

업종별 직무평가 도구 리뷰

2019. 12.

연구자: 이혜정

1. 업종별 직무평가 도구 리뷰 과제 개요 -----	1
2. 보건의료산업 직무평가 도구 -----	3
3. 은행산업 직무평가 도구 -----	7
4. 호텔산업 직무평가 도구 -----	22
5. 공공서비스산업 직무평가 도구 -----	32
6. 사회복지산업 직무평가 도구 -----	45
7. 제약산업 직무평가 도구 -----	57
8. IT산업 직무평가 도구 -----	70

1. 업종별 직무평가 도구 리뷰 과제 개요

□ 연구 목적: 2019년 하반기 업종별 직무평가 도구 활용 매뉴얼 개발에 앞서 개발된 직무평가 도구에 대한 리뷰를 위해 전문가들의 코멘트를 수렴

- 초기 개발된 업종의 경우 최근의 척도 표현과 다른 부분이 있으며 최근에 사용된 척도 설명과의 일관성이 맞지 않는 부분이 있음
- 매뉴얼을 통해 배포될 업종별 직무평가 도구의 타당성 검증을 위해 해당 산업 전문가들의 지식 및 자격 체계, 업종에서 주요하게 활용되는 용어의 적절성 등을 리뷰할 필요

□ 주요 내용

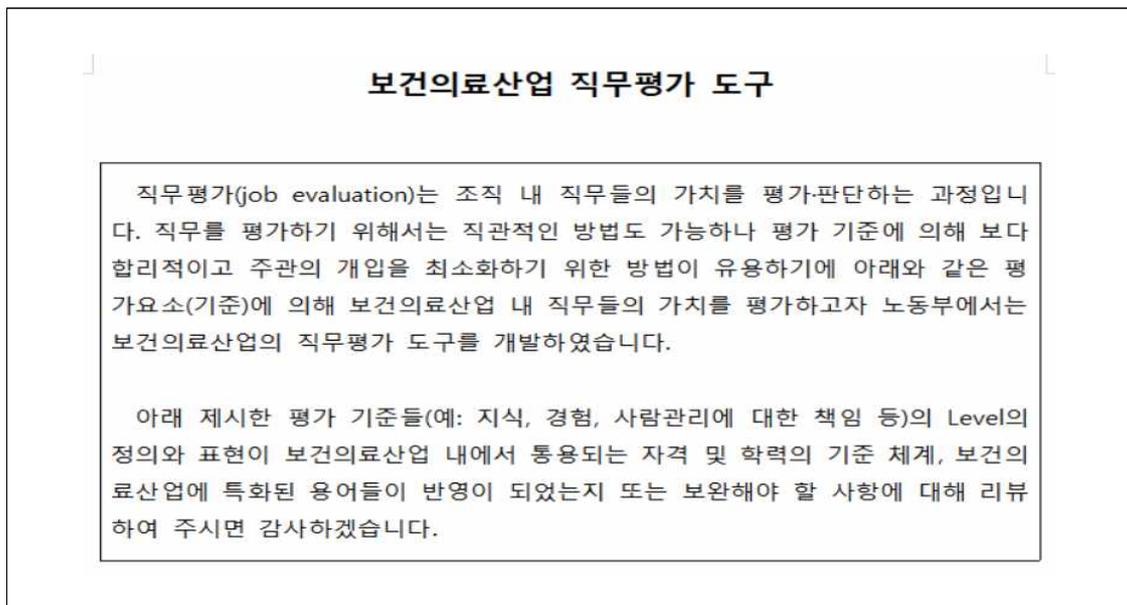
- 이미 수행된 연구의 큰 틀을 저해하지 않는 범위에서 평가항목의 수, 가중치 등을 제외하고 표현 및 용어의 적절성 리뷰에 초점을 두고 진행
- 과제 및 연구 수행을 위해 이미 리뷰 및 보완이 마친 업종을 제외하고(철강, 사회복지서비스) <표1>에서 제시한 리뷰 및 보완이 필요한 6개 업종을 대상으로 전문가의 리뷰를 거쳐 보완 작업이 이루어짐

<표1> 업종별 직무평가 도구 리뷰 대상 업종

업종(산업)	보완 대상 업종
보건(2015)	리뷰 및 보완
은행(2016)	리뷰 및 보완
호텔(2016)	리뷰 및 보완
철강(2016)	
공공서비스(2017)	리뷰 및 보완
사회복지서비스(2017)	
IT(2018)	리뷰 및 보완
제약(2018)	리뷰 및 보완

- <그림1>과 같이 해당 산업의 전문가(현장 전문가, 유관 경력의 컨설턴트)들에게 설문지를 배포 또는 인터뷰를 진행하여 산업 특화 용어, 지식 및 자격, 경력에 대한 척도 간격의 타당성을 확인함
- 수정해야 할 필요성이 있는 부분을 체크하게끔 하여 의견 수렴 후 수정 필요성을 판단하여 최종적으로 보완 작업이 이루어짐

<그림1> 설문지의 예



□ 연구 결과(업종별 첨부)

- 기존 연구의 큰 틀은 유지하되, 업종별 지식 및 경력 체계, 자격 및 면허 체계, 숙련 습득 기간, 표현의 모호성 등을 수정함
- 보건의료 산업의 경우 초기 표현의 수정, 자격 체계, 경력 기간 등에 대한 수정 의견이 제안되어 척도 설명에 대한 많은 수정이 이루어짐
- 기타 업종에서도 경험과 지식 척도에 대한 간격에 있어 최소 경험 연수를 1년 이상으로 상향할 것과, 해당 업종(예: 마이스터고, 간호대학 최소 연한, 호텔 직무 순환 최소 주기 등)에 입직하기 위한 최소 지식 연한 등을 조정할 필요를 제안하는 의견이 다수 반영되어 해당 평가 항목의 정의에 수정이 이루어짐
- 보완 작업 결과 하반기 매뉴얼에서 활용한 각 업종별 직무평가 도구의 결과물은 아래와 같음

2. 보건의료산업 직무평가 도구

보건의료산업 직무평가 도구 점수표

직무 평가 요소	하위평가요소	척도					
		1	2	3	4	5	6
기술 (45%)	지식(13.5%)	60	70	83	98	115	135
	경험(15.7%)	70	82	96	113	133	157
	대인관계(4.5%)	28	33	38	45		
	업무처리 및 조작(11.3%)	69	82	96	113		
노력 (15%)	육체적 노력(4.5%)	23	28	33	38	45	
	정신적 노력(10.5%)	55	64	76	89	105	
책임 (30%)	사람관리에 대한 책임(7.5%)	33	39	46	54	64	75
	환자 및 고객에 대한 책임(22.5%)	117	138	163	191	225	
작업 조건 (10%)	작업환경(4%)	25	29	34	40		
	노동시간(6%)	43	51	60			

1. 기술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식, 필요 역량, 경험 등의 수준을 의미한다.

① 지식

지식은 해당 직무 수행에 필요한 전문적인 지식의 최소한의 수준을 의미한다.

수준	내용
1	3개월 미만의 직업교육훈련을 통해 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	3개월 이상 1년 미만의 직업교육훈련을 통해 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	1년 이상 2년 미만의 직업교육훈련을 통해 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	2~3년제 대학 과정을 통해 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	4년제 대학 과정을 통해 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
6	대학원 석사 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무

② 경험

경험은 해당 직무수행에 필요한 기법, 절차, 양식 등을 배우는데 소요되는 기간을 의미한다.

수준	내용
1	1년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
2	1년 이상 3년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
3	3년 이상 5년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무

4	5년 이상 7년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
5	7년 이상 10년 미만의 실무경험을 필요로 하는 직무
6	10년 이상의 실무경험을 필요로 하는 직무

③ 대인관계

대인관계는 직무 수행을 위해 요구되는 개별 환자/이용자, 동료, 상사 등 의사소통의 범위와 강도, 난이도 등을 의미한다.

수준	내용
1	관계해야 하는 이해당사자의 범위가 넓지 않으며, 협상이나 설득해야 하는 강도도 약한 직무
2	관계해야 하는 이해당사자의 범위가 다소 넓으나 강도는 강하지 않거나 혹은 관계의 강도는 다소 강하나 범위가 넓지 않은 직무
3	관계해야 하는 이해당사자의 범위가 매우 넓으나 강도는 강하지 않거나 혹은 관계의 강도는 매우 강하나 범위가 넓지 않은 직무
4	관계해야 하는 이해당사자의 범위가 매우 넓으며, 협상이나 설득해야 하는 강도도 매우 강한 직무

④ 업무처리 및 조작

업무처리 및 조작은 직무 수행에 필요한 기기나 도구의 조작 수준 및 처리(신속성, 정확성, 안전의 확보) 수준 등을 의미한다.

수준	내용
1	업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 3개월 내에 습득할 수 있는 직무
2	업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 3개월 이상 1년 미만에 습득할 수 있는 직무
3	업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한

	기능을 1년 이상 3년 미만에 습득할 수 있는 직무
4	업무 처리기법(신속함, 정확함, 안전의 확보) 및 도구나 기기의 조작에 대한 기능을 3년 이상 습득해야 하는 직무

3. 은행산업 직무평가 도구

은행산업 직무평가 도구 점수표

직무평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (23%)	전문지식(5%)	26	31	37	43	50
	경험(6%)	32	37	43	51	60
	문제해결(7%)	37	44	51	60	70
	커뮤니케이션(5%)	26	31	37	43	50
노력 (19%)	정신적 노력(12%)	63	74	87	102	120
	대외접촉(7%)	37	44	51	60	70
책임 (48%)	사람관리에 대한 책임(9%)	47	55	65	77	90
	성과에 대한 책임(8%)	42	49	58	68	80
	서비스에 대한 책임(15%)	79	93	109	128	150
	은행자산에 대한 책임(16%)	84	99	116	136	160
작업조건 (10%)	정신적 작업환경(10%)	61	72	85	100	

1. 기술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식과 경험의 수준을 의미한다.

1) 전문지식

전문지식은 업무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준을 의미한다. 전문지식이 낮은 수준의 직무는 업무 수행과 관련된 기본적인 지식이 요구되는 직무이며, 전문지식이 높은 수준의 직무일수록 해당 업무에 대한 이론적 지식과 절차, 타인 지도 능력 등을 토대로 새로운 기획 및 개발을 할 수 있을 정도의 전문지식이 요구되는 직무를 의미한다.

은행 산업 전문지식 척도

수준	내용
1	일상적인 직무 절차에 대한 이해와 기본적인 업무 지식이 필요한 직무
2	기본적인 직무 지식 외에 현업 OJT, 별도의 교육, 훈련 등이 필요한 직무
3	해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 필요한 직무
4	해당 직무에 대한 지식과 절차를 이해하고, 타인을 지도할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무
5	해당 직무에 대한 이론적 원리와 개념에 대한 지식이 풍부해야 하며, 관련 부분에 대해 판단, 개선, 기획 및 개발을 할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무

2) 경험

경험은 해당 직무와 관련 활동을 실제로 겪어 봄으로써 해당 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 체득된 지식이나 기능을 의미한다. 이는 해당 직무수행에 필요한 기법, 절차, 양식 등을 배우는데 소요되는 기간을 의미한다.

