

유한킴벌리의 직능급 제도

박우성
경희대학교 교수
(pwoosung@khu.ac.kr)

경제는 성장하지만 신규 고용의 창출은 부족한 고용없는 성장이 우리나라에서도 현실화되고 있다. 또한 우리나라 노사관계를 특징짓는 노사간의 불신과 갈등은 해결될 가능성이 보이지 않는다. 이러한 상황에서 노사간의 신뢰를 기초로 사람에 대한 투자와 평생학습을 통한 능력개발을 통해 경제위기를 지혜롭게 극복하고 다른 경쟁기업이 따라오기 힘든 생산성과 기업 성과를 달성한 유한 킴벌리의 사례는 우리에게 시사하는 바가 크다. 본 연구는 유한 킴벌리의 경쟁력의 중요한 원천이 되고 있는 직능급 제도를 자세히 소개하고 다른 기업과는 달리 유한 킴벌리에서 이 제도가 성공할 수 있었던 요인들을 검토하는 것을 목적으로 하고 있다.

직능급은 근로자의 직무수행 능력에 따라 직능등급을 설정하고 그 등급에 따라 보상을 차등화하는 보상제도를 의미한다. 그러나 그러한 보상제도가 효과적으로 작동하기 위해서는 직능수준에 대한 정확한 평가와 직무수행 능력을 개발시키기 위한 교육훈련이 필수적이므로 직능급 제도는 근로자의 직무수행 능력의 향상에 초점을 맞춘 평가와 교육훈련, 보상제도를 통칭하는 것이다. 유한 킴벌리의 직능급은 생애경력 단계를 고려하여 8단계로 구분된 직능등급을 기초로 해서 직능등급에 따라 결정되는 직능수당, 직능등급의 승급을 결정하는 직능평가, 그리고 직무수행 능력을 개발하기 위한 직무관련 교육훈련으로 구성되어 있다.

유한 킴벌리에서 직능급 제도는 생산성과 품질, 안전 등의 성과개선에 중요한 영향을 미치는 것으로 평가되고 있다. 직능급 제도를 도입한 후 기대되었던 성과를 거두지 못한 다른 기업들과는 달리 유한 킴벌리에서 직능급이 큰 효과를 볼 수 있었던 것은 무엇보다 직능급 제도가 다른 회사의 제도를 단순히 벤치마킹하는데서 벗어나 유한 킴벌리의 특수한 전략이나 상황을 반영하여 제도가 설계되고 운영되었다는 점과 인간중심의 경영이나 노사간의 신뢰, 몰입형 인적자원관리 등 근로자의 능력개발을 촉진할 수 있는 경영철학과 방침이 직능급 제도를 뒷받침하고 있다는 점을 들 수 있다.

1. 서론

경제가 성장하기는 하지만 일자리의 창출이 동반되지 않는 고용없는 성장(jobless growth)이 점차 우리나라 경제에서도 현실화되고 있다. 외형적으로는 과거와 같은 고성장은 아니더라도 일정한 수준의 경제성장이 실현되고 있음에도 불구하고 고용규모는 정체하고 있기 때문이다. 또한 정규직보다는 근로조건이 열악한 비정규직을 중심으로 고용이 창출되고 있으며 바람직한 일자리(decent job)의 수는 점차 감소되고 있다. 고용의 규모는 정체되는 한편 바람직한 일자리들이 열악한 고용조건을 감내

해야 하는 비정규직으로 대체되는 현상이 동시에 진행되고 있는 것이다.

이러한 상황에서 종업원에 대한 집중적인 교육훈련을 통해 생산성 향상과 고용창출을 동시에 달성한 유한킴벌리의 사례는 현재 우리나라 노동시장과 인적자원관리의 딜레마를 극복할 수 있는 중요한 대안으로 평가되고 있다(정혜원, 2004). 유한킴벌리의 경우 고용을 늘이면서도 교육훈련을 통한 생산성 향상으로 킴벌리 전 세계 공장 중에서 가장 뛰어난 생산성 수준을 보이고 있으며 경영성과의 측면에서도 매우 뛰어난 실적을 거두고 있다. 특히 대전 공장의 경우 유아용 기저귀의 시간당 생산량이 36,200개로 미국 본사의 29,900개, 영국의

29,800개를 크게 앞지르고 있고 고객 불만 건수도 다른 공장들이 도저히 쫓아오기 힘든 수준인 백만 개 중의 4개 수준인 4.2ppm이라는 경이적인 실적을 보이고 있다. 그 결과 대전 공장은 클라크 김벌리의 경영층과 다른 공장들의 끊임없는 벤치마킹의 대상이 되고 있으며 2004년에는 본사 이사회의 이사들이 모두 대전을 방문하기도 하였다.

이러한 고용관리의 특성과 탁월한 경영성공으로 인해 많은 언론에서도 유한김벌리의 성공사례에 대해 높은 관심을 보인 바 있으며 특히 2003년은 유한 김벌리의 해라고 할 수 있을 정도로 이 회사에 관한 기사들이 지면을 장식한 바 있다(한겨레, 2003.01.24.; 중앙일보, 2003.04.10.; 매일경제, 2003.04.12.; 동아일보, 2003.10.20; 시민의 신문, 2003.11.10.; 한국일보, 2003.12.31.). 또한 사람을 중시하는 경영철학과 교육훈련에 대한 적극적인 투자 등의 결과로 나타난 종업원의 높은 사기와 노사간의 신뢰, 높은 생산성과 이익 등으로 인해 유한 김벌리는 한국은 물론 아시아에서도 매우 인기가 높은 직장으로 부각되었다. 2003년 조사결과에 따르면 국내 4개 그룹을 제외하면 유한 김벌리는 국내에서 최고의 직장으로 나타났으며(매일경제, 2003.04.10.) 아시아에서 가장 일하고 싶은 최고의 직장 중에서 6위를 차지하였다(AWSJ, 2003.04.10.; 이코노미21, 2003.04.22.).

고용 문제가 중요한 사회적 이슈로 등장하고 있는 상황에서 사람을 경쟁력의 원천으로 인식하고 인적 자원에 대한 투자를 통해 고용과 경제성장을 지향하는 유한 김벌리의 경영방식에 대해 사회 지도자와 전문가 층에서의 관심도 크게 증가하였다. 그 결과 사람에 대한 투자를 통해 우리기업의 경쟁력을 향상시킨다는 목적하에 유한 김벌리 문국현 사장을 포함한 각계 각층의 지도자들이 중심이 되어 2003년 11월 6일 뉴패러다임 포럼이 사단법인의 형태로 정식 출범하였다(경향신문, 2003.11.06.;

내일신문, 2003.11.06.). 한편 정부와 청와대에서 유한 김벌리의 경영전략과 이를 통한 일자리 창출에 지대한 관심을 보였으며 이에 따라 2004년 청와대 대통령 자문위원회로 사람입국신경쟁력특별위원회가 설치되었으며 비상근 형태의 초대 위원장으로 유한 김벌리 문국현 사장이 임명되었다.

이제까지 우리나라에서 한 기업의 경영전략이나 경영방식이 유한 김벌리 사례와 같은 성공과 반향을 불러일으킨 예는 거의 없었다고 해도 과언이 아니다. 이러한 높은 관심과 호응은 근로자의 높은 학습 열의와 평생학습을 통한 지식근로자 양성이라는 회사의 전략이 회사와 종업원에게 뿐 아니라 우리나라 경제에도 큰 도움이 되는 성과를 거두고 있고 바로 그러한 전략이 바로 우리나라 기업에게 필요한 새로운 인사관리의 모델을 제공할 수 있을 것이라는 높은 기대감 때문이라고 할 수 있다.

이와 같은 유한김벌리의 뛰어난 혁신과 성과의 배후에는 직능급을 기초로 한 평가와 보상제도가 중요한 역할을 하고 있다는 사실에 주목할 필요가 있다. 효과적으로 운영되는 경우 직능급 제도는 근로자의 숙련향상을 지원할 뿐 아니라 생산적이 스스로 느끼는 자부심을 증가시키고 사무직과의 비교에서 발생하는 소외감을 해소시키는 긍정적 역할을 수행한다(양병무·안희탁, 1993; Tosi and Tosi, 1986; 유규창, 1998; 김동원, 2001). 유한김벌리가 고성능 작업장으로서의 변신을 시도하면서 기존의 연공급제 대신 직능급을 도입한 이유는 바로 그러한 효과를 기대했기 때문이다. 유한김벌리의 직능급 제도는 아직도 일부 해결해야 할 과제가 없지는 않지만 종업원들의 직무수행 능력을 지속적으로 개발하고 생산성을 향상시키는데 커다란 효과를 거두고 있다. 특히 우리나라에서 1990년대 초반에 직능급을 도입한 기업들이 일부 있지만(강순희·황덕순, 1998) 대부분 기대되는 효과를 거두지 못한 채 중도에서 폐지된 경험이 있다는 사실을 고려할

때 직능급의 성공적인 설계와 운영 측면에서도 유한킴벌리는 우리에게 매우 중요한 벤치마킹의 사례를 제공하고 있다.

본 연구는 유한킴벌리 작업장 혁신의 중요한 기초가 되는 직능급 제도에 대한 정확한 소개와 함께 그러한 제도가 유한 킴벌리에서 성공을 거둘 수 있었던 조건이나 요인들을 밝히는 것을 주요 목적으로 하고 있다. 참고로 유한 킴벌리는 대전과 김천, 안양 등 세 개의 공장을 운영하고 있으며 직능급 제도는 공장별로 약간의 세부적인 차이를 제외하고는 모든 생산직 직원들에게 공통적으로 적용되고 있다. 따라서 이하에서는 지면의 한계를 고려하여 유한 킴벌리의 대표적인 사업장인 대전 공장을 중심으로 직능급을 소개한 후 성공요인과 시사점을 검토하기로 한다.

II. 유한킴벌리의 직능급 제도

유한킴벌리의 평가 및 보상제도의 가장 큰 특징은 직능급 제도로써 직무수행 능력이 그 근간을 이루고 있다. 빠르게 변화하는 경쟁환경에서 기업의 성공을 위해서는 단기적인 성과뿐 아니라 장기적인

성과를 보장해 줄 수 있는 종업원의 능력개발이 우선되어야 한다는 인식에서 제도설계가 이루어졌기 때문이다. 대전공장의 경우 이미 1993년 공장설립과 동시에 직능급이 일부 도입되어 운영되고 있었으나 직능급이 체계화되고 전사적으로 확대되어 적용되기 시작한 것은 경제위기를 겪은 1998년 이후이다. 유한킴벌리의 제도설계팀에서는 생산직 종업원들에 대해 기존의 연공급 제도와는 달리 직무수행 능력에 따라 처우를 하는 제도를 도입하여 개인의 능력에 따라 육성이 가능하고 능력향상에 따른 적절한 보상과 신축적인 조직운영을 하는 것을 목적으로 새로운 평가보상 제도를 설계하게 되었다. 유한킴벌리가 새로운 평가보상제도의 설계와 도입을 통해 추구했던 목표는 다음과 같다.

