

제6판

인사노무관리 전략노트  
목차키워드

김 유 미 노무사

새흐름<sup>®</sup>



# 머 리 말

「인사노무관리 전략노트」의 핵심 요약판이라고 할 수 있는 「목차·키워드 노트」는 단권화 교재로 매년 독자분들로부터 많은 관심과 사랑을 받아왔습니다. 컴팩트하게 잘 정리된 한 권의 책은 시험장에 들어가는 수험생에게 그 무엇보다 가장 든든한 강력한 무기가 될 수 있습니다. 이 책은 인사노무관리에서의 방대한 내용을 여러 번 리마인드하면서 실제 시험에 현출할 수 있도록 압축 정리한 것으로, 좀 더 정확히 말하면 목차·개념·키워드·도표·용어사전 노트라고 할 수 있습니다.

## [개정 사항]

제6판에서 가장 역점을 두어 수정한 부분은 제5판보다 키워드와 주요 내용을 최대한 많이 수록하였다는 것입니다. 공부를 시작한지 얼마 되지 않았거나 아직 공부량이 부족하여 이질적인 내용으로 문장을 구성하는데 어려움이 있는 분들도 최대한 불안감을 덜 수 있도록 양적·질적으로 풍부한 키워드를 수록하여 자신감을 가질 수 있도록 하였습니다.

## [활용방법]

### 1. 2단 구성의 활용

이 책의 가장 큰 특징은 많은 내용을 체계적으로 정리하여 <좌측>에는 목차와 도식을, <우측>에는 개념과 키워드를 배치하였다는 것입니다. 좌측에 위치한 목차 흐름(Flow)에 따라 우측의 개념과 키워드를 숙지하면 아주 빠른 시간 내에 전체적인 Frame을 파악하면서도 세부 내용까지 효율적으로 정리할 수 있을 것입니다.

### 2. 학습자

‘학습자’는 일종의 가림판 역할을 할 수 있는 도구(tool)입니다. ‘백지복습법’과 마찬가지로 해당편과 장을 공부하기 전에는 좌측의 목차를 학습자로 가린 후 대략 어떤 주제들이 있었는지를 연상해보고, 그 후에는 우측의 내용을 학습자로 가린 후 좌측의 목차만 보고 설명을 떠올리는 연습을 반복하게 되면 논술 시험 대비에 아주 효과적일 것입니다. 서술형 시험에서는 아는 것 같은 느낌과 아는 것을 확실하게 구별할 수 있어야 하기 때문입니다.

### 3. 기본서 및 전략노트와의 호환성

이 책은 교수님들의 기본서 및 전략노트와 호환성이 높다. 이 책으로 빠르게 회독 수를 높이면서도 특정 부분을 찾아보고 싶을 때, 이 책의 각 장에는 전략노트의 어떤 페이지에 해당 내용이 수록되어 있는지 명시해 두었다. 시간을 최대한 절약할 수 있도록 수험생의 편의를 배려한 부분이다.

#### 4. 용어사전

용어사전이란 인사노무관리론에 나오는 기본적인 개념, 시험장에서 깊이 있게 설명할 수 있는 개념, 차별화 포인트로 활용할 수 있는 개념 등을 알차게 모아둔 것으로 기본서에서의 Basic한 부분뿐 아니라 신조어까지 답안 서술 시 직접 사용할 수 있는 단어들까지 수록해두었습니다(각 단어 밑에는 ★의 개수로 중요도를 표시해두었습니다).

#### 5. 예시문제의 활용

예시문제는 직접 시험으로 나올 만한 내용이나 이미 기출된 문제 중 중요한 내용을 실제 답안 현출 형식으로 만든 것입니다. 이러한 현출 형식을 참고하여 쓰기 연습 시에 적극 활용한다면 효율적인 수험준비가 될 수 있을 것입니다.

#### 6. 회독 수 높이기

인사노무관리 과목 특성상 논술문제(50점)는 통합적 사고를 요하는 문제를, 약술문제(25점)는 구체적인 내용 서술을 요하는 주제를 출제합니다. 인사노무관리는 특히 휘발성이 강한 과목이기 때문에 여러 번을 회독해야 내용의 의미에 대하여 깊이 파악할 수 있고 연상할 수 있게 됩니다. 최대한 컴팩트하게 목차·개념·키워드·도식을 정리한 만큼 시험보기 직전까지 이 「목차·키워드 노트」를 수회 눈에 바로고 익힌다면 스키마(schema)가 형성되어 답안을 현출하는 데 있어 도움이 될 것입니다. 그리고 무엇보다 중요한 것은 성과, 즉 Performance는 동기부여, 능력 그리고 시간의 함수(Motivation, Ability, Time)라는 것을 명심하고 과감한 시간 투자와 반복으로 합격의 확률을 높이길 바랍니다.

답안을 작성하기 위한 재료를 많이 갖고 있다는 것은 밀천(seed money)이자 무기(Weapon)가 될 수 있습니다. 그래서 상대평가로 진행되는 시험에서 우위를 점하기 위해서는 많은 재료(Key word)를 확실하게 준비해 놓는 것은 매우 중요합니다. 혹시 주변에 자신보다 앞서가는 수험생이 있다면, 그것은 그 수험생이 특별한 능력과 재능이 있어서라기보다는 그 수험생이 어렵고 하기 싫은 일(키워드 추출과 반복)을 자신보다 먼저 더 많이 했기 때문임을 기억하기 바랍니다.

책을 출간하기까지 저자의 완벽주의자 성격에 고난과 피해를 받은 가족들, 이제는 하늘나라에 있는 엄마, 노무사 동기들(순수지속)과 합격한 후배님들, 존경하는 지도 교수님, 하철호 팀장님, 이종은 부장님 외 새호를 편집부 식구들, 서강대 인사조직 대학원 동기들에게 감사함을 표합니다. 또한 그 동안 목차·키워드 노트를 기다려준 많은 수험생분들에게도 이 기회를 빌어 꼭 감사인사 드리고 싶습니다. 저자는 항상 같은 자리에서 나름의 소명의식을 다하면서 여러분들의 성장과 행복을 맘속 깊이 기원하겠습니다.

2020.1.

공인노무사 김유미 드림

# 차례 contents

## 제1부 인사노무 용어사전

(가) / 3

가부장적 경영체제	갤러리족	공식 조직	규범
가치 사슬	거래비용이론	공정성 이론	그림자 채용
가치	거시적 환경	과업	그레삼 법칙
가혹화 경향	계속 학습	과학적 과업관리	기계적 접근
간접 노동	경력	관대화 경향	기계적 조직
감독자 훈련	경력개발	관리감독자	기능 목록
감성경영	경력경로	관리의 폭	기능식 조직
감성지수	경력관리	교류분석법	기대이론
감수성 훈련	경력 닷	교육훈련	기술적 타당성
감정 노동	경영 정보 시스템	교육훈련 전이	기업 자원 기획
강제배분방식	경영자의 종류	교육훈련 평가	기업가
강제선택 서술법	경영참가	교환 이론	기업별 교섭
강제할당법	고령화 사회	구성 타당성	기업별 노동조합
강화이론	고성과 작업시스템	구성형태적 관점	기업의 경제적 효율성
개방 시스템	고충 처리	구조적 면접	기초율
개별 인센티브	골드스타인의 교육훈련 타당성	(인사평가의)구체성	깨진 유리창 이론
개선	골드컬러 노동자	권고사직	
개인적 공정성	공동 결정제도	귀속과정 오류	
개입	공동교섭	귀인	

(나) / 11

내면화	네트워크 조직	노동 소외	능력주의
내부적 공정성	네트워킹	노동 시장	
내용 타당도	노동 생산성	노동의 인간화	

(다) / 12

다양성	대각선 교섭	대체도	동시 타당성
다운사이징	대리인이론	델파이 기법	뜨거운 난로의 규칙
단순 성과급	대비 오류	도제제도	
단체 교섭	대역법	동기부여	

(라) / 14

라인	르윈의 3단계 모델	리엔지니어링
럭커 플랜	리더십 파이프라인	

## (마) / 14

마이어-브릭스 유형지표	매트릭스 조직	멘티	문화충격
마이클 포터의 전략유형	맥잡	명목집단기법	(인사평가의)민감도
마일즈와 스노우의 전략유형	메디치효과	모랄 서베이	
마크브 분석	멘토링	모집	
맞춤형 이득배분제도	멘토	목표관리법	

## (바) / 17

바이오 데이터	보편적 관점	브라운 칼라	비구조적 면접
반구조적 면접	복리후생	브레인스토밍	비자발적 이적
반분신뢰도	복수컷오프방법	브로드밴딩	비정규직
벤치마킹	본원적 경쟁전략	블루 라운드	비즈니스 게임
보상 관리	불완전경쟁 상황	블렌디드 러닝	빅데이터

## (사) / 19

사내공모제도	상관편견	선발의 효용성	스톡옵션제
사다리원칙	상대평가	성과관리	스트레스 면접
사례연구	상동적 오류	성과급	승격
사무분장	상시채용제	성과주의 인사관리	승급
사물인터넷	상호작용 노동	셀프홀릭 증후군	승진
사업부제 조직	상황적합적 관점	소시오메트리	시간적 오류
사원추천 모집제도	생산성 비율분석	속인급	시나리오 기법
사회 · 기술시스템 이론	서술식 평가법	수용률	시스템
산업별 노동조합	선발 면접	(인사평가의)수용성	시스템적 접근
산업심리학	선발	숨페터	(선발도구의)신뢰도 분석
산업혁명	선발률	스마트 워크	(인사평가의)신뢰성
산출률	선발비율	스캔론 플랜	(인사평가의)실용성
상관분석	선발의 예측치	스텝(Staff)	심리적 계약

## (아) / 24

아담스미스의 분업	예측 타당도	이러닝	인지 능력 테스트
아웃소싱	옴부즈만	이중 경력경로	인턴제도
아웃플레이스먼트	외부적 공정성	이직	인플레이스먼트
안전보건관리	올리히	이해관계자	일렉트로 칼라
액션러닝	웹 기반 모집	인 바스켓 훈련	일반관리론
에이전시 슝	위원회 면접	인간관계론	일반 노동조합
앵겔 계수	유기적 조직	인사 감사	임금
역량	유리천장 · 이중유리천장	인사배치	임금수준
역량급	유사성 오류	인사평가	임금체계
역멘토링	유인	인적 자본	임금피크제
역할 갈등	유한킬벌리식 일자리모델	인적자본 접근법	임금형태
역할 과다	윤리적 인적자원관리	인적자본이론	임파워먼트
역할 모호성	오리엔테이션	인적자원 정보시스템	임프로슈어 플랜
역할연기법	오픈 슝	인적자원계획	
연공급	유니언 슝	인적자원관리	
연봉제	응집성 이론	인적자원회계	

