**인적자원관리 강의요약 – 객관식 3-40문제 /5지선다 OX/ 개념, 정의 위주로 / 다음 중 선발 모집 유형으로 옳지 않은 것은?**

**[ 인적자원관리의 개요 ]**

* 경영, 행정(정책) / 기업, 정부, 사회단체 / 영리조직, 비영리조직/사회적 기업 🡪 조직별로 인적자원관리가 다르다.
* 인사팀, HR담당자(헤드헌터) 인사혁신처(부(고용노동부)🡪처(인사혁신처)🡪청) 🡪 **공무원은 인사혁신처를 통해서 관리**됨(사기업처럼 성과위주로 해보자는 **혁신행정(적극행정)**

마케팅(인적자원마케팅 🡪 취업설명회), 데이터 분석(학교/학과), 노동법(내규, 법규에 따라서)

1. **인적자원관리 개요**

◑환경과 경쟁력 : 코이 잉어 🡪 환경에 적응해 스스로 변화시켜야 한다. 🡪 작은 어항, 연못, 강에서 크기의 차이

◑경영학의 주요연구 대상 : 기업 (🡪 경영학은 기업의 제활동(어떻게 하면 기업을 잘 불릴 수 있는가)을 배움 VS 경제학은 재화의 흐름(재무, 회계)를 배움

1. **산업혁명**

* 1차 산업 : 농사가 줄어들고, 석탄을 태워 물 증발 원리 기반으로 증기기관차 생김 🡪 공장이 생기면서 근로자가 생겨남
* 2차 산업 : **포드 T모델 자동차**(석탄🡪석유로 발전) / **혁신적인 조립라인(분업)**으로 원가를 절감(850달러)시켜 **대량생산** 대중화 🡪 **직무설계**(생산방식의 체계 설정), 선발, **HRM의 중요성**(인적자원관리 방식) 🡪 개인화 시작 🡪 **인적자원관리에서 분업이 키워드이며, 이를 시작하게 된 계기가 포드 자동차**임
* 3차 산업 : 컴퓨터 보급 🡪 더 개인화, 효율성, 생산성 높아짐
* 4차 산업 : 클라우스 슈밥 언급(2014), 자동화 기기, 가상현실, 효율적이고 편한 방법, AI대체로 인적자원에 대한 관심 증폭

1. **기업의 정의 : 조직은 무엇이가 투입되어 제품, 서비스 등 산출물이 나오는 개발 시스템**

* 인풋(인적/물적 자원) 🡪 활동(activity) 🡪 아웃풋(자동차) 🡪 아웃컴(자동차를 통해 얻을 수 있는 편리함, 만족도, 이동의 용이) 🡪 임펙트(사회적 가치 창출)
* 인풋 대비 활동을 통한 아웃풋은 존재하지만, 인풋 대비 임펙트는 명확하지 않아 별 도움되지 않는다.

1. **변화의 종류 : 선응적 변화(proactive) / 반응적 변화(reactive)**

* **선응적 변화** : (미리 대비하여 변화) 경영자가 주도해 기업 성과가 좋은 상황에서 시도되는 변화 (부도 전에 시도되는 구조조정과 혁신) / 경영평가가 잘 나올 때 변화(달리는 말에 채찍) / 나쁘지 않은, 좋은 상황에서 시작되어 변화의 속도 천천히, 나중에 변함
* **반응적 변화** : 외부적 요인이 기업 성과에 이미 영향을 미친 후에 시도되는 변화(부도 후 시도되는 구조조정과 혁신) 🡪 인건비를 못 주고 해고 / 멈춰있는 말을 움직일 수 있도록 / 미리 변함, 변화의 속도가 빠름

1. **변화/경영혁신기법**

* **전사적 품질관리**(TQM, total quality) : 고객의 욕구를 이해하고 작업을 올바른 방법으로 수행하며 지속적 향상을 도모하는 기법 🡪 종합적으로 품질관리
* **식스시그마**(six sigma) : 100만개의 제품 중 3-4개의 불량만을 허용하는 경영 품질 혁신 운동으로 시그마(오차 범위)는 경영학에서는 제품의 불량률을 나타내는 데 사용한다. 1시그마는 68,%, 6시그마는 99.9%가 양품임을 뜻함, 통계척도 사용(정규분포표의 아웃라이어에 포함되면 물품은 하자), 모든 품질 수준을 **정량적(수치적)으로** 평가, **문제해결 과정과 전문가 양성 등 효율적인 품질문화를 조성하는데 식스시그마 사용** 🡪 **품질혁신과 고객 만족을 달성하려는 기법 (**🡪 아웃라이어에 해당하는 인적자원은 매력적이지 않고, 봉급이 작을 수 있다.
* **리엔지니어링**(reengineering) : 가격, 품질, 서비스 및 속도 극적인 향상을 위해 사업프로세스를 근본적으로 다시 생각하고, 극적 재설계를 하는 기법 🡪 제품이 팔리지 않는 경우 할인행사 진행, 인적자원은 부서를 이동(홍보쪽으로 이동)시키는 리엔지니어링
* **감원**(downsizing) : 계획적으로 **업무를 축소**하는 기법 🡪 회사의 규모를 줄이는 것, 직원 축소, 홍보팀을 없애는 등 다양한 방법

1. **변화추세 관련 용어**

* **관세와 무역에 관한 일반협정(GATT)** : 1948년 체결된 국가간 상거래 지침
* **세계무역기구(WordTradeOrganization**) : 1995년 설립된 세계교역 통상 확대 기구
* **실시간 학습(just-in-time learning)** : 종업원이 언제 어디서든지 훈련을 필요로 할 때 교육, 훈련 받음 🡪 숏츠 만드는 교육으로 개개인 기자 브랜드 만들기
* **무급휴가제(furlough)** : 사용자가 무급 또는 급여삭감을 수반한 휴가를 종업원에게 요구하는 제도 🡪 기업이 어려워졌을 때 이루어지는 반강제 휴가
* **가상학습(virtual learing)** : 세컨드라이프와 같은 가상공간에서 이루어지는 교육
* 탄소발자국(carbon footprint) : 이산화탄소 배출량

1. **외주화 관련 용어**

* **하청(subcontractiong)** : 핵심업무는 발주기업이 담당하고 부품과 기능 일부를 외부 기업에 위임하고 발주하는 것🡪 EX) 건설사(발주기관)에서 벽돌 나르는 일을 하청 주는 경우, 대기업이 중소기업에 하청을 주는 경우
* **외주(outsourcing)** : (동등한 관계에서의 분업) 기업의 다양한 활동 중 전략적으로 중요하고 가장 잘 할 수 있는 분야, 핵심역량에 모든 자원을 집중시키고, 나머지 업무에 대해서는 그 업무 분야에 전문적인 외부 기업에게 맡기는 것 🡪 핵심업무는 발주기관 뿐 아니라 중소기업이 함께 할 수 있는 것 🡪 EX) kcc건설회사에서 광고회사에 외주 맡기기 🡪 외주 받은 광고회사는 즉각적인 아웃풋은 아니더라도 아웃컴 기대하기 때문에 정부보다 인풋에 힘을 줌
* **도급(piecework)** : 계약당사자 일방이 어느 한 가지 단위의 일을 완성해 줄 것을 약속, 그 일이 완성되면 상대에게 보수를 지급하는 동시에 계약이 완료되는 일거리를 맡거나 맡김 🡪 인형 눈 붙이기 아르바이트 🡪 하청을 주고 도급하게 한다.
* **해외조달(offshoring)** : 원자재나 부품을 해외에서 조달하는 것 🡪 인건비가 싼 인도에서 부품을 조달해서 만드는 것
* **본국회귀(reshoring)** : 국외로 생산기지를 옮겼던 기업이 다시 본국으로 돌아오는 현상 🡪 사실상 망한 것
* **종업원파견(employee leasing)** : 업무지원 목적으로 인력 지원, 인력 공급업체는 업무의 운영과 설계를 하지 않고, 업무의 수행과 인력 관리만 책임짐
* 정부, 청년마당 운영하는 업체 공고문 : 관리업체 구하기 🡪 외주(전문성 필요)로 보는 관점 높음 🡪 외주업체가 홍보는 하청이나 도급을 맡기는 경우가 있지만, 해당 공고문에 **하도급을 불허**하는 경우가 많음. 🡪 책임소재의 불분명 문제
* 연구결과 : 고성과 작업 시스템, 자동화, 간접고용이 산업재해에 미치는 영향

(🡪 사업체 전체 직접 고용 노동자 수에서 간접고용(=외주화 : 사내 하청, 용역, 일용, 파견 등 🡪 하청과 외주로 책임소재가 불명확해짐) 되는 노동자 차지하는 비율이 높을수록 산재 경험률, 산재 인정률 모두 상승함

(🡪 사내하도급 업체는 인력이나 재정, 안전관리 등에서 열악하고, 원청(발주기관)과 갑을관계를 형성해 힘든 작업을 수주하며 안전사고 발생

(🡪 징벌위주 억제 방식(산재가 발생한 이후에 징역3년) 🡪 적극적인 예방 중심적 체제로 바꾸도록 제언

1. 세대 구분

* 베이비부머 (1946-1964) : 전쟁 이후 경제 회복 및 성장
* X세대 (1965-1980) : 기술과 컴퓨터의 발전 경험, 디지털 시대에 적응
* 밀레니얼세대(1981-1996) : 인터넷, SNS(직장인 내 블라인드 앱 🡪 경쟁력 상승)로 정보 접근성 증가, 다양한 문화 가치관 형성
* Z세대 (1997이후) : 디지털 기술에 익숙함. 현실과 가상세계에 익숙함.
* 중간관리자가 X세대 🡪 밀레니엄세대로 교체됨에 따라 기업의 문화와 트렌드가 바뀌고 있으며, 그에 따라 변화하는 인적자원관리를 진행해야 함

1. 경영 management

* **경영 : 인적자원을 잘 엮어내는 역할** 🡪 내가 아닌 타인을 통해 목표 달성하는 과정 (=**분업화 : 인적자원관리하는 이유 = 잘 분업화하기 위해서**
* 조직에 존재하는 인적, 물적, 자본적 자원의 활용을 효율적으로 관리 / 모든 자원 배치 및 연결 / 공동 목표를 최대한 달성하는 미묘하고 복잡한 행동
  + **아담 스미스**(1776) : (분업이 전부이다.) 핀 공장에서 10명의 직공이 서로 독립적으로 만들면 하루 20개🡪8가지 나누어(직무설계) 만들면 하루에 4만8천여개

1. **분업의 극대화 (아담 스미스**

◑분업(division of labor) : **효율성↑ 효과성↑ 🡪 생산성, 이윤의 극대화**

1. **효율성** 높아짐(동일한 일을 더 잘하게 됨) : 인풋(비용) 대비 아웃풋 / 적은 금액으로 큰 생산량을 만들었는지 여부

* 전문화(specialization, 같은 일 반복)로 숙련도와 작업속도 증가 🡪 빠르게 면 뽑기 생활의 달인(최소비용, 최대효율)
* 생산도구 다양성 감소와 설정시간(setuptime, 변경, 이동)의 축소 🡪 면 뽑을 칼만 있으면 되고, 양념만들 도구 필요 없음
* 정해진 시간 내 명확한 성과 🡪 새로운 방법X, 창의성X, 점검X

1. **효과성** 높아짐(새로운 일, 목적에 맞는 일) : 목표 대비 성과 / 비용과 관련 없이 목표 설정하고 달성했는지 여부

* 사람의 자질과 특성을 고려한 인적 자원 배치 🡪 자질과 특성을 고려해 회계, 홍보, HR에 배치해야 목표를 세웠을 때 달성확률(효과성)이 더 높음
* 전문화(specialization)를 통한 전문화(professionalization) 🡪 효율성 (숙련도+속도) + 개인적 비즈니스 역량 (specialization > professionalization > master)
* 새로운 방법의 고안과 기술혁신(innovation) 촉진
* 혼자 할 수 없는 일을 할 수 있음 (=효율성과 비슷)
* 분업은 효율성 + 효과성 함께 고려해야 함 : generalist vs specialist : 뭐가 낫다고 할 수 없다.
* 이세돌은 바둑에 specialist된 사람이지만, 알파고한테 졌다. 하지만, AI알파고도 사람에 의해 만들어지고 관리되기 때문에 알파고를 통해 AI기술 분야의 specialist된 인적자원이 많다

1. 조직 organization

* 분업했으면 나눈 일을 조직안에서 **상호작용하며 합쳐**야 함 (🡪 조정자(=경영자)에 의해서 분업이 조직으로 합쳐짐
* **막스 베버**의 **조직** 정의 : 특정한 목적을 가지고 그 목적을 달성하고자 조직 구성원 간 상호작용 하는 인간의 협동집단
* (조직) 기업, 대학, 연구소, 교회, 군대 – 공통 목적 O
* (조직X) KTX 승객, 엘리베이터안 사람들, 생명체 세포조직, 기계조직, 컴퓨터 - 공통의 목적 X

스크린샷, 라인, 도표이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명◑**조정자**(=**중간매개체**)(coordinator)가 경영자가 되는 것 : **남들이 하는 일을 합쳐서 조직 수준의 일을 달성하는 것**

▪ 일선경영자 : 부하직원의 조정자(=경영자)

▪ 중간관리자 : 일선경영자의 조정자(=경영자)

▪ 최고경영자 : 중간관리자의 조정자(=경영자)

▪ **바틈업 시스템**(상향적 시스템) : 의사결정 구조가 밑에서 위로 올라감 🡪 조직 운영하는 가장 좋은 시스템 (시간은 걸리지만, 목표달성에 있어서 **효과적**이다.

▪ **탑다운 시스템(**하향식 시스템) : 의사결정 구조가 위에서 밑으로 내려옴 🡪 최소비용 **최대효율**

**◑조직의 존재가치**

1. **System(=제도)** : 인풋 대비 아웃풋을 내기 위해 🡪 시스템(인풋 대비 아웃풋)이 제대로 있어야 목표달성해여 이윤 극대화 가능
2. **효율성** : 투입물 가치 < 산출물 가치 🡪 가시적인 산출물 뿐 아니라 가치판단 측면에서 산출물의 가치(인적, 물적 자원 포함)로 판단해야 함
3. **효과성** : 목표 대비 결과 🡪 목표했던 것 보다 결과 얼마나 달성했는지.
4. **기업의 생존 부등식** : **원가 ≤가격 ≤가치** 🡪 ①(원가 ≤가격) 기업 입장에서 이득 ②(가격 ≤가치) 소비자 입장에서 가치가 커야 소비를 함
5. 기업의 활동

* **조직 효율성** : 최소의 자원투입과 최대 산출
* **자원(생산요소) 관리** : 인적자원이 정보관리를 하기 때문에 두 자원에 대한 투자를 많이 함
* **물적 요소**(=물적 자원) : 기계, 공장, 설비, 원료
* **인적 요소** : 종업원 (🡪 하나의 인적도 자본이라는 개념
* **자본적 요소** : 돈
* **정보적 요소** : 정보 (🡪 미국 타겟 : 빅데이터 기반 알고리즘 전단지 (딸의 유아용품 서치 데이터를 기반으로 모에게 유아용품 광고지 전달
  + **경영관리과정 :** (물적, 인적, 자본적, 정보적 자원을) 계획, 조직, 지휘, 조정, 통제하여 서비스와 제품을 만드는 목표 달성

(🡪 계획하고 분업할 수 있는 조직이 필요하고, 이를 지휘할 수 있는 조정자가 필요하고, 조정자는 조직을 조정하고 통제한다.)

1. 역량과 전문성

* **역량** : 학습을 통해 축적, 변화하는 인간의 능력 (가시적 + 비가시적) 측면들도 포함하는 개념

**\*** 특정 분야에 필요한 기술, 지식, 동기, 태도 같은 개인의 속성으로서 가시적(자격증, 토익점수) 속성 + **동기, 태도, 특징 비가시적인(나는 마케팅에 맞아)**

* **핵심역량** : 남들보다 압도적으로 잘하는 능력. 경쟁사보다 뛰어난 능력 🡪 핵심역량을 기반으로 외주화 outsourcing 이루어짐
* **전문가(specialization(효율성 기반))** : 특정분야의 전문 지식을 갖고 숙달된 능력을 발휘하는 사람 또는 특정 분야 지식, 기술, 기능 및 판단력에서 동료 및 일반인으로부터 탁월한 능력이 있다고 인정받는 사람 (스스로 역량 인지 + 주변의 인정 : 자타공인)
* **전문성** : 전문가를 초보자나 충분히 숙달되지 않은 사람과 구별 하게 해주는 특성, 기술, 지식
* 경쟁력 : 자격증) • 인사조직 • 재무 • 회계 • 마케팅 • 정보기술(MIS) • 공인노무사 • CFA • CPA 22 • 유통관리사(국제통상) • CISA(컴퓨터공학) • 생산관리(산업공학) • 경영지도사 • 외국어자격증 • 공인중개사 • 빅데이터분석기사(🡪생산측면에서 빅데이터 : 재고관리(어떤 물건이 얼만큼 팔렸으며, 어떤 물건이 얼만큼 재고가 쌓여 있는지 등) (🡪유통측면에서 빅데이터 : 쿠팡에서 빅데이터로 수요를 예측하여 창고에 재고 관리하기)

1. **사람과 제도(시스템)**

* **제도** : 조직을 구성하는 사람에 대한 태도와 행위를 이해함으로써 종업원들의 **동기부여와 리더십 등을 자극하고 발휘하도록 하는 것**

(🡪 보상, 휴가 제도 등을 통해 동기부여하고 리더십을 이끌어내는 것)

* 제도란 인력선발/ 교육훈련/ 사회화/ 동기부여제도/ 급여/ 복리/ 노사 및 노무 관련 각종 제도의 고안과 시행을 포함한다.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 제도 | 사람(조직구성원) |
| 미시적  (**개인적**) 관점 | ▪ **개별인사제도**에 대한 연구 (선발, 평가, 급여, 승진 등)  개인의 역량으로만 동기 부여되고 리더십이 발휘되는 것이 아니라 선발, 평가, 급여, 승진 등 개별인사제도에 의해서 동기가 부여되고 리더십이 발휘된다. | ▪ 개인의 욕구, 태도와 행위, 리더십 등 인적 자본(**개인의 역량**)에 대한 연구  개인적차원에서 개개인이 마케팅 분야에 맞는지, 개개인이 팀장까지 할 수 있는 리더십이 있는지 등 개인의 욕구, 태도, 행위, 리더십의 정도에 의해 동기가 부여되고 리더십이 발휘된다. |
| 거시적  (**조직적**)  관점 | ▪**전략적 인적자원관리 제도**  (인적자원시스템, 조직구조, 전략과의 연계성 연구)  개인 설정 목표 = 조직이 설정한 목표가 동일하게 될 때 인적자원의 동기가 발휘되고 리더십을 발휘하게 된다. | ▪**거시 조직차원**에서의 연구 (조직혁신, 조직학습, 팀, 사회적 자본 등)  조직차원에서 조직원으로서 조직을 이끌고 관리하는 조직혁신을 이루고, 조직차원에서 학습하여 팀을 꾸리고 인맥과 같은 사회적 자본에 의해 동기가 부여되고, 리더십이 발휘된다. |

1. 인적자원개발의 수준별 목적

◑개인수준 🡪 조직수준 🡪 국가수준 (포함관계) 🡪 개인의 역량이 조직에 영향, 조직의 역량이 국가에 영향 미침

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 개인수준 | 조직수준 | 국가수준 |
| 역량개발  **사회적 역할수행**  성장과 자기실현 | 구성원의 역량증강  **조직효과 효율성 제고**  **가치 제고** | **보편적 인적자원개발 실행**  **개인, 조직 HRD 촉진환경 및 제도구축**  국가경쟁력제고 및 삶의 질 향상 |

🡪 인적자원을 관리하는 이유는 개인의 역량을 개발하여 조직수준과 국가수준에 영향을 미치기 위해서이다.