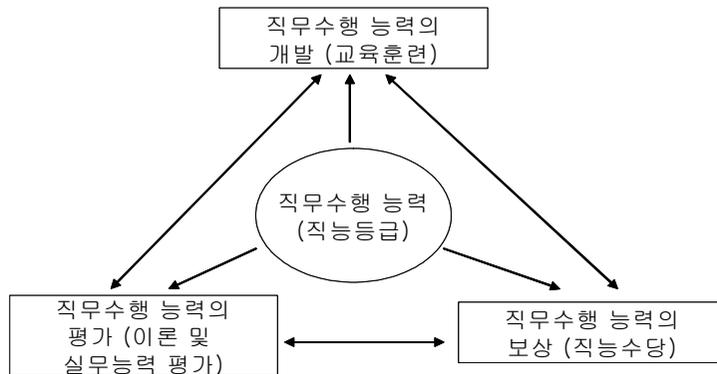
첫째, 현장사원들에게 직무능력을 갖추었을 때 일정한 기간이 경과하면 승격을 시켜줌으로써 자기 성취감을 제공한다.

둘째, 각 직능단계별로 일정한 자격요건을 설정함으로써 능력있는 근로자를 양성한다.

셋째, 숙련도에 따른 직무순환 및 능력과 적성에 따른 경력선택의 기회를 줌으로써 종업원의 동기를 부여하는 동시에 조직적 차원에서의 인력관리를 유연화 한다.

능력개발을 위한 직능급 제도는 아래 그림에서

〈그림 1〉 직능중심 평가보상제도의 구성요소



나타난 바와 같이 직무수행 능력을 단계별로 설정한 직능 등급을 기초로 하여 각각의 직능 단계를 평가하기 위한 평가제도, 그러한 평가 결과 얻어진 직능단계에 해당하는 직능수당, 그러한 직무능력을 지속적으로 향상시키기 위한 교육훈련 4가지 요소로 구성되어 있다. 이하에서는 그 각각의 요소에 대해 자세히 살펴보기로 한다.

2.1 직능 등급의 구분

직능급이 도입되기 이전에 유한킴벌리의 고졸 생산직원은 5급으로 입사하여 7년이 지난 후에 4급으로 일괄적으로 승급을 하도록 되어 있었으며 그 후에는 승진이 없이 4급으로 경력을 마치는 것이 규정이었다. 예외적으로 이들 중에서 반장(3급)으로 승진되는 경우를 제외하고는 거의 모든 생산직 직원들은 4급에서 회사 생활을 마쳐야 했고 생산 직원들의 경력이나 능력의 향상 단계는 인사관리에서 전혀 고려되지 않는 상황이었다. 연공의 성격이 강한 직급별 호봉표에 따라 임금이 결정되고 있었으므로 경력이나 숙련의 향상 정도가 간접적으로 연공급에 의해 보상되고 있었다고 할 수 있다. 그러한 상황에서 승진 혹은 경력단계의 부재는 생산직 사원들에게 매우 강한 불만요인이었다. 직무급의 기반이 존재하지 않고 사회적 위신이 매우 중요한 역할을 하는 한국적 상황하에서 이러한 불만은 비단 유한킴벌리의 문제만이 아니라 거의 모든 제

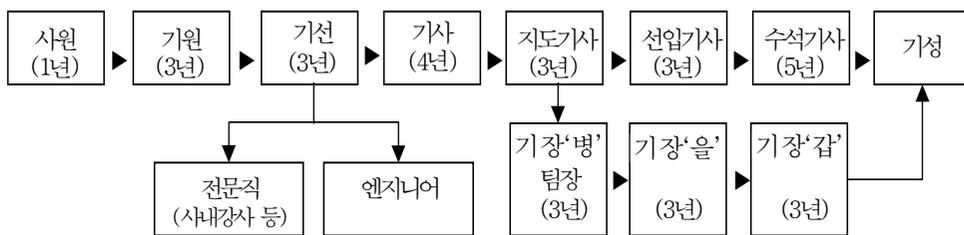
조업 생산 현장에서 공통적으로 발견되는 문제점이다. 특히 유한킴벌리의 경우 4급이 대졸 신입사원의 입사직급이라는 점을 고려할 때 생산 인력들의 불만이 매우 컸을 것이라는 점은 쉽게 이해할 수 있다.

유한킴벌리에서는 생산직 종업원들의 숙련향상과 능력개발이라는 발전적 방향에서 그러한 문제점에 대한 해결의 실마리를 찾았으며 이는 회사 전체적으로 고성과 작업장을 새롭게 구축한다는 조직혁신의 차원에서 시작되었다. 고성과작업장을 구축하기 위해 인적자원관리의 모든 영역을 새롭게 바꾼다는 목표를 가지고 제도개선팀에서는 오랫동안의 벤치마킹과 검토, 그리고 내부 의견의 수렴과정을 거쳐 다음과 같은 직능등급을 개발하였다.

<그림 2>에 나타나 있는 것과 같이 유한킴벌리의 직능 등급은 사원 → 기원 → 기선 → 기사 → 지도기사 → 선임기사 → 수석기사 → 기성으로 구성되어 있다. 하나의 직능 등급에서 일정 기간 근무한 종업원은 그 다음 직능등급으로의 승격을 위한 자격을 확보하게 되며 직능에 대한 평가에서 합격하는 경우 승격이 실시되게 된다.

모든 생산직 종업원이 이러한 8개의 직능등급에 의해 분류되고 승격된다는 점에서 이것이 유한킴벌리 직능급의 뼈대라고 할 수 있다. 한편 그러한 직능등급 단계 중에서 특정 직능 등급에 도달한 이후 관리직이나 전문직으로의 직군전환이 가능하도록 되어 있다는 점도 중요한 특징이라고 할 수 있다.

<그림 2> 유한킴벌리의 직능 등급



기선에 해당하는 종업원은 자신의 적성을 고려하여 사내강사와 같은 전문직으로 전환하거나 혹은 엔지니어로 전환할 수 있는 통로를 열어주고 있다. 이 경우 기본적인 생산직 종업원의 직능단계 경로에서 벗어나 전문직 혹은 관리직 경력경로로 전환되게 되며 이들에 대한 평가나 보상 등은 사무관리직 직급의 체계를 따르게 된다. 이러한 직군 전환을 통해 종업원 개인은 자신의 적성에 맞는 경력경로를 설계할 수 있으며 회사의 입장에서는 생산 현장의 경험을 갖춘 사내 강사나 엔지니어를 확보할 수 있어 생산 현장에서의 중요한 경험이나 지식을 활용할 수 있는 효과를 얻을 수 있다.

기본적으로 유한킴벌리의 직능등급은 각 직능등급별로 일정한 능력수준을 설정하고 평가를 통해 그러한 능력을 갖춘 것으로 판단된 종업원들에 대해 승격을 실시함으로써 종업원들의 능력향상을 촉진시키고 경력에 대한 욕구도 충족시키는 제도라고 할 수 있다. 또한 승격이 되는 경우 직능수당의 형태로 추가적인 금전적 보상이 지급되기 때문에 종업원들의 능력향상을 위한 매우 강력한 동기부여를 제공할 수 있게 된다. 능력향상을 위한 몰입과 동기부여야말로 유한킴벌리가 이러한 직능급을 도입하게 된 가장 중요한 이유라고 할 수 있다.

유한킴벌리의 직능등급은 생산직 종업원들의 직무능력의 정도를 특정 직무나 직무군에 따라서 구분하지 않고 전체적으로 적용될 수 있는 등급을 설계하고 이를 생산직 종업원의 회사내 전체 생애에 걸쳐 경력관리의 틀로 활용하고 있다는 특징을 가진다. 이러한 제도적 변화는 과거 5급에서 4급으로의 일괄 승격만이 존재했던 경우와 비교하면 생산직 종업원들에게는 가히 놀라울만한 변화라고 할 수 있다.

2.2 직무수행능력의 평가

새로운 직능급 체계가 도입되면서 나타나게 된

가장 중요한 변화는 생산직 종업원들의 직무수행 능력이 평가의 대상이 되게 되었다는 사실이다. 과거 유한킴벌리의 생산직 종업원들은 평가제도의 적용대상이 아니었으나 직능급 평가보상 제도하에서는 모든 종업원들의 직무수행 능력에 대한 평가가 이루어지게 된다. 일반적으로 우리나라 기업들의 생산직 종업원들에 대해서는 평가제도가 거의 적용되지 않고 있다. 집단적인 과정을 통해 이루어지는 종업원들의 직무수행 결과를 개별적으로 평가하는 것이 어렵다는 점 뿐 아니라 노동조합이 조직되어 있는 기업들의 경우 노동조합이 평가의 공정성을 우려하여 평가 자체에 대해 강하게 반대하기 때문이다. 특히 평가의 목적이 상대 평가에 따라 정해진 인건비 재원을 배분하기 위한 것인 경우에 그러한 저항이 매우 크게 나타나게 된다. 유한킴벌리의 경우 종업원의 직무수행 능력의 평가에 대해서 종업원이나 노동조합이 큰 반대를 보이지 않았으며 오히려 환영하는 입장이었다. 이는 기본적으로 직능평가가 상대평가가 아닌 절대평가에 기초하고 있으며 관리자의 자의적 판단이 아닌 구체적인 직무수행 능력에 대한 평가에 기초하고 있기 때문이다. 그러한 방향으로 평가제도가 설계된 이유는 평가의 기본 목적이 처우의 차별화가 아니라 종업원의 능력개발에 놓여져 있었기 때문이다.

2.2.1 평가 영역 및 배점

평가 영역은 공장에 따라 약간 다르며 대전 공장의 경우 안전과 품질, 그리고 담당업무 세 영역으로 구분되어 있고 안양과 김천 공장의 경우 안전과 팀워크, 그리고 담당업무로 구분되어 있다. 안전의 경우 안전을 중시하는 경영철학과 회사방침에 따라 중요한 직능평가의 영역으로 간주되고 있으며 특히 대전 공장의 경우 안전 영역에서 배점 기준의 60% 이하의 점수를 얻는 경우에는 종합 점수에서

60% 이상의 점수를 얻더라도 과락이 적용되게 되어 승격이 불가능하다. 안전과 품질, 팀워크 등은 종업원 개인이 담당한 업무와는 무관하게 모든 종업원에게 적용되는 공통된 직무수행 영역이며 각자가 담당한 업무 영역에서의 직무수행 능력은 담당 업무로 구분되어 평가가 이루어진다. 한편 직무수행 능력에 대한 평가는 이론 평가와 실무 평가로 구분되어 실시된다. 이론 평가는 주로 오프라인으로 실시되는 교육훈련을 받은 내용에 대한 이해 정도를 가지고 평가하며 실무평가는 주로 현장훈련(OJT)이나 개인 스스로의 경험과 노력을 통해 습득하게 되는 실무적 능력을 평가하게 된다.