(자) / 31

자격요건분석기법	(인적자원관리의)제도적 차원	지식 경영	직무급
자발적 이직	제도화이론	지식의 반감기	직무순환
자원기반관점	조기퇴직제도	직능급	직무충실화
자율적 작업팀	조정 회의	직무	직무특성모형
잡 호핑족	조직 몰입	직무 관여	직무확대
잡노마드족	조직사회화	직무 기술서	직업별 노동조합
전략	조직 행동 수정	직무 명세서	직위
(인사평가의)전략적 수렴성	종업원 열의	직무 배태성 이론	직위분석 질문지법
전략적 인적자원관리	종업원 지주제도	직무 분석	집권화
진이	종업원의 사회적 효율성	직무 분할제	집단 면접
전환배치	준거관련 타당성	직무 설계	집단 성과급 제도
절대평가	중심화 경향	직무 전문화	집단 응집력
절차 공정성	중요사건기록법	직무 평가	집단교섭
정보통신기술	지배 구조	직무 철회	
정실주의	지속가능경영	직무교차	

(차) / 37

청년중역회의법	추세분석
최고경영자(CEO) 관련	

(카) / 37

카운슬링	컨슈니어	크론바하 알파
커크패트릭의 교육훈련	코칭	클로즈드 슝
평가모형		

(타) / 38

(선발도구의)타당도 분석	토너먼트 이론	퇴직 면담
(인사평가의)타당성	톱니효과	퇴직연금제도
테일러의 과학적 삼질법	통일교섭	팀 워크

(파) / 39

(근로자)파견	평가상담제도	포트폴리오	피드백
파랑새증후군	평가센터법	표준시간급	피터의 원리
파업	폐쇄 시스템	프렌치 시스템	피터팬 증후군
파킨슨의 법칙	포드시스템	프로젝트 조직	필요성 분석
평가 관리	포린허드	피그말리온 효과	

(하) / 42

하인리히 법칙	행동 기술 면접	호모 다큐멘티쿠스	회귀분석
하인리히의 도미노 이론	행동 과학	호모 헨드레드	효과성
학습조직	행동모델법	호손공장 실험	후광효과

합병과 인수	허츠버그의 2요인 이론	호손효과
핵심 역량	헛징	홉스테드 비교문화연구
핵심인재	현재 타당도	화폐적 접근법

숫자, 외국어 / 44

1차 산업, 2차 산업, 3차 산업	BSC	JIT	PFP
2차 고과자 오류	cafeteria benefits plans	Katz	Profit sharing
360° feedback	= 선택적 복리후생제도	Leach	QC circle
3M	DB형 퇴직연금제	Maslow의 욕구단계설	QWL
3S운동	DC형 퇴직연금제	MBO	reference check
4차 산업혁명	EAP	McGregor의 X, Y론	RIASEC 모델
70/20/10 Model	e-HRM	Myopia	RJP
AA 정책	EVA	Nepotism	ROI
ADD 증후군	EVP	OD	SD
ASA theory	FFM	Off JT	SME
BARS	gain sharing	OJT	SWOT 분석
BATNA	going concern	P=(M×A)	T/F
BCG matrix	Hall의 경력발달 단계	(M : Motivation, A : Ability)	TBL
Big-Five 모델	HRIS	P·E·S·T analysis	The war for talent
BOS	ILM	PCNs, HCNs, TCNs	TQM
BPR	IR	P-D-S	Z이론

제2부 인사노무 목차키워드

제1편 인적자원관리의 개념과 접근법 / 55

제 1 장 경영학(Management, Business Administration).....	56
제 2 장 인적자원관리(Human resource management).....	57
제 3 장 인적자원관리의 다양한 차원 .....	59
제 4 장 인사관리의 발전 .....	65
제 5 장 인사관리의 다양한 접근법 .....	73

제2편 인적자원관리의 환경변화 / 75

제 1 장 인적자원관리와 환경 .....	76
제 2 장 인적자원관리의 외부환경 .....	77
제 3 장 인적자원관리의 내부환경 .....	80
제 4 장 새로운 인적자원관리 패러다임 .....	86

제3편 전략적 인적자원관리(SHRM)와 e-HRM / 87

제 1 장 전략(Strategy)과 전략경영(Strategic management)의 의미 .....	88
제 2 장 전략적 인적자원관리(SHRM) .....	89
제 3 장 전략의 유형과 인적자원관리 .....	91
제 4 장 인적자원 정보시스템(Human Resource Information System : HRIS) .....	93
제 5 장 e-HRM .....	94

제4편 직무관리 / 97

제 1 장 직무분석(job analysis) ..... 98  
 제 2 장 직무평가(job evaluation) ..... 102  
 제 3 장 직무설계(job design) ..... 104

제5편 확보관리 / 115

제 1 장 인적자원계획(Human resource planning) ..... 116  
 제 2 장 모집(recruitment) ..... 122  
 제 3 장 선발(selection) ..... 129  
 제 4 장 인사배치(placement) 및 입직관리 ..... 137

제6편 개발관리 / 139

제 1 장 교육훈련(education and training) ..... 140  
 제 2 장 경력개발(career development) ..... 151  
 제 3 장 조직개발(organizational development) ..... 169

제7편 평가관리(성과관리) / 171

제 1 장 인사평가의 의의와 목적 및 중요성 ..... 172  
 제 2 장 인사평가의 구성요건과 오류 ..... 175  
 제 3 장 인사평가의 방법(기법) ..... 179  
 제 4 장 개인 평가 ..... 180  
 제 5 장 팀 평가 ..... 190  
 제 6 장 조직 평가 ..... 192  
 제 7 장 평가제도의 신 경향 ..... 194  
 제 8 장 평가의 발전과정 ..... 196

제8편 보상관리 / 197

제 1 장 보상관리 및 임금관리의 개념 ..... 198  
 제 2 장 임금의 공정성(pay equity) ..... 200  
 제 3 장 임금수준(pay level)의 관리 ..... 201  
 제 4 장 임금체계(wage structure)의 관리 ..... 205  
 제 5 장 임금형태(method of wage payment)의 관리 ..... 213  
 제 6 장 집단 성과급 제도(=성과배분제도)와 Merit pay 및 연봉제 ..... 216  
 제 7 장 전략적 임금관리와 새로운 임금제도 ..... 221  
 제 8 장 임금평가(pay evaluation) ..... 223  
 제 9 장 복리후생(fringe benefit) 관리 ..... 224

제9편 유지관리 / 235

제 1 장 근로시간 관리 ..... 236  
 제 2 장 안전보건관리 ..... 239  
 제 3 장 동기부여(motivation) ..... 241  
 제 4 장 스트레스 관리 ..... 244  
 제 5 장 노사관계의 개념 ..... 248

제10편 이직관리 / 261

제 1 장 이직(turnover)관리와 자발적 이직 ..... 262  
 제 2 장 비자발적 이직(고용조정, Outplacement, Inplacement) ..... 265

제11편 ISSUE 관리 / 273

ISSUE 1 성과주의 인사관리 ..... 274  
 ISSUE 2 윤리경영과 윤리적 인적자원관리 ..... 278  
 ISSUE 3 지속가능경영(sustainable management)을 위한 인적자원관리 ..... 283  
 ISSUE 4 다양성 경영에 따른 인적자원관리 ..... 284  
 ISSUE 5 국제 인적자원관리 ..... 288  
 ISSUE 6 여성 인적자원관리 ..... 293  
 ISSUE 7 비정규직 인적자원관리 ..... 297  
 ISSUE 8 핵심인재 인적자원관리 ..... 300  
 ISSUE 9 승계계획(succession plan) ..... 304  
 ISSUE 10 저성과자 관리 ..... 306  
 ISSUE 11 고령인력에 대한 인적자원관리 ..... 310  
 ISSUE 12 역량기반 인적자원관리(Competency based HRM : CB HRM) ..... 314  
 ISSUE 13 지식경영을 위한 인적자원관리 ..... 318  
 ISSUE 14 고성과 작업시스템(HPWS) ..... 321  
 ISSUE 15 가족친화적 경영(Family Friendly Management : FFM) ..... 324  
 ISSUE 16 근로 생활의 질(Quality of Work Life : QWL) ..... 326  
 ISSUE 17 스마트 워크(smart work) ..... 328  
 ISSUE 18 인사 감사(personnel audit) ..... 330  
 ISSUE 19 조직문화(organizational culture) ..... 332

# 제 1 부

## 인사노무 용어사전



(가)

<p><b>가부장적 경영체제</b></p>	<p>기업 내의 노사관계가 가족의 부자관계와 같은 경영체제를 말한다. 사주(社主)는 가부장적 온정주의로 종업원을 다스리고 대내외적인 절대권을 마음대로 행사하는 한편, 종업원들의 안전과 생계에 대한 책임을 지게 되고 종업원들은 사주의 배려에 보답하고자 회사와 사주에 대하여 충성을 다한다. 이와 같은 경영체제 하에서 사주는 종업원을 지휘·감독하는 지배자인 동시에 그들을 보호하고 책임지는 보호자가 된다. 과거 전근대적 경영체제 하의 중소기업에서 이러한 경영체제를 많이 볼 수 있다.</p>
<p><b>가치 사슬 (Value chain)</b> ★★</p>	<p>Michael E. Porter에 의해 개발된 분석 framework로서, 기업의 가치나 경쟁우위 분석을 위해 생산 및 지원 프로세스를 분석하기 위한 방법론을 말한다. 기업이 수행하는 활동들은 원자재에서부터 최종 소비에 이르기까지 기업에서 생산되는 것에 가치를 부가하는 활동이다. 가치 활동은 경쟁우위(competitive advantage)를 창출하는 구성요소이며, 이들 구성요소들은 독립된 활동들의 단순한 집합이 아닌 서로 관련성/연계성(linkages)을 가진 활동들(activities)이 체계적으로 이루어진 것이라고 본다. 즉, 가치 사슬은 회사가 행하는 모든 활동들과 그 활동들이 어떻게 서로 반응하는가를 살펴보는 시스템적 방법이며, 원가행태(behavior of costs)와 기존/잠재적 차별화 원천을 이해하기 위하여 하나의 회사를 전략적으로 관련된 활동들로 분해하고 있다. 가치 사슬에 따르면 모든 조직에서 수행되는 활동은 본원적 활동(primary activity)과 지원활동(support activity)으로 나누어질 수 있다.</p>
<p><b>가치 (Value)</b></p>	<p>사물이나 행위가 바람직한 특성을 가지고 있음을 나타내는 말로 어느 개인이나 집단이 중요하게 생각하는 목표, 원칙 등의 집합이다.</p>
<p><b>가혹화 경향 (Harsh tendency)</b> ★★★</p>	<p>고과자가 피고과자의 능력 및 성과를 실제보다 의도적으로 낮게 평가하는 경향을 말한다. 이러한 경향은 고과자의 가치관에 의해 성과에 대한 기대수준을 매우 높게 설정했을 때 나타나며, 부하들과의 갈등관계에서 일종의 처벌적 성격을 가질 때 나타난다.</p>
<p><b>간접 노동 (Indirect labor)</b></p>	<p>생산에 직접적으로 관련되지 않는 서비스 또는 상품 생산의 지원에 필요한 노동을 말한다(예 : 생산에 필요한 장비 사용법을 종업원에게 가르치는 것).</p>
<p><b>감독자 훈련 (Supervisor training)</b> ★★</p>	<p>부하 직원의 직무 수행을 지휘·감독하고 이에 대한 책임을 질 직위에 있는 중간관리층의 관리능력 향상을 위한 훈련을 말한다. 감독자는 일선에서 직원들과 대면 접촉을 통해 원만한 인간관계를 유지하며 리더십을 발휘하여야 하기 때문에 그들에 대한 교육훈련은 매우 중요시되고 있다. 훈련의 내용은 업무의 기획과 관리의 개선·리더십·커뮤니케이션·인간관계 등이며, 훈련 방법으로는 강의·토의·사례연구·분임연구·감수성훈련 등이 사용된다. 일반적으로 보급되어 있는 것으로는 TWI(Training Within Industry), MTP(Management Training Program), AMP(Advanced Management Program) 등이 있다.</p>
<p><b>감성경영 (Emotional Management)</b> ★</p>	<p>조직구성원들의 감성을 중시하여 감성에 호소하거나 감성을 이끌어냄으로써 생산성을 높이려는 경영방식이다. 그러나 최근 들어 조직구성원뿐만 아니라 고객의 감성적 욕구를 충족시키는 데도 역점을 두는 경영전략까지 포괄하는 개념으로 확장되면서, 건강과 웰빙, 삶의 질을 표방하는 고객들의 트렌드에 대처하는 경영전략을 표현하는 용어로 사용되고 있다. 감성경영은 디지털 시대의 차가움과 엄격성을 보완할 수 있는 요소로 감성을 강조하여 고객들의 감성적 욕구를 끌어내고 잦은 스킨십이나 대면접촉을 통해 조직구성원들의 감성을 자극하는 조직운영 전략이다.</p>
<p><b>감성지수 (EQ)</b> ★</p>	<p>감성지수는 지능지수(IQ)와 대조되는 개념으로 자신의 감정을 적절히 조절, 원만한 인간관계를 구축할 수 있는 '마음의 지능지수'를 뜻한다. 이는 미국의 심리학자 다니엘 골만의 저서 &lt;감성지수(Emotional intelligence)&gt;에서 유래되었지만 Times가 이 책을 특집으로 소개하면서 'EQ'라는 용어를 처음으로 사용, 기업과 학계에 널리 알려지기 시작했다. 특히, 감성지수는 지능만을 검사하는 지능지수와는 달리 조직에서 상사나 동료, 부하직원들</p>

