

# 직무성과급의 이해와 도입

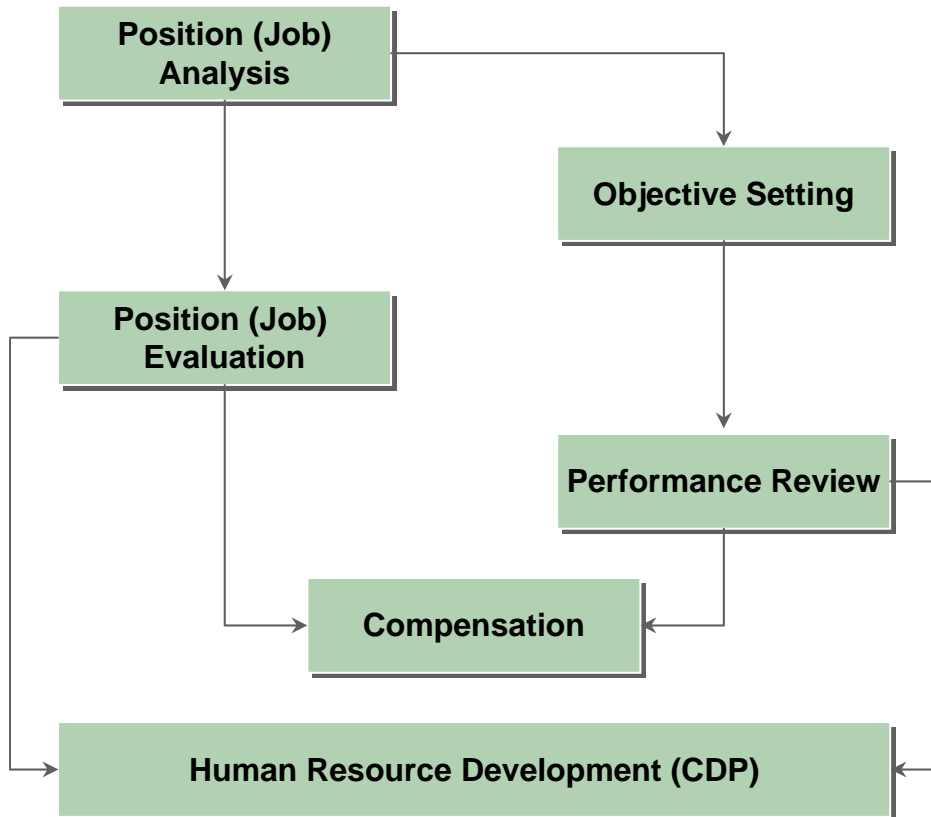
- 직무분석과 그 활용방안을 중심으로 -

Nov, 2005

# Mercer's 3P Model

Mercer의 3P (Position, Person, & Performance) Model에 따르면, 직무분석은 평가, 보상, 육성에 이르는 제반 인사실무의 기초 정보를 제공하는 중요한 작업임

## Mercer's 3P Model



## 구제적 내용

### 1 Pay for Position : 직무중심

- Base Pay(기본급)에 적용
  - Internal Value 반영 : 직무평가
  - 조직 내 R&R\* 반영
  - Market Value 반영 : Market Survey

### 2 Pay for Person : 역량중심

- Base Pay(기본급)에 적용
  - Merit Increase 반영 : 역량평가

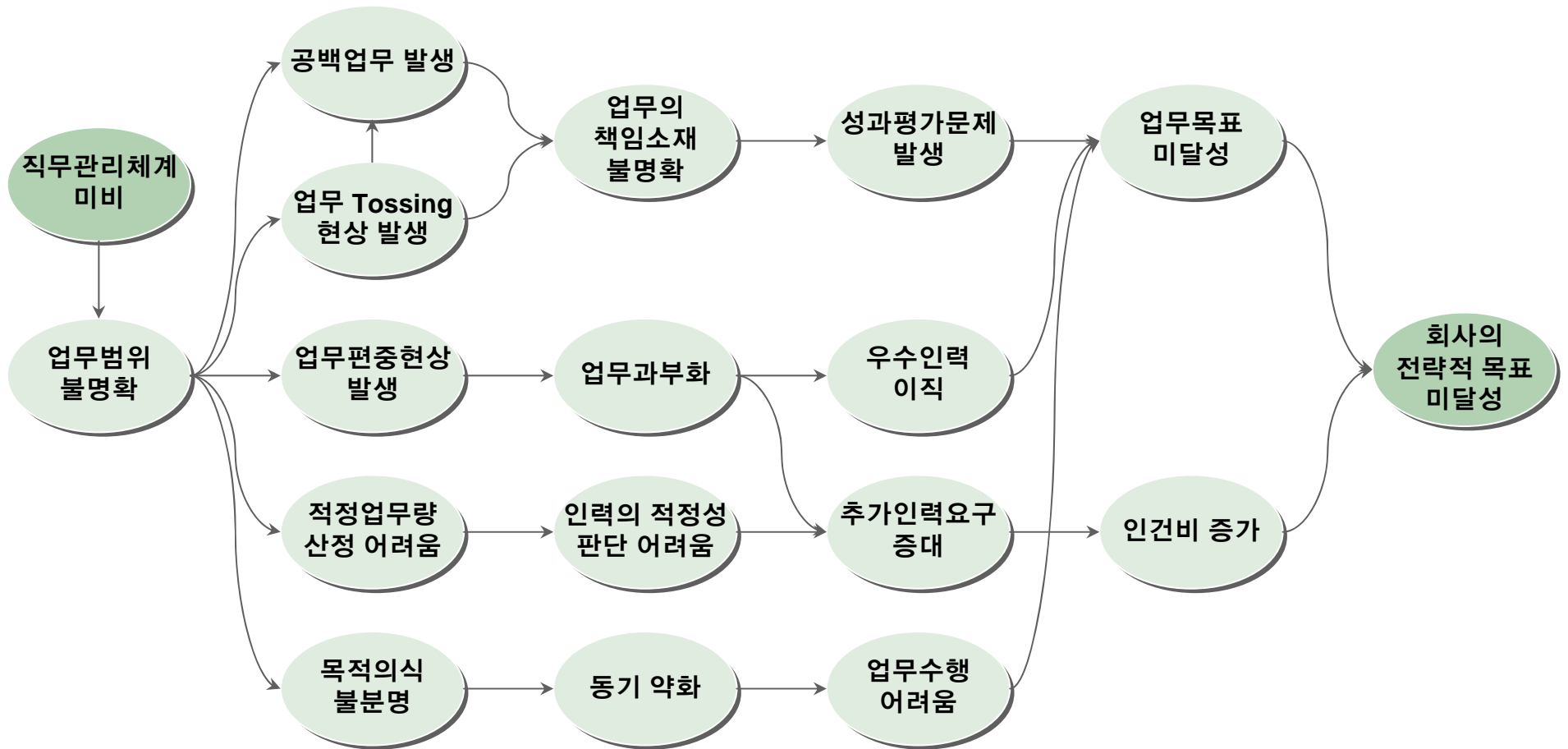
### 3 Pay for Performance : 성과중심

- Base Pay(기본급)에 적용
  - Merit Increase 반영 : 업적평가
- Variable Pay(성과급)에 적용

\* R&R : Role & Responsibility

## [참고] 직무관리체계 미비 시 발생하는 문제점

직무관리체계가 미비할 경우, 이로 인해 조직 내 다양한 문제들이 발생하며 궁극적으로는 회사가 설정한 전략적 목표달성에 치명적인 손실을 가져올 수 있음





# 직무재구축의 의의

직무관리는 구성원의 역량 개발/심화를 효과적으로 실행하고 체계적인 인사운영을 도모하기 위한 수단으로써 그 의의가 있음

## 직무관리 필요성

## 직무관리 방향

### 다양한 형태의 인력요구

- 업무영역 확장 중심의 직무
  - Generalist 지향
  - 직무순환을 통한 다양한 경험 필요 (예: 지원 및 관리 부문 등)
- 전문성 심화 중심의 직무
  - Specialist (Expert) 지향
  - 직무에 대한 전문적 지식 심화 요구 (예: 상품개발, PB, RM, Dealer 등)



- 인력의 전략적 배치운영과 관리 및 육성의 일치 필요
- Talent Management : 인재유형별 HR Package

- 지속적 성과창출을 위한 직무의 공백 및 중복을 최소화 할 수 있는 직무분류 추진 필요
- 조직 및 업무특성에 따라 명확한 직무재정의가 요구됨
- 관리/육성방법의 차별화는 궁극적으로 직무중심으로 이루어져야 함

### 직무특성의 다양성

- 직무간 업무특성 및 영역의 다양화
  - 분석 및 예측이 요구되는 직종
  - 관리 및 기획력이 요구되는 직무
  - 영업 전문성이 요구되는 직종

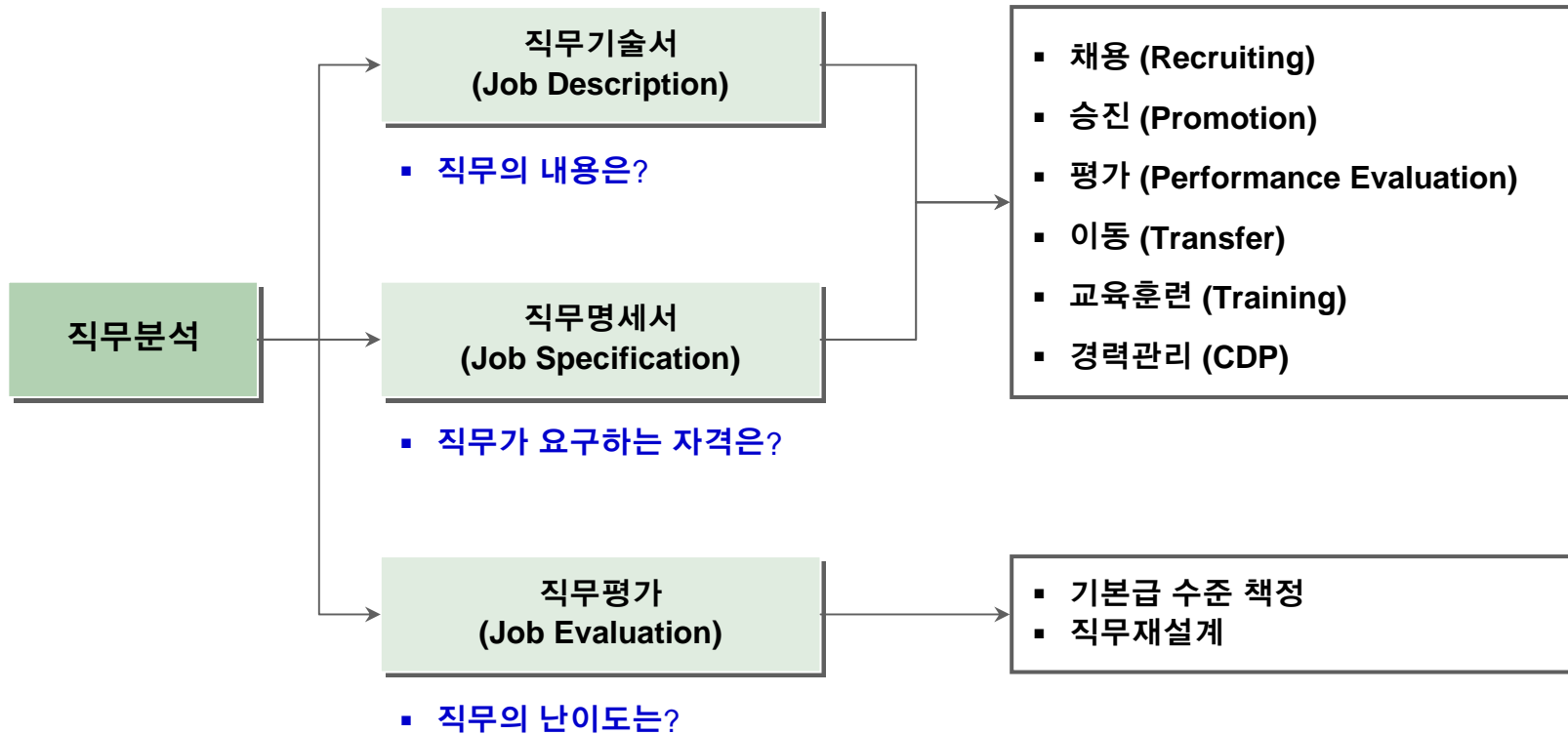


- 직무특성과 관리방법의 일치 필요
- 직군별 HR Package



## 직무분석이란

일반적으로 직무분석은 직무내용 발견과 직무수행 자격요건 결정, 그리고 직무난이도 평가 등 3가지 영역으로 구분됨





# 직무분석의 목적

직무관리는 조직의 기본 구성 요소인 직무에 대한 이해를 바탕으로 경영목표의 달성을 위한 효과적인 인사관리를 가능하게 하는 인력 및 조직운영의 출발점임

