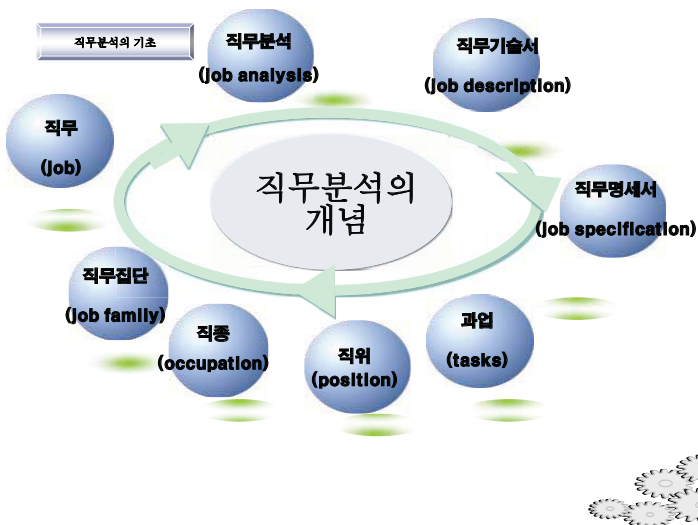
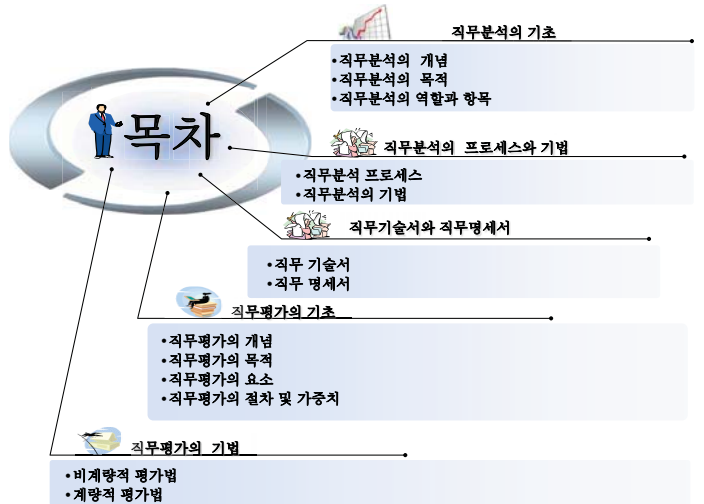


