

# 보건·의료분야 직무평가 도구개발

— 오계택(한국노동연구원 임금직무혁신센터 소장)

최근 직무중심 인사관리에 대한 관심이 높아지고 있는데 중요한 것은 '어떠한 방식을 통해 근로자가 수행하는 직무의 가치를 결정할 것인가' 하는 것이다. 서구의 기업들은 직무급 임금제도를 발전시키는 과정에서 '직무분석'과 '직무평가'라는 기법을 사용해왔다. 직무분석은 직무의 내용을 분석하는 것이고, 직무평가는 직무를 수행하는데 있어 필요한 요소들의 가치를 평가하는 것을 의미한다. 직무평가는 직무의 상대적 가치를 양적으로 보여줌으로써 직무급 제도의 합리적인 근거를 제시할 뿐만 아니라 많은 인사관리 제도들의 운영에도 중요한 정보를 제공할 수 있다.

## 1. 산업별/업종별 직무평가 도구개발의 필요성

직무평가는 원래 개별 기업에서 기업 내의 다양한 직무들의 상대적 가치를 평가하기 위해 실시하는 인사관리 활동이다. 실질적인 직무평가는 개별 기업 수준에서 이루어지지만 개별 기업이 직무평가를 실시하기 위해서는 직무평가를 위한 도구가 필요하며, 이러한 직무평가를 위한 도구는 일종의 공공재적 성격을 가진다. 따라서, 영국이나 호주 등을 포함한 대부분의 서구 선진국에서는 업종 수준에서 직무평가 도구를 개발하고 이를 활용하여 개별 기업들이 직무평가를 실시하고 있다. 또한 이에 기초하여 직무급이 운영된다면 직종 노동시장과 임금시장을 창출하는데 있어서도 긍정적인 기능을 발휘할 수 있을 것이다. 이 연구는 보건의료 직종을 선정하여 이 직종의 직무들을 대상으로 직무평가를 실시할 수 있는 직무평가 도구를 개발하였다. 보건의료 직종은 다양한 직무들이 존재하며, 각 직무들이 비교적 명확한 직무내용을 가지고 있어 직무평가 도구 개발에 유리한 환경을 가지고 있다고 평가되어 이 직종을 선정하였다.

## 2. 직무평가 도구 개발 연구방법론

업종별 직무평가 도구는 점수법(point method)으로 개발되었는데 점수법은 직무를 각 구성요소로 분해하고, 각 요소별로 중요도에 따라 점수를 부여한 후에 총점수를 구하여 각 직무별 가치를 평가하는 방법이다(유규창, 2015). 이 방법은 최근에 가장 널리 사용되는 방식일 뿐만 아니라 새로운 직무가 발생하거나 직무의 내용이 바뀌더라도 그 활용이 쉽다는 측면에서 장점을 가지고 있다. 또한 '동일가치 동일임금 원칙'에 근거하여 직무를 가장 객관적이고 중립적으로 평가할 수 있는 직무평가 방법이기도 하다.

직무평가 도구 개발 단계는 ① 직무평가 요소 및 하위 항목 도출(문헌조사, 브레인스토밍 등을 통해 보건의료 서비스 산업에 적용 가능한 모든 직무평가 요소를 도출하는 것), ② 직무평가요소 및 하위 항목 확정(1-3차 델파이조사를 통해 1단계에서 도출된 직무평가 요소 및 하위 항목 가운데 보건의료서비스 산업에 적합한 요소를 확정하는 단계), ③ 요소 및 하위항목의 가중치 및 배점 설정(AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석을 통해 2단계에서 도출된 직무평가 요소 및 하위 항목에 대해 보건의료서비스 산업에 특성을 감안한 가중치 및 배점을 설정하는 단계), ④ 척도개발(문헌조사, 조건 시뮬레이션 등을 통해 보건의료 서비스 산업에 적용될 직무평가 도구를 확정하는 단계로서 앞서 1-3단계에서 도출된 평가 요소와 각 평가요소별 가중치를 기초로 하여 구체적으로 평가척도와 각 척도별 점수를 배분하는 과정)으로 구성된다.

## 3. 직무평가 도구 개발 연구결과

직무평가 요소 및 하위요소별 척도 개발은 기술, 노력, 책임, 작업조건의 4가지 요소로 구성되었다. 기술은 지식, 경험, 대인관계, 업무처리 및 조작의 4가지 하위요소로 구성되어 있으며 각 요소별로 4-6 수준으로 28점에서 135점의 점수 범위를 가지고 개발되었다.

