

정책연구  
2018-07

# 업종별 직무평가 도구개발

- 활용 사례 분석 -

오계택·유규창·이혜정·임상훈



# 목 차

요 약 .....	i
제1장 서 론 .....	(오계택) ..... 1
제2장 철강산업 활용 사례 .....	(유규창 · 이혜정) ..... 5
제1절 서 론 .....	5
제2절 1단계: A사 직무평가 도구 도출 .....	8
1. A사 직무평가 도구개발 과정 개요 .....	8
2. A사 적용을 위한 직무평가 도구 보완 과정 .....	9
제3절 2단계: 직무평가의 실행 .....	13
1. 무엇을 평가할 것인가: 직무분류체계 및 대상 직무 .....	14
2. 누가 평가할 것인가: 평가자 집단 .....	17
3. 누가 무엇을 평가할 것인가: 평가집단별 평가 범위 .....	18
4. 언제 어디서 평가할 것인가: 평가 일정과 장소 .....	19
5. 어떻게 평가할 것인가: 평가회의 진행 .....	20
6. 데이터 코딩과 데이터 클리닝 .....	22
제4절 3단계: 임금 등급 설정을 위한 직군 설계 .....	24
1. 직군 설계 과정 개요 .....	24
2. Data-Driven을 통한 임금 등급 설정 과정 .....	26
3. Context-Driven을 통한 직렬별 직무 분석 .....	28
4. 정책적 조정 및 전략적 의사결정 과정 .....	31
제5절 소결 및 시사점 .....	32

제3장 의료산업 활용 사례 .....	(임상훈) .....	35
제1절 서론 .....		35
제2절 A의료원 개괄 및 노사갈등 전개와 쟁점 .....		37
제3절 직무평가 도구개발 및 직무평가의 시행 .....		41
1. 직무평가 도구개발 .....		41
2. 직무평가 실시 .....		47
3. 직무가치에 따른 임금 등급 설정 .....		51
제4절 직무가치 기반 임금체계의 설계 .....		52
1. 설계 과정 .....		52
2. 기본 병원과 A의료원 임금체계 비교 .....		55
제5절 직무 중심 인사관리시스템의 설계 .....		57
1. 인력계획 .....		58
2. 직무 (재)설계 .....		59
3. 평 가 .....		61
4. 이 동 .....		63
5. 교육 및 경력개발 .....		65
제6절 소결 및 시사점 .....		66
제4장 결론과 함의 .....	(오계택) .....	69
참고문헌 .....		74
부 록 .....		76

## 표 목 차

<표 2- 1> 직무평가 도구개발 과정 요약 .....	8
<표 2- 2> 직무평가 파일럿 테스트 결과 순위 .....	9
<표 2- 3> A사 적용 평가 요소 관련 주요 이슈 및 보완 내역 .....	11
<표 2- 4> A사 적용 직무평가 요소 및 하위 항목 .....	12
<표 2- 5> A사 적용 직무평가 척도별 점수표 .....	13
<표 2- 6> 직무평가 실행 단계에서 주요 이슈 .....	14
<표 2- 7> 직무분류의 방식 .....	16
<표 2- 8> 평가자 집단의 평가 범위 .....	19
<표 2- 9> 직무평가 실행 과정에서 주체별 책임과 역할 .....	20
<표 2-10> 직무평가 결과 예시 .....	22
<표 2-11> 데이터 클리닝의 사례별 처리 방법 .....	23
<표 2-12> 직무 집단화 방법 .....	24
<표 2-13> 각 군집별 평가 요소 평균 .....	28
<표 3- 1> 직무평가 도구개발 및 직무 중심 인사관리시스템 도출 과정 .....	36
<표 3- 2> A의료원 직무평가 도구개발 단계 .....	43
<표 3- 3> 한국노동연구원 제시 평가 지표 .....	44
<표 3- 4> 1차 전문가 대상 직무평가 결과 .....	45
<표 3- 5> 수정된 직무평가 지표 .....	46
<표 3- 6> 직무평가 실행 시 주요 이슈와 A의료원의 대응 .....	47
<표 3- 7> 직무평가 참여자 현황 .....	49
<표 3- 8> 1차와 2차 직무평가 결과 비교 .....	50
<표 3- 9> 임금체계 설계 과정 .....	53
<표 3-10> A의료원 준거 병원 및 임금 조사 .....	53
<표 3-11> A의료원 임금체계 구성 .....	54

## 그림목차

[그림 2- 1] A사 직무평가 주요 프로세스 .....	7
[그림 2- 2] 직무분류 및 직무평가 실시의 단계 .....	15
[그림 2- 3] A사의 직무체계 단순화 과정 .....	16
[그림 2- 4] 평가자 집단 구성 시 정확성 확보 방안 .....	17
[그림 2- 5] 평가자 집단의 선정 .....	18
[그림 2- 6] 직무평가 설문 응답지 .....	21
[그림 2- 7] 직군 설계 과정 .....	25
[그림 2- 8] 임금 등급 설정 과정 .....	27
[그림 2- 9] 계층적 군집 분석에 의한 덴드로그램 .....	27
[그림 2-10] 직무 포지셔닝 과정 .....	29
[그림 2-11] 직렬별 계층적 군집 분석 결과 .....	29
[그림 2-12] 직렬별 군집 배치도 .....	30
[그림 2-13] 조정된 직군 설계안 .....	30
[그림 2-14] 정책적 결정 시 고려사항 .....	31
[그림 3- 1] 직무가치에 따른 직무유형과 소속 직무 .....	51
[그림 3- 2] 기존 의료기관과 A의료원 임금 차이 발생 원리 비교 ..	55
[그림 3- 3] 기존 의료기관과 A의료원 임금 구성 비교 .....	56
[그림 3- 4] 인사관리시스템의 내적 정합성 .....	57
[그림 3- 5] 인력 구조 유형과 장단점 .....	58
[그림 3- 6] 직무 (재)설계와 숙련 등급 설계 원리 .....	60
[그림 3- 7] 평가 기구 구성 및 운영 .....	62

## 요 약

우리나라 노동시장은 기업들이 직무 중심의 새로운 제도를 도입하고자 시도할 경우 필요한 인프라가 충분하지 않다. 직무중심 인사관리를 위한 가장 대표적인 직무관리 인프라 중 하나는 직종 수준의 직무평가 도구라고 할 수 있다. 직무평가는 보통 개별 기업에서 이루어지는 활동이지만 직무평가 도구개발은 대기업이 아닌 이상 개별 기업 수준에서 개발하기 어려우므로 업종 수준에서 개발하여 해당 분야의 기업들에서 활용하도록 하는 경우가 많다. 하지만, 우리나라의 경우 역사적으로 직무 중심의 노동시장보다는 기관 중심의 노동시장이 발달하여 왔고, 따라서 직무 중심 인사 및 임금 관리를 위한 인프라 구축이 상대적으로 미약한 수준이다. 이를 극복하기 위해서는 우리나라 노동시장 환경 및 업종에 적합한 직무평가 도구를 업종 수준에서 개발할 필요가 있을 것이다. 이러한 연구의 필요성에 기반하여 이전 연구들(오계택 외, 2015; 오계택 외, 2016; 오계택 외, 2017)에서는 기업 수준이 아닌 직종 수준의 직무평가 도구를 개발하여 왔다. 업종 혹은 산업 수준에서 직무평가 도구가 개발되더라도 개별 기업이나 기관에서 이 직무평가 도구를 가지고 실제로 직무평가를 실시하고 직무 중심의 인사 및 임금 관리 제도를 마련하고 운영하기 위해서는 산업 수준의 직무평가 도구를 개별 기업에서 어떻게 활용해야 하는지에 대한 지식 및 노하우가 필요하다. 이러한 관점에서 이번 연구에서는 이미 개발된 보건·의료 분야와 철강 분야 직무평가 도구를 활용하여 실제 기업에서 직무평가를 실시하고 이를 기반으로 직무 중심 인사관리 운영을 시범적으로 실시한 내용을 분석하여 제시하고자 한다. 이러한 환경에서 이 연구는 다음과 같은 목적을 가지고 수행되었다. 첫째, 직무평가의 효과를 실제 사례를 들

어 설명하고자 한다. 둘째, 직무평가 실행 과정에서 나타날 수 있는 다양한 이슈들에 대한 정보 및 조언을 제공하고자 한다. 셋째, 직무평가 방법론에 대한 정보를 제공하고자 한다.

제2장의 사례연구는 철강산업의 A사에서 직무평가 도구를 활용하여 보상체계를 개선한 과정을 상세하게 소개하고 있다. A사는 철강산업 전반에 걸친 내수의 정체, 중국 경기 악화에 따른 수출 부진, 주요 철강 수요 산업(조선, 자동차, 건설 등)의 하락 전망 등 부정적인 외부 경영환경 변화에 비용구조 및 인사노무관리의 개편을 통한 선제적 대응이 필요하였다. A사는 과거에도 직무 중심 인사관리를 시도한 경험을 가지고 있었으나 보다 과학적인 방법으로 직무평가 도구를 활용하지는 못하였다.

A사는 한국노동연구원의 연구를 통해 개발된 철강산업의 직무평가 도구를 활용하여 직무 간 상대적인 가치의 차이를 반영한 합리적인 직군 설계와 보상체계를 구축하고자 하였다. 이는 3단계의 과정을 거쳐서 진행되었다. 첫째, A사에 적합한 직무평가 도구를 개발하는 단계로서 문헌 검토와 프로젝트 추진위원회의 구성 그리고 A사에 적합한 직무평가 도구의 확정이 이 단계에서 이루어졌다. 둘째, 직무평가 실행단계로서 1단계에서 확정된 직무평가 도구를 적용하여 각 직무에 대한 구체적인 데이터를 확보하는 과정을 거쳤다. 세 번째 단계에서는 2단계에서 확보된 직무별 직무평가 결과를 활용하여 직군과 임금 등급의 설계가 이루어졌다.

1단계에서는 기존에 한국노동연구원에서 개발된 철강산업 직무평가 도구를 A사에 그대로 적용할 것인지 혹은 수정이 필요한지 검토하여 최종적으로 A사에 맞는 직무평가 도구를 확정하였다. 이를 위해 먼저 A사의 인사팀과 외부 연구진 사이에 수차례 워크숍을 통한 토론 과정이 있었다. 여기에서 척도의 수, 평가 대상 직무의 범위, 척도에 대한 설명, 그리고 항목의 명칭 등에 대한 조정이 있었다. 큰 틀에서는 한국노동연구원에서 개발된 도구를 유지하되 실제 적용 과정에서 이슈가 될 만한 사항들을 점검하고 수정하였다. 이렇게 수정

된 직무평가 도구가 신뢰성과 타당성이 있는지 현장의 관리자들을 대상으로 파일럿 테스트를 실시하였다. 그 결과 직무평가 도구의 내용타당성, 평가자 간의 신뢰성, 다른 도구(서열법)를 사용한 결과와의 일관성 등에 대한 점검에서 큰 문제가 없는 것으로 결론을 도출하였다. 이를 통해 <표 1>과 같은 직무평가 척도가 도출되었다.

2단계는 앞서 확정된 직무평가 도구를 현장에 적용하여 직무별 상대적인 가치(직무평가 점수)를 도출하는 과정이었다. 직무평가 도구를 일단 적용하여 점수를 도출하게 되면 추후 오류가 발생해도 되돌릴 수 없기 때문에 직무평가를 실시하기 위한 면밀한 사전설계가 필요하였다. 가장 우선적으로 결정해야 할 사안이 대상 직무였다. 대부분의 한국 기업들과 마찬가지로 A사도 직무 중심 인사관리를 실행하지 않았기 때문에 직무에 대한 분류와 정의가 불분명하였다. 특히 직능급의 도입과 다기능 훈련 등의 영향으로 인해 담당자가 실제로 수행하는 직무에 비해 문서화된 직무의 정의가 매우 넓게 정의되어 있었다. 이를 명확하게 하기 위해 직무평가를 실시하기 전에 직무평

〈A사 적용 직무평가 척도별 점수표〉

평가요소	하위 항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (32%)	직무처리 및 조작(5%)	26	31	37	43	50
	경험(12%)	63	74	87	102	120
	문제 해결 및 판단력(15%)	79	93	109	128	150
노력 (21%)	정신적 노력(10%)	52	61	72	85	100
	집중도(11%)	58	68	80	94	110
책임 (27%)	성과에 대한 책임(14%)	73	86	101	119	140
	사람관리 및 안전에 대한 책임(13%)	68	80	94	111	130
작업조건 (20%)	근로시간(4%)	29	34	40		
	작업환경(5%)	37	43	50		
	유해성(11%)	80	94	110		

가의 범위와 기준에 대한 원칙을 정하였다. ① 직무 (포지션)중 가장 많은 종사자들이 분포하는 포지션을 대상으로 평가한다. ② 종사자 숫자로 대상 직무(포지션)를 특정하기 어렵다면 해당 포지션 전체를 종합적으로 고려하여 평가한다. ③ 직책을 맡고 있는 경우는 별도 직무로 평가한다(예 : 파트장). 직무의 정의 이외에 평가주체, 평가주체 별 평가 대상 직무, 언제, 어디서, 어떠한 방법으로 평가할지 기준을 정하는 등 직무평가를 실행하기 위해서 다양한 사안들에 대해 사전 준비를 하였다. 또한 많은 비전문가(현장 실무자)들이 참여하기 때문에 통계적인 오류들이 발생할 가능성이 높고 이를 그대로 적용하는 경우 평가결과의 신뢰성과 타당성에 심각한 문제가 발생하기 때문에 자료의 코딩과 클리닝에 대해서도 사전에 계획을 수립하였다.

3단계는 2단계에서 도출된 결과를 직군 설계와 임금 등급을 정하는데 활용하는 것이다. A사 사례연구에서는 각 직무별 구체적인 임금수준(즉 직무급)을 결정하는 데까지는 진행하지 않았다. 직군 설계와 임금 등급은 통계와 과학을 활용하는 과정이기는 하지만 동시에 많은 전략적 판단과 직관적인 의사결정이 필요한 과정이기도 하다. A사의 경우에도 다양한 통계적 시뮬레이션을 수행하였고, 워크숍을 통해 내부 인사팀과 외부 연구진 사이의 많은 토론을 거쳐서 진행되었다. 이 과정에서 중요한 의사결정은 유사한 직무평가 점수를 가지고 있는 직무들을 어떻게 묶을 것인가 하는 것인데 수직적으로는 몇 개의 임금 등급(직무 등급)을 정할 것인가 그리고 수평적으로는 몇 개의 직군(A사에서는 직렬로 명칭)으로 구분할 것인가를 결정해야 한다. 먼저 군집 분석 등의 통계기법을 활용하여 유사한 점수와 유사한 특성을 가지고 있는 직무들을 어떻게 집단화할 것인지에 대해 사전적인 판단을 진행하였다. 대체로 통계방법에 따라서 8개 내외의 직무 등급이 도출되었다. 연구진과 인사팀에서는 현재 회사의 직무 등급과 직원들이 바라보는 수용성 등을 고려하여 8개로 확정하였다. 그리고 직군(혹은 직렬)에 대해서도 통계적인 방법과 전략적인 의사결정 방법을 함께 활용하여 6개의 직군(직렬)으로 확정하였다.

제3장은 A의료원의 직무평가 도구개발, 임금체계 설계, 그리고 인사관리시스템 설계 사례를 상세히 검토하여 한국노동연구원에서 개발하였던 보건의료산업 직무평가 도구의 실제 현장 적용 가능성, 타당성과 적절성을 검토하는 것을 목적으로 하였다. 또한, 실제 개발 및 설계 과정에서 발생하는 다양한 이슈들을 분석하여 향후 산업별 직무평가 도구를 확산 적용하는 데 활용될 수 있는 시사점을 도출하고자 하였다.

A의료원의 직무평가 지표는 크게 두 가지 단계를 거쳐 개발되었다. 먼저, 직무 중심 인사관리의 타당성을 도출한 후 한국노동연구원이 개발한 평가 지표를 활용하여 대표 직무에 대한 1차 전문가 조사를 실시하였다. 조사 결과 의료원은 활용된 평가 지표의 문제점을 발견하게 되었고 이에 대해 경영진과 연구팀은 노동조합의 의견과 해외 사례를 반영하여 최종 직무평가 지표를 도출하였다.

한편, 의료원은 최종 직무평가 지표를 통해 1,200명에 달하는 관리자와 실무자를 대상으로 직무평가를 실시하였다. A의료원은 군집 분석 등 통계 분석을 통해 직무가치에 따른 임금 등급을 설정하는 대신 두 차례 직무평가의 일관성 중심으로 의료원의 비전과 미션, 전략을 고려하여 임금 등급을 설정하였다. 두 차례의 직무평가 결과, 전문가와 관리자 평가 결과가 상대적으로 일관되게 나온 것으로 판단되었기 때문이었다.

A의료원은 4가지 과정을 거쳐 임금체계를 설계하였다. 첫째로, 준거 병원을 선정하여 임금 현황을 조사하였다. 준거 병원은 지역 노동시장, 의료원 규모와 공공의료서비스 수준 등이 고려되었다. 그 결과 선정된 준거 병원의 간호·보건·사무기술직 등을 중심으로 임금 현황이 조사되었다. 둘째로, 의료원이 의료원의 비전과 미션을 고려하여 거점 지방의료원으로서 역할을 수행하기 위해서는 임금 수준이 전국 대비 중상위 정도가 되어야 한다고 전략적으로 결정하였다. 이는 우수 인재 영입과 안정적인 고용 유지, 그리고 직원만족도 향상을 꾀할 것으로 기대되었다. 그 결과 의료원은 대표 직무의 총 임금

(법정임금 제외)을 준거 병원의 90~100% 수준으로 설정하였다. 셋째로, 의료원은 임금 구성 비율을 조정하고 임금 수준을 부여하여 구체적인 임금체계 방안을 마련하였다. A의료원은 총 임금을 직무급 70% 이상, 숙련급 20% 이상, 그리고 직책급 10% 이하로 구성하였다. 직무급의 경우 직무가치를 반영한 임금 등급 즉 직무 유형에 따라 차등화하였다. 숙련급은 숙련 정도에 따라 크게 3등급, 세부 6개 등급으로 구분되었다. 마지막으로 직책급을 두어 단장, 실장, 부장, 팀장, 파트장 등 보직에 따라 차등 지급되도록 하였다.

한편, A의료원은 직무가치에 기반한 임금체계가 원활하게 운영될 수 있도록 인사관리시스템을 직무 중심으로 설계하였고, 각 영역 간 내적 정합성을 꾀하였다. 즉, 인력계획을 시작으로 직무 (재)설계, 평가, 이동, 그리고 교육과 경력 개발에 이르기까지 전 영역에 걸쳐 직무 중심성이 관철되도록 하였다. 이는 사람 중심 인사관리 체제와 연공급 임금체계를 채택하고 있는 타 병원과 매우 대조적인 인사관리 체제가 A의료원에 도입되었다는 것을 뜻한다.

현재 직무 중심 인사관리 및 임금체계를 둘러싸고 노사 간 갈등이 매우 크고 노동조합은 교섭을 통해 타 병원에서 활용되고 있는 사람 중심 인사관리 및 연공급 임금체계를 주장하고 있어 개원 후 어떤 인사관리 및 임금체계가 구축될지 불확실하다. 하지만, 2019년 개원 예정인 A의료원은 보건의료 산업에 보편화되어 있는 기존 사람 중심 인사관리시스템에 종속되어 있지 않다는 점에서 직무 중심 인사관리시스템 구축을 가늠할 수 있어 의미있는 사례이다.

A의료원의 임금체계는 기존 의료기관의 경우와 세 가지 점에서 큰 차이를 보인다. 먼저, 기존 의료기관이 노동자 간 임금 차이의 공정성을 측정하는 기준으로 근속연수를 선택하는 데 반해 A의료원은 직무가치에 대한 직무평가를 기준으로 삼는다. 다음으로 의료기관 내부에서 발생하는 노동자 사이의 임금격차 해소 방법과 관련해 기존 의료기관은 다양한 수당을 활용하는 반면, A의료원은 임금구성 의 단순화와 문제 표출에 따른 노사 및 구성원의 공동 해소 방안 도

출을 선택하고 있다. 마지막으로 임금체계 운영과 임금 수준 결정과 관련하여 기존 의료기관은 사측 주도의 인사관리 방식을 취하지만 A의료원은 노사 공동결정 방식을 따른다. 이는 임금체계 내용 공정성뿐만 아니라 과정 공정성도 제고할 것으로 평가된다.

3장의 주요 이슈와 시사점은 다음과 같다. 이 연구는 향후 산업별 직무평가 도구를 활용하는 기업에게 유용한 가이드라인이 될 수 있을 것이다. 또한, 임금체계 설계와 관련한 노사갈등을 해소할 수 있는 단서가 모색될 수 있을 것이다. 주목할 점은 A의료원 임금체계를 둘러싸고 노사가 직무가치 차이에 따라 임금 차이가 발생할 수 있다는 데 공감하였다는 것이다. 이러한 공감은 향후 공정한 임금체계 설계에 있어서 디딤돌로 작용할 수 있다. 그럼에도 불구하고 숙련과 근속을 둘러싸고 노사 간 의견 차이가 분명하였다. 향후 공정한 임금체계 도입과 관련하여 숙련급과 근속급을 둘러싼 논쟁이 노사갈등의 핵으로 작용할 것임을 시사한다.

본 보고서는 기존에 개발되었던 직무평가 도구가 실질적으로 기업에서 활용되는 단계에서 고려할 필요가 있는 이슈들을 살펴보고 분석하여 정리하였다. 기존 연구 보고서(오계택 외, 2015; 오계택 외, 2016; 오계택 외, 2017)에서는 보건의료산업, 은행산업, 철강산업, 호텔산업, 공공서비스, 그리고 사회복지서비스 산업의 직무평가 도구를 개발하여 제시하였다. 이렇게 제시된 직무평가 도구들이 실제 기업에서 활용되기 위해서는 구체적인 활용사례가 필요하다는 인식에서 두 가지 산업(보건의료산업과 철강산업)의 실제 활용사례를 제시하였다.

이 연구를 통해 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 직무평가 도구는 개발 과정에서 객관성이나 공정성 등을 담보할 수 있는 활용 가능한 직무평가 도구를 개발하는 것도 중요하지만 실제 활용 과정에서 좀 더 세심한 관리가 필요하다는 것이다. 둘째, 직무평가 도구의 현장 적용 과정에서 다양한 이슈들이 발생할 수 있다는 것이다. 셋째, 효과적인 직무평가 수행을 위해서는 이를 위한 인프라 구

축이 필요할 것으로 보인다. 넷째, 보상관리와 관련되어 있는 다른 인사관리 제도들과의 적합성 조정 과정이 필요하다. 다섯째, 산업 수준에서 개발된 직무평가 도구를 개별 기업 수준에서 활용하기 위해서는 기업의 특성에 맞는 미세 재조정이 필요할 수 있다.

본 보고서가 가지는 한계도 있다. 첫째, 이 연구에서 언급된 두 사례 기업에서는 아직 직무평가, 직무평가 분석, 이에 기반한 인사관리 제도 설계까지만 이루어지고 실질적인 적용은 이루어지지 않은 상황이다. 직무평가 및 직무평가에 기반한 인사관리 제도 설계의 단계에서도 많은 문제점과 이슈들이 발생할 수 있지만 더 근본적이고 많은 문제점은 이 인사관리 제도들을 실질적으로 적용하는 단계에서 발생할 수 있다. 근로자들의 입장에서도 제도를 설계하는 단계보다는 이 제도들이 실질적으로 적용되어 운영되는 단계에서 더 많은 이해관계 및 관심이 집중될 것이기 때문이다. 따라서, 엄밀한 의미에서는 직무평가 활용사례가 되기 위해서는 직무평가 결과에 기초한 실질적인 인사 및 임금 제도 운영에 대한 부분도 포함될 필요가 있을 것이다. 이 연구에서 활용한 사례에서는 아쉽게도 이 단계까지 진행되지 않았기 때문에 이 부분을 포괄할 수 없었다. 하지만, 직무평가 및 직무평가에 기초한 인사관리 제도의 설계 과정에서 발생하였던 문제점들과 이슈들, 그리고 이를 해결하기 위한 대응방안 등을 살펴보면 실제 인사제도 운영의 과정에서 어떠한 문제점 및 이슈들이 발생할 수 있고 이에 대해 어떠한 대처가 필요할지를 미루어 예측할 수 있을 것으로 보인다. 향후 직무평가에 기초한 인사 및 임금제도를 실질적으로 운영할 기업사례를 확보하여 이를 분석함으로써 이러한 부분을 보완한 좀 더 포괄적인 직무평가 활용사례 가이드라인을 제공할 필요가 있을 것으로 보인다.

둘째, 이 연구는 철강분야와 보건의료분야의 산별 수준에서 개발된 직무평가 도구를 개별 기업 수준에서 활용하는 사례를 각각 하나의 기업을 들어 설명하였다. 물론 이 연구에서는 각 산업에서 상당히 대표적인 혹은 전형적인 특성을 가지는 조직을 대상으로 활용사

례를 제공하고자 노력하였지만 각 조직이 가지는 특수성은 존재할 수밖에 없다. 이 연구에서 제공하는 활용사례는 다른 기업들이 따라하거나 준수해야 하는 가이드라인의 성격이라기보다는 하나의 범례로서 성격을 가진다고 보아야 할 것이다. 따라서 여기에 제공되는 사례에서 다른 기업들이 얻을 수 있는 정보 혹은 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있을 것이다. 곧, 이 사례 기업들이 산별 수준에서 개발된 직무평가 도구를 활용하여 어떻게 개별 기업에서 직무평가에 활용하였는가 하는 것이다. 하지만 이러한 사례 기업들이 왜 이러한 방식으로 직무평가를 실시하였는가 하는 것도 지켜봐야 할 부분이다. 따라서 이 연구보고서는 사례 기업들의 고민과 문제의식 그리고 이에 대한 대응방안 등을 살펴보면서 자신의 기업에서 이를 어떻게 구현할 것인지를 찾아보는 계기로 활용할 수 있을 것이다.



## 제 1 장 서 론

우리나라 노동시장은 기업들이 직무 중심의 새로운 제도를 도입하고자 시도할 경우 필요한 인프라가 미흡한 상황이다. 예를 들어, 직무 중심 인사관리를 위해서는 직종별로 직무관리를 할 수 있는 인프라 구축이 필요하다. 직무 중심 인사관리를 위한 가장 대표적인 인프라 중 하나는 직종 수준의 직무평가 도구라고 할 수 있다. 직무평가는 보통 개별 기업에서 이루어지는 활동이지만 직무평가 도구개발은 대기업이 아닌 이상 개별 기업 수준에서 하기 어려우므로 서구 선진국(영국, 호주 등)의 경우에도 업종 수준에서 개발하여 해당 분야의 기업들이 활용하도록 하는 경우가 많다. 설혹 개별 기업 수준에서 직무평가 도구개발이 가능하더라도 기업들마다 별도의 직무평가 도구를 개발하여 사용하는 경우 기업 간의 직무 비교성이 낮아지고 더 나아가 산업 수준에서 직무 중심의 임금체계 구성 가능성이 낮아지는 등 의도하지 않은 부정적인 결과가 나타날 가능성도 있다.

우리나라의 경우 역사적으로 직무 중심의 노동시장보다는 기관 중심의 노동시장이 발달하여 왔고, 따라서 직무 중심 인사 및 임금 관리를 위한 인프라 구축이 상대적으로 미약한 수준이다. 이러한 노동시장 인프라 불일치(mismatch) 현상을 극복하기 위해서는 우리나라 노동시장 환경 및 업종에 적합한 직무평가 도구개발이 필요하다 하겠다. 직무평가 도구는 노동시장 환경에 적합해야만 실효를 거둘 수 있기 때문에 서구에서 개발된 직무평가 도구를 사용하기보다 우리나라 상황에 맞는 도구를 개

발할 필요가 있는 것이다. 또한, 직종별로 적합한 직무평가 도구들이 서로 다를 수 있기 때문에 직종별로 직무평가 도구를 개발할 필요가 있을 것이다.

이러한 연구의 필요성에 기반하여 이전 연구들(오계택 외, 2015; 오계택 외, 2016; 오계택 외, 2017)에서는 기업 수준이 아닌 직종 수준의 직무평가 도구를 개발하여 왔다. 개별 기업은 각자 자신의 상황에 맞는 직무평가 도구를 개발하여 활용할 수 있지만 이는 기업 중심 노동시장을 강화하는 방향으로 작용할 가능성이 높다. 산업별 혹은 업종별 노동시장 구축을 위해서는 개별 기업보다 높은 수준에서 공통적인 직무평가 도구를 개발하여 해당 분야의 기업들이 공유하며 활용할 필요가 있을 것이다. 업종 혹은 산업 수준에서 직무평가 도구가 개발되더라도 개별 기업이나 기관에서 이 직무평가 도구를 가지고 실제로 직무평가를 실시하고 직무 중심의 인사 및 임금 관리 제도를 마련하고 운영하기 위해서는 산업 수준의 직무평가 도구를 개별 기업에서 어떻게 활용해야 하는지에 대한 지식 및 노하우가 필요하다. 산업 수준에서 직무평가 도구가 개발되었다고 하더라도 직무평가 개발과 실시 및 이에 기반한 인사관리 운영은 별개의 영역이다. 특히 대기업이 아닌 중소기업의 경우 직무평가 도구를 받더라도 이를 어떻게 활용하여 직무평가를 실시하고 이를 어떻게 인사관리와 연계할 것인지에 대한 경험 및 아이디어가 부족할 것으로 보이기 때문이다. 이러한 관점에서 이번 연구에서는 이미 개발된 보건·의료 분야와 철강분야 직무평가 도구를 활용하여 실제 기업에서 직무평가를 실시하고 이를 기반으로 직무 중심 인사관리 운영을 시범적으로 실시한 내용을 분석하여 제시하고자 한다.

이러한 환경에서 이 연구는 다음과 같은 목적을 가지고 수행되었다. 첫째, 직무평가의 효과를 실제 사례를 들어 설명하고자 한다. 직무평가의 효과에 대해서는 많은 논문, 보고서, 교과서 등에서 강조하고 있지만 일반 기업이나 기관의 입장에서는 이러한 이론적인 논의들보다 실제 사례를 보여주는 것이 훨씬 더 효과적인 방법이 될 수 있을 것이다. 결국 개별 기업이나 기관에서 관심이 있는 것은 직무평가를 통해 어떠한 효과를 거둘 수 있는지 하는 것이다. 이러한 직무평가의 효과를 보여주는 가장

효율적인 방법은 실제적으로 직무평가를 사용한 기업에서 어떠한 효과가 나타났는지를 보여주는 것이다. 이 연구의 사례에서는 아직까지 직무평가의 구체적인 실행효과가 나타나지는 않았지만 어떠한 효과를 염두에 두고 직무평가를 진행했는지 살펴보는 것으로도 직무평가의 실제적인 효과를 좀 더 현실적으로 인식하는 데 도움을 줄 수 있을 것이다.

