

Special

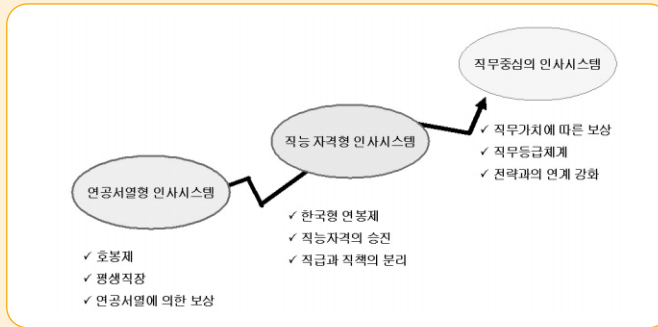
병원의 직무중심 인적자원관리체계 구축과 직무관리



글 · 이 기 효 ■
인제대 보건대학원 교수 · 병원전략경영연구소 소장

I. 직무중심 인적자원관리로의 이행

최근의 인적자원관리 패러다임의 변화를 요약하면 ‘성과주의 인적자원관리’ 또는 ‘직무중심 인적자원관리’로의 변화라고 할 수 있다. 직무와 사람이라는 인사관리의 기본적인 두 축 가운데 과거에는 사람에 무게중심을 두었던 것을 이제 직무에 중심을 두는 인적자원관리로 이행하고 있다는 것은 97년 IMF 체제 이후 살아남은 우수 기업의 인적자원관리 혁신이 ‘직무중심 인적자원관리’로의 이행에 초점을 맞추고 있다는 사실로 입증되고 있다. 성과의 증진을 핵심목표로 삼지 않으면 도태될 수밖에 없는 환경하에서 인적자원관리는 과거의 연공서열형 시스템에서 직능자격형 시스템을 거쳐 이제 직무중심의 시스템으로 이행하고 있는 것이다(그림 1 참조).



〈그림 1〉 인적자원관리 패러다임의 변화

직무중심의 인적자원관리의 개념은 과거의 연공서열형 인적자원관리의 그것과 비교해 보면 쉽게 알 수 있다(표 1 참조). 급여체계에 있어 연공서열형은 연공서열에 의한 직급별 호봉제를 근간으로 하고 있어 그 사람이 하는 일(직무)을 급여체계에 반영하지 못한다. 이에 반하여 직무중심형은 그 사람이 맡은 직무의 가치와 그 사람이 그 직무를 잘 수행할 수 있는 역량의 정도에 따라 직무등급을 구분하여 급여체계를 구성하게 된다. 평가에 있어서 연공서열형은 모호하게 구성되어 있는 인사고과와 업적평가를 통하여 실질적인 성과를 반영하지 못하는 체계인 반면에 직무중심형은 명확하게 구분된 역량평가와 업적평가를 통하여 실질적인 성과를 평가하게 된다. 또한 승진 기준에 있어서도 연공서열형은 근속년수 및 학력을 중시하는 반면에 직무중심형은 해당 직무를 수행할 수 있는 역량을 중시한다. 결국 직무중심의 인적자원관리는 직무수행과 보상의 연계성을 강화함으로써 성과를 최대한 증진시키려는 사고방식의 산물이라고 할 것이다.

〈표 1〉 연공서열형과 직무중심형 인적자원관리 시스템의 비교

구분	연공서열형	직무중심형
급여 체계	연공서열에 의한 직급별 호봉제	직무가치와 역량에 의한 직무등급
평가	인사고과와 업적평가 (차이점 모호)	역량평가와 업적평가의 명확한 분리 운영 · 역량평가 결과 : 고정급에 반영 · 업적평가 결과 : 성과급에 반영
승진 기준	연공서열(근속년수 및 학력) 중시	직무역량 중시

병원을 둘러싼 환경의 변화는 과거와는 본질적으로 다른 양상을 보이고 있다. 의료보장 체계가 공고화되면서 정부 규제의 폭은 넓어지면서 그 깊이 또한 밀도를 더해가고 있다. 한편으로 의료조직간의 경쟁이 심화되어 가는 가운데 의료시장 개방, 영리법인의 도입 등 경쟁의 질을 본질적으로 바꿀 변화가 예견되고 있다.