은행 산업 경험 척도

수준	내용
1	해당 직무를 원활히 수행하기 위해서는 1년 미만의 숙련기간이 필요한 직무
2	해당 직무를 원활히 수행하기 위해서는 1년 이상의 숙련기간이 필요하거나 해당 직무 수행 전 2~3년 정도의 관련 유사직무 경험이 필요한 직무
3	해당 직무를 원활히 수행하기 위해서는 1년 이상 3년 미만의 숙련기간이 필요하거나 해당 직무 수행 전 5년 정도의 관련 유사직무 경험이 필요한 직무
4	해당 직무를 원활히 수행하기 위해서는 최소 3년 이상 5년 미만의 숙련기간이 필요하거나 해당 직무 수행 전 7년 정도의 관련 유사직무 경험이 필요한 직무
5	해당 직무를 원활히 수행하기 위해서는 최소 5년 이상의 숙련기간이 필요하거나 해당 직무 수행 전 10년 이상의 관련 유사직무 경험이 필요한 직무

3) 문제해결 및 판단력

문제해결 및 판단력은 다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 지적 능력, 판단력, 기획력 등을 의미한다.

은행 산업 문제해결 및 판단력 척도

수준	내용
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력 뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차를 제안하는 것이 필요한 직무
5	분석, 해석 다른 대안들과의 비교 등 아주 복잡한 상황에 대한 판단력이 필요하거나 또는 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 절차의 개발이 요구되는 업무

4) 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 조직 내·외부와 의사소통의 책임의 정도와 주요한 커뮤니케이션의 상황의 난이도, 범위 등을 평가하기 위한 기준이다..

은행 산업 커뮤니케이션 척도

수준	내용
1	직무를 수행하기 위해 기본적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무
2	직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무
3	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
4	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되며, 사람들에 대한 동기부여와 설득, 협의에 대한 스킬이 요구되는 직무
5	조직 및 관련 업무에 대한 민감한 이슈를 내·외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 다른 사람들을 동기부여하며 설득하고 협의하기 위한 대인관계 스킬과 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무

2. 노력

노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도를 의미한다.

1) 정신적 노력

정신적 노력은 직무 수행에 요구되는 예측할 수 없는 업무에의 대응, 정신 집중 등 요구되는 정신적 노력의 수준과 빈도를 의미한다.

은행 산업 정신적 노력 척도

수준	내용
1	직무 수행이 예측 가능하여 일상적인 주의와 노력이 요구되는 직무
2	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무
3	직무 수행 시 예측 할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무
4	장기적인 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무
5	극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번히 요구되는 직무

2) 대외접촉

대외접촉은 직무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 직무상 접촉해야 하는 외부의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도를 의미한다.

은행 산업 대외접촉 척도

수준	내용
1	직무 수행에 있어 내부와의 접촉이 대부분이며 외부와의 접촉이 거의 발생하지 않는 직무
2	직무 수행 시 외부와의 접촉이 가끔 발생하거나 외부와의 접촉 시 일상적인 방식의 대응이 주로 이루어지는 직무

3	직무 수행 시 외부와의 접촉이 종종 발생하거나 외부와의 접촉 시 효과적인 커뮤니케이션이 중요하고 결과에 영향을 미칠 수 있는 직무
4	직무 수행 시 외부와의 접촉이 자주 발생하거나 외부와의 접촉으로 인한 결과가 중요한 영향력을 행사할 수 있는 직무
5	직무 수행 시 외부 접촉이 매우 빈번히 발생하며 민감한 상황에 대해 이해관계를 조정하고 설득해야 하는 상황이 빈번히 발생하는 직무

3. 책임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직/간접적인 영향력의 정도를 의미한다. 이 요소에는 조직의 성과 창출을 위한 조직 자원(사람, 재무, 물적, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직이 규명한 성과 및 결과에 대한 기여에 대한 책임을 포함한다.

1) 사람관리에 대한 책임

사람관리에 대한 책임은 부하직원 및 업무 관련 부서에 속한 사람들을 감독, 개발, 동기부여, 평가 등에 대한 책임이 직무 수행에 있어 어느 정도로 요구되는 직무인지를 의미한다.

은행 산업 사람관리에 대한 책임

수준	내용
1	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무
2	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함. 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 여러 개의 업무 그룹이나 팀 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 업무 그룹에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정 그리고 개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무

2) 성과에 대한 책임

성과에 대한 책임은 조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도를 의미한다. 성과에 대한 책임이 높다는 것은 조직에서 목표로 하는 성과 측면에 미치는 영향이 직접적이며 성과와 관련된 계획, 전략, 의사결정 과정에 참여하는 정도가 높고 직접적인 것을 의미한다.

은행 산업 성과에 대한 책임 척도

수준	내용
1	일상적인 직무로서 성과에 대한 직접적인 기여나 영향력이 거의 없는 직무
2	규정된 절차와 프로세스에 따른 직무로 자신의 책임 영역이 제한적으로 존재하는 직무
3	팀 또는 부서 단위의 목표 달성을 위해 필요한 정보를 제공하고 기록하는 등 팀 내 협업이 요구되며 지원적일 부분에 책임이 존재하는 직무
4	팀 또는 부서의 목표 달성을 위해 팀의 핵심 업무와 의사결정에 직접 참여하며 직접적인 책임이 존재하는 직무
5	팀 또는 부서의 목표 달성을 위해 전략적 중요도가 높은 직무를 수행하며 책임의 범위가 팀 또는 부서 단위를 넘어서는 직무로 전체 조직의 목표 달성에 직접적인 영향을 미치고 향후 중장기 전략 수립과 의사결정에 결정적 기여를 하는 직무

3) 서비스에 대한 책임

이 항목은 은행의 고객, 관계자, 정부기관 등과 같은 개인 그리고 그룹을 대상으로 제공하는 개인적인 서비스, 조언 그리고 안내, 지원, 규정 이행 또는 은행 서비스를 향상시키기 위한 대안 설계 및 개발에 대한 책임의 정도를 의미한다.

은행 산업 서비스에 대한 책임 척도

수준	내용
1	고객에게 기본적인 안내, 규정된 명확한 정보의 제공 등 직접적이고 지원적인 직무
2	주로 고객과의 대면 서비스를 제공하며 고객의 니즈를 이해하고 해석하여 적절한 서비스를 제공해야 하는 직무
3	고객의 니즈 및 필요 사항, 불만 사항 등을 파악하여 문제를 해결하는 등 고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요한 직무
4	고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요하며 고객의 니즈 평가, 예측, 만족도, 불만사항 등에 대한 관리가 필요한 직무
5	은행 서비스 질을 향상시킬 수 있는 서비스 개발, 프로세스 개선, 전략 수립 등 전반적인 서비스 관리에 대한 책임이 있는 직무

4) 은행 자산에 대한 책임

이 항목은 현금, 펀드, 예산, 수입 등을 포함한 재무자원 및 물적 자원에 대한 책임을 의미한다.

은행 산업 은행 자산에 대한 책임 척도

수준	내용
1	은행 자산에 대한 직접적인 책임이 없는 직무
2	은행 자산의 기록, 유지 등 제한적인 부분에 대한 책임이 있는 직무
3	투자, 예금, 회계, 펀드, 현금 흐름 관리, 정보, 장비 등과 같은 은행 자산에 대한 직접적인 책임이 다소 있는 직무
4	투자, 예금, 회계, 펀드, 현금 흐름 관리, 정보, 장비 등과 같은 은행 자산에 대한 직접적인 책임이 존재하며 관련 전략 및 계획 수립에 대한 책임이 있는 직무
5	조직 또는 지점의 재무 자산 전반적인 부분의 통제와 관리, 중장기 전략 수립, 개선 방안에 대한 책임이 있는 직무

4. 작업조건

작업조건은 직무수행자가 처한 물리적 작업 환경을 포함하여 불편하거나 불쾌하게 느끼는 심리적 상황이 발생하는 정도를 의미한다.

1) 정신적 작업환경

정신적 작업환경은 직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도를 의미한다.

은행 산업 정신적 작업환경 척도

수준	내용
1	내·외부 고객 및 관계자에 의해 감정 노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무
2	내·외부 고객 및 관계자의 불평, 불만, 분노 등에 대응해야 하며 감정 노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 가끔 발생하는 직무
3	내·외부 고객 및 관계자의 불평, 불만, 분노 등에 대응해야 하며 감정 노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 종종 발생하는 직무
4	내·외부 고객 및 관계자의 불평, 불만, 분노 등에 대응해야 하며 감정 노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 매우 빈번히 발생하는 직무
5	조직 또는 지점의 재무 자산 전반적인 부분의 통제와 관리, 중장기 전략 수립, 개선 방안에 대한 책임이 있는 직무

2. 노력

노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미한다.

① 육체적 노력

육체적 노력은 직무 수행 시 요구되는 노력의 수준, 빈도 등을 의미한다.

수준	내용
1	업무 시간 중, 앉기, 서기 등과 같은 가벼운 육체적 노력이 조금 요구되거나, 짧은 시간 가벼운 육체적 노력이 요구되는 직무
2	업무 시간 중, 상당 시간동안 가벼운 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무
3	업무 시간 중, 때때로 긴 시간동안 중간 수준의 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무
4	업무 시간 중, 지속적으로 가벼운 수준의 육체적 노력이 요구되거나 또는 가끔 짧은 시간동안 극심한 육체적 노력이 요구되는 직무
5	업무 시간 중, 때때로 상당 시간동안 극심한 육체적 노력이 요구되거나 또는 중간 수준의 육체적 노력이 지속적으로 요구되는 직무

② 정신적 노력

정신적 노력은 직무 수행에 중 예측할 수 없는 업무의 대응, 정신 집중 등 정신적 노력의 수준과 빈도 등을 의미한다.

수준	내용
1	업무 수행 시 일반적인 인식과 집중 등 일반적 케어와 정신적 노력이 요구되는 직무
2	업무 수행 시 예측할 수 없는 상황으로 인한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무
3	업무 수행 시 예측 할 수 없는 상황으로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거

	나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무
4	업무 수행 시 정신적 노력이 장시간동안 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무
5	업무 수행 시 극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번하게 요구되는 직무

3. 책임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직/간접적인 영향력의 정도를 의미한다. 책임은 조직의 성과 창출을 위한 조직 자원(사람, 재무, 물적, 환자, 서비스 등)에 대한 책임과 조직이 규명한 성과 및 결과에 대한 기여를 의미한다.

