

정량적 인사관리 모델의 활용



if inFuture Consulting

대표 유 정 식

Contents

정량적 인사관리 모델의 활용 Lesson 1

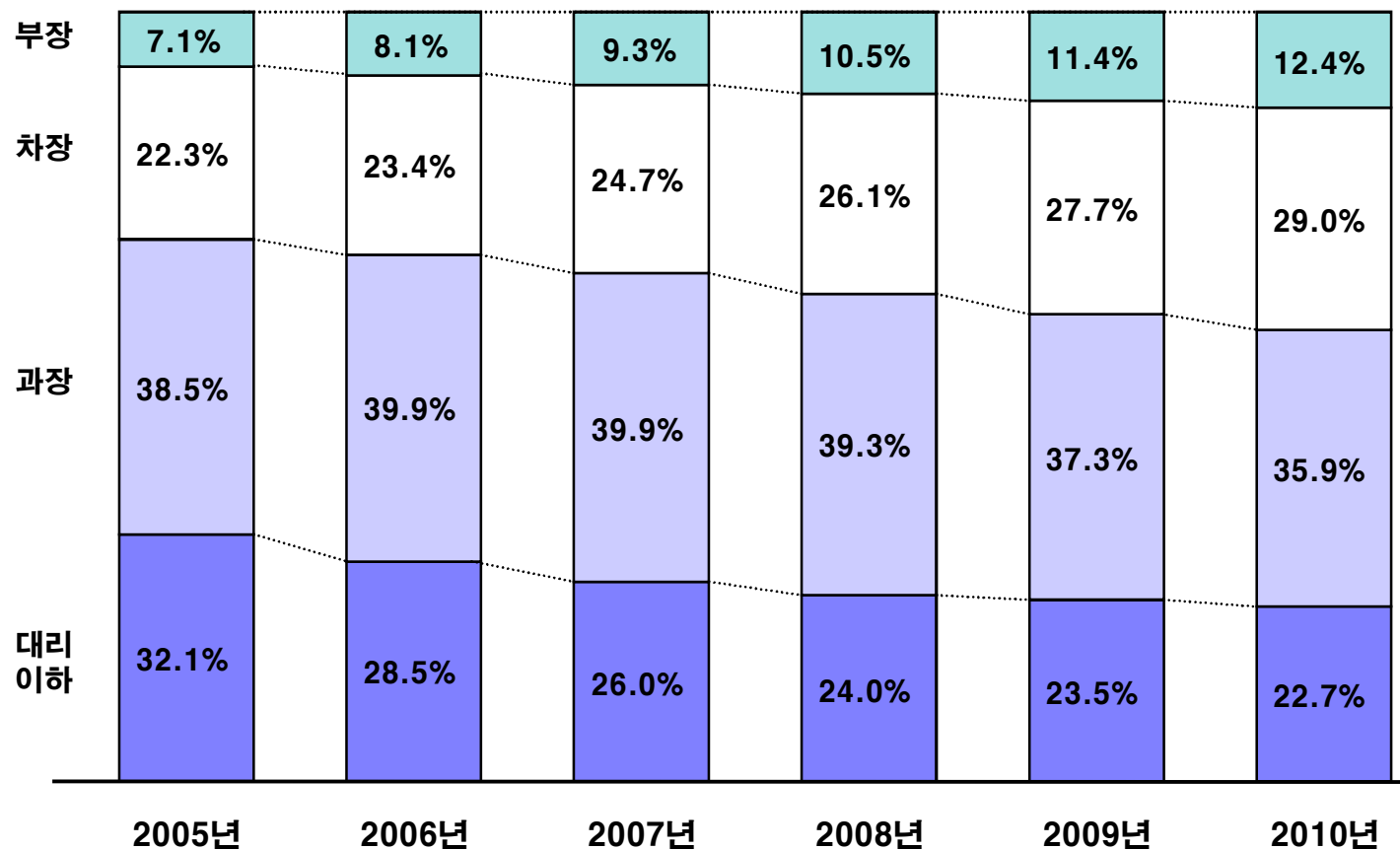


1. 승진 및 채용인원 조정 모델
2. 적정급여인상률 산정 모델
3. 집단성과급 배분 모델
4. AHP 방식의 다면평가 모델
5. 평가 Auditing 모델