제 3 주

직무분석과 직무평가

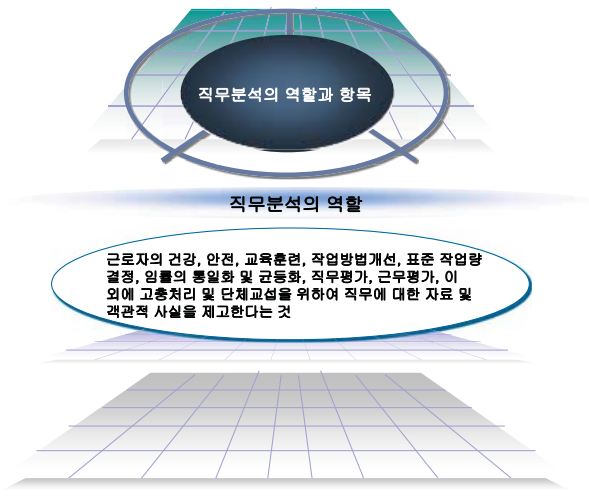
고 종 식



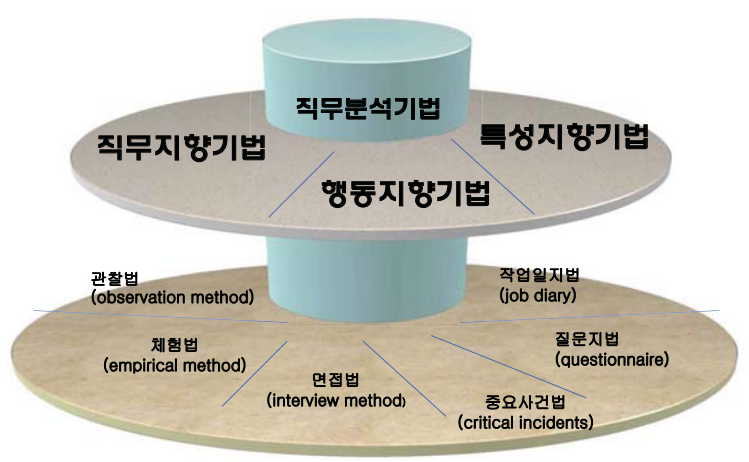
직무분석의 목적

근로자의 채용과 배치자료, 훈련자료, 근무성적 평가자료, 임금관리자료, 작업안전성, 직무합리화, 기업합리화, 기업합리화, 적성 검사적성의 기초, 직업지도, 상담 등을 위해 올바른 정보를 얻기 위한 목적으로 실시

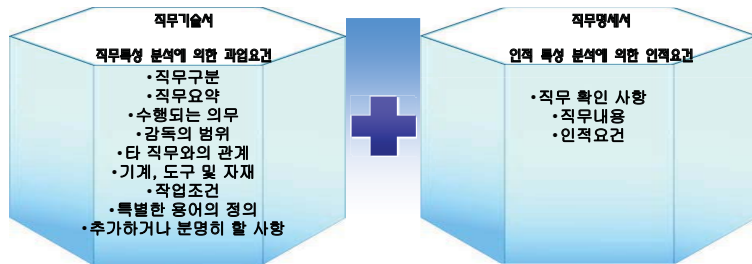
- 1) 선발 및 배치
- 2) 교육 훈련
- 3) 직무 재조직
- 4) 조직 목적의 확립
- 5) 경력 개발
- 6) 임금 관리
- 7) 산업 안전
- 8) 상담
- 9) 노사 관계



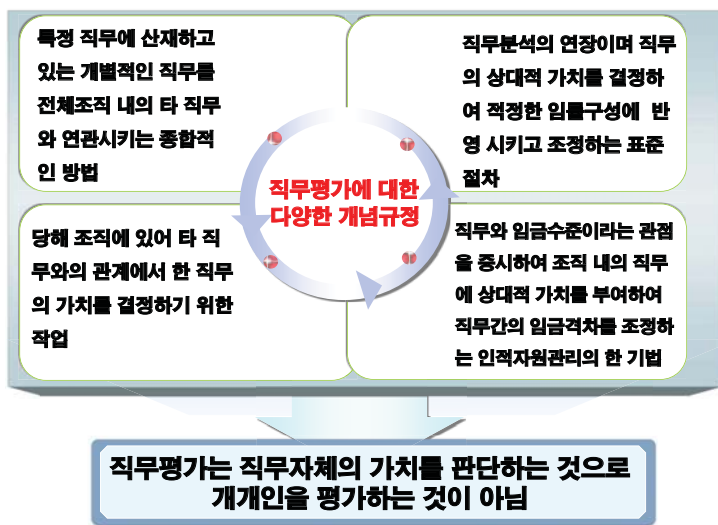
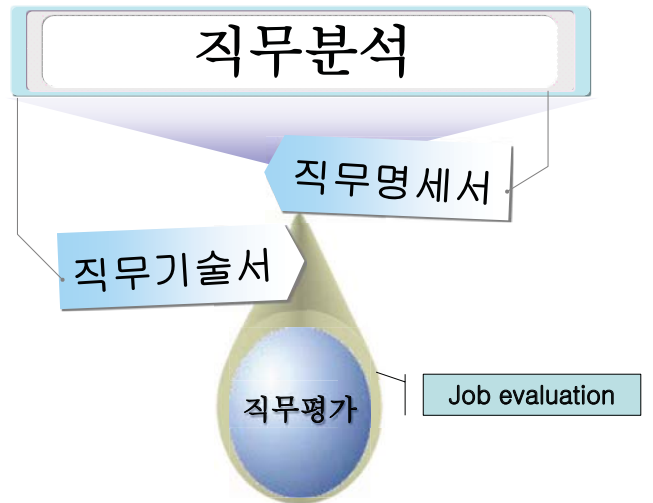
직무분석의 항목	
직무의 위치, 명칭	- 소속과 계명 - 담당업무 - 동일직무의 종업원 수 - 직무명칭
사용도구	- 사용기계 - 사용장치 - 사용비품
업무의 절차	
권한과 책임	- 권한사항 - 감독하는 부하의 직무와 인원 - 금전적, 인적 책임
통계수단	- 받게 되는 지시, 검열, 점검 - 작업 매뉴얼
자격요건	- 지식 - 숙련도 - 정신적 기능 - 육체적 감각적 기능
특기해야 할 작업환경	- 온도 - 습도 - 소음 - 냄새 - 분진 등
타 직무와의 관계	- 이동, 승진에 관련 있는 직무 - 작업상 관계 있는 직무



