

능력중심 HR브리프

2016.07 vol 1

| 이달의 Focus

왜 능력중심 인력운영인가(윤동열 교수)

| 기업 Story

첫 번째 이야기: 평가제도 개편의 필요성과 사례(권기욱 교수)

두 번째 이야기: 국내 퇴직관리 현황과 개선방향(나동만 박사)

| 인사노무관리 이슈분석

능력중심 인사운영을 위한 기초로서 인사평가의 '공정성'(김기선 박사)



고용노동부



한국인사관리학회
Korean Academy of Organization and Management

Contents

인사말	
고용노동부 이기권 장관	03
사단법인 한국인사관리학회 정범구 회장	04
왜 능력중심 인력운영인가	05
평가제도 개편의 필요성과 사례	08
국내 퇴직관리의 현황과 개선방향	13
능력중심 인사운영을 위한 기초로서 인사평가의 '공정성'	16
현장의 능력중심인력운영의 현황	18
'능력중심 인력운영 지원단' 개요 및 컨설팅 체계	19



고용노동부와 한국인사관리학회는 최근의 환경 변화에 따라 기업의 인력운영 패러다임을 전환해야 한다는데 공감하고, 보다 실천적 역할을 모색하기 위해 『능력중심 HR 브리프』를 발간하게 되었습니다.

현재 전 세계적으로 로봇, 인공지능 등으로 대표되는 4차 산업혁명으로 일컬어지는 급격한 기술발전이 진행 중입니다. 4차 산업혁명은 노동시장에도 큰 변화를 미칠 것으로 예상됩니다. 이러한 변화와 불확실성의 시대에 기업은 생존을 위해 인력운영 시스템을 근본적으로 개편해야 하는 요구에 직면하고 있습니다.

그러나, 우리나라의 기업들은 글로벌 경쟁과 기술발전이라는 국제적 현상 외에 과거 고속 성장 시기에 형성된 노동시장의 규범과 관행 때문에 더 큰 어려움을 겪고 있습니다. 낡고 경직적인 노동시장 규범과 관행은 일자리 창출을 제약하고 고용구조를 악화시키고 있습니다. 노동시장 격차도 커지고 있습니다.

이에, 정부는 지난 1월22일 공정인사 지침을 발표했습니다. 기업이 환경변화에 신속히 대응하고 연공서열이 아닌 능력과 성과 중심으로 인력운용을 할 수 있는 역량을 강화하도록 지원하는 취지입니다. 이를 통해 기업의 경쟁력이 높아지고, 근로자들도 더 많은 일자리 기회와 함께 능력향상에 기반한 실질적인 고용안정을 확보할 수 있습니다. 아울러, 부모세대와 청년세대, 기업과 근로자, 그리고 대·중소기업에서 일하는 근로자 간의 상생이 가능해집니다.

다만, 공정인사 지침의 현장 적용을 위한 실천이 무엇보다 중요합니다. 기업은 관행화된 인력운영 시스템을 개편하려는 끊임없는 창조적 파괴를 추진하고, 근로자는 연공이라는 현실에 안주하기 보다는 능력과 성과에 따라 공정하게 보상을 받는 시스템의 도입에 적극적으로 참여해야 합니다. 정부도 이러한 노사의 인력운영 개편 노력을 뒷받침하기 위해 전문 인력을 통한 컨설팅 지원을 강화하고, 우수사례를 발굴·확산하며, 중소기업 등이 활용할 수 있는 평가모형을 개발·보급하여 공정한 평가체계 구축을 지원할 계획입니다.

다행스러운 것은 최근에 민간과 공공부문에서 사업장의 문화가 바뀌고 있다는 점입니다. IBK 투자증권은 기존 인력운영 시스템으로는 경영개선이 어렵다는 노사간 공감을 토대로 근무실적이 낮은 근로자에 대한 퇴직관리 규정을 취업규칙에 반영하고, 체계적인 교육훈련과 적극적인 퇴직관리를 실시하는 등 근로자의 역량을 강화하고 있습니다. 그 결과 '13년 이후 처음으로 13명의 청년들을 신규로 채용하기로 하였습니다. 이렇듯 회사의 여건에 맞게 노사가 능력중심으로 인력운영 시스템을 개편하거나 검토하고 있는 사례들이 많아지고 있습니다.

볼링에서 스트라이크를 위해서는 제일 앞에 있는 1번 핀 뒤에 가려진 5번 핀을 공략해야 하며, 이러한 핵심적인 역할을 하는 5번 핀을 킹핀(King-pin)이라고 합니다. 기업의 능력중심 인력운영 시스템 구축을 위해 수많은 과제가 있지만, 『능력중심 HR 브리프』가 '킹핀' 과제를 해결하는 역할을 할 것입니다.

아무썽 『능력중심 HR 브리프』를 통해 노사정이 함께 소통하는 논의의 장이 마련되길 바라며, 현장에서 많이 활용되기를 기대합니다. 감사합니다.

고용노동부 장관
이기권 드림



안녕하십니까? 사단법인 한국인사관리학회 회장 정범구입니다.

직무능력과 성과 중심의 효과적인 인사시스템 도입을 지원하고자 지난 2016년 5월부터 한국인사관리학회와 고용노동부가 협업하여 학계, 연구소 및 기업현장의 인사관리 전문가들이 참여하는 “직무능력 중심 HR 연구 포럼”을 개최하고 있습니다.

노동시장 환경변화에 효과적으로 대응하기 위해 직무능력과 성과 중심의 인력운영 방식의 중요성이 증대하고 있는 상황에서 정부에서는 채용, 평가, 보상, 교육훈련, 배치전환, 퇴직관리 등 인사관리 전반을 객관적이고 합리적으로 개선하기 위한 공정인사 지침을 제시한 바 있습니다. 능력과 성과중심으로 인력운영 시스템을 개편해야 한다는데 공감대가 형성되고 있으나 대다수 중견·중소기업의 경우 직무능력과 성과중심의 인적자원관리 경험과 역량이 부족하여 공정인사 지침을 실제로 적용하는데 어려움을 호소하고 있습니다.

공정인사 지침이 기업경쟁력제고와 구성원의 고용안정이라는 두 가지 목표를 모두 달성하기 위해서는 개별 기업의 인사제도 개편이 반드시 필요하며, 사회적 인식 확산이 시급한 실정입니다. 이러한 필요성에 따라 기업 인사담당자들이 자사의 경영환경에 적합한 직무능력과 성과중심의 공정하고 효과적인 인사시스템을 도입할 수 있도록 지원하고 확산될 수 있도록 학계 및 기업현장의 인사관리 전문가들이 참여하는 포럼을 구성하여 개최하게 되었습니다.

포럼에서는 우리나라 기업 인사관리 현장에서 활용할 수 있는 연구모델 확산을 위해 학계, 컨설턴트, 기업 인사담당자 등 인사관리 전문가들로 구성된 포럼을 정기적으로 운영하여 그 결과를 공유하고자 합니다. 이를 위해서 직무능력을 중심으로 인력운영을 실시하고 있는 기업의 사례를 기업 인사전문가가 포럼에서 발표하고 인사관리 전문가들의 의견을 청취하고 브리프 형태로 발간하여 배포하게 되었습니다.

이와 같은 정기브리프 제공 및 우수사례 전파 등과 같은 다각적인 확산 노력이 성공적으로 이루어지게 된다면 학계의 인사전문가, 정부의 정책입안자 및 기업현장 전문가들에게 큰 도움이 될 것이며 나아가서 현재 우리 기업들이 당면하고 있는 고용관련 어려움들을 해소하는데 크게 기여할 것으로 기대됩니다.

직무능력 중심 HR 연구 포럼에 귀중한 시간을 내어 참여하고 계신 위원 여러분들에게 감사드립니다. 그리고 브리프 발간의 목적이 성공적으로 달성될 수 있도록 여러분의 고견과 성원을 부탁드립니다.

감사합니다.

사단법인 한국인사관리학회 회장
정범구 드림

왜 능력중심 인력운영인가

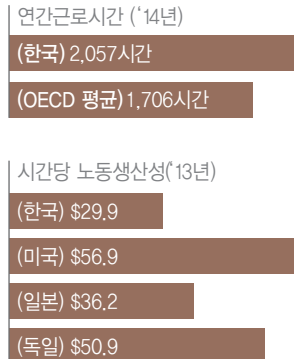
윤동열 교수 (울산대학교 경영학부)

경쟁환경 변화에 따른 HR역할 변화의 요구

국경없는 글로벌 경쟁은 더욱 강화되고 있으며 기업이 외부 경쟁력을 지속적으로 창출하고 발전하기 위한 원동력으로 조직 내부의 효율적 관리에만 매달리기는 힘든 것이 현실이다. 특히 2000년대 이후의 국내경제의 저성장 기조는 일자리 창출력을 지속적으로 저하시켰고, 최근 우리 사회가 저출산과 고령사회로 급격하게 전환되면서 노동시장의 구조적인 문제가 누적되어 사회·경제적으로 복합적인 어려움에 직면하고 있다. 기업의 규모, 종업원의 고용형태, 노조유무별 격차가 커지면서 노동시장의 이중구조도 더욱 심화되고 있는데, 2014년 기준 시간당 기업규모에 따른 임금수준을 비교했을 때 대기업 정규직을 100으로 기준했을 때 중소기업 정규직은 52.3%, 중소기업 비정규직은 34.6%의 임금수준에 머무르고 있다.

