

Enterprise Needs Key Points for Personnel Management 2018

# 기업이 챙겨야 할 ‘2018년 인사관리 핵심 포인트’

2018년 들어 노동시장을 둘러싼 환경변화가 한층 빨라지면서 기업이 준비해야 할 인사관리 제도도 더욱 많아지고 중요해지고 있다. 다음에 대한상공회의소의 ‘대한상의 브리프 제51호(2018년 1월 29일)’에 소개된 「기업이 챙겨야 할 ‘2018년 인사관리 핵심 포인트’」를 통해 새로운 노동환경에 맞는 기업의 인사관리 핵심 포인트에 대해 살펴보고자 한다.

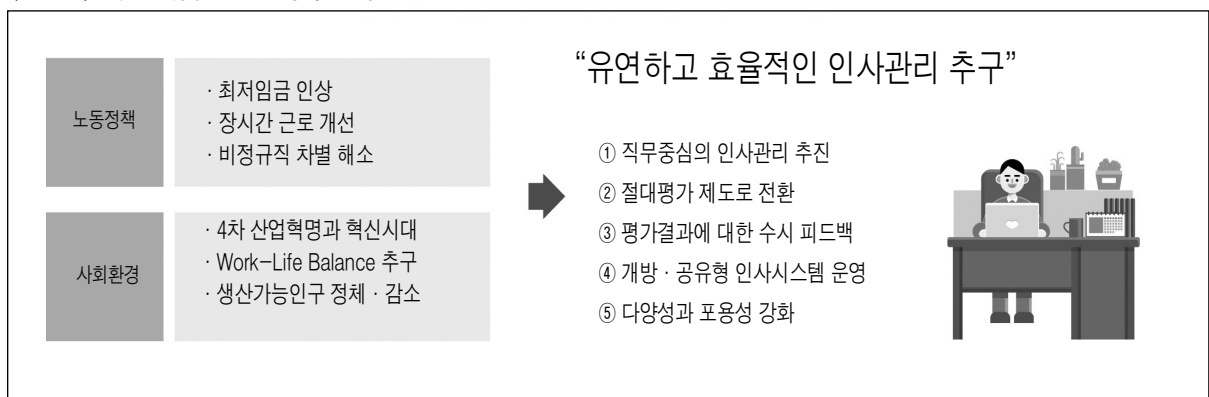
- 편집자 주 -

## I. 서론

노동시장을 둘러싼 제도와 사회환경이 변화하고 있다. 올 1월부터는 최저임금이 16.4% 인상돼 시간당 7,530원이 적용된다. 근로시간 단축, 비정규직 격차 해소를 위한 정책들도 추진될 전망이다. 이에 더해 저출산·고령화나 4차 산업혁명으로 대표되는 사회 전반의 패러다임 전환도 노동환경의 변화를 가속화할 것으로 보인다.

기업 입장에서는 이 같은 변화에 선제적으로 대응하는 자세가 필요하다. 변화에 한 발 앞서 인사제도를 정비하고 운영한다면 현재의 변화 상황은 오히려 인력 운영 효율화와 미래 인재 육성에 기회가 될 것이고, 나

[그림 1] 최근 기업환경 변화와 인사관리 Point



아가 기업의 경쟁력 강화에도 도움이 될 것이다.

이에 본 브리프는 변화된 노동환경에 맞는 인사관리 전략을 소개하고, 해외 기업들이 먼저 시행하고 있는 사례를 통해 구체적인 활용방안을 제안하고자 한다.

## II. Point① 직무중심의 인사관리 추진

[그림 2] 직무중심 인사관리 전환 방안

01	전사 직무를 포지션 혹은 포스트 단위로 세밀하게 도출해 관리
02	직무목표와 역량이 기재된 직무 기술서를 인사 의사결정에 적극 활용
03	직무 간 상대적 중요도를 도출하고, 이를 조직 위계구조에 반영
04	직무-인재 간 적합성을 높이기 위한 논의 절차와 제도 마련
05	채용, 임금, 평가를 모두 직무와 연결하는 종합적인 인사정책 수립

직무 특성보다 연공이나 근속에 기반한 인사관리방식은 한국기업의 비효율 혹은 낮은 생산성을 야기하는 주요 원인 중 하나로 지적돼 왔다. 하는 일은 변하지 않는데 시간이 지날 때마다 지속적으로 임금이 상승하는 호봉제방식의 보상 제도는 기업에 큰 부담으로 작용한다.

