

제6판

인사노무관리 전략노트

김 유 미 편저

새흐름

## 제6판 머리말

「인사노무관리 전략노트」 제6판의 주요 개정 사항은 다음과 같습니다.

1. 인사노무관리와 관련된 핵심 내용을 빠짐없이 담기 위해 노력하였습니다. 최근 출간된 다양한 인적자원관리 저서와 논문의 내용을 발췌하여 기존 전략노트의 내용을 더 탄탄하게 보강하였습니다. 대표적으로 최근 이슈가 되고 있는 최저임금제와 관련한 논의, 조직의 정신(spirit)이라고 할 수 있는 조직문화, 노사관계론에서 무노조이론과 관련된 여러 논의 등이 이에 해당합니다.

2. 인적자원관리 연구를 수행한 우수 학자들의 논문과 교과서 문구를 최대한 그대로 살려 원문과의 이질감을 줄이되, 번역체를 다듬어 최대한 자연스럽게 수정하였습니다.

3. 색인을 추가하여 개념을 쉽게 찾아볼 수 있도록 하였습니다. 개념은 모든 공부의 시작과 기본이 되는 것으로, 기초적인 개념을 빠르고 쉽게 찾아 학습할 수 있도록 하였습니다.

개정작업은 항상 상상 이상의 고된 작업이 수반되는 것 같습니다. 그렇지만 여러분들이 이 책을 다독독하여 인사노무관리에 대한 통찰력(insight)을 갖게 된다면, 비단 수험뿐 아니라 향후 HR 전문가로 성장하는데 큰 도움이 될 수 있으리라 생각합니다.

본 교재가 대학 교재로도 활용되고 있다는 이야기를 듣고, 더 큰 책임감을 가지고 책을 쓰게 되는 것 같습니다. 강의가 끝나고 교탁으로 와서 열정적으로 질문하는 수강생분들, 이메일을 통해 질의를 보내주시는 전국의 독자분들, 책의 보완사항에 대하여 애정 어린 조언과 도움을 주신 합격생 여러분들께 마음속 깊이 감사드립니다. 특히 책임감과 흥미를 가지고 교정에 도움을 준 지성근 노무사, 매년 요구사항이 많은데도 잘 반영해주는 새흐름 편집팀에게도 감사의 인사를 전합니다. 그리고 항상 저를 응원해주는 가족과, 지금은 하늘에 계신 어머니께 이 책을 바칩니다.

2019년 10월

공인노무사 김유미

## 제3판 머리말

최근 공인노무사 시험의 문제 수준이 높아지면서 한 권의 특정 교과서만으로는 인사노무관리론을 대비하기가 쉽지 않게 되었다. 이에 저자는 공인노무사 인사노무관리론을 효율적으로 대비하기 위하여 저명 교수 저서와 논문 및 연구 보고서 등을 취합하여 수험에 최적화되도록 정리하여 본서를 집필하였다.

본서의 기본이 되는 큰 틀은 인사관리체계에 탁월한 내용을 담고 있는 박경규 저와 이슈관리에 풍부한 김성국 외 공저를 참고하고, 최종태 저, 임창희 저, 배종석 저, 이학중·양혁승 저, NOE 저 등을 부분적으로 참고하였다.

또한, 최근 출제경향과 채점평을 철저하게 분석하고 반영하여 공인노무사 업무와 관련된 주요 사항의 이해가 쉽도록 더 정밀하게 구성하였고, 출제빈도가 높아지는 노사관계 분야를 보완하였다.

이 책의 주요 특징으로는 인사노무관리 과목 자체는 쉽게 읽히지만 답안작성은 어려운 과목이라는 점을 반영하여, 수험생들이 최대한 현출하기 쉽도록 목차와 내용을 다양하게 구성하였다. 또한 동일한 파트의 내용이라 하더라도 전문적이면서 기억하기 쉽도록 내용을 요약 및 정리하였고, 수험 생활을 경험했던 입장에서 수험생들이 좀 더 쉽게 이해하고 어떻게 하면 고득점을 받을 수 있을지에 대하여 다음과 같은 다방면으로 고민하였다.

### 1. ? (why? what?)의 활용

본 교재의 편의 제목마다 ? 라는 표는 각 편의 내용을 어떠한 고민 없이 당연하게 받아들이지 말고, 전체적인 인사노무관리에 있어 해당 편과 챕터가 왜(why)? 중요하고 무엇이(what)? 문제가 되는지를 공부하기 전에 먼저 생각해보기를 바라는 의도가 담겨 있다. 이러한 학습 습관이 정착된다면 실제 시험에서도 전체적인 관점에서 본인의 서술 흐름을 일관되게 유지하면서 문제의 취지에 맞도록 핵심을 깊게 파고드는 혜안(慧眼)을 가지게 될 것이다.

### 2. HRM MAP의 활용

본 교재의 내용은 크게 인사관리 개괄, 환경, 전략, 직무관리, 인사관리 기능 및 이슈로 구성되어 있다. 각각의 세부적인 내용을 성실히 공부하는 것도 중요하지만, 최근 통합적인 문제의 출제경향이 높아짐에 따라 해당 주제의 상위 카테고리를 연상하면서 연관된 주제들끼리 유기적으로 연결시키는 역량이 더욱 중요해졌다. 따라서 일종의 길 안내 역할을 하는 표시를 해두었고, 이를 적극 활용하면 숲과 나무를 동시에 볼 수 있기 때문에 이해와 암기에 도움이 될 것이다.

### 3. Mind Map의 활용

강의를 듣기 전에 해당 편별·챕터별로 기억나는 주요 주제 및 목차를 반드시 Mind Map 칸에 먼저 연필로 써보고, 강의를 듣고 복습을 한 후 다시 Mind Map에 기술한 내용들을 수정·보완해나가는 식으로 활용하기 바란다. 휘발성이 강한 인사노무관리론의 과목 특성상 수동적인 공부 방법보다 적극적인 공부 방법을 직접 활용할 수 있도록 고려한 것이다. 고득점을 받는 수험생들의 공통적인 특징이 Mind Map을 잘 활용한다는 것이다.

### 4. 그림과 도표의 활용

인사노무관리론을 현출함에 있어 적재적소적소에 활용하는 그림과 도표들은 채점 교수님들로 하여금 타 답안들과 차별화 역할을 할 뿐만 아니라, 서술 내용을 모두 읽지 않아도 수험생이 정확하게 알고 있다는 것을 표시할 수 있는 아주 훌륭한 도구가 될 수 있다. 실제로 교수님들 저서의 머리말 중에는 ‘도표는 그 자체로 하나의 중요한 학습 내용이며, 읽을거리로 그냥 넘어가면 책의 일부만 공부하는 것’이라 표현하고 있다. 따라서 본 교재에서는 이해를 도모하면서도 실제 시험장에서 현출할 수 있는 그림과 도표들을 최대한 많이 실어 놓아 적극 활용할 수 있도록 하였다.

이 책의 내용은 저자의 독창적인 창작물이 아닌 인사노무관리 분야의 상아탑에 계시는 존경하는 교수님들의 연구결과를 통해 나온 결과물임을 밝힌다. Industry에 있는 인사노무관리와 관련된 현상도 중요하지만, 그 중에서도 Academic한 것이 단연 수험의 기초이자 기본일 것이다. 여러 교수님들의 교과서와 논문들로부터 기본적인면서도 핵심적인 내용들을 추출하고 조화롭게 구성하기 위해 많은 생각을 하면서 본 교재를 집필하였다. 본서로 형식지(explicit knowledge)를 획득하고, 실제 시험에서 고득점한 저자의 강의를 통해 암묵지(tacit knowledge)의 노하우를 전수받는다면 단시일 내 효과적인 학습 효과를 가져갈 수 있을 것이라 자신한다.

초심불망 마부작침(初心不忘 磨斧作針)과 같이 항상 처음의 겸손한 마음가짐을 잊지 않으면서 전문성 있는 답안을 작성하기 위하여 부단히 노력한다면 합격의 영광이 바로 앞에 있을 것이다.

지금까지 출간되었던 「인사노무관리 전략노트」가 많은 관심과 사랑을 받았다. 책을 출간하는 것은 많은 고민과 어려움이 선행되지만, 공인노무사 수험생·학부생·대학원 및 취업 준비생·경영지도사 수험생까지 칭찬과 격려를 아끼지 않았기 때문에 가능한 일이라 생각한다. 이에 저자는 매년 열정과 정성으로 더 좋은 책과 강의를 준비하여 여러분들의 넘치는 사랑에 보답하고자 한다.

마지막으로, 책을 출간하기까지 저자의 완벽주의 성격에 피해를 받으면서 여러 모로 도움을 준 가족과, 존경하는 지도교수님, 정문순 과장님, 이종은 부장님, 노무사 동기들(순수지속), 대학원 동기들, 많은 합격생과 수험생들에게 감사함을 표한다.

2016.10.

