

職能資格制度의 導入과 運用方案에 대한 研究 - On Introduction and Operations of Job-performing Qualification System -

안 관 영*
Ahn, Kwan-Young

Abstract

With industrial competitions more severe, most enterprises in Korea are placed in critical point to meet the changes. The traditional seniority systems of this country stand in the way to be more competitive in personnel sector especially. The purposes of this paper are to search the effective ways and methods in introducing and operating Job-performing Qualification System(JQS), one of the personnel systems based on human capability.

To meet these purposes, various subjects - how to classify job groups, proper job grades number, how to define job grade, up-grading criterions, how to design the relations between personal rating system and JQS, and between compensating system and it - are reviewed and commented.

I. 環境變化와 能力主義의 要求

우리나라 기업들은 70년대 末까지 政府의 後援的 政策과 國際的으로도 開發途上國이라는 비호에 힘입어 비교적 순탄한 향진을 하여왔다. 그러나 80年代初 이후 政治的 解氷과 더불어 각국의 최대 관심사는 自國의 經濟的 利益을 극대화하고 국가적 차원의 競爭力 提高에 심혈을 기울이게 되었다. 특히 새로운 무역질서로서 UR, GR 등의 論議과정과 그 결과로 나타난 WTO체제의 출범을 지켜볼 때 국내시장이 더이상 우리나라 기업 만의 시장이 될 수 없으며, 나아가 국제시장에서의 시장경쟁은 더욱 격화될 전망이다.

이상과 같은 기업환경의 급변은 기업경영의 모범국이라 할 수 있는 日本기업들도 다른 선진 산업국에서의 기업관행에 비교하여 강점으로 인용되어 왔던 年功중심의 終身雇用制를 能力爲主의 인사제도로 대체하려는 움직임을 보이고 있다[16].

그러나 제도 특히, 인사제도는 合理性(rationality) 만으로는 설명될 수 없는 非합리성과 感情의 論理(logic of sentiment)를 갖고 있으므로 급격한 能力爲主로의 전환은 順機能보다는 逆機能이 클 것으로 보여진다. 우리나라의 기업들도 지금까지의 年功중심의 인사관행으로부터 '競爭力 優先'의 경영에 적합한 能力중심의 인사관행으로 전환하는데는 우리나라의 노동시장 자체가 직무를 중심으로 橫斷的 移動을 특징으로 하는 西歐의 노동시장과는 다르다는 것을 염두에 두고 점차적인 能力主義로의 전환이 바람직하다고 여겨진다.

구체적으로 高齡化, 男女 平等化, 하이테크화 그리고 경쟁의 격화라고 하는 기업환경에 당면하여 年功중심의 人事慣行은 이제 더이상 기업의 成長은 커녕 기업의 存續을 유지하기조차 어렵게 만들고 있다. 즉, 年功중심의 인사관리는 급변하는 환경변화에 적응력을 갖춘 인재

* 尙志大學校 經營學科

육성이나 종업원의 능력제고를 도모하기가 어려우며, 또한 종업원들의 능력향상을 위한 자발적인 노력을 기대하기가 어렵게 되었다. 이러한 점에서 文化的 所産이라고까지 할 수 있는 年功主義(seniority system)는 어떠한 형태로든 수정되어야만 하는 상황에 처해 있으며, 실제로 많은 기업들이 이러한 노력을 기울이고 있다.

전통적으로 年功主義의 인사관행은 지나치게 구성원의 過去記錄이라 할 수 있는 屬人的 要所(학력, 性, 근속년수 등)에만 치중하여 왔던 것이 관례화 됨으로서 구성원의 現在的 職務遂行 能力이나 努力度, 나아가서는 未來的 요소라 할 수 있는 潛在的 能力에 대하여는 경시하여 왔다.

이에 비하여 年功主義에 대립되는 제도로 흔히 미국을 중심으로한 서구의 職務(또는 職種)能力중심의 인사관행은 직무수행능력을 전제로 擔當職務를 身分과 報酬에 연계시킨다는 점에서 합리적일 수 있으나 우리나라 기존의 인사관행과는 많은 차이가 있으며, 제도의 핵심이라 할 수 있는 職務分析과 職務評價의 기반이 구축되어 있지 않았으며, 勞組의 격심한 반발이 예상된다는 점에서 단시일 내의 도입에는 得보다는 失이 클 것으로 예상된다. 이러한 점에서 職能資格制度는 구성원들의 반발을 최소화하면서 직무수행능력을 제고시키며, 조직의 體質을 강화시킬 수 있는 대안이 될 수 있다.

본 연구에서는 먼저 職能資格制度의 性格과 機能을 살펴보고, 다음으로 職能資格制度의 도입과 운용이 효과적으로 이루어질 수 있는 방안을 모색하기 위하여 문헌적 고찰을 바탕으로 職能資格制度의 設計와 運用方法 및 다른 人事制度(특히 신분, 임금)와의 관계에 대하여 살펴본다. 끝으로 국내기업의 사례와 함께 職能資格制度의 실천방안에 대한 요약 및 제언을 한다.

II. 職能資格制度의 意義와 機能

1. 職能資格制度의 意義

職能資格制度란 일정의 직능자격등급을 기준으로 한 인사시스템의 총체를 말한다. 職能資格等級이란 종업원의 직무수행능력의 발전단계에 따른 등급(grade)을 말한다[3]. 또는 사원의 能力, 學歷, 勤續期間, 性別, 직무계통, 採用, 근무조건 등의 기준에 의하여 사원을 구분 및 서열화하고, 이 구분과 서열을 기초로하여 給與 등의 處遇, 配置, 移動, 昇格.昇進, 能力開發 등 일련의 인사제도를 통합하여 운영하는 종합적인 인사제도를 말한다[17]. 이를 종합하면 조직이 수행하는 과업을 몇개의 職種 또는 職群으로 구분하고, 각 직종 또는 직군에 속한 종업원의 직무수행능력을 사전에 정의한 資格等級과 비교하여 등급을 산정하고, 이를 바탕으로 處遇를 행하며, 나아가서는 종업원의 업무수행능력을 효율적으로 개발하려는 제도이다.

<그림 1> 직능자격체계

수 련 도	7					
	6					
	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
	A	B	C	D	E	F 직종(직군)

따라서 직능자격제도는 「勞務構成의 變化에의 對應」, 「職務中心 處遇로의 履行」 등을 배경으로 해서 役職과 職能資格의 분리 및 단력화에 의해 기업내의 職務序列과 人的能力序列의

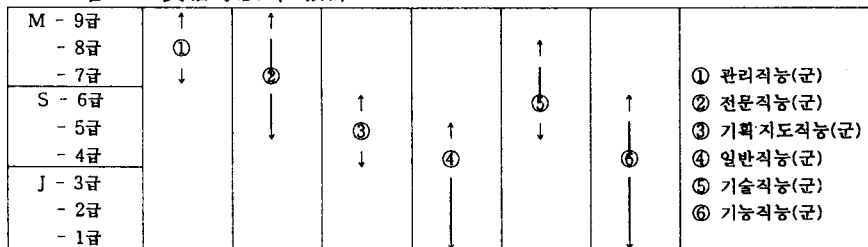
조화를 도모함과 동시에 조직효율의 향상과 人才의 효과적인 활용을 목적으로 한다[18].

직종과 직능등급간의 관계를 그림으로 표시하면 <그림 1>과 같다. 즉, 그림에서 보는 바와 같이 職能等級을 직종별 등급별로 분류하고, 각 종업원의 업무수행능력을 이 체계에 기준하여 평가하고 이에 상응하는 처우를 한다. 종업원의 능력개발 또한 이러한 기준체계에 바탕을 두므로 효율적이고 합리적인 인사관리를 행할 수 있게 된다.

그런데 職種이나 職群을 어떻게 반영하는가에 대하여는 신중을 기하여야 한다. 앞서 언급하였듯 급속하고도 지속적인 환경변화는 技術變化, 事業構造의 變化, 省力化를 수반하며, 이에 따라 직종의 지나친 세분화는 환경변화에 대한 구성원들의 탄력적 적응을 어렵게 할 것이다. 따라서 지나치게 세분화된 직종간의 수평 또는 수직이동을 엄격히 제한하는 경우 직능자격제도의 관리는 편의를 기할 수 있으나 종업원들의 업무능력(특히 적응력)제고와 기업의 탄력성 제고는 효과를 기대하기 어려울 것이다.

이러한 측면에서 본다면 직종간 수평이동의 가능성이 거의 없는 직종간에는 직종별로 독립적인 직능자격체계를 유지하되, 직종간 이동가능성이 큰 직종의 경우는 직능자격등급 안에서 직종을 정립하는 것이 바람직하다. <그림 2>에서 보는 바와 같이 6개의 직능(군)에 각각 별도의 등급체계를 부여하고, 또한 각 직종간 이동을 제한하는 폐쇄적 체계를 갖기 보다는 전체적인 職能等級을 사전에 정의한 다음 직능등급범위에 대응되는 직능(군) 또는 직종을 규정하는 것이다. 즉, 직종에 따라 직능등급을 정한다기 보다는 직능등급 내에서 직종을 정립하는 것이다[3]. 職能資格制度下에서는 구성원의 능력 향상에 따라 職能資格等級의 昇格(grade up)이 이루어져 處遇(지위와 임금)의 개선이 가능하며 昇進과는 직접적인 관계없이 능력향상에 따른 보상이 이루어진다. 이처럼 職能資格制度下에서는 昇格과 昇進을 분리를 전제로 하며, 職能資格等級을 기초로 결정되는 임금을 職能給이라 한다.

