

인력 계획 방법론

인력계획의 정의

인력계획은 지속적으로 조직의 목적을 달성하기 위하여 필요로 하는 인원의 수와 종류를 파악하고 적재? 적소? 적시에 공급하기 위한 과정이다. 이러한 인력계획은 적정인력산정, 인력산정, 인원산정, 정원산정, T/O, 중장기 인력산정, 중장기 적정인력산정, 중장기 인원산정, 인력운영계획, 인력운영전략 등 다양한 용어로 실무에서 사용되고 있다.

인력계획은 위의 다양한 용어를 모두 포괄하는 용어로서 조직의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 필요로 하는 현재 및 중장기 인력의 질적/양적인 측면을 예측하여 공급하는 것이라 할 수 있다.

일반적으로 실무에서의 인력계획 영문표기는 T.O. (Table of Organization; 인력편성표)로 표기되고 있는데, 인력계획의 정확한 영문표기는 Manpower Planning 이다. 인력계획을 Human Resource Planning, Resource Planning 등의 영문으로도 표기하고 있으나 이는 인력계획에 대한 광의의 해석으로 볼 수 있다.

HR Planning 은 인력계획뿐만 아니라 HR Practice 의 제반 사항에 대한 모든 기획을 포괄할 수 있는 용어이고, Resource Planning 은 인력계획뿐만 아니라 조직을 운영하기 위해 필요한 모든 자원에 대한 계획을 포함하는 것으로 볼 수 있다.

인력계획은 크게 양적 인력계획과 질적 인력계획으로 분류할 수 있다. 양적 인력계획은 단순히 조직에서 필요로 하는 사람의 숫자만을 결정 짓는 작업으로 각 인력들에게 요구되는 역량이나 지식 등에 대한 분석은 이루어지지 않는다.

따라서 양적 인력계획은 인력의 역량이나 특성을 감안한 인력을 산정할 수 없다. 예를

들면, 보상담당 직무를 처음 시작한 신입사원과 10 년간 보상직무만을 담당한 사람은 분명히 역량이나 지식 및 스킬이 다르기 때문에 동일한 보상관련 업무를 하더라도 처리시간이 다르고 업무처리의 수준/질이 다를 것이다.

그러나 양적 인력계획에서는 이러한 차이점을 인정하지 않고 모두 동일하다는 가정하에 인력계획을 하는 것이다. 따라서 양적 인력계획에는 일정수준의 한계가 있을 수 밖에 없다. 이러한 양적 인력계획을 보완할 수 있는 것이 질적 인력계획이다. 즉, 요구되는 역량이나 지식 및 스킬 등에 대한 분석을 통하여 인력계획을 수립하는 것이다.

본 연구에서는 인력계획을 조직의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 필요로 하는 현재 및 중장기 인력의 수와 그 인력들에게 요구되는 역량을 예측하고 공급하는 일련의 활동으로 정의한다. 또한 인력계획의 영문표기는 Manpower Planning 또는 MP 로 한다.

인력계획의 일반기법

인력계획의 가장 보편적인 접근방법으로는 거시적 접근법과 미시적 접근법 및 벤치마킹 기법이 있다. 본래는 거시적 접근법과 미시적 접근법으로 분류할 수 있으나 벤치마킹의 중요성과 벤치마킹이 거시 및 미시 모두에 해당 될 수 있는 점을 감안하여 3 가지로 분류하였다. 인력계획 결과에 대한 직원들의 설득력과 이해력을 가장 높일 수 있는 방법이 경쟁사에 대한 벤치마킹이라 해도 과언이 아닐 것이다.

