

인사조직 키워드 정리

2019.04.29. 장은철

I. 전략적 인사조직을 위한 인프라 구축 2

I -1. 비전의 특징 (Vision)	2
I -2. 조직 디자인 (Organizational Design)	2
I -3. 인사조직 인프라 구축 (Establish Personnel Infrastructure)	2
I -4. 단순조직 (Simple Structure)	2
I -5. 관료제화 (Bureaucracy)	2
I -6. 기능조직 (Functional Structure)	3
I -7. 사업부제 조직 (Divisional Structure)	3
I -8. 매트릭스 조직 (Matrix Structure)	3
I -9. 가상조직 (Virtual Organization)	3
I -10. 무경계조직 (Boundless Organization)	3
I -11. 기계적조직 (Mechanistic Structure)	3
I -12. 유기적조직 (Organic Structure)	3
I -13. 7S Model (7S Model)	3
I -14. 경쟁가치모형 (CVF)	4
I -15. 조직개발 (Organization Development Method)	4
I -16. 변화관리자 (Change Agent)	4
I -17. 조직변화 8단계 프로세스 (8Process to Transforming Organization)	4

II. 전략적 인적자원 관리 5

II -1. 직무분석 (Job Analysis)	5
II -2. 직무기술서 (Job Description)	5
II -3. 직무명세서 (Job Specification)	5
II -4. 직무디자인 (Job Design)	5
II -5. 직무 특성 모형 (Job Characteristics Model)	5
II -6. 일선관리자의 역할 (Line Manager Appraisal)	5
II -7. 인력수요 예측 (Forecasting Methods)	5
II -8. 마르코프 분석 (Markov Analysis)	6

II -9. 성격 5요인 모형 (Ocean Model)	6
II -10. GROW 모델 (Grow Model)	6
II -11. 조직공정성 (Organizational Justice)	6
II -12. 공정성의 3가지 분류 (Justice)	6
II -13. MBO · KPI (MBO · KPI)	6

III. 시너지 창출을 위한 조직관리 7

III -1. 리더십 특성이론 (Trait Perspective)	7
III -2. 리더십 상황이론 (Leadership Situation Theory)	7
III -3. 경로-목표 이론 (Path-Goal Theory)	7
III -4. 후원적 리더십 (Sponsorship Leadership)	7
III -5. 지시적 리더십 (Instructional Leadership)	7
III -6. 참여적 리더십 (Participatory Leadership)	7
III -7. 거래적 리더십 (Transactional Leadership)	7
III -8. 변혁적 리더십 (Transformational Leadership)	7
III -9. 창의적 사고스킬 (Discovery Skills)	8
III -10. 임파워먼트 (Empowerment)	8

IV. 전략적 인적자원 활용 9

IV -1. 커뮤니케이션 유형	9
IV -2. 포도넝쿨 (Grape Vine)	9
IV -3. 의사결정 실수 유형	9
IV -4. 경계탐색 (Boundary Spanning)	9
IV -5. 갈등의 3가지 유형 (Three Types of Conflict)	9
IV -6. 협상의 4가지 용어 (Four Terms Of Negotiation)	9
IV -7. 분배적 협상 (Distributive Negotiation)	9
IV -8. 통합적 협상 (Integrated Negotiation)	10

I. 전략적 인사조직을 위한 인프라 구축

I -1. 비전의 특징 (Vision)

비전의 4가지 역할

- ① 현재와 미래를 연결
- ② 동기부여
- ③ 업무에 의미 부여
- ④ 이상적 목표를 추구

비전의 5가지 특징

- ① 구성원의 마음을 매료
- ② 더 나은 미래를 위한 변화
- ③ 희망과 신념 장려
- ④ 높은 이상을 반영
- ⑤ 도달 목표점을 제시

I -2. 조직 디자인 (Organizational Design)

6가지 요소

① Work Specialization

- 구성원들의 업무 전문화 수준
- 전문화를 완화하는 추세
- 장점
 - 반복 업무 수행으로 역량강화
 - Down Time의 최소화
- 단점
 - 반복 업무로 무료함을 느낌
 - 창의성 감소

