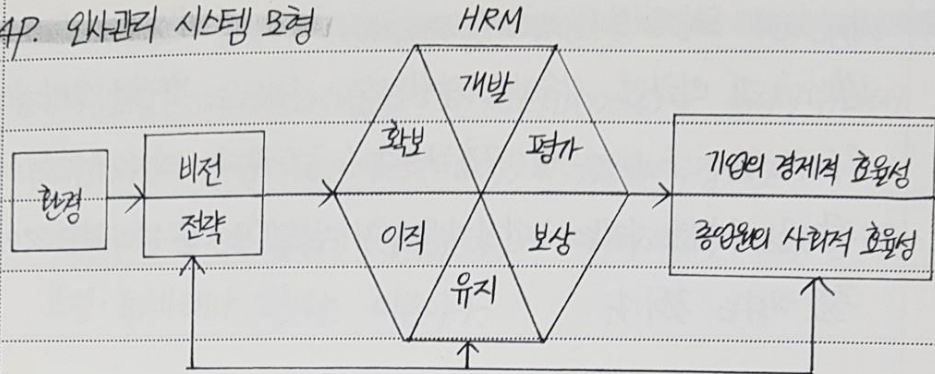


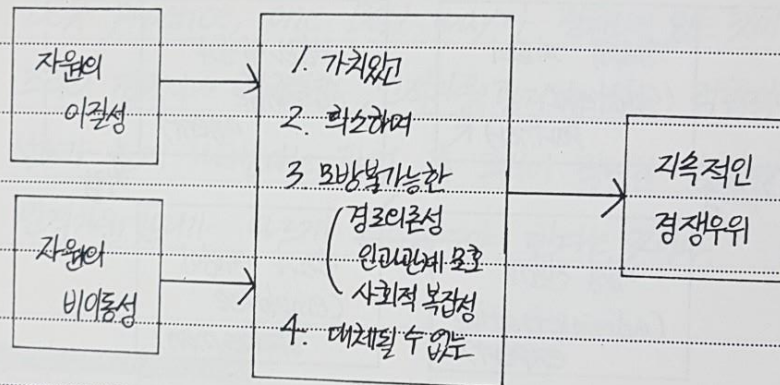
# 1.현출할 수 있는 형태로 편집

## <지식노트>

### 584P. 인사관리 시스템 모형



### 6P. Barney Framework, VRIN 모형



VRIN 모형이란 자원기반관점 (Resource Based View)을 바탕으로 기업이 보유한 모든 자원과 능력을 분석하여 경쟁우위를 창출할 수 있는 잠재력에 대해 분석하는 접근법이다.

기업에 특화된 자원과 능력, 즉 고성능 인사 시스템을 통해 육성되고 지속적으로 증가가 부여된 인적자원은 기업경쟁우위 확보의 가장 중요한 원천중 하나이다.

## 2. 키워드 가지치기

<임금체계관리> 임금 지급 항목의 구성내용 또는 개별 종업원의 임금을 결정하는 기준. (계급/성격)

Wage structure

<연공급> seniority

<직무급> Job

<직능급>

1. 개념: 종업원의 근무연수를 기준으로 2~3년 주체하는 직무들을 평가하여 보유하고 있는 '직무수행능력' (직능)을 차별화 해서 임금을 결정. 직무의 상대적 가치를 기준으로 결정. 특정 직무수행시 필요한 특정 능력.
- ex) 연령, 학력, 경력 (연공급) ex) 직무의 중요도, 난이도, 책임, 작업조건

2. 특징: ① 수직상승설 ① 능력주의 임금제도, 동일노동 동일임금 ① 동일직능 동일임금 → 작업배치 불요  
 ② 장기고용전제 저임금제도 ② 현재 직무 중심 ② 직무표준화 · 직무평가 불필요  
 ③ 생계비 보장설 ③ 세분화된 직무에 각각별 임금 체계 ③ 연공급제의 타협적인 성격  
 ④ 전통적 유교사상 · 연공서열질서