공인노무사 김유미 드림

## 제1편 인적자원관리의 개념과 접근법

제1장 경영학(Management, Business Administration) .....	4
제2장 인적자원관리(human resource management : HRM) .....	5
제3장 인적자원관리의 다양한 차원 .....	10
제4장 인사관리의 발전 .....	19
제5장 인사관리의 다양한 접근법 .....	35

## 제2편 인적자원관리의 환경변화

제1장 인적자원관리와 환경 .....	42
제2장 인적자원관리의 외부환경 .....	43
제3장 인적자원관리의 내부환경 .....	51
제4장 새로운 인적자원관리 패러다임 .....	64

## 제3편 전략적 인적자원관리(SHRM)와 e-HRM

제1장 전략(Strategy)과 전략 경영(Strategic management)의 의미 .....	72
제2장 전략적 인적자원관리(SHRM) .....	73
제3장 전략의 유형과 인적자원관리 .....	78
제4장 인적자원 정보시스템(Human Resource Information System : HRIS) .....	81
제5장 e-HRM .....	84

## 제4편 직무관리

제1장 직무분석(job analysis) .....	94
제2장 직무평가(job evaluation) .....	107
제3장 직무설계(job design) .....	115

## 제5편 확보관리

제1장 인적자원계획(Human resource planning) .....	148
제2장 모집(recruitment) .....	167
제3장 선발(selection) .....	182
제4장 인사배치(placement) 및 입직관리 .....	205

**제6편 개발관리**

제1장 교육훈련(education and training) .....	216
제2장 경력개발(career development) .....	247
제3장 조직개발(organizational development) .....	288

**제7편 평가관리(성과관리)**

제1장 인사평가의 의의와 목적 및 중요성 .....	299
제2장 인사평가의 구성요건과 오류 .....	303
제3장 인사평가의 방법(기법) .....	311
제4장 개인 평가 .....	313
제5장 팀 평가 .....	336
제6장 조직 평가 .....	338
제7장 평가제도의 신 경향 .....	341
제8장 평가의 발전과정 .....	343

**제8편 보상관리**

제1장 보상관리 및 임금관리의 개념 .....	350
제2장 임금의 공정성(pay equity) .....	358
제3장 임금수준(pay level)의 관리 .....	361
제4장 임금체계(wage structure)의 관리 .....	369
제5장 임금형태(method of wage payment)의 관리 .....	384
제6장 집단 성과급 제도(=성과배분제도)와 Merit pay 및 연봉제 .....	390
제7장 전략적 임금관리와 새로운 임금제도 .....	402
제8장 임금평가 .....	408
제9장 복리후생(fringe benefit) 관리 .....	410

**제9편 유지관리**

제1장 근로시간 관리 .....	436
제2장 안전보건 관리 .....	445
제3장 동기부여(motivation) .....	450
제4장 스트레스 관리 .....	456
제5장 노사관계 .....	466

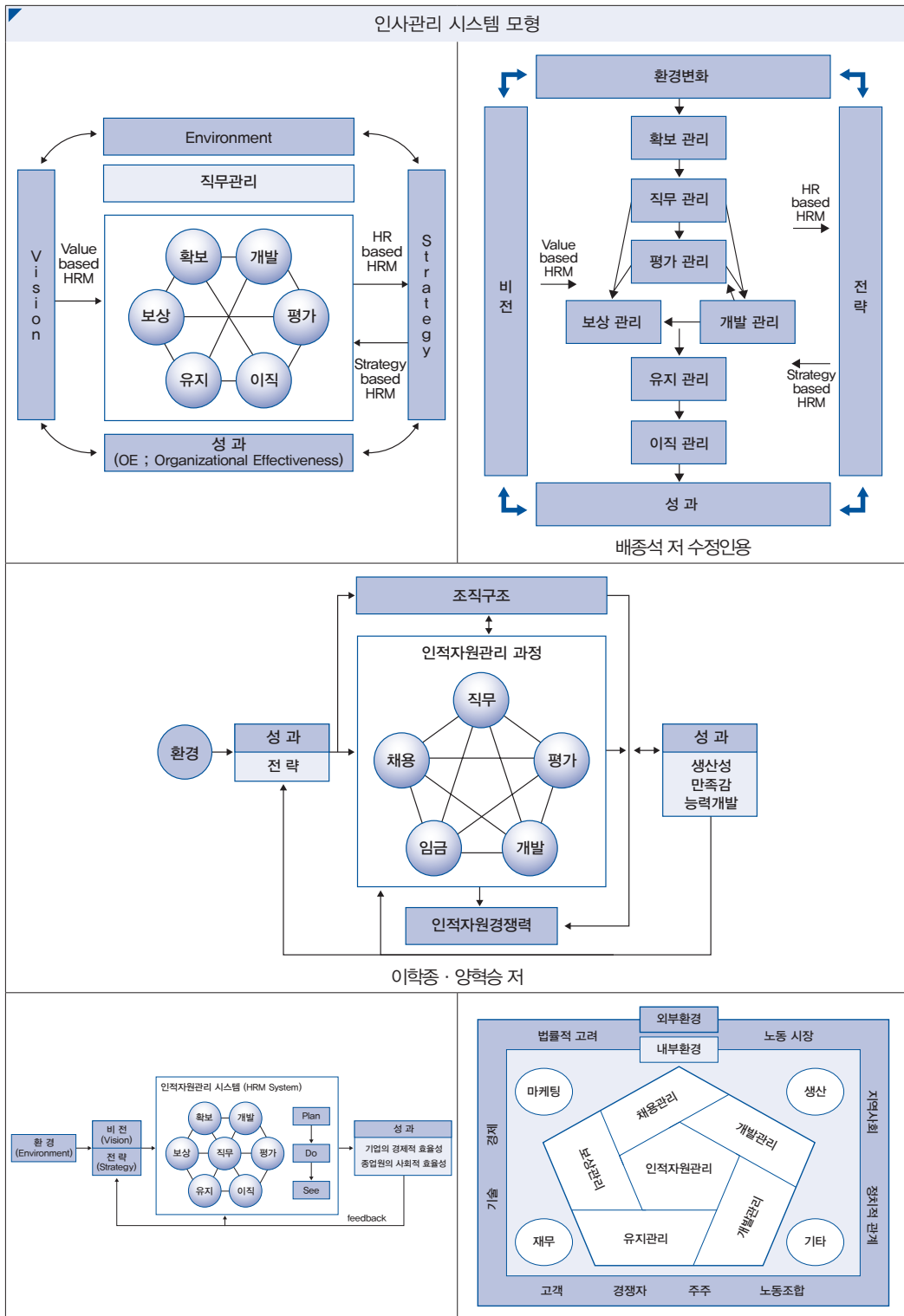
## 제10편 이직관리

제1장 이직(turnover)관리와 자발적 이직	500
제2장 비자발적 이직(고용조정, Outplacement, Inplacement)	508

## 제11편 ISSUE 관리

제1장 성과주의 인사관리	530
제2장 윤리경영과 윤리적 인적자원관리	537
제3장 지속가능경영(sustainable management)을 위한 인적자원관리	548
제4장 다양성 경영에 따른 인적자원관리	549
제5장 국제 인적자원관리	558
제6장 여성 인적자원관리	569
제7장 비정규직 인적자원관리	576
제8장 핵심인재 인적자원관리	584
제9장 승계계획(succession planning)	592
제10장 저성과자 관리	594
제11장 고령인력에 대한 인적자원관리	603
제12장 역량 기반 인적자원관리(competency based HRM)	610
제13장 지식경영을 위한 인적자원관리	617
제14장 고성과 작업시스템(HPWS)	623
제15장 가족친화적 경영(Family Friendly Management : FFM)	630
제16장 근로생활의 질(Quality of Work Life : QWL)	635
제17장 스마트 워크(smart work)	639
제18장 인사 감사(personnel audit)	643
제19장 조직문화(organizational culture)	647

[부록] 기출문제(제1회 ~ 제28회)	661
-----------------------	-----





# 제1편

## 인적자원관리의 개념과 접근법

제1장 경영학(Management, Business Administration)

제2장 인적자원관리(human resource management : HRM)

제3장 인적자원관리의 다양한 차원

제4장 인사관리의 발전

제5장 인사관리의 다양한 접근법

# 제1편

## 인적자원관리의 개념과 접근법 ?

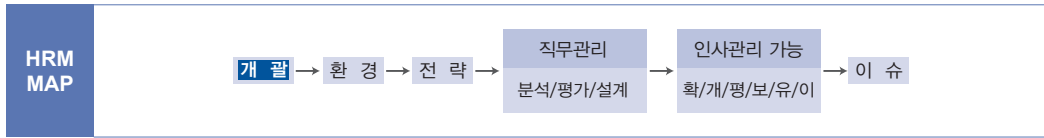
기출문제

[27회('18)] 과학적 관리론이 직무설계, 선발과 훈련, 보상, 일선감독직무에 기여한 바를 논하고, 인간관계론을 과학적 관리론과 비교하여 호손연구(Hawthorne study) 중심으로 논하시오. (50점)

[3회('91)] 경영조직의 발전과정을 과학적 관리론, 인간관계론, 근대적 조직론(조직 행동론) 중심으로 비교 논술하시오. (50점)

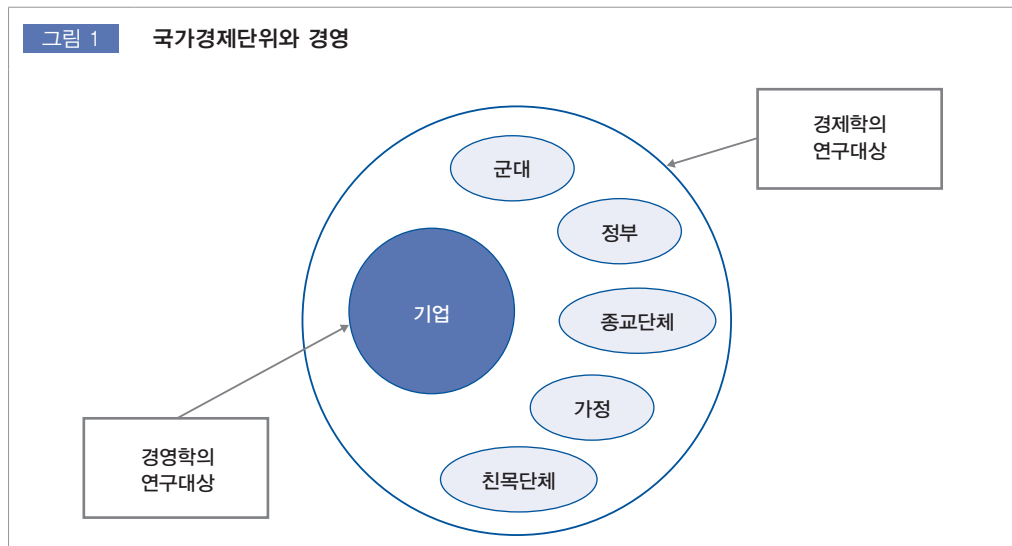
Mind Map

## 제1장 경영학(Management, Business Administration)



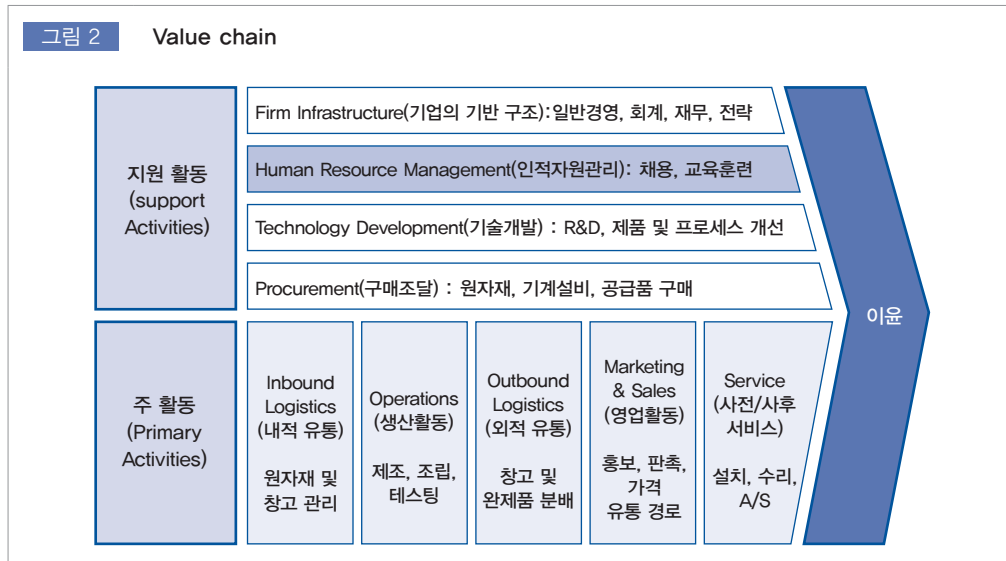
### 1. 경영학이란?