글로벌 시장규제나 시장보호 조치도 점진적으로 폐지되어 왔는데 국가 간의 자유무역협정 체결을 통해 상품의 판매, 서비스 투자, 지적재산권, 정부조달 등에 대한 관세 및 비관세 장벽이 완화되면서 인적자원은 기업의 부가가치를 창출하고 모방이나 대체가 불가능한 자원으로 기업 경쟁력을 좌우하는 핵심요소로 강조되고 있다. GE, 오라클, 마이크로소프트 등 대표적인 글로벌 기업들도 조직의 대내외 경쟁력을 높이기 위한 방법으로 관리수준의 인사관리 정책을 넘어 기존의 비합리적이고 자의적인 인사관행을 개선하고 기업의 성과 창출에 기여할 수 있는 전략적 HR체제를 구축한지 오래되었다.

산업현장에서 인력운영 현황



그러나 국내기업들은 고도성장기의 채용관행을 여전히 따르면서 범용형 인재를 선발하는 공채제도를 활용하고 있다. 구직자는 직무능력보다는 스펙 위주의 취업 준비를 여전히 하고 있으며 기업은 채용 후에도 직무수행을 위한 추가적인 재교육비용을 부담하는 등 악순환이 반복되고 있는 것이 현실이다. 경총조사 결과에서도 대졸 신입사원 재교육 기간은 평균 18.3개월, 1인당 재교육에 들어가는 소요비용도 6,000만원 수준에 이르는 것으로 보고한다. 또한 통계청 조사에 따르면 대졸청년의 휴학 경험도 2010년 이후에 지속적으로 40% 이상을 유지하고 있다고 보고한다. 직무능력과 성과에 대한 객관적이고 합리적인 평가시스템과 이와 연동된 보상체계 수립도 여전히 미흡한 것으로 나타나는데, 정부 사업체 노동력조사 결과에서도 100인 이상 사업장의 호봉제 비중은 65.1% 차지하고 있으며, 조직이 개인의 능력 및 경력개발을 중시하기보다 여전히 연공에 따른 정기적·획일적 교육훈련, 승진, 배치전환으로 전문 역량 개발에 한계가 있다고 보고한다. 근로자들은 일에 대한 보상도 직무능력과 성과에 따라서 공정하게 이루어지지 않고 있다고 인식하고 있으며, 여전히 OECD 최상수준의 근로시간과 선진국 절반수준의 생산성을 보고하고 있다.

직무능력과 성과 중심의 인력운영이란

최근 직무능력과 성과중심의 체계적인 인력운영의 필요성이 사회 전반적으로 제기되고 있는데, 이는 “채용-평가-보상-교육훈련 및 배치전환-퇴직관리” 등 인사관리 전반에 걸쳐 객관적이고 합리적인 평가에 기반하여 직무능력과 성과를 중심으로 조직을 운영하는 방식이라고 정의할 수 있다. 예를 들어 직무능력을 중심으로 ‘채용’을 한다는 것은 구직자가 가지고 있는 학력, 학점, 토익점수, 해외연수, 자격증 수 등 소위 스펙(specification)이라 불리는 구성요소의 합이 아니라 해당 직무와 과업을 수행하는데 요구되는 지식, 기술, 역량을 기준으로 판단하여 불확실한 정보로 인한 과도한 경쟁을 지양하고 실제적인 직무 수행능력을 중심으로 채용을 한다는 것을 의미한다. 물론 입사 후에도 공정하고 객관적인 평가를 통해서 성과에 따른 보상을 실시하고 구성원의 역량을 향상시키기 위한 교육훈련과 직무능력에 맞는 배치전환 및 직무공시를 통해 경력개발(career development)을 수행하는 것을 포함한다. 또한 나이나 근속만을 고려하여 보상이 결정되는 것이 아니라 직무능력과 해당 과업지표에 대한 성과를 평가의 중요한 요소로 결정하고 직무역량 향상과 전직지원을 통해서 실질적인 생애설계를 체계적으로 지원하는데 그 의미가 있다.

직무능력 중심의 인사관리체계 도입 필요성

제도가 장기적으로 정착하려면 무엇보다도 기업의 인사제도나 인력운영 방식이 직무능력 중심으로 전환되어야 가능

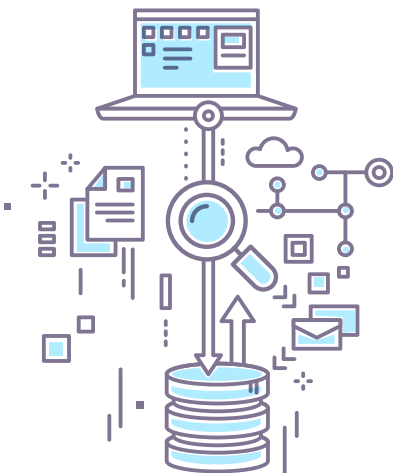
그러나 연공형에 기반한 국내기업의 인사 및 임금제도의 개편 없이 직무능력과 성과 중심의 인사관리 시스템을 현장에 도입하기란 쉽지 않다. 무엇보다도 직무능력 중심으로 인사관리 체제를 전환하고자 하는 기업의 자발적인 노력이 필요하다. 현재 다수의 국내 대기업들이 적용하고 있는 연공형 임금제도하에서 정년연장이 실시되면서 회사의 인건비 부담이 가파르게 증가할 것은 분명하다. 단계적으로 직무능력 중심의 인사체계로 전환하고 근속이나 연령 증가에 따른 임금 상승분을 완화하는 제도적 보완도 반드시 필요하다.

최근 공공기관을 중심으로 채용단계에서부터 직무능력 중심의 인사관리 방식을 채택하는 기관들이 증가하고 있다. 이러한 제도가 장기적으로 정착하려면 무엇보다도 기업의 인사제도나 인력운영 방식이 직무능력 중심으로 전환되어야 가능하다. 즉 무늬만 직무능력 중심의 채용을 표방하는 것이 아니라 체계적인 직무설계와 역량분석을 기반으로 '채용-평가-보상-교육훈련-퇴직관리' 등 인사관리 전반에 적용되어야 한다.

그러나 '보상제도의 차등화에 대한 반대'와 앞서서도 제기한 국내기업의 뿌리깊은 '공채 인력 중심의 채용문화'는 이를 가로막고 있다. 특히 직무와 역할에 따라 기본급, 수당, 상여가 차등화하여 지급되는 능력중심 인사관리에 대한 노조의 반발이 만만치 않은 것이 현실이다. 직능급제를 도입한다고 하더라도 직무에 대한 가치평가가 말처럼 쉽지 않으며 시장에서 해당 직무에 대한 적정임금을 어떻게 제시할 수 있을지에 대한 고민도 필요하다.

이러한 공채 중심의 대규모 채용문화에서는 직무별 전문가를 선발하고 육성하기란 쉽지 않다. 여전히 대다수의 기업들은 해당직무에 필요한 인력을 수시로 채용하기 보다는 고교나 대학을 졸업하는 청년인력 등을 대상으로 직군에 따른 범용적 인재를 선발하고 있다. 조직운영 측면에서는 인력을 내부에서 키우는 관행, 채용 프로세스의 편의성을 고려했을 때 공채제도를 운영하는 것이 시기별로 직무에 필요한 인력을 수시로 채용하는 것보다 효용성이 높다고 여긴다. 그러나 주요 경제선진국 중에서 한국과 일본에만 있는 정공채 방식은 특정 직무에 대한 수행능력보다는 잠재능력에만 주안점을 둔 인재를 선발하는데 적합하다. 직무순환을 통한 인력의 유연한 활용이 용이하고 구성원들의 조직에 대한 충성도가 높다는 장점이 있지만, 직무관련 전문성이 상대적으로 떨어지고 입사순서에 따라 연공서열식으로 임금과 승진이 결정된다.

미국이나 독일의 우수기업들은 이와 달리 채용시기를 따로 두지 않고 인력이 필요할 때마다 총원하는 수시채용을 도입하고 있다. 채용공고부터 입사 후에 맡게 될 직무와 업무수행에 필요한 자격 등을 구체적으로 제시하고 이에 부합하는 구직자를 대상으로 직무능력에 대한 때로는 수차례의 심층면접을 실시해 직원을 선발하고 있다. 이와 같은 방식은 직무이동의 제한, 개인주의적 조직문화 등의 단점이 있으나, 해당 직무에 대한 전문성을 갖춘 인재확보에 유리하고 직무 가치에 따라 임금이 결정되어 임금과 생산성의 괴리가 작다는 장점이 있다.



능력중심 인력운영의 확산

현장에서는 인사관리 전반에 걸쳐 직무능력 중심으로 개편하려는 움직임

공정인사 지침에 따라 인사제도의 개편을 위해 노력중인 사업장이 78.3%에 이룸

정부가 발표한 공정인사 지침의 현장 확산과 관련된 능력중심인력운영 지원단 실태조사에서도 최근 기업들이 채용-평가-보상-교육훈련 및 배치전환-퇴직관리 등 인사관리 전반에 걸쳐 직무능력 중심으로 개편하려는 움직임이 나타나고 있다. 43개 주요 사업장을 조사한 결과 성과평가 체계를 운영 중인 사업장은 37.2%, 도입예정인 사업장이 23.3%에 달하는 등 능력중심인력운영 시스템이 확산되고 있는 추세로 보여진다. 성과연봉제, 직무급제 등 성과중심의 임금체계를 운영 중인 사업장은 27.9%, 향후 확대개편 또는 신규도입 예정인 사업장은 39.5% 수준으로 나타났다. 또한 162개 사업장을 대상으로 실시된 경총조사 결과에서도 공정이나 지침의 내용이 인력운용 제도에 반영되는 것에 공감한다는 사업장이 66.65%, 지침에 따라 인사제도의 개편을 위해 노력중인 사업장이 78.3%에 이르는 것으로 나타났다.