고직급화의 징후 발견

I. 승진/채용 인원 조정 모델

직급별 인력구조 변화 추이

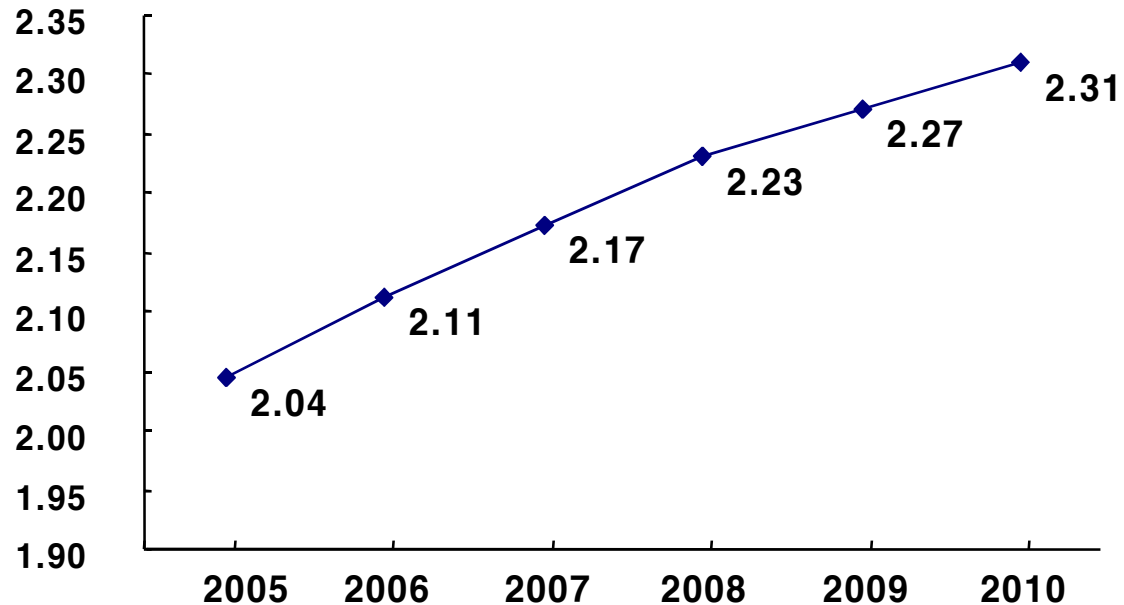


고직급화 지수

I. 승진/채용 인원 조정 모델

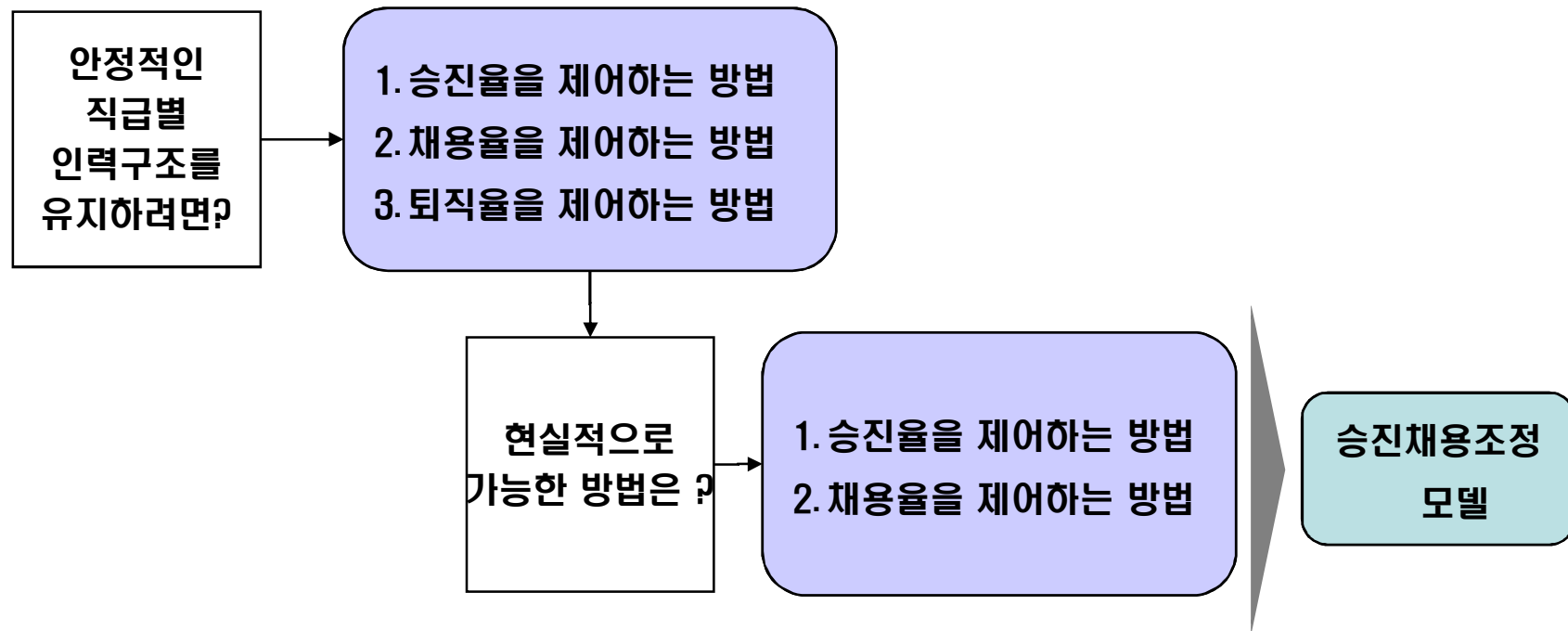
※ 고직급화 지수 = (부장비율 × 4) + (차장비율 × 3) + (과장비율 × 2) + (대리이하비율 × 1)

‘고직급화지수’ 변화 추이



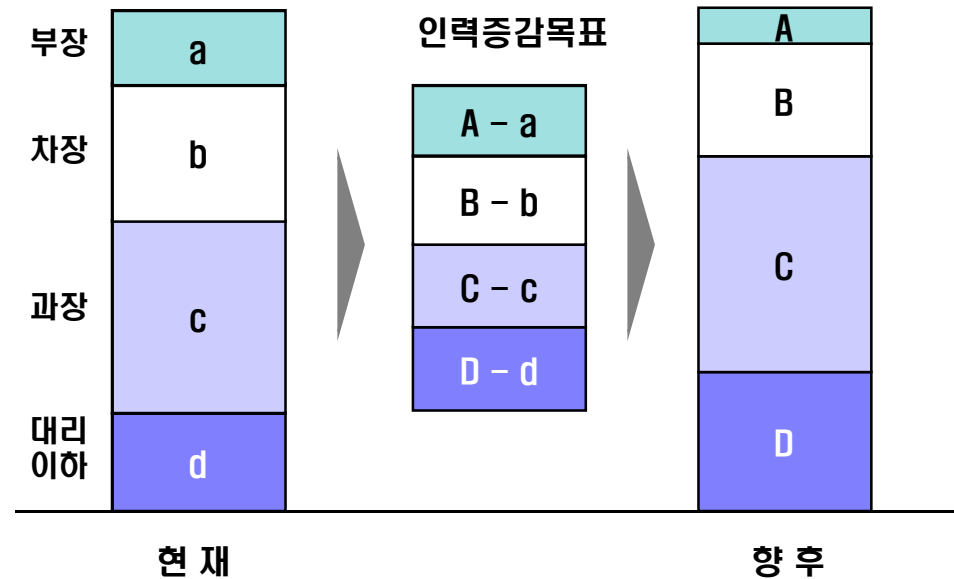
직급별 인력구조 관리 방법

I. 승진/채용 인원 조정 모델



승진채용 인원 조정 모델

I. 승진/채용 인원 조정 모델



Step 1. 향후 도달해야 할 '적정 직급별 인력구조' 를 결정한다.

Step 2. '인력증감목표' 를 몇 년 내에 달성할 것인지 결정하고, 연도별 인력증감목표를 도출한다

Step 3. '승진채용 인원 조정모델' 을 구성하고, 여기에 연도별 인력증감목표를 대입하여, 연도별 승진 가능자수, 채용 가능자수 등을 산출한다

승진채용 인원 조정 모델

I. 승진/채용 인원 조정 모델

Step 1. 적정 직급별 인력구조 설정

“ 우리 회사에 존재하는 직무는 구체적으로 무엇이 있는가? ”

“ 각 직무를 수행하기 위한 요건(직급, 직위, 역량, 학력, 자격 등)은 무엇인가? ”

직무분석

- 주요업무 내용 분석, 필요역량 및 성과지표 도출을 통해 직무기술서, 직무요건서, 포지션(직위)기술서 작성

“ 각 직무별 업무량은 어떤 수준인가? ”

업무량 분석

- 각 직무 수행자의 업무별 투입시간, 과부하율 또는 유휴율 판단

직급별 필요인력 산정을 통해 적정 인력구조 도출

승진채용 인원 조정 모델

I. 승진/채용 인원 조정 모델

Step 2. 연도별 인력증감목표 설정

● 인력증감목표 설정표 예시

인력구조	사원	대리	과장	차장	부장	임원	합계
현원	363	382	1780	656	206	71	3458
적정인력구조	445	511	1595	696	207	75	3528
총 인력증감목표	82	129	-185	40	1	4	70

