

직무중심의 인력계획(수요와 공급계획)을 수립하는 일반적 방법

— 강채담 (한국공인노무사회 노무사)

1. 직무중심 인력계획의 필요성 및 목적

기업에 필요한 적정인력 규모의 판단 및 인력 증감여부 결정은 기업 경쟁력 확보에 있어 매우 중요하다. 적정인력 보유여부는 기업이 적정인건비를 유지하는 측면뿐 아니라 채용, 이동, 교육, 승진, 임금 등 인적 자원관리 모든 분야와 긴밀하게 연결되기 때문이다.

종전에는 주로 생산성 효율화, 신규 사업 진출 또는 한계사업 정리에 따른 인력계획 수립을 위하여 매출액, 생산량, 예상 인건비 등 거시지표에 의해 전사 차원의 적정인력 규모를 산정해 왔다.

그러나 최근 직무중심 인사관리의 중요성이 강조되면서 인력계획 또한 직무/부서별 차원에서 검토되어야 할 필요성이 강조되고 있다.

2. 직무중심 인력계획을 수립하는 일반적 방법

1) 직무분석

직무중심의 인력계획을 수립하기 위해 우선 직무분석이 선행되어야 한다. 각 직무의 세부업무와 업무별 소요시간을 파악해야 필요한인원수 예측이 가능하기 때문이다.

직무분석의 방법은 임금정보브리프 2019년 제2호(2019년 3월 30일 발행)에서 소개한 바와 같이 직무분류 → 직무조사 → 직무기술서·직무명세서 작성 순으로 이루어지는데, 직무분류의 경우 부서 차원의 인력수요 및 공급계획을 수립하기 위해 부서단위로 이루어지며, 직무조사는 소개된 여러 가지 방법 중 질문지법 및 면접법을 활용하는 것이 일반적이다. 직무분석을 통해 아래 표와 같이 직무별 세부업무내용, 업

〈부서별 직무조사서 예시〉

단위업무	세부 업무내용	업무처리횟수			소요시간(시간)		업무중요도			업무난이도		
		일	월	년	1회	연간	A	B	C	A	B	C
교육운영	교육준비		1		4	48		○		○		
	교육과정 운영 및 평가		2		30	720			○		○	

무처리 횟수, 소요시간 등을 산정한다.

그러나 설문지법 및 면접법에 의해 조사된 업무량은 직무수행자 개인의 주관적 의견이 반영되기 때문에 부서별 실제 근로시간 자료(PC Log on-off 기록 자료, 출퇴근 지문인식 자료, 문서작성 건수, 제조 건수 등 각 회사의 업종 및 근로시간 운영현황을 고려하여 실제 업무량 및 소요시간을 파악할 수 있는 객관적 자료)를 함께 검토하는 과정을 거쳐 조정한다.

2) 적정인원 산정(인력수요 예측)

직무분석 결과 각 부서별 업무량(실제 업무처리에 소요되는 시간)이 산정되면, 표준업무시간을 산정하고, 표준업무시간 대비 실제 업무처리에 소요되는 시간을 비교하여 적정인원을 산정한다.

① 표준업무시간 산정

표준업무시간은 일반적으로 법정 근로시간 1일 8시간을 기준으로 산정하게 되며, 아래와 같이 연간 1,685시간으로 산정된다.

〈표준시간 산정방식〉

구분	표준시간	비고
A	연간총근로시간	2,080시간 주40시간, 연 52주
B	여유시간	208시간 지속적 근로를 위한 최소한의 휴식시간으로, 일반적으로 연간 총근로시간의 10%를 적용함
C	업무가능총시간	1,872시간 최소 적정인원 산정기준 (A-B)
D	대기시간	187시간 결재대기, 시간대기, 업무대기 등으로 일반적으로 업무가능총시간의 10%를 적용함
E	표준업무시간	1,685시간 표준 적정인원 산정기준 (C-D)

② 적정인력 및 조정인원수 도출

표준업무시간이 산정되면, 직무분석 결과 산정된 실제 업무처리에 소요되는 시간과 표준업무시간을 비교하여 인력과부족 여부를 진단하고, 적정인원수 및 조정인원수를 산정한다.

〈적정인원 및 조정인원 산정방법〉

부서	현인원(A)	실제근무시간(B)	표준업무시간(C)	적정인원(D)	조정인원(D-A)
	00명	부서 인원들의 연간 실제근무시간의 합계	해당부서 표준업무시간 X 인원수	B / C	

③ 경영여건에 따른 조정

마지막으로 직무분석을 통한 적정인원 산정 결과가 회사의 경영여건을 고려할 때에도 실현 가능한 것 인지를 판단해야 한다. 직무분석을 통해 산정된 적정인원은 현황을 반영할 뿐 유동적인 경영상황은 고려되지 않았기 때문이다.

이때 사용되는 일반적인 방법은 과거 수년간의 평균 매출액 상승률을 통해 미래 매출액 및 부가가치를 추정하고, 추정 급여총액 및 평균임금과 비교하여 전사 차원에서 경영상황에 따라 수용 가능한 정원수를 산정하는 방법이다. 이를 통해 직무/부서별 증감인원수를 재조정한다.

3) 인력공급 계획 수립

부서별 적정인원수, 즉 인력수요량을 산정한 뒤에는 적정인원을 유지하기 위한 인력공급 계획을 수립한다. 먼저 예상 휴직자/정년퇴직자/승진자 수 등 예상되는 인원수 변동사항을 고려하여 부서별 가감 인원수를 예측하고, 채용/승진/구조조정 여부 및 타부서로 배치전환 여부 등 단기적, 중·장기적 계획을 수립한다.

예를 들어, 인력이 부족한 부서에 대해서는 신규채용 하는 방안, 인력과잉인 타 부서 직원을 배치전환 하는 방안 등을 고려할 수 있고, 인력이 과잉된 부서에 대해서는 권고사직, 구조조정을 통해 인원을 조정 하는 방안, 장기적으로 희망퇴직제, 조기 정년퇴직제 등 제도도입을 통해 감원을 유도하는 방안 등 조직 현황에 맞는 여러 가지 방안을 고려할 수 있다.

3. 전략적 인력운명을 위한 제언

직무중심 인력계획에 있어 인력수요 예측은 직무의 현상을 분석하여 이루어지기 때문에 경영여건 등 동태적 상황을 반영하기 어렵고, 인력공급 예측은 직원의 자발적 퇴사 등 예측 불가능한 변동적인 요인으로 인해 불완전한 측면이 있다.

그럼에도 불구하고 지속적이고 정기적인 모니터링을 통해 직무분석 결과의 보완 및 경영상황 진단, 인력공급 변동사항 반영 등 인력계획을 조정해 나간다면 직무중심 인사관리의 기초를 마련하고, 직무수행을 위한 양적·질적 업무시간을 반영하여 구성원의 만족도 및 업무능률 향상, 업무수행에 필요한 최적의 구성원 유지 및 인건비 합리화 등을 통해 조직효과성에 기여하게 될 것이다.