

# 인사노무관리 개념·도식 메모리카드

김유미 노무사

새흐름

## 인사노무관리 개념·도식 메모리카드

초 판 제1쇄 인쇄 2019년 12월 5일

초 판 제1쇄 발행 2019년 12월 15일

저 자 김유미  
발행인 이종은  
편 집 김수용·간상열  
표지디자인 김도연  
제 작 정대의

발행처 새흐름  
서울특별시 마포구 독막로 295 삼부골든타워 212호  
등록 2014. 1.21, 제2014-000041호(윤)  
전 화 (02) 713-3069  
F A X (02) 713-0403  
홈페이지 [www.sehr.co.kr](http://www.sehr.co.kr)  
ISBN 979-11-6293-111-0 93320

\* 파본은 바뀔드립니다. 본서의 무단복제행위를 금합니다.

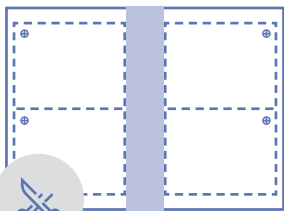
\* 저자와 협의하여 인지첨부를 생략합니다.

정 가 20,000원

# 인사노무관리 개념·도식 메모리카드

김 유 미 노무사

Personnel Labor Management Memory Card  
Copyright © 2019 SeHeuReum. All Rights Reserved.



절취선에 따라 오려서  
사용하십시오.



## Contents

- 001 Barney의 VRIN(VRIO) Framework
- 002 인적자원관리의 목표 : 경제적 효율성과 사회적 효율성
- 003 인사관리 기능적 제 요소 간 관계
- 004 인사부문의 기능별 계획, 실천, 통제활동
- 005 인사관리의 기능적·관리적·제도적 차원 간의 관계
- 006 제조 기술과 서비스 기술의 차이점
- 007 사용자-종업원 관계의 발전
- 008 관리자 : 인적자원관리의 전개
- 009 적합성으로 본 HRM
- 010 호손 실험의 결과
- 011 McGregor의 X, Y론
- 012 과학적 관리론, 인간관계론, 행동과학 이론의 비교
- 013 시스템적 접근(System Approach)



- 029 인적자원 정보시스템 (Human Resource Information System: HRIS)
- 030 HRIS와 e-HRM(electronic Human Resource Management)과의 차이점
- 031 직무관련 용어의 개념
- 032 직무분석의 활용
- 033 직무기술서(job description) : TDRs
- 034 직무명세서(job specification) : KSAOs
- 035 직무기술서(JD)와 직무명세서(JS)의 차이점
- 036 직무평가 방법의 분류
- 037 직무 전문화의 방향
- 038 수직적 전문화와 수평적 전문화의 관계
- 039 전문화(분업화)의 경제성과 비경제성
- 040 전통적 직무설계와 현대적 직무설계
- 041 직무설계의 구분
- 042 Herzberg의 2요인 이론
- 043 직무특성모델(Job Characteristic Model : JCM)
- 044 사회·기술시스템 모형(sociotechnical system model)



- 014 상황적합이론의 개념적 모형
- 015 인사관리부서 역할의 변화
- 016 기술발전에 따른 직무 자격요건의 변화
- 017 홉스테드(G. Hofstede)의 비교문화 및 비교경영 연구
- 018 Miles and Snow's Strategy Typology
- 019 마일즈와 스노우(Miles & Snow)의 전략유형에 따른 인적자원관리
- 020 마이클 포터(Michael E. Porter)의 본원적 경쟁전략(generic competitive strategy)
- 021 조직의 라이프사이클에 따른 HRM
- 022 조직의 라이프사이클과 중심 가치
- 023 조직수명주기(organization life cycle)
- 024 5가지 측면으로 본 새로운 인적자원관리 패러다임
- 025 7가지 측면으로 본 새로운 인적자원관리 패러다임
- 026 전략적 인적자원관리(strategic human resource management : SHRM)에 대한 3가지 관점
- 027 환경, 전략, 구조·과정의 관계(Chandler 모형, 1962)
- 028 인적자원관리와 전략계획의 연계수준



- 045 Argyris(1957)의 성숙-미성숙이론
- 046 개인 및 집단별 직무확대화 모델
- 047 수직적 직무확대화와 수평적 직무확대화의 차이
- 048 수직적 직무확대화 : 직무의 질적 개선
- 049 직무교차(overlapped workplace)
- 050 직무순환(job rotation)
- 051 자율적 작업팀(autonomous work team)
- 052 전략적 직무설계
- 053 기술특성에 따른 직무설계
- 054 BPR의 기대효과
- 055 인적자원계획의 Flow (= 인적자원계획의 수립과정)
- 056 하이테크의 도입이 가져다 주는 직무구조의 변화 및 자격요건의 변화에 대한 가설
- 057 학습곡선(learning curve)
- 058 회귀분석(regression analysis)
- 059 노동과학적 기법
- 060 델파이 기법(Delphi technique)





- 061** 화폐적 접근법
- 062** 기능목록(Skill inventory)
- 063** 전이행렬(transition probability matrix)
- 064** 대체도(replacement chart)
- 065** 근로자 파견의 3면 관계
- 066** 내부모집의 장점과 단점
- 067** 외부모집의 장점과 단점
- 068** Lepak & Snell의 HR architecture
- 069** 전통적 모집과 웹 기반 모집
- 070** Big Five 특성이 조직행동 결과에 미치는 영향
- 071** MBTI(Myers-Briggs)의 16가지 성격유형
- 072** Holland의 RIASEC 모델
- 073** 평가센터법에 있어서 선발도구의 객관성과 타당도
- 074** 선발에 있어서 예측치와 준거치, 그리고 결합 방법
- 075** 선발률, 직무성공률, 기초율
- 076** 선발의사결정의 효과성 검증