<그림 1> 인력계획의 일반기법

분석수준	인력계획의 출발점	접근방법	중점 분석대상
거시적 접근법 (Macro Approach) {Strategic Level} 	기업의 중요 인원수의 결정	위에서 아래로 인력계획 경영전략, 경영성과 및 인건비 등의 분석을 통한 전사 수준의 인력계획	조직구성 경영성과 경영전략 인건비 생산성 등
	기능별 초요 인원수의 결정	수평적 인력계획 (동종유사) 전기업체나 내부 동일 Best Practice 기능의 분석을 통한 기능 수준의 인력계획	인력운용 현황 내·외부 환경 특성 기능별 성과 직무특성 등
미시적 접근법 (Micro Approach) {Operational Level}	직무 단위별 초요 인원수의 결정	아래에서 위로 인력계획 직무분석, 인력분석, 직무(Job)평가, 작업(Task)평가 업무량 분석, 장·단기업무분석 등의 방법을 통해 직무(혹은 작업)단위 수준의 인력계획	직무별 업무량 직무수행능력 업무분장의 적정성 직무/작업 가치 통제의 범위 등

일반적인 인력계획은 어느 한가지 방법만을 사용했을 때의 위험을 최소화하기 위하여 거시적 접근법과 미시적 접근법 및 벤치마킹의 3 가지 접근법을 동시에 사용하여야 한다. 거시적 접근법만을 사용하였을 경우에는 전사수준의 인력은 구할 수 있으나 직무별로 요구되는 인력은 구할 수 없는 한편 특수한 직무상황 등을 반영할 수 없으므로 인력배치의 문제가 대두될 수 있다.

반면에 미시적 접근법만을 사용하였을 경우는 고유한 직무특성을 반영한 인력을 산정할 수 있으나 전사 수준의 재무 지표를 유지할 수 있는지에 대한 분석 등이 이루어지지 않아 활용에 한계가 있을 수 있다.

벤치마킹 또한 두 회사가 동일한 산업, 동일한 제품, 동일한 인력, 동일한 조직규모, 동일한 시스템, 동일한 역량, 동일한 매출, 동일한 지리적 입지, 동일한 고객 등의 조건을 충족시키지 못하기 때문에 1 대 1 벤치마킹을 통하여 그 결과를 현장에 바로 적용할 수는 없다. 즉, 벤치마킹은 거시적 인력계획과 미시적 인력계획의 보완적 기능으로 활용될 수 있는 것이다.

1. 거시적 접근법(Macro Approach)

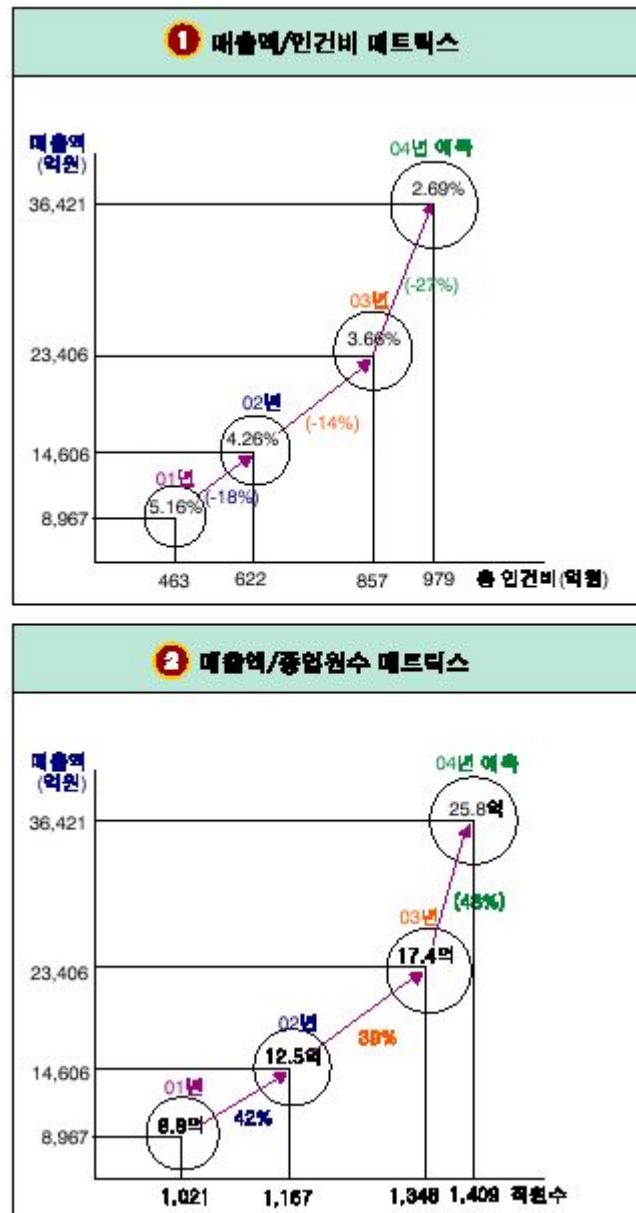
거시적 접근법(Macro Approach)은 기업의 총 소요 인원수를 결정하는데 활용될 수 있는 방법으로 경영전략, 경영성과, 재무지표, 생산성, 조직 운영 효율성 지표 등의 거시 지표에 대한 분석을 통하여 전사 수준의 인력계획을 하는 방법이다. 가장 일반적인 예로는 인당 생산성, 매출액 대비 인건비 수준이 있을 수 있다.