1. 직원의 자율성과 창의성 장려

* 가장 혁신적인 기업 **3M**(채굴회사로 시작해서 생활용품) > 구글 > 디즈니 > 애플 > 아마존 (15%원칙으로 혁신기업으로 소문)
* 사람 중시하는 인간경영(**15% 원칙**) : 근로시간 15% 자기의 시간으로 보낼 수 있는 제도 🡪 자율성을 주어 창의성을 발휘 유도
* 포스트잇 – 실패한 프로젝트? 🡪 실패한 사업이지만, 15% 시간 안에 고안한 아이디어라는 점에서 가치 존재함
* 특허 10만개, 매년 1,000여개의 신제품 선보이는 세계적 R&D 기업
* 효율성을 지키면서 효과성을 극대화하기 위해서는 틀을 깨야 한다. 🡪 자율성 주는 인간경영

1. 사람이 미래다 사람 중심 조직

* **J.Pheffer 교수의 1/8 법칙** : “조직은 사람이다”, “사람은 미래다“ 등의 구호에 대해 Pheffer 교수는 **사람과 조직성과 관계를** 실제로 믿고 체험하는 사람들은 1/8 정도에 불과 🡪 1/2은 효과적 사람관리와 조직성과 관계를 믿지 않음 🡪 1/2중 1/2는 변화를 통해 그 효과를 직접 보려고 함

1. 환경의 불확실성 증가하면?

환경이 불확실해지면(IMF) 구조조정, 직원채용을 높이는 등 인적자원관리가 중요해지고, 복잡성과 동태성이 중요해짐

* **복잡성 :** 기업이 의사결정 시 고려해야 하는 요소 수가 많음
* **동태성** : 기술 환경이나 소비자기호 등 변화성, 변화 속도를 의미 🡪 IT 기술발전에 따라 기업이 움직여야 한다.

1. **자원준거관점**

* 기업의 지속적인 경쟁우위는 보이는 자산(Tangible asset) 뿐 아니라 보이지 않는 자산(Intangible asset)(인맥과 같은 사회적 자산)에서도 나온다는 것, 즉 지속적 경쟁우위는 적절한 수준의 물질적 자원, 월등한 인적, 조직적 자원으로부터 나온다는 관점임
* 환경의 불확실성이 증가할수록 인적, 조직적 자산인 무형의 자산은 경쟁 회사에 의해 모방되거나 캐치업 되기가 쉽지 않아 그 가치와 중요도가 향상함 🡪 유한킴벌리(휴지, 기저귀) : 교대제 운영으로 인적자원관리를 잘해서 위기를 잘 이겨낸 후 타 기업에서 교대제 운영 방법에 대한 자문 구하여 도입하였지만 조직문화(관행=무형자산)가 다르기 때문에 똑같이 카피해서 적용시킬 수 없다.

🡪 유형자산은 타기업의 모방이 가능하지만, 조직문화와 같은 무형자산은 대체, 모방이 불가능함 🡪 휴직 제도가 있어도 조직문화가 달라서 따라 못함

1. **전략적 자산론**

* 전략적 자산은 기업의 지속적 경쟁우위를 창출하는 자산을 지칭함 Barney(1995)
* 요건
  + 전략적 자산은 시장에서 가치롭게 평가되어야 하고 가치를 창출하는 것이어야 하고(**Valuable)**
* 희귀성이 있어야 하고**(Rare)**
* 경쟁자에 의해 모방이 어려워야 하며**(Inimitable)**
* 대체할 다른 자원이 없어야 함**(Nonsubstitutable)** 🡪 대체불가능한 인재를 고용/ MZ가 선호하는 워라벨 제도 잘 활용할 수 있는 조직문화

1. 동태성의 예시 : 소니의 소형화 기술

* 소형화의 최강자 소니, 2000년 이후 큰 스피커 소형화 한 워크맨이 삼성에서 MP3만들기 시작하면서 CD테이프가 필요 없어지면서 쇠락
* 삼성은 소니의 소형화 기술을 추월한 것 X 🡪 삼성은 소형화 + **디지털 기술을 도입(동태성 인지)하여** 핸드폰에 노래기능을 넣기 시작함
* 소니가 망한 이유 : 동태성을 인지X 🡪 기술변화에 민감x, 소형에만 집중하여 아날로그 식의 소형화 기술을 고수하고, 새로운 디지털 기술 동향에 둔감함

**[ 인적자원의 기초 ]**

1. **인적자원관리 의미**

* **광의의 의미(=경영)** : 리더십, 조직 집단행동, 개인행동관리, 동기 부여, 조직관리 등을 포함하는 경영활동 전반 (🡪 광의의 인적자원관리 = 경영)
* **협의의 의미(=HRM)** : 인적자원관리부서에서 인적자원의 관리자가 하는 총체적인 관리활동

1. 인적자원관리 범위

* 주요 내용 : 1)채용 2)평가 3)보상 4)교육훈련 5)노사관계 및 이직관리
* 채용 및 훈련 : 인력수요예측, 채용 선발, 부서 배치, 업무 교육, 직무 분석 및 조정, 교육훈련, 경력개발, 업적 및 근무태도 평가, 보상, 승진 및 이동
* 복지차원 : 복지후생 관리, 휴가, 작업환경 개선, 산업재해 및 안전사고 방지, 고충 처리, 의료 및 육아혜택 제공, 여성인력관리, 인사정보시스템
* 이직 및 노사관리 : 노사관리, 집단의 월급책정, 사원의 직무이동이나 이직/퇴직 상담, 징벌 및 해고, 이직 권고

1. **인적자원관리의 개념 변화**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 노무관리(Labor  Management, LM) | 공장노동자 관리 | 사람보다 사람이 하는 일 자체를 관리함  🡪 산업혁명 때, 노동자 관리는 9-18로 업무 주고 끝내는 것이 핵심, 사람의 산업재해, 권리 관심 없음 |
| 인사관리(Personnel  Management, PM) | 사무직원 관리  미시적 노사관계관리  (**통제, 활용**) | 사람에 대한 기본 관점이 달라지기 시작 일을 하는 사람에 초점을 맞춰 사람이 일을 잘하기 위해 통제하고 활용한다. 통제를 하는 만큼 권한과 책임을 준다.  🡪 점심시간은 자유롭게 이동 가능하지만, 이후에는 일을 하라고 제도 안에서 통제 |
| 인적자원관리  (Human Resources  Management, HRM) | 교육훈련과  경력개발 강조  (**투자, 개발**) | 사람을 하나의 경쟁력 있는 자원이라 생각하여 교육하고 역량 개발하여 성과를 내도록 투자한다. 투자하여 휴가를 다녀와서 어떻게 성과를 낼 것인가를 관리하기 |
| 전략적 인적자원관리  (Strategic Human Resources  Management, SHRM) | 전략과 연계,  일관성 강조  (**전사, 통합**) | 조직목표 = 개인의 목표 🡪 현대 중공업에서는 일을 하면서 생물학에 관심이 생겨 생물학 대학원에 간다면 기업은 투자X, MBA간다고 했을 때 기업 입장에서도 조직원의 목표와 기업의 목표가 동일하다고 생각이 되면 전략적 인적자원관리를 이룬 것으로 볼 수 있다. |

1. **인사관리 VS 인적자원관리**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 인사관리(Personnel management) | 인적자원관리(Human resource management) |
| 시간과 기획 | 단기적, **반응적**, 임시방편적 🡪 단기적 성과만 있으면 됨 | 장기적, **선제적**, **통합적** 🡪 투자했을 때 장기적으로 효과가 나타날 것을 기대하고 MBA를 보내줘서 사회적 자본을 만들어 오길 기대하는 것 등, 기업에게 기여할 수 있다고 판단될 때 투자한다. |
| 심리적 계약  (암묵적인 심리적으로 요구하는 바) | 순응 기대  🡪 기업에 순응하는 것을 기대한다. 네 회식합니다. | 몰입 기대 🡪 회식에 참석하지 않더라도 내가 조직에 몰입해서 성과를 내기만 하면 됨/ 홍보맨은 몰입을 기대하는 인적자원관리의 산출물이다. |
| 통제시스템 | 외부 통제 🡪 제도로 통제 | 자기 통제 🡪 스스로 목표 세우고, 자율적으로 통제하면서 성과와 효과성을 보여주는 조직문화가 있음 |
| **노사관계** | **다원적**(복잡/다분화), **집단적**, 저신뢰  🡪 2차 산업혁명 때, 수직적 구조에 따른 갑질, 통제 시스템 | **일원적**(통합성), **개별적**, 고신뢰 |
| 조직 구조 및 시스템 | **관료적/기계적**, **집권화**, **공식화** 🡪 수직적 구조 | **유기적, 분권화, 유연성** 🡪 수평적 구조 🡪 내가 잘하는 핵심역량을 잘 발휘할 수 있게끔 분권화 된 작업을 유연성 있게 유기적으로 할 수 있다. |
| 역할 | **전문가/전문성** 🡪 특정 분야를 잘하기만 하면 된다. | **경영활동 내에 녹아 듦**  🡪 잘하는 것을 넘어서 경영활동에 녹아 내야 한다. ( 면만 잘 뽑는 것이 아니라 칼국수를 만드는데 있어서 함께 고민하고 기여하는 것 |
| 평가기준 | **비용 최소화** 🡪 자산 관점 (비용만)  가지고 있는 비용 내에서만 인사관리 하는 것 | **활용 극대화** 🡪 자본 관점 (비용 + 알파)  인력을 관리할 때 잘 했을 때 알파를 추가해준다. |

1. 인적자원관리의 초점

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| = 인사관리  • **인사제도** (채용, 평가 보상 등의 제도) 🡪 제도가 있어야지만 움직인다.  • **인력통제 (현재 성과 중심)** | = 인적자원관리  • **인적자원 자체에 중심** (전략, 리더십, 조직문화 관리)  • **인력개발 (지속가능한 미래성과 중심)** | |
| • **전통적 모델**(감독, 통제) McGregor Theory X  • 성악설 | **• 인간관계 모델**  (사기,자율)McGregorTheoryY  • 성선설 | • 인적자원모델 (능력개발) Resource-Based View |

1. McGregor Theory X vs. Theory Y

|  |  |
| --- | --- |
| 전통적 모델(감독, 통제) Theory X | 인간관계 모델 Theory Y |
| 대부분 사람들에게 ‘일‘이란 싫은 것 🡪 돈 받은 것만큼만 일한다. | 조건이 맞으면 ‘일’은 노는 것처럼 자유스러운 것  🡪 일의 목적이 자아실현, 네트워킹, 배움의 즐거움 등으로 맞으면 일이 즐겁다. |
| 대부분 사람들은 야망, 책임감이 거의 없고 지시받기를 좋아함 | 사람들은 책임을 느끼는 목표달성을 위해 자기지시, 자기통제를 함  🡪 책임과 권한이 주어진다. |
| 대부분 사람들은 조직 문제 해결을 위해 창의력 발휘 능력을 갖지X | 누구나 조직 문제 해결에 필요한 창조적 능력을 가지고 있음 |
| 동기부여는 생리 및 안전욕구 수준에서만 가능함 | 동기부여는 사회적 존경, 자기실현의 욕구에서도 가능함 |
| 사람들은 엄격한 통제가 필요하고, 조직목표 달성위해 강제되어야 함 | 사람들은 동기 부여가 되면, 자율적이고 창의적으로 일 함 🡪 자발적 통제 가능 |
| **전통적 관리체제, 과학적 관리체제** 정당화  🡪 전통적, 과학적 관리에 따른 분업 | **개인 목적과 조직 목적의 통합 (=정합성** |

1. 인적자원관리의 중요성
2. GE 크로톤빌 연수원 : 잭 윌치 🡪 투자액 46달러, 투자회수 예정액 infinite 🡪 인적자원을 투자의 개념으로 본다. 🡪 중간관리자 멘토링 및 코칭, 당시에는 중간관리자를 통해 인적자원을 관리한다는 새로운 개념을 제시한 사람이기도 하다. 🡪 75%의 시간을 인재 발굴, 선발 배치 교육에 몰두하였다. 🡪 인적자원관리로서 감원도 감행함
3. 삼성인력 개발원 영덕 연수원 : 명상
4. 스터벅스 : 고객이 2순위 / 인적자원이 1순위
5. **인적자원관리의 특이성**
   * **능동성** : 양과 질이 부족해도 관리를 잘 하면 생산성 증가 (신바람 경영, 헝그리 정신)
   * **존엄성** : 하나의 인격체(최저임금제, 심리적 만족 : 불만족에 대한 존중), 인간적인 삶에 대한 관심
   * **개발성** : 무한개발가능성 ex) 부엉기업 : 인적자산이 곧 나라를 위한 길이다. 인적자원의 소중함을 알리고자 출산장려금 1억
   * **소진성** : 채용하는 순간부터 비용이 계속 발생. 재고로 축적이 안 됨

* 존엄성과 소진성(=규제 정책)은 경영자 입장에서 까다로움

1. **인적자원관리 기준**

* 기업성과 측면에서의 기준 : 효율성 / 효과성 🡪 효율성과 효과성 모두
* 인적자원관리 측면에서의 기준 : 효율성 / 공정성 🡪 효율성과 공정성 모두 🡪 *인적자원관리에서 효율성만 따지면 단기적 효과만 도출*
  + **효율성** : 투입 대비 성과) 인적자원관리 비용(투입)과 인적자원의 기여도(성과) 간 비교 🡪 **단기적인 효율성** / 객관성 중요
* 회사 내 지원업무 담당자 1명 선발을 위해 공개채용은 효율성 낮음, 추전제도(레퍼런스) 효율성 높음
  + **공정성** : 구성원 만족과 인간적 대우, 공평한 처우 및 관리. 조직에 공헌한 만큼 평가하고 대우하는 것 🡪 동기부여🡪 **장기적 효율성** / 주관성 중요
* 임금 책정 시 사원의 의견 반영 및 피드백 : 내가 한일을 못 알아주면 HR부서나 일선경영자에게 알려주면 절차적 공정성을 구현해 나갈 수 있다.
  + **Adams 아담스의 공정성 이론(equity theory)**
* **분배적 공정성** : 회사에 기여한 만큼 공정한 대우를 받았는가? 🡪 **전통적 인사관리) 인풋(시간, 노력) 대비 아웃풋(월급보상) 관계만 보는 것**
* **절차적 공정성** : 회사에 기여한 몫을 나눠주는 절차가 공정하게 처리되었는가? 🡪 **인풋하는 과정 중간중간 보면서 평가해 인정받으면 아웃풋 ↑**

🡪 인풋하는 과정에 대한 평가, 수직수평구조의 평가 이루어지면 절차적 공정성이 확보될 수 밖에 없게 된다.

* 입사동기와 월급이 같다 = 분배적 공정성은 맞다.
* 경력4년 / 경력0년 입사동기 월급이 같다? = 절차적 공정성에 의해서 인풋(4년의 경력 내공) 대비 더 큰 아웃풋 기대함
* 공정성 인식 🡪 사원 업무태도 (동기부여) 🡪 장기적 효율성

1. **아담스의 공정성 이론**(John Stacy Adams) : 투입, 산출 개념이 중요함

* 투입(input) : 노력, 기술, 지식 등의 생산요소 🡪 액티비티 : 절차적 공정성을 확보하는 것
* 산출(output) : 일한 결과로 얻는 보상(임금, 승진, 인정, 지위 등)
* 준거인의 것과 비교하여 차이를 인지함. 차이를 줄이기 위해 동기부여가 됨 (동기부여의 과정 이론) 🡪 칼퇴 하는 준거인 VS 야근하는 나
* 투입>산출일 때 주로 불공정한 차이(discrepancy)가 발생 🡪 산출 증대(연봉협상, HR인사팀) 또는 투입 감소(커피시간을 늘리기)
* 공정성기준 : *공정성 달성을 위해서 준거인을 기준으로 다음과 같이 행동한다.*
* 자신의 산출(output)을 높이거나 줄이려고 함
* 자신의 노력수준(input)을 줄이거나 늘림(태업)
* 비교대상이 되는 타인을 변경 🡪 준거인 변경 : 기존의 준거인을 끝내고, 합리화를 위해 새 준거인과 비교하여 동기부여 함.
* 환경에서 벗어남(이직, 사직) 🡪 새 준거인과의 비교로 계속 버티다가 안되면 사직
* 조직시민행동 🡪 조직에서 시민행동을 하는 것 : 더 투입을 하는 것으로 내가 자발적으로 더 열심히 해야겠다는 동기부여
* 공정성이론의 기준은 객관적뿐만 아니라 주관적이 매우 중요 ( 🡪A보다 적게 일하는 것처럼 내가 느끼는 것 = 주관적인 것이 불공정한 차이로 이어짐
* 분배적 공정성 뿐만 아니라 절차적 공정성이 중요한 이유 🡪 공정성은 주관적으로 느끼는 불공정한 차이의 정도이기 때문에 정량화된 지표로 상대적으로 **객관적인** 분배적 공정성 뿐 아니라 절차를 보며 발생하는 많은 변수 때문에 보다 **주관적인** 절차적 공정성이 필요하다.
* 평가 결과에 대해 부하 직원에게 자주 공유 필요 🡪 임금 책정 시 직원 참여하여 절차적 공정성을 확보해서 주관적 공정성 제고 필요

1. **인적자원관리의 주체 : 인사부서+일선경영자 협력**
   * **인사부서(HR)** : 사원모집선발, 업적평가표 검토, 승진율 조정, 임금인상률 조사, 임금협상 🡪 목표: **생산성, 임금공정배분, 노사안정, 인건비효율화, 이직 관리**

* **일선경영자** : 효율적으로 조직을 관리. **직원들의 훈련, 보상, 창의력, 경력개발, 직장생활 만족도(공정성 문제 연결), 인사팀 인력요청, 신입직원 업무교육,** 직원 업적 및 평가
* 과거 일선경영자가 인적자원을 관리해 최고경영자에게 보고 🡪 요즘 HR(인사)부서가 생기면서 일선경영자 + HR부서 협력을 기반으로 인적자원을 관리

