

# 「職務評價」制度에 대한 小考



## 序 言

企業의 人的資源의 最大限 活用은 經營의 주요한 課題이다. 人的資源의 本源地인 人間은 단순한 資源이기 以前에, 하나의 人格의 主體로서 理性과 感情 및 自由意思를 지닌 動物이기 때문에 餘他의 物的資源과는 달리, 보다 세심한 주의가 필요하다.

本 小考는 合理的인 人事管理의 基礎로서 職務의 「分析」·「評價」·「設計」過程 中 「評價」에 대해서 검토하고자 한다.

## I. 職務評價의 意義

職務評價란 「企業이나 기타의 組織에 있어서 各 職務가 지니는 相對的인 價值(relative worth of various jobs)를 決定지우는 過程」<sup>1)</sup>을 일컫는 것으로서 職務分析(job analysis)에 의하여 作成된 職務記述書(job description) 또는 職務明細書(job specification)를 基礎로 하여 이루어진다.

이러한 職務評價에 있어서 各 職務의 相對的인 價值를 體系的으로 評價하기 위하여 考慮되어야 하는 變數(variable)<sup>2)</sup>로서 技能(skill) 責任(responsibility), 努力(efforts) 및 作業環境

崔 鍾 泰  
(서울大 經營大 助教授)

(working condition)을 들 수 있다. 다시 말하면 各 職務가 지니는 이러한 要素들의 程度가 높으면 높을수록 企業이나 組織의 目標達成에의 공헌도가 큰 것으로 評價되어서 그 職務의 相對的인 價值는 크다고 말할 수 있다.<sup>3)</sup>

職務評價에 대하여 여러가지 다른 定義가 있으나 職務를 評價하는 過程에서 特히 注意해야 할 것은 職務評價는 經營組織에 있어서의 各 職務의 相對的인 價值를 決定하기 위한 一方法이며 어디까지나 職務 그 自體의 價值를 判斷하기 위한 것이지 결코 職務上의 個個의 人間을 評價하기 위한 것이 아니라는 것이다.

이러한 職務評價는 다음과 같은 過程을 밟는다.

- ① 職務에 관한 事實을 分析・把握하고
- ② 이 結果를 職務記述書나 職務明細書로 정리하여
- ③ 職務評價方法에 따라 評價하고
- ④ 特定職務에 相應하는 賃金을 비롯한 제반合理的인 人事管理를 決定하는 태에 그 結果를 반영시킨다.

## II. 職務評價의 目的

差別的인 價值를 지닌 職務에 差別的인 賃金이 支給되도록 하기 위하여 職務評價가 行하여 진다.<sup>4)</sup> 職務評價制度는 企業內의 賃金體系나 構

1) W. French, The Personnel Management Process, 3rd ed., Boston, Houghton Mifflin Co., 1974, p. 467.

2) Ibid., p. 467.

3) Ibid., pp. 467-468.

4) Ibid., p. 467.

造를 確立하고 나아가서 人事管理 全般의 合理化를 期하는 데 그 目的이 있다고 넓은 意味에서 말할 수 있다. 그러나, 一次의인 目的是 職務의 相對的 價值에 따라서 企業의 内部 賃金格差(internal wage differential)를 決定하는 데 있음은 재론할 여지가 없다.<sup>5)</sup>

따라서 職務評價의 目的是 한마디로 말한다면, 經營內에서의 賃金格差를合理的으로 策定하는 데 있다. 즉, 職務給制度를 確立하는 基礎資料를 얻기 위한 것이다.

傳統의인 見解로서 요오더(Dale Yoder)는 賃金의公正管理와一般的으로公認되는職務의相對的價值 등에 중점을 두고 賃金管理의合理化手段으로 職務評價制度를 利用할 것을 주장하고 있는 바 그는 職務評價의具體的인目的을 다음과 같이規定하고 있다.<sup>6)</sup>

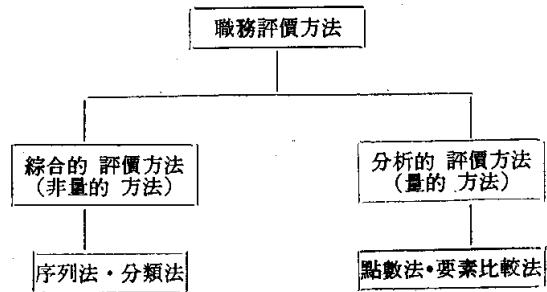
- ① 職務評價의 質的側面에서 職務의相對的價值와 그 有用性의決定資料를 提供하고,
- ② 勞使間에妥當性을 認定할 수 있는 賃金格差는 從業員의勤勞意慾을增進시켜勞使協力體系를 確立하여,
- ③ 組織의職階制度를 確立하고 職務給 또는 職給制度定立을 위한 資料를 提供하고,
- ④ 勞動市場에서 労動者를誘引할 수 있는 우월한 賃金體系를樹立하는 資料를 提供하며,
- ⑤ 團體交涉을 위한 資料를 提供하는 등, 多樣한效果를 얻는 것이라고 하였다.

### III. 職務評價方法 및 組織

#### 1. 職務評價方法

職務評價의方法은 우선 綜合的方法(非量的方法)과 分析的方法(量的方法)의 2가지로 大別된다.