아래 <표 1>은 대전 공장의 직능평가의 평가 영역과 배점을 나타낸 것이다. 세가지 평가 영역 중에서 담당업무에서의 능력이 가장 높은 비중을 차지하고 있으며 안전과 품질이 각각 그 뒤를 잇고 있다. 기계의 유지보수 업무를 담당하고 있는 종업원들의 경우 제품 품질에 대해서는 직접적인 업무상의 관련성이 적기 때문에 품질 영역은 평가영역에 포함되어 있지 않다.

2.2.2 실무 평가

직능평가에서 가장 중요한 비중을 차지하고 있는 것은 실무평가이다. 대전 공장의 경우 팀의 성과는

실무를 통하여 표현되고 팀 목표달성을 위한 팀원의 업무수행지도에 중점을 두어 운영한다는 원칙하에 실무평가를 실시하고 있다. 이는 곧 실무 평가가 기본적으로 생산직 종업원 개인의 능력을 평가하는 것이지만 그러한 능력이 팀의 목표 달성에 기여하는 방향으로 활용될 수 있도록 관리자가 능력 개발을 지원하는 한편 개발된 능력을 활용하여 성과를 개선하는데 기여하도록 해야 한다는 것을 의미한다.

대전 공장의 실무 평가는 다음 <표 2>와 같은 실무 평정표에 의해 실시되게 된다. 안전, 품질, 업무 영역 세 가지 영역별로 세부화된 평가요소가 규정되어 있으며 평가자의 평가를 돕기 위해 평가의 착안점이 제시되어 있다. 개별 종업원의 직무나 직능등급과는 무관하게 모든 생산직 종업원들은 하나의 실무 평정표에 의해 평가를 받고 있다. 기본적으로 모든 종업원은 안전, 품질, 담당 업무의 세 평가 영역에 대해 일단 50%의 실무 점수를 배정받는다. 이는 정상적인 업무를 수행하고 있는 종업원의 경우 실무 점수가 50% 정도에 해당한다는 것을 제도적으로 인정하기 위한 것이다. 그러나 50%의 평가 점수는 과락에 해당하기 때문에 승격을 위해서는 그러한 기본 점수보다 더 높은 평가 점수를 받아야만 한다.

평가는 하나 하나의 착안점에 대한 세부적인 평

<표 1> 대전공장의 평가영역 및 배점

		평가 영역			합 계	
		안전	품질	담당	소계	총계
현장운영 (Operation)	이론	75	50	100	225	
	실무	75	50	120	245	
	소계	150	100	220		470
유지보선 (Maintenance)	이론	75	-	100	175	
	실무	75	-	120	195	
	소계	150	-	220		370

〈표 2〉 대전공장의 실무 평정표

평가 영역	평가 요소	착안점	배점
안전	일반 안전수칙 준수	복장 및 안전보호구는 적절히 사용하는가 음주 후 근무에 임한 적은 없는가	75
	작업 안전수칙 준수	작업 전 지적확인을 하는가 적시 적소에 lockout을 실시하는가 기계 가동 중 수리 보수작업을 하는가 안전한 운반 방법을 준수하는가	
	위험 물질	위험 물질을 취급 요령에 따라 사용 관리하는가	
품질	공정 중 품질관리 이행절차	in-process 절차를 제대로 실행하는가 문제 발생시 조치를 적절히 취하는가	50
담당 업무	작업 표준화 이행	각 파트의 작업 표준을 올바르게 이행하는가	120
	good run setting 준수	setting 변경시 기록을 남기는가 적절한 사유로 변경하는가	
	jam clear	각 파트의 jam을 올바르게 클리어하는가	
	team work	작업시 협동심을 발휘하는가 팀원간의 관계는 원만한가 일을 배분하여 수행할 수 있는가 업무 인수인계가 잘 이루어지는가	
총 평점			245

가가 아니라 그러한 착안점을 고려한 후에 내리는 종합적 판단에 기초하고 있다. 또한 그러한 착안사항에 대해 사원, 기원, 기성, 기사 등 각 직능등급의 수준을 고려한 평가를 하도록 하고 있으나 그러한 기준 자체가 명확한 수준을 정해 놓은 것은 아니어서 평가자의 주관적 판단이 작용할 여지나 평가자간의 평가 결과가 일관성을 결여할 수 있는 잠재적인 문제점이 존재한다.

2.2.3 이론 평가

직능등급의 승격을 위한 평가는 앞서 살펴 본 실무능력 평가 뿐 아니라 이론 평가 결과가 동시에 고려된다. 실무능력 평가가 평가책임을 맡은 관리자의 종합적이고 주관적 평가를 통해 이루어지는

것과는 달리 이론 평가는 시험을 통해 객관적으로 결정되게 된다. 대전 공장의 경우 생산직 종업원은 본인이 현재 속해있는 각 직능등급 단계에 해당되는 연한의 말기에 이론 시험에 응시할 수 있는 자격이 부여되며 이 때 시험의 내용은 사전에 교육계획에 따라 본인이 참가했던 교육의 범위 내에서 출제되게 된다. 직능급 평가보상 제도의 도입 목적 자체가 종업원의 처우를 개별적으로 차등하기 위해서가 아니라 모든 종업원의 직무수행 능력을 향상시킨다는 목적을 가지고 있기 때문에 시험에 응시하는 종업원들을 위해 이론 시험이 공고된 후 이전에 받았던 교육 내용에 대한 요약학습이 실시된다. 또한 이론 시험의 성적 미달자에 대해서는 다시 한번 시험에 응시할 수 있는 기회가 주어진다.

〈표 3〉 이론 평가의 특징

	대전 공장	안양, 김천 공장
시험 내용	신기술 도입, 공정개선, 교육 니즈 등을 고려하여 직무능력 향상을 위해 수립되고 실시된 교육훈련의 내용	좌동
시험 시기	직능단계 연한의 말기 시점	각 교육과정별 종료 시점
시험 공고	생산계획을 고려하여 시험 실시 2주 전에 공고	-
시험 준비	시험 전에 학습 내용을 환기시키기 위한 요약 교육 실시	-
재시험 자격	성적 미달자에 한해 1회 재시험 실시	교육종료시점에서 미응시자의 경우 1개월 후 재시험 실시

2.2.4 승격 기준

이론 평가와 실무평가 성적을 종합한 결과에 기초하여 직능등급의 승격에 대한 결정이 이루어지게 된다. 대전 공장의 경우 이론 평가와 실무 평가를 종합한 평가점수가 전체 총점의 60% 이상에 해당하는 점수를 받는 경우 승격이 이루어지며 이에 미달하는 종업원은 과락에 해당되어 승격을 할 수 없게 된다. 특히 안전제일이라는 공장운영 방침에 따라 안전 영역에서 이론과 실무를 종합하여 평가점수가 60% 미만에 해당되는 경우 종합적 점수가 60% 이상에 해당되더라도 승격을 할 수 없게 된다. 또한 수석 기사 이하까지는 일정 수준 이상의 능력을 갖춘 사람이면 누구나 승격할 수 있도록 합격 기준을 상대적 인원비율이나 쿼터로 운영하지 않고 절대 평가에 의해 60% 이상의 점수를 얻으면 승격을 시키고 있다.

승격의 기준이 되는 60% 기준은 종업원이 일정 수준의 성의와 노력을 기울이는 경우 그리 어렵지 않게 통과할 수 있는 기준이라고 할 수 있으며 따라서 실제로 승격 대상이 된 종업원 중에서 승격을 하지 못한 경우는 거의 발견되지 않는다. 그 결과 외관상으로 보자면 근속 년수에 따라 종업원의 보상 수준이 비례해서 증가하는 연공급적 성격이 강하게 나타나기도 하지만 중요한 것은 이러한 평가

제도를 통해 지속적으로 종업원의 직무수행 능력이 이론적 측면과 실무적 측면에서 개선되고 있다는 사실이다. 또한 누구나 열심히 하면 다 통과할 수 있는 수준에 합격 기준이 설정되어 있으므로 포기하거나 좌절하지 않고 모두가 참가하는 참여적이고 협력적인 조직문화가 형성되고 있다는 점도 중요한 장점이라고 할 수 있다.

2.3 직무능력 향상을 위한 교육훈련

직능을 중심으로 한 평가보상제도가 효과적으로 운영되기 위해서는 직무수행 능력을 개발하기 위한 교육훈련이 뒷받침되어야 한다. 직무수행 능력에 의한 승격이 이루어지고 그에 따라 보상이 결정되는 직능급 체계에서 매우 중요한 역할을 하는 것이 바로 능력개발의 기회이기 때문이다. 모든 종업원에게 능력개발의 기회가 충분하고 균등하게 제공되지 못한 경우 종업원의 직무수행 능력이 제대로 개발되지 못하게 되어 성과향상을 기대할 수 없을 뿐 아니라 교육훈련의 기회를 제대로 얻지 못한 종업원들이 제도 자체에 대해 큰 불만을 가지게 된다. 이러한 훈련포화(hold-ups) 문제는 직능급의 운영 과정에서 기대 효과를 크게 떨어뜨리는 중요한 문제의 하나로 지적되고 있다(김동원, 2001).

또한 교육훈련은 반드시 직무수행을 위해 필요한

〈표 4〉 직능급 체계와 교육훈련의 기본 원칙

교육의 원칙	착안점
충분한 교육	모든 종업원에게 능력개발을 위해 필요한 만큼의 충분한 교육훈련이 실시되어야 한다
균등한 교육	교육훈련은 모든 종업원에게 공정하게 제공되어야 한다
직무와 관련된 교육	교육훈련은 기본적으로 직무수행 능력의 개발을 위해 직무수행과 직접적 간접적으로 관련된 내용이어야 한다
직능등급을 고려한 교육	교육훈련은 직능등급의 수준에 따라 차별화되어 제공되어야 한다

능력과 직접적 혹은 간접적으로 연관된 것이어야 한다. 직무수행에 도움이 되지 못하는 교육훈련은 종업원 개인들로부터 높은 호응을 얻기 어렵고 회사 입장에서도 투자효과를 거둘 수 없기 때문이다. 마지막으로 교육훈련은 직능단계에 따라 차별화되어야 한다. 직능등급에 따라 종업원이 보유하고 있는 숙련의 정도가 다르며 따라서 능력개발의 수준이나 내용이 달라져야 하기 때문이다. 이하에서는 이러한 원칙에 기초하여 유한킴벌리의 교육훈련을 살펴보기로 하자.

