

# 직무중심 인사관리와 노사협력의 필요성

정속희 (노사발전재단 책임컨설턴트)

## 1. 인사관리 가치 기준의 변화

인사관리<sup>1)</sup>란, 기업의 경쟁력 강화와 경영목적의 효율적 달성을 위해 채용에서 퇴직에 이르기까지 그 과정을 관리하는 경영활동으로 인력채용, 직무관리, 인력개발, 보상 및 평가, 배치전환, 이·퇴직 등을 계획하고 실행하는 것을 말한다. 따라서 노동자들의 요구와 기업의 필요, 그리고 노동시장 등 외부 환경 및 내부의 조직문화 변화에 따라 새로운 인사관리의 가치 기준은 변화해 왔다.

산업혁명 이후 테일러에 의한 과학적 관리 기법의 생산방식은 기업의 인력 관리를 위한 관리자의 역할이 중요해지면서 문서기록, 임금지급, 복리후생, 인사 등을 관리하는 인사부서가 탄생하였다. 자본주의 경제의 발달은 노동자들의 조직력 강화 등 노동자 의식 변화에 따라 새로운 인사관리 가치 기준은 노무관리를 포괄하게 되었고, 인사 기능은 분권화 및 체계화되어 독립된 인사부서에 의한 통제중심의 인사관리가 이루어졌다. 하지만 기업의 경쟁이 심화될수록 사람의 중요성에 대한 연구가 활성화되었고, 통제보다는 인재개발과 활용이 기업의 경쟁력에 중요하게 작용하게 됨을 인식하면서 인적자원관리 역할이 강화되었다. 최근에는 지식기반 경제로 진입하면서 기업의 경영전략과 인사전략의 상호 정합성이 강조되면서 인사부서는 사업의 전략적 파트너로서 전략적 인적자원관리를 위한 역할로 변화되었다. 이처럼 인사관리는 내외부적인 환경 변화에 따라 새로운 가치 기준을 필요로 한다. 특히 인사관리는 생산체제와 밀접한 관련을 가지고 노동자의 근로환경 및 근로조건을 결정하는 요인으로 내부 노동자의 의식변화는 인사관리 가치 기준의 주요 요인이 되고 있다. 초기 인사관리는 대량생산 체제에서 노동자는 생산수단의 한 요소로서 인적 속성에 가치를 두고 연공 중심의 고용안정성을 중시하였다. 하지만 세계적인 경제위기와 무한경쟁에서 기업들은 생존을 위해 노동절약의 수단으로 작업장의 유연화 공세가 시작되면서 고용조정과 단기성과에 치중한 나머지 인사관리와 인재육성에 소홀하였고, 공정한 평가와 피드백 부재 문제가 부각

1) 인사관리는 1920년 미국에서 발간된 테드와 메트카프(O. Tead & H. C. Metcalf)의 저서 *Personnel Administration*에서 용어를 처음 사용하였고, 오늘날은 인적자원관리(Human Resource Management), 인력관리(manpower management), 노무관리(labor management) 등으로도 다양하게 사용되고 있다.

되었다. 이러한 문제에 노동자들은 조직적인 대응으로 인간적이고 민주적인 작업장을 갈망하면서 극심한 노사갈등으로 이어졌다. 유럽 등 선진국에서는 사회적 합의를 통해 노사갈등을 해소하고 기업의 지속적인 혁신성장과 변화에 유연하게 적응할 수 있는 일터혁신(workplace innovation)<sup>2)</sup>을 채택하여 고용 및 노사관계와 융합된 모델로 발전시켜왔다. 즉 노동의 인간화에 주안점을 두고 노동자들의 지식, 역량, 창의성 등을 발휘·활용할 수 있는 인사관리 가치 기준으로 변화하게 된 것이다.

