

지방자치단체의 직무분석 실태와 추진전략

이기종(경남개발연구원 책임연구원)

양덕순(제주발전연구원 책임연구원)

- I. 서론
- II. 직무분석의 기본개념
- III. 지방자치단체 직무분석 실태조사
- IV. 지방자치단체 직무분석 추진전략
- V. 향후과제

I. 서론

최근 행정의 이론과 실제에 있어 주된 논제 중의 하나는 지방화와 행정개혁에 관한 것이다. 지방화는 우리 나라에 한정된 고유한 역사적 진화의 과정이 아니고, 전세계에 걸쳐 진행되면서 정치, 경제구조 및 사회문화 전반에 연루되는 시대적 조류이며, 행정개혁은 기존의 관료제(Bureaucracy)를 대체할 만한 새로운 패러다임의 원칙과 틀을 요구하고 있다. 이러한 지방화와 행정개혁이 요구되는 행정환경에 새로운 패러다임에 기초한 행정메커니즘의 실천 전략과 이를 정부관리에 적용하여 효과를 거둔 성공 사례 등이 등장하고 있다.

우리 정부도 성과지향적 행정체제 구축을 목표로 제1, 2차 구조조정에 따른 대폭적인 인원 및 조직감축, 목표관리제, 연봉제 및 성과급제, 민간위탁, 책임경영제의 도입 등을 추진하고 있다.

하지만, 이러한 정부개편 노력이 아직은 공직사회 내부에 투영되지 못하고 있는 것 같다. 1999년 8월 기획예산처가 중앙부처, 광역 및 기초자치단체 과장급 이하 공무원 615명을 대상으로 한 공무원의 일하는 방식에 관한 설문조사에 의하면, 전체 공무원의 84.7%가 일하는 방식의 개선이 필요함을 지적하고 있고, 공무원의 64%가 인력감축에도 불구하고 일하는 방식이 변화하지 않았기 때문에 현재 업무량이 과중하다고 응답함으로써, 공무원의 의식개혁은 물론이고 업무량과 업무프로세스의 합리적 조정이 시급히 요청됨을 시사한 바 있다.

다시 말해서 종래의 연공중심적이며 획일적인 인사관리방식에서 탈피하여 공무원 개인의 능력과 팀웍을 중시하는 새로운 인적자원관리체제의 정착을 위해서는 조직과 사람을 연결짓는 직무에 대한 체계적인 정보를 파악하는 일이 가장 중요한 첫 번째 단계가 되는데, 이를 제공해 주는 것이 바로 직무분석인

것이다. 이렇듯 직무분석은 제반 인사관리 제도와 기법과 연관된 기본적인 디딤돌로써, 일 중심의 사람관리를 지향하는 현대 인사관리의 맥락에 비추어 볼 때에도 과학적인 직무분석기법의 활용이 어느 때보다도 중요시 되고 있다.

이런 점에서 이 글에서는 광역 및 기초자치단체를 대상으로 한 직무분석 실태조사를 바탕으로 자치단체에 적합한 직무분석 추진전략을 제시하고 향후 직무분석 추진시 대두될 수 있는 실천적 과제들을 점검해 보고자 한다.

II. 직무분석의 기본개념

1. 직무분석의 의의

정부조직의 혁신이 추구하는 목적은 크게 조직자체의 경쟁력 제고와 조직 구성원들의 의식전환 및 역량극대화라는 두가지로 대별할 수 있다. 먼저, 조직자체의 경쟁력을 제고한다는 것은 고객의 요구에 신속히 대응하고, 대규모 계층조직이 갖는 경직성과 부서이기주의를 극복하며, 다양한 구성원들의 창의성을 극대화하는 것을 의미한다. 이를 위한 대안으로는 업무프로세스 재설계 및 날씬하고 유연한 조직으로의 변신을 위한 리스트럭처링, 리엔지니어링, 조직슬림화, 팀제 도입 등이 있다. 또한 조직구성원의 의식전환 및 역량극대화를 도모하는 것은 종래의 연공중심이며 획일화된 인적자원관리에서 과감하게 탈피, 개인의 능력과 팀웍을 중시하는 새로운 인적자원관리의 정착을 추구한다는 것으로써, 신인사제도, 연봉제, 목표관리제도, 능력개발프로그램 등이 그 방안으로 떠오르고 있다.

이러한 조직개혁의 기법 및 방법들은 모두 공무원의 직무수행과 관련된 과

업을 대상하고 있는데, 여기서 과업관리라는 측면에서 가장 필요한 인프라가 바로 직무분석인 셈이다.

직무분석은 직무와 관련된 중요한 기술적 정보를 제공하는 목적적, 체계적인 과정(Foster, 1998)이라고 정의할 수 있다. 좀더 구체적으로 직무분석은 직무를 구성하고 있는 일의 전체 및 그 직무를 완수하기 위해 담당자에게 요구되는 경험, 기능, 지능, 능력, 책임과 직무를 구별하는 요인을 각각 명확하게 밝히고 기술하는 절차를 말한다(송상호, 1997).

