



PART 2

직무연구와

인적자원개발

직무분석과 직무평가



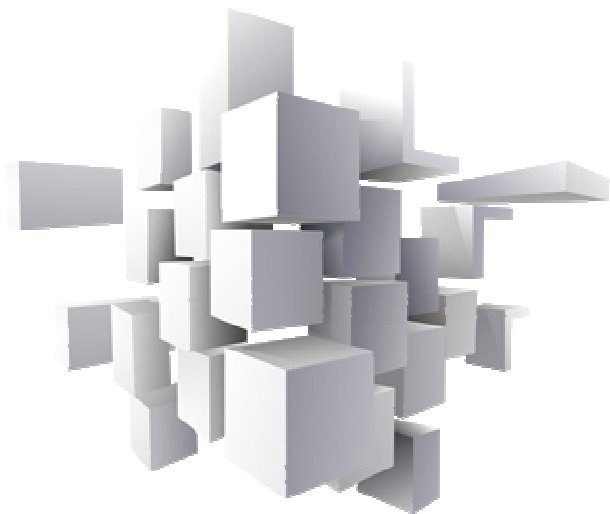
01 직무분석의 기초

02 직무분석 프로세스와 기법

03 직무기술서와 직무명세서

04 직무평가의 기초

05 직무평가의 기법



직무분석의 기초



직무분석의 기초



직무분석의 목적

근로자의 채용과 배치자료, 훈련자료, 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) 교육 훈련

3) 직무 재조직

4) 조직 목적의 확립

5) 경력 개발

6) 임금 관리

7) 산업 안전

8) 상담

9) 노사 관계

직무분석의 기초

표 3-1

직무분석 항목

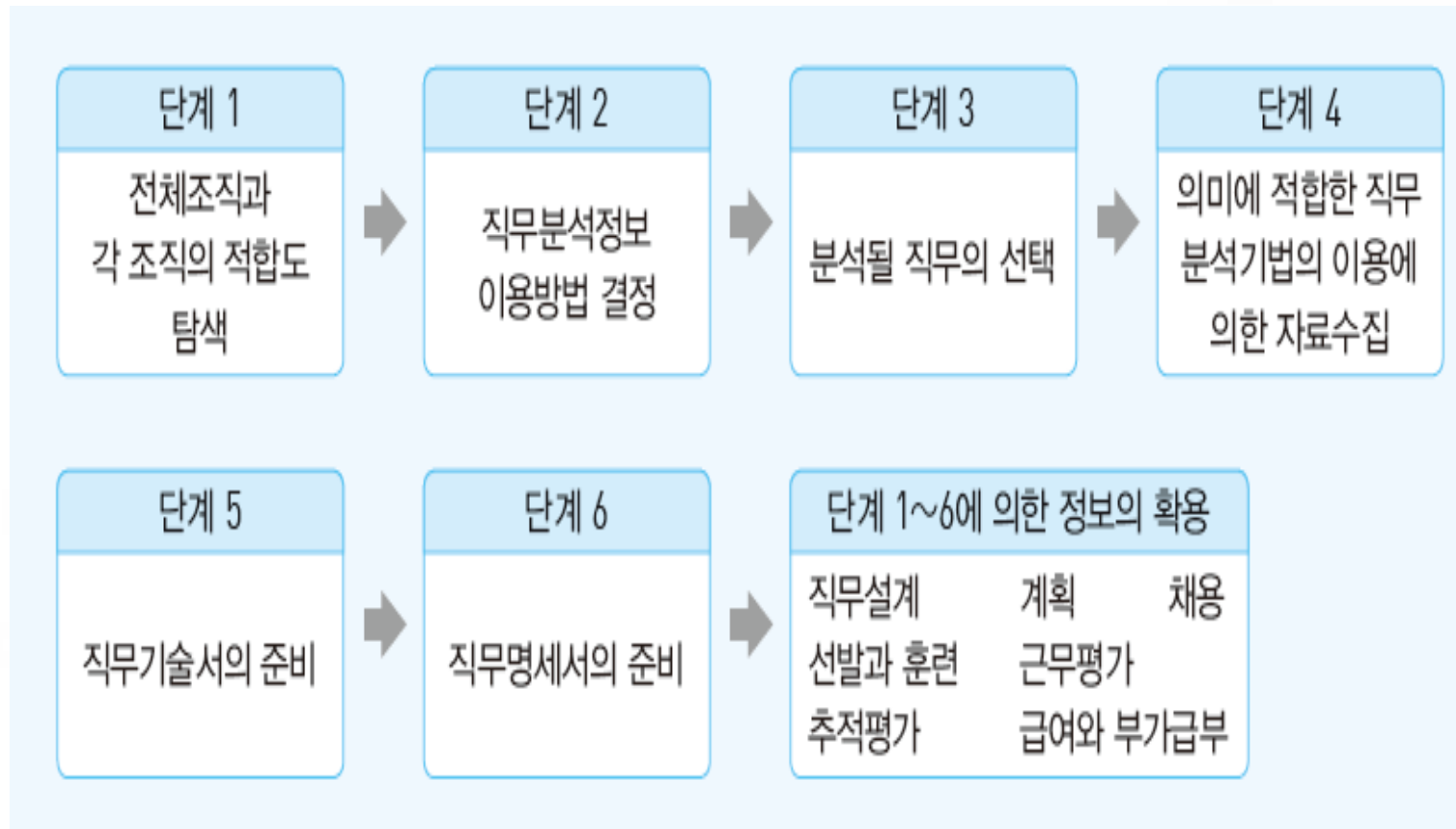
직무의 위치, 명칭	소속과·계명, 담당범위, 동일직무의 종업원 수, 직무명칭
사용도구	사용기계, 사용장치, 사용비품 (사무의 경우는 전표, 장부 등)
업무의 절차	업무수행 절차 및 방법
권한과 책임	권한사항, 감독하는 부하의 직무와 인원, 금전적·인적 책임
통제수단	받게되는 지시·검열·점검, 작업매뉴얼
자격요건	지식, 숙련도, 정신적 기능, 육체적·감각적 능력
특기해야 할 작업환경	온도, 습도, 소음, 냄새, 분진 등
타 직무와의 관계	이동·승진에 관련 있는 직무, 작업상 관계 있는 직명