둘째, 직무평가 실행 과정에서 나타날 수 있는 다양한 이슈들에 대한 정보 및 조언을 제공하고자 한다. 직무평가 실행 과정에서는 많은 현실적인 문제들이 발생할 수 있다. 처음에 직무평가를 시작하는 시점에서는 대표 직무를 어떻게 선정할 것인가, 직무의 범위를 어디까지 포함할 것인가, 직무평가를 어떻게 실시할 것인가 등에 대한 정보가 필요하고 또 현업에 대한 이해가 필요하기 때문에 일반적으로 전문가 집단을 구성하게 된다. 이러한 전문가 집단을 어떤 분야의 어떤 전문가로 몇 명 정도로 어떤 방식으로 구성할 것인가 하는 것도 이후 직무평가에 영향을 미칠 수 있기 때문에 중요한 이슈가 될 수 있다. 직무평가 도구를 도출하는 과정에서도 해당 기업이나 기관에 적합한 합의 가능하고 수용성 있는 직무평가 도구를 도출하기 위해서는 노사 간 그리고 노노 간의 논의 및 합의 과정이 필요하다. 산업 수준에서 직무평가 도구를 개발하면서 산업의 특성은 어느 정도 고려하지만 개별 기업이나 기관 그리고 해당 기업의 기업특수적 직무의 특성 등은 반영하기 어려우므로 어느 정도의 미세 조정 과정은 필요할 것으로 보인다. 최종적으로 직무평가 결과를 통해 직군을 설계하는 과정에서도 많은 이슈들이 발생할 수 있다. 직무 등급 설정을 통해 임금 등급을 설정해야 하고 등급별로 어떠한 직무들이 포함되는지를 결정해야 하며 직군을 몇 개로 할지 등에 대한 의사결정이 필요하다. 이 연구는 이러한 직무평가 각 단계별로 발생할 수 있는 이슈들이 무엇인지 살펴보고 이를 좀 더 합리적이고 체계적으로 해결할 수 있는 방안들을 살펴보고자 한다.

셋째, 직무평가 방법론에 대한 정보를 제공하고자 한다. 직무평가 도구가 개발되어 있다고 하더라도 이를 개별 기업이나 기관에서 활용하기 위해서는 직무평가 방법론과 관련하여 좀 더 추가적으로 필요한 정보들이 있다. 예를 들어, 직무평가 설문문항에서 척도의 수를 어떻게 조정할 것

인가, 수집된 직무평가 자료의 자료 정리 작업을 어떻게 실시할 것인가, 코딩 오류 등 자료 생성 과정에서 발생할 수 있는 오류들은 어떻게 점검할 것인가, 결측치는 어떻게 처리할 것인가, 극단값은 어떻게 처리할 것인가, 직무평가 결과에 대한 통계적 검증(기술통계 분석, 군집 분석 등)은 어떻게 하는가 등에 대한 의사결정이 필요하고 이를 효율적으로 수행할 수 있는 방법론에 대한 정보가 필요하다. 이에 대해 교과서나 보고서 등에서 일부 내용을 제공하고 있기는 하지만 기업이나 기관의 입장에서는 이론적인 논의보다 실제로 이를 어떻게 수행해야 하는지에 대한 일종의 가이드가 더 도움이 될 수 있을 것으로 보인다. 기업 인사 담당자 혹은 실무자의 입장에서는 직무평가 과정에서 나타날 수 있는 모든 이슈보다 현업에서 발생할 수 있는 주요 이슈들에 더 많은 관심이 있을 것이기 때문이다. 따라서, 실제 기업에서 이러한 이슈들을 어떻게 다루었는지를 보여주는 것이 개별 기업이나 기관의 업무 담당자들에게 더 많은 도움을 줄 수 있을 것으로 보인다.

이 연구의 의의는 다음과 같다. 먼저 학술적으로는 직무평가 실행방식에 대한 이론적인 논의를 발전시킬 수 있는 기초자료가 될 수 있을 것이다. 우리나라는 아직까지 직무평가가 일반적으로 확산되어 있는 상황이 아니기 때문에 직무평가가 현장에서 실제적으로 어떻게 이루어져야 하는지에 대한 이론적인 논의도 부족한 상황이다. 이러한 상황에서 직무평가의 실행방안에 대한 이론적인 논의를 발전시킬 수 있는 자료는 매우 중요한 기초자료가 될 수 있을 것이다. 이 연구의 결과는 학술적 측면보다 실무적 측면에서 그 가치가 더 크다고 할 수 있을 것이다. 이 연구는 일종의 직무평가 매뉴얼과 같은 성격을 가지고 있다. 좀 더 엄격한 의미에서 직무평가 매뉴얼이 되기 위해서는 좀 더 체계적인 집필이 필요하겠지만 이 연구의 결과는 직무평가 매뉴얼의 기본적인 요소들을 갖추고 있다고 할 수 있다. 향후 좀 더 체계적인 직무평가 매뉴얼을 작성하여 직무평가를 실시하고자 하는 기업 및 기관들이 활용할 수 있도록 할 필요가 있을 것으로 보인다.

## 제 2 장 철강산업 활용 사례

### 제1절 서론

2015년 보건의료산업의 직무평가 도구개발을 시작으로(오계택 외, 2015) 초기업 단위 또는 산업 수준에서의 직무평가를 위한 도구개발 연구<sup>1)</sup>가 수행되었다. 연구를 통해 보건의료, 철강, 은행, 호텔, 사회복지서비스, 공공서비스산업의 직무평가 도구가 개발되었다. 다양한 산업에 걸쳐 직무평가 도구가 개발되어 축적되는 것은 산업 수준에서 직무평가 도구개발의 주요한 목적이 직무 중심 인사관리로의 전환에 있어 현실적인 걸림돌이 될 수 있는 직무평가 도구의 부재를 해결하기 위한 인프라 구축이라는 측면에서 중요한 의미를 갖는다. 그러나 현 시점에서 개발된 도구들의 실제 적용 가능성을 확인하는 것 역시 개발된 도구들이 갖는 이론적 타당성 검증과 함께 실용성을 확인하기 위한 필수적인 과정일 것이다. 이러한 배경을 토대로 오계택 외(2016)의 연구를 통해 개발된 철강산업의 직무평가 도구를 적용하여 생산직군의 임금 설계 및 직군 설계에 활용한 A사의 사례를 통해 소개하고자 한다.

A사가 철강산업의 직무평가 도구를 활용하게 된 배경은 철강산업의

1) 오계택 외(2016), 『은행산업, 호텔산업, 철강산업의 직무평가 도구개발 연구』; 오계택 외(2017), 『2017년의 사회복지서비스, 공공서비스 산업의 직무평가 도구개발 연구』.

환경 요인 및 직무 특성과 A사 보상체계의 보완 필요성에서 기인하였다. 철강산업은 내수 정체, 중국 경기 악화에 따른 수출 부담, 주요 철강 수요 산업(조선, 자동차, 건설 등)의 하락 전망 등의 부정적 외부 요인에 대해(한국수출입은행, 2015) 비용구조 및 인사노무관리의 개편을 통한 선제적 대응이 필요하였다. 또한 연속공정 성격이 강한 철강산업의 특성상 자신의 직무에 대한 명확한 이해와 연계된 직무들에 대한 이해 등 ‘직무 내 과업’, ‘직무 간’ 등 직무 중심의 이해가 선행되어야 하며 이를 토대로 한 인사관리(보상, 태용, 개발 등)의 필요성이 높은 산업이다. 이와 함께 A사의 보상체계 정비에 대한 내부적 필요성 역시 철강산업의 직무평가 도구를 활용하게 된 주요 동인으로 작용하였다. 그러나 A사의 경우 직무 가치의 반영이라는 시도가 처음으로 이루어진 것은 아니었다. 시기별, 환경적 요인에 따라 보상체계가 다양하게 변화되어 왔으나, 지속적으로 직무의 차이에 따른 차등 보상이라는 시도가 지속적으로 이루어져 오면서 보상 요인에서 명칭이 변경되거나 수당의 형태로 기존 직무급적 요소가 변화되어 시행되어 왔다. 그 과정에서 직무가치의 보상 반영이라는 초기의 명확한 방향성과 의도가 현 보상체계에서 작동할 수 있는지에 대해 지속적인 이슈가 제기되어 왔으며 고율 임금인상을 대체할 수 있는 새로운 직원 동기부여를 위한 보상체계의 정비와 함께 임금 기준 및 임금 격차에 대한 합리적 기준 설정을 통한 대내적 공정성 확립이 요구되는 상황이었다.

이러한 배경을 토대로 A사는 오계택 외(2017)의 연구를 통해 도출된 철강산업의 직무평가 도구를 통해 직무 간 차이가 합리적이고 타당하게 반영된 보상체계 구축과 직군 설계의 방법을 찾하고자 하였으며 본 연구에서는 그 과정과 실무적 이슈에 대한 내용을 제시하고자 한다. 철강산업의 직무평가 도구를 A사가 활용한 과정은 [그림 2-1]과 같다. 크게 3단계로 구분되며, 3단계 이전의 사전 단계를 거침으로써 본격적인 적용 단계 이전에 자료 검토 및 프로젝트 추진체를 구성하는 등의 기본적인 준비 작업을 거쳤다. 이후 첫 번째 단계에서는 기수행된 연구에서의 직무평가 도구를 A사에 적용하기 위한 조율을 거쳤다. 두 번째 단계에서는 실제 직무평가가 이루어진 단계로 이후 활용을 위한 데이터를 만드는 작

업을 하였다. 세 번째 단계에서는 직무평가 결과를 토대로 임금 등급 및 직군을 설계하는 작업이 이루어졌다.

본 연구에서는 A사의 프로젝트가 진행된 각 단계별로 세부적인 내용과 함께 적용 시 현장에서 이슈가 되었거나 주요 논의 사항이었던 내용 등을 제시하고자 한다. 또한 A사의 사례를 통해 기수행된 연구의 의의와 현실적 실효성에 대해 논의하고, 활용도를 높이기 위한 방안을 제안하고자 한다.

[그림 2-1] A사 직무평가 주요 프로세스



## 제2절 1단계 : A사 직무평가 도구 도출

### 1. A사 직무평가 도구개발 과정 개요

본 연구에서 진행한 직무평가 도구개발은 아래의 <표 2-1>에 제시한 바와 같이 크게 두 개의 과정을 거쳐 진행하였다.

<표 2-1> 직무평가 도구개발 과정 요약

단계		주요 내용	주체
1. 철강산업 직무평가 도구개발 단계	1단계 (평가 요소 및 하위 항목 도출)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 철강산업에 적용 가능한 모든 직무평가 요소를 도출</li> <li>• 컨설팅 사나 해외 기관 등의 관련 문헌을 고찰하여 직무평가 요소 및 하위 항목에 대해 조사 가능한 모든 지표 수집</li> </ul>	-내부인사팀 -현장관리자 -외부연구진
	2단계 (평가 요소 및 하위 항목 확정)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1단계에서 도출된 직무평가 요소 및 하위 항목 가운데 철강산업에 적합한 요소를 확정</li> <li>• 전문가들에 의한 델파이 기법 활용</li> </ul>	
	3단계 (가중치 및 배점 결정)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2단계에서 도출된 직무평가 요소 및 하위 항목에 대해 철강산업의 특성을 고려한 가중치 및 배점 설정</li> <li>• AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석 활용</li> </ul>	
	4단계 (척도 개발)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1~3단계에서 도출된 평가 요소와 각 평가 요소별 가중치를 기초로 평가 척도와 각 척도별 점수 배분</li> </ul>	
2. A사 직무평가 도구개발 단계	5단계 (A사 적용)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A사에 적합한 직무평가 도구로의 조정 과정</li> <li>• 연구진, 내부 TFT, A사 직무전문가와의 워크숍, 피드백을 통한 도구 검증 및 조율 작업</li> </ul>	-내부인사팀 -외부연구진

첫 번째 과정은 2016년에 철강산업의 직무평가 도구를 개발하는 과정이며 두 번째 과정은 이미 개발된 철강산업의 직무평가 도구를 A사에 적합하게 조정 및 보완하는 과정이다. 첫 번째 과정은 다시 4단계로 구분하여 작업이 진행되었으며, 두 번째 과정은 실제로 현장에 적용할 수 있도록 첫 번째 과정의 각 단계별로 이루어진 세부 내용을 면밀히 검토하고 적용에 문제가 없도록 연구진과 A사 실무진들이 여러 차례의 논의 과정을 거쳐 A사의 최종 평가도구를 도출하였다. 첫 번째 과정에서는 철강산업에 종사하는 내부인사팀과 현장관리자, 그리고 외부연구진이 주체가 되었으며, 두 번째 과정에서는 본 연구진과 A사의 내부인사팀 등이 참여하여 작업을 수행하였다.

## 2. A사 적용을 위한 직무평가 도구 보완 과정

이 과정은 연구를 통해 도출된 철강산업의 보편적 평가항목을 실제로 적용하기 위하여 연구진과 A사 실무진이 수차례 논의(워크숍)를 거쳐 주요 이슈와 항목, 척도 등을 보완하여 최종적으로 적용할 평가 요소 및 하위 항목을 확정하는 단계이다. 먼저, A사 실무진을 대상으로 파일럿 테스트를 진행한 결과 직무 간의 변별력이 있었고, 결과에도 일관성이 있어 평가 요소의 신뢰성이 있는 것으로 확인되었으며, 아래의 <표 2-2>에서 보는 바와 같이 서열법과 점수법 방식의 결과를 비교했을 때에도 두 방식의 결과가 대체로 일치함을 알 수 있다.

아울러 철강산업에 적용할 수 있는 일반적인 평가 요소를 A사에 적용하기 위하여 다음과 같은 이슈가 있음을 확인하였으며, 이에 연구진과 A사 실무진은 논의를 거쳐 다음과 같은 보완 작업을 수행하였다. 보완 작

<표 2-2> 직무평가 파일럿 테스트 결과 순위

상대 가치 순위	A직무	B직무	C직무	D직무	E직무	F직무	G직무	H직무
점수법	1	2	3	4	5	6	7	8
서열법	1	3	2	4	5	7	6	8

업의 대상 항목은 다음과 같다.

첫 번째, 척도 수의 일관성 문제이다. 대부분의 평가 요소 척도의 수는 5개이나 작업조건 요소들은 3개 척도 그리고 직무처리 및 조작성은 4개 척도로 구성되어 있어 척도의 수가 일관성이 없다는 문제제기가 있었다. 이에 참여자들은 논의를 통해 전체적으로 ‘작업조건’ 요소에서 이해의 명확성을 위해 상중하 개념의 3개 척도를 유지하되 직무처리 및 조작성은 나머지 평가 요소와 동일하게 5개로 척도를 통일하기로 하였다.

두 번째, 사무/생산직 범용 평가의 문제이다. 직무 특성이 다름에도 하나의 평가 도구로 평가하는 데 있어서 문제가 있음을 제기한 것이다. 이에 참여자들은 사무 직무의 특성을 반영할 수 있는 표현을 직무평가 도구에 포함시키거나 소수 종사자 직무의 경우 직무평가 대상에서 제외하기로 결정하였다.

세 번째, 척도 서술의 일반성 문제이다. 척도의 서술 및 표현이 구체적이지 못하고 추상적으로 서술되어 있어 직무평가 시 평가자의 이해도에 문제가 있음을 지적한 것이다. 이에 참여자들은 정성적 문구(예: 빈도와 정도에 대한 정의 등)에 대한 내부 전문가의 피드백을 반영함과 동시에 빈도 평가 시 매트릭스 방식을 활용하여 정확한 수준을 평가할 수 있도록 설문을 구성하였다. 그리고 A사의 직무를 대상으로 각 척도의 내용을 수정하였다.

네 번째, 평가 대상 직무 범위의 모호성 문제이다. A사 기준으로 보면 하나의 직무 안에 여러 개의 직무를 포함되어 있는 경우가 존재하는데 이 경우 무엇을 평가해야 하는가에 대한 기준이 필요해진다. 이에 참여자들은 평가 대상 직무의 범위를 해당 직무에 가장 많은 종사자가 있는 세부 직무로 범위를 한정하기로 하였다.

다섯 번째, 하위 항목에 대한 보완 문제이다. 참여자들은 A사 현실에 적합하도록 구체적인 논의를 하였는데 ‘직무 처리 및 조작’ 항목의 명칭을 ‘기기 처리 및 조작’으로 변경하면서 내용을 보다 구체화하고 척도를 5개로 늘려 다른 항목 간의 형평성을 맞췄으며, ‘안전관리 책임’을 ‘사람관리 책임’에 통합시키고, ‘안전관리 책임’을 ‘성과관리 책임’으로 대체하였다. 그리고 ‘위험도’ 항목의 명칭을 ‘유해성’으로 변경하였다. 아래의

<표 2-3>은 철강산업의 평가 요소를 A사에 적용할 수 있도록 하기 위하여 참여자들이 논의를 거쳐 보완한 내역을 정리한 것이다.

<표 2-3> A사 적용 평가 요소 관련 주요 이슈 및 보완 내역

주요 이슈	문제점	보완 내역
척도 수의 일관성	대부분의 평가 요소의 척도 수는 5개이나, 작업조건 요소들은 3개 척도, 직무 처리 및 조작성은 4개 척도로 구성	- 작업조건 요소는 이해의 명확성을 위해 상중하 개념의 3개 척도 수 유지 - 직무 처리 및 조작성은 나머지 평가 요소와 동일하게 5개로 척도 수준 정리
사무/생산직 범용 평가의 문제	직무의 특성이 다름에도 하나의 평가 도구로 평가하는데 있어서의 문제	- 사무 직무의 특성을 반영할 수 있는 표현을 직무평가 도구에 포함시키거나 소수 종사자 직무의 경우 직무평가 대상에서 제외
척도 서술의 일반성	척도의 서술 및 표현이 구체적이지 못하고 추상적으로 서술되어 있어 직무평가 시 평가자 이해도에 따르는 문제	- 정성적 문구(예: 빈도와 정도에 대한 정의 등)에 대한 내부 전문가의 피드백 반영 - 빈도 평가 시 매트릭스를 활용하여 정확한 수준을 평가할 수 있도록 설문 수정 - A사 직무를 대상으로 각 척도의 내용 수정
직무 범위의 모호성	A사 기준으로 하나의 직무 안에 여러 개의 직무가 포함되어 있어 무엇을 평가해야 하는가에 대한 기준 필요	- 평가 대상 직무의 범위 한정: 해당 직무에 가장 많은 종사자가 있는 세부 직무로 범위 한정
하위 항목 보완	“직무 처리 및 조작성” 항목	- 4단계 척도를 5단계 척도로 조정하여 타 항목 간의 통일성을 기함 - 평가자들의 혼동을 막기 위해 “기기 처리 및 조작성”으로 명칭 변경
	“안전관리 책임” 항목	- “사람관리 책임”에 통합시키고, “안전관리 책임”을 “성과관리 책임”으로 대체
	“위험도” 항목	- “유해성”으로 명칭 변경

이상의 보완작업을 거쳐 <표 2-4>의 직무평가 요소 및 하위 항목을 확정하였으며, 척도별 가중치를 <표 2-5>와 같이 확정하였다.

<표 2-4> A사 적용 직무평가 요소 및 하위 항목

평가 요소	하위 항목	정의 및 설명
기술	기기 처리 및 조작	설비 고장, 사건/사고 등이 없는 정상근무 여건하에서 단독으로 해당 직무를 수행하기 위해 어느 정도의 작업 도구나 기계 조작과 관련된 기술이 필요한 직무인지를 의미
	경험	설비 고장, 사건/사고 등이 없는 정상근무 여건하에서 해당 직무를 단독으로 수행하는 데 필요한 교육/훈련/작업 경험을 의미
	문제해결 및 판단력	다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미
노력	정신적 노력	직무 수행에 요구되는 예측할 수 없는 업무 대응, 정신 집중 등 정신적 노력의 수준과 빈도를 의미 (노력의 수준과 빈도를 동시에 고려하여 평가)
	집중도	직무를 수행하면서 직무 담당자가 육체적, 정신적, 감정적 혹은 시각적으로 기울여야 하는 집중의 정도를 의미 [집중의 지속 기간(duration)과 집중의 빈도(frequency)에 따라 평가]
책임	성과에 대한 책임	해당 직무가 회사 성과에 기여하는 정도를 의미
	사람 및 안전에 대한 책임	직무를 수행함에 있어서 소속 부서나 업무 관련 부서에 속한 사람들의 협업, 감독, 개발, 동기부여, 평가, 안전 등에 대한 책임을 의미
작업 조건	근로시간	직무 수행이 계획된 근무 스케줄에 의해 이루어지는지 또는 일과 외 출근, 초과근무, 돌발 상황 발생 등의 근로 시간 불규칙성의 정도를 의미
	작업환경	정상근무 여건하에 직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 작업환경에 노출되는 정도를 의미
	유해성	정상근무 여건하에 인체에 유해한 가스, 증기, 고온 등 기계·화학물질 등의 위험 요소에 노출되는 정도를 의미

〈표 2-5〉 A사 적용 직무평가 척도별 점수표

평가 요소	하위 항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (32%)	직무 처리 및 조작(5%)	26	31	37	43	50
	경험(12%)	63	74	87	102	120
	문제해결 및 판단력(15%)	79	93	109	128	150
노력 (21%)	정신적 노력(10%)	52	61	72	85	100
	집중도(11%)	58	68	80	94	110
책임 (27%)	성과에 대한 책임(14%)	73	86	101	119	140
	사람관리 및 안전에 대한 책임(13%)	68	80	94	111	130
작업조건 (20%)	근로시간(4%)	29	34	40		
	작업환경(5%)	37	43	50		
	유해성(11%)	80	94	110		

도출된 A사의 직무평가 척도와 조율 작업을 거친 척도에 대한 설명을 토대로 직무평가에 사용될 설문지와 설문 응답지를 작성하였다.<sup>2)</sup>

### 제3절 2단계 : 직무평가의 실행

직무평가를 실행하기 위해서는 다양한 이슈에 대한 검토와 결정이 선행되어야 한다. 직무평가 과정에서 필요한 논의와 이슈는 <표 2-6>과 같이 정리될 수 있다. 2단계 직무평가의 실행 과정은 <표 2-6>에서 제시한 6가지의 이슈별로 구분하여 세부 내용을 제시하고자 한다.

2) 설문지는 [부록]에 첨부하였다.

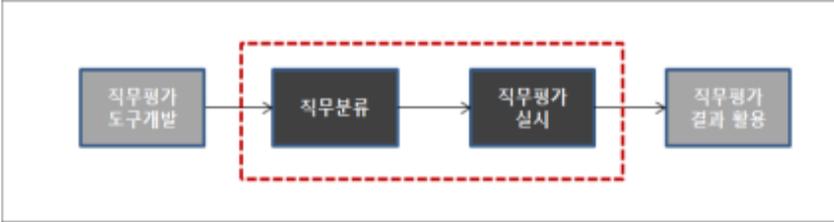
〈표 2-6〉 직무평가 실행 단계에서 주요 이슈

주요 이슈	주요 내용
1. 무엇을 평가할 것인가 (what)	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무평가 대상이 되는 직무의 선정과 관련되며, 기업이 갖고 있는 직무분류체계를 활용하여 도출함</li> </ul>
2. 누가 평가할 것인가 (Who)	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무를 평가하는 사람 또는 집단을 누구로 할 것인가의 문제임. 어느 정도 규모로 할 것인지, 평가자 집단을 몇 개로 할 것인지 등이 이슈가 됨, 기업의 직군과 직무의 수, 종사자 수, 직무전문가의 분포 등을 고려하여 결정함</li> </ul>
3. 누가 무엇을 평가할 것인가 (who+what )	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가자 또는 집단별로 평가 대상 직무를 어느 범위로 정할 것인가의 문제임</li> <li>평가자 집단별로 자신의 직무만 평가할 것인지, 또는 직렬이나 직군 범위로 평가할지, 아니면 전체 직무를 전부 평가할지, 아울러 평가자 집단별로 평가 범위를 다르게 할 것인지 등이 이슈가 됨</li> </ul>
4. 언제 어디서 평가할 것인가 (when, where)	<ul style="list-style-type: none"> <li>실제로 평가를 실시하는 시간과 장소에 관한 문제임. 평가를 주관할 진행자와 진행팀을 몇 개로 할지, 평가자 집단을 몇 개로 나누어 몇 회에 걸쳐서 평가회의를 진행할지 등이 이슈가 됨</li> </ul>
5. 어떻게 평가할 것인가 (how)	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가의 준비와 진행에 관한 것이며, 진행자의 결정, 직무평가의 배경과 평가지 내용의 설명, 질의응답 등이 포함됨</li> </ul>
6. 데이터 코딩과 클리닝	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가가 완료된 후 응답결과를 컴퓨터 프로그램에 입력함</li> <li>데이터의 정확성을 제고하기 위해 데이터 수정을 진행할지, 어떤 방식으로 할 것인지 등의 문제임</li> </ul>

### 1. 무엇을 평가할 것인가 : 직무분류체계 및 대상 직무

직무평가 실행에 앞서 평가 대상 직무를 선정하여야 한다. [그림 2-2]와 같이 직무평가 도구를 개발한 이후에는 직무평가의 대상이 되는 직무를 선정할 필요가 있는데 평가 대상 직무를 선정하기 위해서는 체계적인 직무의 분류가 선행되어야 한다. “직무분류”(job classification)란 조직내 모든 직무들을 그 내용과 직무 고유의 특성에 따라 합리적이고 알기 쉽게 체계화한 것이며 직무평가의 정확성과 타당도를 높이기 위해 기존 직무를 분류 또는 재분류하는 작업이다.

[그림 2-2] 직무분류 및 직무평가 실시의 단계



직무분류의 방법은 <표 2-7>과 같이 ‘Value-chain 방식’과 ‘조직기능 방식’으로 나눌 수 있다. ‘Value-chain 방식’은 가치사슬상의 업무유사성 또는 조직별 업무분장상의 유사성을 기초로 직무를 분류하는 방법이고 ‘조직기능 방식’은 조직단위를 기준으로 직무를 분류하는 방식인데 기업 수준에서 직무를 분류할 경우 ‘조직기능 방식’을 더 선호하는 경향이 있다. 조직기능 방식이 이해하기 쉽고 조직과 직무단위가 일치하여 기업 수준에서 적용과 운영이 편리하기 때문이다. 다만 조직기능 방식을 사용할 경우 조직 개편 등 조직체계 변경 시 직군 및 직무를 변경해야 하는 단점이 있다. 이 연구는 기업 수준의 직무분류 및 직무평가이므로 조직기능 방식을 사용하였다.

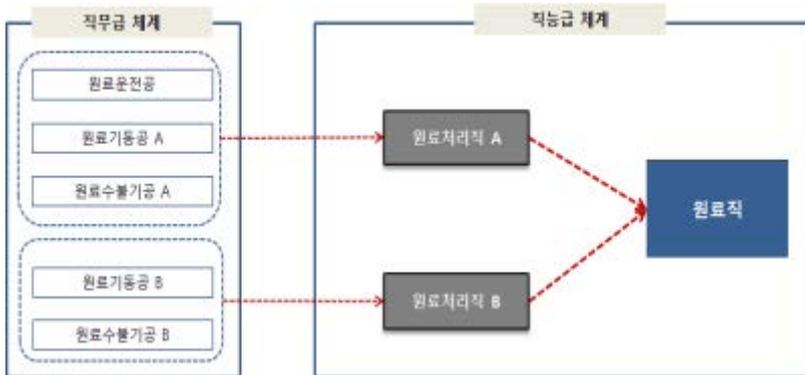
직무분류체계에 따라 직무평가 대상 직무를 결정할 경우, 직무의 수가 너무 많다면 직무평가가 곤란하거나 정확성이 낮아질 수 있다. 따라서 동일하거나 유사한 여러 개 직무를 하나의 직무(대표 직무)로 설정할 필요가 있다. 과거 A사는 직무급 제도를 운영하여 왔고 운영 당시에는 직무의 수가 매우 많았으나 직능급 제도가 도입되면서 다기능화(cross-functional)된 역량 강화를 위해 [그림 2-3]과 같이 직무를 통합하면서 직무의 수를 대폭 줄이게 되었다. 이러한 A사의 직무체계 형성 과정을 반영하여 직무평가 대상 직무는 직능급제에서 범위가 넓게 설정된 직무를 평가 대상으로 하였다.

〈표 2-7〉 직무분류의 방식

	Value-chain 방식	조직기능 방식
개념	<ul style="list-style-type: none"> <li>가치사슬상의 업무유사성 또는 조직별 업무분장상의 유사성을 기초로 직무를 분류하는 방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직단위를 기준으로 직무를 분류하는 방식</li> </ul>
장단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직체계 변경 시에도 직군과 직무는 가치사슬상 기능 및 역할이 변하지 않는 장점이 있음</li> <li>직무분류체계 수립이 쉽지 않음</li> <li>조직과 직무단위가 일치하지 않으므로 적용 및 운영상의 혼란이 발생할 수 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이해하기 쉽고 초기 수립이 쉬우며, 조직과 직무단위가 일치하여 적용과 운영이 편리함</li> <li>조직 개편 등 조직체계 변경 시 직군 및 직무를 변경해야 하는 단점이 있음</li> </ul>

자료: 김병연 외(2007).

〈그림 2-3〉 A사의 직무체계 단순화 과정



자료: A사 내부자료.

이처럼 직무평가 대상 직무가 여러 직무를 포괄하게 되면서 하나의 직무에 다양한 포지션을 포함하게 되었기 때문에 정확하게 평가가 이루어지기 위해서는 표준 직무를 어떻게 선정할 것인가가 중요한 이슈가 되었다. 즉 개별 직무는 포괄적 직무의 성격을 갖고 있기 때문에 직무평가 실행 시 평가자가 어떤 포지션을 기준으로 평가해야 하는가라는 문제가 제기되었다. 이에 대해 연구진 및 내부인사팀은 다음과 같은 기준을 설정하여 직무평가의 범위 및 기준을 한정하였다.

- ① 직무(포지션) 중 가장 많은 종사자들이 분포하는 포지션을 대상으로 평가
- ② 종사자 숫자로 대상 직무(포지션)를 특정하기 어렵다면 해당 포지션 전체를 종합적으로 고려하여 평가
- ③ 직책을 맡고 있는 경우는 별도 직무로 평가함(예: 파트장)

## 2. 누가 평가할 것인가: 평가자 집단

직무평가에서 ‘평가자’ 선정은 직무평가의 정확성 그리고 객관성과 밀접한 관련을 갖게 되며 몇 가지 이슈가 제기된다. 우선 ‘직무평가자 집단을 어떻게 정할 것인가’의 이슈가 존재하며, 근로자 집단만으로 구성하는 방안, 근로자 집단과 관리자 집단으로 구성하는 방안, 근로자 집단 및 관리자 집단과 함께 외부전문가 집단을 추가하는 방안 등 다양하게 고려해 볼 수 있다. 또 근로자 집단이나 관리자 집단을 평가자 집단으로 할 경우에 전체 근로자 또는 관리자 집단이 평가자 집단이 될 수도 있지만 일정 경력 이상의 직무전문가로 평가자 집단을 한정할 수도 있다.