- 093** 교육훈련 프로세스
- 094** 교육훈련 수요조사의 수준
- 095** 교육훈련의 미시적 접근(micro approach)
- 096** 교육훈련 내용으로서 역량의 종류
- 097** 교육훈련 대상자에 따른 기법
- 098** 관리층 구분에 따라 요구되는 능력
- 099** 관리층 교육훈련 기법에 대한 내용적 분류
- 100** 70 : 20 : 10 Model
- 101** 교육훈련 패러다임의 변화(Paradigm Shift)
- 102** Action Learning(AL)의 원리
- 103** AL의 핵심요소 : Michael J. Marquardt 교수
- 104** 전통적인 교육방법과 AL과의 비교
- 105** 교육훈련 평가 시스템
- 106** 커크패트릭(Kirkpatrick)의 교육훈련 평가(1959)
- 107** Goldstein의 교육훈련 타당성(validity of training) 평가
- 108** ROI의 산출공식



- 077 시험-재시험방법(test-retest method)
- 078 대체형식에 의한 신뢰성(equivalent form reliability)
- 079 평가자 간 신뢰성(inter-rater reliability)
- 080 선발의사결정의 효과성 검증
- 081 예측 타당도(predictive validity)
- 082 내용 타당도(content validity)
- 083 구성 타당도(Construct validity)
- 084 선발도구의 타당도
- 085 선발비율(SR : Selection Ratio)
- 086 선발비율(SR : Selection Ratio)이 높은 경우와 낮은 경우
- 087 O. E. Williamson의 거래비용이론(transaction cost theory : TCT)
- 088 시장 포트폴리오(market portfolio) 분석기법 - BCG matrix
- 089 인적자원개발 프로그램의 포트폴리오 분석(HRD portfolio analysis)
- 090 인적자원 포트폴리오(human resource portfolio) 관리
- 091 지식의 반감기(half-life cycle)
- 092 교육훈련 시스템의 구조



- 109 교육훈련 전이(transfer of education and training)
- 110 경력개발 시스템
- 111 개인의 경력육구 형성과정 - Leach 모형
- 112 Schein의 경력 닻(career anchors)
- 113 Hall의 경력단계모형
- 114 전통적 경력경로와 네트워크 경력경로
- 115 이중경력경로(dual-career path, dual-career ladder)
- 116 조직사회화의 발전단계(Feldman의 three-stage model)
- 117 신입사원 조직사회화 : Kurt Lewin의 3단계 모델 활용
- 118 신입사원 조기이직의 원인 : 3대 증후군
- 119 신입사원 조기 유출 방지 방안
- 120 심리적 계약의 유형
- 121 구조적 경력정체의 99% 원칙
- 122 경력정체 인력의 유형
- 123 조하리의 창(Johari's window)
- 124 전환배치의 원칙







- 125 승진제도의 기본방향
- 126 승진관리에서의 연공과 능력의 활용
- 127 승진의 기본원칙
- 128 직능자격제도
- 129 직급, 직위, 직책, 직능등급 비교
- 130 징계의 원칙
- 131 조직개발을 통해 겪게 되는 인식변화(cognitive change)
- 132 인적자원관리의 순환도와 인사평가의 역할
- 133 인사평가의 구성요건 (= 인사고과의 검증기준(criteria))
- 134 평가 목적과 평가 내용의 관계
- 135 직무성과 측정에서의 오염과 결손
- 136 인사평가의 신뢰성 관련 오류의 원인과 오류 극복 방법
- 137 관대화(leniency)·중심화(central)·가혹화(harsh) 경향
- 138 상동적 오류(stereotyping) (=고정관념)
- 139 인사평가의 접근법과 평가기준 및 방법
- 140 전통적 평가와 현대적 평가



- 157 Adams의 공정성 이론(equity theory)
- 158 Vroom의 기대이론(expectancy theory)
- 159 강화이론(reinforcement theory)
- 160 강화 스케줄(reinforcement schedule)
- 161 대리인 이론(agency theory)
- 162 보상에 대한 거래차원(belcher)
- 163 공정성(equity)의 유형
- 164 배분 공정성(distributive justice)의 유형
- 165 절차 공정성 확보를 위한 규칙
- 166 임금수준(pay level)
- 167 임금수준 결정의 기본모형
- 168 기업의 지불능력 측정방법
- 169 손익분기점(break even point : BEP)을 활용한 기업의 지불능력 측정기법
- 170 임금수준 결정의 전략적 대안
- 171 임금수준전략과 조직성과와의 관계
- 172 최저임금의 결정기구 : 최저임금위원회



- 141 서열법(ranking method)
- 142 강제할당법(forced distribution method)
- 143 평정척도법(Graphic Rating Scales)
- 144 체크리스트법(Check-List)
- 145 상대평가에서 절대평가로 전환하는 경우의 문제점
- 146 행위기준 평가법(Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS) : 사무직 관리자(예)
- 147 행위빈도고과법(Behavioral Observation Scales : BOS) (= 행동관찰평가법)
- 148 E. Locke의 목표설정이론(Goal setting theory)
- 149 360° feedback
- 150 BSC의 네 가지 관점
- 151 BSC의 기대효과
- 152 BEER 원칙
- 153 평가의 발전방향
- 154 임금관리의 중요성
- 155 Barnard의 조직균형론
- 156 효율성 임금이론(efficiency wage theory)