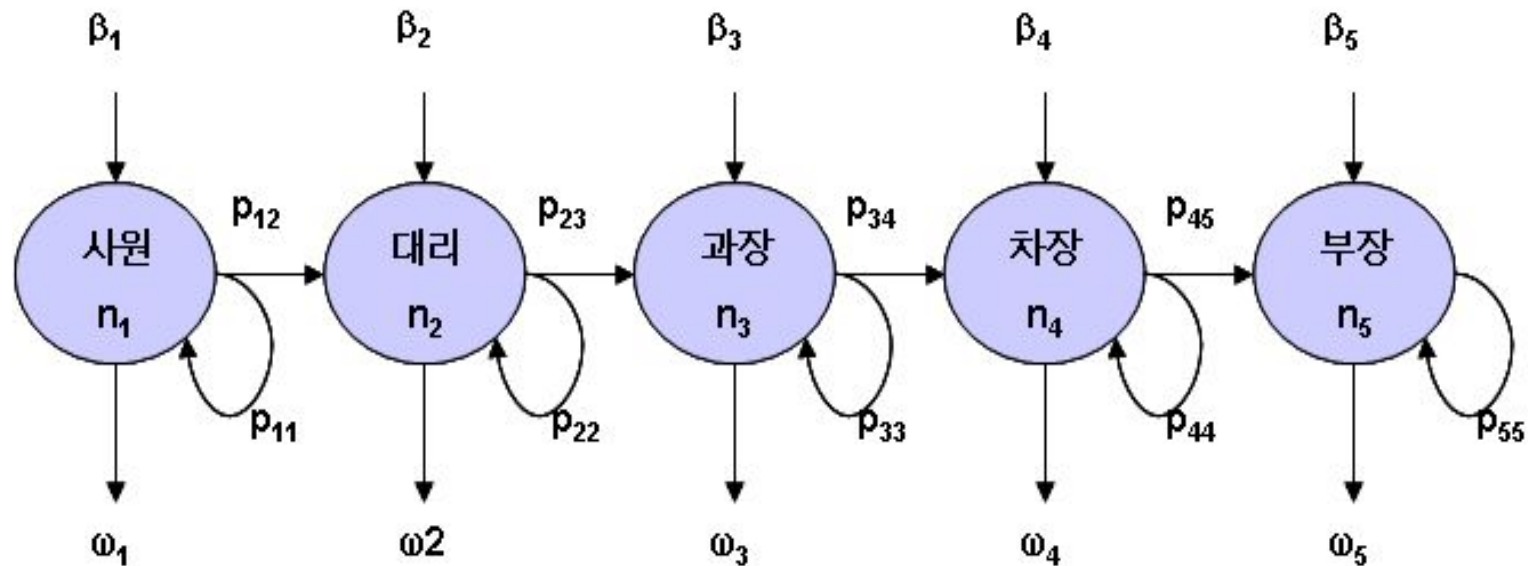
● 연도별 인력증감목표 설정표 예시

연도별 인력증감목표	사원	대리	과장	차장	부장	임원	합계	비고
1차년도	16	26	-37	8	0	1	14	총 인력증감목표를 모두 5개년에 걸쳐 순차적으로 도달하겠다는 가정하에 연 도별 인력증감목표를 산출한 예시임
2차년도	16	26	-72	8	0	1	14	
3차년도	16	26	-72	8	0	1	14	
4차년도	16	26	-72	8	0	1	14	
5차년도	16	26	-72	8	0	1	14	

승진채용 인원 조정 모델

I. 승진/채용 인원 조정 모델

Step 3. 승진채용 인원 조정 모델의 구성



β : 채용율
 ω : 퇴직율
 n : 현 인원수
 p : 승진율

승진채용 인원 조정 모델

I. 승진/채용 인원 조정 모델

Step 3. 승진채용 인원 조정 모델의 구성

● 직급별 인력 조정표 [예시]

지표 \ 직급		1	2	3	4	5	합계
		사원	대리	과장	차장	부장	
n	현 인원수	104	140	293	170	54	761
ω	추정퇴직율	7.80%	1.50%	1.70%	1.80%	9.90%	
β	외부채용율	100%	10%	5%	3%	1%	
δ	인력 증감 목표	5	5	10	-2	-2	16

[과거 데이터로부터] 추정하여 기입함

해당직급에 배치하는 인력 중
에 외부에서 얼마나 충당할 것
인지에 대한 비율임

해당직급별로 인력을 얼마만
큼 줄이고 늘려야 하는지를 기
입함(연도별 인력증감목표)

승진채용 인원 조정 모델

I. 승진/채용 인원 조정 모델

Step 3. 승진채용 인원 조정 모델의 구성

어디에서	어디로	승진율 공식
사원	사원	$p_{11} = 1 - p_{12} - \omega_1$
사원	대리	$p_{12} = (1 / n_1) \times (1 - \beta_2) \times \{ n_2 \times (\omega_2 + p_{23}) + \delta_2 \}$
대리	대리	$p_{22} = 1 - p_{23} - \omega_2$
대리	과장	$p_{23} = (1 / n_2) \times (1 - \beta_3) \times \{ n_3 \times (\omega_3 + p_{34}) + \delta_3 \}$
과장	과장	$p_{33} = 1 - p_{34} - \omega_3$
과장	차장	$p_{34} = (1 / n_3) \times (1 - \beta_4) \times \{ n_4 \times (\omega_4 + p_{45}) + \delta_4 \}$
차장	차장	$p_{44} = 1 - p_{45} - \omega_4$
차장	부장	$p_{45} = (1 / n_4) \times (1 - \beta_5) \times (n_5 \times \omega_5 + \delta_5)$
부장	부장	$p_{55} = 1 - \omega_5$

※ p_{55} 부터 계산하여 나머지 p 들을 계산함

승진채용 인원 조정 모델

I. 승진/채용 인원 조정 모델

Step 3. 승진채용 인원 조정 모델의 구성

	승진율, p	1	2	3	4	5
	직급	사원	대리	과장	차장	부장
1	사원	70.25%	21.95%			
2	대리		85.46%	13.04%		
3	과장			96.85%	1.45%	
4	차장				96.25%	1.95%
5	부장					90.10%

승진채용 인원 조정 모델

I. 승진/채용 인원 조정 모델

Step 3. 승진채용 인원 조정 모델의 구성

승진/채용 계획		1	2	3	4	5	퇴직자수	증감
		사원	대리	과장	차장	부장		
외부 채용		36	3	1	0	0		
내부흐름	사원	73	23				8	5
	대리		120	18			2	5
	과장			284	4		5	10
	차장				164	3	3	-2
	부장					49	5	-2
인력증감 결과		109	145	303	168	52	24	16

- 위의 인력조정표를 따르기 위해서 각 직급별로 몇 명을 상위직급으로 승진시켜야 하고 외부에서 몇 명을 채용해야 하는지를 산출할 수 있음

[예] 대리급

- 외부에서 3명 채용
- 과장급으로 18명 승진
- 사원급에서 13명을 대리로 승진
- 나머지 120명은 현 직급에 존속

적정급여인상률 산정 모델

Ⅱ. 적정급여인상률 산정 모델

Catch-Up 모델

거시지표 모델

벤치마킹 모델

매출액 대비 인건비율 모델

1) Catch-Up 모델

Ⅱ. 적정급여인상을 산정 모델

- 경쟁사의 급여 수준을 따라 잡기(catch up) 위해 급여인상률을 산정하는 모델
- 직급별로 차별화된 임금 인상을 실시 [일괄적인 임금 인상 지양]

