제1편 인사관리의 이론적 기초

제1장 인사관리의 형성배경

1. 인사관리의 중요성

■ **인적자원관리** : 전략적인 가치를 지닌 인적자원을 기업의 경제적 효율성과 종업원의 사회적 효율성을 극대화 시키는 방향으로 확보, 유지, 개발, 보상하는 일련의 과업

■ **인적자원의 중요성**

-사이몬(Simon)은 기업의 경영활동은 '의사결정'의 연속이며, 경영활동의 효율성은 바로 의사결정의 질에 달려있다고 주장. 이러한 의사결정의 주체자는 바로 인적자원, 이들의 능력이 바로 의사결정의 질을 결정

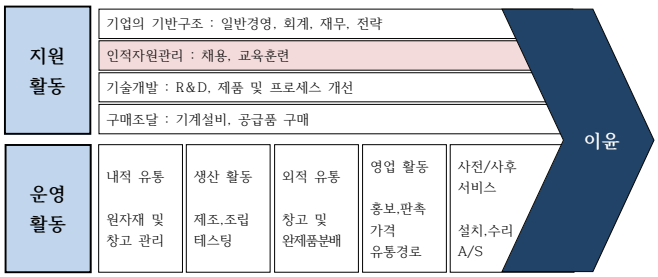
2. 경영학과 인사관리

■ 경영학 : 기업이라는 개별경제단위에서 일어나는 경제활동(재화와 용역의 흐름이 이루어지는 제 현상)을 연구하는 학문

[참고] ■ 경영학의 구성

- 마이클 포터(Michael E. Porter)는 저서「경쟁우위」에서 가치사슬 접근(value-chain approach)을 제시

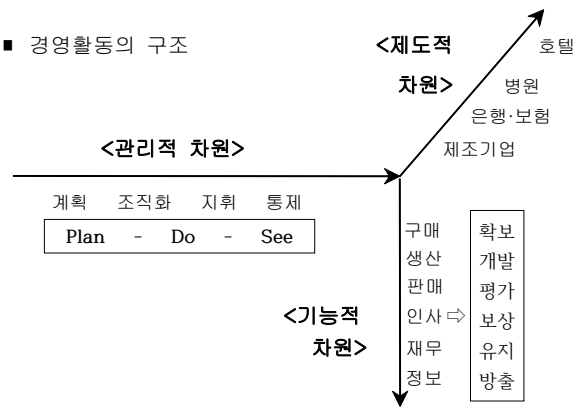
(기업의 가치창출에 직접적으로 기여하는 **운영활동(primary** activity), 간접적으로 기여하는 **지원활동(supporting** activity)으로 구별)



■ 페이욜(Fayol)은 6가지 경영활동 중 '관리활동'을 강조하여 이를 체계적인 이론으로 정립

-'관리(management)'란 경영활동을 효율적으로 수행하기 위한 하나의 기법으로, 조직의 목적달성을 위해 필요한 것을 계획, 조직, 지휘, 조정, 통제하는 행동

■ 경영활동의 구조



3. 인사관리의 발전

(1) 관리사 (과거 기업에서의 인사관리 활동이 어떤 모습을 보여주었는지, 즉 과거 활동내용에 대해 의미 있는 분류와 해석을 하는 것)

- 인사관리 현상의 변화는 '직무', '사람(노동)'이 변화할 때 일어남
- 사용자-종업원 관계의 발전

가내수공업	산업혁명 초기	산업화 진행	후기 산업화
가부장적 인사관리	착취적·전제적 인사관리	협의적 인사관리	민주적 인사관리
·사용자의 권위적·전제적 지배 ·복리후생을 통해 종업원 보호	·사용자의 권위적·전제적 지배 ·인건비 절감 위해 종업원 착취	·다양한 고객욕구 충족 위해 혁신적 아이디어 필요 + 종업원의 경쟁력 증가 ·노동조합 역할증대 ➢일상 업무에 대해 종업원과 협의	·기업경영에 대해 종업원과 사용자가 민주적으로 의사결정

(2) 이론사

1) 기계적 접근

① 형성배경 : 테일러(Taylor)의 과학적 관리법

- 조직적 태업의 원인을 규명, 이를 개선하기 위해 테일러가 정립한 과업관리 원칙으로, 분업의 효용성 재확인

i) 적정한 하루의 성과수준 ii) 표준적인 작업조건 iii) 성공에 대한 높은 보수 iv) 실패에 대한 손실 } 이를 위해 시간 및 동작연구 & '차등별 성과급' 도입

② 내용 : 직무 - 인간(노동) 관점에서의 해석

직 무	인간(작업자)
▶ 전문화 ▶ 기계화 ▶ 표준화된 작업조건	▶ 생산의 한 요소개념(기계의 한 부품 ▶ 노동시장에서의 높은 대체성 : 원자재 내지 상품적 접근 ▶ 경제적 동물

[참고] 과학적 관리론의 내용

① 과학적 과업관리(task management)와 직무설계 : 아담 스미스의 분업의 원리에 이론적 바탕. '과업관리의 원리'를 주장. 직무연구의 책임. '시간과 동작연구'를 적용. 작업조건과 환경을 표준화. 표준생산량 설정

② 과학적 선발과 훈련 : 직무연구에 의하여 설계된 직무내용 기준. 인간공학 관점. 육체적·지능적 자격조건 명시. 과학적 방법으로 근로자들을 선발. 직무조건에 맞추어 표준생산량을 달성하도록 훈련을 시켜야 한다는 것

③ 차등성과급제 : 표준량 설정. 단순성과급과 차등성과급제를 창안. 표준량과 임금률은 직무연구를 통하여 설정

④ 기능적 감독자 제도 : 직무구조에 분업의 원리를 적용하여 일선감독자와 전문감독자를 따로 채용 및 관리. 기능식 조직의 기본개념을 창시

③ 평가

-공헌(시사점) :

- 직무 전문화, 높은 생산성 향상으로 산업발전에 큰 기여
- 성과급제도, 직무분석제도, 체계적·합리적 선발제도 등 현대 인사관리를 구성하는 다양한 제도에 대한 이론적 초석을 마련

-비판 :

- 조직마다 처한 상황이 상이함에도 불구하고 유일 최선의 조직관리 방안이 있다고 주장함으로써 보편론적 함정에 빠짐
- 일에 대한 자긍심 상실 → 인간소외 유발(인간 없는 조직)
- 작업장에서의 인간행동에 대한 설명이 부족(인간을 경제적·타산적 존재로만 간주하여 심리적 요인을 무시)

2) 인간관계적 접근

① 형성배경 : 메이요(Mayo)와 뢰슬리스버거(Roethlisberger) 등의 호손실험

- 1920년대 미국 시카고 근처의 한 전화기 제조회사인 호손공장에서 작업환경의 물리적 변화나 작업시간, 임률의 변화 등이 종업원의 작업능률에 어떠한 변화를 미치는가를 연구

실험	실험내용	실험결과
조명 실험	실험집단과 통제집단으로 나누어 조명도와 작업능률의 관계를 관찰	실험집단과 통제집단의 작업능률이 동시에 상승 ➢ 조명이란 작업능률에 영향을 미치는 작은 요인에 불과, 단지 한가지요인(조명)의 변화로 작업능률의 원인 규명은 불가능
계전기 조립 실험	종래 작업능률의 상승을 가져온다고 생각되었던 모든 조건을 변화시키면서 작업능률의 변화를 관찰	작업조건 개선에 따라 생상성 증가. 그러나 조건을 원래로 환원시켜도 작업능률 높은 상태로 유지 ➢ 실험집단의 작업능률 향상은 물리적인 작업조건의 변화보다 작업자들의 심리적인 변화가 더 중요 < 호손효과>
면접 실험	작업능률 향상의 원인인 작업자의 심리적 측면을 중점조사하기 위해 약 2만여명을 대상으로 3년간 면접	➢ 작업자의 감정에는 개인적 측면과 사회적 집단으로서 공통으로 갖는 측면이 있음을 파악하고, 작업자의 작업의욕은 그가 속한 집단의 사회적 조건에 따라서 크게 좌우됨을 밝힘
배전기전선 작업실의 관찰 실험	작업장 내의 사회적 제 조건이 작업능률에 미치는 영향을 파악	➢ 회사의 공식 조직과는 별도로 자주적인 비공식 조직이 존재하며 그 속에서 발생한 집단압력이 생산성에 영향을 미침을 확인

② 내용 : 직무 - 인간(노동) 관점에서의 해석

직 무	인간(작업자)
▶ 비전문화 (전문화가 일에 대한 흥미 및 작업의욕을 감소시키기 때문) ▶ 물리적 작업조건에 대한 낮은 평가 (심리적·사회적 조건이 더 중요)	▶ 심리적 측면의 강조 (작업자의 태도는 작업자의 만족이 그 핵심적 내용이 되며 작업능률은 작업자의 태도에 의해 결정적으로 영향을 받는다.) ▶ 사회적 동물 (작업집단의 분위기, 비공식 집단의 규범, 개별 작업자의 집단에서의 위치 등 사회적 조건에 의해 작업능률 및 태도 결정, 비경제적 보상 강조 ▶ 비공식 집단

③ 평 가

- 공헌(시사점)

• 작업능률에 결정적 영향을 주는 새로운 요인이 있음을 인식시킴

[참고] 공헌(시사점) - 인적자원관리의 인간관계기법
ⅰ) 조직의 사회적 성격 : 조직은 사회적 집합체이고, 자연발생적 비공식 조직도 중요
ⅱ) 개인의 행동동기 : 경제적 동기보다는 집단의 규범과 사회적 동기가 중요한 요소로 작용
ⅲ) 집단의 중요성 : 집단 구성원의 상호관계와 상호작용으로 더 많은 영향
ⅳ) 직무만족과 생산성 : 인간중심적이고 민주적인 관리방법이 요구

- 비판

• 기업경영조직에 과연 비공식 조직이 존재하느냐에 대한 의문 제기
• 노동조합 측은 사탕발림 인사관리라고 혹평
(조직에 대한 극히 좁은 시각 - 사회적이고 심리적인 측면에 대한 지나친 집중으로서, 조직 없는 인간에 천착)

3) 전략적 접근

① 형성배경 : 자원기반관점(Resource-Based View)

- 1980년대 기업이 보유하고 있는 인적자원이 기업성과에 결정적인 요인이 되고 경쟁력의 원천이 된다는 인식이 확산
- 바니(Barney) : 기업이 보유한 자원을 통하여 지속적인 경쟁우위를 누리기 위해서는
  • 해당기업에 가치 있는 자원(**V**aluable),
  • 경쟁사들이 독특하거나 희소하다고 여기는 자원(**R**are),
  • 완벽하게는 모방할 수 없는 자원(**I**nimitable),
  • 조직화가 가능한 자원(**O**rganized)이 있어야 한다는 것이다.
- 라이트와 맥마한은 RBV에 입각하여 인적자원과 특정 인사제도가 지속적인 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 네 가지 상황을 제시 (**V.R.I.U(N)**(대체불가능성, Un(Non)-substitutable)

② 내용

- 종업원을 '수많은 잠재력을 지닌 자원'으로 보며, 기업경쟁력 확보에 있어서 가장 중요한 요소로 인식하고, 이들을 동기부여하고 개발해야 하는 것으로 본다.

이러한 접근은 인사부서의 역할을 보다 적극적으로 전환시키는 인사정책의 패러다임 변화를 의미

- 드바나 등은 기업을 둘러싸고 있는 환경을 고려한 경영전략과 조직구조와 인적자원 간의 관계를 통합적으로 파악하며, 이들 간에 최대의 적합성(best-fit)이 유지될 때 기업경쟁력이 확보된다고 봄

- 전략적 인사관리 설계요소

ⅰ) 기업은 외부환경의 영향요인을 파악하여 기회요인과 위협요인을 보다 명확히 인식(PEST분석, SWOT분석)
ⅱ) 경쟁기업 및 노동시장의 변화에 따른 영향요인을 파악 (유능한 종업원을 유인, 보상, 활용)
ⅲ) 기업이 선택한 인사관리전략은 그 기업의 경영전략(기업 전체수준)에 통합되어야 한다.

- 인사관리에 대한 전략적 접근

ⅰ) 기업의 인적자원이 주어진 직무만을 수행하는 존재가 아닌 기업경쟁력 확보의 핵심요소로서 경영환경에 바탕을 둔 경영전략 및 조직구조와 연계되어 상호 영향을 주고받으며, 기업경쟁력의 극대화를 위해 이들 요소들 간에 최대의 적합성이 있어야 한다.
ⅱ) 경제적 측면에서 인력을 더 이상 비용요소로 보지 않고 투자요소로 간주해야 함을 주장하는 이론이다.

- 전략적 접근에 대한 비판

ⅰ) 기업의 경영전략과 인적자원관리전략과의 적합성의 정도에 대한 측정이 용이하지 않다.
ⅱ) 전략적 접근은 상황적 접근을 기본가정으로 하는데, 이에 대해 페퍼는 효과적인 인적자원관리는 어떤 환경이나 경영전략에서도 그 유효성이 나타날 수 있다고 주장

4) 노동지향적 접근

① 형성배경 : 독일 경영학의 규범주의

- 독일의 노총 산하 경제사회연구소는 1973년 "자본지향 vs 노동지향적 개별경제학" 이라는 심포지움을 개최, 자본지향적 경영학에 대해 강하게 비판하며 노동지향적 인사관리를 주장

② 내용

- 핵심내용

ⅰ) 이제까지 자본에 종속되어 있는 것만으로 간주해 오던 노동을 자본과 최소한 대등한 위치로 자리매김 해야 한다는 것

ⅱ) 해방적 합리성 추구

- 해방적 합리성 구현을 위한 정책

ⅰ) 노동이동을 부정하지 않는 상대적인 직장안전

ⅱ) 노동의 인간적 설계
(생산성 제고 일변도가 아닌 근로자의 직업적·사회적 욕구를 충족시킬 수 있는 대책이 마련)

ⅲ) 소득의 보장 및 증대
(기업에서 창출된 가치는 보다 적극적인 교섭정책을 통해 공정하게 배분되어야 함)

③ 평 가

- 공 헌
  - 노동과 자본을 둘러싼 이해갈등에 정면으로 문제를 제기하며 이에 대한 해결의 중요성을 강조,
  - 오늘날 노사관계의 발전방향을 구체적으로 제시·제안,
  - 노동(인적자원)에 대한 가치인식, 나아가 인적자원의 유지와 계발을 위한 기본 방향을 제시
- 비 판
  - 특정 집단의 이익추구를 위한 도구로 사용
  - 독일 노총의 자본지향적 인사관리 접근에 대한 비판 중 과장된 것이 많음
  - 기업이 자본지향적 인사관리를 포기하고 노동지향 인사관리만을 추구했을 때 시장경쟁에서 살아남을 수가 있겠는가 의문

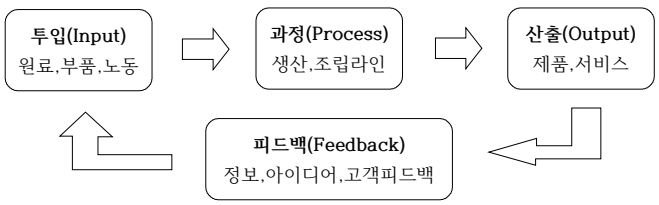
[참고] 시스템 이론

① 등장배경과 의의 : 버틀란피에 의해 창안

- "전체의 목적을 위해 함께 일하는 부분으로 구성된 체계"인 시스템으로서의 조직에 초점을 두고, 그 생존과 번영을 위해서 외부 환경과 지속적 상호작용을 해 나가는 것이 조직의 궁극적 역할이라고 보는 이론적 관점

② 시스템의 유형 : 외부상호작용을 상정하지 않는 폐쇄시스템, 외부와의 상호작용을 필요로 하는 개방시스템(open system) - 일반적으로 시스템이라 하면 개방시스템을 의미

< 개방 시스템의 구조>



③ 시스템으로서의 인사관리 : 인사관리를 구성하는 각 영역(직무,확보,개발,평가,보상,유지 등)은 모두 인사관리시스템의 하위시스템으로서 투입, 변환과정, 산출을 형성하고 있으며, 이 과정에서 외부환경과 적극적으로 교류한다.

