

## 제4장 직무평가 및 직무설계



# Contents

---

## 1. 직무평가

- 1) 직무평가의 의의
- 2) 직무평가요소
- 3) 평가요소의 웨이트 결정
- 4) 직무평가의 방법

## 2. 직무설계

- 1) 직무설계의 의의
  - 2) 직무설계의 목적
  - 3) 직무설계의 기법
-

# 직무평가

## 1. 직무평가란.

각 직무의 중요도, 난이도, 위험도 등을 비교 평가하여 그 직무의 상대적 가치를 결정하는 것.

따라서 직무평가는 동일가치를 가진 직무에 대하여는 동일한 임금을 적용하고 더욱 가치가 인정되는 직무에 대하여는 더욱 많은 임금을 책정하는 직무급제도의 기초.

## 2. 직무평가요소

직무평가요소는 직무평가자의 주관과 자의에 의해서 결정되어서는 안되며 직무를 구성하고 있는 요소에 따라 선정되어야 함.

# 직무평가요소

대분류	세부분류
1. 숙련	지능적 숙련(intellectual skill) 육체적 숙련(physical skill)
2. 노력	정신적 노력(mental effort) 육체적 노력(physical effort)
3. 책임	대인적 책임(responsibility for others) 대물적 책임(responsibility for equipment and material)
4. 작업조건	위험도(hazard) 불쾌도(uncomfortableness)

## 평가요소의 가중치(전자산업 생산직종 : 예)

평가요소		가중치(%)	
대분류	소분류	소분류	대분류
숙련	경험	22	50
	교육수준	14	
	창의력	14	
노력	육체적 노력	10	15
	정신력 노력	5	
책임	설비	5	20
	원재료 및 제품	5	
	타인의 안전	5	
	타인의 작업	5	
작업조건	작업환경	10	15
	위험도	5	
계		100	100

# 직무평가 방법

직무평가 방법에는 비양적 평가방법과 양적 평가방법이 있는데 기업의 사정에 따라서 실시 가능한 방법을 선택하여 운용하는 것이 중요함.

## 1. 비양적 방법

### 1) 서열법(ranking method)

직무가치를 포괄적인 관점에서 평가하고 등급을 정하는 것으로 가장 하위는 쉬운 업무, 가장 상위는 가장 어려운 업무 등으로 서열을 정하는 것.

장점 : 비교적 간단하며 등급을 신속히 확정 지을 수 있다.

단점 : ① 서열을 매기는데 특정한 기준이 없기 때문에 평가자의 주관이 개입될 가능성이 많다.

② 직무의 수가 많아지고 내용이 복잡해지면 이 방법은 별로 쓸모가 없다.

직무간의 차이가 명확한 경우나 평가자가 모든 직무를 잘 알고 있을 경우에만 적용이 가능.

# 직무평가 방법(계속)

## 2) 분류법(classification method) (직무등급법)

서열법보다 좀더 발전한 것으로 사전에 직무등급표를 만들고 각 직무를 직무등급표의 분류기준과 비교 검토하여 해당 등급에 편입시키는 방법

각각의 직무를 사전에 만들어 놓은 여러 가지 등급에다 삽입하는 방법

장점 : 간단하고 비용이 적게 들며, 이해하기 쉽다.

단점 : ① 상세한 분석을 하지 못하므로 분류자체의 정확성을 기하기 어렵다.

② 분류기준이 애매하므로 한 직무가 어떤 경우에는 A의 분류에도 들어가고 또 다른 경우에는 B의 분류에도 속하게 될 우려가 있다.

③ 직무의 수가 증가하고 그 내용이 복잡해지면 정확한 분류를 할 수 없다.

따라서 고정적인 등급의 설정 때문에 급격한 변화에 대한 탄력성이 부족하여 기업체보다는 공공기관에서 주로 사용되는 경향이 있다.

## 직무등급표(생산직종의 : 예)

등급	정 의
1	과업들에 높은 수준의 책임이 부여되어 있으며 직무수행 시 독자적인 판단을 해야 함. 또한 높은 수준의 전문기술이 요구됨. 소규모의 하위 작업집단을 지휘하고 조정하는 업무가 있을 수 있음.
2	과업들이 특정분야에서 기술적 수준을 어느 정도 요구하며 특화되어 있음. 작업자 자신의 독자적 판단력이 작업수행에 빈번하게 발생함. 해당 직무수행자는 몇 명의 작업자들을 지휘할 수도 있음
3	과업들이 다양하며 이를 수행하기 위해서는 어느 정도의 직무경험이 필요함. 직무수행에 있어 자주 판단력을 필요로 하며 독자적인 사고(思考)가 요구됨. 직무는 보통 정도의 감독하에서 수행됨.
4	과업들은 다양하지만 본질적으로 반복적인 것임. 직무수행의 절차는 회사의 방침이나 작업규칙에 의해 결정되어 있음. 직무수행에 대한 간단한 지시와 같은 업무감독하에서 직무가 수행됨. 직무를 수행하는데 특히 제한된 의사결정 권한이 드물게 부여됨. 직무수행에 있어 약간의 판단력이 요구됨.
5	사전에 간단한 학습(훈련)을 필요로 하는 과업들. 직무를 수행하면서 일하는 방법을 배울 수 있기 때문에 사전 직무경험이 반드시 필요하지는 않음. 엄격한 감독하에서 직무가 수행됨.
6	매우 단순하고 반복적인 과업들을 수행하거나 혹은 비반복적인 과업이라 하더라도 사고(思考)의 필요성이 거의 없는 경우.