능력중심인력운영 지원단 조사결과

(43개 주요 사업장, '16.4월)

- 성과평가 체계 운영 중 37.2%,
향후 확대개편 또는 신규도입 예정 23.3%
- 성과중심 임금체계 운영 중 27.9%,
향후 확대개편 또는 신규도입 예정 39.5%
- 교육훈련 또는 직무재배치 실시 중 27.9%,
향후 확대개편 또는 신규도입 예정 23.3%
- 퇴직관리 프로그램 운영 중 16.3%, 준비 중 7%

경총의 기업 인식 조사결과

(162개 사업장, '16.5.19)

- 공정인사 지침의 내용이 인력운용 제도에 반영되는 것에 공감하는 사업장 66.6%
- 지침 발표 후 인력운영 제도에 대한 관심이 제고된 사업장 63.6%
- 공정인사 지침에 따라 인사제도를 개편하기 위해 노력 중인 사업장 78.3%

능력중심 인력운영을 위한 향후 과제

직무능력 중심으로의 인사제도 개편은 근로자의 생애 고용안정을 제공하고 궁극적으로는 능력있는 청년들에게 일할 수 있는 기회와 동기를 제공하고 기업의 생산성 및 경쟁력 강화에도 도움이 될 것

최근 경총에서는 정부가 발표한 2대 지침을 토대로 직무능력 중심의 인력 운영을 실행하기 위한 주요 쟁점을 안내하는 가이드북을 자체적으로 마련하였으며 이를 활용하는 기업도 점차 늘어나고 있다. 특히 업무능력 결여 및 근무성적 부진자에 대한 통상해고 등의 사안과 관련하여 기업의 쉬운 해고를 지원하고 임금 삭감의 수단으로 활용될 것이라는 일부 주장도 있으나, 공정인사 지침의 본 취지는 객관적이고 공정한 평가를 토대로 능력있는 근로자에게 합당한 보상을 제공하고, 교육훈련과 배치전환을 통해 경력개발의 기회를 제공하는데 있다. 즉 근로자들의 고용안정 및 고용평등을 실현하고, 오히려 노조가 없는 90%의 근로자들에 대한 쉬운 해고를 막고 공정한 평가와 보상 시스템을 설계하고 도입하여 제도의 수용성을 높이는데 있다. 직무능력 중심으로의 인사제도 개편은 근로자의 생애 고용안정을 제공하고 궁극적으로는 능력있는 청년들에게 일할 수 있는 기회와 동기를 제공하고, 기업의 생산성 및 경쟁력 강화에도 도움이 될 것이다.

평가제도 개편의 필요성과 사례

권기욱 교수 (건국대학교)

경영환경 변화에 따른 HR역할 변화의 요구

직무능력 중심의 인사로의 전환을 위해 '인사만사'의 바탕이 되어야 하는 부분 중 효과적이고 공정한 평가가 중요함

최근 연공중심에서 직무능력 중심으로 인사관리의 방향을 재정립하여야 한다는 의견이 대두되고 있다. 이러한 주장의 핵심은 과거 한국경제가 안정적이고 지속적으로 성장할 시기에는 노동력의 안정적인 확보를 통한 재화의 효율적 생산 및 서비스의 제공이 기업의 성과에 영향을 미치는 가장 중요한 요인이었으나, 최근의 글로벌 저성장이 심화되는 불확실한 경영환경에서는 기업의 성장과 발전에 영향을 미치는 창의와 혁신을 위해 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 능력 있는 인재를 확보하고 성과에 대한 보상을 통한 지속적인 동기부여가 필요하다는 점이다. 다시 말해, 인사가 만사(人事萬事)인 것은 과거, 현재, 미래에 동일하게 적용되나 경영환경에 따라 인사의 방향이 다르게 적용되어야 한다는 점이다. 하지만, 직무능력 중심의 인사로의 전환을 위해 '인사만사'의 바탕이 되어야 하는 부분 중 효과적이고 공정한 평가의 중요성은 더 이상 강조할 필요성이 없을 만큼 크게 부각되고 있다. 즉, 인사관리를 효과적으로 수행하기 위해 직원들이 수행해야 하는 직무와 능력을 파악하고, 이들에게 기대되는 성과수준을 정립하고, 성과와 직무능력 수준에 대하여 공정한 평가를 통해 그 결과를 바탕으로 적절한 보상과 필요한 직무능력을 개발시키는 자료가 활용하여야 하는 것이다.

하지만, 효과적이고 공정한 인사평가의 중요성에도 불구하고 최근 실시한 조사 결과를 살펴보면 인사평가가 제대로 이루어지고 있지 않음을 발견할 수 있다. 특히, 잡코리아가 1,930명을 대상으로 실시한 최근의 설문결과를 보면 300명 미만의 중소기업의 경우 51.4%만이 '사내에 평가제도가 있다'고 응답하였으며, 이들 중소기업에 근무하는 직원들 중 74.5%가 인사평가가 '다소 불합리하다'와 '납득할 수 없다'고 응답하여 평가제도가 있다고 응답한 직원들이 평가제도에 불합리하다고 응답한 비율 (58.5%) 보다 인사평가의 불합리성에 대하여 현저히 높게 나타났다. 또한, '인사평가 결과가 합리적이고 합당하다'고

표1. 평가의 변화 방향

현재(As-is)

- 연공에 의한 평가가 지배적
- 객관적·합리적 평가시스템 미흡
- 직무능력과 성과에 근거한 공정한 평가보다는 운정주의 평가
- 평가와 교육·훈련, 배치전환, 보상, 퇴직관리의 연계 부족
- 관리적 목적의 사정형 평가

변화방향(To-be)

- 객관적이고 공정한 평가시스템 구축
- 신뢰성·타당성·공정성·수용성 확보
- 근로자 개인의 직무능력과 성과에 대한 공정한 평가
- 평가결과를 근로자의 교육·훈련, 배치전환, 보상, 퇴직관리의 기초자료로 활용
- 개발적 목적의 육성형 평가

응답한 직원들의 회사생활 만족도(76점)가 '회사의 평가를 전혀 받아들이 수 없다' 고 응답한 직원들의 회사생활 만족도(46.3점)보다 월등히 높게 나타났다. 한국노동연구원의 501개 기업을 대상으로 실시한 조사결과에 의하면 인사평가 피드백 실시기업은 55.3%이며 피드백 만족도는 2.23점/5점으로 지극히 낮은 수준이며 평가결과를 공개하는 기업도 43.4%에 머물고 있는 실정이다. 더욱이 인사평가 결과를 급여, 성과급, 배치이동, 교육에 반영하는 비율도 50%내외이거나 그 이하에 머물고 있는 실정이다.

최근 연공을 바탕으로 한 호봉중심의 인사제도에서 직무능력·성과중심의 인사로 전환을 성공적으로 실행한 중소기업 A사의 사례를 통해 설명하고자 함

이러한 현황은 직무능력 중심의 인사관리를 위해 근간이 되어야할 인사평가가 공정하고 효과적으로 이루어지고 있지 않아 인사평가에 관하여 근로자들의 낮은 수용성과 더불어 직무능력 중심 인사관리 전반에 대한 거부감으로 나타나고 있으며, 기업의 경우 경쟁우위의 근간이 되는 인적자원을 보다 효과적으로 활용하지 못하여 기업의 성과를 창출하는데 한계에 부딪히고 있는 실정이다. 그렇다면, 인사평가의 개념, 목적, 그리고 이를 효과적으로 수행하기 위해서는 어떠한 부분이 고려되어야 하고 실제로 연공중심에서 직무능력 중심의 인사를 위해 인사평가를 재설계 하는 과정에서 어떠한 절차를 거쳐야 하는지에 관하여 궁금증이 생길 수 있을 것이다. 이에 관하여 상세한 설명은 최근에 발간된 고용노동부의 공정인사 지침(2016년 1월) (아래의 <표 1> 참조)과 다양한 논문과 책들에서 소개되어 있으니, 본 브리프에서는 최근 연공을 바탕으로 한 호봉중심의 인사제도에 서 직무능력·성과중심의 인사로 전환을 성공적으로 실행한 중소기업 A사의 사례를 통해 설명하고자 한다.



A사 사례

A사는 중소기업으로 1986년에 설립되었으며, 자동차 차체부품 및 프레스 금형제작에 최고의 경쟁력을 갖춘 기업으로 경영혁신, 원가절감, 생산성향상을 위해 노력해오고 있다. 현재 국내의 2개 공장에 400여명의 직원이 근무하고 있으며 최근 중국에 자동차부품 생산 공장을 설립하여 해외시장 진출을 위해 노력하고 있다. 또한, 2016년 5월 '월드클래스 300'에 가입되었으며 2015년도 자산은 4,160억원, 매출 3,000억원, 영업이익 185억원, 당기순이익 85억원을 달성하였다.

연공·호봉제 중심에서 직무능력·성과 중심으로의 전환에 대한 동기

A사는 인사관리에 있어 기존에 연공을 바탕으로 하는 호봉제를 적용하고 있었으나, 최근 경영환경의 급격한 변화 속에 지속적인 혁신과 품질향상을 위해 연공중심의 인사제도에 대한 한계점을 인식하고 직무능력 및 성과중심의 유연한 인사시스템으로의 전환에 대한 전략적인 필요성을 인식하였다. 또한, 2세 경영으로 재편과 기업규모의 확대 속에 인사관리가 몇 명의 인력에 의해 좌우되는 것이 아닌 시스템적으로 운영될 수 있어야 하겠다는 최고경영층의 인식이 바탕이 되었다. 이와 더불어, 상대적으로 젊은 직원들은 성과에 부합하는 공정한 보상에 대한 기대가 증가하고 있었으며, 창의와 혁신을 통한 기업의 지속적인 성장을 위해 우수한 인력에 대한 동기부여가 필요한 상황 속에서 인사관리의 방향을 과거의 연공중심에서 직무능력 및 성과중심으로 전환하고자 하였다.

