

## 제 4 장

---

# 직무분석과 직무설계



# 1. 직무분석

직무요건에 대한 정보수집

직무분석의 기초

직무분석  
(job analysis)

직무기술서  
(job description)

직무  
(job)

직무명세서  
(job specification)

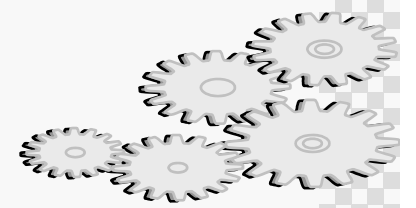
직무분석의  
개념

직무집단  
(job family)

직종  
(occupation)

직위  
(position)

과업  
(tasks)





## 직무분석의 목적

채용과 배치자료, 교육훈련자료, 근무성적 평가자료, 임금관리자료, 작업안정성, 직무합리화, 기업합리화, 기업합리화, 적성 검사적성의 기초, 직업지도.상담 등을 위해 올바른 정보를 얻기 위한 목적으로 실시

1) **선발 및 배치**

2) **교육훈련**

3) **직무재조직**

4) **조직목적의 확립**

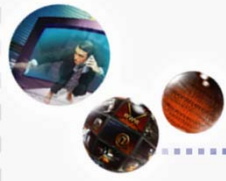
5) **경력개발**

6) **임금관리**

7) **산업안전**

8) **상담**

9) **노사관계**



## 직무분석의 역할과 항목

### 직무분석의 역할

근로자의 건강, 안전, 교육훈련, 작업방법개선, 표준 작업량 결정, 임률의 통일화 및 균등화, 직무평가, 근무평가, 이외에 고충처리 및 단체교섭을 위하여 직무에 대한 자료 및 객관적 사실을 제고한다는 것

# 직무분석의 항목

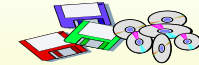
## 직무의 위치, 명칭

- ❖ 소속과 계명
- ❖ 담당범위
- ❖ 동일직무의 종업원 수
- ❖ 직무명칭



## 사용도구

- ❖ 사용기계,
- ❖ 사용장치
- ❖ 사용비품



## 업무의 절차



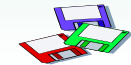
## 권한과 책임

- ❖ 권한사항
- ❖ 감독하는 부하의 직무와 인원
- ❖ 금전적·인적 책임



## 통제수단

- ❖ 받게 되는 지시 검열 점검
- ❖ 작업 매뉴얼



## 자격요건

- ❖ 지식
- ❖ 숙련도
- ❖ 정신적 기능
- ❖ 육체적 감각적 기능



## 특기해야 할 작업환경

- ❖ 온도
- ❖ 습도
- ❖ 소음
- ❖ 냄새
- ❖ 분진 등



## 타 직무와의 관계

- ❖ 이동·승진에 관련 있는 직무
- ❖ 작업상 관계 있는 직명





# 직무분석 프로세스

2단계  
직무분석 정보  
이용방법 결정

3단계  
분석될 직무의  
선택

4단계  
의미에 적합한  
직무분석기법의  
이용에 의한  
자료수집

5단계  
직무기술서의  
준비

1단계  
전체 조직과  
각 조직의 적합성  
탐색

6단계  
직무명세서의  
준비

단계 1~6에 의한 정보의 활용

직무설계  
선발과 훈련  
추적평가

계획 채용  
근무평가  
급여와 부가급부



직무분석기법

직무지향기법

특성지향기법

행동지향기법

관찰법  
(observation method)

작업일지법  
(job diary)

체험법  
(empirical method)

질문지법  
(questionnaire)

면접법  
(interview method)

중요사건법  
(critical incidents)



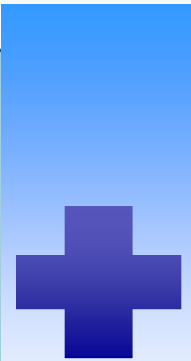


# 직무기술서와 직무명세서

## 직무기술서

### 직무특성 분석에 의한 과업요건

- 직무구분
- 직무요약
- 수행되는 의무
- 감독의 범위
- 타 직무와의 관계
- 기계, 도구 및 자재
  - 작업조건
- 특별한 용어의 정의
- 추가하거나 분명히 할 사항