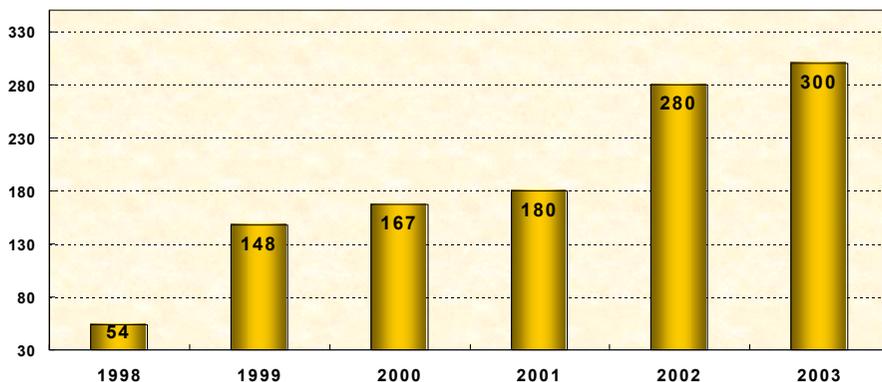
2.3.1 교육훈련의 양

먼저 교육훈련의 충분한 기회와 관련해서 살펴보면 유한킴벌리는 우리나라 전체에서 뿐 아니라 세

계적으로도 그 비교대상을 찾아보기 힘들 정도로 많은 교육훈련이 실시되고 있다. 유한킴벌리에서 회사의 부담으로 실시되는 일인당 교육훈련 시간은 2003년 기준으로 약 300시간이다.

18학점을 수강신청한 대학생의 연간 수업시간이 500-600시간 정도이고, 우리에게 고성과 작업조직으로 잘 알려진 미국의 새턴공장도 연간 교육훈련시간이 100 시간 정도임을 생각해보면, 유한킴벌리의 교육훈련시간이 얼마나 많은지를 잘 알 수 있다. 더욱이 이러한 교육훈련 수치는 OJT를 포함하지 않은 것으로 유한킴벌리에서 매우 적극적으로 실시되고 있는 OJT를 더하면 교육훈련 시간은 더욱 늘어나게 된다. 예를 들어 대전 공장의 경우 1인당 연간 교육시간이 약 360시간이다. 그 중 120시간 정도는 정규근로시간 내에 포함된 교육훈

〈그림 3〉 유한킴벌리의 일인당 교육시간



련시간이고, 나머지 240시간 정도는 잔업수당을 지급하는 교육·훈련시간이다. 대전공장의 교육훈련시간에 관한 이러한 수치는 Off-JT에 한정된 것이므로 여기에 OJT 시간을 포함시키면 총 교육훈련이 500시간을 넘어서고 있다.

2.3.2 균등한 교육훈련의 기회

유한킴벌리에서는 교육훈련에 있어서 모든 종업원들에게 차별없는 균등한 기회가 제공되고 있다. 유한킴벌리는 기본적으로 교대조 근무에 기초하고 있으며 교대조가 바뀌는 시점에서 휴무와 교육이 집합적으로 이루어지기 때문에 개인에 따른 교육기회의 불평등이 발생할 여지가 존재하지 않는다. 예를 들어 대전공장의 4조 3교대제 방식은 3개조가 8시간씩 24시간 근무하는 동안 나머지 1개조는 휴무를 취하는 형태이다. 근무주기는 7일(야간근무)→2일(휴무)→7일(오후근무)→2일(휴무)→1일(교육)→7일(오전근무)→2일(휴무)의 형태를 취한다. 교대시간은 오전 7시, 오후 3시, 밤 11시이다. 주당 평균 실 근로시간은 42시간이고 교육시간을 포함하면 44시간이다. 2일의 휴무기간 중 하루는 근로자가 휴무와 교육 중 하나를 선택할 수 있는 날이다. 대전공장의 4조 3교대제에서 정례적 교육시간은 연간 104시간이지만 선택적인 날까지를 포함하면 300시간을 상회하게 된다.

2.3.3 직무와 관련된 교육훈련

유한킴벌리는 교육훈련이 훈련을 위한 훈련이 아니라 직무수행 능력의 향상을 위한 훈련이 되도록 만들기 위해 교육훈련의 방법과 내용을 직무 중심으로 설계하고 운영하고 있다. 유한킴벌리에서 실시되는 교육훈련은 특히 작업자의 업무와 긴밀하고 체계적으로 결합되어 있어서 교육·훈련의 내용을 현장에 적용하는데 용이하도록 구성되어 있다. 무엇보다 먼저 교육훈련의 내용이 보전 업무, 품질 관리, 안전 등 작업자들의 일상 업무에서 부딪치는 문제점 진단과 해결책을 중심으로 구성되어 있다. 참고로 다음 <표 6>은 대전 공장의 2003년 과목별 직무교육의 내용과 시간 비중을 나타내고 있다.

또한 사내의 교육훈련 담당 강사들이 현장 업무에 밝고 일반 작업자의 신뢰를 받고 있는 현장 작업자 출신들로 구성되어 있으며 교육내용과 업무의 통합도를 높일 수 있는 교육 담당 부서의 역량이 있고, 현장 감독자와 근로자의 의견 수렴을 거쳐 교육·훈련 니즈를 체계적으로 조사하고 있다. 특히 대전공장의 경우 교육훈련의 방법이 워크숍 형태를 취하고 있어서 교육·훈련이 작업의 연속으로 설계되고 있고, 교육훈련의 내용을 사전에 계획된 대로 경직되게 운영하는 것이 아니라 해당 시기에 필요한 교육·훈련의 내용을 그 때 그 때 제공하는 적기훈련(just-in-time training) 방식을 활용하

<표 5> 유한킴벌리 대전공장의 근로시간제: 4조3교대제

	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일
A조	N	N	N	N	N	N	H	C	A	A	A	A	A	A	A	H	C	T	M	M	M
B조	C	A	A	A	A	A	A	A	H	C	T	M	M	M	M	M	M	M	C	H	N
C조	A	H	C	T	M	M	M	M	M	M	M	C	H	N	N	N	N	N	N	N	H
D조	M	M	M	M	C	H	N	N	N	N	N	N	N	H	C	A	A	A	A	A	A

주: M-오전근무, A-오후근무, N-야간근무, H-휴무, C-휴무 또는 교육, T-교육

〈표 6〉 2003년 과목별 직무교육 내용과 시간

직무교육 과목	교육 시간	비중
공정교육	203시간	23.7%
품질	109.5시간	12.8%
안전	123시간	14.4%
Waste/Delay 익살	68.3시간	8.0%
환경, 신문화, 행사지원, 봉사활동, VTR, 팀목표관리, 목표수립 익살, 부 성장과의 대화, KT, 노경목표 공유, 품질익살, 노조교육, 보건교육, Best practice, 영업현황, 행동규범	352.2시간	41.1%
계	856시간	100%

고 있어서 업무와 교육·훈련의 통합을 높이고 있다.

한편 유한킴벌리는 교양교육에도 상당한 노력과 투자를 기울이고 있으며 전체 교육훈련에서 교양교육의 비중이 높다는 점이 중요한 특징이라고 할 수 있다. 전체 교육훈련 시간 중에서 교양교육이 차지하는 비중은 약 30% 정도이며 이는 사실 다른 제조업 현장에서 찾아보기 힘들 정도로 높은 것이다. 교양교육은 직무와의 관련성이 별로 없다고 생각하기 쉬우며 실제로 많은 기업 현장에서 교양교육이 실제로 직무와의 연관성이 없이 산발적으로 실시되는 것도 사실이다. 유한킴벌리 생산직 종업원들은 대부분 공고나 공전 출신들이며 이들에게는 공통적으로 일반적인 교양에 대한 강한 욕구가 존재한다. 또한 회사의 입장에서는 생산직 종업원들의 일반적 교양수준이 높아질수록 단순히 주어진 것을 수행하는데서 벗어나 자신 나름대로의 의견이나 아이디어

를 다양하게 찾아낼 수 있다는 효과를 기대할 수 있다. 결국 이러한 관점에서 보자면 교양교육은 직무교육과 무관한 것이 아니라 교양교육이 더 높은 수준의 직무교육에 대한 열의나 직무향상을 가능하게 해 주는 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

참고로 아래 표는 대전 공장의 2003년 교양교육에 관한 현황이다. 교양교육 중에서 가장 높은 비중을 차지하고 있는 것은 영어교육이며 그 다음이 팀빌딩이다. 이 두 가지 과목은 교양교육이면서도 동시에 직무능력과 매우 밀접한 관련을 가지고 있다. 킴벌리가 70%의 지분을 가지고 있는 자회사의 성격상 영어로 쓰여진 문서나 커뮤니케이션이 적지 않은데다가 기계나 공정의 운영절차 등의 정확한 이해를 위해서는 생산직에서도 영어능력이 필요하기 때문이다. 또한 작업 자체가 하나의 팀으로 이루어지는 작업방식의 특성상 팀빌딩은 한 팀에서

〈표 7〉 2003년 과목별 교양교육 내용과 시간

교양교육 과목	교육 시간	비중
영어회화	216.0시간	53.5%
팀빌딩	119.5시간	29.5%
독서통신, 영화감상, 음악감상, 교양강좌, 컴퓨터, 독서 토론, 경제일반, 시사저널	69.0시간	17.0%
계	404.5시간	100%

협력적으로 공동의 목표를 수행하는데 없어서는 안 될 중요한 능력이다.

2.3.4 직능등급별 교육훈련

직능급 체계가 효과적으로 운영되기 위해서는 교육훈련의 내용이 직능수준이나 등급에 맞추어 설계되고 운영되어야 한다. 직무와 관련된 능력이나 숙련의 정도에 차이가 존재하기 때문에 자신의 현재 능력보다 한 단계 더 위에 속하는 지식이나 숙련에 대한 내용이 교육되어야 피교육자의 학습에 대한 동기부여가 발생하고 그를 통해 개인의 능력이 향상될 수 있기 때문이다. 동일한 기능이나 숙련을 필요로 하는 하나의 중심적인 직무나 직군을 중심으로 숙련이나 기능의 정도에 따라 직능등급이 설계된 전형적인 기술급의 경우에는 기능이나 숙련수준에 따른 교육훈련을 설계하고 실시하는 것이 커다란 문제가 되지 않는다. 각 직무별 혹은 직군별로 필요한 기능이나 숙련의 정도를 어느 정도 명확하게 잡아낼 수 있기 때문이다. 그러나 직능급의 경우 수행하는 직무나 직군의 특성보다는 전체 생

산직 종업원을 다 포함하는 직급의 성격을 가지고 직능등급이 설정되기 때문에 각 직능등급에 적합한 직무관련 교육훈련의 내용을 차별화하여 설계하고 운영하는 것은 종종 매우 풀기 힘든 숙제가 된다. 유한킴벌리의 경우에도 예외는 아니다.

