

인적자원관리의 개념과 기능 / 1주차 1차시

1. 인적자원의 개념과 특징

1) 인적자원의 개념

■ 인적자원관리

- 인적자원(Human Resource)와 관리(Management)의 합성어
 - 기업 생산요소 가운데 하나
 - 기업 생존과 유지, 혁신과 창조에 중요성이 날로 증가함
- 인적자원관리 : 인적자원을 확보하고 유지하고 개발하는 일련의 관리활동
- 기업의 욕구 : 우수 인재를 확보, 유지하려는 욕구
- 근로자의 욕구 : 충분한 보살핌과 처우(개발, 교육, 보상)을 받고자 하는 욕구
- 인적자원관리 : 전략적 가치를 지닌 인적자원을 기업과 근로자 욕구를 함께 충족시키는 방향으로 확보, 유지, 개발, 보상하는 일련의 과업

2) 인적자원의 특징

■ 조직체 목적 달성을 위한 세 가지 요소

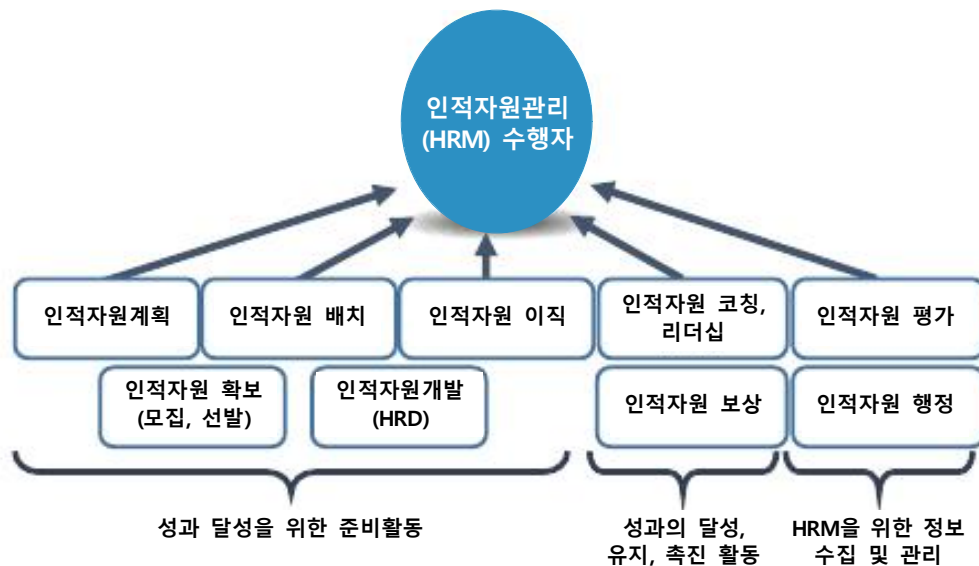
- 사람(Man), 돈(Money), 물자(Material) = 경영의 3요소(3M)
 - 사람
 - ☞ 인적자원
 - ☞ 기업은 직원, 관리자, 최고경영자 같은 인적자원의 상호작용과 조정에 의해 운영되는 조직체
 - ☞ '숨은 가치'(Hidden Value)로 노동 공급 주체이자 차별화된 속성을 가짐
 - ★ 성과 수혜자, 비용 요소, 인격, 의사결정자, 기업 외부와의 인터페이스
 - 돈
 - ☞ 재무적 자원(Financial Resource)
 - 예) 자산, 자본금, 운영자금 등
 - 물자
 - 예) 공장, 기계, 장비, 원료, 시설물 등

2. 인적자원관리의 수행자와 기능

1) 인적자원관리 수행자

- 과거 : 최고경영층이나 인사관리 부서
- 현재 : 인적자원관리 기능이 분산됨 → 집중화에서 분권화로 현장중심적이고 민주적으로 변화
- 인적자원관리 수행자 : 현장관리자(일선 부서장), 노동조합(근로자 대표), 외부 업체 등
- 인적자원관리(HRM) 수행자
 - 최고경영층 : HRM 목표 설정
 - 인사담당부서 : 인적자원 계획
 - 현장 관리자 : HRM의 집행
 - 노조 또는 근로자 대표 : 노사협의 및 교섭
 - 외부(전문) 업체 : 아웃소싱 된 인사기능 수행

2) 인적자원관리의 세부 기능



3. 인적자원관리의 중요성과 목표

1) 전략적 자원으로서 인적자원의 중요성

- 부가가치
 - 인적자원의 가치에 의존함
 - 기계, 장비, 돈, 물자 등등...사람의 능력과 자질이 중요함
 - 기업 생산요소 가운데 하나
- 자원기반 이론(Resource Based View)
 - 기업이 어떤 인적자원을 확보, 활용하느냐에 따라 기업의 능력과 경쟁력, 성공 여부가 판가름

2) 인적자원의 중요성

■ 비물질적 자원으로서의 인적자원

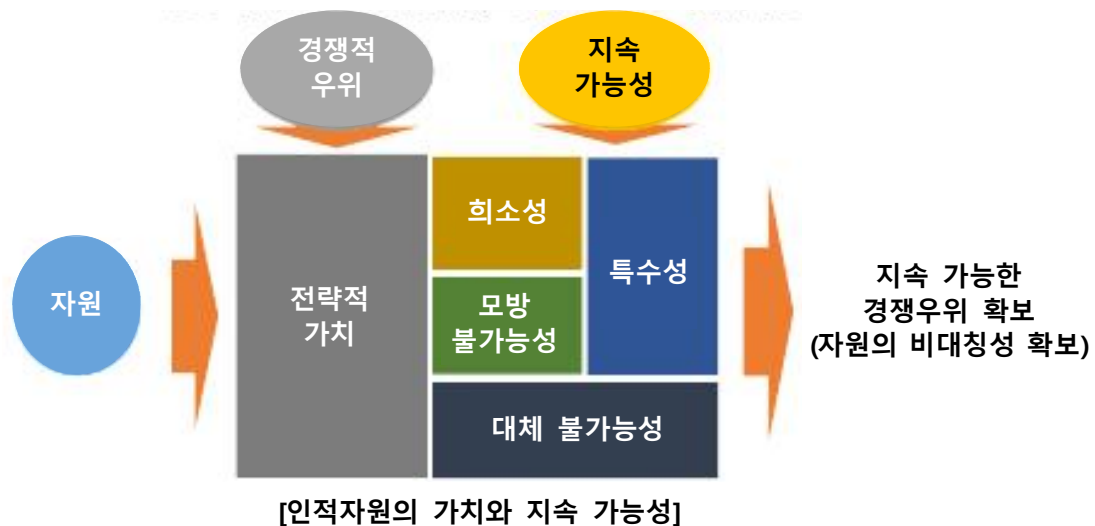
- 비물질적 자원 : 자산(Assets), 역량(Competency)로 표현
- 인적자원 : 지식과 기량 발휘로 무형의 자산(Intangible Assets) 을 만들어 냄

■ 인적자원 가치

- 탁월하고 경쟁력있는 인적자원을 확보한 기업은 경제학에서의 '렌트(Rent. 토지를 사용해 소출 확보)' 창출 · 경쟁상대를 능가하는 성과를 창출함

■ 인적자원의 지속가능성을 위한 조건

- 희소성
- 경쟁자에 대한 자원이 비대칭성(Asymetry of Resources)과 모방불가능성(Non-imitability)
- 대체불가능성(Non-substitutability)
 - 경쟁자사 대체 인력을 배치해도 해당 인적자원을 대체할 수 없을 정도의 차별성
- 특수성(Specificity)
 - 조직 내에서 인적자원 활용도가 높아지고 익숙해 짐으로써 획득



3) 인적자원관리의 중요성

- 기술 진보로 인해 새 기술에 적응할 인력이 필요함
- 지식정보사회의 속성 상 인적자원의 창의력과 능력 비중이 증대함
- 근로자에 대한 동기부여 중요성이 증가함
- 산업민주화 진전 및 평형과 복지 지향하는 사회분위기(노동관련 법규)
- 인건비 상승으로 인력 채용과 배치에 경제성과 합리성이 강조됨

4) 인적자원관리의 목표

■ 경제적인 목표

- 기업이 최적의 비용을 들여 생산 요소인 노동의 산출에 최대 효과 달성
 - 인적자원을 적재적소에 투입해 인사배치 효율성 강화
 - 불필요한 직위와 직책 폐지로 인건비 최소화
 - 신규 직원 선발 최적화로 인재 등용
 - 기계와 장비 도입 최적화로 인적자원 효율화
 - 근로자 창의력과 경험 발휘로 잠재력 최대한 활용

■ 사회적인 목표

- 근로자 개인이 갖는 욕구 및 기대와 관련된 목표(개인의 복지와 행복으로 조직과 개인의 조화)
 - 임금 및 급여 인상
 - 근로시간 단축
 - 개인적 배려와 처우
 - 공정한 대우
 - 의사결정의 자율성
 - 고용보장
 - 호의적인 직장 분위기

- 경제적 목표와 사회적 목표가 장기적으로 조화를 이루고 합치되도록 제도운영이 필요함

4. 인적자원관리의 접근법

1) 생산요소 접근법

- 노동성과를 원재료와 자본과 같은 생산요소로 간주하고, 노동의 투입과 산출간 최적의 관계를 설정하는 것을 목표로 하는 접근법

2) 시스템적 접근법

- 기업을 사회적 시스템으로 봄
- 인적자원관리를 하위요소로 구분해 인적자원관리를 부분 시스템과 전체 시스템과의 관계성으로 이해하는 접근법
- 하위요소

투입요소	확보와 배치
투입요소의 개선	교육훈련, 성과에 따른 보상
위생적 요소	근로환경 개선, 기업복지
구조적 요소	조직과 노동의 재조직
산출요소	퇴직 등

3) 갈등 지향적 접근법

- 경제적 목표와 사회적 목표간 갈등, 경제적 효율성 달성과 사회적 적합성 달성간 갈등으로 보고 이해관계를 조정하고 갈등을 해소하는 관점에서 인적자원관리를 이해함

4) 인적자본 접근법

- 인적자본 접근법에서 보는 "인적자본(Human Capital)"의 개념
 - 근로자가 보유하고 있는 지식과 기술, 능력을 경제적 가치로 평가하고 이해
- 과거엔 근로자를 인건비란 비용으로 간주하였으나 현재는 기업 성공에 결정적 영향을 미치는 경쟁력의 원천으로 간주함

5) 성과 접근법

- 미국 허드슨 연구소(Hudson Institute) '근속인력 2000(Workforce 2000)' 프로젝트 보고서
 - "획일화된 경영, 획일화된 인재상을 버리고 다양하고도 유연한 경영, 다양한 인재양성에 주력해야 함"을 강조함
 - 21세기 조직 경쟁력은 구성원이 지닌 다양성의 이점을 어떻게 살리는가에 달려있다고 하며, 인사관리의 기본 방향을 '개인화(Individualizing)' 지향으로 해야 한다고 역설함
 - 사람과 직무의 접합성(Matching People and Jobs)
 - ☞ 개인의 능력과 기술, 강점, 약점을 고려한 직무할당과 경력관리
 - 성과에 대한 차별적 관리와 보상(Managing and Rewarding Performance)
 - ☞ 개인이 수행할 업무와 동료를 스스로 선택하고, 스스로 계획을 세워 업무를 수행하고 달성된 성과에 따른 차별적 보상을 실시함
 - 정보 공유와 구성원 참여(Informing and Involving People)
 - ☞ 조직 내 수평 · 수직적으로 정보가 잘 흐르는 조직을 만들
 - ☞ 구성원들이 경영에 참여할 길을 열어주는 '근로자 참가'
 - 근로자 라이프스타일과 생활 욕구 충족(Supporting Lifestyle and Life Needs)
 - ☞ 근무시간 유연화, 가정 친화적 인사관리(Family-friendly HRM), 근로자 여가 선택 후원 및 사적 관심사에 대한 조직 차원의 지원을 함
 - 근로자의 조직내 범용적 활용보다는 개성과 독창성 같은 개인의 특성을 존중하는 방향으로 인적자원관리 목표가 수정되고 있음
 - 범용적 인재보다는 개성과 잠재력이 뛰어난 인재가 우대되는 방향으로 인재상이 수정됨

인적자원관리와 환경변화 / 1주차 2차시

1. 인적자원관리의 발전과정

1) 테일러의 과학적 관리법

■ 테일러(F. Taylor)의 과학적 관리법

- 주로 공장 중심으로 효율적인 생산과 경영관리를 연구함
- 조직경영에 관한 체계적인 연구였지만, 인적자원관리에 관한 관점과 기법이 포함돼 있어 인적자원관리의 학문적 연구에 중요한 공헌을 함
- 과학적 과업관리와 직무설계
 - 과업관리(Task Management)
 - ☞ 관리자와 근로자의 직책이 분업화되어야 함
 - ☞ 관리자 : 근로자의 직무를 설계해주고 직무수행방법도 구체적으로 설정해주는 직무연구(Job Study)역할을 책임져야 함
 - ☞ 근로자 : 관리자가 설정해 준 직무를 그대로 수행해야 함
 - 직무연구와 직무설계과정에서 동작연구(Time and Motion Study)를 처음으로 적용함
 - ☞ 직무수행에 사용되는 도구 등 작업조건과 환경을 표준화하여 최적의 직무수행방법을 설정함
 - ☞ 이를 기준으로 표준생산량을 설정하는 등 체계적 직무설계의 기초개념과 기법을 개발하는데 기여하였음
- 과학적 선발과 훈련
 - 직무연구에 의해 설계된 직무내용을 기준으로 직무를 수행할 자격조건을 명시하고, 이에 따라 근로자를 선발하며 나아가서는 훈련을 시켜야 한다고 함
 - 이 원리는 오늘날의 체계적인 인력채용과 교육훈련에 큰 영향을 줌
 - ☞ 직무에서 요구되는 육체적, 지능적 자격을 갖춘 근로자 선발
 - ☞ 선발된 근로자들이 표준생산량을 달성하도록 훈련
- 차별성과급제
 - 근로자의 생산량에 비례하여 임금을 지불하는 성과급제를 처음으로 적용함
 - 테일러는 단순히 생산량에 정비례하여 지불하는 순수성과급제와 달리, 일정한 표준량을 설정하여 표준량을 초과하는 사람에 대해 더 높은 임금율을 적용하였음

- 기능적 감독자 제도

- 테일러는 공장의 생산성에 가장 중요한 역할을 하는 사람이 일선관리자이지만, 그의 업무가 너무 많아 감독자의 관리기능이 제대로 발휘되지 못한다고 봄
 - ☞ 일선감독자의 직무구조에 분업의 원리를 적용하여 기능적 감독자를 제안함
 - ☞ 일선감독자는 부하 근로자의 생산을 감독함
 - ☞ 기타 생산계획이나 품질점검, 훈련 등의 업무를 취급할 감독자를 따로 채용해 업무를 맡겨야 한다는 기능적 감독자제도를 제안함
 - ☞ 기능적 감독자제도는 조직경영의 기능을 전문화하고 전문기능의 효과를 극대화시키는 기능적 조직의 기본 개념을 창시했다는 점에 의미가 있음

■ 과학적 관리법의 공헌점

- 테일러의 과학적 관리법은 직무연구, 성과급제, 과학적 선발과 교육훈련, 기능적 관리조직구조 등 현대 사회에서도 사용되는 인적자원관리 기법 등을 처음으로 개발했다는 점에서 인적자원관리의 발전에 큰 공헌

2) 호손의 공장실험과 인간적 인적자원관리

■ 호손의 공장실험

- 산업이 발달하고 경제와 사회문화 수준이 높아짐에 따라 조직체는 복잡해지고 조직구성원들의 욕구와 행동양식도 다양해지기 시작함
- 경영조직과 조직구성원의 행동을 둘러싼 많은 문제들이 발생하면서 조직경영에 대한 새로운 관점이 요구됨
- 실험내용
 - 1920년대 미국 하버드 대학의 메이요와 로스리스버거는 시카고시 근교에 있는 웨스턴 일렉트릭회사의 호손공장장에서 과학적 관리법의 타당성을 검증하는 연구를 실시함
 - 1927~1932년까지 진행된 이 실험은 처음엔 과학적 관리법에서 기본전제로 삼고 있는 작업장의 물리적 환경과 생산성과의 상호관계를 검증하는 데 목적이 있었음
 - 작업환경의 표준화, 합리적인 직무내용과 직무수행방법의 등의 원리가 유효한지를 밝히려함
 - 호손실험에서는 작업장의 조명, 작업시간, 임금지불방법 등 여러 가지 작업환경과 조건을 변경해 가면서 이에 따른 생산성의 변화를 분석함
- 실험결과
 - 작업환경과 생산성과는 뚜렷한 연관성이 나타나지 않았음
 - 오히려 작업집단의 인간적인 요소들과 관리감독이 생산성에 더 밀접한 관계를 갖는다는 결과가 나옴
 - 생산성은 작업집단 구성원들간의 상호관계와 상호작용에 의해 크게 영향을 받음
 - 공식적인 직무구조와 권한체계에서보다 자연발생적인 비공식조직과 비공식역할이 더 중요한 것으로 나타남

- 집단구성원이 자기 직무와 관리자 그리고 다른 구성원에 대해 어떻게 생각하고 있는지가 생산성에 크게 작용하는 것으로 나타남
- 호손 공장실험은 인적자원관리에서 인간관계가 대단히 중요하다는 새로운 발견을 이루어 냄

■ 호손의 공장실험의 시사점

- 조직의 사회적 성격에 대한 의미
 - 조직체는 단순히 직무와 권한관계로 형성된 구조가 아니고 개인들로 구성된 사회적 집합체 및 유기체임
 - 조직 목적 달성을 위한 합리적 공식구조도 중요하지만, 비공식조직도 매우 중요하며 생산성은 집단구성원들간 상호작용에 의해 지배됨
- 개인의 행동 동기는 생산성과 연관성
 - 구성원들은 비공식적 조직과 규범 등을 통해 상호간 귀속감과 안정감을 증대하려 노력함
 - 동료 구성원을 보호해주기 위해 자신의 생산량을 제한하거나 생산이 저조한 동료를 돕는 등 집단의 규범과 사회적 동기가 행동형성에 중요한 요소가 됨
- 직무만족이 생산성 향상의 중요 요소
 - 생산성은 구성원이 자기 직무에 얼마나 만족하고 더불어 자신이 관리자로부터 얼마나 인정을 받는지에 달려 있음을 보여줌
 - 따라서 구성원 만족을 위해서는 그들을 잘 이해하고 배려해주는 인간중심적이고 민주적인 방법이 요구됨
- 집단의 중요성 인식
 - 집단의 성과는 직무구조와 작업조건보다 구성원들간 상호관계에 의해 더 많은 영향을 받음
 - 따라서 집단 구성원들간의 인간관계와 집단의 사기, 응집력이 매우 중요함을 보여줌

3) 행동과학과 학제적 인적자원관리

■ 행동과학의 등장

- 1950년대부터 사회과학의 일각에서는 개별 사회과학을 망라하는 학제적 접근법(Interdisciplinary Approach)으로 인간행동의 일반적 원리를 발견하려는 움직임이 일어남
- 사회과학 분야(심리학·사회학·인류학을 주축으로 생리학 등 자연과학, 정치학·경제학 등)가 가세하여 이론 및 실증적 연구결과들을 중심으로 행동과학(Behavioral Science)이 성립함

■ 행동과학

- 조직체를 전체적인 환경관점에서 봄
- 조직의 목적과 성과달성을 중요시함
- 환경변화에 따른 조직체와 개인행동의 변화, 그리고 조직구성원의 자아실현 및 인본적 가치를 강조함
- 인적자원관리에 많은 영향을 줌

■ 행동과학의 의의

- 과학적 관리법이나 인간관계에 비해 행동과학은 생산성을 목적으로 개인과 조직체 행동에 관련된 모든 요소를 전체적인 환경관점에서 분석하게 되었다는 데 의미가 있음
- 구성원간의 관계를 강화시키고 구성원이 자발적인 몰입을 통해 조직체에 공헌함으로써 안정과 만족감을 누릴 수 있는 조직의 사회적 분위기와 조직문화(Organizational Culture)를 강조함
- 행동과학은 조직체의 목적과 성과달성에 있어 개인과 집단행동의 중요성을 강조함
- 점차적으로 심화되는 조직환경의 변화 속에서 개인과 집단의 효율성을 높이는 데 기여하는 조직체의 모든 내외적 요소를 전체 환경적 관점에서 연구함으로써 인적자원관리의 발전을 촉진시킴

■ 행동과학의 내용

- 인적자원관점에서 강조되는 기능
 - 구성원들의 능력개발과 성과달성을 위한 효율적 활용
 - 따라서 실무현장 관리자들의 인적자원관리를 중요시하고, 그들에 대한 전문스태프의 지원을 크게 강조
- 일선관리자와 전문스태프가 상호 협력을 통해 인력계획, 교육훈련과 능력개발, 경력개발, 조직변화와 조직개발, 조직문화개발 등에 많은 노력을 기울이게 함
- 성과관리 : 구성원들의 참여와 능력발휘를 이끄는 제도
 - 목표관리제도(Management By Objective : MBO)
 - 태스크포스팀
 - 직무재설계(JoB Redesign)
 - 분임조(Quality Circle : QC)
- 변화와 개혁을 성공적으로 전개해 나가는 조직개발기법
 - 조직구조조정(Organization Restructuring)
 - 업무과정 리엔지니어링(Business Process Reengineering : BPR)
 - 총체적 품질관리(Total Quality Control : TQC)

4) 인사관리부서의 역할 재정립

- 인사관리의 가장 발전한 단계
 - 인사관리부서가 비용중심적(Cost Center)이 아니라 이익중심적(ProfitCenter)이 되어야 함
- 현대적 인적자원관리
 - 내부고객인 종업원을 위해 경력관리, 인력개발, 코칭 등을 동원해 기업 내부시장의 경쟁력을 높임
 - 내부고객인 종업원을 위해 기업의 긍정적 이미지를 유지하고 매력을 줌으로써 외부 노동시장에서 우위를 점하는 역할 해야 함
- 세계적 우수 컨설팅 기업(타워스 패린 등)에서 말하는 21세기 인사관리와 인사부서의 기능과 역할
 - 인사관련 과업들이 과거보다 훨씬 다양해짐(작업시간, 시간관리, 인사통제, 기업문화관리 등이 중요함)
 - 인사부서의 과업이 업무의 의사결정 차원에 국한되지 않고, 전술적이고 전략적으로 중요한 의사결정을 포함하는 일이 증가함

2. 인적자원관리와 외부환경 변화

1) 노동시장

- 기업 인적자원관리는 노동시장 상황에 영향
- 노동시장은 노동력이 거래되는 곳, 조직이 필요로 하는 노동력의 수요와 공급은 기업 인적자원관리에 영향
예)
 - 노동력 부족일 경우 채용기준이 낮아지고 임금 상승.
 - 노동력의 공급이 수요보다 많으면 채용기준 높아지고 임금수준 낮아짐
- 고령화
 - 한국
 - 2000년 고령인구(65세 이상) 비중 7% 넘은 '고령화사회(aging society)' 도달
 - 2018년 14% 돌파해 '고령사회(aged society)' 진입
 - 2026년에는 20% 넘는 '초고령 사회(super-aged society)' 전망
 - 급격한 고령화
 - 노동공급의 감소, 취업인구의 노령화, 소비침체로 기업에 커다란 위협
 - 취업구조의 고령화
 - 제조업의 경우 1990년 39세인 근로자 평균연령이 2013년 44세로 늘어남.
 - 인력의 노령화에 따라 생산성 저하
 - 기업 인력구조에서 젊은 층 비중이 줄면 신기술, 신지식 흡수에 소극적 태도 강화로 기업 내부 혁신역량 제고와 경쟁력 악화

- 노동집약 제조업에서 지식 및 기술기반 제조업으로 전환 불가피
 - 기업 내 고령화로 개인 능력과 무관하게 임금이 오르면 기업 인건비 부담 가중.
 - 따라서 고령자의 능력개발을 위한 체계적이고 적극적 노력 요구됨.

■ 여성 경제활동 참가 증대

- 출산율 저하와 보육서비스 확대, 남성 가사분담 등으로 여성 경제활동에 대한 기회비용이 감소
- 여성 경제활동 참가 증대는 고용형태의 유연화, 여성 친화적 산업 성장, 여성 사회진출에 대한 인식의 개선 등 복합적 요인에 기인.
- 과거 한계 노동력이던 여성 노동력이 직장 핵심노동력을 바꾸고 직장 내 여성 지위 향상
- 기업 인적자원관리에 새로운 과제 제시
 - 상차별 해소
 - 고용평등 노력 강화
 - 여성 근로자의 모성보호 및 일과 가정의 양립에 대한 지원 등

■ 고학력화

- 2013년 대학 진학률이 70.7%로 세계 최고수준임(이후 점차 하락 추세)
- 고등교육의 급격한 증가에 의한 노동공급이 노동시장에서의 수요보다 크다 보니 기술 및 학력수준의 불일치, 고학력 실업자 증가 등 현상이 나타남
- 기업 인적자원관리에서도 자격 과잉현상 야기

■ 비정규근로 증가

- 고용형태 다양화, 기업 인력운용방식 변화, 정부 노동시장 유연화 정책 등으로 비정규직 증가(임시직, 일용직, 파트타임, 프리랜서, 재택근로자 등)
- 비정규직 근로자는 전체 근로자의 33% 육박(2012년)
- 기업의 비정규직근로 활용에 따른 이점
 - 노동비용 감소
 - 시장 수요 및 외부 환경변화에 유연한 인력관리 가능
 - 정규직 근로와 비정규직 근로의 직무 성격에 따른 근로 분업화로 효율적 생산체계 구축
 - 근로자 관리비용 절감
 - 정규직 채용 시 비정규직 근로자를 검증된 인력 풀로 활용

2) 세계화

■ 세계화로 인한 인적자원관리의 변화

- 세계가 하나의 커다란 시장이 되고 있어 자원의 획득, 이용, 판매 등 여러 국가와 지역을 걸쳐 일어남
- 국내 기업들도 싼 노동력, 자원생산지, 세금감면 혜택이 많은 곳을 찾아 사업장소 이전함
- 다국적 기업이 우리나라에 거점을 두고 사업, 국내 기업이 이들과 경쟁

■ 세계화의 과제

- 국제인적자원관리의 정책 및 실무에 대한 전문가 육성해야 하는 과제 부여함
 - 이민문제, 국제조약 및 외국 법규정, 문화적 민감성 등 이슈 대응해야 함

3) 사회문화적 환경

■ 사회문화적 환경

- 개인의 행동에 영향을 미치는 집단이나 문화, 신념, 가치관, 태도, 행동규범, 견해, 라이프스타일 등과 관련된 환경으로서 사회의 역사와 전통, 종교적·문화적 유산에 의해 영향을 받음

■ 사회문화적 환경의 변화

- 젊은 세대
 - 탈권위주의, 개성 중시, 인내심과 절제력 부족, 의무보다 권리를 더 중요시.
 - 평생직장 개념보다 신분이나 지위에 집착하지 않음.
- 인적자원관리자들은 일률적 인사상 기준(모집 및 채용, 보상, 교육훈련, 경력개발) 보다는 사회문화적 가치관과 각 세대별 가치관을 고려해 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키는 방향 추구해야 함

4) 기술환경

■ 기술변화

- 고용의 양적 수준에 영향을 미칠뿐 아니라 질적 측면인 직종 구성, 직무구조, 업무분담 등에 영향을 줌. 기계에 의한 노동력의 대체를 가능하게하며, 공장자동화의 경우 공정혁신에 따라 고용수준의 저하가 일어날 가능성

■ 기술혁신

- 새로운 직종의 창출과 기존 기능의 폐기, 직무의 성격과 내용을 변화시킴.
- 단순·반복적 직종은 고용대체를 집중적으로 발생시킴

- 기업은 기술변화에 따른 구성원과 노동조합 저항 예방을 위해 구성원들에 대한 배치전환, 재교육 등의 인적자원관리 전개해야 함.

3 인적자원관리와 내부환경 변화

1) 전략과 목표

■ 성장전략

- 집중전략

- 현재 시장에서 시장점유율을 확대하는 것이 목적. 강도 높은 교육훈련과 능력에 대한 보상이 강조

- 성장전략

• 내적 성장전략

- ☞ 기존의 자원이나 역량을 토대로 한 시장 및 제품개발
- ☞ 필요인력의 충원과 성장목표 달성에 따른 인센티브 관리가 중요과제

• 외적 성장전략

- ☞ 흡수합병에 의한 성장 추구
- ☞ 인적자원관리상 다양성을 인정하면서 최소한의 통일성 유지가 중요

- 철수전략

- 철수나 매각 또는 청산을 통해 기존시장으로부터 철수하는 전략.
- 인력을 효과적으로 감축하는 것이 중요과제

■ 경쟁전략

- 고객의 욕구를 충족시키는 방식

- 대표적 유형으로는 마일즈와 스노우의 전략유형

- 자신들이 외적 적합화의 방식으로 부르는 시장환경에의 대응방식에 따라 분류함.

혁신형 (Prospector)	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 고객의 욕구를 파악해 신속하게 충족시키는 전략 • 신제품과 신기술 혁신이 주요 경쟁수단
방어형 (Defender)	<ul style="list-style-type: none"> • 효율적인 제조를 통해 기존 제품을 높은 품질이나 낮은 가격으로 고객 욕구를 충족시킴
분석형 (Analyzer)	<ul style="list-style-type: none"> • 혁신형을 관찰하다 성공 가능성이 보이면 신속하게 진입하고 공정상 이점이나 마케팅상 이점을 살피 경쟁하는 전략

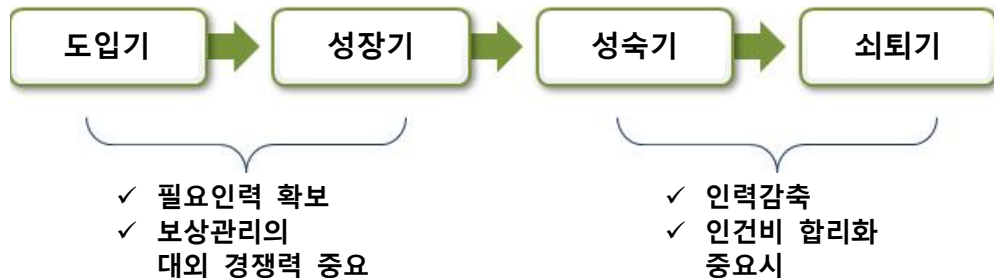
- 마일즈-스노우의 전략유형별 인적자원관리

	방어형	혁신형	분석형
제품/시장전략	<ul style="list-style-type: none"> • 소수의 안정적 제품계열 • 규모의 경제에 의한 비용효율성 • 시장침투 	<ul style="list-style-type: none"> • 다수의 변동적 제품 계열 • 제품혁신과 시장에 대한 즉각적 반응 • 신시장에 최초 진입 	<ul style="list-style-type: none"> • 안정성, 변동적 제품계열 • 공정변화와 계획적 혁신 • 개선된 제품으로 시장에 후발 진입
연구개발	<ul style="list-style-type: none"> • 공정기술과 제품개선 	<ul style="list-style-type: none"> • 제품설계 • 시장조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 제품 및 공정변화
생산	<ul style="list-style-type: none"> • 대량생산 • 저가의 전용장비와 공정 	<ul style="list-style-type: none"> • 유연한 장비와 프로세서 	<ul style="list-style-type: none"> • 저가생산으로 전환하기 위한 프로젝트

조직구조	• 기능식 조직	• 사업부조직	• 프로젝트 조직 • 매트릭스 조직
통제과정	• 중앙집권적 통제 • 계획에 의한 통제	• 분권화 • 결과에 의한 통제	• 안정적 단위는 계획에 의한 통제 • 프로젝트는 결과에 의한 통제
인적자원관리활동 계획과정	• 계획-실행-평가	• 실행-평가-계획	• 평가-실행-계획
기본역할	• 유지	• 혁신	• 조정
인력계획	• 공식적이고 철저함	• 비공식적이고 제한적임	• 공식적이고 철저함
충원, 선발, 배치	• 육성	• 영입	• 육성 및 영입
훈련 및 개발	• 기능형성	• 기능 확인과 적용	• 기능형성과 적용
보상	• 내부 공정성 • 기본급 비중 큼	• 대외 경쟁성 • 성과급 비중 큼	• 내부 공정성과 대외 경쟁성
인사고과	• 과정지향 • 개발에 초점 • 개인 및 부서 평가 • 단기성과 중시	• 결과지향 • 외부 충원에 초점 • 기업 및 부서 평가 • 장기성과 중시	• 과정지향 • 개발 및 충원에 초점 • 개인, 부서, 조직평가

2) 조직의 라이프 사이클

- 조직 : 탄생해서 성장기를 거쳐 성숙기와 쇠퇴기의 라이프 사이클을 가지는 하나의 생명체.



- 조직의 라이프 사이클에 따른 인적자원관리 활동

	도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기
중심가치	기업가정신	영업	경쟁력	비용
고용관리	• 우수인력 및 • 전문가 영입	• 적절한 양적, 질적 공급 • 경영자 승계계획 • 급속하게 성장하는 내부 노동시장 관리	• 이직 장려 • 배치전환 장려	• 인력감축 • 배치전환
평가관리	• 사업계획 달성도 기준	• 성장성 기준 (예) 시장점유율	• 효율성 및 이윤기준	• 원가절감 기준
보상관리	• 고입금 또는 경쟁적	• 대외경쟁력 유지 • 대내 공정성	• 비용통제	• 엄격한 비용통제

	임금수준으로 인력유인 주식배분	확립 공식적 임금구조 확립		
개발관리	• 미래의 기능요건 확인 경력경로 설정	• 경영자개발을 통한 효과적인 경영팀 개발 • 조직개발	• 고령인력의 기능과 유연성 유지	• 재훈련 실시와 경력상담
노사관계	• 노사관계의 기본철학 정립과 조직계획	• 산업평화의 유지와 종업원 동기부여 및사기의 유지	• 노무비통제 와 산업평화 달성, 생산성 향상	• 작업규칙의 유연성 • 확보와 생산성 향상, 산업안전과 고용조정정책 협상

3) 기업지배구조

■ 기업지배구조

- 기업을 둘러싼 이해관계자들 간의 기업 지배권 또는 통제권의 분포 형태
- 기업지배구조는 경영권이 이해관계자들간에 어떻게 분포되어 있는가를 의미함
- 이해관계자들 간 명시적 권한관계만이 아니라 암묵적이고 관행적으로 이루어지는 권한관계도 포함

■ 나라별 기업지배구조

- 독일 기업지배구조
 - 주주들에게 전적으로 귀속되는 재산이 아니고 종업원, 고객, 지역사회 및 금융기관, 주주들의 공동책임
 - 독일 인적자원관리는 종업원의 높은 참여가 특징임
 - ☞ 공동결정법과 사업장조직법에 근거해 경영진을 선출함
 - ☞ 활동을 감시하는 감독이사회에 종업원 및 노조대표가 참가함
- 일본 대기업지배구조
 - 기관소유제
 - 성장에 의한 종업원의 고용보장을 중요 목적으로 둠
 - ☞ 고용보장과 연공임금 정착

■ 기업특성별 기업지배구조

- 공기업
 - 인적자원관리의 공식화 및 집권화 정도가 높음
 - 관행 및 안정성 중시
- 민간기업
 - 인적자원관리의 유연성이 높음
 - 경쟁과 변화를 중시하는 경향 중시

4) 최고경영자

- 최고경영자의 인사철학 기업 인적자원관리에 큰 영향을 줌
 - 인적자원을 핵심자산으로 보는 경우
 - 우수인력을 확보하고 동기부여시키고 육성하는데 초점
 - 인적자원을 비용요인으로 보는 경우
 - 인건비 절감을 위한 인력관리의 합리화와 인사통제에 중점

5) 조직규모

- 규모가 작은 조직
 - 인적자원관리 기능의 분화 및 제도화가 이루어지지 않음
 - 다른 기능과 혼재됨
 - 종업원을 개별적으로 관리함
- 조직규모 확대
 - 전문화 및 집중화로 인사담당부서 생성
 - 인적자원관리 기능의 분화
 - 사업부문, 기능부문, 일반관리자 위양
 - 일선 현장에서 인적자원관리 기능 실천

전략경영과 인적자원관리 / 2주차 1차시

1. 전략경영의 개념과 과정

1) 전략경영

■ 전략(Strategy) : 그리스어 Stratagos(군대 Stratos + 이끈다 - ag)

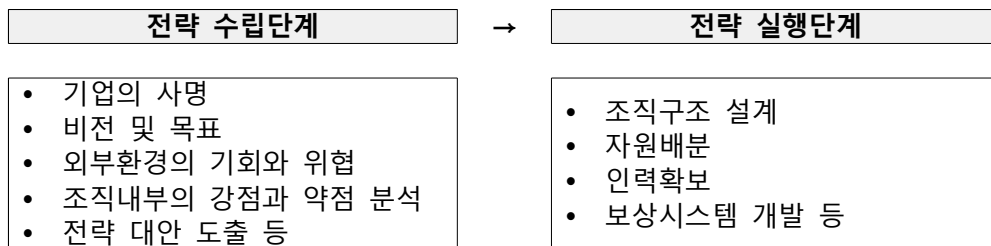
■ 전략경영

- 기업경영에서는 불확실한 상황 및 경쟁환경 하에서 나아가야 할 방향을 설정하고 기업의 목적을 달성하기 위해 체계적이고 합리적인 대응노력을 기울이도록 하는 기본방침 또는 계획이라 정의함
- 중장기적 관점에서 기업이 불확실한 경영환경의 미래를 예측하고, 자신의 능력과 지식을 개발·활용하려는 계획적이고 포괄적인 일체의 노력

■ 전략경영의 기능

- 기업이 환경변화에 유연하게 대처하도록 조직의 환경적응능력을 촉진
 - 외부환경과 내부능력 사이에 실행 가능한 조화를 이룰 수 있도록 함으로써, 외부환경에서 주어지는 기회와 위협에 능동적으로 적응해 가도록 함
- 기업의 경영자원을 전사적 관점에서 효율적으로 배분하도록 함
 - 기업 자원할당 우선순위를 합리적으로 평가해 전 사업단위를 포괄하는 관점에서 경영자원을 효율적으로 배분함
- 기업 내부의 다양한 경영활동의 통합에 기여
 - 사업에 필요한 계획이나 경영활동에 대한 지침 제공으로 내부 능력을 결집시킴

2) 전략경영의 과정

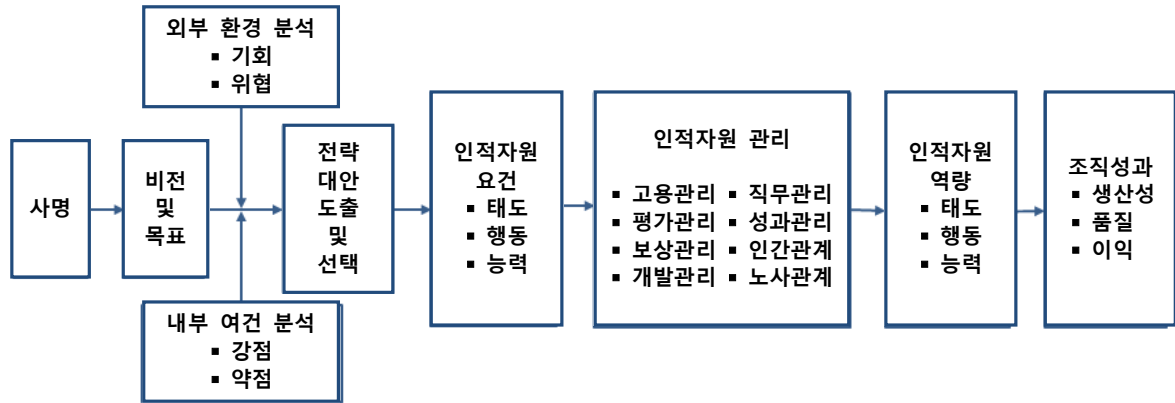


- 위와 같은 구성요소는 합리적인 전략 수립과 실천을 통해 목표 달성에 유리한 방향으로 외부환경과 상호작용하는 데 목적이 있음

2. 전략경영과 인적자원관리

1) 인적자원관리의 중요성

■ 전략경영의 프로세스



전략경영의 성공에는 인적자원관리의 관여 및 지원이 큰 역할을 함

■ 전략대안 선택시 고려 사항

- 어디에서 경쟁할 것인가?
 - 어느 시장(산업, 제품, 지역)에서 경쟁할 것인가?
 - 어떻게 경쟁할 것인가?
 - 어떤 기준 또는 차별적 특성(비용, 품질, 신뢰성, 납기)으로 경쟁할 것인가?
 - 무엇으로 경쟁할 것인가?
 - 어떤 자원이 경쟁에서 이기게 할 것이며, 이 자원을 어떻게 획득, 개발, 활용할 것인가?
- 인적자원

2) 전략수립과 인적자원관리

- 인적자원관리에 대한 고려에 따라 전략 대안이 제한되기도 하고, 또 선택한 전략의 성공적 실행을 위해 필요한 인적자원을 확보하고 개발하는 방법과 내용을 검토해야 함
- 포춘지의 500대 기업 115개 사업단위 대상 연구에 따르면 49~69% 사이의 기업이 인적자원관리와 전략간 연계성이 있다고 함
- 전략과 인적자원관리의 연계수준
 - 행정적 연계(Administrative Linkage)
 - 인적자원관리와 전략적 연계 수준이 가장 낮음
 - 전략수립과 인적자원관리가 별개로 이루어짐
 - 인사부서는 단순히 행정적 업무만 수행함
 - 일방적 연계(One-way Linkage)
 - 기업이 전략을 수립하고 이를 인적자원관리 부서에 알림
 - 인적자원관리 부서에서는 전략실행을 지원하는 시스템 및 프로그램 개발에 그침

- 쌍방향적 연계(Two-way Linkage)
- 전략수립에 있어서 인적자원 이슈 고려
- 전략팀이 인적자원관리 부서에 기업이 고려하는 다양한 전략대안 정보 제공
- 인적자원부서는 각 전략대안에 있어서의 인적자원관리의 영향 및 관계, 이슈 등 분석해 전략팀에 보고
- 전략 결정이 이루어진 후 인적자원관리부서에 통보해 전략실행 프로그램 개발
- 통합적 연계(Integrative Linkage) : 가장 높은 수준의 연계
 - 인적자원관리와 전략이 동시적이고 계속적으로 상호작용함
 - 인적자원관리 책임자는 상위경영자들로 구성되는 전략팀의 일원이 됨
 - 전략 대안을 검토할 때 인사관련 이슈는 재무나 마케팅 등 여러 부문 이슈와 함께 고려되고 검토됨
 - ☞ 행정적 연계 : 전략계획, 인적자원관리
 - ☞ 일방적 연계 : 전략계획 → 인적자원관리
 - ☞ 쌍방향적 연계 : 전략계획 ↔ 인적자원관리
 - ☞ 통합적 연계 : 전략계획, 인적자원관리

3) 전략적 인적자원관리

■ 전략적 인적자원관리의 의미

- 조직의 전략적 수준(조직 수준의 경영성과)에 영향을 미침
- 인적자원관리가 조직의 전략과 연계될 때, 조직 경영성과가 높아진다고 가정함
 - 조직의 전략과 인적자원관리 시스템 간의 적합도가 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 관심을 둠
- 인적자원이 지속적 경쟁우위의 원천,
즉 전략적 자산이 될 수 있다는 자원기반이론의 명제와 연계됨

3. 전략수립 및 실행과 인적자원관리

1) 전략수립

■ 전략수립의 요소

- 조직의 사명(Mission) : 조직이 존재하는 이유를 기술하는 것으로 고객, 가치, 사용기술 등
- 비전과 목표 : 조직의 사명에 입각해 중장기 미래를 달성하고자 희망하는 것
- 외부환경분석 : 기업이 당면하는 전략적 기회와 위협을 도출하기 위해 실시
- 내부분석 : 기업의 강점과 약점을 파악하기 위해 실시
- SWOT분석 : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- SWOT 분석 후 조직은 전략대안 도출에 필요한 정보를 추출함
- 전략관리자는 각 전략대안을 조직의 전략목표 달성 가능성 측면에서 비교해 전략선택(Strategic Choice)을 하게 됨

■ 전략수립과 인적자원관리

- 외부환경 기회요인과 위협요인

- 인적자원관리 기능과 연관

예) 잠재적 노동력 부족, 경쟁업체 임금수준, 고용관련 법규 및 정부정책 등

- 내부 강점과 약점 분석

- 기업이 보유한 인력의 강점과 약점에 대한 고려

- 사람 관련 이슈를 중시하는 조직은 성공적 전략선택을 할 가능성이 높음

- 연구결과

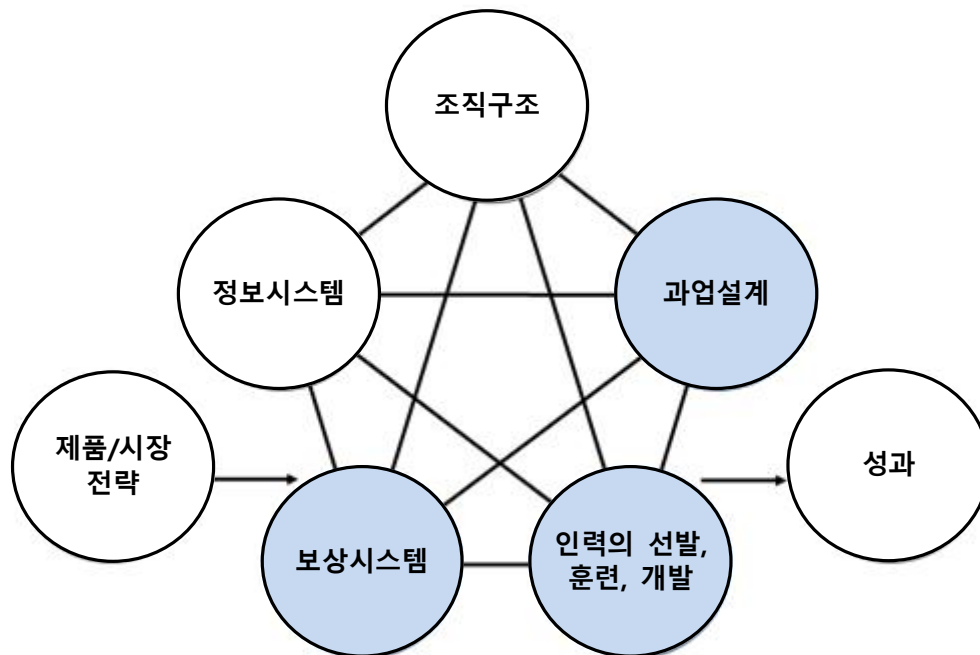
☞ 전략과 인적자원관리 연계 수준이 경영자의 인적자원관리 효과성에 도움을 줌

☞ 최고경영자가 종업원을 기업의 전략적 자산으로 인식할 때 전략수립에 대한 인적자원관리의 관여가 가장 높고 이직률도 낮게 나타남

2) 전략실행

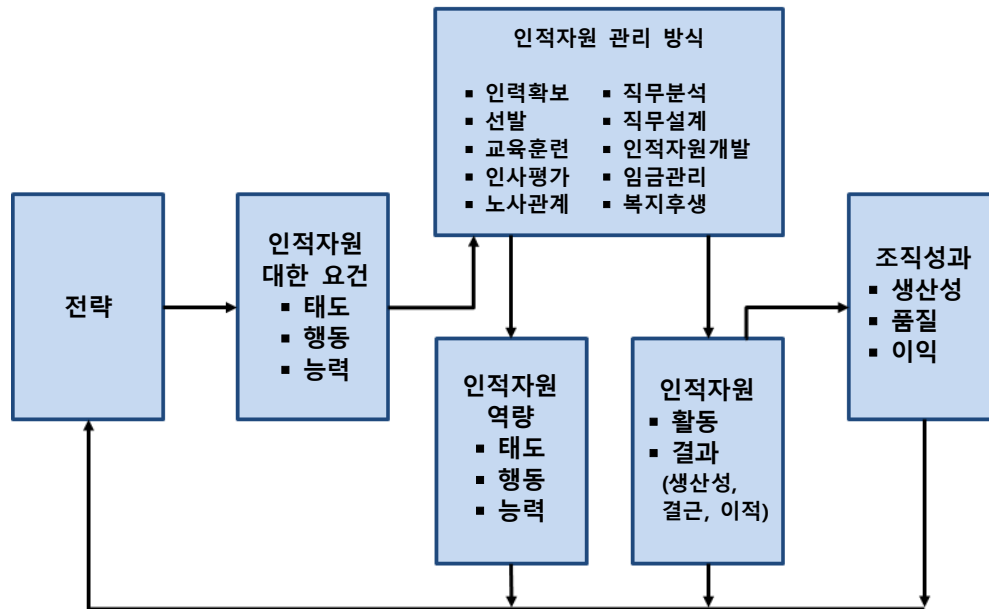
■ 전략실행의 성공

- 조직구조전략실행 시 고려 변수



■ 전략의 성공

- 과업설계와 직무분류가 효율적 · 효과적 방법으로 이루어져야 함
- 지식, 능력, 스킬을 보유한 인력을 확보해야 함
- 구성원에 대한 인사평가 시스템과 보상시스템을 개발해야 함



■ 인적자원관리 역할

- 기업 전략계획이 요구하는 능력을 갖춘 적절한 수의 인력을 보유하고, 구성원들이 전략계획의 구체적 목표를 달성하는 데 도움이 되도록 행동하도록 통제 시스템 개발이 필요함
 - 직무분석, 직무설계, 모집, 선발, 교육훈련, 개발, 성과관리, 보상, 노사관계관리 등
- 규모가 작은 조직
 - 인적자원관리 기능의 분화, 제도화 이루어지지 않음
 - 다른 기능과 혼재, 종업원 개별적으로 관리

■ 조직규모 확대

- 인적자원관리 기능의 분화
- 전문화 및 집중화로 인사담당부서가 생성되어 인적자원관리 기능이 분화됨
(사업부문, 기능부문, 일반관리자 위양 - 일선 현장에서 인적자원관리 기능 실천)

■ 인적자원관리 방식

- 직무분석 및 직무설계

- 직무분석 : 직무에 대한 상세 정보를 획득하는 과정
- 직무설계 : 과업들이 특정직무로 묶어야 하는지를 결정하는 일

소수의 과업	↔	다수의 과업
단순한 과업	↔	복잡한 과업
소수 기능 요구	↔	다기능 요구
구체적 직무기술서	↔	포괄적 직무기술서

- 모집 및 선발

- 모집 : 조직이 고용을 위해 지원자를 찾는 과정
- 선발 : 조직이 목표를 달성하는 데 도움이 되는 지식, 능력, 숙련 기타 특성을 보유한 지원자를 찾아내는 과정

외부 자원	↔	내부 자원
제한적 사회화	↔	광범위한 사회화
전문적 역량 평가	↔	범용적 역량 평가
좁은 경력경로	↔	넓은 경력경로

- 훈련 및 개발

- 훈련 : 종업원에게 직무관련 지식, 기능, 행동의 학습을 추구하는 계획된 노력
- 개발 : 현재 존재하는 직무 또는 미래 직무들의 도전에 대한 종업원의 대응 능력을 향상시키는 지식, 기능, 행동의 획득

현재 직무능력 지향	↔	미래 직무능력 지향
개인 지향	↔	집단 지향
소수 인력개발	↔	전체 구성원 개발
수시적, 비계획적 교육	↔	계획적, 체계적 교육

- 인사평가

- 종업원의 행동과 성과를 조직의 목표와 일치하도록 촉진하는 데 목적이 있음
- 성공적 전략실행을 가져올 행동 및 성과를 구체화함

행동 기준	↔	결과 기준
개발 지향	↔	관리 지향
단기 기준	↔	장기 기준
개인 지향	↔	집단 지향

- 임금 및 복지후생

- 경쟁업체에 비해 높은 수준의 임금과 복지후생은 기업 매력도를 제고하고 우수인력을 유지하는데 도움
- 임금을 성과와 연계시키면 기업은 종업원들로부터 구체적 활동과 성과수준을 이끌어냄

임금 및 복지후생 중시	↔	인센티브 중시
단기 인센티브	↔	장기 인센티브
내부공정성 중시	↔	외부공정성 중시
개별 인센티브	↔	집단 인센티브

- 노사관계

- 기업 내 노동조합 존재 유무와 무관하게 기업이 종업원과의 관계에 대해 어떠한 접근방법을 취하느냐는 점이 경쟁우위에 영향
- 기업은 종업원을 자산으로 볼 수 있고, 반대로 비용으로 볼 수 있음
 - ☞ 의사결정 과정에의 참여여부
 - ☞ 종업원의 권리
 - ☞ 종업원에 대한 기업의 책임 등

단체 교섭	↔	개별 교섭
하향적 의사결정	↔	참여적 의사결정
공식적 고충처리 절차	↔	고충처리 절차 없음
종업원을 비용으로 인식	↔	종업원을 자산으로 인식

4. 경쟁전략과 인적자원관리

1) 경쟁전략

■ 경쟁전략

- 개별 기업단위가 해당 사업에서 경쟁우위를 확보하도록 하는 전략

■ 본원적 경쟁전략(generic competitive strategy)

- 산업내에서 효과적으로 경쟁할 수 있는 일반적 형태의 전략유형

2) 경쟁전략 유형과 인적자원관리

■ 상이한 전략은 상이한 능력을 가진 종업원을 요구하며, 상이한 역할행동을 요구

■ 원가우위전략 추구 기업

- 산출량 중시, 단기 초점, 안정 및 위험회피 추구 성향의 종업원 요구
- 생산효율성에 초점을 두기 때문에 요구되는 스킬을 구체적으로 규정하고 교육.
- 성과에 기초한 보상요소를 가진 행동중심 인사평가 시스템 요구
- 내부승진 실시
- 상사와 부하간 임금격차가 큼

■ 차별화전략 추구 기업

- 종업원에게 고도의 창의성과 협력, 생산량에 대한 보통 정도의 관심, 장기지향, 위험선호 태도 등 요구.
- 타인과의 협력, 새로운 아이디어 개발, 과정과 결과에 대한 균형있는 자세 요구.
- 외부에서 더 많은 인력 충원
- 광범위한 경력정보 제공

3) 전략유형과 인적자원관리

■ 집중화 전략(focus strategy)

- 시장점유율, 운영비용 등 강조하며 현재 해당 기업이 시장에서 가장 잘하는 것에 초점.
- 특정 구매자집단, 제품라인의 일부분, 지역적으로 한정된 특정 시장을 집중적인 목표로 삼음.
- 기업 내 인력이 보유하고 있는 역량을 유지하도록 교육훈련 프로그램을 개발하고, 역량있는 인력에 대한 보상 시스템 개발 요청.
- 인사평가에 있어 행동 측면이 중시

■ 내부성장전략(internal growth strategy)

- 시장개발, 제품개발, 혁신, 조인트벤처 등에 초점
- 기존의 강점을 강화하고 활용하는데 자원을 사용
- 기존 사업으로부터 확보한 자본과 능력, 자원을 바탕으로 새로이 진출하고자 하는 사업에서 새로운 생산시설, 유통관계, 판매력 등을 포괄하는 새로운 사업단위를 독자적으로 창조.
- 지속적인 인력 채용, 이동, 승진 등 요구
- 다른 시장으로의 확장은 종업원의 필요능력 변화 요구.
 - 인사평가
 - ☞ 특정 제품시장 내에서의 효과적 행동에 기반
 - 보상
 - ☞ 성장 목표 달성에 대한 인센티브에 높은 비중
 - 교육훈련
 - ☞ 시장 확대할 경우는 각 시장에 대한 지식에 초점
 - ☞ 혁신이나 제품개발의 경우는 기술적 측면과 인간관계 스킬에 초점

■ 외부성장전략(external growth strategy)

- 신규사업의 획득이나 창출을 통해 기업의 자원을 확장하거나 시장지위를 강화하고자 시도되는 것으로 대부분 인수·합병을 통해 실행
- 인수·합병 전략
 - 기업이 타기업의 주식이나 자신을 인수·합병하여 새로운 사업에 진출하는 전략

- 인수·합병전략 이유
 - 내부성장전략에 비해 상대적으로 저렴한 비용으로 새로운 사업에 신속히 진출
 - 해당 산업에 새로운 사업이 추가되는 것이 아니기 때문에 경쟁사와 마찰 피할 수 있음.
 - 특정 자산과 능력을 내부적으로 획득하는데 자금조달상 어려움이 있지만, 증권을 통한 자금조달이 용이
 - 동종기업을 매수함으로써 규모의 경제를 확보해 시장지배력을 확대하거나 매수대상기업 능력을 활용해 부족한 기업능력 보완
 - 이월결손금, 상속세, 증여세 등 세금 경감 등 조세절감 효과.

- 외부성장전략의 인적자원관리
 - 인수합병 가능성 평가뿐 아니라 실행에서도 역할 수행해야(기업문화 차이 극복)
 - 기업이 외부성장전략을 추구할 때는 갈등해결교육을 해야 함(신규사업은 기존 문화와 상이하기 때문)

■ 축소전략(divestment or downsizing strategy)

- 축소전략 : 경영상태가 나쁜 경우 사업활동의 규모나 다양성 감소 시키는 전략.
- 전반적 경기침체, 이자율 상승, 시장수요의 급감, 정부규제 증가 등의 조건에서 필요한 방어전략
- 방향전환전략
 - 경영상 문제점을 해결하고 운영상 능률 제고를 위해 인건비와 기타 경비 절감, 조직 재구조화(restructuring), 운영 합리화로 인력감축
- 부분매각전략
 - 비용절감이나 운영능률 개선 위해 조직 일부 매각하고, 조직 특유 강점 살릴 활동에만 집중
- 해산(청산)전략
 - 자산을 완전 매각하거나 파산 선언.
- 인적 구조조정의 장단점
 - 장점 : 인력구조 개선으로 의사결정 효율성 제고로 경영효율성 향상, 노동비용 절감, 성과불량자 제거 기회 제공 및 새로운 아이디어 창출
 - 단점 : 장기적으로 종업원의 충성심과 직무만족도 감소, 남은 근로자의 업무과중과 생산성 저하
- 구조조정 전에 다운사이징의 목적, 절감하려는 비용, 실시기간, 추구 전략 등에 대한 정보가 전체 종업원에게 제공돼야 함
- 기업성과와 개인 보상을 연계시키는 보상 프로그램 개발 필요

인적자원관리와 담당자 역할과 역량 / 2주차 2차시

1. 인적자원관리 담당자

1) 인적자원관리 담당의 주체

■ 인적자원관리 담당자

- 인적자원관리 담당자는 누구를 말하는 것일까?
 - 인적자원관리의 규모와 체계는 조직의 크기나 경영이념 등 각 조직이 처한 환경에 따라 다름
 - 인적자원관리 기능
 - ☞ 인사부서에서 맡고 있음
 - ☞ 기업그룹이나 대기업에서는 기획실 또는 회장 부속실에 인사팀이 구성되어 조직 전체의 인적자원관리 역할을 담당하기도 함
 - 중견기업
 - ☞ 인사부서가 단독으로 마련되어 타 부서와 동등한 수준에서 기능을 수행
 - 중소기업
 - ☞ 총무, 회계 등 부수적인 업무까지 맡아서 하는 경우가 있음
 - 인사 부서
 - ☞ 전문스태프(Staff Function)의 기능
 - ☞ 조직체 전체의 인사관련 업무를 총체적으로 수행하면서도 일선관리자(Line Manager)들이 수행하는 각종 인사관련 업무들을 지원하는 역할
- 일선관리자
 - 성과달성을 위해 부하직원들을 관리
 - 인간관계를 형성하며 리더십을 발휘
- 조직성과의 직접적인 주체
 - 일선관리자와 구성원들
 - 효율적인 성과달성에는 인적자원 스태프가 결정적인 역할을 함
 - 일선관리자와 인적자원스태프 간에 협력적인 관계를 조성하는 것은 매우 중요
 - 전통적 역할
 - ☞ 인적자원스태프는 일선관리자들에게 인적자원관리에 대한 상담과 조언 등 주로 전문적인 서비스 지원 역할
 - 실제역할
 - ☞ 인사와 관련한 권한도 발휘하는 기능적 권한을 갖고 있음으로써 상호 다양한 권한관계를 맺고 있음

2) 인적자원관리 스태프와 일선관리자의 관계

■ 기능적 권한관계

- 기능적 조직에서 볼 수 있는 관계
- 인적자원스태프에게 인적자원관리의 특정 분야나 기능에 대한 의사결정 권한이 부여되는 상태
- 일선관리자는 인적자원스태프의 의사결정에 따를 의무가 있음

■ 동의관계

- 인적자원관리 의사결정권한이 라인관리자에게 주어졌지만, 인적자원스태프의 동의를 필요로 하는 관계
- 인적자원스태프가 일선관리자의 의사결정에 대한 거부권이나 승인을 할 수 있는 관계

■ 상담관계

- 일선관리자에게 전적인 권한이 있지만, 인적자원관리 의사결정에 반드시 인적자원스태프와 협의해야 하는 권한관계
- 일선관리자의 의사결정에 인적자원스태프의 전문적인 의견이 반영되어야 함

■ 조언관계

- 일선관리자에게 인적자원관리에 대한 전적인 의사결정권한이 부여되었을 뿐 아니라, 의사결정 과정에서 일선관리자의 재량에 따라서 인적자원스태프에게 전문적인 조언을 요청하여 자신의 의사결정에 이를 고려하는 상호관계

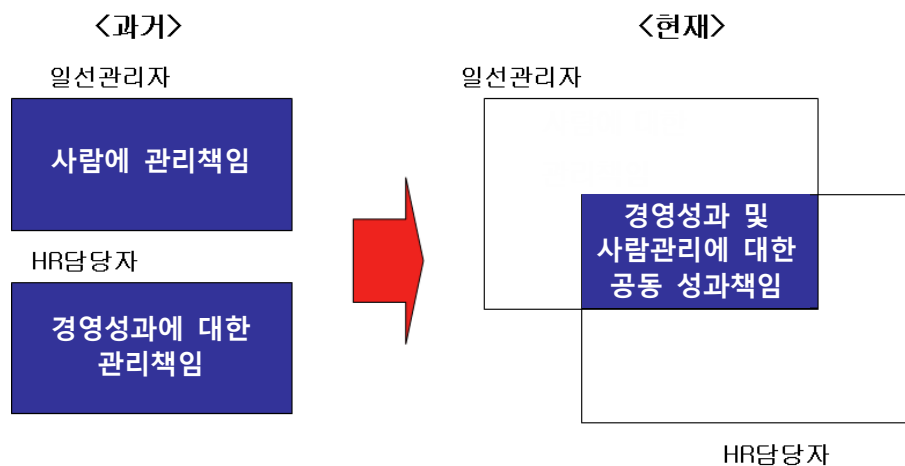
3) 인적자원관리 스태프와 일선관리자의 역할

■ 역할

- 일선관리자와 인적자원스태프는 매우 밀접한 관련성
- 인적자원관리 기능을 수행하는 과정에서 복잡한 권한 관계를 형성
- 일선관리자
 - 인사상담
 - 고충처리
 - 안전
 - ☞ 행정적 서비스와 구성원 옹호자의 역할에 높은 우선 순위를 둠
- 인적자원스태프
 - 조직체의 전략경영과 관련된 전략적 동반자 역할
 - 경영혁신과 관련된 변화담당자 역할
 - ☞ 우선순위를 두는 경향
- 최고경영자나 인사담당 부서가 인적자원관리의 역할을 잘 하더라도 일선관리자들이 이를 제대로 실행하지 않을 경우
 - 효과적인 인적자원관리가 어려움
- 날이 갈수록 일선관리자의 역할이 증대되는 현실
 - 인력 채용, 교육훈련, 경력관리, 평가, 보상

- 일선관리자와 인적자원스태프 모두가 인적자원관리의 주체
- 모두가 조직체의 전략목적과 성과달성의 차원에서 상호간 최대의 참여를 하는 관계를 가지는 것이 가장 바람직함
- 급여 및 후생복지 등 단순한 업무
 - 아웃소싱을 하는 경향이 늘어나고 있음
- 정보기술의 발달에 따라 인적자원스태프의 행정전문가로서의 역할
 - 감소되고 있음

■ HR담당자 책임의 변화



2. 인적자원관리의 스태프의 역할

1) 역할

■ 인적자원스태프

- 일선관리자들과 구성원들을 대상으로 그들의 업무효율을 높이기 위해 다양한 인적자원관리 기능을 수행
- 기능과 역할
 - 시간 관점 : 장기적 측면, 단기적 측면
 - 활동 관점 : 과정중심적 측면, 인간중심적 측면

■ 행정 전문가(Administrative Expert)로서의 역할

- HR담당자의 전통적인 역할
 - 조직의 인프라 관리
 - 채용
 - 교육훈련
 - 평가
 - 보상
 - 승진
 - 조직 내의 인력흐름을 관리

- 조직의 프로세스를 효율적으로 관리하는 과업들
- 인사담당자로 첫발을 내딛고 있으면서부터 중간관리자에 이를 때까지는 같은 업무에 몰두하여 인사의 기반을 확고히 할 필요가 있음
 - 인프라관리가 제대로 되어있지 않은 채 지금 유행하고 있는 전략적 인사기능만을 잘 수행한다고 해서 인사전문가가 될 수 없기 때문임
- HRM담당자의 기본적인 역할
- 자신 전문분야에 대해 일류 전문가(Expert)가 되어야 함
- 최신의 혁신적인 인사실무를 수행하는 능력을 지니고 있어야 구성원들로부터 신뢰와 존경을 받을 수 있음
- 총원 개발 평가 보상 조직설계 커뮤니케이션 등 일반적인 실무능력의 범주에 뛰어난 실력을 갖추고 있다고 인정받는 전문가들은 인사시스템을 설계하고 실행에 옮길 수 있는 사람임

■ 구성원 옹호자(Employee Champion)로서의 역할

- 직원의 조직에 기여나 헌신을 끌어내는 역할
 - 직원들의 일상적인 문제와 관심사 및 욕구를 해결하는데 관여하는 인간관계 활동
 - 직원들이 일을 훌륭하게 처리할 수 있는 역량과 열심히 일하고자 하는 마인드를 갖게 해주는데 있음
- HRM담당자
 - 직원들의 변화하는 요구사항을 충족시키기 위하여 귀를 기울임
 - 적절한 조치를 해줌
 - 직원들의 요구사항을 충족시키는 방법들을 찾아내야 함
 - 모든 직원들의 이름을 알고 있어야 함
 - 사업장을 돌아다니면서 직원들의 말과 불만에 귀를 기울이는 태도를 지녀야 함

■ 전략적 동반자(Strategic Partner)로서의 역할

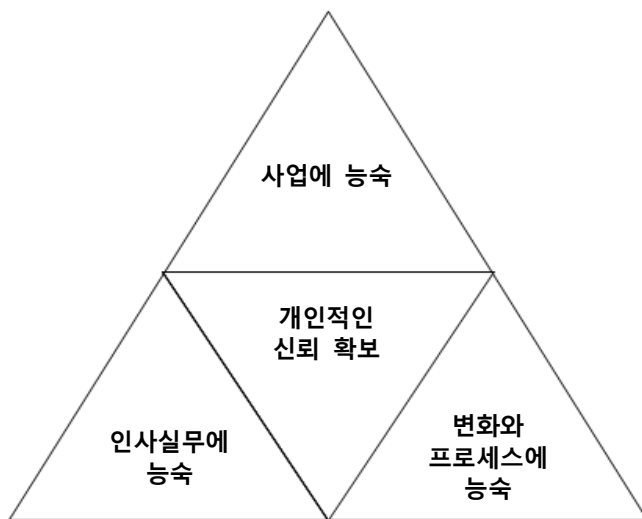
- 인적자원스태프가 조직체의 경영전략과 형성과정에 적극 참여하고 경영전략 수행과정에서 인적자원관리를 경영전략과 연계시키는 활동
 - 인적자원관리 기능의 우선순위를 경영전략에 따라 설정
 - 실천하도록 하여 조직체의 전략목적이 달성되도록 하는 기능과 활동을 하는 것
- 인사담당자
 - 사업이 어떻게 운영되는가를 이해하고 있을 때 조직에 부가가치를 창출할 수 있음
 - 이해를 바탕으로 인사활동과 조직활동을 변화하는 사업환경에 맞추어 적응시킬 수 있기 때문임
 - 기업의 전략적 토의에 참여해야 함
 - ☞ 재무적 역량, 기술적 역량, 전략적 역량, 조직역량

- 노사관계, 종업원 관계, 인간관계 등에만 국한하여 지식을 갖고 있는 경우
→ 자기 회사가 경쟁하는 사업의 본질적인 내용을 이해하지 못함
"사업에 대한 지식은 사업에 대한 기능을 '이해하는' 능력"

■ 변화와 프로세스 관리자(Change Agent)로서의 역할

- 역량이 필요한 이유 : 세계화 정보화, 고객의 욕구 변화, 기술발전
 - 기업 내부도 신속히 변화해야 하기 때문임
 - 외부의 변화에 적절히 대응하고 오히려 변화를 주도하는 기업들은 큰 경쟁력을 갖출 수밖에 없음
- 인사전문가
 - 변화과정을 관리할 역량을 발휘하여 조직구성원들이 변화에 적응하고 대응하는 데 도움을 주어야 함
 - 조직 전반의 변화역량을 창출할 수 있어야 함
☞ 문제 진단, 고객과 관계 구축, 명확한 비전 제시, 문제 해결, 목표 수행
 - 변화과정에 대한 지식과 변화주도자로서의 역량
 - 변화가 실제로 일어나게 만드는 능력을 갖추어야 함

■ 미래 인사 실무능력 모델



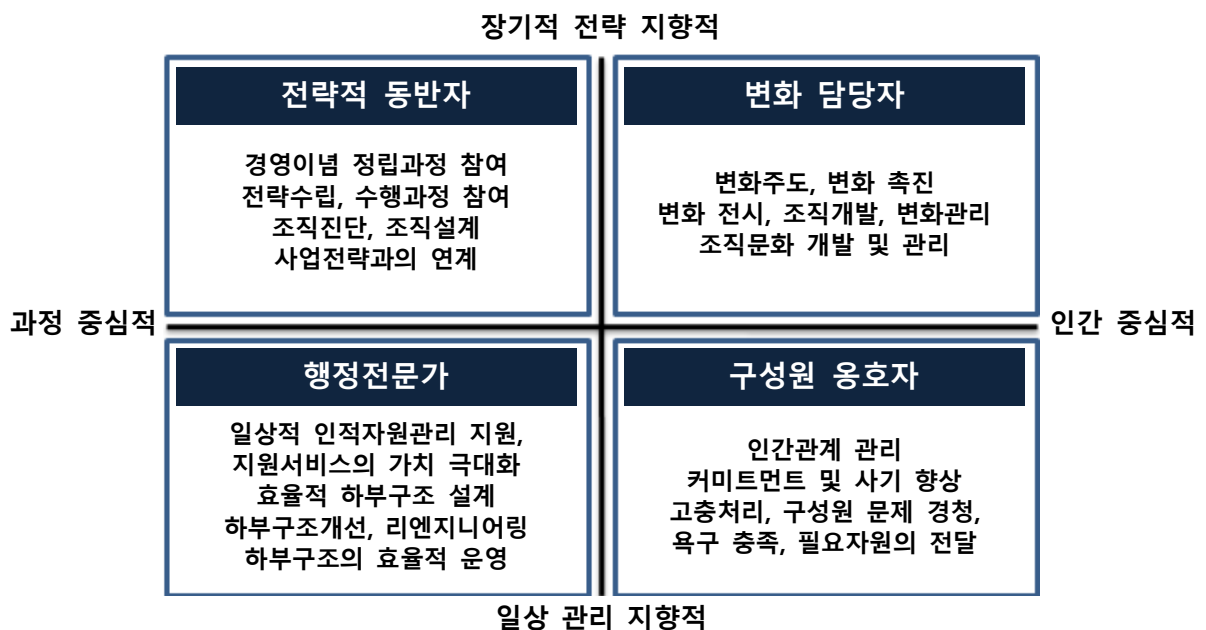
<출처> HR Champions(2005), p.420

- 역할들을 성공적으로 수행하기 위해서 HRM 담당자는 신뢰(Credibility)를 갖추어야 함
- 많은 구성원들과 커뮤니케이션을 통해 인사제도를 실행하고 정착시키기 위해, 조직의 변화과정의 필요성과 방향에 대해 공감을 얻기 위해서 신뢰가 절대적인 요소

- 인사전문가들은 신뢰를 얻기 위해 어떤 행동을 보여야 할까?