綜合의인方法은職務遂行에 있어서의難易의程度 등을基準으로包括的判斷에의하여職務의價值를相對적으로評價하는方法으로서여기에는序列法(ranking method)과分類法(job



〈圖 1〉

classification method)이 있다. 이에 대하여 分析的 方法은 職務分析에 따라 職務를 基礎의인要素 또는 條件으로 分析하고, 이들을 數字를 使用하여 量的으로 計測하는 分析的인判斷에의하여評價하는方法으로서 여기에는 點數法(point rating method)과 要素比較法(factor comparison method)이 있다. 이러한評價方法은各各 그長點과短點을 지니고 있어서 產業 또는 經營의特殊性을考慮하여評價方法을 적절히決定하여야 한다. 그러나 일반적으로는 가장合理的인方法으로 點數法을 손꼽고 있다.

이제 그와 같은評價方法에 대해서 좀더 상세하게考察하고자 한다.

#### 1) 序列法(ranking method)

職務의相對的價值에基礎를두고各職務의重要度와長點에 따라順序를定하는評定方法이다. 이方法에서는職務에 있어서重要한役割을하는要素가어떤것인가를區分하지않고단지職務의相對的인價值를全體的으로判斷한다.<sup>7)</sup>

等級을定하는方法으로는첫째,最上位職務(top job)과最下位職務(bottom job)를選定하여나머지職務의順序를相對적으로定하는方法,둘째,各職務를두개씩다른職務와比較하여順序를決定하는方法(paired comparison method),셋째,委員會를설치해서順序를決定하는方法(이方法은個人에의한것보다客觀적으로 편견이 적다는長點이 있음),넷째의方法으로는組織圖表(organization chart)를利用해

5) 柳基鉉, 現代人事管理, 貿易經營社, 1977, p. 108.

6) 柳基鉉, 上揭書, p. 108.

7) French, op. cit., pp. 472-473.

서 序列을 定하는 方法이 있다.

한편 序列法의 主要한 缺點은 職務의 어떤 要素가 特別히 價值있게 받아들여지느냐에 대한 보편적인 指針(agreed-upon guides)이 없다는 것이다.<sup>8)</sup> 그리므로 각각의 職務에 대한 判斷의 標準이 없으며, 어떠한 假定下에서 等級이 이루어졌는가를 알 수 없다. 또한 職務의 等級이 매우 主觀的인 見地에서 이루어진다든지, 感情의 原因이 크게 作用할 危險이 있다. 序列法의 이러한 缺點은 어떤 要素들이 等級決定時에 考慮되어야 하는가를 統一化함으로써 補完할 수 있으며, 다른 方法에서 처럼 職務記述書를 參考로 하는 것도 그 補完策이 될 수 있을 것이다.

이 方法은 分析的 方法에 비하여 科學的의 못 되며, 職務間의 差異가 明確한 경우나, 評價者가 모든 職務를 잘 알고 있을 때만 適用이 용이하다. 또, 職務等級을 신속하게 매길 수는 있지만, 그 대신에 職務의 數가 많고, 內容이 複雜한 경우에는 그 實效가 없다고 보아야 한다.<sup>9)</sup>

## 2) 分類法(job-classification method)

分類法이라는 것은 職務等級(job grading)이라고도 하는데, 職務를 여러가지 水準이나 等級으로 分類・表現하는 것부터 始作된다.<sup>10)</sup> 이 分類法은 序列法에서 좀더 發展된 것으로서 어떠한 基準에 따라서 事前에 만들어 놓은 諸等級에 각 職務를 적절히 判定하여 맞추어 넣는 評價方法이다.

評價를 위한 等級記述書(grade description)를 작성하는 때는 다음 두가지 方法이 있다. 즉 첫째, 職務에 等級을 매겨서 階級을 形成시키는 방법이다. 예를 들면, X·Y 職務가 한 階級(classes)에 屬하면, A·M·N 職務는 다른 階級에 屬하게 된다는 것이다. 둘째의 方法은 等級을 定義하는 데 있어서 미리 委員會의 決定을 要求하는 것이다. 이때 委員會에서 決定되는 定義가 代表職務(key job)에 대한 定義가 된다.

이와 같은 方法으로 等級記述書가 作成되면 각 職務를 特定의 等級에 배치하여, 그 等級에 屬하는 모든 職務에 대해서는 同一한 基本給을 支

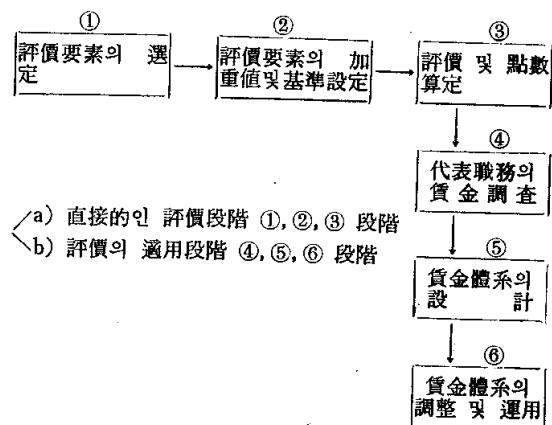
給한다.

이러한 分類法은 序列法에 價值測定의 基準이 첨가된 하나의 改善策이라고 할 수 있다. 이 方法의 短點으로서는 첫째, 等級을 決定하는 데 있어 넓은 一般性을 지닌 概念을 使用해야 된다는 点이다. 이와 같은 것은 結果的으로 애매모호한 記述을 하게 되어 그 해석에 있어서 論難이 있게 된다는 점이다. 둘째, 生產部나 營業部와 같은 서로 相異한 形態의 職務에 대해서는 等級記述書가 두가지로 되어서 複雜한 體系를 갖게 된다는 点이다. 이와 같은 缺點이 있는 하나, 이 方法은 비교적 간단하고 理解하기 쉽다는 長點을 지니고 있는 것이다.