따라서 유한킴벌리의 경우 직능등급에 따른 계층별 교육보다는 모든 직능등급의 종업원들을 대상으로 하는 통합교육이 중심을 이루고 있다. 안전, 품질, 환경 등과 같은 내용의 경우 계층별 교육 내용에 큰 차이가 존재하지 않으므로 이와 같은 교육은 굳이 직능등급별로 차등화해서 교육훈련을 실시할 필요가 크지 않으며 통합교육을 실시해도 별다른 문제가 없다. 오히려 모든 종업원들이 계층과는 무관하게 동일한 노력과 관심을 기울여야 한다는 점에서 통합교육이 바람직하기도 하다. 또한 이러한 내용은 반복적인 교육을 통해 관련된 지식을 체화하여 의식 및 행동의 변화를 발생시켜야 한다는 점에서 바람직 할 수도 있다.

그러나 실제로 종업원 자신이 맡은 고유한 업무의 내용에 관한 교육훈련은 직무등급에 따라 차별화된 교육훈련이 실시되어야 한다. 세 공장 모두

〈표 8〉 대전공장의 2003년 교육·훈련 내용 계획

	직무교육	교양교육
신입사원	process 일반, 안전·품질 recall 교육, 공구사용법, grade change, 장비분해 조립, 품질의식, SOP	긍정적 사고론 및 기본원칙 w/s, 패러다임 혁신 과정
기원	기계공정교육/기계요소(1), OJT Procedure/현장안전, Maintenance 일반/공구사용법(1), 품질 검사 교육/품질의식, 장비분해조립(2)	참여적 리더십, center line
기선	파트별 trouble shooting, maintenance skill, 공작기계(1), controller	사내강사교육, 현장문제 해결 능력 향상 과정
기사	specialist 훈련, 공작기계(2), 전기일반(2), trouble shooting 분석 및 review	리더십 혁신과정, 사내강사과정, 행동형 관리자
공통	안전, 소비자 불만, 품질, 환경·에너지, 팀 미팅·팀 목표 관리, 영업현황, VIDEO 사보·의사소통, 전문 강사교육	성공하는 사람의 7가지 습관, 영어회화, 영화감상, 음악감상, 전시회 방문, 봉사활동, 시사저널, 경제일반, 컴퓨터 교육

그러한 필요성을 절실하게 인식하고는 있으나 대전 공장에서만 실제로 계층별 교육훈련을 시도하고 있다. 대전 공장 역시 초기에는 계층별 교육이 없이 주로 통합교육 중심으로 교육훈련이 실시되었다. 이 당시 통합교육이 주로 이루어졌던 것은 대전공장에 4조 3교대 작업방식과 직능급의 도입이 공장 설립과 동시에 이루어졌기 때문에 이 당시에는 거의 모든 종업원들이 사원들이었으며 따라서 계층별 교육 자체가 의미가 없었기 때문이다. 그 이후 시간이 흐르면서 직능등급별로 계층이 다양화되면서 계층별 교육훈련의 필요성이 대두되게 되어 점차 계층별 분리를 시도하게 되었다. 아래 표는 그러한 계층별 교육훈련의 틀을 보여준다.

2.4 직능수당

유한킴벌리는 직능급제도를 도입하기 이전에는 우리나라 거의 대부분의 기업들과 마찬가지로 직급별 호봉테이블을 운영하고 있었다. 그러나 직능급 도입과 함께 직급별 호봉테이블을 없애고 단일호봉 체계로 전환하였다. 생산직 종업원이 사무관리직 종업원에 대해 느끼는 불만, 특히 경력단계의 부채와 차별적 호봉테이블의 존재를 없애고자 하는 것이 직능급을 도입한 목적 중의 하나였기 때문이다. 그러나 경제위기 이후 사무관리직의 경우 연봉제가 도입되어 운영되고 있기 때문에 단일호봉이라는 개념은 실제로는 생산직 사원에게만 적용되고 있다고

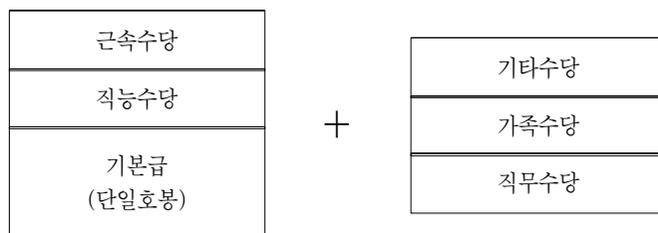
할 수 있다.

생산직 종업원의 임금은 기본적으로 단일호봉제에 의해 결정된 기본급이 가장 중심을 이루며 여기에 개인별로 자신이 속한 직능등급에 따라 직능수당이 지급되게 된다. 그리고 반장이나 선임운전자, 기장 등과 같이 관리적 직책을 맡은 경우 이에 대해 지급되는 직무수당, 근속에 따른 근속수당, 가족 수에 따라 지급되는 가족수당, 주로 자격증에 따라 지급되는 기타 수당으로 구성된다. 이 중에서 기본급과 직능수당, 근속수당은 모든 종업원들에게 공통적으로 적용되는 항목이며 직무수당과 가족수당, 기타 수당은 해당되는 요건을 갖춘 경우에만 지급되는 항목이다.

이 중에서 유한킴벌리 평가보상제도의 가장 중요한 특징이라고 할 수 있는 직능수당에 대해 자세히 살펴보기로 하자. 직능수당은 8단계의 직능등급에 따라 수당이 책정되어 지급된다. 아래 표는 2003년 유한킴벌리의 직능수당을 나타내고 있다. 이 중에서 사원에 대해서는 직능수당이 지급되지 않는다. 사원은 신입기간이므로 새로운 직능단계인 기원으로 승격하는 순간부터 직능수당이 지급되기 때문이다. 기성의 경우 직능수당이 정해져 있지 않은 것은 현재 기성에 해당하는 종업원이 아직 존재하지 않기 때문이다. 기성에 대한 처우나 보상에 대해서는 아직 확정된 바가 없다.

종업원이 고정적으로 받는 임금 중에서 직능수당이 차지하는 비중은 대략 10% 내외이다. 따라서

〈그림 4〉 임금의 구성



〈표 9〉 직능수당(2003년)

(단위: 원, %)

	직능수당(월)	기본급 대비 임금 상승효과
기원	40,200	3.5
기선	60,100	5.0
기사	79,600	6.2
지도기사	109,000	7.4
선입기사	147,800	9.5
수석기사	197,000	12.0

유한킴벌리의 임금체계가 직능급이라고는 하지만 실제로는 전체 임금의 일부만이 직무수행 능력에 의해서 결정된다는 점에 유의할 필요가 있다. 그러나 그렇다고 해도 그러한 직능수당이 수행하는 중요한 역할을 과소평가해서는 안된다. 직능수당은 직능등급이 올라감에 따라서 그 절대액이 증가하고 있으며 이와 동시에 승격 직전에 받고 있던 기본급과 비교한 비중이 증가하는 특징을 가지고 있다. 승격 직전에 받고 있던 기본급과 대비한 직능수당의 비중은 곧 승격이 미치게 되는 임금인상의 효과라고 할 수 있다. 기원의 경우 그러한 임금인상 효과가 3.5%에 불과하지만 기사의 경우 6.2%로 증가하며 수석기사의 경우 가장 높은 12%에 달하고 있다. 그러한 직능수당 체계는 종업원들로 하여금 직무능력 향상을 위해 지속적으로 노력하게 만드는 중요한 인센티브를 제공한다. 더욱이 직능수당은 기본급과 마찬가지로 통상임금 산정 기준에 포함되며 그에 따라 상여금, 연장근로수당, 야간근로수

당, 휴가보상금 등에 모두 반영되게 되므로 비록 임금 전체의 비중에서 보자면 직능수당이 매우 큰 비중을 차지하고 있지는 않지만 추가적인 임금소득을 얻기 위한 인센티브적 측면에서는 다른 어떤 것보다 더 중요한 영향을 미치고 있다고 할 수 있다.

III. 직능급의 효과

유한킴벌리는 창립 이래 매년 고속 성장을 거듭하여 2003년 현재 매출액 7,036억 원에 순이익 904억원을 달성한 바 있다. 이러한 수치를 1990년과 비교하는 경우 매출은 약 4.5배 증가한 것이고 순이익은 20배 정도 증가한 것이다. 이러한 강력하고 지속적인 성장세는 최근 5개년간의 경영성과를 통해서도 그대로 나타난다. 표에 나타난 바와

〈표 10〉 유한 킴벌리의 경영성과

(단위: 억원)

	1999	2000	2001	2002	2003
매출액	4,987	5,770	6,773	7,011	7,036
순이익	440	534	653	844	904
매출액 대비 이익률	8.8%	9.3%	9.6%	12.0%	12.8%

같이 1999년 이후 매출액과 순이익은 단 한번의 예외없이 지속적으로 꾸준히 증가해왔다. 유한 킴벌리의 경영성과에서 돋보이는 부분은 매출액 대비 이익률로 2002년 이후부터는 10%를 넘어서고 있다. 일반 제조업체에서 매출액 대비 순이익이 10%를 넘는 경우는 거의 찾아보기 힘들 정도의 놀라운 성과라고 할 수 있다. 또한 유한 킴벌리는 시장 점유율에 있어서도 우리나라 다른 기업들에서 선례를 찾아볼 수 없을 정도로 페이스 티슈, 화장지, 아기 기저귀, 키친 타올, 생리대, 물티슈, 성인용 기저귀, 팬티 라이너 등 거의 모든 제품들에서 시장 점유율 1위를 차지하고 있다.

