

제1판

공인노무사  
**핵심정리**  
인사노무관리

---

전수환

## 머리말

최근 인사노무관리 시험은 단순 암기 문제의 비중은 줄어들고 높은 이해도를 묻는 문제들이 많이 등장하고 있다. 또 좀더 구석진 곳에서 출제되어 수험생의 허를 찌르는 경우가 많아졌다. 결국은 올해도 어디에서 어떤 형태로 문제가 출제될지는 예측이 어렵다.

상황이 이렇다 보니 좋은 점수를 받는 확실한 방법은 존재하지 않으며, 다만 좋은 점수를 받을 수 있는 확률을 높이는 방법은 존재한다. 이를 위해서는 다음의 4가지가 필요할 것이다.

첫째, 수험생은 인사노무관리의 전체를 커버하고 있어야 한다. 시험이 어느 부분에서 출제가 되든 상관없이 답안지에 어느 정도 분량은 적을 수 있도록 해야 한다. 시험에 출제될 만한 소위 A급 주제 몇 개만을 시험 쟁거는 것은 위험한 도박이다. 최근에 시험에 출제될 만한 주제를 정확히 예측한 사례가 있었던가 반문해 본다. 내가 만나본 합격자의 대부분은 인사노무관리의 모든 부분은 두텁게 알고 있던 실력자들이었다. 전 범위를 커버한다고 합격이 보장되는 것은 아니지만 시험이 어디서 출제될지 모르는 상황에서 전 범위를 커버하는 것은 매우 중요하다.

둘째, 이해도를 높여야 한다. 문제가 점점 단순암기에서 이해를 물어보는 방향으로 바뀌고 있다. 사실 문제가 과거처럼 단순한 개념을 묻는 문제여서 누구나 정답이라고 생각하는 것을 쓸 수 있다고 해도 답안을 차별화하기 위해서는 자신만이 이해하고 있는 정확한 포인트나 독특한 점을 답안지에 기술하는 것이 좋다. 차별화된 답안을 쓰기 위해서는 차별화되게 학습을 하는 것이 중요하다. 학습은 차별화된 면이 없는데 답안지는 차별화된 답안지를 원하는 것은 문제가 있다.

셋째, 인적자원관리와 관련된 비교적 최근 이슈들을 알고 있어야 한다. 최근 직장생활과 가정생활의 조화(work & life balance), 평생고용(life time employability), 지속가능경영(sustainability), 고령인력활용, 비정규직 문제, 신우리스주, AI채용 등의 이슈가 이미 출제된 바 있다. 따라서 이들 문제에 대응하기 위해서는 기본적 인적자원관리와 관련된 제도나 기법 가운데 현실의 기업경영에서 큰 변화가 있는 것은 무엇인지를 알아 둘 필요가 있다.

넷째, 노사관계에 관한 문제가 자주 출제되고 있다는 점이다. 최근에는 7년 연속으로 25점 문제로 출제되며 노사관계 관련 문제가 시험의 큰 비중으로 자리잡았다. 이는 노무사 시험 과목이 ‘인적자원관리’가 아니라 ‘인사노무관리’인 점에서는 매우 당연한 것이지만 시험범위의 확대를 의미하는 것이므로 수험생에게는 중요한 점이라고 보아야겠다.

앞서 제시한 4가지 과제를 해결하는데 일조하고자 본 교재가 만들어졌다. 본 교재의 특징은 다음과 같다.

첫째, 필수적인 핵심내용을 시험에 현출할 수 있도록 주제를 가능한 세분화해서 나누었다. 본 저자의 기본서에서 이해를 위해 길게 되어 있던 목차를 현출가능하도록 정리하였다.

둘째, 모든 장마다 맨 앞 부분에 출제된 기출문제를 삽입하고 출제경향과 수험대책을 기술하였다. 수험대책을 읽어보면 어떻게 이 부분을 학습해야 하고 어떤 것이 중요한지 포인트를 알 수 있다.

셋째, 아주 간단한 논리지만 학생들이 모르고 있거나 암기에 도움이 되는 tip을 손글씨 형식으로 삽입하였다. 이것들은 이해에도 도움이 되지만 답안을 차별화하는 데에도 도움이 될 것이다.

넷째, 정리가 약한 수험생들을 위해 개념을 정리한 표나 그림을 좀더 많이 삽입하였다. 이렇게 함으로써 텍스트가 줄어들어 짧은 시간 안에 이해가 되도록 하였다.

다섯째, 시험에서 25%를 차지하는 노사관계 부분을 새롭게 3개의 장으로 분리하여 기술하였다. 기본서에서 하나의 장(chapter)로 구성되어 분량이 많아 보였는데, 3개의 파트를 합리적으로 나누어 구성하여 쉽게 학습할 수 있도록 하였다.

모쪼록 본서를 학습하고 나서 수험생들이 실전에서 좀 더 높은 수준의 답안을 작성할 수 있기를 기대한다.

2020년 2월 17일

저자 전수환

# 차례

## 01 인적자원관리의 기초

### 제1장 인적자원관리 개요

1. 인적자원관리의 개념	13
(1) 인적자원관리의 의의	13
(2) 인적자원관리의 체계	13
2. 인적자원의 특징	14
(1) 인적자원에 대한 다양한 관점	14
(2) 인적자원과 다른 자원의 차이점	15
(3) 인적자원관리의 중요성	16
3. 인적자원관리의 학문적 발전과정	17
(1) 과학적 관리법과 구조적 인적자원관리 접근	17
(2) 호손공장실험과 인간적 인적자원관리 접근	19
(3) 행동과학과 학제적 인적자원관리 접근	20
4. 인적자원관리의 도전과제	22
(1) 환경	22
(2) 조직	24
(3) 개인	26
5. 인적자원관리의 변천사	29
(1) 인적자원관리의 변천사	29
6. 전략적 인적자원관리	30
(1) 의의	30
(2) 전략적 인적자원관리의 다양한 관점	31
7. 전략적 인적자원관리 실천전략	34
(1) 인적자원관리 부서와 스태프의 변화	34
(2) 전략 계획과 인적자원관리의 통합	35
(3) 인적자원관리에 대한 평가	36
8. 인적자원관리자의 역할	36
(1) 얼리치(Ulrich)의 인적자원관리자의 역할	36
(2) 인적자원관리자의 역할 변화	38
9. 구미형 인적자원관리와 동양형 인적자원관리	39
(1) 구미와 동양의 문화적 배경	39
(2) '일' 중심의 인적자원관리와 '사람' 중심의	

인적자원관리	40
(3) 연공주의와 능력주의	41

### 제2장 직무관리

1. 직무분석	45
(1) 직무분석의 의의	45
(2) 활용방안	46
(3) 직무분석의 절차	48
(4) 직무분석시 고려사항	49
(5) 직무분석의 기법	49
(6) 직무분석의 결과물	53
2. 역량기반 직무분석	54
(1) 도입배경	54
(2) 주요 내용	55
(3) 역량 모델링	57
(4) 역량기반 인적자원관리의 구체적 활용방안	60
3. 직무평가	61
(1) 의의	61
(2) 방법	61
4. 직무설계	65
(1) 정의	65
(2) 직무설계 방법	65
(3) 동기부여를 위한 직무설계	66
(4) 사회기술시스템 접근을 이용한 직무설계	72
(5) 직무과정 설계로서의 BPR	76
(6) 대안적 직무설계	79

## 02 인적자원의 확보

### 제3장 인적자원계획

1. 인적자원계획의 개요	85
(1) 인적자원계획	85
2. 인적자원의 수요예측	88

(1) 질적 예측기법	88
(2) 양적 예측기법	89
3. 인적자원의 공급예측	92
(1) 내부 노동 공급원의 파악	92
(2) 내부 노동 공급 예측기법	94
(3) 외부 노동 공급 예측기법	97
4. 인력 조정 프로그램	97
(1) 인력 과잉 해소방안	97
(2) 인력 부족 해소방안	100