직무분석의 프로세스와 기법

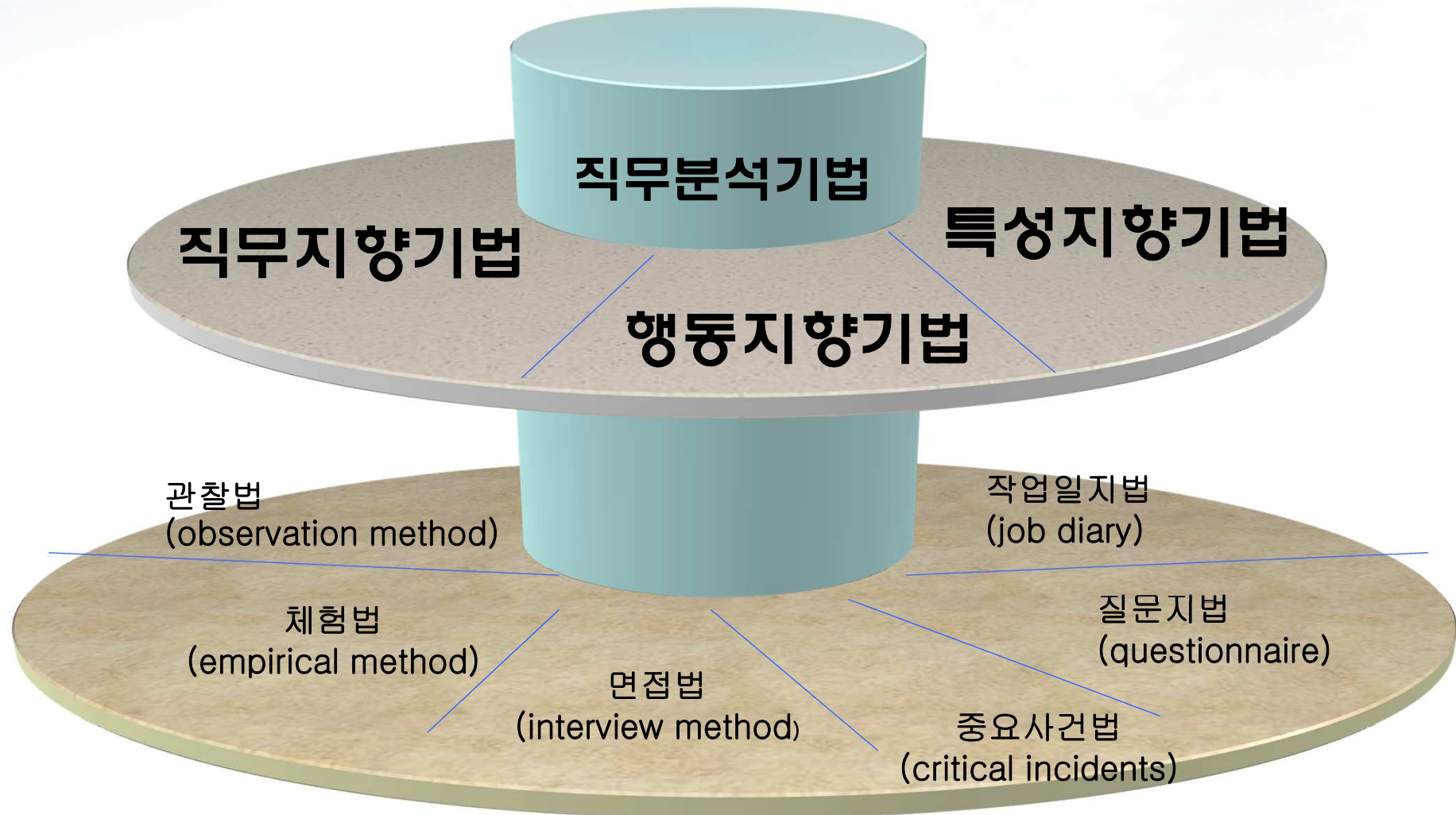


그림 3-1

직무분석 프로세스



직무분석의 프로세스와 기법



직무분석의 기초

직무기술서와 직무명세서

직무기술서

직무구분

직무요약

수행되는 의무

감독의 범위

타 직무와의 관계

기계, 도구 및 자재

작업조건

특별한 용어의 정의

추가하거나 분명히 할 사항

직무명세서

직무확인 사항

직무내용

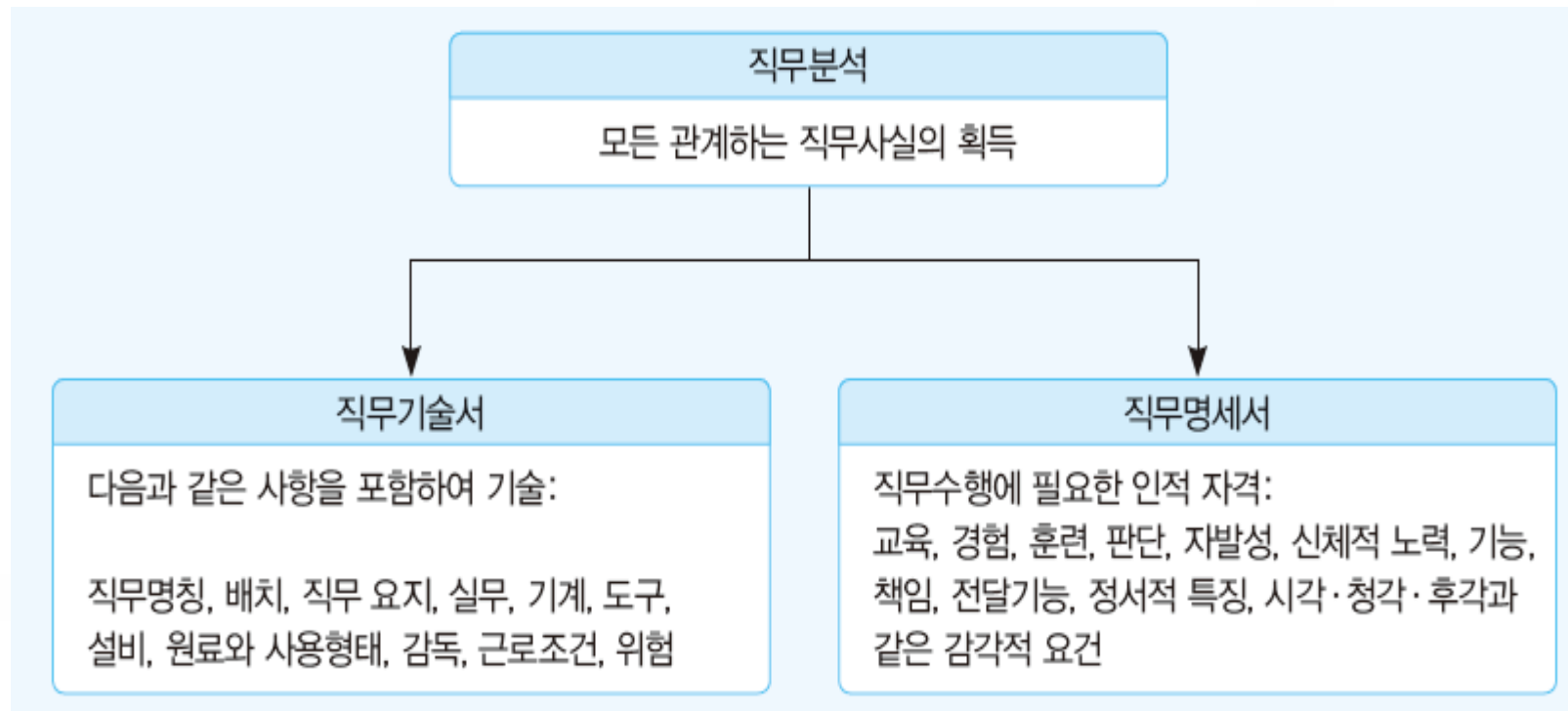