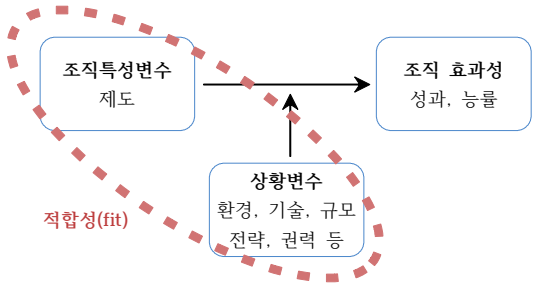
[참고] 상황이론

① 의의 : 모든 조직에 보편타당하게 적용되는 원리나 설계기법을 찾기보다는 각 조직이 처한 상황에 맞는 조직구성의 방법이 있다고 보는 관점

② 기본 관점

조직효과성에 영향을 미치는 요인을 상황변수와 조직특성변수로 보며, 이들간의 적합성(fit)이 조직효과성을 결정한다고 주장,

상황이론은 일종의 결정론이라 할 수 있는데, 이는 상황적 조건에 따라 최적의 인사관리방식이 달라질 수 있음을 의미한다.



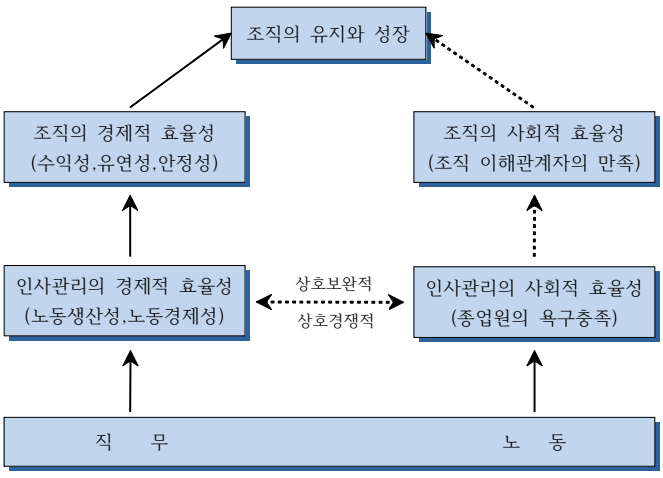
제2장 인사관리의 학문적 체계

1. 인사관리의 연구대상 - 직무(일) x 인간(노동)

- 직무) 구조적 측면 X 시간적 측면
- 인간) 수행할 능력(직능)을 갖추고 있는지,
  없을 경우 능력을 갖춘 인재를 새로 구할 것인지 혹은
  기업에서 교육훈련으로 능력을 갖추게 할 것인지,
  직무를 수행하는 사람이 만족하고 기업에 남아 일을 할 것인지

2. 인사관리의 목표 - 조직 효과성

< 조직목표와 인사관리목표와의 관계>



(1) 경제적 효율성(경영자측 관점) - 기업을 경제·기술 시스템으로
-노동성과(노동생산성, 노동경제성, 시간당 성과) 극대화

(2) 사회적 효율성(종업원측 관점) - 기업을 사회시스템으로
-종업원의 욕구충족을 통한 만족극대화

(3) 인사관리의 목표

① 인사관리의 목표는 기업조직의 목표달성에 기여해야 한다.
② 경제적 효율성과 사회적 효율성을 동시에 극대화
③ 두 목표를 균형적으로 추구하기 위한 조정시스템이 구축되어야 한다.

3. 인사관리의 기능적 차원

(1)인력확보 – 조직의 목표달성에 적절한 인력의 수와 질을 획득하는 활동

(2)인력개발 – 확보된 인력의 능력을 최대한 개발함으로써 조직의 목표달성의 정도인 유효성을 높이는 과정

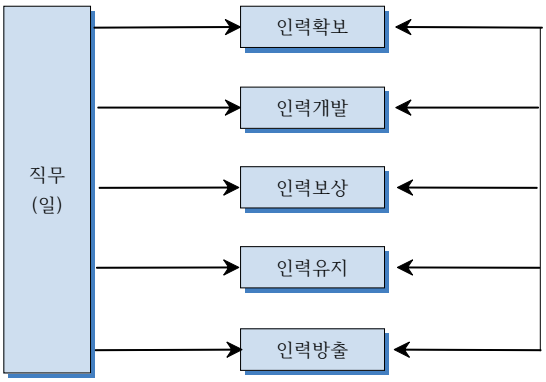
(3)인력보상 – 종업원이 제공한 노동을 기업 목표달성에의 공헌 정도로 평가하여 보상을 제공하는 것

(4)인력유지 – 종업원의 성과창출 의지(모티베이션) 및 능력을 계속 유지하도록 관리하는 과정

(5)인력방출 – 기업과 종업원 간의 고용관계가 끝나는 경우

(6) – 인사관리의 기능적 차원을 구성하는 제 활동들은 '직무(일)'를 중심으로 서로 톱니바퀴처럼 밀접한 관계

<인사관리의 기능적 제 요소 간 관계>



– 인사관리의 제 기능요소들 간의 관계는 서로 투입(input)과 산출(output)의 관계를 갖고 있을 뿐만 아니라 개별 기능요소들이 다른 기능요소들에 피드백되어 영향을 미친다.

4. 인사관리의 관리적 차원

(1)인력계획(Plan)

(2)인력실천(Do)–수립한 인력계획을 요구시점(t)에서 현실에 옮기는, 즉 집행하는 활동

(3)인력통제(See)–수행된 일(성과)을 평가하고 이것을 계획된 것과 비교하여 그 차이를 발견하고 이를 수정하는 활동

	인력확보	인력개발	인력보상	인력유지	인력방출
계획활동 *P*	·수요/공급 예측	·인사평가 ·교육훈련 필요성 분석 ·경력욕구 분석	·보상에 대한 욕구구조 분석	·종업원의 개인목표 및 욕구구조 분석 ·노사관계 시스템 분석	·수요/공급 예측
실천활동 *D*	·모집 ·선발	·교육훈련 ·배치,이동, 승진	·임금수준 ·임금체계 ·복리후생	·모티베이션 전략 ·산업안전 ·단체교섭	·인력감축 ·이직대책
통제활동 *S*	·모집활동의 효과분석 ·선발활동의 타당성 분석	·교육훈련의 효과분석 ·배치/이동, 승진에 대한 공정성, 만족도 분석	·보상수준의 적정성 분석 ·임금체계의 공정성 분석 ·복리후생 프로그램 효과분석	·종업원의 사기수준 분석 ·산업재해 빈도 및 피해 분석 ·단체교섭 결과분석	·인력감축 프로그램의 효과분석 ·이직감소 프로그램의 효과분석

[참고] 인사통제의 영역에 포함되는 이론적 주제

▣ **인사감사**

Ⅰ. 의의

기업의 목적과 각종 성과를 인적자원관리 관점에서 공정하고 일정한 원칙등에 비추어 정확성·합리성의 기준에 따라 자율적으로 검토하는 과정

인사관리 통제 과정의 핵심

Ⅱ. 중요성(기능)

- 인사관리활동의 비판과 반성을 통한 경영합리화의 수단
- 인력관리정책이 갖기 쉬운 획일적 측면을 개선(경직화 배제)
- 인사관리가 시대와 환경 상황의 변화에 적응할 수 있도록 함 (새로운 인사관리 시행을 위해 필요한 자료 또는 정보 제공)
- 최고경영층의 독단적인 인사관리 억제 및 합리적인 대안 마련

Ⅲ. 절차

① 목적과 범위를 설정
② 조직 내·외부의 전문가로 구성된 감사위원회를 구성
③ 감사 실시
④ 감사 보고서 작성
⑤ 인사관리의 개선을 도모(feedback)

Ⅳ. 종류와 유형

(1) 감사대상과 범위에 따른 분류
- 전사적 차원의 감사(거시감사) (HRM정책과 수행조직 전반을 대상으로)
- 본사에 대한 감사 (인사정책과 그 시행을 대상으로)
- 부문별 감사(미시감사) (인사관리 세부 실천항목을 대상으로)

(2) 감사주체에 따른 분류
- 내부감사 (기업 내부의 인사스탭 중심)
  - 장 : 실태 및 현상파악이 용이
  - 단 : 조직 내 이해관계자들의 영향으로 새로운 시각에서 비판이 어렵다.
- 외부감사 (기업 외부의 전문가(컨설턴트 등)에 의한 감사)
  - 장 : (신기술, 타 기업과의 비교 등) 객관적 시각에 의한 평가
  - 단 : 상대적으로 많은 비용
- 합동감사 (기업 외부 전문가와 인사스탭이 합동으로)
  - 장 : 내부 및 외부 감사의 단점을 보완
  - 단 : 참여자 간 상호 책임전가 발생 가능

(3) 감사시기에 따른 분류
- 수시 감사 • 정기 감사

Ⅴ. 인사감사의 실제 : ABC 감사방식(삼중감사)

- 일본노무연구회의 노무감사위원회에서 개발, 인사관리의 내용측면, 예산측면, 효과측면을 감사하는 전체감사 방식
  감사 순서 : A→B→C

• **내용**(Administration)측면 :
인사관리의 각종 제도와 정책 일반에 대한 적합성과 타당성 여부를 평가. 인사정책의 방침/시행내용, 운영과정상 문제점 조사, 개선방안 도출

• **예산**(Budget)측면 :
인사관리 상 각종비용(ex:고용관리비, 노사관계비, 교육훈련비, 복지후생비 등)과 예산(주로 인력비율에 근거하여 산정)을 비교한다.

• **효과**(Contribution)측면 :
인사관리의 실적(1인당 매출액, 1인당 생산량, 근로시간당 생산량 등)을 다각도에서 측정·검토, 해당연도의 HRM활동을 종합적으로 판단

Ⅵ. 감사결과의 보고

인사감사에서 발견된 각종 문제점 및 개선점들을 간결하게 문서화 및 도표화하여 최고경영층과 관계부서에 제출하는 과정

- 성공적 보고를 위한 조건
- 감사결과가 경영진의 충분한 지지를 얻어야 함
- 감사결과가 특정인의 책임추궁에 목적을 두지 말아야 함 (∵인사정책이나 방침은 조직문화와 경영관행과 역대 인사담당자의 노력에 의한 합작품)
- 감사결과는 구체적인 정책이나 시책으로 반영되어야 함
- 감사결과는 최고경영진 뿐만 아니라 관련 이해당사자들에게도 전달되어야 함

Ⅶ. 인사감사의 한계

·측정의 애로 ·평가의 주관성 ·결과보고의 애로 ·구성원의 저항

[참고] 인사통제의 영역에 포함되는 이론적 주제

▣ 인적자원정보시스템과 e-HRM

Ⅰ. 의의

- 인적자원정보시스템(Human Resource Information System, HRIS) : 경영정보시스템을 구성하는 한 부분으로서, 인사관리에 필요한 각종 정보들을 과학적으로 활용하기 위하여 체계적이고 논리적으로 조직화한 체제

- 21세기 기업경영에서 특히 중요하게 요청되는 스피드와 유연성을 정보기술을 활용해 실현하는 것이 인적자원관리 분야에서도 필수불가결한 과제가 되어감에 따라 이를 구현하는 도구로서 등장하게 된 것이 전자인적자원관리(e-HRM)

이는 인터넷과 각종 정보처리기술 등을 활용하여 인적자원관리 각 기능을 수행함으로써 인사관리에 소요되는 제반 비용을 줄이고 그 효과를 극대화하는 HRIS의 진화된 한 형태를 뜻함

Ⅱ. 목적

① 인사관리의 합리화에 기여 : 비정형적 요소가 상대적으로 많은 인사관리를 시스템화하여 과학적인 과정으로 유도

② 인사관리의 전체적 최적화에 기여 : 인사 관련 정보의 관리 수준이 부분최적화에 그치지 않고 일반최적화에까지 도달하도록 도와줌

③ 인사관리가 급변하는 경영환경에 능동적으로 대응할 수 있도록 함 : 필요한 정보가 적시에 제공되어 경영관리의 고도화와 능률화에 기여

Ⅲ e-HRM의 발전과정

- 일반적으로 e-HRM 시스템의 확립은 다양한 인사부문의 정보들을 종합적으로 조직화하는 과정을 통해 달성

(1) **초기단계**

기존의 HRIS 중심으로 종업원의 셀프서비스 개념을 도입, 적용하는 단계

(2) **웹 활용단계**

- 웹과 인트라넷의 일반화로 HRIS를 웹으로 전환하는 동시에 기업정보시스템으로 통합되는 단계
- 쌍방향 커뮤니케이션이 가능한 인사정보서비스를 제공하고 현장관리자 및 종업원에 대한 권한위양이 강화됨
- 웹기술의 활용정도에 따라
  - i) 정보안내단계 : 일방적인 커뮤니케이션을 통해 단순정보를 안내하는 단계
  - ii) 데이터베이스 활용단계 : 인사정보를 인사부서가 축적,가공,활용하는 단계 (종업원의 문의사항을 데이터베이스화 하여 인트라넷으로 대응)
  - iii) 인사정보 서비스 제공단계 : 커뮤니케이션 방식을 일방향→쌍방향으로 전환 (종업원 셀프서비스(종업원이 직접 자신의 정보를 수정·선택)가 이루어짐)
  - iv) 고급인사정보 서비스 제공단계 : 쌍방향 커뮤니케이션의 효율적 활용으로 온라인 실시간 처리가 가능한 수준
  - v) 완결적 업무처리단계 : 인사업무 전반에 걸쳐 이상적인 e-HRM의 기능들이 구현되는 된계

(3) **포탈단계**

- 인사업무뿐 아니라 회사 내 생활 및 업무수행에 필요한 종합적 정보나 서비스를 제공하는 종합 포탈 형태
- 기업경영 전체와 연계된 디지털 경영의 형태로 향후 e-HRM이 지향해야 할 장기적인 방향

Ⅳ. 기존 인사정보관리와 e-HRM의 차이점

	기존 인사정보관리 체계	e-HRM
관리대상	집단차원	개인차원
인사기능	자료수집 및 정보전달	전략적 인사관리
인사담당자	관리 및 주도적 수행	전문적 자문 및 지원수행
인사업무수행	서류중심, 시간제약이 큼 (작업 자체에 많은 시간 소요)	가상공간 활용, 시간제약 적음 (탄력적 운영 가능)
필요기술	관리능력 및 인간관계	IT관리기술 및 정보관리능력
자료수집	개인접촉을 통한 자료수집	컴퓨터, 이메일 등 다양한 도구 활용

Ⅴ. e-HRM의 도입 효과

(1) 인사기능 개선을 통한 비용절감

- 페이퍼리스 오피스의 실현으로 비용과 시간의 절감이 가능.
  웹상으로 자료 관리 ➢ 데이터 갱신에 따른 추가비용 최소화.
- 인사 데이터에 대해 인사부서의 일괄처리 부담이 대폭 경감.
  인사업무 중 정보관리의 대부분이 전산화
  ➢ 인적자원관리의 데이터에 근거한 과학적인 접근이 가능