거시적 접근법을 사용하면서 실무에서 가장 많이 범하는 실수는 인당 영업 이익, 인당 당기 순이익, 인당 부가가치 등의 지표를 사용하여 전사수준의 인력을 결정하는 방법이다. 이는 언뜻 보기에는 좋은 지표 같으나 큰 실수를 범하고 있는 점이 있다.

즉, 이러한 지표를 사용하면 이익을 내지 못하는 기업에는 단 한 명의 인력도 필요치 않다는 결과가 도출되게 된다. 지금 당장 이익이 나오고 있고 지속적으로 일정수준의 이익수준을 유지해 줄 수 있다면 별 문제가 없을 수도 있으나 손실을 보게 되거나 이익이 급감하게 되면 본 지표의 사용에 대한 전면적인 검토가 필요로 하게 되어 인력운영기준의 영속성에 문제가 생기게 된다.

인력운영기준이 수시로 바뀐다면 인력운영에 대한 영속성이 떨어져 직원들에게 인력운영이 합리적으로 이루어지고 있다는 인식을 심어줄 수 없다. 이러한 경우에는 이익 지표보다는 인당매출액 등의 지표를 사용하여 인력 운영 기준의 영속성을 유지하고 위와 같은 문제점을 원천적으로 차단할 수 있다. 다음은 거시적 접근법의 예로 인력계획의 거시적 접근법이다.

<그림 2> 인력계획의 거시적 접근법 예시



2. 미시적 접근법(Micro Approach)

미시적 접근법(Micro Approach)은 직무 혹은 과업단위 수준에서의 인원수를 결정하는데 활용될 수 있는 방법으로 직무분석, 인력분석, 업무량분석, 업무중복분석, 직무평가, 과업평가 등을 통하여 업무단위 수준에서의 인력계획을 하는 방법이다. 가장 일반적인 예로는 직무분석을 통한 인력산정이 있다. 직무분석을 통한 인력산정으로 실무에서 가장 많이 사용하는 방법으로는 직무 별 업무량 분석을 하는 방법이다.

즉, 조직의 목표달성을 위하여 수행하는 모든 Job, Task, Element, Activity 에 대한 조사를 하고 조사된 업무의 최소단위에 대하여 발생빈도 및 건당 표준처리 시간 등의 분석을 통하여 인력산정을 수행하는 방법이다. 발생빈도 및 건당 처리시간을 산정함에 있어서는 실무에서 실제로 빈도와 시간을 측정하기에는 시간적, 공간적 한계가 매우 크다. 그러나 정확한 빈도 및 건당 처리시간을 산정하는 것이 핵심 성공 요소이기도 하다. 실무에서는 실제로 빈도와 시간을 측정하지 않고도 거의 동일한 값을 산정할 수 있는 다양한 경험적 방법을 활용하고 있다. 미시적 접근법의 예는 다음과 같다.