직급	경쟁사 급여	현재			향후			
		현급여 (하한)	현급여 (상한)	경쟁사와의 Gap	인상률	급여 (하한)	급여 (상한)	경쟁사와의 Gap
사원	2,321	1,700	1,800	36.5%	12.0%	1,905	2,017	21.8%
주임	2,791	1,900	2,100	46.9%	15.5%	2,194	2,425	27.2%
대리	3,261	2,200	2,600	48.2%	15.9%	2,550	3,014	27.9%
과장	3,731	2,750	3,200	35.7%	11.8%	3,074	3,577	21.4%
차장	4,202	3,360	4,050	25.0%	8.3%	3,638	4,385	15.5%
부장	4,672	4,300	5,900	8.6%	2.9%	4,423	6,068	5.6%

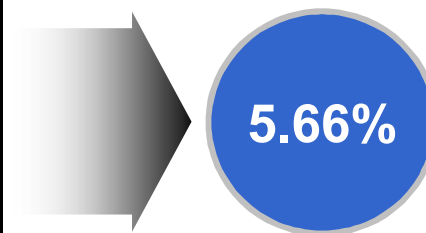
GAP의 33%를 Catch-Up 할 때

2) 거시지표 모델

Ⅱ. 적정급여인상률 산정 모델

- 업계의 임금인상에 대한 거시지표를 토대로 적정한 급여인상률을 산정하는 모델
- 최소한 소비자물가인상률을 보전해 주고, 경총 및 노동연구원에서 제시한 적정급여인상률을 감안함
- 동종산업 평균급여인상률과 유사규모업체의 평균급여인상률을 80:20 으로 가중평균하여 결정함

지표	수치
소비자물가상승률	3.6%
동종업계 임금상승률	5.3%
100~299인 기업 임금상승률	7.1%
경총의 적정임금인상률[안]	3.9%
노동연구원의 적정임금인상률[안]	5.6%



3) 벤치마킹 모델

Ⅱ. 적정급여인상률 산정 모델

- 실제로 동종업체의 급여인상률을 벤치마킹하여 우리 회사의 적정급여인상률을 정하는 모델
- 비슷한 규모의 동종업체를 2개 이상 선별한 후, 각 회사의 급여인상률을 평균하여 결정함

벤치마킹 회사	평균급여인상률
a사	6.0%
b사	6.5%
c사	5.5%
d사	9.0%
평균(=적정급여인상률)	6.75%

4) 매출액 대비 인건비 모델

Ⅱ. 적정급여인상률 산정 모델

- 매출액에서 인건비가 차지하는 비율을 결정하여, 급여 인상이 인건비 예산 범위에서 이루어 지도록 통제하는 모델
- 매출액 대비 인건비율과 내년도 매출액을 곱하여 인건비 예산을 산정함
- 인건비 예산의 사용률을 정하여 적정급여인상률을 최종 결정함

현재	매출액	220 억원
	인건비	35 억원
	매출액 대비 인건비율	15.9%
	현 인원수	62 명
	1인당 평균연봉	5645 만원
내년도	매출액 목표	300 억원
	매출액 대비 인건비율 목표	15.0%
	인건비 예산	45 억원
	인원 목표	70 명
	예산사용률 목표	93%
	1인당 평균연봉액	5979 만원
	적정급여인상률	5.91%