(2) 종업원에 대한 서비스 개선을 통한 종업원 만족도 제고

- 종업원의 규모나 인사서비스의 종류에 상관없이 '언제 어디서나 실시간으로 서비스를 받을 수 있는 여건' 마련 ➢ 종업원 맞춤형 서비스 제공 가능
- 일선 관리자에 대한 임파워먼트를 통해 현장중시관리가 가능한 여건 마련
  ➢ 실질적인 종업원 만족 제고, 현장관리의 신속화·유연화에 기여
- 종업원 스스로 자신의 인사정보를 수시확인, 변동사항 수정이 가능
  ➢ 정확도와 참여도↑, 자율성·책임감·만족도↑

(3) 인적자원관리의 전략기능 강화

- 단순반복업무의 부담이 경감 ➢ 인사담당자의 전문성 심화, 전략적 업무(인재확보·개발)에 많은 시간·비용을 투입가능 ➢ 인적자원 관리상의 자원배분과 투자효율성 제고
- 최고경영자, 현장관리자에게 적합/적시필요한 정보 제공
  ➢ 현장경영능력 배양, 현장 인사문제에 대한 전문가적 자문역할 수행 가능 (궁극적으로 인사부서가 전략적 파트너로서 제 역할을 수행할 수 있는 기반 제공)

(4) 기업문화 변혁

- 인사부서는 인사정보의 활용과 접근의 장애를 무너뜨림으로써 적극적으로 변화를 리드하는 부서로 전환이 가능
- e-HRM은 운영목적·방식·범위 등의 확대와 공개
  ➢ 경영진, 관리자와 종업원간, 종업원간 활발한 커뮤니케이션을 유도하는 효과적인 툴로서 기능

Ⅵ. e-HRM의 활용영역

(1) 셀프서비스

- HRM 업무 중 정형화된 것들은 당사자가 시스템에 직접 접속하여 원하는 정보를 얻고 자료를 수정하는 등의 작업을 하는 것
- 이를 통해 각자는 원하는 정보를 손쉽고 빠르게 얻을 수 있고, 인사부서는 높은 부가가치를 창출하는 업무에 더 많은 노력을 할 수 있고, 정보의 정확성, 최신성 등을 높일 수 있고, 인사평가 등에서 제도의 취지와 관행 사이에 존재하던 괴리를 줄이는 효과

(2) 온라인 채용

- 지원희망자가 기간/장소제약 없이 인적사항을 기재하여 응시 가능
- 인사부서는 (적극적 홍보, 지원자의 입력사항 개발, 데이터베이스 관리, 적격자 선발방식 개발 , 전체적 관점에서의 적재적소 실현방안 모색 등) 창의성이 높은 지식집약적인 부서로 전환

(3) 웹기반 인사평가

- 각자 자신의 PC에서 자신과 타인에 대한 평가결과를 입력하는 형태로 변화,
- 인사부서는 단순 반복적인 작업 대신 평가시기의 조정, 평가지표·방법 개발, 결과의 활용방안 모색 등에 주력

(4) 웹기반 교육훈련

- 교육훈련에서도 소품종 대량생산 방식 → 다품종 소량생산방식으로 전환 요구
  ➢ 인터넷과 멀티미디어 기술을 결합한 교육훈련으로 교육내용의 양과 질을 한꺼번에 높일 수 있는 계기
  (∵한 번 개설된 강좌는 어제 어디서든 접속/이용 가능, 추후 업데이트 가능)

Ⅶ. 성공조건

(1) 사전에 치밀한 계획과 기술적 준비

대개 웹을 통하여 구축되기 때문에, 각 기업별 예산·시간제약 하에서 가장 효율적인 시스템 마련을 위해서는 상당한 수준의 기술력이 필수적

(2) 인사스텝과 라인관리자간의 원활한 업무협조

인사 이해당사자에게 실질적으로 의미 있는 정보제공을 위해 라인/스텝 모두로부터 의미있는 정보를 얻어야 하기 때문

(3) 최고경영층의 적극적인 지원

(4) 지속적인 개선

(5) 개인정보의 보호

5. 인사관리의 제도적 차원

- 인사관리가 적용되는 기업형태(조직특성)에 따라 그 내용과 효율성이 달라질 수 있다

(1)제조기업의 인사관리

(2)서비스기업 (은행・보험기업)의 인사관리

		제조기업의 인사관리	서비스기업의 인사관리
특징		·제품을 생산하기 위해 구체적인 기술을 투입 ·표준화 및 기술의 주체가 기계로 넘어가게 됨 ·산출물의 유형성	·투입되는 기술(기능)이 덜 구체적 ·고객과 생산자의 직접접촉 ➢ 서비스활동의 효율성이 구성원들의 능력,자세,행동에 달림 ·산출물의 무형성 ➢ 서비스활동 측정 어려움
기능적활동	확보	·직무수행 자격요건은 비교적 구체적으로 인식 가능, ·지원자의 자격평가 용이 ·필요 기술인력 확보 어려움 (∵구체적인 기술(기능)교육기관 불충분, 급격한 제조기술 변화로 종업원 보유 기술이 빠른 속도로 노후화)	·직무수행 자격요건이 구체적으로 인식되지X, 지원자의 자격도 평가X ➢일반적인 직무 자격요건과 지원자의 일반적인 능력을 비교하여 적합성 여부를 판단
	개발	·개발목표 설정에 큰 어려움X ·교육훈련 효과측정 비교적 용이	·교육훈련의 내용(리더십, 동기부여, 고객설득방법 등)이 덜 구체적 ·능력, 업적평가도 덜 구체적 ➢ 승진, 인사이동의 기준이 구체적 업적보다 연공을 많이 반영
	보상	·제품생산결과(업적) 평가에는 큰 어려움X,가치창출 측정용이 ➢ 창출된 가치의 분배(임금, 복리후생 등)에 대한 기준설정에 있어서 노사간 합의점을 찾는 것이 어려움	·업적평가의 어려움 ➢ 연공을 기준으로 임금을 책정하는 경향
	유지	·생산 작업장에서의 산업재해 문제	·산업재해에 대한 두려움이 거의X ·사무직에 대한 리더십 발휘, 동기부여 등이 용이하지X
	방출	·인력확보와 직접적으로 연결 특히 제조기술 발달로 유휴인력이 발생했을 때 방출관련 문제에 봉착	·정규직의 이직률은 다른 업종에 비해 낮음 ·기술변화 속도가 제조업보다 느림 ➢ 기계화·자동화를 통한 인력감축에 대한 이슈의 강도가 별로 높지X

(3)병원조직의 인사관리

(4)호텔조직의 인사관리

6. 인사관리의 환경적 차원

(1) 인력구성의 변화

-21세기 기업인력의 트렌드는 다양성((diversity)국적,인종,성별,세대)

장: ・ 조직에 아이디어와 창의성

단: ・ 가치관, 경험의 차이 ➢ 커뮤니케이션 실패 ➢ 오해·갈등 증가
・ 편견, 차별 ➢ 조직구성원의 불만족

1) 신세대 : 탈권위주의, 개성존중주의, 인내심·절제력 부족
의무보다 권리를 더 중요시, 신분·지위에 덜 집착,
일에 대한 자부심·성취욕 강함
2) 인종, 국적, 직종관련 차별대우로 법적 분쟁으로까지 번지는 사례
3) 고령화 : 연공급 주류 ➢ 기업 인건비 부담 가중
종업원의 정년연장 요구로 이어짐
4) 비정규직 : 1990년대 말 금융위기 이후 본격적으로 확대
·인사관리상의 문제: 임금차별로 인한 정규직과의 갈등,
회사에 대한 불만 증가, 일에 대한 몰입저하

(2) 근로가치관의 변화

- 근로생활의 질을 중시하는 가치관으로 변화
:일과 삶의 균형(Work-Life-Balance)으로 전개 ➢ 취업매력도에 영향
➥ 기업 인사관리에 어려움을 가져옴

(3) 글로벌 인재의 수요 증대

- 기업의 세계화 ➢ 기업들의 글로벌 인재확보가 전쟁수준
➥ 글로벌 인재의 모빌리티 증대가 기업을 더욱 어렵게 만들고 있음
우리나라) ① 글로벌 역량을 갖춘 핵심인력의 유출위험 증대
② 신흥시장에서 근무할 글로벌 경영리더의 부족현상
③ 글로벌 인재의 몸값 상승으로 인건비 증가

(4) 스마트워크의 확산

(정보통신 기술발전에 따른 일하는 방식의 획기적인 변화)
-스마트워크
: 고정된 근무장소, 정해진 근무시간에 따라 일하는 방식 대신 정보기술(IT)기기 등을 활용해 장소·시간에 구애받지 않고 일하는 방식
(이동/현장근무(모바일 오피스), 재택근무, 원격 사무실근무(스마트워크 센터)

-장: 사무공간이나 운영비용 절감(IBM 40~60%↓), 근로생활의 질↑
-단: ・ 조직에 대한 몰입도가 줄어들 수 있으며,
・ 상사·동료직원들과의 면대면 접촉이 낮아
➢소속감 저하, 기업이 원하는 생산적인 기업문화 형성에 문제 발생가능
・ 역량개발 프로그램에 대한 참여 기회가 줄어들 수 있다.
(∵상사의 관찰기회가 적어 직원의 강점, 약점 평가가 어려움)
・ 기업 보안문제 취약성 ➢ 핵심기술 등 정보유출 가능성

-효과 극대화를 위해 유효한 직무들을 찾아야 함
(면대면 커뮤니케이션의 필요성이 상대적으로↓,
업무의 내용이 비교적 명확하여 독립적으로 일할 수 있으며,
업무성과에 대한 평가가 정량적이며 객관적으로 할 수 있는 직무)

(5) 윤리경영에 대한 요구증대

- 윤리경영은
· 고객에 대한 긍정적 이미지 제고(기업에 대한 신뢰 형성)
  ➢ 구매 선택으로 연결
· 조직구성원은 기업에 대해 자부심을 가지고 신뢰
  ➢ 더 많은 에너지를 조직의 성공을 위해 투입

- 윤리경영은 기업의 사회적 책임과 같은 맥락으로 사용
<기업의 사회적 책임에 대한>
• 부정론 : 기업이 이윤을 내고 고용을 확대시키는 것으로도 사회적 책임을 완수한다는 것, 기업은 이해관계자(주주, 원자재공급자, 종업원 등)의 만족을 극대화시켜 기업을 존속 내지 지속적으로 성장하는 것으로 충분
• 긍정론 :
① 기업의 제품을 고객이 구매한다고 하더라도 이 제품 생산으로 인해 제품을 구입하지 않는 다수에 피해를 주는 경우(ex, 환경오염)
② 기업이 경영을 위해 도덕적 해이(moral hazard)에 빠지는 경우
③ 기업을 개방시스템으로 볼 때 기업의 외부세계는 고객(잠재고객 포함) 등 기업의 이해관계자들인 것이다. 이러한 기업의 외부세계는 기업경영에 있어 자원을 획득하는 원천

- 기업은 주어진 법을 지키는 준법경영(소극적 윤리경영)을 넘어서 사회에 기업성과의 일부를 환원하는 적극적인 사회적 책임을 수행(적극적 윤리경영)할 때, 보다 더 높은 경쟁력을 확보할 것

[참고]

1. 기업윤리와 인적자원관리

-기업윤리: "주주, 근로자, 타 기업, 노동조합, 소비자 등 다양한 이해관계 집단과 밀접한 연관을 갖는 기업 의사결정의 옳고 그름 또는 선하고 악함에 관련된 문제"로 정의.
기업윤리는 기업이 공정하고 투명하며 정의롭게 경영활동을 수행하도록 하는 지침 또는 준칙이며, 기업이 계속하여 존속·발전하기 위해서 마땅히 행하거나 준수해야 할 규범

-기업윤리, 나아가 인적자원관리와 관련된 윤리경영의 네 가지 근거(or정당성)
① **교조적인 근거** : 윤리적 근거가 종교적인 사상이나 절대적인 강령에 기초하여 본질적으로 비판이나 논의의 대상이 될 수 없는, 독단적인 것
② **의무론적인 근거** : 윤리적 근거가 외부에서 주어지는 법률이나 규범보다도 개인의 내부적인 성찰에서 비롯한 도덕적 결단에 의해 형성되는 것
③ **공리주의적인 근거** : 어떤 의사결정이 윤리적이라는 말은 다른 대안들과 비교했을 때 가장 많은 사람들에게 유익을 줄 수 있을 때 그 결정을 윤리적이라고.
(공리주의: (벤담, 밀) "최대다수 최대행복")
④ **교호적인 근거** : 윤리적 근거가 어떤 사안에 관련된 사람들 간의 대화를 통한 합의에 정당성의 기초를 두는 것
- 개별기업은 기업윤리의 틀을 설정하고 윤리경영을 수행하고자 할 때 위의 네 가지 근거 중에서 그 기업의 문화와 제도에 비추어 선호되는 근거를 선택·적용

2. 윤리적 인적자원관리의 속성

-인적자원관리의 윤리성은 공통적으로 다음과 같은 속성을 가져야 한다.
① 책임성 : HRM 담당자는 업무수행의 결과에 대해 책임을 질 수 있어야 한다.
책임성은 기업 내부의 당사자뿐만 아니라, 기업 외부의 이해관계자에 대한 사회적 책임도 포함
② 투명성 : HRM 담당자는 인사기능을 수행하는 데 있어서 관련 법률이나 규정을 준수하고 적절한 업무처리 프로세스를 거쳐 처리한다.
HRM 정책, 방침은 사전에 명시적으로 공표 되어야 한다.
업무수행 과정·결과 정보는 기록이 유지되어야 하고 기밀이 아닌 한 원칙적으로 공개할 수 있어야 한다.
③ 공정성 : 근로자 개인의 존엄성 가치, 독특성은 최대한 존중되어야 한다.
성별, 학력, 출신지역 등 개인적·집단적 특성에 따른 차별을 금한다.
기술과 능력 개발의 기회가 공평하게 주어져야 한다.
인사업무 수행에 있어 공정하고 형평성 있는 기준들이 일관성 있게 적용되어야 한다.
법률/규정에 의하지 않는 인사상 특혜는 금지되어야 한다.

(6) 4차 산업혁명의 도래

- 기술변화는 직무의 내용을 변화시킴
  ➢ 직무를 수행하는 작업자에게 요구되는 역량을 변화시킴
    ➢ 인사관리 전반에 영향을 미친다.

- 4차 산업혁명은
사물 인터넷(IOT), 빅데이터, 인공지능(AI), 사이버-물리시스템(CPS)을 활용하여 생산활동 및 인간의 생활에 서비스를 제공하는 것
즉 사물 인터넷을 통해 얻은 정보를 클라우드에 저장하고 이를 빅데이터 기법으로 분석해 모바일을 통해 확산시키는 것이다. 여기에 인공지능이 판단과 추론을 더해 새로운 부가가치를 창출하는 것

- 4차 산업혁명이 인사관리에 미치는 영향
① 근무방식에 변화 : 임시직 고용관계 중심의 기그 경제가 확대될 것
② 확보 : 근로자에 대한 요구역량에 복잡한 문제해결 능력, 사회적 기술, 시스템 기술, 비주얼 능력 등이 포함
③ 개발 : 교육훈련의 질적 변화 예상(공통적·범용적 능력 개발교육)
④ 평가 : 업무수행결과를 실시간으로 알게 되고 근로자에게 그대로 피드백 가능 즉 수시평가가 이루어지게 됨
⑤ 보상 : 개인의 역량과 역할에 따라 개별적으로 보상이 결정
(∵빅데이터, AI 활용으로 집단 내 개인의 성과평가가 훨씬 용이해짐)

[참고] 인사관리의 환경적 차원

1. 인적자원관리와 환경

- 기업은 대표적인 개방 시스템
- 기업마다 전략·목표, 환경·시장, 구성원 태도·가치관·능력 등에 차이가 있기 때문에 모든 기업에 있어서 모든 상황에 똑같이 적용될 수 있는 인적자원관리 방식은 존재할 수 없다.
- 환경의 기회요인을 잘 이용하고 위협요인을 최소화하여 인적자원관리의 성과를 극대화 하여 기업의 목표달성에 기여할 수 있도록 하여야 한다.
- 인적자원관리는 환경병화에 소극적으로 적응만 할 것이 아니라 적극적으로 환경에 영향을 미치고 유리한 환경을 창조하는 역할을 수행하는 것이 필요하다.

