

본 자료는 임금직무정보시스템([www.wage.go.kr](http://www.wage.go.kr))에서 확인 및 다운로드 할 수 있습니다.





업종별  
직무평가 도구  
활용 사례집

2021. 2



# CONTENTS



01

## 직무평가 개요



1. 직무평가의 의의 및 목적 . . . . . 8
2. 업종별 직무평가 도구 . . . . . 9
3. 업종별 직무평가 도구를 통한 직무평가 방법 . . . . . 12



02

## 직무평가 사례



1. 제조업종 사례 . . . . . 16
2. IT업종 사례 . . . . . 50
3. 보건의료업종 사례 . . . . . 72
4. 공공서비스업종 사례 . . . . . 86
5. 사회복지서비스업종 사례 . . . . . 103
6. 호텔업종 사례 . . . . . 111

## 03



### 주요 질의 및 답변

1. 직무평가 실행 과정 관련 주요 질의 및 답변 . . . . . 122
2. 인사 규정 및 제도 관련 주요 질의 및 답변 . . . . . 126
3. 법적 관련 주요 질의 및 답변 . . . . . 128

## 04



### 정부 지원제도 및 관련 정보

1. 임금직무정보  
: 임금직무정보시스템([www.wage.go.kr](http://www.wage.go.kr)) . . . . . 134
2. 업종별 직무평가 도구와 활용 매뉴얼 . . . . . 139
3. 컨설팅 사업 . . . . . 141
4. 기타 관련 자료 . . . . . 144

## 업종별 직무평가 도구 활용 사례집



# 직무평가 개요

01



# 직무평가 개요

## 01 직무평가의 의의 및 목적

### 직무평가의 의의

직무평가는 직무 가치의 순서를 측정하기 위한 조직 내 공식적인 과정을 의미한다. 직무평가는 조직 내 직무 서열을 정하는 공식적 절차이기도 하지만 직무 구조 파악을 통해 경력 경로를 명확히 하고 직무 가치의 차이에 따라 임금을 책정하여 임금의 공정성을 높이기 위한 과정이기도 하다.

### 직무평가의 목적

직무평가는 인사관리제도(채용, 평가, 보상, 개발 등)의 기준이 사람의 연공에 의해 이루어지는 것이 아닌 직무가 기반이 되는 직무중심 인사관리의 도입과 운영을 위해 이루어지는 과정이다. 직무가 인사관리의 기준이 되기 위해서는 직무에 대한 정보를 체계적으로 분석하는 과정이 필요하다. 또한 직무 정보를 토대로 직무들의 상대적 가치를 평가하여 연차 및 호봉 단계가 아닌 직무 가치를 토대로 임금이 반영하거나 관련 인사제도에 적용할 수 있다.

직무평가의 결과는 주로 직무 가치를 토대로 임금 수준 또는 기본급을 설정하여 직무급을 설계하거나 직무의 개념이 반영된 임금 체계를 운영하는데 사용된다. 보상의 설계에서 공정성은 매우 중요한 개념이다. 그러므로 보상의 격차를 설정하고 판단하는 합리적인 기준을 설정함에 있어 직무평가는 보상의 공정성 확보를 위해 유용하게 활용될 수 있다.

이 외에도 직무평가 결과를 토대로 유사한 기능과 직무 가치를 갖는 직무 그룹을 설정함으로써 직군 및 직무 체계를 재설계할 수 있다. 또한 경력 및 연차에 의한 직급 구분이 아닌 직무의 난이도(또는 직무등급)에 따른 직급 설계와 각 직무 또는 직무 등급에서 요구되는 기준을 토대로 교육·훈련 프로그램 및 경력 개발 제도를 설계할 수 있는 등 보다 체계적이고 합리적인 인사관리를 실현할 수 있는 토대가 될 수 있다.



## 02 업종별 직무평가 도구

### 직무평가 도구의 구조

직무를 평가하기 위해서는 직무를 평가할 수 있는 직무평가 도구가 필요하다. 그런데 직무평가 도구는 매우 다양하게 나타날 수 있다. 아래 표와 같이 직무평가 요소에 포함되는 하위 항목의 수와 종류가 다양할 수 있으며 그 가중치 역시 다르게 정해질 수 있다. 그리고 이 다양한 조합은 직무평가의 대상이 되는 직무에 따라서도 다르게 정해질 수 있고, 직무평가를 수행하는 기관에 따라서도 다르게 나타날 수 있다.

#### 직무평가 도구의 예

직무평가요소	하위항목	수준				
		1	2	3	4	5
기술 (가중치%)	A (가중치%)					
	B (가중치%)					
	C (가중치%)					
	D (가중치%)					
노력 (가중치%)	A (가중치%)					
	B (가중치%)					
	C (가중치%)					
책임 (가중치%)	A (가중치%)					
	B (가중치%)					
	C (가중치%)					
	D (가중치%)					
작업조건 (가중치%)	A (가중치%)					
	B (가중치%)					

## 업종별 직무평가 도구

직무평가를 하기 위해서는 직무평가 도구가 필요하지만 개별 기업에서 자체적으로 개발 또는 전문 기관에 의뢰하여 수행하기에는 현실적 한계가 존재한다. 이러한 이유로 고용노동부는 2015년부터 기업이 자체적으로 그리고 보다 용이하게 직무평가를 수행할 수 있도록 업종 수준에서의 직무평가 도구를 개발하여 배포하여 왔다.

### 업종별 직무평가 도구 대상 업종

수행연도	대상 업종
2015	보건의료
2016	철강, 호텔, 은행
2017	공공서비스, 사회복지서비스
2018	IT, 제약
2019	(중소중견기업) 제조업 생산직, 사무관리직

업종별 직무평가 도구에 포함된 평가 항목과 각 항목의 가중치를 요약하여 제시하면 아래 표와 같다.

### 업종별 직무평가 도구의 항목과 가중치 결과 요약

(단위 : %)

평가 요소와 항목	업종별 가중치										
	보건 의료	철강	호텔	은행	사회복지 서비스	공공 서비스	IT	제약	(제조업) 사무직	(제조업) 생산직	
기술	지식	13.5		2		3		4	3		2
	경험	15.7	12	4	6		12	9	4		7
	문제해결역량		15	12	7	11	10	11	11	8	7
	커뮤니케이션			11	5	9	6	6	9	11	
	직무처리 및 조작	11.3	5								
	(자격 및)전문지식				5	6	7	3	10	4	9
	대인관계	4.5									
	숙련도					7					6
	Global 능력			8							
가중치 합계	45	32	37	23	36	35	33	36	23	31	

평가 요소와 항목		업종별 가중치									
		보건 의료	철강	호텔	은행	사회복지 서비스	공공 서비스	IT	제약	(제조업) 사무직	(제조업) 생산직
노 력	정신적 노력	10.5	10		12	8	6	12	7	10	
	육체적 노력	4.5		4			4				13
	집중도		11					9			10
	재량권			5		5	6			6	
	대외접촉			11	7	4			13	8	
가중치 합계		15	21	20	19	17	16	21	20	24	23
책 임	사람관리에 대한 책임	7.5	13	12	9	21	10	10	5	23	6
	성과에 대한 책임			18	8			11	11	16	11
	서비스에 대한 책임			13	15	13	12	9	6	4	
	자산에 대한 책임				16		4				
	연구개발에 대한 책임							7			
	안전에 대한 책임		14						10		
	물적자원에 대한 책임						3				
	환자 및 고객에 대한 책임	22.5									
가중치 합계		30	27	43	48	34	29	37	32	43	17
작 업 조 건	노동시간	6	4					4	5	2	13
	작업환경	4	5				9			8	16
	위험도		11								
	정신적 작업환경				10	13	11	5	6		
가중치 합계		10	20	0	10	13	20	9	11	10	29

업종별 직무평가 도구를 좀더 구체적으로 살펴보면 아래 그림과 같은 예시로 파악할 수 있다. 직무평가 하위 항목과 가중치들이 설정되어 있으며 각 하위항목의 수준별로 설명이 제시되어 평가 대상 직무가 해당 항목의 몇 수준이 요구되는 직무인지를 평가할 수 있도록 구조화되어 있다.

### 업종별 직무평가 도구 예시

직무평가 요소	하위항목	수준				
		1	2	3	4	5
기술 (35%)	경험(12%)	62	73	86	102	120
	문제해결 및 판단력(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(19%)	19	23	28	34	40
	서비스					
작업조건 (20%)	물적 조					
	정신					

평가 항목 수준에 대한 정의

#### 3. 문제해결 및 판단력

문제해결 및 판단력은 다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미합니다. 안정적인 직무상황 또는 가이드 라인이 명확해 선택사항이 없는 경우부터 직무를 수행하기 위해 분석, 판단, 해석, 그리고 더 나아가 새로운 절차나 방법을 개선할 필요성이 있는 직무인지를 의미합니다. 문제해결 및 판단력은 다음과 같은 기준으로 평가합니다.

수준	내용
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없는 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 매우 적은 직무
3	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
5	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차를 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무

이러한 직무평가 도구를 토대로 직무를 평가한다면 아래 그림의 예시와 같이 진행될 수 있다. 예를 들어 A 직무의 경우 문제해결 및 판단력이 3수준 정도 필요로 되는 직무라 직무평가가자가 판단한다면 A직무의 문제 해결 및 판단력의 점수는 3수준에 해당하는 점수인 72점이 된다. 같은 방법으로 각 항목별로 A직무를 평가하여 항목별 점수를 합산하면 805점이 도출된다. 이와 같은 방법으로 평가 대상이 되는 직무들을 평가하여 직무가치를 점수화하여 상대적 가치를 판단한다.

### A직무 직무평가 예시

직무평가요소	하위항목	수준				
		1	2	3	4	5
기술 (35%)	경험(12%)	62	73	86	102	120
	문제해결 및 판단력(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				

A직무와 같은 방법으로 평가 대상이 되는 직무들을 평가한 후 아래 예시와 같이 도출된 점수를 토대로 직무들의 상대적 가치를 판단한다.

### 직무평가 결과 예시

A직무	B직무	C직무	D직무	E직무	F직무	G직무	H직무
805	680	690	700	710	720	730	740

이렇게 도출된 직무평가의 결과는 직무급 설계, 직무분류, 직군 설계, 이동관리, 교육·훈련 등 다양한 인사 관리 제도에 적용하여 활용할 수 있다.

## 업종별 직무평가 도구 활용 사례집



# 직무평가 사례

02



# 직무평가 사례

## 01 제조업종 사례

### A 사례

- A사는 직무중심의 인사관리가 필요하다고 하여 근로자들의 우려와 반감을 무시하고 일방적으로 추진하기보다 노사 모두가 이해하고 협력하여 실행할 수 있는 부분을 찾아 단계적으로 추진하였다.
- A사는 일시에 직무급으로 개편하지 않고 직무 가치를 반영한 직무수당을 우선 신설·운영하고 점진적으로 관련 인사제도들을 직무 가치에 기반하여 변화시키기 위한 로드맵을 통해 지속적으로 노력하고 있다. A사의 사례는 구성원의 공감대를 형성하며 직무중심의 인사제도로의 변화를 시도하는 기업들에게 실무적으로 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

#### ● 기업 개요

업종	제조업
규모	340명
주요 사업 및 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 IT산업 및 스마트공장 등 4차 산업혁명 관련 “Smart Factory 융합 솔루션” 제품 생산·판매</li> <li>• 해외법인 설립 및 브랜드 국제화 등을 통한 해외시장 확대 모색 중</li> </ul>

#### ● 도입 배경

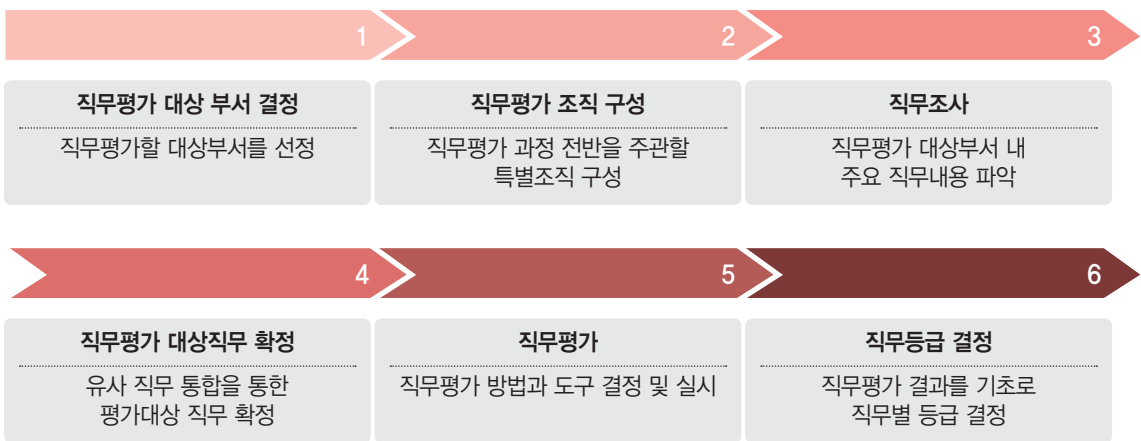
임금 및 평가의 공정성에 대한 요구	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정해진 연봉 테이블을 기초로 매년 물가상승률과 평가등급 등을 반영하여 인상액이 결정되며 수행 직무의 난이도와는 무관하게 임금이 지급되고 있음</li> <li>• 이에 구성원들 사이에서 임금 및 평가의 공정성에 대한 불만이 제기됨</li> </ul>
직무특성을 반영한 인사관리 체계에 대한 필요성 증대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중요한 직무가 높은 평가를 받고 임금 수준도 높게 설정되는 직무특성을 반영한 임금 및 평가체계에 대한 필요성이 증대됨</li> </ul>



## ● 직무평가

### ① 직무평가 절차

A사의 직무평가 과정은 아래 그림과 같다. 직무평가 담당 조직을 구성하여 직무평가 절차 및 방법을 결정한 후 직무평가 대상 직무들의 직무 내용 등에 대한 직무조사를 실시하였다. 이후 직무평가를 실시하여 최종적으로 직무별 등급을 결정하는 과정으로 직무평가가 이루어졌다.



### ② 1단계 : 직무평가 대상 부서 결정

첫 번째 단계에서는 조직도, 업무 분장 및 절차, 조직개편 계획 등을 토대로 임시부서, 폐지에정부서 등 직무평가가 불필요한 부서를 제외하고 직무평가 대상 부서를 선정하였다.

### ③ 2단계 : 직무평가 조직 구성

두 번째 단계에서는 직무평가의 전체 과정의 세부 내용을 결정하고 관리하는 직무평가위원회를 구성하였다. 직무평가위원회는 근로자 대표와 직무평가 대상 부서의 중간관리자 등 13명으로 구성하였으며 구성은 아래 표와 같다.

부서	직급	인원	역할
A본부	과장	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무조사</li> <li>• 직무평가 방법/도구 확정</li> <li>• 직무평가 결과 조정/합의</li> <li>• 기타 관련 사항 일체</li> </ul>
b팀	차장	1	
d팀	차장	1	
B본부	차장	1	
e팀	차장	1	
f팀	차장	1	
g팀	차장	1	
h팀	차장	1	
i파트	차장	1	
j팀	차장	1	
k팀	차장	1	
c팀	차장	1	
근로자 대표	생산기사	1	

#### 참고하세요!

- 직무평가 결과의 수용성을 높이기 위해서는 노사 대표는 물론 직무평가 대상 부서의 구성원들이 참여하는 것을 원칙으로 합니다.
- 노사 대표의 참여가 어려울 경우 직무평가 대상 모든 부서의 부서장과 부서원으로 구성하여 직무평가 결과를 조정·협의를 한 후 그 결과를 토대로 노사 대표가 최종 합의하는 방법도 있습니다.
- 직무평가 과정 및 결과를 조정하는데 어려움이 있을 수 있으므로 조정자 역할을 수행할 수 있는 외부 전문가의 도움을 받는 방안도 제안합니다.

#### ④ 3단계 : 직무조사

세 번째 단계에서는 직무평가 대상 부서들의 직무의 내용을 파악하는 직무조사를 실시하였다. 아래 표와 같이 부서별로 각 직무의 주요 업무를 파악하는 과정이 이루어졌다.

부서명	직무명	주요업무
인사총무 파트	인사관리	인사기록관리 조직도관리 퇴직관리 입퇴사자관리 규정관리 연차관리
	인사기획	인사기획
	4대보험관리	건강보험관리 국민연금관리 고용보험관리 산재보험관리
	급여관리	급여작업
	비품관리	시설물관리 사무용품관리
	정산관리	연말정산관리 세금계산서관리
	폐기물관리	지정폐기물관리 폐합성수지관리
	산업안전보건 관리	안전관리 보건관리 소방관리
	평가보상관리	인사평가 연봉설계 승진관리
	채용관리	채용관리
교육관리	입문교육 법정교육 직무교육	
정부지원사업	청년내일채움공제 등 일학습병행제관리	

부서명	직무명	주요업무
생산팀	원가업무	제품 품번 등록 프로젝트 원가관리 BOM관리 임출 및 원가 갱신 개발품 원가산출 신규개발품 제조 원가 분석 생산 공수 분석
	생산기획	현장 전산주문관리 생산 작명 편성 고객납기 응대 생산 스케줄 수립 및 관리 미결 분석 및 일정관리 재고 모니터링 분석 일일 생산 현황 분석 공정별 생산 현황관리
	고객대응	ERP 고객문의사항 중점관리 유선 제품문의 대응 고객 SNS 대응 도면 접수 및 확인
	제품조립, 가공	부품도, 조립도 파악/분석 조립도 기준 제품 생산 생산성 분석

**참고하세요!**

- 직무분석 대상 직무를 선정할 시에 부서 간 중복 직무가 있는 경우는 부서 간 의견 조정을 거쳐 단일화 하는 것이 필요합니다.
- 직원들이 직무조사 및 직무분석의 목적을 인력구조조정을 위한 적정인원 산정으로 오해할 경우 조사에 어려움을 겪을 수 있으므로 직원 대상 설명회, 워크숍 등을 실시하여 직무조사 및 직무분석의 목적을 명확하게 전달하고, 직무조사 설문지 작성 시 질의응답에 충분한 시간을 투자한다면 직무조사에 대한 오해 해소와 원활한 직무조사가 이루어질 수 있을 것입니다.

### ⑤ 4단계 : 직무평가 대상 직무 확정

이 단계에서는 직무평가위원회에서 직무조사 결과인 직무 내용 등을 토대로 유사 및 연관 직무를 통합하거나 단일화하여 직무평가 대상이 되는 직무를 선정하였다. 아래 그림의 예를 살펴보면 부서별로 유사한 직무 또는 관련 있는 직무를 통합한 결과 A 본부의 인사총무 부서에서는 인사관리와 총무관리 2개의 직무가 직무평가 대상 직무로 선정된 것을 확인할 수 있다.

#### A 본부

부서	직무조사 및 분석 결과	직무 조정 결과	선정 직무
인사총무파트	인사관리	인사관리	<div style="background-color: #76b82a; color: white; padding: 5px; text-align: center;">선정 직무</div> <hr/> 인사관리 <hr/> 총무관리
	인사기획	인사관리	
	4대보험관리	인사관리	
	급여관리	인사관리	
	비품관리	총무관리	
	정산관리	총무관리	
	폐기물관리	총무관리	
	산업안전보건관리	총무관리	
	평가보상관리	인사관리	
	채용관리	인사관리	
	교육관리	인사관리	
	정부지원사업	인사관리	

부서	직무조사 및 분석 결과	직무 조정 결과	선정 직무
회계파트	결산관리	회계관리	<div style="background-color: #76b82a; color: white; padding: 5px; text-align: center;">선정 직무</div> <hr/> 회계관리 <hr/> 자금관리
	회계감사	회계관리	
	월정산	회계관리	
	재무제표	회계관리	
	공시	자금관리	
	비용분석	회계관리	
	추정손익	회계관리	
	원가관리	회계관리	
	내부회계관리	회계관리	
	계열사지원	자금관리	
	세부신고	회계관리	
	경쟁사 분석	자금관리	
	자산관리	총무관리	

 **참고하세요!**

- 평가대상 직무가 많을수록 평가 시간도 많이 소요되고 직무 간 상대적 가치 기준인 가중치를 정하는데 그만큼 어려움이 있습니다.
- 반대로 평가대상 직무가 적을수록 평가 시간은 적게 소요되나 직무 자체가 포괄적이어서 직무 간 상대적 가치 비교가 무의미할 수 있습니다.
  - ☞ 따라서 평가 대상 직무를 선정할 때에는 직무평가의 효율성과 효과성을 고려하여 의사결정을 해야 합니다.

**⑥ 5단계 : 직무평가**

직무평가에는 다양한 방법과 도구가 존재하며 때로는 자체적으로 직무평가 도구를 개발하여 직무평가를 수행할 수도 있다. 그러나 많은 직무평가 도구를 검토하거나 또는 개발하기에는 시간과 노력이 수반된다. 이에 직무평가위원회에서는 고용노동부에서 개발한 업종별 직무평가 도구(제조업의 사무직, 생산직)를 적용하여 직무평가를 실시하는 안을 제안하였다. 아래 표는 제조업(사무직, 생산직)의 직무평가 도구이다.

고용노동부의 직무평가 도구를 활용할 경우, 각 항목별로 부여된 점수 또는 항목간 통합 및 조정 등의 조율 과정을 통해 각 조직의 상황에 맞게 활용할 수 있다. 그러나 A사의 경우 이 도구를 그대로 활용하는 것으로 결정하여 직무평가를 실시하였다.

 **제조업 사무직 수행 직무**

직무평가요소	하위항목	수준				
		1	2	3	4	5
기술	문제해결역량	32	40	51	64	80
	커뮤니케이션	44	56	70	88	110
	전문지식	16	20	25	32	40
노력	정신적노력	40	51	64	80	100
	대내·외접촉	32	40	51	64	80
	재량권	24	30	38	48	60
책임	사람관리에 대한 책임	93	117	147	184	230
	성과에 대한 책임	64	81	102	128	160
	서비스에 대한 책임	16	20	25	32	40
작업조건	노동시간	7	9	12	16	20
	정신적 작업환경	32	40	51	64	80
총점		1,000				

## 제조업 생산직 수행 직무

직무평가요소	하위항목	수준				
		1	2	3	4	5
기술	지식	7	9	12	16	20
	경험	28	35	44	56	70
	문제해결역량	28	35	44	56	70
	숙련도	24	30	38	48	60
	자격 및 전문지식	36	45	57	72	90
노력	육체적 노력	52	66	83	104	130
	집중도	40	51	64	80	100
책임	사람관리에 대한 책임	24	30	38	48	60
	성과에 대한 책임	44	56	70	88	110
작업조건	노동시간	52	66	83	104	130
	작업환경	64	81	102	128	160
총점		1,000				

### ⑦ 6단계 : 직무등급 결정

이 단계에서는 직무평가를 실시하여 그 결과를 토대로 직무등급을 결정하였다. 아래 표는 직무평가 대상 직무들이 직무평가를 실시한 결과를 상세하게 제시하고 있다. 각 항목별로 해당 수준에서의 점수와 항목별로 평가된 점수들의 총합을 확인할 수 있다.

### 직무평가 결과 예시

(직무 : 인사관리 / 부서 : 인사총무파트)

직무평가 요소	하위항목	수준				
		1	2	3	4	5
기술	문제해결역량				64	
	커뮤니케이션				88	
	전문지식				32	
노력	정신적노력				80	
	대내외접촉				64	
	재량권	24				
책임	사람관리에 대한 책임				184	
	성과에 대한 책임				128	
	서비스에 대한 책임				32	
작업조건	노동시간				16	
	정신적 작업환경				64	
총점		776				

(직무 : 재무관리 / 부서 : 자금파트)

직무평가 요소	하위항목	수준				
		1	2	3	4	5
기술	문제해결역량				64	
	커뮤니케이션					110
	전문지식				32	
노력	정신적노력					100
	대내외접촉					80
	재량권			38		
책임	사람관리에 대한 책임				184	
	성과에 대한 책임				128	
	서비스에 대한 책임					40
작업조건	노동시간				16	
	정신적 작업환경				64	
총점		856				

(직무 : 제품가공 / 부서 : 생산팀)

(직무 : 영업관리 / 부서 : 영업본부)

직무평가 요소	하위항목	수준				
		1	2	3	4	5
기술	지식				16	
	경험				56	
	문제해결역량			44		
	숙련도				48	
	자격 및 전문지식			57		
노력	육체적 노력				104	
	집중도				80	
책임	사람관리에 대한 책임			38		
	성과에 대한 책임			70		
작업조건	노동시간				104	
	작업환경			102		
총점		719				

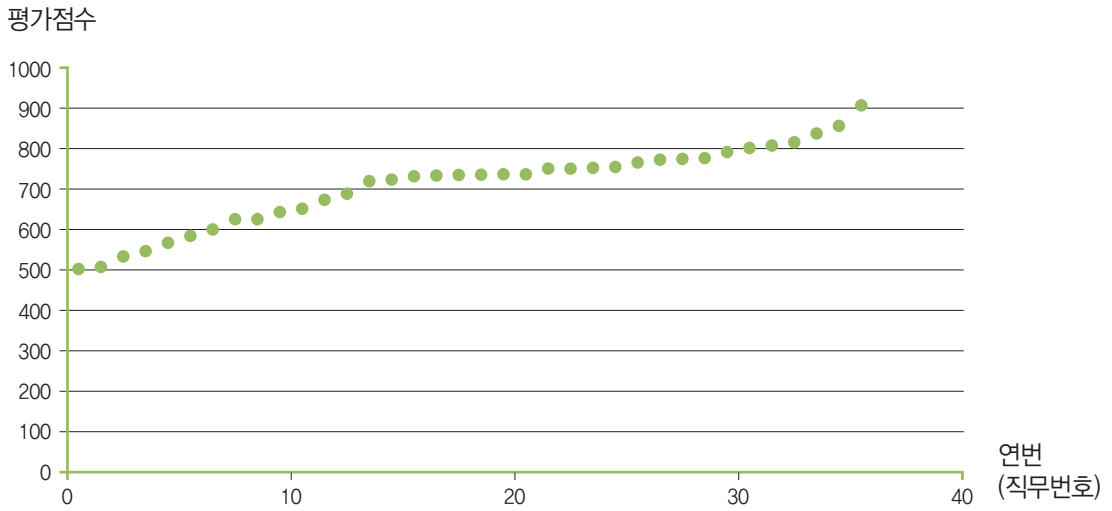
직무평가 요소	하위항목	수준				
		1	2	3	4	5
기술	문제해결역량				64	
	커뮤니케이션				88	
	전문지식				32	
노력	정신적노력				80	
	대내외접촉			51		
	재량권				48	
책임	사람관리에 대한 책임				184	
	성과에 대한 책임				128	
	서비스에 대한 책임				32	
작업조건	노동시간					20
	정신적 작업환경				64	
총점		791				

그리고 도출된 직무별 점수들의 분포는 아래 표와 같다. 또한 직무별 점수의 분포도 확인할 수 있는데 A사에서는 이 분포를 크게 4개의 등급으로 구분하여 직무 등급을 설정하였다.

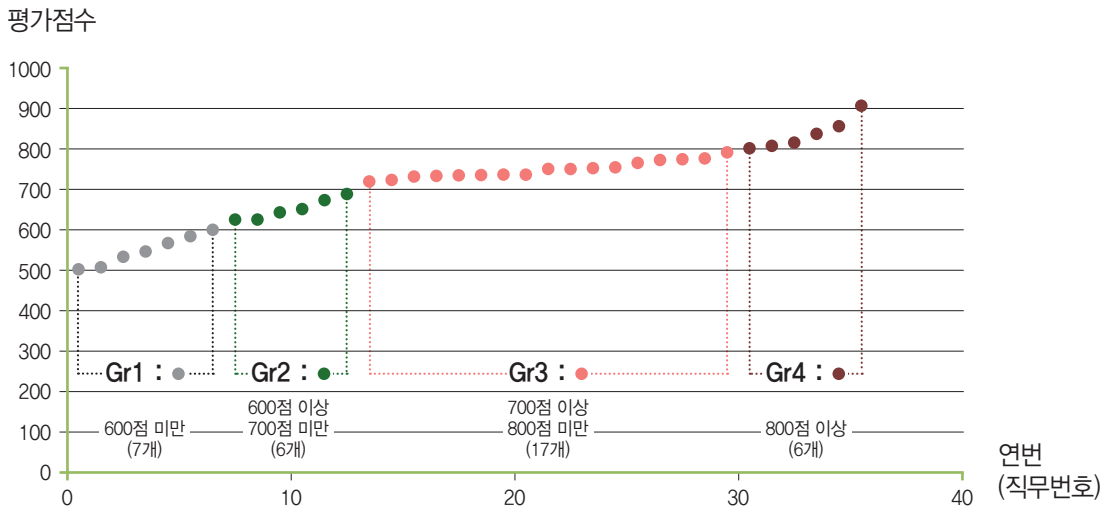
### 직무평가 결과에 따른 직무가치 분포

연번	직무	평가점수	연번	직무	평가점수	연번	직무	평가점수
1	제안관리	502	13	총무관리	688	25	전산운영관리	754
2	제품테스트	507	14	제품가공	719	26	생산관리	765
3	협력사관리	533	15	생산기술관리	723	27	자금관리	772
4	공정관리	546	16	설계변경	731	28	공정/출하검사	774
5	인증관리	567	17	신제품개발	733	29	인사관리	776
6	금형관리	584	18	회계관리	734	30	영업관리	791
7	기술자료관리	599	19	정부지원사업관리	735	31	매출관리	801
8	입고관리	625	20	제품개선	736	32	생산기획	807
9	계측관리	625	21	수입검사	736	33	설계관리	815
10	재고관리	643	22	전자상거래운영관리	750	34	거래처관리	837
11	고객관리	651	23	구매관리	750	35	재무관리	856
12	배송관리	673	24	원가관리	752	36	법무관리	906

## ▲ 직무평가 결과 분포도



## ■ 직무평가 결과를 토대로 한 직무별 등급 결정



직무평가 점수	직무 수	직무평가 Group	직무평가 점수	직무 수	직무평가 Group
800점 이상	6	Gr4	600점 이상 ~ 700점 미만	6	Gr2
700점 이상 ~ 800점 미만	17	Gr3	600점 미만	7	Gr1



## ● 직무평가 결과의 활용

### ① 직무평가 결과를 반영한 임금체계 개선

A사는 직무평가 결과를 기본급에 반영하는 임금체계 개편보다는 우선 기존 수당들을 “직무수당”이라는 명칭으로 통합하고 직무 가치가 높은 직무에 대해서는 추가 보상하는 방식을 선택하였다. 점진적으로 직무의 중요성을 강조하고 향후 직무 가치를 반영한 직무수당을 확대하면서 동시에 기본급을 직무급으로 변화시키고자 하였다.

### 📊 개선 전 · 후 비교

- (개선 전) 인사평가에 따라 임금이 인상되는 체계로 큰 폭의 임금 인상은 직급 승진을 통해서만 이루어짐
- (개선 후) 상대적 가치가 높은 직무 수행자가 더 많은 임금을 받는 체계로 타 부서에 비해 직급이 낮더라도 직무의 상대적 가치가 높으면 타 부서의 높은 직급보다 더 많은 임금을 받는 것도 가능

개선 전				개선 후			
임금구성항목			비율	임금구성항목			비율
기본급			70%	기본급			70%
수당	법정수당	고정초과근로수당	20%	수당	법정수당	20%	
		연장근로수당					
		야간근로수당					
		휴일근로수당					
	기타수당	특수수당	10%		직무수당	기본 10% + 추가 10%	
		교육수당					
		기술수당					
		기능수당					
		생산수당					

### 직무평가 결과에 기초한 추가 직무수당(총액기준 + 10%) 지급기준

직무평가점수	직무평가그룹	직무수당그룹	직무수행수준	해당 직급범위	직무수당 월액(원)
800점 이상	Gr4	B4	L5 이상	차장급 이상	200,000
700점 이상 ~ 800점 미만	Gr3	B3	L4	과장급	150,000
600점 이상 ~ 700점 미만	Gr2	B2	L3	대리급	100,000
600점 미만	Gr1	B1	L2	사원급	50,000

## ② 직무평가 결과를 반영한 평가체계 개선

또한 직무 가치가 높은 직무 수행자가 더 나은 평가를 받을 수 있도록 역량평가를 개인역량과 직무역량으로 구분하고 직무평가 결과를 이에 반영하였다. 직무평가 결과를 인사평가에 반영하는 방법은 아래와 같이 이루어졌다.

### 인사평가 개선 전·후 비교

- (개선 전) 개인역량 의존 비중이 높아 상대적으로 어렵고 중요한 직무 수행자에 대한 동기부여가 낮을 수 있음
- (개선 후) 직무평가 점수가 높은 직무 수행자가 더 높은 평가를 받아 더 많은 임금 인상이 되도록 하는 체계로 상대적 가치가 높은 직무 수행자의 동기부여가 가능

개선 전			개선 후		
구분	평가영역	배점비율	구분	평가영역	배점비율
파트장	역량평가	30%	파트장	역량평가	20%
	규정준수	5%		직무역량(직무평가 결과 반영)	10%
	업적평가	65%		규정준수	5%
파트원	역량평가	30%	파트원	업적평가	35%
	규정준수	10%		직무평가(직무평가 결과 반영)	30%
	업적평가	60%		역량평가	20%
				직무역량(직무평가 결과 반영)	10%
				규정준수	10%
				업적평가	30%
				직무평가(직무평가 결과 반영)	30%

직무평가 결과에 기초한 인사평가 배점

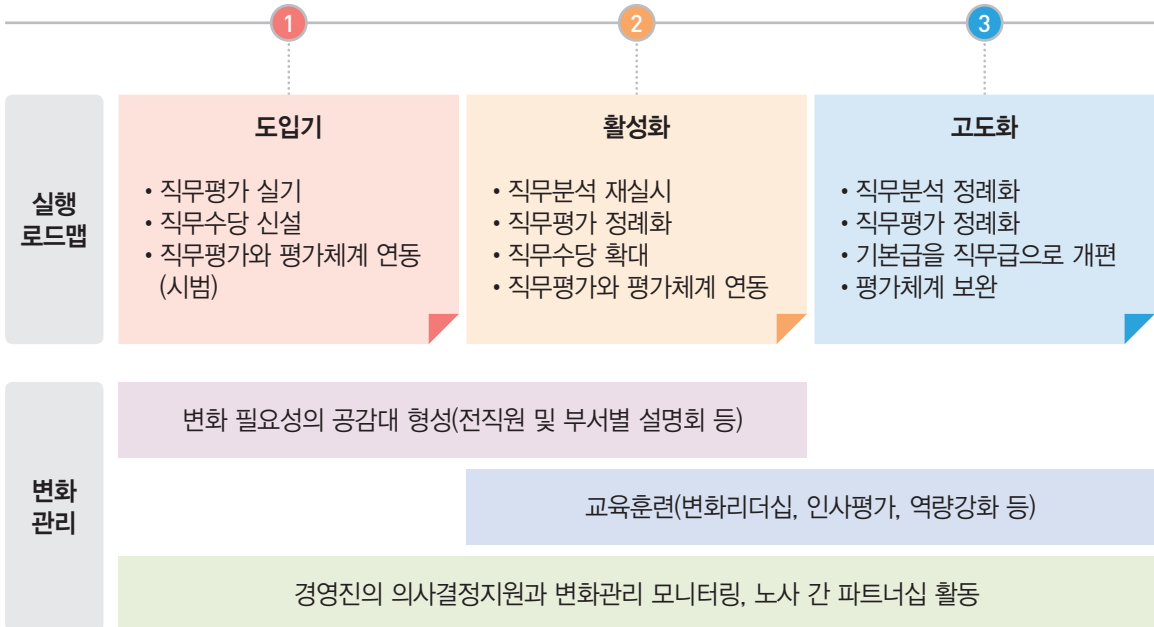
연번	직무	평가점수	직무등급	인사평가항목 중 직무역량 점수 (10점 만점)	인사평가항목 중 직무평가 점수 (30점 만점)
1	제안관리	502	4	5	16
2	제품테스트	507	4	5	16
3	협력사관리	533	4	5	16
4	공정관리	546	4	5	16
∴	∴	∴	∴	∴	∴

연번	직무	평가점수	직무등급	인사평가항목 중 직무역량 점수 (10점 만점)	인사평가항목 중 직무평가 점수 (30점 만점)
33	설계관리	815	1	8	25
34	거래처관리	837	1	8	25
35	재무관리	856	1	8	25
36	법무관리	906	1	8	25

## ● 결론 및 시사점

A사의 사례를 통해 점진적으로 인사관리를 직무중심으로 변화시키는 과정을 확인할 수 있었다. A사의 사례는 단기적이고 급진적인 방법으로 직무중심 인사관리를 도입하고 운영하기보다는 아래 그림과 같이 장기적으로 구성원을 이해시키고 관련 제도를 확대시키기 위한 로드맵을 통해 직무중심 인사관리의 성공적인 정착을 위한 단계별로 이루어져야 할 세부 사항들을 확인할 수 있는 사례라 할 수 있다.

### ▲ 직무중심 임금 및 평가체계 정착 로드맵



## B 사례

- 본 사례는 첫 단계로 직무평가 결과를 임금, 직군, 직급, 승진과 연계하고 향후 채용, 평가, 교육 등으로 확대해 나가기 위한 단계적인 직무중심 인사관리의 운영 방안을 제시하고 있다.
  - ※ 직무급이 기업에 안착하여 실제 작동하도록 하기 위해서는 채용, 직군/직급, 승진, 평가, 교육 등 전반적인 인사제도가 함께 개선된다면 보다 효과적임

### ● 기업 개요

업종	제조업
규모	123명
주요 사업 및 특징	복합운송주선, 컨테이너 매매

### ● 도입 배경

신(新)직급 체계 실행력 확보	• 직급 체계 개선으로 인한 혼란을 직무급으로 해결
임금 내부공정성 강화	• “연공서열이 높은 직원”에 대한 임금 인상이 아닌 “회사에 기여하는 업무를 담당하는 직원”에 대한 임금 인상 필요
구성원 동기부여	• 핵심직무에 대한 동기부여를 통해 회사의 성장과 발전의 계기로 삼고자 함

#### ① 직급체계 개선으로 인한 혼란을 직무급으로 해결

B사는 잦은 담당자 교체에 따른 체계적 관리의 어려움 및 노하우 축적에 한계를 느끼고 최근 체계적 인사시스템 구축의 필요성을 절감하게 되었다.

이를 실현하기 위해 최근 인사전문가 영입과 함께 인사 혁신의 일환으로 기존 5단계 직급(사원-대리-과장-차장-부장)을 1단계(프로)로 단순화하였다. 직급을 파괴하면서 수평적 의사소통, 업무 효율성 향상을 기대하였으나, 승진이 없어지는 것에 대한 직원 불만 누적, 직급체계 개편 이후 세부운영방안 수립의 어려움 등으로 혼란만 가중된 상황이었다. 이에 직무급 도입을 통한 직급체계 개편 후속 조치를 진행하게 되었다.

## ② “연공서열이 높은 직원”에 대한 임금인상이 아닌 “회사에 기여하는 업무를 담당하는 직원”에 대한 임금인상 필요

B사의 임금체계는 전형적인 연공급으로 연차에 따라 임금이 상승하는 구조로 임금 형평성을 저해하는 주요 원인으로 작용하였다. 이에 연공에 따른 임금 인상이 아닌 수행 업무의 난이도와 책임의 정도 등 수행하는 업무가 회사에 기여하는 정도에 따라 임금이 결정되는 직무급에 대한 고려를 하게 되었다.