직무평가는 인건비 배분에 큰 영향을 주는 결정이 이루어지게 되므로 특정 부서 및 직책이 갖는 영향력이 강하게 작용하게 된다(Welbourne & Trevor, 2000; Welboure & Trevor, 1996). 따라서 직무평가를 설계함에 있어서 어떤 직급이나 부서가 갖는 영향력을 최소화하도록 하여야 한다. 김동원(2012)은 직무조사의 정확성을 확보할 수 있는 방안과 관련하여 [그림 2-4]와 같이 해당 직무에 대한 지식이 높고 이해관계로부터 독립성이 높을수록 최선의 정확성을 확보할 수 있다고 주장한 바 있다.

[그림 2-4] 평가자 집단 구성 시 정확성 확보 방안

이해관계로부터 독립성	높음	정보 부족으로 인한 정확성 상실	최선의 정확성
	낮음	최악의 정확성	정치적 요인으로 인한 정확성 상실
		적음	많음
해당 직무에 대한 지식			

자료: 김동원(2012).

(그림 2-5) 평가자 집단의 선정

이해관계로부터 독립성	높음	외부전문가 집단	공장장 집단
	낮음	-	파트장 집단
		적음	많음

해당 직무에 대한 지식

이러한 이론적 논의를 통해 A사 프로젝트 당시 평가자 집단 선정은 다음과 같은 세 가지 방안이 가능할 것으로 보았다. 첫째, 직무의 전문성을 고려하여 고졸직 중 최고 직위에 있는 파트장들을 평가자 집단으로 하거나, 대졸직으로 현장 직무에 대해 경험이 많은 공장장 집단으로 하는 방안이다. 둘째, 이해관계 독립성을 고려하여 고졸직과 다른 트랙(대졸직)이면서도 현장관리자 업무를 수행하는 공장장 집단으로 하는 방안이다. 셋째, 대상 직무와 완전히 독립된 외부전문가 집단으로 하는 방안이다.

파트장 집단의 경우 직무전문성이 가장 뛰어날 것으로 예상되나 직무평가 시 대상 직무의 이해관계에 밀접하게 관련될 수 있으므로 배제하기로 하였고, 외부전문가 집단은 이해관계 독립성 측면에서 가장 우수하나 다양한 직무의 전문성을 확보하는 데 한계가 있으므로 배제하기로 하였다. 따라서 [그림 2-5]에 제시한 바와 같이 직무전문성과 이해관계 독립성을 모두 충족할 수 있는 공장장 집단이 직무평가의 정확성을 가장 높일 수 있는 방안인 것으로 판단하였다.

### 3. 누가 무엇을 평가할 것인가 : 평가집단별 평가 범위

평가자 집단이 어느 범위의 직무를 평가할 것인지 즉 평가자 자신이 가장 잘 아는 직무 하나만 평가할 것인지 아니면 유사한 직무들 또는 전체 직무를 평가할 것인지에 대해 검토할 필요가 있다. 평가자의 평가 범위가 확대되어 각 직무를 평가하는 평가자들이 많아진다면 소수의 평가자가 평가하는 경우보다 평가의 오류를 줄일 가능성이 높아질 수 있다.

〈표 2-8〉 평가자 집단의 평가 범위

구분	평가 대상 직무	비고
1안	• 가장 직무전문성이 높은 한 개의 직무를 평가	
2안	• 같은 부서 내 대상 직무 전부를 평가	채택
3안	• 같은 직군 내 모든 직무를 평가	

그러나 만약 평가자들의 직무전문성이 떨어진다면 평가자들의 평가 범위를 확대하기보다는 차라리 소수의 직무전문가가 좁은 범위의 직무만을 평가하도록 하는 것이 정확성 측면에서 더 나을 수 있다.

따라서 각 공장별로 5~10명 수준의 공장장이 평가에 참여할 것으로 예상하였고, <표 2-8>에 제시한 세 개의 안 중 두 번째 안으로 결정하여 공장장들은 해당 공장 내 모든 직무를 직간접적으로 경험하였을 것으로 보아 해당 공장(부서) 내 모든 대상 직무를 평가하는 것을 원칙으로 하였다.

#### 4. 언제 어디서 평가할 것인가 : 평가 일정과 장소

직무평가 도구가 개발된 후 대상 직무와 평가자 집단 등이 결정되었다면 직무평가 실행을 위한 평가회의의 일정과 장소, 일정별 참석자 범위 등을 정하여 사내에 공지할 필요가 있다. 평가 일정 수립은 평가자들의 근무 스케줄이 고려되어야 하고, 사전에 평가자 명단을 확정하여 일정에 따라 통보해 주어야 한다. 평가 일정은 전체 평가자들을 한 곳에 모아서 1~2회에 평가를 완료하는 방법으로 진행할 수도 있으나, 작업장이 분산되어 있고 평가자 수가 많은 경우에는 작업장별로 분산하여 소수의 평가자들을 대상으로 여러 차례의 평가회의를 갖는 방식으로 이뤄지기도 한다. 이처럼 작업장별로 평가회의를 분산할 경우에는 진행팀을 몇 개로 나누되 균질한 평가회의가 진행될 수 있도록 진행팀들이 모여서 진행 순서와 방법을 공유하고, 최초 평가회의를 전체 진행팀이 함께 진행할 필요가 있다.

평가회의는 작업장별로 분산하여 소수의 평가자(5~10명)를 대상으로 진행하였고, 진행팀은 연구진 1~2명과 프로젝트팀 1명으로 구성하여 총

3개 조가 맡도록 하였다. 또한 3개 진행팀의 균질한 평가회의 진행을 위해 4월 24일의 최초 평가회의 진행을 3개 팀이 모두 모여서 진행 순서와 내용을 공유하도록 하였다.

## 5. 어떻게 평가할 것인가 : 평가회의 진행

평가회의 진행은 진행자가 맡게 되므로 진행자의 선정이 중요하다. 진행자는 직무평가의 목적과 개념 그리고 평가 설문지를 어떻게 이해하고 응답하여야 하는지 등을 설명하는 역할을 맡게 되므로 직무평가에 대한 전반적 이해와 특히 직무평가 도구개발에 지속적으로 참여한 전문가가 맡게 된다. 주체별 책임과 역할은 <표 2-9>와 같이 구분하여 이루어졌다.

직무평가 당시 진행자를 회사 프로젝트팀의 팀원 및 연구원이 맡았고, 프로젝트 팀원은 우선 직무평가의 배경과 목적을 설명하였다. 그 후 연구자가 직무평가 도구(설문지)의 평가 기준, 응답 방법과 요령 등에 대해 설명하였다. 설문 응답지는 [그림 2-6]과 같다. 설문 응답자의 소속 등 기본 정보에 대해 응답하도록 한 후 직무를 평가할 수 있도록 설계하였다. 직무평가 과정에서 직무 간 비교를 통한 평가가 용이하게 이루어질 수 있도록 평가 요소(factor by factor)별로 전체 대상 직무를 평가한 후 다음 평가 요소를 평가하도록 하였다.

평가회의는 직무평가 취지와 목적에 대한 설명(프로젝트팀), 컨설턴트 소개(프로젝트팀), 설문지 배포(연구자), 유의사항 설명(연구자), 질의응답(프로젝트팀 및 연구자)의 순으로 이뤄진다. 전체적인 평가회의 진행 시간은 직무평가 배경 설명(5분), 평가 도구(설문지) 설명(15분), 평가자의 평가(30~40분) 등이며 총 소요 시간은 50~60분 정도였다.

<표 2-9> 직무평가 실행 과정에서 주체별 책임과 역할

연구팀	프로젝트팀
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부별 직무평가 설문지 작성 준비</li> <li>• 유의사항/평가 기준/용어 정의 등 설문 관련 문의사항 대응</li> <li>• 직무평가 결과 수합 및 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부별 직무평가 스케줄링, 현장 이동 지원</li> <li>• 설문 중 직무평가 이외 관련 사항 대응</li> <li>• 직무평가 취지, 결과 활용 등에 대한 문의 답변</li> <li>• 부서별 직무현황 분석, 평가 대상 직무 선정</li> </ul>

[그림 2-6] 직무평가 설문 응답지

본 설문지를 통해 나눈 응답을 통계분석을 하고자 하는 목적으로 사용할 수 있으며, 그 내용이 보호당료로 통계법(제34조)에 규정되어 있습니다.

### 직무평가 설문조사 응답지

\* 이 칸은 가변값이 없습니다.

ID				
----	--	--	--	--

1. 귀하의 기본 인적 사항과 학부에 대해 응답해 주십시오.

설문조사 시행일자	2017년 월 일	부 시	
소 속		학 과	

직무	기 술			노 령		책 임		작 업 조 건		
	기타역할 및 조직	권한	문제해결 및 판단력	경신적 노력	집중도	성과에 대한 책임	사람 및 인건에 대한 책임	근로시간	작업조건	유해성
A	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3
B	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3
C	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3
D	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3
E	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3
F	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3
G	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3
H	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3
I	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3

## 6. 데이터 코딩과 데이터 클리닝

이상의 과정을 거쳐 직무평가를 실시하여 <표 2-10>과 같이 직무별 평가 결과를 도출하였다. 직무별로 평가한 점수의 최소값과 최대값, 평균값과 표준편차를 확인할 수 있다. 연구진은 이 결과를 분석에 활용하기에 앞서 데이터 클리닝 과정을 거쳤다. 데이터 클리닝(Data Cleaning)이란 조사 설계와 현장조사, 그리고 데이터 코딩 및 가공 과정에서 발생한 오차들을 관리하는 체계적 과정을 의미한다(이상호·최효미, 2011). 작업장에서 평가회의가 종료되고 설문 조사 응답지를 수거하면 곧바로 데이터를 컴퓨터 프로그램에 입력하는 코딩 작업이 이루어지며, 데이터의 신뢰도를 높이기 위한 데이터 클리닝 작업이 필요하게 된다. 평가자 집단을 소수의 직무전문가들로 구성하는 경우에도 불성실한 응답지가 발견될 수 있고, 직무전문성이 낮은 경우에는 관대화 경향, 중심화 경향 등의 오류가 발생할 수 있기 때문이다. 평가 과정의 여러 가지 오류는 직무평가 결과의 정확성을 떨어뜨리고 결과적으로 근로자들의 수용성을 낮출 수 있기 때문에 데이터 클리닝 작업을 통해 데이터의 품질을 높일 필요가 있다.

<표 2-10> 직무평가 결과 예시

소속 직군	직무명	표본 수	최소값	최대값	평균	표준편차
생산	A	7	748.00	958.00	869.57	68.76
생산	B	14	744.00	918.00	850.07	42.12
생산	C	3	769.00	900.00	845.00	67.98
생산	D	7	779.00	918.00	827.71	48.44
생산	E	8	740.00	901.00	825.88	63.48
생산	F	14	744.00	890.00	822.71	41.42
정비	G	114	706.00	956.00	822.20	57.87
정비	H	115	706.00	966.00	820.78	59.81
생산	I	10	717.00	936.00	815.80	66.12
생산	J	7	698.00	927.00	814.00	92.59
생산	K	4	767.00	853.00	811.50	43.32
생산	L	9	737.00	918.00	811.22	56.52
지원	M	7	755.00	880.00	810.71	41.41
지원	N	11	698.00	947.00	805.09	66.26
생산	O	7	730.00	838.00	800.29	64.90

데이터 클리닝 과정은 <표 2-11>과 같이 이루어졌다. 우선 데이터 코딩과 관련하여 연구진은 응답지를 수집 및 코딩한 후 집중검토(Cross Check)하여 코딩 과정의 오류가 있는지 확인하며 입력상 오류를 체크하였다. 다음으로 데이터 자체에 대한 오류 제거(Cleaning) 작업을 시행하였다. 데이터 클리닝은 아래 표와 같이 크게 세 단계로 이루어졌고 주요한 데이터 클리닝 작업은 아래 표에서 두 번째와 세 번째 단계에서 주로 이루어졌다. 즉 두 번째 단계에서 평가자 오류가 심한 설문에 대해 평가자의 모든 데이터를 삭제하였고, 세 번째 단계에서는 기술통계 분석을 통해 각 직무별 표준편차가 75점 이상인 직무를 대상으로 표준편차가 75점보다 낮은 범위에 들어올 때까지 최고값 및 최저값을 반복하여 삭제하였다. 직무별로 점수 분포를 정규분포화하는 과정을 거침으로써 이상치(outlier)에 의한 평가 점수의 왜곡을 방지하고자 하였다.

<표 2-11> 데이터 클리닝의 사례별 처리 방법

주요 내용	예시	데이터클리닝 기준 및 결과
1. 결측치가 포함된 데이터	<ul style="list-style-type: none"> <li>하나의 직무를 기준으로 10개의 평가 요소 중 다수의 결측치 발생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>결측치가 있더라도 관대화, 엄격화, 중심화 등 오류가 없다면 결측치 있는 평가데이터를 그대로 사용함(결측치는 해당 요소의 평균값을 사용)</li> </ul>
2. 평가자별 데이터 클리닝	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가자가 5개 직무를 평가한 경우에 응답지를 검사하니 평가 요소별로 직무 간 상대적 차이를 고려하지 않고 모든 직무에 대해 전부 3점을 부여함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가자별로 관대화, 엄격화, 중심화가 강한 데이터를 전부 삭제함(평가자 기준으로 10개의 데이터를 삭제함)</li> </ul>
3. 직무별 데이터 클리닝	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가자가 5개 직무를 평가하였고 응답지 검사에서는 대체로 상대적 차이를 반영한 것으로 나타났으나 직무별로 분석하니 일부 직무에서 이상치(outlier)가 발견됨</li> <li>평균값과 거리가 먼 높은 점수를 부여하여 특정 직무의 직무 평가값이 상승 혹은 하락하게 됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무별로 전체 직무의 표준편차 상위 20%인 75점을 기준으로 표준편차 75점을 상회하는 직무들에 대해 표준편차가 75점보다 낮은 범위에 들어올 때까지 최고값과 최저값을 반복하여 삭제함</li> </ul>

## 제4절 3단계 : 임금 등급 설정을 위한 직군 설계

### 1. 직군 설계 과정 개요

직무평가의 결과를 임금과 연결하기 위해서는 직무를 직군화(grouping)하는 과정, 즉 등급을 만드는 과정이 필요하다. 임금 등급을 정하지 않고 모든 직무에 직무별로 서로 다른 급여를 제공하는 방법도 있으나 직무의 수가 많은 경우 관리비용이 증가할 수 있다. 따라서 직무를 집단화하는 과정이 필요하며 직무 집단화 즉 직군화 방법은 <표 2-12>와 같이 직관적 판단에 의한 방법과 통계적 분석에 의한 방법으로 구분할 수 있다.

직관적 판단 방법은 기업들이 자주 사용하는 도구로서 모든 직무들을 직무평가 점수 기준으로 점수가 높은 직무부터 낮은 직무까지 서열화하는 방법이다. 이후 직무들 간의 점수 차이가 크게 벌어지는 구간을 찾아 이를 등급의 기준으로 삼는다. 이 방법은 복잡하지 않아 활용이 용이하다.

<표 2-12> 직무 집단화 방법

직관적 판단	통계적 분석
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업들이 자주 사용하는 방법으로서 모든 직무들을 직무평가 점수 기준으로 점수가 높은 직무부터 낮은 직무까지 서열화(job hierarchy)</li> <li>- 이후 직무들 간의 점수 차이가 크게 벌어지는 구간을 찾아 이를 등급의 기준으로 삼음</li> <li>- 이 방법은 복잡하지 않고 활용이 용이하나, 등급 간의 불균형이 발생할 수 있고, 지나치게 자의적 판단이 개입될 수 있는 단점이 존재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 통계의 분류 기법(cluster analysis)을 활용하여 일정한 기준을 토대로 유사한 특성을 가진 직무들을 통합하여 분류하는 방법</li> <li>- 통계적 기준(직무평가 요소와 항목)을 적용하여 적절한 등급의 수를 결정할 수 있어 보다 객관적이고 자의적 판단을 배제할 수 있어 직관적 판단 방법의 단점을 보완할 수 있는 장점</li> <li>- 반면 특정 직무들이 현실과 부합하지 않는 등급으로 배치되는 결과를 초래할 단점도 존재. 이를 보완할 수 있는 추후 작업 필요</li> </ul>

나 등급 간의 불균형이 발생할 수 있으며, 지나치게 자의적인 판단이 개입될 수 있는 단점이 존재한다. 통계적 분석 방법은 통계적 기준(직무평가 요소와 항목)을 적용하여 적절한 등급의 수를 결정할 수 있어 보다 객관적이고 자의적 판단을 배제할 수 있어 직관적 판단 방법의 단점을 보완할 수 있는 장점이 있다. 본 연구에서는 타당하고 합리적인 임금 등급을 설정하기 위한 통계적 분석 기법으로 군집 분석(Cluster Analysis)을 활용하였다. 그 이유는 이 방법이 각 구간이 다른 구간대와 비교하여 의미 있는 차이를 갖는 구간 값을 설정하기 위해 관측값의 특성을 파악하여 비슷한 속성을 가진 관측 값을 집단화하는 기법(이준희, 2009, p.666)이기 때문이다. 반면 특정 직무들이 현실과 부합하지 않는 등급으로 배치되는 결과를 초래할 단점도 존재한다.

본 연구에서는 통계적 분석 기법을 활용하여 [그림 2-7]과 같은 과정을 거쳐 직군을 설계하였다. 직군 설계는 크게 세 단계로 이루어졌다. 첫 번째 단계는 Data-Driven을 통한 임금 등급 결정 과정으로 직무평가 점수를 바탕으로 A사 전체 직무들의 적절한 임금 등급의 수 도출

[그림 2-7] 직군 설계 과정



수를 도출하였다. 두 번째 단계는 Context-Driven을 통한 직무 포지셔닝 단계로서 Data-Driven 과정의 통계적 결과에 A사의 상황적 요소를 반영하기 위한 과정이다. 즉, 직군 설계 이후 운용의 현실성을 높이기 위해 직렬별 특징을 반영하고, 평가상 발생할 수 있는 오류를 보완하는 작업이 이루어졌다. 세 번째 단계에서는 앞선 과정을 거쳐 도출된 직군 설계안을 최종 조율하는 과정으로써 각 직무의 전략적 중요성 및 직군 내 직무 유사성 등을 재점검하는 등의 정책적 결정이 이루어졌다.

## 2. Data-Driven을 통한 임금 등급 설정 과정

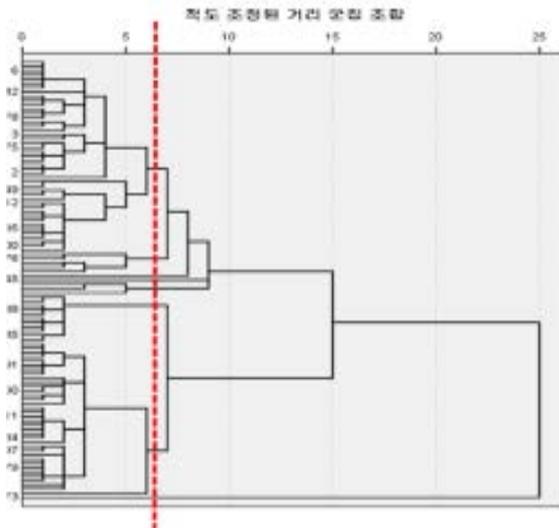
임금 등급을 설정하는 과정은 [그림 2-8]과 같다. 첫 번째 단계에서는 적절한 구간의 수(직무평가 점수들의 군집 수)를 탐색하기 위해 계층적 군집 분석을 통해 군집의 수를 결정하였다. 이후 두 번째 단계에서는 K-means 분석을 통해 각 군집별 유사한 특징들을 확인하였다. 세 번째 단계에서는 군집 간 특성을 파악하여 재군집 가능성을 확인함으로써 군집의 수를 조정하는 과정을 거쳤으며 마지막 단계에서는 최종 임금 등급의 수를 도출하였다.

먼저, 직무의 군집 패턴을 탐색하기 위해 계층적 군집 분석을 실시하였다. 분석 결과는 [그림 2-9]의 덴드로그램과 같다. 군집의 수를 결정하는 기준이 다양할 수 있으나 A사 전체 직무의 수에 적절한 군집의 수, 재군집 가능성을 염두에 두었을 경우 각 군집의 특징을 보다 세부적으로 파악할 수 있는 군집의 수라는 정성적 판단 기준과 함께 덴드로그램에서 군집 간 거리가 멀어져 군집 간의 특징이 차별적으로 나타난다고 판단할 수 있는 통계적 기준에 의해 군집의 수를 1차로 결정하였다. 그 결과 8개의 군집이 적절할 것으로 판단하여 이후 K-means 분석에 군집의 수를 지정하였다.

[그림 2-8] 임금 등급 설정 과정



[그림 2-9] 계층적 군집 분석에 의한 덴드로그램



K-means 군집 분석을 통해 8개 군집에 대한 통계량을 도출하였다. 분석 결과 각 평가 기준별 평균은 군집별로 <표 2-13>과 같이 나타났다. 분석 결과, 각 군집이 평가 요소별로 유사한 경향을 나타내는 군집이라 판단할 수 있는 군집들은 확인하기 어려웠다. 따라서 Data-Driven을 통한 임금 등급은 8개로 설정하고 이후 분석을 실시하였다.

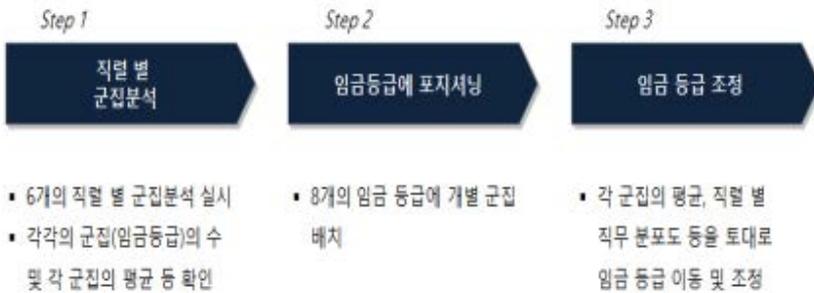
〈표 2-13〉 각 군집별 평가 요소 평균

군집 (N)	기기 처리 및 조작	경험	문제해 결 및 판단력	정신적 노력	집중도	성과에 대한 책임	사람 및 안전에 대한 책임	근로 시간	작업 환경	유해성
1 (1)	50	102	128	100	110	101	94	34	43	110
2 (16)	45	104	128	87	90	134	98	35	45	103
3 (21)	41	84	106	76	92	117	97	30	43	90
4 (4)	31	83	135	76	85	105	113	38	39	80
5 (9)	44	106	126	80	91	100	80	31	38	80
6 (19)	35	80	90	52	80	98	68	30	47	101
7 (18)	31	75	109	76	69	102	81	38	37	80
8 (15)	29	66	79	52	52	76	84	32	39	80

### 3. Context-Driven을 통한 직렬별 직무 분석

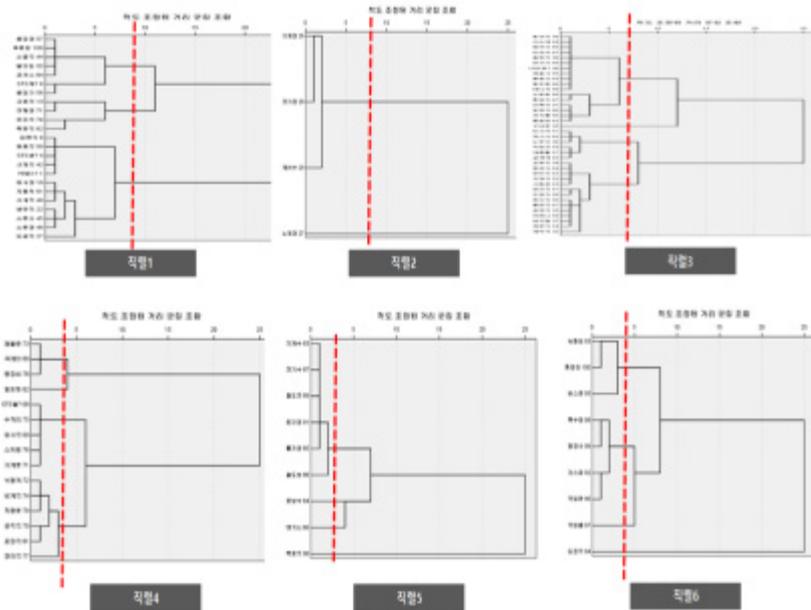
전체 직무의 임금 등급을 결정하였다 하더라도 구체적으로 각 직렬의 특성을 반영한 직렬별 직무 등급 설정에는 좀 더 정교한 작업이 필요하다. 향후 직군의 운영 및 관리를 위해서 각 직렬별 특수성, 직무의 내용, 숙련의 정도, 경력 경로의 차이 등을 고려할 필요가 있기 때문에 직렬별 등급 구분이 필요하며 이러한 이유로 직렬별로 군집 분석을 실시하게 된다. 또한 평가상 발생할 수 있는 오류 등을 고려해야 하므로 이 과정에서 평가의 타당성과 적절성을 판단하여 A사 내부 상황에 적합하게 조정하는 과정이 필요하다. 각 직렬별 적절한 임금 등급의 수 도출을 위한 Context-Driven을 통한 직무 포지셔닝 과정은 [그림 2-10]과 같다.

[그림 2-10] 직무 포지셔닝 과정



첫 번째 단계에서는 직렬별 계층적 군집 분석을 실시하였다. 각 직렬별로 적절한 군집 수, 즉 임금 등급을 예측하여 각 직렬별 특성과 포함 직무의 수 등을 토대로 적절한 임금 등급의 수를 도출하였다. 직렬별 등급의 수는 [그림 2-11]과 같이 직렬 1은 2개, 직렬 2는 2개, 직렬 3은 4개, 직렬 4는 4개, 직렬 5는 4개, 직렬 6은 4개로 도출되었다. 이후 각 군집의 수를 K-means 분석의 군집 수로 활용하여 군집별 특징을 파악하였다.

[그림 2-11] 직렬별 계층적 군집 분석 결과



(그림 2-12) 직렬별 군집 배치도

심계단 Draft	직렬1	직렬2	직렬3	직렬4	직렬5	직렬6
Grade 1	11개 직무					
Grade 2	14개 직무	3개 직무				
Grade 3		1개 직무	16개 직무		1개 직무	
Grade 4					1개 직무	1개 직무
Grade 5			10개 직무	1개 직무	1개 직무	
Grade 6				3개 직무	6개 직무	1개 직무
Grade 7			14개 직무	10개 직무		5개 직무
Grade 8				1개 직무		2개 직무

두 번째 단계에서는 Data-Driven에서 도출된 8개의 임금 등급에 [그림 2-12]와 같이 각 직렬별 군집을 배치하였다. 군집을 배치할 때 각 군집의 평균을 중심으로 직렬 간 유사 평균 군집을 같은 임금 등급에 배치하였다.

(그림 2-13) 조정된 직군 설계안

조정된 설계안	직렬1	직렬2	직렬3	직렬4	직렬5	직렬6
Grade 1	11개 직무					
Grade 2	14개 직무	4개 직무				
Grade 3			16개 직무			
Grade 4			11개 직무		2개 직무	
Grade 5				1개 직무	1개 직무	1개 직무
Grade 6			12개 직무	3개 직무	6개 직무	1개 직무
Grade 7				10개 직무		5개 직무
Grade 8				1개 직무		2개 직무

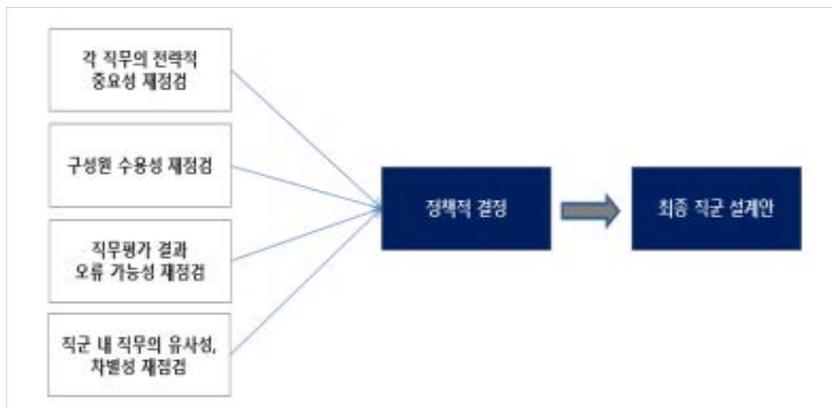
세 번째 단계는 임금 등급 조정 단계로, 직군 운용의 효율성 확보, 근로자 수용성 문제, 평가의 관대화 직무 등을 기준으로 조정 작업을 거쳐 조정된 설계안을 도출하였다. 조정 내용의 예로는, 직렬 2의 경우 전체가 4개 직무로 소수의 직무를 2개 직군으로 구분하여 관리하는 것이 비효율적이라 판단하여 평균 분포에 맞추어 Grade 2로 통합하여 조정하였다. 또한 근로자 수용성 확보를 위해 직렬 3의 Grade 5와 7을 상향 조정하였으며 지나치게 관대화된 직무들에 대해서는 하향 조정하는 등의 절차를 거쳤다. 이러한 과정을 거쳐 도출된 조정 설계안은 [그림 2-13]과 같다.

#### 4. 정책적 조정 및 전략적 의사결정 과정

지금까지의 과정을 거친 직군 설계안은 통계적 방법을 통해 객관적으로 직무들을 분류하고 통합하는 과정을 거쳤다. 그러나 통계적 방법을 통한 기계적 분류는 각 직무의 현실적인 특징을 반영하지 못할 수 있다. 이를 보완하기 위해 각 직무별로 상황을 고려한 조정이 필요하다. 이때 고려해야 하는 기준은 [그림 2-13]에 제시한 바와 같으며 세부 내용은 다음과 같다.

첫 번째로 각 직무의 전략적인 중요성을 재점검하는 것이다. 직무평가를 통해 전반적으로 직무의 가치를 판단하였지만 직무평가는 개별 직무

[그림 2-14] 정책적 결정 시 고려사항



의 특수성을 고려하지는 못한다. 따라서 각각의 직무가 전체 공정 과정에서 차지하는 위치나 제품의 품질에 미치는 영향 등을 고려한 전략적인 중요성을 재검토하여 등급을 배치 조정하였다.

두 번째로 구성원들의 수용성을 재점검하는 것이다. 첫 번째 전략적 중요성이 회사의 관점에서 특정 직무를 재점검한 것이라면 구성원들의 수용성은 조직 구성원들 관점에서 직무들을 재점검하는 것이다. 직무평가를 통해 직무가치가 도출되었지만 특정 직무들이 구성원들 사이에서 더 난이도가 높다고 인식되는 직무이거나 직무평가 수치상으로 드러나지는 않았지만 해당 직무가 특수한 위험 요소를 갖고 있다고 여겨지는 등 구성원 관점에서의 수용성 판단이 필요한 경우에는 해당 직무를 대상으로 등급의 배치를 조정하였다.