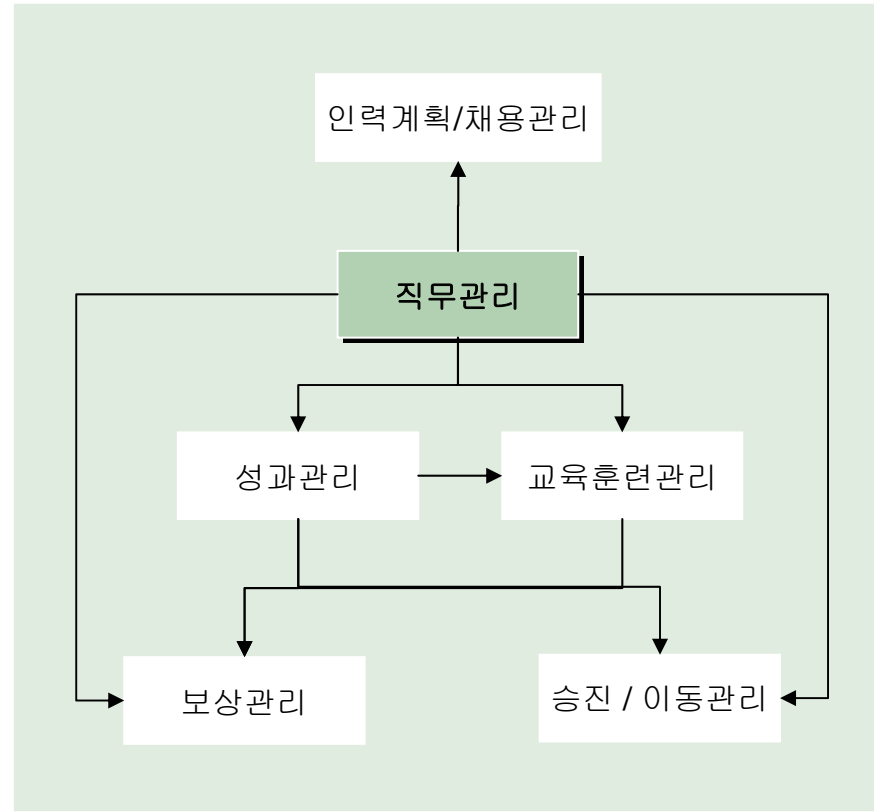
## 직무분석의 목적

- 조직의 기본 구성요소에 대한 이해
- 직무 수행 및 교육을 위한 세부 업무 프로세스 파악 및 문서화
- 조직의 성과측정 및 관리를 위한 토대 구축
- 유사 직무그룹 및 경력개발경로 파악
- 조직관리 차원에서의 사내 외 법규, 규정의 적용을 위한 기초
- 조직 내 수직적인 직무가치체계 구축
- 직무별 채용 및 내부선발을 위한 자격요건 마련
- 직무의 상대적 가치 평가를 위한 기초 제공
- 인력산정을 위한 기초 자료

## 직무관리의 Tool

- 직무분석 (직무평가)

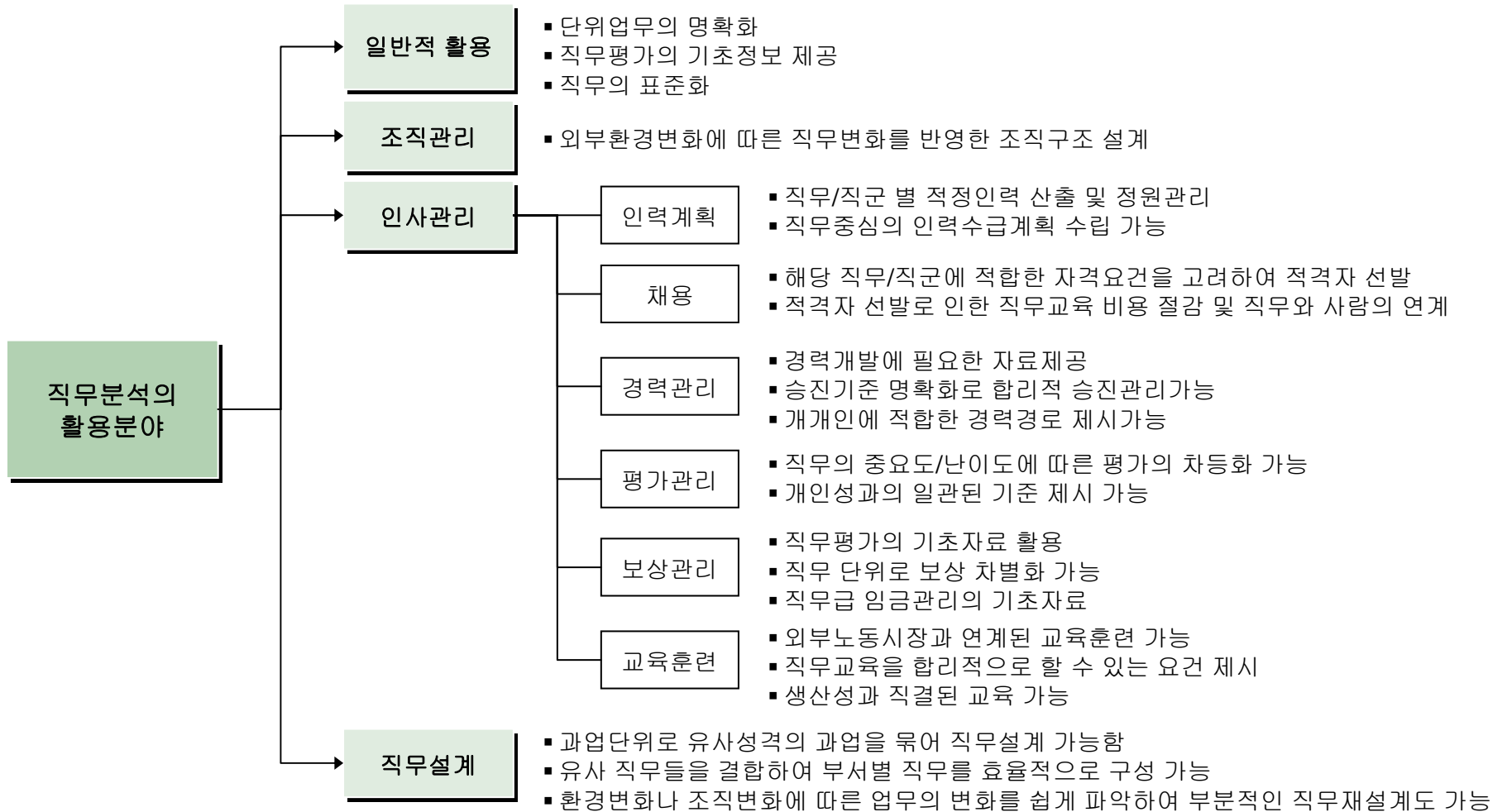
## 직무관리의 활용





# 직무분석의 활용분야

직무관리는 직무분석으로부터 시작되며, 직무분석은 조직관리, 인사관리, 직무설계까지 인사제도 전반에 광범위하게 활용될 수 있음

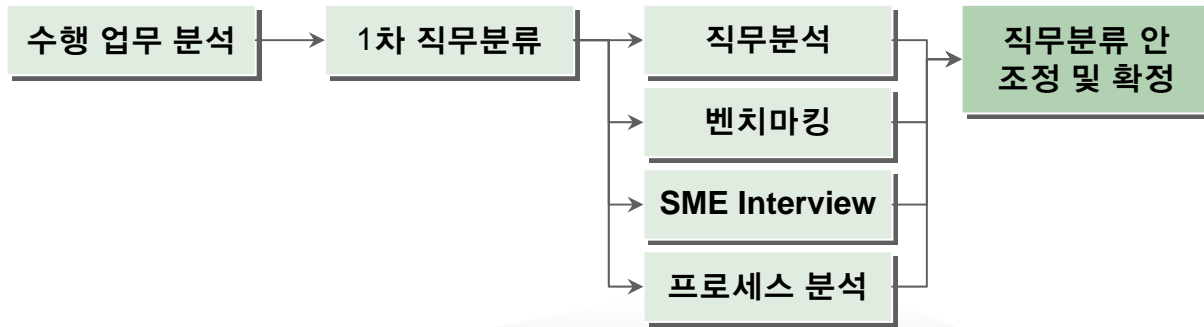




# 직무분석 프로세스

기존의 수행 업무 분석, 직제규정 등 인사자료와 동종업계 벤치마킹, 업무 프로세스 분석 그리고 SME 인터뷰를 통해 직무를 분류함

## 직무분석 프로세스



## 직무분류 결과

직군	직렬	직무
경영지원	경영기획	전략기획
		경영관리
	경영혁신/기업문화	경영혁신/기업문화
		IR
	총무	총무
		정산
	인사	인사
		노무/복지후생
	인력개발	인력개발
		자금
	자금	자금조달
		자금운용
	회계/세무	회계/세무
비서		
검사	검사	
	법규/준법감시	
법규/준법감시	법규/준법감시	
	영업	개인회원
회원기획		
회원영업		
가맹점		
가맹점	가맹점기획	
	가맹점영업	
국제카드	국제카드 관리	
	법인기획	
법인기획	법인기획	
	법인영업	

Value Chain	Key Activity (Process)						
경영지원/인사관리	Key Activity 1	Key Activity 2	Key Activity 3	Key Activity 4	Key Activity 5	Key Activity 6	Key Activity 7
자금	Key Activity 1	Key Activity 2	Key Activity 3				
회계	Key Activity 1	Key Activity 2	Key Activity 3	Key Activity 4	Key Activity 5		
매사	Key Activity 1	Key Activity 2	Key Activity 3				
국제카드	Key Activity 1	Key Activity 2	Key Activity 3	Key Activity 4	Key Activity 5	Key Activity 6	
법인기획/법인영업	Key Activity 1	Key Activity 2	Key Activity 3				

Full  
 Partial  
 Non-Existent



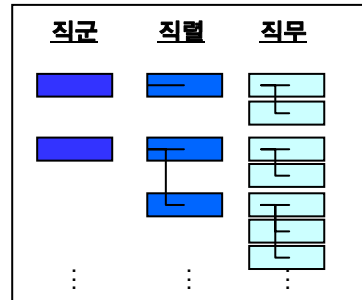
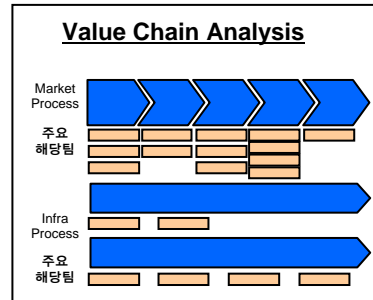
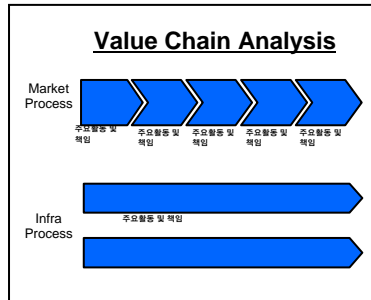
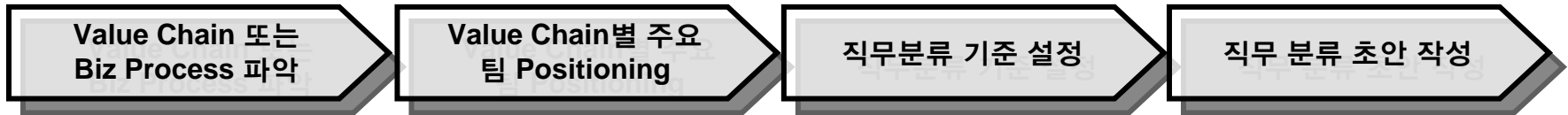
# 직무분석 프로세스

직무분석 프로세스	구체적 내용
1차 직무분석 Review	<ul style="list-style-type: none"> <li>현행 부서별 업무내용 검토</li> <li>타 관련업계의 직무를 검토하여 현재 혹은 향후에 추가되어야 할 직무 예측</li> <li>직무내용 및 분류안 SME 검토</li> </ul>
직무분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>1차 분류된 직무분류안을 토대로 직무조사 실시               <ul style="list-style-type: none"> <li>직무별 업무내용, 핵심업무, 평가지표, 업무프로세스, 필요역량과 지식/기술 등</li> </ul> </li> <li>직무 인터뷰 실시 : SME 대상</li> </ul>
직무분석 결과 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무분석 결과를 검토하여 직무분류안 조정 및 확정</li> </ul>
직무분석 결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>확정된 직무분류체계에 의해서 직무 프로필 작성               <ul style="list-style-type: none"> <li>직무별 핵심업무, 평가지표, 필요역량과 지식/기술, 직무연계성 정보 등</li> </ul> </li> </ul>
직무평가 결과 직무분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무평가 실시               <ul style="list-style-type: none"> <li>Mercer 방법론 : IPE (International Position Evaluation) V.3.1</li> </ul> </li> <li>※ 직무분석과 직무평가를 동시에 실시할 경우, 직무인터뷰 시 직무평가를 위한 상세정보 파악</li> </ul>
직무분석 결과 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>확정된 직무분류체계와 채용, 보상, 평가, 교육훈련제도 연계방안 수립</li> </ul>



# [참고] 직무분류체계 초안 작성

Value Chain 및 기존 수행 업무 분석을 중심으로 직무분류체계 초안을 설정할 수 있음



**직무분류체계**

직군	직렬	직무
경영지원	전략기획	전략기획
	경영관리	경영관리
	경영혁신/기밀업무	경영혁신/기밀업무
	인사	인사
	총무	총무
	연사	연사
	인력개발	인력개발
	자금	자금조달
	회계/세무	회계/세무
	회계	회계/세무
	연사	연사
	법규/준법감시	법규/준법감시
영업	계약영업	계약영업
	회합영업	회합영업
	가맹점	가맹점관리
	가맹점	가맹점영업
	고객지원	고객지원
	고객지원	고객지원
	고객지원	고객지원