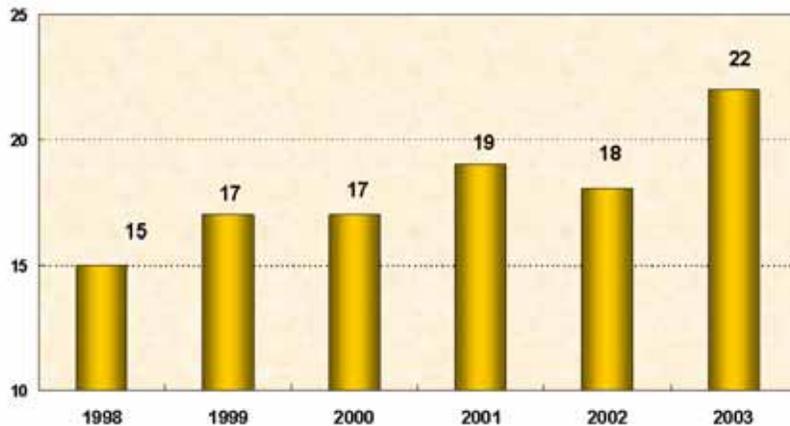
이러한 괄목할만한 경영성과가 모두 직능급으로부터 기인한 것이라고는 볼 수 없다. 예를 들어 마케팅 전략 측면에서 보면 유한킴벌리의 성공은 우리나라 고객의 니즈에 대한 파악과 적절한 대응이 매우 중요한 효과를 냈다고 볼 수 있다. 주요 경쟁사인 P&G가 미국이나 캐나다 제품을 수입해서 공급하거나 외국의 글로벌 제품을 별다른 변형없이 그대로 공급한 반면 유한킴벌리는 우리나라 고객들의 독특한 기호나 욕구에 대한 중요성에 착안하여 본사의 제품과는 별도로 자체적으로 제품이나 브랜

드를 만들어냈으며 여성용 생리대인 화이트의 출시와 성공은 그 대표적인 예이다. 또한 유한킴벌리의 회사 이미지 자체가 윤리경영, 환경중시 경영으로 고객들에게 확고히 인식되어 왔으며 이러한 이미지가 고객들로부터 좋은 반응을 얻는데 기여했다고도 할 수 있다.

그러나 그러한 요인이 있었다고 해도 종업원 전체가 생산성 향상을 위해 적극적으로 노력하도록 만드는 조직역량과 이를 뒷받침하는 인사제도, 특히 직능급이 없었다면 그러한 놀라운 성공은 불가능했을 것이다. 종업원의 능력을 개발하기 위한 회사의 적극적인 투자와 능력 수준에 대한 공정한 평가, 그리고 능력에 따른 보상이 결합됨으로써 종업원들은 자기 자신의 능력을 개발하게 되었고 동시에 다른 기업이 도저히 쫓아오기 힘든 생산성의 향상을 얻을 수 있었다. 직능급을 통해 얻어진 개인의 숙련향상 및 다기능화(poly-valence)는 높은 생산성을 가능하게 하였으며 그러한 성과는 다양한 지표를 통해 확인된다.

아래 그림은 대전 공장에서 생산하는 여성용품(생리대)의 생산성을 나타내고 있으며 수치의 단위는 시간당 1,000개 이다. 1998년 이후 시간당 생산량

〈그림 5〉 생산성 실적(여성용품)



은 꾸준히 증가하여 2003년에는 시간당 22,000개 라는 놀라운 실적을 달성하고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 1998년과 비교하는 경우 거의 50%에 달하는 생산성의 개선을 보여주는 것이다.

한편 다음 그림은 제품의 결함율을 통해 살펴 본 생산성 개선실적을 나타내고 있다. 대전공장의 경우 유아용품의 결함율은 3.4ppm으로 이는 곧 백 만개의 제품 가운데 불량제품이 3.4개 발생함을 의미한다. 여성용품의 경우 결함율은 더욱 낮아 0.48정도 수준에 불과하다. 이러한 수치들을 미국 공장들의 평균과 비교하는 경우 결함율이 4배 정도 낮은 것으로 나타나며 이러한 결함율의 차이는 다른 나라의 공장들의 따라잡기 힘든 수준으로 평가되고 있다.

또한 앞의 제도소개를 통해 살펴 본 바와 같이 직능훈련을 통해 안전에 대한 강조와 교육이 집중적으로 이루어지고 있으며 그 결과 재해율에 있어서도 놀라운 성과를 달성하고 있다. 1999년에도 이미 재해율은 0.76 수준에 머무르고 있었지만 그러한 수치는 2001년 이후 무재해 수준에 도달하고 있다. 2002년에 한 건의 재해가 있으나 이는 계단에서 미끄러져 부상을 당한 경우이며 실제로 작업

현장에서의 산재 사고는 전무하다고 할 수 있다.

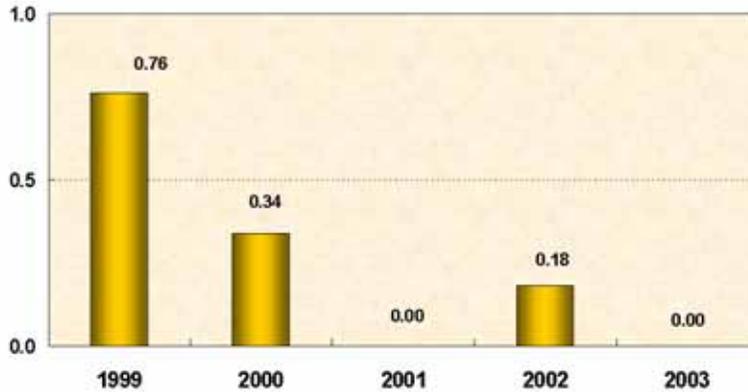
다른 기업들이 경제위기를 거치면서 인력을 절감할 때 오히려 인적자원의 중요성을 강조하고 사람에 대한 투자를 늘렸던 유한킴벌리는 종업원의 직무수행 능력의 향상이 생산성 향상으로 이어지고 그것이 다시 기업성과의 개선을 만들어내고 다시 그러한 경영성과와 능력향상으로 인해 개인의 보상이 증가하는 선순환을 만들어내는 데 성공했으며 그러한 학습과정을 통해 협력적이고 생산적 조직문화를 구축하는데 이르렀다.

그 결과 다른 제조업 현장에서 찾아보기 힘든 인간존중의 경영철학이 공장의 곳곳에 배어 있으며 유한킴벌리 근로자들은 매우 높은 수준의 조직몰입을 보여주고 있다. 유한킴벌리 근로자들의 높은 조직몰입 수준은 아래 표를 통해서 확인할 수 있다. 유한킴벌리 근로자들의 조직몰입과 직무만족은 5점 척도에서 4.0 수준을 보이고 있다. 우리나라 근로자들의 직무만족이나 조직몰입에 관한 설문조사들이 대체로 5점 척도에서 3.0 전후를 크게 벗어나지 못하는 경향이 있다는 점을 감안하면 유한킴벌리 근로자들의 조직몰입 및 직무만족이 얼마나 높은 상태인가를 알 수 있다.

〈그림 6〉 품질 실적(2003)



〈그림 7〉 재해율의 변화



〈표 11〉 유한킴벌리 근로자들의 정서적 조직몰입과 직무만족

정서적 몰입	평균	표준편차
우리 회사의 문제가 곧 내 문제인 것처럼 느껴진다.	3.86	.67
우리 회사에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다.	4.12	.68
우리 회사와 심정적으로 깊이 연계되어 있다는 느낌을 가지고 있다.	3.71	.75
우리 회사 내에서 가족의 일원이라는 느낌을 가지고 있다.	3.82	.74
우리 회사가 나에게 개인적으로 상당한 의미를 갖고 있다.	3.89	.82
직무 및 직장 만족		
나는 현재의 일(직무)에 만족하고 있다	3.52	.91
나는 우리 회사에 대하여 만족하고 있다	3.94	.66

자료: 노용진 외(2002)

IV. 향후 개선과제

유한킴벌리의 직능급이 품질이나 생산성에 매우 중요한 영향을 미치고 있으며 그러한 효과에 대해 경영층이나 노조, 종업원 모두가 긍정적으로 평가하고 있다. 그러나 성공적인 인사제도는 한 번의 도입으로 완결되는 것이 아니라 운영상의 문제점에 대한 지속적인 개선을 요구한다. 유한킴벌리의 직능급 제도에 있어 향후 보완이 요구되는 과제들은 다음과 같다.

4.1 직능등급의 설정

개별적 직무가 아닌 생산직 종업원의 경력개발이라는 관점에서 직무수행 능력의 숙련단계를 설정하고 있는 유한킴벌리의 경우 직능등급을 구성하고 경력단계를 설정하기 위해서는 직무의 기술적 특성이나 기능이 아닌 생산직 종업원의 전체 경력단계를 포괄하는 방향으로 직능의 단계가 구분되어야 하며 이 때 어떻게 직능등급을 구분하고 설정할 것인가가 매우 어려운 과제가 된다. 이 경우 직능등급의 설정은 단순히 기능이나 기술의 숙련도에 따

라 결정되는 것이 아니라 전체적인 생애경력을 고려해야 하기 때문이다. 구체적으로 직능단계를 몇 단계로 설정할 것인가 하는 것은 객관적이고 기능적인 사실을 고려하면서도 종업원의 전체 경력을 어떻게 관리할 것인가에 대한 판단이나 정책에 따라 결정되게 된다. 이 때 직능등급을 다단계로 길게 설계할수록 경력관리의 측면에서는 매우 유용하며 숙련포화의 문제가 제기되지 않는다는 장점을 가지게 된다. 숙련포화란 하나의 직능단계에 있는 종업원이 이미 필요한 직능 수준을 이미 개발한 상태이지만 그 위의 단계로 올라가기 위해서는 상당 기간을 기다려야 하는 상황을 말한다(Gupta et al, 1986). 직능단계가 많을수록 직능의 개발과 이로 인한 승격이 시차가 없이 효율적으로 이루어질 수 있으며 그 결과 직능급이 목표로 하는 자기 개발에 대한 동기부여가 강하게 작용하게 된다는 장점을 가진다. 생애 경력을 제시하기 위해 설정되는 직능등급의 경우에는 일반적으로 직능단계가 상대적으로 많아지는 경향이 존재한다. 그러나 종업원의 경력관리의 관점에서 설정된 직능단계는 각 직능단계에서 차별화되어야 하는 숙련이나 기능의 내용이 명확하게 정의되기 어렵다는 문제점을 가지고 있다. 그 결과 직능단계를 설정하는 것이 어렵다는 문제점과 함께 직능등급이 결정된 후에도 평가대상이 되는 숙련의 수준이 명확하지 않게 된다는 문제점을 가지게 된다.

유한킴벌리의 경우 직능단계의 설정은 회사의 일방적인 결정이 아니라 노사 양측의 실무자들과 숙련된 종업원들이 공동으로 참여한 제도 개선팀에서 심층적인 토론과 공감대를 거쳐 만들어진 것이므로 이에 대한 수용성이 높았으며 별다른 문제점은 나타나지 않았다. 일반적으로 직능등급을 도입하여 직능단계를 확대하는 것에 대해서는 대부분의 종업원들이 찬성하는 경향을 보이기 때문에 세부적인 의견은 나타날 수 있지만 실제로 직능단계를 다단계

로 설정하는 것은 그다지 큰 현실적인 문제로 부각되지는 않는다. 대신 다단계로 직능등급을 설정하는 경우 종업원이 담당하고 있는 직무와 관련하여 직능등급별로 종업원이 갖추어야 할 숙련이나 기능 수준을 구체적으로 설정하는 일이 쉽지 않은 과제로 등장하게 된다. 그리고 이러한 문제로 인해 직능등급에 따른 차별화된 능력수준을 평가하거나 직능등급별로 차별화된 교육훈련을 설계하고 실시하는 일이 매우 어려운 숙제가 되게 된다.