## ③ 핵심직무에 대한 동기부여를 통해 회사의 성장과 발전의 계기로 삼고자 함

직무급 도입의 목적이 인건비를 합리화하기 위한 것이 아니라, 회사의 핵심직무를 규명하고 핵심직무를 담당하고 있는 직원에 대한 동기부여를 통해 궁극적으로 회사가 한 단계 도약하는 발판으로 삼고자 하였다.

### ● 직무평가

B사의 직무평가는 7단계의 과정을 거쳐 이루어졌다.

#### 📌 직무평가 절차

	01 직무분석 및 분류	02 직무평가자 구성	03 대상직무 선정	04 직무평가방법 결정	05 직무평가요소/가중치 선정	06 직무평가 실시	07 직무등급 결정
Main Active	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무가분류</li> <li>직무분석사전 준비 (직무전문가 (SME) 선정, 직무프로파일 양식 확정 등)</li> <li>직무분석 실시 (직무기술서 작성)</li> <li>직무분류체계 확정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무평가자 구성 Model 결정</li> <li>직무평가 참여인원 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전체직무 vs 대표직무</li> <li>전체직무 vs 특정직무</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>서열법, 비교법, 분류법, 시장임금 조사업, 요소비교법, 점수법 중 선택</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가요소 기준 설정</li> <li>직무평가 요소의 수 결정</li> <li>평가요소별 하위 평가 요소 선정</li> <li>요소별 가중치 (weight) 결정</li> <li>요소별 척도 및 척도별 점수 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무평가 기준표 확정</li> <li>직무평가 실시</li> <li>평가결과 산출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무등급 기준표 작성</li> <li>직무평가 결과조정</li> <li>직무별 직무 등급 확정</li> </ul>
Out Put	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무분류체계</li> <li>직무프로파일</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무평가자 명단</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가 대상 직무 List</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무평가 기준표</li> <li>직무평가표</li> <li>직무평가 결과값</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>직무등급 기준표</li> <li>직무별 직무 등급</li> </ul>

### ① 1단계 : 직무분류 및 분석

첫 번째 단계에서는 경영진 대표, 근로자 대표, 인사담당자, 컨설턴트로 구성된 직무평가 위원회의 검토를 통해 직무분류와 직무분석이 이루어졌다. 직무분석은 직무별로 직무전문가를 정하여 직무 프로파일을 작성하였다.

#### 참고하세요!

- 직무평가 시 직무평가위원회나 임시조직(TFT)을 구성합니다.
- 구성은 경영진 대표, 근로자대표, 인사담당자, 외부 전문가(컨설턴트 등) 등으로 이루어지며 지나치게 많은 인원으로 구성할 필요는 없습니다. 단, 직무평가와 조직 내 직무 체계 등에 대한 이해도가 높은 인원을 중심으로 구성할 것을 제안합니다.

### ② 2단계 : 직무평가자 구성

B사는 직무평가의 공정성 및 타당성을 확보하기 위해 중간관리자 및 실무자가 1차 직무평가를 실시하고, 임원이 2차 직무평가를 실시한 후 최종 경영진이 확정하는 방식을 선택하였으며 이 방법에 따른 역할 구분은 아래 표와 같다.

구분		역할 및 구성
직무평가자	1차 평가자(40%)	• 중간관리자, 실무자 • 직무평가 실시
	2차 평가자(60%)	• 임원 • 직무평가 실시
경영진		• 직무평가 결과 조정 • 직무등급 심의/확정
디자인팀		• 직무평가 요소의 결정 • 평가요소 가중치 결정
컨설턴트		• 직무평가 전반에 대한 자문 • 직무평가 결과 분석

### ③ 3단계 : 대상 직무 선정

B사의 수평적 직무분석 결과 27개의 직무가 도출되었으며 수직적 직무분석까지 포함하는 경우 총 81개의 직무로 늘어나게 되었다. 그러나 너무 많은 직무를 평가할 때 발생하는 혼란을 줄이고, 보다 명확한 직무평가를 위해 수평적으로 분류된 27개의 직무에 대해서만 직무평가를 실시하기로 결정하였다. 수직적 구분에 따른 추가적인 직무평가의 필요성은 추후 결정하도록 하였다.

#### ④ 4~5단계 : 직무평가방법 결정, 직무평가요소 및 가중치 선정

이 단계에서는 직무평가 방법, 즉, 어떠한 직무평가 도구로 직무평가를 할 것인지와 직무평가 도구에 포함된 각 항목과 점수를 결정해야 한다. B사의 경우 논란의 여지를 최소화하고 직무평가 도구의 공신력을 높이기 위해 고용노동부의 업종별 직무평가 도구(제조업 사무직, 생산직)를 활용하기로 결정하였다.

아래 표는 고용노동부의 업종별 직무평가 도구(제조업 사무직)의 일부이다. 그런데 이 직무평가 도구를 그대로 적용하여 직무평가를 실시할 것인지에 대한 의사결정이 이루어져야 하는데 B사의 경우 다양한 직무평가요소들을 검토해 본 결과 수정없이 그대로 활용하기로 결정하고 이후 과정을 진행하였다.

#### 고용노동부 업종별 직무평가 도구(제조업 사무직) 예시

직무평가요소	하위항목	정의
기술	문제해결역량	다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사 결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등
	커뮤니케이션	직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 제공하는 것으로, 구술과 문서작성, 인터뷰 상대의 말을 경청, 조언, 프레젠테이션, 조정 상담 등이 요구되는 수준
	전문지식	직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준
노력	정신적 노력	직무수행에 필요한 정신적 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등의 정도
	대내·외 접촉	업무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내·외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도
	재량권	직무수행에 있어 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도
책임	사람관리에 대한 책임	감독, 조정, 직원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도
	성과에 대한 책임	조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도
	서비스에 대한 책임	서비스 대상 고객의 니즈를 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임의 정도
작업조건	노동시간	오후 또는 이른 시간 출근, 야근, 잔업 등 노동시간의 불규칙 및 휴식을 취하기 어려운 정도
	정신적 작업환경	직무수행 중 발생하는 사내·외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도

단, 직무평가 도구에 포함된 항목의 점수에 있어 B사는 업종 특성을 고려하여 성과관리에 대한 책임의 비중을 사람관리에 대한 책임의 비중보다 높게 조정하여 직무평가를 실시하였다.

## 고용노동부 업종별 직무평가 도구(제조업 사무직) 점수표 일부

직무평가요소	하위항목	수준				
		1	2	3	4	5
기술 (23%)	문제해결역량(8%)					80
	커뮤니케이션(11%)					110
	전문지식(4%)					40
노력 (24%)	정신적노력(10%)					100
	대내·외접촉(8%)					80
	재량권(6%)					60
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(16%)					160
	성과에 대한 책임(23%)					230
	서비스에 대한 책임(4%)					40
작업조건 (10%)	노동시간(2%)					20
	정신적 작업환경(8%)					80
합계	100%	총점				1,000

### ⑤ 6단계 : 직무평가 실시

이 단계에서는 직무평가 교육과 직무평가를 실시하였다. B사는 직무평가 이전에 1·2차 직무평가자에게 직무평가 교육을 통해 직무평가의 필요성, 직무평가 방법, 주의사항에 대한 세부 안내 및 가이드를 제공하였다.

### 평가자 대상 직무평가 교육



직무평가 교육 이후 아래 그림과 같은 직무평가 설문지를 배포하여 직무평가를 실시하였다. 이후 1·2차 직무평가자별로 직무평가 설문지를 취합하여 분석을 실시하였는데 이때 본인의 직무평가 점수는 제외하였으며 일괄적으로 동일한 점수를 부여한 경우와 최고·최저 점수를 제외하여 직무별 점수를 산출하였다.

그리고 이 결과는 임시조직(TFT)에서 최종적으로 확인하고 조정하였다.

### ▲ 직무평가 설문지 예시

## JOB Evaluation

직무소관 사업부/팀	사업부	팀	
작성자 성명	(서명)		
작성자 직위			

본 양식은 직무급 도입을 위한 직무평가서로, \*직무평가 가이드\*를 참조하여 우리나라 총27개 직무에 대해 평가기준별로 1~5레벨까지 작성하여 주시기 바랍니다.

[설문 작성 예시]

직군	소속부서	구분	직무	문제해결 역량	커뮤니 케이션	전문지식	정신적 노력	대내외 검속	재량권	사람관리 에 대한 책임	성과에 대한 책임	서비스에 대한 책임	노동시간	정신적 작업환경
관리	재무회계팀	1	세무	3	3	4	4	3	3	5	3	5	3	4
		2	회계	3	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5
		3	자금	4	3	5	3	3	5	3	3	3	4	3

\* 계산된 내용은 작성의 예시로 현실과는 무관합니다.

**< 직무평가 >**  
 평가기준에 대한 개념을 숙지하신 후 빈칸에 해당 직무에 대한 레벨을 각각 부여해주시기 바랍니다.  
 1,2,3,4,5 이외의 숫자는 부여할 수 없습니다.

대분류 (직군)	중분류 (해당부서)	구분	소분류(직무, Job)	평가기준										
				문제해결 역량	커뮤니 케이션	전문지식	정신적 노력	대내외 검속	재량권	사람관리 에 대한 책임	성과에 대한 책임	서비스에 대한 책임	노동시간	정신적 작업환경
관리	재무회계팀	1	세무											
		2	회계											
		3	자금											
	경영지원팀	4	총무											
		5	인사											
		6	전산											
		7	비서											
		8	기사											

### 💡 참고하세요!

- 직무평가에 대한 이해도 및 효율성을 높이고 직무평가의 오류를 줄이기 위해 직무평가자로 선정된 인원들을 대상으로 직무평가 워크숍, 설명회 등을 실시하는 것을 제안합니다.

## ⑥ 7단계 : 직무등급 결정

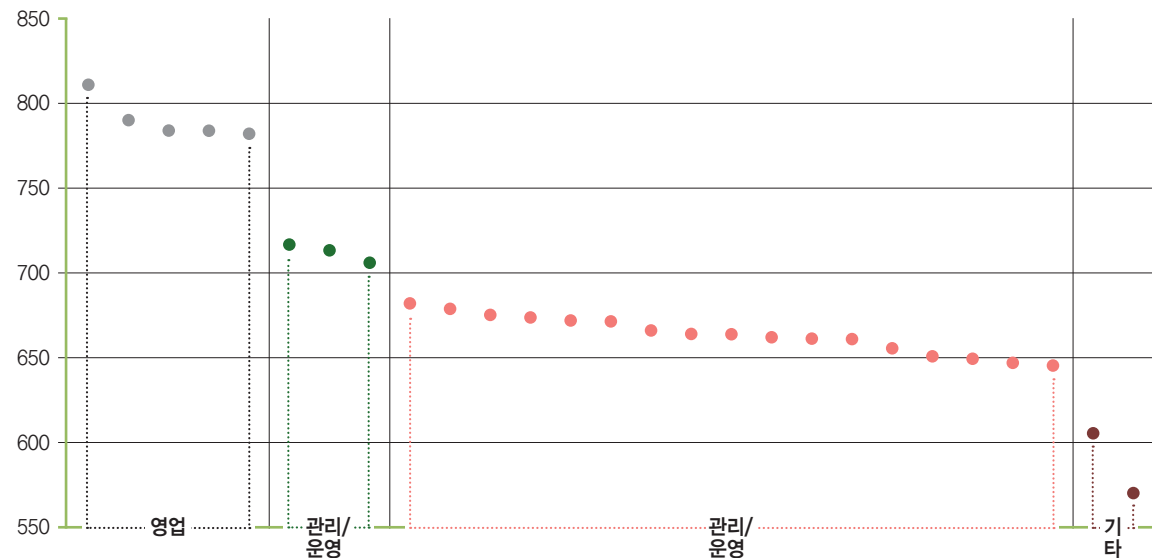
직무평가 결과를 토대로 직무 그룹을 구분하였다. 직무 그룹은 직무평가 점수의 격차가 벌어지는 구간을 중심으로 구분하였는데 그 결과는 아래 그림과 같이 영업, 관리/운영, 기타의 직무 특성별로 묶이는 것을 확인할 수 있다.

### 직무평가 결과

직무	평가점수	순위	직무등급
해상영업	812.30	1	1등급
부산해상영업	791.25	2	
항공영업	785.24	3	
프로젝트영업	784.99	4	
KAM영업	783.30	5	
Railway Pricing	717.18	6	2등급
인사	713.73	7	
해상 Pricing	706.43	8	3등급
TSR운영관리	681.95	9	
총무	678.90	10	
TCR운영관리	675.16	11	
장비관리운영	673.79	12	
컨테이너해상수출운영	672.06	13	

직무	평가점수	순위	직무등급
해외법인관리	671.38	14	3등급
벌크화물해상수출운영	665.91	15	
세무	663.92	16	
부산창고운영관리	663.70	17	
회계	661.87	18	
항공수출운영	661.08	19	
자금	660.79	20	
항공수입운영	655.19	21	
대리점운영	650.45	22	
전산	649.26	23	
부산해상수입운영	646.80	24	4등급
부산해상수출운영	645.08	25	
비서	604.63	26	
기사	568.98	27	

### 직무평가 결과 분포도



## ● 직무평가 결과의 활용

### ① 직군 설계

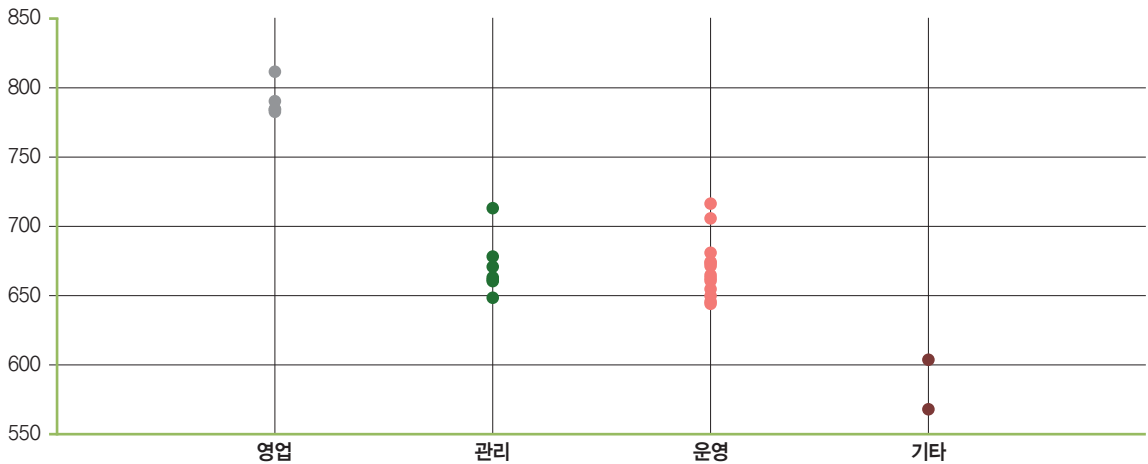
직무평가결과가 직무특성별로 구분된다는 점에 착안하여 이 결과를 영업, 관리, 운영, 기타 직군으로 재정립하고, 향후 직군별로 교육훈련, 이동관리, 채용, 평가, 보상에 활용하기로 하였다.

### 📊 직군별 직무평가 결과 분포

직무	평가 점수	순위	직무 등급	직군	평균	직무등급 확정
해상영업	812.30	1	1등급	영업	791.42	A등급
부산해상영업	791.25	2	1등급	영업		
항공영업	785.24	3	1등급	영업		
프로젝트영업	784.99	4	1등급	영업		
KAM영업	783.30	5	1등급	영업		
인사	713.73	7	2등급	관리	671.41	B-1등급
총무	678.90	10	3등급	관리		
해외법인관리	671.38	14	3등급	관리		
세무	663.92	16	3등급	관리		
재무회계	661.87	18	3등급	관리		
자금	660.79	20	3등급	관리		
전산	649.26	23	3등급	관리		

직무	평가 점수	순위	직무 등급	직군	평균	직무등급 확정		
Railway Pricing	717.18	6	2등급	운영	670.37	B-2등급		
해상 Pricing	706.43	8	2등급	운영				
TSR운영관리	681.95	9	3등급	운영				
TCR운영관리	675.16	11	3등급	운영				
장비관리운영	673.79	12	3등급	운영				
컨테이너해상 수출운영	672.06	13	3등급	운영				
벌크화물해상 수출운영	665.91	15	3등급	운영				
부산창고운영	663.70	17	3등급	운영				
항공수출운영	661.08	19	3등급	운영				
항공수입운영	655.19	21	3등급	운영				
대리점운영	650.45	22	3등급	운영				
부산해상수입운영	646.80	24	3등급	운영				
부산해상수출운영	645.08	25	3등급	운영				
비서	604.63	26	4등급	기타			586.80	C등급
기사	568.98	27	4등급	기타				

### 📊 직군별 직무평가 결과 분포도



또한 새롭게 도출된 직군에 대해 아래와 같이 정의하였다.

직군	정의
영업 직군(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 영업 활동을 통하여 매출을 극대화하고 수익성을 확보하며, 거래선의 적기 지원과 원활한 서비스 활동을 통한 고객만족을 실현하는 직무군</li> <li>• 고객과의 접점으로 계약, 협의, 입찰 등의 직무군</li> </ul>
관리 직군(M)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사의 중장기 경영전략, 사업계획 및 실적관리, 경영조직의 기획 등 회사 차원의 종합적 기획 및 관리업무를 추진하며 주요 사업을 수행하는데 필요한 각종 지원제도를 기획하고 운영하여 회사가 최대한의 성과를 낼 수 있도록 안정적인 경영 활동을 지원하는 직무군</li> <li>• 경영활동을 원활하게 하기 위해 필수적인 지원직무군</li> </ul>
운영 직군(O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 효율적 운영체계를 구축하고 지속적인 서비스 활동을 통하여 질 좋은 서비스를 적기에 제공하는 직무군</li> <li>• 고객사의 목적을 달성하게 하기 위해 실제 서비스를 구현하는 직무군</li> </ul>
별정 직군(P)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기사, 비서 등 경영진의 보좌 업무를 수행하거나 특정한 업무 수행을 위하여 별도로 마련된 직무군</li> </ul>

## ▣ 개선 전 · 후 비교

- (개선 전) 과거에도 직군 개념이 존재하였으나, 직군의 개념 정의 및 근거가 명확하지 않아 직군별 인사 관리를 차별화할 수 없었음
- (개선 후) 유사한 직무특성과 난이도를 가진 직무군을 직군으로 정의하여 직무군별 차별화된 인사관리 실현 가능

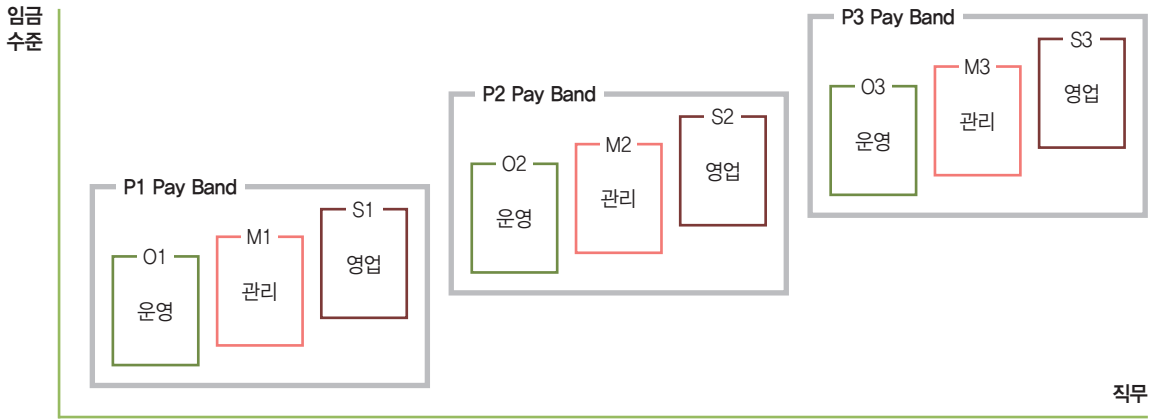
## ② 임금체계 개선

수평적 직무분석 결과 외에 수직적 직무분석을 실시하여 직무분석 결과와 연계하였다. 수직적 직무분석은 아래 표와 같이 현재의 직급 체계와 연계하여 하나의 직무 안에서 수직적 역할을 중심으로 분류한 것을 의미한다.

직급 (수직적 직무분석)	직급 정의		
P3	PLAN-DO-SEE (총괄, 관리, 기획)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고숙련 기반 실무수행 (기능 전반 전문가 Lv.)</li> <li>• 리더십 개발/후배 육성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀업무 전반의 효율적 관리 및 통찰</li> <li>• 사업부의 원활한 지원</li> <li>• 주요 고객에 대한 효과적 유대 유지</li> <li>• 중요 사안의 신속한 의사결정</li> <li>• 효과적인 부하 육성 및 지원</li> </ul>

직급 (수직적 직무분석)	직급 정의		
P2	PLAN-DO (응용 및 활용, 분석)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기완결적 실무수행 (담당 직무 전문가 Lv.)</li> <li>• 전문성 심화/확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정확, 신속한 계획 수립</li> <li>• 관리 계층의 효율적 지원</li> <li>• 효과적인 부하 지도 및 지원</li> <li>• 주요 지역 또는 화주 담당</li> </ul>
P1	DO-SUPPORT (기본업무 및 지원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 독자적 실무수행 지향 (기준/Guideline 활용)</li> <li>• 사업/기능/조직/직무 이해</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정확, 신속한 업무 처리</li> <li>• 상사 업무의 효과적 지원</li> <li>• 최소 화주 담당</li> </ul>

수직적 직무분류 결과에 따라 현행 임금 분포 범위 분석, 시장임금조사 결과 등을 반영하여 아래 그림과 같이 새로운 임금밴드를 설계하였다.



기존의 근속에 따른 승진으로 자동 임금 인상이 되던 구조에서 매년 인사평가 결과를 반영한 차등 임금 인상 방식으로 변경하였다. 또한 직무급 적용 시 직무등급이 상승하지 않는 한 해당 등급에만 계속 머물거나 승진 단계가 기존보다 축소되기 때문에 매년 평가 결과를 임금 인상액에 반영하여 성과가 높은 직원에 대한 동기부여가 가능하도록 설계하였다.

특히 기존 승진인상 재원을 임금 인상 재원으로 활용하여 고성과자의 경우 기존 체계에서 승진했을 때 만큼의 임금인상률을 보장하였다.

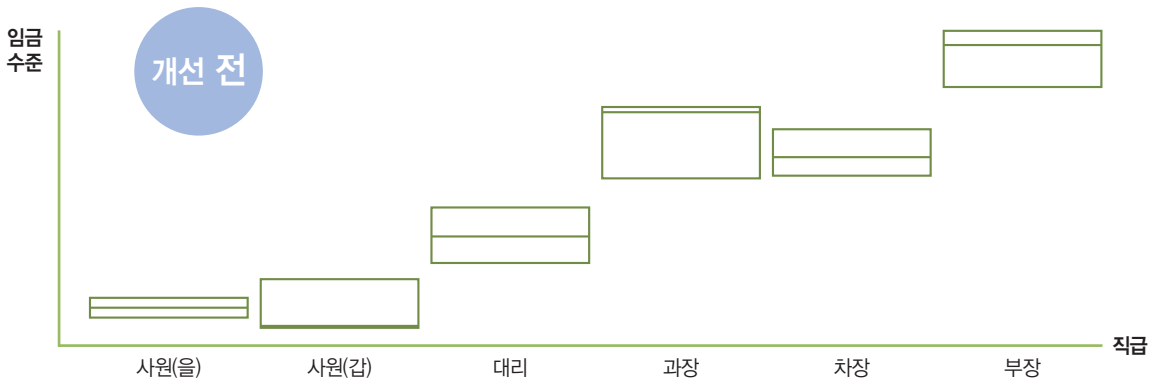
평가등급	S	A	B	C	D
	절대평가	20%	60%	20%	절대평가
임금인상률	2a	1.5a	a	0.5a	0
예시	6.0%	4.5%	3.0%	1.5%	0.0%

승진에 따른 임금 인상인 직무승진 시 승진가산금 적용 없이 수평 이동하되, 초임에 미달하는 경우에만 상위 직급 초임으로 이동하도록 하였다. 다만, 기존에 승진한 직원과의 형평성 문제, 승진이 임박하여 어느 정도 기대감이 형성된 직원에 대해 한시적으로 '승진 보전금'을 운영하거나 비누적식 '승진 축하금'을 지급하여 상실감을 최소화할 수 있도록 하였다.

또한 새로운 임금밴드 도입에도 불구하고 기존 직원들의 임금은 감액하지 않는 것을 원칙으로하여 구성원들의 수용성을 확보하였다. 즉, 현재의 임금 수준을 최하위 등급 임금으로 설정한 상태에서 상위등급으로 갈수록 임금이 인상되는 형태로 설계하였다. 따라서 임금밴드의 상한 이탈자는 발생하지 않고, 하한 이탈자만 발생하는데 한 번에 임금 인상이 어려운 경우 추후 점진적 또는 직무평가 결과에 따라 차등적으로 인상이 이루어지도록 하였다.

### ▣ 개선 전 · 후 비교

- (개선 전) 근속에 따라 직급 및 임금이 인상되는 구조, 대리가 성과나 역량이 매우 뛰어난 경우에도 과장의 임금을 초과할 수 없음
- (개선 후) 직급, 근속이 아닌 직무 난이도와 성과에 따른 임금인상 실현, 직급이 낮더라도 회사에 대한 기여도가 크거나 직무 난이도가 높은 경우 등은 승진하지 않아도 상위 직급보다 높은 임금 가능



### ③ 직급체계 개선

수직적 직무분석 결과를 반영하여 아래 표와 같이 새로운 직급체계를 설계하였다.

(기존) 연공 서열 중심 직급체계

직군	직급	직위	직책	표준연한
임원	대표이사			
	부사장			
	상무		사무부장	4년
일반직	부장	Pro	팀장	4년
	차장			4년
	과장			4년
	대리			4년
	사원			

(향후) 직무역할 중심 新 직급체계

직군	직급	직위	직책	표준연한	
				제1안	제2안
임원	대표이사	대표이사			
	부사장	부사장			
	상무	상무		폐지	6년
일반직	P3 (Professional 3)	Pro	사업부장 or 본부장	팀장	폐지
	P2 (Professional 2)				
	P1 (Professional 2)				

- ① 직책이 있는 경우 직책으로 호칭(사업부장 or 본부장, 팀장)
- ② 직책이 없는 경우 직위로 호칭(상무, 프로)
- ③ 대표이사, 부사장은 직급, 직위, 직책명 동일

### 개선 전 · 후 비교

- (개선 전) 근속에 따른 승진에 좌우되는 구조로, 우수인재 동기부여 어려움  
 “직급” = “조직 내 서열 관계”라는 인식이 존재, 실제 직무와 직급 일치 안됨. 동일한 실무 담당자 임에도 사원보다 대리가 높다는 인식 때문에 수평적 업무 소통에 장애 요인으로 작용 → 불필요한 서열 상승 경쟁 야기
- (개선 후) 우수인재는 지금 보다 빨리 리더로 성장 가능  
 직급은 조직 내 서열이 아니라 직무 가치 및 역할 단계에 따른 구분이라는 인식 조성을 통해 수평적, 상호존중 조직문화 정착  
 개인별 직무범위 명확화

### ④ 승격체계 개선

직급 단계 축소로 인해 승진의 기회가 축소되고 승진 연한이 폐지됨에 따라 새로운 승격체계에 대한 모색이 필요하였다. 이에 B사는 승격체계에 있어 다음과 같은 기준을 설정하였다.

- 승격 원칙 : 직무 결원 발생 시 해당 직무에 적합한 인재 선발
- 인재 선발 기준 : 팀장 추천 및 인사위원회 회의를 통해 적격자 확정(절대평가)

- 최소 자격 요건 : 2년 연속 인사평가결과 A등급 이상자 또는 해당 직무수행 기간 평균 B등급 이상자, 상위 직무 수행을 위한 준비 정도, 해당 직무 수행 주요 성과/실적

## 개선 전 · 후 비교

- (개선 전) 근속에 따른 승진
- (개선 후) 승진 연한 폐지를 통해 근속에 관계없이 승진 기회 부여, 승격기준은 최소 자격 요건으로 누구나 노력하면 성장할 수 있다는 점을 강조

## 참고하세요!

- 직무급 도입은 수직적 직무분석을 통해 직급 및 승격체계 개선을 수반합니다. 대체로 직무급이 도입되는 경우 직급체계가 이전보다 간소화되어 승진기회가 줄어들 수 있습니다.
- 직원들은 대부분 “승진=임금 인상”으로 생각하기 때문에 직무급 도입 반대로 이어질 수 있습니다. 따라서 (직급)승진하지 않아도 회사에 대한 기여도가 높고 어려운 직무를 담당하거나 직무에서 성과를 창출하는 경우 임금이 인상될 수 있도록 제도를 설계하는 것이 필요합니다.

## ● 결론 및 시사점

직무급 도입은 연공중심에서 직무 및 성과 중심으로 조직의 체질을 변경하는 과정이다.

본 사례는 임금의 내부 공정성 측면에서 문제의식을 가지고 직무급 도입을 결정하게 된 경우에 해당한다. 직무급이 실제 기업에 도입되어 정착되기 위해서는 단순히 임금체계 개선에만 집중될 것이 아니라 직무급 도입으로 직군, 직급, 승진, 평가체계가 개선된다면 보다 효과적일 수 있다.

따라서 직무급의 성공적인 조직 내 정착을 위해서는 직무관리, 성과관리, 직무등급별 채용/교육훈련 등 관련 인사제도의 개선뿐만 아니라, 직무가치 인식 확산, 조직문화 정착 차원에서의 지속적인 관심과 체질 개선을 위한 노력이 요구된다.



## C 사례

- C사는 설립 이후 지속적인 매출 성장에 따른 조직 규모 확장과 인력증가에도 불구하고 인사제도는 사업 초기 수준에 머물고 있어 평가, 보상, 승진 및 경력개발제도의 개선이 필요한 상황이었다.
- C사의 사례는 중견·중소 제조기업이 성장단계에서 겪게 되는 인사 제도 상의 이슈와 개선사항을 직무중심 인사제도로 풀어나가는 과정을 보여주고 있다. 또한 직무분석과 직무평가를 기반으로 임금 체계, 평가제도와 승진 및 경력개발체계 등을 도입하려는 제조업 기업들에게 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

### ● 기업 개요

업종	제조업
규모	98명
주요 사업 및 특징	천연 의약품료 및 천연 향료 생산

### ● 도입 배경

직무와 성과가 반영되는 임금체계 개선 필요	• 인사평가 결과에 따라 승진하기보다는 진급 연한이 도래한 경우 승진(자동 승진)을 실시하는 사례가 많아 인사평가에 대한 합리성과 보상체계와의 연계성 필요
경력개발을 통한 숙련 근로자 양성 필요	• 직무분석이 체계적이지 않아 직무 전문성 향상을 위해 직무 특성을 반영하거나 핵심직무를 고려하여 교육훈련이나 경력개발계획을 세우기가 어려운 상황임

### ● 직무평가

#### ① 1단계 : 직무조사를 통한 직무분류체계 수립

첫 번째 단계에서는 직무평가에 앞서 직무전문가가 주체가 되어 전 직원의 직무조사를 통해 직무정보를 수집하고 분류하였다. 직무조사를 통해 기존의 직무분류체계를 세분화하였으며, 부서별 업무분장표를 조정하는 등 실제 업무와 직무기술서상의 내용을 확인하였다. 직무조사 결과 아래와 같은 직무분류 체계표를 도출하였다.

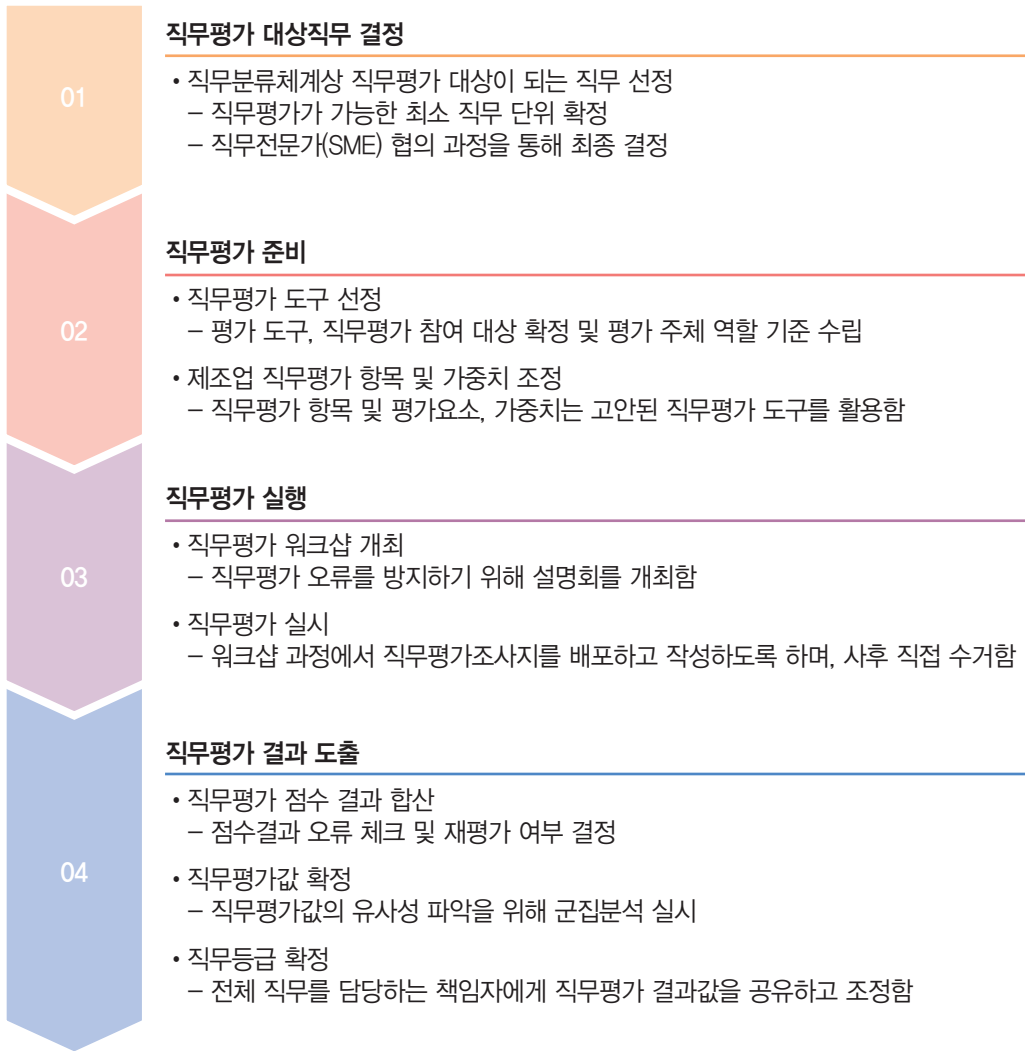
▲ 직무조사결과 산출물 예시(직무분류체계)

부서명	직렬	직무				
미래전략팀	구매·원가 관리	구매관리	생산·원가 관리			
	홍보·기획	기획관리	홍보·마케팅 관리			
해외사업팀	해외사업	수출관리	해외영업			
경영지원팀	세무회계	자금	회계	세무		
	인사관리	인사노무관리	총무			
영업본부·국내 영업팀	영업	영업(총괄)	영업(팀장)	영업(팀원)	영업관리	
○○○ 영업		○○○영업 (총괄)	○○○영업			
연구개발팀	연구개발	연구개발				
품질경영팀	품질보증	의약품GMP	인증관리	품질관리		
생산1팀	스테비아 생산	스테비아생산 총괄	스테비아 생산	스테비아 포장		
생산2팀	의약·화장품 생산	의약·화장품 생산	의약·화장품 생산관리			
생산기술팀	생산설비관리	설비설치개선	폐수처리관리			
생산지원팀	생산지원	생산지원총괄	구매·위험물 관리	생산지원서무	설비보전	설비안전관리

💡 참고하세요!

- 직무조사는 해당 직무가 수행해야 하는 업무 내용을 조사하는 것임에도 불구하고 본인이 수행 중인 업무만을 고려하는 경향이 있습니다. 또한 하나의 직무를 여러 명이 분담하는 경우에 본인이 수행하지 않는 업무가 직무기술서에 기록되면 수행해야될 업무가 추가된다고 생각하는 등의 오해가 생길 수 있습니다.
- 따라서 안내문, 소규모 집체교육 등 다양한 의사소통을 통해 직무분석을 상세히 설명해야 하며, 가능한 많은 직원들에게 직무조사 및 직무분석에 대한 취지, 방법, 결과 활용 등을 설명하는 것이 중요합니다.

## ② 2단계 : 직무분류체계 및 직무정보를 활용한 직무평가 실시



두 번째 단계에서는 앞선 단계에서의 직무분류를 토대로 각 직무의 가치를 평가하는 과정을 거쳤다. 이때 직무평가 도구는 고용노동부의 업종별 직무평가 도구(제조업 사무직, 생산직)를 활용하였다.

직무평가는 직무전문가와 부장급 이상 또는 임원들이 수행하였다. C사는 아래 그림과 같이 임원과 직무전문가가 평가한 직무평가결과에 대해서 그 반영 비율을 8:2, 7:3, 6:4, 5:5 등으로 다양하게 적용한 후 8:2(임원평가: 직무전문가평가)로 임원이 평가한 직무평가 결과를 보다 중요하게 고려하였다.

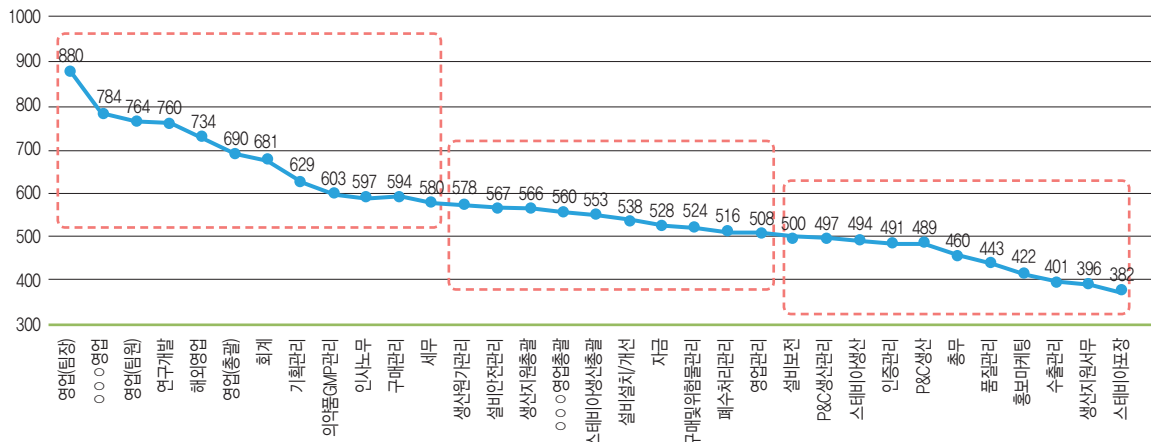
그 이유는 직무평가 시 자신의 부서 직무는 관대하게 평가(관대화 경향)하고, 타부서 직무는 반대의 경향(가혹화 경향)이 생길 수 있어 특정 부서에 얽매이지 않고 전체 직무관점에서 평가할 수 있는 임원급 수준에서 이루어진 직무평가의 결과가 보다 신뢰성이 있다고 판단하였기 때문이다.