사내유보금, 주주배당금, 기본급인상 재원의 先공제

전사 목표이익달성도 저조시, 지급 불가

사업부 공헌이익률 및 이익달성도에 따른 배분액 차별화

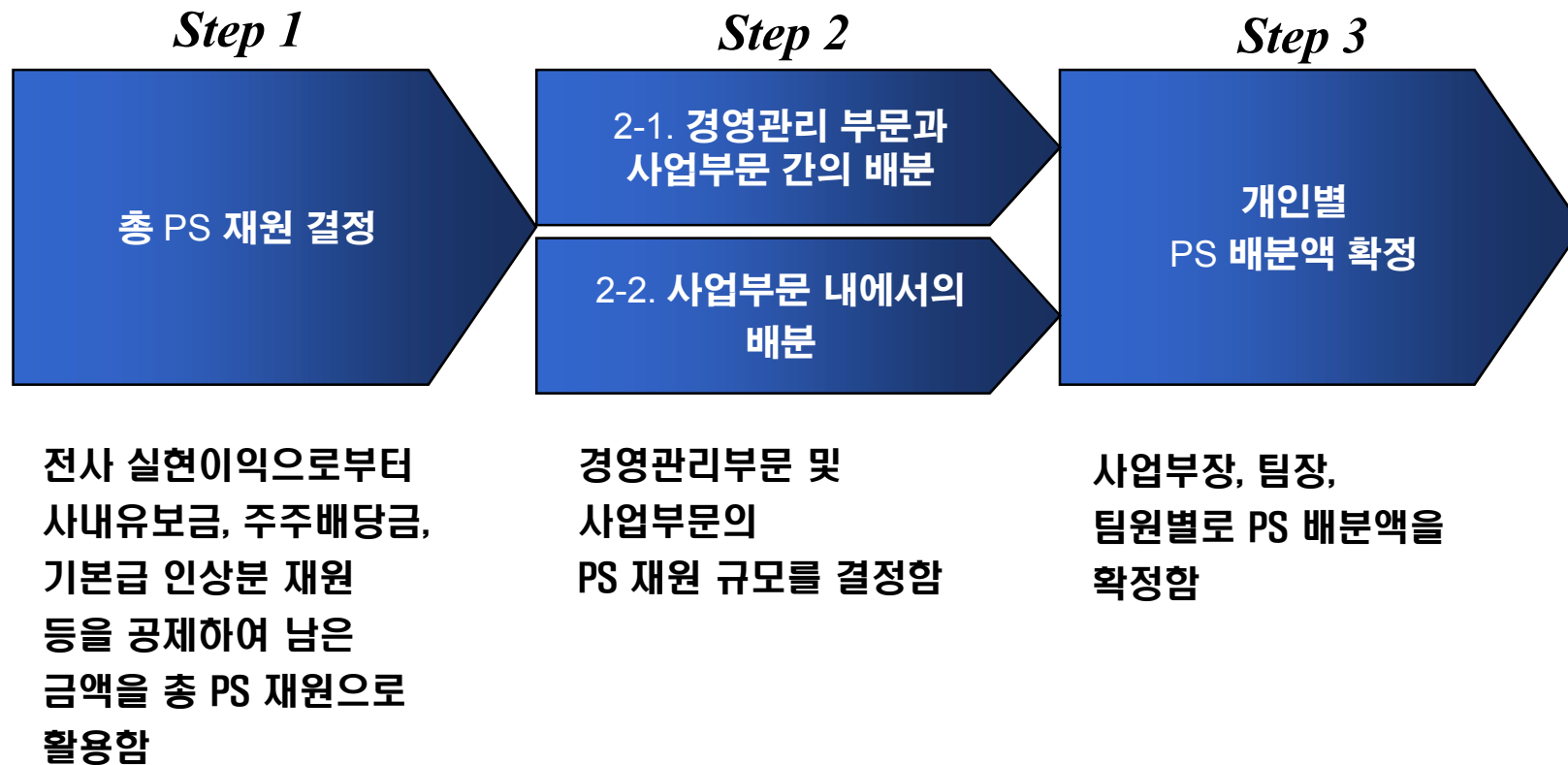
업적평가 결과에 따른 개인별 지급액 차별화

집단성과급 지급 절차

Ⅲ. 집단성과급 배분 모델

Profit Sharing 원칙

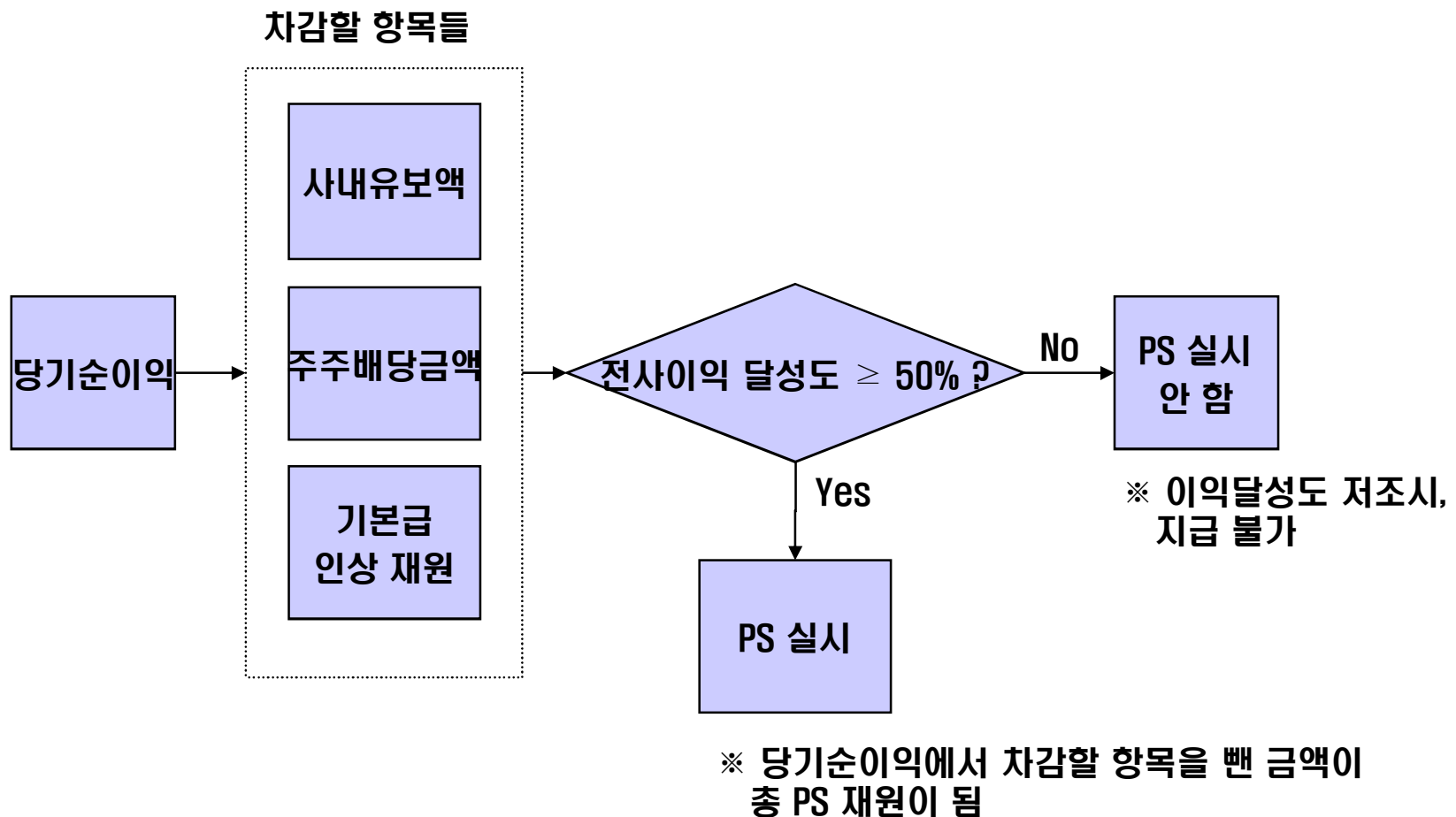
- Self – Funding
- Actualized Income



집단성과급 지급 절차

Ⅲ. 집단성과급 배분 모델

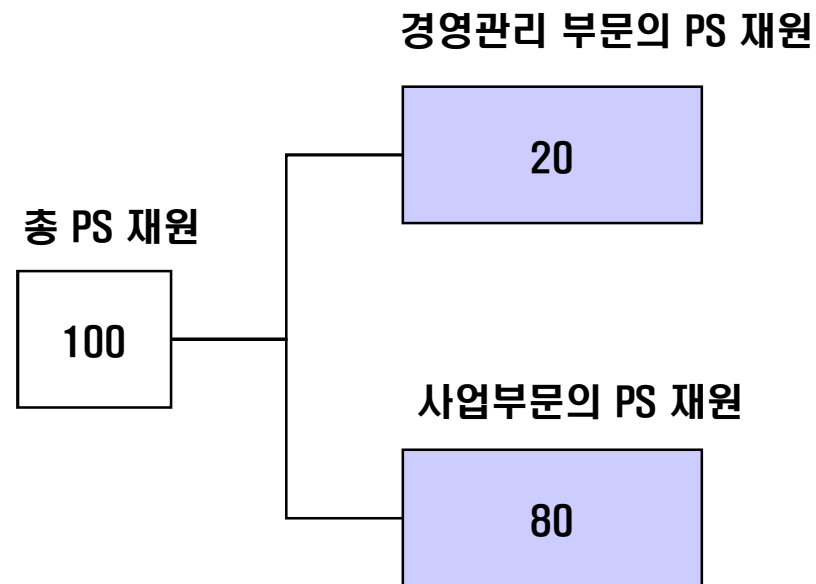
Step 1. 총 PS 자원 결정



집단성과급 지급 절차

Ⅲ. 집단성과급 배분 모델

Step 2-1. 경영관리 부문과 사업부문 간의 배분

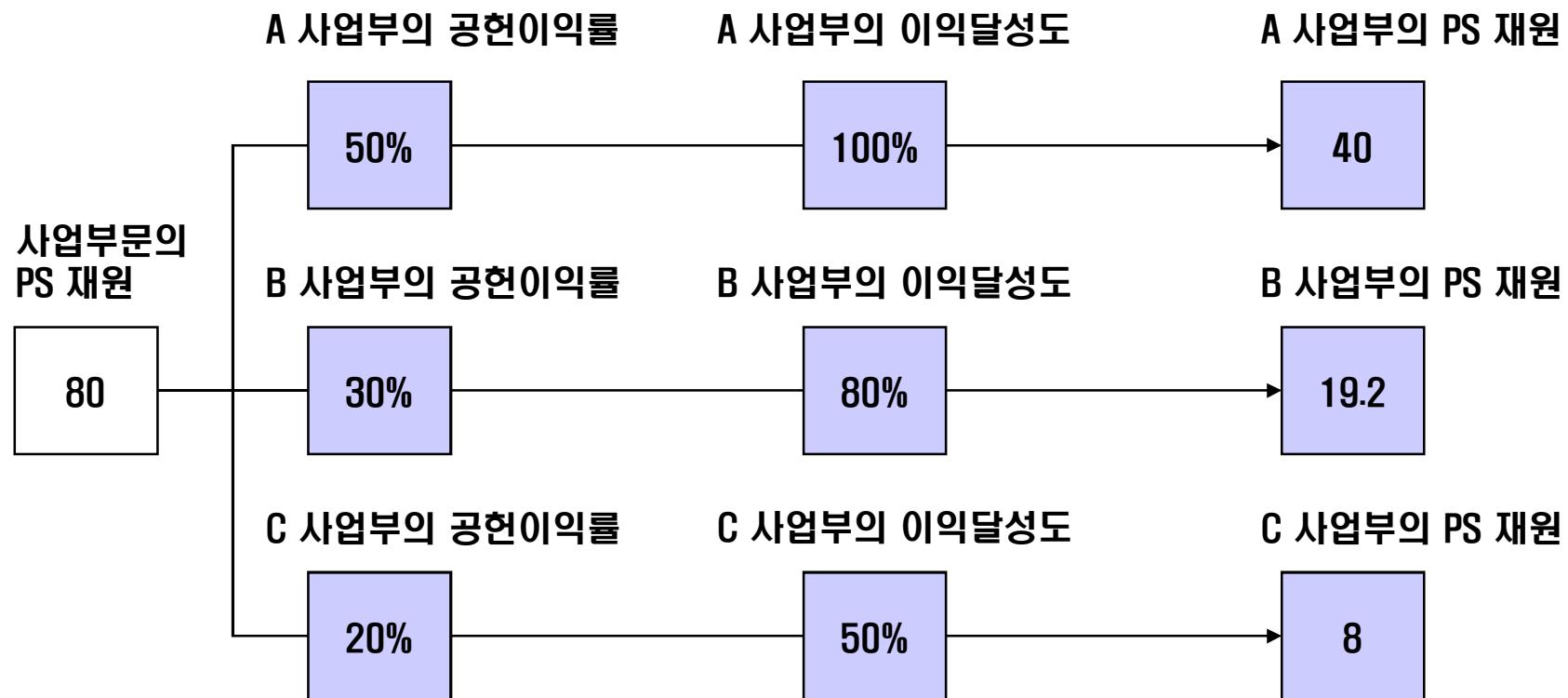


※ 배분 비율은 연초 이사회에서 반드시 사전에 결정함