## 직무명세서

### 인적 특성 분석에 의한 인적요건

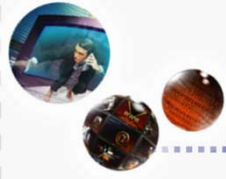
- 직무 확인 사항
  - 직무내용
  - 인적요건



## 2. 직무설계

**직무와 인간의 적합화**

# 직무설계의 기초



## 직무설계의 개념



- 기술 조직 면의 요청과 작업을 수행하는 인간의 요청을  
조화시킴
- 인간의 직무의 내용이나 작업방법을 결정하는 과정
- 직무 수행자에게 의미와 만족을 부여하기 위해 필요함
- 직무의 내용, 방법, 관계를 구체적으로 설계하는 방법
- 직무를 둘러싼 일련의 물적 노동조건

# 직무설계의 기초

## 직무설계의 목적



### 직무설계 적용 기대

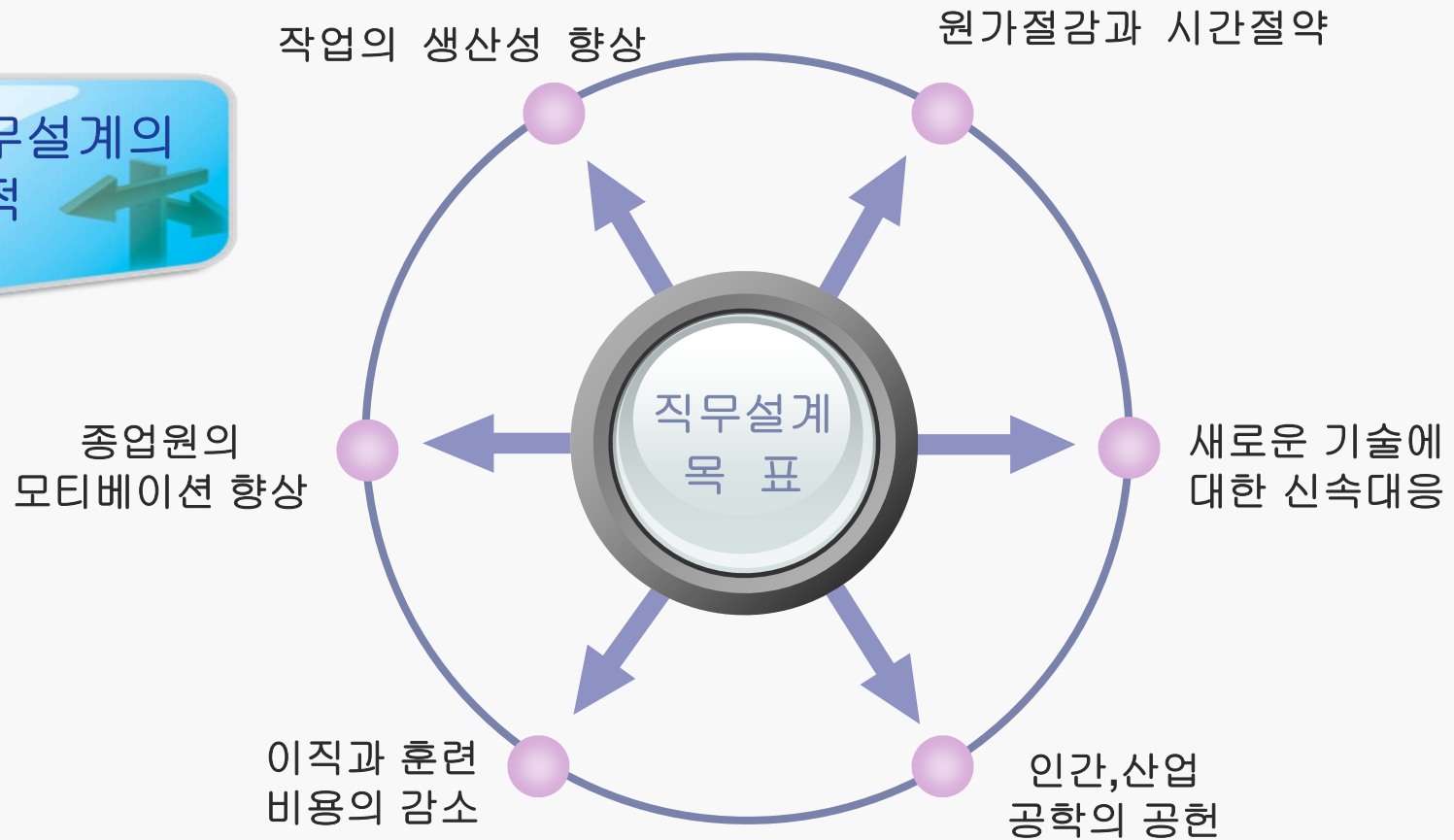
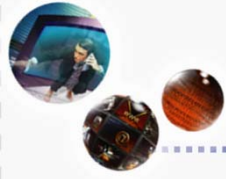
- 조직자체의 생산성과 능률을 향상시키기 위한 조직적 목표의 달성
- 조직구성원의 이익과 만족을 달성시키기 위한 개인적인 목표



