2021년 9월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 황덕순 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814
임금정보브리프
2021년 제8호(통권 제65호) No. 1 / www.kli.re.kr

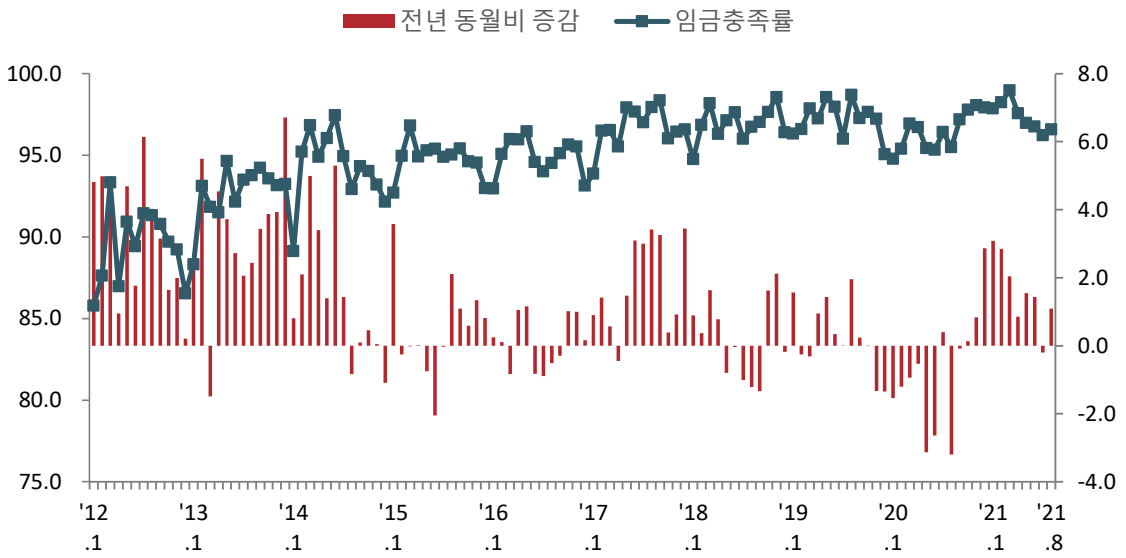
워크넷 구인구직DB를 이용한 2021년 7~8월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

■ 2021년 8월 신규 구인인원은 253천 명, 신규 구직건수는 410천 건, 평균 제시임금[1]은 207.4만 원, 평균 희망임금[2]은 214.7만 원으로 전체 임금충족률은 96.6%로 나타남.

〈임금충족률 추이〉

(단위 : %)



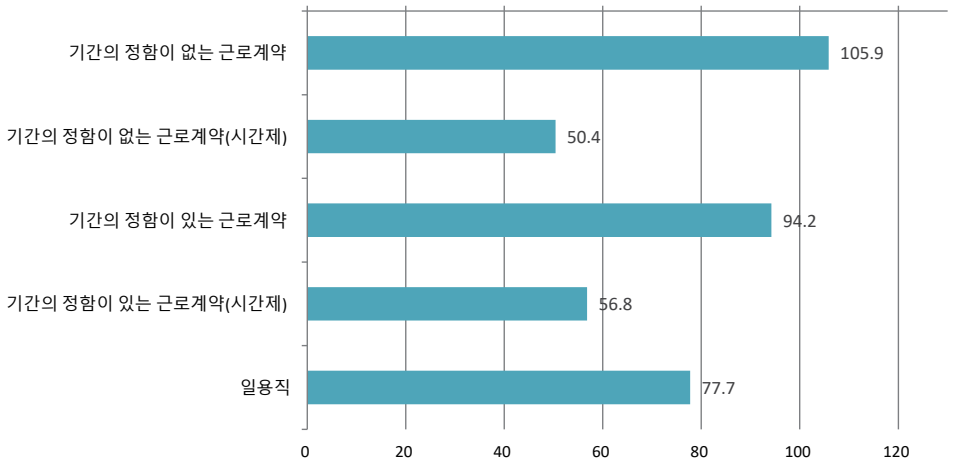
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외함.
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

1) 구인업체가 구인서식에 기입한 취업조건으로 구인자가 구직자에게 제시하는 임금.
2) 구직자가 구직서식에 기입한 취업조건으로 구직자가 구인업체에 요구하는 임금.

■ 고용형태별 임금충족률은 '기간의 정함이 없는 근로계약' 형태에서 105.9%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)' 형태에서 가장 낮은 수치(50.4%)를 기록. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 8월 시간제 근로형태에 대한 기업체의 낮은 제시임금에 기인함.

〈고용형태별 임금충족률〉

(단위 : %)

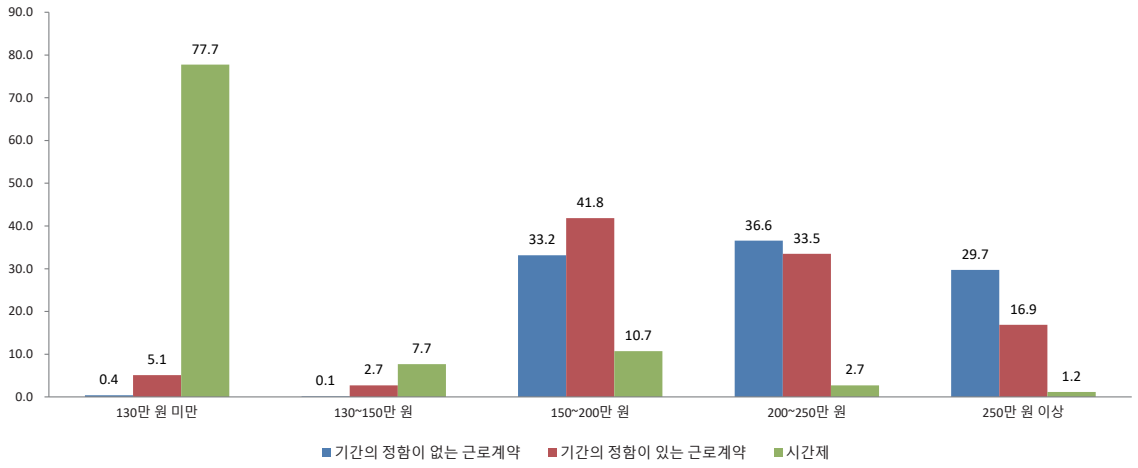


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외함.
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

■ 8월 고용형태별 제시임금대 비중을 보면, '기간의 정함이 없는 근로계약'에서는 200~250만 원대 구인수요 비중이 전년동월대비 1.1%p 증가하며 가장 크게 나타남. '기간의 정함이 있는 근로계약'에서는 150~200만 원대 구인수요 비중이 전년동월대비 4.5%p 감소하였으나 여전히 가장 큰 비중을 차지함.
- 대부분의 구인업체에서 시간제 고용형태에 대해 낮은 수준의 임금을 제시하고 있음.

〈제시임금대별 구인수요 비중〉

(단위 : %)



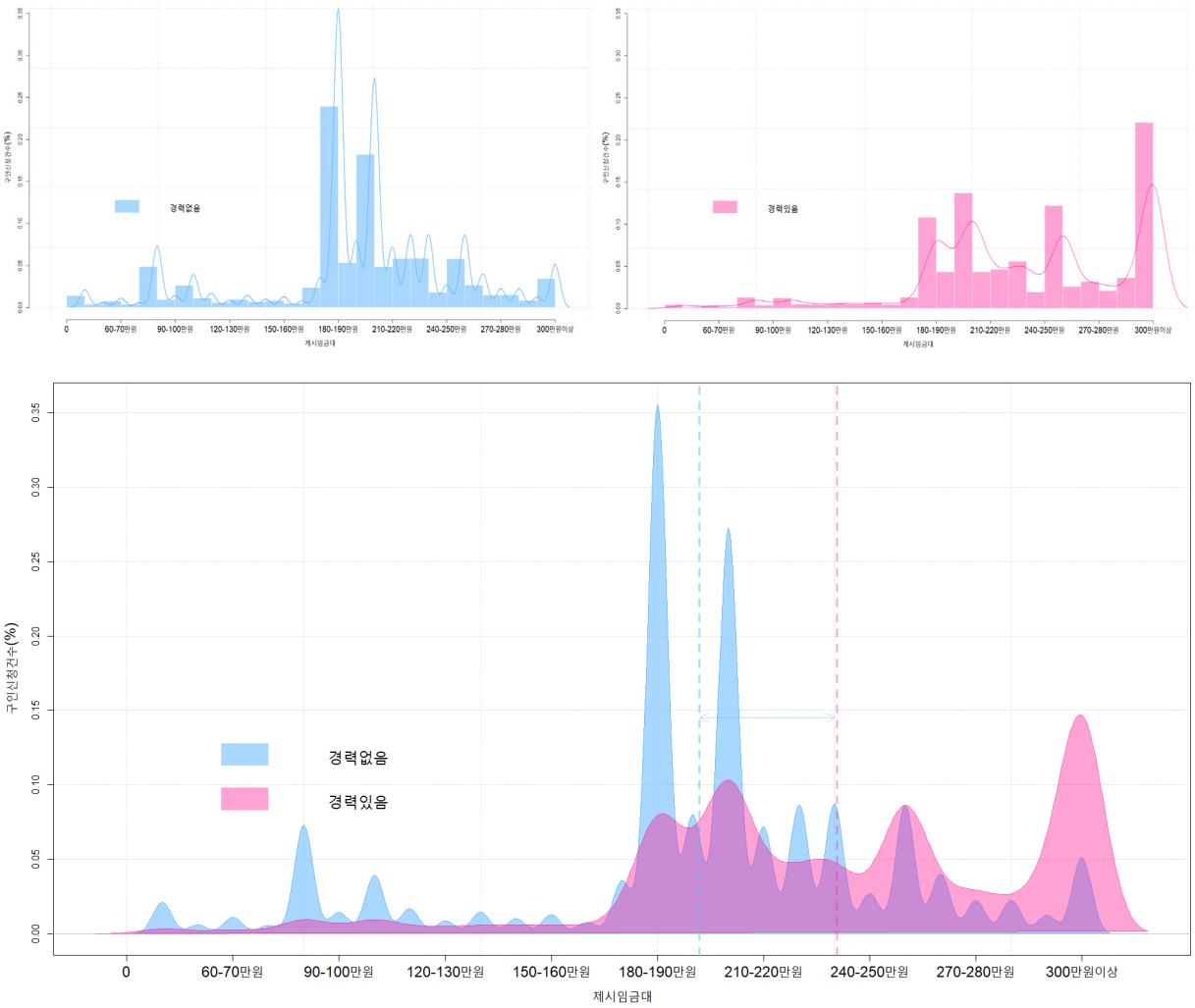
주 : 1) 임금대별 구인신청건수의 비중.
2) 제시 '월' 임금임.
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2021년 7월 기준 속성별 제시임금·희망임금 분포 비교

■ 임금대별 구인신청건수 비율을 통해 본 제시임금 분포는 경력유무별로 다소 차이가 있음.

