3주차 학습

학습 키워드 – 직무분석, 직무평가, 직무기술서

Q1. 다음 중 직무분석의 절차가 옳은 것은?

### 보기

* ① 배경정보 수집 ② 직무기술서 작성 ③ 직무정보의 수집  
  ④ 직무정보의 분석 ⑤ 분석대상직위의 결정 ⑥ 직무명세서 작성

1. [① - ⑤ - ③ - ④ - ② - ⑥](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)
2. [① - ③ - ⑤ - ② - ⑥ - ④](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)
3. [⑤ - ① - ③ - ④ - ② - ⑥](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)
4. [③ - ④ - ② - ⑥ - ⑤ - ①](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)
5. [⑥ - ⑤ - ① - ③ - ④ - ②](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)

직무분석의 절차는 배경정보 수집, 분석대상직위의 결정, 직무정보의 수집, 직무정보의 분석, 직무기술서 작성, 직무명세서 작성 순서이다.

Q2. 직무분석기법과 관련된 설명 중 옳지 않은 것은 ?

1. [기능적 직무분석은 직무에 존재하는 3가지 일반적 기능으로 분류되어 있다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)
2. [기능적 직위분석은 직무배치와 상담에 사용하기 위한 것이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)
3. [직위분석 설문지법은 작업자활동과 관련된 항목과 임금관련 항목을 포함은 총 194개 항목으로 구성되어 있다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)
4. [직위분석 설문지법은 선발과 직무분류용으로 널리 활용된다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)
5. [과업목록법은 보상을 위해 처음으로 개발되어 새로운 관리직무를 분리, 평가하는 수단으로 사용된다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)

과업목록법은 설문지를 이용하여 분석하는 직무의 모든 과업을 열거하고 특정작업에 대한 구체적인 정보를 수집하는 대표적인 방법이다.  
관리직위기술 질문지법은 보상을 위해 처음으로 개발되어 새로운 관리직무를 분리, 평가하는 수단으로 사용된다.

Q3. 직무평가를 설명한 것 중 틀린 것은?

1. [직무 간에 비교가 가능하다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)
2. [직무 내에 상대적 가치를 알 수 있다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)
3. [인적자원관리의 기초정보가 된다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)
4. [직무평가에 주된 기능은 부서배치에 활용하기 위함이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)
5. [직무평가의 중요한 직무요소는 숙련도, 노력, 책임, 작업조건이다](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=01?isEnd=1)

직무평가의 주된 기능은 직무간의 상대적 가치를 평가하여 그것을 임금에 반영하기 위함이다.

## 1. 직무분석

1. 1) 직무분석의 목적
   * 직무분석의 기본목적은 직무에 관한 공식적인 개요를 작성하는 데 필요한 모든 정보를 수집하고 이를 분석하는 것
   * 직무분석에서 정리된 자료는 직무기술서와 직무명세서를 작성하는 데 사용되고, 직무평가의 기본자료로도 사용
   * 직무분석의 방법
     + - 면접법 : 직무담당자와 직접 만나 대화하면서 그의 직무에 관한 정보를 파악하는 방법
     + - 질문지법 : 표준화되어 있는 일정한 양식에 조사 대상자가 직접직무와 관련된 내용을 기재토록 하는 방법
     + - 관찰법 : 직무분석자가 분석 대상자를 집중적으로 관찰하는 방법
     + - 진술서작성법 : 수행하는 업무내용을 구체적으로 기재하게 한 후 그 기록을 보고 직무분석에 필요한 정보와 자료를 수집하는 방법
2. 2) 직무기술서 및 직무명세서
   * 직무기술서(job description) : 직무분석의 결과 직무수행과 관련된 과업 및직무행동을 일정한 양식으로 기술한 문서
   * 직무명세서(job specification) : 직무기술서에 의하여 직무와 그 필요 항목, 요건만을 개인적 자격에 중점을 주어 간단한 양식으로 종업원의 행동, 기능, 능력, 지식 등을 정리한 문서
3. 3) 직무분석 기법
   * 기능적 직무분석법, 직위분석 질문지법, 관리직위 기술 질문지법, 과업목록법
4. 4) 직무분석의 문제점
   * 부적절한 표본추출
   * 직무환경의 변화
   * 종업원 행위의 변화
   * 반응세트(response sets) : 예상된 방법으로 질문에 대하여 일관되게 답변 시 발생

