

제3장 직무연구

직무연구 (job study)



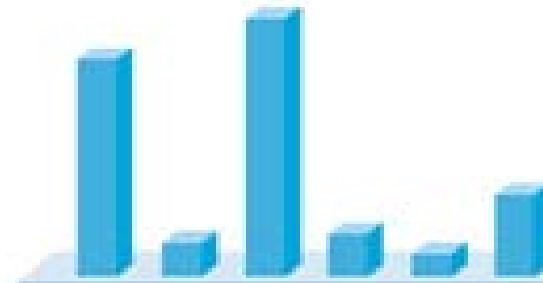
직무분석



직무시간관리



직무설계



직무평가

Contents

1. 직무분석의 개념
 2. 직무분석의 절차
 3. 직무분석의 방법
 4. 직무기술서와 직무명세서
 5. 직무분석 실시상의 유의점
 6. 최근 인사관리의 변화
-

직무?



직무연구

합리적인 인사관리를 하기 위해서는 먼저 직무연구를 통하여 직무를 정의하고 이를 기준으로 필요한 인력을 계획하고 확보해야 함.

과업 : 특정한 작업활동(일)

직위 : 한 사람에게 부과된 과업의 집단

직무 : 작업의 종류와 수준이 유사한 직위들의 집단

직무연구는 종업원이 담당해야 할 직무의 내용과 성격을 분석하고 그 직무가치를 평가해서 불합리한 직무를 재설계하는 것.

특히 사회가 복잡하고 다양화됨에 따라서 직무의 수가 계속 늘어나고 있기 때문에 인력관리의 기초적 정보의 하나로서 직무에 대한 체계적인 연구가 필요.

직무분석의 의의

직무에 관한 정보를 수집하고 수집된 정보를 분석하여 직무의 내용을 파악한 다음 각 직무의 수행에 필요한 지식, 능력, 숙련, 책임 등의 제 요건을 명확히 하는 것.

인간노동력을 과학적이고 합리적으로 관리하기 위한 기초작업

- * 우리나라에서는 직무급의 설정이 동기가 되어 직무분석을 행하는 경우가 많은데 미국의 경우 채용, 배치, 교육, 직무의 합리화 등이 동기가 되어 실시됨.

직무분석의 목적

직무분석의 목적은 직무내용과 직무요건을 명백히 하여 인사관리를 구체적으로 전개하는데 있어 필요한 정보를 획득하는 것을 목적으로 함.

1. 채용, 배치, 이동, 승진 등의 자료

종업원의 채용, 배치, 승진의 경우에 각 직무의 특성에 알맞은 자질을 갖춘 종업원을 선택해야 되는데 직무분석은 그러한 자료와 정보를 제공

ex. 직무의 내용과 직무수행의 자격요건에 관한 정보제공

2. 직무평가자료의 획득

직무분석은 직무를 수행하는데 필요한 지식, 능력, 숙련, 책임 등 직무의 내용과 특성을 파악하여 비교 평가할 수 있는 정보를 제공

ex. 평가기준을 만들 수 있는 기준제공.

직무분석의 목적(계속)

3. 책임 및 권한 명확화의 자료

기업의 운영을 계획적, 능률적으로 수행하기 위해서는 개별종업원의 직무와 직무를 수행하는데 필요한 권한과 책임을 명확하게 하여야 하는데 직무분석은 권한과 책임을 명확히 하는 자료를 제공.

4. 교육훈련의 자료

직무분석은 종업원의 과학적인 교육훈련의 기초와 기준이 되는 자료를 제공하여 줌.
ex. 필요한 지식, 기능, 숙련의 과부족 상황을 판정하여 어떤 방법으로 어느 정도 훈련할 것인가의 기준 제공.

5. 작업방법 개선의 자료

업무의 내용과 흐름을 파악하여 불필요한 내용과 절차를 개선하고 파악된 업무단위의 내용을 표준화하여 사무처리의 방법을 통일.

6. 기타 인사상담, 안전관리, 정원산정, 작업환경 개선에 필요한 정보제공.