- 173 최저임금제의 부정적 효과 : 초과 노동공급으로 인한 실업
- 174 임금체계와 결정기준
- 175 연공급(seniority-based pay) 유형
- 176 직무급(job-based pay)의 유형
- 177 직능급 도입의 필요 시
- 178 정년법제화로 인한 임금피크제 도입
- 179 임금피크제의 유형
- 180 임금형태 구분
- 181 개인 성과급 제도의 형태
- 182 테일러식 차별 성과급(Taylor differential piece rate plan)  
메릭식 복률성과급(Merrick multiple piece rate plan)  
맨체스터식 플랜(Manchester plan)
- 183 할증급 형태별 임금변화 추이
- 184 생산성 이득분배제도(gain sharing)의 유형 비교
- 185 merit pay와 incentive pay의 비교
- 186 연봉제 유형





- 187 스톡옵션제(stock option plans)
- 188 역량(competency)의 구성요소 : Iceberg model
- 189 퇴직연금제도의 도입배경 중 3층 보장체계
- 190 확정급여형(Defined Benefit : DB) 퇴직연금제  
확정기여형(Defined Contribution : DC) 퇴직연금제
- 191 EAP 프로그램
- 192 근로시간 단축 논의의 등장배경 : 2018년 근로기준법 개정안 통과 내용
- 193 인사관리 유연화 전략(Atkinson, 1987)
- 194 동기부여(motivation)의 의의
- 195 Maslow의 욕구단계설(욕구계층이론(hierarchy of needs theory))
- 196 직무 요구-자원 모형(Job Demands-Resources model : JD-R모형)
- 197 스트레스와 성과와의 관계 : 역U자형 커브
- 198 스트레스 분류
- 199 스트레스의 원인(stressor)
- 200 J. T. Dunlop의 노사관계 시스템(industrial relation system : IRS)
- 201 노동조합의 기능



- 218 윤리적 근거에 따른 윤리경영 적용
- 219 사회적 책임(CSR : Corporate Social Responsibility)
- 220 CSR 피라미드, Carroll(1991)
- 221 윤리적 인적자원관리(Ethical HRM)
- 222 TBL(Triple Bottom Line)
- 223 국제 인적자원관리 전략의 유형(Perlmutter의 EPRG 모형)
- 224 국제 인적자원관리의 3차원
- 225 유리천장(glass ceiling)·이중유리천장(double glazed glass ceiling), 유리벽(glass wall)
- 226 여성인력의 활성화 전략
- 227 고용포트폴리오 방식(일본, 日經連, 1995)
- 228 핵심인재의 육성 방식, 승계계획의 접근방식
- 229 GE의 활력곡선(ital curve)
- 230 GE의 9 Block
- 231 자성과자 유형
- 232 집단 규모(size)와 생산성과의 관계
- 233 자성과자 관리의 접근방법



- 202 노동조합의 조직형태
- 203 노동조합의 조직형태
- 204 직무불만족의 반응행동(EVLN)
- 205 단체교섭의 유형
- 206 경영참가의 유형
- 207 노사협의회와 단체협약의 차이점
- 208 스톡옵션과 우리사주매수선택권의 비교
- 209 이직의사결정 주체에 따른 이직의 분류
- 210 통제가능성 여부에 따른 이직의 분류
- 211 자발적 이직의 효과
- 212 이직비용의 구성
- 213 적정이직률
- 214 자발적 이직의 원인과 이직 감소대책
- 215 직무배태성(Job Embeddedness) 이론
- 216 고용조정의 유형
- 217 인적자원관리 시스템 모형

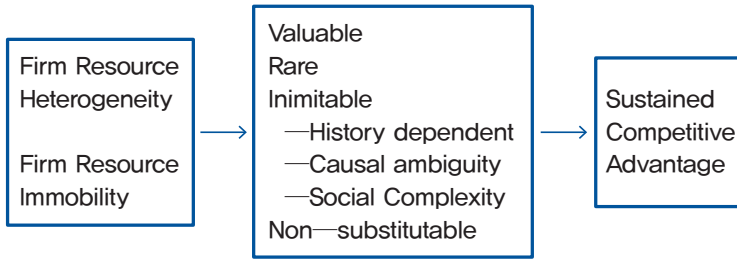


- 234 지식의 변환
- 235 고성과 작업시스템의 등장배경
- 236 고성과 작업시스템의 조직체 성과향상 기제
- 237 QWL의 구성요인
- 238 스마트 워크의 유형·장소 기준
- 239 거시·미시 감사

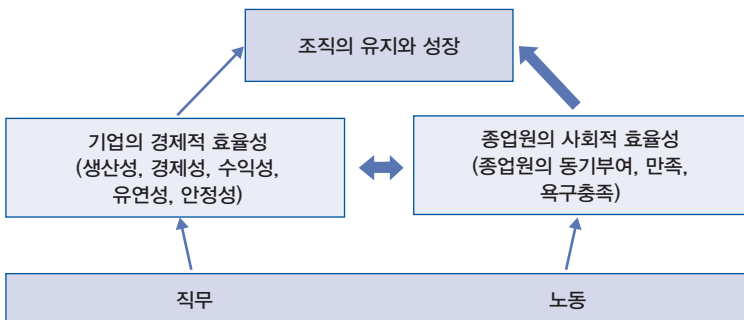




001 Barney의 VRIN(VRIO) Framework



002 인적자원관리의 목표 : 경제적 효율성과 사회적 효율성



범례 : — 직접적 관계  
 ■ 간접적 관계



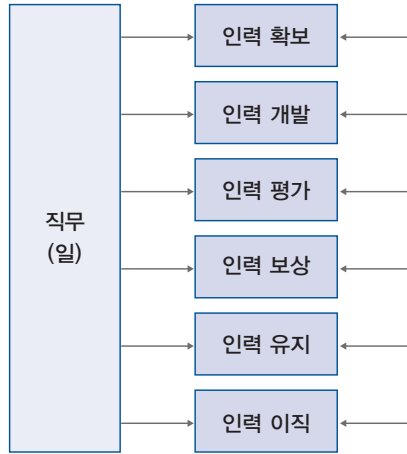
바니(Barney)는 자원기반관점(Resource Based View)에 의거하여 지속적인 경쟁우위를 창출하는 자원은 ① 가치가 있고(Valuable), ② 희소하며(Rare), ③ 모방이 불가능하고(Inimitable), ④ 대체될 수 없는(Non-substitutable)(or 조직화될 수 있는(Supported by Organization)) 특성을 가진다고 주장한 바(VRIN Framework, VRIO Framework), 이후 인사관리 학자들은 인적자원이야말로 이러한 특성을 가진 자원이라 생각하게 되었다. 불확실한 경쟁환경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



인적자원관리의 최종 목표는 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 가치를 조화시키는 방향으로 제도를 운영하는 것이다.



