

적정 인원 설정 기법의 적용과 실제

金元石*

적정 인원 산정의 중요성

많은 기업들은 급변하는 환경 변화에 적응하기 위해 선진 각국에서 활발하게 논의되고 있는 경영 혁신 기법으로서 타임 베이스 경영 전략(Time-based Business Strategy), 기업 문화 개혁 전략, 비즈니스 리엔지니어링(Business Reengineering) 등을 발빠르게 도입하여 운영하고 있는 실정이다. 특히 비즈니스 리엔지니어링은 미국에서는 벌써부터 펜실바니아 대학교 와튼 경영대학원의 경우 필수 과목으로 채택하는 등 리엔지니어링 열풍을 일으키고 있으며, 이러한 리엔지니어링 붐은 대륙을 건너와 일본뿐만 아니라 우리나라까지도 많은 기업들이 관심을 갖고 있는 실정이다.

이와 같은 상황속에서 무엇보다도 현재의 조직을 정확히 진단해 보고 과연 어느 정도의 인원이 적절한 규모인지를 명확히 파악하는 것이 중요하다. 왜냐하면 어떤 기법이나 제도의 도입보다도 자기 기업의 정확한 위치와 상황을 이해하는 것이 선행되어야 하기 때문이다. 따라서 본 글에서는 적정 인원 산정과 구체적인 기법 그리고 실제 적용상의 문제점들을 중심으로 논의해 보고자 한다.

적정 인원이란 어느 현재의 조직이 기존의 조직 구조, 설비, 작업 방법을 그대로 두고 필요한 업무를 가장 효율적으로 수행하는 데 필요로 하는 최소한의 인원을 말한다. 이를 간단히 '정원'이라고도 하며, 정원 관리는 합리적인 조직 관리에서 매우 중요한 비중을 차지하고 있다. 왜냐하면 정원 관리란 여러가지 환경 변화에 따라 기업에 필요한 정원을 적절히 수정하여 항상 적절한 수준의 인원을 유지해야 하는 활동으로서, 경영 능력의 향상, 인건비의 절감, 선발 계획 등을 위해 단위 조직, 직무, 직종별로 필요한 인원을 적절히 관리해야 하기 때문이다.

따라서 적정 인원의 관리는 조직 관리의 출발점으로서 정원의 효율적인 관리가 이루어지지 않으면 합리적인 인력 확보 계획이 수립될 수 없으며, 인력의 부족 또는 과잉 현상으로 인하여 경영 전반의 합리성을 기할 수 없게 된다. 정원 관리의 역할과 기능은 다음과 같다.

첫째, 기업의 생산성과 지불 가능한 임금 수준을 전제로 한 고용 가능한 적정한 종업원 수를 파악하는 역할을 한다. 이때 적정 인원 산정을 위해서는 거시적인 접근 방법을 활용하게 된다.

둘째, 현재 보유하고 있는 종업원 수는 적정 인원 수를 얼마나 초과하고 있는가 하는 과잉

* 객원연구원, 서강대학교 경영학박사, 인사 조직 전공

인원수를 파악하는 역할을 하며, 나아가서 부문별로 설정된 정원을 기초로 각 부분에 배치되어 있는 현재의 노동력을 질과 양의 측면에서 어느 정도 과잉 또는 부족한가를 파악하는 역할을 한다. 이때 적정 인원 산정을 위해서는 미시적인 접근 방법을 활용하게 된다.

셋째, 부문별 정원이 설정되면 신규 종업원을 배치하는 기준이 된다. 예컨대 특정 부서의 정원이 부족한 경우 신입 사원을 가장 우선적으로 배치해야 할 곳이 어디인지를 파악하게 해준다.

넷째, 장기 경영 계획에 있어서 선발 계획 및 인건비 계획의 기초가 되며, 과잉 인원의 삭감 및 발생을 방지하는 역할을 한다.

적정 인원의 산정 방법

구체적인 적정 인원 산정 방법은 거시적인 접근 방법과 미시적인 접근 방법으로 구분할 수 있다. 거시적인 접근 방법은 주로 기업의 임금 부담을 고려한 지불 능력의 관점에서 행해지며 조직 전체, 또는 공장, 사업부 등의 부문별 정원을 양적으로 결정하는 기법이다. 따라서 거시적인 방법은 주로 노동 생산성, 노동 배분율, 인건비 비율 등을 기준으로 하는 경우가 많으며, 때에 따라서는 매출액, 생산량, 자본액, 기술 수준 등의 기준 지표를 설정해놓고 정원을 추정하기도 한다.

