

건설기업의 직무 분류체계 개선방안

2001. 9

김태황김종섭

한국건설산업연구원

<제 목 차 례>

I. 서론	1
1. 연구의 필요성과 목적	1
2. 연구 방법	2
3. 연구 범위와 구성	2
II. 직무의 개념과 직무관리의 체계화	5
1. 직무의 개념	5
(1) 직무의 개념 정의	5
(2) 직무 개념의 적용	7
2. 직무관리의 체계화	9
(1) 직무관리의 목적과 범위	9
(2) 직무관리의 체계화 방향과 원칙	9
(3) 직무분류의 체계화	10
III. 건설기업의 직무 분류체계 실태조사 분석	13
1. 조사 방법론	13
(1) 조사 대상	13
(2) 조사 방법	13
2. 직무 분류체계 실태 조사	15
(1) 사례 분석 대상 기업들의 현황	15
(2) 사례 분석 결과	16
(3) 사례 분석 종합	17
(4) 건설기술인협회의 직무 분류체계	19

IV. 기존 직무 분류체계의 문제점과 원인 분석 43

- 1. 문제점 43
 - (1) 분류의 비체계성 43
 - (2) 직위 또는 조직체계 중심의 직무분류 44
 - (3) 사업 수행 초기단계 직무 비중 취약 44
 - (4) 기업간 호환성 결여 45
- 2. 원인분석 45
 - (1) 직무관리에 대한 인식 부족 45
 - (2) 조직체계 중심으로 직무관리 및 경력개발 프로그램의 부재 45
 - (3) 시공 중심의 사업구조로 직무 범위 제한 46
 - (4) 단기 수주 중심의 기업 경쟁방식 46
 - (5) 행정적 필요에 의한 직무관리 체계 47

V. 직무 분류체계의 개선방안 49

- 1. 건설 직무 범위와 요구기능의 변화 49
 - (1) 건설 직무 범위 49
 - (2) 직무 수행 요구기능의 변화 50
- 2. 직무분류 체계화의 쟁점사항 51
 - (1) 사업 구조조정을 통한 경쟁력 강화 51
 - (2) 인사관리의 효율화 51
 - (3) 산업차원의 인프라 구축 52
- 3. 개선방안의 기본원칙 52
- 4. 개선방안 53
 - (1) 기본 구조 53
 - (2) 외국 기업의 사례 55
 - (3) 직무 분류체계(안) 55

5. 적용 방안	62
(1) 기업 규모별 적용 방안	63
(2) 조직구조별 적용 방안	64
(3) 사업구조별 적용 방안	64
VI. 결 론	66
<참고문헌>	68

<표차례>

<표 II-1> 직무 관련 개념 정의	6
<표 III-1> 조사 대상 기업 현황	5
<표 III-2> A 기업의 직무 분류체계(예시)	71
<표 III-3> B 기업의 직무 분류체계(예시)	72
<표 III-4> C 기업의 직무 분류체계(예시)	22
<표 III-5> D 기업의 직무 분류체계(예시)	42
<표 III-6> E 기업의 직무 분류체계(예시)	62
<표 III-7> F 기업의 직무 분류체계(예시)	82
<표 III-8> G 기업의 직무 분류체계(예시)	83
<표 III-9> H 기업의 직무 분류체계(예시)	23
<표 III-10> I 기업의 직무 분류체계(예시)	43
<표 III-11> J 기업의 직무 분류체계(예시)	63
<표 III-12> 기업 규모별 직무 분류체계 종합 평가	9
<표 III-13> 건설기술인협회의 직무 분류체계	14
<표 V-1> 직무분류 코드화 예시	5

<그림차례>

<그림 I-1> 연구 범위와 대상	3
<그림 V-1> 건설사업의 생애주기와 건설활동의 범위	5
<그림 V-2> 직무 분류 체계도	5
<그림 V-3> 백텔 기업의 경력관리 설계도	5
<그림 V-4> 직무 분류체계 응용 도식	5
<그림 V-5> 상품별 직무 적용 체계	5

요약

I. 서론

- 건설 인력의 생산성을 향상시키고 기업의 경쟁력을 강화하기 위한 효율적인 직무 관리체계를 개발할 필요가 있음.
- 건설기업의 직무분류가 체계화되어 있지 못하여 인적, 물적 자원 관리의 비효율성이 나타남.
- 직무분석, 직무평가 및 직무설계로 이어지는 종합적인 직무관리 체계를 가동하고, 이를 바탕으로 평가 및 보상체계를 구축하기 위해서는 직무분류 체계화 작업이 선행되어야 함.
- 본 연구의 목적은 건설기업의 직무 수행의 범위와 직무 분류체계를 분석함으로써 직무 수행의 효율화 방안과 사업 구조조정의 기본방향을 제시하는 데에 활용하기 위함.

II. 직무의 개념과 직무관리의 체계화

- 직무의 개념은 기업이 외부 시장환경과 내부 경영여건의 변화에 전략적으로 대응하기 위한 인적자원 관리방식의 기초를 형성함.
- 직무는 동일한 또는 유사한 특성을 지니는 업무 내용들이 하나의 관리 단위로 분류될 수 있는 업무 단위임.
- 기업이 직무 중심적인 경영 관리방식을 구체화시키기 위해서는 직무 관리 시스템을 체계화하여야 함.
- 직무관리는 구성원들의 전문성을 향상시키고 직무수행에 대한 동기 부여와 유인력을 제공할 수 있는 방향으로 시행되어야 함.
- 기존 직무 분류체계를 실증적으로 분석, 평가, 개선함으로써 직무관리를 보다 효율적으로 수행할 수 있음.

Ⅲ. 건설기업의 직무 분류체계 실태조사 분석

- 건설기업 10개사의 직무 분류체계를 사례 조사한 결과 대부분의 경우 체계화 수준과 활용도가 낮은 것으로 평가됨.
 - 대부분 기업이 직무분류 체계화의 필요성은 인식하고 있으나 총체적인 인사관리 혁신 차원에서의 활용 수준은 저조한 것으로 분석됨.
 - 직무의 범위와 내용에 따른 분류보다는 기구조직 또는 업무분장 규정에 따른 단순 나열식의 분류 수준임.
- 시공 능력 평가 순위 10위 이내에 속한 대형업체들은 직무분류 체계화를 통한 인사관리 혁신을 추구하고 있으나 적극적이지 못함.
 - 대형업체들은 독자적인 직무 분류체계를 활용하고 있거나 현재 개발 중에 있는 것으로 조사됨.
 - 일부 기업은 직종과 공종(상품), 직무와 업무, 직무와 기술간 구분이 불명확하여 적용 과정에서 기업간 특이성이 두드러짐.
 - 분류체계를 갖추고 있는 기업들의 경우에도 분류체계와 연계된 직무 분석과 경력관리 시스템의 구축이 필요한 것으로 판단됨.
- 11~20위에 속한 대기업의 경우는 독자적인 분류체계를 보유하지 못한 상태이며, 직무분류 체계화에 대한 인식과 실천력도 부족함.
 - 대기업들은 주로 직렬, 직종, 업무 단위로 직무를 분류하고 있으며, 조직도와 업무분장 규정에 의존한 분류체계를 적용하고 있음.
 - 직무의 특성에 의한 분류기준과 업무 나열식 분류 기준을 혼용함으로써 직무와 업무의 구분이 불명확하고 이에 따라 분류체계의 활용도도 크게 미약한 수준임.
 - 시공 중심적인 직무활동의 분류에 집중한 경향을 나타냄.
- 중장기적으로 필요한 직무를 개발하고 이를 수행하는 직원의 경력을 관리하거나 개발해 주는 일련의 과정이 체계화되지 못함.
 - 직무분류, 교육 및 훈련 프로그램, 경력개발 프로그램(CDP) 등이 상호 연계성을 가지지 못한 채 단절적으로 실시되어 옴.

- 31 ~ 50위에 속한 중견기업은 직무분류 체계화에 대한 이해와 필요성에 대한 인식이 상대적으로 부족한 것으로 평가됨.
- 중견기업은 직무 단위로 세분화되어 있지 못하며 직렬 또는 직종 중심적인 분류 구조를 가짐.
- 직렬과 직종 분류는 대형업체들과 유사한 방식을 적용하고 있으나 직무 분류는 전적으로 단순 나열식 체계에 불과함.

IV. 기존 직무 분류체계의 문제점과 원인 분석

- 건설기업의 기존 직무 분류체계는 구조적인 측면과 운영적인 측면에서 근본적인 문제점을 나타내고 있음.
- 직무의 단계별 분류 기준에 일관성이 미흡하며, 직무분류의 개념과 활용도에 대한 총체적 이해가 부족한 것으로 판단됨.
- 업무분장과 직무분류가 혼동되어 직무분류의 본래 목적이 지시 전달 또는 결재선 체계로 곡해되거나 비체계적인 양상으로 나타남.
- 현행 분류체계는 사업 수행의 초기단계인 엔지니어링(soft) 기능의 직무 비중이 취약한 구조를 가짐.
- 기업간 호환성이 결여됨으로써 기술인력풀을 공동으로 관리하기 위한 사회적 비용이 증가하고 경력직 인력을 고용할 경우 기업의 이중적 비용과 노력이 소모되고 있음.
- 직무간 연계성이 미흡하여 조직활동의 시너지 효과를 활용하지 못함.
- 이러한 문제점들의 근본적인 원인은 직무관리의 중요성에 대한 기업의 인식이 부족하다는 점에 귀착됨.
- 단기적인 효과가 가시화되지 않는 직무관리에 대한 관심도와 투자 우선순위가 낮았기 때문임.
- 국내 기업들의 직무관리는 인사과에서 담당하고 있지만, 이제까지 인사관리는 주로 '직무' 중심적이기보다는 '사람' 중심의 인력채용과 배치에 주력해 왔음.

- 직원들의 개별적이고 산발적인 경력 개발의 노력은 직무관리의 체계화라는 조직의 목적과 무관하게 진행되어 옴.
- 대부분 기업들의 직무 분류체계가 시공 중심으로 구성되어 있는 것은 기업 활동이 시공 중심적인 사업구조에 의해 제한되어 있기 때문임.
- 기업은 시공부문에서 경쟁력을 확보하고 매출 규모를 증대시키기 위한 직무를 우선적으로 확대해 왔으며 건설활동의 범위가 확대되고 있는 시장 여건의 변화에도 불구하고 직무 수행 범위를 제한해 왔음.
- 단기 수주 중심의 기업 경쟁방식이 직무관리의 중요성을 소홀히 하게 된 원인이 됨.
- 국내 기업 경쟁 여건이 효율적인 직무관리를 통한 관리 및 생산 기술력의 차이가 별다른 경쟁력의 차이를 발생시키지 못하였기 때문임.

V. 직무 분류체계의 개선방안

- 직무 분류체계가 사업 수행 단계(PLC) 및 경력관리 단계와 조합되어 기업의 인적 자원 관리가 3차원적으로 시행될 수 있도록 함.
- 사업 수행 단계(8단계)에 따라 필요한 직무들의 연계성을 강화하고 핵심적인 직무를 개발해 나아가는 것이 바람직함.
- 또한 경력관리 단계를 연계시킴으로써 직원 개인이 해당 분야(직종)에서 전문가로 성장할 수 있는 경력 경로와 전체 사업 수행 단계에서 요구되는 직무를 파악할 수 있도록 함.
- 사업 수행 단계, 경력관리 단계 및 직무분류 단계의 기본 구조는 기업이 주력하는 상품과 이에 응용되는 기술과 연계되어 통합적인 분류체계를 형성함.
- 새로운 분류체계는 기업 규모, 조직구조, 사업구조, 기술 여건 등 기업의 특수한 경영 여건에 따라 탄력적으로 응용될 수 있음.

- 기업은 통합적인 분류체계에 따라 직무분류를 코드화하여 기업 내부 차원에서뿐만 아니라 산업차원에서 호환성을 가지고 활용할 수 있음.
- 직군, 직렬, 직종, 직무 및 기타 정보를 두 자리 문자 또는 숫자로 코드화하함.
- 직무분류 코드의 자리 수를 공통부분과 특수부분으로 구분하여 작성함.
- 각 코드의 첫째 자리는 모든 기업이 공통적으로 사용하고 두 번째 자리 이하에는 기업의 고유한 분류체계 정보를 부가함으로써 기업의 인사관리 전략과 산업 차원에서의 기업간 호환성을 동시에 확보할 수 있도록 함.

I. 서론

1. 연구의 필요성과 목적

국내 건설기업은 독특한 입낙찰제도와 생산방식하에서 양적 성장을 거듭해 왔다. 하지만 주목할만한 외형적 성장에도 불구하고, 직무분류가 불명확하고 업무분장이 체계적이지 못한 실정이다. 비체계적인 직무관리 양태는 경영활동에 직접적인 영향을 끼치게 되고 결과적으로 인적, 물적 자원을 보다 효율적으로 활용하고자 하는 노력의 결실을 반감시킬 수 있다. 최근 국내 건설기업들도 내부 직무 수행 역량을 평가하고 이를 외부 시장 환경의 변화와 종합적으로 고려함으로써 인적 자원을 관리해 나아가는 전략적 인적자원관리(strategic human resource management) 방식을 도입하는 경향을 보이고 있다. 직무 중심적인 인력 채용, 직무급 임금체계, 직무의 특성을 반영한 인사고과와 교육훈련 등의 비중을 증대시키려는 움직임을 보이고 있다.

건설활동이 근로자의 체화된 기술력에 의존하는 정도가 다른 산업활동에 비해 상대적으로 높은 점을 감안해 볼 때, 건설 기업의 생산성 향상 노력은 보다 효율적인 인력관리의 여부와 직결된다. 인력을 보다 효율적이고 체계적으로 관리하기 위해서는 종사자 개인의 기대목표와 역량이 조직(기업)의 기대목표 및 역량과 각각 상호 유기적으로 결합될 수 있어야 하며, 이는 궁극적으로 근로자의 경력개발을 통해 현실화시킬 수 있을 것이다. 근로자 개인은 노동계약에 따라 노동력을 제공하고 경제적 대가를 지급받는 한편, 전문 직업인으로서의 역량을 향상시키고자 한다. 기업은 보다 효과적인 경력개발 프로그램을 운용함으로써 근로자의 역량 향상 노력을 지원하고 보다 높은 수준의 노동 강도와 질을 기대할 수 있다. 체계적인 경력개발 프로그램을 수립하기 위해서는, 단계적 접근이 필요하다. 먼저, 개별 기업 활동의 목적을 달성하기에 필요한 직무들을 구분하고 선택하여 개발하여야 한다. 이는 한 근로자가 수평적 및 수직적으로 연계된 직무들을 파악하고 주어진 경로를 따라 효과적으로 직무를 수행하게 됨으로써 자신의 역량과 경력을 향상시킬 수 있기 때문이다. 나아가 이러한 직무 조직체계에 근거하여 직무분석, 직무평가 및 직무설계, 즉 종합적인 직무관리 체계를 가동하고, 이를 바탕으로 평가 및 보상체계를 구축하여야 한다.

이러한 관점에서, 건설 인력의 생산성을 향상시키고 기업의 경쟁력을 강화하기 위한 경력개발 프로그램을 활용하기 위해서는, 보다 효율적인 직무 관리체계를 조직할 필요가

있다고 판단된다. 이에 따라, 본 연구의 목적은 대형 및 중견 건설기업의 직무 수행의 범위와 직무 분류체계를 분석함으로써 직무 수행의 효율화 방안과 사업 구조조정의 기본방향을 제시하는 데에 활용하려는 것이다.

2. 연구 방법

본 연구는 연역적인 방법론과 귀납적인 방법론을 보완적으로 활용하였다. 즉, 한편으로는 문헌 연구와 전문가 면담을 통하여 건설 기업의 활동 범위와 요구되는 직무 내용을 연역적으로 규정하고 이에 부합하는 직무 분류체계에 대한 기준을 설정하였다. 특히 직무 분류체계의 개선방안을 도출하기 위하여 건설 생산활동의 범위와 필요한 직무들을 미리 규정하여 개선방안의 기본 틀로 활용하였다. 다른 한편으로는, 기업들의 직무 분류체계 사례를 실증적으로 분석함으로써 문제점과 개선사항들을 귀납적으로 정리하여 새로운 직무 분류체계 모델에 반영하였다.

문헌 연구는 직무 및 직무관리에 관한 이론적 논의를 고찰하고 선행 사례 연구를 검토하는 데에 초점을 두었다. 그러나 직무 체계에 관련하여 축적된 연구 결과는 아직 일천한 수준이어서 기본적인 이론적 기반으로 활용하였다. 그나마 소수 사례 연구는 대부분 제조업 활동을 대상으로 하고 있으며, 건설기업의 직무 체계에 대한 실증 연구는 아직 체계화되지 못한 상태이다. 이에 따라, 기업의 직무관리 담당 실무 전문가들과의 면담을 통하여 문헌 연구의 미비점들을 보완하고자 하였다.

직무 분류체계 사례 분석은 기본적으로 기업의 직무관리에 관한 내부 실증자료를 토대로 하였으며, 기존 분류체계의 문제점과 근본 원인을 도출하고 개선방안을 제시하는 데에 활용하였다. 또한, 개선방안이 기업에 실용화될 수 있도록 하기 위하여 실무 전문가의 자문을 구하였다.

3. 연구 범위와 구성

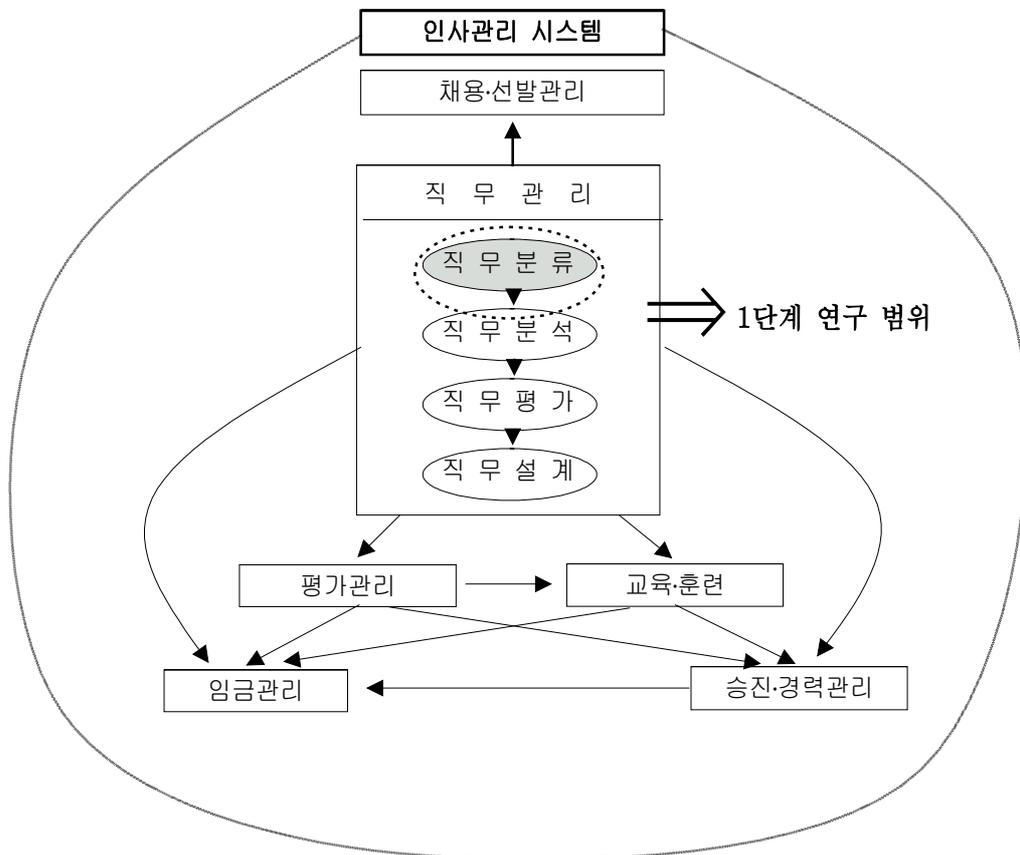
본 연구는 건설기업의 인사 및 조직관리 시스템에 관한 1단계 작업으로서 직무관리 부문에 국한되어 있으며, 구체적으로 직무 분류체계의 분석에 초점을 두고 있다. 따라서, 기업의 인사관리 업무 가운데 채용, 평가, 교육, 임금, 복지 후생, 승진, 경력관리 등의 분야들은 연구 범위에서 제외되어 있다. 이 분야들은 2단계 연구 작업으로 특정 기업을

대상으로 한 직무분석이 이뤄지고 난 후 3단계 작업 과정에서 다루어질 수 있을 것이다.

사례 조사 분석 대상 기업은 대형과 중견업체로 구분하되, 시공 능력 10위 이내 대형 업체 5개사, 20위 이내 기업 3개사, 그리고 상용 종사자 300~500명 규모를 보유하고 있는 31~50위권 중견업체 2개사를 분석 대상으로 선정하였다.

본 보고서는 제2장에서 직무의 개념과 직무관리 체계화의 관건에 대해 정리하였고, 제3장에서는 10개 기업을 대상으로 한 직무 분류체계 실태를 조사 분석하였다. 제4장은 기존 분류체계의 문제점과 구조적인 원인을 분석하는 데에 할애하였으며, 제5장에서는 실태조사 분석 결과에 근거하여 직무 분류체계의 개선방안을 제시하였다. 이 개선방안은 개별 건설업체가 기업규모, 사업구조, 조직구조 및 상품에 따라 독자적으로 응용할 수 있도록 포괄적인 모델을 제안하고자 하였다.

<그림 I-1> 연구 범위와 대상



II. 직무의 개념과 직무관리의 체계화

기업의 구조조정 과정은 사업구조와 고용구조의 조정 과정을 포함한다. 기업의 구조조정이 기업활동의 효율성과 경쟁력을 향상시킬 수 있도록 추진되기 위해서는 경영 전략과 조직구조 및 인적 자원관리 체계가 통합적으로 쇄신되어야 한다. 외환위기 이후 우리 기업들은 구조조정 과정을 경험하면서 외부 경영 환경 변화에 적합한 사업구조와 고용구조를 모색해 왔다. 특히 인사관리 측면에서는 외부 노동시장의 여건과 내부 사업전략 및 노동과정을 탄력적으로 연계시키려는 전략적 인적자원관리(strategic human resource management) 방식에 대한 관심이 높아졌다. 또한 근로자의 개인 능력과 성과에 대한 유인력과 동기부여를 강화함으로써 성과주의 관리방식이 확산되고 있다. 즉, 기존의 집단적 균등주의에 기반한 인사관리 관행이 개인적 차등주의에 의한 인사관리 체계로 변화하고 있다(김재구 1999, 정연양 2000).

성과주의(meritocracy) 관리방식을 전면적으로 또는 부분적으로 도입하기 위해서는 직무를 성과 평가 단위로 삼아야 한다. 또한, 개별 근로자에게 주어지는 직무의 범위와 내용이 명확하게 제시되어야 하며, 무엇보다도 담당 근로자가 자신이 수행해야 할 직무를 분명히 인식하고 수행 요건(능력)을 확보해 나아가야 할 것이다. 조직(기업)은 직무관리를 체계화시킴으로써 구성원들이 직무 수행에 적극적으로 참여할 수 있는 제도적 틀을 제공할 필요가 있다.