<그림 3> 인력계획의 미시적 접근법 예시

파일(F) 편집(E) 보기(V) 출력(P) 도구(T) 도움말(H)

사건	성명	출발번호	작업번호	사원
부서	마케팅팀	작업		
업무명	라이프지, 미용대금명세서 등 행사 홍보지 기획 및 운영			
적용책	주인회사의 신상품, 서비스내용, 마케팅 행사등을 고객들에게 적극 홍보하여 매출극대 및 이미지 제고를 추구한다			
책임구분	Junior			

작업 선택 작업 내용 작업 역할 작업역할/담당업무 행동 역할 Communication

※ 세부업무활동 주요산출물, 성과속성지표가 "1:1:1" 이 되도록 입력
 (예) 세부업무활동 1개(A)에 주요산출물이 2개(a,b)인 경우 => A-a-해당성과속성지표, A-b-해당성과속성지표 순으로 입력요망

동작구분	수준/역제	세부업무활동	주요 산출물	성과속성지표
등록				
주요산출물추가		라이프지 기획	라이프지(월간)	각종 마케팅행사 홍보를 통한 미용금 적용대율
주요산출물추가		미용대금명세서 안내문 기획	미용대금명세서(광저음보, 2면)	고객 맞춤 서비스 홍보를 통한 미용금

작업 선택 작업 내용 작업 역할 작업역할/담당업무 행동 역할 Communication

※ "필요지시분류"를 클릭후 해당분류별 지식 조회

동작구분	작업상 필요지시	요구수준	작업판정 필요도
		1 2 3 4 5	상 중 하
필요지시분류		1 2 3 4 5	상 중 하
PM			상 중 하
결정판단			상 중 하
알고리즘			상 중 하
알고리즘			상 중 하

세부업무 선택 업무성 분석 업무 표정 투입 시간 현재 투입인력 최대 인력 공급

연간 근무시간	최대	2,422 시	33 분	연간 총 투입시간	2,061 시	30 분
	최소	1,843 시	12 분			
	표준	1,843 시	12 분	연간 초과 근무시간	298 시	8 분

투입시간 입력 설명서 (입무수 : 12)

순서	세부업무명	발생빈도				건당 투입시간		연간 투입시간		재정
		일	주	월	년	시	분	시	분	
1	각종 민행처리	5				10		213	20	
2	라이프지 기획			2		15		360	0	
3	신규회원 대상 대동류도, 프로모션 기획 및 운영				6	40		240	0	
4	영업집 지역별 마케팅 행사 홍보			2		10		240	0	
5	혜택 거절 사유 분석을 통한 업무개선 검토			1		1		12	0	
6	인부입재외의 공동 프로모션 실시				4	50		200	0	
7	미용대금명세서 안내문 기획			7		2		168	0	

주) 위에 입력된 내용은 예시를 위한 것으로서 본문의 내용과 무관함

3. 벤치마킹(Benchmarking)

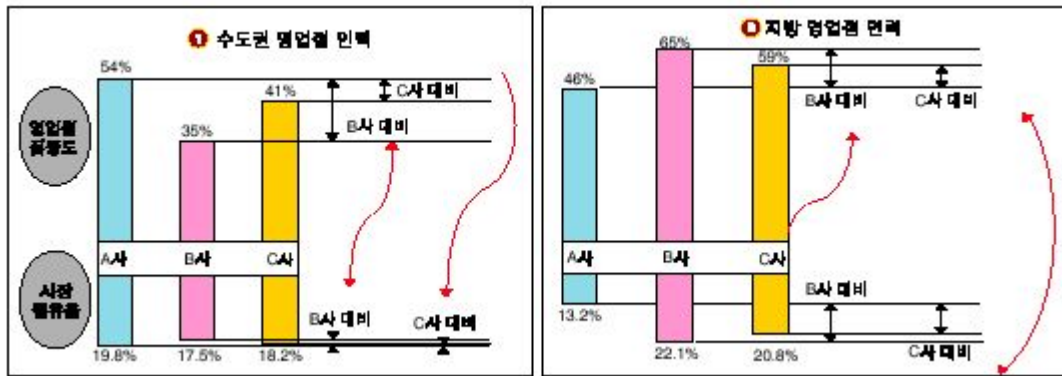
벤치마킹(Benchmarking)은 내부 벤치마킹과 외부 벤치마킹으로 나눌 수 있다. 외부 벤치마킹은 외부의 동종유사기능을 수행하는 선진회사나 선진경쟁사를 벤치마킹 하여 인력계획을 수행하는 방식이다. 내부 벤치마킹은 조직 내에 동일유사 기능을 수행하는 조직이 다수 있을 때 그 조직 내에서 가장 인력 운영을 효율적으로 하고 있는 내부조직을 벤치마킹 하여 다른 내부 조직에도 그 방법을 적용하는 방법이다.