(다음 Page 계속)

2. 인적자원관리의 외부환경

(1) 노동시장

① 고령화 - 한국은 2017년 기준 고령사회에 도달
(65세 이상의 인구가 총 인구의- 7%이상 : 고령화 사회, 14%이상 : 고령사회
20%이상 : 초고령 사회)

- 고령화에 따라
·생산성 저하가 우려되는 자본집약 제조업에서
지식 및 기술기반 제조업으로의 빠른 전환이 불가피
·신기술, 신지식 흡수에 소극적인 태도가 강해질 경우
기업내부의 혁신역량 제고와 경쟁력 강화에 커다란 위협이 될 수도.
·능력과 무관하게 임금이 자동적으로 오르는 호봉제나 퇴직금제도는
인건비 부담을 가중시키게 됨

② 여성 경제활동 참가의 증대

- 성차별 해소 및 고용평등 노력의 강화가 요구되고 있고
여성근로자의 모성보호 및 일과 가정의 양립에 대한 지원이 새로운 과제
- 여성의 능력을 어떻게 개발/활용/활성화시킬 것인지가 중요

③ 고학력화

- 인력의 자격과잉현상
- 일반적으로 교육수준이 높아짐에 따라 기대수준↑,
고학력자들은 참여욕구와 노동의 내재적 만족에 높은 욕구

④ 비정규직

(2) 세계화

- 외국인 근로자에 대한 차별대우 문제, 문화차이 문제, 법적 신분문제 등.
이들에 대한 인사정책 마련 필요
- 국제인적자원관리의 정책 및 실무에 대한 전문가 육성 필요

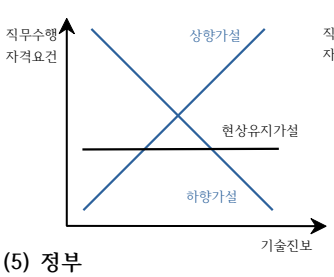
(3) 사회문화적 환경

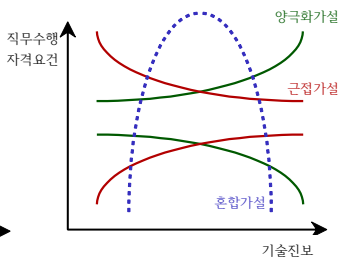
- 개인의 행동에 영향을 미치는 집단, 문화, 신념, 가치관, 태도, 라이프스타일 등과 관련된 환경으로서, 사회의 역사와 전통, 종교·문화적 유산에 의해 영향을 받는다. 이러한 요인들은 조직구성원의 태도와 행동에 영향을 미친다.
사회의 문화와 가치관은 쉽게 변하지 않으며 장기간 유지되는 특성.
· 세대간의 격차 문제
· 삶의 질을 중시하는 사회로의 변화 추세

(4) 기술변화

- 기술변화는 고용수준(양적측면), 직종구성·직무구조·업무분담(질적측면) 등에 영향
- 기업이 기술변화·혁신 ➢ 일반적으로 고용감소 초래
➢ 구성원·노동조합의 반발을 야기하기 쉽다.
➥ 저항 예방을 위해 구성원들에 대한 배치전환, 재교육 등을 통해 반발을 최소화 할 수 있는 인적자원관리 필요

< 기술진보에 따른 직무수행 자격요건의 변화 >





(5) 정부

- 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자들의 서로 다른 이해를 조정하기 위해 여러 사안에 대해서 직접 개입(분배의 형평성을 위해, 특히 절차적 측면에)
- 노동관계법은 인적자원관리 전반에 영향을 미친다.
- 기업은 노동법을 준수하는 동시에 기업과 근로자의 이해관계를 어떻게 조화시키며 그 협력관계를 어떻게 설정하고 실현할 것인가에 인적자원관리의 초점을 맞추어야 할 것이다.

(6) 노동조합

- 노동조합은 인적자원관리 전반에 걸쳐 기업의 의사결정에 영향을 미친다.
- 노동조합과의 관계는 기업의 사람관리 및 성과창출에 중요한 영향
(협력적 노사관계 : 구성원 직무만족도·생산성↑ ➢ 경영성과 와 경쟁력↑)
- 노동조합의 존재 ➢ 기업의 HRM도 보다 전문화·규정화·체계화 되는 경향

[참고] 3. 인적자원관리의 내부환경

(1) 경영전략

- 인적자원관리의 전략적 성격이 중요해지면서 기업의 전략과 인적자원관리를 '적합화'시키려는 노력이 증대하고 있다. 또 인적자원관리를 통한 인적자원역량의 축적이 전략의 수립과 실행에 영향을 미치게 된다.

1) 성장전략 : 기업의 규모 확장과 관련한 전략
① 집중전략 : 현재의 시장에서 점유율을 높이는 전략
② 확장전략 : 새로운 제품을 개발하거나 신시장 영역으로의 진출을 의미
③ 철수전략 : 기존시장영역으로부터 벗어나는 전략
- 이들 전략은 각기 인사관리 제도와 정렬되어야만 그 효과성을 담보가능

- 관련개념으로 **< 기업수명주기>** : 조직을 하나의 유기체로 간주하고 탄생과 성장 및 성숙과 쇠퇴의 단계를 거치며 변천해 간다고 보는 관점. (인사관리는 기업수명주기에 맞게 필요한 활동을 전개해야만 조직효과성을 달성할 수 있다.)

	도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기
중심가치	·기업가 정신	·영업	·경쟁력	·비용
확보·유지관리	·우수인력 및 전문가 영입	·적절한 양적·질적 공급 ·경영자 승계계획 ·급속하게 성장하는 내부노동시장 관리	·이직 장려 ·배치전환 장려	·인력 감축 ·배치 전환
평가관리	·사업계획 달성도 기준	·성장성 기준 (예: 시장점유율)	·효율성 및 이윤 기준	·원가절감기준
개발관리	·미래의 기능요건 확인과 경력경로설정	·경영자개발을 통한 효과적인 경영팀 개발 ·조직개발	·고령인력의 기능과 유연성을 유지	·재훈련 실시와 경력상담
보상관리	·고임금 또는 경쟁적 임금수준으로 인력유인 ·주식배분	·대외 경쟁력 유지 ·대내 공정성 확립 ·공식적 임금구조 확립	·비용통제	·엄격한 비용통제
노사관계관리	·노사관계의 기본철학 정립과 조직계획	·산업평화 유지와 종업원 동기부여 및 사기의 유지	·노무비 통제와 산업평화의 달성, 생산성 향상	·작업규칙의 유연성 확보와 생산성 향상, 산업안전과 고용조정정책 협상

[참고] 3. 인적자원관리의 내부환경

(1) 경영전략

2) **경쟁전략** : 고객의 욕구 충족과
시장에서의 우월적 지위 형성을 도모하는 전략.
(마일즈와 스노우(Miles&Snow), 포터(Porter))

a. 마일즈와 스노우의 전략유형

- 시장환경에의 대응방식, 즉 고객의 욕구를 파악하고 충족시키는 방식에 따라 혁신형(공격형), 방어형, 분석형으로 전략을 분류
- 주장: 전략유형에 부합되는 조직구조 및 관리특성을 갖추어야 성과를 낼 수 있다.

•**혁신형** : 새로운 고객의 욕구를 파악하여 이를 신속하게 충족시키는 전략. 신제품과 신기술의 혁신을 주요 경쟁수단으로 삼는다.

•**방어형** : 보다 효율적인 제조를 통해서 기존의 제품을 높은 품질이나 낮은 가격으로서 고객의 욕구를 충족.

•**분석형** : 먼저 진입하지는 않고 혁신형을 관찰하다가 성공가능성이 보이면 신속하게 진입하고 공정상의 이점이나 마케팅상의 이점을 살려서 경쟁하는 전략.

< 마일즈-스노우의 전략유형별 인적자원관리 >

	혁신형(공격형)	방어형	분석형
제품 / 시장 전략	·다수의 변동적 제품 계열 ·제품혁신과 시장에 대한 즉각적 반응 ·신시장에 최초진입	·소수의 안정된 제품 계열 ·규모의 경제에 의한 비용효율성 ·시장침투	·안정적,변동적 제품 계열 ·공정변화와 계획적 혁신 ·개선된 제품으로 시장에 후발 진입
연구 개발	·제품설계 ·시장조사	·공정기술과 제품개선	·제품 및 공정변화
생산	·유연한 장비와 프로세서	·대량생산 ·저가의 전용장비와 공정	·저가생산으로 전환하기 위한 프로젝트
조직 구조	·사업부 조직	·기능식 조직	·프로젝트 조직, 매트릭스 조직
통제 과정	·분권화 ·결과에 의한 통제	·중앙집권적 통제 ·계획에 의한 통제	·안정적 단위는 계획에 의한 통제 ·프로젝트는 결과에 의한 통제
HRM 계획 과정	실행→평가→계획	계획→실행→평가	평가→실행→계획
기본 역할	·혁신	·유지	·조정
인력 계획	·비공식적이고 제한적임	·공식적이고 철저함	·공식적이고 철저함
충원 선발 배치	·영입(Buy)	·육성(Make)	·육성 및 영입
인사 평가	·결과지향 ·외부 충원에 초점 ·기업 및 부서 평가 ·장기성과 중시	·과정지향 ·개발에 초점 ·개인 및 부서 평가 ·단기성과 중시	·과정지향 ·개발 및 충원에 초점 ·개인·부서·조직 평가
훈련 · 개발	·기능 확인과 적용	·기능형성	·기능형성과 적용
보상	·대외 경쟁성 ·성과급 비중 큼	·내부 공정성 ·기본급 비중 큼	·내부 공정성과 대외 경쟁성

[참고] 3. 인적자원관리의 내부환경

(1) 경영전략

2) **경쟁전략** : 고객의 욕구 충족과
시장에서의 우월적 지위 형성을 도모하는 전략.
(마일즈와 스노우(Miles&Snow), 포터(Porter))

b. 포터의 전략유형

- 포터는 높은 투자수익률을 확보하고 장기적으로 산업 내에서 경쟁우위를 가질 수 있는 본원적 경쟁전략(generic competitive strategy)으로 차별화 전략, 원가우위 전략, 집중화 전략의 세 가지 유형을 제시

• **차별화** 전략 : 구매자가 중요하다고 여기는 속성을 선택해서 그 요구에 맞추어 기업이 판매하는 제품이나 서비스를 경쟁기업과 차별화시키는 기업의 전략적 경영활동

• **원가우위** 전략 : 원가절감을 위한 여러 가지 기업활동 기능상의 방책들을 통해 해당 산업에서 우위를 달성하려는 전략

• **집중화** 전략 : 특정한 범위의 시장에서 가장 잘 할 수 있는 측면에 경영역량을 쏟는 전략, 산업 전체를 대상으로 하는 차별화/원가우위 전략과는 달리 시장의 일부 영역을 그 대상으로 한다.

<포터의 전략유형별 인적자원관리>

	차별화 전략	원가우위 전략
확보 관리	**고도의 창의성**과 **협력**, 생산량에 대해서는 보통 정도의 관심, 장기지향, 모호성에 대한 관용, **위험선호**의 태도를 가진 종업원 선호	산출량 중시, 단기초점 **안정 및 위험회피 추구** 성향을 가진 종업원을 선호
평가 관리	결과중심 인사평가 시스템	행동중심 인사평가 시스템
개발 관리	조직 내부보다 외부에서 더 많은 인력을 충원하므로 다양한 조직사회화 프로그램과 광범위한 경력경로 제공	·요구하는 스킬을 구체적으로 규정하고 이를 종업원들에게 교육 (∵생산효율성에 초점) ·승진에 있어서 주로 내부 승진
보상 관리	외부 공정성을 중시 (∵외부채용 필요성에 의한 영향)	상사와 부하간 임금격차가 큰 임금체계를 운영
유지 관리	·직무에 대해 넓게 규정해서 창의성을 보다 많이 발휘할 수 있게 ·명확한 목표관리를 통해 구성원의 동기수준 유지에 집중	근로자 참여를 통해서 효율성과 생산성을 제고

[참고] 3. 인적자원관리의 내부환경

(2) 기업지배구조

- 기업을 둘러싼 이해관계자들간에 통제권이 분포되어 있는 형태
(이해관계자 : 주주, 종업원, 경영자, 채권자, 고객, 공급업자, 지역사회, 정부 등)
- 독일의 기업은 종업원, 고객, 지역사회 및 금융기관, 주주들이 공동책임을 지는 공동체로 간주된다. 이를 반영하여 인적자원관리는 종업원의 높은 참여
- 일본의 대기업지배구조는 기관소유체제가 특징. 경영자는 기업내부에서 성장한 사람들로서 종업원 목표를 중시. - 종업원 지향적 인적자원관리가 이뤄진다

(3) 최고경영자

- 최고경영자의 인사철학은 기업의 인적자원관리에 매우 큰 영향
- 최고경영자가 인적자원을 기업의 경쟁력을 결정하는 핵심자산으로 보는 경우: 우수인력을 확보하고 이들을 동기부여시키고 육성하는데 인적자원관리의 초점
- 최고경영자가 인적자원을 인건비를 발생시키는 비용요소로 보는 경우: 인건비 절감을 위한 인력관리의 합리화와 인사통제에 중점

(4) 조직규모

- 일반적으로 조직의 규모가 확대될수록 인적자원관리기능의 분화가 발생. 인적자원관리 기능이 전문화·집중화 되면서 조직 내 전문부문으로서 인사담당부서가 생기게 된다. 이때부터 본격적으로 인적자원관리의 제도화가 이루어짐

제2편 직무관리

제 3 장 직무설계

◈ **직무설계의 의의 및 범위**

1. 의의

조직의 목표를 달성하고 개인의 목표를 만족시키기 위하여 조직에서 수행되는 여러 직무들 간의 내용·기능·관계를 설정하고 그 수행방법을 결정하는 활동

2. 범위

- **직무구조설계**
  기업에서 수행되는 일(직무)의 내용과 수행방법 등을 설계
- **직무과정설계**
  직무들이 다른 직무들과 어떻게 연결될 때 성과창출에 보다 효율적인지를 설계(비지니스 리엔지니어링)
- **근무시간설계**
  직무 수행의 시작시간, 근무시간의 길이, 제 조건(휴식시간)등

1. 직무구조설계(협의의 직무설계)

◈ **잡크래프팅(job crafting)**

- 조직설계의 주체를 개인에 초점
- 조직구성원 자신이 직무를 직접 설계하여 만족을 높이자는 데서 출발

(자신에게 부여된 권한범위 내에서 보다 새로운 영역에 도전, 새로운 아이디어로 자신의 직무에 혁신/ 다른 직무의 혁신에 기여, 자신의 일 자체를 보다 긍정적으로 재정의)

