1교시 학습 키워드 – 인적자원관리의 체계, 전략적 자원, 인간화의 원리

1. 인적자원관리의 개념 및 체계

1) 인적자원관리의 정의

인적자원관리(HRM;Human Resources Management)라 함은 기업의 경영목적 달성에 필요한 인적자원의 조달(확보), 개발, 유지 및 동기부여(보상)에 관한 일련의 과학적 관리활동을 의미

2) 인적자원관리의 체계

인적자원관리의 체계의 개념

-

채용에서부터 퇴직, 인간관계, 노사관계에 이르기까지 조직의 모든 인적자원관리 활동의 인사관리 방침을 결정하는 인사정책, 인사관리전략 등 인사관리의 기초가 되는 종합적 인적자원관리를 체계화시키는 것

인적자원관리의 3대 원리와 내용

① 능률화의 원리

② 인간화의 원리

③ 민주화 원리

2. 인적자원관리의 중요성, 특성, 목표

1) 인적자원관리의 중요성

물리적 자산은 경쟁자에 의해 즉시 모방될 수 있으나, 인적자원은 모방될 수 없는 자원으로서 경쟁력의 원천이 됨

2) 인적자원의 특성

① 능동성

② 개발가능성

③ 전략적 자원

④ 소진성

3) 인적자원관리의 목표

기업의 인적자원관리는 크게 두 가지 목표를 추구함

①

경제적인 목표 : 기업이 최적의 비용을 들여 생산요소인 노동의 산출에 있어서 최대한의 효과를 달성하는 것을 목표로 하는 것을 말함

②

사회적 목표 : 사회적 목표는 근로자 개인이 갖는 욕구 및 기대와 관련된 목표를 말함

4) 인적자원관리의 접근법

① 생산요소 접근법

② 의사결정지향적 접근법

③ 시스템 접근법

④ 갈등지양적 접근법

⑤ 상황적 접근법

⑥ 인적 자본 접근법

⑦ 성과접근법

3. 인적자원관리의 원칙과 변화

1) 인적자원관리의 원칙

① 전인주의 원칙

② 공정성, 공평성의 원칙

③ 성과주의(업적 및 능력) 원칙

④ 정보공개주의 원칙

⑤ 참가주의 원칙

2) 인적자원관리의 새로운 변화와 특징

지식정보사회의 이행과 경력 중시

조직과 개인의 변화와 조화

주관적인 인간관과 삶의 일터에서 보람

다기능과 전문기술의 조화와 혁신정보의 축적

여성인력 증가와 고령화 사회로 변화

산업평화의 노사관계 정립의 필요

종업원 훈련과 경영자 개발, 그리고 노사공동체 의식 창출

3) 글로벌 시대의 인적자원관리의 과제

생산효율성의 문제를 풀어야 함

조직 내 이해관계와 대립의 문제를 풀어야 함

인간중심 사상의 인적자원관리 문제를 풀어야 함

능력위주의 인사평가관리 문제를 풀어야 함

인적자원관리 시스템의 문제를 풀어야 함

글로벌 인적자원관리의 이념과 정책문제를 풀어야 함

2교시 학습키워드 – 과학적 관리법, 호손실험, 행동과학

1. 인적자원관리의 발전단계

1) 산업혁명 시대

산업혁명과 자본주의 시장경제 : 산업혁명이란 농업 및 수공업적 생산방식으로부터 도시지역의 공장에서 기계에 의한 생산방식으로의 경제적 이행을 의미함

산업혁명과 노동문제 : 기계적 작업에 의해 노동은 단순화되고, 여성노동과 아동노동을 많이 이용하게 되었으며, 임금근로자들은 기계의 단순한 부속물이 됨

2) 과학적 관리 시대

과학적 관리법(Taylorism)의 내용

① 동작연구(motion study)와 시간연구(time study) : 최선의 방법(best way) 강구

②

4가지 관리원칙(1911년 과학적 관리의 원칙) : ­ 과업(task)관리, 차별적 성과급제도, 기능식 직장 제도, 과학적인 종업원의 선발, 훈련, 교육, 개발, 배치

③ 과학적 관리법의 평가

- 공헌 : 생산성 향상에 기여

- 비판 : 인간을 하나의 생산 수단으로 간주

3) 인간관계론 시대

① 호손실험

호손실험의 공헌

- 사람의 감정과 태도가 중요

- 비공식조직의 중요성 인식

- 사람과의 관계와 관심이 생산성 향상에 영향을 미침

-직무에 만족한 종업원들이 보다 성과가 높음

-

인간관계론은 행동과학(behavioral science)과 조직행동론(organizational behavior)의 형성에 영향을 미침

②

비공식조직 : 비공식조직(informal organization)은 조직 내에서 친밀한 대면적 접촉을 통해 형성되는 감정과 관습을 기초로 하여 생성되는 자생적 집단을 말함

③

인간관 : 인간관계론 시대에서는 조직을 사회적 유기체로 보면서 이와 연결하여 구성원에 대하여 사회적 인간관을 나타냄

4) 행동과학 시대

① 행동과학의 발전배경

종래의 인간관계론이 경영자를 위해 근로자를 회유ㆍ조종하는 방법을 다루고 있다는 노동조합 측의 비판을 회피하고, 그것이 경영자를 위한 편향적 과학이 아니라는 점을 주장하기 위해 행동과학적 접근방법이 발생하게 됨

② 학제적 접근

인간의 행동에 관한 종합적인 학문임

기존의 경영학ㆍ경제학뿐만 아니라 심리학ㆍ사회학ㆍ문화인류학 등 여러 학문분야의 인간행동에 관한 연구를 집합하여 종합적이고 과학적으로 연구함

③ 행동과학적 접근방법에 따른 각 이론

매슬로우의 욕구단계이론

맥그리거의 X, Y이론

아지리스의 성숙 미성숙 이론

허즈버그의 2요인 이론

2. 인적자원관리의 환경

1) 환경변화와 인적자원관리

모든 인간 조직은 환경의 영향을 받고 동시에 환경에 적응하며 살아감

조직의 인적자원관리 활동에 영향을 미치는 모든 요인을 인적자원 환경이라고 하며, 이는 외부환경과 내부환경으로 구분됨

2) 외부환경 : 경제환경, 사회문화적 환경, 노동환경, 노동조합, 법규 및 정부규제

3) 내부환경 : 사업전략, 조직구조, 조직문화, 생산기술

3. 최근 인적자원관리의 추세

1) 최근 기업의 인적자원관리 추세

최근 기업의 조직운영

① 회사 중심의 체제 → 고객 중심적 체제

② 기능 중심의 조직 → 프로세스 중심 조직

③ 관리자 중심 관리 → 담당자 중심 관리

최근 기업의 인적자원관리 추세

- 연공서열 중심의 인사제도 → 능력 중심의 인사제도로 변화 추세

2) 인적자원관리 전개과정에 따른 유형

① 근대적 인사관리

② 인사관리

③ 인적자원관리

④ 전략적 인적자원관리

- 기능별 전략적 인적자원관리

- 협의의 전략적 인적자원관리

- 창의적 전략적 인적자원관리

3) 글로벌시대 경영혁신과 인적자원관리 방향

경영혁신 기법

① Restructuring

② Outsourcing

③ Reengineering

④ Benchmarking

⑤ ERP(Enterprise Resource Planning)

⑥ Downsizing

인적자원관리 방향

① 채용제도

② 평가제도

③ 임금제도

④ 승진ㆍ승격제도

학습 키워드 – 기업환경, 전략적 기회, SWOT분석, 인적자원관리 전략

## 1. 조직의 방향 설정과 전략유형

1. 1) 조직의 방향설정
   * 전략의 개념
     + -전략(strategy) : 장기적인 목표를 달성하기 위해 개발된 광범위하고 일반적인 계획, 전략적 계획수립의 결과물 → 기업의 기본적인 장기목표를 달성하기 위한 자원의 배분(챈들러)
   * 조직의 방향설정 위계
     + - 미션 : 조직의 존재 목적, 기본 철학(조직의 목적)
     + - 비전 : 조직의 장기적 미래상(조직의 목표)
     + - 전략 : 비전을 달성하기 위한 활동방향과 자원배분(장기계획)
2. 2) 전략의 유형
   * 전사적 전략
     + - 기업 전체의 장기적인 방향을 설정하는 전략
     + - 기업 전체의 자원배분의 지침과 방향을 결정
   * 사업전략
     + - 단일의 사업단위 혹은 생산라인을 위한 전략
     + - 특정산업이나 특정시장 내에서 경쟁하기 위한 전략적 의도
   * 기능적 전략
     + - 제한된 자원을 어떻게 하면 효용이 극대화되도록 배분할 것인가
     + - 인적자원관리, 생산 · 운영관리, 마케팅관리, 인적자원관리, 재무관리에 대하여 전략수립