## 직무평가결과

최종 적용

본부명	팀명	직무	합계	임원		SME	8:2 계산		7:3 계산		6:4 계산		5:5 계산		
				점수	RANK		점수	RANK	점수	RANK	점수	RANK	점수	RANK	
연구소	연구개발팀	연구개발	761	3	754	760	4	759	4	758	4	758	5		
		품질경영팀	의약품GMP관리	571	9	730	603	9	619	9	635	9	651	10	
	영업본부	인종관리	인종관리	421	18	772	491	17	526	17	561	17	597	15	
			품질관리	436	16	470	443	19	446	19	450	19	453	19	
		영업(총괄)	영업(총괄)	631	7	926	690	6	720	6	749	5	779	4	
			국내영업팀	영업(팀장)	747	5	830	764	3	772	3	780	3	789	3
		휴나텍	영업(팀장)	889	1	842	880	1	875	1	870	1	866	1	
			영업관리	427	17	830	508	16	548	15	588	14	629	13	
		전략사업본부	경영관리팀	OOO영업	769	2	842	784	2	791	2	798	2	806	2
				OOO영업총괄	489	14	842	560	14	595	13	630	12	666	8
미래전략팀	경영관리팀	서무	548	12	706	580	12	595	12	611	13	627	14		
		인사노무	563	11	732	597	10	614	11	631	11	648	11		
	자급	자급	487	15	690	528	15	548	15	568	16	589	17		
		총무	412	20	652	460	18	484	18	508	18	532	18		
	회계	회계	687	6	656	681	7	678	7	675	7	672	7		
		구매관리	548	12	776	594	11	616	10	639	8	662	9		
	기획관리	기획관리	626	8	642	629	8	631	8	632	10	634	12		
		생산원가관리	568	10	616	578	13	582	14	587	15	592	16		
	해외사업팀	홍보마케팅	410	21	472	422	20	429	20	435	20	441	20		
		수출관리	418	19	332	401	21	392	21	384	21	375	21		
해외영업	해외영업	755	4	648	734	5	723	5	712	6	702	6			
	생산1팀	스테비아 생산총괄	514	1	708	553	1	572	1	592	2	611	2		
함정공장	생산1팀	스테비아 생산	481	5	548	494	6	501	5	508	5	515	5		
		스테비아 포장	374	8	412	382	8	385	8	389	8	393	8		
		P&C 생산관리	501	2	479	497	5	494	6	492	6	490	6		
	생산2팀	P&C 생산	499	3	448	489	7	484	7	479	7	474	7		
		설비설치/개선	494	4	715	538	2	560	2	582	3	605	3		
	생산기술팀	폐수처리관리	433	7	846	516	3	557	3	598	1	640	1		
		설비보전	463	6	646	500	4	518	4	536	4	555	4		
	생산지원팀	생산지원 총괄	533	2	697	566	2	582	1	599	1	615	1		
		구매 및 위험물 관리	494	3	645	524	3	539	3	554	2	569	2		
		설비안전관리	614	1	380	567	1	544	2	520	3	497	3		
생산지원 서무		408	4	346	396	4	389	4	383	4	377	4			

## 전체 직무평가 점수 결과 합산



전체 직무에 대한 직무평가 값을 산출한 이후, 다시 직군 내 직무들의 직무평가 값을 비교하여 향후 직무등급과 연계하여 범위직무급 또는 직무역할급에 적용할 수 있도록 하였다.

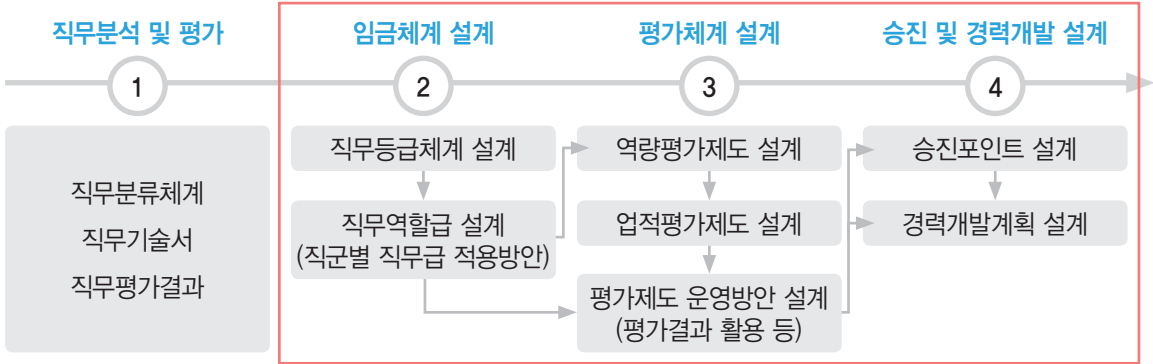
전체 직군 직무평가 결과 및 직군 내 직무평가점수 비교

	직군 내 군집분석	직군 내 직무등급																																												
경영지원		<table border="1"> <thead> <tr> <th>등급</th> <th>직무명</th> <th>직무점수값</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">G1</td> <td>영업(팀장)</td> <td>889</td> </tr> <tr> <td>영업(총괄)</td> <td>631</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">G2</td> <td>영업(팀원)</td> <td>747</td> </tr> <tr> <td>해외영업</td> <td>755</td> </tr> <tr> <td>○○○영업</td> <td>769</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">G3</td> <td>영업관리</td> <td>427</td> </tr> <tr> <td>○○○영업총괄</td> <td>489</td> </tr> </tbody> </table>	등급	직무명	직무점수값	G1	영업(팀장)	889	영업(총괄)	631	G2	영업(팀원)	747	해외영업	755	○○○영업	769	G3	영업관리	427	○○○영업총괄	489																								
등급	직무명	직무점수값																																												
G1	영업(팀장)	889																																												
	영업(총괄)	631																																												
G2	영업(팀원)	747																																												
	해외영업	755																																												
	○○○영업	769																																												
G3	영업관리	427																																												
	○○○영업총괄	489																																												
제조		<table border="1"> <thead> <tr> <th>등급</th> <th>직무명</th> <th>직무점수값</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">G1</td> <td>회계</td> <td>687</td> </tr> <tr> <td>기획관리</td> <td>626</td> </tr> <tr> <td>설비안전관리</td> <td>614</td> </tr> <tr> <td rowspan="6">G2</td> <td>의약품GMP관리</td> <td>571</td> </tr> <tr> <td>생산원가관리</td> <td>568</td> </tr> <tr> <td>인사노무</td> <td>563</td> </tr> <tr> <td>세무</td> <td>548</td> </tr> <tr> <td>구매관리</td> <td>548</td> </tr> <tr> <td>생산지원총괄</td> <td>533</td> </tr> <tr> <td rowspan="9">G3</td> <td>스테비아생산총괄</td> <td>514</td> </tr> <tr> <td>P&amp;C생산관리</td> <td>501</td> </tr> <tr> <td>구매및위험물관리</td> <td>494</td> </tr> <tr> <td>자금</td> <td>487</td> </tr> <tr> <td>품질관리</td> <td>436</td> </tr> <tr> <td>인증관리</td> <td>421</td> </tr> <tr> <td>수출관리</td> <td>418</td> </tr> <tr> <td>총무</td> <td>412</td> </tr> <tr> <td>홍보마케팅</td> <td>410</td> </tr> <tr> <td>생산지원서무</td> <td>408</td> </tr> </tbody> </table>	등급	직무명	직무점수값	G1	회계	687	기획관리	626	설비안전관리	614	G2	의약품GMP관리	571	생산원가관리	568	인사노무	563	세무	548	구매관리	548	생산지원총괄	533	G3	스테비아생산총괄	514	P&C생산관리	501	구매및위험물관리	494	자금	487	품질관리	436	인증관리	421	수출관리	418	총무	412	홍보마케팅	410	생산지원서무	408
등급	직무명	직무점수값																																												
G1	회계	687																																												
	기획관리	626																																												
	설비안전관리	614																																												
G2	의약품GMP관리	571																																												
	생산원가관리	568																																												
	인사노무	563																																												
	세무	548																																												
	구매관리	548																																												
	생산지원총괄	533																																												
G3	스테비아생산총괄	514																																												
	P&C생산관리	501																																												
	구매및위험물관리	494																																												
	자금	487																																												
	품질관리	436																																												
	인증관리	421																																												
	수출관리	418																																												
	총무	412																																												
	홍보마케팅	410																																												
생산지원서무	408																																													
생산		<table border="1"> <thead> <tr> <th>등급</th> <th>직무명</th> <th>직무점수값</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">G1</td> <td>P&amp;C생산</td> <td>499</td> </tr> <tr> <td>설비설치/개선</td> <td>494</td> </tr> <tr> <td>스테비아생산</td> <td>481</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">G2</td> <td>폐수처리관리</td> <td>433</td> </tr> <tr> <td>설비보전</td> <td>463</td> </tr> <tr> <td>G3</td> <td>스테비아포장</td> <td>374</td> </tr> </tbody> </table>	등급	직무명	직무점수값	G1	P&C생산	499	설비설치/개선	494	스테비아생산	481	G2	폐수처리관리	433	설비보전	463	G3	스테비아포장	374																										
등급	직무명	직무점수값																																												
G1	P&C생산	499																																												
	설비설치/개선	494																																												
	스테비아생산	481																																												
G2	폐수처리관리	433																																												
	설비보전	463																																												
G3	스테비아포장	374																																												

## ● 직무평가 결과의 활용

직무평가 결과를 토대로 C사는 임금, 평가, 승진 및 경력개발 제도를 설계하였는데 전체적인 개요는 아래 그림과 같다.

### ▣ 직무평가결과를 활용한 인사제도 설계 과정



#### ① 직무등급체계를 토대로 한 직무역할급 설계

앞서 도출한 직무평가 결과와 기존의 직급별 임금 수준을 동시에 고려한 결과, 아래 그림과 같이 직무평가 등급 수(3등급)보다 많은 6등급의 직무등급체계가 도출되었다.

	연구개발직군		영업직군		지원직군		생산직군	
	직무	직무점수값	직무	직무점수값	직무	직무점수값	직무	직무점수값
grade1			영업(팀장)	889				
grade2	연구개발	761	○○○영업	769				
			해외영업	755				
			영업(팀원)	747				
grade3			영업(총괄)	631				
					회계	687		
grade4					기획관리	626		
					설비안전관리	614		
					의약품GMP관리	571		
					생산원가관리	568		
					인사노무	563		
					세무	548		
grade5					구매관리	548		
					생산지원총괄	533		
					스테비아생산총괄	514	의약·화장품생산	499
					의약·화장품생산관리	501	설비설치/개선	494
					구매및위험물관리	494	스테비아생산	481
			○○○영업총괄	489	지금	487		
			영업관리	427	품질관리	436	설비보전	463
					인증관리	421	폐수처리관리	433
					수출관리	418		
					총무	412		
grade6					홍보마케팅	410		
					생산지원서무	408		
						스테비아포장	374	

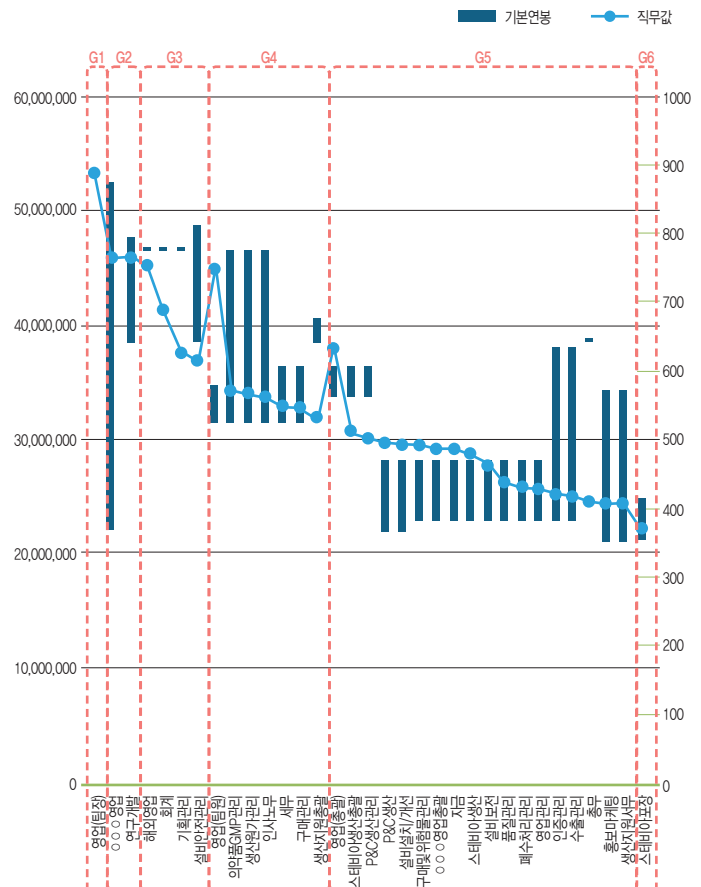
직무평가 결과를 기본연봉에 적용한 C사의 경우 완전한 직무급 형태의 임금체계가 할 수 있다. 아래 그림은 직무평가 결과를 등급으로 구분하고 각 등급 별로 기본급에 적용한 과정을 확인할 수 있다.

### 현행 임금체계

직종	임금항목 구분		직종	임금항목 구분	
관리직종 (연구직종)	기본급	기본연봉	생산직종	기본급	기본연봉
	연구수당			출근장려수당	
	고정OT (연장·야간·휴일)			고정OT (연장·야간·휴일)	
	정기상여	정기상여			
			공통	숙직수당	
				특별성과급	

### 직무평가를 반영한 직무역할급 임금체계(범위직무급 임금체계)

등급	직군	직무	직무값	최소	최대
G1	영업	영업(팀장)	889	52,480,992	41,782,674
G2	연구개발	연구개발	761	22,292,304	52,480,992
G2	영업	○○○영업	769	38,436,780	47,676,384
G3	지원	회계	687	46,567,644	47,676,384
G3	지원	기획관리	626	46,567,644	47,676,384
G3	지원	설비안전관리	614	46,567,644	47,676,384
G3	영업	해외영업	755	38,436,780	28,088,412
G4	지원	의약품GMP관리	571	31,414,680	28,088,412
G4	지원	생산원가관리	568	31,414,680	46,567,644
G4	지원	인사노무	563	31,414,680	46,567,644
G4	지원	세무	548	31,414,680	46,567,644
G4	지원	구매관리	548	31,414,680	36,219,276
G4	지원	생산지원총괄	533	31,414,680	36,219,276
G4	영업	영업(팀원)	747	38,436,780	36,219,276
G5	생산	P&C생산	499	33,780,012	36,219,276
G5	생산	설비설치/개선	494	33,780,012	36,219,276
G5	생산	스테비아생산	481	33,780,012	36,219,276
G5	생산	설비보전	463	21,969,228	28,088,412
G5	생산	폐수처리관리	433	21,969,228	28,088,412
G5	지원	스테비아생산총괄	514	22,914,228	28,088,412
G5	지원	P&C생산관리	501	22,914,228	28,088,412
G5	지원	구매및위험물관리	494	22,914,228	28,088,412
G5	지원	자금	487	22,914,228	28,088,412
G5	지원	품질관리	436	22,914,228	28,088,412
G5	지원	인중관리	421	22,914,228	28,088,412
G5	지원	수출관리	418	22,914,228	28,088,412
G5	지원	총무	412	22,914,228	28,088,412
G5	지원	홍보마케팅	410	22,914,228	37,993,284
G5	지원	생산지원서무	408	22,914,228	37,993,284
G5	영업	영업(총괄)	631	38,436,780	37,993,284
G5	영업	○○○영업총괄	489	21,140,232	34,149,600
G5	영업	영업관리	427	21,140,232	34,149,600
G6	생산	스테비아포장	374	21,553,848	24,876,924



## ② 직무정보를 활용한 역량평가제도 설계

앞서 진행된 직무조사 결과를 참고하여 직무 역량 풀을 구성할 수 있으며, 직군별로 3~5개의 직무역량평가 요소를 도출하여 역량평가항목으로 활용하였다.

### 직무조사 및 직무평가에서 도출된 직무역량

#### 직무 역량 POOL 24개

분석적 사고	팀워크 지향	프리젠테이션
시스템적 사고	재무이해	구조화된 문서작성
문제해결	사업가적 마인드	자기변화관리
솔선수범	원가의의식	전문성 추구
대인이해	위험감수	정보탐색
개방적 의사소통	협상	업무구조화
갈등관리	설득	업무네트워크형성
다양성관리	경청	계획수립

### 직무특성별 직무역량 평가항목

#### 생산직군

역량명	비중
솔선수범	30%
문제해결	30%
시스템적 사고	20%
팀워크 지향	20%

#### 지원직군

역량명	비중
문제해결	40%
시스템적 사고	30%
전문성 추구	30%

#### 영업직군

역량명	비중
전문성 추구	40%
팀워크 지향	20%
문제해결	20%
분석적 사고	20%

#### 연구개발직군

역량명	비중
분석적 사고	30%
개방적 의사소통	10%
정보탐색	10%
계획수립	20%
문제해결	30%

직무조사 내용 중 과업의 세부 내용을 참고하여 업적평가지표를 설정하였으며 직무조사에서 직무를 구성하는 과업 중 중요도가 높을 경우 업적평가에서 가중치를 부여하는 방법으로 직무의 가치를 인사평가에 반영하였다.

## ③ 승진 및 경력개발 제도에 활용

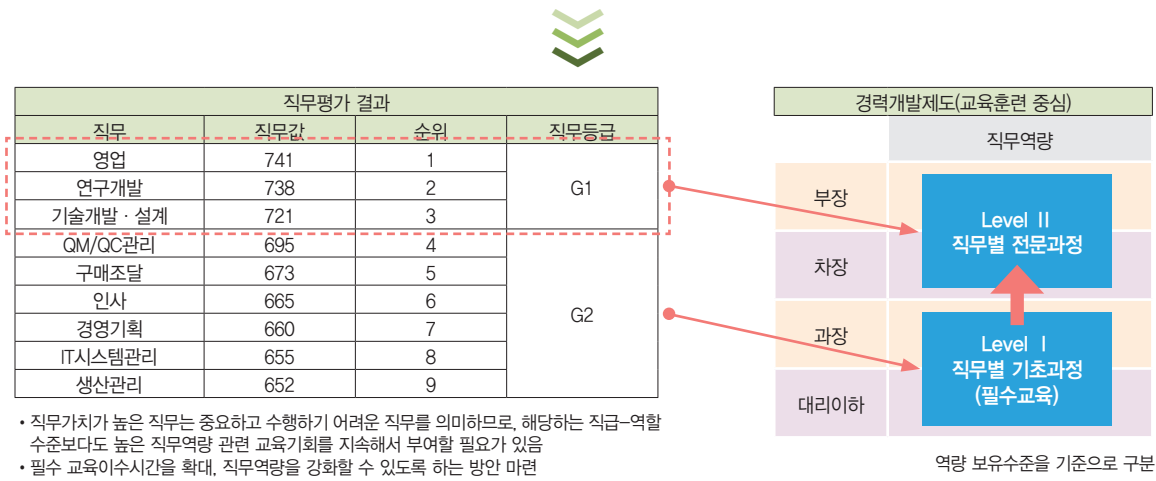
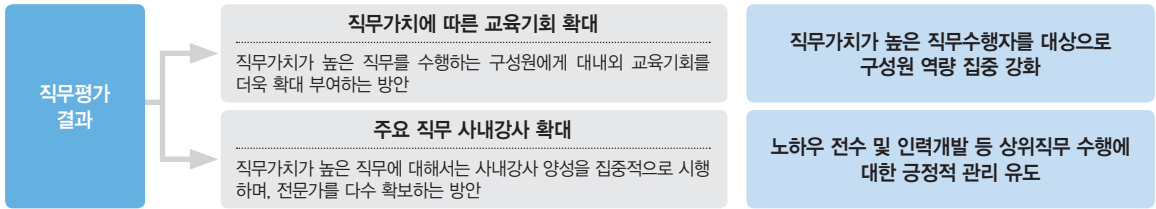
직무평가 결과를 기준으로 직무 가치가 높은 업무를 수행하는 구성원에 대해서는 인사평가 결과와는 별개로 아래 기준과 같이 승진에 유리한 점수를 부여하거나 인사평가결과를 점수화하여 승진자격 기준에 반영하는 승진 포인트제를 실시하였다.

승진 대상지급	승진 자격기준			승진 포인트 부여기준					
	채류 연한	승진자격 point	교육 이수	인사평가등급 반영		가감점 포인트			
부장(3A)	2	120점	필수 요건	평가등급	구분	가점		감점	
부장(3B)	2	120점		S	100점	내용	점수	내용	점수
차장	3	180점		A	80점	공로 표창	20	과거 2년간 경고 2회	-0.5
과장	3	180점		B	60점	우수사원 표창	10	과거 1년간 경고 3회 이상	-1
대리	3	180점		C	40점	훈장/대통령 표창	20	견책	-5
주임	2	120점		D	20점	국무총리 표창	15	감봉	-10
사원	2	120점				정부기관장 표창	10	정직	-20



#### ④ 경력개발체계 설계(교육훈련을 통한 역량개발)

직무평가결과를 경력개발 제도에 적용하여 직무 가치에 따라 교육기회를 확대하고 주요 직무에서의 사내 강사 양성을 중점적으로 시행하였다. 직무 가치가 높은 직무에 집중적인 교육훈련과 경력개발을 실시하며, 직무별로 직무 중요성과 난이도를 고려하여 교육훈련 프로그램을 다양하게 설계하였다. 또한 사내강사 육성을 통해 직무 노하우의 전수 등 직무에 특화된 경력개발 제도들을 강화하였다.



- 직무가치가 높은 직무는 중요하고 수행하기 어려운 직무를 의미하므로, 해당하는 직급-역할 수준보다도 높은 직무역량 관련 교육기회를 지속해서 부여할 필요가 있음
- 필수 교육이수시간을 확대, 직무역량을 강화할 수 있도록 하는 방안 마련

#### ● 결론 및 시사점

C사는 직무평가 결과를 다양한 인사제도에 연계하여 일관성 있는 인사시스템을 구축한 사례이다.

직무 가치를 기본급에 적용하여 직무급을 설계하였으며 이에 더 나아가 인사평가, 승진 및 경력개발 제도에까지 적용하였다. 이를 통해 인사제도의 일관성을 확보함과 동시에 인사제도 간 시너지를 형성할 수 있을 것이다.

체계적인 직무조사 및 직무체계의 이해는 직무평가와 연관된 인사제도에 있어 초석이 될 수 있다. C사의 경우 직무조사 및 분류 작업을 직무평가와 인사평가에 적용하였는데 인사제도의 개선 및 보완에 있어 직무에 대한 이해 과정의 중요성을 확인할 수 있는 사례이다.

## 02 IT업종 사례

### D 사례

- D사례는 직무평가 및 활용에 있어 직무평가 목적, 조율해야 할 사항, 활용 방안의 범위 등을 사전 단계에서 명확히 함으로써 전체 과정을 효율적으로 진행할 수 있었던 사례로 직무평가 사전 단계의 중요성을 파악할 수 있는 사례이다.
- D사는 인사제도가 잘 갖추어지지 않은 기업(스타트업)으로 직무급 도입을 목적으로 직무평가를 시행하였다. 직무평가와 인사제도 설계까지의 전 과정을 보다 효율적으로 진행하기 위해 사전단계와 본 단계로 직무평가 프로세스를 이원화하여 진행하였다. 사전 단계에서 의사결정이 필요한 사항을 미리 확정함으로써 직무평가를 수월하게 진행할 수 있었으며 직무급 설계를 위한 직군 및 직무체계, 직급, 승진제도 설계 등 사업장의 인사체계 구축을 병행함으로써 직무중심 인사를 위한 인프라를 마련한 사례이다.

#### ● 기업 개요

업종	IT 업종
규모	약 150명
주요 사업 및 특징	패션 정보 공유 플랫폼을 시작으로 패션/뷰티 분야 온라인 스토어를 통해 사업을 개시, 현재 라이프 및 헬스애프드 영역 등으로 사업영역을 확장

#### ● 도입 배경

체계적인 인사시스템 부재로 인한 인사운영의 어려움 가중	조직이 급격하게 성장하며 수시로 변경되는 인사제도로 인해 체계적인 인사 시스템이 부재한 상황
개발인력 유출 가속화 및 해당 분야 관련 직무 시장임금의 급격한 상승으로 인한 대안 마련 시급	개발인력은 D사의 핵심인력이며 인력 비중 또한 높음. 그러나 산업 전반에 걸친 개발인력 수요 급증으로 내부 개발 인력 유출이 심각한 상황이며 해당 분야 시장 임금의 급격한 상승으로 인해 인력운영에 대한 대안 모색이 시급한 상황
기업 및 구성원 니즈를 반영한 직무중심 인사보상제도의 도입 필요성	스타트업으로 전체 인력의 90% 이상이 MZ 세대로 구성, 세대적 특성(경력개발을 위한 개인의 전문성 중시, 경력 관리를 위한 이직에 긍정적 등)을 고려하고 시장 상황에 유연하게 대처 가능한 직무중심 인사보상 제도 도입 필요성 증대

## ● 직무평가

D사의 직무평가는 아래 그림과 같이 총 6단계를 거쳐 진행되었다. 크게 사전단계와 본 단계로 구분할 수 있으며 사전단계(1단계~3단계)에서는 직무분류체계를 도출한 후 직무평가 대상 직무를 선정하였다. 본 단계에서는 직무평가를 실제 실행하는 단계로 직무평가위원회(직무평가자그룹) 구성 및 직무평가 도구를 선정하고 직무평가 실행 및 직무등급 도출 등이 이루어졌다. 각 단계별 세부 내용을 살펴보면 다음과 같다.



### ① 1단계 : 현재의 직무체계 검토

D사의 경우 직무체계가 별도로 형성되어 있지 않았으며 개별 직원 인사데이터 상의 주요 직무에 관한 정보만 있는 상황이었다. 이에 직무 체계를 파악하기 위해 조직도를 기준으로 각 조직에 속해 있는 구성원들의 직무 전체를 아래 표와 같이 나열하여 직무들을 검토하였다.

#### 📊 조직도 상의 직무현황

팀명	직무		팀명	직무		팀명	직무	
기술팀	웹개발	백엔드개발	마케팅팀	마케팅	마케팅기획	디자인팀	UI//UX	
		프론트엔드			채널마케팅		BX	
	모바일 개발	IOS			브랜드 마케팅		커머스디자인	
		AOS			PB마케팅	고객 경험팀	CX	고객지원
	보안개발	보안개발			마케팅 디자인			고객경험 개선

팀명	직무		팀명	직무		팀명	직무
그로스팀	PM		MD팀	MD	소싱 MD	프로덕트팀	PO
	웹개발	백엔드개발			운영 MD		PM
		프론트엔드			PB MD	법무	
	CRM		영업팀	영업	AMD	업무 지원팀	총무
	데이터분석				광고영업		인사
	머신러닝				광고운영		재무
신사업팀	PM		커뮤니티 기획 및 운영				홍보
	MD		크리에이터 기획/운영				
	소프트웨어 개발		영상편집				
	포토그래퍼		Editor				
	UI/UX		컨텐츠마케팅				

### 참고하세요!

- D사례와 같이 대부분의 중소기업 및 스타트업의 경우 체계적인 직무정리 및 직무 체계도가 마련되어 있지 않을 수 있습니다.
- 특히 전통적으로 존재하는 직무 이외에 새로운 산업에서 생겨나는 신생 직무의 경우 지속적인 직무 업데이트 및 직무관리에 있어 어려움이 있을 수 있습니다. 이에 내부 인프라 미흡으로 인해 직무분석을 통한 직무체계 수립이 어려울 경우 위의 표와 같이 현재 존재하는 부서 내 모든 직무를 나열해 보고 직무 현황을 우선 파악해 볼 것을 제안합니다.
- 직무분석 과정을 생략한 직무 현황 파악으로도 직무평가를 시도해 볼 수 있으며 빠른 기술의 변화로 인해 다양한 직무의 생성과 역할이 변화하는 IT 업종의 경우 이러한 간소화된 절차를 통한 직무평가도 시장 상황에 민첩하게 대응할 수 있는 하나의 방안이 될 수 있습니다.

## ② 2단계 : 새로운 직무체계 수립을 위한 직무분류

앞서 검토한 직무 현황을 토대로 새로운 직무체계 수립을 위해 글로벌 및 국내 메이저 이커머스 회사의 직무 체계를 벤치마킹하여 아래 표와 같이 새로운 직무분류 체계(직군 9, 직렬 21, 직무 36)를 도출하였다.

▲ 새로운 직무분류체계

직군 : 9 / 직력 : 21 / 직무 : 36

직무평가 대상직무(직군1 / 직군2 / 직군3)

(직군1) Technology		(직군2) Business Intelligence		(직군3) Project/Program/Product	
직렬	직무	직렬	직무	직렬	직무
Software Development	Web개발자 (백엔드)	Data science	데이터분석	Project/Product (TECH/Non-Tech)	Project Manager
	Web개발자 (프론트엔드)	Machine Learning	머신러닝엔지니어		Product Manager
	모바일개발자 (IOS)	CRM	CRM		
	모바일개발자 (AOS)				
Security Engineering	보안개발자				

(직군4) Marketing		(직군5) Media		(직군6) Design	
직렬	직무	직렬	직무	직렬	직무
Strategy	마케팅기획	Contents	기획/운영	UX/UI	UX/UI디자이너
	채널마케터		Editor	BX	BX디자이너
	PB마케터		영상편집	Commerce	커머스디자이너
Creative	브랜드마케터		포토그래퍼	Marketing	마케팅디자이너
	컨텐츠마케터	Community	기획/운영		

(직군7) Sales, Advertising & Account mgt		(직군8) Customer Service		(직군9) Corporate Funtions	
직렬	직무	직렬	직무	직렬	직무
Merchandising	소싱 MD	Customer Service	고객상담	인사	인사
	PB MD		고객경험개선	법무	법무
	운영 MD			총무	총무
Account Management	광고영업			재무	재무
	광고운영			홍보	홍보

이때 직군의 경우 회사 전체의 사업 방향과 전략을 고려하여 구분하였는데, 특히 개발 직군에 속하는 Technology와 신사업 및 회사의 미래 성장과 연결된 인공지능 관련 분야(데이터분석 및 머신러닝 등)의 직군(Business Intelligence)은 별도로 분리하였다.

IT산업의 급속한 기술변화와 트렌디한 이커머스 사업 환경을 고려하여 향후 신생 직무 발생 시 이를 보다 체계적으로 관리할 수 있도록 직렬(직무와 직군 사이의 직무분류단위) 단위를 두어 추후 직무확장에 대비하였다. 또한 일부 직무의 경우 해당 직무의 대표 직업(예. 000개발자, 머신러닝엔지니어, UX/UI디자이너 등)으로 표기, 현재 내부에서 사용하고 있는 직무명을 그대로 사용하였다.

### ③ 3단계 : 직무평가 대상 직무 선정(전체직무 vs 특정직무)

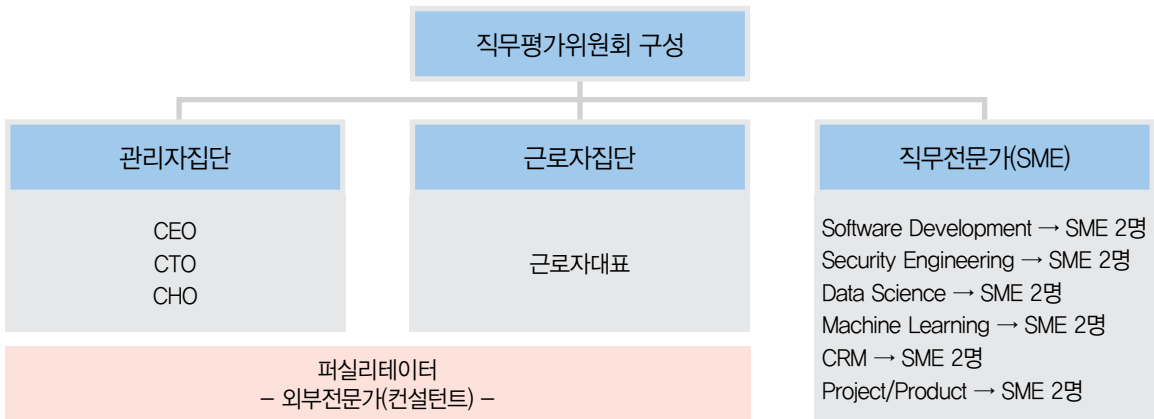
이 단계에서는 직무평가의 대상이 되는 직무를 선정하였다. C사는 전체 직무를 직무평가 대상 직무로 선정하지 않고 Technology, Business Intelligence 및 Project(Tech.) 직군을 직무평가 대상 직무로 선정하였다. 그 이유는 향후 직무급 적용 대상 직무를 고려하여 직무급 도입이 시급한 직군부터 순차적으로 직무평가를 하자는 내부 논의(경영진 사전미팅) 결과를 반영한 것이었다.

### ④ 4단계 : 직무평가위원회(직무평가자 그룹) 구성

직무평가위원회는 근로자 대표(노사협의회 근로자 대표), 관리자 대표(경영진), 직무전문가로 구성하였으며 외부전문가인 컨설턴트는 퍼실리테이터(Facilitator, 촉진자(조언자)) 역할로 참여하였다.

직무평가위원회의 구성원 중 직무전문가는 각 평가 대상 직무의 직무전문가 2인으로 선정하였다. 직무전문가를 2인으로 선정한 이유는 직무전문가 1인이 평가할 경우, 직무전문가에게 지나친 부담이 될 수 있으며 평가자의 주관적인 판단으로 생길 수 있는 단점을 보완하기 위함이다.

#### 📌 직무평가위원회 구성



#### 💡 참고하세요!

- 직무평가위원회가 구성된 후 직무평가 전반에 대한 교육을 실시하는 것을 제안합니다. 주요 교육 내용의 예는 아래와 같습니다.
  - ① 직무평가의 목적과 필요성 ② 평가방법(평가요소, 가중치 등) ③ 고용노동부의 업종별 직무평가 도구 소개 등을 통해 직무평가를 보다 효율적으로 실행할 수 있습니다.
  - ☞ 직무평가 도구에 있어 다양한 직무평가 방법론과 평가요소/가중치 등의 선정 방법이 존재하나 논란의 여지를 최소화하고 세부 의사결정 단계 축소 및 공신력을 고려하여 고용노동부의 업종별 직무평가 도구를 선정하도록 추천하는 방안도 제안합니다.

## ⑤ 5단계 : 직무평가 도구 선정

직무평가 교육 후 직무평가자들을 중심으로 직무평가 도구 결정(자체 개발 vs 고용노동부의 업종별 직무평가 도구 사용)을 위한 논의가 이루어졌으며 고용노동부의 업종별 직무평가 도구(IT업종)를 사용하기로 결정되었다.

### 참고하세요!

- D사의 경우 직무평가 실행 후 도출된 결과에 대해 특별한 이견이 존재하지 않았으며, 하위항목/가중치/척도 등에 있어서도 별도의 조율이 필요하지 않았습니다. 이렇듯 실제 직무평가 현장에서 보면 직무평가 작업 자체가 어려운 것이 아닌 직무평가를 실행하는 과정까지의 여러 의사결정 사항과 복잡한 이해관계로부터 발생하는 문제점들이 일을 지연시키는 경우를 흔히 볼 수 있습니다.
- 이에 사전 직무평가 교육을 통해 직무평가 방법 및 도구에 대한 이해를 충분히 한 후 직무평가 도구(고용노동부)의 변형 없이 직무평가를 실시해 본 후 필요 시 변형된 도구로도 다시 평가, 결과를 비교한 후 도구를 확정하는 방법도 고려해 볼 수 있습니다.
- 고용노동부의 업종별 직무평가 도구를 사용하기 위해 작성된 매뉴얼을 참고해 볼 수도 있습니다.

## ⑥ 6단계 : 직무평가 실시

이 단계는 확정된 직무평가 도구를 토대로 직무를 평가하는 과정이다. 아래 그림과 같은 직무평가지를 직무평가자들에게 배포한 후 직무평가를 실행하고 직무평가지를 취합한 후 총점 및 평균점수를 도출하였다.

### (주) OO 직무평가 설문지

안녕하세요. 바쁘신 와중에 귀한 시간을 내어 주셔서 감사드립니다.  
 본 직무평가 설문지는 당사의 여러 직무에 대한 난이도와 가치, 특성 및 직무를 수행하기 위해 요구되는 요건을 측정하기 위한 것입니다.  
 아래 직무평가 대상 직무정보를 보시고 직무평가 요소 및 하위항목에 대한 척도(수준정도, 1~5)를 체크해 주시기를 부탁드립니다. (○ 또는 √)  
 ※ 직무평가 요소/하위항목 및 척도에 대한 정의 및 세부 설명자료는 별도 첨부드리오니, 반드시 숙지하신 후 체크해 주시기 바랍니다.

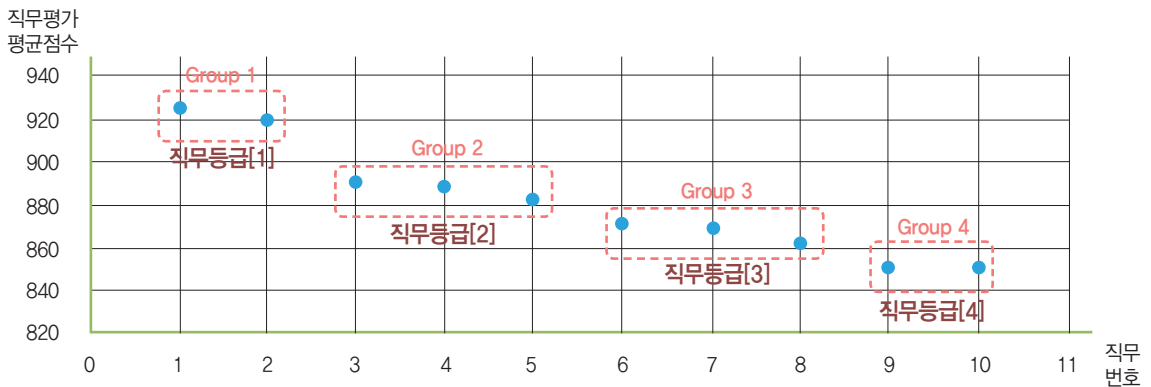
평가자정보	성명	소속	직무	평가일자

직무평가 대상 직무정보			직무평가 요소 및 하위항목 (○ 또는 √)																		
			기술				노력				책임				작업조건						
직군	직별	직무	시식	경험	문제해결역량	커뮤니케이션	자격/진문서식	정신적 노력	집중도	사람관리 책임	성과 책임	서비스 책임	연구개발 책임	노동시간	정신적작업환경						
			1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5	1:2:3:4:5		
Tech.	Software development	Web개발 (백엔드)																			
		Web개발 (프론트엔드)																			
		모바일개발 (IOS)																			
		모바일개발 (AOS)																			
	Security engineering	보안개발																			
Biz. Intelligence	Data science	데이터분석																			
	Machine learning	머신러닝																			
Project product	Project /Prouct	CRM																			
		Project manager /Product manager																			

## ⑦ 7단계 : 직무등급 결정

도출된 직무평가 평균점수와 전체적인 분포도는 아래 그림과 같으며 총 4개 그룹으로 구분한 후 직무등급을 결정하였다.

직군	직력	직무		직무평가 평균점수
		순위	직무명	
Business Intelligence	Maching learning	1	머신러닝엔지니어	925
Business Intelligence	Data science	2	데이터분석	920
Project/Product	Project/Product	3	프로젝트매니저	892
Project/Product	Project/Product	4	프로덕트매니저	890
Business Intelligence	CRM	5	CRM	884
Technology	Software development	6	보안개발	872
Technology	Software development	7	Web개발(백엔드)	870
Technology	Software development	8	Web개발(프론트엔드)	863
Technology	Software development	9	모바일개발(iOS)	852
Technology	Software development	10	모바일개발(AOS)	852



### ● 직무평가 결과의 활용

#### ① 직무중심 직급체계 설계

D사의 경우 기존 직급 및 임금체계 없이 개인별로 책정된 연봉으로만 임금관리를 하고 있었다. 이에 직무분류 체계를 수립한 후 경력 경로와 연계하여 새로운 직급체계를 설정하였다.