	<p>간에 얼마나 원만한 관계를 유지하고 있으며, 개인이 팀워크에 어느 정도 공헌하는가를 평가하고 있어 기업인들의 많은 관심을 끌고 있다. 실제로 일본 IBM은 감성지수를 바탕으로 직속상관뿐 아니라 동료와 부하 직원도 평가 작업에 참여하는 방식을 관리직의 인사고과에 도입한 바 있다.</p>
<p><b>감수성 훈련</b> (T-Group Training) ★★</p>	<p>집단역학(Group Dynamics)교육으로서 2차 세계대전 후 미국에서 인종편견 제거를 목적으로 성인에게 실시되었다. 1940년대 미국에서 개발된 교육훈련기법으로, 한국에는 1972년 처음 도입되었다.</p> <p>조직구성원들이 다른 구성원과의 대면접촉(face-to-face contact)을 통해 타인에 대해 관심을 가지고, 그들의 처지나 입장을 이해함으로써 마음의 벽을 허물고 인종, 지역, 학력, 출신 등 차이를 극복하고 협동을 하게 됨으로써 조직이 활성화되고 이를 통해 조직성과가 향상된다는 것이다.</p>
<p><b>감정 노동</b> (Emotional labor) ★</p>	<p>실제 자신이 느끼는 감정과는 무관하게 직무를 행해야 하는 감정적 노동을 감정노동이라 하며, 이러한 직종 종사자를 감정노동 종사자라 한다. 은행원, 승무원, 전화상담원처럼 직접 고객을 응대하면서 자신의 감정은 드러내지 않고 서비스해야 하는 직업 종사자들이 해당된다.</p> <p>Arlie Russell Hochschild 캘리포니아 주립대 사회학과 교수가 1983년 &lt;The Managed Heart&gt;이라는 저서를 통해 처음 언급한 개념으로, 인간의 감정까지 상품화하는 현대사회의 단면을 감정노동이라는 말로 표현한 바 있다.</p>
<p><b>강제배분방식</b> ★</p>	<p>종업원의 성과를 평가하는데 항목별로 일정한 비율로 강제적으로 배분시켜 정규분포를 구성하는 방식을 말한다.</p>
<p><b>강제선택 서술법</b> (Forced-choice description) ★</p>	<p>(인사평가방법으로서) 강제선택 서술법은 2차 세계대전 이후 미 육군에서 개발된 것으로 평가자가 예시한 행동사례 중에서 피평가자가 어느 항목에 해당되는지를 선택하도록 하여 피평가자를 평가하는 방법이다.</p>
<p><b>강제할당법</b> (Forced distribution method) ★</p>	<p>(인사평가방법으로서) 강제할당법은 사전에 범위와 수를 결정해 놓고 피평가자를 일정한 비율에 맞추어 강제로 할당하는 평가방법이다. 예컨대 개별 평가항목의 성적이나 혹은 최종등급을 A, B, C, D, E로 평정을 낼 때 A는 10%, B는 20%, C는 40%, D는 20%, E는 10% 등의 형태로 비율을 강제할당한 후 평가를 하도록 하는 방법이다.</p>
<p><b>강화이론</b> (Reinforcement theory) ★</p>	<p>이 이론은 인간의 행동을 선행적 자극과 행동의 외적 결과의 관계로 규정하면서, 반응의 빈도를 높이기 위하여 바람직한 행동을 학습시킬 수 있는 강화요인(유쾌한 자극, 불쾌한 자극)의 활용전략(고정비율, 고정간격, 변동비율, 변동간격)을 처방하는 이론을 말한다. &lt;강화 요인&gt;으로는 적극적 강화, 소거, 벌, 부정적 강화가 있다.</p>
<p><b>개방 시스템</b> (Open system) ★★</p>	<p>상위 체제나 인접 체제 또는 환경과 유기적인 관계를 맺고 있어 언제나 상호작용을 계속하는 체제를 말한다. 개방 체제에는 완전한 안정과 균형이 있을 수 없으며 항상 유동적이다.</p> <p>* 관련 용어 : 폐쇄 시스템(close system)</p>
<p><b>개별 인센티브</b> (Individual incentives) ★★★</p>	<p>개인별로 성과급을 적용하는 것으로 근로자들 개개인의 임금이 각자의 노동성이나 작업 능력에 따라 지급되는 제도이다.</p>
<p><b>개선</b> (Kaizen)</p>	<p>‘개선(改善)’이라는 한자의 일본식 표현이다. 개선의 사전적 의미는 나쁜 상황을 고쳐 더 좋게 만든다는 것이다. 제조업 부문에서 쓰이는 카이젠이란 용어는, 공장 작업자들이 중심이 되어 수행하는 소위 아래로부터(bottom-up) 시작되는 활동이다. 따라서 카이젠은 일반적인 ‘개선’이라는 한자어와 구별하여 ‘kaizen’으로 표기한다. 카이젠 활동은 생산 설비</p>

	<p>의 개조나 공구의 개량 등 업무 효율 향상과 작업 시 안전 확보, 품질 불량 방지 등 생산과 관련된 모든 범위에 해당한다. 카이젠은 위에서 내린 명령대로 따르는 것이 아니라 작업자 스스로가 지혜를 내어 변화를 이끌어 가는 것이 특징이다. 기업은 카이젠 활동을 대체적으로 QC(Quality Control) 서클 등의 형태로 지원한다. 카이젠은 1980년대에 MIT 대학을 중심으로 일본 제조업이 왜 강했가를 연구하는 과정에서 학술적인 용어로 강조되면서 널리 통용되게 되었다.</p>
<p><b>개인적 공정성</b> (Individual equity) ★★★</p>	<p>개인적 공정성이란 동일조직 내에서 동일한 직무를 담당하고 있는 종업원들 간의 연공, 공헌, 성과수준 등과 같은 개인적 특성 차이에 따른 임금격차에 대해 지각된 공정성을 의미한다. 개인적 공정성은 특히 종업원의 작업성이나 공헌에 대한 동기유발에 직접적인 영향을 미친다.</p>
<p><b>개입</b> (Intervention)</p>	<p>인적 자원 개발과 조직 개발을 위해 <u>경영자와 실무자들이 사용하는 변화 전략들을</u> 총칭한다.</p>
<p><b>갤러리족(族)</b></p>	<p>주인 의식 없이 회사 돌아가는 대로 그저 따라다니다가 그만둘 때는 미련 없이 떠나는 직장인들을 일컫는 말이다. 갤러리족이라는 이름은, 회사의 운명이야 어떻게 되든 상관없이 자신에게 유리한 것만 생각하는 직장인들의 모습이 마치 골프장의 갤러리들이 멋진 플레이가 나오면 박수를 쳐 주고, 선수가 이동하면 따라 나서는 모습과 같다 하여 그렇게 부르는 것이다.</p>
<p><b>거래비용이론</b> (Transaction cost theory) ★★★</p>	<p>경제학자 Ronald Coase가 기업이 왜 존재하는가에 대한 질문에 기업이라는 위계(hierarchy)를 사용하는 것이 더 경제적이라고 주장한 이후, UC 버클리대 교수인 O. E. Williamson이 주장한 이론으로 기업과 시장 사이의 효율적인 경계(efficient boundary)를 설명하는 이론이며, 기업의 생산활동은 경제적인 거래(economic transaction)의 연속으로서, 결국 시장거래를 하는 대신 조직을 형성하는 이유는 일정한 범위의 거래가 기업 조직 경계 안의 내부적 거래로 이루어지는 것이 시장에서 이루어지는 경우보다 상대적으로 비용이 적게 들기 때문이며, 기업은 조직 생산 활동 범위 가운데 어느 부분을 내부에서 생산할 것이며, 어느 부분을 외부로 통해 생산 활동을 수행할 것인가 이른바 내부조달과 외부조달(make or buy)에 관한 의사결정을 이루게 되고 그 결과 조직의 경계가 결정된다는 것이다.</p> <p>⇒ 기업조직의 생성과 관리는 거래비용을 최소화하기 위해 이루어지고 있다는 이론이다.</p>
<p><b>거시적 환경</b> ★★</p>	<p>거시적 환경은 다음과 같이 PEST 측면으로 살펴볼 수 있다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- P(Political &amp; Legal environment) : 정치 및 법적 환경</li> <li>- E(Economical environment) : 경제적 환경</li> <li>- S(Social &amp; Cultural environment) : 사회 문화적 환경</li> <li>- T(Technological environment) : 기술 환경</li> </ul> <p>cf) 미시적 환경 : 소비자 환경, 경쟁자 환경, 공급자 환경, 종업원 환경 등</p>
<p><b>계속 학습</b></p>	<p>학습 조직에서 의사결정에 필요한 정보를 수집하기 위해 종업원 개인이나 집단이 지속적으로 노력하는 것을 말한다.</p>
<p><b>경력(Career)</b> ★★★</p>	<p>경력이란 한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험을 일컫는다.</p>
<p><b>경력개발</b> (Career Development) ★★★</p>	<p>경력개발은 &lt;개인 측면&gt;에서 볼 때 '한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험을 통해 자신의 직무관련 태도, 능력 및 성과를 향상시켜 나가는 과정'이며, &lt;조직 측면&gt;에서는 '한 개인이 입사로부터 퇴직에 이르기까지 경력경로를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인욕구와 조직목표를 달성해가는 총체적 과정'이다.</p>