② Departmentalization

- 전문화 후 조직화
 - 기능, 제품 부문화
 - 고객, 지리적 세분화
- Cross-Functional Teams
 - 협업을 통해 문제를 해결하기 위한 조직

③ Chain of Command

- 지휘 통솔 라인
 - 상사가 여러명일 경우 갈등 발생 가능성
- 구성원에게 자율권을 부여하는 추세

④ Span of Control

- 통제 라인의 범위
- Flat한 조직으로 변화하는 추세

⑤ Centralization vs Decentralization

- 자율권, 비자율권
- 중앙관리에서 분산관리에 옮겨가는 추세

⑥ Formalization

- 공식화 정도
 - 공식화 조직 특징 : 효율성, 자율성, 만족감
- 중앙관리에서 분산관리에 옮겨가는 추세

I -3. 인사조직 인프라 구축 (Establish Personnel Infrastructure)

인프라 구축 필요성

- 비전 달성을 위한 전략적인 조직 디자인
- 조직 디자인 과정에서 조직 구조가 형성
- 조직도 : 조직 디자인 결과 만들어진 조직 구조

조직구조

- 조직의 활동이 함축적으로 나타나 있는 모습
- 조직을 형성하는 요소간의 관계를 나타내는 구조

I -4. 단순조직 (Simple Structure)

장점

- 규모가 작아 유동성이 큼. 임기응변
- 빠른 의사소통, 업무협조 수월
- 추후 Boundary Spanning 필요

단점

- 성장과정에 혼란 우려
- 정해진 규정이 없음

I -5. 관료제화 (Bureaucracy)

막스 베버 : 관료제화가 가장 이상적인 조직이다.

특징

- 구성원들의 전문화
- 조직의 공식화
- 기능 중심의 그룹화
- 최고경영층 중심의 의사결정 시스템

장점

- 조직, 기능별 명확한 구분
- 업무 중복 최소화
- 의사결정 집중화로 업무 추진력 증대

단점

- 조직과 팀 목표 차이
- 규정에 대한 강박, 직원의 재량 부족

I -6. 기능조직 (Functional Structure)

관료제의 대표적인 형태, 전공별 그룹화

장점

- 전문분야 역량 개발
- 전문성 중심 승진 및 보상
- 효율적인 인적자원 활용
- 통일 조직 협력 도모

단점

- 협업 및 통합 어려움
- 타 부서에 대한 이해 부족
- 부서 목표에 집하는 경향

I -7. 사업부제 조직 (Divisional Structure)

포춘 글로벌 500개 기업 대부분이 활용하는 조직 구조로 여러개의 기능별 조직으로 구성.

장점

- 변화에 신속히 대응 가능
- 사업부별 성과측정이 용이
- 관리자의 상당한 인센티브

단점

- 부서간 기능 중복 우려
- 타 부서간 정보 공유가 어려움
- 경쟁의 심화

I -8. 매트릭스 조직 (Matrix Structure)

기능조직과 사업부제 조직의 단점을 보완, 프로젝트 단위별로 별개의 조직으로 구성

특징

- 일반적인 지휘체계 위반, 2명의 매니저가 존재
- 기능조직 매니저, 프로젝트 조직의 매니저

장점

- 의사결정의 분권화, 명확한 의사소통
- 효율적인 인적자원 활용

단점

- 잠재된 혼란, 다중 보고
- 높은 관리자간의 투쟁 가능성

I -9. 가상조직 (Virtual Organization)

조직의 핵심적인 기능 외에 전부 아웃소싱

Network Organization과 같은 개념

장점

- 핵심 부서 자원 집중 투자
- 조직이 가벼워지고, 비용 관리가 효율적

단점

- 아웃소싱 업체와 문제 발생

I -10. 무경계조직 (Boundless Organization)

조직의 민첩성과 유연성을 향상 시키기 위한 조직

특징

- 경계가 허물어진 조직
- 매트릭스 조직보다 확장 된 개념
- 직급간 경계도 없음. Cross-functional이 대표적
- 구성원의 적극적인 의사결정 참여

I -11. 기계적조직 (Mechanistic Structure)