<그림 2> 資格等級과 職群



자료: 梁秉謙, 職能資格制度의 導入과 實際, 韓國生產性本部, 1990, p. 61.

2. 職能資格制度의 機能

職能資格制度는 종업원들의 직무수행능력의 발전에 대응하는 職能等級을 부여하고, 이를 기초로 종업원의 적절한 處遇 및 能力開發을 꾀하는 종합적인 인사제도로서 다음과 같은 기능을 갖는다[5, 19].

(1) 能力主義에 대한 기준부여

능력이란 그 파악과 관리가 상당히 어렵다. 그런만큼 능력을 바탕으로 한 처우방식은 추상적이며, 모호할 가능성이 크다. 이러한 점에서 職能資格制度는 직무수행능력의 발전단계에 대응하는 職能等級을 설정하고, 그 직능기준을 명확히 하여능력에 대응하는 資格等級을 부여함으로써 종업원 개개인의 能力評價, 能力開發, 配置, 轉換, 補償 등에 대한 기준을 제공한다.

예를 든다면 직능자격등급은 국민학교 1학년부터 6학년에 이르는 등급단계의 성격과 비슷하

다. 6학년과 3학년 학생이 함께 교육을 받는다면 그 효과는 적절할 수 없다. 능력발전단계에 따라 보다 적절한 목표를 설정하고, 교육을 추진함으로써 교육효과를 제고시킬 수 있다. 기업 내부에서도 업무수행능력에 대한 등급(단계)을 설정함으로써 인재육성과 활용 즉, 능력평가, 교육훈련, 직무순환, 승진 등에 명확한 기준을 부여할 수 있다.

(2) 處遇에 대한 종업원의 納得性提高

인사관리에 있어 중요한 것은 인사기준이 명확해야 한다는 것이다. 이는 종업원측에서 본다면 자신이 어떤 기준과 원칙에 의해 어떠한 처우를 받게될 것이며, 또한 그러한 기준이 장래에도 적용될지에 대하여 명확히하고 싶어한다. 이러한 경우 職能資格等級과 그 等級設定基準을 명확히 함으로써 종업원들은 자신의 職能에 대한 社內 위상을 인식하고, 능력개발에 대한 방향과 목표를 분명히 하게된다.

종업원에 대한 인사문제는 적용기준이 불분명하고 납득성이 결여될 때 苦衷과 離職, 動機低下의 원인이 될 수 있다. 따라서 職能資格等級을 설정하고 그 昇格基準과 昇給基準을 명확히 함으로써 능력제고와 동시에 종업원들의 납득성을 제고시킬 수 있다.

(3) 效果的인 能力開發

종업원의 현재 직능수준이나 위치를 분명히 함으로써 능력개발을 효율적으로 할 수 있다. 앞으로 기술변화의 진행과 더불어 직종에 따른 人力의 不足과 人力의 過剩이 한 기업내에서 동시에 존재할 것으로 예상되기 때문에 종업원 개개인의 능력과 적성을 파악하고 이를 기초로 직종이동과 동시에 능력개발이라는 과제를 수행하여야 할 것이다. 이를 위해서도 직능자격등급을 설정하고, 각자의 능력에 상응한 능력개발을 진행시킴이 효과적이다.

(4) 人事制度간의 有機的 結合

교육훈련이나 자기개발, OJT, 인사고과, 직무순환, 승진 등 여러가지 인사제도가 상호 유기적인 관계를 갖지 않고 독립적으로 실시된다면 충분한 성과를 거둘 수 없다. 예를 들어 어렵게 실시한 직무분석의 결과가 활용되지 못한다든가, 교육훈련의 결과가 종업원의 배치, 전환 또는 추후의 능력개발에 이용되지 못하는 경우를 흔히 경험하게 된다. 따라서 능력개발, 이의 활용, 능력에 따른 임금결정 등의 체계가 상호 유기적인 관계를 갖지 않고 독립적으로 이루어진다면 인력관리의 효용성은 낮아지게 된다. 이에 대하여 職能資格等級을 명확히 하고, 종업원의 업무수행능력에 상응하는 등급과 동시에 임금액을 부여함으로써 직무분석, 인사고과, 임금관리, 능력개발과 같은 인사제도가 職能資格制度라는 틀 안에서 유기적으로 관리될 수 있다.

(5) 年功과 能力主義의 調和

勞働慣行 중 중요한 요소중의 하나는 기업내 안정고용을 추구하는 것이다. 즉, 기업내 안정고용은 勤續의 증가에 따라 부단히 능력을 신장시키고, 활용하는 것과 함께 임금을 인상시켜 나가는 것이 그 기본원리이다. 이와 같은 노동관행 속에서 종업원은 소위 年功昇進에 대한 기대감 및 生涯昇給 기대감을 계속적으로 가져 왔으며, 그리고 그와 같은 연공승진 기대감은 기업에서의 생동력을 가져와 종업원간에 안정적 질서를 유지할 수 있었다.

그러나 기업성장이 鈍化되는 경우 종래의 방식으로는 이러한 年功昇進의 기대감, 生涯昇給

기대감에 부응하여 모든 종업원에게 만족을 가져다 주는 것이 불가능하게 될 것이다. 이러한 상황에서 각자의 능력신장과 그 능력에 상응하는 處遇를 모색하고, 임금의 能力主義化를 도모해 가기 위해서는 職能資格制度가 절대적으로 필요하다.

(6) 昇進停滯의 解消

종래의 인사제도는 職位(position)중심으로 평가, 임금, 배치이동, 교육훈련이 이루어짐에 따라 대상종업원에 비하여 직위가 항상 부족한 것이 일반적이었다. 또한 직위수의 제한은 인사고과나 승진평가가 상대평가로 이루어질 수 밖에 없으므로 고과의 客觀性和 妥當性에 대한 시비가 있어 왔다. 이러한 인사체계 하에서 직위부족에 따른 인사정체는 종업원들의 주요한 불만요소 중의 하나가 되어왔다. 이에 대하여 職能資格制度는 종업원 개개인의 절대적 숙련도를 等級化하고 이를 바탕으로 임금과 능력을 결정하게 됨으로 기존 조직의 근간을 이루고 있는 피라미드형의 직위체계에 따른 부작용을 해소할 수 있다.

즉, 능력이 높아지면 일정한 자격등급으로 昇格(grade up)된다. 이는 定員의 범위를 지닌 승진과는 분리되어 이루어진다. 또한 직위는 일시적인 것이고 降等이 있을 수 있지만, 職能資格은 종업원에게 붙어 다니는 것이기 때문에 강등이라는 개념은 없다.

(7) 内部勞動市場의 強化

높은 이직율, 내부노동시장[6, 25]에 대한 인식부족, 자체의 기술개발보다는 기술도입에의 의존과 같은 경영풍토와 현상은 企業特有技術(firm-specific technology)의 축적을 어렵게 하고 있다. 일본의 경우 장기적 고용을 전제로 한 종신고용제와 직능자격제도의 결합은 동일한 산업에 속하는 기업간에도 생산기술이나 관리면에서의 차별화를 가능케하고, 나아가서는 기업단위의 강하고 독특한 기업풍토와 기업문화를 형성함으로써 경쟁력의 원천이 되고 있다[27, 30, 32].

III. 職能資格制度의 實踐

1. 職能資格制度의 設計

(1) 職種의 區分

職能資格制度의 설계시 職種의 구분은 어떻게 하는 것이 좋을 지에 대하여는 앞으로의 기술 변화, 산업구조의 변화 등을 고려하여 신중하게 결정하여야 할 것이다[25]. 일단 직종이 확정되면 직종별로 승진, 보수와 관련한 등급체계가 달라지고 타 직종간의 이동이 제한되기 때문에 직종의 수는 가급적 적게함으로서 경력개발과 수직 및 수평이동에 따른 유동성을 높이는 것이 바람직하다고 보여진다.

앞으로 인적자원에 대하여는 多 技能化, 省力化가 요구되므로 직종을 구분하는 방법은 가능한 포괄적인 것이 좋다. 기업의 量的 확대가 둔화되는 가운데 직종에 따라 인력의 과잉과 부족이 동시에 발생하는 사태가 일어날 수 있기 때문이다. 이러한 사태에 대비하여 종업원의 능력개발을 원활히 하고, 인력의 낭비를 최소화하려면 직종편성을 가능한한 포괄적으로 하는 것이 좋다.