① 사람관리에 대한 책임

사람관리에 대한 책임은 감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도를 의미한다. 즉, 다른 사람에게 업무 배분, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용, 평가 등에 대한 책임의 정도를 의미한다.

수준	내용
1	감독, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 영향력이 제한되거나, 거의 없는 직무
2	감독, 지시, 조정 또는 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	감독, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함. 작은 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 높은 직접적인 책임을 포함. 수행된 일을 평가하고 일을 할당하는 등 한 작업장 또는 그룹 간 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 수의 종업원 또는 많은 다른 영역에서의 활동 또는 지리적으로 흩어져 있는 작업장 종업원의 관리, 지시, 조정에 대한 주요하고 직접적인 책임이 있는 직무
6	상당히 많은 종업원의 관리, 지시, 조정 그리고 개발 매우 주요하고 직접적인 책임을 포함. 많은 지역의 활동을 포함하거나 지리적으로 흩어져 있는 많은 작업장을 포함. 조직, 할당, 평가, 업무 평가 등에 대한 조직 전반적인 책임이 있는 직무

② 환자 및 고객에 대한 책임

환자 및 고객에 대한 책임은 환자와 고객에 대한 의료 및 간호 등의 케어 제공에 대한 책임의 정도를 의미한다.

수준	내용
1	환자 및 고객에 대한 의료 및 간호에 대한 직접적인 책임이 없는 직무
2	환자 및 고객에 대한 의료 및 간호에 대한 직접적인 책임을 갖지만, 책임이 크지 않은 직무
3	환자 및 고객에 대한 의료 및 간호에 대한 직접적인 책임을 갖지만, 책임이 큰 직무
4	환자 및 고객에 대한 의료 및 간호에 대한 직접적인 책임이 크고, 다른 종업원 및 부서의 의료 및 간호에 대해서도 간접적인 책임이 있는 직무
5	환자 및 고객에 대한 의료 및 간호에 대한 직접적인 책임이 크고, 다른 종업원 및 부서의 의료 및 간호에 대해서도 간접적인 책임이 큰 직무

4. 작업 조건

작업조건은 노동시간의 불규칙성, 작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미한다.

① 작업환경

작업환경은 직무를 수행하는 환경의 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 습기, 소음 등과 같은 불쾌한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험요소에 노출되는 정도를 의미한다.

수준	내용
1	업무 수행에 불쾌하거나 불편한 상황이나 유해요소가 전혀 발생하지 않는 직무
2	업무 수행에 불쾌하거나 불편한 상황이나 유해요소가 일부 발생하지만 유해성이 높지 않은 직무
3	업무 수행에 불쾌하거나 불편한 상황이나 자주 발생하지만 유해성이 높지 않은 직무
4	업무 수행에 불쾌하거나 불편한 상황이나 자주 발생하며 유해성이 높은 직무

② 노동시간

노동시간은 직무를 수행하면서 발생하는 교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등 노동시간의 불규칙성을 의미한다.

수준	내용
1	업무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는 직무
2	업무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 다소 발생하는 직무
3	업무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 매우 자주 발생하는 직무

4. 호텔산업 직무평가 도구

호텔 산업 직무평가 가중치

직무평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (37%)	Global 능력(8%)	42	49	58	68	80
	지식(2%)	11	13	15	17	20
	경험(4%)	20	24	28	34	40
	문제해결 및 판단력(12%)	63	74	87	102	120
	커뮤니케이션(11%)	58	68	80	94	110
노력 (15%)	육체적 노력(4%)	20	24	28	34	40
	대외접촉(11%)	58	68	80	94	110
책임 (48%)	사람관리에 대한 책임(12%)	63	74	87	102	120
	성과에 대한 책임(18%)	94	111	130	153	180
	서비스에 대한 책임(13%)	68	80	94	111	130
	재량권(5%)	26	31	37	43	50

1. 기술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식과 경험의 수준을 의미한다.

1) Global 능력

Global 능력은 직무 수행을 위해 필요한 외국어 및 문화 이해수준을 의미한다.

호텔 산업 Global 능력 척도

수준	내용
1	직무 수행을 위해 별도의 외국어 능력(영어 및 기타 외국어)이 필요하지 않으며 매우 기본적인 읽기가 가능한 정도의 외국어 능력이 필요한 직무
2	기초 회화가 가능한 수준의 외국어 능력(영어 및 기타 외국어)이 필요한 직무
3	영어 및 기타 외국어로 일상 회화가 가능하고 간단한 비즈니스 writing이 필요한 수준의 직무
4	외국어(영어 및 기타 외국어)로 업무를 수행해야 하는 경우가 많으며 말하기와 읽기, 문화적 이해에 불편함이 없는 수준의 외국어 능력이 필요한 직무
5	native 수준의 외국어 능력(영어 및 기타 외국어)이 필요하며 비즈니스 용어 및 업무 관련 전문적인 표현 사용과 문화에 대한 이해가 필요한 직무

2) 지식

지식은 직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준을 의미한다.

호텔 산업 지식 척도

수준	내용
1	3개월 이상 1년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	1년 이상 2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	2년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무

3) 경험

경험은 해당 직무와 관련 활동을 실제로 겪어 봄으로써 해당 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 체득된 지식이나 기능을 의미한다. 이는 해당 직무수행에 필요한 기법, 절차, 양식 등을 배우는데 소요되는 기간을 의미한다.

호텔 산업 경험 척도

수준	내용
1	해당 직무를 원활히 수행하기 위해서는 1년 미만의 숙련기간이 필요한 직무
2	해당 직무를 원활히 수행하기 위해서는 1년 이상 3년 미만의 숙련기간이 필요한 직무
3	해당 직무를 원활히 수행하기 위해서는 3년 이상 5년 미만의 숙련기간이 필요한 직무
4	해당 직무를 원활히 수행하기 위해서는 5년 이상 10년 미만의 숙련기간이 필요한 직무
5	해당 직무를 원활히 수행하기 위해서는 10년 이상의 숙련기간이 필요한 직무

4) 문제해결 및 판단력

문제해결 및 판단력은 다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 지적 능력, 판단력, 기획력 등을 의미한다.

호텔 산업 문제해결 및 판단력 척도

수준	내용
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차를 제안하는 것이 필요한 직무
5	분석, 해석 다른 대안들과의 비교 등 아주 복잡한 상황에 대한 판단력이 필요하거나 또는 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 절차의 개발이 요구되는 직무

5) 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 조직 내·외부와 의사소통의 책임의 정도와 주요한 커뮤니케이션의 상황의 난이도, 범위 등을 평가하기 위한 기준이다.

호텔 산업 커뮤니케이션 척도

수준	내용
1	직무를 수행하기 위해 기본적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무
2	직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무
3	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
4	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기

	위한 전문적인 스킬이 요구되며, 사람들에 대한 동기부여와 설득, 협의에 대한 스킬이 요구되는 직무
5	조직 및 관련 업무에 대한 민감한 이슈를 내·외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 다른 사람들을 동기부여하며 설득하고 협의하기 위한 대인관계 스킬과 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무

2. 노력

노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도를 의미한다.

1) 육체적 노력

육체적 노력은 직무 수행 시 요구되는 육체적 노력의 수준, 빈도 등을 기준으로 5개의 척도로 구성하였다.

호텔 산업 육체적 노력 척도

수준	내용
1	앉기, 서기 등과 같은 가벼운 육체적 노력이 조금 요구되거나, 짧은 시간 가벼운 육체적 노력이 요구되는 직무
2	직무 수행 중 중 상당 시간동안 가벼운 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무
3	직무 수행 중 때때로 긴 시간동안 중간 수준의 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무
4	직무 수행 중 지속적으로 가벼운 수준의 육체적 노력이 요구되거나 또는 가끔 짧은 시간동안 극심한 육체적 노력이 요구되는 직무
5	직무 수행 중에 때때로 상당 시간동안 극심한 육체적 노력이 요구되며 이러한 육체적 노력이 지속적으로 요구되는 직무

2) 대외접촉

대외접촉은 직무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 직무상 접촉해야 하는 외부의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도를 의미한다.

호텔 산업 대외접촉 척도

수준	내용
1	직무 수행에 있어 내부와의 접촉이 대부분이며 외부와의 접촉이 거의 발생하지 않는 직무
2	직무 수행 시 외부와의 접촉이 가끔 발생하거나 외부와의 접촉 시 일상적인 방식의 대응이 주로 이루어지는 직무
3	직무 수행 시 외부와의 접촉이 종종 발생하거나 외부와의 접촉 시 효과적인 커뮤니케이션이 중요하고 결과에 영향을 미칠 수 있는 직무
4	직무 수행 시 외부와의 접촉이 자주 발생하거나 외부와의 접촉으로 인한 결과가 중요한 영향력을 행사할 수 있는 직무
5	직무 수행 시 외부 접촉이 매우 빈번히 발생하며 민감한 상황에 대해 이해관계를 조정하고 설득해야 하는 상황이 빈번히 발생하는 직무

3. 책임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직/간접적인 영향력의 정도를 의미한다.

1) 사람 관리에 대한 책임

사람 관리에 대한 책임은 부하직원 및 업무 관련 부서에 속한 사람들을 감독, 개발, 동기부여, 평가 등에 대한 책임이 직무 수행에 있어 어느 정도로 요구되는 직무 인지를 의미한다.

호텔 산업 사람 관리에 대한 책임 척도

수준	내용
1	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무
2	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함. 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 여러 개의 업무 그룹이나 팀 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 업무 그룹에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정 그리고 개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무

2) 성과에 대한 책임

성과에 대한 책임은 조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도를 의미한다. 성과에 대한 책임이 높다는 것은 조직에서 목표로 하는 성과 측면에 미치는 영향이 직접적이며 성과와 관련된 계획, 전략, 의사결정 과정에 참여하는

정도가 높고 직접적인 것을 의미한다.

호텔 산업 성과에 대한 책임 척도

수준	내용
1	일상적인 직무로서 성과에 대한 직접적인 기여나 영향력이 거의 없는 직무
2	규정된 절차와 프로세스에 따른 직무로 자신의 책임 영역이 제한적으로 존재하는 직무
3	팀 또는 부서 단위의 목표 달성을 위해 필요한 정보를 제공하고 기록하는 등 팀 내 협업이 요구되며 지원적인 부분에 책임이 존재하는 직무
4	팀 또는 부서의 목표 달성을 위해 팀의 핵심 업무와 의사결정에 직접 참여하며 직접적인 책임이 존재하는 직무
5	팀 또는 부서의 목표 달성을 위해 전략적 중요도가 높은 직무를 수행하며 책임의 범위가 팀 또는 부서 단위를 넘어서는 직무로 전체 조직의 목표 달성에 직접적인 영향을 미치고 향후 중장기 전략 수립과 의사결정에 결정적 기여를 하는 직무

3) 서비스에 대한 책임

이 항목은 호텔의 고객, 관계자 등과 같은 개인 그리고 그룹을 대상으로 제공하는 서비스, 안내, 고객 지원 또는 호텔 서비스의 질을 향상시키기 위한 대안 설계 및 개발에 대한 책임의 정도를 의미한다.