내부 벤치마킹의 가장 일반적인 예로는 은행의 지점처럼 동일기능이 지역적으로 다수 분포되어 있는 지사를 예로 들 수 있다. 즉, 지점의 업무를 분류한 후 업무별로 인력에 영향을 미치는 변수를 도출하고, Best Practice 지점의 업무 및 인력 운영 방법을 도출하여 인력 운영 모델을 도출하고 그에 따라 인력계획을 수행하는 방법이다.

이 방법을 사용하면서 실무에서 가장 많이 범하는 실수는 Zero-Sum의 내부 벤치마킹을 하는 것이다. 즉, 많은 기업에서 모든 지사에 대하여 업무별로 인력에 영향을 미치는 변수를 도출한 후, 모든 지사를 대상으로 회귀분석 (Regression)을 실시하여 인력 운영 식을 도출하는 방식을 이용한다.

이렇게 하면 현재 지사의 인력 운영 방식이 비효율적일 경우 비효율적인 인력운영 식을 도출하게 되고, 도출된 회귀 식에 따라 인력을 배치하게 되면 배치된 총원은 기존에 배치되어 있는 총원과 동일하게 된다. 따라서 내부 벤치마킹을 함에 있어서는 내부 Best Practice의 일반적인 인력운영방식에서 인력운영 식을 도출하고 그에 따라 인력을 배치해야 효율적인 인력계획이 될 수 있다. 인력계획의 외부/내부 벤치마킹의 예는 다음과 같다.

<그림 4> 인력계획의 외부 벤치마킹 예시



주) 위에 그림에 표시된 회사/내용은 예시를 위한 것으로서 실제와는 상이함

<그림 5> 인력계획의 내부 벤치마킹 예시

수도권 영업점 직무별 투입인력				
경제 영업점	26%	18%	18%	38%
고속도로 영업점	26%	18%	14%	34%
일반 영업점	22%	18%	21%	28%
통도 영업점	28%	18%	17%	27%
역세권 영업점	29%	17%	18%	12%
역외 영업점	19%	17%	17%	27%
상선 영업점	27%	18%	12%	37%
신선 영업점	22%	18%	17%	18%
비호 영업점	38%	17%	20%	27%
대호 영업점	26%	17%	27%	22%
□ 7명입력부 □ 8명입력부 □ 9명입력부 □ 10명입력부 □ 11명입력부 □ 12명입력부				

입력분류 NO	항목명	소분명	계좌(위)	인력운영 산식
2. 가계정	1) 매출전표	편포리점입력	지정입력전수	T*0.0007*0.003
		대출금보수거		0.35
		편포리점입력	유역입력전수	T*0.000514*0.013
		판매대금거할 승인 및 취소		T*0.0004*0.004 T*0.0002*0.105
	2) 가계정관리	발행관리		T*0.0014*0.014
		결제관리 처리		T*0.01413*0.009
	3) 가계정가입	도점		T*0.0011*0.0042*0.39
		원사	가계정보제목로	대: (T*10*245원) 중: (T*1.1*245원) 소: (T*1.2*245원) 보연간제입:245원
		전산입력		T*0.0006*0.11*0.246
	4) 가계정 복사		BDC, F3	0.074455*0.000*0.0000002 +245*0.01124