이처럼 의료환경의 변화가 점증적이거나 국지적인 것이 아니라 혁신적이고 총체적인 것이라는 점에서 병원의 경영도 과거와는 다른 혁신적 경영 패러다임이 요구되며, 그 중에서도 인적자원관리의 혁신은 고객만족과 성과의 증진을 위해 다른 무엇보다도 중요한 과제가 된다. 그러므로 병원 조직도 이제 본격적으로 직무중심의 인적자원관리시스템을 구축할 시점에 직면하게 된 셈이다.

이러한 직무주의 인적자원관리를 정착시키기 위해서는 직무(job)에 대한 철저한 파악과 분석이 필요하다. 직무가 지니고 있는 상대적 가치가 직무주의 인적자원관리의 기본이 되기 때문이다. 직무가 지니고 있는 상대적 가치를 파악하기 위해서는 직무의 내용과 그 직무를 수행하는 사람이 갖추어야 하는 능력, 경험, 자격 등을 상세히 분석하는 직무분석(job analysis)이 수행되어야 하며, 모든 직무들의 상대적 가치(comparable worth)를 결정하는 직무평가(job evaluation)가 선행되어야 하는 것이다.

II. 직무분석과 직무평기의 이해

1. 직무 관련 개념

병원의 운영을 계획적이고 효율적으로 수행하기 위해서는 먼저 각 직원에 대한 업무의 배분을 적절하게 하고, 그 할당된 업무의 범위, 책임을 명확하게 해 두지 않으면 안 된다. 병원이라고 하는 조직의 사명과 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 병원 조직 전체가 수행해

야 할 업무 활동들을 분류하여 조직의 기본 단위인 ‘직원 한 사람이 감당 할 수 있는 일’로 적절하게 묶은 다음, 이 일을 맡아 가장 잘 할 수 있는 사람에게 할당하는 방식으로 합리적으로 조직화하는 일이 무엇보다 중요하기 때문이다. 여기서 ‘직원 한 사람이 감당 할 수 있는 한 묶음의 일’이 직무(job)이다.

직무는 비슷하고 연관된 활동 및 임무의 묶음으로 구성된다. 각 직무는 명확하여 다른 직무와 구별되어야 한다. 오해를 최소화하여 직원들 간의 불필요한 갈등을 줄이고 각 직원들로 하여금 그들에게 기대되는 것이 무엇인지를 명확하게 깨닫게 해야 하기 때문이다. 예컨대 응급실에서의 채혈이 인턴의 직무인지, 간호사의 직무인지 명확하지 않으면 불필요한 오해와 갈등이 빚어지는 것이다.

몇몇 직무는 여러 명의 직원들이 수행하기도 하는데, 해당 직원들은 각각의 분리된 직위를 차지하게 된다. 직위(position)는 한명의 직원이 수행해야 할 임무와 책임들로 구성된다. 예를 들면 입원병동에 배치되어 있는 40개의 입원실 평간호사 직위를 채우기 위해서는 40명의 간호사를 고용해야 한다. 그러나 이들 직위는 단지 하나의 직무, 즉 입원실 평간호사 직무에 해당된다.

서로 다른 직무들이 유사한 임무와 책임으로 구성되어 있다면 이들은 하나의 직군(job family)으로 묶일 수 있는데, 예를 들면 평간호사, 간호감독, 간호부서장 등의 직무들은 간호 직군으로 분류될 수 있다. 이러한 직군은 채용, 훈련, 보상 또는 승진 기회 등을 설계할 때 직군별로 일정한 공통적 기준을 부여할 수 있기 때문에 유용한 구분이 된다.

2. 직무분석

직무분석(job analysis)은 보통 “직무의 임무, 과업 또는 활동을 결정함으로써 직무에 관한 정보를 획득하는 과정”으로 정의된다. 즉, 어떤 일을 어떤 목적으로 어떤 방법에 의해 어떤 장소에서 수행하는지를 알아내고, 직무를 수행하는 데 요구되는 지식, 능력, 기술, 경험, 책

임 등이 무엇인지를 과학적이고 합리적으로 알아내는 과정이 직무분석인 것이다.