<p><b>경력경로</b> (Career path) ★★★</p>	<p>경력경로란 개인이 조직에서 여러 종류의 직무를 수행함으로써 경력을 쌓게 될 때 그가 수행할 직무들의 배열을 말한다.</p>
<p><b>경력관리</b> (Career management) ★★</p>	<p>경력관리는 개인이 경력목표와 전략을 수립하고, 실행하며, 점검하는 과정을 말한다.</p>
<p><b>경력 닻</b> (Career anchors) ★★★</p>	<p>Edgar H. Schein에 의해 처음 사용된 용어로(Career Dynamics : Marching Individual and Organizational Need. 1978) 개인의 관심사나 가치를 기술한 것이다. Schein은 개인이 추구하는 경력욕구를 ‘경력의 닻(career anchors)’으로 5가지를 제시하였고, 이후 Delong이 3가지를 추가하였다. 닻이란 배가 항구에 정박할 때 내리는 것으로서 개인을 배에 그리고 경력목표를 항구에 비유한 것이다.</p>
<p><b>경영 정보 시스템</b> (Management Information System : MIS)</p>	<p>기업 경영에서 의사결정의 유효성을 높이기 위하여, 경영 내외의 관련 정보를 필요에 따라 즉각적으로, 그리고 대량으로 수집·전달·처리·저장·이용할 수 있도록 편성한 경영 지원 체계를 말한다(조직의 업무수행, 관리 그리고 의사결정기능을 지원하기 위하여 정보를 제공하는 인간과 기계의 종합체계이다). MIS는 단순히 컴퓨터를 포함한 정보처리기와 기술 뿐만 아니라, 이를 사용하는 조직구성원의 행동과 사고방식 그리고 조직요소들로 구성되어 있다.</p>
<p><b>경영자의 종류</b> ★</p>	<p>(1) <b>상위 경영자(Top manager)</b> : 조직구조상 상층부에 위치한 경영자로서 조직전체에 궁극적인 책임을 지는 사람들이다. 예를 들면, 회장, 사장, 전무, 상무 이사 등이다. 이들의 주요 업무기능은 ‘전략 계획(strategic planning)’이다.                  (2) <b>중간 경영자(Middle manager)</b> : 조직구조상 중간단계에 위치한 경영자로서 하위경영자의 업무에 대한 책임을 지는 동시에 상위경영자들로부터의 조정을 받는다. 예를 들면, 부장, 지점장, 사업본부장, 과장 등이 이에 해당한다. 이들의 주요 업무기능은 ‘관리통제(management controlling)’이다.                  (3) <b>하위 경영자(First-level manager)</b> : 조직구조상 하위계층에 위치한 경영자들로서 실무에 종사하는 구성원들의 업무에 대한 직접적인 책임을 진다. 예를 들면, 팀장, 대리, 반장 등이 이에 해당한다. 이들의 주요 업무기능은 ‘운영통제(operation controlling)’이다.</p>
<p><b>경영참가</b> (Management participation) ★★★</p>	<p>경영참가란 일반적으로는 근로자 또는 노동조합이 기업의 여러 계층 수준에서 경영상의 의사결정에 참가하여 영향력을 행사하는 과정을 말한다.</p>
<p><b>고령화 사회</b> (Aging society) ★★★</p>	<p><b>고령화 사회(aging society)</b>는 의학의 발달, 생활수준과 환경의 개선으로 평균수명이 길어져 전체 평균연령이 높아지는 사회로서 전체인구 중 65세 이상 노인의 수가 7%에 도달한 사회를 말한다.                  cf) <b>고령 사회(aged society)</b>는 14%를 초과하는 경우를,  <b>초고령 사회(super-aged society)</b>는 20% 이상인 경우를 말한다(UN 기준).</p>
<p><b>고성과 작업시스템</b> (High Performance Work System : HPWS) ★★★</p>	<p>고성과 작업시스템은 조직목표를 달성함에 있어서 자원과 기회를 최대한 활용할 수 있도록, 사람, 기술 그리고 조직구조를 올바르게 조합하는 것을 말한다. 즉, 작업방식이 혁신과 품질개선을 도모하고, 급변하는 시장상황에서 의사결정을 내릴 수 있도록 모든 근로자에게 각종 정보, 기능, 인센티브, 책임을 제공하는 경영시스템을 말한다.</p>

<p><b>고충 처리</b> (Grievance procedure)</p>	<p>노동 협약이나 취업 규칙에 정해져 있는 것에 대해 해석이나 <b>운용상의 불평 불만, 의문점</b> 등을 즉각적인 단계 교섭에 의해 결말짓는 것이 아니라 <b>평화적인 방법으로</b> 해결하는 제도를 말한다.</p>
<p><b>골드스타인</b> (Goldstein)의 <b>교육훈련 타당성</b> (Validity of training) 평가 ★</p>	<p>교육훈련의 타당성이란 “<b>과연 교육훈련이 당초 목적인 바를 충족시켰는가?</b>”에 대하여 평가하는 것을 말한다. 이에 대하여는 골드스타인(Goldstein)이 네 가지 카테고리 <b>(① 훈련 타당성(training validity), ② 전이 타당성(transfer validity), ③ 조직 내 타당성 (intraorganizational validity), ④ 조직 간 타당성(interorganizational validity))</b>로 교육훈련의 타당성을 설명하고 있다.</p>
<p><b>골드컬러 노동자</b> (Gold-collar workers)</p>	<p>과학자, 엔지니어, 전문가 등 공급이 부족한 전문 인력을 말하며 이들을 고용하고 유지하기 위해서는 <b>고가의 임금</b>이 지불된다.</p>
<p><b>공동 결정제도</b> (Co-determination) ★</p>	<p>1951년 서독에서 제정된 <b>노동자의 경영참가를 결정</b>한 법률을 말한다. 공동 결정법에서는 기업의 감독 위원회에 노·사 같은 수의 <b>위원 임명</b>을 의무화시키고 있다.</p>
<p><b>공동교섭</b> ★★</p>	<p>공동교섭이란 <b>상부단체인 산업별 및 직업별 노동조합이 하부단체인 기업별 노조 또는 기업단위의 지부와 공동으로 당해기업의 사용자대표와 교섭</b>하는 방식이다.</p>
<p><b>공식 조직</b> (Formal organization)</p>	<p>일정한 목표를 합리적으로 달성하기 위하여 <b>인위적인 형식적 절차와 제도화에 의하여 형성된 조직</b>으로서 명문화된 기구표에 나타나 있는 그대로의 조직. 권한의 위계, 명료한 책임 분담, 표준화된 업무 수행, 업무 관련 인간관계를 특징으로 하고 있다. cf) 비공식조직(informal organization) : 조직 내에서 일부 구성원들의 개인적 욕구와 집단적 욕구를 충족시키기 위해 자연발생적으로 형성된 조직이다.</p>
<p><b>공정성 이론</b> (Equity theory) ★★★</p>	<p>L. Festinger의 인지 부조화 이론을 J. S. Adams가 동기(Motivation)와 관련시켜 체계적으로 제시한 이론이다. Adams는 <b>공정성 이론</b>을 통해 종업원들은 자신들의 투입물과 조직으로부터 받는 결과물을 비교한 다음, 자신에 해당하는 비율(Input 대비 Output)을 조직 내외의 유사 직무군에 종사하는 다른 사람들과 비교함으로써 <b>공정성을 판단</b>하는데, 자신의 비율이 다른 사람의 비율과 동일하지 않다고 지각되는 경우 종업원은 불공정성을 줄이려는 방향으로 적응행동을 하게 된다는 이론이다.</p>
<p><b>과업</b> (Task) ★★</p>	<p>종업원에게 할당된 일의 단위를 의미한다. 독립된 목적으로 수행되는 하나의 명확한 작업활동으로 조직활동에 필요한 기능과 역할을 가진 일을 뜻한다(예 : 전화 응대, 급여 계산, 자료 입력, 인사 발령).</p>
<p><b>과학적 과업관리</b> (Task management) ★★★</p>	<p>19세기 말부터 20세기 초엽 미국에서 산업자본주의가 전개됨에 따라 일어난 일련의 <b>기업경영 및 생산과정 과학화 운동과 고전적 조직이론이 집적되면서 구축된 관리이론</b>을 말한다. 테일러(F. W. Taylor) 등에 의해 대표되는 과학적 관리학파는 ‘<b>절약과 능력</b>’을 가장 중요한 가치 기준으로 삼고, Adam Smith의 <b>분업의 원리</b>에 이론적 바탕을 두고, 관리자와 근로자의 직책이 분업화되어야 한다는 ‘<b>과업관리의 원리</b>’를 주장하였는데, 이에 따르면 관리자는 근로자의 직무와 직무수행방법을 근로자 자신에게 맡겨둘 것이 아니라, 근로자의 직무를 설계해주고, 직무수행방법도 구체적으로 설정해주는 <b>직무연구(job study)</b>의 책임을 져야 하며, 근로자는 관리자가 설정해준 직무를 그대로 수행하는 것이 그들의 과업이라는 것이다. 직무연구와 직무설계과정에서 ‘<b>시간과 동작연구(time and motion study)</b>’를 처음으로 적용하고, 직무수행에 사용되는 도구 등 작업조건과 환경을 표준화하여 <b>최적 직무수행방법(one best method)</b>을 설정하고, 이를 기준으로 <b>표준생산량(production standard)</b>을 설정하는 등 체계적 직무설계의 기초개념과 기법을 개발하는데 크게 기여하였다.</p>