- 신규직에 대해 기업이 제시하는 임금은 주로 190~210만 원대에 집중된 반면, 경력직에 대해서는 250만 원 이상, 특히 300만 원 이상 구간을 포함한 좀 더 높은 임금 구간에 다수 분포함.
- 그림의 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 신규직에 대한 제시임금 분포 평균은 190만 원대, 경력직에 대한 제시임금 분포 평균은 240만 원대에 위치함.

〈경력유무별 제시임금 분포〉



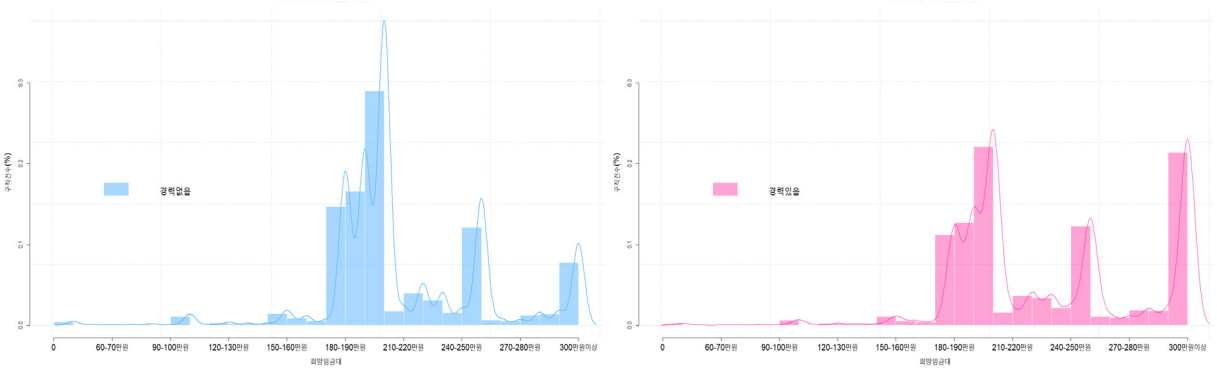
주 : 1) 2021년 7월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.
2) 제시 '월' 임금이며, '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

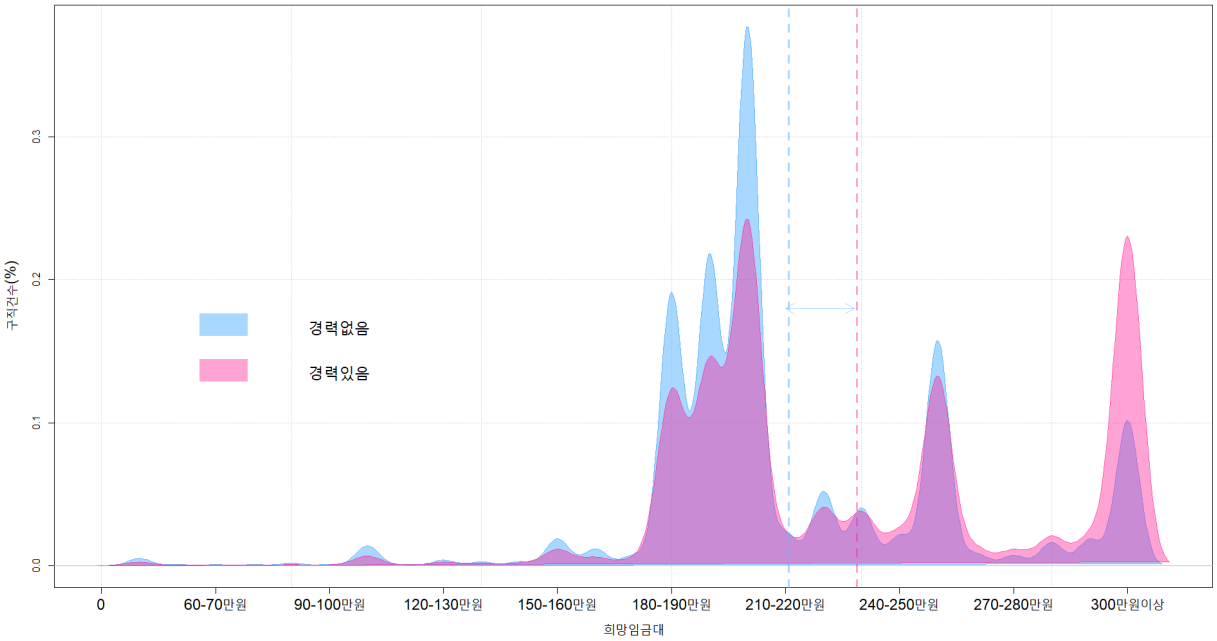
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

■ 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 경력유무별로 차이가 나타남.

- 신규 구직자의 희망임금 분포는 180~210만 원대에 집중되었으며 유경력자의 경우 200~210만 원대와 300만 원 이상에서 비중이 상대적으로 크게 나타남. 신규 구직자의 희망임금 분포 평균은 220만 원대, 경력직의 희망임금 분포 평균은 250만 원대 수준임.

〈경력유무별 희망임금 분포〉





주 : 1) 2021년 7월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.
2) 희망 '월' 임금이며, '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2021년 9월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 황덕순 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814
임금정보브리프
2021년 제8호(통권 제65호) No. 2 / www.kli.re.kr

임금체계 개편 사례

최윤제 (노사발전재단 선임전문위원)

1. 사업장 개요

상호		A 기업	지역	경기
업종		서비스(전자기기 시험·교정·인증 등)		
규모	근로자	347명(2019년 말 기준)		
	매출액	47,000백만 원(2019년 말 기준)		
목적		임금체계 개선		
대상		기술사무직군		
방식		● 조직 내 의사소통 활성화 및 전문역량 전수 등을 위해 사원-선임-책임-수석 4단계로 구성하는 역할 중심 직급체계로 개선하고, 요구되는 역할의 행동지표는 역량을 평가하는 지표로 설정 ● 역할평가는 지식역량과 실무역량으로 구분하여 주기적으로 평가를 실시하고, 재직연한에 따라 근속연수도 승급기준에 포함 ● 임금구간(Pay band) 설계 시 각 직급별 연봉 적용 범위 설정, 직급 내 연봉 적용 차별 기준, 직급 간 중복비율(Overlap) 설정을 통한 평가 결과에 따라 우수인력에 대한 차등적 성과보상 실시 ● 역할성과급은 현재 역할등급에 기반한 기대역할 및 성과에 따라 분배하되, 인사평가 결과와 경영성과 등을 고려 ● 역할 및 성과 기여에 대한 합당한 처우를 받을 수 있도록 성과주의를 원칙으로 평가에 따라 차등 보상되는 구조로 변경		
기대효과		● 사업·직무별로 요구되는 역할 및 책임, 능력 차이를 반영한 임금체계 개선을 통해 보상 기준의 공정성 확보 및 동기부여 제고		

2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 이동통신 및 네트워크 부문의 시험인증, 교정 서비스에 대한 회사의 경쟁력 수준은 높은 편이며, 최근 5G 스마트폰, IoT 제품 출시 확대에 따라 매출 및 영업실적의 증대 예상

- 다만, 이를 위해 품질 및 기술 향상의 필요성이 높은 상황인데 적절한 인력 확보 및 채용은 어려운 상황

- 기술이 기업경쟁력을 좌우하는 기업의 특성상 인력의 양적 증대는 성장 한계에 봉착할 수 있으므로 질적으로 우수한 인력 확보를 위해 인재양성, 역량강화, 동기부여 등이 복합적으로 요구되는 상황

3. 임금체계 개편

1) 개편방향

- 임금제도와 평가제도가 연계되지 않아서 성과에 대한 보상제도가 부재하여 우수인력에 대한 보상의 한계 개선

- 사업별 각 직무수행 중 요구되는 역할 및 책임을 명확히 하고, 그 수준에 따른 보상기준을 설정하는 역할급 설계

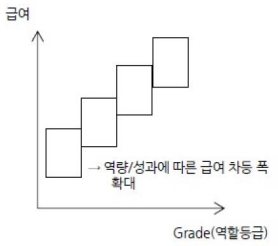
〈임금체계 개편 방향〉

※ 역할급이란

- 역할급은 기업의 부가가치를 근로자의 역할과 성과에 의해 창출되는 것으로 보고 역할등급을 정하며, 역할등급별 임금구간을 설정한 후 역할에 대한 이행 정도, 성과에 따라 임금이 최종 결정되는 체계로 직무와 성과를 강화한 것이 특징

- 역할은 조직 내에서 해당 직위 또는 직무를 담당하는 근로자가 수행해야 할 책임, 미션 등을 의미하며, 그 역할을 수행하는 근로자의 속인적 특성까지 고려하여 유연하게 설정