또한 직무를 명확히 구분하지 않는 보편적 관리방식으로는 업무의 책임성과 전문성을 높이는 데에도 한계가 있어 인적 경쟁력 제고에도 큰 걸림돌이 되어 왔다.

특히 '동일노동 동일임금' 원칙이 확립되기 위해서는 직무별 특성을 감안하지 않은 임금결정 방식이 가장 우선적으로 개선돼야 할 요소다.

이와 같은 상황을 종합했을 때 연공서열과 호봉제 중심의 인사관리는 더 이상 유지가 어려운 한계에 이르렀다고 할 수 있다. 그런 만큼 이제는 인사관리 방식을 직무중심으로 본격 전환해 나갈 시점이다.

이를 위해서는 먼저 전사 직무를 포지션 또는 포스트 단위로 세밀하게 도출해 주기적으로 관리하고, 인사 의사결정을 내릴 때는 직무목표와 역량 등이 기재된 직무기술서를 적극 활용하는 것이 필요하다. 또한 평가를 통해 도출된 직무 간 상대적 중요도를 조직 위계구조에 반영하고, 직무-인재 간 적합성을 향상하기 위한 논의 절차와 제도도 만들어야 한다.

궁극적으로는 채용, 임금, 평가를 모두 직무와 연결하는 종합적인 인사정책을 수립해야 한다.

## III. Point② 상대평가에서 절대평가로 전환

4차 산업혁명으로 대표되는 혁신의 시대에 직원 개개인이 최상의 성과를 창출하기 위해서는 수평적이고 자유로운 분위기 속에서 능동적으로 협업하는 것이 필수다. 여기에 큰 걸림돌로 작용하는 것이 상대평가제도다.

상대평가제도는 평가가 용이하고 승진·해고 등의 기준을 비교적 명확히 제시하기 때문에 경영 현장에서

## Special Report

[그림 3] GE의 평가제도 변경 사례

주기	1년 1회	➡	상시
방식	상대평가	➡	절대평가
방법	연초 목표설정 연말 성과평가	➡	실시간 성과평가
채널	서면+면담	➡	서면+면담 +온라인채팅 등

많이 활용되고 있지만, 직원 간 지나친 경쟁을 조장하거나 위험을 회피하게 만드는 단점이 있다.

상대평가 결과를 근거로 근로자를 해고하거나 임금을 삭감하더라도 제도가 정교하고 객관적이지 못하다면 소송에 휘말리는 등의 문제도 여전하다.

상대평가를 절대평가로 전환하면 이 같은 문제를 상당 부분 해결할 수 있다. 특히 절대평가는 특정 직무의 절대적 목표를 정해두고 이를 얼마나 충족했느냐를 평가하는 것이므로 직무 중심의 인사제도에 반드시 포함돼야 할 요소다.

실제로 2016년부터 GE 등 글로벌 기업들도 인사평가를 절대평가 방식으로 전환하고 있으며, 이들 기업에서는 이직률이 감소하고 직원의 업무 몰입도가 높아지는 등 긍정적인 효과가 뚜렷하게 나타났다.

미국 소프트웨어 기업 Adobe는 상대평가 방식의 등급을 폐지하자 자발적 이직률이 30% 감소하고, 직원의 업무몰입도가 1.2%p 높아졌다. 미국 네트워크장비 개발사인 Juniper Networks도 절대평가 도입 후 직원의 70%가 혁신 지속 능력이 향상되었다고 응답했고, 보험회사인 New York Life도 평가 프로세스 공정성에 대한 인식이 10%p 상승하는 효과가 있었다.