# 직무평가 방법(계속)

## 2. 양적방법

### 1) 점수법(point rating method)

각 직무의 평가요소에 관해서 등급을 붙이고 거기에 점수를 주어서 그 점수의 합계에 의해서 비교하는 방법

점수법에 있어서 일점당 급여액이 결정되면 그것과 각 직무의 총 점수를 곱하여 그 직무급여액을 산정할 수 있다.

- 장점 : ① 분석적으로 설정된 측정척도는 신뢰 받을 수 있다.  
② 직무의 상대적 차이를 쉽게 할 수 있다.  
③ 종업원 뿐만 아니라 감독자도 이해하기 쉽다.

- 단점 : ① 측정척도가 되는 평가요소를 선정하거나 이 요소에 따라 직무의 상대적 가치를 결정하는 것은 고도의 숙련을 필요로 함.  
② 평가요소의 중요도를 결정한다든가 그 등급에 따라 점수를 배분한다는 것은 대단히 어렵다.  
③ 점수에 의해 직무의 상대적 가치를 결정한다는 것은 많은 적든 독단이 따른다.

# 직무평가 방법(계속)

## 2) 요소비교법(factor comparison method)

기준직무선정→평가요소결정→기준직무의 등급확정→기준직무의 요소별 임금배분→평가직무의 상대적 가치결정

→ 요소비교법은 직무의 상대적 가치를 임금액으로 평가하는 특징이 있다.

장점 : 한번 측정척도를 설정하여 두면 타 직무를 평가하는데 융통성을 갖는다.

단점 : 측정척도의 구성이 복잡하기 때문에 종업원에게 충분히 이해시키는 일이 쉽지 않다.

\* 요소비교법은 복잡하고 그 실시에 있어 비용도 많이 드나 기준직무만 적절히 선정되면 점수법 보다 훨씬 합리적이기 때문에 널리 사용되고 있다.

# 직무설계

## 1. 직무설계의 의의

근로의욕을 높이기 위해 작업방법을 설계하는 것으로 직무구조설계와 직무과정설계로 나뉨.

### 1) 직무구조설계

직무를 수행하는 사람에게 보람과 만족을 부여하기 위해 하는 일의 내용과 수행방법 등을 설계하는 것.

과거 직무설계는 성과만을 강조하고 종업원의 욕구충족은 등한시함으로써 직무를 수행하는 근로자들에게 직무의 단조로움과 반복성으로 인하여 직무불만족, 노동의 소외, 근로생활의 질 저하를 초래하게 됨

이러한 문제를 해결하기 위해 사람을 중심으로 직무를 재 디자인하는 것.

# 직무설계

---

## 2) 직무과정설계

작업의 흐름을 설계하는 것으로 대표적인 것이 비즈니스 리엔지니어링.

### 비즈니스 리엔지니어링

비즈니스 리엔지니어링은 비즈니스 프로세스를 근본적으로 다시 생각하고 재설계 함으로써 핵심부분에서 극적인 개선을 이루는 것.

과거의 업무방식을 단순히 개선하는 것이 아니라 이것을 과감히 버리고 완전히 새로운 프로세스로 대체함으로써 획기적인 개선을 추구하는 기법.