직무기술서와 직무명세서



직무분석



근로자들이 최소한의 업적을 달성하는 데 요구되는 투입요소들(기술, 노력, 책임감 등)을 측정하고, 그 결과들을 고려하여 화폐적 보상과 연계하여 계산하는 것

직무평가

직무평가의 목적

직접적인 목표는 임금과 급여에 대한
내적 및 외적 일관성을 확보하는데 있음

내적 일관성

• 기업 내에서 근로자들 사이의 상대적 임금의 차이에 대한 개념을 의미

외적 일관성

• 지역사회나 연관산업, 국가 전체적인 임금구조와 관련하여 요망되는 기업의 임금구조에 관한 것

직무평가의 목적은 직무의 상대적 가치에 따른 임금의 결정에 그치지 않고, 인적자원관리의 전반적인 효율적 활용을 위해 그 목적을 확대

직무평가 요소를 선정하기 위해
준수해야 하는 원칙

- ① 평가요소는 비교하여 얻는 것이어야 한다.
- ② 평가요소는 직무에 있어서 일반적인 것인 동시에 중요한 것 이어야 한다.
- ③ 평가요소는 특정직무에 관해서만 측정된 것이며 증복하여 평가해서는 안 된다.
- ④ 평가요소는 노사 쌍방에 일치하는 것이 좋다.
- ⑤ 평가요소는 모든 직무에 있어 보편적으로 적용할 수 있는 것이라야 한다.

직무평가를 위해 어떠한 평가요소를 설정하였는가 하는 것이 직무평가의 성공 여부를 결정하는 결정적인 요건

독일이 제안한
직무평가 요소

정신적 요소
육체적요건
책임
작업환경
더러운 것

라이틀(C.W.Lytie)에
의한 미국의 직무평가
요소

숙련
노력
책임
작업조건

스미스 (R.C.
Smith) 등이 제안한
직무평가 요소

정신적 요건
숙련적 요건
신체적 요건
책임
작업조건

직무 평가의 절차

직무에 관한 지식 및 자료의 수집

수집한 직무지식 및 자료의 정리

평가요소의 선정

각 평가요소에 대한 가중치의 결정

평가방법의 선정

점수화

가중치 결정방법

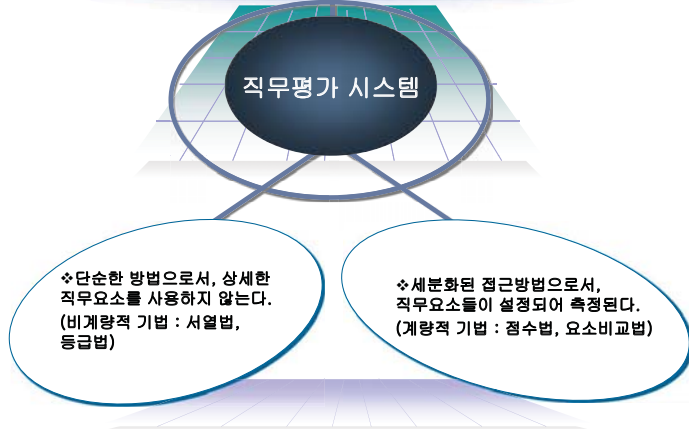
평가요소에 대한 개념규정의 상호관계에서 추론적으로 가중치를 정한다.