## 3) 點數法(point rating method)

點數法이란 評價의 對象이 되는 職務相互間의 여러가지 要素를 뽑아내어 각 要素의 尺度에 따라 職務를 評價하는 方法으로서 職務評價方法 중 가장 많이 使用되는 方法이다. 點數法에 의한 職務評價實施의 一般的의 節次는 다음과 같다.

- ① 評價要素의 選定
- ② 評價要素의 加重值 및 基準의 設定
- ③ 評價 및 點數算定
- ④ 代表職務의 賃金調查
- ⑤ 賃金體系의 設計
- ⑥ 賃金體系의 調整 및 運用



8) French, ibid., p. 473.

9) 黃炳晙, 人事管理, 서울大學校 出版部, 1973, p. 55.

10) French, op. cit., p. 472.

## (第1段階) : 評價要素의 選定<sup>11)</sup>

職務評價要素의 數는 組織에 따라 相異하다. 적을 경우에는 3개, 많을 경우에는 스물다섯 혹은 그 以上의 要素들이 使用되고 있다. 그러나 가장 많이 活用되는 要素의 數는 열개 혹은 열한개 程度이다. 1950년 제네바 국제회의에서 합의를 본 評價 要素를 紹介하면 다음과 같다.<sup>12)</sup>

〈表 1〉 職務評價要素

技能	責任	努力	作業條件
① 知識	④ 設備責任	⑧ 精神的努力	⑩ 作業環境
② 經驗	⑤ 製品責任	⑨ 肉體的努力	⑪ 危險
③ 應用力	⑥ 安全責任		
	⑦ 他人責任		

## (第2段階) : 評價要素의 加重值 및 基準의 設定

評價要素(job factor)가 選定된 다음에 各 評價要素의 加重值(weight)를 設定하여야 한다. 왜냐하면 各 評價要素는 職務價值를 構成하는 過程에서 그 占하는 重要度를 달리하기 때문이다.

이러한 加重值은 可能한限客觀的事實을 基準으로 하여 決定하여야 한다. 加重值設定의一般的條件으로서는 ① 經營全體運營의 觀點에서 본 加重值 ② 職務上의 評價要素가 表現하는 加重值로 구분해서 생각할 수 있다. 이러한 加重值은 百分比로 表示되는 것이 보통이다.<sup>13)</sup> 이때 加重值를 어떻게 設定하며, 또 이를 어떻게 配分할 것인가는 職務評價의 주요한 課題로 등장된다.

加重值設定은 經營業績·規模 등에 따라 다르기 때문에 그 企業의 事情에 맞도록 적절히調整해야 될 줄로 안다.

美國과 日本企業의 「加重值」의 平均을 보면 다음 〈表 2〉과 같다.

〈表 2〉 「加重值」의 平均

評價項目	美 國	日 本
技 能	50%	45.20%
責 任	25%	26.20%
努 力	15%	16.03%
作 業 環 境	10%	12.60%

(資料：植木繁編，人事・労務管理と 經營科學，東京，昭和 38, 125面)

「加重值」配分의 代表의 方法으로서 等差級數方式과 等比級數의 方法을 들 수 있다.

### ① 等差級數에 의한 增加方法

〈表 3〉 評價要素의 配點表

等級 點 數 要 素	1	2	3	4	5	6	Weight
技 能 知 識 經 驚 應 用	2	5.6	9.2	12.8	16.4	20	(20)
	1	2.8	4.6	6.4	8.2	10	(10)
	1	2.8	4.6	6.4	8.2	10	(10)
努 力 肉體的努力 精神的努力	1	2.8	4.6	6.4	8.2	10	(10)
	1.5	4.2	6.9	9.6	12.3	15	(15)
責 任 對物的責任 對人的責任	0.5	1.4	2.3	3.2	4.1	5	(5)
	1	2.8	4.6	6.4	8.2	10	(10)
作 業 作業環境 危險	1	2.8	4.6	6.4	8.2	10	(10)
	1	2.8	4.6	6.4	8.2	10	(10)
合 計							100

11) E.B. Flippo, Principles of Personnel Management, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1976, pp. 305-307 참조.

12) Herkonroth, W., Anwendung und Veränderung der Lohnformen bei zunehmender Mechanisierung, in: Max A. (Hrg.), Personalführung Band II., Gabler, Wiesbaden, 1970, S.85.

13) 黃炳暉, 前揭書, p. 53.

等差級數에 의한 配分方法은 다음과 같다.<sup>14)</sup>

$$S = \frac{\text{最高值} - \text{最低值}}{N-1} \quad (S: \text{等級間의 差})$$

最高值와 最低值를 10對 1의 比率로 100點滿點으로 하여 點數를 配分하면 〈表 3〉과 같다. 「技能」 중 「知識」의 경우 그의 等差는 3.6이 된다 ( $\frac{20-2}{6-1} = \frac{18}{5} = 3.6$ )

## (2) 等比級數에 의한 增加方法

等比級數에 의한 配分方法은 다음과 같다.<sup>15)</sup>

$$S = \frac{\text{最高值} \times \text{最低值의 程度의 比率}}{N-1}$$

(S: 等級差 N: 等級數)

지금 最高值와 最低值의 比率을 5對 1로 하고 等級의 數를 7等級으로 한다면 다음과 같다. 즉, 最高值와 最低值의 比率은 5對 1이므로 分子는 5에 대한 對數(log)로서 0.69897이 된다. 等級數 N는 7等級으로 区分했기 때문에 分母는 7-1로서 6이 된다.

$$\frac{0.69897}{N-1} = \frac{0.69897}{7-1} = \frac{0.69897}{6}$$

$$= 0.116495$$

「K值」를 公比라 할 때  $\log K = 0.116495$ 이므로 K는 1.308이라는 값을 갖는다. 따라서 각 等級마다 「K值」 즉 1.308을 곱하면 된다. 예컨대, 最低值와 最高值를 20對 100으로 했을 때 어떤가를 보면 다음과 같다(〈表 4〉 참조).