1. **HRM 컴피턴시 모델**

HRM 전문가에게 요구되는 역량

1. **전략입안(strategic positioner )** : (input)조직의 의사결정 프로세스에서 기여할 수 있는 역량으로 시장 판도를 꿰뚫어 보는 역량 🡪 시장에서 살아남기 위해서 전략을 짜야 하고, 어느 부서가 부족한지 파악해야 한다.
2. **전략실천(credible activist):** (activity) 굳건한 대인관계를 구축하고 조직에서 선도해가는 역량
3. **능력증진(capability builder):** 조직이 잘할 수 있는 것을 규정하고, 이를 구축해 효과적이고 강한 조직을 만드는 역량
4. **변화주도(change champion**): 조직의 변화 역량을 신장시켜 프로세스와 조직 구조의 효과적인 변화를 이루는 역량
5. **HR 개혁/창안(HR innovator and inventor**): 중요한 이슈들에 총력을 쏟을 수 있게 HR제도들을 통합하고 나아가 성과를 계속 낼 수 있는 새로운 HR 제도나 프로세스를 창조하는 역량 🡪 이번에는 4명 다 개발자 뽑자
6. **기술제안(technology proponent)**: 네트워킹 기술을 적용해 사람들 간 결속이 되도록 돕고 정보관리 측면(어떤 성과를 냈고, 어떤 역량이 강한지 파악해서 다른 곳에 배치하기)에서도 역할을 다하는 역량
7. HR 활동의 비윤리적인 예

|  |  |
| --- | --- |
|  | 비행의 유형 |
| 충원 /균등 고용 | ▪ 고용과 승진에서의 편애, 정실인사  ▪ 성희롱  ▪ 고용, 징계, 면직에서 성, 인종, 연령간 차별 🡪 육아 휴직 문제 : 있어도 쓸 수가 없다. |
| 훈련  (긍 : 승진전제)  부 : 징계적 | ▪ 정치 논리로 참가자 결정 🡪 정치적 논리로 징계적 훈련 주어지는 경우  ▪ 피훈련자에 대한 비인격적 대우  ▪ 프로그램의 결과 조작 🡪 훈련 받았는데 그에 대한 평가 조작 |
| 성과평가와 보상 | ▪ 성과평가와 급여인상에 대한 사적 편견  ▪ 평가결과의 유출 🡪 인사팀의 정보보안 중요함(쟤 이번에 승진한데)  ▪ 노동 시간 왜곡 🡪 합당한 보상을 안 주는데 1시간 더 하고 가라는 경우  ▪ 지출품의서 위조  ▪ 초과근무기록 위조 🡪 3시간 했는데 4시간 했다고 조작 🡪 7시부터가 초과근무 시간이라고 고정하는 회사 |
| 노사관계 | ▪ 상사에게 허위보고  ▪ 대중, 고객, 거래처에 허위정보 제공  ▪ 거래처로부터 뇌물 수수  ▪ 회사 자산과 물자의 남용/절도 🡪 탕비실 과자 가져가기  ▪ 안전/보건 규제의 고의적 위반 🡪 건설현장에서 헬멧 안써도 됨, 코로나 자가 격리 무시 |

**[ 전략적 인적자원관리 ]**

1. **경영전략이란?**

기업의 성공을 위해 기업이 나아가야 할 방향을 정하는 것으로 최고경영자가 반드시 해야 하는 기능 : **①기업전략 ②사업전략(경쟁전략) ③기능전략**

1. **기업전략 : CEO**

◑ 전사적 전략(총체적 전략)으로 **기업 전체가 향후 나아갈 시장의 영역과 방향을 정함(시장조사)** 🡪 **경쟁 시장 영역 확보(차별성, 우위선점)**

* **①성장전략** : 새로운 시장 영역에 진입할 것인가를 결정
* **②축소 및 매각 전략** : 현재 사업 영역을 포기하고 매각할 것인지를 결정
* IBM 기업 : 총기 생산하던 IBM이 (①성장전략)컴퓨터 제조업으로 새로운 시장을 개척하다가 90년대에 컴퓨터 사업 부분 (②축소 및 매각 전략) ‘규모의 비대화(사업확장을 너무 크게 벌려서)’로 중국으로 매각함

(기술개발해서 고비용제품(컴퓨터)을 만들고, 기술개발 비용, 특허 공개하면서 돈을 벌기 시작함) 제품공급 🡪 서비스 공급 (기술자문, 유지보수, 전략 컨설팅, 경영자문 등)

* 삼성 SDI (삼성전관) : 브라운관(tv) 사업에서 ①성장전략②축소 및 매각 전략 추진하여 모바일 디스플레이, 2차 전지 산업으로 전환함

◑ 최고 경영자의 기술 : 기업 전략을 수립하고 수행해야 함

* **개념적 기술**(conceptual skill) : 미래 환경에 대한 예측, 논리적 추론 능력 🡪 변화에 따라 태세 전환할 수 있는 능력
* **인간관계 기술**(interpersonal skill) : 동기부여, 리더십 등 🡪 근로자의 욕구를 충족시켜 동기부여 되고, 리더십 발휘할 수 있도록 해야 함

1. **사업 전략, 경쟁전략 : 중간관리자, 일선경영자**

◑ 기업전략에서 **정해진 시장 영역에서 어떻게 경쟁할 것인가를 결정하는 것을 의미함** **🡪 원가 경쟁 우위? / 품질적 차별화 우위?(**삼성 터치 vs 엘지 그램)

원가 경쟁에서 우위를 점할지, 품질적 차별화로 우위를 점할지는 최고경영자가 아닌 중간관리자가 진행한다.

* **선도적 공격형 전략(prospector**) : 1등) 경쟁자보다 먼저 새로운 기술이나 시장 영역에 선도적으로 진입하고 투자해 나가는 전략 🡪 IBM
* **Fast follower 전략** : ~30등) (=second mover) 선도자를 빠르게 추격하는 전략 IBM 🡪 삼성, 엘지 / 포드 자동차 🡪 현대 자동차
* **방어자 전략(defender**) : 나머지) 현존하는 사업의 안정성을 추구하고, 새로운 시장의 선도자를 관찰하면서 새로운 시장에 대해 방어적인 입장을 취하는 전략 🡪 시장의 변화에 빠르게 따라가지 못하고 차별화를 만들어내지 못하는 면은 있다.

1. **기능전략 : 조직단위**

◑ 기업전략과 경쟁전략이 상위계층에서 결정되고 난 뒤 기능단위에서 수행되는 전략 🡪 효율성과 비용절감에 집중 (위에서 판을 깔아주면 각각의 기능적 측면에서 효율적으로 가능한지 검토한다.)

* 마케팅(기능1) 전략, 인사노무(기능2) 전략, 재무(기능3) 전략 🡪 마케팅, 회계 조직 하나하나를 기능으로 보기

1. **전략적 인적자원관리**

* 기업 조직을 구성하고 경영전략을 실행하는 사람들을 인적 자산으로 규정하고, 경쟁우위 확보가 기업의 성공에서 중요하다는 입장

조직 내 특정자원(경영자, 개발자)이 전략자산이 될 수 있어서 인적자원은 **조직 핵심역량으로 지속가능한 경쟁우위의 원천이다**.

🡪 효율성은 단기적인 면을 보는 반면, 공정성은 절차를 중시하기 때문에 장기화된 관점에서 본다.

* 기업의 전략과의 **적합성(기업의 전략방향 = 인적자원의 전략방향),** 인적자원이 기업의 핵심역량으로서 경쟁우위를 바탕으로 한 성과 창출
* (=**자원준거관점**(가시적+비가시적) 🡪 유한킴벌리의 교대제 예시 사회적 자본인 조직문화는 카피할 수 없기 때문에)

전략적 인적자원관리는 자원준거관점과 같은 궤를 이루고 있다.

|  |  |
| --- | --- |
| 전통적 인적자원관리 – **개인/단기적** | 전략적 인적자원관리 – **조직/장기적** |
| ▪ 개인이나 팀에 초점을 둠 | ▪ 전략적 단위인 **기능적 조직**에 초점을 맞춰 조직단위의 인적자원 정책 방향과 체제가 미치는 영향을 중시함 |
| ▪ 개인의 만족, 태도, 행위 등에 긍정적 영향을 미치는 과정 중시 | ▪ 조직단위 전략과 인적자원관리체제가 상호결합(정합성)해 경영성과에 기여하는 지속적인 경쟁우위를 형성함 |
| ▪ 직원들에 개별 인사 관행(선발, 교육훈련, 급여, 평가, 복리 등)을 중시  (미시적 개별 관행 분석) | ▪ 조직수준인 **인적자원관리체제가 경영전략과 일관성을** 갖도록 조정하여 조직 전략 수행을 효과적으로 달성 |
| ▪ 수직적 계층을 강조한 조직 구조 | ▪ 수평적 조직구조 |
| ▪ 의사결정이 상부에서 하부로 시달 | ▪ 수평적 의사소통 강조, 의사결정 시 하급자를 적극 참여시킴 🡪 HR부서찾아가기 |
| ▪ 일방적 지시와 감독이 관리자의 주된 활동 | ▪ 하급 직원들에게 보다 많은 권한 부여 |
| ▪ 근로자가 한 가지 일을 주로 전문화되도록 유도 (specialist) | ▪ 근로자자 한가지 직무보다 다양한 기술들을 습득하도록 권장함 |
| ▪ 보상은 **개인 성과에 비례**해 주어짐 | ▪ 보상은 개인성과보다 **팀 성과에 따라** 주어짐 |
| ▪ 인력관리의 비용 최소화에 주안점을 줌 🡪공정성보다는 효율성 관점 | ▪ 인력관리의 비용보다 인력의 능력배양을 더 중시함 🡪 공정성 관점 |

1. **전략적 인적자원관리의 개념 및 특징**

* 인적자원관리가 1)**전략경영과정과 잘 연계**되고 2)**인적자원관리 기능들 사이에도 조화를 이루어** 조직의 전략목적을 효율적으로 달성하는 과정
* 전략단위인 조직을 기본적인 분석단위로 함
* 개별 인사관행이 모여 있는 번들(=다발, 조직)과 체제에 관한 연구
* 인적자원이 **지속적인** 경쟁우위를 달성할 수 있는 조건과 기여방향에 관심을 가짐
* ①경영전략과의 일치성, ②개별인사관행간의 일치성을 중시함 🡪 정합성
* 자원준거관점에 근거 : 조직의 지속적인 경쟁우위는 물적자원 뿐 아니라 무형자산 인적자원으로부터 나옴 🡪 무형의 자산인 인적자원을 카피할 수 없다.

1. **인적자원관리의 수립과 실행과정**

**텍스트, 스크린샷, 폰트, 번호이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명**▪ 전략수립 : input – 최고경영자에 의해서

1) 외부환경 분석(기회와 위협) : 시장조사 결과 우리가 산업 내에서 느리다. (위협) 신바람 경영하자

2) 내부자원분석(강점과 약점) : 개발자가 부족하다. 개발자 4명 채용하자 🡪 내부자원으로 가능하겠다.

3) 기업의 경영이념 : 경영전략 : 속도감 있게 만들자.

▪ 전략 수행 : activity – **인적자원들이 실질적으로 움직이는 단계라서 가장 중요함**

**텍스트, 스크린샷, 도표, 원이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명**1) 인적자원관리 원칙 (아키텍처) : **전략수립을 기반으로 인적자원관리의 원칙**이 생긴다.

2) 인적자원관리 관행의 실행 (제도 실행) : 인적자원관리 **원칙을 기반으로 관행, 제도**를 실행한다.

- 수행을 위해 조직구조, 인적자원관리 체제 설계해야 함 🡪 인적자원관리 원칙 마련 및 관행 실행

- **전략 목적이 인적자원관리 정책에 반영되어, 전략과 인적자원관리가 하나의 통합**된 과정으로 전개 필요함 = 목표가 같아야 한다. (정합성)

▪ 성과 : output / outcome

- 몰입 / 자발적 노력 : 조직에 자발적으로 노력해서 몰입하는 정도 측정

1. **전략적 정합성** : 전략 수립(input)과 전략 수행(activity) 사이의 정합성
2. **내적 정합성** : 전략수행(activity) 과정에서 인적자원관리 관행들 간의 정합성 🡪 관행들 간의 정합성에 따라 조직문화가 생기고 성과에 영향을 미친다.
3. **전략과 HRM의 연계**

▪ **관리적 연계** : **최소한의 교류만** 하는 독립된 개체/ 단절

**▪ 일방적 연계** : **전략수립단계에서만** HRM 기능이 이루어지고, CEO가 전략적 플래닝을 짜고 경력 개발자 \_명 뽑아와 일방적으로 지시

▪ **쌍방적 연계** : 상호소통하며 **전략수립 + 수행단계에서 함께** 참여하기 🡪 HR부서가 인적자원관리의 트렌드에 대해 공유하면 이를 기반으로 전략적 플래닝

**텍스트, 스크린샷, 폰트, 직사각형이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명**▪ **통합적 연계** : 이상적인 모습으로 조직의 기능적 부분들과 수립단계, 수행단계에서 **동등하게 참여**하여 지속적이고, **다차원적이며, 역동적**으로 변동한다.

1. **HR(인사팀)의 역할 변화**

* 과거 : 전략적 역할 20% / 운영적 역할 및 직원 대변 30% / 관리적 역할 50%
* 현재 : HR의 역할 변화
* 미래 : 전략적 역할 60% / 운영적 역할 및 직원대변 30% / 관리적 역할 10%

전략 : 외부환경의 기회, 위협요인과 내부자원의 장단점을 결합함으로써 장기적인 사업방향과 그에 필요한 행동방침을 결정하는 의사결정

1. **전략적 인적자원관리와 *조직성과* 의 관계**

* “조직의 미션과 비전 🡪 경영전략 🡪 조직구조와 인적자원관리 🡪 (전략실행) 🡪 경영성과 “모델 : 인적자원관리가 전략실행과 경영성과 창출을 위한 동력
* 인적자원관리와 경영성과의 관계
* 경영 성과를 어떻게 규정할 것인지
* 인적자원관리체제를 어떻게 개념화할 것인지

1. **인적자원관리의 접근 방식**

* 전통적 인적자원관리는 **개별 관행 및 제도와 성과와의 관계**로 접근 🡪 인풋 대비 아웃풋

**전략적 인적자원관리는 전략의 단위인 조직단위의 접근을 함**

* 조직의 인적자원관리 개념화 방식

1. 개별 제도 측면으로 접근하는 방식(개별의 연봉제도, 성과 배분제도 등 개별제도와 경영성과 관련성 연계) 🡪 전통적 인적자원관리
2. 제도가 형성되고 시행되는 기능별(직무별) 접근 방식(선발, 급여 제도 등으로 나눠 기능과 경영성과 관계 분석)
3. (①+②)**개별 인적자원관리 제도나 기능(직무)이 모여 형성하고 있는 시스템**(HRM Configuration System)을 파악해 경영 성과와 연관시키는 방식

🡪전략적 인적자원관리

1. **인적자원관리와 조직성과의 관계를 규정하는 관점**

* **인적자원관리의 관행이나 체제가 조직 성과 향상을 초래한다는 전이과정에 대한 관점**

\*관행 : 눈치보지 않고 육아휴직을 쓸 수 있는 조직문화 🡪 오랫동안 지속되어 유아휴직이라는 관행이 마련됨

1. **보편적 관점 (universal approach) : 최선의 제도**

* 상황에 관계없이 최상의 관행과 최선의 제도가 존재하고, 이 특정 관행을 통해 항상 일정하고 동일한 성과를 가져옴 (최적의 성과 도출)
* 한국타이어는 상황에 관계없이(조직문화차이에 관계없이) 최상의 관행(유한킴벌리의 교대근무제)을 통해서 유한킴벌리와 같은 성과를 가져올 것이라고 예상했으나 결과적으로는 조직문화를 카피할 수 없어서 최적의 성과를 도출하지 못함 🡪 좋고 나쁜 개념X

1. **상황적 관점 (contingency approach) : 정합성**

* 인적자원관리제도나 관행이 경영환경이나 전략과 정합성이 있을 때 놓은 성과에 기여한다는 관점 (조직문화가 있어야 실현가능함)
* 기업이 처한 산업, 기술, 추구하는 전략 등 다양한 조직적 특징과 인적자원관리가 정합성이 있을 때 성과가 우수함
* 소니는 환경의 변화에 빠르게 상황 판단하지 못했지만, 삼성은 소형+알파를 실현하며 상황에 맞춰 나감

1. **구성형태론적 관점 (configuration approach) : 제도와 정합성 상호조합**

* (①+②)기업의 개별 인적자원관리제도나 관행(조직문화)이 상호조합하여 특정한 패턴을 형성할 수 있는데, 이 패턴은 매우 다양하게 나타날 수 있으며 이 구성체들이 경영성과에 좋은 영향을 줄 수 있다는 관점
* 우수한 조직 성과에 이르는 경로는 복수의 패턴 존재
* 유한킴벌리의 교대근무제 관행과 조직 내외의 상황을 고려하면 복수의 패턴(역동적)이 생기고 경영성과에 좋은 영향을 미침

1. **경영성과의 개념화와 범주**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 경영 성과의 종류 | 내용 | 비고 |
| 인적자원관리 성과 | 이직률, 조직몰입, 직무만족(정량화된 지표), 조직시민행동(투입 < 산출일 때 스스로 더 몰입하려는 행위) | 종업원 태도와 행위 |
| 조직 성과 | 생산성, 품질, 서비스의 질, 혁신, 학습문화 | 조직 단위의 성과 |
| 재무적 성과 | ROI, ROA, 영업이익률, 경상이익률, 매출액이익률 | 회계 상의 성과 |
| 금융시장 성과 | 주식가격, 주식총액 | 주식 시장에서의 가치 |

\*인적자원관리 🡪 (간접적 영향) 🡪 조직 성과, 재무적 성과, 금융시장 성과 \*인적자원관리를 통해 적절한 보상 🡪 이익률의 상승에 간접적 영향

1. **전략 – 인적자원관리(실행) – 성과의 전이과정**

* 전략적 인적자원관리는 조직 내 인적자원관리의 역할을 **전략의 실행적 측면(=수행단계)**에서 찾음
* 기업의 경영전략을 성공적으로 실행하는 일련의 매개과정으로 인적자원관리의 역할을 간주함 🡪 인적자원관리는 매개작용을 한다.
* 텍스트, 스크린샷, 폰트, 번호이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명인적자원관리와 성과의 연관성을 조절하는 요소 : 전략적 정합성, 내적 정합성, 구성형태성(상황ⅹ관행)이 만드는 패턴 등을 고려함
* **매개작용** : 경영전략 X 🡪 **인적자원관리 Z (매개요소)** 🡪 경영성과 Y
* **조절작용 :** 인적자원관리 X 🡪 **정합성, 일치성 Z (조절요소)** 🡪 경영성과 Y
* 조절요소(정합성, 일치성)는 ⅹ 개념으로 있으면 배의 경영성과 도출 가능함

1. **인적자원관리의 추상화 수순의 예시**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 추상화수준이 높음 | 종업원 동기부여의 중요성 | |
| 중간 정도의 추상화 | 물질적 보상 | 내재적 보상 |
| 추상화수준이 낮음 | 승진 / 성과급 / 인센티브 | 교육 / 임파워먼트 / 자율성 |

* 인적자원관리의 낮은 수준의 추상화는 체계적이고, 구체적이다.
* 인적자원관리의 높은 수준의 추상화는 조직문화, 조직 내 관행을 의미한다. 🡪 성과 비례한 승진이 체계적이고 이루어지는 조직은 적절한 물질적 보상을 통해 종업원의 동기부여를 중요시하는 조직문화나 관행이 있는 기업이다.