외부에 객관적 기준을 설정하고 그것과의 관련도를 통계적으로 구하여 가중치를 구한다.

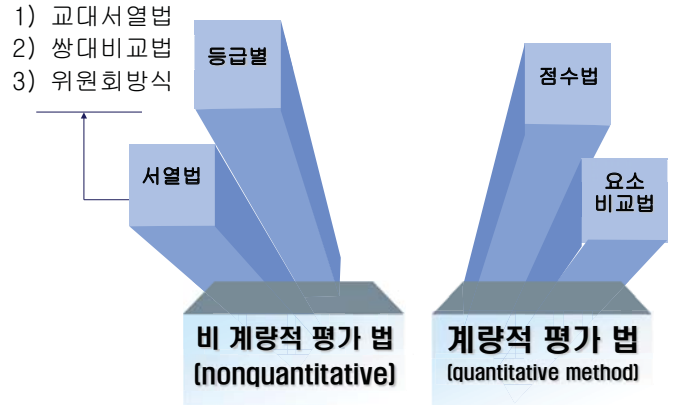
기업내의 많은 사람들의 의견을 통계적으로 집계하고 가중치를 결정한다.

현행의 임금서열을 지나치게 파괴하지 않는 범위 내에서 가중치를 결정한다.

직무평가의 기법



직무평가의 기법



비 계량적 평가법

평가자의 주관적 판단에 의하여 직무를 전체적으로 평가하는 방법.

(1) 서열법

직무가치를 종합적으로 평가하고 서열을 정하여 평가하는 것

교대서열법	평가자의 주관에 어느 정도 배제할 수 있으며 사용하기 쉽다는 이점.
쌍대비교법	평가대상 직무를 2개씩 짝을 지어 서열을 결정하는 것.
위원회	직무평가 위원회를 설치하여 직무간 서열을 결정하는 기법

비 계량적 평가법

(2) 등급법

분류법이라고도 하며 카네기(A. Carnegie) 기술연구소에서 개발.

장점

- * 다른 기법보다 실시과정이 간단하고 용이.
- * 직무내용이 정확하게 표준화되어 있지 않아도 평가가 가능.
- * 평가대상 직무들이 가지고 있는 자격요건의 수준등급이 짝을 경우 효과.

단점

- * 중간등급에 대한 차별화의 정확한 정의를 내리는 데 어려움.
- * 직무의 수가 증가하면 정확한 분류를 할 수 없음.
- * 평가자의 주관에 개입될 가능성이 높음.

계량적 평가법

각 직무를 구성하는 평가요소로 분류하고 이를 계량화 하여 평가하는 기법

점수법

직무를 평가할 몇 가지 차원이나 요인들을 결정하고, 직무가 각 요인에서 어느 수준에 있는가를 평정하여 점수를 부여한다

계량적 평가법

각 직무를 구성하는 평가요소로 분류하고 이를 계량화 하여 평가하는 기법

요소 비교법

1926년 점수법의 단점을 보완하여 벤지(E.benge)에 의해 고안.

실시과정

- ① 직무요소의 선정
- ② 기준직무의 선정
- ③ 기준직무의 정확한 임률 결정
- ④ 각 직무 요소 하에서의 기준직무 서열 결정
- ⑤ 직무요소들 사이에서 각 기준직무의 정확한 임률 배분
- ⑥ 이러한 척도들에 의하여 다른 모든 직무를 평가
- ⑦ 임금구조를 설계, 조정, 운영