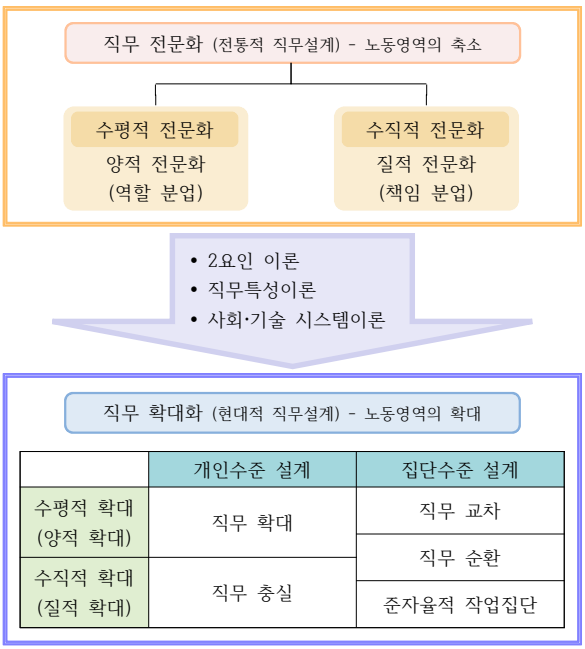
◈ **직무구조설계에 대한 기존이론**

- 아담 스미스(Adam Smith) :「국부론」- 분업의 원리
  (핀 제조공장의 예 : 생산성이 240배 증가)
- 테일러의 과학적 관리법

◈ **직무설계의 중요성**

- 직무를 어떻게 설계하느냐에 따라 인사관리 개별 기능은 영향을 받게 된다.
  - ➢ 개별기업에서 필요로 하는 인력의 양과 질이 달라짐
    (인력수요 및 공급예측에 결정적 영향)
  - ➢ 교육훈련 필요성이 달라짐
  - ➢ 특정 직무의 난이도가 달라짐 (인력보상(임금) 결정에 영향)
  - ➢ 직무에 대한 작업자의 만족도가 달라짐 (인력유지에 영향)
  - ➢ 직무전문화 방향의 설계→많은 경우 인력감축 요인 발생
    (인력방출에 영향)

[참고] 직무설계의 접근법



(1) 직무전문화 (전통적 직무설계=직무영역축소)

1) 의의 : 한 작업자가 하는 여러 종류의 일을 그 숫자 면에서 줄이는 것

- 직무를 전문화시키는 방법에 따라
  - 수평적 직무전문화(양적 전문화) : 단순반복적인 작업공정을 여러 일로 분업화(전문화)시키는 것
  - 수직적 직무전문화(질적 전문화) : 책임이 큰 공정들을 쪼개어 하위자에게 일을 맡김으로써 분업화(전문화)하는 것

2) 직무전문화의 장점과 단점

	기업 측	근로자 측
장점	· 작업자의 선발과 훈련 용이 · 단순·반복 작업→대량생산可 · 높은 생산성 · 숙련공 필요×→노무비 저렴 · 작업의 관리가 용이	· 작업결과에 대한 책임부담이 적음 · 정신적 부담이 적음 · 특별한 직무교육 받을 필요× · 미숙련공의 취업 용이
단점	· 제품 전체에 대한 책임규명 어려움 → 품질관리 어려움 · 작업자의 불만 → 이직, 지각, 결근, 고의적인 생산지체, 고충 증가 등 문제발생	· 작업의 반복 → 권태감 · 세분화된 작업 → 작업에 대한 만족을 느끼기 힘들며, 보다 좋은 직무를 수행할 기회가 적음 · 작업방법/수단을 개선하여 능력을 발휘할 기회가 적음 · 혹사하여 피로감 가중 · 동료작업자 간의 인간관계 형성기회가 줄어듬

(2) 직무확대화 (현대적 직무설계=직무영역확대)

1) 직무확대화의 이론적·역사적 근거

가. 소외문제

- 산업사회의 발전에 따라 작업장에서 '소외문제' 심각
  (프랑스 사회학자 듀르껭 : '분업'과 '기계화'가 주류를 이루는 산업조직에서의 인간은 점차 기계의 한 부품으로 전락...)

나. 허쯔버그 2요인 이론(two-factor theory)

❶ 기본가정

기존 연구들이 만족과 불만족을 동일선상의 양극점(반대개념)으로 간주했던 것과는 달리, 허쯔버그(Herzberg)는 [만족을 가져다 주는 요인]과 [불만족을 가져다 주는 요인]이 전혀 다를 수 있다는 점을 발견.

여기서
'불만족'의 주요 원인이 되는 사건들은
작업성과와 특별한 인과관계를 보이지 않았으나,
'**만족**'의 주요 원인이 되는 사건들은
작업성과와 직접적인 인과관계가 있음을 발견.

❷ 연구내용

- **동기요인**(직무동기 유발, 만족도를 증진시키는 업무상 요인)
  : 성취감, 상사나 동료로부터의 인정, 일 그 자체, **직무에 대한 책임**, 성장과 발전
- **위생요인**(미충족시 직무불만족을 유발하는 요인)
  : 회사의 정책, 관리규정, 감독행위, 임금, 물리적 작업조건, 동료와의 관계

❸ 시사점

- 기존에는 종업원의 낮은 직무몰입, 불만족의 원인을 개인적 특성(성격, 태도 등)에 두었지만,
  2요인 이론의 영향으로 현대 인사관리에서는 직무(동기요인의 측면)와 작업환경(위생요인의 측면)에 초점을 둠
- 동기요인의 측면 : **직무충실화(job enrichment)**를 강조. 이는 작업자가 작업의 계획·실행·평가를 통제하는 정도를 증대
  → 그의 자유와 독립성↑, 책임을 늘리며, 피드백 제공을 통한 성과평가 및 행동수정을 가능하게 한다.
- 위생요인의 측면 : 불만을 야기하여 성과를 저하시킬 수 있는 요인들을 찾아내어 미연에 방지하는 것이 필요(ex.유연근로시간제)

➲ 허쯔버그는 과거 전문화 일변도의 직무를
→ 작업자에게 흥미 있고, 책임감을 느끼게 하고, 도전감을 가져다 줄 수 있는 방향으로 변화시켜야
→ 작업장에서 작업자의 근무의욕(모티베이션)을 높이고 이것이 생산성을 향상시킨다고 결론

(종업원이 더욱 만족과 보람을 느끼고 직무에 임하게 하기 위해서는 직무영역의 확대와 내재적 동기부여가 필요함)

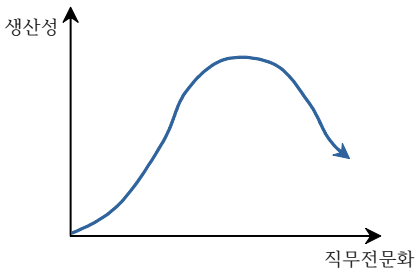
다. 직무전문화와 생산성

- 직무전문화가 생산성과 관련하여 문제가 된 이유

① 고도로 전문화된 일을 장기간 계속했을 때가 문제
: 작업자의 심리상태는 극도로 피폐, 근로의욕 현저히↓

② 산업사회가 진전됨에 따라 작업자의 가치관도 점차 변화
: 산업발달 → 근로자 생활수준↑, 작업조건에 대한 기대수준↑
'인간적인 작업생활'이라는 '사회적 욕구'↑

- < 직무전문화와 생산성 간의 관계 >



2) 직무전문화에서 직무확대화로의 변화

- (∵ 노동에서의 인간성 상실과 현실적으로 고도로 전문화된 직무들에서 생산성이 낮게 나타남)

- **직무확대화** : 전문화된 직무의 내용 및 범위를 넓히는 것

- 직무를 확대시키는 방법에 따라
  - 수평적 직무확대화 : 한 사람의 작업자가 수행하던 일의 종류를 늘려서 수행하는 것
  - 수직적 직무확대화 : 한 사람의 작업자가 수해해 왔던 일의 종류가 늘어나서 의사결정권한(자유재량권) 및 책임의 크기도 증가되는 경우

< 개인 및 집단별 직무확대화 모델 >

	개인수준 설계	집단수준 설계
수평적 확대 (양적 확대)	직무 확대	직무 교차
		직무 순환
수직적 확대 (질적 확대)	직무 충실	준자율적 작업집단

3) 직무확대화 모델

가. 직무확대 (job enlargement) (= 협의의 직무확대)

❶ 개념 : 한 작업자가 수행하는 기존의 과업의 숫자를 늘리되 의사결정과 관련되는 권한(재량권) 내지 책임의 정도는 별로 증가되지 않는 경우

❷ 목적(효과)
- 작업자의 피로도, 단조로움, 싫증 ↓
  ➥ 직무만족↑, 결근율·이직률↓
- 여러 종류의 과업을 수행 → 기술다양성(skill variety) ↑
  → 작업자의 기능의 폭을 넓힘
  ➥ 기업 측 : 인력배치의 폭(flexibility)을 넓힘
  작업자 측 : 노동시장에서의 경쟁력↑
- 직무수행에 대한 의미를 증대

(데이비스의 실험(1979) : 작업량(4.5%↓), 불량률(25%↓))

❸ 문제점(한계)
- 흥미 없고 단조로운 직무를 작업자에게 추가로 할당했을 때 작업자의 실망 ↑
- 모든 작업에 직무확대 모델을 도입할 수 있는 것은 ×
- 작업자의 성장욕구의 정도에 따라 성공/실패가 갈림

나. 직무충실 (job enrichment) (이론적 배경 : 허쯔버그의 연구)

❶ 개념 : 현재의 작업자가 수행하고 있는 직무에 의사결정의 자유재량권과 책임이 추가로 부가되는 과업이 더 할당되는 것

❷ 목적(효과)
- 직무를 보다 의미 있게 인식하게 하고 자유재량권 확대를 통한 직무수행자의 창의력 개발 촉진
- 직무수행의 범위를 넓혀 직무의 완전성을 증대
- 작업자의 피로도, 단조로움, 싫증↓
- 새로운 과업의 추가 수행으로 작업자의 능력신장

(해크만 등의 보험회사 근무자를 대상으로 한 실험
: 생산성(39%↑), 불량률(0.6%↓), 결근율(2.34%↓))

❸ 문제점(한계)
- 작업자가 양질의 의사결정을 할 수 있는 능력을 갖추게 하기 위해 추가적인 교육훈련 프로그램이 요청된다.
- 작업자가 확대된 자유재량권을 비효율적으로 발휘했을 때의 비용을 사전에 충분히 고려해야 한다.
- 관리자들의 반발
  (∵ 직무의 계획, 통제활동은 관리자들의 업무라는 기존의 인식)
- 성장욕구가 낮은 작업자의 경우 :
  직무충실이 오히려 심리적 부담, 능력이 따라가지 못했을 때 좌절

다. 직무교차 (overlapped workplace)

❶ 개념 : 집단 내 각 작업자의 직무의 일부분을 타 작업자의 직무와 중복되게 하여 중복된 부분을 타 작업자와 공동으로 수행하게 하는 직무설계 방식
(집단을 대상으로 도입할 수 있는 수평적 직무확대화)

❷ 목적(효과)
- 작업자들 간의 상호협동을 제고시켜 능률향상을 추구한다.
- 직무수행에 있어서의 단조로움, 싫증 ↓
- 직무의 범위를 넓힘으로써 작업자의 기능의 폭을 넓힌다.

· 직무교차 모델은 직무전문화에서의 작업자간 협동부족으로 부터 오는 소외를 줄일 수 있는 효과가 있다.
(∵ 교차된 직무를 옆 작업자와 수행함으로써 작업공간에서의 인간관계 형성의 가능성을 열어주기 때문)

❸ 문제점(한계)
· 교차된 직무를 작업자간 서로 미루고 소홀히 했을 때
→ 생산성에 문제 발생 가능
따라서 직무교차를 작업장에 도입할 경우)
작업자들 간의 협동시스템 구축을 위한 체계적인 교육 및 교차된 과업의 성과저하에 대한 책임을 두 작업자 모두가 지게 하는 방법 필요.

라. 직무순환 (job rotation)

❶ 개념 : 사전 계획에 의해서 여러 직무를 여러 작업자가 순환하여 수행
(집단을 대상으로 하는 직무확대화로
수평적 및 수직적 측면을 동시에 가지고 있는 직무설계 모델)

❷ 목적(효과)
· 직무구조 개선이 거의 불가능할 때 직무순환을 통해 스트레스를 분담
· 단조로움↓ , 매너리즘에 빠지는 것을 방지
· 작업자가 기능 다양성을 갖춤으로써
→ 인력배치의 융통성↑, 변화에 대한 적응력↑,
기업에 대한 외부노동시장의 영향↓
· 작업자에게 보다 수준 높은 직무수행의 기회 제공
→ 작업자의 능력 신장 → 노동시장에서의 경쟁력↑

❸ 문제점(한계)
· 특정 직무에 대해 작업자를 자주 교체함으로써
→ 생산성 저하 등 비용이 증가할 수 있음
(비용은 직무순환으로 인한 근로의욕 상승을 통한 생산성 향상과 비교하여 평가)
· 작업집단에 새로운 작업자의 빈번한 이동은 작업집단에 이미 형성되어 있던 긴밀한 인간관계를 통한 협동시스템을 훼손시킬 수 있다.
· 동기유발 잠재력지수가 낮은 직무의 해결책으로는 부족함
(∵본질적으로 직무 자체의 개선이 아니기 때문에)

❹ 도입시 고려사항(성공조건)
· 한 작업자가 특정 직무에 얼마나 오래 머무를 것인지를 결정
(직무체류기간에는 직무 난이도, 직무 적응기간,
성과가 최대로 상승된 이후 성과가 지속되는 기간 등을 고려)
· 이동될 직무들이 갖고 있는 권한의 크기, 난이도, 스트레스 정도가 사전에 파악되어야 함
· 직무이동의 순서가 보다 합리적으로 결정되어야 함

마. 준자율적 잡업집단 (semi-autonomous workgroup)

❶ 개념 : 몇 개의 직무들이 하나의 작업집단을 형성하게 하여 이를 수행하는 작업자들에게 어느 정도의 자율성을 허용해 주는 것 → 집단구성원들은 자신들이 수립한 집단규범에 따라 직무를 스스로 통제, 조정할 수 있게 된다.
(직무확대화 모델 중 가장 발전된 형태로서
집단을 대상으로 하는 수직적 직무확대화)

- 자율성의 기준 : 생산목표, 작업장소·시간, 작업방법·속도, 신규작업자 선정, 작업집단 내 작업활동, 책임자에 대한 결정
- 기업 나름의 사정이 있기 때문에
작업집단에게 부여되는 것은 제한된 자율성이다.
(대개 생산목표 설정과 작업장소를 제외한 나머지 기준에 대해서는 대폭적으로 자율성을 허용한다.)