세 번째는 직무평가 결과의 오류 가능성 재점검이다. 직무평가 오류 가능성에 대해서는 여러 단계를 통해 점검하였으나, 소수의 담당자가 수행하는 직무 또는 직무의 내용을 이해하기 어려운 특정 직무에 대해서는 평가의 오류 가능성이 여전히 존재한다. 지나치게 관대화 평가가 이루어진 직무, 엄격하게 평가된 직무, 한 직군 내 직무평가 결과가 지나치게 차이가 발생하는 직무 등을 대상으로 해당 직무의 가치를 재점검하고 타 직무와의 상대적 서열관계 비교 등을 통해 재점검하여 조정하는 과정을 거쳤다.

네 번째는 직군 내 직무의 유사성 및 차별성 재점검이다. 하나의 직군은 향후 인사관리(채용, 보상, 경력 개발 등)의 기준으로 적용된다. 따라서 직군 내 유사성과 차별성 기준으로 직군 내 포함된 직무의 특성을 재점검하여 직군별 인사관리의 용이성과 일관성 측면에서 조정이 필요한 직무에 한해 직군 간 이동을 실시하였다.

## 제5절 소결 및 시사점

한국노동연구원에서 개발된 철강산업의 직무평가 도구를 실제로 A사

에 적용하는 과정은 직무 중심 인사관리의 설계가 많은 노력과 전문성이 요구됨을 확인하게 하였다. 또한 한국노동연구원에서 사회적 자분을 위해 개발한 산업별 직무평가 도구가 상당한 신뢰성과 타당성을 갖춘 도구임을 확인할 수 있었던 동시에 실제 개별 기업에서 적용하기 위해서는 각 기업의 경영환경, 개별 기업에서 사용하는 용어, 구성원들의 특징 등을 고려하여 수정이 필요함을 시사하고 있다. 물론 A사의 사례에서 보듯이 대규모 수정은 아니었기 때문에 이것이 장애요인은 아니었다. 개별 기업에서 직무평가 도구를 개발하기에는 시간과 비용이 많이 들고 전문성도 요구되기 때문에 한국노동연구원에서 개발된 직무평가 도구를 개별 기업에 맞게 다소의 수정을 거쳐서 사용하는 것이 바람직하다고 판단되었다.

A사의 사례연구는 직무평가 도구를 개발하는 것도 쉬운 일은 아니나 이것은 출발점에 불과하다는 것을 보여주고 있다. 실제 현장에서 직무평가 도구를 적용하여 실행에 옮기는 것도 많은 노력과 면밀함이 필요하였다. 기존에 개발된 직무평가의 실행에 대한 매뉴얼이 없었기 때문에 연구진과 인사팀에서 토론을 거쳐 직무평가를 위한 사전준비를 하였고, 데이터를 수집한 이후 과정에서는 다양한 평가 오류로 인해 최종 결과를 도출하기까지 많은 작업이 요구되었다. 또한 각 직무별 직무평가 점수를 확보했다고 하더라도 이를 인사시스템의 설계에 적용하기 위해서는 전략적인 판단 과정이 요구되었다. 이러한 과정은 직무평가에 대한 전문성도 필요하나 더 중요한 것은 조직에서 직무관리를 어떻게 할 것이며 구성원들에게 기대한 바가 무엇인지에 대한 정책과 철학이 잘 갖추어져야 함을 보여준다.

A사 사례연구에서는 각 직무별로 구체적인 급여, 즉 직무급은 도출하지 못하였다. 이 부분은 외부로 유출하기에는 민감한 사항이었기 때문에 외부연구진이 참여할 수 없는 한계가 있었다. 그러나 본 보고서에 구체적으로 담지는 못하지만, 직무급을 도출하기 위해서 내부 직무평가 점수만으로는 한계가 있었음을 언급하고 싶다. 이로 인해 외부의 시장가치를 판단하는 것이 필요한데, 많은 전문가들이 지적하였듯이 외부 시장가치를 판단하기 위한 자료도 상당히 미비하였다. 물론 전혀 없었다고는 할

수 없으나(예를 들어, 노동부 고시가격 등의 활용이 가능하였음) 실무자들이 판단하기에는 턱없이 부족한 것이 현실이었다.

본 사례연구는 한국의 기업들이 직무 중심 인사관리로 전환하기 위해서는 아직도 갈 길이 많이 남아 있음을 시사하고 있다. 또한 직무 중심 인사관리는 숙인주의 인사관리와 달리 많은 전문성이 요구됨을 시사하고 있다. 다만 본 연구에서 활용된 한국노동연구원의 산업별 직무평가 도구는 현장에 즉시 적용이 가능하였고, 직무 중심 인사관리의 확산을 위해 충분히 좋은 출발점이 될 수 있음을 밝혀 두는 바이다.

## 제 3 장

### 의료산업 활용 사례

#### 제1절 서론

본 연구는 A의료원의 직무평가 도구개발, 임금체계 설계, 그리고 인사관리시스템 설계 사례를 상세히 검토하여 한국노동연구원에서 개발하였던 보건의료산업 직무평가 도구의 실제 현장 적용 가능성, 타당성과 적절성을 검토하는 것을 목적으로 하였다. 또한, 실제 개발 및 설계 과정에서 발생하는 다양한 이슈들을 분석하여 향후 산업별 직무평가 도구를 확산·적용하는 데 활용할 수 있는 시사점을 도출하고자 하였다.

보건의료산업에 속한 A의료원은 직무 중심 인사관리시스템 구축 과정을 연구하는 데 매우 유용한 사례이다. 보건의료산업은 법과 제도의 규정성이 높아 직무 중심 인사관리의 적합성이 높지만 기존 의료원의 경우 호봉제와 근속 승진 등 사람 중심 인사관리시스템이 보편화되어 있다. 그러나 A의료원은 2019년 개원 예정이어서 기존 사람 중심 인사관리시스템에 종속되어 있지 않다. 즉, A의료원은 설립과 동시에 직무 중심 인사관리시스템을 구축할 수 있는 매우 독특한 사례이다.

본 연구는 직무평가 도구개발에만 국한하여 서술하지 않았다. A의료원 사례가 실제 그러하지 않은 데다가 직무평가 도구개발과 임금체계 설계, 그리고 인사관리시스템 설계가 매우 밀접하게 연계되기 때문이다. 최근 우리나라에서 사회적 쟁점으로 등장한 임금체계 개편 논쟁은 이를 반

증한다.

따라서 본 사례연구는 직무평가 도구의 개발에서 나아가 직무가치에 기반한 임금체계 설계 방안을 제시하고자 한다. 임금체계 설계 과정에서 노사 간 논쟁은 피할 수 없기 때문에 본 연구는 직무가치 기반 임금체계 설계 과정에서 발생하는 문제점을 드러내고자 하였다.

한편, 직무평가 도구를 개발하는 중요한 목적은 평가와 보상뿐만 아니라 채용, 이동, 교육훈련 및 경력개발 등 인사관리 제반 영역들 사이에 적합성을 확보하여 직무 중심의 인사관리가 지속가능하게 유지될 수 있도록 하는 것이다. 따라서 본 연구는 직무평가를 중심으로 인사관리 영역들 사이의 내적 적합성이 높은 직무 중심 인사관리 시스템을 제시하고자 하였다.

2016년 6월 이후 2년 동안 A의료원 경영진과 연구팀은 아래의 <표 3-1>과 같은 과정을 거쳐 직무평가 도구개발과 임금체계 설계 및 인사관리시스템 방안을 도출하였다. 각 과정별로 진행되었던 것을 요약하면, 우선 A의료원의 직무평가 도구개발은 크게 세 단계로 구성되었다. 의료

<표 3-1> 직무평가 도구개발 및 직무 중심 인사관리시스템 도출 과정

과정 구분	주요 내용
직무평가 도구 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A의료원 비전, 미션, 전략 분석</li> <li>• 보건의료산업 직무평가 도구 분석</li> <li>• A의료원 직무평가 도구개발</li> </ul>
직무평가의 실행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무평가 대상 직무와 평가자 선정</li> <li>• 노동조합에 참여 요청</li> <li>• 평가 실시</li> <li>• 데이터 분석 및 직무가치 등급 설정</li> </ul>
임금체계 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임금자료의 수집과 임금 수준의 설정</li> <li>• 직무급 설계: 직무가치 등급과 임금 수준 간 매치</li> <li>• 숙련급 설계: 직무 설계와 숙련 비중의 설정</li> <li>• 노동조합과 이견 조정</li> </ul>
인사관리시스템 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가운용체계 모색</li> <li>• 채용 및 이동 이슈 정리</li> <li>• 교육훈련 및 경력개발 체계 모색</li> <li>• 채용-이동-교육훈련 등 인사관리 방안</li> <li>• 노동조합 의견 수렴</li> </ul>

원은 직무 중심 인사관리 원칙을 확인한 후 한국노동연구원이 개발한 평가 도구를 선정하고 전문가 대상 시험평가와 해외 사례 연구를 통해 보완하였다.

다음으로 보완된 평가 도구를 활용하여 A의료원에 직무평가를 실시하였다. 이를 위해 평가 대상 직무와 평가자 집단이 선정되었고 노동조합에 참여를 요청하기도 하였다. 직무평가 데이터의 신뢰성과 타당성을 검증하고 직무평가 결과를 분석하였다. 이를 통해 직무가치에 따른 직무 등급을 설정하였다.

직무평가 결과가 도출된 이후에는 임금체계를 설계하였다. 이를 위해 임금자료를 수집하였고 직무평가 결과와 매칭하는 과정에서 A의료원의 임금 수준을 전략적으로 결정하였다. 총 임금의 구성 요소를 나누고 직무가치에 따른 직무급과 숙련 등급에 따른 숙련급의 비중과 수준을 결정하였다. 이 과정에서 노동조합과 이견을 해소하고자 노력하였다.

마지막으로 직무가치에 기반한 임금체계와 내적 적합성을 가진 채용, 평가, 이동, 교육훈련 및 경력개발 체계를 도출하였다. 이를 위해 기존 사람 중심 인사관리시스템과 이전 정부에서 추진되었던 조치들을 A의료원에 도입될 직무 중심 인사관리시스템과 비교하였다. 또한, 노동조합으로부터 새로이 도입될 시스템에 대한 의견을 수렴하기도 하였다.

본 연구는 위와 같은 과정에서 직무평가 도구개발을 비롯하여 직무가치 기반 임금체계 설계와 직무 중심 인사관리시스템 구축에 있어서 주요 이슈와 시사점을 도출하고자 하였다. 이는 향후 산업별 직무평가 도구를 활용하는 기업에게 유용한 가이드라인이 될 것이다. 또한, 임금체계 설계와 관련한 노사갈등을 해소할 수 있는 단서가 모색될 수 있을 것이다.

## 제2절 A의료원 개괄 및 노사갈등 전개와 쟁점

2019년 하반기 개원 예정인 A의료원은 509병상, 정원 1,100명, 총 사업비 2,600억 원 규모의 대형 지방의료원이다(A의료원 내부자료, 2018).

서울에 인접한 시민 100만 명의 C시가 중앙정부 지원 없이 지방자치단체만의 예산을 투입하여 설립하는 특이한 공공의료기관이다.

이러한 특이성은 A의료원의 설립 배경에 기인한 바 크다. A의료원이 위치한 지역은 C시의 구 도심으로 1990년대 말부터 진행된 인근 지역의 대대적 개발로 인해 2000년대 초 심한 공동화 현상을 겪었다. 2003년 성남병원과 인하병원 등 두 개의 종합병원이 적자로 폐업하면서 ‘의료 공백’ 지역으로 전락하였다. 공황처럼 다가온 의료 위기 극복을 위해 지역의 시민사회단체와 진보정당, 전문가, 그리고 노조가 ‘공공병원 설립’이라는 대안 속에 A의료원 설립운동을 전개하였다(오마이뉴스, 2017. 11. 23. 자). 2003년 11월 출범한 A의료원 설립추진위원회의 공동대표 중 한 명이 2010년 지방선거에서 C시의 시장으로 당선되었다. 2012년 지방의회에서 다수당 소속 보수 의원들이 A의료원의 대학병원 위탁운영을 규정하기도 하였으나 2015년 지방의회가 시 직영 운영으로 조례를 개정하면서 의료원 설립이 본격화되었다.

A의료원을 둘러싼 이해관계자는 매우 복잡하다. 공공부문 특성상 나타나는 이중 사용자성에 더해 설립 과정에 참여한 다양한 세력들이 지속적으로 자신의 목소리를 내고 있기 때문이다. 이러한 복잡성은 A의료원의 최고 의사결정기구인 이사회 현황을 살펴보면 명백하다. 11명으로 구성된 이사회는 사측 원장 1인을 제외하면 10명 모두 외부인사로 채워진다. 활동경력을 감안할 경우 C시 공무원 2인, B노조 출신 1인, 전문가 3인, 시민사회단체 4인 등으로 구성되었다. 한편 A의료원을 둘러싼 시장-부시장-국장-과장-담당자로 이어지는 C시의 행정체계와 본회의-상임위원회로 나누어진 C시 지방의회체계 역시 그 복잡성을 더한다.

위와 같은 A의료원 이해관계자 현황을 보면, A의료원은 사측 대표인 원장이 운영한다기보다는 다양한 목소리가 조율되는 협치 방식으로 운영될 것이라는 예상이 가능하다. 또한 어느 이해관계자 집단도 단독으로 리더십을 가지기 어렵고 한 측이라도 반대할 경우 파행적으로 운영될 가능성이 크다. 실제 직무 중심 인사관리 및 임금체계 규정화 시도 과정에서 이러한 예상은 상당 부분 현실로 나타났다.

노사는 A의료원이 지향하는 공공의료와 임금체계의 공정성에 대해 달

리 접근하였다. 이는 직무 중심의 인사관리와 직무가치 기반 임금체계에 대한 노사 간 논쟁이 심각하게 진행되었음을 시사한다. A의료원은 개원을 위해 소수로 구성된 준비팀 체계를 가지고 있다. 따라서 개원 이전 인사관리 및 임금체계 규정화 과정에 참여한 노동조합은 신생 사업장을 조직한 노동조합이 아니라 기존에 활동하고 있던 산별 노조인 B노조였다.

B노조는 2016년 자체 연구용역을 발주하여 보건의료산업의 임금체계를 조사하고 개선방안을 마련하고자 하였다. 용역 결과, 연공급 임금체계가 일반적이며, 수당이 수십 개에 이를 정도로 임금 구성이 복잡하였다. 사립대병원, 국립대병원, 지방의료원, 민간 중소병원 등 병원 특성별로 임금 수준 차이가 큰 것으로 나타났다. 또한 병원 내 임금 격차도 매우 커서 최고임금은 최저임금의 3~4배에 이를 정도였다. 이는 보건의료계 일자리가 좋은 일자리에서 나쁜 일자리로 전환되고 있음을 보여준다. 간호조무사와 보조원 등 의료기관 내 비의료인이 증가하고 법정근로시간을 초과할 정도로 근로시간이 늘어났다(한국노동연구원, 2016). 한편, 노조는 2016년 산별 중앙교섭에서 임금체계와 관련한 합의를 도출하였다. 즉 산별 노사는 '임금 격차 해소와 보건의료산업 노동의 사회적 가치 실현을 위한 산별 임금체계 연구 TFT'를 구성하기로 하였다.

위와 같은 연구용역 결과나 산별 합의를 볼 때, B노동조합은 임금체계 공정성을 '노동연대' 측면에서 병원 사이의 임금 격차와 병원 내 임금 격차의 축소를 접근하였다고 할 수 있다. 그런데 이러한 접근 방식은 역설적으로 지부와 평조합원의 저항을 초래할 가능성이 높다. 즉 높은 임금을 제공하는 일부 병원 지부나 직무와 상관없이 높은 근속으로 인해 상대적으로 높은 임금을 보장받는 조합원들의 경우 산별 노조가 도입하려 하는 격차 해소를 위한 기준임금체계 도입에 반대할 가능성이 높다는 것이다.

B노조와 대조적으로 A의료원 사측은 임금체계의 공정성에 대해 분명한 입장을 취하였다. 공공의료 전문가로 활동해 온 원장이 중심이 된 개원 준비팀은 2016년 9월 임금체계 연구용역을 발주하였다. 연구팀은 조례와 정관에 규정된 공공의료 대상을 취약계층에 국한하는 데서 벗어나 시민 전체로 확대하였으며 이들에게 제공할 적정의료를 공공의료서비스

로 정의하였다((주)에이치엠앤컴퍼니, 2016:9-11). 이러한 정의 속에서 연구팀과 사측은 양질의 적정의료를 제공하기 위해 병원 내 각 직무의 가치가 제대로 평가되고 보상되어야 한다고 보면서 임금체계 공정성 문제에 접근하였다.

2016년 9월부터 2018년 8월까지 만 2년에 걸쳐서 의료원 사측은 연구용역과 후속 전문가 자문을 통해 직무 중심의 인사 및 임금 관련 규정을 구체화하여 이를 개원 전 이사회에서 승인받고자 하였다. 그러나 노동조합(이하 B노동조합)은 지속적으로 반대 의견을 표명하였고 지방의료원을 관할하는 기초지방자치단체(이하 C시)는 노조 반발에 규정화를 방임하였다.

사측은 1차 전문가 직무평가 결과와 보완된 평가 지표를 가지고 B노조와 협의를 진행하였다. 이는 A의료원 이사회에 참가한 노조 대표의 연구용역 보고서에 대한 강한 반론과 B노조의 설명 요청에 따른 것이었다. 사측은 연구 결과를 설명하고 2016년 산별 중앙교섭에서 체결된 임금체계 개선 TFT 구성을 조속히 실행할 것을 요청하였다. 이는 사측이 직무 중심 인사관리 및 임금체계 방안을 노사 공동 의사결정의 원칙하에 설계하였기 때문이었다. 따라서 산별 수준에서 노사가 임금체계를 합의하면 A의료원은 이를 규정에 반영하기만 하면 되었다.

그러나 산별 수준의 노사 공동 TFT는 구성되지 않았다. 한편, 사측이 평가 지표 보완에 따른 2차 직무평가 설문 조사에 노조의 참여를 요청하였으나 이도 실행되지 않았다. 이에 사측은 2017년 추가 연구용역을 통해 2차 직무평가를 실시하고 숙련 등급 평가 지표를 개발하였다.

A의료원 사측은 개원이 점차 다가오면서 규정화 압력에 놓였다. 인사 및 임금 관련 규정이 이사회를 통과해야 개원 준비팀에 합류할 인력을 충원할 수 있고 1,000여 명에 대한 채용계획을 마련할 수 있기 때문이었다. 그러나 이사회에 노동조합과 시민사회단체 출신이 다수인 상황에서 노동조합 대표는 직무급 도입에 대해 지속적으로 강한 반대 의사를 밝혔다. 이로 인해 사측은 C시와 이사회를 설득하여 직무 중심의 인사 및 임금 관련 규정을 통과시킬 수 없었다.

사측은 2017년 하반기 들어서도 B노조 집행부와 협의를 진행하면서

새로운 규정에 대한 노조 동의를 얻고자 하였다. 특히 2016년 산별 중앙 교섭에서 노사가 합의한 임금체계 개선 TFT의 조속한 구성과 운영을 촉구하였다. 사측은 TFT에 대한 참가 의사와 TFT 논의 결과에 대한 승복 의사를 분명히 하였지만 여전히 위원회는 구성되지 못하였다.

2018년은 A의료원 사측에게 규정화의 마지노선으로 간주되었다. 그러던 중 노사 간 갈등이 급격한 변화를 겪게 되었다. 2018년 1월 말 징계위원회가 소집되어 2016년 직무급 임금체계 도입 연구용역 관리자가 징계·해고된 것이다. 그러나 4월 경기지방노동위원회는 부당해고심판 결정과 더불어 원직 복직 명령을 내렸으며 중앙노동위원회조차 지도위 판정이 옳다고 결정하였다.

A의료원 사측은 부당해고심판 결정 직후 B노조에 대해 노사 및 전문가로 구성된 자문위원회에서 임금체계 방안을 조율하자고 제안하였다. 노조가 이에 응하면서 의료원 임금체계를 둘러싼 최종 조율과정이 5월 초부터 6월 말까지 진행되었다. 노사 및 전문가는 5차례에 걸쳐 임금체계를 둘러싼 노사 간 의견 차이를 좁히고자 하였다. 그러나 결국 6월 말 노사는 임금체계에 대한 합의를 이루지 못한 채 조율 과정이 종료되었다.

## 제3절 직무평가 도구개발 및 직무평가의 시행

### 1. 직무평가 도구개발

A의료원의 직무평가 도구개발 과정은 아래와 같이 세 단계를 거쳤다. 우선, A의료원은 직무 중심 인사관리 원칙을 확인하여 직무평가 도구개발의 타당성을 확인하고자 하였다. 이를 위해 의료원은 법제도 환경을 분석하고 의료원 비전, 미션, 그리고 전략을 검토하였다.

보건의료산업의 주요 직무와 자격요건은 관련 법에 근거하여 규정된다. 가장 기본이 되는 의료법의 경우 의사, 간호사와 간호조무사에 대한 직무를 구분하고 있으며, 의료기사법은 임상병리사, 방사선사, 물리치료

사 등의 직무를 규정하고, 약사법과 응급의료에 관한 법률이 약사와 응급구조사에 대한 직무를 정하고 있다. 따라서 A의료원을 둘러싼 법제도 환경을 살펴보면, 직무 중심 인사관리가 사람 중심 인사관리보다 높은 적합성을 가진다는 점이 확인되었다.

한편, A의료원의 미션과 비전, 그리고 전략은 성과 중심 혹은 사람 중심의 인사관리와 정합성이 크지 않았다. 의료원의 미션은 C시 시민의 건강 수준 향상과 건강불평등 해소이며 비전으로 공공의료를 선도하는 병원, 시민이 주인이 되는 병원, 그리고 C시 시민의 건강권 보장을 위한 중심 병원을 지향하고 있다. 따라서 직무 전문성이 확보되어야 한다는 점에서 사람 중심 인사관리가 적합하지 않으며 공공의료의 지향은 성과 중심 인사관리와 정합성이 낮다는 점을 확인하였다. 의료원의 미션과 비전을 실현하기 위한 3대 전략 역시 직무 중심 인사관리가 가장 적합한 원칙임을 보여주었다. 의료원은 적정의료 제공, 민주적 거버넌스 구축, 그리고 지속가능경영을 3대 전략으로 삼고 있다. 적정의료 제공이라는 전략은 의료원이 공공의료 모델 병원으로서 위상을 구축하기 위해 채택되었다. 민주적 거버넌스 구축이라는 전략은 의료원의 운영에 시민 등 이해관계자의 참여를 도모하고자 하였다. 그리고 지속가능경영 전략은 우수 공공의료 인재 영입을 통한 질 높은 의료서비스 제공과 대외 대학병원 협력체계 구축을 통한 안정적 운영 기반 조성을 포함하여 다양한 측면에서 병원 운영의 건전성을 확보한다는 취지를 지녔다. 따라서 의료원의 전략 역시 직무 중심의 인사관리 원칙과 가장 정합성이 높은 것으로 판단되었다(주에이치엠엔컴퍼니, 2016: 84).

A의료원은 개원 이전이기 때문에 직무분석이 문헌조사에 의해 이루어졌다. 보건의료 관련 법 및 지방의료원 관련 법령, A의료원 규정, 그리고 준거 병원의 규정, 연구 및 기타 자료 등을 통해 직무분석이 이루어졌다. 주목할 점은 직무분석이 A의료원의 비전, 미션, 핵심가치를 반영하여 진행되었다는 것이다. 예를 들어, 지역에 대한 공공의료서비스 제공과 지역 공헌이라는 과업이 모든 직무에 포함되어 있다. 또한 질 높은 의료서비스 제공을 위해 자기개발과 훈련이 모든 직무에 하나의 과업으로 설정되었다.

〈표 3-2〉 A의료원 직무평가 도구개발 단계

주제와 내용	1단계	2단계
평가 요소 및 하위 항목 도출 • 보건의료산업 직무평가 요소 도출	한국노동연구원 개발 도구를 선택하여 그대로 A의료원 전문가 조사에 활용	1차 전문가 조사와 해외 문헌 검토 및 경영진과 연구팀 논의를 거쳐 수정
평가 요소 및 하위 항목 확정 • 직무평가 요소 및 하위 항목 가운데 적합한 요소를 확정	한국노동연구원 개발 도구를 선택하여 그대로 A의료원 전문가 조사에 활용	1차 전문가 조사와 해외 문헌 검토 및 경영진과 연구팀 논의를 거쳐 수정
가중치 및 배점 결정 • 직무평가 요소 및 하위 항목에 대해 가중치 및 배점 설정	한국노동연구원 개발 도구를 선택하여 그대로 A의료원 전문가 조사에 활용	1차 전문가 조사와 해외 문헌 검토 및 경영진과 연구팀 논의를 거쳐 수정 • AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석하지 않음
척도 개발 • 평가 요소와 각 평가 요소별 가중치를 기초로 평가 척도와 각 척도별 점수 배분	한국노동연구원 개발 도구를 선택하여 그대로 A의료원 전문가 조사에 활용	1차 전문가 조사와 해외 문헌 검토 및 경영진과 연구팀 논의를 거쳐 수정

A의료원은 <표 3-2>와 같이 두 단계를 거쳐 직무평가 도구를 개발하였다. 연구팀과 의료원 경영진은 도구개발 전문성과 연구팀 예산 제약을 고려하여 한국노동연구원이 개발한 평가 도구를 보완하기로 하였다. 이에 1단계로 한국노동연구원 문헌을 검토하고 연구원이 개발한 평가 도구에 따라 설문 조사지를 작성하였다. 2단계로 1차 전문가 설문 조사를 실시하여 평가 지표의 타당성을 검토하고 해외 사례를 반영하여 한국노동연구원이 개발한 평가 도구를 수정하였다.

1차 전문가 설문 조사에 사용한 직무가치 평가 지표는 한국노동연구원의 『초기업단위 직무평가 개발방안 연구』(2015)에서 제시한 것으로 아래의 <표 3-3>과 같다. 평가 요소는 기술, 책임, 노력, 그리고 작업조건 등이며 전체 1000점 가운데 각각 450, 300, 150, 그리고 100점이 할당되었다. 기술 요소에는 지식, 경험, 대인관계, 업무 처리 및 조작이 세부 요소로 구성되었다. 책임의 경우는 사람관리에 대한 책임과 환자 및 고객에

〈표 3-3〉 한국노동연구원 제시 평가 지표

직무평가 요소	하위 평가 요소	척도					
		1	2	3	4	5	6
기술 (45%)	지식	60	70	83	98	115	135
	경험	70	82	96	113	133	157
	대인관계	28	33	38	45		
	업무 처리 및 조작	69	82	96	113		
책임 (30%)	사람관리에 대한 책임	33	39	46	54	64	<b>75</b>
	환자 및 고객에 대한 책임	117	138	163	191	<b>225</b>	
노력 (15%)	육체적 노력	23	28	33	38	45	
	정신적 노력	55	64	76	89	105	
작업조건 (10%)	작업환경	18	21	25	29	34	40
	노동시간	26	31	37	43	51	60

자료: 오계택 외(2015), p.56.

대한 책임으로 나뉘었다. 노력은 육체적 노력과 정신적 노력이 포함되었고 작업조건에는 작업환경과 노동시간이 속하였다.

A의료원은 2016년 말 병원의 대표 직무 24개를 대상으로 1차 전문가 설문 조사를 실시하였다. 대표 직무는 경영진과 연구팀이 선정하였는데, 먼저 의료원의 인력 구성을 고려하여 비중이 높은 인력이 수행하는 직무를 고르고 그 가운데 의료원의 비전과 미션, 그리고 전략을 고려하여 핵심적인 기능과 역할을 할 것으로 기대되는 직무를 선정하였다. 전문가는 병원 근무 경력이 10년 이상인 경영진과 연구팀, 그리고 의료원 개원준비팀 내 실무책임자 등으로 구성되었다.

1차 전문가 설문 조사 결과 응급실·수술실·중환자실 간호 직무의 직무가치가 가장 높고 병동간호 직무-기획과 총무인사 사무기술 직무-재활의학과 영양보건 직무-외래간호 직무-영상의학과 진단검사 보건 직무-원무 사무기술 직무 등의 순으로 직무가치가 평가되었다.

A의료원은 1차 전문가 설문 조사를 통해 기술, 책임, 노력, 작업조건 등 4개의 평가요소와 9개의 하위 항목별로 직무가치를 평가하였던 한국

〈표 3-4〉 1차 전문가 대상 직무평가 결과

직무	직무평가 점수	순위
응급간호사	871	1
수술간호사	865	2
중환자실 간호사	864	3
심혈관시술 간호사	858	4
간호간병 통합 간호사	795	5
내시경 지원 간호사	779	6
인공신장실 간호사	770	7
일반병동 간호사	767	8
기획팀원	766	9
의학연구소 연구원	762	10
원무원	754	11
조제약사	747	12
의료정보사	742	13
보험심사원	738	14
영상검사보건사	735	15
재활의료사	733	16
계약심사원	728	17
진단검사보건사	725	18
시설관리사	718	19
총무담당	716	20
외래간호사	711	21
영양사	711	21
의무기록사	711	21
공공의료담당	711	21

자료 : (주)에이치엠엔컴퍼니(2016), p.157.

노동연구원 평가 지표가 간호직종의 직무가치를 과다하게 평가하고 있음을 발견하였다. 이는 책임 요소에 ‘사람 관리에 대한 책임’과 ‘환자 및 고객에 대한 책임’ 등 2개의 하위 평가 항목만 포함된 데다 후자 항목의 가중치와 점수가 매우 높게 설정되었기 때문이었다. 이는 평가 지표의 타당성과 수용성을 저해하는 문제를 내포하였다. 즉 간호직 이외 직종의 직무는 과소하게 평가되었고 그 결과 직무평가를 둘러싸고 직종 간 갈등을 불러일으킬 것이라는 우려가 강하게 제기되었다.

A의료원은 위와 같은 기존 평가 지표 문제를 개선하기 위해 영국 공공의료시스템(NHS : National Health System)이 채택하고 있는 직무평가 지표를 검토하였다. NHS 평가 지표는 간호직 이외의 타 직종 직무가치를 높게 평가할 수 있는 요소가 포함되어 있었다. 특히 ‘책임’의 하위 요소는 다양한 직종을 포괄할 수 있도록 세분화되어 있었다.