- 정확성 : 모든 인사업무에 있어서 정확성 유지
- 일관성 : 다른 사람이 예측할 수 있는 행동
- 약속의 준수 : 하겠다고 한 일은 시간을 준수하고 예산범위에 맞추어 실천
- 대인 관계 : 동료, 부하, 상사와 개인적으로 원만한 관계를 유지
- 적절한 대항 : 의견이 맞지 않을 때 적절한 시간에 적절한 분위기에서 적절한 방식으로 반대의견을 내고 도전하고자 하는 의지
- 도덕성 : 윤리적인 행동
- 폭넓은 사고 : 전혀 생각해보지 못했을 만한 대안적인 시각을 제시하고, 자기 나름대로의 관점을 갖고 기회가 있을 때 표출
- 비밀 유지 : 개인적인 정보에 대한 철저한 비밀 유지
- 경영진 입장 고려 : 인사관련 업무를 경영진 입장 및 회사의 입장에서 이해

■ 인적자원스태프의 역할



3. 인적자원관리 담당자의 역할과 역량

1) 경력단계

■ 경력단계

- HR Foundation 단계(경력 6개월~1년 미만)
 - HR부문으로 배치를 받아 조직에 적응
 - HR에 관한 전반적인 업무에 대해 오리엔테이션을 받는 단계

- 경력개발의 포인트
 - ☞ HR 실무를 하는 선배들의 업무를 관찰하고 직접 해보면서, 지속적으로 학습해 가는 것
- HR Assistant 단계(경력 1년~3년 미만)
 - 선배를 도와서 HR업무를 보조하고 부분적으로 실무자가 되어 업무를 수행하는 단계
 - 경력개발 포인트
 - ☞ HR실무노트를 만들어 HR 이슈별 원인분석과 해결대안을 분석하는 것
 - ☞ 보다 전문적인 지식습득을 위해 HR관련 교육을 받는 것도 필요함
- HR Practitioner 단계(경력 3년~7년 미만)
 - 독립적으로 HR실무를 담당하는 단계
 - 경력개발 포인트
 - ☞ 자사보다 우수한 타사의 HR사례를 다양하게 접하면서 자사의 HR이슈의 해법을 찾거나 조직 내 HR컨설팅을 수행하는 성과컨설턴트로서 활동하는 것
 - ☞ HR파트의 실무매뉴얼을 만들거나 대학원 진학이나 HR전문가 심화과정 등을 이수하는 것도 바람직함
- HR Expert 단계(경력 7년~10년 미만)
 - HR실무는 물론 HR파트의 통합적 체계를 구축하고 다양한 HR이슈에 대해 전략적으로 기획하는 단계
 - 경력개발 포인트
 - ☞ 자사형 HR체계를 구축하고 세부프로그램을 개발하는 게 필요함
 - ☞ HR실무를 바탕으로 한 실무전문서적을 집필
 - ☞ HR실무자로서의 경험을 담아 후배들에게 HR부문의 가치와 의미를 전달하고 지도하는 일을 해야 함
- HR Manager 단계(경력 대략 10년 이상)
 - HR부문을 총괄적으로 관리하는 시기
 - HR이 경영전략과 실시간으로 연계될 수 있도록 하는 경영파트너 및 HR파트의 경영자문역을 수행해야 함
 - 경력개발 포인트
 - ☞ HR Manager는 경영을 선도할 HR부문의 전략적 방향을 제시
 - ☞ HR통합시스템을 구축하기 위한 전략적 사고와 독자적인 방법론을 연구하고 개발해야 함

인적자원 계획 / 3주차 1차시

1. 인적자원계획의 의의와 수립과정

1) 인적자원계획의 의의

- 인적자원계획 : 현재 및 장래의 각 시점에서 기업이 필요로 하는 인원의 수를 예측하고, 이에 대한 사내외 인력공급을 계획해서 인력의 수급을 조정하는 계획 활동
- 인적자원계획의 의의
 - 노동력 부족 또는 과잉을 예측하고 그 결과에 따라 인력을 감축하거나 조달, 또는 구성원 능력 개발함
 - 인원수 같은 양적 측면뿐 아니라 기능과 지식, 능력같은 질적측면도 중요함
 - 기업의 전략목적과 인적자원관리 목적, 인적자원관리 목적과 개별 인적자원관리 활동 목적을 연계시키는 역할을 함
 - 조직활성화에 영향을 줌
 - 사내 인력의 승진 및 이동은 교육비용이 들지만 구성원의 사기와 학습의욕을 높이는데 기여

2) 인적자원계획의 수립과정

- 환경분석
 - 조직에 영향을 미치는 경제적, 기술적, 사회·문화적, 정치적·법적 환경 등 외부 환경이 조직이 인력 수급에 어떤 영향을 미치는가를 분석(외부환경 요인)
 - 조직이 추구하고자 하는 전략계획 등과 현재 보유한 인력의 질과 양을 검토해, 향후 인력 수급에 영향을 미칠 요인을 분석함(내부 요인)
- 수요예측
 - 조직이 미래에 필요로 하는 인적자원의 양과 질을 추정하는 과정
 - 인적자원에 대한 수요는 조직의 전략계획과 사업계획 등 조직이 어떠한 활동을 할 것인가에 의해 직접적 영향
- 공급예측
 - 장래 특정 시점에서 조직이 필요로 하는 유형의 인력을 어느 정도 확보할 수 있을지를 추정하는 과정

3) 환경분석

- 외부환경분석
 - 경제적 환경
 - 경제가 성장할 때는 조직규모 확대, 조직 전문화, 인력 전문화 등으로 인적자원에 대한 수요과 공급 초과
 - 침체시에는 인력과잉 발생

- 기술적 환경
 - 기술발전은 특정 산업을 도태시키고 새로운 산업 발전
 - 조직 내에서 기존 직무와 기술을 도태시키고 새로운 직무와 기술 발전
 - ☞ 정보통신기술 발전 : 육체노동 비중 감소, 정신노동 중대, 지식근로자 증대, 근로의 시간적·공간적 제약 희석
- 사회·문화적 환경
 - 사람들이 선호하는 제품과 서비스 형태가 바뀌고 그에 따라 기업활동도 변화함으로써 인적자원의 질과 양도 바뀜
 - 특정직무에 대한 선호도 변화시켜 인력공급 변동
 - ☞ 3D업종 기피
 - ☞ 사무직, 전문직, 서비스직 선호
- 정치적·법적 환경
 - 각종 규제의 신설, 완화 등은 조직 활동 위축 또는 활성화를 시킴.
 - 이에 따라 인적자원에 대한 수요와 공급 변화
 - ☞ 법률제정으로 특정 인력(여성, 고령자, 장애인) 고용 촉진 등
- 내부환경분석
 - 조직구조, 전략, 의사결정, 과업구조, 인력수급상태 등
 - 전략 : 조직의 장기목표 달성을 위해 수립되므로 장래 필요한 구성원들의 질과 양이 결정
 - 사업 : 신규사업 참여시 인적자원 수요와 공급 변동
 - 인적자원관리 : 승진, 배치전환, 퇴직, 사직, 해고, 휴직 등에도 영향

2. 인적자원 수요예측

1) 계량적 방법

■ 추세분석(trend analysis)

- 인적자원의 수요와 밀접한 관계를 가진 변수 하나를 선정해, 그 변수와 인적자원 수요간 관계가 과거에 어떠한 추세로 전개되었는가를 살펴, 이를 기준으로 미래 인적자원 수요예측.
 - 과거 인력변화에 관련된 요인이 무엇인지 파악
 - ☞ 경기 호황이나 불황, 조직 구조조정, 사업투자액 변화
 - 과거 인력변화 요인과 인력규모 관련성
 - 종업원의 연간생산량을 계산하고, 과거 자료로 노동생산성 추이 파악
 - 노동생산성 미래 추이 파악
 - 미래 특정시점의 수요인력 예측
 - ☞ 노동생산성 추이를 토대로 필요한 소요인력 파악

- 인적자원 수요를 변동시키는 요인이 어느정도 일정하게 유지되리라는 가정이 가능함
☞ 단기적 인적자원 수요 개략적 예측시 활용

■ 회귀분석

- 조직의 인적자원 수요 결정에 영향을 미치는 다양한 요인들의 영향력을 계산해 조직의 미래 인적자원 수요예측
☞ 현재의 자료를 통해 미래를 보다 과학적으로 예측케 해줌

2) 정성적 방법

■ 명목집단기법

- 서로 다른 분야에 종사하는 사람들을 명목상 집단으로 간주하고, 그들로부터 자유로운 아이디어를 서면으로 받아 문제의 답에 대한 익명성 보장, 반대논쟁 극소화하는 방식으로 문제를 해결함
- 명목집단기법의 과정
 - 부서관리자 및 전문가 소집해 '우리 조직의 향후 인적자원수요는 얼마나 되겠나?' 질문
 - 개인들 혼자 생각하고 서면으로 자신 아이디어 작성
 - 순서대로 아이디어 제출 후 칠판이나 차트에 기록(특정 아이디어가 누구 것인지 모르게 함)
 - 모든 아이디어에 대한 장점, 타당성 등 토론
 - 집단은 아이디어들에 대해 투표, 가장 많은 점수를 얻은 것을 결정
- 장점 : 모든 구성원이 타인의 영향력을 받지 않고 독립적으로 문제를 생각해보며, 의사결정에 따른 시간소요가 짧음
- 단점 : 이끌어 나가는 리더가 자질과 훈련을 갖추고 있어야.

■ 델파이기법

- 특정문제에 다수 전문가 의견을 종합해 미래 상황 예측하는 방법.
- 집단 의사결정기법으로서 외부 인적자원 전문가, 내부 관리자, 전문 스태프 대상 의견 수렴 및 종합해 인적자원 수요를 예측
 - 직접 대면을 피하고 문서상 피드백
- 델파이기법의 과정
 - 전문적 식견을 지닌 사람을 조직 내외부에서 선정
 - 선정된 사람들에게 조직 단기 및 장기 인적자원 수요에 대한 설문지 발송
 - 응답결과 수집해 종합된 결과를 응답자에 되돌려 줌
 - 인적자원 수요에 대한 예측을 다시 하게 함(과정 반복)
 - 일정 내용으로 수렴되면, 그 결과를 인적자원수요 예측치로 활용
- 장점
 - 전문가들을 대면회합을 위해 한 장소에 모이게 할 필요없이 그들의 평가를 끌어낼 수 있음.
 - 타인의 영향력 배제

- 단점 : 시간이 많이 소요

3. 인적자원 공급예측

1) 내부공급

■ 내부공급

- 조직 내부적으로 조달 가능한 인력을 파악하는 것
- 현재 조직에 종사하는 구성원 수를 확인하는 일
- 구성원들이 보유하고 있는 기술과 역량 등 질적인 측면을 파악해야 조직 내존재하는 직무와 미래 특정시점에 존재할 직무 중 어느 정도를 현재 구성원으로 충원시킬지를 결정할 수 있기 때문.

■ 기능목록(skill inventory)

- 개인의 직무적합성에 대한 정보를 정확하게 찾아내기 위한 도구.
 - 기능목록 개념 : 구성원들이 보유하고 있는 기능과 능력을 조사해 결과를 요약해 놓은 자료.
 - 기능목록 포함 내용 : 보유기능, 조작가능 기계·장비·도구, 현재 담당하는 직무내용 및 책임정도, 교육수준, 경력, 교육훈련, 직무성과 등
 - 관리직목록 개념 : 관리직 구성원들의 기능과 능력을 요약해 놓은 자료
 - 관리직 기능목록 포함 내용 : 감독하는 부하직원의 수, 감독하는 부하직원들 유형, 책임지는 예산 규모, 부하직원 임무, 과거 관리경력 등

■ 기능목록의 예

기능목록				
성명: 정현무 사번 : 9824511		작성일자: 2018.4.1. 부서코드: 120		
핵심직무		경력		
직무 내용 활동 1. 인사 데이터분석 계획 2. 교육 기획 계획 3. 노사관계 노무관리 감독 및 분석		1. 2006~2009 채용관리 2. 2009~2012 복리후생 3. 2012~2015 교육훈련 4. 2015~2017 인사평가		
학력	특별연수	회원	상별	
1. 학사: 경영학 2002 2. 석사: 인사관리 2005	1. 인사관리세미나 2007 2. ASTD 2012	1. 한국인적자원개발학회 2. 인사관리학회	1. 인적자원관리 우수논문상(학회) 2. 특별공로상(우수사원)	
자격증	외국어능력	희망직위	희망근무지	취미
공인노무사	1. 영어 : 유창 2. 일어 : 독해가능	1. 인사관리 2. 노사관계	1. 서울 2. 부산	축구
종합원성명 : 정현무 날짜 : 2018.4.1		인사부서 담당자 서명 : 최종희 날짜 : 2018.4.1		

■ 마코브 분석(Markov chain analysis)

- 마르코 분석

- 내부노동시장의 안정적 조건하에서 종업원 승진, 이동, 이직 등의 일정비율을 적용해 미래 각 기간에 걸쳐 현재 인원 변동을 예측하는 방법
- 시간 흐름에 따른 개별 종업원들의 직무 이동확률을 파악하기 위해 개발
- 현재의 직무에 계속 재직할 가능성, 조직 내 다른 직무로 이동할 가능성, 조직을 이탈할 가능 등에 대한 확률을 이용한 전이행렬(transition probability matrix)에 기초.

■ 대체도(replacement chart)

- 대체도

- 조직 내 특정 직무가 공석이 된다고 가정할 경우 누가 여기에 투입될 것인가를 파악할 수 있게 작성한 표.
- 구성원들의 연령, 성과수준, 승진가능성에 초점을 두어 시각적으로 표현.
- 이를 통해 현재 조직구성원들로서 충원될 수 있는 직무가 어떠한 것들이 있는가를 살펴볼 수 있음.

2) 외부공급

■ 인력의 외부공급은 외부 노동시장의 여건에 큰 영향

- 인구구조, 경제활동인구, 실업률, 산업별 및 직종별 고용동향 등 이와 같은 정보를 활용

4. 인적자원 수요와 공급의 균형

1) 인력부족의 경우

■ 내부인력 활용 : 시간과 비용 요구

- 작업시간을 늘려 초과근로 실시
- 교육훈련, 동기유발제도
- 보상제도 변경
- 직무재설계 등을 통해 생산성 향상
- 새로운 기능 및 역량을 육성·개발하는 방법 등

■ 초과근로 활용

- 신규인력 채용이 곤란한 경우 기존 인력의 근로시간 연장하는 방안
 - 제품과 서비스에 대한 수요가 미래에 지속되지 않을지 모른다는 우려가 있는 경우
- 초과근로가 장시간이 되면 과로와 스트레스 등 문제 야기

■ 임시직 고용

- 기간계약고용

- 임시직으로 정해진 기간 동안 근무하는 고용형태로서 1일 또는 수일간~ 수개월, 수년 동안 고용하는 방식.
- 고용의 유연성을 높여주면서 계약사원을 동기부여시켜 생산성을 높이는 장점
- 상품의 라이프사이클 짧아지고 신기술 도입 증가하면서 전문기술 가진 근로자의 한시적 고용이 필요함에 따라 증가

- 시간제고용

- 기준근로시간보다 짧은 시간 동안 규칙적이고 자발적인 방식에 의한 고용
- 인건비 절감 효과
 - ☞ 복지후생비, 상여금, 퇴직금 지급 의무 없음

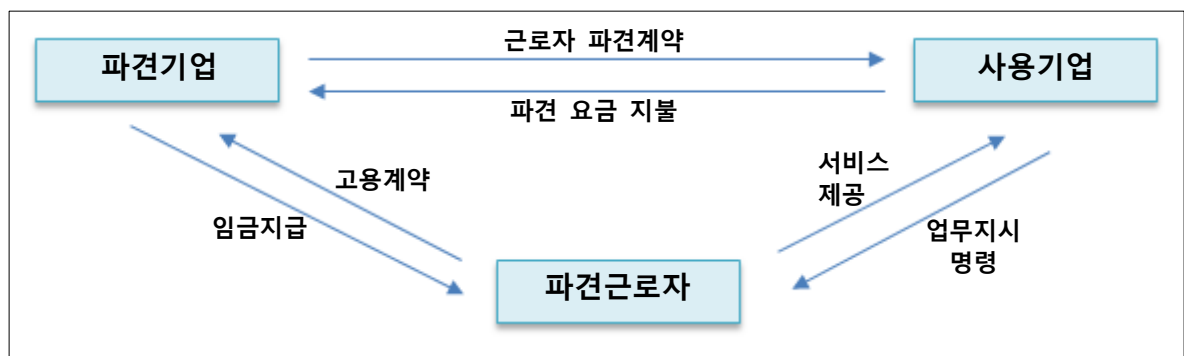
- 임시직 고용의 장점

- 단순하고 정형적 업무에 활용하는 것이 효율적
- 계절적으로 노동수요 변화에 따라 활용
- 경기 악화시 업무가 줄고 인력이 남아돌 경우 활용

■ 파견근로 활용

- 파견근로

- 자기 기업에서 고용하고 있는 근로자를 다른 기업에 파견하여 그 지휘 명령을 받아 근로하게 하는 형태.
- 파견회사가 사원을 필요로 하는 회사(신청회사)에 사원을 파견하고, 신청회사의 업무에 종사시킴으로써 그 대가로 파견요금을 받음,
- 파견회사는 신청회사로부터 받은 요금 중 파견사원에 임금을 지급한다.



■ 파견근로자 활용 기업의 장점

- 인건비 절감(임금 및 관리비용 절감)

- 정규사원 채용시 임금 외 상여금, 각종 수당, 사회보험료, 복지후생비, 퇴직금 등 부담하지만 파견사원은 파견 요금만 부담

- 계절적 고용변화에 완충작용

- 노동에 대한 수요가 계절적으로 크게 변동하는 부문에서 이용.

- 일시적 노동수요 부족 보충
 - 상용근로자의 휴가, 질병, 가사 등의 사정으로 일시적 결원이 생길 경우
- 장래 불확실성에 대하나 보장
 - 특별프로젝트나 신규사업 착수 초기에 사업전망이 불투명할 경우 상용근로자는 사업이 장차 부진할 경우 해고가 어렵고 비용 발생
- 파견사원의 업무경험 활용

■ 파견근로자의 이점

- 근로시간 유연성 보장
 - 전문가, 주부 등 근무시간과 장소, 근무형태 등 자율적 선택
- 일부 직종은 파견근로자가 상용근로자보다 더 높은 수입
 - 단기간 취업으로 고수입
- 쉽고 즉시 취업 가능
 - 신규졸업자, 노동시장 재진입자, 실업자 등이 정규직 일자리를 찾는 동안 일시적으로 활용

■ 아웃소싱(outsourcing)

- 급속한 시장변화와 치열한 경쟁에서 살아남기 위해 부가가치가 높은 핵심사업만 남기고 부수적 업무는 외주에 의존하는 것.
- 기업은 인원절감과 생산성 향상의 이중효과
- 아웃소싱 활용 시 고려할 사항
 - 아웃소싱 대상 업무의 합리적 산정
 - ☞ 과다한 비용이 소요되고 부가가치가 낮은 업무를 대상으로 실시해 비용절감효과를 높여야 함
 - ☞ 더불어 구성원들을 보다 부가가치가 높은 업무로 배치·활용 방안 수립해야 함
 - 외주업체의 선정과 계약
 - ☞ 외부업체와 깊이있고 원만한 관계 형성해야 함
 - 조직 내부 구성원의 공감대 형성
 - ☞ 아웃소싱이 단순 비용절감 수단이 아닌 업무 가치 제고를 위한 전략적 수단이라는 점 인식시켜야 함

2) 인력과잉의 경우

■ 직무분할제(job sharing)

- 풀타임 업무를 둘 이상의 파트타임 업무로 전환.
- 근로자가 직무에 대해 동등한 책임을 지는 수평적 분할
 - 둘 이상의 근로자가 하나의 직무 공유
- 자녀양육 등 가사일이나 개인적 시간이 필요한 근로자 개인에게 도움
 - 예) 갑은 월, 화, 수요일 오전 근무 / 을은 수, 목, 금요일 근무

- 기업은 인건비 감축효과, 근로자는 개인시간 활용 장점
- 경영측면의 효과
 - 인력활용의 유연성 제고
 - ☞ 총 인건비 부담이 늘어나지 않으면서 고급인력 효율적 활용으로 생산성 증대 효과가 있음
 - 업무의 적용범위 및 영속성 유지 가능
 - ☞ 하나의 직위를 두 사람이 담당하도록 함으로써 직무 적용범위 뿐 아니라 직무 수행하는 근로자 욕구 충족시켜줌
 - ☞ 한 사람이 직무를 담당할 수 없을 경우에도 업무 영속성 유지
 - 기능과 경험의 폭 확대
 - ☞ 두 근로자의 기능과 경험을 활용함으로써 직무에 적용되는 능력 범위를 증대로 업무 효율성 제고
 - 특수업무팀을 만듦으로써 인적자원관리 여러 목적 달성
 - ☞ 정년 앞둔 구 근로자의 직무를 분할하여 업무수행
 - ☞ 젊은 근로자가 나이와 경험이 많은 근로자와 직무분할로 경험 전수 등

■ 조기퇴직제도

- 일정 연령에 도달한 구성원이 조기에 퇴직하여 제2의 인생을 시작하도록 기회 제공
- 조직 내 인력과잉과 이에 따른 경력정체현상을 인원감소로 완화
 - 명예퇴직제, 희망퇴직제, 선택정년제도 등
- 조기퇴직제도의 효과
 - 인사적체 및 승진적체 해소에 기여
 - ☞ 조직 내 승진기회 증가로 중간관리층과 하위계층 사기 향상
 - 조직활성화에 기여
 - ☞ 새로운 아이디어와 혁신의 양 증가, 인력과 조직 간소화로 유연성 제고
 - 인건비 절감
 - ☞ 인력 고령화 심화와 연공급 임금체계, 지속적 임금상승 등을 인한 인건비 증가 문제 해결
 - 인력충원 유연성
 - ☞ 승진기회 및 조직 내 수평이동기회로 인적자원의 재배치 가능.
 - 기업의 사회적 평판 향상
 - ☞ 퇴직지원 프로그램실시로 전직이나 독립을 지원하면, 퇴직자들은 기업에 좋은 이미지 형성으로 기업의 사회적 평판이 향상

- 조기퇴직제도의 문제점

- 무능인력 방출이란 의도와 상반되게 유능한 인력 퇴직할 수 있음
- 업무성과가 높고 조직에서 필요로 하는 유능한 종업원 상실하고, 성과 낮은 종업원이 남으면 막대한 퇴직보상금 등 인건비 절감 효과 실패할 수 있음
- 노사관계 불신과 갈등 야기
 - ☞ 퇴직대상자의 선정, 조기 퇴직금 산정 및 임금지급 방법 등 대립이 발생함
- 조기퇴직으로 인한 퇴직자 삶의 피폐화
- 기업 윤리 야기
 - ☞ 고용불안정 등 조장에 대한 비난
- 고용불안 야기로 평생직장의식 및 소속감 약화

■ 다운사이징(downsizing)

- 다운사이징

- 조직 경쟁력 제고를 위해 다수 인력을 계획적으로 감축.

- 다운사이징 실시 이유

- 인건비 감축
- 진부화된 공장 폐쇄, 신기술 도입시 인력 수용 감축되기 때문
- 기업 인사합병으로 간접부문 관리자와 전문 스캐프 인력수요가 줄어들기 때문
- 인건비 절감 위해 다른 지역이나 외국으로 기업이 이동하기 때문

- 다운사이징 실패 이유

- 포춘 100대 기업 중 52개 기업 대상 연구 : 다운사이징 실시 후 재무성과 오히려 악화
- 적절치 않은 다운사이징은 장기적으로 부정적 결과 초래
 - ☞ 인재손실, 조직 창의성과 유연성 제고실패
- 대체 불가능한 자산으로 판명된 사람들을 조직에서 나가게 함
- 부정적 여론은 기업 이미지 실추, 인력채용 어려움 초래

인적자원 모집 1 / 3주차 2차시

1. 인적자원관리 모집의 개념과 제약 요소

1) 인적자원 모집의 개념

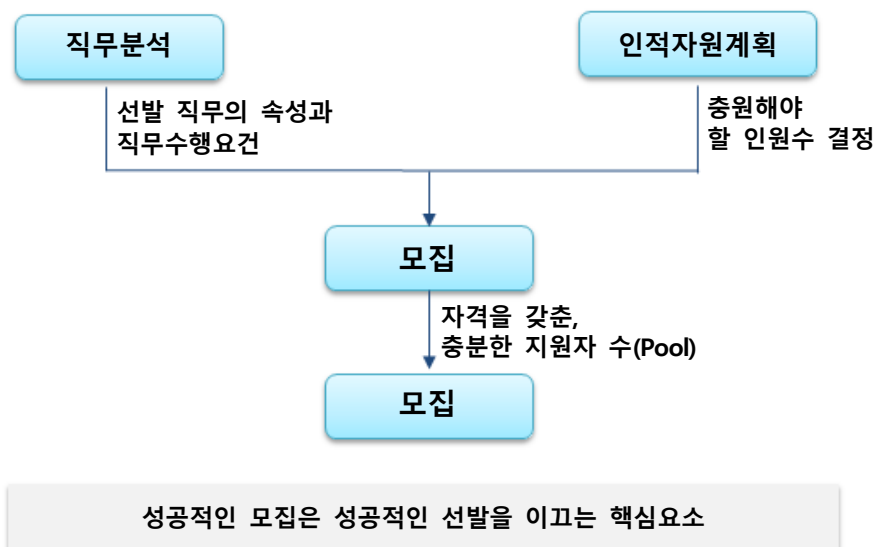
■ 인력의 모집(recruitment)

- 기업이 인력수요계획에 따라 필요로 하는 인력수요를 충족시키기 위해 구체적으로 사람을 구하는 작업
- 양적, 질적, 시간적으로 적합한 인재를 찾는 일
- 정량적 개념
 - 선발 예정 인원보다 충분히 많은 지원자가 있어야 선발의 우수성이 확보될 수 있다는 의미
- 정성적 개념
 - 해당 기업의 해당 직위를 담당할 자격과 능력을 갖춘 인적자원이 확보될 수 있어야 한다는 의미

■ 지원자에게 공개되는 정보

- 선발 직위의 직무분석
- 선발 직위의 직무수행 요건 및 자격
- 선발 직위에 대한 경력관리 정보(직종, 직군 등)
- 선발 직위와 선발된 인적자원에 대한 인사상 처우
- 선발 인원(비공개인 경우가 많음)
- 지원절차, 선발 절차 및 구비서류 등

■ 직무분석, 인적자원계획, 모집 및 선발간의 관계



2) 모집에 있어서 제약 요소

■ 기업 이미지

- 구직자들에게 긍정적 이미지를 갖게 하는 요소는 기업 복지정책, 사회공헌활동, 높은 시장점유율, 존경받는 최고경영자 존재 등
- 기업 평판도가 낮거나 부정적 이미지는 모집의 성공을 제약을 줌

■ 직무의 매력도

- 젊은 세대는 회사보다는 맡게될 직무에 더 관심이 큼
- 직무 매력도 중시
 - 단조롭거나 위험성, 사회적으로 덜 인정받는 직무 회피

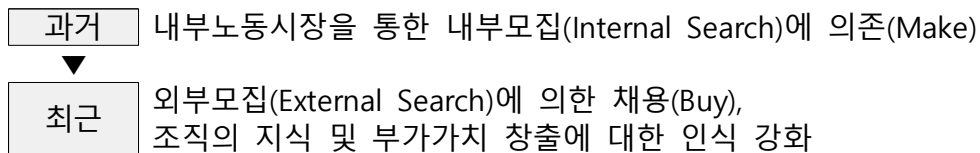
■ 기업의 정책

- 경영정책 및 인사정책도 지원자들에 높은 관심 사항
- 연공서열 중심 평가보상제도 등 보다는 직급 파괴를 통한 수평조직문화 실현, 파격적 보상실시 기업에 호감

2. 모집의 원천

■ 인력수요계획(HR demand planing)

- 미래 기업이 필요로 하는 인력의 양적, 질적 측면을 예측해 인력의 수, 시간, 장소 측면에서 인력투입의 적정수준을 확보하는 기능



1) 내부모집과 방법

■ 내부모집

- 공석이 발생했을 때, 내부직원이 승진, 부서 또는 직무이동을 통해 빈자리를 채움
- 공석이 된 직무에 지원할 직원군이 내부모집의 원천

■ 내부모집의 방법

- 사내공모제도(jog opening and bidding)
 - 직무에 공석이 생겼을 때, 사내 직원들에게 공지해 모집에 동일한 자격으로 지원할 기회를 주는 방법
 - 사내 게시판, 사보, 뉴스레터 등 공지
 - 직무의 명칭, 자격요건, 급여 등 대우

2) 외부모집과 방법

■ 외부모집

- 변화하는 경영환경에서 경쟁력 확보 위해 외부 노동시장에서 '준비된' 우수 핵심인재 충원

■ 외부모집의 원천과 방법

- 매체광고
 - 신문과 방송, 인터넷 포털 등 매체 공고를 통해 지원자 모집
- 고용 에이전시(employment agencies)
 - 인력알선업체나 헤드헌팅 회사(headhunter) 등을 통해 필요 인력 공급해주는 인력공급업체
- 교육기관
 - 대학교나 직업훈련원학교 등 교육기관에 의뢰해 일력 공급
예) 기업설명회, 취업박람회 등 개최
- 전문협회 및 학회
 - 해당 직업 관련 전문가 협회나 학회에 인력 추천과 공급 의뢰

3) 모집원천 별 장점과 단점

■ 내부모집

- 장점
 - 승진기회 확대로 종업원モチベーション 향상
 - 모집 비용 저렴, 시간 단축
 - 내부인력의 조직 및 직무지식 활용가능
 - 외부 인력채용에 따르는 리스크(조직적응 실패, 기술 및 지식 차이 등) 제거
 - 기존 인건비 및 급여수준 유지가능(외부인력 채용시 인건비 상승 가능성)
 - 하급직 신규채용 수요 발생
- 단점
 - 인재선택 폭이 좁아짐
 - 조직 폐쇄성 강화
 - 부족한 업무능력 보충을 위한 교육훈련비 증가
 - 능력주의와 배치되는 패거리 문화 형성
 - 인력수요를 양적으로 충족시키지 못할 가능성 높음(내부승진으로 인해 전체인원이 증가하지 않아 항상 일정수 인력부족 현상)

■ 외부모집

- 장점
 - 인재선택의 폭 넓어짐
 - 외부 인력 유입으로 조직분위기 쇄신 가능
 - 인력수요에 대한 양적 충족 가능
 - 생운 지식, 경험 축적 가능

- 업무능력 등 자격 갖춘 자를 채용해 교육훈련비 감소
- 단점
 - 모집에 비용 및 시간 소요
 - 내부인력 승진기회 축소
 - 외부인력 채용에 실망한 종업원 이직 가능성
 - 외부인력 채용에 따른 리스크 발생(조직 적응 실패, 기술 및 지식의 차이 등으로 성과 부진)
 - 경력자 채용시 높은 급여지급으로 인건비 상승

3. 사원추천 모집제도

1) 사원추천 모집제도의 효과

■ 사원추천 모집제도

- 종업원 공모제도(employee referral)이라고도 함
- 회사 내 공석이 생겼을 때 현직 종업원이 적임자를 추천하도록 해 신규직원을 채용하는 제도

■ 현직 종업원이 자신이 잘 아는 친구나 친지를 채용에 응하도록 권유함으로써 모집원천의 신뢰성 기여

■ 회사가 필요로 하는 자격을 갖춘 인재를 저렴한 비용으로 리쿠르트 함으로써 효과성 높임

■ 사원추천 모집제도에 관한 연구조사

- 사원추천 모집제로 입사한 직원은 다른 모집방법으로 들어온 사람보다 체류연수가 더 김
- 자신의 추천자로부터 회사에 대한 상세한 정보를 접하고 채용된 사람으로서 '현실적 직무소개(realistic job preview)'가 이루어진 상태

예) 미국 마스터카드사

- 1999년 신규 채용인력의 40%를 사원추천으로 모집.
- 최종선발로 채용된느 인력 1명당 시간제 근로자로는 1천 달러, 전문직은 2~3천 달러를 추천자에게 보상금 지급

2) 사원추천 모집제도의 장단점

■ 장점

- 모집비용 절감으로 경제적 이익
 - 미국 고용관리협회(2000) 통계에 따르면 공채 등 외부 모집방법에 의존할 경우 생산직은 726달러, 관리직은 2,884달러인데 비해, 사원추천제의 경우 각각 70달러와 500달러의 비용 절감 효과가 있었음
- 직원 자질 유지가 용이
 - 직원들은 자신의 이름을 걸고 추천하기 때문에 해당직위에 부적합하거나 신뢰성이 떨어지는 사람을 추천하는 경우가 드물

- 선발 시간 단축
 - 추천과 면접을 통해 선발
예) 공채는 신문광고, 원서교부 및 접수, 서류전형, 면접, 신원조회 등
- 이직률이 낮고 기업문화 적응도 높음
- 기존 직원들의 동기부여와 사기 향상
 - 사원에 직원 추천 권한 및 일정한 보상

■ 단점

- 기존직원들과는 지역, 학력 등에서 높은 집단이기에 학맥, 인맥에 근거한 파벌 조성 부작용
- 채용의 공정성 확보 미흡
- 추천받지 못한 사람의 취업기회가 원천 봉쇄되어, 이 제도가 확산될 경우 사회적 문제 야기
- 후보자가 채용면접에서 탈락하는 경우 추천자의 반발과 사기저하가 우려됨

- 사원추천제는 핵심인재 확보가 어려운 업종, 종업원 참여제도가 확립된 직장, 강한 기업문화가 정착된 기업에서 활용빈도가 높음

★ <보충자료> - 웹 기반 모집 ★

■ 웹 기반 인력 모집(web-based recruitment)

- 수작업을 줄이고 인터넷을 통한 모집.
- 모집 관련 기회비용 획기적 감소, 잠재적 응모자에 대한 풍부한 데이터베이스 활용 가능

■ 전통적 모집과 웹 기반 모집 비교

전통적인 모집	웹 기반 모집
모집에 상당 시일 소요	실시간(real-time) 모집 가능
모집에 상당 비용 소요	모집에 드는 비용 저렴
모집시 개인 신상자료 노출	개인 신상자료 비밀 유지
한 사람이 한번 모집에 한 번 응모 가능	한 사람이 복수 모집에 복수 응모 가능
해당 기업의 과거 경험 데이터에 의존	외부 전문가집단 자료와 타 기업의 성공적 경험 등 외부 전문 자료와 경험 이용 가능(benchmarking)
잠재적 응모자에 대한 정보획득 어려움	잠재적 응모자에 대한 정보를 데이터베이스를 통해 획득 가능
모집 tool을 해당 기업 자체 개발	모집전문회사(e-Recruiter)의 솔루션(Software) 제공받음

■ e-Recruiting

- 기업의 인사관리를 웹과 인트라넷(intranet)을 통해 인사정보 시스템으로 통합.
- e-Recruiting의 장점
 - 다양하고 많은 수의 지원자 확보로 인재선발의 폭 확장
 - 특정 지원자군을 타겟으로 삼아 모집
 - IT기술에 능통한 지원자 모집 가능
 - 지원자들과 신속한 의사소통 가능
 - 모집에 드는 비용과 수고 절감

4. 인적자원 모집의 효과성 평가

1) 모집의 효과성 평가

■ 비용 - 효익 분석(cost-benefit analysis)

- 기업 모집 활동에 상당한 비용이 소요되기 때문에 투입된 비용 대비 달성한 성과(효과)를 측정하는 일이 중요
- 최소 비용으로 최대 효과 추구
 - 직접비용 : 광고비, 모집인(recruiter) 급여, 여행경비, 에이전시 수수료, 전화요금 등
 - 간접비용 : 임직원들 노력, 대외관계, 기업 이미지 등
- 채용된 지원자로 실제 회사에 근무하는 근무기간을 그 사람에 투입된 모집비용과 비교하면 모집원천별 비용-효과분석 가능

■ 공석을 채우는데 걸리는 시간 측정

- 공석(job opening)을 채우는데 걸리는 시간을 측정하는 방법.
- 공석을 채우기 위해 모집작업이 시작되고 노력의 결과로 공석 직무에 자격을 갖춘 적합한 인원을 최종적으로 선발해 채우기까지 걸리는 시간 측정.

■ 모집의 정량적/정성적 평가

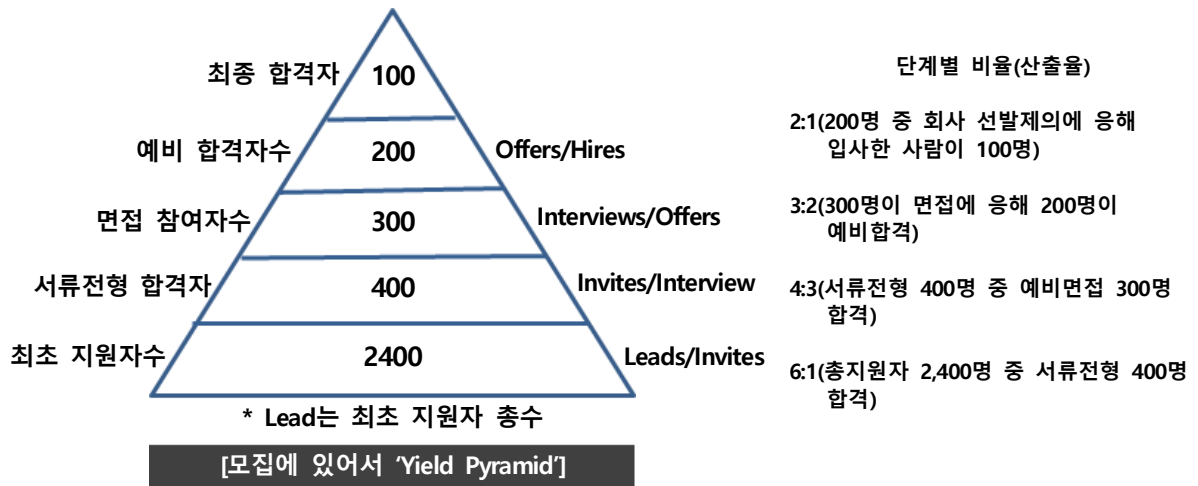
- 모집에 투입된 노력을 과거의 자료와 타 회사의 모집성과와 비교.
- 정량적, 정성적 평가 방법
 - 지원자 인원수
 - ☞ 지원자의 숫자가 충분한 풀(pool)을 형성해야 함
 - ☞ 선발인원에 비해 모집인원이 충분히 크지 않으면 모집 효과성 저하
 - 지원자의 질
 - ☞ 지원자들의 평균적 자질을 과거나 타 경쟁사와 비교
 - 법률저촉 여부 체크
 - ☞ 근로기준법, 남녀고용평등법, 채용에 있어 성차별적 고용관행 개선 권고 등 법규에 저촉되는지 여부 모니터링

■ 모집평가 관련 주요 지표

- 산출률(Yield Ratio)
 - 지원자들이 모집과 선발의 각 단계에서 어떻게 인원이 선택되고 축소되는지 보여주는 비율
 - 각 선발단계에서 선발이 효과적으로 되기 위해 필요한 적절한 지원자의 풀(pool)이 형성되는지 점검하기 위함.
 - 산출률은 각 단계별로 모집과 선발과정에서 지원자 중에서 선택되는 인원을 비교해 측정
 - 기업은 과거 모집자료와 경험을 통해 각 선발단계별 적절한 산출률이 얼마인지 파악한 다음, 해당 모집과 선발에서 단계별로 적정 산출률이 지켜지는지 검토해야 함

예) 모집을 위해 신문, 방송 매체에 모집광고를 했다면 매체별로 단계별 산출률 측정 필요함

☞ 산출률이 높은 매체일수록, 그 매체를 접하고 지원한 합격자를 많이 배출했다는 의미이므로 다음 번 모집광고에 매체 선택시 중요 정보를 제공하고, 산출률이 높은 매체에 우선 광고해야 모집 효과가 상승함



- 선발률(Selection Ratio)
 - 지원자 가운데 최종 선발된 인원의 비율로 특정집단의 인력 중 실제로 선발되는 인력이 얼마인지 보여줌
- 수용률(Acceptance Ratio)
 - 선발에 최종 합격하고 회사측으로부터 채용제외(job offer)를 받은 지원자수가 실제로 채용제외를 받아들여 입사하는지를 나타내는 지표로 최종 합격자 가운데 입사자 비율로 측정
- 기초율(Base Rate or Base Rate of Success)
 - 지원자들 가운데 선발과정을 거치지 않고, 무작위로 선택하여 채용했을 때 일정기간 경과 후 업무수행에 성공적인 사람 비율로 이직하지 않은 지원자 측정 지표

2) 모집의 효과성을 높이는 방법

- 선발 타깃이 되는 인력 데이터를 관리해 이들이 모집에 응할 수 있도록 유인, 우수인력 확보에 공을 세운 모집인에 대한 인센티브 제공
- 현실적 직무소개로 지원자들이 담당할 업무, 근무조건, 급여 및 복리후생 수준 등 사전에 회사 정책이나 처우에 대한 충분한 정보를 제공
- 우수인재에 대한 개별적 접촉 및 추가적 인센티브 제공 제의 등 '타깃 리쿠르팅(Target Recruiting)'을 실시

인적자원 모집 2 / 4주차 1차시

1. 선발의 원리와 의사결정

1) 선발의 개념

■ 선발(selection)

- 선발하고자 하는 직위와 관련된 자격을 갖춘 지원자들의 숫자를 줄여서 기업이 원하는 인적자원을 선택하는 과정.
- 선발과정에서 선발 기준을 적용해 성공이 예상된 지원자가 실제 선발 후 회사업무에서도 성공하는 것

■ 선발의 예측치와 준거치

- 예측치(predictor)

- 서류심사 점수, 인터뷰 점수, 필기시험 점수 등 선발도구(selection tool). 주로 점수(score)를 일컫음.
- 인사선발에서 선발도구의 점수를 얻고자 하는 목적
 - ☞ 점수들이 선발대상자들의 미래 근무성과를 예측하는 능력이 있다고 믿기 때문
 - ☞ 좋은 성적을 거둔 후보자는 채용 후에도 좋은 업무성적 낼 것이라 예측
- 우리나라 대기업에서 채용 시 중시하는 지원자 역량
 - ☞ 조직 및 직무적합도, 성과 창출, 성장가능성 등

- 준거치(criterion)

- 후보자가 선발되어 채용 후 근무를 통해 달성하기 될 업무의 성과기준
- 인사선발의 성공여부는 선발과정을 거쳐 선발된 자의 미래 직무성공에 달려 있음
 - ☞ 개인의 근무평정 점수
 - ☞ 기업 매출액과 생산성
 - ☞ 사고 감소율
 - ☞ 기업성과 등

- 선발에 있어서 예측치와 준거치의 결합방법
 - 인사선발이란 예측치와 준거치를 결합(combination)하는 의사결정.

예측치 <선발 도구>		준거치 <직무성공 지표>
<ul style="list-style-type: none"> • 학교성적 • 추천서 • 입사시험 성적(필기) • 면접 점수 • 필적 감정 • 심리검사 (인지능력검사, 지능검사, 인성검사 등) • Biodata • 자격증 소지 여부 	<결합방법> ①임상적 방법 ②통계적 방법	<ul style="list-style-type: none"> • 근무성적(인사고과) • 업무실적 • 생산성 • 매출액 • 이익률 • 조직기여도 • 사고발생률 • 승진여부

2) 사람과 직무의 적합성

- 인지능력(cognitive ability)
 - 적재적소 = 사람과 직무의 적합성(person-job fit)
 - 직무가 동일하거나 유사한 기업이라 해도 기업문화가 다를 경우 선발되는 인재도 달라짐
 - 사람과 조직의 적합성(person-organization fit)
- 미국 아이오와 대학 Kristof-Brown(2000)
 - 사람과 직무의 적합성 측정하기 위해서...
 - 후보자의 지식(knowledge), 기술(skill), 능력(ability)
 - 사람과 조직의 적합성 측정 위해서...
 - 가치관(values)와 인성적 특질(personality traits)
- 인지적 능력의 14개 차원

구분	차원
1	지도력과 동기부여 능력(Lead and Motivate)
2	권한이양과 통제 능력(Delegating and Control)
3	기획능력(Planning)
4	조직 능력(Organizing)
5	세부적인 일을 다루는 능력(Handling Details)
6	인간관계 능력(Human relations)
7	주도 능력(Initiative)
8	업무 및 관리 지향성(Work and Management Orientation)
9	판단력(Judgement)
10	혁신 능력(Innovation)
11	구두 의사소통 능력(Oral Communication)
12	서면 의사소통 능력(Written Communication)
13	스트레스 하에서의 효율적 업무처리 능력(Effectiveness under Stress)
14	개인 적응력(Personal Adjustment)

■ 인성 특질(personality traits)

- 사람과 조직의 적합성을 측정하는데 많이 사용되는 후보자의 다섯 가지 인성적 특질 (Five-Factor Model:FFM)
 - 성실성, 동의성, 개방성, 외향성, 정서적 안정성

3) 예측치와 준거치의 결합

■ 임상적 접근법(Clinical Approach)

- 임상적 접근법
 - 선발에 있어 의사결정자가 직무에 대한 나름대로의 이해와 경험, 해당 직무를 성공적으로 수행하는 사람들의 자질과 특성을 근거로 주관적이고 직관적으로 책임자를 선발하는 방식.
 - 선발 의사결정에 개인의 편견과 고정관념(Stereotype)이 작용할 수 있는 단점이 있음

■ 통계적 접근법

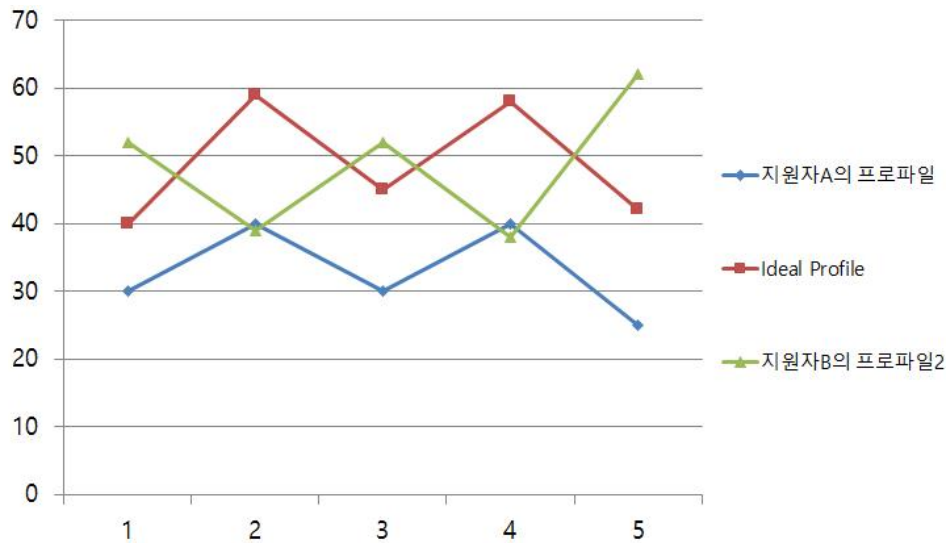
- 통계적 접근법
 - 타당성이 있는 예측치를 확인하고 이를 정교한 통계적 방법으로 가중치를 매겨 준거치와 결합시켜 책임자를 선발하는 방법
- 경영자의 선발경험과 인재상이 반영되기 어려운 단점이 있음

4) 선발의사결정의 원리

■ 프로파일 방법

- 기업이 업무수행에 성공하는 종업원들의 평균적이고 표준적인 자질을 과거 데이터를 축적, 분석하여 파악하여 이를 '이상적인 프로파일(Ideal Profile)'라 정의하고, 개별 지원자의 자질을 측정해 이상적 프로파일과 유사한 자질을 가진 자를 선발하는 방법
- 수준(level)
 - 한 자질의 값과 이상적 자질 사이의 절대적 차이
 - ☞ 이상적인 자질보다 지원자 자질수준이 높으면 'Over-qualification'
 - ☞ 이상적 자질보다 낮으면 'Under-qualification'(비책임자 가능성 높음)
- 형태(shape)
 - 지원자의 각 자질의 값과 이상적 자질간 상관관계를 구했을 때, 상관계수의 값이 높게 측정되었다면 절대적 수준차이에도 불구하고 그 지원자를 책임자로 판단해 선발.
 - 그 사람의 자질은 이상 자질과 동일한 형태로 진행되기에 '끼'를 지녔다고 보여져 입사 후 직무에서 성공 거둘 가능성 높기 때문

- 이상적 프로파일에 기초한 인사선발의 예



- 기업에 입사시험을 치룬 지원자 A와 B의 성적분포.

☞ 만약 이 회사가 입사시험 성적의 평점평균(Average) 보다 구체적 프로파일에 대한 '끼', 즉 형태를 중시하여 선발하는 정책을 고수한다면 평점평균이 높은 지원자 A보다 지원자 B가 선발될 가능성이 높음

■ 다중회귀분석 방법(Multiple regression analysis)

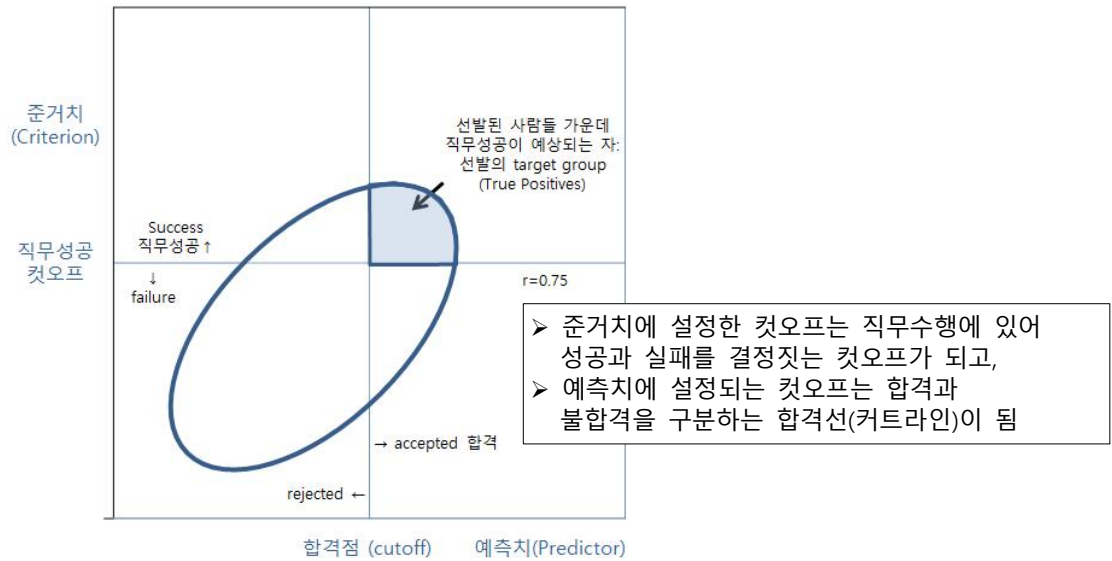
- 예측치와 준거치를 결합하는 방법
- 준거치를 종속변수로, 예측치를 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시해 준거치가 높은 선발 대안을 선택하는 방법.

■ 장점

- 기업이 과거 선발자료를 분석해 선발도구 예측치간 가중치를 산출할 수 있어 가중치가 높은 선발도구를 집중적으로 활용하고 가중치가 낮은 선발도구를 도태시킴

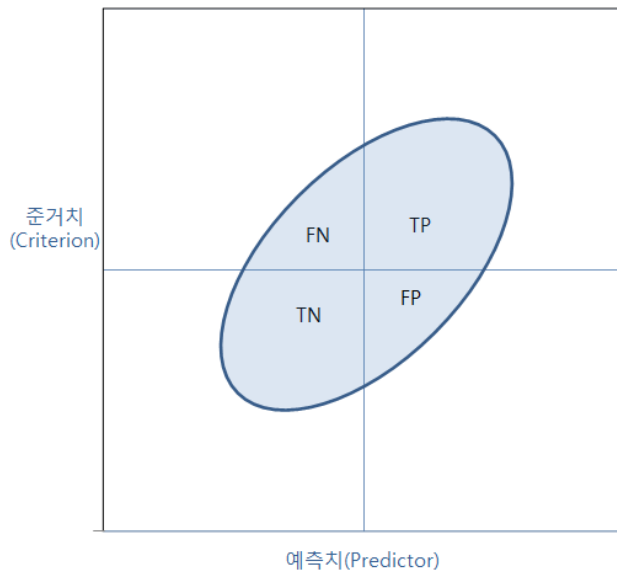
■ 복수 컷오프(multi cut-off) 방법

- 선발과 관련된 자료를 활용해 탈락시키는 점수, 즉 컷오프를 정하고 복수의 컷오프를 통과하는 지원자를 걸러내는 방법
- 예측치의 타당성
 - 선발의 도구로서 적용된 예측치가 얼마나 정확성을 가지는가를 나타내는 것
 - 예측치(시험 성적)과 준거치(직무 성공도)간 상관계수가 높을수록 타당성이 높은 정확한 선발도구



복수의 컷오프를 통한 인사선발 개념도

- 선발률, 직무성공률, 기초율
 - 선발률(selection ratio) : 최종합격자를 지원자로 나눈 값
 - 직무성공률(success rate) : 선발된 인원(입사자) 중에서 일정기간 성공적인 직무수행자의 비율
 - 기초율(success base rate) : 총 지원자 가운데 성공적 직무수행자의 비율
- 컷오프에 의한 선발의사결정의 효과성



선발의사결정의 효과성 검증

- 일반적으로 선발의사결정을 하면 네 가지 결과를 발생함
 - ☞ False Positive Error(FP) : 입사 후 부적격자로 판명된 지원자를 선발하는 오류
 - ☞ False Negative Error(FN) : 선발되어 근무를 하였다면 나중에 적격자로 판명될 지원자를 탈락시키는 오류
 - ☞ True Positive(TP) : 입사 후 적격자로 판명된 지원자를 선발함
 - ☞ True Negative(TN) : 선발되어 근무를 하였다면 나중에 부적격자로 판명될 지원자 탈락

2. 선발도구의 신뢰성, 타당성, 효용성

■ 선발도구 Selection Tool

- 지원자들 중 적격자를 선발하는 데 사용되는 도구
 - 어학성적, 인성검사 성적, 면접 점수 등

1) 신뢰성(Reliability)

■ 신뢰성

- 신뢰성
 - 선발도구의 측정결과가 일관성(consistency)과 안정성(stability)을 보인다는 뜻.

■ 종류

- 실시-재실시 신뢰성 검증
 - 동일한 테스트를 동일한 집단을 대상으로 시간적 간격을 두고 재실시하여 두 측정치가 일치하는 정도를 검증
- 대체형식에 의한 신뢰성 검증
 - 동일 유형의 난이도가 유사한 시험을 재실시하여 신뢰성 검증
- 평가자간 신뢰성 검증
 - 복수의 평가자가 동일 시점에 동일한 평가대상을 평가할 때 평가자들이 얼마나 동일하게 평가하는지를 검증
- 내적일관성 신뢰성 검증
 - 특정 피평가집단에 대해 하나의 평가표로 측정한 결과만 있을 때 평가항목 점수들간 관계의 일관성을 산출한 신뢰성

2) 타당성(Validity)

■ 타당성을 측정하는 이유

- 평가도구의 가장 중요한 점은 피평가자(입사 지원자)의 미래 직무성과 또는 직무학습능력 예측
- 과연 평가도구(시험, 면접 등)에서 높은 성적을 거둔 사람은 나중에 직무를 수행함에 있어 높은 성과를 낼 것인가?