그렇다면 몇개 정도로 직종편성을 하는 것이 적당한가의 문제인데 그것은 기업규모가 작을수록 직종수는 적은 것이 적당하다. 왜냐하면 기업규모가 클수록 작업의 분업화단위가 작은 반면

에, 작은 기업은 대기업에 비하여 한 사람이 여러 가지 업무를 담당하지 않을 수 없기 때문이다. 예를 들어 총무과에서 경리, 인사, 노무 및 복지후생까지 맡아보는 형태이다. 대기업이 되면 업무는 더욱 전문화·분업화되며 각 업무담당자는 상당히 좁은 범위의 업무를 담당하고, 또한 전문적으로 심도 있는 업무를 수행하게 된다. 따라서 기업규모가 클수록 직종은 많아지게 된다. 그리고 업종에 따라서 제조업과 같이 생산공정이 포함되는 경우는 생산공정의 多 技能化에 한도가 있으므로 직종이 많아질 수밖에 없게 된다. 따라서 제조부문을 지니지 않은 영업이나 판매 또는 서어비스 등의 업종에서는 직종의 수가 상대적으로 적게 될 것이다.

이와같이 業種과 規模에 따라 직종의 수는 다르지만 일반적으로 직능자격제도를 추진하는 경우 필요한 직종의 수는 대략 15-30종 정도라고 할 수 있다. 이를 업종별로 보면, 製造業의 경우에는 적어도 20종은 넘을 것이며 특히 여러가지 업종을 다양하게 취급하는 기업에서는 50종을 넘는 경우도 있을 수 있다. 그리고 규모별로 볼때 대기업의 경우는 20종 이상이 일반적이며, 중견기업의 경우는 대략 제조업의 경우가 20-30종 정도, 제조부문을 지니지 않은 기업의 경우는 15-25종 정도가 적절하다[3].

유의해야 할 일은 직종편성은 직종에 따라 임금을 결정하려는 것이 아니라는 점이다. 직종을 평가하여 임금격차 설정의 기준으로 삼는다는 사고방식은 전혀 없다는 것이다. 어디까지나 직무 기준이나 직능요건, 즉 기대하며 요구되는 업무와 능력의 목표를 분명히 해나가는 의미에서 직종을 구분하는 것이 직종편성의 기준이 된다. 해당직종에 기대하며 요구되는 내용이 광범위하고 추상적이 되면 명확성이 없게 되는 반면, 지나치게 세분하면 변화에 대한 대응력과 업무의 연계성이 저하될 수 있다[19].

또한 직종을 구분하는 경우 직종구분의 기준을 일의 수평적 구분만을 생각하지 말고 수직적으로 구분하는 것도 고려해 볼 수 있다. 왜냐하면 계층에 따른 업무내용의 차이도 직종구분의 기준이 될 수 있으며, 계층별에 따라 하위계층은 배치·전환 또는 직무순환을 통하여 적합한 직종을 탐색하는 과정이 필요하며, 상위계층의 경우는 종합적인 의사결정능력을 갖기 위하여 좁은 영역의 직종에 대한 지식만으로는 올바른 의사결정을 하기가 힘들다. 따라서 하위계층과 상위계층은 제너럴리스트로서의 성격이 요구되는 반면, 중간관리층은 자신의 영역에서 전문가로서의 역할이 기대된다는 점이다[2].

(2) 職能資格等級의 構成

직능자격 등급의 프레임설정은 우선 등급의 수를 설정하는데서 시작된다. 원래 직능자격등급을 몇 등급으로 하는가는 직능자격제도의 운용 및 그 성과에 크게 영향을 미친다. 자격등급수가 지나치게 세밀하면 等級의 定義 또는 職能要件의 設定이 어려워지며 직능자격제도의 운용이 年功적으로 흐를 가능성이 크다. 반대로 등급수가 지나치게 적으면 동일 자격등급 내부에 상당한 격차를 지닌 능력수준이 혼재하게 되어 직능자격 등급의 성격이 모호하게 된다.

구체적인 자격등급의 수를 결정할 때는 우선 전체 과업을 크게 一般職能(J직능: Junior), 中間指導職能(S직능: Senior), 管理專門職能(M직능: Management)의 3가지로 구분한다. 이같이 大區分을 전제로 등급을 구성함으로써 등급의 설계가 알기 쉽게 된다. 문제는 이들 一般職能, 中間指導職能, 管理專門職能을 다시 몇가지 등급으로 세분할 것인가이다. 운용의 편의성, 직능자격등급의 유의성으로 보아 적정 등급수는 대체적으로 9개 정도가 적절하다[19]. 또한 규모가 커질수록 전문관리직(M)의 등급수를 증대시키고 규모가 작은 경우는 반대로 전문관리직의 수를 줄이는 방법을 쓰는 것이 좋을 것이다. 그 이유는 상위직으로 올라갈수록 人事積滯 현상이 심각하므로 규모가 커질수록 필요한 등급수 증가를 주로 전문관리직에서 흡수하는 것이 바람직하다고 본다.

직능자격제도는 직능자격등급을 바탕으로 하지만, 이는 한편으로 능력의 개발과 활용 그리고

다른 한편으로는 능력에 따른 임금, 직위의 결정이라는 인사제도와 유기적 관계를 전제로 할 때 가능한 것이다. 따라서 직능자격제도의 등급설정에는 무엇보다도 먼저 각 등급에 대한 定義를 분명히하고, 등급체계와 다른 요인들(예; 승격소요년수, 初任等級, 대응직위 등)과의 유기적 관계를 체계화하는 것이 요구된다. <표 1>은 직능자격 등급체계와 다른 인사관련 요인들간의 관계를 체계화한 예를 보여주고 있다. 또한 자격등급의 정의는 職能에 따라 평가요소가 다를수 있으나 대체적으로 知識, 判斷力, 企劃力, 指導力, 責任, 技能 등을 기준으로 등급화하는 것이 일반적이다[23].

<표 1> 職能資格制度의 體系

등급	등급정의	경험년수 ^{a)}	初任等級	대응직위	
관리 직능	M - 9급	봉술업무	-	大卒 專門大卒 高卒	부장
	- 8	상급관리업무	(6)		차장
	- 7	관리업무	(5)		과장
중간 지도 직능	S - 6급	기획감독업무	3-(5)		계장
	- 5	판단지도업무	3-(4)-10		반장·주임
	- 4	판단업무	2-(3)-8		상급계원
일반 직능	J - 3급	판단정형업무	2-(3)-5		중급계원
	- 2	숙련정형업무	2		일반계원
	- 1	정형보조업무	2		초급계원

a) 괄호안의 숫자는 승격에 필요한 기준년수를 의미
자료: 楠田 丘, 前掲書, p. 49.

특히 직능자격제의 체계가 갖는 특징은 職能等級의 승격에 소요되는 기간을 基準年數를 중심으로 最低年數와 最大年數로 제한함으로써 고능력자와 저능력자간의 승진소요기간 차이가 일정한도를 벗어날 수 없도록 설계되어 있다. 이러한 점에서 직능자격제도는 年功主義的 성격을 지닌 能力主義 인사제도와 할 수 있다[2]. 이론적으로 身分資格制度보다는 職位昇進制에 보다 가까이 위치한다고 하지만 職位昇進과는 달리 내재하는 능력을 파악하여 서열화·계층화하려는 제도이다.

(3) 職能等級의 定義

종업원 개개인은 직장에서 조직 구성원의 일원으로서 활동하고 있는데, 이 개개인은 반드시 조직에 대해 무엇인가를 기대하고 있고, 반면에 조직도 개개인에 대해 무엇인가를 요구하고 있다. 따라서 인사제도의 정비에 있어서 확실히 해두지 않으면 안될 것은 "組織(上司)이 각 개인(部下)에 대해서 기대하고 요구하는 업무의 內容과 水準"인 것이다. 즉, 각 개인에게 부과된 일의 내용과 어느 정도의 일을 수행하지 않으면 안되는 가에 대한 구체적인 지시설명서로서 이를 職務基準이라 한다[3].

직무기준이 과업의 내용, 책임과 같이 '일 중심'으로 정의된다면, 職能要件은 이러한 직무기준을 수행하는데 필요한 구성원의 능력요건 즉, 知識, 經驗, 技能, 資格과 같이 '人的能力 중심'으로 정의 된다. 그러므로 職能要件은 종업원들의 직무수행능력의 정도를 명확히 규정할 수 있도록 구체적이어야 한다. 직능요건에 따른 직능등급이 명확히 정의될 때 구성원들은 직무수행능력 증진을 위한 구체적인 목표를 갖게 되고, 능력증진에 대한 동기부여가 이루어질 것이다[32].

이처럼 직능요건은 職能等級에 대한 定義라는 단순한 기능에 그치지 않고 다른 인사제도, 예를 들면 교육훈련, 인사고과, 승진, 昇給, 배치전환, 자기개발 등을 위한 참고자료로 이용될 수 있을 뿐만 아니라 종업원의 능력개발과 조직의 유효성을 제고시키는데 필요한 指標가 되어야 한다. 따라서 직능요건에 따른 職能等級의 定義는 가급적 객관적이고도 구체적으로 이루어지는 것이 바람직하며, 또한 그 내용이 구성원 모두에게 공개될 뿐더러 구성원 모두가 이를 숙지할

때 효과적이라 하겠다.

