

제2장 직무관리

<CONTENTS>

- 직무관리의 3대 영역
- 조직 구성
- 직무의 구조와 개별 직무의 이해
- 직무기술서와 직무명세서
- HR직무의 직무기술서와 직무명세서
- 직무 설계
- 직무 특성

■ 직무관리의 3대 영역

- 직무분석(job analysis)
: 직무분석은 직무의 내용 및 그와 관련된 정보(숙련도, 지식, 능력, 책임 등)를 과학적으로 수집 분석하여 이를 관리목적에 적합하도록 체계화하는 과정

- 직무평가(job evaluation)
: 직무평가란 직무분석의 결과로 나타나는 직무기술서와 직무명세서를 기초로 각 단위직무의 중요성, 곤란도, 위험도 등을 평가하여 각 단위 직무에 대한 상대적 가치를 정하는 것

- 직무설계(job design)
: 직무설계는 조직의 목표와 그 직무를 맡고 있는 개인의 욕구가 만족 되도록 직무내용과 작업방법을 설계하는 체계적인 과정

■ 조직 구성

○ 기능 중심의 접근

- 아래 그림의 경우 회장, 부회장, 대표이사의 상위관리자가 상단에 위치하고 있음
- 주요 하위조직으로 경영지원총괄, 생산총괄, 기술총괄, 영업총괄, 기타 사업팀
- 일반적으로 경영지원, 생산, 기술, 영업, R&D 등이 기업조직구성의 기본 요소임

*또 다른 예로 현대자동차 등을 생각할 수 있음



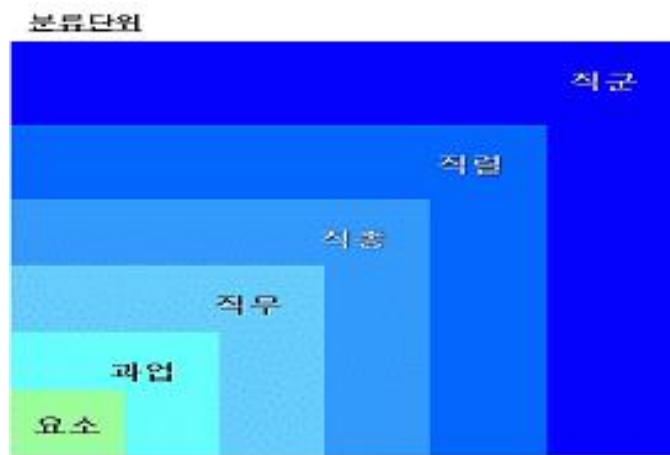
○ 사업부 중심의 접근

- 사업본부제로 기업을 구성하고 각 사업본부에 직군이 형성되는 경우도 있음.
 - 사업본부제의 경우 본부단위에서 구매, 영업, 총무, 생산, 디자인 등의 조직구성이 유사하게 되어 있음
- *또 다른 예로 삼성전자 등을 생각할 수 있음



■ 직무의 구조와 개별 직무의 이해

- 과업(task): 특정한 목적으로 행해지는 하나의 명확한 작업 활동
- 직무(job): 작업의 종류와 수준이 유사한 과업들의 집단
- 직군(job family): 유사한 성격을 갖는 직무들의 집단



⇒ “과업<직무<직군” 으로 정리

- 대표적인 5대 직군
 - 경영지원직군
 - 마케팅영업직군
 - 연구개발직군
 - 생산기술직군
 - IT직군

출처. 한국고용정보원 (2011). 대학생 진로지도프로그램 CDP-C.

○ 직군과 해당 직무 구성의 예시

출처. 한국고용정보원 (2011). 대학생 진로지도프로그램 CDP-C.

일반관리	영업/마케팅	생 산	연구 개발
- 경영기획	- 사업기획	- 자재관리	- 개발기획
- 전산기획	- 국내영업	- 생산관리	- 기구설계
- 경리(회계)	- OEM영업	- 공정관리	- 회로설계
- 홍보(광고)	- 판매기획	- 원가관리	- 부품설계
- 인사	- 판매촉진	- 공장합리화	- 소재개발
- 교육(연수)	- 영업지원	- 제조기술	- 선행개발
- 노무	- 해외영업	- 완제품생산	- 디자인
- 총무	- 해외기술	- CKD생산	- 품질신뢰성
- 자금	- 해외입무	- 외주생산	- 상품평가
- 법무(특허)	- 해외마케팅	- 부품생산	- 안전규격
- 감사	- 법인/지사 영업	- 생산지원	- SI개발
- 구매		- 품질관리	- 해외연구