## 2. 직무평가

1. 1) 직무평가의 목적 : 기업 내에 있어서 노동의 질과 양에 따라 정상적인 임금격차를 확립하기 위한 것
2. 2) 직무평가의 요소
   * 직무평가요소는 직무를 평가하는 요소이며, 직무의 상대적 가치를 정하는 것
   * 직무의 가치를 평가하는데 있어서 기업 관점에서 중요하다고 생각되는 직무요소
     + - ① 숙련도(skill), ② 노력(effort), ③ 책임(responsibility), ④ 작업조건(working conditions)
3. 3) 직무평가의 방법 : 서열법, 분류법, 점수법, 요소비교법
4. 4) 직무평가 시 문제점
   * 평가내용의 거부내지 저항
   * 평가요소의 선정 시 마찰이 있을 수 있음
   * 임금부분에만 초점이 두어질 가능성이 있음
   * 따라서 직무평가 시 필요성에 대한 홍보와 교육이 요구되며, 인사고과가 대체로 직무와 사람과의 관계에서 본 것에 반해, 직무평가는 직무와 기업 전체와의 관계에서 본 것임

학습키워드 – 직무설계, 직무순환, 직무확대

 직무설계는 “조직의 목표를 달성하고, 직무를 맡고 있는 개인의 욕구를만족시키기 위해 직무의 내용, 기능, 관계를 결정하는 것”이다.

 직무설계는 직무분석에 선행할 수도 있으나, “기존의 직무에 대해 직무분석을 실시하고 이를 바탕으로 새로이 직무를 만들 경우”에는 직무재설계라고 한다.

Q1. 다음 중 전통적이고 합리적인 직무설계 방법에 해당하는 것은?

1. [직무확대](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)
2. [과학적 관리법](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)
3. [직무순환](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)
4. [직무충실화](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)
5. [직무특성이론](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)

직무확대, 직무순환은 과도기적 접근방법이고 직무충실화, 직무특성이론은 현대적 접근방법이다.

Q2. 다음 중 집단수준의 직무설계방법에 속하는 것은?

1. [직무확대](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)
2. [직무순환](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)
3. [직무충실화](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)
4. [품질분임조](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)
5. [직무특성이론](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)

직무확대, 직무순환, 직무충실화, 직무특성이론은 개인을 대상으로 한 직무설계방법이다.

Q3. 직무특성이론에서 핵심직무 차원에 해당되지 않은 것은?

1. [타율성](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)
2. [기능다양성(과업다양성)](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)
3. [과업정체성](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)
4. [과업중요성](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)
5. [피드백](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=03&th=02?isEnd=1)

핵심직무 차원은 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 과업자율성, 피드백 등 5가지이다.

## 1. 직무설계의 접근 방법

1. 1) 직무설계의 의의
   * 직무설계(job design)는 “조직의 목표를 달성하고, 직무를 맡고 있는 개인의 욕구를 만족시키기 위해 직무의 내용, 기능, 관계를 결정하는 것”
   * 직무설계는 직무분석에 선행할 수도 있으나, “기존의 직무에 대해 직무분석을 실시하고 이를 바탕으로 새로이 직무를 만들 경우”에는 직무재설계(job redesign)라고 함
2. 2) 직무설계의 접근방법
   * 전통적 접근방법
     + - 과학적 관리법에 의한 직무설계 : 테일러(F. W. Taylor) 및 그의 동료들에 의해 주도된 것으로 산업화의 과정에서 조직이 당면하고 있던 문제들을 해결하기 위해 주로 조직의 요구를 중심으로 하여 전개
   * 과도기적 접근방법
     + - 과학적 관리법에 의한 직무설계는 많은 부작용을 초래하였기 때문에 대안으로서 직무순환과 직무확대가 제시됨

2) 직무설계의 접근방법

* 현대적 접근방법
  + - 분업화, 직무순환, 직무확대 등이 기본적으로 작업자들의 욕구를 충족시키지 못하며 유효한 직무설계의 방법이 되지 못한다는 것이 밝혀지자 작업자의 동기부여에 초점을 맞춘 직무충실이론과 직무특성이론이 등장
* 직무특성이론(job characteristics theory)
  + - 직무충실화가 직무설계에 대한 훌륭한 원칙과 방향을 제시하였다고 한다면, 핵크만(J. R. Hackman)과 올드햄(G. Oldham)이 개발한 직무특성이론은 그 테두리 내에서 그것을 이론적으로 더욱 정교화하고, 그에 따른 실천적 전략까지 제시하였다는 점에서 높이 평가 받음
  + - 핵심직무 차원, 주요 심리상태, 개인 및 직무성과의 3부분으로 이루어져 있음
  + - 직무설계이론에서 얻고자 했던 개인 및 직무성과는 주요 심리상태에서 얻어지며, 주요 심리상태는 핵심직무차원에서 만들어짐.
  + - 핵심직무 차원은 과업(기능)다양성, 과업정체성, 과업중요성, 과업자율성, 피드백 5가지가 있음

## 2. 직무설계의 실행방안

1. 1) 직무설계의 실행원칙
   * 과업의 통합
   * 자연적 작업단위의 형성
   * 고객관계의 수립
   * 수직적 직무부하
   * 피드백 경로의 개방