- 피평가자의 미래 직무성과 예측 위해서는 평가도구 성적과 직무성과 측정치간 상관관계(correlation)을 구해야.
- 선발도구를 통해 선발된 사람들이 실제 근무에 있어 성공적이어야 선발목적에 달성하게 됨

■ 준거관련 타당성

- 동시타당성(Concurrent Validity)
 - 선발도구의 측정치가 그 직무를 담당하는 종업원(현직자)들이 달성하고 있는 수준의 직무행위 측정치(직무성과)와 관련되어 있는 정도.
- 예측 타당성(Predict Validity)
 - 선발도구의 측정치가 선발대상자(지원자)가 미래에 달성할 수 있는 직무성과와 관련되어 있는 정도

■ 기술적 타당성

- 내용타당성(Content Validity)
 - 선발도구가 측정하는 내용이 실제로 근무하는데 있어 작업상황과 직무행위에 얼마나 유사한 내용을 담고 있는가?
 - 주로 해당 분야 전문가들 의견 참고해 측정
- 구성 타당성(Construct Validity)
 - 선발도구의 측정치가 이론적인 구성 또는 특질을 가지고 있는 정도를 측정함
 - 선발도구의 측정 항목이 얼마나 이론적 속성에 부합하고 논리적인지 표시함

3) 효용성(Utility)

■ 효용성

- 선발에 있어 정확성을 높임으로써 선발의 효과성(Effectiveness)을본질적으로 높일 수 있는지를 나타내는 지표
- 선발의 효용성이 높으면 선발에 있어 평가도구 성적이 미래 직무성과를 예측하는 능력이 크므로 선발비용도 절감되고 우수한 사람을 선발할 가능성 높아짐

3. 선발 방법 및 절차

1) 선발의 방법

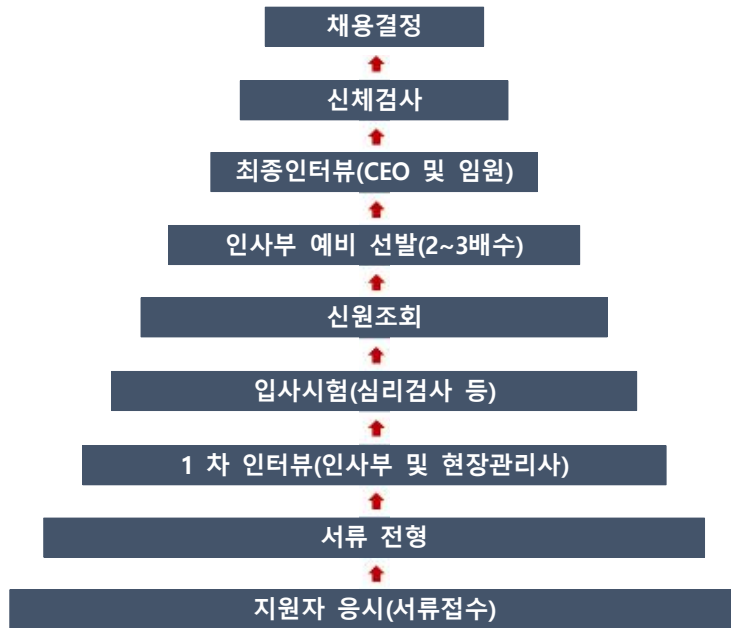
■ 선발테스트

- 인지능력 : 지원자 생각, 기억력, 언어능력, 연산능력 등의 필기시험
- 체력 : 지원자의 힘, 근력, 지구력 등
- 정신-근 운동 테스트 : 정신운동과 근력 통합으로 움직이는 능력
- 업무표본 테스트 : 표본직무를 지원자에게 시켜보고 직무수행 성공 여부 측정
- 평가센터법 : 평가센터에서 2~3일 유숙하며 심리검사와 연습문제 풀게 해 평가
- 인성검사 : 성격검사와 같은 심리검사 실시(MBTI, MMPI)
- 정직성검사 : 정직성 측정

■ 면접

- 구조화된 면접(Structured Interview)
 - 표준적인 질문을 미리 구성해 놓고 면접 시 모든 지원자에게 동일한 질문을 던져 그 반응을 표준적으로 측정하는 면접방법(면접관 편견 등배제)
- 비구조화된 면접(Unstructured Interview)
 - 면접관이 주제에 구애받지 않고 지원자에 따라 자유롭게 질문을 하도록 설계된 면접방법
- 집단면접
 - 지원자의 팀워크 등 조직 적응력과 인화력을 테스트하기 위해 5~7명을 한 집단으로 편성해 공통의 주제를 주어 토론하게 하고 면접관들이 이들의 팀 활동을 평가
- 스트레스 면접, 이색적 면접(압박 면접)
 - 피면접자들의 예상을 뒤엎고 매우 황당한 질문을 해서 스트레스를 받은 상황에서 피면접자의 생각과 사고방식, 상황대응능력 측정
 - 위기대처능력 측정, 빠른 상황인식, 상황판단, 대응력
- 면접선발의 한계
 - 짧은 시간 안에 채용의사결정을 함으로써 피면접자에 대한 사전정보(입사서류 기재사항) 복장, 외모 등 지엽적 정보로 채용이 결정됨
 - 피면접자에 대한 좋지 못한 정보가 수집될 때, 면접자가 영향을 받아 채용의사결정에 부정적 영향을 줌
 - 후광효과(Halo Effect), 고정관념(Stereotype), 편견 등의 작용으로 평가 오류가 발생할 수 있음

2) 선발의 절차



1. 장기현장실습제도 의의와 원리

1) 장기현장실습제도의 역사와 의미

■ 장기현장실습제도의 역사

- 미국 신시네티 대학교(University of Cincinnati)의 공학 교수인 허먼 슈나이더(Herman Schneider)가 1906년 창시함
 - 1903년 리히 대학(Lehigh University) 공학 교수 재직 시절, 대부분의 공대 학생들이 방학기간 동안 학비를 벌기 위해 전공이나 경력에 관련이 없는 일을 하지만 이는 학생들의 직업교육에 기여하지 못하고 있다는 점, 실제 현장에서의 일 경험이 필요하다는 점 등을 고민해 오다가 신시네티 대학에 부임하여 학생들이 일과 학습을 번갈아 가며 수행하는 장기현장실습제도(Cooperative Education Program. Coop)를 창안.
- 1906년 무렵 미국의 산업은 전기, 터빈, 전화, 철도, 고속도로, 자동차 산업, 교량, 댐 등으로 급속하게 확장하는 상황이었음.
- 산업계에서는 잘 훈련된 근로자들에 대한 수요가 급속히 확대되었지만, 기술과 엔지니어 교육은 이러한 산업 수요를 충족시키지 못함.
- 당시 대학 등 고등교육기관에서는 전통적인 교육에서 벗어나 산업계의 니즈를 충족하는 특별한 역량을 가진 인재 양성이 중요해짐
 - 슈나이더 교수의 장기현장실습제는 이러한 문제를 해결하는 결정적 역할
- 현재 Fortune 500의 상위 100개 기업 80% 이상이 장기현장실습제를 통해 학생들을 채용하고 있으며, 이 제도를 통해 학생들은 졸업 전 약 \$40,000 정도의 소득을 올리고 있는 것으로 조사됨(WACE, 2015)
- 장기현장실습제의 활용은 대기업이나 다국적 기업에만 국한되지 않고, 많은 중소·중견기업들도 도입 비율이 증가하고 있음(Ford, 2011)
- 장기현장실습제도 현황
 - 미국에서만 600여개 대학, 10만개 개업, 25만 명의 학생들이 장기현장실습에 참여하고 있음
 - 캐나다는 49개의 University와 38개 College에서 8만 명이 참여하고 있음
 - 북미를 비롯해 유럽, 아시아, 아프리카 등 전 세계 50여개 국가에서 장기현장실습제도를 시행 중임

■ 장기현장실습제도의 의의

- 장기현장실습제도

- 학생의 학문이나 경력목표와 관련된 생산적인 일 경험을 통해 교실 수업과 학습을 통합하는 구조화된 교육전략으로, 이는 이론과 실제를 통합하는 진전된 경험을 제공함(미국의 전국장기현장실습위원회(National Commission for Cooperative Education: NCCE))
- 학생들이 대학 학부과정 중 일정기간을 대학과 산학협력을 체결한 산업체에서 전공과 관계되는 일이나 프로젝트에 참여해 일정 수준의 보수도 받고 졸업에 필요한 학점을 취득할 수 있는 교육제도(국내학자들)

- 장기현장실습제의 조건(캐나다 장기현장실습협회)

- 근무 상황이 학습 환경에 적합하도록 교육기관에 의해 개발되고 승인될 것
- 학생들은 단순한 관찰이 아닌 생산적인 업무에 참여할 것
- 학생들이 업무수행에 대한 보상을 받을 것
- 학생들의 직무수행은 교육기관에 의해 감독을 받을 것
- 학생들의 직무성과는 고용주들에 의해 관리되고 평가받을 것
- 일 경험에 소요되는 시간은 교과 과정 중 최소 30%가 되어야 할 것

■ 한국에서의 장기현장실습제도

- 1998년

- 경북대학교를 시작으로 몇몇 대학들이 단기현장실습제도의 문제점을 극복하고 대학과 기업간 파트너십을 통한 인재 양성, 교육의 현장성 제고, 학생들의 취업률 향상 등을 목적으로 장기현장실습제도를 시행하면서부터 서서히 정착함

- 2012년

- 한국기술교육대학교(코리아텍)가 코업을 벤치마킹, 한국의 교육환경에 맞게 변형해 IPP(Industry Professional Practice, 기업연계형 장기현장실습제)란 제도를 도입함

- 2015년

- 고용노동부에서 대학생들의 현장실습능력 강화를 통한 청년실업 해소, 대학-기업간 고용 미스매치, 중소기업 인력난 해소 등을 위해 코리아텍의 IPP와 한국형 도제제도인 '일학습병행제'를 융합한 'IPP형 일학습병행제'를 정책적으로 도입하면서 '장기현장실습제도'가 전국적으로 확산됨
- 2015~2017년 전국 38개 대학에서 IPP 시행(대학당 5년)

2) 장기현장실습제도의 효과

■ 학생들의 편익

- 자신에 적합한 업무 경험
 - 실제 산업에서 예비 직장인 형태로 참여함으로써 자신의 성향과 적응력을 테스트해 볼 수 있음
 - 이를 통해 자신의 학문(전공) 선호도가 분별력이 있는 것인지 아닌지를 실험적으로 검증
- 교육적 성과를 극대화
 - 학교에서 배운 이론적 내용을 실제 업무에 적용함으로써, 이론 내용을 보다 활력화할 뿐 아니라 학업에 대한 독창적인 연구 의욕도 자극할 수 있음.
- 산업 현장의 인간적인 요소를 이해
 - 다른 종업원들과 동등한 관계에서 직접적인 일 경험을 함으로써 인간적인 요소에 대한 이해를 얻게 됨
 - 노사문제에도 직접 접촉해볼 수 있음
- 작업장에서의 경험을 통해 학문적 가치를 획득
 - 주로 산업의 경향에 대한 이해, 책임감과 자립감 등의 가치를 획득할 수 있음
- 경제적 가치의 획득
 - 부분적 또는 완전한 경제적 자립이 가능함
 - 외부 경험 세계에 대한 참여도 증가에 따른 소득 능력 및 구매력이 향상됨
 - 견습생 단계를 넘어 연속적인 지위가 향상됨
- 장기현장실습에 참가한 학생들에게 기대되는 성과

학업적 성과	<ul style="list-style-type: none"> • 학교에서의 이론과 작업현장에서의 실제의 통합 • 학업적 성취에 대한 명확화 • 학업적 동기부여 • 최신 장비 사용을 통한 기술적 지식의 습득
전문적 성과	<ul style="list-style-type: none"> • 경력목표의 명확화 • 작업장 문화에 대한 이해 • 산업현장에서 필요한 역량 • 새롭고 진보된 기술 습득 • 경력관리 • 전문가들과의 네트워크 • 졸업 후 고용 가능성
개인적 성과	<ul style="list-style-type: none"> • 성숙 • 강점과 약점의 명확화 • 개인적 기술의 발전/향상 • 재정적 이익 • 책임감 • 생산적이고 책임성 있는 시민행동 • 생애에 필요한 기술의 학습

자료 : National Commission on Cooperative Education(2002)

■ 대학의 편익

- 대학의 위상 및 명성을 높이는 데 효과적임

- 장기현장실습제를 통한 기업체와의 파트너십은 교육의 질, 교육에 관한 대학의 위상과 명성을 높임
예) 미국 퍼시픽 공과대학의 신입생 모집과 장기현장실습제 영향에 관한 연구에서는, 장기현장실습은 학생들이 이 대학을 선택하는 가장 영향력 있는 요소로 나타남
- 학생과 학부모를 유인하는 대학 브랜드를 만들고 우수 입학 자원의 유치에도 도움을 줌 (Hutcheson, 1996)
- 학생들이 학기과정 중 전공과 관계된 일이나 프로젝트를 수행함으로써 전공능력 및 일 경험을 통한 문제해결능력, 진로탐색 능력 등을 함양하고 취업과도 잘 연계되는 성과를 거두게 됨으로써 우수 인재 양성 교육기관이라는 이미지를 구축할 수 있음

- 대학의 교육 커리큘럼 및 산학협력 강화

- 효과적인 장기현장실습 교육프로그램은 학교 커리큘럼을 강화시킬 수있고, 많은 학생들의 취업과 고용주들의 기부를 통해 학교의 재정을 강화할 수 있음[Dube & Korngold(1987)]
- 대학으로 하여금 학생들을 고용한 기업 공동체들과의 긍정적인 관계를 구축하는데 도움이 됨
- 교실 실습의 연장으로서 기업체의 작업장을 사용함으로써 최신식 장비와 기술에 접근할 기회를 제공함[(Hutcheson, 1996)]

- 대학 재정에 도움

- 직접적인 수입뿐 아니라 장기현장실습제 참여 기업과 외부 이해관계자들의 투자 등이 이루어질 수 있음(Stephen Crump 등, 2012)
예) 캐나다에서 빅토리아 대학의 경우 1992~1993년간 장기현장실습 프로그램 기금의 64%를 기업들로부터 제공 받음(Cutt & Loken, 1995)

■ 기업의 편익

- 우수 인재의 사전 검증과 채용비용 감소, 고용유지율 증대, 생산성 향상 등 채용효과에 긍정적 영향을 줌

- 고용주들 기업 이미지 향상, 높은 생산성의 인력 고용, 이직률 낮고, 채용과 훈련 소요 물적, 시간비용 절감 효과(Hurd & Hendy, 1997)
- 열정적이고 동기부여된 종업원 채용, 인재 검증 및 선별 효과, 대학과의 적극적 상호작용, 특별한 기술 보유 인재 채용, 채용과 고용비용 절감, 일시 프로젝트 수행에 도움(Braunstein & Stull, 2001)

3) 장기현장실습제도 운영원리

■ 장기현장실습제도 형태

- 선진 외국의 경우 학업 시간과 근로 시간의 분배 방식에 따라 크게 두가지 운영 형태로 이루어짐
 - 샌드위치형(Sandwich)
 - : 학교 정규과정 학기를 보수를 받는 고용기간으로 대체 하는 방식
 - 병행형(Parallel)
 - : 하루를 쪼개어 오전에는 학교 수업을 받고 오후에는 일 학습을 하는 방식
 - 기타
 - : 재학 중 특별한 기간 동안 1회에 걸쳐 기업현장에 나가 장기현장실습을 하는 유형 (Heinemann, 1981)
- 지역 특성과 학생의 상황 등에 따라 대학마다 다른 형태로 운영
 - 장기현장실습제의 필수 또는 선택제 운영
 - 학점을 부여하는 경우와 그렇지 않은 경우
 - 1회~3회까지 의무 또는 횟수의 자율선택권 보장 등

■ 장기현장실습제도 운영과정

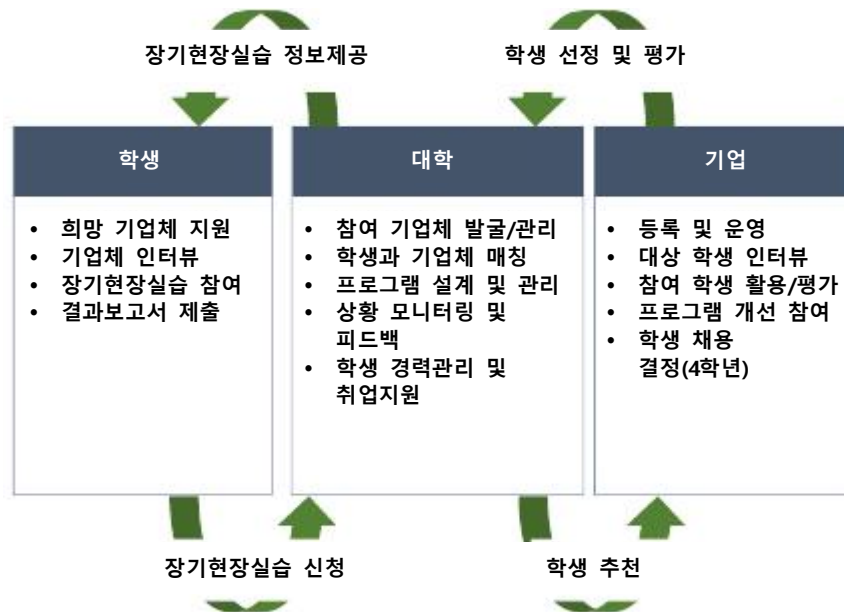
- 대학이 학생과 기업을 매칭해주고 삼자가 상호 피드백을 하는 과정으로 운영됨
- 대학
 - 장기현장실습 참여 기업체를 발굴하여 학생과 기업체를 연결해주며, 프로그램을 모니터링하고 관리.
 - 학생들이 장기현장실습 현장에서 제대로 직무를 수행하고 있으며 어려움은 없는지, 기업은 학생들에게 원활한 현장실습을 시키는지 등을 점검
 - 학생들의 업무 결과보고서(월별 및 종합 보고서)를 제출받고 장기현장실습이 끝난 후 기업과 함께 학생을 평가.
 - 보통 대학의 장기현장실습 전담 조직 및 인력(코디네이터, 산학협력 교수 등)이 이러한 역할을 하며 학과 지도교수도 일정하게 참여.
- 참여 기업
 - 기업 소개와 더불어 현장실습 과정의 직무에 대한 직무기술서(Job Description)와 직무명세서(Job Specification)를 작성해 대학의 장기현장실습 운영 포털시스템에 등록
 - 학생이 수행할 직무명, 근무시기 및 기간 · 근무지 · 보수와 수당 · 책임업무 · 필요한 지식과 기술 등 명시
 - 직무기술서
 - ☞ 직무의 목적과 작업내용, 책임과 조직관계,구체적 직무수행방법과 절차 등을 명시한 문서

- 직무명세서

☞ 직무를 수행하는 데 필요한 지식, 기술, 능력 등 필요역량 및 자격요건을 명시한 문서

- 학생

- 장기현장실습 운영 포털시스템에 등록된 기업체 정보와 직무기술서 및 직무명세서를 검토한 후 자신이 원하는 기업체를 선택함
- 학생과 기업 측이 각자 원하는 대상을 선택하면, 대학 내 장기현장실습 전담 조직의 안내 혹은 당사자 자율로 인터뷰를 통해 학생과 기업 간의 매칭이 이루어짐



2. 장기현장실습제도와 타 채용제도비교

1) 인턴십

- 노동시장에서의 자유로운 매칭
 - 기업 공채 인턴십, 대학, 학과, 지인 추천
- 단순업무
 - 실습 기간 제한적
 - 전공 무관 업무 수행
- 구직자, 기업 모두 불확실성
 - 체계적 관리 체계 미흡
 - 대기업 정규직 채용 전환 비율 30~50%

2) 공개채용

- 구직자 및 구인기업간 정보의 비대칭성
- 선발절차 및 도구 선택 및 활용능력 따라 타당성 및 신뢰성 한계
 - 대졸 신입사원 1년 내 퇴사율이 대기업은 11.3%, 중소기업은 31.6%에 이릅니다

3) 추천(연고)채용

- 구직자와 구인기업간 정보 교류로 효과적 매칭
- 비적임자 고용 한계

4) 장기현장실습 참여 인력 채용

- 3자간 파트너십으로 대학이 기업과 학생 중계 및 공동관리 가능
 - 기업은 현장실습생 태도, 업무수행능력, 적성, 잠재력 등의 관찰과 평가가 가능함
 - 학생은 직무 환경에 대한 현실적 직무소개가 가능함(Realistic Job Preview)

5) 정리

구분	장기현장실습	인턴십	공개채용	추천(연고)채용
현장실습기간	한국은 5~6개월 및 복수기간 (외국 대학 2학기 이상, 최대 6회까지)	수개월 이내로 다양	-	-
현장실습기업	복수 기업 (한국은 대부분 한 기업)	한 기업 (복수 가능)	-	-
참여 학생	3~4학년 중심	4학년 및 졸업생	재학생 및 대졸자	재학생 및 대졸자
전공 관련성 (실제 업무)	관련성 필수 (전공 심화 학습)	관련성 불투명 (전공 및 비전공 실습)	관련성 불투명	관련성 불투명
현장실습시기	학기 중	방학 중 또는 학기중	-	-
일 경험과 학업의 통합	통합 지향	통합 불투명 (비전공 업무 수행의 경우)	-	-
구분	장기현장실습	인턴십	공개채용	추천(연고)채용
제도 참여 주도 주체 (참여경로)	대학, 기업, 학생 3자간 공동 주도	기업 주도(시장 메커니즘), 대학주도, 개인주도(지인 등) 또는 공동 주도	개별 응시	지인(연고)추천
평가 (피드백)	대학, 기업, 학생 3자간 공동 참여	대학, 기업 중심이며 없는 경우도 많음(한국)	채용 후 근무평가	채용 후 근무평가
채용관련성	채용관련성 강함	채용 연계 50% 내외(한국)	관련성 있음	관련성 있음
채용시 사전검증	사전 검증 명확	사전 검증 가능	사전 검증 없음 (서류와 시험 의존)	사전 검증 없음 (추천자 신뢰의존)
만족도	대학, 기업, 학생 만족도 높음 채용시 현실적 직무 소개(Realistic Job Preview) 가능	제도운영이 체계적이지 않을 경우 학생, 기업 만족도는 낮음	우수인재 확보 가능, 채용 신뢰도 및 타당도 부족, 조기퇴사	채용자 조직적응력 강함, 비적임자 채용 가능성

3. 장기현장실습제의 인력채용 효과

1) 인력채용 트렌드와 현실적 직무소개

■ 인력채용 트렌드

- 우리나라 기업들은 신규 채용 시 해당 인력이 관련분야에서 실무경험을 얼마나 갖고 있는지, 즉 실무능력을 보유한 인재를 선호하는 경향.
- 채용방법의 변화
 - 과거 : 대규모, 정기, 공채 방식
 - 현재 : 소규모, 수시, 개별 채용제도
- 중소·중견기업은 빠른 시간에 조직에 적응하고 업무성과를 낼 인재 갈망
- 장기현장실습생은 전공 관련 업무 수행 경험이 타 채용경로를 통해 입사한 직원에 비해 많기 때문에 기업의 선호도가 높음
- 신규 종업원이 조기에 이직을 하는 이유 가운데 하나는 그의 직무와 근무 환경이 자신의 기대나 욕구와 맞지 않기 때문인데, 채용과정은 이러한 미스매치에 부분적인 책임이 있음 (Ronald, 1994)

■ 현실적 직무소개와 장기현장실습제

- 종업원의 조직 진입 단계에서 만족스러운 심리적 계약(Psychological Contract)을 증가시키려면 인적자원관리는 현실적 직무 소개(Realistic Job Preview)를 사용해야 함
 - 직무의 우호적인 면과 그렇지 않은 면 모두를 실제로 알려주어야 함
 - 후보자가 실제 직무환경과 활동을 파악하도록 응시자에게 소책자, 영상, 업무 샘플 테스트 등을 통해 실제적인 정보를 제공할 필요가 있음
- 장기현장실습은 자연스럽게 현실적 직무소개가 가능함
 - 기업의 입장
 - ☞ 장기현장실습생을 추후 채용할 것을 염두에 둘 경우, 일정한 능력을 갖춘 학생에게 현장실습의 기회를 제공함으로써 그들이 채용 후 수행할 업무를 미리 경험하게 하여 직무에 대한 이해와 대처능력을 강화하는 효과가 있음
 - ☞ 기업 응시자에 대한 직접적인 관찰 과정에서 정확하게 측정하기 어려운 개인적인 태도나 그룹 내에서의 업무 수행 능력, 규율 준수 등의 역량을 관찰하도록 하기 때문에 인력 선발에 있어 훌륭한 방법임
- 실습생의 입장
 - 자신의 전공 관련 직무에 대한 경험과 이해도가 높아지기 때문에 타기업에서의 채용 가능성(Employability)은 현장실습을 하지 않은 학생보다 높음
- 결론
 - 장기현장실습생 채용은 다른 채용 경로를 통해 입사한 직원과 비교할 때 기업에 채용비용 및 교육훈련비용 절감의 효과를 가져다줌
 - 직무만족도와 직무몰입도도 상대적으로 크기 때문에 기업의 성과 향상에 도움을 줄 인재로서 역할을 할 가능성이 큼

2) 장기현장실습제 인력의 단계별 효과성과 성과 모형

■ 장기현장실습제 인력의 단계

- 인력 채용단계

- 기업은 우수인재를 사전 검증하여 인력을 채용함으로써 채용비용을 절감하고, 우수인재를 확보하게 됨으로써 인재를 파견한 대학과의 신뢰관계 강화
- 이러한 신뢰관계의 형성은 장기현장실습제 출신 재직자가 기업 내에서 지속적인 육성 및 본인의 동기부여에 의해 핵심인재로 성장하는 기간까지 지속
- 장기현장실습제 기간 동안 일정한 교육훈련 및 OJT를 제공받았음에 따라 교육훈련의 비용이 절감됨
- 학생 자신의 확고한 취업 결정 및 조직사회화의 단계를 거침에 따라 오랜 동안 조직 내에서 머물면서 조직의 성과 향상에 공헌하는 인재로 유지됨으로써 기업의 인력 운영이 안정화됨

- 인력 유지단계

- 장기현장실습제 출신 인력은 조직에 대한 애착과 충성심의 발휘를 통해 조직몰입과 더불어 직무에 있어서도 자신의 적성 및 전공에 맞는 직무를 수행함으로써 만족감이 상승됨
- 조직몰입과 직무만족은 그 자체가 이미 기업의 입장에서는 조직체의 성과로 볼 수 있으며 나아가 정량적, 또는 정성적 차원에서 조직의 성과 향상 꾀할 강한 원동력이 됨

- 인력 성장단계

- 장기현장실습제 출신자들이 일반 공채나 수시채용 등으로 입사한 직원에 비해 조직에 오래 머물고 더 빠른 승진이 가능함
- 조직의 핵심인재로서의 역량 발휘를 통해 조직의 전략적 목적 달성에 공헌하고 나아가 기업문화를 성과향상 중심의 문화로 성장시키는 역할을 할 수 있음

■ 장기현장실습제 인력채용의 활용

- 중소기업

- 대기업에 비해 필요한 인력을 채용할 여건도 부족함
- 모집 비용, 시기, 모집 인원수, 모집 매체 등에서 상대적으로 열악함
- 대기업에 비해 급여 및 복지후생, 사회적 평판, 직장의 안정성 등에서 열악하기 때문에 우수한 인재를 모으기 어려움
- 장기현장실습은 효과적인 인력채용의 수단으로 활용되기에 적합

- 외국

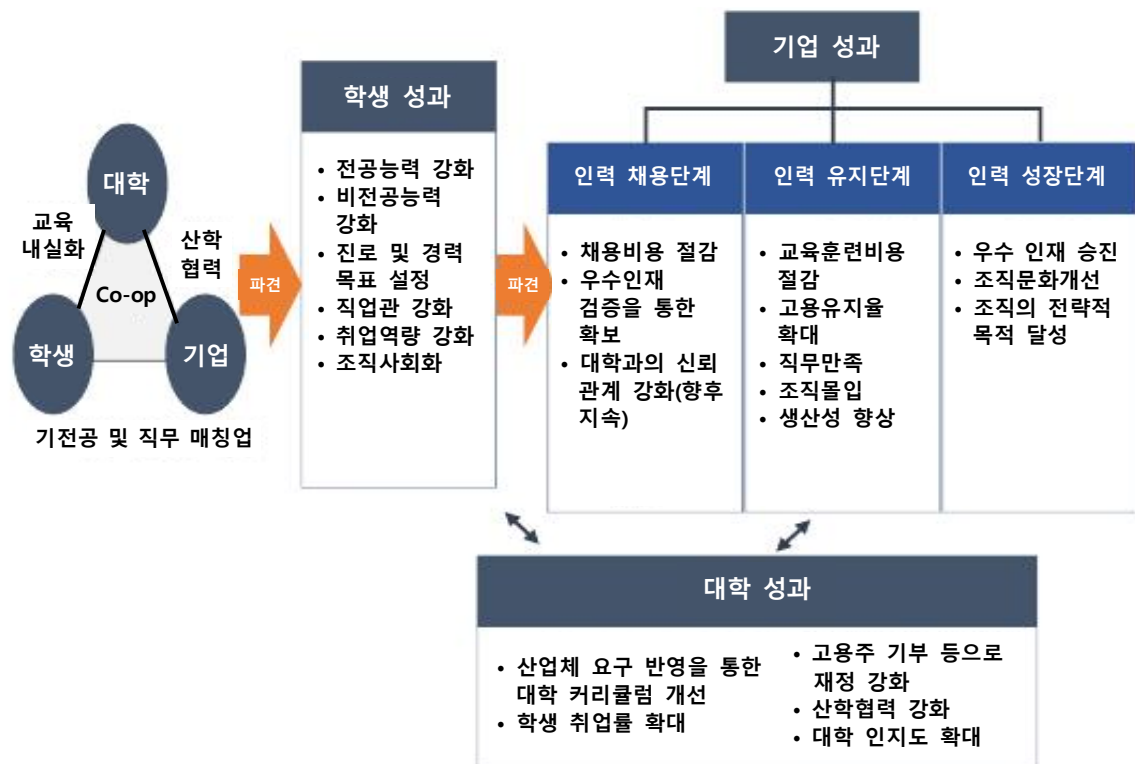
- 미국의 경우, 많은 대기업들은 면접, 관찰, 채용 등의 과정이 인적자원관리 부서에서 이루어지지만, 중소기업에서는 장기현장실습 코디네이터(현업 관리자 및 프로그램 설계자 등)가 장기현장실습생 출신 응시자의 이력서를 받아 면접을 진행함

- 외국에서는 일부 기업에서는 장기현장실습 프로그램을 특별 종업원 그룹으로 간주하기도 하며, 고용주들은 지역 출신이면서 지역에 머물며 생활할 계획을 갖고 있는 학생 채용을 선호함

■ 장기현장실습제 참여자들의 편익에 대한 축적된 보고

학생	대학	고용주
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 실천/기술과 지식 학습 ▪ 일 경험 획득 ▪ 고용으로 전환 ▪ 경제적 소득 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 커리큘럼의 타당성 확보에 좋은 영향 ▪ 기업·산업과 협력 ▪ 학생의 기업채용 및 잔류 가능성 향상 ▪ 시설·자원의 효과적 사용 극대화 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인적자원개발 ▪ 커리큘럼의 타당성 확보에 좋은 영향 ▪ 효과적이고 저비용의 인력 채용 ▪ 인건비 감소

[출처] Cooperative Education: A Habermasian Perspective p.9.



직무분석 / 5주차 1차시

1. 직무분석의 개념과 활용

1) 직무분석의 개념

■ 직무분석

- 직무에 대한 상세한 정보를 획득하는 과정
- 인적자원관리에 필요한 직무정보를 제공할 수 있도록 직무의 내용을 체계적으로 밝히는 활동
- 직무에 대한 정보를 수집하고 정보를 분석하여 직무 내용을 파악한 다음, 각 직무수행에 필요한 지식, 능력, 숙련, 책임 등의 제요건을 명확히 하는 일련의 과정

■ 용어

- 과업(task)
 - 종업원에게 할당된 일의 단위
 - 독립된 목적으로 수행되는 하나의 명확한 작업활동
예) 데이터분석, 기계운전 등
 - 직무분석의 분석단위
- 직위(position)
 - 한 개인에게 할당된 과업의 집합
 - 한 사람이 맡고 있는 여러 과업이 합쳐져서 하나의 직위가 이루어짐
 - 종업원의 수 = 직위의 수
- 직무(job)
 - 작업의 종류와 수준이 비슷한 직위들의 집합.
- 직군(job family)
 - 유사한 업무내용을 가진 직무들의 집합
예) 정비직, 운전직, 상담직 등
- 직종
 - 유사한 직종의 집단
예) 사무직, 관리직, 영업직, 생산직 등

2) 직무분석의 활용

■ 직무분석은 인사관리의 모든 업무에 있어 기초자료로 활용됨

- 인사관리의 모든 업무
 - 인적자원 선발, 훈련 및 개발, 인사평가, 직무평가, 경력개발, 직무재설계, 인적자원 계획 등

■ 인적자원 계획

- 인적자원 수급 계획 수립 위해 직무 수행요건에 대한 정확한 정보가 필요
- 인적자원계획에서 직무분석에서 도출된 직무담당자의 자격요건 정보를 바탕으로 필요한 지식, 기능, 능력을 보유한 사람의 수요와 공급을 계획

■ 선발

- 지원자 가운데 가장 우수한 사람 찾아내는 일.
- 채용될 인력이 수행할 과업과 이를 효과적으로 수행하기 위해 보유해야 할 지식, 기술, 능력 등 확인 필요

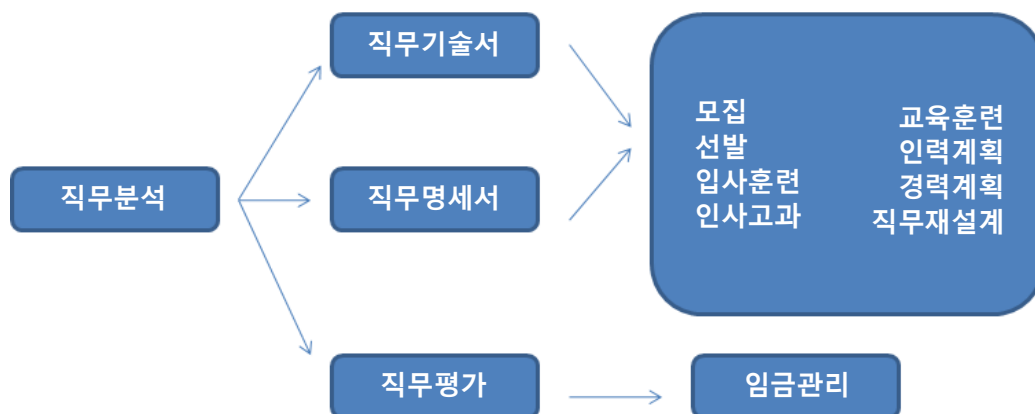
■ 인사평가

- 직무분석에서 도출된 직무행동 및 직무성과의 표준과 실제 작업행동 및 직무성과가 비교되어 인사평가가 이루어짐

■ 보상관리

- 합리적 임금관리
- 특히 직무급(직무의 상대적 가치를 평가해 임금결정 기준)과 직능급(직무수행능력을 임금 차별화 기준) 확립에 활용

■ 직무분석과 인적자원관리의 기능



2. 직무분석의 절차와 수집방법

1) 직무분석의 절차

■ 1단계 배경정보 수집

- 조직도, 업무분장표, 기존 직무기술서 및 직무명세서 등 정보 수집

■ 2단계 대표직위의 선정

- 대표직위를 선정해 이를 중점적으로 분석
 - 모든 직위 분석은 시간과 비용 문제
- 조직 전략적 목적 달성에 필수적인 직무, 학습이 곤란하거나 직무 성격과 내용이 변하는 직무도 분석대상에 포함시킴

■ 3단계 직무정보 획득(직무분석 단계)

- 직무의 성격, 직무수행에 요구되는 종업원행동, 인적요건 등 구체적인 분석을 함

■ 4단계 직무기술서 작성

- 직무의 주요 특성, 직무의 효율적 수행에 요구되는 활동을 기록한 문서를 작성함

■ 5단계 직무면세서 작성

- 직무수행에 필요한 인적자질, 특성, 기능, 경험 등 기술

2) 직무정보 수집방법

■ 직무분석 담당자

- 직무분석 책임 구분

HR 부서의 책임	각 부서 일선관리자 책임
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직무분석 절차 준비와 조정 ▪ 직무기술서와 명세서 작성 ▪ 직무기술서와 명세서의 주기적 개정과 검토 ▪ 외부 전문가 도움 요청과 협업 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정보 수집에 도움 제공 ▪ 직무기술서와 명세서의 정확성 유지와 검토 ▪ 변화된 직무에 대한 새로운 직무분석 요청 ▪ 자신의 능력으로 직무분석 실시 및 타당성 검토

■ 직무정보 수집 방법

- 면접법(interview)

- 특정 직무에 많은 지식과 경험이 있는 사람과 인터뷰를 통해 직무 내용 등을 분석하는 방법.
- 진지한 대화를 통해 풍부한 정보를 얻을 수 있지만, 시간과 경비가 소요된다는 단점이 있음.

- 관찰법(observation)

- 개별 구성원들의 직무활동을 상세하게 관찰하고 기록하는 방법(주로 생산직이나 기능직 직무에 적절)
- 직무에 대한 지속적인 관찰을 통해 직무활동을 시간적, 공간적으로 파악할 수 있는 장점이 있음
- 정신적인 측면을 파악하기 어렵고 관찰자 개인의 주관성이 개입될 여지가 있음

- 설문지법(Questionnaire)-표준화된 질문지 활용

- 단기간에 다수의 조사대상자들에게 실시할 수 있어 다량의 직무내용에 대한 정보를 얻는 효과가 있음
- 관찰법에서 규명하기 어려운 사무관리 분야의 직무 내용을 확인하게 됨
- 응답자가 설문 내용을 명확히 이해하지 못하거나, 제한된 경험과 주관이 반영된다는 단점이 있음
- 우리나라에서는 사무관리직의 경우 면접과 설문지법을 많이 사용하고,

- 생산직의 경우는 설문지법과 직무담당자가 매일 작업일지 등을 작성하는 작업일지법(Diary Method) 등을 많이 이용됨
- 중요사례기법(critical incident method)
 - 매우 성공적인 직무수행사례들과 매우 비효과적인 직무수행 사례를 체계적으로 모아 분석함으로써, 효과적인 직무수행방법과 피해야 할 직무수행 방법, 그와 연계된 직무수행 자질 등에 관한 자료를 도출하는 방법

■ 각 직무정보 수집방법의 장단점

수집방법	장점	단점
관찰법	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직무수행자에 의존하는 것에 비해 직무에 대한 보다 깊은 이해 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정신활동 파악이 안됨 ▪ 중요하지만 간헐적 직무내용을 간과할 가능성
면접법	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 빈도가 낮은 업무, 정신활동 등에 관한 정보 수집이 가능 ▪ 여러 사람에 의존함으로써 직무에 대한 종합적이고 정확한 판단 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정보의 질이 면접자의 면접기술에 따라 영향을 많이 받음 ▪ 직무수행자가 직무분석의 의도에 대해 의심할 경우 정보의 질 왜곡 가능성
설문지법	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 비용이 저렴하고 사용이 용이 ▪ 많은 사람에게 정보수집 ▪ 정량적 분석이 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 응답자들의 설문내용 파악 미흡 가능성 ▪ 범용성이 높은 설문지 : 특정직무에 관한 구체적 정보 한계
중요사례법	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 관찰, 측정 가능한 행동에 관한 정보수집 ▪ 직무수행의 기대치제공 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 통상적 수준의 직무수행 행동들에 관한 정보 누락 가능성 ▪ 중요사례 모으는 데 시간이 걸림

3. 직무분석 기법

1) 기능적 직무분석(functional job analysis)

■ 기능적 직무분석

- 미국 노동성에 의해 개발
- 직무배치와 상담에 사용하기 위해 직무를 간략히 분류하는 데 유용
- 자료와 관련된 기능, 사람과 관련되는 기능, 사물과 관련되는 기능 정보 분류 및 정리

2) 직위분석 질문지법(Position Analysis Questionnaire)

■ 직위분석 질문지법

- 맥코믹(M.J. McCormick) 개발.
- 작업자 활동과 관련된 187개 항목과 임금관련 7개 항목 등 194개 항목의 질문지로 작업에 대한 표준화된 정보 수집하는 방법

■ 직위분석 질문지의 내용

부문(요소의 수)			내용
1	정보의 투입	35	▪ 직무수행에 필요한 정보를 어디서, 어떻게 얻는가?
2	정신적 과정	14	▪ 직무수행에 포함되는 논리, 의사결정, 계획, 정보처리 활동은 무엇인가?
3	작업산출	49	▪ 직무수행에 필요한 육체적 활동은 무엇이며 어떤 도구, 수단이 사용되는가?
4	다른 사람과의 관계	36	▪ 직무수행에서 다른 사람과의 어떤 관계가 요구되는가?
5	작업환경 및 직무상황	19	▪ 직무가 수행되고 있는 곳의 물적·사회적 상황은 어떠한가?
6	기타 측면	41	▪ 직무와 관련된 다른 활동, 조건, 특성은 무엇인가?

3) 관리직위기술 질문지법

■ 관리직위기술 질문지법의 필요성

- 관리자의 직무는 계획, 조직, 조정 등의 다양한 활동으로 이루어져 있음
- 유사한 직무가 직무담당자에 따라 다르게 수행될 수 있음
- 관리직위기술은 직급, 직종, 지역적 여건, 조직성격에 따라 달라짐

■ 토나우(W.W. Tornow)와 핀토(P.R. Pinto)

- 책임, 관계, 제약, 요구, 활동 등에 관해 관리직무를 객관적으로 기술하기 위한 관리직위기술질문지 (Management Position Description Questionnaire) 개발
- 새로운 직무로 이동 예정인 관리자의 교육필요성을 진단하고, 새로운 직무의 직무분류, 직무평가에 유용(관리가 개인적 자질과 직무 행동 요건, 조직성과 측정을 연계해야)

■ 관리직위기술 질문지법의 활용

- 새로운 직무로 이동 예정인 관리자의 교육필요성을 진단함
- 새로운 직무의 직무분류, 직무평가에 유용함
 - 관리자의 개인적 자질과 직무 행동 요건, 조직성과 측정을 연계해야 함

■ 관리직 질문지의 구성

	범주	정의
1	제품, 마케팅, 재무전략 계획수립	장기적 사업성장과 기업 안정성을 얻기 위해 생각하고 계획수립
2	다른 부서와 인력에 대한 조정	관리자가 직접적으로 통제하지 못하는 개인과 집단의 활동을 조정
3	내부 경영통제	기업의 재무적, 인적 그리고 다른 자원을 검토하고 통제
4	제품과 서비스에 대한 책임	생산시기와 품질을 확실하게 하기 위해 제품과 서비스의 기술적 측면 통제

5	대중 및 고객과의 관계	고객과 대중에 대한 직접적 접촉을 통해 기업 명성 유지
6	높은 수준의 컨설팅	조직에서 제기되는 문제 다룰 기술적 능력 적용
7	행동의 자율성	직접적인 감독없이 직무활동 수행
8	재무적인 약속의 승인	조직에서 행한 재무적인 약속 승인
9	스텝의 서비스	사실확인하고 기록정리 같은 스텝 서비스를 상사에게 제공
10	감독	부하들과의 대면 접촉으로 다른 사람의 작업을 계획, 통제, 조직화
11	복잡성과 스트레스	마감시간을 맞추고 요구되는 직무활동 수행 위해 높은 스트레스를 받으며 작업
12	높아진 재무적 책임	기업 성과에 직접적 영향을 줄 거대한 재무적 투자와 다른 재무적 의사결정
13	폭넓은 인력에 대한 책임	기업 내 종업원에 영향을 미치는 인적자원관리 정책에 대해 폭넓은 책임을 지는 활동 관련

4) 과업목록법(task inventory procedure)

■ 과업목록법

- 설문지를 이용해 분석하고자 하는 직무의 모든 과업을 열거하고, 이를 상대적 소요시간, 빈도, 중요성, 난이도, 학습의 속도 등의 차원에서 평가함
- 특정 과정에 대한 구체적 정보를 수집하는 대표적 방법

4. 직무기술서와 직무명세서

1) 직무기술서(job description)

■ 직무기술서

- 구성원의 직위와 직무내용에서 수행하고 있는 일을 명확하게 규명한 문서
- 직무를 수행하는 목적, 작업내용, 직무수행 방법과 절차, 조직관계 등을 문서화한 것
- 직무의무와 책임도 명시
 - 해당 직무를 통해 어떤 일을 수행하고 책임을 져야 하는지 등 중요한 의무가 무엇인가를 규정해야 함
- 교육훈련과 직무수행평가 등이 기초자료로 사용됨
- 조직구조에 관한 분석과 설계, 경영관리의 승계계획 등을 수립하는 데도 활용됨

2) 직무명세서(job specification)

■ 직무명세서

- 직무기술서를 바탕으로 직무담당자에게 요구되는 지식, 기술, 능력 등 필요역량과 자격요건을 명시한 것
- 주로 모집, 선발, 훈련, 경력계획과 경력상담 등에 활용됨
- 직무기술서는 과업중심적인 내용이 채워지고, 직무명세서는 사람중심적인 내용이 채워짐.

3) 직무분석의 유의점과 과제

- 직무분석을 할 경우 조직 구성원들은 거부반응을 나타내거나 저항할 가능성이 높음
 - 자신의 직무에 대해 세부적인 사항까지 공개할 것을 요구하는 것이, 조직이 자신들을 감시한다고 생각할 수 있기 때문
- 직무분석을 하기 앞서 직무분석의 목적을 분명히 하고, 구성원들과의 공감대를 확보하는 게 무엇보다 중요함
 - 직무분석의 장점과 이유, 활용방안에 대해 충분히 설명하고 참여를 이끌어 내야만 직무분석에 필요한 정보를 수집하고 분석하는데 어려움을 해소할 수 있음
 - CEO 및 조직책임자의 직무분석에 대한 관심과 몰입이 가장 중요함
- 직무분석의 문제점은 새로운 과업에 탄력적으로 적응하기 쉽지 않다는 것임
 - 기술진보의 가속화와 새로운 직무의 출현 등으로 업무수행방식과 과업이 변화하기 때문에 '고정화되고 정형화'된 직무분석 자료가 진부해질 수 있음
 - 따라서 직무분석은 변화하는 직무 내용과 종류에 맞게 수시로 업데이트 해야 효과적임 (인적자원 스태프의 역할)
- 조직구조화 형태의 변화에 맞게 직무분석도 변화되어야 함
 - 수평조직화, 팀제 조직화, 프로젝트 조직화 등 조직형태가 변화하면 개인의 직무도 매우 복잡하고 다양하게 확대될 수 있어, 변화된 조직구조에 맞는 직무분석이 뒤따라야 함
 - 무엇을 하는가'라는 직무의 내용보다는 직무를 수행하는 데 필요한 역량(Competency)의 중요성이 강조됨
 - 따라서 조직 구성원들이 갖춰야 할 역량에 대해서도 보다 구체적인 조건들을 명시하는 것이 필요함

직무평가와 직무설계 / 5주차 2차시

1. 직무평가의 의의와 목적

1) 직무평가의 의의

■ 직무평가

- 조직 내 직무들을 일정한 기준에 의해서로 비교하여 직무들 간 상대적 가치를 결정하는 체계적 활동
- 기업 목표 달성에 대한 직무 공헌도로 평가
- 작업 상황의 양적, 질적 측면에 대한 가치평가 기준
 - 직무수행에 요구되는 자격요건의 수준은 어느 정도인가?
 - 직무수행에 요구되는 정신적·육체적 노력의 부담은 어느 정도인가?
 - 직무수행에 있어서 위험 요인은 어느 정도인가?

2) 직무평가의 목적

■ 임금수준 결정

- 직무평가를 기준으로 임금수준 결정
 - 직무 가치에 의해 임금이 결정되는 경우 : 직무급체계
- 개별직무의 중요도, 수행상의 난이도, 작업환경상의 위험도 등에 따라 점수 부여
 - 임금 공정성이 확보되면 기업은 인건비 지출의 합리성을 높이며 임금과 관련된 종업원과 갈등 최소화시킴

■ 인력의 확보와 배치

- 직무의 중요성, 난이도 등 직무 가치 정도에 따라 종업원의 능력을 기준으로 인력배치 합리성 제고함

■ 구성원 능력개발

- 구성원 직무이동경로 설계시 중요도와 난이도가 낮은 곳에서 높은 곳으로 이동해 가도록 설계해야 함
 - 구성원 승진, 이동, 배치에 있어 직무 수준에 따라 합리적 이동경로를 제시함

2. 직무평가의 방법

1) 서열법

- 서열법 : 직무들의 상대적 가치를 기업 목표달성 관련, 중요도, 직무수행상 난이도, 작업환경 등을 포괄적으로 고려해 그 가치에 따라 서열을 매기는 방법

■ 서열법의 장단점

- 장점 : 간단하고 신속
- 단점
 - 평가자 주관개입, 평가의 신뢰도, 유사 직무가 많을 시 서열화가 어려움
 - 소규모 기업에 도입 가능하나 대기업에서는 측정상 신뢰도 어려움

■ 직무평가의 방법



2) 분류법(job classification)

■ 분류법

- 미리 몇 개의 등급을 만들어 놓고 각 등급에 해당되는 직무요소 기준을 설명해 놓은 다음 직무조사를 통해 등급 분류 배치.

■ 분류법의 장단점

- 장점
 - 주어진 등급에 분류만 하기 때문에 간단하고 용이.
 - 평가대상 직무들이 갖고 있는 자격요건 수준 등급이 소수인 경우 효과적
- 단점
 - 각 등급의 정의를 내리기 용이치 않음.
 - 등급 분류 의사결정시 주관적 판단 개입 소지.

■ 직무등급표의 예 : 독일 나더작센 주 금속산업(일부)

등급	정의	임금
1	짧은 숙련 기간 후 상세한 지도에 따라 수행되는 직무	81.0%
2	짧은 숙련 기간 후 지도에 따라 수행되며 등급 1의 일보다 상위 수준의 직무	82.4%
3	일정 경험 및 숙련을 필요로 하며 단기교육을 필요로 하는 직무	85.3%
4	등급 3에서 요구하는 것보다 상위의 실무지식 및 작업지식, 추가 경험을 필요로 하는 직무	88.6%

3) 점수법

■ 점수법

- 직무의 가치를 점수로 나타내어 평가하는 방법,

■ 직무평가 과정

- 1단계 : 평가요소의 선정
- 2단계 : 평가요소별 가중치 설정
- 3단계 : 평가요소별 점수부여

■ 평가요소가 갖추어야 할 조건

- 각 직무에 공통적으로 존재하며 직무간 차이가 나타날 것
- 직무내용을 구성하는 중요한 것이며 직무수행에 중요한 영향을 미치는 것
- 객관적 측정이 가능한 것
- 노사 쌍방이 수용할 것
- 가중치 설정
 - 경영전체 관점에서 본 중요도
 - 직무에 있어 각 평가요소가 표현하는 가치의 정도
 - 평가요소의 신뢰도 또는 확률

■ 점수법의 장단점

- 장점 : 직무의 상대적 차등 명확화
- 단점 : 각 직무에 공통되는 적합한 평가요소 선정이 용이치 않음

4) 요소비교법

■ 요소비교법

- 기업이나 조직에 있어 핵심이 되는 몇 개의 기준직무를 선정하고 각 직무의 평가요소를 기준직무의 평가요소와 비교함으로써 모든 직무의 상대적 가치를 결정하는 방법.
- 직무의 상대적 가치를 임금액을 평가하는 것이 특징

■ 평가 과정

- 1단계 : 몇 개의 기준 직무 선정
- 2단계 : 평가 요소 결정(정신적 노력, 숙련, 육체적 노력, 책임, 작업환경)
- 3단계 : 모든 기준직무에 대한 최종적 순위를 평가요소별로 결정(평가위원)
- 4단계
 - 평가하고자 하는 직무를 요소별로 기준직무 요소별 배분표에 의취하는 장소를 찾아 요소별 임금액 결정
 - 요소별 임금액 합계하여 그 직무의 임금액 산정
- 기능직은 물론 사무직, 기술직, 감독직, 관리직 등 상이한 직무에도 널리 이용됨

3. 직무설계

1) 직무설계의 의미와 목적

■ 직무설계(Job Design)

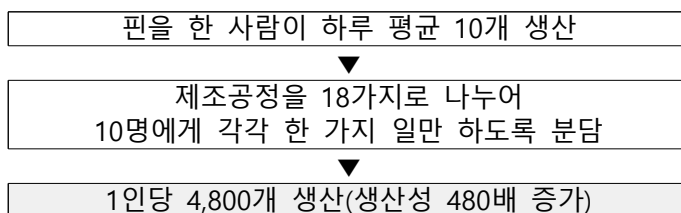
- 조직 내 업무를 수행하기 위해 요구되는 다양한 과업들을 서로 연결시키고 짜맞추어 조직화하는 것
- 과업의 조직화에 따라 직무수행의 효율성과 담당자 직무만족도 결정

■ 직무설계의 목적

- 조직목표 달성을 위해 종업원을 동기부여하기 위한 전략.
- 직무설계가 효과적으로 수행될 경우
 - 직무만족도 증대
 - 불만족 감소
 - 작업생산량 향상
 - 이직 및 결근율 감소
 - 제품품질 향상
 - 인간관계 개선

2) 직무설계의 전통적 접근방법

■ 애덤 스미(Adam Smith)의 국부론



■ 산업화 이후 조직에서 업무가 양적으로 늘고, 질적으로 복잡해져 '분업에 의한 협동'으로 발전함

■ 20세기 초 테일러(F. W. Taylor)의 과학적 관리법(Scientific Management)

- 비능률과 저생산성 극복 위한 직무설계 방법 → **작업능률 향상**
 - 단순화(Simplification)
 - ☞ 직무를 최소단위까지 나누어 한 곳에서 하나의 부품이나 제품만 담당
 - 표준화(Standardization)
 - ☞ 작업방법이나 도구 표준화로 직무 속도나 숙련이 빨라짐
 - 전문화(Specialization)
 - ☞ 사람이 한 가지 직무만 맡도록 함

3) 직무설계의 현대적 접근방법

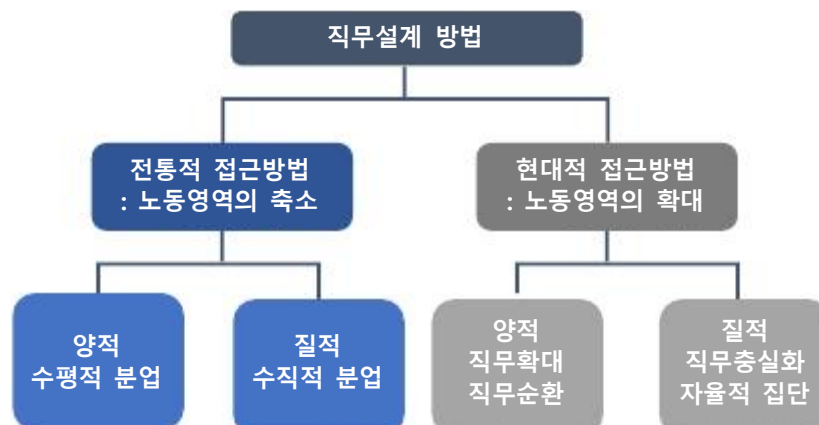
■ 능률과 생산성

- 물질적 가치만 강조
- 직무의 단조로움과 반복성으로 직무불만족
- 노동의 소외
- 근로생활의 질 저하
- 기업 목적 달성 지장 등

■ 직무설계의 전통적 접근방법과 현대적 접근방법 비교

- 전통적 직무설계
 - 직무를 중심으로 사람을 적응
- 현대적 직무설계
 - 사람을 중심으로 직무 설계에 초점을 둠
 - 사회적, 인간적 욕구 충족토록 직무내용, 작업방법 및 작업 상호간 관계를 결정

■ 직무설계의 접근방법



■ 관련 이론 : 직무특성 모형

- 헤크만(Hackman)과 올드햄(Oldham)의 직무특수모형(job characteristics model)
- 조직효율성과 조직성과는 구성원의 심리적 강화에 따라 결정되고, 구성원의 내재적 동기 강화는 직무핵심요소의 확대 정도와 구성원의 성장 및자아실현 욕구의 강도에 따라 결정됨
- 어떤 특성 혹은 직무범위가 조직구성원의 동기부여나 직무만족과 관련을 갖는가에 관심을 둔 직무설계에 대한 접근방법
- 아래의 질문들에 대한 해답 제공
 - 어떤 직무가 사람들에게 일할 마음을 갖게 하는가
 - 어떤 사람들이 그 일에 적합한가
- 어떻게 하면 보다 모티베이션을 많이 제공하는 직무를 설계할 수 있는가
- 작업자의 직무만족 증대나 조직성과의 향상과 같은 결과를 어떻게 측정할 것인가

■ 다섯 가지 핵심직무특성

- 기술의 다양성(Skill Variety)
 - 직무가 담당자에게 자신의 다양한 기능이나 능력을 발휘할 수 있는 기회를 얼마나 주는가
- 과업의 정체성(Task Identity)
 - 개인이 수행하는 직무가 하나의 전체로서 얼마나 완전한 일인가
- 과업의 중요성(Task Significance)
 - 개인의 직무가 다른 사람의 생활에 미치는 영향의 정도가 얼마나 큰가
 - 과업중요성이 높을수록 직무담당자로 하여금 그 일이 의미 있고 가치 있으며 해볼만하다는 느낌을 갖게 해줌
- 자율성(Autonomy)
 - 직무담당자들이 작업의 일정한 방법을 채택하는데 어느 정도의 재량권을 가졌는가
 - 직무담당자 자신이 한 일의 결과에 대한 책임감을 경험하게 함
- 결과 피드백(Feedback)
 - 직무담당자 자신이 행한 일이 얼마나 유효하게 수행되었는가에 대한 정보를 습득할 수 있는 정도
 - 피드백은 직무담당자가 자신이 행한 성과가 얼마나 유효한가에 대한 인식을 갖게 해줌.

■ 직무특성의 개념적 모형



■ 직무특성 모형의 활용

- 심리적 상태가 클수록 내적 작업 동기배이션의 상승, 작업결과의 질향상, 직업에 대한 만족의 증대, 이직 및 결근이 감소함
- 직무담당자 개인의 성장욕구강도가 작업결과에 영향을 미침
 - 높은 성장욕구를 가진 사람들은 직무특성의 정도가 높을 때 높은 결과를 나타냄
 - 성장욕구가 낮은 사람들은 그들의 직무가 높은 동기배이션 잠재력을 지니고 있더라도 좋은 결과를 나타나지 않을 수도 있음

■ 관련 이론 2 : 사회·기술 시스템이론(socio-technological system theory)

- 조직을 테일러적인 단순한 기술시스템 또는 인간관계적인 사회시스템만으로 보지 않고, 이들을 거시적 입장에서 통합한 사회·기술 시스템으로 파악함
- 기업시스템은 기계설비 및 이의 조작지식이라는 기술시스템과 생물적 및 사회·심리적 원칙에 지배받는 종업원의 심리상태와 종업원간 사회시스템을 구성함
- 기술적 하위시스템과 사회적 하위시스템의 공동 최적화에 필요한 방향으로 직무를 설계함
 - 직무 내 과업의 최적다양성
 - 전체 과업에 관계되는 의미있는 과업형태
 - 최적 작업주기
 - 성과기준 설정에 있어서의 재량권과 결과의 피드백
 - 경제과업을 포함하도록 과업의 경계 확장
 - 어느 정도 기능을 필요로 하는 가치있는 과업
 - 전체 생산과정에 뚜렷한 기여를 하는 과업

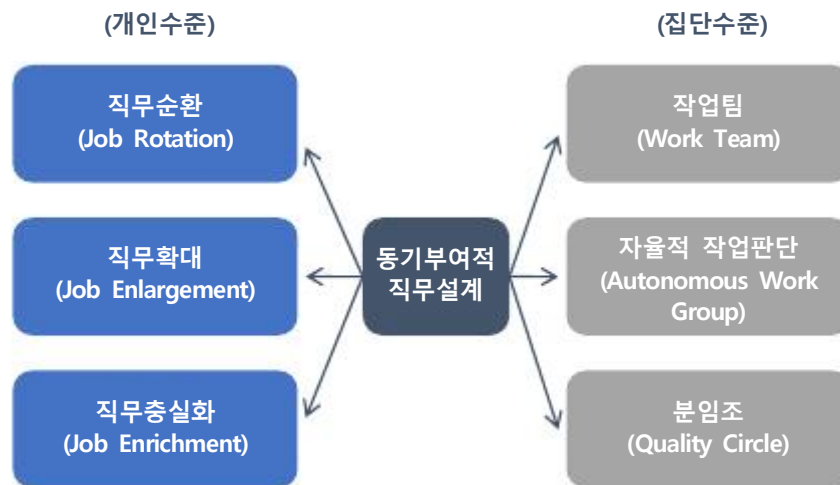
■ 관련 이론 3 : 노동의 인간화(humanization of work)

- 1830년대 유럽에서 논의가 시작되어 1970년대 초반 북유럽국가 중심으로 본격 논의되고 전세계로 확산됨
- 소극적 의미 : 노동과 관련된 위험이나 어려움 해소하는 것
- 적극적 의미 : 노동하는 사람이 일 가운데서 성장 및 발전, 자아실현하도록 하는 것
- 기업 내 노동의 인간화
 - 작업조건의 인간적 설계 : 장소, 시간
 - 직무의 인간적 설계 : 직무순환, 직무의 수평적·수직적 확대, 준자율적 작업집단
 - 인간적 경영관리 : 인적자원개발, 인적자원계획, 성과참가 및 자본참가, 민주적 리더십

■ 직무설계방법 1 : 개인 수준의 직무재설계 방법

- 과업의 다양성과 자율성을 부여하여 구성원의 근로의욕을 고취시키고 생산성을 향상시킨다는 데 의미가 있음
- 직무순환(job rotation)
 - 구성원들에게 단일 과업만을 수행하도록 하지 않고 다른 직무들 사이를 순환시키는 것.
 - 구성원들이 다른 직무의 경험을 통해 전체 과업흐름을 이해할 수 있고 직무의 다양성을 경험한다는 데 의미가 있음
 - 다양한 직무 수행으로 작업자의 기능다양성 제고, 기업 인력활용 유연성 향상, 높은 수준의 직무수행 기회 제공으로 능력개발 촉진, 경력개발 지원의 장점이 있음
- 직무확대(job enlargement)
 - 전문화된 단일 과업을 수평적으로 확대하는 것으로 직무를 이루는 과업의 수를 늘리는 것
 - ☞ 현재의 직무에 유사한 과업을 추가해 기술다양성과 과업정체성이 높은 직무제공
 - 여러 과업을 하나의 직무로 배정하여 과업의 지루함과 단순함을 덜어주는 효과가 있음
 - 과업 흐름 중에서 기본 작업의 수를 늘려주거나 세분화된 과업을 통합해 하나의 과업으로 직무내용을 재편성하는 방법 등.
 - 업무량을 가중시켜 부작용이 발생 가능.
- 직무충실화(job enrichment)
 - 구성원의 과업을 수직적으로 확대하는 것으로 직무내용을 보다 풍부(enrich)하게 하는 것.
 - 예) 직무의 책임을 증가시키고, 직무를 통해 업무기술과 능력을 개발시키며, 도전적이고 보람있는 직무로 구성
 - 작업자에게 본인의 업무를 스스로 계획, 실행, 통제할 자율성과 책임을 부여함
 - 직무내용에 자율성과 도전적 의식을 가미했다는 특징이 있음
 - 구성원들 개인적 차이를 고려해야 한다는 점과 구성원들의 교육훈련과 시간 등 비용이 소요되는 단점이 있음

■ 직무설계방법 2 : 집단 수준의 직무재설계 방법



- 작업팀(Work Team)과 자율적 작업팀(Autonomous Work Group)
 - 작업팀은 주로 직무확대 개념을, 자율적 작업집단은 직무충실화 개념을 각각 적용한 것임
 - 작업팀과 자율적 작업팀은 구성원의 작업배경, 작업스케줄 결정, 능률향상 등에 전적으로 책임을 갖고 특정 작업을 수행한다는 공통점을 가지고 있음
- 분임조(quality circle)
 - 구성원의 직무만족과 집단성과를 향상시키는 방법으로서, 보통 7~10명의 구성원들이 주기적으로 (주 1회) 만나 품질 및 생산관련 문제들을 토의하고 해결책을 강구하는 형식으로 진행함

인사평가의 개념과 방법 1 / 6주차 1차시

1. 인사평가의 의의와 목적

1) 인사평가의 의의와 활용

■ 인사평가(performance appraisal)

- 조직 내 여러 직무에 종사하는 조직원 및 관리자의 근무성적이나 능력, 업적, 태도 등을 조직체에 대한 유효성의 관점에서 정기적으로 검토, 평가하여 이들의 상대적 가치를 조직적으로 결정하고 시행하는 제도
- 근무성적과 잠재능력을 체계적으로 분석·파악하여 인적자원의 효과적인 활용과 능력의 개발·육성을 위한 도구

2) 인사평가의 목적

■ 적정배치

- 종업원의 적성, 능력 등을 가능한 정확히 평가하여 적재적소의 배치를 실시

■ 능력개발

- 현재 능력 및 잠재능력 평가로 기업과 종업원 모두의 성장기회를 충족

■ 인력계획 및 인사기능의 타당성 측정

- 기업의 장단기 인력개발수립에 요청되는 양적, 질적 자료 측정. 선발과 승진의 타당성 측정 도구로 활용

■ 성과 측정 및 보상

- 성과 측정으로 승급, 상여금, 임금결정 및 승진에 활용

■ 조직개발 및 근로의욕 증진

- 직무수행상 결함 발견 및 개선 계기, 종업원 성취의욕 자극제 활용

3) 인사평가의 중요성과 활용

■ 평가

- 인간이 보다 나은 상태로의 변화를 위한 동경과 신념을 갖고 가치창조의 활동을 행할 때 필연적으로 뒤따르는 사고의 과정

■ 종업원 능력개발의 기초자료

- 능력에 알맞은 배치와 순환관리, 직무에 필요한 지식 기술 태도 향상을 위한 교육훈련로 활용

■ 업적향상을 위한 기초자료

- 평가결과 피드백을 통해 작업습관이 보다 효율적으로 되도록 개인의 행위를 수정, 변경시키는 기초 마련.
- 개인의 업적 및 능력과 자질을 평가해 종업원에 알려줌으로써 차후 업적 상승 기대

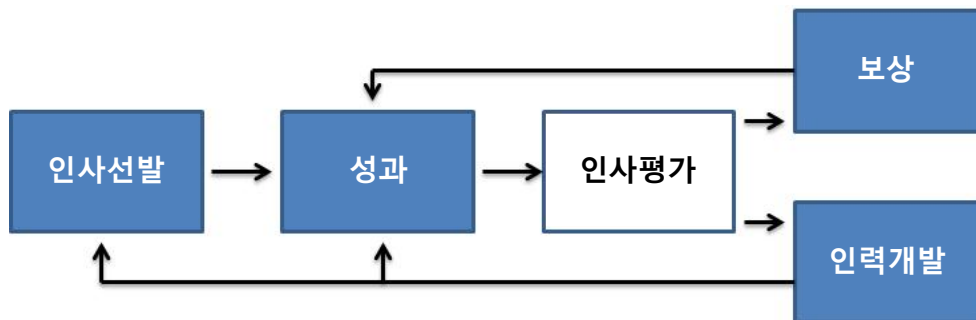
■ 종업원 처우수준 결정의 기초자료

- 종업원의 승진이나 보수 결정에 중요 요소.
- 처우 수준 결정을 위한 적절한 격차를 만드는 판정수단으로써 평가가 필요함

4) 인사평가의 3대 차원

■ 인사평가 시스템

- 평가작업이 여러 단계를 거치며, 평가 차원에 따라 평가요소들이 다양함(산출요소와 투입요소간 분석 통한 피드백)



[인적자원관리의 순환도와 인사평가의 역할(Michigan Approach)]

- 인사평가는 인사관리 시스템의 성패를 가름하는 중요 하위 시스템임
- 성과지향적 인사관리 사이클상 보상과 인적자원개발을 위한 문지기(Gatekeeping) 역할을 함
 - 인사평가를 통해야만 공정한 보상관리와 효과적 인적자원개발이 가능함

■ 인사평가의 3대 차원

평가의 차원	구체요소	설명
1. 평가대상 (평가 관할권)	상급자에 의한 하급자 평가	하향식 인사평가
	동료에 의한 동료 평가	수평적 인사평가
	자기평가	동기유발
	하급자에 의한 상급자 평가	상향식 인사평가
	외부자에 의한 평가	고객, 인사전문가 등
2. 평가내용	업적(개인, 집단, 조직)	산출요소
	행동(개인, 집단)	투입요소
	인성적 특질(개인)	주관성의 개입
3. 평가의 시간지향성	과거지향적 평가	결점 지적, 평가
	미래지향적 평가	인적자원 개발

■ 평가대상 또는 평가의 관할권

- 과거에는 상급자가 하급자 평가가 주를 이루었으나 최근에는 동료에 의한 평가, 자기평가(Self-appraisal), 하급자에 의한 평가 등 다양해짐(360도평가)
 - 조직의 변화, 종업원 가치관 변화 원인

■ 평가내용

- 산출요소에 해당하는 업적(Performance), 투입요소에 해당하는 행동(Behavior), 피평가자의 인성적 특질(Traits)을 평가함
- 평가요소
 - 평가기준이라고도 함
 - 인사실무자 주요 임무는 각 사의 업무와 근무 여건에 적합한 평가요소를 개발, 선택하고 이를 실제 평가에 활용해야 하는 것
- 평가요소의 원칙
 - 완전성 : 업무 관련 중요 자질들이 포함되어야 함
 - 명료성 : 각 평가요소가 다른 요소들과 명확히 구별되어야 함
 - 전제성 : 평가요소들이 나름대로 한 체계 내에서 유기적 관계가져야 함
 - 실행가능성 : 평가자가 실무에서 용이하게 실행할 수 있어야 함
- 평가요소 및 세부내용

평가요소		세부내용(예)
업적중심의 평가요소		<ul style="list-style-type: none"> • 업적의 양적 측면 • 업적의 질적 측면
행동중심의 평가요소	자격요소	• 업무관련 전문지식, 기술습득 정도
	의지적 요소	• 업무에 임하는 자세, 책임성 있는 행동, 열의와 시간관리. 업무추진력, 스트레스를 받는 정도
	사회적 행동	• 협동, 관리행동, 고객 및 거래선과의 접촉 행동
인성적 특질		• 적극성, 예의성, 인간미/도덕성, 창의성

■ 시간적 지향성(time orientation) : 과거지향적 평가, 미래지향적 평가

- 전통적 인사평가
 - 정해진 평가기간 동안의 피평가자 업적, 업무관련 행동을 평가자가 기억하거나 기록했다가 평가에 반영함(과거지향적)
 - 처벌적이고 사후 평가적 기능만 부각함에 따라 인적자원개발 기회가 상실됨
- 잠재력 평가
 - 장점
 - ☞ 개별 종업원의 능력과 적성
 - ☞ 소질 파악
 - ☞ 적절 업무분야에 배치
 - ☞ 미래 환경변화 대처 위한 구성원 육성
 - ☞ 인사평가의 개발목적에 부합하고 미래 필요 인재를 확보, 양성에 필요함

- 전통적 인사평가와 잠재력 평가의 차이 비교

	전통적 인사평가	잠재력 평가
평가목표	<ul style="list-style-type: none"> 구성원이 현재 담당하고 있는 업무와 관련한 목표달성 정도, 업적(성과) 결과, 사회적 행동 등을 측정함 	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 미래 근무상황에 대비하여 개인과 집단의 잠재력을 확인하고 예측함
시간지향성	<ul style="list-style-type: none"> 과거지향적 평가로서 평가대상 기간이 단기간(1년에 1회 이상) 	<ul style="list-style-type: none"> 미래지향적 평가로서 평가대상 기간이 중·장기(2~5년마다 한번씩)
평가요소	<ul style="list-style-type: none"> 업적, 능력, 인성적 특질 	<ul style="list-style-type: none"> 지식, 적성, 소질에 중점을 두고 경향, 특기, 기질, 끼 등을 평가요소에 포함시킴
표준화 정도	<ul style="list-style-type: none"> 평가방법에 있어서 유연성이 있음(비표준적, 표준적 평가방식이 모두 가능함) 	<ul style="list-style-type: none"> 평가의 비교가능성을 높이기 위해 주로 표준화된 평가방법을 채택함
평가결과 분석단위	<ul style="list-style-type: none"> 주로 부서별, 집단별 분석 	<ul style="list-style-type: none"> 주로 기능별, 직위별, 집단별, 팀별 세분화된 분석
평가자	<ul style="list-style-type: none"> 직속 상급자 또는 차상급자 	<ul style="list-style-type: none"> 상급자, 인사전문가, 조직 내 특정 구성원
평가결과의 활용	<ul style="list-style-type: none"> MBO, 관리자를 위한 피드백, 행동의 개선, 보상 및교육훈련관리를 위한 자료로 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 능력과 소질에 맞는 적정 인사배치, 인적자원 개발, 경력개발, 인사정보, 시스템 구축, 인력계획, 조직 분석을 위한 자료로 활용

2. 인사평가의 방법

1) 인사평가의 기초

- 관찰(observation) : 평가자는 피평가자의 행동과 그 결과에 대한 정보를 수집
- 판단(judgement) : 수집된 피평가자의 정보와 자료를 분류, 분석, 통합해 평가
- 관찰과 판단이 효과적이라면 직무분석과 성과표준이 미리 작성되어 있어야 함

2) 상대평가와 절대평가

■ 상대평가법(Relative Rating System)

- 서열법(Rank Oder)
 - 피평가자의 업적이나 가치에 대해 가장 우수한 사람과 가장 미흡한 사람까지 서열 매김
- 쌍대비교법(Paired Comparison)
 - 비교가 될 만한 두 사람을 비교해, 우위에 있는 사람을 선택하고 다른 한쪽은 제외시킨 다음, 다음 사람과 비교
 - 가장 우수한 피평가자를 순차적으로 가리는 방법
- 강제할당법(Forced Distribution)
 - 사전에 범위와 수를 결정해 놓고 피평가자를 일정한 비율에 맞추어 강제로 할당하는 평가방법
 - S등급 5%, A등급 15%, B등급 60%, C등급 15%, D등급 5%

■ 절대평가법(우열보다는 개개인의 육성에 초점)

- 기대상(基待象) 을 명확히 하고 인원분배에 상관없이 피평가자 실제 업무수행의 사실(facts)에 기초한 평가
 - 에세이 방법
 - 일정한 능력 수준 이상의 고위직 평가에 주로 사용
 - 에세이 방식으로 피평가자 활동에 대한 평가를 서술식으로 기록
 - 행동체크리스트법
 - 피평가자의 행동을 사전에 평가항목을 정해놓고 이것에 의해 체크하는 방법
 - 평정척도 평가법
 - 피평가자의 능력과 업적 등을 일련의 연속 척도 또는 비연속척도에 의해 평가하는 방법
- 예) 평정척도법의 예

평가요소	매우미흡	미흡	보통	우수	최우수
신뢰성			√		
창의성				√	
근면성					√
협조성				√	

- 중요사건 서술법

- 피평가자의 실제 행동 가운데 직무와 관련하여 특별히 효과적이거나 비효과적인 행동을 관찰하여 기록을 남긴 후 평가시 검토해 인사평가에 참조

예) 2018.5.4(일) 영업부 창구직원 김소영씨는 업무 수행 중 정전이 되어 시스템이 다운된 경우에도 당황하지 않고 고객들을 안심시킨 다음 침착하게 해당 거래를 수작업으로 전환해, 빠른 시간 내에 정확하게 처리함으로써 고객 불편을 상당부분 해소했고, 고객들로부터 감사 인사를 받았다.