3. 유형: ① 직역급 ① 개별 직무급 ① 기본유형: 단일형 / 병렬형  
 ② 계층급 ② 직급별 단일직무급 ② 직능유형: 직능평정별  
 ③ 차등급 ③ 직급별 범위직무급 ③ 단일 임금표 / 범위 임금표  
 ④ S자형급

4. 장점: ① 고용안정 · 생활안정 ① 임금배분의 공정성 ① 종업원 자기개발 인욕 자극  
 ② 권위의식고양 ② 인건비 효율성 증대 ② 연공급제의 고려  
 ③ 노사관계 안정화 ③ 유능한 인력 확보 · 유지 ③ 유능한 인력 확보 · 유지  
 ④ 조직사기 유지 ④ 능력주의 인사관리 ④ 능력주의 인사관리  
 ⑤ 노동운동 낮은 패배적사상 ⑤ 정제된 승진기준으로 생애소득 박탈감  
 객관적 성과측정의 어려움

5. 단점: ① 직무가치, 직무능력 고려배제 ① 복잡한 절차와 객관적 평가기준 설정의 어려움 ① 초빙직의 생애 강줄간의 괴리  
 ② 능력있는 종업원 사기저하 ② 폐쇄적 노동시장에서 도입불가 ② 연공급의 가능성  
 ③ 임금공정성 저해 ③ 연공중심 기업문화에서 빈발성 ③ 적용할 수 있는 직종이 제한적  
 ④ 인사체급과 인건부담과중 ④ 장기근속자 제한

- ⑥ 연공급 유지의 이유 ⑥ 도입의 전제조건 ⑥ 도입의 전제조건  
 외부, 객관적 평가시스템 부족 · 미비 ⑥ 직무분석, 직무평가 선정 ⑥ 직능 자격제도 확립, 자격수준 향상  
 내부, 노조 저항 ⑥ 안정적 생산, 기능성분리 직무, 표준화 ⑥ 직위와 자격의 분리 체계 설계  
 ⑥ 최저임금수준 > 노동재생산 기능수준 ⑥ 직능의 합리적 분류기준과 등급설정  
 ⑥ 형평적 노동 시장 형성, 기업문화변화 ⑥ 객관적이고 엄격한 능력평가

	직능	직무
① 동일직능 임금 VS 동일직무 · 임금		
② 직무의 격차 및 직무표준화		× 0
③ 직무평가		× 0
④ 작업배치		× 0
⑤ 연공급과 타협		0 ×

### 3. 핵심 키워드를 파악하고 주변단어는 자기언어로 바꾸기

1. 내부모집 (internal recruitment): make 전략

(1) 의미 +) AT & TE의 사례

내부노동시장 (Internal Labor Market: ILM)에서 자원자를 모집하여  
인재를 양성하는 방법.

(2) 장·단점: firm-specific knowledge vs Peter's principle.

- 1) 장점
  - 승진기회 확대, 동기부여 효과
  - **기업특유의 기술 (firm-specific knowledge)**
  - 외부인력 채용 risk 회피
  - 기존 인력에 밀려나지 않을 수 있음
  - 능력개발 강화 / 모집 비용, 시간 절약
- 2) 단점
  - inbreeding 현상 조직폐쇄성 강화
  - 교육훈련 비용 및 인력개발비용
  - 능력주의가 배제되는 폐쇄적 문화
  - 일종의 인력부족 현상 (양적수요)
  - **피터의 원리 (Peter's principle)**

(3) 채용방법

→ 1) **기술목록 (Skill inventory)**

개인의 직무적합성에 대한 정보를 정확하게 찾아내기 위한 도구로서,  
보유기술, 조직기능, 현재 담당직무의 내용 및 책임정도, 교육수준  
경력, 교육훈련, 직무성향, 강점 및 약점

! 조직내에서 승진하는 직원에게 적합한 개인을 뽑는데 유용

→ 2) **인력배치표 (manning table)**

해당산업 및 기업에서 직무배치를 위해 필요한 최소한의 시간,  
각 직무와 관련한 작업량과 작업의 정도, 요구되는 작업시간과 작업량  
등을 체계적으로 정리해둔 인력 배치표인 것이다.

→ 3) **내부 공모제도 (job posting and bidding system)**

내부노동시장에서 자원자모집, 공식이상현상때 내부제시판에서 자원자를  
찾아내는 모집공고, 자격요건 등 누구나 자원하게끔 유도하는 모집방법.