기능적 조직이 대표적

특징

- 전문성이 상대적으로 높음
- 조직구조가 정형화 되어 지배체계가 엄격

I -12. 유기적조직 (Organic Structure)

매트릭스, 가상, 네트워크, 바운드레스 조직이 대표적

특징

- 조직의 유연성이 높음
- 부서간 협력 수준이 높음

I -13. 7S Model (7S Model)

하드한 측면

- ① 전략 : 목표 달성을 위한 전략 수립 요소
- ② 조직구조 : 조직의 연결 방식
- ③ 체계, 제도, 규정 : 업무 수행에 관련된 절차 및 프로세스

소프트한 측면

- ① 인력확보, 양성 : 구성원들의 역량, 공헌, 성장 등
- ② 기술력, 업무능력 : 개인의 능력이 모인 전체로서의 조직의 핵심 역량
- ③ 기업문화, 관습 : 리더십 및 조직문화

I -14. 경쟁가치모형 (CVF)

정의

- ① 가장 많이 사용하는 툴, Quinn&Cameron 교수가 연구개발, 40년 넘게 활용
- ② 많은 분석 결과가 축적

장점

- ① 조직의 과거의 문화와 현재 문화를 비교
- ② 현재의 문화와 이상적인 문화를 비교
- ③ 앞선 기업의 문화와 현재 조직 문화를 비교

I -15. 조직개발 (Organization Development Method)

5가지 측면

- ① Respect for people
 - 구성원에 대한 존중, 대등적 관계, 중요 의사결정 참여 유도
- ② Trust & Support
 - 회사-구성원 신뢰관계 형성, 변화를 위한 리소스, 교육 제공
- ③ Power Equalization
 - 동등한 관계 및 관점에서 변화 설득
- ④ Confrontation
 - 일대일 미팅을 통한 의견 수렴

- 반대 및 우려 의견 취합 및 반영
- ⑤ Participation
- 의견 수렴 및 참여 유도, 공감대 형성

I -16. 변화관리자 (Change Agent)

정의

- ① 변화를 촉진하는 촉매 역할
- ② 조직문화 변화, 분위기 변화, 비전 변화, 전략 변화, 조직구조 변화

내부 변화관리자

- 장 : 내부 사정에 능통, 동의 가능한 범위 설정 용이
- 단 : 소극적인 변화, 조직개발 불충분

외부 변화관리자

- 장 : 방대한 개발 범위
- 단 : 변화의 범위 및 내용에 대한 반발 가능성

I -17. 조직변화 8단계 프로세스 (8Process to Transforming Organization)

8단계 프로세스

- ① 위기감 조성
- ② 강력한 연합 구성
- ③ 전략적 변화 계획의 작성
- ④ 비전 및 전략적 변화계획 전달
- ⑤ 변화 노력에 대한 보상
- ⑥ 성공체험에 대한 지원
- ⑦ 단기적 성공체험의 집대성
- ⑧ 조직변화의 안정화

II. 전략적 인적자원 관리

II -1. 직무분석 (Job Analysis)

정의

- ① 전략적이고 체계적인 인적자원관리, 조직관리를 위한 가장 기본이 되는 활동
- ② 직무에 대한 기본 이해 및 디자인이 전략적 인적자원 관리를 위한 필수조건

4가지 정보 수집방법

- 직접수행, 관찰, 면접, 설문지

II -2. 직무기술서 (Job Description)

정의

- ① 직무의 목적과 작업내용, 책임과 조직관계, 표준성과 등을 명시한 공식문서
- ② 경우에 따라서는 구체적인 직무수행방법과 절차도 명시

II -3. 직무명세서 (Job Specification)

정의

- ① 직무를 수행하는데 필요한 지식, 기술, 능력, 담당자의 특성 및 자격 등을 필요역락 또는 자격요건을 명시한 공식문서

II -4. 직무디자인 (Job Design)

필요성

- ① 기술발전 및 환경변화에 맞추어 직무 디자인을 할 필요가 있음
- ② 새로운 전략적인 방향, 비전 추구를 위해 다른 직무 형태가 필요할 수 있음

II -5. 직무 특성 모형 (Job Characteristics Model)