3) 상대평가와 절대평가 비교

절대평가	상대평가
평가기준이 명확(업무기준, 직능기준). 따라서 피평가자가 한 사람이라도 평가 가능	평가자의 착안점은 정해져 있더라도 사람과 사람을 비교하는 것이므로 기준은 일정치 않음
피평가자가 받은 성적의 정규분포를 생각할 필요가 없음	정규분포를 사용해 A, B, C, D 등급의 %를 정할 필요가 있음
팀이 협력해 기준을 충족할 수 있게 되어 화합을 깨뜨리지 않음	등급이 나누어져 동료가 경쟁관계가 되어 팀웍을 깨뜨리기 쉬움
평가기준이 명확하므로 장단점이 뚜렷하여 자기개발이나 교육에 사용할수 있음	사람과 사람을 비교하기 때문에 장단점이 뚜렷하지 않고 자기개발이나 교육에 사용하기 힘들
평가결과의 조정이 필요한 경우 기준에 의해 행해지므로 비교적 용이함	평가결과를 조정할 경우, 대인비교가 되므로 기준이 없고 하기 힘들
도전 목표가 뚜렷해지므로 해야 한다는 의욕을 창출해 낼 수 있으며 업적향상에 도움이 됨	도전목표가 명확치 않으므로 의욕과 연결시킬 수 없으며 업적향상에 도움되기 힘들

■ 과제

- 우수집단과 비우수집단이 혼재되어 있는 조직에서 집단과 부서의 속성을 고려하지 않고 획일적으로 상대평가제도를 도입할 경우에는 우수집단의 사기양양과 동기유발이 어려움
- 절대평가의 관대화 경향, 고득점자 양산, 주관성, 편견개입 등 해결 위해 인성적 특질과 같은 평가요소 지양해야 함

3. 행위지향 접근법

1) 행위기준 평가법(BARS)의 의의와 특징

- 행위기준평가법(BARS : Behaviorally Anchored Rating Scales)

- 전통적 인사평가의 취약점을 극복, 보완하고 피평가자가 업무수행 과정에서 실제로 보이는 행동을 기준으로 평가함으로써 평가의 객관성과 공정성을 높이고 피평가자의 바람직한 행위를 유도하는 방법

- 행위기준 평가법의 특징

- 다양하고 구체적인 직무에 적용 가능
- 특정직무에 대한 성과를 정의하고 그에 따른 평가방법과 가중치를 공개해 직무수행자(피평가자)가 그것을 인식하고 업무를 수행하게 함으로써 업무개선에 효과가 있음
- 어떤 행동이 목표달성과 관련이 있는지 인식케 함으로써, 피평가자는 주어진 목표 달성을 위해 노력함

2) 행위기준 평가법의 개발절차

- 1단계 개발위원회 구성

- 현업 경험이 풍부하고 지식, 기술, 능력을 충분히 갖춘 대표 직원 선발

- 2단계 중요사건 열거

- 직무수행 과정에서 일어날 수 있는 중요사건을 열거.
- 바람직한 행동과 그렇지 못한 행동 나열함

- 3단계 중요사건 범주화

- 위원회에서 토론을 통해 대표성이나 중요성이 있는 행동들의 범주를 분류
예) 지식과 판단력, 정직한 업무수행, 대인관계, 상품포장의 능숙도, 협동 및 조직능력, 관찰력

- 4단계 중요사건의 재분류

- 개발작업의 정확성과 공정성을 기하기 위해 범주를 재분류 및 해당 행동 확정

- 5단계 중요사건 등급화(점수화)

- 조직성과를 올리는데 바람직한 행동과 그렇지 않은 행동을 구분해 7점 척도 또는 9점 척도를 사용해 행동을 등급화함

- 6단계 확정 및 시행

- 등급으로 제시된 각 행동에 대해 피평가자의 평소 행동으로 미루어 가장 기대되는 행동등급을 부여하는 방식으로 행위기준 평가법을 실시함

3) 행위기준 평가법의 장단점

■ 장점

- 평가의 객관성, 정확성, 공정성 향상
- 평가자간 신뢰성 향상
- 바람직한 행동을 표준화하여 성과향상 업무개선 효과
- 일관성 있는 평가기준 지속적 제시
- 평가 결과 피평가자에 피드백 수월

■ 단점

- 개발에 시간과 비용이 소요
- 평가 타당성 확보 어려움
- 직무와 조직의 변화에 따라 성과수준이 변화하면 평가 타당성 위협

인사평가의 개념과 방법 2 / 6주차 2차시

1. 목표관리(MBO) 평가방법

1) MBO평가 방법의 정의와 조건

- 목표관리(Management by Objectives: MBO)

- 6개월~1년 기간 내 달성할 특정 목표를 평가자와 피평가자의 합의에 의해 설정, 기간 종료 후 목표를 양적, 질적으로 달성하였는지를 평가하는 결과 지향적 평가방법
- 회사 전체 목표 - 사업본부 및 부서 목표할당- 개인 목표 설정

2) MBO 방법의 정의와 조건

- 목표관리 평가의 성공을 위한 조건

- 피평가자가 자신의 목표를 계획, 설정할 수 있기 위해 성과 측정 방법을 결정해야 하며, 높은 수준의 몰입과 능력이 필요함
- 평가자와 피평가자 간의 충분한 대화 및 상호 간 충분한 협의가 필요함
- 목표는 명시적, 객관적이며 측정 가능해야 함(협조적, 창의적 같은 추상적 단어로 구성은 안됨)

예) 인건비 지출을 매출액의 10% 이내로 유지할 것, 불량품 비율을 5% 이내로 할 것, 인력손실 발생할 시 30일 이내 충원할 것 등

3) SMART 원칙

- Specific : 구체적
- Measurable : 측정 가능
- Achievable : 달성가능
- Results-oriented : 결과 지향적
- Time-bound : 평가기간 이내에 처리 가능

4) MBO평가의 절차

- 1단계 직무기술서 검토

- 직무의 범위와 활동 파악

- 2단계 성과 표준 개발

- 성과 표준 공동 개발

예) 매월 5대의 승용차를 판매하는 것이 자동차회사 세일즈맨의 표준적 성과인지 여부 검증해 표준 설정함

- 3단계 목표의 합의

- 평가자와 피평가자가 협의를 거쳐 목표 합의
- 전략적 목표 설정의 경우 상급자는 높은 과업 목표가 평가 점수가 높다는 원칙 적용해 자극과 동기부여

■ 4단계 목표달성 중간점검 및 지속적 논의

- 평가시점 이전에 수시로 중간목표 달성여부 및 근무여건 변화를 점검해 상·하급자 간 지속적 논의

■ MBO 평가의 예시(평가대상 : 마케팅 팀장)

MBO 목표	달성방안	KPI (핵심성과지표)	목표 수준	평가 가중치	달성 수준	달성도 (%)	평가 등급	가중치 적용 점수
경상이익 향상	판매촉진방안 확대 판매비용의 절감	경상이익률	20%	0.4	18%	90%	A:4	1.6
신규 브랜드 매출 신장	차별화 집중 Target 고객 확대	신규 브랜드 매출액	10억	0.3	12억	120%	S:5	1.5
리더십 강화	리더십 교육 참여 팀원들과의 지속적인 면담	팀원의 리더십 평가	(정성적 평가)	0.1	(정성적 평가)	-	A:4	0.4
우수인재 확보	적극적인 행동 현 우수인재의 이직 예방	신규채용 인원수 연평균 팀원점수	4명 10명	0.1	4명	100%	A:4	0.4
				0.1	11명	110%	A:4	0.4

합계	총점(5점 만점)	4.3
	100점 반점 환산 점수	86
	최종 업적평가등급	A

5) MBO 평가의 장단점

■ 장점

- 전사적 목표, 조직 목표와 개인의 목표 연계
- 관리자와 부하직원의 노력을 목표달성에 집중할 수 있음
- 과정관리(Process management)를 통한 성과향상에 기여
- 목표설정(goal-setting)에 참여로 종업원 동기부여를 함
- 개인과 팀이 평가기간 동안 할 일 명확히 함
- 권한위임(empowerment)이 빈번히 이루어짐

■ 단점

- 행정적 업무 증가함
- 경영환경 급변 경우 목표설정 어려움
- 종업원이 쉬운 목표 선호 경향을 보임
- 비정형적 업무가 많아 목표관리가 적합지 않은 경우 적용 어려움
- 평가자 교육에 시간과 비용 투입

6) MBO, CSF, KPI의 관계

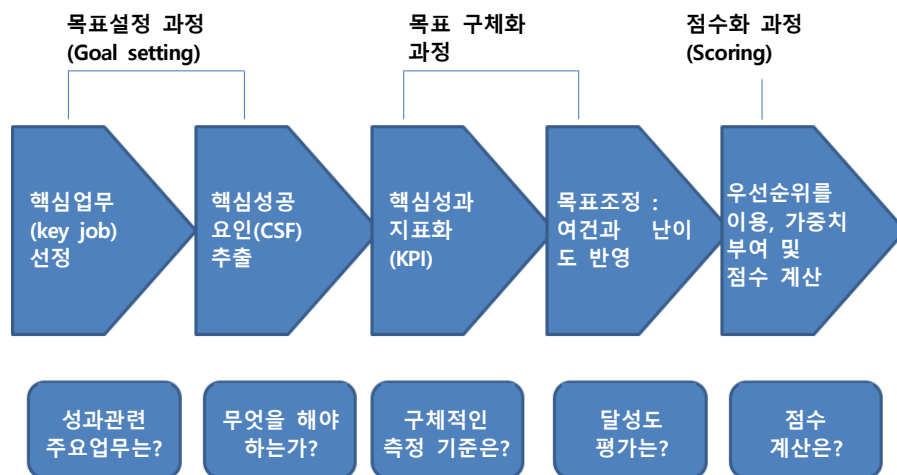
■ 핵심성공요인(Critical Success Factor : CSF)

- 기업 또는 단위 사업영역의 존재 목적을 달성하고 목표시장에서 만족할 만한 성과를 거둘 수 있게 하는 요소 및 요구조건(비계량적 목표 세울 때 도움)
- 고객만족, 핵심인재 확보 등 전략적 개념

■ 핵심성과지표(Key Performance Indicator : KPI)

- CSF를 구체적으로 측정하기 위한 기준, 금액, 시간, 빈도, 정도 등을 객관적 측정 수치로 제시한 것
 - 측정이 용이하며 기업이나 부서의 전략적 의사결정에 핵심적 역할을 하는 단위로 조직과 개인을 위한 책임경영과 목표관리 가능케 함
- 예) 인건비 10% 절감, 이직률 5% 미만 유지 등

■ MBO평가제도의 설계



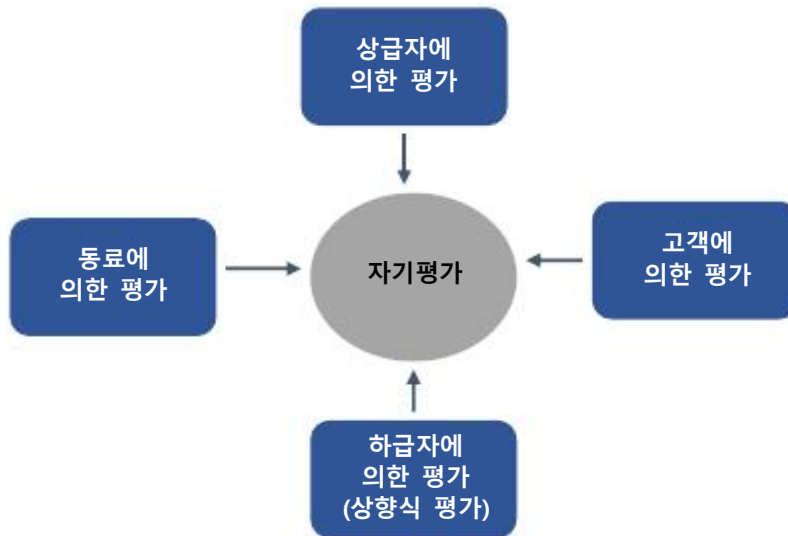
2. 다면평가

1) 다면평가의 개념

■ 다면평가

- 상급자가 하급자를 평가하는 하향식 평가의 단점을 보완해, 상급자에 의한 평가 외에 평가자 자신, 부하직원, 동료, 고객, 외부전문가 등 다양한 시각을 가진 평가자들에 의해 평가하는 것.
- 평가라기 보다는 피드백(feedback)
 - 본질적으로 피평가자에게 피드백을 줌으로써 사람을 개발시키는 데 목적.

■ 360도 다면평가



■ 다면평가의 평가주체와 평가 특징

평가 주체	평가 특징	결과 활용	비고
자기	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 업적, 역량 등을 스스로 평가함 ▪ 일반적으로 과장되게 평가함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 평가에 직접 영향을 미치지 않음 ▪ 상사의 평가에 간접적으로 영향을 미칠 수 있음 	
상사	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 가장 일반적인 형태의 평가 ▪ 1차 평가자의 의견이 가장 많이 반영되어야 함 ▪ 평가오류가 가장 많이 발생함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 임금인상, 승진, 교육훈련, 전환배치 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고과결과와 공개되고 피드백 되어야 함
부하	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 상사가 가장 긴장하는 평가자 ▪ 일반적으로 인정하고 싶지 않은 결과가 도출됨 ▪ 일반적으로 직속 부하가 평가함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 리더십 개발, 승진(경영자) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 구성원의 수가 크지 않을 경우 고과자 선정에 문제 ▪ 고과자 신원이 보호되어야 함
동료	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 평가자 선정이 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전환배치, 승진 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주고 받기식이 될 우려가 있음
고객	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 서비스를 이용한 고객이 평가자가 됨 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사외고객, 사내고객
외부 전문가	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전문적인 집단에 대한 평가 시 활용 ▪ 평가의 신뢰성을 높이기 위해 평가센터를 운영하는 방법도 활용됨 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고위직 승진 및 승계 후보자 선정 ▪ 특수프로젝트 구성원 	

[출처 : 한국인사관리협회(2007)]

2) 다면평가의 타당성

■ 다면평가의 타당성이란?

- 다면평가가 당초 평가목적 달성에 성공하는 정도.

■ 타당도의 구성요소

- 공정성
 - 평가자들이 충분히 대표성이 있게 구성돼 있으며, 선발과정도 공정했는지.
- 정확성
 - 다면평가를 하는 사람에게 평가에 대한 충분한 정보가 주어져 있는지
예) 하급자가 상급자의 평소 업무와 행동에 대해 정보를 잘 수집하고 처리하는 능력이 있는지 등
- 협조성
 - 참가자들의 자발적 동기와 협조성
- 신뢰성
 - 다양한 복수의 평가 측정치간 상관관계 높아야 함
 - 측정치의 내적 일관성과 평가자들간 일치도 높아야 함
- 익명성
 - 상향식 평가나 동료에 의한 평가는 평가자에 대한 익명성 보장되지 않으면 조직내 갈등 유발과 평가결과에 대한 문제 제기.
- 수용성
 - 피평가자가 평가 결과에 납득하고 받아들일 수 있어야 함
 - 공정성과 정확성 확보가 필요

3) 참고사항 - 평가센터 방법

■ 평가센터방법(Human Assessment Center Method)

- 주로 관리자 계층 선발을 위해 사용되는 방법으로 후보자를 2~3일 합숙시키면서 훈련받은 관찰자들이 이들을 집중 관찰 및 평가함으로써 관리자 선발, 승진 의사결정에 신뢰성과 타당성을 높이기 위해 시행되는 체계적 선발방법

■ 평가센터 방법의 특징

- 관리자로서의 리더십 잠재능력을 파악하고, 강점과 약점에 대한 충분한 정보를 제공함
- 관찰 및 평가기준
 - 협동심, 의사소통, 경쟁력, 조직내 행동, 독립심, 감정 통제력, 자신감, 추진력, 대화 및 설득력 등
- 주 테스트
 - 적성검사, 인터뷰, 필기시험, 의사결정게임, 사례학습, 발표 및 연설, 역할연기, 인바스켓 기법, 선발 시뮬레이션

3. 인사평가의 신뢰성, 타당성, 오류

1) 인사평가의 검증기준

■ 전략적 수렴성

- 평가시스템이 조직의 전략과 목표, 조직문화에 수렴하는 직무성과와 관련된 정도
예) 고객 서비스를 기업의 전략과 목표로 중시하는 은행은 창구직원들의 인사평가는 고객 서비스에 초점을 둠

■ 평가의 타당성

- 직무성과와 관련성이 있는 내용을 측정하는 정도
- 즉 평가를 통해 측정된 결과가 실제 직무성과와 얼마나 관련성이 높은가를 나타냄

■ 평가의 신뢰성

- 성과측정에 있어 결과치의 일관성 또는 안정성을 나타내는 지표
- 세 가지 기준

평가자간 결과의 일관성	▪ 동일 피평가자에 대해 평가한 복수의 평가자들의 결과치들이 서로 일관성이 높으며 신뢰성 높음
내적 일관성	▪ 평가에 사용된 항목들이 내적으로 일관성 있음
실시-재실시 신뢰성	▪ 동일하거나 유사한 평가를 일정 시간을 두고 다시 실시했을 때도 유사성 유무

■ 수용성

- 평가도구를 사용하는 사람들이 효과있는 평가 잣대로 받아들이는 정도
- 평가기준뿐 아니라 평가과정에 있어서의 공정성도 의미함

■ 구체성

- 피평가자가 평가측정이 기대되는 행동이나 업적, 그 기대를 충족시키기 위해 구체적으로
어떻게 해야할지 알려주는 정도
예) 자동차 판매사원에게 1년에 자동차를 최소 12대 이상 판매 화장품 회사 판매왕이
되려면 판매실적이 10억원 상회해야 함(가이드라인)

■ 실행가능성

- 평가 측정에 어려움이 없어야 함
- 자료 수집이 실제 상황에서 용이해야 함

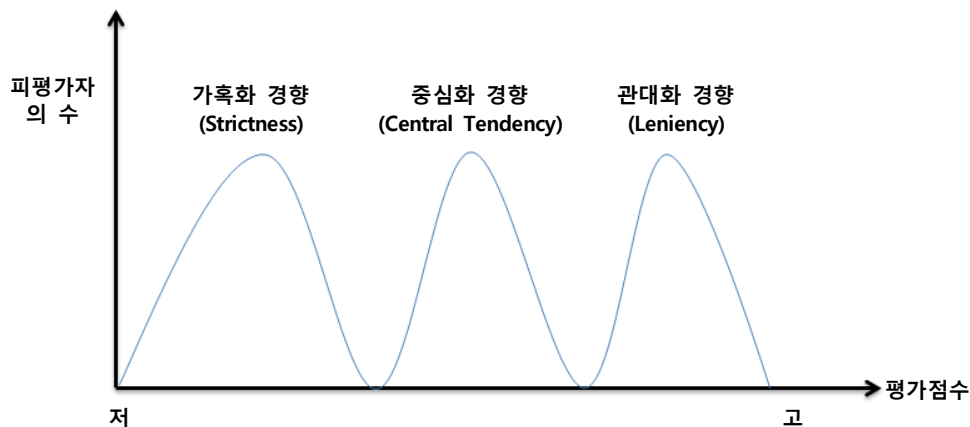
2) 인사평가의 오류

■ 나와 유사성(similar to me) 오류

- 관대화 경향
- 평가자는 피평가자가 자신의 입장과 처지와 높은 유사성을 보일 경우, 대체로 관대하게 평가하는 경향이 있음

■ 분배적 오류(distributional errors)

- 다수의 피평가자에게 점수 부여할 때 점수 분포가 특정 방향으로 쏠리는 현상



■ 현혹효과(halo/horns errors)

- 후광오류(halo errors)
 - 피평가자의 지엽적인 사항을 갖고 그 사람의 전체적 평가를 긍정적으로 평가
- horns errors
 - 피평가자가 갖고 있는 지엽적 사항을 침소봉대하여 그 사람에 대한 전반적 평가를 부정적으로 내리는 형상

■ 상동적 태도(stereotyping)

- 타인에 대한 평가를 그가 속한 사회적 집단에 대한 지각을 기초로 해서 이루어짐(고정관념)
- 본인이 생각하는 특정집단 구성원의 자질이나 행동을 그 집단의 모든 구성원에게 일반화시키는 경향(특정대학 출신, 출신지역, 나이, 성별 등)

■ 대비오류(contrast errors)

- 여러 명의 피평가자를 동시에 평가할 때 객관적인 표준을 잣대로 사용하지 않고 피평가자간 비교에 의해 평가를 수행할 때 발생하는 오류
- 예) 평균 이상 업적을 달성한 피평가자의 평가에 있어 그 사람 주변 사람들(팀 또는 부서)보다 못하다는 이유만으로 평균 또는 평균 이하 업적밖에 달성하지 못한 것으로 평가됨

3) 평가자 훈련(Rater Training)실시

- 평가오류는 평가 잣대의 타당성과 신뢰성보다는 평가자 개인의 지각과 인식의 차원
 - 오류극복 훈련
 - 평가오류가 무엇인지를 인식하고 회피하는 방법을 가르쳐야 함
 - 평가자 인식의 틀(Frame of Reference) 훈련
 - 평가자가 다차원적 성격을 지닌다는 점을 인식시키고 각 평가 차원이 지향하는 내용에 대해 숙지시킴

4. 균형성과표(BSC)에 의한 평가

1) 균형성과표의 기원과 의의

- 1992년 하버드대학 로버트 카플란(Robert Kaplan) 교수와 컨설턴트인 데이비드 노튼(David Norton)에 의해 개발됨
- “재무적 성과 지표들이 현대 경영환경에 효과적이지 못하다.”
- 고객, 내부 프로세스, 직원활동 및 주주 관련 이슈 등 조직 전반에 걸친 경영활동 관련 성과 지표를 개발함

2) 균형성과표(Balanced Scorecard)의 정의

- 균형성과표
 - 조직의 전략으로부터 도출되어 신중하게 선택된 평가지표들의 합
 - 균형성과표로 선택된 지표들은 경영진의 조직의 미션과 전략적 목표를 달성하기 위한 성과요인들과 그 결과를 종업원과 외부 이해관계자들에게 제공하는 정보(성과측정/전략경영/의사소통 시스템으로 활용)

3) 성과 측정 시스템으로서의 BSC

- 재무적 성과지표는 과거에 이루어진 행위에 대한 결과물(후행지표)
- BSC는 이러한 후행지표들을 미래 경제성과 동인, 즉 선행지표를 통해 보완하는 역할
- BSC는 장기적 관점에서 전략의 수행과 관련된 주된 요인들을 묘사하는 측정지표 채택

4) BSC의 네 가지 관점

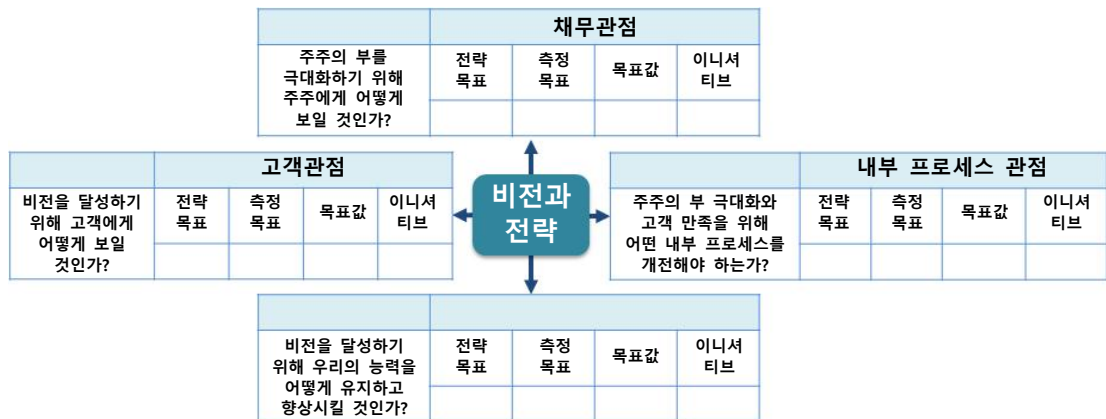
- 고객관점(Customer Perspective)
 - 시장과 목표 고객관점에서 기업의 경영성과를 평가하는 것
 - 성과지표 : 시장점유율, 고객 수, 고객확보(신규고객수), 고객만족, 고객유지
- 내부프로세스 관점(Internal Perspective)
 - 고객과 궁극적으로 주주에게 가치를 지속적으로 제공하기 위해 기업이 어떤 프로세스에서 남보다 탁월해야 하는가를 살펴봄.
 - 경영시스템(관리비, 제안건수), 제품개발, 생산, 품질, 송, 사후서비스, 정보기술 등

■ 학습 및 성장관점(Learning and Growth Perspective)

- 나머지 다른 세 가지 관점을 가능케 하는 요소들(BSC의 초석).
- 고객, 내부 프로세스 관점과 관련된 성과지표와 더불어 관련 이니셔티브를 인식했다면, 직원 숙련도나 정보시스템 등과 관련된 현재 조직 인프라가 목표달성에 요구되는 수준과 차이가 있다는 점을 발견함
- 학습 및 성장관점에서 설정한 성과지표들은 이러한 차이를 줄여 미래의 지속적 성과달성을 도모함
 - 직원숙련도, 직원만족, 정보획득 가능성, 연구개발 등

■ 재무관점(Financial Perspective)

- 다른 관점과 관련된 성과지표를 이용해서 실행한 전략이 향상된 결과를 낳는지 알려줌
 - 자기자본이익률, 수익성, Economic Value Added 등



5) BSC 평가의 기대효과

■ 전략실행 모니터링

- 조직의 비전과 전략수립의 기본방향 제시함과 동시에 전략의 실질적인 달성 촉진 도구로 활용.
- 네 가지 관점에서 수행된 전략이 성공을 거두는지 검증할 수 있고, 이를 토대로 차기의 전략적 액션을 취하도록 지침 제시

■ 사업 포트폴리오 최적화

- 회사 내에서 추진되는 여러 가지 사업들의 상대적 중요성을 고려해 전사적 관점에서 시너지 극대화하도록 사업을 구성하는 전략적 의사결정

■ 조직운영체계 혁신

- 전략수립에서부터 세부 실행에 이르기까지 조직 전반적인 활동을 다루어, 업무의 중복성을 방지하고 일관성있게 추진하여 조직 운영 체계 통합

■ 목표달성 지원

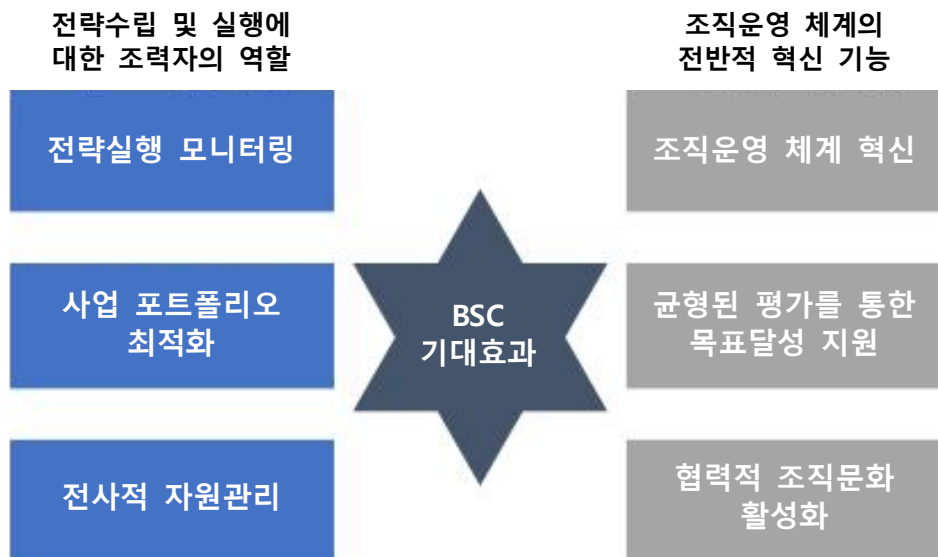
- 각 사업부(SBU) 성과에 대한 책임을 지게함으로써 미래지향적이고 재무, 비재무 측면의 균형된 성과평가 기준을 제시

■ 전사적 자원관리

- 조직 내 한정된 자원을 어떻게 전략적으로 활용하고 할당할 것인가를 결정하는 데 도움을 줌

■ 협조적 조직문화 달성

- 전략을 해석하는 BSC의 틀을 통해 조직은 직원들을 명확한 방향을 행동하게 하는 새로운 지표를 만들 수 있음
- 구성원들에게 '나와 우리 조직이 왜 변화해야하는가'는 당위성을 제시함



인적자원개발 1 / 7주차 1차시

1. 교육훈련의 의의

1) 교육훈련

■ 교육훈련(Training 또는 Development)

- 구성원들이 직무를 수행하는 데 필요한 지식, 기술, 능력을 배양시켜 조직의 목적을 달성하도록 돕는 프로세스.

2) 교육훈련 필요성

■ 초우량 기업들도 교육훈련을 미래 수익의 원천으로 인식, 교육훈련비 증액

- 교육훈련이 기업 경쟁력을 높이는 데 기여하기 때문에 구성원들 교육훈련에 많은 비용을 투자

■ 기업이 필요로 하는 지식, 기술, 능력 습득 외에 구성원들 애사심 향상 및 고객만족을 향상시킬 수 있음

2. 교육훈련 프로세스

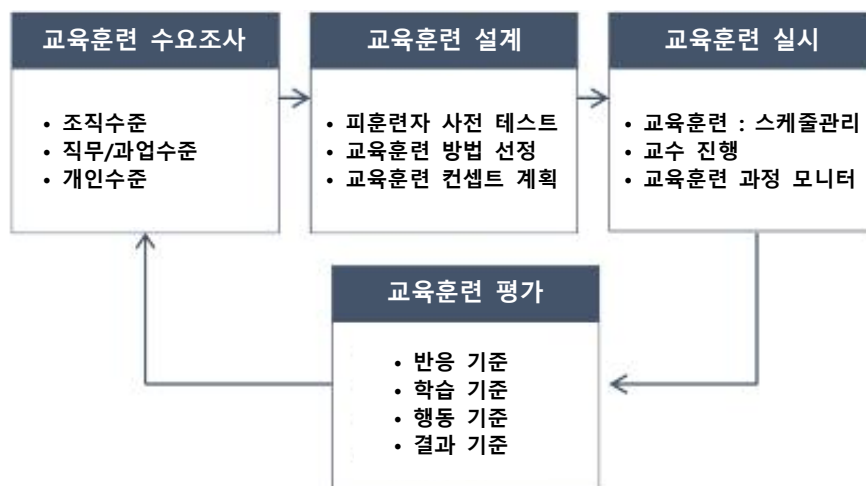
1) 교육훈련 수요조사

■ 교육훈련 실시 위해 조직 목표를 정확히 파악하고, 목표 달성 위해 교육훈련이 도움 방안 모색이 선행돼야 함

■ 조직수준의 수요분석

- 조직 전체 수준에서 어떤 교육훈련이 필요한 지를 파악함

예) 불량률 감소, 종업원 고충과 불만사항 감소, 새로운 장비 도입에 따른 교육훈련 등



■ 직무 및 과업수준 수요분석

- 해당 직무나 과업이 요구하는 요건을 충족해 일을 성공적으로 수행하기 위해 종업원의 지식, 기술, 능력 향상 필요성이 제기되면 교육훈련을 실시함
- 정보기술 발전으로 새로운 직무 발생하면 이를 성공적으로 수행할 종업원 위한 교육훈련을 실시함

■ 개인수준의 수요분석

- 개인별 인사평가(Performance appraisal) 결과 직무수행에 부적합한 요소가 지적되면 그 부분을 보충하기 위해 교육훈련을 실시함
- 개인이 받기 원하는 부분도 파악해 교육훈련을 실시함
 - 직원 대상 설문조사, 기술력 테스트, 기술재고조사(Skill Inventory) 등조사 수행 후 교육실시

2) 교육훈련의 설계

■ 학습자의 준비정도

■ 교육훈련을 받는 학습자(피교육자)가 학습능력이 떨어지거나 자발성, 동기부여가 결여되면 교육훈련의 성공을 기대하기 어려우므로 학습자 준비 정도에 맞게 교육훈련 설계되어야 함

- 학습능력
 - 교육을 소화해 낼 기초지식이나 기술, 기초적 자각능력 등
- 학습 동기부여
 - 교육대상의 기초능력과 관심사, 경력관리에 대한 정보를 사전 수집
 - 자발성 무시하고 일방적 차출해 교육훈련 실시하면 동기부여 결여됨

■ 학습자 학습유형

- 기업 교육훈련은 성인대상 교육임
 - 추상적이고 이론적 내용은 지양함
 - 실무 지향적이고 자신이 하는 업무와 직접 관련있는 내용이어야 함

■ 교육훈련의 전이(transfer)

- 교육훈련을 통해 획득한 지식, 기술, 능력을 자신의 업무에 효과적이고 지속적으로 적용하는 것
- 전이가 일어나면 참가자는 교육훈련 내용을 적용하고 업무의 성과가 향상됨
- 교육훈련 전이 극대화 위한 고려사항
 - 교육훈련 상황과 업무상황간 유사성 최대화
 - 학습받는 과업, 개념, 기술에 대한 경험을 최대한 쌓게 함으로써 실무적으로 잘 처리하도록 함
 - 원리에 대한 이해뿐 아니라 문제해결 방법에 대해 학습토록 함
 - 교육훈련 내용과 직무 내용간 연관성 높여야 함
 - 팀 훈련의 경우, 전이 최대화를 위해 팀 내 정보 공개 및 접근성 확대 분위기 조성해야 함

- 상급자와 동료들이 피훈련자가 배운 것을 현업에 적용하도록 보상해야 함

3) 교육훈련의 목표와 타당성 검증

- "과연 교육훈련이 당초 목적인 바를 충족시키는가?"라는 물음에 답할 수 있어야 함
- 교육훈련 타당성(골드스타인 Goldstein, 1986)



- 훈련 타당성
 - 피훈련자가 훈련기간 동안 무엇을 학습하였는가?
- 전이 타당성
 - 피훈련자가 교육훈련에서 학습한 지식, 기술, 능력을 현업에서 어느정도나 성과의 개선과 연계하였나? (또는 연계할 것인가?)
 - 직무에 대한 기본적 직무분석을 안한 상태에서 교육하면 교육훈련 전이가 일어나기 어려움
- 조직 내 타당성
 - 새롭게 교육훈련 프로그램을 이수한 피훈련자 집단의 성과가 동일한 기업조직 내 당초의 피훈련자 집단의 성과와 비교해서 유사한 결과를 보이는가?
- 조직간 타당성
 - 한 기업에서 성공적으로 실시한 교육훈련 프로그램이 다른 기업에서도 효과적으로 실시될 수 있는가?
 - 타 기업에서 성공했다고 알려진 교육 프로그램을 타당성 검증도 없이 무분별하게 도입하면 교육훈련 성공을 보장할 수 없음

4) 교육훈련 방법

- 내부교육(Internal Training)
 - 현장직무훈련(On-the-Job Training:OJT)
 - 내부 교육의 가장 일반적 형태로서 조직 내 모든 계층에서 손쉽게 할수 있는 직무교육
 - 업무시간 중 실제 업무를 수행하면서 동시에 실시하는 교육으로서 상급자가 하급자에 대해 실시함
 - 예) 도제식 훈련(Apprenticeship Program),
직무 오리엔테이션(Job Instruction Training : JIT), 인턴십, 멘토링

- 장점

- 일을 실제로 수행하면서 학습(learning by doing)
- 훈련자와 피훈련자간 의사소통 원활
- 훈련받은 내용을 즉시 활용해 성과에 반영
- 훈련비용 절감

- 단점

- 현재 관행을 반복적으로 전수, 피훈련자들이 잘못된 교육내용을 무비판적 답습함
- 훈련자 역량에 따라 훈련 효과 달리 나타남
- 업무 우수자가 반드시 우수 훈련가가 아님
- 훈련자가 전무가가 아니므로 훈련 효과 신뢰성 의심함

■ 외부교육(External Training)

- 외부훈련(Off-the-Job Training : Off JT)

- 직무가 수행되는 장소를 벗어나 시간적, 공간적으로 격리된 상태에서 교육훈련
- 전문성을 갖춘 훈련자에 의해 체계적이고 심층적 교육훈련을 실시함

예) 기업연수원 교육이나 외부 위탁교육(세미나, 학회, 컴퓨터 기반교육(Computer Bated Training : CBT)), 시뮬레이션, 비디오 교육, 가상현실, 평가센터, 감수성 훈련 등

■ 이러닝(E-learning)

- 인터넷이나 사내 인트라넷(intranet)을 사용해 실시하는 온라인 교육

- 정보기술 발전과 이러닝 콘텐츠 개발로 실시하는 기업이 늘어나고 있는 추세임

예) 사이버연수원, 원격교육 등

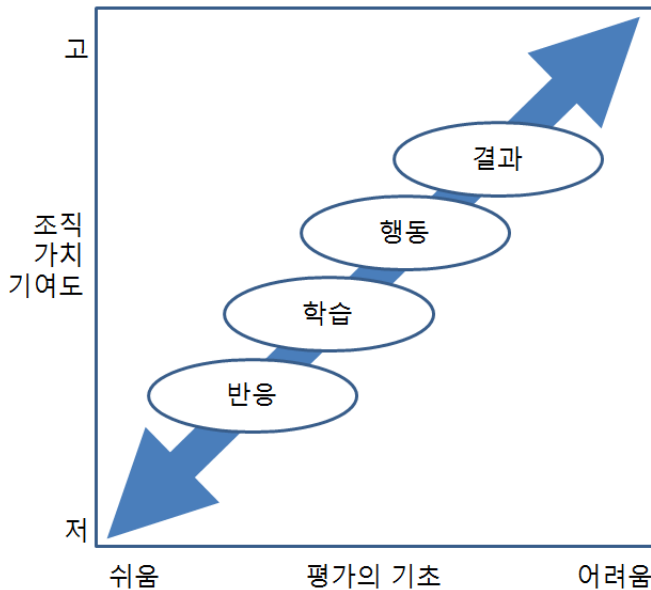
- 장점

- 시간과 공간 제약을 초월해 동시에 많은 직원 대상 교육
- 피훈련자 스스로 학습시간 조정(self - paced)
- 양방향 교육, 상호작용적 교육으로서 오류 즉시 수정
- 교육내용 전수가 동일하고 표준화되어 훈련 일관성 유지
- 연습문제를 풀고 모범 답안 피드백
- 교육내용 상시 업데이트 가능, 훈련자 주도 교육훈련

- 단점

- 컴퓨터(인터넷) 접속 불안
- 주제에 따라 이러닝이 적합하지 않을 수도 있음(실무나 실기가 요구되는 교육훈련에는 부적합)
- 도입 실시 위한 비용이 높음
- 학습 효과에 대한 의문
- 최고경영자의 적극 후원이 필요함

5) 교육훈련의 평가



■ 반응기준(Reaction Criteria)

- 피훈련자가 교육훈련을 통해 받는 인상을 기준으로 교육훈련을 평가하는 것.
- 주로 교육훈련이 끝난 직후 참가자 대상 설문조사 실시
 - 교육훈련이 유익했는가?
 - 배운 내용이 양적, 질적으로 적절했는가?
 - 교육이 흥미 있었는가?

■ 학습기준(Learning Criteria)

- 교육훈련 도중이나 직후에 배운 내용을 테스트해서 과연 학습이 일어나는지를 측정함
예) 중간시험, 기말시험, 연수원 평가 등

■ 행동기준(Behavioral Criteria)

- 피훈련자가 직무에 돌아와 행동의 변화를 보여 실제 성과에 영향을 미치는지 측정
- 교육훈련의 전이는 주로 행동기준으로 교육훈련 평가

■ 결과기준(Results Criteria)

- 교육훈련이 조직 목표와 관련된 중요 결과를 달성하는데 어떤 효과가 있는지 측정(
예) 불량률, 매출액, 업무수행 시간, 비용, 직원 이직율 등

3. 교육훈련 평가지표로서 ROI

1) ROI의 의해

- E-Business 도입으로 HR업무에서도 컴퓨터와 인터넷을 통한 E-HR 필요성 증가
- 재무관리나 관리회계 영역뿐 아니라 인사부서 성과 평가에도 중요한 잣대가 됨
- ROI(Return on Investment. 투자회수율) 도입 및 활용의 장점
 - HRD 관련 예산 증가로 인사부문 투자경비에 대한 회계적 책무성(accountability)에 대한 요구증대에 ROI가 부응
 - 조직 업무 프로세스 개선이 중시되면서 성과측정이 중요 이슈로 등장.
 - 이러한 압력이 인사관리부문 투자 효율성을 측정하는 방법으로 요구됨.
 - ROI 분석 도입은 기업 품질경영 향상에 기여
 - 최고경영자에게 인사관리의 효율성을 실제 데이터를 사용해 보고하고 존재 이유를 제시할 필요성이 높아짐
 - 인사부서의 전략적 가치 증명
 - 인사관리 부문의 성과를 경제적 잣대로 표현함으로써 기업 경영전략 강조점과 일치함
 - 인사관리부문 투자성과에 대해서도 계량적으로 보고가 가능함

2) ROI 도입 목적

- 인사성과에 대한 계량적 분석과 평가를 시도하면 보다 효율적인 관리가 가능해짐
- 성과가 구체적 수치로 측정되므로 그 효율성과 성과를 토대로 인사관리가 한차원 발전하는 계기가 됨
- 인사관리 부서 역할
 - 활동(activity) 중심에서 부가가치(adding value) 중심으로 전환해야 함
 - 인사관리가 부가가치가 있음을 계량적으로 제시해야 함
 - 인적자원에 투자하는 재무적 자원에 대한 회수(return)를 해야 함
- 인사관리에서 ROI로 무엇을 측정할 것인가?
 - 인사모집과 선발의 성공여부 분석
 - 인력채용 과정의 화폐적 절약분 분석
 - 성과배분 프로그램의 성공여부 분석
 - 종업원 복리후생 패키지 변경에 대처하는 인사담당자 반응에 대한 분석
 - 관리자 교육프로그램 성과측정, 종업원 제안제도 기여도 등

3) ROI를 이용한 교육훈련 성과 측정

- 투자(Investment) 또는 비용에 대한 분석
 - 얼마나 많은 비용(예산)을 인적자원을 위해 투자하는가?
 - 예) 급여총액, 복리후생 비용, 교육훈련 비용, 사용자 부담 고용보험 납부액, 인사관련 행정비용 등

■ Return(효율 또는 부가가치)

- R을 감소시키는 요인을 살피고, 이를 통해 조직이 얻게 되는 효익(절약액)을 계량적(화폐가치)로 파악함
- R을 감소시키거나 위협하는 비용 - 절약 시 R이 증가함
 - 이직비용
 - ☞ 직장에서 취득한 노하우와 훈련 비용과 시간 손실, 고객과 공급자 손실 초래, 모집과 선발비용, 교육훈련 비용 등
 - 근태비용
 - ☞ 종업원 결근, 지각, 조퇴 등으로 인해 발생하는 비용
 - 종업원 보상비용
 - ☞ 특정 직무 수행하는 인력이 그 직무가 요구하는 교육훈련의 양과 질이 부족하거나 이직을 하면 조직에 비용으로 작용
 - ☞ 이를 방지하기 위해, 기업이 현재 근무하는 우수 종업원들에게 이직이나 이동으로 회사가 입을 수 있는 비용 예방 위해 업계 통상수준 이상의 급여를 지급하고 그 인력을 유지하려는 인사정책 시행
 - 종업원 사기 저하에 따르는 비용
 - ☞ 사기 수준이 높을수록 그렇지 않은 경우보다 생산성이 더 높아짐

■ ROI 비용과 효익 요소 예시

I(Invstment : 비용 요소)	R(Return : 효익 요소)
<ul style="list-style-type: none"> • 급여총액 • 복리후생 비용 • 교육훈련 비용 • 사용자가 부담하는 고용보험 납부액 • 인사관리 관련 행정비용 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 수익창출액 • 각종 원가 절감액 • 이직 비용의 절감액 • 결근, 지각, 조퇴(근태) 비용 절감액 • 종업원 보상비용 • 교육훈련을 통한 개선효과(화폐적) • 사기저하의 방지 비용 등

■ ROI 산출 방법

- ROI = 세후 영업이익 ÷ 자산(기업이 자산(투자액)을 얼마나 수익성 있게 운영했는지 측정)
/ 회계학적

$$ROI(\%) = \frac{\text{순효익(효익 - 비용)}}{\text{비용}} \times 100$$

- ROI는 퍼센트(%)로 표시됨
- ROI 값이 클수록 프로그램 성과가 높고 효율적이란 의미임(기업 인적자원 우수성 입증)

인적자원개발 2 / 7주차 2차시

1. 액션 러닝

1) 교육훈련의 3대 물결

■ T-GROUP(1940년대)

- 감수성 훈련(sensitivity training)이라고도 함.
- 조직구성원들이 다른 구성원과 대면접촉(Face-to-Face Contact)을 통해 타인에 대해 관심을 갖고 처지와 입장 이해함으로써 협동함
- 조직활성화로 조직성과를 향상시킴(조직개발 기법)

■ 구조적 피드백(structured feedback)(1950~70년대)

- 조직 내 인간행동이 그 결과에 대해 자신을 둘러싼 상사, 동료, 부하직원, 고객, 주주 등 이해관계자들의 평가에 의해 끊임없이 피드백 함
- 이후 다면평가(360도 평가)로 발전하였음

■ 액션러닝(Action Learning) : 행동을 통한 학습

교육훈련의 패러다임 변화	혁신 기법	주요 내용	시작연대 (미국기준)
제1의 물결	<ul style="list-style-type: none"> ■ 감수성훈련 T-Group Training 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조직 구성원들간 대면 접촉을 통한 마음의 벽 허물기 ■ 조직개발 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1940년대
제2의 물결	<ul style="list-style-type: none"> ■ 구조적 피드백 Structured Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 교육훈련의 전이 중시, ■ 이해관계자들로부터의 피드백에 의한 교육훈련 평가 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1950~70년대
제3의 물결	<ul style="list-style-type: none"> ■ 행동을 통한 학습 Action Learning 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 직무상황에서의 행동과 실제 경험을 통한 학습 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1980년대

2) 액션러닝의 기법

■ 정의

- 액션러닝

- “조직 내 시시각각 발생하는 실무적 문제를 해결하는 데 있어서 개인 학습의 원리를 동원해 문제해결을 보다 효과적으로, 그리고 협동작업을 통해 추진함으로써 조직의 학습과정을 획기적으로 개선하는 것으로, 학습을 학습하는 것(Learning by Learning)임”
- 버크(Burk) -
- 조직 내 문제해결을 하는데 있어 학습을 활용하는 것.
- 이런 과정을 통해 조직 및 구성원들 학습능력 향상시키는 실질적이고 행동위주의 교육훈련 방법

■ 장점

- 학습과 결과 활용간 소요시간 획기적 단축
- 개인과 집단의 실제 경험을 통한 지식에 토대
- 교육훈련의 결과와 과정 모두 강조
- 현재와 미래에 초점, 교육훈련 비용 감축
- 조직구성원의 행동과 성과에 대한 피드백
- 문제해결의 혁신적 기법 제시
- 교육참가자들이 소규모 집단을 구성해 개인과 집단이 팀워크를 바탕으로 경영상의 실제문제를 정해진 시점까지 해결하도록 해문제해결과정에 대한 성찰(Reflection)을 통해 학습하도록 지원하는 교육방식

■ 액션러닝의 실제

- 목표
 - 자신을 분석, 점검하여 자신의 가치, 기본전제, 신념과 태도를 인식하게 만드는 교육훈련방법
 - 자신이 하는 일과 관련된 현실 세계가 어떠한지를 발견하게 함으로써 현실 세계를 창조하는데 있어 방관자가 아닌 주인공이 되게 해줌

■ 현장경험(on-the-job-experience)이 가장 핵심

- 학습은 경험을 통해 일어나기 때문에 살아있는 사례(Living Case)를통해 관리자로서 리더십, 부하육성 능력, 문제해결능력, 기회포착 능력등 관리자교육의 필수과목을 마스터 할 수 있음

■ 관리자 개발 관련 5대 핵심 사건

5대 핵심 사건	구체적 내용
업무단계 관련	- 이전의 업무 경험 - 관리자로서 담당한 첫 직무
부하직원 설득 관련	- 프로젝트 팀 및 태스크포스 임명 - 라인과 스태프간 임무교체
현장 지도관련	- 바닥에서부터 출발 - 업무의 대전환 - 고 차원적 관리
인간관계 관련	- 상급자와의 관계
업무상 애로 관련	- 개인적인 상처 - 경력 정체 - 보직 전환 - 업무상 실수 - 부하직원들의 업무 부진

[출처 : McCall, Lombardo & Morrison(1988)]

2. 인적자원개발

1) 개념

■ HRD(Human Resource Development)

- 조직의 현재 및 미래의 직무요구를 충족시킬 수 있도록 구성원의 능력과 기술을 향상시키는 체계적이고 계획적인 활동

■ 인적자원 수레바퀴(Human Resource Wheel)

- 미국 훈련개발협회(American Society for Training and Development)에서 1980년대 2회에 걸친 HRD 정체성과 역할, 기능 연구를 수행한 결과임
- 인적자원개발 용어 승인(기존 '교육훈련' 개념의 확장)
- 인적자원개발에 개인의 지식 기술 능력 향상뿐 아니라, 팀과 조직 전체의 성능 향상시키고 건전한 방향으로 유지, 변화시키는 역할과 기능까지 포함시킴

종합적 개념	구분	영역	초점
인적자원 결과 변수들의 향상 - 생산성 - 질 - 혁신 - 인적자원 성취 - 변화수용 태세	인적자원개발 핵심영역	훈련 및 개발	현재 및 미래의 직무를 성공적으로 수행하기 위한 핵심역량의 개발
		조직개발	부서간 및 부서 내 관계 증진 및 변화관리
		경력개발	개인과 조직의 욕구 합치를 위한 개인과 조직의 경력 관리
	인적자원개발 관련 영역	조직 및 직무설계	개인과 부서의 과업, 권한, 기능 등을 명확화
		인적자원 계획	조직 내 인적자원의 욕구, 전략, 철학의 명확화
		업적관리 시스템	조직 목표 달성을 위한 개인의 역할과 목표를 체계화
		선발 및 충원	직무요건과 개인의 능력, 경력 목표와의 합치
	타 인적자원 관리 영역	보상 및 복리후생	보상의 공정성과 지속성
		종업원 지원제도	종업원의 고충 해소와 상담
		노사관계	노사평화, 노사관계의 건전성
		인적자원정보 시스템	인적자원 정보기반 구축

2) 교육훈련

■ 근로자의 지식, 기술, 태도를 변화시키고 향상시키는 활동

- 훈련(Training) : 근로자로 하여금 특정 직무와 과업을 잘 수행하도록 지식과 기술 연마
- 개발(Development) : 기업이 미래 경영활동에 필요한 직무와 과업을 잘 수행하도록 근로자 능력을 키워 대비

3) 조직개발

■ 조직개발

- 구성원들의 복지를 증진시키고 조직의 효과성(Organizational Effectiveness)을 높이기 위해 행동과학 기법을 통한 계획적인 개입을 수행하는 과정(조직 분위기 침체시, 위기상황 극복시- 노사한마음 대회 등)

■ 조직의 거시적 변화

- 조직 효과성 향상

■ 미시적 변화

- 개인, 팀, 부서의 인식변화

■ 조직개발을 통해 겪게 되는 인식변화(Cognitive Change)

- 포라스와 실버(Porras & Silver, 1991)

• 알파변화(Alpha change)

- ☞ 기존 패러다임 내에서 업무 형태나 설계를 변경하지 않고 업무수행에 있어 개인 수준의 변화를 인식
예) 스킬 향상- 업무 처리 속도 향상, 숙달 등

• 베타변화(Beta change)

- ☞ 업무 가치의 변화를 개인이 인식
- ☞ 업무처리에 우선순위가 바뀌는 등 업무 중요도나 가치가 변경되어 업무표준(Standard)에 변화가 발생하는 것을 개인이 인식함
예) 소비자 피드백을 업무에 새로 반영 등

• 감마 A변화(Gamma A change)

- ☞ 업무형태 변화로 인해 개인이 인식하게 되는 변화
- ☞ 업무 우선순위 조정

예) '성과주의 인사관리'라는 패러다임은 변경되지 않으면서, 그 패러다임 내에서 연봉제 같이 보상관리에 먼저 적용하기보다는, 성과를 제대로 측정할 수 있는 인사평가에 성과주의를 도입하는 것을 우선시하는 정책으로 변화할 때 개인이 느끼는 변화의 정도

• 감마 B 변화(Gamma A change)

- ☞ 기존 패러다임이 새로운 패러다임으로 대체됨으로써 개인이 겪게 되는 인식의 큰 변화
예) 과거의 생산성 향상을 통한 이윤증대라는 패러다임을 버리고, '소비자 만족 제일주의'라는 패러다임으로 전환할 때 개인이 인식하고 느끼게 되는 정도가 큰 변화

■ 조직개발의 궁극적 추구 목표

- 개인의 인식변화를 통해 조직의 성과가 개선되거나 개인이 성장하고 발전하는 것.

4) 경력개발

■ 경력개발

- 조직 내에서 개인이 단계적으로 다양한 과업과 이슈들을 다루며 진보하고 성장해 나가는 과정

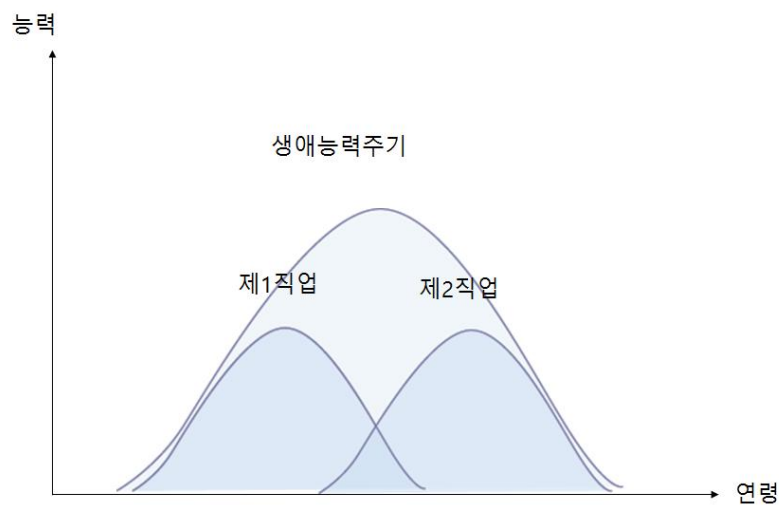
■ 경력계획(career planning)

- 근로자 개인이 경력 카운슬러의 도움을 받아 자신의 기술과 능력을 평가하여 현실감 있는 경력발전 계획을 세워나가는 활동

■ 경력관리(career management)

- 기업 측면에서 개인의 경력계획을 촉진하고 실현시키는데 필요한 조치를 취하는 것

■ 생애능력주기와 복수직업



3. 인적자원개발과 마케팅

1) 인적자원개발과 마케팅

- 종업원을 고객(Client)으로 보고 고객의 욕구와 관심을 충족시키는 노력의 일환으로 마케팅을 적용하는 것

■ 마케팅과 HRD 전략 수립 과정

- 마케팅과 HRD 전략 수립 과정

• 사명파악 → 내·외적 환경분석 → 목표설정 → 표적시장 결정 → Marketing Mix 선택 → 마케팅 전략 수립

- HRD 전략 수립 과정

• 사명파악 → 내·외적 환경분석 → 목표설정 → 표적시장 결정-4P Mix의 선택 → HRD 전략 수립

- 마케팅은 상품과 서비스의 판매를 위한 노력이 기초

- HRD는 조직구성원의 현재 및 미래 능력의 신장을 위한 노력에 기반

■ 마케팅 믹스(Marketing Mix) 4P's를 인적자원개발에 적용하면...

마케팅의 4P's		인적자원개발
Pproduct(제품)	→	교육훈련 프로그램
PPrice(가격)	→	훈련비용, 생산성 손실 비용
Promotion(촉진)	→	인적자원개발 촉진 프로그램, 홍보, 행동
PPlace(장소)	→	훈련장소, 장비
		→ 4가지를 잘 결합해 HRD 목적 달성

4. 인적자원 포트폴리오

1) 포트폴리오란?