현대 인사관리의 특징이 먼저 조직이 요구하는 일의 내용을 정의하고 이에 따라 사람을 맞추어 나가는 것을 원칙으로 한다는 점에 비추어 볼 때 직무분석은 인사상의 모든 결과와 관련된 기본적인 전제이며, 사람중심의 관리가 아닌 일 중심의 사람관리를 위해서 기본적으로 선행되어야 할 작업이다.

한편, 직무분석은 과학적 직무분석 및 조직진단을 통한 공무원 능력개발 수요파악 및 발전전략 구축에 활용된다. 구체적으로는 목표관리와 업적 평가, 승진, 전보의 기준, 경력개발계획(CDP : Career Development Plan), 교육, 채용 관리, 조직설계, 채용·배치·이동·승진 등 인사관리의 기초작업이며, 교육훈련, 임금관리, 정원관리, 업무수행방법의 혁신과 경쟁원리에 의한 인사운영의 제도를 보완하고 과학적이고 체계적인 업무량 평가로 합리적 인력배치에 그 활용성이 매우 크다.

2. 직무분석의 유형

직무분석은 업무가 수행되는 과정을 계층적 조직구조에 중점을 두는지 또는 수평적 연계관계에 중점을 두는지에 따라 크게 수직적 분석과 수평적 분석으

로 구분할 수 있다.

먼저, 수직적 직무분석은 직무의 수직적 연결고리를 통하여 업무를 파악하는 방법이다. 이는 일반적이고 전통적으로 활용되는 직무분석 기법으로써 분석단위가 되는 대상직무를 선정함에 있어 기존 조직의 계층구조에 입각하여 조직구성원들이 수행하고 있거나 수행해야 할 직무에 관한 정보를 체계적으로 분석하는 방법이다.

이러한 전통적인 직무분석은 직무가 안정적이라는 전제하에 직무담당자가 이미 수행해 본 경험을 토대로 앞으로 수행할 직무를 예측하여 기술하기 때문에 과거 수행한 직무내용이나 직무수행방법이 분석의 기초가 된다. 따라서 새로운 직무가 요구되거나 직무수행방법에 변화가 초래된 경우 과거 직무를 대상으로 한 분석자료는 기본 정보로서의 가치를 상실하게 될 가능성이 높다는 한계가 있다. 전통적 직무분석은 수직적 계층에 입각하여 업무를 세분화하고 각각의 세분화된 업무에 대한 상세하고 다양한 정보를 분석한 다음 이를 단위계층별로 합산함으로써 전체정보를 획득하는 방법이다. 따라서 개별적인 조직단위별로 업무구조를 체계화하는데는 유용하나 업무와 업무사이에 연계된 업무의 흐름, 업무의 연계고리, 즉 업무의 수평적 관계를 파악하는데는 부적절하다. 또한 현재의 조직기구에 입각하여 개별 단위조직에서 요구되는 직무 및 직무수행자와 관련된 정보를 획득하나, 조직의 형태를 다양하게 바꾸거나 단위조직별로 새로운 과업이 설정될 때마다 직무분석의 다시 해야 하기 때문에 막대한 시간과 노력의 낭비가 발생할 수 있는 한계가 있다.

따라서 전통적 직무분석에서 발생하는 한계를 극복하기 위해서는 새로운 직무분석방법에 대한 대안모색이 필요한 바, 과거지향적이고 수직적 접근방법으로부터 미래지향적이고 수평적인 접근방법으로의 전환이 요구되는 것이다.

수평적 직무분석이란 직무와 직무사이의 수평적 연결고리를 파악하는 방법

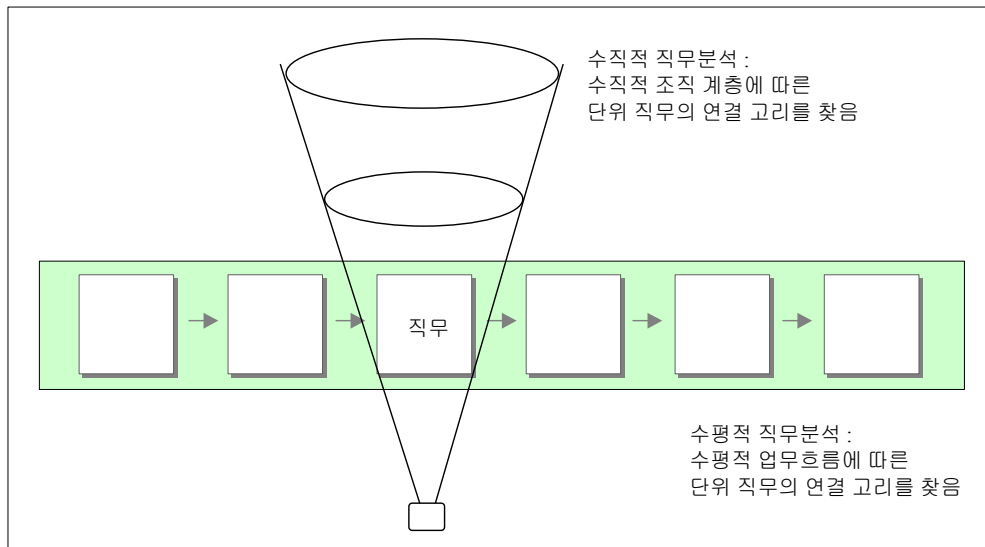
으로써, 최초 고객의 요구가 발생한 시점으로부터 고객이 요구하는 가치를 지닌 산출물을 제공하기까지 조직이 수행해야 할 여러 가지 활동들을 프로세스라는 관점에서 정의한 다음 개별프로세스를 분석의 단위로 하여 각 프로세스에서 요구되는 다양한 직무들을 시간의 흐름에 따라 체계적으로 분석하는 작업을 말한다.