경영학이란 기업이라는 개별 경제단위에서 일어나는 경제활동(재화(goods)와 용역(service)의 흐름이 이루어지는 제 현상)을 체계적으로 연구하는 학문의 한 분야로서, 모든 종류의 기업의 구매·생산·판매·인사·재무·정보활동을 계획, 조직화, 통제하는데 존재하는 제 현상을 체계적으로 연구하는 것을 말한다.

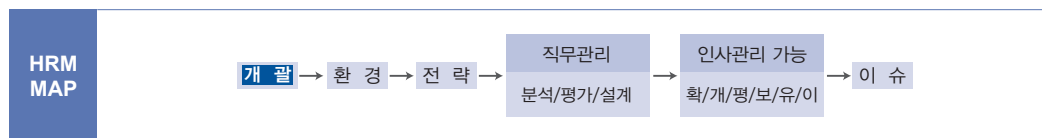


### 2. 경영학의 구성 – Michael E. Porter의 Value Chain 분석

1985년 마이클 포터가 자신의 저서 ‘Competitive advantage’에서 주장한 것으로, 가치사슬(value chain)이란 고객에게 가치를 제공함에 있어서 부가가치 창출에 직·간접적으로 관련된 일련의 활동·기능·프로세스의 연계를 의미한다. 전반적인 생산활동을 주 활동부문(Primary Activities)과 보조 활동부문(Support Activities)으로 나누어 기업이 구매 및 재고관리부터 시작하여 물류, 생산과정, 판매, After Service 단계에 이르기까지 각각의 부문에서 비용이 얼마나 들고 소비자들에게 얼마나 부가가치를 창출하는지를 보다 정교하게 분석해준 이론이다.



## 제2장 인적자원관리(human resource management : HRM)



### 1. 인적자원관리의 개념

인적자원관리(인사관리)란 기업의 경제적 효율성과 종업원의 사회적 효율성을 극대화시키기 위해 인력을 대상으로 확보·개발·평가·보상·유지·이직활동을 계획(plan)하고 실천(do)하고 통제(see)하는 제 활동을 말한다.

인적자원관리(인사관리)란 인적자원을 확보하고 유지하고 개발하는 등 관리활동을 전개하는 것이라고 할 수 있다(Jung, 2008). 즉, 전략적인 가치를 지닌 인적자원을 기업과 근로자의 욕구를 함께 충족시키는 방향으로 확보, 유지, 개발, 보상하는 일련의 과업이라고 정의할 수 있다.

### 2. 인적자원(Human Resource)의 중요성

- ① 조직체가 목적을 달성하기 위해서는 필요한 경영의 3요소(3M)가 있는데 사람(man), 돈(money), 물자(material)가 이에 해당한다. 그런데, 이러한 경영의 3요소 가운데 가장 중요한 자원은 흔히 숨은 가치(hidden value)라고 부르는 인적자원이다. 인적자원을 숨은 가치라고 부르는 이유는 인적자원은 회사의 경제적 공시정보인 재무제표에는 표시되지 않기 때문이다. 그러나 금융기관에서는 특정 기업의 재무상태나 지급능력을 평가할 때

## 6 제1편 인적자원관리의 개념과 접근법

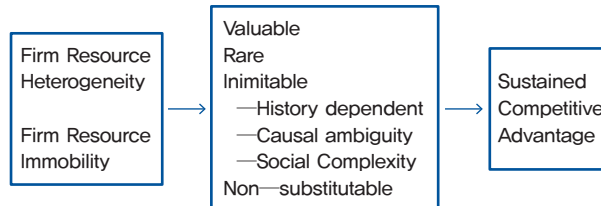
숨어 있는 인적자원의 가치를 반드시 평가하는데, 인적자원이 지니는 특수한 속성-성과의 수행자, 비용 요소, 인격을 갖춘 개인, 의사결정자, 기업 외부와의 인터페이스-때문이다. 즉, 다양한 성격을 지니고 있는 인적자원은 기업운명을 좌우할 수 있는 매우 민감한 생산요소 중 하나이다. 흔히 ‘기업은 사람이다’라고 말하는 이유가 바로 여기에 있다.

- ② 바니(Barney)는 자원기반관점(Resource Based View)에 의거하여 지속적인 경쟁우위를 창출하는 자원은 ① 가치가 있고(Valuable), ② 희소하며(Rare), ③ 모방이 불가능하고(Inimitable), ④ 대체될 수 없는(Non-substitutable)(or 조직화 될 수 있는(Supported by Organization)) 특성을 가진다고 주장한 바(VRIN Framework, VRIO Framework), 이후 인사관리 학자들은 인적자원이야말로 이러한 특성을 가진 자원이라 생각하게 되었다. 불확실한 경쟁환경 하에서 기업은 VRIN(VRIO) 특성을 가진 자원을 조직하고 활용하는 능력의 정도에 따라 경쟁역량이 결정되므로 인적자원은 중요하다고 할 수 있다.

그림 3 J. Barney



그림 4 Barney Framework



- ③ 사이몬(Simon)은 기업의 경영활동은 ‘의사결정(decision making)’의 연속이며, 경영활동의 효율성은 바로 의사결정의 질(quality)에 달려 있다고 주장한 바 있다. 이러한 의사결정의 주체자는 바로 인적자원이며, 이들의 능력이 바로 의사결정의 질을 결정하므로 중요하다.

그림 5 H. A. Simon



- ④ 인적자원의 속성은 ‘무한한 부가가치’에 있다고 볼 수 있다. 물리적 자산은 즉시 모방될 수 있으나, 인적자원은 모방될 수 없는 자원으로서 경쟁력의 원천이 된다. 한 사람의 인재가 만명을 먹여살리는 시대가 온 것이다. 21세기 지식정보의 시대, 창의력이 중시되는 시대이기 때문이다.

- ⑤ 과거에는 기업들이 경쟁우위를 확보하기 위해 자본이나 원료, 기계나 공장설비 같은 물적 요소에 치중하였지만, 이제는 그러한 차원에서는 기업 간 차이가 사라져가고 있다. 대량으로 싸게 생산하는 규모의 경제도 한계가 있다. 현대 지식근로자의 생산성은 마르크스 시대의 생산성을 훨씬 능가하고 있다는 것이 Peter F. Drucker의 지적이다. 결국 인적자원만이 경쟁우위의 관건이고, 노동력을 바탕으로 한 팀웍이 새로운 제품을 창조하고 타 기업의 모방에 있어서 튼튼한 방어를 할 수 있는 원동력이 되는 것이다.

그림 6

Peter F. Drucker



- ⑥ 과거의 인적자원관리란 적재적소에 배치해서 열심히 일만 시키면 그만이었지만, 오늘날은 신상품을 디자인하고 생산하는 소위 지식과 기술의 중요성이 커졌으며, 이것이 경쟁우위의 유일한 요소이기 때문에 이제는 인력(人力)이 아니라 새로운 것을 창조하는 지력(智力 : 지식과 정보)이 중요하다. 그런데 지식은 똑똑한 개인에게서도 나오지만, 개인만으로는 한계가 있다. 여러 인재가 머리를 맞대고 지식을 교환하면 새로운 지식이 눈덩이처럼 불어난다. 그래서 회사는 똑똑한 개인을 선발하고 키우는 것도 중요하지만, 이들을 서로 협동하게 하고 머리를 맞대게 하는 것이 더 중요하다는 사실을 알게 되었다. 결국 이 활동이 인적자원관리의 큰 부분을 차지하며 과거보다 인적자원관리가 중요하게 되었다.
- ⑦ 자원기반이론에서는 인적자원을 비물질적인 자원으로 간주한다. 비물질적 자원은 경우에 따라 자산(assets) 또는 역량(competencies)으로 표현되는데, 인적자원은 사람이 지식과 기량을 발휘하여 무형의 자산(intangible assets)을 만들어낼 수 있다는 점에서 매우 독특하며 무궁한 부가가치를 창출할 수 있다.
- ⑧ 인적자원의 가치는 경제학에서 말하는 ‘rent’로 설명할 수 있다. 미시경제학 용어인 렌트는 일반적으로 토지를 사용하여 이윤을 거둔데 대해 지급하는 대가로 이해되는데, 이를 인적자원에 적용하면, 탁월하게 경쟁력이 있는 인적자원을 확보한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해서 Ricardo식 rent를 창출하고 있다고 말할 수 있으며, 여기서 말하는 렌트가 바로 인적자원의 가치이다.
- ⑨ “조직은 사람이다” 혹은 “인사만사”라는 표현은 많이 사용되지만 불행히도 이 말의 정확한 의미나 그것이 지니고 있는 강력하고도 생존경쟁에 직결된 엄청난 중요성을 잘 이해하고 실천 방안을 갖고 사용되는 경우는 많지 않다. 기업 내부에는 여러 자원이 있는데, 오늘날 대부분의 다른 자원들은 이전보다 입수하기가 용이해짐에 따라 전략적 우위의 확보와 유지는 어려워지고 있다. 따라서 쉽게 획득하기 어려운 인적자원의 중요성이 더해가고 있다고 볼 수 있다 (Pfeffer, 1994). 종전에 경쟁우위의 원천이었던 경제적/재무적 역량, 전략/마케팅 역량 및 기술적 역량 등과 더불어 현재 그 중요성을 더해가는 것이 조직적 역량이라고 할 수 있으며, 이 조직역량은 주로 사람관리와 인적자원관리 시스템으로 구축될 수 있다고 역설되고 있다(Ulrich & Lake, 1990).