■ 예술가의 포트폴리오

- 미술작품, 또는 사진 작품 가운데 남에게 보여주기 위해 대표작으로 모아 놓은 '작품 모음집'
- 재무적 포트폴리오
 - 개인이나 기관의 투자 상품 전체
 - 포트폴리오 관리 : 위험을 회피하기 위해 투자자산 및 투자상품을 가급적 분산하는 '분산투자 전략' 의미

2) 인적자원 포트폴리오(HR Portfolio)

■ 인적자원 포트폴리오(HR Portfolio)

- 인적자원의 다양한 스펙과 특성

■ 인적자원 포트폴리오 관리

- 기업에서 내부 노동시장과 외부 노동시장 동향을 파악해 인적자원관리의 경쟁력 확보하기 위해 다양한 인적자원을 분산적으로 잘 관리하여 인적자원개발을 하는 것
- 인적자원의 다양성을 존중하고 차별적인 HRD 실시로, 인적자원의 능력과 성과를 향상시키고, 인적자원 투자의 효율성을 높여 인적자원 경쟁력 높이는 데 목적

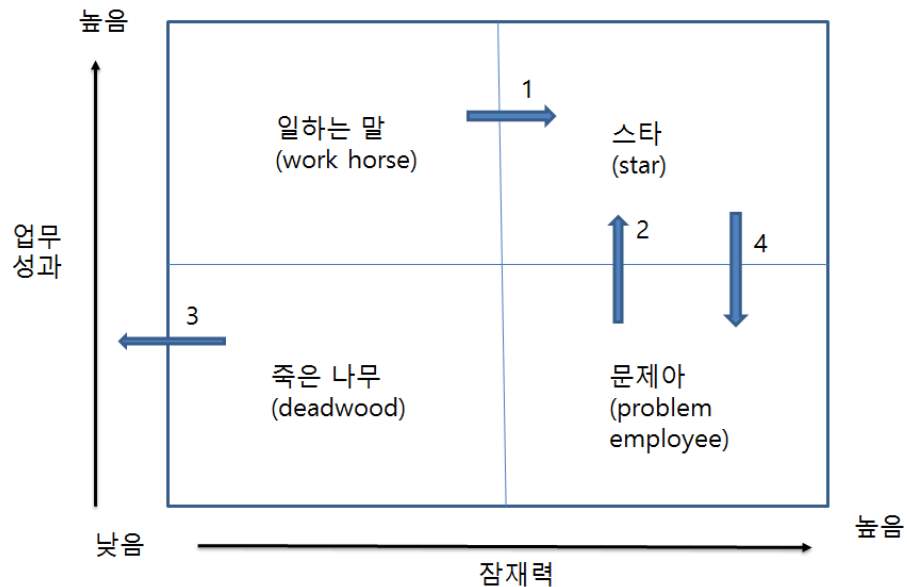
■ 인적자원 포트폴리오 계량적 분석과 관리를 위한 데이터 확보

- 인사비용에 관한 자료,
- 인적자원에 대한 계량적 자료
- 종업원의 능력 및 자격획득 여부
- 종업원의 동기유발 정도
- 인적자원 회계에 관한 자료

3) 인적자원 포트폴리오 분석

■ 전형적인 인적자원 포트폴리오 관리

- 마케팅 제품시장 포트폴리오 적용-시장성장가능성과, 시장점유율 측면



<범례>

1. 일하는 말을 교육훈련시켜 자질을 향상시킴으로써 스타가 될 수 있게 관리함
2. 문제아들을 경영자가 리더십을 발휘해 모티베이트 시킴으로써 스타가 될 수 있게 관리함
3. 죽은 나무에 대한 투자를 중단하고 조속한 시일 내에 퇴출할 수 있게 관리함
4. 스타같은 핵심임력에 대한 관리가 부실하면 문제아로 전락될 수 있으므로 모티베이션과 보상관리에 만전을 기함

경력관리 및 승진관리 / 9주차 1차시

1. 경력관리 개념과 과정

1) 경력관리 개념

■ 경력(career)

- 한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험
- 직위, 직무 관련 의무나 활동, 일 관련 결정과 같은 객관적 사건이나 상황, 일에 대한 열망, 기대, 가치, 니즈 등 주관적 해석도 포함됨

■ 경력관리(career management)

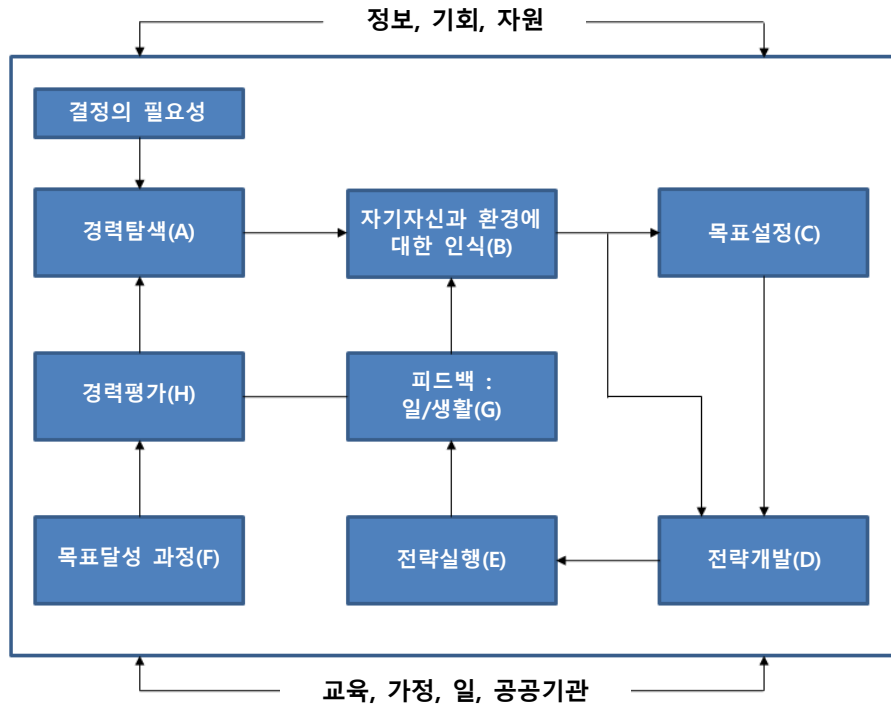
- 개인이 경력목표와 전략을 수립하고, 실행하며 점검하는 과정
 - 자신 및 일의 세계에 대한 정보 수집
 - 자신의 역량, 흥미, 가치, 선호하는 라이프스타일 및 직업, 직무, 조직을 구체적 파악
 - 현실적 경력목표를 정하고
 - 목표 달성 전략을 수립하고 실행
 - 전략의 효율성과 목표 관련성에 대한 피드백을 추구
- 경력관리는 개인의 활동이며, 개인은 자신이 경력을 관리할 책임이 있음

■ 경력개발(career development)

- 개인측면
 - 한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련해 얻는 경험을 통해 자신의 직무관련 태도, 능력 및 성과를 향상시켜 나가는 과정
- 조직측면
 - 한 개인이 입사로부터 퇴직에 이르기까지 경력경로를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인육구와 조직목표를 달성해 가는 총체적 과정
- 개인과 조직의 공동참여를 중시하는 과정으로서의 활동
 - 개인육구와 조직육구 조화
- 장기적 관점의 인재육성
 - 입사~퇴직까지 인적자원 효율적 관리
- 개인의 주관적 관점 강조
 - 당사자인 개인 입장 중시
- 개인은 자아개념(역할과 신분 변화)의 확대, 조직은 인적자원개발(직무순환 통한 개발)의 의미가 있음

2) 경력관리의 과정

- 불확실성이 강화되는 시대에, 개인은 자신의 경력에 적극적인 책임을 져야 함
- 경력관리는 개인이 자신의 일에 관해 합리적이고 적합한 결정을 내리는 과정임
- 경력관리 모형



- 경력탐색 과정(A)
 - 자신에 대한 정보와 회사 내외부의 타 직무에 대한 정보, 조직에 대한 정보 등
- 자신과 환경에 대한 인식(B)
 - 자신의 가치와 흥미, 일, 일상생활에서의 재능 및 가능한 직무와 직무수행 요건, 환경에 대한 기회와 위협
- 목표설정(C)
 - 특정 기간 내 팀장 승진, 특정 프로젝트 수행 등
- 활동계획 개발(D)과 실행(E)
 - 팀장 승진이 목표라면 회사의 관리자 개발과정 이수, 팀 전체 운영 학습 등(경력목표 달성 과정 F)
- 경력전략 실행 과정 통해 피드백 제공(G)
- 경력평가(H)
- 경력평가에서 얻은 추가 정보는 경력탐색의 또 다른 수단으로 작용(H → A)

■ 경력탐색

- 자기탐색

- 경력결정과 관련있는 개인의 특성과 태도에 대한 정보를 얻기 위해 실시
예) 가치, 흥미, 성격요인, 능력, 라이프스타일, 단점 등 분석
- 샤인(E. Schein)의 경력닻(career anchor)
 - ☞ 자신의 직업에 관한 자기개념의 중심이 되는 재능, 동기, 가치를 합한 것
 - ☞ 사람이 자신에 대해 알수록 자신이 무엇을 해야 하는지 인식, 점차한 곳에 정착, 자신의 관심영역이 아닌 다른 직업이나 경력을 선택하더라도 자신의 관심과 가치 포기하지 않는다는 것(경력을배(Ship)에 비유- 결국 자신에 맞는 항구에 정박)
 - ☞ 개인의 경력은 자신의 경력에서의 경험, 시간, 태도, 관심, 성향 등의 함수로 매우 점진적인 경험을 통해 최적의 경력을 파악한다는 관점
 - ☞ 경력닻의 유형

기술적 능력	<ul style="list-style-type: none"> • 자신이 하는 일의 기술적이고 기능적인 내용에만 관심이 집중된 사람 • 엔지니어, 재무관리자, 프로그래머 같은 전문적 직종의 사람들이 이에 해당함 • 일반적인 관리를 회피하고 특정한 기술과 재능에 강한 동기를 가짐 • 조직에서 승진보다는 자신의 기술적인 능력의 향상에 심리적 만족을 느낌
관리적 능력	<ul style="list-style-type: none"> • 일반적인 관리직을 통해 사람들을 조율하고, 리드하는 것에 동기와 욕구를 가짐 • 조직의 최고경영자가 되는 것이 목표임 • 관리적 능력이 있는 사람이 되기 위해 필요한 능력 : 분석적 능력, 대인간 능력, 감정적 능력
안정과 안정성	<ul style="list-style-type: none"> • 직업의 안정과 동일 조직에서의 장기간의 근무를 통해 동기부여가 되는 사람 • 자신의 삶과 자신의 직장, 직무의 안정성이 최대 관심사임 • 직장을 옮기는 것, 조직 내의 전근이나 전환배치 싫어함 • 행정 공무원이나 소규모의 가족이 경영하는 조직을 선호함
창의성과 사업가 기질	<ul style="list-style-type: none"> • 사업가로서 가장 중요한 유형으로 자신의 생산품에 대해 창의성을 고려하고 새로운 사업을 시작함에 따라 동기부여가 되며 끊임없이 프로젝트를 추구함 • 대조직이나 정비가 잘된 조직에서 생활을 지루하게 여기기 때문에 자신이 직접 창업하지 않는다면, 소규모의 조직이나 위험에 처한 조직에서 일하기를 선호함
자율성과 독립성	<ul style="list-style-type: none"> • 조직으로부터 최대한의 자유로움을 추구하는 유형으로 자신만의 자율과 독립성만을 원함 • 독창성이 없는 대조직이나 관료적 정부조직에서 근무하기를 꺼림 • 기술지향형의 사람이 조직에서 전문성을 추구하는 것과는 달리 아무리 좋은 시설을 제공한다고 해도 조직에서 근무하는 것을 회피함 • 작가나 연구분야 종사자들이 이에 해당함

- 환경탐색

- 개인과 작업환경과의 적합 관계는 직무만족, 근속연한, 경력성공에 중요한 영향을 미침
- 개인은 자신의 흥미, 가치, 능력에 적합한 직무, 즉 개인-작업환경간 적합성이 높은 직무를 선호
- 중요 환경요소 직업, 직무, 조직, 가정

- 환경탐색과 관련된 정보의 예

직업	직무	조직	가정
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 과업 ▪ 교육 및 능력요건 ▪ 경제적 보상 ▪ 안전 ▪ 대인관계 ▪ 물리적 환경 ▪ 라이프스타일과 관계(업무시간, 스트레스) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 과업 다양성, 유의성 ▪ 교육 및 능력 요건 ▪ 경제적 보상 ▪ 안전 ▪ 대인관계 ▪ 물리적 환경 ▪ 라이프스타일과의 관계(업무시간, 직무 스트레스, 독립성과 자율성, 타직무와의 관계) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 회사의 전망 ▪ 재정상태 ▪ 경영전략 ▪ 경력경로의 유연성 ▪ 경력관리 제도와 정책 ▪ 조직규모 및 구조 ▪ 보상시스템 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 배우자 경력희망, 정서욕구 ▪ 자녀 및 가족의 정서욕구 ▪ 가정 재정상태 ▪ 가족이 희망하는 라이프스타일 ▪ 가족관계 ▪ 본인 경력과 배우자 경력의 관계

■ 경력목표

- 개인이 달성하고자 하는 바람직한 경력관련 성과
- 개인에 주는 영향
 - 노력의 증가, 노력에 대한 방향 제시, 일에 대한 인내수준 향상, 달성을 위한 전략수립, 과업수행에 대한 피드백 기회 제공
- 경력목표는 만족과 성장을 가져올 수 있는 것으로서, 현 직무를 고려해 도전적이고 융통성이 있어야 하며, 자신의 욕구와 가치를 충족시킬 수있어야 함

■ 경력전략

- 경력목표 달성을 위해 설계된 활동
- 경영전략 개발 과정
 - ① 장기목표 재검토(목표가 자신이 바라는 활동, 보상, 특정 직업이나 직무 목표 충족에 적합한지 등)
 - ② 장기목표 도달에 도움이 되는 행동, 활동, 경험 파악(각 요소가 목표를 얻는데 도움이 되며, 각 요소의 유용성 여부에 관계없이 그 행동을 하고 싶은지 질문해봐야 함)
 - ③ 단기목표 검토(장기목표와 단기 목표간 적합성 검토- 단기목표가 장기목표의 수단이 되는가?)
 - ④ 단기목표 달성에 도움이 되는 행동, 활동, 경험 파악
 - ⑤ 단기목표와 장기목표 목록 조합(두 목표 달성 위한 전략 중요, 전략활동을 논리적 시간 순서로 정리해 관리)

■ 경력평가

- 경력전략 적합성 검증 : 전략이 자신이 목표를 달성하는 데 효율적인지
- 경력전략 적합성 검증 : 전략이 자신이 목표를 달성하는 데 효율적인지
- 경력평가 지침
 - 필요시 언제든지 목표와 전략 수정할 수 있어야 함
 - ☞ 성공 가능성이 낮음에도 행동 지속화 지양
 - 전략은 학습 기회 제공함
 - ☞ 새로 취득한 정보를 토대로 목표 적합성 주기적 검토
 - 상사와 상호작용 구조화
 - ☞ 자신의 현재 성과, 장단점, 상사가 제공하는 정보 등
 - 신뢰할 만한 사람과 자신의 경험 및 감정 공유
 - ☞ 상호 피드백, 지도, 지원, 자극 제공하는 네트워크 형성
 - 일상생활에서도 피드백

2. 경력개발

1) 성인 생애 발달

■ 성인인생발달이론(adult development theory)

- 인간의 인생순환기를 단계별로 나누어 진화과정을 설명함

■ Erikson 이론

- 임상심리학 통해 인간의 인생순환기를 단계별로 구분.
 - 청년기(15~25세)
 - ☞ 개인의 독자적인 자아(ego)를 형성하는 시기
 - 초기성인기(25~35세)
 - ☞ 다른 사람과의 관계나 사회집단의 참여, 사회적 친숙감 개발
 - 성년기(35~65세)
 - ☞ 개인적 사회적 생식본능(Generativity) 유지하면서 자신의 가치관을 다음 세대에 전수함(개인 및 가족을 통해 자식을 키우는 '개인적 창조성'과 다음 세대에 여러 기술, 충고, 경험을 전달해 주는 '사회적 생산성')
 - 성숙기(65세~)
 - ☞ 자아를 완성시키는 시기.
- 후대 경영학 경력연구에 중요한 이론적 틀 제공하였음
- 그러나 Erikson 이론의 단계 구분은 시기적, 개념적으로 너무 임의적이고 일반화시켰다는 비판을 받음

2) 경력개발 단계

■ 경력개발 5단계

- 직업선택 : 일을 위한 준비(0~25세)
 - 주요과제
 - ☞ 직업 이미지 개발, 직업탐색, 직업선택, 필요교육 이수
 - 조직입사(18~25세)
 - 주요과제
 - ☞ 원하는 조직에서 일자리를 얻음
 - ☞ 정확한 정보를 토대로 직무를 선택함
 - 경력 초기 : 확립과 성취(25~40세)
 - 주요과제
 - ☞ 직무와 조직의 규칙, 규범에 대해 배움
 - ☞ 자신의 직업과 조직에 적응해감
 - ☞ 역량을 증대시키고 꿈을 추구해 나감
 - 경력 중기(40~55세)
 - 주요과제
 - ☞ 경력초기와 성인 초기를 재평가하고 꿈을 수정하며, 성인 중기에 적합한 선택을 하고 지속적으로 열심히 일함
 - 경력 말기(55세~퇴직)
 - 주요과제
 - ☞ 지속적으로 열심히 일함
 - ☞ 자존심 유지, 퇴직 준비
- ### ■ 조직사회화를 위한 멘토링
- 조직사회화란
 - 신입사원 등에게 조직을 자신의 것으로 개인화 시켜 나가고, 조직의 가치와 규범, 규칙, 행동양식 등을 공식·비공식적으로 습득하게 하는 과정
 - 멘토링(mentoring)제도
 - 조직생활의 경험이 풍부하고 유능한 사람이 그렇지 못한 신입사원에게 조직의 공식적·비공식적인 규범에 적응할 수 있도록 도와주는 관계

- 멘토링 제도의 기능

• 경력기능

- ☞ 멘티에 대하여 멘토가 후원과 지도, 보호를 해주는 것
- ☞ 조직에 대하여 멘티를 알리는 것뿐만 아니라 멘티에게 도전적인 업무를 부여하는 것도 포함
- ☞ 멘토는 신입사원이 조직에서 요구하는 업무수행을 위한 바람직한 역할을 수행할 수 있도록, 나아가 수평적 이동과 승진을 할 수 있도록 도움
- ☞ 멘티의 조직적응을 위하여 멘토는 조직 내 여러 사람, 특히 상관들에게 멘티의 존재를 알리며, 그의 경력관리에 필요한 업무처리 절차와 방법 등에서 조언을 해줌으로써 멘티의 경력관리에 도움을 줌
- ☞ 도전적인 업무 부여 : 신입사원이 새로운 기술을 습득하여 새로운 성장의 기회를 찾아나갈 수 있도록 하기 위한 것이며, 업무 성과에 대한 지속적인 피드백을 제공함으로써 업무수행능력을 향상시킬 수 있도록 함

• 사회·심리적 기능

- ☞ 멘티의 개인적인 고충과 어려움에 대하여 상담하고 정서적으로 우정의 관계를 가짐
- ☞ 멘토의 신뢰와 친근감을 바탕으로 조직생활에 대한 적응력과 자신감을 고취시키는 데 목적을 둠

• 역할모형의 기능

- ☞ 멘티가 장차 조직에서 어떠한 인물이 되어야 할 것인가에 대한 역할모형을 제공함으로써 경력관리상의 방향성을 제시해 주는 기능
- ☞ 신입사원들에게 멘토가 조직내에서 업무를 수행하거나 역할을 수행하는 데 필요한 역할 전수자의 기능
- ☞ 신입사원은 직접적인 역할기능을 전수받고, 멘토의 역할을 관찰하고 모방하며 적절한 행동방법과 태도 및 요령 등을 습득함(훌륭한 멘토는 신입사원의 좋은 역할모델, 준거인물이 됨)

경력개발 기능	심리사회적 기능	역할모형의 기능
<ul style="list-style-type: none"> • 후원 • 표현과 소개 • 지도 • 보호 • 도전적인 업무부여 	<ul style="list-style-type: none"> • 수용 및 지원 • 상담 • 우정 	<ul style="list-style-type: none"> • 역할모형의 기능 • 역할 스트레스 감소

3. 승진관리

1) 승진관리의 기본방향

■ 승진

- 조직에서 구성원의 직무서열의 상승
- 지위, 보수, 권한, 책임 상승

■ 승격

- 자격서열의 상승

■ 연공주의

- 근무시간에 비례해서 개인의 업무능력과 숙련도가 신장된다는 사고에 근거

■ 능력주의

- 구성원 업무수행능력을 승진의 기준으로 삼음
- 급격한 임금 상승, 기술혁신, 노동력 부족, 개방경제 등 새로운 동향에 대응해 구성원의 직무수행능력을 최대한 활용해 기업 효율성을 높이려는 것

2) 승진관리 기본원칙

■ 적정성의 원칙

- 일정한 정도의 공헌을 했을 때 어느 정도의 승진보상을 받아야 하는지 크기의 적정성
- 개인의 조직목표 달성 공헌에 대한 대가로 보수, 승진, 권한 증대 등 유인

■ 공정성의 원칙

- 조직구성원에게 나누어 줄 수 있는 승진보상의 덩어리를 올바른 사람에게 배분했는지 여부
- 승진기회는 공정하게 제공되어야 함, 승진 기준에 대한 평가의 신뢰도도 철저히 유지되어야 함

■ 합리성의 원칙

- 조직구성원이 조직 목표 달성을 위해 공헌한 내용을 정확히 파악하고 있는지 여부
- 연고주의에 입각한 기준에 따른 승진관리는 비합리적이고 개인의 성과, 근속연수, 자질, 능력과 같은 조직 업무수행이나 목표달성 관련성 기준에 따른 승진관리는 합리적이어야 함

3) 승진의 유형

■ 직계(직위)승진

- 직무주의에 입각해 직무의 분석·평가·분류가 이루어진 후 직무 자격요건에 따라 적격자를 선정해 승진
 - 구성원의 역량구조와 직계요건이 일치돼야 함

■ 자격승진

- 상위직급의 공석과 무관하게 일정 자격을 취득하면 승진함
- 신분자격승진
 - 연공주의에 입각해 직무 내용이나 직무수행능력과 무관하게 개인의 인적 자격요건(근속연수, 학력, 연령 등)에 따라 승진

- 직능자격승진

- 개인의 직무수행능력이 상위등급으로 이동할 경우 자격의 상승(승격)

■ 직책승진

- 구성원이 상위의 직책으로 이동함

- 사원, 대리, 과장, 차장, 부장, 이사, 팀원, 팀장, 본부장 등 직책 계층의 상향이동
- 권한과 책임, 보상 증가가 이루어짐

■ 대용승진

- 특정 구성원에 대해 승진의 필요성은 있으나 마땅한 담당 직책이 없을 경우 인사체증과 사기저하 방지 위해 직무내용상 실질적 변화없이 직위명칭 또는 자격호칭 등의 상승만 이루어지게 하는 형식적 승진
- 대외업무를 수행하는 경우 접촉 고객의 종업원에 대한 신뢰를 높이기 위해 단순히 직급만 높이는 경우도 있음

인적자원 모집 1 / 9주차 2차시

1. 임금관리의 개념

1) 보상과 임금의 의의

■ 내부환경분석

- 사회 · 문화적 환경

- 사람들이 선호하는 제품과 서비스 형태가 바뀌고 그에 따라 기업활동도 변화함으로써 인적자원의 질과 양도 바뀜
- 특정직무에 대한 선호도 변화시켜 인력공급 변동
 - ☞ 3D 업종 기피
 - ☞ 사무직, 전문직, 서비스직 선호

■ 보상의 의의와 유형

- 조직은 조직 목표달성에 기여한 조직구성원들에게 적절한 보상을 제공해야 함

- 보상관리로서의 임금관리와 신분관리로서의 승진관리- 인적자원관리의 양대 지주임

- 보상(compensation)

- 종업원이 조직에 제공한 노동 서비스에 대한 모든 형태의 대가

- 금전적 보상(financial compensation)

- 노동의 대가를 금전적으로 보상해주는 것
- 직접보상

☞ 화폐적 임금으로 보상

예) 시간급, 일급, 주급, 월급, 연봉 등 기본임금과 상여금, 커미션, 스톡옵션 등 인센티브 임금

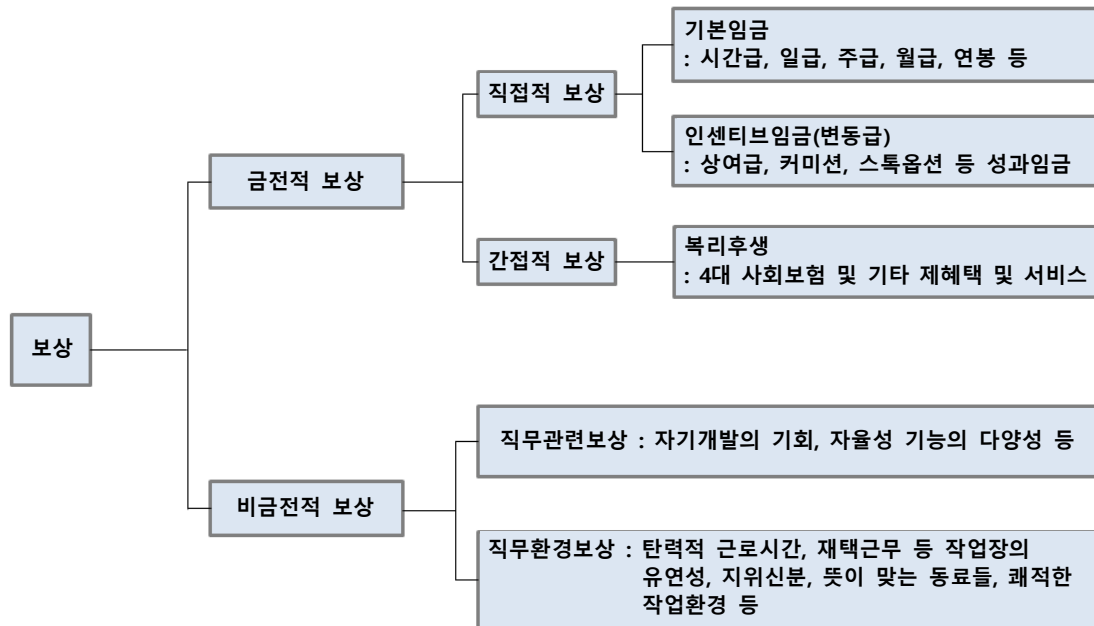
- 간접보상

☞ 4대 보험과 주택시설 및 금융지원 등 각종 복리후생

- 비금전적 보상(nonfinancial compensation)

- 직무 자체나 작업의 심리적, 물리적 환경으로부터 얻는 만족

예) 자기개발 기회의 제공, 자율성, 탄력적 근로시간제, 재택근무, 쾌적한 작업환경 등



- 보상의 의의

- 근로자 입장에서는 노동의 대가로 받는 소득으로서 생계비의 주된 원천, 소득수준은 종업원의 사회적 지위를 상징
- 기업입장에서는 비용관리 차원에서 중요 요소
- 종업원에 미치는 경제적, 심리적 영향을 통해 종업원 태도와 행동에 영향을 줌
- 경쟁적 시장에서 유능한 인력을 유인하고 유지하며 나아가 종업원을 동기부여시켜 조직의 전략적 목적을 효과적으로 달성하기 위한 핵심적 전략영역

■ 임금의 의의

- 임금

- 근로자가 제공하는 노동의 대가로서, 사용자가 지급하는 금전적·직접적 보상

- 근로기준법 제2조

- 임금이란 사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금·봉급, 그 밖에 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다

- 근로의 대가

- 근로자가 사용자의 지휘·명령을 받으면서 근로를 제공한 것에 대한 보상

- 일체의 금품

- 현금은 물론 현금을 포함하는 광의의 보상수단
예) 식대, 김장값, 월동 수당, 체력단련비 등
- 단순히 의례적·호의적 의미로 지급한 경조금이나 실비를 변상하는 성격의 출장비, 교제비 등은 미포함

2) 임금관리의 내용과 목적

■ 임금관리의 내용

- 임금관리(Wage& Salary Management)
 - 인적자원관리 하위 시스템으로서 임금을 조직의 목적달성에 기여하도록 체계적으로 관리하는 과정
 - ☞ 임금수준 관리
 - ★ 종업원들에 제공되는 임금액의 크기 관련된 것
 - ★ 기업과 종업원 모두에게 적당하다고 생각하는 수준이 되도록 결정
 - ☞ 임금체계 관리
 - ★ 종업원들에게 공평하게 배분하는 방식의 문제와 관련된 것
 - ★ 임금항목을 공정하고 타당한 배분기준에 입각해 구성함으로써 종업원들간 공정한 임금격차를 유지함(동기부여 유발)
 - ★ 연공기준, 직무가치 기준, 직무수행능력 기준
 - ☞ 임금형태 관리
 - ★ 임금의 계산 및 지불방법에 관한 것
 - ★ 시간급, 성과급 등

■ 임금관리의 목적

- 공정성 확보
 - 종업원들이 노동에 대한 대가로 받는 임금에 대해 조직 외부적으로나 내부적으로, 혹은 개인적으로 공정성을 느낄 수 있도록 모든 종업원들에 공정한 대우를 해주는 것(양질의 노동력 확보 및 유지)
- 종업원 동기부여와 조직 유효성 증대
 - 종업원들이 조직목표 달성을 위해 보다 높은 근로의욕을 갖고 일하도록 동기를 부여
 - 이를 통해 기업 경쟁력 강화와 생산성 향상, 고객 및 주주만족의 증대하여 궁극적으로 조직 유효성, 성과 증대
- 안정성 실현
 - 종업원은 안정된 소득과 생활을 영위하고 기업은 경영안정을 위해 지불능력과 연계된 변동비적 성격의 임금 안정성을 추구함

3) 임금관리의 중요성

■ 근로자 입장

- 임금은 경제적, 물질적 면에서 근로자 생계를 위한 수입의 원천임
- 양질의 교육, 건강 및 문화적 생활 유지로 생활의 질(Quality of Life)을향상시킴
- 근로자의 사회적 욕구 및 존경욕구를 충족시킴
 - 더욱이 임금이 자신의 능력이나 조직의 성과를 반영할 때는 타인으로부터 인정과 존경의 원천, 성취의 척도, 회적 신분 및 성공의 상징이 됨

■ 기업의 입장

- 임금은 경영활동에 있어 제품과 용역의 원가를 구성하는 노무비용으로서 원가의 상당 부분을 차지함
- 노동시장에서 유능한 인력을 확보 및 유지에 중요한 역할을 함
- 임금 배분은 인적자원관리의 가치관과 기대하는 종업원의 행동유형이 어떤지를 알려주는 커뮤니케이션임
- 경영성과 배분을 둘러싼 노사갈등의 원인으로 공정하고 합리적 임금관리는 노사간 갈등을 해소하고 산업평화를 유지시킴

■ 임금의 동기부여적 기능

- 근로자의 작업 및 고객에 대한 태도와 행동에 지배적인 영향을 미쳐서 생산성 향상과 품질개선, 고객만족 증대 등 조직 유효성 증대.
- 아담스(J. S. Adams)의 공정성이론(equity theory)
 - 종업원들은 자신의 직무수행에 공헌한 투입물(노력, 교육, 기능, 능력등)과 이에 대한 보상으로 조직으로부터 받는 결과물(임금, 복리후생)을 비교한 다음, 자신에 해당하는 비율(결과물/투입물)을 조직 내외의 유사 직무군에 종사하는 다른 사람들과 비교해 공정성을 판단함

4) 임금의 공정성

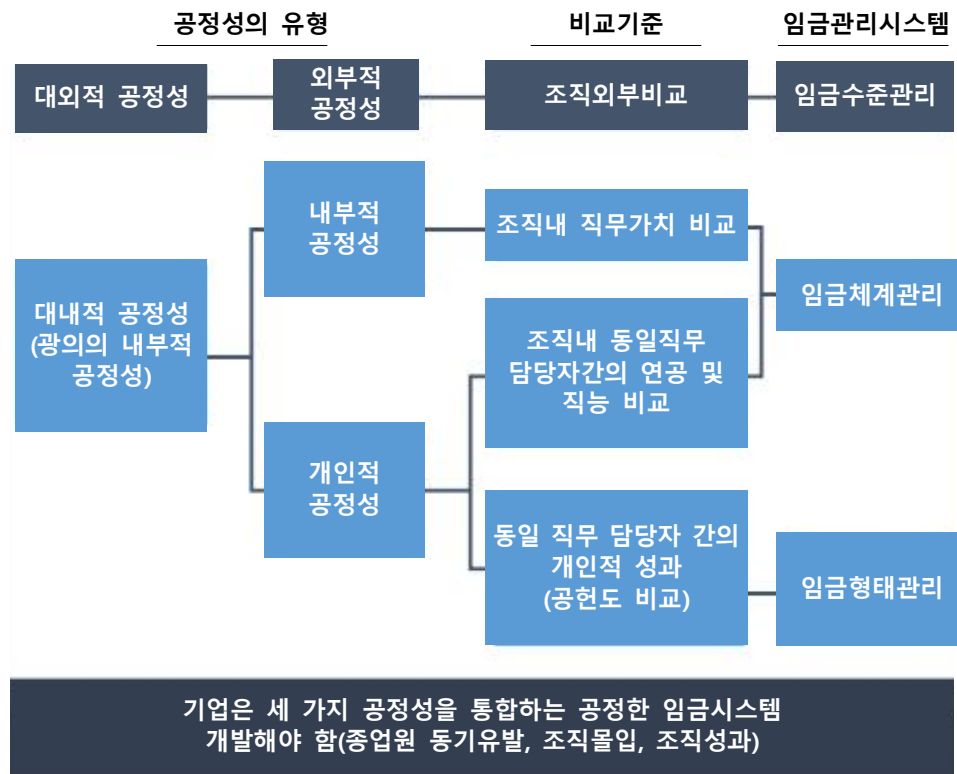
■ 임금공정성의 의미

- 공정성(equity)
 - 어떤 가치있는 것의 투자를 통해서 얻는 가치있는 어떤 것.
- 임금공정성
 - 임금(결과물)이 수행한 작업가치(투입물)와 동일할 때 달성됨
 - 종업원이 받는 임금이 작업수행 가치와 동일하다고 느끼고 공정하게 대우를 받고 있다는 종업원의 지각

■ 임금공정성의 유형

- 외부적 공정성(External Equity)
 - 특정조직의 종업원들이 자신의 임금액을 외부조직(동종업체, 경쟁 조직)의 유사 직무 수행자들이 받는 임금액과 비교해서 거의 동일한 수준의 임금을 받는다고 지각할 때의 공정성
- 내부적 공정성(Internal Equity)
 - 동일조직 내에서 상이한 직무를 담당하는 종업원들이 받는 임금에 초점을 둔 공정성.
- 개인적 공정성(Individual Equity)
 - 동일 조직 내에서 동일한 직무를 담당하는 종업원들간 연공, 공헌,
 - 성과수준 등과 같은 개인적 특성 차이에 따른 임금격차에 대해 지각된 공정성
 - 종업원 작업성과나 공헌에 대한 동기유발에 영향 미침

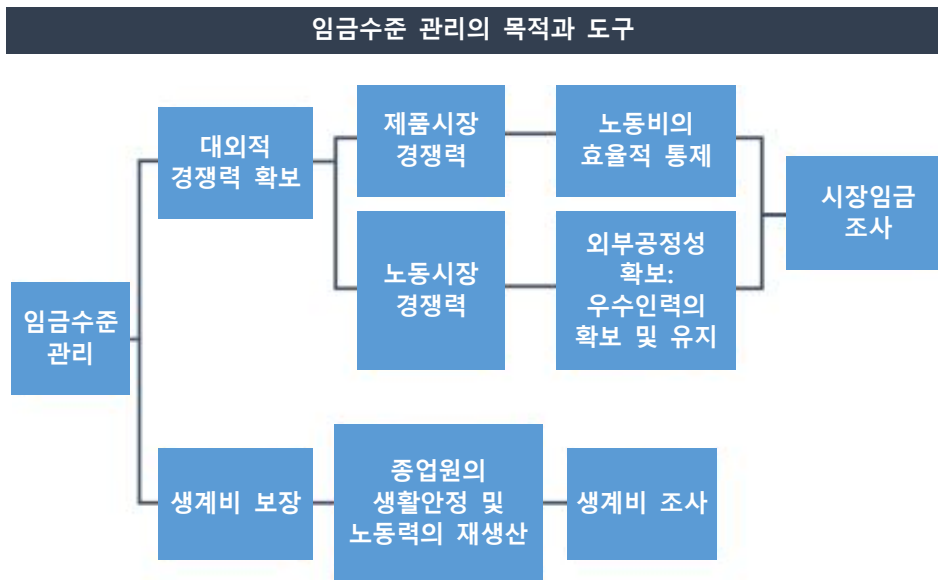
■ 임금공정성의 유형과 비교기준 및 임금관리 시스템과의 관계



2. 임금수준의 관리

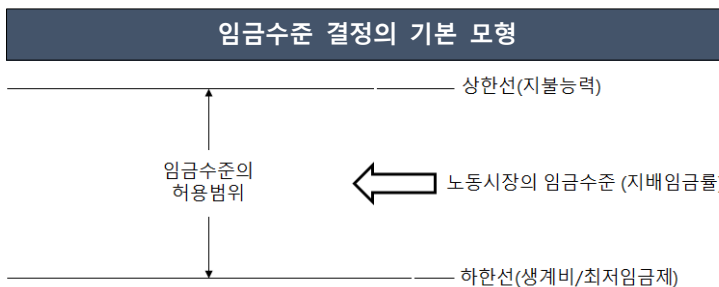
1) 임금수준 관리의 의의와 목적

- 임금수준(pay level)
 - 임금액의 크기
 - 사용자에게 의해 종업원에게 지급되는 평균 임금률
 - 일반적으로 상여금을 포함한 임금총액을 종업원 수로 나눈 1인당 평균임금
- 제품시장에서의 조직 경쟁력 지위 확보와 노동시장에서 유능한 종업원을 유인하고 유지하는 조직 능력에 영향을 미침
- 임금수준관리의 목적
 - 기업이 제품 및 노동시장에서 대외적 경쟁력을 확보하기 위함

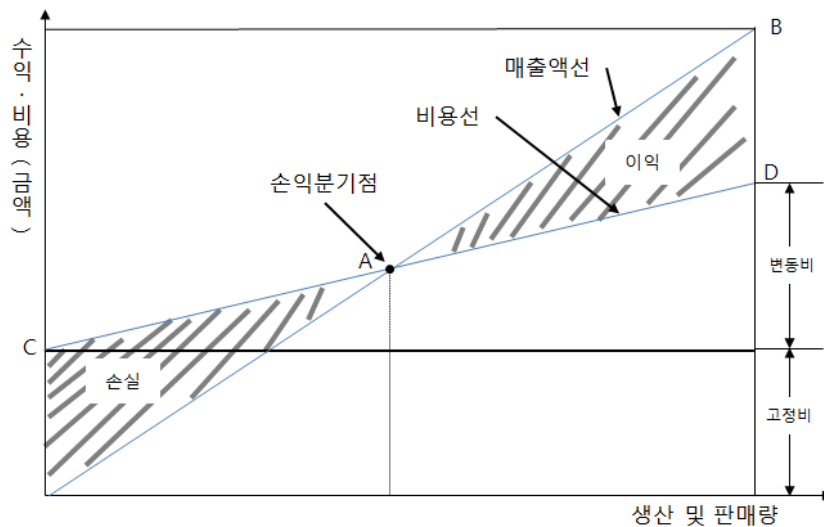


2) 임금수준의 결정요인

- 기업의 지불능력
 - 노사가 생산활동으로 창출한 부가가치 중에서 기업이 임금으로 어느 정도까지 지불할 수 있는가를 나타내는 말
 - 기업이 안정적 성장을 지속할 수 있는 범위 내에서 임금으로 지불할 수 있는 기업의 재정능력



- 생산성(productivity) 기준
 - 물가상승 없이 임금인상을 노동생산성의 향상과 연계시켜 파악하는 방법
 - 생산성은 단위 생산요소의 투입량에 대한 산출량의 비율
- 수익성 기준
 - 지출에 대한 수익의 비율.
 - 손익분기점(BEP: Break-Even Point)
 - ☞ 변동비와 고정비를 합친 총비용과 총수익이 일치하는 점에서의 매출액 또는 매출량(매출액이 손익분기점을 넘으면서 부터 임금지불능력 발생)



■ 생계비

- 실태생계비
 - 근로자들의 가계를 조사해서 실제 가계를 꾸려나가기 위해 식비, 피복비, 주거비, 광열비, 문화비 및 잡비 등 지출된 비용이 얼마인가를 조사하여 산정하는 방식
 - 통계청에서 도시근로자의 가계조사를 통해 공표됨
- 이론생계비
 - 식품영양학, 생활과학, 노동과학 등 이론에 입각해 가족규모별 생활에 필요한 지출항목을 이론적으로 구성하고 이에 해당되는 각 품목별 소요량과 단가를 곱한 것을 집계
 - 최저생계비, 표준생계비

■ 노동시장의 임금수준

- 기업의 지불능력을 상한선으로 하고 근로자의 생계비를 하한선으로 하여 범위가 설정되면, 그 내에서 임금의 대외적 공정성을 확보하는 수준의 임금 결정을 위한 노동시장에서의 임금수준 파악이 필요함(=지배임금률 또는 사회일반의 임금수준)
- 조직 임금수준을 노동시장과 연결시키는 이유
 - 노동력의 질 확보뿐 아니라 조직의 상대적인 총무노무비에 영향을 미치기 때문임
- 지배임금률 파악 방법 : 임금조사(wage survey)
 - 다른 기업이 지급하는 임금에 대한 정보를 수집하고 판단하는 체계적인 과정
 - 요구되는 직종이나 기능, 지리적 범위 규정, 조사대상 기업체 선정, 조사대상 직무 선정, 수집할 정보 내용 결정, 자료수집 기법 선정 등

■ 최저임금제도(minimum wage system)

- 최저임금제도
 - 국가가 저임금 근로자의 생활을 보호하기 위해 노사간 임금결정과정에 개입해 임금의 최저수준을 정하고, 사용자에게 이 수준 이상의 임금을 지급하도록 법으로 강제하는 제도
 - 법정임금
 - 사회적 정의와 형평의 구현
- 목적과 효과
 - 사회정책적인 목적으로, 저임금 근로자의 생활을 보호함
 - 기업간 과당경쟁에 의한 임금의 부당한 절하를 방지하고, 장기적으로는 기술개발과 경영합리화를 통한 생산성 향상 노력을 자극함
 - 불황기에 임금수준의 저하를 방지함

3) 임금수준 결정의 전략적 대안

■ 선도전략

- 임금이 종업원의 조직선택 의사결정시에 있어 가장 중요 요소로 가정하고, 노동시장에서 경쟁기업보다 더 높은 수준의 임금을 지급하는 고임금전략
- 장점
 - 사용자가 유능하고 생산적인 종업원을 유인, 유지하여 그들의 능력을 최대화시키고 종업원의 임금에 대한 불만족을 최소화
- 단점
 - 비용이 많이 소요되고, 조직 내부의 부조화, 종업원의 불평 회피를 위해 사용자로 하여금 임금수준을 증가 강요

■ 동행전략

- 경쟁기업과 동일한 수준의 임금을 지급하는 시장임금 전략
 - 경쟁자 임금률에 미치지 못하면 종업원들 간 불만 야기, 신규 종업원 모집능력 제한 등 방지

■ 추종전략

- 경쟁기업보다 낮은 수준의 임금을 지급하는 저임금전략.
- 장래에 높은 보상을 약속(스톡옵션제도)하고 낮은 임금을 지불하면, 조직구성원의 조직몰입과 팀워크 강화, 생산성 증대
 - 저임금을 제외하고 경쟁기업보다 앞서는 보상(승진 기회, 인센티브제도, 양호한 작업환경, 도전적 직무, 고용안정 등) 제공하면 낮은 임금 상쇄

■ 임금수준 전략과 조직성과와의 관계

전략	조직성과					적합한 상황
	종업원 유인능력	종업원 유지능력	노무비 절감	임금 불만족 감소	생산성 증대	
선도전략	+	+	?	+	?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고기술 종업원의 분권적 조직 ▪ 높은 수익률, 분화된 제품생산의 자본집약적산업 ▪ 종업원의 성과통제가 어려운 경우
동행전략	=	=	=	=	?	▪ 후발기업
추종전략	-	?	+	-	?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 저수익률·미분화 제품의 노동집약적산업 ▪ 저질의 노동력 산업
혼합전략	?	?	+	?	+	?

임금관리 2 / 10주차 1차시

1. 임금체계의 관리

1) 임금체계관리의 의의와 목적

■ 임금체계(wage structure)

- 임금지급 항목의 구성내용 또는 개별 종업원의 임금을 결정하는 기준,

■ 임금체계관리

- 임금총액을 개별 종업원에게 기업 내에서 어떠한 항목으로 어떠한 기준에 의해 공평하게 배분하느냐에 관리의 초점

- 개별 인건비 관리, 대내적 공정성 확보

■ 임금항목 구성 형식면에서의 체계

- 기준 내 임금

- 정상적인 근로조건 내의 노동에 대해 지급하는 임금
예) 기본급과 기준 내 수당

- 기준 외 임금

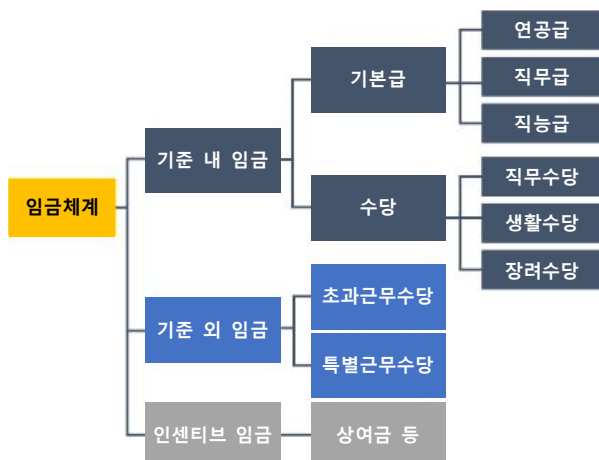
- 근로자가 정상적인 근로조건을 초과해 제공하는 노동에 대해 지급하는 임금
예) 연장근로수당, 휴일근로수당, 야간 근로수당 등

- 평균임금

- 이를 산정해야 할 사유가 발생한 날 이전 3개월 동안에 그 근로자에 대해 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액
예) 퇴직금, 휴업수당, 연차유급휴가수당, 재해보상금 등을 계산하는 기준

- 통상임금

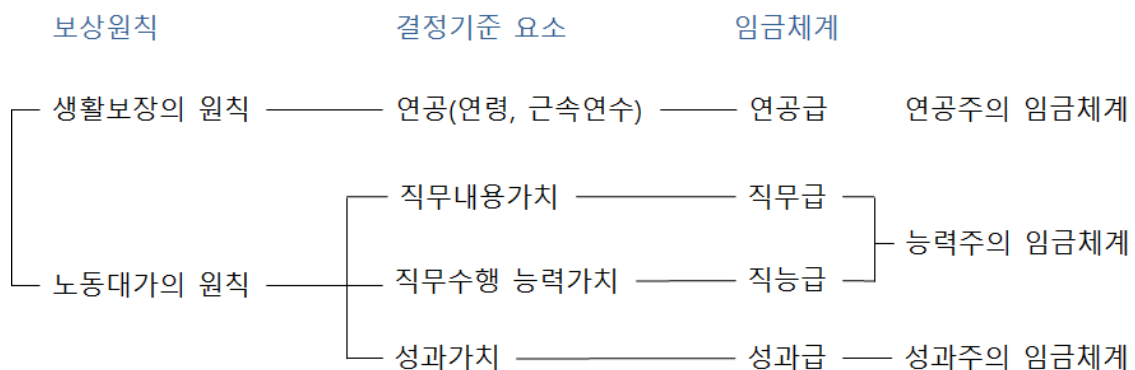
- 근로자에게 정기적이고 일률적으로 소정근로 또는 총 근로에 대해 지급하기로 정한 시간급 금액, 일급 금액, 주급 금액, 월급 또는 도급 금액



■ 임금 내용 성격면에서의 체계

- 개별임금의 결정기준, 즉 개별임금의 격차를 무엇을 기준으로 결정하는가를 의미
- 기본급의 성격에 의해 규정
- 기본급
 - 단일 임금항목으로서 가장 큰 비중을 차지하며 모든 종업원들에게 공통적·고정적으로 지급하는 항목
 - 임금체계 = 기본급 체계
- 연공급 체계
 - 연공요소를 기준으로 임금체계 결정
- 직무급체계
 - 직무의 내용과 가치 기준
- 직능급체계
 - 직무수행능력 가치 기준
- 성과급체계
 - 성과 가치 기준

■ 임금체계(기본급)와 결정 기준



2) 연공급

■ 연공급의 의의와 특징

- 연공(seniority)
 - 종업원이 회사나 부서 또는 직무에 근무한 기간
- 연공급(seniority-based pay)
 - 근속연수를 기준으로 근속연수가 많아짐에 따라 정기승급제도를 통해 기본급 또는 단위 임금률이 높아지는 임금체계
 - 동일작업에 종사하거나 동일한 성과를 창출한다 하더라도 근속연수, 연령, 학력, 경력 등의 속인적 요소에 따라 임금이 개별적으로 차이가남(속인급, 屬人給)

■ 연공급의 특징

- 기업 목표가 종업원들에게 높은 수준의 충성심과 조직몰입을 촉진, 종업원들이 협력적이고 팀 지향적 행동을 조정할 필요가 있을 때 의미
- 근속연수나 경력 등 연공요소가 증가함에 따라 숙련도나 직무수행능력이 신장된다는 논리
- 장기고용을 전제로 정기승급제도를 채택함으로써 생활보장 성격이 강함
- 전통적 유교사상과 신분사상에 뿌리

■ 연공급의 단점

- 직무가치나 능력적 요소를 반영하지 않음
- 능력있는 종업원 사기 저하와 무사안일적이고 소극적인 근무태도를 야기시킴
- 동일노동에 대한 동일임금 실시가 어려움
- 임금의 공평성 원칙 실현 불가능
- 실제 능력이나 성과보다 과도한 임금 지불로 인건비 부담 과중화, 기업 생산성 및 경쟁력 저하를 초래함

3) 직무급

■ 직무급(job-based pay)

- 조직 내 존재하는 직무를 평가하여 직무의 상대적 가치를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계
- 직무의 중요도, 난이도, 책임도, 작업조건 등을 기준으로 직무의 상대적 가치 평가, 그 결과에 따라 임금이 결정
 - 직무를 객관적, 과학적으로 분석·평가하여 임금이 결정되므로 직무중심형 임금 또는 속직급(速職給)이라 함
 - 연령, 근속연수, 학력, 능력 등에 관계없이 동일한 임금이 지불되어 '동일 노동에 대한 동일임금(Equal Pay for Equal Work)' 원칙에 입각한 임금체계임

■ 직무급의 도입 조건

- 생산이 안정적이어서 직무가 기능적으로 분화되고 표준화돼야 함
- 직무중심의 합리적인 채용과 인사고과제도가 확립되어 배치, 승진, 이동이 직무중심으로 실시돼야 함
- 노사 모두 직무급을 공평하고 타당한 임금제도로 수용하는 합리적 의식 가져야 함

■ 직무급의 장점

- 직무간 공정한 임금격차 유지, 노동의 공헌면에서 임금배분의 공정성
- 직무를 중심으로 한 합리적 인사관리 가능, 노동력의 효율적 이용과 인건비 효율성 증대
- 공정한 임금지급을 통해 유능한 인력 확보와 활용이 용이

■ 직무급의 단점

- 직무분석 및 직무평가 등 절차가 복잡하고 객관적 평가기준 설정도 곤란
- 직무가 표준화되어 있지 않고 직무구조와 인적능력 구성이 일치하지 않거나, 노동시장이 폐쇄적이면 성공적 도입 어려움
- 장기근속자 저항감 및 노동조합 반발

4) 직능급

■ 직능급

- 종업원이 직무를 수행하는 데 요구되는 능력을 기준으로 임금 결정
- 종업원의 직무수행능력의 발전 단계에 따라 일정한 자격기준(직능자격등급)을 설정하고 이를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계

■ 직능급의 의의와 특징

- 직무수행능력
 - 일반적 능력이 아니라 특정 직무를 수행하는 데 필요한 특정한 능력
 - 현재적 능력뿐 아니라 앞으로 발휘될 잠재적 능력 포함
- 직무수행능력을 기준으로 하기 때문에 직위분류에 의한 직능자격제도 확립이 전제돼야 함
 - 연공주의 장점을 살리면서 능력주의의 합리성을 가미한 제도
 - 각 직종(관리직종, 일반직종)별로 직무수행에 필요한 자격요건으로서의 직무수행능력이 분류되고 등급이 부여된 일정한 직능자격 등급을 기준으로 승격, 승진 및 급여 등의 처우를 결정하는 인사제도
- 직능급의 성공적 운영을 위해서는 직능의 합리적 분류기준과 등급의 설정 및 객관적이고 정확한 종업원 능력평가가 이루어져야 함

■ 직능급의 장단점

- 장점
 - 종업원의 직무수행능력의 발전단계에 따른 직능자격 등급을 기준으로 임금을 지불하고, 자격승진과도 밀접히 연계돼, 능력주의 인사관리 실현
 - 종업원 자기개발 의욕 자극과 동기유발, 생산성 향상에 기여
 - 직무수행능력 정도에 따라 차별적 임금 지급으로 임금의 공정성 실현, 유능인재 유인
 - 완전한 직무급 도입이 어려운 한국기업에 적합
- 단점
 - 직능 파악과 평가방법의 선정, 평가기준, 임금률 결정 등 어려움
 - 직능신장을 기대하기 어려운 직무(일용잡급직, 운전기사 등)에 도입 어려움

2. 임금형태의 관리

1) 임금형태관리의 의의와 목적

■ 임금형태(Method of Wage Payment)

- 종업원에 대한 임금의 계산 및 지불방법
- 임금산정시 무엇을 단위기준으로 산정하는가를 나타내주는 개념- 주로 시간과 성과를 기준으로 함

■ 목적

- 종업원의 동기유발과 기업의 성과 증대를 도모하도록, 종업원의 개인적 공정성을 효율적으로 확보하고 관리하기 위함

2) 임금형태의 유형

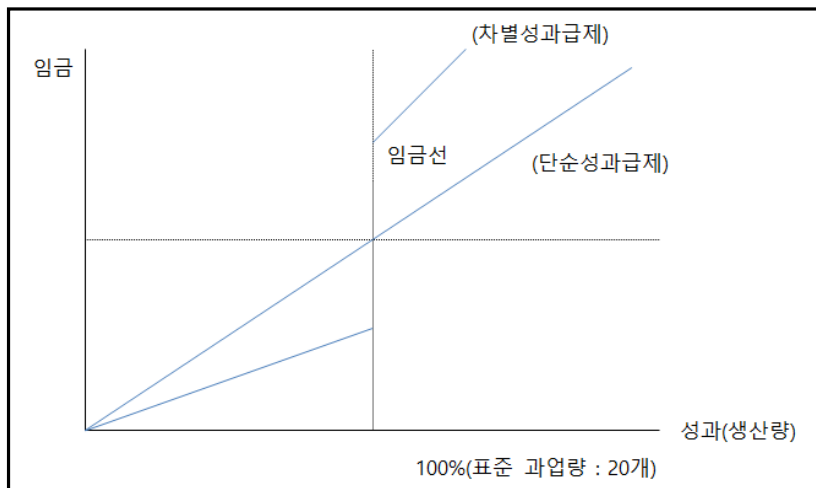
■ 시간급(time payment)

- 근로자의 작업량이나 작업성과에 관계없이 단순히 근로시간을 단위로 임금액을 산정하고 지급하는 방식
- 근로자가 정해진 근로시간만 근무하면 임금을 정액으로 지급받음
예) 고정급, 정액급
- 종류
 - 시급제(1시간 단위), 일급제(1일 단위), 주급제(1주 단위), 월급제(월 단위), 연봉제(연간 단위)

■ 성과급(output payment, pay for performance)

- 개별종업원이나 집단이 수행한 노동성이나 업적을 기준으로 임금을 산정해 지급하는 임금형태
- 업적급, 변동급, 능률급이라고도 함
 - 노동성과 자극-인센티브 임금제도라고도 불림
- 긍정적 효과
 - 직접노무비를 감소(10~20%)시키고 종업원들의 소득을 20% 정도 증대시킴(Meggison, 1972:455~456)
 - 성과지향적인 경영을 자극하고 커뮤니케이션을 증대시킴
 - 노무비와 생산비 사전 결정 가능
 - 결근률과 지각률 감소
 - 임금이 변동비로 취급됨으로써 인건비 예산 통제가 용이하고 생산관리 용이
- 부정적 효과
 - 종업원들이 단기간 내 최대 산출량을 내기위해 제품질 조장
 - 성과의 표준설정과 측정의 어려움 및 임금결정 문제로 노사간 마찰
 - 임금액이 변동적이므로 소득 불안정으로, 미숙련 및 고령층 근로자, 부녀 등에게 불리
 - 작업속도 증가로 종업원 건강 영향, 종업원들간 협동관계와 신뢰감 저해

- 단순성과급제(Straight Piecework Plan)
 - 제품 또는 작업의 단위당 고정된 단일 임금을 정하고 여기에 실제의 작업성과(생산량 또는 판매량)를 곱하여 임금을 산정함
 - 작업성과의 증대에 비례하여 임금이 증대됨
- 복률 성과급제(multiple piece rate plan)
 - 근로자의 작업능률을 보다 효율적으로 자극하기 위해 작업성과의 고저(高低)나 다과(多寡)에 따라 적용하여 임금률을 달리 산정하는 제도
 - 테일러식 차별성과급
 - ☞ 테일러가 1895년 고안한 제도
 - ☞ 근로자의 하루 표준작업량을 시간연구 및 동작연구에 의해 과학적으로 설정하고 이를 기준으로 고저 두 종류의 임금을 적용
 - ☞ 근로자가 표준 과업량을 달성했을 경우 정상적 임금수준보다 높은 임금을 적용하고, 그렇지 못했을 경우 정상적인 임금수준보다 낮은 임금을 적용
- 단순성과급제도와 테일러식 차별성과급제도 비교



- 표준시간급(Standard Hour Plan)
 - 작업 또는 제품의 1단위를 완성하는데 필요한 표준시간을 설정하고 표준시간 내 작업을 완성하면 표준시간에 단위시간당 임금률을 곱해 임금을 지급함
- 할증성과급(premium plan)
 - 표준작업 시간 내 표준과업량을 달성하지 못하더라도 일정한 임금을 보장해주고, 표준작업 시간 내 과업을 달성해 노동성과가 높은 종업원에게 기본 시간급에 일정한 비율의 할증임금을 추가 지급함

- 개인 성과급제도의 형태

임금을 결정방법 생산수준과 임금률간의 관계	일정시간당 생산단위	제품단위당 소요시간
생산수준에 관계없이 일정 (고정임금률)	가) 단순성과급	다) 표준시간급
생산수준에 따라 변화 (변동임금률)	나) 복률성과급 ▪ 테일러식 차별성과급 ▪ 메리크식 차별성과급	라) 할증성과급 ▪ 할시식 할증급 ▪ 로완식 할증급 ▪ 간트식 할증급

3. 연봉제와 성과배분제도

1) 연봉제

■ 연봉제

- 종업원의 임금을 직무수행능력이나 업적 및 공헌도 등을 평가한 결과에 따라 1년 단위로 결정하여 차등지급하는 임금제도

■ 지불방법

- 연봉을 12등분하여 매월 균등지급
- 16분의 1을 매월 지급하고 나머지 16분의 4를 상여금으로 연 2회 또는 4회지급

■ 도입배경

- 기존 연공급으로는 종업원 동기부여와 능력향상, 유능한 인재 확보, 조직 활성화, 인건비 효율적 통제 등을 통한 조직 경쟁력 강화 어려움
 - 능력 및 업적중심의 변동급
- 업무의 다양화와 종업원들의 고학력화, 가치관 변화에 따라 개인의 능력이나 업적에 상응하는 보상 선호
 - 개별근로자와 회사간 개별계약에 의해 결정
- 복잡한 임금구성항목을 크게 단순화시켜 임금관리 간소화 도모
 - 각종 수당, 상여금 등을 연봉에 통합

2) 성과배분제도

■ 성과배분제도

- 기업의 노사 공존공영을 목표로 창출된 경영성과를 노사간에 적절히 배분하는 제도.
 - 근로자가 기업 단위 혹은 공장, 부서, 과 단위가 설정한 목표 매출액이나 이윤, 생산비용 절감, 생산성 등 경영성과 증진에 기여하고 그 대가로 일정한 공식에 따라 경영성과 배분에 참가
 - 사후적인 현금, 주식, 기타 복지기금 등으로 지급되는 변동적 보상제도

■ 성과배분제도 유형과 특징

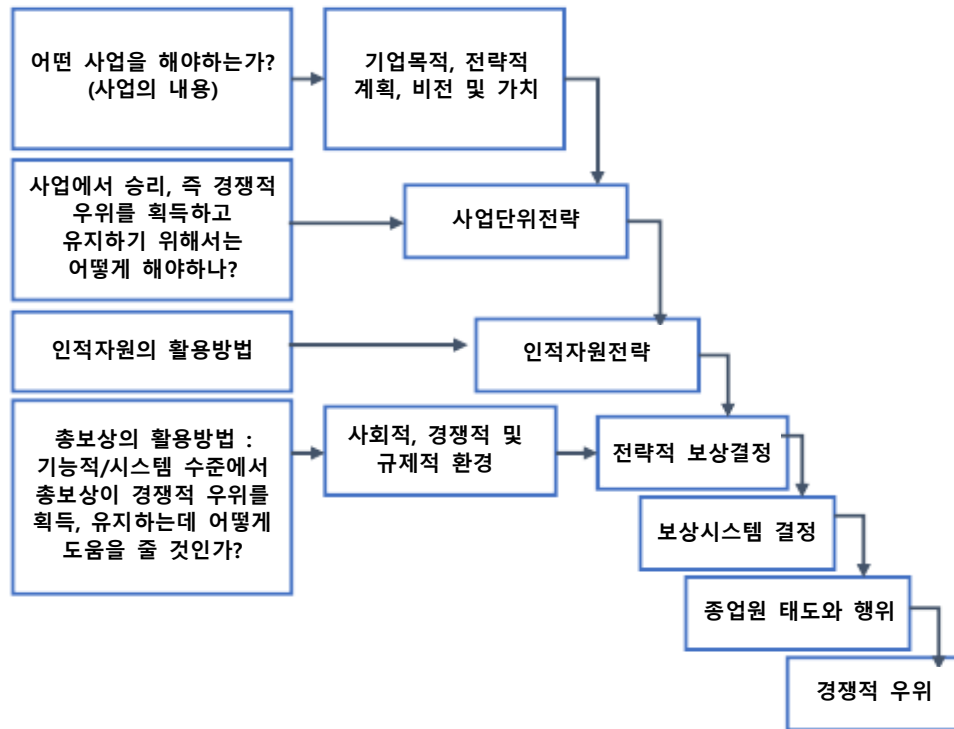
- 이윤분배제도(profit sharing plan)
 - 기업에 일정 수준의 이윤이 발생했을 때 그 일정 부분을 사전에 노사교섭에 의해 정해진 배분방식에 따라 종업원에게 상여금으로 지급하는 제도
 - 노사 파트너십과 기업 동참 의식 고취, 낮은 이직률, 높은 성과 자극
 - 유형 : 현금분배제도, 이윤분배제도, 복합분배제도
- 생산성 이득배분제도(productivity gain sharing plan)
 - 생산성 향상이나 노무비 감소를 통한 금전적 이득을 사용자와 종업원간 배분하는 제도
예) 스칼론 플랜(Scanlon plan), 러커 플랜(Rucker plan),
임프로쉐어 플랜(improshare plan)

4. 전략적 임금관리

1) 조직전략과 보상전략

- 조직의 전략과 보상 시스템간 조화나 적합도가 클수록 조직은 보다 효과적이 됨
- 보상시스템이 조직의 사업전략을 지원하고 사회적, 정치적, 경쟁적 및 규제적 환경에 적응하고 설계되어야 경쟁적 우위를 확보하고 유지가 가능함 (Milkovich & Newman, 2009)
- 사업전략에 따른 보상시스템
 - 혁신자(innovator) 전략
 - 신제품과 시장추세에 대한 단기간 반응을 강조함
 - 기능이나 직무의 평가보다는 혁신을 촉진하도록 설계된 인센티브에 역점을 둠
 - 비용절감의 효율성 전략
 - 비용을 최소화하고 생산성 증가를 고취하고, 직무수행방법을 보다 구체적이고 정확하게 명기함으로써 적은 투입으로 더 많은 산출을 강조함
 - 고객중심 전략
 - 종업원 임금은 고객만족을 잘 수행하는가에 기반을 둠

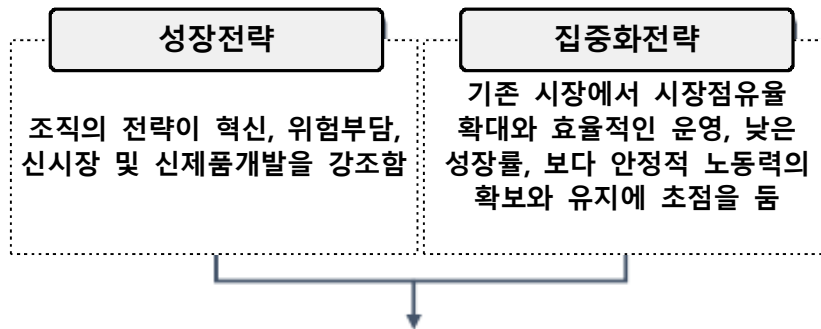
■ 보상시스템의 전략적 선택



■ 사업전략에 따른 보상시스템설계

전략	사업 방향	인적자원 프로그램	보상 시스템
혁신자 : 제품복잡성의 증대 및 제품수명주기의 단축	<ul style="list-style-type: none"> 제품리더십 대량 주문의 판매 및 혁신 주기시간 (Cycle Time) 	기민하고, 위험을 감수하는 혁신적인 인재	<ul style="list-style-type: none"> 제품 및 과정에서의 혁신적인 보상 시장기준의 임금 융통성 있는 일반적인 직무기술서
비용절감 : 효율성 초점	<ul style="list-style-type: none"> 운영의 우수성 비용절감책의 추진 	저투입, 고산출	<ul style="list-style-type: none"> 경쟁기업의 노무비에 초점 변동임금의 증대 생산성 강조 시스템의 통제와 직업 전문화 강조
고객중심 : 고객 기대의 증대	<ul style="list-style-type: none"> 고객과의 친밀성 고객 문제의 해결 신속한 시장진입 	기대 이상의 고객만족	<ul style="list-style-type: none"> 고객만족에 대한 인센티브 고객접촉에 기초한 직무 및 기술(Skill)의 가치

■ 집중화-성장전략에 따른 보상 전략의 차이



무엇에 초점을 두느냐에 따라 보상전략이 달라짐

보상전략차원	집중화 전략	성장전략
변동급의 격차(위험부담)	저	고
시간지향(Time Orientation)	단기적	장기적
단기적 임금수준	시장임금 이상	시장임금 이하
장기적 임금수준(가능성)	시장임금 이하	시장임금 이상
복리후생 수준	시장 이상	시장 이하
임금결정의 집권화 정도	집권화	분권화
임금결정의 단위	직무중심	기술(Skill) 중심

- 성장전략의 경우

- 종업원들의 위험을 분담하면서 단기적으로 낮은 수준의 임금 지급하지만, 종업원에게 조직의 성공에 동참하도록 하여 장래에 스톡옵션이나 보너스 활용해 고임금을 지급
- 스톡옵션(Stock Option Plans)
 - ☞ 회사가 경영자 및 종업원들에게 장래 일정 기간 내에 사전에 약정된 가격으로 일정 수량의 자사주를 매입할 권리를 부여하는 제도(주식에 근거한 보상)
 - ☞ 조직구성원이 열심히 노력해서 성과증대에 성공하면 주가도 동반 상승할 거라는 가정함 (주식 매입 후 매각함으로써 이득을 획득)

복리후생제도 / 10주차 2차시

1. 복리후생의 개념

1) 복리후생의 의의

■ 정의

- 복리후생(employee benefits and services)
 - 종업원의 노동과 직접적으로 연결되지 않은 간접적인 보상.
 - 기업이 종업원의 생활의 인정과 질을 향상시키기 위해 종업원과 그 가족에게 제공하는 직접적 보상인 임금 이외의 모든 보상과 서비스
- benefits(급부)
 - 종업원 건강 및 장래보호
예) 퇴직소득, 실업(고용)보험, 의료보호(보험) 등
- Services(종업원 서비스)
 - 종업원 복지
예) 유급휴가, 무급휴가, 주택지원, 의료서비스 등
 - 종업원의 보다 나은 생활양식 향유하면서 사회적/개인적 책무 달성 지원

■ 중요성과 성격

- 임금과 달리, 연공이나 성과와 관계없이 조직 모든 종업원들 대상으로 제공되는 집단적 보상
- 종업원 자신이 필요로 하는 구체적인 상황이나 조건이 발생해야 혜택
예) 의료보험은 종업원이나 가족에게 질병 발생해야 혜택
- 종업원의 필요성의 구체적 내용에 따라 그 용도가 제한됨
- 현물이나 서비스 제공, 시설물 이용 등 수혜방법이 다양함

2) 복리후생의 기능과 목적

■ 우수인력 확보

- 경쟁기업과 임금수준이 비슷해도 수준 높은 복리후생은 노동시장에서 우수인력 유인 및 확보에 경쟁력

■ 이직 및 결근의 감소

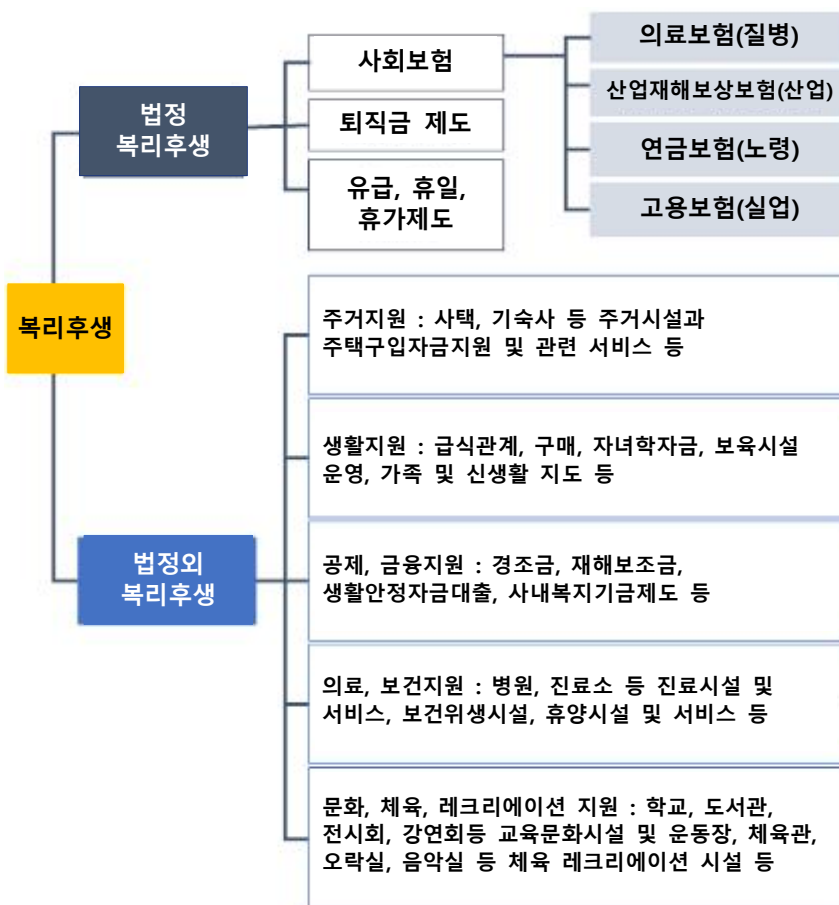
- 기업에 대한 일체감과 귀속의식 고양시켜 노동력의 유지 효과(이직감소)

■ 동기부여 및 생산성 향상

- 복리후생은 간접적이고 부가적 보상이므로 사용자들은 이로 인해 복리후생이 동기부여 및 생산성 향상 기대
- 종업원 귀속감과 직무 및 조직몰입도를 높이고, 안정감 주입

- 원만한 인간관계와 협력적 노사관계 구축
 - 모든 종업원 대상 균등 혜택 제공하므로 조직 내 인간관계가 원만해지고 협력적 노사관계 형성에 도움
 - 예) 문화 체육 오락, 취미 시설 등은 종업원간 협조적 분위기 조성에 도움이됨
- 기업 사회적 이미지 개선
 - 기업이 사회적.윤리적 책임을 다하는 유익한 기업으로 이미지 개선
- 복리후생과 관련된 설문조사 결과
 - 미국의 조사(종업원 10명 이상기업, 500명 이상 기업)
 - 우수 종업원 유인 > 이직감소 > 종업원 동기부여
 - 한국경영자총협회 조사(1997)
 - 생산성 향상 > 노사관계 안정 > 고용안정과 인력난 해소