- Business Process 파악
- Chain별 특성 정의

- 각 팀별 주요 업무 및 팀역할을 기준으로 Value Chain내 개념적 Positioning

- 직무분류 수준 설정
  - 대분류
  - 중분류
  - 소분류
- 직군분류의 기준 및 수준 설정

- Value Chain별 Positioning된 팀에 따른 직무 Positioning
- 예외직무 선별 및 재 Positioning
- 직렬 분류 기준 확립
  - 인력 이동 가능성 및 효율성 고려
  - 경력개발 경로로서의 역할 고려
- 직군 내 직렬 재 Grouping



## 직무분석 방법

직무분석 방법에는 다양한 방법이 있지만 가장 정확하고 실질적인 다량의 자료를 얻을 수 있는 종합법이 가장 많이 사용됨

구분	관찰법	면접법	설문법	종합법
정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무분석자가 직무담당자의 직무활동에 대해 상세히 관찰·기록하는 방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>특정 직무에 대해서 많은 지식과 경험을 보유하고 있는 사람과의 면담을 통해 직무를 분석하는 방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무에 관한 설문지를 작성하여 직무담당자로 하여금 이에 응답하도록 하여 직무분석에 필요한 자료를 수집하는 방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>관찰법, 면접법 및 설문법의 모든 분석방법을 병행하는 가장 정교한 방법</li> </ul>
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>가장 간단한 방법으로 사용이 쉬움</li> <li>육체노동과 같이 관찰이 가능한 직무에 적용이 쉬움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>구성원과의 직접면접을 통하여 자료를 얻기 때문에 자료의 실질성이 큼</li> <li>구조적인 직무는 지시적 면접을 통하여 시간 절약 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>설문지가 잘 설계되고 정확한 자료를 얻는 경우 매우 효과적</li> <li>단시일에 많은 정보를 수집</li> <li>직무가 많은 경우에 유용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정확하고 실질적인 자료를 도출할 수 있음</li> <li>방대한 양의 직무 정보를 수집할 수 있음</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>지적 사고력이 많이 포함된 직무는 관찰이 어려움</li> <li>분석할 직무가 많거나 직무의 성격이 비반복적인 경우에는 관찰에 많은 시간이 소요</li> <li>관찰자의 주관 개입 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무가 많을 경우에는 면접에 너무 많은 시간이 소요</li> <li>비구조적인 직무는 비지시적 면접을 하므로 많은 시간이 소요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무담당자의 응답이 정확하지 않거나 직무분석자가 설문지 자료를 잘못 이해 또는 해석할 위험이 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>타 방법에 비해서 많은 시간이 소요</li> </ul>
추천 우선순위	4순위	3순위	2순위	1순위

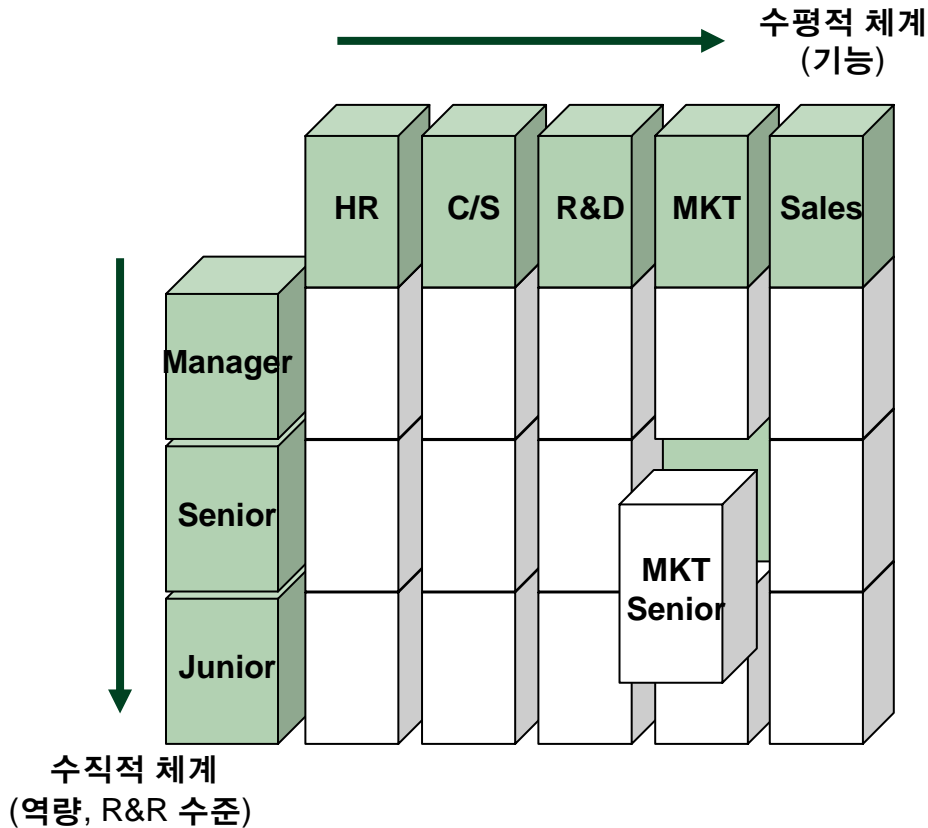




# 직무분류기준

직무분류(Job classification)란 조직 내의 모든 직무를 그 내용과 종류, 중요도, 책임 정도 및 기타 특성의 유사성에 따라 분류한 것으로 인사관리의 기본 틀을 제공함

## 직무의 정의



## 직무분류 기준

- 기능의 수평적 체계와 역량 및 R&R 수준에 따른 수직적 체계에 따라서 직무분류 체계를 구성
- 관리 가능한 수준으로 분리하여 운영 측면을 고려 (조직규모 및 회사특성에 따라 직무분류체계는 상이해 질 수 있음)
- 직무 내 최종 경력목표가 존재하도록 설계
- 주요 전략적 업무의 경우 별도의 직무분류 고려
- 직무분류는 기업의 사업방향과 일치되어야 하며, 사업 portfolio의 변화에 따라 지속적으로 보완, update 되어야 함
- 또한 조직개편 등에 의한 조직체계 변경 시에도 직무는 그 기능 및 역할이 존재하는 한 변하지 않음을 원칙으로 함



# 직무분류체계

직무분류(Job classification)란 조직 내의 모든 직무를 그 내용과 종류, 중요도, 책임 정도 및 기타 특성의 유사성에 따라 분류한 것으로 인사관리의 기본 틀을 제공함

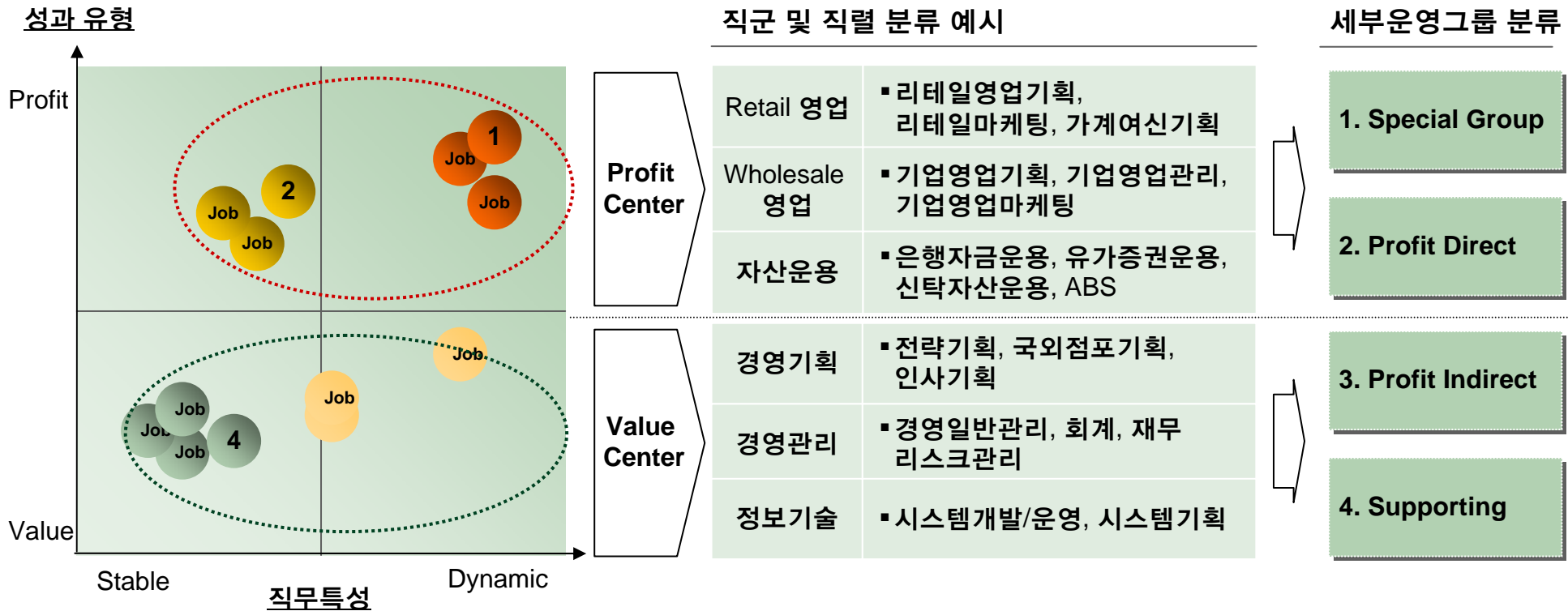
직종	직군	직무	해당부서		
영업직	화섬영업	<ul style="list-style-type: none"> <li>NY 국내영업, NY 해외영업, ACR 원료영업, PE 국내장섬영업, PE 해외 장섬영업, PE 단섬영업, SPD 해외영업, SPD 국내영업, 생산계획</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[나일론 사업부] 국내영업팀, 수출영업팀</li> <li>[아크릴 사업부] 원료영업팀</li> <li>[스판덱스 사업부] 수출영업팀, 국내영업팀</li> <li>[화섬1본부] 장섬팀, 단섬팀</li> </ul>		
	유화영업	<ul style="list-style-type: none"> <li>유화 구매/영업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[석유화학부] 석유화학팀</li> </ul>		
	방적영업	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACR 화섬방적영업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[아크릴 사업부] 화섬방적영업팀</li> </ul>		
직종	직군	직무	해당부서		
연구직	연구개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>연구개발, 연구분</li> </ul>			
전산직	IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>정보시스템 기획/관리</li> </ul>			
생산지원직	안전환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>수질 관리, 대기관, 안전 환경관리</li> </ul>			
	시설/설비	생산관리직	중합생산	<ul style="list-style-type: none"> <li>NY 중합생산, ACR 중합생산, SPD 중합생산, PE 중합생산 (Bottle Chip), PE 중합생산(Poly Chip)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[나일론 사업부] 중합팀</li> <li>[아크릴 사업부] 생산 1팀</li> <li>[스판덱스 사업부] 생산 2팀</li> <li>[화섬1본부] 중합 1팀, 중합 2팀</li> </ul>
			방사생산	<ul style="list-style-type: none"> <li>NY 방사생산, ACR 방사생산, SPD 방사생산, PE 단섬방사생산, PE 장섬방사생산</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[나일론 사업부] 방사 1팀, 방사 2팀</li> <li>[아크릴 사업부] 생산 2팀</li> <li>[스판덱스 사업부] 생산 3팀, 생산 5팀</li> <li>[화섬1본부] 단섬 1팀, 단섬 2팀, 장섬 1팀, 장섬 2팀, 장섬 3팀, NSD팀</li> </ul>
			방적생산	<ul style="list-style-type: none"> <li>시방생산(ACR), 정방생산(ACR), 후방생산(ACR), TOP 제조, 시방생산(면방), 정/후방생산(면방)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[아크릴 사업부] 화섬방적팀(부산공장), 생산 1팀(웅상공장), 생산 2팀(웅상공장)</li> <li>[면방 사업부] 방적팀(경주공장), 생산팀(구미공장)</li> </ul>
			유화생산	<ul style="list-style-type: none"> <li>PTA 생산, ANP 생산, AN 생산, ANS 생산, ANN 생산</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[유화본부] 1공장 생산팀, 2공장 생산팀, 3공장 생산 1팀/생산 2팀/생산 3팀</li> </ul>
품질관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>NY 품질관리, ACR 품질관리, SPD 품질관리, PE 품질관리, 유화품질관리, 품질관리, 제품/기술개발(SPD), 제품/기술개발(ACR), A/S 업무</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[유화본부] 1공장 품질관리팀, 2공장 품질관리팀, 3공장 품질관리팀</li> <li>[화섬본부] A/S 팀</li> <li>[나일론 사업부] 품질관리팀</li> <li>[아크릴 사업부] 품질관리팀, 생산 1팀(웅상공장), 화섬방적팀(부산공장)</li> <li>[스판덱스 사업부] 품질관리팀</li> <li>[면방 사업부] 방적팀(경주공장), 생산팀(구미공장)</li> <li>[화섬1본부] 품질관리팀</li> </ul>			