그러나 미시적인 접근 방법은 업무량과 업무 내용의 변화에 따라 필요한 인원이 증감하리라는 가정하에 업무량을 파악하여 정원을 산정하고 이것을 직무별, 직종별로 총합산하

여 적정 인원을 산출해내는 방법이다. 미시적인 정원 산정 방법으로는 직무 분석에 의한 방법, 시간 연구에 의한 방법, 워크 샘플링(work sampling)에 의한 방법, PAS에 의한 방법, 관리폭과 선형 책임도표에 의한 방법 등이 있다. 그러나 본 글에서는 여러가지 방법중 가장 많이 활용하고 있는 직무 분석에 의한 정원 산정 방법을 소개하고자 한다.

간단히 말해서 직무 분석에 의한 방법이란 직무 분석의 결과로 얻어진 직무 기술서와 직무 명세서를 바탕으로 각 직무의 수행에 필요한 적정 소요 인원을 파악하는 방법이다. 특히 정원 산정을 위하여 직무 분석을 실시하는 경우에는 직무 배분표가 업무량의 파악에 초점을 두어 개별 업무의 발생 빈도, 처리 시간 등을 중점적으로 조사할 수 있도록 작성되어야 한다. 직무 분석에 의한 정원 산정을 단계별로 살펴보면 다음과 같다.

직무 배분표의 작성

정원 산정을 위한 업무량의 파악의 관점에서 직무 배분표의 필요한 항목들을 보다 구체적으로 살펴볼 필요가 있다.(〈표 1〉 참조)

직무 배분표는 첫째, 분장 업무란에는 업무 분장에 준하지 말고 실제로 분담하고 있는 업무를 중심으로 기입하며(대분류), 둘째, 업무 내용란에는 분장 업무내의 또 다른 분담(소분류)을 기입하고, 셋째, 총시간 비율란에는 업무 내용이 해당 단위 부서가 차지하는 비율을 적용하고, 넷째, 직급란에는 업무를 수행하는 사람의 직급과 업무를 수행하는 담당자의 이름을 기입하도록 한다.

이는 업무 특성에 대한 정성적 판단을 하기 위한 것으로서 작성시에 직무 수행자와의 심층적인 면담을 통하여 보다 현실적이고 정확한 적정 인력 규모를 산정하여야 한다.

업무량의 계산

업무량 조사표를 작성하도록 하여 업무량을 측정된 뒤 개별적인 면담을 통하여 작성 내용의 근거를 확인하고, 비합리적인 요소들은 제거한 후 월간 총업무 시간을 계산해낸다. 업무량 조사표의 요소 작업란에는 자신이 담당하는 직무를 우선 순위별로 업무 내용의 명칭(주어진 업무 명칭이 있으면 사용하고, 아니면 임의로 기입)을 적고, 빈도란에는 자신이 담당하는 요소 작업이 매일 단위로 이루어지는지, 혹은 주 단위, 월 단위로 이루어지는지를 기입하고 수시로 이루어지는 일에 대해서 연 단위로 빈도 수를 기입하면 되고, 단위당 소요 시간은 “분 단위”로 기입하는 것이 편리하다. 그리고 조사한 과업별 처리 시간과 발생 회수를 기초로 업무량을 계산하기 위해서는 업무량의 계산은 월 단위로 계산하는 것이 일반적이므로 발생 회수는 월 단위로 환산한다. 그리고 과업별로 수집된 처리 시간은 정보 제공자에 따라 차이가 있기 때문에 이것을 평균하여 과업별 평균 처리 시간을 계산한다. 이 과업별 평균 처리 시간과 발생 회수를 곱하여 합산하면 개별 직무의 월간 총업무량이 구해진다.(<표 2> 참조)

따라서 총업무 시간은 단순하게 빈도에다 시간을 곱하면 된다. 이 과정에서 담당자들이 얼마나 성실하게 심사숙고하여 정직하게 기록

했느냐 하는 것이 매우 중요한 관건이 된다. 실제로 조사 결과를 살펴보면 시간을 부풀려서 계산하여 적거나 하루 8 시간씩 정확하게 아귀를 맞추어 역산하여 기입하는 사례가 많다. 실제로 별일이 없으면서 하루 10 시간 이상 일하는 것처럼 기록하거나 여유 시간도 전혀 없이 8 시간 동안 꼬박 일하는 것처럼 기록하고 있다. 그렇게 되면 그릇된 정보를 갖고 판단해야 하기 때문에 적정 인원 산정 자체가 무의미해질 수 있다.