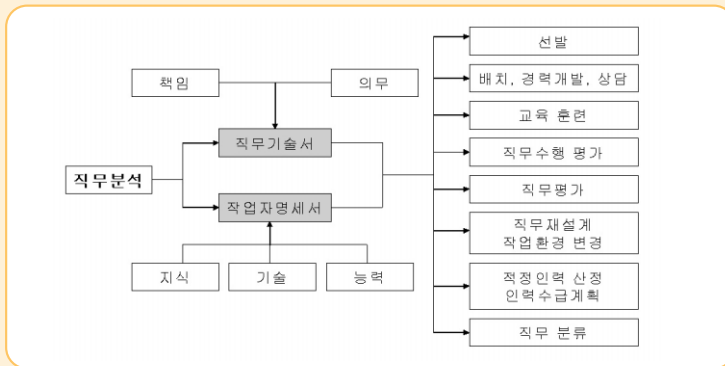
직무분석은 이를 통해 얻은 정보를 수많은 인적자원관리 기능에 활용할 수 있어 '전략적 인적자원관리의 주춧돌'이라고 불릴 만큼 중요하기 때문에 효과적인 조직 구축을 위해서 가장 먼저 관심을 가져야 한다.

직무분석의 목적은 사실상 직무기술서(job description)나 작업자명세서(worker specification)를 만들고 이로부터 얻어진 정보를 여러모로 활용하는 데 있다. 직무기술서는 분석대상이 되는 직무에서 어떤 활동이나 과제가 이루어지고 작업조건이 어떠한지를 알아내 그러한 것들을 기술해 놓은 것이며, 작업자명세서는 직무를 수행하는 사람에게 요구되는 지식, 기술, 능력 등과 같은 인간적 요건이 무엇인지에 관한 정보를 적어 놓은 것이다.

직무분석의 결과로부터 얻은 직무기술과 작업자명세에 관한 정보는 여러 가지 용도로 사용된다. 첫째, 모집공고와 선발에 활용된다. 직무분석을 통하여 각 직무에서 일할 사람에게 요구되는 지식, 기술, 능력 등을 알 수 있기 때문에 직무종사자의 모집공고에서 자격조건을 명시할 수 있고 선발에 사용할 방법을 결정할 수 있다. 둘째, 선발된 사람들을 적합한 직무에 배치하고 경력개발 및 경력상담에 관한 기초자료를 제공한다. 셋째, 종업원의 교육 및 훈련에 활용된다. 각 직무에서 이루어지는 활동들이 무엇이고 요구되는 지식, 기술, 능력 등이 무엇인지를 알아야지 교육의 내용과 목표를 결정할 수 있기 때문이다. 넷째, 직무수행평가(인사고과)에 활용된다. 직무분석을 통해 직무수행을 구성하고 있는 요소들을 알아내고 실제 종업원들이 각 요소에서 어떤 수준의 수행도를 나타내는지를 평가한다. 이러한 직무수행 평가의 결과는 승진, 임금결정 및 인상, 상여금 지급, 전직 등의 인사결정에 활용된다. 다섯째, 직무에서 이루어지는 과제나 활동들과 작업환경을 알아내어서 조직 내의 직무들간의 상대적 가치를 결정하는 직무평가(job evaluation)의 기초자료를 제공한다. 여섯째, 직무와 작업환경을 정확히 파악하여 보다 효율적인 작업이 이루어질 수 있도록 직무를 재설계하거나 작업환경을 변경하는데 필요한 정보를 제공한다. 일곱째, 직무에 소요되는 시간 추정을 통해 해당직무에 필요한 적정인원을 산출할 수 있기 때문에 조직 내의 부서별 적정인원 산정이나

향후의 인력수급계획을 수립할 수 있다. 여덟째, 각 직무의 파악을 통해 유사한 직무를 묶을 수 있기 때문에 직무분류가 가능하다.