# 직무분류체계

직무 특성 및 성과 창출 특성에 따른 직군 및 직렬을 설정하고, 이를 인사운영체계와 연계함

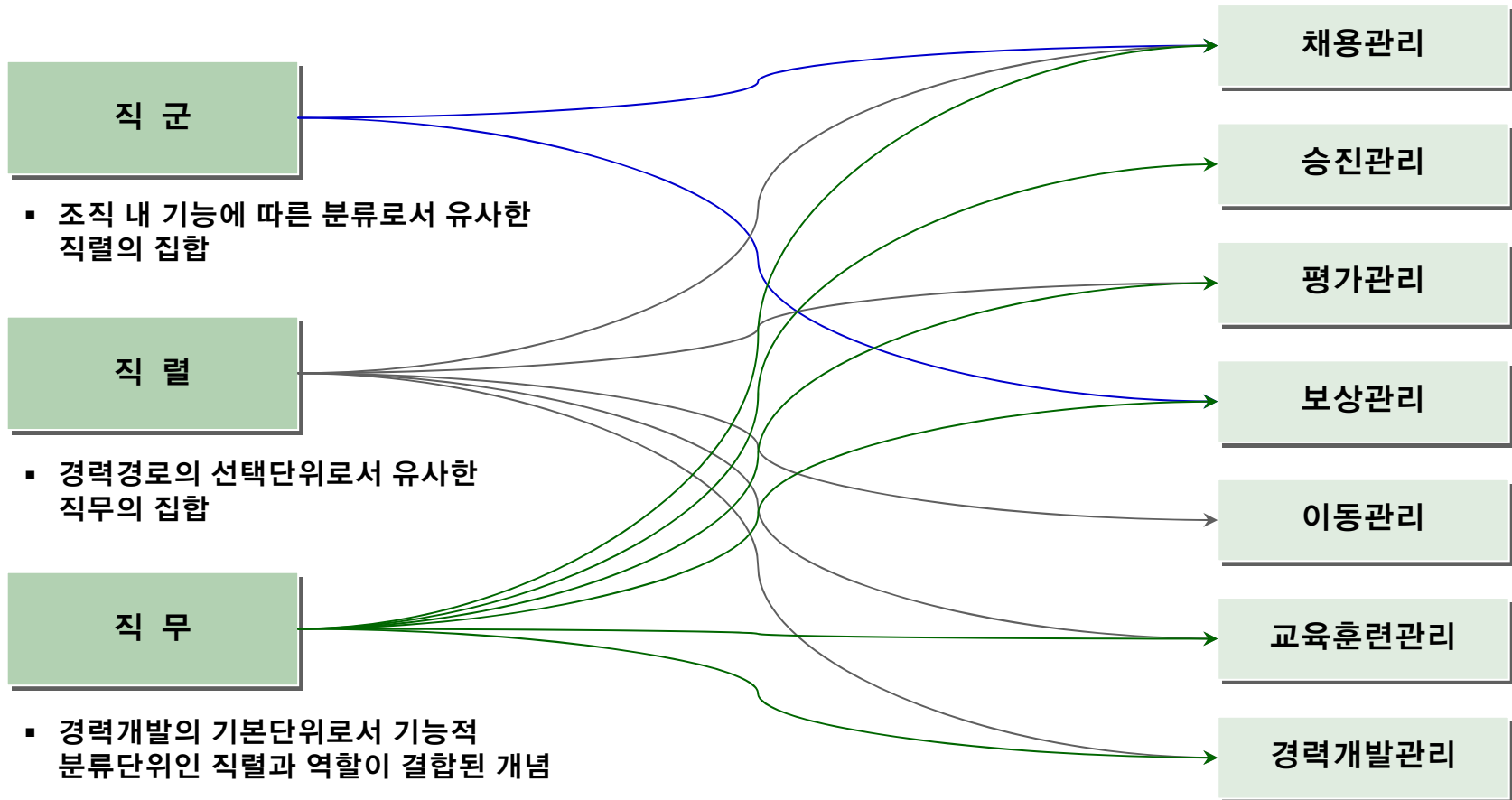
예시적





# 직무분류체계 활용

최종 확정된 직무분류체계는 제 인사기능과 연계하여 활용될 수 있음





# 직무 프로필 작성

직무프로필은 직무별 채용 및 교육훈련 프로그램 개발, 직무중심의 승진과 이동 기준 등으로 활용됨

예시적

직무명	홍보	종이코드	E A 8
직무내용	회사의 브랜드를 인식시키고 강화하는 다양한 사업을 계획하고 추진관리한다.		

Role	필요 지식/기술	중요도			공통 직무 역량
		Low	Mid	High	
책임자	마케팅 워드	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	우수설계역량
	음의 광고를 광고팀	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	전문역의 습득 및 활용
	디자인 계열이론	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	조직 외 관계형성
	광고도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	커뮤니케이션
	매출문화도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	발전
	엑스 커뮤니케이션 효과도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	신문 보도 연결도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	PR도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	홍보도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	문장 기술도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
사원	마케팅 워드	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	음의 광고를 광고팀	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	계량 규정	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	디자인 계열이론	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	광고도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	엑스 커뮤니케이션 효과도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	신문 보도 연결도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	PR도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	홍보도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	문장 기술도	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Task 구분 부검명	Task 명
홍보팀	각종 광고 및 간행물, CIS의 도안 제작 관리
	각종 식사의 작성·비포
	공보업무
	광고 및 협찬업무
	사내 방송업무
	사보의 원안·비포

### Corporate Banking Branch

Minimum Required Level : 1. Competency

#### Core Competency

#### Functional Competency

Refer to evaluation sheet about each levels definition

Minimum Required Level : 2. Skill & Knowledge

Skill & Knowledge	Level		
	Low	Mid	High
Corporate marketing skill	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corporate analysis (credit analysis) and evaluation knowledge	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KFB and competitor's product knowledge	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Industry trend understanding and analysis skill	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sales & Service skill	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Low Level: applies SK to job based on basic understanding  
 Middle Level: has deep understanding of SK and could deliver to others if needed.  
 High Level: analyzes SK under critical perspective and could improve.

#### Certificates

- 1 Foreign Exchange Dealer
- 2 Credit Analyst
- 3 Loan Officer
- 4 Investment Consultant
- 5 CFA

- Refer to next page about development plan of competency, skill and knowledge.



# 직무관리 사례

GE는 직무범주 내에서 구성원들이 육성될 수 있도록 Career Path를 가져가고 있으며, 핵심인재에 대해서는 cross 직무범주 경험을 통해 육성을 지원하고 있음

예시적

## GE

### Corporate Executive Office

- Aircraft Engines
- Appliances
- Elec Dist & Control
- Financial Services
- Power Systems
- Information Services
- Lighting
- Medical Systems
- Mtrs & Indus Systems
- NBC
- Plastics
- Transportation

\* 12개 독립회사로 구성



### GE의 모든 사업에 공통적으로 적용되는 직무범주를 정의

- Communications
- Engineering
- Finance
- HR
- IT
- Marketing
- Operations
- Quality
- Sales

\* GE 공통 9개 직무범주를 function 단위로 구성

### 인력운영 상의 활용

- 9개의 career field에 따라 인력 운영
- 직무중심으로 career path를 관리하여 자연스럽게 직무범주 전문가를 육성
- 일반 직원들은 독립법인 내, 직무범주 내에서의 이동만 허용되며, HIPOs는 직무범주 간 전략적 이동을 통해 육성
- 직무범주 전문가 육성을 통해 타 biz 혹은 타 지역으로 인력 활용 지원



## 직무평가

직무평가는 조직 내에서 직무의 상대적인 가치를 분석하는 것으로, 향후 효율적인 인사관리(임금의 공정성 확보, 인력확보 및 인력배치의 합리성 추구, 인력개발의 합리성 추구 등)를 위한 기반자료를 제공하게 됨

### 직무평가란

- 직무평가란 조직 내에서 각각의 직무가 차지하는 상대적인 가치를 분석, 비교하는 공식적이고 체계적인 평가과정임
- 직무평가는 사람(Person)이 아니라 직무내용(Job)을 일정한 기준에 의하여 직무가 조직의 목적달성에 기여하는 정도를 평가함.
  - 직무평가는 조직 내에서 각 직무의 상대적 가치를 결정하기 위한 방법이므로 어디까지나 직무 그 자체의 가치를 체계적으로 판단하기 위한 것이지 결코 직무상의 개개인을 평가하는 것은 아님.
  - 직무의 수행수준은 현재 자신이 수행하고 있거나, 모범이 되는 수준이 아니라 평균적으로 수행하는 수준으로 눈높이를 고정시켜야 함.

### 직무평가 목적

- 직무가치에 따른 보상
- 직무가치와 Align된 Staffing
- 전략적 방향성에 대한 직원 이해 제고 : 직무가치 중심의 인사제도 운영



## 직무평가 방법론

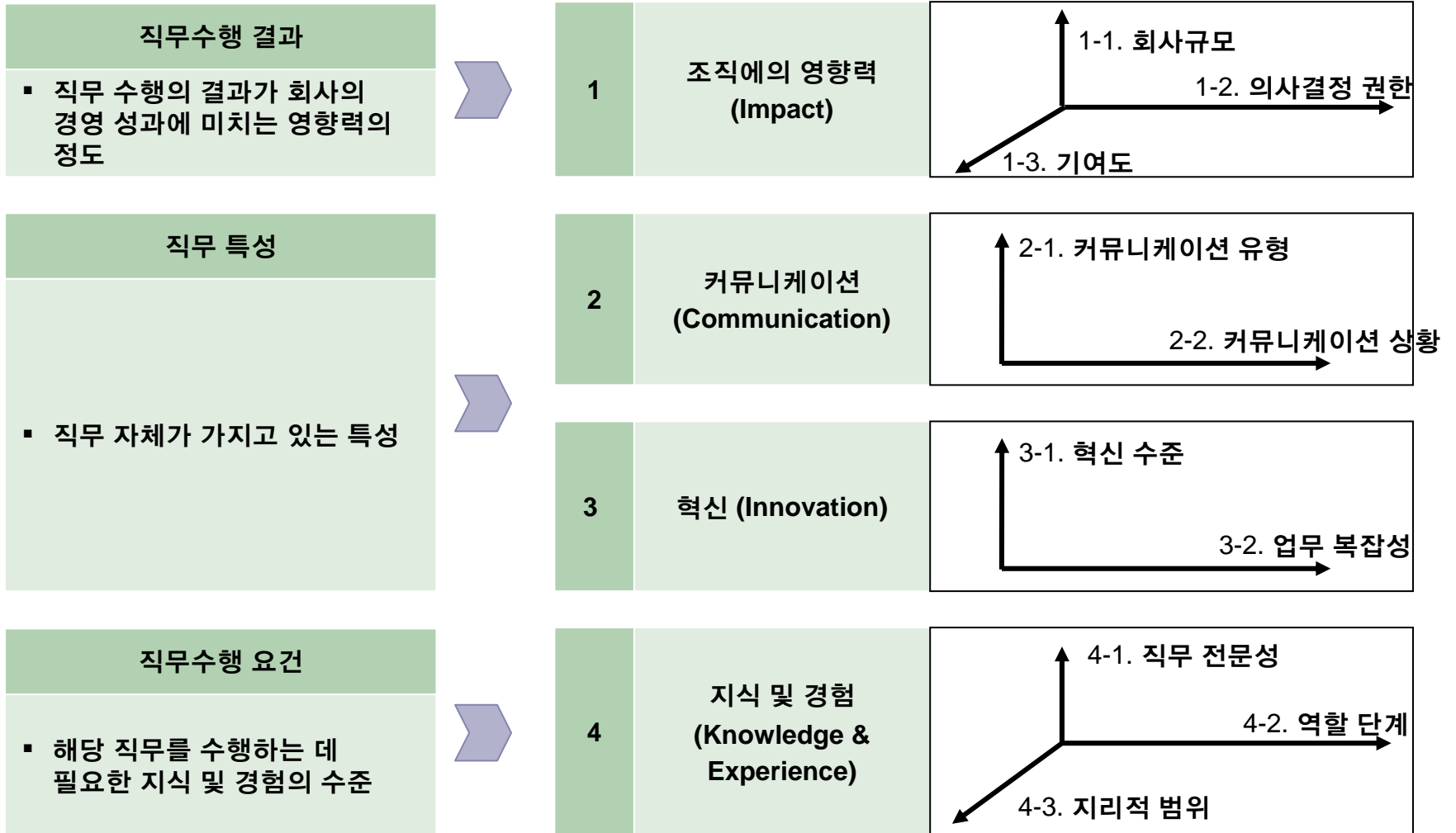
직무평가방법에는 서열법, 분류법, 요소비교법, 점수법 등의 4가지 방법이 있으며, 가장 체계적이고, 사용이 용이해서 널리 사용되는 방법은 점수법임