❷ 강점
· 기업의 공식 조직에 대한 통제 및 조정기능의 경감
· 집단에 부여된 자율성으로 생산성↑
· 집단 내 작업구성원들 간 작업상 노하우의 전수로
→ 기업입장에서 보면 교육훈련비 경감

❸ 약점(문제점)
· 기업과 자율적 집단 간에 갈등문제가 제기될 우려
· 작업집단 내 구성원 간의 갈등문제

(제너럴 푸드사의 사례 보고 - 웰튼(1975)
18개월 후 나타난
·효과 : 경상경비(33%↓), 결근율(9%↓), 불량률(92%↓)
·문제점 :
① 집단구성원들이 자격수준 면에서 각자 자기가 서로 높다고 주장
② 서로가 보스로 군림하려고 함
③ 기업 측이 집단의 생산목표를 상향 조정하려고 했을 때
집단구성원들이 단결하여 저항)

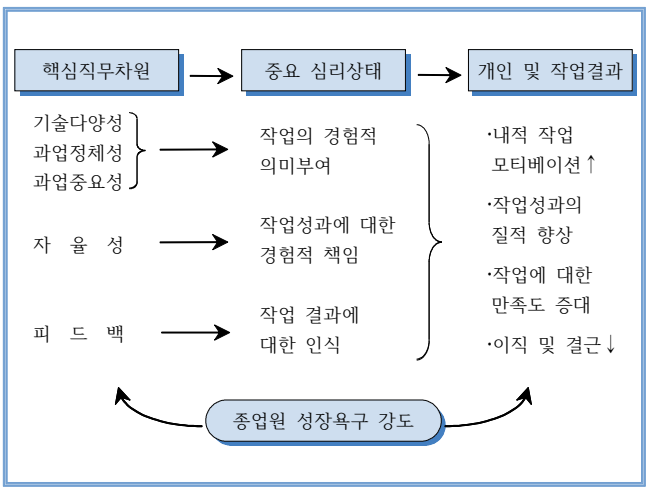
❹ 준자율적 작업집단의 추구 목표
· 집단구성원의 사회적 욕구를 충족시켜 협동시스템을 구축
(작업관련 인간관계 형성 기회, 소속감↑ → 심리적 안정감 형성)
· 집단구성원들이 갖고 있는 노하우의 공유
(이를 통해 일차적으로 직무수행상 제기되는 기술적 문제의 해결)
· 개인의 성장욕구 충족
(∵구성원들 스스로 작업에 대해 많은 사항을 결정할 수 있는 재량권을 부여받기 때문)

❺ 성공요인(적용대상)
· 작업집단 내 직무들 간의 상호의존성이 높을 때
· 직무들이 심리적 스트레스를 많이 야기시킬 때

바. 직무확대화와 성과 간의 관계 - JCM

❶ 의의
- 직무확대화가 생산성 향상에 공헌하는 이유에 대해 해크만과 올드햄(Hackman & Oldham, 1976)은 직무가 확대되었을 때 직무의 내재적 특성이 성과로 연결되는 심리적 과정을 제시
(직무설계와 성과 간의 관계를 보다 과학적으로 규명하는 데 큰 공헌)

< 직무특성모델 (Job Characteristic Model, JCM) >



- 직무의 특성이 종업원의 심리상태에 영향을 주어
궁극적으로 개인의 동기부여와 직무만족,
나아가 조직성과에까지 긍정적 영향을 줄 수 있다.

❷ 핵심직무차원

- 핵심직무차원을 구성하는 요소

① **기술다양성**(skill variety) ***(A)***
: 특정 직무를 수행하는 요구되는 기능의 종류

② **과업정체성**(task identity) ***(B)***
: 작업자가 현재 수행 직무를 가지고
생산하는 제품(완제품)과의 관계를 인식할 수 있는 정도

③ **과업중요성**(task significance) ***(C)***
: 작업자가 현재 수행 직무가 최종제품의 완성에
얼마나 중요한 몫을 차지하고 있느냐를 인식하는 정도

④ **자율성**(autonomy) ***(D)***
: 작업자에게 작업의 일정, 방법 등을 결정하는 데 부여된
자유재량권

⑤ **피드백**(feedback) ***(E)***
: 작업자가 자신이 수행한 일의 성과에 대한 정보를
획득할 수 있는 정도 및 기간

-<동기부여 잠재점수 (motivating potential score, MPS)>

$$MPS = \frac{(A+B+C)}{3} \times D \times E$$

❸ 핵심직무특성과 중요심리상태 그리고 그 결과

- 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성의 정도는
→ 작업자가 작업에 대한 의미를 지각하는데 영향을 미침
- 직무에서 허용되는 자율성 정도는
→ 작업자가 작업결과에 대한 책임감을 느끼게 하는데 영향
- 피드백은
→ 작업자가 작업결과를 인식할 수 있도록 해준다.

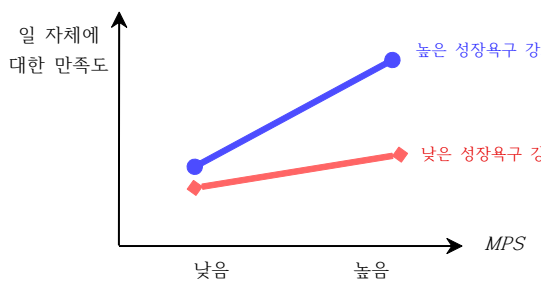
➥ 즉 MPS점수가 높을수록 종업원들은
직무의 의미를 보다 잘 이해하고,
본인의 역할수행에 대한 책임의식을 갖게 되며,
과업이 잘 수행되었을 때 어떤 결과로 이어지는지에 대한
명확한 지식을 갖게 되어 내재적 보상을 얻게 된다.
그 결과 직무에 대한 강한 동기, 성과 개선, 만족도↑,
이직률·결근율↓ 되어 궁극적으로 조직효과성↑

❹ 조절변수 : 종업원 성장욕구 강도
(종업원의 자존과 자아실현에 대한 열망의 정도)

- 해크만과 올드햄은 직무구조와 직무성과 간의 인과관계에
'작업자의 성장욕구'의 정도가 영향을 미친다고 주장했다.

(성장욕구가 높을 때 : 위의 인과관계의 정도가 강하게,
성장욕구가 낮을 때 : 인과관계가 매우 약하거나 나타나지 않을수도)

[참고] < 성장욕구 강도의 조절효과 >



❺ 시사점

허쯔버그의 직무충실화의 개념을 발전시켜
직무확대 및 충실화에 대한 이론적 근거를 제시해 주는 동시에
개인차(성장욕구)를 인정했다는 점에서 이론적 공헌을 높게 평가 받음
(업무수행자의 심리상태를 동기화시킬 수 있는 직무재설계가 중요함을
밝힘)

❻ 한계

- 중요심리상태와 결과변수 간의 분명한 인과관계 입증에 소홀
- 중요심리상태가 직무특성 이외의 요소에 의해서 유발가능함을 간과
이는 곧 내재적 동기부여를 지나치게 강조함으로써 기타 요인들의
효과에 대한 설명이 부족하다는 것

[참고] < **사회·기술 시스템 이론** >

Ⅰ. 의의

- 조직을 테일러적 기술시스템과 인간관계적 사회시스템을
거시적 입장에서 통합한 사회·기술 시스템으로 파악
- 기업시스템은
- 기계설비 및 이의 조작지식이라는 [기술시스템] 과
- 생물적 및 사회·심리적 원칙에 지배받는 종업원의 심리상태와
종업원간의 [사회시스템] 으로 구성
- 기업이 전체 업무를 최적화하기 위해서는
각각의 시스템이 상대방의 방해를 받지 않고 독자적인 기능에 따라
충분히 기능할 수 있도록 관계를 설정하는 것이 필요.
즉 기술적 요구와 인간적 요구의 동시최적화를 추구하면서
환경적 조건에도 부합되어야 한다.

Ⅱ. 등장배경

- 타비스톡 연구팀을 필두로 한 1950년대 사회학자들에 의해 제시
- 사회·기술 시스템은 인간적인 삶을 위한 노력은
직무의 변화에서부터 시작되어야 한다는 사상을 가지고 있다.

Ⅲ. 직무설계의 원칙

- 기술적 하위 시스템과 사회적 하위 시스템의 공동최적화에 필요한
방향으로 직무의 객관적 특성을 변화시킬 것을 제시.
- 직무설계원칙
- 전체과업에 관계되는 의미 있는 과업형태
- 최적 작업주기
- 성과기준 설정에 있어서의 재량권과 결과의 피드백
- 어느 정도의 기능을 필요로 하는 가치있는 과업
- 전체 생산과정에 뚜렷한 기여를 하는 과업

Ⅳ. 시사점

- 사람을 조직성과창출을 위한 중요자원으로 간주함에 따라
개인에게 적합한 기술과 작업을 부여하고
이를 제대로 수행하였을 때 적절한 보상을 주는 것을 중시.
- 물리적 요소와 인적 요소의 적절한 조화를 중시한다는 점에서
생산성과 유연성의 두 측면을 모두 고려하는 직무설계 이론.

Ⅴ. 공헌

- 노동의 인간화 및 근로생활의 질 향상(QWL)에 많은 영향을 미침
- 준자율적 작업집단의 도입에 공헌

(3) 행동중심 직무설계

1) 의의 : 조직구성원이 직무수행을 통해 만족을 느끼도록 하기 위해 직무영역의 설계에 초점을 두는 것
(기본가정 : 직무수행자가 직무를 통해 만족을 느낄 수 있을 때 더 높은 성과를 낼 수 있다.)

2) 직무수행을 통해 만족을 높일 수 있는 방법 :
- 개인 – 직무 적합성을 극대화
(개인 : 직무수행자의 특성으로서 성격, 역량, 선호도 등을 포함)
– 직무내용이 직무수행자의 특성과 매치가 잘 될 경우, 성과가 높게 나타난다는 것
– 버틀러/월드루프가 제시한 작업자의 직무선호유형
: 기술응용형, 계량분석형, 창조형, 조언코치형, 대인설득형

2. 직무과정설계

(1). 문제제기 (직무과정설계의 필요성)

– 기업 내 모든 직무는 서로 연계되어 있으며, 직무수행의 흐름이 원활한지의 여부가 기업 전체의 효율성과 직결 된다는 점에서 직무구조 자체만을 직무설계의 고려대상으로 놓는 것은 부족함.
– 고객의 욕구를 충족시키기 위해 기업들은 질 좋은 제품을 보다 빠르게 고객들에게 전달해야 하므로 과거의 직무수행 과정에 대한 전면적인 재검토를 하게 됨.

(2). 비즈니스 리엔지니어링

1) 내용

❶ 개념

마이클 해머(Michael Hammer)는 비즈니스 리엔지니어링을 "영업실적을 나타내는 중요하고도 현대적인 척도인 비용, 품질, 서비스, 속도 등의 극적인 변혁을 실현하기 위해, 업무수행 프로세스 전 과정을 완전히 재고하여 근본적으로 재설계하는 것" 이라고 정의

(업무 프로세스 : 하나 이상의 입력을 받아들여 고객에게 가치 있는 결과를 산출하는 행동들의 집합)

❷ 비즈니스 리엔지니어링이 요청되는 상황

- 프로세스를 구성하는 업무들이 여러 부문에 산재되어 있고 업무처리 단계별로 의사결정 소요시간과 대기시간이 길어 직무수행과정 전체가 비효율적으로 이루어지는 경우

- 프로세스를 공유하는 부서 간의 의사소통이 원활하지 못하고 각 부문들이 자신의 업무에만 집착하여 기업 전체의 성과를 훼손할 가능성이 있는 경우

❸ 직무프로세스 재설계의 단계

① 기업 내 주요 업무흐름을 파악
(고객에게 가치를 제공하는 데 반드시 필요한 핵심 프로세스 위주로 파악)

↓

②. 업무 프로세스 흐름도를 작성하고 관련 조직과 프로세스에 대한 분석을 통해서 문제점 도출

↓

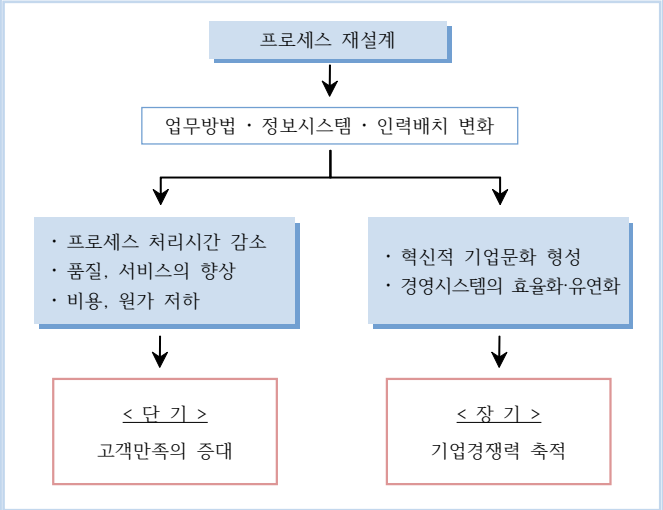
③. 프로세스 재설계에 착수
(불필요한 업무중복·지연의 소지가 있는 부분의 과감한 재구조화 및 단순화 작업, 신속한 업무처리를 위한 정보시스템의 지원가능성 타진)

↓

④. 새롭게 설계된 업무 프로세스에 대한 평가과정을 거친 후 효율적인 직무과정이라고 판단되면 신프로세스를 확정

2) 기대효과

– 비즈니스 리엔지니어링은 고객위주의 경영사고에 기초
– 고객에게 가치 있는 제품·서비스를 제공하기 위하여 불필요한 대기시간 및 작업과정이 제거됨으로써
→ 기업은 **관리의 효율성**, **고객만족**을 기대할 수 있으며, 장기적으로는 기업의 **경쟁력 축적**에 기여
– < 리엔지니어링의 기대효과 >



3) 도입·실행을 위한 필수요건(핵심성공요인,CSF)

① 현재의 문제점을 과감히 드러낼 수 있는 현상타파적 사고 필요
② 한 부서의 문제점을 임시방편적으로 해결하는 것이 아니라 문제를 발생시킨 근본적인 원인을 추적하여 업무수행방식을 과감하게 개혁
③ 정보처리기술을 이용한 프로세스 혁신이 동반되어야 한다.
④ 최고경영자의 강력한 의지와 지원, 종업원에 대한 재교육이 뒤따라야 한다.

3. 근무시간의 설계

(1) 문제제기 (근무시간관리의 필요성)

– 근무시간은 기업의 입장에서 보면 가장 중요한 자원중 하나.
– 종업원의 근무시간은 성과 결정의 결정적 요인.

$$\text{성과} = f(\text{능력}, \text{모티베이션}, \text{근무시간})$$

– 근무시간은 종업원 입장에서 보면
① 육체적·정신적 에너지를 지나치게 소진하게 되면 건강문제.
➥ 에너지를 재충전할 수 있는 적절한 근무시간 설계 필요.
② 근무시간은 종업원의 자유시간에 대한 욕구충족에 제약요인.
➥ 근무시간에 대한 기업 측과 종업원측 사이에는 본질적으로 갈등문제가 존재.

– 근무시간의 설계는 근무시간의 길이문제와 형태문제로 구분.
– 초기 산업화시대의 근무시간 설계는 그 길이에 초점.
산업화가 진행되고 종업원의 이에 대한 욕구충족의 중요성이 인정되면서 종업원의 욕구를 반영할 수 있는 근무시간의 형태에 대한 설계문제가 보다 중요하게 논의.

– 주당 근무시간의 단축은 세계적인 추세이지만 이로 인한 기업의 경쟁력 감소, 나아가 이것이 실업으로 연결되기 때문에 근무시간 설계에 따른 기업의 욕구와 종업원 욕구 사이에는 쉽게 극복하기 어려운 딜레마가 존재.

