

# 직무중심의 일반적 이동관리

—  
신동희 (한국생산성본부 책임전문위원)

## 1. 서론

경영환경의 글로벌화, Industry 4.0, 일중심 사회로의 이행 등의 패러다임 변화는 조직구조와 인사관리 기조에도 변화를 요구한다. 글로벌 경영환경에서 기업에게 요구되는 생존전략은 무엇이고, 그에 따른 HR의 역할은 무엇일까?

전통적 인사관리가 연공서열이었다면, IMF 위기에서의 큰 변화는 성과중심, 글로벌과 4차 산업시대에는 직무중심으로 키워드를 정리할 수 있을 것이다.

## 2. 직무중심의 이동관리의 목적

직무중심의 이동관리의 목적은 전문가 육성(숙련)에 있다. 따라서 직무중심의 이동관리는 경력관리 틀 내에서 이야기되어야 한다. 또한 직무중심의 인사관리와 직무순환을 배치되는 개념으로 이해하는 경우가 있는데, 직무중심의 인사관리의 목적이 전문가를 육성하는 것에 있고, 육성의 많은 부분이 '일을 통한 육성'방법에 의해 이루어지는 점과 한국 조직문화의 현실을 고려해 볼 때, 상존하는 개념으로 보는 것이 합리적이다.

## 3. 직무관리 인프라 점검

### 1) 유연하고 넓은 범위의 직무관리 필요

직무중심의 이동관리를 위해서는 당연히 합리적이고 체계적인 직무관리가 뒷받침되어야 한다. 대량생산체제의 성장기에서는 일을 최대한 분업화하고 잘 할 수 있는 방법을 표준화하는 것에 집중하였다면, 유연한 생산이 요구되는 시대에는 분절된 과업중심이 아닌, 경영환경과 기술변화에 맞게 유연하고 통합적으로 관리되어야 한다.

한국사회에서 직무중심의 인사관리라 하였을 때, 거부감을 느끼는 이유는 속인적 관리문화와 연공서열 중심의 문화 때문이기도 하지만, 미국식 직무와 같이 '직무'의 개념을 굉장히 좁게 정의하는데서 오는 경우도 있다. 한국의 특수성을 차치하고서라도 유연생산체제하에서 전문가를 육성하기 위해서는 직무의 범위를 넓게 가져갈 필요가 있다. 그래야 조직은 예상치 못한 복합적인 이슈에 대응할 수 있고, 근로자는 성장의 동기부여를 통한 몰입을 이끌어낼 수 있다.

## 2) 인사정보의 공유 및 활용수준 중요

회사는 필요한 역량을 갖춘 인재를 육성하고 개인은 전문가로의 성장과 승진의 자격을 갖추기 위해 사전에 자격요건이 합의되어야 하는데, 이는 직무기술서의 형태로 정의된다. 일반적으로 직무기술서는 문서로만 존재하고 개인은 어떠한 직무에 속하는지, 어떤 경로로 성장할 수 있는지 공유되지 못하는 경우가 많다. 직무중심의 이동관리를 위해서는 직무기술서 및 인사정보시스템에 정의된 정보가 충분히 공유되어야 하고, 나아가서는 목표 Position에 지원할 시 본인의 적합도를 예측할 수 있게 본인의 경력을 계량화할 수 있어야 한다.

## 4. 직무중심 이동관리 방향성 - 경력관리 차원의 이동관리로 접근

직무중심의 이동관리 영역은 다른 인사영역과 별개로 논할 수 없다. 조직 차원에서는 전문가를 육성하고 개인차원에서는 성장을 기반으로 하는 직무만족을 목표로 경력개발체계 틀 안에서 움직여야 한다. 경력개발체계는 확보 및 육성의 범주로 채용, 평가, 경력개발, 이동·인재관리·교육훈련의 영역과 긴밀하게 연관되어 있다.

## 5. 직무중심 이동관리 방법

### 1) 플랫폼 설계

직무의 범위는 Career field로 정의할 수 있다. Career field는 조직에서 필요로 하는 인재를 양성하기 위해 경험해야 할 직무영역으로 이동 시에는 Career field 내에서의 이동을 원칙으로 한다.

먼저 사업전략을 수행하기 위해 우선적으로 관리되어야 하는 인재유형과 Key position을 정의하고, 성장경로와 직무 유사성을 중심으로 Career Field를 정의한다. Key position별로 직책자급의 Career map을 설계하고 내부 구성원을 통해 검증한다.

### 2) 직무중심의 이동 조직문화 형성

직무분류와 Career field가 설정되면 조직 차원에서 인프라를 준비한 것이다. 이제는 개인과의 커뮤니케이션을 통한 활용이 필요하다. 직무정보와 Career field를 통한 CDP 설계 프로세스는 다음과 같다.

첫째, Career Field에 해당하는 부서장 level의 경력목표 가운데 본인의 경력목표를 설정한다.

둘째, 목표한 Position의 Career Map을 확인하고, 현재까지 수행해 온 직무와 향후 수행해야 할 직무를 파악한다.