이미 앞에서 언급된 바 있듯이 配定된 加重值의 比率을 보면 대부분의 경우, 技能이 가장 큰

〈表 4〉

要素		點數	等級							修正值
			1	2	3	4	5	6	7	
技能	1. 知 識	20	26	34	45	59	77	100		
	2. 經 驗	18	24	31	40	53	69	90		

最低等級의 點數值	.....	20	.....	20
第 2 等級의 點數值	.....	$20 \times 1.308 = 26.2$	.....	26
第 3 等級의 點數值	.....	$26.2 \times 1.308 = 34.2$	.....	34
第 4 等級의 點數值	.....	$34.2 \times 1.308 = 44.8$	.....	45
第 5 等級의 點數值	.....	$44.8 \times 1.308 = 58.5$	.....	59
第 6 等級의 點數值	.....	$58.5 \times 1.308 = 76.6$	.....	77
第 7 等級의 點數值	.....	$76.6 \times 1.308 = 100.1$	.....	100

構成比를 차지하며 다음이 責任・努力과 作業條件의 順으로 되어 있다. 그러나 最近에는 「技能」要素의 중요성이 점차 낮아지고, 「責任」要素의 중요성이 增加되고 있는 경향이 있다. 이는 「오토메이션」에 의한 기술혁신의 영향에 의한 것이다. 즉 機械化와 오토메이션화에 의해서 더 많은 技能을 人間에게서부터 機械으로 移轉시켰기 때문이다.

評價要素 및 加重值의 配分이 定하여지면 다음에는 各 要素의 優劣를 判定하는 基準을 정하여야 한다.

基本要素에 대하여 價値가 높은 것에서부터 낮은 것으로 연속하여 段階別로 職務의 内容을 表現하는 評定基準表를 많이 사용한다(〈表 5〉 참조 요망).

〈表 5〉 職務評價規準表(一例)

基 本 要 素	細分要素	定 義	觀察 項 目	尺 度					
				1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級
技 能	知 識 (教育)	職務遂行上 必要한 基礎的 理論的 知識	學校教育 乃至 이에 準한 教育 程度의 習得	無學이라도 可	國卒程度	中卒程度	高卒程度	大卒程度	大卒以上
	經 驗	必要한 技能 習熟의 所要期間	習熟期間	普通常識	1~2個月	3~6個月	1年 普通의 旋盤工程度	2~3年 熟練要	5~7年 長期熟練要
	應用性	職務의 複雜度	判斷力 選擇力 應用力	극히單 純한 일 인일이 없다	反復의 인일 判斷選擇의 내용이 약 간複雜	毎日 같은 正常的인 일 의 내용이 복雜	일의 내용이 정하고 大 端히複雜	定常의 인 일 이 적고 大 이 아닌高度 의 判斷要	定常의 인 일 이 적고 大 이 아닌高度 의 判斷要

14) 植本繁編, 人事 労務管理と 經營科學, 培風館, 東京, 昭和 38, 127面 参照.

15) 植本繁編, 上掲書, 128面 参照.

### (第3段階) : 評價 및 點數算定

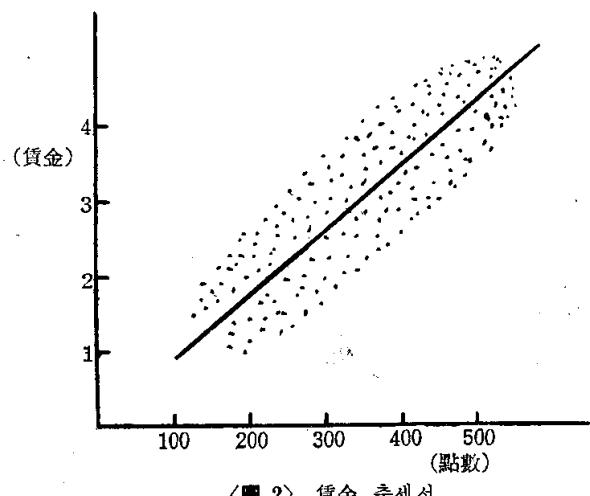
各要素의 選定, 加重值 및 基準이 設定되고 細分된 職務明細書가 이용된다면 評價 및 點數算定에는 별다른 어려움이 없다. 왜냐하면 要素別로 尺度에 記述된 資料를 比較해 가면서 職務明細書를 읽고 各要素의 水準에 맞는 職務를 評價하면 되기 때문이다. 이때 모든 要素에 대한 點數의 集計가 바로 職務評價의 點數로서 나타난다.

職務評價의 點數算定은 다음과 같이 한다. 예컨대, 「技能」要素의 경우 그의 細部要素로서 知識, 經驗, 應用性을 들 수 있다. 지금 「A」라는 職務의 「知識」程度는 高卒(4級)을 要하고, 「經驗」程度는 2~3년(5級)을 要하며, 「應用性」으로 보아서 每日 같은 正常的인 일로서 內容이 약간 複雜性(3級)을 띠고 있다고 하면 「技能」要素의 點數는 25.6이 된다. (表 3) (表 5 참조).

$$12.8(\text{知識}) + 8.2(\text{經驗}) + 4.6(\text{應用}) \\ = 25.6(\text{合計})$$

### (第4段階) : 代表職務의 賃金調査<sup>16)</sup>

第3段階의 結果 職務가 評價되고 點數에 의



<圖 2> 賃金 추세선

16) E.B. Flippo, op. cit., pp. 309-310. 參照.

