규모 최적화를 위한 직무 분석 전략

■ 기업의 규모 최적화 노력

경제 위기로 인한 구조조정 이후 기업은 조직의 비대화 방지에 노력을 기울임

- **구조조정 이후 조직 비대화 방지에 기업의 노력 집중**
  - 기업 내 하부 조직의 자가 증식 현상이 조직의 비대화를 유발하기 때문에 인력이나 조직의 규모를 통제하기 위해서는 불필요하거나 과잉 공급된 기능을 수시로 점검해야 함
  - 조직의 적정 규모를 유지함으로써 기업의 자원을 핵심 역량 강화에 집중하려는 것이 궁극적인 목적이 됨
  - 이러한 배경에서 기업은 직무 분석에 착수하여 적정 인원 산정, 인적 자원의 효율적 운영, 조직 재설계 등을 시도함

체계적 직무 분석에 의한 직무 재정비는 인적 자원 경쟁력 향상의 발판이 됨

- **직무 분석은 이상적 상태와 현 상태의 비교에 유용**
  - 직무 분석은 현재의 조직 상태에 대한 준거틀을 마련하는 것이므로 그 과정이 짜임새 있게 진행되어야 함
  - 외형적인 조직 간소화에 그치지 않게 하기 위해서는 체계적인 기능 조정, 권한위임 등 조직의 기능에 대한 종합적 분석을 병행하여 기업 전사적인 경쟁력 향상을 도모해야 함
  - 직무를 재정비하는 것은 조직의 손익뿐만 아니라 관리 시스템의 기초가 되므로 사명 · 기능 · 직무에 대한 근본적인 재검토가 필요함

< 기업이 시도하는 직무 분석 >

- 목적: 기업의 조직 운영과 인력 활용의 효율화

①기업 전사적인 인력 운영상의 문제 파악
②각 기능 부서의 인력 운영에 대한 기준과 적정 인원 규모 도출
③향후 장단기적인 조직 구조의 변화 방향 모색

■ 직무 분석의 현실적 계기

기업에서 인력 충원은 필요시마다 비체계적으로 이루어짐

- **비체계적인 인력 충원**
  - 일반적인 기업의 인력 운영에서, 체계적인 조직 분석과 합리적, 전사적인 목표에 의해 일정한 방향으로 계획적으로 추진되는 경우가 희귀함
  - 오히려, 기업의 성장기·성숙기를 거치면서 하부의 기능 부서가 인력 충원을 요청할 때마다 증원하는 경우가 대부분임
  - 흔히 1인당 매출액을 중요한 판단 기준으로 활용하여 인력 증원의 타당성 여부를 판단함

어느 정도의 인력 규모가 적정한가에 대한 기준이 없음

- **비체계적 인력 운영으로 인한 전형적인 문제 발생**
  - 우선 기업 전사적으로 어느 정도의 인력 규모를 유지해야 합당한가에 대한 기준이 없기 때문에 매출 증대에 비례하여 지속적으로 인력 규모가 확대된다는 문제가 발생함
  - 그리고 조직의 관료화 현상이 심화되면 증원을 요청하는 실무 부서와 충원을 담당하는 관리 부서 간의 갈등도 불가피하게 나타나게 됨

기업의 조직 간소화 작업은 외형적인 변화에 치중하는 경향을 보임

- **문제에 대한 기업의 외형적 해결 방식**
  - 기업이 운영하고 있는 사업에서 경쟁 심화, 수요 정체, 수익성 하락 등으로 경영 환경이 악화되면 기업의 인건비 부담이 경영상 가장 큰 압박 조건으로 작용하기 시작함
  - 인건비 총액이 기업 인건비 지불 능력의 한계에 도달하는 현상이 발생하면 결국 기업은 인력 규모나 조직 규모의 감축을 시도하게 됨
  - 이러한 배경에서, 기업이 착수하는 조직 간소화 작업은 통합과 정리, 자원 재배치 등 외형적인 변화에 치중하는 경향을 강하게 나타냄