셋째, 자신의 경력설계상의 위치, 향후 이동방향 및 진로 등을 자가진단한다. 이때 (계량화된) 직무프로파일의 정보를 활용한다.

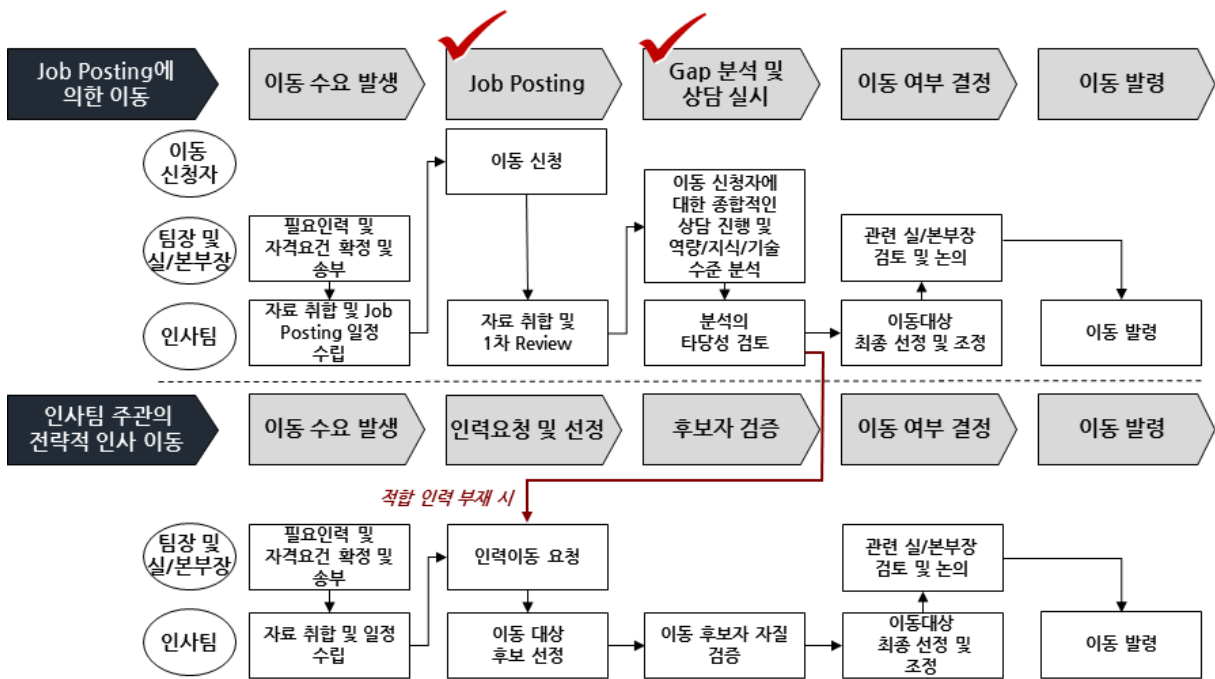
넷째, 본인이 설계한 경력개발 계획을 수립하고, 조직 내 멘토, 인사부서 담당자와 상담을 통해 조정해 나간다.

다섯째, 필요한 교육을 이수하고, 직위공모제 등을 활용하여 이동 필요직무에 적극 공모하는 등의 자격 요건을 갖추는 활동을 한다.

### 3) 선발개념의 이동관리 제도설계

직무중심의 이동관리를 위해서는 수평적·수직적 이동관리에 있어 선발의 개념이 광범위하게 적용되어야 한다. 조직 내 선발은 잘 육성된 인력에 대한 직위공모(Job posting)와 승진을 의미하고, 조직 외 선발은 경력직 채용을 의미하는데, 이 때 선발의 기준은 Career field 중심의 직무적합도가 높은 비중을 차지해야 할 것이다.

선발 개념의 이동관리는 1) 이동을 원하는 사람의 신청과 2) 후보자 심사기준에 있어 일반적인 인사팀 주도의 이동배치와 차이가 있다.



### 4) 직무중심의 인재관리

Key position의 경우에는 특별히 후보군을 관리하는데, 사람중심의 인사에서는 핵심인재관리라 하여 직급별 고성과자(High performer)를 선정하여 이들을 중심으로 임원으로 육성하는데 반해, 직무중심의 인재관리에서는 관리할 핵심직무를 정하고 직무중심의 업적과 역량을 고려하여 후보군을 정하고 관리한다.



## 6. 결론

직무기반의 이동관리가 전혀 새로운 개념을 이야기하는 것이 아니다. 이미 많은 기업에서 부분적으로 수준의 차이를 두고 진행되어 왔다. 경영환경의 글로벌화, Industry 4.0, 일중심 사회로의 이행의 변화 앞에서 직무중심의 관리, 경력관리 차원의 관리는 재차 강조되고 있는 것일 뿐이다.

추가적으로 직무중심의 인사관리가 새로운 기조로 자리잡기 위해서는 성과평가, 승진 및 보상 등의 다른 인사제도가 직무라는 기제하에 정합성을 이루어야 하고, 일중심의 수평적 조직문화가 뒷받침되어야 할 것이다.