## 2. 전략의 실제

1. 1) 경쟁력을 위해 고려할 변수
   * 원가와 품질
   * 지식(새로운 아이디어), 신속성
   * 진입장벽
   * 자본
2. 2) 전사적 전략
   * BCG 매트릭스
     + - 기업의 종합적인 관점에서 비전과 목표를 설정하고 각 사업분야에 경영자원을 배분하고 조정하는 일련의 활동
     + - 산업이나 시장의 성장률과 점유율로 사업기회를 분석하는 기법
   * GE 사업심사법
     + - 대부분의 기업은 2개 이상의 사업을 가지고 있으며 각 사업단위는 경쟁 환경과 사업모델도 다름
     + - 이러한 특성을 감안하여 사업경쟁력정도와 사업매력도를 대응시켜 전략을 수립하는 방법임
   * SWOT 분석법
     + - 조직내부의 강점(Strength)/약점(Weakness)을 조직외부의 기회(Opportunity)/위협(Threat) 요인과 대응시켜 전략을 개발하는 방법
3. 3) 사업전략 : 포터의 본원적 전략
   * 차별화 전략
   * 원가우위 전략
   * 집중화 전략

## 3. 경영전략과 인적자원관리 전략

1. 1) 핵심역량으로서의 인적자원의 중요성
   * 조직의 핵심역량으로서의 인적자원(HR)의 중요성이 대두됨
     + - 인적자원은 갑자기 양성되는 것이 아님
2. 2) 기업전략과 인적자원관리 전략의 연계
   * 전략적 인적자원관리는 기업전체의 경영전략과 인적자원관리의 전략이 통합되어 수행되는 것임
   * 조직의 인적자원관리 전략은 기업전략에 적합하도록 계획되고 실행되어야 한다는 것임(수직적 통합)

핵심키워드 – 전략적 인적자원관리, 전략적파트너, 전략의 연계, 핵심역량

## 1. 전략적 인적자원관리의 의의

1. 1) 전략적 인적자원관리의 개념과 등장 배경
   * 조직의 전략이나 목표를 잘 반영하여 경영전략과 잘 정렬되고 인적자원관리 제도와 기능들 간에도 조화를 이루어서 조직의 전략목표를 효율적으로 달성시키는 과정
2. 2) 전략적 인적자원관리의 전개과정
   * 인적자원관리 기능의 발전단계
     + - 인사관리 태동기
     + - 인사관리(PM)
     + - 인적자원관리(HRM)
     + - 전략적 인적자원관리(SHRM)
   * 전통적 인사관리와 전략적 인적자원관리
     + -전통적 인사관리는 노동력을 생산요소 비용의 하나로 보지만 전략적 인적자원관리는 인적자원을 인적자산, 경쟁우위 확보를 위한 핵심자원으로 봄
     + -전통적 인사관리는 개별적 인사기능들의 독립적 역할을 강조하지만 전략적 인적자원관리는 인사기능들이 조직의 전략적 목표에 통합을 위한 전략적 임무수행을 강조함
   * 인적자원관리 부서의 역할 변화
     + - 광범위하고 혁신적인 역할과 책임을 맡는 전략적 파트너 역할
     + - 전통적 인사관리 역할에서 전략적 인적자원관리로 역할전환
     + : 내부종업원관리(행정전문가, 종업원 옹호자)에서 경영의 전략적 파트너와 변화관리의 선도자(전략적 파트너, 변화주도자)로 역할전환 필요

## 2. 전략적 인적자원관리의 특징과 체계

1. 1) 전략적 인적자원관리의 특징
   * 경쟁력 우위의 비전추구
     + - 장기적인 관점에서 기업의 미래를 이끌 인재들을 육성하겠다는 일관된 비전 추구
   * 적합성과 유연성의 추구
     + - 전략적 접근법은 거시적(macro HRM)
     + - 전략적 접근법은 통합적이고 시스템적(systematic)
     + - 전략적 접근법은 전략적(strategic)
     + - 유연성(flexibility)의 추구
2. 2) 전략적 인적자원관리의 체계
   * 외부환경과의 유연한 연계를 특징으로 하여 인적자원의 확보, 유지 및 방출전략 등을 효율적으로 형성, 실천하여야 함
   * 기업의 수직적, 수평적 적합성과 유연성과의 관계를 체계화, 종합적으로 나타냄

## 3. 전략적 인적자원관리의 수행

1. 1) 기업전략과 인적자원관리 전략의 연계
2. 2) 인적자원관리 각 기능들 간의 조화
3. 3) 타 경영활동 및 사업부전략과 연계

학습 키워드 – 직무분석, 직무평가, 직무기술서

## 1. 직무분석

1. 1) 직무분석의 목적
   * 직무분석의 기본목적은 직무에 관한 공식적인 개요를 작성하는 데 필요한 모든 정보를 수집하고 이를 분석하는 것
   * 직무분석에서 정리된 자료는 직무기술서와 직무명세서를 작성하는 데 사용되고, 직무평가의 기본자료로도 사용
   * 직무분석의 방법
     + -면접법 : 직무담당자와 직접 만나 대화하면서 그의 직무에 관한 정보를 파악하는 방법
     + -질문지법 : 표준화되어 있는 일정한 양식에 조사 대상자가 직접직무와 관련된 내용을 기재토록 하는 방법
     + -관찰법 : 직무분석자가 분석 대상자를 집중적으로 관찰하는 방법
     + -진술서작성법 : 수행하는 업무내용을 구체적으로 기재하게 한 후 그 기록을 보고 직무분석에 필요한 정보와 자료를 수집하는 방법
   * 2) 직무기술서 및 직무명세서
     + 직무기술서(job description) : 직무분석의 결과 직무수행과 관련된 과업 및 직무행동을 일정한 양식으로 기술한 문서
     + 직무명세서(job specification) : 직무기술서에 의하여 직무와 그 필요 항목, 요건만을 개인적 자격에 중점을 두어 간단한 양식으로 종업원의 행동, 기능, 능력, 지식 등을 정리한 문서
   * 3) 직무분석 기법
     + 기능적 직무분석법, 직위분석 질문지법, 관리직위 기술 질문지법, 과업목록법
   * 4) 직무분석의 문제점
     + 부적절한 표본추출
     + 직무환경의 변화
     + 종업원 행위의 변화
     + 반응세트(response sets) : 예상된 방법으로 질문에 대하여 일관되게 답변 시 발생

## 2. 직무평가

1. 1) 직무평가의 목적 : 기업 내에 있어서 노동의 질과 양에 따라 정상적인 임금격차를 확립하기 위한 것
2. 2) 직무평가의 요소
   * 직무평가요소는 직무를 평가하는 요소이며, 직무의 상대적 가치를 정하는 것
   * 직무의 가치를 평가하는데 있어서 기업 관점에서 중요하다고 생각되는 직무요소
     + - ① 숙련도(skill), ② 노력(effort), ③ 책임(responsibility), ④ 작업조건(working conditions)
3. 3) 직무평가의 방법 : 서열법, 분류법, 점수법, 요소비교법
4. 4) 직무평가 시 문제점
   * 평가내용의 거부내지 저항
   * 평가요소의 선정 시 마찰이 있을 수 있음
   * 임금부분에만 초점이 두어질 가능성이 있음
   * 따라서 직무평가 시 필요성에 대한 홍보와 교육이 요구되며, 인사고과가 대체로 직무와 사람과의 관계에서 본 것에 반해, 직무평가는 직무와 기업 전체와의 관계에서 본 것임

핵심키워드 – 직무설계, 직무충실화, 직무특성 이론

 직무설계는 “조직의 목표를 달성하고, 직무를 맡고 있는 개인의 욕구를 만족시키기 위해 직무의 내용, 기능, 관계를 결정하는 것”이다.

 직무설계는 직무분석에 선행할 수도 있으나, “기존의 직무에 대해 직무분석을 실시하고 이를 바탕으로 새로이 직무를 만들 경우”에는 직무재설계라고 한다.