호텔 산업 서비스에 대한 책임 척도

수준	내용
1	고객에게 기본적인 안내, 요청 및 문의에 대해 규정된 명확한 정보의 제공 등 직접적이고 지원적인 직무
2	고객과 직접적인 대면을 통해 서비스를 제공하며 고객의 니즈를 이해하고 해석하여 적절한 서비스를 제공해야 하는 직무
3	고객의 니즈 및 필요 사항, 불만 사항 등을 파악하여 문제를 해결하는 등 고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요한 직무

4	고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요하며 호텔 사용자의 니즈 평가, 예측, 만족도, 불만사항 등에 대한 관리가 필요한 직무
5	호텔 서비스 질을 향상시킬 수 있는 서비스 개발, 프로세스 개선, 호텔 평판 향상, 서비스 전략 수립 등 호텔 전체적인 관점에서의 책임이 있는 직무

4) 재량권

재량권은 직무 수행에 있어 개인적 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도를 의미한다.

호텔 산업 재량권 척도

수준	내용
1	규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 수행되는 직무
2	규정 및 절차가 정의되어 있고 반복적인 일을 수행하며 상사의 감독 하에 수행되는 직무
3	부분적으로 직무 규정 및 절차, 결과가 정의되어 있으며, 상사의 감독보다는 직무 결과 및 절차를 상사에게 보고하거나 검토해야 하는 직무
4	직무 수행, 조직 및 서비스 수행 등 대부분의 상황에서 스스로의 해석 및 판단이 필요한 직무
5	호텔 서비스, 전반적인 조직의 계획 및 전략 수립에 대한 전반적인 해석 및 판단이 필요한 직무

5. 공공서비스산업 직무평가 도구

공공서비스산업 직무평가 도구 점수표

직무 평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (35%)	경험(12%)	62	73	86	102	120
	문제해결역량(10%)	51	61	72	85	100
	커뮤니케이션(6%)	30	36	43	51	60
	전문지식(7%)	35	42	50	59	70
노력 (16%)	육체적 노력(4%)	19	23	28	34	40
	정신적 노력(6%)	30	36	43	51	60
	재량권(6%)	30	36	43	51	60
책임 (29%)	사람관리에 대한 책임(10%)	51	61	72	85	100
	재무자산에 대한 책임(4%)	19	23	28	34	40
	서비스에 대한 책임(12%)	62	73	86	102	120
	물적 자원에 대한 책임(3%)	14	17	21	25	30
작업 조건 (20%)	작업환경(9%)	45	54	64	76	90
	정신적 작업환경(11%)	56	67	79	93	110

1. 기술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식, 필요 역량, 경험 등의 수준을 의미한다.

1) 지식

지식은 직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규 교육을 통한 지식의 수준을 의미한다.

공공서비스 산업 지식 척도

Level	정의 및 설명
1	1년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	1년 이상 2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	2년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무

2) 문제해결 역량

문제해결 역량은 다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사 결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미한다.

공공서비스 산업 문제해결 역량 척도

Level	정의 및 설명
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무

3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무
5	분석, 해석 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무

3) 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등이 요구되는 수준을 의미한다.

공공서비스 산업 커뮤니케이션 척도

Level	정의 및 설명
1	직무를 수행하기 위해 기본적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무
2	직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무
3	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
4	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되며, 사람들에게 대한 동기부여와 설득, 협의에 대한 스킬이 요구되는 직무
5	조직 및 관련 업무에 대한 민감한 이슈를 내·외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 다른 사람들을 동기부여하며 설득하고 협의하기 위한 대인관계 스킬과 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무

5) 전문지식

전문지식은 직무수행 시 필요한 그 분야의 전문지식의 요구 수준을 의미한다. 이 항

목은 지식 항목과는 구별되며, 직무 수행 시 지식 항목에서 요구하는 수준 이상의 해당 분야의 이론과 실행 절차, 관련 기관과의 정보, 법제 지식 등의 전문지식을 필요로 하는지를 의미한다.

공공서비스 산업 전문지식 척도

Level	정의 및 설명
1	일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식정도가 필요한 업무 또는 직무 수행 시 특별한 자격이 필요하지 않은 직무
2	직무 수행 시 특별한 자격이 필요하지는 않지만 해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 다소 필요한 직무
3	해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 상당히 필요한 직무 또는 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무 수행이 가능한 직무
4	해당 직무에 대한 지식과 절차를 이해하는 전문성이 상당히 필요하며 타인을 지도할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무 또는 관련 분야 자격증이 필요한 직무
5	해당 직무에 대한 지식과 절차, 관련 법제적 지식, 유관 기관의 운영 체계 및 정보, 프로그램 개발과 운영 등에 대한 고도의 전문성이 필요한 직무 또는 관련 분야 자격증과 실무 경력 기간이 필요한 직무

2. 노력

노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미한다.

1) 육체적 노력

육체적 노력은 직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도를 의미한다.

공공서비스 산업 육체적 노력 척도

Level	정의 및 설명
1	앉기, 서기 등과 같은 가벼운 육체적 노력이 조금 요구되거나, 짧은 시간 가벼운 육체적 노력이 요구되는 직무 또는 (지속기간 하, 강도 하)
2	직무 수행 중 중 상당 시간동안 가벼운 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무 또는 (지속기간 하, 강도 중) 또는 (지속기간 중, 강도 하)
3	직무 수행 중 때때로 긴 시간동안 중간 수준의 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무 또는 (지속기간 상, 강도 하) 또는 (지속기간 중, 강도 중) 또는 (지속기간 하, 강도 상)
4	직무 수행 중 지속적으로 가벼운 수준의 육체적 노력이 요구되거나 또는 가끔 짧은 시간동안 극심한 육체적 노력이 요구되는 직무 또는 (지속기간 상, 빈도 중) 또는 (지속기간 중, 강도 상)
5	직무 수행 중에 때때로 상당 시간동안 극심한 육체적 노력이 요구되며 이러한 육체적 노력이 지속적으로 요구되는 직무 또는 (지속기간 상, 강도 상)

육체적 노력의 지속 기간과 강도로 측정 지속기간과 강도 개념을 상, 중, 하 3단계로 나누어 다음과 같이 정의한다.

공공서비스 산업의 육체적 노력의 지속기간과 강도의 정의

<p>- 육체적 노력의 지속기간(기준: 하루 동안의 직무 수행 기간을 가정)</p> <p>상: 심한 육체적 노력이 상당시간 지속됨</p> <p>중: 육체적 노력의 지속기간이 중간 정도임</p> <p>하: 육체적 노력의 지속이 짧은 시간 요구됨</p>	
<p>- 육체적 노력의 강도</p> <p>상: 극심한 육체적 노력이 요구됨</p> <p>중: 중간 수준의 육체적 노력이 요구됨</p> <p>하: 육체적 노력이 요구되지 않거나 가벼운 수준의 육체적 노력이 요구됨</p>	

그리고 지속기간과 강도를 통해 평가할 시 예를 들어 A 직무가 육체적 노력 수준의 지속기간이 “상”이며, 강도는 “중”이라면 아래 매트릭스의 ④에 해당하며 척도 4에 해당하는 수준의 직무를 의미한다.

공공서비스 산업 육체적 노력 평가 매트릭스 예

		육체적 노력의 지속기간		
		하	중	상
육체적 노력의 강도	하	①	②	③
	중	②	③	④
	상	③	④	⑤

2) 정신적 노력

정신적 노력은 직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도를 의미한다. 예를 들어 직무에의 집중에 필요한 노력, 예상치 못한 직무에 대한 대응, 마감시한에 대한 압력 등 직무수행 시 필요로 하는 주의력과 집중력 등의 정신적 노력의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미한다.

공공서비스 산업 정신적 노력 척도

Level	정의 및 설명
1	직무 수행이 예측 가능하여 일상적인 주의와 노력이 요구되는 직무 또는 (수준 하, 빈도 하)
2	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 하, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 하)
3	직무 수행 시 예측 할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 하) 또는 (수준 중, 빈도 중) 또는 (수준 하, 빈도 상)
4	장기적인 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 상)
5	극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번히 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 상)

정신적 노력은 노력의 요구 수준을 일상적인 수준부터 장기적으로 빈번히 요구되는 수준에 이르는 5단계로 구분하였으며 수준과 빈도의 모호성을 줄이기 위해 수준과 빈도를 상, 중, 하 3단계로 구분하고 각 단계를 다음과 같이 제시하였다.

공공서비스 산업 정신적 노력의 수준과 빈도의 정의

<p>- 정신적 노력의 수준(기준: 하루 동안의 직무 수행 기간을 가정)</p> <p>상: 직무의 내용이 매우 복잡하고 불확실성이 높아 정신적 스트레스가 매우 높음</p> <p>중: 정신적 스트레스 수준이 중간 정도임</p> <p>하: 직무의 내용이 아주 복잡하지는 않아서 정신적 스트레스가 있으나 낮은 편임</p>
<p>- 정신적 노력의 빈도(기준: 한 달 동안의 직무 수행 기간을 가정)</p> <p>상: 거의 매일, 매시간 예측할 수 없는 업무에 대응해야 함.</p> <p>중: 예측할 수 없는 업무가 수시로 있음.</p> <p>하: 예측할 수 없는 업무가 있기는 하지만 자주 있지는 않음.</p>

3) 재량권

재량권은 직무 수행에 있어 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도를 의미한다. 따라서 명확하게 규정된 절차가 있을 경우 필요한 노력이 낮은 수준의 직무를 의미하며 불확실한 상황을 예측하거나 판단 직무 수행 상황에서 해석이나 판단이 필요한 직무는 직무수행자의 재량권이 높으며 즉, 필요한 노력이 높은 수준의 직무를 의미한다.

공공서비스 산업 재량권 척도

Level	정의 및 설명
1	규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 수행되는 직무
2	규정 및 절차가 정의되어 있고 반복적인 일을 수행하며 상사의 감독 하에 수행되는 직무
3	부분적으로 직무 규정 및 절차, 결과가 정의되어 있으며, 상사의 감독보다는 직무 결과 및 절차를 상사에게 보고하거나 검토해야 하는 직무
4	직무 수행, 조직 및 서비스 수행 등 대부분의 상황에서 스스로의 해석 및 판단이 필요한 직무
5	전반적인 조직의 계획 및 전략 수립에 대한 전반적이고 주도적인 해석 및 판단이 필요한 직무

3. 책임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직/간접적인 영향력의 정도를 의미한다. 책임은 조직의 성과 창출을 위한 조직 자원(사람, 재무, 물적, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직이 규명한 성과 및 결과에 대한 기여를 의미한다.

1) 사람관리에 대한 책임

사람관리에 대한 책임은 감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도를 의미한다. 즉, 다른 사람에게 업무 배분, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용, 평가 등에 대한 책임의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미한다.