### 제4장 모집과 선발

1. 모집	103
(1) 모집의 종류	103
(2) 모집에 영향을 미치는 요소	104
(3) 모집의 평가	108
(4) 모집의 효과성 증대 방안	110
(5) 현실적 직무소개	110
2. 선발	112
(1) 선발의 의의	112
(2) 선발방식의 결정	112
(3) 선발도구의 기준	114
(4) 선발과정의 오류	117
(5) 선발도구	118

## 03 인적자원의 개발 및 평가

### 제5장 교육훈련

1. 교육훈련의 의의	127
(1) 교육훈련의 필요성	127
(2) 교육훈련의 효과	128
2. 교육훈련의 절차	129
(1) 필요성 분석	129
(2) 프로그램 설계와 개발	131

(3) 교육훈련 실시	131
(4) 평가	131
3. 교육훈련 기법	136
4. 액션러닝	140
(1) 의의	140
(2) 주요 내용	140
(3) 효과	141
(4) 장·단점	141
(5) 기존 교육과의 차이점	142
5. 교육훈련의 전이	143
(1) 개념	143
(2) 향상방안	143
6. 교육훈련의 효과를 측정하기 위한 설계방안	144

### 제6장 인적자원개발

1. 인적자원개발의 의의	147
(1) 개발과 교육훈련	147
2. 인적자원 개발 방법	148
(1) 공식 교육	148
(2) 평가	148
(3) 업무경험	150
(4) 대인관계	151
3. 경력개발	153
(1) 개발과 경력	153
(2) 경력경로	153
(3) 경력단계	155
(4) 프로티언 경력	156
(5) 경력의 닛 모형	158
4. 경력 관리 시스템	160
(1) 자기 평가	160
(2) 현실 점검	161
(3) 목표 수립	161
(4) 실천 계획 수립	161

5. 이중경력제도	162
(1) 의의	162
(2) 시행상의 문제점	163
(3) 효과적 실행방안	164
6. 개발 관련 이슈	165
(1) 유리천장	165
(2) 승계 계획	165
(3) 경력정체	167
7. 승진관리	168
(1) 의의	168
(2) 승진관리의 기본원칙	169
(3) 승진관리의 기준	169
(4) 승진의 유형	171
(5) 연공승진의 극복방안	172

## 제7장 인사평가

1. 인사평가의 개요	175
(1) 의의	175
(2) 인사평가의 용도	176
2. 인사평가의 추세	177
3. 인사평가의 목적	179
4. 효과적 인사평가 기준	180
(1) 전략과의 적합성	180
(2) 타당성	180
(3) 신뢰성	181
(4) 수용성	181
(5) 구체적 피드백	182
5. 인사평가 과정에서 발생하는 오류들	182
(1) 중심화 및 관대화 경향	182
(2) 대비효과	183
(3) 후광효과	184
(4) 기타 오류들	184
6. 인사평가 방법	185
(1) 특성평가	185
(2) 행동평가	186

(3) 결과평가	189
(4) 인사평가 방법 종합	192
(5) 기타의 성과측정 방법	192
(6) 절대평가와 상대평가의 비교	193
(7) 최근에 널리 사용되는 인사평가	194
7. 인사평가의 개선방안	203
(1) 타당성과 신뢰성 높은 인사평가	203
(2) 평가면접의 실시	203
(3) 평가자 훈련	204
8. 인사평가의 최근 경향	204
(1) 직무기술서 중심 인사평가의 문제점	204
(2) 상시성과관리	205

## 04 인적자원의 보상

### 제8장 임금관리(기본급)

1. 임금관리의 개요	209
(1) 임금의 본질(성격)	209
(2) 임금관리의 목적	209
(3) 임금의 구성요소	209
(4) 임금의 여러 가지 차원	210
2. 임금의 공정성	211
(1) 공정성 이론	211
(2) 시사점	213
(3) 임금의 공정성	213
3. 임금관리의 3요소	214
(1) 임금관리	214
(2) 임금관리와 공정성의 확보	219
4. 임금제도의 설계	221
(1) 임금구조의 결정	221
(2) 임금구조로 통합	221
5. 연봉제	225
(1) 연봉제의 의의 및 도입배경	225
6. 임금관리의 최근 경향	227

(1) 임금피크제	227
(2) 역량기반 임금	232
(3) 임금밴드의 확대역화	234
7. 직무급 임금체계의 도입 방안	236
(1) 직무급 도입이 필요한 이유	236
(2) 직무급에 대한 이해	236
(3) 직무급 도입 방안	238

### 제9장 임금관리(성과급)

1. 성과급의 개요	241
(1) 성과급과 인센티브	241
(2) 성과급 지급 이유	241
2. 개인 성과급	243
(1) 고과급	243
(2) 개인 인센티브	244
(3) 개인 인센티브 플랜	244
3. 집단성과급	248
(1) 집단성과배분	248
(2) 집단 인센티브	252
(3) 이윤배분제	252
(4) 주식매입선택권	253
(5) 종업원 지주제	254

### 제10장 복리후생

1. 복리후생의 개요	257
(1) 복리후생의 의의	257
(2) 복리후생의 성격	258
(3) 복리후생의 효과	258
2. 복리후생제도의 유형	258
(1) 법정 복리후생 제도	259
(2) 법정외 복리후생제도	262
3. 복리후생제도의 운영	263
(1) 복리후생관리의 원칙	263
(2) 복리후생제도의 효과적인 설계방안	264
(3) 복리후생관리의 유의사항	264

4. 새로운 복리후생제도	265
(1) 카페테리아식 복리후생제도	265
(2) 홀리스틱 복리후생	267
(3) 일과 생활의 균형	268
(4) WLB를 위한 스마트워크 확산 방안	271

## 05 인적자원의 유지 및 방출

### 제11장 모티베이션과 산업안전

1. 안전보건관리와 산업재해	279
(1) 안전보건관리의 의의	279
2. 산업재해의 원인과 예방	279
(1) 산업재해의 원인	279
(2) 산업재해의 예방대책	280
3. 보건관리	282
(1) 보건관리의 의의	282
(2) 보건관리의 대상	282
(3) 보건관리 대책	283

### 제12장 노사관계의 기초

1. 노사관계의 개요	285
(1) 노사관계의 의의	285
(2) 노사관계의 기본구조	286
(3) 노사관계의 양면성	287
(4) 노사관계의 구성 및 제도	288
(5) 노사관계의 발전과정	290
2. 노동조합	292
(1) 노동조합의 의의	292
(2) 노동조합의 가입방법	293
(3) 노동조합의 전통적 기능	295
(4) 노동조합의 현대적 기능	296
(5) 노동조합의 형태	299

## 제13장 노사간의 상호작용

1. 단체교섭	303
(1) 단체교섭	303
(2) 단체교섭의 단계	305
(3) 단체교섭의 절차	306
2. 단체협약	308
(1) 단체협약의 내용	308
(2) 단체협약의 효력	311
(3) 고충처리제	313
3. 노동쟁의 및 쟁의행위	317
(1) 노동쟁의의 의미	317
(2) 쟁의행위와 단체행동의 구분	317
(3) 쟁의권 보장의 근거	318
(4) 노동조합 측 쟁의행위	318
(5) 사용자측의 대항행위	321

## 제14장 노사협력

1. 경영참가제도	325
(1) 경영참가제도의 의미	325
(2) 경영참가제도의 목적	326
(3) 경영참가제의 유형	327
(4) 종업원지주제	329
(5) 스캐론 플랜	336
2. 노사공동결정제	339
(1) 노사공동결정제의 의미	339
(2) 노사공동결정제의 도입과정	339
(3) 노사공동결정제의 기본사상	340
(4) 구조와 기능	340
(5) 노사공동결정제의 효과와 문제점	341
3. 노사협의제	342
(1) 노사협의제의 개념	342
(2) 한국의 노사협의제	346

## 제15장 이직관리

1. 이직관리의 개념	351
(1) 이직관리의 의미	351
(2) 이직의 효과	352
2. 자발적 이직의 관리	353
(1) 자발적 이직의 원인	353
(2) 자발적 이직의 효율적 관리	354
3. 비자발적 이직의 관리	355
(1) 비자발적 이직의 원인	355
(2) 퇴직관리	355
(3) 해고관리	356
(4) 전직지원프로그램의 설계와 운용	359
4. 이직의 기준과 비용	360
(1) 이직의 기준	360
(2) 이직비용	361