개발

- Hackman & Oldham 개발
- 5가지 특성을 통하여 직무에 대한 동기부여 및 성과 창출

종류

① Critical Psychological State

- 일에 대한 가치, 책임감, 책임의 결과를 알아야 함
- 3가지 심리적 상황의 경험으로 구성원들의 동기부여를 이끌어 내야함

② Core Job Characteristics

- Skill Variety : 다양한 기술을 활용
- Task Identity : 과업정체성, 큰 비전
- Task Significance : 직무의 중요성
- Autonomy : 자율적 수행을 위한 일에 대한 책임 인지
- Feedback from job : 직무 특성에 맞는 피드백

II -6. 일선관리자의 역할 (Line Manager Appraisal)

역할

- ① 필요한 인적자원을 정확히 파악 가능
- ② 필요한 인적자원의 정보를 인적자원관리부서에 전달
- 명확한 인적자원 계획 수립 가능

II -7. 인력수요 예측 (Forecasting Methods)

정성적인 방법

- ① 델파이법
 - 전문가들의 비대면으로 의견을 제시 후 종합 정리
 - 장 : 정확도가 높음
 - 단 : 시간이 오래 걸림
- ② 상향식 예측법
 - 실무부서의 책임자들이 필요인력을 상정
 - 장 : 보다 정확한 판단
 - 단 : 과대예측 가능성
- ③ 하향식 예측법
 - 경영층의 결정에 따라 인적자원을 예측
 - 새로운 방향성에 효과적

정량적인 방법

- ① 시계열분석

- 과거의 자료 패턴을 바탕으로 미래 수요를 예측
- 과거 패턴이 미래에도 계속될 것이라는 가정
- ② 회귀분석
 - 의미가 있는 변수를 사용하여 인력수요를 예측
 - 통계적 자료를 바탕으로 전략을 수치화
- ③ 추세분석
 - 인력수요와 관련된 변수를 사용하여 관계를 중심으로 예측

II -8. 마르코프 분석 (Markov Analysis)

정보시스템

- 시스템 활용한 인적자원 정보 확보
- 관리자는 정확한 정보를 분석하여 입력
- 성명, 연령, 현직, 능력평가자료, 감정, 약점 등의 내용 작성

마르코프 분석(=인력전이 확률표)

- 정보시스템 데이터를 이용하여 역량 개발 가능성을 확률로 계산
- 인력수요와 공급을 예측
- 인력전환 패턴이 앞으로도 지속될 것이라는 전제

II -9. 성격 5요인 모형 (Ocean Model)

정의

- ① 사람들의 다양한 성격을 5가지 용인으로 설명하는 모형
- ② 성격 5요인 중 2가지 성과와 관련 있음

요소

- ① 성실성, 정서적 안정성 : 정서적 불안감을 가진 구성원은 업무에 어려움
- ② 외향성 : 세일즈 포지션에 중요, 부족할 경우 상호작용에 어려움
- ③ 개방성 : 새로운 것을 습득하는 측면에 도움

II -10. GROW 모델 (Grow Model)

정의

- ① 목표가 있어야 한다.

- 목표에 대한 동의 필요, 공통의 목표의 효과
- ② 현실에 바탕을 두어야 한다.
 - 구성원 역량에 대한 정확한 파악
 - 구성원의 정보에 오류가능성을 염두
- ③ 방안을 만들고 선택해야 한다.
 - 코칭의 목적달성을 위한 방안을 개발
 - 스스로가 방안을 개발할 수 있도록 유도
- ④ 총정리 작업이 필요
 - 업무 수행 이유를 구성원한테 상기
 - 구체적인 액션 플랜이 필요

II -11. 조직공정성 (Organizational Justice)

정의

- 조직구성원들을 공정하게 대우해주는 것과 관련된 포괄적인 개념

II -12. 공정성의 3가지 분류 (Justice)

3가지 분류

- ① 절차공정성
 - 적절한 고과방법(시스템)을 이용한 평가 및 고과
- ② 분배공정성
 - 보상의 공정성 여부 판단
- ③ 상호작용공정성
 - 관리자의 관리 방법에 초점을 맞춤

II -13. MBO · KPI (MBO · KPI)