## 4.기능적 요소간 유기적 관련성 이해

➔ 기능적 요소간 연결고리를 읽을 수 있는 여러 페이퍼들

1	제도적 동형화와 상징적 동조 : 연봉제의 사례
2	경력개발지원이 기업성과에 미친 영향 : 교육훈련에 대한 보완 효과
3	근로자대표기구의 전략적 참여와 참여적 작업조직활동 모색:노사관계의 역할을 중심으로
4	팀내 임금격차가 심화되면 팀 성적이 향상되는가?
5	성과주의 임금도입의 영향요인 : 한일 비교
6	가족친화제도와 기업성과
7	다수준 접근을 통한 고물입 인적자원관리가 구성원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구 : 심리적 임파워먼트의 매개효과 규명
8	몰입형 인사관행이 연구개발팀 창의성에 미치는 영향
9	근로자들의 고용안정성에 대한 인식과 혁신활동 간의 관계 : 조직정체성의 매개효과
10	경력관리시스템과 조직몰입 : 고성과 인적자원관리의 조절효과
11	자발적 이직이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구 : 직무순환제도의 보완적 효과를 중심으로
12	인력 고령화가 기업의 생산성과 인건비에 미치는 영향
13	잡 크래프팅의 선행요인과 일 관련 결과에 대하여 : 자발적 직무변화의 통합적 모형
14	직원 이직률과 기업성과의 관계 : 고성과자와 비고성과자의 이직률을 고려한 탐색적 연구
15	차등적 임금인상이 노동생산성에 미치는 영향에 대한 연구 : 상대적 임금수준의 조절효과
16	직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화가 기업 성과에 미치는 영향
17	역할급의 이론적 검토와 시사점
18	연령별 이직의사 결정요인에 대한 연구 : 요인별 직무만족, 요인별 생활만족을 중심으로
19	은퇴가 건강 및 삶의 만족에 미치는 영향
20	근로자 고령화가 기업의 신기술 도입과 생산성에 미치는 효과
21	고령근로자의 삶의 만족 : 직무만족의 매개효과를 중심으로
22	이직으로 행복해지는가? KLIPS를 이용한 이직 전후 직무만족의 변화 분석
23	직업훈련과 이직 : 직업훈련은 과소공급되고 있는가?
24	기업의 교육훈련 투자와 자발적 이직률 간의 관계 : 인적자본 특성 및 인적자본 수준의 조절효과
25	채용연계형 인턴십 제도 도입 및 활용의 선행요인과 고용성과에 미치는 영향
26	참여적 작업조직과 기업훈련 : 성과배분의 조절효과
27	직무만족과 조직몰입이 삶의 만족에 미치는 영향 : 고용관계 특성의 조절효과를 중심으로
28	재직자의 교육훈련이 임금, 직무만족도, 이직에 미치는 영향
29	절차적 공정성과 노사파트너십 제도가 직무만족 및 정서적 조직몰입에 미치는 영향
30	조직문화 유형이 기업내부노동시장 활용에 미치는 영향 연구 : 환경 역동성의 조절효과
31	직무중심 인사관리가 직무열의에 미치는 영향 : 개인-직무 적합성과 일의 의미의 매개효과
32	임금노동자의 일과 여가가 행복에 미치는 영향

## 5.선명한 기준 세우기

### 1. Michael porter의 본원적 경쟁전략(generic competitive strategy)

산업 내에서 효과적으로 경쟁할 수 있는 일반적인 형태의 전략유형을 제시한 것이다. 경쟁전략이란 해당 사업에서 경쟁우위를 확보할 수 있게 해주는 방법인데 포터 교수에 의하면 경쟁전략이 달라지면 전략수행을 위해 필요한 역할행동이 달라지고, 역할행동은 인적자원관리 제도들에 의해서 형성될 수 있다고 보는 것이다.

