

직무분석, 직무평가, 직무설계의 일반적 방법

정학용 (시애틀컨설팅 수석연구원)

3월은 기업들에게는 주총시즌이고, 구성원들에게는 주총결과에 따라 희비가 엇갈리게 되는, 그야말로 잔인한 달이다. 4월에는, 새로운 직위를 맡은 사람들이 의욕적으로 직무수행 시작하면서 성공하겠다고 다짐한다. 이렇게 새로운 직위를 맡은 사람이 성공할 수 있는 비결이 뭘까?

20세기 최고의 경영구루였던 피터 드러커는 자신의 경험으로 그 비결을 귀뜸해 주었다. “지난 40년 넘게 기업을 컨설팅 하면서 승진을 하여 새로운 직무를 맡은 유능한 사람들 가운데 계속해서 성공을 거두는 사람은 드물었고, 그것은 그들이 정말 ‘무능해졌기’ 때문이 아니라 직무에서 요구하는 일을 놔두고 과거 그들을 승진시켜 준 그 일을 계속 했기 때문”이라고 했다. 즉 기업에서 성공하는 비결은 새로운 직위에서 뛰어난 지식이나 재능을 습득하는 것이 아니라 새로운 직위의 일, 즉 직무가 요구하는 중요한 과업에 집중하는 데 있다는 것이다.

직무관리는 기업차원에서뿐만 아니라 개인에게도 매우 중요하다. 직무관리란 직무와 개인수준에서 잘 조화롭도록 하는 것으로, 직무분석, 직무평가, 직무설계를 포함한다. 전경련의 조사(2015년도)에 따르면, 직원들이 조직에서 성과를 내지 못하는 이유는 직원 자신의 역량부족(29.4%)이라기보다는 직무가 잘못 배정된 직무 미스매칭(32.5%) 때문이라는 것이다. 즉 우리 기업들이 직무관리가 제대로 이루어지지 않고 있다는 것이다. 직무관리 제대로 하기 위해서는 직무관리에 대한 이해가 선행되어야 한다.

1) 직무분석

조직은 비전이나 핵심목표를 달성하기 위해서는 일(직무)과 인력이 필요하다. 직무를 효과적으로 수행하려면 각각 직무는 어떤 특성을 가지고 있는지, 그리고 효과적인 수행을 위해서 어떤 자격이 요구되는지를 알아야 한다. 이렇게 일에 대한 내용과 그 일을 하는 사람에 대한 요건을 밝히는 것이 직무분석이다.

일반적으로 직무분석 프로세스는 다음 그림처럼, 준비 작업을 거쳐 가설적 직무분류체계 만들고, 직무 조사를 하여 직무기술서와 직무명세서를 작성하는 것으로 구성된다.

〈직무분석 프로세스〉



- ① 준비 작업은 직무분석을 진행할 담당 팀과 SME(Subject Matter Expert, 해당 직무 전문가)을 선임 하는 것으로 시작한다. 담당 팀은 인사부서를 중심으로 구성하고, SME는 해당 직무에 숙련도가 높은 고참 직원 중심으로 1직무에 최소 1명 이상이 포함되도록 한다.
- ② 가설적 직무분류체계는 직무조사를 위한 분석대상 직무를 선정하기 위한 것으로, 일반적으로 조직 기능을 바탕으로 업무 유관관계를 살펴 직무분류체계를 구성한다.
- ③ 직무조사 방법에는 관찰법, 면접법, 질문지법, 중요사건법, 작업기록법, 워크샘플링법 등이 있다. 관찰 법은 직무담당자를 직접 관찰하여 정보를 수집하는 방법이고, 면접법은 직무담당자를 직접 면접하 는 방법이고, 질문지법은 질문지를 나누어 주고 직무에 관련된 항목을 체크하도록 하여 정보를 획득하는 방법이다. 그리고 중요사건법은 보다 중요하거나, 가치 있는 면에 집중적으로 정보를 수집하 는 것이고, 작업기록법은 작업일지나 메모사항을 통해서 직무의 정보를 수집하고, 워크샘플링법은 작업의 무작위 간격으로 관찰하여 직무행동 정보를 얻는 방법이다. 이 중에서 가장 널리 사용되는 방법이 질문지법이다.
- ④ 직무분석은 직무기술서와 직무명세서를 작성함으로써 마무리된다. 직무기술서는 역할과 책임 등 수행 업무의 내용을 정리한 것이고, 직무명세서는 숙련도나 능력 등 일을 수행할 사람에 대한 요건을 분석·정리한 것이다.