직무능력과 성과중심 인사를 위한 인사평가제도 구축과정

2015년부터 A사는 과거의 인사제도에 대한 분석과 아울러 노조가 존재하는 상황에서 직원들의 의견을 청취하고 직무능력과 성과를 중시하는 인사시스템의 구축에 대한 당위성과 공감대를 형성

2015년부터 인사평가 내용과 절차를 개선함에 있어 A사는 과거의 인사제도에 대한 분석과 아울러 노조가 존재하는 상황에서 직원들의 의견을 청취하고 직무능력과 성과를 중시하는 인사시스템의 구축에 대한 당위성과 공감대를 형성하고자 평가제도 개선의 필요성과 이해도 향상을 위해 직원들과의 개인면담 30회, 5회의 공청회, 3회에 걸친 워크숍, 평가제도에 대한 직급별 사업장별 교육 8회 등을 실시하였다. 이러한 과정에서 기존의 평가제도와 관련하여 실시한 설문결과를 보면 인사평가 기준에 대하여 '잘모르겠다'고 응답한 비율이 49.6%였고 평가가 형식적으로 이루어진다고 응답한 비율이 61.3%에 달하였으며 인사평가에 대한 이해도, 공감대, 평가항목의 직무특성 반영도를 전체적으로 반영한 인사평가 만족도가 47.6/100점으로 지극히 낮아 인사평가 결과에 대한 공정성 인식과 수용도는 아주 낮은 수준이었다. 또한, 성과평가 결과에 대한 피드백이 제공되고 있지 않아 직원들은 성과평가 결과에 대하여 이해도가 낮았으며 향후 어떠한 부분에서 노력하여야 하는지에 대하여 인지하고 있지 못하는 경향이 있었다.

인사평가에 대한 바람직한 기준에 대해서는 직원들의 42%가 업무능력이라고 응답하였으며 그 다음으로 업무성과 (23.4%), 업무태도 (21.6%)의 비중으로 높게 나타났다. 이와 더불어, 평가자들이 평가를 할 때 기억에 의존하는 경우가 가장 높게 나타났으며 (37.5%), 평가자들 또한 평가항목에 대한 근거자료 제시에 어려움을 가지고 있으며(60%) 추상적이고 객관적이지 못한 평가항목들로 인해 성과평가를 정확하게 하는데 어려움을 겪고 있다(32.7%)고 응답하였다. 또한, 향후의 급여산정의 중요요인으로 회사나 부서의 성과 (45.1%)와 개인능력(15.3%)이 연공요소(7.2%)보다 월등히 중요하다는 인식을 가지고 있는 것으로 나타나 성과연봉제에 대하여 긍정적인 입장이 높았으며 성과연봉제에 대한 도입 시기는 공정한 인사평가가 이루어 질 경우(39.6%)와 즉시 도입(27%)이 호봉제를 유지(1.8%)하기를 바라는 비율보다 월등히 높게 나타났다. 이러한 직원들의 의견은 기존의 평가제도가 객관적이고 공정하게 이루어지고 있지 않지만 (낮은 신뢰성, 타당성, 공정성, 수용성등으로 인하여) 이러한 성과평가와 관련된 부분이 보완된다면 직무능력과 성과중심의 인사시스템으로의 전환에 대한 직원들의 긍정적인 인식을 보여주었다.

과거와 현재의 인사평가 시스템의 변화

기업의 전략적 방향과 연계하여
업적평가 항목을 전략과제, 고유업무,
협업의 중요성을 반영하는
협업과제로 구분

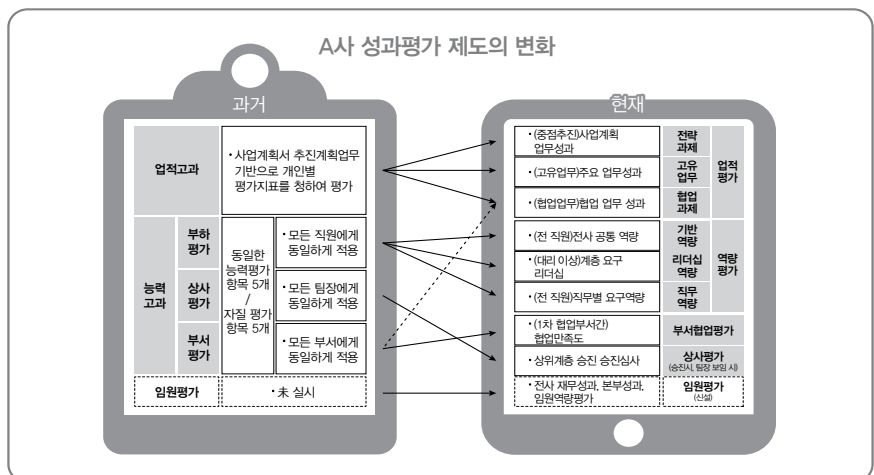
업적평가는 대부분 정량화 하고
역량 평가는 기존의 모호했던 부분을
행위지표를 활용하여 구체적으로 기술

구성원들이 어떠한 직무를
어떻게 수행하고 어떠한 역량을
개발하여야 하는지에 대하여 피드백

사무관리직만을 대상으로
성과평가를 해오고 있던 것을
현장 관리직까지 확대

A사에서 새롭게 구축한 인사평가 시스템은 과거의 연공중심의 인사에서 적용되었던 평가시스템의 문제점을 해결하고 직무능력 중심의 성과평가 시스템을 구축하고자 하였다. 먼저, <표 2>에서 나타나 있듯이 A사의 경우 과거에는

- (1) 인사평가를 업적고과와 능력고과로 나누어 실시하였으며 팀장과 팀원모두 업적고과와 능력고과가 6:4로 동일하게 적용되어 직급별 직무별로 차별화된 업적고과와 역량평가가 이루어지지 않은 부분을 기업의 전략적 방향과 연계하여 업적평가 항목을 전략과제, 고유업무, 협업의 중요성을 반영하는 협업과제로 구분하였다.
- (2) 능력고과의 경우 모든 직원들에게 동일한 능력평가 항목(전문지식, 창의력 등)과 자질평가항목(윤리성, 협조성, 신뢰감 등)을 기준으로 평가하던 것을 기업전략과 업무의 특성(4개 직군, 15개 직종, 57개 직무)을 반영하여 전직원이 갖추어야 할 공통 역량(5개 기반역량), 직무별 요구역량(직무별 5~6가지의 직무역량), 대리급 이상의 경우 요구되는 계층별 리더십(계층별 5가지 리더십역량)으로 구분하여 평가항목의 타당성과 전략적 적합성을 향상시키려고 하였다.
- (3) 본부 및 사업부문의 조직평가에 대한 부분이 부재하여 성과관리의 수직적 연계성이 부족한 부분을 보완하고자 부서간의 협업에 관한 평가와 기존에 실시하지 않았던 임원들의 성과에 관하여 전사의 재무성과, 본부성과, 역량평가를 통하여 임원들의 성과에 관하여서도 평가를 추가하였다.
- (4) 세분화된 업적평가, 역량평가, 부서협업평가에 관하여 업적평가는 대부분 정량화 하고 의사소통, 적극성 등과 같은 역량 평가는 기존의 모호했던 부분을 행위지표를 활용하여 구체적으로 기술하여 피평자가 평가시에 발생할 수 있는 평가의 오류를 최소화 하려고 하였다.
- (5) 직원들에게 평가결과에 대하여 피드백을 하는 과정이 부재하였던 점을 개선하고자 피드백 과정과 절차를 구체적이고 체계적으로 도입하여 구성원들이 어떠한 직무를 어떻게 수행하고 어떠한 역량을 개발하여야 하는지에 대하여 피드백을 함으로써 직원들의 평가결과에 대한 수용성을 높이도록 하였을 뿐만 아니라 평가결과를 직원들의 직무능력과 역량을 개발하는데 자료로 활용하도록 하였다.
- (6) 사무관리직만을 대상으로 성과평가를 해오고 있던 것을 현장 관리직까지 확대 평가하고자 업무의 특성을 고려하여 직무별 다양한 관리지표와 측정산식을 설정하였고 현장 관리직이 갖추어야 할 5개의 역량을 구체적으로 도출하였으며 이를 가까운 시일 내에 실시하려고 하고 있다.



A사의 사례는 기업의 전략과 성과평가를 연계하고 성과평가를 통해 직원들에게 기업이 기대하는 직무성과와 역량을 구체적으로 전달하여 기업과 직원이 서로 win-win 할 수 있는 성과평가제도라고 판단됨

이러한 A사의 사례는 직무능력과 성과중심의 인사시스템의 구축을 위해 요구되는 효과적이고 공정한 인사평가 제도를 구축함에 있어 기업의 전략과 성과평가를 연계하고 성과평가를 통해 직원들에게 기업이 기대하는 직무성과와 역량을 구체적으로 전달하여 기업과 직원이 서로 win-win 할 수 있는 성과평가제도라고 판단된다. 특히, 성과평가 항목의 타당성, 평가결과에 대한 오류를 줄이기 위해 성과평가 항목을 구체적으로 기술하였고, 성과평가의 신뢰성 향상, 평가시스템의 전환에 있어 직원들의 의견들을 수렴하여 반영하는 절차적인 공정성의 확보, 평가결과에 대하여 효과적인 피드백을 제공하여 직원들의 수용성을 높이려 한 점, 성과평가 결과를 급여, 훈련 및 개발, 배치전환과 연결하여 적용한 점 등은 직무능력 중심의 인사관리시스템 구축에 있어 효과적이고 공정한 인사평가의 우수사례로 판단되며, 향후 한국의 기업들이 인사평가제도를 개선하고자 할 때 유용한 사례로 활용될 수 있을 것이다.