## 1. 직무설계의 접근방법

1. 1) 직무설계의 의의
   * 직무설계(job design)는 ˝조직의 목표를 달성하고, 직무를 맡고 있는 개인의 욕구를 만족시키기 위해 직무의 내용, 기능, 관계를 결정하는 것˝
   * 직무설계는 직무분석에 선행할 수도 있으나, ˝기존의 직무에 대해 직무분석을 실시하고 이를 바탕으로 새로이 직무를 만들 경우˝에는 직무재설계(job redesign)라고 함
2. 2) 직무설계의 접근방법
   * 전통적 접근방법
     + -과학적 관리법에 의한 직무설계 : 테일러(F. W. Taylor) 및 그의 동료들에 의해 주도된 것으로 산업화의 과정에서 조직이 당면하고 있던 문제들을 해결하기 위해 주로 조직의 요구를 중심으로 하여 전개
   * 과도기적 접근방법
     + -과학적 관리법에 의한 직무설계는 많은 부작용을 초래하였기 때문에 대안으로서 직무순환과 직무확대가 제시됨
   * 현대적 접근방법
     + -분업화, 직무순환, 직무확대 등이 기본적으로 작업자들의 욕구를 충족시키지 못하여 유효한 직무설계의 방법이 되지 못한다는 것이 밝혀지자 작업자의 동기부여에 초점을 맞춘 직무충실이론과 직무특성이론이 등장
   * 직무특성이론(job characteristics theory)
     + -직무충실화가 직무설계에 대한 훌륭한 원칙과 방향을 제시하였다고 한다면, 핵크만(J. R. Hackman)과 올드햄(G. Oldham)이 개발한 직무특성이론은 그 테두리 내에서 그것을 이론적으로 더욱 정교화하고, 그에 따른 실천적 전략까지 제시하였다는 점에서 높이 평가 받음
     + -   핵심직무 차원, 주요 심리상태, 개인 및 직무성과의 3부분으로 이루어져 있음
     + -직무설계이론에서 얻고자 했던 개인 및 직무성과는 주요 심리상태에서 얻어지며, 주요 심리상태는 핵심직무차원에서 만들어짐
     + -   핵심직무 차원은 과업(기능)다양성, 과업정체성, 과업중요성, 과업자율성, 피드백 5가지가 있음

## 2. 직무설계의 실행방안

1. 1) 직무설계의 실행원칙
   * 과업의 통합
   * 자연적 작업단위의 형성
   * 고객관계의 수립
   * 수직적 직무부하
   * 피드백 경로의 개방

1교시 학습 키워드 – 정원관리, 수요예측, 공급예측

## 1. 인적자원계획

1. 1) 인적자원계획의 수립과정
   * 일반적으로 환경분석과 전략적 계획 수립
   * 인적자원 수요예측
   * 인적자원 공급예측
   * 인적자원의 수급 불균형 조정이라는 네 단계로 이루어짐
2. 2) 정원관리
   * 정원관리란 기업의 목표 달성을 위하여 각 부서별로 필요한 인원을 결정하고 이를 유지, 운용, 통제하는 활동을 말함
   * 정원산정 방법
     + -정원계획은 각 부서별로 수립된 부문계획을 인사부서에서 정리하고 조정단계를 거쳐 최종적으로 수립
     + -미시적 산정방법은 업무량과 업무내용의 변화에 따라 필요한 인원이 증감한다는 사실에 기초하여, 업무량의 파악에 의해 정원을 산정
     + -거시적 산정방법은 종업원을 인적자산이자 비용의 원천으로 파악하여, 지불능력의 차원에서 조직 전체나 공장, 또는 사업부 차원에서 이루어짐

## 2. 인적자원의 수요예측과 공급예측

1. 1) 인적자원 수요예측
   * 미래에 소요되는 인적자원의 양과 질을 추정하는 과정을 인적자원 수요예측이라 함
   * 정성적 방법
     + - ① 전문가 예측법, ② 델파이 기법(delphi technique), ③ 명목집단법(nominal group technique : NGT)
   * 통계적 방법
     + - ① 추세분석(trend analysis), ② 회귀분석(regression analysis), ③ 시뮬레이션(simulation)
2. 2) 인적자원의 공급예측
   * 인적자원 공급예측이란 기업의 인력수요에 비추어 해당 기술과 능력을 가진 인적자원을 유입할 수 있는 원천에 대한 분석
   * 인적자원의 공급을 예측하는 방법
     + - 내부공급 예측방법으로 기능목록, 대체도, 마코브 모형 등이 있음
     + - 외부공급 예측은 외부 노동시장의 여건 분석을 통해 해결
3. 3) 인적자원 수요와 공급의 조정
   * 인적자원의 수요예측과 공급예측이 완료된 후, 수요와 공급의 비교를 통해 과부족이 예상되면 미리 적절한 조치를 취해야 함
   * 인력 부족은 매출액의 증대, 사업의 확장, 생산라인이나 공장의 증설 등으로 인해 증가하는 인력수요를 충족시키지 못하는 경우를 말함
   * 인력 과잉은 경기 침체, 매출액 감소나 사업의 축소 등으로 인력이 남아 돌 경우를 말함

2교시 학습 키워드 – 내부모집, 외부모집, 모집원천

## 1. 모집관리

1. 1) 모집의 원천과 방법
   * 내부모집
     + - 내부모집은 사내모집이라고도 하며, 사내승진(promotion from within)의 성격을 띰
     + - 외부의 경영환경이 안정되어 있고, 모집에 따른 시간과 자금이 제한되어 있을 경우
   * 외부모집
     + - 기업 밖에서 자격을 갖춘 외부인을 노동시장에서 영입(buying)하는 전략
     + - 외부 경영환경의 변화가 심하고, 사업 확대 등이 필요할 때 실시

## 2. 선발관리

1. 1) 선발의 접근법 및 절차
   * 종합적 접근법은 응모자를 선발절차 상의 모든 단계를 거치게 한 후, 각 단계에서의 점수를 합산하여 선발
   * 단계적 제거법은 선발절차의 각 단계마다 응모자의 특성이 그 단계의 합격점에 미달하면 탈락시켜 다음 단계로 넘어가지 못하게 하여 최종단계까지 탈락하지 않고 남아있는 응모자만을 선발
2. 2) 선발면접
   * 면접(interview)은 두 사람 사이에 특정한 목적을 가지고 행해지는 대화 또는 구두의 상호작용이라 할 수 있음
   * 면접은 오늘날 기업이 신입사원을 선발할 때 가장 많이 사용하는 방법으로 알려져 있으나 다른 선발도구에 비해서 타당성이 그리 높지 않기 때문에 면접만으로 선발하는 것은 문제가 있음
3. 3) 선발도구의 신뢰성, 타당성, 효용성
   * (1) 신뢰성(Reliability), (2) 타당성(Validity), (3) 효용성(Utility)
4. 4) 선발상의 오류와 선발비율
   * 선발도구에 의하여 선발 의사결정을 하는 경우에는 선발도구의 타당성이 1이 아닌 이상 두 가지 유형의 오류를 범할 수 있음 : 잘못된 탈락, 잘못된 선발
   * 기업의 입장에서는 두 가지 오류 중에서 잘못된 탈락보다는 잘못된 선발에 더 큰 비중을 두고 그것을 줄이려고 노력할 것임

## 3. 채용관리

1. 1) 채용관리
   * 인적자원의 모집과 선발과정 및 적합한 직무에 배치하는 활동을 통틀어서 채용관리(employment management) 또는 충원관리(staffing)라 함
2. 2) 채용관리의 문제
   * 채용관리의 윤리적 고려
   * 신규대학 졸업자 중점채용
   * 기업 내 기술훈련 실시 문제
   * 정기 승급제도
   * 중소기업 취업기피
   * 집단주의적 경영과 정실주의 인사관리
3. 3) 채용방식의 변화
   * 채용업무의 아웃소싱
   * 임시직 또는 비정규직 채용 증가
   * 인턴 채용 증가(인턴십)
   * 웹기반 모집

1교시 학습 키워드 – 교육, 훈련, 개발, 교육훈련 체계

## 1. 교육훈련의 이해

1. 1) 교육훈련의 의의
   * 교육훈련이란 조직의 목적을 달성하는 데 필요한 역량을 구성원들에게 학습시키는 과정이며, 보다 구체적으로는 종업원들이 맡은 직무수행에 요구되는 지식과 기술 및 태도를 습득시키는 과정
2. 2) 교육훈련의 목적
   * 기업측면 : 조직의 유효성 제고
     + ① 필요한 인력의 사내확보
     + ② 생산성 향상과 조직성과 제고
     + ③ 인력배치의 유연성 제고
     + ④ 기업이미지 제고
     + ⑤ 미래 필요능력에 대비
   * 종업원측면 : 성취동기 달성
     + ① 승진기회의 증가(사기 증가)
     + ② 노동시장에서의 경쟁력 강화
     + ③ 직장안전 제고(보건 위생의 향상)
     + ④ 성장욕구 충족(개인적 성장)
     + ⑤ 직무만족도 향상