1. 직무의 개념

(1) 직무의 개념 정의

직무의 개념은 사용하는 주체, 적용 대상 및 사용 목적에 따라 상이하게 정의될 수 있으나, 본 연구에서는 보다 효율적인 인사관리 시스템을 구축하려는 목적에 따라 고찰한다. 직무는 동일한 또는 유사한 특성을 지니는 업무 내용들이 하나의 관리 단위로 분류될 수 있는 업무 단위이다(정연양 1996). 즉, 직무는 조직이 해당 업종에서 본원적인 사업을 추진함에 있어서 요구되는 업무들을 효과적으로 수행할 수 있도록 분할하거나

통합한 작업 단위를 지칭한다. 따라서, 직무는 작업의 양이 아니라 작업의 특성에 따라 구분된다. 작업의 양이 많을 경우에는 동일한 직무를 여러 사람이 분담할 수도 있으며, 반대의 경우에는 한 사람이 유사한 직무들을 통합적으로 수행할 수도 있다. 기업의 규모나 사업구조에 따라 가변적이기는 하지만, 일반적으로 특정한 직무는 핵심 업무(책무)에 의해 다른 직무와 구별된다. 직무관리의 주요 목적은 이러한 책무가 효과적으로 수행되도록 관리하는 것이다. 결국 직무는 사람 중심의 직위나 직급과는 달리 조직의 고유한 활동에 필요한 작업을 중심으로 특징지워진다. 그러므로, 조직의 업종이 변경되거나 사업구조가 조정되지 않는 한 직무 수행 방식은 다소 변화될 수 있으나 직무 자체는 그대로 유지될 수밖에 없다.

<표 II-1> 직무 관련 개념 정의

구 분	중 심 개 념	예 시
경 력	• 개인이 직장생활 과정에서 경험하게 되는 일련의 직무 또는 직업을 통칭	건설기술자
직 업	• 전문적으로 종사하는 일상적인 활동으로써 보편성을 지닐 수 있는 직무 또는 직무들의 집단	건설기술직
직 군	• 인사관리상의 목적으로 분류될 수 있는 포괄적인 직무들의 집단	기술직군
직 렬	• 기업 조직에서 독자적인 사업을 수행할 수 있는 집합체이며, 유사한 직종들로 구성	토목
직 종	• 특정한 작업 목표를 달성하기 위해 유사한 특성과 전문성을 지닌 직무들을 결합한 단위	토목시공
직 무	• 유사한 업무 특성과 핵심 업무 내용들로 분류된 하나의 관리 단위 • 사람 중심이 아닌 작업 중심 단위 • 작업량이 아니라 작업 특성에 의해 구분	토목공사관리
직 위	• 특정한 업무를 수행하도록 개인에게 할당된 역할 • 작업의 특성이 아니라 작업량에 따라 직위 수가 결정됨	공사과장/차장
업 무	• 독립된 목적으로 수행되는 하나의 명확한 작업활동으로 직무를 구성하는 기본적인 작업 단위	시공계획수립

직무 단위는 발생학적 분류 관점에 따라 업무, 직종 및 직렬 단위와 구별된다. 먼저, 업무 또는 과업은 독립된 목적으로 수행되는 하나의 명확한 작업활동으로 직무를 구성하는 기본적인 작업 단위이다. 개별 업무 수행이 독립적인 목적을 가진다 하더라도 그

자체가 조직의 활동이 되는 것은 아니며, 특정한 직무를 수행하는 과정에 기여해야만 업무로서 의미를 가진다고 할 수 있다. 직종은 특정한 작업 목표를 달성하기 위해 유사한 특성과 전문성을 지닌 직무를 결합한 단위이며, 일반적으로 인력 풀에서 전문 또는 전공 분야로 칭해질 수 있다. 중소기업의 경우에는 직종과 직무를 구분할 필요성과 실효성이 적으며, 실제로 직종 단위가 직무를 구성하게 되기도 한다. 직렬은 기업 조직에서 독자적인 사업을 수행할 수 있는 집합체이며, 유사한 직종들로 구성된다. 토목, 건축, 플랜트, 경영 지원 등의 구분이 이에 해당된다. 직군은 보다 포괄적인 분류 집단으로 작업의 특성보다는 인사관리상의 목적으로 분류되며 건설기업의 경우 관리사무직군, 기술직군, 임원직과 현장소장을 포함하는 종합직군으로 대별될 수 있다.

(2) 직무 개념의 적용

직무를 기업활동의 기본적인 관리 단위로서 정의할 때, 직무는 인사관리 시스템을 변화시키는 구심점이 된다. 먼저, 기업이 현재 수행하고 있는 직무를 분석함으로써 조직의 외부 환경 변화에 부합하는 직무를 수행하고 있는지, 직무의 변화를 효과적으로 반영하는 조직구조를 갖추고 있는지, 구성원들의 직무 수행 능력을 향상시킬 수 있는 제도적인 장치들이 탄력적으로 운용되고 있는지 등을 점검하고 조정해 나아갈 수 있다. 직무 개념을 인사관리 시스템에 적용할 경우, 내부 인사관리와 외부 노동시장 여건 변화에 포괄적인 영향력을 미친다.

첫째, 기업의 전반적인 인력 계획이 사람 중심에서 직무 중심으로 전환하게 된다. 국내 건설기업은 우수한 인력을 채용하는 데에 역점을 두어왔으나 필요한 직무를 먼저 분류 선정하고 이를 수행하기에 적합한 인력을 확보하는 데에는 큰 관심을 두지 않았다. 특정 직급이나 직위를 중심으로 인력을 채용하여 적당하게 배치하면 특별한 경우를 제외하고는 근로자가 업무 수행에 익숙해지면 별다른 문제가 없다고 판단해 온 것이다. 특히 관리사무직의 경우에는 업무의 특성과 구분이 명확하지 않으므로 다양한 직무를 수행할만한 다목적용 인력을 선호해 온 것이다. 그러나 직무분석의 결과에 따라 인력을 채용할 경우에는 인력 수급 계획이 직무 중심으로 전환된다.

둘째, 임금체계가 직무 중심으로 변화된다. 즉, 직무 수행 능력이 개인의 성과를 평가하는 기준으로 활용된다. 직무간의 상대적 가치를 결정하는 직무평가가 가능하며, 직무가치를 반영한 임금수준이 결정된다. '누가' 일을 했느냐는 기준보다 '어떤 업무'를 '어떻게 수행'했느냐에 따라 임금수준이 달라질 수 있게 되며, 성과주의 관리방식의 도입이

용이하게 된다.

셋째, 인사관리에 직무 개념이 적용됨에 따라 종사자들의 경력관리 프로그램을 활용할 수 있게 된다. 사람 중심적인 인사관리는 특정인에게 유인력을 제공하고 동기를 부여할 수 있는 직급이나 직위의 개발이 중요하나, 직무 중심적인 인사관리는 불특정 직원이 전문인으로서의 경력을 향상시켜 나아갈 수 있는 프로그램과 경로의 개발이 보다 중요하다. 전자의 경우에는 사전적으로 우수한 능력을 갖춘 인력을 활용하여 특정한 직무를 수행하는 반면, 후자의 경우에는 사전적으로 주어진 직무를 수행하기에 적합하도록 인력을 개발하는 방식을 취한다. 따라서, 전자의 경우에는 인적자원이 생산요소로만 인식되어 개인이 조직을 이탈하게 되면 다른 인적자원에 의해 단순히 대체될 뿐이나, 후자의 경우에는 인적자원이 생산요소일 뿐만 아니라 자산으로 인식되므로 개인이 조직을 이탈하더라도 그 직무 수행 방식은 시스템에 자산으로 축적되어 있다.

넷째, 직무 중심적인 관리방식은 교육훈련관리의 효율성을 증대시킬 수 있다. 즉, 기업활동에 필요한 직무들을 체계적으로 분류하고 현행 직무 수행 절차와 범위를 분석함으로써, 개별 직무 수행에 요구되는 역량들을 향상시킬 수 있는 교육훈련 프로그램을 개발할 수 있다.

다섯째, 인적자원 관리 시스템이 직무 개념을 중심으로 정립됨에 따라, 고용형태가 다양화될 수 있다. 기업은 인력관리의 유연성을 향상시키고 전문 인력을 보다 탄력적으로 활용하기 위하여 촉탁직, 계약직, 파견직, 외주계약(outsourcing) 등 다양한 비정규직의 노동계약을 증가시키는 추세이다(김중섭·김홍수, 2001). 비정규직 근로자는 조직의 이념을 전달하고 사내 교육훈련 과정에 참여시키기가 상대적으로 어려우므로, 비정규직 고용을 활성화시키기 위해서는 이들이 수행해야 할 직무와 책임을 명확하게 규정해야 하며, 직무를 중심으로 조직에 대한 기여도를 평가하고 고용 유지 여부를 판단해야 한다.

여섯째, 결국 직무의 개념은 기업이 외부 시장환경과 내부 경영여건의 변화에 전략적으로 대응하기 위한 인적자원 관리방식의 기초를 형성한다. 최근 경제위기 이후 국내 건설기업의 인적자원 관리의 패러다임은 연공주의, 전인주의, 온정주의 및 권위주의 형태에서 성과주의, 전문주의, 계약주의 및 민주주의로 전환되고 있다(박우성·노용진, 2001). 새로운 패러다임으로의 전환 과정은 구성 여건과 요소들을 유기적으로 결합하고 정착시키는 것이 필요하며, 이는 현행 직무 수행 방식을 전환하고 새로운 직무를 개발함으로써 가능하다. 기업활동의 고유한 목적을 달성하기에 적합하도록 직무들을 재분류하고, 수행방식을 평가하여 직무관리를 체계화시켜야 한다.

8 건설기업의 직무 분류체계 개선방안

2. 직무관리의 체계화

기업이 직무 중심적인 경영 관리방식을 구체화시켜 나아가기 위해서는, 직무관리 시스템을 체계화시켜야 한다. 직무분류 → 직무분석 → 직무평가 → 직무설계 과정을 체계화시킴으로써, 현행 직무 수행 방식을 평가하고 보다 효율적인 방식을 적용해 나아가야 한다. 국내 건설기업이 구조조정의 효과를 높이고 사업 수행 역량을 향상시키기 위해서는 직무관리의 중요성에 대한 인식을 전환할 필요가 있다.

(1) 직무관리의 목적과 범위

광의의 개념으로, 직무관리는 기업의 전반적인 인사조직 및 사업관리의 한 부분을 차지한다. 노동생산력 향상을 위한 인사관리의 측면뿐만 아니라 보다 경쟁력있는 조직을 운영하고 보다 효율적으로 사업을 수행하기 위하여 직무의 체계적인 관리가 필요하다.

통상적인 협의의 직무관리는 인적자원 관리의 한 부문에 국한된다. 이 경우, 직무관리의 우선순위는 사업 수행에 필요한 직무를 구분하고 선택하여 체계화시키는 직무분류(job classification) 과정에 해당된다. 다음으로, 개별 직무의 특성과 수행 여건을 조사하여 파악하는 직무분석(job analysis)과 조직 내 다양한 직무들간의 상대적 가치를 결정하는 직무평가(job evaluation)가 직무관리의 주요 내용이 된다. 또한, 개별 근로자가 담당 직무를 효율적으로 수행하고 그 결과 노동성과가 최대화될 수 있도록 단위 직무의 특성과 범위를 결정하는 직무설계(job design)도 주요 관심의 대상이 된다. 그리하여 직무관리의 범위는 사람과 직무를 효율적으로 연계시키고 조직의 경쟁력을 강화시키기 위한 직무 수행 방식을 개발해 나아가는 과정을 포괄한다. 나아가, 직무관리는 인적자원 관리 시스템 내부에서 대외적으로는 인력 채용과 연결되며, 내부적으로는 임금관리, 경력관리, 교육훈련관리, 평가관리 등과 연계된다. 특히, 직원이 조직 내에서 역량을 개발하고 발전시킬 수 있도록 경력관리를 체계화하고 조직의 집단적 역량을 강화시키는 것이 강조되고 있다.

(2) 직무관리의 체계화 방향과 원칙

직무관리는 기업활동의 효율성 극대화와 기업 경쟁력 강화의 측면에서 체계화되어야 한다. 즉, 대내적으로는 기업이 건설활동에 투입하는 인적 및 물적 자원과 제도적 여건

을 보다 효율적으로 활용하되 기업구조의 변화를 구체화시키고 원활히 수용할 수 있는 방향으로 추진하여야 한다. 대외적으로는 국민경제의 산업구조가 변화하고 기업들간 경쟁 여건도 변화하는 과정에서, 기업이 탄력적으로 대응하고 경쟁력을 확보해 나아갈 수 있도록 직무관리 체계가 형성되어야 한다. 이러한 관점에서 크게 네 가지 원칙을 적용할 필요가 있다.

첫째, 직무관리는 구성원들의 전문성을 향상시키고 직무수행에 대한 동기부여와 유인력을 제공할 수 있는 방향으로 시행되어야 한다. 이는, 종합적인 인사관리 시스템 내에서 직무관리를 체계화하기 위해서는 구성원들의 조직에 대한 보다 높은 기여도(loyalty)를 이끌어 내는 것이 관건이기 때문이다. 구성원들이 실제로 전문성 향상을 가시적으로 확인할 수 있도록 단계별 경력 경로와 경력 목표를 명확하게 설정해 줄 필요가 있다.

둘째, 일련의 직무관리(분류, 분석, 평가, 설계) 과정이 건설 생산 프로세스(PLC, Product Life Cycle)와 유기적으로 연계되어야 한다. 이를테면, 기업의 핵심 사업 구조가 변화하거나 중점을 두는 건설 생산 프로세스가 변화할 경우 직무 수행이 탄력적으로 이뤄질 수 있도록 직무 중심적인 관리 체계가 적용되어야 한다.

셋째, 고부가가치의 건설 활동을 중심으로 직무가 세분류되고 관리되어야 한다. 산업 고도화에 따라 보다 높은 부가가치를 창출할 수 있는 건설 생산활동을 확대해야 할 필요가 있다.

넷째, 직무관리는 궁극적으로 기업의 전문화된 조직 및 기술 경쟁력 향상에 기여할 수 있도록 장단기 경영 전략에 따라 시행되어야 한다. 특정 기업이 다른 기업과의 경쟁적 관계에서 직무관리의 기준, 목표, 내용 등을 경쟁력 강화에 집중시킴으로써, 보다 효율적이고 역동적인 관리 방식들을 적용해 나아갈 수 있을 것이기 때문이다.

(3) 직무분류의 체계화

IV장에서 고찰하는 바와 같이, 국내 건설기업들이 활용하고 있는 기존 직무 분류체계는 직위 또는 조직체계 중심적인 분류 기준을 적용시키고 있으며, 포괄적인 건설 사업활동 범위에 비해 시공활동에 편중된 직무 분류구조를 나타내는 문제점을 내포하고 있다. 직무분류 체계화의 문제가 시급한 것으로 판단된다. 즉, 직무관리를 보다 효율적으로 수행하기 위한 기본단계는 직무분류를 체계화하는 작업에서부터 출발해야 한다. 이는 현재 기업이 수행하고 있는 직무를 재분류하고 향후 새로 요구되는 직무를 신설하는 과정을 체계화하는 것이 필요하기 때문이다.

건설기업은 대규모적이고 복합적인 생산공정을 통하여 다양한 상품을 생산하므로 기업의 특성에 따라 다양한 양식의 직무를 수행하고 있다. 이에 따라, 건설 기업은 한편으로는 공통적인 건설 생산 프로세스에 따르는 직무를 점검해야 하며, 다른 한편으로는 기업의 역량을 극대화시킬 수 있는 직무를 중점적으로 개발해 나아가야 한다. 또한 특정 기업의 직무분류 체계화는 보다 효율적인 직무관리 방향과 원칙에 근거하여 추진될 수 있다. 즉, 직무 분류 체계가 직무 수행 역량을 향상시키고 보다 효율적이고 종합적인 인사관리 시스템을 지원함으로써 기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있도록 정비되어야 한다. 이러한 과제는 기존 직무 분류 체계를 실증적으로 분석하고 평가하는 작업에서부터 착수될 수 있을 것이다.

Ⅲ. 건설기업의 직무 분류체계 실태조사 분석

1. 조사 방법론

(1) 조사 대상

건설기업의 직무 분류체계를 실증적으로 조사 분석하기 위하여 건설기업들 가운데 대표성이 있는 것으로 판단되는 10개 기업을 대상으로 선정하였다. 선정기준으로는, ① 직무 분류체계를 보유한 기업, ② 분류체계를 실제적으로 조직구조와 기업활동에 적용하는 기업, ③ 일정 규모(상용 종사자 300명)이상 기업, ④ 업종별(토목, 건축, 플랜트)로 전문성이 있는 기업, ⑤ 정상적인 기업활동을 하고 있는 기업¹⁾, ⑥ 기업규모보다 직무 수행 자체에 초점을 두기 위하여 대형기업과 중견기업을 동시 선정 등을 고려하였다.

분석 대상은 ① 시공능력 평가 순위²⁾ 10위 내 대형 일반건설업체 5개(A~E기업), ② 11~20위에 속하는 대기업 3개(F~H기업), ③ 31~50위권 중견기업 2개(I~J기업)를 포함하여 총 10개 기업이다.

(2) 조사 방법

조사 방법으로는 기업의 기존 내부 자료를 조사하여 일정한 기준에 따라 분석하는 간접 조사 방식을 활용하였다. 조사 대상 기업의 조직구조와 경영여건상 특성이 상이하고 자료의 형태와 내용 분류가 다르므로 일관된 조사 항목, 분석 기준과 방법을 적용시킬 필요가 있다.

1) 조사 항목

조사 항목은 일반적인 사항으로 기업의 규모(매출액), 사업 수행 역량(시공능력평가

1) 법정관리, 화의, 워크아웃 또는 부도 상태가 아닌 기업으로 독자적인 경영을 수행하고 있는 기업을 말한다.

2) 2001년 적용 순위

액), 종사자 수 등을 포함하여 기업의 직무 분류 방식과 체계화 수준이다. 후자의 직무 관련 사항들은 ① 기업의 조직구조를 파악하기 위한 조직도와 ② 직무 또는 업무가 분장 방식을 고찰하기 위한 분류 체계를 중심으로 조사한다.

2) 분석 기준

분석 기준은 크게 ① 직무분류 구조, ② 직무분류 방식, ③ 분류체계 평가로 구분되며, 이러한 기준에 따라 개별 기업의 직무 분류체계를 분석한다. 먼저, 직무분류 구조는 직군, 직렬, 직종, 직무로 구분되는 분류체계가 어떻게 구성되어 있는가를 살펴보는 기준이다. 또한 분류 구조가 기업의 규모, 전문 공종 또는 상품의 특수성과 어떤 연관성을 나타내고 있는가를 고찰하는 기준으로 활용한다. 직무분류 방식은 어떠한 기준과 여건에 따라 직무를 분류하였으며, 분류의 주안점은 무엇인가를 고찰하는 기준으로 활용된다. 세 번째 분석 기준인 분류체계 평가는 해당 기업의 분류체계의 문제점과 개선 방향을 지적하면서 총괄적인 체계화 수준을 평가하는 데에 중점을 두고 있다.

3) 분석 방법

먼저, 대상 기업들이 현행 적용하고 있는 직무 분류체계를 상술한 직무 개념 정의에 따라 재분류하였다. 직무 분류체계가 갖추어져 있는 기업에 대해서는 독자적으로 분류된 체계를 직접적으로 분석하고, 분류체계가 미흡한 기업의 경우에는 조직도와 업무분장 자료를 검토하여 분류체계를 분석하였다. 분류체계 또는 업무분장 자료에서 불명확한 부분에 대해서는 해당 기업의 실무 담당자와의 협의를 통해 보완하였다. 특히, 특정 기업의 고유한 직무 명칭이나 직무 내용들을 다른 기업의 경우와 비교하기 위해서는 해당 기업들의 실무자들과의 면담과 협의에 크게 의존하였다.

상술한 분석 기준을 기본 틀로 하여 대상 기업들의 분류 체계화 수준을 절대적으로 평가하는 한편, 상대적인 측면에서 기업 규모별로 비교 분석하였다. 분석 근거와 내용을 보다 효과적으로 제시하기 위하여 가능한 한 해당 기업들간 동일한 또는 유사한 직종들을 예시함으로써 비교 수준을 맞추었다.

2. 직무 분류체계 실태 조사

(1) 사례 분석 대상 기업들의 현황

분석 대상이 되는 10개 일반 건설업체의 현황을 살펴보면, <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 조사 대상 기업 현황

(단위 : 천억원, 명)

구 분	매출액 (2000년)	공종별구성비 ¹⁾			임직원수	직무분류 체계 형태 ²⁾	개선계획	시공능력 순위
		토목	건축	플랜트				
A	20	29.0	55.0	15.8	2,020	a	현체계 보완	10위 이내
B	19	33.6	50.4	13.4	2,260	a	현체계 보완	
C	43	16.8	76.2	7.0	2,250	b	체계 개발중	
D	27	24.7	63.1	11.5	2,700	a	현체계 보완	
E	13	17.0	32.5	21.2	730	b	체계 개발중	
F	6	13.0	21.2	65.7	1,280	c	개발 계획	11 ~ 20위
G	10	22.2	72.3	4.1	840	c	미정	
H	7	31.2	64.2	0.0	820	c	미정	
I	3	34.6	63.4	0.0	430	c	미정	31 ~ 50위
J	-	-	-	-	360	c	개발 계획	

주 : 1) 공종별 구성비는 해당 기업의 2000년 국내 매출액에서 공종별 차지하는 비중이며, 기타 부문이 제외되어 100%에 미달하는 경우도 있다. 특히 E 기업의 경우 기타부문의 비중이 29.3%를 차지

2) 시공 능력 평가 순위는 2001년 적용 기준

3) a: 별도의 직무 분류체계 보유; b: 현재 구축 중; c: 업무분장만 보유

자료 : 대한건설협회, 개별 기업 내부자료

시공 능력 순위에 따라 매출액의 차이가 크게 발생하며 공종별 매출액 구성비도 상이한 양상을 보인다. F 기업을 제외한 대부분 기업들은 건축부문 매출액이 절대적으로 높은 수준이며, 시공 능력 평가액이 상대적으로 낮은 기업들은 플랜트 부문 매출 실적이 현저히 낮은 수준임을 나타낸다. 하지만, 중견기업이 플랜트 공사에 집중하기가 어려운 구조적인 특성을 감안하면, 전반적으로 기업들간 매출액의 상대적 비중은 유사한 양상을 보인다. 즉, 기업 규모와 역량의 차이가 있음에도 불구하고 우리나라 대형 및 중견기업

들은 일률적으로 건축부문 중심적인 사업구조를 나타낸다. 즉, 기업들간 공종별 사업 전문화와 차별화가 미진한 것을 암시한다.

조사 대상 기업들의 직무 분류체계는 세 부류로 구분된다. 3개 기업은 업무분장과는 별도의 직무 분류체계를 구축하여 적용하고 있으며, 2개 기업은 2001년 8월 현재 독자적인 분류체계 개발을 마무리하고 있는 단계인 반면, 나머지 5개 기업은 직무분류 체계화에 대한 필요성은 인식하고 있으나 현재 업무분장으로 직무를 분류하고 있는 상태이다. 10개 기업 모두 정도의 차이는 있으나 현행 분류체계(업무분장)를 개선할 계획을 가지고 있으며, 선도적으로 분류체계를 구축한 a부류의 기업들도 현행 체계의 미비점들을 지속적으로 보완하고 개선해 나아갈 계획인 것으로 조사되었다(<표 III-1> 참조).

(2) 사례 분석 결과

10개 기업에 대한 사례 분석 결과는 이미 언급한 세 가지 분석 틀을 중심으로 정리하였다. 기업에 따라 직무 관련 분류 명칭이 상이한 경우에는 기업의 분류 의도를 반영하여 본 연구의 분류 기준에 따라 재분류하였다. 개별 기업의 직무 분류체계 전체를 대조할 수 없으므로 직렬별로 특징적인 직종과 직무를 중심으로 예시를 제시하였다.