## ▲ 직무중심 직급체계

		Career path(경력경로)		
		E-Track (임원트랙)	M-Track (관리자 트랙)	P-Track (전문가 트랙)
Career Levels	CL6	E2		
	CL5	E1		
	CL4		M3 (Manager)	P4 (Expert)
	CL3		M2 (Team Leader)	P3 (Senior)
	CL2		M1 (Part Leader)	P2 (Junior)
	CL1			P1 (Entry)

## 커리어 레벨 선정 가이드

M-Track(Management) 관리자트랙		
M3	Manager	실무경험 풍부, 전문 및 운영에 관한 업무 수행 결정에 영향을 줌 일반적으로 중기 계획에 대한 책임이 있음
M2	Team leader	중/단기 계획운영, 실행에 대한 책임, 전략측면보다는 수립된 정책의 실행 및 감독에 집중
M1	Part leader	2인 이상 팀원관리, 직접예산/해고 권한은 없으며 코칭 및 멘토링 역할에 집중
P-Track(Professional) 전문가트랙		
P4	Expert	해당 분야에서 광범위한 지식을 갖춘 직무, 복잡하고 전문화된 프로젝트를 수행할 수 있으며 기존의 방법론을 현격히 발전시킬 수 있는 직무
P3	Senior	특정 분야에서 수 년간의 경험을 쌓아 얻은 지식을 능숙히 응용할 수 있는 직무, 개별 성과자나 목표달성을 위해 팀원에게 조언 및 지도하는 직무
P2	Junior	상사의 제한적인 관리 하에 개별 성과를 내는 직무, 업무 수행에 있어 세부적인 요구사항에 부합하는 지식 및 기술을 갖춘 직무
P1	Entry	상사의 직접적인 관리 하에 개별 성과를 내는 직무, 일반적으로 신입 직무에 해당

## ② 임금체계 수립 및 직무별 보상 차별화

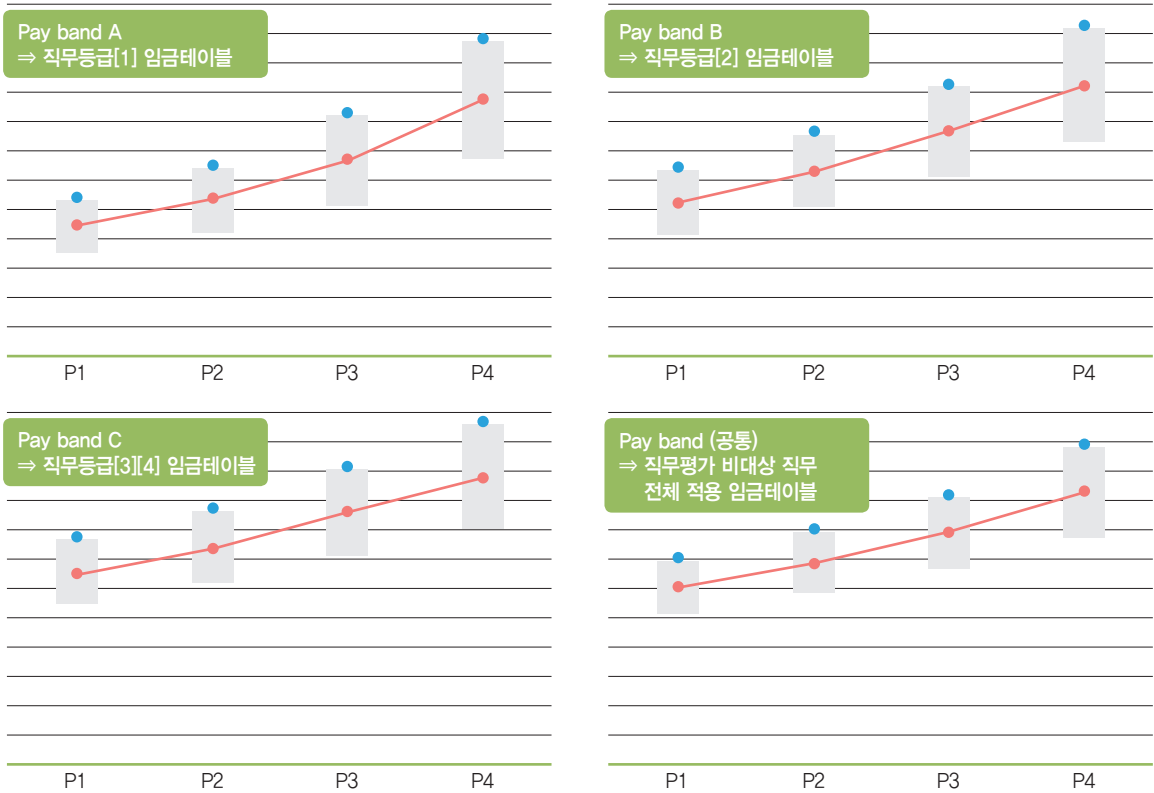
임금밴드 설계 : 직무평가 결과에 의해 설정된 직무등급을 토대로 총 4개의 임금밴드 그룹을 설정하였다(직무 등급 3, 4의 경우 Technology 직군 내 빈번한 직무 이동을 고려하여 하나의 임금밴드 그룹으로 통합하였고 직무평가를 하지 않은 직무 전체는 공통그룹으로 별도 분리하였다).

## ■ 임금밴드 구분

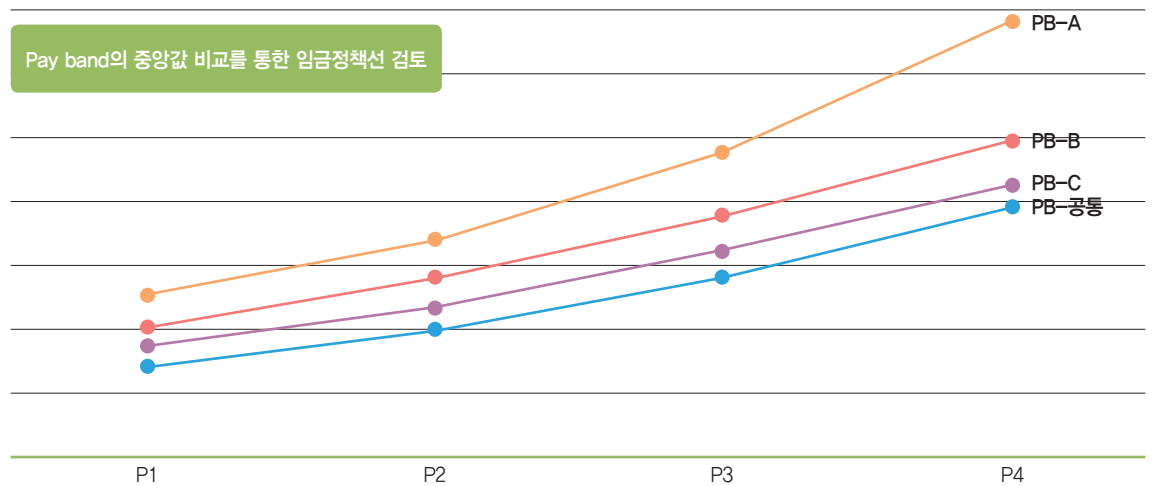
구분	Payband A 직무등급[1]	Payband B 직무등급[2]	Payband C 직무등급[3]~[4]	Payband 공통
적용직무	머신러닝엔지니어	프로젝트 매니저	보안개발	직무평가 비대상 직무 전체
	데이터분석	프로덕트 매니저	Web개발(백엔드)	
		CRM	Web개발(프론트엔드)	
			모바일개발(iOS)	
			모바일개발(AOS)	

직급체계를 토대로 임금밴드별로 임금 테이블을 설계한 후 임금밴드별 중앙값 비교를 통해 직무등급별 보상의 적합성을 검토하였다.

### 직무등급별 임금테이블 및 임금정책선 비교



### 임금정책선



### ③ 직무승진제도 도입

기존에는 직급 및 승진체계 없이 인사평가 결과에 의해 개별임금 인상만이 이루어졌다. 그러나 직무승진 제도를 도입함으로써 해당 직군에 필요한 직무 능력을 도출하여 직무 수준 진단을 통한 승진(예, P1 → P2로의 직무승진)이 이루어질 수 있게 되었다.

#### Technology 직군의 필요 직무능력(예시)

Career path(경력경로)		Level	Technology 직군-필요 직무 능력 예시
Career Levels	P-Track (전문가트랙)	P4 개발리드	[ ] 복잡한 기술적 문제를 해결하기 위한 소프트웨어의 개념화, 계획 및 구축하는 능력을 가지고 있다.
			[ ] 1가지 이상의 특정 기술 분야에서는 전문가이다.
	CL6  CL5	P3 개발시니어	[ ] 프로젝트의 why, what, how를 정의해 아키텍처를 설계해 낼 수 있다.
			[ ] 정해진 프로젝트를 총괄해 조율하면서 진행할 수 있다.
			[ ] 사용하는 애플리케이션, 서비스, 데이터베이스, 애플리케이션 라이프 사이클에 대한 깊은 지식이 있고 운영할 수 있다.
			[ ] 개발 효율을 높이기 위한 개발환경을 개선할 수 있는 지식과 실행을 한다.
CL4	P4(Expert)	[ ] 프로젝트의 why, what, how를 설명할 수 있다.	
CL3	P3(Senior)	[ ] 프로젝트의 개발 리소스, 시간, 퀄리티의 3가지 조율점을 인식하고 협업자들과 결과를 만든다.	
CL2	P2(Junior)	P2 개발주니어	[ ] 요청 받은 개발 구현을 대부분을 혼자 진행 가능하다.
CL1	P1(Entry)		[ ] 회사가 이전에 하지 않았던 개발 작업이나 복잡한 코드로 구현할 수 있다.
		P1 개발신입	[ ] 개발한 모든 결과물이 버그 혹은 장애가 최소한으로 발생도록 관리할 수 있다.
			[ ] 사용하는 애플리케이션, 서비스, 데이터베이스, 애플리케이션 라이프 사이클에 대한 기본적인 지식을 가지고 있다.
			[ ] 역할 수행에 필요한 전문 개발 언어를 사용할 지식을 가지고 있다.
			[ ] 작성한 응용프로그램의 lifecycle에 대한 이해가 있다.
			[ ] 데이터의 흐름과 큐, cs 지식에 기본 이해가 있다.

#### ④ 핵심인력 유지를 위한 방안 마련

D사의 핵심직무는 직무평가 대상이었던 10개 직무였다. 이 직무들은 최근 급격한 시장임금 상승으로 인해 해당 인력 유출이 심화되고 있는 상황에서 이를 막기 위한 별도의 보상정책 마련이 시급하였다. 이에 대한 방안으로 D사는 직무등급별 임금밴드를 설계함으로써 직무평가 결과를 기준으로 보상 차별화를 할 수 있었으며 임금 밴드의 범위를 넓게 책정함으로써 보상의 유연성을 높일 수 있었다.

#### ● 결론 및 시사점

D사례는 핵심직무의 직무급 도입을 계기로 직무중심 인사체계를 구축한 사례로 직무급 도입이 단순히 임금 제도의 변경만으로 되는 것이 아닌 직무체계, 직급제도, 승진 및 평가보상 등 인사 전 영역에 걸쳐 연결선 상에 있음을 확인할 수 있었다. D사는 기업 내 핵심직군 및 핵심직무를 이원화하여 직무중심 인사체계를 우선 구축한 후 점진적으로 대상 직무를 확대해 나가고자 하였는데 급진적인 인사제도 변화가 미칠 부정적인 결과를 줄이기 위한 방안을 제시하였다는 측면에서 매우 현실적이고 실용적인 시사점을 갖는 사례라 할 수 있다.

D사는 MZ 세대로 구성된 경영진과 구성원으로부터 성과 및 개인역량 중심의 조직문화가 잘 정착되어 있어 직무중심 직급체계 및 보상제도에 대한 임직원의 수용도가 높아 제도의 개선과 변화가 용이하였다. 이를 통해 직무급과 직무중심 인사관리의 성공적인 정착을 위해서는 문화, 리더십, 그리고 세대간의 소통, 구성원의 공감대 형성 등 제도 이면의 요소들 역시 중요한 요소임을 확인할 수 있다.

## E 사례

- E사례는 직무체계가 명확히 형성되지 않은 상태에서 직무평가를 위해 조직 기능 중심으로 직무분류 및 분석을 실시하여 직무평가 후 임금, 인사평가, 개발 등의 관행을 개선한 사례이다.
- 1인이 다수의 직무를 수행하거나 직무 구분이 명확하지 않은 기업 그리고 직무 체계가 확립되지 않은 기업들에게 직무중심 인사관리로의 변화가 어렵게 느껴질 수 있을 것이다, 그러나 E 사례는 이러한 기업들이 직무중심으로 인사제도를 개선해 나가는 과정에 의미있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

### ● 기업 개요

업종	IT 업종
규모	185명
주요 사업 및 특징	통합의료정보시스템 개발 및 운영

### ● 도입 배경

임금체계의 결정기준 개편이 필요	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 호봉제와 유사한 형태로 연봉제가 운영되고 있었음</li> <li>• 구성원의 동기부여를 위해 직급·역할·성과를 고려한 보상 전략 수립 필요</li> </ul>
직무특성을 반영한 인사평가 항목으로의 개선 필요	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 태도·역량 평가의 행동지표 부재로 인사평가 기준이 명확하지 않고 업적 평가의 핵심 성과지표가 조직 목표와 연계되어 있지 않음</li> <li>• 직무특성이 반영된 인사평가 제도 개선의 필요성 증대</li> </ul>

### ● 직무평가



### ① 1단계 : 직무평가 목적 설정

E사는 보상, 평가, 교육훈련 제도의 운영기준이 부재하여 체계적인 인사관리가 이루어지지 못하였다. 이에 E사는 구성원들의 동기부여와 역량개발을 위한 합리적인 인사관리시스템을 구축하고자 직무분석 및 직무평가를 실시하기로 결정하였다.

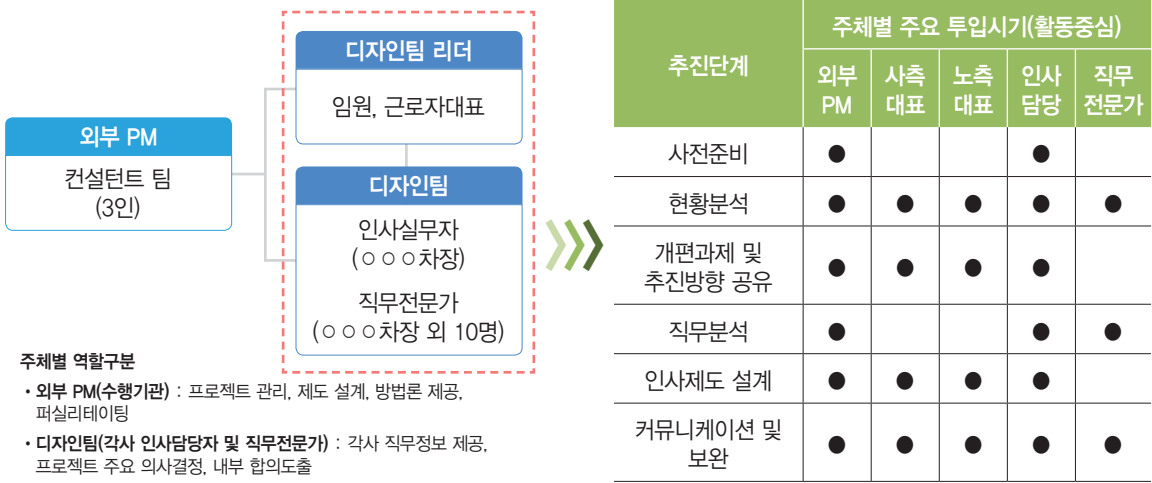
### ② 2단계 : 직무평가 관점 결정

E사는 노사 양측이 모두 참여하는 방식의 직무평가를 실시하기로 결정하였다.

### ③ 3단계 : 직무평가 주체 결정

노사 양측 모두의 참여를 원칙으로 사측 대표, 노측 대표, 인사담당자, 직무전문가로 구성된 팀을 만들었다. 아래 그림과 같이 주체별 역할을 차별화하여 직무평가를 진행하였다.

#### ▶ 직무평가 팀 구성 및 주체별 투입 시기



### ④ 4단계 : 직무체계 검토

E사는 직무평가를 위해 직무 체계를 검토하였다. 직무체계를 검토하는 목적은 직무평가의 대상이 되는 직무를 도출하고 범위를 한정하기 위함이다. 따라서 직무 체계를 검토하는 방법은 직무평가의 목적과 기업의 제도 설계와 운영의 전략적 방향성 등에 따라 달라질 수 있다. 모든 직무에 대한 정보와 체계를 검토하여 직무 체계를 전반적으로 재설계하여 이후 직무평가에 활용할 수도 있다. 반면, 기업의 부서 및 기능의 구분을 범주화하고 다시 세분화 하는 방식으로 직무 체계를 검토할 수 있다. E사의 경우에는 후자의 방식을 사용하여 최대한 간소하게 직무체계를 검토하고 직무평가의 대상이 될 직무들을 도출하기 위한 사전 작업을 진행하였다.

**참고하세요!**

- 직무평가를 위해 직무분류를 해야 하는 경우 기존 직무분류 및 직무체계가 명확하지 않을 경우 해당 조직의 기능별로 큰 분류로 범주화하고 여기서 좀더 세분화하여 하위 범주화를 하는 방식도 고려해 볼 수 있습니다.
- 아래 그림은 기존에 직무분류를 실시한 바 없어, 조직의 유사(주요)기능을 기준으로 분류한 기업의 직무 분류 예시입니다.

직군	관리직군				연구직군				개발직군				
	기획	총무	재무 및 회계	인사	솔루션 연구	반도체공정 연구	모델링 연구	시뮬레이션 연구	솔루션 개발	반도체공정 개발	모델링 개발	시뮬레이션 개발	소프트웨어 개발
직무	기획 관리	총무 일반	회계	인사 기획	솔루션 기획 연구	반도체공정 기획 연구	모델링 기획 연구	시뮬레이션 기획 연구	솔루션 프로그래밍 개발	반도체공정 프로그래밍 개발	모델링 프로그래밍 개발	시뮬레이션 프로그래밍 개발	소프트웨어 프로그래밍 개발
	전략 관리	복리 후생	자산 관리	인사 관리	솔루션 프로그래밍 연구	반도체공정 프로그래밍 연구	모델링 프로그래밍 연구	시뮬레이션 프로그래밍 연구	솔루션 프로세스 개발	반도체공정 프로세스 개발	모델링 프로세스 개발	시뮬레이션 프로세스 개발	소프트웨어 프로세스 개발
		사회 보험	재무 기획	노무 관리	솔루션 프로세스 연구	반도체공정 프로세스 연구	모델링 프로세스 연구				모델링 보안 개발		
					솔루션 보안 연구	반도체공정 보안 연구	모델링 보안 연구						
					솔루션 검증 연구								

특히 E사는 한정된 인원으로 1인이 여러 직무를 수행하는 업무 구조가 정착되어 있어 개별 업무수행자의 직무를 특정하기가 상당히 어려웠다. 따라서 과업(업무) 단위가 아닌 역할 단계를 기준으로 수직적 분류를 실시하였다.

3개의 대기능(통합운영, 솔루션사업, 사업지원)을 중심으로 본부가 조직되어 있으며 본부 간 인력 순환이 가능하고 유사한 지식/기술 및 경험이 요구됨에 따라 3개의 대기능을 동일 직군으로 간주하여 1개 직군, 2개 직렬(솔루션사업운영, 솔루션사업지원), 18개 직무로(수직적)분류하였다. 또한 역할 단계는 직위체계를 고려하여 3단계로 설정하여 수직적 분류를 실시하였다. 그 결과 아래 표와 같이 총 54개로 직무가 도출되었다.

직군	직렬	직무	직군	직렬	직무	
솔루션 사업	솔루션 사업운영	1	솔루션 사업	솔루션 사업운영	10	QA
		2			11	TI
		3			12	모바일플랫폼운영 및 관리
		4			13	SW개발
		5			14	시스템구축(PM)
		6			15	솔루션운영
		7		16	솔루션영업	
		8		사업관리	17	구매관리
		9			18	전략기획

### ⑤ 5단계 : 직무평가 범위 결정

수평 및 수직적 직무분류 결과 E사의 직무는 총 54개로 분류되었으며 54개 전체 직무를 평가하기로 결정하였다.

### ⑥ 6단계 : 직무평가 도구 확정

E사는 고용노동부의 업종별 평가도구(IT업종)의 평가 요소 및 하위항목, 가중치, 척도에 대해 검토하였다. 검토 결과, 평가 요소는 그대로 활용하되, 하위 항목과 가중치에 E사의 개별 특성을 반영하는 방식으로 평가 도구를 조정하였다.

### 평가도구 조정 배경 및 결과

- 불필요한 하위 항목을 배제하고 다른 하위항목의 가중치를 조정하여 기업 고유특성을 평가도구에 반영하기로 하였다. 즉, 하위항목 중 '연구개발에 대한 책임', '노동시간'을 삭제하고 사람관리에 대한 책임(10% → 12%), 성과에 대한 책임(11% → 12%), 서비스에 대한 책임(9% → 12%), 정신적 작업환경(5% → 10%) 가중치를 높여 모기업의 이념적 특성을 반영하였다.

직무평가요소 (가중치, %)	하위항목 (가중치, %)	척도					직무평가요소 (가중치, %)	하위항목 (가중치, %)	척도												
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5								
기술 (33%)	지식(4%)	19	23	28	34	40	기술 (33%)	지식(4%)	19	23	28	34	40								
	경험(9%)	45	54	64	76	90		경험(9%)	45	54	64	76	90								
	문제해결역량(11%)	56	67	79	93	110		문제해결역량(11%)	56	67	79	93	110								
	커뮤니케이션(6%)	30	36	43	51	60		커뮤니케이션(6%)	30	36	43	51	60								
	자격 및 전문지식(3%)	14	17	21	25	30		자격 및 전문지식(3%)	14	17	21	25	30								
노력 (21%)	정신적노력(12%)	62	73	86	102	120	노력 (21%)	정신적노력(12%)	62	73	86	102	120								
	집중도(9%)	45	54	64	76	90		집중도(9%)	45	54	64	76	90								
책임 (37%)	사람관리에 대한 책임(10%)	51	61	72	85	100	책임 (36%)	사람관리에 대한 책임(12%)	62	73	86	102	120								
	성과에 대한 책임(11%)	56	67	79	93	110		성과에 대한 책임(12%)	62	73	86	102	120								
	서비스에 대한 책임(9%)	45	54	64	76	90		서비스에 대한 책임(12%)	62	73	86	102	120								
	연구개발에 대한 책임(7%)	35	42	50	59	70		연구개발에 대한 책임(7%)	35	42	50	59	70								
작업조건 (9%)	노동시간(4%)	19	23	28	34	40	작업조건 (10%)	노동시간(4%)	삭제	23	28	34	40								
	정신적 작업환경(5%)	24	29	35	42	50		정신적 작업환경(10%)	51	61	72	85	100								
총점						501	600	713	846	1000	총점						501	600	713	846	1000

### 참고하세요!

- 업종별 직무평가 도구를 기업에 적용할 때, 기존 평가도구의 틀을 유지하면서도 해당 기업에서 보다 중요시 되는 부분을 평가도구에 적용하는 방안으로는 평가 항목의 가중치를 조정하는 방법이 있습니다.
- 즉, 직무평가의 목적, 주요 사업 및 기업 목표 체계에 따라 평가 항목의 가중치를 높이거나 줄여 해당 항목의 점수 비중을 조정하여 사용할 수 있습니다.



⑦ 7단계 : 설문지 설계

최종 결정된 평가도구의 요소 및 하위항목에 따라 평가표를 구성하고, 하위항목별 척도 설명자료를 별지로 작성하여 아래 그림과 같은 평가 설문지를 설계하였다.

▲ 직무평가 설문지

### IT 업종 직무평가 설문지

안녕하세요 바쁘신 와중에 귀한 시간을 내어 주셔서 감사드립니다.  
 본 직무평가 설문지는 당사의 여러 직무에 대한 난이도와 가치, 특성 및 직무를 수행하기 위해 요구되는 요건을 측정하기 위한 것입니다.  
 아래 직무평가 대상 직무정보를 보시고 직무평가 요소 및 하위항목에 대한 척도(수준정도, 1~5)를 체크해 주시기를 부탁드립니다. (O 또는 √)  
 ※ 직무평가 요소/하위항목 및 척도에 대한 정의 및 세부 설명자료는 별도 첨부드리오니, 반드시 숙지하신 후 체크해 주시기 바랍니다.

평가자정보	성명	소속	직무	평가일자

직무평가 대상 직무정보			직무평가 요소 및 하위항목 (O 또는 √)														
			기술					노력			책임			작업조건			
소속	직군	직무(직종)	지식	경험	문제해결능력	커뮤니케이션	직역/전문지식	정신적 노력	집중도	사명관/의욕	성과 책임	서비스 책임	연구개발 책임	노동시간	정신적/육체적 부담		
		직무1	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
		직무2															
		직무3															
		직무4															
		직무5															
		직무6															
		직무7															
		직무8															
		직무9															
		직무10															
		직무11															
		직무12															
		직무13															
		직무14															
		직무15															

**<별지>**

※ IT산업 직무평가 도구의 평가요소, 하위항목 및 척도에 대한 설명입니다. 잘 숙지하신 후 직무평가 설문지를 작성해 주시기 바랍니다.

**1. 기술**

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식, 필요역량, 경험 등의 수준을 의미한다.

1) 지식 : 직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규 교육을 통한 지식의 수준을 의미한다.

<표 3-29> IT 산업 지식 척도

Level	정의 및 설명
1	기본 미만의 직업교육훈련을 통하여 알게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	기본에 대한 습성을 통하여 알게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	기본에 대한 습성을 통하여 알게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	대체할 지식과 경험 습성이 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	대체할 지식과 경험 습성이 지식으로 수행할 수 있는 직무

2) 경험 : 해당 직무 수행에 필요한 절차, 방법 등을 배우는데 소요되는 숙련기간 또는 단독으로 수행하는데 필요한 훈련과 직무경험을 의미한다.

<표 3-30> IT 산업 경험 척도

Level	정의 및 설명
1	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 6개월 정도의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
2	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 1년 이상 3년 미만의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
3	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 3년 정도의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
4	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 최소 3년의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
5	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 최소 5년의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무

### ⑧ 8단계 : 설문지 배포 및 취합

평가대상자(직렬별 직무전문가)를 대상으로 평가 설문지(평가표, 별지)를 배포한 후, 평가대상자가 본인의 직렬 내 전체 직무에 대하여 평가 점수를 부여하는 방식으로 직무평가를 진행하였다. 배포 시에는 작성기한(5일) 내에 제출하도록 공지하였고, 기한 내에 미제출한 경우 인사부서에서 제출을 촉구하도록 하여 전체 평가표를 취합하였다.

### ⑨ 9단계 : 평가점수 산출

취합된 평가표 상 원점수는 평가도구의 가중치 기준에 따라 환산점수로 변환한 후 직무별 평균점수를 총점으로 산출하였다.

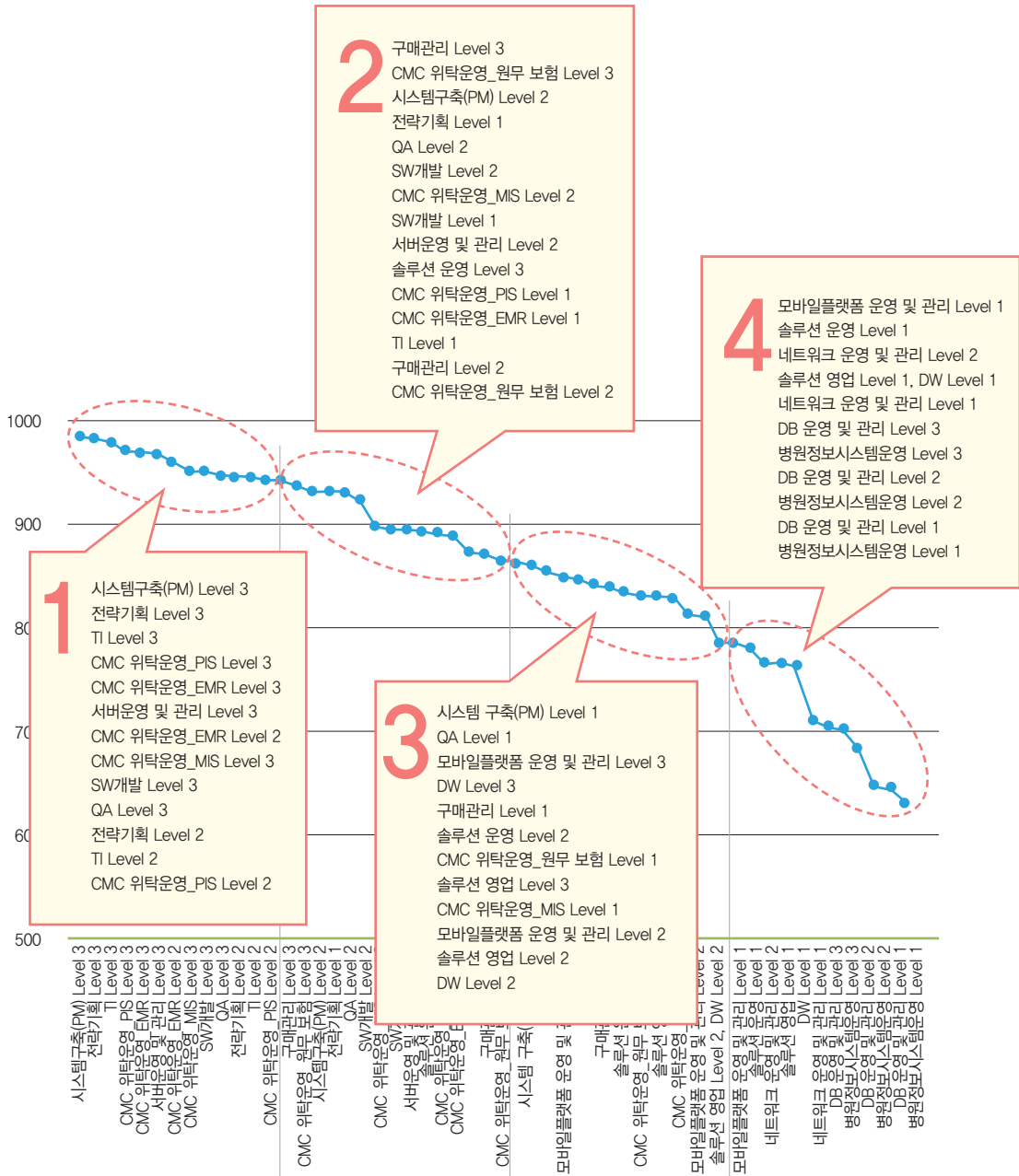
### ⑩ 10단계 : 평가등급 도출

직무별 점수를 그래프(X축 : 직무, Y축 : 직무평가 점수)에 높은 직무평가 점수 순으로 나타내고 몇 개의 직무 등급으로 구분될 수 있는지를 검토하였다. 검토 결과 총 네 개의 그룹으로 구분하였으며 각 직무등급에 속한 직무와 분포도는 아래 표와 그림과 같다.

정리된 결과를 토대로 해당 직무를 정리하여 직무 등급표를 도출하였다.

#### 직무 등급 도출 결과

구분	그룹	직무
G1	Group1	시스템구축(PM) Level 3, 전략기획 Level 3, TI Level 3, CMC 위탁운영_PIS Level 3, CMC 위탁운영_EMR Level 3, 서버운영 및 관리 Level 3, CMC 위탁운영_EMR Level 2, CMC 위탁운영_MIS Level 3, SW개발 Level 3, QA Level 3, 전략기획 Level 2, TI Level 2, CMC 위탁운영_PIS Level 2
G2	Group2	구매관리 Level 3, CMC 위탁운영_원무 보험 Level 3, 시스템구축(PM) Level 2, 전략기획 Level 1, QA Level 2, SW개발 Level 2, CMC 위탁운영_MIS Level 2, SW개발 Level 1, 서버운영 및 관리 Level 2, 솔루션 운영 Level 3, CMC 위탁운영_PIS Level 1, CMC 위탁운영_EMR Level 1, TI Level 1, 구매관리 Level 2, CMC 위탁운영_원무 보험 Level 2
G3	Group3	시스템 구축(PM) Level 1, QA Level 1, 모바일플랫폼 운영 및 관리 Level 3, DW Level 3, 구매관리 Level 1, 솔루션 운영 Level 2, CMC 위탁운영_원무 보험 Level 1, 솔루션 영업 Level 3, CMC 위탁운영_MIS Level 1, 모바일플랫폼 운영 및 관리 Level 2, 솔루션 영업 Level 2, DW Level 2
G4	Group4	모바일플랫폼 운영 및 관리 Level 1, 솔루션 운영 Level 1, 네트워크 운영 및 관리 Level 2, 솔루션 영업 Level 1, DW Level 1, 네트워크 운영 및 관리 Level 1, DB 운영 및 관리 Level 3, 병원정보시스템운영 Level 3, DB 운영 및 관리 Level 2, 병원정보시스템운영 Level 2, DB 운영 및 관리 Level 1, 병원정보시스템운영 Level 1



구분	Min	Med	Max	Diff	Avg
Group1	947	963	988	41	964
Group2	868	899	944	76	907
Group3	788	841	865	77	838
Group4	632	717	786	154	717

## ● 직무평가 결과의 활용

### ① 임금체계 재설계

E사는 직무평가 결과를 임금 설계에 활용하였다. 직무평가 결과를 바탕으로 기본급(기준급+역할급)을 개편하여 직무 및 역할을 임금 결정기준으로 반영함으로써 연공성을 완화하였다. 즉, 직무 및 역할과 보상 간의 연계성을 강화하여 수행업무(역할)와 임금이 적절히 연계되지 못하는 상황을 개선하였다.

### ▣ 임금체계 개선 결과



### ② 평가체계 개선

또한 인사평가 체계를 개선하였다. 직무분석 결과를 바탕으로 역할평가 항목을 설정하였으며, 항목별 세부 항목은 역할등급(3단계)별로 아래 표와 같이 행동지표를 각각 설정하였다.

## 평가체계 개선 결과

역량	역할등급	행동지표
[전문성] ① 전문지식/경험	Lv3	내부에서 인정받는 수준의 이론적 지식과 실무지식을 갖고 업무에 효과적으로 반영하고 있다.
	Lv2	업무에 관한 충분한 이론적 지식과 실무지식을 갖고 업무에 반영하고 있다.
	Lv1	업무 수행이 필요한 최소한의 지식과 경험을 갖고 업무에 반영하고 있다.
[전문성] ② 타 업무 연계	Lv3	타 업무를 깊이 있게 이해하고 이를 충분히 활용해 깊이 있는 업무 수행을 하고 있다.
	Lv2	타 업무와 소통할 수 있는 수준의 기본적인 이해를 바탕으로 업무 수행을 하고 있다.
	Lv1	현 업무와 연계되는 부분을 중심으로 타 업무를 이해하며 업무 수행을 하고 있다.
[전문성] ③ 업무개선	Lv3	담당 업무의 효율성, 효과성을 높이기 위하여 타 업무를 아우르는 근본적인 업무 개선을 추진하고 있다.
	Lv2	담당 업무의 효율성, 효과성을 높이기 위하여 직무 내 근본적인 업무 개선을 추진하고 있다.
	Lv1	담당 업무의 효율성, 효과성을 높이기 위해 업무의 작은 개선을 실행하고 있다.

전문성	① 전문지식/경험
	② 타 업무 연계
	③ 업무개선
완결성	① 업무종결 범위
	② 문제해결 범위
	③ 업무협조 범위
조직기여도	① 공동목표 달성
	② 협업 시 역할
	③ 노하우 공유



역할등급	행동지표
Lv3	내부에서 인정받는 수준의 이론적 지식과 실무 지식을 갖고 업무에 효과적으로 반영하고 있다.
Lv2	업무에 관한 충분한 이론적 지식과 실무지식을 갖고 업무에 반영하고 있다.
Lv1	업무수행이 필요한 최소한의 지식과 경험을 갖고 업무에 반영하고 있다.

### ③ 교육훈련 체계 개선

직무분석 결과를 바탕으로 아래 표와 같이 직무별 역량을 도출하고 단계별 역량을 설정하여 역할단계별 육성 목표를 설정하였다. 단계별 역량은 교육과정 항목으로, 단계별 역량 정의는 학습 목표로, 요구 지식·기술은 학습 요소로 추출하여 교육훈련 프로그램 계획 수립 시에 활용하였다.

▲ 교육훈련체계 개선 결과

주요과업	세부과업	기대수준	기대행동	지식/기술 작성
변경요구 대응	1차적인 요구사항 분석 및 스펙 설계	Lv2	사용자의 프로그램 요구사항에 대한 이해와 분석을 할 수 있고, 이를 반영해 적합한 수준으로 스펙을 설계함으로써 고객 요구에 대응할 수 있다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>실무에 대한 이해</li> <li>요구사항 분석능력</li> <li>요구사항 반영에 있어 미칠 영향도 예측 능력</li> </ul>
	변경구상 및 변경계획 수립	Lv3	<p>전반적인 의료정책에 대한 이해를 바탕으로 변경되는 계정고시를 이해 및 해석하여 기존 의료정보시스템과 접목하여 프로세스 전반을 수립할 수 있다.</p> <p>전분야(원무, 보험, 진료 등)에 걸쳐 변경을 구상하고 업무분장을 할 수 있다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>의료법, 보험법 등 기본적인 의료정책에 대한 이해력</li> <li>의료정보시스템 전반에 걸친 연관성에 대한 이해력</li> </ul>
	외부연계 Interface	Lv2	<p>병원의 외부 솔루션 현황에 대한 이해를 바탕으로 외부 솔루션과 의료정보시스템(nU)의 연계에 있어서 interface 방법을 강구하고 해결방법을 제시할 수 있다.</p> <p>외부업체와의 원활한 의사소통이 가능하고 적절한 연계방법을 구상할 수 있다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>타 솔루션 연계방법에 대한 기본적인 방법 이해</li> <li>외부업체와의 소통능력 및 이해력</li> <li>주요한 타 솔루션 종류 및 구조</li> </ul>
	최적의 프로세스 설계 및 제안	Lv3	<p>각종 개발회의에 참석하여 사용자들로 하여금 올바른 전산 프로세스를 따를 수 있도록 의견을 제시할 수 있도록 해야 한다.</p> <p>사용자와의 의사소통에 문제가 없어야 하며 더 나은 개선방향을 제시할 수 있다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>의료정보시스템 전반에 걸친 연관성에 대한 이해력</li> <li>병원 실무자 수준의 실무 업무에 대한 이해력</li> <li>프로세스 설계 및 작성 능력</li> <li>설득 커뮤니케이션</li> </ul>
			↓	↓
	세부역량	세부역량별 단계	단계별 정의	단계별 상세 지식/기술

## ● 결론 및 시사점

E사는 직무평가를 통해 임금 및 평가와 교육훈련 제도를 새롭게 설계한 사례이다. 또한 E사는 중소기업들에게 의미있는 시사점을 제공한다.

E사는 사업 규모 확대가 예상되는 상황에서 조직 구성원들의 역량개발을 도모하기 위하여 직무중심 인사관리를 구축하기로 결정하였으며, 직급 및 임금체계를 개선하기 위한 직무평가를 실시하였다.

특히 E사의 경우 직무 분류 및 분석이 이루어지지 않은 상황이었으나, 이 과정에서 인사개편의 목적을 반영하여 E사에 적합하게 직무체계 검토와 분석을 시도하였다. 그리고 직무분류 및 분석으로 도출된 결과물들은 E사의 인사제도에 일관적으로 적용되었다. E사에는 직무평가 결과를 활용한 다양한 인사제도의 개편과 체계적인 직무 분류 및 분석의 중요성을 확인할 수 있는 사례라 할 수 있다.

