

직무중심 인사관리(연재)*

7편: 직무평가 과정

① 직무평가 위원회 구성 → ② 직무평가 도구 확정 → ③ 직무평가 실시 → ④ 직무평가 결과 활용

직무평가를 위해서는 먼저 평가의 방향성, 평가자 선정, 전체 직무평가 과정을 관리하기 위한 직무평가 위원회 구성이 선행되어야 함. 그리고 조직 내 구성원들과의 커뮤니케이션을 통해 직무평가의 목적과 그 적용에 대한 동의와 공감대를 형성하는 과정이 함께 이루어져야 함. 다음 단계로 직무평가를 실행하기 위한 적절한 직무평가 도구를 확정하고 이를 통해 실제 직무평가를 실시하며, 도출된 직무평가 결과를 각종 인사관리에 활용하는 일련의 과정으로 직무평가의 주요한 과정을 제시할 수 있음.

1. 직무평가위원회 구성

직무평가에 앞서 전반적으로 직무평가 방향성을 결정하고 중심이 될 직무평가 위원회를 구성함. 위원회는 중간 또는 상위 관리자와 함께 임원이나 HR 전문가, 보상 전문가 그리고 노동조합 간부 또는 노사협의회 등 노동자 대표를 포함하여 구성할 수 있음. 아울러, 직무평가 도구를 개발하거나 자문 역할을 수행할 외부 컨설턴트를 포함시키는 것도 가능함. 위원회 규모가 너무 클 경우에는 갈등의 원인으로 작용할 수 있기 때문에 6인 이상 10인 이하의 규모를 제안함.

직무평가위원회는 직무평가 전반에 걸친 계획, 범위, 목적, 그리고 조직 자원의 조달 등에 대한 의사결정을 함. 그리고 직무평가가 이루어지게 된 배경과 결과 활용에 관련해서 구성원들에게 효과적으로 커뮤니케이션 할 수 있는 방안을 모색하여 구성원의 설득과 공감대 형성을 위한 방안을 직무평가 실시 이

* 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.

전 단계부터 계획하여 실행하는 역할을 수행함. 또한 직무평가 결과가 반영된 임금설계 및 임금구간(Pay-Band) 재설정 등 직무평가 결과 활용 이후에도 그에 대한 구성원들과의 커뮤니케이션은 필수적임. 구성원들은 직무평가 결과에 대한 기대와 함께 두려움도 있을 수 있기 때문에 직무평가 결과가 어떻게 적용되고 구성원들에게 어떤 영향을 미칠지에 대해 모든 단계에서 커뮤니케이션하는 것은 매우 중요한 활동임.

위원회는 직무평가자를 선정하고 실제 직무평가를 실시하게 될 집단을 확정함. 이들은 실제 직무평가를 실시하는 핵심 집단으로 평가 대상 직무에 대한 내용과 그 직무수행을 위해 요구되는 자격요건을 알아야 함. 직무평가자 집단은 부서별 책임자급을 중심으로 인사 담당 임원이나 부서의 상위 직급 노동자 또는 노동조합 간부나 노사협의회의 노동자대표 등을 포함할 수 있음.

직무평가는 정보수집 과정에 참여하여 정보를 제공하는 사람들에게 의존하는 바가 매우 크기 때문에 해당 직무에 대한 내용을 누가 제공하느냐에 따라 그 결과가 크게 달라질 수 있음. 따라서 직무평가자 선정에 있어 다음과 같은 사항을 고려할 필요가 있음.

첫째, 평가 대상 직무에 대해 전반적으로 잘 알고 있는 사람이어야 함.

이러한 조건을 가장 잘 충족시키는 사람으로는 해당 직무를 일정 기간 이상 수행해 온 현 직무수행자나 해당 직무를 지도·감독하는 사람임. 아울러 업무의 내용으로부터 해당 업무수행을 위해 필요한 자격요건을 유추할 수 있는 능력을 갖추고 있는 사람이어야 함.

둘째, 해당 직무에 대한 정확한 정보를 제공할 의사가 있는 사람이어야 함.