A의료원은 1차 전문가 설문 조사 결과를 분석하고 해외 사례를 검토하여 한국노동연구원 평가 지표를 다음의 표와 같이 수정하였다. 변화된 부분은 책임 요소에 ‘물적 자원에 대한 책임’ 항목을 추가하고 가중치와 점수를 재조정하였다는 것이다. 이는 사무직과 보건직, 그리고 기능직의 직무가치를 높여 간호직과 형평성을 맞추고자 함이었다. 다만, 기술에 포함된 세부 평가 요소인 경력과 관련하여 경영진과 연구팀 내 이견이 표출되기도 하였다. 경영진의 경우 경력자의 경험을 인정하여야 하기 때문에 포함되어야 한다고 주장한 반면 연구팀은 경험 요소가 직무보다 인적속성이 강해 ‘숙련 등급’을 측정할 때 포괄되어야 하므로 직무평가 요소로는 적절하지 않다고 보았다. 그러나 최종적으로 경영진의 의견에 따라 경험이 평가 요소에 그대로 유지되었다.

〈표 3-5〉 수정된 직무평가 지표

직무평가 요소	하위 평가 요소	척도					
		1	2	3	4	5	6
기술 (45%)	지식	60	70	83	98	115	135
	경험	70	82	96	113	133	157
	대인관계	28	33	38	45		
	업무 처리 및 조작	69	82	96	113		
책임 (30%)	사람관리에 대한 책임	44	52	61	72	85	<b>100</b>
	환자 및 고객에 대한 책임	78	92	108	128	<b>150</b>	
	<b>물적 자원에 대한 책임</b>	26	31	36	43	<b>50</b>	
노력 (15%)	육체적 노력	23	28	33	38	45	
	정신적 노력	55	64	76	89	105	
작업조건 (10%)	작업환경	18	21	25	29	34	40
	노동시간	26	31	37	43	51	60

자료 : (주)에이치엠엔컴퍼니(2017), p.13.

## 2. 직무평가 실시

직무평가 도구가 개발되었다 하더라도 직무평가를 실행하기 위해서는 다양한 이슈에 대한 검토와 결정이 선행되어야 한다. A의료원은 직무평가 과정에서 필요한 논의와 이슈에 <표 3-6>과 같이 대응하였다. 먼저, 직무평가 대상 직무는 1차 전문가 조사의 경우 24개였으나 37개로 확대되었다. 그러나 기능직의 경우 1차 조사에서 평가점수가 확연하게 낮아서 2차 직무평가 조사에서 제외하였다.

<표 3-6> 직무평가 실행 시 주요 이슈와 A의료원의 대응

주요 이슈	A의료원 대응
무엇을 평가할 것인가(what) • 직무평가 대상이 되는 직무의 선정과 관련되며, 기업이 갖고 있는 직무분류체계를 활용하여 도출함	• 1차 전문가 조사 24개 직무에서 37개로 확대
누가 평가할 것인가(Who) • 직무를 평가하는 사람 또는 집단을 누구로 할 것인가의 문제임. 어느 정도 규모로 할 것인지, 평가자 집단을 몇 개로 할 것인지 등이 이슈가 됨. 기업의 직군과 직무의 수, 종사자 수, 직무전문가의 분포 등을 고려하여 결정함	• 관리자와 실무자 모두 포함. • 관리자의 경우 유사 규모 인근 지역 병원 대상 • 실무자의 경우 전국 병원 대상 특성별 복수의 유사 규모 병원 선정
누가 무엇을 평가할 것인가(who+what ) • 평가자 또는 집단별로 평가 대상 직무를 어느 범위로 정할 것인가의 문제임 • 평가자 집단별로 자신의 직무만 평가할 것인지, 또는 직렬이나 직군 범위로 평가할지, 아니면 전체 직무를 모두 평가할지, 아울러 평가자 집단별로 평가 범위를 다르게 할 것인지 등이 이슈가 됨	• 관리자는 대표 직무 모두 평가 • 실무자는 자기 직무만 평가
언제 어디서 평가할 것인가(when, where) • 실제로 평가를 실시하는 시간과 장소에 관한 문제임. 평가를 주관할 진행자와 진행팀을 몇 개로 할지, 평가자 집단을 몇 개로 나누어 몇 회에 걸쳐서 평가회의를 진행할지 등이 이슈가 됨	• 관리자는 근무시간에 평가 • 실무자는 근무시간 외에 평가

〈표 3-6〉의 계속

주요 이슈	A의료원 대응
어떻게 평가할 것인가(how) <ul style="list-style-type: none"> <li>평가의 준비와 진행에 관한 것이며, 진행자의 결정, 직무평가의 배경과 평가지 내용의 설명, 질의응답 등이 포함됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>관리자는 연구팀이 설명</li> <li>담당자는 설명지 동봉 설문 조사</li> </ul>
데이터 코딩과 클리닝 <ul style="list-style-type: none"> <li>평가가 완료된 후, 응답 결과를 컴퓨터 프로그램에 입력함</li> <li>데이터의 정확성을 제고하기 위해 데이터 수정을 진행할지, 어떤 방식으로 할 것인지 등의 문제임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기본 클리닝만 함</li> </ul>

다음으로 평가자의 경우 1차 전문가 조사에는 경영진 및 책임실무자만 포함되었지만 직무평가에서는 관리자와 실무자 모두를 포함하였다. 관리자의 경우 인근 지역 유사 규모의 병원에서 근무하는 자로 한정하였다. 그러나 실무자는 노동조합의 직무평가 대표성에 관한 문제제기를 수용하여 전국 병원을 대상으로 특성별로 구분하여 복수의 유사 규모 병원에 근무하는 경우로 하였다. 그리고 관리자의 경우 모든 조사 대상 직무를 평가하도록 하였지만 실무자는 자기 직무만 평가하였다.

평가 장소와 시간, 방법과 관련하여서 관리자와 실무자는 달리 취급되었다. 관리자의 경우 현장에서 근무시간 중 연구팀의 설명 후 직무평가를 실시하였다. 그러나 실무자의 경우 근무시간 외에 장소를 불문하고 설문지를 작성하도록 하였으며 직무평가 설명지가 설문지와 동봉되었다. 한편, 설문 조사 결과 데이터 클리닝에서 답안지 작성을 하지 않은 경우는 삭제 등 기본적인 클리닝만 하였다.

A의료원은 보완된 직무평가 지표를 가지고 2017년 5월 2차 설문 조사를 실시하였다. 관리자의 경우 분당서울대학교병원과 서울의료원, 그리고 동남권 원자력의학원에 근무하고 있는 80여 명이 37개 대표 직무에 대한 가치 평가를 실시하도록 요청하였다. 한편, 실무자를 대상으로 하는 직무평가 설문 조사는 직무평가 결과의 일반화를 위해 A의료원과 규모가 비슷한 병원을 대학부속병원, 지방의료원, 민간병원 등 유형별로 선정

〈표 3-7〉 직무평가 참여자 현황

	기관	참여자(명)
관리자 설문	분당서울대학교병원	39
	서울의료원	30
	동남권 원자력의학원	18
	소계	77
실무자 설문	국립중앙의료원	186
	부산의료원	58
	청주의료원	201
	광주기독병원	57
	성가롤로병원	86
	단국대병원	508
	소계	1,096
합계	1,173	

자료: (주)에이치엠엔컴퍼니(2017), p.14.

하여 진행하였다. 그 결과 6개 병원에서 1,000여 명의 실무자가 직무평가 설문 조사에 참여하였다.

1차와 2차 조사에 공통적으로 포함된 18개 직무에 대한 2016년 말 1차 전문가 조사 결과와 2017년 5월 2차로 실시된 관리자 및 실무자 대상 직무평가 조사 결과를 비교하면 <표 3-8>과 같다. 이 표에 따르면 두 차례 조사 결과 몇 가지 공통된 현상이 발견된다. 우선, 간호직종의 대표 직무가 사무기술직이나 보건직에 비해 높은 직무가치를 가지고 있는 것으로 나타났다. 그러나 간호직종 내에서도 직무 간 가치 차이가 분명하게 보인다. 외래 담당 직무의 경우 1차와 2차 결과에서 모두 간호직종에서 직무가치가 가장 낮았다.

위와 같은 공통적인 조사 결과에도 불구하고 직무가치 평가에 있어서 유의할 점이 부각되었다. 즉, 실무자들의 직무가치 평가가 높은 일관성을 가지고 있지 않다는 점이다. 실무자의 평가는 전문가 및 관리자의 조사와 여러 가지 점에서 다른 결과를 보이고 있다. 예를 들어, 실무자들은 사무기술직의 직무가치가 보건직의 직무가치에 비해 상대적으로 낮다고 평가하였다. 그럼에도 불구하고 사무기술직의 보험심사 직무에 대해서는 예

〈표 3-8〉 1차와 2차 직무평가 결과 비교

직종	직무	1차 전문가 평가	순위	2차 관리자	순위	차이	2차 실무자	순위	차이
간호직	응급실	799	1	776	2	1	786	5	4
간호직	수술마취	796	2	746	6	4	774	7	5
간호직	중환자실	796	3	783	1	-2	778	6	3
간호직	간호간병통합	786	4	762	3	-1	761	8	4
간호직	진담간호	775	5	746	5	0	817	2	-3
간호직	감염관리	774	6	723	7	1	867	1	-5
간호직	신생아분만	725	7	762	4	-3	797	3	-4
사무기술직	기획	722	8	702	11	3	703	14	6
사무기술직	총무인사	714	9	712	8	-1	650	19	10
보건직	재활의학	689	10	697	13	3	728	11	1
보건직	영양	680	11	685	16	4	712	13	1
사무기술직	재무회계	674	12	696	15	2	658	17	4
간호직	외래	673	13	710	9	-5	743	10	-4
사무기술직	보험심사	667	14	699	12	-3	791	4	-11
보건직	영상의학	659	15	708	10	-6	723	12	-4
보건직	진단검사	658	16	697	14	-3	703	15	-2
사무기술직	원무	625	17	677	18	0	700	16	-2
보건직	의무기록	613	18	683	17	-2	653	18	-1

자료 : (주)에이치엠엔컴퍼니(2017), p.15.

외적으로 높은 직무가치를 부여하기도 하였다. 또 실무자들은 직종 내 직무가치 평가도 달리 책정하는 경향을 보였다. 예를 들면 간호직의 경우 수술마취나 간호간병 통합 직무의 가치를 낮게 평가한 반면 외래 직무의 가치는 높이 평가하는 식이다. 사무기술직의 경우도 재무회계나 총무인사 직무의 가치는 낮게 평가한 반면 원무 직무의 가치를 높이 평가하였다.

실무자 평가 결과가 전문가나 관리자의 경우에 비해 일관적인 결과가 나오지 않은 것은 직무별로 표본 수의 차이가 심하고, 평가에 대해 충분한 설명이 부족했기 때문인 것으로 보인다. 실무자들은 또한 동일한 직무에 대해서 병원별·근속기간별로 직무가치를 매우 다르게 평가함으로써 주의의 필요성을 환기시키는 단초를 제공했다.

### 3. 직무가치에 따른 임금 등급 설정

A의료원은 두 차례 실시한 직무평가의 일관성을 중심으로 의료원의 비전과 미션, 전략을 고려한 임금 등급을 설정하였다. 두 차례의 직무평가 결과, 전문가와 관리자 평가 결과는 상대적으로 일관된 것으로 판단되었다. 이에 따라 간호직종에서 ‘특수 - 병동 - 외래’ 직무로 직무가치 차이가 발생한다고 보았다. 행정직종의 경우 ‘기획 - 총무 - 원무’ 직무로 직무가치 차이를 나누었으며, 보건의직종의 경우는 ‘특수 - 일반’ 순으로 직무가치를 두었다.

A의료원은 위 직무평가 결과와 더불어 의료원의 비전, 미션, 전략 등을 고려하여 [그림 3-1]처럼 직무가치 순으로 직무유형을 구분하였다. 여기에 군집 분석은 적용하지 않았다. 직무 수가 적어서 타당성과 유용성이 매우 낮다고 판단하였기 때문이다.

[그림 3-1] 직무가치에 따른 직무유형과 소속 직무

직종과 직무	간호직			약무직	보건직		사무기술직		기능직	
	특수	병동	외래	약사	진료	의료지원	기획	총무/원무	기술기능	일반기능
S유형	S			S						
A유형		A								
B유형			B		B		B			
C유형						C		C		
D유형									D	
E유형										E

해당 부서와 세부 직무	중환자실	간호간병	외래	약제팀	재활의학팀	의무기록팀	기획감사	원무	간호조무사	세척, 수선
	응급실	신생아	건진센터		영상의학	진단검사	인사노무	총무	조리사	배송
	감염관리	분만	형정 파견		심혈관센터	영양	재무회계	시설	장례지도사	고용원 (미화, 경비)
	보험심사	시민건강파견			응급의료센터	기능검사	의료정보		기능기사	조리원
	수술실	중앙공급실			뇌혈관센터		구매/물류		운전	보조원
전담간호	중앙주사실									

자료 : (주)에이치엠엔컴퍼니(2017), p.105.

가장 높은 직무가치를 가진 S유형에는 간호직의 중환자실, 응급실, 감염관리 직무와 약무직의 약제 직무가 포함되었다. 다음으로 A유형에는 간호직의 간호간병, 신생아실과 분만, 수술실, 전담간호 등의 직무가 포함되었다. B유형에는 간호직의 외래 직무와 보건직의 응급의료센터, 뇌혈관센터, 재활의학, 영상의학 등의 직무, 그리고 사무기술직의 기획감사, 인사노무, 재무회계, 의료정보, 구매물류 직무 등이 속하였다. C유형에는 보건직의 의무기록, 진단검사, 영양, 기능검사 직무와 사무기술직의 원무, 총무, 시설관리 직무가 포함되었다. 직무가치가 낮은 D와 E 유형에는 간호조무사 등의 기술기능 직무와 세탁, 수선, 조리원과 같은 일반기능 직무가 포괄되었다.

## 제4절 직무가치 기반 임금체계의 설계

### 1. 설계 과정

A의료원의 임금체계는 앞에서 살펴본 두 가지 단계를 거친 후 설계되었다. 임금체계 설계 이전에 가장 먼저 직무평가 지표가 개발되었다. 이를 위해 직무 중심 인사관리의 타당성을 도출하였고 한국노동연구원이 개발한 평가 지표를 활용하여 대표 직무에 대한 1차 전문가 조사를 실시하였다. 조사 결과 활용된 평가 지표의 문제점이 발견되었고 경영진과 연구팀은 노동조합의 의견과 해외 사례를 반영하여 최종 직무평가 지표를 도출하였다. 그리고 의료원은 최종 직무평가 지표를 통해 1,200명에 달하는 관리자와 실무자를 대상으로 직무평가를 실시하고 임금 등급을 설정하였다.

A의료원은 <표 3-9>에서와 같이 4가지 과정을 거쳐 임금체계를 설계하였다. 첫 번째로, 준거 병원을 선정하여 임금 현황을 조사하였다. 준거 병원은 지역 노동시장, 의료원 규모와 공공의료서비스 수준 등이 고려되었다. 그 결과 준거 병원은 <표 3-10>과 같이 선정되었고 이들 병원의 간호·보건·사무기술직 등을 중심으로 임금 현황이 조사되었다.

〈표 3-9〉 임금체계 설계 과정

	주요 내용
임금 현황 조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 준거 병원 선택</li> <li>• 임금 현황 자료 수집</li> </ul>
임금 수준 설정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대표 직무 임금 수준 비교</li> <li>• 의료원 임금 수준 전략적 결정</li> <li>• 대표 직무 총 임금 수준 설정</li> </ul>
임금 구성 및 비율, 수준 매치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 총 임금 구성 비율 결정</li> <li>• 직무급 설계: 직무가치 등급과 임금 수준 간 매치</li> <li>• 숙련급 설계: 숙련 등급과 임금 수준 매치</li> </ul>
임금 방안 조정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방자치단체와 이견 조정</li> <li>• 노동조합과 이견 조정</li> <li>• 이슈 정리 및 대응 방안 마련</li> </ul>

서울의료원의 경우 2017년 자료, 수도권 대학병원의 경우 2016년 자료, 일산병원의 경우 2016년 자료를 수집하였고 연평균 임금인상률은 3%를 적용하였다. 비교 병원별로 직급 기준에 대한 차이가 있고 직급별 평균 급여 비교는 정확성이 떨어져 근속연수에 따른 호봉을 기준으로 조사되었다. 대부분 호봉제와 연공급제로 운영되어 제 수당이 다양한 형태로 존재하였다. 이에 법정수당을 제외한 모든 수당을 포함하여 조사하였다 (주에이치엠엔컴퍼니, 2016: 181-184).

임금 현황 조사를 마친 후 A의료원은 임금체계를 구체화하기 위해 임금 수준을 결정하였다. 의료원은 세 가지 사항을 고려하였는데 우선, 의료원의 비전과 미션을 고려하여 거점 지방의료원으로 기능하기 위해서 임금 수준이 전국 대비 중상위 정도가 되어야 한다고 전략적으로 결정하였다. 다음으로 우수 인재 영입을 위해 인근 지역 대학병원 및 유사 병원의

〈표 3-10〉 A의료원 준거 병원 및 임금 조사

유형	대상 병원	수집 자료
유사 규모	서울의료원	일반직 및 기능직 급여 자료
상급병원	수도권 소재 대학병원 11개	일반직 급여 자료
공공병원	국민건강보험공단 일산병원	전문의 급여 자료

급여 수준을 고려하였다. 다음으로, 안정적으로 고용을 유지하고 직원 만족도를 향상시키기 위한 적정 수준 임금을 보장해야 한다는 점을 고려하였다. 이러한 고려 결과 의료원은 대표 직무의 총 임금(법정임금 제외)을 준거 병원의 90~100% 수준으로 설정하였다.

다음으로 의료원은 임금 구성 비율을 조정하고 임금을 부여하여 구체적인 임금체계 방안을 마련하였다. A의료원은 총 임금을 직무급 70% 이상, 숙련급 20% 이상, 그리고 직책급 10% 이하로 구성하였다. 아래 표에서 알 수 있듯이 직무급의 경우 직무가치를 반영한 임금 등급 즉 직무유형에 따라 차등화하였다.

숙련급은 숙련 정도에 따라 크게 3등급, 세부 6개 등급으로 구분되었다. 마지막으로 직책급을 두어 단장, 실장, 부장, 팀장, 파트장 등 보직에 따라 차등 지급되도록 하였다. 일부 보직자의 경우 직무가치 유형과 법정 초과근로수당 등으로 인해 일반 직원보다 총 수령 급여가 낮을 수 있다. 한편 이들 이외에 법정수당과 후생복지수당이 의료원 구성원에게 기준에 맞추어 지급되도록 하였다.

A의료원은 위와 같은 임금체계 방안을 설계하고 이해관계자 집단과 이견을 조정하였다. 관할 지방자치단체의 경우 예산 부담의 이유를 들어 임금수준을 하향 조정할 것을 요구하였다. 의료원은 상위 숙련 등급의 임금 수준은 낮추고 하위 숙련 등급의 임금 수준을 고수하였는데 최종적으로 하위 숙련 등급 T/O를 변동하여 이견을 해소하였다. 노동조합의 경우 직무가치 차이에 따른 직무급 도입과 숙련 등급에 따른 숙련급 도입에 반대하였고 대신 호봉제를 주장하였다. 노동조합과 이견은 해소되지 않았고 대신 의료원은 노동조합이 제기한 여러 이슈를 정리하고 이를 임금체계와 인사관리체계 안에 반영하였다. 예를 들어, 직무가치와 숙련 등급 평가 관련 타당성과 수용성 제고를 위해 노사공동 의사결정 원리를 도입하였다.

〈표 3-11〉 A의료원 임금체계 구성

기준급		③ 직책급	비고
① 직무급 (직무 유형)	② 숙련급 (숙련 등급)	보직자만 해당	법정수당을 제외한 수당 최소화

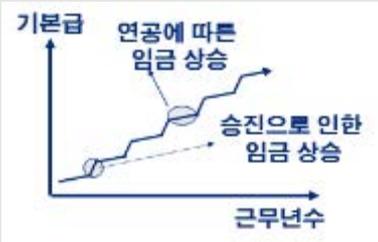
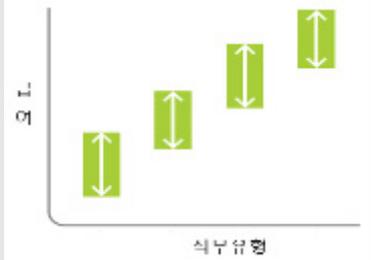
## 2. 기본 병원과 A의료원 임금체계 비교

A의료원의 임금체계는 아래의 그림에서 알 수 있듯이 현재 대다수 의료기관이 채택하고 있는 연공급 임금체계와 매우 다르다.

우선, A의료원의 임금체계는 기존 의료기관처럼 연공급에 의존하여 노동자 사이의 임금 차이를 설정하지 않는다. 기존 의료기관은 [그림 3-2]의 왼쪽처럼 근속연수에 따라 임금 수준이 상승하는 방식으로 노동자 사이의 임금 차이가 발생한다. 어떤 직무를 수행하는가는 임금을 발생시키지 않는다. 그리고 이따금씩 승진으로 인한 임금 상승이 이루어지기도 한다.

이에 반해 A의료원 노동자 사이의 임금 차이는 근속연수가 아니라 노동자가 수행하는 직무의 가치에 따라 나타나게 된다. 직무평가 결과 직무가치가 높은 직무는 A유형에 속하고 다음으로 높은 직무는 순서에 따라 B유형, C유형, 그리고 D유형 등으로 구분된다. 그리고 동일한 유형에 속하지만 요구되는 숙련 등급의 높낮이 정도가 다른 직무가 존재하며 노

[그림 3-2] 기존 의료기관과 A의료원 임금 차이 발생 원리 비교

기존 의료기관 임금 차이 발생 원리	A의료원 임금 차이 발생 원리
	 <p>임금 구간(pay band) → 숙련 등급에 따라 지급</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연공 중심                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수직적인 직위/직책에 따른 보상</li> <li>- 연공서열 의식 강조</li> <li>- 승진정책으로 보상의 차별화</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무 중심                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무가치에 의한 보상의 차별</li> <li>- 현재의 직무에서 역량의 개발 및 발휘가 보상을 결정하는 중점 요소</li> </ul> </li> </ul>

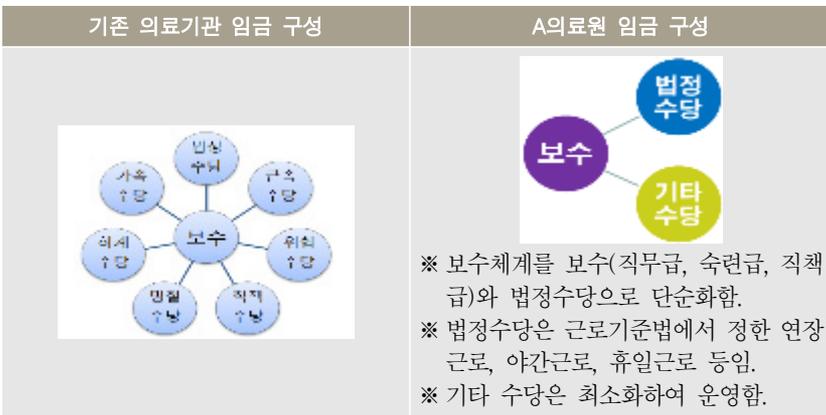
자료 : A의료원(2018), 내부자료.

동자는 숙련 정도에 따라 수행할 수 있는 직무가 부여된다.

A의료원은 노사가 공동으로 자기개발과 교육훈련을 구체화한 경력개발 계획을 마련하는데, 개별 노동자는 그 계획에 근거하여 조건을 충족하게 되면 보다 높은 숙련 등급을 요구하는 직무를 수행할 수 있으며 결과적으로 임금이 인상된다. 따라서 동일 유형에서 임금 차이는 밴드 형태로 나타나게 된다.

기존 의료기관의 경우 전체 임금 항목에 기본급 이외에 매우 복잡하고 다양한 수당이 포함되어 있다. 반면 A의료원의 전체 임금은 직무급과 숙련급으로 설계된 기본급과 직책급, 그리고 법정수당으로 단순하게 구성된다. 이는 B노조가 지적하고 있는 현 임금 구성의 복잡성 문제를 A의료원이 해결하고 있음을 보여준다. 임금 구성 단순화 효과는 적지 않다. 관리비용 감소나 높은 예측성으로 인한 효과는 별개로 하더라도 노동조합이 지적하는 병원 내 극심한 임금 격차 문제를 완화할 수 있다. 이제까지 수당 항목의 복잡성은 연공급 임금체계에서 발생하는 높은 임금 격차를 은폐할 뿐 완화시키지 못한 데서 기인한다. 이 점에서 볼 때 단순화는 숨겨진 임금 격차를 드러내어 개선 여지를 높일 수 있게 하는 방법이다. 한편 임금 구성이 단순화되더라도 임금 수준이 저하되지는 않는다. 이는 A의료원의 임금 수준이 업종 내 중상위 수준으로 책정되었으며, 향후 노

(그림 3-3) 기존 의료기관과 A의료원 임금 구성 비교



자료: A의료원(2018), 내부자료.

사가 생계비나 업종 내 임금 비교 등을 고려하여 임금 수준을 결정할 것이기 때문이다.

## 제5절 직무 중심 인사관리시스템의 설계

A의료원의 인사관리시스템은 의료원을 둘러싼 법·제도 환경과의 적합성(외적 적합성)뿐만 아니라 [그림 3-4]과 같이 인사관리 영역 사이의 적합성(내적 적합성)이 높도록 설계되었다. 내적 적합성이 높을 경우 조직이 추구하고자 하는 목표와 성과를 제고할 수 있기 때문이다(유규창·박우성, 2017).

A의료원의 인사관리 영역은 직무 중심 인사관리시스템 구축이라는 측면을 고려하여 [그림 3-4]에서 확장하여 인력계획과 직무 (재)설계를 포함하였다. 아래에서는 앞에서 이미 설명한 보상을 제외한 타 영역을 서술하였다. 이는 인력계획, 직무 (재)설계, 평가, 이동(채용 포함), 그리고 교육과 경력개발을 포괄한다.

[그림 3-4] 인사관리시스템의 내적 적합성



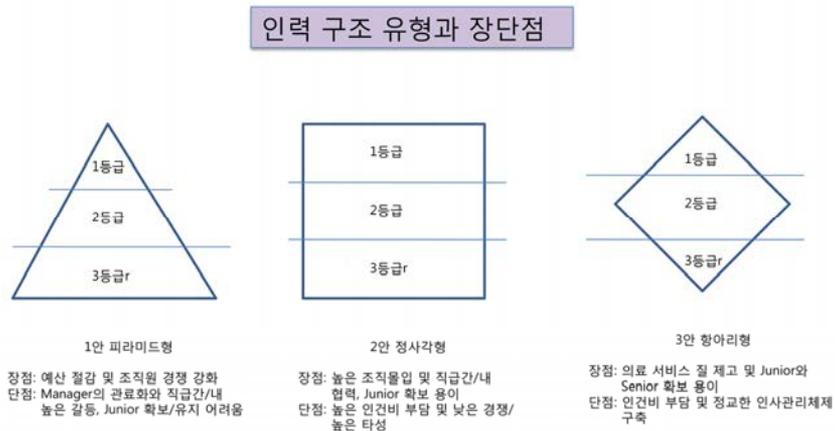
자료: 유규창·박우성(2017).

## 1. 인력계획

A의료원은 공공의료원으로 관할 지방자치단체의 예산과 지방의회의 심의를 거쳐 인력 운용이 결정된다. 따라서 자체적으로 인력계획을 세우기가 매우 어렵다. 그럼에도 불구하고 의료원은 정관에서 설정한 비전과 미션, 전략에 의거하여 미래 인력 구조를 설정하고 중장기 인력계획을 세웠다.

의료원에서 검토한 미래 인력구조 모델은 [그림 3-5]처럼 피라미드형, 정사각형, 향아리형 등 3가지였다. 우선, 피라미드형은 예산 절감 및 조직원 사이의 경쟁 강화라는 장점이 있는 반면 상위 직급의 관료화와 직급 간 및 직급 내 높은 갈등을 초래할 수 있는 단점이 있다. 특히 신규 진입자 확보와 유지에 어려움이 크다. 정사각형의 경우 높은 조직 몰입 및 직급 간 및 직급 내 협력을 제고하고 신입자를 확보하는 데 용이하다. 반면, 높은 인건비 부담과 낮은 경쟁으로 인해 높은 타성이 발생할 가능성이 많다. 향아리형의 경우는 의료서비스 질을 제고하고 신입자와 고경력자를 확보하기가 용이하지만, 인건비 부담이 만만치 않고 중간 경력자에 대한 정교한 인사관리가 필요하다는 특성을 지닌다.

[그림 3-5] 인력 구조 유형과 장단점



자료 : (주)에이치엠컴퍼니(2017), p.56.

A의료원은 예산 확보의 어려움으로 인해 피라미드형의 인력 구조를 가질 가능성이 높다고 보고 이에 기반하여 인력계획을 설정하였다. 그리고 피라미드형이 가진 단점을 보완하기 위해 승급 방식의 보완과 더불어 교육 및 경력관리의 체계화를 꾀하였다. 예를 들어, 관리자의 관료화 문제는 일반관리과업, 신입직원 지휘 및 지도 과업과 직접간호/간접간호 과업을 어떤 비율로 조정하느냐가 관건인데 되도록 관리자 중 직책 수행자가 일반관리과업과 지휘 및 지도 과업의 대부분을 담당하도록 하여 전체 관리자의 관료화를 억제하도록 하였다. 이는 등급 간 높은 갈등을 낮추는 효과를 가져올 것으로 판단되었다. 한편 신입직원 확보/유지 어려움의 문제는 신입직원의 보수 수준을 향상시키고 신입직원 등급을 세분화하여 하위에서 상위로 이전을 자동화하는 방안을 채택하였다.

## 2. 직무 (재)설계

의료원의 직무는 의료 관련 법을 근거로 구분되어야 한다. 의료법의 의사, 간호사(전문간호사)와 간호조무사에 대한 관련 규정, 의료기사법의 임상병리사, 방사선사, 물리치료사, 치과기공사, 치과위생사, 의무기록사 등에 대한 관련 규정, 약사법의 약사 관련 규정, 응급의료에 관한 법의 응급구조사 관련 규정 등이 직무 구분을 구체적으로 규정하고 있기 때문이다. 따라서 병원 직무가 매우 다양하게 존재하나 A의료원의 직무는 직종을 기준으로 구분하되 직무가치와 부서, 그리고 숙련 등급을 고려하여 단순하게 분류되었다.