〈역할급 개념〉

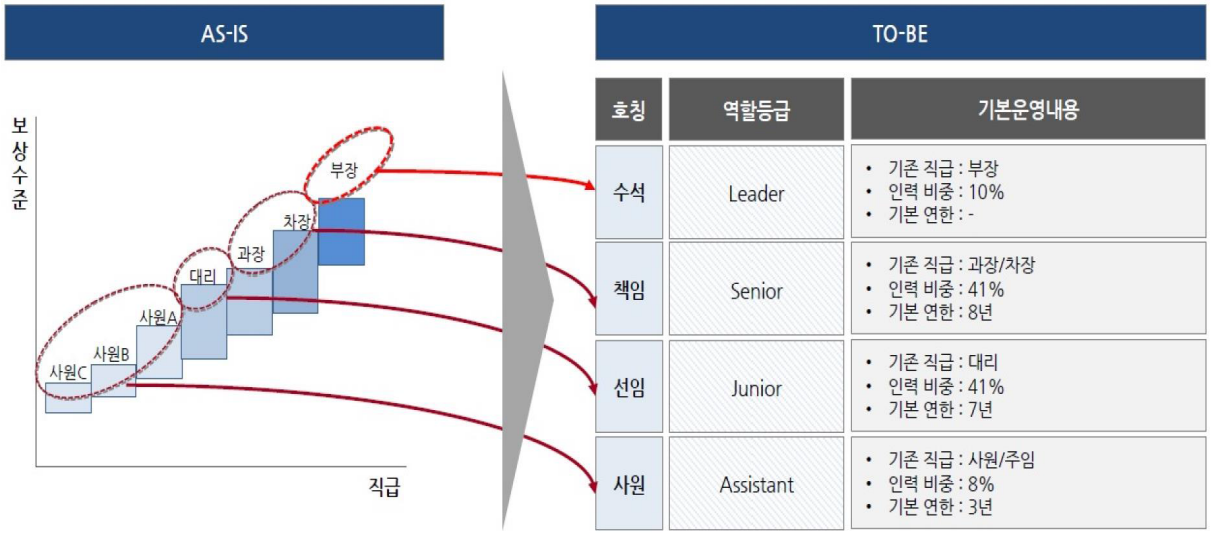
역할급의 개념	역할등급을 정하고 역할등급별 임금구간을 설정한 후 역할에 대한 이행 정도, 즉 성과에 따라 임금이 최종 결정되는 임금체계	
역할의 개념	조직 내에서 해당 직위 또는 직무를 담당하는 근로자가 수행해야 할 책임, 미션	
핵심가치	역할중심(Role-based)	
초점	▪ 일+사람 중심 ▪ 직무 수행자의 역할 ▪ 역할의 상대적 가치 중시 ▪ 성과에 따른 동일 직급 내 차별적 보상 중시	
가치결정방식	▪ 역할가치(역할의 크기, 성과 등) ▪ 역할분석 및 평가 - 역할단계 중심	
장점	▪ 역할의 가치와 보상을 연계함(연공성의 완화) ▪ 복합적 요소를 반영하기 때문에 다른 가치의 장점을 취할 수 있음 ▪ 근로자 총액임금의 완만한 증가로 경영상 부담 완화 ▪ 수평적 이동관리에 용이함 ▪ 고령화 사회에 적합함 ▪ 일 중심의 사고 함양	
단점	▪ 역할기준을 엄격하게 설정 시 인력운영의 탄력성이 줄고, 광범위하게 설정 시 운영상 혼란 발생 가능함 ▪ 기존 자격제도 도입 조직의 경우, 기존 자격과 역할등급 제도와의 차이에 대한 이해 및 직원 동의까지 많은 시간이 소요됨	

2) 직급체계 개선

■ 전통적 직급체계(사원-대리-과장-차장-부장)로 위계적 직급구조에 따라 협력적 조직문화 및 수평적 의사소통이 어려워, 조직 내 의사소통 활성화 및 전문역량 전수 등을 위해 업종 특성(전문기술 역량)을 반영한 신(新) 직급체계 마련이 필요

■ 기존 7직급 단계를 사원-선임-책임-수석 4단계로 구성하는 역할 중심 직급체계로 개선
- 역할급 전환에 따른 내부 직급 충격을 최소화하기 위해 기존의 직급 수준을 반영하고 직급별 운영 비중을 고려한 체류연한, 정원(T/O) 산정 및 관리

〈역할에 따른 직급체계 구조화〉



3) 역할 정의 및 평가

■ 사원-선임-책임-수석 등 각 역할을 정의하고, 요구되는 역할의 행동지표는 역량을 평가하는 지표로 설정

■ 직급 축소 및 개편으로 인력운영의 효율성을 높이고, 역할 및 책임, 능력에 따른 보상을 통해 동기부여 유도

〈역할별 요구역량 및 행동지표〉

역할 등급	요구역량	키워드	행동지표
수석 (Leader)	리더로서 상황에 적합한 전략적 사고를 통한 혁신적 의사결정 및 조직 융화	리더십	• 팀 구성원의 신뢰 확보를 통한 위기극복 자세
		전략적 사고	• 어떠한 상황에서도 최적의 업무수행 대처 능력
		의사결정	• 적재, 적소, 적기 최적화된 의사결정 수행 능력
책임 (Senior)	주어진 과제의 적극적 추진을 통한 조직성과 기여	성과지향	• 비효율성의 최소화를 통한 최대 성과 창출 능력
		코칭 skill	• 다양한 시각을 통한 예방적 갈등관리, 협업 능력
		업무 추진력	• 상황 변수를 최소화할 수 있는 업무 추진 능력
선임 (Junior)	성공적 과업 수행을 위한 업무 전문성 확보와 체계적 계획 수립을 통한 적기 업무 수행	전문성	• 업무 수행 오류 최소화 할수 있는 업무 전문성
		업무 기획력	• 체계적 업무 수행을 위한 업무 구조 형성
		업무 실행력	• 주어진 업무에 대한 최적화된 업무 실행
사원 (Assistant)	자율적이며 책임감 있는 업무 수행과 끊임없는 자기 개발을 통한 역량 증진 수행	자기 주도 학습능력	• 업무 역량 향상을 위한 끊임없는 학습 자세
		자율적 참여의지	• '내가 먼저'의 자율적 업무 참여 자세
		업무 책임성	• 주어진 과업에 대한 책임감 있는 업무 수행

■ 역할평가는 지식역량과 실무역량으로 구분하여 주기적으로 평가를 실시하고, 재직연한에 따라 근속연수도 승급기준에 포함

- 지식역량(정량평가) 및 실무역량(정성평가)를 합산하여 역할평가를 실시하되, 단 평가의 객관성, 공정성, 합리성 등의 확보를 위해 지식역량을 중심으로 평가

〈역할 평가〉

역할	재직 연한	지식역량		평가방식			
		평가영역 (실무)	가중치	① 지식 (내부Test)	② 실무 역량	③ 근속	승급 기준
수석	8년 이상	• 기술관리	40	80	15	5	70점 이상
		• 안전관리	30				
		• 품질관리	20				
		• 업무실무	10				
책임	5년 이상	• 기술관리	10	70	25	5	60점 이상
		• 안전관리	20				
		• 품질관리	35				
		• 업무실무	35				
선임	-	• 기술관리	10	60	40	0	60점 이상
		• 품질관리	40				
		• 업무실무	50				
사원	-	• 품질관리	10	50	50	0	60점 이상
		• 업무실무	90				

■ 지식역량은 역할등급별 요구 수준에 적합한 내용으로 기술적 지식의 평가를 하며, 평가문항은 임원, 부장급 등의 사전 검토를 통해 확정하고, 연간 1회 실시

〈지식역량 평가 운영(안)〉

평가영역	지식역량평가		직능등급별 반영비율			
	평가내용	평가문항 수	수석	책임	선임	사원
기술지원	• 기술(인증&교정) 업무 내용의 숙지 정도	각 10문항	40%	10%	-	-
안전관리	• 업무 수행시 제반 안전조치를 위해 요구되는 수준에 대한 숙지 정도		30%	20%	10%	-
품질관리	• 개별 생산 제품별 품질 요구수준과 불량 개선을 위한 조치 내용 숙지 수준		20%	35%	40%	10%
업무실무	• 기술 작업을 위해 기본적으로 직원가 알아두어야 하는 기본 지식 수준		10%	35%	50%	90%

■ 실무역량은 창의성·책임감·자기주도·참여의지 등의 평가요소를 설정하여 각 직능등급별로 평가요소별 비중과 평가자별 비중을 달리 설정하여 연 2회 실시

〈실무역량 평가 운영(안)〉

평가요소별 비중

	평가요소	비중			
		수석	책임	선임	사원
실무 역량 평가	창의적 업무수행	60	50	40	10
	책임감	20	30	20	20
	자기주도 학습역량	10	10	20	30
	참여의지	10	10	20	40

평가자별 비중

평가자	비중			
	수석	책임	선임	사원
1차 평가자	100	60	60	60
2차 평가자	-	40	40	40

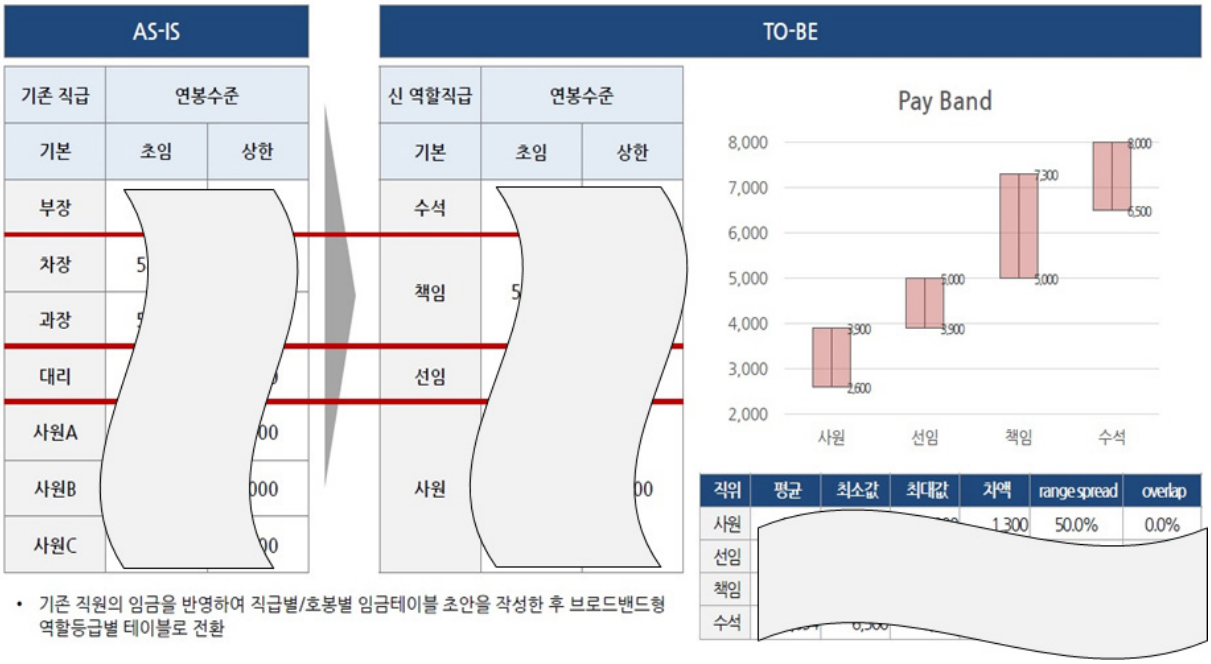
4) 역할급 임금구간(Pay Band) 설계 및 운영

■ 현재 포괄임금제 형태의 연봉제를 적용하고 있으며, 회사가 개인 역량 및 경력, 성과, 동종사 급여수준, 물가상승률, 지불능력 등을 고려하여 임금수준 조정