<표 1> 수평적 직무분석과 수직적 직무분석의 비교

구분	수직적 분석	수평적 분석
분석대상	수직적 직무의 계층구조	업무 프로세스
분석의 초점	단위업무 사이의 계층적 체계에 관한 수직적 연결고리	단위 업무 프로세스 사이의 업무흐름에 관한 수평적 연결고리
분석의 시점	정태적	동태적
대상 직무의 특성	현재 수행하고 있는 직무	현재 수행하고 있는 직무 및 앞으로 수행해야할 직무
용도	현 조직의 업무량 파악을 통한 단위 조직별 정원 산정, 각종 인사제도의 활용	사무 자동화 및 전산화 업무 프로세스 개선
장점	기존 조직계층에 다른 정원산정, 인사제도 설계에 유리	Dynamic한 관점에서 시간의 흐름에 따라 회사의 중요한 업무 프로세스가 어떻게 진행되는지를 파악할 수 있음

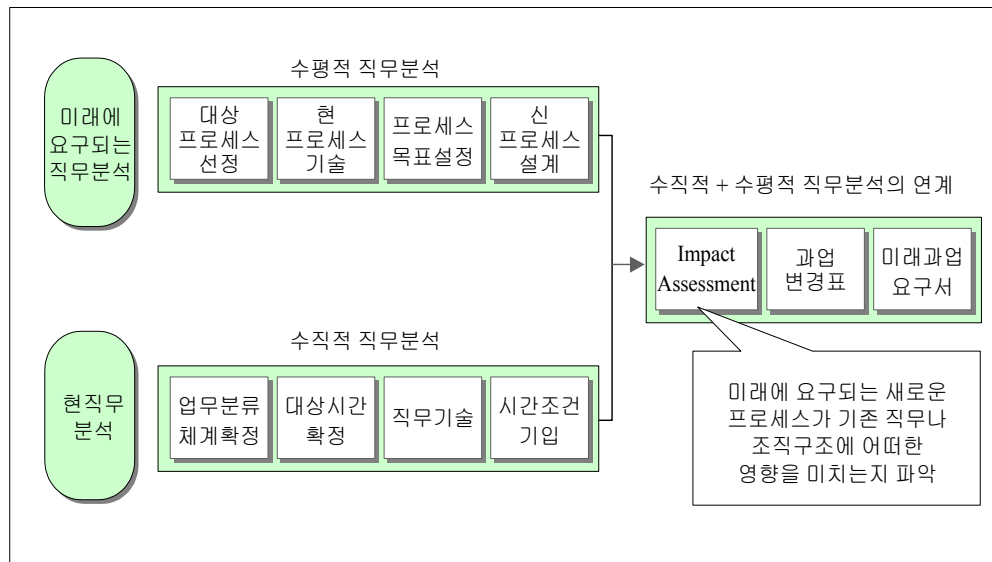
자료 : 송상호, “동태적 직무분석 : 직무분석의 새로운 대안”, 임금연구, 1997년 봄호, p. 10

<그림 1> 수직적 직무분석과 수평적 직무분석의 연결



현재 조직혁신이 지향하는 방향에 적합한 직무분석 방법으로는 기존의 수직적·수평적 분석방법의 장점을 연결한 동태적 직무분석방법(Dynamic Job Analysis)이 가장 선호되는 대안으로 떠오르고 있다. 여기서 동태적 직무분석이란 수직적 직무분석과 수평적 직무분석 기법을 효과적으로 연결하여 현재 직무 및 직무담당자에게 요구되는 정보뿐만 아니라 미래시점으로 요구되는 직무 및 직무담당자의 직무수행여건에 대한 다양한 정보를 체계적으로 분석하고, 이를 바탕으로 정보를 활용하여 미래의 조직 및 인력관리 시스템을 설계하는데 활용할 수 있도록 하는 분석도구를 말한다.

<그림 2> 동태적 직무분석의 방법론



자료 : 송상호, “동태적 직무분석 : 직무분석의 새로운 대안”, 임금연구, 1997년 봄호, p. 11

3. 직무분석의 범위

일반적으로 직무분석의 범위에는 분석작업의 순서에 입각하여 직무조사, 협의의 직무분석, 직무수행요건분석, 직무평가 등이 포함되는 것으로 이해할 수 있다.