국내 퇴직관리의 현황과 개선방향

나동만 부연구위원 (한국직업능력개발원)

들어가며

최근의 퇴직관리는 대규모 고용조정을 예방하고 성과 부진인력을 상시 퇴출함과 동시에 퇴직자를 위한 지원을 병행함으로써 기업 인적자원의 경쟁력을 유지 또는 향상시키는 전략적 퇴직관리를 강조하고 있음

최근 전국경제인연합회는 코스피 비금융 상장사 중 매출 상위 300개 기업들의 2013년부터 2015년까지 당기순이익 적자 현황을 파악한 결과, 평균 67개로 글로벌 금융위기 당시 71개와 큰 차이가 없다고 밝혔다. 또한 한국은행에 따르면 전년 동기 대비 수출은 지난 2015년 1월부터 2016년 5월까지 17개월 연속하여 지난 20년간 가장 기간 감소추세를 이어가고 있고 제조업분야와 대기업의 매출 감소세가 두드러지게 나타나고 있다. 국민들은 이를 일시적인 위기가 아니라 장기 불황이 가시화하고 있다는 의미로 받아들이고 있다. 이러한 경제상황에서 기업들이 비용을 절감해야 한다는 압박을 강하게 느끼게 되면서 다운사이징, 구조조정, 정리해고와 같은 용어들이 우리에게 점점 더 익숙해지고 있다.

과거 퇴직관리는 급박한 구조조정에 따라 근로자와 고용관계를 단절하는 임기응변적 고용조정 방식이었다. 이러한 관리방식은 IMF 외환위기 당시 대량의 정리해고 사태를 유발하였고 우리 사회는 12만 명 이상의 근로자가 단숨에 일자리를 잃는 뼈아픈 경험을 한 적이 있다. 이러한 경험에서 최근의 퇴직관리는 대규모 고용조정을 예방하고 성과 부진인력을 상시 퇴출함과 동시에 퇴직자를 위한 지원을 병행함으로써 기업 인적자원의 경쟁력을 유지 또는 향상시키는 전략적 퇴직관리를 강조하고 있다. 기업 입장에서 떠나야 할 직원이 떠나고 남아야 할 직원이 남는다면 기업의 경쟁력은 더욱 강해질 수 있다. 전략적 퇴직관리는 얼마나 많은 직원을 어떻게 내보낼 것인가에만 초점을 맞추지 않고 어떤 직원들을 유지할 것인가에 대해서도 소홀히 하지 않는다. 따라서 퇴직을 촉진하거나 억제하는 전략, 퇴직자 및 퇴직 예정자에 대한 지원 전략을 균형 있게 실천한다.

국내 퇴직관리의 현주소

현재 성과 부진인력에 대한 상시 퇴출 기능이 미흡하며, 이제는 노동조합도 기업의 경쟁력 확보를 위해 어느 정도의 인력순환은 불가피하다는 것을 인정해야 함

전략적 퇴직관리의 개념이 강조되고 있는 현 시점에도 국내 기업들의 퇴직관리는 아직 과거의 방식에 머물러 있는 수준으로 현황을 정리하자면 다음과 같다.

첫째, 퇴직에 대한 공식적인 접근이 미흡하며 주로 희망퇴직이나 명예퇴직제도를 운영하고 있다. 희망·명예퇴직을 통해 위로금을 지급하는 방식은 퇴직관리의 고비용·저효율을 초래하고 있으며 무엇보다 성과 부진인력에 대한 상시 퇴출 기능이 미흡하다.

둘째, 퇴직관리에 근로자의 참여와 합의가 부족하고 사측에 의한 일방적인 퇴직관리로 노사갈등의 원인이 되고 있다. 퇴직을 억제하고 퇴직자 및 퇴직 예정자를 지원하는 전략은 미비한 반면 퇴직을 촉진하는 전략에만 편중되어 있어 근로자의 참여가 제한적이다. 한편 퇴직관리에 대한 노동조합의 관심과 협력도 필수조건이다. 이제는 노동조합도 기업의 경쟁력 확보를 위해 어느 정도의 인력순환은 불가피하다는 것을 인정하고 직원들의 전직과 퇴직에 필요한 지원방안을 적극적으로 모색하여 사측과 대등한 주도권을 획득해야 한다.

마지막으로 업무성과와 능력을 평가하는 체계가 미흡하여 업무성과가 저조한 직원과 고성과 직원의 구분이 공정하고 객관적이지 못하고, 성과가 부진한 직원에 대한 상담과 훈련을 통해 스스로 문제를 해결하여 성과개선의 기회와 동기를 부여하는 프로그램도 미흡하다. 이는 기업의 경쟁력 차원에서 떠나야 할 사람과 남아야 할 사람을 구분하지 못하고 있는 것으로 국내 기업들의 퇴직관리가 인적자원의 경쟁력 강화를 위한 도구로서 활용되기에 한계가 있음을 보여준다.

선진기업의 퇴직관리 사례

후지츠의 조기선택 정년제도 (Next Career Program)는 노조 역시 적극적으로 주도권을 가지고 종업원들의 전직과 퇴직문제에 관심을 가진 것에서 출발

퇴직금의 정년퇴직 취급연령을 만50세에서 만45세로 낮추고, 전직이나 독립준비에 필요한 휴가를 취득하는 '휴가플랜' 과 자격취득 등에 필요한 교육비를 보조하는 '교육플랜' 을 정비

국내 기업들에서 모범적인 퇴직관리의 사례를 찾기는 아직 시기상조인 듯하다. 우선 국내 기업의 퇴직관리 개선방향을 모색하기 위해 퇴직관리의 모범사례로 자주 거론되는 후지츠의 조기선택 정년제도(Next Career Program)¹⁾를 살펴보자.

당시 일본은 반도체 불황과 미국의 동시다발 테러의 영향으로 산업전반의 업적이 떨어지고 인건비 삭감을 위해 고용조정을 하는 기업이 증가하고 있었다. 후지츠 역시 경기불황을 극복하고 경쟁력을 강화하기 위하여 인력감축을 피할 수 없는 상황에 직면해 있었고 노조 역시 회사의 고용조정 대책을 수동적으로 기다려서는 아무것도 도움이 되지 않는다는 판단으로 적극적으로 주도권을 가지고 종업원들의 전직과 퇴직문제에 관심을 갖는다.

이러한 노사합의를 바탕으로 2001년에 후지츠는 조기선택 정년제도인 Next Career Program을 도입한다. Next Career Program은 퇴직금의 정년퇴직 취급연령을 만50세에서 만45세로 낮추고, 전직이나 독립준비에 필요한 휴가를 취득하는 '휴가플랜' 과 자격취득 등에 필요한 교육비를 보조하는 '교육플랜' 을 정비하는 것을 핵심으로 한다. 또한 전문상담창구를 설치하여 퇴직 예정자에게 커리어 설계 상담, 자격취득에 필요한 외부강좌 소개 등을 제공하여 편리성을 높이려 했다. 결국 후지츠의 퇴직관리 프로그램은 퇴직 대상인 중고령층이 정년 이후의 삶에 대한 준비를 조기에 시작할 수 있게 하고, 정년 전에 조기 또는 수시로 퇴직이 가능하게 되어 전직이나 독립 등 전직의 기회를 확대하려는 취지를 가지고 있다.

도입 당시에는 구조조정시기와 맞물려 Next Career Program을 단기적인 인력구조조정 정책으로 오인하는 경우가 많았으나 이 제도가 제2의 직업으로 이동하는 직원들을 지원하는 것으로 인원삭감을 목적으로 하는 희망퇴직과 다름을 노조가 적극적으로 알리고 설득하였다. 그 결과 조합으로선 개인의 선택기회의 확대를 추구하고 제2의 인생을 지원하는 제도의 충실뿐만 아니라 고용문제에 선제적으로 대응하는 주도권을 가질 수 있었고 회사로선 제도도입이 결과적으로 인건비 절감을 기대할 수 있었기에 노사합의에 의한 퇴직관리가 가능했다.

1) 勞政時報 2002.1.25

국내 퇴직관리 개선 사례와 향후 과제

노사가 함께 협력업자와의 동반성장,
상생의 노사관계와 생산성 향상,
공정인사를 위해 최선을 다하기로 함

연공급을 완화하고
능력중심의 승진제도를 도입

업무성과가 부진한 근로자를 위한
교육프로그램을 마련

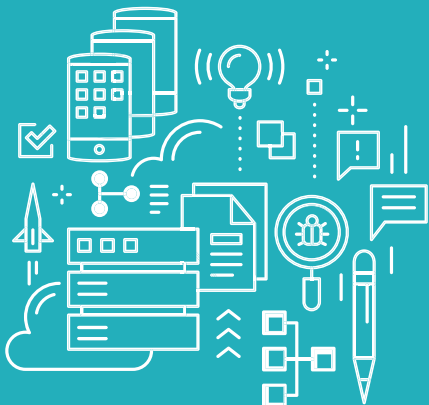
희망퇴직제도를 운영하는 것에 그쳤던
퇴직관리 방식을 개선하여
전직 지원제도를 도입

코오롱 인더스트리와 같이
과거의 임기응변적 고용조정 방식에서
벗어나 전략적 퇴직관리를 시도하는
기업들이 점차 늘어나고 있다는 것은
희망적인 신호임

2016년 5월 코오롱 인더스트리 공장 내빈실에서는 의미 있는 행사가 있었다. 노사책임자가 함께 사회적 책임 실천을 위한 협약을 체결하고 선언문을 발표한 것인데, 선언문의 주요 내용은 노사가 함께 협력업자와의 동반성장, 상생의 노사관계와 생산성 향상, 공정인사를 위해 최선을 다한다는 것이었다. 코오롱 인더스트리는 이 노사협약을 시작으로 현장의 공정한 인사관리를 위해 다양한 시도를 하고 있다.