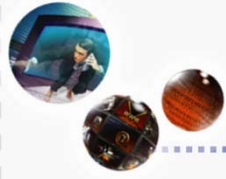
### 목표달성을 위한 직무설계

- 조직목표 달성을 위해 직무를 분석
- 작업자의 동기를 유발할 수 있도록 직무를 고안

# 직무설계의 기초



# 직무설계의 기초



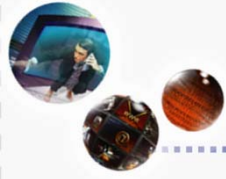
## 직무설계의 목적



### 직무설계의 성공적 효과

- 직무를 중요한 가치가 있는 것으로 지각 → 직무만족이 증대  
불만족은 감소, 사기향상
- 사기가 향상 → 인적 . 물적 생산성이 향상
- 생산성이 향상 → 재화 및 용역의 품질이 향상, 원가절감
- 종업원의 이직 및 결근율 감소 → 학습속도 가속화, 훈련비용 감소
- 종업원들은 신기술에 신속히 적응

# 직무설계의 기초



## 일하기 쉬운 직무



### → 일하기 쉬운 직무

- 좋아해서 자기의 힘을 발휘하고, 타인에게 인정받고, 사람을 위하는 직무

### → 직무 속에서 지각하는 충실감의 요인

- 좋아하는 직무, 하고 싶은 직무, 자신이 컨트롤 할 수 있는 것
- 책임의 크기, 달성감, 도전성, 자기과시와 자기 성장감, 적절한 목표

# 직무설계의 기초

## 직무설계의 발전과정

### 전통적

- 테일러의 과학적 관리법에 의하여 시도
- 종업원을 위함이 아닌 과업 자체를 위한 것
- 과업단위의 표준화, 전문화, 단순화를 통한 작업능률의 향상이 강조

### 대응적

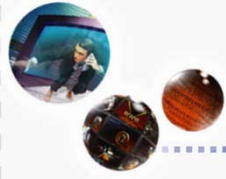
- 과학적 관리법에 의해 지나친 전문화
- 종업원들의 직무에 권태와 불만 이직률 증가
- 직무순환과 직무확대로 대응책 마련

### 현대적

- 현대적 직무 설계기법의 기본적 사고로 직무를 인간에 적응 시키고자 함
- 동기 요인을 강조하는 직무 충실화
- 직무특성의 내용, 기능, 개인차의 중요성고려



# 직무설계의 접근방법

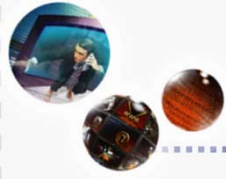


## 전통적 접근 방법



- 조직이 궁극적으로 추구해야 할 경영의 효율성을 위함
- 집중화된 명령, 통제를 위한 권한체계, 통제범위 확립 강조
- 직무설계를 분업의 원칙을 기반
- 과업을 단순화, 전문화