### Ⅳ. Point③ 평가결과에 대한 수시 피드백

평가결과를 각종 인사정책에 제대로 활용하기 위해서는 근로자의 수용도가 높아야 한다. 아무리 객관적이고 공정하게 평가한다 해도 낮은 평가를 받은 근로자는 공정성을 문제 삼기 마련이다. 특히 근로자 권익보호를 우선으로 하는 최근 노동환경 하에서는 근로자가 인정하지 않는 평가결과는 제대로 활용되기 어렵다. 수용도를 높이는 가장 효과적인 방법은 관리자가 근로자를 사실 위주로 관찰·평가하고, 그 결과를 적시에 피드백하는 것이다. 관찰하고 기록한 내용이 객관적이고 이를 근거로 수시 커뮤니케이션이 이루어지면 평가결과에 이의를 제기해도 충분한 대응이 가능하다.

성과관리와 피드백 주기가 더 세분화하고 짧아지면 부담을 느끼는 근로자도 있을 수 있다. 하지만 객관적인 관찰에 근거해 투명하게 근로자를 관리한다는 인상을 주면 조직에 대한 신뢰가 상승하고 자기계발 욕구도 강화될 것이다.

### Ⅴ. Point④ 개방·공유형 인사시스템 운영

근로자의 임금과 승진 등 처우에 불합리한 차별이 있는지 등에 대한 논란이 발생하는 경우, 가장 효과적인 대응방법은 객관적인 데이터로 입증하는 것이다. 여기에 가장 중요한 것이 인사운영과 결정의 세부적인 내

용이 잘 기록돼 있어야 한다.

하지만 분란을 사전에 예방하고, 인사제도에 대한 직원의 신뢰를 높이는 최선의 방법은 인사정보를 가능한 수준에서 충분히 공개하고 공유하는 것이다.

반면 한국기업은 보안상 이유로 공개·공유 시스템 구축에 미흡하거나 개방형 플랫폼보다는 자체 구축한 시스템을 쓰는 경우가 많다.

인사관리시스템에 개방형 플랫폼을 활용하면 실시간으로 정보를 기록할 수 있을 뿐 아니라 다양한 분석이 가능해져 보다 나은 의사결정을 내릴 수 있다. 특히 동종업종이나 유사규모 회사와의 비교도 용이해 인사제도 운영과 관련해 근로자들에게 보다 논리적인 설득도 가능해진다.

아직 ICT 업종에 한정된 사례이지만 클라우드 방식의 인사정보시스템을 이용하면 비용을 획기적으로 줄이는 것은 물론, 이를 통해 얻은 각종 데이터를 분석해 보다 과학적인 인사제도 운영으로 근로자의 만족도도 높일 수 있다.

예를 들어 임금을 많이 인상해도 근로자는 늘 다른 회사보다 임금이 적다는 불만을 갖는 경우가 많은데, 이때 외부기관이 제공하는 임금정보를 구체적으로 보여줌으로써 설득력을 높일 수 있다. 또한 인당 생산성 정보를 비교해 보여줌으로써 임금 또는 성과목표의 적정성에 대한 설득력도 높일 수 있다.

## Ⅶ. Point⑤ 다양성과 포용성 강화

세대 간·직급 간·남녀 간에 직무수행 방법이나 성과, 보상에 대한 만족도 등에 차이가 존재한다. 특히 향후 기업 성장에 핵심이 될 20~30대 젊은 인력, 그리고 여성인력은 기존 인력과는 사고방식이나 배경지식이 완전히 다르다.

오늘날 기업 내부에 다양한 집단이 공존할 수밖에 없고, 이 경우 획일적인 제도보다는 집단별 특성에 맞는 다양한 제도를 운영할 필요가 있다. 또 기업이 영위하는 사업 내용이나 구성원의 특성을 충분히 고려한다면 그 효과는 배가 될 것이다.

이를 가장 잘 활용한 경우가 구찌(Gucci)의 사례다. 명품 패션업계에서 늘 샤넬(Channel)의 그늘에 가려 추종자에 머물렀던 구찌가 최근 급성장을 한 배경에는 이른바 “역코칭”의 효과가 있었다. 경험이 많은 고위직급이 젊은 직원들을 코칭하는 것이 아니라, 최근 트렌드에 더 민감하고 이를 잘 수용하는 젊은 세대인 하위직급이 고위직급에게 소비자트렌드와 제품 혁신 방향에 대해 역코칭을 진행했다. 하위직급이 알고 있는 최신 트렌드를 제품에 반영한 것이 소비자들의 호응을 얻어 기업이 큰 성공을 거둔 것이다. 