2) 직무평가

직무평가는 직무분석에서 작성된 직무기술서와 직무명세서를 바탕으로 직무의 난이도와 책임 등을 기준으로 조직 내 상대적 가치를 결정하는 활동이다. 일반적으로 직무평가는 아래 그림처럼 대표직무 선정, 평가요소 확정 그리고 직무평가, 직무등급 확정 순으로 진행된다.

〈직무평가 프로세스〉



- ① 대표직무는 직무의 내용이 잘 알려져 있고 유사한 직무들을 대표하고 담당자들도 인정하는 직무로 선정한다.
- ② 평가요소는 ‘Input-Process-Output’에 따라 다양한 요소들이 포함될 수 있지만, 실무에서는 라이틀 (C.W.Lytle)의 ‘숙련, 노력, 책임, 작업조건’이 많이 활용된다.
- ③ 직무평가법에는 서열법(Ranking Method), 분류법(Classification), 요소비교법(Factor Comparison Method) 및 점수법(Point Rating Method) 있다. 서열법은 직무의 상대적 가치에 따라 서열을 매기 는 방법이고, 분류법은 사전에 작성한 직무 등급표에 따라 해당 직무를 분류하는 방법이고, 요소비 교법은 기업의 핵심이 되는 기준직무(Key Job)와 비교하여 직무의 상대적 가치를 결정하는 방법이며, 점수법은 모든 직무를 동일한 평가요소를 적용하여 점수로 평가하는 방법이다. 기업에서는 평가 방법을 다양하게 선택할 수 있으나, 실무적으로는 서열법과 점수법을 혼합하여 많이 사용한다.

- ④ 직무등급 확정 단계에서는 개별직무에 대한 평가 결과를 분석하고, 직무의 점수대별로 그룹핑하여 이를 등급화한다. 이것이 직무등급이며, 이를 바탕으로 조직 내 임금등급을 결정하면, 이것이 직무급이 된다.

3) 직무설계

직무분석을 통해서 '직무'의 종류와 내용이 분석되었다면 다음은 이 직무를 '사람'에 맞게 조정해야 한다. 이렇게 '직무'를 '사람'에게 맞추는 작업이 직무설계다. 직무설계란, 직무수행자에게 만족을 느낄 수 있도록 직무내용과 수행방법을 조직하는 활동으로, 여기에는 직무전문화, 직무확대, 직무순환, 직무충실, 직무특성이론 등이 있다.

직무전문화(Job Specification)는 생산성 향상을 위하여 직무를 단순화·표준화하는 작업이고, 직무확대(Job Enlargement)는 업무의 단조로움을 극복하고 다양한 기능경험을 부여기 위하여 과업의 수를 증가시키는 방법이다. 직무순환(Job Rotation)은 직무활동의 다양한 경험을 부여하는 방법이고 직무충실화(Job Enrichment)는 직무만족을 위하여 관리기능의 일부인 계획과 통제 그리고 직무 책임을 직원에게 위임하여 수행하도록 하는 방법이다. 직무특성 모델(Job Characteristics Model: JCM)은 핵심직무 차원(기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 피드백)이 주요 심리상태(의미성, 책임성, 지식)를 유발하게 하여 직원들의 동기를 부여하는 방법이다.

4) 성공적 운영요건

직무분석, 직무평가, 직무설계 등 직무관리 활동은 기업들에 있어 쉽지 않은 과제이다. 조직에서 어려운 과제일수록 리더의 역할과 구성원들의 참여가 필수적이다.

조직의 각종 제도의 성공여부는 리더의 관심 여하에 달려 있다. 특히 직무관리처럼 손이 많이 가는 제도는 더욱 그렇다. 따라서 리더는 직무관리가 조직에 정착되어 직무중심의 인사노무제도가 이루어질 수 있도록 지속적인 관심과 열정을 보여야 한다.

또한 직무관리제도가 아무리 잘 구축되었다고 하더라도 구성원들의 실행이 뒷받침되지 않으면 '빛 좋은 개살구'에 불과하다. 직무관리 시스템을 설계할 때 현장 구성원들을 참여시키거나 설계된 내용을 충분히 설명하고 피드백을 받아야 한다.

직무관리에 대해 이와 같은 리더십 발휘와 직원의 참여를 이끌어 낸다면, 직무관리제도는 조직의 성장뿐만 아니라 개인의 성공에도 기여를 하게 될 것이다.