직무분석의 활용

채용

이동

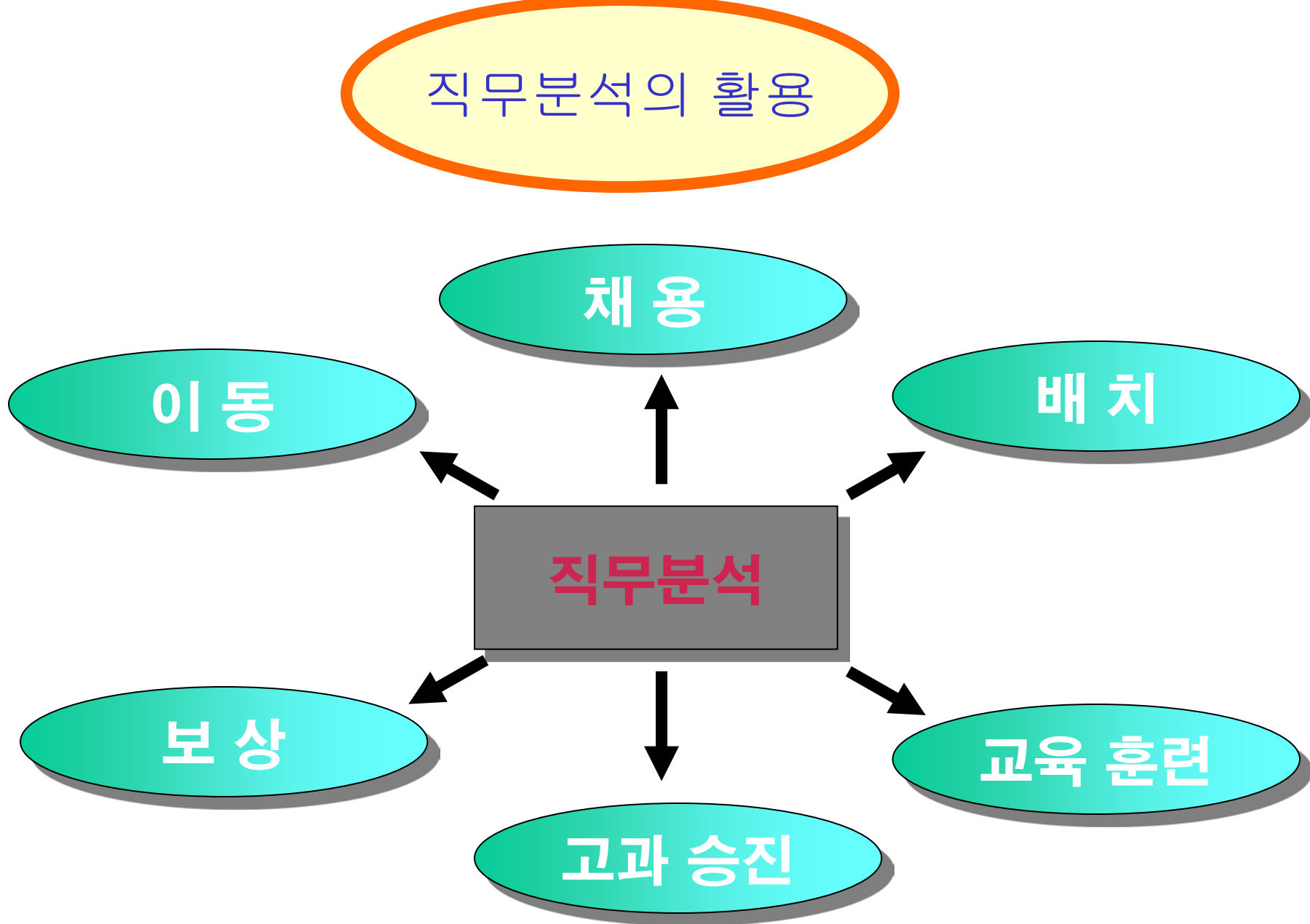
배치

직무분석

보상

교육 훈련

고과 승진



직무분석의 절차

직무분석에 있어서 측정이나 검사는 적당하게 처리해서는 안되고 반드시 정해진 절차에 따라 실시되어야 한다.

1. 준비단계(직무분석을 위하여 준비하는 단계)

1) 직무분석 목적의 결정

직무분석을 할 때 그 얻어진 자료를 어떤 목적에 활용할 것인가를 미리 결정하고 거기에 적절한 분석방법을 동원해야 함.