4.2 직능수준의 평가관리

유한킴벌리의 경우와 같이 직능단계를 생산직 종업원의 생애 경력까지 고려하여 다단계로 설계하는 경우 도입과정에서 종업원들의 수용성을 담보할 수 있고 유한킴벌리가 중요한 목적으로 추구하는 근로자의 평생학습이라는 목적과도 일치한다는 장점이 존재한다. 그러나 다단계의 직능단계를 구분한 후 실제로 직능에 대한 평가를 하는 과정에서는 적지 않은 어려움이 발생하게 된다. 직능등급 간의 구분이 명확하지 않은 상황에서 직능에 대한 평가를 해야 하기 때문이다. 예컨대 유한킴벌리 대전공장의 경우 안전과 품질, 자신이 맡은 업무의 세 가지 영역에서 직능에 대한 평가가 실시되고 있으며 동일한 평가 항목들로 평가가 이루어지게 된다. 그러나 예를 들어 기원과 기선의 안전 관련 능력의 정확한 수준 차이가 정해져 있지 않은 상태이며 따라서 그에 대한 판단은 평가자에게 전적으로 맡겨지게 된다. 즉, 평가자가 자신이 평가해야 할 대상이 기원인가 기선인가를 고려하여 피평가자가 갖추어야 할 적절한 수준을 스스로 정하여 평가해야 하는 것이다. 이러한 상황에서는 피평가자에게 본인에게 요구되는 정확한 수준이 어느 정도인지에 대한 정확한 내용을 전달하기 어렵고 또한 평가자의 주관적 판단에 따라 평가가 이루어지게 되므로

정확한 평가가 이루어지기 어렵다는 문제점이 존재한다.

4.3 높은 승격율과 연공급적 성격

유한킴벌리의 직능급 평가보상제도는 생산직 종업원의 평생학습과 능력개발을 목표로 도입된 제도라는 점은 이미 지적된 바 있다. 또한 그러한 목표를 달성하기 위해 평가 자체가 절대평가 방식을 택하고 있으며 따라서 종업원들이 기대되는 능력을 개발하여 보유하게 된 경우 별도의 정원에 대한 통제가 없이 승격이 이루어지게 된다. 기본적으로 직능급 평가보상 체계는 종업원의 능력향상에 비례하는 보상을 제공함으로써 근속년수에 따라 자동적으로 인건비가 증가하게 되는 연공급의 단점을 극복하기 위해 고안된 제도이다.

그러나 정확한 능력보유에 대한 평가가 엄격하게 이루어지지 못한 채 거의 자동적으로 승격이 이루어지게 되는 경우 연공급의 단점이 오히려 더 심화되는 현상이 발생하게 된다. 직능급 체계에서는 기존의 연공급적 호봉체계를 그대로 둔 채 직무수행 능력에 따른 직능급이나 직능수당을 추가적으로 운영하는 것이 일반적이며 따라서 직능에 대한 평가가 정확하고 엄격하게 이루어지지 못하는 경우 기존의 연공급에 더해 직능급 혹은 직능수당 역시 연공급적 성격으로 변질되기 때문이다. 이 경우 직능등급은 직무수행 능력을 반영하기 보다는 연공을 반영하는 것이 된다.

유한킴벌리의 경우에도 직능등급의 승격이 이루어지지 않은 예는 거의 발견되지 않고 있다. 한편으로는 모든 종업원들이 능력개발에 성공했다고 판단할 수도 있고 다른 한편으로는 별 문제가 없으면 승격을 시키는 방식으로 평가제도가 느슨하게 관리되고 있다고 평가할 수도 있다. 만약 후자인 경우라면 앞서 지적한 문제점들이 머지 않아 심각한 문

제로 대두될 수 있다는 점에 주의를 기울일 필요가 있다. 물론 생산직 종업원에 대해서는 아예 평가가 존재하지 않았던 시기와 비교하는 경우 아직도 완벽하지는 않지만 이론과 실무영역 양 측면에서 평가가 이루어지고 있고 실제로 종업원들의 직무수행 능력이 개발되고 있다는 효과는 분명하다. 특히 유한킴벌리에서는 체계적이고 집중적인 교육훈련이 제공되고 있고 그에 대한 이론적 평가가 실시되고 있으며 직무수행 능력 역시 관리자들에 의해 체계적으로 평가되고 있다는 점이 거의 100%에 가까운 승격율에도 불구하고 직능에 기초한 평가보상제도가 연공급으로 변질되는 위험을 막아주고 있다. 또한 유한킴벌리는 과락제도를 도입하여 직능향상에 따른 등급이 자동적인 것이 아니라는 의식을 심어주려고 노력하고 있다.

그럼에도 불구하고 직능등급에 대한 엄격한 평가를 통해 실제로 필요한 직능 수준을 갖추지 못한 종업원들에 대해서는 승격이 이루어지지 않도록 하는 것이 직능급 제도의 효과를 높이는 중요한 핵심적 사안이라는 사실은 잊지 말아야 한다. 유한킴벌리의 경우 현재 매우 높은 생산성과 기업성적을 거두고 있기 때문에 직능급이 가져올 수 있는 인건비의 증가 현상이 문제가 되지 않고 있으나 인력이 점차 고령화되면서 종업원들의 직능 수준이나 공헌도가 향상되지 않은 채 직능급이 운영되는 경우 장기적으로는 심각한 문제를 야기할 수도 있기 때문이다.

V. 성공요인과 시사점

일단 새로운 인적자원관리 방식이 한 기업에서 놀라운 성공을 거두게 되면 다른 많은 기업들이 앞다투어 그 제도를 벤치마킹하여 이를 도입하게 된

다. 그러나 정작 기대되는 효과를 거두는 경우는 그리 많지 않다. 소수의 기업만이 벤치마킹에 성공할 뿐이다. 왜 선도적 기업에서는 놀라운 효과를 나타낸 제도나 관리방식이 이를 도입한 다른 기업들에서는 나타나지 않는가? 무엇보다 그러한 성공을 가능하게 했던 눈에 보이지 않은 성공의 조건들을 파악하지 못한 채 성급히 제도만을 모방했기 때문이다. 하나의 혁신적 제도가 성공하기 위해서는 그러한 제도의 성공적 도입과 운영을 가능하게 했던 요인들이 존재한다. 첫눈에는 잘 발견되지 않는 그러한 요인들에 대한 이해가 없이는 혁신적 제도의 도입 자체만으로 기대되는 성과를 얻을 수 없다. 오히려 불필요한 갈등이나 혁신에 지친 종업원들만을 양산할 뿐이다.

유한 킴벌리에서 직능급이 성공적으로 도입되고 운영될 수 있었던 요인들은 직능급이 뿌리내릴 수 있도록 하는 경영관리적 요인들과 제도 자체의 특징으로 구분될 수 있다. 전자의 경우 인간중심의 투명한 경영, 노사간의 신뢰, 몰입형 인사관리, 커뮤니케이션 등을 포함하고 있으며 유한 킴벌리의 경우 이러한 요인들이 갖추어져 있었기 때문에 직능급 평가보상제도가 훌륭한 효과를 내고 있는 것이다. 한편 유한 킴벌리 직능급의 제도적 특징 역시 직능급이 성공적으로 도입되고 운영되고 있는 성공요인을 구성하고 있다. 이하에서는 유한 킴벌리 직능급의 성공요인을 경영관리적 요인과 제도적 요인으로 구분하여 살펴보기로 하자.

5.1 경영관리적 성공요인

직능급이 유한 킴벌리에서 성공할 수 있었던 요인은 무엇인가 하는 질문에 대한 해답은 유한 킴벌리의 경영관리적 특징에서 찾아질 수 있다. 특히 그러한 성공을 가능하게 한 조건들은 인간중심의 경영철학, 상호간의 높은 신뢰에 기초한 노경관계,

몰입형 인사관리이다. 이러한 요인들은 상호간에 매우 상관관계가 높은 요인들로서 서로가 서로를 지지하고 강화하는 역할을 한다. 사실 이러한 경영관리적 특징이야말로 바로 고성과작업장을 구축하기 위한 기초적인 인프라라고 할 수 있다.

5.1.1 인간중심의 경영

유한킴벌리에서 직능급 제도가 성공적으로 운영될 수 있었던 것은 시대를 앞선 인간중심의 경영 때문에 가능했다. 인간 중심경영의 요체는 바로 사람이 경쟁력이라는 것이다. 유한킴벌리의 이러한 경영철학은 이미 유한양행의 창업자였던 故 유일한 박사 시절부터 형성되어 왔으며 1995년 유한킴벌리의 사장에 취임한 문국현 사장 역시 인간이 경쟁력의 원천이라는 확고한 경영철학을 가지고 있었다. 다른 기업들이 비용절감을 위해 종업원을 해고하고 비정규직으로 대체하는 상황에서도 인간중심적 경영철학은 흔들리지 않았으며 위기 상황에서 오히려 사람을 통한 경쟁력을 확보하기 위한 새로운 돌파구로서 조직혁신과 직능급 제도의 도입이 추진되었던 것이다.

5.1.2 노사간의 신뢰

유한킴벌리에서 직능급이 노조나 종업원의 커다란 반대없이 도입되고 효과적으로 운영될 수 있었던 중요한 성공 조건의 하나는 노사간의 신뢰이다. 유한킴벌리에서 노사간의 신뢰가 항상 높았던 것은 아니며 1996년의 경우 상당히 심각한 갈등과 8일 간의 파업을 겪은 적도 있다. 그러나 노경간의 신뢰를 위한 회사의 적극적인 노력과 특히 경제위기 이후 심각한 경기부진과 고용불안 상황하에서 '사람을 자르는 대신 기계를 자르는' 4조 교대제로의 전환을 통해 노경관계가 협력적인 관계로 전환하게

된다(조성재, 2004). 중요한 것은 이러한 노사간의 신뢰로 인해 새로운 직능급 체계의 도입이 별다른 저항없이 도입되고 운영될 수 있었다는 점이다. 유한킴벌리에서는 새로운 제도의 도입과정에 노동조합과 종업원들이 적극적으로 참여하고 종업원과 회사가 상생할 수 있는 방향으로 제도설계가 이루어졌으며 제도의 운영과정에서도 노조나 종업원의 입장이나 의견이 지속적으로 반영되고 검토되는 과정을 거치고 있다.