<p><b>관대화 경향</b> (Leniency error) ★</p>	<p>피고과자의 능력이나 성과를 실제보다 더 높게 평가하는 것을 말한다. 이는 부하를 나쁘게 평가하여 대립할 필요가 없고, 자기 부하를 타부문의 종업원에 비하여 승진을 유리하게 하기 위함이며, 나쁜 평가가 곧 고과자 자신의 책임으로 간주될 수 있다는 점이 발생 원인이다.</p>
<p><b>관리감독자</b></p>	<p>경영조직에서 생산과 관련이 있는 업무와 소속직원을 직접 지휘·감독하는 부서의 장이나 그 직위를 담당하는 자를 말한다.</p>
<p><b>관리의 폭</b> (Span of control) ★★★</p>	<p>최고 행정가 또는 경영자에게 직접 보고하는 사람의 수가 몇 명이 적당한가 하는 통제의 범위를 말한다. 대체로 상위자는 5~8명 정도의 부하 직원의 작업을 감독하는 것이 바람직하다는 주장이 많다. 그러나 통제의 범위를 너무 제한하게 되면 행정적 계층이 많아져서 의사소통이 지연되고 행정의 비능률성을 초래하며, 한편 행정 계층의 수를 억제하면 이러한 통제범위의 원칙을 무시하여 역시 비능률을 가져오게 된다. 그러므로 적절한 범위의 통제활동을 수행하는 것은 행정 내지 경영의 기본원리가 된다.</p>
<p><b>교류분석법</b> (Transactional analysis) ★</p>	<p><u>프로이트(Freud)의 정신분석 원리(id(원초아), ego(자아), superego(초자아) 모형 이론으로 마음은 의식과 무의식이라는 동등한 두 부분으로 나뉜다는 발상)를 기반으로 에릭 번이 개발한 방법</u>으로 두 사람 간에 나타나는 대화의 내용을 분석함으로써 인간관계능력을 향상시키는 것으로, <u>피교육자의 행동은 부모(P), 성인(A), 유아(C) 등 세 가지의 자아상태(ego states)에서 형성된다고 가정하고 성인으로서의 성숙한 행동을 유도해 나가는 방법</u>이다.</p>
<p><b>교육훈련</b> (Education and training) ★★</p>	<p>교육훈련이란 구성원들이 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술, 그리고 능력을 배양시켜 조직의 목적을 달성하도록 돕는 프로세스라고 정의할 수 있다(Mathis &amp; Jackson, 2003). 즉, '교육'은 이해력과 지적활동을 활성화시킴으로써 지식 및 기능을 습득하는 과정이고, '훈련'은 주로 반복적인 연습을 통해 지식 및 기능을 습득하는 과정을 의미한다.</p>
<p><b>교육훈련 전이</b> (Transfer of education and training) ★★</p>	<p>피훈련자(trainee)가 교육훈련을 통해 획득한 지식(K), 기술(S), 능력(A)을 자신의 업무에 효과적이고 지속적으로 적용하여 개인과 조직의 성과를 높일 수 있도록 하는 활동을 말한다. 교육훈련의 전이는 Kirkpatrick의 4단계 평가모형 중 3단계인 '행동(behavior) 평가'에 해당하는 개념이기도 하다.</p>
<p><b>교육훈련 평가</b> ★★★</p>	<p>교육훈련의 평가란 교육훈련을 실시하고 난 후 개인과 조직에 효과가 있는지를 검증하기 위해서 평가시 당초 교육훈련의 목표를 달성하였는지, 전이가 일어났는지 등을 평가하는 것을 말한다. 평가 방법으로 거시적/미시적 접근법, Kirkpatrick의 교육훈련 평가모형, ROI, Goldstein의 교육훈련 타당성(validity of training) 평가모형을 많이 활용한다.</p>
<p><b>교환 이론</b> (Exchange theory) ★</p>	<p>인간의 사회행위를 주고받는 교환행위로 보고 정립한 이론으로, 호만스(G. Homans)가 이 이론의 대표자이다. 그는 경제학적인 개념에 입각하여 인간이란 이윤을 추구하는 존재로서 자신이 지출한 원가나 투자액에 비하여 반드시 이윤이 있다고 판단되어야 행동을 취하는 것이며, 일반적으로 최대한의 이익(maximum profit)을 기대하고 행동을 한다고 주장하였다.</p>
<p><b>구성 타당성</b> (Construct validity)</p>	<p>(선발도구의 타당성에서) 선발도구의 측정치가 이론적인 구성 또는 특질(theoretical construct or trait)을 가지고 있는 정도를 의미한다.</p>
<p><b>구성형태적 관점</b> (Configurational perspective) ★</p>	<p>이 관점에서는 인적자원관리의 개별 제도들이 모여서 일정한 구성형태(configuration)를 만들 수 있고 이 형태를 제대로 갖추게 되면 성과가 좋을 것이라는 주장이다. 즉, 인적자원관리가 일정한 형태를 이루게 되면 쉽게 모방되지 않고 대체되기 어렵다는 이유로 경쟁우위의 요소로 작용할 가능성이 있게 된다.</p>

<p><b>구조적 면접</b> (Structured interview) ★★</p>	<p>회사가 표준적인 질문을 미리 구성해 놓고 면접 시 모든 지원자에게 동일 질문을 던져 그 반응을 표준적으로 측정하는 면접방법이다. cf) 비구조적 면접(unstructured interview) : 면접관이 주제에 구애되지 않고 지원자에 따라 자유롭게 질문을 던질 수 있도록 설계된 면접방법이다.</p>
<p><b>(인사평가의) 구체성</b> (Specificity) ★</p>	<p>인사평가의 구체성은 피평가자에 있어서 구체적인 가이드 역할을 할 수 있어야 하는데, 구체성이란 피평가자가 평가측정이 기대하는 행동이나 업적, 그리고 그 기대를 충족시키기 위해서 구체적으로 어떻게 해야할지에 대해 알려주는 정도를 가리킨다.</p>
<p><b>권고사직</b></p>	<p>기업 또는 임용권자의 권고에 의해 구성원이 해당직을 떠나게 되는 것을 말한다. 권고사직은 의원면직의 형식을 취하나 인사권자의 자의에 의해 이루어지는 사실상의 강제퇴직이다. 권고사직은 징계대상 구성원에 대해 비공식적 징계의 수단으로 이용되기도 한다.</p>
<p><b>귀속과정 오류</b> (Errors of attribution process) ★</p>	<p>Heider의 귀속(귀인)이론에 근거를 두고 있는 것으로, 타인의 행동을 보고 그 원인을 크게 내적 귀속(internal attribution) 또는 외적 귀속(external attribution)으로 생각하는 것을 말한다. 즉, 피고과자의 업적이 낮았을 때 그 원인이 외적 귀속에 있음에도 불구하고 고과자가 내적 귀속에서 찾거나, 반대의 경우 피고과자의 업적이 높았을 때 이를 내적 귀속임에도 불구하고 외적 귀속에서 찾는 경우를 말한다. 흔히 '잘되면 내 탓(내적 귀속), 못 되면 조상 탓(외적 귀속)'으로 돌리는 경우를 말한다.</p>
<p><b>귀인</b> (Attribution)</p>	<p>관찰된 행동의 동기를 추리하려는 시도를 의미한다. 이는 인간이 자기·타인, 또는 주위 환경을 지각하는 기본 과정의 하나로서, 관찰된 행동의 결과나 책임에 대한 원인론적인 이해에 이르는 과정이다.</p>
<p><b>규범(Norm)</b></p>	<p>기업 내에서 올바른 행위나 품행의 기준 또는 규칙을 말한다.</p>
<p><b>그림자 채용</b></p>	<p>기업이 공개적으로 구인광고를 내는 대신, 인터넷 취업사이트의 온라인 이력서를 검색, 사내추천, 학교추천, 헤드헌팅 등을 통해 적임자를 발굴하는 비공개 채용방식을 말한다.</p>
<p><b>그레삼 법칙</b> (Gresham's law) ★</p>	<p>조직이 떠나주기를 바라는 종업원들은 남아있고 조직이 필요로 하는 종업원들은 떠나는 현상을 말한다. 원래 '악화(惡貨)는 양화(良貨)를 구축한다'라는 말로 Bad money drives out good money에서 유래한 것이다. Thomas Gresham은 영국의 정부재정고문관으로 있으면서 정부가 은화의 순도를 줄여서 재정 수입을 늘릴 수 있도록 유도하였다. 일반 사람들도 은화의 옆면을 갈거나 녹여서 은 함유량을 줄였다. 이러한 현상이 지속되면서 악화가 양화를 몰아낸다는 의미로 쓰였고 다른 분야에서 이 용어를 활용하게 되었다.</p>
<p><b>기계적 접근</b> ★★</p>	<p>경제적 인간관에 초점을 두어, 종업원을 기계와 같은 생산 수단의 하나로 취급하면서, 직무의 전문화, 분업화 및 표준화를 통해 인사관리 시스템을 설계하는 것을 말한다.</p>
<p><b>기계적 조직</b> (Mechanistic organization, bureaucracy) ★</p>	<p>조직형태의 하나로서 명령일원화의 원칙에 따라 공식적인 위계질서를 강조하고, 상사에 의해 엄격히 통제되는 조직이다. 상위 경영자는 직접적 현장을 통제할 수 없기 때문에 규정과 규칙을 엄격히 적용하려 하고, 노동의 분화 원칙에 따라 직무는 단순화, 일상화, 표준화된다. 또 분문화를 통해 다양한 부문이 형성되고, 이를 조정하기 위한 계층이 형성된다. 그 결과 조직구조의 세 가지 요소인 복잡성, 공식화, 집권화가 모두 높은 조직이 형성된다. 조직구조는 효율적인 기계와 유사하게 되고, 규정과 규칙 등에 의해 움직이게 된다. * 관련 용어 : 유기적 조직</p>
<p><b>기능 목록</b> (Skills inventory) ★★</p>	<p>종업원 개개인에 대한 능력의 특성을 파악하는 수단으로 보유기능, 조작가능 장비, 현재 담당하고 있는 직무의 내용 및 책임정도, 교육수준, 경력, 교육훈련, 직무성과, 강점 및 약점 등이 포함된다. 기능목록을 좀 더 효율적으로 활용하기 위해서는 개인 및 조직에</p>

