

노사공동 직무설계를 통한 공정한 임금체계 수용성 제고

—
임상훈 (한양대학교 경영대학 교수)

1. 직무설계와 노동자 참여

직무설계(Job design)란 일반적으로 주어진 직무를 수행하는 데 필요한 과업의 내용과 과업 수행방식을 정의하는 과정(Noe et al., 2007; 장수용, 2013) 또는, 작업을 구성하는 여러 요소들, 즉 과업, 임무, 책임, 기타 요소들을 작업의 생산적인 단위로 체계화하는 것(Lim et al., 2010)으로 정의한다. 따라서 직무설계는 조직구성원의 업무효율성, 정신적 능력, 안전과 보건, 동기부여 등에 상당한 영향을 미치며, 나아가 조직 전체의 성과에도 결정적인 영향을 미친다.

직무설계는 전통적으로 과학적 관리법에 기반한 직무의 전문화와 표준화를 의미한다(유규창·박우성, 2017). 직무의 전문화는 일정한 업무나 작업공정의 전문화를 도모하는 것으로 수직적 전문화와 수평적 전문화로 구분된다. 수직적 전문화는 직무의 중용성에 따른 상하위자 간 분업을 위한 전문화이며, 수평적 전문화는 단순 반복적 직무 또는 작업공정의 전문화와 분업화를 의미한다. 직무의 표준화는 직무를 명확하게 규정하여 직무를 수행하는 사람의 차이가 직무수행 결과에 영향을 미치지 못하게 하는 것이다.

그러나 전통적 직무설계는 단순·반복작업의 권태감으로 인해 작업자의 직무 불만족과 직무 무관심을 초래하며, 몰개성화나 비인간화, 기계화, 소외현상, 자기개발 및 개인성장 기회의 상실 문제를 안고 있다. 이러한 전통적 직무설계의 단점을 보완하기 위하여 직무순환과 직무확대 그리고 직무충실화의 방법으로 직무설계를 하기도 한다.

그런데 전통적 직무설계 방식이든 새로운 직무설계 방식이든 직무설계를 누가 시행하느냐에 따라 그 결과는 매우 상이하다. 이는 직무에 포함되는 과업의 구성과 내용을 어떻게 설정하느냐에 따라 직무수행에 수반되는 기술, 책임, 노력, 작업조건에 영향을 미친다는 점을 상기하면 쉽게 이해할 수 있다. 즉, 직무설계는 직무가치와 임금 결정에 직접적인 영향을 준다. 따라서 직무설계 과정에 노동자 참여 여부는 임금체계의 공정성과 수용성 제고에 핵심 요인으로 작용하게 된다.

임금체계 공정성과 수용성 확보를 위해 노동자 참여가 필수적이라는 점은 직무변화 유형을 살펴본

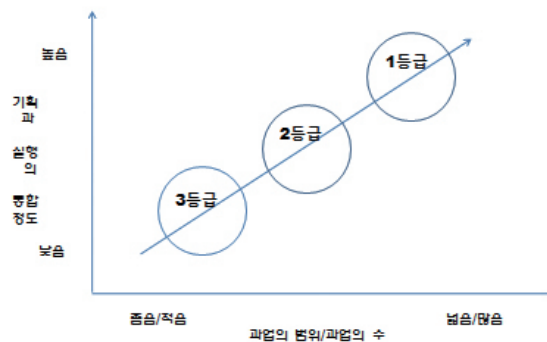
Campion et al.(2005)의 연구를 보면 충분히 짐작할 수 있다. 환경변화에 대응해 새로운 과업들이 발생하고 이러한 과업들을 담당할 직무가 새로이 만들어지기도 한다. 그러나 한 직무에 속한 다수의 과업들이 동일한 직위의 두 개의 직무로 나누어지기도 하며, 서로 다른 직위의 두 개의 직무로 구분되기도 한다. 또한 여러 직무에 속한 과업들을 모아서 하나의 새로운 직무가 만들어지기도 한다. 한편 우리나라 은행업에서 실질 정년의 연장과 임금피크제 도입을 위해 중고령자 직무를 개발한 경우에 대한 연구(임상훈·박용철, 2014)에서도 직무설계 과정에서 노동자 참여가 필요하며 그러한 참여가 임금체계 공정성 및 수용성 제고에 큰 영향을 주었다는 점이 밝혀졌다.

2. A의료원 직무설계와 임금체계 설계

2019년 하반기 개원 예정인 A의료원은 509개 병상, 정원 1,100명, 총사업비 2,600억 원 규모의 대형 지방의료원이다(의료원 내부자료). 서울에 인접한 시민 100만 명의 기초자치단체가 중앙정부 지원 없이 자신만의 예산을 투입하여 설립하는 특이한 공공의료기관이다.

