2주차 학습

학습 키워드 – 인간중심 경영, 핵심역량, 변화대리인

Q1. 인간중심의 경영과 관계가 먼 것은?

1. [호손의 연구](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
2. [욕구단계이론](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
3. [맥그리거의 X, Y이론](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
4. [과학적 관리론](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
5. [동기위생이론](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)

과학적 관리론은 일중심의 경영이다.

Q2. 핵심역량의 조건이 아닌 것은?

1. [희소성](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
2. [모방 불가능](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
3. [가치창출력](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
4. [조직화](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
5. [법용성](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)

핵심역량의 조건에는 희소성과 모방불가능, 가치창출력, 조직화가 있다.

Q3. 인적자원개발단계에서 인적자원개발이 조직전체의 내재화된 단계와 거리가 먼 것은?

1. [HRD 전문가는 조직적인 능력을 향상하기 위해서 모든 조직수준에서 경영진과 함께해야 한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
2. [HRD 전문가는 조직 내에서 전략적 비즈니스 파트너가 되어야 한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
3. [HRD 활동은 투자로서보다 오히려 비용으로 본다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
4. [조직의 전반적인 효과향상에 도움이 되어야 한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
5. [조직성과와 변화실행에 방해가 되는 부분을 파악하여 적절한 개입을 해야 한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)

인적자원개발이 조직전체의 내재화된 단계인 경우의 HRD 활동은 비용으로서보다 오히려 투자로 보아야 한다.

## 1. 인적자원개발의 발전

1. 1) 인적자원개발의 등장
   * Allen, Kane, Dooley 등이 기업교육 체계화 방법 구상
   * 1969년 Nadler에 의해 인적자원개발이라는 용어 확산됨
2. 2) 인적자원개발의 발전단계
   * 인적자원개발이 없는 단계
   * 1인 인적자원개발 단계
   * 인적자원개발 부서가 존재하는 단계
   * 인적자원개발이 조직전체에 내재화된 단계 : 전략적 통합 HRD
3. 3) 인적자원개발 패러다임의 변화
   * 가치패러다임
   * 학습패러다임
   * 성과패러다임
4. 4) 인간중심의 경영변화
   * 과학적 관리법(Taylorism)
   * 인간관계 경영(인간관계론)
   * 인간중심의 경영(행동과학이론)

## 2. 인적자원가치의 변화

1. 1) 인적자원에 대한 접근의 변화
   * 시간당 노무비의 개념 → 인적 자원의 개념
2. 2) 핵심역량으로서의 인적자원의 가치
   * 핵심역량의 조건
     + 가치 : 인적자원의 가치창출력
     + 희소성 : 특별한 가능성
     + 모방 불가능성 : 쉽게 모방되지 않거나 모방에 많은 비용이 소요
     + 조직화 : 위의 3가지가 유리한 위치를 갖기 위해서는 조직화

## 3. HRD 변화대리인으로서 촉진자 역할

1. 1) 인적자원개발의 변화
   * 기업 경영환경의 변화는 사람이 조직으로부터 경쟁력 우위에 강력한 원천임을 보여줌
2. 2) 변화프로세스 각 단계에서의 HRD 실행자로서 역할 변화
   * 위기감 조장하기
   * 비전 창조하기 및 공감대 형성
   * 강력한 리더십 제공하기
   * 메시지 전달하기 ‘말한 것을 실행한다’
   * 메시지 강화하기 ‘보상’
   * 새로운 행동들을 제도화하기
   * 조직학습문화 조성
   * 변화노력의 측정 및 평가

학습키워드 – 채용, 직무역량, 역량모델링

Q1. 육성과 채용관계를 설명한 것 중 틀린 것은?

1. [노동시장의 여건에 따라 채용과 육성전략은 상이할 수 있다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
2. [준비된 인재채용일 경우, 즉시 업무수행이 가능함으로 교육시간과 비용이 절감된다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
3. [채용과 육성은 고유한 기능임으로 대체가 불가능하다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
4. [능력을 가진 자를 채용할 경우 성과 기대 때문에 더 많은 교육제공이 필요하다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
5. [효과적인 채용이 되면 직원교육에 대한 투자를 줄임으로 채용이 육성을 대체할 수 있다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)

채용과 육성은 제한된 자원 내에서 서로 대체 가능한 전략으로 양자택일이 가능하다.

Q2. 역량의 특성이 아닌 것은?

1. [성과에 초점](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
2. [조직의 변화 지원](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
3. [상황대응적이고 직무특수적](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
4. [자질과 같은 특성으로 개발이 되지 않다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
5. [관찰가능하며 객관적으로 측정이 가능하다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)

역량은 개발이 가능하다.

Q3. 직무분석과 역량분석을 비교한 것 중 틀린 것은?

1. [직무분석은 직무와 과업에 중점을 둔다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
2. [직무분석은 미래에 초점을 둔다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
3. [직무분석은 환경에 유연한 대응이 어렵다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
4. [역량분석은 직무담당자의 능력에 초점을 둔다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
5. [역량분석은 업무수행에 필요하고 영향을 주는 행동에 대한 해답을 제공한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)

직무분석은 현재, 역량분석은 미래에 초점을 둔다.

## 1. 인적자원의 육성

1. 1) 인재자원 육성
   * 인적자원과 관련한 가장 기본적인 의사결정 문제 중 하나
   * 유능한 직원을 새로 채용할 것(Buy)인지, 기존의 직원을 교육을 통해 우수한 인재로 육성할 것(Make)인지를 결정

## 2. 조직에서 요구하는 역량

1. 1) 조직에서 원하는 인재상 변화
   * ㅡ자형, ㅣ자형 → T자형, Y자형 인재
2. 2) 역량의 개념
   * 특정의 직무나 상황에서 성과로 연결할 수 있는 개인의 행동양식이나 특성
   * 발휘된 결과의 상황에 대한 수준별 정의가 가능
   * 행동을 특징적으로 표현
   * 역량이란 특정한 환경 속에서 기대되어지는 행동으로 능력의 우열의 표현이 아님
   * 직종별로 요구되어지는 역량은 여러 항목의 조합에 의하여 모델로 표기되어야 의미를 가짐
3. 3) 역량과 자질 비교
   * 역량은 문제해결능력이며 실행능력임
   * 자질은 직무를 수행할 수 있는 잠재적이고 간접적인 소질임
4. 4) ASTD와 미국노동성 장관위원회 제시 역량, 기술
   * ASTD(1990) ‘일터에서의 기초능력(Workplace Basics)’ : 일곱 가지 역량과 기술을 제안
   * 미국 노동성 장관 위원회 SCANS(1992) ‘일터에서의 능력(Workplace Know-How) : 세 가지 기초 기술과 다섯 가지 역량을 제시

## 3. 인적자원 육성체계

1. 1) 역량모델이란(Competency Model)
   * 조직의 비전과 전략 구현에 핵심이 되는 과업을 달성하는 데 필요한 핵심적인 행동 특성
   * 고성과자가 보다 자주, 보다 효과적으로 활용하는 지식, 기술, 태도 등의 통합체
   * 어떤 직무나 역할에 있어서 고성과자와 보통 성과자 사이의 결정적 특성 및 프로세스 차이
   * 보다 경험적이고 간결·명료한 고성과자의 특성 모델