職能等級이 높을수록 고도의 判斷과 決斷을 요하는 반면, 하위 등급으로 내려갈수록 업무가 定型化된다. 또한 責任의 경우 상위등급일수록 책임범위가 포괄적이고 본인의 직접적인 과업행위보다는 부하의 과업에 대한 관리책임이 보다 중시된다[23]. 이러한 특징은 計劃(planning) -> 實施(doing) -> 統制(seeing)이라는 관리사이클과정에서 하위등급일수록 實施의 기능만이 강조되는 반면에, 상위등급일수록 計劃과 統制에 대한 의사결정기능이 중시된다는데 있다. 그리고 知識의 경우는 R.L.Katz[28]가 주장한 바와 같이 상위등급일수록 概念的 技術(conceptual skills)을 요하는 반면, 하위등급일수록 담당업무와 관련한 專門的 技術(technical skills)을 요하는 것으로 나타났다[23].

2. 職能資格制度의 運用

(1) 運用의 原則

직능자격제도가 성공적으로 실시되기 위하여는 먼저 제도에 대한 構造的 設計를 한 다음, 이러한 구조를 기초로 제도를 어떻게 운용할 것인가에 대한 것으로서 昇格, 評價, 昇進 및 전반적 處遇에 대한 운용원칙을 수립하여야 할 것이다.

① 昇格原則; 직능자격제도에 있어서 승격의 원칙은 현재 위치한 資格等級의 직능요건 즉, 요구되는 知識, 技能, 業績, 經驗 등을 충분히 충족시킨 다음에 상위 등급으로 올라간다는 것이다. 職務等級制(職務給)에 있어서는 상위등급에 해당하는 직무 또는 업무를 맞는 것이 승격의 조건인데 대해서, 職能資格等級制(職能給)에 있어서는 현재의 등급요건을 충족시킨 다음에 승격이 이루어진다는 점이다[3, 19]. 따라서 승격기준이 職務等級制는 승격대상이 되는 '次' 상위등급요건의 충족'인 반면, 職能資格等級制는 '현 등급요건의 충족'이란 점에서 차이가 있으며, 또한 職務等級制의 경우는 상위직에 공석이 없는 경우 승격이 어려운 반면, 職能資格等級制에서는 공석여부에 관계없이 승격이 이루어진다. 즉, 職能資格等級制에서는 職能等級이 구성원 각각의 身分資格으로서의 의미를 갖게 되며, 책임과 권한확대가 수반되는 職位昇進과는 별개로 등급승격이 이루어지기 때문에 人事停滯가 해소될 수 있다[2, 22].

② 能力의 育成과 公正評價의 原則; 직능자격제도는 이제까지 설명하였듯이 등급별로 직능목표(등급기준)를 설정하고, 그 목표를 향해서 능력의 개발과 활용을 하는 것이기 때문에 현 등급이 요구하는 능력을 만족시킨 경우 승격이 행해지므로 승격이후에는 그 등급이 필요로 하는 능력을 아직 익히지 못한 상태이다. 가령 6등급으로 승격된 경우 6등급의 능력을 갖고 있기 때문이 아니고 5등급의 능력을 갖고 있기 때문에 6등급으로 승격된 것이다. 따라서 6등급으로 승격이후에는 6등급의 職能要件을 충족시키기 위한 노력을 기울이게 된다.

따라서 직능자격제도를 운용하는 경우 가장 필요한 것은 각 등급의 職能要件을 명시하고, 각 등급의 직능요건에 대해 각자가 어떤 능력상태에 있는가를 檢證하고 自覺하여(能力考課와 自己評價[26, 31]), 불충분하다면 이것을 충족시키기 위한 능력개발이 이루어지고, 만약 충분하다면 상위등급으로 승격시켜 보다 높은 수준의 능력에 대한 육성이 이루어지게 된다[3, 19].

③ 昇進原則; 상위등급으로 승격한 후, 그 등급 상당의 職務要件을 어느정도 몸에 익힌 단계에서 승격된 등급에 대응하는 職位와 業務를 주어서 결국 승진이 이루어지게 된다. 이 때 부하를 지도하는 것이 능숙한 사람은 관리감독직을 맡고, 사람 관리보다는 일에 능숙한 사람은 업무를 확대하거나 심화시킨다. 前者는 職位昇進이고 후자는 業務(專門職)昇進이다[3, 19].

④ 同一資格同一處遇의 原則; 동일 등급의 경우는 부하에 대한 관리책임이 존재하거나, 또는 부하의 관리책임 없이 업무적 책임만을 지닌 관계없이 동일한 처우를 받게 된다. 즉, 동일직급의 경우는 職能給에서나 사내의 지위에 있어 동일한 대우를 받는다[3, 19].

(2) 昇格基準

職能資格制度에 있어서의 昇格은 졸업방식 즉, 현직급의 직능요건을 충족시킬 때 차상급으로의 승격이 이루어진다. 구체적으로 승격기준은 經驗, 熟練要件, 習得要件으로 구성된다.

經驗이란 각 등급에서의 最低 必要期間을 의미한다(<표 1>참조). 最低年限의 존재는 직능자격제도가 年功的 성격을 가진 가장 큰 이유 중의 하나이다.

職能資格制度의 또 다른 특징 중의 하나는 승격기준이 能力水準에 있다는 점이다. 이러한 능력은 구성원의 필요한 업무(등급)에 대한 習熟度와 習得度[20]로서 능력고과, 습득인정제도, 시험, 면접, 추천, 신고 등에 의해 판정된다. 승격에 있어서 경험과 능력의 반영 정도는 계층에 따라 차이가 있으나 대체적으로 一般職能의 경우는 노력정도와 근무연한이, 中間管理層의 경우는 능력과 업적이, 管理專門職能의 경우는 업적이 중시된다. 즉, 상위직종으로 갈수록 실적이 중시된다고 볼 수 있다[3, 20].

(3) 昇格과 昇進

職能資格制度의 주요한 특성중의 하나는 昇進과 昇格의 분리이다. 昇格이 현 職能等級에 대한 직능요건의 충족만을 의미한다면, 昇進은 현등급에 대한 직무요건의 충족(昇格) 뿐만 아니라, 새로이 맡게 되는 직무의 수행능력 충족(職位昇進)을 포함한다. 따라서 昇格이 昇進의 필요조건은 성립되지만 충분조건은 되지 못한다. 반대로 昇進은 昇格의 필요충분조건이 된다고 하겠다.

일반적으로 승격이 존재하지 않고 직위승진에만 의존하는 경우 흔히 昇進停滯에 따른 처우상의 불만이 누적되는 것이 일반적 현상이다. 이에 대하여 職位昇進이 수반되지 않는 昇格이 존재하는 경우 상위직급으로의 신분상승과 이에 따른 임금상승이 제한되지 않음으로서 인사상의 불만해소와 동시에 능력제고 효과를 초래하게 될 것이다.

<표 2> 昇格과 昇進의 비교

比較基準	昇格	昇進
정원	없음	있음
승진기준	능력	능력+적성+空席
降格	없음	있음
임금	직능급	직능급+역할급
승(격)진	졸업방식	입학방식
성격	안정적	가변적

자료: 楠田 丘, 職能資格制度, p.187, 梁秉謙(編著), 前掲書, p.131 참조.

3. 人事制度와의 連繫

(1) 職能資格制度와 人事考課

職能資格制度가 성공적으로 導入運用되기 위하여는 다른 인사제도와 유기적으로 연계되어 운영될 때 가능하다. 특히 직능자격제도의 핵심이 직능등급의 설정과 구성원의 직무수행 능력평가에 있는 만큼 이에 적합한 人事考課制를 구비하여야 한다.

考課는 賞罰결정이나 適材適所의 배치와 같이 종업원의 身分統制에 중점을 두는 경우와 성과의 피드백, 인력개발과 경력계획, 조직개발 및 근로의욕의 증진과 같이 종업원의 能力育成에 중점을 두는 경우로 구분할 수 있다[4]. 전통적으로 인사고과는 통제목적의 성격을 강하게 갖고 있는 반면, 근래에 와서는 人的資源 개념이 확대됨에 따라 능력개발 및 육성에 중점을 두는 경

향이 있다.

고과의 목적을 어디에 두는가에 따라 인사고과의 형태는 달라지게 된다. 만약 상별이나 승진과 같은 신분통제가 목적이거나 구성원들 간의 평가를 상대적으로하는 상대고과가 적합하다. 상대고과의 경우 하나의 평가집단 가운데 평균 또는 표준적인 것이 기준이 되며, 이를 기준으로 구성원 개개인이 평가를 받게 된다. 상대고과의 또 다른 특징은 고과의 주체자인 상급자에 의해 일방적으로 이루어지며, 고과과정이나 고과결과가 본인에게 공개되거나 피드백되지 않는다는 것이다.