우선 기존 인사평가 체계가 미비했던 점을 개선하여 평가의 공정성을 확보하기 위해 근로자의 태도, 능력, 업적을 기반으로 구체적인 평가기준을 마련하고, 평가결과와 보상, 교육훈련의 연계성을 강화하였다. 특히 보상차원에서는 연공급을 완화하고 능력중심의 승진제도를 도입하여 근로자들의 동기부여 수준을 높이려는 시도를 하고 있다. 또한 각 직급별 육성목표와 기대역할을 구체적으로 제시하여 직원들의 성장과 능력향상을 독려함과 동시에 업무성과가 부진한 근로자를 위한 교육프로그램을 마련하여 성과개선을 지원하고 있다. 마지막으로 희망퇴직제도를 운영하는 것에 그쳤던 퇴직관리 방식을 개선하여 전직 지원제도를 도입, 퇴직예정자들이 충분히 퇴직 이후의 삶을 준비할 수 있도록 주변 산학기관들과 연계하여 지원하는 것을 적극 검토하는 등 인적자원의 경쟁력을 관리할 수 있는 여러 제도를 도입, 개선하고 있다.

장기불황에 따른 기업들의 경영위기를 극복하고 IMF 외환위기 당시의 대량의 정리해고 사태를 미연에 방지하기 위해서는 전략적 퇴직관리의 도입과 확산이 시급하다. 앞서 언급한 국내 기업들의 퇴직관리에 대한 고질적 문제점에도 불구하고, 코오롱 인더스트리와 같이 과거의 임기응변적 고용조정 방식에서 벗어나 전략적 퇴직관리를 시도하는 기업들이 점차 늘어나고 있다는 것은 희망적인 신호임에는 분명하다. 근로자의 참여와 합의를 통해 기업의 경쟁력 확보를 위한 퇴직관리에 노사가 협력하고, 공정한 인사평가에 기초하여 성과가 부진한 사람에게 적절한 기회를 부여하며 퇴직자 및 퇴직 예정자를 지원하는 제도가 확산되기 위해서는 능력중심 인력운영에 대한 산업계의 관심이 절실하다.



능력중심 인사운영을 위한 기초로서 인사평가의 '공정성'

김기선 연구위원 (한국노동연구원)

들어가며

‘금수저 흙수저’라는 말이 많은 이의 공감을 얻고 있다. 여기에는 개인의 능력이 성공의 토대가 되기보다는 개인의 능력이 아무리 뛰어나더라도 어찌해 볼 도리가 없는 비능력적인 요인들에 의해 우리의 삶이 결정되고 있다는 자조 섞인 푸념이 담겨져 있다. 사회학자인 스티븐 J. 맥나마이(Stephen J. McNamee)와 로버트 K. 밀러 주니어(Robert K. Miller Jr.)는 『능력주의는 허구다(The Meritocracy Myth)』라는 책에서 오늘날 능력주의(Meritocracy)가 왜 오작동되고 있는지를 진단한다. 이에 따르면 지금의 세상은 개인의 타고난 재능, 능력, 근면성실함 등과 같은 개인의 능력적 요인(merit factor)보다는 부모의 경제적 자원과 가족의 계층 배경, 부의 세습, 특권의 대물림, 우수한 교육, 사회적 자본과 문화적 자본, 행운, 차별적 특혜, 태어난 시기, 시대적 및 사회적 상황 등과 같은 비능력적 요인(nonmerit factor)들이 훨씬 큰 영향을 발휘하고 있다는 것이다. 그럼에도 불구하고 이들은 오늘날 심각하게 왜곡되어 있기는 하지만 능력주의가 폐기되어야 한다고 외치는지는 않는다. 오히려—개인의 노력과 능력이 성공의 토대가 되어야 한다고 가정하는—능력주의가 제대로 작동되도록 하기 위해서는 정책결정권자의 정책변화 및 ‘강인한 의지’가 필요하다는 점을 역설한다. 대부분의 사람들은 능력주의가 실현되는 사회시스템을 이상적이고 공정한 사회시스템으로 여긴다. 즉 대부분의 사람들은 자신이 노력한 만큼의 대가가 반드시 주어지는 능력주의를 토대로 사회시스템이 돌아가야 하며, 실제로도 능력주의가 사회시스템의 근간이 되어야 한다고 믿는다. 적어도 능력주의 시스템에서는 능력만 있으면 평등한 기회 혹은 적어도 공정한 기회는 얻을 수 있기 때문이다.

능력중심 인사운영의 기초로서 인사평가의 '공정성'

근로자의 능력과 노력을
제대로 평가할 수 있는 인사평가제도가
말로 능력중심 인사운영의
필수불가결한 요소

능력중심 인사운영은 능력주의의 연장선에 있다. 능력중심 인사운영은 능력주의 원칙이 기업 내에 발현된 형태이다. 따라서 능력중심 인사운영은 근로자의 능력과 노력을 보상 등 인사운영의 기본에 둔다. 이 점에서 근로자의 능력과 노력을 제대로 평가할 수 있는 인사평가제도가 말로 능력중심 인사운영의 필수불가결한 요소가 된다. “공정한 인사평가 없이는 능력중심 인사운영은 실현가능하지 않다”고 말해도 결코 과언은 아닐 것이다. 각 기업들은 기업이 추구하는 인사평가의 목적 및 컨셉트에 따라 다양한 형태로 인사평가를 실시하고 있다. 이에 대해 법원은 근로자의 능력 및 태도에 대한 평가는 기업의 인사경영권으로 원칙적으로 폭넓은 재량권이 있다는 입장이지만, 이것이 인사평가가 언제나 아무런 제한 없이 실시될 수 있다는 것을 의미하지 않는다. 법원은 인사평가에 ‘공정성’이 없는 경우 인사평가뿐만 아니라 인사평가에 기초하여 실시된 인사조치도 무효로 본다. 법적인 관점에서 볼 때 인사평가의 공정성과 관련해서는 실무상 유념해 두지 않으면 안 될 중요한 몇 가지 사항이 있는데, 이는 대략 인사평가제도 자체의 공정성과 인사평가 실시에 있어서의 공정성으로 나눌 수 있다.

인사평가제도 자체의 공정성

능력이나 역량을 평가한다는 인사평가제도의 취지상 근로자의 능력을 평가할 수 있는 항목으로 설계되어야 한다. 법원은 근로자의 능력과 역량을 제대로 평가할 수 없는 인사평가결과에 의한 인사 조치는 정당하다고 보지 않는다. 이와 관련하여 서울행정법원 2004. 9. 17. 선고 2003구합23769 판결에서 법원은 “관리지침에 따르면 2001. 2. 1. 당시 참가인의 개인종합평가 총 평점 75.53점의 평가비중이 다면평가 40%, 인사평점 40%, 고객관리 19%로서 그 배점비율의 근거가 없을 뿐 아니라, 원고 직원들의 기준 연봉 결정을 위한 개인업적 평가 기준의 평가비율인 다면평가 20%, 인사평점(부서장평가) 30%, 고객관리(개인별영업실적) 50%와는 다른데다가 다면평가의 비중이 고객관리(영

상대평가방식을 택하는 경우에도
일정 비율을 최하위등급으로 설정하는
강제할당방식은 가급적 피하는 것이 좋음

업실적)의 비중보다 훨씬 높아 영업직인 참가인에 대한 평가기준으로는 불합리하다고” 보았다. 인사평가방식은 상대평가보다는 절대평가방식을 택하는 것이 바람직하다. 또한 상대평가방식을 택하는 경우에도 일정 비율을 최하위등급으로 설정하는 강제할당방식은 가급적 피하는 것이 좋다. 법원판결 중에서는 최하위등급에 의무적으로 10%를 할당하는 상대평가방식에 의한 인사평가에서 4회 연속 최하위등급을 받았다는 것만으로 업무능력이나 성과가 객관적으로 불량하다고 단정할 수 없기 때문에 징계면직은 부당해고에 해당한 사례(서울행정법원 2006. 1. 27. 선고 2005구합23879 판결)가 있는 반면, 인사평가에 등급이 설정되어 있고 상위등급은 일정비율에 따른 상대평가를 하지 만 최하위등급은 이를 부여할 수 있고 부여하지 않을 수 있도록 평가제도가 설계되어 있는 경우 연속하여 최하위등급을 받은 자를 징계 해고하였다더라도 부당하지 않다고 판단한 사례(서울행정법원 2004. 12. 28. 선고 2003구합39306 판결)가 있다.