## 2. 교육훈련의 내용

1. 1) 교육훈련의 체계
   * 계층별 : 사원, 일선관리자, 간부, 경영자
   * 과정별 : 직능별 교육, 능력개발교육, 정신개발교육, 기본교육
   * 형태별 : OJT, OFF-JT, STP
2. 2) 교육훈련의 절차
   * 계획
     + ① 필요성 분석(Needs Assessment)
     + ② 프로그램 설계(Design)
   * 실행(Delivery)
   * 평가(Evaluation)
3. 3) 교육훈련 계획
   * 교육, 훈련의 필요성 분석
     + ① 외부환경 분석 : 외부환경의 변화요구에 적절하게 변화하여야 함
     + ② 조직 분석 : 조직의 기대성과와 실제성과의 차이 : 재무적 손실의 경험, MS의 감소, 고객만족도 격감 → 교육/ 훈련의 필요성 감지
     + ③ 과업 분석 : 필요한 KSA의 확인
     + ④ 사람 분석
     + ⑤ 필요성 분석 방법 : 관찰법, 설문지법, 전문가 자문, 면접법, 시험법

2교시 학습 키워드 - 웹기반 교육, OJT, OFF-JT

 OJT는 종업원이 직무에 관한 기술을 현직에 종사하면서 감독자의 지도하에 훈련받는 현장실무 중심의 현직훈련으로서 직무훈련이라고도 한다.

 OFF-JT는 종업원을 일정기간 직무로부터 분리시켜 기업 내 연수원 같은 일정 장소에 집합하여 교육훈련에만 열중케 하는 직무 외 훈련이다.

## 1. 교육훈련의 형태

1. 1) OJT교육
   * 경험학습을 통한 훈련/ 일반관리직 종사자 대상 교육
   * 훈련받은 사람이 작업공간에서 규칙적으로 훈련
     + - 현재의 직무수행에서 요구되는 능력을 보완해 주고 종업원의 결점을 개선하기 위해 활용증가 추세
   * 형식적 구조나 치밀한 계획 및 주의 깊은 사고 없이 비형식적으로 이루어지는 경우는 실패율 증가, 낮은 생산성, 훈련효과 감소
2. 2) OFF-JT교육
   * 실제 직무수행전의 KSA배양에 중점/ 특수한 직무수행자 교육
   * 직장이나 현장을 떠나 외부의 전문교육장소나 교육기관에서 훈련하는 방법

## 2. 교육훈련의 방법

1. 1) 전통적 교육훈련의 방법
   * 종업원 훈련방법 : ① 오리엔테이션 훈련(Orientation training), ② 직장 내 훈련(On-the-Job Training, OJT), ③ 직장 외 훈련(Off-the-Job Training, Off-JT), ④ 직능별 교육훈련
   * 감독자 훈련방법 : ① 산업 내 훈련(Training Within Industry, TWI), ② 브레인스토밍(Brainstorming),  
     ③ 역할연기법(Role playing)
   * 중간관리층 훈련방법 : ① 관리자 훈련프로그램(Management Training Program, MTP),  
     ② 중견간부 이사회제도(Junior boards of executives)
   * 경영자 개발 훈련방법 : ① 최고경영자 훈련프로그램(Administrative Training Program, ATP),  
     ② 감수성 훈련(Sensitivity training), ③ 비즈니스 게임(Business game),  
     ④ 인 바스켓 훈련(In basket training), ⑤ 경영학 학사 혹은 석사학위 프로그램
2. 2) 최근의 능력개발 방법
   * 글로벌 능력개발 방법 : ① 다양성 훈련(Diversity Training), ② 교차문화 훈련(Cross-Cultural Training)

## 3. 교육훈련의 평가

1. 1) 교육훈련의 최근 추세
   * 블렌디드 러닝(Blended Learning)
   * 스마트러닝(Smart Learning)
   * 교육훈련의 아웃소싱(Outsourcing)
   * 코칭(Coaching)
   * 액션러닝(Action Learning)

1교시 학습 키워드 – 적재적소, 이동관리의 원칙, 승진관리의 원칙

## 1. 배치관리

1. 1) 배치의 의의
   * 직무 = 사람의 배치가 최적이 되도록 하는 실무 작업
   * 개인-직무적합성 모델
2. 2) 적재적소의 장점
   * 종업원 적성을 고려한 배치는 잠재능력을 발휘
   * 개성을 존중하는 배치는 인간존중의 이념이 이루어져 직무 몰입
   * 동기유발이 되어 일하는 보람을 얻어 창조력을 발휘
   * 고능률, 고임금의 실현으로 보람을 얻게 됨
   * 기업의 목표를 달성하는 데 좋은 방법으로 조직 몰입 극대화
3. 3) 배치전환의 목적에 따른 형태
   * 교육적 목적에 의한 배치전환
   * 승진·강등에 의한 배치전환
   * 만성화·고정화 배제를 위한 배치전환
   * 기술혁신과 경기변동에 의한 배치전환
   * 기타에 의한 배치전환

## 2. 이동관리

1. 1) 인사이동관리의 원칙 및 효과
   * 이동관리의 원칙
     + ① 적정인원주의 원칙 ② 적재적소의 원칙  
       ③ 능력주의 원칙 ④ 인재육성의 원칙  
       ⑤ 균형주의 원칙
   * 인사이동관리의 효과 : 합리적인 인사이동은 경영기능을 효과적으로 달성할 수 있게 해주며 노동력의 이용 및 인재육성에도 크게 기여할 수 있게 해 줌
2. 2) 인사이동관리의 형태
   * 생산 상황에 따른 이동
   * 배치전환의 이동
   * 감독자 양성을 위한 이동
   * 교대근무에 따른 이동
   * 구체적인 이동

## 3. 승진관리

1. 1) 승진정책
   * 승진관리의 원칙 : 승진은 급여, 복리후생 등과 함께 모든 직원의 관심사항의 인사정책이므로 적정성, 공정성, 합리성의 기본원칙 하에 평가되어야 함
   * 승진관리의 방침 : ① 연공승진 ② 능력승진 ③ 연공과 능력의 조화
2. 2) 승진기준 : (1) 근무평점 (2) 승진시험 (3) 연공평가 (4) 경력평가 (5) 교육훈련
3. 3) 승진의 유형 : (1) 직급승진 (2) 자격승진 (3) 대용승진 (4) 직위승진 (5) 임시승진 (6) 조직변화 승진제도
4. 4) 승진제도의 운용 : (1) 승진계획의 수립 (2) 승진경로의 설정 (3) 승진방식의 결정
   * (4) 승진의 집행 (5) 승진의 사후관리

2교시 학습 키워드 – 징계사유, 징계절차, 해고의 예고

## 1. 징계와 해고관리

1. 1) 징계의 의의 및 필요성
   * 징계의 의의 : 징계는 사용자가 기업 질서를 위반한 근로자에게 그 책임을 부가하기 위한 목적으로 인사상 불이익조치를 취하는 것을 의미
   * 징계의 법적 근거에 관한 학설 : ① 사용자의 고유권 또는 지시권설 ② 계약설 ③ 법규범설
2. 2) 징계사유 및 절차
   * 징계사유
     + ① 근무태도, 직무태만, 근무불량 ② 지시명령위반 ③ 직장규율 및 질서문란 ④ 비밀유지 의무위반 ⑤ 겸직금지 ⑥ 업무 외 비행과 형사범죄 ⑦ 회사시설의 무단이용 ⑧ 횡령, 착복 ⑨ 회사물품의 절취, 반출 ⑩ 경력사칭, 문서위조 등
   * 징계절차의 정당성 및 방법
     + ① 근로기준법 제23조 1항에 따르면, ˝사용자는 근로자에게 정당한 이유 없이 해고, 휴직, 정직, 전직, 감봉, 그 밖의 징벌(懲罰)을 하지 못한다.˝라고 명시하여 근로자에 대한 징계의 정당성을 요구
     + ② 징계와 관련한 판례에서는 사용자가 근로자를 징계하기 위해서는 ‘징계사유의 존부’, ‘절차적 요건 구비 여부’, ‘징계양정의 적정성’ 등의 정당성을 확보하도록 규제
3. 3) 징계처분 방법과 해고
   * 징계권의 종류 : ① 경고 ② 견책 ③ 감봉 ④ 정직 ⑤ 강등(강격) ⑥ 권고사직 ⑦ 징계해고
   * 해고관리
     + ① 경영상 이유에 의한 해고의 제한
     + ② 근로기준법의 해고의 제한
       - - 사용자는 근로자에게 정당한 이유 없이 해고·휴직·정직·전직·감봉 기타 징벌(이하 ˝부당해고 등˝이라 한다)을 하지 못한다.
       - - 사용자는 근로자가 업무상 부상 또는 질병의 요양을 위하여 휴업한 기관과 그 후 30일간 또는 산전·산후의 여성이 이법의 규정에 의하여 휴업한 기간과 그 후 30일간은 해고하지 못한다. 다만 사용자가 일시 보상을 행하였을 경우 또는 사업을 계속 할 수 없게 된 경우에는 그러하지 아니하다.
     + ③ 해고의 예고 :­ 근로기준법 제26조(경영상 이유에 의한 해고 포함) : 사용자는 근로자를 해고 하려면 적어도 30일 전 예고, 30일 전 예고하지 않을 시 30일 분의 통상임금 지급