17) E.B. Flippo, ibid., pp. 310-311. 參照.

해 細分되었는데, 이제 이러한 것을 貨幣的 價值로 바꾸어야 한다. 이러한 轉換의 基礎的手段은 賃金調查(wage survey)에 의해 可能해 진다.

賃金調查의 첫段階은 義務가 명확히 定義되어 있고 상당히 安定의이며 同一水準의 職務를 代表할 수 있는 代表職務(key job)를 選定한다. 이로써 職務의 標本(sample)이 抽出되는 것이다.

둘째段階은 勞動市場에서 標本企業을 選擇하는 것이다.

이렇게 두 標本(sample)이 選定되면 마지막으로 적절한 賃金情報 to 얻어야 한다. 즉 職務滿足, 職務에 대한 從業員의 變化하는 性質, 全體補償計劃 등이 注意깊게 分析・比較되고 等式化되어 진다. 賃金調查에 의해서 얻어진 資料는 分析되고 平均化되어 代表職務의 貨幣價值는 <圖 2>에서 보는 것처럼 「賃金圖表」에 點으로 나타난다. 繽湊된 點들에 가장 가까운 추세선을 作成함으로써 賃金體系에 있어 모든 職務들의 實際評價에 類似한 線을 얻을 수 있는데 이 線은 보통 최소자승법(method of least squares)에 의해 구한다. 이제 기타의 職務에 대한 賃金은 點數로 부터 賃金線을 따라 읽음으로써 求할 수 있다.

한편 賃金調查에서 가장 중요한 問題點 中의 하나는 各企業間의 相異한 職務의 比較이다. 또 다른 問題點은 資料를 수집하고 分析하는데 使用되는 統計方法이라 할 수 있다.

### (第5段階) : 賃金關係의 設計<sup>17)</sup>

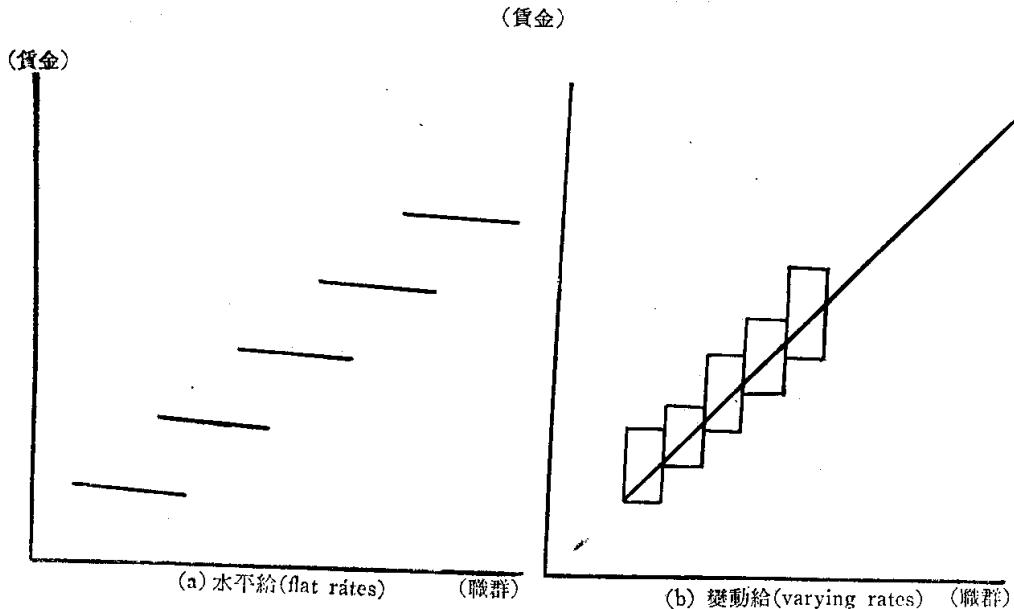
賃金調查가 끝나면 곧 그企業의 實情에 알맞는 賃金體系(職務給)를 設計해야 한다.

많은 경우에 있어 賃金體系의 設計는 職務群(job classes)과 賃率範圍(rate ranges)의 設定의 순환작업이다. 보통 職務는 個別的으로 취급되는 것이 아니라 職務群을 形成하여 集團的으로 다루어 진다. 같은 職務群內의 모든 職務는 똑같이 취급되는 것이다. 點數法(point rating me-

thod)에 있어서 職務群이라고 하는 것은 點數의範圍를, 바라는 數 만큼의 群들로 分類함으로써 이루어진다. 例를 들면 120點 사이에서 150點 사이를 한 群, 150點에서 180點까지를 한 群으로 分類하는 것과 같은 형식이다. 오늘날 거의 모든 企業들이 經濟的인 賃金管理를 위해 職務를

이와 같이 群으로 分類하고 있다.

企業의 賃金體系는 各 群(class)마다 水平給을 支給하는 形式이거나, 또는 範圍內에서 變動給을 支給하는 方法을 취한다. 賃金體系가 水平으로 되어 있으면 한 職群에서 다른 職群에로의 昇進이 基本給引上의 一次的 方法이 되기 때문에 이



〈■ 3〉 賃金體系 (wage structure)

경우 職群의 數는 대단히 많아진다.

#### (第6段階) : 賃金體系의 調整 및 運用

第5段階의 基本的인 賃金體系의 設計가 끝나면 綜合的인 觀點에서 經營內部와 外部의 變數를 考慮하여 賃金體系의 漸增的인 發展을 위한 調整作業을 하여야 한다. 즉 급작스러운 職務給設定과 適用에는 많은 問題點이 따르기 때문이다.