인적 요건

직무기술서와 직무명세서



그림 3-2

직무기술서와 직무명세서



직무평가의 기초



직무분석의 연장이며
직무의 상대적 가치를
결정하여 적절한 임를
구성에 반영시키고
조정하는 표준절차

당해 조직에 있어 타
직무와의 관계에서 한
직무의 가치를 결정하
기 위한 작업

직무 평가의 개념

직무와 임금수준이라는
관점을 중시하여 조직
내의직무에 상대적 가치를
부여하여 직무간의 임금
격차를 조정하는 인적자
원관리의 한 기법

직무 자체의 가치를
판단하기 위한 것이
지 개개인을 평가하
는 것이 아니다.

직무평가의 기초



직무평가

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

직무평가의 기초

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

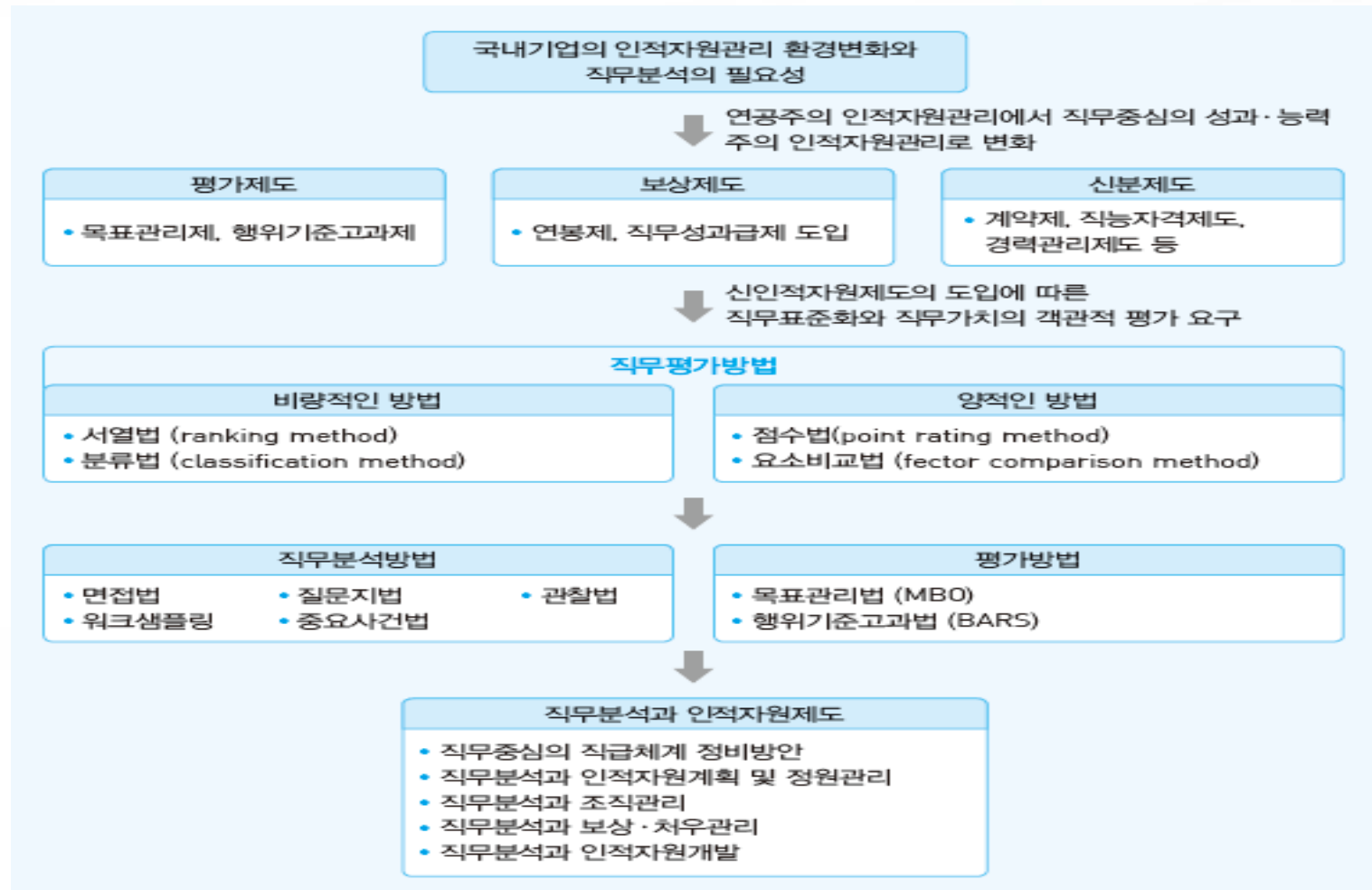
지역사회나 연관산업, 국가 전체적인
임금구조와 관련하여 요망되는 기업
의 임금구조에 관한 것