우리나라는 1987년 이후 정치적 민주주의의 성숙과 함께 산업 민주주의가 확산되면서 임금 등 근로조건 개선의 요구가 급격하게 증가하였고, 이러한 결과는 극심한 노사갈등으로 이어졌다. 기업들은 인적자원관리를 위한 중장기 전략에 관심을 갖고 전통적인 인사관리 가치 기준에서 합리적인 대안을 찾기 시작하였다. 특히 스마트화, 디지털화 등 4차 산업혁명 시대, 생산방식 등의 급격한 변화에 따른 합리성, 공정성, 신뢰성에 기반을 둔 인사기준을 확립하고 기업과 노동자 개인의 가치를 함께 높일 수 있는 능력(Ability)과 성과(Performance) 중심의 새로운 가치 기준을 요구받고 있다. 즉 전통적으로 인적 속성에 기반을 둔 균등주의 인사관리에서 직무 속성에 기반을 둔 기여가치 중심의 인사관리 기준으로 변화하고 있다.<sup>3)</sup>

## 2. 직무중심 인사관리와 노사협력의 필요성

우리나라는 전통적인 사람중심의 인사관리를 채택해 왔다. 이는 사람이 보유한 가치, 즉 성별, 학력, 자격, 근속, 업무경력 등에 인사관리의 근간을 두고 인력채용, 직급체계, 경력개발, 임금결정, 인재육성 등의 결정 기준으로 작용해 왔다. 이러한 인사관리 기준은 성별에 따른 직급 및 역할 부여, 학력에 따른 직급 부여, 연공에 따른 승진과 임금 인상 등 사람의 가치에 근거하고 있다. 이는 사람을 먼저 채용하고 업무를 배분하는 특징으로 직무에 대한 능력보다 개인의 연공에 중점을 두고 인력의 육성도 표준화되어 다양하지 못한 특성을 갖는다. 특히 사람가치 요인이 인사관리 기준으로서 직무관리보다는 개인 인사정보 중심의 관리가 중요하게 작용한다. 반면 직무중심 인사관리는 직무평가를 통해 직무 간의 비교된 상대적 가치에 기준을 둔다. 따라서 직무가 가지고 있는 특성을 조사·분석하는 직무분석(Job Analysis)과 직무 간의 상대적 가치를 결정하는 직무평가(Job Analysis)가 그 기준이 된다. 이러한 인사관리의 외부적인 여건은 노동시장에서 직무가 표준화되어 있어야 하며, 그 직무의 내용이 자주 변경되지 않는 핵심 직무(key job)여야 안정적으로 작동될 수 있다.

(인사관리의 변화)

구분	사람중심 인사관리	직무중심 인사관리
노동시장	내부 노동시장 의존	외부 노동시장 의존
인력채용	인력채용 후 직무 배정	직무결정 후 인력채용
직무내용	표준화되지 못함	표준화됨
배치전환	직무순환 활용	경력경로에 따른 체계적인 활용
차별화 기준	근속연수, 보유능력	직무가치, 직무성과
인력 육성 방향	표준화, 일반화(Generalist)	전문화, 특별화(Specialist)
인력 활용	높은 유연성	낮은 유연성
인사관리의 수용성	합리성과 공정성이 낮음	공정성, 객관성이 높음

2) 일터혁신이란, 기업에서 일하는 방식과 사람을 관리하는 방식으로 노동자들에게 권한을 위임하여 작업장에서 기술을 선별하여 생산할 수 있도록 자율성과 재량권을 부여함으로써 고품질에 고생산성이 가능한 현장 책임경영 일터로 전환하는 것을 말한다.

3) 직무 속성에 기반을 둔 기여 가치 중심의 인사관리란, 성별, 근속연수 등의 기준보다는 직무능력, 직무가치, 직무성과 등 직무와 연계된 요소를 중심으로 한 인사관리를 말한다.

