2021년 5월 31일 발행 / 발행처·한국노동연구원 / 발행인·황덕순 / 편집인·오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814
임금정보브리프
2021년 제4호(통권 제61호) No. 4 / www.kli.re.kr

직무 전문성 기반 보상체계로의 변화

천장현 (머서코리아 부사장)

1. 인사체계로의 패러다임 변화

■ New Normal 시대에 따른 글로벌 경기침체 장기화, COVID-19 확산, 고령화 및 밀레니얼 세대 확대 등 외부환경 변화에 직면한 기업들이 기존 인사관리 체계의 한계를 인식하고 새로운 직무기반 인사체계로 패러다임의 변화를 시도 중임.

- 최근 기업들은 불확실성 증가에 대비하고 있으며, 과거 전통적인 Business 영역이 붕괴되고, 새로운 경쟁력 확보를 위해 산업 간 융·복합 및 시장 확대를 위한 노력을 추구함. 특히 COVID-19의 확산은 비대면으로 일하는 방식에 대한 전환과 전면적인 검토를 요구하고 있음.
- 더불어 4차 산업혁명에 따른 기술의 변화는 일에 대한 개념을 새롭게 정의함. 글로벌 HR 컨설팅 회사인 MERCER에 따르면,[1] 수년 내 기업에서 운영 중인 직무나 스킬의 42%는 재정립이 필요하며, 약 53%의 직무는 없어지게 될 것이라고 함. 또한 기존 세대와 다른 속성을 가진 밀레니얼 세대의 등장은 일의 가치와 일하는 방식의 변화를 가져오며 이러한 변화는 인사관리 패러다임 변화를 요구하고 있음.

■ 이러한 일련의 경영환경 변화는 기존 사람중심 인사관리로는 풀 수 없는 한계로 인식되고 있으며, 이를 극복하기 위해 직무기반 인사관리로의 변화를 고민하고 있음. 이러한 새로운 인사관리 대안으로 '직무 및 전문성'에 기반한 인사관리를 모색 및 전환 중에 있음.

- 기존 사람중심 인사관리 패러다임은 과거 高성장 시대에 더욱 적절한 관리 방식으로 개인역량, 숙련도, 경험이 중시되며, 직무의 특성보다는 직급(연공)이 우선시되는 관리 방식임. 기존 관리체계에서는 직무 전문가 확보보다는 범용형 인재 확보가 중요하였으며, 구성원 동기부여를 위해 승진 제도를

1) MERCER Global Talent Trend, 2018.

활용하였음. 또한 보상제도는 직급별 Band형태로 운영되며, 내부 형평성 관점의 일관된 인사 운영의 특성을 가짐.

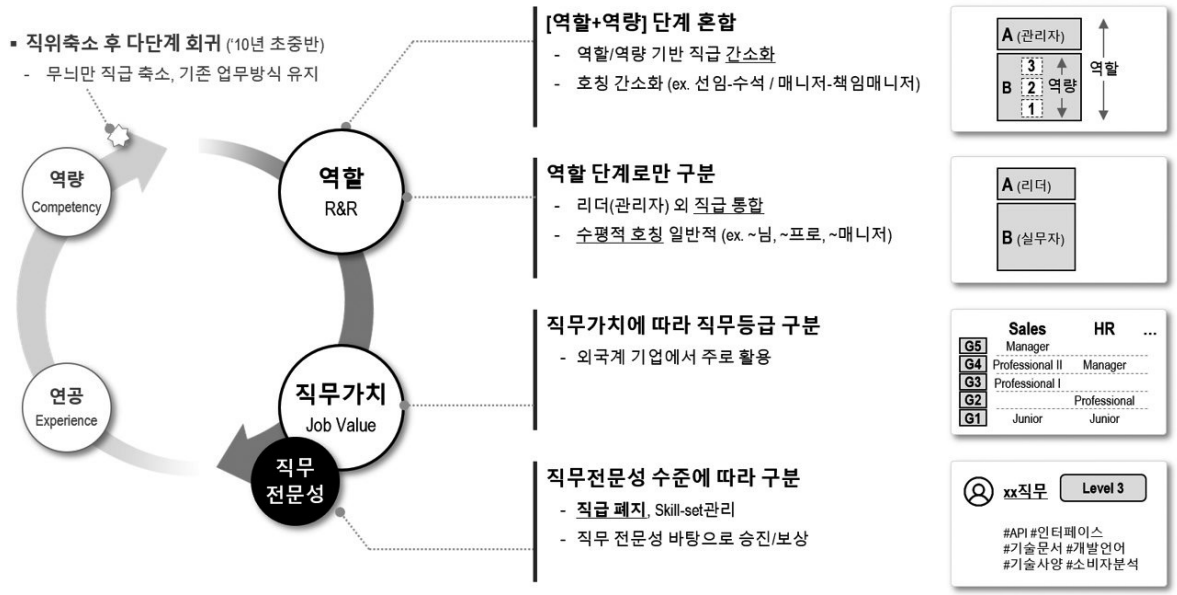
- 한편, 직무중심 인사관리는 기존 사람중심 인사관리와 달리 모든 인사관리 기준이 직무(Job) 중심으로 이루어 짐. 즉 해당 직무에서 수행하는 업무가치와 중요도가 해당 직무가치를 결정하고, 이를 직무등급(Job Grade)이라 하며, 이와 같은 직무·직무가치·직무등급을 기준으로 운영하는 체계를 말함. 즉, 어떠한 직무가 존재하면, 해야 할 일을 정의하고, 일을 수행하는 데 필요한 자격 및 요구 조건(직무기술서)[2]을 기준으로 적절한 보상을 지급하며, 보상 지급 시 내부 형평성뿐 아니라 외부 시장가치(Market value)에 기반한 보상을 운영함. 인재 확보에서도 해당 직무에서 요구하는 조건 및 요구조건을 충족하는 인재를 중심으로 채용하며, 공채보다는 필요시 수시 형태의 채용방식을 활용함.
- 일부 기업들은 기존 직무가치에 따른 인사체계 도입에 부담을 가지고 있어, 기존의 사람중심 인사관리 체계의 대안으로 직무 전문성 기반 인사관리 패러다임을 도입 및 검토 중임.