■ 임금테이블의 부재로 명확한 임금수준 기준이 정립되지 않아서 보상의 일관성 및 가시성 확보를 위해 임금구간(Pay Band) 설정

■ 임금구간 구성 시 역할 직급 변동에 따른 이탈자가 없도록 하고, 역할급 도입 첫해는 기존 연봉을 동일 적용

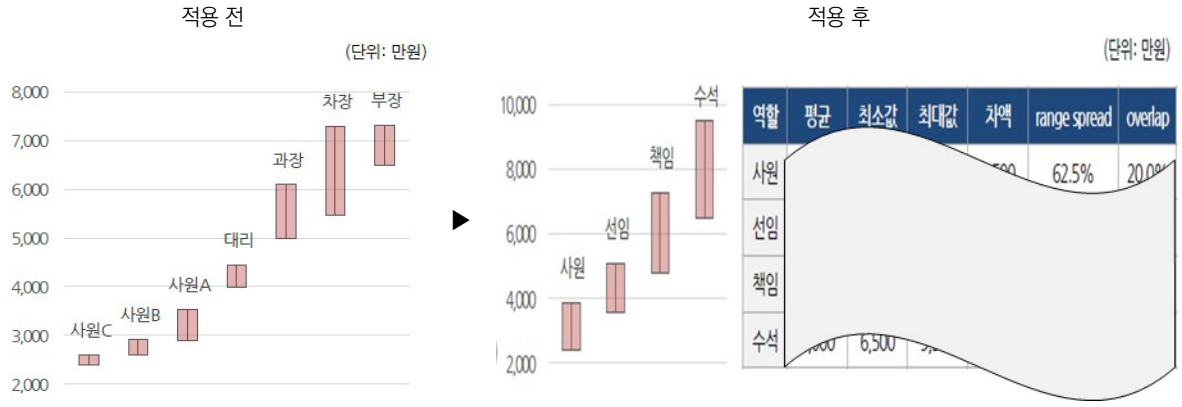
〈역할·직급별 임금구간(Pay Band) 변동〉



■ 각 직급별 연봉 적용 범위 설정, 직급 내 연봉 적용 차별 기준, 직급 간 중복비율(Overlap) 설정을 통한 평가 결과에 따라 우수인력에 대한 차등적 성과보상 실시

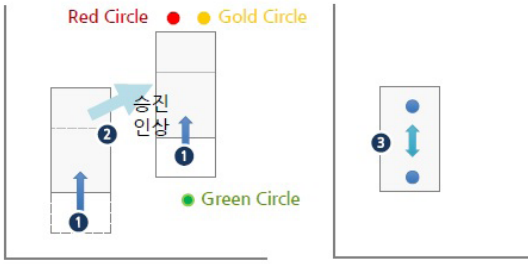
- 임금구간(Pay Band)의 초임은 현 임금수준을 반영하여 약간 상향 조정하지만, 향후 조직 확대, 동종 업계 임금수준 등을 고려하여 하향 조정된 수준에서 결정할 수 있으며, 상한선을 유지하거나 일부 상향 조정
- 직급 간 중복비율이 클수록 승진보다 직무·성과·역량을 강조할 수 있으므로 20% 이상의 비율 설정
- 평가에 따른 연봉 총액 임금구간 범위는 저성과자는 1차 동결, 2차 역할직급 하향 조정, 승진보상은 직급별 연봉 범위 원칙 적용
- 역할직급 간 상하한선 차이를 상위 직급으로 갈수록 확대하여 상위 직책자에게 성과에 대한 책임 및 적정 보상 수준에 대한 유연성 확보

〈직급별 보상 적용 방안〉



■ 임금구간(Pay Band) 조정은 물가상승률, 동종업계 임금수준, 회사 경영사정 및 여유 재원에 따라 인상률을 설정하고 승진 시 상위 임금구간(Pay Band)으로 이동, 평가결과에 따라 성과급 차등 보상

〈역할급 임금구간(Pay Band) 운영〉



① 기본조정(Base-up)
- 기본인상: 물가반영 및 임금경쟁력 제고를 위한 전 역할직급 임금구간 일률 조정

② 승진인상
- 임금구간(Pay Band) 간 이동
- 역할직급 승급(승진) 또는 강등에 따른 임금구간(Pay Band) 변경

③ 평가인상
- 임금구간(Pay Band) 내 이동
- 역할 및 책임 등에 따른 동일 역할 직급 내에서 인상

④ 이탈자(Outlier) 관리
- 임금구간(Pay Band) 범위를 벗어나는 구성원은 별도 관리방안 적용

5) 역할성과급

■ 역할성과급은 당해연도의 역할과 책임, 성과를 반영하여 보상하는 비누적급

* 앞에서 설계한 임금구간(Pay Band)은 월급여의 안정성 확보, 역할 및 책임, 전년도 성과를 반영할 목적으로 누적 증가하는 누적급

- 현재 역할등급에 기반한 기대역할 및 성과에 따라 분배하되, 인사평가 결과와 경영성과 등을 고려
- 상위 역할등급으로 올라갈수록 역할성과급 비중을 높이는 방향으로 설정

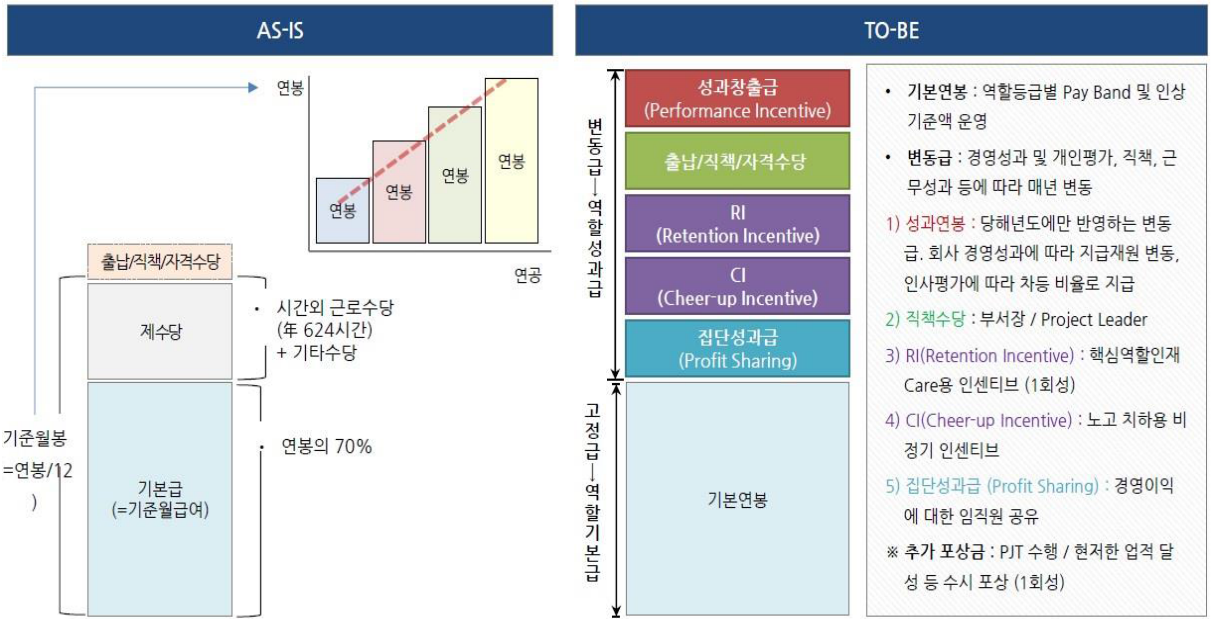
〈역할성과급〉

성과연봉 (Performance Incentive)	• 개인별 연간성과에 연동하여 차등지급되는 제도로, 인사평가결과를 반영하도록 함. (비누적식) • 성과연봉 결정은 『본부성과(10%) + 부서성과(10%) + 개인 인사평가결과(80%) 』의 3단계 결과로 함. • 성과연봉 = 기본연봉 * S ~ D 평가등급의 성과급율 • 기대효과: ① 조직구성원들의 동기부여 효과 향상 및 근로의욕 자극, ② 성과 및 생산성 증진, ③ 장기적 관점에서 성과급을 선호하는 종업원들이 조직에 잔류/유입하도록 하여 내재적 동기수준 및 근로의욕이 높은 종업원들로 조직이 구성되도록 함 (구성효과)
출납/직책/자격수당	• 현재 운영기준 유지 (혹은 축소)
RI (Retention Incentive)	• 핵심우수인력 또는 전문인력 중에서 퇴직 또는 타사 유출시 회사에 손해가 예상되어 반드시 Keeping 해야 하는 인력을 중심으로 기본연봉 이외에 추가적인 인센티브를 지급함으로써 인력을 유지관리하는 보상제도 • 역할등급과 상관없이 개인의 시장가치와 연봉금액의 갭을 줄여 인력유출방지. • 총연봉 대상자의 1~2% 이내로 운용. 지급규모는 최소 500만원에서 최대 1억까지 Gross(총액)금액으로 지급
CI (Cheer-up Incentive)	• 우수한 성과를 창출했거나 사내에서 인정하는 성과우수자에 대해 성과가 발생하자 마자 바로 즉시 보상하는 제도임 • 기대효과: 성과 창출 시점과 보상 시점간의 Time-gap 최소화로 보상의 가시성 향상 및 동기부여 극대화, 회사가 원하는 행위·성과에 대한 구성원의 몰입 강화 등 • 운영원칙: 개인별 차등 보상, 비공개 운영 • 비금전적인 인정·격려 프로그램 병행(ex. 편지/기념물 전달, 회사 자산/제품 등에 이름 새기기 등을 통해 직원들이 실제 존중 받고 있음을 느낄 수 있는 Signal 전달)
집단성과급 (Profit Sharing)	• 연간단위 집단성과 배분제 : 연간 전사업부에서 달성해낸 부가가치 성과에 따라서 그 성과의 일정부분을 배분하는 제도. 연간 EVA(Economic Value Added) 초과 이익의 규모에 따라서 지급율이 연동. ※ EVA = 세후이익 - 자기자본비용 ※ PS 기준재원 = EVA × α%. • 지급조건: ① 전사 EVA 흑자, ② 개인별 지급한도는 연봉의 30%, ③ 개인별 PS 지급액 = 전사 PS재원의 70%는 일률 지급 + 나머지 30%는 사업부(본부)별 전사 EVA 기여 성과에 따라서 차등 지급 (※ Cost Center인 지원부서는 Profit Center 평균 지급율 적용)

■ 역할 및 성과 기여에 대한 합당한 처우를 받을 수 있도록 성과주의를 원칙으로 하여 평가에 따라 차등 보상되는 구조로 변경

■ 역할 및 책임 등 직무 특성이 반영된 역할별 기본연봉을 결정하여 고정 지급하고, 별도 경영성과 및 개인 평가결과에 따른 변동급을 추가하여 총임금 산출

〈역할성과급 임금구조(안)〉



4. 기대효과

■ 업종특성(전문기술 역량)을 반영한 직급체계 축소 및 개편을 통한 신(新)직급체계 마련으로 조직 내 의사소통 활성화 및 전문역량 전수를 통한 우수인재 육성

■ 역할 및 책임, 성과에 기반한 임금결정기준 설정으로 보상의 객관성 및 공정성 확보를 통한 근로자의 동기부여 제고 및 노동시장의 경쟁력 강화

2021년 9월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 황덕순 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814
임금정보브리프
2021년 제8호(통권 제65호) No. 3 / www.kli.re.kr

직무중심 인사관리(연재)*

8편: 제조업(사무관리직용, 생산직용) 범용 직무평가 도구 활용방안

〈표 1〉은 2015년부터 2018년까지 고용노동부가 발주하고 한국노동연구원(임금직무혁신센터)이 주관하여 수행한 8개 산업별 직무평가 도구 개발 결과를 요약한 것임.