1. **노동시장이란?**

* 노동의 수요자(기업)와 공급자(개인)가 만나 노동의 가격을 거래(협상)하면 노동시장이 형성됨
* 라인, 도표, 스크린샷, 그래프이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명노동의 수요곡선과 공급곡선에 의해 균형임금, 균형 고용량이 정해진다.
* 노동 수요곡선 : (기업입장) 임금이 상승할수록 고용량 감소한다. (우햐향)🡪 임금이 높으면 적게 뽑음
* 노동 공급곡선 : (개인입장) 임금이 상승할수록 고용량 증가한다. (우상향)🡪 임금이 높으면 많이 지원
* 노동의 공급증가 : (노동자 수 증가)임금은 하락하고, 고용량 증가한다. 🡪 낮은 임금으로도 일하고 싶어함
* 노동의 수요증가 : (기업의 수 증가)임금은 상승하고, 고용량 증가한다. 🡪 높은 임금으로 일 시키고 싶어함

1. **단체협약, 취업규칙, 근로계약**

* 기업 내에서 **노사간의 권리와 의무를 규율하는 근거**로, 단체협약, 취업규칙, 개별근로계약, 기업의 노동관행이 있음
* **개별 근로계약** : 근로자가 사용자에게 근로를 제공하고 사용자는 이에 대해 임금을 지불하는 것을 목적으로 체결된 개별 근로자와 회사와의 계약관계의 내용을 의미함 🡪 근로자와 사용자 간 최소한의 임금에 기초한 계약
* **취업규칙** : 사용자가 다수의 근로자에게 근로조건이나 직장 규율을 통일적으로 적용하기 위해 설정한 것으로 **10인 이상의 상시 고용**(비/정규직 개념X) 사업자는 반드시 취업규칙을 정해 고용노동부에 신고해야 함 🡪 근로자조직과 사용자로 조직형성 / 우리 기업 이렇게 하겠습니다 신고
* **단체협약** : 노동조합과 사용자 간의 집단적 협약, 계약 🡪 조직원들의 더 나은 복지 요구에 따른 단체협약
* **기업의 노동관행** : (=조직문화) 단체협약, 취업규칙, 개별 근로계약 등에 명시되지 않은 채 산업현장에서 장기간 관행적으로 당연한 것으로 간주되어 온 것으로 이에 대해 당사자들의 이의 없이 지속된 관행은 **협약이나 계약과 같은 효력을 인정 받음**

🡪 육아휴직제도는 명시되어 있지 않지만, 육아휴직을 할 수 있는 조직문화가 관행이 될 수 있음 / 육아휴직제도가 명시되어 있지만, 눈치보여 쓸 수 없는 조직문화도 관행에 해당된다.

🡪 기업의 노동관행이 조직원의 동기부여 시키지 못하고 옳지 못하다고 판단되면, 개별 근로계약, 취업규칙, 단체협약이 다시 체결되고 그에 따른 새로운 노동관행이 생겨날 수 있는 순환의 논리이다.

1. **노동조합 결성의 사유 (애플, 아마존, 스타벅스, 쿠팡)**

|  |  |
| --- | --- |
| * 인사문제에 대한 무원칙적 처리 * 경영층과 종업원과의 의사소통기제의 부족 * 중요인사정책에 종업원 의견을 반영하지 않고 일방적으로 결정 * 일부 특정 종업원(사장ㅢ 아들이나 친인척)을 편애하거나 우대하는 경우 * 회사의 경영실적에 대해 종업원들에게 정보를 제공하지 않음 * 종업원들의 불만을 해소할 만한 제도나 채널이 없는 경우   🡪 노조 결성하여 협상테이블을 마련할 수 있음 | * 직원들의 불만이 전달되었는데도 별 개선사항이 없는 경우 * 능력위주의 승진을 약속하고 이를 지키지 않는 경우 * 대량해고를 반복하는 경우 * 인수합병을 자주 함으로써 고용불안을 야기하는 경우 🡪 무자비 퇴직의 불안함 * 경영층, 사무직, 생산직 직원 간의 차별적인 처우, 식당, 주차장 등의 구분 (하청기업) * 급여수준/복지/시간처우가 경쟁사보다 낮을 경우 * 공정하지 않고 일관성 없이 종업원을 처벌 |

\* GM : (노조가 오히려 나쁜 결과를 낳은 사례) 노동조합 결성 🡪 인건비 인상 요구 🡪 기업이 노동자 퇴출 🡪 실직자 증가

1. **노동조합의 두 얼굴**

* 노동조합 의의 : 노동자의 근로조건을 유지, 향상하고자 노동자가 자발적으로 결성한 단체

근로자가 주체가 되어 자주적으로 단결, 근로조건의 유지 및 개선, 경제적 사회적 지위 향상을 도모함을 목적으로 조직하는 단체 또는 연합단체

**Freeman and Medoff : 노동조합의 두 얼굴 (1984)**

1. **노동의 공급독점**(monopoly) : 균형임금 이상의 급여 인상으로 고용을 감소시키고 소득 불균형을 야기, 경직적 경영규칙을 강요함

* 노조가 기업에게 임금을 올려달라 경영규칙을 강요하면 노동자가 공급(고용)을 독점하여 해고당하게 하거나 추가적인 고용을 막는 역할을 한다.
* 기업입장에서는 노조의 세력을 누르기 위해 보다 경직적으로 경영을 운영할 것이다.

1. **집단적 의사대변기제**(collective voice mechanism) : 종업원 불만을 해소함으로써 이직보다는 근속을 유도, 숙련형성, 생산성 향상 등을 유도함

* 노조가 집단적으로 의사를 대변할 수 있는 기제로서의 역할을 한다.

1. **노동조합의 기능과 역할**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 경제효율성에 대한 노조의 효과 | 소득 분배에 대한 노조의 효과 | 노조조직의 사회적 성격(특수한 성격) |
| 노동  공급  독점 | - 노조는 시장균형임금 이상으로 임금을 인상하여 고용량을 저하시킴  - 노조의 경직적 경영규칙 강요는 생산성과 효율성을 저해시킴 | - 노동조합은 소수의 조직화된(기득적인) 노동자들의 임금을 올림으로써 소득 불균등성을 촉진함  Ex) 사무직 노조(기득적) 협상에 따른 임금 협상으로 생산직과의 소득 불균등성이 더 촉진될 수 있음 | - 노조는 관료적 조직이므로 관료직 지위에서 차별성이 존재함 ex) 노조 조직 내 노조 대표는 노조 조직원의 모든 의견을 채택할 수 없으며 조직 내에서 차별이 존재하기도 함  - 노조는 그들 자신만의 이익을 위해 정치적인 영향력을 행사  - 노조의 독점 기능은 부패를 양상함 🡪 이기주의로 |
| 집단적  대변  기제 | - 노조는 종업원의 사기, 장기근속과 숙련, 종업원간 협력을 촉진함으로써 생산성을 향상시킴  - 노조는 전체 종업원선호에 대한 정보를 수집하여 이를 회사의 인사나 급여 정책에 반영함으로써 효율에 기여함 | - 노동조합의 표준 추구 정책은 한 회사 내 또는 산업 내에 속한 노동자들의 불균등성을 완화  - 만약 저소득, 저학력 노동자들의 조직률이 높다면, 노조는 숙련, 학력 등으로 인한 임금 격차를 줄이는 영향 발휘 🡪 사무직 임금 = 생산직 임금 | - 노조는 조합원들의 사회적 정치적 의지를 대변하는 기구  - 노조는 저소득자와 사회적 약자의 정치적 이익을 대변함 |

* 불만에텍스트, 스크린샷, 도표, 폰트이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명 대한 행위적 대응
* **적극적 + 건설적(+) : voice)** 목소리를 낸다. (이상적)
* **소극적 + 건설적(+) : loyalty)** 불만에 대해 목소리를 내지 못하고 그냥 조직에 충성한다.
* **소극적 + 파괴적(-) : neglect)** 퇴직, 이직하지는 않지만 불만에 대해 체념하며 태업한다.
* **적극적 + 파괴적(-) : exit)** 파업, 시위

1. **노조조직률 하락(정체)원인**

* **서비스 산업**으로의 구조 개편 🡪 제조산업 비중 < 서비스 산업 비중 / AI가 제조산업 기술을 대체하면서 노조의 필요성이 하락
* **비정규직, 플랫폼 노동** 등 노조 설립이 쉽지 않은 **고용형태**의 증가 🡪 계약이 곧 만료되어 이직해야 하는 비정규직은 굳이 노조에 가입할 필요 없음 / 플랫폼 노동의 증가로 재택근무가 증가하고 개별화 되면서 노조의 필요성 하락
* **개인인권 등 권리보호법률의 제정**으로 인해 집단적 관계 규율을 대체함
* **반노조적** 사회적 정서 🡪 GM의 노조가 실업률을 높이는 결과를 초래한 전례에 기반하여 반노조 정서 존재
* 노조에 대한 욕구 및 기능을 대체하는 **인적자원관리, 고충처리, 노사협의회, 경영참가** 등의 발전 🡪 HR부서가 생겨나 사람 간의 관계를 규율하고 소통창고의 역할을 하게 되면서 노조까지 결정되지 않는다.

1. **노사관계와 인적자원관리의 전망**

* **고용관계는 갈수록 개별화/일원화/고신뢰**됨 🡪 반면, 인사관리 고용관계 = 다원적, 집단적, 저신뢰
* **비노조 경영**(union free management)의 중요성 확산 🡪 노조가 있든 없든 간에 종업원들의 만족도와 직업생활의 질을 높이는 경영의 중요성 대두
* 노동조합 vs 인적자원관리 🡪 노조보다는 전략적 인적자원관리를 통해 노동자의 만족도와 직장생활의 질을 높일 수 있다면 더 큰 효율성

1. **종업원의 경영 참가**

* **경영참가** : 노동자가 경영의 의사결정에 참가하는 것 (ILO 정의) 🡪 노조협의회 관련 개념
* 경영전권에 대해 그간 경영자의 권한이라고 여겨져 왔다면, 피고용인이나 노동조합이 그들의 이익을 지키고, 증진시키는 목적으로 노사간 공동으로 경영관리 기능을 수행한다. (경영자와 함께 경영상 권한과 책임을 분담한다. 🡪 사업전략을 구성할 때 함께 참여한다. )
* 경영전략과 인적자원관리전략과의 정합성 = 전략적 인적자원관리와 맥을 같이 한다.
* **경영참가의 결과 (=산업민주주의**
* (사용자 입장) : 경영자가 갖는 의사결정상의 자유 제약
* (근로자 입장) : 피고용인들의 자발성 신장 및 경영의 건전화 기대
* (근로자 입장) : 피고용인도 무책임한 주장이나 경영자 권한의 통제 자제함 🡪 부패양상 문제 자제
  + - * + **산업민주주의**를 목표로 함과 동시에 노사의 공동선을 목적으로 하는 장치이므로 쌍방의 이해관계가 충분히 반영되도록 노력해야 함.

\*산업민주주의 : 산업에서 누구 하나(사용자, 근로자)의 목소리가 묻히지 않도록

1. **종업원 참가 강도**
2. 의사결정에 관한 아무런 사전정보가 없는 경우
3. 사전에 정보를 제공받는 경우
4. 의사결정에 의견개진이 가능한 경우
5. 노동자 의견이 의사결정에 고려되는 경우
6. (강도 높음) 의사결정에 대한 거부권을 가지는 경우
7. (강도 높음) 의사결정이 전적으로 구성원들에게 달려 있는 경우 \*참가 강도가 높아질수록 🡪 권한에 대한 책임 🡪 거부권이 파괴적으로 행사되면X
8. **노사협의회**

* 근로자와 사용자가 참여와 협력을 통하여 근로자의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모함을 목적으로 구성하는 법률에 근거한 협의기구 [ 근로자참여 및 협력증진에 관한 법률 제3조 제1항]
* 노사협의회 운영시 피고용인과 사용자는 상호신의를 기초로 성실하게 협의하고 피고용인의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모해야 함
* 노사(노동자+사용자)대표로 구성 : 한국, 프랑스, 벨기에 등 우리나라는 노사대표로 구성되어 있다.

Cf) 근로자 대표만으로 구성 : 독일, 오스트리아, 네덜란드 – 작업장평의회 (=근로자 대표만으로 구성된다는 점에서 노조와 비슷함)

* 특징
* **법령에 의해** 사업 또는 사업장단위로 그 설치와 운영이 **강제로 진행됨** (🡪노사협의회는 법령에 의해서 무조건, 노조는 자발적)

🡪결과는 법적 구속력 없음 (미국과 영국은 법률로 규정되어 있지는 않다.

* 노사협의의 기능은 경영관리적 경영참가적 성격 (🡪노조는 근로자로만 구성되어 있으므로 경영참가적 성격이 없다.)
* 피고용인의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우, 노동조합 대표자와 그 노동조합이 위촉하는 자로 근로자대표위원을 구성함

피고용인 100명 중 70명이 가입된 노조가 있는 경우, 70명으로 구성된 노조의 대표나, 그 노조에서 추천하는 사람이 근로자대표위원이 됨

1. **노사협의회 vs 단체교섭**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 노사협의회 | 단체교섭 |
| 법적근거 | 근로자참여 및 협력 증진에 관한 법률 | 노동조합 및 노동관계조정법 |
| 목적 | 노사공동의 이익증진 | 근로자의 지위향상과 근로조건의 개선 |
| 사업장 | **30인 이상의** 사업장 무조건 | 노동조합이 있는 사업장 |
| 배경 | 노동조합의 설립여부나 쟁의행위라는 위협의 배경 없음 | 자력구제로서의 파업(쟁의) 배경 |
| 구성 | 노사협의회 근로자위원과 사용자 위원으로 구성  근로자위원은 노조가입유무와 상관없이 선출됨 | (노조 관료조직) 노동조합 대표자와 사용자 대표 |
| 활동 | 사용자의 기업경영정보 공유, 경영사안에 대한 노사간 협의 | 노사간 대등한 교섭 및 협약 🡪 처우개선 관련 (경영사안 논의X) |
| 대상사항 | 생산성 향상 같이 노사공동이익의 의제를 다룸 | 임금, 근로시간, 기타 근로시간 노동자의 처우에 대한 사항 |
| 결과 | 법적 구속력이 있는 계약체결이 아님, **법적 구속력 없음** | 단체협약은 **법적 구속력이 있음** |
| 기타 | 쟁의행위를 수반 안함 | 교섭결렬 시 쟁의행위 가능  🡪 단체교섭 전(배경)후(결과)로 쟁의행위 이루어질 수 있음 |

1. **노동법의 체계**

* **노동법** : 헌법의 선언을 기초로 하여 나타난 각종 노동관계 법령을 비롯해 조약(ILO협약)이나 단체협약, 노동관행, 판례, 행정해석 등이 공존하는 복잡한 제도적인 시스템을 지칭함
* **ILO(international labour organization) 국제노동기구** : 노동자들의 권리, 권고사항, 조약을 만들어 주는 기구로 ILO 협약이 법적 효력이 있지는 않지만, 조약과 권고사항을 제시하고, 이를 근거로 법이 만들어짐

🡪우리나라 전공의 대표가 의료현장으로 돌아오라는 정부의 지시를 강제노동으로 ILO에게 제소함.

1. **노동법령의 종류**

* 우리나라 노동법의 기본적 원칙과 권리를 국가의 최고 규범인 헌법에 명확히 선언하고 보장하고 있음

[ 모든 국민은 근로의 권리를 갖는다. ] [ 근로조건의 기준은 인간의 존엄성을 보장하도록 법률을 정한다. ]

[ 근로자는 근로조건의 향상을 위하여 자주적인 단결권, 단체교섭권 및 단체 행동권을 가진다. ]

* 노동법은 기본적으로 근로자의 보호를 위하여 **최소한의 기준을 정하고** 있음. 최소한의 기준 그 이상의 기준은 사용자와 근로자 간의 **자유로운 계약으로 인정되는 체제**임
* 노동법령의 종류

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 근로기준법 (최저근로 조건 규정)  고용보험법(고용보험 가입X 🡪 알바개념)  임금채권법  산업재해보상 보험법(하청기업 책임분산) | 남녀고용평등과 일 가정 양립지원에 관한 법률  장애인고용 촉진법 및 직업재활법  고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률  노동조합 및 노동관계 조정법 | 근로자참여 및 협력증진에 관한 법률  노동위원회법  중대재해처벌법 |

\*고용보험 미가입자의 일 가정 양립제도 추천에 대한 법률도 추진 중에 있음

\*미국, 100만원 1년차 개발자 🡪 굳이 100만원으로 3년 이상 다닐 필요 없다고 생각함 🡪 정규직(고용안정)의 개념은 별로 의미가 없음

1. **한국고용관계 동향**

* 1970-1979, **국가주도의 산업화** : 고속도로 만들기 시작하면서 국민 전체가 속도감 있게 노동하기 시작
* 1979 다양한 **노동쟁의 발생** : 억눌려서 있다가 쟁의 발생
* 1980-1987 6. 29 신군부 정권하의 노동, **지하 노동운동**
* **1987 6. 29 – 1996 노동운동의 전성기, 노조 설립과 노동운동이 활동**
* **1997 IMF경제 위기 이후 노동운동 침체기가 지속되어 옴**, 🡪 성과주의 도입 및 확산, 노동시장 유연화(재택근무, 높은 이직률)추구, 기업구조조정의 상시화

기업이 도움이 안되면 해고당할 수 있다는 문화가 받아들여지기 시작하고, 경쟁력을 강화하게 위해 성과주의가 확산됨

* **2008 미국 발 모기지 위기 상태 이후 노동시장 유연성 심화**, 성과주의 도입 및 확산
* 현재 빈부격차 심화, 청년실업, 대기업과 중소기업의 갑을 관계, 고령화, 저출산, 근로시간 단축 산재한 문제 대두됨
* 2000대 중반, 가족 구조 변화, 맞벌이 부부 확산 (직장-가정 커리어 관점) 🡪 직원의 커리어 관리 의사결정, 가정 상황(출산) 간의 상호관련성 / 가족친화경영(가족친화인증제도)

**가족친화경영** : 1)유한킴벌리의 교대제 : 가족과 보낼 수 있는 시간이 증가함 2)임신기간 근무시간 단축 3)남성육아휴직 제도

1. **인적자원 관리의 규제**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 입법부 | 행정부 | 사법부 |
| - 인사 운영과 관련된 법률 제정 | - 제정 법규의 실천 및 감독  - 대통령이 감독하는 규제위원회 포함 | - 법의 해석  - 최종 상고 법원으로서 대법원  - 결정의 구속력 (자유행동을 구속하는 효력) 🡪 법에 근거하여 규제가 안 이루어졌을 때 |

* 텍스트, 스크린샷, 폰트, 번호이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명규범간 충돌 시 상위규범의 우선순위 원칙
* 규범 간 충돌 시 **행정해석 < 시행규칙 < 시행령 < 법 < 헌법**에 우선순위를 두고 규제한다.

행정해석에서 규범 간 충돌이 해결되지 않으면 시행규칙에서, 시행령에서, 법에서, 헌법에 근거한다.