지식(6개 수준)은 해당 직무 수행에 필요한 의료, 간호 등의 전문적인 지식의 최소한의 수준을 기준으로 하였다. 경험(6개 수준)은 해당 직무 수행에 필요한 평균적인 경험을 기준으로 하였다. 대인관계(4개 수준)는 생활환경이 다양하고 상황이 다른 개개인의 환자/이용자와 의사소통하고 양호한 관계를 만드는 기능, 환자/이용자의 감정을 완화시키거나 긍정적인 자세를 이끌어내는 기능, 직장 동료와 상사와의 양호한 관계를 만드는 기술 등의 기준을 포함하고 있다. 업무처리 및 조작(4개 수준)은 직무 수행에 필요한 기기나 도구의 조작 수준 및 처리수법(신속성, 정확성, 안전의 확보) 수준 등의 기준이다. 노력은 육체적 노력, 정신적 노력의 2가지 하위요소로 구성되어 있으며, 육체적 노력(5개 수준)은 직무 수행 시 요구되는 급작스러운 어려운 노력, 일정 수준의 지속적인 노력 등의 육체적 노력의 수준, 빈도 등이 기준이고, 정신적 노력(5개 수준)은 직무 수행에 요구되는 예측할 수 없는 업무의 대응, 정신 집중 등 정신적 노력의 수준과 빈도를 기준으로 하였다. 책임은 사람관리에 대한 책임과 환자 및 고객에 대한 책임 2가지 하위요소로 구성되어 있다. 사람관리에 대한 책임(6개 수준)은 감독/지휘 그리고 구성원들의 조정에 대한 책임과 업무계획, 할당, 점검, 평가, 교육훈련 등의 기준이고, 환자 및 고객에 대한 책임(5개 수준)은 환자와 고객에 대한 의료 및 간호 등의 케어 제공에 대한 책임이 기준이다. 마지막으로 작업조건은 하위 요소는 작업환경과 노동시간 2가지 하위요소로 구성되어 있고, 작업환경(4개 수준)은 직무를 수행하는 환경의 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 습기, 소음 등과 같은 불쾌한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험요소에 노출되는 정도를 기준으로 하고, 노동시간(3개 수준)은 직무를 수행하면서 발생하는 교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등 노동시간의 불규칙성을 기준으로 하였다.

직무평가 하위요소별 척도 점수 개발은 논리적이고 합리적인 척도 점수 부여를 위하여 척도별 점수 부여를 위한 시뮬레이션을 실행하였다. 직무평가 시 평가자들의 척도 점수 이해도 제고 및 척도 간의 합리적이고 일정한 규칙의 반영 정도 등을 고려하여 총점 1,000점 만점, 각 척도별 15% 등비 차를 갖는 것을 최종안으로 결정하였다.

#### 4. 결론

이 연구에서는 한국의 실정에 맞는 업종별 혹은 산업별 직무평가 도구 개발의 필요성을 논의하고, 보건의료서비스 산업을 대상으로 점수법을 사용하여 직무평가 도구를 개발하였다. 직무중심 인사관리를 도입하기 위한 첫 번째 작업이 직무평가라고 한다면, 한국의 노동시장에 적합한 직무평가도구의 개발은 시급한 과제라고 할 수 있다.

연구의 의의는 보건의료서비스 산업에 적합한 직무평가도구를 제공했다는 것과 직무평가도구 개발의 방법론을 새롭게 제시하고 있다는 점이다. 여기에서 제시하고 있는 방법론은 향후 다양한 다른 산업이나 업종에 적용할 수 있으며, 다양한 실행과 검증을 거쳐 나가야 할 것이다. 나아가 과학적이고 객관적인 방법으로 도출된 직무평가 요소라 할지라도 각 업종에 적합한지 여부는 신뢰성과 타당성의 검증을 통해서 지속적으로 보완이 되어야 한다. 직무평가도 모든 측정도구가 안고 있는 과제인 신뢰성과 타당성을 확보해야 하기 때문이다.

연구를 진행하면서 가장 아쉬웠던 점은 노동조합의 불참이었다. 다양한 채널을 통해서 노동조합 대표의 참여를 추진하였으나 결과적으로 참여를 하지 못하였다. 아마도 직무급에 대한 노동조합 내의 논란으로 인해 참여가 부담스러웠을 것으로 추측된다. 향후 직무중심 인사관리 논의에서 노사의 적극적인 참여가 필요하다.