

# 제3장 직무연구

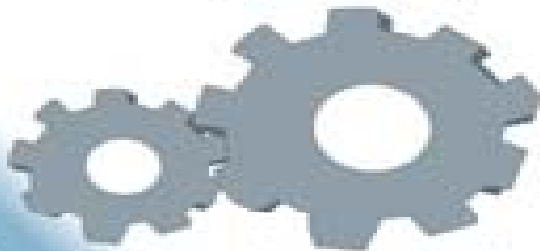
## 직무연구 (job study)



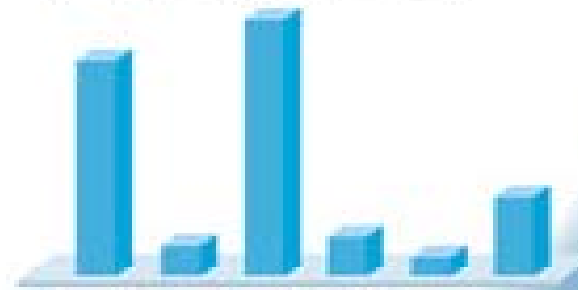
직무분석



직무시간관리



직무설계



직무평가

# Contents

---

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

직무?



# 직무연구

합리적인 인사관리를 하기 위해서는 구성원들이 담당하여야 할 직무가 어떠한 내용과 성격을 가지고 있으며 과연 그 종업원이 자기의 맡은 바 직무를 수행할 수 있는 능력과 자질의 소유자인지의 여부를 알아야 함.

## 1. 직무분석의 정의

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 직무급 설정이 동기가 되어 직무분석을 행하는 경우가 많은데 미국의 경우 채용, 배치, 교육, 직무의 합리화 등이 동기가 되어 실시됨.

# 직무연구

## 2. 직무관련 용어의 정의와 직무단위의 결정

### 1) 직무관련 용어의 정의

과업 : 특정한 작업활동(일)

직위 : 한 사람에게 부과된 과업의 집단

직무 : 작업의 종류와 수준이 유사한 직위들의 집단

### 2) 직무단위의 결정

현 직위에서 수행하고 있는 동일 또는 유사한 일을 묶어서 하나의 직무 단위로 결정.