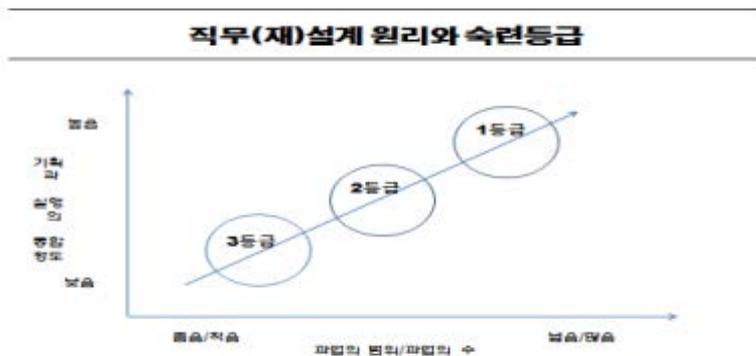
의료원의 직무는 직종을 기준으로 1차 구분되었는데 직종은 의사직, 간호직, 약무직, 보건직, 사무기술직, 기능직 등으로 나뉘었다. 이는 다시 규정에 따른 조직도에 기준해 2차로 부서별 구분이 이뤄졌다. 이후 3차로 숙련 등급에 따라 직무가 세분화 된다. 숙련 등급은 기능직을 제외하면 3등급으로 구분되었는데, 예를 들어 간호직의 경우는 외래, 병동, 특수부서로 분류되는 식이다. 여기에서 외래 직무는 진료과를 중심으로 운영되며, 병동 직무는 간호간병통합 일반병동을 중심으로 운영되고, 특수부서는 중환자실, 응급실 등을 중심으로 운영된다. 한편 약무직 직무는

진료지원부 약제팀을 중심으로, 보건의직은 진료 직무와 의료지원 직무로 운영된다. 보건의직의 경우 진료 직무는 영상의학팀, 재활의학팀, 특수검사팀, 심혈관센터, 뇌혈관센터, 응급의료센터, 내시경센터 등을 중심으로, 의료지원 직무는 의무기록팀과 영양팀, 진단검사의학팀, 기능검사팀 등을 중심으로 운영된다. 이들 부서에 근무하는 보건의직은 의료법상의 방사선사, 임상병리사, 물리치료사, 치위생사, 청각사, 검안사, 석고기사, 영양사, 응급구조사, 의무기록사 등이다.

사무기술직의 경우 기획 직무와 총무/원무 직무로 분류되며, 기획 직무는 기획예산팀, 의료정보팀, 감사팀, 인사노무팀, 재무회계팀을 중심으로 운영된다. 총무/원무 직무는 원무팀, 보험심사팀, 환자경험팀, 검진센터, 의료지원부, 교육수련부, 물류팀, 시설팀을 중심으로 운영된다. 기능직의 경우 기술기능 직무와 일반기능 직무로 분류된다. 기술기능 직무는 간호조무사, 조리사, 장례지도사, 기능기사 등을 포괄한다. 일반기능 직무는 간호보조, 의무기록보조, 약무보조, 조리원, 세척원, 수선원, 배송원 그리고 청소와 경비 등 고용원이다.

A의료원 인사관리시스템 설계에서 가장 흥미로운 점 가운데 하나는 [그림 3-6]처럼 직무 충실화와 직무 확대 두 측면에서 직무 (재)설계를 하여 숙련 등급을 설정하였다는 점이다.

[그림 3-6] 직무 (재)설계와 숙련 등급 설계 원리



자료 : ㈜에이치엠엔컴퍼니(2017), p.22을 수정.

즉, A의료원의 직무는 직무세분화를 원칙으로 하는 미국이나 영국의 경우와 달리 직무 확대와 직무 충실화를 고려하여 설계되었다. 미국이나 영국과 달리 직무가 포괄하는 과업의 범위를 확대하였는데 이는 공공의 료기관으로서 기능과 역할 충족도를 높이기 위한 방안이었다. 미국이나 영국과 달리 직무에 단순 집행 과업뿐만 아니라 기획과 평가 과업을 포함시키는 등 직무 충실화를 꾀하였는데, 의료원은 이를 통해 직무 실무자의 직무만족도를 제고시킬 수 있을 것으로 기대하였다.

숙련 등급은 3개로 나누어지는 데 하위 3등급(Junior)의 경우 과업 수가 적고 기획과 실행의 통합 정도가 낮아 직무 수행자는 상위자의 지휘와 지시 아래 일을 수행한다. 중간 2등급(Senior)은 과업의 수가 많고 기획과 실행의 통합이 적정하게 이루어져 직무 수행자가 독자적으로 일을 수행할 수 있다. 상위 1등급(Manager)은 과업 범위가 넓고 기획과 실행의 통합 정도가 높아 직무 수행자가 하위 수행자를 교육·지휘하고 업무에 대한 평가와 개선 방안을 도출할 수 있다. 간호직, 보건직, 사무기술직 등은 3등급 체계 적용을 받는다. 다만 단순적인 기능직종은 2등급으로 구분되었다.

### 3. 평가

A의료원의 평가는 기존 의료기관과 전혀 다르다. 타 병원의 경우 사람 중심의 인사관리 원칙하에서 평가 요소와 운용 방식을 마련하지만 A의료원의 경우 직무 중심의 인사관리 원칙하에서 그러한 방식을 설계하기 때문이다.

사람 중심의 인사관리 체제 속에서 평가는 태도나 인간관계를 중심으로 이루어진다. 또한 피평가자-평가자-차상위 평가자 체계 속에서 상위자 일방에 의해 평가가 실행된다. 평가 결과는 사용자에게 귀속하며 사용자는 평가 결과를 활용하여 보상과 이동에 대한 결정을 하게 된다. 그리고 이러한 평가와 운용을 관리하는 주체로 사측 주도로 인사위원회가 구성되고 운영된다.

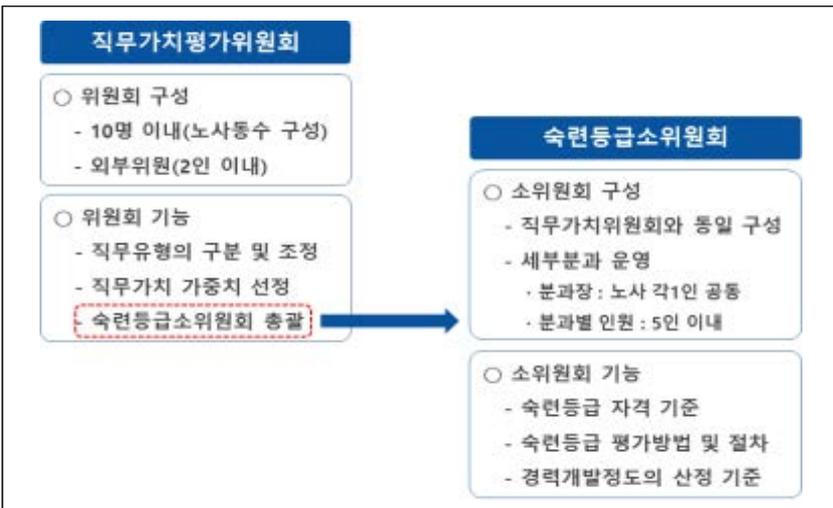
이에 반해 A의료원의 경우 평가는 KSA(Knowledge(지식), Skill(기

술), Ability(능력))과 같은 직무 수행의 조건을 실무자가 얼마나 갖추고 있는지를 측정하는 데 중심을 둔다. 의료원 평가 지표는 두 가지로 나뉜다. 먼저 직무가치를 평가하는 지표가 있다. 이는 기술, 책임, 노력, 작업 조건 등으로 구성된다. 다음으로 숙련 등급을 평가하는 지표가 있다. 이는 직무 수행자가 실행할 수 있는 과업 범위를 측정하는 지표와 직무 수행자가 기획과 실행을 어느 정도 통합할 수 있는지를 측정하는 지표로 구성된다.

A의료원의 평가체계와 평가 결과의 활용 방식 역시 타 병원과 달리 독특하게 시행된다. 평가 지표의 설계와 운영은 [그림 3-7]과 같이 노사 및 전문가로 구성된 직무가치평가위원회와 숙련등급소위원회가 맡는다. 또한 평가 결과를 활용하여 채용 - 배치 - 교육훈련 등이 이루어지기 때문에 결국 A의료원의 인사관리는 노사 공동으로 운영되는 셈이다.

A의료원은 직무 중심 인사관리 체제를 구축하고 임금체계를 운영하기 위해 개원과 더불어 직무가치평가위원회를 설치할 계획을 세웠다. 다만, 숙련등급소위원회는 개원 후 2~3년간 인사관리 체제를 운영하면서 구성원들과 인사관리 전반에 대한 의견을 충분히 수렴한 후에 설치하고자

[그림 3-7] 평가 기구 구성 및 운영



자료: A의료원(2018), 내부자료.

하였다. 직무 중심 인사관리 제도가 시행되는 초기 과정상의 문제점을 보완하고, 이에 대한 개선책이 마련될 필요가 있다고 판단하였기 때문이었다.

직무가치평가위원회와 숙련등급소위원회는 타 병원에서 운영되는 인사위원회의 기능을 상당 부분 대체하게 된다. 두 위원회가 채용과 이동의 기준을 설정하기 때문이다. 두 위원회는 정기적 설문 조사와 의료원을 둘러싼 제반 환경 변화를 고려한 직무가치 평가 지표와 숙련 등급 평가지표의 타당성/신뢰도/수용성을 확보하게 된다. 이는 환경변화 속에서 인력 구조와 더불어 직무 수행 조건의 변경 가능성이 존재하기 때문이다. 이 두 위원회가 기준을 설정한 이후 비로소 인사위원회는 그 기준을 충족하였는지의 여부를 확인하고 채용과 이동의 순위를 정하게 된다.

이와 같이 직무가치평가위원회와 숙련등급소위원회가 인사관리 체제의 중심에 놓여있기 때문에 그에 따른 인사 관련 자료 및 데이터를 정비하고 축적하는 역할을 수행한다. 따라서 이들 위원회는 직무기술서와 직무명세서, 직무평가서와 숙련등급평가서, 경력개발 관련 훈련 기준, 자가 진단 도구, 학습모듈 준비, 취업 규칙 및 인사관리 규정을 정비하게 된다.

#### 4. 이동

A의료원은 직무 중심 인사관리 원칙하에 채용과 모집, 그리고 선발과 관련한 추진 전략 및 체계를 구축하여 인력을 확보하고자 한다. 의료원은 규정에 따른 비전과 미션, 전략과 더불어 노동시간과 교대제, 적정 인력 규모를 고려하여 인력 충원이 필요한 직무를 확정하고 응모자 모집단의 직무 수행 조건과 임금조건 등을 고려하여 직무와 수행자 사이의 매칭을 최적화하는 채용-모집-선발 방안을 강구하게 된다.

A의료원의 경우 직무 중심 인사관리 원칙을 채택하기 때문에 사람 중심 인사관리 원칙을 활용하는 기존 병원과 달리 순환 근무 및 배치 전환의 활용도가 매우 낮다. 즉, 타 병원은 사용자의 임의에 따라 구성원의 순환근무와 배치 전환을 명령할 수 있지만 A의료원은 그러한 사용자 주도의 이동 명령이 필요가 없기 때문이다. 직무 수행자의 이직이나 이동

에 의해 공석이 발생한 경우 충원은 직무 요건에 적합한 내부 및 외부 인력의 공정한 경쟁에 의해 이뤄진다.

기존 병원은 직무가치 차이가 발생하는 직무로 순환 근무 및 배치 전환이 이루어지더라도 임금이 동일하게 지급되는 것이 관행이다. 즉, 작업 조건이 열악한 직무로 배치 전환이 되더라도 동일한 임금이 지급되고 작업조건이 나은 직무로 이동되는 경우에도 마찬가지다. 전자는 줄곧 징계의 방식으로 활용되며 후자는 사용자/관리자의 편애/정실/선심에 의한 경우가 많아 이로 인한 갈등이 자주 발생한다. 그러나 A의료원에서는 직무가치 차이가 발생하는 직무로 이동할 경우 지급되는 임금이 달라진다. 물론 직무가치 차이에 따른 임금 차이는 사전에 노사가 합의하며 전체 구성원에게 사전에 공지된다. 만약 내부 구성원이 직무가치가 낮은 직무에 응모하여 선발된 경우 이전보다 낮은 임금을 지급받더라도 이는 임금 저하 금지 조항에 적용되지 않는다.

A의료원은 사람 중심 인사관리 원칙을 채택하는 타 병원과 달리 승진 제도가 없다. 대신 숙련 등급의 향상 즉, 승급을 활용하게 된다. 승급 지표는 사전에 숙련등급소위원회에서 결정되며 모든 구성원에게 공지된다. 그리고 모든 구성원으로 하여금 승급 지표 충족을 위한 경력개발 계획을 마련하고 실행하도록 지원한다. 승급 충족의 제1 조건은 수행할 수 있는 과업의 범위이며 제2 조건은 기획과 집행을 통합할 수 있는 정도이다. 제1 조건인 수행할 과업 범위 충족 여부는 관련 교육 수료 증명서, 테스트와 발표, 그리고 다면평가를 가지고 결정하게 된다. 그리고 제2 조건인 기획과 집행을 통합 정도에 대한 평가는 대상자의 제안활동 기록, 발표, 그리고 다면평가 등을 통해 이루어진다.

1조건은 하위 등급 직무 수행자가 상위 등급 직무 수행자의 최소 과업 필수 요건을 충족하였는지의 여부를 판단하도록 한다. 해당자는 충족 여부와 관련된 증빙자료를 제출하여야 한다. 예를 들면, 외래, 병동, 그리고 특수간호사의 경우 본인이 평가받고자 하는 직무가 포괄하는 과업 관련 교육이수 및 적용 사례 발표, CPR 실기테스트, 연구 발표 등에 관한 증빙자료를 제출하여야 한다. 등급평가소위는 상사의 의견과 동료 의견을 반드시 수집하여 충족 여부를 판단하도록 하였다.

2조건은 하위 등급 직무 수행자가 상위 등급 직무 수행자의 최소 기횡과 집행 통합 정도를 충족하였는지의 여부를 판단하게 한다. 해당자는 충족 여부와 관련된 증빙자료를 제출하여야 한다. 예를 들면, 외래, 병동, 그리고 특수간호사 중 본인이 평가받고자 하는 직무의 문제 해결 사례 발표, 연/월/주간 업무계획서 및 평가/개선 제안서, 부서위원회와 COI 활동 기록, 원내 교육 실시 및 Preceptor 활동 기록을 제출하여야 한다. 이후 간호사 등급평가소위가 증빙자료를 검증한다. 등급평가소위는 상사의 의견과 동료 의견을 반드시 수집하여 충족 여부를 판단한다.

## 5. 교육 및 경력개발

A의료원은 구성원의 직무 역량을 제고하기 위하여 두 가지의 독특한 메카니즘을 설계하였다. 먼저, 직무에 자기개발을 정식 과업으로 설정하여 교육과 경력개발이 일과 시간에 이루어지도록 하였다. 따라서 모든 구성원은 직무 수행 과정에서 교육과 경력개발을 위한 조치를 반드시 시행하여야 한다. 이는 타 병원의 경우 대부분 교육과 경력개발을 조직 구성원에게 과외 업무로 부과하고 있는 것과 대조적이다. 과외 업무이기 때문에 타 병원 구성원들은 업무 외 시간에 교육과 경력개발을 하여야 하고 이를 위해 사측의 승인을 얻어야 한다. 그러나 A의료원에서는 사측의 사전 승인을 얻을 필요가 없으며 업무 시간 외 추가로 교육과 경력개발을 위해 시간을 배정하지 않는다.

또 다른 하나는 A의료원의 경우 교육과 경력개발의 목표를 분명히 하고 자기주도적 학습이 이루어지도록 한다는 점이다. 타 병원의 경우 교육과 경력개발은 조직 구성원에게 매우 부차적인 사항이다. 구성원의 승진이나 배치 전환, 순환근무의 기준이 상급자의 평가를 통해 이루어지지 교육과 경력개발에 의해 이루어지지 않는다. 따라서 교육과 경력개발을 스스로 해야 할 인센티브가 크지 않다. 그런데 A의료원의 경우 숙련 승급과 타 직무로의 이동을 위해서는 조직 구성원이 반드시 교육과 경력개발 활동을 수행하여야 한다. 이를 통해서 승급과 이동에 필요한 직무역량을 습득하여야 되기 때문이다. 따라서 구성원에게는 자기의 경력계획

을 자기주도적으로 세우고 교육과 경력개발에 적극 참여하는 것이 합리적인 선택이 된다.

A의료원은 조직 구성원의 교육 및 경력개발을 위해 적극적인 조치를 취하여야 한다. 우선, 조직 구성원에게 승급 평가 기준과 직무 이동 조건에 대해 충분히 인지하도록 하고 이에 필요한 조건을 충족할 수 있도록 의료원이 정기적인 내부 교육을 실시할 뿐만 아니라 조직 구성원의 외부 교육 지원 방안을 마련하여야 한다. 다음으로, 의료원은 조직 구성원에게 경력개발 모형을 제시하고 경력개발을 위한 모든 자료를 조직 구성원이 활용할 수 있도록 하여야 한다. 이를 위해 조직 구성원이 자신의 경력개발계획을 마련하고 그 계획을 실현할 수 있도록 지원 체계를 구축하여야 한다. 의료원은 교육위원회를 구성하여 교육과 경력관리를 체계적으로 운영하려고 한다. 교육위원회는 노사 및 외부전문가로 구성하며 의료원 내부와 외부 교육을 관리한다. 또한 정기적으로 교육 및 경력관리 현황과 성과를 평가하며, 교육 및 경력관리 체계를 지속적으로 개선하는 것을 목적으로 한다.

## 제6절 소결 및 시사점

A의료원의 직무평가 지표는 크게 두 가지 단계를 거쳐 개발되었다. 먼저, 직무 중심 인사관리의 타당성을 도출한 후 한국노동연구원이 개발한 평가 지표를 활용하여 대표 직무에 대한 1차 전문가 조사를 실시하였다. 조사 결과 의료원은 활용된 평가 지표의 문제점을 발견하게 되었고 이에 대해 경영진과 연구팀이 노동조합의 의견과 해외 사례를 반영하여 최종 직무평가 지표를 도출하였다.

한편, 의료원은 최종 직무평가 지표를 위해 1,200명에 달하는 관리자와 실무자를 대상으로 직무평가를 실시하였다. A의료원은 군집 분석 등 통계 분석을 통해 직무가치에 따른 임금 등급을 설정하는 대신 두 차례 직무평가의 일관성을 중심으로 의료원의 비전과 미션, 전략을 고려하여 임

급 등급을 설정하였다. 두 차례의 직무평가 결과, 전문가와 관리자 평가 결과가 상대적으로 일관된 결과가 나온 것으로 판단되었기 때문이었다.

A의료원은 네 가지 과정을 거쳐 임금체계를 설계하였다. 첫 번째로, 준거 병원을 선정하여 임금 현황을 조사하였다. 준거 병원 선정에는 지역 노동시장, 의료원 규모와 공공의료서비스 수준 등이 고려되었으며, 이들 준거 병원의 간호·보건·사무기술직 등을 중심으로 임금 현황이 조사되었다. 두 번째로, 의료원은 의료원의 비전과 미션을 고려하여 거점 지방의료원으로 기능하기 위해서 임금 수준을 전국 대비 중상위 수준이 되어야 한다는 전략적 결정을 내렸다. 우수 인재 영입과 안정적인 고용 유지, 그리고 직원만족도 향상을 꾀한다는 목적이었는데, 그 결과 대표 직무의 총 임금(법정임금 제외)을 준거 병원의 90~100% 수준으로 설정하게 된다. 세 번째로, 임금 구성 비율을 조정하고 임금을 부여함으로써 구체적인 임금체계 방안을 마련하였다. 총 임금을 직무급 70% 이상, 숙련급 20% 이상, 그리고 직책급 10% 이하로 구성하여, 직무급의 경우 직무 가치를 반영한 임금 등급, 즉 직무유형에 따라 차등화하였다. 숙련급은 숙련 정도에 따라 크게 3등급, 세부 6개 등급으로 구분하였으며, 끝으로 직책급은 단장, 실장, 부장, 팀장, 파트장 등의 보직을 두어 각각 차등 지급되도록 하였다.

한편, A의료원은 직무가치에 기반한 임금체계가 원활하게 운영될 수 있도록 인사관리시스템을 직무 중심으로 설계하였고 각 영역 간 내적 정합성을 꾀하였다. 즉, 인력계획을 시작으로 직무 (재)설계, 평가, 이동, 그리고 교육과 경력개발에 이르기까지 전 영역에 걸쳐 직무 중심성이 관철되도록 한 것이다. 이는 사람 중심 인사관리 체제와 연공급 임금체계를 채택하고 있는 타 병원과 매우 대조적인 인사관리 체제가 A의료원에 도입되었다는 것을 뜻한다.

현재 직무 중심 인사관리 및 임금체계를 둘러싸고 노사 간 갈등이 매우 크고 노동조합은 교섭을 통해 타 병원에서 활용되고 있는 사람 중심 인사관리 및 연공급 임금체계를 주장하고 있다. 이에 따라 개원 후 어떤 인사관리 및 임금체계가 구축될지는 불확실한 것이 일반적인 양상이다. A의료원의 경우도 예외가 아니었다.

의료원은 2019년 개원 예정이어서 보건의료산업에 보편화되어 있는 기존 사람 중심 인사관리시스템에 종속되어 있지 않다는 점에서 직무 중심 인사관리시스템 구축을 가능할 수 있다는 점에서 유의미한 사례였다. 예를 들면, A의료원의 임금체계가 기존 의료기관의 경우와 다르게 나타내 보이는 세 가지 차이점이 그러하다. 먼저, 기존 의료기관이 노동자 간 임금 차이의 공정성을 측정하는 기준으로 근속연수를 선택하는 데 반해 A의료원은 직무가치에 대한 직무평가를 기준으로 삼는다. 다음으로 의료기관 내부에서 발생하는 노동자 사이의 임금 격차 해소 방법과 관련해 기존 의료기관은 다양한 수당을 활용하는 반면, A의료원은 임금 구성의 단순화와 문제 표출에 따른 노사 및 구성원의 공동 해소 방안 도출을 선택하고 있다. 마지막으로 임금체계 운영 및 임금 수준 결정과 관련하여 기존 의료기관은 사측 주도의 인사관리 방식을 취하지만 A의료원은 노사 공동결정 방식을 따른다. 이는 임금체계 내용의 공정성뿐만 아니라 과정 공정성도 제고할 것으로 평가된다.

한편 본 연구는 주요 이슈와 시사점을 도출하고자 하였다. 이는 향후 산업별 직무평가 도구를 활용하는 기업에게 유용한 가이드라인이 될 것이다. 또한, 임금체계 설계와 관련한 노사갈등을 해소할 수 있는 단서가 모색될 수도 있을 것이다.

주목할 점은 A의료원 임금체계를 둘러싸고 노사가 직무가치 차이에 따라 임금 차이가 발생할 수 있다는 데 공감하였다는 것이다. 이러한 공감은 향후 공정한 임금체계 설계에 있어서 디딤돌로 작용할 수 있다. 그럼에도 불구하고 숙련과 근속을 둘러싸고 노사 간 의견 차이가 분명하였다. 향후 공정한 임금체계 도입과 관련하여 숙련급과 근속급을 둘러싼 논쟁이 노사갈등의 핵으로 작용할 것임을 시사한다.

## 제 4 장

### 결론과 함의

본 보고서는 기존에 개발되었던 직무평가 도구가 기업이 실질적으로 활용하는 단계에서 고려할 필요가 있는 이슈들을 살펴보고 분석하여 정리하였다. 기존 연구 보고서(오계택 외, 2015; 오계택 외, 2016; 오계택 외, 2017)에서는 보건의료산업, 은행산업, 철강산업, 호텔산업, 공공서비스, 그리고 사회복지서비스 산업의 직무평가 도구를 개발하여 제시하였다. 이렇게 제시된 직무평가 도구들이 실제 기업에서 활용되기 위해서는 구체적인 활용 사례가 필요하다는 인식에서 두 가지 산업(보건의료산업과 철강산업)에서 실제 활용 사례를 제시하였다.

이 연구를 통해 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 직무평가 도구는 개발 과정에서 객관성이나 공정성 등을 담보할 수 있도록 활용 가능한 직무평가 도구를 개발하는 것도 중요하지만 실제 활용 과정에서 좀 더 세심한 관리가 필요하다는 것이다. 아무리 제대로 개발된 직무평가 도구를 활용한다고 할지라도 활용 과정에서 세심한 과정관리가 이루어지지 않으면 원래 의도했던 직무평가 도구의 효과를 거두기 어려울 수 있기 때문이다. 특히 직무평가 과정은 노사 간의 이해관계뿐만 아니라 노노 간의 이해관계도 참여할 수 있기 때문에 좀 더 세심한 과정관리가 필요하다. 직무평가 도구 활용 과정에서 근로자들 간의 이해관계가 서로 대립하는 경우 직무평가 과정도 원활하지 못할 뿐만 아니라 직무평가를 통한 결과물에 대해서도 긍정적인 효과를 기대하기 어렵다.

둘째, 직무평가 도구의 현장 적용 과정에서 다양한 이슈들이 발생할

수 있다는 것이다. 가장 대표적으로 발생할 수 있는 문제는 구성원들의 수용성 문제이며, 이 외에도 직무평가협의회 구성 방법 및 운영에 대한 문제, 직무평가 대상 직무 선정에 대한 문제, 직무평가 평가자 선정 및 범위 구성에 대한 문제 등 많은 이슈들이 발생할 수 있다. 물론 이러한 이슈들을 해결할 수 있는 모범답안 같은 것은 존재하지 않는다. 기업들마다 조직문화가 다르고 구성원들의 특성이 다르기 때문에 해당 기업의 조직과 인력의 특성을 고려하여 좀 더 적합한 방식을 찾아나가기 위한 노력이 필요할 것이다. 다만 직무평가 과정 및 결과에서 긍정적인 효과를 거두기 위해서는 구성원들의 수용성이 중요한 역할을 발휘하기 때문에 되도록 구성원들의 동의 및 수용을 이끌어 낼 수 있는 방식으로 직무평가 과정이 이루어질 필요가 있다. 직무평가는 조직 구성원들의 직무에 대해 상대적인 가치를 측정하고자 하는 과정이기 때문에 조직 구성원들의 이해관계 상충을 어느 정도 배태할 수밖에 없다. 따라서, 직무평가는 내재적으로 배태된 구성원들의 이해관계를 최대한 공정한 방식으로 외재화시키는 시키는 과정이라고도 볼 수 있다.

셋째, 효과적인 직무평가 수행을 위해서는 이를 위한 인프라 구축이 필요할 것으로 보인다. 가장 대표적인 직무평가 인프라는 직무관리 인프라와 임금 정보 인프라이다. 직무관리 인프라는 직무에 대한 정보를 제공하고 이를 통해 직무를 분류함으로써 최종적으로 직무 등급화에 필요한 정보 및 방법론 등을 의미한다. 직무에 대한 정보는 직무명부터 시작하여 직무의 내용, 직무의 특성, 직무의 수행에 필요한 환경 및 직무자격 등의 내용을 포함한다. 우리나라의 경우 직무 중심 노동시장보다 기관 중심의 노동시장이 구축되어 있어 직무명의 통일성 및 기관 간 일관성도 낮은 수준이라 할 수 있다. 따라서, 구체적인 직무의 내용을 통해 직무를 파악할 필요가 있을 것이다. 직무평가 방법론과 관련하여서도 직무평가 결과의 평균값 기준을 어떻게 결정할 것인지, 군집 분석 기준을 어떻게 설정할 것인지, 군집의 수를 어떻게 결정할 것인지 등 다양한 의사결정이 필요하며 이러한 의사결정 방식에 대한 노하우도 축적될 필요가 있을 것으로 보인다. 임금 정보 인프라는 내부 노동시장과 외부 노동시장을 연결시키는 기능을 위해 필요하다. 외부 노동시장 여건(예를 들어, 시장

임금)을 고려하지 않을 경우 시장임금보다 너무 높은 임금을 지불하게 되면 인건비 부담으로 인해 기업의 경쟁력이 약화될 수 있고, 시장임금보다 너무 낮은 임금을 지불하게 되면 우수한 인력이 유출되는 문제를 겪을 수 있기 때문이다. 임금 정보 획득 및 활용에 있어서도 어떤 기업들을 비교 대상으로 삼을 것인지, 얼마나 많은 기업들의 정보를 활용할 것인지, 어떤 직무들을 대상으로 비교를 할 것인지 등에 대한 의사결정이 필요하며 이를 효율적으로 수행할 수 있는 방식에 대한 조직학습이 필요하다.

넷째, 보상관리와 관련되어 있는 다른 인사관리 제도들과의 적합성 조정 과정이 필요하다. 물론 직무평가는 보상관리 제도와 가장 직접적으로 연관되어 있는 활동이기는 하지만 직무평가 결과는 보상관리뿐만 아니라 채용, 직무 배치, 교육훈련, 평가제도 등 다양한 인사관리 제도와 연관되어 있고 또 이러한 분야에서 활용될 수 있다. 또한, 임금관리 제도는 그 자체만 가지고 운영될 수 있는 것이 아니고 모집 및 선발 관리, 직무관리, 인력개발 및 경력관리, 평가관리 등 서로 연관되어 있는 다른 인사관리 제도들과의 수평적 적합성(horizontal alignment)을 확보해야만 효율적으로 운영될 수 있다. 직무평가를 통해 직무 중심의 임금관리 제도를 도입하더라도 이러한 직무 중심 임금관리 제도를 지원할 수 있는 혹은 이러한 직무 중심 임금제도와 적합성이 있는 인적자원관리 제도들을 구축하여 함께 운영하지 못하면 직무 중심 임금관리 제도의 지속 가능성이 낮아질 가능성이 높다. 심할 경우에는 과거의 임금제도로 환원되는 경우 까지 발생할 수 있다. 따라서, 직무평가 등을 통해 직무중심 임금 제도를 구축하더라도 이와 적절하게 조화될 수 있는 채용 제도, 인력 배치 및 승진 제도, 교육훈련, 평가 제도 등을 같이 구축하여 운영할 필요가 있을 것이다.

다섯째, 산업 수준에서 개발된 직무평가 도구를 개별 기업 수준에서 활용하기 위해서는 기업의 특성에 맞는 미세 재조정이 필요할 수 있다. 산업 수준에서 개발된 직무평가 도구는 산업의 일반적인 상황 혹은 평균적인 기업을 대상으로 구성된 직무평가 도구이다. 따라서 해당 산업에 속하는 기업들 중 산별 수준의 직무평가 도구를 그대로 사용할 수 있는

기업도 존재하지만 약간의 미세 조정을 필요로 하는 경우가 일반적일 것이다. 산별 수준에서 직무평가 도구를 개발하는 이유는 해당 산업에 속하는 기업들이 공유케 하여 해당 산업에 속하는 기업들이 공통의 기준을 마련하고자 하는 데 있다. 그렇기 때문에 지나친 수정은 이러한 취지를 훼손할 수 있어 바람직하지 않을 수 있다. 하지만 개별 기업들은 산업의 평균과 다른 특성들을 가질 수 있는 탓에 직무평가 도구에 대한 어느 정도의 수정은 불가피할 것으로 보인다. 예를 들어, 직무평가 도구의 어떤 문항이 해당 기업에서 전혀 다른 의미로 해석될 가능성이 있을 경우 해당 문구를 해당 기업에서 이해 가능한 방향으로 수정하여 활용하는 것이다. 이것이 산별 수준의 직무평가 도구개발의 취지를 살리는 방법이 될 수 있을 것이다.