1) A 기업

가. 직무분류 구조

A 기업의 직무체계는 8개 직렬, 36개 직종, 100여개 직무로 구성되어 있다³⁾. A 기업은 조직도상으로는 6개 본부, 22개 실(또는 담당), 42개 팀으로 편성하였으나, 내부 직무 분류체계를 적용하여 직렬, 직종 및 직무로 분류하였다. 직렬은 사무, 토목, 건축, 기계/전기, 플랜트, 엔지니어링, 서무 및 기능으로 분류되어 있으며, 직종은 해당 직렬에 따라 고유한 특수 직종과 6개 주요 직렬에 공통으로 조합될 수 있는 공통직종으로 구분하여 분류되어 있다.

직무는 본사와 현장의 독립적인 업무 단위에 따라 분류되었으며, 현장의 시공 관련 업무에 비해 본사 관리사무 업무를 수행하는 직종에서 직무가 보다 세분화되어 있는 특성을 나타냈다. 평균적으로 1개의 직렬에 4~5개 직종이 포함되어 있으며, 본사 관리 직

3) 2001년 4월 현재

중과 현장의 시공 관련 직종에는 대개 4~5개의 직무가 편성되어 있는 반면, 견적 및 설계 관련 직종에는 직무의 특성상 2~3개의 직무로 분류되어 있다. 엔지니어링 업무가 건축, 토목 또는 플랜트 직렬과 병행하여 별도 직렬로 분류되어 설계 업무의 비중이 강조되고 있으며, 전체 직무 분류의 약 20%를 차지하는 것으로 나타났다.

나. 직무분류 방식

A 기업은 직무단위에 따라 특수한 분류 원칙을 적용하고 있다. 직렬은 업무 내용보다는 업무의 목적에 따라 분류되었다. 즉, 사업부서의 경우 일반적인 공종(토목, 건축, 플랜트, 기계전기 등)의 개념을 적용하여 형태적으로 분류한 반면, 사무관리 부서의 경우 지원 업무의 내용을 중심으로 기능적으로 분류하였다. 직종은 업무 수행의 일관성을 기준으로 분류되었다. 사무직종은 기능적으로 업무 내용의 변화 폭이 크지 않고 업무간 대체성이 상대적으로 높은 특성을 나타내므로 현재 수행하고 있는 업무 내용에 따라 분류되었다. 한편, 기술직종은 현재 수행하고 있는 업무 내용보다도 이제까지 수행해 왔기 때문에 연계성을 유지하기 위한 직종의 업무 또는 앞으로 집중하고자 하는 업무를 중심으로 분류체계가 구성되어 있다.

<표 III-2> A 기업의 직무 분류체계(예시)

직렬	직종	직무	관련부서
사무	인사	인사행정, 인력개발, 조직관리	인력관리팀
	기획	경영보좌, 경영혁신, 경영계획수립, 계획평가, 경영활동점검, 홍보, 감사	사장실, 홍보팀, 전략정보팀, 기획실, 감사실
	총무	총무일반, 법제, 항공, 병무	총무팀, 비상계획팀
	(.....)		
토목	토목자재	내자구매, 외자구매, Expediting	구매팀, 해외구매팀
	토목영업	수주, 영업관리, 해외수주, 해외영업관리	영업관리팀, 각영업팀, 해외지사
	(.....)		
건축	주택	주택기획, 주택개발, 주택사업, 주택분양관리	주택사업본부
	건축	공사계약, PJT원가관리, 견적, 시공, 공무, A/S	건축공사팀
	개발	개발영업	
	(.....)		
(.....)			

A 기업의 직무는 통상적인 팀단위 기능을 중심으로 분류하되 인력계획 수립의 기본 단위로 활용되고 있다. 궁극적으로 직무분류의 체계화를 통해 보다 효율적으로 인적자원을 관리하고자 하는 것이다. 인력 채용, 육성, 직무 수행 요건 제시 및 역량 개발, 평가 등 인사관리를 보다 효율적으로 수행하기 위하여 업무 중심적인 직무분류를 시도하였다. 즉, A 기업은 인적자원 관리단위로 직무분류 체계를 활용하고 있다. A 기업의 직무 분류체계는 직렬, 직종 및 직무 단위로 수립되어 코드화되었으며, 개별 직무 코드는 보다 세부적으로 상품별 프로젝트 코드와 조합되어 관리된다.

다. 분류체계 평가

A 기업의 직무 분류체계는 직렬, 직종 및 직무에 대한 독자적인 개념 정의에 근거하였으며, 다른 기업들에 비해 가장 선도적으로 직무관리 시스템을 구축해 나아가고 있는 것으로 평가된다. 직렬, 직종, 직무에 개념이 명확하여 분류 구조가 체계적이고 안정적이다. 기업의 사업구조 특성을 반영한 탄력적인 직무 수행 체계를 형성한 것으로 보인다. 지휘 계통의 조직도와 독립적인 직무 분류체계를 수립함으로써 업무 수행 중심적인 직무체계의 중요성이 반영되었다. 실제로 A 기업은 이러한 체계를 갖추기 위하여 지난 10여년간 준비해 왔으며, 현재는 나름대로의 독자적인 모델로 정착되고 있는 단계라고 기업 내부적으로 평가되고 있다.

하지만, 직무 및 직종을 수평적인 전문가 그룹 또는 인력 관리단위로 분류하였으나 경력 경로와 직무들간의 연계성을 고려한 체계적인 경력관리 시스템으로 발전되지는 못한 상태이다. 즉, 직원 개인의 역량 및 경력과 조직의 역량이 상승작용을 통해 상호 강화될 수 있도록 경력관리 차원에서 직무 분류체계를 구성하지 못한 수준이다. 이에 따라, 경력 경로를 설계할 수 있는 직무들간의 연계성이 부족하여 전문분야 개발 또는 경력 향상을 예시할 수 있는 부분이 미흡한 것으로 판단된다.

또한, 사업 수행 단계에서 현재의 시공 중심적인 건설활동에 집중되어 있으며 향후 고부가가치의 건설활동으로 사업구조를 조정하기 위한 직무 편성이 취약하다. 또한, 사업 타당성 분석이나 국내외 산업동향 파악에 근거한 사업 창출적인 직무, 즉 사업 수행 초기단계 업무에 대한 직무 비중이 취약하다.

2) B 기업

가. 직무분류 구조

B 기업의 직무 분류체계는 대분류, 중분류, 소분류로 구분되어 있으며, 12개 직렬, 43개 직종 및 140여개 직무 분류에 해당된다⁴⁾. 조직도상으로는 9본부, 5실(1연구소 포함), 47부, 135팀으로 구성되어 있으며, 별도의 직무 분류체계를 적용하고 있다.

직렬은 관리, 토목, 건축, 기계, 설비, 전기, 계장, 화공, 전산, 중기, 통신 및 기타로 분류되어, 기계 및 설비 부문이 상대적으로 큰 비중을 차지하고 있다. 직종 구성은 크게 본사 관리부문(관리직렬)과 사업부문(7개 관련 직렬)으로 구분된다. 본사 관리부문(관리직렬)은 11개 직종으로 세분되어 있으며, 사업부문 7개 직렬⁵⁾에 대해서는 견적, 설계, 시공 및 시운전을 공통적으로 적용하여 28개 직종으로 분류하였다. 1직종에 평균적으로 3~4개 직무가 편성되어 있다.

사업부문의 시공 관련 직무가 세분화되어 있다. 이를테면, 관리부서 및 (기술)지원부서와 관련된 직무가 50여개, 현장 시공 및 엔지니어링 부서에 관련된 직무는 90여개가 편성되어 있다. 특히, 토목 시공부문에 14개 직무가 집중되어 있어, 이 부문에 대한 사업 비중이 클 뿐만 아니라 직무가 세분화되어 있음을 알 수 있다. B 기업이 5~6년 전부터 EC화를 적극적으로 추진해 오고 있음을 감안해 보면 시공부문의 직무 수행 역량을 유지한 상태에서 EC화로 나아가려는 사업 전략의 추진 방향을 짐작할 수 있다.

나. 직무분류 방식

B 기업은 직무 중심적인 기준과 공종 중심적인 기준이 혼용된 이중적인 분류방식을 적용하고 있다. 직렬(대분류)과 직종(중분류)의 분류는 업무단위로 구분되어 있으나 직무(소분류)는 고유 업무단위와 공종이 혼합되어 있다. 예를 들어, 관리직렬에 속한 일반 행정직종의 경우 기획, 서무, 인사, 노무 등 직무가 업무내용에 따라 구분되어 있으나, 사업부문의 토목(또는 건축)직렬 시공직종에서는 토공사, 콘크리트 구조, 터널, 교량 등 세부 공종이 직무를 대신하고 있다.

4) 2001년 3월 현재

5) 토목, 건축, 기계, 설비, 전기, 계장, 화공

직무분류는 직원들의 직무 수행 상황과 기초적인 경력 관리를 전산화시키기 위한 목적으로 수행되고 있다. 관리업무와 기술업무를 명확히 구분하고 있으며, 영업업무를 포함한 모든 관리업무는 본사와 현장을 구분하지 않고 관리직렬에 통합하여 분류하였다. 이를테면, 현장에서의 공무관리 또는 시공관리 직무는 공종과 무관하게 본사 공무직종에 속한 공사관리, 원가관리, 공정관리 직무로 일원화되어 있다. 소분류된 개별 직무는 직렬, 직종 및 직무 분류를 나타내는 6자리 숫자의 조합에 의해 코드화되어 있다.

<표 III-3> B 기업의 직무 분류체계(예시)

대분류 (직 렬)	중분류 (직 종)	소 분 류 (직 무)
관 리	일반행정	기획, 서무, 인사, 노무, 송출, 감사
	자 금	일반자금관리, 외환, 국제금융, 급료업무
	자 재	내자, 외자, 기술심사, 대장관리, 창고관리
	(.....)	
토 목	토목설계	계획, 설계, 제도, 시방서, 기타
	토목건축	건축
	토목시공	토공사, 기초처리, 콘크리트구조, 강구조, PS콘크리트구조, 포장, 항만공사, 터널, 측량, 교량, 상하수도, 조경, 농업토목, 기타
	(.....)	
건 축	건축설계	계획, 설계, 구조계산, 제도, 투시도, 시방서, 기타
	건축건축	건축
	건축시공	플랜트건축, 일반건축, 조립식건축, 문화재(고건축), 기타
	(.....)	
(.....)		

다. 분류체계 평가

B 기업은 직무관리를 체계화시키기 위해서는 단계별 직무분류가 필요하다는 인식에 근거하여 분류 코드를 전산화함으로써 직원의 경력관리에 활용하고 있다. 업무단위를 3단계로 설정하여 부분적으로나마 직무 내용을 중심으로 기업활동을 세분화시키면서 기초적인 직무관리 체계를 수립해 나아가고 있는 것으로 평가된다. 조직도상의 업무 분장과는 별도의 직무 분류체계를 적용하여 실제로 수행되고 있는 직무를 파악하고자 하는

방향은 타당한 것으로 판단된다.

하지만, 직무분류 기준에 일관성이 부족하여 최종적인 직무(소분류) 구분이 비체계적인 양상을 나타내고 있는 것으로 분석된다. 직무 분류 기준으로 업무단위와 공종이 혼합됨으로써 분류 체계의 일관성이 결여되었다. 이에 따라, 견적, 설계 및 시공 단계에서 분류된 직무는 작업 내용이 아니라 세부 공종(상품)으로 대체됨으로써 단계별로 이질적인 분류 기준이 적용되었다. 또한, 조직도와 업무분장에 나타나 있는 경영기획, 재무기획, 전략기획 등의 핵심적인 경영지원 기능이 직무분류 대상에는 포함되어 있지 않다.

A 기업을 비롯한 타 기업들과는 달리, 사업 수행 단계(PLC)와 병행하여 직무분류를 시도하였으나 견적, 설계, 시공부문에 국한됨으로써 건설활동의 범위를 제한하고 있다. 즉, 사업성 검토, 사업 기획 및 전략, 사업금융 등 시공 이전 사업 수행 초기 단계에서 수행되어야 하는 직무의 중요성이 간과되어 있다.

3) C 기업

가. 직무분류 구조

C 기업의 경우, 업무가 조직도에 따라 구분되어 있으며, 현재 사업본부/실 10개, 팀 단위 조직 39개, 파트 단위 조직 50여개 수준으로 작업 활동이 구분되어 있다⁶⁾. 20여개의 팀 단위 조직은 파트 단위로 세분화되어 있지 않으며, 특히 플랜트부문과 기술 관련 팀의 경우는 파트 단위 조직을 구성하기보다는 팀이 수행해야 할 업무들을 나열한 상태이다. 별도의 직무 분류체계가 수립되어 있지 못하므로, 업무분장에 따라 직무를 분류하여 전산화시키고 있다. 파트 내에 독립적인 작업 활동들이 세분화되어 있으나, 파트와 직무 업무가 혼합되어 있는 양상을 보이고 있다. 이에 따라, C 기업의 직무분류는 조직구조와 동일한 양상을 나타내고 있다.

나. 직무분류 방식

C 기업은 부서 조직을 중심으로 직무를 분류하였다. 즉, 직무는 팀과 파트 단위 조직의 업무분장 체계에 따라 분류되었다. 이를테면, B 기업이 토목과 건축 중분류(직종)를 설계, 견적, 시공 등 사업수행 단계(PLC) 중심으로 편성하고 있는 반면, C 기업은 국내,

6) 2000년 1월 현재

해외, 지원, 영업, 기술 등 팀 조직을 중심으로 업무를 분류하고 있다. 이러한 분류 방식은 독자적인 직무분류 체계를 구축하지 않은 대부분 기업들이 활용하게 되는 것이나, 기업 규모가 큰 경우 직무 수행이 조직의 비능률적인 의사결정 구조에 의해 비효율적으로 제한될 수 있다. 그리하여 조직구조와는 독립적인 직무분류 체계를 구성함으로써 직무수행 역량을 강화할 필요가 있다는 견해가 내부적으로 제기되었다.

<표 III-4> C 기업의 직무 분류체계(예시)

본부/실 (직 렌)	팀 (직종)	파 트 (직 무)
경영지원실	경영기획팀	기획, 정보전략
	재무팀	경영관리, 경리, 국내외자금
	인사팀	인사관리, 인사기획, 급여 및 복리후생, 사우지원, 교육, 채용, 노사, 총무, 비상계획
	(.....)	
토목사업본부	토목지원팀	지원, 품질/안전/환경
	국내토목팀	영업, 공사관리
	토목기술팀	T/K파트, 기술파트
	해외토목팀	견적파트, 공사관리파트
	SOC사업팀	SOC사업
	(.....)	
건축사업본부	건축공사팀	지원, 공사관리, 품질안전 및 A/S관리
	건축영업견적팀	그룹 및 민간파트, 공공파트, T/K파트, 국내 견적파트
	건축기술팀	건축기술(수주영업지원, 현장지원, 신기술/신공법, 기술DB)
	(.....)	
(.....)		

최근 C 기업은 경력관리 체도를 도입하려는 과정에서 직무분류 체계화 작업을 추진하고 있다. 170~180개의 직무로 분류하고 있다. 설계 엔지니어링과 경영지원 기능을 세분화하는 방안을 검토하고 있다. 기존의 업무분장에서는 직무분류가 명확하지 않고, 향후 사업구조의 변화에 대응하기 위해서는 엔지니어링 기능과 전사적인 경영지원 기능이 강화되어야 한다는 측면에서 분류체계가 마련되고 있다. 기존의 방식이 포괄적인 업무 중심적이고 시공부문 중심적인 반면, 새로운 방식은 사업관리, 견적 및 설계 등 EC 기업 활동에 요구되는 핵심 기술력 관련 직무 보강에 역점을 두고 있다.

다. 분류체계 평가

C 기업은 조직 중심으로 업무를 분장하였으며 체계적인 직무분류 단계에 이르지 못한 상태이다. 본부/실, 팀, 파트 구분 기준이 조직도에 의존하고 있으므로 직무분류가 세분화되지 못할 뿐만 아니라 특정 부서의 경우에는 직종 수준까지만 조직이 분류되어 있을 뿐 일정한 범위의 실제 업무를 책임성있게 수행해야 하는 직무 단위의 작업 활동은 구분조차 되어 있지 못한 실정이다. 예를 들어, 플랜트 사업 본부와 해외 영업 본부의 경우, 팀 단위까지만 업무 분장 체계가 조직되어 있고 파트 또는 직무의 기능은 생략되어 있다. 또한, 직무 단위의 독립적인 작업 활동과 업무 단위의 개별 활동도 구분되지 못함으로써 업무 수행자의 전문적인 직무를 설정하거나 경력을 관리해 나아가기가 어려운 양상을 보이고 있다.

결국, 팀 또는 파트의 기능이 직무 중심적이지 못하고 공사 수행 방식 또는 사업 형태로 분류되어 있는 실정이며, 직무분류 개념과 활용도에 대한 인지도가 낮은 수준인 것으로 평가된다.

4) D 기업

가. 직무분류 구조

D 기업도 B 기업과 마찬가지로 업무단위를 대, 중, 소분류 3단계로 구분하고 있으나 기능별로 분류하고 있다. 일반지원 기능으로 인사, 채경, 경영기획 등 6개 대분류 업무단위를 편성하였으며, 사업지원 기능으로는 사업기획 관리, 영업, 주택영업, 토목영업, 건축영업, 플랜트영업, 설계, 견적, 품질안전, 조달, 공사관리 등 16개 대분류 업무단위와 39개 중분류 업무단위를 편성하고 있다. 사업수행 기능의 측면에서는 대분류 항목에 토목공사, 건축공사, 전기통신공사, 설비공사가 포함되어 있으나, 중분류 항목에는 고속도로, 공항, APT, 산업시설 등 160여개의 상품(시설물)명이 중복적으로 나열되어 있다.

나. 직무분류 방식

D 기업은 먼저 건설활동을 수행하는 기능을 일반지원, 사업지원 및 사업수행 기능으로 크게 3등분하였으며, 이를 다시 27개 대분류 항목으로 세분하였다. 직렬, 직종 및 직무의 구분은 일관된 기준보다는 해당 기능의 특성에 따라 탄력적으로 이뤄진 상태이다.

이러한데면, 일반지원 기능과 사업지원 기능의 중분류 항목들은 직무에 대응될 수 있으나, 사업수행 기능에 분류된 중분류 항목들은 시설물을 포함하고 있으므로 상이한 분류 기준이 적용되었다.

<표 III-5> D 기업의 직무 분류체계(예시)

대분류 (직 렌)		중분류 (직 종)	소 분 류 (직 무)
일반 지원 기능	경영기획	전략기획	중장기 전략 수립, 경영정보 관리, 경영회의 지원, 경영이슈 분석
		경영관리	단기 경영계획 수립, 경영 실적관리, 경영 분석, 예산편성 및 관리
		투자관리	투자 전략 및 우선순위 수립, 사업성 검토
	(.....)		
사업 지원 기능	토목영업	토목영업	입찰정보 수집, 수주활동, 입찰/계약, 기성/수금관리, 영업실적 관리, 인허가 관리
	건축영업	건축영업	입찰정보수집, 수주활동, 입찰/계약, 기성/수금관리, 영업실적관리, 인허가관리
	공사관리	외주관리	우수협력업체 확보, 협력업체관리, 외주 입찰 및 계약관리
		원가관리	하도급관리, 예산집행관리, 자금청구관리, 준공정산보고
		공정관리	공정관리(건축, 토목, 플랜트, 전기, 설비)
		현장지원	계약체결관리, 부도/채권 관련 지원
노무관리	노무자 수급관리, 투입관리, 노임관리		
(.....)			
사업 수행 기능	토목공사	고속도로	시공, 공무, 현장 안전관리, 현장 품질관리, 시험, 감리, 설계, PM(소장), 국내외 현장관리
		공 항	
		교 량	
		리조트	
	(.....)		
(.....)			

다. 분류체계 평가

D 기업의 직무분류 체계는 직무분류의 목적과 분류 방식에 대한 일관된 인식이 부족한 것으로 판단되며, 사업 수행에 필요한 기능들을 단순 나열한 수준에 불과한 것으로

24건설기업의 직무 분류체계 개선방안

평가된다. B 기업의 경우에도 부분적으로 나타났으나, D 기업의 경우 사업수행 기능에 해당되는 직렬과 직종은 바로 공종과 시설물(상품)이며, 개별 시설물 자체가 직종의 단위와 분류 기준이 된다. 일반지원 기능과 사업지원 기능에 적용된 직무 또는 업무활동 중심적인 분류체계와 대조해 볼 때 분류체계의 일관성이 결여되어 있다. 근본적으로, 기업이 수행하고 있는 직무의 범위와 특성에 대한 개념 정립이 부족한 것으로 판단된다. 개별 직무가 전체 기업활동에서 어떠한 방식으로 연계되어야 하며, 나아가 직무 수행 방식의 차별화가 직원과 조직의 역량을 강화하기 위하여 어떻게 영향을 끼칠 수 있는지에 대한 인식이 부족하여 분류 기준이 혼용되고 있는 것으로 판단된다.

5) E 기업

가. 직무분류 구조

E 기업은 1실 4사업부 1연구소의 조직을 구성하고 있다⁷⁾. 토목 및 건축사업부, 주택사업부와 물류사업부가 각각 건설부문, 부동산·유통부문 및 물류부문을 담당하고 있으며, 별도로 기획실, 무역사업부 및 기술연구소가 조직되어 있다. 실제적인 직무 수행은 24개 “팀” 단위 조직에서 이뤄지며, 세부 직무별로 담당 부서가 편성되어 있다. 한편, 플랜트부문은 팀 단위 조직으로 편성되어 토목, 건축 및 주택부문의 사업부 단위보다 낮은 단계의 조직으로 분류되어 있다.

나. 직무분류 방식

E 기업의 직무 분류체계는 별도로 명시되어 있지는 않으나 기구조직을 토대로 한 팀별 업무분장에 개략적으로 규정되어 있다. 분류의 기본 단위는 팀(직종)이며, 주요 사업팀에 대하여 “담당” 조직을 세분화시키고 있다. 즉, 토목, 건축 및 플랜트 팀은 각각 영업견적담당, 공사관리담당, T/K담당을 세부 조직으로 편성하였으며, 주택영업팀은 영업담당, 재개발담당 및 공사관리담당으로 해당 직무를 세부 분류하고 있다. 팀 단위에 이르는 직무분류는 기구조직과 일치하며, 담당 이하 단위 직무는 조직도에 의한 분류와 업무 내용에 따른 분류를 혼용하고 있다.

7) 2001년 8월 현재

<표 III-6> E 기업의 직무 분류체계(예시)

실/사업부 (직렬)	팀(직종)	담당 및 업무(직무)
기획실	기획팀	경영정보 조사 및 분석, 경영정보시스템 기획 운용, 중장기 경영계획 수립, 사업계획 수립 및 결과 분석·평가, 지사관리
	재경팀	재무담당, 경리담당
	홍보팀	홍보 및 광고 업무, 기업문화, 경영정보지 발간, IR담당
토목사업부	T/K팀	T/K 공사 정보수집 및 수주전략 수립, 설계용역업체 선정 및 계약관리, 기술제휴선 선정 및 계약관리, 기술입찰서 작성 및 유지관리, 실행예산 작성 지원 등
	영업견적팀	정보수집 및 수주/계약 관련 업무, 견적 및 입찰내역서 작성, 신규사업 기획 및 추진, 신공법 검토 및 발굴, 실적관리 등
	공사관리팀	사업부 경영계획 및 사업전략 수립, 계약 변경 조정 및 지원, 대발주처 업무, 하자보수 관련 업무, 실행예산 검토, 현장관리
건축사업부	기술설계팀	T/K기술담당, CM담당, 리모델링담당
	영업견적팀	영업담당, 견적담당, T/K영업담당
	공사관리팀	사업부 경영계획 및 사업전략 수립, 계약 변경 조정 및 지원, 대발주처 업무, 하자보수 관련 업무, 실행예산 검토, 현장관리
(.....)		