■ 직무 분석의 목적 및 활용

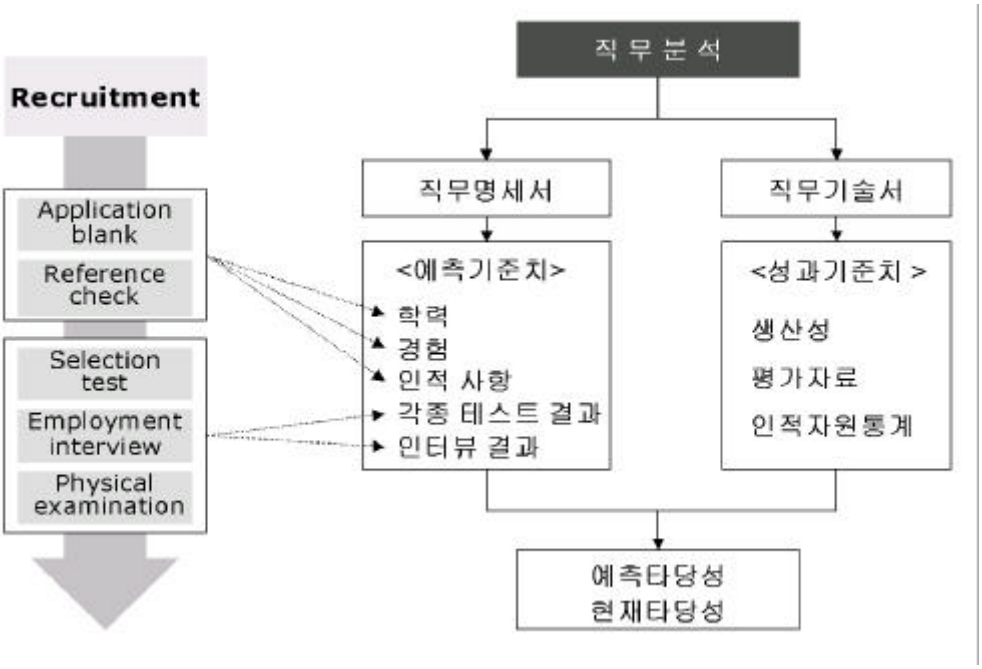
공식적인 직무 설계와 재정비에는 직무 분석이 필수적임

- **직무 분석의 기본 목적은 직무에 대한 공식적 개요 작성**
  - 직무란 조직과 구성원이 만나는 접점이 되므로, 필요한 모든 과업 활동과 역할을 공식적으로 설계하고 그 연결 관계에서 비효율이 일어나지 않도록 정비되어야 함
  - 직무 분석은 직무 목적과 내용, 수행 방법과 절차, 작업 조건, 자격 요건, 책임과 권한 등 직무에 관한 모든 자료를 체계적으로 수집, 분석하는 과정임

직무 분석은 인재의 확보, 유지, 개발 전 과정의 기초 자료로 활용됨

- **인적 자원 관리 전 과정의 기초 자료**
  - 직무 분석의 결과는 직무 기술서와 직무 명세서로 정리되어 인력의 확보, 유지, 개발 등 조직 관리와 인적 자원 관리의 전 과정에 기초적인 자료로 활용됨
  - 경영 환경 변화에 따라 직무의 내용도 변화하게 되므로, 기업 내 직무에 대한 거시적, 동태적인 분석이 필요함

< 직무 분석의 적용 예: 선발 과정과의 연계 >



■ 직무 분석의 결과물

직무 기술서에서는 직무 자체의 특성이 부각됨

- 직무 기술서: 과업과 책임의 요약
  - 직무 수행 방법과 그 결과를 나타내는 표로써, 직무 목적과 표준 성과도 제시하므로 표준 직무 성과가 명확히 제시됨

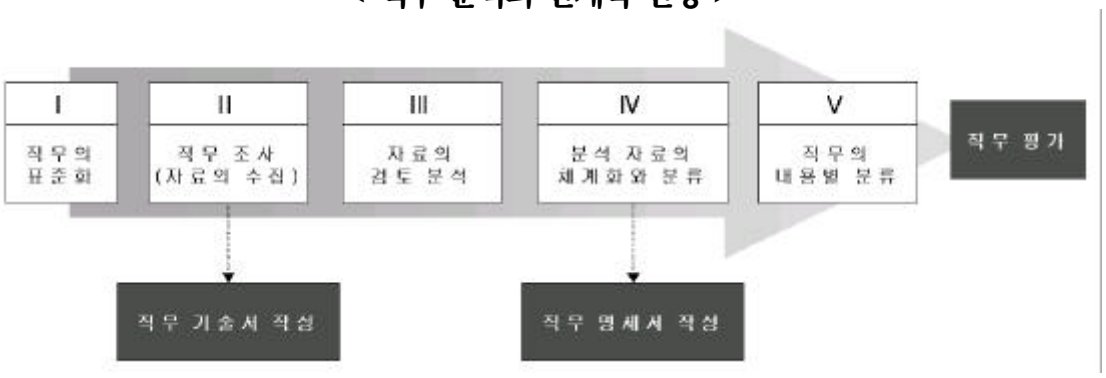
직무 명세서는 인적 요건 기술에 초점을 맞춤

- 직무 명세서: 인적 요건의 기술
  - 분석 결과를 특정 목적에 부합하도록 구체화하여 모집·선발용, 교육·훈련용, 작업 개선용 직무 명세서 등이 작성됨

직무 평가로 직무의 상대적 가치를 결정함

- 직무 평가: 직무의 상대적 가치 판단
  - 직무 분석 수집 정보를 활용하여 일정한 기준으로 직무가 조직 목적 달성에 기여하는 상대적 가치를 비교, 평가, 결정함
  - 각 직무의 복잡성, 곤란도, 중요도, 책임 정도 등으로 판단함

부가 가치나 생산성·지불 능력을 분석함으로써 적정 규모를 판단할 수 있음

- 적정 규모 판단에 대한 제언
  - 기업의 사명·업무 프로세스·개별 직무 등에 대한 분석을 통해 부가 가치에 의해 제시되는 인력 규모와 현 상태와의 차이를 분석함으로써 규모 적정 여부를 판단할 수 있음
  - 그리고 생산성과 지불 능력을 분석하면 기업의 현재 인건비 비율과 인건비 지불 한도를 비교할 수 있는데, 이것은 인력 규모의 적정화 판단에 활용되는 하나의 기준이 됨

< 직무 분석의 단계적 진행 >