이에 대하여 고과가 종업원의 능력개발이나 동기부여를 목적으로 하는 경우는 비교대상이 다른 구성원이기 보다는 요구되는 능력목표나 과업달성도이기 때문에 絶對考課의 성격이 보다 적합하다. 이러한 점에서 직능자격제도 하의 인사고과도 상대고과보다는 절대고과를 지향하여야 할 것이다.

절대고과가 되기 위한 요건은 다음과 같다[20].

첫째로 성적고과와 능력고과의 구분이다. 성적고과가 직무기준에 근거하여 이루어지는 고과라면, 능력고과는 職能要件書(등급기준)에 근거한 고과이다.

둘째로 직능자격제를 도입하고 직무조사를 실시하여 '等級基準'과 '職務基準'을 명확히 하는 것이 절대고과를 뒷받침하는 전제조건이다.

셋째로 고과의 결과에 대한 피드백시스템을 확실화하는 것이다. 능력고과와 성적고과의 결과는 면접을 통하여 OJT와 직무개선에 반영되며, 이는 配置, 教育訓練, 自己開發 등에 피드백됨으로써 직능자격제는 장단기적인 인력개발에 효과를 발휘할 수 있게 된다.

넷째로 인사고과의 결과는 인사담당부서에서 수합되어 계량화와 가공과정을 거친 다음, 이를 바탕으로 昇進과 昇給에 반영한다.

다섯째로 상급자를 대상으로 考課者훈련 및 면접훈련이 정기적으로 이루어짐으로서 합리적이고 객관적인 고과가 이루어지도록 해야 한다.

그러나 모든 職種에서 절대고과가 적합하다고 보기는 어렵다. 영업직의 경우 매출액이라는 객관적이고 측정이 용이한 업적평가 기준이 존재하기 때문에 상대고과가 적합하다고 볼 수 있다. 그리고 인사고과의 기준은 구성원 모두의 신분에 영향을 미치고 나아가서는 기업의 목표달성에 상당한 영향을 미치게 됨으로 기업의 일방적인 결정보다는 勞組나 종업원대표를 통하여 전체 구성원들의 욕구를 반영하여 설정하는 것이 효과적이라 하겠다.

(2) 직능자격제와 임금제도

직능자격제에 따른 임금제도를 일컬어 職能給이라 한다. 이 직능급은 年功給의 단점을 극복하려는 사고를 바탕으로 일본을 중심으로 나타난 독특한 보상체계로서, 同一職種內에서의 熟練의 정도에 따라 熟練半熟練未熟練으로 나누어 임금을 결정하는 職種給(유럽형 직무급)의 熟練度等級, 그리고 職務給에서의 직무등급에 대응해서 직능자격등급에 따라 임금을 결정한다. 따라서 능력을 등급화한다는 점에서 어느정도 직종급과 유사한 점이 있다고 할 수 있다[20]. 한마디로 직능급은 年功給의 屬人的 요소와 職務給의 職務的 요소를 결합하여 임금을 결정하는 “職務를 전제로 한 사람에 대한 賃金”이라고 할 수 있다[2].

직능자격제도가 효과적으로 운용되기 위하여는 이를 뒷받침할 수 있는 중요한 요소중 하나가 임금제도로서의 職能給制이다. 직능급제가 종업원의 능력개발에 적합한 임금제도가 되기 위하여는 다음과 같은 점을 고려하여야 할 것이다[19].

① 昇給體系; 직능급은 職能等級別 習熟度에 따른 임금체계를 갖는다. 즉, 각 등급별에 따른 初任給의 차이는 昇格昇給(promotion increase)의 幅을 의미하며, 동일 등급내에서 경험년수에 따른 임금의 차이는 習熟昇給(step increase)의 幅이 된다. 여기서 중요한 것은 승격승급과 습숙승

급의 적절한 구성이다. 승격승급이 없고 습속승급만이 존재한다면 연공급에 가까우며, 습속승급이 없고 승격승급만이 있다면 연공적 요소에 대한 배려가 결여되어 직무불안이 커질 수 있다.

② 生活給에 대한 배려; 일본기업의 임금체계의 특징중의 하나는 생활급체계라는 점이다. 유럽이나 미국의 임금제도에는 생활급이라는 개념은 들어있지 않다. 직능자격제도가 연공제로부터 능력제로 전환하는 제도라 하지만 생활급체계가 일본기업들의 노사관계의 안정, 근로의욕의 향상, 인재확보와 정착성제고에 크게 기여하였다는 점에서 완전한 능력급제도로의 전환보다는 생활급을 병행하는 형태의 급여제도를 유지하는 것이 바람직할 것이다. 그러나 관리직이나 전문직의 경우는 직무역할(job role)이 중요하므로 생활급에 대한 배려보다는 역할급에 비중을 두는 것이 바람직하다.

③ 賃金體系; 기본급은 직능급과 연령급으로 구성하고 여기에 가족수당과 책임·관리직 수당이 붙는다. 그리고 필요하다면 통근수당, 지역수당, 부임수당, 특수직수당이 여기에 붙는다. 여기서 중요한 것은 기본급은 승격승급, 습속승급, 생활승급 3가지로 분리하여 관리하는 일이다. 즉, 업무와 능력의 수준에 따른 승격승급, 경험의 깊이와 확대에 합당한 습속승급, 그리고 라이프사이클에 따른 연령급 성격의 생활승급으로 구분하는 것이다.

④ 정기승급제도의 정비; 승급가운데 정기적인 것은 습속승급과 생활승급이므로 이 2가지가 정기승급의 기본이 된다. 이와같이 승급항목을 구분하지 않으면 인사고과와 승급간의 관계가 모호해지며, 아울러 승급에 따른 공정성에 대한 문제가 제기될 수 있다.

IV. 能力主義 人事制度와 職能資格制度 事例

1. 能力主義 人事制度의 導入 및 運用現況

최근 우리나라의 기업들은 UR에 이은 WTO체제의 출범과 함께 소위 '無限競爭'이라는 환경에 접하면서 기업의 모든 역량을 競爭力強化라는 절대적명적 과제해결에 총력을 기울이고 있다. 이러한 경쟁력강화의 주요한 방안중 하나로서 소위 '人事破壞'로 대변되는 능력주의 인사제도의 도입과 검토가 빈번하게 이루어지고 있으며, 그러한 추세는 당분간 지속될 전망이다[7]. 또한 능력주의를 지향하는 소위 新人事制度가 우리나라의 대표적 기업들을 중심으로 활발하게 도입·실천 중에 있다[9].

우리나라의 기업현장에서 실시 또는 도입이 검토되고 있는 능력주의 인사제도는 아직은 초기 단계로서 이론적 바탕이 미약하거나 체계적이지 못한 것 측면이 있지만 대체적으로 다음과 같은 기법들이 운용되고 있다.

① 年俸制; 연봉제는 직장인의 프로화를 의미하는 것으로 95년 현재 한국에서는 약 20여개 社에서 부분적으로 실시하는 것으로 나타났다. 실시 방법은 대체적으로 전년도 실적을 A, B, C, D, E의 5등급으로 상대평가한 다음 기본급을 제외한 성과급의 인상율에 차등을 두는 것이 일반적이다. 그러나 연봉결정시 연봉삭감의 경우를 배제한다는 점에서 歐美의 연봉제와는 차이가 있다[12].

② 多面評價制; 上級者에 의해 일방적으로 평가되던 기존의 평가 내지 고과방식은 공정성에 대한 회의와 평가내용이 단조롭다는 단점이 있다. 이에 따라 상급자뿐만 아니라 동료, 부하로부터 동시에 평가를 받는 방식이 다면평가제이다. 이러한 평가방식은 한 개인에 대한 평가가 여러 사람에 의해 이루어짐으로서 평가의 공정성을 높이고, 또한 다양한 입장(동료, 상급자, 부하 등)에서의 입체적인 평가가 이루어짐으로서 개인의 강약점 파악과 이에 따른 능력개발에 효과적이라는데 특징이 있다[13].

③ 多次元面接制; 기존의 면접제도가 기업의 임원급을 중심으로 구성된 면접위원들에 의해 일방적으로 대답이 강요되는 定型的面接(structured interview)이나 패널面接(panel interview)[1,

24]에 의존하여 왔는데 이러한 면접방식으로는 피면접자가 갖고 있는 능력과 개성과약에 한계가 있다는 인식과 學歷破壞와 入社試驗 無用論에 따른 대안으로 면접이 중시되는 경향이 있다. 이에 따라서 새로운 면접방식으로 면접장소, 내용, 면접자에서 기존의 방식과는 전혀 다른 술 자리면접, 노래방면접, 선배사원면접, 무자료면접, 카드게임면접 등이 등장하고 있다[14].