최근 직무평가는 인적자원관리의 전반적인 효율적 활용을
위해 그 목적을 확대

직무 평가의 기초

그림 3-3

직무분석과 인적자원제도의 흐름



직무평가의 기초



직무평가의 요소

- 정신적 요소: 전문지식, 판단력
- 육체적 요건: 숙련, 근육부담, 주의력
- 책임: 생산수단과 제품, 타인의 안전과 건강, 생산공정
- 작업환경과 조건: 온도, 습도, 소음·진동, 한기, 화재위험

등

직무평가의 기초



라이틀(C.W.Lytle)에 의한 직무평가요소

숙련
노력
책임
작업조건

스미스 (R.C. Smith) 등이 제안한 직무평가 요소

정신적 요건
숙련적 요건
신체적 요건
책임
작업조건

직무 평가의 기초

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.

직무평가의 기법



❖ 비 계량적 평가법: 평가자의 주관적 판단에 의하여 직무를 전체적으로 평가하는 방법

(1) 서열법

직무가치를 종합적으로 평가하고 서열을 정하여 평가하는 것.

교대서열법

평가자의 주관을 어느 정도 배제할 수 있으며 사용하기 쉽다는 이점.

쌍대비교법

평가대상 직무를 2개씩 짝을 지어 서열을 결정하는 것.

위원회 방식

직무평가 위원회를 설치하여 직무간 서열을 결정하는 기법

직무평가의 기법



(2) 등급법

분류법이라고도 하며 먼저 분류할 직무의 등급을 결정해야 한다.

장점

- * 실시과정이 간단하고 용이.
- * 직무내용이 정확하게 표준화되어 있지 않아도 평가가 가능.
- * 평가대상 직무들이 가지고 있는 자격요건의 등급이 적을 경우 효과.

단점

- * 개별 등급에 대한 정의를 내리기 어려움.
- * 직무의 수가 증가하면 정확한 분류를 할 수 없음.
- * 평가자의 주관이 개입될 가능성이 높음.

직무평가의 기법



❖ 계량적 평가법: 각 직무를 구성하는 평가요소로 분류하고 이를 계량화하여 평가하는 기법

(1) 점수법

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

직무 평가의 기법

표 3-2

점수법의 예

평가요인	비서직	경비직	단순가중치	가중치 a	가중치 b
노력	4	5	1	1	2
기술	7	2	1	1	2
책임감	5	7	1	2	1
작업조건	3	6	1	2	1

직무평가의 기법

요소
비교법

직무의 상대적 가치를 금전적 척도로써 평가하는 방법

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

직무평가의 기법



표 3-3

직무평가 시스템의 속성 비교

속성	직무평가 시스템			
	서열법	등급법	점수법	요소비교법
비교유형	직무 대 직무	직무 대 범주정의	직무 대 범주정의	직무 대 직무
요소의 수	없음	없음	평균 11	7개 이하
표준척도 유형	없음	직무등급을 기술한 단일척도	점수의 복수척도와 요소등급의 정의	복수의 화폐척도 핵심 직무명칭
타 직무평가법과의 유사성	요소비교법의 초기 형태	점수법의 초기형태	등급법의 세분된 형태	서열법의 정교화된 형태
업적평가시스템과의 유사성	서열법과 대응	등급법과 대응	도식척도법과 대응	인간 대 인간법과 대응