## ⑩ 환경변화 : 전통적 경쟁우위 요소들의 한계

지금까지 조직 경쟁우위의 원천으로 간주되던 많은 요소들이 이전보다 획득하기가 용이해졌기 때문에, 이들을 통한 전략적 우위의 확보와 유지는 점점 어려워지고 있다. 제품의 수명주기는 짧아지고, 기술개발 사이클도 짧아졌으며, 모방이 용이해졌기 때문에 지속적인 경쟁우위를 위해서는 확실한 모방 장벽(imitation barrier)을 구축하는 것이 중요하게 된 것이다. 이러한 모방장벽을 구축하기 위해서는 조직역량인 사람관리와 인적자원관리시스템을 잘 관리하는 것이 중요하다(Ulrich & Lake, 1990).

## 3. 인적자원관리의 주체

## (1) 라인(Line) : 모두가 인적자원관리자

라인이란 기업경영에 관한 기본적 직능을 담당하는 자로서 조직의 목적을 달성하기 위한 존재이다. 직무, 권한, 책임이 일련의 계층체계를 형성한 것을 의미한다. 예컨대, 구두와 핸드백을 만들어 파는 회사라면 생산팀장은 원료구입과 생산 스케줄을 짜고, 경리팀장은 현금흐름계획과 예산을 짜야 하는데, 이를 담당하는 주체가 라인이라고 할 수 있다.

이처럼 회사의 생산, 유통, 판매, 재무, 연구개발, 구매, 회계담당 관리자들 모두가 인적자원관리를 담당할 수 있다.

## (2) 스텍(Staff) : 인사 전문가

스텍이란 라인이 보유하는 권한을 보다 효과적으로 수행하기 위해 Support하는 존재를 말한다. 구체적 유형으로는 관리 스텍, 전문 스텍, 개인 스텍으로 나눌 수 있다. 예컨대 대학교에서 라인은 교수와 학생이지만, 입학처와 행정팀에 일하는 교직원들은 스텍이라고 할 수 있다.

회사에는 생산, 판매, 회계, 재무, 인사 기능들이 있고 각각의 기능에 대한 높고 낮은 관리자들이 있듯이 인사전문가도 고유의 기능이 있다. 직원들을 모집·선발하고 각 라인에서 제출받은 업적평가표를 검토하여 승진율을 조정하며, 임금 인상률에 대한 자료를 조사하여 노동조합 대표들과 검토하여 임금협상에 임하기도 한다. 인사 전문가는 노동생산성 향상, 임금의 공정배분, 노사안정, 인건비 효율화, 이직·결근율 최소화 등이 목표가 된다.

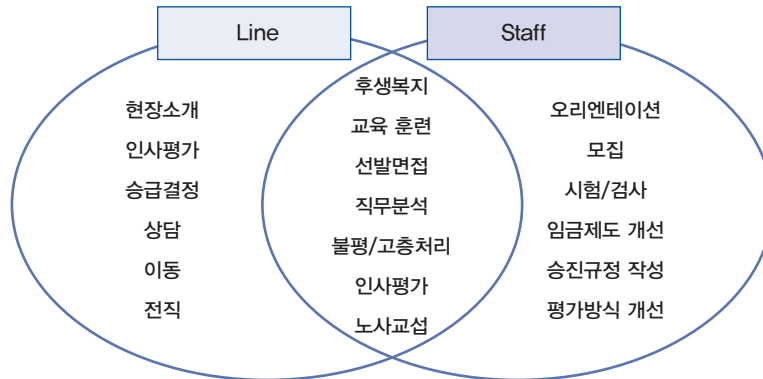
## (3) 라인과 스텍의 관계

표 1 라인과 스텍 관계의 변화

종 전	현 재
Line과 Staff의 분리  (명확한 구분)	Line과 Staff의 협력  (중복)

최근 라인과 스텝의 인적자원관리 활동이 명확하게 구분되지는 않는다. 회사 규모, 경영자 스타일, 회사의 전통과 역사 등 각 회사의 형편에 따라 라인과 스텝은 인사업무를 놓고 분담, 공유, 협조, 지원의 관계 형태를 모두 달리하고 있다.

그림 7 인사 스텝과 실무 라인의 인적자원관리활동에의 중복성



#### 4. 인적자원관리의 연구대상(구성인자)

##### (1) 직무(일) : Job

〈공간적 측면〉에서 직무구조와 〈시간적 측면〉에서 직무수행과정이 주요 연구대상이 된다. 전자의 직무의 구조적 측면이란 특정 직무가 존재하는 이유, 다른 직무들과의 관계, 이를 수행하기 위한 방법, 필요한 도구 등에 관련된 것을 말하며, 후자의 직무의 시간적 측면이란 직무를 성공적으로 수행하기 위한 일의 순서, 직무 진행과정에 있어서의 타 직무와의 연결 등을 말한다.

##### (2) 사람(노동) : Human resource

기업의 경영활동을 위해 존재하는 직무는 저절로 수행되는 것이 아니고 인간의 손길이 닿아야 비로소 그 기능을 발휘한다. 주어진 직무를 수행하는 인간(노동)이 과연 이 일을 수행할 능력(직능)을 갖추고 있는지, 수행 능력이 없을 경우 능력을 갖춘 인력을 새로 구할 것인지 혹은 기업에서 교육훈련을 통해 능력을 갖추도록 할 것인지, 그리고 직무를 수행하는 사람이 이 일에 만족하고 계속 기업에 남아서 일을 할 것인지 등이 주요 관심사이다.

#### 5. 인적자원관리(Human Resource Management)의 중요성

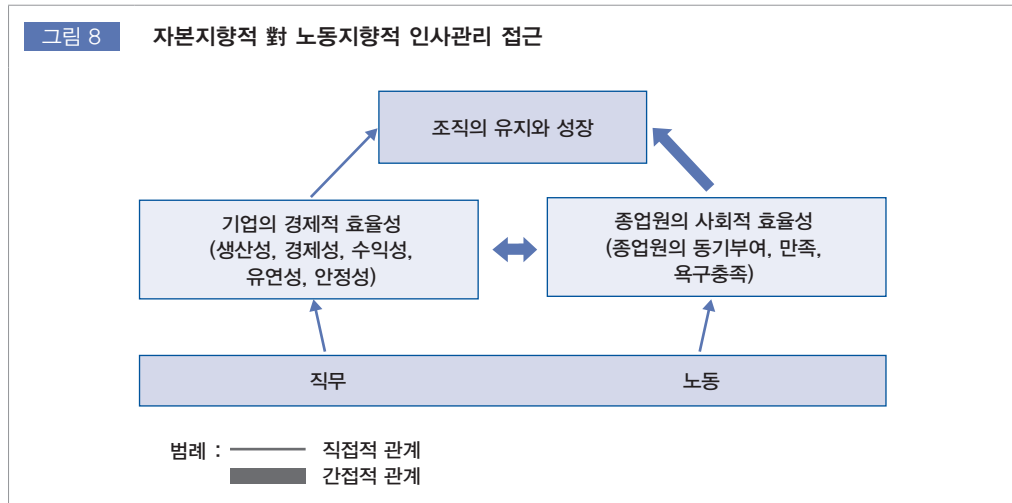
- ① 기술의 진보로 인해 새로운 기술에 적응할 수 있는 인력이 필요하게 되었다.
- ② 지식정보사회의 속성상 기업이 경쟁력에서 인적자원의 창의력과 능력이 기업경쟁력의 큰 비중을 차지하면서 인적자원의 확보와 개발을 담당하는 인적자원관리의 중요성이 증대되었다.



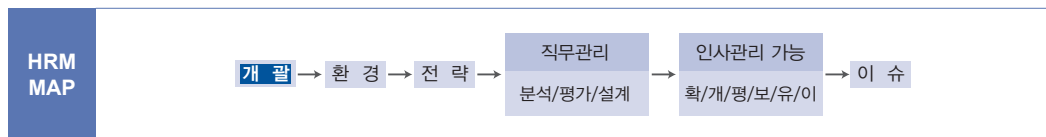
- ③ 근로자의 능력을 최대한 끌어올려야 업무수행이 가능한 상황이 빈발하면서 근로자의 업무 모티베이션을 향상시키기 위한 인적자원관리의 중요성이 증대되었다.
- ④ 인건비의 지속적인 상승으로 인하여 인력의 채용과 배치에 있어서 경제성과 합리성이 강조되면서 합리적인 인적자원관리의 중요성이 증대되었다.

## 6. 인적자원관리의 목표 : 경제적 효율성과 사회적 효율성

- ① 기업의 <경제적 효율성>으로서 최적의 비용을 들여 노동의 산출에 있어 최대한의 효과를 달성하는 것과, ② 종업원의 <사회적 효율성>으로서 종업원 개인이 갖는 욕구 및 기대와 관련된 목표를 달성하는 것, 이 두 가지를 조화시키는 방향으로 제도를 운영하는 것이 인적자원관리의 목표이다.



## 제3장 인적자원관리의 다양한 차원



### 1. 인적자원관리의 '기능적' 차원

#### (1) 인력 확보

인력 확보란 조직의 목표달성에 필요한 직무를 수행할 수 있는 적절한 인적자원의 수(數)와 질(質)을 예상(Planning)하고 모집(Recruitment)하며 선발(Selection)하는 제 활동을 말한다.

**(2) 인력 개발**

인력 개발이란 조직의 목표를 달성하기 위해 확보된 인력의 역량(competency)을 최대한 개발함으로써 유효성을 높이는 과정을 말한다.

**(3) 인력 평가**

인력 평가란 직무에 종사하고 있는 종업원의 능력과 업적을 평가하여 그가 보유하고 있는 현재적 내지 잠재적 유용성을 체계적으로 평가하는 활동을 말한다.