직무평가 결과가 여타 인적자원관리 기능과 깊이 연계되어 있기 때문에 현재 직무를 수행하고 있는 사람의 경우 평가 목적을 의식하여 결과적으로 자신에게 유리하도록 정보를 변형하여 제공할 가능성이 있음. 그 예로 전문적인 직무와 그 직무를 포함하고 있는 부서의 영향력(power)과 상관관계가 있고, 그 영향력이 직무평가를 통해 해당 부서의 요구(니즈)를 향상시키는 방향으로 조직의 자원이 배치·할당되기도 함. 따라서 직무평가자 선정 시 이러한 영향력을 최소화할 수 있는 직무평가자 선정과 평가자 구성 분포 등을 고려해야 함.

직무평가자가 선정되면 직무평가의 목적, 방법 등에 대한 교육을 실시함. 주요 교육 내용은 직무평가의 핵심 단위인 직무에 대한 이해에서부터 직무평가가 왜 필요한지, 그리고 직무평가 수행의 원칙 등에 관한 것으로 해당 조직에 존재하는 직무들의 가치가 편의(bias) 없이 결정될 수 있도록 하기 위함임.

2. 직무평가 도구 확정

직무평가를 위한 직무평가 도구를 확정함. 외부 컨설팅사 또는 이미 개발된 직무평가 도구를 활용하거나 기업 내에서 자체적으로 직무평가 도구를 개발하는 방법이 가능함. 자체적으로 직무평가 도구를 개발하기 위해서는 기술, 노력, 책임, 작업조건 등 4개의 평가요소에 해당하는 하위 항목(이전 편에 소개했던 <표 2> 직무평가 요소와 하위 항목의 예²⁾ 참조) 중 적합한 평가 항목을 선정함. 그리고 각 항목별 가중치를 설정하고 평가 항목별 수준을 정의하여 최종 점수표를 도출하여 완성함.

2) 임금정보브리프 2021년 제6호(통권 제63호) 6p 참고.

3. 직무평가 실시

직무평가 단계에서는 직무평가 도구를 통해 각 평가 항목별 해당 수준에 점수를 부여하여 평가 대상 직무들의 총점을 산출함. <표 1>과 같이 A 직무를 각 항목별 해당하는 척도에 체크하여 해당 직무의 점수를 부여함.

<표 1> A 직무 직무평가 예시

직무평가 요소	하위항목	수준				
		1	2	3	4	5
기술 (35%)	경험(12%)	62	73	86	102	120
	문제해결역량(10%)	51	61	72	85	100
	커뮤니케이션(6%)	30	36	43	51	60
	전문지식(7%)	35	42	50	59	70
노력 (16%)	육체적 노력(4%)	19	23	28	34	40
	정신적 노력(6%)	30	36	43	51	60
	재량권(6%)	30	36	43	51	60
책임 (29%)	사람관리에 대한 책임(10%)	51	61	72	85	100
	재무자산에 대한 책임(4%)	19	23	28	34	40
	서비스에 대한 책임(12%)	62	73	86	102	120
	물적 자원에 대한 책임(3%)	14	17	21	25	30
작업조건 (20%)	작업환경(9%)	45	54	64	76	90
	정신적 작업환경(11%)	56	67	79	93	110
총점		805				

4. 직무평가 결과 활용(→ 자세한 내용은 '직무평가 결과 활용 및 사례편'에서 설명)

직무평가 결과는 성과 평가, 교육훈련, 개발 프로그램 등의 목적으로 사용될 수 있지만, 주로 임금수준 또는 기본급을 설정하는 기준으로 사용됨. 또한 직무평가 결과와 임금과의 관계가 파악되면 이 결과를 토대로 임금구간을 정하는 데 활용할 수 있음. 이 외에도 직무평가 결과 값을 직무 간 상대적 가치의 비교, 유사 직무 값을 갖는 직무들의 그룹핑 등 직무 분류, 직군 설계 등에도 적용할 수 있으며, 관련 인사 제도인 채용, 이동관리, 평가, 개발 등에 연계하여 활용할 수 있음.