## 06 기타 인적자원관리

## 제16장 국제인적자원관리

1. 국제인적자원관리의 개요	365
(1) 국제인적자원관리의 접근법	365
(2) 국제인적자원의 관리대상	367
(3) 주재원 지원 방안	368
2. 외국인 근로자 관리	370
(1) 외국인 근로자 고용상의 문제점	370
(2) 해결방안	371
3. 국제인적자원관리와 직무중심 인적자원관리	373
(1) 인사활동으로 본 한국기업의 문제점	373
(2) 직무중심의 인적자원관리의 필요성	373
(3) 글로벌 표준 인사제도 정립	375

## 제17장 전략적 인적자원관리

1. HR 전략의 계획과 실행	377
(1) HR 전략의 선택 대안들	377
2. HR 전략의 선택	384
3. 조직의 전략과 HR 전략간의 적합성	384
(1) 포터의 전략유형과 HR 시스템	384
(2) 마일즈와 스노우의 전략유형과 HR 시스템	386
4. 환경과 HR 전략간의 적합성	387
(1) 환경 분류에 따른 HR 활동	387
5. 조직의 특징과 HR 전략간의 적합성	388
(1) 조직의 기술	388
(2) 시장상황	389
(3) 경영철학	389
(4) 조직구조	390
(5) 조직문화	391
6. 조직의 능력과 HR 전략간의 적합성	393

## 제18장 기타 이슈

1. 여성인력의 인적자원관리	395
(1) 여성인력의 중요성	395
(2) 직장내 성차별의 이유	395
(3) 여성인력관리 방안	397
2. 일과 생활의 균형	400
(1) 일과 생활 간 균형 맞추기의 중요성	400
(2) 일과 생활 간 균형 맞추기의 제 방안들	400
3. 고물입 인적자원관리시스템	402
(1) 등장배경	402
(2) 고물입 인적자원관리시스템이 성과에 영향을 미치는 메커니즘	403
(3) 전통적 인사관리시스템과의 차이	404
(4) 고물입 인적자원관리시스템의 주요 구성요소	405
(5) 고물입 인적자원관리시스템의 구축시 유의사항	405
4. 윤리적 인적자원관리	406
(1) 윤리적 인적자원관리의 실천기준	406

(2) 윤리적 인적자원관리의 효과	407
(3) 윤리적 인적자원관리의 최근 이슈	407
5. 고령화시대의 인적자원관리	409
(1) 고령사회의 도래	409
(2) 고령화로 인한 사회·경제적 변화	410
(3) 고령화 사회의 효율적 인적자원관리	411
6. 정보기술의 영향	412
(1) e-HRM	412
(2) 인적자원정보시스템(HRIS)	417

# 01

핵심정리 인사노무관리

## 인적자원관리의 기초

**01**  
인적자원관리 개요

**02**  
직무관리

## 기출문제

- 1 “평생직장”시대에서 “평생고용(life time employability)” 시대로 개념이 바뀌어 가고 있는데 그 대두배경과 이를 위한 대처방안(정부, 기업, 개인차원)에 관하여 논하시오.  
(50점) (2002년)
- 2 최근 기업들은 전략적 인적자원관리를 도입하려 하고 있다. 전략적 인적자원관리의 의의, 필요성, 기존의 인적자원관리와의 차이점에 대하여 논술하라.  
(50점) (2003년)
- 3 과학적 관리론이 직무설계, 선발과 훈련, 보상, 일선감독직무에 기여한 바를 논하고, 인간관계론을 과학적 관리론과 비교하여 호손연구(Hawthorne Study) 중심으로 논하시오.  
(50점) (2018년)

## 출제경향 & 수험대책

이 장은 인적자원관리 전반에 관한 것으로 인적자원관리의 개념, 인적자원관리가 발전되어온 역사적 과정, 인적자원관리에 영향을 미치는 환경요소들 그리고 전략적 인적자원관리에 대해 다루고 있다. 이 장에서는 문제가 모두 3번 출제되었는데, 출제된 문제들은 모두 논술형 50점으로 자주 출제되지는 않지만 비중이 높게 출제되는 편이다.

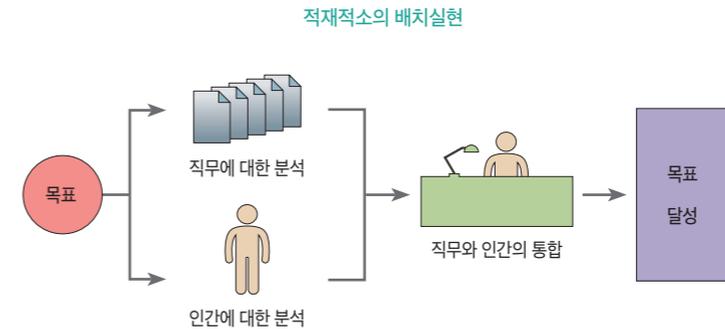
이 장에서 향후에 문제가 출제된다면 기존의 기출문제들과 유사하게 개괄적인 내용으로 나올 가능성이 높기 때문에 내용을 전반적으로 이해하고 있는 것이 중요하다. 이 장에서 향후에 출제될 문제들을 대비하기 위해서는 먼저 인적자원관리의 기초가 되는 과학적 관리법, 인간관계론, 시스템적 접근법, 상황론적 접근법, 그리고 자원기반관점(RBV)이 인적자원관리에 어떤 영향을 미쳤는지에 대해 완벽한 이해를 하는 것에서 출발하는 것이 좋다. 그런 후에 기업을 둘러싼 환경이 인적자원관리에 미치는 영향을 시스템적 관점으로 이해하는 것이 필수적이다. 마지막으로 최근 변화된 환경에 적응하기 위해 전략적 인적자원관리가 등장했는데, 인적자원관리 앞에 붙는 “전략적”이라는 수식어가 의미하는 바와 전략적 인적자원관리를 실행에 옮기기 위해 필요한 것들에 대해 반드시 알아두어야 한다.

# 인적자원관리 개요

## 1. 인적자원관리의 개념

### (1) 인적자원관리의 의의

인적자원관리(HRM: human resource management)는 능력있는 종업원을 발굴하고, 교육·훈련하여 적절한 직무에 배치한 후, 그들의 업무성과를 관리하고, 적절한 보상을 행하여 역량있는 종업원들이 지속적으로 좋은 성과를 유지하도록 하는 일련의 프로세스를 말한다. 인적자원의 체계적 관리를 통해 고성능을 달성하는 인적자원관리에서는 기본적으로 사람(직무수행자)과 일(직무) 간의 상황론적 접근법(contingency approach)을 취한다. 즉 사람과 직무간의 적합성(fit)을 높이려는 적재적소(適材適所)의 배치 실현을 기본 개념으로 삼고 있다.



### (2) 인적자원관리의 체계

인적자원관리는 조직의 목표달성을 위해 인적자원의 확보·개발·평가·보상·유지를 여러 환경적 조건과 관련하여 계획·조직·지휘·통제하는 관리체계이다. 하지만 여기서 잊지 말아야 할 것은 확보·개발·평가·보상·유지를 직무와 분리하여 수행할 수 없다는 것이다. 즉 직무에 적합한 사람을 확보(선발)하고, 직무수행에 적합하도록 개발하고, 직무수행을 근간으로 평가하고, 어떤 직무를 수행하느냐에 따라 임금이 달라져야 하고, 직무에 관한 정보를 근간으로 사람을 유지관리해야 한다.

#### 1) 확보관리

조직에 적합하면서 동시에 유능한 인력의 확보는 경영성과에 결정적 요인이다. 따라서 인적자원계획을 통해 요구되는 인력의 규모와 요건이 결정되면 필요한 인적자원을 확보하는 과정이 진행된다. 확보관리에 속하는 프로세스는 인적자원계획, 모집, 선발이다.