이처럼 외부 노동시장의 환경변화와 노동자의 의식변화에 따라 인사관리는 사람중심에서 직무중심으로 변화를 요구받고 있으며, 직무중심 인사관리로 전환하려는 기업들 또한 많아지고 있다. 하지만 인사관리의 근간을 변경하는 것은 노동자의 근로환경 및 근로조건을 변경은 물론 생산방식의 변경으로 이어지기 때문에 노동조합 또는 노동자의 협력이 필수적으로 요구된다. 직무중심의 인사관리에서 직무관리는 직무분류, 직무분석, 직무평가, 직급체계, 직무재설계 등이며, 가장 중요한 것은 직군·직종·직무의 구분으로 직무분류 체계가 그 기반이 된다. 특히 직무평가는 직무 간 비교되는 상대적 가치에 기준을 두고 평가되어 그 결과를 직급체계 및 직무급 임금체계 운영을 결정하는 직무 기준 인사관리의 핵심으로 노동자의 참여 없이는 성공적으로 작동될 수 없다. 더욱이 노동시장에서 직무에 따른 임금이 표준화되어 있지 않은 우리의 현실에서 기업은 동종업종 또는 기업의 경영현황, 조직문화 등 다양한 여건을 고려하여 평가되기 때문에 직접적으로 영향을 받고 활용하는 노동자의 이해와 공감대를 통한 수용성이 전제되어야 한다. 기업에서 경영목표와 실행의 시급성을 앞세워 고용 및 근로조건 등을 저하하지 않는다는 조건하에 노동자를 제한적으로 참여하게 하거나 배제하고, 노동의 유연성을 위해 일시적인 수단으로 활용하거나 노동조합을 무력화하는 등 노무관리정책으로 이용하는 경우 노사갈등의 원인으로 작용하여 목적을 달성할 수 없을 것이다. 노동조합(노동자) 또한 기업의 의사결정 참여에만 중점을 둔다면 노사갈등과 대립관계를 벗어날 수 없을 것이다. 그동안 전통적인 사람중심 인사관리는 표준화된 대량생산방식의 시대에 통제형 작업조직의 원리로 작용하여 왔다. 하지만 1980년대 이후 시장경쟁의 심화와 다양한 소비자의 수요 등 시장의 경영변화 압력은 노동자들 스스로 생산성과 품질을 개선하고 다양한 직무수행능력을 갖추어 다품종 유연생산이 가능한 참여형 작업조직으로 개편을 추진하고 있다.<sup>4)</sup> 이에 따라 인사관리의 가치기준도 참여형 작업조직의 원리인 직무중심 인사관리로 변화하고 있으므로 노사협력은 필수적으로 동반되어야 할 것이다.

### 3. 직무중심 인사관리 도입 및 운영을 위한 노사공동의 상설기구 설치 운영

직무중심 인사관리의 도입·운영은 사업장 단위의 노사합의를 필요로 한다. 따라서 단순히 직무중심 인사관리의 운영과정 전반을 주관하는 노사공동의 상설기구를 설치하여 운영하여야 한다. 노사공동의 상설기구의 명칭은 다양하게 명명할 수 있으며, 구성원은 경영진을 대표(대표이사, 관리자 등)하는 일정 수와 노동조합 대표(미조직은 노사협의회 근로자대표 등)로 구성되어야 한다.<sup>5)</sup> 이는 직무중심 인사관리와 관련한 직무관리, 직급체계, 임금체계 등 도입과정에서 발생하는 많은 의제에 대한 협의와 의사결정을 수행하게 되며, 다음과 같이 운영할 수 있을 것이다. 먼저, 직무중심 인사관리에 대한 명확한 이해와 공감대 마련을 위해 전 노동자를 대상으로 설명회를 개최하여야 한다. 즉 앞으로 기업이 나아가갈 방향, 청사진 제시 등 경영전략과 함께 직무중심 인사관리는 무엇이며, 왜 필요한지, 기업과 노동자에게 미치는 영향은 무엇인지 등을 내용으로 공개 설명회를 실시하여야 한다. 설명회는 한 번으로 그치지 않고 부서별 간담회 등을 통해 더욱 밀도 있게 시행할 필요가 있다. 이는 노동자들의 근로환경 및 근로조건에 밀접하게 영향을 미치고, 직무수행에 있어서 노동자의 수용성이 높아야 동기부여로 작용하여 성공적으로 안착할 수 있기 때문이다. 둘째, 노사합의를 통해 직무중심 인사관리에 대한 기본계획을 수립하고 공유하여야 한다. 기본계획은 노사공동의 목표와 추진전략, 추진체계 및 노사의 역할, 기대성과, 추진일정 등을 내용으로 하여 수립하여야 한다. 기본계획은 전 노동자를 대상으로 설명회, 간담회 등을 통해 공감대를 형성하

4) 이병훈(2009), 『근로자 참여형 작업조직』, 한국노동연구원 부설 고성과작업장혁신센터.

5) 노사공동기구의 구성은 경영자 측은 대표이사를 비롯하여 관리자, 노동자 측은 노동조합위원장(또한 노사협의회 근로자대표) 및 노동조합 대의원, 집행부 등으로 구성할 수 있다. 다만, 노동조합이 없는 사업장은 노사협의회를 활용할 수 있을 것이다.