## 2. 이직관리

1. 1) 이직관리의 의의와 성격
   * 이직(separation)이란 일반적으로 사용자와 종업원 간의 고용관계가 단절되어 종업원이 소속한 조직으로부터 이탈하는 것을 의미
2. 2) 전직지원제도 의의
   * 전직지원제도(outplacement system)란 기업이 고용조정에 따라 정리해고 될 사람들이나 해고된 퇴직자들이 해고에 적응할 수 있도록 도와주고, 창업이나 직무탐색, 즉 다른 직장을 찾도록 지원해주는 체계적인 지원서비스제도
3. 3) 퇴직금제도
   * 퇴직금제도의 배경 및 지급근거
     + ① 퇴직금제도의 배경
       - - 퇴직금(retirement benefit)은 종업원이 퇴직 시에 사용자로부터 받은 퇴직일시금 또는 퇴직연금을 말함
       - -우리나라는 근로자퇴직급여 보장법 제8조에 법정퇴직금으로서 1년에 대하여 30일 분 이상의 평균임금을 퇴직근로자에게 지급하도록 의무화되어 있음
     + ② 퇴직금의 지급근거 : 공로보상설(gratuity theory), 임금후불설(deferred wage theory), 생활보장설(social security theory)
   * 퇴직금 계산방법(퇴직금제도 : 근로자퇴직급여 보장법)
     + -  우리나라 퇴직금제도는 [근로자퇴직급여 보장법]에 명시되어 있음
     + - 계속근로기간 1년에 대하여 30일 분 이상의 평균임금을 지급하여야 함
     + - 평균임금이라 함은 이를 산정하여야 할 사유가 발생한 날 이전 3개월 간 근로자에 대하여 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총 일수로 나눈 금액을 말함
   * 퇴직연금제도
     + ① 퇴직연금제도 개념 : 근로자가 퇴직 시 기업에서 지급해야 할 퇴직금을 사외에 적립하여, 수급권 보장을 강화한 것
     + ② 퇴직연금제도의 종류
       - -확정급여형 퇴직연금 : ­ 확정급여(Defined Benefit : DB)형은 퇴직금 지급 재원을 외부 금융기관에 맡겨 운영한다는 점을 빼면, 기존의 퇴직금 제도와 같음
       - 확정기여형 퇴직연금 : ­ 확정기여(Defined Contribution: DC)형은 기존 퇴직금 계산 방식을 따르지 않고, 회사가 부담하는 퇴직금 충당액(근로자별 연간 임금 총액의 1/12 이상)을 납입하고 운영된 성과에 따라 퇴직금을 지급하는 방식
       - -   개인형 퇴직연금
         * 개인형 퇴직연금(individual Retirement-Pension : IRP)은 두 가지 측면으로 이해해야 함
         * 퇴직연금에 가입된 상태에서 이직, 실직 또는 은퇴하여 퇴직금을 받는 경우 곧바로 받을 수 있는 것이 아니라 반드시 근로자 개인 명의로 된 IRP 계좌로 받게 됨
         * 퇴직연금에 가입을 하고 있는 상태(즉, 회사를 계속 다니고 있는 상태)에서도 근로자 개인이 원할 경우 IRP에 추가적으로 가입할 수 있음

1교시 학습 키워드 – 임금결정이론, 임금수준, 통상임금

## 1. 임금관리의 의의

1. 1) 임금관리의 의의
   * 근로기준법 제2조 5항에는 ˝임금이란 사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급, 기타 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다.˝라고 규정
2. 2) 임금관리의 목표
   * 개인과 조직의 성과 향상과 공동의 이익을 실현하기 위하여 갖추어야 할 구체적인 임금관리의 목표를 요약하면 다음과 같음
     + ① 적절성(adequacy) ② 공정성(fairness) ③ 안정성(stability)  
       ④ 타당성(acceptability) ⑤ 균형성(balance) ⑥ 경제성(cost effectiveness)  
       ⑦ 동기유발(motivation)

## 2. 임금관리이론

1. 1) 임금결정이론
   * (1) 임금 생존비설 (2) 임금 기금설 (3) 노동가치설 (4) 한계생산력설
   * (5) 임금세력설 (6) 임금계약설
2. 2) 공정성 이론
   * 공정성 이론(equity theory)이란 패스팅거(L. Festinger)와 아담스(J. S. Adams)가 체계화시킨 이론으로, 임금의 공정한 노동행위와 성과에 따라 공정하게 지급되어야 한다는 이론

## 3. 임금수준

1. 1) 임금수준의 결정요인
   * 임금수준(wage level)은 기업의 근로자 1인당 지불된 평균임금액을 말함
   * 기업의 임금수준은 최소한 종업원의 생계를 보장할 수 있는 수준이 되어야 하고, 한편으로 임금은 비용이므로 기업의 지불능력 범위 내에서 지불되어야 함
     + (1) 종업원생계비 (2) 기업의 지불능력 (3) 사회일반의 임금수준  
       (4) 노사 간의 임금 교섭력 (5) 정부의 규제 (6) 경기변화와 물가수준의 동향
2. 2) 임금격차
   * 기업 간의 임금격차 : 산업별 임금격차, 지역별 임금격차, 기업규모별 임금격차
   * 기업 내의 임금격차 : 직종별 임금격차, 학력별ㆍ성별ㆍ근속년수별 임금격차
3. 3) 임금에 대한 법적요건
   * 임금지급의 원칙
     + ① 직접지불의 원칙 ② 전액지불의 원칙  
       ③ 통화지불의 원칙 ④ 정기지급의 원칙
   * 임금의 종류
     + ① 통상임금 : 근로기준법 시행령 제6조에 의하면, 통상임금은 근로자에게 정기적이고 일률적으로 소정근로 또는 총 근로에 대하여 지급하기로 정한 금액
     + ② 평균임금 : 실제로 제공된 근로에 대해 정기적이든 부정기적이든 실제로 지급받은 임금

2교시 학습 키워드 - 기준내 임금. 기준외 임금. 연봉제

## 1. 임금체계

1. 1) 임금체계
   * 임금체계(wage structure)란 임금 지급항목의 구성내용 또는 개별 종업원의 임금을 결정하는 기준으로, 근로자의 개별 임금수준의 격차를 형성하는 중요한 기준
2. 2) 임금체계의 유형
   * 연공급
     + -

기업에 있어서 각 개인의 근속년수의 차이에 따라 임금의 격차를 정하는 임금체계

* + - -

장기고용을 전제로 정기승급제도를 매개로 하여 학력, 근속년수, 연령, 성별 등 주로 속인적(屬人的) 연공요소를 기초로 하여 형성된 임금제도

* + 직무급 : 직무를 중심으로 임금을 결정하는 제도로 각각의 직무에 소요되는 ① 직무지식, ② 숙련도, ③ 노력도, ④ 책임도, ⑤ 작업조건, ⑥ 직무의 곤란도, ⑦ 직무의 중요도 등의 제 요소에 의해서 직무의 상대적 가치를 평가하고, 그 결과에 따라서 결정하는 직무중심형의 임금
  + 직능급 : 직능을 기준으로 하여 각 근로자의 임금을 결정하는 임금체계로 개별의 직무가 필요로 하는 능력, 즉 근로자가 직무를 수행하는 데 요구되는 능력을 기준으로 임금을 결정하는 임금제도