## 2) 개발관리

개발관리는 종업원의 역량을 장·단기적으로 향상시키는 활동을 의미한다. 구체적으로 종업원들과 관리자들과의 미래 도전에 대비한 각종 개발활동과 경력개발 그리고 이동과 승진관리까지 포함한다. 최근에는 자원기반관점(RBV: resource based-view)의 대두로 개발관리는 조직내에서 가장 관심이 많은 인적자원관리 분야 가운데 하나이다.

## 3) 평가관리

평가관리는 일정기간 동안의 종업원의 직무성과, 능력과 노력을 파악하고, 종업원의 강·약점과 이를 강화·보완하는 방안을 강구하는 과정이며, 나아가 이를 기초로 보상수준이나 승진결정 등 인적자원의 합리적 관리에 필요한 자료를 도출하는 활동이다. 여기서 주의해야 할 점은 평가관리는 ‘사람’을 평가하는 것이지 ‘직무’를 평가하는 것이 아니다. 직무를 평가하는 직무평가(job evaluation)는 ‘사람관리’가 아니라 ‘직무관리’에서 학습한다.

## 4) 보상관리

보상에는 기본급, 인센티브 등의 직접보상과 복리후생 같은 간접보상이 있다. 임금은 경영자에게는 생산비용이지만, 종업원에게는 소득의 원천이라는 면에서 경제적, 사회적 지위를 나타내며, 종업원들의 욕구를 자극하는 동기부여 요인으로도 작용한다. 따라서 임금은 작업동기를 자극하되, 공정성의 원칙에 입각하여 지급되도록 해야 한다.

## 5) 유지관리

인적자원 관리자의 중요한 일 중의 하나는 조직에서 확보한 인재를 조직 내에 잘 유지시키는 것이다. 이는 금전적 보상만의 문제로는 해결되지 않는다. 종업원이 만족하고 의욕을 갖고 일할 수 있는 여건을 마련하지 않으면 안된다. 이와 관련하여 종업원의 동기부여와 노사관계 관리가 중요하며 안전·보건관리와 이직관리에 대한 관심도 필요하다.

## 2. 인적자원의 특징

인적자원이 기업 혹은 조직의 핵심 경쟁요인으로 작용하면서 인적자원관리는 조직 또는 기업의 경쟁력에 결정적인 영향을 준다. 인적자원의 특징을 정리하면 다음과 같다.

### (1) 인적자원에 대한 다양한 관점

전통적으로 자원(resource)이란 거시적인 관점에서는 주로 천연자원을 중심으로 이해되지만, 조직에서는 자금과 토지, 건물, 기계, 설비 자재 등 물적 자원을 중심으로 이해되고 있다. 기업에서 자산은 경제적 부의 척도로서, 이를 증식시키고 보존하는 것이 경영의 중요한 목적으로 강조되고 있다. 따라서 조직구성원들을 자원개념에 포함시키는 것은 그들에 대한 관리에 있어서 중요한 의미를 시사한다.

인적자원관리에서 조직구성원들에 대한 자원개념은 주로 자산, 투자 그리고 경쟁우위 관점에서 이해될 수 있다.

### 1) 조직의 자산

이 관점은 구성원들을 조직의 자산 또는 인적자본(human capital)으로 여긴다. 인적자원을 조직의 자산으로 보는 것은 조직의 가치를 높이기 위하여 우수한 인력을 확보하고, 그들을 아끼고 잘 활용하며 항상 높은 가치를 유지하도록 노력하는 것을 의미한다. 이것은 기업이 금전적 자원이나 값비싼 기계 설비 및 자재를 아끼고 이를 최대로 활용하는 동시에 이를 잘 유지·보존하는 데 전력을 기울이는 것과 같다. 더욱이 한 기업의 가치를 평가하는 면에서 손에 잡히지 않는 소프트웨어가 손에 잡히는 하드웨어보다 훨씬 더 큰 비중을 차지하고 있는 지식기반경쟁시대에는 뛰어난 역량, 열정 그리고 창의력으로 무장된 인적자원이 물적자원보다 훨씬 더 중요한 자산으로 취급되고 있으며, 지속가능한 경쟁우위 확보의 핵심원천으로 인식되고 있다.

### 2) 가치증대를 위한 투자

이 관점은 종업원의 잠재능력을 개발함으로써 자산으로서의 그들의 가치를 향상시키는 동시에 조직의 가치도 증가시키는 것을 의미한다. 기계설비를 항상 잘 유지·보수하고 새로운 기술과 시설에 투자하여 생산성을 높여나가는 것과 마찬가지로, 구성원들에 대해서는 만족스러운 대우를 제공하고 그들의 잠재능력을 개발하여 그들의 일에 대한 동기부여와 몰입 수준을 향상시키는 것이다. 그리고 그들의 능력개발은 조직의 가치를 증가시키는 것을 의미한다.

### 3) 경쟁우위의 원천

인적자원은 조직성과의 주체로서 조직의 경쟁우위(competitive advantage)를 결정하는 핵심요소이다. 경쟁우위의 주무기로 사용되었던 기업의 재무적 자원과 규모의 경제, 저임금 노동력, 보호 무역장벽 등은 이제 세계화와 무경계화의 변화 속에서 무력화되어 가고 있고, 새로운 경영환경에서 인적자원이 기업 경쟁력의 가장 중요한 원천으로 부상했다. 우리나라 기업에서 구성원들을 경쟁우위의 원천으로 보는 관점은 전통적으로 재무자원이나 물적자원에 비하여 그 중요성에 대한 인식 수준이 아직도 낮은 것이 현실이고, 바로 여기에 일반 인사관리와 인적자원관리 간에 중요한 차이가 있다. 구성원들을 조직의 자원 또는 자산으로 인식하고 경쟁우위요소로 이를 강조할 때, 유능한 인력확보와 잠재능력의 개발 그리고 구성원들의 활용과 유지에 보다 적극적인 노력이 가능해질 수 있다.

### (2) 인적자원과 다른 자원의 차이점

인적자원은 재무자원과 기계 및 설비 등 물적자원과 더불어 조직의 중요한 자원으로서, 조직성과에 많은 영향을 준다. 그러나 인적자원은 재무자원이나 물적 자원에 비하여 그 성격이 본질적으로 다르고, 따라서 조직성과와 경쟁우위에 가장 큰 영향을 미친다. 다른 자원과 인적자원의 차이점을 요약하면 다음과 같다.

### 1) 인적자원의 능동성

다른 자원에 비하여 인적자원의 가장 특이한 점은 인적자원의 능동적 성격이다. 즉 재무적 자원과 기계, 설비, 자재 등 물적 자원은 수동적인 성격을 지니고 있지만, 인적자원의 성과는 인적자원의 욕구와 동기, 태도와 행동 그리고 만족감 여하에 따라 결정되고, 인적자원의 행동동기와 만족감은 경영관리에 의하여 영향을 받는다. 그리고 인적자원관리의 차이가 조직성과에 주는 영향은 안정적 환경보다는 다변적·동태적 그리고 도전적 환경에서 더욱 크고 분명하게 나타난다. 따라서 급변하는 환경에 처한 현대조직에서 인적자원의 능동적 특징과 인적자원관리의 중요성은 더욱 크다.

### 2) 인적자원의 개발가능성

재무적 자원과 물적 자원에 비하여 인적자원의 또 다른 차이점은 '개발가능성'이다. 재무적 자원이나 물적 자원은 자체의 주어진 양과 질의 한계로 이들 자원의 확장과 개발이 불가능하지만, 인적자원은 자연적인 성장과 성숙은 물론 오랜 기간 동안에 걸쳐서 개발될 수 있는 많은 잠재능력과 자질을 보유하고 있다. 인적자원의 개발도 환경변화와 이에 따른 조직변화가 심할수록 현대조직의 인적자원관리에서 차지하는 중요성이 더욱 커진다.

### 3) 유연한 상황적응력

재무적 자원과 물적 자원에 비해 인적자원은 상황에 유연하게 적응하는 능력이 뛰어나다. 물적 자원 가운데 기계설비나 시설 등은 효율성은 높지만 한번 설치되면 환경의 변화나 상황의 변화에 유연하게 대처하지 못한다. 하지만 인적자원은 효율성은 낮지만, 환경이나 상황이 변화에 유연하게 대처할 수 있기 때문에 최근의 변화하는 환경에서는 기업의 전략적 성과요인으로 작용할 수 있다.

