

직무 · 성과 중심의 e-HR 시스템

글 | 김관태 삼양데이터시스템(주) e-HR R&D 부장



직능자격형 인사제도란

과거 직장의 개념을 평생직장으로 생각하고 회사에 입사해서 일정기간이 지나게 되면 다양한 경험이 축적되고, 축적된 경험에 의해 성과가 향상되기 때문에 학력과 입사년도가 동일하면 매년 동일하게 임금이 올라가는 연공 서열형 인사제도를 일반적으로 모든 기업이 적용해 왔다.

그러나 1980년대 후반에 들어서면서 본인의 능력으로 보면 충분히 상위 직위에 올라갈 수 있음에도 불구하고 자리가 없다 보니 상위 직위로 올라갈 수 없어 사기가 저하되는 현상들이 나타나 이를 보완할 필요성을 느끼게 되었다. 그래서 이를 보완하기 위해 직능 자격형 인사제도를 도입하게 되었다.

직능 자격형 인사제도는 동양적 사고의 연공주의 인사제도의 장점과 서구적 사고의 능력주의 인사제도의 장점을 살린 제도로 일정한 근속년수가 지난 사람으로 일정한 자격에 대한 직무수행 능력이 있다고 인정되면 상위의 자리(position)가 없더라도 능력의 정도를 표시하는 자격을 부여하여 승진하고 보상하는 제도이다. 즉 자격과 직위, 직무를 분리하여 운영하는 3D(Dimension)형 인사제도라고 말할 수 있다.

직능자격형 인사제도 하에서의 보상은 자리에 대한 보상인 직위급 이외 개인의 능력에 따라 지급하는 자격급에 대한 보상을 크게 함으로써 일정한 능력을 갖추고 높은 성과를 내는 사람들에게 자리에 관계없이 충분한 보상을 받을 수 있도록 한다.

한편, IMF 외환위기를 거치면서 많은 기업들은 직무별 성과에 따른 차별적 보상을 지속적으로 확대하면서 새로운 성과주의 문화를 형성해 가고 있었다.

연공 서열형 인사시스템이나 직능 자격형 인사시스템에서는 보상의 기준이 실질적으로 회사에 기여한 성과와 관련성이 떨어지는 입사년도나 직위 등이 중요한 보상의 기준이었기 때문에 역량이 뛰어나고 높은 성과를 내는 직원들의 불만이 높았다. 회사의 발전은 그러한 소수의 인재들(talents)에 의해 이루어지는 부분이 많았다는 점을 감안하여 그들에게 유리한 보상이 이루어질 수 있도록 할 필요가 있었다. 즉 자기가 하는 일과 보상이 일치될 수 있도록 할 필요가 있었다. 따라서 인사시스템도 사람중심이 아닌 일(직무)중심으로 바꿀 필요가 있었다.

기존의 사람중심의 인사제도는 직무가치가 상이한 업무들이 하나의 직무에 혼재되어 있고 업무량도 개인의 역량에 따라 다르게 부여되어 운영되는 예가 적지 않았다.

직무중심의 인사시스템은 기존의 사람중심의 인사시스템에서 한 기업에 100명의 임직원이 있을 경우 해야 할 일들을 100명에 맞게 할당하여 기업의 성과를 창출하는 대신, 해야 할 일들을 한 사람이 담당할 수 있는 직무로 나누고 그 직무를 수행하는 데 적합한 사람들에게 해야 할 직무를 부여하여 기업의 성과를 창출하는 제도이다.