방 법	내 용	장 점	단 점
서열법 (Ranking Method)	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가요소를 기준으로 직무의 가치를 비교, 직무들을 평가된 가치의 순서대로 서열을 정하는 방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>가장 간단하고, 사용이 쉬움.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무의 수가 늘어나면 정확한 비교가 어려움.</li> <li>서열의 기준설정에 평가자의 임의적 주관 개입가능성이 많음.</li> </ul>
분류법 (Classification Method)	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무를 주요 직종별로 분류한 다음, 사전에 작성된 등급 기술서를 기준으로 각 직무를 해당 등급에 분류 시키는 방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>비교적 간단함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직종간의 수평비교가 불가능</li> </ul>
요소비교법 (Factor Comparison Method)	<ul style="list-style-type: none"> <li>기준직무(Key Job)를 설정하여 평가요소에 따라 기준직무를 비교하여 서열을 정하고, 기준직무의 현재 임금을 평가요소별로 할당하여 평가 기준표를 작성함.</li> <li>일반 직무들을 요소별로 기준직무와 비교하여 적절한 임금란을 기재하고, 요소별 임금을 합하여 임금을 계산함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가요소 체계를 중심으로 직무의 가치를 보다 정확하게 평가할 수 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>요소별 비교가 어려움.</li> <li>직무의 수가 방대한 경우 체계적/일관된 비교가 어려워 현실적 활용에 제한이 있음.</li> </ul>
점수법 (Point Method)	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가요소를 선정하고 평정등급으로 구분하고, 평가요소별로 각 직무의 가치를 점수로 배정하고 이를 합산하여 직무 총 평가 점수를 구함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>가장 체계적이고 사용이 용이함.</li> <li>가장 널리 사용됨.</li> </ul>	



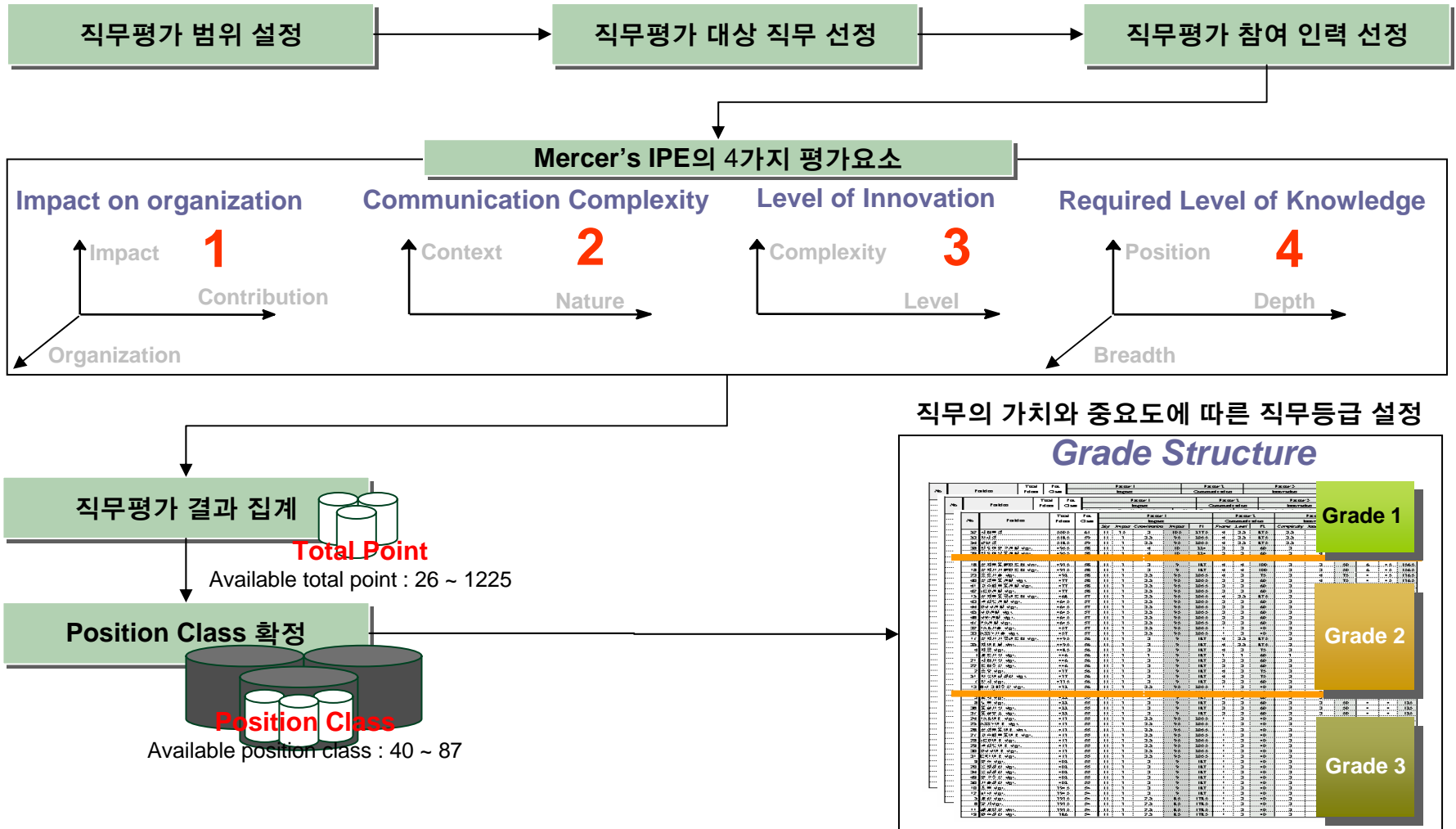
# Mercer의 직무평가방법론: IPE (International Position Evaluation) V.3.1

IPE의 평가 요소(Factor)는 포지션에서 수행하는 직무수행 요건, 직무 특성, 직무수행 결과 측면에서 10가지 차원(Dimension)으로 구성됨.





# 직무평가 프로세스





# 직무등급체계

직무가치 평가결과 및 전략적 의사결정 결과를 바탕으로 다음과 같은 등급구조가 설계될 수 있음

예시적

Grade	Human Resource		Process Engineering	Productions	Purchasing
	HRM	HRD			
<b>Executive</b>	Director of HR			Director of Production	
<b>1</b>	HR Manager	Education/ Training Manager	Process Development Engineering Manager	Production Manager	Purchasing Manager
<b>2</b>	Assistant HR Manager		Senior Mechanical Engineer	Assistant Production Manager	Assistant Purchasing Manager
<b>3</b>	Sr. HR Specialist	Sr. Training Specialist	Mechanical Engineer	Production Supervisor	
<b>4</b>	HR Specialist			Sr. Production Operator	Purchasing Administrator
<b>5</b>				Production Operator	



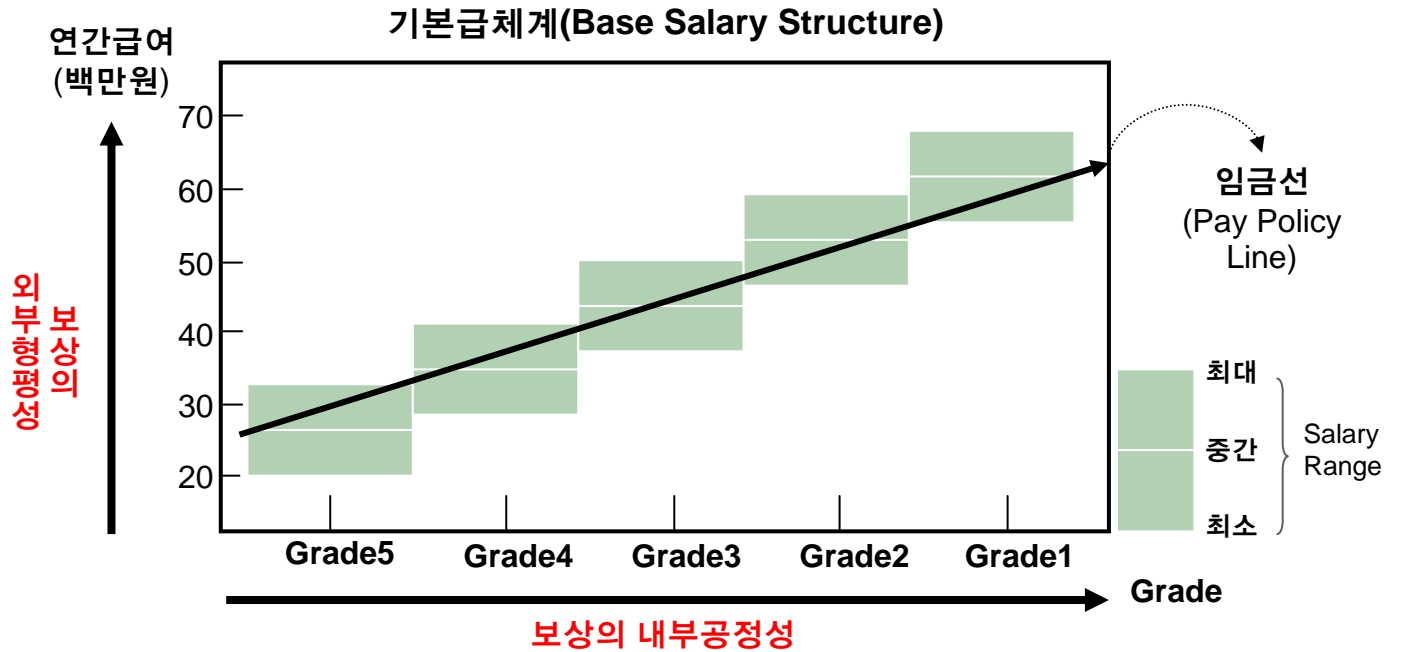
# 직무등급체계의 보상연계

직무평가의 최종산출물은 “직무등급체계(Job Grade Structure)”이며, 여기에 외부 시장가치를 반영하여 최종적으로 직무별 기본급 수준을 결정하게 됨

## 시장임금조사

해당직무에 대한  
외부노동시장에서의 가치

직무 A	W 75,000
직무 B	W 67,000
직무 C	W 59,000
직무 D	W 44,000
직무 E	W 37,000



## 보상의 내부공정성

직무평가	직무가치에 기초한 내부 직무 서열	
	서열	Grade
직무 A	1	1
직무 B	2	2
직무 C	3	3
직무 D	4	4
직무 E	5	5



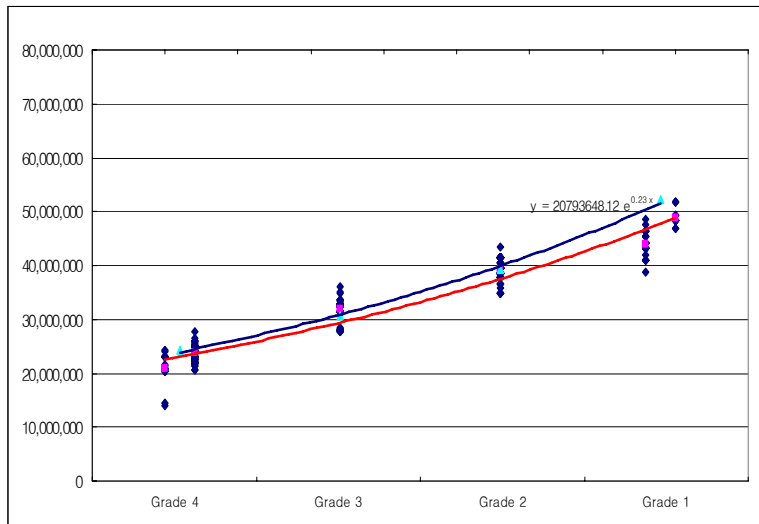
# 직무등급체계의 보상연계

직무등급체계에 따른 기본급 수준은 외부의 Market Data 와의 비교를 통하여 결정함

예시적

## 전체 보상수준 분석

Annual Total Fixed/Variable Cash  
Your Data vs. Market Median



△ Market Median

— Your Data

## 직무별 보상수준 분석

Job Code	Survey Data					Your Data	% of Inc.
Job Title	25%	Median	Average	75%	90%		
212							32
Production Manager							5
Unit : 000 won							
Monthly Base Salary	1,941	2,307	2,286	2,608	2,818	2,814	100%
Variance of your data	25%	12%	14%	0%	0%	0%	
Annual Guaranteed Cash	38,300	45,270	45,318	52,165	56,364	62,278	100%
Variance of your data	26%	15%	15%	0%	0%	0%	
Annual Guaranteed Cash (Co. Wtd)	38,325	41,430	43,634	50,037	52,278	62,278	100%
Variance of your data	26%	20%	20%	4%	0%	0%	
Annual All Allowances	1,110	4,320	3,856	6,150	6,715	2,980	53%
Variance of your data	12%	10%	10%	0%	0%	0%	
Annual Total Fixed Cash	39,380	47,620	47,366	56,170	58,241	62,794	100%
Variance of your data	24%	11%	11%	0%	0%	0%	
Annual Total Fixed Cash (Co. Wtd)	40,594	43,370	46,275	53,409	54,023	62,794	100%
Variance of your data	20%	22%	14%	0%	0%	0%	
Performance Bonus	681	4,380	3,579	5,322	6,033	6,708	84%
Variance of your data	66%	12%	4%	0%	0%	0%	
Sales Incentive	--	--	--	--	--	--	2%
Variance of your data	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Profit Sharing Paid	--	--	--	--	--	--	2%
Variance of your data	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Annual Total Fixed/Variable Cash	39,554	52,991	50,553	61,635	64,194	67,802	100%
Variance of your data	47%	0%	15%	0%	0%	0%	
Annual Tot Fix/Var Cash (Co. Wtd)	41,374	47,500	49,406	58,392	58,803	67,802	100%
Variance of your data	40%	22%	17%	0%	0%	0%	
Total Cash Including Value of Car	39,554	52,991	50,553	61,635	64,194	67,802	100%
Variance of your data	47%	0%	15%	0%	0%	0%	