**(4) 인력 보상**

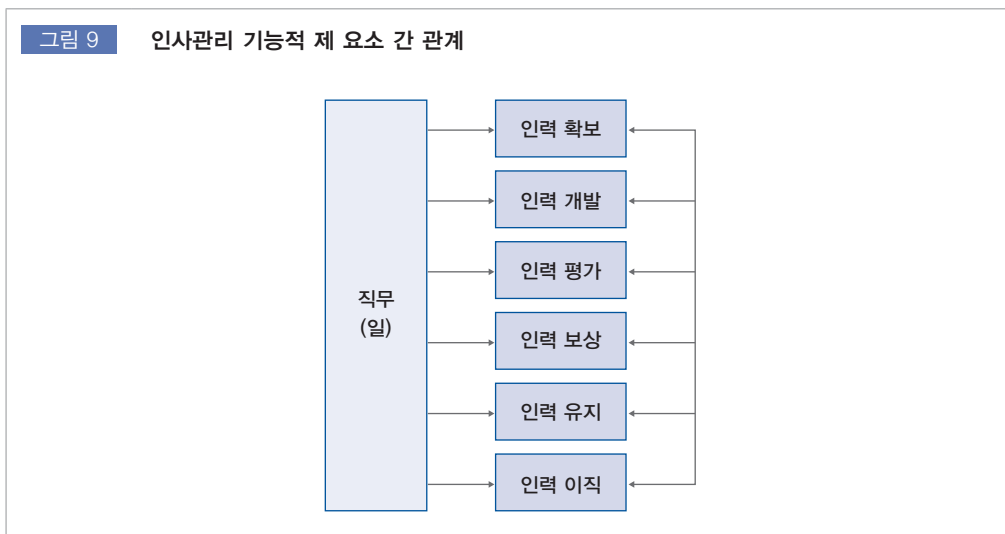
인력 보상이란 종업원이 기업 목표달성에의 공헌으로서 받는 다양한 유형의 보상을 조직의 목적달성에 기여하도록 체계적으로 관리하는 과정을 말한다.

**(5) 인력 유지**

인력 유지란 종업원의 성과창출 의지 및 능력을 계속 유지하도록 하기 위하여 유연한 근로시간·근무장소를 제공하고 안전한 근무환경을 제공하며 동기부여시키고 스트레스를 관리하며 노사관계를 원활히 하는 등의 총체적인 활동을 의미한다.

**(6) 인력 이직**

인력 이직이란 기업과 종업원 간의 고용관계를 종료시키는 것으로 크게 기업이 주도가 되어 이루어지는 비자발적 이직(인력감축 활동)과 종업원이 주도가 되어 일어나는 자발적 이직을 말한다.

**2. 인적자원관리의 ‘관리적’ 차원****(1) 인력 계획(Plan)**

인적자원관리의 제 기능을 효율적으로 수행하기 위하여 각 개별 기능들을 계획하는 활동

을 말하는데, 인력 확보계획, 인력 개발계획, 인력 평가계획, 인력 보상계획, 인력 유지계획, 인력 이직계획이 그 내용이 된다.

## (2) 인력 실천(Do)

기업 인사부문의 실천 활동은 수립한 인력 계획을 요구시점( $t_1$ )에서 현실에 옮기는, 즉 집행하는 활동을 말한다.

## (3) 인력 통제(See)

통제활동이란 수행된 일(성과)을 평가하고 이것을 계획된 것과 비교하여 그 차이를 발견하고 이를 수정하는 활동을 말한다.

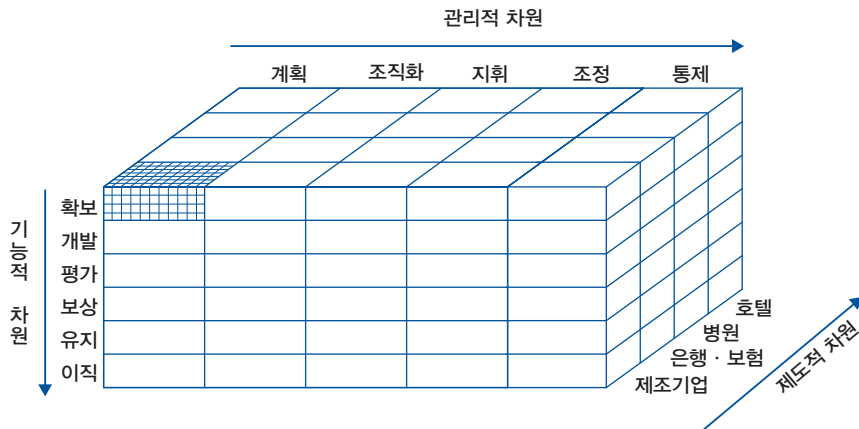
표 2 인사부문의 기능별 계획, 실천, 통제활동

관리적 차원	인사부문의 기능적 차원					
	확보	개발	평가	보상	유지	이직
계획 활동 (Plan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>인력수요·공급예측</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련 필요성분석</li> <li>경력육구 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>종업원의 현재 및 잠재능력 측정 필요성 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>보상에 대한 욕구구조분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>종업원의 개인목표 및 욕구구조 분석</li> <li>노사관계 시스템 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인력수요·공급예측</li> <li>이직원인 분석</li> </ul>
실천 활동 (Do)	<ul style="list-style-type: none"> <li>모집</li> <li>선발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련</li> <li>배치·이동·승진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>종업원의 현재 및 잠재 능력평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>임금수준</li> <li>임금체계</li> <li>임금형태</li> <li>복리후생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>모티베이션 전략</li> <li>산업안전</li> <li>단체교섭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인력감축</li> <li>이직대책</li> </ul>
통제 활동 (See)	<ul style="list-style-type: none"> <li>모집활동의 효과분석</li> <li>선발활동 타당성 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련의 효과분석</li> <li>배치·이동 및 승진에 대한 공정성, 만족도 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가의 타당성, 신뢰성, 수용성, 실용성 등 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>보상수준의 적정성 분석</li> <li>임금체계의 공정성 분석</li> <li>복리후생 프로그램 효과분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>종업원의 사기 수준 분석</li> <li>산업재해 빈도 및 피해 분석</li> <li>단체교섭 결과 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인력감축 프로그램의 효과</li> <li>이직감소 프로그램의 효과분석</li> </ul>

## 3. 인적자원관리의 '제도적' 차원

인적자원관리의 제도적 차원은 인적자원관리가 적용되는 '기업형태(조직특성)'에 따라 그 내용과 효율성이 달라질 수 있다는 것을 전제로 하고 있다. 즉, 제조기업과 서비스 기업의 경우 그 특성상 인사관리의 내용이 달라질 수 있으며, 서비스 기업군 속에서도 은행·보험회사, 병원 그리고 호텔의 인사관리가 같을 수는 없는 것이다.

그림 10 인사관리의 기능적 · 관리적 · 제도적 차원 간의 관계



**예시 문제** 제조기업의 인사관리와 서비스(은행 · 보험)기업의 인사관리에 대하여 약술하시오.

## I. Intro

〈인적자원관리의 제도적 차원〉은 인적자원관리가 적용되는 ‘기업형태(조직특성)’에 따라 그 내용과 효율성이 달라질 수 있다는 것을 전제로 하고 있다. 즉, 제조기업과 서비스기업의 경우 그 특성상 인사관리의 내용이 달라질 수 있으며, 서비스기업군 속에서도 은행 · 보험회사, 병원 그리고 호텔의 인사관리가 같을 수는 없는 것이다.

## II. 제조업과 서비스업의 차이

그림 11 제조 기술과 서비스 기술의 차이점

서비스 기술		제조 기술
1. 손에 잡히지 않는 제품 2. 생산과 소비가 동시에 일어남 3. 노동과 지식집약적 4. 고객과 상호작용이 높음 5. 인적 요소가 매우 중요 6. 품질이 느껴지며, 측정 어려움 7. 신속한 반응 시간이 필요 8. 설비의 위치가 매우 중요	서비스 항공사, 호텔, 컨설턴트, 병원, 법률회사	제품과 서비스 패스트푸드점, 화장품, 부동산, 주식거래소, 소매점
		제품 음료회사, 철강회사, 자동차공장, 음식 생산공장

### 1. 제조 기술(manufacture technology)을 사용하는 제조기업의 특징

제조 기술이란 자원의 모양이나 색깔 등을 가공하거나 변형시켜 인간에게 필요한 물건을 만들어 내는 것과 관련한 수단이나 활동을 의미한다. 제조기업은 제품생산을 통해 주요 목적을 이룬다.

### 2. 서비스 기술(service technology)을 사용하는 서비스기업의 특징

서비스 기술이란 물리적 제품과는 달리 지식과 아이디어로 구성된 추상적 기술을 의미한다. 서비스기업은 서비스의 생산과 공급을 통해 목적을 달성한다. 조직의 기술에서 가장 큰 변화 중 하나는 서비스 분야의 급성장이다. 현대 근로자의 대부분이 병원, 호텔, 배달, 온라인 서비스, 통신회사와 같은 서비스 부문에 종사하고 있다.

## Ⅲ. 제조기업의 인사관리

### 1. 제조기업의 환경변화

전통적으로 제조기업은 기업형태의 주류를 이루고 있었으나, 오늘날 선진국에서는 정보통신(IT) 산업이 발달함에 따라 제조기업에 종사하고 있는 인력의 수가 감소되고 있는 추세이다.

### 2. 제조기업의 특징

제조기업의 직무특성은 제품을 생산하기 위해 '구체적인 기술'을 투입하는 것이다. 이러한 기술의 주체는 산업사회의 초기에는 작업자 일변도였으나, 점차 기술이 발전됨에 따라 기계로 넘어가게 되었다. 즉, 가내공업시대의 수작업에서 점차 생산도구를 사용하게 되었고, 산업혁명이 일어나자 생산기계가 많이 보급되었고, 오늘날 마이크로 일렉트로닉스(micro electronics) 시대에는 컴퓨터를 지원받은 자동화생산시스템(Computer Aided Manufacturing: CAM)으로 발전하고 있다. 이러한 제조기업에서의 인사관리는 다른 서비스 기업조직에 비해 그 활동이 보다 구체적으로 파악가능하다.