## F 사례

- F사는 다양한 직종에 대한 명확한 인사관리의 기준과 임금 인상에 대한 명확한 기준을 도출하고자 직무 평가를 실시하였으며 직무평가 결과를 직무급 설계에 적용하였다.
- F사는 구성원의 수용성을 높이기 위해 HR 아카데미 등 다양한 사전 교육과 설명회를 개최하여 전사적 인식을 향상시키는데 많은 노력을 기울였다. 또한 직무평가 프로세스 중 심층토론, 등급 조정을 위한 토론, 직무평가의 오류를 줄이기 위한 다양한 프로그램들이 소개되는 사례로 실제 현장에서 직무평가를 수행하면서 겪는 어려움과 갈등을 줄이기 위한 현실적인 방안을 담고 있다.

## ● 기업 개요

업종	보건의료업종
규모	130명
주요 사업 및 특징	○○과 전문병원

## ● 도입 배경

다양한 직종에 대한 명확한 인사관리 기준 (직군, 직급, 호칭 등) 부재	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 병원 특성상 간호사, 의사, 기사, 행정, 보조 등 다양한 직종이 근무하나 이들에 대한 명확한 직군관리 기준, 직급설정 및 호칭 기준이 부재한 상황</li> </ul>
임금인상에 대한 명확한 기준 부재	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임금 인상에 있어 명확한 기준이 있는 것이 아니라 중간관리자와 최상위의 재량에 따라 임금이 결정됨</li> </ul>



## ● 직무평가

### ① 1단계 : 직무체계 검토

직무평가의 대상이 될 직무를 도출하기 위해 F사의 경우 기존에 있던 직무체계를 검토하는 것과 함께 F사의 성과를 높이기 위해 새로이 정의될 직무와 보다 강화될 필요가 있는 직무의 여부도 검토하였다. 그 결과 신설 필요성이 있는 직무 1개와 강화해야 할 직무 9개, 그리고 기존 직무 32개를 포함하여 42개 직무를 직무평가 대상 직무로 도출하였다.

### ② 2단계 : 전사 인사조직에 대한 인식향상을 위한 HR 아카데미 개최

F사는 직무평가 이전에 전체 직원을 대상으로 HR 아카데미를 개최하여 직무에 대한 이해, 성과관리, 보상 관리 등을 주제로 강의와 토론을 진행하였다. 이를 통해 직무평가 및 관련 인사제도에 대한 이해도를 높이고자 하였다.

#### HR 아카데미 운영 사항

구분	내용
목적	각 실·과장 및 원장단과 문제의식 공유
주요 방법	직무평가와 인사제도 개선에 대해 5회에 걸쳐 논의(외부 사례 중심의 강의와 토의)
대상	전체 직원
주요 내용	노사협의회 운영, 직무/직급, 성과관리, 보상관리 등
진행결과	5주간 평균 23명 참석. 직급, 직무, 성과책임, 목표, 비전과 전략 등에 대한 인식도 향상

#### 참고하세요!

- 직무평가 뿐만 아니라 연계된 관련 인사 제도에 대한 이해도를 높일 수 있는 설명회 및 교육을 함께 실시하는 것을 제안합니다. 즉 직무평가에 대한 교육 시 임금구조, 체계 등에 대한 전반적인 내용과 함께 임금 밴드 운영방법, 임금인상 가이드라인 등을 소개할 수 있는 교육도 제안합니다.

### ③ 3단계 : 직무평가위원회 구성

F사는 팀장(직종 리더)과 팀 선임 16인으로 직무평가위원회를 구성하였다.

#### ④ 4단계 : 직무평가 요소와 가중치 결정

F사는 고용노동부의 업종별 직무평가도구(보건의료업종)를 활용하여 직무평가를 실시하기로 결정하였으며 F사의 상황에 적합하게 직무평가 도구를 조정하는 과정을 거쳤다. 기술이 전체 4개 평가요소 중 상대적으로 높은 가중치인 43%로 설정되어 있어 기술의 가중치를 2% 하향 조정하였고 작업조건은 2% 상향 조정하여 직무평가에 활용하였다.

#### ▣ 직무평가 가중치 조정 및 척도 확정

한국노동연구원자료				가중치 조정							척도 재조정						
요소	가중치	하위항목	가중치	직무평가		하위평가요소		배점	척도								
기술	45%	지식	30%	기술 43% (2%가량 하향 조정됨)	30%	129	1	2	3	4	5	6	평가요소 1 2 3 4 5 6	평가요소 1 2 3 4 5 6	평가요소 1 2 3 4 5 6	평가요소 1 2 3 4 5 6	
		경험	35%				57	67	79	93	110	129					
		대안관계	10%				26	31	37	43							
		업무처리 및 조작	25%				66	78	91	108							
노력	15%	육체적 노력	30%	노력 15%	30%	45	23	28	33	38	45						
		정신적 노력	70%				105	55	64	76	89	105					
책임	30%	사람관리에 대한 책임	25%	책임 30%	33%	100	52	61	72	85	100						
		환자 및 고객에 대한 책임	75%				100	52	61	72	85	100					
		성과에 대한 책임	33%				100	52	61	72	85	100					
작업 조건	10%	작업환경	40%	작업 조건 12% (2%가량 상향됨)	40%	48	29	35	41	48							
		노동시간	60%				72	52	61	72							
계	100%	계		계	100%		1,000										

과/실장 그룹의 투표를 통해 기술 및 작업조건 가중치를 조정함

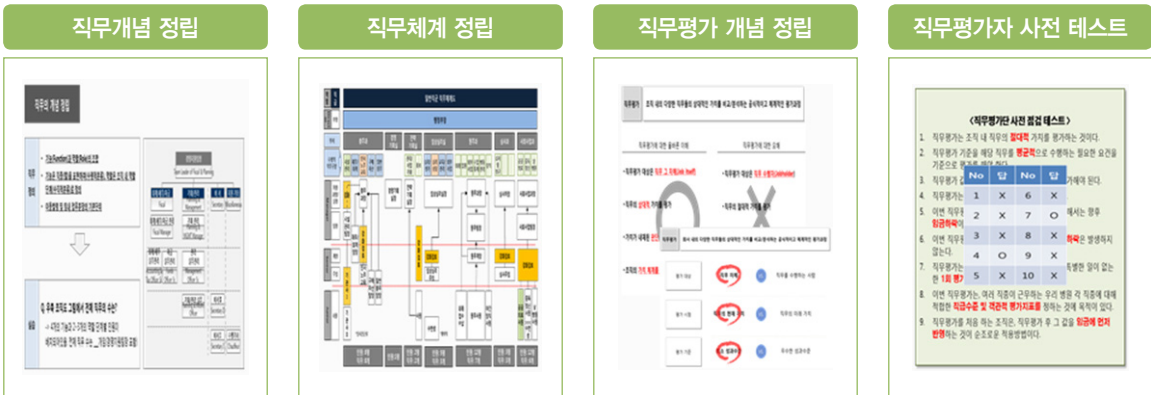
#### ⑤ 5단계 : 직무평가

##### ○ 평가 왜곡 방지 사전 교육

F사는 인사 제도를 운영하는 팀장급들을 대상으로 관련 내용에 대한 이해도를 높이고 평가의 오류를 줄이기 위한 평가 왜곡 방지 사전 교육을 실시하였다. 이 교육에서는 직무, 직무체계, 직무평가에 대한 명확한 개념 정립에 대한 교육 및 직무평가를 위한 사전 테스트 등이 이루어졌다.

또한 직무평가자들에게는 여러 차례 직무와 직무평가 개념에 대해 교육을 한 후 교육의 이해도를 점검하기 위해 마지막 시간에는 10문제의 퀴즈를 내어 80점 이하를 받은 직무평가자들은 직무평가에 참여할 수 없도록 함으로써 직무평가의 정확성을 높이기 위해 노력하였다.

## 평가 왜곡을 위한 사전 교육



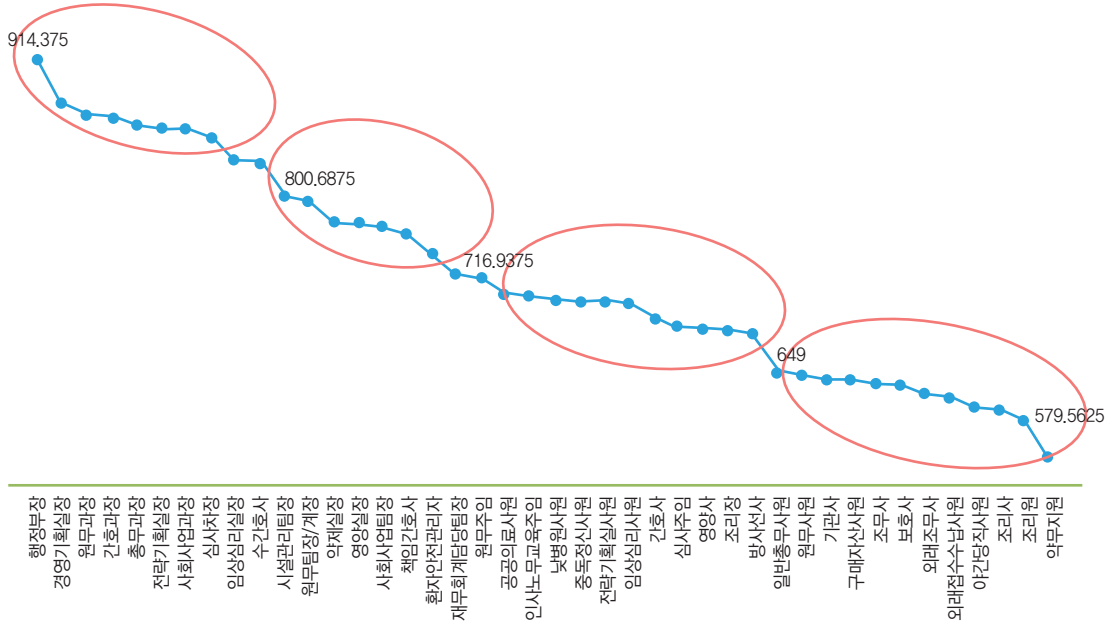
직무에 대한 올바른 개념정립을 바탕으로, 직무체계 정립, 직무평가에 대한 개념을 훈련한 후 평가자들의 사전 테스트를 통해 직무평가의 오류를 최소화 함

### ○ 직무평가 실시

직무평가 결과, 42개 직무의 직무평가 점수는 아래 그림과 같은 분포로 나타났다.

직무평가 결과의 신뢰성과 공정성을 높이기 위해 F사는 직무평가근거 기술서를 작성하도록 하였는데 각 직무 평가 값의 표준편차를 구하고 그 표준편차를 벗어난 직무평가를 한 평가자에게는 그 평가 근거를 별지의 양식에 제출하도록 하였다. 이러한 과정을 통해 직무평가 결과에서 크게 벗어나는 평가자의 평가 결과를 재검토하고, 이 결과 값이 타당하지 않을 경우에는 해당 평가 값을 제거함으로써 직무평가 결과의 정확성을 높이고자 하였다.

## ▲ 직무평가 값



## ▲ 직무평가근거 기술서

1. 일반사항						
1) 부서	간호실	2) 직무명	책임간호사	3) 직무담당자		1) 각 직무별 작성하도록 합니다.
2. 직무평가 근거						
1) 요소별 점수		2) 평가 근거				
기술	지식	98	표준적 업무수행을 위해서는 학사학위 지식과 ...			
	경험	113	표준적 업무수행을 위해서는 해당 분야 3년의 경험이 필요 ...			
	대인관계	38	병원 내 뿐 아니라 병원의 이해관계를 달리는 사람들과 ...			
	업무처리 및 조작	82	...			
노력	육체적 노력	28	수술실에 들어간 경우 중증환자의 체중증적을 위해 ...			
	정신적 노력	64	책임간호사가 근무하는 8층 병동은 호스피스 병동이기 ...			
책임	사람관리에 대한 책임	...	...			
	환자 및 고객에 대한 책임	...	최근 환자경험을 강조하는 원장 방침으로 대민업무가 늘어 ...			
작업조건	작업환경	...	...			
	노동시간	...	상반기 경영전략 일환으로 교대조가 확대되어 노동시간이 ...			
3. 직무 종합 및 특성						
총점	350	그룹평균	450	전체평균	460	총평
						전체 평균하고 있으며, 위원과 큰 Gap을 보이고 있음. 세부적 내용 추가

○ 심층토론

직무평가 결과를 토대로 4개의 직무등급으로 구분하였으며 이 결과에 대해 부서장들과 심층토론을 실시하였다. 심층토론은 4개의 직무등급에 포함된 직무들이 적절한 것인지를 판단하기 위한 목적에서 이루어졌다. F사는 심층토론을 통해 직무등급 2와 3에 속한 직무들의 적절성 여부를 논의하였으며 일부 직무들의 등급을 이동하였다.

▲ 실무책임자 직무등급 조정 토론 결과

(등급 내 무순)

전체	직무	전체	직무	전체	직무	전체	직무
Grade 1	간호과장	Grade 2	1 시설관리팀장	Grade 3	영양사	Grade 4	원무사원
	총무과장		2 원무팀장/계장		4 공공의료사원		기관사
	전략기획실장		3 약제실장		인사노무교육주임		약무지원
	원무과장		책임간호사		전략기획실사원		구매자산사원
	행정부장		환자안전관리자		임상심리사원		보호사
	경영기획실장		재무회계담당팀장		간호사		외래조무사
	사회사업과장		원무주임		심사주임		외래접수수납사원
	심사차장		영양실장		낮병원사원		야간당직사원
	임상심리실장		영양실장		중독정신사원		일반총무사원
	수간호사		사회사업팀장		조리장		조리사
				방사선사	조리원	조무사	

사유

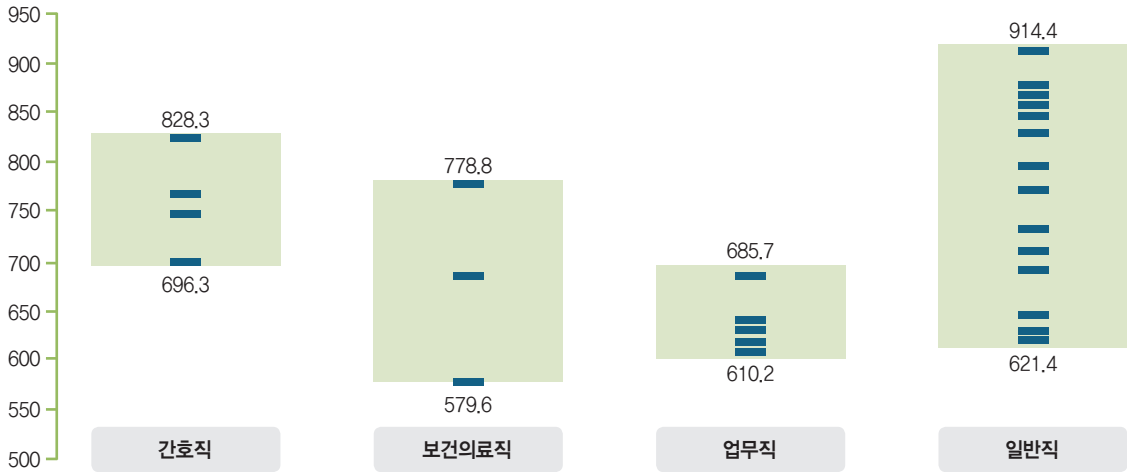
1. 원무팀장과 계장은 하나의 직무가 아닌 별도의 직무로 구분되어야 함. 단기간 등급조정은 무리가 있으나, 장기적 관점에서 별도 직무로 관리할 필요가 있음
2. 환자안전관리자는 병원평가상 꼭 필요한 직무이며, 그 위상은 현재보다 더욱 강조되어야 함
3. 원무주임은 등급 내 최저점으로 타 과/실과 형평성을 고려할때 1등급 조정이 필요함
4. 인사노무교육주임은 병원 전략과 인사관리 현황상 더욱 위상이 강화되어야 함

● 직무평가 결과의 활용

① 직무급 설계

F사의 직무평가의 첫째 목표는 직군별·직급별 적정 임금 범위를 설계하는 것이었다. 따라서 직무평가 결과를 기준으로 우선 직군별 최대-최소값을 설정하였다.

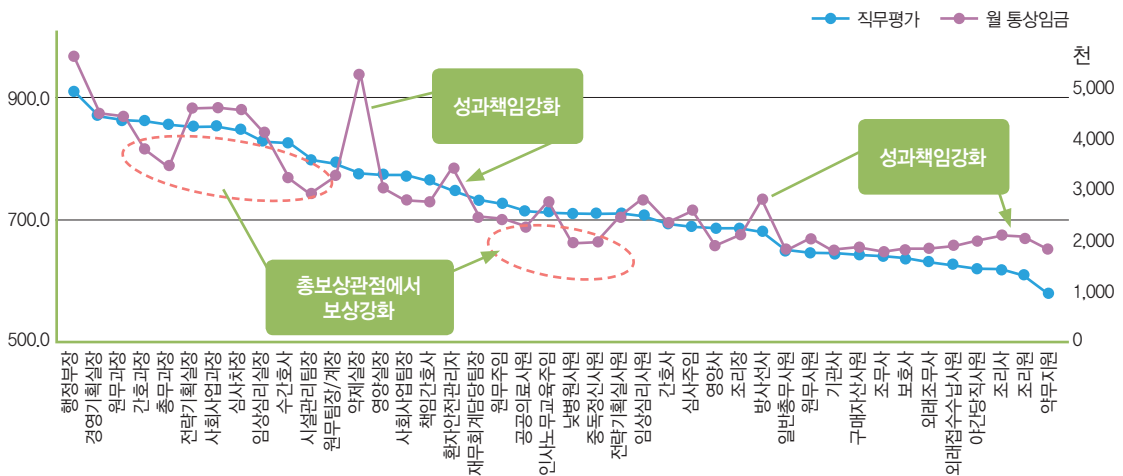
### ▲ 직군별 직무평가 값 분포(최대, 최소)



직군별 직급과 임금범위를 달리 잡는 것이 필요하며, 한편으로 직군간 전환도 일정한 원칙 하에 자유롭게 허용하는 것이 필요함

다음으로, 직무평가 값과 기본급을 비교하여 그 격차를 비교하여 조직 내 업무가 실제로 직무 가치에 기반하여 보상이 이루어지고 있는지를 확인하였다. 직무평가 결과에 비해 임금이 낮은 직무의 경우에는 보상을 강화하고, 직무평가 결과에 비해 임금이 높은 경우에는 성과에 대한 책임을 강화하여 직무 가치와 임금과의 관계를 강화하는 방안을 모색하였다.

### ▲ 직무평가값과 통상임금의 비교(상대적비교)



직무가치와 보상의 matching은 충분한 시간을 갖고 단계적으로 진행하는 것이 필요함  
한편으로, 중장기적으로 지향해야 할 과제이며, 각종 인사제도는 물론 문화, 보상철학과 함께 변화를 추구해야 함

## ● 결론 및 시사점

F사는 직무평가 결과를 기본급에 연계하여 직무급을 설계하였다. 먼저 직무평가 대상 직무 선정 과정에서 일반적으로 기존 직무 체계를 검토하는 수준에 머물지 않고 F사의 성과 향상을 위해 새롭게 신설해야 하는 직무와 강화해야 할 직무를 도출하였다. 또한 직무평가 결과와 현재 임금 수준을 비교하여 직무평가 결과에 비해 낮은 임금 수준일 경우에는 임금을 강화하는 방안으로, 반대의 경우에는 해당 직무에서의 책임을 강화하는 방안으로 직무 가치와 임금 수준이 연계될 수 있도록 하였다. F사의 사례는 성과 향상을 위한 직무 체계 검토, 직무평가, 직무평가 결과와 직무급 설계의 전체 과정에서 직무를 일관적인 기준으로 설정하여 제도 설계 및 실행까지 한 사례라는 점에서 의미를 갖는다.

F사의 사례를 통해 직무평가 과정에 있어 구성원의 이해와 참여의 중요성을 확인할 수 있다. F사는 직무평가 이전 단계에서 구성원과 인사부서의 이해도를 높이고 직무평가와 관련된 전문적인 사항에 대해 교육 및 설명회를 진행하였다. 또한 직무평가 결과에 대해서도 심도깊은 토론과 이견 조율 시간을 갖고 서로의 이해와 관심을 조정해 나갔다. 이를 통해 직무평가의 성과와 직무평가를 통해 당초 추구했던 목표를 보다 용이하게 달성할 수 있을 것이다.

## G 사례

- G사는 병원으로 사업이 급성장함에 따라 인사노무에 대한 관리와 인재 확보 시스템이 필요하였다. 다양한 직종이 근무하나 명확한 처우에 대한 기준이 부재한 상황이었고 직군·직급별 적정임금 기준과 근거를 도출하여 직무가치 기반의 임금을 설계하여 기존의 문제점들을 해결하고자 하였다.
- 단, G사는 직무평가 및 인사관리에 대한 공감대가 높지 않아 사전 단계에서부터 공감대 형성을 위해 집중적인 노력이 필요하였다. G사의 사례를 통해 직무급, 직무평가 등에 있어 구성원의 관심과 공감대가 매우 중요하게 작용할 수 있으며 성과에 영향을 미치는 주요 요인임을 확인할 수 있다.

### ● 기업 개요

업종	보건의료업종
규모	194명
주요 사업 및 특징	○○○○ 전문병원

### ● 도입 배경

사업의 급성장 따른 인사노무 관리와 인재 유지·확보 시스템 필요	<ul style="list-style-type: none"><li>• 급성장하는 시기에 적합한 인력 운영 시스템의 필요</li><li>• 간호직군의 높은 이직률 등 인력 유지와 확보를 위한 인사시스템 개선 필요</li></ul>
낮은 임금 만족도	<ul style="list-style-type: none"><li>• 명확한 임금 설정 기준이 없었으며 임금에 대한 구성원의 만족도가 낮음</li></ul>

### ● 직무평가

#### ① 1단계 : 직무평가 대상 직무 도출

G사는 간호직, 보건의료직, 업무직, 의사직, 행정직의 5개 직군에서 직무평가 대상 직무들을 도출하였다.

#### ② 2단계 : 사전 직원설명회 진행

두 번째 단계에서는 직무평가의 목적과 이유, 그리고 직원들 입장에서 흔히 제기될 수 있는 질문들을 중심으로 직원설명회를 진행하였다. 아래 그림과 같이 직무평가의 개요 및 활용에 대한 설명 및 질의 응답 시간을 진행함으로써 직무평가에 대한 이해도를 높이고자 하였다.



## ▲ 직무가치 기반 직급과 보상 기준 설정

1

무엇을 하려 하나?

- 여러 직종이 근무하는 병원 특성상, 직무가치를 기준으로 직급기준과 보상의 큰 가이드를 설정하고자 함

2

왜 해야 하나?

- 다양한 직종이 근무하나 합리적인 보상 가이드 수립 필요
- 나이, 근속, 계약형태 등을 기준으로 임금 및 직군전환 등 인사관리하는 것은 시대에 맞지않는 제도로, 특히 신세대 층에 수용성이 낮음

3

어떻게 해야 하나?

- 사람에 대한 평가가 아닌, 수행하는 직무의 가치를 평가하여 보상의 큰 가이드로 설정
- 평가요소 : 한국노동연구원에서 발표한 의료기관 평가 요소 활용
- 평가자 : 팀장 및 병원 내 직무 전문가 그룹
- 기타 : 시범평가 → 본평가 → 토론 → 경영진 조정이 필요함

4

Q&A

- 현재 임금이 달라지나?
- 앞으로 직무기반 인사관리를 해야 하나?
- 외부 비교직무가 없는데?

### ③ 3단계 : 전사 인사조직에 대한 인식향상을 위한 HR 아카데미 개최

직무평가에 대한 설명회와 함께 HR 아카데미를 진행하여 관련 제도(직무관리, 역량관리, 성과관리 등)에 대한 이해도를 높였다.

#### 📅 HR 아카데미 일정표

회차	일시	교육시간	주제	참석대상
1	10.28.(월)	40분 강의, 40분 토의	직무관리	전 직원(희망자)
2	11.04.(월)	40분 강의, 40분 토의	역량관리	전 직원(희망자)
3	11.11.(월)	40분 강의, 40분 토의	성과관리	전 직원(희망자)

### ④ 4단계 : 직무평가위원회 구성

이 단계에서는 직무평가위원회를 구성하였다. 팀장(직종 리더)을 중심으로 하되 상황에 따라 팀 선임을 추가하여 직무평가위원회를 구성하였다.

## ⑤ 5단계 : 직무평가 요소와 가중치 결정

G사는 직무평가요소와 가중치 모두 고용노동부의 업종별 직무평가 도구(보건의료업종)를 그대로 사용하는 것으로 결정하였고 이후 단계를 진행하였다.

### 💡 참고하세요!

- 직무평가요소의 하위항목에 대한 가중치 설정은 직무평가위원회와 같이 직무평가를 위해 특별히 구성된 조직에서 담당할 수도 있지만, 다양하고 많은 구성원들의 의견을 청취하고 결정하는 것이 필요합니다.
- 직무평가위원회에서 직무평가요소의 하위항목에 대한 가중치를 결정한 후 구성원들의 의견을 청취할 수도 있고, 구성원들의 의견을 청취한 후 가중치를 결정할 수도 있습니다.
- 또한, 직무평가요소의 하위항목의 가중치에 대해 구성원들이 공감할 때까지 시간적 여유를 갖고 반복적으로 수행하는 것이 중요합니다.

## ⑥ 6단계 : 직무평가

G사는 직무평가 이전에 직무평가자들을 대상으로 평가 결과의 오류를 최소화하기 위한 교육을 실시하고 파일럿 테스트로 12개 대표직무에 대해 직무평가를 실시함으로써 직무평가 방법을 정확히 숙지할 수 있도록 하였다. 이후 전체 직무에 대한 직무평가를 실시하고 그 결과의 타당성을 검증하는 과정을 거쳐 직무평가 결과 값을 직무등급과 직무급 설계에 활용하였다.



### ○ 평가 왜곡 방지 사전 교육

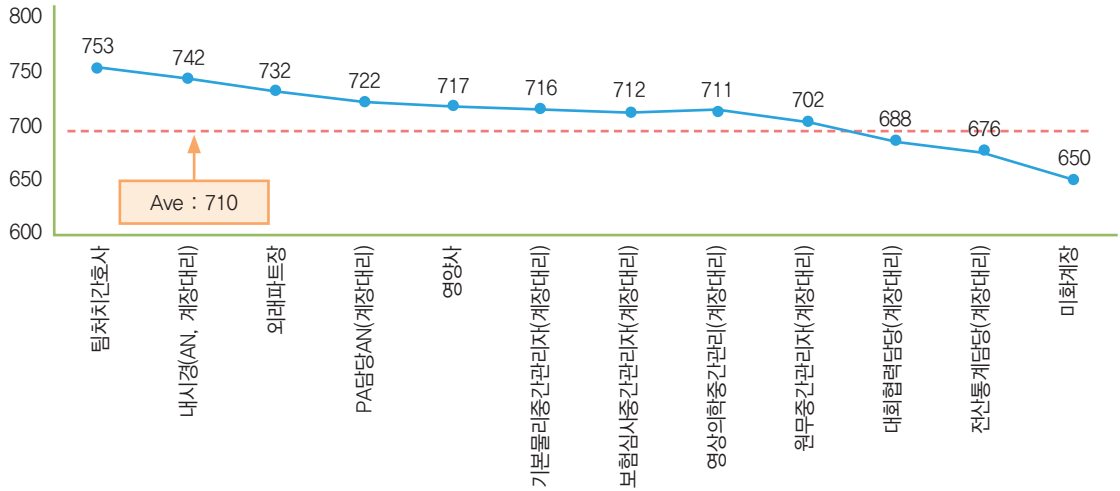
직무평가자들을 대상으로 평가 왜곡을 방지하기 위한 사전 교육을 진행하였다.

### ○ 직무평가 실시

평가의 정확성을 높이기 위해 1차 평가(파일럿 테스트)를 먼저 실시하여 평가의 방법을 숙지할 수 있도록 한 뒤, 2차 본 평가를 진행하였다. 1차 평가에서는 12개 대표직무에 대한 직무평가를 진행하였다.

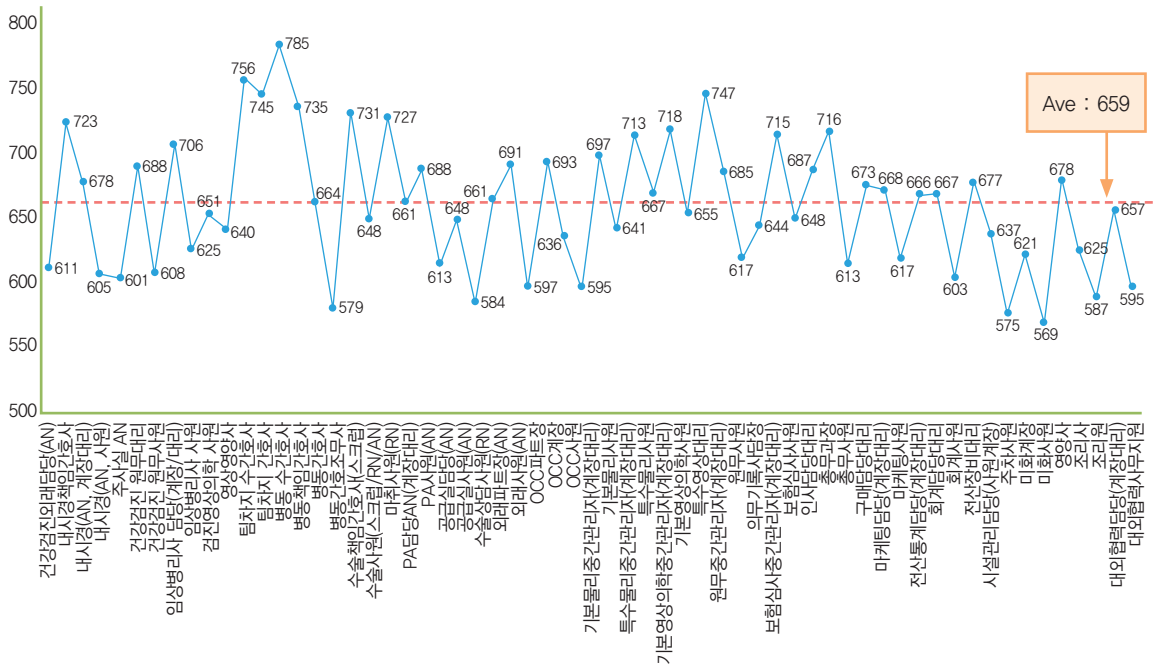
## 1차 직무평가

참석자 : 팀장 12명  
파일럿 직무평가 대상직무개수 : 12개의 대표직무



1차 평가를 통해 직무평가에 대한 방법과 과정에 대한 절차를 숙지하게끔 한 뒤 2차 평가를 실시하였다. 2차 평가의 결과는 아래 그림과 같다.

## 2차 본평가

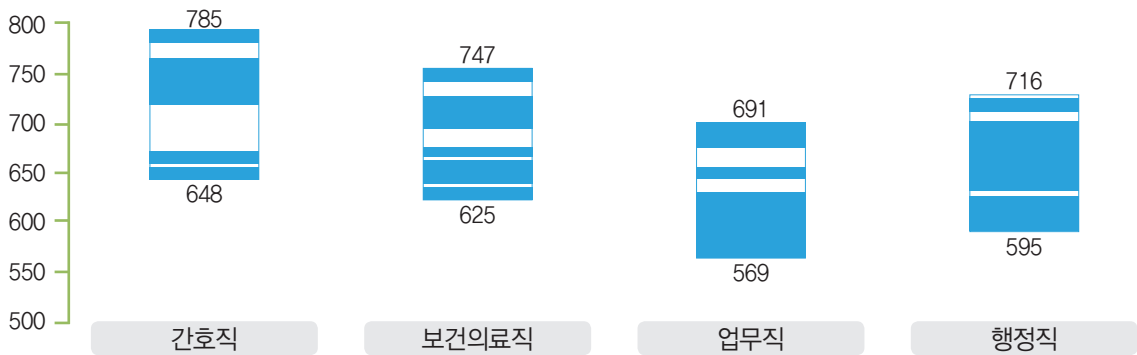


## ● 직무평가 결과의 활용

### ① 직군 · 직급별 적정 임금 기준과 근거

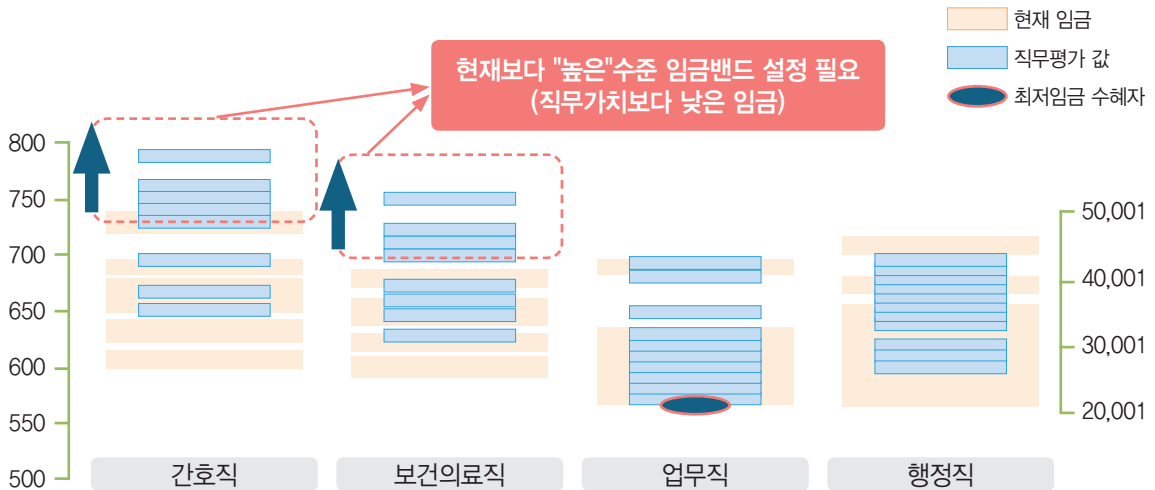
G사는 직무평가 결과를 현재 직군과 직급별 임금과 비교하여 직무 가치가 반영된 적정 임금의 기준을 도출하는데 활용하였다. 직무평가 값과 실제 직군과 직급별 임금을 비교한 결과, 간호직과 보건의료직에 대해 현재 임금 최대값을 다소 인상할 필요성이 확인되었다. 이에 G사는 직무평가 결과 값에 임금 수준이 낮게 책정된 간호직과 보건의료직의 임금밴드를 조정하여 임금 수준을 상향 조정하였다.

#### ▣ 직군별 직무평가 결과



직군별 직무평가 값은 아래와 같이 도출되었음.  
이를 바탕으로 각 직군별 직무의 실제 임금 분포와 비교할 필요성이 있음

#### ▣ 직무평가값과 현재 기본급 수준 직군별 비교



다음으로 직무평가 값과 현재 기본급과의 격차를 비교하여 조직 내 업무가 실제로 직무가치를 기반으로 보상이 이루어지고 있는지를 확인하였다. 그 결과 직무가치 보다 더 높은 임금을 받는 직무에 대해서는 전보다 높은 성과 책임을 부여하였으며, 직무가치 보다 더 낮은 보상을 받는 직무는 보상을 추가하는 방식으로 제도를 개선하였다.

## ● 결론 및 시사점

G사는 F사와 마찬가지로 보건의료업종에 속해 있으며 유사한 직무평가 방법론과 절차를 거쳐 직무평가와 이후의 제도 개선이 이루어졌다. 그러나 G사의 경우 직무평가의 목적에 대한 구성원의 관심과 수용도가 낮은 편이었고 이를 보완하기 위한 절차들에 많은 노력이 투입된 사례이다.

직무평가의 성과를 높이기 위해서는 직무평가의 목적, 활용도, 관련 인사제도에 대한 구성원의 이해도와 관심이 선행되어야 함을 확인할 수 있는데 G사의 사례를 통해 직무평가 사전 단계에서 구성원의 수용도를 높이기 위한 선행 작업의 중요성을 확인할 수 있었다.

## H 사례

- 본 사례에 소개된 H사는 보수적인 인사체계를 갖추고 있는 공공서비스업에 포함된 기업으로 직무급 도입을 계기로 직무평가를 시행하게 되었다.
- 효율적인 직무평가를 위해 사전단계, 실행단계, 결과단계로 세분화하여 진행하였다. 사전 단계에서는 직무평가를 위한 준비단계로서 기존 직무분류 체계를 검토하여 직무평가 대상 직무를 선별 후 직무평가 위원회를 구성하고, 직무평가 도구를 협의하였다. 이후 직무평가를 실시하여 직무평가 결과를 토대로 직무중심 인사체계를 구축한 사례이다.
- H사는 직무평가 과정을 세 단계로 크게 구분하여 각 단계별로 명확한 목표와 주요 과업을 설정함으로써 효과적으로 직무중심 인사제도를 도입할 수 있었다. 각 단계별 세부 내용은 공공서비스 업종 또는 보수적 기업문화를 가진 기업들에게 의미있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

### ● 기업 개요

업종	공공서비스업종
규모	131명
주요 사업 및 특징	경전철 운영, 차량수리 및 정비, 경전철 역사 운영관리, 기타 유지보수 일체의 위탁 업무 수행

### ● 도입 배경

보수적 업종 특성으로 인해 인사관리의 변화와 개선이 미비함	공공서비스 업종이라는 특성상 보수적인 인사체계를 갖고 있었으며, 직무평가를 할 수 있는 인사 인력이 부족
호봉제 임금체계로 인해 근로자들의 동기부여 문제와 젊은 세대의 핵심인재 유출 심화	젊은 세대들에게 동기부여를 할 수 있는 보상체계와 평가 제도의 필요성 증대

## ● 직무평가

H사의 직무평가는 사전단계(1~2단계), 실행단계(3~5단계), 결과단계(6단계)로 구분하여 실행하였다. 사전 단계(1~2단계)는 현행 직무분류체계를 검토하고, 직무평가가 필요한 대상 직무를 선정하였다. 이후 실행단계에서는 직무평가위원회를 구성하고 직무평가 도구 선정 및 직무평가를 실시하였다. 마지막 결과단계에서는 최종적으로 직무등급을 위원회를 통해 직무등급을 부여하고 결과를 활용하는 과정으로 진행되었다.



### ① 1단계 : 현 직무분류 체계 검토

직무평가 대상이 될 직무를 선정하기 위해 직무분류 체계를 검토하였다.

### ② 2단계 : 직무평가 대상 직무 확정

H사의 경우 전체 직무를 평가하기보다는 고도의 기술력과 경력을 필요로 하는 핵심 직무부터 직무평가를 우선 실시하였다.

H사의 핵심직무는 종합관제실의 관제운영부와 관제부, 그리고 기술관리실의 차량부, 기술부, 시설부였는데 이들 직무의 경우 고연봉, 고경력자들이 많이 존재한 직무들이었다. 해당 직무에 속한 구성원들은 직무평가에 대한 거부감이 있었으나, 보상이 줄어들지 않으며 오히려 직무수당 신설 등으로 임금이 늘어날 수 있는 점을 강조하여 직무평가의 필요성을 설득하였다. 또한 자격, 면허, 고경력 등 보상의 기준이 직무의 난이도나 가치를 중심으로 변동되는 것일뿐 오히려 높은 보상을 공정하게 받을 수 있는 기준을 마련하기 위한 목적에서 직무평가를 실행한다는 점을 알리기 위해 노력하였다.