본 보고서가 가지는 한계도 있다. 첫째, 이 연구에서 언급된 두 사례 기업에서는 아직 직무평가, 직무평가 분석, 이에 기반한 인사관리 제도 설계까지만 이루어지고 실질적인 적용은 이루어지지 않았다는 점이다. 직무평가 및 직무평가에 기반한 인사관리 제도 설계의 단계에서도 많은 문제점과 이슈들이 발생할 수 있지만 더 근본적이고 많은 문제점은 이 인사관리 제도들을 실질적으로 적용하는 단계에서 발생할 수 있다. 근로자들의 입장에서도 제도를 설계하는 단계보다는 이 제도들이 실질적으로 적용되어 운영되는 단계에서 더 많은 이해관계 및 관심이 집중될 것이기 때문이다. 따라서, 엄밀한 의미에서는 직무평가 활용 사례가 되기 위해서는 직무평가 결과에 기초한 실질적인 인사 및 임금 제도 운영에 대한 부분도 포함될 필요가 있을 것이다. 이 연구에서 활용한 사례에서는 아쉽게도 이 단계까지 진행되지 않았기 때문에 이 부분을 포괄할 수 없었다. 하지만, 직무평가 및 직무평가에 기초한 인사관리 제도의 설계 과정에서 발생하였던 문제점들과 이슈들, 그리고 이를 해결하기 위한 대응 방안 등을 살펴보면 실제 인사제도 운영의 과정에서 어떠한 문제점 및 이슈들이 발생할 수 있고 이에 대해 어떠한 대처가 필요할지를 미루어 예측할 수는 있을 것으로 보인다. 향후 직무평가에 기초한 인사 및 임금 제도를 실질적으로 운영할 기업 사례를 확보하여 이를 분석함으로써 이러한 부분을 보완한 좀 더 포괄적인 직무평가 활용 사례 가이드라인을 제공할

필요가 있을 것으로 보인다.

둘째, 이 연구는 철강분야와 보건의료분야의 산별 수준에서 개발된 직무평가 도구를 개별 기업 수준에서 활용하는 데 대해 각각 하나의 기업을 사례로 들어 설명하였다. 물론 이 연구에서는 각 산업별로 대표적인 혹은 전형적인 특성을 가지는 조직을 대상으로 활용 사례를 제공하고자 노력하였지만 각 조직이 가지는 특수성이 존재할 수밖에 없다. 이 연구에서 제공하는 활용 사례는 다른 기업들이 따라하거나 준수해야 하는 가이드라인의 성격이라기보다는 하나의 범례로서 성격을 가진다고 보아야 할 것이다. 따라서 이 연구에서 제공되는 사례를 통해 다른 기업들이 얻을 수 있는 정보 혹은 시사점을 도출하면 다음과 같다. 먼저, 이 사례기업들이 어떻게 산별 수준에서 개발된 직무평가 도구를 활용하여 각 기업별로 직무평가에 활용하였는가 하는 점이다. 그다음은 이러한 사례기업들이 왜 이러한 방식으로 직무평가를 실시하였는가 하는 것이다. 따라서 이 연구 보고서는 사례기업들의 고민과 문제의식 그리고 이에 대한 대응 방안 등을 살펴보면서 개별 기업들이 이를 자사의 현실에 어떻게 구현할 것인지를 찾아보는 계기로 활용할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김병연·이병관·송재만·이지숙·이지운(2007), 『금융권별 직무 및 필요역량 분석』, 한국금융연구원.
- 김동원(2012), 『직무 분석·평가를 활용한 조직 진단의 정확성 및 정치성에 관한 연구』, 『정부학연구』 18(2), pp.185-209.
- 오계택·유규창·이혜정·김하나(2015), 『초기업단위 직무평가 개발 방안 연구』, 한국노동연구원.
- 오계택·유규창·이혜정·박용철·나일환(2016), 『산업 수준의 직무평가 도구개발: 은행산업, 호텔산업, 철강산업』, 한국노동연구원.
- 오계택·유규창·이혜정·주민경·윤미소(2017), 『업종별 직무평가 도구 개발: 공공서비스 및 사회복지서비스 산업』, 한국노동연구원.
- 유규창(2014), 『한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가?』, 『노동리뷰』 2(107), pp.37-54.
- 유규창·박우성(2017), 『리더를 위한 인적자원관리』, 창민사.
- 유규창·이상민·이혜정·노세리(2014), 『중소중견기업을 위한 직무평가 Tool 개발』, 노사발전재단.
- 이군희(2009), 『사회과학연구방법론』, 법문사.
- 이상호·최효미(2011), 『패널조사의 데이터 에러와 자료관리 방안』, 다문화가족중단연구 콜로키움 3.
- (주)에이치엠엔컴퍼니(2016), 『A의료원 인사·보수 체계 수립 연구용역 보고서』.
- (주)에이치엠엔컴퍼니(2017), 『A의료원 인사·보수 체계 수립 연구 추가 용역 보고서』.
- 한국수출입은행(2015), 『철강산업 최근 동향 및 시사점』, 2015년 4분기.
- A의료원(2018), 내부자료.

- Mathis, Robert L. and H. Jackson, John(1985), *Personnel/Human Resource Management*, St. Paul, MN, West Publishing.
- McCormick, E. J.(1976), “Job and task analysis,” In M. D. Dunnette(ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago : Rand McNally, pp.651-696.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and P. M. Wright(2000), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 3rd. ed., NY : McGraw-Hill.
- Prien, E. P., Doodstein, L. D., Goodstein, J., and L. G. Gamble(2009), *A Practical Guide to Job Analysis*, San Francisco, CA : Pfeiffer.
- Pynes, J. E.(2004), *Human resources management for public and nonprofit organizations*, 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Saaty, T. L.(1980), *The analytic hierarchy process*, New York: McGraw-Hill.
- Welbourne, T. M., and C. O. Trevor(1996), “The Effects of Departmental and Positional Power on Job Evaluation Outcomes : A Dual-Level Analysis of Power and Resource Allocation(CAHRS Working Paper Series),” downloaded at: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp>.
- \_\_\_\_\_(1996), “The Roles of Departmental and Position Power in Job Evaluation,” *Academy of Management Journal* 43(4), pp.781-771.

[부록 1] 철강분야 직무평가 설문지

## 직무평가 설문지

### PART I 기술

기술(skill)은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식과 경험의 수준을 의미합니다. 기술은 해당 직무와 관련 장비, 설비 및 해당 시스템 조작에 필요한 기술 습득을 의미하는 '기기 처리 및 조작'과 직무에 대한 교육/훈련/작업경험을 통한 지식 습득 기간을 의미하는 '경험', 직무 수행 시 요구되는 의사결정에 필요한 능력을 의미하는 '문제 해결 및 판단력'의 하위 항목으로 평가합니다.

#### 1 기기 처리 및 조작

기기 처리 및 조작은 설비 고장, 사건/사고 등이 없는 정상근무 여건 하에서 단독으로 해당 직무를 수행하기 위해 어느 정도의 작업 도구나 기계 조작과 관련된 기술이 필요한 직무인지를 의미합니다. 여기서 기기라 함은 해당 직무를 수행함에 있어 다루어야 할 장비, 설비 및 해당 시스템(사무직의 경우 OA, 업무시스템 등) 등을 의미하며, 직무 수행을 위한 필수적인 장비, 설비 및 해당 시스템의 조작에 필요한 기술을 습득하는 데 걸리는 기간에 따라 평가합니다.

수준	내용
1	직무와 관련된 장비, 설비 및 해당 시스템에 대한 기능을 3개월 내에 습득할 수 있는 직무
2	직무와 관련된 장비, 설비 및 해당 시스템에 대한 기능을 3개월 이상 6개월 미만으로 습득할 수 있는 직무
3	직무와 관련된 장비, 설비 및 해당 시스템에 대한 기능을 6개월 이상 1년 미만으로 습득할 수 있는 직무
4	직무와 관련된 장비, 설비 및 해당 시스템에 대한 기능을 1년 이상 3년 미만으로 습득할 수 있는 직무
5	직무와 관련된 장비, 설비 및 해당 시스템에 대한 기능을 3년 이상으로 습득할 수 있는 직무

## 2 경험

**경험은 설비 고장, 사건/사고 등이 없는 정상근무 여건하에서 해당 직무를 단독으로 수행하는 데 필요한 교육/훈련/작업경험을 의미합니다.** 이는 해당 직무수행에 필요한 절차, 방법 등을 배우는 데 소요되는 숙련 기간을 의미하며 다음과 같은 기준을 적용하여 평가합니다.

수준	내용
1	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 6개월 정도의 교육/훈련/작업경험 등의 기간이 필요한 직무
2	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 1년 이상 3년 미만의 교육/훈련/작업경험 등의 기간이 필요한 직무
3	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 3년 정도의 교육/훈련/작업경험 등의 기간이 필요한 직무
4	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 최소 3년 이상의 교육/훈련/작업경험 등의 기간이 필요한 직무
5	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 최소 5년 이상의 교육/훈련/작업경험 등의 기간이 필요한 직무

### 3 문제 해결 및 판단력

**문제 해결 및 판단력은 다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미합니다.** 안정적인 직무상황 또는 가이드라인이 명확해 선택사항이 없는 경우부터 직무를 수행하기 위해 분석, 판단, 해석, 그리고 더 나아가 새로운 절차나 방법을 개선할 필요성이 있는 직무인지를 의미합니다. 문제 해결 및 판단력은 다음과 같은 기준으로 평가합니다.

수준	내용
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없는 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 매우 적은 직무
3	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
5	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차를 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무

## PART II 노력

**노력(effort)은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미합니다.** 노력의 정도는 직무 수행 과정에서 요구되는 사고의 범위와 복잡성, 역할, 활동 범위 등에 따라 다르게 나타날 수 있습니다. 노력은 직무 수행 시 요구되는 정신적인 수고 및 긴장감을 의미하는 '정신적 노력'과 직무 수행 시 요구되는 정신적·육체적·감정적인 노력의 강도가 어느 정도인지를 의미하는 '집중도'의 하위 항목으로 평가합니다.

### 1 정신적 노력

**정신적 노력은 직무 수행에 요구되는 예측할 수 없는 업무에의 대응,**

**정신 집중 등 정신적 노력의 수준과 빈도를 의미합니다.** 정신적 노력은 **노력의 수준과 빈도를 동시에 고려하여 평가**하며, 수준과 빈도의 평가 기준은 다음과 같습니다.

- **정신적 노력의 수준**(기준: 하루 동안의 직무 수행 기간을 가정)
  - 상: 직무의 내용이 매우 복잡하고 불확실성이 높아 정신적 스트레스가 매우 높음
  - 중: 정신적 스트레스 수준이 중간 정도임
  - 하: 직무의 내용이 아주 복잡하지는 않아서 정신적 스트레스가 있으나 낮은 편임
  
- **정신적 노력의 빈도**(기준: 한 달 동안의 직무 수행 기간을 가정)
  - 상: 거의 매일, 매 시간 예측할 수 없는 업무에 대응해야 함
  - 중: 예측할 수 없는 업무가 수시로 있음
  - 하: 예측할 수 없는 업무가 있기는 하지만 자주 있지는 않음

예를 들어 A직무가 정신적 노력 수준이 “상”이며, 빈도는 “중”이라면 아래 매트릭스의 ④에 해당하며, 설문 시 4에 체크

		정신적 노력의 수준		
		하	중	상
정신적 노력의 빈도	하	①	②	③
	중	②	③	④
	상	③	④	⑤

수준	내용
1	직무 수행이 예측 가능하여 일상적인 주의와 노력이 요구되는 직무 (수준 하, 빈도 하)
2	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 (수준 하, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 하)
3	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 (수준 상, 빈도 하) 또는 (수준 중, 빈도 중) 또는 (수준 하, 빈도 상)
4	장기적인 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 (수준 상, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 상)
5	극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번히 요구되는 직무 (수준 상, 빈도 상)

## 2 집중도

**집중도는 직무를 수행하면서 직무 담당자가 육체적, 정신적, 감정적 혹은 시각적으로 기울여야 하는 집중의 정도를 의미합니다.** 집중의 정도는 **집중의 지속 기간(duration)과 집중의 빈도(frequency)에 따라 평가**하며, 지속 기간과 빈도 평가 기준은 다음과 같습니다.

- **집중도의 지속 기간(기준: 하루 동안의 직무 수행 기간을 가정)**
  - 상: 직무를 수행하는 내내 항상 집중하지 않으면 안 됨
  - 중: 집중의 기간이 중간 정도임
  - 하: 직무에 대한 집중이 필요하기는 하나 짧은 기간 동안에만 집중이 필요함
- **집중도의 빈도(기준: 일주일 동안의 직무 수행 기간을 가정)**
  - 상: 거의 매일, 매 시간 업무에 집중해야 함
  - 중: 직무 수행 기간 동안 주기적으로 집중이 필요함
  - 하: 직무에 집중을 가끔 해야 하나 자주 발생하지는 않음

예를 들어 A직무가 집중도 지속 기간이 “상”이며, 빈도는 “상”이라면 아래 매트릭스의 ⑤에 해당하며, 설문 시 ⑤에 체크

		집중도의 지속 기간		
		하	중	상
집중도의 빈도	하	①	②	③
	중	②	③	④
	상	③	④	⑤

수준	내용
1	육체적, 정신적, 감정적 혹은 시각적인 집중의 기간이 길지 않고 자주 발생하지 않는 직무 (지속 기간 하, 빈도 하)
2	집중의 기간이 다소 길거나 혹은 때때로 발생하는 직무 (지속 기간 하, 빈도 중) 또는 (지속 기간 중, 빈도 하)
3	집중의 기간이 매우 길지만 자주 발생하지 않거나 혹은 기간은 길지는 않지만 꽤 자주 발생하는 직무 (지속 기간 하, 빈도 상) 또는 (지속 기간 중, 빈도 중) 또는 (지속 기간 상, 빈도 하)
4	집중의 기간이 매우 길고 자주 발생하는 직무 (지속 기간 중, 빈도 중) 또는 (지속 기간 상, 빈도 중)
5	집중의 기간이 매우 길며 일하는 동안 내내 집중해야 하는 직무 (지속 기간 상, 빈도 상)

### PART III 책임

**책임(responsibility)은 조직이 기대하는 성과 및 목표 달성과 관련된 직/간접적인 영향력의 정도를 의미합니다.** 책임은 조직의 성과 창출을 위한 조직 자원(사람, 재무, 물적, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직이 규명한 성과 및 결과에 대한 기여를 포함하는 개념이라 할 수 있습니다. 책임은 ‘성과에 대한 책임’과 ‘사람 및 안전에 대한 책임’의 하위 항목으로 평가합니다.

## 1 성과에 대한 책임

**성과에 대한 책임은 해당 직무가 회사 성과에 기여하는 정도를 의미합니다.** 성과에 대한 책임이 높은 직무는 주 공정에 속해 있으며 제품의 생산/품질/납기에 큰 영향을 미치는 직무를 의미합니다. 반면 성과에 대한 책임이 낮은 직무는 보조공정에 속해 있으며, 제품의 생산/품질/납기에 별다른 영향을 미치지 못하는 직무를 나타냅니다. 성과에 대한 책임은 다음과 같은 기준으로 평가합니다.

수준	내용
1	보조 공정에 속해 있으며, 제품의 생산/품질/납기에 거의 영향을 미치지 않는 직무
2	보조 공정에 속해 있으며, 제품의 생산/품질/납기에 작은 영향을 미치는 직무
3	보조 공정에 속해 있으며, 제품의 생산/품질/납기에 큰 영향을 미치는 직무 또는 주 공정에 속해 있으며 제품의 생산/품질/납기에 거의 영향을 미치지 않는 직무
4	주 공정에 속해 있으며, 제품의 생산/품질/납기에 작은 영향을 미치는 직무
5	주 공정에 속해 있으며, 제품의 생산/품질/납기에 큰 영향을 미치는 직무

## 2 사람 및 안전에 대한 책임

**사람 및 안전에 대한 책임은 직무를 수행함에 있어서 소속 부서나 업무 관련 부서에 속한 사람들의 협업, 감독, 개발, 동기부여, 평가, 안전 등에 대한 책임을 의미합니다.** 따라서 사람 및 안전에 대한 책임이 낮은 직무는 이에 대한 책임이 거의 없는 업무를 의미하며 사람 및 안전에 대한 책임이 높은 직무는 많은 사람들에게 대해 업무 할당 및 평가, 감독, 개발, 안전 등 전반적인 부분에 걸쳐 책임의 범위가 있음을 의미합니다. 사람 및 안전에 대한 책임은 다음과 같은 기준으로 평가합니다.

수준	내용
1	사람 및 안전에 대한 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무(다른 사람이 하는 일과는 독립적으로 독자적 업무를 수행하는 직무)
2	사람 및 안전에 대한 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무(소속 부서 혹은 다른 부서의 사람들과 협업을 수행해야 하는 직무)
3	사람 및 안전에 대한 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임이 있는 직무(다른 사람에게 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 상당히 있고, 다른 부서의 사람들과도 협업이 필요한 직무)
4	사람 및 안전에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임이 있으며, 동시에 여러 업무 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임과 함께 다른 부서의 사람들과 긴밀한 협업이 필요한 직무
5	단위 조직에 소속된 사람과 안전에 대한 지시, 조정 그리고 개발에 대한 직접적인 책임과 함께 다른 부서의 책임자와의 협업을 포함한 전반적인 관리 책임이 있는 직무

## PART IV **작업 조건**

**작업 조건(working condition)은 작업의 환경으로 인하여 직무 수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미합니다.** 작업 조건 요소는 근로시간, 작업환경, 유해성의 3가지 하위 항목으로 평가합니다.

### 1 **근로시간**

**근로시간은 직무 수행이 계획된 근무 스케줄에 의해 이루어지는지 또는 일과 외 출근, 초과근무, 돌발 상황의 발생 등 근로시간의 불규칙성의 정도를 의미합니다.** 근로시간은 다음과 같은 기준으로 평가합니다. (사전 계획된 연장근로는 제외)

수준	내용
1	직무 수행이 계획된 근무 스케줄에 따라 이루어지며 근로시간의 불규칙성이 거의 발생하지 않는 직무
2	일과 외 출근 등 계획되지 않은 초과근무가 간혹 발생하는 직무
3	일과 외 출근, 초과근무 등이 빈번히 발생하는 직무

## 2 작업환경

**작업환경은 정상근무 여건 하에 직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 작업환경에 노출되는 정도를 의미합니다.** 작업환경은 다음과 같은 기준으로 평가합니다.

수준	내용
1	직무 수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음 등과 같은 불쾌하거나 불편 작업환경에의 노출이 거의 없는 직무
2	직무 수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음 등과 같은 불쾌하거나 불편 작업환경에의 노출이 다소 발생하는 직무
3	직무 수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음 등과 같은 불쾌하거나 불편 작업환경에의 노출이 자주 발생하는 직무

## 3 유해성

**유해성은 정상근무 여건하에 인체에 유해한 가스, 증기, 고온 등 기계, 화학물질 등의 위험 요소에 노출되는 정도를 의미합니다.** 유해성은 다음과 같은 기준으로 평가합니다.

수준	내용
1	인체에 유해한 가스, 증기, 고온 등 기계, 화학물질 등의 위험 요소에의 노출이 거의 없는 직무 (위험 요소에 노출되는 시간이 정상 근무 시간 중 5% 미만인 직무)
2	인체에 유해한 가스, 증기, 고온 등 기계, 화학물질 등의 위험 요소에의 노출이 다소 발생하는 직무 (위험 요소에 노출되는 시간이 정상 근무 시간 중 5~30% 미만인 직무)
3	인체에 유해한 가스, 증기, 고온 등 기계, 화학물질 등의 위험 요소에의 노출이 자주 발생하는 직무 (위험 요소에 노출되는 시간이 정상 근무 시간 중 30% 이상인 직무)

## [부록 2-1] 의료분야 1차 설문지 설명지

## 직무평가 설문 조사 설명지

1. 기술 지표는 ‘지식’, ‘경험’, ‘대인관계’와 ‘업무 처리 및 조작’으로 평가합니다.

기술(skill)은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 제반 지식의 수준을 의미합니다. 기술이란 해당 직무를 수행하는 데 필요한 요소이며, 직무 담당자가 현재 보유하고 있는 것과는 무관하며, 직무가 요구하는 성과를 산출하는 데에 필수적인 수준을 의미합니다. 직무평가 요소인 기술을 직접적으로 측정하기 위한 하위 요소는 ‘지식’, ‘경험’, ‘대인관계’와 ‘업무 처리 및 조작’으로 구성됩니다.

## ① 지식

- 지식은 6개 수준으로 해당 직무 수행에 필요한 의료, 간호 등의 전문적인 지식의 최소한의 수준을 기준으로 함

수준	내용
1	3개월 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	3개월 이상 1년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	1년 이상 2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	2년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
6	대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무

## ② 경험

- 경험은 6개 수준으로 해당 직무 수행에 필요한 평균적인 경험을

## 기준으로 함

수준	내용
1	1년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
2	1년 이상 3년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
3	3년 이상 5년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
4	5년 이상 7년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
5	7년 이상 10년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
6	10년 이상의 실무경험을 필요로 하는 직무

## ③ 대인관계

- 대인관계는 4개 수준으로 생활환경이 다양하고 상황이 다른 개 개인의 환자/이용자와 의사소통하고 양호한 관계를 만드는 기능, 환자/이용자의 감정을 완화시키거나 긍정적인 자세를 이끌어내는 기능, 직장 동료와 상사와의 양호한 관계를 만드는 기술 등의 기준임

수준	내용
1	관계해야 하는 이해당사자의 범위도 넓지 않으며, 협상이나 설득해야 하는 강도도 약하다.
2	관계의 범위가 다소 넓으나 강도는 강하지 않거나 혹은 관계의 강도는 다소 강하나 범위가 넓지 않다.
3	관계의 범위가 매우 넓으나 강도는 강하지 않거나 혹은 관계의 강도는 매우 강하나 범위가 넓지 않다.
4	관계해야 하는 이해당사자의 범위도 매우 넓으며, 협상이나 설득해야 하는 강도도 매우 강하다.

## ④ 업무 처리 및 조작

- 업무 처리 및 조작은 4개 수준으로 직무 수행에 필요한 기기나 도구의 조작 수준 및 처리수법(신속성, 정확성, 안전의 확보) 수준 등의 기준임

수준	내용
1	업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 3개월 내에 습득할 수 있다.
2	업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 3개월 이상 1년 미만으로 습득할 수 있다.
3	업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 1년 이상 3년 미만으로 습득할 수 있다.
4	업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 3년 이상으로 습득할 수 있다.

2. 책임은 ‘자원 책임’과 ‘환자 및 고객에 대한 책임’으로 평가합니다.

### ① 자원 책임

자원 책임은 직무에서 **사람이나 기기, 장비 등을 관리할 것이 요구되는 책임의 정도**를 의미합니다. 직무를 수행하는 데 관리해야 하는 자원이 중요하거나 많다는 것은 그만큼 책임이 중요하다는 것을 의미합니다. 자원에 대한 책임은 조직에서 직무의 성격에 따라 책임 수준의 정도가 차이가 나고, 수준이 높을수록 중요한 직무라 할 수 있습니다. 자원관리에 대한 책임이 높은 직무는 사람과 원재료 및 장비에 대한 관리의 책임을 지고 있는 경우를 나타냅니다. 자원 책임에 관한 점수는 다음과 같은 기준을 적용하여 부여합니다.

점수	‘자원 책임’의 내용
1점	기기 및 장비에 대한 관리와 개발의 책임이 거의 없다. 사람에 대한 감독, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 영향력이 제한된 또는 거의 없다.
2점	기기 및 장비에 대한 관리와 개발의 책임이 약간 있다. 사람에 대한 감독, 지시, 조정 또는 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있다.
3점	기기 및 장비에 대한 관리와 개발의 책임을 어느 정도 갖고 있다. 사람에 대한 감독, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함. 작은 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있다.
4점	기기 및 장비에 대한 관리와 개발의 책임이 크다. 많은 수의 종업원 또는 많은 다른 영역에서의 활동 또는 지리적으로 흩어져 있는 작업장 종업원의 관리, 지시, 조정에 대한 주요하고 직접적인 책임이 있다.
5점	기기 및 장비에 대한 관리와 개발의 책임이 매우 크다. 상당히 많은 종업원의 관리, 지시, 조정 그리고 개발 매우 주요하고 직접적인 책임을 포함. 많은 지역의 활동을 포함하거나 지리적으로 흩어져 있는 많은 작업장을 포함. 조직, 할당, 평가, 업무 평가 등에 대한 조직 전반적인 책임을 갖고 있다.

② 환자 및 고객에 대한 책임

- 환자 및 고객에 대한 책임은 환자와 고객에 대한 의료 및 간호 등의 케어 제공에 대한 책임이 기준임

수준	내용
1	환자 및 고객에 대한 의료 및 간호에 대한 직접적인 책임을 갖지 않는다.
2	환자 및 고객에 대한 의료 및 간호에 대한 직접적인 책임을 갖지만 책임의 크기가 크지 않다.
3	환자 및 고객에 대한 의료 및 간호에 대한 직접적인 책임을 갖지만 책임의 크기가 크다.
4	환자 및 고객에 대한 의료 및 간호에 대한 직접적인 책임이 크고, 다른 종업원 및 부서의 의료 및 간호에 대해서도 간접적인 책임이 있다.
5	환자 및 고객에 대한 의료 및 간호에 대한 직접적인 책임이 크고, 다른 종업원 및 부서의 의료 및 간호에 대해서도 간접적인 책임이 크다.

3. 노력은 ‘육체적 노력’과 ‘정신적 노력’으로 평가합니다.

① 육체적 노력

- 육체적 노력은 5개 수준으로 직무 수행 시 요구되는 급작스러운 어려운 노력, 일정 수준의 지속적인 노력 등의 육체적 노력의 수준, 빈도 등이 기준임.

수준	내용
1	앉기, 서기 등과 같은 가벼운 육체적 노력이 조금 요구되거나, 짧은 시간 가벼운 육체적 노력이 요구된다.
2	업무시간 중 상당 시간 동안 가벼운 육체적 노력이 빈번하게 요구된다.
3	업무시간 중 때때로 긴 시간 동안 중간 수준의 육체적 노력이 빈번하게 요구된다.
4	업무시간에 지속적으로 가벼운 수준의 육체적 노력이 요구되거나 또는 가끔 짧은 시간 동안 극심한 육체적 노력이 요구된다.
5	업무시간에 때때로 상당 시간 동안 극심한 육체적 노력이 요구되거나 또는 중간 수준의 육체적 노력이 지속적으로 요구된다.

② 정신적 노력

- 정신적 노력은 5개 수준으로 직무 수행에 요구되는 예측할 수 없는 업무의 대응, 정신 집중 등 정신적 노력의 수준과 빈도를 기준으로 함

수준	내용
1	직무 수행 시 일반적인 인식과 집중 등 일반적 케어와 정신적 노력이 요구된다.
2	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구된다.
3	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구된다.
4	정신적 노력이 장시간 동안 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구된다.
5	극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번하게 요구된다.

4. 작업조건은 ‘작업환경’과 ‘노동시간’으로 평가합니다.

작업조건은 작업으로 인하여 직무 수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미합니다.

① 작업환경

- 작업환경은 4개의 수준으로 직무를 수행하는 환경의 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 습기, 소음 등과 같은 불쾌한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험 요소에 노출되는 정도를 기준으로 함

수준	내용
1	직무 수행에 불쾌하거나 불편한 상황이나 유해 요소가 전혀 발생하지 않는다.
2	직무 수행에 불쾌하거나 불편한 상황이나 유해 요소가 일부 발생하지만 유해성이 높지 않다.
3	직무 수행에 불쾌하거나 불편한 상황이나 자주 발생하지만 유해성이 높지 않다.
4	직무 수행에 불쾌하거나 불편한 상황이나 자주 발생하며 유해성이 높다.

② 노동시간

- 노동시간은 3개의 수준으로 직무를 수행하면서 발생하는 교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등 노동시간의 불규칙성을 기준으로 함

수준	내용
1	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는다.
2	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 다소 발생한다.
3	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 매우 자주 발생한다.

5. 다음은 개별 직무를 종합적으로 평가하는 것입니다.

지금까지 개별 직무를 구체적인 평가 요소별로 나누어 점수를 부여하였습니다. 이제 귀하의 전문지식과 실무경험을 바탕으로 모든 직무의 기술, 책임, 노력, 작업조건 등을 종합적으로 평가하고, 아래와 같은 점수별 설명에 기초하여 5가지 수준으로 분류하여 주시길 바랍니다.

점수	설명
1점	성남의료원에서 상대적으로 직무의 가치가 매우 낮다.
2점	성남의료원에서 상대적으로 직무의 가치가 낮은 편이다.
3점	성남의료원에서 상대적으로 직무의 가치가 보통 수준이다.
4점	성남의료원에서 상대적으로 직무의 가치가 높은 편이다.
5점	성남의료원에서 상대적으로 직무의 가치가 매우 높다.

## [부록 2-2] 의료분야 1차 직무평가 설문지(전문가용)

조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 절대로 사용할 수 없으며 그 비밀이 보호되도록 통계법(제34조)에 규정되어 있습니다.

## 직무평가 설문 조사 응답지

※ 이 칸은 기입하지 마십시오.

ID				
----	--	--	--	--

1. 아래 2번에 있는 표의 직무번호를 보고 해당되는 직무의 번호를 기입해 주십시오.

1-1 아래 직무들 중에서 간호사들이 가장 선호하는 직무의 번호는 무엇입니까?	( )	1-2 아래 직무들 중에서 간호사들이 가장 꺼리는 직무의 번호는 무엇입니까?	( )
1-3 귀하께서 생각하기에 직무가치가 가장 높은 직무의 번호는 무엇이라고 생각하십니까?	( )	1-4 귀하께서 생각하시에 직무난이도가 가장 높은 직무의 번호는 무엇이라고 생각하십니까?	( )

2. '성남의료원 직무평가 설문 조사 설명지'를 참고하시어 직무별로 해당하는 점수에 ○표로 표시하여 주십시오.

직종	구분	소속	직 무 번 호	기술				책임			노력		작업 조건		개별 직무 종합평가
				지식	경험	대인관계	업무 처리 및 조작	자원에 대한 책임	환자 및 고객에 대한 책임	육체적 노력	정신적 노력	작업환경	노동 시간		
간호직	외래	외래진료	1	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
		검진센터	2	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
		CSSD	3	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		심도자실	4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
	병동	신생아실	5	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		분만실	6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		병동(12개)	7	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		전담간호사 (PA)	8	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		투석실	9	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		내시경실	10	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
	특수	수술실	11	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		회복실	12	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		중환자실	13	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		응급실	14	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		심초음파	15	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		강염관리	16	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		적정진료	17	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
	행정	공공의료 (전문)	18	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		보험심사	19	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		교육행정	20	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		교육수련	21	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		노무팀	22	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		고객만족	23	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
		구매팀	24	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5

3. 아래 4번에 있는 표의 직무번호를 보고 해당되는 직무의 번호를 기입해 주십시오.