### 003 인사관리 기능적 제 요소 간 관계



### 004 인사부문의 기능별 계획, 실천, 통제활동

| 관리적<br>차원                   | 인사부문의 기능적 차원                        |   |                                     |   |  |  |
|-----------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|---|--|--|
|                             | 확보                                  | 개발  | 평가                                  | 보상  | 유지   | 이직   |
| <b>계획<br/>활동<br/>(Plan)</b> | · 인력수요 · 공급<br>예측                   | · 교육훈련<br>필요성분석<br>· 경력육구분석                               | · 종업원의 현재 및<br>잠재능력 측정 필<br>요성 분석   | · 보상에 대한 욕구<br>구조분석   | · 종업원의 개인목표<br>및 욕구구조분석<br>· 노사관계<br>시스템 분석              | · 인력수요·공급예측<br>· 이직원인 분석                     |
| <b>실천<br/>활동<br/>(Do)</b>   | · 모집<br>· 선발                        | · 교육훈련<br>· 배치 · 이동 · 승진                                  | · 종업원의 현재 및<br>잠재능력평가               | · 임금수준<br>· 임금체계<br>· 임금형태<br>· 복리후생                          | · 모티베이션 전략<br>· 산업안전<br>· 단체교섭                           | · 인력감축<br>· 이직대책                             |
| <b>통제<br/>활동<br/>(See)</b>  | · 모집활동의<br>효과분석<br>· 선발활동<br>타당성 분석 | · 교육훈련의 효과<br>분석<br>· 배치 · 이동 및 승진<br>에 대한 공정성,<br>만족도 분석 | · 평가의 타당성,<br>신뢰성, 수용성,<br>실용성 등 분석 | · 보상수준의 적정성<br>분석<br>· 임금체계의 공정성<br>분석<br>· 복리후생 프로그램<br>효과분석 | · 종업원의 사기수준<br>분석<br>· 산업재해 빈도 및<br>피해분석<br>· 단체교섭 결과 분석 | · 인력감축 프로그램<br>의 효과<br>· 이직감소 프로그램<br>의 효과분석 |



(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.

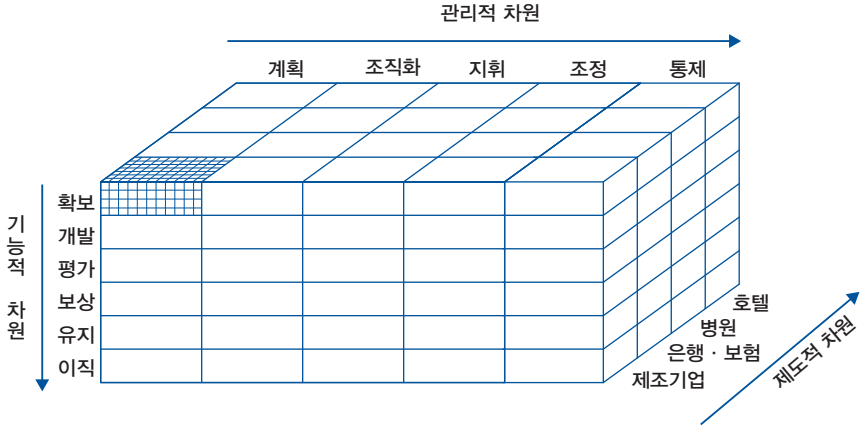


인적자원관리는 기능별(확보, 개발, 평가, 보상, 유지, 이직관리)로 관리(Plan-Do-See)가 이루어진다.





**005 인사관리의 기능적·관리적·제도적 차원 간의 관계**



**006 제조 기술과 서비스 기술의 차이점**

|   |   |  |
|---|---|--|
| <div>서비스 기술</div> <div>1.손에 잡히지 않는 제품</div> <div>2.생산과 소비가 동시에 일어남</div> <div>3.노동과 지식집약적</div> <div>4.고객과 상호작용이 높음</div> <div>5.인적 요소가 매우 중요</div> <div>6.품질이 느껴지며, 측정 어려움</div> <div>7.신속한 반응 시간이 필요</div> <div>8.설비의 위치가 매우 중요</div> | <div>제조 기술</div> <div>1.손에 잡히는 제품</div> <div>2.훗날 소비를 위해 재고 가능</div> <div>3.자본 중심</div> <div>4.직접 소비자와 상호작용이 적음</div> <div>5.인적 요소가 덜 중요함</div> <div>6.품질이 직접 측정 가능</div> <div>7.긴 반응시간을 받아들일 수 있음</div> <div>8.설비의 위치가 보통의 중요성</div> |  |
| <div>서비스</div> <div>항공사, 호텔,</div> <div>컨설턴트, 병원, 법률회사</div>  | <div>제품과 서비스</div> <div>패스트푸드점,</div> <div>화장품, 부동산, 주식거래소, 소매점</div>   | <div>제품</div> <div>음료회사, 철강회사, 자동차공장,</div> <div>음식 생산공장</div> |



〈인적자원관리〉의 기능적 차원이란 일정한 분야에서 비슷한 역할이나 작용을 하는 과업들 간 결합을 의미하는 것으로, 확보-개발-평가-보상-유지-이직 관리활동으로 분류할 수 있다.

