

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 직무관리 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 있음.

- 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.