고 의견수렴을 통해 보완·개선하여 종합적인 추진체계로 확립하여야 한다. 셋째, 종합적인 추진체계의 실행의 효율성을 위해 노사공동의 상설기구 산하의 실행팀으로 TFT(Task Force Team)을 설치·운영하여 의제를 구체적으로 실현하는 역할을 담당하게 하여야 한다. 즉 직무중심 인사관리 설계를 위한 실행팀으로 직무분석 및 직무평가 단계를 거쳐 직급체계 및 임금체계, 생산방식 등을 결정함에 있어서 관련부서의 지원이나 노동자들의 참여가 원활하게 이루어질 수 있도록 체계적이고 구체적인 실행방안과 역할을 세부적으로 마련하여야 한다. 넷째, 노사공동의 상설기구는 실행 TFT에서 작성한 구체적인 실행방안을 검토·보완하여 최종 시행방안을 확정하고, 전 노동자를 대상으로 설명회, 간담회 등을 거쳐 공유하고 실행에 착수하여야 한다. 다섯째, 직무중심 인사관리의 도입은 장기간의 일정이 소요되며, 내부의 인력으로는 한계가 있으므로 외부 컨설턴트나 강사(이하 “외부 전문가”라 함) 등과 공조하여 전반적인 조직진단을 통해 설계방향을 수립하고 단계별로 실행하여야 한다. 특히 중소기업은 전문인력 및 비용의 부족 등으로 정부지원사업<sup>6)</sup>을 활용하는 방법도 생각해 볼 수 있을 것이다. 실행과정에서 외부전문가는 TFT 구성원과 노동자들에게 교육을 시행하고, 참여를 촉진하여 직무와 역할 등의 재편을 시행하게 된다. 직무분석과 직무평가는 인사관리 및 조직관리에 필요한 직무 정보를 수집하여 의사결정에 필요한 정보로 체계화하는 것으로 직무분석을 통해 얻어야 할 정보의 범위와 내용, 활용 목적 등을 명확히 하고 공정성과 객관성을 갖추어야 한다. 이는 인재확보, 직급체계, 임금체계 등을 결정하는 근거가 되기 때문이다. 직무분류는 직군·직종·직무의 구분기준과 인사관리 목적을 분명히 하여야 한다. 이는 직군과 직군의 인사관리 차별화 요인, 직군 내 직종 간 인사관리 차별화 요인, 직무 간 차별화 요인 등에 대한 구분 기준과 인사관리 활용의 목적이 있기 때문이다. 또한 직무중심 인사관리의 도입에 직접적으로 참여하는 SME(Subject Matter Expert, 직무전문가) 등 주요 실행자의 선발은 노동자의 신뢰를 얻고 있는지가 중요하며, 노동자들의 수용성을 높이기 위해 필요한 경우 실행과정이나 내용에 대한 투명하게 공개되어야 함을 잊지 말아야 한다. 여섯째, 노사공동의 상설기구는 직무중심 인사관리의 실행을 지속적으로 모니터링하고, 평가를 통해 개선해야 한다. 즉 정례회의를 통해 운영과정, 성과추이를 평가하여 문제점을 도출하고 해결방안을 논의하여 기업에 맞는 제도로 안착될 수 있도록 개선방안을 강구하여야 한다. 이러한 성과와 문제점은 전 노동자에게 투명하게 공개되어야 하고, 포상을 통해 노동자들의 경험을 토대로 직무중심 인사관리에 대한 당위성을 체감하면서 스스로 해결방안을 찾아갈 수 있는 마인드셋의 변화를 가져올 수 있도록 하여야 한다.

#### 4. 기대효과

직무중심 인사관리는 선진국의 경험이나 다른 기업의 경험에서 성공하였다고 모든 기업에서 성공할 수 있는 것은 아니다. 따라서 노사 모두의 성과목표 달성을 위한 직무중심 인사관리의 도입·운영이 되기 위해서는 노사공동의 상설기구가 설치·운영되어야 한다. 따라서 ① 노사공동의 상설기구는 반드시 노사를 대표할 수 있는 구성원이어야 한다. 특히 노동자 대표는 노동자로부터 신뢰가 있는 사람을 임명하는 것이 중요하다. ② 직무중심 인사관리의 도입·운영을 위한 준비단계, 계획, 설계, 모니터링 및 평가 등은 노사공동의 상설기구 구성원의 참여를 통해 수립되어야 하며, 전 노동자를 대상으로 설명회 등 투명한 공개 및 의견수렴을 거쳐 확정하여야 한다. 이는 노동자의 이해와 공감대를 형성하고 동기부여로 작용하여야 하기 때문이다. ③ 노사합의를 통해 확정된 종합적인 추진체계에 대한 실행팀으로 TFT를 설치하여 운영

6) 노사발전재단에서 지원하는 ‘일터혁신 컨설팅 지원사업’은 중소기업을 대상으로 지원하고 있으며 전문 컨설턴트가 직접 기업을 방문하여 일정 기간 설계·지원하고 비용부담이 없으므로 활용하기에 적합하다.