먼저, 직무조사(collecting of job information)는 분류될 직위의 직무에 대한 객관적 정보를 수집하고 기록하는 작업을 말한다. 때로 직무조사 자체가 직무분석을 의미하는 것으로 이해되기도 하는데, <표 2>에서 보는 바와 같이 직무조사에서는 과업단위로 난이도를 설정하는데 반해, 직무분석에서는 과업들이 한데 묶여진 상태인 직무를 단위로 직무가치를 평가한다는 점에서 양자간에는 차이가 난다.

또한 직무수행요건은 직무를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 제 요건을 분석하는 것으로 흔히 표준직무명세서의 작성이라 불리운다. 끝으로 직무평가는 각각의 직무가 차지하는 상대적 가치를 결정하는 것으로서, 직무분석의 결과 유사한 종류별로 묶여진 직위들을 각 직위가 내포하고 있는 상대적 수준 또는 등급별로 구분하는 방법이다.

한편, 직무분석을 동태적 의미로 파악할 경우, BPR (Business Process Re-engineering)도 직무분석의 범주에 포함될 수 있다. 업무처리과정 재설계로 용어화할 수 있는 BPR은 시대에 맞지 않는 업무처리 규정을 찾아내어 문제점을 발견하고, 불필요하다고 판단되는 것은 과감히 폐기한 후, 현 시대에 맞는 업무수행을 위한 창의적인 새로운 업무 프로세스를 재구성하는 것을 말한다.

<표 2> 직무조사와 직무분석의 비교

항목	직무분석	직무조사
개념	직무자체가 지니는 내용(직무기술, 직무요건)을 체계적으로 명확히 하는 작업	기업이 기대하는 직능상(직무수준, 직능요건)을 파악하여 명확하게 하는 작업
목표	직무중시의 인사	능력중심의 인사
목적	직무등급제의 도입	직능자격제 도입
활용범위	일반적으로(범위가 방대) - 직무급 도입 - 승진체계 - 조직합리화 - 직무표준화 - 정원산정 등에 중점	- 직능급의 도입 - 인사고과, 승진 - 능력개발 등에 중점
사후관리	사후관리 곤란(직무를 중심으로 직무기술 및 직무수행 요건이 설정되어 직무변동시 관리가 곤란)	사후관리 용이(과업을 중심으로 업무기술 및 수행능력을 설정하는데, 과업은 잘 변하지 않는 한정성이 있음)
결과물	- 표준 직무명세서 - 표준 직무기술서 - 직무등급 일람표	- 직종별 과업일람표 - 개인별 과업분담표 - 직종별/등급별 직능요건서 (직능 메뉴얼)
추진주체자	전문가	현업과장
목표설정 및 결과피드백	직무에 대한 목표설정이 명확하지 못하여 결과에 대한 피드백이 곤란	본인과 상사와의 면담을 통한 목표 설정 및 수행결과에 대한 반성, 지속적인 능력 배양
직무평가	- 직무의 상대적 가치를 평가하며 직무를 기준으로 하여 사람에게 적용 - 직무가치를 정확히 평가하기가 곤란하므로 납득이 곤란한 경우가 생김	- 과업의 난이도/숙련도를 중심으로 과업을 평가하며, 사람을 기준으로 하여 과업을 적용 - 현업 관리자가 평가하며 상담을 수행하므로 수용이 용이

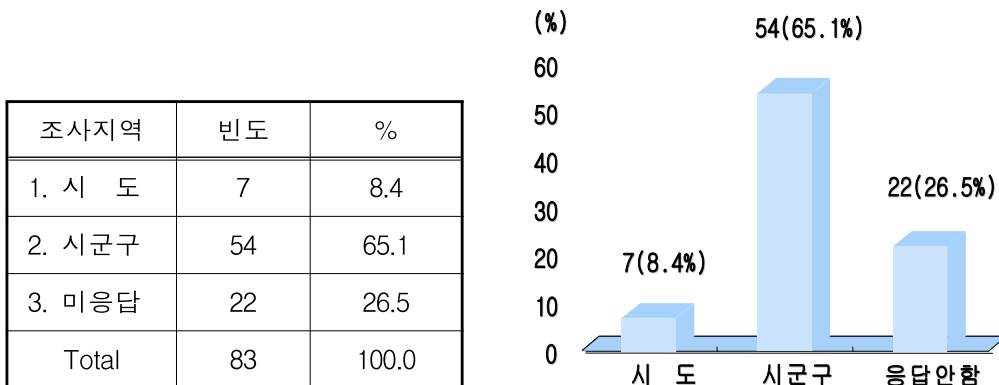
Ⅲ. 지방자치단체 직무분석 실태조사

1. 조사개요

본 연구에서는 전국 광역 및 지방자치단체 총 248개 기관을 대상으로 직무 분석 실시의 필요성, 실시경험, 회수, 실시이유, 시기, 수행기관, 내용, 결과의 활용 및 만족도, 향후 실시계획 등 총 11개 문항에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 1999년 4월 26일부터 5월 7일까지 12일간이며, 설문배포 및 회수는 우편으로 발송하여 우편 또는 fax로 수신하였고, 총 83부가 회수되어 분석에 활용하였다(회수율 33.5%).