(2) 근무시간의 형태

1) 고정적 근무시간제

- 근무의 시작과 종료시간이 전종업원에게 동일하게 적용.
  (1일 근무시간 설계, 주당 근무시간 설계)
- **집중근무시간제**(주당 근무일수를 줄이고 일당 근무시간을 늘림)

◆ 장 점

① 직무들의 상호연관성이 높을 경우
→ 협동가능성, 업무진행 효율성 ↑
(∵근무시간의 시작과 종료가 전종업원에게 동일 적용)
② 긴 주말 → 가족과의 레크레이션 기회 증대
③ 가정과 직장이 멀리 떨어져 있는 종업원에게 유리

◆ 단 점

① 저녁 자유시간의 단축이 개인의 불만요인
② 고객 서비스 기간이 줄어들어 고객의 불만 야기
③ 교대근무제가 없는 작업장의 경우 장비·설비 활용도↓
④ 작업자의 피로도 증가 → 성과와 작업안전에 부정적 영향
(법적제약으로 인한 인건비 상승,
미혼자·자녀 없는 기혼자는 선호 / 고령층 종업원은 기피)

2) 변동적 근무시간제 (선택적 근무시간제)

❶ 개념, 발생배경

- 변동적 근무시간제는 작업자 스스로 근무의 시작과 종료를 선택하는 데 많은 재량권을 기업으로부터 부여받은 제도
- 1967년 독일에서 종업원의 출퇴근시 교통문제 경감을 위해 도입, 그 후 1970년대 전문직·관리직 중심으로 유럽 전역에 확산

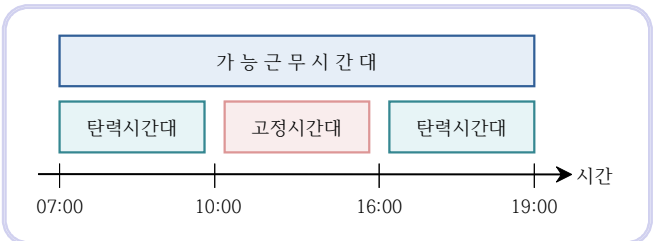
❷ 제도가 추구하고 있는 인사관리적 목표 (효과)

· 종업원 욕구를 최대한 반영
(종업원들은 자신의 바이오리듬에 맞추어 출퇴근시간을 정할 수 있다.)
· 재량권 부여 → 직무확대화가 추구했던 자율성↑ → 근무의욕↑
· 근무시간에 관한 의사결정에 작업자가 참여함으로써 노동의 인간화 추구

❸ 내용

- 변동적 근무시간제를 설계하는 데에는
근무의 시작 및 종료시간,
반드시 근무해야 하는 시간대,
탄력적인 근무시간의 폭 등이 결정되어야 한다.

- < 변동적 근무시간제 기본 모델 >



- 설계에 중요 의사결정사항

· 고정근무시간대는 모든 종업원이 반드시 이 시간대에 작업장에서 근무를 해야 하는 시간대.
결정기준 : 작업의 특성(타 작업과의 상호연관성 등),
고객에게 만족스러운 서비스의 제공에 필요한 시간대
· 탄력시간대의 폭은 고정시간대가 먼저 결정되면,
1일 전체 근무시간을 감안하여 결정.
탄력시간대의 폭은 종업원 바이오리듬, 출퇴근 교통문제, 감독자 투입가능 정도에 따라 결정

- 변동적 근무시간제의 효과에 대하여
피터슨의 미국기업을 대상으로 한 사례연구
· 결근율, 지각, 이직률, 연장근무의 필요성↓
· 직무만족, 근무의욕, 생산성↑

❹ 한계

· 감독상의 문제발생
· 협동의 문제 (기업 내 타부서와의 협동, 기업외부의 고객, 거래업자, 금융기관 등과의 협동)

❺ 도입의 전제조건

· 작업집단 내 직무들 간의 상호의존성이 높지 않아야 함.
(생산작업장의 경우 도입에 많은 제약 예상)
· 고객, 거래회사, 금융기관, 관청 등과의 접촉이 빈번한 부서의 경우 서비스의 극대화 추구라는 이유로 도입에 많은 제약.

(3) 근무시간계정제

- 독일기업에서 처음 도입된 것으로서 근로자가 특정기간 동안에 발생된 계약근무시간과 실제근무시간간의 차이를 계정에 산입하여 운영하는 제도
- 계약근무시간을 초과한 시간을 근로시간채권,
미달된 부분을 근로시간채무라고 한다.
근로시간채권·채무는 특정기간 내에 소멸/변제 되어야 한다.

◆ 장 점

- 사용자측 ;
· 시장수요의 변화에 따른 노동력 투입의 최적화
· 초과근무수당 등 인건비 절약
- 종업원측 :
· 근로시간에 대한 결정권한 증가
· 평생근무시간 설계의 자율성 증가

◆ 단 점

- 사용자측 : 계정운영에 따르는 행정비용 발생
- 종업원측 : 회사의 도산시 근로시간 채권상실

(4) 부분근무시간제 (part time work)

- 정규근무시간(full time work)제보다도 적게 일을 하며 이에 상응하는 낮은 급여가 지급되는 경우

- 1980년 이후 점차 증가되고 있는 실정,
증가 이유 :
① 정규근무시간제의 직무를 구하기 어려움
② 취학아동을 가진 기혼여성의 사회진출
③ 대학생의 선택
④ 정규근무시간제 근로자의 부업
⑤ 정년퇴작자 혹은 고령자의 선호

- 도입을 위한 전제
① 직무가 나누어질 수 있어야 함(단순, 반복적 직무여야)
② 작업수행의 완성시간이 엄격히 정해진 직무가 아니어야
③ 직무간의 상호의존성이 낮아야
④ 정규직 수행자보다 낮은 급여를 수용할 태세가 되어야

◆ 장 점
① 연중 생산 작업의 피크타임을 잘 극복할 수 있다.
② 연장근무수당의 비용을 절감할 수 있다.
③ 작업자의 피로도가 낮다
④ 일에 대한 집중도가 높다

◆ 단 점
① 교육훈련비가 많이 든다 (∵ 같은 직무를 위한 교육훈련을 부분근무를 하는 여러 종업원에게 실시)
② 감독자의 업무 부담 증가
③ 정규근무시간제 종업원에 비해 애사심이 낮은 경우가 많다.

(5) 교대근무시간제

- 기업은 제품 및 서비스의 생산을 늘릴 필요가 있을 때 1일 근무시간의 연장을 위해 교대근무제를 도입.
- 생산장비를 1일 24시간 가동해야 하는 자동화 공장, 연속공정산업(철강, 화학 등), 병원 등에서 활용

◆ 장 점
① 장비, 기계설비 등을 최대한 활용가능
② 높은 생산이 가능 → 제품시장의 수요 충족

◆ 단 점
① 시간대별로 불리한 근무교대조(오전·야간조)에서의 낮은 생산성, 높은 결근율, 높은 사고율의 가능성
② 종업원의 불충분한 수면, 육체적 질병발생 가능성
③ 시간의 제약(오후·야간조)으로 인해 고립된 사회생활의 가능성
④ 근무시간대의 불규칙으로 가족과의 원만한 관계에 문제발생 가능성

(6) 휴게시간

- 목적은 작업자의 피로 회복 → 작업에서의 생산성 저하 방지
- 설계기준
· 휴게시간의 길이(작업시간 전체의 5~10%정도가 효과적)

· 휴게시간의 횟수(늘릴수록 효과적이라는 주장과 너무 많을 경우 작업을 새로 시작할 때 적응시간 때문에 역효과라는 주장)

· 휴게시간의 결정주체(직무특성에 따라 달라진다. 기업측이 정하거나 or 휴게시간 길이만 정해주고 시작·종료·횟수는 종업원스스로 정하는 방식)
(준자율적작업집단, 전문직 종사자로서 독립적으로 일을 수행하는 작업자 : 스스로 휴게시간 결정하게 함 → 자율성을 자극하여 효과적일 수 있음
but 연속공정, 타 직무와 상호의존성이 높은 직무수행의 경우 : 자율성은 문제를 야기)

4. 인사부서의 역할과 직무설계

- 경제적 효율성과 사회적 효율성을 동시에 추구할 수 있도록 인사부서의 직무를 설계하기 위해서 인사부서의 역할에 대한 이해가 필요.

(1) 인사부서의 역할

- 역할이란 해당 직무의 일을 하는 데 기대되는 행동으로서 원래 주어진 직무에 추가적으로 요구되는 것.
이러한 역할은 인사부서가 가지고 있는 고유의 활동에 추가하여 환경변화에 따라 요구된다.

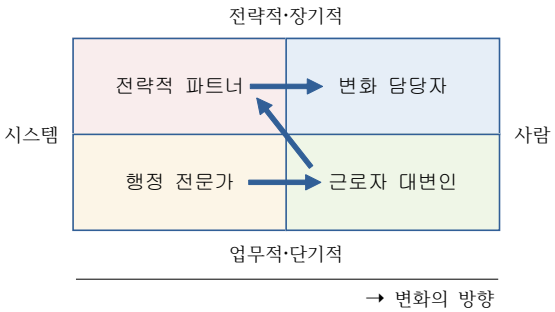
- 오늘날 인사부서의 활동은 과거 운영적 · 통제적 · 단기적 내부기능 중심의 활동에서 → 점차 전략적 · 동반자적 · 장기적 사업 및 외부 고객중심으로 변화

1) 울리히의 인사관리자 다(多)역할 모형

◆ 울리히(Ulrich)는 인사관리자가 대체적으로 여러 가지의 역할을 주로 수행한다고 주장하였다.(∵ 복잡한 현대의 경영환경 속에서 인사관리가 대응해야 하는 제 요소가 양면성을 띠고 있기 때문)

◆ 인사관리자는
관리의 초점과 활동의 내용에 따라 네 가지 역할을 수행
· 인사관리의 초점에 있어서는
-**전략적**이면서 **장기적**인 관리를 수행하는 동시에
-**업무적**이면서 **단기적**인 관리를 수행
· 인사관리 활동의 내용적 측면에 있어서는
-기업입장의 경제적 효율성 향상을 위한 **시스템적** 관리 (**프로세스** 관점)와
-종업원입장의 사회적 효율성 향상을 위한 **동기부여적** 관리 (**사람** 관점)를 동시에 수행

[참고] - < 인사관리자(부서) 역할의 변화 >



❶ 단기적 – 프로세스 관점 : 행정 전문가
- 인사부서의 역할 : 기업 내 효율적인 인사관리 시스템 구축
(인사관리의 전통적인 역할로서 확보부터 방출까지의 전 과정을 보다 효율적으로 관리하는 것)

❷ 단기적 – 사람 관점 : 근로자 대변인
- 인사부서의 역할 : 종업원의 기업에 대한 공헌도(업적)을 ↑. 이를 위해 종업원의 역량을 높일 수 있도록 지원, 동기를 유발

❸ 장기적 – 프로세스 관점 : 전략적 동반자
- 인사부서의 역할 : 기업의 경영전략이 성공을 거둘 수 있도록 지원
(ex: 전략을 수립할 수 있는 인력 양성, 이를 집행할 역량 개발)
- 이러한 관점에서 나타나는 형태가 전략적 인사관리.

❹ 장기적 – 사람 관점 : 변화 담당자(촉진자)
- 인사부서의 역할 : 장기적 시각에서 종업원을 변화시키는 데 초점을 둔 것으로서 조직의 쇄신, 조직문화의 변화 등
- 변화관리의 핵심은 조직 내 신뢰관계의 구축, 문제해결 등

◆ 인사관리자(부서)의 역할 변화
전통적인 인사관리에서는 행정 전문가와 근로자 대변자로서의 역할을 강조해 왔으나 최근에는 전략적 동반자와 변화 담당자로서의 역할에 대한 관심이 증가하고 있다.
하지만 여전히 행정 전문가와 근로자 대변자는 인사관리의 효과성 제고를 위해서 인사관리자가 기본적으로 당연히 수행해야만 하는 중요한 기능이 된다.
➥ 복잡하고 다양한 오늘날의 경영 및 인사환경에서는 인사관리자가 복수의 역할을 균형 있게 수행하는 것이 타당.

[참고] **인사관리부서의 역할 재정립**

우리나라 기업의 인사관리는 확보나 유지관리에만 치중해왔고 개발관리는 등한시 해왔다고 볼 수 있다. 이런 측면에서 우리나라의 인사관리는 아직 **대응적**(reactive)관리수준(조직 내에 필요성이나 문제가 발생했을 경우에만 인사조치를 시행)에 머물러 있으면, **선행적**(proactive)관리와는 거리가 멀다고 볼 수 있다.

인사관리가 가장 발전한 단계는 인사관리부서가 비용중심점(cost center)이 아니라 이익중심점(profit center)이 되는 것.

인적자원을 기업혁신의 잠재력으로 인식하고 모방할 수 없는 경쟁우위로 간주하는데서 출발한 현대적 인적자원관리는 종업원을 위해 경력관리 등을 통해 기업내부시장에서의 경쟁력을 높이는 한편, 기업의 긍정적 이미지를 유지하고 기업에 매력을 줌으로써 외부노동시장에서 우위를 점하는 역할을 하고 질 높은 노동력을 확보하여 외부 노동시장에서의 경쟁력을 제고함으로써 인사부서가 이익중심점으로서 기업의 성장에 결정적인 역할을 수행하는 단계로 꾸준히 발전해 나가야 할 것이다.

세계 유수 컨설팅 기업들의 21세기 인사관리와 인사부서의 기능과 역할에 대한 보고서들은 두 가지 사실을 확인.

① 인사관련 과업들이 과거보다 훨씬 다양해지고 있다는 것
(전통적인 과업은 더욱 확대, 시간관리·인사통제·기업문화 관리 등 새로운 과업들이 그 중요성을 더해감)

② 인사부서의 과업들이 업무적 의사결정의 차원에 더 이상 국한되지 않으며, 전술적이고 전략적으로 중요한 의사결정 수준을 포함하는 일이 증가.

2) 인사부서 직무설계시 고려해야 하는 변수

❶ 기업의 규모

- 기업의 규모가 크면 인사부서의 활동은 보다 전문화되고 보다 높은 수준의 서비스가 요구된다.

❷ 인사부서와 타부서 간의 인사권(인사활동에 대한 의사결정 권한)의 배분 정도

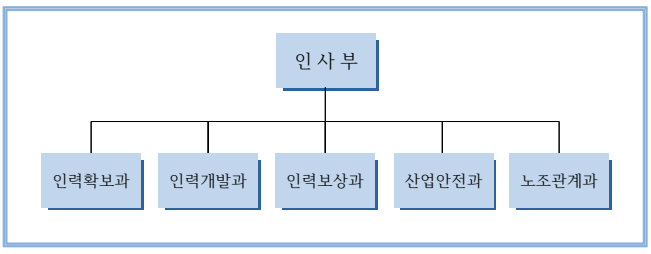
- 기업의 규모가 작을 때는 대개 라인부서에 많이 배분. 기업의 규모가 커지면 인사부서로 이동

❸ 경영전략 등

- 예를 들면
- 세계화 전략시 :
  인사부문에서 '국제인력양성' 관련 직무가 증가, 비중 ↑
- 코스트 전략시 :
  인사부문의 직무는 '통제활동'에 많은 비중

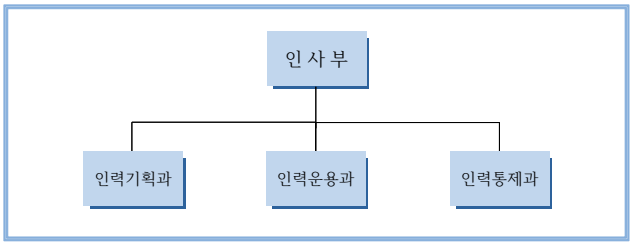
(2) 인사부서의 직무설계

1) 전통적 설계모델



- 인사부문의 활동을 기능적 차원을 기준으로 전문화.
- 각 과에서는 기능별 전문화된 업무를 담당.
- 비교적 보수적이고 환경변화도 빠르지 않은 기업에서 흔히 발견

2) 관리활동 중심 설계모델



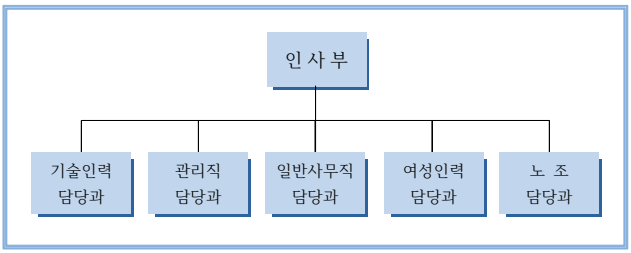
- 기업의 경쟁이 치열, 환경변화가 빠를 경우

- 특징은 계획과 통제 활동을 강화시키는데 있다.
  · 계획활동 강화 이유 : 환경변화의 속도가 빠를 때 인사부문의 효과적 적응이 요청. 이를 위해 예측활동의 중요성 대두
  · 통제활동 강화 이유 : 제품시장의 경쟁이 치열할 때 보유 인력에 대해 어느 정도 효율성을 유지하고 있는지, 전략이 요구하는 인력을 효과적으로 확보하고 있는지 등이 인사관리의 중점사안으로 강조되기 때문.