할 필요가 있고, 노사 공동의 목표, 노사의 역할과 책임, 그리고 기대효과를 명확하게 규정하여야 한다. 이는 TFT에서 실행 시 구체적이고 명확한 내용에 따라 역할과 직무를 조정하고, 사전 규정된 범위안에서 의사결정의 권한을 갖기 때문이다. ④ 기업은 노사공동의 상설기구 및 TFT에서 필요로 하는 자원과 정보를 신속하게 지원하여 원활한 실행을 추진할 수 있어야 한다. 즉 관련 부서의 지원에 대해 별도의 절차를 밟지 않도록 의무사항으로 규정하여 적극적인 지원을 확보할 필요가 있다. ⑤ 외부전문가와의 공조를 통한 설계 운영에서 실행 당사자를 대상으로 사전교육을 충분히 시행하고 회의시간을 충분히 부여하여 시행착오를 줄이고 합리적인 실행방안에 따라 실행하여야 한다. ⑥ 실행 TFT의 적정인력 배치를 통해 다른 업무수행에 어려움이 없도록 하여야 한다. 지나친 인력배치로 기존 직무수행에 어려움이 있다면 이 또한 노동자들의 불만으로 이어질 수 있기 때문이다. ⑦ 직무수행 인사관리 도입·운영으로 인한 성과달성에 대한 충분한 교육을 하고, 공정한 평가 및 피드백이 있어야 하며, 포상제도를 두어 동기부여를 촉진하여야 한다. 이는 기업 내 내부공정성을 확보하고, 성과에 대한 포상을 통해 노동자가 체함을 통해 당면한 문제들의 해결방안을 스스로 찾아감으로써 동기부여를 확보할 수 있기 때문이다. ⑧ 노사공동의 상설 기구는 정례회의를 통해 직무중심 인사관리의 운영에 대한 모니터링을 시행하고, 이에 대한 평가를 통한 개선방안을 강구하는 등 지속적인 관리가 이루어져야 한다.

이처럼 노사협력을 통한 직무중심 인사관리의 도입·운영은 사업장에 맞는 제도와 시스템으로 정착시켜 기업의 경쟁력 강화 및 노동자의 삶의 질 향상을 기대할 수 있을 것이다. 나아가 경제사회의 빠른 변화 및 노동시장의 경영압력 등에서 노동조합은 경영 동반자로서의 역할에 대한 역량을 확보할 수 있을 것이다. 노동자들의 신뢰를 바탕으로 한 경영참여에 대한 관심을 제고하여 유연하게 대처할 수 있는 역량을 확보함으로써 기업에서 요구되는 전문성을 겸비한 인재를 확보할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김동배·이경묵(2003), 『근로자 참여의 영향요인과 성과』, 한국노동연구원.
- 김훈·김동배(2001), 『참여적 작업시스템 도입에 관한 연구』, 한국노동연구원.
- 노사발전재단(2019), 『일터혁신 컨설팅 지원사업 안내서』.
- 로버트 액셀로드(1998), 『협력의 진화』, 이경식 역, 시스템아.
- 박준성(2009), 『기업 경쟁력 향상을 위한 임금체계 개선방향』, 고성과작업장혁신센터.
- 에드워드 코헨-로젠살·신디아 버튼(1999), 『노사공존의 길』, 이재훈·유경준 역, 한국노동연구원.
- 이병훈(2009), 『근로자 참여형 작업조직』, 한국노동연구원 부설 고성과작업장혁신센터.
- 장흥근 외(2016), 『대안적 노동체제의 탐색: 1987년 이후 30년, 한국 노동체제의 구조와 동학』, 한국노동연구원.
- 정숙희(2013), 『직무중심 인사관리 운영매뉴얼』, 노사발전재단.
- 최영훈(2019), 『퍼포먼스』, 플랜미디어인.
- 한국노동연구원 부설 고성과작업장혁신센터(2009), 「작업장현황과 발전방향에 관한 국제세미나」.

Peter R.A. Oeij·Diana Rus Frank D. Pot Editors(2017), *Workplace Innovation*, springer.