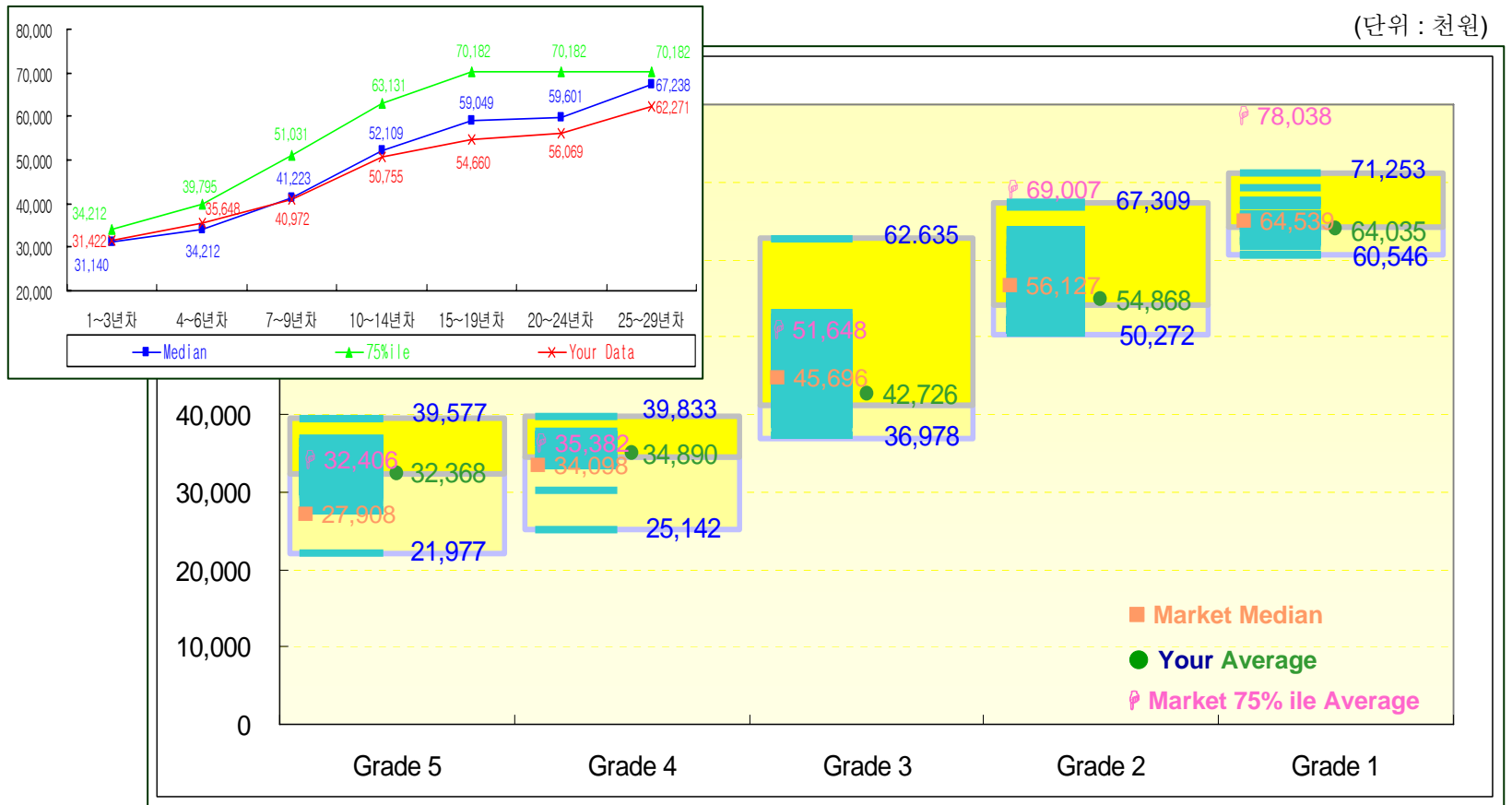


# 직무등급체계의 보상연계

시장임금 벤치마킹 자료를 활용하여 직무등급별 임금수준과 벤치마킹 대상회사의 임금수준을 분석함

예시적

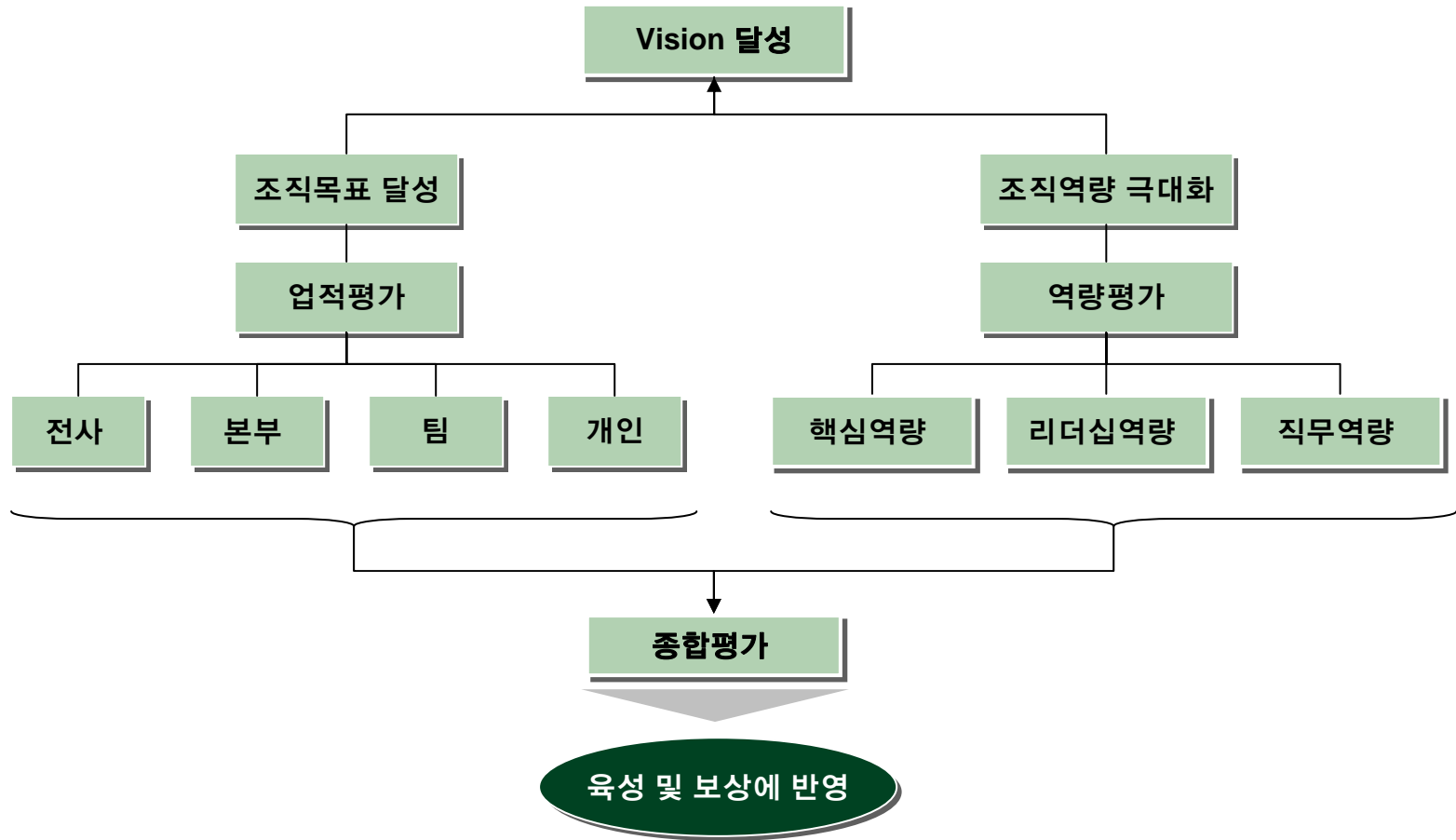
기본급 및 변동급 보상수준 비교





# 성과관리 체계

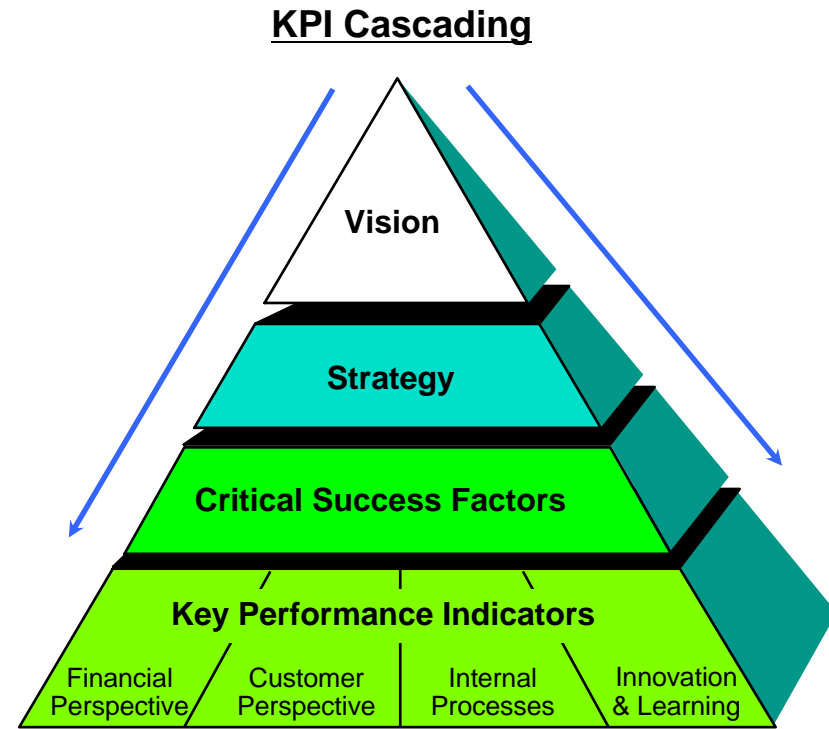
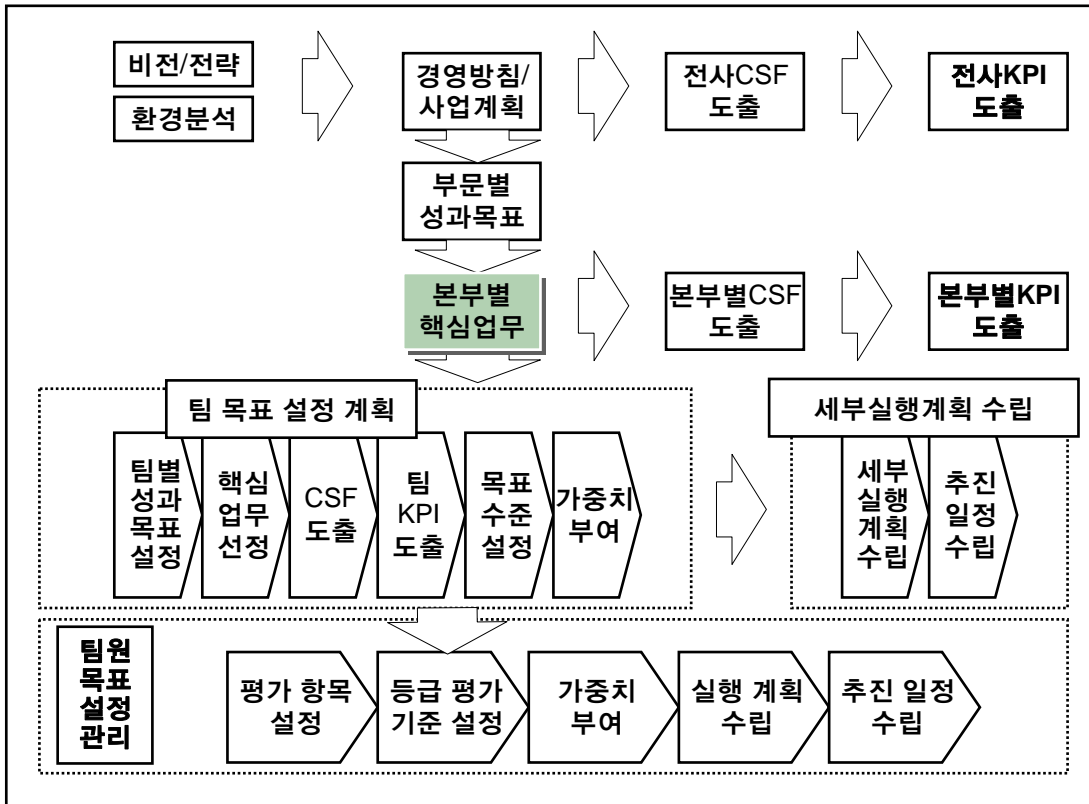
개인성과관리 시스템은 업적과 역량에 대한 평가로 이루어질 수 있으며, 업적은 BSC 관점에서 지표를 구성하게 되고, 역량은 전사 공통의 핵심역량, 리더십, 기능별 직무역량으로 구성하게 됨