집단성과급 지급 절차

Ⅲ. 집단성과급 배분 모델

Step 2-2. 사업부문 내에서의 배분



※ 각 사업부의 공헌이익률과 이익달성도에 따라 재원을 배분함

※ 공헌이익률 = 사업부의 당기순이익 / 전사 당기순이익

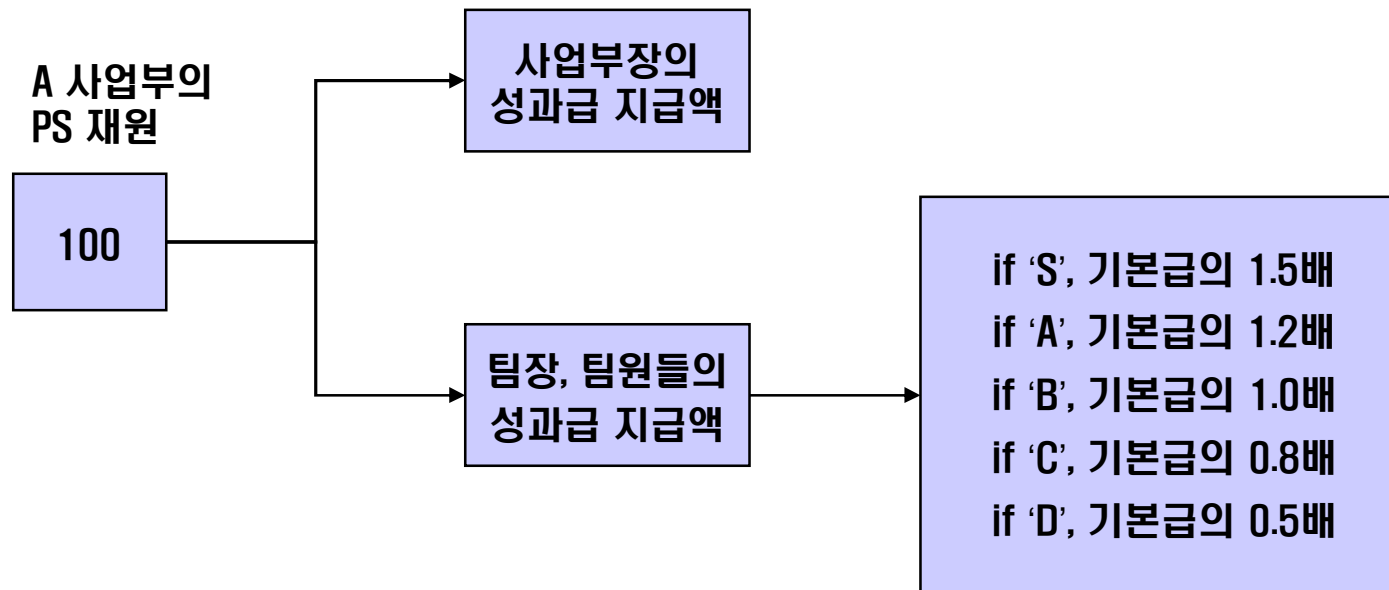
※ 이익달성도 = 사업부의 당기순이익 실적 / 사업부의 당기순이익 목표

집단성과급 지급 절차

Ⅲ. 집단성과급 배분 모델

Step 3. 개인별 배분

- ※ 사업부장과 사업부원(팀장/팀원) 간의 배분율은 연초에 결정함
- ※ 배분 후 잔여금액은 사내유보금으로 귀속. 부족시 사업부 자체적으로 조정하여 해당 사업부의 PS 재원을 넘지 않도록 함



※ 개인별 업적평가 점수에 따라 차등 지급

평가 운영시 자주 제기되는 불만

IV. AHP 방식의 평가 모델

평가항목의
이해 부족

“ 평가항목이 애매모호하다 ”

실제 역량과
평가와의 부조화

“ A가 전반적으로 더 뛰어난데, 평가하다 보면
B의 점수가 높게 나온다 ”

