

# 직무중심 인사관리(연재)\*

## 9편 : 직무평가 결과 활용 및 사례

직무평가를 통해 직무의 가치를 파악한 후 이를 인사관리 등에 활용할 수 있는 방안을 살펴보고자 하겠다. 활용방안은 크게 직무 및 직군 관리, 보상에의 활용, 인사제도와의 연계 등 세 부분으로 구분하였으며 각 방안에 대한 실제 사례를 통해 구체적인 활용법을 제안함. 본고에서는 첫번째 직무 및 직군관리 활용에 대해서만 살펴보고, 나머지 보상에의 활용, 인사제도와의 연계에 대해서는 다음 호에서 차례로 다룰 예정이다.

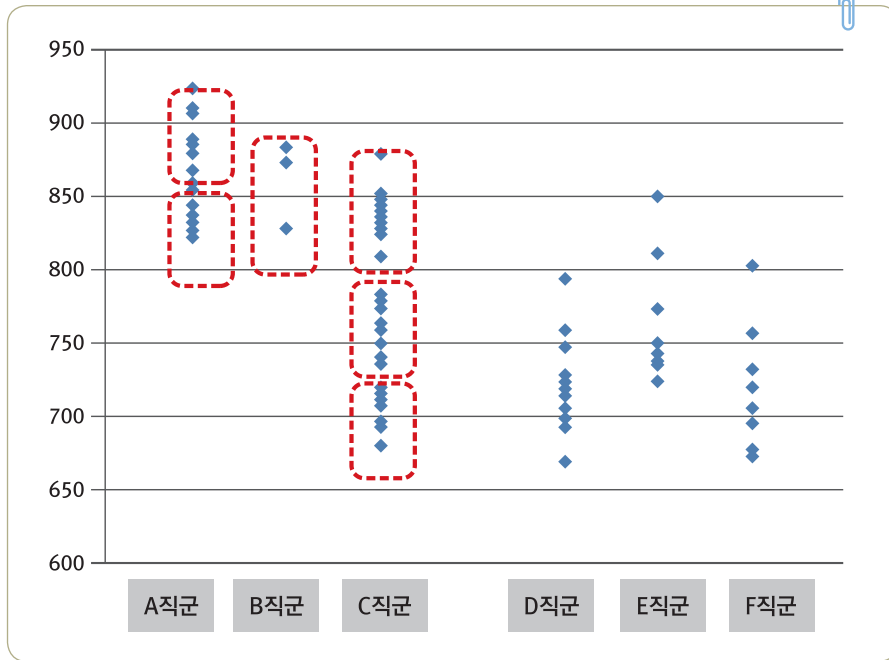
### 1. 직무 및 직군 관리

직무평가를 통해 얻을 수 있는 가장 직접적이며 명확한 결과는 직무의 상대적 가치임. 유사한 직무 값을 갖는 직무들의 그룹핑을 통해 직무 분류, 직군 설계 등에 활용할 수 있음.

그림 1은 직무평가를 실시하여 얻은 결과 값들의 분포도의 예임. 유사한 점수의 직무들의 그룹핑을 통해 A직군은 2개의 직급으로, B직군은 1개의 직급으로, C직군은 3개의 직급으로 재설계할 수 있음. 그리고 6개의 직군을 점수 분포에 따라 새로운 직군으로 재설계하는 등 직무평가 결과를 통해 직무들의 가치 파악, 그리고 가치의 유사성과 차별성을 토대로 직군 재설계 또는 직무 그룹핑 등에 활용할 수 있음. 이하에서는 관련 내용을 A사의 사례를 통해 구체적으로 살펴보고자함.

\* 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.

[그림 1] 직무평가 결과 분포도의 예



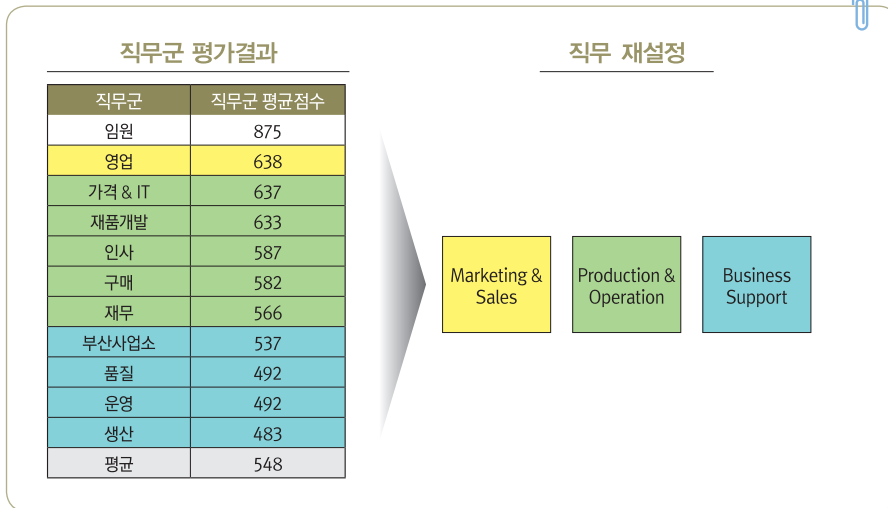
A사는 인천에 소재한 종업원 약 200여 명의 제조업 기업임. A사는 구성원 동기부여, 직무가치와 임금 수준 간 불일치를 해소하고자 직무평가 실시하여 직군을 재설정하고 새롭게 설정된 직군을 토대로 임금 체계를 구축하였음. A사의 직군체계는 ADMIN(일반직), SPVR(운영직), PROD(생산직)의 세 개 직군으로 구분되며 연공 기반의 직급체계(사원-대리-과장-차장-부장)로 운영되어 왔음.

