

2020년도 제29회 공인노무사 제2차 대비 GS-1기 5회차 해설지

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
3교시	인사노무관리론	25분		

< 1문 > 직무충실의 개념, 이론적 근거, 장단점 (25)

I. 직무설계(job design)의 개념과 현대적 직무설계로의 발전 (+)

직무설계란 조직 내 업무를 수행하기 위해 요구되는 다양한 과업들(tasks)을 서로 연결시키고 짜 맞추어 조직화(organizing)하는 것을 말한다. 전통적 직무설계는 효율과 능률을 추구하기 위하여 노동영역을 축소시키는 직무 전문화(job specialization)를 추구하였으나 소외(alienation) 등으로 인하여 동기부여적 관점에서 노동영역을 확대시키는 직무확대화로 변화하게 되었다.

II. 직무충실(job enrichment)의 개념과 예 (7)

1. 직무충실의 개념 : 업무 그 자체의 질적 충실, 작업 종사자가 업무의 주체가 됨

직무충실은 단순히 과업의 수를 늘려서 직무를 구조적으로 확대(enlarge)하는 것이 아니라, 직무의 내용을 풍부하게(enrich) 만들어 의사결정의 자유재량권과 책임을 늘리며, 능력을 발휘할 수 있는 여지를 크게 하고, 도전적이고 보람 있는 일이 되도록 직무를 구성하는 것을 의미한다. 다시 말해 업무 그 자체를 질적으로 충실히 하기 위해 업무의 계획·준비·통제라는 내용을 추가하고, 책임이나 권한의 범위를 확대하여 업무의 폭을 넓히고자 하는 것으로 <수직적 직무확대>라고도 한다.

2. 직무충실의 예

그림에서 보는 바와 같이 甲은 기존에 톱질만 담당하였는데, 타자의 생산량을 결정하고 원재료를 구매하는 등 제품 생산에 대한 기획 및 목표 설정과 같은 <계획>까지 하여 보다 높은 수준의 지식과 기술을 활용하게 되는 경우 직무충실이라고 할 수 있다.

또한 乙도 기존에 니스칠과 마무리 작업만 담당하였는데 품질검사인 <평가>까지 하게 하여 작업자 본인의 업무를 스스로 통제할 수 있게 하는 경우도 직무충실이라고 할 수 있다.

이렇게 하였을 때 구성원 본인의 업무를 스스로 계획 실행 통제할 수 있는 자율성과 책임이 부여되고, 의미 있는 작업경험을 할 수 있으며, 개인의 성장 기회가 증대되는데, 이는 Herzberg의 2요인 이론에 바탕을 두는 것으로 자세한 내용은 이하에서 살펴보도록 하겠다.

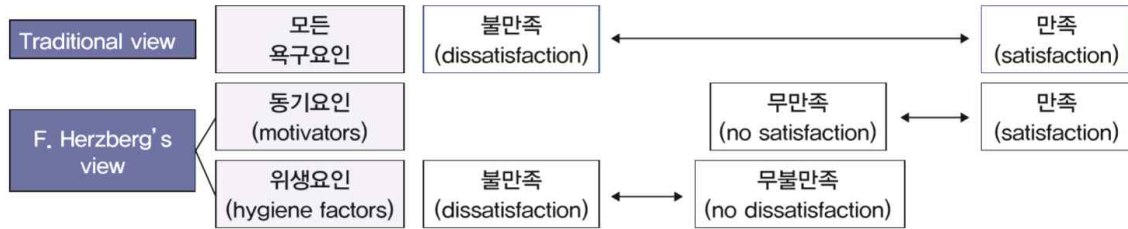
III. 직무충실의 이론적 근거 : Herzberg의 2요인 이론(two factor theory) (10)

1. 의의

1950년대 Herzberg는 기업 종업원의 직무태도를 조사하던 중 종업원에게 ‘만족’을 가져다 주는 사건들과 ‘불만족’을 가져다 주는 사건들을 발견하게 되었다. 여기서 ‘불만족’의 주요 원인이 되는 사건들은 이상하게도 작업성과와 특별한 인과관계를 보이지 않았으나, ‘만족’의 주요 원인이 되는 사건들은 작업성과와 직접적인 인과관계가 있음을 발견했던 것이다.

특히 <전통적 견해>는 만족과 불만족을 동일선상의 양극점으로 파악하였으나, <Herzberg>는 만족과 불만족은 전혀 별개의 차원이고 각 차원에 작용하는 요인 역시 별개의 것이라고 주장한 것이다.

2. Herzberg 2요인 이론의 내용



(1) 위생요인(hygiene factors) : 불만족 요인

회사의 정책과 관리·감독, 작업조건, 개인 상호간의 관계, 임금·보수·지위·안전 등 환경과 관련된 요인들로, 이 요인의 충족은 단지 불만족의 감소만을 가져올 뿐 만족에 작용하지 못한다.

(2) 동기요인(motivators) : 만족 요인

성취감·인정감·도전감·책임감, 성장과 발전, 일 그 자체 등 직무내용과 관련된 요인들로, 이 요인이 충족되지 않아도 불만은 없지만, 일단 충족하게 되면 만족에 적극적인 영향을 줄 수 있고 일에 대한 적극적인 태도를 유도할 수 있다.

3. Herzberg가 주장한 직무충실화의 내용 (+)

직접적 피드백, 고객과의 관계, 학습기회, 작업일정수립 기회의 제공, 전문적 능력의 배양, 자원의 통제, 상하 간의 직접적 커뮤니케이션, 직무에 대한 개인적 책임의 확대의 8가지를 들고 있다.

4. 강조되는 점 (+)

전통적으로 관리자의 고유기능에 속하였던 계획(Planning)과 통제(Controlling)를 작업자에게 위양하는 것이다. 직무충실화는 작업자로 하여금 작업의 실행뿐만 아니라 계획과 통제도 어느 정도 담당하도록 하여 구성원들에게 일의 보람과 자아성취감을 느낄 수 있게 해서 동기유발과 생산성 향상을 이루고자 하는 것이다.

IV. 직무충실화의 장점과 단점 (8)

1. 장점 : 도전 의식이 있는 Y형 종업원의 경우 만족

① 자유재량권과 책임감 부여(empowerment)를 통한 직무에의 의미를 부여하고 창의력을 촉진시킬 수 있다. ② 단조로움과 싫증, 피로감을 줄일 수 있다. ③ 새로운 과업을 추가로 수행함으로써 작업자의 능력신장과 QWL을 기대할 수 있다. ④ 제품공정의 아주 작은 부분만 수행케 하는 것으로부터 직무수행의 범위를 넓혀 직무의 완전성을 증대시킨다.

2. 단점 : 책임을 두려워하는 X형 종업원의 경우 기피

① 양질(良質)의 의사결정을 할 수 있는 능력을 갖추게 하기 위해서는 종업원에게 추가적인 교육훈련이 필요한데, 여기에는 많은 비용과 시간이 소요된다. ② 종업원의 개인적 차이를 고려하지 못했기 때문에, 성장욕구가 낮은 작업자에게는 직무충실이 심리적으로 더 부담스럽고 좌절감을 느끼게 할 수 있다. ③ 관리자의 반발이 예상된다. 즉 직무의 계획, 통제와 같은 관리활동을 자기들의 직무라고 생각해왔는데, 이들 직무의 일부분을 작업자에게 넘겨주었을 때 불만이 생기는 것이다. ④ 작업자가 확대된 자유재량권을 비효율적으로 발휘했을 때의 비용을 사전에 충분히 고려해야 한다.

- 1문 끝 -