2. 직무 전문성 중심의 보상체계 도입

■ 최근 외부 경영환경 변화는 기존 사람중심 인사관리로는 풀 수 없는 한계로 인식되고 있으며, 이를 극복하기 위해 직무중심 인사관리에 변화를 고민하고 있음. 특히, 보상과의 연계성을 고려 시 직무가치 기반 및 직무 전문성 기반의 보상 도입을 대안으로 검토 중임.

- 직무가치 및 직무 전문성 중심의 보상체계 도입을 위해서는 사전에 인사관리의 기준으로서 직급에 대한 검토가 필요함. [그림 1]에서 보는 것처럼 직급 기준은 과거 사람중심 인사체계에서 기인한 연공기반 직급체계에서 개인이 보유한 역량에 따른 보상체계로 전환되었고, 그 후 외부환경 변화 대응 및 수평적 조직문화 구축이라는 관점에서 역할에 따른 직급체계로 전환 중이며, 더 나아가 일부 기업들은 직무가치 또는 직무 전문성에 기반한 보상을 운영 중에 있음.

[그림 1] 인사관리 기준(직급)의 변화



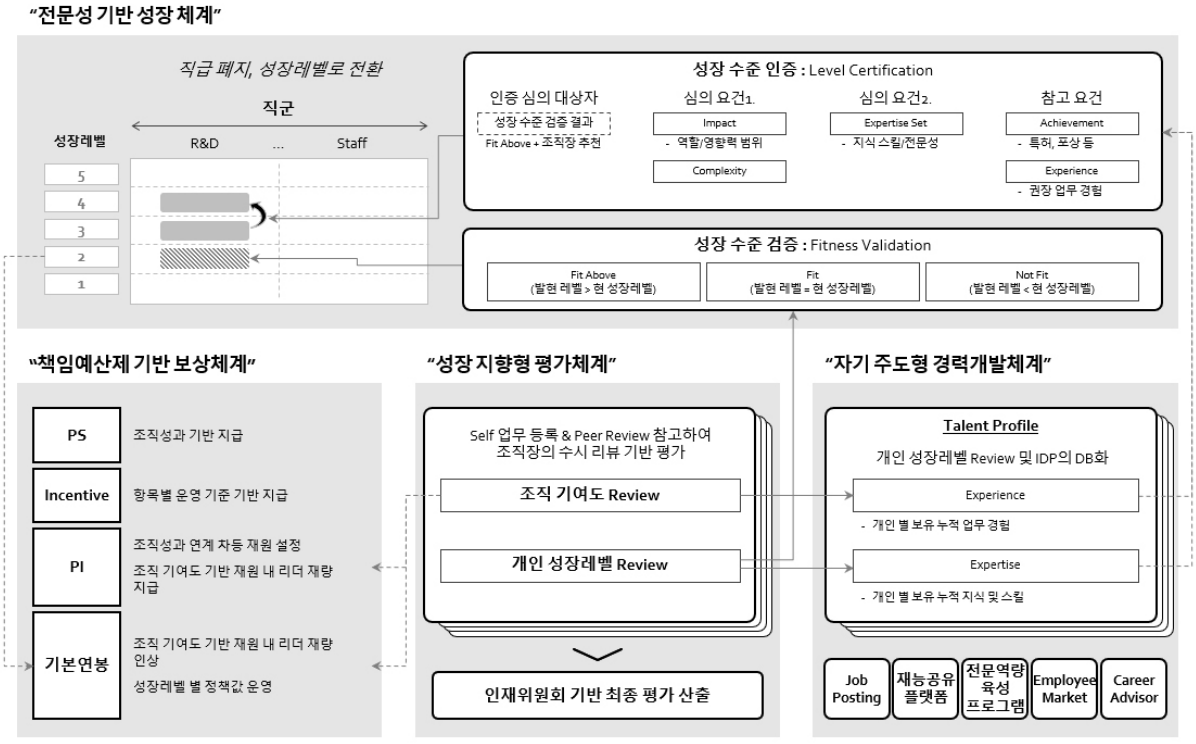
2) 일반적으로 직무기술서 또는 직무명세서라 하며, 영문으로 Job Description 또는 Job Profile로 혼용·사용됨.