조사에 응답한 지역중 광역자치단체는 충북, 부산, 대전, 전남, 울산, 대구, 강원 등 총 7개 기관(전체 8.4%)이며, 기초자치단체는 제주, 경남을 포함해 전국 시도내 자치단체 총 54개 기관(전체 65.1%)이며, 기관명을 명시하지 않은 응답기관은 총 22개 기관(전체 26.5%)이었다.

<표 3> 조사대상 자치단체의 분포



2. 분석결과

먼저, 직무분석 실시의 필요성에 대해서는 직무분석 실시가 필요하다고 응답한 기관이 전체 85.5%에 달했으며, 직무분석 필요성을 느끼지 못하는 자치단체는 5개 6.0%에 불과하였다.

<표 4> 직무분석의 필요성

응답 내용	빈도	%
필요 없음	5	6.0
보 통	7	8.4
필 요	56	67.5
매우 필요	15	18.1
Total	83	100.0

<표 5> 직무분석 실시경험

응답내용	빈도	%
실 시	69	84.1
미실시	13	15.9
Total	82	100.0

직무분석 실시경험에 대해서는 직무분석을 실시한 경험이 있는 자치단체는 전체 84.1%에 달했으며, 직무분석 실시경험이 없는 13개 자치단체는 미실시 이유로 직무분석방법의 과학성 및 객관성, 결과의 실효성에 대한 불신이 대다수를 차지하였다.

직무분석 실시회수는 1회 46.5%, 2회 39.4%, 3회 이상 14.1%로 나타났고, 최근 직무분석 실시시기로는 '98년에 전체 70%가 집중되어 있고, '99년에도 14.3%로 나타나 자치단체에서 주로 최근에 직무분석 실시에 관심이 높아졌음을 알 수 있다.

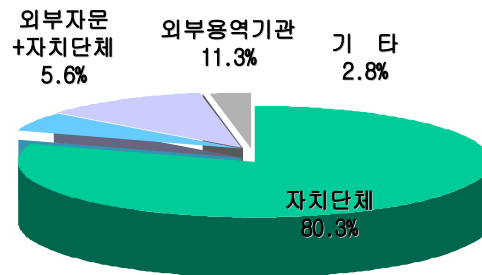
<표 6> 직무분석 실시회수 및 시기

응답내용	빈도	%	응답내용	빈도	%
1회	33	46.5	'95년 이전	4	5.7
2회	28	39.4	'96	3	4.3
3회 이상	10	14.1	'97	4	5.7
Total	71	100.0	'98	49	70.0
			'99	10	14.3
			Total	70	100.0

직무분석 추진기관에 대해서는 전체 80.3%가 자치단체 내부에서 실시했고, 외부기관에 용역 형태로 의뢰하여 실시한 경우는 11.3%에 불과하였다.

<표 7> 직무분석 추진기관

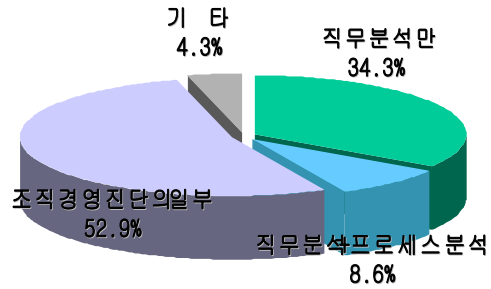
응답내용	빈도	%
자치단체	57	80.3
외부자문 + 자치단체	4	5.6
외부기관 용역	8	11.3
기타	2	2.8
Total	71	100.0



직무분석의 내용에 있어서는 조사대상 자치단체 중 52.9%가 조직경영진단 작업의 일환으로 직무분석으로 실시하였고, 직무분석만을 실시한 기관은 34.3%를 차지한 것으로 나타났다.

<표 8> 직무분석 내용

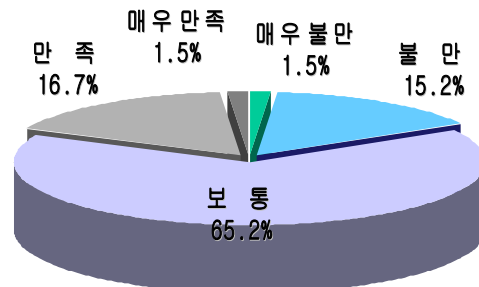
응답내용	빈도	%
직무분석만	24	34.3
직무분석 + 프로세스 분석	6	8.6
조직경영진단의 일부	37	52.9
기타	3	4.3
Total	70	100.0



직무분석 결과에 대해서는 대부분 보통수준의 만족정도를 보이며, 만족과 불만족의 비율이 비슷하였고, 직무분석 실시기관에 따른 만족도의 차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 9> 직무분석 결과의 만족도

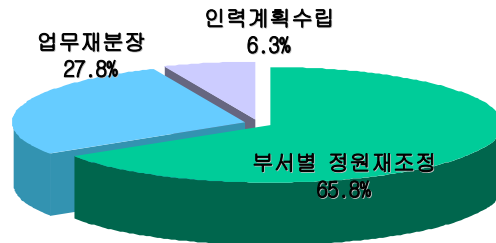
응답내용	빈도	%
매우 불만	1	1.5
불만	10	15.2
보통	43	65.2
만족	11	16.7
매우 만족	1	1.5
Total	66	100.0



또한 직무분석 결과는 전체 65.8%가 부서별 정원재조정에 활용하였고, 업무재분장에 활용한 비율은 27.8%에 달하였으며, 인력계획수립에 활용한 예는 전체 6.3%에 불과하였다.

