

제 4 주

직무설계와 인적자원활용

고 종 식



Contents

직무설계와 인적자원활용

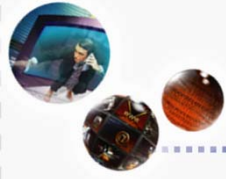
01. 직무설계의 기초

02. 직무설계의 접근방법

03. 인적자원 활용방안

04. 직무만족과 인적자원관리

직무설계의 기초



직무설계의 개념



- 기술 조직 면의 요청과 작업을 수행하는 인간의 요청을
조화시킴
- 인간의 직무의 내용이나 작업방법을 결정하는 과정
- 직무 수행자에게 의미와 만족을 부여하기 위해 필요함
- 직무의 내용, 방법, 관계를 구체적으로 설계하는 방법
- 직무를 둘러싼 일련의 물적 노동조건

직무설계의 기초

직무설계의 목적



직무설계 적용 기대

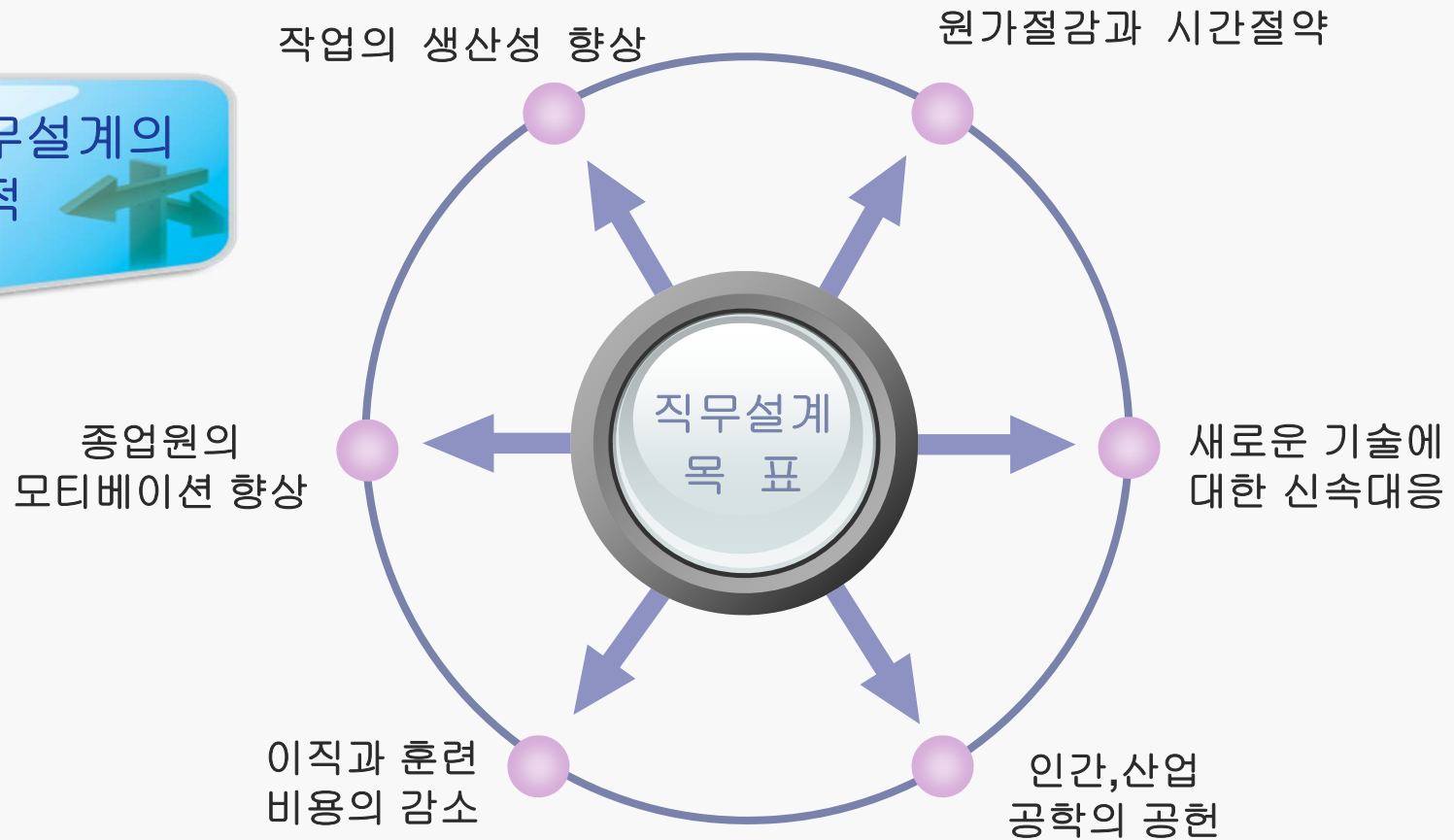
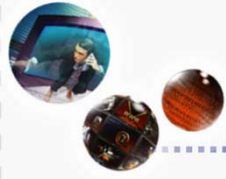
- 조직자체의 생산성과 능률을 향상시키기 위한 조직적 목표의 달성
- 조직구성원의 이익과 만족을 달성시키기 위한 개인적인 목표