그 결과를 비교해보면, 산업별로 특화된 평가 항목이 존재하고, 같은 항목이라 할지라도 산업별로 부여된 가중치가 다르게 나타나는 것을 확인할 수 있음. 또한 산업별로 평가항목 및 가중치가 다르게 나타나기도 하지만, 산업 간에 공통적으로 활용되는 평가항목과 가중치의 유사한 비중 역시 확인할 수 있음. 이러한 결과는 산업 또는 업종의 상위 수준에서 공통적으로 존재하는 직무를 평가할 수 있는 일반적인 직무평가 도구의 필요성과 가능성을 함께 파악할 수 있는 부분임.

이러한 배경을 바탕으로 본 매뉴얼에서는 우리나라 중소·중견기업의 업종 및 규모의 다양성 등을 고려하면서 업종의 특성이 강한 평가 항목은 배제함으로써 제조업 전반에 적용 가능한 포괄적인 직무평가 도구를 개발·제시하였음. 또한 많은 중소·중견기업들이 자체적으로, 그리고 보다 용이하게 직무평가 도구를 사용할 수 있도록 직무평가 과정을 구체적인 사례와 함께 제시하였음. 이를 통해 중소·중견기업들이 보다 쉽게 직무중심 인사관리 체계를 도입하고 운영할 수 있는 데 기여할 것으로 기대함.

* 본 내용은 고용노동부에서 2019년에 발간한 『직무중심 인사관리 따라잡기』 중 「직무중심 인사관리체계 구축」 부분을 그대로 인용한 것으로 인사관리의 기본 원칙을 직무에 두고자 하는 조직을 위하여 연재하는 것임.

〈표 1〉 산업별 직무평가 도구의 항목과 가중치 결과 비교

(단위 : %)

평가 요소와 항목		업종별 가중치 현황							
		보건 의료	철강	호텔	은행	사회 복지 서비스	공공 서비스	IT	제약
기술	지식	13.5		2		3		4	3
	경험	15.7	12	4	6		12	9	4
	문제해결		15	12	7	11	10	11	11
	커뮤니케이션			11	5	9	6	6	9
	직무처리 및 조작	11.3	5						
	전문지식				5	6	7	3	10
	대인관계	4.5							
	숙련도					7			
	Global 능력			8					
가중치 합계		45	32	37	23	36	35	33	37
노력	정신적 노력	10.5	10		12	8	6	12	7
	육체적 노력	4.5		4			4		
	집중도		11					9	
	재량권			5		5	6		
	대외접촉			11	7	4			13
가중치 합계		15	21	20	19	17	16	21	20
책임	사람관리에 대한 책임	7.5	13	12	9	21	10	10	5
	성과에 대한 책임			18	8			11	11
	서비스에 대한 책임			13	15	13	12	9	6
	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
작업 조건	노동시간	6	4					4	5
	작업환경	4	5				9		
	위험도		11						
	정신적 작업환경				10	13	11	5	6
가중치 합계		10	20	0	10	13	20	9	11

1) 범용 직무평가 도구(사무관리직용, 생산직용) 개발 과정

범용 직무평가 도구 개발 과정은 2015년부터 2018년까지 수행된 산업별 직무평가 도구 개발 과정과 동일하게 진행되었음. 제조업 범용 직무평가 도구 개발 과정은 다음과 같이 세 단계로 진행되었음.

첫 번째는 준비단계로 직무평가 도구에 포함될 평가항목 리뷰와 산업별 전문가 집단을 구성하였음. 기존 연구에서 정리된 직무평가 요소와 항목들뿐 아니라 추가적인 평가 항목 또는 제조업에 적합한 평가 항목들을 검토하였음. 또한 각 산업의 전문가 집단을 구성하기 위한 단체·기관을 탐색하여 섭외를 진행하였음.

두 번째 단계에서는 각 산업의 특성을 파악하였음. 이 단계에서는 각 산업의 현황, 주요(또는 대표) 직무, 자격체계, 공식 교육기간 등 산업에 대해 검토하였음.

세 번째 단계에서는 전문가 집단을 대상으로 설문을 실시하여 직무평가 도구에 포함될 평가 항목을 확정하고 가중치 설정 및 척도를 구성하여 직무평가 도구를 확정하였음. 이 단계에서는 두 차례의 델파이 설문[1]과 AHP 설문[2]을 통해 직무평가 도구를 도출하였음. 그리고 각 평가 항목별 척도를 구성하고 점수를 배점하여 최종 점수표를 도출함으로써 산업별 직무평가 도구를 완성하는 단계로 진행되었음.

제조업 대상 범용 직무평가 도구를 개발하기 위해 델파이 및 AHP 설문을 실시할 대상이 될 전문가 집단을 구성하였음. 전문가 집단을 구성함에 있어 제조업 산업의 대표성을 확보할 수 있는 기관을 선정하였고 이 기관에 종사하고 있는 인사담당자와 노조대표, 현장 전문가(SME)를 섭외하였으며 직무평가 관련 경력이 있는 컨설턴트, 협회 관계자를 전문가 집단으로 구성하였음.

현장 전문가(SME)는 사무관리직과 생산직의 직무 내용과 체계의 차이를 고려하여 사무관리직과 생산직을 구분해 각각 3인씩 별도로 섭외하여 〈표 2〉과 같이 총 17인의 전문가 집단을 구성하였음. 노·사 및 현장과 협회 등 다양한 관점을 갖는 전문가들로 전문가 집단을 구성한 이유는 각 주체가 갖는 다양한 관점을 직무평가 도구 개발 과정에 균형 있게 반영할 수 있도록 하기 위함임.

〈표 2〉 직무평가 전문가 집단 구성

SME	인사담당자	노동자대표	컨설턴트	협회관계자	합계
사무관리직(3인) 생산직(3인)	2인	3인	3인	3인	17인

〈표 3〉은 각 요소(기술, 노력, 책임, 작업조건)별로 일반적으로 활용되고 있는 하위항목임. 이 리스트를 토대로 사무관리직과 생산직 직무평가 도구에 포함될 항목을 추출하기 위한 과정을 거치게 됨. 전문가 집단을 대상으로 1, 2차 델파이 설문을 통한 평가항목 추출, AHP 설문을 통한 항목별 가중치를 설정하기 위해 직무평가 도구에 활용되는 항목의 리스트를 추출하였음. 추출된 항목 리스트는 기술 6개, 노력 5개, 책임 5개, 작업조건 3개 항목으로 구성하였음.

1) 델파이 기법은 통제된 피드백이 제공되는 여러 차례의 설문조사를 통하여 해당 분야의 전문가들의 합의를 이루는 데 유용한 의사결정 수단으로 1940년대 미국 랜드 연구소의 Kaplan과 동료들에 의해 개발된 기법.

2) AHP 기법은 Saaty(1982)에 의해 개발된 다기준의사결정 방식으로 의사결정의 목표 또는 평가기준이 다수이며 복합적인 경우, 이를 계층(hierarchy)으로 나누고 주요 요인과 그 주요 요인을 이루는 세부 요인들로 분해하며, 이러한 요인들을 쌍대 비교(pairwise comparision)를 통해 중요도를 산출하는 분석방법.

〈표 3〉 직무평가 요소 및 하위 항목 리스트

요소	하위항목	정의
기술	지식(교육수준)	직무담당자가 직무를 수행하는 데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준을 의미
	경험	정상적 근무 여건하에서 해당 직무를 단독으로 수행하는 데 필요한 훈련/교육/작업경험을 의미
	문제해결역량	직무수행 시 상황을 합리적으로 이해하고 경험을 적용하는 데 필요한 요건인 지적능력, 창의력, 판단력, 전략적 사고, 기획력을 통해 문제해결 또는 의사결정 기술이 어느 정도 필요한 직무인지를 의미
	커뮤니케이션	직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프레젠테이션, 조정, 상담 등의 범위를 포함
	숙련도	직무수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미
	전문지식	직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준을 의미
노력	육체적 노력	직무수행에 필요한 육체적 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도
	정신적 노력	직무수행에 필요한 정신적 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도
	재량권	직무수행에 있어 개인적 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도
	대·내 외 접촉	직무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도
	집중도	직무수행에 필요한 정신적, 육체적 노력 등이 지속되는 기간이나 빈도의 정도
책임	사람관리에 대한 책임	감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도
	성과에 대한 책임	조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도를 의미
	연구개발에 대한 책임	해당 분야의 단기, 중장기 연구목표 달성에 대한 책임, 새로운 제품과 개발 방법, 테스트 등 관련 분야의 연구개발이 이루어지기 위한 계획수립과 처리과정과 결과에 대한 책임의 정도를 의미
	서비스에 대한 책임	고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임이 정도를 의미
	물적 자원에 대한 책임	전산화된 정보, 데이터, 기록, 사무실, 기기, 도구, 기계, 땅, 건축물, 빌딩 등을 포함한 직무수행자의 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 의미
작업조건	작업 환경	직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험요소에 노출되는 정도
	노동시간	오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업, 등 노동시간의 불규칙 및 노동시간 동안 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

1, 2차 설문을 통해 각 하위 항목들이 사무관리직과 생산직의 직무들을 평가함에 있어 얼마나 중요한지를 5점 척도로 설문하여 최종적으로 직무평가 도구에 포함될 항목을 선정함.