영업	마케팅	경영지원	연구개발	제조
<u>영업지원</u>	<u>마케팅지원</u>	<u>경영기획</u>	<u>제약연구소</u>	<u>생산관리</u>
<u>식품영업</u>	<u>식품마케팅</u>	<u>관리</u>	<u>바이오연구소</u>	<u>생산기술</u>
<u>제약영업</u>	<u>제약마케팅</u>	<u>자금</u>	<u>식품연구소</u>	<u>기술개발</u>
<u>사료영업</u>	<u>제약개발</u>	<u>인사</u>	<u>식품안전연구센터</u>	<u>품질관리</u>
<u>해외영업</u>	<u>디자인</u>	<u>교육</u>	<u>사료기술연구소</u>	<u>환경안전</u>
		<u>구매</u>	<u>제약임상</u>	<u>엔지니어링</u>

○ 경영지원직군

구분	대표적업무	필요지식과 스킬
기획	경영기획(전사,사업부단위) 경영실적보고,구조 조정실무 주식공개, M&A등	회계 및 경영학 지식, 경영전략 지식, 기획력, 분석력, 발표력, 자료 작성력,인내심
인사	복리후생 및 급여 노무(법무) 및 조직관리 채용 및 인사운영, 인사기획	경영학 관련 지식, 폭넓은 시사상식, 노무 및 법무관련 법률지식, 폭넓은 사고력, 수용성, 커뮤니케이션능력, 대인관계, 분석력, 냉철함, 서비스마인드
회계	회계업무 세무업무	각 회계관련 지식 (원가,재무,관리,감사, 세무관련지식),서비스 정신, 대인관계능력, 인내심, 집중력, 분석력, 세밀함, 책임감
자금	자금운용 및 자금기획 외환운용 및 관리, 위험관리	경제 및 금융, 증권관련 지식, 국제적인 어학능력, 커뮤니케이션, 분석력, 냉철함, 책임감, 도덕성
교육	교육운영 및 관리 교육기획 인재육성전략수립	교육관련 지식 및 경영학관련 지식 교육트렌드 및 교육기법관련 지식 책임감, 서비스정신, 배려심, 인내심, 커뮤니케이션 스킬
홍보	대외홍보 사내커뮤니케이션 사회공헌활동	기업분석지식 및 자료작성 지식과 스킬 방송관련 지식, 풍부한 상식 커뮤니케이션 스킬, 인간애, 배려심, 강인한 체력

○ 마케팅영업직군

구분	대표적업무	필요지식과 스킬
영업지원	영업관리, 영업지원	마케팅기본지식, 기초 회계지식, 유통관련 상거래관련 기초 법률지식 분석력, 대외섭외력, 협조성
마케팅	마케팅지원 브랜드 관리 및 마케팅 상품 및 서비스 마케팅	마케팅 전반에 대한 지식과 실무지식 제품정보지식, 글로벌 감각, 어학능력 통찰력, 분석력, 창의력, 의사결정력, 도전정신
영업	영업	제품에 대한 정보, 각종 분석기법 거래선 관리기법, 회계손익분석기법 품질관리지식, 제품지식, 글로벌 감각 국제어학능력 정보수집력, 분석력, 고객지향, 대인관계 등
구매	전략수립, 원자재 조달 소싱, 협력업체관리	각종 회계지식 및 수출입관련 법령 글로벌 감각과 어학능력 분석력, 문서작성능력, 판단력, 실행력, 도전

○ 연구개발직군

구분	대표적업무	필요지식과 스킬
연구기획	연구기획 연구성과 관리	연구관련 분야의 전공지식 조직관리 기초 지식 창의력, 리더십 기획력, 분석력 등
연구개발	연구과제 수행	연구 분야의 전문지식 및 관련 분야의 지식 연구방법론적 지식 및 수행능력, 기획력, 분석력, 창의력 외국어능력, 집중력, 인내력, 문서작성능력 등

○ 생산기술직군(생산관리)

구분	대표적업무	필요지식과 스킬
요구품질 제품 제공	납기내생산 균일품질유지	팀웍, 책임감, 업무효율성, 제품분석, 품질조치, 비교분석력, 설비특성이해, 원부재료특성
설비의 안정적 가동	기기점검 및 보수 가동율향상, 생산성향상	정보수집, 판단력, 분석력, 설비특성, 설비점검법 응급조치요령, 계측기사용법
생산성 향상	품질개선안, 원가절감안, 공정개선안	동기부여, 혁신성, 도전성, 유연성, 분석력, 공정지식, 원가지식, 각종 QC기법, 6시그마
안전관리	무재해	책임감, 세밀함, 위해요소, 안전관리법 유독물취급요령, 설비, 보호구사용법