다. 분류체계 평가

E 기업은 시공능력 10위 이내에 해당되는 대형 기업임에도 불구하고 직무 분류체계가 크게 미진한 상태이다. 업무분장에 나타난 직무분류는 팀별 담당 업무를 개괄적으로 구분한 수준에 불과한 것으로 보인다. 팀 단위(직종)에서 수행하는 업무의 범위와 내용이 포괄적으로 규정되어 있다. 기업의 규모로 볼 때 업무의 세분화와 전문화가 기대되는 수준이지만 “담당” 단위(직무) 업무들이 세분화되어 있지 못하다. 또한 업무분장(직무분류)의 기준이 일관적이지 못하여 업무 수행 단위들간의 위계(hierarchy)가 불명확하다. 즉, 팀 단위 업무와 담당 단위 업무들이 혼재되어 있다. 예를 들어, 기획 업무나 재경 업무는 기획실의 팀 단위(기획팀, 재경팀)에서 분장되었으나 인사 관련 업무는 별도 지원팀의 “담당” 단위에서 추진되고 있다. 토목 및 건축 사업부에서 팀 단위에서 수행되고 있는 영업·견적 및 공사관리 업무가 플랜트 부문에서는 “담당” 수준으로 분장되어 있다.

물론 기업의 규모와 사업의 내용에 따라 업무 수행 단위를 탄력적으로 운용하는 것이 효과적이다. 하지만 직무 수행 단위는 기구조직의 양적인 개념과는 달리 질적인 측면에서 분류되어야 한다. 환언하면, 다른 직무에 비해 상대적으로 업무량이 작고 전체 조직에 대한 기여도가 낮다 하더라도, 특정한 독립적인 업무활동으로서의 직무는 다른 직무들과 동일한 기준과 수준에서 분류되어야 한다. 다른 기업들과 매출액 비중을 비교해 보면 보다 명확해진다. <표 III-1>에 나타난 바와 같이, 2000년 중 E 기업의 플랜트 부문 매출액이 국내 총매출액에서 차지하는 비중은 21.2%인 반면, 플랜트 부문의 조직이 보다 세분화된 A, B, C, D 기업의 경우에는 각각 15.8%, 13.4%, 7.0%, 11.5%를 차지하였다. 이는 E 기업이 플랜트 부문의 직무를 실제 활동 내용에 따라 관리하는 측면이 다른 기업들에 비해 상대적으로 취약함을 반증한다.

결국, 기구조직에 의존한 분류 방식이 책임성을 명확히 하는 데에는 유효하지만 개별 직무들을 유기적으로 발전시키는 데에는 구조적인 장애요인이 될 수도 있다. E 기업의 직무분류 작업은 5~6년 전에 이미 시도되었으나 실용화되지 못하였다. 현재 직무분류 체계화의 중요성을 재인식하여 새로운 방식을 검토하고 있으나 기존 기구조직과 업무분장 수준을 탈피하지 못하고 있는 것으로 판단된다.

6) F 기업

가. 직무분류 구조

F 기업은 4본부, 9실(1연주소 포함), 71팀으로 조직되어 있으며, E 기업과 마찬가지로 팀 단위의 업무분장에 치중한 구조를 나타내고 있다⁸⁾. 각 본부와 실에 편성된 팀의 수는 편차가 심하여 철강 엔지니어링 본부의 경우에는 18개 팀이 소속·분류되어 있는 반면, 경영지원실, 해외영업실, 사업개발실 등에는 2~6개 팀이 한 실을 구성하고 있다.

나. 직무분류 방식

F 기업은 플랜트 중심의 사업구조를 보유하고 있으며 그 동안 비교적 안정적인 공급 물량을 확보해 오며 따라 직무 수행 체계의 변화 요인이 크게 작용하지 않았다. 직무분류를 보다 세분화하고 체계화함으로써 직무 수행의 효율성을 제고하고 기업의 경쟁력을

8) 2001년 현재

향상시키기 위한 유인력이 크지 않았던 것이다. 이에 따라, 업무분장이 E 기업에 비해서는 세부적일 뿐만 아니라 10위권 이내 대부분 기업들과 대등한 수준인 것으로 보이나 업무분장의 내용들이 개별 직무로 체계화되지 못한 수준이다. 사업의 특성상 엔지니어링 기능의 기여도가 높으므로 다른 기업들에 비해 이 부문의 직종과 직무가 큰 비중을 차지하고 있다.

<표 III-7> F 기업의 직무 분류체계(예시)

본부/실 (직렬)	팀 (직종)	업 무 (직 무)
경영기획실	경영기획팀	경영전략, 경영계획수립, 실행운영계획 수립, 전략혁신, 업체 동향조사, 기타 운영 총괄관리
	경영분석팀	재무, 예산, 경영실적 분석, 프로젝트관리, 주요 경영현황 관리
	회계팀	회계 총괄, 원가총괄 분석, 회계/원가 시스템 개발, 유형 고정 자산관리
	(.....)	
철강 엔지니어링 본부	사업지원팀	국내외 수주영업, 견적, 사업관리, 설계, 설비공급, 시운전, A/S, 감리, 기술 및 인력지원
	철강영업팀	발주정보 발굴 및 조사분석, 고객정보 유지관리, 수주영업 계획 수립, 입찰, 계약, 실적관리, 대관업무
	철강사업팀	설비계획, 사업관리(본부 프로젝트), 실행예산 편성, 원가계산 및 분석, 현장관리비 검토, 고객지원업무, 사후관리
	해외사업팀	해외사업관리, 프로젝트 조직 구성 및 인력지원, 해외 사업계획서 작성, 비용 관련 제안서 작성 지원, 견적 DB
	(.....)	
철강 건설본부	사업지원팀	시공 및 A/S 수행, 사업계획 수립 및 관리, 기술 관련 행정 업무, 사업관리, 고용보험 업무, 견적업무 지원 등
	(.....)	
(.....)		

다. 분류체계 평가

직무에 대한 개념이 명확하지 못함으로써 업무분장과 직무분류가 구분되지 못한 수준인 것으로 평가된다. 업무 분류 단위가 직종 수준에 머물러 있으며, 업무 분장은 직무로 대응시키기에는 지나치게 포괄적이고 팀들간에도 중복적으로 편성되어 있다. 업무 분장

에 근거한 직무분류 코드는 팀 단위, 즉 직종까지만 포함되어 있는 2~3단계 단순한 형태에 불과하다.

7) G 기업

가. 직무분류 구조

G 기업은 2000년 중 매출액 1조, 직원 수 840명에 이르는 대기업이나 다른 대기업들과는 달리 CEO 중심의 수평적인 조직을 운영하고 있다. 대부분의 대기업들이 5~6개 사업(본)부를 주축으로 하여 위계 조직을 형성하고 있는 반면, G 기업은 14개 “담당”(직렬)이 CEO 직할 조직으로 편성되어 있다. 14개 담당 조직은 22부(2실, 1연구소 포함)로 나누어지고, 세부 직무는 “과” 또는 “사업소” 단위 조직에서 분류되어 있다. 건축부문의 사업활동이 활발하여 이 부문의 직무가 큰 비중을 차지하는 구조를 나타낸다.

직무 분류상으로 특이한 측면은 주택 개발사업의 경우 3개 직렬 단위의 업무가 중첩되는 구조를 나타낸다는 점이다. 즉, 영업담당, 개발담당 및 주택담당 직렬이 밀접한 연관성을 지니는 직무를 수행하면서도 각각 별도로 조직되어 동일한 사업에 참여한다는 것이다. 영업담당에 속한 영업부(직종 수준)는 아파트 개발사업의 분양 관련 업무를 담당하고, 개발담당 개발사업부는 사업 정보를 수집하여 분석하여 사업 타당성을 검토하며 관련된 행정업무를 수행하며, 주택담당 주택사업부도 아파트의 재개발·재건축 또는 조합주택 사업에 참여하여 개발사업부와 동일한 업무를 수행하도록 분류되어 있다.

나. 직무분류 방식

G 기업의 직무분류가 조직도와 업무분장 체계에 따라 부차적으로 이뤄지고 있는 것은 다른 중견기업들과 동일한 양상이다. 한편, G 기업은 직렬 단위를 상대적으로 세분시키고 있는 반면 직종과 직무 단위를 오히려 포괄적으로 분류하여 대개의 경우와는 상이한 분류 방식을 적용하고 있다. 업무분장 규정에서도, 기획, 총무, 경리, 자재담당 부서의 업무는 “과” 단위에서 분장되었으나, 토목, 건축, 플랜트, 주택, 개발담당 등 사업부서의 직무는 “부” 단위 수준에서만 업무가 분장되어 있어 분류 수준이 비대칭적인 양상을 나타낸다.

<표 III-8> G 기업의 직무 분류체계(예시)

담당 (직렬)	부 (직종)	업 무 (직 무)
기획담당	기획실	기획업무(경영계획 수립, 경영실적 분석 및 평가, 기업환경 분석, 조직관리, 기획조사 및 심사 등), 전산업무(정보시스템 계획 수립 및 운영, 전산교육, 업무 소프트웨어 개발 등)
총무담당	총무부	총무업무, 관재업무, 인사업무
토목담당	토목업무부	수주업무, 관리업무
	토목부	시공계획업무, 손익분석, 하자보수 관련 실행예산 집행, 시공관리, 외주관리, 현장 기술업무, 현장인력관리 등
건축담당	건축업무부	수주관련업무, 계약관련업무, 수금 및 관리업무, 사업계획수립업무 등
	건축부	시공계획업무, 공사원가관리, 손익분석, 하자보수 관련 실행예산 집행, 시공관리, 현장 기술업무, 현장인력관리 등
	기전부	기전·설비공사 관련 시공계획업무, 손익분석, 하자보수 관련 실행예산 집행, 시공관리, 외주관리, 현장 기술업무, 현장인력관리 등
영업담당	영업부	자체사업 및 개발형사업 관련 분양, 홍보, 실적관리, 계약자관리, 입주관리, 용자 업무 등
	품질관리부	자체사업 및 개발형사업의 하자보수 관련 업무
견적담당	견적부	견적, 실행예산편성 및 확정, 표준단가 유지관리 등
	설계부	자체사업 및 개발형사업 관련 설계 기본계획 수립, 신공법 연구개발 업무 등
(.....)	(.....)	

다. 분류체계 평가

G 기업의 직무 수행의 중심점은 직렬 단위(“담당”)이다. 대다수 다른 기업의 경우, 직렬 단위는 사업본부(사업부) 조직을 형성하고 직종 단위가 실질적인 전문 업무를 수행하는 성향인 반면, G 기업은 14개 직렬 단위의 전문 기능을 강화한 체제를 보이고 있다. 소수 직렬 단위에 의한 위계적인 관리 형태(hierarchical management system) 대신 직렬 단위간 수평적 협조 관계(horizontal cooperative relation)를 중요시하고 있다는 측면에서 기업의 독자성을 관찰할 수 있다.

하지만, G 기업의 직무분류는 업무분장 수준에 머물러 있다. 직무의 개념이 유사한 업무 특성과 핵심 업무 내용들로 분류된 하나의 관리 단위로 받아들여지지 못하고 있으

며 사업 수행의 기본 단위로서도 응용되지 못한 상태이다. 또한, 세부적인 직종과 직무가 분류되어 있으나 대부분 1개 직렬에 2개 직종이 포함될 정도로 다른 기업에 비해 포괄적이며, 이에 따라 직렬과 직종의 업무 범위가 모호한 양상을 보인다. 직무와 업무에 대한 구분도 마찬가지로이다. 특히, “부” 단위 조직(직종) 이하에 “과” 단위 조직이 편성되지 않은 사업부서의 경우에는 해당 부서가 담당하게 되는 “업무들”만 열거되어 있을 뿐 업무 특성이나 핵심 업무를 중심으로 직무가 분류되어 있지 못한 실정이다.

8) H 기업

가. 직무분류 구조

H 기업은 2001년 시공능력 평가액 순위가 20위 내에 속하며 2000년 중 국내외 총 매출액 규모는 7,000억원에 이르는 대기업이다. H 기업의 직무분류는 직렬(“본부” 또는 “사업부” 조직) 및 직종(“팀” 조직) 단위를 중심으로 이뤄져 있다. 6개 직렬에 소속된 직종은 32개이며, 특히 기술영업 관련 직종이 세분화되어 있다. 관리지원 부문, 공사 부문, 기술영업 부문이 중심 직렬이며, 품질경영을 지원하는 기술연구소와 철구사업부 및 레저사업부가 별도로 조직되어 있다. 팀 단위 조직을 형성하는 직종이 전체 사업을 추진하는 기본 단위를 이루는 구조이다. 개별 직무는 해당 직종의 기본 업무를 구분하는 단위로 분류되어 있다.

나. 직무분류 방식

일반 건설기업들이 대개 건축, 토목, 플랜트 등 공종별로 직렬을 분류하고 있으나 H 기업은 기능에 따른 분류기준을 적용하고 있다. 즉, 사업부문을 “공사본부”와 “기술영업본부”로 구분하고 각 공종별로 필요로 하는 사업수행 기능들을 2개 직렬에 통합적으로 편성하고 있다. 건축, 토목, 플랜트 사업에 있어서, 공무 및 공사관리 관련 업무들은 공사본부에서 총괄적으로 수행하고 수주, 사업관리, 현장 예산관리, 개발영업 등 기술 및 관리 업무들은 기술영업본부에서 통합적으로 추진하는 방식을 운용하고 있다. 빌딩 및 주택 건설공사에 대한 개발 업무를 3개 직종으로 세분화시킨 점도 다른 기업들과는 상이한 면이다. 하지만 세부적인 직무분류 방식은 다른 대기업들과 마찬가지로 직무 개념에 의한 분류와 단순한 업무 분장 규정에 의한 분류를 혼용하고 있다.

<표 III-9> H 기업의 직무 분류체계(예시)

본부/사업부 (직렬)	팀 (직종)	업 무 (직 무)
관리지원 본부	총무팀	총무, 관제업무, 인사·교육 관련 업무, 현장 노무/보험 관련 업무
	법제팀	계약관련업무, 소송지원업무, 법률정보지원, 특허출원관리 등
	자금팀	자금수지계획수립, 자금조달 운영, 보증 및 사채 관련 업무, 현지 금융관리
	경리팀	경리일반, 현장경리
	구매팀	자재수급 계획수립, 구매조달관리, 자재시장조사, 자재참고관리 등
	비상계획팀	인력/물자 동원 및 비축 관련 업무
	건재팀	석재 생산시설관리, 석재 영업관리업무, ALC 생산시설관리, ALC 생산 및 판매업무
공사본부	공무팀	사업계획 및 현황 분석, 외주관리, 각종 보증서 관리, 현장자금 배정
	토목공사팀	공정 및 원가관리, 공사현황분석, 공사시행관리, 집행예산 관리 및 통제, 토목 하자보수, 토목 현장관리
	건축공사팀	공정 및 원가관리, 공사현황분석, 공사시행관리, 집행예산 관리 및 통제, 건축/플랜트 현장관리
	건설기계팀	장비운영 계획수립 및 실적분석, 중기계 인력관리, A/S 및 클레임 요청, 장비관리
기술영업 본부	영업1, 2, 3팀	국내수주관련 업무(1팀), 해외 수주관련 업무(2팀)
	토목환경팀	수주업무, 집행예산관련업무, 공동도급관련업무, 사업관리업무
	건축팀	수주업무, 집행예산관련업무, 사업관리업무, 현장인선업무, 직무교육
	플랜트팀	수주업무, 집행예산관련업무, 공동도급관련업무, 사업관리업무
	개발1, 2, 3팀	개발사업 관련 수주총괄업무, 수주정보 조사, 택지 매입관련 업무, 사업성 검토, 공사도급 계약체결, 인허가 업무
	설계팀	기본설계계획, 설계도서 검토, 기술지원 업무, 원가절감 기술개발, 용역업체 관리, 인허가 업무지원,
	(.....)	
(.....)		

다. 분류체계 평가

H 기업의 직무분류 체계는 대등한 직원 수를 보유하고 있는 G 기업에 비해 상대적으로 체계적인 형태를 나타내고 있다. 독자적인 분류 기준에 따라 직렬 단위가 기능적으로 대분류되었고 직종 단위는 공종과 업무 영역에 따라 분류됨으로써 보다 탄력적인 직무

수행 시스템을 구축하고 있다. 이를테면, 사업부문의 조직은 기본적으로 공종과 기능을 조합시킨 매트릭스(matrix) 구조를 형성하고 있으며, 직무도 이러한 조직구조에 따라 분류되고 있다. 이에 따라, “공사본부” 직렬에 속한 건축공사 직종은 “기술영업본부”에 속한 건축 직종과 기술적으로 및 기능적으로 연계되어 사업을 추진하게 되며, 세부적인 직무들도 위계적인 명령조직에 의하기보다는 기능적인 업무 수행 조직에 따라 재구성되어 있다. 또한, 토목환경과 플랜트 직종에서 사업관리 직무가 별도로 분류되어 시공 중심적인 직무 수행 과정에서도 관리 기능의 중요성이 인식되고 있는 것으로 판단된다. 하지만, 사업성 검토 직무는 건축부문의 개발사업에만 제한적으로 수행되고 있어, 사업 타당성과 경제성 분석의 직무가 SOC 민자사업 등 토목부문에서는 시행되지 못하고 있다.

H 기업의 분류체계는 고유한 직무의 개념을 적용한 독특성이 있으나 세부적인 직무 분류 단계에까지 구체화되지는 못하였다. 공사본부 직렬의 업무들은 상대적으로 직무 단위를 중심으로 분장되어 있으나 기술영업본부 직렬의 업무들은 단순 업무 단위로 나열되어 있다.

9) I 기업

가. 직무분류 구조

I 기업은 2000년 중 총 매출액이 3,000억원 규모이며 현재 약 430명의 직원을 보유한 중견기업이다. 2001년 8월 현재 11개 부(部) 1실(室) 16팀의 조직을 운영하고 있으며, 인사코드 시스템은 있으나 별도의 직무분류 체계를 적용하고 있지 않으므로 기구조직과 업무분장을 중심으로 직무분류 체계를 이해할 수 있다. I 기업은 G 기업과 유사한 형태의 직무분류 구조를 갖추고 있다. 즉, G 기업이 14개 직렬 단위를 주축으로 하고 이의 약 1.5배에 해당하는 22개 직종 단위를 조직하고 있는 비율과 마찬가지로 I 기업도 11개 직렬(“부” 조직)과 16개 직종을 분류하고 있다. 경영 지원 부서로는 업무부, 총무부, 비상계획부, 경리부 및 전산부가 편성되어 있고, 사업수행 부서로는 공무부, 개발사업부, 주택사업부, 건축부, 토목부 및 해외사업부가 직렬 단위로 분류되어 있다. 공무 직종은 건축(주택 포함)과 토목 공종 업무를 총괄하고 있으며, 설계 직종은 주택사업부에만 편성되어 있다.

나. 직무분류 방식

I 기업은 직무(업무)를 결제선에 따라 분류하고 있는 점이 특이하다. 실제로 업무분장 규정에는 각 업무별로 결제 경로를 명시해 두고 있다. 직렬과 직종 단위는 조직도에 나타난 기구조직에 따라 분류되며, 직무는 세부적인 업무분장을 재구성함으로써 분류될 수 있다. 직렬 단위를 비교해 보면, 주택사업부의 업무는 직종 및 직무 수준에서 세분화되어 규정되어 있는 반면, 건축부와 토목부 업무들은 직렬과 직종의 특성을 구체화시키지 않는 대신 공통적인 업무분장을 적용하고 있다.

<표 III-10> I 기업의 직무 분류체계(예시)

본부/사업부 (직렬)	팀 (직종)	업 무 (직 무)
총무부	총무	(부)동산관리, 문서관리, 서무업무, 물품관리 등
	인사	인사정책수립, 인사관리, 급여정책수립 및 관리, 연금/보험업무, 직업훈련, 복리후생
	문화교육	교육훈련, 기업문화
	기획조사	국내외 경제동향파악 및 정보분석, 사업타당성 분석, 조직관리업무, 인력운영계획 수립 및 관리
	경영관리	경영전략수립, 경영분석, 예산관리, 자회사관리
	홍보	홍보 및 광고 관련업무
	SOC	민자유치동향 파악, 민자 SOC 사업연구, 프로젝트 금융기법 연구, SOC 관련법규 연구
건축부	건축팀	공사수주업무, 입찰/견적업무, 기술관련업무, 관리(공사, 외주, 인사) 업무, 자체공사 비용산정
	A/S팀	A/S관련업무
	기전팀	기계전기관련업무
토목부	토목팀	공사수주업무, 입찰/견적업무, 기술관련업무, 관리(공사, 외주, 인사) 업무
	환경조경팀	환경조경관련업무
	중기담당	장비구매계획수립, 장비관리, 재물관리, 중기인력관리 등
(.....)		

또한, I 기업에서는 기획과 인사 관련 직무를 강조한 측면이 상대적으로 두드러진다. 즉, 기업 규모가 큰 G 기업과 H 기업의 경우 인사 관련 직무가 총무 직종 내에 소속되어 수행되는 반면, I 기업은 독자적인 인사 직종을 구분하여 관련 직무를 담당하도록 하

34 건설기업의 직무 분류체계 개선방안

고 있다. 건축부와 토목부내에 기획 또는 연구 관련 직무가 분류되어 있지 않는 대신 SOC 관련 조사 및 연구 업무가 총무부내에 배치되어 있다.

다. 분류체계 평가

I 기업은 대형업체에 비해 매출액 규모와 직원수가 현저하게 적은 수준이나 직무분류 체계에는 유사한 방식을 적용하고 있다. 하지만, 플랜트 사업에 참여하지 않는 점을 감안하면, 건축과 토목부문의 직렬은 대형업체보다 오히려 세분화되어 있는 반면 직종은 상대적으로 구체적이지 못한 양상을 보인다.

I 기업의 직무분류가 조직도에 근거한 결제 경로와 연계됨에 따라 직무 내용에 따른 분류기준이 약화되고 직급 또는 직위에 따른 직무 수행 방식이 강조되고 있다. 물론 결제 경로를 강조하여 직무 수행의 권한과 책임을 분명하게 규정함으로써 보다 효율적인 분업체제를 유도할 수도 있다. 하지만, 직무는 결제 항목을 중심으로 분류될 것이 아니라 건설사업 수행 과정에서 작업활동의 고유한 특성에 따라 구분되어야 한다. 결국, I 기업의 직무 분류체계는 경영지원 부문(총무 직렬)에서처럼 부분적으로는 체계화된 형태를 보이고 있으나 전체적으로는 직렬, 직종 및 직무의 업무 구분이 불명확하고 특히 직종 단위가 세분화되지 못한 것으로 평가된다. 또한 건축 및 토목부문에서 시공을 보다 효과적으로 수행하기 위한 사업관리 직무가 분류체계에 반영되지 못하였다.

10) J 기업

가. 직무분류 구조

J 기업은 360명의 직원을 보유하고 있으며 시공 능력 평가액 순위가 50위 이내에 해당되는 중견기업이다. 2001년 5월에 재정비된 조직 구조에 의하면, 6개 본부 조직 이하에 2개 실(室) 18개 부(部) 4개 과(科) 6개 팀이 분류되어 있는 중층조직을 관찰할 수 있다. 실질적으로, 관리본부, 공사관리본부, 건축사업본부 및 토목사업본부가 중심적인 직렬 단위를 형성하고 있으며⁹⁾, 여기에 14개의 직종 단위("부" 조직)가 집중되어 있다. 직종 단위까지는 A, B, C, E 기업과 같은 대형업체의 분류체계와 동일한 구조를 나타내고 있으나 세부 직무 단위는 이들 대형업체에 비해 구분이 명확하지 않다. 기구조직으로

9) 기구조직에는 그 외 운수사업본부와 문고사업본부가 편성되어 있다.