## (3) 인적자원관리의 중요성

우리나라의 많은 기업에서 경영자들은 재무적 자원이나 물적 자원의 확보와 유지 및 활용에 많은 신경을 썼지만, 구성원의 유지와 활용에 있어서는 그리 많은 노력을 기울이지 않았던 것이 현실이다. 또한 시설확장이나 설비투자 그리고 기계·설비의 유지관리에는 힘썼지만 우수한 인력의 확보나 구성원들의 교육훈련 그리고 그들의 사기와 건강에 대해서는 상대적으로 신경을 쓰지 못했다.

인간중심적이고 가치중심적인 경영이 우수기업들의 공통된 특징이라는 사실은 여러 연구조사에서 입증되었다. 그리고 인적자원에 대한 관리를 등한시하는 조직은 장기적으로 높은 성과를 달성할 수 없는 것도 분명한 사실이다. 이와 같이 인적자원은 그 관리 여하에 따라서 조직성과에 결정적인 영향을 주는 전략적 요소이다. 그리고 경제와 사회문화의 수준이 높아질수록 경영인력과 기술인력 등 인적자원의 수준도 높아지며, 재무적 자원과 물적 자원에 비하여 인적자원이 조직성과에 기여하는 정도도 더욱 커지면서 고급인력의 확보와 개방 등 효율적인 인적자원관리의 중요성은 더욱 커진다. 이와 같이 인적자원은 조직의 중요한 자산인 것은 물론, 조직 성과와 경쟁우위에 결정적인 역할을 하는 전략적 자원이다.

## 3. 인적자원관리의 학문적 발전과정

### (1) 과학적 관리법과 구조적 인적자원관리 접근 → 인적자원관리의 구조(확개명보유) 확립에 기여

경영에 관한 체계적인 연구에서 가장 선도적 역할을 한 것이 테일러(F. W. Taylor)의 과학적 관리법이다. 과학적 관리법(Scientific management)은 주로 공장을 중심으로 공장 전반에 걸쳐 효율적인 생산과 경영관리를 연구했지만, 그 내용에 있어서 인적자원관리에 관한 관점과 기법도 포함되어 있어서 인적자원관리의 학문적 연구에도 중요한 공헌을 하였다. 특히 과학적 관리법과 초기 산업심리학은 인적자원관리의 구조가 확보·개발·평가·보상·유지로 구성되도록 했고, 또한 확보·개발·평가·보상·유지를 실시하는 구체적 방법이나 기법을 제시했다는 점에 그 공헌점이 있다.

#### 1) 직무설계

과학적 관리법의 첫 번째 원리는 관리자와 근로자의 직책이 분업화되어야 한다는 과업관리(task management)의 원리이다. 이 원리는 경제학자 아담 스미스(A. Smith)의 분업(division of labor)의 원리에 이론적 바탕을 두었다고 볼 수 있다. 과업관리 원리에 의하면 관리자는 근로자의 직무와 직무수행방법을 근로자 자신에게 맡겨둘 것이 아니라, 근로자의 직무를 설계해 주고 직무수행방법도 구체적으로 설정해 주는 직무연구(job study)의 책임을 져야 하며, 근로자는 관리자가 설정해 준 직무를 그대로 수행하는 것이 그들의 과업이라는 것이다. 과업관리의 원리는 직무연구와 직무설계 과정에서 시간과 동작연구(time and motion study)를 처음으로 적용하고, 직무수행에 사용되는 도구 등 작업조건과 환경을 표준화하여 최적 직무수행방법(one best way)을 설정하였다. 또한 이를 기준으로 표준생산량(production standard)을 설정하는 등 경영관리자의 기획기능을 강조하면서 체계적 직무설계의 기초 개념과 기법을 개발하는 데 크게 기여하였다.

#### 2) 근로자의 과학적 선발과 훈련

직무연구에 의하여 설계된 직무내용을 기준으로 주어진 직무를 만족스럽게 수행할 수 있는 자격조건을 명시하고 이에 따라서 근로자들을 선발하며, 나아가서 직무조건에 맞추어 훈련을 시켜야 한다는 것이 과학적 선발과 훈련의 원리이다. 이 원리는 설계된 직무 내용과 작업조건을 중심으로 인간공학(human engineering)의 관점에서 직무에서 요구되는 육체적·지능적 자격을 갖춘 근로자들을 선발하고, 표준생산량을 달성하도록 그들의 훈련을 강조함으로써 체계적인 인력확보와 개발에 선도적인 역할을 하였다.

#### 3) 차별적 성과급제

과학적 관리법의 또 다른 공헌은 근로자 임금에 있어서 생산량에 비례하여 임금을 지불하는 성과급제(piece-rate incentive)를 처음으로 적용하였다는 점이다. 특히 테일러는 단순히 생산량에 정비례하여 임금을 지불하는 단순성과급제(straight piecework plan)와는 달리, 일정한 표준량을 설정하여 표준량까지는 단순성과급이 적용되지만 표준량을 초과하는 부분에 대해서는 더 높은 임금을 적용하는 차별적 성과급제(differential piece-rate incentive)를 창안하였다. 차별적 성과급제에서 적용되는

표준량과 임금률은 물론 직무연구를 통하여 설정되었다.

#### 4) 기능별 직장제도

공장의 생산성을 높이기 위한 테일러의 과학적 관리는 공장의 조직구조에까지 적용되었다. 테일러는 공장의 생산성에 가장 중요한 역할을 하는 사람은 일선감독자(first-line manager)이지만, 그에게 주어진 업무가 너무 많아서 감독자의 관리기능이 제대로 발휘되지 못하여 생산성이 저하되고 있다고 믿었다. 그래서 테일러는 일선감독자의 직무구조에 분업의 원리를 적용하여 일선감독자는 부하 근로자들의 생산을 감독하는 데에만 치중하도록 하고, 기타 생산계획이나 품질점검 그리고 근로자들의 훈련 등 다른 관리업무는 이를 전문적으로 취급할 수 있는 감독자를 따로 채용하여 그들에게 이들 관리 업무를 맡겨야 한다는 기능별 직장제도(functional foremanship)를 제안하였다. 기능별 직장제도는 관리구조의 합리성은 높여 주었지만, 실제 관리에 있어서 일선감독자와 기능별 직장 그리고 근로자 간의 권한관계와 지휘·명령관계의 복잡성으로 말미암아 테일러가 기대한 만큼의 성과를 거두지 못하였다. 그러나 기능별 직장제도는 근본적으로 조직경영의 기능을 전문화하고 전문기능의 효과를 극대화시키려는 기능조직(functional structure)의 기본개념을 창시했다는 점에서 인적자원관리의 발전에 있어서 그 의미가 크다고 할 수 있다.

#### 5) 초기 산업심리학적 연구

과학적 관리법과 같은 시기에 등장한 산업심리학(industrial psychology)은 공장의 작업환경과 근로자의 심리에 대한 연구를 통하여 직장내 근로자 간의 관계를 효율화시키는데 중요한 공헌을 하였다. 특히 하버드 대학의 실험심리학자 뮌스터버그(Hugo Münsterberg)는 심리학 지식과 연구방법이 과학적인 조직경영과 인적자원관리에 큰 도움이 될 수 있다고 강조하고, 근로자의 직무를 분석하고 각종 검사측정을 통하여 직무에서 요구되는 신체적, 지능적 그리고 성격적 요건을 연구함으로써 근로자의 과학적 선발에 실질적인 공헌을 하였다.

그뿐 아니라 뮌스터버그는 직장사고에 따른 인적 손실과 막대한 배상금 지출을 안타깝게 생각하고, 각종 검사도구를 통하여 사고개연성(accident proneness)이 높은 사람들을 추려내려고 노력하였으며, 직무의 지루함이나 직무 간의 연결성 등 작업조건과 환경도 분석하여 개인적 특성에 알맞은 인적 요건을 연구하여 직무와 근로자 사이의 조화가 잘 되도록 과학적인 접근을 시도하였다.