* 법 제정 : 헌법 🡪 법 🡪 시행령(대통령령) 🡪 시행규칙 🡪 행정해석

예외의 경우, 법을 만들고 빨리 시행하고자 하면 시행령보다 시행규칙을 먼저 내는 경우도 있음

1. **평등고용기회**
2. 모든 개인은 인종, 피부색, 종교, 성별, 나이, 신체적 결함, 출신 국가에 상관없이 고용상의 동등한 기회를 제공받아야 함

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **민권법 (1866 & 1871)** | **동일 임금법 (1963)** | **민권법 7편 (1964)** | **연령차별금지법** |
| - 모든 시민은 백인시민과 동등한 권리와 권한을 가짐  - 불평등을 당한 시민은 누구나 **법률소송을 제기할 수 있는 권리**(**보상 및 징벌적 손해보상 가능**) | - 동일 업무수행의 남녀에게 동일한 임금 지급 권리  - 동일이란 업무기량, 노력, 책임, 군무조건 등에 대한 동일성을 의미 | - 차별 금지 기준(인종, 피부색, 종교, 성별, 국적)  - **15인 이상**의 직원을 둔 조직 모두에 적용됨 | - 40세 이상의 인력을 직장에서 연령을 이유로 부당대우 행위에 대한 법률적 제한  - 최근 연령차별로 인한 소송 급증 |
| **직업재활법 (1973)** | **베트남 참전용사 재적응 보조에 관한 법률 (1974)** | **임산부차별금지법 (1978)** | **장애인차별금지법 (1990)** |
| - 지체부자유자들에 대해 적극적 차별철폐 조치 적용  - 신체적, 정신적 결함 있으나 업무능력 보유한 고용인에 대한 적절 편의 시설 제공 | - 베트남 참전용사들에 대한 적극적 차별철폐조치 적용 (연방정부 계약 및 하도급 업체 대상)  -1964년-1975년 베트남 참전 퇴역군인 우대 고용 | - 임신이나 출산, 기타 의료상태와 관련 여성의 차별대우를 금지하는 법령  - 임산부에 대한 건강보험 등의 복지 혜택 동일하게 제공 | - 장애인이 직장에서 차별되지 않도록 보호하는 법령  - 모든 고용관련 절차에 차별 적용 금지  - 적정한 편의시설의 단계별 지원 |
| **민권법 (1991)** | **퇴역군인 고용 및 재취업법(1994)** | **유전정보 차별금지법(2008)** | **릴리 레드베터 공정임금법(2009)** |
| - 민권법(1961) 7편의 내용을 강화하여 징벌적 손해배상 도입함  - 징벌적 손해배상의 범위 규정 (인력규모에 따른 피해보상 한도 규정) | - 군 입대 위해 퇴직한 경우 제대 이후 재취업 기회 법적 보상  - 군 경력의 인정  (1년동안 군복무 이후 해당 법률에 근거하여 다시 초등학교 교사로 재취업 가능) | - 개인의 유전정보를 기반으로 고용, 보험, 건강 관리 등 영역에서 차별 방지  - 개인의 프라이버시와 인권을 보호 (지역 출신 차별) | - 평등 고용 기회 법(1963)을 개정하여 제정  - 성별에 따른 임금 차별 금지하고, 노동자가 동일한 업무를 수행할 때 동일한 임금 받도록 보장함  - 고용주가 성별에 따라 불공평한 임금 지금 🡪 대법원 소송 기각된 사건이 발달 |

* 장애인 차별 금지법 위반으로 인한 소송과 관련된 장애 : 정서장애 장애인이 가장 높은 비율로 소송을 진행함
* 적절한 편의시설 지원
* 장애인 채용 고용주 : 직무 수행을 위한 적절 편의시설 지원 책임
* 당사자의 종교나 지체상태 기준 필요한 점 파악해야 함
* 편의시설은 직무 재구조화/ 복장 착용/ 직장 시설 접근 용이성/ 업무 일정 조정/사무설비기기 제공 및 변경/리더기, 해석기 제공

1. 평등고용기회와 미국 정부의 역할

* 평등고용기회 위원회(EEOC) : equal employment opportunity commission
* 평등고용 관련 법령의 적용 책임
* 차별 관련 불평 조사 및 해결 / 정보 수집 / 지침 발간 / 조직의 채용 관행 모니터 / 고용차별 발생 이후 180일 이내 신고 / 차별 이의 제기 이후 60일 이내 조사
* EEOC 에 제소된 차별 유형 : 보복 > 인종 > 장애 > 성별 > 연령 > 출산국가 > 종교 > 피부색 > 공정임금법 > 유전자 정보

1. **평등고용기회와 기업의 역할**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **차별대우** | **선의의 자격요건 제한** | **차별 영향** | **4/5법칙** |
| 직접적으로 인종, 피부색, 종교, 성별, 출신국가, 연령, 장애 등을 이유로 특정인을 차별하는 경우 적용 | - 선호에 기준하지 않고 **직무수행에 필요한 자격** ex) 목욕탕 : 여탕은 여자가 직무 수행하는 것이 더 좋음  - 대법원은 BFOQ를 작업자의 **업무수행과 직접 관련 있는 경우**만 한정함 | **간접차별**로서 고용 그 자체의 상황은 중립이지만 특정보호집단의 관점에서 볼 때 고용기회의 불균형 상태인 경우 | - 특정 소수집단이 다수 집단의 4/5정도 이하로 고용되는 경우 **차별 영향**에 해당함  - 해당 집단의 채용률(채용인의 수가 아님)을 비교 |

* **4/5법칙의 적용** : A호텔이 100명의 선발했는데, 300명의 지원자(200명의 흑인/100명의 백인) 가운데 흑인 40명 백인 60명을 선발하였다.
* 1단계 : 비율의 계산

흑인 : 40명 채용/200명 지원자 = 20% 또는 0.2 🡨🡪 백인 : 60명 채용/100명 지원자 = 60% 또는 0.6

* 2단계 : 집단의 채용 비율의 비교 ( 4/5 = 0.8 )

0.2(특정 소수집단)/0.6(다수 집단) = 0.33 / 🡪 0.33 < 0.8 🡪 따라서 4/5법칙을 적용한 결과 이 조건을 충족하지 못하기 때문에 차별이 인정

1. 성희롱 예방

* 당자사가 원하지 않는 성적 구애, 신체적 혹은 언어적 성적 폭력을 동반하는 성적 구애를 의미함
* 고용 관련 표면적 혹은 암묵적 성적 구애행동이 요구되는 경우
* 이러한 행동이 고용 의사결정에 영향을 미치는 경우
* 이러한 행동이 개인의 성과에 불합리한 개인이 있거나 불쾌하고 수치심을 자극하는 환경 조성의 경우
* 조직자원의 성희롱 예방
* 성희롱은 직장 내 금지된 행동을 알리는 공지 문서 제공
* 비적절한 성희롱 유발 행동을 판단할 수 있는 교육 제공
* 성희롱 피해자의 보호 방법 강구(징벌체계의 명확한 구축 필요)

1. **커리어에 대한 관점 변화**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 요인 | **전통적인 커리어 (=전통적 인사관리)** | **무경계커리어 (=전략적 인적자원관리)** |
| 정의 | 사원 입사 후 내부 승진 거쳐 높은 직급까지 도달 (=30년근속 | 조직 내 외부로의 이동 특성을 지닌 개인의 커리어 경로 |
| 고용관계 | 조직몰입에 기초한 직무 안정, 장기고용  (=정규직 개념 발생, 안정성 중시 | 성과 및 유연성 기반  승진 및 연봉 인상을 이루기 위한 **단기간의 개발**  다수 고용주과의 계약 관계 (=프리랜서 |
| 스킬 | 현 직장에 한정 | 전이 가능 |
| 커리어관리의 책임 | **조직** 🡪 조직내에서 나사조이기만 / 조직 전체가 커리어 책임 | **개인** 🡪 내가 내 커리어에 책임 |
| 오리엔테이션 유형 | 공식 프로그램 | 직무 중심 프로그램 |
| 특징 | 연공중심 (=연공급 : 연차만큼 똑같이 성과금주기 | 직무 중심 직무별 커리어 개발 / 직무별 급여 |
| 직장 이직 횟수 | 1-2회 | 4-6회 (=이직의 횟수가 능력 있음을 암시하는 분위기 형성 |

1. 직무안정, 커리어안정, 고용력

* **직무안정(job security) (=전통적인 커리어**
* **개별 직장에서 안정성**. (=조직에서 일을 유지하는 능력
* 한 조직 내 정규 직원, 장기 계약 직원
* 경제적 안정성과 관련되어 일자리 잃을 위험이 감소하고 급여가 안정적으로 제공됨
* **커리어 안정(career security) (=무경계커리어**
* **개인의 전체적인 직업 안정성** (=단순히 특정 직장 내 안정성 초월해 포괄적 직업적 발전을 의미 ex) 나사조이기 + @
* 여러 다양한 직장, 업무환경에서 성공적으로 일할 수 있는 능력
* 직업 유연성, 다양성, 새로운 기회 대처하는 능력 (=조직에 대한 충성이 기대되지 않음
* **고용력(employability)**
* **일과 환경 변화를 예상해 이에 적응하며 노동시장에서의 매력을 유지해가는 능력 및 의지** (=기업 인원 감축 등 조직변화가 지속되면서 장기 고용안정보다 유연성, 고용가능성이 강조되고 있음
* 과거에는 고용력이 직무안정의 개념이었지만 최근에는 커리어 안정의 개념이다.
* 사용자는 안정된 커리어경로 유지한 사람보다 당장 조직에 기여하는 사람을 선호함
* 한 조직 내 고용안정 하에 장기적 커리어를 보장하는 추세 낮아짐 🡪 자기개발 관점에서의 비정규직
* 잡호핑족 : 경력과 전문성을 쌓거나 연봉을 올리기 위한 목적으로 2-3년씩 단기간에 직장을 이동하는 사람

1. **커리어 개발 : 커리어플래닝 및 관리** 🡪 인적자원으로 보기 때문에 동기부여해주기 위해 직원의 커리어 개발을 해준다.

* **커리어 개발** : 조직 구성원의 현재와 미래 직무 수행에 필요한 지식, 스킬, 역량, 태도를 강화 시키는 것으로 개인과 조직 간 파트너십을 요구하는 하나의 프로세스이다 🡪  **조직중심 관점, 개인중심 관점 모두 포괄**해야 한다. (🡪 커리어 개발은 개인 뿐 아니라 조직에 영향을 미침

1. **커리어 플래닝** : 개인들이 자신의 커리어 목표를 어떻게 계획해서 실현 하는지, 개인 커리어를 위한 니즈, 포부, 기회를 확인하고 이를 지원하기 위한 HR프로그램을 개발, 실행하기 위한 활동

[ 커리어 플래닝 프로그램들이 달성하는 목적 ] : 자기평가🡪기회탐색(쌓을 수 있는 커리어 더 없나?)🡪결심 후 목표 설정🡪목표 달성 추구

* 가용한 인재에 대한 보다 효과적인 개발
* 새로운 커리어 경로 모색하는 직원들에게 자기 평가의 기회 제공
* 직원 개인의 성장 니즈를 충족
* 고용평등과 차별금지법 이행을 입증
* 수평, 수직 이동에 의한 직무 경험으로 성과를 향상
* 회사에 대한 충성심과 업무동기의 증대로 인해 이직률 감소
* 훈련/개발 니즈를 확인, 유발

1. **커리어 관리** : 조직은 어떻게 커리어개발 프로그램을 설계해서 운영하는지 관리한다.

* 조직의 커리어시스템 하에서 취해진 개인의 커리어 플랜과 전략들을 준비, 개발, 실행하고 모니터링하는 지속적인 프로세스
* 직원 유지를 위한 효과적인 도구 : **자기평가도구**/ **개별 카운슬링(상담)**/ 커리어경로/ 평가센터

**커리어 정체**(=더 이상 커리어를 발전시킬 수 없는 상황 🡪 조직에서 더 얻을 게 없다고 느끼고 지속되면 이직)

**수평적 커리어**(=과거에는 수직적 커리어(상하 관리) 최근은 관리자와 직원의 상호작용(수평적) 관계 – 인센티브로 동기부여)

**듀얼 커리어** : 한 직원이 관리자의 길을 걸을 것인지, 기술 전문가의 길을 걸을 것인지를 선택할 수 있도록 설계된 인사제도 🡪 기술 전문직을 추구하는 직원들의 승진이 일반 관리직으로 승진하는 사람들과 똑같이 대우할 수 있도록 설계된 제도이다.

* **커리어 모티베이션** : 커리어 관리의 목표 = 동기부여

직원들이 커리어에 투자할 에너지, 커리어의 방향에 대한 장애물이 있을 때 에너지와 방향감 유지 능력을 향상시키는 것

도전적 직무, 전문성 신장으로 직무 몰입 조장(=동기부여 (더 이상 성과에 대한 금전적 보상으로 동기부여 X

1. **커리어 통찰력** : 자신의 커리어의 목표와 현실과의 차이 직시하고 필요한 지식이나 능력을 습득하고자 해야 함
2. **커리어 정체성** : 커리어를 통해서 자신의 정체성을 찾고, 통찰력을 갖고 조직 내에서 자기자신을 정의하는 것
3. **커리어 탄력성** : 커리어 통찰력과 정체성 혼란(=방향을 바꿔야 할 것 같은데)이 올 때 회복할 수 있는 탄력성이 필요함
   * + - * 조직원이 커리어 통찰력, 정체성, 탄력성을 갖춤으로써 커리어를 개발하고자 동기부여를 받을 수 있도록 커리어 관리 필요
4. 커리어개발시스템의 이점 (=참고)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 매니저/부사장 | 직원 | 조직 |
| 본인 커리어관리에 도움 | 커리어 의사결정에 도움 | 직원들의 능력 활용에 도움 |
| 부하직원과 커뮤니케이션 증가 | 상사와 커뮤니케이션 증가 | 조직 내 원활한 커뮤니케이션 |
| 생산적인 성과평가 논의 | 성과에 대한 원활한 피드백 | 육성자라는 대중적 이미지  (=방송국 자체의 이미지보다 기자 개개인을 육성한다는 이미지 = 같이 성장하는 이미지) |
| 조직에 대한 높은 이해도 | 회사와 미래에 대한 정보 획득 | 인사시스템 효과성 증대 |
| 육성자라는 평판 | 커리어에 대한 책임감 증가 | 조직의 목표를 명확화 |

**[ 직무관리 : 직무분석 🡪 직무설계 🡪 직무평가 ]**

**\*구직난** : 일하고 싶어도 일자리가 없다. (맞춤형, 양질의 일자리에 대한 욕구) 🡪 원하는 직무가 아니다. \***구인난** : 사람을 쓸려고 해도 쓸만한 사람이 없다.

\***니트족** : (=구직단념청년) 무직상태이면서 교육도 안 받는 사람

* 1. **직무관리 (job management)**

1. **직무관리 (= 직무경영**

* 직무를 체계적으로 정비, 연결, 설계, 종업원이 만족하게 직무 수행할 수 있도록 직무와 관련된 모든 과정을 조정 및 통제
* 직무연구(job study) : 직무시간관리 > 직무분석 > 직무설계 > 직무평가
* 직무는 인적자원관리의 출발점이자 노동력을 필요로 하는 원인 🡪 직무는 합리적인 **인적자원관리의 기초**이다.

직무는 인적자원관리의 기능 각각에 대해 영향을 미침 🡪 종업원의 행동, 직무의 효과적 완수, 기업성과 영향

* 직무 🡪 인적자원확보 : 직무는 필요인력의 예측, 모집 및 선발, 자격요건 등의 기초가 됨
* 직무 🡪 인적자원개발 : 직무에서 요구되는 자격요건에 근거해 인적자원의 능력향상을 위한 활동 진행
* 직무 🡪 인적자원보상 : 직무에 따른 보상(직무급 (직무에 맞춰서 받는 것) : 행정보다는 기술자에게 높은 급여)
* 직무 🡪 인적자원유지 : (=동기부여) 직무만족을 통해 근로의욕 향상, 산업재해 연구의 기반이 됨
* 직무 🡪 인적자원방출 : 직무의 수의 감소에 따른 해고, 직무불만족으로 인한 사직 등

1. 과업흐름(=직무) 설계와 조직 구조

* 효율적 성과 산출(아웃풋)을 위해 협력해야 하는 구성원의 조직화(인풋) 방법 (조직구조)
* 집권화 (centralized) : 위에서 아래로 관리자가 직무관리
* 분권화 (decentralized) : 분권화 되어 직무관리
* 기능식 (functional) : 기능별로 조직화되어 직무관리
* 제품과 고객 (product or customer) : 더 좋은 제품과 서비스 생산을 위해 직무관리
  + - * + 조직구조의 운영방식(집권화/분권화/기능식/제품과 고객)이 잘 갖춰져야 과업흐름(아웃풋/성과창출)을 갖을 수 있음

1. 직무 관련 용어

* 근로자가 담당하는 일의 범위, 크기를 기준으로 구분 : 행위요소 > 과업 > 직위 > 직무 > 직군 > 직종

|  |  |
| --- | --- |
| 행위요소(element) | * **과업 수행 시 정신적 행위적 과정을 구분하는 가장 작은 단위 요소** * 전화 걸기, 장부 작성, 일정표 검토, 팀 회의 자료 구체적인 행위 내용 |
| 과업(task) | * **행위요소를 유사성에 따라 모아 분업들을 합류, 종업원 수행 직무의 가장 작은 단위** * 동작요소들로 구성된 일의 한 부분 🡪 과업수행을 위해 행위요소 합침 (=수업듣기 과업을 위해 프린트 하기, 필기구 챙기기 등 * 특정 목적 달성을 위해 수행되는 하나의 작업 활동 **주기적으로** 일정 빈도로 발생함 (🡪 반복적으로 고객응대 * 타이어 장착, 영업점 방문, 고객응대 영업팀 회의, 실적 검토 |
| 직위(position) | * **과업의 집단**, “한 작업자가 수행하는” 과업의 집합 * 한 사람의 작업 수행자에게 할당된 과업을 총체적으로 일컬음 * 기업 내 직원수와 직위 수 동일함 🡪 한 사람이 한 포지션 담당함 🡪 운송 직무 5명, 도서관리 직무 10명 : 15개의 직위 존재함 * 기획실 문서담당, 비서실 문서담당, 정책실 문서담당 |
| 직무(job) | * **작업의 종류와 수준이 유사한 직위를 총체적으로 표현하는 말** * 직무분석에서 한 개의 단위로 묶어 그 내용을 분석할 수 있는 직위들의 일반적 개념 * 운송 직무(운전시가 10명) / 도서관리 직무(사서5명) 🡪 직무는 2개/ 직위는 15개 |
| 직군(job family) | * **유사한 종업원 특성을 요구하거나 유사한 과업을 내포하고 있는 둘 이상의 직무 집단** * 재무직군, 연구개발직, 광고직군 |

\*직군에서 전문화되면 직종이라고 표현함

1. 직무 관리의 범위

\*직무시간관리가 되어야 🡪 직무분석 가능 🡪 직무설계 가능 🡪 직무평가 가능

|  |  |
| --- | --- |
| 직무시간관리 | 직무를 맡길 때 어느 정도 작업시간을 할애해 한달에는 며칠 정도 일 시킬지, 휴식시간은 어느 정도가 적당한지 |
| 직무분석 (job analysis) | 직무의 내용과 그 직무를 맡은 사람의 자격요건을 파악하는 과정 (직무의 현재 상태 파악 🡪 어떤 권한/책임/능력 있는지 |
| 직무설계 (job design) | 수 많은 작업들을 연결해 하나의 직무가 완성되도록 연결 |
| 직무평가 (job evaluation) | 직무의 상대적 가치를 체계적으로 결정 |

* 1. **직무분석**

1. **직무분석 (job analysis)** : **기업에서 특정 직무에 관한 정보를 체계적으로 수집하는 과정**

* 조직내 다양한 직무를 대상으로 수행되는 직무와 과업의 내용, 그 직무를 수행하기 위해 갖춰야 할 자격과 요건에 대한 정보자료 분석정리
* 직무분석을 통해 직원의 선발, 고과, 보상, 교육과 사회화 등 인적자원관리에 필요한 기초 자료를 얻을 수 있음
* 직무분석이 잘 되어 있으면

1. 인적자원관리 정책의 기초 자료를 얻을 수 있고
2. 취업희망자에게 직무에 대한 자세하고 정확한 정보를 전달
3. 직무 별 평가 기준 설정하여 직무가치평가를 용이하게 하고 임금체계 개편 등에 사용
4. 현 조직에서의 직무 편중이나 직무 배분 등의 다양한 판단을 할 수 있음