	<p>관한 각종 정보와 기능목록이 담고 있는 정보를 연계시켜서 보다 폭넓은 용도로 적용 가능한 &lt;인적자원정보시스템(Human Resource Information System : HTIS)&gt;을 구축하여야 한다.</p>
<p><b>기능식 조직</b> (Functional organization) ★</p>	<p>과학적 관리법의 창시자인 테일러가 창안한 조직의 형태론으로, 수평적 분업관계에 중점을 두고 관리자의 업무를 기능화하여 부문별로 전문적인 관리자를 배치하고 지휘·감독하는 조직형태이다. 기능식 조직 하에서는 한명의 부하가 여러 기능별 상사로부터 동시에 전문적인 지시나 명령을 받고 그들 모두에게 책임을 지게 된다.</p>
<p><b>기대이론</b> (Expectancy theory) ★★</p>	<p>Vroom은 개인은 자신의 행동결정과정에서 여러 가지의 가능한 행동대안 또는 행동전략을 평가하여 자기 자신이 가장 중요시하는 결과를 가져오리라고 믿는 행동전략을 선택한다고 주장하였다. 동기부여는 ① 노력하면 성과를 가져올 것이라는 주관적인 기대(E : expectancies), ② 성과가 보상으로 이어질 것이라고 믿는 수단성(I : instrumentality), ③ 그러한 보상이 갖는 매력인 유인가(V : valence)에 달려 있다는 것이다. ⇒ M(동기부여) = V(유인가) × I(수단성) × E(기대치)</p>
<p><b>기술적 타당성</b> (Descriptive Validity)</p>	<p>(선발도구의 타당성에서) 기술적 타당성이란 선발도구가 측정하는 항목과 내용 자체를 검증하는 것을 말한다.</p>
<p><b>기업 자원 기획</b> (Enterprise Resources Planning : ERP)</p>	<p>생산, 판매, 자재, 인사, 회계 등 기업 전 부문에 걸쳐 있는 인력, 자금, 정보 등 모든 경영 자원을 하나의 체계로 통합, 계획 관리함으로써 기업 생산성을 높이는 종합 경영 관리 시스템이라고 할 수 있다. 과거 미국에서 개발된 종합 생산 관리 시스템의 대명사로 불렸던 MRP(Manufacturing Resources Planning)기법이 주로 생산 자원을 계획, 관리하는 목적에서 출발했다면, ERP는 MRP를 확대, 적용해 기업 전반에 걸친 모든 경영 자원을 통합 컴퓨터 시스템에 의해 계획적으로 관리하여 낭비 요소를 없애고 자원의 생산성을 극대화한다는 것이다.</p>
<p><b>기업가</b> (Entrepreneur) ★</p>	<p>변화를 탐구하고, 변화에 대응하며, 변화를 기회로 이용하는 사람(P. F. Drucker)으로 사업체를 설립하고 조직하고 관리하고 내포된 위험을 감수하는 개인, 즉 제 1세대 경영자를 의미한다. 종종 제품, 서비스, 기회실현, 또는 회사의 가치, 목적, 위계, 관리 스타일 혹은 다른 특성들에 불만족하여 혁신적 아이디어를 내는 사람들을 의미한다.</p>
<p><b>기업별 교섭</b> ★★</p>	<p>기업별 교섭이란 특정 기업 또는 사업장 단위로 조직된 독립된 노동조합이 그 상대방인 사용자와 단체교섭을 행하는 방식을 말한다.</p>
<p><b>기업별 노동조합</b> (Enterprise union) ★★</p>	<p>기업별 노동조합은 동일한 기업에 종사하는 근로자들에 의해 조직되는 노동조합을 말한다. 다른 세 가지의 노조형태가 모두 기업을 초월하는 횡단적인 조직인데 비하여 기업별 노동조합은 사업이나 기업 내 근로자들의 직종 또는 숙련의 정도에 관계없이 오로지 개별 기업을 조직단위로 하는 종단적 조직이라는 점이 특징이다.</p>
<p><b>기업의 경제적 효율성</b> ★</p>	<p>최적의 비용을 들여 노동의 산출에 있어 최대한의 효과(생산성, 매출액, 경쟁력 등)를 달성하는 것을 의미한다.</p>
<p><b>기초율</b> (Success Base Rate) ★</p>	<p>기초율은 모집의 질적 성공을 측정하는 지표이다. 기초율은 지원자들 가운데서 선발과정을 거치지 않고 무작위로 선택하여 채용했을 때 일정기간이 경과한 후 업무수행에 성공적인 사람이 얼마나 있는지를 보여주는 비율이다.</p>
<p><b>깨진 유리창 이론</b> (Broken windows theory) ★</p>	<p>미국의 범죄학자인 제임스 윌슨과 조지 케링이 1982년 3월에 공동 발표한 깨진 유리창이라는 글에 처음으로 소개된 사회 무질서에 관한 이론이다. 미국의 한 심리학자가 상태가 비슷한 자동차 두 대를 골라 한 대는 보닛만 열어놓고, 다른 한대는 앞 유리창을 조금 깨 다음 보닛을 열어두고 골목길에 세워두었다. 1주일 지난 후 두 자동차의 모습은 크게 다른 것을 알 수 있었는데, 보닛만 열어둔 차는 먼지가 낀 것 외에 별다른 변화가 없었지만 유리</p>

	<p>창이 약간 깨진 차는 배터리와 바퀴가 없어졌는가 하면 너무 심하게 파괴되어 형태를 알아볼 수 없게 되었다.</p> <p>⇒ 사소한 무질서를 그냥 두면 큰 범죄로 이어지는 것처럼, 기업에서 사소한 안전보건 사고를 방지하면 큰 사고로 번질 수 있으므로 사전에 예방을 하여야 한다는 것을 시사한다.</p>
--	--

(나)	
<b>내면화</b> (Internalization)	어떤 개인이 조직에서 공유되고 있는 태도·가치·규범·사고·지식 등을 자기 것으로 수용하는 것을 말한다.
<b>내부적 공정성</b> (Internal equity) ★★★	임금의 내부적 공정성은 동일 조직 내에서 상이한 직무를 담당하고 있는 종업원들이 받고 있는 임금에 초점을 둔 공정성을 말한다. 즉, 종업원들이 맡고 있는 직무들의 상대적 가치에 따른 임금격차에 대해 지각된 공정성을 의미한다.
<b>내용 타당도</b> (Content validity) ★★★	선발도구가 측정대상의 취지를 어느 정도 내포하는지를 알아보는 것으로서 선발도구의 내용이 실제작업에 가까울수록 내용타당도는 커진다고 볼 수 있다. 주어진 직무 전문가들의 연구 분석에 의하여 예측기준치를 측정하기에 타당한 시험문제 또는 면접질문으로 구성된다.
<b>네트워크 조직</b> (Network organization)	네트워크 조직은 기존의 전통적인 계층형 조직과 비교되는 개념으로, 조직의 위계적 서열과는 관계없이 조직구성원 개개인이 전문적 지식과 자율권을 기초로 하는 연결조직이다. 개인의 능력을 최대로 발휘하게 하고, 여러 기능과 사업부문 간에 의사소통을 활성화하기 위한 동태적인 조직형태이다. 네트워크 조직은 개인의 전문성에 따라 전문가 풀(pool)을 형성하고, 이를 바탕으로 각 기능 간 혹은 사업부문 간 인적·기술적 네트워크를 구성함으로써, 조직의 플랫폼화(flat)와 슬림화(slim)를 추구하려는 것이다.
<b>네트워킹</b> (Networking)	전문가들이 자문, 정보, 도움 등을 얻을 수 있도록 하는 과정으로서 이는 비용을 별로 들이지 않고서도 습득하고자 하는 지식 등을 얻을 수 있는 공유체계를 말한다.
<b>노동 생산성</b> (Labor Productivity)	노동 생산성은 부가 가치액 ÷ 종업원 수로 계산되는 한 사람당 부가 가치액이다. 노동 생산성이 올라가면 부가 가치액이 올라가 기업의 지불능력이 올라간다. 일반적으로 생산성이라고 하면, 이 노동생산성을 의미하는 것이며 이 안에는 물적 노동 생산성과 가치 생산성의 2종류의 생산성이 포함된다. 물적 노동 생산성은 어느 일정기간에 있어서 종업원 한 사람당의 생산량 또는 판매량으로 표시되며, 가치 생산성은 종업원 한 사람 당의 생산액 혹은 판매액으로 표시된다.
<b>노동 소외</b> (Alienation) ★★★	현대 자본주의에서 인간의 노동이 하나의 수단으로 전락하는 것을 지적하는 비판 이론이다. 노동활동을 통해 인간이 스스로의 가치와 의미를 찾지 못하고 오히려 외부적인 가치를 창출하기 위한 도구로 전락한 것을 지적한다. 분업화된 노동구조에서 이러한 현상은 더욱 심해지며 자신의 존재를 부정하고 오직 외부로부터의 욕구를 충족하기 위한 노동만이 존재하게 된다는 이론이다.
<b>노동 시장</b> (Labor market)	노동력이라는 상품(노동 용역)의 구매·판매 및 가격(임금 수준) 결정에 관계되는 여러 가지 제도와 과정을 포괄하는 것으로, 노동 시장을 구성하는 주요한 요소에는 다섯 가지가 있다. ① 개별 노동자들로서 이들은 각자의 지식·기술·직업·노동 대가에 대한 선호를 가지고 노동 시장에 입한다. ② 노동자들의 조직(주로 노동조합)이 있다. ③ 개별 고용자들로서 이들은 제각기 나름대로의 인력 수요, 채용상의 선호, 그리고 일정한 인사 정책을 가지고 이 노동 시장에 입한다. ④ 개별 고용자들의 조직(주로 경영자 단체)이 있다. ⑤ 위와 같은 노사간의 당사자가 아닌 정부로서, 정부는 그 자신이 고용자일 뿐만 아니라 노동 시장에서 노동 조건의 규제, 감독자로서 또는 노사 관계 법규의 제정자라는 기능으로 노동 시장

	<p>에 임한다. 따라서 노동 시장은 하나로서 존재하는 것이 아니고 그 구성 요소의 규모나 지역에 따라 수없이 많이 존재할 수 있다.</p>
<p><b>노동의 인간화</b> (Humanization of labor) ★★★</p>	<p>노동의 인간화는 기존의 노동이 비인간적으로 설계되어 이루어지고 있다는 인식에서 출발하고 있다. 능률의 논리를 강조하는 테일러리즘에 입각한 전통적 노동 및 직무설계는 인간성을 고려하지 않는 비인간적 노동이며, 이에 따라 노동에서 인간의 소위가 야기되고 있다는 것이다. 따라서, 노동의 인간화는 <u>노동의 주체인 인간에 초점을 두어 인간의 동기부여와 만족의 제고, 성장 발전 및 자아실현에 기여할 수 있게 노동을 재설계하는 것</u>이라 할 수 있다.</p>
<p><b>능력주의</b> (Meritocracy) ★★</p>	<p>승진·보수 등에 관하여 능력에 의한 평가를 준거로 하며, 능력 있는 자는 보다 빨리 승진시키고 보다 많은 보수를 지급하는 것을 원칙으로 하는 인사관리의 한 접근 방법을 말한다. 성과주의의 원칙이라고도 하며 연공제와 대조되는 개념이다. 능력주의란 소극적으로는 학력과 연공서열에 의한 승진·승격·승급으로 부터 탈피하여, 적극적으로는 기업이 요구하는 인재의 육성, 적절한 평가, 직무 재배치에 의한 활용 및 결과에 따른 공정한 처우를 실현하는 것을 의미한다. 여기에서 능력이란 어떠한 일을 하는데 필요한 지식과 기능인테 넓은 의미에서 태도, 의욕, 성격, 인간관계 등도 포함된다고 볼 수 있다. 합리주의를 강조하는 현대 사회에 있어서 광범하게 받아들여지고 있는 인사원칙이기는 하나 능력의 평가·평정에 문제점이 있고 연령과 경험을 경시하게 되기 때문에 근속기간이 긴 종업원들로 하여금 심리적인 저항감을 불러일으키기 쉽다. 따라서 능력주의와 연공제를 절충하는 과도기적 제도가 폭넓게 적용되는 경향이 있다.</p>