##### 과학적 관리법과 산업심리학의 기여

과학적 관리법과 산업심리학적 연구는 인적자원관리에 있어서 공학과 심리학의 지식 및 연구방법을 활용하여 조직의 능률과 생산성을 높이기 위한 인적자원관리의 원리와 방법을 개발함으로써 인적자원관리 발전에 크게 기여하였다. 이들 연구는 접근방법과 분석 방법에 있어서 인적자원관리를 합리화하고 과학화하려고 노력했다는 점에서 서로 공통점을 지니고 있다. 그리고 이들 연구는 조직의 효율적인 목적달성을 위하여 최적의 구조체계가 있다는 것을 전제하고 인간공학적 관점에서 물리적 작업환경을 표준화하고 직무설계와 고용제도 그리고 임금제도를 공식화하여 구성원들을 관리하려고 노력했다는 점에서 구조적 접근이라 할 수 있다.

## (2) 호손공장실험과 인간적 인적자원관리 접근 → 학개평보유를 실천함에 있어 인간적 needs가 충족되도록 해야 한다는 논리를 제공

조직경영에 대한 과학적·구조적 접근은 급속히 확대되어 가던 산업조직을 합리화하고 대량생산체계의 능률을 높이려는 19세기와 20세기 초의 시대적 요청을 충족시켜 주었다. 그러나 산업이 발전하고 경제와 사회문화 수준이 높아짐에 따라서 조직도 복잡해지고 조직구성원의 욕구와 행동경향에도 많은 변화가 일어났다. 그래서 조직에도 능률과 생산성 이외에 경영조직과 조직구성원의 행동을 둘러싸고 새로운 문제들이 많이 발생하게 되었다. 따라서 조직 경영에 대한 새로운 관점과 접근방법이 요구되기 시작하였다.

### 1) 호손공장실험

1920년대 하버드 대학의 사회학자인 메이요와 뢰슬리스버거(Mayo & Roethlisberger)는 시카고(Chicago) 근교에 위치한 웨스턴 일렉트릭(Western Electric)의 호손공장에서 과학적 관리법의 타당성을 실제로 검증하는 연구를 시작하였다. 호손공장실험(Hawthorne plant experiment)이라고 불리는 이 연구는 처음에는 과학적 관리법에서 기본전제로 삼고 있는 작업장의 물리적 환경과 생산성과의 상호 연관관계를 검증하는 데 기본목적이 있었다. 즉 작업환경의 표준화, 합리적인 직무내용과 직무수행방법의 설계 등 과학적 관리법의 기본원리가 실제로 유효한지를 연구하려는 것이 원래의 목적이었다. 그래서 사회과학에서 사용되는 통제집단과 실험집단의 연구방법을 적용하여 작업장의 조명, 작업시간, 임금지불방법 등 여러 가지 작업환경과 조건을 변경해 가면서 이에 따른 생산성의 변화를 분석해 보았다. 그러나 작업환경과 생산성간에는 뚜렷한 연관성이 나타나지 않았고, 오히려 작업집단의 인간적 요소들과 관리감독이 생산성과 더 밀접한 관계를 갖는 것으로 나타났다.

### 2) 인적자원관리의 인간관계기법

호손공장에서의 연구결과는 생산성을 올리기 위한 조직경영과 인적자원관리에 대하여 새로운 인식과 관점을 제시해 주었다. 그뿐 아니라 인간관계(Human Relations)라는 새로운 학문분야도 개척되어 근대적인 인적자원관리 발전에 크게 기여하였다. 호손공장실험의 결과로 인한 새로운 인적자원관리 관점과 조직경영에 대한 새로운 접근을 요약한다.

#### ① 조직의 사회적 성격

조직은 단순히 직무와 권한관계로 형성된 공식구조가 아니라 개인들로 구성된 사회적 집합체 또는 유기체이다. 따라서 조직의 목적을 달성하고 생산성을 높이려면 합리적인 공식구조의 설계도 중요하지만 이와 더불어 조직에서 실제로 나타나는 자연발생적인 비공식조직도 매우 중요하며 작업집단의 생산성은 직무체계와 표준생산량 등의 공식적인 요소보다는 집단구성원들 간의 상호작용에 의하여 지배된다.

#### ② 개인의 행동동기

작업집단의 구성원들은 자신이 속한 비공식조직과 규범(norm)을 통하여 자신의 행동을 통제하면서 상호간의 귀속감과 안정감을 증대시키려고 노력한다. 성과급제도 하에서도 최대의 임금을 추

구하기보다는 오히려 같은 작업집단의 동료구성원을 보호해주기 위하여 자신의 생산량을 제한하거나 생산이 저조한 동료구성원을 도와주는 등 경제적 동기보다는 집단의 규범과 사회적 동기가 집단구성원의 행동형성에 중요한 요소로 작용한다.

### ③ 집단의 중요성

집단의 성과는 집단의 직무구조와 작업조건보다는 집단구성원들 간의 상호관계와 상호작용으로부터 더 많은 영향을 받으며, 따라서 집단구성원들 간의 인간관계와 집단의 사기 그리고 집단의 응집력이 매우 중요하다.

### ④ 직무만족과 생산성

조직의 생산성은 조직구성원이 자기 직무에 얼마나 만족하고 있고 자기 자신이 관리자로부터 얼마나 인정을 받고 있는지에 달렸으며, 따라서 집단구성원의 직무만족을 높이기 위해서는 구성원을 잘 이해하고 그들의 문제에 관심을 가지고 배려해주는 인간중심적이고 민주적인 관리방법이 요구된다.

#### 호손공장실험(인간관계론)의 기여

호손공장실험은 조직에 대한 새로운 인식과 관점을 제시하여 조직연구에 있어서 그 초점을 구조적 측면으로부터 사회적·비공식적 측면으로 전환시켰다. 그리고 개인행동에 관한 연구에 있어서도 연구초점을 경제적인 욕구충족으로부터 집단구성원으로서의 사회적 욕구충족으로 전환시켰다. 그래서 조직경영과 인적자원관리에 있어서 종래의 구조적 그리고 공학적 접근보다는 비공식조직과 인간관계를 강조하는 조직설계와 인적자원관리 기능을 더 중요하게 되었다. 이러한 인간적 그리고 사회적 관점에서 새로운 조직환경에 적합한 새로운 인적자원관리 기능과 기법이 개발되었다. 즉, 민주적 리더십, 사기조사, 종업원상담, 경영참여를 위한 제안제도 등이 새로운 기법으로 개발되어 1930년부터 1950년대에 이르기까지 조직에 널리 활용되었다. 그리고 학문적 연구에 있어서도 리더십과 소집단에 관한 사회심리학적 연구를 비롯하여 집단역학, 소시오메트리(sociometry)연구 그리고 상호관계연구(interactional analysis) 등이 활발하게 전개되어 개인과 집단행동 그리고 인간관계 문제를 보다 과학적으로 연구하게 되었다. 그래서 1950년대부터 본격적으로 발전하기 시작한 행동과학의 학문적 기반을 닦아 주었다.

### (3) 행동과학과 학제적 인적자원관리 접근 → 인적자원을 좀 더 체계적이고 종합적으로 관리할 수 있는 이론적 토대를 제공

1950년대에 들어오면서 환경의 불확실성도 커지고, 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 행동도 더욱 복잡해져 조직연구에 있어서 보다 심층적 분석이 요구되고 연구의 범위도 확대되었으며 연구방법도 더욱 체계화되었다. 그래서 조직을 비롯하여 개인과 집단의 행동을 보다 종합적으로 연구하는 행동과학(behavioral science)이 본격적으로 발달하게 되었고, 이것이 현대 인적자원관리 관점과 기능에 큰 영향을 주게 되었다.