* 소방대원 : 투입물(소방인력, 소방장비) 대비 산출(화재 진화, 생명구조) 어떤 조직이나 팀을 막론하고 효과적인 공동 작업을 위해서는 직무분석을 세분화하여 구성원이 2가지 이상의 작업에 익숙하도록 훈련 받아야 신속하게 배치할 수 있다.
* 과업흐름(=직무) 분석의 개발 : 어떤 정보/시스템/인적자원으로 > 직무성과를 위해 무엇을 하며 > 어떤 성과를 내고/어떻게 성과 측정하는가

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 원재료 (어떤 재료, 데이터, 정보가 필요한가?) | 활동  산출물 생산(=직무성과)을 위해 어떤 과업들이 필요한가 연구 | 산출물  어떤 제품, 정보 서비스가 공급되는가?  산출물(직무성과)을 어떻게 측정되는가? |
| 장비 (어떤 특수장비, 설비, 시스템이 필요한가?) |
| 인적자원 (과업 수행에 어떤 지식, 기술, 능력이 필요한가?) |
| input | activity | Output/ outcome |

텍스트, 스크린샷, 폰트, 번호이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명

1. **직무기술서**

* 특정 직무를 수행하는데 필요한 과업, 의무, 책임 등 관찰 가능한 행동을 기술한 목록
* 핵심요소
* 직무 명칭 (job title)
* 개요, 직무기술, 과업, 의무, 책임(TDR) 등에 대한 간략한 기술
* 각 역할 수행을 위한 세부적 명세의 필수 의무 리스트

1. **직무명세서**

* 특정 직무 수행을 위해 갖춰야 할 지식 업무기량, 능력, 기타 특성의 목록
* 지식 : 성공적 과업 수행을 위한 필요한 사실적 혹은 절차적 정보
* 업무기량 : 특정 과업 수행을 위한 개인의 숙련 정도
* 능력 : 개인이 보유한 보통의 견디는 능력
* 기타 특성 : 직무와 관련된 면허나 증명서 또는 퍼스낼리티/ 창업동아리 경력

**텍스트, 폰트, 스크린샷, 라인이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명텍스트, 번호, 폰트, 스크린샷이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명텍스트, 스크린샷, 폰트, 번호이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명**

1. 직무분석을 통한 직무요구의 결정

|  |  |
| --- | --- |
| 직무분석 | * 직무요구의 결정 (=이번에는 다른 일을 시키자) |
| * 종업원이 무슨 일을 하나 / 왜 하나 / 어떻게 하나 |
| 직무기술서 | * 종업원 오리엔테이션 * 종업원 지시 / 종업원 징계 처분 (=해야 할 일을 못함 |
| * 직무에 대한 요약 / 주요 기능 나열 |
| 직무명세서 | * 모집 / 선발(=능력이 되면 뽑겠다. * 교육 훈련 및 개발 (=특정능력이 필요한 직무이니 특정 교육필요) |
| * 자질, 교육수준, 경험 등의 요구되는 개인적 자질 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 직무기술서 | 직무명세서 |
| HR 전략과 계획 | 사업성과와 목표를 달성하기 위한 업무와 조직구조 검토 | 노동력의 수요와 공급 / 요구되는 인력의 종류와 수 |
| 업무흐름분석과 직무설계 | 관련된 직무들의 연결 또는 집단화 직무들의 **상호의존성 파악** | 종업원을 동기부여하고 개발하기 위한 **직무확대와 직무충실화 (능력확대)** |
| 모집과 선발 | 직무 게시 및 공모, 외부 광고 직무책임 파악 | 지원자 선발을 위한 기준 |
| 인사평가 절차 | 성과 달성을 위한 목적, 의무와 활동을 설정 | 성과평가와 피드백 과정에 사용되는 바람직한 속성과 자질 |
| 보상과 복리후생 | **직무책임과 작업조건에 기반을 둔 직무평가**  (= 내가 한 일에 대한 보상 | **보상을 받을 수 있는 기술과 노력에 기반을 둔 직무평가**  (= 직무를 수행하는데 기반이 된 노력과 능력치에 대한 보상 |
| 법적대응 | 공정한 채용에 관한 법적 요구 | 공정한 처우와 채용 관행 🡪 능력에 따라 보상/ 능력이 되어야 선발 |

1. 직무 분석의 절차

직무분석에서 수집되고 분석되는 정보자료는 직무분석의 구체적 목적과 기업상황에 따라 차이가 있음

|  |  |
| --- | --- |
| 직무분석의 목적설정 | * 구체적 목적은 기업상황에 따라 다르지만 전략과 연계되는 것이 필요함 (= 개인의 목적 = 조직의 목적 * 구조조정, 경영혁신을 위한 변화, 임금불균형, HRM의 체계화 |
| 분석 직무 설정 |  |
| **해당 구성원과의**  **커뮤니케이션** | * 직무분석의 목적을 설명하고 참여와 협조를 요청함   (=구성원은 1시간에 김밥 10줄이나 말았다고 생각/ 평가자는 1시간에 김밥 10줄밖에 말지 못했냐고 생각할 수 있음 |
| 정보자료의 수집 | * 적합한 자료수집 방법의 선정 및 자료수집 * 정보수집의 타당성과 신뢰성을 높이기 위해 여러 방법의 이용이 바람직함 |
| 정보자료의 분석과 정리 | * 수집된 자료를 정리, 보안한 후 직무기술서와 직무명세서 작성 |
| 직무분석 자료의  계속적인 보안 | * 직무에 변화가 있는 경우 해당 직무기술서에 반영시켜 현실화함 |
| 직무분석의 활용 | * 직무 분석이후 나온 직무기술서와 직무명세서를 기초로 모집, 선발, 직무의 재구성, 평가, 증신, 보상 등 인사관리제도나 관행을 실행할 수 있음 * 직무기술서(인사평가, 직무평가 🡪 직무성과) / 직무명세서 (모집, 선발, 교육훈련) |

1. 직무 정보 수집

* 직무분석은 정보제공자의 **적격성**에 의해 크게 영향을 받음
* 직무정보 제공자는 분석대상 직무에 대해 잘 알고 있을 뿐만 아니라 정확한 정보를 제공할 의지를 가지고 있는 사람이게 선정해야 함
* 조건

1. 분석대상 직무를 이해하기에 충분한 함께 일하였거나 지도한 사람 EX) 상사, 동료, 내외부의 고객 등
2. 정보제공자와 직무분석으로 인해 영향을 받는 사람 간의 관련성 (작업자 자신인 경우에는 제공하는 정보의 왜곡가능성)

EX) 자신의 직무의 가치와 난이도를 부풀리는 경향

(직무수행자) 현재 수행하는 업무를 중심으로 정보 제공 (상사) 마땅히 수행되어야 하는 업무를 중심으로 정보 제공 🡪 수평수직 평가

* 직무정보수집방법

|  |  |
| --- | --- |
| 종류 | 내용설명 |
| 관찰법  (observation method)  (=과거 | * 직무를 수행하는 사람을 현장에서 직접 관찰하고 기록하는 방법 * 적합) 정보의 수집이 쉽고 육체적 노동이 많은 직무나 과업에 적당 * **단점)** 정신적 노동에 대한 관찰과 판단이 어려움 🡪 현상으로만 보이기 때문에 직무에 대한 불만이 있는지 알 수 없음   **단점)** 직무 수행 시간이 긴 경우 수집이 어려울 수 있음 |
| 면접법(interview) | * 해당 직무 수행자와의 면접을 통해 직무 관련 정보를 얻는 것 * **장점)** 개인면접, 집단 면접 등으로 할 수 있으며 짧은 시간 내 집약적으로 정보를 수집하는 것 * **단점)** 면접내용의 신뢰도가 일관성 있게 유지되어야 하고 집단 면접을 사용할 때 집단이동적 사고(group shift) 집단적 편이가 발생할 수 있음 🡪 한 사람이 좋게 말하면 나머지도 좋게 말하는 성향 |
| 설문지법  (questionnaire method)  (=가장 흔함 | * 구조화되고 표준화된 설문지를 만들어 직무 내용과 수행에 대한 정보를 취득하는 방법 * **장점)** 정보 수집 시간과 노력이 절약되고 정신적 노동에 대한 내용 역시 파악할 수 있는 있음 * **단점)** 응답결과에 대한 신뢰도를 일관성 있게 유지하기 위한 노력이 지속적으로 필요하고 설문지 작성에 많은 노력이 투입 |
| 결과분석법  (output method) | * 해당직무 수행자가 산출한 결과물인 보고서나 계약서 등의 서류 등을 통해 직무정보를 수집하는 것 * **단점)** 결과 분석에 분석자의 주관성이 개입될 수 있고 결과 분석 자체의 오류 가능성이 높아질 수 있음 |
| 작업기록법  (recording method) | * 해당 직무 수행자의 작업일지를 기준으로 정보 수집함 🡪 양이 너무 방대함 * **적합)** 직무를 직접 관찰하여 파악하기 어려운 전문엔지니어, 과학자, 법률가, 고급관리자에 적합함 * **단점)** 수집정도의 신뢰도가 높지만 어느 정도의 질적인 정보를 만들어 낼 수 있는지 등 기록상의 한계가 존재함 |
| 주요사건기록법  (critical incident method) | * 해당직무 수행에서 중요한 계기가 될 수 있는 사건을 중심으로하여 직무 수행과정과 절차 등을 기록하고 분석하는 방법   작업기록법에서 중요 사건만 기록하는 것   * **장점**) 직무수행의 성공과 실패 등의 요인을 판단하고 직무 행동과 성과와의 관계를 파악할 수 있음 * **단점)** 수집된 정보를 수집하고 분석하는데 많은 시간과 노력 소요됨 |

* **텍스트, 스크린샷, 폰트, 라인이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명인적자원 기능은 직무기술서(TDR)과 직무명세서(KSAO)를 기반으로 이루어진다.**

1. 직무 분석의 활용 : 모집과 선발/ 배치전환/ 평가/ 훈련

|  |  |
| --- | --- |
| **모집과 선발** | 직무 분석결과를 통해 각 직무를 수행하기 위해 어떤 사람을 선발하는지에 대한 기초자료와 기준을 얻음 |
| **배치 전환** | 해당 직무에 어떤 사람을 배치할 것인가에 대한 기초 자료와 기준을 제공함 |
| **직무 평가** | 직무급 급여체제의 근간이 되어 조직 내 직무의 상대적 가치를 정하는 것에 직무 분석결과가 사용됨 |
| **훈련** | 해당 직무를 하기 위해 현 종업원들이 필요로 하는 기술이나 지식 등이 명확 해지므로 이에 필요한 교육과 훈련을 제공할 수 있음 |

* **탈직무화(dejobbing**) : 직무 기술서 직무(title)에 국한 X, 다양한 일 수행하도록 독력, 직무에 대한 책임범위 확장함
* 전통적 직무화의 경직성(돈이 주목적으로 하나의 부품으로서 인식됨) 🡪 탈직무화로 인한 **추가적 동기부여**
* 4차 산업혁명 🡪 paradigm shift 기계가 할 수 없는 일을 하기 위해 한 직무에 제한되지 않고 다양해진다.
* 역량모델링 중요성 : 여러 직무를 숙련하는 것이 역량개발에 중요하다
* 아마존은 직무가 아닌 프로젝트별로 업무를 설계하는 ‘탈직무화’ 시도 🡪 1) all rounder 2)documentation 정보공유(직무분석에 기초) 3)직무분석 🡪 조직문화 형성됨

1. 직무정보의 원천

* O’NET Online (직업정보네트워크 – occupational information network : 미 노동부가 개발한 온라인 직무명세 DB)
* 고용노동부 WORKNET
  1. **직무설계**

1. **직무설계 : 많은 작업들을 연결해 하나의 직무가 완성되도록 연결함**

|  |  |
| --- | --- |
| **전통적 직무설계 (직무 전문화)** (=인사관리 | 특정 직무(나사만 조이기 직무)만을 반복적으로 함  직무 전문화는 일정 기간 동안은 생산성의 증가를 보이다가 **결국 반복되는 직무에 싫증을 느껴 생산성의 감소를 초래함** |
| **현대적 직무설계**  (=인적자원관리 | 지속적인 직무 전문화로 **생산성 감소 문제가 발생할 때 동기부여** 되어 아웃풋을 낼 수 있도록 하는 직무설계  🡪 생산성을 높일 수 있도록 동기부여하기 위해 훈련비용을 늘리거나 제품 품질을 향상시키기 위해 신기술 적용하는 등 |

* 텍스트, 그래픽 디자인, 만화 영화, 클립아트이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명직무분석에 의하여 각 직무의 내용과 특성을 파악(직무 기술서/명세서)한 다음, 그것에 영향을 미치는 **조직적, 기술적, 인간적 요소를 조직화**하여 종업원의 직무만족과 조직의 생산성 향상을 위한 작업방법을 결정하는 절차

1. 직무설계의 접근방법

|  |  |
| --- | --- |
| 하향식 접근법 (**직무에 초점**) | |
| 인체공학 | 산업공학  (=전통적 직무설계방식 |
| 직무충실화 | 임파워먼트  (=현대적 직무설계 |
| 상향식 접근법 (사람에 초점- 개개인 동기부여) | |

**\* 전통적 직무설계 방법**

* 텍스트, 스크린샷, 폰트, 도표이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명**분업**에 의한 전통적 직무설계 – 직무전문화
* 텍스트, 라인, 도표, 경사이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명직무에 초점을 맞춰 관리자가 작업을 계획, 설계, 지휘, 조정, 통제하면 작업자는 분업에 따른 생산공정(=작업처리)를 실천한다.
* 직무전문화와 생산성 관계 : 지속적인 직무전문화는 동기부여가 되지 않아 직무유지 X 🡪 생산성 감소의 결과초래

1. **산업공학적 고려 : 분업에 초점**
2. **산업공학적 접근**

* 경영학자 테일러가 주장한 과학적 관리(=테일러리즘)에 따른 **축소지향적 직무 설계**(전체가 아닌 나사조이기만) (= 직무전문화
* **합리 구조 중심적** 방향 (=돈 주고받은 만큼만 축소지향적 직무를 하는 것이 합리적이다.
* 직무의 **전문성과 능률, 합리성과 효율성**을 우선적으로 강조함 🡪 생산성이 일부지점까지만 향상됨
* **표준작업량 설정** (=직무전문화에 따른 생산성이 가장 높은 지점
* 성과급/교육훈련 (🡪표준작업량을 기준으로 +되면 보상과 교육(승진기반) -되면 징계, 교육
* 고도의 분업화 🡪 업무 연속성 강조 (계속 같은 업무 연속적으로

1. **과학적 관리(scientific management)** by 프레더릭 윈즐로 테일러 (현대 경영학의 아버지)

* 사용자와 노동자 간의 불신의 시기로 인해 태업 발생 🡪 합리적 기준(표준 작업량) 필요하다 생각함
* 과학적 연구 🡪 과학적 작업 방식의 연구 🡪 표준 작업량

과학적 삽질법 (=표준작업량을 끌어냈던 사례

* 어떻게 삽질했을 때 가장 과학적인 작업방식인가에 대한 고민
* 삽질의 생산성이 가장 높아질 때는 삽의 크기/모양/각도/무게 중에 삽의 크기에 역할이 크다는 과학적 작업방식 연구
* 삽의 크기에 따른 작업방식 연구의 결과로 표준 작업량 도출해 냄
* 생산량에 따라 성과급 제도, 작업방식 훈련 수행
* 과학적인 근로자 선발 필요 : 작업 수행에 적절한 체격과 성격
* 관리활동의 분업 : 감독업무도 과업성격에 따라 **전문화(specialization)** 필요함
* 과학적 작업방식 연구 결과 = 표준작업량 ( 달성O 성과급 / 달성 X 훈련) 🡪 생산성 증대

1. **3S of Fordism(포디즘=분업에 따른 대량생산화) (🡪과학적 관리에서 중요한 핵심**

* 1job = 1task = 1work 🡪 분업 강조(최대생산, 최대효율)
* **단순화** : 분업에서의 최고 장점
* 직무를 최소단위까지 나누어 한 곳에서 하나의 부품, 하나의 제품만 담당
* 반복, 숙련의 효과 증가
* **표준화** : 표준작업량
* 작업방법, 도구, 부품을 획일적으로 통일
* 직무 속도나 숙련 속도 증가
* **전문화**
* 한 사람에게 한 가지 직무만 맡김
* 일정기간은 구성원 사기, 직무능률 증가 (🡪하지만 과도한 전문화는 사기 능률↓

1. 계획과 실행의 분리 🡪 분업 지상주의의 한계

* 관리자 지시(머리 역할) 🡪 담당자 실행(팔, 다리 역할)
* 포드 자동차 : 1919년 시장점유율 48% 생산성, 임금 상승/단기적 생산성 극대화 성공 🡪 과학적 관리론이 타당하다 생각
* but 생리적 욕구 🡪 동기요인으로 이동 🡪 사기 생산성 ↓
* 직무 담당자의 불만과 소외감 증가 🡪 무단 결근으로 일정한 생산량 맞추기 위해 100명의 생산인력 확보를 위해 963고용함

🡪 작업의 질적 저하 / 불법 파업 / 이직률 🡪 동기부여에 대한 욕구 ↑

1. **인체공학적 고려**
2. 인체공학적 접근

* 작업현장의 작업자에 대한 학문으로 제품과 직무의 특성을 작업자의 신체적 능력, 신체적 선호와 신체적 한계에 대응시키려는 다학제적 학문
* 공장현장이 인체공학적으로 생산성을 최대화할 수 있도록 작업자의 신체적 특성 고려 🡪 ex) 남성의 신체에 맞는 싱크대 제작
* 단순 반복 작업의 축소/제거 🡪 신체 무리 감소

(🡪 현대자동차 비용 감수하고 장기적인 생산성 극대화를 위해 미국의 공장 미국인의 인체공학적 특성 고려하여 다시 지음

1. **직무충실화**
   * 1. **현대적 직무설계 방법 = 상향적 접근법 = 동기부여 해보자**

|  |  |
| --- | --- |
| 직무확대화 | |
| 수평적 확대화 (양적 확대화)  A가 A/B/C직무 다양하게 직무확대화 | 수직적 확대화 (질적 확대화) (=**직무충실화**  A직무 안에서 관리자-생산직 상하수준으로 직무확대화 (bottom up 구조) |

1. **수평적 양적 확대화 : 직무순환**

* 직무순환은 작업자들이 완수해야 하는 직무는 그대로 놓고 작업자들의 자리를 교대/이동시키는 방법으로 일정기간이 경과하면 타 부서나 지구무로 이동하는 것 (🡪 홍보-대외협력/ 생산직-연구직)
* 분업 지상주의의 한계에 따른 동기부여 측면에서 도입하였으나 But **직무 중심으로 채용한 경우에는 적용 어려**움

텍스트, 스크린샷, 직사각형, 번호이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명(🡪개발자하고 싶어서 들어왔는데 생산직으로 가라고? )

|  |  |
| --- | --- |
| 장점 | 단점 |
| * **OJT효과 (On The Job Training)** 🡪 현장에서 배우기   닥치는 대로 하다가 자가발전   * **교육을 따로 X 시킬 필요가 없음** * 새로운 기술을 배울 수 있음 * 노동자의 다기능화가 가능 * 노동에 대한 싫증이나 소외를 감소시킬 수 있음 | * 특정직무 작업자 교체에 **따른 생산성 저하 등 비용 증가**   (🡪단기적 생산성 저하/ 장기적 생산성 증가 기대   * 작업 집단 내 형성된 인간관계를 **통한 협동 시스템 훼손**   (🡪팀구성원이 계속 바뀌니 협동 저하 |