적정 인원의 산정

정원을 산정하기 위해서는 앞에서 구한 월간 총업무량을 월간 노동 시간으로 나누어서 각 직무별로 적정 인원을 산정할 수 있다. 이때 주의할 점은 노동 시간내에 존재하는 여유 시간을 공제하여야 한다는 점이다. 여유 시간은 워크 샘플링 기법에 의해 조사하거나 기존에 조사된 자료를 사용하여 구할 수 있다. 대체적으로 관리직의 경우 20~30% 정도의 여유 시간을 설정하는 것이 일반적이다.

워크 샘플링(work sampling)이란 확률의 법칙을 이용하여 필요한 최소 한도의 표본을 순간적으로 관측하여 대상의 전체의 모습을 일정한 신뢰도하에서 추정하는 일종의 작업 측정 기법이다. 이 방법은 관측 대상을 무작위로 선정한 시점에서 일정한 관측 항목에 따라 기록하고 그 기록을 종합하여 관측 항목의 발생 비율을 통계적으로 추산하며, 여유율의 결정, 작업자의 근무 상태의 평가 등 여러가지 목적으로 사용되지만 정원 산정의 목적으로 이용될 때에는 생산직뿐만 아니라 비반복

적인 업무에도 효과적이다.

이 방법은 시간 연구에 비해서 많은 대상을 한 사람의 분석자가 관측할 수 있어 인원과 비용이 적게 들고, 관측 시간이 수일 또는 수주간에 걸치므로 매일 또는 매주 등 시간에 따라 나타나는 변화가 결과에 미치는 영향을 배제할 수 있다.

적정 인원 산정시 문제점과 해결 방안

적정 인원 산정에 대한 실제 작업을 하다보면 주어진 자료나 상황에 따라 엄청난 예측 오차가 존재하기 때문에 과연 적정 인원을 과학적인 분석 방법을 통해 얼마나 정확히 산정할 수 있을 것인가가 의문시되는 경우가 많다. 예컨대 노동 생산성이나 노동 강도, 기술 수준, 작업 설비 등을 고려하지 않고 선진국의 경우와 직접 비교할 경우 엄청난 차이가 존재하기 때문에 거시적 변수에 대한 이해가 선행되어야 하며, 고려해야 할 변수가 엄청나게 늘어나게 된다. 몇년전 어느 업체의 신규 프로젝트에 참여했을 때 예측 기관에 따라 적정 인원 산정이 엄청난 결과가 있음을 실감하였다. 예컨대 A 기업에서는 1,000~2,000 명의 인력 규모를 이야기하고 있으나, 파트너인 B 컨설팅 회사에서는 200 명선이 적당한 것으로 보고하였던 것이다. 왜냐하면 기술 수준, 노동 생산성, 노동 강도, 매출액 등 제반 요소에 대한 가중치를 서로 다르게 판단하였기 때문이었다.

특히 정원 관리에 있어서 가장 어렵고도 중요한 문제는 정원의 산정 결과 과잉 인력이

존재하고 있을 때 이를 어떻게 해결하느냐 하는 것이다. 과잉 인력의 해소 방안으로서 다음과 같은 두 가지 방안을 생각해 볼 수 있다.

첫째, 과잉 노동 인력의 해소 방안으로서 가장 용이하게 실시할 수 있는 방법은 전환 배치이다. 과잉 노동 인력이 있는 기업에서도 어떤 노동 인력에 대해서는 부족할 수 있다. 부문별로 과잉 노동 인력과 부족 노동력의 내용이 명확해지면 과잉 노동 인력을 가능한 만큼 부족 노동 인력이 존재하는 부문으로 전환 배치시킨다. 이를 위해서는 먼저 직무별로 과잉 노동 인력과 부족 노동 인력의 수를 명확하게 하고, 각 부문별로 과잉 노동 인력으로 추출된 개개의 종업원이 능력을 고려하여 담당할 수 있는 직무를 결정한다. 그리고나서 담당할 수 있는 직무에 부족 노동 인력이 존재하면 그 부문으로 전환 배치를 실시한다. 만약 이 경우에 과잉 노동 인력으로 추출된 종업원의 현재 능력으로서 부족 노동 인력이 있는 직무에 필요한 요건을 파악하여 그것을 토대로 교육 훈련을 실시하고 배치한다.

둘째, 채용을 억제함으로써 과잉 노동 인력을 흡수하는 방안이 있다. 즉 과잉 노동 인력을 어느 정도의 기간을 두고 해소하는 방법으로서 채용을 적극 억제하는 것이다. 상장 기업의 경우나 새로운 공장을 신설하게 될 경우에는 유휴 인력이 직무 인력이 될 수 있다. 일반적으로 이 방법은 신속한 개선은 기대할 수 없지만 여자 종업원의 비율이 높은 기업에서는 자연 퇴직의 비율이 높기 때문에 효과가 일찍 나타난다. 그러나 관리직, 전문직 또는