# 업적평가지표(KPI) 체계

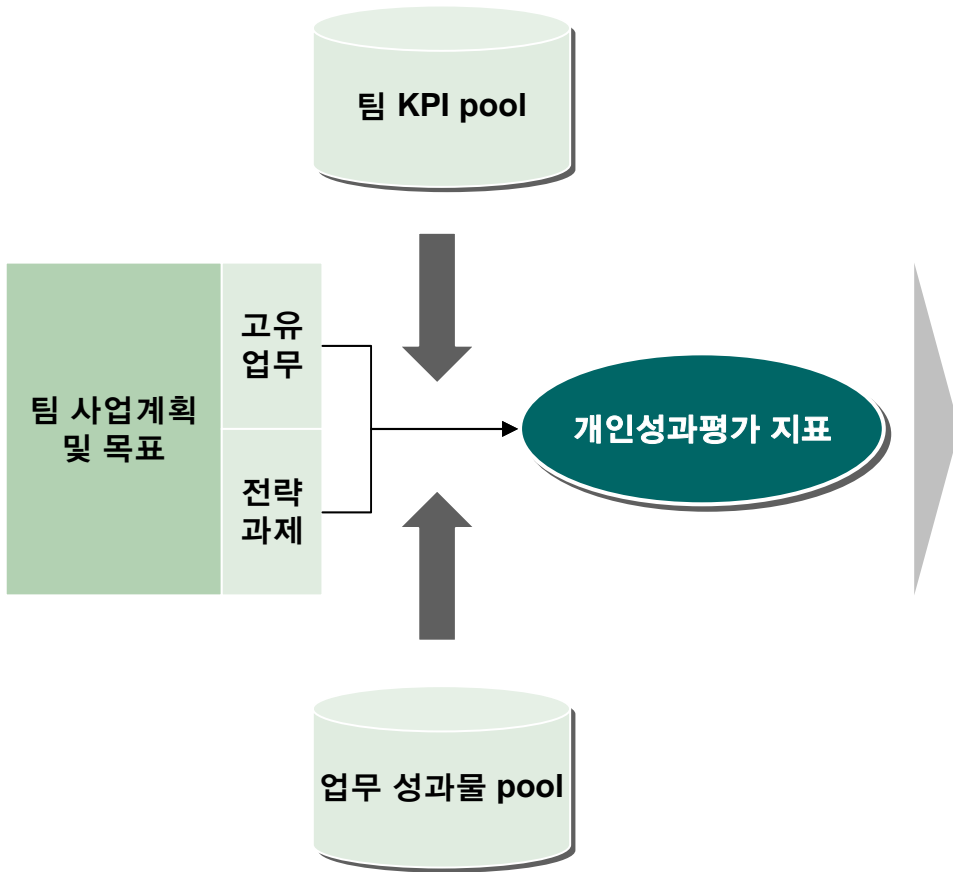
성과관리의 핵심은 조직목표와 개인목표의 정렬(Alignment)에 있으며, 이를 위한 기준이 KPI로서 단위 조직별 KPI는 궁극적으로 개인 업적평가지표와 연계되어야 함





# 업적평가지표(KPI) 개발

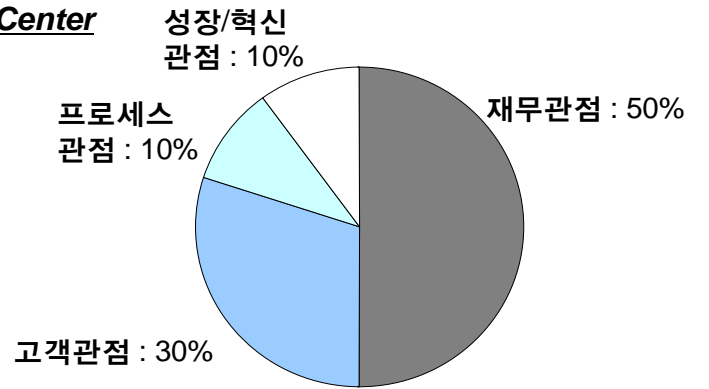
개인성과지표 설정은 소속 팀의 사업계획 및 목표와 연계되어 설정되어야 함



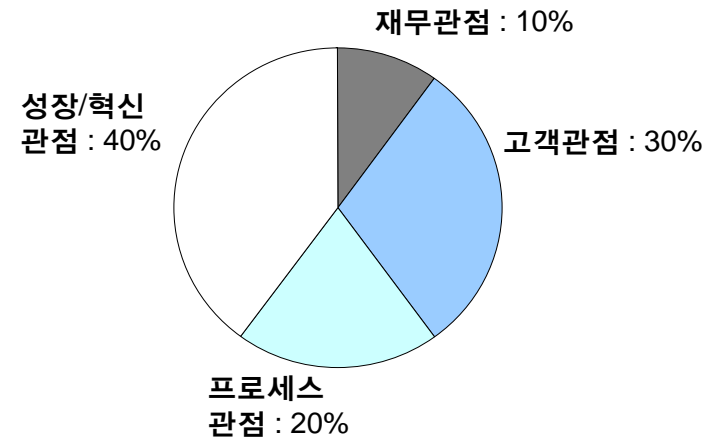
예시적

## 개인성과지표의 구성비율

### Profit Center



### Value Center





# 개인업적평가 : MBO 예시

## 채용 담당자의 목표 설정 내용

예시적

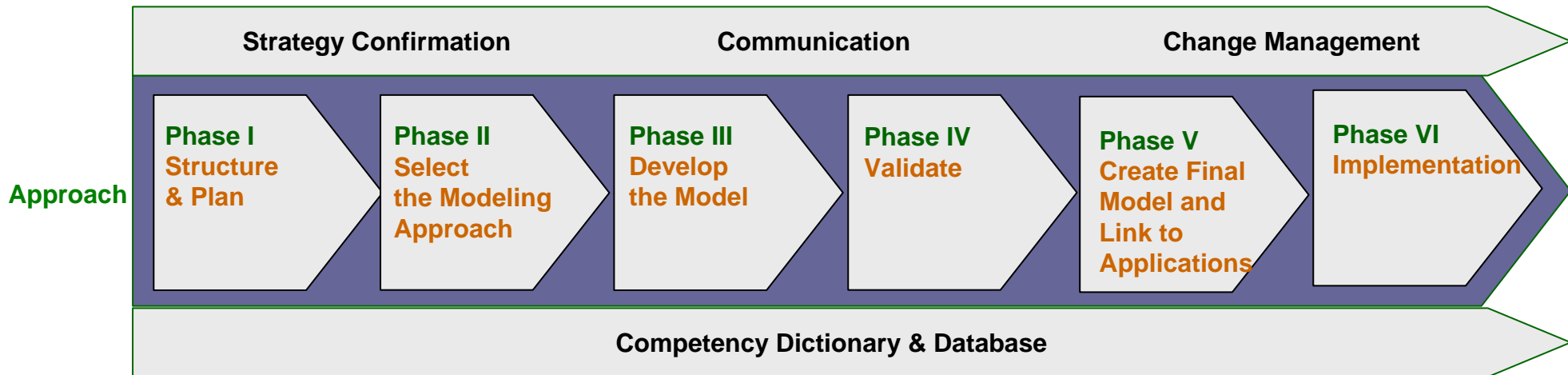
평가 항목	가중치(%)	기대 수준 (계량/비계량 지표)	달성 방안	중간점검
채용 비용 절감	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>1인당 채용 cost 5% 절감 (전년 대비)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>채용 프로세스에 대한 면밀한 진단 실시</li> <li>채용 시스템을 통한 지원서 접수와 채용 DB활용</li> <li>채용 시험 진행 outsourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>상반기내 채용 계획 최소에 의해서 채용시스템 개선으로 목표 수정</u></li> </ul>
우수 인력 확보	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>해당 부서 만족도 조사 4.0/5.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>리크루트 target을 좁혀 집중적인 홍보 활동 강화</li> <li>각 직군별 자격요건의 정비</li> <li>현업의 요구사항 수렴 및 반영한 채용 tool개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>하반기에 조사 예정</u></li> <li><u>해당부서의 채용니즈에 대한 설문조사 및 면담 실시로 대체</u></li> </ul>
전문 지식 향상	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>recruit and selection 에 대한 전문성 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사관련 세미나 참석 2회 이상</li> <li>recruit and selection 분야 서적 2권 탐독</li> <li>Report 제출로 팀원들과 공유</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>5월 인사협회 세미나 발표 반응 좋았음.</u></li> <li><u>3월 채용관련 보고서 팀내 공유 및 발표하였으나 지식전달 필요</u></li> </ul>



# 업적평가지표(KPI) 개발

역량 모델링은 크게 6단계로 구성되며, 역량은 직무조사, SME Interview 및 외부 database를 충분히 활용하여 도출함

## Competency Modeling Process



### Main Activities

- |   |  |  |   |  |  |
|---|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 핵심가치 및 문화 명확화</li> <li>▪ 설계방향 설정 (미래상 명확화)</li> <li>▪ 전략의 명확화</li> <li>▪ 인재상 명확화</li> <li>▪ Communication Schedule 설계</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competency 도출 단위 설정</li> <li>▪ Role Profiling</li> <li>▪ Competency 측정방법 설계</li> <li>▪ <u>Survey 및 FGI (Focus Group Interview) 실시</u></li> <li>▪ Competency Model 도출</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 설문분석 및 FGI 결과 분석</li> <li>▪ Competency 및 행위에 대한 상세기술 및 Scale 완성</li> <li>▪ Project Team/ Steering Group Review</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 설계된 Competency Model에 대한 검증 및 확정 (expert panel, focus groups reviews, piloting, steering group 등)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 최종 Competency Model 확정</li> <li>▪ 다른 HR 제도와의 연계성 확보 (평가, 채용, 교육훈련, 보상 등)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication</li> <li>▪ Training for managers/staffs</li> <li>▪ Monitoring system</li> </ul> |
|---|--|--|---|--|--|



## [참고] Phase II : Main Activities

- **Core Competency 도출**
  - **Panel Interview**
    - 대상 : 자문위원회 및 TFT, 종합기획팀, 인사부
    - 내용 : 공감하는 전사 핵심역량, BEI 결과 추출된 전사핵심 역량을 통해 검증하여 확정
  - **Competency Library**
  - **Review of Existing Competency Listings & Business Plans**
- **Management / Functional Competency 도출**
  - **Job Analysis Survey**
    - 대상 : High Performer 선정기준에 준함.
    - 내용 : 핵심직무 내용, 수행과업 및 비중, 과업수행에 필요한 KSAOs
  - **BEI (Behavioral Event Interview)**
    - 대상 : High Performer 선정기준에 준함.
    - 내용 : 맡은 업무의 내용, 최종 결과물, 업무의 질을 고려할 때 필요한 KSAOs, 가장 성공적으로 수행한 업무의 사례 및 이유, 실패한 사례 및 이유, 현재까지의 경력경로 파악, 등
    - 방법 : 1:1 interview, 녹취
  - **Review of Existing Competency Listings & Business Plans**
  - **Focus Group Interview : Job Analysis Survey 및 BEI로 추출된 역량 확인**
  - **Panel Interview**
    - 대상 : TFT 및 종합기획팀, 인사부 협의 후 자문위원회 대상 실시
    - 내용 : 기존 관리역량의 타당성 분석 및 새로운 관리역량 도출
  - **Competency Library**
  - **Review of Existing Competency Listings & Business Plans**
- **Competency 측정방법 도출**
  - **Competency 유형별 측정방법 설계 : Proficiency (Rating) Level 설정, Requirement Level 설정, Importance (Weighting) Scale 설정**
  - **TFT와 Panel Interview를 통한 설계방향 확정**

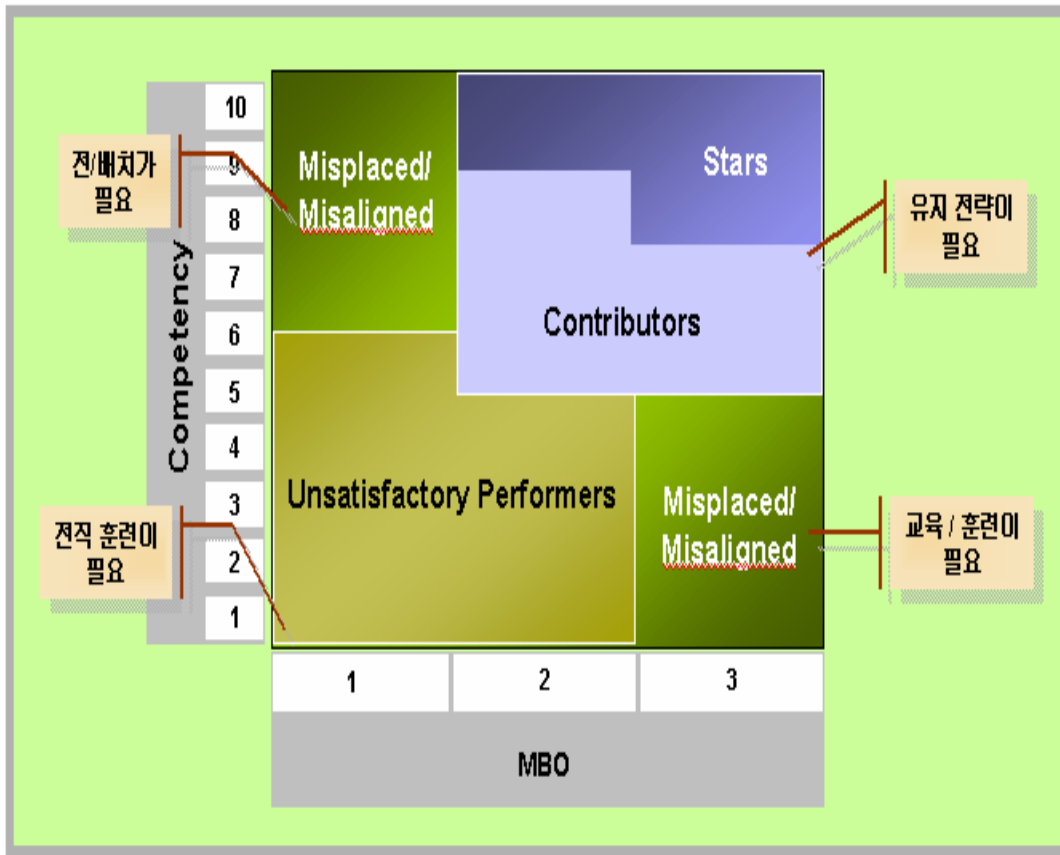


# 평가결과의 활용

업적과 역량평가의 결과는 차별적인 인재관리를 할 수 있는 효과적인 정보를 제공함. 업적과 역량이 모두 뛰어난(우측 상단의 Stars) 사람은 핵심인재(Key Talent)로 분류하여 별도 관리가 필요함