---

# 직무설계(계속)

## 2. 직무설계의 목적

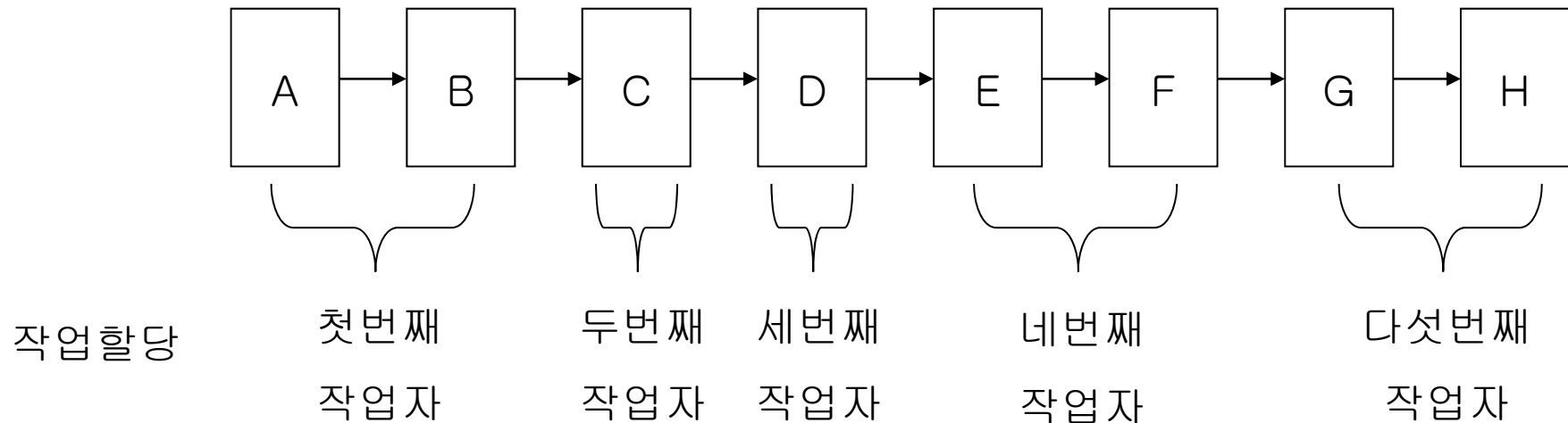
직무설계는 조직구성원으로 하여금 직무 그 자체에서 만족을 얻을 수 있도록 하여 종업원의 동기베이션과 생산성을 향상시키려는 것을 목적으로 함.

- 1) 종업원 동기베이션 향상
- 2) 생산성 향상
- 3) 원가절감
- 4) 이직과 훈련비용의 감소
- 5) 신기술에 대한 신속한 적응

# 직무설계의 기법

## 1. 직무전문화(job specialization)


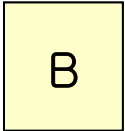
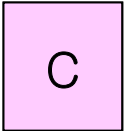
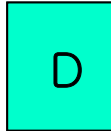
종업원들이 한정된 범위의 일을 계속적으로 수행함으로써 직무 수행의 반복주기가 빨라지고 종업원의 숙련도가 증대, 조직능률이 상승될 것을 목표로 진행.



# 직무전문화의 장, 단점

	기 업 측	근 로 자 측
장 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 작업자의 선발과 훈련 용이</li> <li>② 단순, 반복작업으로 대량생산 가능</li> <li>③ 작업의 관리가 용이</li> <li>④ 숙련공이 필요 없어 노무비 저렴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 작업결과에 대한 책임 부담이 적음</li> <li>② 정신적 부담이 적음</li> <li>③ 특별한 직무교육을 받을 필요 없음</li> <li>④ 미숙련공의 취업 용이</li> </ul>
단 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 제품전체에 대한 책임규명이 어려워 품질관리에 어려움</li> <li>② 작업자의 불만으로 아래의 코스트 발생               <ul style="list-style-type: none"> <li>i) 이직</li> <li>ii) 지각 및 결근</li> <li>iii) 생산공정의 고의적인 지체</li> <li>iv) 고충건수의 증가</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 작업의 반복으로 권태감이 생김</li> <li>② 세분화된 작업으로 작업에 대한 만족을 느끼기 힘들며, 보다 좋은 직무를 수행할 기회가 적음</li> <li>③ 동료작업자간의 인간관계 형성기회가 줄어 듦</li> <li>④ 혹사하여 피로감 가중</li> </ul>