는 5개 팀이 이들 4개 직렬에 편성되어 있으나 세부 직무 단위와 일치하는 것은 아니며, 직무 단위는 구체적인 업무분장을 통해 재구성되었다.

<표 III-11> J 기업의 직무 분류체계(예시)

본부 (직렬)	부 (직종)	업 무 (직 무)
관리본부	총무부	문서관리 등 총무일반, 관재, 인사, 교육/훈련, 홍보 관련 업무
	경리부	자금기획업무, 자금집행 및 관리업무, 금융업무
	회계부	재무회계, 세무업무업무, 현장회계관리업무
	전산부	전산화 추진계획 및 실적관리, 프로그램 개발 및 유지관리, 전산장비 관리, 전산교육
건축사업 본부	개발사업부	장기투자사업 경기동향조사, 사업성검토, 사업계획수립, 개발사업관리
	건축부	실행예산관리, 외주공사관리, 시공관리, 현장자금관리, 원가관리, 사후관리, 현장인력관리
	기전부	설비관련업무, 전기관련업무
	품질안전부	품질안전관련 방침 수립 및 훈련
	마케팅부	분양관련업무, 사업관리업무, 시설관리업무, 고객관리업무
토목사업 본부	견적부	기준단가 조사 및 표준화 작업, 입찰내역서 작성 및 입찰결과분석, 입찰정보 지원
	업무부	수주 및 영업관련업무, 면허/보증 등 일반관리 업무
	토목부	실행예산관리, 외주공사관리, 시공관리, 현장자금관리, 원가관리, 사후 관리, 현장인력관리, SOC 민자관련업무
	토목기술부	수주관련 기술지원, 신기술 조사/연구
	환경사업부	환경관련업무
(.....)		

나. 직무분류 방식

J 기업의 직무분류 방식은 독자적인 특성을 나타내기보다는 대형업체들에 대한 벤치마킹을 통해 응용된 형태로 보인다. 관리 직렬은 일반적인 분류방식에 의해 총무, 회계, 경리 및 전산 직종으로 나누어졌으며, 사업부문의 건축 및 토목 직렬은 공종의 사업 특성을 반영하여 직종을 구분하였다. 건축부문에는 개발사업, 품질안전 및 마케팅 직종을 포함시켰으며, 토목부문에서는 입찰 정보를 지원하고 수주 관련 기술 지원을 원활히 하기 위한 견적 및 토목기술 직종이 별도로 분류되었다.

다. 분류체계 평가

J 기업의 직무 분류체계는 직렬과 직종 단위에서 안정적인 형태를 갖추고 있다. 대등한 규모의 I 기업이 보다 포괄적인 직렬 중심적인 분류체계인 것에 비해 J 기업은 직종 단위가 직무 수행의 중심축을 형성하고 있다. 18개 부(部) 조직을 중심으로 경영지원, 토목 및 건축 사업이 수행되고 있다. J 기업은 세분화된 과(科) 또는 팀 조직 대신 부(部) 조직을 중심으로 개별 업무들을 분장함으로써 직무 분류 범위를 기업 규모에 부합하도록 재구성한 것으로 보인다. J 기업의 직무분류도 대부분 기업들과 마찬가지로 개별 업무들을 단순히 나열한 형태이며, 작업활동들이 업무 특성에 따라 일정한 관리단위로 분류되는 단계에는 이르지 못하였다. 또한 기업의 사업활동 범위가 시공부문에 집중되어 있으므로 시공 전후의 엔지니어링 관련 직무는 배제된 양상을 나타낸다.

근본적인 문제는, J 기업의 경우 업무분장을 통해 기본적으로 직무가 분류되어 있으나 실제 사업활동에 역동적으로 활용되지 못하고 있다는 점이다. 최근 성장세에 있는 J 기업이 직무분류의 필요성을 인식하여 향후 독자적인 분류체계를 개발하고 직무분석에 활용할 계획을 세워두고 있으나, 기업환경이 급변해 온 지난 4년 동안 직무는 분류 내용과는 무관하게 실무적인 관행에 따라 수행되어 왔던 것으로 분석된다. 직무 관리체계에 근거하여 사업활동을 조정해 오지 못하였으며, 직무분류와 실제 업무 활동은 별개라는 인식이 잔존해 있었다. 이를테면, 시장환경과 기업활동 여건이 변화함에 따라 기업은 직무의 내용과 수행 체계를 조정하여 대응해 온 것이 아니라 기존 사업활동의 강도를 강화함으로써 대응해 온 것이다. 이에 따라, 직무 분류체계가 실용적인 측면에서 피드백을 통해 수정되고 보완되지 못하고 실제 업무 활동과 이원화된 양상을 보여온 것으로 판단된다.

(3) 사례 분석 종합

10개 건설기업을 대상으로 조사 분석한 내용들을 기업 규모별, 분류 형태별 및 기업의 주력 공종별로 종합해 볼 수 있다. 사례 조사의 결과를 그대로 일반화시키기는 어렵다 하더라도, 우리나라 건설기업들의 일반적인 특성과 분석 대상 기업들의 대표성을 고려해 볼 때 사례 분석 결과를 통해 유효한 시사점을 발견할 수 있을 것으로 판단된다.

1) 기업 규모별

사례 조사 대상 기업을 시공 능력 평가 순위를 기준으로 10위 이내 대형업체, 11위~20위의 대기업 및 31위~50위에 해당되는 중견업체로 구분하여 비교해 볼 수 있다¹⁰⁾. 분석 대상 기업 모두가 직무분류의 필요성에 대해서는 공통된 인식을 하고 있으나 분류 방식과 활용도의 측면에서는 차이가 있는 것으로 나타났다.

먼저, 대형업체들 대부분은 직무분류를 체계화하려는 실천력을 보유하고 있으며 실제로 독자적인 분류 체계를 활용하거나 현재 개발 과정에 있는 것으로 파악되었다. 즉, 다수의 대형업체들은 직무분류 체계화를 통한 인사관리 혁신을 추구하고 있으며, 이 과정에서 기업의 사업 수행 방식의 차이에 따라 독특한 직렬 및 직종을 구성하고 있다. 일부 기업의 경우, 직종과 공종(또는 상품), 직무와 업무, 직무와 응용기술 부문간 구분이 불명확한 사례를 관찰할 수 있었다. 또한 한편으로는 직무 중심으로 작업활동을 분류하고, 다른 한편으로는 단순히 관련 업무들을 나열함으로써 작업활동을 구분하는 분류방식이 혼용되기도 하였다. 결국 대형업체들은 다른 유형의 기업들(대기업, 중견기업)에 비해 보다 체계화된 방식으로 직무를 분류하고 있으나 총체적인 직무관리에 적극적으로 활용하지는 못하고 있는 실정이다. 향후 체계화된 직무분류에 근거하여 실증적인 직무분석과 경력관리 시스템을 구축할 필요가 있다고 판단된다.

20위 이내 대기업들은 독자적인 직무 분류체계를 보유하고 있지 않은 것으로 조사되었으며, 이에 따라 분류체계는 기구조직과 업무분장 규정에 의존한 상태이다. 직무분류 단계가 직렬 및 직종 수준에서는 대형업체와 동일한 수준이나 세부 직무는 업무활동의 구분 수준에 머물러 있는 것으로 분석되었다. 즉, 직무와 업무의 구분이 모호하여 일부 대형업체에서 관찰되었던 직무 중심 분류식과 업무 나열식 분류의 혼용 양상이 대기업 부류에서는 전반적인 양상으로 나타났다. 대기업들은 기업의 고유한 직무를 분류하는 것이 필요하다고 인식하고 있으나 인사관리 효율화 과정에 응용되는 수준은 크게 미약한 상태이다. 이러한 측면에서, 직원 수가 800명을 초과하고 연간 매출액이 6,000억~1조원에 이르는 대기업의 직무관리는 그 기반부터 체계화되어 있지 못하고 기업의 핵심 역량과 경쟁력을 강화하기 위한 경영 수단으로 활용되지 못하고 있는 것으로 평가된다.

중견기업들도 대형업체(또는 대기업)와 마찬가지로 직무분류의 필요성은 인식하고 있으나 분류 체계화의 파급효과에 대한 기대수준은 미약한 것으로 판단된다. 별도의 직무

10) 본 보고서에서 분석한 중견기업은 2개에 불과하나 실제로 참고한 기업은 4개이었으며, 유사한 분석 결과가 도출되어 나머지 2개 기업에 대해서는 세부적인 기술을 생략하였다.

분류체계가 개발되어 있지 못하므로 업무분장 규정에 의존하고 있으나 직무분류 단계는 직렬 또는 직종 단계에 머물러 있다. 대기업의 경우에 관찰되었던 바와 같이, 세부 직무를 업무활동과 동일시하고 있는 측면이 중견기업에서는 보편적인 양상으로 나타나고 있으며, 업무분장 규정도 직무 단위로 분류하기 어려운 단순 업무활동을 구분하고 있는 양상이다. 이에 따라, 중견기업은 업무 지시와 책임을 보다 효과적으로 전달하기 위한 수단으로 직무분류를 활용하려는 측면이 강하며, 분류 체계화와 세분화가 미진한 수준인 것으로 평가된다.

<표 III-12> 기업 규모별 직무 분류체계 종합 평가

구 분	대형업체(10위 이내)	대기업(11 ~ 20위)	중견업체(31 ~ 50위)
직무분류 필요성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> · 직무분류의 필요성 인식 · 대개 분류 체계화에 대한 인식과 실천력 보유 	<ul style="list-style-type: none"> · 직무분류의 필요성 인식 · 분류 체계화에 대한 인식과 실천력 부족 	<ul style="list-style-type: none"> · 직무분류의 필요성 인식이 상대적으로 부족 · 분류 체계화에 대한 이해부족
분류체계 보유상태	<ul style="list-style-type: none"> · 독자적인 분류체계 활용 또는 현재 개발 중 	<ul style="list-style-type: none"> · 미보유 	<ul style="list-style-type: none"> · 미보유
분류방식	<ul style="list-style-type: none"> · 직렬, 직종, 직무 단위로 분류 · 일부 기업은 분류체계 활용 · 일부 기업은 직종과 공종(상품), 직무와 업무, 직무와 기술간 구분 불명확 · 기업들간 상이한 분류 기준 적용 · 직무분류와 업무 나열식 분류 혼용 	<ul style="list-style-type: none"> · 주로 직렬, 직종, 업무 단위로 분류 · 조직도와 업무분장 규정에 의존한 분류체계 · 직무와 업무간 구분 불명확 · 기업들간 상이한 분류 기준 적용 · 직무분류와 업무 나열식 분류 혼용 	<ul style="list-style-type: none"> · 직렬 또는 직종 중심적인 분류구조 · 조직도와 업무분장 규정에 의존한 분류체계 · 직무는 업무와 동일시 · 직렬과 직종 분류는 대형업체들과 유사한 방식 적용 · 기업간 상이한 기준 적용 · 전적으로 업무 나열식
평가	<ul style="list-style-type: none"> · 다수 기업이 직무분류 체계화를 통한 인사관리 혁신을 추구하고 있음 · 분류기준의 특이성이 중견기업들보다 강함 · 분류체계를 갖추고 있으나 적극적인 적용 미흡 · 분류체계에 의한 직무분석과 경력관리 시스템 구축 필요 · 엔지니어링 관련 직무활동이 세분화되지 못함 	<ul style="list-style-type: none"> · 직무분류 체계화를 통한 인사관리 효율화 추진 미약 · 기업의 특수성이 반영된 분류구조 · 분류체계 활용도 미약 · 직무분석과 경력관리 시스템 구축 방안 수립 필요 · 시공 중심적인 직무활동의 분류에 집중 	<ul style="list-style-type: none"> · 직무분류 체계화를 업무지시 체계화 수준에서 이해하고 활용하는 경향 · 대형업체 분류체계를 차용하게 되므로 기업의 특이성이 뚜렷하지 않음 · 업무분장 수준에서 활용 · 분류 체계화와 세분화가 필요 · 시공 중심적인 직무 분류체계

2) 주력 공종별

분석 대상 10개 건설기업들을 2000년 공종별 매출액 기준으로 상대적으로 구분하여 보면 세 부류로 구분된다. 건축부문 비중이 70% 이상을 차지하는 C 기업과 G 기업 부류, 플랜트부문 비중이 상대적으로 두드러지는 E 기업과 F 기업 부류, 그 외 일반적으로 건축부문과 토목부문 비중이 약 2:1정도를 차지하는 A, B, D, H, I 기업들이 세 번째 부류에 해당된다.

선형적으로는 주력 공종의 비중이 크게 상이할 경우 사업을 수행하는 방식이 다르고 직무를 분류하는 방식도 차별화될 것으로 짐작되었다. 하지만 실증분석 결과, 국내 일반 건설기업들은 공종별 사업 비중에서 차이가 있더라도 직무 분류방식은 유사한 것으로 나타났다. 예를 들어, F 기업은 플랜트부문의 매출액 비중이 전체의 약 3분의 2를 차지하였고 C 기업의 건축부문 매출액 비중은 4분의 3을 능가한 만큼 주력 공종에 대한 집중도가 높으나 이로 인한 구조적인 차별성은 크지 않은 것으로 보인다. F 기업이 주력하고 있는 상품의 경우, 사업관리 및 설비 분야의 엔지니어링 직무에 대한 수요가 크므로 별도의 엔지니어링 직렬(본부)을 편성하고 설비 분야별로 직종을 분류하였다. 하지만 이러한 분류구조의 차이는 상품의 특성에 따라 특정한 직렬 또는 직종을 단순히 추가한 것에 불과한 것으로 분석된다. C 기업의 경우, 건축부문에 특화된 정도가 현저히 높다 하더라도 이러한 매출액 비중의 차이가 실제적인 직무 분류방식에는 별다른 영향을 끼치지 않은 것으로 판단된다. 주력 공종의 특성에 따라 직렬, 직종 및 직무 단위의 구성과 운용 방식이 달라질 수도 있다. 그러나 C 기업을 비롯한 국내 기업들은 공종별 또는 상품별 전문화와 이에 부합하는 직무 수행 방식의 변화를 체계화시킬 동기를 찾지 못한 것으로 이해된다. 기업간 일반적인 조직구조의 차이에 의한 특성이 주력 공종 또는 상품의 차이에 의한 직무 분류체계의 특이정보다 더 크게 작용하고 있는 것이다. 이러한 현상은 국내 일반 건설기업이 특정 공정과 상품의 생산에 집중하여 매출액 비중이 상대적으로 높다 하더라도 이에 따른 직무의 분류와 수행 방식이 전문화되어 있지 못한 측면을 반영하고 있다.

(4) 건설기술인협회의 직무 분류체계

건설기업들의 독자적인 직무 분류체계는 해당 기업의 사업구조와 경영 전략의 특성에 따라 상이한 양상을 나타내므로 기업들간 호환성 또는 산업 차원의 범용성은 미약하다.

<표 III-13> 건설기술인협회의 직무 분류체계

직무분야	전문분야	공 사 종 류		담당업무
		대분류	소분류	
기계	일반기계 공조냉동기계 건설기계 용접 생산기계	도로 고속도로 교량 공항	토공 미장,방수 석공 도장	계획 조사 측량 연구
금속	비파괴검사관련종목	댐	조적	건설기술정보처리
전기	철도신호 건축전기설비	간척·매립 단지조성	비계·구조물해체 창호	설계 설계감리
전자	공업계측제어	택지개발	지붕·판금	시공
토목	토질및기초 건설재료시험 토목구조 항만및해안 도로및공항 철도 철도보선 수자원개발 상하수도 농어업토목 토목시공 토목품질시험 측량및지형공간정보	농지개량 항만관개수로 철도 지하철 터널 발전소	철근·콘크리트 철물 기계설비 상·하수도설비 보링·그라우팅 철도·궤도	공사감독 시험 검사 안전점검 정밀안전진단 책임감리원
		쓰레기 소각로 폐수종말처리장 하수종말처리장 산업시설 환경시설 저장·비축시설 준설 상수도(정수장) 하수도 조경 공연·집회시설 관람장(운동경기) 전시시설(전시장)	수중 조경식재 조경시설물설치 건축물조립 강구조물 온실설치 철강재설치 삭도설치 승강기설치 가스시설시공	포장 유지관리 조경식재 조경시설물설치 건축물조립 강구조물 온실설치 철강재설치 삭도설치 승강기설치 가스시설시공
건축	건축구조 건축기계설비 건축설비 건축시공 실내건축 건축품질시험	공업청사 공동주택 송전 변전 측량 지도제작 기타	공 온돌시공 시설물유지관리 측량 지도제작 철강재생산 레디믹스트콘크리트 아스팔트콘크리트 화약관리자(발파) 소방설비 기타	기타
광업자원	화약류관리 광산보안 지하수		특정 열사용기 자재 시공	품질관리자
국토개발	도시계획 조경			화약관리자
안전관리	산업 안전 건설 안전 소방설비			강의
환경	대기 관리 대기 환경 수질 관리 수질 환경 소음 진동 폐기물 처리			기타
산업응용	공장 관리 공정 관리 승강기			
교통	교통			

자료 : 한국건설기술인협회, <http://www.kocea.or.kr>

한국건설기술인협회는 산업 차원에서 기술인력의 경력을 관리하기 위하여 <표 III-13>과 같은 직무 분류체계를 적용하고 있다. 직렬, 직종, 직무 단위로 단계적으로 구체화시키지는 않았으나 기술자 개인의 경력을 공종, 전문분야(기술) 및 공사 종류와 조합하여 코드화하고 있다.

이러한 분류체계는 개인의 경력을 증명해 주는 것이 목적이므로 직무 내용에 따른 분류가 아니라 독립적인 공종, 기술, 시설물과 담당 업무를 연계시키려는 방식에 따른 것이므로 기업의 인적 자원관리 체계에는 효과적으로 적용되지 못하고 있다. 더욱이 개별 기업마다 직무의 개념과 분류방식이 상이한 상태에서 개인이 담당하는 업무를 기업의 직무체계에 직접적으로 연계시키기가 용이하지 않은 실정이다. 기업은 사업 수행 방식의 특성에 따라 단계별로 요구되는 직무를 체계적으로 분류하여 적용시킬 수 있는 기본 틀을 필요로 하기 때문이다.

IV. 기존 직무 분류체계의 문제점과 원인 분석

1. 문제점

(1) 분류의 비체계성

기업활동에 요구되는 직무를 체계적으로 분류하고 직무 수행의 효율성을 제고하기 위해서는 기업의 특성에 따라 다양한 관리방식을 적용할 수 있다. 현재 기업이 적용하고 있는 분류체계의 문제점은 단일 체계를 형성하지 못하였다는 점이 아니라 체계적으로 분류되지 못하였다는 측면에 있다.

첫째, 직무의 단계별 분류 기준에 일관성이 미흡하며, 직무분류의 개념과 활용도에 대한 총체적 이해가 부족한 것으로 판단된다. 예를 들어, 대형업체들 가운데에서도 B 기업의 경우, 직무에 해당되는 소분류에서 업무단위와 공종이 혼용되었으며, E 기업은 사업수행 부문(토목공사, 건축공사 등)의 중분류(직종)에 상품을 나열함으로써 일반지원 또는 사업지원 부문의 중분류 기준과 불일치한 면을 보이고 있다. 또한 B 기업과 E 기업은 공종과 직무의 개념을 명확히 구분하지 않은 상태에서 직무를 구분하고 있으며, C 기업은 공사 수행 방식 또는 사업 형태와 직무를 혼용한 측면을 나타내기도 하였다. D 기업은 업무와 직무를 명확히 구분하지 않은 상태에서 업무분장을 분류하였으며, 이러한 양상은 대기업과 중견기업들의 경우에는 일반적인 현상이다.

둘째, 직무간 연계성이 미흡하여 조직활동의 시너지 효과를 활용하지 못하고 있다는 점이다. 이는 개별 직무들이 단편적으로 구성되었기 때문이다. 즉, 대부분 기업들의 직무 분류체계가 개별 직무들을 단편적으로 나열한 상태이며, 사업 수행 단계에서 유기적으로 연계되는 방식으로 분류되지 못한 상태이다.

셋째, 업무분장과 직무분류가 혼동되어 직무분류의 본래 목적이 지시 전달 또는 결제선 체계로 곡해되거나 비체계적인 양상으로 나타나기도 하였다. 독립적인 분류체계를 구축하지 않은 기업들 모두가 업무분장 코드를 직무분류 코드로 대응하고 있는 실정이며, 이에 따라 직무 수행의 원활한 흐름보다는 업무지시의 원활한 소통에 보다 큰 비중이 전달되는 양상을 나타내고 있다. I 기업의 경우, 업무분장 자체가 결제선 계통을 중심으로 분류된 점이 대표적인 현상이다.

(2) 직위 또는 조직체계 중심의 직무분류

업무분장이 직위 또는 조직체계 중심으로 형성되어 직무 분류체계가 직무 중심으로 편성되어야 하는 기준이 모호한 것으로 판단된다. 별도의 직무 분류체계가 마련되어 있지 않은 대부분 기업들은 조직도에 편성된 해당 부서를 중심으로 업무분장을 명시하고 있다. 이를테면, 직무가 분류되고 해당 직무(들)을 수행하기 위해 조직 또는 관리단위(부, 팀, 파트)가 구성되는 것이 아니라 기존 조직체계나 개편된 조직에 맞추어 직무를 부여하는 방식이 일반적으로 활용되고 있다. 이에 따라, 특정 사업이 관련 직무들의 연계성을 활용함으로써 보다 효율적으로 수행될 수 있는 방식이 경직된 지휘 계통의 조직 체계에 의해 통제될 수도 있다.

한편, 조직 운영과 체계 유지에 필요한 일반적인 업무들이 특정한 핵심 업무를 중심으로 한 직무보다 우선적으로 수행되기도 하였다. 특히, 중견기업들은 조직체계에 따라 팀단위의 직종을 구분하였으나 세부 작업 활동 내용들은 특정한 핵심 업무를 중심으로 한 직무와 단편적인 일반 업무를 혼용하고 있다. 또한, 직무분류와 내용이 명확하지 않은 상태에서 사람과 직위 중심으로 인력을 채용하여 직무 범위와 수행 과정이 조정된 양상을 보이기도 하였다.

(3) 사업 수행 초기단계 직무 비중 취약

건설 생산활동의 범위가 확대될 것이지만, 현행 분류체계는 사업 수행의 초기단계인 엔지니어링(soft) 기능의 직무 비중이 취약한 것으로 파악된다. 대형업체 또는 대기업의 경우에도 기획 및 사업타당성 분석의 기능들은 본사의 경영지원 기능에만 국한되어 있으며, 사업부문의 주력 직종 또는 상품에 대해서는 수요 창출 기능의 직무가 편성되지 못한 상태이다. 가장 선진적인 분류체계를 구축하고 있는 A 기업의 경우, 사업부문에서 직종별 프로젝트관리 기능이 강조되고 있으나 다른 기업들은 건적 기능에 사업관리 기능을 일부 포함시키고 있으나 사업 전체를 총괄적으로 기획하고 관리하는 직무가 독립적으로 분류되지 못한 실정이다. 즉, 본사 단위의 경영 지원 기능은 충분히 확보되어 있으나, 정작 사업 수행의 타당성, 수익성, 사업 창출력 등과 관련된 직무들은 고부가가치를 창출해 낼 수 있는 기능임에도 불구하고 저평가되고 있다. 시공 중심적인 사업구조를 유지하고 있거나 플랜트 설비분야의 사업을 수행하지 않는 중견기업의 경우 이러한 현상이 심화되어 있다.