# 직무설계의 접근방법



## 스미스 국부론

- 분업에 의한 전문화 원리 강조
- 인간을 기계의 종속물
- 기술과 생산요건에 인간을 적응

## 과학적 관리론

- 과업의 세분화 단순화, 표준화
- 작업의 능률을 극대화
- 높은 생산성과 수익기대

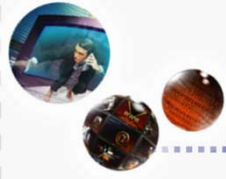
## 인간 관계론

- 종업원의 개인적 사회적 욕구만족
- 새로운 경향의 직무설계 시도

## 사회-기술적 접근방법

- 기술 및 과학적인 것 인간의 조직을 하나의 틀로 생각
- 사회, 기술시스템 양자의 최적결합 요구

# 직무설계의 접근방법



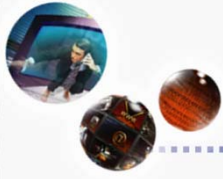
## 현대적 접근 방법



### 직무확대

- 중심과업과 기타 관련과업을 동시에 수행하여, 개인의 직무를  
중심과업으로부터 보다 넓게 확대하는 것
- 일의 범위는 확대, 직무는 기타의 관련업무를 포함
- 업무에 대한 종업원의 권태감 감소, 과업완성에 대한 도전감 증가

# 직무설계의 접근방법



## 직무확대

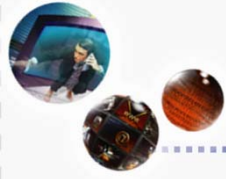
### 직무확대 목적실시

- 다양한 과업을 수행
- 기술의 다양성 증가
- 전문, 단순직무 수행의 피로와 단조로움 감소

### 직무확대 문제점

- 단조직무 추가할당  
작업자 의욕 저하
- 작업에 필요한 원자재 크기, 무게, 저장능력에 따라 제약 받음
- 작업자 성장욕구에 따라 모델의 성공 실패

# 직무설계의 접근방법



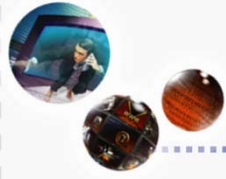
## 현대적 접근 방법



### 직무순환

- 작업자가 수행하는 여러 가지 과업들이 호환성이 있음
- 작업자는 작업흐름에 지장 없이 과업상의 이동이 가능
- 새로운 직무기술을 습득
- 생산과정에 대한 시야 확보로 단조로움, 권태감 감소

# 직무설계의 접근방법



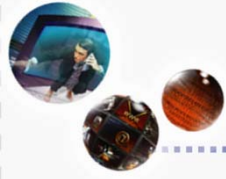
현대적 접근  
방법



직무충실화

- 직무가 동기부여 요인으로 작용하기 위해서 직무내용이
- 근로자에게 도전감, 성취감, 책임, 성장에 대한 기회를 부여
- 동기부여 이론에 기초를 두고 있음

# 직무설계의 접근방법



## 방법

- 작업방법 등의 결정 자유 참여 및 상호작용 장려
- 직무에 관한 책임 지각
- 기업제품과 복지에 기여인식
- 직무수행의 성과는 환류
- 작업조건 분석, 변경 시 참여

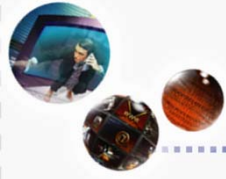
## 목적

- 자유재량 확대를 통한 직무 수행자의 창의력 개발 촉진
- 수행범위 넓혀 완성도 증대
- 피로, 단조로움, 실증 감소
- 새 과업 추가 수행 시 작업자의 능력신장 기대

## 실패요인

- 경영자의 거부반응
  - 근로자의 통제, 계획취소
- 실질적 변화가 없는 것
  - 실시 전 후 비교, 점검
- 개인차
- 기술적인 제약
- 조직의 분위기

# 직무설계의 접근방법



현대적 접근  
방법

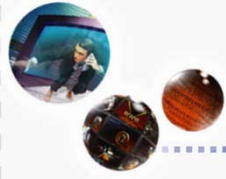


직무특성이론

- 직무설계에 있어서 종업원 개인차의 영향을 고려
- 직무수행자의 직무만족 향상, 조직성과의 향상 등을
- 어떻게 측정할 것인가에 대해 직무설계를 하는 것