### ③ 3단계 : 직무평가위원회 구성

직무평가위원회는 총 11명으로 구성하였다. 직무평가 대상 부별로 종합관제실 관제운영부 운영부장, 관제부는 투표로 선출된 대표 관제사 2인, 기술관리실 차량부 차량부장, 기술부 기술부장, 시설부 시설부장으로 총 6인 및 각 부 별로(관제부 제외) 차장급 이하 직원들의 투표로 선출된 근로자대표 1인씩 총 4인, 그리고 위원장인 기술본부장 1인으로 구성하였다.

#### ④ 4단계 : 직무평가 도구 선정

직무평가의 선정과 관련하여 많은 논의를 거친 결과, 평가자의 주관성을 최소화하는 것이 객관적인 직무평가를 위해 중요하다고 판단하였다. 따라서 직무평가 도구는 직무의 가치를 점수로 나타내어 평가하는 방법인 점수법을 통해 직무평가를 하는 것이 객관적이고 효과적이라 판단하였다. 이에 점수법에 기반한 직무평가 도구 중 고용노동부의 업종별 직무평가도구(공공서비스업종)를 활용하기로 결정하였다.

#### 참고하세요!

- 직무평가 도구는 일반적으로 점수법에 기반하여 개발되는데 점수법은 1)평가요소의 선정, 2)평가요소별 가중치 설정, 3)평가요소별 점수부여 등에 대한 사전 지식이 필요합니다. 또한 점수법을 통한 직무평가는 직무간 가치 비교가 구체적이고, 평가과정에서 평가자 주관을 최소화할 수 있다는 장점이 있지만, 적합한 평가요소 선정 및 가중치 설정이 어렵다는 단점이 있습니다.
- 따라서 직무평가위원회와 직무평가자들은 직무평가 도구에 대해 정확히 이해하여야 합니다. 이를 위해 직무평가 이전에 관련 내용에 대한 설명회와 교육을 통해 이해도를 높일 필요가 있습니다.

#### ⑤ 5단계 : 직무평가 실행

H사는 직무평가 요소별 가중치에 대한 논의 및 협의를 통해 고용노동부의 업종별 직무평가도구(공공서비스업종)를 일부 조정하여 활용하기로 하였다. 1000점으로 총점이 설정된 고용노동부의 업종별 직무평가도구(공공서비스업종)를 H사는 500점을 총점으로 조정하여 직무평가를 진행하였다.

#### 직무평가 요소 및 가중치 도출

〈Sample〉 가중치 도출 결과 _ 기술직			
평가요소	정의		가중치
기술 (41%)	지식 (교육수준)	직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식 수준	3
	전문지식	직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준	6
	경험	직무관련 활동을 통해 체득된 지식/기능의 정도	15
	문제해결	직무수행 시 상황을 합리적으로 이해하고 경험을 적용하는데 필요한 요건인 지적능력, 창의력, 판단력, 전략적 사고, 기획력을 통해 문제해결 또는 의사결정 기술이 어느 정도 필요한 직무인지를 의미	12
	커뮤니케이션	직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등의 범위를 포함	5
노력 (22%)	집중도	직무를 수행하면서 육체적, 정신적, 감정적, 시각적으로 기울여야 하는 집중의 정도	13



〈Sample〉 가중치 도출 결과 _ 기술직			
평가요소		정의	가중치
노력 (22%)	재량권	직무수행에 있어 개인적 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도	9
책임 (29%)	자원에 대한 책임	사람, 물적자원, 재무자원, 정보자원, 대상고객 등 직무에 요구되는 책임의 정도	19
	성과에 대한 책임	조직 전체의 목표 달성을 위해 요구되는 기여의 정도	10
작업조건 (8%)	유해환경	직무를 수행하면서 유해한 작업환경과 신체적 위험요소에 노출되는 정도	8

조정된 총점을 기준으로 아래 그림과 같은 직무평가 점수표를 도출하여, 수준별 정의 및 설명을 직무평가자들에게 배포한 후 직무평가를 실시하였다. 이후 결과를 취합하여 분석을 진행하였다.

▣ 직무평가 점수표 Sample

평가요소	하위항목	수준(Level)					Level	정의 및 설명
		1	2	3	4	5		
기술 (41%)	지식(3%)						1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무
	전문지식(6%)						2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 경우
	경험(15%)						3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
	문제해결(12%)			V				
	커뮤니케이션(5%)						4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력 뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선 (또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무
노력 (22%)	집중도(13%)						5	분석, 해석 및 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무
	재량권(9%)							
책임 (29%)	자원에 대한 책임(19%)						5	분석, 해석 및 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무
	성과에 대한 책임(10%)							
작업조건 (8%)	유해환경(8%)							
총점								

## ⑥ 6단계 : 직무등급 부여

직무평가 결과를 취합하여, 총 6개의 등급으로 구분하였다. G1(최상, 500~434점), G2(상, 433~367점), G3(중상, 366~300), G4(중, 299~233), G5(하, 232~166), G6(최하, 165~100)으로 세분화하여 직무등급을 구분하였다.

### 직무등급표

직무등급의 정의			직군별 대표 직무	
직무등급	등급의 정의 및 내용	직무점수분포	관제	기술
G1 (최상)	시설관리, 기술업무를 종합관리 및 지휘하는 책임자급 업무를 담당하는 기술노무 종사자로 특급기술자 수준의 직무	500~434	종합관제실장	기술본부장 기술관리실장
G2 (상)	시설관리 직무 중 관제, 안전, 기술 등 기술 분야로서 기술 수준이 중급 또는 특급기술자 수준에 해당하고, 부서원을 지휘, 관리하는 책임자급 직무	433~367	운영부장 본선관제사	차량부장 기술부장 시설부장
G3 (중상)	종합적인 시설관리 직종으로 기술분야 부서원을 지휘·관리하는 직책을 수행하는 직무	366~300	안전요원 관리담당 역사관제사 기지관제사	전기분야(차장) 신호분야(차장) 통신분야(차장) 기계분야(차장) 건축분야(차장) 토목분야(차장) 궤도분야(차장)
G4 (중)	시설물의 점검 및 유지관리 등 종합적인 시설 관리 직종에 종사하는 기술노무 종사자 중 비교적 경미한 기술업무를 처리하는 직무	299~233	안전요원	기술계획(자재) 차량분야(직원) 전기분야(직원) 신호분야(직원) 통신분야(직원) 기계분야(직원) 건축분야(직원) 토목분야(직원) 궤도분야(직원)
G5 (하)	비교적 간단한 행정처리 업무를 수행하는 직무	232~166		기술계획(행정)
G6 (최하)	전문 지식이나 기술을 요하지 않는 직무로서 비교적 단순하고 반복적으로 육체노동을 수행하는 단순 직무	165~100	지원담당 콜센터 상담원	

또한 직무등급 결과에 이의신청과 조정을 할 수 있는 제도를 운영하여 구성원의 의견을 수렴하고 직무평가 결과에 대한 조율 과정을 거쳤다.

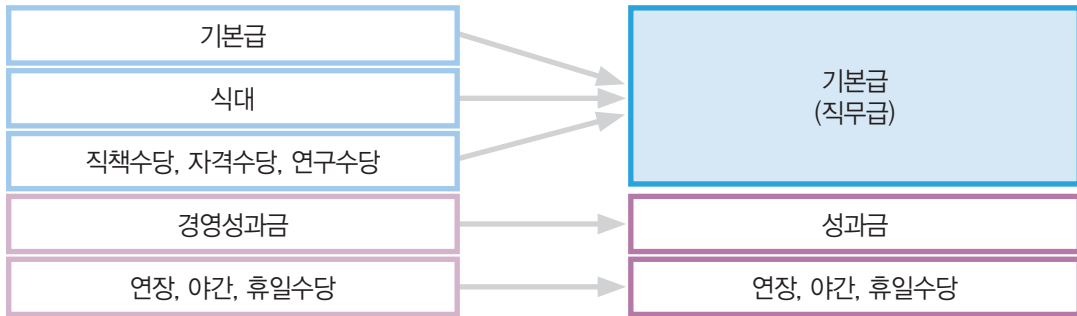
## ● 직무평가 결과의 활용

H사는 직무평가 결과를 직무급과 역량·성과 평가를 접목시킨 직무성과급 도입에 활용하였다.

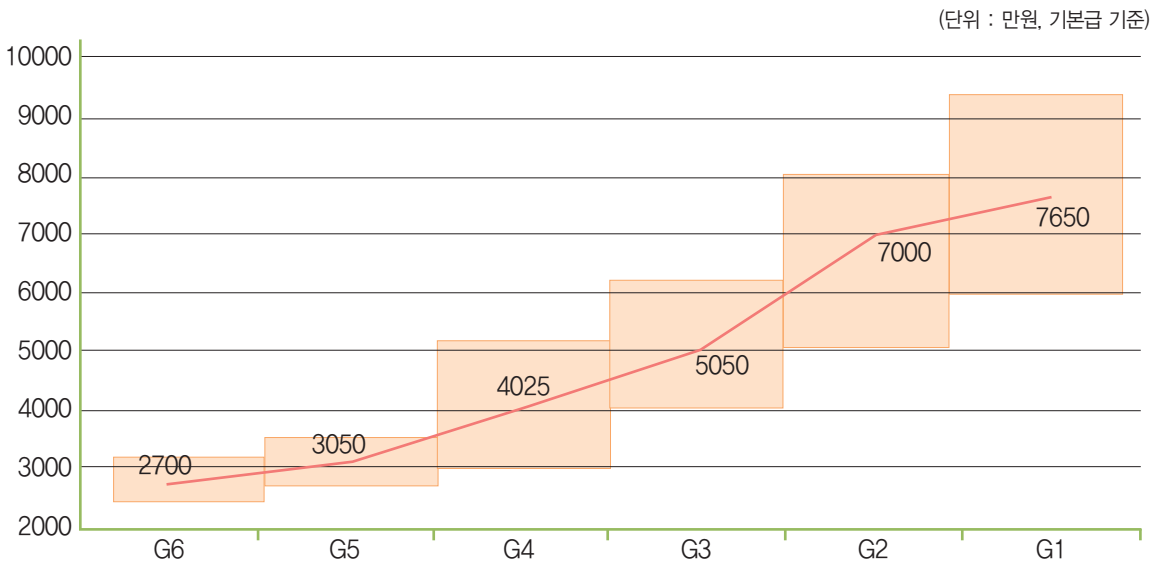
전체 보상은 고정급(직무급)과 변동급으로 구분하였다. 개인 능력에 따라 높은 직무등급으로의 진입이 가능하도록 하였으며 역량 및 성과평가 결과에 따라 임금 인상이 이루어질 수 있도록 하였다.

기존 기본급, 식대(복리후생비), 직책수당, 자격수당, 연구수당 등은 직무등급에 기반한 기본급(직무급)으로 통합하였다. 해당 부분은 직무등급별 임금을 통해 책정하도록 개선하였으며 경영성과급 및 법정수당은 변동급으로 구분하였다.

### ▣ 보상구조 모형



### ▣ 직무등급별 임금밴드



직무평가위원회와 경영진의 논의를 통해 현재 직무평가 대상 직무의 보상 수준과 동종 업종의 보상 수준을 비교하여 직무등급별 임금밴드를 설계하였다. 이를 통해 호봉제 중심에서 직무가치를 반영한 직무급으로 전환할 수 있도록 하였다.

직무급에서의 임금인상은 정기인상(Annual increase)을 기본으로 개인 평가 결과에 따라 인상률을 차등하는 평가인상(Merit increase) 방식을 통해 성과에 따른 보상 차등이 이루어지는 구조이다.

H사의 정기인상은 시장 급여수준을 바탕으로 기업의 급여 지불 능력, 물가상승률을 종합적으로 고려하여 결정하였고, 평가인상은 평가 등급에 따라 인상률을 차등하도록 설정하였다.

H사의 직무성과급의 구조를 요약하면 아래 그림과 같이 역량평가와 성과평가에 대한 결과 값에 따른 임금등급과 직무등급의 교차를 통해 최종적인 임금인상 수준이 결정되는 구조이다.

### ▲ 평가인상

평가등급		S	A	B	C	D
역량평가	점수	86.0				
성과평가		100	85	70	55	30

{ 역량평가 x 40% + 성과평가 x 60% } = 76.4점 ⇒ B등급 \* 부여

\* 평가등급 S : 100~95점 / A : 94~85점 / B : 84~70점 / C : 69~61점 / D : 60점 미만

\* 평가등급 결정 배분율

S	A	B	C	D
5%	15%	60%	15%	5%



임금등급에 따른 차등인상 테이블

임금등급 \ 직무등급	S	A	B	C (기준등급)	D
1등급(최상)	1.0α	0.7α	0.4α	0.1α	0
2등급(상)	1.3α	1.0α	0.7α	0.4α	0.1α
3등급(중상)	1.6α	1.3α	1.0α	0.7α	0.4α
4등급(기준등급)	1.9α	1.6α	1.3α	1.0α	0.7
5등급(하)	2.2α	1.9α	1.6α	1.3α	1.0α
6등급(최하)	2.5α	2.2α	1.9α	1.6α	1.3α

## ● 결론 및 시사점

보수적 문화의 H사의 경우 직무평가를 통한 임금 체계 개편에 대한 부정적 인식을 줄이기 위해 직무평가 및 직무등급 평가요소, 가중치를 설정함에 있어 직무평가위원회에 대한 면밀한 교육과 함께 직무평가에 관한 직원 설명회, 조정절차 도입, 이의신청 등의 제도를 마련하여 구성원들이 초기에 보였던 불안과 불신을 최소화하여 수용성을 높일 수 있었다.

H사는 직무평가 대상자들에게 해당 직무 내 근로자들 간 객관적인 직무 간 중요도나 책임도, 가치를 명확히 분석하여 근로자 개인의 직무등급에 따라 보상이 달라짐으로써 오히려 보상을 공정하게 받을 수 있는 기준이 될 수 있다는 점을 충분히 이해시키는 과정을 충분히 거쳐 성공적으로 임금제도를 개선할 수 있었다.

## I 사례

- I사는 호봉제 임금체계에서 직무가치에 기반한 인사제도의 운영을 위해 직무평가를 실시하여 그 결과를 인사관리에 적용하였다. I사는 급진적으로 임금 체계를 직무급으로 변화시키기 보다는 “직무가치가 다르면 임금에도 차이가 발생할 수 있다”는 공감대 형성을 위해 노력하며, 직무평가 결과를 기반으로 점진적 보상체계 개선을 위한 논의를 활성화시키고, 향후 인사이동(전환배치) 시 “직무-직급 매칭”을 통해 인사체계의 변화를 시도하였다.
- 사의 사례는 단계적으로 직무중심 인사관리로의 변화를 시도하려는 기업에게 현실적이면서도 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

### ● 기업 개요

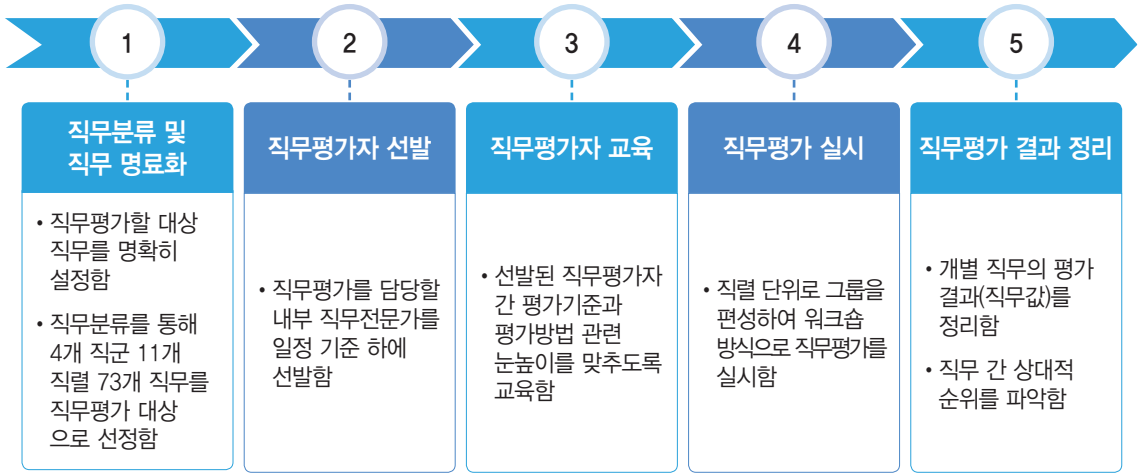
업종	공공서비스업종
규모	약 300여명
주요 사업 및 특징	도시가스 공급사업, 신재생에너지 개발사업, 집단에너지 사업 등

### ● 도입 배경

인사관리 개편 필요성	<ul style="list-style-type: none"><li>• 단일 호봉제 임금체계에서 직원들의 고령화로 인한 인사관리 개편의 필요성 대두</li></ul>
업무 중요도에 따른 인력 운영의 필요성	<ul style="list-style-type: none"><li>• 쉬운 업무를 고직급자가 수행하고 중요 부서의 업무를 낮은 직급의 직원이 수행하는 등 인력 운영에서의 비효율적 관행이 만연함</li><li>• 업무의 중요도에 따른 직급 및 인력 운영의 개편 필요성이 증대됨</li></ul>

## ● 직무평가

사의 직무평가는 아래 그림과 같이 5단계로 진행되었다. 각 단계별 세부 내용은 다음과 같다.



### ① 1단계 : 직무분류 및 직무 명료화

사의 경우 직무조사와 분석을 새로 하지 않고 이전에 작성한 직무기술서를 현 시점에 맞게 보완·정리하여 활용하였다. 인사부서와 각 부서 직무전문가가 참여하여 직무분류 및 직무기술서를 보완하고 직무평가의 대상이 될 직무를 명확히 하였다.

이 과정을 거쳐 아래 표와 같이 3개 직군 8개 직렬의 34개 직무를 직무평가 대상으로 선정하였다.

### 📊 직무평가 대상 직무

직군(3)	직렬(8)	직무(34)	직군(3)	직렬(8)	직무(34)
안전 직군 (Safety)	공급/시설관리	천공/가스공급	관리 직군 (Management)	안전기술	안전기술기획
		공급전안전점검			안전기술지원
		사용자공급관관리			배관망관리
		시스템안전관리			상황통제
		정압기관리		기획조정	
		전기방식		손익관리	
사업 직군 (Business)	영업	산업/업무용 영업		경영기획	사업관리
		가정/상업용 영업			세무
		영업관리	회계		

직군(3)	직렬(8)	직무(34)	직군(3)	직렬(8)	직무(34)	
사업 직군 (Business)	영업	건설공사사무	관리 직군 (Management)	경영기획	자금	
	설계/공사	설계		경영지원		인사관리
		공사관리				인재육성
	고객관리	위탁운영관리				구매자산관리
		CS관리				총무
		요금관리				전산관리
	신사업관리	에너지 연구				
		CNG충전소 사업관리				
		바이오가스 연구				

## ② 2단계 : 직무평가자 선발

직무평가자는 직렬 단위에서 5명 이상을 선발하였다. 주로 6급 이상 직원을 대상으로 하였으며 특정 직렬/직무에 대한 직무평가자 부재 시 7급 직원 중에서도 직무평가자를 선발하였다.

## ③ 3단계 : 직무평가자 교육

직무평가자 교육은 고용노동부의 업종별 직무평가 도구 활용 매뉴얼(공공서비스업종)을 중심으로 직무평가의 의미, 직무평가 요소와 기준, 절차와 방법 등에 대해 교육을 실시하였다.

또한 “인사”직무를 예시 직무로 선정하여 직무평가 과정을 사전에 연습하고 관련 내용에 대해 충분한 논의를 할 수 있는 시간을 제공하였다.

## ④ 4단계 : 직무평가 실시

직무평가는 직렬 단위로 워크숍을 통해 진행하였다. 2시간의 직무평가자 교육 후 개별 직무에 대해 평가하도록 하였다.

## ⑤ 5단계 : 직무평가 결과 정리

직무평가 결과는 고용노동부의 업종별 직무평가 도구(공공서비스업종)에서 제시한 평가요소별 가중치를 반영하여 산출하였다.

아래와 같이 개별 직무의 평가점수를 집계한 후, 점수에 따라 직무의 순위를 정하였다.



직무	직무평가 요소별 점수									계
	기술				노력			책임	작업조건	
	경험	문제해결	커뮤니케이션	전문지식	육체적 노력	노력	재량권	...	...	
영업관리	102	95	51	59	28	43	43	...	...	722
총무	73	78	87	76	35	51	43	...	...	529
전산관리	62	56	66	77	43	45	28	...	...	604
...	77	87	87	40	33	33	31	...	...	...
요금관리	55	66	66	77	43	52	43	...	...	616
에너지연구	78	87	65	80	28	29	28	...	...	690
바이오연구	56	66	78	55	31	30	31	...	...	645
대관업무	87	65	78	78	42	43	42	...	...	657
고객관리	66	78	56	56	33	33	33	...	...	511
계량관리	65	77	87	87	52	43	52	...	...	463
경영기획	78	40	66	66	29	28	29	...	...	631
...	77	102	73	65	30	31	30	...	...	...
인사노무	40	73	62	78	43	42	43	...	...	617
...	77	62	77	77	51	41	33	...	...	...
시스템안전관리	80	77	55	56	45	35	55	...	...	682



순위	직무	직무값	순위	직무	직무값
1	영업관리	722	20	경영기획	631
2	에너지연구	690	21	인사노무	617
3	시스템안전관리	682	22	요금관리	616
...	...	...	23	전산관리	604
10	대관업무	657	24	총무	529
...	...	...	25	고객관리	511
15	바이오연구	645	...	...	...
...	...	...	29	계량관리	463

그러나 사는 직무평가 결과가 해당 직무의 현실적인 직무 가치를 반영하는가에 대한 구성원들의 우려가 있을 수 있다는 점을 고민하였다. 이러한 우려를 해소함과 동시에 직무평가 결과의 타당성을 확보하기 위해 아래 표와 같이 미국의 도시가스 기업(사와 유사·동종업)의 직무별 급여자료(평균 연봉)를 참조하여 비교함으로써 사의 직무평가 결과의 타당성을 검토하는 과정을 거쳤다.

직무	사 직무평가 값	미국유사기업 직무별 평균 연봉 (단위: \$)
영업관리	722	64,000
에너지연구	690	62,300
시스템안전관리	682	65,000
경영기획	631	61,800
인사노무	617	55,000
요금관리	616	53,500
전산관리	604	43,000
총무	529	44,500
고객관리	511	43,400
계량관리	463	44,000

### 참고하세요!

- 직무평가 결과가 나오면 이 결과에 대한 정확성과 타당성에 대한 논의가 이루어질 수 있습니다. 직무평가 결과의 수용성을 높이기 위해서는 이러한 논의와 조율 또는 재조정 과정이 필요합니다.
- 직무평가 결과의 수용성을 높이기 위해 직무평가 이전에 많은 설명회, 교육 등이 주요 방법이라 한다면 직무평가 이후에는 직무평가 결과에 대한 토론과 설득이 필요합니다.
- 본 사례에서는 직무평가 결과를 유사한 외국 기업과 비교함으로써 수행한 직무평가 결과가 타당하고 적절하였음을 근거로 제시하였습니다.
- 이처럼 유사한 규모, 동종 업체의 직무평가 결과나 직무에 따른 임금 비교는 직무평가 결과의 타당성을 높여 직무평가 결과의 수용성을 높일 수 있는 방안이 될 수 있습니다.

## ● 직무평가 결과의 활용

### ① 직무-직급 연계성 분석

직무평가 결과 400~700점대의 직무평가 점수값들이 도출되었다. 이 결과를 토대로 개별 직무의 직무값에 따른 담당 직급의 일치 여부를 통해 인력운영의 효율성을 분석하였다. 직무값 660점 이상인 직무는 6급 이상인 직원이 담당하는 것이 적절하며, 610~659점인 직무는 7급과 8급 직원이, 450~609점인 직무는 9급 직원이 담당하는 것이 적절하다고 판단하였다.

#### ▲ 직무값과 직급/직위별 인원 및 비율

직무	직무값
영업관리	722
에너지연구	690
시스템안전관리	682
...	...
대관업무	657
...	...
바이오연구	645
경영기획	631
인사노무	617
요금관리	616
전산관리	604
총무	529
고객관리	511
...	...
계량관리	463



직급	직위	인원	비율	직무값 Range
5급	부장	32	10.6%	660이상
6급	과장	67	22.3%	
7급	주임	80	26.6%	610~659
8급	사원	50	16.6%	
9급		42	14.0%	
계약직		30	10.0%	450~609
계		301	100%	

아래 그림에서 보듯, “직무-직급 매칭 결과”에서 영업관리, 에너지연구, 시스템안전관리 등의 직무는 5급과 6급 직원을 주 담당자로 배치하고, 해당 직급자의 직무수행이 불가능한 경우 7급 직원을 부 담당자로 배치할 수 있음을 의미한다. 개별 직무에 대해 주 담당 직급을 우선 배치하되 불가피한 경우 부담당 직급을 배치하는 방식으로 직무와 직무의 연계성을 높이는 방식의 인력운영 방안을 설계하였다.

## ▲ 직무-직급 매칭 결과

(● : 주 담당자, ○ : 부 담당자)

			영업 관리	에너지 연구	시스템 안전 관리	...	대관 업무	...	바이오 연구	경영 기획	인사 노무	요금 관리	전산 관리	총무	고객 관리	...	계량 관리
직급	인원	비율	722	690	682	668	657	651	645	631	617	616	604	529	511	500	463
5급	32	10.6%	●	●	●	●											
6급	67	22.3%	●	●	●	●											
7급	80	26.6%	○	○	○	○	●	●	●	●	●	●					
8급	50	16.6%					○	○	○	○	○	○					
9급	42	14.0%											●	●	●	●	●
계약직	30	10.0%											○	○	○	○	○
계	301	100%															

### ② 부서별 직무 - 직급 연계성 분석

위에서 제시한 “직무-직급 매칭 결과”를 개별 부서 단위에 있는 직무와 담당 직급, 그리고 보상 간 연계성 여부를 파악하는데 적용하였다.

아래 결과에서, “영업관리” 직무는 직무 가치를 고려할 때 6~7급 직원 담당이 적정하지만 실제로는 8~9급 직원이 담당하고 있었다. 반면 “대관업무” 직무는 8급 직원 담당이 적정기준이지만 실제 담당자는 6~7급으로 배치되어 있었다. 이처럼 직무의 난이도(가치)와 직급과의 연계가 대부분 불일치하는 상황임을 확인할 수 있었다. 상대적으로 상위직급자들은 직무가치가 낮은 직무를, 하위직급자 또는 계약직들은 직무가치가 높거나 어려운 직무들을 수행하는 현상이 만연함을 알 수 있다.

### 부서별 직무-직급 매칭 결과

(+ : 기준에 비해 높은 직급자 수행 중인 직무, - : 기준에 비해 낮은 직급자 수행 중인 직무)

부서	직무	As-is		적정직급 기준 (직무값 반영)	gap
		직급	현원		
영업개발팀	영업관리	8, 9급	2.5	6, 7급	-
	에너지연구	8급, 계약직	1.5	6, 7급	-
	대관업무	6, 7급	3	8급	+
안전관리팀	시스템안전관리	6, 8급	2	6, 7급	-
	...	9급, 계약직	2	8급	+
경영기획팀	...	8급	2	6, 7급	-
	...	6, 7급	2	8급	+
	...	8, 9급	2	6, 7급	-
영업지원팀	고객관리	9급	0.5	6, 7급	-
	계량관리	9급, 계약직	1.5	9급	적정

### ③ 인사이동(전환/배치) 가이드라인 설정

인사이동은 “부서별 직무-직급 매칭 기준표”를 준용하여 인사 규정을 마련하였다. 아울러 각 부서에서는 현재 불일치하는 직무-직급 상황을 개선하기 위해 1년 내 실행 가능한 개선 계획을 수립하여 TFT(사장, 노조위원장)에 제출하도록 하였다.

개선 계획은 인사부서의 지원하에 작성하고, 이후 실행에 대해서는 인사부서에서 주기적으로 점검하여 1년 내 “직무-직급 적정비율”을 50% 이상 달성하도록 하였다.

## ● 결론 및 시사점

사의 사례는 직무평가를 통해 조직 내 개별 직무에 대한 상대적 가치(순위)를 확인하고, 그 순위와 직급을 연계하여 인력배치에 이르는 과정을 소개한 사례이다.

직급과 수행 직무의 난이도가 오히려 역으로 형성되어 있었던 사에 직무평가를 통해 직무의 가치를 가시적으로 보여주고 해당 직무를 수행하기 위한 적정 직급과의 연계를 제시하였다. 이를 통해 직무 가치에 따른 인사체계 개편을 급진적으로 추진하기보다는 향후 1년 내 직무와 직급 매칭 비율을 50% 수준으로 달성하고 이후 지속적으로 증대시켜 나가는 방법을 선택하여 구성원의 참여와 수용도를 높일 수 있었다.

또한 향후 조직 내 각자가 담당하는 직무 가치가 다르고, 직무 가치(직무별 상대적 순위)에 맞게 적정 직급의 직원을 배치하는 것이 효율적이라는 인식이 임직원들에게 명확해지면 이를 기반으로 직무에 기반한 보상체계 도입을 점진적으로 논의할 것으로 기대된다. 사의 사례는 점진적으로 구성원의 수용도를 높여 인사체계 개선에 대한 성과를 기대하는 경우 또는 단계적으로 인사체계를 직무중심으로 개선하고자 하는 기업에게 의미있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## J 사례

- J사는 요양보호사, 간호사, 간호조무사, 사회복지사 등의 직무에 대해 직무평가를 실시하여 직무평가 결과와 숙련향상 정도를 동시에 고려한 직무숙련급 임금 체계를 설계하였다.
- J사례는 사회복지서비스 업종에서의 직무평가와 직무중심의 인사체계 개선을 시도할 경우 그리고 직무숙련급을 도입하고자 하는 기업들에게 세부 내용과 방법론을 제공할 수 있는 사례이다.

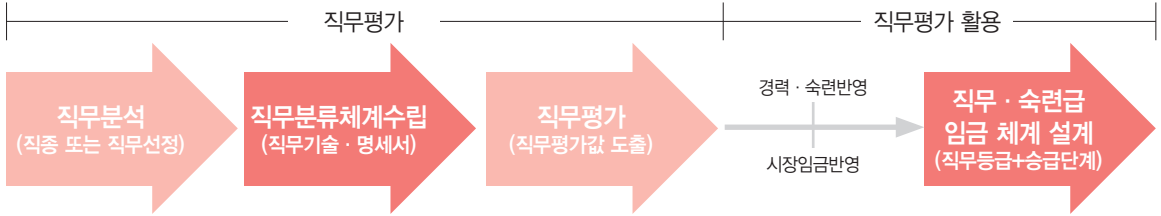
### ● 기업 개요

업종	사회복지서비스업
규모	572명
주요 사업 및 특징	종합재가센터 설치·운영, 국·공립 사회복지 시설 운영, 민간 서비스 기관 지원

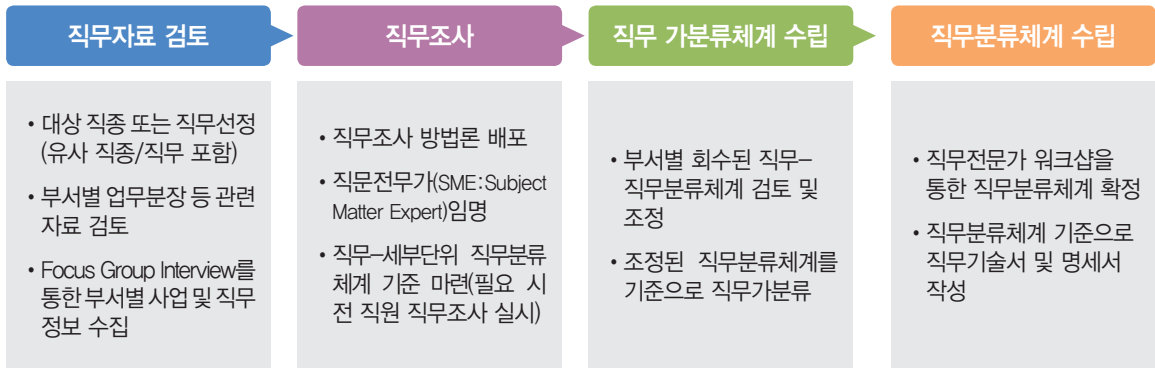
### ● 도입 배경

직무평가를 통한 직무 가치 구분 필요	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반직군과 서비스지원직군, 전문서비스와 보육직군 및 기능직군 내 다양한 직무들이 존재하지만 직무 가치를 평가하거나 구분하는 기준이 없었음</li> </ul>
숙련단계와 승급체계를 반영한 임금체계 필요	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 직무에 따른 숙련에도 차이가 있어 직무별 숙련단계의 기준이 필요하고 장기고용 시 숙련단계에 따라 임금 인상이 이루어지는 직무숙련급 임금체계의 필요성 대두</li> </ul>

## ● 직무평가



### ① 1단계 : 직무분석을 통한 직무분류체계 수립



- 직무자료 검토 : 직제규정, 업무분장 등 직무정보를 수집한 결과 일반직군(주로 사무관리직무), 서비스지원 직군(주로 요양, 간호, 사회복지직무) 등 직군 수준에서의 구분은 잘 되어 있었으나, 직군 내부의 있는 직무 별로는 직무 정의나 직무분류가 명확하지 않았다.
- 직무조사 : 간략한 직무조사를 실시하고 기존의 직무기술서, 직무명세서 등과 유사한 직무정보를 확인하여 직무 가분류를 실시하였다.
- 직무가분류체계 수립 : J사의 경우 전체적인 직무조사보다는 재가센터를 대상으로 직무분류와 직무평가가 필요했기 때문에 전사적으로 직무조사를 실시하지 않았으며 기존 직종분류체계를 기준으로 직무가분류를 실시하였다.

### ② 2단계 : 직무분류체계 수립

직무평가를 위해서는 전체 직무분류체계에서 직무평가의 대상이 되는 직무를 선정하는 절차가 필요하다. 아래 표는 J사의 전체 직무체계이며 이 중 본부와 센터에 소속된 직무를 직무평가 대상 직무로 선정하였다.



## ☑️ 전체 직무분류체계 도출

본부/센터	부서 구분	업무 분장	직무세분류
본부	경영기획팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중장기 경영전략 및 경영계획 경영방침 수립조정에 관한 사항</li> <li>• 주요 사업계획 수립관리</li> <li>• 운영위원회 및 분과위원회 구성 및 운영</li> </ul>	기획 예산 사업전략
	인력개발팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중장기 인력운영계획 수립 및 채용 인사 관리에 관한 사항</li> <li>• 인사전략수립, 채용 배치 육성 평가 복리후생 등 인사운영 총괄</li> <li>• 교육훈련계획 수립시행 프로그램 개발 운영</li> </ul>	인사기획 채용 보상 교육훈련 노사협력
	운영지원팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간지원사업 법률·회계·노무분야 컨설팅 등 지원</li> <li>• 자산 총괄관리 및 자산재평가에 관한 사항</li> <li>• 회계 결산(월/반기/연) 및 회계감사 대응</li> </ul>	법률 회계 구매
	종합재가 서비스팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종합재가센터 등 사업계획 수립지원 관련 사항</li> <li>• 종합재가센터 표준운영모델 개발 및 개선</li> <li>• 신규시설 수탁계획 수립 및 인가에 관한 사항</li> <li>• 재가서비스 품질관리 고객만족에 관한 사항</li> <li>• 민간지원 사업 운영계획 수립 및 조정에 관한 사항</li> <li>• 소속기관 시설 재정관리 및 조정에 관한 사항</li> </ul>	사업개발 고객관리 컨설팅 센터관리
센터	종합재가센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장기요양(주야간보호, 재가방문)</li> <li>• 장애인활동지원</li> <li>• 노인돌봄종합서비스</li> <li>• 요양종합서비스</li> </ul>	요양서비스 장애지원 간호(지원) 사회복지

### ③ 3단계 : 직무평가 실시

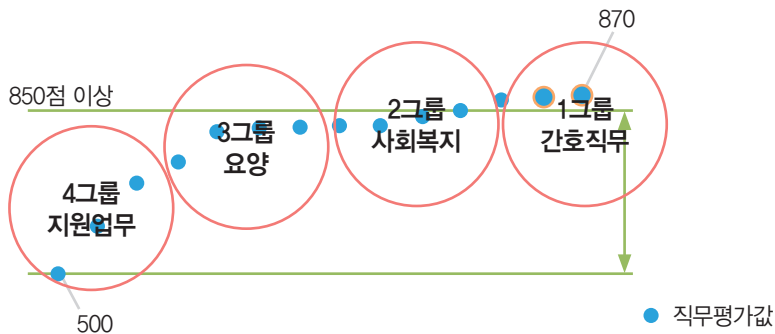
직무평가 준비	직무평가 요소선정	직무평가 실시	직무평가결과 확정
<b>직무평가 사전준비</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무분류체계 준비</li> <li>• 직무평가 대상직무 선정</li> <li>• 직무평가방법 결정</li> </ul> <b>부서별 직무전문가 선발</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무평가 실무를 담당할 직무전문가 선발</li> </ul> <b>직무평가설명회 개최</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무평가설명회 개최</li> </ul>	<b>직무평가요소 조사</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부서별 직무평가요소 의견 취합 및 검토</li> <li>• 직무평가 주제선정</li> </ul> <b>직무평가요소 도출</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가요소 개념 정의</li> <li>• 평가요소 별 가중치 도출</li> </ul> <b>직무평가요소 확정</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 선정된 직무평가 요소에 대한 노사의견 수렴</li> </ul>	<b>부서별 인터뷰 실시</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무 재확인, 직무평가서 작성</li> <li>• 직무평가 고려사항 확인 (부서별/팀별)</li> </ul> <b>요시간 우선순위 조사</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부서장 및 직무전문가 중심 평가요소 우선순위 조사</li> </ul> <b>직무평가서 작성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무평가 주제 별 직무평가서 작성 및 취합</li> <li>• 노사+센터장+임원+외부 전문가 확대 평가</li> </ul>	<b>직무평가위원회</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무 별 평가서 취합 확인 및 오류검토</li> <li>• 직무평가 점수 오류 조정 및 직무 값 취합 및 직무 등급 산출</li> <li>• 직무값 오류 조정 및 이의 사항 협의 검토</li> <li>• 이해당사자 워크숍</li> <li>• 직무등급 최종확정</li> <li>• 직무등급별 표준임금체계 연계 방안 확정</li> </ul>

- 직무평가 준비 : 직무평가에 앞서 내부 직무전문가들의 협의를 통해 직무평가 도구 선정, 직무평가 참여 대상, 직무평가 시 직무평가 주체별 역할 등에 대해 논의하였다.
- 직무평가 요소선정 : 재가센터의 책임자인 센터장이 중심이 되어 직무평가에 대한 사전 준비를 하고, 직무평가 설명회를 통해 고용노동부의 업종별 직무평가 도구(사회복지서비스업종)의 직무평가 항목, 직무평가 항목의 내용, 직무평가항목별 가중치 등에 대해 검토하였다.
- 직무평가 실시 : 직무평가 조사지를 직접 수거하는 방식을 채택하여 직무평가 점수 결과를 종합하였다. 직무평가자 본인이 담당 직무에 대해서도 직무평가를 하였지만 자신의 직무에 대한 직무평가 결과는 직무평가 결과 합산 시 그 반영 비율을 최소화하였다.

직무평가의 오류방지(평가자의 관대화 및 가혹화)를 위해 각 직무 별로 경력 3년 이상의 직무담당자를 선발하여 평가를 실시하였음에도 불구하고, 자신의 직무에 대해서는 관대한 평가가 이루어지는 경향이 많았다. 이에 전체 직무별 직무평가점수를 직무전문가가 확인 후 직무평가점수가 다른 평가자들보다 10점 이상 높은 경우는 그 결과를 다시 확인하는 절차를 거쳤다.