직무중심의 직급체계

직급체계는 기존의 사람중심의 직무체계를 변화시키기 위해 우선 현재 직무를 수행하고 있는 사람을 철저히 배제한 상태에서 사업 비전을 달성하기 위해 반드시 해야 할 업무들을 열거하는 일에서부터 시작한다. 업무들이 열거되면 그 일의 시작부터 끝까지 일이 이루어지는 프로세스와 프로세스별 담당자의 책임과 역할을

〈표〉 직무평가 요소

평가 요소	평가 내용	평가 단계
지식 및 스킬	효과적인 업무수행을 위해 요구되어지는 최소한의 지식 및 시킬 수준	6단계
직무난이도	해당직무를 수행하면서 일반적으로 직면하는 문제들의 정형성 정도	5단계
문제해결력	해당직무를 수행하면서 직면하는 문제 해결 방법 특성	5단계
고객지향	해당직무를 수행하면서 일반적으로 갖게 되는 내/외부고객과의 관계 수준	4단계
자원관리책임	해당직무를 수행하는데 어느 정도의 재무적 책임이 수반되는지 측정	3단계
사내외 의사소통	해당직무 수행자가 타부서/타사 접촉 대상과 가장 전형적으로 하는 교류 정도	5단계
영향력의 범위	해당직무 수행결과가 미치는 조직의 범위	5단계
영향력의 크기	타 직무 또는 조직에 미치는 영향력 강도	3단계

규명한 뒤 프로세스 상에서 중복되거나 불필요한 과정이 없는지 검토한 후 불필요한 과정이 있으면 이를 제거하거나 IT 시스템을 통해 업무를 더욱 효율적으로 수행할 수 있는 개선 방안을 찾아낸 후 최종적으로 효율적인 업무 프로세스를 확정한다.

전략달성을 위해 필요한 업무와 프로세스가 확정되면 업무 기능과 가치가 유사한 업무별로 Grouping하고, 업무별 필요역량 수준을 고려하여 표준 직무를 재설계한다. 표준 직무는 한 업무의 프로세스를 처음부터 끝까지 완성해야 하는 직무를 하나의 직무로 설계하거나, 몇 개의 유사한 기능의 프로세스를 묶어서 하나의 직무로 설계하기도 한다. 또한 다수 업무 프로세스의 앞 프로세스를 묶어 하나의 직무로, 그리고 나머지 뒤 프로세스를 하나의 직무로 설계하기도 한다. 즉 표준 직무는 전략달성을 위해 업무를 가장 효율적으로 수행할 수 있도록 설계한다.

그런 다음 현재 직무를 수행하는 사람을 고려해서가 아니라 최소한의 일정한 자격을 갖춘 표준적인 사람이 설계된 표준 직무를 수행했을 때 한 사람이 담당하기에 적당한 직무인지를 판단하여 최종 직무 숫자를 확정하게 된다.

직무평가 요소는 직무 수행에 필요한 투입 요소인 지식 및 스킬과, 과정 요소인 직무난이도, 문제 해결력, 고객지향, 자원관리책임, 사내외 의사소통, 그리고 결과 요소인 영향력의 범위 및 크기 등 총 8가지 요소로 구성되어 있다.

이와 같은 새로운 직무중심의 인사제도에서는 높은 가치를 갖는 상위직무의 자리가 비게 되면 수시로 후보자 중에서 역량과 성과를 감안한 적임자를 선발 배치함으로써 '직무승진'이 이루어지며 승진이 되어도 임금 인상은 없다. 다만, 보다 가치있는 일의 수행을 통해 성과가 있을 시 더 큰 보상을 받을 수 있는 기회가 주어지게 된다는 의미를 가진다.

직무중심 인사시스템에서의 성과관리

직무중심의 인사시스템에서 성과관리는 개인의 지식과 스킬, 행동을 발휘함으로써 나타나는 산출물(output)을 측정하는 업적(result) 평가와 개인이 갖추고 있는 지식, 스킬 및 업무수행 과정의 바람직한 행동 특성 수준을 측정하는 역량(competency)평가로 구분된다. 성과관리시스템은 조직수준의 성과관리와 개인수준의 성과관리가 정렬(aligned)되도록 하여 각 개인이 하고 있는 일이 조직의 목표와 어떻게 연관되어 있는지 알 수 있도록 관리하고 있다.

① 업적관리

업적관리는 목표설정과 중간점검, 업적평가 프로세스로 진행된다. 목표설정(goal setting)은 전략 및 실행과제 명확화, KPI 후보

지표 Pool 도출, KPI Set 확정, KPI 목표설정 순으로 진행되며 Top Down 방식으로 이루어진다.