<표 10> 직무분석 결과의 활용(복수응답)

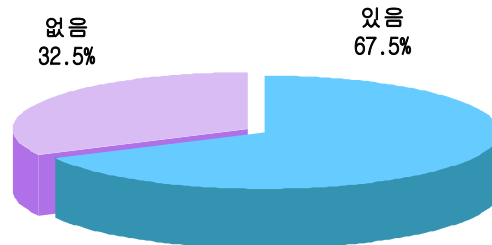
응답내용	빈도	%
부서별 정원재조정	52	65.8
업무재분장	22	27.8
인력계획수립	5	6.3
Total	79	100.0



향후 직무분석 실시계획에 대해 응답한 자치단체중 67.5%는 실시계획이 있는 것으로 응답하였고, 나머지 32.5%에 해당하는 자치단체는 실시계획이 없는 것으로 응답하였다.

<표 11> 직무분석 실시계획

응답내용	빈도	%
있음	52	67.5
없음	25	32.5
Total	77	100.0



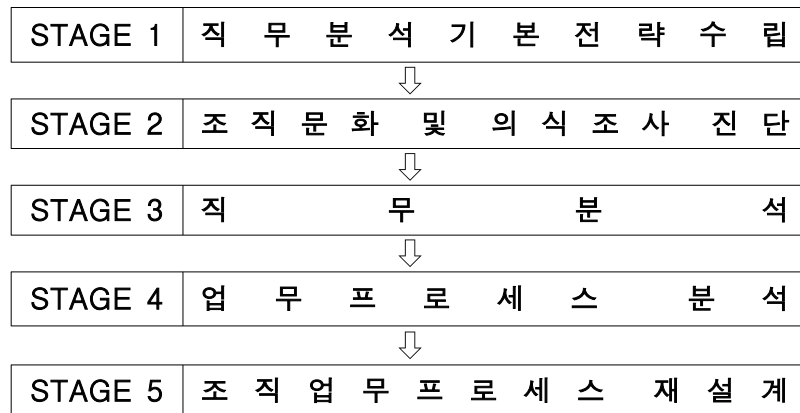
한편, 직무분석에 관한 자치단체의 의견을 묻는 개방형 질문에서 직무분석의 성공적 수행과 활용가치를 높이기 위해서는 공무원 마인드 개선이 필요하며, 전문가 및 연구기관들과 자치단체가 공조하여 실시하고, 자치단체들간의 조직 분석에 대한 의견 교환이 필요하고, 직무분석의 계량화를 위한 연구개발과 결과활용에 대한 적극적 조치가 필요함으로 지적하고 있다.

IV. 지방자치단체 직무분석 추진전략

직무분석의 전체적인 추진과정은 앞서 살펴본 동태적 직무분석의 개념을 도입할 경우 직무분석 기본전략수립, 조직문화 및 조직구성원의식조사 진단, (수직적) 직무분석, 업무프로세스 분석, 조직 및 업무프로세스 재설계의 5단계로 세분할 수 있다.

각 단계별 추진과정과 산출물 및 기대효과는 다음과 같다.

<그림 3> 직무분석 추진단계



Stage 1 : 직무분석 기본전략수립

직무분석 기본전략의 수립단계는 미래의 조직발전계획, 고객만족도조사, 법규 및 제도적 환경조사, 선진조직의 벤치마킹의 결과를 토대로 SWOT분석을 통해 현 조직의 강약점을 파악하여 조직의 핵심성공요인을 도출하고, 미래의

바람직한 조직설계 방향과 요구는 핵심기능을 설정하는 단계이다. 이 단계를 통해 고객만족도, 조직의 전략과 비전, 내부역량의 평가, 조직설계의 핵심성공요인 등이 도출되며, 조직설계시 중장기 발전계획과 환경변화의 요구를 적절히 반영하고 고객만족도 조사와 내부역량 평가를 통하여 현위치를 명확히 조명할 수 있는 효과가 있게 된다.