	저원가 - 통제지향	차별화 - 전념지향
종업원 성향	산출량 중시/단기 초점/안정 및 위험회피	고도의 창의성/협력/생산량에 보통의 관심/장기지향/모호성에 대한 관용/위험선호의 태도
직무	구체적 직무 규정 ① 직무기술서(job description)·직무명세서(specification) 활용/② 직무전문화로 생산성 극대화 <과학적 관리방법에 의한 생산효율성 제고>	광의의 직무 규정 ① 직무학대론, 자율적 작업팀 ② 고객가치최우선 BPR(Business Process Reengineering) <극적인 프로세스변화로 고객가치 증대>
확보	내부 충원 ① 거래비용이론 근거, make or Buy 결정할 것 ② 기본적으로는 외부모집(make) 기능목적/인적배치표/사내공모제도 ③ 인지도력 <안전비의 비용통제를 위한 내부충원>	외부 충원/신입사원의 조직사회화 중시 ① 슈라이어의 ASA이론 → ③ 인성특질 ② 외부모집(Buy) 인턴/워킹배안모집/사원추천모집제도 <참신한 인재채용을 위한 밖시형 채용>
개발	생산효율성에 초점/요구스킬 구체적 규정 ① OJT, 작업학교, 실습장 ② 이중경력경로(dual-career path)/전통직량 ③ ROI 평가/비용비교분석법 ④ 훈련	창의성개발/광범위한 경력경로 ① AL(Action Learning)·인바켓(in-basket training)·아러닝(e-learning) ② 프로티안 경력경로(Protean Career) ③ 교육
평가	성과에 기초한 보상요소를 가진 행동평가 ① 성과관리중 '관내적 목적' ② 행위기준 평가법 BARS(Behaviorally Anchored Rating Scales) 행위빈도 평가법 BOS(Behaviorally Observation Scales)	결과평가, 사업부 성과평가 ① 성과관리중 '전략적 목적' ② 결과지향 MBO(Management by objectives) BSC(Balanced Score Card)
보상	내부승진/상사와 부하 간 임금격차가 큰 임금체계 ① 동행, 후공전략, 주된 기업의 외부능력에 따라 결정 ② 토너먼트 이론, 압축성과 금 ③ 연공급, 직급급	외부채용 필요성으로 인해 외부공정성 중시 ① 선도전략, 시장임금수준 파악하여 상회하는 수준 ② 공정성 이론, 외부공정성 중시 ③ 연봉제, 역량급 ④ EAP, FFM 등
유지	종업원은 비용(cost), 갈등적 노사관계 관리 ① Maslow의 저차욕구 동기부여	종업원은 자산(asset), 경영참가, 동기부여 ① 유연적 근로시간제도 ② 종업원 지주제도(ESOPs)/노사협약제
이직	외부방출 - 해고중심의 구조조정 ① 정리해고/조기퇴직	내부방출 - 일과개인관계 중심 고용조정 ① 배치전환/교육훈련

# 5. 선명한 기준 세우기

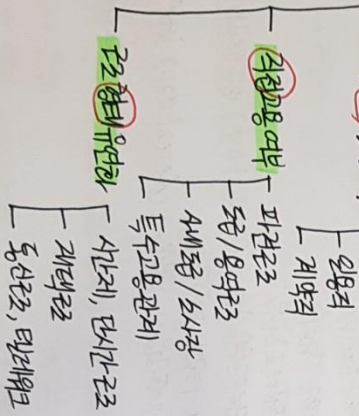
## 개적 인력자원관리 ☆ Intro: Gig Economy의 도래

Gig Economy란 산업환경에서 **필요에 따라** 사람을 구해 임시로 **게이트**를 열고 일을 맡기는 형태의 경제 방식이다. **구입 (G)**는 1920년대 미국 제조업 환경 전환에서 단계적으로 성립한 연공제를 일관성 있게 유지되었는데, **판매 (S)** 시대는 점차면서 기업들이 **정액**으로 필요에 따라 **계약직**, **임시직**으로 사람을 고용하는 경향이 커지고 있는 것이다. **Uber와 Doordash, Amazon**의 개인차량으로 배송물류의 대표적 사례이다. 이와 같은 기고정제가 활성화 될수록 **정액, 비정규직**들의 **이탈**적 고용형태 증가는 불가피할 것이며, **임시직** 인력에 대한 **공정한 처우와 전속적 활용**에 대한 검토가 **각국**으로 이루어질 것이다.