### 1) 행동과학의 등장배경

환경과 조직 그리고 구성원 행동이 복잡해짐에 따라서 조직과 인적자원관리의 학문적 연구에 있어서 이에 관련된 사회학, 인류학, 심리학 분야의 이론적 지식이 더욱 중요해졌고, 이들 학문의 이론지식과 연구방법을 기반으로 조직과 인적자원관리 문제에 대한 보다 학제적 접근이 적용되기 시작하였다. 그래서 사회문화(culture)와 생태(ecology), 사회조직과 구조, 집단행동, 성격과 지각, 동기 등 조직과 집단 그리고 개인행동에 관한 연구가 활발해졌다. 행동과학은 조직을 전체적인 환경관점에서 보고 조직의 목적과 성과달성을 중요시하며 환경변화에 따른 조직과 개인행동의 변화, 그리고 조직구성원의 자아실현과 인본적 가치를 강조함으로써 조직연구와 인적자원관리 관점에 많은 영향을 주었다.

### 2) 행동과학의 주요 공헌

행동과학적 접근을 통해 조직과 인적자원관리에 대한 기본관점과 연구범위는 더욱 확대되었다. 가장 중요한 것은 과학적 관리법이나 인간관계론에 비해 행동과학은 생산성을 목적으로 개인과 조직의 행위에 관련된 모든 요소를 전체적인 환경관점에서 분석하게 되었다는 점이다. 다시 말해서 과학적 관리법은 조직구성원의 능률향상을 위하여 작업조건과 표준작업량 등 공학적 접근방법은 취한 데 비하여, 행동과학은 조직구성원의 능률향상에 관련된 모든 환경적 요소를 전체적인 관점에서 이를 개선하는 데 중점을 두었다. 그리고 인간관계 중심의 인간적 접근은 조직구성원과 집단의 사기향상을 궁극적인 목적으로 강조한 데 비하여, 행동과학은 구성원이 자발적인 몰입(commitment)을 통해 조직에 공헌함으로써 안정과 만족감을 누릴 수 있도록 이를 가능케 하는 조직의 사회적 분위기 또는 조직문화(organizational culture)의 개발을 강조하였다.

행동과학의 이러한 학제적(interdisciplinary) 접근과 전체 환경적 관점은 현대사회의 인간행동과 조직행동이 복잡해짐에 따라서 학문적으로 그 필요성이 증대되었고, 이러한 접근은 전체(unitary whole)와 부분(parts or elements)과의 상호 관계성(interrelationship)을 중요시하는 시스템 이론(system theory)에 의하여 크게 증진되었다.

### 3) 행동과학과 인적자원관점

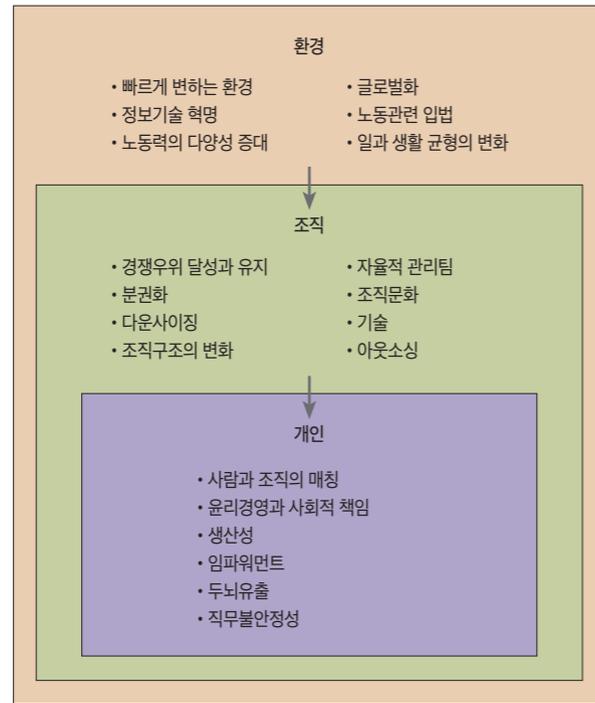
행동과학은 조직의 목적과 성과달성에 있어서 개인과 집단행동의 중요성을 강조하고 점차적으로 심화되는 조직 환경의 변화 속에서 개인과 집단의 효율성을 높이는 데 기여하는 조직의 모든 내·외적 요소를 전체 환경적 관점에서 연구함으로써 현대적인 인적자원관점과 기능의 발전을 촉진시켰다. 인적자원관점은 조직의 부와 관련된 자산 및 투자개념과 더불어 조직성과의 전략적 자원개념을 전제하는 만큼, 유능한 인력의 확보로부터 시작하여 그들의 활용과 보존 그리고 개발에 이르기까지 모든 기능에 걸쳐서 일선관리자와 전문스텝의 적극적인 관리 및 지원활동을 강조한다.

인적자원관점에서 특히 강조되는 기능은 구성원들에 대한 지원으로서의 능력개발과 성과달성을 위한 그들의 효율적인 활용이다. 따라서 인적자원관점은 실무현장 관리자들과의 인적자원관리를 매우 중요시하고, 그들에 대한 전문스텝의 지원을 크게 강조한다. 그래서 일선관리자와 전문스텝이 상호 협

조화에 조직 및 인력계획, 교육훈련과 능력개발, 경력계획개발, 계획적 조직변화와 조직개발 그리고 조직문화개발 등 인적자원개발과 조직 개발에 보다 많은 노력을 기울인다.

#### 4. 인적자원관리의 도전과제

다음 그림은 오늘날 기업의 경영자들이 직면하고 있는 기업의 주요한 HR 도전과제들을 보여준다. 이들 과제들을 잘 다루는 기업은 그렇지 못한 기업보다 우수한 성과를 낼 것이다. 이들 도전과제는 환경 측면, 조직측면, 개인측면으로 구분된다.



출처 : Gomez-Mejia, L, R, Balkin, D. B., Cardy, R(2010) *Managing Human Resources 6th ed.*, p.31

##### (1) 환경

환경은 조직의 성과에 큰 영향을 미치지 않지만 통제할 수 없기 때문에 관리자들은 외부환경의 위협과 기회 요인을 끊임없이 모니터링해야만 한다. 또한 관리자들은 환경에 빠르게 반응하기 위해 유연성을 유지할 필요가 있다. 최근 기업을 둘러싸고 있는 환경의 특징은 다음과 같다.

##### 1) 빠르게 변하는 환경

대부분의 기업들이 격변하는 환경에 적응하기 위해 더욱 생산성을 높이려고 노력하고 있으며, 과거 보다 더 짧은 제품수명주기(product life cycle)에 대응하기 위한 압력을 받고 있다. 이로 인하여 종업원들은 훨씬 더 길고, 강도 높게 일하고 있으며, 이 때문에 일과 삶의 균형을 유지하는 문제가 어려워지고 있다. 기업은 이러한 문제를 다루기 위해 재택근무를 할 수 있도록 하거나, 종업원들에게 세탁 서비스, 저녁식사 제공서비스, 심부름 서비스, 자동차 정비, 미용서비스 등을 제공하고 있다. 빠르게 변화하는 환경은 종업원에게 업무 과중을 가져오고 이는 종업원 스트레스 유발의 큰 원인이 되고 있다. 많은 기업들이 이런 스트레스를 방지할 경우 더 많은 비용을 치러야 할지도 모르기 때문에 기업들은 여러 종류의 업무스트레스를 경감하기 위한 프로그램을 종업원에게 제공하고 있다.

##### 2) 정보기술 혁명

인터넷이 가져온 정보기술의 혁명은 기업과 인적자원관리에 가장 큰 영향을 미치는 요소이다. 1990년대 중반까지만 해도 인터넷 기업이라는 용어는 생소했지만 최근에는 거의 모든 기업들이 자신들의 사업에 정보기술을 일상적으로 사용하고 있다. 정보기술이 인적자원관리에 주는 영향은 다음과 같다.

첫째, 인터넷은 유능한 인재가 어디에 있는지, 어떤 회사가 어떤 인재를 필요로 하는 지를 저렴한 비용으로 알 수 있게 해서 노동시장을 개방적으로 만들었다. 우리에게 널리 알려진 구인구직 사이트들이 그것이며 이 때문에 기업들은 필요한 인력을 쉽게 찾을 수도 있게 되었지만, 쉽게 잃을 수도 있게 되었다.

