

직무중심 인사관리(연재)*

6편: 직무평가란 무엇인가?

직무평가는 임금 수준을 보다 합리적으로 결정하기 위해 직무의 가치를 측정하는 일련의 과정 또는 조직 내 직무의 상대적 가치를 평가하기 위한 과정으로도 정의됨. 즉 직무평가는 직무가치의 순서를 측정하기 위한 조직 내 공식적인 과정이라 할 수 있음. 직무의 상대적인 가치를 평가하는 방법에는 다양한 방식이 존재함. 직무를 비교하는 방법은 다른 직무와 비교하는지 또는 규정된 기준에 의해 비교하는지에 따라 구분이 가능하며, 평가 기준의 수가 단일인지 다수인지의 여부에 따라 <표 1>과 같이 분류할 수 있음. 이처럼 다양한 직무평가 방법이 존재하나, 이 중 점수법이 가장 널리 활용되는 직무평가 방법이며 그 이유는 다음과 같음.

<표 1> 직무평가 방법의 분류

평가 기준의 수	비교 방법	
	다른 직무	기준
단일	서열법	분류법
다수	요소비교법	점수법

출처: Heneman(2003)¹⁾을 토대로 재정리

첫째, 점수법은 현재 가장 많이 사용되는 직무평가 방법으로 구조적이고 정확한 직무평가를 위해 만들어진 대표적인 정량적 평가 방식임. 다른 방법들에 비해 평가 기준이 되는 요소와 그리고 요소에 대한 수준이 자세한 설명으로 제공된다는 점에서 해당 직무에 대한 이해가 높지 않은 평가자도 설명을 바탕으로 쉽게 평가를 할 수 있음. <표 2>와 같이 각 평가 요소별 다양한 하위 항목의 선택을 통해 직무를 평가할 수 있음.

* 본 내용은 고용노동부에서 2019년에 발간한 『직무중심 인사관리 따라잡기』 중 「직무중심 인사관리체계 구축」 부분을 그대로 인용한 것으로 인사관리의 기본 원칙을 직무에 두고자 하는 조직을 위하여 연재하는 것임.

1) Heneman, R. L.(2003), "Job and work evaluation: A literature review", *Public Personnel Management*, 32(1): 47-71.

〈표 2〉 직무평가 요소와 하위 항목의 예

평가 요소	정의	하위 항목 예
기술 (skill)	직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식과 경험의 수준	지식, 경험, 전문지식, 커뮤니케이션, 문제해결, 분석기술, 기획 및 조직기술, 고객관계 개발과 유지, 외국어 능력 등
노력 (effort)	직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등	사과의 환경, 사과의 도전도, 의사결정, 대인관계, 육체적 노력, 정신적 노력, 감정적 노력, 집중도 등
책임 (responsibility)	조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직/간접적인 영향력의 정도	행동의 자유도, 영향력의 범위, 영향력의 특성, 사람관리에 대한 책임, 서비스에 대한 책임, 재무자원에 대한 책임, 물적·정보자원에 대한 책임, 연구 개발에 대한 책임 등
작업조건 (working condition)	작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도	작업환경, 위험도, 노동시간, 물리적 환경 등

둘째, 점수법은 ‘동일가치 동일임금 원칙’에 근거하여 직무를 가장 객관적이고 중립적으로 평가할 수 있는 방식임. 국제노동기구(ILO)는 차별을 예방하기 위해 성(gender) 중립적인 ‘분석적 직무평가방법’을 강조하면서 모든 직무에 관하여 그 내용을 정확히 서술하는 직무기술서를 작성하고 각 직무를 기술, 노력, 책임, 작업조건 등과 같은 요소별로 분석하여 중요도에 따라 점수를 부여하는 방식을 권고하고 있음.²⁾ 우리나라 남녀고용평등법 제8조에서도 동일가치노동에 대한 동일임금 지급을 규정하면서 그 기준으로 직무수행에서 요구되는 기술, 노력, 책임, 작업조건 등을 제시하고 있는데, 이는 점수법의 일반적인 평가 요소임.

셋째, 점수법은 환경 변화에도 유연하게 대응할 수 있는 방법임. 즉, 새로운 직무가 생기거나 직무 내용이 바뀌는 경우에도 다른 방법들처럼 모든 직무를 다시 평가해야 하는 것이 아니라 새롭게 생긴 직무만을 여러 요인을 기준으로 평가하고, 도출된 점수를 기존 직무가치와 비교하여 조직 내 가치를 결정하면 되기 때문에 기존의 방법들 보다 활용이 쉬운 장점이 있음.

2) ILO(2008), Gender-neutral job evaluation for equal pay: A step-by-step guide.