# 직무설계의 접근방법



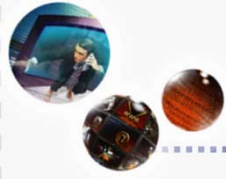
현대적 접근  
방법



핵심직무  
차원

- 기능다양성 : 다양한 서로 다른 활동을 요구하는 정도
- 과업완결성 : 눈으로 보는 결과를 수반하는 직무수행의 범위
- 과업중요성 : 생활 및 직무에 중요한 영향을 부여하는 정도
- 자율성 : 작업일정 작성 및 업무수행 결정시 자유재량 정도
- 피드백 : 과업수행의 유효성에 대해서 직접적, 정확한 정보

# 직무설계의 접근방법



현대적 접근  
방법

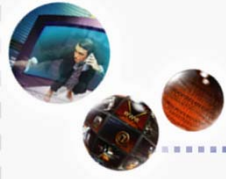


## 중요 심리상태

- 작업의 유의성 : 의미 있고 가치 있는 일에 대해 지각하는 정도
- 작업 결과에 대한 책임 : 수행결과에 대해 책임감 지각 정도
- 작업활동결과에 대한 인식 : 자신이 행한 성과의 유효 지각 정도

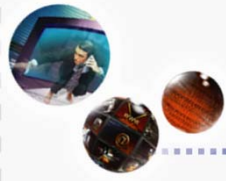
## 개인 및 작업성과

- 이상과 같은 일련의 과정이 만든 결과 의미
- 동기부여, 성과의 질, 만족, 이직률을 포함



## 제 5 장

# 인사선발과 인사평가

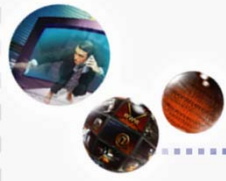


## ◇ 제 1 절 인사선발 도구

1. 인사선발을 위한 심리검사

2. 전기자료

3. 필기 시험 및 면접



# 인사 선발을 위한 심리검사

## 1. 성격검사

지원자 중 조직이 필요로 하는 직무에 가장 적합한 자질을 가진 인력을 고용할 것을 결정하는 과정

### (1) 관찰법

- 비구조적 및 반 구조적 관찰
  - 구조적 관찰

### (2) 투사법

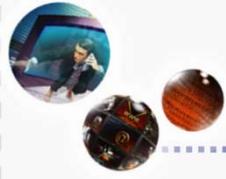
애매모호하게 만든 검사자극을 제공 함으로써 그의 사고, 공상, 감정 및 신념들을 투사 할 수 있게 해 준다.

\*장점

무의식적인 부분까지 통찰 가능

\*단점

신뢰도와 타당도가 낮음



# 인사 선발을 위한 심리검사

## 2. 성격검사

### (3) 질문지법

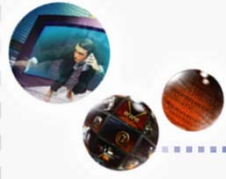
연구자가 어떤 문제에 관하여 작성한 일련의 질문사항에 대하여 피험자가 대답을 기술하도록 한 조사방법.

① 16개 성격요인질문지

② Eysenck

③ 미네소타 다면적 성격검사

④ 캘리포니아 성격검사



# 인사 선발을 위한 심리검사

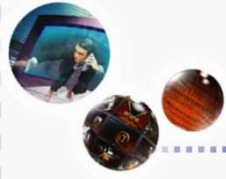
## 2. 지능검사

훈련이나 학습 등의 영향을 받지 않고 성숙에 따라 일반적 경험의 소산으로 형성되는 소질적인 지적 능력을 측정하기 위하여 만들어진 검사.