(4) 기업간 호환성 결여

개별 기업들이 독자적인 분류체계를 유지하고 있어, 한편으로는 기업의 인사관리 노하우가 개발되고 승계되는 측면이 있으나, 다른 한편으로는 기업간 호환성이 결여됨으로써 기술인력풀을 공동으로 관리하기 위한 사회적 비용이 증가하고 경력직 인력을 고용할 경우 기업의 이중적 비용과 노력이 소모되고 있다.

또한, 동일한 작업활동을 수행하는 직무(직종)가 기업에 따라 분류 수준이 상이하어 상호 정보 교환에 장애가 발생할 수도 있다. 예를 들어, A 기업과 C 기업은 기획, 인사 업무를 직종(중분류)에 분류하여 경영혁신, 전략, 인력개발 등 세부 직무들을 수행하도록 편성하고 있으나 B 기업은 기획과 인사 업무를 일반행정이라는 직종에 포함시키고 있으므로, 행정, 인사, 기획 업무에 대한 상호간의 이해도가 상이함을 나타낸다.

2. 원인분석

(1) 직무관리에 대한 인식 부족

근본적인 원인은 직무관리의 중요성에 대한 기업의 인식이 부족하다는 점에 귀착된다. 이제까지 전반적인 조직구조가 체계적인 직무분류를 필요로 하지 않았으며, 이에 따라 기업은 지시 전달체계와 조직도상의 업무분장 체계로 만족해 올 수 있었다. 단기적인 효과가 가시화되지 않는 직무관리에 대한 관심도와 투자 우선순위가 낮을 수밖에 없었던 것이다. 이러한 현상은 직무관리를 수행해 온 과정에서 보다 분명해진다. 국내 기업들의 직무관리는 인사과에서 담당하고 있다. 하지만, 이제까지 인사관리는 주로 '직무' 중심적이기보다는 '사람' 중심의 인력채용과 배치에 주력해 왔다. 또한, 수주 중심적인 사업구조도 직무 중심적인 인력관리를 저해해 온 경향을 내포하고 있다.

(2) 조직체계 중심으로 직무관리 및 경력개발 프로그램의 부재

기존 직무 분류체계의 문제점 발생원인은 또한 경력개발 프로그램(CDP, Career Development Program)이 구축되지 못한 점과 연계되어 고찰될 수 있다. 즉, 대부분의 건설기업의 경우, 직무분류, 교육 및 훈련 프로그램, 경력개발 프로그램 등이 상호 연계성을 가지지 못한 채 단절적으로 실시되고 있는 실정이다. 중장기적으로 필요한 직무를

개발하고 이를 수행하는 직원의 경력을 관리하거나 개발해 주는 일련의 과정이 체계화되어 있지 못하다. 이에 따라, 직무 분류 자체가 조직 구성을 위하여 형식화되었고 직무 관리를 위한 실질적인 운영 체계를 갖추지 못하였다. CDP를 통하여 직무 체계와 인력 개발 프로그램이 연계되지 못함으로써 직무 분류 체계화의 유인력이 상쇄될 수밖에 없었다. 직원들이 CDP에 따라 자신의 경력을 개발하고 조직은 직원들의 경력개발 방향과 내용을 제시함으로써 조직과 개인의 역량이 상승효과를 불러일으킬 수 있다. 하지만, 직무 분류체계가 실효성을 가지지 못할 경우 조직은 직무 중심적인 인력관리 프로그램을 제시할 수 없으며, 직원들은 어떠한 직무 수행 경로를 통해 자신의 경력을 개발시켜 나아가야 할 지를 명확하게 판단하기 어렵다. 결과적으로 직원들의 개별적이고 산발적인 경력 개발의 노력은 직무관리의 체계화라는 조직의 목적과 무관하게 진행될 수 있다.

(3) 시공 중심의 사업구조로 직무 범위 제한

대부분 기업들의 현행 직무 분류체계가 시공 중심으로 구성되어 있는 것은 기업 활동이 시공 중심적인 사업구조에 의해 제한되어 있기 때문이다. 한편으로는 설계-시공 분리형 입찰제도와 가격 중심의 경쟁 여건에서 기업의 엔지니어링 역량을 향상시킬 수 있는 제도적 유인력이 미약하였으며, 다른 한편으로 기업의 입장에서는 그 동안 시공부문에서만도 충분한 수익성을 확보할 수 있었으므로 사업구조를 전환할 필요가 없었다. 그리하여, 기업은 시공부문에서 경쟁력을 확보하고 매출 규모를 증대시키기 위한 직무를 우선적으로 확대해 왔으며 건설활동의 범위가 확대되고 있는 시장 여건의 변화에도 불구하고 직무 수행 범위를 제한해 온 결과에 이르게 되었다.

(4) 단기 수주 중심의 기업 경쟁방식

또한 기존의 기업 경쟁 방식에 의해 직무관리의 중요성이 간과해 온 측면을 지적할 수 있다. 즉, 기업들이 핵심 역량을 개발하고 핵심 또는 전략 상품을 중심으로 경쟁력을 확보하려는 노력보다는 일반 상품을 대상으로 대외 교섭력에 근거한 영업력을 강화하여 경쟁력 우위를 확보하려는 노력을 배가해 왔기 때문이다. 대부분 기업들이 단순 반복적이고 요행에 의한 물량 확보 우선적인 수주 활동에 집중해 옴으로써 보다 효율적인 직무관리를 통한 관리 및 생산 기술력의 차이가 별다른 경쟁력의 차이를 발생시키지 못한 실정이었다.

(5) 행정적 필요에 의한 직무관리 체계

개별 기업이 독자적인 직무 분류체계를 구축하여 독특한 직무관리 시스템을 운영하는 것은 기업 경쟁력을 강화시키는 것이므로 바람직한 현상이다. 하지만, 현재 대부분 건설 기업들이 독자적인 직무 분류체계를 고수하는 것은 체계화된 직무 분류체계에 근거한 독특한 직무관리 시스템을 구축하기 위함이라기보다는 업무 분장과 인사카드 기록 차원에서 행정적인 필요에 따른 것으로 분석된다. 이를테면, 대부분 기업들이 직원들의 경력 관리를 고유의 인사관리 시스템에 따라 코드화하고 있으나 정작 직원이 수행하는 직무에 대해서는 체계적으로 분류하여 코드화시키지 않고 있는 실정이다.

V. 직무 분류체계의 개선방안

직무 분류체계는 그 동안 건설사업관리(CM)와 관련하여 논의되어 온 프로젝트 분류체계(PBS)와는 구분된다. 프로젝트 분류체계는 일반적으로 목적물 위주의 표준분류체계와 작업과정 위주의 표준분류체계를 혼합하여 활용된다(한국건설산업연구원 1996). 프로젝트 분류체계는 특정한 시설물을 생산하기 위해 시설물을 구성하는 부분 요소, 생산활동의 기능, 복합작업 내용 및 요소작업 내용을 포함하고 있다. 반면에, 직무 분류체계는 기업이 수행하는 전반적인 사업활동들을 수행 과정에 따라 특징적인 작업 단위와 범위로 구분하여 특징화 짓는 포괄적인 개념이다.

기존 직무 분류체계를 개선해 나아가기 위해서는 먼저 건설 생산활동의 범위와 요구기능을 고찰할 필요가 있다. 또한 사례 분석을 통해 확인된 사항들을 개선하기 위한 기본원칙에 근거하여 개선방안을 수립하는 것이 바람직하다.

1. 건설 직무 범위와 요구기능의 변화

(1) 건설 직무 범위

건설 직무 범위는 건설 사업활동 범위와 일치한다. 기업의 사업활동을 어떠한 범위에서 수행하느냐에 따라 직무 수행 범위가 결정된다. 기업이 건설 사업활동의 범위를 시공 부문으로 제한할 경우 직무 분류체계는 시공활동에 국한될 수밖에 없다. 국내 건설기업들은 그 동안 협의의 건설활동에 주력해 옴으로써 광범위한 건설 사업활동들을 제한해 왔으며 직무 수행 방식을 탄력적으로 적용해 오지 못하였다. <그림 V-1>에 나타난 바와 같이, 건설 사업활동을 광의의 개념으로 확장할 경우 기업은 기획, 사업타당성 검토, 사업 실행 계획 수립, 설계 등 다양한 엔지니어링 활동들을 수행할 수 있으며 직무 수행 범위의 확장에 따라 직무들간 상호보완적인 시너지 효과를 기대할 수 있다.

<그림 V-1> 건설사업의 생애주기와 건설활동의 범위



자료 : 「통계로 본 한국의 건설산업」, 한국건설산업연구원, 2001

(2) 직무 수행 요구기능의 변화

건설활동의 범위가 확대되어 가고 고부가가치 창출을 위한 사업구조를 조정해 나아감에 따라 요구되는 사업 수행 기능들도 변화되고 있다. 즉 광의의 건설활동을 전제로 할 때, 사업 수요를 발굴하고 투자비 조달 방안을 수립할 수 있는 수요 분석, 수익성 검증, 사업타당성 검증, 사업금융, 개념 설계 능력이 강화되어야 할 것이다. 사업 수행 계획을 보다 효과적으로 수립하기 위해서는 사업 기획 및 전략, 종합사업관리와 관련된 직무 수행 능력이 요구된다. 또한 시공부문에서도 시공 기획과 총괄적인 관리 능력이 향상되어야 한다.

이러한 맥락에서, 건설 사업구조가 변화함에 따라 요구되는 직무 수행 능력이 확대되고 세분화될 것이며, 기존에 수행되어 온 직무들이 재분류·재배치되거나 새로운 직무들이 부각될 것이다. 새로운 직무 분류체계는 이러한 요구기능의 변화를 수용할 수 있어야 한다.

2. 직무분류 체계화의 쟁점사항

(1) 사업 구조조정을 통한 경쟁력 강화

건설산업과 기업의 사업 구조조정은 돌이킬 수 없는 시대적 요구이다. 단지 관건은 구조조정을 통하여 경쟁력을 강화하는 것이다. 직무체계를 개선하려는 노력은 이러한 경쟁력 강화의 측면에서 추진되어야 한다.

국민경제에 대한 건설업의 기여도가 저하하는 추세이며, 건설 생산활동의 부가가치도 하락하는 추세를 보이고 있다. 건설 생산활동에 대한 사회적 선호도도 저하하는 등의 환경 변화가 지속될 것으로 전망되며, 사업 구조조정을 통한 기업의 혁신과 전략적 대응력이 생존의 중요한 결정요소로 작용할 것으로 예상된다. 즉, 건설산업의 국제적 개방과 업역 확대에 대응하여 기업이 경쟁력을 강화하기 위해서는 기업활동과 사업 내용과 구조를 근본적으로 조정 나아가야 한다. 기존의 생산방식을 개선, 조정 또는 혁신하기 위해서는 기업의 고유한 직무 체계를 재정비하여 효율적으로 운영할 수 있는 방안을 마련해야 한다.

또한, 기업이 사업 구조조정 과정에서 핵심 역량을 강화하기 위해서는 핵심적인 직무 수행에 집중해야 하며, 이를 위해서는 핵심적인 직무를 개발하고 육성할 수 있는 체계가 마련되어야 한다.

(2) 인사관리의 효율화

중장기적으로 인력의 채용, 교육, 평가, 보상 등을 포괄하는 체계화된 관리 시스템을 구축하기 위해서는 직무 분류체계의 재정비가 필수적이다. 인사관리를 전산화하고 기업 차원 또는 범기업 차원의 인력풀에서 개인의 경력을 관리하기 위해서는 과거 수행한 직무와 향후 수행해 나아가고자 하는 직무에 대한 정보가 일관된 체계에 따라 분류되고 관리되어야 한다.

(3) 산업차원의 인프라 구축

산업차원에서 인력관리에 필요한 기업의 거래비용을 절감시킬 수 있는 직무분류 인프라를 구축할 필요가 있다. 독자적인 분류체계를 구축하여 이미 경쟁력을 확보하고 있는 몇몇 대형업체(또는 대기업)를 제외한 대부분 중견 규모 이상 건설기업들은 자체적인 개발 역량이 부족하므로 산업차원에서 기본 틀을 제시하고 개별 기업이 응용할 수 있도록 하는 것이 바람직하다. 즉, 산업차원에서 공유할 수 있는 직무 분류체계 모델을 제시함으로써 이들 기업들이 공통적으로 활용할 수 있는 인프라를 제공할 수 있을 것이다.

또한 자체적인 개발 능력이 있는 일부 대기업의 경우에도 보편적인 분류체계(안)에 근거하여 기업의 특수한 모형을 구축할 수 있으며, 본 연구에서 제시하는 분류기준의 직무단계까지는 공통적으로 적용하고 보다 세부적인 업무 내용들은 기업의 관리 역량에 따라 응용될 수 있을 것이다.

3. 개선방안의 기본원칙

직무 분류체계를 개선하기 위하여 다섯 가지의 기본원칙을 고려할 수 있다.

첫째, 건설 생산활동을 수행하기 위해 필요한 '체계화된 업무' 중심으로 직무를 분류해야 한다. 사례 조사에서 살펴본 바와 같이, 기존의 체계가 직급, 직위 또는 사람 중심으로 직무를 분류할 것이 아니라 건설 활동에 필요한 직무를 먼저 분류하고 이에 적합한 사람만을 채용하고 관리해 나가는 인사관리 원칙이 적용되어야 한다. 직무 수행의 효율화를 위한 분류체계는 이러한 원칙에 근거하여야 한다. 조직관리나 결체선의 책임성을 명확히 하기 위해 조직도에 맞추어 직무를 분류하기보다는 효과적인 직무 분류체계에 따라 조직관리 방식을 결정해야 한다.

둘째, 직무간 연계성이 강화되어야 한다. 유사한 또는 동일한 직무가 조직 편성에 따라 중복되는 경우를 개선하여 유사한 기능의 직무를 통합하여야 한다. 또한, 이질적인 복합 직무를 분화시키거나, 산업 환경 변화와 이에 대응하기 위한 전략이 변화함에 따라 새로운 직무를 부여하여야 할 것이다. 건설 생산과정이 복합적인 특성을 고려하여 다양한 직무들이 상호 효과적으로 연계될 수 있도록 분류되는 것이 바람직하다.

셋째, 경력관리 중심의 직무 분류체계가 개발되어야 한다. 즉, 개별 직무 단위가 직원의 경력을 명확하게 표현할 수 있어야 한다. 직무 순환이 직원의 경력관리에 효과적으로

기여할 수 있어야 할뿐만 아니라 기업이 유능한 인적자원을 효율적으로 육성하고 관리해 나아갈 수 있어야 한다.

넷째, 직무 분류체계는 지식기반 경영체계를 구축하는 방향과 일맥 상통하여야 한다. 즉, 정보화와 첨단산업화의 경제 여건 속에서 건설 생산활동에 대한 지식기반 체계를 구축하여야 한다는 것이다. 기업이 보유한 인적, 물적 자원을 보다 효율적으로 활용하기 위한 관리방식을 제도적인 측면과 생산과정에서 활동 주체들을 직접적으로 관리하는 운영적 측면에서 재정비하여야 할 것이다. 건설 기업의 기존 직무관리 체계가 분산된 다양한 자료와 정보를 수집하고 나열하는 데에 주력해 온 반면, 향후에는 직무 수행에 관한 체계화된 지식과 정보에 근거하여 보다 효과적인 직무체계를 설계하는 측면에 역점을 두어야 한다. 건설 생산활동이 고부가가치를 창출하기 위해서는 기술과 지식을 기업의 경영전략에 맞추어 효과적으로 재가공할 수 있는 기업조직과 관리방식이 중요하며, 인사관리 체계도 이러한 여건에 따라 재구축되어야 할 것이다.

다섯째, 직무 분류체계는 인사관리 업무의 전산화와 병행하여 추진되어야 한다. 직무 분류가 일관된 기준에 따라 작성되어 개인이 조직의 인사관리 시스템을 통해 전산화되도록 체계화되어야 한다. 또한 기록된 분류 정보가 향후 구체적인 직무분석, 직무평가, 직무설계, 교육, 임금, 승진 등 포괄적인 인사관리 체계에 유기적으로 활용될 수 있도록 전산화되어야 한다.

4. 개선방안

(1) 기본 구조

사업 수행 단계(PLC)와 조합된 직무 분류체계를 구축하여, 사업 수행 단계에 따라 필요한 직무들의 연계성을 강화하고 핵심적인 직무를 개발해 나아가는 것이 바람직하다. 사업 수행 단계를 8단계, 즉 기획 및 사업타당성 검토 단계, 사업 실행계획 수립 단계, 견적 단계, 설계 단계, 계약 및 구매 단계, 시공 단계, 유지보수 단계로 구분하고 모든 단계에 포괄적으로 투입되는 경영관리 지원 기능은 별도로 분류하였다.

총괄적으로 3개의 직군, 13개의 직렬, 42개의 직종 및 220여개의 직무로 분류하였다. 직군은 현장소장을 중심으로 한 종합직군, 관리사무직군 및 기술직군으로 구분하였다¹¹⁾.

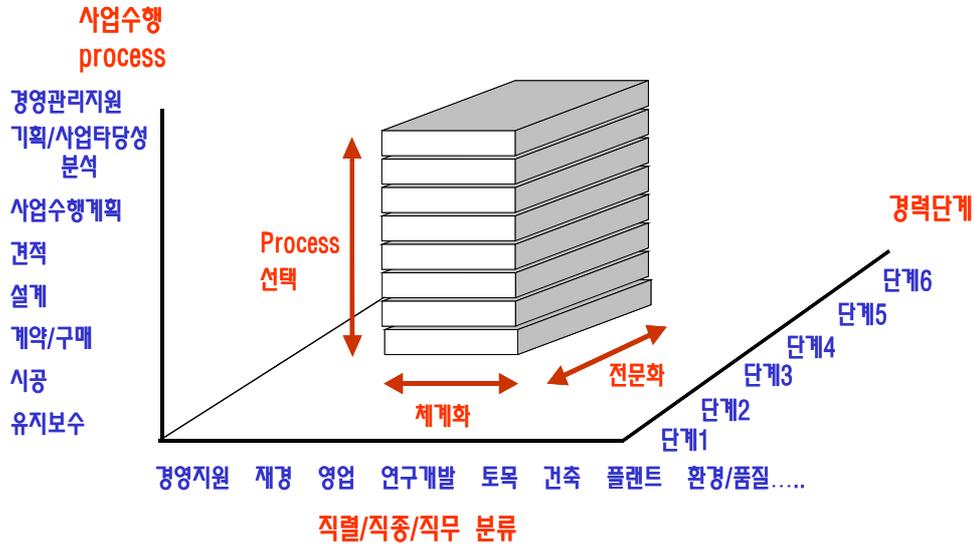
직렬은 관리사무직군에서 경영지원, 자재, 재경, 영업 등을 포함하여 7개, 기술직군에서 토목, 건축, 기계설비를 비롯하여 6개가 분류되었다. 직종은 유사한 특성을 지닌 직무들을 결합하여 팀단위의 조직 목표를 달성할 수 있도록 분류하였으며, 관리사무직군에 21개, 기술직군에 21개가 포함되었다. 개별 세부 직무는 전체 건설 사업 수행 단계에서 요구되는 다양한 작업 내용들을 포함하여 건설 기업의 업무 범위를 확대시키고자 하였다. 이에 따라, 사업 수행의 초기 단계인 기획 및 사업타당성 검토와 사업실행 계획 수립 단계에서의 직무 분류가 확충되었다.

사업 수행 단계별로 직무들을 분류함으로써, 직원 개인이 해당 분야(직종)에서 전문가로 성장할 수 있는 경력 경로를 파악할 수 있다. 즉, 특정 직종에서 전문가가 되기 위해서는 전체 사업 수행 단계에서 요구되는 직무들을 파악하여 자신의 경력 경로에 활용할 수 있다.

종합적으로, 직무분류 체계화 방안은 <그림 V-2>에 나타난 바와 같이 직무를 프로젝트 단위의 사업 수행 단계(PLC) 및 경력관리 단계와 연계하여 분류하려는 것이다. 그리하여, 사업수행 단계별로, 경력관리 단계(등급)에 맞추어 직무분류를 체계화함으로써 기업의 인적 자원 관리가 3차원적으로 시행될 수 있도록 시도하였다. 다만, 경력관리 단계는 기업의 여건에 따라 상이하며, 사업수행 단계별로 직무 분류체계가 구축됨에 따라 경력 경로를 지정해 주고 등급화하여 연계시킬 수 있다. 이제까지 경력 단계는 직급 또는 직위와 동일시되어 온 경향이 있다. 그러나 인적자원 관리의 관점에서 직무 분류체계 및 사업 수행 단계와의 상호 연관성을 고려할 때, 경력 단계는 단순한 등급만이 아니라 직무 수행 역량과 전문성을 발전시켜 나아가는 경력 경로(career path)의 특성을 지닌다. 그러므로 사업 수행 단계에 따라 고유한 직무를 수행하는 한 개인의 직무 수행 역량과 성과는 경력 단계로 제공되는 유인력 수준에 따라 상이한 결과를 가져올 수 있다. 경력 단계는 기업 내부적으로 특징화되어질 수 있으므로 직무 체계와 조합을 이루는 방식도 사업 수행 구조의 특성에 따라 다양하게 응용될 수 있다. 이를테면, 직종 단위로 경영관리(지원), 영업, 엔지니어링, 기술연구 등으로 구분할 경우, 단위별로 경력 단계를 제시할 수 있으며 해당 단계에서 획득하게 되는 전문성의 수준이 명시될 수 있다. 결국, 직무 분류체계는 경력관리 프로그램(CDP)과 유기적인 연관성을 가진다.

11) 종합직군에 분류한 현장 소장의 직무는 모든 분야의 관리 책임(공사관리, 비용관리, 공정관리, 사업관리 등)이므로 본 보고서에서는 세부적인 분류를 생략하고 관리직군과 기술직군만 분류체계안에 포함시켰다.