職務評價의 結果로 인해서 어떤 개인도 손해를 봐서는 안된다는 것이 賃金管理의 基本原理인 것이다. 그러므로 企業은 全體的인 賃率의 increase, 昇進・離職・은퇴・사직 등으로 인한 자연적 이해조절이 되기 까지는 傳統的體制와 새로운體制를併存시키는 二重體制의 運營을 당분

간 피치 못하게 된다. 즉 세로운 賃金體系의導入에 따른 既存從業員의 損失이 없도록 조정・운영되어야 하는 것이다.

이와 같이 6段階의 過程을 밟아서 실행된 點數法은 다음과 같은 長點과 短點을 지니고 있다. 長點 ① 評價에서 나온 點數值는 科學的인 職階와 職務價值를 決定하는데에 기여할 수 있다. 따라서 餘他評價方法에 비하여 判斷의 過誤를 최소화 할 수 있다.

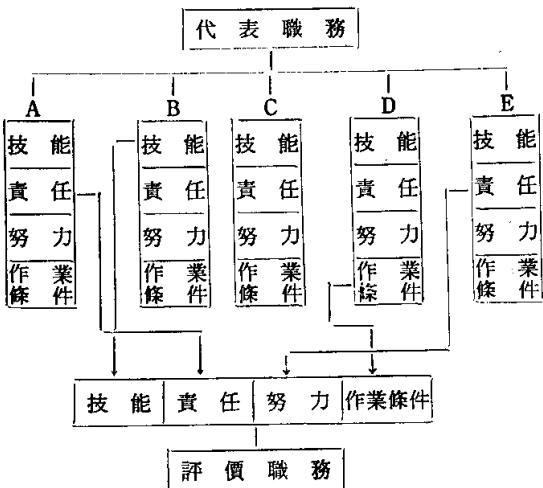
- ② 等級別 定義는 活用을 용이하게 한다.
- ③ 個人的 感情이나 편견의 개입 또는 조작을 최소한으로 한다.

短點 ① 모든 職務에 정확하게 適用시킬 수 있는 點數配定이 어렵고 滿足할만한 임종이 곤란하다.

- ② 職務要素가 增加하고 等級이 多樣化될

18) E.B. Flippo, ibid., p. 311. 참조.

- 수록合理的인點數配定이 어렵게 된다.
- ③ 이制度를 開發하는 데에는 많은時間과 費用을 要한다.
  - ④ 數字로 相對的 價值를 나타내는 方法에는 危險이 뒤따른다.
- 4) 要素比較法(factor-comparison method)
- i) 方法은 벤지(E.J. Benge)에 의해서 考察된



〈圖 4〉

職務評價의 한方法으로서 먼저組織內의 가장中心이 되는職務 즉 代表職務(key job)를 選定하여 優劣별로 직무평가를始作한다. 그 다음評價하고자 하는職務를 代表職務의要素에 結付시켜서 이들을相互比較함으로써組織內에서 이들이 차지하는相對的 價值를 分析的으로 判斷하는方法이다(〈圖 4〉 참조). 要素比較法의具體的인節次를 紹介하면 다음과 같다.<sup>19)</sup>

- ① 評價要素의 選定.
- ② 代表職務의 選定.
- ③ 代表職務의 適正賃率決定.
- ④ 各要素下에서 代表職務의 序列決定.
- ⑤ 諸要素中에서 各 代表職務의 올바른賃率割當.
- ⑥ 이리한要素尺度들에 비추어서 여타의職務評價.
- ⑦ 賃金體系의 設計, 調整, 그리고 運用.

第1段階는 職務評價要素의 選定으로서 點數法에서와 같다. 다만 要素比較法에서는 보통 7

19) E.B. Flippo, ibid., pp. 311-313. 參照.

個 이하로 보다 적은 數의要素들을 使用한다. 第2, 第3段階인 代表職務의 選定과 適正賃率의決定은 위에서 記述한 點數法에서와同一하다. 第4段階는 順位法(序列法; ranking method)을 정교하게 다듬은 것이다. 全體로서 職務의 等級을 定하는 대신에 評價要素別로 序列을 決定한다. 이를테면 職務評價委員會에서 다음과 같이 5個의 職務를 序列化할 수 있다.

技 能	責 任	努 力	作 業 條 件
A	B	E	D
B	A	D	E
C	C	B	C
D	D	C	B
E	E	A	A

그러한 후에 適正한 給料가 各 代表職務의要素別로 配分되어진다. 예컨대, A라는 職務에 대한 給料 60,000원은 〈圖 5〉와 같이 技能, 責任, 努力, 作業條件別로 要素比較에 따라 결정된다. 各尺度는 等級의 定義와 點數로 구성된 點數法의 尺度와는 달리 職務名과 金額으로 구성되어 있다. 예컨대 새로운 職務「X」가 技能에 있어 B(2,200원)에 가깝고 責任에 있어서는 C(12,000원), 努力에 있어서는 A(4,000원), 그리고 作業條件은 B(6,000원)에 가깝다면, 그것의 適正한 給料는 44,000원이다. 즉  $22,000 + 12,000 + 4,000 + 6,000 = 44,000$ 이다.