## 2. 임금형태

1. 1) 임금형태의 유형
   * 정액임금제 : 근로자의 직무성과의 양이나 질에 관계없이 실제 노동에 종사한 시간에 따라 임금을 지급하는 제도
   * 능률급제 : 근로자의 작업량에 따라 임금을 지급하여 노동능률을 자극하려는 제도
     + ① 성과급제
       - 가. 단순 성과급
         * W = Np × Rp  
           - W : 임금, Np : 성과(생산량 또는 작업량의 단위수), Rp : 임금단가(임률)
       - 나. 복률 성과급제
         * a. 테일러식 차별성과급  
           표준작업량 이상인 경우 : 임금(W) = 성과(생산량) × 높은 임률  
           표준작업량 미만인 경우 : 임금(W) = 성과(생산량) × 낮은 임률
         * b. 메리크식 차별성과  
           표준작업량의 83% 미만인 경우 : 임금(W) = 작업량 × 임률  
           표준작업량의 83~100%인 경우 : 임금(W) = 작업량 × (1.1×임률)  
           표준작업량의 100%초과인 경우 : 임금(W) = 작업량 × (1.2×임률)
         * c. 일급보장 성과급제
     + ②

할증급제 : 근로자에 대한 최저한의 임금을 보장하면서 일정한 기준이상의 작업성과를 달성하였을 경우에는 일정비율의 할증임금을 추가로 지급하는 형태

* + - 가. 할시식 할증급제
      * 표준능률미만 : 임금(W) = 실제작업시간(Ha) × 시간당 임률(Rh)  
        표준능률이상 : 임금(W) = Ha × Rh + (Hs-Ha) × Rh/2 또는 3  
        (Hs : 표준작업시간)
        + - 장점 : 근로자에 대한 어느정도의 임금액을 보장할 수 있음
        + - 단점 : 표준작업시간이 단순히 과거의 실적에 의하여 결정되는 등의 과학적 근거가 미흡하여 근로자의 불신을 받기 쉬움
    - 나. 로완식 할증급제
      * 표준능률미만 : 임금(W) = 실제작업시간(Ha) × 시간당 임률(Rh)  
        표준능률이상 : 임금(W) = Ha × Rh + (Ha × Rh) × (Hs-Ha)/Hs  
        (Hs : 표준작업시간)
        + - 장점 : 로완식은 작업의 절약시간을 산출하여 그 비율을 시간급에 곱하여 할증급을 산정하는 방식으로서, 작업능률이 증가하면 증가할수록 할증급의 할증률은 오히려 체감하는 결과를 초래하게 되어 기업 측으로는 유리함
        + - 단점 : 근로자측에서는 불만을 가져오기 쉬운 임금의 지급형태라 할 수 있음
    - 다. 비도우식 할증급
      * 표준능률미만 : 임금(W) = 실제작업시간(Ha) × 시간당임률(Rh)  
        표준능률이상 : 임금(W) = Ha × Rh + 3/4시간당임률 × (표준작업시간-실제작업시간)
    - ③ 상여급제
      * 가. 간트식 과업상여급제
      * 나. 에머슨식 능률상여급제
  + 특수임금제
    - ① 성과배분제도
    - ② 순응임금제(sliding scale wage plan)
    - ③ 집단자극임금제(group incentive plan)
  + 연봉제
    - ①

연봉제의 본질 : 연봉제는 일정기간 동안 이루어진 개별 근로자의 성과를 평가하여, 이를 기초로 하여 개별 근로자의 임금을 결정하는 임금제도

* + - ② 연봉제의 도입배경
      * - 업적, 평가가 높은 사람에 대한 가치인정
      * - 고급인력의 확보
      * - 사기진작을 위한 업적제고
      * - 업적이 낮은 사람과 능력 없는 사람을 구별하여 정리하는 것이 용이
      * - 인건비 절감효과

1교시 학습 키워드 – 법정 복지후생, 법정 외 복지후생, 카페테리아식 복지후생

1. 1) 복지후생관리의 개념과 목적
   * 복지후생관리의 개념  
     - 종업원들의 생활보장과 직무만족을 향상시키기 위해 제공하는 임금 이외의 간접보상
   * 복지후생의 목적  
     - 복리후생은 기업의 성과 향상 등 경제적 목표를 달성하기 위해 도입될 뿐만 아니라 사회적ㆍ정치적ㆍ윤리적 측면에서도 공헌하는 바가 큼
2. 2) 복지후생의 발전과정
   * 제1기(18C ~ 19C 초) : 오웬(Owen, R.), 데일(Dale, D.)이 노동시간 단축과 복지활동 부분에서 시작함
   * 제2기(19C 중반 ~ 1920년 전후) : 노동능률 향상과 노동조합(노동관계)과의 원활화를 위한 수단으로 사용
   * 제3기(제1차 세계대전 이후 ~ 1930년) : 대등한 노사관계의 단계에 돌입
   * 제4기(1940년대 이후 ~ 현재) : 최초의 노동법인 와그너법에 의해 대등한 노사관계가 일반적으로 확립된 시기

## 2. 복지후생의 인적자원관리 기능

1. 1) 복지후생관리의 원칙
   * 적정성의 원칙
   * 합리성의 원칙
   * 협력성의 원칙
2. 2) 기업복지후생의 내용
   * 법정복지후생  
      ① 의료보험제도  
      ② 연금보험제도  
      ③ 산업재해 보상보험제도  
      ④ 고용보험제도
   * 법정 외 복지후생 : 기업의 자체적, 독자적으로 결정하여 실시함  
        - 예) 주택관계시설, 진료관계시설, 편의시설, 급식ㆍ통근ㆍ문화ㆍ체육ㆍ오락ㆍ교양 등
3. 3) 카페테리아식 복지후생(선택적 복지후생)
   * 카페테리아식 복지후생 개념
     + - 종업원들에게 여러 가지 복리후생 선택안(option)을 제공하고, 자신들의 욕구와 선호에 따라 자유롭게 선택할 수 있도록 복리후생의 유연성을 최대로 살리는 제도
   * 카페테리아식 복지후생의 유형  
      ① 선택항목 추가형(core plus option)  
      ② 모듈형(modular plan)  
      ③ 선택적 지출계정형(flexible spending account)

## 3. 복지후생제도의 효과

1. 1) 종업원에 대한 이익
   * 근로의욕과 만족감으로 사기앙양
   * 용안정과 생활수준 향상
2. 2) 사용자에 대한 이익
   * 생산성 향상과 원가절감의 계기
   * 결근, 지각, 사고, 불만 및 노동 이동률 감소

2교시 학습 키워드 - 인사고과 실천원칙, 중심화 경향, 현혹효과

## 1. 인사고과의 개념과 목적

1. 1) 인사고과의 의의
   * 업무능률 향상과 능력개발 목적으로 각자의 품성ㆍ과업수행능력 등에 대하여 정기적으로 측정하는 공적인 시스템
2. 2) 인사고과의 목적
   * 조직에서 종업원의 가치를 객관적으로 측정하여 합리적인 인사관리에 기초한 근로자의 실적을 평가하고 종업원의 작업수준 향상과 교육훈련을 하기 위함
   * 인사고과의 실천원칙  
      ① 신뢰성 : 측정결과의 정확성  
      ② 타당성 : 측정결과와 평가 결과의 일치성  
      ③ 수용성 : 측정결과에 대한 피평가자의 수용정도  
      ④ 실용성 : 설계와 실행에 들어가는 비용의 정도
3. 3) 인사고과의 방법
   * 고과자에 따른 분류 : 상사에 의한 고과, 자기고과, 동료에 의한 고과, 부하에 의한 고과, 인사담당자 고과전문가의 의한 고과, 고객에 의한 고과, 360도 다면평가
   * 인사고과 기법에 의한 분류  
     -

상대적 고과기법 : 피고과자의 상대적 순위(서열)를 결정하는 고과기법

    ① 서열법    ② 짝비교법(쌍대비교법)    ③ 강제할당법  
  
-

절대적 고과기법 : 고과대상자 개인별로 고과의 우열을 판단

    ① 평정척도법(단계식 평정척도법, 도식 평정척도법)  
    ② 체크리스트법(Checklist method)  
    ③ 강제선택법(Forced choice method)  
    ④ 자유기술법(에세이법:Essay appraisals)  
    ⑤ 중요사건평가법(Critical incident appraisals): 주요사건기록법  
    ⑥ 행위기준평가법(Behaviorally Anchored Rating Scale: BARS)  
    ⑦ 자기신고법  
    ⑧ 목표에 의한 관리법(MBO: Management by objectives)  
    ⑨ 평가센터법(Assessment center)