2. 복리후생의 유형



1) 법정 복리후생

■ 법정 복리후생

- 국가의 사회보장정책의 일환으로 국가가 기업에 법률로서 실시를 강제함으로써 의무화된 복리후생

■ 목적

- 종업원들이 직장이나 일상생활에서 당면하는 여러 가지 위험들로부터 이들을 보호함으로써 최소한의 사회·문화적 생활을 유지할 수 있도록 함

■ 의료보험

- 종업원과 그 가족에게 발생하는 질병이나 사고로부터 생활을 보호하기 위한 사회보험(질병 치료 및 예방)
- 2001년 7.1부터 모든 사업장에 적용함

■ 산업재해보상보험

- 종업원이 업무수행상 발생한 부상, 사망 등 업무상 재해와 작업에 따르는 유해한 작업환경이나 업무상 질병 등 산업재해에 대해 경제적 보상
- 재해를 당한 종업원 및 유가족의 생활안정 도모
- 2000년 7.1부터 1인 이상 전 사업장에 적용
- 산업재해보상보험의 구체적 내용

항목	내용
요양급여	근로자가 업무상 부상 또는 질병 치료를 위해 요양비의 전액보상
휴업급여	업무상 부상 또는 질병으로 인해 일시적으로 노동능력을 상실하여 소득이 없어진데 대해 보상하는 급여(1일에 평균임금의 70%지급)
장해급여	업무상 부상 또는 질병의 치유 후, 계속 장해가 남아 있는 경우 연금 또는 일시금 지급
유족급여	재해근로자가 사망시 그 유가족에게 연금 또는 일시금으로 지급되는 급여
상병보상연금	요양급여 개시 후 2년을 경과하여도 치유되지 아니하고 폐질자로 판정된 경우에 요양급여와 함께 상병보상연금을 지급하고 연금수급권자에게 휴업급여를 지급하지 아니함
장의비	재해근로자가 사망시 장의비로 평균임금의 120일분에 해당하는 금액을 장제를 행하는 자에게 지급

■ 연금보험

- 종업원이 노령이나 폐질로 인해 소득이나 근로능력을 상실해 소득을 얻을 수 없는 경우나 사망했을 경우 생계를 연금급여로 지원해주는 제도
- 1988년부터 시행
- 노령연금, 장애연금, 유족연금

■ 고용보험

- 근로자가 비자발적인 사유로 실직한 경우 근로자와 그 가족의 생활안정을 도모하기 위해 일정기간 동안 실업급여를 지급해서 생계를 지원해주는 실업보험(1995년부터 시행, 1인 이상 사업장으로 확대)
 - 실업급여
 - ☞ 실직자의 생계안정(구직급여)과 조기재취직 수당, 직업능력 개발수당, 광역 구직활동비 및 이주비 등
 - ☞ 실직전 평균임금의 50% 지급
 - 고용안정사업
 - ☞ 고용정보제공, 직업상담 및 지도, 직업훈련 상담 및 소개, 취업 알선과 고용조정 지원, 고령자 · 주부 · 장애인 고용촉진 지원 등
 - 직업능력 개발사업
 - ☞ 실직자 재취직 훈련 및 수강 장려금 지원, 교육수강비용 대부, 근로자 생애직업 능력개발 지원, 사내 직업훈련 지원 등

■ 퇴직금제도

- 퇴직금
 - 종업원이 일정기간 고용관계에 있던 기업에서 자발적 또는 비자발적 사유로 퇴직할 때 기업이 종업원에게 일정액을 지급하는 제도
 - 연공급 임금체계하에서 임금의 노동대가의 원칙을 보완적으로 달성하고, 근로자의 장기근속을 유도 효과
- 퇴직연금제도
 - 근로자 퇴직급여 보장법'(2005.12부터 시행)
 - 2008.12부터 4인 이하 사업장까지 확대하여 적용됨
 - 퇴직일시금을 연금으로 전환해 근로자의 안정적인 노후생활 보장을 강화하고, 기업이 퇴직금부담을 합리적 관리할 수 있도록 근로자가 퇴직 후 받을 돈을 사용자가 정기적으로 일정액을 금융기관에 적립 · 운용해 퇴직 후 연금형태로 지급하는 제도
 - 확정급여형과 확정기여형 비교

	확정급여형(DB형)	확정기여형(DC형)
개념	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 노사가 사전에 퇴직연금(급여)의 수준과 내용을 약정 ▪ 근로자가 일정연령에 달한 때 약정에 따라 급여지급 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 노사가 사전에 부담할 기여금을 확정 ▪ 적립금을 근로자 자신 책임하에 운용 ▪ 근로자가 일정연령에 달한 때에 그 운영결과에 기초해 급여지급
퇴직연금	▪ 확정(급여의 일정비율)	▪ 운영실적에 따름
기여금	▪ 변동가능(산출기초 변경시)	▪ 확정
위험부담	▪ 물가, 이자율 변동 등 회사 부담	▪ 근로자 부담
기업부담	▪ 변동가능(기금운용 수익률에 따라)	▪ 고정(단체협약에 따라)

규제 및 감독	▪ 많이 요구됨(금융기관에 대한 책임준비금 제도, 건전성 감독 등)	▪ 많이 요구되지 않음(운영 방법에 원금 보장상품 포함 등 시행초기에는 안정적 운용지도)
선호층	▪ 장기근속자가 유리	▪ 단기근속자 및 젊은층
주요대상	▪ 대기업, 이미 퇴직금 충당금을 사외에 적립하는 기업	▪ 연봉제 및 퇴직금 중간 정산제 실시기업, 경영이 불안정한 기업, 중소기업

■ 유급휴일.휴가제도

- 근로자가 실제로 일하지 않는 날에 대해서도 급여를 받는 제도

예) 5.1일 근로자의 날, 연차휴가, 생리휴가, 산전 후 휴가 등

2) 법정외 복리후생

- 기업이 자발적으로 실시하는 복리후생으로 자발적 복리후생(Voluntary Benefits)라고도 함

■ 법정외 복리후생의 분류

기준	유형	
내용설계 방향	▪ 법정 복리후생 기준 이상의 추가 급여	▪ 법정 복리후생 이외에 기업의 자율적인 신설 급여
도입방식(주체)	▪ 기업의 순수자율에 의한 방식	▪ 노동조합과의 단체교섭 방식

■ 주거지원

- 종업원의 주거안정을 통해 가정생활의 안정 도모와 직장생활 전념위해 주거관계 시설 및 서비스 지원

예) 사택, 기숙사 등 유무상 제공, 사유주택 구입 등에 필요한 자금 지원, 주택수당 및 통근수당 지급 등

- 효과

- 생활안정과 귀속감 증대
- 통근시간 단축으로 인한 피로 감소와 여가시간 증대
- 이직감소 등 효과

■ 생활지원(종업원 가계부담 경감, 실질임금 높여주는 효과)

- 급식관계 지원 : 구내식당 운영으로 실비 또는 무료로 급식 제공, 식권 발급 등
- 구매지원 : 양질의 일용품이나 생필품을 염가로 판매
- 자녀학자금 지원 및 보육시설 운영 : 경제적 부담 감소를 위해 자녀 학자금 지원, 기혼여성 위한 탁아소, 보육원, 유치원 운영 등

■ 공제·금융 및 재산형성 지원

- 공제지원

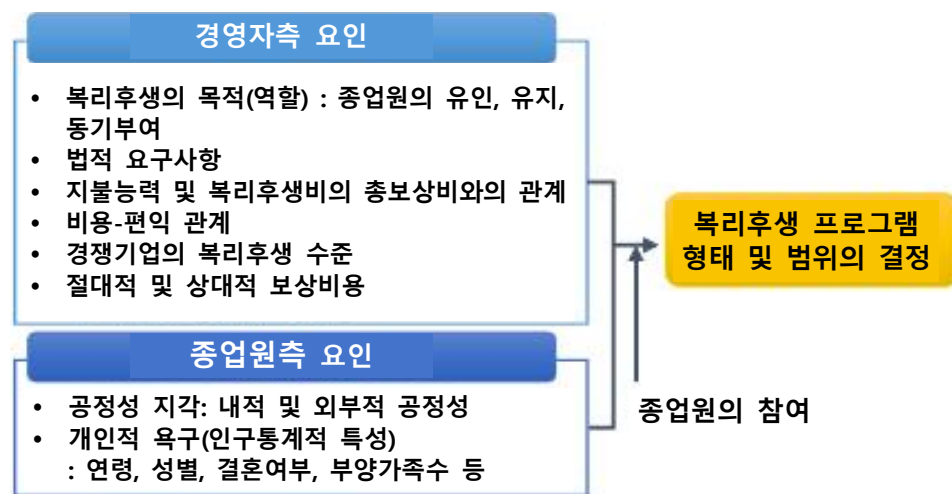
- 경조사나 불시 재해시 기업이 적절한 경제적 지원
예) 결혼, 출산, 회갑/비상재해로 인한 재산상 손해보상

- 금융지원, 재산형성지원

예) 시내근로복지기금, 우리사주조합, 종업원 지주제 등

3. 복리후생의 설계와 관리

■ 복리후생 프로그램 설계에 영향을 주는 요인



* 자료: Milkovich & Newman(2008)

1) 복리후생의 설계

■ 복리후생 프로그램의 형태와 범위의 결정

- 경영자측 요인

- 복리후생의 목적(역할)
 - ☞ 조직에 적합한 양질의 인력을 확보하거나 유지시킴
 - ☞ 동기부여와 생산성 향상을 기대
- 법적 요구사항
 - ☞ 법정 복리후생(의료보험, 산재보험, 연금보험, 고용보험, 유급휴가제 등)은 프로그램 설계시 가장 먼저 고려되어야 할 사항임
- 지불능력 및 복리후생비의 총보상비와의 관계
 - ☞ 기업의 지불능력을 정확히 평가한 후 그 범위 내에서 적합한 수준과 내용의 복리후생제도 결정
 - ☞ 총 보상비에서 어느정도 허용할 것인가 검토함(너무 높으면 임금인상에 부정적)

- 비용 편익관계
 - ☞ 편익과 이를 위해 투입된 복리후생(Costs)와의 관계를 분석해야 함
- 경쟁기업의 복리후생 수준
 - ☞ 복리후생의 외부적 공정성과 경쟁성
 - 예) 선도전략(새 프로그램 선도적 도입), 비교가능 복리후생전략(유사 기업 프로그램에 맞춰 제공), 최소 복리후생전략(종업원 선호+최소비용)
- 종업원측 요인
 - 공정성 지각
 - ☞ 조직 내부 다른 사람들 수준과 비교하거나 다른 외부조직의 수준과 비교해 어느정도 공정하다고 지각하느냐 하는 내적 및 외적 공정성
 - 개인적 욕구
 - ☞ 복리후생에 대한 종업원의 선호는 연령, 성, 결혼여부 및부양가족수 등 인구통계적 특성과 관련됨
 - 예) 종업원들 선호도 파악 위한 설문지 개발 등(욕구의 다양화, 고차원화)

2) 선택적 복리후생제도(flexible benefits plans)

■ 개념

- 환경변화에 따라 종업원의 다양한 복리후생에 대한 욕구와 선호를 충족시켜 보상의 가치에 대한 인식제고와 만족감 증대를 위해 복리후생비용을 안정적으로 통제하여 비용의 효율성도 증대시키기 위해 도입함
- 평균적 종업원들을 상정, 표준화되고 고정적 복리후생의 일률적 제공 한계를 극복함
- 의의
 - 종업원들에게 여러 가지 복리후생 선택안(Option)을 제공하고 이 중자신들의 다양한 욕구에 따라 선호하는 복리후생을 자유롭게 선택할 수있도록 유연성을 최대한 살리는 제도
 - = 카페테리아식 복리후생제도(Cafeteria Plans or Style)
 - 예) 50세 남성 : 장기건강보호나 생명보험 등에 관심
 - 자녀가 있는 젊은 층 : 육아호보, 건강보호 등 선택

■ 선택적 복리후생제도 효과

- 종업원들의 독특한 욕구를 가장 잘 충족시킬 프로그램 선택에 따른 만족도 증대
- 종업원들 구성 변화에 따라 변화하는 욕구를 시의적절하게 충족
- 제도 설계에 종업원이 참여함으로써 제도에 대한 이해 증진
- 도입 비용이 저렴하고 종업원 선택의 폭 넓혀줌. 비용의 안정적 통제 가능
- 결근율과 이직률 감소, 전반적인 직무만족과 임금만족도 증가
- 종업원의 높은 공헌도 유발로 기업의 비용절감

■ 선택적 복리후생제도의 유형

- 선택항목추가형(core plus option)

- 모든 종업원에 필요하다고 판단되는 최소한의 핵심적 복리후생항목(Core)을 공통항목으로 먼저 제공하고, 다음에 종업원들 개인에게 부여된 일정점수(Credit) 한도 내에서 공통항목의 수혜범위 증가시키거나 회사가 추가적으로 제공한 여러 항목들 중 자신이 원하는 것을 자유롭게 선택하도록 함
- 복리후생의 유연성 확보

- 모듈형(modular plan)

- 종업원이 다양한 복리후생 항목들의 조합으로 구성된 여러 개 모듈 혹은 패키지 가운데 자신의 욕구나 필요에 따라 하나를 선택하도록 하는 제도
- 종업원들이 집단별 특성에 맞게 차등화되어야 한다는 점에 착안함
-

- 혼합선택형(mix and match plan)

- 개인별로 주어진 예산 내에서 자신이 원하는 대로 복리후생 항목과 수혜율을 선택하는 제도
- 종업원의 선택의 폭이 가장 넓어 만족도가 높고 복리후생비용의 통제를 강화할 수 있음

- * 선택적 지출계정형(flexible spending account) : 기업이 종업원들에게 제공한 복리 지원금액과 개별 종업원이 각출한 금액을 종업원 개인의 복리계좌에 예치하고, 종업원들이 금액 범위 내에서 다양한 상품과 서비스 자유롭게 이용.

3) 복리후생제도의 신경향

■ 건강 복리후생 프로그램(wellness program)

- 종업원들이 병에 걸리지 않도록 건강을 유지하는 데 초점을 둔 복리후생제도
- 규칙적 운동, 체중조절, 적절한 영양섭취 등 지원
예) 1년 동안 조깅 마일당 일정금액 지원, 금연성공시 축하금 제공 등
- 높은 콜레스테롤이나 고혈압, 비만, 흡연 등 특정 건강위험에 주된 목표설정하고 실시할 때 효과적임(Sherman)

■ 종업원 후원 프로그램(employee assistance programs)

- 종업원 직무수행에 방해가 되는 다양한 개인적 문제 해결에 도움을 주기 위해 제공하는 서비스
예) 알코올 중독, 약품남용, 우울증이나 스트레스 등 정서적 문제, 부부및 가족문제, 개인의 재정적 · 법률적 문제 상담 및 지원
- 미국의 경우 상시 종업원 5,000명 이상 고용기업 중 87%가 이 제도를 실시하고 있음

■ 일과 삶의 균형을 위한 복리후생(work & life balance)

- 기업이 구성원들로 하여금 일과 삶의 균형을 추구하도록 시간적 배려와 물질적, 정서적 지원을 해주는 제도

- 배경

- 개인 및 사회 가치관 변화로, 종업원들 가치관이 가정생활과 개인 취미, 여가 등을 중시함
- 핵심인력을 지속적 확보 및 유지 위해서는 개인의 성장기회나, 유연근무제, 자기계발 지원 등 자유롭고 즐거운 작업환경 조성이 필요해짐
- 여성인력 증가로 출산 및 육아관련 복리후생 프로그램 활용으로 우수 여성인력을 확보할 수 있음

근로시간 관리 / 11주차 1차시

1. 근로시간의 개념

1) 근로시간의 의의

■ 정의

- 고용관계에 있어서 임금과 더불어 가장 기본적이고 중요한 근로조건 중 하나
 - 근로시간
 - ☞ 근로자가 사용자의 지휘·감독 하에서 근로계약상의 노동력을 제공하는 시간
 - ★ 작업이 시작되는 시각부터 종료되는 시각까지의 근무시간에서 휴게시간을 제외한 실 근로시간
 - 소정근로시간
 - ☞ 법정 근로시간 범위 내에서 근로자와 사용자가 일정 시간동안을 일하기로 합의한 근로시간
 - ★ 임금을 결정하는 기초

■ 근로시간관리의 중요성

- 근로시간 관리
 - 근로시간의 길이
 - 근무시간의 개시 및 종료시간의 결정과 근무시간 중의 휴게시간 결정, 교대 근무를 비롯한 기타 근무형태 등과 같은 근로시간 배분의 결정
 - 휴일·휴가의 설정 등에 대한 효율적인 관리
- 기업입장
 - 노동력의 양을 결정짓고 근로자의 노동능력에 영향을 미쳐 조직 성과에 직결되는 중요 요소
 - 근로자 1인당 근로시간 증가를 통해(근로시간 연장, 잔업이나 휴일출근)
 - 노동력의 공급량을 증대시키고 근로시간수의 삭감을 통해 노동력 공급량 감소시키는 기능을 수행
 - ☞ 노동 수요 증가시 근로시간 증대
 - ☞ 노동수요 감소시 근로시간 삭감 통해 불황기에 효적 대응, 고용유지 가능
 - 노동 수요가 계절이나 요일 및 시간대에서 변동하는 경우 노동수요 발생에 맞추어 공급이 이루어지도록 노동의 수요와 공급 시기 일치
 - ☞ 변형근로제
 - ☞ 선택적 근로시간제 등

- 종업원 입장
 - 근로시간 배분 여하에 따라 가정생활 리듬에 큰 영향을 줌
 - ☞ 수면, 식사, 자유시간..../야간근무
 - 근로일수는 휴일, 연차 유급휴가 일수 및 취득 등에 영향
- 근로시간관리의 과제
 - 근로시간의 적정화와 더불어 근로자의 가치관 및 생활 스타일 변화에 따라 증대되는 생활시간의 필요와 욕구를 충족하도록 개인생활과 일의 조화를 가능케하는 근로시간의 합리적이고 유연한 배분과 휴일·휴가 및 교대근무제의 효율적 설계와 운용 등이 필요함
 - 종래의 노동통제적 사고에서 벗어나 변화하는 근로자들의 의식과 태도에 맞추어 근로자들에게 근로시간에 대해 보다 많은 재량권을 부여함
 - 근로생활의 질과 개인생활의 질을 동시에 향상시켜 근로의욕 제고와 노동생산성 향상 도모
 - 근로자 복지증대와 노사관계 안정화 도모

2. 근로시간의 단축

1) 근로시간 단축의 효과

- 근로시간 단축을 통해 근로자의 생명과 건강의 보호, 산업재해를 예방할 수 있고 노동력의 재생산 유지로 경제적, 사회적 손실 줄임
- 근로자의 소득수준 및 교육수준 향상으로 근로자 욕구가 고차원화, 다양화됨에 따라 여가 증대와 인간다운 삶에 대한 요구 강화
 - 근로시간 단축으로 여가시간(자유시간)이 증대되어 자기개발이나 기술습득 및 학습기회 증대
 - 다양하고 건전한 사회문화생활 영위로 근로자의 삶의 질 제고
 - 일과 생활의 균형(이를 통한 창의성 증대, 근로의욕 증대)
- 기업은 유능한 인재 확보, 근로자의 근무집중도 강화, 시간당 작업량 증가, 육체적 피로 감소 등을 통해 생산성 증가
- 새로운 생산기술과 방법의 도입, 경영조직 혁신, 근로시간의 효율적 배분 및 관리 등으로 생산성 증가

2) 근로시간 단축의 문제점

- 생산성 향상이나 기존 임금 저하가 없는 근로시간 단축은 노동비용 증가를 가져오고 기업의 가격경쟁력 약화
 - 근로시간 단축을 신규채용으로 보전하는 경우 신규채용 인원 인건비뿐 아니라 모집비용, 교육훈련비, 기타 복리후생비 등 증대
 - 신규채용을 하지 않고 초과근로로 보전할 경우에도 할증임금이나 수당 증가

- 생산설비 이용의 비효율성을 초래하고 생산량의 차질을 가져올 수 있음
 - 근로시간 단축 보전을 위한 신규채용이 어렵거나 근로자들이 초과근무를 싫어할 경우 완전한 설비가동을 유지가 어렵기 때문
- 근로시간 단축에 따른 생산량 감소를 보전하기 위해 사용자는 노동 시간당 효율성을 제고하려 할 것이며, 이에 따라 노동강도가 강화되어 오히려 피로와 스트레스 증가 가능성

3) 근로시간 단축의 성공적 안착 방안

- 긍정적 효과 극대화 + 부작용 최소화
 - 업무 관행 개선
 - 근로시간의 효율적 관리, 생산성 향상, 연차 사용 촉진
 - 조직문화 개선
 - 연공급 임금체계에서 직무·성과·능력주의 임금체계 개편, 고용 및 근로시간 유연화, 중소기업 지원 등

3. 유연적 근로시간 관리

1) 유연적 근로시간관리의 의의

- 배경
 - 정보통신기술의 발달과 산업 및 직무구조의 변화, 근로자들의 욕구와 가치관·생활관의 변화, 생활스타일의 다양화, 여성인력 및 맞벌이 부부의 증가 등으로 지금까지 일정 장소에서 경직적인 근로시간 관리로서는 효율적 업무수행이 어려움
- 유연적 근로시간 관리
 - 기업이 환경변화에 동태적으로 대응하기 위해 근로시간을 탄력적으로 운영하여 근로시간의 유연화와 다양화를 도모하는 관리
 - 근로시간을 탄력적으로 운영하여 기업의 노동력 수요의 변동에 유연하게 대응(기업)
 - 근로자의 욕구와 개인생활, 직업 진척도에 맞추어 근로시간 자율적으로 선택함으로써 개인생활과 업무 조화
 - 노동력의 효율적 활용을 통한 생산성 향상과 근로생활의 질 향상 도모

2) 유연적 근로시간제도의 형태

- 선택적 근로시간제(flexible working hours)
 - 일정기간 동안 총근로시간을 정해놓고 근로자가 그 범위 내에서 매일의 시업 및 종업시간을 자유롭게 선택해 일할 수 있게 하는 제도.
 - 플렉스타임제, 자유시간근무제, 자유출퇴근제, 유동근무제, 탄력적 근로시간제 등으로 불림



- 회사가 근무시간을 조정하는 전체시간대에서 모든 근로자가 출근해서 의무적으로 근무해야 하는 핵심시간대와 휴게시간, 근로자가 자유롭게 출퇴근시간을 조정하여 선택할 수 있는 선택적근로시간대로 구성
- 선택근로시간대가 길고 핵심시간대가 짧을수록 또는 핵심시간대가 없을 경우에 유연성이 높은 제도
- 특징
 - 근로자가 자신에게 부과된 업무의 양과 업무의 진행정도, 개인의 생체리듬이나 개인적 사정 등을 종합적으로 고려해 출퇴근시간, 하루의 근로시간 길이를 자율적으로 결정할 수 있음

■ 장점

- 기업
 - 근로자에게 근로시간 선택권을 줌으로써 직무의 자율성 증가로 종업원의 사기와 직무만족 및 책임감 증대, 기업 생산성 향상
 - 미국의 한 조사에 따르면 선택적 근로시간제 실시 기업의 생산성이 평균적으로 1~5%까지 증대됨
 - 합리적인 시간 배분
 - 연장근로 시간 줄일 수 있음
- 근로자측
 - 개인생활과 업무형편과의 조화
 - 자기개발이나 여가 기회 확대
 - 작업 스케줄에 대한 통제권
 - 정신적이고 심리적인 여유

■ 탄력적 근로시간제(변형근로시간제)

- 기업 내 업무의 내용이나 성격에 따라 근로시간을 유연하게 운영하는 제도.
- 평균적인 근로시간은 동일하더라도 업무가 바쁜 기간에는 근로시간을 늘리고, 한가한 시간에는 줄여서 탄력적으로 배분함으로써 근로시간을 보다 효율적으로 운영
 - 기업측의 사정이나 필요에 의해 운영

■ 파트타임 근무제(part-time work)

- 정규직 근무직(Full-time Work) 고용형태와 대비되는 비정규적인 단시간근로의 고용형태
- 단시간 근무제, 소매 및 서비스업종 등 종사자
 - 단시간근로자
 - ☞ 1주간의 소정근로시간이 당해 사업장의 동종업무에 종사하는 통상근로 자의 1주간의 소정근로시간에 비하여 짧은 근로자(근로기준법 21조)

■ 재택근무제(Telecommuting)

- 주로 집에서 혹은 사무실과 거리가 먼 곳에서 사무실에서 연결되어 있는 전자장치를 사용해 업무를 수행
- 근무장소의 유연화 제도(Flexiplace)
- 장점
 - 장시간 통근 해소
 - 개인 자유시간 증대로 개인생활과 조화된 근로방식을 추구하는 종업원들 욕구 충족(전문·관리직 등 정보분야 종업원)

■ 교대근무제(shift work)

- 근로자를 둘 이상의 작업조로 편성하고 하루 근무시간대를 일정 시간대별로 구분한 다음, 각 조를 교대로 근무하게 하는 제도
예) 3조 2교대제, 3조 3교대제, 4조 2교대제, 4조 3교대제 등
- 단점
 - 근로자 생활리듬 파괴
 - 심야근로는 육체적·정신적 피로 가중
 - 불면증
 - 산재위험 증대 등(효율적 설계 및 운영 요구)

4. 안전보건관리

1) 안전보건관리의 의의와 중요성

■ 산업 규모 대규모화, 공정시설 다양화, 새로운 위험물질의 생산공정에 투입

→ 근로자들은 산업화 진전과 더불어 항상 위험하고 건강에 유해한 작업환경에 노출되어 있음

- 안전(safty)

- 상해, 손실, 위해 또는 위험에 노출되는 것으로부터 자유. 근로자들을 작업과 관련된 사고로 야기되는 위험이나 상해로부터 보호

- 보건(health)

- 근로자들이 육체적·정신적 질병으로부터 자유로운 상태

■ 안전보건관리

- 근로자에 대한 안전관리와 보건관리를 통합한 개념으로 산업 또는 직업안전보건(Occupational or Industrial Safty and Health)관리, 공장 안전관리 등으로도 불림

■ 근로자 안전과 보건 관심 증대 이유

- 산업재해와 질병은 사고당사자 및 가족에게 육체적, 정신적 고통. 노동가치 절하, 재정적 손실
- 산업재해와 질병은 경영상 손실
 - 종업원 불안감에 의한 작업능률 저하, 노동력 손실, 생산계획의 차질 및작업중단 손실, 새로운 인력확보와 교육훈련 요구 증대로 기업 비용 증대
- 기업이 작업장에서 사고가 많이 발생할 경우, 유능한 종업원 확보에 어려움, 경영자와 종업원간 관계 악화

2) 안전관리

■ 안전관리

- 근로자들을 업무수행 중 사고로 인한 위험이나 상해로부터 보호하기 위해 산업재해의 원인을 규명하고 사고를 사전에 예방함으로써 근로자의 생명과 신체 보호는 물론, 기업의 경제적 손실을 보호하는 체계적이고 과학적인 제반활동

■ 산업재해의 정의와 원인

- 산업재해
 - 근로자가 업무수행 중에 사고로 인한 사망, 부상, 신체장애 등의 업무상 재해와 특수한 작업환경으로 인해 서서히 발생하는 업무상 질병
- 산업재해의 원인
 - 인적요인
 - ☞ 개인의 선천적·후천적 소질 및 부주의나 불안정한 행동에서 일어나는 요인
 - 물적요인
 - ☞ 기업 내 각종 물적인 시설과 장치 등의 결함으로 인해 발생한 요인
 - 환경적 요인
 - ☞ 작업환경의 부적절에 따르는 각종의 물리적·화학적 위험요인
 - 관리적 요인
 - ☞ 안전교육의 불충분, 작업관리의 불량, 무자격자 등 결격자의 채용 및 배치

■ 산업재해 예방대책

- 손실예방 프로그램 개발과 실시
 - 안전에 대한 정책 수립과 이를 실행하기 위한 손실예방 프로그램 마련
 - 작업장의 안전을 증대시키는 심리적 환경과 근로자 태도를 조성하고, 안전한 작업환경으 ㄹ개발하고 유지하는데 초점을 두고 설계되어야.
 - 프로그램 개발에 종업원 참여(주인의식 및 성취감 제공)

- 안전관리위원회 설치

- 종업원, 관리자, 안전전문가로 구성된 안전관리위원회 설치에 대한 높은 관심 유도
- 위원회 역할
 - ☞ 최고경영층이 제시한 안전정책에 대한 충고와 비판
 - ☞ 사내 안전기준 개발 및 산업안전보건법 기준에 부합한 행동 확보
 - ☞ 종업원과 감독자를 위한 안전교육훈련 실시, 안전점검 실시
 - ☞ 불안정한 물적·환경적 위험요인과 불안정한 작업행동 제고
- 안전규정 제정과 시행(안전모나 보안경 착용 등 규정)
- 종업원과 감독자에 대한 안전교육훈련
 - ☞ 기계, 설비 등의 사용 및 보전관리방법, 안전한 작업 자세와 동작, 유해·위험한 작업장의 접근이나 작업방법 등에 대한 교육훈련

3) 보건관리

■ 보건관리

- 근로자들을 작업장에서 유해한 화학적·물리적 기타 환경적 위험요인들과 직무상 스트레스로 야기되는 육체적·정신적 질병 및 피로로부터 보호하여 건전한 노동력을 유지·육성하는 관리활동
- 목적
 - 근로생활의 질 향상과 질병에 대한 기업의 경제적 손실을 방지하고 인적자원의 유지 및 효율적 활용을 통해 조직의 성과 증대 도모

■ 직업병(Occupational disease)

- 근로자가 일정한 직업에 종사함으로써 발생하는 질병
- 일정한 작업을 장시간에 걸쳐 반복적으로 수행하면서 그 작업에 따르는 유해한 작업환경이나 작업자세로 인해 발생하는 질병
 - 업무상 질병, 직업성 질병

■ 피로

- 종업원의 작업의욕을 감퇴시켜 작업능률에 영향을 줌
- 인간의 심적 태도를 교란시켜 사고 및 재해 원인이 됨
- 과도한 스트레스도 건강 악화 및 의료비 증대, 결근률, 생산성 저하 등 손실을 일으킴

■ 예방적 보건관리대책

- 유해환경 노출 억제
 - 유해물질을 가능한 한 공정과정에서 제거하고 작업장의 안전작업시설은 물론 유해물질 측정 장치와 기구를 통해 안전상황을 지속적으로 점검함으로써 근로자들의 유해환경 노출 억제
- 주기적 건강진단
 - 근로자 대상 주기적 건강진단과 검사 기회 부여

- 보건교육과 건강 프로그램

- 근로자 스스로 건강에 관심을 갖고 관리하도록 보건교육 실시, 금연교실, 요가, 운동시설 확충 등

이직관리 / 11주차 2차시

1. 이직의 유형과 관리의 중요성

1) 이직의 의의

■ 의의

- 사용자와 종업원간의 고용관계가 단절되어 종업원이 소속한 조직으로부터 이탈
 - 협의의 이직 : 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 자의로 조직에서 구성원으로서의 자격을 파기하고 조직을 떠나는 것 (Mobley, 1982)
 - 광의의 이직 : 인력이 조직 내부에서 조직외부로 이동, 즉 이탈과 함께 조직 외부에서 내부로의 이동(입직, accession)을 포괄하는 개념
 - ☞ 광의의 이동 : 노동력의 지역간, 직업간, 산업간, 국가간 이동까지 포함한 노동이동
- 이직의 기능
 - 인력이 유출되고 동시에 새로운 인력의 유입을 가능하게 해주는 인력흐름에 있어 통풍구 역할

2) 이직의 유형

■ 자발적 이직(voluntary separation)

- 종업원 자신이 자발적 의사에 따라 이직하는 것(quit or resignation)
 - 전직(turnover) : 종업원이 상사나 동료와의 불화, 회사의 급여나 승진, 기타 주로 회사에 대한 불만으로, 혹은 자신의 성장과 발전을 위해 보다 조건이 나은 다른 회사로 옮기기 위한 이직
 - 협의의 사직 : 결혼, 임신, 질병, 출산, 진학, 가족의 이민 등 개인의 사생활 관련 이유

■ 비자발적 이직(involuntary separation)

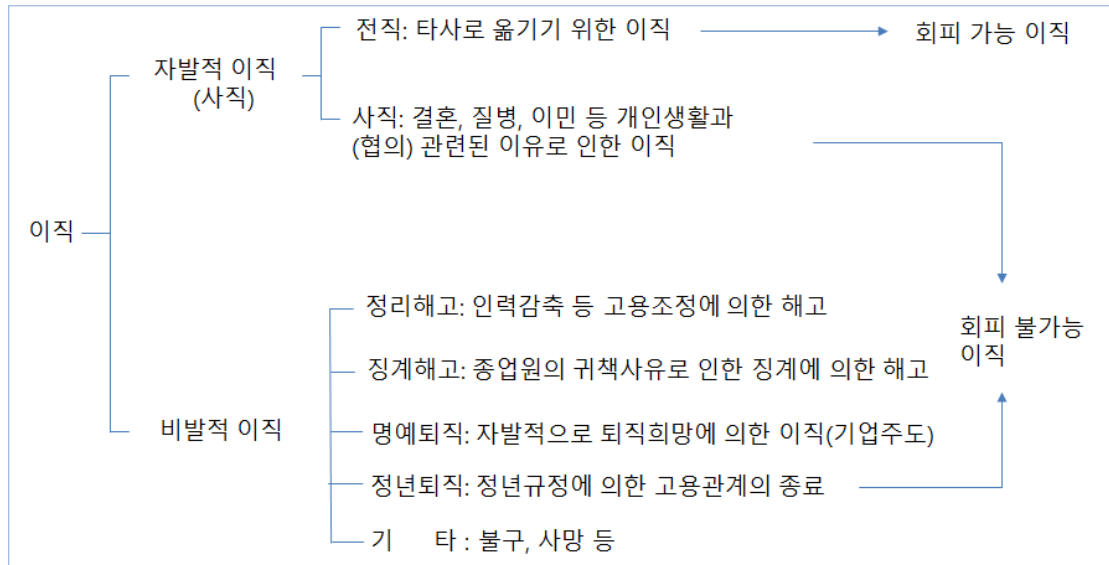
- 종업원의 의사와 관계없이 이루어지는 이직
- 사용자나 조직의 입장에서 강제되는 이직(면직, forced resignation)
 - 인력감축 등 고용조정에 의한 정리해고(lay off)
 - 종업원의 무능력이나 근로계약위반 등 귀책사유로 인한 징계에 의한 해고(discharge)
 - 정년규정에 의한 정년퇴직(retirement), 희망퇴직 등

■ 회피가능 이직(avoidable separation)

- 사용자가 통제할 수 있는 요인인 임금, 복리후생, 근로시간, 기타 근로조건 등에 대한 불만족으로 인한 이직
- 사용자 노력에 의해 그 발생을 최소화할 수 있는 통제 가능한 이직

■ 회피불가능 이직(unavoidable separation)

- 종업원의 결혼, 질병, 사망, 이주 등 불가피한 원인에 의해 발생



3) 이직관리의 중요성

■ 이직의 긍정적 효과

- 적정수준의 이직은 양질의 참신한 인력으로 대체할 기회를 제공하고 기업에 새로운 아이디어나 기술 도입으로 조직분위기 쇄신에 도움이 됨
- 연공급제하에서 능력이 부족한 고임금자들의 이직에 따른 신규인력 충원으로 인건비 절감의 효과가 있음
- 경기침체시 과잉인력을 보유한 조직 : 인력배치 유연성 제고시켜 탄력적이고 합리적 인력 운용으로 조직이 활성화됨

■ 이직의 부정적 효과

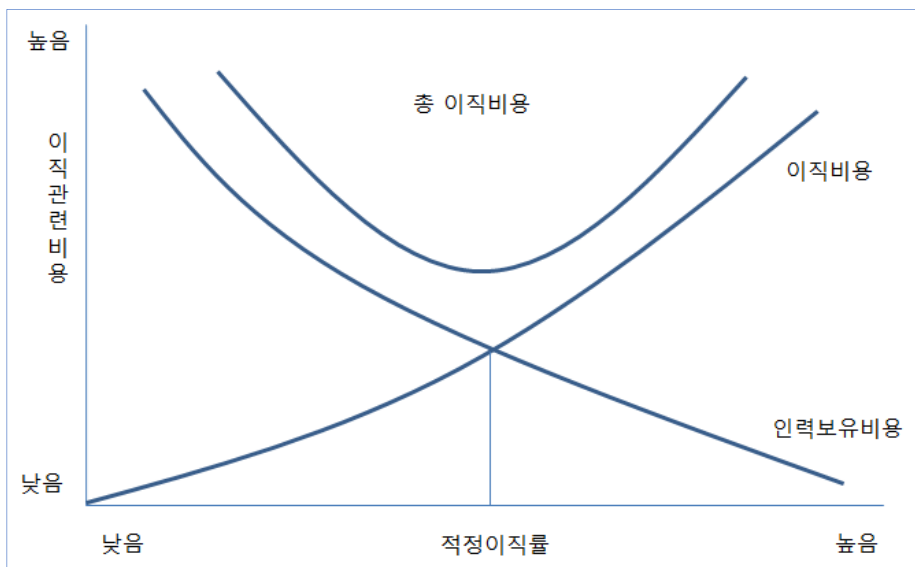
- 과도한 자발적 이직은 고용정책의 차질에 따른 생산계획의 혼란으로 경영 안정 저해
- 이직자의 불만과 전직준비로 인한 생산성 저하, 공석으로 인한 생산이 감소
- 신규종업원 모집, 선발 및 교육훈련 비용 증대
- 우수인력의 이직 : 조직 경쟁력 약화
- 동료 사기 저하 및 조직분위기 저하, 기업의 사회적 이미지 훼손

2. 자발적 이직의 관리

1) 적정이직률과 이직의 원인

■ 적정이직률

- 이직을 효율적으로 관리하기 위해서는 적정 수준의 이직률을 검토해서, 실제 이직률이 초과하면 이를 감소시키는 대책 강구해야 함
- 종업원이 기업을 떠남으로써 발생하는 이직비용과 더불어 종업원의 이직을 막기 위한 매력적 직무제공, 높은 임금 및 후생복지 제공 등 유지 비용 측면 검토해야 함
- 적정이직률은 기업이 부담해야 하는 이직비용과 인력보유비용의 합이 최소가 되는(총 이직비용이 최저가 되는) 곳에 존재함



자료: Abelson, M.A. and Baysinger, B.D., 1984

■ 이직의 원인

- 이직에 관한 실증적 연구결과
 - 직무만족이나 조직몰입은 이직률과 그 설명의 정도는 낮지만 부(-)의상관관계, 즉 종업원이 자신의 직무에 만족할수록, 조직 몰입정도가 높을수록 이직 가능성이 낮아짐
- 조직전체 요인
 - 기업의 임금 및 승진정책, 복리후생의 내용, 경력계획 등의 공정성 결여시
 - 특히 임금인상액이나 승진율이 종업원들 공헌수준과 비교해서 기대수준에 미달할 경우 종업원들이 실망과 이직을 함
- 작업환경 요인
 - 감독자 스타일
 - ☞ 감독자의 종업원에 대한 민주적이고 인간적 배려, 인간관계에 대한 만족 정도, 인정이나 피드백 유무 등
 - 동료작업집단의 상호작용관계
 - ☞ 동료들과의 인간관계와 집단 응집력 등

- 작업단위의 크기
 - ☞ 규모가 큰 집단의 생산직 근로자들 욕구 충족 어려움, 과도한 근로시간 및 시간외 근무, 작업장 위험과 사고 등
- 직무내용 원인
 - 자기 능력에 맞지 않거나 장래성이 없는 직무에 대한 불만족
 - 직무의 단순반복성
 - 정체성이나 자율성 및 책임감 결여
 - 역할 모호성 및 업무 과중으로 인한 역할 스트레스 증가 등이직의사결정에 높은 영향
- 개인적 요인
 - 오래 근무할수록 조직에 대한 개인 투자가 증대되었다 보기 때문에 이직률 낮음
 - 개인 퍼스널리티의 특성
 - ☞ 정서적 불안, 공격성, 의존성, 자신감
 - 직무요건과 개인의 직업적성(vocational interests)간 적합성 여부, 가족 규모나 부양책임

■ 이직원인 분석방법

- 이직면접
 - 종업원 이직 시 면접자가 체크목록을 가지고 직접 상담함으로써 이직의 원인을 파악함(출구 면접)
 - 이직 방지 방법 서치도 가능함
- 이직 후 설문지법
 - 종업원이 이직 후 일정기간 경과 후, 이들을 대상으로 이직이유를 우편에 의한 설문지를 배포해 익명으로 답변을 구함
- 인사기록 분석법
 - 어느 부서에서 어떤 종업원이 이직하는가에 초점을 두어 인사카드로부터 자세한 이유를 파악함
- 태도조사법
 - 현재 사내 종업원 대상 설문지로 관심과 근속이유 파악

2) 이직방지 대책(원인 파악에 따른 방지대책 마련)

- 조직체 원인과 관련, 임금이나 복리후생에 대한 대내적 및 대외적 공정성 확보를 비롯한 임금 및 복리후생제도 개선, 승진 정책도 공정하고 합리적으로 실시함
- 직무환경 요인 관련, 상사나 동료와의 불화 및 인간관계가 있을 경우 배치 및 이동, 관리자에 대한 교육실시하고, 인사상담제도 및 고충처리제도를 도입함
 - 업조건 - 열악한 작업환경 개선, 근로시간 - 유연한 관리
- 과업, 자율성, 책임감 결여 등 직무내용 관련, 직무재설계 (직무확대, 직무충실화, 현실적인 직무 사전개관)를 실시함

3. 비자발적 이직의 관리

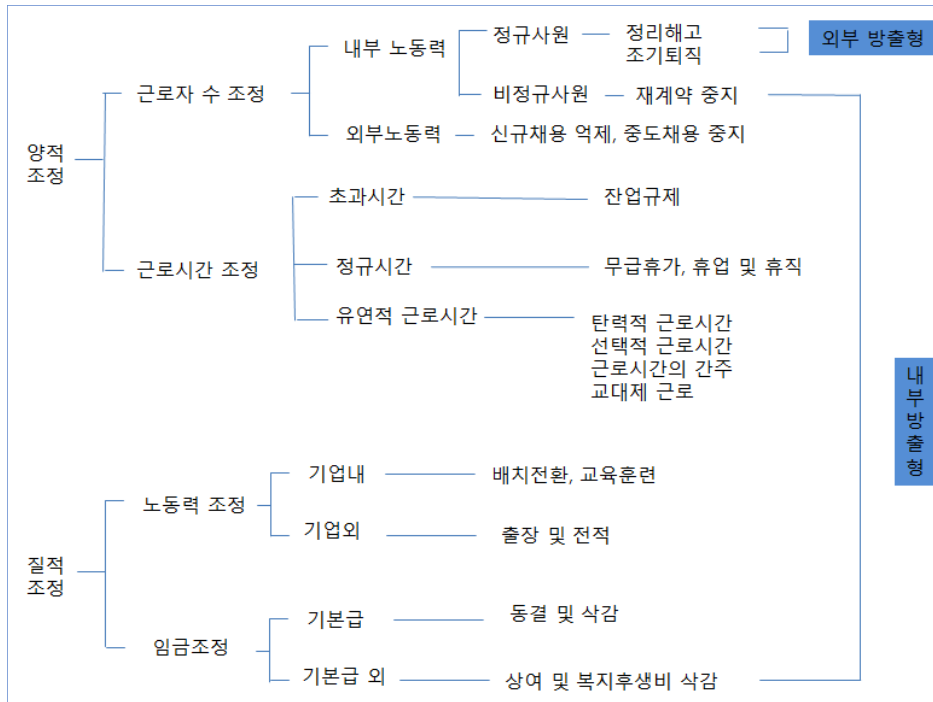
1) 고용조정의 의의와 형태

- 무한경쟁시대에서 기업 경쟁력 강화와 생존 위해 다운사이징, 리엔지니어링, 슬림화 등 구조조정 단행
- 고용조정
 - 기업의 경영활동에 필요한 적정고용량 확보 위해 고용량 증가 혹은 감소를 통해 기존 고용량을 조정함
 - 경기침체나 기업 경영악화에 따른 노동수요 감소로 적정고용량 축소에 맞추어 인력감축
- 넓은 의미의 고용조정은 근로시간 조정, 임금조정, 노동력 배치전환 등질적조정을 포괄함

2) 징계해고와 정년퇴직

- 징계해고(discharge)
 - 이직유형 중 사용자가 취하는 가장 극단적이고 고통스런 조치
 - 근로자의 귀책사유(취업규칙 위반, 능력부족, 기타 근로계약상 징계사유에 해당하는 행위)로 근로자를 해고함
 - 징계해고 순서
 - 상담 및 구두경고 → 서면경고 → 타부서 이동이나 최종경고 → 견책 → 감봉 → 정직 → 정리해고 순
 - ★ 개인의 명예와 경력에 큰 타격, 전직 어려움(해고 사유 및 절차적 정당성과 공정성 필요)
- 정년퇴직(retirement)
 - 근로자가 일정한 연령, 즉 정년(停年)에 도달하면 근로자 의사와 관계없이 자동적, 강제적으로 퇴직(정년제)
 - 입사 후 정년까지 근로자 신분 보장으로 고용안정화를 통해 근로자의 기업에 대한 귀속감 증대와 장기 정착화 도모
 - 고령화된 노동력을 유출하고 신규노동력 유입을 통해 노동력 신진대사 촉진, 후진들에게 승진기회 부여
 - 연공주의 임금체계 하에서 인건비 지출 억제
 - 사전에 퇴직계획 수립으로 인적자원의 수급계획 용이
 - 퇴직상담 프로그램
 - 정년 퇴직자들의 퇴직 후 생활환경변화로 인한 소외감, 정신적 불안감 등 해소시킴
 - 퇴직 후 직업이나 여가, 취미생활, 재정 및 건강문제 등에 전문적 상담과 정보제공

3) 퇴직자 전직지원제도



4) 퇴직자 전직지원제도

■ 전직지원제도(outplacement system)

- 기업이 고용조정에 따라 정리해고될 사람이나 해고된 퇴직자들이 해고에 적응할 수 있도록 돕고 창업이나 직무탐색 등을 지원해주는 체계적 지원 서비스 제도
- 고용노동부 '전직지원 프로그램'
 - 사업주의 지원하에 경영상의 이유로 퇴직하는 근로자가 신속하게 재취업하도록 서비스를 제공하는 프로그램

■ 전직지원제도 프로그램

- 퇴직(예정)자 대상 자존심 카운슬링, 스트레스 관리 등 심리적 지원
- 임금보존, 연금옵션, 건강보험, 사회보장 혜택, 기타 재정 상담과 지원
- 적성, 흥미 및 성격검차 등을 활용한 경력지도
- 채용회사들이 필요로 하는 지식, 기능, 경험 및 기타 자질을 파악하는데 도움이 되는 자기평가기법 교육
- 성공적 면접기법 교육
- 개인적 활동계획과 지속적 후원(Mondy et al., 2002)

■ 전직지원제도의 목적

- 종업원들이 일자리를 잃는 것과 관련, 조직에 대한 부정적 경험이나 감정을 최소화하고, 이들에 의해 개인적으로나 집단적으로 기업이 소송 당하는 것을 최소화함
- 현재는 잔류 종업원들이나 조직을 떠나는 종업원들이 조직에 긍정적 경험이나 감정을 갖도록 하는 제도임
- 퇴직예정자 및 퇴직자들 해고 충격 완화, 신속히 전직 지원, 잔류 종업원에도 해고에 대한 불안감 해소, 사기와 동기부여 유지

■ 전직지원제도의 효과

- 종업원
 - 해고나 퇴직으로 인한 종업원의 심리적 불안이나 스트레스 감소
 - 전문적 지원으로 개인 상황에 맞는 효율적 진로개척 활동 가능
 - 새로운 직업 및 환경 적응시간 최소화
 - 회사에 대한 불안방지 및 우호적 감정유지
 - 긍정적 성취동기 및 자신감 배양
 - 기업에 대한 반감 최소화,
 - 잔류 종업원의 충격 완화
- 기업
 - 적절하고 원활한 구조조정 가능
 - 인사담당자 및 경영자 위한 효과적 퇴직사실 통보 프로세스 및 전략 수립 가능
 - 노사협의회 협상력 증대
 - 퇴직에 대한 잔류 종업원의 심리적 불안감 최소화 및 사기 유지
 - 조직 변화에 대한 생산성 및 경쟁력 저하 방지
 - 해고자들로부터 집단적, 개인적 소송 가능성 최소화
 - 기업의 사회적 책임 이행 및 이미지 개선, 외부 고객 및 관계회사에 대한 부정적 영향 최소화 등
- 정부
 - 노사갈등을 인한 사회적 손실 예방 내지 최소화
 - 해고자들 재취직 또는 창업으로 인한 고용보험료 절감 효과
 - 인재의 전사회적 유효한 활용 등

고몰입 인적자원관리 / 12주차 1차시

■

1. 인적자원관리시스템 부상 배경과 기초모델

- 조직 내 인적자원을 핵심역량으로 삼아 지속적 경쟁우위를 확보하기 위해 1990년대 이래...
 - 고몰입 인적자원관리 시스템(High-involvement HR System)
 - 고헌신 인적자원관리 시스템(High Commitment HR System)
 - 고성능 인적자원관리 시스템(High Performance Work System)

1) 부상 배경

- 20세기 산업화 시대와 달리 21세기 지식정보화 시대에 경쟁환경 급격한 변화
- 글로벌화로 인한 무한경쟁, 빠른 변화속도와 불확실성 증대, 지식과 디지털기술혁명으로 인한 보유지식과 기술의 수명주기 단축, 공급자 중심에서 소비자 중심으로 시장이 전환함
- 지속적 혁신 요구에 따라, 혁신의 주체인 조직구성원들과 인적자본(Human Capital)이 지속 가능한 경쟁우위 확보의 원천이란 인식이 확산됨
- 조직운영 규칙의 변화



* 자료: Gratton, L.(2007)

2) 기초모델

- 일본식 인적자원관리 모델
 - 특징
 - 전문직과 관리직을 대상을 한 종신고용
 - 연공서열에 입각한 임금과 승진제도
 - 집단책임주의
 - 팀중심의 작업방식
 - 작업현장에서의 직원참여

- 기업별 노조와 협력적 노사관계
- 직무순환을 통한 포괄적 업무숙달과 다기능 훈련
- 공동체적 자치중시 등
- 고용주가 종신고용과 조직의 성과에 따른 이익배분율을 고용인에게 제공하고, 고용인은 높은 생산성과 낮은 이직률로 회사 성과향상에 기여함(호혜적 관계)
- 상사와 부하간 관계
 - 온정주의적 인간관계 기반, 경쟁보다는 공동체 혹은 집단 구성원으로서의 정체성에 기반
- 작업장 수준
 - 현장근로자의 경영참여가 소집단활동을 중심으로 시행
- 기업차원
 - 고용주가 노사협의회를 통해 근로자대표와 정보와 입장 수시 교환

■ 사회·기술 통합시스템 모델

- 개방시스템 관점
 - 하나의 시스템은 상호의존적 요소들로 구성되고, 전체 시스템은 부분들의 단순 총합이 아니라 그 이상.
- 조직과 그 조직체를 둘러싼 환경 사이에, 그리고 작업조직을 구성하는 기술적 시스템과 사회적 시스템 사이에 긴밀한 상호작용이 이루어지면서 조직이 생존·발전한다고 보고, 조직체가 고객의 필요와 환경 요구에 효과적으로 반응하도록 사람, 기술, 일, 정보간 정합성(fit)을 확보하고자 함
- 작업조직의 기술적 측면과 사회적 측면이 긴밀하게 연계되어 타협이 아닌 통합이 이루어지도록 노력함
- 특징
 - 경영진과 직원들 간 공통의 비전에 기초한 파트너십
 - 수평적 조직구조
 - 작업방식에 대한 재량권 부여(자율적 작업팀)
 - 명확한 방향과 목표 설정
 - 다기능 습득 촉진 등

■ 전사적 품질관리 모델

- 고객만족, 지속적 프로세스 개선, 팀 중심 작업을 중요한 기동으로 삼고 있는 조직관리시스템
- 특징
 - 최우선 가치인 고객만족을 위해 경영진, 근로자, 공급자 모두 제품과 생산과정의 질 향상에 초점을 둠
 - 생산과정을 철저히 기록하고, 품질을 점검함
 - 생산과정의 변경에 대한 권한과 자율권을 일선작업자들에 부여

- 인사경영
 - 일선작업자의 엄격한 선발
 - 자율팀제
 - 열린 커뮤니케이션
 - 역할수행에 필요한 다기능 훈련
 - 직무순환
 - 직무충실화
 - 직무확대
 - 광범위한 정보공유 등

2. 고몰입 인적자원관리시스템의 특징

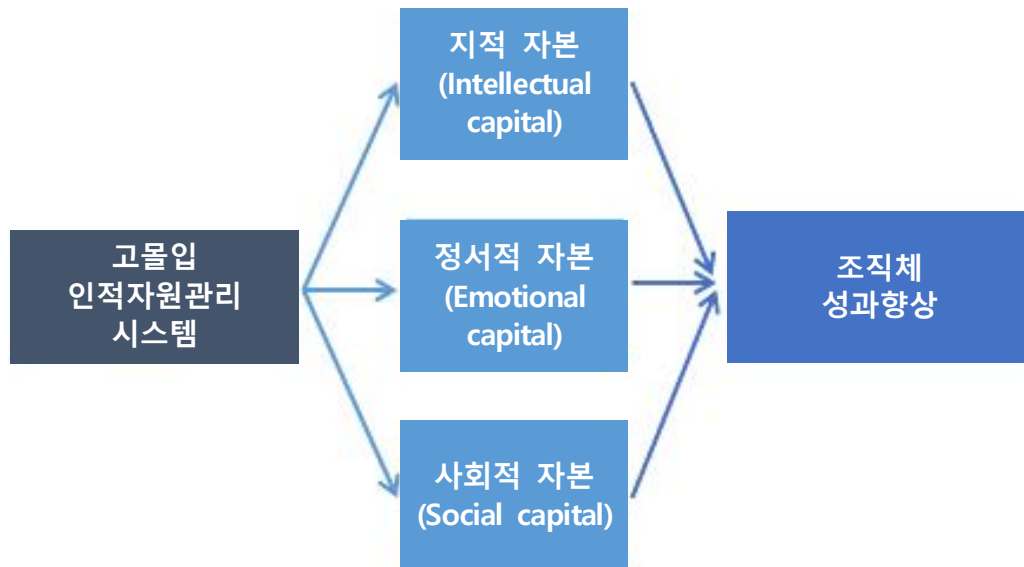
1) 운영원칙

- 순환적 상호투자(Mutual Investment)원칙에 기반
 - 조직체가 직원들에게 적극 투자하면 직원들이 높은 생산성과 지속적 혁신을 통해 경쟁력 제고를 한다는 선순환적 상호투자원칙에 기반을 둠(Kochan & Osterman, 1994)
- 직무특성 강화
 - 직원 지속적 역량향상 위한 교육훈련 투자, 재량권과 의사결정권한 과정 참여 권한 부여, 조직체 경제적 성과의 공유, 자존감과 자기성장욕구, 자기결정욕구 등을 충족시킬 수 있도록 직무특성을 강화함
- 인적자본(Human Capital)의 세 가지 측면(조직 성과향상 기여)
 - 지적자본
 - 구성원들이 업무수행역량을 지속적으로 향상시키는 데 초점을 둠(직원 역량이 경쟁사보다 뛰어나야 경쟁우위)
 - 지식과 기술향상 위한 투자와 지원
 - 정서적 자본
 - 업무에 대한 의욕이나 조직에 대한 애착으로 조직체 성과와 경쟁력 향상을 가져옴
 - 사람을 핵심역량으로 삼아 탁월한 성과를 내는 기업의 공통점은 구성원들의 조직에 대한 높은 수준의 정서적 몰입(Katzenbach, 2000)
 - 창의적으로 역량을 발휘하도록 자극함으로써 정서적 몰입을 상승시키고, 자율성과 주도권 부여, 주인의식을 강화시킴
 - 역피라미드형 조직운영(Ghoshal & Bartlett, 1997)
 - ☞ 피라미드형 관료형 조직운영과 대비되는 개념
 - ☞ 고객 및 시장과의 접점에 있는 일선 단위 조직에게 많은 의사결정 권한 위임하여 제대로 의사결정하도록 뒷받침하는 현장중심의 조직을 운영함

- 사회적 자본

- 상호신뢰를 바탕으로 한 직원들 사이의 팀워크와 협업 향상.
- 21세기 조직운영은 관계와 네트워크를 중시함(*20세기-업무의 세분화와 전문화)
 - ☞ 직원들 사이에 신뢰가 높아지고 팀워크와 협업이 활성화되면 내부 자원의 효율적 사용과 시너지 효과 촉진으로 조직체 성과를 향상시킴
 - ☞ 새로운 아이디어의 유입을 촉진시킴

■ 고몰입 인적자원관리시스템의 조직체 성과향상 기제



2) 전통적 인사관리시스템과의 차이

■ 전통적 인사관리모델

- 특징

- 테일러의 과학적 관리법과 막스 베버의 관료적 조직시스템이 핵심.
- 업무 및 기능의 세분화와 계층적 조직구조, 위계적 명령체계, 구성원 행동 통제 위한 명문화된 규칙과 절차 등을 강조함
- 통제기반형 조직관리 모델을 근간으로 함
- 구성원들은 의사결정 참여기회가 제한됨
- 업무의 단순화 및 세분화
- 관리는 계획과 통제를 하고 일선작업자는 명령과 지침에 따라 업무를 수행함
 - ☞ 작업자들을 대체 가능한 생산요소로 취급
- 의사소통 방식은 일방적인 탑다운(Top-down) 방식임

■ 고몰입 인적자원관리시스템

- 특징

- 구성원들의 높은 작업 동기와 헌신에 기초한 인사경영시스템
- 직무충실화, 권한 위임, 의사결정 참여기회 확대, 자율팀 활용, 열린 의사소통 등
- 헌신적이고 유연성을 갖춘 인력 풀(pool)을 확보함

- 흥미와 의욕을 갖고 일하도록 업무를 재설계하고, 노하우와 역량의 주도적 발휘 여건을 조성시킴
- 정보공유와 쌍방향 의사소통을 통한 합리적 의사결정이 이루어짐

■ 통제기반형과 고몰입형(헌신기반형)조직관리모델의 주요 특징 비교

전략	통제기반형	고몰입형(헌신기반형)
직무설계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개인단위 직무설계 ▪ 업무의 세분화, 전문화, 표준화 ▪ 계획과 실행의 분리 ▪ 개인단위 책임 강조 ▪ 세밀하고 명확한 직무규정 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시스템 단위 직무설계 ▪ 직무특성 강화 ▪ 계획과 실행의 통합 ▪ 팀 단위의 책임 강조 ▪ 포괄적이고 유연한 직무규정
고용보장	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 자유로운 해고 추구 ▪ 시장지향적 고용관계 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고용보장 및 장기적 고용관계 지향 ▪ 해고회피노력, 재고용 약속 ▪ 전직과 (재)훈련 실시
보상정책	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개인인센티브 중심 ▪ 직무급 활용 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 집단 인센티브 중심 ▪ 기술급, 역량급 활용
직원참여	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 제한된 사안에 한정 ▪ 직원발언권 강화의 위험성 강조 ▪ 제한된 정보제공 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 광범위한 사안에 직원참여 유도 ▪ 직원발언권 강화와 효과성 강조 ▪ 광범위한 정보제공 및 공유
노사관계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 적대적 노사관계 ▪ 이행상충을 전제 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 협력적 노사관계 ▪ 상호의존적 공동이해를 전제

3) 주요 구성요소

■ 핵심구성요소

- 조직구성원들의 내재적 욕구를 충족시키고 직장생활의 질(QWL; Quality of Work Life)을 높이면서 동시에 조직체의 인적자본의 질을 제고하는 인적자원관리제도나 실행방안
- 고몰입 인적자원관리시스템의 운영원칙과 대표적 실행방안

	운영원칙	대표적 실행방안
선도전략	고용안정성 제고	장기고용계약, 고용보장, 내부승진제도
	상위욕구 충족	직무충실화, 권한위임, 의사결정참여
	역량개발·발휘 기회	평생학습체계, 체계적 경력개발, 혁신TF팀 활동
	일-생활 균형지원	가족친화 지원프로그램, QWL프로그램
동행전략	우수역량 확보·유지	선별적 모집 및 선발, 고임금
	지속적 역량강화	평생학습체계, 다기능훈련, 직무순환제, 역량금
추종전략	내재적 동기 강화	동기부여적 직무 재설계, 인정(認定) 프로그램
	목표 및 가치일체화	사회화 프로그램, 조직성과연동 보상
	현장직원 참여촉진	권한위임, 참여촉진프로그램, 제안제도, 정보공유, 품질조(QC), 현장문제해결팀, 열린 소통채널
혼합전략	공동이해기반 구축	이윤배분제, 이득공유제, 응급지원기금제도
	팀워크 · 협업장려	다방향 의사소통채널 구축, 각종 차별철폐, 임금격차 완화, 자율팀제

3. 고물입 인적자원관리시스템 구축 시 유의사항

1) 경영자의 직원들에 대한 인식 전환

■ 맥그리거(D. McGregor)의 X, Y이론

- 사람을 자율적인 인간으로 보느냐 타율적인 인간으로 보느냐 하는 두 가지 분류를 제시함
 - 인간행동에 대한 기본전제와 이에 따른 경영방법을 제시해 줌으로서 조직경영과 인적자원관리의 기본관점과 접근방법을 이념적으로 정리함

X론	Y론
인간에 대한 전제	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인간은 근본적으로 일을 싫어하고 피하려 함 ▪ 인간은 야망이 없고 책임을 회피하며 안정만을 원하고 통제되기를 바람 ▪ 인간은 조직체 목적에 관심이 없고 변화에 저항하며 자기의 이기적인 욕구 충족만을 추구함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 일은 자연적인 것이며 인간은 일을 즐길 수 있으나 일을 싫어하게 되는 것은 조직체가 그렇게 만들었기 때문임 ▪ 인간은 책임있는 일을 위하여, 주어진 환경에 따라 의욕과 자질을 개발할 수 있는 잠재능력을 갖고 있음 ▪ 인간의 근성은 수동적이 아니며, 행동의 결과에서 오는 만족감에 따라서 조직체 목적에 몰입할 수 있음
경영에 대한 접근	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직의 목적을 달성하기 위하여 조직체는 수동적 인간을 조직체목적에 강제로 맞추어 적극적인 개입과 동시에 보상에 대한 위협과 변칙을 중심으로 통제해 나가야 함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인간의 자기통제와 자아실현 욕구 그리고 잠재능력 개발을 중심으로 개인의 목적과 조직체 목적이 통합될 수 있는 환경적 여건을 조성해야 함
인적자원관리의 특성	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인적자원은 생산의 도구로서 인적자원 관리기능은 조직체의 능률과 생산성을 위한 직무설계, 임금관리, 후생복지 등 생리적 및 경제적 욕구와 직접적으로 관련된 기능에 제한됨 ▪ 일선관리자가 인적자원관리 기능을 전적으로 발휘하든지 인적자원부서가 기능적 권한을 발휘하는 일방적 라인-스태프 관계를 형성함 ▪ 인적자원부서는 주로 인적자원관리 절차를 담당하는 중간 또는 하위 계층에 위치하는 경향이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직체와 조직구성원의 목적을 통합시키기 위하여 조직의 성과와 목적달성은 물론 조직구성원의 자아실현과 개발 등 인적자원관리 전반에 걸친 광범위한 기능이 발휘됨 ▪ 일선관리자와 인적자원 스태프가 긴밀히 협조하는 상호 양방향 라인-스태프 관계를 형성함 ▪ 구조적으로 경영목적과 전략방침에 인적자원관점을 반영시킬 수 있는 최고경영층의 위치를 정함

■ 경영자의 관점 및 유의사항

- Y론적 인간관계 관점 견지

- 고물입 인적자원관리시스템은 직원들의 선의를 믿고 그들이 보유한 역량을 마음껏 발휘할 수 있도록 여건을 조성하는데 초점을 두어야 함

- 한계점

- 기회주의적 행동에 취약함
- 직원들이 자율적 작업조건 하에서 책임을 지려 하지 않거나 일을 주도적으로 감당하려 하지 않을 때, 다른 사람 노력에 기대어 무임승차할 수 있음

- 해결방안

- 상호호혜성, 신뢰, 목표 일체성, 공동체 의식 등 진작을 통해 기회주의적 행동을 억제할 조직 토양이 갖춰진 조건에서 고몰입 인적자원관리시스템이 효과적으로 발휘될 수 있음

- 경영자 역할

- 조직토양과 더불어 직원들 사고방식과 업무수행양식 변화를 추구하기에 단기적 관점에서 접근하기보다 중장기적 관점에서 접근할 필요가 있음
- 시스템적관점을 갖고 종합적 접근이 필요함

: 내적 적합성(Internal Fit)을 갖는 구성요소들이 이루어지게 해야 함

2) 사례연구 : 상호투자인력운영 모델

■ 필요성

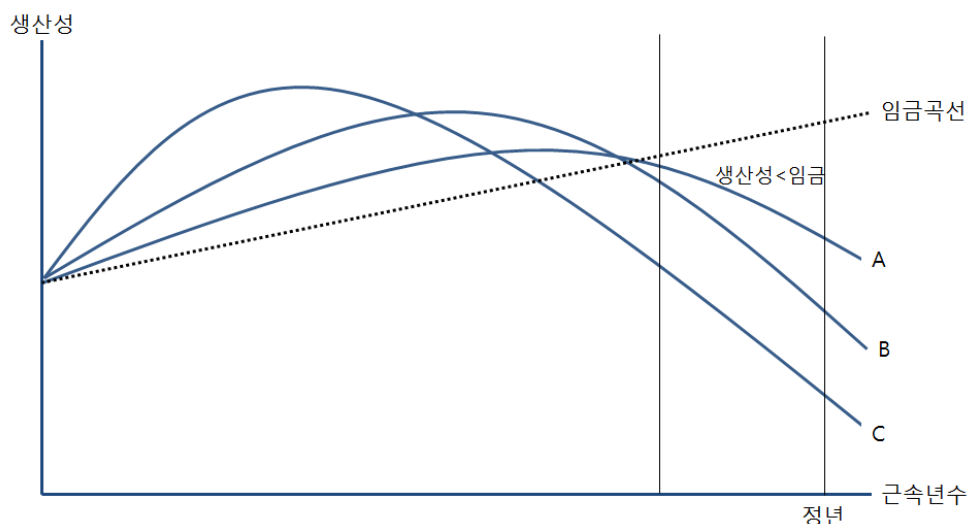
- 지식기반경쟁시대 등장

- 디지털 기술혁명과 지식창출의 폭발적 증가로 기술과 지식의 수명주기(Life Cycle)가 짧아짐에 따라, 새로운 지식과 기술 지속적 습득이 필요해짐

■ 평생학습체계

- 자기성장 욕구를 갖는 구성원들과 지속적인 생산성 향상을 추구하는 기업의 필요를 동시에 충족하는 상호투자모델의 대표적 사례

■ 생산성곡선과 임금곡선



- 장기고용관계시 고용주와 고용인 양측 모두 만족할 만한 고용관계가 되기 위해서는...
생산성이 임금보다 높은 기간의 면적과 임금이 생산성보다 높은 기간 면적이 같아야 함
- $A \rightarrow B \rightarrow C$ (구성원 역량개발 소홀시 생산성 곡선이 변화, 기업 이윤 감소, 경쟁 후퇴)
- 현실적 문제
 - 명예퇴직이나 조직퇴직 유도로 임금이 생산성보다 높은 기간 면적을 줄여나감
 - 중고령자 고용 불안정, 고령사회에 따른 사회적 부담 가중, 기업의 사회적 책임에도 반함
- 구성원 역량향상
 - 생산성 곡선이 상향 이동하거나 변곡점이 뒤로 늦춰지는 효과가 있음
 - 생산성이 임금보다 큰 기간의 면적을 키움과 동시에 임금이 생산성보다 높은 기간 면적 줄어듦
 - 임금 높일 여지가 생기며 고용관계 또한 장기간 지속할 여지 발생(조직과 구성원 모두에 이득이 되는 선순환적 고용관계 형성)

■ 새로운 인력운용모델

- 인력의 투입(INPUT)을 늘리더라도 생산물(OUTPUT)에서 인력의 증가율보다 훨씬 높은 증가율 달성하는 방식
 - 단기적으로 인력규모가 늘어나 생산성 지수가 떨어지는 것처럼 보임
 - 그러나 일정한 여유인력을 확보해 일-휴식-학습 간 선순환이 일어나는 인력운영모델을 구축함으로써 중장기적으로 직원들 역량과 일에 대한 몰입도를 높이고, 생산성이 획기적으로 증가함
- 예) [3M 사례] R&D부서 직원들에게 근무시간 15%를 자유롭게 활용.
새로운 아이디어 실험 통한 혁신 제품 개발 원동력(15% 추가 인력수요 유발했지만, 고객 욕구 충족 상품개발로 생산성 향상)

■ 사람에 대한 관점

- 비용관점
 - 단기적으로 인건비 효율성을 극대화
- 자산관점
 - 직원 안에 축적돼 있는 잠재력과 인적자본에 주목하고, 지속적으로 인적자본 강화를 위해 투자함으로써 중장기적으로 조직의 성과와 경쟁력을 향상시킴
 - 인력감축이나 임금삭감 통한 단기적 생산성 향상 및 이윤 추구 대신 여유인력 활용과 고임금 지급을 통해 직원들의 혁신역량과 사기(Morale)을 높임으로써 지속적 생산성 향상과 중장기적 이윤구조 개선 추구

1. 노사관계와 인적자원관리

1) 노사관계의 의의

■ 노사관계(Labor Relations)의 개념

- 노사관계

- 고용·지휘하는 사용자 또는 경영자와 근로자들의 단체로서의 노동조합 또는 일반적인 근로자들과의 관계를 말함
- 생산현장에서 고용기간·고용조건을 결정하기 위해 근로자와 사용자간에 상호작용하는 과정

■ 노사관계(Labor Relations)의 개념

- 노사관계의 수준(level)별 이해

- 노사관계를 근로자 및 그 조직인 노동조합, 사용자와 기업, 노사관계 법규 및 규칙의 제정자이자 중립적 조정자로서의 정부를 포함시켜 한 국가경제의 전체적인 노사관계를 연구
- 기업수준에서의 노사관계 (labor-management relations) 차원

- 노사관계의 관점

- 사회학, 정치학, 경제학 등 비교적 사회수준의 노사관계 연구는 주로 사회계급간 갈등 관계, 또는 노동과 자본의 대립 관계로 파악
- 경영학에서는 기업을 협동적 생산실체로 바라보아 근로자와 사용자가 본질적으로 동반자적 관계에 있다고 보는 경향이 많음.