5.1.3 몰입형 인사관리

기업의 인사관리는 개념적으로 크게 몰입형 인사관리(commitment maximizing HRM)과 거래중심적 혹은 시장형 인사관리(transaction or market based HRM)로 구분된다. 몰입형 인사관리는 종업원을 기업의 자원으로 인식하고 인적자원의 조직에 대한 몰입을 극대화함으로써 경쟁력을 높이려는 인적자원관리방식을 말하며 기본적으로 사람을 키워서 활용하는 전략(make policy)에 기초하고 있다. 몰입형 인사관리에 기초한 인사관리 제도로는 내부노동시장의 존재, 적극적 교육훈련, 성과배분, 고용안정 등이 그 대표적이다. 한편 거래중심적 혹은 시장형 인사관리는 필요한 인력을 노동시장에서 필요한 시기에 확보하여 활용하는 인적자원관리방식(buy policy)이며 조직에 대한 장기적 몰입보다는 인력의 즉각적인 활용과 성과가 중시된다.

직능급 체계는 몰입형 인적자원관리와 강한 친화력을 갖는다. 이를 달리 표현하면 직능급 체계는 몰입형 인적자원관리에 의해 뒷받침될 때 큰 효과를 거둘 수 있다. 몰입형 인적자원관리가 기본적으로 필요한 인력을 만들어서 활용하는 전략이라는 점을 고려하면 매우 당연하다고 할 수 있다. 유한킴벌리의 경우에도 직능급 체계는 다른 몰입형 인적자원관리제도에 의해 강한 지지와 후원을 받고

있으며 그 결과 성공적인 운영이 이루어지고 있다.

구체적인 예를 들자면 유한킴벌리의 경우 경력사원을 채용하기 보다는 학교를 졸업한 신규 인력을 채용한 후 내부적인 직급이나 승진경로를 통해 인력을 개발하여 활용하고 있으며 그 결과 종업원들이 조직에 대한 강한 몰입이나 충성심을 확보하는데 성공하고 있다. 또한 이미 살펴 본 바와 같이 유한킴벌리는 세계에서 유례가 없을 정도의 강도 높은 교육훈련을 실시하고 있다. 기업의 경영성과를 공유하기 위해 팀 성과에 기초한 인센티브가 지급되고 있다. 유한킴벌리는 또한 고용불안이 심화되는 환경속에서도 오히려 종업원의 고용안정을 적극적으로 보호해왔으며 그 결과 고용안정을 통해 회사와 종업원들의 신뢰와 공감대를 형성하는데 성공하였다.

5.2 제도적 성공요인

유한 킴벌리에서 새로운 평가보상제도가 성공적으로 정착된 또 다른 성공요인은 바로 회사 사정에 적합하도록 직능급 제도를 설계하였다는 점에서 찾을 수 있다. 제도적 성공요인에서 중요한 것은 직능급 제도가 회사의 특성이나 상황과 적합성을 가지도록 설계되었는가가 하는 것이다. 이를 전략적 인적자원관리이론의 측면에서 보자면 직능급 제도가 회사의 환경이나 전략과 적합해야(외부적 적합성: external fit)할 뿐 아니라 다른 인사제도와도 적합해야(내부적 적합성: internal fit) 한다는 것을 의미한다. 따라서 적극적으로 자기 회사에 맞는 제도를 설계하고 운영할 수 있는 능력이 제도도입의 성공을 결정하게 된다. 이러한 점을 고려하면서 유한 킴벌리의 평가보상제도가 성공적으로 도입되고 운영될 수 있도록 한 제도적 특징들을 검토하기로 하자.

5.2.1 생애경력에 기초한 직능등급의 설계

유한 김벌리의 경우 종업원의 생애경력을 포괄하는 동시에 종업원의 평생학습을 지향하는 방향에서 그와 적합하도록 직능등급을 8단계로 설계하였다. 이러한 다단계 직능등급은 생애경력을 고려한 경우에 매우 적합한 방식이라고 할 수 있다. 그러나 다른 기업들이 직능등급을 도입하고자 하는 경우에는 반드시 이러한 방식을 적용할 필요가 없다. 회사의 사정이나 필요에 따라 얼마든지 달라질 수 있으며 반드시 그러한 상황을 고려하여 제도가 설계되어야 한다.

예컨대 유한 김벌리의 8단계나 포항제철의 10단계 보다 훨씬 더 짧은 직능등급도 얼마든지 가능하다. 직능단계가 길다는 것은 개발해야 할 기술이나 기능이 많은 작업현장에서는 적합하지만 그렇지 않은 현장에서는 3-4 단계만으로도 충분할 수 있다. 단, 이 경우 10년 만에 기술숙련이 이루어지고 가장 위의 직능등급에 올라선 경우 무엇으로 이들을 동기부여 할 것인가 하는 문제가 발생한다. 즉 종업원의 전체 생애경력을 포괄하지는 못한다는 단점이 존재한다.

5.2.2 절대평가에 기초한 직능평가

유한 김벌리의 경우 직능평가를 위해 절대평가 방식을 사용하고 있다. 이러한 절대평가 방식은 숙련형성이나 능력개발이라는 직능급의 가장 기본적인 목적과 적합성을 가진다. 따라서 절대평가에 기초한 직능평가는 직능등급을 도입하려는 회사의 특성이 어떠한지 관계없이 동일하게 적용되어야 하는 중요한 제도적 특징이다. 물론 직능등급을 다단계로 설정한 경우 상위 직능등급에 대해서는 절대평가의 기준을 높여서 직능등급상의 승격을 어느 정도 관리할 현실적인 필요가 존재한다. 즉, 아래 직능등급의 경우 절대 평가의 기준을 상대적으로 낮

게 설정하여 승급을 상대적으로 용이하게 하되 상위 직능등급으로 갈수록 승격에 필요한 절대평가 점수를 높임으로써 승급을 상대적으로 어렵게 하는 것이 필요하다. 직능평가를 상대평가 방식으로 실시하는 것은 어떤 경우에서도 피해야 한다. 직능등급은 절대평가에 기초한 직능평가와 내부적 적합성을 가지기 때문이다.

5.2.3 직능향상에 대한 강한 보상

직능에 대한 보상은 직능급의 설계 중에서도 회사의 사정에 따라 다양한 선택이 가능한 부분이다. 유한 김벌리의 경우 전체 임금이 아니라 약 10% 정도에 해당하는 부분이 직능등급이나 직무수행 능력을 반영하는 직능수당으로 지급되고 있다. 이러한 제도설계는 기존의 연공급에서 직능급으로의 전환에 대한 종업원이나 노조의 수용성을 제고하기 위해 만들어진 것이다. 또한 직능수당이 임금에서 차지하는 비중은 상위 직능등급으로 올라갈수록 더욱 커지도록 설계되어 있어 능력개발이나 직능등급의 승격에 대한 인센티브를 강화하는 역할을 하고 있다.

참고문헌

- 강순희·황덕순(1998) 능력개발형 임금체계의 구축방안- 사례분석을 중심으로, 한국노동연구원.
- 경향신문(2003.11.06.) 뉴패러다임 포럼 창립.
- 김동원(2001), 기술급제도, 21세기형 성과주의 임금제도, 유규창·박우성(편), 명경사.
- 내일신문(2003.11.06.) 뉴패러다임 포럼 창립.
- 노동부(2003), 유한김벌리 대전공장: 지식근로자 양성으로 새로운 노사문화의 지평을 연다, 「열린 마음 아름다운 동행」, 외투기업 노사협력 우수사례집.
- 노동진·김동배·김동우(2002), 『기업내 인적자원개발실

태와 정책과제』, 한국노동연구원.

동아일보(2004.10.20.), 유한킴벌리 경영비결-연간 300시간 교육.

동아일보(2004.12.31.) 2004 경제운용계획-유한킴벌리 4조 경영.

매일경제(2003.4.12.), 자율출퇴근제 실시하는 유한킴벌리.

매일경제(2003.04.10.) 4대 그룹 제외, 국내 최고 직장은 유한 킴벌리.

시민의 신문(2004.11.10.) 유한킴벌리 4조 2교대제 효과 분석.

양병무·안희탁(1993) 직능급의 이론과 실제. 한국경영자총협회.

유규창(1998) 직능급 도입을 위한 평가제도 개선방안, 한국노동연구원.

이코노미21(2003.04.22.) 유한킴벌리 아시아 최고직장 6위.

조성재(2004) 「유한킴벌리의 협력적 노사관계」, 참여사회연구소.

정혜원(2004), 대한민국 희망보고서 유한킴벌리, 거름.

중앙일보(2003.04.10.), 유한킴벌리 무분규 비결.

한겨레신문(2003.01.24.), 노동도 양보다 질.

한국일보(2004.12.31.) 내년 경제운용방향 주요 내용.

AWSJ(2003.04.10.) Asia's Best Employer.

Gupta, N. G., D. J. William, C. C. Clements, D. H. Doty, T. Schweiger, and C. H. Teutsch (1986), Exploratory Investigations of Pay-For-Knowledge Systems, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs, BLMR 108.

Tosi, H. and L. Tosi(1986), What Managers Need to Know about Knowledge-based Pay, In D. B. Balkin, & L. R. Gomez-Mejia(Eds.) New Perspectives on Compensation: 196-210. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Skill-based pay in Yuhan Kimberly

Woosung Park*

Abstract

Jobless growth characterized by a economic growth without job creation begin to appear in Korea. And labor management relations based on distrust and labor dispute shows no sign of improvement in Korea. An extraordinary success of Yuhan Kimberly maximizing human capital through extensive training has drawn an unprecedented attention from the academic and the practitioner at the same time. It demonstrate clearly that there is an effective solution based on skill and knowledge of employees for many Korean firms who are trying to find a way to overcome the harsh competition in domestic and international market. In fact, skill-based evaluation and pay is considered as an important source of competitive edge by Yuhan Kimberly. Our paper aims to examine its skill-based pay in depth and draw some critical success factors.

A skill-based pay is a pay scheme determining an employee's pay according to his job ability grade reflecting his job-related competence. In contrast to job-based pay under which a pay is determined by a worth of job an employee hold, a level of job-related competence determines an employee's pay level in skill-based pay. To effectively operate, it requires an intensive training and development, rigorous evaluation of skill level. In Yuhan Kimberly, there exist 8 job competence grades based on the whole career life. Whenever an employee move forward this competence grades, he gets an additional pay prefixed by an pay table. To be promoted, he has to pass a theoretical and exercise test. And to pass the test, he has to follow intensive training course. In all, pay difference based on job-related competence, an intensive training and rigorous absolute evaluation support each other and promote strongly competence development of employees in Yuhan Kimberly.

The skill-based pays in Yuhan Kimberly has been playing an important role in improving productivity, quality and safety. They have increased from 4 times to 10 times recent years. Its success results from the fact that Yuhan Kimberly designed skill-based pay in considering its own core values and business strategy, not just benchmarking other firms' practice. It owes its success also to its people focused management philosophy, a high mutual trust between management and labor union, and involvement maximizing HRM.

Key Words: skill-based pay, training, evaluation

* Professor, Kyung Hee University, Department of Management and International Relations.