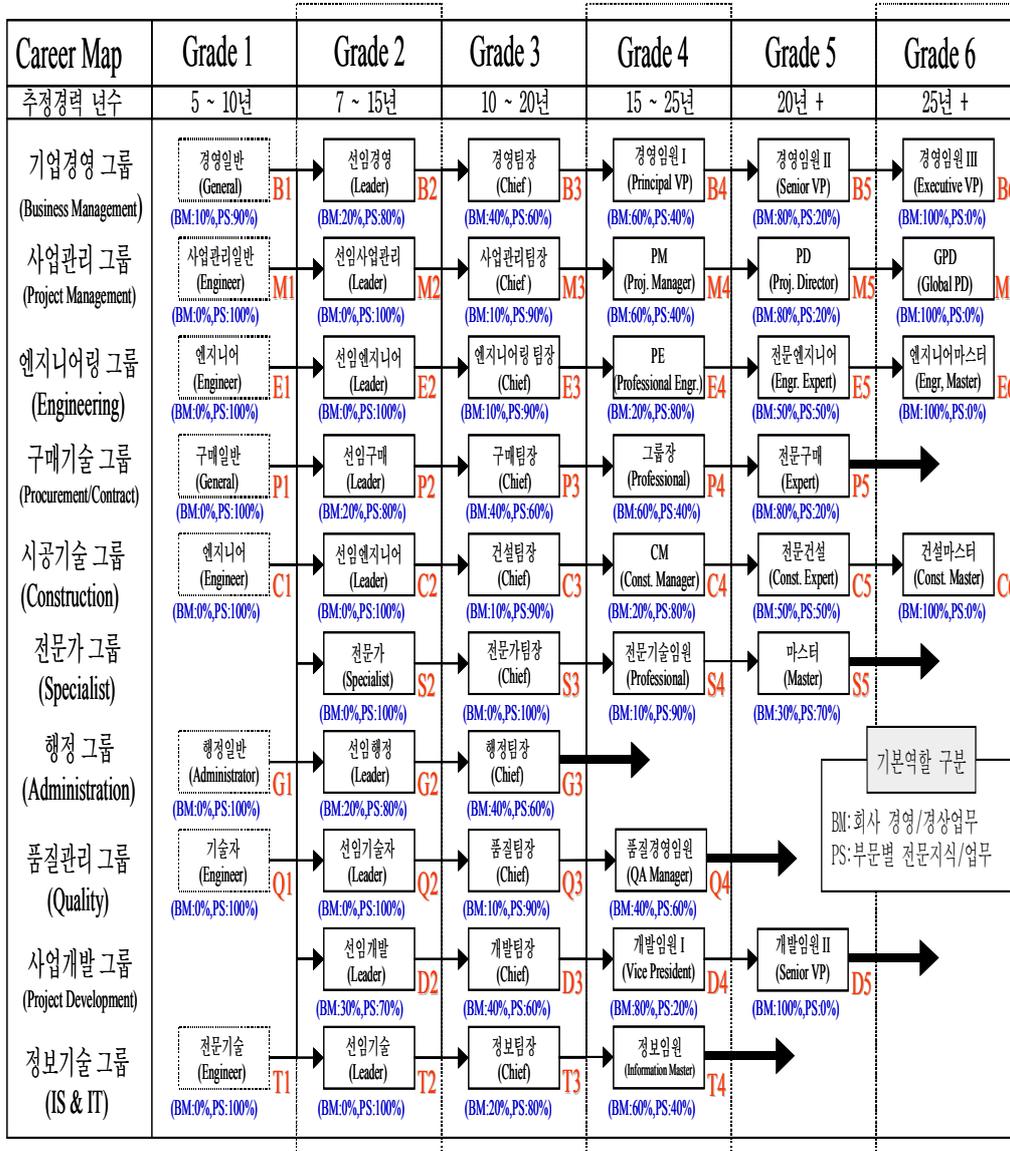
<그림 V-2> 직무 분류 체계도



(2) 외국 기업의 사례

미국의 벡텔 기업은 기능적(matrix) 조직구조를 운영하고 있다. 이 기업의 직무관리 및 경력관리도 기능주의적 개념에 따라 응용되고 있다. 벡텔 기업은 <그림 V-3>에 나타난 바와 같이, 직무 분류체계에서 10개 경력 경로 그룹을 편성하여 경력 등급과 조합시키고 있다. 즉, 각 경력 경로 그룹은 6 등급으로 나뉘어진 경력 단계에 따라 전문가(또는 전문성)의 수준이 결정된다. 이러한 경력관리 설계도는 명확한 직무 분류체계를 통해 경력 경로 그룹을 형성시킬 수 있는 직무관리 시스템이 구축되어야 응용될 수 있다. 결국 직무 분류체계는 단순한 업무의 구분이 아니라 전사적인 인사관리 시스템으로서 개인의 경력관리와 조직의 사업 수행 방식과 연계되는 구조를 가져야 한다.

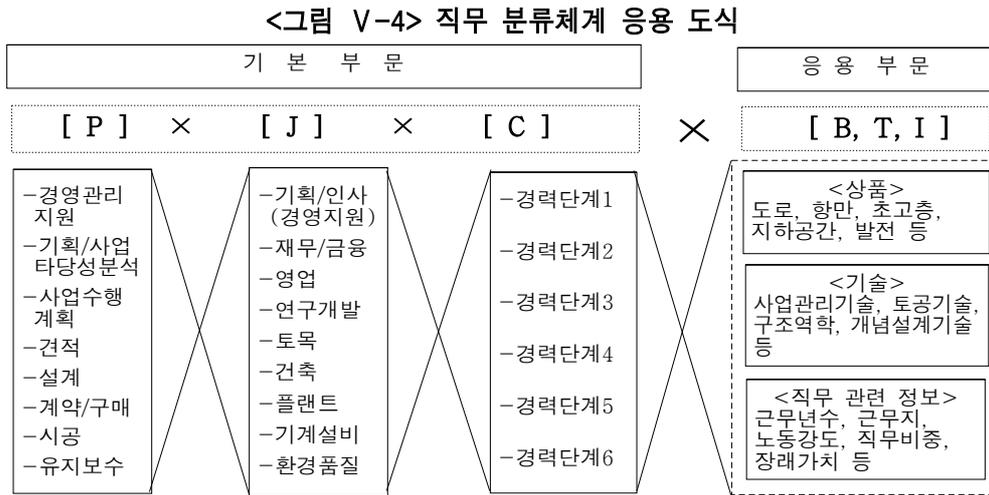
<그림 V-3> 벡텔 기업의 경력관리 설계도



자료 : 한국건설산업연구원 내부 보고자료

(3) 직무 분류체계(안)

상술한 기본 구조에서 서술하였던 경력관리 단계와의 조합은 <표 V-2>에 나타난 직무 분류체계(안)의 2차원 공간에서는 표현되지 못하였으나 <그림 V-4>와 같은 공식으로 도식화될 수 있다.



이러한 도식에 의해 실제로 직무분류를 코드화할 수 있으며, 예시를 들면 다음과 같다. 직군을 제외한 코드를 두 자리 문자 또는 숫자로 표시하되, 첫 자리는 모든 기업이 공통적으로 사용하고 두 번째 자리는 경우에 따라 기업의 고유한 분류체계 정보를 부가함으로써 기업의 인사관리 전략과 산업 차원에서의 기업간 호환성을 동시에 확보할 수 있을 것이다.

<표 V-1> 직무분류 코드화 예시

직군	직렬	직종	직무	상품	기술	관련 정보						
						근무년수	근무지	직무비중	기타			
1	A	A	1	△ a	△ 1	△ b	△ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○

<표 V-2>에 제시한 분류체계(안)은 사업 수행 과정에서 필요한 핵심 직무들의 연계성을 강조하여 포괄적으로 편성된 것이며, 개별 기업의 특수성에 따라 가감하여 적용할 수 있을 것이다.

<표 V-2> 직무 분류체계(안)

구 분			기획 및 사업타당 성검토	사업실행 계획수립	건축	설계	계약, 구매	시공	유지 보수	경영관리 지원	
직군	직렬	직종									
관리 사무 직군	경영 지원	경영 기획	기획조사 경영계획/평가 경영혁신, 조직관리							사업타당성검토 제도규정관리 홍보, 기업문화 감사	
		총무					계약관리			총무일반 자산관리 용도구매 문서관리 법무소송 채권관리	
		인사								인사기획 인사행정 임금관리 노무후생관리 노사관리 교육훈련 고용보험관리 해외인력관리	
		안전		안전 관리 경영계 획 수립					안전 관리 산재 보 험 관리		
		IT업무									IT정책 수립, MIS 구축운영 및 발전업무
		국내 현장 관리							원가관리 협력 업체 관리 현장 노 무 관리 현장 관리 공정 관리		
		서무					CAD				비서 사무보조
	자재	내자 구매	구매 전략 수립				내자구매				
		외자 구매					기술심사 자재관리 외자구매				
		재무						경리 장표관리		재무결산 회계 세무 해외재무 해외세무회계	
	재경	자금	금융기획 사업금융	자금조달 자금운용						주식/IR업무	

<계속>

구분			기획 및 사업타당성 검토	사업실행계획 수립	건축	설계	계약, 구매	시공	유지보수	경영관리 지원
직군	직렬	직종								
관리 사무 직군	국내 영업	수주 영업	영업기획				공공수주영업 민간수주영업 입찰계약행정			
		주택 영업	주택기획 재건축타 당성분석	주택사업 계획 분양관리			주택영업			
		개발 영업	사업타당 성분석	개발분양 관리 부동산투 자신탁			개발사업수주			
	국내 영업	고객 관리						하자보 수A/S	민원관리	
	해외 업무	해외 영업	영업기획				해외수주			해외사업관리
		해외 현장 관리						해외원가관리 해외협력업체 관리 해외현장자재 관리 해외현장노무 관리 해외공정관리 해외현장경리		
		해외 금융	해외금융 기획	본드 및 보증업무 해외자금 조달						외환관리
	전산	전산 업무							S/W개발 전산시스템운영	
	연구 개발	연구 개발								연구개발관리 기술개발 환경개발 구조/공법개발 Geotech개발 플랜트개발 재료시험
		특허 업무								특허관련업무
기술 직군	토목	토목 시공	토목PJT 관리, 토목시험				토목공무관리, 토목공사관리 토목현장관리, 토목중기관리 토목공사계약		토목 유지 보수	
		토목 건축		국내토목건 적, 해외 토 목건축, 실 행예산관리						
		토목 설계		토목설계 기획	토 목 구 조 설계, 지반 설계, 토질/ 기초설계					
		조경			조경건축 계획	조경설계		조경시공		

<계속>

구 분			기획 및 사업타당성 검토	사업실 행계획 수립	견적	설계	계약, 구매	시공	유지 보수	경영관리 지원
직군	직렬	직종								
기술 직군	건축	건축 시공	건축PJT 관리				건축공사계약 건축공무관리 건축공사관리 건축현장관리 실내건축시공	건축 유지 보수		
		건축 견적			국내건축견적, 해외건축견적, 실행예산관리					
		건축 설계			건축설계 기획	건축구조계산 및 안전진단 건축설비설계, 실내건축설계				
		리모 델링	R 조사 및 타당성 검토			리모델링설계		리 모델 링 시공		
	기 계 설비	기계	기계PJT관리		기계견적	기계설계		기계시공		
		설비	설비PJT관리		설비견적	설비설계	설비공사계약	설비시공 설비리모 델링시공		
		철구		철구관리			철구공사계약	철구시공		
	전 기 통신	전기	전기PJT관리		전기견적		전기공사계약	전기시공		
		통신	통신PJT관리		통신견적		통신공사계약	통신시공		
	환 경 품질	환경	환경기획	환경 관리 계획수립				환경관리		환경기술지원
		품질	품질기획	품질보증 계획수립				현장 품질 관리		품질인증업무 품질감사/교육
	기술 직군	플랜 트	플랜 트 견적		P기계견적 P계장견적 P전기견적 실행예산관리					
플랜 트 설계					P건축설계 P토목설계 P설비설계 P소방설비설계 P장치기계설계 P회전기계설계 P전기설계 P계측기기설계 P제어sys.설계 P환경설계 P배관설계 P계장설계 P공정설계					
플랜 트 기계		P기계 PJT 관리				P기계공사계약 P기계공무관리 P기계공사관리 P기계현장관리				

<계속>

구 분			기획 및 사업타당성 검토	사업실행 계획수립	견적	설계	계약, 구매	시공	유지 보수	경영관리 지원
직군	직렬	직종								
기술 직군	플랜트	플랜트 계장	P계장 PJT 관리				Control sys. 공사계약 P계장 공무관리 P계장 공사관리 P계장 현장관리			
		플랜트 전기	P전기 PJT 관리				P 설 비 공 사계약 P 전 기 공 사계약	P전기 공무관리 P전기 공사관리		
		플랜트 검사 및 시운전						시운전		플랜트검사

5. 적용 방안

상술한 직무 분류체계 개선(안)을 특정 기업에 획일적으로 적용할 수는 없다. 기업 규모, 조직구조, 사업구조, 경쟁 환경의 변화, 기업의 인사관리 프로그램 등 기업 내외 여건을 종합적으로 고려하여 적용 범위와 방식을 결정해야 한다. 이를테면, 대기업은 직무를 세분화시킬 수 있는 인력 활용의 여지가 있으나, 중소기업은 대기업과 동일한 범위의 건설활동을 수행하고 있으나 이에 비례하여 세분 직무별로 인력을 운용할 수는 없으므로 경우에 따라서는 직무 대신 직종 수준에서 담당 인력을 배치해야 할 수도 있다. 최저가낙찰제가 정착되고 대안입찰이 활성화될 경우에는 종합적인 타당성 검증과 견적 능력을 향상시킬 있도록 이와 관련된 직무들을 보다 세분화시키고 직무 수행 요구 기능을 강화해 나아갈 수 있다. 본 절에서는 분류체계(안)을 실제적으로 기업 규모, 조직구조, 사업구조의 차이에 따라 적용시킬 수 방향을 제시하고자 한다. 실제적인 세부 적용 방안은 개별 기업의 특수성에 따라 응용되어야 할 것이다.

(1) 기업 규모별 적용 방안

분류체계의 개선안은 대기업(대형업체 포함)과 중견기업에 탄력적으로 적용할 수 있다. 국내 대기업과 중견기업의 차이는 전문화된 사업구조와 기술력의 우열에서 비롯되기 보다는 보유 인력과 매출 규모의 격차에서 나타나는 외형적인 측면이 크다. 이에 따라, 새로운 직무 분류체계를 대기업과 중견기업에 적용시키기 위해서는 해당 기업의 직무 범위를 먼저 고려하는 것이 중요하다.

대기업은 건설 사업활동의 범위가 확대됨에 따라 한편으로는 선도적인 분야 또는 보다 경쟁력있는 분야로 직무 범위를 집중시킬 수 있으며, 다른 한편으로는 기존에 수행해 오던 직무 범위를 수평적으로 확장시킬 수도 있는 상대적으로 유리한 인프라를 갖추고 있다. 이에 따라 대기업의 경우, 기존의 직무 분류체계에서 드러나지 않았던 시공 이전 단계, 즉 기획 및 사업타당성 검토와 사업 실행계획 수립 단계에서의 직무 역량을 강화시킬 수 있다. 또한 각 직렬에서 사업(프로젝트)관리 활동을 중심 직무로 분류함으로써 사업 전과정을 일괄적으로 관리하는 사업 기획형의 관리 직무를 보강해 나아갈 수 있다. 대기업은 현재 수행하고 있는 업무에만 직무 범위를 제한할 필요는 없다. 시장 환경과 경영 전략의 변화에 따라 직무 수행 방식을 탄력적으로 활용할 수 있도록 직무 분류를 수평적으로, 수직적으로 확장하거나 세분화시킬 필요가 있다. 대기업은 사업 수행 프로세스(PLC)에 대해 선택적으로 집중할 수 있으며 또한 직무 범위를 확장시키고 체계화시킬 수 있는 역량을 보유하고 있으므로 먼저 핵심역량을 집중하고자 하는 사업 수행 프로세스에 따라 필요한 직무들을 취사선택할 수 있을 것이다.

또한, 일부 대기업들이 독자적인 직무분류 방식을 적용하면서 직무를 공종(또는 상품) 또는 기술과 혼동을 일으켜 분류하고 있는 양상도 제시한 개선안을 적용함으로써 조정해 나아갈 수 있다. 먼저 직무의 개념과 범위에 따라 분류를 체계화하고 이를 각 상품에 기능적으로 적용할 수 있다. 상품 자체가 하나의 직무로 편성될 것이 아니라 특성화된 직무 단위가 개별 상품에 유기적으로 조합되어야 한다(<그림 V-5> 참고).

한편, 중견기업은 대부분 건축과 토목부문의 시공단계에 주력하고 있다. 현실적으로 일반 중견기업이 엔지니어링 활동 역량을 강화하여 사업 수행 프로세스를 확장해 나아가기는 어렵다. 이에 따라, 중견기업은 행정 중심적이고 직위 중심적인 기존 직무 분류체계를 '직무' 중심적인 체계로 전환하고 현재 수행 중인 직무(업무)들을 통합화와 세분화를 병행할 필요가 있다. 기업의 사업구조에 따라 우선적으로 중분류 차원에서 직종의 범위를 명확히 재정비하여 단순 나열된 직무들을 통합하는 한편, 역량을 집중해야 할 직무들을 세분화하여야 한다.

(2) 조직구조별 적용 방안

직무 분류체계를 기업의 특수한 조직 구조에 부합하여 적용하기 위해서는 먼저 기존의 기구조직 중심적인 분류방식을 '직무' 중심적인 분류방식으로 전환하여야 한다. 향후 조직구조의 유연화 추세가 지속될 것으로 예상됨에 따라 보다 체계적인 직무관리 프로그램 운영할 필요가 있다.

국내 일반 건설업체는 대부분 공종을 중심으로 한 본부제 조직을 구성하고 있다. 이를테면 건축사업본부, 토목사업본부, 플랜트사업본부 등이 조직되어 있다. 분류체계 개선안의 직렬 단위가 전반적으로 이러한 본부 조직과 일치하므로 본부제 조직을 운영하는 기업의 경우에는 본 개선안을 직접적으로 적용하기에 용이할 것으로 판단된다.

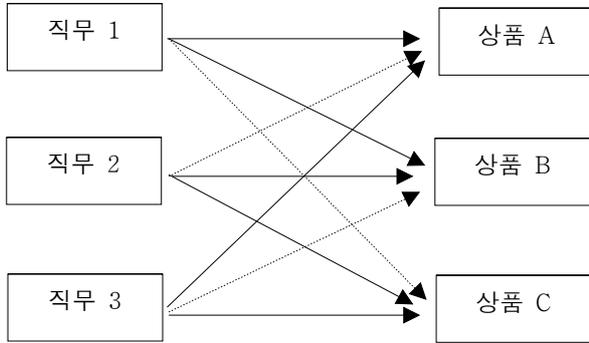
업무의 기능에 따라 조직을 구성하는 사업부제 조직구조의 경우에는 제시한 개선안의 직무 단위를 재구성하여 적용할 수 있다. 먼저, 본부제 중심으로 분류된 직렬 단위 가운데 기술직군의 직렬들을 사업 수행 지원, 사업 개발, 사업 수행 직렬 등으로 재구성할 수 있다. 직무 단위도 마찬가지로 PLC상의 8개 사업 수행 단계를 관리 지원 기능, 사업 개발 및 수행 기능으로 구분하여 재분류된 직렬 구조에 재배치함으로써 세부 직무 단위를 기능적으로 재분류하여 활용할 수 있다. 이 경우, 공종에 국한하여 분류된 직무들은 공종의 구분없이 통합적으로 재분류된다. 예를 들면, 토목건설과 건축건설은 건설 직무로 통합되는 한편 핵심 상품에 따라 세부적으로 재분류될 수 있다.

(3) 사업구조별 적용 방안

본 분류체계(안)은 기업이 사업구조 특성에 따라 선택한 핵심 또는 전략 상품의 PLC에 직접 응용함으로써 실제 기업활동에 적용할 수 있다.

특정 상품에 전문화되어 있는 기업의 경우, 핵심 상품별로 직무를 세분화시킬 수 있다. 요컨대, 특정 기업이 도로, 교량, 터널 공사 등 몇몇 주력 상품에 특화된 기업활동을 수행할 경우, 이 기업은 부차적인 직무 수행을 배제 또는 제한하는 대신 주력 상품 생산에 필요한 직무들을 세분화하여 적용할 수 있다. 다만, 이와 같이 세분화된 직무도 반드시 특정 상품에만 귀속되는 것이 아니라 기능의 유연성과 호환성 정도에 따라 다른 상품의 생산과정에도 연계될 수 있다. 즉, 기업이 경영 전략 방안에 따라 핵심 상품을 선정하고 세부 공사(활동) 유형을 구분하게 되면, 직무 분류체계에서 관련 직무들을 조합하여 기능적으로 연계시킬 수 있다.

<그림 V-5> 상품별 직무 적용 체계



VI. 결론

우리나라 건설기업의 직무 분류체계는 조직적인 형태를 갖추고 있으나 구조적인 측면과 운영적 측면에서 근본적인 문제점을 안고 있다. 대부분 건설기업의 직무 분류방식은 직위 중심적인 또는 행정 중심적인 구조를 나타낸다. 이에 따라 직무분류 자체가 단순한 업무분장 수준에서 운영되어 왔으며 효율적인 인적자원 관리의 수단으로 활용되어 오지 못하였다. 국내 10개 건설기업에 대한 사례 분석 결과, 업무분장을 통해 분류된 직무와 직무 활동들도 운영 과정에서는 사문화되거나 특성을 상실하여 효과적으로 활용되지 못한 경우가 다수인 것으로 분석되었다.

직무분류를 체계화하기 위해서는 먼저 분류 원칙이 ‘사람’ 중심에서 ‘직무’ 중심으로 전환되어야 한다. 직무간 연계성이 강화되어야 하며, 경력관리 중심의 직무 분류체계가 개발되어야 한다. 또한 분류체계는 정보화와 첨단산업화의 경제 여건 속에서 건설활동이 지식기반 경영체계를 구축할 수 있는 방향으로 개선되어야 하며 실무적으로 인사관리 업무의 전산화와 병행하여 추진되어야 한다.

본 연구에서 제시한 직무 분류체계의 개선방안은 기업의 사업 수행 단계 및 경력관리 단계와 유기적으로 연계된 통합적인 체계를 구축하고자 하였다. 즉, 사업 수행 단계, 경력관리 단계 및 직무분류 단계의 3차원 기본 구조는 기업이 주력하는 상품과 이에 응용되는 기술과 연계되어 통합적인 분류체계를 형성한다. 이러한 새로운 분류체계는 기업 규모, 조직구조, 사업구조, 기술 여건 등 기업의 특수한 경영 여건에 따라 탄력적으로 응용될 수 있다.

직무분류의 체계화 작업은 보다 효율적인 인사관리 시스템을 구축하려는 노력의 기본 과정이며, 이를 토대로 하여 기업 단위의 직무분석, 직무평가, 직무설계 및 기타 인사관리 전략들이 개발되어야 한다. 이러한 관점에서, 본 연구는 건설기업이 직무관리 효율화를 통하여 경쟁력을 향상시키고 구조조정을 촉진해 나아가는 데에 유용한 기본 자료가 될 것으로 기대하며, 향후 직무관리의 체계화를 위한 보다 실증적이고 구체적인 연구가 진행되어야 할 것으로 본다.

<참고문헌>

- 김재구, 「구조조정기의 기업의 인사·조직혁신 연구」, 한국노동연구원, 1999
- 김종섭·김홍수, 「건설기업의 비정규직 고용실태조사와 효율적 활용방안」, 한국건설산업연구원, 건설산업동향 2001-19, 2001. 8
- 김홍국, 「경력개발의 이론과 실제」, 다산출판사, 2000
- 박우성·노용진, 「경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화」, 한국노동연구원, 2001
- 전략기업컨설팅 편저, 「직무분석 활용기법」, 전략기업컨설팅, 2000
- _____, 「직무분석 조사기법」, 전략기업컨설팅, 2001
- 원상봉·윤관식 편역, 「직무분석의 실제」, 지샘, 1999
- 정연양, 「능력주의 인사제도 정착을 위한 평가제도 개선 방안」, 한국노동연구원, 2000
- _____, 「직무분석과 직무평가」, 한국노동연구원, 1996
- 주인중 외, 「직업교육훈련 프로그램 개발을 위한 직무 분석」, 한국직업능력개발원, 1998
- 토문엔지니어링 CM사업팀, 「건설사업관리 실무」, (주)토문엔지니어링, 2000
- 한국건설산업연구원, 「건설관리 및 경영, 제1편:이론」, 보성각, 1996
- Druker, J., White, G., Hegewisch, A. *et al.* "Between hard and soft HRM: human resource management in the construction industry", *Construction Management and Economics*, No.14, pp. 405-416, 1996
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prensushi, G., "The Effect on Human Resource Management Practices on Productivity : a study of steel finishing industry", *The American Economic Review*, Vol.87, No.3. 1997.