이러한 과정을 거쳐 확정된 직무평가 값을 아래 그림과 같이 분류하여 직무등급을 도출하였다.

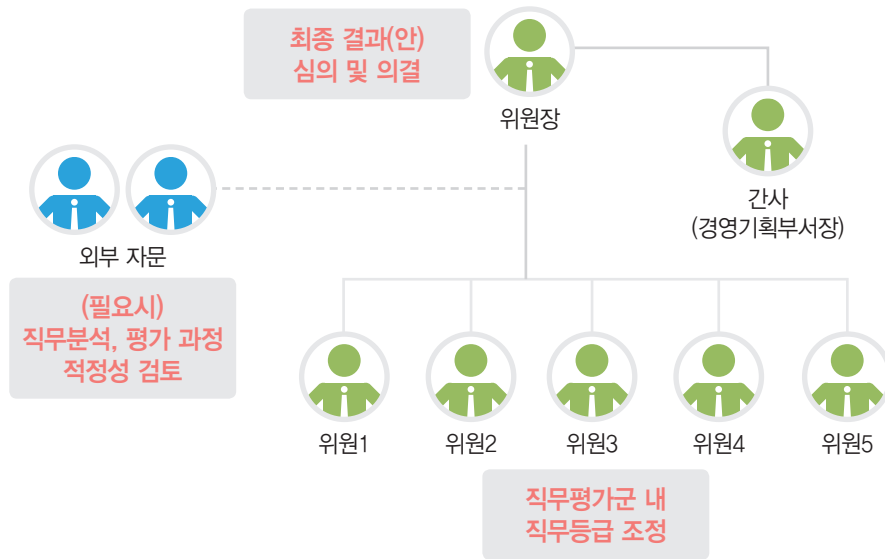
#### ▲ 직무평가값 도출 결과 예시



- 직무평가결과 확정 : 직무평가 결과 값에 대해 해당 부서 의견을 수렴한 결과, 구성원들은 직무평가의 순위에 대해서는 전반적으로 인정하였으나 실제 점수 격차에 대해서는 조정이 필요하다는 의견이 제시되었다. 이에 직무평가자 및 직무전문가의 협의를 통해 직무평가 값의 조정 여부를 협의하고 평가오류 및 계산 실수 등을 수정하였다.

아울러 직무평가 등급 기준, 등급에 포함되는 직무들의 적절성 등을 직무평가심의회에서 논의하여 최종 직무평가 값과 등급을 확정하였다.

## ▲ 직무평가심의위원회 구성 예시



※ 위원은 외부전문가 및 여러지역의 재가센터장으로 구성  
(향후 노동조합, 직원그룹(직무전문가 등) 참여)

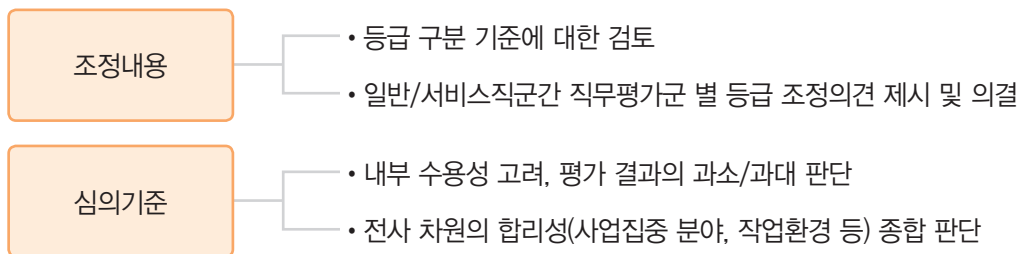
### ▲ 직무평가심의위원회 조직도(안)

#### ▼ 직무평가 심의위원회 활동

직무평가 실시계획에 대한 검토·승인, 직무평가 실시 이후의 평가결과에 대한 심의·조정 및 의결

- 직무분석·평가에 대한 전문성을 갖춘 외부전문가
  - 직무평가 실시 계획 및 과정에 대한 논리적, 절차적 타당성 검증
- 재가센터 사업, 직무에 대한 이해가 높은 경영진
  - 소관 직군 내 직무등급 설정에 대한 의견 제시 및 의결 ⇒ 사회서비스원장이 최종 확정

#### ▼ 심의위원회 심의·조정내용 및 기준



## ● 직무평가 결과의 활용

임금조사	승급/승진체계 조사	직무숙련급 설계	제도개선 설명회
<b>외부노동시장 임금조사</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>고용부, 동종업종 임금 수준조사</li> </ul>	<b>직무별 숙련단계 조사</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>내부 직무숙련 수준, 근무 경력, 근속조사</li> <li>외부동종기관 직무별 숙련 기간, 자격여부, 승진/승급 체계 벤치마킹</li> </ul>	<b>임금등급, 상승률 설계</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>직무평가 그룹별 직무숙련 단계 반영</li> <li>직무숙련 단계별 임금(승진/승급) 인상률 적용방안 설계</li> </ul>	<b>임금체계 수용성 제고</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>직무별 평가서 취합 확인 및 오류검토</li> <li>직무평가 점수오류 조정 및 직무값 취합 및 직무 등급 산출</li> </ul>

직무평가 결과를 임금체계에 반영하기 위해서는 직무평가와는 별도로 시장임금조사와 동종·유사기관의 승진·승급체계를 조사한 후 직무평가 결과와 연계하는 것이 필요함

### ① 임금조사(직무평가 결과와 시장임금 수준의 비교)

J사는 직무평가를 실행한 대상 직무들에 대한 시장 임금을 조사하여 직무평가 결과와 비교하였다. 시장 임금을 확인하기 위해 동종·유사기관 또는 고용부, 통계청 등의 임금자료를 활용하였으며, 숙련단계는 간호사, 사회복지사 등 자격 체계 등을 참고하였다.

외부의 동종·유사기관의 임금수준을 조사한 결과, 사회복지사와 간호사가 유사한 임금분포를 보이고, 요양보호사와 간호조무사의 임금분포가 유사하게 나타났다.

### 직무별 시장임금 실태조사 결과 예시

	최소값	중위값	평균	최대값
요양보호사	1,745	1,800	1,826	2,500
사회복지사	1,745	1,800	1,827	3,000
간호사	1,745	2,100	2,160	3,000
간호조무사	1,745	1,800	1,807	2,200

## 참고하세요!

- 직무평가 결과를 임금체계에 반영하기 위해서는 시장임금조사와 동종, 유사 업종의 승진·승급체계를 조사한 후 직무평가결과와 연계하는 방안을 제안합니다.
- 특히, 직무평가 결과를 임금이 반영하는 경우 직무평가를 통해 기업 내 직무의 상대적 가치를 평가함으로써 기업 내부의 공정성을 확보하는 과정을 거쳤다면, 동종·유사 업종의 임금 수준을 확인함으로써 임금의 외부 공정성도 확보할 수 있습니다.
- 시장 임금 조사가 자체적으로 어렵다면 정부 기관에서 제공하는 다양한 임금 정보 사이트를 활용하는 방안도 제안합니다(관련 내용은 IV장에 서술되어 있습니다).

## ② 승급·승진체계 조사

숙련의 경우 연차별로 숙련형성 정도를 확인해야 하기 때문에 유사한 업무를 하는 기관에서 적용하고 있는 승진 또는 승급체계와 자격 수준 등을 참고하였다.

요양보호사, 사회복지사, 간호사(간호조무사)의 직무숙련 형성 기간에 차이가 있으며, 임금상승률 기준을 설정할 때 직무숙련 형성 기간을 직무별로 구분하여 적용하는 것이 필요함을 확인하였다. 이를 토대로 아래 표와 같이 6개의 숙련형성 기간에 따라 임금상승이 발생할 수 있도록 임금등급을 구분하는 설계안을 도출하였다.

## 숙련형성 단계 구분 및 숙련기준 임금구간 설정 예시

임금구간	기본단계			상승단계		
	1구간	2구간	3구간	4구간	5구간	6구간
근속년수	입직	1단계에서 근속년수 1년	2단계에서 근속년수 2년 (총 3년)	3단계에서 근속년수 2년 (총 5년)	레벨4에서 근속년수 2년 (총 7년)	레벨5에서 근속년수 5년 (12년 이상)

## ③ 직무숙련급 설계

직무별 숙련단계에 따른 임금상승률 뿐만 아니라 직무 내 등급(직무 가치를 직책이나 역할까지 반영)까지 연계하여 직무별 임금등급표를 설계할 수 있으며, 직무가치와 역할에 따라 임금이 상승할 수 있다. 또한 직무의 숙련이 높아질수록 최대 6단계를 거쳐 임금이 인상되는 직무·숙련급 임금체계를 아래 표와 같이 설계하였다.

## 직무별 임금상승률 설계 예시

임금등급 (직무기준)	임금구간(숙련기준) 이동시 임금상승률				
	1→2	2→3	3→4	4→5	5→6
4급(SSN)	107%	105%	106%	105%	106%
3급(SN)	107%	106%	109%	104%	104%
2급(SCA)	107%	106%	113%	103%	105%
1급(CA)	109%	103%	104%	103%	107%
평균	108%	105%	108%	104%	105%

### ● 결론 및 시사점

J사는 직무와 숙련수준을 반영할 수 있는 임금체계로 개선하였다. 각 직무 내에서도 승진 기준과 연한을 숙련 형성 기간으로 설정함으로써 직무 내 숙련 향상을 통한 전문성을 강화할 수 있도록 하였다. J사의 직무숙련급 설계 사례는 숙련이 중요한 업종과 직군에게 그리고 호봉급에서 직무급의 전환기에 있는 우리나라 기업들에게 실무적 시사점이 큰 사례라 할 수 있다.

J사의 경우 직무평가 결과를 토대로 임금을 설계할 때 시장임금 조사와 유사·동종 업체의 임금을 참고하였다.

일반적으로 직무평가를 실시한 직무와 외부 노동시장에서 임금을 비교할 수 있는 직무가 정확히 일치되지 않는 경우가 많아 임금 수준을 비교하는데 어려움이 발생한다.

그러나 동종 또는 외부의 임금정보가 없을 경우 채용사이트 또는 정부통계자료(임금 및 직무정보를 알 수 있는 고용노동부 사이트, 통계청 자료 사이트 등)를 활용하거나, 노동시장에서의 산업별·업종별·직무별 임금수준을 파악(대체로 직급별 초임 수준을 파악하는 것이 임금수준 비교에 용이함)하고자 할 때의 과정과 방법론을 제시한 사례로서 의미를 갖는다.

## K 사례

- K사는 호텔업종의 특성상 직무 구분이 명확함에도 불구하고 직무의 장기수행자가 증가함에 따라 명확한 역할 및 책임에 따른 보상 체계의 근간이 흔들리고 있었다. 장기근속에 따른 직급 승진에서의 문제가 발생하는 등 보상, 승진, 이동관리 측면에서의 문제가 나타나고 있어 이에 대한 해결책으로 직무평가를 통한 직급 체계 개편과 직무 가치에 따른 보상 제도의 개편이 필요한 상황이었다.
- 본 사례를 통해 직급 체계 고민에 대한 방안을 제시할 수 있는 사례로 직급에 따른 자동적인 임금 상승 구조로 운영되던 전통적인 우리나라 기업의 사례에서 변화를 시도하고자 할 때 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

## ● 기업 개요

업종	호텔업종
규모	431명
주요 사업 및 특징	관광호텔 운영

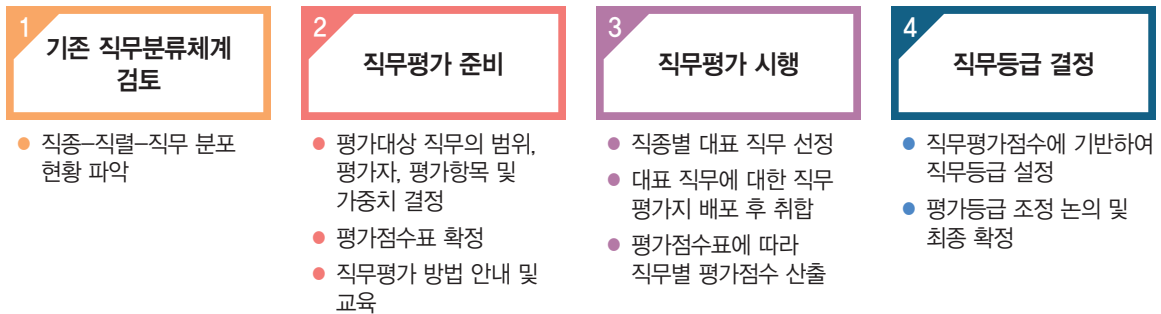
## ● 도입 배경

직무가치에 따른 보상의 명확성과 공정성 확보	동일한 직무를 장기 수행한 숙련자들이 늘어나 업무 수행 상의 역할과 책임이 불분명해지고, 상위 직무 보직 해임에도 직급은 그대로 유지되는 관행이 고착화 되면서 직급별 직무의 경계가 불분명해짐
승진을 둘러싼 노사 갈등 해소	향후 매년 30명 가량의 정년퇴직자가 발생할 예정이나 대내외 환경변화로 인해 결원에 따른 승진 시행 여부를 놓고 노사 갈등이 계속됨

K사는 업력 30년 이상의 관광호텔로 최근 산업환경변화에 따른 시장 경쟁이 치열해지면서 재정적자 상태가 심화되어 임금을 비롯한 근로조건 개선을 두고 노사 갈등이 지속되어 왔다. 과거에는 사원 직급 내에서도 세부 수행 역할 및 책임 단계(=직위)에 따라 임금 수준에 차이가 있었으나, 회사의 재정 여력의 부족으로 최저 임금 미달자 중심으로 임금 인상이 이루어지면서 사원 직급 내 임금 격차가 거의 없어졌다. 이에 노측은 새로운 임금 인상 활로로 대리 직급까지의 자동승진을 요구하며, 동일 직급 내에서도 세분화되어 있는 직위 단계를 통합하여 승진 소요기한을 단축시키고자 하였다.

K사는 지난 30년간 낮은 이직률로 50대 이상 근로자가 전체 인력의 3분의 1 이상을 차지하며 향후 매년 30명 가량의 정년퇴직이 예정되어 있었다. 사측은 그동안 직급별 직무 결원을 원칙으로 승진을 시행해 왔으나, 비대면 서비스 확대 등 산업기술의 발달로 기존 직무 결원에 따른 인력 충원이 불필요함을 주장하며 직급 단계를 통합하여 직급별 승진을 축소시키고자 하였다. 이렇듯 목적은 다르지만 노사 양측 모두 대내외 환경변화에 따른 직무 가치를 반영한 직급체계 간소화 방향에 합의하였고, 새로운 직급체계를 도출하기 위해 직무평가를 시행하게 되었다.

## ● 직무평가



### ① 1단계 : 기존 직무분류체계 검토

K사는 직무명은 영어로, 직급명은 한글로 운영되고 있었다. 이는 개관 당시 글로벌 호텔 체인과의 경영위탁 계약 체결에 따라 해당사의 직무분류체계를 따르는 것과 동시에 국내 전통적인 과부제 조직의 5단계 직급 체계(사원-주임-대리-과장-차장)를 따른 결과 때문이다.

직무는 동일한 업무를 수행하더라도 세부 수행 역할 및 책임에 따라 단계가 세분화되어 있었으며, 이러한 직위 단계는 직종 및 직렬에 따라 모두 다르게 형성되어 있었다. 최초에는 직급에 따라 직종별 직위 단계와 직무 범위가 명확한 직무등급체계였으나, 조직의 성장이 정체되면서 장기간의 동일 직무를 수행하는 숙련자가 늘어나 상-하위 직무 간 업무의 경계가 불분명해졌다.

한편, 대리급 이상에서는 동일한 역할을 수행하더라도 조직의 크기, 관리 범위에 따라 직위와 직급이 달랐다. 하지만 조직개편, 징계 등으로 직위가 낮아지더라도 직급은 그대로 유지되는 관행이 고착화되면서 직급별 직무의 범위가 불명확해지게 되었다.



K사의 기존 직무는 총 166개로 직종별로 직무평가를 시행하더라도 직무의 수가 너무 많아 평가자의 부담이 매우 높았다. 아래 Engineering 직종의 여처럼 직렬, 등급(Level)별로 매우 많은 직무들을 볼 수 있다. 따라서 직무평가의 간소화와 정확성을 위해, 1차적으로 업무 수행 시 필요한 지식, 기술, 역할 및 책임이 유사한 직무들을 묶어 직종별 직위 단계를 명확히 하고, 2차적으로 도출한 각 직위 단계별로 대표직무를 선정하였다.

### Engineering 직종의 직무이동경로 파악

직종	직렬	Lv6	Lv5	Lv4	Lv3	Lv2	Lv1
Engineering	Architecture			Manager	Supervisor	Senior Technician	Technician
	Electricity			Manager	Soundroom Supervisor	(Soundroom Senior Technician)	(Soundroom Technician)
					Supervisor	Senior Technician	Technician
					Telecomm. Supervisor		
	Engineering Office	Director of Engineering	Assistant Director of Engineering	Safety Manager	Administrative Officer		
	Fire Control			Fire Marshall	(Supervisor)	Senior Technician	Technician
	Mechanics			Manager	Supervisor	(Senior Technician)	Technician



평가대상 직무	Director of Engineering	Assistant Director of Engineering	Safety Manager	Administrative Officer	Senior Technician	Technician
---------	-------------------------	-----------------------------------	----------------	------------------------	-------------------	------------

### ② 2단계 : 직무평가 준비

직무평가를 실시하기에 앞서 평가대상 직무의 범위, 평가자, 평가도구 등 직무평가를 시행하는 데 필요한 세부 사항을 결정하였다. K사의 경우 직무가 매우 세분화, 전문화되어 있고 직종 간 이동이 거의 없어 타 직종의 직무를 평가하고 타 직종으로부터 평가받는 것에 대해 구성원들의 반발이 있었다. 또한 직무평가 당시 코로나19 위기로 인한 휴업 상태였기 때문에 다수 구성원들의 협조를 구하기 어려운 현실적인 어려움이 있었다.

나아가 예상보다 휴업이 장기화될 조짐을 보이며 고용유지에 대한 불안감도 심화되고 있었다. 애초 목적과 달리 직무평가가 고용조정에 영향을 미칠지 모른다는 우려가 발생함에 따라 부서장이 소관 직종 내 직무만을 대상으로 평가하는 방식을 채택하였다. 평가기준 및 가중치도 노사 양측의 개입을 최소화하기 위해 고용노동부의 업종별 직무평가 도구(호텔업종)를 그대로 사용하기로 하였다.

### 고용노동부 업종별 직무평가 도구(호텔업종)

직무평가 요소	하위 항목	수준(Level)					Level	정의 및 설명
		5	4	3	2	1		
기술 (37%)	Global 능력(8%)	80	68	58	49	42	1	직무 수행을 위해 별도의 외국어 능력(영어 및 기타 외국어)이 필요하지 않으며 매우 기본적인 읽기가 가능한 정도의 외국어 능력이 필요한 직무
	지식(2%)	20	17	15	13	11		
	경험(4%)	40	34	28	24	20		
	문제해결 및 판단력(12%)	120	102	87	74	63		
	커뮤니케이션 (11%)	110	94	80	68	58		
노력 (15%)	육체적 노력(4%)	40	34	28	24	20	3	영어 및 기타 외국어로 일상 회화가 가능하고 간단한 비즈니스 writing이 필요한 수준의 직무
	대외접촉(11%)	110	94	80	68	58		
책임 (48%)	사람관리에 대한 책임(12%)	120	102	87	74	63	4	외국어(영어 및 기타 외국어)로 업무를 수행해야 하는 경우가 많으며 말하기와 읽기, 문화적 이해에 불편함이 없는 수준의 외국어 능력이 필요한 직무
	성과에 대한 책임(18%)	180	153	130	111	94		
	서비스에 대한 책임(13%)	130	111	94	80	68		
	재량권(5%)	50	43	37	31	26		
합계 (100%)	총점	1,000 (최대)	$F_{n-1} = F_n \times (1-15\%)$			522 (최소)	5	native 수준의 외국어 능력(영어 및 기타 외국어)이 필요하며 비즈니스 용어 및 업무 관련 전문적인 표현 사용과 문화에 대한 이해가 필요한 직무

\* 고용노동부의 직무평가 도구는 기술, 노력, 책임 3개 요소에 대한 11개 항목으로 구성되어 있으며, 각 항목별 5단계 수준 정의서와 각 단계별 가중치(점수표)를 제공함

직무평가자는 직무에 대한 전문성뿐만 아니라 대내외 직무환경에 대한 이해도를 모두 갖춘 입사 후 10년 이상의 최상위 직무 수행자를 최종 평가자로 선정하였다. 이들을 대상으로 직무평가의 필요성, 직무평가 방법, 주의 사항에 대한 세부 안내를 담은 가이드를 제공하고 직무평가지를 배포하여 직무평가를 진행하였다.

### ③ 3단계 : 직무평가 시행

직무평가에 대한 설명과 가이드를 제시한 후 직무평가 대상 직무에 대한 직무평가를 실시하였다. Engineering 직종의 직무평가지의 예시는 아래 표와 같다. 표를 통해 해당 직종의 직무의 수준을 평가 항목별로 평가한 예를 확인할 수 있다.

 Engineering 직종의 직무평가지 예시

구분	직무	평가항목										
		Global 능력	지식	경험	문제해결 및 판단력	커뮤니케이션	육체적 노력	대외 접촉	사람관리에 대한 책임	성과에 대한 책임	서비스에 대한 책임	재량권
1	Director of Engineering	3	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4
2	Assistant Director of Engineering	2	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3
3	Safety Manager	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
4	Administrative Officer	1	4	4	3	3	4	3	2	3	1	2
5	Senior Technician	1	3	3	3	3	4	3	2	3	1	1
6	Technician	1	3	2	2	2	4	3	1	2	1	1

### ④ 4단계 : 직무등급 결정

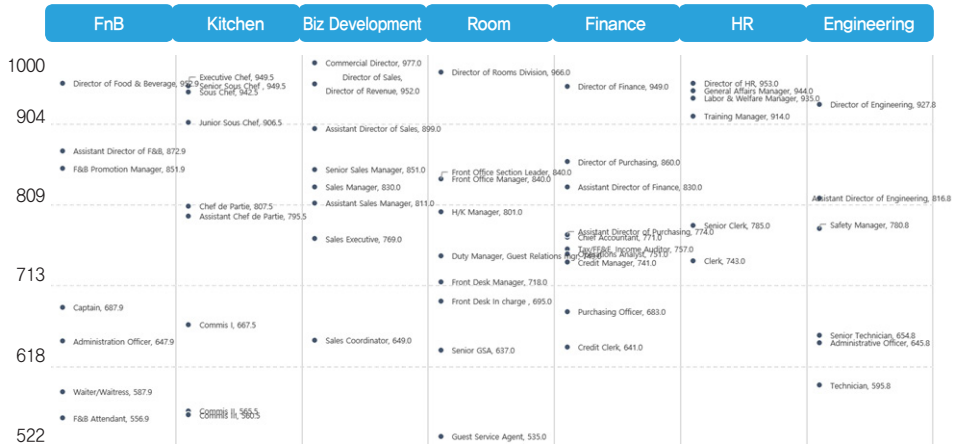
직무평가지 취합 및 점수 분석 결과 직종별 직무평가 점수를 토대로 유사한 점수대의 직무군을 묶어 해당 군집의 특성을 분석하고, 해당 특성에 맞지 않는 직무는 직종별 직무평가지와 논의하여 개별적으로 직무등급을 조정하는 방식으로 대표직무의 직무등급을 확정하였다.

다만 최소 522점에서 최대 1,000점까지의 점수대를 몇 개의 구간으로 분할 할 것인지, 분할한다면 점수 구간을 모두 균등하게 설정할 것인지, 상위 또는 하위 점수 구간을 좁게 설정할 것인지 등을 결정하는 데 참고하기 위해 호텔업계 직급체계 개편 동향을 조사하였다.

분석 결과 기존 6~9단계 직종별 직무등급체계를 전사 통합 5단계로 간소화한 사례가 많았고 관리자급 인력의 유·출입이 원활한 체인 호텔은 상대적으로 상위 직위에 해당하는 직무등급이 세분화된 반면, 주니어급 인력 유출이 심한 국내 호텔은 상대적으로 하위 직위에 해당하는 직무등급이 세분화되는 경향을 보였다.

직무평가 결과와 호텔업계의 동향을 토대로 볼 때 K사는 인력 수급의 불균형보다 조직 내 역할 및 책임 단계와 보상 수준 불균형이 더욱 심각한 문제인 것으로 판단되었다. 이에 따라 타사의 사례를 벤치마킹하여 도출한 전사 5단계 조직 역할 및 책임 단계에 따라 아래 그림과 같이 전체 점수 구간을 5단계로 균등 분할 하였다. 등급별 분포와 각 직무등급에 대한 정의는 아래 표와 같다.

### 직종별 대표직무 평가점수 분포도



### Engineering 직종 직무평가 점수에 따른 대표직무 등급결정

직무등급 정의			Engineering 직종	
직무등급	점수구간	특징	직위단계	대표직무
1급	904~1000	해당 분야 새로운 기술 개발 및 발전방향 제시, 전사 영향력	Lv6	Director of Engineering
2급	809~903	해당 분야 전문가적인 식견 및 노하우 보유, 종합적인 해결책 제시, 동일 직종 영향력	Lv5	Assistant Director of Engineering
3급	713~808	원활한 업무 수행을 위한 지식 및 경험 보유, 중장기 목표나 계획 수립, 동일 직렬/팀 영향력	Lv4	Safety Manager
4급	618~712	경력 입문, 독자적 업무 수행	Lv3	Senior Technician
			Lv2	Administrative Officer
5급	522~617	신입 입문, 상급자 지시/안내에 따라 업무 수행	Lv1	Technician

## ● 직무평가 결과의 활용

K사는 직무급 도입 후 장기 승진적체로 상·하위 직무의 경계가 불분명해지고, 상위 직무 보직해임 등에도 불구하고 기존 직급이 유지되는 관행이 고착화되면서 기존 직무등급체계가 무너진 상황이었다. 그렇기 때문에 직무평가 실시 결과 도출된 새로운 직무등급체계 적용 시 필연적으로 기존 대비 직급이 상향 조정되거나, 직급이 하향 조정되는 경우가 발생할 수밖에 없었다.

이에 경영환경 악화로 추가 재원을 확보하기 어려운 상황에서 새로운 직무등급체계 적용으로 직급이 하향 조정되는 구성원들의 반발과 직급이 상향 조정되는 구성원들의 기대심리를 절충하여, 전사 5단계 직급-호칭 체계와 새로운 직무등급에 따른 수당 지급안을 수립하였다.

### 직급체계 개편 전후 인원 분포 비교

(단위 : 명)

기존 직급	신규 직급	5급 (사원)	4급 (주임)	3급 (선임)	2급 (책임)	1급 (수석)
사원	245	85	58	102	-	-
대리	93	1	28	58	6	-
과장	52	1	2	20	29	-
차장	26	-	-	3	11	12
부장	11	-	-	1	4	6
상무	2	-	-	-	-	2
이사	2	-	-	-	-	2
합계	431	87	88	184	50	22

\* 기존에는 직급명과 호칭을 동일하게 운영하였으나, 향후에는 직급명과 호칭(괄호)을 분리운영함

### ① 직급-호칭체계 개선

기존 대비 직무등급이 하향 조정되는 구성원들의 상대적 박탈감을 방지하기 위해 기존 호칭을 대체할 새로운 국문호칭 체계를 수립하고, 연공성과 사회적 지위를 중시하는 장기근속 구성원들의 사기 진작을 위해 호칭에 연공성을 어느 정도 반영할 수 있는 대안을 마련하였다.

## 참고하세요!

- 구성원들에게 기존의 전통적 개념에서의 직급 승진이 이루어지지 않더라도 임금 인상이 이루어질 수 있음을 설득하는 것이 필요합니다.
- 특히, 동일한 고성과자가 기존 임금 및 직급체계에서 승진하는 경우 임금이 인상되는 정도와 새로운 직무급 및 직급체계에서 승격하는 경우 임금이 인상되는 정도를 시뮬레이션하여 불이익이 없거나 오히려 빨리 승격 또는 높은 임금인상률이 적용되도록 하여 직원 수용성을 확보하고 동기를 부여할 수 있습니다.
- 또한 시뮬레이션 결과를 투명하게 공유하여 함께 결정하도록 하면 합리적인 의사결정 및 공감대 형성이 가능합니다.

현행과 같이 직종 및 직급별 정원 범위 내에서 현 직급보다 상위 직급 직무에 임용하는 일반승진을 원칙으로 하되, 정원 제한으로 동일 직급 직무를 장기 수행하는 인원이 발생하는 경우 승진 임용에 결격 사유가 없는 한 임금 변동 없이 상위직급 호칭을 부여하는 특별승진제도를 신설하였다.

### ② 직무수당 재설계

기존 대비 직무등급이 상향 조정되는 구성원들의 기대심리를 충족시키기 위해 기존 직급에 따라 매달 일률적으로 지급되고 있던 수당들을 “직무수당”이라는 명칭으로 통합하고, 신규 직급체계의 상위 등급 순서로 지급 기준을 변경하였다.

다만 직무등급 조정에 따른 사측의 과도한 인건비 부담을 방지하기 위해 직무등급별 지급대상 인원 증가율 만큼 직무등급별 수당지급액을 감액하는 방안을 모색하였다. 기존 대비 직무등급이 하향 조정되거나 수당지급액 감소로 통상임금이 감소하는 인원에 대해서는 경과규정으로 기존 수당 감소액을 보전하도록 하였다.

### ● 결론 및 시사점

K사례는 직급과 호칭에 대한 우리나라의 고민을 반영한 사례이기도 하며, 해결 방안으로 직무중심의 임금 등급과 직급을 연계하여 제시한 사례이다.

호봉에 따른 자동 승진이 이루어지던 과거에는 직급이 조직 내 서열, 임금 수준 등 많은 것을 내포하였다. 그러나 최근에는 기존의 직급 체계가 갖는 한계가 대두되며 직급 체계 개선, 직급 간소화, 직무 난이도에 따른 직무 등급 설계 등의 개선이 이루어지고 있다.

K사의 경우 직급 승진이 자동적으로 임금 상승으로 이루어지지 않도록 직급의 개념을 직무평가 결과에 따른 직무 등급으로 재설계하였다. 초기에는 구성원들의 불만이 발생할 수 있으나 이를 보완하기 위한 다양한 보완 제도를 함께 실행하며 노사공동의 목표를 공유할 수 있도록 조율하였다. 이에 전통적인 직급과 호칭에 대한 문제를 해결하기 위한 하나의 방안으로 K사의 사례를 활용할 수 있을 것이다.

## 업종별 직무평가 도구 활용 사례집

## 업종별 직무평가 도구 활용 사례집





# 주요 질의 및 답변

주요 질의 및 응답은 실제 기업들이 직무중심 인사관리로의 개편 과정에서 자주 하는 질의를 선별하여 이에 대해 노사 관계자들이 참고할 만한 수준으로 답변을 한 것입니다. 따라서 개별 기업의 상황, 노사관계 여건 등에 따라 기업별로 문제를 해결하는 방법과 절차는 다양할 수 있음을 알려드립니다. 아울러, 보다 상세한 내용은 고용노동부에서 발간한 「직무중심 인사관리 따라잡기」를 참고하시기 바랍니다(임금직무정보시스템에 게재).

# 03



# 주요 질의 및 답변

## 01 직무평가 실행 과정 관련 주요 질의 및 답변

**?** 직무평가는 누가 진행 하나요?



직무평가의 진행은 역할별로 크게 두 주체인 직무평가위원회와 직무평가자로 구분됩니다.

직무평가위원회는 직무평가의 방향성을 설정하고 직무평가자 선정, 직무평가 도구 선정 등 직무평가의 전반적인 과정을 계획하고 진행합니다. 직무평가위원회는 경영진, 인사부서 담당자, 근로자 대표 그리고 직무평가의 객관성을 높이기 위해 외부전문가 등을 포함하기도 합니다. 그리고 직무평가자는 실제 직무를 평가하는 사람들로 평가 대상이 되는 직무들의 내용을 전체적으로 잘 알고 있는 사람들로 구성됩니다.

**?** 직무평가 이전에 구성원의 수용성을 높이기 위한 방안은 무엇이 있을까요?




수용성 향상을 위한 방법으로는 다음과 같은 방법을 제안할 수 있습니다.

설명회, 간담회, 공청회 등 다양한 의견수렴을 통해 구성원들의 목소리를 듣고 직무평가의 목적 및 주요 개념, 활용 방안 등에 대해 소개할 수 있습니다.

그리고 의견수렴 과정에서 직무평가를 실시하는 목적이 직무의 가치에 따른 공정한 임금 설계에 있으며 보다 체계적인 인사관리를 위한 토대를 마련함에 있음을 알리는 것이 중요합니다.

필요한 경우 직무평가 및 직무급과 관련된 구성원들의 오해와 우려 사항 등에 대해 체계적으로 이해시킬 수 있는 전문가의 조언을 받을 수도 있습니다.

 직무분석 및 직무평가의 목적을 이루기 위해 구성원별 이해와 동의를 구할 수 있는 방안으로 어떠한 것들이 있을까요?

 직무분석 및 직무평가를 효과적으로 수행하기 위해서는 모든 구성원 간 협력이 무엇보다도 중요하므로 구성원별로 다음과 같은 이해를 구하는 과정이 필수적입니다.

- 경영진 : 직무분석 및 직무평가는 경영진의 지지 없이는 성공할 수 없으므로 경영진에게는 직무평가의 목적과 회사에 미치는 영향, 그리고 과정 등을 명확히 인지하고 주체별 역할을 조율해 나가야 합니다.
- 중간관리자 : 관리자는 경영진의 경우보다도 세부적인 이해가 필요합니다. 특히 직무분석 및 직무평가의 자세한 방법론과 결과의 활용 방안에 대해 충분히 지식을 갖추도록 해야 합니다.
- 실무자 : 직무분석 및 직무평가를 실시하기 앞서 설명회나 교육 등을 통해 충분한 이해와 동의를 구해 나가야 합니다.
- 노동조합(근로자 대표): 노동조합(근로자 대표)는 회사를 경영함에 있어 파트너십을 공유하는 동반자입니다. 따라서 직무분석 및 직무평가에 있어서도 노동조합(근로자 대표)의 적극적인 협력과 동의를 얻기 위해 최선을 다해야 합니다. 또한 직무분석 및 직무평가의 과정에서 노동조합(근로자 대표)과 상황을 공유하고 협의하는 등 투명한 절차와 합리적인 방법으로 진행해야 합니다.



## 직무평가에 앞서 직무평가의 대상이 되는 직무는 어떻게 분류하고 정의해야 할까요?



직무분류체계 또는 직무기술서 등에서 정의하는 각각의 직무를 대상으로 할 수도 있으나, 직무평가의 활용 목적에 따라 기존 직무를 다시 세분화하거나(세부직무로 분류, 주로 직무평가 결과를 보상에 반영하는 경우) 여러 직무를 하나의 직무로 조정(주로 직무평가의 결과를 교육훈련이나 경력개발에 활용하는 경우)한 후에 직무평가를 실시할 수 있습니다.

따라서 직무평가 이전에 직무평가결과의 활용을 염두에 두고 직무분류체계와 직무평가의 대상이 되는 직무 단위를 정의할 필요가 있으며, 직무분류 또는 직무평가의 대상이 되는 직무 정의를 실시할 경우 가급적 다른 직무와의 배타성(직무명칭과 직무 내용상 차이를 전제함)이 있는지를 확인하는 과정이 필요합니다.



## 직무평가를 하기에 직무 수가 너무 많아 평가가 곤란합니다. 직무의 수를 간소화하여 평가할 수는 없나요?



직무평가는 주로 직무급 도입에 활용되고 있으며, 직무급의 형태에는 1) 직무 별로 각각 다른 임금을 정하는 형태(개별직무급), 2) 직무평가 평점을 일정한 간격을 기준으로 여러 등급으로 분류하여 각 등급마다 단일 임금을 부여하는 형태(단일직무급), 3) 동일 등급 내의 직무에 대해서도 성과의 차이나 직무수행 가치에 따라 임금액에 차이를 두는 형태(범위직무급) 등이 있습니다.

직무평가의 목적과 방향성을 명확히 하고, 직무분류 결과를 고려할 때 여러 직무를 하나의 직무로 통합하더라도 직무평가의 목적을 달성할 수 있다면, 직무분류 단계에서부터 일정 범위를 하나의 직무로 분류하여 진행함으로써 평가 대상 직무의 수를 간소화할 수 있습니다.



**동일한 직무라 하더라도 직책 또는 직급에 따라 수행업무가 다른데, 직무분류 단계에서 어느 수준까지 직무를 분류하여 평가해야 하나요?**



직무평가를 위해서는 직무평가의 단위인 직무를 분류하는 작업을 선행해야 하며, 직무분류는 직무 수행을 위해 필요한 직무수행요건(직무지식, 기술, 자격·면허 등)이 다른지, 인사관리(채용, 평가, 교육, 승진, 경력개발 등) 기준에 직무의 특성을 별도로 반영할 필요가 있는지를 고려하여 진행합니다.

따라서 동일한 직무를 수행하는 경우(예를 들어 동일한 경영지원업무를 수행하는 경우)라 하더라도, 직책 또는 직급에 따라 필요한 직무지식 및 기술 등에 차이가 있다면 별도의 직무로 세분화하고 분류하여야 직무분류 및 직무평가의 목적을 달성할 수 있습니다.

다만 모든 직책 및 직급에 따라 세분화할 경우 직무의 수가 너무 많아 평가가 어려울 수 있어, 일반적으로는 팀장과 팀원으로 분류하거나, 특수 연구개발이나 생산직종의 경우 Specialist와 Expert로 분류하는 경우도 있습니다. 물론 이 경우에도 직책 및 직급에 따른 세분화가 필요 없는 특정 직무는 단일직무로만 구성하고 있습니다. 따라서, 다양한 사례들을 참고하여 해당 기업에 적합한 방식을 선택할 필요가 있습니다.



**직원들이 직무평가결과를 받아들이지 못하거나 이의를 제기하는 경우 어떻게 해야 하나요?**



직무평가 수용성을 높이기 위해 직무평가 이전단계부터 체계적인 준비가 필요합니다. 첫 번째로, 노동 조합이 있는 경우 노동조합, 없는 경우 근로자대표, 또는 직무전문가로 TFT을 구성하여 직무급 도입에 따른 공감대를 형성해야 합니다. 직무평가에도 TFT이 직접 참여하여 직무평가를 하거나, TFT에서 직무평가결과를 논의하는 자리를 마련하는 것이 좋습니다.

또한 직무평가에도 가능한 한 다수의 직원이 참여할 수 있도록 하여 “우리 회사 직원이 만드는 우리 회사의 임금”이라는 인식을 심어주는 것이 중요합니다. 그 외 기피직무·희망직무 설문조사, 시장임금 비교, 해당 직무 인력수급 난이도 등을 비교·검증하는 것도 직무평가 결과의 수용성을 높이는 좋은 방안입니다.



**직무등급이 결국 직무급 임금밴드의 결정기준이 되는데, 직무등급을 구분하는 기준은 어떻게 되나요?**



직무평가 결과물로 각 직무에 대한 직무평가 점수와 이 점수들의 분포도가 산출되는데 이 두 가지 결과물은 직무등급을 구분하는 중요한 근거와 기준이 됩니다. 직무등급을 구분하는 방법은 크게 정성적 방법과 정량적 방법으로 구분할 수 있습니다.