### 3. 제조기업의 인적자원관리

#### (1) 확보관리

인력선발시 공석의 직무가 요구하는 직무수행 자격요건은 비교적 구체적으로 인식 가능하다. 또한 이러한 직무에 대한 지원자의 자격평가도 서비스기업보다 용이하다. 그러나, 필요한 기능을 갖춘 기술인력을 즉시 확보하는 데에는 많은 어려움이 존재한다. 즉, 구체적인 기술(기능)을 교육시키는 교육기관이 충분하지 않을 뿐더러 급격한 제조기술의 변화로 종업원이 보유하고 있는 기술(기능)이 비교적 빠른 속도로 노후화되기 때문이다.

#### (2) 개발관리

종업원이 갖추어야 하는 기술(기능)이 서비스기업보다 구체적이기 때문에 인력개발의 목표(교육훈련의 목표) 설정에 커다란 어려움이 없으며, 교육훈련의 효과측정 또한 비교적 용이하다.

### (3) 평가·보상관리

공정한 인력 보상 활동을 위해서는 기본적으로 종업원의 성과를 정확히 측정하고 이에 따른 보상이 주어져야 공정한 보상이 되는데, 제조기업에서의 제품의 생산결과(업적)의 평가에는 커다란 어려움이 존재하지 않는다. 그러나, 종업원의 생산활동의 결과인 가치 창출에 대한 측정의 용이함으로 인해 창출된 가치의 분배(임금, 복리후생 등)에 대한 기준 설정에 있어서 노사 간의 합의점을 찾는 데 항상 어려움이 도사리고 있다.

### (4) 유지관리

유지관리에서 특히 생산작업장에서의 산업재해 문제는 제조기업의 핫 이슈 중의 하나이다. 또한 기업과 종업원 간의 대립적인 관계를 상생의 협력적 관계로 변화시키기 위한 동기부여 관리, 노사관계(IR) 관리도 매우 중요한 고려사항이 된다.

### (5) 이직관리

제조기업에서는 매우 어려운 분야가 이 이직관리이다. 이직관리는 인력확보와 직접적으로 연결되어 있으며, 특히 제조기술의 발달로 인한 유휴인력이 발생했을 때 기업 측이나 종업원 측 모두 어려운 문제에 봉착하게 된다. 즉, 기업이 경쟁력을 확보하기 위해 생산라인에 로봇을 도입했을 때 10명이 일하던 작업장은 이제 종업원 1~2명이면 충분하기 때문이다. 다행히 기업이 계속 성장하여 공장이 확장된다면 이러한 유휴인력을 다른 작업조직에 흡수할 수 있겠지만 그렇지 못할 경우 인력의 방출 문제는 그리 간단하지 않다.

## IV. 서비스(은행·보험)기업의 인사관리

### 1. 서비스기업의 환경변화

은행·보험업종의 기업은 전형적인 서비스기업에 속한다. 은행·보험업종의 직무는 대부분 화이트컬러, 즉 사무직에 속하기 때문에 제조업종의 기업직무인 블루컬러(생산직)와는 많은 차이가 있다. 일반적으로 화이트컬러 직종은 블루컬러 직종에 비해 투입되는 기술(기능)이 덜 구체적이다. 은행 및 보험회사는 금융상품(장기저축예금, 교육보험) 등을 개발(생산)하여 이를 고객에게 판매함으로써 조직의 목표를 달성한다.

### 2. 서비스기업의 특징

- ① 고객과 생산자의 직접 접촉이 일어난다. 대부분의 은행·보험회사에서의 서비스 활동은 고객과 서비스 제공자 간의 접촉으로 이루어지므로, 서비스 활동의 효율성은 이에 종사하는 구성원들의 능력, 자세, 행동에 따라 달라진다.
- ② 서비스 산출물은 무형성(無形性)을 갖는다. 서비스는 형태가 보이거나 만져지지 않아기 때문에(invisible), 서비스 활동을 측정하기가 용이하지 않다. 물론 은행의 예금이나 보험회사의 보험계약고는 숫자화할 수 있겠지만, 이러한 양적인 성과에 따른 질적 측면의 서비스 질을 평가하기가 간단하지 않다.

### 3. 서비스기업의 인적자원관리

#### (1) 확보관리

제조기업에서는 직무가 요구하는 자격요건도 구체적으로 인식되고, 지원자가 가지고 있

는 자격도 명확하게 평가할 수 있기 때문에 사람과 직무와의 적합성(P-J fit)을 상당히 확보할 수 있겠지만, 은행·보험업종에서는 그렇지 못하다. 그렇기 때문에 은행·보험 회사에서는 인력을 선발할 때 직무가 요구하는 자격요건과 지원자가 갖고 있는 ‘일반적인 능력(general ability)’을 비교하여 적합성 여부를 판단하게 된다.

## (2) 개발관리

제조기업의 경우 생산기술의 변화속도가 비교적 빠르기 때문에 기술(기능)의 노후화 현상이 많이 나타나 인력개발의 적시성과 구체성이 많이 요구되지만, 은행·보험업종의 경우 교육훈련의 내용이 구체적인 제품의 생산기술보다 비구체적인 것이 많다. 예를 들면 리더십, 동기부여, 고객설득 방법 등이 그것이다. 또한 종업원에 대한 능력평가, 업적평가 자체가 덜 구체적이기 때문에 이 업종에서의 승진 및 인사이동의 기준이 대개 구체적인 업적보다도 연공을 많이 반영하는 경향이 있다.

## (3) 평가·보상관리

은행 및 보험회사의 경우 몇몇 부문을 제외한 대부분의 부문에서는 업적평가의 어려움 때문에 보상에 대한 공정성 확보가 쉽지 않다. 따라서 종업원의 불평을 최소화하기 위해 연공을 기준으로 임금을 책정하는 경향이 확산되어 있어 조직이 정체될 가능성이 존재한다.

## (4) 유지관리

제조기업이 안고 있는 산업재해에 대한 두려움이 거의 없기 때문에 용이하지만, 다른 한편으로는 사무직(화이트컬러)에 대한 리더십 발휘, 동기부여 등이 용이한 것만은 아니다.

## (5) 이직관리

은행·보험 업종에서는 긴박하거나 도전적 상황이 제조기업에 비해 상대적으로 매우 낮다. 은행 및 보험업종 정규직의 이직률은 다른 업종에 비해 매우 낮으며, 기술변화의 속도가 제조기업보다 느리기 때문에 기계화·자동화를 통한 인력감축에 대한 이슈의 강도도 별로 높지 않다.

### 예시 문제 **병원조직의 인사관리에 대하여 약술하시오.**

#### I. Intro

〈인적자원관리의 제도적 차원〉이란 인적자원관리가 적용되는 ‘기업형태(조직특성)’에 따라 그 내용과 효율성이 달라질 수 있다는 것을 전제로 하고 있다. 즉, 제조기업과 서비스기업의 경우 그 특성상 인사관리의 내용이 달라질 수 있으며, 서비스기업군 속에서도 은행·보험회사, 병원 그리고 호텔의 인사관리가 같을 수는 없는 것이다.

#### II. 병원조직의 인사관리

##### 1. 병원조직의 특징

병원조직은 의료서비스를 제공하는 조직으로서 아래의 몇 가지 서비스 특성을 갖고 있다.

- ① 의료서비스의 제공에 긴급성을 띠는 경우가 많다. 또한 서비스 수요의 탄력도가 매

우 낮아 대체하여 제공할 수 있는 서비스가 존재하지 않는다.

- ② 의료서비스는 높은 공공성(公共性)과 윤리성(倫理性)을 갖고 있다.
- ③ 의료서비스 선택에 대한 합리적인 의사결정을 고객인 환자가 하기가 어렵다. 왜냐하면 의료서비스 자체가 고도의 전문성을 갖고 있어 고객이 이에 대한 정보를 얻기 힘들뿐 아니라 설사 정보가 주어진다고 해도 이를 올바르게 평가하기가 어렵기 때문이다.

## 2. 직무의 특징

병원조직에서는 개별직무의 표준화가 상당히 어렵다. 직무군(職務群)으로서 의사직, 간호사직, 의료기사직과 사무직 등으로의 구분은 용이하지만 환자들에 제공되는 의료서비스의 형태 및 질은 개별 환자가 처한 상황에 따라 매우 다양하기 때문에 의료서비스 업무를 표준화시키는 것은 매우 어렵다.

## 3. 병원조직의 인적자원관리

### (1) 인력 확보

인력 확보면에서 볼 때 의료서비스의 주체자라고 할 수 있는 의사에 대한 수요와 공급에 차이가 매우 어렵다. 우리나라의 경우 의료서비스의 공공성 때문에 일정수준 이상의 서비스 질(質)을 유지하기 위해 정부가 강력한 공급통제를 하고 있는 실정이다. 또한 의사의 경우, 자격을 획득하는 데 오랜 시간이 걸리기 때문에 의료인력의 수요변동에 따라 단시간 내에 확보하기가 매우 어렵다. 따라서 병원조직은 특히 의사에 대한 수요 및 공급에 차이를 장기적으로 수립하는 데 많은 투자가 요청된다.

### (2) 개발관리

인력개발의 경우, 병원조직에 종사하는 대부분의 인력은 해당 직무에 맞는 구체적인 자격을 획득한 후 의료서비스에 종사하기 때문에 교육훈련의 내용은 새로운 자격획득이 그 목적이 되기보다 주로 서비스의 질 향상과 관련된다.

### (3) 평가·보상관리

병원조직 및 개별 의료종사자의 성과평가에 많은 어려움이 존재한다. 병원조직에서는 그 투입물이자 산출물이 되는 인간의 생명을 다루기 때문에 소요되는 비용이나 수익을 경제적 가치로 전환하여 평가한다는 데에는 많은 무리가 따른다. 즉 병원조직의 공익성과 수익성 간의 딜레마가 존재한다.

병원조직의 구성원에 대한 보상관리는 일반 제조업체보다 훨씬 복잡하고 어려울 수 있는데, 예를 들면 의사의 성과를 무엇으로 평가할 것인가가 대표적인 문제이다. 완치된 환자의 수, 진료한 환자의 수 등을 지표로 개발할 수 있겠으나 그 자체에 어려움이 많다. ‘완치된 환자의 수(數)’를 성과기준으로 할 때, 치료받기 전 환자의 질병 정도를 누가 판단할 것인지에 대해서도 다양한 의견이 존재할 수 있다.