(다)	
<p><b>다양성</b> (Diversity) ★★★</p>	<p>다양성이란 일반적으로 구성원들의 이질성(heterogeneity)을 의미한다. ① <b>표면적 다양성(surfaced-level diversity)</b>은 신분 특성(characteristics of identity)으로 인구통계학적(demographic) 변수를 의미한다. 즉, 성별, 인종, 민족, 나이, 외모 등 쉽게 파악할 수 있는 특성 차이로서 사람들의 사고 활동이나 감정 상태가 반영된 것은 아니지만 고정관념(stereotype)을 유발하는 원인이 될 수 있다. ② <b>내면적 다양성(deep-level diversity)</b>은 능력, 가치관, 성격, 일에 대한 선호도 차이로서 사람들이 함께 어울리면서 서로 유사성을 파악하는 데 갈수록 중시되는 다양성이다. 내면적 다양성에 대한 공감을 통하여 상호간 이해의 폭이 넓어지면 자연스럽게 인구통계학적 차이에 대한 관심은 감소할 수 있다.</p>
<p><b>다운사이징</b> (Downsizing) ★</p>	<p>다운사이징은 조직의 경쟁력 제고를 위하여 다수의 인력을 계획적으로 감축하는 것을 말한다.</p>
<p><b>단순 성과급</b> (Straight piecework plan) ★★</p>	<p>개인이 생산하는 제품의 수량에 고정된 임물인 개당 임금을 곱하여 임금액을 결정하는 제도이다. 작업성과의 증대에 비례하여 임금이 증대된다.</p>
<p><b>단체 교섭</b> (Collective bargaining) ★</p>	<p><u>사용자와 노동조합이 교섭단위 내 노동자들의 고용조건을 협상하는 과정</u>을 말하는데, 일반적으로는 노동자의 조직체인 노동조합이 임금이나 근로시간, 기타 근로조건을 비롯하여 노동자의 권리에 관계되는 제 문제에 대하여 사용자 또는 사용자단체와 상호의 조직력을 배경으로 대등한 입장에서 교섭하는 과정을 의미한다.</p>
<p><b>대각선 교섭</b> ★★</p>	<p>대각선 교섭이란 <u>산업별 노동조합이 개별기업의 사용자와 개별적으로 교섭하는 방식</u>을 말한다.</p>

# 제2부

## 인사노무 목차키워드

# 제1편

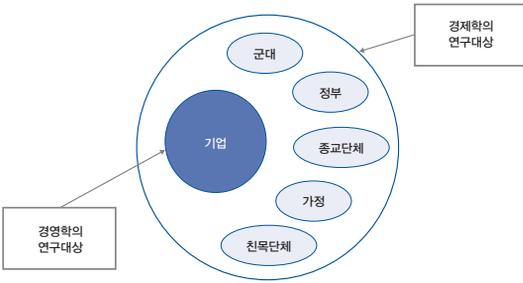
## 인적자원관리의 개념과 접근법



# 제 1 장 경영학(Management, Business Administration)

컨텐츠 pp.4-5

## 1. 경영학이란?



기업이라는 개별경제단위에서 일어나는 경제활동(재화(goods)와 용역(service)의 흐름이 이루어지는 제 현상)을 체계적으로 연구하는 학문의 한 분야

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



1985년 마이클 포터가 자신의 저서 'Competitive advantage' 에서 주장

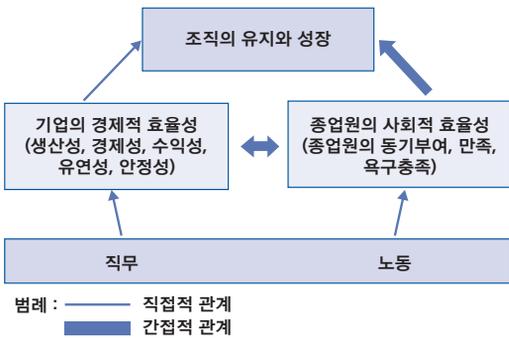
고객에게 가치를 제공함에 있어서 부가가치 창출에 직·간접적으로 관련된 일련의 활동·기능·프로세스의 연계를 의미 전반적인 생산활동을 주 활동부문(Primary Activities)과 보조 활동부문(Support Activities)으로 나눔  
기업이 구매 및 재고관리부터 시작하여 물류, 생산과정, 판매, After Service 단계에 이르기까지 각각의 부문에서 비용이 얼마나 들고 소비자들에게 얼마나 부가가치를 창출하는지를 보다 정교하게 분석해준 이론

## 제 2 장 인적자원관리(Human resource management)

전라북도 pp.5-10

### 1. 인적자원관리의 개념

### 2. 인적자원(Human Resource)의 중요성

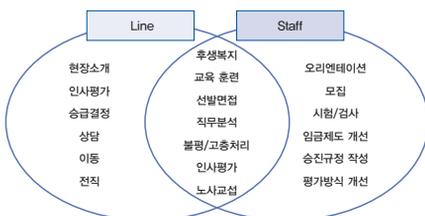


기업의 경제적 효율성과 종업원의 사회적 효율성을 극대화시키기 위해 인력을 대상으로 확보·개발·평가·보상·유지·이직활동을 계획(plan)하고 실천(do)하고 통제(see)하는 제 활동

- ① 경영의 3요소(3M) - man, money, material/숨은 가치(hidden value)로서 인적자원이 중요
- ② 자원기반관점(Resource Based View) - 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 주장
- ③ 사이몬(Simon)은 기업의 경영활동은 '의사결정(decision making)'의 연속, 의사결정의 질(quality), 의사결정의 주체자
- ④ 인적자원의 속성은 '무한한 부가가치', 창의력 증시
- ⑤ Peter F. Drucker : 인적자원만이 경쟁우위의 관건이고, 노동력을 바탕으로 한 팀웍이 새로운 제품을 창조하고 타 기업의 모방에 있어서 튼튼한 방어를 할 수 있는 원동력이 되는 것
- ⑥ 이제는 인력(人力)이 아니라 새로운 것을 창조하는 지력(智力 : 지식과 정보)이 중요
- ⑦ 인적자원은 사람이 지식과 기량을 발휘하여 무형의 자산(intangible assets)을 만들어낼 수 있다는 점에서 매우 독특, 무궁한 부가가치 창출 가능
- ⑧ 인적자원의 가치는 경제학에서 말하는 rent. 탁월하게 경쟁력이 있는 인적자원을 확보한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해서 Ricardo식 rent를 창출
- ⑨ 기업 내부에는 여러 자원이 있는데, 오늘날 대부분의 다른 자원들은 이전보다 입수하기가 용이해졌기 때문에 전략적 우위의 확보와 유지는 어려워지고 있으므로 인적자원의 중요성이 더해가고 있음(Pfeffer, 1994)
- ⑩ 환경변화 : 전통적 경쟁우위 요소들의 한계 지속적인 경쟁우위를 위해서는 확실한 모방 장벽(imitation barrier)을 구축하는 것이 중요

### 3. 인적자원관리의 주체

- (1) 라인(Line) : 모두가 인적자원관리자
- (2) 스태프(Staff) : 인사 전문가
- (3) 라인과 스태프의 관계



라인이란 기업경영에 관한 기본적 직능을 담당하는 자로서 조직의 목적을 달성하기 위한 존재 스태프란 라인이 보유하는 권한을 보다 효과적으로 수행하기 위해 Support하는 존재 종전에는 분리(명확한 구분), 현재는 협력(중복)

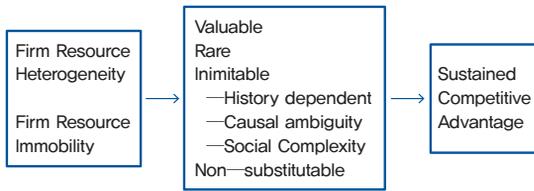
4. 인적자원관리의 연구대상(구성인자)

(1) 직무(일) : Job

(2) 사람(노동) : Human resource

5. 인적자원관리(Human resource management)의 중요성

6. 인적자원관리의 목표 : 경제적 효율성과 사회적 효율성



<공간적> 직무구조, <시간적> 직무수행과정

직무는 저절로 수행되는 것이 아니고 인간의 손길이 닿아야 비로소 그 기능을 발휘

- ① 기술의 진보
- ② 지식정보사회 - 창의력과 능력
- ③ 모티베이션을 향상
- ④ 인건비의 지속적인 상승

- ① 기업의 <경제적 효율성> : 최적의 비용을 들여 노동의 산출에 있어 최대한의 효과를 달성하는 것
- ② 종업원의 <사회적 효율성> : 종업원 개인이 갖는 욕구 및 기대와 관련된 목표를 달성하는 것

## 제 3 장 인적자원관리의 다양한 차원

전략노트 pp.10-19

### 1. 인적자원관리의 '기능적' 차원

#### (1) 인력 확보

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 활동

#### (2) 인력 개발

조직의 목표를 달성하기 위해 확보된 인력의 역량(competency)을 최대한 개발함으로써 유효성을 높이는 과정

#### (3) 인력 평가

직무에 종사하고 있는 종업원의 능력과 업적을 평가하여 그가 보유하고 있는 현재적 내지 잠재적 유용성을 체계적으로 평가하는 활동

#### (4) 인력 보상

종업원이 기업 목표달성에의 공헌으로서 받는 다양한 유형의 보상을 조직의 목적달성에 기여하도록 체계적으로 관리하는 과정

#### (5) 인력 유지

종업원의 성과창출 의지 및 능력을 계속 유지하도록 하기 위하여 유연한 근로시간·근무장소를 제공하고 안전한 근무 환경을 제공하며 동기부여시키고 스트레스를 관리하며 노사관계를 원활히 하는 등의 총체적인 활동

#### (6) 인력 이직

기업과 종업원간의 고용관계를 종료시키는 것으로 크게 기업이 주도가 되어 이루어지는 비자발적 이직(인력감축 활동)과 종업원이 주도가 되어 일어나는 자발적 이직



### 2. 인적자원관리의 '관리적' 차원

#### (1) 인력 계획(Plan)

각 개별 기능들을 계획하는 활동

#### (2) 인력 실천(Do)

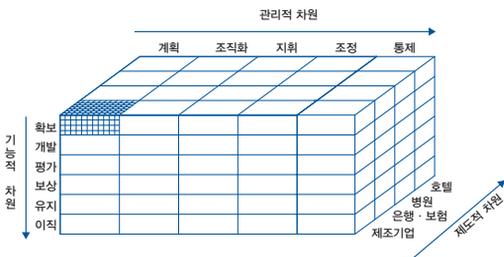
수립한 인력 계획을 요구시점( $t_1$ )에서 현실에 옮기는, 즉 집행하는 활동

#### (3) 인력 통제(See)

수행된 일(성과)을 평가, 계획된 것과 비교, 그 차이를 발견하고 수정하는 활동

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 필요성 분석</li> <li>경력육구분석</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 욕구 구조분석</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 잠재능력평가</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 사기수준 분석</li> <li>산업재해 빈도 및 피해분석</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