정의

- ① MBO 컨셉은 KPI컨셉의 근간이 됨
 - **MBO(목표관리제) : 목표와 달성여부를 판단하는 방법**
 - **KPI(핵심성과지표법) : 핵심성과과 지표 달성여부를 판단하는 방법**
 - 개인의 목표 달성이 곧 회사의 목표 달성
 - 핵심성과 지표 달성했는지에 따른 평가방법
 - 구성원에게 목표를 어떻게 주어줄 것인가 고민 필요

III. 시너지 창출을 위한 조직관리

III -1. 리더십 특성이론 (Trait Perspective)

개인의 특성을 보는 관점

- ① 리더가 가진 특성을 찾아내는 행위
- ② 리더는 타고나는 것으로 리더십 개발에는 한계가 있다는 관점

III -2. 리더십 상황이론 (Leadership Situation Theory)

리더십이 발휘되는 상황에 주목

- ① LPC 이론 : 리더가 상황을 얼마나 잘 컨트롤하는지에 달렸다.
 - List, Prefemed, Co-worker
 - 비선호 동료에 대한 묘사로 관계지향적 리더와 업무지향적 리더로 구분

III -3. 경로-목표 이론 (Path-Goal Theory)

가장 많이 선호하는 이론. 리더가 목표 방향을 설정해준다는 이론

통제의 소지

- ① 내부일 경우 : 내재론자(스스로의 성과를 스스로가 평가)
- ② 외부일 경우 : 외재론자(외부요인에 의해 성과결정)

III -4. 후원적 리더십 (Sponsorship Leadership)

배려와 존중, 문제 해결과 육성을 위한 노력

- ① 장점
 - 조직의 성과와 목표달성이 목적, 구성원과 좋은 관계
 - 배려와 존중을 통해 구성원의 마음을 얻음
- ② 단점
 - 정에 이끌리는 리더십, 방관 우려

III -5. 지시적 리더십 (Instructional

Leadership)

일중심의 리더십, 목표달성을 위한 가장 효율적인 방법

- ① 한계점
 - 리더의 부재 가능성, 모든 산업에 적용 불가, 리더십 분류 범위가 좁음
- ② 지시적 리더의 특징
 - 꼼꼼하고 실무에 강함
 - 성과지향적이고 단기적 성과에 강함
 - 단, 작은 커뮤니케이션 실수가 큰 문제가 될 수 있음

III -6. 참여적 리더십 (Participatory Leadership)

구성원들과 함께 의사결정, 현장 정보를 통한 의사결정 가능

- ① 장점
 - 자발적 분위기, 조직의 발전 생각, 참여의욕 고취
- ② 단점
 - 자율권 악용, 방임 가능성

III -7. 거래적 리더십 (Transactional Leadership)

상벌을 공정히 하여 관리하는 방법

- ① 특징
 - 교환 관계 형성, 행동의 강화, 합당한 상과 벌
- ② 유형
 - 인센티브 : 단기적, 경쟁심화, 협업이 어려움
 - 칭찬 : 중장기적, 긍정의 마인드, 아이디어 유리

III -8. 변혁적 리더십 (Transformational Leadership)

꿈임없이 변화를 추구하는 방법, 창의적인 아이디어에 유리.

- ① 특징
 - 리더의 비전, 카리스마 소유
 - 갈등에 대한 해결방법이 있어야 함

- 반대와 저항에 부딪침(링컨, 마틴루터킹, 케네디, 간디)

III -9. 창의적 사고스킬 (Discovery Skills)

종류

- ① 질문 Questioning
 - 질문을 통해 새로운 생각 발현 가능성
- ② 관찰 Observing
 - 주어진 정보만이 아닌 무의식적 행동까지 포착
- ③ 실험 Experimenting
 - 계획, 실행, 수정의 반복, 혁신적인 제품
- ④ 네트워크 Network

- 인적교류 활발, 다양한 생각을 확인

⑤ 연결 Associating

- 서로 다른 것들을 연결,

III -10. 임파워먼트 (Empowerment)

권한 위임을 의미하여, 전권 이양이 아니다.