④ 社員交換勤務制; 개인의 경력개발과 조직차원에서의 適材適所를 실현하기 위한 종업원의 系列企業間 交換勤務制이다. 교환근무를 통한 경력개발과 전문능력의 육성에는 많은 경비와 시간이 소요되므로 보통 선발된 인력을 중심으로 실시되는 것이 일반적이다. 또한 이 제도는 기업의 필요성에 따라 일방적으로 실시되는 것이 아니고, 먼저 본인의 희망과 계획 또는 자기신고를 근거로 상급자와의 면담을 거쳐 설정된 능력개발 방향을 바탕으로 운용된다[13].

⑤ 現場 自律人事制; 회사가 임명하던 현장의 組長과 班長을 사원 스스로가 선출해서 추천하면 해당 사업부가 그대로 임명하는 인사제도이다[11]. 이러한 제도는 일종의 自律的 作業集團 (autonomous work group)의 한 형태로서 종업원들로 하여금 作業計劃과 統制에 참여토록 함으로서 작업에의 참여의식과 동기유발을 제고시키는 효과가 있다.

⑥ 加點主義; 종전의 인사관리가 성과보다는 손실에 대해 보다 많은 평가비중을 둠으로서 종업원들의 挑戰的 意慾을 제고시키기 보다는 무난한 업무처리를 조장하는 측면이 있다. 이에 대하여 가점주의는 실패하더라도 불이익을 주지 않음으로서 종업원들의 挑戰意識과 創意性을 발휘할 수 있도록 하는 새로운 인사관리방향이다[13].

⑦ 팀운영제; 조직규모의 비대화에 따라 기존의 조직은 의사결정의 지연, 스텝부서와의 권한 집중, 환경변화에의 대응력 저하와 같은 문제점에 당면하게 되었다. 이에 대한 대응책으로 나타난 팀제도는 작업팀에 의사결정권한을 대폭 위양하여 의사결정과정을 단축하고, 환경변화에의 적응력을 높이며, 구성원들의 창의성을 마음껏 발휘할 수 있도록하는 제도이다[13].

<표 3> 그룹별 신인사제도 도입현황

(○: 도입실시중, △: 도입예정, ×: 미실시)

그룹명	능력주의 승진제	사무생산 직 직급 일원화	능력급	팀운영제	직위와 직책의 분리	연봉제	중역공채	소사장제도
현대	○	△	×	○	○	×	×	○
삼성	○	△	△	○	△	×	×	×
LG	○	△	○	○	○	×	×	×
선경	×	×	×	○	○	×	×	○
쌍용	○	△	△	○	○	×	×	×
기아	○	△	×	○	○	×	×	×
한진	○	×	×	○	○	×	×	×
롯데	△	×	△	○	△	×	×	×
한화	○	△	△	○	△	×	○	×
효성	○	×	○	○	△	△	×	×
두산	○	×	×	○	○	○	×	×
대림	○	○	△	△	△	×	×	×
코오롱	○	△	×	△	○	×	×	×
동부	△	×	△	○	△	×	×	×
금호	△	△	△	○	×	×	×	×
동아	○	△	○	○	○	△	△	×
삼미	△	×	△	○	△	×	×	×
해태	○	×	△	○	△	△	○	×
미원	△	△	△	○	○	△	△	△
진로	○	○	×	○	×	×	×	×
한일	○	×	△	○	○	×	×	△
삼양사	△	○	×	△	×	×	×	×
우성건설	○	○	×	○	×	△	×	×
백산	△	×	×	○	○	×	×	○
동양	○	×	×	×	×	×	×	×
태평양	○	×	△	○	×	×	×	○

자료: 월간 인턴, "부적 는는 新人事制度와 실시기업", 94. 6월(384호), p. 116.

이상에서 열거한 새로운 인사제 외에도 豫備社員制, 소사장제, 常時採用制, 社內公募制 등이 개별기업 단위에서 新人事制度의 하나로 이용되고 있다.이중 대기업에서 실시 또는 도입이 논의되고 있는 주요한 新人事制度의 현황은 <표 3>과 같다.

2. M그룹의 職能資格制度[15]

M그룹은 무한경쟁에 대비하고, 21세기 초일류기업으로 도약하기 위하여 기존 인사제도를 대폭 혁신한 '능력주의 신인사제도'를 마련 대졸이상 임직원을 대상으로 95년 1월부터 본격 실시한다. 이 제도의 골격은 현재의 근속년수에 따른 연공서열식 인사원칙에 능력주의를 강화하는 것으로 짜여졌다.

기본 방향은 사원의 직무 수행능력에 따른 자격 등급을 기준으로 승진, 임금 등을 결정하며, 공정한 평가와 확실한 보상, 능력을 중시한 과감한 발탁 인사, 연봉과 능력주의 임금체계가 조화를 이루도록 되어 있다. 이에 따라 평생직장 실현과 종업원이 최대한 능력을 발휘할 수 있는 제도적 장치가 마련되는 것이다.

M그룹의 신인사제도는 이를 위해 직무체계, 평가, 승격, 임금 등 4부분으로 구성되었다.기존에는 업무 수행능력과 관계없이 근무 연한이 많은 사람이 직급도 높고, 직책도 높았으나, 이번 신인사제도는 직급과 직책의 상호관련성을 분리하는 직급체계를 도입했다. 즉 연공서열에 의한 상위 직급자가 부서의 업무를 지휘하는 일반적인 형태에서 벗어나 직급이 낮은 과장도 팀장으로서 부장을 거느리고 업무를 수행할 수 있게 되었다.

이와 함께 사무직과 생산직, 남여, 학력간의 상이한 직급 구분을 폐지하고 직급체계를 9등급으로 단일화 하였다. 또 개인별 경력개발과 보상이 이루어질 수 있도록 적성과 능력을 기준으로 4계직군(관리직, 전문직, 전임직, 일반직)으로 구분하여, P2(과장)이상은 관리직, 전문직, 전임직 3계 직군으로 P3(대리)이하의 일반직으로 나누었다.

이에 따라 입사이후 P3(대리)까지는 사무, 영업, 연구, 기술직 등 여러분야에서 업무를 수행함으로써 개인의 능력 및 경력을 관리하지만, P2(과장)부터는 상사와 면담을 통해 개인별로 직군을 선택하여 스스로 경력 관리를 하게 된다. 이는 사원의 가능성 타진과 관리자의 전문성 추구로 그 능력이 회사의 성과와 연결되도록 하였다.

<표 4> 자격등급체계

자 격 등 급		직 책	호 칭		직 군			
			일 반	연구실				
M(관리) (Manager)	1	팀 부사실 업 부 장 장장장	수석부장	수석연구원	관 리 직	← → 문 ← 전 문 직	↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑	
	2		부 장	책임연구원				
	3		과 장					
P(기획지도) (Planning Manager)	1		대 리	선임연구원				↑ ↑ ↑
	2		주 임	연 구 원				
	3							
G(일반) (General Member)	1(대졸)			↑ ↑ ↑	↑ ↑ ↑	↑ ↑ ↑		
	2(전졸)							
	3(고졸)							

직급체계의 전면 개편은 점차 증가하고 있는 인사직체에 대응하고, 정년을 보장하여 조기 퇴직에 따른 불안 해소 및 평생직장 개념을 구현하기 위한 것이다.신인사제도의 성공여부인 평가 관리는 개인의 공정하고 객관적인 평가를 목표로 하고 있으며 이를 통하여 개인의 능력개발, 수행능력, 임금, 승격, 성과급지급등에 활용하게 된다.

평가의 요소는 개인평가와 소속된 팀평가 두가지로 구성되었으며, 직급에 따라 상이한 가중치에 의거 평가를 실시한다. 이에 따라 개인은 업적과 능력을 평가하고 팀은 목표 달성도를 기준

으로 평가한다.

업적의 경우 사원들은 자신의 능력과 업무환경을 고려하여 스스로 목표를 설정하고 목표 설정도에 따라 임금·승격·승진에 영향을 받게 된다. 신인사제도의 가장 기본이 되는 목표설정은 회사의 직무분석을 기준으로 고과자인 부서장과 당사자가 상의해서 결정한다.

능력평가는 업무능력, 업무지식, 태도, 행동, 관리능력으로 나누며, 팀평가는 절대평가를 원칙으로 개인의 업적 및 성과급 지급에 적용한다.

<표 5> 고과요소

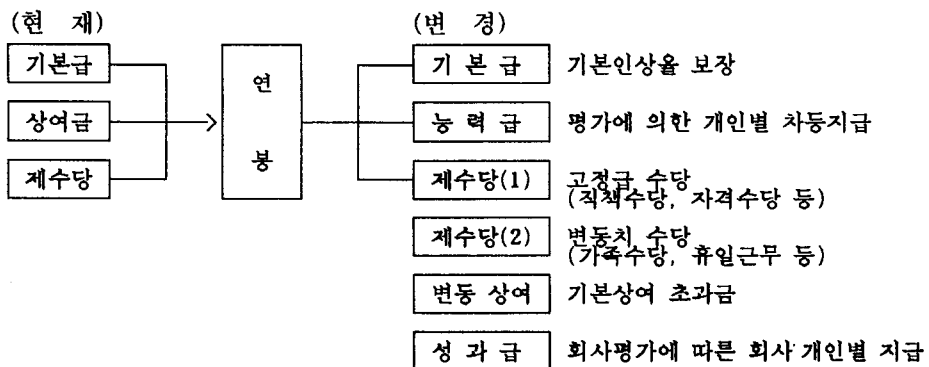
구 분	평 가 내 용	활 용	평 가 주 기
개 인	업적(70%)	임금·승격·승진	연 2 회
	~ 능력(30%)		연 1 회
팀 평 가	· 목표달성도 · 업적 전반평가	성과급·개인성적	

종업원의 근무 의욕을 고취하고 능력있는 사원이 우대 받는 풍토 조성을 위해 승격을 관리한다. 승진요소인 고과, 시험, 논문, 어학, 전산 등 평가 항목에서 우수한 성적을 얻을 경우 승진 연한이 대폭 축소되고, 자격직급이 낮은 사람도 능력에 따라 높은 직책을 맡길 수 있다.