○ 생산기술직군(품질관리)

구분	대표적업무	필요지식과 스킬
품질 스펙 관리	균일품질유지 품질관리인자 작성 품질중점항목 보고	우수성 지향, 책임감, 분석력 업무효율성, 정확성, 품질 조치 능력 비교분석능력, 통계능력, 기기분석능력
품질분석	품질 영향인자 분석 품질인자 변화성분석	정보수집력, 판단력, 예지력, 관련 제품 지식일체
트러블 관리	품질트러블 보고 공정개선, 기술영업보고	동기부여, 혁신지향, 유연성, 스피드 공정특성, 원부재료 특성, 원가원리

○ IT직군

구분	대표적업무	필요지식과 스킬
시스템 엔지니어	SM, SE(SI) 업무	정보시스템의 기본 이해, 언어, 경영관련 지식 팀웍, 의사소통, 대인관계스킬, 커뮤니케이션 스킬, 주도성, 적극성
네트워크 엔지니어	네트워크관리/운영	네트워크 관련 기술, (라우팅, 스위칭 기술, LAN/WAN 관련 기술), 트러블슈팅능력, 장비구성기술, 회선관리, 모니터링 기술, 팀웍, 의사소통, 대인관계스킬
데이터 분야	데이터 운영관리 전문보안	DB이론과 실무경험, 네트워크 지식 과 기술, 보안신기술, 보안트렌드 팀웍, 책임감, 의사소통능력, 도전정신
프로그래밍분야	프로그래밍 (웹, 게임)	프로그래밍 언어 일체(C, 자바 외), 디자인 관련 감각과 도구지식 (Adobe - Photoshop, Illustrator / HTML / 나모웹(드림위버) / 자바 / 플래쉬 등 다수) 체력, 인내력, 팀웍, 도전정신
IT 컨설팅	IT컨설팅	정보시스템, 네트워크, DB, 프로그래밍 언어 등 IT 전반에 필요한 지식, 기술 필요, 정보분석 및 수집능력, 프리젠테이션, 체력, 인내력

■ 직무기술서와 직무명세서

- 직무기술서(Job description)
 - Identification of the tasks, duties, and responsibilities of a job
- 직무명세서(Job specification)
 - The knowledge, skills, and abilities (KSAs) an individual needs to perform a job satisfactorily.

<참고 사이트>

<http://www.onetcenter.org/>

<http://www.ncs.or.kr/>

<http://www.work.go.kr>

- Job Description Components
 - Identification: Job title, Reporting relationships, Department, Location, Date of analysis
 - General Summary: Describes the job's distinguishing responsibilities and components
 - Essential Functions and Duties: Lists major tasks, duties and responsibilities
 - Job Specifications: (1)Knowledge, skills, and abilities, (2)Education and experience, (3)Physical requirements and/or working conditions.
 - Disclaimer: Of implied contract
 - Signature of approvals

Identification Section:				
Position Title: Human Resource Manager		EEOC Class: O/M		
Department: Human Resources		FLSA Status: Exempt		
Reports to: President				
General Summary: Directs HR activities of the firm to ensure compliance with laws and policies, and assists President with overall HR planning				
Essential Job Functions:				
1. Manages compensation and benefits programs for all employees, resolves compensation and benefits questions from employees, and negotiates with benefits carriers (20%)				
2. Ensures compliance with both internal policies and applicable state and federal regulations and laws, including EEO, OSHA, and FLSA (20%)				
3. Identifies HR planning issues and suggested approaches to President and other senior managers (15%)				
4. Assists managers and supervisors to create, plan, and conduct training and various development programs for new and existing employees (15%)				
5. Recruits candidates for employment over telephone and in person. Interviews and selects internal and external candidates for open positions (10%)				
6. Reviews and updates job descriptions, assisted by department supervisors, and coordinates performance appraisal process to ensure timely reviews are completed for all employees (10%)				
7. Administers various HR policies and procedures and helps managers resolve employee performance and policy issues (10%)				
8. Performs other duties as needed and directed by President				
Knowledge, Skills, and Abilities:				
· Knowledge of HR policies, HR practices, and HR-related laws and regulations				
· Knowledge of company products and services and policies and procedures				
· Knowledge of management principles and practices				
· Skill in operating equipment, such as personal computer, software, and IT systems				
· Skill in oral and written communication				
· Ability to communicate with employees and various business contacts in a professional and courteous manner				
· Ability to organize multiple work assignments and establish priorities				
· Ability to negotiate with others and resolve conflicts, particularly in sensitive situations				
· Ability to pay close attention to detail and to ensure accuracy of reports and data				
· Ability to make sound decisions using available information while maintaining confidentiality				
· Ability to create a team environment and sustain employee commitment				
Education and Experience: Bachelor's degree in HR management or equivalent, plus 3-5 years' experience				
Physical Requirements:		Percentage of Work Time Spent on Activity		
		0%–24%	25%–49%	50%–74%
				75%–100%
Seeing: Must be able to read computer screen and various reports				X
Hearing: Must be able to hear well enough to communicate with employees and others				X
Standing/walking		X		
Climbing/stooping/kneeling		X		
Lifting/pulling/pushing		X		
Fingering/grasping/feeling: Must be able to write, type, and use phone system				X
Working Conditions: Good working conditions with the absence of disagreeable conditions				
<small>Note: The statements herein are intended to describe the general nature and level of work performed by employees, but are not a complete list of responsibilities, duties, and skills required of personnel so classified. Furthermore, they do not establish a contract for employment and are subject to change at the discretion of the employer.</small>				