## 2. 인사고과의 한계, 저해요인과 개선방안

1. 1) 관대화 경향 : 평가자가 실제보다 관대하게 평가하는 것
2. 2) 중심화 경향 : 산포의 정도가 중심에 집합하는 것
3. 3) 현혹 효과(halo effect) : 어느 하나의 항목이 특출하면 타 항목도 현혹되어 전반적으로 높이 평가하는 것
4. 4)

논리적 오차(logical error; 논리적 효과) : 상대적으로 높은 평가요소가 있으면 다른 요소도 높게 평가하는 것

1. 5) 인사고과의 기타 한계
   * 시간적 오류
   * 대비오류
   * 지각적 방어
2. 6) 인사고과의 저해요인
   * 중앙집권체제(경영자 인사권한 독점)
   * 경영자의 권위주의와 관리자의 관리의식 심화
   * 연공서열식 인사관리의 고질화
   * 가족주의, 정실주의 사상 존재
3. 7) 인사고과의 개선방안
   * 책임ㆍ권한이양과 분권관리체제 선결
   * 인사고과에 관리자의 관리기술평가 필요
   * 인사고과에 부서별 성과측정과 차별적 보상제도 강구
   * 인사고과의 공개주의 원칙과 능력개발에의 활용
   * 기존의 인사고과에서 21세기 글로벌시대의 인사고과로의 방향전환 : 책임과 권한이양 및 다면평가로의 확대 등
4. 8) 인사고과의 활용
   * 활용 기본 방향  
      ①

 성과(Performance)평가 결과와 역량(Competency)평가 결과의 활용방안은 활용목적별로 보상, 승진, 육성계획에 반영되도록 설계

 ② 성과평가 결과와 역량평가 결과를 구분하여 반영시점에 분야별 목적에 따라 활용하도록 설계  
   - 성과평가 결과는 성과연봉 결정에 반영, 성과주의 강화  
   - 역량평가 결과는 기본연봉 조정에 반영, 바람직한 역량발휘 유도

1. 9) 보상계획과의 연계
   * 임금반영 기준: 평가유형별로 결과를 임금항목별로 적용
   * 역량평가 결과는 누적식으로 운영되는 기본연봉에 연계
   * 성과평가 결과는 비누적식으로 운영되는 성과연봉에 연계
2. 10) 승진 시스템과의 연계
   * 적용원칙 : 승진심사 요건 중 가장 높은 비중 적용
   * Performance 평가 결과와 Competency 평가 결과를 전부 반영하되 직급별 반영비율 차별화  
      ① 승진심사를 위한 평가 결과는 직급을 기준으로 함  
      ② 상위 직급일수록 성과평가비중을 높게 적용함
3. 11) 개발시스템과의 연계
   * 회사의 인재육성정책에 의한 HRD의 기초자료 제공
   * 단지 연봉조정과 승진뿐 아니라 개인의 능력을 고려한 인재육성 자료 활용

1교시 학습 키워드 – 경력관리, 경력개발, 경력개발 모델

## 1. 경력개발의 의의

1. 1) 경력개발의 개념
   * 개인의 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력계획을 수립하여 조직의 욕구와 개인의 욕구가 합치될 수 있도록 각 개인의 경력을 개발하는 활동을 뜻함
2. 2) 경력관리의 개념
   * 개인의 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력계획을 수립하여 조직의 욕구와 개인의 욕구가 합치될 수 있도록 각 개인의 경력을 개발하는 활동

## 2. 경력개발관리의 원칙

1. 1) 적재적소 배치의 원칙
2. 2) 승진경로의 원칙
3. 3) 후진 양성과 인재 육성의 원칙
4. 4) 경력기회 개발의 원칙

## 3. 경력개발의 모델

1. 1) 전통적 모델
   * 성인들이 직무 생애 동안 겪게 되는 여러 단계들을 설명하는 경력개발 모델이 많이 제시되고 있는 가운데, 그린하우스 등(Greenhaus et al., 2000)이 주장한 5단계 모델(five stage model)을 중심으로 설명
     + - 1단계 : 직업준비기(Preparation for Work)
     + - 2단계 : 조직진입기(Organizational Entry)
     + - 3단계 : 정착과 성취의 초기 경력기(Early Career)
     + - 4단계 : 중간 경력기(Mid Career)
     + - 5단계 : 후기 경력기(Late Career)
2. 2) 현대적 모델
   * 경력개발의 현대적 관점은 개인과 조직이 고도의 변화와 불확실한 환경에 성공하기 위해서는 유연하고 적응적이어야 한다는 것
   * 이러한 사고방식에는 두 가지 경력개념이 제시됨
     + - 프로틴 경력(protean career)개념 : 조직이 아닌 개인이 자신의 경력을 추구하며 필요시 시간의 흐름에 따라 경력을 재구축(reinvent)해야 한다는 관념에 기초
     + - 다중경력 개념 모델(multiple career concept model) : 드라이버(driver, 1994)의 다중경력 개념 모델이라 하며 4개의 상이한 패턴 혹은 경력개념임다중경력 개념 모델(multiple career concept model) : 드라이버(driver, 1994)의 다중경력 개념 모델이라 하며 4개의 상이한 패턴 혹은 경력개념임
       - 시간이 지남으로써 상이한 직업들 내에서와 직업들 간에 이동을 하는 방향과 빈도가 다름
       - ① 직선형(Linear) ② 전문가형(Expert), ③ 나선형(Spiral), ④ 전이형(Transitory)

2교시 학습 키워드 – 경력개발제도, 경력경로, 직무게시

* 경력개발제도는 조직 및 개인 요구(needs)가 경력을 통해서 일치되도록 하고 이를 통해 인적자원개발이 이루어져 궁극적으로 조직의 유효성을 증대시킬 수 있도록 인적자원관리의 주요 과제인 개발 지향적 인사고과, 교육훈련, 승진, 직무순환 등에 초점을 두어 체계적으로 제도화한 것이다.

## 1. 경력개발의 내용

1. 1) 경력단계
   * 탐색(Exploration)단계 : 17세부터 30세까지의 탐색단계
   * 확립(Establishment)단계 : 30세부터 45세의 확립단계
   * 유지(Maintenance)단계 : 45세부터 55세까지의 정체(Plateau)단계
   * 쇠퇴(Decline)단계 : 경력의 마지막 단계로 55세 이후의 단계
2. 2) 경력개발의 과정
   * 경력개발제도(Career development program; CDP)  
      ① 조직 및 개인 요구(needs)가 경력을 통해서 일치되도록 함  
      ② 이를 통해 인적자원개발이 이루어져 궁극적으로 조직의 유효성을 증대시킴  
      ③

  인적자원관리의 주요 과제인 개발지향적 인사고과, 교육훈련, 승진, 직무순환 등에 초점을 두어 체계적으로 제도화한 것

 ④ 접근방법은 개인차원과 조직차원으로 구분함  
 ⑤

  개인차원은 개인이 주도적으로 경력개발을 설계하고 조직차원은 조직이 주도적으로 경력개발을 설계함

* + 경력개발 과정  
     ① 구성원의 인적자료 수집  
     ② 직무분석과 인적자원개발 및 인적자원계획  
     ③ 경력기회에 대한 커뮤니케이션  
     ④ 경력상담과 경력목표 설정  
     ⑤ 경력개발의 필요성 분석  
     ⑥ 경력경로(Career path)의 설정과 경력개발의 추구  
     ⑦ 결과 분석 및 경력개발 계획의 조정

## 2. 경력개발의 방법

1. 1) 개인차원의 경력개발의 기법
   * 최고경영자 프로그램(Advanced management program; AMP)
   * 경력개발위원회(Career development committee)
   * 계획적 경력경로화(Career pathing)
   * 중간경력의 쇄신(Midcareer update)
   * 전직상담(Outplacement counseling) 및 퇴직 전 상담(Preretirement counseling)
2. 2) 조직차원의 경력개발의 기법
   * 직무충실화(Enrichment) → 승진 없는 경력개발
   * 평가센터(Assessment Centers)
   * 직무게시(Job posting)
   * 이중 경력진로(Dual career path)

## 3. 경력개발의 문제점과 성공조건

1. 1) 경력개발의 문제점
   * 조직목표와 개인욕구의 조화
   * 최고경영층의 관심과 지원
   * 관리자들의 코칭과 멘토링 스킬 개발
   * 지원시스템 구축
   * 제반 인적자원관리제도와의 연계성 확보
2. 2) 경력개발의 최근 추세
   * 개인주도형 경력개발 지향
   * 차별적 프로그램 운영
   * 경력개발의 효과성 측정