직무평가 도구에 포함될 하위 항목을 선정하는 기준은 항목 수가 최대 12개를 넘지 않는 범위 내에서 확정하였으며 1, 2차 설문 결과 높은 중요도를 기준으로 선정하였음. 사무직의 경우 〈표 4〉와 같이 총 11개 항목이 포함되었음.

〈표 4〉 사무직 1, 2차 델파이 설문 결과

요소	하위 항목	1차 결과	2차 결과	항목 선정 여부
기술	지식	3.67	3.50	
	경험	3.67	3.58	
	문제해결역량	3.67	4.33	o
	커뮤니케이션	4.42	4.50	o
	숙련도	3.25	3.08	
	전문지식	3.75	3.75	o
노력	육체적 노력	2.58	2.33	
	정신적 노력	4.25	4.00	o
	대내외 접촉	4.25	4.17	o
	재량권	3.50	3.75	o
	집중도	3.67	3.25	

요소	하위 항목	1차 결과	2차 결과	항목 선정 여부
책임	사람관리에 대한 책임	4.25	4.42	o
	성과에 대한 책임	3.75	3.67	o
	서비스에 대한 책임	3.83	3.58	o
	물적자원에 대한 책임	3.75	3.58	
	연구개발에 대한 책임	3.50	3.50	
작업 조건	작업환경	2.92	2.83	
	노동시간	3.58	3.17	o
	정신적 작업환경	4.17	4.08	o

생산직의 경우 〈표 5〉와 같이 11개 항목이 선정되었음.

〈표 5〉 생산직 1, 2차 델파이 설문 결과

요소	하위 항목	1차 결과	2차 결과	항목 선정 여부
기술	지식	3.00	3.31	o
	경험	3.92	3.77	o
	문제해결역량	3.92	3.54	o
	커뮤니케이션	2.75	2.92	
	숙련도	4.33	4.31	o
	자격 및 전문지식	3.17	3.23	o
노력	육체적 노력	4.08	4.00	o
	정신적 노력	3.00	2.85	
	대내외 접촉	2.42	2.46	
	재량권	2.67	2.46	
	집중도	3.50	3.62	o
책임	사람관리에 대한 책임	2.83	3.00	o
	성과에 대한 책임	3.17	3.23	o
	서비스에 대한 책임	3.00	2.77	
	물적자원에 대한 책임	3.00	2.82	
	연구개발에 대한 책임	2.50	2.38	
작업 조건	작업환경	4.33	4.54	o
	노동시간	4.25	3.69	o
	정신적 작업환경	2.92	3.08	

두 차례 설문을 통해 직무평가 도구에 포함될 하위 항목을 확정하여 이 항목들의 가중치를 도출하기 위해 3차 설문을 실시함. 응답 내용을 토대로 AHP 분석을 통해 도출된 각 항목의 가중치는 〈표 6〉 및 〈표 7〉과 같음.

〈표 6〉 사무관리직 가중치 도출 결과

평가 요소	하위 항목	가중치
기술 (23%)	문제해결역량	8%
	커뮤니케이션	11%
	전문지식	4%
노력 (24%)	정신적 노력	10%
	대내외 접촉	8%
	재량권	6%
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임	23%
	성과에 대한 책임	16%
	서비스에 대한 책임	4%
작업조건 (10%)	노동시간	2%
	정신적 작업환경	8%

〈표 7〉 생산직 가중치 도출 결과

평가 요소	하위 항목	가중치
기술 (31%)	지식	2%
	경험	7%
	문제해결역량	7%
	숙련도	6%
	자격 및 전문지식	9%
노력 (23%)	육체적 노력	13%
	집중도	10%
책임 (17%)	사람관리에 대한 책임	6%
	성과에 대한 책임	11%
작업조건 (29%)	노동시간	13%
	작업환경	16%

2) 제조업 범용 사무관리직 및 생산직 직무평가 도구

사무관리직과 생산직 직무평가 도구 개발 결과, 도출된 최종 직무평가 점수표와 수준에 대한 정의를 제시하면 다음과 같음.

사무관리직

각 항목의 설정된 가중치는 전체 100% 중 각 항목이 차지하는 비중이며 1,000점 만점으로 환산하였을 때 〈표 8〉의 가장 오른쪽 칸에 표시한 점수가 됨. 만약 직무평가에서 모든 항목이 수준 5에 해당한다면 해당 직무의 점수는 1,000점이 됨. 본 매뉴얼에서는 각 항목별 가중치에 해당하는 점수를 제시하였으나, 이는 참고자료일뿐 기업 상황이나 평가목적에 적합하게 각 수준별 점수를 조정할 수 있음.

〈표 8〉 사무관리직 직무평가 도구 점수표

평가 요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (23%)	문제해결역량(8%)					80
	커뮤니케이션(11%)					110
	전문지식(4%)					40
노력 (24%)	정신적 노력(10%)					100
	대내외 접촉(8%)					80
	재량권(6%)					60
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)					230
	성과에 대한 책임(16%)					160
	서비스에 대한 책임(4%)					40
작업조건 (10%)	노동시간(2%)					20
	정신적 작업환경(8%)					80
합계	100%	총점				1000점

〈표 9〉와 〈표 10〉에 제시된 각 수준별 간격의 차이를 다르게 설정한 예를 통해 상황에 따라 직무평가 점수표를 활용할 수 있음을 제안함. 〈표 9〉에서는 각 수준별 간격이 20%로, 예를 들어 문제해결역량 수준 5가 80점이면 수준 4는 80점에서 20% 감소한 64점, 수준 3은 64점에서 20% 감소한 51점으로 설정됨. 이 경우 직무평가 점수는 가장 낮은 409점에서 가장 높은 1,000점의 분포를 갖게 됨. 〈표 10〉은 30% 간격으로 설정한 예로 수준별 점수를 설정하는 방식은 동일하며, 이 경우 직무평가 결과는 229점에서

1,000점의 분포를 갖게 됨.

수준 간 점수 간격의 조정을 통해 직무평가 결과값의 차이를 보다 명확하게 할 수 있으며 수준 간 점수의 조정은 기업의 직무평가 실시 목적에 따라 적절히 조정하여 사용 가능함.

〈표 9〉 사무관리직 최종 점수표(20% 격차) 예시-1: 409~1,000점 분포

평가 요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (23%)	문제해결역량(8%)	32	40	51	64	80
	커뮤니케이션(11%)	44	56	70	88	110
	전문지식(4%)	16	20	25	32	40
노력 (24%)	정신적 노력(10%)	40	51	64	80	100
	대내외 접촉(8%)	32	40	51	64	80
	재량권(6%)	24	30	38	48	60
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)	93	117	147	184	230
	성과에 대한 책임(16%)	64	81	102	128	160
	서비스에 대한 책임(4%)	16	20	25	32	40
작업조건 (10%)	노동시간(2%)	16	20	25	32	20
	정신적 작업환경(8%)	32	40	51	64	80

〈표 10〉 사무관리직 최종 점수표(30% 격차) 예시-2: 229~1,000점 분포

평가 요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (23%)	문제해결역량(8%)	18	27	39	56	80
	커뮤니케이션(11%)	25	37	53	77	110
	전문지식(4%)	9	13	19	28	40
노력 (24%)	정신적 노력(10%)	23	34	49	70	100
	대내외 접촉(8%)	18	27	39	56	80
	재량권(6%)	14	20	29	42	60
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)	54	78	112	161	230
	성과에 대한 책임(16%)	37	54	78	112	160
	서비스에 대한 책임(4%)	9	13	19	28	40
작업조건 (10%)	노동시간(2%)	4	6	9	14	20
	정신적 작업환경(8%)	18	27	39	56	80

직무평가를 할 때 평가하고자 하는 직무가 평가항목별 수준 1에서 수준 5 중 어느 수준에 해당하는지를 판단해야 하는데 각 수준별 정의는 아래 제시하는 항목별 수준 설명을 참고하여 평가함. 최종 점수표의 각 수준에 해당하는 항목별 정의를 기술, 노력, 책임, 작업조건 4개의 평가 요소별로 제시하면 다음과 같음.

① 기 술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식, 필요 역량, 경험 등의 수준을 의미함. 사무관리직의 기술 요소는 문제해결역량, 커뮤니케이션, 전문지식 3개 하위 항목으로 평가함.

✓ 문제해결역량

문제해결역량은 다양한 기능이나 기술을 활용해 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미함. 안정적인 직무 상황 또는 가이드라인이 명확해 선택사항이 없는 경우부터 직무를 수행하기 위해 분석, 판단, 해석, 그리고 더 나아가 새로운 절차나 방법을 개선할 필요성이 있는 직무인지를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무
5	분석, 해석 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무

✓ 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대방의 말을 듣는 것, 조언, 프레젠테이션, 조정, 상담 등이 요구되는 수준을 의미함.

수준	정의 및 설명
1	직무를 수행하기 위해 기본적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무
2	직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무
3	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색·제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
4	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색·제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되며, 사람들에 대한 동기부여와 설득·협의에 대한 스킬이 요구되는 직무
5	조직 및 관련 업무에 대한 민감한 이슈를 내·외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 다른 사람들을 동기부여하며 설득·협의하기 위한 대인관계 스킬과 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무

✓ 전문지식

전문지식은 직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준을 의미함.

수준	정의 및 설명
1	일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식정도가 필요한 업무
2	직무수행을 위해 특별한 자격증이 요구되지는 않으나 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무수행이 가능한 직무
3	해당 직무에 대한 공인자격증 보유가 반드시 필요한 직무
4	1) 일정 기간의 실무 경력 기간이 필요한 직무 2) 또는 해당 직무에 대한 지식·절차를 이해하고, 타인을 지도할 정도의 전문성이 필요한 직무
5	1) 해당 직무에 대한 지식과 절차, 관련 법제적 지식, 유관 기관의 운영 체계 및 정보 등에 대한 고도의 전문성이 필요한 직무 2) 또는 팀 단위 이상의 부서 및 기관에 속한 직무들에 대한 전반적인 운영 및 기획과 개발을 할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무

② 노 력

노력은 직무수행을 위해 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미함. 노력의 정도는 직무수행 과정에서 요구되는 사고의 범위와 복잡성, 역할, 활동 범위 등에 따라 다르게 나타날 수 있음. 사무관리직의 노력 요소는 정신적 노력, 대내외 접촉, 재량권의 3개 항목으로 평가함.