이상에서 논의한 직무분석의 목적과 용도를 요약하여 도시하면 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 직무분석의 목적과 용도

직무분석 프로그램의 성공 확률을 높이려면 직무 분석을 수행하는 목표가 분명하여야 하며, 조직의 전체적인 전략과 부합하여야 한다. 직무분석의 수행자로는 여러 가지 대안이 있을 수 있지만, 외부 전문가를 활용할 수 있고 TFT의 팀장이 병원의 최고경영자에게 직접 보고할 수만 있다면 공식 조직과 독립적으로 기능할 수 있는 새로운 별도조직(Task Force Team, TFT)을 형성하는 것이 좋다. TFT의 창설은 관리비용이 증대하고 조직단위 사이의 영역다툼이 발생할 가능성이 있기는 하지만, 기존 조직의 틀을 벗어나 혁신이 용이하며, 전문가를 참여시킬 수 있고, 기존 조직의 일상적 업무를 방해하지 않고 직무분석을 집중적으로 실행할 수 있다는 장점이 있다. 최고경영자가 확고한 의지로 TFT의 활동을 조정할 수 있다면 조직단위 사이의 영역 다툼은 큰 무리 없이 해결될 수 있다. 때로는 외부 전문 컨설턴트에게 의뢰하는 방안이 효과적일 수도 있는데, 이 경우 직무분석의 목표를 컨설턴트에게 명확하게 전달하고, 내부 관리자가 직무분석 과정을 전반적으로 이해하는 것이 중요하며, 직무분석 과정에 내부 임직원을 효과적으로 참여시키는 방안도 고려해야 한다. 직무분석의 결과가 산출되면 조직 내에서 실제로 사용할 여러 관련 부서에 배포하며, 관련부서들은 이러한 결과

를 모집, 채용, 배치, 교육, 고과, 인력수급계획 등에 활용한다. 활용하지 않으면 많은 비용과 시간을 투입한 직무분석은 자원의 낭비일 뿐이다.

3. 직무평가

직무평가(job evaluation)는 체계적이고 일관적인 방법을 사용해서 직무의 상대적인 가치를 평가함으로써 조직내 직무간의 임금차를 성립시키기 위해 설계된 체계적인 과정으로 정의된다.

직무평가는 직무의 절대적 가치에 대한 점수를 부여하는 작업이 아니라, 조직내에 존재하는 직무들의 상대적인 가치를 평가하는 것이다. 즉, 조직이 궁극적으로 추구하는 가치를 창출하는 데 중요한 직무일수록 상대적으로 높은 직무평가 점수를 얻게 된다. 이러한 직무평가 결과를 통해 유사한 직무가치를 갖는 직무들을 그룹화하여 직무등급체계를 수립하는 데, 이 직무등급체계에 따라 기본급 체계가 결정된다. 즉, 직무가치가 상대적으로 높은 직무 그룹으로 이루어진 직무등급이 하위 직무등급에 비해 더 높은 보상을 받을 수 있는 기회를 제공받게 됨으로써 직무가치에 따른 보상이 가능해지는 것이다.

직무 평가는 측정과 관리로 이루어지는데, 객관적, 계량적, 일반적, 문서화, 신뢰성 있는 측정 과정과 종업원들로 하여금 직무간 차이에서 발생하는 임금차에 대해 수용할 수 있도록 하는 관리적인 과정이 포함된다.

직무평가는 직무분석에 의해 도출된 직무기술서에 의거하여 대표 직무를 설정한 후 직무의 상대적 가치를 결정하게 된다. 직무평가에 포함되는 직무의 요소에는 보통 지식과 기술, 책임감, 의사결정, 업무의 복잡성과 다양성, 대인관계 등이 있다.

일반적으로 사용되는 직무평가 방법은 첫째, 서열법(ranking method)은 각 직무의 난이도 및 책임성 등을 평가하여 서열을 매기는 방법이며, 둘째, 분류법(grading method)은 직무의 가치를 단계적으로 구분하는 등급표를 만들고 직무평가를 그에 맞는 등급으로 분류하는 방법

이고, 셋째, 점수법(point method)은 직무를 각 구성요소로 분해한 뒤 평가한 점수의 합계로써 직무의 가치를 평가하는 방법이며, 마지막으로 요소비교법(factor-comparison method)은 객관적으로 가장 타당하다고 인정되는 기준직무를 설정하고 이를 기준으로 평가직무를 그것에 비교함으로써 평가하는 방법이다.