1교시 학습 키워드 – 인간관계, 호손의 실험, 동기부여

## 1. 인간관계관리의 이해

1. 1) 인간관계관리의 개념
   * 인간관계(Human Relation: HR)는 집단 내지 조직 구성원 개인의 행동, 즉 욕구, 동기, 태도 등을 깊이 인식. 이해하고 개인 대 개인, 개인 대 집단, 집단 대 집단 등 조직의 사회관계를 말하며 이를 조정하는 것을 인간관계관리(HRM: Human Relations Management)라 함
2. 2) 인간관계관리의 전개과정(호손의 실험)
   * 조사연구 기간 : 1924년~1932년(8년간) 4차 실시
   * 호손실험의 결과

작업능률을 좌우하는 것은 임금, 근로시간 등의 근로조건과 조명, 환기 및 기타의 작업환경으로서 물리적 조건만이 아니라, 근로자들의 태도와 감정이 더 중요하다는 것

작업환경과 작업조건 등 물리적 조건도 능률 개선에 영향을 줄 수 있으나, 종업원들의 심리적 요소가 더 중요하다는 결과를 가져옴

근로자의 태도나 감정을 좌우하는 요소는 개인적 환경, 사회적 환경, 조직 내의 역학관계 및 소속하는 비공식집단의 힘이라는 것

1. 3) 동기부여 인간관계론
   * 동기부여의 정의 : 동기부여(motivation)란 조직 목표를 향하여 인간행동을 자극하고, 방향을 설정하고, 유지하는 일련의 과정이며, 개인의 목표 지향적 행위에 영향을 주는 심리적인 과정으로 정의
   * 동기부여의 구성 요소  
      ① 인간행동을 자극(arousal)하는 것  
      ② 인간의 행동에 대해 방향설정(direction)을 하는 것  
      ③ 인간행동을 유지(maintaining)하는 것

## 2. 인간관계관리의 기본적 요건

1. 1) 인간관계의 3대 목표
   * 인간관계의 3대 목표는 사람으로 하여금 ① 협동하고 ② 생산하며 ③ 자신의 작업에서 만족을 얻도록 하는 것임
   * 목표가 달성되었을 때 결과는 성공적인 집단노력으로 나타남
2. 2) 인간관계의 등식
   * 지식 × 기능 = 능력(ability)
   * 상황 × 태도 = 동기부여(motivation)
   * 능력 × 동기부여 = 인간의 성과(human performance)
   * 인간의 성과 × 물적 요인 = 경영의 성과(business performance)
3. 3) 행복을 측정하는 등식
   * 행복의 공식 = P+(5×E)+(3×H)
     + P = 개인적 특성(인생관, 적응력, 탄력성), E=생존조건(건강, 인간관계, 재정상태), H = 더 높은 수준의 조건(자존심, 기대, 야망)
   * 주장학자: 영국의 심리학자인 캐럴 로스웰(Rothwell, K), 인생상담사인 피트 코언(Cohen, P)
4. 4) 인간관계를 구성하는 기본개념
   * 동기부여(Motivation)
   * 개인차(Individual differences)
   * 공통의 이해(Mutual interest)
   * 인간의 존엄(Human dignity)

## 3. 인간관계관리의 주요 기법

1. 1) 제안제도 : 제안제도(suggestion system)란 조직 자체의 운영이나 업무 개선, 비용 절감, 능률 향상, 경영합리화 등을 제고하기 위하여, 종업원들의 아이디어를 체계적으로 수집하고 평가하여 이를 공식적으로 활용하는 제도
2. 2) 고충처리제도 : 우리나라의 경우 “근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률”(제5장 26조~28조)에 고충처리제도의 운영에 관한 규정을 두어, 구성원들의 고충을 체계적으로 신속하게 해결하도록 하고 있음
3. 3) 인사상담제도 : 인사상담제도(personnel counselling)는 종업원과 면담을 통해서 조직에 대한 불만이나 구성원의 사기 등에 대하여 문제를 해결하는 제도를 의미
4. 4) 멘토링제도 : 멘토링은 조직에서 업무에 대한 경험과 지식이 많은 사람이 구성원을 일대일로 전담하여 구성원의 역량 및 잠재력을 강화하는 것
5. 5) 사기진작 기법 : 사기란 종업원이 만족감과 자부심을 갖고 결속, 집단과 조직의 공통목적 달성을 위해 적극적으로 노력하는 태도
6. 6) 의사소통법 : 매체를 통하여 사실과 감정, 사상의 내용을 타인에게 전달
7. 7) 리더십 기법 : 관리격자(Managerial grid), 감수성 훈련(Sensitivity training), 감독자 훈련(Supervisory training)

2교시 학습 키워드 – 갈등관리, 갈등수준, 역할갈등

## 1. 갈등의 의의

1. 1) 갈등의 정의
   * 루탕스(F. Ruthans)는 갈등을 ˝목표나 가치관이 양립할 수 없는 상태이며, 타인의 목표나 성취를 의도적으로 방해하는 행위이고 감정적으로는 적개심˝이라 정의
   * 슈미트와 코컨(S. Schmidt, & K. Kochan)은 행동측면에서 갈등과정을 구체화하여 몇 가지 요소를 갈등의 특성으로 들고 있음   
      ① 상호 의존성   ② 한정된 자원   ③ 상반된 목표   ④ 상대의 목표과정에의 개입   ⑤ 표출된 대립관계
2. 2) 갈등의 관점과 관점의 변화
   * 고전적 관점 : 갈등해악론
   * 행동학적 관점 : 갈등불가피론
   * 상호작용적 관점 : 갈등촉진론
3. 3) 갈등의 순기능과 역기능
   * 역기능  
     - 상처, 반목, 질시, 이탈, 와해 위험  
     - 조직의 안정성과 생산성 저하  
     - 조직의 심리적, 물리적 자원 소모  
     - 정당성 경쟁, 갈등의 확대생산
   * 순기능  
     - 더 큰 갈등이나 파국 예고  
     - 잠재된 문제점과 해결단서 제공  
     - 긴장감, 자기발전 노력 및 생동감 제공  
     - 해결과정의 서로 간 이해 및 개선, 성숙 도모
4. 4) 갈등의 중요성
   * 적정 수준의 갈등관리는 조직성과에 중요한 영향을 미침

## 2. 갈등의 원인, 유형, 결과

1. 1) 갈등의 원인 : 상호 의존성, 집단 간 행동특성의 차이, 자원의 제한성, 책임영역의 모호성
2. 2) 갈등의 유형 : 개인적 갈등, 개인 간 갈등, 집단 간 갈등, 조직 간 갈등
3. 3) 집단 간 갈등의 결과
   * 집단 내의 변화  
      ① 응집성의 증가  
      ② 집단 간의 과업지향성 강화  
      ③ 리더십의 전제화  
      ④ 조직과 구조의 엄격화 : 규정의 제정  
      ⑤ 통일성 강조
   * 집단 간 관계의 변화  
      ① 적대감과 부정적 태도의 증가  
      ② 부정적 상동적 태도의 증가  
      ③ 집단 간 커뮤니케이션 감소  
      ④ 타 집단에 대한 엄격한 감시

## 3. 갈등관리 방안

1. 1) 갈등의 관리유형 : 회피, 경쟁(지배), 양보(수용), 타협(절충), 협력(협동)
2. 2) 조직수준의 대응전략 : 상위목표의 설정, 자원의 확충, 제도화, 커뮤니케이션 활성화, 조직구조의 변화
3. 3) 갈등관리 방안
   * 갈등관리의 해결전략  
      ① 잠재적 갈등 요소의 예방관리  ② 갈등관리자의 역량강화  ③ 갈등의 신속 대처
   * 갈등관리의 리더십  
      ① 건설적이고 긍정적인 해결 마인드 : 협력 상생, 감정조절이 중요함  
      ② 화합에 대한 과도한 기대는 욕심임 : 삶에는 항상 장애물이 있음  
      ③ 갈등상황이 발생하는 원인을 인식해야 함 : 상호감수성 필요  
      ④ 갈등발생 시에 합리적인 처리원칙을 세우고 알림  
      ⑤ 갈등의 두 방향 처리 : 공론화하여 처리할 부분과 조기에 차단할 부분으로 구분  
      ⑥ 갈등의 원인이 된 원천을 해소함  
      ⑦ 리더는 모든 갈등처리의 만능열쇠가 아님 : 당사자 간에 풀도록 하는 것이 좋음