공공서비스 산업 사람관리에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련, 평가에 있어 직접적인 책임이 없는 직무
2	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련, 평가에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련, 평가에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하는 직무 또는 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련, 평가에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 여러 개의 업무 그룹이나 팀 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 업무 그룹(또는 기관 수준)에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정 그리고 인적 자원개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무

2) 재무자산에 대한 책임

재무자산에 대한 책임은 기관의 예산, 현금, 바우처, 수표, (대차대조표 상의)대차변, 송장, 수입과 지출 등 재무적 자원에 대한 직무수행자의 직접적인 책임의 정도를 의미한다.

공공서비스 산업 재무자산에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	재무 자산에 대한 직접적인 책임이 없는 직무
2	재무 자산의 기록, 유지 등 제한적인 부분에 책임이 있는 직무
3	투자, 예금, 회계, 펀드, 현금 흐름 관리 등과 같은 기관 자산에 대한 직접적인 책임이 다소 있는 직무
4	투자, 예금, 회계, 펀드, 현금 흐름 관리 등과 같은 기관 자산에 대한 직접적인 책임이 존재하며 관련 전략 및 계획 수립에 대한 책임이 있는 다소 있는 직무
5	조직 또는 기관 수준에서의 재무 자산 전반적인 부분의 통제와 관리, 중장기 전략 수립, 재무 효율성 및 효과성 개선 방안 수립 등에 대한 직접적인 책임이 있는 직무

3) 서비스에 대한 책임

서비스에 대한 책임은 서비스 대상 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임의 정도를 의미한다.

공공서비스 산업 서비스에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	고객에게 기본적인 안내, 요청 및 문의에 대해 규정된 명확한 정보의 제공 등 직접적이고 지원적인 직무
2	고객과 직접적인 대면을 통해 서비스를 제공하며 고객의 니즈를 이해하고 해석하여 적절한 서비스를 제공해야 하는 직무
3	고객의 니즈 및 필요 및 불만 사항 등을 파악하여 문제를 해결하는 등 고객의 복

	잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요한 직무
4	고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요하며 고객의 니즈 예측, 만족도, 불만사항 등에 대한 관리가 필요한 직무
5	서비스 질을 향상시킬 수 있는 새로운 서비스 개발, 프로세스 개선, 기관 평판 향상, 서비스 전략 수립 등 기관 전체적인 관점에서의 서비스 관리와 개발에 대한 책임이 있는 직무

4) 물적 자원에 대한 책임

물적 자원에 대한 책임은 전산화된 정보, 데이터, 기록, 사무실, 기기, 도구, 기계, 땅, 건축물, 빌딩 등을 포함한 직무수행자의 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 의미한다.

공공서비스 산업 물적 자원에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	물적 자원(정보, 데이터, 장비, 도구, 기계, 빌딩, 물품 등)에 대한 직접적인 책임이 없는 직무
2	물적 자원(정보, 데이터, 장비, 도구, 기계, 빌딩, 물품 등)의 기록, 유지 등 제한적인 부분에 대한 책임이 있는 직무
3	물적 자원(정보, 데이터, 장비, 도구, 기계, 빌딩, 물품 등)의 기록, 유지 등에 직접적인 책임이 다소 있는 직무
4	물적 자원(정보, 데이터, 장비, 도구, 기계, 빌딩, 물품 등)에 대한 직접적인 책임이 존재하며 관련 전략 및 계획 수립에 대한 책임이 있는 직무
5	기관 수준에서의 물적 자원 전반적인 부분의 통제와 관리, 배치, 변화하는 환경에 대한 대비, 증장기 전략 수립, 개선 방안에 대한 책임이 있는 직무

4. 작업조건

작업조건은 노동시간의 불규칙 또는 작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미한다.

1) 작업환경

작업환경은 직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험 요소에 노출되는 정도를 의미한다.

공공서비스 산업 작업환경 척도

Level	정의 및 설명
1	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 거의 없는 직무
2	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 가끔 발생하는 직무
3	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 다소 발생하는 직무
4	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 자주 발생하는 직무
5	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 매우 빈번히 또는 일상적으로 발생하는 직무

2) 정신적 작업환경

정신적 작업환경은 직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도를 의미한다.

공공서비스 산업 정신적 작업환경 척도

Level	정의 및 설명
1	내·외부 고객 및 관계자에 의한 감성노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무
2	내·외부 고객 및 관계자로 인한 감성노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 가끔 발생하는 직무
3	내·외부 고객 및 관계자로 인한 감성노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 종종 발생하는 직무
4	<p>내·외부 고객 및 관계자로 인한 감성노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 매우 빈번히 발생하는 직무</p> <p style="text-align: center;">또는</p> <p>내·외부 고객 및 관계자로 인한 긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등에 다소 노출된 직무</p>
5	<p>내·외부 고객 및 관계자로 인한 감성노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 일상적인 직무</p> <p style="text-align: center;">또는</p> <p>내·외부 고객 및 관계자로 인한 긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등이 매우 빈번히 발생하는 직무</p>

6. 사회복지산업 직무평가 도구

사회복지서비스 산업 직무평가 점수표

직무 평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (36%)	지식(3%)	14	17	21	25	30
	문제해결 역량(11%)	56	67	79	93	110
	커뮤니케이션(9%)	45	54	64	76	90
	숙련도(7%)	35	42	50	59	70
	자격 및 전문지식(6%)	30	36	43	51	60
노력 (17%)	정신적 노력(8%)	40	48	57	68	80
	대내외 접촉(4%)	19	23	28	34	40
	재량권(5%)	24	29	35	42	50
책임 (34%)	사람관리에 대한 책임(21%)	108	128	151	178	210
	서비스에 대한 책임(13%)	67	79	93	110	130
작업 조건 (13%)	정신적 작업환경(13%)	67	79	93	110	130

1. 기술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식, 필요 역량, 경험 등의 수준을 의미한다.

① 지식

지식은 직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규 교육을 통한 지식의 수준을 의미한다.

사회복지서비스 산업 지식 척도

Level	정의 및 설명
1	1년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	1년 이상 2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	2~3년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무

② 문제해결역량

문제해결 역량은 다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사 결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미한다.

사회복지서비스 산업 문제해결역량 척도

Level	정의 및 설명
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 거의 없는 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 상황에 대한 판단력, 그리고 다른 대안들과

	의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 상황에 대한 판단력, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 일상적으로 필요한 직무
5	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 상황에 대한 판단력 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력 뿐 아니라 변화된 방법이나 기존 프로세스 보완 및 새로운 프로세스 정립이 요구되는 직무

③ 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등이 요구되는 수준을 의미한다.

사회복지서비스 산업 커뮤니케이션 척도

Level	정의 및 설명
1	서비스 이용자 및 조직 내부 관련 직무를 수행하기 위해 기본적이고 일상적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무
2	서비스 이용자 및 조직 내부 관련 직무를 수행하기 위해 문제 확인, 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무
3	서비스 이용자 및 조직 내부 관련 직무를 수행하기 위해 문제 확인, 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결을 위해 전문적인 상담 및 면담 등에 대한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
4	서비스 이용자 및 조직 내·외부 관련 직무를 수행하기 위해 문제 확인, 관련 정보를 설명하고 문제 해결을 위해 전문적 상담과 설득, 조정 등에 대한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
5	서비스 이용자 및 조직 내·외부 관련한 민감한 이슈를 내·외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 개인과 체계의 변화를 위한 설득, 조정, 상담 등의 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무

④ 숙련도

숙련도는 직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미한다. 숙련도는 단순한 육체적 숙련을 포함하여 해당 분야의 기술, 직관, 노하우, 전문성 등이 체화되어 해당 직무 수행의 유창함과 정교함으로 발현되는 것을 의미한다.

사회복지서비스 산업 숙련도 척도

Level	정의 및 설명
1	경험 및 숙련이 필요하지 않은 직무
2	경험 및 숙련이 약간 요구되는 직무
3	경험 및 숙련이 상당히 요구되는 직무로 해당 분야에 대한 신속성, 감각적인 기술, 직관, 노하우 등이 함께 요구되는 직무
4	경험 및 숙련이 상당히 요구되는 직무로 해당 분야에 대한 신속성, 감각적인 기술, 직관, 노하우 등이 함께 요구되는 직무이며 서비스 이용자, 고객, 직원 등의 요구 사항에 맞추어 적절한 개입 방법을 모색하는 것이 필요한 직무
5	경험 및 숙련이 상당히 요구되며 서비스 이용자, 고객, 직원 등의 요구 사항에 맞추어 적절한 개입 방법을 모색하는 것이 필요한 직무이며 해당 직무의 노하우를 공유하거나 지도가 필요한 직무

⑤ 자격 및 전문지식

자격 및 전문지식은 직무수행 시 필요한 그 분야의 공인자격 여건 및 전문지식의 요구 수준을 의미한다. 이 항목은 지식 항목과는 구별되며, 직무 수행 시 지식 항목에서 요구하는 수준 이상의 해당 분야의 전문지식과 공인자격증을 필요로 하는지를 의미한다.

사회복지서비스 산업 자격 및 전문지식 척도

Level	정의 및 설명
1	직무 수행 시 특별한 자격이 필요하지 않은 직무 또는 일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식정도가 필요한 직무
2	직무 수행을 위해 특별한 자격증이 요구되지는 않으나 직무 관련 전문 지식이 부분적으로 요구되는 직무
3	직무 수행을 위해 특별한 자격증이 요구되지는 않으나 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무 수행이 가능한 직무 또는 직무관련 전문지식 및 실무 경력 기간이 상당히 요구되는 직무
4	해당 직무에 대한 공인자격증 보유가 반드시 필요하며 1) 일정 기간의 실무 경력 기간이 필요한 직무 또는 2) 해당 직무에 대한 지식과 절차를 이해하고, 타인을 지도할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무
5	해당 분야에 공인자격증 보유와 일정 기간의 실무 경력 기간이 필요하며 1) 해당 직무에 대한 지식과 절차, 관련 법제적 지식, 유관 기관의 운영 체계 및 정보, 프로그램 개발과 운영 등에 대한 고도의 전문성이 필요한 직무 또는 2) 팀 단위 이상의 부서 및 기관에 속한 직무들에 대한 전반적인 운영 및 기획과 개발을 할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무

2. 노력

노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미한다.

① 정신적 노력

정신적 노력은 직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도를 의미한다.