### (4) 유지관리

인력 유지 활동의 경우 일반 제조기업에서 생각할 수 있는 산업재해는 별로 문제가 안 되겠지만 의료서비스를 제공하는 조직구성원의 환자에 대한 태도, 병을 고쳐야 하겠다는



사명감 그리고 이것이 인간의 생명을 다루고 있다는 도덕심 등에 대한 마음자세, 즉 정신적인 측면의 성과창출 의지를 확립·유지·고양시키는 문제가 매우 중요하게 부각된다.

#### (5) 이직관리

이직관리의 경우 바로 인력확보 활동과 직결되기 때문에 특히 의료서비스 종사자들의 이직은 일반 제조기업에서의 이직비용과 또 다른 개념의 비용을 가져다준다. 즉, 이 비용은 바로 인간의 생명과 관련되는 비용이다. 따라서 의료서비스를 제공하는 데 필요한 자격을 갖춘 인력의 이직에 대한 예방대책이 인력방출 활동의 핵심 내용이 되겠다.

### 예시 문제 호텔조직의 인사관리에 대하여 약술하시오.

#### I. Intro

〈인적자원관리의 제도적 차원〉이란 인적자원관리가 적용되는 ‘기업형태(조직특성)’에 따라 그 내용과 효율성이 달라질 수 있다는 것을 전제로 하고 있다. 즉, 제조기업과 서비스기업의 경우 그 특성상 인사관리의 내용이 달라질 수 있으며, 서비스기업군 속에서도 은행·보험회사, 병원 그리고 호텔의 인사관리가 같을 수는 없는 것이다.

#### II. 호텔조직의 인사관리

##### 1. 호텔조직의 특징

호텔이란 원래 여행자에게 숙박과 음식 그리고 휴식, 오락공간을 제공하는 것을 주업(主業)으로 하는 기업조직이다. 이를 위해서는 인적(人的) 서비스와 물적(物的) 서비스로 구분된다. 호텔경영의 성공요소는 바로 시설의 수준, 고객의 수준 그리고 서비스의 수준으로 요약할 수 있으며, 이러한 요소가 서로 균형을 이루어야 하는데 어느 한 가지라도 문제가 되면 전체 경영이 흔들리게 된다. 호텔조직에서의 인적 서비스는 다른 어떤 서비스 조직보다 가장 고객과 밀착되어 있으며 아주 조그마한 분야에까지 서비스가 스며들어야 한다. 호텔 인사관리의 출발점은 바로 객실 수와 부대 영업시설의 규모에서 찾을 수 있다. 또한 서비스의 질도 호텔의 시설수준 그리고 해당 호텔을 이용하는 고객에 맞게 설계되어야 할 것이다.

##### 2. 직무의 특징

호텔조직의 직무는 비교적 완만한 기술변화 패턴을 보여 주기 때문에 서비스에 대한 노하우의 축적이 용이하다고 말할 수 있다.

##### 3. 호텔조직의 인적자원관리

###### (1) 확보관리

인력확보 활동의 경우 특히 인력 선발 시 유능한 인재를 판별하는 데 큰 어려움이 존재한다. 왜냐하면 인적 서비스를 고객에게 제공하는 종업원의 경우 친절성, 고객의 요구를 꿰뚫을 수 있는 판단력 그리고 예절 등이 직무수행요건의 핵심이 되는데 이러한 것은 필기시험이나 종이에 나타는 자격증으로 판단하는 데에는 많은 무리가 따르기 때문이다.

따라서 인력 선발시 서비스 제공과 관련되는 행동을 직접 수행케 한다든지, 양질(良質)의 인성테스트가 동원되어야 하는 측면이 있다.

#### (2) 개발관리

인력개발의 경우 초점은 인적 서비스의 질(質)을 극대화시키는 데에 있으며, 이는 강의나 이론점수만으로는 높은 효과를 기대하기가 어렵다. 호텔조직에서 특히 강조되는 교육훈련 기법이 바로 직장 내 훈련(on the job training)이다.

#### (3) 평가관리

호텔조직은 고객의 불만족을 해결하거나, 고객에게 열정을 다하는 서비스 등 고객과의 접점에서 요구에 즉각 응대하는 것이 사업의 key이므로 '고객 만족'을 평가 기준으로 설정하는 것이 바람직하다.

#### (4) 보상관리

인력보상은 다른 기업과 마찬가지로 그 골격은 유사하지만 호텔의 영업이 대개 24시간 이루어지기 때문에, 교대조 편성 및 특정 교대조(야간)에 대한 수당과 봉사로 관리문제 등이 다른 일반 기업과 다른 문제영역이 될 수 있다. 따라서 임금 계산 방법, 가산수당(연장근로, 야간근로, 휴일근로), 기타 수당에 대한 체계적인 시스템 구축이 필수적이다.

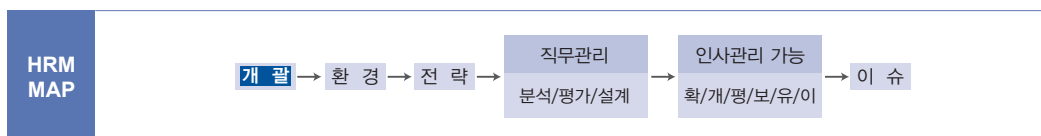
#### (5) 유지·이직관리

인력유지 및 이직 활동은 이 업종의 이직률이 특히 우리나라의 경우 매우 높기 때문에 종업원의 만족도 극대화를 위한 양질의 리더십, 모티베이션 전략 그리고 이직방지를 위한 경력개발 전략이 특히 요청된다.

### 4. 인적자원관리의 '환경적' 차원

오늘날 기업이 직면해 있는 주요 환경적 요소로서 첫째, 인력구성의 다양화 및 구성원의 고령화가 가속되고 있으며, 둘째, 조직구성원의 근로에 대한 가치관으로서 삶의 질을 중시하는 경향이 강해질 것이다. 셋째, 글로벌화의 가속화로 인해 글로벌 인재의 수요가 증대할 것이며, 넷째, 스마트워크의 확산으로 일하는 방식이 변화될 것이다. 끝으로 윤리경영에 대한 요구가 더욱 강해질 것이다.

## 제4장 인사관리의 발전



### 1. 인사관리의 역사 분류

인사관리의 역사는 두 가지 측면에서 접근할 수 있다. 첫째는 관리사(管理史)로서 과거 기업

## 제1편 참고문헌

- 김성국(1997), 『트렌디 인사관리』, 서울: 명경사.
- 김성국(2003), 『인적자원관리 뉴패러다임』, 서울: 명경사.
- 김영재·김성국·김강식(2019), 『신인적자원관리』 (제4판), 서울: 탐북스.
- 박기찬(1992), 『과학적관리와 한국적 인사관리』, 한국인사·조직학회 발표논문집.
- 임창희(2014), 『인적자원관리』(제3판). 서울: 비앤엠북스.
- 크레이너, S. (2011), 『경영의 진화』, 박희라 역, 서울: 더난출판.
- Argyris, C.(1960), *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, IL: Dorsey.
- Barney, J. B.(1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., Tichy, N. M.(1984), A Framework for Strategic *Human Resource Management*, in: Fombrun, C. J., Tichy, N. M., Devanna, M. A., *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, pp.33-51.
- Fayol, H.(1916), *L'Administration Industrielle et Generale*, Dunod, Paris.
- French, W.(1987), *The Personnel Management Process*, 6th ed., Houghton Mittlein Co.
- Likert, R.(1967), *Human Organization: Its Management and Value*, New York.
- Mayo, E.(1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard Press.
- Miles, R. E.(1965), Human Relations or Human Resources?, in: *Harvard Business Review*, 4, pp.148-163.
- Miles, R. E.(1975), *Theories of Management*, New York.
- Noe, R. & Hollenbeck, J. & Wright, P.(2011), *Human Resource Management*, McGraw-Hill, 11th ed.
- Penrose, R.(1959, January). *The apparent shape of a relativistically moving sphere*, In Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society (Vol. 55, No. 1, pp. 137-139). Cambridge University Press.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J.(1988), *Human equation: Building Profit by Putting People First*, Boston: Harvard Business School Press.
- Wright, P. M. & McMahan, G. G.(1992), *Theoretical Perspective on Strategic Human Resource Management*, in: *Journal of Management*, Vol. 18, pp.295-320.
- Simon, H.(1976), *Administrative Behavior*, 3rd ed, MacMillan.

- Taylor, F. W.(1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row.
- Tichy, N. M. & Fombrun, C. J. & Devanna, M. A.(1982), Strategic Human Resource Management, in: *Sloan Management Review*, Winter, pp.47-60.
- Ulrich, D.(1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press.