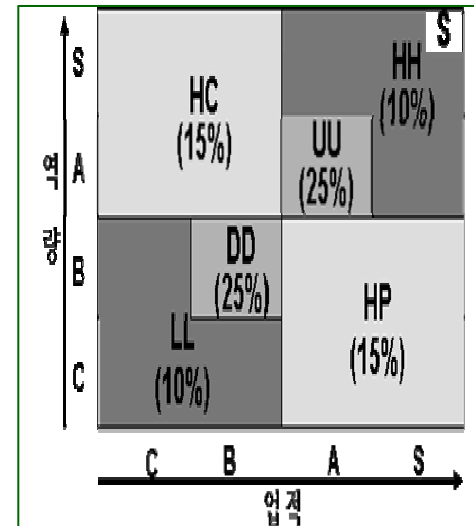
예시적

## PP (Performance and Potential) Matrix의 활용



## 실제 작성 사례

직원	Competency	MBO
a	2	4.4
b	2	3
c	5	2.5
d	4	3.1
e	3	2.7
f	4	3.5
g	5	5
h	4.2	4.4





# 평가결과의 활용 : 국내 대기업 사례

다음은 평가결과를 승진, 보상, 교육 등 인사타제도에 인재 유형별로 차별화시킨 국내 대기업 사례임

## 평가방식

구분		피평가자	1차/2차 고과
평가 내용	역량	자기개발 신고 (자기평가 없음)	항목별 진단
	업적	실적등록 (자기평가 없음)	KPI의 목표 달성도 평가

고과비율 배분표

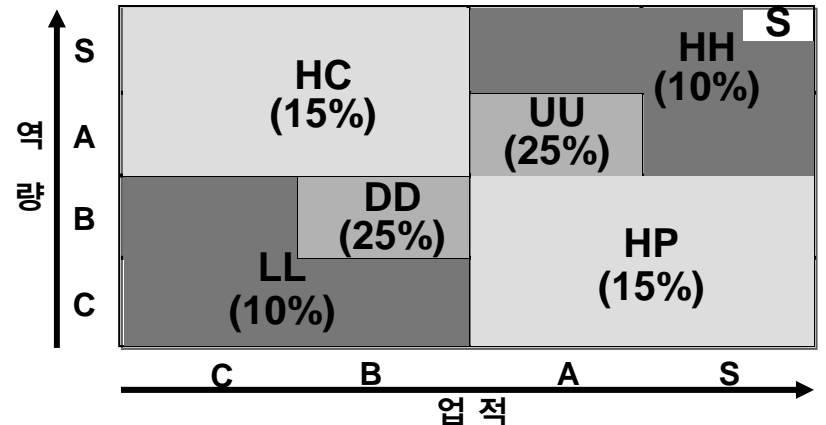
구분	S등급	A등급	B등급	C등급
역량	10%	40%	40%	10%
업적	10%	40%	40%	10%
재량권 Range	0~10 %	30~50 %	30~50 %	5~10 %

예시적

## 활용 우선순위

유형	비율	승진	연봉	S-HIPO	이동	교육
S	10%	1	1	1	계획적 이동	경영자 교육
HH		2	2	2		
UU	40%	3	3	3	1	4
HC		4	5	X		
HP	40%	5	4	X	4	1
DD		X	6	X	2	2
LL	10%	X	X	X	3	3
비고		승진율 범위내	등급별 인건비율 범위내	직위별 인원비율 범위내	-	-

- Talent Matrix에 의해 단위조직별 자원을 세부 유형화하여 차별적 활용의 기반 마련



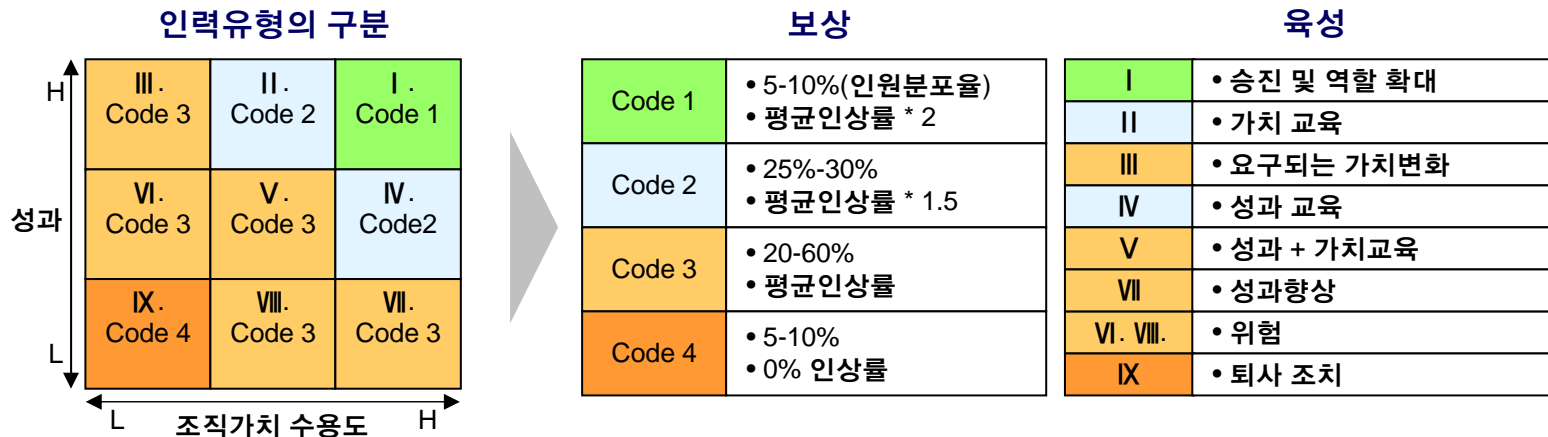


# 평가결과의 활용 : GE 사례

체계적인 핵심 우수 인력 육성을 하고 있는 GE는 인력유형 구분에 따라 보상과 육성방법을 명확히 차별화 하고 있음

예시적

- Session C (인사위원회)에서 인력유형 구분 - 핵심 우수 인력의 정의와 관리방안 연계
- Vision, 조직문화, 고객만족 등의 항목으로 조직가치 수용도를 평가함



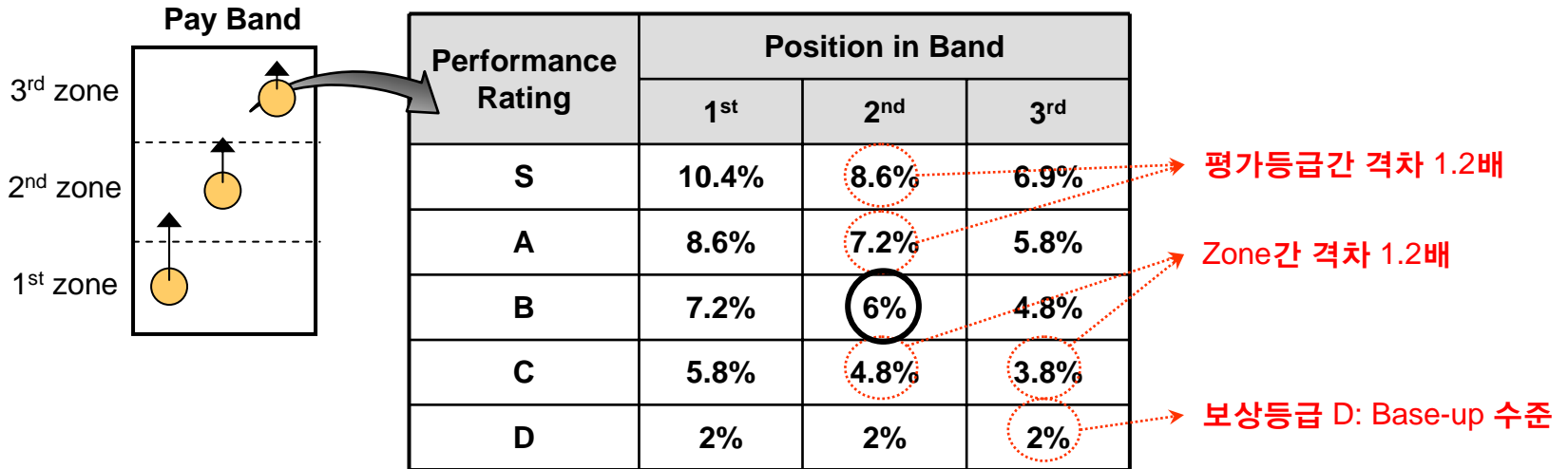


# 평가결과와 보상 연계

매년 기본연봉 조정은 연봉범위 내 개인의 연봉수준을 고려하고, 역량/업적 평가결과를 반영하여 개인의 연봉인상율을

예시적

Merit Increase Table 운영 기준



- 평가에 따른 기본연봉 차등규모를 결정함에 있어서 기본원칙은 동일 평가등급을 받았을 경우에 직급간 임금역전현상을 지양하는 방향으로 설계함
- 각 평가등급간 격차를 1.2배로 설정함으로써 개인성과에 의한 보상차별화를 강조
- 하위 10%의 성과 미달자는 성과에 따른 Merit Increase 인상율은 적용하지 않고, Base-up 인상율만 적용함



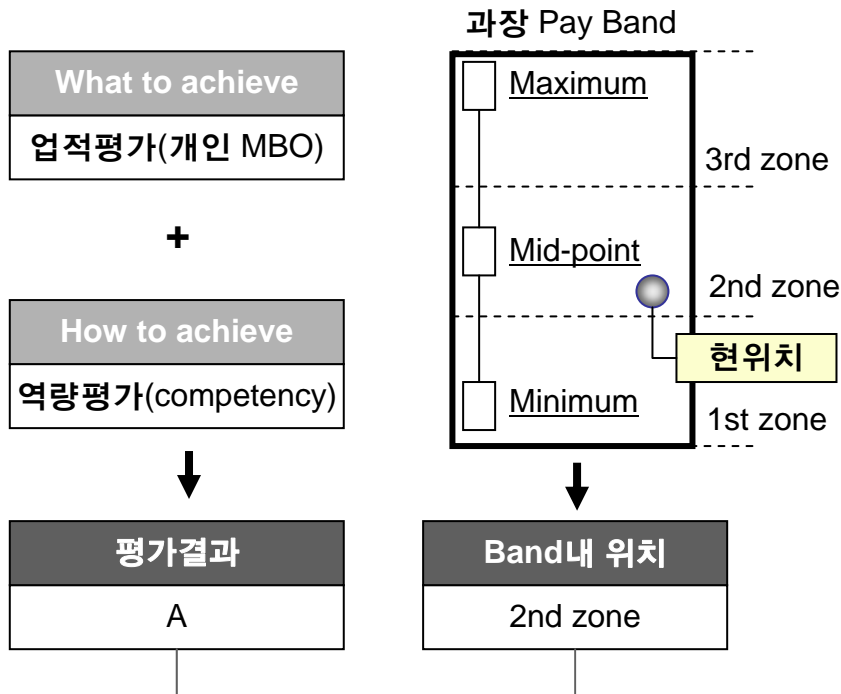
# 평가결과와 보상 연계

기본연봉은 Pay Band내 위치와 평가결과를 Merit Increase Table상의 연봉인상률을 적용하여 결정함

예시적

## 평가 결과 예시

- 연봉수준이 Pay Band내 2nd zone에 위치하고 있는 “홍길동 과장”의 올해 평가결과를 A라고 가정했을 때



## 기본연봉인상률 산정 예시

- Merit increase table 기준으로 계산 시 “홍길동 과장”의 연봉인상률은 7.2%임

**Merit Increase Table**

Performance Rating	Position in Band		
	1st	2nd	3rd
S	10.4%	8.6%	6.9%
A	8.6%	<b>7.2%</b>	5.8%
B	7.2%	6%	4.8%
C	5.8%	4.8%	3.8%
D	2%	2%	2%

**Table 설정 Assumption**

- 평균 연봉 인상률(Merit Increase) : 6%
- 기준점: 2<sup>nd</sup> / B등급
- 각 평가등급간 격차 : 1.2배 간격

End of Document

---

**CONFIDENTIAL**

This report contains proprietary methodologies and tools and remains the property of Mercer HR Consulting.  
These methodologies and tools cannot be used or disclosed without written consent by Mercer HR Consulting.  
© 2005, Mercer HR Consulting