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

# 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

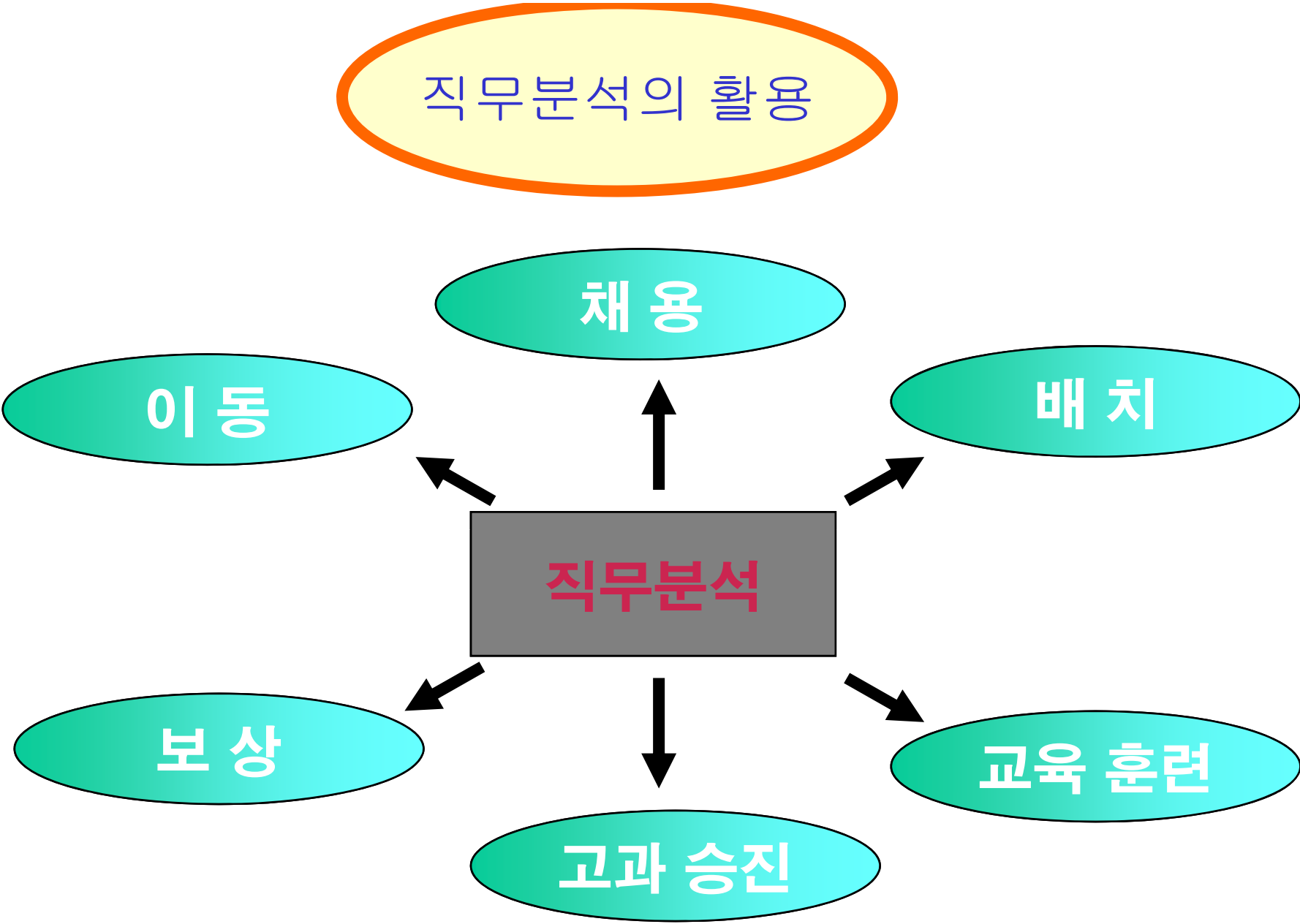
배치

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 발생하는 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

직무분석의 방법은 직무분석의 목적, 업종, 규모 등에 따라 달라질 수 있는데 대표적인 분석방법을 들면 다음과 같다.

## 1. 관찰법

직무분석자가 직무를 수행하는 것을 관찰하고 기록·분석하는 것.

장점 : 분석자가 직무정보를 수집하는 방법이므로 다른 사람에게 폐를 끼치지 않고 분석대상자가 질문지에 적당히 기입하는 폐해를 방지할 수 있다.

단점 : 지적·정신적 혹은 감각 신경적 작업을 주로 하는 직무는 직무의 사실을 파악하지 못함.

## 2. 면접법

직무분석자가 직무담당자와 면접을 통하여 직무를 분석하는 방법

장점 : 직무에 관한 정확한 지식을 확보할 수 있고 종업원 스스로가 질문지에 적당히 기입하는 폐단을 방지할 수 있다.

단점 : 많은 직무를 분석할 경우 기간과 노력이 소요되어 광범위한 실시가 불가능.

# 직무분석의 방법(계속)

## 3. 질문지법

질문지를 통하여 직무담당자가 기록하도록 하여 정보를 얻는 방법

장점 : 신속하게 직무에 관한 사실을 수집할 수 있으며, 광범위한 자료 수집과 정리가 용이하다

단점 : 질문지의 설계 및 작성이 어렵고, 완전한 사실을 얻을 수 없다.

## 4. 체험법

직무분석자가 직접 체험에 의해서 직무에 관한 정보를 얻는 방법

장점 : 사실을 실제로 체득함으로써 생생한 정보를 얻을 수 있다.

단점 : 모든 직무활동을 직무분석자 자신이 직접 체험한다는 것은 실제로 불가능하다.

# 직무분석의 방법(계속)

## 5. 작업기록법

직무수행자가 매일 작성하는 작업일지를 가지고 해당직무에 대한 정보를 수집하는 방법

## 6. 중요사건기록법

직무수행과정에서 직무수행자가 보였던 특별히 효과적인 행동 또는 비효과적인 행동을 기록해 두었다가 분석하는 방법.

직무행동과 직무성과간의 관계를 직접 파악할 수 있다는 장점이 있는데 반해 수집된 많은 직무행동을 분류·평가하는데 많은 시간과 노력이 소요된다는 단점.

\* 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 조성에도 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 맞춤복식이어야 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.