1. **텍스트, 도표, 라인, 폰트이(가) 표시된 사진

   자동 생성된 설명수평적 양적 확대화 : 직무교차**

* 직무교차모델은 직무 일부분을 다른 작업자가 **공동**으로 수행하는 것

갑과 을이 A직무를 일부 공동으로 을과 병이 B직무 일부 공동으로 수행 🡪 무임승차 문제로 갈등 🡪 생산성 저하

1. **수직적 질적 확대화 : 직무충실화**

* 텍스트, 폰트, 스크린샷, 라인이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명직무충실화는 조직구성원에게 계획 및 통제권한의 일부를 이양함으로써 직무를 보다 도전감 있고 책임감을 느끼게 하여 만족감을 증대시키는 한편 조직목표의 달성도를 높이기 위한 방법
* 관리자 수준만이 할 수 있었던 의사결정을 노동자에게 의사결정권을 이양하는 질적 확대

(🡪 책상을 직접 만들어본 노동자가 책상의 나무 원재료를 선택하는데 더 적절할 수 있음

(🡪 병원에서 화장실 청소 직무만을 해왔던 청소부가 환자의 휠체어를 끌어주거나 말동무가 되어주는 수직적인 확대화

1. **수직적 질적 확대화 : 준자율적 작업집단**

* **집단을 대상**으로 하는 수직적 직무 확대 (🡪 관리직 A직무 / 생산직 B직무의 집단 형성 = 수직적 직무 확대화)
* 몇 개의 직무들(직무A/B/C 등)이 하나의 작업집단을 형성하게 하여 이를 수행하는 작업자들에게 어느 정도의 자율성을 허용해주는 것
* 자율성의 기준

|  |  |
| --- | --- |
| 장점 | 단점 |
| - 공식 조직에 대한 통제 및 조정 기능의 경감  - 생산성 향상  - 작업상의 노하우 전수로 인한 교육 훈련비 경감 | - 기업과 자율 작업집단의 갈등  (🡪하향식 업무 전달 거절  - 작업집단 내 구성원 간의 갈등 |

* 생산목표 설정 (🡪 노동자도 목표 설정 가능
* 작업장소 및 작업 시간 (🡪 월/수/금 재택근무
* 작업 방법 및 속도
* 신규 작업자 선정 (🡪 관리직/생산직 누구 뽑을지 결정
* 작업집단 내 작업활동
* 해당 작업집단의 책임자 (🡪 집단 안에서 알아서 결정

1. **상향식 접근법 (=현대적 직무설계 방법 : 직무충실화/임파워먼트**

* 행태적인 고려, 사회심리적 고려 (🡪 사람초점
* 초기의 **제한적 해결책** : 일시적 불만, 지루함 해소
* 성취감 부여 가능한 직무 내용 설계, 일의 의미성 및 만족(소속감, 자존감, 자아실현 욕구 등)

**개인수준의 직무순환 (job rotation) : 수평적 양적 확대**

* 여러 직무를 여러 작업자가 일정 기간 주기로 순환 수행 /
* 전문성 올라가도 **일 전체 이해 어려움** / **단조로움 / 매너리즘 줄임**
* **단기적 o 장기적 x**

**개인수준의 직무확대 (job enlargement) : 수평적 양적 확대**

* **과업 수 다양화 : 수평적 확대**
* **중심과업의 수행, 유사한 책임수준을 가지는 직무를 추가해** 개인 직무를 중심과업으로부터 보다 넓게 확대
* 반복적 업무에서 벗어나 **새로운 노동가치 창출** / 질적 직무 확대는 아니므로 **새로운 권한, 책임부여 X**

**개인수준의 충실화 (job enrichment) : 1950년대 수직적 질적 확대**

* **권한, 책임, 자율 : 수직적 확대 (라인스톱제** 🡪 불량품이 발생하면 문제해결전까지 라인을 돌리지 않는 것 🡪 자신의 잘못으로 중단되었다는 죄책감과 다른 직원들의 눈치 🡪 권한과 책임에 따른 부담 (갑자기 못하는 관리직무 시켜는 것)
* **과업 수행(실행영역) + 계획 및 통제 (관리자 영역)** = 생산직 직무 + 관리직 직무 = 수직적 직무 확대화
* **과업 통제 🡪 자아성취감, 생산성 향상** / 작업자가 스스로 작업계획과 시간 결정

**추가 교육훈련 필요** 🡪 **직무교차, 직무순환, 준자율적 작업집단은 추가 교육 필요 없음**

1. 텍스트, 스크린샷, 폰트, 직사각형이(가) 표시된 사진

   자동 생성된 설명개인 및 집단 별 직무확대화 모델

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 개인 대상 | 집단 대상 |
| 수평적 직무확대화 | 직무확대  job enlargement | 직무교차/ 직무순환  Overlapped workplace / job rotation |
| 수직적 직무확대화 | 직무충실  Job enrichment | 준자율적 작업집단 |

- 직무 확대 : 많은 과업의 수 / 적은 권한과 책임/ 양적

- 직무 충실화 : 적은 과업의 수/ 많은 권한과 책임/질적

1. **직무특성모델 (🡪현대 가장 주목**

* 개인의 직무의 내재적 특성이 (개인의 심리상태의 매개작용으로) 성과로 연결되는 과정 : **개인 직무 특성은 작업자의 성장 욕구 강도에 영향**을 미친다.
* 개인의 행태적/심리적 특성이 인풋이 되어 성과 도출함
* 중요심리상태는 매개작용/조절작용으로서 작용할 수 있다.

|  |  |
| --- | --- |
| 장점 | * **구체적 직무설계 방향 제시** (🡪행태적요인과 심리요인의 중요성 고려 * **개인의 직무 특성과 성과 사이의 명확한 인과관계 제시**   **🡪직무 특성은 작업자의 성장 욕구 강도에 영향 미침**   * 동기부여 중요성 강조 |
| 단점 | * **중요심리상태(초록)과 성과(파랑) 간 관계 불분명**   **🡪 모든 심리상태가 행동으로 드러나지 않는다.**   * **성격(초록)과 특성(핑크)은 비일관성 존재**   **🡪 심리상태와 행동이 다를 수 있다.**   * **심리상태(초록)에 대한 구체적인 정보 획득 곤란**   **🡪다른 사람의 심리상태를 잘 파악하기 어려움** |

텍스트, 스크린샷, 폰트, 디자인이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명

* **핵심직무특성 (=개인의 행태적인 부분)**
* **기술의 다양성** : 수행되는 기능의 다양성 정도 [ 중요 심리상태 ]
* **과업 정체성 :** 직무를 끝까지 완료할 수 있는지 여부 (의지의 문제든/ 능력의 문제든)
* **과업 중요성** : 해당과업이 조직이나 조직외부에 영향을 미치는 정도 🡪 의미 있고 가치 있는 일을 경험하는 정도
* **자율성** : 해당직무의 일정이나 진행과정에 대한 의사결정 권한이 주어지는 정도 🡪 작업 결과에 대한 책임감 느끼는 정도
* **피드백** : 직무성과에 대한 평가정보가 직접 피드백 되는가 여부 🡪 직무를 얼마나 잘 하였는가 정도
* **중요심리상태 (=개인의 사회심리적 부분)**
* **작업의 의미성 경험** : 작업자가 직무를 의미 있고 가치 있는 일로 경험하는 정도
* **작업결과에 대한 책임을 경험** : 작업자가 자신의 작업결과에 대해 책임감을 느끼는 정도
* **작업활동의 실제결과에 대한 지식/지각**(=작업 결과에 대한 인식 : 작업자가 직무를 얼마나 효과적으로 하였는가를 지속적으로 알 수 있는 정도

1. **종업원 임파워먼트**

* 종업원들 스스로를 참여, 개입시키는 기술 = 종업원에게 권한을 주는 것
* 임파워먼트 예시 1) 잡크래프팅 (job crafting) : 직무 장인화 **1)직무 범위 확대 2)자아실현, 자부심**

**과업을 스스로 만들어가는 자연스러운 현상** (🡪화장실 청소직무를 넘어 휠체어 밀어드리기/ 말동무 되어드리기 (=직무충실과 같은 맥

직무기술서에 적힌 일 안 하면 징계받고 잘하면 단순히 보상받는 측면에서 끝나지 않음 🡪 권한과 책임을 기반으로 상향적 접근

* 임파워먼트 예시 2) 사내벤처 : 현대기업 / 마이크로소프트 Garage

(🡪 현대기업 직원이 앱 개발할 수 있도록 조직에서 밀어줌 🡪 장기적으로 회사에 기여 = 전략적 인적자원관리와 같은 맥 (윈윈)

1. **현대조직의 직무설계 방향**

* 물질적 보상 뿐 아니라 직무 성격의 변화를 통해 내재적 만족을 신장하는 것이 중요성이 갈수록 증가하고 있음’

**합리구조적 방향과 사회심리적 방향의 적절한 조화를 찾고자 노력할 필요**

* **정보기술이 직무 재설계의 전략적 도구가 되기도 함** ex) 유연근무, 재택근무 등

**[직무평가] \*중간고사\***

* 1. 직무평가 개념 및 목적
* 직무평가의 활용 : 채용, 보상, 배치. 교육
* 직무 수준과 사람 수준 맞춤 : 직무의 중요도 및 난이도가 다름 / 사원들 간 능력수준이 다르기 때문에 직무평가가 필요함 🡪 그에 따른 보상
* 직무 별 보상수준 결정 🡪 **직무의 상대적 가치를 비교 분석**하는 일련의 평가과정 (**직무 별 가치의 차별성 인정** ‘**직무급**’ 제도)
* **직무평가를 기반으로 임금격차를 합리적으로 (=차별적으로) 설정**
* 종업원과 노동조합과의 교섭을 위한 기초자료로 제공된다.
  1. **직무평가의 요소**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **숙련** | **노력** | **책임** | **작업조건** |
| 전문지식, 경험  정신적 판단능력, 육체적 숙련 | 정신적 노력  육체적 노력 | 생산수단의 제품의 품질  타인의 안전과 건강 (🡪나의 책임이 있다.  생산 공정 | 온도, 습도, 산도, 눈부심, 소음, 진동  추위, 화재 위험 등 작업장의 위험도와 불쾌도를 포함함  (🡪인체공학적 접근에 의한 생산성 증가 |

* 1. **직무평가 방법 \*암기\***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 비계량적 방법 | 계량적 방법 |
| 직무 간 비교 | ①서열법 ranking | ④요소비교법 factor comparison |
| 직무간 제시된 표준과의 비교 | ②분류법 classification | ③점수법 point |

**서열법 : 비계량적 직무 간 비교**

* 직무 전체관점에서 각 직무가 지니는 책임도, 업무수행상의 곤란도, 복잡도 등을 비교 평가하여 순위를 결정한다. **수치화X**
* **비계량적 직무 간 비교**
* 직무 별 각각의 평가요소 별 직무 간 비교로 등수를 매기고 순위 결정
* 시스템 분석직 > 자료입력직 > 프로그래머직

**분류법 : 비계량적 직무간 제시된 표준과의 비교**

* **특정한 기준에 따라서** 여러 등급에 각 직무를 판정하여 맞추어 넣는 방법
* 등급분류 기준을 정의한 등급기준표를 미리 정해놓고 각 직위를 종합적으로 평가하여 특정 등급에 배치하여 그 등급에 해당하는 모든 직위에 대해서는 동일한 기본급을 정하는 방법
* 간편하고 이해하기 쉬우나 분류자체에 객관성이 없는 경우에는 직무배정을 합리적으로 할 수 없게 됨
* 대기업보다 **중소기업에 적합** : 객관성의 문제 때문에 특정한 기준은 합의가 필요하기 때문에 소기업에서 적은 비용으로 편하게 쓰는 방법이다.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 구분 | 특징 및 장점 | 단점 |
| - 직무의 중요성, 난이도, 직무환경 등을 고려해 개별 등급에 대해 **포괄적으로 기술(=주관적 기술)** | - 실시 과정이 용이함  - 도입 시 비용이 거의 발생하지 않음  - **자격요건의 등급이 많지 않을 때 효과적음**  (🡪 소기업의 경우 직원과 직무가 많지 않기 때문에 자격요건(=특정한 기준)이 많지 않아도 됨 | - 개별 등급에 대한 정의가 어려움(정의에 대한 해석) 🡪 주관적이다  - **등급 분류 시 주관적 판단의 개입** |

**점수법 : 계량적 직무간 제시된 표준과의 비교**

* 텍스트, 스크린샷, 번호, 달력이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명직무를 평가요소별로 분해해 그 중요성에 따라 **일정한 점수(가중치)를 배정**한 후, 평가요소별 점수를 합산하여 각 직무의 가치를 평가하는 방법
* 비계량적인 서열법이나 분류법의 단점을 극복하기 위해 각 직위의 직무요소를 계량적으로 분석하여 총점을 구한 후에 등급기준표에 따라 배치하는 방법이다. 등급의 폭이 숫자로 표시되고 직위의 점수에 따라 직무급을 결정하게 된다.
* 직무 간만의 비교가 아닌 표준과의 비교 : 20점 만점/ 15점 만점

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 구분 | 특징 및 장점 | 단점 |
| - 점수법 평가대상인 개별 직무의 가치를 점수화하여 표시하는 기법 | - 개별 직무가치가 점수로 명확하게 산정  **계량적이어서 객관적임**  (A:70점/ B:75점)  - 평가요소 및 **가중치가 결정되면** 평가과정에서 **평가자의 주관이 최소화**됨  🡪 시간 비용 들여서 가중치 결정  🡪 가중치 결정되었다는 전제하에 | - 직무평가 요소에 대한 가중치 설정에 문제  - 시간과 비용이 많이 발생함 |

**요소비교법 : 계량적 직무간 비교**

* **몇 개의 대표직무를 선정**하고 직무의 평가요소를 기준직무의 평가요소와 **상호 비교함으로써** 모든 직무의 가치를 결정하는 방법
* 복잡하고 노력이 많이 들어가나 대표직무만 적절히 선정되면 점수법보다 훨씬 합리적임
* 1단계 : 평가요소의 선정
* 텍스트, 스크린샷, 라인, 번호이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명2단계 : 대표직무를 선정
* 3단계 : 대표 직무들을 평가 요소별 서열을 매김 🡪 서열법과 동일
* 4단계 : 대표직무 임금을 평가요소들에 배분함

🡪 각 요소별 임금은 순위에 따라 책정됨

텍스트, 번호, 폰트, 라인이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명🡪 직무의 시간당 임금 = 각 요소별 임금의 합

텍스트, 폰트, 번호, 스크린샷이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명

* 5단계 : 직무 요소별 서열과 배분된 임금의 서열 비교

텍스트, 스크린샷, 폰트, 번호이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명[ K직무 ] 대표직무 ABCD과 비교함으로써 K직무의 가치를 파악한다.

* 숙련 요소 4등 / 노력요소 4등 / 책임요소 3등 / 환경요소 1등
* K 직무 : A B C (K) D

[ 모집과 선발 ]

1. 유연근무

|  |  |
| --- | --- |
| 일자리 나누기 | 전임직 종업원 1명이 담당하던 업무를 2명 이상의 단시간 근로자가 담당하도록 변경함 🡪 높은 실업률 낮춤 / 희생적 부분 |
| 집약근무시간제 | 주당 총 근로시간(40시간)이 정해져 있는데, 주당 근무일수를 줄이는 대신 하루당 근무 시간을 늘리는 제도 🡪 4/10 (4일 10시간씩) |
| 탄력적 근로시간제 | 일의 양 따라 주당 총 근로시간을 노사 양측 합의에 의해 수시로 바꿀 수 있는 제도 🡪 탄력적으로 근로한다  냉면집) 여름에는 오전 6시부터 오후 10시까지 / 겨울에는 오전 11시부터 오후 2시까지만 판매 (사용자에게 유리한 제도) |
| 선택적 근로시간제 | 하루당 또는 주당 총 근로시간은 규칙적으로 정해져 있으나 그 안에서 자유롭게 근무시간대 조정하는 제도 🡪 A는 9-6 / B는 10-7를 선택할 때 공통근무시간대(core time) (10-6)를 공유하면서 자유롭게 자신의 근무시간대를 선택함 |
| 재택근무 | 전통적으로 작업현장에서 하던 업무를 집에서 수행하기 위해 개인용 컴퓨터, 네트워크 다른 정보통신 기술들을 사용하는 근무방식 |
| 교대근로제 | 두 개 이상의 작업조로 나누어 각 조의 근로 시간대를 일정 주기로 정해놓고 교대로 근무함 |
| 인정근로제 | Ex) 기자, 영업사원 : 사업장 밖에서 온종일 일할 때 소정의 근로시간을 평가함 |
| 재량근로제 | 직무 특성상 업무의 모두를 근로자 판단에 위임하는 경우로 **언제 무슨 일을 하든지 무관하게 그 직무만 완성되면 일정 근로시간으로 인정됨** ex) 연구원 / 교수/ 학생/ 헤어샵 디자이너(1시-4시까지만 고객 받는 경우) |

1. 교대 근로제

* 현대차 생산직 : 주야 2교대제 🡪 주간연속 2교대제 = 주야 2교대제 : 주간조 8 - 6:50 / 야간조9 🡪 주간연속 2교대제 주간1조 6:30-3:10 / 주간2조 :3:10 – 0:50
* 4차산업의 기술의 발전으로 야간에도 직원없이 공장 돌리기 가능
* 유한킴벌리 생산직 : 3조 3교대제 🡪 4조 3교대제 🡪 4조 2교대제 (기업 입장에서는 인건비 상승으로 단기적 손해 🡪 장기적 관점에서 비용 감수)

텍스트, 폰트, 친필, 서예이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명🡪 4조 3교대체 / 휴일 6일 / 교육 1일

* Neway 팀 사무직 : 7-10년 근무 뒤 6-12개월 휴가
* 1998) 1주기 = 16일 🡪 주간 4일 근무 (12) 🡪 휴무 3일 + 교육1일 🡪 야간 4일 근무 (12) 🡪 휴무 4일

1. 채용용어

* 충원 및 채용 : 조직의 설립목적을 달성하기 위한 직무를 담당할 사람을 뽑아서 담당자로 정하는 것
* 모집 : 기업이 필요로 하는 KSAO(지식, 기술, 태도, other=직무명세서)를 갖춘 인적자원을 파악하고, 인력선발의 계획을 조직 내부 외부에 알려 희망자들에게 지원하도록 함 (기업 지원에 유인하는 활동)
* 모집용어
* 정실주의 : 친인척을 선호하는 관행 🡪 친척(친족과 외척을 아울러 이르는 말) / 인척(혼인에 의해 맺어진 관계 – 시어머니/시누이)
* 순혈주의 : 조직 내 기존 인력과 유사한 속성을 가지는 인력을 선호하는 관행 EX) 학연/ 지연
* 선발 : 직무를 담당하기를 희망하는 지원자들에 관한 정보를 수집하고 자격심사를 하며 적격자를 확정하는 과정 🡪 유인의 개념 X