직무명	세부업무명	현제 투입인력				(고성과 영업점) 현재 투입인력(명)			
		책임자계	사원계	계약직계	총계	책임자계	사원계	계약직계	총계
여신업무	<여신업무> 대출기한 연장 및 수납	.02명	.06명		.08명	.02명	.04명	.2명	.26명
여신업무	대출 마케팅	.01명	.32명		.33명	.16명	.14명	.25명	.55명
여신업무	대출 상담 및 접수	.42명	1.32명	.75명	2.49명	.17명	.51명	.71명	1.39명
여신업무	대출 심사 및 신용조사	.47명	.64명	.73명	1.84명	.23명	.53명	.4명	1.16명
여신업무	대출 취급 및 회계보관		.39명	.84명	1.33명		.32명	.65명	.97명
여신업무	오도환 영업지원 관리	.01명	.24명		.25명	.00명	.00명		.16명
여신업무 합계		.93명	2.97명	2.42명	6.32명	.65명	1.61명	2.18명	4.44명
장구업무	<장구업무> 대출기한연장 및 수납			.01명	.01명	.01명	.07명	.03명	.11명
장구업무	결제대금 수납		.3명	1.2명	1.5명	.05명	.87명	.79명	1.71명
장구업무	시재관리		.05명	.11명	.16명	.02명	.06명	.02명	.1명
장구업무	카드이용확도관리		.22명		.22명	.05명	.07명		.12명
장구업무	카드취사 발급 및 고부	.05명	.2명	.74명	.99명	.06명	.14명	.12명	.32명
장구업무	회원 채신고 <장구>		.43명	.43명	.86명	.19명	.15명	.15명	.49명
장구업무 합계		.05명	.77명	2.49명	3.31명	.27명	1.39명	1.11명	2.77명
회원업무	<회원업무> 회원모집요청 관리	.49명	1.13명	.27명	1.89명	.32명	.56명	.51명	1.39명
회원업무	신청서 넘버링 입력 작업		.13명		.13명	.01명	.15명	.82명	.98명
회원업무	신청서 발송 작업		.13명		.13명	.03명	.26명		.29명
회원업무	자재관리					.02명	.03명	.01명	.06명
회원업무	지점 입력본 심사 및 입력	.05명	.84명	.27명	.86명	.07명	.36명	.52명	.95명
회원업무	지점입력본 및 발송 신청서 관리		.01명	.03명	.04명	.01명	.24명		.25명
회원업무	회원 관리 상담		.17명	.33명	.5명	.25명	.14명	.65명	1.04명
회원업무	회원 채신고		.2명	.17명	.37명	.07명	.17명	.14명	.38명

주) 위에 입력된 내용은 예시를 위한 것으로서 실제의 내용과 상이함

인력계획 프로세스

현재 인력계획은 조직역량을 결집하고 경영성과를 극대화하기 위하여 필요로 하는 최적의 인력 운용계획을 수립하는 것으로 고정비(인건비) 감소를 통한 재무적 성과를 높이는 단기적 시각 보다는 장기적 시각에서 경영목적을 달성하기 위하여 필요한 중장기 인력계획과 유기적 연계성이 있도록 하고 직원들의 고용안정을 유지 할 수 있도록 해야 한다.

인력계획이나 직무분석을 수행하게 되었을 때 대부분의 직원들은 이러한 프로젝트 자체가 구조조정의 시발점으로 인식되기 때문에 본 프로젝트의 목적을 직원들에게 명확히 할 필요가 있다. 예를 들면 본 프로젝트의 목적은 ‘인력계획을 통하여 적재적소 배치를 실현하고 인력운영을 효율화 시키며 현장의 인력운영에 대한 고충을 해결하는데 있다.’ 등의 명확한 커뮤니케이션이 필요하다. 대부분의 경우 구조조정이 목적이라면 복잡한 인력계획 보다는 단순한 구조조정 프로그램을 운영하는 것이 효과적일 수 있다.