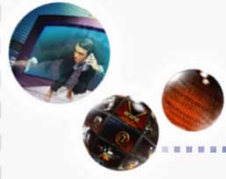
목표달성을 위한 직무설계

- 조직목표 달성을 위해 직무를 분석
- 작업자의 동기를 유발할 수 있도록 직무를 고안

직무설계의 기초



직무설계의 기초



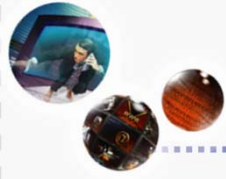
직무설계의 목적



직무설계의 성공적 효과

- 직무를 중요한 가치가 있는 것으로 지각 → 직무만족이 증대
불만족은 감소, 사기향상
- 사기가 향상 → 인적 . 물적 생산성이 향상
- 생산성이 향상 → 재화 및 용역의 품질이 향상, 원가절감
- 종업원의 이직 및 결근율 감소 → 학습속도 가속화, 훈련비용 감소
- 종업원들은 신기술에 신속히 적응

직무설계의 기초



일하기 쉬운 직무



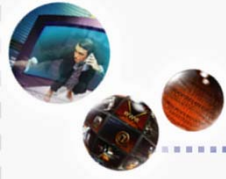
→ 일하기 쉬운 직무

- 좋아해서 자기의 힘을 발휘하고, 타인에게 인정받고, 사람을 위하는 직무

→ 직무 속에서 지각하는 충실감의 요인

- 좋아하는 직무, 하고 싶은 직무, 자신이 컨트롤 할 수 있는 것
- 책임의 크기, 달성감, 도전성, 자기과시와 자기 성장감, 적절한 목표

직무설계의 기초



직무설계의 발전과정

전통적

- 테일러의 과학적 관리법에 의하여 시도
- 종업원을 위함이 아닌 과업 자체를 위한 것
- 과업단위의 표준화, 전문화, 단순화를 통한 작업능률의 향상이 강조

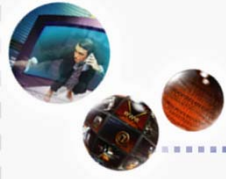
대응적

- 과학적 관리법에 의해 지나친 전문화
- 종업원들의 직무에 권태와 불만 이직률 증가
- 직무순환과 직무확대로 대응책 마련

현대적

- 현대적 직무 설계기법의 기본적 사고로 직무를 인간에 적응 시키고자 함
- 동기 요인을 강조하는 직무 충실화
- 직무특성의 내용, 기능, 개인차의 중요성고려

직무설계의 접근방법

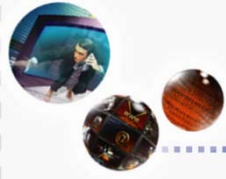


전통적 접근 방법



- 조직이 궁극적으로 추구해야 할 경영의 효율성을 위함
- 집중화된 명령, 통제를 위한 권한체계, 통제범위 확립 강조
- 직무설계를 분업의 원칙을 기반
- 과업을 단순화, 전문화