〈인적자원관리〉의 관리적 차원이란 조직 전체를 효율적으로 운영하는 원칙을 의미하는 것으로 목표를 규정하고 전략을 만드는 계획(planning), 업무를 분류하고 분담시키는 조직화(organizing), 부하를 동기부여시키는 지휘(leading), 업무를 통합하고 조화시키는 조정(coordination), 업적을 감시하고 구성원의 이탈을 방지하는 통제(controlling)하는 활동으로 구분할 수 있다.

〈인적자원관리〉의 제도적 차원이란 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.



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

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.



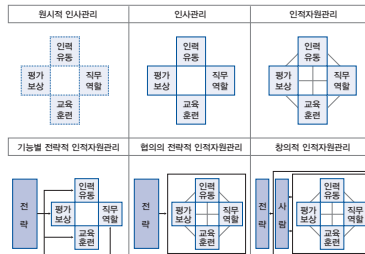
## 007 사용자-종업원 관계의 발전

| 가내수공업        | 산업혁명 초기시대 | 산업화 진행시대 | 후기 산업화시대 |
|--------------|-----------|----------|----------|
| 착취적·전제적 인사관리 | 가부장적 인사관리 | 협리적 인사관리 | 민주적 인사관리 |



## 008 관리자 : 인적자원관리의 전개

| HRM 전개<br>평가기준                 | PPM | PM | HRM | Functional SHRM | Strategic HRM | CHRM |
|--------------------------------|-----|----|-----|-----------------|---------------|------|
| 인사 개별기능들의 독립된 존재와 체계화          | ×   | ○  | ○   | ○               | ○             | ○    |
| 각 인사기능들 간의 조정을 통한 시스템화         | ×   | ×  | ○   | ×               | ○             | ○    |
| HRM이 조직의 전략적 목적과 부합            | ×   | ×  | ×   | ○               | ○             | ○    |
| 사람의 학습, 지식 및 창의성을 경쟁우위의 출발로 간주 | ×   | ×  | ×   | ×               | ×             | ○    |





인사관리 현상에 결정적인 변화를 야기했던 가장 중요한 사건은 18세기 후반에 시작되었던 산업혁명(industrial revolution)이다. 산업혁명 이후의 노동관계와 임노동이 근대적 의미에서 인사관리의 효시라고 인정을 받는 이유는 ① 기술의 발전, ② 교육훈련의 변화, ③ 노동운동의 태동과 노동입법, ④ 노동 복지운동 때문이다. 산업혁명 이전과 이후 전개되어온 사용자-종업원 관계의 변화는 다음과 같다.

|  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>· 낮은 기술수준</li> <li>· 노동시장에서의 매우 낮은 경쟁력</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 새로 발명된 생산기계로 인한 대량생산 체제 가능</li> <li>· 공장 확장, 기계 구입을 위한 자금압박</li> <li>· 종업원의 인건비를 줄여서 자금조달</li> <li>· 공장주는 절대적인 권한행사(부권적 은혜)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 소비자의 욕구 다양화</li> <li>· 혁신적인 아이디어 창출의 중요성</li> <li>· 기업 경쟁력의 주체가 기계도입과 자금 확보에서 종업원으로 변화</li> <li>· 기업의 일상업무에 대해 기업주가 종업원과 협의는 하지만 최종 의사결정은 기업주 스스로 내림</li> <li>· 기업경영의 크고 작은 일에 대해 기업주와 종업원이 동수(同數)의 대표로 구성된 위원회에서 민주적으로 의사결정을 내림</li> </ul> |
|--|---|--|



### 1. 원시적 인사관리(Primitive Personnel Management : PPM) 단계

인사관리의 각 기능들이 제대로 갖추어지지 않은 상태

### 2. 인사관리(Personnel Management : PM) 단계

인사관리의 각 기능들이 나름대로 정리되어 있으나, 각 기능별 조정은 미비한 단계

### 3. 인적자원관리(Human Resource Management : HRM) 단계

각 인사기능이 조정되고 조화를 이루어 시스템화되어 있으나, 조직의 전략이나 목표에 적합성을 갖지는 못한 단계

### 4. 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management : SHRM) 단계

#### ① 기능별 전략적 인적자원관리(Functional SHRM)

개별 인사기능들이 조직의 전략이나 목표에 적합성을 갖고 인적자원을 관리하나, 기능별 전략적 접근들 간의 통합은 미비한 상태

#### ② 협의의 전략적 인적자원관리(Strategic HRM)

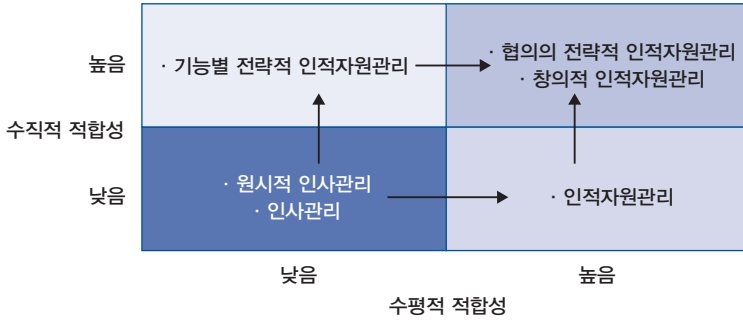
조직의 전략이나 목표에 적합성(fit)을 가지고 인적자원을 관리하는 단계