인사평가 실시의 공정성

인사평가가 공정하게 실시되었다 하더라도
인사평가결과와 인사조치 사이에는
균형성이 있어야 함

인사평가의 ‘공정성’은 일차적으로는 제도·절차적 공정성을 의미하는 것이지만, 평가 제도가 제대로 정비되더라도 실제의 인사평가가 자의적이면 이는 인사평가권의 남용이 될 수 있다. 인사평가에서 남녀를 차별하거나 조합원을 차별하는 등 평등원칙이나 부당노동행위 등에 해당하지 않도록 실시되어야 한다. 예컨대 대법원 2009. 3. 26 선고 2007두25695 판결은 비조합원에 비해 조합원에게 인사평가를 불리하게 주고 조합원이 결국 정리해고의 대상이 된 것은 아닌지가 다투어진 사건이다. 인사평가는 근로자의 업적·능력·직무태도 등을 평가한다는 제도의 취지에 맞게 실시되어야 한다. 대법원은 2015. 6. 24. 선고 2013다22195 판결에서 이 사건 근로자들에 대한 인사평가는 부진인력리스트에 올라있는 대상자에 대한 차별적 의도에 의한 것으로 부당한 인사고과에 해당한다고 판단하였다. 인사평가는 수립된 기준 및 절차에 따라 실시되어야 한다. 대법원 2006. 2. 24. 선고 2002다62432 판결에서 법원은 일부 지점장들이 평정자와 확인자를 달리하도록 한 근무성적평정규칙에 어긋나게 혼자서 근무성적평정표를 작성한 경우 인사평가가 공정하다고 볼 수 없다고 판단하였다. 인사평가가 공정하게 실시되었다 하더라도 인사평가결과와 인사조치 사이에는 균형성이 있어야 한다. 예컨대 인사평가에 따른 임금 또는 상여금의 감액이나 강등의 정도가 너무도 큰 경우 인사평가가 무효로 될 수도 있다. 이와 관련하여 대법원 2012. 7. 12. 선고 2012다31949 판결에서 법원은 견책처분을 받았지만 인사평가결과가 아주 낮다고는 할 수 없는 근로자에 대해 근로계약을 갱신 거절한 것은 합리적인 이유가 없어 무효라고 판단하였다.

맺음말

이상에서 인사평가의 ‘공정성’과 관련하여 유의해야 할 몇 가지 사항에 대해 살펴보았다. 사람들은 능력이 있다면 하다면 그 누구도 성공할 수 있다는 믿음에서 능력주의에 환호를 보내왔다. 오늘날 사람들이 공정한 사회의 토대라 믿어 의심치 않았던 능력주의 시스템에 대한 신뢰에 심각한 균열이 일어나고 있다. 능력중심 인사운영은 사람들이 이상적인 시스템이라 믿고 있는 능력주의가 사실은 신화에 불과한지 아니면 실현가능한 가치인지를 다시 한 번 보여주게 될 시험대가 될 것이다. 그리고 능력중심 인사운영의 실현을 위해서는 인사의 공정성을 확립하는 것이 그 무엇보다도 중요하다. 인사평가의 공정성을 강조하는 이유가 바로 여기에 있다.

현장의 능력중심인력운영의 현황

A 02면 종합

2016년 2월 4일 목요일 한국경제신문

"연봉제만으로 저성과자 독려 못해" IBK투자증권 노사 공감

‘일반하고’ 금융권 첫 도입 직원 64% ‘일반하고’ 찬성

노조 “직원들 위해 투쟁보다 교섭 선택했다” 사측 “합부보 적용 안해…신입사원 뽑겠다” 금융사 성과주의 확산 기록세워지 주목

IBK투자증권이 금융권 최초로 저성과자에 대한 일반하고 취업규칙을 전격 도입했다. 일반하고는 노동계의 개선 반발 속에 정부가 추진하는 노동개혁의 핵심과제로, 휘발성이 최고조에 달하는 사안이다.

전국민주노동조합총연맹 사무총장노조가 즉각 IBK투자증권 노조에 대해 ‘제일 카드’를 들고 나온 것도 소속 지부에 비슷한 흐름이 펼쳐지는 것을 차단하기 위한 것으로 해석된다. 하지만 IBK투자증권의 이번 결정은 노사합의라는 선례를 제공하는 데다 청년실업 해소 등을 위해 저성과자 해고를 허용해야 한다는 사회적 공감대가 확산되고 있는 시점에 나온 것어서 의미가 작지 않다는 평가다.

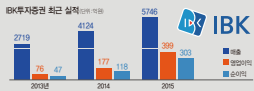
◆노사합의의 여백이 나왔다

IBK투자증권 노사가 저성과자에 대한 일반하고를 합의한 데는 단순히 해고 목적이 아니라 전 직원의 성과 향상이 목표라는 공감대가 바탕이 됐다. “연봉제만으로는 저성과자를 관리하는 데 한계가 있다”는 사용자 측과 “투쟁보다는 교섭이 노조원을 위한 선택이었다”는 노조 측의 고민이 합쳐진 결과다.

이 때문에 이번엔 바뀐 취업규칙도 저성과자의 업무실적을 향상시키는 데 초점이 맞춰져 있다. 이에 따르면 일정 성과기준에 미달한 직원은 총 30개월의 단계별 ‘성과향상 프로그램’을 거처도 된다. 1~2단계중 24개월에서는 기존 영업장에서 사내 연수, 금융투자증권의 온라인 교육, 자격증 취득 교육 등을 이수해야 한다. 3단계(3개월)로 넘어간 직원은 별도팀으로 발령돼 영업전담 교육을 받고, 마지

IBK투자증권 저성과자 일반하고 취업규칙 내용

명칭	성과향상 프로그램
기간	총 30개월(2개월 교육+3개월 대기발령, 2016년 1월 1일 시행)
주요 내용	1단계(6개월)~ 사내 연수(교육) 금융투자증권 2단계(18개월) 온라인교육, 자격증 취득 교육 이수 3단계(3개월) 별도팀 발령으로 영업전담 교육 4단계(3개월) 인사위원회 심의 후 대기발령 일반하고, 교육훈련도 병행
프로그램 운영 기준	지정업무 실적 중 적정 1년 영업실적을 기준으로 프로그램 순이익(영업실적)을 40% 미만 또는 하위 5%까지 실적 영업중 지정 기준 실적 1년 영업실적을 기준으로 순이익(영업실적)을 40% 미만 또는 하위 5%
프로그램 평가 기준	프로그램 순이익 기정 달성률 40% 이상(사내 해재(합의사항))



막 단계에서는 인사위원회 심의 뒤 3개월 대기발령을 거쳐 일반하고가 결정된다.

반장근 IBK투자증권 경영인프라본부장은 “급여 조정은 물론 저성과자를 독려하기 어려울 뿐만 아니라 주변 직원들에게 악영향을 끼치는 것을 막을 길이 없다”며 “최악의 상황에는 해고할 수 있다는 뜻을 명문화한 것이 뿐 직원들을 합부로 내보내겠다는 것은 아니다”고 설명했다.

IBK투자증권의 이 같은 합의가 쉬웠던 것은 아니다. 노조 내에서도 찬반이 엇갈렸고 투표 발의를 놓고 이견이 있었다. 결국 12월 초 시행된 전 직원 투표에서 553명 직원 중 355명(64%) 찬성으로 저성과자에 대한 일반하고 내용을 포함한 취업규칙 변경안을 기결했다. IBK투자증권 노조는 직

원 수의 절반이 안 돼 전 직원 투표로 취업규칙을 변경했다.

노조 측은 경쟁 투쟁 대신 협상을 선택하면서 프라이빗 뱅커(PIB) 임금 향상, 선택적 복리후생제도 신설 등의 요구를 관철했다. 인연을 요구한 노조 관계자는 “무엇이 조 합원을 위한 길인지 고민한 결과 투쟁보다는 교섭을 선택했다”며 “강경 투쟁을 요구한 민주노총에서 재명명한 이유”라고 말했다.

◆간장하는 금융권 노조

지난해부터 영업직 실적이 크게 향상된 점도 직원들의 찬성표를 이끌었다. 만성직자에 사립대인 고객자산관리(MM) 사업부가 지난해 처음으로 흑자전환했으며, 지난해 매출(5746억원)과 영업이익(309억원)은 전년 대비 33.3%, 125.42% 증가했다. IBK투자증권은 이에 힘입어 올해 3년 만에 신입 직원 채용도 재개하기로 했다. 1분기 중 15명은 신규 채용에 전년 일자리 창출에 기여한다는 계획이다.

IBK투자증권의 이 같은 움직임이 다른 금융회사로 확산될지도 관심이 쏠리고 있다. 금융위원회는 이미 지난 1월 산업은행 등 8개 금융 공공기관의 기능직과 행사원을 제외한 대대급 이상 1만1821명(전 직원 68.1%)에 대해 성과 연봉제를 도입한다고 발표했다. 하지만 주요 금융사 노조들이 선전하 일반하고를 수용하지는 확실치 않다는 관측도 있다. N투자증권의 이철원 노조 부위원장은 “정부가 일반하고 지침을 발표한 상향선 만큼 사측에서 일반하고를 들고나올 가능성이 높다”며 “내부적으로 긴장하고 있다”고 전했다.

노동계의 반발도 변수다. 민주노총 법률국장인 양현 노무사는 “IBK투자증권의 이번 결정은 저성과자에 대한 해고를 막고 저연봉에 맞서는 금융권의 특성이 반영된 것이 만큼 다른 업계에 미치는 파급효과는 크지 않을 것”이라고 말했다.

/ 허한 기자 why@hankyoung.com

A 13면 산업

2016년 6월 17일 금요일 한국경제신문

LG이노텍, 생산직도 호봉제 폐지 노조 있는 대기업으로 처음… 성과·역량 평가로 전환

성과·우수·수시 ‘3중 인센티브제’ 우수 성과자 임금 30% 더 받아

LG이노텍이 생산직에 적용하는 호봉제를 철폐하기로 했다. 노동조합이 있는 대기업으로 처음이다.