技 能	0.50	1.00	1.50	2.00	2.50	3.00	3.50	4.00
	E	D	C	B	A			
責 任	0.50	1.00	1.50	2.00	2.50	3.00	3.50	4.00
	E	D	C	AB				
努 力	0.50	1.00	1.50	2.00	2.50	3.00	3.50	4.00
	A	C	B	D	E			
作業條件	0.50	1.00	1.50	2.00	2.50	3.00	3.50	4.00
	A	B	C	E	D			
適正賃率	技 能	責 任	努 力	作業條件				
A-6.00	A-3.40	B-2.20	E-1.20	D-1.00				
B-5.60	B-2.20	A-1.80	D-0.90	E-0.90				
C-4.40	C-1.80	C-1.20	B-0.80	C-0.80				
D-3.40	D-1.00	D-0.50	C-0.60	B-0.60				
E-2.80	E-0.40	E-0.30	A-0.40	A-0.40				

〈圖 5〉 要素比較法의 要素尺度  
(단위 10,000원)

要素比較法은 給料의 職務對職務의 形態를 具體화한 것이다. 比較가 全體 職務로서가 아니라, 要素들에 의하여 職務對職務로서 이루어진다는 點에서 序列法 보다 더 세련된 方法이라 하겠다. 오늘날 대부분의 企業들은 賃金과 價格水準의 變化에 따라 尺度를 調整하기 위해 金額을 點數로 바꾸어 使用하고 있다.

要素比較法의 賃金體系의 設定·運用하는 段階는 點數法下에서 논의된 問題點을 그대로 내포하고 있다. 이 方法의 주된 缺點은 그 方法의 複雜性에서 기인하는 것으로서 專門人의 양성에 많은 훈련과 時間이 所要되며, 이 方法에 대한 理解가 不足한 고용자측에 불신감을 가져다 줄 危險이 있다는 것이다. 이러한 要素比較法의 長點과 短點을 要約하면 다음과 같다.<sup>20)</sup>

**長點** ① 企業의 特殊職務에 適合하도록 設計할 수 있다.

- ② 職務의 相對的 價值를 決定함에 있어 유사 직무간의 比較가 가능하다.
- ③ 評價基準의 設定으로 他職務와의 要素比較를 통한 評價가 용이하다.
- ④ 評價範圍에 따라 全體職務의 評價가 용이하다.

- 短點**
- ① 代表職務(key job)에 대한 職務評價에 정확성이 결여되면 이는 全體職務評價에까지 영향을 미친다.
  - ② 代表職務(key job)의 評價에 정확성을 기하기 어렵다.
  - ③ 價值의 尺度에는 편견이 개입될 可能性이 있다.
  - ④ 價值尺度의 구성이 복잡하여 종업원이理解하는데 어려움이 따른다.

以上에서 說明했던 職務評價方法을 比較할 内容을 要約해 보면 다음 <圖 6>과 같다.

比較基準	職務評價의 方 法			
	序 列 法	分 類 法	點 數 法	要 素 比 較 法
使用頻度	가장적음	둘째나 셋째	가장 많음	둘째나 셋째
比較方法	職務와 職務	職務와 定義	職務와 定義	職務와 職務
要素의 數	無	無	平均 11個	7個이하
尺度의 形態	無	定義	點數, 要素	點數, 代表職務
他方法과 關係	요소비교법의 조합 한 형태	점수법의 조합한 형태	분류법의 발전된 형태	서열법의 발전된 형태
人事考課 方法과 關係	인사고과의 서열법	인사고과 방법의 등급체	圖示尺度法	對人比較法

<圖 6> 職務評價方法의 比較

## 2. 評價組織

職務評價를 효율적으로 수행하기 위하여 職務評價委員會를 구성한다. 즉, 全從業員의 待遇와 生活에 큰 關係가 있는 本 制度의 設定과 運用은 人事部內에서만 擔當하는 것보다는 委員會에서 하는 것이 바람직하다. 評價委員會를 評價専門委員會와 評價審查委員會로 構成하여, 前者에게 評價의 專門過程을, 後者에게 評價結果의 審查와 運用 管理面을 擔當시킨다. 專門委員會에

(資料 : E.B. Flippo, op cit., p. 314)

는 企業規模에 따라 다르겠지만, 한 職務에 대하여 적어도 3名 이상(가능하면 6~7名) 熟知하고 있는 委員이 포함되도록 선임하는 것이 바람직하다. 또 專門委員의 반수 정도는 分析員 중에서 선임하는 것이 評價作業을 원활하게 하는 데에 도움이 된다. 이렇게 함으로써 結果에 대한 信賴性과 客觀性을 確保할 수 있다.

審查委員會는 會社의 幹部로 구성하여 專門委員會에서 問題된 職務範圍, 責任, 權限 등에 대한 質問에 答하여 評價結果에 대하여 意見을 提

20) 柳基鉉, 前揭書, pp. 116-117.

出하고 政策面에서의 調整을 擔當한다.

## IV. 評價의 留意點

### 1. 技法的인 側面의 限界點

職務評價의 技法에는 限界가 있다. 즉 職務評價를 實施할 때 職務分析資料에 根據하여 評價要素를 選定하는 過程에서의 判斷上의 오류를 防하기 쉽다. 또 評價要素에 대한 點數法上 加重值와 要素間의 比重에 따른 判定상의 오류도 피하기 어려운 실정이다.

이러한 技法的인 側面에서의 評價의 限界點은 從業員과 經營者 間의 價值上의 葛藤과 關聯하여 서도 發生한다.<sup>21)</sup> 즉 經營者の 立場에서 職務評價要素를 技能, 責任, 努力 및 作業條件으로 分類하는 반면에 從業員들은 받고 있는 감독의 類型, 다른 從業員에 대한 適應度, 作業에 대한 誠實性, 超過作業時間, 인센티브(incentive)基準의 엄격성 등을 추가하고자 한다. 이러한 경우에는 어떠한 評價方法을 使用하여도 從業員이 滿足할만한 程度로 職務의 모든 要素를 包含할 수 없는 것이다.