### 4. 인적자원관리의 '환경적' 차원

인적자원관리가 적용되는 '기업형태(조직특성)'에 따라 그 내용과 효율성이 달라질 수 있다는 것

- 첫째, 인력구성의 다양화 및 구성원의 고령화 가속
- 둘째, 삶의 질을 중시하는 경향
- 셋째, 글로벌 인재의 수요 증대
- 넷째, 스마트워크 확산
- 다섯째, 윤리경영에 대한 요구 증대

예시  
문제

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

전라북도 pp.13-16

## I. Intro

## II. 제조업과 서비스업의 차이

<b>서비스 기술</b> 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	<b>제조 기술</b> 1. 손에 잡히는 제품 2. 훗날 소비를 위해 재고 가능 3. 지분 중심 4. 직접 소비자와 상호작용이 적음 5. 인적 요소가 덜 중요함 6. 품질이 직접 측정 가능 7. 긴 반응시간을 받아들일 수 있음 8. 설비의 위치가 보통의 중요성	
<b>서비스</b> 항공사, 호텔, 컨설팅, 병원, 법률회사	<b>제품과 서비스</b> 패스트푸드점, 화장품, 부동산, 주식거래소, 소매점	<b>제품</b> 음료회사, 철강회사, 자동차공장, 음식 생산공장

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

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

## III. 제조기업의 인사관리

1. 제조기업의 환경변화

2. 제조기업의 특징

3. 제조기업의 인적자원관리

(1) 확보관리

(2) 개발관리

(3) 평가·보상관리

(4) 유지관리

<인적자원관리의 제도적 차원>이란 인적자원관리가 적용되는 '기업형태(조직특성)'에 따라 그 내용과 효율성이 달라질 수 있다는 것

제조 기술이란 자원의 모양이나 색깔 등을 가공하거나 변형시켜 인간에게 필요한 물건을 만들어 내는 것과 관련된 수단이나 활동  
 제품을 생산하기 위해 '구체적인 기술'을 투입하는 것

서비스 기술이란 물리적 제품과는 달리 지식과 아이디어로 구성된 추상적 기술을 의미  
 서비스는 형태가 보이거나 만져지지 않음 때문에 (invisible) 서비스 활동을 측정하기가 용이하지 않음

정보통신(IT)산업이 발달함에 따라 제조기업에 종사하고 있는 인력의 수가 감소되고 있는 추세

제품을 생산하기 위해 '구체적인 기술'을 투입하는 것, 산업혁명이 일어나자 생산기계가 많이 보급되었고, 오늘날 마이크로 일렉트로닉스(micro electronics) 시대에는 컴퓨터를 지원받은 자동화생산시스템(Computer Aided Manufacturing : CAM)으로 발전

인력선발시 공식의 직무가 요구하는 직무수행 자격요건은 비교적 구체적으로 인식 가능. 이러한 직무에 대한 지원자의 자격평가도 서비스기업보다 용이. 그러나 필요한 기능을 갖춘 기술인력을 즉시 확보하는 데에는 많은 어려움이 존재

기술(기능)이 서비스기업보다 구체적이기 때문에 인력개발의 목표(교육훈련의 목표) 설정에 커다란 어려움이 없으며, 교육훈련의 효과측정 또한 비교적 용이

제조기업에서의 제품의 생산결과(업적)의 평가에는 커다란 어려움이 존재하지 않음. 그러나 종업원의 생산활동의 결과인 가치창출에 대한 측정의 용이함으로 인해 창출된 가치의 분배(임금, 복리후생 등)에 대한 기준설정에서 노사 간의 합의점을 찾는 데 항상 어려움

생산작업장에서의 산업재해 문제. 기업과 종업원 간의 대립적인 관계를 상생의 협력적 관계로 변화시키기 위한 동기부여 관리, 노사관계(IR) 관리도 매우 중요한 고려사항

(5) 이직관리

이직관리는 인력확보와 직접적으로 연결되어 있으며, 특히 제조기술의 발달로 인한 유희인력이 발생했을 때 기업 측이나 종업원 측 모두 어려운 문제에 봉착

### III. 은행·보험기업(서비스기업)의 인사관리

1. 서비스기업의 환경변화

은행·보험업종의 기업은 전형적인 서비스기업. 화이트칼라, 즉 사무직, 투입되는 기술(기능)이 덜 구체적

2. 서비스기업의 특징

- ① 고객과 생산자의 직접접촉
- ② 서비스 산출물의 무형성(無形性)

3. 서비스기업의 인적자원관리

(1) 확보관리

선발시 직무가 요구하는 자격요건과 지원자가 갖고 있는 '일반적인 능력(general ability)'을 비교하여 적합성 여부를 판단

(2) 개발관리

교육훈련의 내용이 구체적인 제품의 생산기술보다 비구체적인 것이 많음(ex. 리더십, 동기부여, 고객선택 방법). 종업원에 대한 능력평가, 업적평가 자체가 덜 구체적이기 때문에 이 업종에서의 승진 및 인사이동의 기준이 대개 구체적인 업적보다도 연공을 많이 반영하는 경향

(3) 평가·보상관리

업적평가의 어려움 때문에 보상에 대한 공정성 확보가 쉽지 않음. 연공을 기준으로 임금을 책정하는 경향이 확산되어 있어 조직이 정체될 가능성이 존재

(4) 유지관리

사무직(화이트칼라)에 대한 리더십 발휘, 동기부여가 중요

(5) 이직관리

은행 및 보험업종 정규직의 이직률은 다른 업종에 비해 매우 낮으며, 기술변화의 속도가 제조기업보다 느리기 때문에 기계화·자동화를 통한 인력감축에 대한 이슈의 강도도 별로 높지 않음

예시  
문제

병원조직의 인사관리에 대하여 약술하시오.

전북노트 pp.16-17

## I. Intro

<인적자원관리의 제도적 차원>이란 인적자원관리가 적용되는 '기업형태(조직특성)'에 따라 그 내용과 효율성이 달라질 수 있다는 것

## II. 병원조직의 인사관리

### 1. 병원조직의 특징

의료서비스를 제공하는 조직

- ① 의료서비스의 제공에 긴급성을 띠는 경우가 많음. 서비스 수요의 탄력도가 매우 낮아 대체하여 제공할 수 없는 서비스가 존재하지 않음
- ② 의료서비스는 높은 공공성(公共性)과 윤리성(倫理性)을 가짐
- ③ 의료서비스 선택에 대한 합리적인 의사결정을 고객인 환자가 하기가 어려움

### 2. 직무의 특징

개별직무의 표준화가 상당히 어려움

### 3. 병원조직의 인적자원관리

#### (1) 확보관리

의사에 대한 수요와 공급예측이 매우 어려움. 정부가 강력한 공급통제를 하고 있는 실정. 의사의 경우 자격을 획득하는 데 오랜 시간이 걸리기 때문에 의료인력의 수요변동에 따라 단시간 내에 확보하기가 매우 어려움. 의사에 대한 수요 및 공급예측을 장기적으로 수립하는 데 많은 투자가 요청

#### (2) 개발관리

교육훈련의 내용은 새로운 자격획득이 그 목적이 되기보다 주로 서비스의 질 향상과 관련

#### (3) 평가·보상관리

성과평가에 많은 어려움이 존재(공익성 vs 수익성). 병원 조직에서는 그 투입물이자 산출물이 되는 인간의 생명을 다루기 때문에 소요되는 비용이나 수익을 경제적 가치로 전환하여 평가한다는 데에는 많은 무리가 따름  
병원조직의 구성원에 대한 보상관리는 일반 제조업체보다 훨씬 복잡하고 어려울 수 있음(의사의 성과를 무엇으로 평가할 것인가)

#### (4) 유지관리

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 부각

#### (5) 이직관리

이직관리의 경우 바로 인력확보 활동과 직결되기 때문에 특히 의료 서비스 종사자들의 이직은 일반 제조기업에서의 이직비용과 또 다른 개념의 비용을 가져다 줌. 이직 비용은 바로 인간의 생명과 관련되는 비용

## 호텔조직의 인사관리에 대하여 약술하시오.

전략노트 pp.18-19

## I. Intro

〈인적자원관리의 제도적 차원〉이란 인적자원관리가 적용되는 '기업형태(조직특성)'에 따라 그 내용과 효율성이 달라질 수 있다는 것

## II. 호텔조직의 인사관리

### 1. 호텔조직의 특징

호텔이란 원래 여행자에게 숙박과 음식 그리고 휴식, 오락 공간을 제공하는 것을 주업(主業)으로 하는 기업조직. 이를 위해서는 인적(人的) 서비스와 물적(物的) 서비스로 구분. 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 됨. 호텔조직에서의 인적 서비스는 다른 어떤 서비스 조직보다 가장 고객과 밀착되어 있으며 아주 조그마한 분야에까지 서비스가 스며들어야 함

### 2. 직무의 특징

호텔조직의 직무는 비교적 완만한 기술변화 패턴을 보여 주기 때문에 서비스에 대한 노하우의 축적이 용이

### 3. 호텔조직의 인적자원관리

#### (1) 확보관리

인력 선발시 유능한 인재를 판별하는 데 큰 어려움이 존재. 인력 선발시 서비스 제공과 관련되는 행동을 직접 수행케 한다든지, 양질(良質)의 인성테스트가 동원

#### (2) 개발관리

초점은 인적 서비스의 질(質)을 극대화. 호텔조직에서 특히 강조되는 교육훈련 기법이 바로 직장 내 훈련(on the job training)

#### (3) 평가관리

고객과의 접점에서 요구에 즉각 응대하는 것이 사업의 key이므로 '고객 만족'을 평가 기준으로 설정하는 것이 바람직

#### (4) 보상관리

호텔의 영업이 대개 24시간 이루어지기 때문에, 교대조 편성 및 특정 교대조(야간)에 대한 수당과 봉사료 관리문제 등이 다른 일반 기업과 다른 문제영역이 될 수 있음. 임금 계산 방법, 가산수당(연장근로, 야간근로, 휴일근로), 기타 수당에 대한 체계적인 시스템 구축이 필수적임

#### (5) 유지·이직관리

이 업종의 이직률이 특히 우리나라의 경우 매우 높기 때문에 종업원의 만족도 극대화를 위한 양질의 리더십, 모티베이션 전략 그리고 이직방지를 위한 경력개발 전략이 특히 요청

## 김유미 노무사

서강대학교 일반대학원 경영학 석사 졸업(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 목차키워드

2017년 11월 15일 초 판 제1쇄발행  
2020년 3월 17일 제 6 판 제1쇄인쇄  
2020년 3월 30일 제 6 판 제1쇄발행

저 자 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](http://www.sehr.co.kr)

저자와  
협의하여  
인지첨부를  
생략함

파본은 바뀐드립니다.

본서의 무단복제행위를 금합니다.

정 가 23,000원

ISBN 979-11-6293-132-5