

직무중심 인사관리(연재)*

4편: 직무분석

1. 직무분석의 정의와 목적

직무분석은 조직 내에 존재하는 다양한 직무를 대상으로 그 안에서 수행되는 작업내용과 직무수행자가 그 직무를 수행하기 위해 갖추어야 할 자격 요건 등에 관한 정보자료를 수집·분석·정리하는 과정을 말함. 직무분석은 채용, 평가, 보상, 이직관리 등 인적자원관리의 모든 분야에 있어 기본적인 정보를 제공함. 직무분석 정보가 인적자원관리에 활용되는 구체적인 내용은 다음과 같음

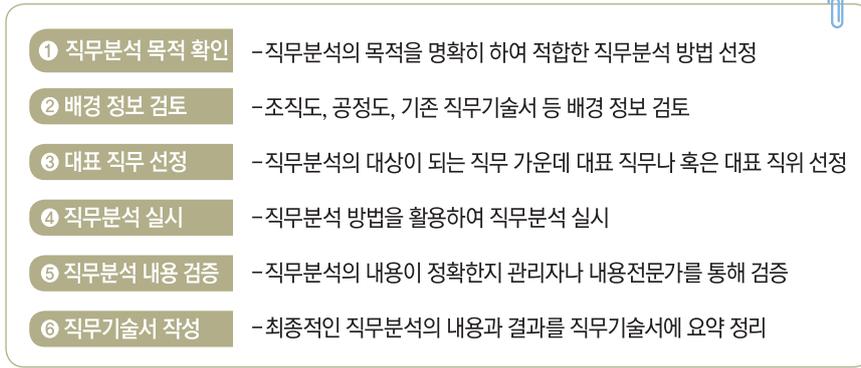
- 직무담당자와 관리자가 그 직무의 내용과 요구 사항을 이해하는 데 도움을 줌.
- 채용과정에서 자격요건을 명시하고, 취업희망자에게 직무에 관한 정보를 제공함.
- 상하 연결 관계, 보고체계, 책임소재 등 조직관계를 명시함.
- 직무수행에 필요한 지식, 기술, 역량에 관한 정보를 제공하여 교육훈련에 기여함.
- 직무별 인력수요에 관한 정보를 제공함으로써 인적자원계획에 도움을 줌.
- 직무설계와 작업관리의 개선에 도움을 줌.
- 직무가치 평가를 위한 자료를 제공하여 임금구조의 균형을 달성하도록 함.
- 경력경로와 진로의 설정 등 경력계획의 기초자료를 제공함.

2. 직무분석의 절차

직무분석은 일반적으로 [그림 1]과 같은 절차로 진행됨. 이는 분석 목적을 확인 후 직무정보를 수집하여 직무기술서를 작성하는 과정으로 요약할 수 있음.

* 본 내용은 고용노동부에서 2019년에 발간한 『직무중심 인사관리 따라잡기』 중 「직무중심 인사관리체계 구축」 부분을 그대로 인용한 것으로 인사관리의 기본 원칙을 직무에 두고자 하는 조직을 위하여 연재하는 것임.

[그림 1] 직무분석 절차(출처: Dessler, 2011)¹⁾



3. 직무정보 수집 방법

〈표 1〉 직무정보 수집방법

수집방법	내용	장점	단점
사전 정보	<ul style="list-style-type: none"> 이전 직무기술서에 담긴 자료나 다른 조직의 직무분석 자료 등을 참고하거나 관련 기관에서 제공하는 자료를 활용하여 직무에 관한 기초 자료 확보하는 방법 	<ul style="list-style-type: none"> 인터뷰 질문이나 설문지 개발을 위한 기초 자료를 제공함. 정보수집 비용이 비교적 저렴함. 	<ul style="list-style-type: none"> 종합적인 정보를 제공할 수 없음.
관찰법	<ul style="list-style-type: none"> 직무분석가가 작업자의 직무수행 과정을 관찰하고 직무 내용과 직무수행방법, 작업조건 등 필요한 자료를 기재하는 방법 	<ul style="list-style-type: none"> 직무에 대한 보다 더 깊은 이해를 가능케 함. 	<ul style="list-style-type: none"> 정신활동 파악이 안 됨. 중요하지만 간헐적 직무내용을 간과할 수 있음.
면접법	<ul style="list-style-type: none"> 작업자와의 직접 면접을 통하여 직무관련 자료를 수집하는 방법 	<ul style="list-style-type: none"> 빈도가 낮은 업무, 정신활동 등에 관한 정보 수집이 가능 여러 사람에 의존함으로써 직무에 대한 종합적이고 정확한 판단 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 정보의 질이 면접자의 면접 기술에 따라 영향을 많이 받음. 직무수행자가 직무분석의 의도에 대해 의심할 경우 정보의 질 왜곡이 가능
설문지법	<ul style="list-style-type: none"> 직무내용에 관한 설문지를 작성하여 직무관련 자료를 수집하는 방법 	<ul style="list-style-type: none"> 비용이 저렴하고 사용이 용이함. 많은 사람들로부터 정보수집 가능 정량적 분석이 가능함. 	<ul style="list-style-type: none"> 응답자들의 설문 내용 파악 미흡 가능성 범용성이 높은 설문지: 특정 직무에 관한 구체적 정보를 담는데 한계가 있음. 개발 비용이 높을 수 있음.
중요 사례법	<ul style="list-style-type: none"> 성공적인 직무수행 사례들과 비효과적인 직무수행 사례들을 체계적으로 모아 분석함으로써 효과적인 직무수행 방법과 피해야 할 직무수행 방법, 그와 연계된 직무수행 자질 등에 관한 자료를 도출하는 방법 	<ul style="list-style-type: none"> 관찰, 측정 가능한 행동에 관한 정보 수집 → 직무성과 평가 기준으로 사용 직무수행의 기대치 제공 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 통상적 수준의 직무수행 행동들에 관한 정보가 누락될 수 있음. 중요사례를 모으는데 시간이 걸림.

〈표 1〉과 같이 직무정보를 수집하기 위한 다양한 방법이 있으나, 해당 기업의 목적이나 용도에 따라 공개된 직무정보를 활용하여 직무를 분석할 수도 있음. 직무 관련 사이트나 기관에서 제공하는 직무정보를 활용함으로써 좀 더 효율적으로, 그리고 용이하게 직무분석이 가능함. 그 예로 대표적인 직무정보 사이트인 NCS(www.ncs.go.kr)와 워크넷(work.go.kr)을 활용하여 직무분석을 수행하는 과정을 제시하고자 함.²⁾

1) Dessler, G.(2011), *Human resource management*, Boston: Pearson.

2) 이에 대한 내용은 다음 편에 제시함.