3-1 아래 직무들 중에서 직원들이 가장 선호하는 직무의 번호는 무엇입니까?	( )	3-2 아래 직무들 중에서 직원들이 가장 꺼리는 직무의 번호는 무엇입니까?	( )
3-3 귀하께서 생각하기에 직무가치가 가장 높은 직무의 번호는 무엇이라고 생각하십니까?	( )	3-4 귀하께서 생각하시에 직무난이도가 가장 높은 직무의 번호는 무엇이라고 생각하십니까?	( )

4. ‘성남의료원 직무평가 설문 조사 설명지’를 참고하시어 직무별로 해당하는 점수에 ○표로 표시하여 주십시오.

직종	소속	직무	직무번호	기술			책임			노력		작업 조건		개별 직무 종합평가
				지식	경험	대인관계	업무 처리 및 조작	자원에 대한 책임	환자 및 고객에 대한 책임	육체적 노력	정신적 노력	작업 환경	노동 시간	
관리	기획	기획	1	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
	기획	재무	2	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
	기획	홍보	3	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
	기획	전산	4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
	적정진료	QI	5	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
	운영	인사	6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
	운영	구매물류	7	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
	원무	영양	8	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5
	원무	임퇴원, 자원	9	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5

직종	소속	직무	직무 번호	기술				책임			노력		작업 조건		개별 직무 종합평가
				지식	경험	대인관계	업무 처리 및 조작	자원에 대한 책임	환자 및 고객에 대한 책임	육체적 노력	정신적 노력	작업 환경	노동 시간		
	원무	외래접수, 수 납	10	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
	원무	심사	11	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
보건	진단검사	의공	12	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
	진단검사	진단검사	13	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
	영상의학	일반촬영	14	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
	영상의학	특수촬영	15	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
	재활의학	물리치료사	16	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
	재활의학	작업치료사	17	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
기능	원무	의무기록관리	18	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
	원무	대내외행사관 리	19	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
	원무	장례식장	20	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
	원무	경비보안	21	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
	운영	시설물유지관 리	22	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
	운영	환경관리	23	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	
약무	약제	약제	24	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4	1-2-3	1-2-3-4-5	

### [부록 2-3] 의료분야 2차 설문지 설명지

#### ◆ 직무평가 하위 항목별 정의

- 직무(job)란, 유사한 과업(task)들이 모여 하나의 일의 범위를 구성하는 것을 말하며, 한마디로 일(work) 또는 업무(work, job)를 말하는 것입니다.
- 본 설문은 아래의 <표>와 같이 직무특성을 파악하기 위한 4개 요소와 하위 항목으로 구성되어 있습니다.
- 각 항목별로 아래의 정의를 바탕으로 귀하의 직무에 대한 특성을 파악하고자 합니다.

<표> 직무특성 요소 및 하위 항목 리스트

요소	하위 항목	정의 및 설명
기술 (45)	지식	직무담당자가 직무를 수행하는 데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준
	경험	직무담당자가 수행하는 데 요구되는 직무 관련 활동을 통해 취득된 지식이나 기능의 정도
	대인관계	동료와 상사, 부하 그리고 업무상 접촉 가능한 사람들과의 관계에서 발생할 수 있는 여러 상황들이(예, 갈등, 민원, 컴플레인 등) 얼마나 자주 요구되는 직무 인지의 정도
	업무 처리 및 조작	업무의 처리수법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능으로 예를 들어 3개월 이내에 습득할 수 있는 직무 인지, 1년 이상, 1년 미만으로 습득할 수 있는 수준의 직무 인지의 정도
책임 (30)	사람관리에 대한 책임	감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도
	환자 및 고객에 대한 책임	환자 및 고객에 대한 각종 서비스 제공에 관한 책임의 정도 케어 및 치료, 그리고 케어/치료/테스트 등의 기록에 있어서의 책임의 정도, 혹은 각종 행정적인 서비스 책임의 정도를 의미
	물적 자원에 대한 책임	현금, 부채, 예산, 수입 등을 포함한 재무자원 및 물적 자원(정보, 데이터, 장비, 도구, 기계, 빌딩, 물품 등)에

요소	하위 항목	정의 및 설명
		대한 직접적인 책임의 정도를 의미
노력 (15)	육체적 노력	직무 수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속 기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도
	정신적 노력	직무 수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속 기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도
작업 조건 (10)	작업환경	직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험 요소에 노출되는 정도
	노동시간	오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업, 교대근무 등 노동시간의 불규칙 및 노동시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도

## ◆ 하위 항목 척도 설명 및 질문

### (1) 기술

#### ① 지식

- 지식은 6개 수준으로 해당 직무 수행에 필요한 의료, 간호 등의 전문적인 지식의 최소한의 수준을 기준으로 합니다.

수준(√)	내용
1	3개월 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	3개월 이상 1년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	1년 이상 2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	2년제 대학(전문대학) 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
6	대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무

② 경험

- 경험은 6개 수준으로 해당 직무 수행에 필요한 평균적인 경험을 기준으로 합니다.

수준(√)	내용
1	1년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
2	1년 이상 3년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
3	3년 이상 5년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
4	5년 이상 7년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
5	7년 이상 10년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
6	10년 이상의 실무경험을 필요로 하는 직무

③ 대인관계

- 대인관계는 4개 수준으로 생활환경이 다양하고 상황이 다른 개 개인의 환자/이용자와 의사소통하고 양호한 관계를 만드는 기능, 환자/이용자의 감정을 완화시키거나 긍정적인 자세를 이끌어내는 기능, 직장 동료와 상사와의 양호한 관계를 만드는 기술 등의 기준입니다.

수준(√)	내용
1	관계해야 하는 이해당사자의 범위가 넓지 않으며, 협상이나 설득해야 하는 강도도 약하다.
2	관계의 범위가 다소 넓지만, 강도는 강하지 않거나 혹은 관계의 강도는 다소 강하나 범위가 넓지 않다.
3	관계의 범위가 매우 넓지만, 강도는 강하지 않거나 혹은 관계의 강도는 매우 강하나 범위가 넓지 않다.
4	관계해야 하는 이해당사자의 범위도 매우 넓으며, 협상이나 설득해야 하는 강도도 매우 강하다.

④ 업무 처리 및 조작

- 업무 처리 및 조작은 4개 수준으로 직무 수행에 필요한 기기나 도구의 조작 수준 및 처리수법(신속성, 정확성, 안전의 확보) 수준 등의 기준입니다.

수준(√)	내용
1	업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 3개월 내에 습득할 수 있다.
2	업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 3개월 이상 1년 미만으로 습득할 수 있다.
3	업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 1년 이상 3년 미만으로 습득할 수 있다.
4	업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 3년 이상으로 습득할 수 있다.

## (2) 책임

### ① 사람관리에 대한 책임

- 사람관리에 대한 책임은 6개 수준으로 감독/지휘 그리고 구성원들의 조정에 대한 책임과 업무계획, 할당, 점검, 평가, 교육훈련 등의 기준으로 합니다.

수준(√)	내용
1	감독, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 영향력이 제한되거나 또는 거의 없다.
2	감독, 지시, 조정 또는 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있다.
3	감독, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함. 작은 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있다.
4	관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 높은 직접적인 책임을 포함. 수행된 일을 평가하고 일을 할당하는 등 한 작업장 또는 그룹 간 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있다.
5	많은 수의 종업원 또는 많은 다른 영역에서의 활동 또는 지리적으로 흩어져 있는 작업장 종업원의 관리, 지시, 조정에 대한 주요하고 직접적인 책임이 있다.
6	상당히 많은 종업원의 관리, 지시, 조정 그리고 개발에 매우 주요하고 직접적인 책임을 포함. 많은 지역의 활동을 포함하거나 지리적으로 흩어져 있는 많은 작업장을 포함. 조직, 할당, 평가, 업무 평가 등에 대한 조직 전반적인 책임을 갖고 있다.

② 환자 및 고객에 대한 책임

- 환자 및 고객에 대한 책임은 환자와 고객에 대한 의료 및 행정 등 각종 서비스 제공에 관한 책임이 기준임. 케어 및 치료, 그리고 케어/치료/테스트 등의 기록에 있어서 책임의 정도, 혹은 각종 행정적인 서비스 책임의 정도를 의미합니다.

수준(√)	내용
1	환자 및 고객에 대한 직접적인 책임을 갖지 않는다.
2	환자 및 고객에 대한 직접적인 책임이 적고, 간접적인 책임이 일부 있다.
3	환자 및 고객에 대한 직접적인 책임은 적지만, 간접적인 책임은 크다.
4	환자 및 고객에 대한 직접적인 책임이 있다.
5	환자 및 고객에 대한 직접적인 책임이 크다.

③ 물적자원에 대한 책임

- 현금, 부채, 예산, 수입 등을 포함한 재무자원 및 물적 자원(정보, 데이터, 장비, 도구, 기계, 빌딩, 물품 등)에 대한 직접적인 책임의 정도를 의미합니다.

수준(√)	내용
1	재무자원 및 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 갖지 않는다.
2	재무자원 및 물적 자원의 기록, 유지 등 제한적인 부분에 대한 책임을 갖는다.
3	재무자원 및 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 다소 갖는다.
4	재무자원 및 물적 자원에 대한 직접적인 책임이 존재하며 관련 전략 및 계획 수립에 대한 책임을 갖는다.
5	조직의 재무자원 및 물적 자원의 전반적인 통제와 관리, 중장기 전략 수립, 개선 방안에 대한 책임을 갖는다.

(3) 노력

① 육체적 노력

- 육체적 노력은 5개 수준으로 직무 수행 시 요구되는 급작스러운

어려운 노력, 일정 수준의 지속적인 노력 등 육체적 노력의 수준, 빈도 등이 기준입니다.

수준(√)	내용
1	앉기, 서기 등과 같은 가벼운 육체적 노력이 조금 요구되거나, 짧은 시간 가벼운 육체적 노력이 요구된다.
2	업무시간 중 상당 시간 동안 가벼운 육체적 노력이 빈번하게 요구된다.
3	업무시간 중 때때로 중간 수준의 육체적 노력이 빈번하게 요구된다.
4	업무시간에 지속적으로 가벼운 수준의 육체적 노력이 요구되거나, 또는 가끔씩 짧은 시간 동안 극심한 육체적 노력이 요구된다.
5	업무시간에 때때로 상당 시간 동안 극심한 육체적 노력이 요구되거나, 또는 중간 수준의 육체적 노력이 지속적으로 요구된다.

## ② 정신적 노력

- 정신적 노력은 5개 수준으로 직무 수행에 요구되는 예측할 수 없는 업무의 대응, 정신 집중 등 정신적 노력의 수준과 빈도를 기준으로 합니다.

수준(√)	내용
1	직무 수행 시 일반적인 인식과 집중 등 일반적 케어와 정신적 노력이 요구된다.
2	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구된다.
3	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구된다.
4	정신적 노력이 장시간 동안 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구된다.
5	극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번하게 요구된다.

## (4) 작업 조건

### ① 작업환경

- 작업환경은 4개의 수준으로 직무를 수행하는 환경의 먼지, 더러

움, 추위/더위, 연기, 습기, 소음 등과 같은 불쾌한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험 요소에 노출되는 정도를 기준으로 합니다.

수준(√)	내용
1	직무수행에 불쾌하거나 불편한 상황, 유해요소가 전혀 발생하지 않는다.
2	직무수행에 불쾌하거나 불편한 상황, 유해요소가 일부 발생하지만, 유해성이 높지 않다.
3	직무수행에 불쾌하거나 불편한 상황이 자주 발생하지만, 유해성이 높지 않다.
4	직무수행에 불쾌하거나 불편한 상황이 일부 발생하지만, 유해성이 높거나, 직무수행에 불쾌하거나 불편한 상황이 발생할 가능성은 매우 낮지만, 발생시 유해성이 매우 높다.
5	직무수행에 불쾌하거나 불편한 상황이 자주 발생하며, 유해성이 높다.

## ② 노동시간

- 노동시간은 5개의 수준으로 직무를 수행하면서 발생하는 교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등 노동시간의 불규칙성을 기준으로 합니다.

수준(√)	내용
1	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는다.
2	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 다소 발생한다.
3	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 매우 자주 발생한다.
4	직무를 수행하면서 교대근무를 상시적으로 하지만, 초과근로, 휴게시간 미확보 등이 가끔 발생한다.
5	직무를 수행하면서 교대근무를 상시적으로 하면서 초과근로, 휴게시간 미확보 등도 자주 발생한다.

## [부록 2-4] 의료분야 직무평가 설문지(개인용)

**문 1** 귀하가 현재 담당하고 계신 직무를 수행하기 위해 필요한 **지식**의 수준은 어느 정도입니까? (**지식**은 해당 직무 수행에 필요한 의료, 간호 등의 전문적인 지식의 최소한의 수준을 의미합니다. **아래 수준에 √체크**)

내용	수준(√)
3개월 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무	1
3개월 이상 1년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무	2
1년 이상 2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무	3
2년제 대학(전문대학) 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무	4
4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무	5
대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무	6

**문 2** 귀하가 현재 담당하고 계신 직무를 수행하기 위해 필요한 **경험**의 정도는 어느 정도입니까? (**경험**은 해당 직무 수행에 필요한 평균적인 경험을 의미합니다. **아래 수준에 √체크**)

내용	수준(√)
1년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무	1
1년 이상 3년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무	2
3년 이상 5년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무	3
5년 이상 7년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무	4
7년 이상 10년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무	5
10년 이상의 실무경험을 필요로 하는 직무	6

**문 3** 귀하가 현재 담당하고 계신 직무를 수행하는 데 필요한 **대인관계**의 수준은 어느 정도입니까? (**대인관계**는 4개 수준으로 생활환경이 다양하고 상황이 다른 개개인의 환자/이용자와 의사소통하고 양호한 관계를 만드는 기능, 환자/이용자의 감정을 완화시키거나 긍정적인 자세를 이끌어내는 기능, 직장 동료와 상사와의 양호한 관계를 만드는 기술 등을 의미합니다. **아래 수준에 √체크**)

내용	수준(√)
관계해야 하는 이해당사자의 범위가 넓지 않으며, 협상이나 설득해야 하는 강도도 약하다.	1
관계의 범위가 다소 넓지만, 강도는 강하지 않거나 혹은 관계의 강도는 다소 강하나 범위가 넓지 않다.	2
관계의 범위가 매우 넓지만, 강도는 강하지 않거나 혹은 관계의 강도는 매우 강하나 범위가 넓지 않다.	3
관계해야 하는 이해당사자의 범위도 매우 넓으며, 협상이나 설득해야 하는 강도도 매우 강하다.	4

**문 4** 귀하가 현재 담당하고 계신 직무를 수행하기 위해 필요한 **업무 처리 및 조작**의 수준은 어느 정도입니까? (**업무 처리 및 조작**은 4개 수준으로 직무 수행에 필요한 기기나 도구의 조작 수준 및 처리 수법(신속성, 정확성, 안전의 확보) 수준 등을 의미합니다. **아래 수준에 √체크**)

내용	수준(√)
업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 3개월 내에 습득할 수 있다.	1
업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 3개월 이상 1년 미만으로 습득할 수 있다.	2
업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 1년 이상 3년 미만으로 습득할 수 있다.	3
업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 3년 이상으로 습득할 수 있다.	4

**문 5** 귀하가 현재 담당하고 계신 직무를 수행하는 데 있어 **사람관리**에 대한 책임의 수준은 어느 정도입니까? (**사람관리에 대한 책임**은 감독/지휘 그리고 구성원들의 조정에 대한 책임과 업무계획, 할당, 점검, 평가, 교육훈련 등을 의미합니다. **아래 수준에 √체크**)

내용	수준(√)
감독, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 영향력이 제한되거나 또는 거의 없다.	1
감독, 지시, 조정 또는 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있다.	2
감독, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함. 작은 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있다.	3
관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 높은 직접적인 책임을 포함. 수행된 일을 평가하고 일을 할당하는 등 한 작업장 또는 그룹 간 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있다.	4
많은 수의 종업원 또는 많은 다른 영역에서의 활동 또는 지리적으로 흩어져 있는 작업장 종업원의 관리, 지시, 조정에 대한 주요하고 직접적인 책임이 있다.	5
상당히 많은 종업원의 관리, 지시, 조정 그리고 개발에 매우 주요하고 직접적인 책임을 포함. 많은 지역의 활동을 포함하거나 지리적으로 흩어져 있는 많은 작업장을 포함. 조직, 할당, 평가, 업무 평가 등에 대한 조직 전반적인 책임을 갖고 있다.	6

**문 6** 귀하가 현재 담당하고 계신 직무를 수행하는 데 있어 **환자 및 고객에 대한 책임**의 수준은 어느 정도입니까? (**환자 및 고객에 대한 책임**은 환자와 고객에 대한 의료 및 행정 등 각종 서비스 제공에 관한 책임이 기준임. 케어 및 치료, 그리고 케어/치료/테스트 등의 기록에 있어서의 책임의 정도, 혹은 각종 행정적인 서비스 책임의 정도를 의미합니다. **아래 수준에 √체크**)

내용	수준(√)
환자 및 고객에 대한 직접적인 책임을 갖지 않는다.	1
환자 및 고객에 대한 직접적인 책임이 적고, 간접적인 책임이 일부 있다.	2
환자 및 고객에 대한 직접적인 책임은 적지만, 간접적인 책임은 크다.	3
환자 및 고객에 대한 직접적인 책임이 있다.	4
환자 및 고객에 대한 직접적인 책임이 크다.	5

**문 7** 귀하가 현재 담당하고 계신 직무를 수행하는 데 있어 **물적 자원에 대한 책임**의 수준은 어느 정도입니까? (**물적 자원에 대한 책임**은 현금, 부채, 예산, 수입 등을 포함한 재무자원 및 물적 자원(정보, 데이터, 장비, 도구, 기계, 빌딩, 물품 등)에 대한 직접적인 책임의 정도를 의미합니다. 아래 수준에 √체크)

내용	수준(√)
재무자원 및 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 갖지 않는다.	1
재무자원 및 물적 자원의 기록, 유지 등 제한적인 부분에 대한 책임을 갖는다.	2
재무자원 및 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 다소 갖는다.	3
재무자원 및 물적 자원에 대한 직접적인 책임이 존재하며 관련 전략 및 계획 수립에 대한 책임을 갖는다.	4
조직의 재무자원 및 물적 자원 전반적인 통제와 관리, 중장기 전략 수립, 개선 방안에 대한 책임을 갖는다.	5

**문 8** 귀하가 현재 담당하고 계신 직무를 수행하기 위해 필요한 **육체적 노력**의 수준은 어느 정도입니까? (**육체적 노력**은 직무 수행 시 요구되는 급작스러운 어려운 노력, 일정 수준의 지속적인 노력 등의 육체적 노력의 수준, 빈도 등을 의미합니다. 아래 수준에 √체크)

내용	수준(√)
앉기, 서기 등과 같은 가벼운 육체적 노력이 조금 요구되거나, 짧은 시간 가벼운 육체적 노력이 요구된다.	1
업무시간 중 상당 시간 동안 가벼운 육체적 노력이 빈번하게 요구된다.	2
업무시간 중 때때로 중간 수준의 육체적 노력이 빈번하게 요구된다.	3
업무시간에 지속적으로 가벼운 수준의 육체적 노력이 요구되거나, 또는 가끔씩 짧은 시간 동안 극심한 육체적 노력이 요구된다.	4
업무시간에 때때로 상당 시간 동안 극심한 육체적 노력이 요구되거나, 또는 중간 수준의 육체적 노력이 지속적으로 요구된다.	5

**문 9** 귀하가 현재 담당하고 계신 직무를 수행하기 위해 필요한 **정신적 노력**의 수준은 어느 정도입니까? (**정신적 노력**은 직무 수행에 요구되는 예측할 수 없는 업무의 대응, 정신 집중 등 정신적 노력의 수준과 빈도를 의미합니다. **아래 수준에 √체크**)

내용	수준(√)
직무 수행 시 일반적인 인식과 집중 등 일반적 케어와 정신적 노력이 요구된다.	1
직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구된다.	2
직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구된다.	3
정신적 노력이 장시간 동안 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구된다.	4
극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번하게 요구된다.	5

**문 10-1** 귀하가 현재 담당하고 계신 직무를 수행하는 데 있어 **작업환경**의 수준은 어느 정도입니까? (**작업환경**은 직무를 수행하는 환경의 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 습기, 소음 등과 같은 불쾌한 상황에 노출되는 정도를 의미합니다. **아래 수준에 √체크**)

내용	수준(√)
직무 수행에 불쾌하거나 불편한 상황이 거의 발생하지 않는다.	1
직무 수행에 불쾌하거나 불편한 상황이 다소 발생한다.	2
직무 수행에 불쾌하거나 불편한 상황이 자주 발생한다.	3

**문 10-2** 귀하가 현재 담당하고 계신 직무를 수행하는 데 있어 **유해성**의 수준은 어느 정도입니까? (**유해성**은 직무를 수행하는 환경의 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험 요소에 노출되는 정도를 의미합니다. **아래 수준에 √체크**)

내용	수준(√)
직무를 수행하는 환경의 유해성이 거의 없다.	1
직무를 수행하는 환경의 유해성이 다소 있다.	2
직무를 수행하는 환경의 유해성이 높다.	3

**문 11** 귀하가 현재 담당하고 계신 직무를 수행하는 데 있어 **노동시간**의 수준은 어느 정도입니까? (**노동시간**은 5개의 수준으로 직무를 수행하면서 발생하는 교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등 노동시간의 불규칙성을 의미합니다. **아래 수준에 √체크**)

	내용	수준(√)
교대근무를 하지 않는 경우	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는다.	1
	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 다소 발생한다.	2
	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 매우 자주 발생한다.	3
교대근무를 하는 경우	직무를 수행하면서 교대근무를 상시적으로 하지만, 초과근로, 휴게시간 미확보 등이 거의 발생하지 않는다.	4
	직무를 수행하면서 교대근무를 상시적으로 하면서, 초과근로, 휴게시간 미확보 등이 가끔 발생한다.	5
	직무를 수행하면서 교대근무를 상시적으로 하면서 초과근로, 휴게시간 미확보 등도 자주 발생한다.	6

### ◆ 인적 사항 및 직무(job) 관련 사항

- 귀하의 인적 사항 및 직무, 경력 관련 사항을 기재해 주시면 감사하겠습니다.

성별	(1) 남 (2) 여	사업장명	
연령	만 ( ) 세	소속부서	
최종학력	(1) 고졸 이하 (2) 전문대졸 (3) 대졸 (4) 대학원졸	직책	
업무 관련 보유자 격증		현재 업무	
현 직장 근속년 수	( )년 ( )개월	동일 직무 총 경력년수	( )년 ( )개월
근무형 태	(1) 통상근무 (2) 교대근무 (3) 야간근무 (4) 시간선택제 (5) 기타	2016년 연간 총급여 (연봉) (선입: 약정연봉)	
직종	(1) 사회복지사 (2) 정신보호사 (3) 요양보호사 (4) 치과기공사 (5) 치과기공사 (6) 방사선사 (7) 물리치료사 (8) 임상병리사 (9) 작업치료사 (10) 의무기록사 (11) 간호사 (12) 간호조무사 (13) 영양사 (14) 약사 (15) 안경사 (16) 보조원(지원직·일반업무직) (17) 시설관리(기계, 전기 등) (18) 주차관리 (19) 청소 (20) 경비·안내 (21) 환자이송 (22) 교환 (23) 세탁 (24) 운전 (25) 의공직 (26) 조리(배식) (27) 사무행정·원무 (28) 전산 (29) 연구직 (30) 기타 ( )		

- 설문에 응해 주셔서 고맙습니다 -

## [부록 2-5] 의료분야 2차 직무평가 설문지(전문가용)

<p>이 조사에 조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 절대로 사용할 수 없으며 그 비밀이 보호되도록 통계법(제34조)에 규정되어 있습니다.</p>	<h2>전문가 대상 병원산업 직무특성 조사 질문지</h2>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1355 333 1392 466">ID</td> <td data-bbox="1392 333 1428 466"></td> <td data-bbox="1428 333 1465 466"></td> <td data-bbox="1465 333 1501 466"></td> <td data-bbox="1501 333 1537 466"></td> <td data-bbox="1537 333 1556 466"></td> </tr> </table>	ID					
ID								
<p>안녕하십니까? 바쁘신 와중에 귀중한 시간을 내어 주셔서 진심으로 감사드립니다.          본 설문은 병원의 여러 직무에 대한 난이도와 가치, 특성, 그리고 직무를 수행하기 위해 요구되는 요건 등을 측정하기 위한 것입니다.          아래의 항목 설명을 바탕으로 귀하가 종사하셨거나, 종사하고 계신 <u>직종, 직무에 "○" 표시 후, 수준 정도(1~6)를 체크</u>해 주시면 고맙겠습니다("○" 또는 "√").</p>								

◆ 직무특성 요소 및 하위 항목 설명

요소	하위 항목	정의 및 설명
기술	지식	직무 담당자가 직무를 수행하는 데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준
	경험	직무 담당자가 수행하는 데 요구되는 직무 관련 활동을 통해 체득된 지식이나 기능의 정도
	대인관계	동료와 상사, 부하 그리고 업무상 접촉 가능한 사람들과의 관계에서 발생할 수 있는 여러 상황들(예, 갈등, 민원, 컴플레인 등)이 얼마나 자주 요구되는가의 직무 인지의 정도
	업무 처리 및 조작	업무의 처리수법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능으로 예를 들어 3개월 이내에 습득할 수 있는 직무 인지, 1년 이상, 1년 미만으로 습득할 수 있는 수준의 직무 인지의 정도
책임	사람관리에 대한 책임	감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도
	환자 및 고객에 대한 책임	환자 및 고객에 대한 각종 서비스 제공에 관한 책임의 정도 케어 및 치료, 그리고 케어/치료/테스트 등의 기록에 있어서의 책임의 정도, 혹은 각종 행정적인 서비스 책임의 정도
	물적 자원에 대한 책임	현금, 부채, 예산, 수입 등을 포함한 재무자원 및 물적 자원(정보, 데이터, 장비, 도구, 기계, 빌딩, 물품 등)에 대한 직접적인 책임의 정도
노력	육체적 노력	직무 수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속 기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도
	정신적 노력	직무 수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속 기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도
작업 조건	작업환경	직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험 요소에 노출되는 정도
	노동시간	오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업, 교대근무 등 노동시간의 불규칙 및 노동시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도

직종 (○표시)	직무(직명) (○표시)	기술 ("○" 또는 "√")				책임 ("○" 또는 "√")			노력 ("○" 또는 "√")		작업조건 ("○" 또는 "√")			
		지식	경험	대인관계	업무처리	사람관리	환자/고객	물적 자원	육체적 노력	정신적 노력	작업환경		노동시간	
		1.3개월 미만 직업교육훈련 2.1년 미만 직업교육훈련 3.1~2년 직업교육훈련 4.전문대 5.4년제 대학 6.석사 이상	1.1년 미만 2.1~3년 미만 3.3~5년 미만 4.5~7년 미만 5.7~10년 미만 6.10년 이상	1.관계협소+협상/설득 2.관계다소+강도 약함(또는, 그 반대) 3.관계없음+강도 약함(또는, 그 반대) 4.관계없음+협상/설득 강도 강함	1.3월 미만 2.1년 미만 3.1~3년 4.3년 이상	1.직접적 영향력 제한적(거의 無) 2.약간의 직접적 책임 3.상당한 직접책임 + 작은 팀 업무지시 4.높은 직접책임 + 작업장, 또는 그룹 간 업무지시 5.다양한 영역 직접책임 6.상당한 종업원, 작업장(조직) 전반 책임	1.직접책임 없음 2.작은 직접책임 + 일부 간접책임 3.작은 직접책임 + 큰 간접책임 있음 4.직접책임 있음 5.큰 직접책임	1.직접책임 없음 2.제한적 책임 3.다소의 직접책임 4.직접책임 + 관련전략 책임 5.전반적 책임 + 중장기전략 책임	1.가벼운 육체적 노력 2.상당시간의 가벼운 육체적 노력 3.때때로 중간수준 육체적 노력 4.지속적으로 가벼운 육체적 노력(또는, 가끔씩 극심한 육체적 노력) 5.때때로 상당시간 육체적 노력(또는, 지속적 인 중간수준 육체적 노력)	1.일반적 케어와 정신적 노력 2.예측 못 한 업무 무로 가끔 정신적 노력 3.예측 못 한 업무 무로 자주 정신적 노력(또는, 가끔 장기적인 정신적 노력) 4.자주 장시간의 정신적 노력(또는, 가끔 극심한 정신적 노력) 5.장기적으로 빈번하고 극심한 정신적 노력	1.불쾌/불편 없음 2.불쾌/불편 일부 3.불쾌/불편 자주	1.유해성 없음 2.다소의 유해성 3.높은 유해성	1.초과근로 휴게시간 미화 2.보 있음 3.초과근로 휴게시간 미화 4.보 다소 휴게시간 미화 5.보 다소 휴게시간 미화 6.초과근로 휴게시간 미화 7.보 자주 휴게시간 미화	미교대근무자
간호	응급실	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	수술(마취)	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	중환자실	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	심혈관수술	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	일반병동	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	간호간병통합	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	인공신장실	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	신생아부만	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	외래	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	PA(전담간호)	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
약무	진진	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	중앙공급	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	약제(조제)	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	약품정보	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
행정	기획	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	총무인사	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	원무	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	재무회계	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6

	보험심사	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	물자관리	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	홍보마케팅	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	연구	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	연구행정	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	계약심사	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	시설관리	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	공공의료사무	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
의료정보	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6	
보건	영상의학	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	진단검사	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	재활의학	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	의무기록	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	영양	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	복수검사	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	응급구조	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
임상심리	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6	
독립	감염관리	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6
	적정진료/환자안전	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4-5-6	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3	1-2-3	1-2-3-4-5-6

작성자 경력 사항	현 직장명	소속 부서	총 경력연수
	직책(직급)		



◆ 執筆陣

- 오계택(한국노동연구원 연구위원)
- 유규창(한양대 경영대학 교수)
- 이혜정(한양대 경영대학 박사)
- 임상훈(한양대 경영대학 교수)

업종별 직무평가 도구개발 : 활용 사례 분석

- |         |  |
|---------|--|
| ▪ 발행연월일 | 2018년 12월 24일 인쇄<br>2018년 12월 28일 발행   |
| ▪ 발행인   | 배규식  |
| ▪ 발행처   | <b>한국노동연구원</b><br>30147 세종특별자치시 시청대로 370<br>세종국책연구단지 경제정책동<br>☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089 |
| ▪ 조판·인쇄 | 고려씨엔피 (02) 2277-1508/9   |
| ▪ 등록일자  | 1988년 9월 13일   |
| ▪ 등록번호  | 제13-155호   |

© 한국노동연구원 2018      정가 5,000원

ISBN 979-11-260-0253-5