직무분석을 시발점으로 하여 인력운영의 효율성 검사로 종료되는 현재 인력계획은 실행 가능한 결과로 도출되어야 그 빛을 발할 수 있다. 실무뿐만 아니라 많은 컨설팅에서 인력계획 결과가 현재의 인력수준을 간과한 결과를 도출하여 실행에 실패하는 경우를 많이 볼 수 있다.

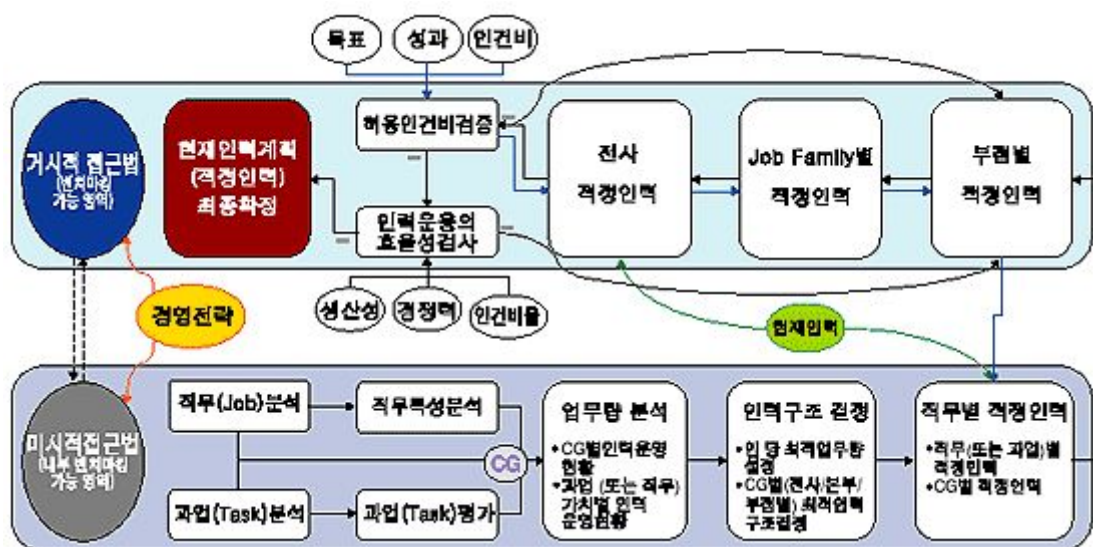
예를 들면 현재인력은 총원 10,000 명이고, 인력구성은 팀장 이상 1,000 명, 과장급 5,000 명, 대리급이 3,000 명, 사원급 1,000 명인 회사가 있다고 하자. 본 회사의 인력계획 결과 총원은 10,000 이고, 최적인력은 팀장이상 1,000 명, 과장급 2,000 명, 대리급 3,000 명, 사원급 40,00 명으로 도출되었다고 하자.

이 경우 인력계획 결과를 실행하게 되면 총원은 동일하지만 과장급 3,000 명을 감소시키고 사원급 3,000 명을 총원시켜야 한다. 1 만 명의 인력 중 30%에 해당되는 인력의

감소와 동시에 충원이 이루어져야 하는 것이다. 이러한 대대적인 수술을 강행한다는 것은 극약처방이 필요한 상황이 아니고서는 실행이 불가능하다는 것은 불 보듯 뻔한 일이다.

따라서 순수한 목적에서 현재의 적정인력 수준을 보겠다는 것이 아니고, 인력계획을 통하여 인력운용을 효율화하기 위한 것이라면 현재의 인력수준을 반영한 인력계획이 되어야 현실적으로 실행가능 한 인력계획이 될 수 있다. 현재 인력계획 프로세스의 예는 다음과 같다.