둘째, 기업의 교육훈련은 강의실에서 이루어지는 것이 대부분이었지만 인터넷 기술의 출현 이후로는 강의실 교육은 온라인 교육으로 급속하게 전환되고 있다.

셋째, 정보기술은 기업의 여러 가지 HR 관련 업무들을 빠르고 효율적으로 처리할 수 있도록 하게 한다. 이로써 종전보다 적은 비용으로 HR 관련 일상적 업무들을 처리할 수 있게 되어 인적자원관리부서가 좀 더 전략적 인적자원관리를 가능하게 하였다.

##### 3) 노동력의 다양성 증대

미국의 경우에는 이미 노동력의 인종적 다양성이 매우 높은 상태이고 이 상황은 점점 더 심화되고 있다. 우리나라의 경우에는 아직 노동력의 인종적 다양성은 그리 높지 않지만 여성종업원의 비율은 점점 증가하고 있는 추세이다. 여성노동력의 증가에 따라 우수한 여성인력의 유인하고 유지하기 위한 여성의 가정에서의 역할을 고려한 다양한 인적자원관리 기법이 요구된다.

##### 4) 글로벌화

글로벌화는 기업이 직면한 중요한 요소 중에 하나인데, 글로벌화의 진전으로 많은 기업들이 국내와 국외에서 경쟁자와 치열한 각축을 벌이고 있다. 최근 우리나라에서도 인터넷 쇼핑을 통해 해외에서 직접 구매를 하는 소비자들이 늘고 있는 추세이기 때문에 국내 기업들은 해외의 경쟁자와 내수시장

을 높고 경쟁을 벌이는 상황까지 발생하고 있다. 글로벌화의 진전에 직면한 기업은 다음과 같은 사항들을 고려해야 한다.

첫째, 글로벌 기업들은 자국 종업원과 해외 지사 종업원간 문화적 차이를 바로 잡을 수 있는 글로벌 기업문화를 창조해야만 한다.

둘째, 특화된 기술과 전문성을 요구하는 하이 테크놀로지 분야의 몇몇 기업들은 국가의 경계에 국한됨이 없이 글로벌 채용을 실시하고 있다. 그러나 글로벌 채용이 만병통치약은 아니다. 글로벌 노동시장에서도 국내 노동시장과 마찬가지로 우수한 인재들은 구하기 어렵고, 또한 채용과정을 통해 우수인재와 평범한 인재를 구별하는 것이 쉽지 않다.

셋째, 과거에는 제조업 종사자의 비중이 높았지만 현재는 대기업들이 새로운 생산기술을 활용하여 고부가가치 사업으로 전환하고 있으며, 동시에 기업내의 낮은 기술을 요하는 직무들을 해외로 이전하면서 제조업에 종사하는 근로자의 비중이 크게 줄었다.

넷째, 최근에는 자신의 약점을 극복하고 해외 시장을 공동으로 개척하기 위해 해외 기업과 국제적 제휴관계를 형성하는 경우가 많은데 해외 기업과 사업제휴가 잘 돌아가기 위해서는 매우 잘 훈련되고 헌신적인 인재가 필요하다.

#### 5) 노동관련 입법

현재 기업의 HR 기능들은 현존하는 노동관련 법안을 위반하지 않거나 혹은 지키기 위해 만들어진 것이 대부분이다. 기업은 국회나 지방자치단체가 만든 법안을 위반해서 발생할 수 있는 잠재적 법적 책임에 대해 매우 걱정하고 있다. 최근에 문제가 되고 있는 이슈들은 직장내 차별이나 성희롱(sexual harassment)이다.

#### 6) 일과 생활의 균형 변화

맛벌이 부부의 비율은 매년 증가하고 있다. 이 때문에 많은 기업들은 노동시장에서 경쟁력을 유지하기 위해 가정 친화(family-friendly) 프로그램들을 제공하고 있다. 기업이 제공하는 가정친화 프로그램에는 탁아 서비스, 노인보호 서비스, 양육지원, 재택근무 등이 있다.

### (2) 조직

조직측면의 과제는 앞서 살펴본 환경 차원의 도전과제를 극복하기 위한 기업 내부의 문제를 다룬다. 기업을 둘러싸고 있는 환경의 변화로 인해 조직내부에는 문제가 발생하기 마련이다. 이런 문제들이 큰 문제가 되기 전에 미리 발견하고 적절한 조치를 취하는 것은 효과적 관리자들이 반드시 해야만 하는 것이다. 다음에서 관리자가 알고 있어야 할 조직차원의 과제들을 살펴보고자 한다.

#### 1) 경쟁우위의 달성과 유지

치열한 경쟁에서 기업이 살아남기 위해서 기업은 경쟁우위(competitive advantage)를 획득해야 한다. 경쟁우위는 특정 기업이 다른 기업에 비해 상대적으로 우위를 갖는 것을 의미한다. 기업은 경쟁우위

를 달성하기 위해서 경쟁자보다 더 저렴하게 제품을 출시(원가우위)해야 하거나 혹은 경쟁자보다 더 차별화된 제품을 출시(차별화 우위)해야 한다. 원가우위나 차별화 우위나 둘 중 하나를 달성하는 것도 중요하지만 명심해야 될 것은 모두 제품의 품질은 높아야 한다는 것이다.

#### 2) 분권화

통상 조직은 모든 기능, 예를 들어 인사, 생산, 마케팅 등을 본사를 중심으로 집권화(centralization)하는 것이 일반적이다. 하지만 변화하는 환경에 빠르게 대처하기 위해 많은 기업들은 집권화된 활동들을 분권화(decentralization)하고 있다. 본사에 있던 권한들이 실무자나 실무 부서로 이전되고 있으며 정보기술의 발달이 이를 더욱 촉진하고 있다.

#### 3) 다운사이징

급격한 사업환경의 변화로 인한 경쟁력 상실을 만회할 목적으로 종업원을 대규모로 감원하는 다운사이징(downsizing)이 일반적인 사업관행이 되고 있다. 인건비 절감을 목적으로 다운사이징을 가장 많이 하는 국가는 미국인데, 최근에는 미국 이외의 국가들도 경쟁력 향상을 위해 다운사이징 정책을 적극적으로 사용하고 있다. 관리자는 다운사이징을 효과적으로 관리하기 위한 인적자원관리 차원의 방안을 강구해야 한다.

#### 4) 조직구조의 변화

지난 20년 동안 기업의 조직구조에는 큰 변화가 있었다. 과거에는 많은 위계를 가진 수직적 구조였지만, 최근의 조직들은 최고경영자로부터 일선종업원까지 거리를 좁히기 위해 조직의 계층을 축소하고 있다. 또한 조직문화와 인사시스템의 차이 때문에 M&A가 종종 실패하는 경우가 있는데 이를 피하기 위해 조인트 벤처(joint venture), 전략적 제휴(strategic alliances), 협력(collaboration) 등도 적극적으로 활용되고 있다.

#### 5) 자율적 관리팀

여러 명의 부하들이 한명의 상사에게 보고하는 과거의 전통적 업무 조직은 자율적 관리팀(self-managed work team)으로 대체되고 있다. 자율적 관리팀은 특정한 분야의 과업에 대한 책임을 지고 있는 작업자들의 팀을 의미한다. 오늘날의 경쟁적 환경은 생산성, 품질, 반응시간의 향상을 요구하기 때문에 이런 요구에 효과적으로 부응하기 위해서는 작업집단(work group)을 자율적 관리팀으로 구성할 수밖에 없다.

#### 6) 조직문화

조직문화란 조직의 구성원들이 공유하고 있는 기본적 가정이나 믿음을 의미한다. 조직문화는 조직이 환경과 상호작용하는 방식과 조직내에서 구성원들의 행동 가이드라인을 제공한다. 변화하는 환경에 맞추어 조직문화를 적절하게 조정하는 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 성과가 뛰어나기 때문에 관리자들은 변화하는 환경에 맞추어 조직문화를 적절히 조절해나가는 것이 필요하다.