#### ③ 창의적 인적자원관리(Creative HRM : CHRM)

사람을 경쟁력의 원천(학습, 지식창출 및 창의성)으로 파악하는 단계



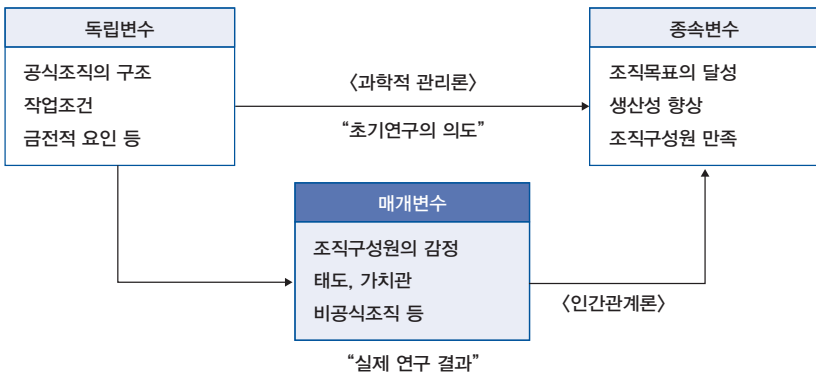
### 009 적합성으로 본 HRM



Note : 여기서 화살표 방향은 기업에서 인적자원관리의 발전 및 전개방향을 나타냄



### 010 호손 실험의 결과





〈수평적 적합성〉이란 인적자원관리 시스템 내에서 인적자원의 기능들 간에 존재하는 일관성의 정도를 의미하고(예 : 채용과 보상 간의 적합성), 수직적 적합성이란 인적자원관리 시스템과 조직의 다른 구성요소(전략, 구조, 문화 등)와의 정렬(align) 정도를 의미한다. 즉, 전략적 방향에 어느 정도 일치되게 인적자원관리 시스템을 도입하고 있는가 등의 문제를 의미한다.

이상의 인적자원관리의 전개과정을 수평적 적합성과 수직적 적합성이라는 두 가지 차원으로 분류해보면 다음과 같다.

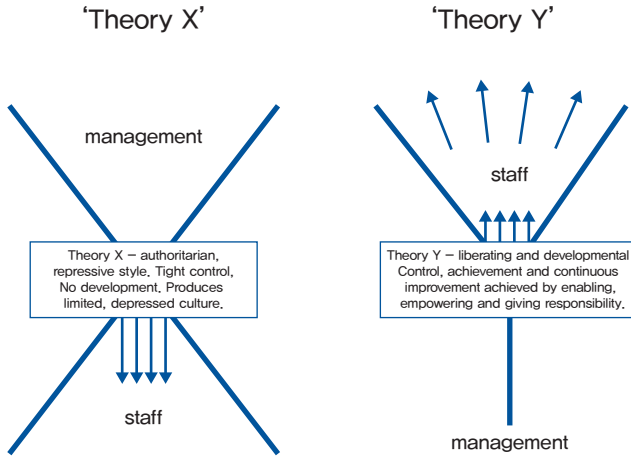
두 가지 차원에서 모두 낮은 경우는 ‘원시적 인사관리’와 ‘인사관리’이고, 수평적 적합성은 높으나 수직적 적합성이 없는 경우는 ‘인적자원관리’단계이다. 이와는 반대로 수직적 적합성은 높으나 수평적 적합성이 없는 경우는 ‘기능별 전략적 인적자원관리’이며, 마지막으로 두 적합성이 모두 높은 경우는 ‘협업의 전략적 인적자원관리’와 ‘창의적 인적자원관리’이다.



초기 연구인 과학적 관리론은 독립변수로 공식구조와 작업조건 및 금전적 요인이 조직의 성과에 영향을 미친다고 주장하였으나, 인간관계론의 연구(① 조명 실험, ② 계전기 조립실험, ③ 면접 실험, ④ 배전기 관찰실험) 결과 조직구성원의 감정·태도·가치관·비공식조직 등이 더 큰 영향을 미친다는 것을 밝혔다.



**011 McGregor의 X, Y론**



**012 과학적 관리론, 인간관계론, 행동과학 이론의 비교**

| 과학적 관리론   | 인간관계론   | 행동과학 이론   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>· &lt;경제인 가설&gt;</li> <li>· 전문화의 원리에 따른 직무설계</li> <li>· 작업관리 : 시간·동작연구</li> <li>· 차별성과급제도 : 경제인 가설에 따른 동기부여 기법 활용</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· &lt;사회인 가설&gt;</li> <li>· 리더십 : 민주적 리더십 강조</li> <li>· 참여 강조</li> <li>· 비공식 조직 강조</li> <li>· 만족 → 생산성 모형</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· &lt;복잡인 가설&gt;</li> <li>· 연구대상 : 인간의 모든 행위 (complex man)</li> <li>· 연구방법 : 과학적인 연구방법, 종합적인 연구방법</li> <li>· 종합과학적 접근법으로 접근을 시도</li> </ul> |



### ① Theory X

인간은 원래 일하기를 싫어하고 이기적이고 창의력이 부족하며, 저차원적 욕구(생리적, 안전욕구)에 의해서 동기부여 되는 존재이므로, 관리자는 종업원의 업무를 구조화하고 감독하는데 집중해야 한다고 주장한다.

### ② Theory Y

인간은 자율적으로 업무를 수행하며, 책임을 질 줄 알고, 조직이 처한 문제를 해결하는데 필요한 창의력을 가지고 있으며, 고차원적 욕구(사회적 욕구나 존경욕구 및 자아실현 욕구)에 의해서 동기부여 되는 존재이므로, 관리자는 인간의 자율성에 입각하여 자아실현에 초점을 둔 관리에 집중해야 한다고 주장한다.



〈과학적 관리론(1910년대)〉 : 인사관리에 대한 기계적 접근은 Taylor의 과학적 관리법(Scientific Management)을 출발점으로 형성되었는데, 그는 작업능률을 향상시키고 생산성을 증가시키는 유일한 최선의 방법(one best way)은 과학적인 방법을 사용하는 것이라 주장하였다.