## [부록] 기출문제

### 제1회 ('87)

1. 조직이론에 있어서 컨틴전시 이론(Contingency theory)의 배경 및 그 대표적인 학설과 특징을 논하라. (50점)
2. 경력개발(Career Development)의 의미, 절차 및 기법. (25점)
3. 직능급의 의미 및 장점과 단점. (25점)

### 제2회 ('89)

1. 근로생활의 질(Quality of Working Life)에 관하여 논하라. (50점)
2. 다음 사항을 약술하라.
  - (1) 매트릭스(Matrix) 조직의 본질과 의미 및 한계. (25점)
  - (2) 경영참가제도의 의미와 유형. (25점)

### 제3회 ('91)

1. 경영조직의 발전과정을 과학적 관리론, 인간관계론, 근대적 조직론(조직행동론) 중심으로 비교논술하시오. (50점)
2. 인간관계관리의 제기법(제도). (25점)
3. 직무확대와 직무충실의 특성과 효과. (25점)

### 제4회('93)

1. 기업정년제의 의미 및 유형과 효율적인 관리방안(인사노무관리차원의 대응방안)에 대하여 논술하라. (50점)
2. Flex time System의 의미와 효과. (25점)
3. 공개적 인사고과제도의 본질과 도입과제. (25점)

### 제5회 ('95)

1. 기업경쟁력 제고를 위한 임금관리의 의미 및 중요성과 임금 수준 결정요인에 대하여 논술하라. (50점)
2. 재택근무제의 장단점 및 도입과제. (25점)
3. 인사감사의 중요성과 유형. (25점)

### 제6회 ('97)

1. 최근의 기업환경 변화에 대응하기 위한 기업교육훈련의 중요성과 전략적 실시 방안에 대하여 논하시오. (50점)
2. 연봉제의 특성 및 도입 배경과 효과적 실시방안. (25점)
3. 종업원 지주제도의 특성과 효율적 활용방안. (25점)

제7회 ('98)

1. 인력관리의 유연화(flexibility)이 필요성과 실시방안의 장단점을 논하라. (50점)
2. 인사고과 과정에서 발생하는 고과자 오류의 내용과 해소방안. (25점)
3. 인센티브제의 의의와 개인 인센티브제와 집단 인센티브제의 비교 설명. (25점)

제8회 ('99)

1. 기업환경 변화에 따른 인사노무관리의 대응방안을 논하시오. (50점)
2. 인사고과의 새로운 경향. (25점)
3. SHOP제도. (25점)

제9회 ('00)

1. 직무분석 및 직무평가의 중요성과 절차 및 기법을 설명하고 이를 토대로 한 능력 관리주의 인사관리의 구체적 실천방안을 논하라. (50점)
2. 비정규직 인력활용의 장단점과 효과적인 관리방안. (25점)
3. 선발도구의 유형과 이의 타당성 및 신뢰성의 평가. (25점)

제10회 ('01)

1. 근로시간 단축과 주5일제 근무의 의미를 설명하고 이를 둘러싼 노사 간 주장의 쟁점사항과 그 타당성을 논하라. (50점)
2. 임금결정과 임금차등화의 요건 및 임금체계 유형. (25점)
3. OJT, OFF-JT의 의의 및 장단점 각 3개 이상. (25점)

제11회 ('02)

1. “평생직장”시대에서 “평생고용(life time employability)”시대로 개념이 바뀌어 가고 있는데 그 대두배경과 이를 위한 대처방안(정부, 기업, 개인차원)에 관하여 논하시오. (50점)
2. 종업원지주제도(stock ownership)와 주식매입청구권(stock option)을 비교 설명하시오. (25점)
3. 현재 외국인근로자에 대한 제도적 문제점과 그 해결방안에 대하여 약술하시오. (25점)

제12회 ('03)

1. 최근 기업들은 전략적 인적자원관리를 도입하려고 있다. 전략적인 인사관리의 의의, 필요성, 기존의 인사관리와의 차이점에 대하여 논술하라. (50점)
2. 임금수준결정의 원칙. (25점)
3. 한국적 상황 하에서 경영참가제도를 도입할 때의 순기능 및 역기능에 대해 설명하라. (25점)

제13회 ('04)

1. 산별노조와 산별교섭. (50점)
  - 산별노조 결성의 대두배경. (20점)
  - 산별교섭의 장점과 단점. (15점)
  - 이에 대한 개별기업(조직)의 대응방안. (15점)
2. 정보기술을 이용한 교육훈련방법의 장점과 단점. (25점)

## 사항색인

<b>7</b>			
가부장적 인사관리	20	관리사	20
가족친화적 경영(Family Friendly Management : FFM)	631	관리직위 기술질문지법(Management Position Description Questionnaire : MPDQ)	102
가혹화 경향(harsh tendency)	308	관찰법(observation method)	98
간트식 할증급(Gantt premium plan)	389	교대근무제(Shift work)	441
강도율(severity rate of injury : SRI)	448	교류분석법(transactional analysis)	231
강제선택 서술법(forced-choice description)	312	교육훈련 기법	224
강제할당법(forced distribution method)	315	교육훈련 시스템의 구조	218
강화이론(reinforcement theory)	355	교육훈련 실시자(trainer) 평가	240
개방 시스템(open system)	32	교육훈련 전이(transfer of education and training)	245
개인 성과급 제도(individual incentive plan)	386	교육훈련(education and training)	216
개인의 경력육구 유형	249	교육훈련 실시자(trainer) 평가	240
개인의 경력육구 형성과정	248	교육훈련의 기법(technique) 평가	240
개인적 공정성(individual equity)	359	교육훈련의 내용(content) 평가	240
거래 모델(transactional model)	265	교육훈련의 참가자(trainee) 평가	240
거래비용이론(Transaction Cost Theory : TCT)	148	구성형태적 관점(configurational perspective)	74
거시적 접근법(macro approach)	238	구조적 면접(structured interview)	189
건강 복리후생 프로그램(wellness programs)	423	구체성(specificity)	307
결손 영역(deficiency)	305	국가직무능력표준(National Competency Standards : NCS)	105
경력(career)	247	국제 인적자원관리의 3차원	564
경력개발 시스템	248	귀속과정 오류(errors of attribution process)	310
경력개발(career development)	247	근로시간	436
경력경로(career path) 설계	253	근로시간 단축	436
경력관리(career management)	247	근무시간계정제(Arbeitszeitkonto)	442
경력단계	250	기계적 접근(the mechanical approach)	23
경력육구의 통합	253	기능적 유연화	444
경력정체	268	기능적 직무분석(Functional Job Analysis : FJA)	101
경영이념	62	기술급(skill-based pay)	404
경영참가제도	484	기업별 노동조합(enterprise union)	473
경영학	4	기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility : CSR)	542
경제적 거래(economic transaction)	357	기초율(Success Base Rate)	181, 195
계전기 조립실험(relay room experiment)	27	깨진 유리창 이론(Broken windows theory)	445
고성과 작업시스템(high performance work system)	624		
고용조정	508, 510	<b>L</b>	
공정성 이론(equity theory)	352	내부적 공정성(internal equity)	359
과업(task)	94	내현 성과 이론(implicit performance theory)	298
과업목록법(task inventory procedure)	102	네트워크 경력경로(network career path)	254
과학적 관리론(Scientific Management)	23	노동의 인간화(humanization of labor)	127
관계 모델(relational model)	266	노동쟁의(labor disputes)	482
관대화 경향(leniency error)	308		

노동조합	470	무노조기업	476
노동조합의 기능	470	물적 생산성	362
노동조합의 조직형태	472	미시적 접근법(micro approach)	240
노사관계(industrial relations, labor relations, labor-management relations)	466	민감도(sensitivity)	307
노조화이론	476		
		<b>ㅂ</b>	
<b>ㄷ</b>		발탁인사제도	282
다양성(diversity)	550	배분 공정성(distributive justice)	359
단순 성과급(straight piecework plan)	387	배전기 전선작업실의 관찰실험	27
단위노조	474	보건관리	449
단체교섭(collective bargaining)	479	보상관리(compensation management)	350
단체교섭의 유형	480	보상에 대한 거래차원	356
단체교섭의 절차	481	보편적 관점(universalistic perspective)	73
단체협약	482	복리후생(employee benefits and services, fringe benefit)	410
대리인 이론(agency theory)	356	복리후생의 설계	421
대비 오류(contrast error)	310	복리후생의 유형	412
대역법(understudy)	231	불보 자동차회사	136
델파이 기법(Delphi technique)	157	부가가치(value added) 생산성	363
도미노 이론	445	분류법(job classification)	110
도수율(frequency rate of injury)	448	브로드밴딩(broadbanding)	377
동기부여(motivation)	450	비경제적 복리후생(non-financial reward)	427
뜨거운 난로의 규칙(hot stove rule)	285	비구조적 면접(unstructured interview)	189
		비도식 할증급(Bedaux premium plan)	389
<b>ㄹ</b>		비용/편익 분석(cost/benefit analysis)	202
라인(Line)	8	비자발적(involuntary) 이직	502
럭커 플랜(Rucker plan)	394	비정규직 인력	578
로완식 할증급(Rowan premium plan)	389	비즈니스 게임(business game)	230
리틀식 성과급(Lytle multiple piece rate plan)	388		
		<b>ㅅ</b>	
<b>ㄴ</b>		사례연구(case study)	230
마이클 포터(Michael E. Porter)	52	사원추천 모집제도(employee referral)	175
마일즈와 스노우(Miles & Snow)	51	사회문화적 차이	47
맞춤형 이득배분제도(customized plan)	396	사회적 거래(sociological transaction)	357
맨체스터식 플랜(Manchester plan)	388	사회·기술시스템 이론(sociotechnical system theory)	124
메리트 제도(merit pay)	398	산업별 노동조합(industrial union)	473
메릭식 복률 성과급(Merrick multiple piece rate plan)	387	산업재해의 원인	447
멘토링(mentoring)	227	산출률(Yield Ratio)	181
면접법(interview method)	99	상관편견(correlation bias)	310
면접실험	27	상대평가법	314
모집(recruitment)	167	상동적 오류(stereotyping) (=고정관념)	309
목표관리법(Management by Objectives : MBO)	324	상호작용(interactional) 공정성	361
몰입형 HRM	628	상황적합적 관점(contingency perspective)	74
무경계 경력(boundaryless career)	256	생계비	364
		생산성 이득분배제도(gain sharing)	392



김유미 노무사

서강대학교 일반대학원 경영학 석사졸업(인사조직 전공)  
현) 한림법학원 인사노무관리, 경영조직 전임강사  
삼성그룹 공인노무사 과정 강의  
LG그룹 공인노무사 과정 강의  
CJ그룹 공인노무사 과정 강의  
제20회 공인노무사 합격  
고용노동부 장관상 최우수상(2012년)  
전) 웅진패스원 인사노무실무 강의  
전) 우리노무법인 책임노무사

제6판

## 인사노무관리 전략노트

2015년 1월 15일 초 판 제1쇄발행  
2019년 10월 31일 제 6 판 제1쇄인쇄  
2019년 11월 5일 제 6 판 제1쇄발행

편저자 김 유 미  
발행인 이 중 은  
발행처 새 흐 름

서울특별시 마포구 독막로 295 삼부골든타워 212호  
전 화 (02) 713-3069 FAX (02) 713-0403  
등 록 2014. 1. 21, 제2014-000041호(윤)  
홈페이지 www.sehr.co.kr

편저자와  
협의하여  
인지침부를  
생략함

파본은 바뀌드립니다.

본서의 무단복제행위를 금합니다.

정 가 42,000원

ISBN 979-11-6293-102-8