사회복지서비스 산업 정신적 노력 척도

Level	정의 및 설명
1	직무 수행이 예측 가능하여 일상적인 주의와 노력이 요구되는 직무 또는 (수준 하, 빈도 하)
2	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 하, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 하)
3	직무 수행 시 예측 할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 하) 또는 (수준 중, 빈도 중) 또는 (수준 하, 빈도 상)
4	장기적인 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 상)
5	극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번히 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 상)

정신적 노력은 노력의 요구 수준을 일상적인 수준부터 장기적으로 빈번히 요구되는 수준에 이르는 5단계로 구분하였으며 수준과 빈도를 좀 더 명확히 비교할 수 있게끔 수준과 빈도를 각각 상, 중, 하로 나누어 평가할 수 있는 매트릭스의 예를 함께 제시하였다. 여기서 수준과 빈도의 모호성을 줄이기 위해 수준과 빈도를 상, 중, 하 3단계

로 구분하고 각 단계를 아래와 같이 제시하였다.

사회복지서비스 산업의 정신적 노력의 수준과 빈도의 정의

<p>- 정신적 노력의 수준(기준: 하루 동안의 직무 수행 기간을 가정)</p> <p>상: 직무의 내용이 매우 복잡하고 불확실성이 높아 정신적 스트레스가 매우 높음</p> <p>중: 정신적 스트레스 수준이 중간 정도임</p> <p>하: 직무의 내용이 아주 복잡하지는 않아서 정신적 스트레스가 있으나 낮은 편임</p>	
<p>- 정신적 노력의 빈도(기준: 한 달 동안의 직무 수행 기간을 가정)</p> <p>상: 거의 매일, 매시간 예측할 수 없는 업무에 대응해야 함.</p> <p>중: 예측할 수 없는 업무가 수시로 있음.</p> <p>하: 예측할 수 없는 업무가 있기는 하지만 자주 있지는 않음.</p>	

그리고 수준과 빈도를 통해 평가할 시 예를 들어 A 직무가 정신적 노력 수준이 “상”이며, 빈도는 “중”이라면 아래 매트릭스의 ④에 해당하며 척도 4에 해당하는 수준의 직무를 의미한다.

사회복지서비스 산업 정신적 노력 평가 매트릭스 예

		정신적 노력의 수준		
		하	중	상
정신적 노력의 빈도	하	①	②	③
	중	②	③	④
	상	③	④	⑤

② 대내외 접촉

대내외 접촉은 업무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도를 의미한다.

사회복지서비스 산업 대내외 접촉 척도

Level	정의 및 설명
1	직무 관련한 대내외 접촉이 거의 없는 직무
2	직무 수행 시 동료, 부하, 상사 등의 팀 내(또는 부서 내) 접촉이 요구되는 직무
3	직무 수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(부서 간)의 접촉이 요구되는 직무
4	직무 수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(부서 간)의 접촉, 관련 유관 외부 기관과의 접촉이 요구되는 직무 또는 외부 유관 기관과의 접촉에서 설명, 설득, 조정이 요구되는 직무
5	직무 수행 시 관련 유관 외부 기관 및 정부 관리·감독 기관 등과의 접촉이 빈번히 요구되는 직무 또는 외부 유관 기관과의 접촉에서 민감한 이해관계 조정, 기관 관리·감독상 주요한 이슈에 대한 설명 및 설득 등이 요구되는 직무

③ 재량권

재량권은 직무 수행에 있어 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도를 의미한다.

사회복지서비스 산업 재량권 척도

Level	정의 및 설명
1	규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 수행되는 직무
2	규정 및 절차가 정의되어 있고 반복적인 일을 수행하며 상사의 감독 하에 수행되는 직무
3	부분적으로 직무 규정 및 절차, 결과가 정의되어 있으며, 상사의 감독보다는 직무 결과 및 절차를 상사에게 보고하거나 검토해야 하는 직무
4	직무 수행, 조직 및 서비스 수행 등 대부분의 상황에서 스스로의 해석 및 판단이

	필요한 직무
5	전반적인 조직의 계획 및 전략 수립에 대한 전반적이고 주도적인 해석 및 판단이 필요한 직무

3. 책임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직/간접적인 영향력의 정도를 의미한다. 책임은 조직의 성과 창출을 위한 조직 자원(사람, 재무, 물적, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직이 규명한 성과 및 결과에 대한 기여를 의미한다.

① 사람관리에 대한 책임

사람관리에 대한 책임은 감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도를 의미한다. 즉, 다른 사람에게 업무 배분, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용, 평가 등에 대한 책임의 정도를 의미한다.

사회복지서비스 산업 사람관리에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무
2	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함. 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 여러 개의 업무 그룹이나 팀 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 업무 그룹에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정 그리고 개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무

② 서비스에 대한 책임

서비스에 대한 책임은 서비스 대상 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임의 정도를 의미한다.

사회복지서비스 산업 서비스에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	고객 및 서비스 이용자에게 명확한 정보 제공 또는 기본적인 안내, 요청, 문의에 대한 규정된 서비스를 제공하는 등 직접적이고 지원적인 서비스를 제공해야 하는 직무
2	고객 및 서비스 이용자의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 이해하고 해석하여 상황에 적절한 서비스를 제공해야 하는 직무
3	고객 및 서비스 이용자의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 파악하여 문제를 해결하는 등 고객의 복잡한 니즈에 대한 전문적인 대응과 서비스 전달이 필요한 직무 또는 서비스를 위해 다양한 기관과 팀 간의 협력을 통해 직접서비스를 제공해야 하는 직무
4	고객 및 서비스 이용자의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요하며 고객의 니즈 예측과 함께 기관의 서비스 만족도, 불만사항 개선 등에 대한 관리와 책임이 있는 직무 또는 서비스를 위해 다양한 기관과 팀 간의 협력을 통해 직접서비스와 간접서비스를 동시에 제공해야 하는 직무
5	서비스 질을 향상시킬 수 있는 프로그램 개발, 프로세스 개선, 기관 평판 향상, 기관의 서비스 전략 수립 등 기관 전체적인 관점에서 서비스 관리 및 개발에 대한 책임이 있는 직무 또는 서비스의 확충과 질을 향상시키기 위해 대외적으로 고객(클라이언트)를 대변하고 고객의 문제를 개선해야 하는 책임이 있는 직무

4. 작업 조건

작업조건은 작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미한다.

① 정신적 작업환경

정신적 작업환경은 직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도를 의미한다.

사회복지서비스 산업 정신적 작업환경 척도

Level	정의 및 설명
1	내·외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 및 스트레스 상황(긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등을 조절하고 관리해야 하는 상황)이 거의 없는 직무
2	내·외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 및 스트레스 상황(긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등을 조절하고 관리해야 하는 상황)이 가끔 발생하는 직무
3	내·외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 및 스트레스 상황(긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등을 조절하고 관리해야 하는 상황)이 자주 발생하는 직무
4	내·외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 및 스트레스 상황(긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등을 조절하고 관리해야 하는 상황)이 매우 빈번히 발생하는 직무
5	내·외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 및 스트레스 상황(긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등을 조절하고 관리해야 하는 상황)이 일상적인 직무

7. 제약산업 직무평가 도구

제약산업 직무평가 도구 점수표

직무 평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (36%)	지식(3%)	14	17	21	25	30
	경험(4%)	19	23	28	34	40
	문제해결역량(11%)	56	67	79	93	110
	커뮤니케이션(9%)	45	54	64	76	90
	전문지식(10%)	51	61	72	85	100
노력 (20%)	정신적 노력(7%)	35	42	50	59	70
	대내외접촉(13%)	68	80	93	110	130
책임 (32%)	사람관리에 대한 책임(5%)	24	29	35	42	50
	성과에 대한 책임(11%)	56	67	79	93	110
	서비스에 대한 책임(6%)	30	36	43	51	60
	연구개발에 대한 책임(10%)	51	61	72	85	100
작업 조건 (11%)	노동시간(5%)	24	29	35	42	50
	정신적 작업환경(6%)	30	36	43	51	60

1. 기술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식, 필요 역량, 경험 등의 수준을 의미한다.

1) 지식

지식은 직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규 교육을 통한 지식의 수준을 의미한다.

제약 산업 지식 척도

Level	정의 및 설명
1	2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	2~3년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	대학원 박사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무

2) 경험

경험은 정상근무 여건 하에서 해당 직무를 단독으로 수행하는데 필요한 훈련과 직무 경험을 의미한다. 이는 해당 직무 수행에 필요한 절차, 방법 등을 배우는데 소요되는 숙련 기간을 의미한다.

제약 산업 경험 척도

Level	정의 및 설명
1	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 1년 미만의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
2	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 1년 이상 3년 미만의 /훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무

3	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 3년 이상 5년 미만의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
4	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 5년 이상 10년 미만의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
5	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 10년 이상의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무

3) 문제해결 역량

문제해결 역량은 다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사 결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미한다.

제약 산업 문제해결 역량 척도

Level	정의 및 설명
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무
5	분석, 해석 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무

4) 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등이 요구되는 수준을 의미한다.

제약 산업 커뮤니케이션 척도

Level	정의 및 설명
1	직무를 수행하기 위해 기본적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무
2	직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무
3	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
4	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되며, 사람들에게 대한 동기부여와 설득, 협의에 대한 스킬이 요구되는 직무
5	조직 및 관련 업무에 대한 민감한 이슈를 내·외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 다른 사람들을 동기부여하며 설득하고 협의하기 위한 대인관계 스킬과 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무

5) 전문지식

전문지식은 직무수행 시 필요한 그 분야의 전문지식의 요구 수준을 의미한다. 이 항목은 지식 항목과는 구별되며, 직무 수행 시 지식 항목에서 요구하는 수준 이상의 해당 분야의 이론과 실행 절차, 관련 기관과의 정보, 법제 지식 등의 전문지식을 필요로 하는지를 의미한다.

제약 산업 자격 및 전문지식 척도

Level	정의 및 설명
1	일상적인 직무 절차에 대한 이해와 기본적인 직무 지식이 필요한 직무
2	기본적인 직무 지식 외에 현업에서의 실무 경력기간, 별도의 교육·훈련 등이 필요한 업무
3	일정 기간의 실무 경력 기간을 통한 해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 필요한 직무
4	해당 직무에 대한 지식과 절차를 이해하고, 타인을 지도할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무 또는

	해당 직무에 대한 이론적 원리와 개념에 대한 지식이 풍부해야 하며, 관련 부분에 대해 판단, 개선, 기획 및 개발을 할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무
5	해당 직무에 대한 이론적 지식과 개념이 풍부해야 하며, 해당 직무에 대한 판단, 개선, 기획 및 개발을 할 수 있는 정도의 전문성과 함께 관련 법제적 지식, 유관 기관의 운영 체계 및 정보 등 외부 기관 및 이해관계자들에 대한 전문 지식이 필요한 직무

2. 노력

노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미한다.

1) 정신적 노력

정신적 노력은 직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도를 의미한다. 예를 들어 직무에의 집중에 필요한 노력, 예상치 못한 직무에 대한 대응, 마감시한에 대한 압력 등 직무수행 시 필요로 하는 주의력과 집중력 등의 정신적 노력의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미한다.