✓ 정신적 노력

정신적 노력은 직무수행에 필요한 정신적 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도를 의미함. 예를 들어 직무에의 집중에 필요한 노력, 예상치 못한 직무에 대한 대응, 마감시한에 대한 압력 등 직무수행 시 필요로 하는 주의력과 집중력 등 정신적 노력의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	직무수행이 예측 가능하여 일상적인 주의와 노력이 요구되는 직무
2	직무수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무
3	직무수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무
4	장기적인 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무
5	극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번히 요구되는 직무

✓ 대내외 접촉

대내외 접촉은 업무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	직무 관련한 대내외 접촉이 거의 없는 직무
2	직무수행 시 동료, 부하, 상사 등의 팀 내(또는 부서 내) 접촉이 요구되는 직무
3	직무수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(또는 부서 간)의 접촉이 요구되는 직무
4	1) 직무수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(또는 부서 간)의 접촉, 관련 유관 외부 조직과의 접촉이 요구되는 직무 2) 또는 외부 유관 조직과의 접촉에서 설명, 설득, 조정이 요구되는 직무
5	1) 직무수행 시 관련 유관 외부 조직 및 관리·감독 기관 등과의 접촉이 빈번히 요구되는 직무 2) 또는 외부 유관 조직과의 접촉에서 민감한 이해관계 조정, 기관 관리·감독상 주요한 이슈에 대한 설명 및 설득 등이 요구되는 직무

✓ 재량권

재량권은 직무수행에 있어 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도를 의미함. 따라서 명확하게 규정된 절차가 있을 경우 필요한 노력이 낮은 수준의 직무를 의미하며 불확실한 상황을 예측하거나 직무수행 상황에서 해석이나 판단이 필요한 직무는 직무수행자의 재량권이 높으며, 즉 필요한 노력이 높은 수준의 직무를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 수행되는 직무
2	규정 및 절차가 정의되어 있고 반복적인 일을 수행하며 상사의 감독 하에 수행되는 직무
3	부분적으로 직무 규정 및 절차, 결과가 정의되어 있으며, 상사의 감독보다는 직무 결과 및 절차를 상사에게 보고하거나 검토해야 하는 직무
4	직무수행, 조직 및 서비스 수행 등 대부분의 상황에서 스스로의 해석 및 판단이 필요한 직무
5	전반적인 조직의 계획 및 전략 수립에 대한 전반적이고 주도적인 해석 및 판단이 필요한 직무

③ 책 임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직·간접적 영향력의 정도를 의미함. 조직의 성과 창출을 위한 자원(사람, 재무, 물적, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직의 성과, 결과에 대한 기여를 포함하는 개념이라 할 수 있음. 사무관리직은 사람관리에 대한 책임, 성과에 대한 책임, 서비스에 대한 책임으로 평가함.

✓ 사람관리에 대한 책임

사람관리에 대한 책임은 감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도를 의미함. 즉, 다른 사람에게 업무 배분, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용, 평가 등에 대한 책임의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무
2	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 여러 개의 업무 그룹이나 팀 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 업무 그룹에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정 그리고 개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무

✓ 성과에 대한 책임

성과에 대한 책임은 조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도를 의미함. 예를 들어 성과에 대한 책임이 높다는 것은 조직에서 목표로 하는 성과 측면에 미치는 영향이 직접적이며 성과와 관련된 계획, 전략, 의사결정 과정에 참여하는 정도가 높고 직접적인 것을 의미하는 반면, 성과에 대한 책임이 낮다는 것은 일상적이며 지원적인 직무를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	일상적인 직무로서 성과에 직접적인 기여나 영향력이 거의 없는 직무
2	부서 및 팀 목표 달성 및 성과 달성에 필요한 정보를 제공하거나 기록을 하는 등의 지원적인 기능을 수행하는 직무
3	부서 및 팀 목표 달성 및 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무
4	부서 및 팀 단위 이상의 조직 단위의 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무
5	전체 조직의 목표 달성에 직접적인 영향을 미치며 향후 조직의 중장기 전략수립과 의사결정에 결정적 기여를 담당하는 직무

✓ 서비스에 대한 책임

서비스에 대한 책임은 서비스 대상 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임의 정도를 의미함. 예를 들어 서비스에 대한 책임이 낮다는 것은 명확하게 규정된 서비스를 전달하는 것을 의미하며 서비스에 대한 책임이 높다는 것은 고객에게 보다 전문적인 서비스를 제공하거나 서비스 방식에서의 개선 및 개발에 대한 책임이 있음을 의미함.

수준	정의 및 설명
1	명확한 정보 제공 또는 기본적인 안내, 요청, 문의에 대한 규정된 서비스를 제공하는 등 직접적이고 지원적인 서비스를 제공해야 하는 직무
2	고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 이해하고 해석하여 상황에 적절한 서비스를 제공해야 하는 직무
3	고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 파악하여 문제를 해결하는 등 고객의 복잡한 니즈에 대한 전문적인 대응과 서비스 전달이 필요한 직무
4	고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요하며 고객의 니즈 예측과 함께 기관의 서비스 만족도, 불만사항 개선 등에 대한 관리와 책임이 있는 직무
5	서비스 질을 향상시킬 수 있는 프로그램 개발, 프로세스 개선, 조직 평판 향상, 조직의 서비스 전략 수립 등 조직 전체적인 관점에서 서비스 관리 및 개발에 대한 책임이 있는 직무

④ 작업조건

작업조건은 작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미함. 사무관리직의 작업조건은 노동시간과 정신적 작업환경 2개 하위 항목으로 평가함.

✓ 노동시간

노동시간은 오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업, 등 노동시간의 불규칙 및 노동시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는 직무
2	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 가끔 발생하는 직무
3	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 종종 발생하는 직무
4	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 빈번히 발생하는 직무
5	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무

✓ 정신적 작업환경

정신적 작업환경은 직무수행 중 발생하는 사내·외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	내·외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무
2	내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 가끔 발생하는 직무
3	내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 종종 발생하는 직무
4	내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 매우 빈번히 발생하는 직무
5	내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 일상적인 직무

생산직

생산직 직무평가 도구의 최종 점수표는 〈표 11〉과 같음. 사무관리직과 마찬가지로 항목별 가중치(%)와 1,000점 만점으로 환산한 점수를 제시하였으며, 수준 간 간격은 평가 목적에 따라 조정하여 배점할 수 있음. 〈표 12〉는 20%씩 등비로 감소하는 점수표의 예이며, 항목별 수준에 대한 정의는 아래와 같음.

〈표 11〉 생산직 직무평가 점수표

평가 요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (31%)	지식(2%)					20
	경험(7%)					70
	문제해결역량(7%)					70
	숙련도(6%)					60
	자격 및 전문지식(9%)					90
노력 (23%)	육체적 노력(13%)					130
	집중도(10%)					100
책임 (17%)	사람관리에 대한 책임(6%)					60
	성과에 대한 책임(11%)					110
작업조건 (29%)	노동시간(13%)					130
	작업환경(16%)					160
합계	100%	총점				1000점

〈표 12〉 생산직 직무평가 점수표 예시(20% 간격)

평가 요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (31%)	지식(2%)	7	9	12	16	20
	경험(7%)	28	35	44	56	70
	문제해결역량(7%)	28	35	44	56	70
	숙련도(6%)	24	30	38	48	60
	자격 및 전문지식(9%)	36	45	57	72	90
노력 (23%)	육체적 노력(13%)	52	66	83	104	130
	집중도(10%)	40	51	64	80	100
책임 (17%)	사람관리에 대한 책임(6%)	24	30	38	48	60
	성과에 대한 책임(11%)	44	56	70	88	110
작업조건 (29%)	노동시간(13%)	52	66	83	104	130
	작업환경(16%)	64	81	102	128	160
합계	100%	총점				1000점

① 기 술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식, 필요 역량, 경험 등의 수준을 의미함. 생산직의 기술 요소는 지식, 경험, 문제해결역량, 숙련도, 자격 및 전문지식 5개 하위 항목으로 평가함.

✓ 지 식

지식은 직무담당자가 직무를 수행하는 데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준을 의미함.

수준	정의 및 설명
1	1년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	1년 이상 2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	2년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무

✓ 경 험

경험은 정상근무 여건하에서 해당 직무를 단독으로 수행하는 데 필요한 훈련과 직무 경험을 의미함. 이는 해당 직무수행에 필요한 절차, 방법 등을 배우는 데 소요되는 숙련 기간을 의미함.

수준	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 3년 이상의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
5	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 최소 5년 이상의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무

✓ 문제해결역량

문제해결역량은 다양한 기능·기술을 활용해 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미함. 안정적 직무 상황이나 가이드라인이 명확해 선택사항이 없는 경우부터, 직무수행을 위해 분석, 판단, 해석, 나아가 새로운 절차나 방법을 개선할 필요성이 있는 직무인지를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무
5	분석, 해석 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무

✓ 숙련도

숙련도는 직무수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미함. 단순한 육체적 숙련을 포함해 해당 분야의 기술, 직관, 노하우, 전문성 등이 체화되어 해당 직무수행의 유창함과 정교함으로 발현되는 것을 말함.

수준	정의 및 설명
1	숙련이 필요하지 않은 직무
2	체화된 숙련이 약간 요구되는 직무
3	체화된 숙련이 상당히 요구되는 직무
4	체화된 숙련뿐만 아니라 해당 분야에 대한 감각적인 기술, 직관, 노하우 등이 함께 요구되는 직무
5	체화된 숙련뿐만 아니라 해당 분야에 대한 감각적인 기술, 직관, 노하우, 유창함, 정교함 등이 매우 높은 수준으로 빈번히 요구되는 직무

✓ 자격 및 전문지식

자격 및 전문지식은 직무수행 시 필요한 그 분야의 공인자격 여건 및 전문지식의 요구 수준을 의미함. 이 항목은 지식 항목과는 구별되며, 직무수행 시 지식 항목에서 요구하는 수준 이상의 해당 분야의 전문지식과 공인자격증을 필요로 하는지에 대한 내용을 담고 있음.

수준	정의 및 설명
1	1) 일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식정도가 필요한 업무 2) 또는 직무수행 시 특별한 자격이 필요하지 않은 직무
2	직무수행 시 특별한 자격이 필요하지는 않지만 해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 다소 필요한 직무
3	1) 해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 상당히 필요한 직무 2) 또는 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무수행이 가능한 직무
4	1) 해당 직무에 대한 지식과 절차를 이해하는 전문성이 상당히 필요하며 타인을 지도할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무 2) 또는 관련 분야 자격증이 필요한 직무
5	1) 해당 직무에 대한 지식과 절차, 관련 지식, 유관 조직의 운영 체계 및 정보 등에 대한 고도의 전문성이 필요한 직무 2) 또는 관련 분야 자격증과 실무 경력 기간이 필요한 직무

② 노 력

노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미함. 생산직의 노력 요소는 육체적 노력, 집중도의 2개 항목으로 평가함.