# 직무순환의 형태

직무 :  A  B  C  D

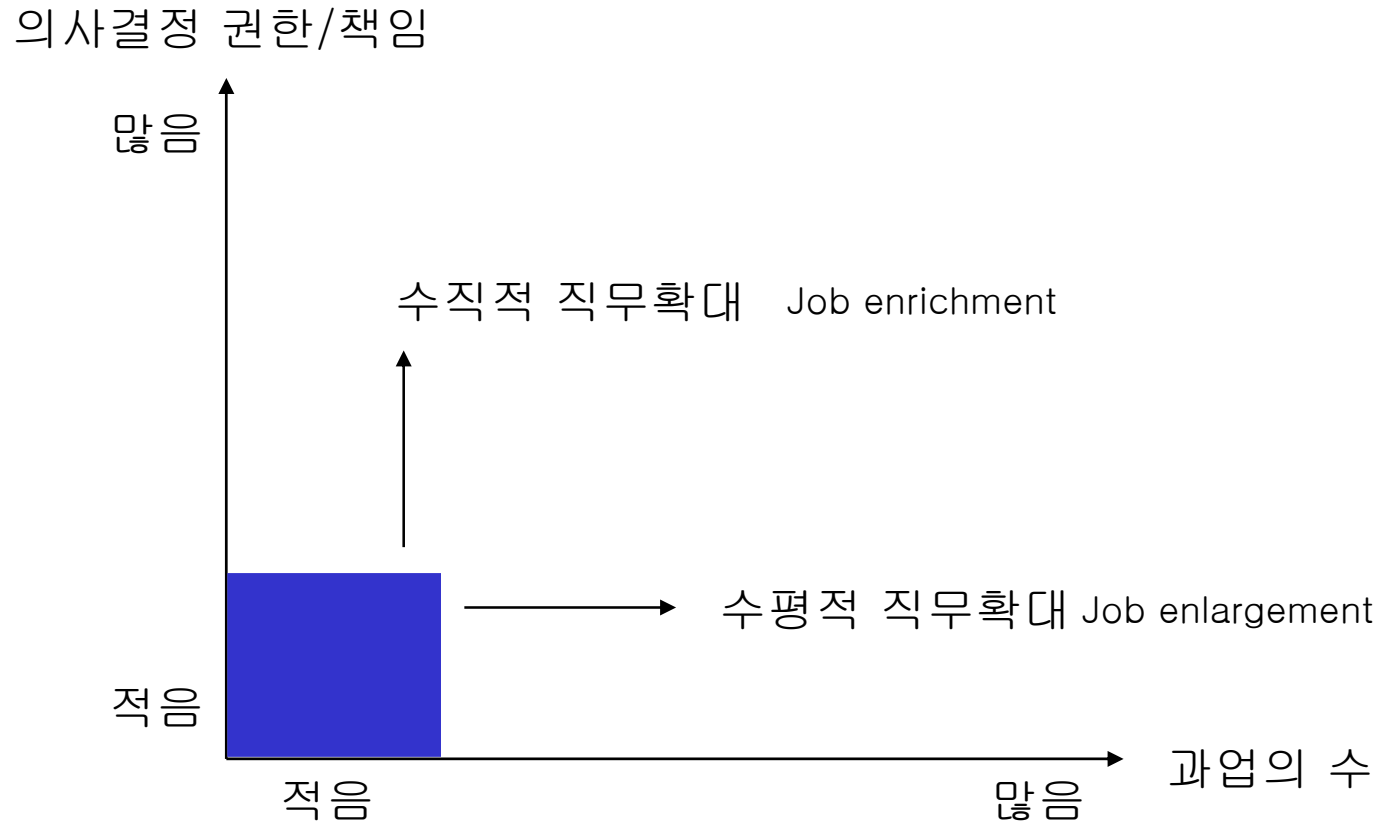
직무수행자 :

$t_1$ :	甲	乙	丙	丁
$t_2$ :	乙	丙	丁	甲
$t_3$ :	丙	丁	甲	乙

작업자들은 직무순환에 의해서 새로운 직무기술을 습득, 전체 생산과정에 대한 시야가 확대되지만 단조로움과 권태감이 완화될 뿐 또 다른 단조로운 직무에 접하게 됨.



# 수평적 및 수직적 직무확대화



# 직무특성 이론

어떤 직무가 사람에게 일할 마음을 갖게 하며, 어떤 사람이 그 일에 적합한가에 대한 해답을 제공하는 이론.

직무의 특성을 기능의 다양성, 과업의 정체성, 과업의 중요성, 자율성, 피드백이라는 핵심직무차원으로 나눔.

핵심직무차원이 종업원의 주요 심리상태에 어떠한 영향을 미치는가를 연구한 것

모든 직무는 핵심직무차원을 가지고 있으며, 이러한 핵심직무차원이 종업원의 주요 심리상태에 영향을 미치고, 그것이 최종적으로 종업원의 작업 동기부여, 작업에 대한 만족도, 이직, 결근률에 영향을 미친다고 봄.

\* 따라서 핵심직무차원을 높이도록 직무설계를 하는 것.

# 직장생활의 질과 자율적 작업집단

## 직장생활의 질(quality of working life)

직무만족수준의 향상과 노동환경의 민주화를 통한 근로생활에 있어서 인간성 회복 운동.

### QWL 요소

- 1) 적정하고 공정한 보상
- 2) 안전하고 건전한 작업환경
- 3) 성장과 안정을 위한 기회
- 4) 작업조직 속에서의 사회적 통합
- 5) 작업조직의 제도화
- 6) 직장생활과 사생활의 조화

## 자율적 작업집단(autonomous work-team)

작업집단이 책임과 권한을 가지고 자율적으로 필요로 하는 자원을 획득하고, 과업수행일정을 결정하고, 스스로 작업수행 노력을 통제하도록 형성된 작업단위