### 2. 人間關係的인 側面의 限意點

職務評價에 있어서 人間的인 側面의 限意가 필 요하다. 즉 職務評價에 있어 人間關係가 종종 無視되어 지고 있다. 職務評價란 科學的이라기 보다는 賃金 및 給料를 定하는 體系의 過程이라고 할 수 있는 바, 그것의 有效性은 從業員의 滿足에 대한 영향을 확인함으로서 決定되어야 한다. 이를 위해선 給料에 대한 從業員의 不滿과 不平 등에 대한 資料를 分析하고 수집하는 것이 필요하다. 결국 職務評價가 科學的이며 論爭의 여지가 없다는 보장이 없기 때문에, 賃金決定過程에서 從業員들의 反발과 勞動組合의 영향을 考慮해야 한다.<sup>22)</sup>

이상의 限意點 외에 또 다른 하나의 人間的側面에서의 限意點은 다음과 같다. 어떤 評價方

法의 절대 확실성에 대한 인식이 부족할 때에는 職務評價에 의하여 賃金體系를 너무 正確하게 定義한다면 賃金에 대한 不平이 즉각적으로 增加하게 된다는 점이다. 즉 賃金體系에 대한 지나친 規定은 오히려 더 큰 不滿을 자아내게 된다는 限意點을 인식하여 人間을 感情과 理性을 지닌 全人間(whole man)으로 欲求階層(hierarchy of needs)을 가진 個人으로 다루어야 한다는 것이다.

### 3. 其他의 限意點

우리는 이 상에서 직무평가를 實시하는 過程에서 認識해야 할 限意點으로서 技法的 側面, 人間的 側面을 說明했다. 다음에는 이들 외의 問題點에 관하여 살펴 보기로 한다.

#### 1) 評價計劃上

評價計劃上的 다음과 같은 限意點이 필요하다. 職務評價의 對象이 多數이거나 서로 相異할 때 發生하는 問題點으로서 모든 職務에 하나의 評價計劃을 設定하느냐 아니면 相異한 從業員集團에 多數의 評價計劃을 決定해야 하느냐와 같은 것이다. 예를 들면 生產에 관한 職務의 評價에 使用하는 要素와 尺度가 營業이나 管理職의 評價에는 適當한 標準尺度가 되지 못한다.<sup>23)</sup>

#### 2) 評價委員會 組織

評價組織構成에는 다음과 같은 限意事項이 필요하다. 職務評價를 實施할 때 評價委員會組織을 具備해야 하는데 여기에 參加하는 經營者를 選定하는 過程에서 問題點이 있게 된다. 즉 組織內에서 廣範圍한 理解나 從業員의 同意(acceptance)를 얻기 위해서는 從業員에게 많은 영향력을 미치는 많은 數의 經營者들이 參加하는 것이 필요하다. 반면에 委員會가 너무 많은 數의 參加者로 構成될 때 經費가 많이 들 뿐만 아니라 오히려 非能率을 招來할 수 있다.<sup>24)</sup> 따라서 職務評價委員會를 구성할 때에는 이러한 양면을 동시에 考慮하여 適當한 數의 人員만을 參加시켜야 한다.

21) E.B. Flippo, op. cit., p. 313.

22) E.B. Flippo, ibid., p. 313.

23) French, op. cit., p. 473. 參照

24) French, ibid., p. 473. 參照

### 3) 職務의 性格

職務의 性格上 評價의 啟路가 있다. 즉 評價하고자 하는 職務가 방사선물질이나 중독성이 있는 물질과 같은 것을 취급하는 매우 危險한作業들로 構成되어 있을 때 特別히 어려운 問題點이 提起된다. 이에 대한 일반적인 대책은 危險 그 자체에 대한 割增賃率을 支給하는 것이 아니라, 作業의 安全을 위한 시설의 설치나 안전작업을 要求함으로써 職務의 複雜性을 增加시키는 데 대한 相對的 價值를 파악하는 것이다.<sup>25)</sup>

4) 職務評價의 結果와 勞動市場評價의 不一致  
職務의 種類에 따라서는 勞動市場의 特殊한 狀況과 結付되어 勞動市場에서의 現行賃金과 職務評價에서 決定된 職務의 相對的 價值가 一致하지 않을 경우가 있다.<sup>26)</sup> 職務評價上의 價值가 높은 터도 勞動市場의 現行賃金이 낮을 경우는 그 勞動에 대한 供給이 需要를 超過할 때이며, 반대로 職務評價上의 價值가 낮은 데에도 勞動

市場에서 그 職務의 賃金이 높은 것은 需要가 供給을 超過하는 경우에 發生한다. 따라서 經營者는 賃金決定過程에서 이와 같은 職務들에 대한 特別한 고려가 있어야 할 것이다. 즉 賃金調査(wage survey)나 그 結果에 대한 賃金體系의 調整이 職務評價實施 後에도 뒤따라야 한다는 것이다.

### 5) 評價頻度와 節次

急激한 環境變化에 창조적으로 適應하고자 하는 企業內의 從業員들이 擔當하는 職務의 性格은 環境과 더불어 變化할 뿐만 아니라, 세로운 性格의 職務도 생겨나지 않을 수 없다. 이러한 職務의 性格變化와 關聯된 問題點으로서 職務를 再評價하는 回數 즉 頻度(frequency)를 適節히 定하는 것이 필요하며, 세로운 性格의 職務에 대한 問題點에는 職務評價節次와 方法을 選定하는 것이 필요하다는 점이 포함된다.<sup>27)</sup>

25) French, ibid., p. 473. 參照

26) French, ibid., p. 474. 參照

27) French, ibid., p. 473. 參照