✓ 육체적 노력

육체적 노력은 직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	앉기, 서기 등과 같은 가벼운 육체적 노력이 조금 요구되거나, 짧은 시간 가벼운 육체적 노력이 요구되는 직무
2	직무수행 중 중 상당 시간동안 가벼운 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무
3	직무수행 중 때때로 긴 시간 동안 중간 수준의 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무
4	직무수행 중 지속적으로 가벼운 수준의 육체적 노력이 요구되거나 또는 가끔 짧은 시간동안 극심한 육체적 노력이 요구되는 직무
5	직무수행 중에 때때로 상당 시간 동안 극심한 육체적 노력이 요구되며 이러한 육체적 노력이 지속적으로 요구되는 직무

✓ 집중도

집중도는 직무를 수행하면서 직무 담당자가 육체적, 정신적, 감정적 혹은 시각적으로 기울여야 하는 집중의 정도를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	육체적, 정신적, 감정적 혹은 시각적인 집중의 기간이 길지 않고 자주 발생하지 않는 직무
2	집중의 기간이 다소 길거나 혹은 때때로 발생하는 직무
3	집중의 기간이 매우 길지만 자주 발생하지 않거나 혹은 기간은 길지는 않지만 꽤 자주 발생하는 직무
4	집중의 기간이 매우 길고 자주 발생하는 직무
5	집중의 기간이 매우 길며 일하는 동안 내내 집중해야 하는 직무

③ 책 임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표 달성과 관련된 직·간접적 영향력의 정도를 의미함. 조직의 성과 창출을 위한 자원(사람, 재무, 물적, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직의 성과, 결과에 대한 기여를 포함하는 개념이라 할 수 있음. 생산직의 책임은 사람관리에 대한 책임, 성과에 대한 책임의 2개 항목으로 평가함.

✓ 사람관리에 대한 책임

사람관리에 대한 책임은 감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도를 의미함. 즉, 다른 사람에게 업무 배분, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용, 평가 등에 대한 책임의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무
2	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 여러 개의 업무 그룹이나 팀 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 업무 그룹에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정 그리고 개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무

✓ 성과에 대한 책임

성과에 대한 책임은 조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도를 의미함. 예를 들어 성과에 대한 책임이 높다는 것은 조직에서 목표로 하는 성과 측면에 미치는 영향이 직접적이며 성과와 관련된 계획, 전략, 의사결정 과정에 참여하는 정도가 높고 직접적인 것을 의미하는 반면, 성과에 대한 책임이 낮다는 것은 일상적이며 지원적인 직무를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	일상적인 직무로서 성과에 직접적인 기여나 영향력이 거의 없는 직무
2	부서 및 팀 목표 달성 및 성과 달성에 필요한 정보를 제공하거나 기록을 하는 등의 지원적인 기능을 수행하는 직무
3	부서 및 팀 목표 달성 및 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무
4	부서 및 팀 단위 이상의 조직 단위의 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무
5	전체 조직의 목표 달성에 직접적인 영향을 미치며 향후 조직의 중장기 전략수립과 의사결정에 결정적 기여를 담당하는 직무

④ 작업조건

작업조건은 작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미함. 생산직의 작업조건은 노동시간과 작업환경 2개 하위 항목으로 평가함.

✓ 노동시간

노동시간은 오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업, 등 노동시간의 불규칙 및 노동시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도를 의미함.

수준	정의 및 설명
1	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는 직무
2	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 가끔 발생하는 직무
3	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 종종 발생하는 직무
4	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 빈번히 발생하는 직무
5	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무

✓ 작업환경

작업환경은 직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적 위험요소에 노출되는 정도를 의미함. 즉 직무수행자에게 주어진 물리적이고 육체적인 작업환경과 관련된 요소에서의 위험요소와 유해성 등을 의미함.

수준	정의 및 설명
1	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 거의 없는 직무
2	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 가끔 발생하는 직무
3	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 다소 발생하는 직무
4	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 자주 발생하는 직무
5	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 매우 빈번히 또는 일상적으로 발생하는 직무

3) 직무평가 방법 예시

직무평가 도구를 통해 사무관리직 직무들의 직무평가를 하는 과정을 예를 들어 살펴봄. 우선, 평가 대상이 될 사무관리직의 직무들을 [그림 1]의 ①과 같이 분류함. 이후 직무평가 도구의 항목별로 각 수준의 점수를 기입함. 본 매뉴얼에서는 20% 격차로 수준 간 점수가 감소하는 점수표를 제안하였으나, 이 점수차는 사용하는 기업의 목적에 따라 다양하게 조정될 수 있음. ②번처럼 20%씩 감소하는 점수표를 직무평가에 활용하고자 할 경우 문제해결역량 5수준 80점의 0.8(20%가 감소한 점수)이 4수준의 점수가 되며, 3수준의 경우 같은 방법으로 4수준의 0.8(20%가 감소한 점수)인 51점이 됨. 이러한 방법으로 〈표 13〉과 같은 평가 항목들의 점수표를 완성함.

[그림 1] 예시-1: 직무분류 및 항목별 점수 도출

직무 분류 예	평가요소	하위 항목	수준 1	2	3	4	5
경영기획	기술 (23%)	문제해결역량(8%)			51 ←	64 ←	80
인사		커뮤니케이션(11%)					110
		전문지식(4%)					40
노무관리	노력 (24%)	정신적 노력(10%)					100
자산관리		대내·외 접촉(8%)					80
		재량권(6%)					60
예산	책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)					230
회계·감사		성과에 대한 책임(16%)					160
		서비스에 대한 책임(4%)					40
세무	작업조건 (10%)	노동시간(2%)					20
기업홍보		정신적 작업환경(8%)					80

〈표 13〉 예시-2: 점수표 확정

평가요소	하위 항목	수준(Level) 1	2	3	4	5
기술 (23%)	문제해결역량(8%)	32	40	51	64	80
	커뮤니케이션(11%)	44	56	70	88	110
	전문지식(4%)	16	20	25	32	40
노력 (24%)	정신적 노력(10%)	40	51	64	80	100
	대내·외 접촉(8%)	32	40	51	64	80
	재량권(6%)	24	30	38	48	60
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)	93	117	147	184	230
	성과에 대한 책임(16%)	64	81	102	128	160
	서비스에 대한 책임(4%)	16	20	25	32	40
작업조건 (10%)	노동시간(2%)	7	9	12	16	20
	정신적 작업환경(8%)	32	40	51	64	80

점수표가 완성되면 이후부터는 실제 직무평가를 진행함. [그림 2]는 경영기획 직무의 직무평가를 수행하는 과정으로, 각 항목별 수준 정의 내용을 토대로 항목별 점수를 도출함. 예를 들어 경영기획 직무를 수행하기 위해서는 문제해결역량이 4수준[직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무]이라 판단되면 4수준에 체크하는 방식으로 평가함.

[그림 2] 예시-3: 문제해결역량 항목 평가

평가요소	하위 항목	수준 1	2	3	4	5
기술	문제해결역량			③	V	
	커뮤니케이션					
	전문지식					
노력	정신적 노력					
	대내·외 접촉					
	재량권					
책임	사람관리에 대한 책임					
	성과에 대한 책임					
	서비스에 대한 책임					
작업 조건	노동시간					
	정신적 작업환경					

Level	정의 및 설명
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택 사항이 없거나 매우 적은 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력 뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선 (또는 기존 프로세스 보완) 하는 것이 필요한 직무
5	분석, 해석 및 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무

문제해결역량 항목과 마찬가지로 커뮤니케이션 항목 역시 경영기획 직무를 수행하기 위해 필요한 커뮤니케이션의 수준을 체크함. 예를 들어 5수준에 해당되는 직무라 판단하면 점수표의 5수준에 체크함.

[그림 3] 예시-4: 커뮤니케이션 항목 평가

평가요소	하위 항목	수준 1	2	3	4	5
기술	문제해결역량				V	
	커뮤니케이션				④	V
	전문지식					
노력	정신적 노력					
	대내외접촉					
	재량권					
책임	사람관리에 대한 책임					
	성과에 대한 책임					
	서비스에 대한 책임					
작업조건	노동시간					
	정신적 작업환경					

Level	정의 및 설명
1	직무를 수행하기 위해 기본적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무
2	직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무
3	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
4	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되며, 사람들에 대한 동기부여와 설득, 협의에 대한 스킬이 요구되는 직무
5	조직 및 관련 업무에 대한 민감한 이슈를 내·외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 다른 사람들을 동기부여하며 설득하고 협의하기 위한 대인관계 스킬과 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무

위와 같은 방법으로 각 항목들을 평가한 후 점수표에 체크된 점수들을 점수표를 토대로 합산하여 경영기획 직무의 직무평가 결과를 도출함. [그림 4]와 같이 평가자가 평가하였다면 경영기획 직무의 직무평가 점수는 775점이 됨.

[그림 4] 예시-5: 총점 도출

평가요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술	문제해결역량				V	
	커뮤니케이션					V
	전문지식				V	
노력	정신적 노력				V	
	대내외접촉			V		
	재량권			V		
책임	사람관리에 대한 책임				V	
	성과에 대한 책임				V	
	서비스에 대한 책임			V		
작업조건	노동시간			V		
	정신적 작업환경			V		

평가요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (23%)	문제해결역량(8%)	32	40	51	64	80
	커뮤니케이션(11%)	44	56	70	88	110
	전문지식(4%)	16	20	25	32	40
노력 (24%)	정신적 노력(10%)	40	51	64	80	100
	대내외접촉(8%)	32	40	51	64	80
	재량권(6%)	24	30	38	48	60
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)	93	117	147	184	230
	성과에 대한 책임(16%)	64	81	102	128	160
	서비스에 대한 책임(4%)	16	20	25	32	40
작업조건 (10%)	노동시간(2%)	7	9	12	16	20
	정신적 작업환경(8%)	32	40	51	64	80
	5 총점	775				

각 직무별 점수를 도출한 결과를 〈표 14〉와 같은 예시로 제시할 수 있음. 직무들의 상대적 가치를 파악한 후에는 직무평가 결과를 활용하는 과정이 이루어짐.

〈표 14〉 직무평가 결과 예시

경영기획	인사관리	노무관리	자산관리	예산	회계·감사	세무	기업홍보
775	680	690	700	710	720	730	740