제약 산업 정신적 노력 척도

Level	정의 및 설명
1	직무 수행이 예측 가능하여 일상적인 주의와 노력이 요구되는 직무 또는 (수준 하, 빈도 하)
2	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 하, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 하)
3	직무 수행 시 예측 할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 하) 또는 (수준 중, 빈도 중) 또는 (수준 하, 빈도 상)
4	장기적인 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 상)
5	극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번히 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 상)

정신적 노력은 노력의 요구 수준을 일상적인 수준부터 장기적으로 빈번히 요구되는 수준에 이르는 5단계로 구분하였으며 수준과 빈도를 좀 더 명확히 비교할 수 있게끔 수준과 빈도를 각각 상, 중, 하로 나누어 평가할 수 있는 매트릭스의 예를 함께 제시하였다. 여기서 수준과 빈도의 모호성을 줄이기 위해 수준과 빈도를 상, 중, 하 3단계로 구분하고 각 단계를 다음과 같이 제시하였다.

제약 산업의 정신적 노력의 수준과 빈도의 정의

<p>- 정신적 노력의 수준(기준: 하루 동안의 직무 수행 기간을 가정)</p> <p>상: 직무의 내용이 매우 복잡하고 불확실성이 높아 정신적 스트레스가 매우 높음</p> <p>중: 정신적 스트레스 수준이 중간 정도임</p> <p>하: 직무의 내용이 아주 복잡하지는 않아서 정신적 스트레스가 있으나 낮은 편임</p>	
<p>- 정신적 노력의 빈도(기준: 한 달 동안의 직무 수행 기간을 가정)</p> <p>상: 거의 매일, 매시간 예측할 수 없는 업무에 대응해야 함.</p> <p>중: 예측할 수 없는 업무가 수시로 있음.</p> <p>하: 예측할 수 없는 업무가 있기는 하지만 자주 있지는 않음.</p>	

그리고 수준과 빈도를 통해 평가할 시 예를 들어 A 직무가 정신적 노력 수준이 “상”이며, 빈도는 “중”이라면 아래 매트릭스의 ④에 해당하며 척도 4에 해당하는 수준의 직무를 의미한다.

제약 산업 정신적 노력 평가 매트릭스 예

		정신적 노력의 수준		
		하	중	상
정신적 노력의 빈도	하	①	②	③
	중	②	③	④
	상	③	④	⑤

2) 대내외접촉

대내외 접촉은 직무 수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내외 조직 및 이해관계자들과의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도를 의미한다. 직무를 수행하기 위해 조직 내부, 그리고 관련 기관 또는 유관 협력업체 등 다양한 외부 기관과의 접촉이 이루어지는지 그리고 그 과정에서 필요한 노력의 수준을 의미한다.

제약 산업 대내외 접촉 척도

Level	정의 및 설명
1	직무 관련한 대내외 접촉이 거의 없는 직무
2	직무 수행 시 동료, 부하, 상사 등의 팀 내(또는 부서 내) 접촉이 요구되는 직무
3	직무 수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(부서 간)의 접촉이 요구되는 직무
4	직무 수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(부서 간)의 접촉, 관련 유관 외부 조직과의 접촉이 요구되는 직무 또는 외부 유관 조직과의 접촉에서 설명, 설득, 조정이 요구되는 직무
5	직무 수행 시 관련 유관 외부 조직 및 관리·감독 기관 등과의 접촉이 빈번히 요구되는 직무 또는 외부 유관 조직과의 접촉에서 민감한 이해관계 조정, 기관 관리·감독상 주요한 이슈에 대한 설명 및 설득 등이 요구되는 직무

3. 책임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직/간접적인 영향력의 정도를 의미한다. 책임은 조직의 성과 창출을 위한 조직 자원(사람, 재무, 물적, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직이 규명한 성과 및 결과에 대한 기여를 의미한다.

1) 사람관리에 대한 책임

사람관리에 대한 책임은 감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도를 의미한다. 즉, 다른 사람에게 업무 배분, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용, 평가 등에 대한 책임의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미한다.

제약 산업 사람관리에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무
2	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함. 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 여러 개의 업무 그룹이나 팀 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 업무 그룹에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정 그리고 개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무

2) 성과에 대한 책임

성과에 대한 책임은 조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도를 의미한다.

제약 산업 성과에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	일상적인 직무로서 성과에 직접적인 기여나 영향력이 거의 없는 직무
2	부서 및 팀 목표 달성 및 성과 달성에 필요한 정보를 제공하거나 기록을 하는 등의 지원적인 기능을 수행하는 직무
3	부서 및 팀 목표 달성 및 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무
4	부서 및 팀 단위 이상의 조직 단위의 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무
5	전체 조직의 목표 달성에 직접적인 영향을 미치며 향후 조직의 중장기 전략수립과 의사결정에 결정적 기여를 담당하는 직무

3) 서비스에 대한 책임

서비스에 대한 책임은 서비스 대상 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임의 정도를 의미한다.

제약 산업 서비스에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	명확한 정보 제공 또는 기본적인 안내, 요청, 문의에 대한 규정된 서비스를 제공하는 등 직접적이고 지원적인 서비스를 제공해야 하는 직무
2	고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 이해하고 해석하여 상황에 적절한 서비스를 제공해야 하는 직무
3	고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 파악하여 문제를 해결하는 등 고객의 복잡한 니즈에 대한 전문적인 대응과 서비스 전달이 필요한 직무 또는 규정된 서비스의 범위를 넘어 더 나은 대안의 서비스를 제공해야 하는 직무
4	고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요하며 고객의 니즈 예측과 함께 기관의 서비스 만족도, 불만사항 개선 등에 대한 관리와 책임이 있는 직무

5	서비스 질을 향상시킬 수 있는 프로그램 개발, 프로세스 개선, 조직 평판 향상, 조직의 서비스 전략 수립 등 조직 전체적인 관점에서 서비스 관리 및 개발에 대한 책임이 있는 직무
---	---

4) 연구개발에 대한 책임

연구개발에 대한 책임은 해당 분야의 중장기 연구와 새로운 제품과 개발 방법, 테스트 등에 대한 책임의 정도를 의미한다.

제약 산업 연구개발에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	연구 개발에 대한 책임이 없는 직무
2	일상적인 장비 또는 테스트와 실험 등과 같은 반복적인 직무
3	연구개발과 관련된 계획수립과 연구개발과 관련된 테스트, 실험 등을 실행하는 직무 또는 단기적인 연구개발 프로젝트의 목표 달성에 대한 책임이 있는 직무
4	단기 연구개발 프로젝트에 대한 책임과 함께 조직 목표에 부합하는 장기 비전에 영향을 미칠 수 있는 중장기 연구개발에 대한 책임이 있는 직무
5	조직 외부의 관련 기관에까지 영향을 미칠 정도의 주요한 연구개발 프로젝트와 프로그램을 개발하는 직무 또는 조직 내부의 연구 개발 프로젝트를 통합, 관리에 대한 책임이 있는 직무

4. 작업조건

작업조건은 노동시간의 불규칙 또는 작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미한다.

1) 노동시간

노동시간은 오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업, 등 노동시간의 불규칙 및 노동시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도를 의미한다.

제약 산업 노동시간 척도

Level	정의 및 설명
1	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는 직무
2	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 가끔 발생하는 직무
3	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 종종 발생하는 직무
4	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 빈번히 발생하는 직무
5	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무

2) 정신적 작업환경

정신적 작업환경은 직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도를 의미한다.

제약 산업 정신적 작업환경 척도

Level	정의 및 설명
1	내·외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무
2	내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 가끔 발생하는 직무
3	내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 종종 발생하는 직무
4	<p>내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 매우 빈번히 발생하는 직무</p> <p>또는</p> <p>내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등에 다소 노출된 직무</p>
5	<p>내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 일상적인 직무</p> <p>또는</p> <p>내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등이 매우 빈번히 발생하는 직무</p>

8. IT산업 직무평가 도구

IT 산업 직무평가 도구 점수표

직무 평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (33%)	지식(4%)	19	23	28	34	40
	경험(9%)	45	54	64	76	90
	문제해결역량(11%)	56	67	79	93	110
	커뮤니케이션(6%)	30	36	43	51	60
	자격 및 전문지식(3%)	14	17	21	25	30
노력 (21%)	정신적 노력(12%)	62	73	86	102	120
	집중도(9%)	45	54	64	76	90
책임 (37%)	사람관리에 대한 책임(10%)	51	61	72	85	100
	성과에 대한 책임(11%)	56	67	79	93	110
	서비스에 대한 책임(9%)	45	54	64	76	90
	연구개발에 대한 책임(7%)	35	42	50	59	70
작업 조건 (9%)	노동시간(4%)	19	23	28	34	40
	정신적 작업환경(5%)	24	29	35	42	50

1. 기술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식, 필요 역량, 경험 등의 수준을 의미한다.

1) 지식

지식은 직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규 교육을 통한 지식의 수준을 의미한다.

IT 산업 지식 척도

Level	정의 및 설명
1	2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	2~3년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	대학원 박사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무

2) 경험

경험은 해당 직무 수행에 필요한 절차, 방법 등을 배우는데 소요되는 숙련 기간 또는 직무를 단독으로 수행하는데 필요한 훈련과 직무 경험을 의미한다.

IT 산업 경험 척도

Level	정의 및 설명
1	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 1년 미만 정도의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
2	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 1년 이상 3년 미만의 /훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
3	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 3년 이상 5년 미만의 훈련/경험 등의 기간

	이 필요한 직무
4	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 5년 이상 10년 미만의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
5	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 10년 이상의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무

3) 문제해결 역량

문제해결 역량은 다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사 결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미한다.

IT 산업 문제해결 역량 척도

Level	정의 및 설명
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무
5	분석, 해석 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무

4) 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등이 요구되는 수준을 의미한다.

IT 산업 커뮤니케이션 척도

Level	정의 및 설명
1	직무를 수행하기 위해 기본적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무
2	직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무
3	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
4	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되며, 사람들에게 대한 동기부여와 설득, 협의에 대한 스킬이 요구되는 직무
5	조직 및 관련 업무에 대한 민감한 이슈를 내·외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 다른 사람들을 동기부여하며 설득하고 협의하기 위한 대인관계 스킬과 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무

5) 자격 및 전문지식

자격 및 전문지식은 직무수행 시 필요한 그 분야의 공인자격 여건 및 전문지식의 요구 수준을 의미한다. 이 항목은 지식 항목과는 구별되며, 직무 수행 시 지식 항목에서 요구하는 수준 이상의 해당 분야의 전문지식과 공인자격증을 필요로 하는지를 의미한다.