- 노사 동반자적 관계

- 기업은 근로자에게 사회적 생산활동의 기회와 인간다운 생활을 위한 경제적 재원을 제공하고 기업활동에 참가할 기회를 제공
- 근로자 역시 기업의 생산활동에 참여하여 노동력 제공을 통해 경제적 보상, 사회 한 구성원으로서 사회발전에 기여하는 사회적 존재가 되길 희망하고 그러한 기회를 기업으로부터 제공받기를 원함

- 바람직한 노사관계

- 협력적 노사관계
- 노사공동 이해의 조화를 추구하면서 민주적 문제해결방식을 선택하는 노사관계, 상호신뢰를 바탕으로 공동 이익증진을 도모하며 기업의 지속적 성장과 발전을 위해 노사 양 당사자가 협조적 자세로 당면 문제 해결해 나가는 노사관계(신유근, 1992)

2) 노사관계의 당사자와 주요 이슈

■ 노사관계 당사자

- 노동조합

- 생산조직에서 일 또는 노동과 관련된 조건에 대해 사용자측과 협상을 벌일 목적으로 형성된 근로자 집단
- 사용자에 대해 상대적으로 약자의 위치에 있는 근로자들이 사용자와의 관계에서 교섭력을 강화하기 위해 근로자들의 권익향상을 위해 지속적으로 활동하는 단체.
- 조합원의 경제적, 사회적 지위 향상을 위해, 경제적 기능(임금협상, 근로조건 향상), 공제적 기능(조합원 상호간 상호부조), 정치적 기능(노조의 정치활동) 등 수행

- 노조 가입방식

- 조합 가입이 고용조건이 아닌 오픈 숍(OPEN SHOP)
- 사용자가 자유롭게 고용을 하지만 일정기간 후 노조에 반드시 가입해야 하는 유니온 숍(UNION SHOP)
- 노조가입이 고용의 전제조건이 되는 클로즈드숍(CLOSED SHOP)

- 노조의 종류

- 자신이 담당하고 있는 직무와 관련된 기능이나 직업, 숙련수준에 따라 결성하는 직업별 노조
- 어떤 한 회사에 종사하는 근로자들이 결성하는 기업별 노조
- 개인의 직업이나 숙련정도에 관계없이 특정한 산업에 종사하는 모든 근로자들이 결성하는 산업별 노조

- 사용자 조직

- 개별 기업 차원에서의 사용자 조직, 기업간 사용자들간의 단체 등
- 노사문제에 있어 사용자의 이익을 지키고 사회적 지위를 확립하기 위해 조직된 집단
- 노조와 직접 교섭한다기 보다는 정부정책이나 입법활동에 영향력을 행사하며 사용자들의 이익보호를 대변하는 역할
 - ☞ 한국경영자총협회, 전국경제인연합회 등

<표> 노사간의 문화적 차이점-밀린스키(Milinski, 1998)에서 수정

노동조합	경영진
평등주의적 : 구성원 간의 구별을 극소화하고, 모두가 동등하게 취급됨	위계적 : 사람들 간의 구별을 극대화하고, 통제 수준 및 지휘명령체계를 강고히 함
구성원들에 의한 민주적 의사결정	소수에 의한 의사결정
상호보호를 통한 안전의 확보, 한 명에 대한 위해는 모두에 대한 위해로 간주	경쟁에 기초한 안전의 확보, 개인은 자신에게 상응하는 대가를 받는 개인주의를 강조
연공서열(seniority)이 구성원들 간 의사결정의 기초로 작용	성과(performance)가 구성원들 간 의사결정의 기초로 작용
목표 : 고용보장, 근로생활의 질, 안전, 임금 및 복리후생 수준의 제고	목표 : 생산성, 주주로부터의 승인, 낮은 세율, 고객만족
과거의 관행과 사건들이 행위 및 의사결정을 통제	실용주의적, 현시점에서 가장 잘 작동하는 방식을 추구

※ 출처 : 김영록, "대안적 노사분쟁 해결방안으로서 조정이 갖는 의의와 전망"(2004)

■ 노동조합에 대한 근로자의 태도

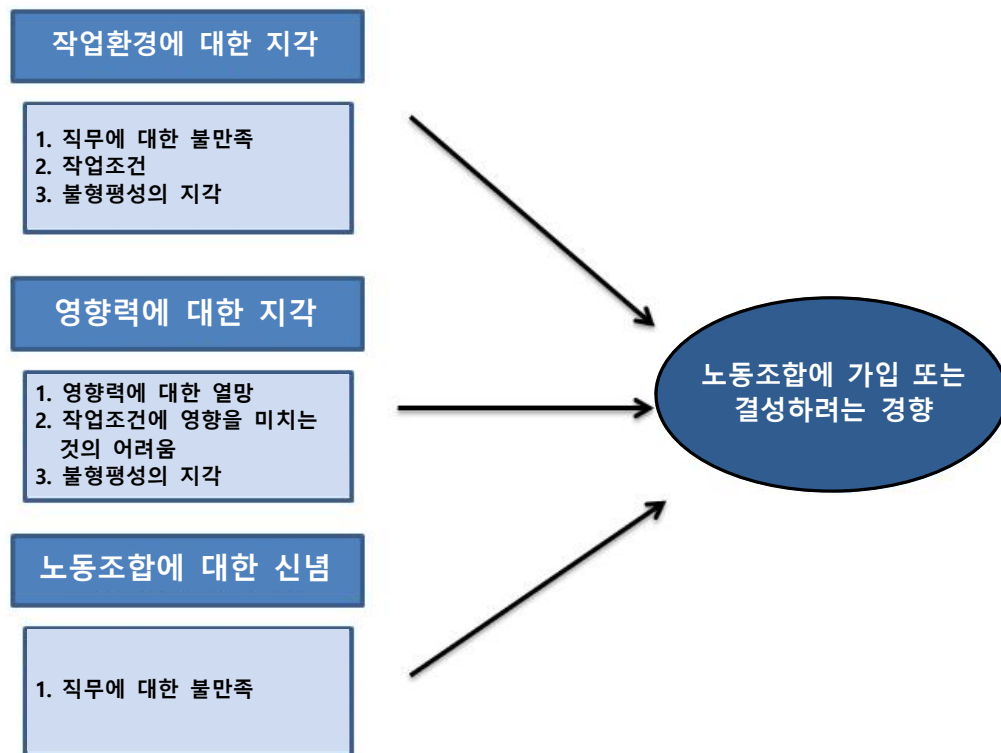
- 베이크(Bakke)와 몬디(Mondy)
 - 노조가 형성되고 근로자들이 노조에 가입하는 중요한 이유를 여섯 가지로 분류해 설명함
- 집단에의 소속감
 - 근로자들은 자기들의 공통된 신분이나 목적으로 중심으로 나름대로의 집단을 형성하여 소속감을 가지고 서로 존중하는 관계를 맺고 상호작용하길 원함
- 경제적 안정감
 - 노조운동이 근로자의 직장 안정과 경제적 보상, 근로조건 개선 가져옴에 따라, 일반 근로자들은 각자의 개별적인 노력보다도 노조의 단체교섭을 통해 이와 같은 결과를 기대함
- 자율성과 독립성
 - 근로자들은 자신들의 일과 문제를 스스로 해결해 나간다는 자율적인 능력 및 독립성, 주체성을 원함
- 작업환경에 대한 이해와 의사표현
 - 근로자들은 직장에서 일어나는 모든 일에 대해 알고 싶어 하고, 당면한 상황에 대해 자신의 의사를 표현하고 참여하기를 원함
- 공정한 인간적 대우
 - 근로자 개인 각각은 기업에 비해 상대적으로 사회적, 경제적 권력이 근로자들은 단순히 생산도구로서만 인정받지 않고 인간적으로 대우받기를 원함,

- 노조원의 압력과 리더십의 기회
 - 일부 근로자들은 노조활동과 노조조직에서의 리더십 활동을 자아실현의 기회로 보고 노조 가입
- 일반적으로 경제적 보상과 혜택, 직무조건에 불만족할수록 노조 가입 경향이 높음
 - 사무직 : 경영참여에 불만족할수록 노조 가입 경향이 높게 나타남(kochan, 1979),
 - 영업직과 기술직 : 경영층의 리더십과 관리스타일에 대한 불만이 임금에 대한 불만보다 노조가입에 중요 원인(Hamner & Smith, 1978).

■ 노사관계 주요 이슈

- 노사관계
 - 단순히 경제적 측면의 상호관계에 한정되지 않고, 사람들이 만나 형성하는 사회적 관계이며, 고용자로서의 사용자와 피고용자로서의 근로자 간에도 인간적 관계를 갖게 됨
 - 사용자의 힘과 근로자 집단(노조)의 힘이 맞붙어 서로가 개별적인 이익을 추구하기 위해 대결하는 파워게임(POWER GAME)의 장으로서 권력적 관계의 성격도 가짐
- 경제적 이슈
 - 임금, 상여금, 복지후생 등과 같은 금전적 문제를 중심으로 노사간 이해상충으로 인하여 발생하는 문제
 - 근로자는 전통적으로 임금을 생계 유지 및 재산축적의 수단으로 여기고, 사용자 입장에서는 노무비 등 생산비로 인식해 옴.
- 권력적 이슈
 - 노사간 힘의 관계와 노조 및 근로자 내부의 갈등을 중심으로 나타나는 문제
 - 근로자 개인 각각은 기업에 비해 상대적으로 사회적, 경제적 권력이 약한데, 이에 근로자는 집단적 힘을 발휘하여 스스로의 권익을 보호, 증진코자 하는 노력을 기울이게 됨
 - 그러한 과정에서 근로자가 미숙한 노조운영을 하거나 기업이 소극적.부정적 태도를 보임으로써 권력적 이슈 발생
 - 사용자 측의 노조활동 방해, 부당노동행위 등
- 인간적 이슈
 - 근로자의 직업 및 신체.육구구조를 중심으로, 기업과 근로자간 이해상충 및 상호 이해부족으로부터 나타나는 문제
 - 근로자들의 심리적 불만 = 소외감, 박탈감, 모멸감, 불공평성 등

<그림> 노동조합에 가입 또는 결성하려는 성향의 결정요인-코첸(Kochan, 1980)에서 수정



※ 출처 : 김영록, "노사관계 체계의 이해"(2005)

3) 노사관계와 인적자원관리

■ 노조

- 조직체가 충족시켜주지 못하는 근로자의 경제.사회적.정치적 욕구를 충족
→ 경영조직과 조직체의 인적자원관리에도 많은 영향을 줌
- 충성심의 분할
 - 조직구성원이 노조에 가입하면 그는 자신의 충성을 직장뿐만 아니라 노조에도 분할함,
 - 직장인과 노조원으로서 조직구성원의 목적과 관심, 역할에 있어서 행동이 달라지고, 따라서 그에 대한 관리자와 경영층의 영향력이 줄어듦.
- 견제역할
 - 노조원을 보호하고 복지를 향상시키려 노력하는 과정에서 노조는 노조원 복지에 관련된 사용자(경영층)의 의사결정에 의사를 표시하고 도전하며, 사용자와 공동의사결정을 추구함
 - 이에 사용자는 그들의 의사결정과정에서 자연적으로 노조를 의식하게 되며, 노조는 직간접적으로 경영의사결정에 영향을 미친다(Bakke, 1946)

- 인적자원관리의 개선
 - 노조는 사용자로 하여금 조직체의 인적자원관리 방침을 분명하게 하고 절차를 구체화하도록 함
 - 선발과정에서는 선발 기준과 절차가 명백해지고, 인사고과에서는 고과요소와 평가절차가 구체화되며, 인력배치와 승진 전직 등 인사이동에서도 기준과 절차가 뚜렷해짐
- 공동의사결정과 상호 협조
 - 사용자는 노조원들의 근로조건에 대한 문제에 대해 단독적으로 결정할 수 없고, 노조의 요구에 따라 정당한 범위 내에서 공동으로 협의, 결정해야 함
 - 단체교섭을 통해 임금과 근로조건, 복지 등 결정
 - 조직체의 운영상황과 경영정보를 노조에게 공개하고 서로 협의하게 됨
- 인적자원관리 기능과 조직의 변화
 - 노조의 역할과 경영과정의 변화는 인적자원 관리 기능과 조직에 많은 변화를 가져옴
 - 일선관리자
 - ☞ 노조대표와 단체협약 사항협의
 - ☞ 노조와의 단체교섭과 협약 사항의 관리
 - ☞ 고충처리
 - ☞ 직장의 안전과 건강관리
 - ☞ 근로시간과 후생복지 등 인적자원관리 기능 강화
- 부정적 영향
 - 조직체 발전에 부정적 영향
 - 노조 지도층이 노조원들의 욕구를 잘 반영하지 않거나 노사간 협력이 잘 이루어지지 않는 경우 조직체 발전에 부정적 영향
 - 조직구조개편, 새로운 기술의 도입, 작업분위기 활성화 등 경영조직에 획기적인 변화와 개혁이 필요한 경우, 노조가 이러한 변화에 저항함으로써 바람직한 경영혁신과 조직체 성과에 부정적 요소로 작용.
 - 개인의 발전의 장애요인
 - 전체 노조원의 권익 향상을 목적으로 성과와 능력보다는 연공서열을, 소수 우수인재들의 능력발휘보다는 대다수 노조원의 직장 안정을 더 중요시 함

2. 단체교섭과 경영참가 제도

1) 단체교섭

→ 원활한 노사관계를 이루기 위한 대표적인 제도(단체교섭, 근로자의경영참가)

■ 단체교섭

- 근로자단체인 노동조합과 사용자가 상호 대등한 입장에서 근로자의 근로조건을 유지.개선하기 위해 임금, 노동시간, 그 밖의 근로조건에 관한 단체협약 체결을 위하여 대표자를 통해 집단적 타협을 모색하고 협약을 관리하는 절차.
- 노사간 갈등을 공식적이고 제도적인 경로를 통해 해결하려는 방법

■ 노사협의제

- 노사의 의사소통에 의한 상호 이해와 노사의 이해가 일치하고 있는 문제를 협의하는장으로서, 노사 상호간 신뢰를 바탕으로 성공적인 협조관계를 유지하면서 생산성 향상과 노동복지를 동시에 추구
- 노사협의제를 활성화의 이점
 - 경영자와 관리자의 책임감이 증대
 - 종업원은 경영층에 대한 신뢰감 증대
 - 단체교섭의 원활한 추진 등의 이점

2) 근로자의 경영참가(work participation)

■ 자본주의 경제체제 하에서 기업 근로자 또는 근로자대표가 소속기업의 경영의사결정에 참여

- 노조 : 경영자측의 독선을 배제하고 근로자측의 욕구를 반영
- 경영자 : 근로자의 노동의욕을 높이고 적극적 협력 유도

■ 근로자 경영참가의 이점

- 노사공동체의식 고양
- 종업원의 경제적 혜택과 안정성 부여
- 생활수준의 향상
- 근로자의 주인의식 함양
- 종업원의 조직몰입·애사심·일체감 효과

■ 의사결정참가

- 기업의 경영의사결정과정에서 의견발표 기회나 의결권 행사 기회 부여
- 공정계획
- 작업집단개발계획에 관한 사항
- 고용 및 인사노무 사항
- 공정이전
- 합병
- 회사 존폐 문제 등

■ 자본 참가

- 기업의 자본에 대한 근로자의 참가기회 제공
- 종업원지주제(ESOP: Employee Stock Ownership Plan)
- 회사의 경영방침에 의해 종업원에게 특전이나 혜택을 제공함으로써 종업원이 자사 주식을 자발적으로 취득·보유하도록 권장하는 제도
- 근로자에 대한 보상 및 이익제공 뿐 아니라 주가 하락에 대한 공동 참여로 회사와 종업원 간 일체감 조성

■ 이익참가

- 기업 이윤창출에 기여한 이상 직접적인 이익을 받아야 한다는 원칙에 따라
- 근로자들을 기업경영성과의 배분과정에 참여케 하는 제도
- 이윤배분제도(profit sharing plan)
- 조직성과에 대한 공헌도를 반영하는 보너스 지급

3. 참여 협력적 노사관계를 위한 전략적 선택

1) 선진국과 한국의 노사관계

■ 선진국의 경우

- 우수한 국가경쟁력의 핵심요소로서 참여협력적 노사관계가 중요 역할
 - 노조가 고기술 인력자원의 개발과 육성(독일)
 - 노조원들의 애사심과 협조적 노사관계(일본)
 - 노조 경영참가를 통한 기업의 경영혁신(미국 제록스, AT&T, 새턴 등)

■ 한국의 경우

- 억압과 투쟁, 상호불신으로 기업인의 투자욕 감소
- 피고용인들의 근로의욕 훼손으로 경영성과와 국제경쟁력에 장애요소

2) 사용자의 노사협상 전략

■ 회피전략(Escaping Strategy)

- 노조를 회피하고자 하는 사용자측의 전략
- 하청, 아웃소싱을 통해 노조원의 숫자를 축소하거나, 비노조 공정에 대한 투자를 증가하여 노조공장의 비중을 줄이고, 노조원 탈퇴를 유도하여 노조를 무력화
- 노조가 결성된 공장 폐쇄
- 비노조/해외공장 신설 전략
 - 이 전략은 협상전략은 아니지만 사용자측의 BANTA(Best Alternative To Negotiated Agreement : 협상에 실패할 경우 선택할 수 있는 최선의 대안)의 역할을 함)

■ 강압전략(Forcing Strategy)

- 사용자측의 강력한 협상력을 바탕으로 노조로부터 양보를 강제하는 전략
- 노조로부터 즉각적이고 실질적인 양보(임금동결, 노조권한 약화)를 얻는 데 목표를 둠
- 그룹 내부의 관계 측면에서는 협상 도중에 자기 그룹 내에서는 단결을, 상대방 그룹 내에서는 분열을 조장함

■ 포용전략(Fostering Strategy)

- 노사양측의 목표를 달성하기 위해 노사합의에 의한 변화를 추구하는 전략
- 목표
 - 노조와 직원들로부터 장기적이고 자발적인 변화노력을 이끌어 냄
 - 점진적인 변화
- 노사관계의 장기적인 개선과 문제해결에 치중하며 노조가 사용자의 제안에 동의할 가능성이 클 때 사용함
- 성공요건 : 노사간의 신뢰와 변화의 필요성에 대한 노사간의 인식
- 그룹 내부의 관계 측면에서는 자기 그룹 내에서의 이견을 해소하고 합의를 도모하며, 포용전략에 대한 그룹 내부의 지지를 호소하는데, 특히 노조측에서는 어용시비의 극복이 중요함

■ 협상전략 연구자들

- 노사관계 구도의 근본적 변화를 성공적으로 수행하기 위해 세 가지 전략을 적절히 혼합하여 구사할 때 가장 바람직한 결과를 얻음
 - 회피전략, 강압전략, 포용전략
- 각 전략마다 나름대로의 한계가 있으므로 각 전략의 장점을 살려 적절히 혼합하여 사용하는 것이 효과적(Walton, Cutcher-Gershenfeld, and McKersie, 1994)

3) 한국 기업의 노사협상 전략 방향

■ 대부분의 한국기업들은 구조조정이나 혁신을 도입할 때 강압전략이나 회피전략을 사용함에 따라 노조의 극심한 반발, 엄청난 규모의 노사분규

- 사용자의 협상력을 과시하고 노조의 협상력을 과소평가

■ 노조결성을 막거나 기존 노조를 약화시키기 위해 많은 인적·물적자원 사용

- 직원들의 직무만족도를 높여 노조결성을 막는 긍정적·합법적인 방법(Positive Approach)
- 위장노조를 미리 결성하거나 노조결성을 의도하는 직원을 회유하는 등 강제적·탈법적으로 노조결성을 저지하는 불법적인 방법(Negative Approach) 동원으로 사회적 물의

■ 협상전략으로서 회피 전략과 강압전략은 명백한 한계점 지남

- 장기적으로 참여 협력적 노사관계는 근로자와 노동자 단체의 자발적 헌신을 통한 자유재량적 노력을 이끌어 내야 함

■ "참여 협력적 노사관계 구축을 위해서는 포용전략이 가장 적합"

- 참여 협력적 노사관계는 노사가 공동으로 장기적이고 점진적인 혁신을 추구할 때에야 실현 가능하기 때문

조직개발 / 13주차 1차시

1. 조직개발의 개념과 특징

1) 조직개발의 개념과 효과

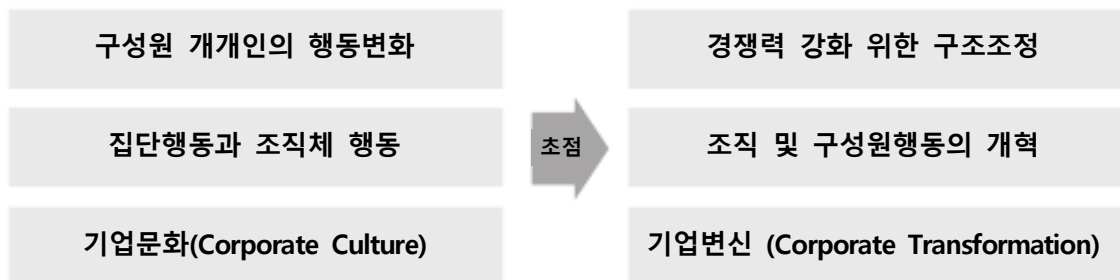
■ 조직개발의 개념

* 조직개발(OD: Organizational Development)

환경변화에 대한 기업의 적응능력을 기르기 위해 조직 및 구성원 행동을 개선하는 변화과정

■ 조직개발의 개념 해석

- 기업구성원의 행동변화를 위한 감수성 훈련(sensitivity training)
- 주로 새로운 기술과 시장변화 등 환경적 도전에 대응할 구성원들의 태도와 가치관의 개발을 위한 교육훈련 전략
- 팀워크와 기업의 문화개선을 통해 기업의 문제해결능력을 향상시키는 장기적인 노력
 - 조직의 효율성과 경영성과의 향상을 목적으로 기업의 변화를 촉진시키는 노력



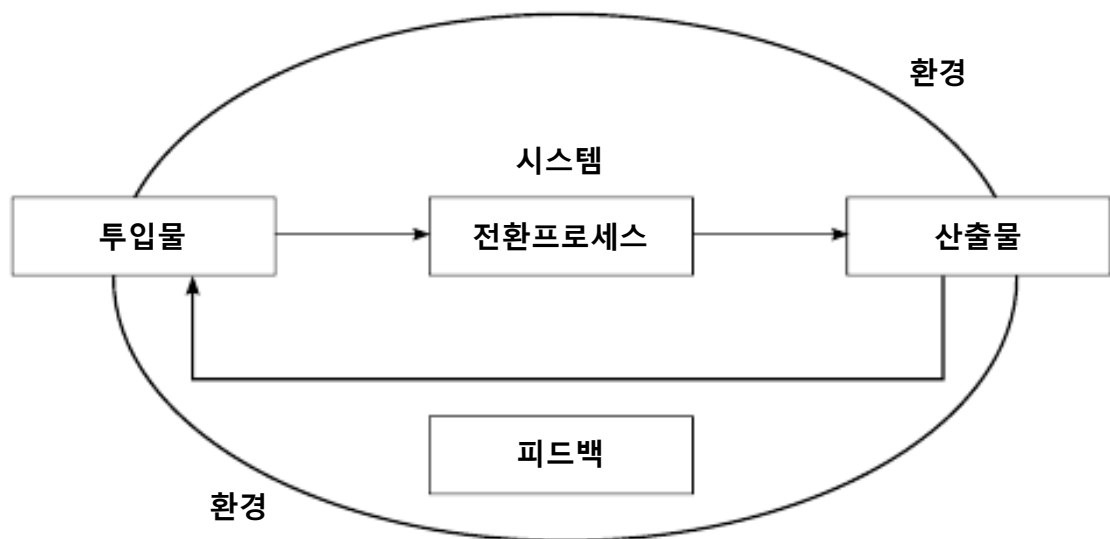
"기업의 경쟁력강화와 장기적 조직효율성 및 경영성과의 향상을 목적으로
조직구조와 경영과정 그리고 구성원행동과 기업문화에
개선을 가져오는 체계적인 변화과정"

■ 조직개발의 목적과 효과

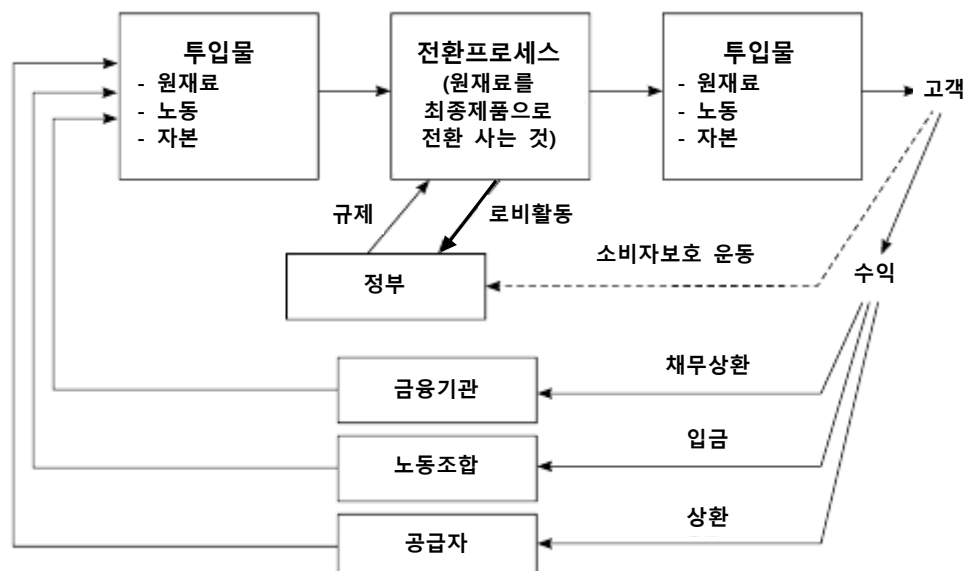
- 조직체의 효율성과 성과(Organizational effectiveness and performance)를 증대시키기 위한 변화과정
 - 구성원, 집단, 전체 조직체 → 시스템 관점에서 상호 연관성 강조
- 구성원과 집단수준에서의 부분적인 변화는 전체 조직체 수준에서의 변화에 영향을 준다는 개념 하에 기업체 내부의 부분간의 시너지(Synergy)관계와 상호강화(Mutual Reinforcement)를 전제하고, 나아가 기업체 전체의 문화적 변화와 효율성, 성과의 증대를 강조

■ 기본 개방시스템과 특성

- 목표지향성(재화와 용역 생산 통한 이윤 창출 등)
- 환경적응성(환경과의 부단한 상호작용)
- 역엔트로피(자신이 소비하는 것보다 더 많은 에너지를 환경으로부터 받아들임으로써 시스템 해체, 소멸 방지)
- 에퀴피널리티(Equifinality)
 - 상이하게 결합된 하위 시스템들이 동일한 결과 산출 / 어떤 동일한 목표에 도달하는데 여러가지 수단이 존재함을 암시



■ 개방시스템으로서의 한 기업조직



■ 조직개발의 목적과 효과

조직건강(Organizational Health)

자기재생(Self - Renewal)

개인과 조직체의 통합(Integration of individual and organization)

·
·
·

“기업 조직체 내의 여러 분야에서의 변화와 개혁”

- 조직구조의 조정

- 기업체의 전략적 목적을 달성하기 위해서는 이에 적합한 조직구조의 설계가 요구되며, 이에 따라 새로운 경영전략은 조직구조의 조정(Organizational Restructuring)을 필요로 함
- 조직구조는 기업체의 효율성과 성과에 많은 영향을 줌
- 현대기업에서 조직구조조정의 방향
 - ☞ 수직적 계층조직 → 수평적 조직
 - ☞ 집권적 조직 → 자율적 사업조직
 - ☞ 기능통제적 조직 → 매트릭스 조직
 - ☞ 대규모 조직 → 소규모 단위조직
- 조직개발은 조직의 특성 및 구성원들의 행동경향을 고려해 새 조직구조와 구성원들간 통합이 이루어지도록 조직구조를 설계하고, 구성원들의 행동을 개선함으로써 기업의 효율성과 성과를 높일 수 있음

- 직무개선

- 기업체와 구성원과의 관계는 근본적으로 구성원이 수행하는 직무와 그의 직무환경에서 형성됨
- 조직개발은 과업, 권한, 책임, 작업방법 등 구성원의 직무내용을 설계하는 데 있어 그의 욕구 충족과 직무만족 관점에서 그의 동기유발과 커미트먼트(Commitment)를 유도하여 성과를 높이는 데 역점을 둠

- 구성원 행동과 기업문화 개선

- 기업구성원의 행동변화는 조직개발의 가장 중요한 부분임
 - ☞ 조직구조조정과 직무구조 개선은 구성원들의 행동변화 없이는 이루어지기 어려움
 - ☞ 조직효율성과 경영성과의 주체는 구성원 개개인이기 때문임
- 조직개발은 구성원들간의 일상 커뮤니케이션과 상호작용에서 나타나는 여러 증상을 중심으로 기업문화와 조직분위기에 대한 진단을 내리고, 구성원들간의 불신감과 폐쇄성 그리고 적대감 등기업의 침체적 요소를 제거하여 보다 활성화된 조직문화와

조직풍토를 조성하게 됨

- 문제해결능력의 개발

- 기업체 성과는 구성원과 집단이 각기의 과업을 수행하는 과정에서 당면하는 의사결정과 문제해결 (Problem - Solving)을 얼마나 잘, 그리고 신속하게 하느냐에 달려 있음
 - ☞ 정보의 통제
 - ☞ 구성원이나 집단간의 마찰
 - ☞ 상·하위 조직체간의 갈등
 - ☞ 팀워크나 욕구동기의 부족
- 여러 구조적 또는 심리적 요인 때문에 효율적인 의사결정과 문제해결이 이루어지지 않는 것이 현실임
- 조직개발은 평소에 인력자원을 포함한 기업체 내부의 모든 자원이 충분히 잘 활용되지 않고 있다는 전제하에, 구성원들이 갖고 있는 모든 정보와 능력을 조직체 문제해결에 최대한 발휘하게 하고, 그들의 잠재능력을 최대한으로 개발하는 데도 역점을 둠

2) 조직개발의 특징

■ 계획적 변화개입

- 개인, 집단, 그리고 전체 조직체 수준에서의 행동변화와 개선은 자연스럽게 이루어지지 않음
- 조직효율성과 성과증대에 필요하고 중요한 변화일수록 오히려 변화에 대한 저항과 장애요소가 많은 것이 일반적임
- 따라서 조직효율성과 경영성과 향상을 위해 필요한 변화를 체계적, 단계적으로, 그리고 종합적으로 계획하고 추진함으로써 성공적인 변화를 달성할 수 있음
- 전략적, 체계적 변화관리
 - 현대기업은 세계화, 민주화, 정보화, 무한계화 등 엄청난 환경변화 속에서 경영패러다임의 근본적인 변화와 더불어 조직구조설계와 경영방식에 큰 변화를 요구하고 있음
 - ☞ 기업의 조직구조, 각종 제도, 구성원들의 행동, 그리고 기업문화를 체계적으로 변화시키기 위해서는 그에 걸맞는 전략과 계획, 실천이 필요함
- 변화담당자의 개입(Intervention)
 - 기업체 성과는 실무현장에서 달성되는 만큼, 조직개발이 추구하는 변화도 실무현장에서 이루어져야 함
 - 일상업무에 바쁜 현장 구성원들은 변화와 개혁에 몰입할 시간적 여유가 충분하지 않음
 - ☞ 효율적이고 성공적인 변화관리를 실현하기 위해서는 변화에 대한 전문지식과 경험을 갖춘 변화담당자(change agent)의 개입(intervention) 역할이 필요

- 변화담당자(조직체 내부 변화전문가나 외부 컨설턴트)의 역할
 - ☞ 조직개발의 목적과 방향에 관해 최고경영층과 긴밀한 협의
 - ☞ 기업체의 문제진단
 - ☞ 조직개발의 전략적 목적을 설정
 - ☞ 단계적 그리고 세부적인 변화계획 수립
 - ☞ 조직구성원과 집단을 대상으로 실제변화를 유도
 - ☞ 변화 효과의 측정

■ 보충학습 - 변화담당자의 개입역할이란?

- 개입(Intervention)

- 집단 또는 그 이외의 어느 변화대상에 대해 변화가 효과적으로 이루어지도록 변화과정에 간섭하는 행동
- 조직개발과정에서 기업체가 요구하는 변신과 변화를 계획하고 주도하며 이를 지원하는 활동
- 주로 기업 내 관련부서(기획조정실, 인사부서 등)의 변화전문가와 스태프, 외부컨설턴트의 역할

- 변화담당자

- 변화에 대한 지식과 기법 그리고 실제 경험을 가진 전문가
- 최고경영자의 경영이념과 비전을 조직의 변신과 변화 등 조직개발과정에 직접 반영시킬 수 있는 위치에서 전문적인 영향력을 발휘

- 변화담당자의 종류

- 변화구상자 : 변화방향과 변화전략을 구상하는 최고경영자의 측근이나 최고경영층의 핵심인물
- 변화유도자 : 전략적 조직경영과 자원배분(예산, 인력 등)으로 변신과 변화분위기를 조성하여 구성원들로부터 변화를 유도하는 최고경영층의 핵심인물
- 변화지원자 : 조직변신과 변화의 구체적인 계획을 수립하고 실무층을 지원하면서 이를 집행·조정하는 관리스태프
- 교육전문가 : 조직개발에 필요한 지식과 기술 그리고 조직행동변화에 대한 교육훈련 전문가
- 변화실천자 : 실무현장에서 부하들을 지도·관리하여 개선과 개혁 등 실제 변화를 실천하는 실무관리자
- 외부상담자 : 조직개발 전반 또는 어느 특정 경영과정의 변화계획의 수립이나 실천에 관해 전문적인 자문이나 상담을 위촉받은 외부컨설턴트나 변화전문가

■ 행동과학지식의 활용

- 기업체는 사람으로 구성된 사회시스템인 만큼 변화를 시도하려면 변화에 대한 지식과 접근방법상 이론적 기반 필요
- 행동과학 이론지식과 접근방법
 - 구성원의 행동과 조직체행동에는 여러 가지의 복잡한 조직구조적, 그리고 사회·심리적 요소들이 작용
 - 이해하고 개선하려면 개인과 집단들을 대상으로 영구하는 심리학과 사회학, 인류학 등 행동과학(Behavior Science)의 이론이 매우 중요
 - 조직개발 과정에서도 설문조사와 피드백, 면접과 관찰, 실험 등 이들 행동과학분야에서 사용되는 연구방법은 조직개발의 문제해결과정에 유효한 접근방법으로 적용될 수 있음

■ 용어설명 - 행동과학(behavior science)이란?

- 고전적 경영이론에서는 조직과 직무를 기계적 관점(mechanistic view)에서 보았음
- 조직은 기계로, 작업자는 부속품으로 간주한 것
- 대부분의 고전적 경영이론가들은 개인의 역할을 인식하기는 하였지만 그들은 개인의 행동을 통제하고 표준화하는데 더 많은 관심을 집중시켰음
- 산업사회가 발달하면서 인간에 대한 보다 정교하고 과학적인 지식체계의 필요성이 대두되면서, 인간행동의 일반적 원리를 심리학, 사회학, 인류학을 주축으로 하여 생리학·정신병학 등 자연과학, 그리고 정치학·경제학 등 사회과학을 망라하는 학제적 접근법(interdisciplinary approach)을 통해 이해하려는 노력이 일어나게 되었음
- 인간행동을 다양한 학문으로 과학적이며 실증적인 방법으로 다루는 것을 행동과학 이론이라고 함

- 인간중심적 가치의 강조

- 행동과학지식의 활용은 조직개발과정에서 인간의 가치를 최대한 향상시키려는 노력임
- 변화를 계획하고 집행하는데 있어 구성원과 경영층 등 집단 소속에 따라 문제의 진단에서부터 변화방법의 설계와 추구하는 성과 달성에 이르기까지 여러 가지 가치판단과 견해가 다를 수 있음
- 이 같은 갈등관계 속에서 조직개발은 개인의 가치를 중요시하고, 조직체생활을 통해 개인의 가치를 확대시키도록 최선의 노력을 기울임
- 조직개발은 변화과정에서 구성원들간의 개방성과 상호이해, 자발적인 협조행동을 강조함으로써 구성원들과 조직체의 통합을 이루고 공동의 혜택을 최대화시킴

■ 장기적·일상적 과정

- 조직개발

- 어느 구성원집단의 문제를 일정한 기간 동안 집중적으로 해결함으로써 완료되는 일시적인 변화과정이 아님
- 집단과 조직체 전체의 효율성과 경영성과를 계속 높이는 목적으로 장기적으로 지속되는 영구적 과정
- 변화대상 집단에서 나타난 문제의 성격과 달성할 성과, 집단의 크기와 변화방법 등 상황적 여건에 따라 변화과정과 소요기간이 모두 다름
- 그러나 어느 한 집단의 행동개선은 다른 집단의 행동변화를 요구하게 되고, 전체 조직체의 행동으로 연결되고 확산되면서 궁극적으로 조직체 전체의 성과향상으로 이어질 수 있음

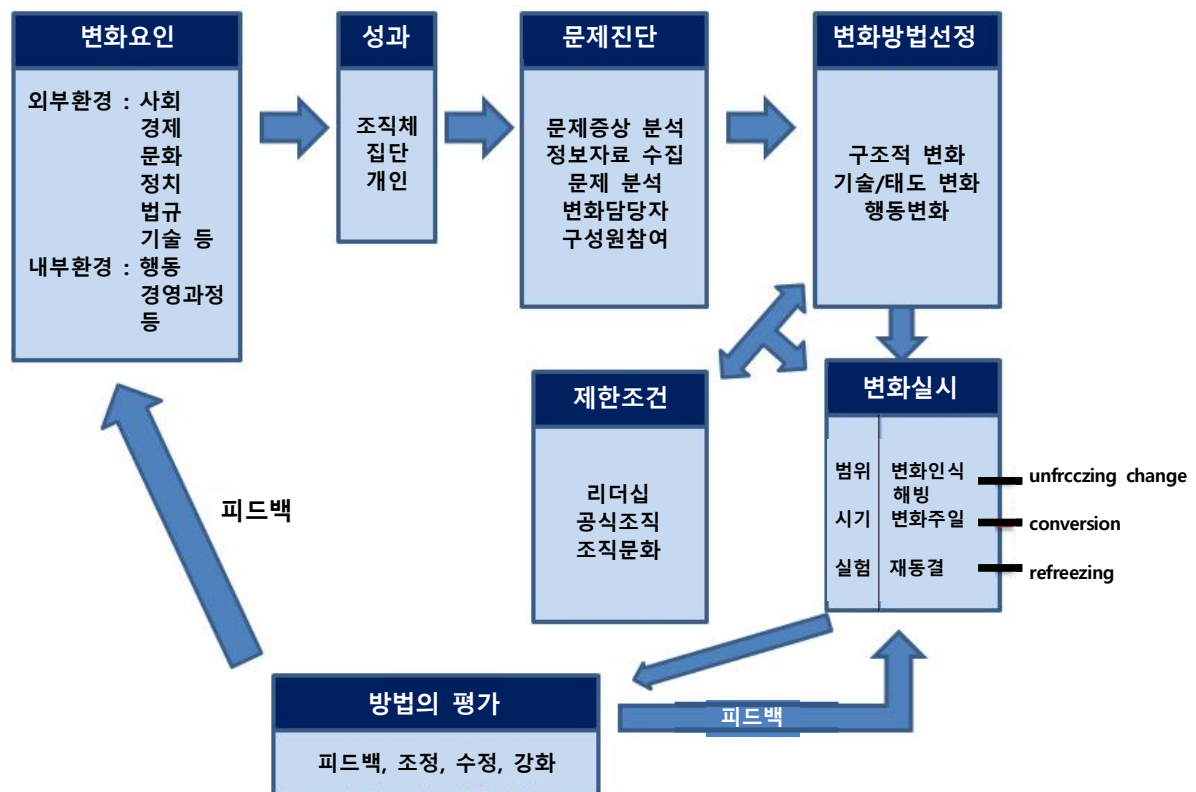
2. 조직개발 과정의 이해

1) 행동변화의 단계적 과정

■ 조직개발이 추구하는 변화

- 조직구성원들에게 여러 가지 불안감을 가져올 수 있음
 - 조직개발에 대해 저항감과 비협조적 태도를 보이는 경우가 많음
 - 필요한 변화를 실천하지 못하는 경우가 발생하기도 함
- 따라서 조직개발은 변화과정에 구성원들을 적극 참여시켜, 변화의 필요성을 인식시키고 변화방법도 공동으로 모색하여 변화에 따른 구성원들의 불안감을 해소시키도록 노력해야 함

■ 조직개발의 과정 - 계획적 변화과정



- 조직개발은 기업체를 둘러싼 내·외부 환경변화에 의해 체계적인 변화의 필요성이 발생
- 외부변화는 조직체와 집단, 개인에 영향을 미치게 되어 여러 가지 문제(수익 저하, 조직갈등 등)를 야기하게 됨
- 기업체는 문제를 진단하고 무엇을 어떻게 해결할지(구조, 기술, 태도 등)에 대해 해결방법을 선택한 후에 변화를 실시하게 됨
- 이런 과정에는 리더십과 조직문화의 특수성이 변수 내지는 제한조건으로 작용하게 됨

■ 변화의 필요성 인식

- 조직진단을 통해 변화의 필요성과 변화의 방향이 설정되면, 조직변화의 첫째 단계는 구성원들로 하여금 현재의 조직시스템이나 자신들의 행동에 문제가 있고, 이로 인하여 집단과 기업체성장에 부정적 영향을 미치고 있다는 것을 인식시키고 변화에 대한 필요성을 느끼게 하고 관심을 갖게 하는 것
 - 변화담당자들은 문제집단이나 기업체 성과 및 효율성에 대한 자료, 구성원들간 상호작용에 관한 조사자료 등을 중심으로 문제의 증상을 구성원들에게 피드백 해줌으로써 기업체 내에 변화 분위기를 조성해야 함

■ 해빙(unfreezing)

- 구성원들이 기업체의 개선과 혁신에 부정적인 태도를 갖게 되는 이유
 - 변화에 대한 불안감과 불확실성, 부정적 태도를 갖게 하는 기본전제와 가치관이 있기 때문임
 - 이러한 고정된 가치관과 의식구조에서 벗어나지 않는 한 새로운 관점과 가치관이 받아들여 지지 않을 뿐 아니라 변화에 대한 저항태도도 계속될 수밖에 없음
- 이처럼 구성원의 굳어져 있는 관점과 가치관을 녹이는(Unfreezing) 것이 행동변화의 둘째 단계
 - 구성원은 자신의 폐쇄적인 관점, 불신적 태도, 안일한 과업행동 등 고정된 기존 가치관과 행동경향에 대해 인식하고
 - 이러한 고정가치 개념에서 탈피하여 보다 개방적이고 신뢰적인 대인관계, 성취지향적 과업행동에서 얻는 만족감 등 새로운 관점과 가치관을 받아들이는 의식구조상의 변화를 거쳐나감

■ 변화주입(change conversion)

- 행동변화는 새로운 관점과 태도가 형성됨으로써 이루어짐
 - 새로운 관점과 태도가 형성되려면 구성원으로 하여금 새로운 시스템 구조나 역할관계 등 시도하는 변화가 구성원 자신에게 좋은 결과를 가져온다는 확신을 갖게 해야 함
- 이 단계에서는 구성원으로 하여금 새로운 직무내용이나 작업방법으로부터 직무내재적 만족감, 집단구성원과의 새로운 관계에서 얻을 수 있는 사회적 욕구충족 등 보다 높은 수준의 자아실현을 체험하게 함으로써
 - 구성원의 가치관에 새로운 변화가 일어날 수 있고, 이에 따라 바람직한 새로운 행동이 형성될 수 있음

■ 재동결(refreezing)

- 새롭게 형성된 가치관과 태도, 실제행동은 계속 반복되고 강화됨으로써 영구적인 행동패턴으로 정착될 수 있음
- 집단구성원과 상호관계나 조직체의 보상제도 등 환경조건을 조성하여 새로운 행동을 강화시키고 이를 영구적인 행동으로 재동결(refreezing) 또는 정착시키는 것
- 재동결과정이 없으면 새로운 행동은 소멸되어 결국 종전의 태도와 행동으로 되돌아갈 위험성이 큼

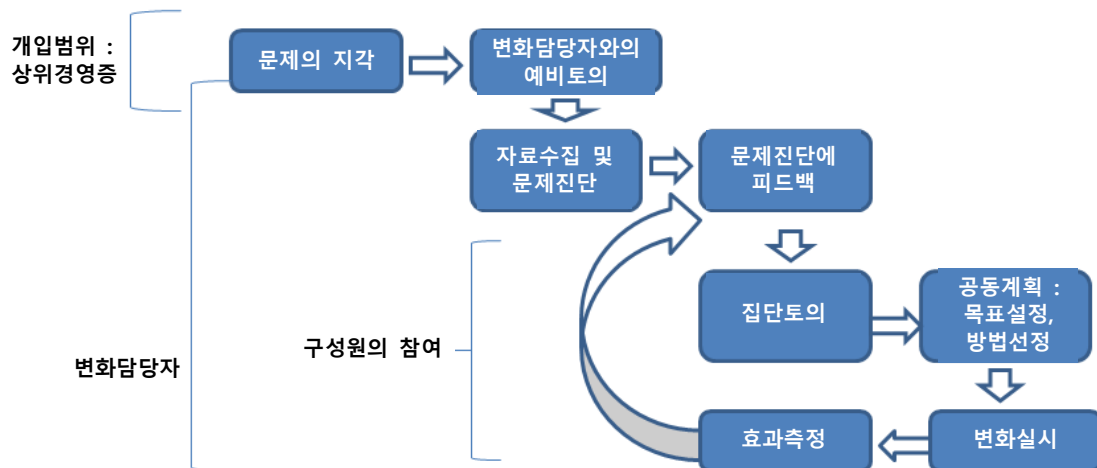
2) 계획적 변화모형

- 조직개발은 변화상황에 따라 구체적 과정이 다르지만, 앞서 설명한 단계적 행동변화 개념을 적용해 다음의 순서로 변화과정 거쳐 나감

■ 문제의 진단

- 문제의 증상이 지각되어 변화담당자의 연구조사를 거쳐 문제를 진단(Problem Diagnosis)하는 것
- 문제 증상은 여러 측정자료를 통해 상위 경영계층이나 문제집단의 관리자, 혹은 집단 구성원들에 의해 지각되어 문제에 대한 분석이 변화담당자에게 위촉됨으로써 변화담당자의 개입역할이 시작됨
- 변화담당자는 상위경영층과 협의한 후 문제진단에 관해 모든 정보를 수집하여 문제를 토의하고, 수집된 정보자료도 피드백해주면서 공동으로 문제에 대해 진단을 내림

■ 변화계획의 수립



계획적 변화의 행동조사모형

- 문제의 지각과 변화담당자와의 토의 자료수집 등은 '문제의 진단'에 해당
- 집단 토의를 통해 공동계획을 수립하는 것까지는 '변화계획 수립', 그리고 변화실행 - 결과평가 (효과측정)을 거치게 됨
- 문제의 요인을 구조적·기술적, 그리고 구성원의 행동측면에서 분석하고, 조직체에 존재하는 여러 가지 공식적 또는 관습적 제약조건을 고려하여 실행가능한 변화전략과 방법을 설정
- 변화담당자는 문제 집단의 구성원과 토의를 통해 변화에서 기대되는 성과수준을 목표로 설정하고 이를 달성하기 위한 세부적인 계획을 공동으로 수립함

■ 변화실천

- 변화를 실제로 집행하는 과정(Change Implementation)
- 변화담당자의 개입하에 시스템의 구조적 변화와 더불어 교육훈련, 감수성 훈련, 팀구축, 목표관리, 관리그리드 등 여러 가지의 조직개발기법이 적용

■ 결과평가

- 마지막 단계는 집행된 변화의 결과와 효과를 주기적으로 측정·평가(Evaluation)하고 이를 변화전 략과 변화방법에 피드백시켜 변화과정을 조정 및 수정해 나가는 것
- 평가결과는 문제집단의 구성원들에게도 피드백되어 자신의 변화를 더욱 촉진시키도록 함

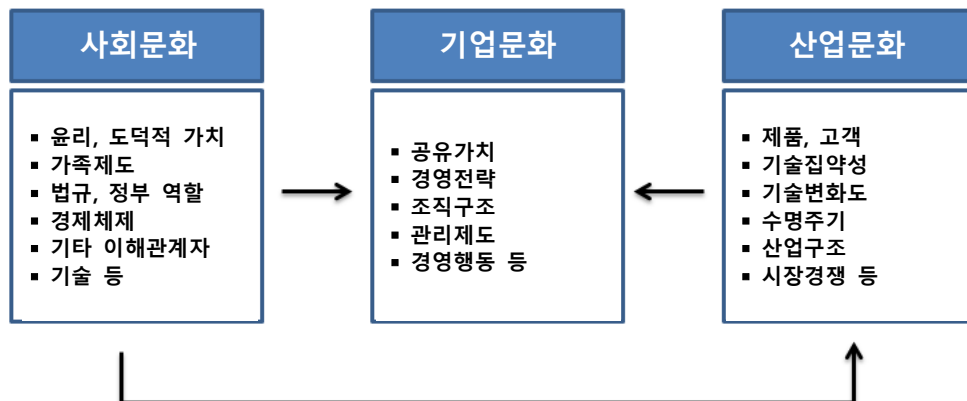
기업문화 / 13주차 2차시

1. 기업문화 형성의 영향요소

- 기업체는 사회와 산업의 한 부분으로서 외적 환경으로부터 영향을 받음.
 - 외적 환경요소 & 내적 환경요소

1) 외부 환경적 요소

- 시스템의 관점에서 바라 본 기업과 사회, 산업
 - 기업체는 사회의 한 부분이자 업종과 관련된 산업의 한 부분을 차지함
 - 사회와 산업은 기업체의 상위시스템(superordinate systems)으로 간주됨
- 사회문화
 - 비교문화 관점에서 사회의 구조적.제도적 측면(institutional)과 사회문화적 가치(cultural value) 중심으로 연구되어 옴
 - 일본 : 전통적 집단주의와 봉건사회 영향으로 집단주의와 온정, 신뢰와 충성심을 강조함
 - 미국 : 개인주의, 인권존중, 자유경쟁을 중요시하는 가치관은 능력주의, 성취지향성, 성과에 의한 보상제도 등에 반영됨
 - 한국 : 가부장적 가족제도와 충, 효, 친, 애에 바탕을 둔 전통적 윤리 및 도덕적 가치관은 기업의 권위적 위계체계와 연공서열, 인화, 연장자 및 상급자에 대한 복종심 등, 중앙집권적 정치체계와 정부기관의 역할 등도집권화 경향과 관주도 기업행동을 설명할 수 있음
 - 기업문화의 외부 영향요소



■ 산업문화

- 같은 제조업 중에서도 건설업과 섬유, 반도체업체와 식품업체 등 산업성격에 따라 기업행동과 문화가 다름
- 산업문화적 특성은 기업체의 행동과 문화에 많이 반영됨
- 산업문화의 특성은 상품과 고객의 성격, 상품생산과 조직경영에 적용되는 기술, 기술의 변화도, 산업구조체계와 산업의 수명주기(life cycle) 등의 요소에 의해 결정됨
- 산업문화의 특성을 결정하는 요소
 - 상품과 고객
 - ☞ 상품과 고객은 산업의 성격을 결정하는 기본요소임
 - ☞ 금융업, 의료업 등 상품과 서비스, 고객이 다름에 따라 추구하는 목적과 행동 등 문화적 특징이 다름
 - 기술(technology)
 - ☞ 같은 제조업 중에서도 반도체와 컴퓨터 제조산업은 고도의 기술과 자본투입, 연구개발을 요구함
 - ☞ 자동차, 전기, 전자 등 조립산업은 고도의 기술보다는 기계화, 연구개발보다는 능률적인 생산 중요시함
 - ☞ 반도체 등의 첨단산업은 연구개발과 창의성, 도전과 모험정신을 강조함
 - ☞ 고정기술에
 - 산업구조와 체계
 - ☞ 섬유와 식품, 제약 등 경쟁이 심한 산업은 유통시스템과 마케팅 강조함
 - ☞ 중화학공업과 첨단산업 등 기술집약적 산업은 정부기관과 긴밀한 상호관계 유지 중요시 함
 - ☞ 산업의 수명주기- 컴퓨터와 반도체 등 성장단계 산업은 시장개척적이고 성장.개발적임
 - ☞ 섬유와 조선 등 성숙 또는 쇠퇴기 산업은 보수적이고 방어적 행동을 보임

2) 기업체의 내적 영향요소

- 같은 사회환경과 산업환경에 속해 있더라도 기업체 내부에 작용하는 영향요소에 따라 기업마다 각기 다른 기업문화 형성함
- 창업자와 핵심인물의 역할
 - 기업체가 무엇을 어떻게 공유가치로 개발할 것인지는 창업주와 경영주, 측근자 등 기업 핵심인물의 경영이념과 욕구동기에 달려 있음
 - 창업자나 경영주는 일상적인 의사결정을 통해 그들의 경영이념을 반영시키고, 기본가치의 상징적 행동으로서 바람직한 행동과 기업문화분위기 조성에 중요한 역할을 함

- 기업문화의 내적 영향요소
 - 창업자(중심인물)의 경영이념
 - 기술(자본집약성, 수준, 변화도 등)
 - 인적자원(인력구성, 전문성, 능력수준 등)
 - 제품의 수명주기(도입, 성장, 성숙, 쇠퇴 등)
- 기업문화

■ 기술과 인적자원

- 기술
 - 기업체가 입력(input) 자원을 출력(output) 자원으로 전환시키는 데 사용되는 물질적 도구와 기계·설비, 구성원들의 모든 지식과 기술(skill)을 포함한 포괄적 개념
- 기술은 구성원들에게 중요한 과업환경(task environment)이며, 그들의 사고방식과 행동에 영향을 줌
- 생산기술과 정보기술(information technology)은 기업성장에 많은 영향을 주는 경영자원임

■ 제품의 수명주기

- 기업체의 중요 제품이 도입단계나 성장단계 등 비교적 수명주기 초기에 있는 경우, 창업주나 중심인물의 경영이념을 중심으로 기업환경에 적합한 기업문화 형성됨
- 제품의 수명주기가 성숙기나 쇠퇴기에 처해 있는 기업은 대체로 집권적, 관료적, 보수적, 내향적 특성 보임

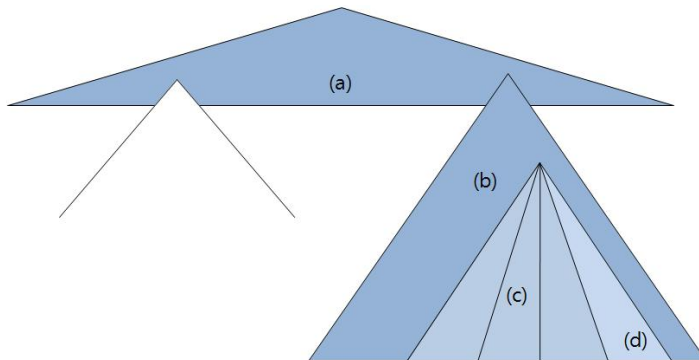
3) 기업문화의 계층구조

- 기업문화는 한 기업체 내에서도 사업이나 기능분야, 계층에 따라 다양한 형태의 상·하위문화로 구성됨
 - 상위문화와 하위문화

■ 상·하위 기업문화

- 기업문화도 그룹기업의 경우 전체 그룹수준의 상위문화와 더불어 계열사와 사업단위(SBU), 사업장과 전문기능분야에 걸쳐 다양한 하위문화로 구성
 - 그룹 차원의 전체적 기업문화에는 차이가 있지만, 그룹 내계열사들의 기업문화는 업종에 따라 공통적 특성을 지님
 - ☞ 삼성그룹의 '제일주의', '완벽주의'
 - ☞ 현대그룹의 '행동주의(하면 된다)'
 - 전문기능분야
 - ☞ 재무회계분야는 업종과 기업체 소속을 막론하고 공식적인 방침·절차에 의해 업무수행, 정확한 통제와 안전하고 보수적인 가치 중요시함
 - ☞ 마케팅 분야는 적극성과 인간관계, 신축적 업무수행 절차 강조함

- <그림> 기업문화의 상·하위 계층구조



■ 상위계층의 기업문화

- 그룹회사인 경우 그룹수준이나 대규모의 계열기업체 수준의 기업문화를 의미함
- 단일기업의 경우 전체 기업체 수준의 기업문화를 의미함

■ 하위계층의 기업문화

- 소규모 그룹회사의 경우 각 계열회사를 사업단위로 보고, 이 수준의 기업문화를 포함
- 대규모 그룹회사의 경우 각 계열회사를 상위계층의 기업문화로 보고 하위기업문화로서 계열회사 내의 사업부를 사업단위별 기업문화(business level culture)로 포함 가능
- 기업체 내의 중요 기능분야와 각 부서수준에서 형성되는 기능별 또는 부서단위의 문화(functional or departmental culture)
- 생산, 마케팅, 재무회계, 인사, 연구개발 등

2. 기업문화 유형과 우수 기업문화 사례

- 기업문화의 형성

- 기업문화는 기업체에 주어진 환경 하에서 자체의 목적달성을 추구하는 과정에서 오랜 기간에 걸쳐 형성됨
- 그 과정에서 자체의 사업성격과 기업환경에 알맞은 조직행동과 기업문화 형성됨

1) 딜과 케네디의 기업문화 분류

■ 딜(T. Deal)과 케네디(A. Kennedy)

- 기업체의 사회문화적, 산업환경을 가장 중요한 요소로 보고, 기업체는 성과달성을 위한 적절한 의사결정을 하며, 그 과정에서 기업문화가 형성된다고 봄
- 기업환경과의 상호관계에서 기업체가 성과달성을 위해 얼마나 모험적인 활동을 전개하고, 그 결과로서 얼마나 빨리 피드백을 받느냐 이 두 가지 기준을 중심으로 기업문화를 네 가지 유형으로 분류함
 - 모험형, 근면형, 투자형, 관료형

- 모험형

- 기업의 사업성격이 고도의 모험성을 띠고 있고, 성공여부를 곧 알 수 있으며 성패의 차이도 크고 분명하게 나타나는 것이 특징임
 - ☞ 운동시합, 건설업, 영화제작업, 컨설팅, 광고사업
- 강력한 지도자를 중심으로 기업활동과 조직행동이 전개, 그의 경영이념과 행동스타일이 강하게 기업문화에 반영됨
 - ☞ 강력한 지도자형. Tough-Guy, Macho Culture

- 근면형

- 어느 한 사업에 큰 모험을 걸지 않고, 일상업무를 충실히 수행하면서 그 결과에 따라 기업환경에 적절히 대처해 나가는 유형임
 - ☞ 음식점, 컴퓨터 산업 등
- 사업 성패는 시장에서 결정되므로 고객중심성이 강하고 영업활동 활발, 질 좋은 제품과 서비스 강조, 구성원들간 팀워크와 개방적 상호작용, 환경변화에 신속한 적응함
 - ☞ 일명 근면·적극형(Work-Hard/Play Hard Culture)

- 투자형

- 기업의 사업성격이 고도의 모험성을 띠고 있지만, 성공여부를 알려면 오랜 시간이 걸리고 성공여부가 기업의 성패에 큰 영향을 줌
 - ☞ 석유, 광산업 등 자원개발사업과 항공산업, 중장비 산업 등

- 사업이나 제품개발에 막대한 자원이 장기간에 걸쳐 투입되므로 중요 의사결정은 상위계층에 집중, 일상적인 결정은 하위계층에 위임함

- 장기간 피드백으로 구성원들의 업적도 장기 평가를 강조하고, 큰사업에성패를 걸기 때문에 투기형(Bet-Your-Company Culture)이라고도 불림

- 관료형

- 사업성격이 모험성이 없고 비교적 안전하지만 사업결과를 잘 알 수 없다는 특징임
 - ☞ 은행, 금융서비스기관, 정부와 국영기업체 등 공공기관
- 결과 피드백이 미흡해 안전에 치중, 모든 세부사항을 서류·문서화, 계량적 방법을 사용해 업무처리의 정확성과 객관성, 완벽주의 강조
- 구성원들은 일보다는 형식, 공식적 지위신분과 계층적 서열관계에 관심, 직무설계 세분화, 조직구조와 의사결정체는 집권화, 결과(성과)보다는형식에 치중되어 과정형(Process Culture)이라고도 불림

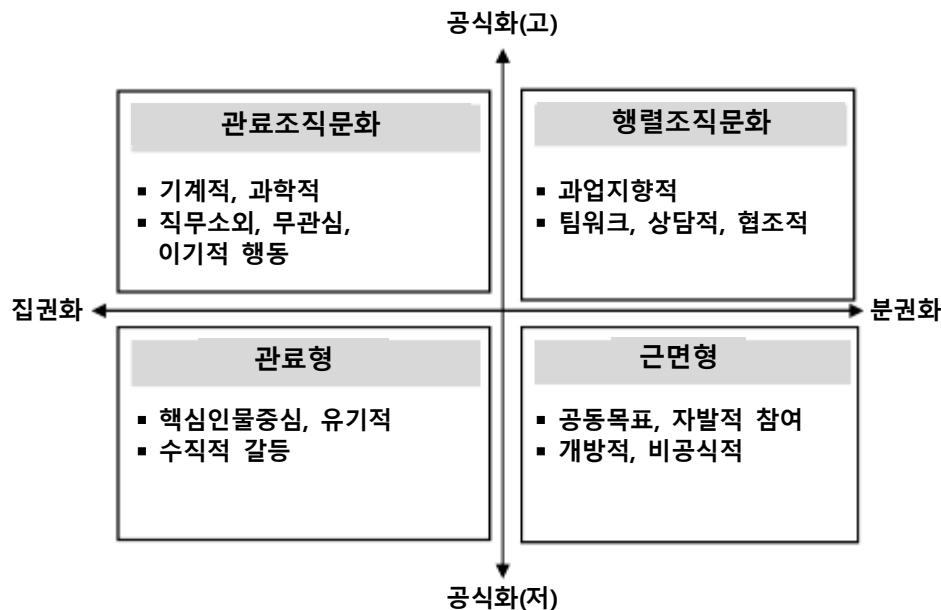
- 구성원들의 역할과 업무수행이 조직체의 과업(task)을 중심으로 이에 관련된 전문기능들이 한 팀이 되어 목적을 달성함
- 구성원들과 전문기능간 상담과 교섭 및 포섭(cooperation)이 많이 이루어지고 창의력 발휘됨

■ 핵화조직문화(atomized culture)

- 구성원들의 역할과 상호관계가 공동목표를 중심으로 자발적인 관심과 협조에 의해 이루어짐
- 구성원들간 참여와 상담이 업무수행의 중요 부분을 차지함