또한 업무의 동가유발을 위해 근무 성적이 우수하거나 잠재력이 큰 직원을 조기에 승진시키는 과감한 발탁인사제 운영을 하고 있다. 평가기준은 S에서 D등급까지 5단계로 나뉘 각 등급 별 가중치를 두고 있으며, 2년 연속 A등급 이상을 받게 될 경우 심사에 의해 발탁승격이 가능하다.

또한 임금관리는 우수 인력 확보의 종업원의 사기 진작을 위해 '능력은 곧 급여'라는 인식을 심어주기 위해 연봉제를 도입한다. 기존에는 승진할 경우 급여와 보적이 동시에 보장됐으나 이 제도는 근속년수에 의한 호봉개념을 폐지하고 승진과 임금의 기존관계를 없앴다.

<표 6> 임금관리



연봉조정은 한 직급에 A부터 F까지 5단계를 두고 연봉이 높은(A급)사원은 낮은 사원보다 업적고과가 더 높도록 각 단계별 고과인상율을 차등 적용한다. 즉 연봉을 많이 받는 만큼 업적을 많이 내야 한다.

한편 M그룹 사원의 신인사제도 도입을 위해 지난 1월부터 실무자들이 수차례 회의를 거쳐

기존 인사제도의 문제점을 제거하였다. 이어 자문위원 선임과 함께 전담 부서를 설치하고 여러 차례 워크숍을 가졌다.M그룹은 앞으로 능력개발 지원 및 교육 강화를 위한 제도를 마련하여, 전사원으로 확대 실시할 계획이다.

V. 導入運用에 따른 問題點과 提言

1. 導入運用에 따른 問題點

앞의 현황과 사례에서 보았듯이 최근 경쟁관계의 격화라는 國內外 경제상황에 직면하여 각 기업들은 인사부문에 있어서도 이에 부응하는 인사제도를 도입·운용하려는 바람이 강하게 일고 있다. 이러한 움직임의 하나로 직능자격제의 도입이 활발히 논의되고 있는 것이 현실이다. 그러나 직능자격제도의 도입과 운용에는 많은 문제점들이 지적되고 있다. 구체적으로 능력주의를 거부하는 기업풍토, 제도의 취지나 전제조건을 경시하는 기법위주의 도입, 또는 제도의 도입·운용 과정에서 구성원들의 합의와 이해를 소홀히하고 기업이나 최고경영자의 필요성에 의존하는 경영풍토 등은 성공적인 직능자격제도의 도입·운용에 걸림돌이 되고 있다.

(1) 도입상의 문제점

앞서도 언급되었듯 새로운 제도의 도입, 특히 종업원의 신분과 보수에 영향을 미치는 인사제도의 도입은 종업원들의 利害에 직접적인 영향을 미치는 관심사이다. 능력주의에 인사에 대한 상황적 필요성은 충분히 이해되지만 종업원들의 직접적인 利害가 걸려 있는 직능자격제도라는 중대사의 도입과 운영과정이 이해당사자들의 논의와 이해를 통하기 보다는 기업의 일방적 필요성에 의해 강요되는 경향이 있다는 점이다. 이러한 도입·운용절차는 새로운 제도의 도입을 신속하게 수행할 수 있다는 가시적·단기적 성과를 올릴 수 있는지 몰라도 장기적으로는 제도의 취지와 목적에는 관계없이 구성원들의 거부와 비협조 나아가서는 노조를 통한 조직적 반발을 초래할 수 있다. 따라서 다소 시일을 요한다 하더라도 직능자격제도가 성공적으로 도입·운용되기 위하여는 종업원들의 이해와 협조가 우선되어야 하겠다. 특히, 능력제로의 전환이 급격히 이루어지는 경우 이에 따른 得보다는 직무불안정에 따른 조직몰입도의 저하와 불만이라는 失이 클 것이다.

다음으로 직능자격제도가 성공적으로 운용되기 위한 전제는 구성원의 직무수행능력에 대한 공정하고도 객관적인 평가를 바탕으로 한 등급설정이 이루어져야 한다. 등급설정에 대한 객관적 기준이 존재하지 않거나 그 기준이 애매모호한 경우 직능자격제는 오히려 극복해야할 연공제보다도 抽象的情實인 인사제도로 진락할 가능성이 있다. 따라서 직능자격제 하에서 능력등급의 평가에 대한 객관성의 확보는 필수적이라 할 수 있는데 이를 위하여는 등급기준을 구체화하고 명시하는 職能要件을 갖추어야 하며, 이를 위한 職務調査가 선행되어야 한다. 또한 평가기준으로서 직능요건이 갖추어 졌다 하더라도 능력등급에 대한 평가(또는 판정)의 객관성이 확보되기 위해서는 구성원들이 납득할 수 있는 평가방법을 고려하여야 할 것이다.

(2) 운용상의 문제점

직능자격제도의 운용과 관련하여 제기되는 문제점으로는 우선 종합인사시스템으로서의 운영체계의 미흡이다. 직능자격제도가 종합인사시스템으로 정착하기 위하여는 직무조사를 바탕으로 한 직능요건의 구비가 전제되어야 하며, 이를 기초로 채용, 배치전환, 수직 및 수평이동, 고과, 교육훈련, 임금관리가 유기적으로 이루어져야 한다. 그리고 능력평가 결과의 昇進, 昇給에 대한

반영도 중요하지만 직능자격제도의 궁극적 목표는 능력개발에 있는 만큼 단기적 능력평가와 함께 잠재능력 또는 보유능력의 극대화를 위한 장기적 프로그램개발도 고려하여야 할 것이다.

그리고 職能中心의 임금체계가 정립되어 있지 않다는 점이다. 능력급제를 도입하고 있는 많은 기업들이 전통적인 固定給制를 중심으로 하면서 성과급내지 능력급을 부분적으로 가미하는 형태를 취하고 있다. 이러한 편법이 이루어지는 원인은 대체로 기업들이 능력평가와 관련하여 직능요건과 같은 객관적기준을 갖추지 못하고 있기 때문이다.

우리나라의 경우 본제도를 도입하고 있는 H전자의 직능자격제도에 대한 종업원의 수용도 조사결과에서 나타난 제도운영상의 문제점은 다음과 같이 나타났다[5].

① 昇格制度의 운영과정에 있어 인사고과의 비중이 매우 크며, 나머지 승격요소는 형식적인 승격요소로 인식되고 있고, 인사고과의 결과에 따라 승격이 결정됨으로서 이에 대한 종업원의 불만이 나타나고 있다.

② 人事考課制度의 운영에 있어 인사고과에 대한 이해도는 높으나 고과자의 평가결과에 대한 종업원들의 신뢰도는 낮은 것으로 나타났다. 이와 같이 고과의 신뢰도가 낮은 이유는 고과자가 고과의 중요성을 잘 인식하지 못하고, 정확한 평가척도를 갖지 못하고 있으며, 과거의 방식대로 구태의연하게 고과를 행하는데서 비롯된다고 볼 수 있다.

③ 能力開發制度의 운영에 있어서 직능자격제도가 가지고 있는 기본취지는 교육훈련을 통하여 종업원의 직무수행능력과 기업경쟁력을 극대화하는데 있다. 따라서 종업원 개개인을 위한 교육훈련체계가 확립되어 있어야 함에도 불구하고 이에 대한 충분한 준비가 안되어 있다는 점이다. 구체적으로 교육훈련과 직무수행능력향상의 연결이 원활치 못하며, 교육훈련결과에 대한 객관적 평가가 미흡하다는 점이다.

2. 提言

능력주의 인사제도의 하나로서 직능자격제도를 도입·운용함에 있어 앞서 언급된 많은 문제점들을 중심으로 개선하여 갈 때 경쟁력강화라는 본래의 목적달성에 보다 도움이 될 것이다. 따라서 앞서 검토한 내용을 바탕으로 한 직능자격제의 활성화방안은 다음과 같다.