Stage 2 : 조직문화 및 조직구성원 의식조사 진단

조직문화 및 조직구성원의 의식조사와 진단단계는 조직문화를 형성하는 요인 - 변화의 방향성, 비전공유, 조직구조, 업무프로세스, 리더십, 직무, 인사제도, 공무원의식, 조직문화를 요인별로 체계적으로 분석하여 변화를 위한 방향을 설정하는 단계이다. 이 단계는 프로세스나 조직은 한 번에 변화시킬 수 있으나 사람의 의식이나 가치관 행동은 지속적인 변화관리가 요구된다는 점을 전제로 하여 현조직의 구조 및 업무프로세스 문제점, 조직문화, 조직구성원 의식조사 및 만족도를 진단하여 조직구성원들의 공통된 가치관이나 행동양식을 파악함으로써 변화의 장애요인을 진단하고 조직 활성화를 위한 기본방향을 설정하고자 하는 단계이다.

Stage 3 : (수직적) 직무분석

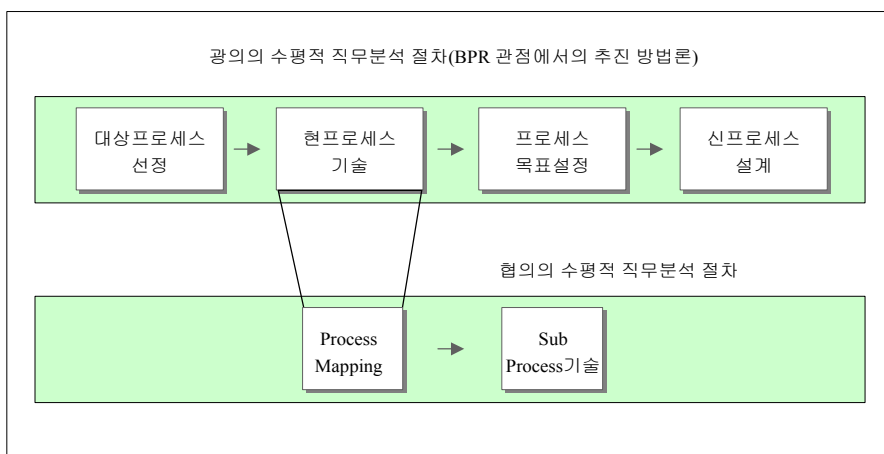
이 단계는 전통적인 직무분석방법인 수직적 직무분석을 수행하는 단계이다. 즉 현재 직무를 대상으로 정교한 직무분석을 통하여 업무량을 확정하고 무용업무, 낭비업무, 중복업무를 제거함으로써 업무를 간소화하는데 목적을 둔다. 수직적 직무분석을 통해 부서별 업무분류 체계표, 부서별 업무기술서, 현조직의 부서별 정원산정 및 업무전산코드표가 작성되며, 부서별 업무체계가 확립

되고, 업무간소화와 현 조직의 적정기준이 마련되고 사무표준화 및 전산화의 기초자료가 제공된다.

Stage 4 : 업무프로세스 분석

수평적 직무분석에 해당하는 이 단계는 BPR 방법론에 입각하여 고객(주민) 가치를 실현하는데 중요한 프로세스와 처리절차가 복잡하고 내부적으로 상당한 문제를 가진 프로세스 그리고 전략적으로 중요한 프로세스를 선정하여 각각의 프로세스별로 현상을 기술하고 문제점을 분석하는 단계이다. 이 과정을 통해 현 업무처리 프로세스 Map이 작성되며, 프로세스상의 문제점이 도출되고 신 프로세스 설계안과 영향도가 평가됨으로써, 핵심 프로세스별로 업무가 진행되는 과정을 시간흐름으로 분석하여 리드타임 개선 및 중복·낭비요소 제거, 고객에게 최상의 만족을 줄 수 있는 프로세스 구축 및 사무전산화 추진방향 설정에 도움을 줄 수 있다.

<그림 4> 업무프로세스 분석 절차



Stage 5 : 조직 및 업무프로세스 재설계

직무분석의 최종단계는 조직 및 업무프로세스를 재설계하는 과정이다. 이 단계는 선행된 거시분석, 직무분석, 프로세스 분석, 조직문화진단 결과를 토대로 현재의 여건을 반영하여 고객만족과 내부구성원의 업무수행능력을 최대한 발휘할 수 있는 조직설계 방향을 중장기 설계안과 단기조직설계안으로 구분하여 구체화하는 단계를 말한다. 이 단계를 통해, 중장기 조직발전방향과 조직구조, 업무분장, 정원, 부서별 관리지표 등 단기적 조직설계방안이 도출된다. 궁극적으로 조직 및 업무 재설계는 대고객서비스를 최상화하며 환경변화에 탄력적으로 대응할 수 있는 조직을 구현하고 내부의 장애요인과 부문별 이기주의를 최소화하면서 권한과 책임이 명확한 조직을 구축하는 효과를 창출하게 된다.