- 직무가치 중심 보상과 직무 전문성 중심의 보상 간 차이는 크게 비교 대상을 어떻게 구분하는가에 따라 달라짐. 먼저 직무가치 중심의 보상에서는 비교 대상이 기능(Function) 간 차이를 우선적으로 고려하며, 직무 전문성 중심의 보상에서는 동일 기능(Function) 내 수직적 Level 차이를 우선시함. 예컨대, 직무가치 중심의 보상인 직무급에서는 해당 직무가 인사인지 생산인지, 또는 연구개발인지에 따라 가치가 얼마나 다른지를 구분하는 데 초점을 맞췄다면, 직무 전문성 중심의 보상에서는 다른 직군인 연구개발이나 생산 등이 아닌 경영지원 직군 내 전문성을 구별하기 위한 수직적 Level의 차이를 우선시함. 따라서 직무 전문성 중심의 보상에서는 기존 직무가치 중심 보상에서와 같이 상호 간 비교로 인한 내부 형평성과 차별에 대한 이슈가 다소 적으며, 해당 기능(Function) 내 의사결정으로 인해 내부 수용성이 높은 편임.

■ 이에 따라 일부 기업을 중심으로 기존 직급체계를 폐지하고, 직무 전문성에 기반한 보상체계로 전환하고 있음. 기업들은 기존의 사람중심 보상체계의 한계를 인식하고 기존 직급체계를 폐지하는 대신 새롭게 해당 기능(Function) 내 전문성 수준을 구분하고 있으며, 이를 인사의 기준으로 활용하는 사례가 늘고 있음.

- A사는 저성장기 도래, 4차 산업혁명에 의한 불확실성 증가 및 Digitalization 가속화 요구에 발맞춰 일하는 방식의 변화를 위해 기존 역할 중심의 인사체계에서 직무 전문성 기반의 인사체계로 전환함.

[그림 2] A사의 직무 전문성 기반 인사체계 수립 사례



- A사는 기존 일부 인사제도의 유연성 확보에 있어 불합리한 부분을 해소하고자 하였으며, 사업환경에 따른 민첩한 대응과 구성원 동기부여를 위한 근본적인 제도 개선을 시행함.
- [그림 2]에서 보는 것처럼, A사는 기존의 직급 단계 축소가 수평적으로 일하는 문화에는 긍정적이나, 구성원 동기부여에는 한계가 있음을 인식하고, 직무 전문성 Level을 도입하여 역할 중심에서 전문성

중심으로 HR 체계를 개선함. 이를 통해 Insight 제고를 위한 전문성 향상, 연공적 조직문화 탈피 및 가시적 성장 비전 제시로 동기부여 및 업무 몰입을 유도하고자 함. 구체적으로 살펴보면 기존의 역할 기반 3단계 직급체계를 5단계 전문성 Level로 구분하였으며, 전문성 Level 심사는 영향력, 문제해결력, 지식/스킬을 기반으로 위원회를 통해 심사함. 또한 전문성 심사를 통해 Level 변경 시 그에 해당하는 기본급을 지급하는 형태로 운영됨.

- 외부환경 변화에 부합하는 인사체계 전환의 관점에서 일부 기업을 중심으로 전문성에 기반한 보상체계로 전환 중에 있으나, 향후 이에 대한 수요는 지속적으로 증가할 것으로 보임.