관대화 경향

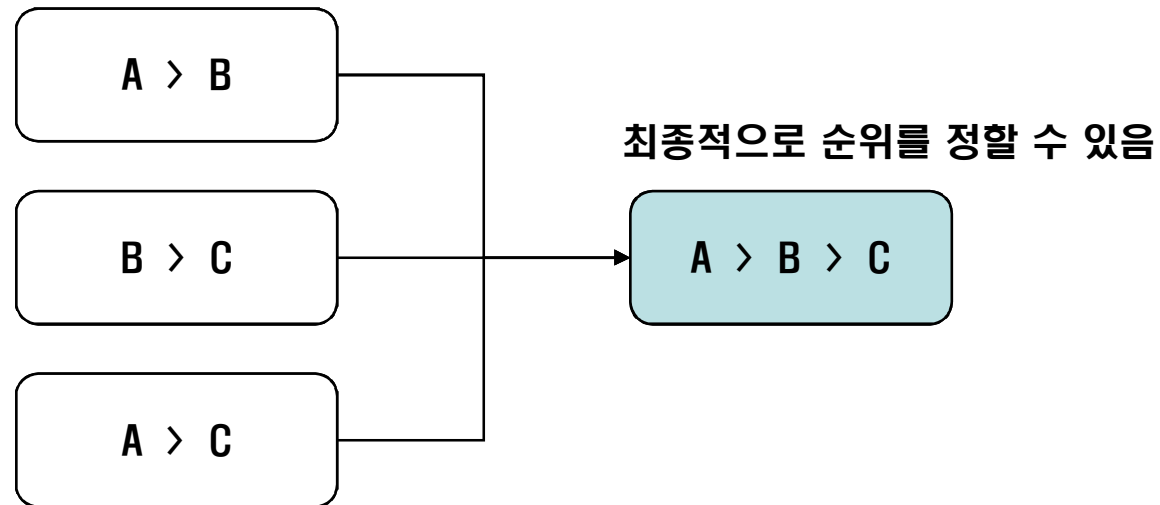
“ 좋은 게 좋다고 평가를 잘 주게 된다 ”

평가자의
평가 Load

“ 평가하는데 시간과 노력이 많이 든다 ”

※ AHP = Analytic Hierarchy Process (계층 분석적 의사결정)

세 명의 피평가자를 두 명씩 비교하면...

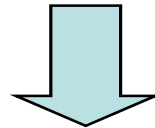


※ 평가자는 두 사람 간의 역량의 대소[大小]만 비교하면 되므로, 평가의 고충을 덜 수 있는 장점이 있음

AHP 방식의 평가 모델

IV. AHP 방식의 평가 모델

세로축보다... 가로축이...	가로축이...					평가척도
	강호동	홍길동	김삿갓	이만기	맹구	
	강호동	1	2	2	1/3	
	홍길동	1/2	1	1/3	1/3	
	김삿갓	1/2	3	1	2	
	이만기	1/2	1/2	1/3	1	
	맹구	3	3	1/2	1/2	
합계						1. 역량이 동등하다
5.5						2. 역량 수준이 더 높다
9.5						3. 역량 수준이 월등하게 뛰어나다
4.2						1/2. 역량이 상대적으로 낮다
8.5						1/3. 역량이 상당히 열등하다
5.7						