팀장의 목표설정이 완료되면 팀장은 팀원들과 함께 사업부분의 전략 체계도에 대해 서로 공유하고 그 전략체계도 속에서 각 개인이 해야 할 일들을 정하고 그 일을 평가할 수 있는 KPI를 선정하고 그 목표수준을 설정한다.

각 구성원들의 목표수준은 향후 평가의 객관성 확보를 위해 120% 목표, 100% 목표, 80% 목표를 설정한다. 목표설정은 성과관리를 위한 첫 단계로 평가자와 피평가자간 상호 커뮤니케이션을 통해 자신이 수행하는 일이 상위의 목표와 어떤 연관성을 갖고 있는지 이해시키고 공감대를 가질 수 있도록 하는 것이 무엇보다 중요하다.

모든 업적평가는 O(Outstanding), E(Exceed), M(Meet), B(Below) 4단계로 평가된다.

또한 상위조직과 하위조직의 성과가 연계될 수 있도록 평가분포 가이드라인을 제시함으로써 팀간, 개인간 형평성이 유지될 수 있도록 하고 있다. 즉 상위조직의 성과 결과가 좋아야 하위조직의 평가결과도 좋게 나올 수 있다.

② 역량관리

역량이란 조직의 성공, 직원 개인의 성과향상 및 조직 공헌도를 높이는 데 필수적인 행동양식을 의미하는 것으로 특정한 방식의 행동을 유발하는 개인적 특성(personality characteristic)과는 구별되는 것이다. 따라서 역량은 정의될 수 있어야 하고, 개발되어야 하며 반드시 측정 가능한 것이어야 한다.

개인수준의 직무역량은 일반적으로 우수한 성과자(high performer)들에게서 나타나는 역량 특성을 찾아내고 기업의 가치나 문화 등과 관련성을 종합적으로 고려하여 설정하게 된다. 또한 조직의 Value Chain상의 프로세스별 조직역량 구축을 위해 각 직

무별로 필요한 역량들을 Straw Model을 통해 찾아낸다. 모든 역량 항목은 역량의 의미를 정의하고 평가를 위한 행동지표들(behavioral indicators)을 설정하고, 그 행동지표 별로 요구되는 역량 수준을 구체적으로 설정해 줌으로써 사원들이 한 해 동안 직무를 수행하면서 요구되는 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 제시해 주고 있다.

역량설정은 평가자가 오랜 경험을 토대로 각 직무별로 직무수행을 위해 꼭 필요한 역량항목들을 설정하여 피평가자와 협의 후 최종적으로 e-HR시스템에 입력하고 나면 피평가자들은 각 직무별로 발휘해야 할 역량들을 e-HR시스템에서 확인할 수 있게 된다.

성과보상

직무중심의 인사제도에서 보상은 직능 자격형 인사시스템에서의 기본연봉, 자격연봉, 직위연봉, 성과연봉을 성과와 연동된 기본연봉 하나로 통합, 전사적으로 재무적 성과수준 목표를 미리 설정하고 그 달성도에 따라 인센티브를 지급하는 타깃 인센티브를 도입한다.

결론

직무·성과 중심의 제도를 도입함으로써 상위목표와 하위목표간 상관성과 자신의 직무에 대해 조직이 원하는 바를 명확히 알 수 있다. 또한 평가자와 피평가자간 커뮤니케이션이 원활하게 양방향으로 이루어진다. 모든 제도가 완벽할 수 없듯이 직무·성과 중심의 인사제도도 여러 가지 문제점이 있겠지만, 하나하나 나오는 문제점들을 수정 보완하되 항상 직무급 제도의 원칙 하에서 시스템적으로 수정보완될 수 있도록 해야 하며, 모든 사원들의 수용성을 높이기 위해 주관부서는 물론 관리자들의 지속적인 홍보와 교육을 통해 제도의 철학을 알리고, 운영 측면에서도 기본 원칙이 유지될 수 있도록 시스템의 활용에 지속적인 노력이 필요하다. Users

<그림> 성과관리 Line of sight