A사는 직무평가 실시 이후 그 결과를 가지고 전 직원을 대상으로 직군을 재설정하여 채용-평가-보상-승진-교육 등 인사관리 영역별 차별화된 인사관리를 실현하는 토대로 활용하였음.

기존 ADMIN(일반직), SPVR(운영직), PROD(생산직) 직군을 Business Support(사업 지원직), Marketing & Sales(마케팅 & 영업직), Production & Operation(생산 & 운영직)으로 재분류하여 기존 연공서열 및 조직 기능별 임의설정이 아닌 직무분석 및 평가에 기반을 둔 체계적인 직군 분류를 실시하였음. 직군 재설정을 위한 직무분석 결과, 개별 직무를 유사한 성격 및 기능, 소속 조직을 반영하여 11개 직무군, 총 50개 직무로 확정하였음.

최종 확정된 50개 직무에 대해 직무평가를 실시하여 [그림 2]의 예와 같이 50개 직무의 직무평가 점수의 평균값을 산출하였음.

[그림 2] 직무군 평가점수에 따른 직무 재설정



이후 직무군 평균값을 4등급(Manager, Professional, Specialist, Assistant)으로 구분하고 각 등급별 직군 명칭을 부여해 <표 1>과 같은 직군체계를 도출하였음.

A사의 직군 재설정 사례는 직무분석 및 평가에 기반을 둔 체계적 직군 분류, 즉 직무체계 수립을 통해 직군별 차별화된 인사관리 기틀을 마련하였다는 데 의의가 있음. 특히 Business Support(사업 지원직)과 Marketing & Sales(마케팅 & 영업직)는 직무급 설계, Production & Operation(생산 & 운영직)은 직능급 설계에 적용되었음. 이 사례를 통해 직무평가를 토대로 한 직군 재설정 및 분류는 직무와 직군의 체계적인 정비를 위한 활동이자 임금체계 개편을 위한 사전 단계로서 의의가 있다고 확인할 수 있음.

〈표 1〉 A사의 새로운 직군 체계

직무명칭	직무등급	직군명칭			직무평가 점수
		Business Support	Marketing & Sales	Production & Operation	
Manager	22			Operations Manager	875
		HR & GA Manager			856
	21	Procurement Manager			820
	20		Pricing & IT Manager	Busan Site Manager	780
			Sales & Services Manager	Production Manager	776
	19	Finance & Accounting Manager			739
Professional				Quality Manager	731
				Sr. LEAN Coordinator	658
				Maintenance Supervisor	650
	17				641
		Procurement Leader			640
Specialist		HRM/LR Specialist			628
		Contract Specialist			616
				Production Planning Leader	603
		Sr. Financial Analyst			593
		Treasury & Tax Officer			590
	15		IT Specialist		588
		HSE Specialist			578
				QC Specialist	576
		HRD Specialist			554
		Sr. Revenue Analyst			544
	14		Sr. Pricing Analyst		538
		Sr. Airline Account Manager			534
		C&B Specialist			530
				Jr. LEAN Coordinator	512
				Site Quality Coordinator(BUSAN)	503
	13			Warehouse & Equipment Supervisor	499
				Hygiene Specialist	498
				Transport Supervisor	496
		Procurement Specialist			489
		Jr. Financial Analyst			481
			Process Specialist	480	
		Jr. Airline Account Manager	Jr. Pricing Analyst		457
Assistant	12			Site Operation Supervisor(BUSAN)	451
				Production Planning Clerk	444
				RMP Planner	424
	11	Jr. Revenue Analyst			399
	10			Site Administrative Clerk(BUSAN)	349
				Production Administrative Clerk	326
	9	Procurement Assistant			325
		GA & Secretary			234
	6			QC Associate	224
				Night Duty	224