## II. 비정규직 인력의 개념과 형태 및 특징

1. 개념: **표준인** 상시근로자에 대한 상대적 개념으로서 **임시직, 단시간근로, 파견근로** 등 다양한 고용형태를 모두 포괄하는 개념이다.

## 2. 형태



3. 특징: ① 고용불안정 ② 장기고용에 대한 기대불확정 ③ 근거리 이동  
④ 불리한 근로조건

## III. 비정규직 인력이 기업에 미치는 영향

### 1. 손익

#### (1) Williamson의 거래비용론 (Transaction Cost Theory)

→ 기업과 시장 사이의 효율적인 거래 (efficient boundary)를 설정하는 이론으로, 기업은 비용을 최소화할 목적으로 외부시장 (make or buy)에 관한 의사결정을 하게 되고 그 결과로서 **계약의 성격**이 결정된다는 것이다. 이에 따르면 특히 **상호작용, 고용유연성 측면**에서 비정규직 활용의 **benefit**을 설명.

(2) **상호작용, 고용유연성, 유연한 관리** 후보, 전담인력 활용

### 2. 역기능

#### (1) Barmaid의 균형이론 (Social Exchange Theory)

→ 종업원은 기업에게 **공정한 대우**라고 하는 **조건**을 종업원에게 유인을 제공하는데, 여기서 **공정한 대우**가 없거나 클 때 기업은 **계약**이 남아 계속 공정한 대우는 아니다. 비정규직은 **조건**으로부터 **계약** 노동시장, 주변부 노동자로 인격화되기 때문에 **조건**으로부터 **적절한 대우**를 받지 못하는 경우가 대부분이며, 이에 상응하여 **조건**에 대한 **이탈**이나 **계약**의 결속, 양쪽 수준이 낮다.

(2) **조직몰입** 부족, 낮은 생산성, 높은 이직률, 경매성, 의사결정권 상실

## IV. 비정규직 인력의 전략적 활용방안: HR architecture

고	인력자원의 특성		저
	재무-파괴대선 (재무)	개인적 고용 (비정규)	
	계약직/파견직 (계약)	계약직/파견직 (비정규)	

1. 독립성  
2. 가치

+) **작업 도입**: 계약직자에게 **필요** 직무자에게 **필요** 보상  
커다 **작업**의 **필요** **NCS**

이론적

V. Intro: **경제적 환경**에 **사회, 사회적** **문화**까지 **고려**한  
"동시 최적화 joint-optimization"

이론적 **필요**는 **필요**이다.

## 6. 현실의 사례에 대입하기

V. 여성인력의 성직 활용사례: 중국의 온라인 여행사 씨트립

→ 씨트립의 3만명이 넘는 직원 중 50%가 여성이며, 고위간부의 34%가 여성이다.

뿐만 아니라 제인슨 CEO 외에 마리아슨 COO, 신다왕 CFO를 비롯해 총 6명의 최고중역을 두고있다.

지난 8월에는 UN Women과 UN Global Compact가 공동으로 발표한 여성권한 구현전략에 기반한 여성정책을 새로 발표하기도했다.

이러한 여성인력에 대한 세심한 관심과 체계적 관리를 기반으로

씨트립은 10년 사이 직원수 10배, 사가총액은 50배 가량 늘었고 세계2위 온라인 여행사로 등극했다.

### \* e-HRM 사례

#### 1. IBM

> IBM은 인공지능(AI)기종인 Watson을 통해 HR정보를 분석하고 이 결과를 Talent playbook 형태로 리더에게 제공한다.

Talent playbook은 직원들 개인의 회사 행동을 등급화 하여 제공되는 자료이다. 더불어 회사를 예방할수있는 저드포인트와 회사시 원인비용까지 예측하여 제공한다.

> 성과급 지급에도 활용하고 있다.

2015년부터 IBM은 리더의 판단없이 내부 각종 HR정보인 Watson이 개발한 알고리즘을 통해 성과급을 지급하고있다.

> 리더의 고유권한에 해당하는 분야에까지 미래기술 활용