정성적 방법은 직무평가 결과의 분포도를 토대로 직무평가 결과 값의 격차가 커지는 구간 또는 전략적 필요성 및 목적에 따라 적절한 구간이라 판단되는 곳을 기준으로 직무등급을 구분하는 방법입니다.

정량적 방법은 통계적인 방법을 통해 정성적 방법이 갖는 한계를 보완하는 방법입니다. 직무평가 점수들의 표준편차가 일반 직무들 간의 표준편차보다 커지는 곳을 기준으로 직무등급을 구분하거나 군집분석을 통해 직무들 간의 유사성을 확인하여 하나의 직무등급으로 구분하는 방법 등이 그 예가 될 수 있습니다.

그러나 직무등급 구분의 절대적인 기준은 없으며 각 기업의 보상 체계의 특성 및 인사제도의 특징에 따라 전략적으로 결정할 수 있습니다.



**직무평가로 직무등급이 낮아지게 되는 경우는 어떻게 해야 하나요?**




직무등급이 낮게 책정되더라도 임의로 임금을 낮출 수는 없습니다.(근로조건의 불이익 변경이 있는 경우에는 근로기준법 등 노동관계법령을 준수하여야 함)

따라서 직무평가와 연계한 직무급 도입 초기에는 직무등급과 기존 임금수준의 조정과정을 거치더라도 기존에 지급받아 왔던 임금수준은 유지하면서 임금 저하가 발생하지 않도록 하는 것이 직무급 도입에 대한 저항을 줄이고 근로자들의 제도에 대한 수용성을 높일 수 있을 것입니다.

또한 직무평가 결과 직무등급이 낮아지게 되더라도 직무등급별로 임금 밴드를 넓게 설정하거나 임금 밴드의


최소값을 기존에 받았던 임금 수준으로 설정하는 방안등을 고려해 볼 수 있습니다. 이후 임금 밴드의 범위 축소, 유지 등에 대한 의사결정이 추가적으로 이루어질 수 있을 것입니다.

### 직무의 변경이나 직무이동 시 직무등급은 어떻게 되나요?

 변경된 직무의 직무등급을 적용받게 됩니다. 또한 직무평가를 하지 않은 새로운 직무를 맡게 될 경우 해당 직무에 대한 직무평가를 실시하여 적용하게 됩니다. 보통 직무등급이 '동일'하거나 '저 → 고 등급으로의 이동'은 문제가 되지 않으나 '고 → 저 등급으로 이동' 시 현재 임금이 변경된 직무등급의 밴드 상한보다 높을 경우에 문제가 발생 합니다.

후자의 경우 회사의 필요에 의한 직무변경일 경우 임금보전을 해 주는 것이 일반적입니다. 한편, 근로조건의 불이익 변경이 있는 경우에는 근로기준법 등 노동관계법령을 준수하여야 합니다.

### 새로운 직무가 발생하면 모든 직무에 대해 직무평가를 다시 실시해야 하나요?

 반드시 그렇지는 않습니다.

직무분류체계에서 대표직무(key-job) 기준이 수립된 경우 직무평가를 다시 하지 않더라도 새로운 직무를 대표 직무와 비교하여 직무평가값 또는 직무등급을 부여할 수 있습니다.

하지만 새롭게 발생한 직무에 대해서는 기존 직무들의 직무평가 과정과 마찬가지로 해당 직무를 평가하여 그 결과를 다른 직무들과 비교하여 새로운 직무를 포함하여 전체 직무들의 상대적 가치를 조정하는 과정을 제안 합니다.



임금체계 개편 및 제도화 과정에 지켜야 할 법적 절차는 무엇인가요?



임금체계 개편은 일반적으로 1단계 : 내부준비(계획수립, 컨설팅 등) → 2단계 : 노사협의 → 3단계 : 규정 개정 등 제도화 절차를 거치게 됩니다.

1단계에서 전문기관의 컨설팅을 받는 등 임금체계 개편을 위한 준비작업은 사용자 내부에서 자율적으로 추진할 수 있습니다. 다만 1단계에서부터 노동조합이나 근로자대표 등과의 충분한 협의 등을 한다면 임금체계 개편 과정이 보다 원활하게 진행될 수 있습니다.

2단계 노사협의 과정에 노사협의회 설치의무가 있는 사업 또는 사업장이라면 노사협의회 협의 안건으로 상정하여 논의하여야 하고, 노사협의회뿐만 아니라 노사협의회 의결을 통해 실행력을 담보할 수도 있습니다. 한편 사업 또는 사업장에 적용되는 단체협약(임금협약 포함)이 있는 경우에는 단체협약에 따른 노사협의 및 합의 절차를 준수할 필요가 있습니다.

마지막으로 임금체계 개편에 따라 근로자의 임금이 변경될 경우, 그 내용을 취업규칙 또는 보수규정 등에 규정할 필요가 있습니다. 이 경우에는 근로기준법 등 노동관계법령을 준수하여 근로조건을 변경하여야 합니다.

### **☐** 근로조건 불이익 변경이 있는 경우

① **(단체협약 체결)** 노사가 단체교섭을 통해 근로조건을 불이익하게 변경하는 경우에는 단체협약 체결을 통해 가능하며, 이때 과반수 노동조합과 체결한 단체협약은 동종의 근로자에게도 적용되는 일반적 구속력을 가짐

**노동조합 및 노동관계조정법 제35조(일반적 구속력)** 하나의 사업 또는 사업장에 상시 사용되는 동종 근로자의 반수 이상이 하나의 단체협약을 적용받게 된 때에는 당해 사업 또는 사업장에 사용되는 다른 동종의 근로자에 대해서도 당해 단체협약이 적용된다.

② **(취업규칙 변경)** 취업규칙으로 임금 등 근로조건을 설정하고 있는 경우에는 과반수 노동조합, 과반수 노동조합이 없는 경우에는 근로자 과반수의 동의를 받아 근로조건을 불이익하게 변경할 수 있으나, 근로계약에 임금 등 개별 근로조건을 설정하고 있는 경우 근로자의 개별적 동의도 필요



**근로기준법 제94조(규칙의 작성, 변경 절차)** ① 사용자는 취업규칙의 작성 또는 변경에 관하여 해당 사업 또는 사업장에 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합, 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수의 의견을 들어야 한다. 다만, 취업규칙을 근로자에게 불리하게 변경하는 경우에는 그 동의를 받아야 한다.

**대법 2018다200709, 2019.11.14. 판례**

근로자에게 불리한 내용으로 변경된 취업규칙은 집단적 동의를 받았다고 하더라도 그보다 유리한 근로 조건을 정한 기존의 개별 근로계약 부분에 우선하는 효력을 갖는다고 할 수 없다. 이 경우에도 근로계약의 내용은 유효하게 존속하고, 변경된 취업규칙의 기준에 의하여 유리한 근로계약의 내용을 변경할 수 없으며, 근로자의 개별적 동의가 없는 한 취업규칙보다 유리한 근로계약의 내용이 우선하여 적용된다.

③ **(근로계약의 변경)** 개별 근로자의 동의를 받아 근로조건을 불이익 변경은 가능하나 단체협약이나 취업규칙에서 정한 기준에 미달하는 근로계약 변경은 허용하지 않음

**근로기준법 제96조(단체협약의 준수)** ① 취업규칙은 법령이나 해당 사업 또는 사업장에 대하여 적용되는 단체협약과 어긋나서는 아니 된다.

**근로기준법 제97조(위반의 효력)** 취업규칙에서 정한 기준에 미달하는 근로조건을 정한 근로계약은 그 부분에 관하여는 무효로 한다. 이 경우 무효로 된 부분은 취업규칙에 정한 기준에 따른다.



**임금체계 개편으로 취업규칙이 개정된 경우 개별 근로자와 작성한 근로계약의 효력은 어떻게 되나요?**



임금 등 근로조건을 규정하는 사업 또는 사업장의 규범에는 단체협약, 취업규칙(보수규정 등), 근로계약이 있습니다.

근로기준법 제97조는 ‘취업규칙에서 정한 기준에 미달하는 근로조건을 정한 근로계약은 그 부분에 관하여는 무효로 한다’고 정하고 있습니다. 즉 임금체계 개편 및 취업규칙(보수규정) 개정으로 취업규칙에 따른 월 임금이 기존 근로계약으로 정한 임금보다 더 높아진다면, 근로계약 중 월 임금에 관한 사항은 무효가 되고 취업규칙에 정한 월 임금이 따르게 됩니다.

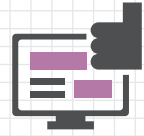
예를 들면, 취업규칙으로 변경된 월 임금이 320만원이고, 기존 근로계약에 따른 월 임금이 300만원이라면, 근로자는 취업규칙에 미달하는 300만원을 받는 것이 아니라, 취업규칙에 따라 320만원을 받게 되는 것입니다.

그런데 반대의 경우 즉 적법하게 개정된 취업규칙(보수규정)의 월 임금이 근로계약에 의한 월 임금보다 낮을 때 (취업규칙이 불리하게 개정된 경우), 어떤 기준을 따라야 하는지 문제가 될 수 있는데, 대법원은 유리한 조건이 우선 적용된다는 원칙을 제시한 바 있으므로, 설령 불리한 취업규칙(280만원)이 적법하게 개정된 경우라도 근로자의 근로계약(300만원)이 우선 적용될 것입니다.

대법원은 ‘근로자에게 불리한 내용으로 변경된 취업규칙은 집단적 동의를 받았다고 하더라도 그보다 유리한 근로조건을 정한 기존의 개별 근로계약 부분에 우선하는 효력을 갖는다고 할 수 없다고 정하고 있습니다. 이 경우에도 근로계약의 내용은 유효하게 존속하고, 변경된 취업규칙의 기준에 의하여 유리한 근로계약의 내용을 변경할 수 없으며, 근로자의 개별적 동의가 없는 한 취업규칙보다 유리한 근로계약의 내용이 우선하여 적용된다’고 판시한 바 있습니다(대법원, 2018다200709, 2019. 11. 14).

## 업종별 직무평가 도구 활용 사례집

## 업종별 직무평가 도구 활용 사례집



# 정부 지원제도 및 관련 정보

04



# 정부 지원제도 및 관련 정보

01

## 임금직무정보 : 임금직무정보시스템(www.wage.go.kr)

### 임금직무정보시스템(www.wage.go.kr) 메뉴

- ① 임금정보 : 검색조건별 맞춤형 임금정보, +직급별 임금정보, 협약임금인상률, 임금통계 누리집(고용노동 통계, KOSIS, e-나라지표, 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO)), 임금정보브리프, 임금정보 관련 자료(연구물, 토론문 등)
- ② 직무정보 : 직무평가 도구(업종별 직무평가 도구, 직무평가 도구 활용 매뉴얼), 직무정보 관련 자료(연구물, 토론문 등)
- ③ 임금체계 : 임금체계 실태조사 결과('16년~, 매년), 임금체계 유형 및 연봉제·성과배분제 관련 통계, 임금 체계 개편 사례, 임금체계 관련 자료(연구물, 토론문 등)

## 맞춤형 임금정보

사업체 규모, 산업, 직업, 직급, 학력, 연령, 성별, 근속년수 등 검색조건에 따라 원하는 맞춤형 임금정보를 볼 수 있다.

 고용노동부의 ‘고용형태별 근로실태조사’의 원자료를 기반으로 ‘사업체노동력조사’를 연계·분석한 결과

- 「고용형태별 근로실태조사」는 직업, 고용계약 기간, 임금항목별 등 상세한 통계를 포함하고 있으나, 조사년도 다음해에(4~5월) 공표하는 관계로 시의성이 낮음에 따라, 매월 발표하는 「사업체노동력조사」의 산업 중분류별 임금 증감률과 연계하여 매년 당해 연도의 임금수준 추정값 도출
- 다만, 검색 조건에 따라 데이터 양 부족으로 검색 결과가 나오지 않을 수 있음

### ① 검색변수

 “맞춤형 임금정보” 검색 시 제공변수(총 7개)

제공변수명	제공변수 항목
사업체규모	5~29인, 30~99인, 100~299인, 300인 이상
산업	대분류, 중분류
직업	대분류, 중분류, 소분류
학력	고졸이상, 전문대졸, 대졸 이상
연령	20세 미만, 20~24세, 25~29세, 30~34세, 35~39세, 40~44세, 45~49세, 50~54세, 55~59세, 60세 이상
성별	남자, 여자
근속년수	1년 미만, 1~3년 미만, 3~5년 미만, 5~10년 미만, 10~15년 미만, 15~20년 미만, 20~25세 미만, 25년 이상

※ 5인 이상 사업체 전일제(full-time) 노동자를 대상으로 조사한 결과

 “+직급별 임금정보” 검색 시 제공변수(총 9개)

제공변수명	제공변수 항목
직군	사무관리직, 연구개발직, 영업판매직, 생산기능직
직급	1단계, 2단계, 3단계, 4단계, 5단계, 6단계, 7단계, 8단계, 9단계, 10단계, 11단계, 12단계, 13단계, 14단계, 15단계 * 다만, 선택 직급에 대한 데이터 부족으로 검색 결과가 나오지 않을 수 있음

※ 나머지 산업, 직업, 학력, 연령, 성별, 근속년수 등 변수는 “맞춤형 임금정보”와 동일

직급은 총 1~15단계로 구성이 되어 있으며, 해당 사업체의 직종(또는 직군)에서 활용하고 있는 직급단계 중 사용자가 어느 단계에 해당하는가를 의미

※ 예) 5단계 직급(ex. 1. 사원 - 2. 대리 - 3. 차장 - 4. 과장 - 5. 부장)을 가진 기업의 3단계 직급(차장)의 임금 정보를 검색하고자 한다면, 직급검색에서 “5단계 → 3단계” 순서로 검색



## ② 임금정보 검색 방법

「맞춤형 임금정보」와 「+직급별 임금정보」 형태로 제공되며, 7~8개 검색변수 중 최대 3개까지 선택하여 검색 가능

‘직급별’ 임금정보는 ‘직군별’ 검색조건을 먼저 선택해야만 검색이 가능

※ 검색조건은 최대 3개까지 선택 가능합니다.

  
사업체규모별

  
산업별

  
직업별

  
학력별

  
연령별

  
성별

  
근속년수

  
직급별

사업체규모별 전체

산업별 산업분류보기 전체 전체

직업별 직업분류보기 전체 전체 전체

직급별 전체 전체

- 첫 번째 콤보박스 : 회사의 총 직급단계  
 - 두 번째 콤보박스 : 임금정보를 검색할 직급 단계 (예시) 5단계 직급단계(ex.사원-대리-차장-과장-부장)를 가진 기업의 3단계 직급(ex.차장)의 임금정보를 검색하고자 한다면, 5단계 → 3단계 순서로 콤보박스 선택  
 - 직급별 임금은 사업체규모 100인 이상 사업장만을 대상으로 조사하였습니다.

학력별 전체

연령별 전체

성별 전체

근속년수 전체

---

- 검색조건이 많을 수록 일치하는 결과가 없을 수 있습니다.  
 - 검색조건이 셀렉트 박스가 제대로 나오지 않는 경우는 해당 Data가 없는 경우 입니다.

연간임금총액 :  원

---

- 연간임금 = 정액급여 (기본급+통상적 수당+기타수당) + 특별급여 (고정상여금, 변동상여금, 인센티브 등)  
 - 초과급여 (연장근로 수당, 휴일근로 수당 등)제외

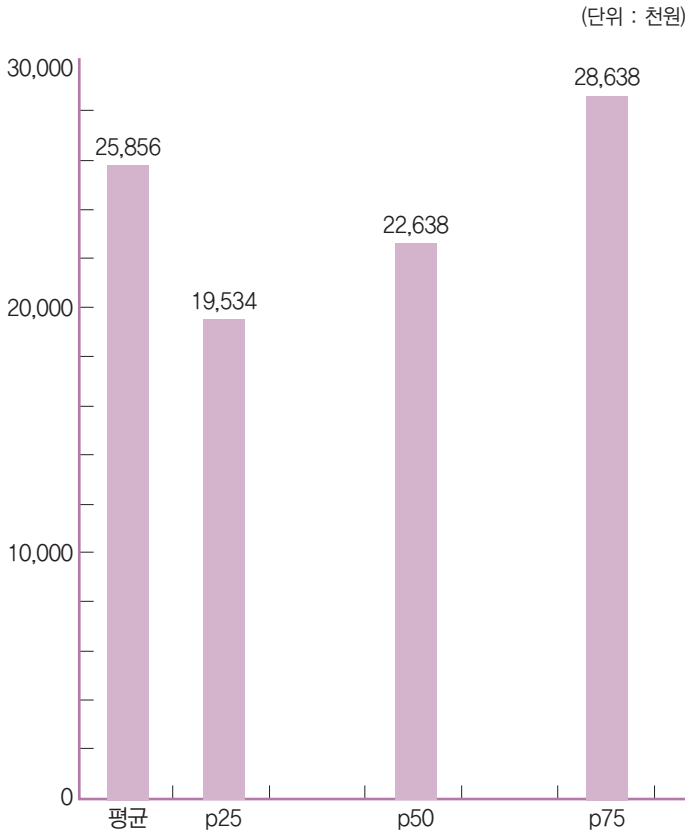
진단하기

임금수준 비교진단 가이드

### ③ 임금정보의 내용

제공되는 임금정보는 연간 임금총액\*으로, 평균값뿐만 아니라 임금수준을 가장 큰 값에서 작은 값의 순서로 나열했을 때(전체=100), 하위 25% 수준(p25), 중위 수준(p50), 상위 75%(p75)에 해당하는 임금수준 정보를 제공

\* 초과급여(연장근로수당, 휴일근로수당 등)를 제외한 임금=[정액급여(기본급 + 통상적 수당 + 기타 수당) + 특별급여(고정·변동상여금, 성과급 등)]으로 구성



#### 선택한 검색조건

- 사업체규모별 : 100~299명
- 산업별 : 1차 금속 제조업
- 직업별 : 선택하지 않음
- 학력별 : 선택하지 않음
- 연령별 : 선택하지 않음
- 성별 : 여자
- 근속년수 : 선택하지 않음

※ 사용가이드('임금직무정보시스템' 첫화면에 게시)를 보고 본 임금정보를 활용하기 바랍니다.

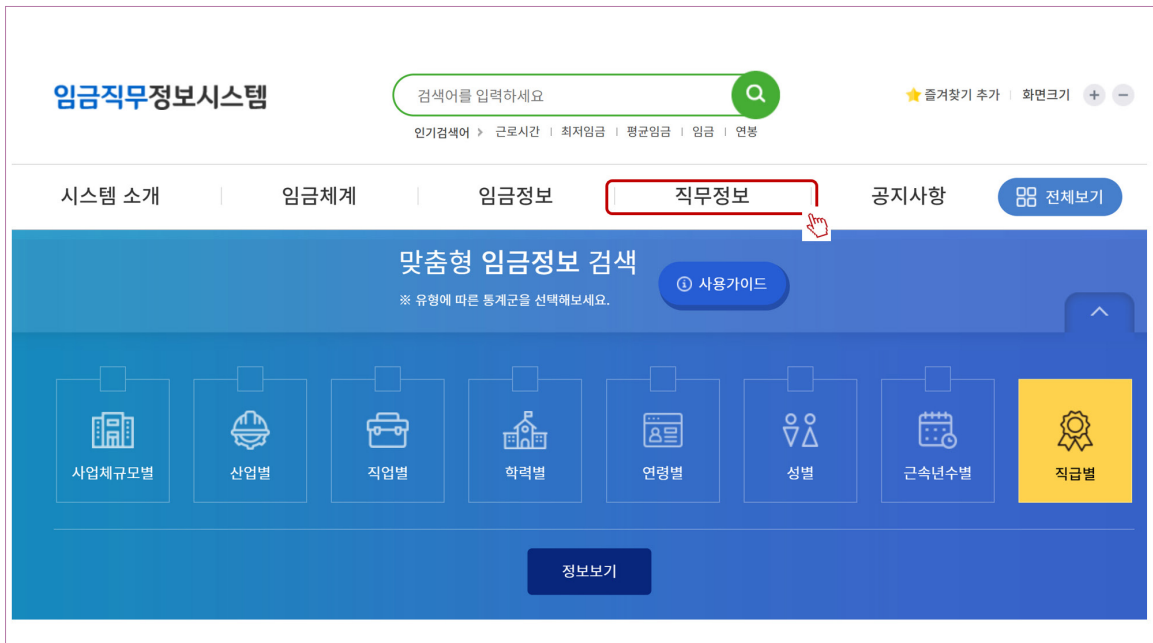
- 본 임금수준은 연간임금입니다.
  - 정액급여(기본급 + 통상적 수당 + 기타 수당) + 특별급여(고정상여금, 변동상여금, 성과급 등)
  - 초과급여(연장근로수당, 휴일근로수당 등)는 제외
- p25, p50, p75는 임금수준을 가장 큰 값에서 작은 값의 순서로 나열했을 때(전체100), 하위 25 수준(p25), 중위수준(p50), 상위 75 수준(p75)에 해당하는 값을 의미합니다.

상대표준오차 : 0.5895290384%

※ 상대표준오차란 평균값(추정량)의 표준오차를 평균값으로 나눈 것으로 평균값의 정확도를 나타내는 기준입니다. 이 수치가 작을수록 평균값이 정확하다는 의미입니다.

## 02 업종별 직무평가 도구와 활용 매뉴얼

직무중심 인사관리 및 직무평가를 보다 용이하게 하기 위해 고용노동부는 업종 수준에서 통용될 수 있는 직무평가 도구를 개발하여왔다. 지금까지 보건의료, 호텔, 은행, 철강, 공공서비스, 사회복지서비스, IT, 제약, (중소중견기업)제조업의 생산직과 사무직의 직무평가 도구가 개발하였으며 이 직무평가 도구는 아래 그림과 같이 임금직무정보시스템(www.wage.go.kr) → 직무정보 → 직무평가도구 → 업종별 직무평가 도구의 순으로 검색하면 업종별 직무평가 도구를 확인할 수 있다.



또한 업종별 직무평가 도구를 보다 쉽게 활용할 수 있도록 사례를 통해 직무평가를 실시하고 그 결과를 인사제도에 반영하는 과정을 제시한 매뉴얼도 동일 사이트에 제시되어있다. 임금직무정보시스템(www.wage.go.kr) → 직무정보 → 직무평가도구 → 직무평가 도구 활용 매뉴얼의 순으로 클릭하면 업종별 직무평가 도구 활용 매뉴얼을 확인할 수 있다.

시스템 소개 | 임금체계 | 임금정보 | 직무정보 | 공지사항 ☰ 전체보기

**직무정보**

직무평가 도구

- 업종별 직무평가 도구**
- 직무평가 도구 활용 매뉴얼
- 직무정보 누리집
- 직무정보 관련 자료

## 업종별 직무평가 도구

전체

총게시글 : 8건 (1/1)

번호	제목	첨부	게시일	조회
8	업종별 직무평가 도구 리뷰		2020/01/14	1656
7	업종수준 직무평가 및 임금체계 설계-몽골 광산업종 사례를 중심...		2019/12/02	164
6	업종별(철강산업, 의료산업) 직무평가 도구개발 활용 사...		2019/12/02	219
5	IT산업, 제약산업 직무평가 도구(2018년)		2019/12/02	487
4	공공서비스산업, 사회복지서비스산업 직무평가 도구(2017년&...		2019/12/02	248

시스템 소개 | 임금체계 | 임금정보 | 직무정보 | 공지사항 ☰ 전체보기

**직무정보**

직무평가 도구

- 업종별 직무평가 도구
- 직무평가 도구 활용 매뉴얼**
- 직무정보 누리집
- 직무정보 관련 자료

## 직무평가 도구 활용 매뉴얼

전체

총게시글 : 6건 (1/1)

번호	제목	첨부	게시일	조회
6	업종별 직무평가도구 활용 매뉴얼(제약 업종)		2020/05/14	80
5	업종별 직무평가도구 활용 매뉴얼(IT 업종)		2020/05/14	95
4	업종별 직무평가도구 활용 매뉴얼(사회복지서비스 업종)		2020/05/14	43
3	업종별 직무평가도구 활용 매뉴얼(공공서비스 업종)		2020/05/14	108
2	업종별 직무평가도구 활용 매뉴얼(호텔 업종)		2020/05/14	36
1	업종별 직무평가도구 활용 매뉴얼(보건의료 업종)		2020/05/14	46

직무평가 및 직무중심 인사관리의 도입과 운영을 위해 정부에서 지원하는 컨설팅 사업으로는 일터혁신 컨설팅과 2020년에 도입되어 시행 중인 직무중심 인사관리체계 도입 컨설팅이 대표적이다. 각 컨설팅의 주요 목적 및 지원 자격 및 비용 등과 관련된 세부 내용은 다음과 같다.

### 일터혁신 컨설팅

일터혁신 컨설팅은 중소기업을 대상으로 일하는 방식을 개선하고 합리적인 인사시스템을 구축함으로써 노동자의 근로여건 개선 및 기업 경쟁력 강화를 목적으로 하고 있다. 신청자격 및 관련 내용은 아래와 같다.

#### ● 신청자격

- 고용보험에 가입하고, 보험료 체납하지 않은 사업장
- 고용노동부 공고일 기준 최근 3년간 임금체불 이력이 없는 사업장
- 고용노동부 공고일 기준 최근 3년간 산재발생 이력이 없는 사업장

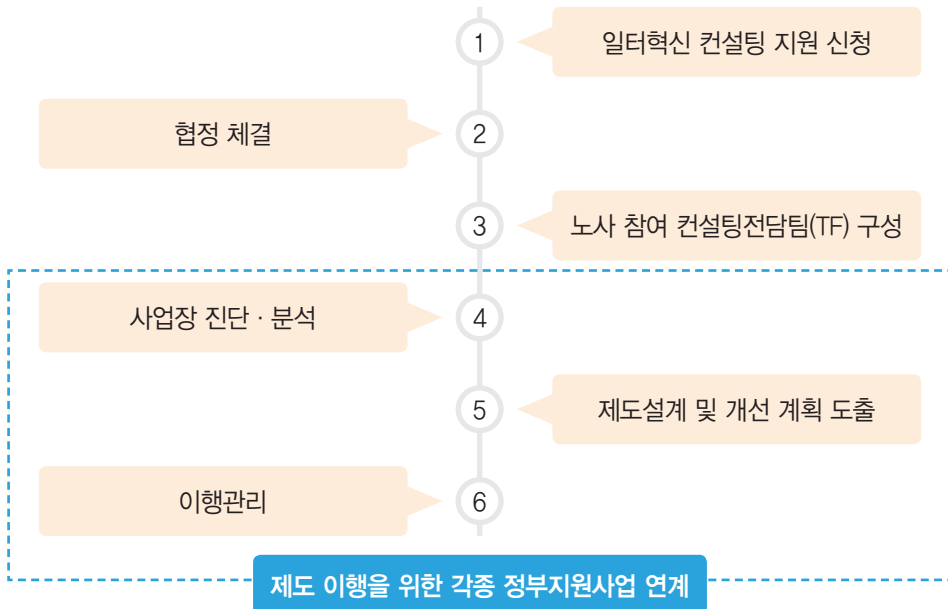
#### ● 지원비용

- ① **전액 무료** : 상시근로자수 1,000인 이상 자부담 발생(단일영역 255만원, 패키지영역 최대 765만원)
- ② **지원기간** : 10주 ~ 21주
- ③ **지원방식** : 수행기관 소속 전문 컨설턴트가 직접 기업에 방문하여 컨설팅 수행

#### ④ 지원분야

임금체계개선	직무·능력·역할 중심의 임금체계개선 등 합리적인 임금체계개선
평가체계개선	고용, 평가, 승진, 배치전환 등을 위해 공정하고 합리적인 평가 체계를 구축하여 인적자원관리시스템 구축 및 내부 고정성 확보
노사파트너십체계구축	노사관계 전략 수립, 상생적 파트너십 기반 구축 및 운영 프로그램 설계 등을 통한 노사 상생의 변화 구축
작업조직·작업환경개선	직무수행자의 역할과 자율 확대, 과업 통합, 참여 확대 등을 통한 생산주체로서의 근로자 현장 책임 경영 구현
고용문화개선	조직문화 진단을 통한 남녀 모두 일하기 좋은 고용 문화 개선 지원
장시간근로개선	교대제 전환, 유연근무제 등 사업장 여건에 맞는 근로시간 단축 방안 마련
평생학습체계구축	경영전략(비전, 목표, 핵심가치 등)에 따른 교육체계 수립, 인재 확보 및 지속 가능한 경영 발전 구현
장년고용안정체계구축	장년근로자의 고용안정을 위한 인사관리제도 개선
안전일터조성	기업의 작업환경·보건·안전 점검과 기업의 안전 대응 역량 강화 지원

#### ⑤ 지원절차



## 직무중심 인사관리체계 도입 컨설팅

직무중심 인사관리체 체계 도입 컨설팅은 직무가 인사관리의 기준이 되는 직무중심의 인사관리체계 구축을 지원하여 직무와 능력 중심의 작업장 문화 확산을 목표로 하는 컨설팅이다. 임금직무정보시스템(www.wage.go.kr)에서 지원서를 다운로드받아 제출하면 심사 이후 지원이 결정된다. 이 컨설팅의 세부 내용은 아래와 같다.

### ● 지원대상

- 노사 합의로 인사관리체계를 직무중심으로 변경하려는 사업체
- 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하고 있지 않는 사업체
- 본 사업에 신청하는 컨설팅 영역과 동일한 내용으로 정부지원사업을 받고 있지 않는 사업체

① **지원비용** : 전액 무료

② **지원기간** : 3개월 ~ 5개월

③ **지원내용** : 직무급 등 직무가 중심이 되고 성과를 반영하는 임금체계 설계, 직무평가 등을 통한 직무중심의 채용·평가·승진·교육훈련·경력개발 등 각종 인사관리체계 설계

### ④ 지원분야

직무중심의 임금체계 도입	직무분석/직무평가를 통한 직무급 등 기본급 설정, 직급 간 임금수준 격차 설정 등
직무중심의 채용 (모집/선발)체계 도입	직무분석/직무평가를 통한 직무별 필요역량 설정, 면접 시 필요역량 평가방법 개발 등
직무중심의 평가체계 도입	직무분석/직무평가 결과를 반영한 개인/부서 등의 성과지표 설정 및 인사평가 등
직무중심의 승진 및 경력개발체계 도입	직무분석/직무평가 결과를 반영한 수직적/수평적 직무 이동경로 설정 등
직무중심의 교육훈련체계 도입	직무분석/직무평가를 통한 직무별 필요역량 구비 교육과정 개발 등
기타 희망 영역	기타 직무중심 인사관리체계 구축을 위하여 필요한 분야

직무를 평가한 이후 임금 설계에 활용하는 경우 동종 업계 또는 유사한 상황의 외부 기업들의 임금 수준이 유용한 자료로 활용될 수 있다. 그 이유는 직무평가를 통해 기업 내 직무들의 상대적 가치를 평가하여 수행 직무의 가치에 따른 보상이 이루어진다면 보상의 내부 공정성을 확보하였다 할 수 있다. 이와 함께 유사한 직무가 타 기업들(동종업체 또는 유사한 규모 등 유사한 상황의 외부 기업들)에서 어느 수준의 임금이 설정되었는지를 파악함으로써 보상의 외부 공정성도 확보할 필요가 있다.

따라서 직무평가의 결과를 토대로 임금을 설계할 시 임금 관련 정보는 매우 유용한 정보로 활용될 수 있다. 이에 임금과 관련한 각종 통계와 각 통계의 주요 목적을 소개하고자 한다. 또한 임금 체계 설계, 임금 상승률 결정 등 임금과 관련된 다양한 결정을 할 경우 필요한 주요 지표와 관련 정보를 확인할 수 있는 사이트를 소개하고자 한다. 이러한 임금 관련 정보를 통해 직무평가 결과의 활용도를 높이고 보다 정확하고 공정한 임금 설계를 위한 참고자료로 활용할 수 있을 것이다.

### ● 임금관련 각종 통계

통계명	조사대상	조사내용	조사주기/공표일
사업체노동력조사 (고용노동부)	상용 1인 이상 (약 13천개 표본 사업체)	• 임금총액, 정액급여, 초과급여, 특별 급여, 근로일수, 근로시간 등	매월/조사기준월 기준 2개월 후
사업체노동력 부가조사 (고용노동부)	상용 5인 이상 사업체	• 시·도별 임금총액, 정액급여, 초과 급여, 특별급여, 근로일수, 근로시간 등	4월 기준 연1회/9월말
	상용 1인 이상 사업체	• 기본급 체계(호봉, 직능, 직무급 등), 연봉제, 정년제, 임금피크제 등 도입 현황	6월 기준 연1회/11월
고용형태별 근로실태조사 (고용노동부)	근로자 1인 이상 (특고포함)(33천개 표본 사업체 및 소속 근로자 약 98만여명)	• 고용형태(정규/비정규)·성·학력· 연령·산업·직종·규모별 세분화된 임금총액(정액급여, 초과급여 등) 및 근로시간 등 정보 제공	6월 급여계산 기준 연1회/4~5월
기업체 노동비용조사 (고용노동부)	상용 10인 이상 회사 법인 기업체(3.5천개 표본 기업체)	• 직접노동비용(임금총액), 간접노동비용 (퇴직급여, 법정 노동비용, 법정외 복지 비용, 채용, 교육훈련비용 등)	회계연도 기준 연1회/8월말~9월



통계명	조사대상	조사내용	조사주기/공표일
경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 (통계청)	표본조사구 약 35,000 가구 내 상주하는 임금 근로자	• 퇴직급여 수혜 여부, 임금형태(시급· 일급·주급·월급·연봉·실적급), 3개월(6~8월) 간 평균임금	6월 기준 연1회/10월말~11월
중소제조업직종 임금조사 (중소기업중앙회)	매출액 30억 이상, 상용 10인 이상 중소 제조업 1,200개 업체 표본조사	• 직종별 일급 노임(기본급 + 통상적 수당), 기타수당, 초과근로 수당	상·하반기 연2회 /6월, 12월
소프트웨어기술자 임금실태조사 (한국소프트웨어 산업협회)	협회에 신고한 SW 업체 약 1,500여개	• SW 기술자의 기본급, 제수당, 상여금, 근무일수 등 • 스톡옵션 등 장래 성취 가능한 수익에 대해서는 미고려	5월 기준 연1회/8월
엔지니어링업체 임금실태조사 (한국엔지니어링 협회)	신고된 엔지니어링 사업자 전수조사 ('18 기준 5,225개사)	• 기본급, 제수당, 월간상여금 등 • 월간 퇴직급여총당금 및 사회보험료 (회사부담분) • 연장·휴일·야간수당 등은 제외	7월 기준 연1회/12월
건설업임금실태조사 (대한건설협회)	전국 건설공사 현장 중 약 2,000개	• 직종별('18년 123개)노임현황(총인원, 총금액, 평균노임, 작업시간, 휴식시간 등)	5·9월 연2회 /9월, 익년 1월
건설사업관리기술자 임금실태조사 (한국건설기술관리 협회)	등록된 업체 중 조사 대상이 소속되어 있는 업체('18 기준 281개)	• 임금지급체계(연봉제·호봉제), 건설 사업 관리기술자 직무분야별 임금 현황 등	7월 기준 연1회/12월
측량업체 임금실태조사 (대한측량협회)	등록된 측량업체('18년 1,929개)에 근무하는 측량기술자	• 7월 중 만근한 측량기술자(등급별)와 보조원에게 지급된 임금현황(기본급, 제수당, 상여금, 퇴직급여총당금, 월간 사회보험료 등)	7월 기준 연1회/12월

● 임금결정 시 참고 지표

구분	주요 내용	확인방법
명목임금 증가율	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업체의 연간 노동자 1인당 월평균 임금총액(정액급여 + 초과급여 + 특별급여)의 전년대비 증가율</li> <li>• 사업체노동력조사에서 종사자지위별(상용, 임시·일용), 기업규모별(10인~/30인~/100인~/300인~), 산업별(대분류)로 구분하여 노동자 1인당 월평균 임금총액 제공(매월, 전년대비 비교 가능)</li> <li>• 고용노동통계 시스템에 등록된 보도자료를 통해 실질임금 증가율(명목임금 + 소비자물가지수) 추이도 확인 가능</li> </ul>	고용노동통계 (laborstat.moel.go.kr)
협약임금 인상률 및 임금결정률	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (협약임금인상률) 실제 지급된 임금이 아니라 임금인상률(동결, 감액 포함) 결정 시 지급하기로 한 임금을 기준으로 하고(연장·야간·휴일근로수당 등 사후적으로 결정되는 임금은 제외), 조사 당해연도 월평균 임금총액의 전년대비 증가율이며, 사업장별 근로자 수를 가중평균하여 계산</li> <li>• (임금결정률) 조사 완료된 사업장 중 당해연도에 임금인상률(동결, 삭감 포함)을 결정한 사업장 비율</li> </ul>	임금정보시스템 (wage.go.kr), KOSIS(kosis.kr), e-나라지표 (index.go.kr)
소비자물가 상승률	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가구에서 일상생활을 영위하기 위해 구입하는 상품과 서비스의 가격변동을 측정하기 위하여 작성되는 지수</li> <li>• 구입 비중이 큰 460여개 상품과 서비스를 대상으로 구입가격을 기준으로 조사하여 매월 공표</li> </ul>	KOSIS(kosis.kr), e-나라지표 (index.go.kr)
공무원 임금인상률	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공무원 급여는 국회에서 확정된 예산과 공무원보수규정 상의 임금 인상률을 기준으로 정부가 결정(통상 8~9월경 발표)</li> </ul>	인사혁신처 홈페이지
기업경영분석 (한국은행)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국은행은 매년 국내 영리법인 기업의 경영성과와 재무상태를 조사·분석한 「기업경영분석」을 발간</li> <li>• 재무상태표·손익계산서 등 경영성과 분석 및 지표 해설자료는 물론, 업종·규모별로 구분된 재무제표와 주요 경영분석 지표 수록</li> <li>• 활용도 높은 지표는 국제비교도 가능하도록 주요 선진국의 경영 분석지표도 함께 제공</li> </ul>	한국은행 홈페이지

구분	주요 내용	확인방법
경제성장률	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실질 국내총생산(GDP)의 연간 증가율을 백분율로 나타낸 지표로, 금년도 실질 GDP가 작년보다 얼마나 더 증가 혹은 감소하였는지 나타내는 지표</li> <li>• 한국은행에서 「국민계정」을 통해 생산한 가공통계 결과를 분기 및 연간 주기로 공표</li> </ul>	KOSIS(kosis.kr), e-나라지표 (index.go.kr)
노동소득 분배율	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국민소득에서 노동소득이 차지하는 비율로, 전체 소득을 임금에 해당하는 피용자보수와 기업이 가져가는 영업잉여로 구분하고, 전체에서 피용자보수가 차지하는 비율을 백분율로 나타낸 값</li> <li>• 한국은행에서 「국민계정」을 통해 생산한 가공통계 결과를 분기 및 연간 주기로 공표</li> </ul>	KOSIS(kosis.kr), e-나라지표 (index.go.kr)
임금전망 (한국노동연구원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국노동연구원은 매년 4월에 고용노동통계, 노사단체의 임금 인상 요구·권고안, 한국은행 경제전망 등 거시지표와 노사 관계 및 노동 정책 영향 등을 고려하여 그 해 “임금전망”을 발표</li> </ul>	한국노동연구원 홈페이지



## 업종별 직무평가 도구 활용 사례집

**발행일** 2021년 2월  
**발행처** 고용노동부 노사협력정책과  
**주소** (우) 30117  
세종특별자치시 한누리대로 422 정부세종청사 11동  
**전화** 044)202-7596  
**인쇄** (주)동방디앤피 02)794-7600

이 책은 저작권법에 따라 보호를 받는 저작물이므로 고용노동부의 동의 없이 무단으로 사용할 수 없습니다.