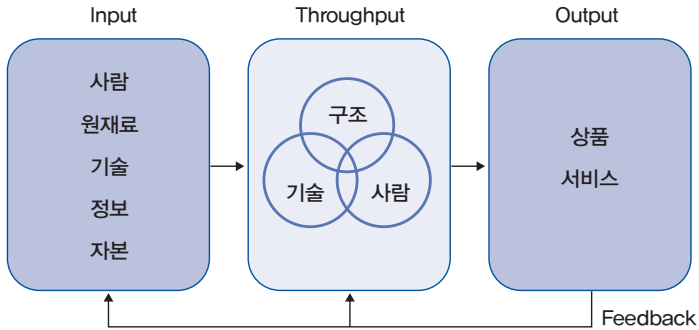
〈인간관계론(1930년대)〉 : 기존의 이론이 조직체의 능률과 생산성 이외에 경영조직과 조직구성원의 행동을 둘러싸고 많은 문제들을 발생시키자, 조직경영에 대한 새로운 관점과 접근법이 요구되었다. 미국의 시카고 근처의 한 전화기 제조회사인 호손 공장(Hawthorne factory)에서는 테일러의 과학적 관리법에 입각한 성과급 제도를 도입하고 있었으나 생산성 측면에서 만족스럽지 못하여, 작업환경의 물리적 변화나 작업시간, 임물의 변화 등이 종업원의 작업능률에 어떠한 변화를 미치는가를 연구하기 위해 일련의 관찰을 실시하였다.

〈행동과학이론(1950년대)〉 : 1950년대에 들어와서는 사회문화는 계속 발전하였고, 경영조직도 점점 예측하기 어려운 불확실한 환경에 접하게 되었으며, 조직체를 구성하고 있는 개인과 집단의 행동도 더욱 복잡해져 조직연구에 있어서 보다 심층적 분석이 요구되고 연구의 범위도 확대되고 체계화되었다. 이에 따라 조직체를 비롯하여 개인과 집단의 행동을 보다 학제적이고 과학적이며 실증적인 방법에 의하여 연구하는 〈행동과학〉이 본격적으로 발전되었고, 이것이 현대 인적자원관리 관점과 기능에 큰 영향을 주었다.

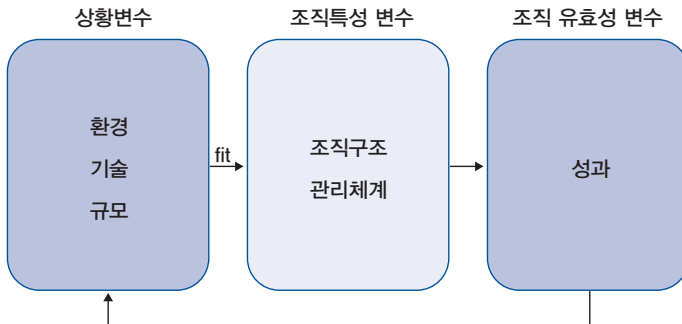




### 013 시스템적 접근(System Approach)



### 014 상황적합이론의 개념적 모형





시스템(system)이란 어휘는 그리스어의 ‘systema(여러 개의 조합)’에서 유래된 것인데, 여러 개의 부문으로 구성된 전체(whole compounded of several parts)로서 어떤 하나의 목적(purpose)을 가지고 이를 성취하기 위하여 여러 구성요인이 유기적으로 연결되어 상호작용하는 결합체(association)를 말한다.

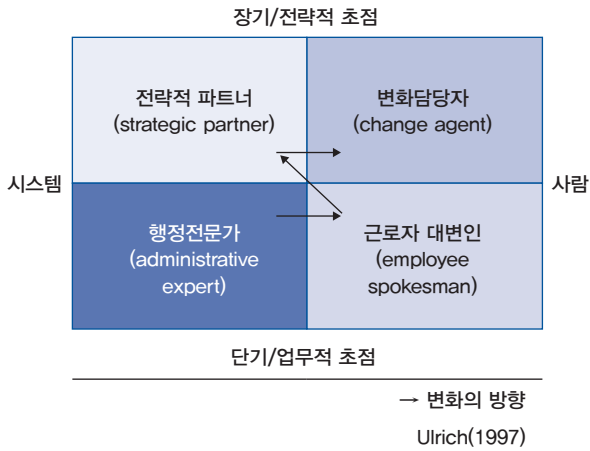
기업조직을 하나의 전체 시스템으로 본다면, 각 기능을 수행하는 구성요소들은 하위 시스템으로 볼 수 있다. 이러한 하위 시스템들이 사회적 역학(dynamics)에 의해 상호관련 되어 있는데, 그와 같은 상호의존적인 구성요소들 모두가 조직 목표달성을 위해서 외부환경과 지속적으로 상호작용한다는 것이다.



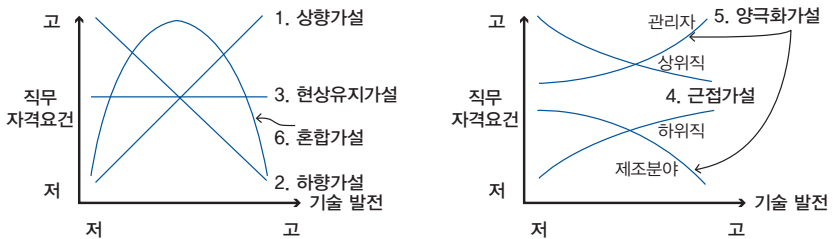
상황적합이론(contingency theory)은 시스템적 접근의 추상성을 극복하여 조직이나 경영에 보다 현실적으로 적합하도록 변형한 것으로, 조직유효성(Organizational Effectiveness : OE)을 높이기 위해서는 보편적인 최선의 방법(one best way)이 있음을 부정하고, 조직과 환경과의 적합성(fitness)이 이루어지도록 조직 변수를 조정·통제하는 것이 필요하다고 주장하는 이론이다.