<그림 6> 현재 인력계획 프로세스 예시



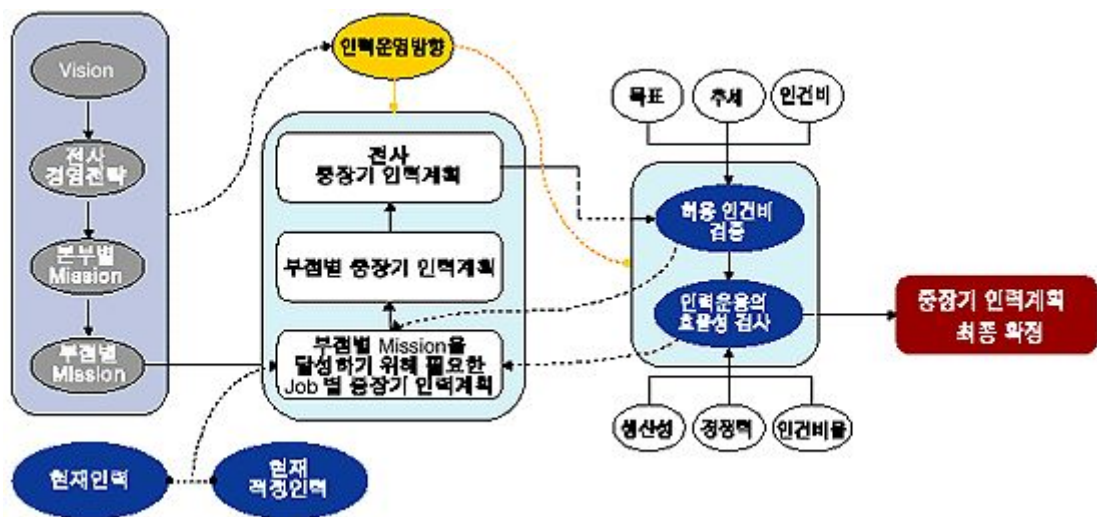
CG(Competency Group)은 조직에서의 역할별로 역할수준을 원활히 수행하기 위하여 필요로 하는 역량을 갖춘 인재들의 집합임. 예) 지점장에게 필요로 하는 역량수준을 갖춘 인재들의 숫자

중장기 인력계획은 경영전략을 달성하기 위하여 필요로 하는 최적의 인력구성을 수립하는 것으로 “경영전략과 현재인력 및 현재의 적정인력”의 기초 하에 이루어 진다. 또한 인력계획에 있어서는 단기적 경영목적을 달성하기 위하여 필요한 인력의 과도한 (일시적)수급을 회피함으로써 향후 과도한 인력으로 인한 회사의 부담을 경감시키고

직원들의 고용안정을 유지 할 수 있도록 하여야 한다.

중장기 인력계획은 현재인력 및 현재의 적정인력을 감안하여 인력운영 방향의 일관성을 유지할 수 있도록 되어야 한다. 중장기 인력계획 결과가 현재인력을 현재의 적정인력 수준으로 이행할 필요가 없거나 이행하기 어려운 방향으로 산정된다면 현재의 인력계획 결과는 무의미 하게 된다. 따라서 중장기 인력계획 결과는 현재의 적정인력수준을 반영하여 이루어져야 중장기 인력계획 결과로의 단계적 이행을 가능하게 할 수 있다. 중장기 인력계획 프로세스의 예시는 다음 <그림 7>과 같다.

<그림 7> 중장기 인력계획 프로세스 예시



모든 인력계획 결과는 그 목적이 순수하게 현재의 적정한 인력수준을 보는 것으로 그치는 것이 아니라면 실행을 염두 해 두고 이루어져야 한다. 설사 순수하게 적정인력수준을 보는 것을 목적으로 하였다 할지라도, 결국에는 그 결과를 활용하고 싶은 것이 실무자와 경영자의 입장일 것이다.

따라서 모든 인력계획에 있어서는 현재의 인력수준을 감안하여 실행 가능한 결과를 도

출 할 수 있어야 한다. 실행 가능한 결과는 현실을 반영한 결과이어야 하며, 직원들이 합리적으로 수용 가능한 결과이어야 한다.