LG이노텍 노사는 생산직 사원 대상의 호봉제를 철폐하고 성과에 따라 임금 상승률과 인센티브 지급이 결정되는 성과·역량 기반 인사제도를 도입하기로 16일 합의했다. LG이노텍의 생산직 직원은 4332명으로 전체 직원의 48%다. 사내·기술직에는 외원제(임금)를 위해 1999년 성과주의 인사제가 도입됐지만, 생산직에는 지금까지 적용되지 않았다.

이에 따라 LG이노텍 생산직 직원 중 우수 성과자는 올해 인사평가 기준을 초과해 최대 30%의 임금을 더 받을 수 있다. 우수 성과자에게 지급하는 ‘성과 인센티브’가 도입된다.

팀워크가 중요한 작업 여건을 고려해 ‘우수 라인 인센티브’도 지급한다. 반종석 LG이노텍 사장은 “최근 생산현장

LG이노텍 현장직 성과 기반 인사제 개요

평가항목	- 사업장 경쟁률 제형 - 경쟁사(기업)에 대해 경쟁률 부양 - 평가기준으로 기업당 생산을 차등 적용 - 개인별 성과 인센티브, 우수 인센티브 지급 - 팀별로는 우수 라인 인센티브 지급
진급	- 발탁 진급제, 대기업 생산직 최초로 도입
사정 시기	- 내년 1월부터 적용

은 공정 전문화 등으로 빠른 업무 적응력과 높은 직무 역량이 요구된다”며 “성과에 따른 보상이 이뤄져야 글로벌 경쟁에서 생존할 수 있다”는 노사가 인식을 같이 했다”고 설명했다. 2014년 초 관련 논의를 시작한 LG이노텍 노사는 작년 초 호봉제 폐지 대안책에 잠정 합의했다. 이후 1년 여간 노사는 생산직 직원의 성과 평가 방식을 놓고 협의를 거듭했다. 오성일 LG이노텍 노조 기획위원장은 “평가가 임금 격차로 이어지는 만큼 직원이 동의할 수 있는 평가 방식을 설계해야 했다”고 설명했다.

회사는 5개 사업장을 돌며 인사담당자와 직원의 의견을 듣고 구체적인 평가안을 내놨다. 평가안에는 생산성과 품질 기준을 바탕으로 사업장과 공정 특성에 따라 다른 평가기준을 잡았다. 평가 목적성을 확보하기 위해 생산현장 팀장과 임원이 참여하는 공정평가위원회도 운영하기로 했다. 호봉제 폐지 발표에 앞서 두 차례 이뤄진 평가자 교육은 한 차례 더 시행될 예정이다. LG이노텍은 업무 능력에 따라 초기 진급에는 발탁 진급제도를 도입해 생산직에 처음 적용하기로 했다.

대기업 생산직 호봉제를 처음으로 철폐하면서 산업계와 노동계에도 파장을 불러올 것이라 전망이 나오고 있다. LG이노텍 생산직 노조가 가입된 한국노동조합총연맹은 호봉제 철폐를 최대한 미룬다는 입장이다. 전국경제인연합회 관계자는 “호봉제 폐지의 필요성을 느끼면서도 인사제도 개편 과정에서 노조와 직원의 반발을 의식해 추진을 미루는 기업이 많다”고 설명했다.

/ 노경욱 기자 autonomy@hankyoung.com

001면 종합

2016년 6월 22일 수요일 아시아경제

SK하이닉스도 성과급제 LG이노텍 이어 생산직 호봉제 폐지 검토

SK하이닉스가 생산직에 성과급제를 도입하는 방안을 추진하고 있다. 생산직 직원들도 사무직과 마찬가지로 성과에 따라 임금과 보상을 주는 방향으로 임금제도를 개편해

갈다는 것이다. 앞서 LG그룹 계열사인 LG이노텍이 성과급제를 도입하기로 한 데 이어 SK하이닉스까지 가세하면서 연공서열식 호봉제를 폐지하려는 움직임이 산업계 전반으로 확대되는 양상이다.

22일 제계에 따르면 SK하이닉스는 생산직을 대상으로 성과급제를 도입하는 방안을 최근 노동조합에 전달했다.

이에 대해 노조측은 내부적으로 성과급제 도입에 따른 득실을 면밀히 살펴보고 있는 것으로 알려졌다.

SK하이닉스의 생산직은 분사 기준 약 1만2000명으로 전체 직원(약만2000명)의54.5%에 달한다. 이미 사무직은 연봉제를 실시하고 있어 생산직의 성과급제 도입 여부에 따라 임금제도 개편의 대대적인 변화가 예상된다. 특히 SK하이닉스가 구성하는 성과급제는 앞서 성과급제 도입을 결정한 LG이노텍과는 조금 다른 형식인 것으로 알려졌다. LG이노텍은 4332의 생산직 모두에게 한꺼번에 성과급제

를 도입하기로 했지만 SK하이닉스는 단계적인 적용이 유

래다. 예를 들어 연차가 낮은 생산직은 호봉제를, 일정한 실 연차가 쌓인 생산직은 연봉제를 도입하는 식이다. 업계 관계자는 “다른 산업에 비해 상대적으로 생산직 직원들의 성과 평가가 쉬운 편”이라 “연차기 발달수록 공평성에 대한 숙련도가 높아지기 때문에 이 부분을 평가하면 공정한 결과가 나올 수 있다고 설명했다.”

김민별·원다라 기자 silverstar@

‘능력중심 인력운영 지원단’ 개요 및 컨설팅 체계

개요

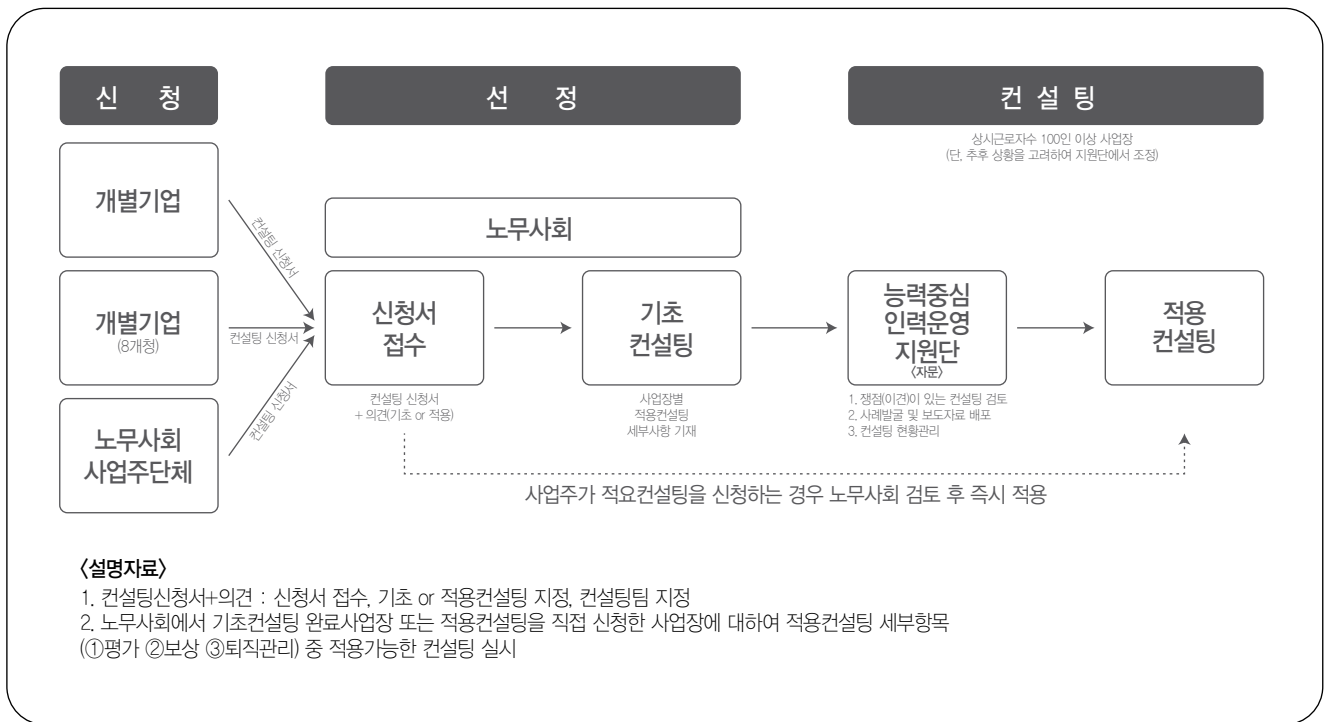
권역별로 지원단을 구성·운영하여 현장 기업의 직무능력·성과중심의 인력운영을 위한 시스템 구축 등을 지원하고 우수사례를 발굴·확산하고자 함

구성 및 역할

(구성) 고용노동청 8개관서(서울, 중부, 경기, 강원, 부산, 대구, 광주, 대전)에 설치되어 있고 담당 근로감독관 및 전문가(교수, 공인노무사, 노사발전재단 컨설턴트, 산업인력공단 담당자)로 구성

(역할) 지원단은 지역내 각종 자원을 발굴·연계하고 능력중심 인력운영 확산을 위한 교육, 홍보, 지원 방안 등을 논의

능력중심 인력운영 컨설팅 운영체계



권역별 지원단 연락처

서울고용노동청 · 02-2250-5738	중부고용노동청 · 032-460-4571	경기고용노동지청 · 031-259-0331	강원고용노동지청 · 033-269-3574
부산고용노동청 · 051-850-6373	대구고용노동청 · 053-667-6273	광주고용노동청 · 062-975-6302	대전고용노동청 · 042-480-6254



고용노동부



한국인사관리학회
THE KOREAN ACADEMY OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT

능력중심 HR브리프 2016.07 vol.1