(1) 導入에 따른 提言

첫째로, 사회문화적 특성상 우리나라의 기업문화는 전통적으로 年功制를 바탕으로 하여왔다. 이러한 점에서 기업의 풍토와 이념 뿐만아니라 종업원 개개인의 승진, 승급, 이동과도 직간접적인 관계가 있는 能力主義 인사제도로의 전환은 새로운 설비나 기법의 도입과는 차원이 다른 것이다. 물론 경쟁격화와 무한경쟁이라는 기업환경에 직면하여 인력관리도 능력주의로 전환하여야 한다는 원칙에 대하여는 다수의 종업원들도 동감하나, 문제는 능력주의의 도입에 따른 得이 失보다 클 경우 제도의 필요성과 합리성을 떠나서 종업원들은 반발하게 될 것이다. 따라서 능력주의제를 도입함에 있어서 급격한 변화보다는 점진적인 변화를 시도하는 것이 바람직할 것이다. 또한 능력제의 도입에 따른 능력평가 결과가 임금이나 승진에 반영시 減點主義 보다는 加點主義 형태로 운영함으로써 기존 구성원들의 기득권을 보호해주는 것도 구성원들의 반발을 최소화하는 한 방안이 될 것이다.

둘째로 능력제 인사제도의 성공여부는 평가의 客觀性과 公正性유지에 있는 반면 그 자체에 어려움이 있다. 직능자격제의 경우도 등급결정시 객관성이 유지되기 위하여는 명확한 평가기준이 마련되어야 하며, 이를 위하여는 현행의 업무체계를 몇개의 직군으로 구분하고 각 직군별 직능등급을 명확하게 정의하는 작업이 선행되어야 할 것이다. 또한 공정성의 경우 아무리 우수한 평가기법을 도입한다 하더라도 고과자의 평가능력과 협조 없이는 유지되기 어렵다. 따라서

직능자격제의 운영에 따른 등급평가의 객관성과 공정성이 유지되기 위하여는 평가기준으로서 職能要件을 구비하고, 평가결과에 대한 신뢰도와 공정성을 유지하기 위하여 고과자에 대한 정기적인 교육훈련을 제공하는 것이 선행되어야 할 것이다.

셋째로 인사제도의 성패는 구성원들의 受容度에 많이 좌우된다. 따라서 제도의 도입과 시행에 앞서 당위성과 필요성에 대하여 구성원들이 납득할 수 있도록 충분한 교육과 대화를 가져야 할 것이다. 특히 능력주의는 '일방적인 노동강도의 강요'라는 오해를 초래할 수 있으므로 도입과 실천과정에서 구성원들 및 노조와의 충분한 대화와 이해가 전제되어야 한다.

(2) 設計 및 運用에 따른 提言

첫째로 직능등급결정의 단위가 되는 職能의 구분은 지나치게 세분화하는 경우 변화로 인해 요구되는 다기능화에 대한 탄력성이 저하되는 반면 지나치게 광범위하면 추상적이 되는 단점이 있으므로 기업규모, 계층, 직종 등에 따라 결정하는 것이 바람직 하다. 또한 각 직능별 직능등급의 구성은 크게 3구분(관리, 지도, 일반직능) 하며, 각 직능별 등급은 다시 2-4개로 구성함으로써 한 직능내에는 대체적으로 총 9개 정도의 등급을 구성하는 것이 일반적이다. 그리고 각 등급에 대한 定義는 상위 등급일수록 計劃과 統制의 기능 및 概念的 知識을, 하위 등급일수록 實施기능과 專門的 知識을 요구하도록 설계하는 것이 효과적이다.

둘째로 제도의 운용에 있어서 昇格은 '次 상위직요건 충족'이 아니고 '현직위요건 충족'인 소위 졸업방식을 원칙으로 하며, 직능등급의 상승인 昇格(grade up)과 역직 및 책임의 상승인 昇進(promotion)을 구분함으로써 승진적체의 해소 및 능력개발을 꾀할 수 있다. 승격의 기준은 주로 經驗, 熟練度, 習熟度에 근거하되, 상위의 관리직능은 업적을, 중간직능의 경우는 능력과 업적을, 하위직능은 노력정도와 근무기간을 중시한다. 특히 각 등급별 최저경험년수는 하위직일수록 短期間으로 하며, 승격기간의 폭도 짧게 하는 반면 상위등급일수록 최저경험년수는 長期間으로 하고, 승격기간의 폭도 길게 함으로서 하위등급에 비하여 상위등급에서 보다 能力主義의 성격을 지니도록 한다.

셋째로 직능자격제는 인력관리의 근간을 이루고 있는 기등과 같은 기능을 갖는다. 따라서 직능자격제의 도입과 운용은 단순한 기법의 도입에 그쳐서는 안되며, 종합적인 인사시스템의 중심으로서의 기능을 가져야 한다. 구체적으로 職能資格制는 職能要件書를 중심으로 임금, 승진승격, 업무의 배분 및 직무순환, 인사고과, 교육훈련 및 자기개발 관리와 有機的인 關係를 유지하여 인사기능간의 부조화를 최소화함으로써 全 人事機能이 능력주의를 지향할 수 있도록 한다.

넷째로 종업원 개인차원에서 직능자격제가 종업원들의 능력개발이라는 본래적 목적을 달성하기 위하여는 단순히 종업원 개개인의 능력평가에 그치지 않고 종업원의 意思, 潛在能力 및 適性을 고려하는 經歷開發(career development)과 관련하여 설계 및 운용되어야 할 것이다. 즉, 능력평가에 따른 昇進, 昇給도 중요하지만 직능자격제도의 궁극적 목표는 능력개발에 있는 만큼 현재적 능력평가와 함께 잠재능력 또는 보유능력을 극대화하고 나아가서는 조직의 능력을 극대화하는 방안으로서 직능자격제의 설계 및 운용시 經歷開發의 개념을 도입하는 것이 바람직 하다.

參 考 文 獻

- [1] 金植鉉, 人事管理論, 貿易經營社, 1990.
- [2] 慎侑根, 人事管理, 經文社, 1991.
- [3] 梁秉駿, 職能資格制度의 導入과 實際, 韓國生產性本部, 1990.

- [4] 梁創三, 人的資源管理, 法文社, 1993.
- [5] 李敏在, 職能資格制度 活性化方案에 관한 研究, 弘益大學校 大學院 碩士學位論文, 1994.
- [6] 李孝秀, 勞動市場構造論, 法文社, 1984.
- [7] 내외경제신문, “年俸制 확산되고 있다”, 95. 2. 17.
- [8] 내외경제신문, “능력위주 인사혁신: LG반도체”, 95. 2. 3日字.
- [9] 월간 인턴, “30대 그룹 신경영 신인사제도”, 94년 6월호(384호).
- [10] 월간 인턴, “부쩍 느는 新人事制度和 실시기업”, 94. 6월(384호).
- [11] 서울경제신문, “새 現場인사制 도입: 組班長 사원들이 자율선출”, 95년 2월 9日字.
- [12] 한국경제신문, “대기업 잇달아 年俸制 도입”, 1995. 2. 10日字.
- [13] 삼성 인제제원, 95. 9. 10일.
- [14] 리쿠르트, 月刊 리쿠르트, 95. 10월(통권 157호).
- [15] 리쿠르트, 月刊 리쿠르트, 95. 1월(통권 148호).
- [16] Weekly Economist, 1995년 2월 15일자.
- [17] 大江田清志 外, 人才育成型人事, 同文館, 1989.
- [18] 日經連職務分析センター編, 新職能資格制度(東京: 日經連, 1982).
- [19] 楠田 丘(韓國工業標準協會 譯), 職能資格制度-その設計と運用, 産業勞動調査所, 1990.
- [20] 楠田 丘(韓國工業標準協會 譯), 새로운 人事考課, 韓國工業標準協會, 1990.
- [21] 酒寄 昇, 職能資格制度導入の手引, 産業勞動調査所, 1989.
- [22] 清水江一, 昇進制度(上), 東京: 日本人事管理協會, 1976.
- [23] 産業勞動調査所 編著(鄭東俊 譯), 人事시스템體系 매뉴얼, 韓國生産性本部, 1989.
- [24] Beach, Dale S., *Personnel: The Management of People at Work*, New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1980.
- [25] Doeringer, P.B., M.J. Piore, *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, D.C. Heath and Company, 1971.
- [26] Hackman, J.R., & G.R. Oldham, “Motivation through the Design of Work: Test of a theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, 1976, pp. 250-279.
- [27] Hatvany, N., & V. Pucik, An Integrated Management System: Lessons from the Japanese Experience, *Academy of Management Review*, 1981, pp. 469-480.
- [28] Katz, R.L., “Skills of an effective administrator”, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 1955, pp. 33-42.
- [29] Mandt, E.J., “A basic model of manager development”, *Personnel Journal*, June, 1979, pp. 394-398.
- [30] Ouchi, W. G., Jaeger, A.M., “Type Z organization: Stability in the midst of mobility”, *Academy of Management Review*, 1978, pp. 305-314,
- [31] Porter, L.W., E.E. Lawler III, J.R. Hackman, *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill International Book Company, 1981.
- [32] Steers R. & L. W. Porter, *Motivation & Work Behavior*(3rd ed.), McGraw-Hill Book Company, 1983.