1. 채용

* 채용 : 모집, 선발하여 필요한 직무 배치
* 채용의 중요성 (🡪 많은 시간과 비용 사용하여 현장에 바로 투입가능한 인재 채용

1. **필요한 인적자원의 적시 확보가 중요함** : 기업 내의 자연적인 인력변동(퇴직, 사고, 이직 등)과 기업의 확장, 신기술 도입 등으로 인해 인적자원의 규모의 자격요건이 변화하는데, 내부노동시장만으로는 한계가 있음
2. **신규 인력 채용으로 기업에 새로운 바람을 불어 넣음** : 새로운 사고 방식의 도입 🡪 조직문화에 영향
3. **외부노동시장 상황이 열악하거나 산업내부의 경쟁**(경쟁업체)**이 치열할 때 채용은 중요해짐**

경쟁업체와 같은 인력을 두고 유치경쟁을 해야 하기 때문 (🡪인적자원이 회사내부로 원활하게 유입되고, 이탈하지 않도록 매력적인 일터로 가꾸어야 함)

개인의 양질의 일자리를 위한 경쟁/ 기업은 80%만 원하는 만큼의 수 채용함 🡪 미스매칭

* 인적자원관리 기능별 투자비용 (관리비용의 %정도) : **인력채용 > 사원복지 > 노사관계 관리 > 교육훈련** > 성과보상 > 산재예방 > 법, 규제 > 인사고과, 평가

1. **사람초점의 현대적, 상향식 접근 방식** (복지, 노사관계, 교육에 중점을 줌)
2. **사원복지, 노사관계관리, 교육훈련이 잘 이루어지기 위해서는 인력채용부터 잘해야 함** 🡪 이후의 매력적 일터 유지를 위한 투자
3. **채용전략**
4. **내부지향적 전략** : (making 관점/회사) **회사와 직간접적으로 인연을 이미 맺고 경력을 쌓아 온 사람을 채용** 🡪 내부 노동시장 / 관련 경험 있는 신입사원
5. **외부지향적 전략** : (buying 관점/직무) **필요한 사람을 조직 외부에서 채용하고 외부의 경력사원으로 충원함** 🡪 CEO 영입 / 직무중심의 전문적 경력자원
6. **현재 중심 채용** : (회사중심) **현재 필요한 인원만 채용 / 필요 없어 지면 해고** 🡪 여유가 부족한 중소기업 🡪 인력변동에 둔감
7. **미래 중심 채용** : 노동시장 추이, 조직 확장전략 유무, 경기전망, 경영이념 고려해 가감 🡪 비용부담 늘어남 (대기업)

5명 채용 + 15명 추가 채용하여 당장은 필요 없어도 인력변동에 대비하여 교육, 훈련시키는 미래투자 개념

* 회사 중심 채용 / 직무 중심 채용

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 회사 중심 채용 (=내부지향적 전략/현재중심채용  나는 카카오에 다니는 사람입니다. (소속)  대체로 신입사원 | 직무 중심 채용 (=외부지향적 전략/미래중심채용  나는 개발자예요 (직무)  대체로 전문 경력직 (전문적 훈련, 경험 필요) |
| 채용 결정자, 면접관 | 경영진, 인사전문가 | 관련 부사장, 직속 상관(개발팀 팀장) |
| 평가요소 | 인성, 총체적 능력 | 전공, 전문적 능력 |
| 부서이동 | 폭이 넓음 | 한정적임 |
| 산업화 정도 | 개도국, 산업화 초기 사화  🡪뽑아서 분업 | 선진국, 분업사회, 전문화 사회  🡪분업된 직무 별 뽑기 |

* **직무 중심적, 외부 지향적 채용(경력직)** : 전문적 훈련과 경험이 필요한 직무 (의사, 변호사, 헤어디자이너, 네일샵) 종업원 이직 시 고객 유출되는 문제 발생
* 채용 절차 보완 위한 면접강화해야 하는 이유 : 면접 강화 80% > 필기 비중 확대 10% (🡪 면접의 신뢰도를 높이기 위해서 면접강화해야 한다.

1. 직무능력을 더 면밀하게 면접으로 살피고 채용하게 위해
2. 블라인드 채용을 더 확산하기 위해서
3. 수시채용으로 바뀌고 있는 상황에 맞추기 위해서 🡪 수시로 면접중심으로 채용되는 직무중심의 경력직 채용하기 위해서
4. 외부모집의 원천

|  |  |
| --- | --- |
| 광고 |  |
| 헤드헌터 | (executive search firm, head hunter) 고급 인적자원을 찾아서 필요한 회사에 알선해 주는 기관 |
| 직업소개소 | 지원자 모집, 선발하여 수수료 받음, 상당수 지원자 확보하고 있어서 신속하게 모집 가능 |
| 교육기관의 추천 | 전문적 기능이나 기술에 대한 주요 공급원, 대학은 정기적으로 초급관리직이나 전문직 인력 배출 ex) 아나운서 학원 |
| 자발적 지원 | 지원자가 자신의 이력서를 전달하거나 직접 회사를 방문하여 지원서 작성  비용이 거의 소요되지 않으며 손쉽게 인력을 충원할 수 있음  직원 지원자를 처리하기 위해 공식적인 업무절차 마련할 필요성은 있음 |
| 리쿠르터(recruiter) | 기업을 대표해 대학이나 지역을 여행하면서 기업, 제품, 정책, 직무, 조직구조 등을 소개하고 가능한 지원자를 면접함  Ex) 은행이 글로벌 인재 뽑기 위해 해외 직접 가서 박사 졸업예정자에게 회사 소개하고 지원의사 밝히면 면접 실시 |
| 인턴제  (경험형/정규직 전환형) | 채용예정대상자에게 수습기간을 주고 차후에 채용을 확정 짓는 제도  회사는 우수한 졸업예정자를 조기에 확보하고 사전에 회사 일을 익숙하게 가르치는 장점 🡪 정규직 전환형 |
| 기존 종업원의 추천  (employee referrals) | 비교적 신속, 비용 저렴 / 해당 직무에 대해 잘 알고 있는 사람의 추천 받음/ 많은 경우 상사들이 추천함 🡪 같이 일했던 타기업 직원  대상 범위 제한 및 객관성 결여 가능성 / 조직 내 파벌 형성 가능성 있음/ 추천 지원자가 채용되지 못할 경우 추천한 종업원의 사기저하 가능성 |

\*기존 종업원의 추천은 외/내부 모집의 공동 원천

* 텍스트, 스크린샷, 폰트, 번호이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명구인업체와 구직자의 소극적/적극적 태도에 의해
* **구인업체↑: 헤드헌터, 리쿠르터, 직업박람회, 사회적 네트워킹**
* 구인업체↓: 구인광고, 직접방문, 노동조합
* **구직자↑: 직적방문, 직업박람회, 교육기관**
* 구직자↓: 구인광고, 종업원 추천, 헤드헌트, 리쿠르터
* **직업박람회 : 구인업체/구직자 ↑**
* 구인광고 : 구인업체/구직자↓
* **외부모집의 효과성 : 수확률(yield ratio)**
  + **수확률(=단계비율** : 선발과정 한단계 거칠 때마다 input 대비 output 비율 (1단계 통과 비율)
  + **누적수확률(= 선발비율** = 전체 선발과정 거쳐서 모집된 사람 비율 대비 최종 선발 비율

**누적수확률(=선발비율) ↓일수록** 🡪 **1인장 모집비용↑**

* + **현실적 직무 소개** 한번 들어오면 오래 머무르지 않으니 서로 **기대 수준을 맞춘 채용**이 되어야 함

1. 처음부터 직무의 현실적인 **장/단점을 명확히 하여** 기대수준을 맞춘 상태로 채용되었다면 이직률 감소함
2. Sun trust bank : 텔러 모집시 웹기반 **업무시뮬레이션 후 채용 🡪 시뮬 이후 적은 인원만 면접** (이직률 10% 하락/ 모집비용 1/2줄입)
3. **고능력자 채용**(이직률 높음) vs **장기근무(추정)자 채용**(이직률 낮음)
4. 내무모집의 방법

|  |  |
| --- | --- |
| 기능 목록  (skill inventory) | 기존 종업원의 기능목록을 검토하여 직무에 적합한 후보자를 찾아냄 ex) A : 홍보잘함/ B : 개발잘함  기능목록의 **정보의 질에 의해 유용성이 제한**됨 🡪 사람마다 잘한다는 기준이 객관적X 기능목록 정보가 유용하지 않을 수 있음 |
| 승계계획 | (succession planning) 임원 2-3명 후보 |
| 성과평가 | (인사고과, 업적고과) 종업원의 담당 직무 수행도 측정하여 성과 별로 모집 |
| 기존 종업원의 추천 | 외부/내부 원천 모두 해당함 |
| 사내공모제도  (해외파견시 활용) | - 기업 내 공석 중이거나 예상되는 직무에 대해 사내에 알려 종업원들이 지원하는 제도  - 기업 내 보다 광범위한 종업원이 지원 가능함  - 장점 : 종업원에게 상위직급으로의 **승진기회 제공 및 사기 고취**, 지원자에 대한 **정확한 평가가능**, 해당부서의 상사가 부하의 이동을 원하지 않을 때 이용 가능함 (🡪 다른 부서로 가고 싶은데 직속상사가 부하의 이탈을 원하는 경우)  - 단점 : 성장기업인 경우 사내인력만으로는 불충분 가능성, 지원자의 소속부서의 상사와 인간관계 훼손가능성, 선발과정에서 여러 번 탈락되었을 때의 심리적 위축 가능성 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 내부 모집 | 외부 모집 |
| 장점 | 사기고취  **능력개발**  **모집비용 절감**  **평가 정확** | 새로운 분위기 형성  특수 인재 채용  **교육, 훈련비 절감 (**직무 중심 경력직 채용) |
| 단점 | 모집범위 제한  탈락자 불만  **과잉경쟁 (해외파견 경쟁률)**  **이동시 교육비용 (직무 중심 경력직X)**  **창의성 및 혁신 기회 저하 (고인물만 있음)** | 적응시간 소요  **내부인 사기 저하**  (경력직 상급직으로 채용하면 내부에서 승진할 기회 떨어짐)  **평가 부정확** |

1. **텍스트, 스크린샷, 폰트, 번호이(가) 표시된 사진

   자동 생성된 설명선발**

* 선발의 중요성 : 잘못된 선발 비용 🡪 중간관리직은 2천만원 정도 고위관리직은 1억정도 손실 초래
* 공정한 선발 절차 : 남녀차별 금지 및 구제에 대한 법률, 장애인 차별금지 및 권리 구체 등에 관한 법률

EX) 대기업에서 종업원 추천, 자녀특혜 채용은 더 예민한 문제 🡪 규모에 따른 공정한 선발 절차 다름

* 인사관리부서와 현장 부서관리자의 협력
* 선발의 목표 : **히트의 극대화 🡪 타당성이 높음**(정확히 잘 파악) 상관계수 값 1에 인접
* **히트 : 1) 직무에서 성공한 사람 2) 직무에서 성공하지 못할 사람에 대한 정확한 예측**
* 미스 : 1) 직무에서 성공했을 사람 2) 직무에서 실패한 사람에 대한 부정확한 예측
* 사람-직무/조직 적합 모두 고려 (🡪 외국인선수 영입 : 사람-직무 적합 높음/ 사람-조합 적합 낮음
* **사람 – 직무 적합** : (시험) 직무 분석 결과를 바탕으로 직무에서 요구하는 역량에 비추어 지원자의 KSAO(지식, 스킬, 능력, 다른 요인)를 계량화 평가
* **사람 – 조직 적합** : (면접) 지원자가 해당 조직 문화나 가치에 적합한지 팀워크와 유연성의 발휘 가능
* 선발과정 : 미국 (🡪 모집(지원서) 🡪 서류심사 🡪 기초면접 🡪 직무역량평가 🡪 최종선발)

한국 (🡪 모집(지원서) 🡪 서류심사 🡪 직무역량평가 🡪 평가 합격자 면접 🡪 최종선발 (역량평가로 거른 후 면접 : 비용↓

* 선발 도구 : 1) 시험 2) 면접 3) 평가센터법

1. 시험
2. 성격검사 : 지원자가 담당할 직무와 지원자 성격(인간이 특정한 방향으로 행동하려는 성향)이 일치하는지 파악하기 위해 실시함

* 활용방식 : 성격진단도구는 주로 구매해서 사용함
* 평가 : 작업환경 내에서의 행동과 태도를 예측하고자 활용함 (예측력이 낮은 것 / 지원자가 속이기 쉬움 🡪 자신의 신념보다는 조직에서 원하는 방식으로 대응

1. 능력검사 : 직무수행에 필요한 능력구비는 직무수행성과를 예측하는데 필요함

* 활용방식 : 4가지 유형 = 인지능력, 심리운동능력, 신체적 능력, 감각 지각능력 🡪 군인, 소방관, 경찰 등에 대한 신체능력검사

1. 면접

* 기업과 지원자가 정보를 교환하고 자격을 평가할 수 있는 기회 제공
* 지원자의 자질, 소양을 채용담당자가 직접 파악할 수 있음
* 국내기업들보다 외국기업에 보다 중요하게 취급됨

**개인 – 조직 적합성** : 개인-직무 적합성보다

기초능력평가 : 과거 업무 경험 / 일반, 전문 능력

인성/적성 평가 : 지원자의 성품 및 적성 (선호하는 인간형, 평소 음주, 취미 등)

사회생활능력평가 : 사회생활, 대인관계능력 (동우회, 리더, 친구와의 의견대립 등)

용모태도평가 : 지원자의 태도 (인상, 시선불안정, 성실, 솔직, 예의)

1. 평가센터법

* **주로 관리직 선발에 이용됨** / 복수의 평가자들이 평가 🡪 여러 평가수단을 이용하여 대상자의 행동을 관찰하고 측정함
* 인사전문가, 해당 기업 인사 담당자, 심리학자 등이 관여 🡪 각종 검사, 면접, 집단토의, 의사결정 연습, 문제해결 등 여러 측면 평가
* **평가 : 비용이 많이 소요되나 예측력은 높은 것으로 알려짐**
* **히트극대화를 위한 선발도구의 합리성 : 신뢰성/타당성**이 높아야 한다.
* **신뢰성** : 선발 도구를 얻은 데이터 결과 값들이 얼마만큼 일관성을 보이는지 🡪 **시간의 경과/선발도구/평가자**에 상관없이 일관성 있게 나오는가
* **시간에 따른 일관성**(test-retest reliability)
* **선발 도구에 따른 일관성**(inter-method reliability)
* **평가자에 따른 일관성** (inter-rater reliability) : A/B 어떤 평가자가 봐도 같은 결과가 나오는지
* **타당성** : 선발 과정을 통해 지원자의 기술과 역량, 잠재력이 얼마나 잘 측정되었는지
* **텍스트, 라인, 도표, 스크린샷이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명기준 타당성** (criterion validity) : **상관계수 값이 1에 가까울수록 타당함** 🡪 점수가 높은 사람일수록 직무성취가 높을 때
* **내용 타당성** (content validity) : **직무가 요구하는 지식과 기술을 반영한 선발도구** 🡪 소방관을 필기 100이라고 뽑는 경우 내용 타당성이 낮은 것
* **개념 타당성** (construct validity) : **선발도구가 이론적 또는 개념적 정의를 포괄하는 정도**
* **시험 : 신뢰성 높음/ 타당성 낮음** 🡪 일관성 있는 결과 나오지만 /정확한지는 모름
* **면접 : 신뢰성 낮음/ 타당성 높음** 🡪 일관성 없는 결과 나오지만/ 정확하게 측정함 🡪 신뢰성 높이기 위해 면접 여러 번 실시
* 면접의 신뢰도 저하 요인(=일관성 없는 결과 이유

1. **후광/현혹 효과** : **한 가지 특성**으로 인해 다른 것에 영향’ (자유로운 패션이 창의적 OR 싸가지)
2. **첫인상 효과**
3. **면접자가 면접을 주도하는 경우** (다수의 면접자가 함께 면접 보는 경우 갑자기 타면접자에게 질문)
4. **상동효과** : 자신의 **스테레오에 따라 평가**함 (말 느리게 하는 사람을 보고 신중하네 OR 답답하네)
5. **질문의 일관성 문제** (AB에게 다른 질문) 🡪 면접관에 대한 훈련이 필요함

* 텍스트, 스크린샷, 번호, 폰트이(가) 표시된 사진

  자동 생성된 설명높은 신뢰성 면접
* 면접관이 한 면접자를 리테스트 했을 때 비슷한 점수가 나오는 경우
* 여러 명의 면접관이 한 사람을 동시에 테스트했을 때 비슷한 점수가 나오는 경우

원, 도표, 스크린샷, 패턴이(가) 표시된 사진

자동 생성된 설명

**신뢰성 : 모여 있는 정도** 🡪 얼마나 일관성 있나

**타당성 : 과녁 안에 정확하게 안착되어 있는 정도** 🡪 얼마나 정확한가

* 자기소개서 및 이력서 (🡪 초기 스크리닝
* 최소직무 요건 확인 : **근무 시간 확인/필요서류에 명시된 자격증(토플점수)/작문능력/정형화된 이력서 양식**
* 인터넷과 SNS 정보 수집 : 비디오 이력서 (1분 30초 자기소개 영상)
* 지원서 : 선발 면접의 기초 정보(이력서 내용 기반으로 면접)/ 표준화된 양식 / 거짓기재 줄임 / 적절한 질문 문항 (직무와 무관한 나이, 성별, 인종, 본적X
* 채용 인터뷰(=면접) 특징

1. **지원자가 적을 때 용이** 🡪 비용측면에서 효율성(지원자 많으면 비용과다)
2. **광고 역할 🡪** 혁신 중점으로 면접 진행하면 해당 기업은 혁신을 중시하는 이미지로 광고됨/ 까다롭게 고급인력 채용하는 기업으로 이미지 메이킹
3. **평가자의 결과에 대한 확신이 높음** 🡪 면접관이 실제로 보기 때문에 자신의 판단에 확신할 수 있음

* 선발 면접 유형
* **비지시적 면접** (nondirective interview) : 3명의 면접자 별로 다른 질문으로 꼬리의 꼬리를 무는 팔로우업 되는 질문 (경적사원이 면접관)
* **구조화된 면접** (structured interview) : 3명의 면접자에게 계속 같은 질문
* **상황 면접** (situational interview : 가정된 구체적 상황이나 사건을 주고 면접자 반응 요구(일부는 상사/일부는 부하 역할로)
* **행동기술 면접** (behavioral description interview) : 자신이 직접 했던 행위를 설명 (차장때는, 과장때는 🡪 **고위직 선발 시 유용**
* **패널 면접** (panel interview : 다수 면접관이 지원자를 대상으로 면접함 (다 대 1(과거)/ 다 대 다/ 1대 다(현재))
* 면접 지원 방법
* 비디오 또는 전화 면접 🡪 비용감소
* **컴퓨터 기반 면접** (🡪 AI 면접관 / 직무 관련 문항 75-125개

장) 정보 기술에 대한 활용 능력 평가 가능 / 채용 시간 감소, 면접비용 감소, 이직률 감소, 인상관리에 대한 보완책 (🡪상동효과, 첫인상 효과 최소화 가능

EX) 나이키 3년간 줄인 채용 비용 240만 달러, 이직률 87🡪51%/ 절도율 40% 축소 🡪 전화면접으로 1차로 거르고, 2차로 컴퓨터 면접 본 후 기계가 면접 내용 분석해서 면접관에게 전달하면 3차로 추가 궁금한 내용 면접함

* 면접 후 스크리닝 : 추천인 체크 (이전/이전전 회사의 동료, 전임상사에게 질문) / 배경 조사 (범죄기록체크, 신용 체크)