■ 행렬조직문화와 핵화조직문화

- 고객과 시장중심성이 강조되는 조직체 유형. 상호간 전환이 비교적 용이함
- 관료조직문화와 권력조직문화간 전환도 비교적 용이함
- 그러나 이들 문화가 행렬조직문화나 핵조직문화로의 전환은 비교적 어려움

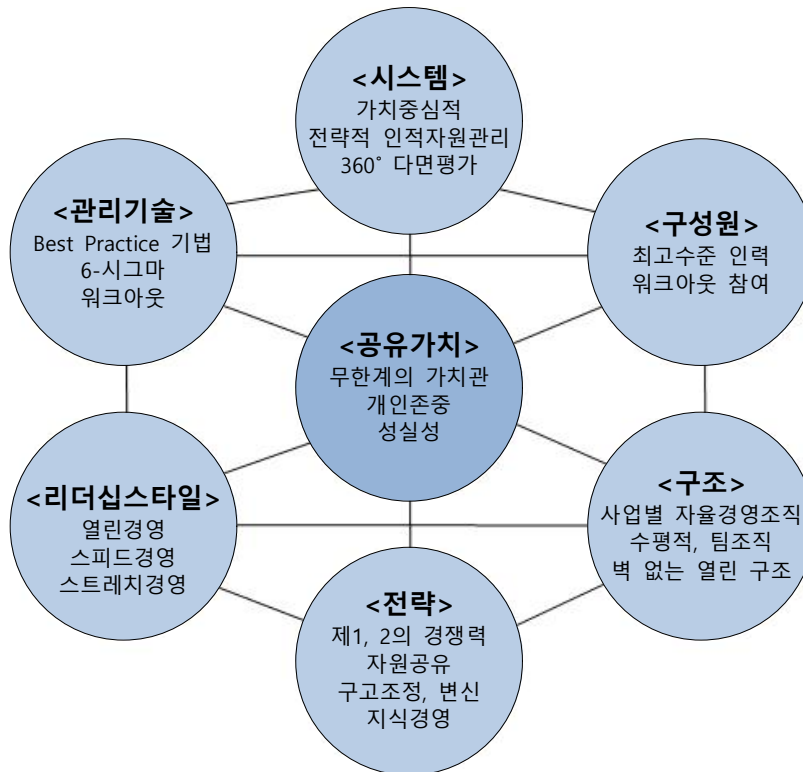


3) 강한 기업문화 사례

■ General Electric 회사

- GE는 단일기업으로는 세계에서 가장 다각화된 초대형 기업임
- 1980년대 이후 지속적으로 높은 성과를 달성, 세계 최강의 경쟁력을 가진 기업으로 꼽힘
- 중요 공유가치
 - 무한계(boundaryless) 가치관과 개인존중(respect for the individual), 성실성 등
- 무한계 가치관
 - 잭 웰치(Jack Welch) 전 회장의 경영이념으로서, GE의 경영전략과 조직구 조, 관리시스템과 기술, 리더십과 구성원 행동 등 7S 전반에 직접 반영되어 전체적으로 강한 기업문화를 형성함
- 무한계 이념에 따라 경영전략에 있어 모든 사업분야에서 각기 제1, 2의 경쟁력을 목표로 무한계의 세계시장에서 새로운 기회를 추구
- 사업이 다각화된 상황에서 사업부간, 분야간 장벽없는 개방된 상호교류를 통해 다양한 기술과 자원을 공유하는 지식경영 추구

- 조직구조에서도 사업별 분권.자율경영 강화, 수직적 계층의 수를 줄여 조직구소를 수평화
- GE의 기업문화



- GE의 워크아웃
 - 웰치 회장의 벽 없는 무한계(boundaryless) 경영문화와 학습조직의 이념을 실현시키고 GE의 사업 및 조직 구조조정에서 혁신적 경영방식을 복합시켜 시너지효과를 발생시킴으로써, GE를 세계 최강의 기업체로 성장시키는 데 결정적 역할을한 구성원 경영참여 프로그램
 - 조직체 내부의 모든 장벽과 관리자의 권위, 모든 통제제도와 절차에서 구성원들을 해방시켜, 현장실무 문제에 자유롭게 참여토록 하고 그들의 건의를 받아들여실천함
- 워크아웃 순서
 - ① 작업현장 구성원들 자신이 워크아웃에서 토의할 문제나 과제를 선정
 - ② 선정된 문제나 과제에 관련된 모든 분야에 각계 각층의 구성원들로 워크아웃팀을 구성
 - ③ 선정된 과제에 대한 건의를 실제로 실천하기 까지 이를 담당할 챔피언(팀장) 선발
 - ④ 워크아웃팀은 약 3일간 토의를 거쳐 문제해결 건의안 작성
 - ⑤ 토의에서 결정된 문제해결 건의안을 사업장에게 직접 제출하여, 그 자리에서 최종결정을 얻어냄

⑥ 건의안을 실천하는 데 요구되는 토의를 필요에 따라 계속함

- 토의는 주로 외부호텔에서 실시되며, 토의 진행은 GE를 잘 아는외부 대학교수나 변화전문가가 맡아 변화촉진자(facilitator)로서 변화담당자의 역할을 수행함
- 워크아웃에서 나온 건의안의 80%는 채택 여부가 그 자리에서 결정되며, 추가 연구나 정보료가 필요한 경우에만 한달 내에 최종결정이 내려짐

■ 마쓰시다 전기회사

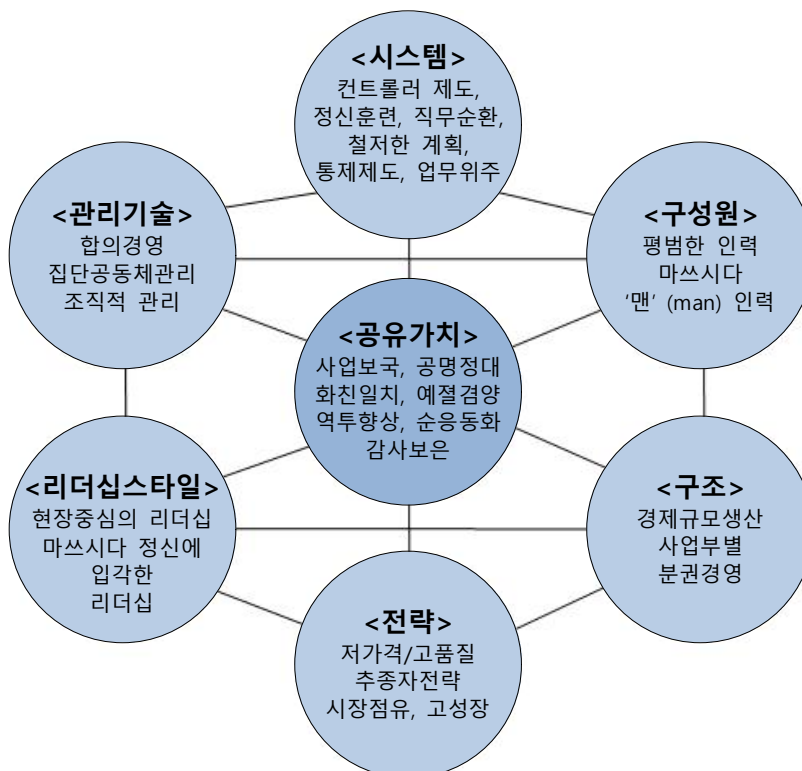
- 세계 제일의 가전제품업체

- 공유가치 : 마쓰시다 정신

- 사업보국 : 모든 사람들이 긴요하게 쓸 수 있는 좋은 제품을 많이생산하여국민들 에게 보답하고 풍요로운 사회를 만드는 데기여하겠다는 창업자 마쓰시다 고노스케 회장의 이념

- 공명정대
- 화친일치
- 예절겸양
- 역투향상
- 순응동화
- 감사보은

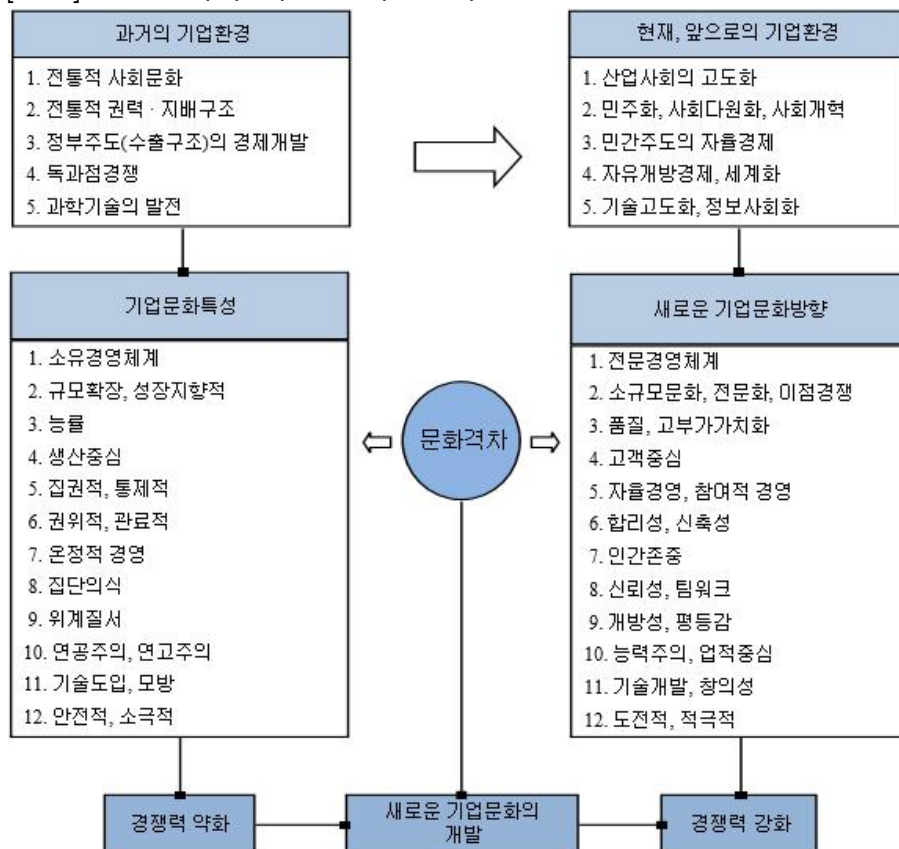
- 마쓰시다 전기의 기업문화



- 기본가치
 - 경영전략 : 저가격 · 고품질의 제품을 중심으로 한 시장점유
 - 신제품 개발 : 선두 위치보다는 제2의 위치를 추구하는 추종자(followship) 전략
- 우수인력보다는 평범한 인력에 마쓰시다 정신을 주입시키는 철저한 교육훈련과 직무순환 시행
- 치밀한 조직과 철저한 통제시스템, 구성원들간 강한 애사심과 소속감 중요시함
- 강력한 3S 전략 전개
 - Small, Simple, Speed
- 무한계 환경에 대응하여 소규모의 간소화된 조직구조와 신속한 의사결정 시스템 설계 목적
- 조직구조와 관리시스템, 경영행동에 획기적 혁신 시도
- 2007년 회사 이름 파나소닉(Panasonic)으로 변경

3. 새로운 기업문화 방향

■ [그림] 환경변화와 새로운 기업문화 방향



1) 전문경영문화, 투명경영문화

- 기업의 소유자나 그의 가족이 경영권을 지배하는 소유경영문화에서 전문경영자에 의해 기업경영이 이루어지는 전문경영문화로 전환해 감으로써, 기업경영의 투명성과 신뢰성 높여야 함
- 기업이 대형화되고 시장경쟁이 치열해지며, 다양한 이해관계자들의 욕구 충족 등 기업환경이 복잡해질수록 계속적 성장과 성공적 기업성장에 필수적 요건

2) 소규모 문화

- 양적 규모 확장을 우선시하는 대규모 문화에서 전문성을 중시하는 소규모 문화로의 전환
- 다양화, 고급화되어 가는 고객들의 요구와 심화되는 국제경쟁 하에서, 우리나라 기업의 성과는 고도의 기술과 부가가치, 대중고객의 욕구충족 보다는 다양한 고객을 위한 고수준의 욕구충족, 획일적인 생산능력보다는 소규모의 신축적·적응적 생산능력 필요.

3) 품질제일, 고객제일 문화

- 국내 시장의 개방으로 경쟁 치열
- 해외에서도 가격과 더불어 품질과 서비스 중심 경쟁환경에 대응하기 위해, 능률적인 생산은 물론 고객만족을 위한 품질과 서비스 우선시해야 함

4) 인간존중과 자율경영의 문화

- 전통적으로 우리나라 기업은 집권적 통제와 권위주의적 관료체계 하에서 구성원들의 창의력 발휘와 자아실현이 제한됨
- 고객들의 고도화되어 가는 욕구를 만족시키기 위해 고도의 전문성과 기술개발을 위해 구성원들의 창의력 최대한 발휘되도록 해야 함
- 더불어 급변하는 기업환경에 신속히 적응하기 위해 사업단위 중심의 자율적 경영이 이루어져야 하며, 구성원들의 능력개발과 자발적인 성과달성에 대한 커미트먼트, 그리고 자율경영에 대한 경영이념의 전환 요구됨.

1. 기업윤리

1) 선의지와 기업윤리

■ 윤리란?

- 사회구성원들의 행동에 영향을 주는 가이드라인을 의미
 - 가이드라인 : 법이나 특별한 지침을 말하는 것이 아니라, 사회적으로 통용되는 도덕적 믿음이나 신념
- 사회구성원들이 사회적 행동의 옳고 그름을 판단하게 하는 최소한의 도덕적 기준임

2) 윤리는 도덕적 행동에 대한 자발적 선의지

■ 선의지

- 윤리적 행동을 하고자 하는 의지
- 어떤 행동을 하면 나에게 긍정적인 결과가 있을 것이라는 이기심이 아니라, 도덕적 의무를 실천하고자 하는 자발적 태도를 의미함
- 선의지의 예
 - 수재민을 위한 후원금 기부
 - 공익적인 활동
 - 조직 내에서 타인을 돕고자 하는 행동 등

■ 기업윤리

- 선의지에 입각한 윤리적 행동을 기업경영이라는 특수한 상황에 적용한 것
- 법이 요구하는 수준 이상으로 조직 내외부적으로 선의지를 행하게 하는 판단과 실천행동의 기준

3) 기업윤리의 관점

■ 기업조직의 목적

- 경제적 이윤획득
 - 국가와 사회구성원들의 사회적 활동을 영속하게 해주는 원공력이자 일차적 목표
- 윤리를 기업에 적용시키는 것
 - 조직이 이윤추구를 하는 범위 내에서, 조직구성원, 고객, 사회의 이해관계자들에 대한 윤리적 책무를 갖고 기업경영의 도덕적 실천을 추구해야 함을 의미

■ 조직의 경제적 측면 강조

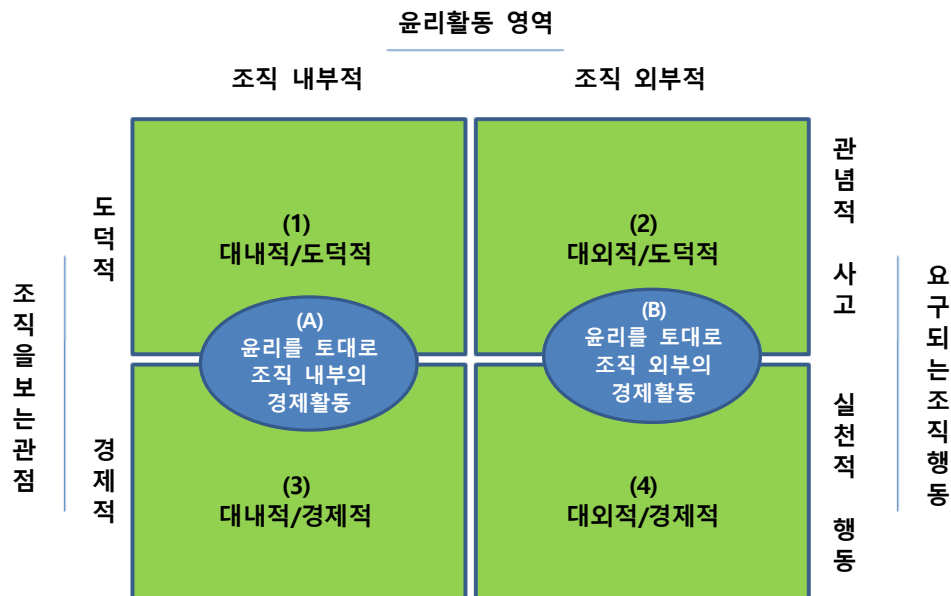
- 조직은 이윤 극대화를 목적으로 생성되었다는 것 의미
- 최소한의 법규만을 준수하면서 조직에 가장 유리한 의사결정을 내려야 하는 것 의미
- 조직 활동이 사회적 문제를 야기시키지 않는 범위 내에서 이윤추구활동을 묵인해주며, 결과만 옳다면 그 과정은 중요하지 않다는 한계라는 점에서 비윤리적인 상황 발생

■ 조직의 도덕적 측면 강조

- 조직 자체를 도덕적 실체로 간주하고 모든 경영활동은 도덕적 원칙에 의해 이루어져야 한다는 것 의미

4) 기업윤리 관점 분석

■ 기업윤리의 유형



- 과거에는 조직은 (3), (4)처럼 내·외부적으로 경제적 효율성을 추구해야 함을 강조하는 경우가 많았음
- 현재에는 (1), (2)처럼 조직 내·외부적으로 도덕적인 조직이 강조됨
- 조직과 종업원과의 고용관계 윤리, 외부적으로는 조직이 이해관계자들에 대한 사회적 책임 중요시
 - 조직 내부의 경제적 효율성/조직 외부의 경제적 효과성
 - 조직은 조직목표 달성을 위해 (A), (B)를 동시에 추구해야 함

2. 윤리적 인사관리

1) 조직 내부의 윤리적 인사관리

■ 판단기준 : 조직과 종업원의 균형이론

- 조직 내부의 윤리적 인사관리
 - 조직과 종업원간 윤리, 즉 조직과 종업원간 윤리

■ 균형이론(equilibrium theory)

- 조직의 종업원에 대한 유인과 종업원의 조직에 대한 공헌이 일치되어야 함

■ 조직의 종업원에 대한 유인(inducement) 의무

- 유인이란 종업원이 달성한 성과에 대해 조직이 최대한 보상(reward)을 제공하는 것
- 보상은 임금(경제적 보상)뿐 아니라, 상사의 칭찬, 복리후생, 종업원과 가족에 대한 배려, 경력개발과 승진의 기회, 훈련과 개발의 기회제공 등 조직의 대가를 총칭
- 보상은 종업원의 업무성과에 기초함(공정한 보상의 의무)

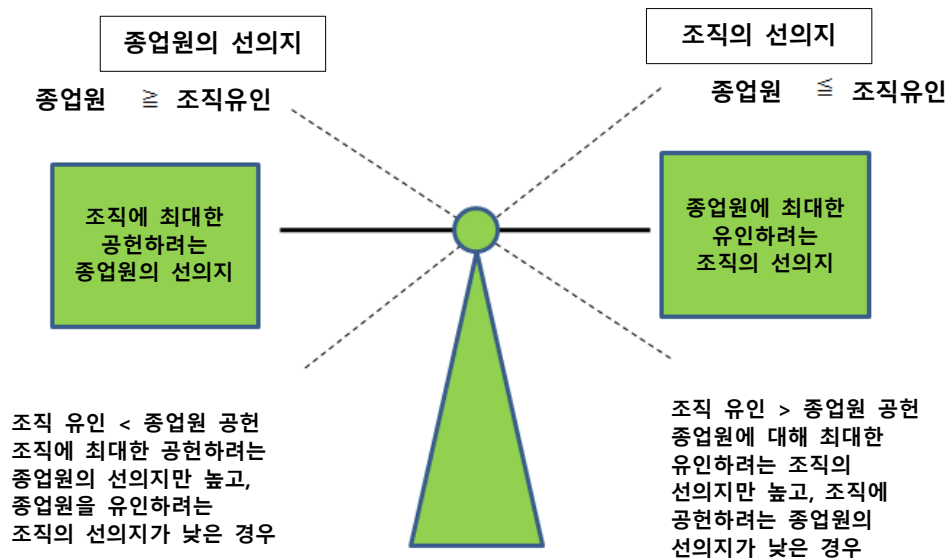
■ 종업원의 조직에 대한 공헌 의무

- 종업원의 조직에 대한 공헌(contribution)이란 조직이 자신의 성과에 대해 지불한 보상에 상응하는 업무 성과를 내는 것
- 조직의 종업원 자신에 대한 배려에 조금이라도 보답하고자 하는 일련의 선의지 포함(조직이 제공하는 교육훈련에 적극 참여, 조직사회화를 통해 빨리 융화하려는 의지, 승진될 시 업무성과를 더 내려는 의지 등)
- 조직에 대한 공헌의지가 높을수록, 조직의 생산성 증가

■ 조직과 종업원간 선의지를 통한 균형

- 조직의 유인과 종업원의 공헌은 균형을 이루거나, 서로가 그 이상을 제공하려는 선의지가 필요
- 종업원 공헌의지가 높지만, 조직의 유인이 낮은 경우 또는 조직의 유인은 높지만, 종업원의 선의지가 낮을 경우 서로가 불공정하다고 느끼게 돼, 더 이상의 선의지는 나타나지 않음
예) 노사분규

■ 조직과 종업원의 선의지



2) 실천방안 : 조직정의

- 조직과 종업원의 고용관계에서 최소한의 도덕적 의무를 실천하기 위해서는 조직정의가 필요
- 조직정의(organizational justice)
 - 조직구성원이 조직 목표달성을 수행하는 과정에서 일어날 수도 있는 불평등한 대우가 최소화된 상태
 - 조직가 종업원간 관계에서 최소한 지켜야 할 공정성 의무
 - 종업원이 수행한 업무성과에 대해 조직이 공정한 보상을 하면 보상에 대한 공정성 확립
 - 반면 성과에 비해 낮은 임금을 받거나, 조직이 충분한 대우를 했음에도 나타한 행동이나 파업을 하는 경우 조직정의 위배
- 조직정의 판단 여부는 개인의 주관적 심리에 의존함
 - 공정성 이론
 - 개인의 심리적 공정성을 설명하는데 사용되는 이론
 - 사람들간 사회적 교환관계 속에서 상호교환에 대한 공정성을 서로가 어떻게 느끼며, 행동하느냐를 설명
 - 주창자인 Adams(1963)은 개인과 조직 사이에 교환관계가 성립하며, 이 교환관계에서 구성원은 조직 내 공정성과 불공정성을 감지한다고 함
 - 개인이 느끼는 공정성 혹은 불공정성의 정도는 개인의 동기부여 수준에 결정적 역할을 함.
- 투입과 결과 : 종업원과 조직의 교환관계에서 종업원이 느끼는 두 요소
 - 투입
 - 종업원이 조직에 대해 제공할 수 있는 개인적 요소
예) 교육, 경험, 기술, 노력 등
 - 결과
 - 개인이 투입한 요소에 대한 교환으로 조직이 제공하는 것
예) 임금, 복리후생, 업무성과 인정, 고용안정, 참여 등
 - 개인은 조직과의 교환관계 속에서 두 요소를 끊임없이 비교, 지각, 해석하며 공정성과 불공정성 감지
 - 개인은 조직공헌에 대한 평가와 조직이 개인 공헌에 대한 평가가 동등하게 지각
→ 개인은 공정성을 느끼며 조직을 위해 열심히 일하게 됨

3) 조직정의의 구성 개념

- 분배 공정성
 - 공정성이 실현된 결과
 - 즉 자신이 투입한 것과 결과를 비교해 공정한 결과가 돌아왔는가에 대한 개인의 판단
예) 인사관리에서 결과에 대한 공정성
 - 나의 인사고과는 공정했는지
 - 동료에 비해 공정하게 보상을 받았는지

- 구조조정에 따른 감원이 공정한지 등

■ 절차공정성

- 조직 내 의사결정 결과가 과정상 얼마나 공정하게 진행되었는가
예) 임금인상이 어떤 절차를 거쳐 이루어졌는지, 그 절차는 공정한 과정을 거쳐 진행되었는지 등

■ 시스템 공정성

- 조직시스템은 조직의 제도 및 환경적 틀을 말하는 것으로 투입-변환-산출의 의사결정이 내려지는 전체 조직의 흐름
- 인사정책은 인사관리 영역에서 시스템에 해당함
- 임금제도 자체에 대한 불만이나 보수적 문화로 특별한 업적을 인정받지 못하면 임금시스템에 불공정성 지각
- 시스템 공정성은 조직 외부의 사회적 책임영역까지 확대 해석될 수 있음
 - 모집과 선발시 성별이나 출신배경에 따라 차별을 둔다면 외부 지원자들은 그 조직을 불공정한 조직으로 생각함

4) 조직 외부의 윤리적 인사관리

■ 판단기준 : 조직과 이해관계자들간 균형이론

- 외부의 윤리적 인사관리
 - 조직과 사회의 이해당사자들과의 관계를 대상으로 하며, 윤리에 대한 판단기준을 제공해 줌
 - 외부 윤리는 그 대상이 주주를 비롯한 이해관계자들이며, 그들에 대한 기업의 사회적 책임을 말함

■ 종업원과 조직의 선의지와 동일한 논리로 '공헌'과 '유인'의 메커니즘 적용

- 공헌/유인
- 주주는 자본을 통해 조직에 공헌, 즉 주식을 투자하거나 조직 설립시 자본금 지원
- 조직은 주주들의 공헌에 대한 대가를 지불할 의무로 높은 수익을 달성해 주주들에게 배당금 지불, 주식의 가치를 높임으로써 주주들에 대한 유인
- 서로의 만족을 위해서는 서로가 원하는 것 이상을 제공하려는 선의지 중요

5) 실천방안 : 사회적 책임(social responsibility)

■ 조직이 사회발전을 위해 대외적으로 가지고 있는 여러 책임과 의무

- 작업장 쾌적
- 공정한 보상 통한 직장생활 질 향상
- 공해 방지
- 사회적 빈곤 퇴치 위한 경제적 지원

■ 사회적 책임의 생성 배경 : 현대 조직의 다원화(pluralism)

- 과거 조직이윤의 극대화라는 단일 목표 → 사회 다원화와 더불어 조직 목표도 다원화

■ 조직구성원에 대한 인식 변화

- 과거

- 경제적 관점
 - ☞ 구성원을 이윤극대화란 수단

- 현대

- 전인적(全人的)인 다양한 인간형에 대한 관점
 - ☞ 종업원의 심리적·감정적 욕구를 파악하고 다양한 요구를 만족시키도록 배려

■ 조직의 구조와 기능의 변화

- 소유권 변화

- 소수의 개인에 의한 소유권으로부터 다수의 주주들에 의한 소유권으로 변화
- 소유와 경영의 분리로 전문경영자는 주주들의 소유권에 대한 대리인 역할을 하기 때문에 외부 이해관계자들 기대를 충족시켜야 함

- 기능적 변화

- 전통적으로는 이윤추구 기관으로서 재화와 용역을 효율적으로 생산하여 사회에 제공하는 경제적 역할
 - 사회에 대한 영향력 행사로 이에 저항하는 세력 형성시킴에 따라, 이해관계자 집단과 새로운 관계 정립 및 사회적 목표 달성에 적극 참여해야 하는 역할

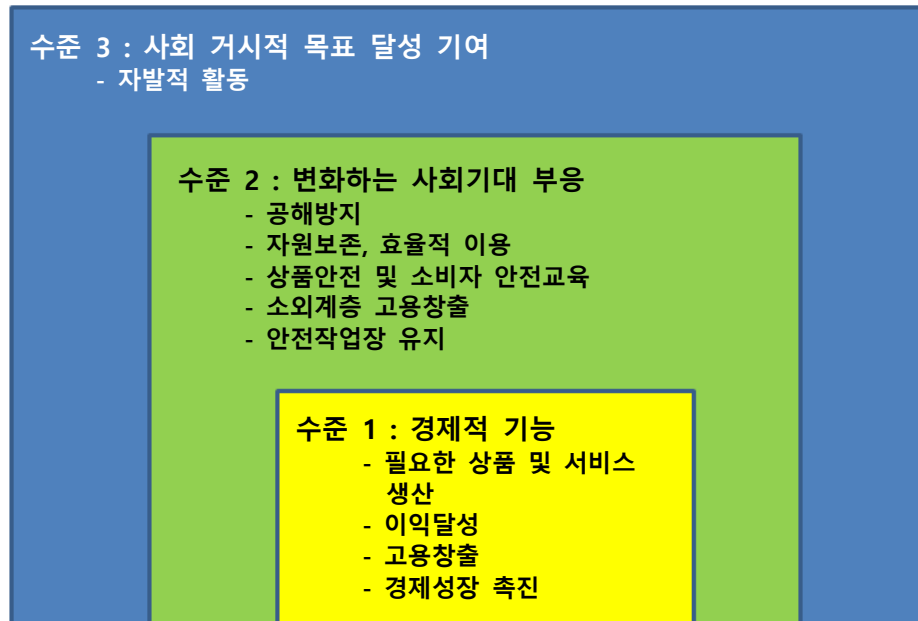
- 조직의 외부환경의 변화

- 정부, 주주, 공급자, 소비자 등 이해관계자 집단의 다양성 증가(이해관계자 범위 및 요구 증가)

- 사회적 책임의 영역

- 법적 구속력을 가질 때 조직은 가장 소극적이며 비자발적으로 사회적 책임 수행
- 적극적이고 자발적인 참여 : 정부의 남녀평등정책이 시행되기 전 미리 유능한 여성사원 선발, 조직에서 성장할 기회를 제공하는 것 등
- 외부의 법적인 압력이 없더라도 솔선하여 사회적 책임을 다해야 함

■ 기업의 사회적 책임의 영역



- 수준1 : 조직이 사회에 갖고 있는 가장 주요한 1차적 기능
- 수준2 : 경제기능을 수행하는 과정에서 사회가 기대하는 가치, 요구 및 사회목표가 변화하는 것을 인식하는 활동
- 수준3 : 조직이 사회와 협력하여 사회 전반 영역에 영향을 주는 거시적 사회문제해결에 초점(사회의 안녕과 질서를 위해 관심을 가져야 할 부분)

■ 사회적 책임의 대상

- 종업원에 대한 책임
 - 생산주체임과 동시에 사회구성원임을 인식
 - 종업원들이 긍정적 직업생활을 할 수 있는 요소들 충분히 고려해야 함
 - 임금, 복리후생, 노사관계 등
- 주주에 대한 책임
 - 주식회사의 경우 경영자는 그들에게 자본투자는 물론 권한과 책임을 부여해 준 주주들의 공헌에 대한 책임 져야 함
 - 자본참여 대가로 장기적인 조직성장과 배당수익률의 공정한 배분
- 소비자에 대한 책임
 - 최고의 제품을 생산, 판매할 의무
 - 허위광고, 제품 용량 속이지 않는 것 등
- 지역사회에 대한 책임
 - 조직은 지역사회에서 지역 구성원을 통해 과업활동을 영위함
 - 자원보존이나 공해문제 등에 책임, 고용, 창출한 부를 지역사회에 환원 등

3. 윤리적 인사관리의 결과

1) 조직 효과성 : 조직정의 실현을 통한 윤리적 인사관리의 결과

- 업적 효과성(performance effectiveness) 극대화
 - 조직에서 개인의 업적 평가를 공정하게 할수록, 개인은 조직에 애착을 가짐
 - 업무 결과의 긍정적 피드백은 종업원 개인의 업무노력을 더욱 강화
 - 최선의 업무노력은 조직의 생산성극대화

2) 공동체 의식(a sense of community) 향상

- 유연한 조직구조를 강조하는 현대 조직에서는 공동체 의식 배양이 중요
- 팀조직, 태스크포스, 기능을 뛰어넘는 특수조직 등은 일정한 기간과 일정 인원과의 접촉을 통해 일정 목표 달성을 목표로 하기 때문에 자신이 속한 조직의 공동 목표가 무언지 간과하기 쉬움
- 그러나 조직 정의를 통해 개인이 지각하는 조직의 공정성은 개인들로 하여금 조직 구성원으로서 자긍심 및 애착을 갖게 함

3) 자기 존중감 증대로 직업생활 질 향상

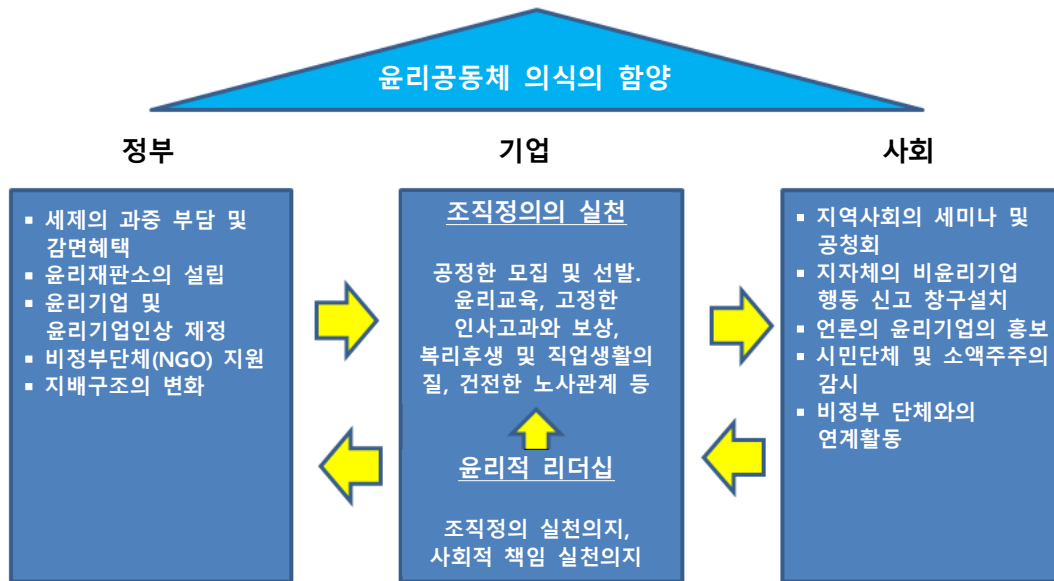
- 개인은 자신이 수행한 업무 과정, 수행 결과, 시스템의 공정함을 통해 자신의 가치를 평가받으며 자아실현 및 조직에 대한 긍정심 가짐
- 결과, 과정, 시스템이 모두 공정하게 작용하면 자신의 가치와 자긍심을 높이고 행복감을 통해 직업생활을 긍정적으로 인식
- 결과/과정/시스템

4) 사회적 효과

- 윤리적 인사관리의 사회 실천적 통합
 - 정부 역할
 - 조직에게 최소한의 의무를 부과시킬 법안 제정
 - ☞ 최소한의 의무 규정해 줌으로써 어떤 조직행동이 윤리적 혹은 비윤리적인지를 공식적으로 판별할 수 있게 해야 함
 - 윤리적 조직에 대해 세제 감면이나 윤리조직 및 윤리조직인상을 제정하여 포상
 - 조직 역할
 - 정부 유인에 대해 최소한의 윤리적 공헌행동
 - ☞ 조직간 공정한 거래관계 및 윤리적 상행위
 - ☞ 조직 내부의 공정한 성과평가와 보상
 - ☞ 종업원 모집과 선발의 공정한 절차
 - ☞ 이해관계자들과의 공정한 거래관계 등
 - 사회 역할
 - 조직의 윤리적 인사관리 자극을 위해, 조직 외부의 지역사회 세미나, 비정부단체, 시민단체, 소액주주들의 감시, 언론의 윤리조직 홍보 등을 펼쳐야 함

5) 정의사회 실현과 윤리적 인사관리

고신뢰 사회 및 윤리적 글로벌리즘의 정립



6) 정의사회 실현과 윤리적 인사관리

- 조직 내부의 윤리적 인사관리를 통한 자발적 윤리 실천
- 정부와 사회적 차원에서의 윤리적 균형관계
- 조직의 국제적 경쟁력 및 윤리적 국가로 발전키 위한 원동력

7) 윤리적글로벌리즘(ethical globalism)

- 국제화 시대를 맞아 윤리적 인사관리를 통한 국내 조직활동 뿐 아니라, 세계적 무대에서도 효과적인 경영활동을 위해 윤리적 글로벌리즘(ethical globalism) 필요.

1. 글로벌 인사관리

1) 글로벌 인사관리의 정의와 문제점

■ 글로벌 인사관리(global human resource management)란?

- 여러 국가에 걸쳐 경영활동을 수행하는 인력에 대한 인사관리 활동
즉, 본국에서 파견하는 인사관리를 포함해 현지 종업원 및 제3국인들에 대한 인력확보, 인력개발, 성과와 평가 보상, 인력방출 등 국제인력에 대한 인사관리 활동

■ 글로벌 인사관리의 세 가지 구성요소

- 실행영역
 - 국가
 - ☞ 인사관리가 본국을 포함해 현지국, 제3국 등에서 수행
 - ☞ 모기업이 있는 본국의 인사정책에 의해 모든 해외자사회가 통제되거나 혹은 현지국이나 제3국의 특성에 맞는 인사관리 실행
- 실행대상
 - 종업원 형태
 - ☞ 현지인, 파견인, 제3국인
- 실행기능
 - 인사관리 기능
 - ☞ 인력계획과 직무관리, 인력충원, 인력개발, 성과평가와 보상, 인력유지와 방출 등

■ 글로벌 인사관리의 문제점

- 국제 인사관리는 국경을 초월한 초국적 조직경영과 국가, 문화, 제도, 개별 종업원의 가치관과 행동 등 상이한 차이를 가진 여러 국가의 인력을 대상으로 함
 - 해외자회사의 인력충원, 승진, 보상격차, 파견인의 현지국 적응 등의 문제점 발생

2) 전략적 글로벌 인사관리

■ 글로벌 인사관리의 제도적 문제

- 글로벌 인사관리와 조직전략이 통합적으로 이루어지지 못함
 - 인력충원 마찰, 승진정체, 보상격차, 교육훈련 부족 등

■ 글로벌 인사관리의 문화적 문제

- 국제인력의 문화적 특성을 충분히 반영하지 못함
 - 현지국 환경에 대한 이해 부족, 본국과 해외자회사 및 해외자회사 내 의사소통장애

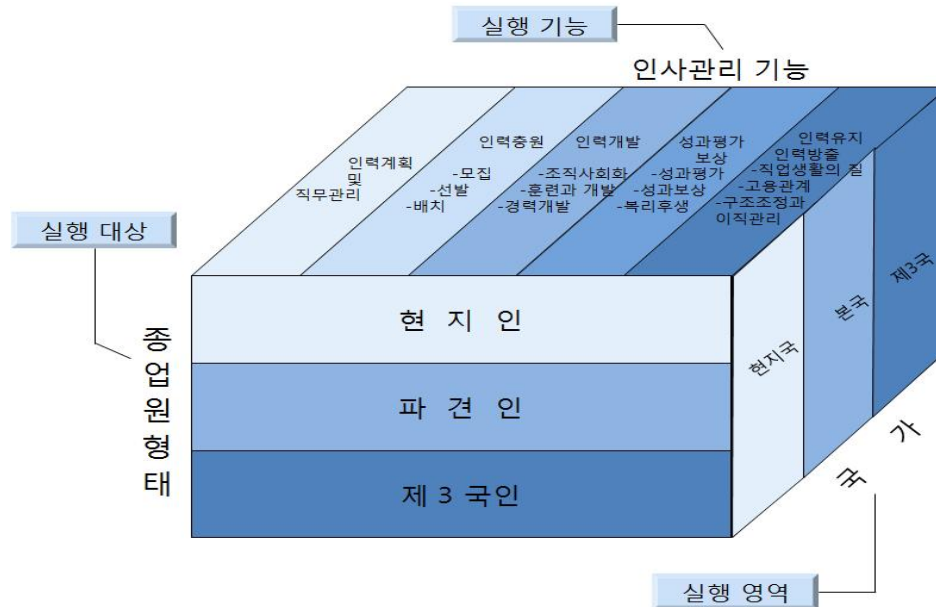
■ 전략적 글로벌 인사관리

- 조직전략과 국제인사관리의 연계성, 글로벌 인사관리의 실행영역의 문화적 속성을 통합적으로 고려함으로써, 조직의 국제경영 목표달성을 용이하게 함

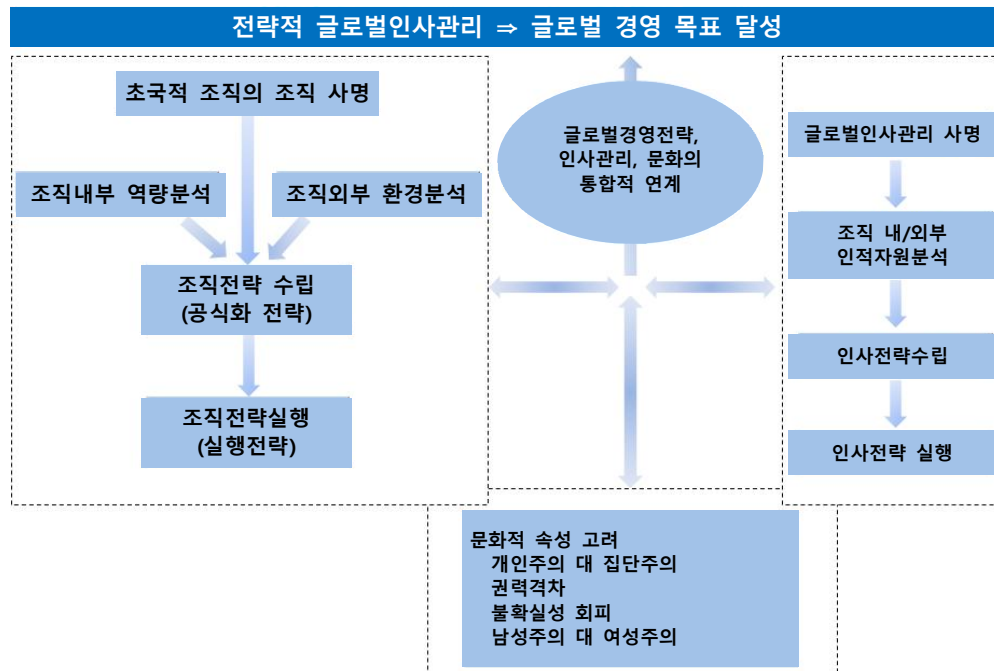
■ 전략적 글로벌 인사관리

- 조직전략과 국제인사관리의 연계성, 글로벌 인사관리의 실행영역의 문화적 속성을 통합적으로 고려함으로써, 조직의 국제경영 목표달성을 용이하게 함

■ 국제인사관리 구성요소



■ 전략적 글로벌 인사관리의 제도와 문화의 융합



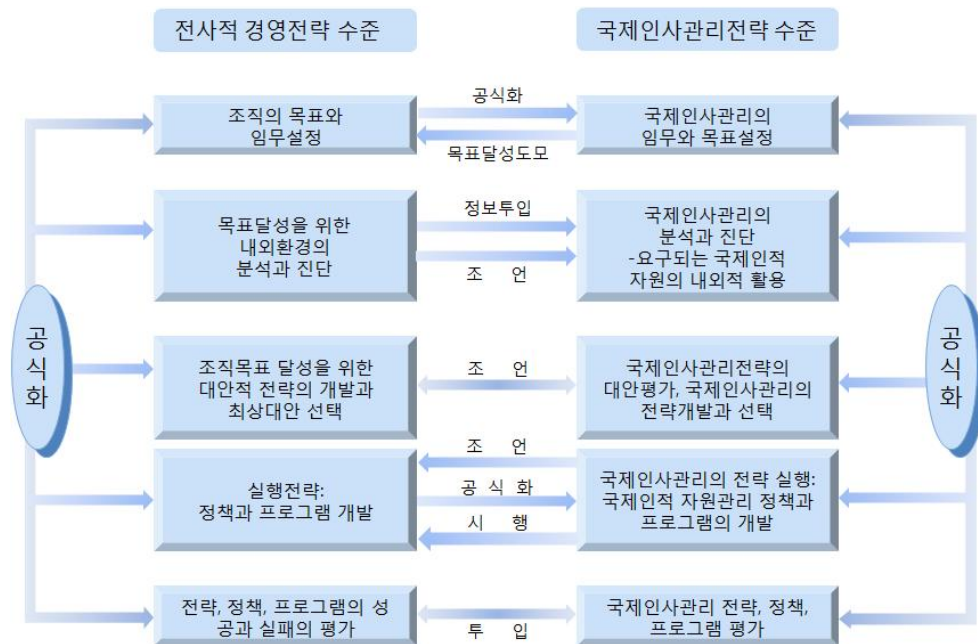
■ 제도

- 글로벌 인사관리 제도란 국제경영을 실행코자하는 조직전략과 인사관리가 통합적 방향성을 갖는 전략적 글로벌 인사관리로 공식화되어야 함을 의미함
- 환경분석, 전략계획과 목표 개발, 국제화 활동에 대한 평가로서, 인사관리는 조직전략과 더불어 통합적인 방향성을 가짐

■ 조직전략과정에 개입되는 글로벌 인사관리

- 거시적 개입
 - 초국적 조직의 다양한 조직전략에 글로벌 인사관리가 개입됨
 - ☞ 해외 현지기업의 인수 및 합병, 해외시장의 개발 침투 철수 등에서 글로벌 인사관리전략과 연계해 전략적 국제인사관리가 수반됨
- 미시적 개입
 - 모기업과 현지기업의 노동력 분석, 노사관계 연구, 모국의 조직문화와 현지국 문화 및 경영관행 비교평가, 현지고용시스템과 노동력 인건비를 포함한 임금과 복리후생체계, 평가 등이 조직전략에 개입

■ 글로벌 인사관리 전략과정



■ 문화

- 문화란?

- 제한된 지역에서 거주하는 사람들이 공통적으로 지니고 있는 가치, 관습, 행동패턴 등 의미
- 동일한 경영관행을 실행하더라도 상이한 문화권에 따라, 서로 다른 경영실행이 이루어질 수 있음

■ Greert Hofstede(기업경영과 문화적 상이성에 관한 연구자)

- 60개 국가의 다국적기업 종사하는 160,000명 대상 연구로 국가별로 네 가지의 문화적 이질성 제시
- 개인주의 대 집단주의(individualism vs collectivism)
 - 개인주의는 자신의 관심이나 목표, 직접적인 가족의 안녕을 최우선을 여김
 - 집단주의는 집단에 속한 사람들이 강한 결속력을 느끼며, 집단목표가 개인 목표에 우선시함
- 권력격차(power distance)
 - 사회에서 인정하는 제도와 조직의 권력이 불공정하게 분배되어 있다는 사실을 인정하는 정도.
- 불확실성 회피(uncertainty avoidance)
 - 그 정도가 높은 경우는 걱정과 불안 수준이 높아 사회시스템은 안정과 위협을 감소하는 방향으로 구축, 정도가 낮은 경우의 사회시스템은 구성원의 자율적 행동을 인정하고 낮천적임

■ 국가별 문화적 이질성

- 개인주의 : 미국, 호주, 영국, 캐나다
- 집단주의 : 콜롬비아, 베네수엘라, 파키스탄, 페루
- 높은 권력격차 : 필리핀, 멕시코, 베네수엘라, 유고슬라비아
- 낮은 권력격차 : 호주, 이스라엘, 덴마크, 뉴질랜드
- 높은 불확실성 : 그리스, 포르투갈, 벨기에, 일본
- 낮은 불확실성 : 싱가포르, 덴마크, 스웨덴, 홍콩
- 높은 남성주의 : 일본, 오스트리아, 베네수엘라, 이탈리아
- 높은 여성주의 : 스웨덴, 노르웨이, 유고슬라비아, 덴마크

2. 국제화와 인사관리

1) 국제화 단계와 인사관리

- 조직이 더 높은 단계의 국제화 수준으로 발전할수록, 인사관리도 다양한 문화, 경제, 정치, 법적 환경에 적응해야 함
- 국내조직
 - 철저히 내수 시장 대상
 - 자국의 경기상황과 조직환경, 소비자들의 욕구에 의한 경영활동
- 수출조직
 - 국내시장과 더불어 외국을 포괄한 시장으로 영업활동 확장
 - 수출담당 업무를 맡게 될 인력충원과 인력개발 등 국제적 고객의 수요에 초점을 두고 이루어짐.

■ 자회사 설립

- 해외시장에 전문 자회사나 협력투자를 통해 영업활동
- 자회사나 협력투자는 본사의 경영일부를 해외에서 수행하며, 일반적으로 본사 직원에 의해 통제되기 때문에 인사관리는 주로 파견자 모집, 선발, 훈련과 개발, 보상을 강조
- 자회사 파견인력은 인력의 해당국가에서 사용하는 언어수준, 해당국가의 문화적 특성, 인력의 해당 국가에 대한 전문적 지식, 외국 소비자의 민감한 요구 등을 고려해 결정
- 파견인에 의해 현지인 직접채용이 가능하지만, 자회사는 본사의 통제를 받고 파견인이 대리인 역할을 함

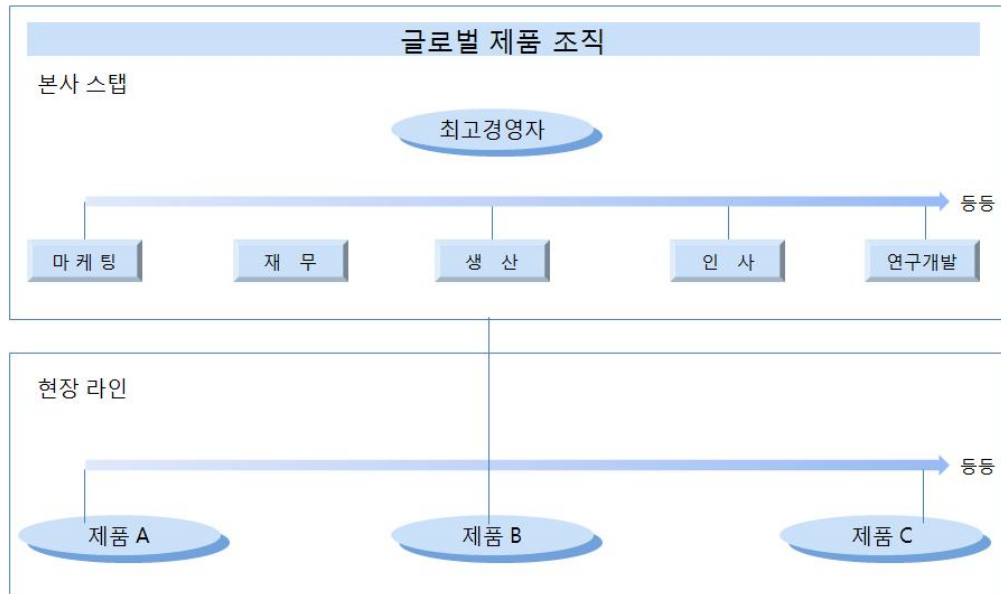
■ 국제본부조직

- 하나의 사업단위에서 국내 조직의 모든 해외관련 업무를 총괄하는 형태로 수출뿐 아니라 국제업무를 총괄
- 본국의 국제부서 이외에 해외에도 국제부서를 설립해 해외에서 기업경영 수행
- 국제부서의 관리는 본사의 상위관리자에 의해 경영됨

■ 글로벌 지역/제품조직

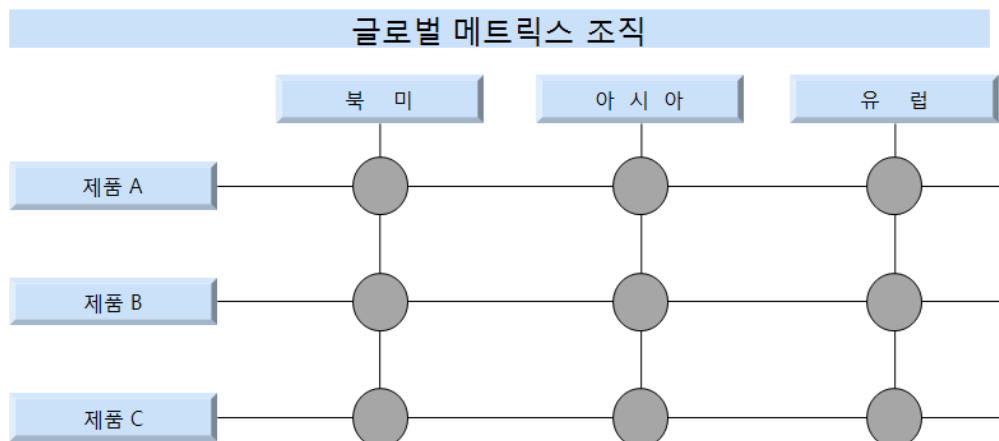
- 해외영업 활성화로 자회사나 국제본부조직이 지나치게 늘어나면 효율적 커뮤니케이션 및 관리상 문제 발생
- 지역에나 제품에 따라 분권적 경영
 - 지역조직
 - ☞ 해외지역별 생산, 인사, 재무, 마케팅 등 모든 경영활동이 독자적으로 이루어짐.
 - ☞ 국내조직처럼 해외 지역 대상 경영활동
 - ☞ 특정 지역 운영책임은 파견경영자나 현지 경영자에 위임.
 - 제품조직
 - ☞ 해외에서 제품별로 모든 기능조직이 이루어짐
 - ☞ 반도체 A라는 독자적 제품을 중심으로 해외담당 인력, 수출, 생산공장 및 판매유통 등
 - ☞ 인사관리도 현지 특유의 상황

■ 글로벌 제품조직 구조



■ 글로벌 매트릭스조직

- 제품과 지역적 차원을 통합해 기업경영활동과 자원을 조정
- 지역 및 제품조직의 권한을 공유하는 의사결정으로 신속한 의사결정 가능
- 글로벌 매트릭스조직의 기능적·지리적 제품책임자는 해외 자회사의 책임자와 유사한 지위가짐
- 경영권도 현지 경영자에 위임하고, 조직의 종업원도 파견인을 포함해 현지인으로 구성



2) 글로벌 인사관리 유형

■ 본국중심형/현지중심형/지역중심형/세계중심형

- 본국중심형

- 최고경영자를 비롯 본국 파견인에 의해 해외지사나 자회사를 운영
 - ☞ 주로 글로벌화 초기 단계이거나 새로운 사업을 해외에서 시작할 때 이루어짐.
 - ☞ 현지인이 부족하거나 본사와의 원만한 의사소통을 유지하기 위해 수행됨.
- 단점
 - ☞ 현지인 승진 기회 제한으로 생산성 감소
 - ☞ 파견인들에게 현지국의 문화적 충격, 사회적 환경 적응 시간 필요
 - ☞ 파견인과 현지인간 보상제도 격차로 인한 사기 저하

- 현지중심형

- 해외 자회사를 현지인을 통해 경영. 국가별 고유한 문화와 관습을 인정하는 현장경영

장점	단점
<ul style="list-style-type: none"> • 현지 종업원 고용 및 관리상 언어장벽 문제 회피 • 파견인에 비해 인건비 절감, 현지 특수성에 대한 이해로 이해관계자들과 우호적 관계 유지 	<ul style="list-style-type: none"> • 현지국 자회사 관리자와 본사 관리자간 갈등 • 조직 충성도 및 문화적 차이에 대한 갈등 등

- 지역중심형

- 전 세계를 몇 개의 지역으로 부군하고, 한 지역을 관리하기 위한 경영자나 관리자를 그 지역에서 조달하여 훈련과 개발, 성과평가 및 보상
- 소비와 제품, 제한된 생산라인 측면에서 지역 전문가가 중요할 경우
- 파견인에 비해 경험있는 현지인과 제3국인 비중이 높음

- 세계중심형

- 조직의 주요 직책 관리자나 모든 종업원을 국적에 상관없이 채용하여 훈련, 개발, 성과평가 및 보상.
- 장점
 - ☞ 다국적 기업을 하여금 국제적인 관리직 간부 개발이 용이
 - ☞ 전체 조직관리자들간 국제적 정체성에 대한 충돌 감소

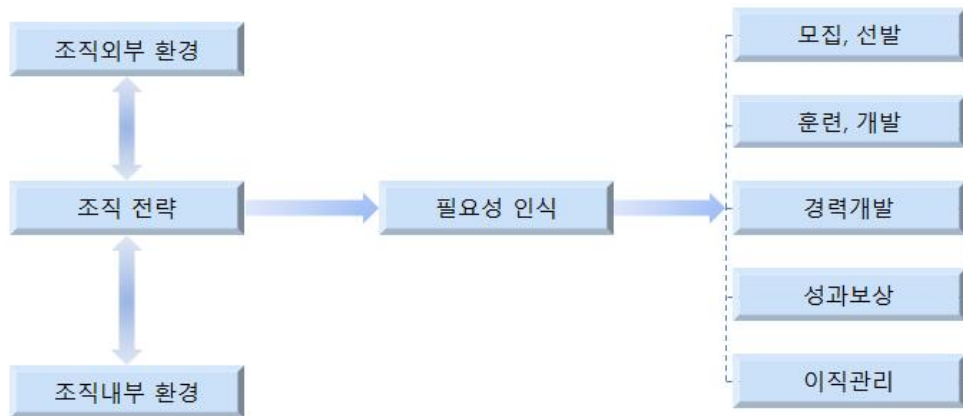
3. 글로벌 인사관리의 설계와 운영

1) 파견인 관리

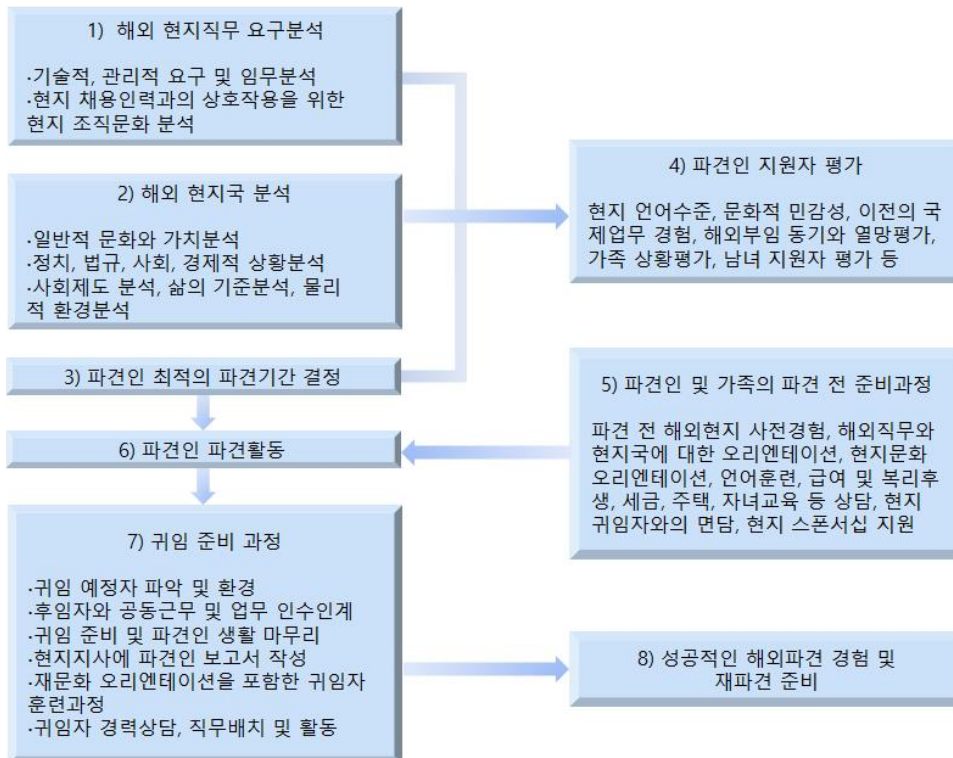
- 조직이 국제경영을 시작하면서 가장 먼저 하는 인사활동은 인력의 해외 파견을 통한 영업활동
- 기업은 조직 내외부적 환경변화의 요구와 조직 전략과의 상호관계를 통해 파견인의 필요성을 인식하고, 이후 인력 모집·선발, 훈련·개발, 경력개발, 성과평가와 보상, 파견 인력의 이직문제 등 다양한 인사관리 활동 전개함
- 필요성
 - 현지인의 능력이 충분치 않을 경우
 - 기업경영이나 전문기술을 실행할 전문인력이 현지국에 충분치 않을 경우
 - 조직의 전략적 사안의 실행, 관리 전문경영자가 현지에 없을 경우
- 해외 사업 일부가 조직의 글로벌 비전을 창조할 경우
 - 해외 파견인을 통해 본사의 정책과 비전을 각 해외지사나 자회사로 확산 및 통합
- 정치적 상황이 불안정할 경우
 - 사업에 대한 정부 간섭이 높거나, 국가 내 혼란이 심할 경우
 - 해외 파견인은 지역 정치의 힘, 압력의 요구에 덜 민감함
- 본국과 현지국간의 중요한 문화적 차이가 존재할 경우
 - 파견인은 충분한 문화간 교차되는 민감성(cross-cultural sensitivity)이 요구되므로, 다국적 기업은 이러한 인력을 선발하고 훈련해야 함
- 국제경영 감각을 갖춘 경영자 개발의 경우
 - 국제경영을 현실적으로 체험한 경영자 개발 및 양성
- 파견인 선발
 - 선발요소
 - 기업은 파견인 선발위원회를 구성, 여러 가지 요소를 고려하여 선발함
 - ☞ 파견인의 현지 언어 숙달 수준
 - ☞ 문화적 민감성 정도
 - ☞ 이전의 국제경험 정도
 - ☞ 후보자 가족
 - 선발과정
 - 직무분석
 - 현지국의 사회, 경제, 정치, 법규 등 분석
 - 파견인의 최적 주재기간 결정
 - 파견인 선발평가
 - 각종 오리엔테이션과 교육, 급여 복리후생 주택 자녀교육 등 상담
 - 실제 국제 업무활동 본국 귀임 준비과정
 - 현지 파견 업무보고서 작성 및 후임자에 대한 인수인계

- 본국에 돌아와 맡게 될 직무와 경력상담

■ 파견인 인사관리



■ 파견인 선발과정



■ 파견인 훈련과 개발

- 해외파견 관리자를 위한 이문화 훈련의 충분한 실시
 - 후보자들에게 파견될 지역의 문화, 관습, 세제법, 정부 등 해당지역의 행동법규는 물론 문화를 습득하고 적응하는 데 도움을 줌

- 이문화 훈련접근

정보제공 접근방법	감성적 접근방법	인상 접근방법
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1개월 미만 체류 시 ▪ 1주간 지역정보 및 문화브리핑, 언어훈련 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2~12개월 체류 시 ▪ 4주 이내 훈련, 심리적·경영적 기술 제공에 중점 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1~3년 체류 시 ▪ 1~2개월 현장경험, 언어훈련 등

- 이문화 훈련기법

- 이문화 동화훈련
- 본국대비 이문화 훈련
- 자기대면 훈련기법
- 사례연구와 중요 사건 기법 등

■ 파견인 경력개발

- 승진

- 해외 파견인은 종종 유배 증후군(exile syndrome)을 겪으며, 본사에서의 경력경로를 중단하고 해외로 파견되어 승진이나 인사처우에 불이익을 받는 게 아닌가 하는 소외감 느낌
 - ☞ 조직은 직무, 재직기간, 해외파견인의 재귀국시 직책 등을 고려해 귀국 후 승진을 통한 경력관리 제공해야 함
 - ☞ 승진은 성과에 대한 대가이며, 해외파견에 대한 부정적 인식을 해소해 줌

- 파견인 후원

- 멘토링, 조직 소속감 위해 본사 방문, 파견인이 일정기간 본사에서 근무할 수 있도록 안식년 제공, 6개월마다 2주간 본사 근무 등

■ 파견인 성과보상

- 보상지침

- 본국에서의 임금과 동등하거나 높은 임금 지급
 - ☞ 의욕과 사기 진작
- 현지 물가를 임금에 충분히 반영
- 인센티브를 통한 국제업무성과 자극

- 보상방법

- 대차대조표식, 현지화, 일시불, 카페테리아식, 지역별 임금결정방법 등
- 다국적 기업에서는 대차대조표식 임금결정 많이 사용

- 대차대조표식 임금결정

- 본사의 보상방식(봉급, 수당, 금정 및 복리후생)에 인센티브와 국가별 차이로 인한 봉급이나 복리후생의 불이익이 발생하지 않도록 동등한 임금체계 구성

- 인센티브

- ☞ 주택제공, 이사 운송 통관 보험 등 제반비용, 자녀학비, 언어, 직무 재교육 비용 등
- ☞ 전세계 파견인 보상체계 동질화 조정
 - = 현지 생활 적응 비용, 세금 조정 비용, 제반 수당 조정비용 등

- 파견인 이직관리

- 재귀국한 해외파견인 중 20~40%가 이직하는 것으로 추정
- 획득한 기술에 대한 인식 부족(파견 업무에 대한 회의감), 지위상실(명성 및 권위 상실, 낮은 직무 등), 귀국에 대한 잘못된 계획(새로운 업무에 대한 불확실성), 역문화 충격 등을 관리해야 함

2) 현지인 관리

- 현지인 활용의 장·단점

- 장점
 - 파견인에 비해 저렴한 인건비로 생산효율성 극대화할 수 있음
 - 현지 시민들도 고용인력 창출 선호함
- 단점
 - 본사의 가치와 경영방침에 대한 충분한 이해를 하지 못함

- 현지인 인력채용

- 현지인 능력증대
 - 전세계적으로 경영, 기술적 경쟁력 증가로 파견인을 대체할 많은 능력과 자격을 갖춘 지역 종업원 증가
- 현지국 고용관계 압력
 - 파견인의 이민비자 할당량 제한 등 현지국 관계법령을 통해 현지인 채용 의무화(해외법인 설립허가 조건), 현지인에게 기술 전수 요구 등

- 현지인 훈련, 개발

- 현지 종업원에게 업무기술에 대한 능력 배양, 현지 관리자에게는 현지 종업원에 대한 개발 및 동기를 부여해 줌
- 본국의 훈련 및 개발 프로그램을 현지 종업원에 그대로 사용하는 것은 문제를 야기할 수 있음
 - 문화적 가치와 규범의 차이
- 많은 다국적 기업은 현지인과 제3국인 종업원을 조직 본사로 불러 교육함
 - 조직 전체의 관점을 발전시키도록 도움

■ 현지인 성과평가 및 보상

- 성과 평가요소를 선택할 때는 문화적 차이를 충분히 고려해야 함
 - 동양권 집단적 문화가 팽배한 문화권에서는 집단 응집성과 조화에 관련된 요소가 중요하게 작용되어야 함
 - 서구의 개인주의적 성향이 강한 문화권에서는 개인별 평가를 통한 성과보상과 피드백이 필요함
- 상사와 부하간 권력거리(power distance)가 큰 문화권에서는 계층간 보상격차를 두어야 하며, 낮은 경우에는 평등주의에 입각한 성과보상을 통해 공정성 확보 가능