2) 분석자의 선정

직무분석은 직무의 실체를 파악하는 것이기 때문에 직무분석에 필요한 전문적 지식과 기능 및 관찰력과 판단력 등을 구비한 분석자가 선정되어야 함.

ex. 직무분석은 실습을 통해 몸에 익히는 것이 중요하므로 사내에서 양성하는 것이 효과적.

3) 예비조사

직무의 연혁, 조직 내 직무의 위치, 작업과정, 조직기구 등을 사전조사.
(예비지식 없이 분석에 들어가면 시간낭비와 오류를 범하게 됨)

직무분석의 절차(계속)

2. 실시단계

직무분석의 핵심단계로 분석표를 작성하고 이것을 토대로 정보를 수집하고 수집된 정보를 분석하는 과정

1) 직무분석표의 작성

직종과 목적에 알맞도록 설계되어야 함.

2) 직무정보의 수집

직무정보수집에는 질문지법, 관찰법, 면접법, 체험법, 실험법, 중요사건법, 워크샘플링법

3) 직무정보의 분석

직무분석의 본 작업으로서 수집된 정보를 직무별로 판단하여 개념화하는 과정이며 직무분석의 핵심부분.

3. 정리단계

인사관리의 자료로서 사용하기 위하여 일목요연하게 종합, 정리하는 단계

직무분석의 최종마무리 단계로서 직무기술서와 직무명세서가 작성됨.

직무분석을 위한 질문지(예)

개인별 업무명세서

소속부서	부(실) 과	직위	작성 자
생년월일			직속상관
입사일자			전직상관
전직부서		현 직 기 간	
최종학력	학교 전공	* 분류번호	
직무개요:			

업무수행절차 및 방법

1) 일상업무 : 일상업무에서의 개별 업무 소요시간은 하루의 근무시간 중 소요되는 시간임				
담당업무명	업무수행절차 및 방법	사용하는 문서 및 결재절차	직무책임 : 관리 및 감독내용	타직무와의 관계 : 관련부서와의 업무내용
1. (시간 /일)				
2. (시간 /일)				
3. (시간 /일)				
2) 기타업무는 발생되는 빈도에 따라 소요시간을 표시할 것(예: 0.5시간/주, 1시간/월 등)				
담당업무명	업무수행절차 및 방법	사용하는 문서 및 결재절차	직무책임 : 관리 및 감독내용	타직무와의 관계 : 관련부서와의 업무내용
1.(시간 /일)				
2. (시간 /일)				
3. (시간 /일)				

직무분석을 위한 질문지(예)

자격요건조사표(Ⅰ)

기술·지식 등의 자격요건		정 도
1. 지식	1) 학력 : 2) 전문지식 :	
2. 숙련	1) 숙련기간 : 2) 숙련내용 :	
3. 난이도	1) 정신적 부하(부담) : 2) 육체적 부하(부담) :	

자격요건조사표(Ⅱ)

자격요건	매우 필요하다	조금 필요하다	보통이다	거의 필요없다	전혀 필요없다
(1) 전문적 지식					
(2) 사전경험					
(3) 문서작성능력					
(4) 계량적 분석능력					
(5) 개념적 분석능력					

직무분석의 방법

- 관찰법 : 직무분석자가 직무를 수행하는 것을 관찰하고 기록, 분석하는 것.
- 면접법 : 직무분석자가 직무담당자와 면접을 통하여 직무를 분석하는 방법
- 설문지법 : 설문지를 통하여 직무담당자가 기록하도록 하여 정보를 얻는 방법
- 체험법 : 직무분석자가 직접 체험에 의해서 직무에 관한 정보를 얻는 방법
- 작업기록법 : 직무수행자가 매일 작성하는 작업일지를 가지고 해당직무에 대한 정보를 수집하는 방법
- 중요사건기록법 : 직무수행과정에서 직무수행자가 보였던 특별히 효과적인 행동 또는 비효과적인 행동을 기록해 두었다가 분석하는 방법.

직무분석의 방법들은 각각 그 나름대로의 장점과 단점을 가지고 있으므로 자기 기업의 직무분석의 목적과 기업의 실정에 알맞은 방법을 택하는 것이 중요하다.