직무설계의 접근방법



스미스 국부론

- 분업에 의한 전문화 원리 강조
- 인간을 기계의 종속물
- 기술과 생산요건에 인간을 적응

과학적 관리론

- 과업의 세분화 단순화, 표준화
- 작업의 능률을 극대화
- 높은 생산성과 수익기대

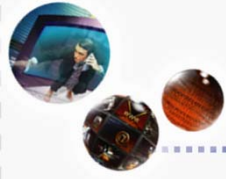
인간 관계론

- 종업원의 개인적 사회적 욕구만족
- 새로운 경향의 직무설계 시도

사회-기술적 접근방법

- 기술 및 과학적인 것 인간의 조직을 하나의 틀로 생각
- 사회, 기술시스템 양자의 최적결합 요구

직무설계의 접근방법



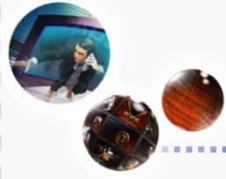
현대적 접근 방법



직무확대

- 중심과업과 기타 관련과업을 동시에 수행하여, 개인의 직무를
중심과업으로부터 보다 넓게 확대하는 것
- 일의 범위는 확대, 직무는 기타의 관련업무를 포함
- 업무에 대한 종업원의 권태감 감소, 과업완성에 대한 도전감 증가

직무설계의 접근방법



직무확대

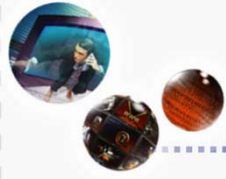
직무확대 목적실시

- 다양한 과업을 수행
- 기술의 다양성 증가
- 전문, 단순직무 수행의 피로와 단조로움 감소

직무확대 문제점

- 단조직무 추가할당
작업자 의욕 저하
- 작업에 필요한 원자재 크기, 무게, 저장능력에 따라 제약 받음
- 작업자 성장욕구에 따라 모델의 성공 실패

직무설계의 접근방법



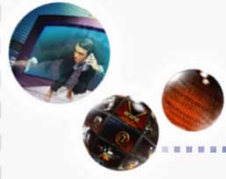
현대적 접근 방법



직무순환

- 작업자가 수행하는 여러 가지 과업들이 호환성이 있음
- 작업자는 작업흐름에 지장 없이 과업상의 이동이 가능
- 새로운 직무기술을 습득
- 생산과정에 대한 시야 확보로 단조로움, 권태감 감소

직무설계의 접근방법



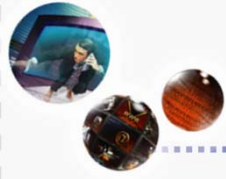
현대적 접근
방법



직무충실화

- 직무가 동기부여 요인으로 작용하기 위해서 직무내용이
- 근로자에게 도전감, 성취감, 책임, 성장에 대한 기회를 부여
- 동기부여 이론에 기초를 두고 있음

직무설계의 접근방법



방 법

- 작업방법 등의 결정 자유 참여 및 상호작용 장려
- 직무에 관한 책임 지각
- 기업제품과 복지에 기여인식
- 직무수행의 성과는 환류
- 작업조건 분석, 변경 시 참여

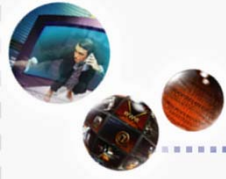
목 적

- 자유재량 확대를 통한 직무 수행자의 창의력 개발 촉진
- 수행범위 넓혀 완성도 증대
- 피로, 단조로움, 실증 감소
- 새 과업 추가 수행 시 작업자의 능력신장 기대

실패 요인

- 경영자의 거부반응
 - 근로자의 통제, 계획취소
- 실질적 변화가 없는 것
 - 실시 전 후 비교, 점검
- 개인차
- 기술적인 제약
- 조직의 분위기

직무설계의 접근방법



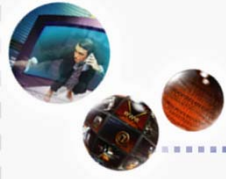
현대적 접근
방법



직무특성이론

- 직무설계에 있어서 종업원 개인차의 영향을 고려
- 직무수행자의 직무만족 향상, 조직성과의 향상 등을
- 어떻게 측정할 것인가에 대해 직무설계를 하는 것