V. 향후과제

지금까지 이 글에서는 현대적 직무분석 방법에 대한 이론적 고찰, 지방자치단체의 직무분석 실태조사 및 직무분석 추진전략 등을 살펴보았다. 먼저 직무분석 방법에 있어서는 기존의 수직적 직무분석방법에 프로세스 개념을 포함한 동태적 직무분석 방법의 필요성을 제기하였다. 또한 자치단체 직무분석 실태조사에서는 설문조사를 바탕으로 한 경험적 자료를 토대로 자치단체에서 최근 들어 직무분석에 대한 관심과 추진사례는 많아지고 있으나, 아직은 그 결과나 활용에 있어서 만족할 만한 수준에 이르지 못했음을 보여주었다. 한편, 직무분석 추진전략에 관한 검토에서는 조직내부의 역량 뿐만 아니라 조직을 둘러싸고 있는 환경적 요인의 분석을 포괄한 총체적 분석작업을 통해 미래지향적 조직 및 업무의 재설계를 실현하는데 유용한 추진단계와 기대효과를 다루어 보았다.

끝으로 이하에서는 지방자치단체에서 직무분석을 성공적으로 추진하기 위한 몇가지 정책제언을 하고자 한다.

첫째, 직무분석은 자치단체의 가치를 극대화시키는 전사적 측면에서 접근되어야 하며, 조직의 충격을 극소화하며 효과는 극대화하는 방향으로 추진되어야 한다. 이를 위해 T/F Team의 청내 컨설턴트화를 통하여 직무분석 관련 정보를 제공하고 진척도관리의 loss를 제거함과 동시에 향후 지속적인 자체적 수행능력을 제고하는 것이 필요하다.

둘째, 직무관리의 유연성보다는 선명성이 우선되어야 한다. 대개 자치단체에서는 직무분석의 실시를 단발성 행사로 인식하는 경향이 짙은 반면 결과에 대한 기대는 상당히 높은 것이 현실이다. 하지만, 직무에 대한 체계적 자료나 정

보 자체가 없는 것이 자치단체가 처한 현실임을 감안한다면, 직무분석은 포괄적인 전체적 실시보다는 일차적으로 기초자료의 수집 및 정리에 우선순위를 두고 계속적으로 보완·수정해 나가는 것이 바람직할 것이다. 매년 조사기간을 선정하여 직원 능력평가작업을 보완하고 있는 삼성그룹이 좋은 예가 된다.

셋째, 직무분석의 추진범위와 방법에 대한 세심한 연구가 전제되어야 한다. 앞서 살펴본 자치단체의 실태조사에서 응답한 자치단체의 80.3%가 직무분석을 기관내부에서 수행하였다는 보고는 직무분석 실시에 따른 기술적·방법론적 어려움을 고려할 때 매우 실망스런 결과이다. 직무분석을 추진하기 위해서는 추진목적 및 결과활용에 대한 결정 뿐만 아니라 대상집단이나 규모, 대상시간의 결정 등에 있어서 세련된 방법론적 접근이 필요하다. 따라서 직무분석의 추진에는 직무분석 범위와 방법에 대한 세심한 사전연구와 전문가의 참여가 반드시 전제되어야 하는 것이다.

무엇보다 직무분석에 있어서는 업무수행 공무원의 자발적 참여가 성패의 열쇠가 된다. 어느 정도의 전문성을 요구하는 업무인지 그리고 업무의 구체적 내용이 무엇인지는 실제 그 업무를 수행하고 있는 본인만이 가장 정확하게 알 수 있기 때문에 직무기술이 조직설계, 업무분장의 최적화, 부가가치가 없는 일의 배제 등 모든 업무 활동에 근간이 되는 것이다. 따라서 직무분석에 있어서는 업무담당 공무원들이 자신의 업무량과 업무추진시간을 과장하지 않고 직무분석에 협조적인 자세로 임하는 것이 매우 중요하며, 이를 위해 분석결과의 활용에 대한 명확한 조직의 방침을 사전에 충분히 인지토록 함으로써 직무분석에 우호적인 조직풍토를 조성하는 것이 요구된다.

참 고 문 헌

- 박수영. (1997). 지방시대의 도래와 지역사회 개발, 경남개발 제29호.
- 송상호. (1997). 동태적 직무분석. 「임금연구」, 봄호.
- 이기종·양덕순. (1998). 지방자치단체의 성과평가 운영방안. 제주발전연구원, 「제주발전연구」, 제2호.
- 조성한. (1997). 정부조직에 대한 진단기법개발. 한국행정연구원.
- 총무처 직무분석기획단. (1996). 정부직무분석. 총무처.
- 한국지방행정연구원. (1988). 지방정부의 업적평가지표 연구. 연구보고서 32.
- Osborne, David and Peter Plastrik. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Reading Mass.: Addison-Wesley.
- Siegel, Gilbert B. (1996). Job Analysis in the TQM Environment. *Public Personnel Management*. 25(4).
- Gaster, Lucy. (1995). *Quality in Public Services : Managers' Choices*. Buckingham. Philadelphia: Open University Press.
- Foster, Mark R. (1998). Effective Job Analysis Methods. In Stephen E. Condrey(ed.). *Handbook of Human Resource Management in Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mascarenhas, Reginald C. (1993). Building and Enterprise Culture in Public Sector : Reform of the Public Sector in Australia, Britain and New Zealand. *Public Administration Review*. July/August.
- Urbanek, Steve J. (1997). Job Analysis: A Local Government's Experience. *Public Personnel Management*. 26(3).