노란 부분에 평가점수를 입력하면,
흰 부분에는 역수가 자동적으로 입력되도록 함

평가결과

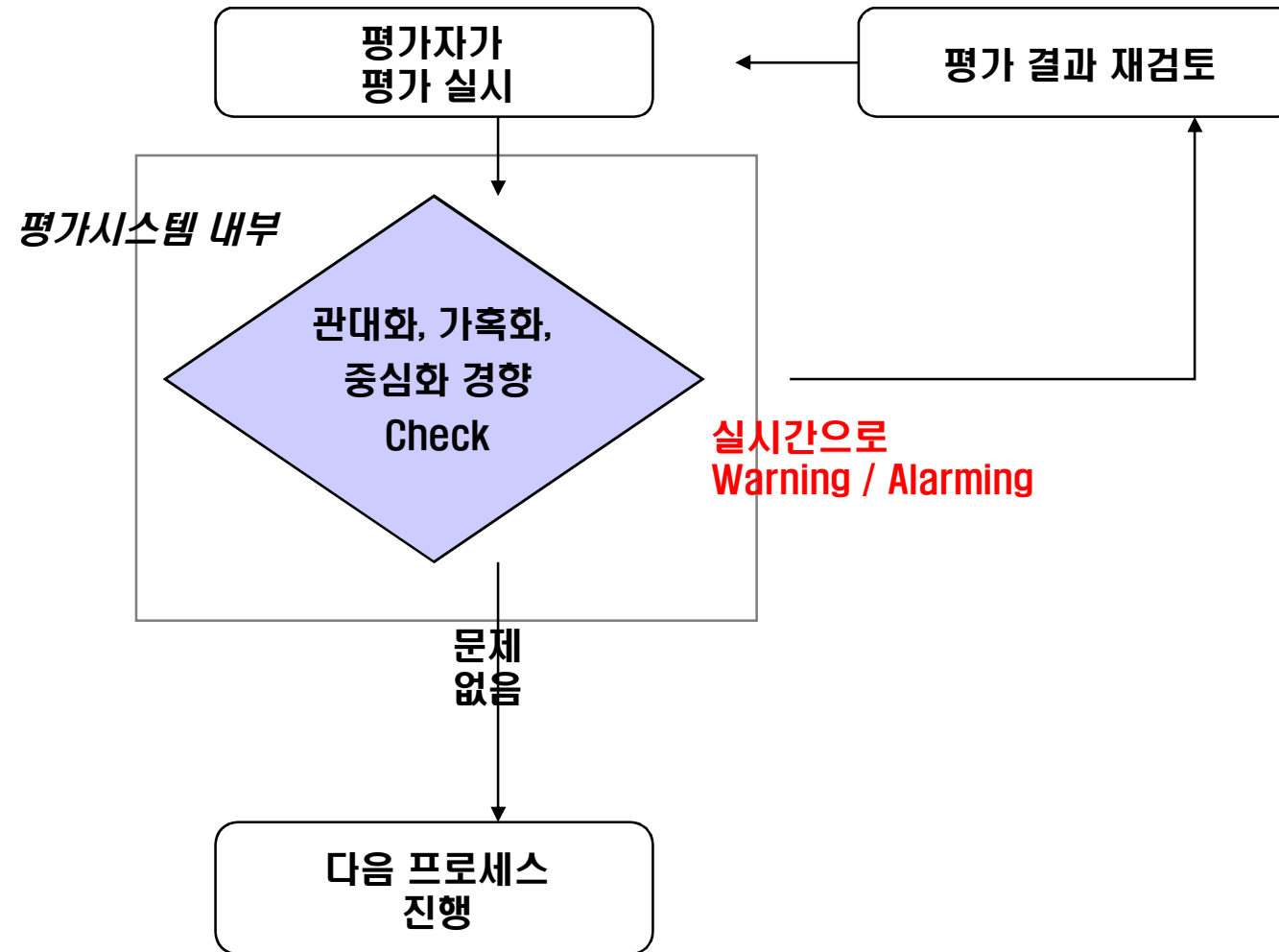
홍길동 > 이만기 > 맹구 > 강호동 > 김삿갓

장 점

- 두 사람 간의 역량의 대소[大小]만 비교하면 되므로 직관적으로 평가할 수 있음
- 피평가자의 우열 또는 순위를 명확하게 판가름할 수 있음

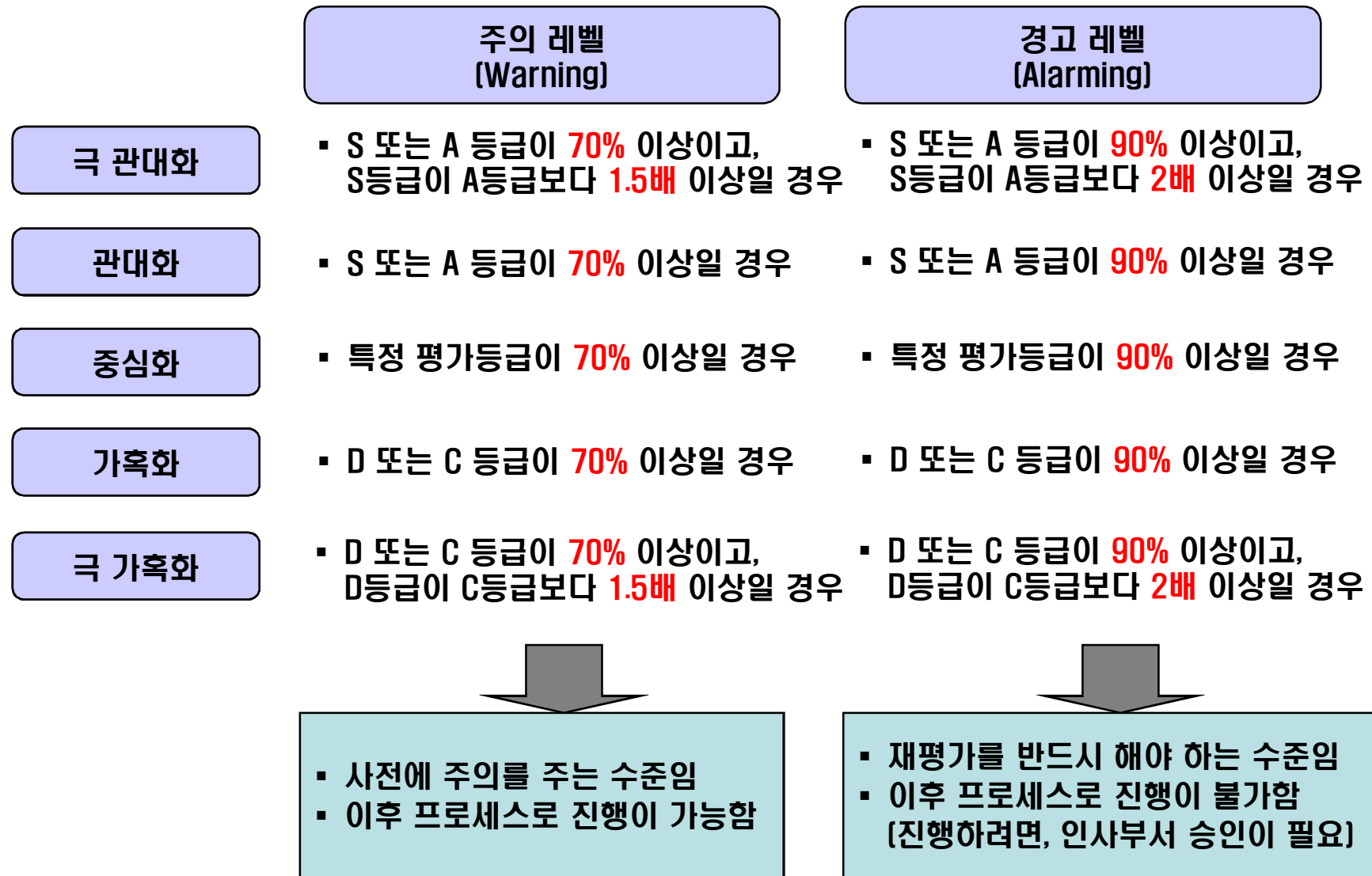
단 점

- 자동적으로 평가 결과가 산정되도록 온라인으로 평가시스템을 구축하여야 함
- 피평가자 간의 평가서열에만 무게중심을 둘 우려가 있음



평가 Auditing의 로직

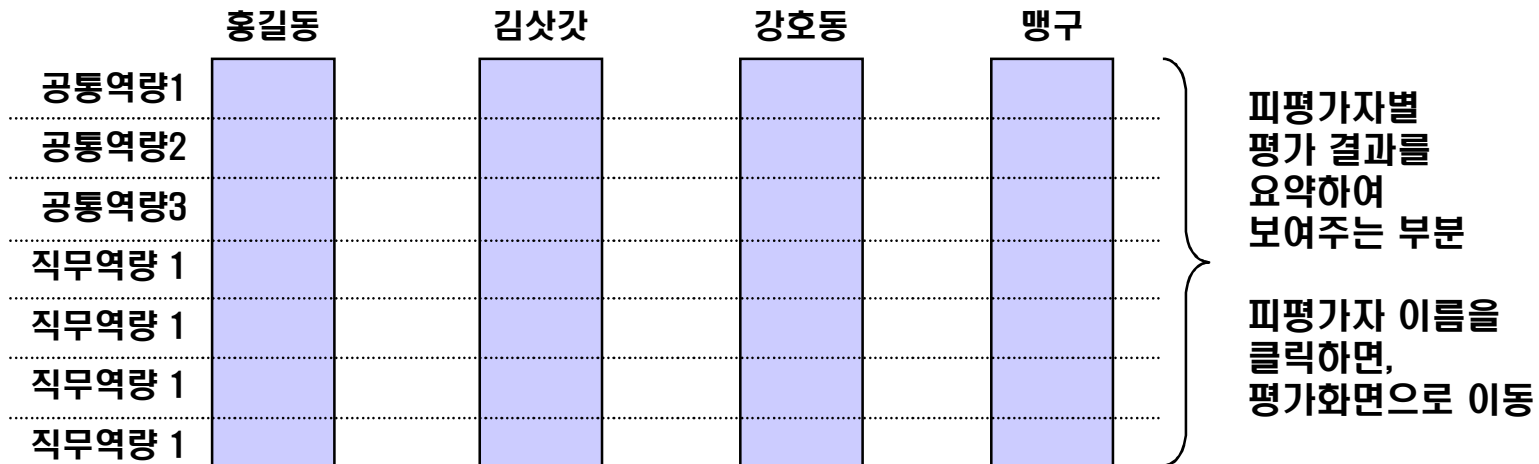
V. 평가 Auditing 모델



평가 Auditing의 실시간 Warning / Alarming

V. 평가 Auditing 모델

다음과 같이 평가시스템을 꾸밈



화면 하단에 실시간으로 Display

평가자가
모든 피평가자에게
등급을 부여한
결과를 요약하여 보
여주는 부분

등급	개수	비율
S	25	71.4%
A	7	20.0%
B	1	2.9%
C	1	2.9%
D	1	2.9%

평가성향	주의 레벨	경고 레벨
극관대화		○
관대화		
중심화	○	
가혹화		
극가혹화		

평가 Audit 결과를
보여주는 부분

Audit에 걸릴 경우
조치할 사항을
Display 해 줌