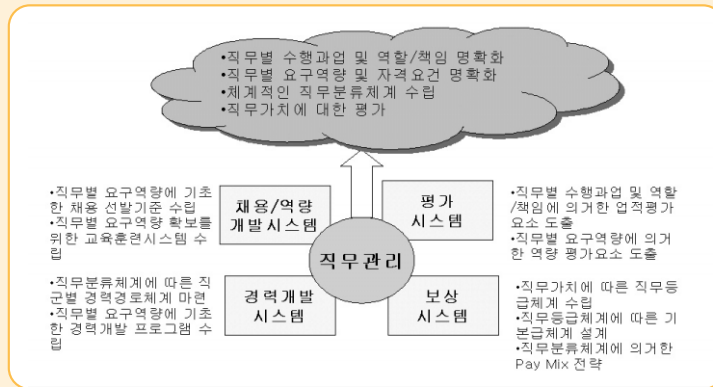
Ⅲ. 직무중심 인적자원관리체계 구축과 직무관리

직무 중심의 인적자원관리가 요즘 각광을 받고 있는 이유는 ‘성과주의 인적자원관리’의 실현에 있어 보다 효과적이며, 여러 인사제도들의 통합적인 운영 기초로써 활용될 수 있기 때문이다. ‘성과주의 인적자원관리’는 개인의 성과에 기초하여 차별화된 보상을 실시하며, 이를 통해 개인과 조직의 성과향상을 유도하는 데 목적이 있다.

연공중심의 인적자원관리 하에서는 개인에게 요구되는 성과를 명확히 제시하기 어렵고, 직무의 가치가 보상에 반영되지 않은 상태에서 성과에 의한 보상 차등을 강조하기 때문에 내부 형평성을 확보하기가 힘들다. 반면, 직무 중심의 인적자원관리 하에서는 명시적인 직무별 책임과 요구되는 활동들에 기초하여 직무별로 보다 명확한 성과 평가 기준들을 마련할 수 있으며, 직무가치에 따라 설계된 직무등급체계를 통해 보상의 내부형평성을 확보할 수 있고, 유사한 직무가치를 갖는 직무등급의 보상 수준이 시장 내에서 얼마나 경쟁력을 갖는지를 확인함으로써 보상의 외부 경쟁력을 확보하는 기초로 활용될 수 있다. 또한, 직무라는 기초 하에 직무수행에 필요한 역량과 역량수준을 도출하여 해당 직무를 가장 잘 수행할 수 있는 사람들을 채용하거나 선발할 수가 있으며, 역량이 부족한 현재의 직무 수행자나 앞으로 그 직무를 수행하고 싶어 하는 사람들에게 어떤 부분의 역량개발이 필요한지를 보다 명확히 알려줄 수 있어 종업원들의 역량개발과 경력개발을 효과적으로 추진할 수 있게 된다.

직무 중심 인적자원관리체계를 구축하기 위해서는 직무분석과 직무평가로 구성되는 체계

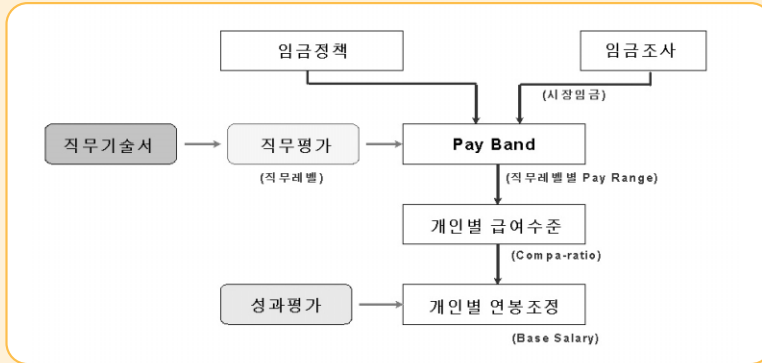
적인 직무관리가 반드시 필요하다. 직무관리는 채용/역량개발 시스템, 평가시스템, 경력개발 시스템, 보상시스템 등 직무중심 인적자원관리의 토대로써 핵심적 역할을 하기 때문이다 (〈그림 3〉 참조).