직무설계의 접근방법



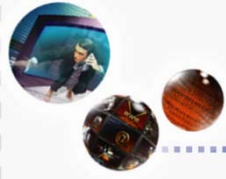
현대적 접근
방법



핵심직무
차원

- 기능다양성 : 다양한 서로 다른 활동을 요구하는 정도
- 과업완결성 : 눈으로 보는 결과를 수반하는 직무수행의 범위
- 과업중요성 : 생활 및 직무에 중요한 영향을 부여하는 정도
- 자율성 : 작업일정 작성 및 업무수행 결정시 자유재량 정도
- 피드백 : 과업수행의 유효성에 대해서 직접적, 정확한 정보

직무설계의 접근방법



현대적 접근
방법

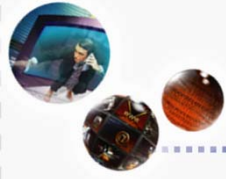
중요 심리상태

- 작업의 유의성 : 의미 있고 가치 있는 일에 대해 지각하는 정도
- 작업 결과에 대한 책임 : 수행결과에 대해 책임감 지각 정도
- 작업활동결과에 대한 인식 : 자신이 행한 성과의 유효 지각 정도

개인 및 작업성과

- 이상과 같은 일련의 과정이 만든 결과 의미
- 동기베이션, 성과의 질, 만족, 이직률을 포함

인적자원 활용방안



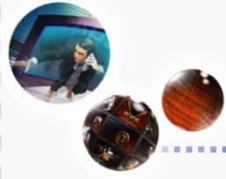
인적자원 활용시책



인적자원제도 목표

- 종업원의 담당업무에 있어서 전문적인 기술 습득, 축적, 개발이행
- 전문가 개개의 기능, 기술 확립의 최대 목표인 프로페셔널 육성

인적자원 활용방안



- 전문직제도의 활성화



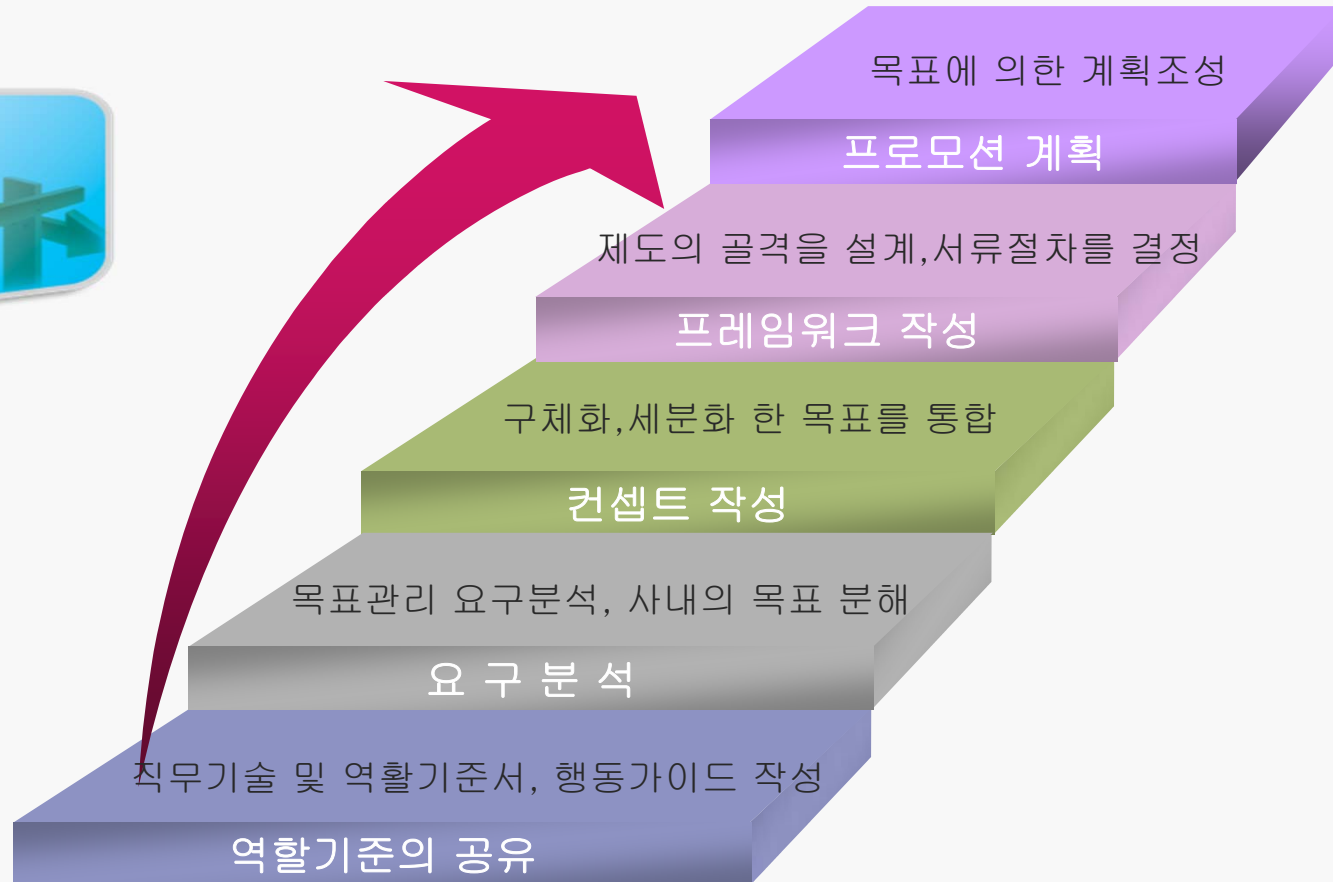
- 직위부족 대책
- 가치관 다양화에의 대응

- 고도의 전문능력을 보유한 인적자원의 필요성
- 조직의 간소화, 효율화, 동태화

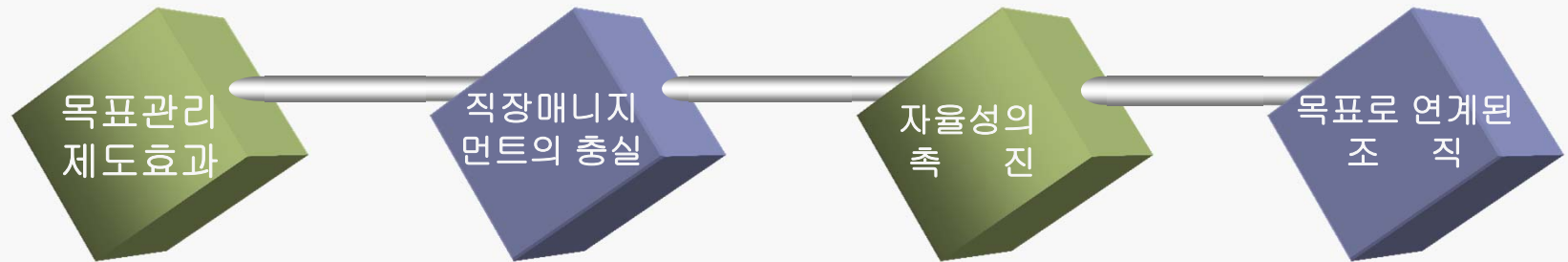
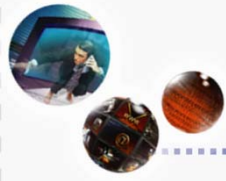
인적자원 활용방안