직무기술서와 직무명세서

직무를 수행하거나 혹은 감독하게 될 사람이 일목요연하게 그 직무가 지니고 있는 성격, 내용, 수행방법 등을 파악할 수 있도록 간략하게 정리한 것.

1. 직무기술서(직무요건에 중점)

직무분석의 결과로 얻어진 직무의 성격, 내용, 수행방법 등을 간략하게 정리하여 기록한 문서.

2. 직무명세서(직무의 인적요건에 초점)

직무분석 결과에 의해서 직무수행에 필요한 종업원의 행동, 지능, 능력, 지식 등을 일정한 양식에 기록한 문서.

직무수행에 필요한 인적특성을 결정하는 것에 목표.

직무분석 실시상의 유의 점

1. 사내 직무분석가를 육성하여 철저한 트레이닝을 거친 후 회사가 주관하여 실시하여야 함.

사내에 직무분석 인재 확보는 직무분석 결과의 활용 및 사후관리에 절대적으로 필요함.

2. 반드시 준비단계, 실시단계, 정리단계를 거치되 각 단계별 실무테크닉에 통달해야 하며 특히 준비단계를 철저히 해야 함

또한 전 사원의 이해와 협조 없이는 성공할 수 없으므로 사전홍보와 함께 긍정적 분위기 조성에 힘써야 함.

ex. 큐원 : 직무분석의 필요성을 누구나 쉽게 이해할 수 있도록 강연을 통해 교육시키고 홍보 책자를 만들어 배포함.

직무분석 실시상의 유의 점(계속)

3. 직무분석의 성공여부는 직무분석요원의 열의와 직무분석테크닉에 달렸다.

따라서 직무조사 및 분석기법을 철저히 익혀야 하며 특별히 면담조사 및 관찰조사 방법을 마스터해야 함

4. 직무분석은 기성복식이 되어서는 안되며 철저한 맞춤형이어야 함

따라서 직무조사표를 비롯하여 각종양식은 자사의 직무분석 목표에 맞게 새롭게 설계되어야 함.

5. 목표기간 내 효과적으로 수행하기 위해서는 철저한 계획하에 전개하여 나가야 함.

기업의 발전, 환경의 변화에 따라 조직의 신설과 이에 따른 직무내용의 변경이 발생하므로 현상과 괴리가 발생하지 않도록 해야 함.

최근 인사관리의 변화

기업체들은 급변하는 경영환경에 대응하기 위해 선진국에서 시행되고 있는 각종 새로운 인사제도의 연구와 도입을 활발하게 추진하고 있다.

1. 내부노동시장에서 외부노동시장으로

급변하는 환경에서 내부노동시장 중심의 인적자원관리 체재를 유지하는 것은 외부환경 적응을 어렵게 할 뿐만 아니라 고정적인 인건비 비율을 높여 효율성 저하.

2. 집단 연공 중심에서 개인 성과 중심으로

학력, 근속, 연령에 기초한 인사관리에서 개인적인 다양성과 공헌도를 가려주는 성과중심 또는 능력중시의 인적자원관리.

3. 사람 중심에서 일 중심으로

근속이나 자격, 개인적인 배경을 중시한 선 사람, 후 직무에서 직무의 가치를 먼저 고려하고 거기에 맞는 사람을 선정하고 개발하는 선 직무, 후 사람 체제를 갖춤.

최근 인사관리의 변화(계속)

4. 인사부서 중심에서 현장관리자 중심으로

본사의 인사부서가 주축이 되어 권위적으로 집행되는 인사관리에서 현장관리자의 의견과 권한이 존중되는 분권적, 탄력적 인적자원관리로 바뀜.

→ 현장의 관리자들이 구성원들의 특성을 잘 이해하기 때문에 당연.

5. 국내 중심에서 국제 중심으로

국내 인력에 국한된 인력관리가 아니라 세계시장의 인력을 활용할 수 있는 인적자원관리로.

6. 표준형 인재 중심에서 전문형 인재 중심으로

어떤 일에도 무난하고 무엇이든지 두루두루 중간 정도 할 수 있는 그런 인재를 기르는 것이 아니라 특정 분야에서 확실한 전문실력을 발휘하는 인재를 양성.