〈그림 3〉 직무중심 인적자원관리체계와 직무관리

예를 들어 직무중심 보상관리 프로세스를 구체적으로 살펴보면, 직무분석의 결과로 산출된 직무기술서는 직무평가를 통하여 직무의 가치를 결정하기 위한 기초 자료가 되며, 직무평가는 다시 직무급 체계를 설계하는 데에 있어 핵심적인 과정이 된다. 즉 직무중심의 보상관리 프로세스는

- 1) 직무분석에 의해 대표 직무를 설정한 후,
- 2) 확립된 직무의 상대적 가치를 서열법, 분류법, 요소비교법, 점수법 등의 직무평가에 의해 서열을 매겨 직무 구분을 설정한 다음,
- 3) 서열이 매겨진 직무의 등급마다 단일 임률 혹은 범위 임률을 설정하여 개개인의 급여수준을 결정하고,
- 4) 성과평가의 결과를 반영하여 개인별 연봉을 조정하는 과정을 거치게 되기 때문이다(〈그림 4〉 참조).



〈그림 4〉 직무중심 보상관리 시스템의 프로세스

연공서열 중심의 인적자원관리체계가 반드시 낙후된 것이라고 말할 수는 없다. 하지만, 직무에 기초한 인적자원관리체계의 선택을 통해 ‘성과주의의 실현’ 및 ‘역량개발’, ‘경력개발’ 등 현재 인적자원관리 분야에서의 도전 과제들을 보다 통합적인 관점에서 합리적으로 풀어낼 수 있는 것만은 분명하다.

대다수의 병원 조직은 의사를 제외한 여타 직원들에 대해 아직도 전통적인 연공서열형 인적자원관리체계를 유지하는 경우가 많지만, 직무중심형 체계로의 이행을 위해 노력하는 병원도 속속 나타나고 있다. 직무중심형 체계로의 이행을 모색하고 있다면 먼저 체계적이고, 지속적인 직무관리체계를 구축하여야 한다.

직무에 기초한 인사가지체계 속에서 평가, 보상, 경력개발 등 인사관리 제 영역들을 효과적으로 연계시키기 위해서는 합리적인 직무관리가 선행되어야 하기 때문이다. 직무관리가 체계적으로 이루어지지 않고 평가, 보상, 경력개발 등 단편적인 인사제도들의 개선에만 집중하게 되면 부분 최적화에 그치거나 사상누각이 되어버린다는 것을 잊어서는 안 될 것이다. **KHA**

※ 참고문헌

1. 김성국, 인사관리 혁신과 직무분석 활용방안, 트렌디 인사관리, 2001
2. 황규대, 인적자원관리, 박영사, 2002
3. Ash, R. A. (1988). Job analysis in the world of work. In S. Gael(Ed.), The job analysis handbook for business, industry, and government(Vol. 1, pp. 3-13). New York: John Wiley & Sons.
4. Fried, B. J. and Johnson, J. A.(ed.), Human Resources in Healthcare – Managing for success, AUPHA Health Administration Press, 2002.
5. Ghorpade, J., & Atchison, T. J. (1980). The concept of job analysis: A review and some suggestions. Public Personnel Management, 9(3), 134-144.
6. Harvey, R. J. (1991). Job analysis. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology(Vol. 2, pp.71-163). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
7. Levine, E. L., Ash, R. A., Hall, H., & Sistrunk, F. (1983). Evaluation of job analysis methods by experienced job analysts. Academy of Management Journal, 26, 339-347.
8. May, K. E. (1996). Work in the 21st century: Implications for job analysis. The Industrial-Organizational Psychologist, 33(4), 98-100.
9. Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (1999). Is job analysis dead, misunderstood, or both?: New forms of work analysis and design. In A. I. Kraut & A. K. Korman(Eds.), Evolving practices in human resource management(pp. 43-68). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.