IT 산업 자격 및 전문지식 척도

Level	정의 및 설명
1	직무 수행 시 특별한 자격이 필요하지 않은 직무 또는 일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식정도가 필요한 업무
2	직무 수행을 위해 특별한 자격증이 요구되지는 않으나 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무 수행이 가능한 직무
3	해당 직무에 대한 공인자격증 보유가 반드시 필요한 직무
4	해당 직무에 대한 공인자격증 보유가 반드시 필요하며 1) 일정 기간의 실무 경력 기간이 필요한 직무

	<p style="text-align: center;">또는</p> <p>2) 해당 직무에 대한 지식과 절차를 이해하고, 타인을 지도할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무</p>
5	<p>해당 분야에 공인자격증 보유와 일정 기간의 실무 경력 기간이 필요하며</p> <p>1) 해당 직무에 대한 지식과 절차, 관련 법제적 지식, 유관 기관의 운영 체계 및 정보, 프로그램 개발과 운영 등에 대한 고도의 전문성이 필요한 직무</p> <p style="text-align: center;">또는</p> <p>2) 팀 단위 이상의 부서 및 기관에 속한 직무들에 대한 전반적인 운영 및 기획과 개발을 할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무</p>

2. 노력

노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미한다.

1) 정신적 노력

정신적 노력은 직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도를 의미한다. 예를 들어 직무에의 집중에 필요한 노력, 예상치 못한 직무에 대한 대응, 마감시한에 대한 압력 등 직무수행 시 필요로 하는 주의력과 집중력 등의 정신적 노력의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미한다.

IT 산업 정신적 노력 척도

Level	정의 및 설명
1	직무 수행이 예측 가능하여 일상적인 주의와 노력이 요구되는 직무 또는 (수준 하, 빈도 하)
2	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 하, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 하)
3	직무 수행 시 예측 할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 하) 또는 (수준 중, 빈도 중) 또는 (수준 하, 빈도 상)
4	장기적인 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 상)
5	극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번히 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 상)

정신적 노력은 노력의 요구 수준을 일상적인 수준부터 장기적으로 빈번히 요구되는 수준에 이르는 5단계로 구분하였으며 수준과 빈도를 좀 더 명확히 비교할 수 있게끔 수준과 빈도를 각각 상, 중, 하로 나누어 평가할 수 있는 매트릭스의 예를 함께 제시하였다. 여기서 수준과 빈도의 모호성을 줄이기 위해 수준과 빈도를 상, 중, 하 3단계로 구분하고 각 단계를 아래와 같이 제시하였다.

IT 산업의 정신적 노력의 수준과 빈도의 정의

- **정신적 노력의 수준**(기준: 하루 동안의 직무 수행 기간을 가정)
 - 상: 직무의 내용이 매우 복잡하고 불확실성이 높아 정신적 스트레스가 매우 높음
 - 중: 정신적 스트레스 수준이 중간 정도임
 - 하: 직무의 내용이 아주 복잡하지는 않아서 정신적 스트레스가 있으나 낮은 편임
- **정신적 노력의 빈도**(기준: 한 달 동안의 직무 수행 기간을 가정)
 - 상: 거의 매일, 매시간 예측할 수 없는 업무에 대응해야 함.
 - 중: 예측할 수 없는 업무가 수시로 있음.
 - 하: 예측할 수 없는 업무가 있기는 하지만 자주 있지는 않음.

그리고 수준과 빈도를 통해 평가할 시 예를 들어 A 직무가 정신적 노력 수준이 “상”이며, 빈도는 “중”이라면 아래 매트릭스의 ④에 해당하며 척도 4에 해당하는 수준의 직무를 의미한다.

IT 산업 정신적 노력 평가 매트릭스 예

		정신적 노력의 수준		
		하	중	상
정신적 노력의 빈도	하	①	②	③
	중	②	③	④
	상	③	④	⑤

2) 집중도

집중도는 직무를 수행하면서 직무 담당자가 육체적, 정신적, 감정적 혹은 시각적으로 기울여야 하는 집중의 정도를 의미한다. 집중의 정도는 집중의 지속 기간(duration) 과 집중의 빈도(frequency)에 따라 평가하며, 지속기간과 빈도를 기준으로 한다.

IT 산업의 집중도 척도

Level	정의 및 설명
1	육체적, 정신적, 감정적 혹은 시각적인 집중의 기간이 길지 않고 자주 발생하지 않는 직무 또는 (지속기간 하, 빈도 하)
2	집중의 기간이 다소 길거나 혹은 때때로 발생하는 직무 또는 (지속기간 하, 빈도 중) 또는 (지속기간 중, 빈도 하)
3	집중의 기간이 매우 길지만 자주 발생하지 않거나 혹은 기간은 길지는 않지만 꽤 자주 발생하는 직무 또는 (지속기간 하, 빈도 상) 또는 (지속기간 중, 빈도 중) 또는 (지속기간 상, 빈도 하)
4	집중의 기간이 매우 길고 자주 발생하는 직무 또는 (지속기간 중, 빈도 중) 또는 (지속기간 상, 빈도 중)
5	집중의 기간이 매우 길며 일하는 동안 내내 집중해야 하는 직무 또는 (지속기간 상, 빈도 상)

집중도의 요구 수준을 거의 없는 수준부터 매우 긴 5단계로 구분하였으며 지속기간과 빈도를 좀 더 명확히 비교할 수 있게끔 수준과 빈도를 각각 상, 중, 하로 나누어 평가할 수 있는 매트릭스의 예를 함께 제시하였다. 여기서 지속기간과 빈도의 모호성을 줄이기 위해 수준과 빈도를 상, 중, 하 3단계로 구분하고 각 단계를 제시하였다.

IT 산업의 집중도의 지속기간과 빈도의 정의

<p>- 집중도의 지속 기간(기준: 하루 동안의 직무 수행 기간을 가정) 상: 직무를 수행하는 내내 항상 집중하지 않으면 안 됨. 중: 집중의 기간이 중간 정도임 하: 직무에 대한 집중이 필요하기는 하나 짧은 기간 동안에만 집중이 필요함.</p> <p>- 집중도의 빈도(기준: 일주일 동안의 직무 수행 기간을 가정) 상: 거의 매일, 매시간 업무에 집중해야 함. 중: 직무 수행 기간 동안 주기적으로 집중이 필요함 하: 직무에 집중을 가끔 해야 하나 자주 발생하지는 않음</p>

예를 들어 A 직무가 집중도 지속 기간이 “상”이며, 빈도는 “상”이라면 아래 매트릭스의 ⑤에 해당하며, 설문 시⑤에 해당한다.

IT 산업 집중도 평가 매트릭스 예

		집중도의 지속 기간		
		하	중	상
집중도 의 빈도	하	①	②	③
	중	②	③	④
	상	③	④	⑤

3. 책임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직/간접적인 영향력의 정도를 의미한다. 책임은 조직의 성과 창출을 위한 조직 자원(사람, 재무, 물적, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직이 규명한 성과 및 결과에 대한 기여를 의미한다.

1) 사람관리에 대한 책임

사람관리에 대한 책임은 감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도를 의미한다.

IT 산업 사람관리에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무
2	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함. 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 여러 개의 업무 그룹이나 팀 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 업무 그룹에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정 그리고 개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무

2) 성과에 대한 책임

성과에 대한 책임은 조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도를 의미한다. 예를 들어 성과에 대한 책임이 높다는 것은 조직에서 목표로 하는 성과 측면에 미치는 영향이 직접적이며 성과와 관련된 계획, 전략, 의사결정 과정에 참여하는 정도가 높고 직접적인 것을 의미한다.

IT 산업 성과에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	일상적인 직무로서 성과에 직접적인 기여나 영향력이 거의 없는 직무
2	부서 및 팀 목표 달성 및 성과 달성에 필요한 정보를 제공하거나 기록을 하는 등의 지원적인 기능을 수행하는 직무
3	부서 및 팀 목표 달성 및 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무
4	부서 및 팀 단위 이상의 조직 단위의 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무
5	전체 조직의 목표 달성에 직접적인 영향을 미치며 향후 조직의 중장기 전략수립과 의사결정에 결정적 기여를 담당하는 직무

3) 서비스에 대한 책임

서비스에 대한 책임은 서비스 대상 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임의 정도를 의미한다.

IT 산업 서비스에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	명확한 정보 제공 또는 기본적인 안내, 요청, 문의에 대한 규정된 서비스를 제공하는 등 직접적이고 지원적인 서비스를 제공해야 하는 직무
2	고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 이해하고 해석하여 상황에 적절한 서비스를 제공해야 하는 직무
3	고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 파악하여 문제를 해결하는 등 고객의 복잡한 니즈에 대한 전문적인 대응과 서비스 전달이 필요한 직무 또는 규정된 서비스의 범위를 넘어 더 나은 대안의 서비스를 제공해야 하는 직무
4	고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요하며 고객의 니즈 예측과 함께 기관의 서비스 만족도, 불만사항 개선 등에 대한 관리와 책

	임이 있는 직무
5	서비스 질을 향상시킬 수 있는 프로그램 개발, 프로세스 개선, 기관 평판 향상, 기관의 서비스 전략 수립 등 조직 전체적인 관점에서 서비스 관리 및 개발에 대한 책임이 있는 직무

4) 연구개발에 대한 책임

연구개발에 대한 책임은 해당 분야의 중장기 연구와 새로운 제품과 개발 방법, 테스트 등에 대한 책임의 정도를 의미한다.

IT 산업 연구개발에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	연구 개발에 대한 책임이 없는 직무
2	일상적인 장비 또는 테스트와 실험 등과 같은 반복적인 직무
3	연구개발과 관련된 계획수립과 연구개발과 관련된 테스트, 실험 등을 실행하는 직무 또는 단기적인 연구개발 프로젝트의 목표 달성에 대한 책임이 있는 직무
4	단기 연구개발 프로젝트에 대한 책임과 함께 조직 목표에 부합하는 장기 비전에 영향을 미칠 수 있는 중장기 연구개발에 대한 책임이 있는 직무
5	조직 외부의 관련 기관에까지 영향을 미칠 정도의 주요한 연구개발 프로젝트와 프로그램을 개발하는 직무 또는 조직 내부의 연구 개발 프로젝트를 통합, 관리에 대한 책임이 있는 직무

4. 작업조건

작업조건은 작업시간의 불규칙과 작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미한다.

1) 노동시간

노동시간은 오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업, 등 노동시간의 불규칙 및 노동시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도를 의미한다.

IT 산업 노동시간 척도

Level	정의 및 설명
1	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는 직무
2	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 가끔 발생하는 직무
3	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 종종 발생하는 직무
4	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 빈번히 발생하는 직무
5	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무

2) 정신적 작업환경

정신적 작업환경은 직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도를 의미한다.

IT 산업 정신적 작업환경 척도

Level	정의 및 설명
1	내·외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무
2	내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 가끔 발생하는 직무
3	내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 종종 발생하는 직무
4	<p>내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 매우 빈번히 발생하는 직무</p> <p>또는</p> <p>내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등에 다소 노출된 직무</p>
5	<p>내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 일상적인 직무</p> <p>또는</p> <p>내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등이 매우 빈번히 발생하는 직무</p>