목표관리
도입절차



인적자원 활용방안

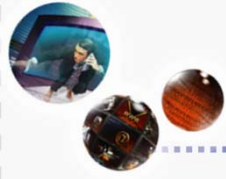


부하의 자기경영 힘
+
상사의 직무를 기초

- 직무를 숙지
- 직무수행 방법 고도화
- 주변의 기대고려
- 직무를 자기통제
- 자율성발생

- 경영전략이 현실의 행동과 연결
- 조직의 경직화 방지
- 협동작업이 쉬운 조직

직무만족과 인적자원관리



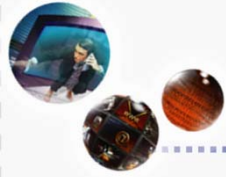
직무만족



직무만족

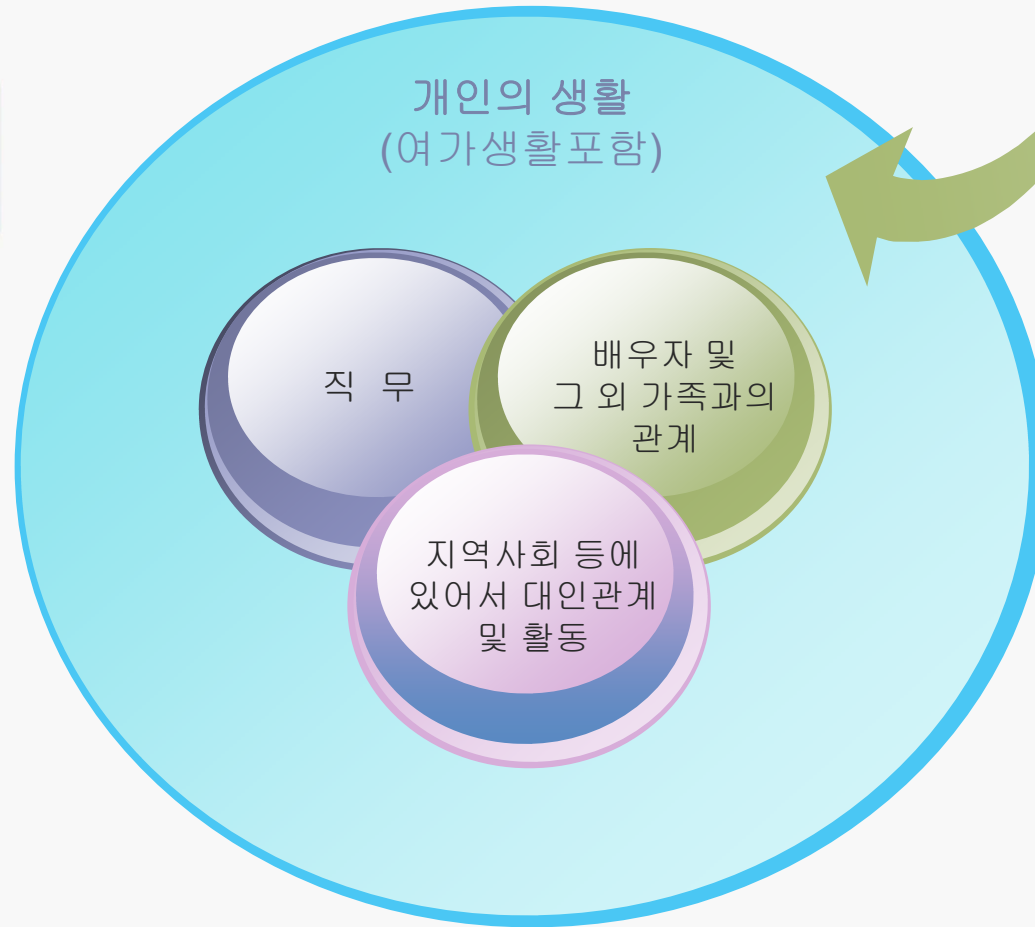
- 호포크의 연구: 인적자원관리에 있어서 직무만족도의 중요성 강조
- 직무만족도와 업적 사이에 정(+)의 상관성이 있음
- 현실의 기업에서도 직무만족도의 중요성을 인지하고 이를 척도로 하는 모럴 서베이가 다양한 형태로 이루어지고 있음

직무만족과 인적자원관리

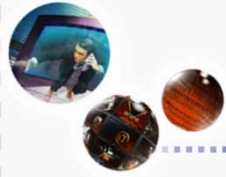


근로자의 생활영역

직무만족



직무만족과 인적자원관리



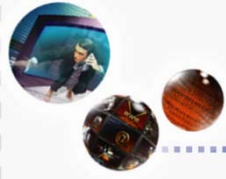
직무, 생활만족
인적자원관리



직무를 효율적으로 진행

- 인간다운 직무생활과 비 직무생활도 보장
- 직무기능 외에 인격적인 측면까지 염두에 두고 인적자원관리 필요함
- 근로자의 생활만족도를 높이고, 직무만족도 향상

직무만족과 인적자원관리



직무, 생활만족
인적자원관리



생활만족과 인적자원관리

- 법률에 기초한 휴가의 촉진과 그 외의 휴가의 충실
- 연간 총 노동시간의 실질적인 단축
- 잔업을 전제로 하지 않는 직무의 할당 및 요원계획
- 근로자들의 다양한 가치관을 인정하는 인적자원제도
- 복리후생시설, 시책의 충실과 그 운용의 충실
- 지역생활에의 적극적인 관여의 모색