지능이란 외부자극을 지각하고, 그자극을 조직화, 선택, 통제하고, 적응시키는 능력

### (1)스탠퍼드-비네 지능척도

$$IQ=MA/CA * 100$$



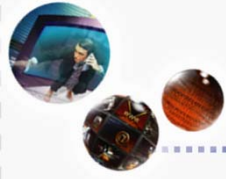
# 인사 선발을 위한 심리검사

## 23. 지능검사

### (2) 웨슬러의 개인지능검사

언어성 검사와 동작성(실행) 검사로 되어 있으며, 모두 11개의 하위 검사로 구성.  
언어성 검사는 지식, 이해, 수리, 유사성, 수 암기, 어휘 등 6개의 하위검사로 구성,  
동작성 검사는 숫자-부호, 그림 완성, 나무토막 쌓기, 그림배열, 물건 맞추기 등 5개의 하위검사로 구성



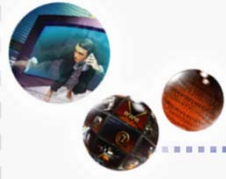


# 인사 선발을 위한 심리검사

## 3. 지능검사

### (3) 집단검사

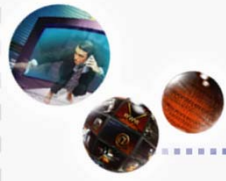
개인지능검사는 시간과 비용이 많이 소요되며, 검사자의 행동과 성격이 점수에 영향을 미칠 수 있는 단점을 극복하기 위하여 발달. 검사의 측정내용은 스탠퍼드-비네검사, 웨슬러의 검사에 다루어진 내용으로 언어, 수리력, 추리능력요인으로 구성



# 인사 선발을 위한 심리검사

## 3. 적성검사

**적성이란 개인의 특성 내지 능력을  
직업활동에 필요한 여러 가지 특성 내지  
능력과 대비시켜 적,부를 판정할 때  
사용하는 개념**



# 인사 선발을 위한 심리검사

---

## 3. 적성검사

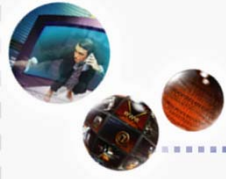
### \*적성검사의 유형

#### 1)신체적 적성 검사

(체격 검사, 체력 검사)

#### 2)정신적 적성검사

(소질 검사, 특성 검사)



# 인사 선발을 위한 전기자료

---

1. 지원서

2. 가중치 지원서

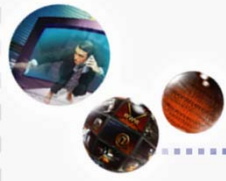
3. 신상명세서

4. 신원조회 및 추천서

5. 이력서와 자기소개서

SPEC  
NO. 1

SPEC  
NO. 2

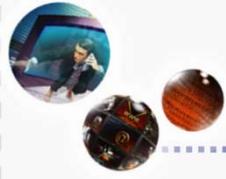


# 필기시험 및 면접

---

1. 필기시험

2. 면접

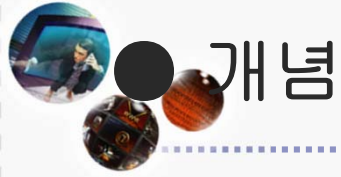


## ◇ 제 2 절 인사평가

1. 인사평가의 의미와 목적

2. 인사평가의 원칙과 평가자 선정

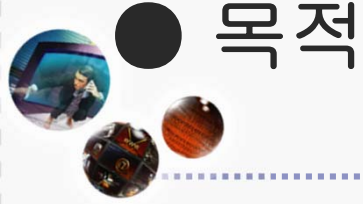
3. 인사평가의 오류



개인이나 집단의 능력, 업적, 근무태도 등을 조직적, 주기적, 객관적으로 평가하는 것

-조직구성원들의 현재 또는 미래의 능력과 업적을 비교·평가함으로써 인적자원관리 활동에 필요한 정보를 획득·활용하는 것

-조직의 구성원의 현재적·잠재적인 능력, 업적·근무 태도·성격 등 조직에 대한 유용성과 공헌도를 객관적으로 공정하게 평가하기 위한 인적자원관리 시스템



## 목적

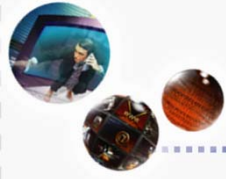
근무평가는 근로자의 성과평가와 동시에 잠재능력 및 개발가능성에 초점을 둬으로써 근로자에 대한 동기부여 수단으로 활용하고, 그 평가결과를 목표달성을 위한 종합적인 통제의 한 수단으로 활용