출처. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). Human resource management (12th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western. p. 188.

■ HR직무의 직무기술서와 직무명세서

1. 기본사항 및 직무목표				
직무명 (Job & Position)	Biz Planning (HR) Assistant	직무코드 (Job Code)	직군 (Job Family)	Strategic Support
목표 1	인적자원의 전략적 운영 및 효율적 관리를 위하여, 제반 인사 분야의 업무를 이해하고 적극 지원한다.			
목표 2	인적자원의 경력개발에 따른 기획업무를 지원하고, 직원들의 역량개발을 위한 교육운영실무를 지원 또는 담당한다.			
목표 3	인사업무의 원활한 수행을 위하여 대내외 관련 현업 담당자와의 긴밀한 관계 유지 및 제반 활동을 수행한다.			
목표 4	인사와 관련된 대내외 조직과의 원활한 관계를 유지하기 위한 행사, 활동을 수행한다.			
2. 요구역량				
1) 핵심역량 2) 리더십 역량 3) 직무 역량				
3. 직무수행 요구 기술/지식 (Skill & Knowledge)				
요구기술 및 지식		요구수준		
		초급	중급	고급
근로기준법에 대한 이해			V	
4대보험에 대한 법규 이해 및 제반 지식			V	
인사관리 프로세스에 대한 이해			V	
경력개발에 대한 이해			V	
경영학 관련지식				V
노무 관련 지식			V	

4. 핵심 단위 업무 개요

핵심 단위 업무	세부업무 활동	업무별 산출물	
인력개발 전략 수립	<ul style="list-style-type: none"> * 교육Trends 분석 * 인재개발 전략 수립 * 교육훈련 전략 수립 	1 인재개발 전략 보고서	4
		2 교육훈련 전략 보고서	5
		3	6

핵심 단위 업무	세부업무 활동	업무별 산출물	
교육 Needs 분석 및 과정개발	<ul style="list-style-type: none"> * 임직원 Needs 조사 * Needs에 부합하는 교육과정 개발 	1 니즈 조사결과 보고서	4
		2 신규개발 교육과정	5
		3	6

핵심 단위 업무	세부업무 활동	업무별 산출물	
교육운영 및 사후관리	<ul style="list-style-type: none"> * 교육생 모집 * 교육제반 준비 * 교육운영 * Monitoring * 교육실적 분석 	1 교육운영 서류	4
		2 교육실적 보고서	5
		3	6

■ 직무설계

- 직무순환(job rotation)
 - One technique that can break the monotony of a simple, routine job is job rotation, which is the process of shifting a person from job to job. Some argue that the disadvantage is that the job is still boring and the advantage is that employees learn to do several different jobs.
- 직무확대(job enlargement)
 - Job enlargement involves broadening the scope of a job by expanding the number of different tasks to be performed.
- 직무충실화(job enrichment)
 - Job enrichment involves increasing the depth of a job by adding employee responsibility for planning, organizing, controlling, and evaluating the job.

■ 직무 특성

- The job characteristics model developed by Hackman and Oldham identifies five important design characteristics of jobs

1. Skill Variety – The extent to which the work requires several different activities for successful completion indicates its **skill variety**.
2. Task Identity - The extent to which the job includes a “whole” identifiable unit of work that is carried out from start to finish and results in a visible outcome is **task identity**.
3. Task Significance – The impact the job has on other people indicates its **task significance**.
4. Autonomy - The extent to which an individual has freedom and discretion in the work and its scheduling indicates **autonomy**.
5. Feedback - The amount of information received about how well or how poorly one has performed is **feedback**.

<과제>

보충자료 핸드아웃의 27-29페이지를 스스로 공부하고 간단하게 요약만 우리말로 정리해서 제출할 것