<부 록>

직무 개념 정의

<관리사무직군>

직렬	직종	직무	개 념 정 의
경영 지원	경영기획	기획조사	CEO 의사결정 보좌, 사업별 주요 이슈 점검 및 관리, 경영정보수집/분석/활용/산업동향조사
		경영계획/평가	계획 지침 수립, 실적 분석 평가, 추가예산 심의(경영계획 수립, 분석, 조정, 실적 평가, 분야별 사업 실적 평가)
		경영혁신	지식경영의 추진, 비전 및 변화관리 추진
		경영전략	회사의 비전 설정. 중장기 경영계획 수립, 신규 사업전략 수립
		조직관리	조직변경/개편, 업무분장/주요업무 처리절차 관리, 직무 전결규정 관리, 동적 요소관리, 각종 회의관리 업무
		사업타당성검토	신규 사업 타당성 검토
		제도규정관리	회사 사규의 제정 개폐통합관리. 부서간 이해관계 조정
		홍보	대내홍보 및 언론관리, 광고관리 등의 대외홍보 업무
		기업문화	CIP활동, 사사관리, 지식경영의 추진
		감사	감사계획 수립, 감사실시 및 보고, 감사결과 시정 통보 업무
총무	계약관리	계약 관련 법률 조사, 검토분석, 계약관리 방침 설정, 협상 및 계약업무 수행	
	총무일반	본사 주요행사 집행, 인장관리, 사무실 임대차 및 유지관리, 법인회원권 구매 및 관리	
	자산관리	고정자산관리, 부동산구입 및 처분, 부동산 관련 제세금 관리, 고정자산 대장 관리	
	용도구매	비품 및 소모품 구매 및 관리, 통신 장비 유지관리, 창고 관리	
	문서관리	문서관리제도 수립, 문서 수발. 회사 직인 관리, 회사 주요문서(계약서 등)관리	
	법무소송	주요계약, 소송, 법률자문, 등기업무, 주총 이사회 업무, 비사업용 부동산관리, 보험	
	채권관리	채권관리 방침 설정, 채권회수 전략 수립 및 집행, 부실채권 대응 조치 관리	
인사	인사기획	인사관리제도 설정 및 개선, 인사관리 방침 수립, 인력수급 계획의 수립	
	인사행정	임직원 인사관리, 채용·고과·승진배치·상벌에 관한 사항, 복무 및 인사기록 관리, 제증명서 관리	
	임금관리	급여정책 수립, 급여 계산 및 지급업무, 제수당 관리, 근로소득 증도/연말 정산	
	노무후생관리	직원의 복리후생 관리, 후생시설 관리, 근로 복지기금 관리, 상조회 관리	
	노사관리	노사협의회 및 대노동조합 관련 업무, 단체협약 및 각종 교섭, 노사관계 대책 수립, 고충 처리	
	교육훈련	교육훈련계획의 수립, 교육자료의 조사, 사내외 교육훈련 실시, 교육평가 및 사후관리. 외국어평가, CDP업무, 직업훈련 업무	
	고용보험관리	고용보험료 계산 및 납부 업무	
	해외인력관리	해외인력시장조사, 제3국인관리, Agency관리, 산업연수생관리, 해외 근무인력관리	
안전	안전경영계획 수립	산업재해 원인 분석, 안전관리 방침 수립	
	안전관리	현장 안전관리자 활동 지원, 안전관리자 교육 및 지도, 안전관리 실태감사	
	현장안전관리자	현장안전관리계획수립. 현장안전관리활동. 현장안전행사주간. 안전사고수습	
	산재보험관리	업무상 재해에 대한 기준설정, 재해자별 요양 및 보상실태 파악, 관련 서류 정리 보관, 국내 종료현장 또는 해외현장 재해자의 산재 또는 근재보험 청구, 화해보상, 기타산재보험관련 업무	

직렬	직 종	직 무	개 념 정 의	
경영 지원	IT업무	IT정책수립	IT 관련 시장 동향 파악, 정책 분석 및 대응 정책 개발	
		MIS운영 및 발전업무	업무절차서 작성 및 변경업무, MIS 관리 및 분석, Process개선업무	
	국내 현장관리	원가관리	예산 확정, 사전착공 승인, 원가관련 각종 품의사항 검토, 자금청구 승인, 정산서 검토, 준공 프로젝트에 대한 실적 평가 업무	
		협력업체관리	협력업체 등록변경에 관한 사항, 협력업체 지원활동, 협력업체 관리지침 수립 및 평가, 하도급 입찰 및 계약	
		현장노무관리	현장의 총무, 노무관리, 휴생관리, 근로자고충처리, 보험관련업무	
		현장관리	현장경리 및 자재업무, 현장자재관리 활동, 현장 경비지출에 관한 사항, 현장 자금청구관리	
		공정관리	공사진척사항 파악 및 계획대비분석과 스케줄관리	
	서무	CAD	엔지니어링 업무 중 컴퓨터에 의한 설계지원 업무	
		비서	임원활동에 대한 보좌업무	
		사무보조	부서 전표작성, 문서작성 및수발, 서무업무 등 각 부서의 고유업무를 보조하는 업무	
	자재	구매전략수립	구매전략수립	현장원가분석, 자재비절감계획수립, 구매조달 방침수립
			자재관리	공사소요자재수급계획수립, 재고관리 및 불용자재 처분, 참고관리
		자재	내자재구매	토건, 배관, 기계, 전기계장의 기기나 자재의 구매를 위한 국내외의 시장조사, 판매자 목록 정비, 견적의뢰 및 접수, 견적서 평가, 구매협상, 구매품의, P/O발급, 계약, 검수, 전표처리, 대금지급 업무
기술심사			기설정된 품질요건에 자재, 공급품, 기기, 부품, 계통 및 구조물이 일치하는가를 시험·테스트 측정업무	
외자구매		외자구매	공급계획 수립 및 지원, 예산편성, 구매, 거래선 개발 평가, 제안용 기자재 예가 제공, 수송 및 보험, 수출입 절차 통관 업무 및 교통 통제 관련 업무	
재경	재무	경리	국내현장 수지보고서 검토, 국내공사 수입 및 원가관리, 국내현장 담당자 교육, 국내현장 회계처리 지침 수립	
		장표관리	회계관련 장부 및 전표의 제작기획, 회계관리 장부의 보관·관리	
		재무결산	거래기록 및 검토, 결산업무 및 재무제표 작성, 연결재무제표 작성	
		회계	월·분기 연말결산, 회계감사 수검, 회계처리 자문, 채권채무관리 업무	
		세무	세무의 예측, 조정, 신고, 납부 업무의 수행 및 불명자료의 처리, 세무감사 수검	
		해외재무	해외현장 및 법인의 결산, 해외현장 공사수입 및 원가관리, 재무제표 작성	
		해외세무회계	해외 진출국 세제조사 및 절세 방안 강구, 해외 현장 회계처리 지침 설정.	
	자금	사업금융	국내 프로젝트의 사업금융 업무, 프로젝트 리스크관리	
		자금조달	자금조달전략의수립(차입 및 상환계획), 자금조달 및 지급보증, 대금용기관관리	
		자금운영	자금집행시스템관리및교육, 자금계획/자금수지/자금운용전략수립	
주식/IR업무		주식관련업무, 투자자관리, 주주총회업무		
국내 영업	수주영업	영업기획	수주정보관리, 수주전략수립, 영업수주목표설정.	
		공공수주영업	경쟁사정보와 공공수주정보 수집 및 분석, 공공공사 영업및DB관리	

70건설기업의 직무 분류체계 개선방안

직렬	직 종	직 무	개 념 정 의
국내 영업	수주영업	민간수주영업	영업수주계획수립/중점 Project 선정 및 수주추진, 입찰가격/실행예산 검토 확인, 입찰 활동
		입찰계약행성	계약/수금업무, 업면허관리, 건설환경분석, 지사관리, 협회 및 단체관리 업무
	주택영업	주택기획	주택사업 관련제도 법규, 경쟁환경, 시장환경 분석, 중장기 주택사업계획 수립, 조정 및 평가, 사업별 투자 조정, 신규사업 개발 기법 개발 업무
		재건축타당성분석	재건축 관련 법규조사/재건축 타당성 검토
		주택사업계획	개별 프로젝트에 대한 사업계획의 수립, 인허가 추진, 판매촉진 계획 수립 및 추진, 발주자 관리업무
		분양관리	모델하우스 운영, 분양계약 체결 및 유지, 분양금 수금, 분양계약자 및 민원관리, 입주 및 사후관리업무
		주택영업	주택사업 추진을 위한 영업계획 수립 및 활동
	개발영업	사업타당성분석	개발사업에 정보수집 및 분석, 개발 사업추진에 대한 타당성 검토
		개발분양관리	개발사업에 대한 시장조사, 분양 계획수립, 분양홍보활동, 분양과 관련된 제반 업무
		부동산투자신탁	부동산 투자관련 법규조사 분석, 부동산 투자신탁 업무수행
		개발사업수주	사업성 분석 및 사업추진관련 대관 업무, 관련 사업 법규 및 제도관리, 조합원 관리 및 업무협의
	고객관리	하자보수	하자예방활동 실시, 하자 보수 계획 수립 및 추진
		A/S	사업 수행 후 하자보수에 대한 처리 업무
		민원관리	고객관리 및 니즈조사, 민원발생방지대책수립, 민원접수 및 상담처리
	해외 업무	해외영업	해외영업기획
해외수주			해외공사 수주를 위한 수주정보 수집/분석, PQ작성, Proposal, 발주처/경쟁업체 관리 및 수주계획 대비 실적관리 업무
해외사업관리			해외지점 및 법인관리, 발주처 및 경쟁업체관리. 입찰참여자격 취득/협상 주관 및 계약 체결, 대정부 인허가 업무, 해외사업 홍보
해외 현장관리		해외원가관리	해외현장 수치분석 계획 수립, 해외현장 원가계획 및 실적체크
		해외협력업체관리	해외현장 허가 취득자/협력업체 선정 및 관리
		해외현장자재관리	해외현장 자재수급계획 수립, 해외현장 자재관리 지침 수립
		해외현장노무관리	해외 인력시장조사, 제3국인 송출업무, 해외인력관리, 신원보증 제증명 관리, 재해보험 가입, 해외현장 급여 계산 및 지급
		해외공정관리	해외현장공정율체크 및 조치
		해외현장경리	해외현장 경비 지출 관리, 해외 현장 자금수지계획서 작성, 해외현장 회계 및 세무업무
해외금융		본드 및 보증업무	입찰보증서/공사이행 보증서, 선수금 환급 보증서, 하자이행보증서
		해외금융조달	해외사업 자금조달계획 수립, 현지금융의 조달 및 관리, 거주자 계정 처분관리, 차입관리, 해외투자 및 자사관련 금융기관 대상 인허가, 해외 사업금융, 국제금융 정보관리 업무

직렬	직종	직무	개념정의
	해외금융	외환관리	외환정보수립 및 운용, 수출입L/C, 기성 협상 및 입·송금
전산	전산업무	S/W개발	업무분야별(인사/자재/공정/회계/관리 등) S/W 개발
		전산시스템운영	전산정보 시스템 유지를 위한 운영 체계 수립, 시스템 기술지원
연구개발	연구개발	연구개발관리	기술정보수집, 분석 및 검토, 연구과제 선정, 연구개발, 종장기 계획 수립, R&D 예산 편성 및 투자관리, 산업재산권 특허권 등의 등록 및 관리업무
		기술개발	기술개발 계획 수립, 타사 및 해외 신기술자료 수집 정리 분석 전파, 제안제도 운영
		환경개발	환경관리에 대한 설계 및 시공기술의 개발, 신상품/건설재료 기술의 연구개발, 신기술 응용기법 개발, 기술도입, 현업 부서 기술 지원 업무
		구조/공법개발	구조기술 정보 및 자료 수집. 구조 및 공법 개발 및 전파
		Geotech개발	암반 토질에 관련된 설계 및 시공기술의 개발, 신상품/건설재료 기술의 연구개발, 신기술 응용기법 개발, 기술도입, 현업 부서 기술 지원 업무
		플랜트개발	플랜트 프로젝트에 대한 설계 및 시공기술의 개발, 신상품/건설재료 기술의 연구개발, 신기술 응용기법 개발, 기술도입, 현업 부서 기술지원 업무의 수행
	특허업무	특허관련업무	특허등록 및 유지관리 업무

72건설기업의 직무 분류체계 개선방안

<기술직군>

직렬	직종	직무	개념정의	
토목	토목시공	토목PJT관리	본사에서 수행하는 착공 지원, 사업관리 지원, 시공 지원, 사업 인력지원 및 육성, 사업정산 및 완공	
		토목시험	재료시험, 시험 결과 보고 및 조치	
		토목공무관리	현장 실행 예산 작성, 외주자 선정, 원가관리, 설계변경	
		토목공사관리	현장 시공 및 공정관리, 품질관리, 현장 안전관리 집행	
		토목중기관리	장비 수급 및 장비 인력 운영, 장비 임대차, 장비 사용료 계산, 장비 구입, 매각, 장비 점검 및 기록	
		토목유지보수	토목공사 하자발생 사례분석 및 하자 예방 대책 수립, 토목공사 유지보수	
		토목공사계약	토목공사 관련 계약서 작성, 협상 및 계약	
	토목건축	국내토목건축	국내토목 관련 건축방식, 건축틀(norm), 정책 설정	
		해외토목건축	해외토목 관련 건축방식, 건축틀(norm), 정책 설정	
		실행예산관리	토목공사 사전공사예산작성, 실행예산 및 변경	
	토목설계	토목설계기획	토목 관련 기본설계, 상세설계 업무 기획	
		토목구조설계	교량 등 토목 구조물에 대한 Proposal지원, 타당성 검토, 기본계획,기본설계,상세설계,구매사양서 및 공사시방서 작성, 시공기술 지원 업무	
		지반설계	지질/수리지질 조사,터널 및 공동설계,지반관련 현장계측 및 시공 지원 업무	
		토질/기초설계	토질조사, 토질/기초 관련 공법검토, 설계, 현장계측 및 시공기술 지원 업무	
	조경	조경건축	조경관련 건축방식, 건축틀(norm), 정책설정, 사전공사 예산작성, 실행예산 및 변경	
		조경설계	조경 관련 물량 산출, 도면 작성, 설계 업무, 현장지원 업무	
		조경시공	조경 관련 현장 시공 및 공정관리, 품질 및 안전관리,	
	건축	건축시공	건축PJT관리	건축 관련 착공지원, 프로젝트 관리지원, 시공지원, 프로젝트 인력지원 및 육성, 프로젝트 정산 및 완공
			건축공무관리	현장 실행 예산 작성, 외주자 선정, 원가관리, 설계변경
			건축공사관리	현장 시공 및 공정관리, 현장 품질 및 안전관리
			실내건축시공	실내건축 현장 시공 및 공정관리, 품질 및 안전관리
건축유지보수			건축공사 하자 발생 사례분석 및 하자 예방 대책 수립, 건축공사 유지 보수	
건축공사계약			건축공사 관련 계약서 작성, 협상 및 계약	
건축건축			국내건축건축	국내건축 관련 건축방식, 건축틀(norm).정책 설정
		해외건축건축	해외건축 관련 건축방식, 건축틀(norm).정책 설정	
		실행예산관리	건축공사 사전공사 예산 작성, 실행예산 및 변경	
건축설계		건축설계기획	건축 관련 기본설계, 상세설계 업무 기획	
		건축설비설계	난방, 통풍, 공기 정화 관련 기본설계 및 상세설계 업무	
		건축구조계산 및 안전진단	건축 구조 관련 기술 및 관계 법령자료수집, 건축구조계산, 안전진단 계획 수립 및 실시 및 평가	
		실내건축설계	인테리어 관련 기본설계, 상세설계 업무	

직렬	직 종	직 무	개 념 정 의
기계 설비	리모델링	리모델링 조사 및 타당성 검토	리모델링 조사/진단, 리모델링 사업활동 계획서 작성
		리모델링설계	리모델링 설계 및 견적방안 작성
		리모델링시공	리모델링 공사, 품질 및 안전관리 계획수립 및 실시/공정 공종별 시공계획수립 및 실시, 신공법 조사 및 DB화
	기계	기계PJT관리	기계 관련 착공지원, 시공지원, 프로젝트 인력지원 및 육성, 프로젝트 정산 및 준공 평가
		기계견적	기계관련 견적방식, 견적틀(norm), 정책설정, 사전공사 예산작성, 실행예산 및 변경
		기계설계	기계 관련 물량 산출, 도면 작성, 설계 업무, 현장지원 업무
기계시공		기계 관련 현장 시공 및 공정관리, 품질 및 안전관리,	
설비	설비PJT관리	설비 관련 착공 지원, 시공지원, 프로젝트 정산 및 준공 평가	
	설비견적	설비 관련 견적방식, 견적틀, 정책 설정, 사전공사 예산작성, 실행예산 및 변경	
	설비설계	설비 관련 물량 산출, 도면 작성, 설계 업무, 현장지원 업무	
	설비시공	설비 관련 현장 시공 및 공정관리, 품질 및 안전관리,	
	설비리모델링시공	설비리모델링 현장 시공 및 공정관리, 품질 및 안전관리	
	설비공사계약	설비공사 관련 계약서 작성 협상 및 계약	
철구	철구관리	철구공사 현장 공무 및 현장관리	
	철구시공	철구현장 시공 및 공정관리, 품질관리, 안전관리	
	철구공사계약	철구공사 관련 계약서 작성, 협상 및 계약	
전기 통신	전기	전기PJT관리	전기 관련 공사의 착공지원, 프로젝트 관리지원, 시공지원, 프로젝트 인력 지원 및 육성, 프로젝트 정산 및 완공
		전기견적	전기관련 견적방식, 견적틀(norm), 정책설정, 사전공사 예산작성, 실행예산 및 변경
환경 품질	환경	환경기획	환경관련 법규 기술자료 수집분석, 환경관리 방침 설정
		환경관리계획수립	환경관리 기준의 설정 및 교육·환경보전에 대한 전사적 예방 계획의 수립
		환경관리	전사 환경관리 기준의 설정 및 교육, 안정보전에 관한 정보수집, 현장환경보전에 대한 예방계획의 수립 및 관리, 환경관련 현장점검 및 평가보고, 환경 관리업무에 대한 현장지원, 환경오염의 원인조사 및 대책수립, ISO14000 관련 업무의 수행
		환경기술지원	환경기술지원에 관한 업무
	품질	품질기획	전사적 품질향상 계획 수립
		품질보증계획수립	회사 품질보증 방침 및 하자 예방 대책의 수립.
		현장품질관리	품질 표준화, 품질시스템 수립, 품질 의식 향상, 품질 감사 및 품질교육 업무
		품질인증업무	ISO9001,ISO14000등 인증관리 업무
		품질감사 및 교육	본사 및 현장 품질감사 및 교육
	플랜 트	플랜트견적	p기계견적
P기계견적			플랜트계장 관련 견적방식, 견적틀, 정책설정, 사전공사 예산 작성, 실행 예산 및 변경

74건설기업의 직무 분류체계 개선방안

직렬	직 종	직 무	개 념 정 의
플랜트	플랜트건적	P전기건적	플랜트전기 관련 건적방식, 건적틀, 정책설정.사전공사 예산 작성.실행예산 및 변경
		실행예산관리	사전공사 예산 작성. 실행예산 및 변경
	플랜트설계	P건축설계	플랜트 건축물 기본도면 작성, 기본설계, 상세설계, 도면 검토, 구조분석 및 기술계산 등 플랜트 건축설계 업무
		P토목설계	Plant 토목구조물의 설계 관련 엔지니어링 시방서 작성, 기본도면 작성, 기술계산 등 기본설계 및 상세도면 작성, 구조계산, 수량 산출, 공사시방서 작성, 시공기술 지원업무
		P설비설계	플랜트 설비 기본도면 작성.기본설계, 상세설계, 도면 검토
		P소방설비설계	플랜트 소방설비 관련 기본설계 및 상세설계 업무
		P장치기계설계	플랜트 관련 기기의 설계기준 작성, 시방서 작성, 기기 유형 선정, 엔지니어링 도면작성, 기술계산 등의 기본설계 및 도장, 용접 관련 상세설계 업무
		전기시공	전기 관련 현장 시공 및 공정관리, 품질 및 안전관리,
		전기공사계약	전기공사 관련 계약서 작성, 협상 및 계약
	통신	통신PJT관리	통신공사 착공 지원.시공지원.프로젝트정산 및 준공 평가
		통신건적	조경관련 건적방식, 건적틀(norm), 정책설정, 사전공사 예산작성, 실행예산 및 변경
		통신시공	통신 관련 현장 시공 및 공정관리, 품질 및 안전관리
		통신공사계약	통신공사관련계약서 작성, 협상 및 계약
		P회전기계설계	플랜트 관련 기기의 설계 기준 작성, 시방서 작성, 기기 유형 선정, 엔지니어링 도면 작성, 기술계산 등의 기본설계 및 도장, 용접 관련 상세설계 업무
		P전기설계	플랜트 전기 시설 관련 설계 업무
		P계측기기설계	플랜트 계측제어 기기들에 대한 시방서 작성, 기기 유형 선정, 기술계산, 구매지원, 기본 및 상세설계 업무
		P제어시스템설계	프로세스의 최적화를 위하여 제어계에 대한 안정성, 운전성 및 위험성을 분석 판정하고 그 결과를 P&ID에 반영하고 프로세스를 제어하고 비상조치를 수행하는 DCS 또는 ESD를 설계하는 업무
		P환경설계	화학 플랜트의 환경관련 프로세스에 대한 기본설계 및 상세설계 업무
		P배관설계	배관 관련 시방서 작성, 강도분석 등의 기본설계, 배관 상세도면 작성, 공사용 시방서 작성 등의 상세설계 및 배관자재 선정,구매 시방서 작성, 플라스틱 모형 제작 업무
		P계장설계	플랜트 계장 관련 시방서 작성, 기본설계 및 상세설계 업무
	P공정설계	화학 플랜트 프로세스 설계 업무, 프로세스 기본설계, 프로세스 기기의 기본설계, 운전요령서 작성 등의 기본설계, 시스템 프로세스 설계, 편의 시설 설계, 인허가 관련 서류작성 등의 상세설계 업무	
	플랜트기계	P기계PJT관리	플랜트기계관련착공지원.시공지원.프로젝트정산 및 준공 평가
		P기계공사관리	플랜트기계 관련 현장 시공 및 공정관리.품질 및 안전관리
		P기계공무관리	플랜트기계 현장 실행예산 작성, 외주자선정, 설계변경
		P기계공사계약	P기계공사관련계약서 작성, 협상 및 계약
	플랜트계장	P계장PJT관리	플랜트계장 관련 착공지원.시공지원, 프로젝트 정산 및 준공 평가
		Control sys.의 공사계약	control sys. 의 공사계약 및 협상. 계약서 작성 및 관리

직렬	직 종	직 무	개 념 정 의
플랜트		P계장공사관리	플랜트계장 관련 시공 및 공정관리, 품질 및 안전관리
		P계장공무관리	플랜트계장 현장 실행예산 작성, 외주자 선정, 설계변경
	플랜트전기	P전기PJT관리	플랜트전기 관련 착공 지원, 시공지원. 프로젝트 정산 및 준공 평가
		P전기공사계약	플랜트전기의 공사계약 및 협상.계약서 작성 및 관리
		P전기공사관리	플랜트전기관련 시공및 공정관리. 품질 및 안전관리
		P전기공무관리	플랜트전기 현장 실행예산 작성, 외주자 선정, 설계변경
		P전기공사계약	P전기공사관련계약서 작성.협상 및 계약
	플랜트검사 및 시운전	시운전	플랜트 건설공사 완성 후 플랜트 원료를 공급하여 운전을 개시하고 소정의 기준 및 순서에 따라서 단일 기기 또는 시스템단위에 요구되고 있는 기계적 성능이 시방에 일치하고 있는가를 확인하기 위한 테스트 운전 업무
		플랜트검사	검사 계획 수립, 검사기준 설정, 검사 및 사후조치