4가지 요소

- ① 업무의 의미감 : 하고싶은 업무
- ② 역량 및 자신감 : 자신감 결여는 부담감으로 이어짐
- ③ 자율권 : 자율권만 추구하면 효과가 없음
- ④ 긍정적 파급효과 : 영향력이 생김

IV. 전략적 인적자원 활용

IV -1. 커뮤니케이션 유형

커뮤니케이션의 3가지 유형

- ① 체인 커뮤니케이션 (Chain Communication)
 - 위계적인 구조, 위에서 아래로 향하는 방식
 - 커뮤니케이션 속도가 비교적 느림
- ② 휠 커뮤니케이션 (Wheel Communication)
 - 리더를 중심으로 커뮤니케이션, 일대일 면담
 - 리더의 역할의 중요
- ③ 전체널 커뮤니케이션 (All Channel Communication)
 - 구성원 간 자유롭게 커뮤니케이션. 동료들끼리 회의
 - 커뮤니케이션 정확도가 상대적으로 낮음
 - 구성원의 만족도가 높음

IV -2. 포도넝쿨 (Grape Vine)

비공식적 커뮤니케이션. Grape Vine 정보는 편협되어 있을 가능성이 높음.

- ① 장점
 - Sense Making이 가능, 팀워크 형성용이, 속도가 빠름
- ② 단점
 - 정보 오류 가능성

IV -3. 의사결정 실수 유형

- ① 가용성 휴리스틱 (Availability Heuristics)
 - 현재 정보로만 판단, 새로운 현실에 적응 못함
- ② 대표성 휴리스틱 (Representative Heuristics)
 - 눈에 띄는 정보로만 판단하는 실수
 - MBA를 전공하고 Art만 하는 사람의 직업 예측 -> 아트 매니저라고 대답
- ③ 닻 내리기 효과 (Anchoring Effect)
 - 제한된 정보로 인해 결정에 영향을 받는 실수
 - 투자자의사결정에 대한 조사. 수익률 5%와 15%에서 어느 정도에 투자

IV -4. 경계탐색 (Boundary Spanning)

성과창출을 위해 내부뿐만 아니라 외부와의 관계

도 중요하다. 리더십의 개념이 외부까지 확장
직급이 높을수록 그 중요성이 높아진다.

IV -5. 갈등의 3가지 유형 (Three Types of Conflict)

유형 종류

- ① 과업갈등 (Task Conflicts)
 - 갈등이 업무안에 국한되어 있을 경우
- ② 과정갈등 (Process Conflicts)
 - 업무 방식 및 절차에 대한 갈등
- ③ 관계갈등 (Relationship Conflicts)
 - 갈등의 부정적인 측면이 부각됨
 - 인간 관계 갈등

IV -6. 협상의 4가지 용어 (Four Terms Of Negotiation)

협상의 4가지 주요 용어

- ① 쟁점사항 (Issue)
 - 갈등이 중심이 되는 문제점
- ② 입장 (Position)
 - 각각 주장하는 대안, 당사자들이 드러낸 입장
- ③ 실제 관심사 (Interest)
 - 실질적인 이해관계, 숨은 실제 관심사
- ④ 대안 (Option)
 - 대다수의 이해를 충족시킬 수 있는 방안
 - 창문의 개폐 여부
 - 창문을 열자/닫자 : 숨은 의도를 파악하여 담요를 주거나 산책을 나감

IV -7. 분배적 협상 (Distributive Negotiation)

파이를 어떻게 나눌 것 인가

주요 특징

- ① 상호 목표가 배치하며 상대방보다 더 많은 이익을 차지하는 것이 목표
- ② 자기 입장을 주장하기 때문에 결국 제로섬
- ③ 정보를 숨기고 유리한 정보를 선택적으로 사용
- ④ 낮은 신뢰, 단기적 인간관계

IV -8. 통합적 협상 (Integrated Negotiation)

파이를 키워보자

주요특징

- ① 공동의 목표 달성이 목적이며 공동의 이익을 확대하는 것이 목표
- ② 상대방의 입장을 이해하는 비제로섬, 변동합 게임
- ③ 정보를 개방적으로 공유함
- ④ 높은 신뢰, 장기적 인간관계