전통적 관점 : 비교추정  
현대적 관점 : 능력개발

- 객관적 측정 : 양
- 주관적 측정 : 질

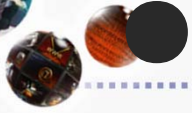
- ※ 효율적이고 성공적인 인사고과의 구성요건
- 타당성, 신뢰성, 수용성, 실용성





## ◇ ◎ 활용도

- ◇ - 인력확보활동의 중요한 정보제공
- ◇ - 인력개발을 위한 계획 활동
- ◇ - 임금결정의 중요한 기준
- ◇ - 기업의 인력유지의 중요한 정보제공
- ◇ - 인력방출 활동의 중요자료
- ◇ - 직무설계의 중요자료



## 근무평가의 실시절차

---

근무평가의 목적설정

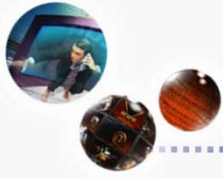
고과대상자의 선정 및 고과방법, 고과요소의 결정

고과자의 선정과 교육훈련

인사고과 실시

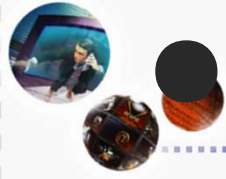
고과결과 자료분석, 검토 및 조정

고과자료의 활용, 보관 및 제공



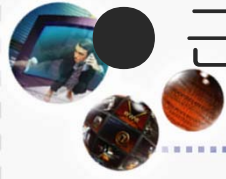
## ● 인사고과자가 지켜야 할 원칙

- ◇ ① 직무기준의 원칙
- ◇ ② 공정성의 원칙
- ◇ ③ 독립성의 원칙
- ◇ ④ 추측배제의 원칙
- ◇ ⑤ 고과불소급의 원칙
- ◇ ⑥ 고과오차경향배제의 원칙



## 평가자의 선정

- ① 직속상사(상급자)에 의한 평가
- ② 부하(하급자)에 의한 평가
- ③ 동료에 의한 평가
- ④ 자기에 의한 평가
- ⑤ 고객 평가
- ⑥ 위원회에 의한 평가
- ⑦ 전문 스탭에 의한 평가
- ⑧ 결합 평가

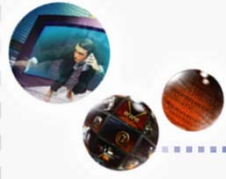


## 근무평가의 심리적 오류

- ① **할로효과(현혹 효과)**  
평가자가 선호하는 특징을 가진 피평가자에 대해서 모든 평가 요소를 호의적으로 평가하는 경향
- ② **중심화경향(집단화경향)** : 모든 피평가자를 평균수준으로 평가하여 척도상의 중심점에 집중하는 경향
- ③ **관대화경향** : 피평가자를 평가하는데 있어서 정규분포형태로 평가하지 않고, 호의적으로 평가함으로써 그 결과가 평균이상으로 지나치게 치우치는 경향



- 
- ④ 논리적오차 : 각 고과요소간 논리적인 상관관계가 있는 경우 그 양자의 요소 중 하나가 특출하면 다른 요소도 높다고 속단해 버리는 경향
  
  - ⑤ 대비오차 : 어떤 특성에 대하여 고과자가 자기를 원점으로 하여 피평가자를 자기의 반대방향으로 평정해 버리는 경향
  
  - ⑥ 접근오차 : 유사한 정도가 같은 특성을 공간적, 시간적으로 근접하여 평가하는 경우에는 공간적, 시간적으로 원격하여 평정하는 경우보다 각 특성 평가가 일치하는 경향



- 
- ⑦ 상동적 태도 : 타인에 대한 평가가 그가 속한 사회적 집단에 대한 지각을 기초로 해서 이루어지는 것
  - ⑧ 최근 결과에 대한 편중 : 고과자는 피 평가자의 과거의 성과나 행동보다 최근에 일어난 일에 더 많은 영향을 받음으로써 평가상의 오류를 범하는 것
  - ⑨ 평가 표준상의 문제점 : 평가척도에 사용되는 용어에 대한 지각과 이해가 다름으로써 고과상의 오류를 범하는 것