**015 인사관리부서 역할의 변화**



**016 기술발전에 따른 직무 자격요건의 변화**





인사관리부서가 더 이상 비용중심점(cost center)이 아니라 이익중심점(profit center)이 되고 있다. 이에 대하여 올리히(D. Ulrich) 교수는 1997년 그의 저서(HR Champion)에서 인사관리자는 여러 가지의 역할을 수행한다고 주장하였다(다중역 할모델). 그는 역할구분에 대한 기준으로 <인사관리 분석의 초점(focus) 측면>에 있어서는 업무적(단기)이면서도 전략적(장기) 관리를 수행해야 하는 동시에, <인사관 리 활동(activity) 측면>에 있어서는 시스템 지향적이면서도 사람에 대한 동기부여 지향적인 기능관리를 수행하여야 한다고 주장하였다.

### 1. 상향가설

기술변화는 생산성을 향상시키며 고도의 기능 및 기능의 다양성을 요구한다. 더구나 자동화는 반복작업을 제거하고 작업자는 밀접한 감독을 받게 되어 책임감이 증가하며 특히 고도의 기술분야에서의 작업은 복잡성 및 상호관련성이 증대된다.

### 2. 하향가설

기술이 발전함에 따라 작업과정의 변화되고 이에 요구되는 자격요건(job requirement)의 수준은 낮아진다.

### 3. 현상유지가설

기술변화와 직무수행요건에 대한 영향은 자동화수준에 따라 영향이 혼합되거나 작업환경에 따라 근본적인 변화가 없다.

### 4. 근접가설

기술변화에 따라 상위직과 하위직 간 자격요건의 수준차이가 점차 줄어든다.

### 5. 양극화가설

제조분야에서의 자격수준은 낮아지는 반면에 관리직에서의 자격수준은 상승된다.

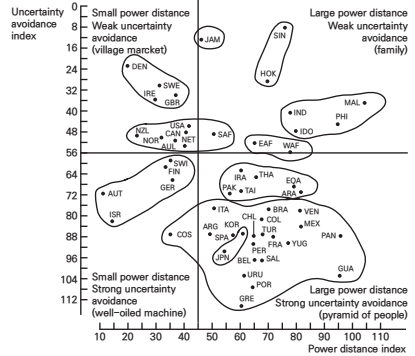
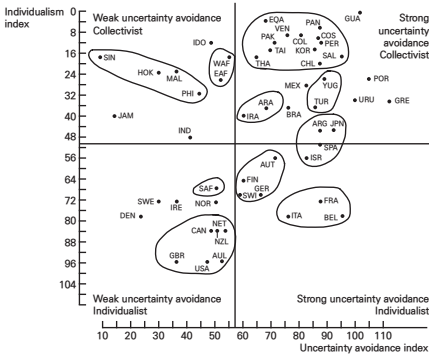
### 6. 혼합가설

기술변화의 내용이나 정도에 따라 직무수행 자격요건이 다양하게 변화된다는 것이다. 라이트(Wright)에 의하면 기술발전의 제 단계에서 자격요건이 어느 정도까지 상향되다가 그 이후에는 하향곡선을 그린다는 것이다.





**017** 흠스테드(G. Hofstede)의 비교문화 및 비교경영 연구



**018** Miles and Snow's Strategy Typology





네덜란드의 사회심리학자 호스테드(Hofstede)는 1980년대 여러 나라들 간의 상이한 국가문화적 차이를 분석하는 접근법을 개발하고 세계 40여개 국가에서 근무하는 다국적기업 IBM의 종업원 116,000명을 대상으로 작업 관련 가치에 대하여 비교·조사하였다(Hofstede, 1980). 그 후 연구범위를 확대하여 관리자와 종업원은 다음과 같은 국가문화의 다섯 가지 가치 차원에서 차이가 있음을 밝혔다(Hofstede&Bond, 1988).

- (1) 권력의 거리(power distance)
- (2) 개인주의-집단주의(individualism vs collectivism)
- (3) 남성-여성성(masculinity vs femininity)
- (4) 불확실성의 회피(uncertainty avoidance)
- (5) 장기-단기 지향성(long-term vs short term) (=유교적 역동성(Confucian dynamics))

우리나라의 경우 불확실성 회피성이 높고 집단주의 성향이 강한 것으로 나타났다.



Miles와 Snow는 조직이 전략 유형에 부합되는 조직구조나 관리방식을 갖추어야 성과를 낼 수 있다는 가정 하에 시장 환경에의 대응방식, 즉 고객의 욕구를 파악하고 충족시키는 방식에 따라서 다음과 같은 전략을 분류하였다.

- ① **공격형 전략(prospector)** : persue new and interesting products and services  
혁신, 적극적인 위험감수, 새로운 기회에 대한 탐색과 성장을 추구하는 전략이다.
- ② **방어형 전략(defender)** : conservatively seek stability  
공격형 전략과는 반대되는 전략으로 위험을 추구하거나 새로운 기회를 탐색하기보다는 안정성을 중요시하는 전략이다.
- ③ **분석형 전략(analyzer)** : combine the strengths of both Prospector & Defender  
부분적으로 혁신을 추구하는 한편 안정성을 유지하는 전략으로 공격형 전략과 방어형 전략의 중간에 있는 것으로 볼 수 있다.
- ④ **반응형 전략(reactor)** : inherently unstable & not considered strategists  
실제로는 전략이라고 할 수 없는 것으로, 환경의 기회와 위협에 대해 그때그때마다 임시방편적으로 대응하는 것이다.