〈A의료원 직무설계와 숙련등급 설정〉

직무(재)설계 원리와 숙련등급



자료 : 내부자료(2018.6) 수정보완

즉 A의료원의 직무는 직무세분화를 원칙으로 하는 미국이나 영국의 경우와 달리 직무확대와 직무충실화를 고려하여 설계되었다. 즉 직무가 포괄하는 과업의 범위를 확대하였고 직무에 단순 집행 과업뿐만 아니라 기획과 평가 과업을 포함시키는 등 직무충실화를 꾀하였다.

숙련등급은 3개로 나뉘는데 하위 3등급(Junior)의 경우 과업 수가 적고 기획과 실행의 통합정도가 낮아 직무수행자는 상위자의 지휘와 지시 아래 일을 수행한다. 중간 2등급(Senior)은 과업의 수가 많고 기획과 실행의 통합이 적정하게 이루어져 직무수행자가 독자적으로 일을 수행할 수 있다. 상위 1등급(Manager)은 과업 범위가 넓고 기획과 실행의 통합정도가 높아 직무수행자는 하위 수행자를 교육·지휘하고 업무에 대한 평가와 개선방안을 도출할 수 있다. A의료원의 직무(재)설계에 따른 직무구분을 간호직종의 경우에 적용하면 이해하기가 쉽다. 의료원의 간호직무는 크게 외래, 병동, 특수부서 등 3가지로 분류된다. 외래직무는 진료과를 중심으로 이루어지며, 병동직무는 간호간병통합 일반병동을 중심으로 운영된다. 마지막으로 특수직무는 중환자실, 응급실, 특수병동을 중심으로 실행된다. 외래직무, 병동직무, 특수부서직무는 숙련3등급 체계로 구분되어 병동직무의 경우 3등급, 2등급, 그리고 1등급으로 구분된다.

A의료원의 임금체계는 직무가치에 따른 직무급과 숙련등급에 따른 숙련급 등 두 가지 요소가 총임금*의 90% 이상을 차지하도록 설계되었다. 여기에서 직무급과 숙련급의 기준은 노사 및 전문가로 구성된 직무가치평가위원회와 숙련등급소위원회가 맡으며 최종 임금결정은 노사간 교섭으로 결정된다. 두 위원회에 의한 직무가치와 숙련등급 평가 결과는 채용-배치-교육훈련 등에 활용된다. 결국 A의료원은 직무설계나 임금체계를 비롯하여 모든 인사관리 기능과 영역이 노사공동으로 운영되는 셈이다.

3. A의료원 현황 및 과제

A의료원의 임금체계는 지난 2016년 이후 2년 동안의 연구 과정을 통해 마련되었으며 노사공동 운영의 원리하에 직무설계가 이루어졌기 때문에 공정성과 수용성이 높다고 평가될 수 있다. 그럼에도 불구하고 A의료원의 임금체계는 개원을 불과 반년도 남겨두지 않은 현재까지 규정화되지 못하였다.

노사공동성이 사측에 의해 부정되었기 때문일 것이라는 일반적 예측과 달리, 임금체계 개편을 진영논리로 접근한 노동계의 반대와 성남시의 문제해결능력 및 지도력 부재가 결합하여 규정화가 지지부진한 상태이다. 이 과정에서 공공의료의 비전과 미션 그리고 노사공동의 운영원리를 견지하였던 의료원 최고경영자는 2018년 10월 중순 사임하였다. 그리고 임금체계 관리 담당자는 부당해고 뒤 경기도노위 원직 복직 명령과 중앙노동위원회 원심유지 결정에도 불구하고 지방자치단체가 행정소송을 신청하게 됨에 따라 2018년 10월 말 현재 홀로 소송 중이다.

A의료원의 정상화를 위한 노정의 과제는 분명하다. 노정은 노사공동의사결정 원리를 존중하고 경영진에게 부과한 불이익을 해소시켜야 할 것이다.

참고문헌

- 유규창·박우성(2017), 『리더를 위한 인적자원관리』, 창민사.
- 임상훈·박용철(2014), 「은행산업 중장년층 적합 직무 개발 연구」, 『조직과 인사관리연구』 38(2), 한국인사관리학회.
- 장수용(2013), 『초우량 기업의 인적자원관리』, 시그마프레스.
- Campion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P., and Nahrgang, J. D.(2005), “Work Redesign: Eight Obstacles and Opportunities,” *Human Resource Management* 44(4), pp.367-390.
- Creswell, J. W.(1994), *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lim, G. S., Mathis, R., and Jackson, H. J.(2010), *Human Resource Management: An Asian Edition*, Singapore: Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M.(2007), *Fundamentals of Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill.

* 법정수당이나 조직구성원에게 균등하게 적용되는 후생복지수당을 제외