- 각 부서의 업무내용
  · 인력기획과 : 인사기능 중 계획 관련 부분을 전담
  · 인력운용과 : 기능적 활동차원 중 실천적 측면을 전담
  · 인력통제과 : 각 기능에 대한 평가 등 통제활동 전담

- 장점 : 인사부문 활동의 효율성을 높이기 위한 정보 제공
- 단점 : 담당과에서 확보에서 방출까지 전체 과정에 대한 높은 전문성을 갖추기가 쉽지 않다.

3) 서비스 대상 중심 설계모델



- 기업 내 종업원집단별 인사관리 서비스를 구분
- 기업 내 개별 종업원집단들이 갖고 있는 욕구구조와 이들 집단에 대한 노동시장의 특수성을 고려하여 이들 집단에 대한 인사관리 서비스의 효율성을 극대화시키기 위해 등장

- 장점 : 인사관리의 전체 종업원에 대한 서비스 기능 강화
  (종업원 집단별 욕구구조에 맞는 인사관리 서비스 제공이 가능 → 사회적 효율성 추구 가능)
- 단점 : 개별 과 수준에서의 인사기능의 전문성 확보에 어려움

4) 결론

위의 모델들은 인사부문 직무 설계의 기본 모델이기 때문에 해당기업은 어느 하나를 고집할 필요 없이 세 모델의 일부분들을 재구성하여 해당기업의 특성(상황)에 맞게 설계해야 인사관리의 목표인 경제적 효율성과 사회적 효율성 증대에 기여할 수 있다.

[참고] 직무설계에 있어서 관계성과 주도성

· 관계성(relatedness): 사람이 다른 사람과 연결되어 있는 정도.
· 주도성(proactivity): 직무수행 환경과 조건을 직무담당자 스스로 주도적으로 관리할 수 있음을 나타냄.

그랜트(Grant)에 따르면 직무설계에 있어서 특정직무가 다른 사람들이 수행하는 직무와 어떻게 연관되어 있는지를 알려주고 업무의 본질을 건드리지 않고도 동료들과의 상호작용을 활성화하는 방식을 사용함으로써 동기부여 증진효과를 얻을 수 있다고 한다. 이를 통해 사람들은 타인과는 구별되는 자신만의 정체성을 갖게 되는 동시에 자신이 수행하는 일의 본질적 의미와 효용을 깨닫게 되는 것이다. [관계성]

또한 상사가 제시하는 직무를 수동적으로 수행하는 것이 아니라 자신이 직무의 주체로서 내재적으로 유발된 동기와 책임감으로 업무에 임할 수 있다. [주도성]

제 4 장 직무분석 및 직무평가

1. 직무분석

(1) 개념

- **직무분석** : 특정 직무의 내용 및 이를 수행하는 데 필요한 직무수행자의 행동, 육체적·정신적 능력을 밝히는 체계적인 활동

- **직무** : '일의 범위 내지 크기'에 대한 상대적인 규정

· **요소**(element) : 관련 동작, 정신적 과정을 분리시켰을 때 가장 작은 단위의 일(종이를 타이프에 끼우는 일, 타이프를 치는 일, 작성한 내용의 검토, 완성 후 종이를 타이프에서 꺼내는 일 등)
· **과업**(task) : 독립된 목적으로 수행되는 하나의 명확한 작업활동 (연락업무, 상사의 일과 진행, 방문객 접대, 지시받은 일을 타이핑 등)
· **직무**(job) : 유사한 과업들이 모여 하나의 일의 범위를 형성하는 것 (비서직무)
· **직위**(position) : 한 사람의 작업자에게 부여되는 일의 집합 (기업에서 직위의 수는 바로 종업원 수)
· **직군**(job family) : 유사한 직무들의 집단 (사무보조직군)
· **직종**(occupation) : 유사한 직군들의 집단 (사무직, 생산직 등)

[참고] 직무분석의 절차

① 배경정보의 수집
- 이는 예비조사의 단계에서 대부분 이루어진다.
- 조직도, 업무분장표, 기존 직무기술서·직무명세서 등 이용 가능한 배경정보 수집

② 대표 직위의 선정 (분석대상 직무 선정)
- 시간·비용의 문제로 일반적으로 대표직위를 선정하여 중점 분석.
- 조직의 전략적 목표달성에 필수 직무와 학습이 곤란하거나 직무의 성격·내용이 변하는 직무는 분석대상에 포함시키는 것이 필요

③ 직무정보의 획득
- 이 단계를 보통 직무분석이라고 함.
- 직무의 성격, 직무수행에 요구되는 종업원행동, 인적요건 등을 구체적으로 분석

④ 직무기술서의 작성
- 직무의 주요 특성과 함께 직무의 효율적 수행에 요구되는 활동들에 관하여 기록한 문서인 직무기술서를 작성

⑤ 직무명세서의 작성
- 직무수행에 필요한 인적 자질, 특성, 기능 경험 등을 기술한 직무명세서를 작성

(2) 목적

- 직무수행자가 성공적으로 직무를 수행하기 위해서
  직무수행자에게 직무수행과 관련되는 광범위한 정보 제공을 위해

- 인사관리의 제 기능분야의 활동을 보다 효율적으로 수행하는 데 필요한 정보를 제공하기 위해

- 직무분석은 그 수행결과
  직무내용에 관한 정보(→직무기술서)와
  직무수행자에게 요구되는 자격요건에 관한 정보(→직무명세서)를 획득할 수 있다.

- < 직무분석과 인사관리의 제 기능분야의 활동 >

◆ 직무분석 - 인력확보
· 인력수요산정 : 존재 직무의 종류와 양 파악
  → 적정인력산정에 활용
· 모집 : 충원해야 할 직무의 우선순위 판단에 유용한 정보제공
· 선발 : 공석의 직무들이 요구하는 자격요건을 구체적으로 파악
  → 적격자를 과학적으로 선발가능
· 배치 : 직무수행자-직무 간의 적합성(P-J fit)을 최대화

◆ 직무분석 - 인력평가/개발
· 평가 :-직무가 요구하는 작업수행자의 능력 정보를 통해서
  → 작업수행자에 대한 능력평가 기준이 명확해짐
  -직무의 난이도에 따라 성과가 다르므로
  → 작업자의 성과평가가 획일적으로 흐르는 것을 방지
· 교육훈련 : 교육훈련의 내용에 대한 명확한 정보 제공
  → 불필요한 교육훈련을 줄이고,
  목적지향적인 교육훈련을 가능하게 함
· 경력개발 : 직무순환에 필요한 정보를 제공
  → 직무순환을 통한 경력개발의 효율성 제고

◆ 직무분석 - 인력보상
· 임금 : 직무분석을 기초로 한 직무평가를 통해
  → 합리적인 임금수준 결정을 가능하게 함

◆ 직무분석 - 인력유지
· 동기유발 : 직무분석을 통한 개인-직무적합성에 대한 정보는
  → 직무수행자의 동기유발을 위한
  직무조정이나 전환배치 등의 기초자료가 됨
· 안전사고 예방 : 직무수행방법, 사용장비 등에 대한 정보로
  개별직무의 수행상 위험정도를 파악 가능
  → 안전사고 예방대책 수립을 용이하게 함

◆ 직무분석 - 인력방출
· 인력감축 : 개별 직무가치, 타작업자에 의한 대체가능성 등의 정보
  → 합리적인 인력감축 의사결정을 가능하게 함
· 이직방지 : 이직방지 대책으로 직무구조 개선시 정보제공

◆ 직무분석 - 직무설계
· 직무구조 및 과정의 개선 : 기존 직무는 기술변화 등으로 항상 변화되고 개선되어야 하는 경우가 많다.
  따라서 직무내용에 대한 정보는
  → 보다 효율적인 직무를 설계하는 데 도움을 줌.

➲ 직무분석은 직무와 관련되는 매우 광범위한 정보수집 활동이기 때문에 직무분석의 범위, 필요한 정보의 내용, 정보수집 방법에 따라 추구하는 목적의 포인트가 달라질 수 있다.
  ➥ 직무분석의 목적을 확인하는 것이 중요.

(3) 직무정보 수집방법

1) 관찰법(observation)

◆ 개념 : 직무분석을 수행하는 사람이
특정 직무가 수행되고 있는 것을 관찰하고
내용을 기록하는 것.
(관찰법을 적용하는 직무들은
직무단위의 시작과 종료간의 시간이 짧은 직무들)

◆ 장점 : 실시하는데 간편

◆ 단점 :
· 작업자의 정신적인 활동은 관찰이 불가능
(연구개발부서의 직무, 법률관련 직무 등)
· 시작에서 종료까지 많은 시간이 소요되는 직무에는 적용 곤란
· 직무수행자의 작업에 방해가 될 수도 있다.
· 직무수행자가 자기의 직무가 관찰되고 있다고 인지할 경우
직무수행의 왜곡현상이 나타날 수 있다. (호손효과)

2) 면접법(interview)

◆ 개념 : 직무분석을 실시하는 담당자가
해당직무 수행자에게 면접을 실시하여
직무에 관한 정보를 획득하는 방법
(담당자는 대개 준비된 질문항목을 가지고 면접에 임함)

◆ 장점 :
· 시작에서 종료간의 기간이 긴 직무의 경우
직무수행자가 이를 요약해서 설명해 줄 수 있음
· 직무수행자의 정신적 활동까지도 파악 가능

◆ 단점 : 피면접자(직무수행자)가 직무분석의 결과로 인해
자신이 피해를 입을지도 모른다고 판단하게 되면
해당직무에 대해 정확한 정보제공을 기피하는 경우가 종종 발생

3) 질문지법(questionnaire)

◆ 개념 : 직무수행자에게 질문지를 나누어 주어 답하게 함으로써
직무에 대한 정보를 획득하는 방법
(질문지에는 직무내용, 수행방법, 수행목적, 수행과정,
직무수행자의 자격요건 등에 대한 질문이 포함)

◆ 장점 :
· 정보수집을 위한 시간과 노력이 많이 절약
· 폭 넓은 정보를 수집할 수 있음

◆ 단점 :
· 직무수행자가 얼마나 성의를 가지고 정확하고 정직하게
질문지에 응답을 해주느냐, 즉 신뢰도의 문제.
· 질문지 작성상 어려움, 질문문항에 대한 직무수행자의 정확한
이해부족 등 커뮤니케이션상의 문제
· 대면적 방법으로 얻게 되는 협조와 동기부여 효과의 결여
· 질문지 개발에 많은 시간과 노력이 소요

4) 작업기록법(employee recording)

◆ 개념 : 직무수행자가 매일 작성하는 작업일지나 메모사항을
가지고 해당 직무에 대한 정보를 수집하는 것
(관찰하기 어려운 직무(엔지니어, 과학자, 고급관리자 수행 직무)를
분석할 때 많이 활용)

◆ 장점 : 장기간에 걸쳐 작성된 작업일지의 경우 쓰여진 내용
그 자체에 대한 신뢰도는 상당히 확보 가능

◆ 단점 : 직무분석에서 원하는 정보를
충분히 획득할 수 있느냐의 문제

5) 중요사실기록법(critical incidents method)

◆ 개념 : 직무수행자의 직무행동 가운데 성과와 관련하여
효과적인 행동과 비효과적인 행동을 구분하여
그 사례들을 수집하고, 이러한 사례로부터
직무성과에 효과적인 행동패턴을 추출하여 분류하는 방법

◆ 장점 : 직무행동과 직무성과 간의 관계를 직접적으로 파악 가능

◆ 단점 :
· 수집된 많은 직무행동을 분류·평가하는데 많은 시간과 노력
· 여기서 얻은 정보만 가지고는 해당직무에 대한
포괄적인 정보의 획득에는 제약이 있다.

[참고]

6) 경험법

◆ 개념 : 직무분석자가 직접 해당 직무를 수행해 봄으로써
직무에 관한 정보를 획득하는 방법

◆ 장점 : 가장 정확하게 직무의 내용을 파악 가능

◆ 단점 : 실시 가능한 직무 자체가 제한,
시간과 비용이 많이 소모될 수 있음

7) 임상적 방법

◆ 개념 :
· 시간연구(근무활동의 시간적 형태를 객관적으로 파악)
· 동작연구(공간적 형태를 객관적으로 기록하여 우량작업과 불량작업으로 나누는 요인의 추출에 집중)
· 테스트법(직무의 소요시간을 현재 해당 직무에 종사하고 있는 평균적인 작업자나 최우수작업자군에 대해 성능검사를 실시함으로써 파악)

◆ 장점 : 비교적 정밀하고 객관적인 직무자료 도출이 가능

◆ 단점 : 상대적으로 절차가 복잡하고 전문적 지식을 필요로 한다.

➲ 정보수집 방법을 선택하는 데에는 해당 직무분석의
주목적, 분석대상 직무들의 개략적인 특성, 직무수행자의 특성,
직무분석을 위해 투입할 수 있는 인력과 시간 등을 고려하여
가장 적합한 방법을 선택함이 합리적.
대개 기업에서는 여러 방법을 병행하는 경우가 많으며
특히 질문지법과 면접법을 병행하는 경우가 많다.

(4) 직무분석 기법

– 직무분석의 대상이 되는 직무의 내용과
직무수행자에게 요구되는 자격요건에 대한 정보의 내용을
어떤 관점에서 수집&분류하느냐

1) 기능적 직무분석법(Functional Job Analysis: FJA)

◆ 개념 : 직무정보를 모든 직무에 존재하는 3가지 일반적 기능, 즉
・자료(data)와 관련되는 기능,
・사람(people)과 관련되는 기능,
・사물(things)과 관련되는 기능으로 분류하고 정리.
(미 노동성에 의해서 개발)

- 정보수집 방법에는 작업자의 업무일지, 메모사항,
작업자 및 그의 상사와 면접, 작업 진행사항을 관찰

- 이 방법으로 미국의 직업사전(DOT)이 만들어짐.

◆ 장점 :
・행동의 종류, 복잡성 정도, 이에 따라 요구되는 자격요건의 수준을 보다 체계적으로 파악 가능
(∵ 작업자의 작업행동에 초점을 맞추었기 때문에)
・직업사전을 활용하여 특정직무를 간단하게 분류하는데 유용하게 활용. 특히 중소기업에서 쉽게 사용 가능

◆ 단점 : (서로 성격이 상이한 여러 직무들을 대상으로 적용하는 데 아무런 문제가 없지만)
그 결과를 가지고 바로 직무평가에 적용하는 데에는 한계가 있다.

2) 직위분석 질문지법(Position Analysis Questionnaire: PAQ)

◆ 개념 : 작업자 활동 관련 187개 항목과 임금관련 7개 항목을 포함하여 총 194개 항목으로 구성된 질문지로서 작업에 대한 표준화된 정보를 수집하는 대표적 방법
(맥코믹(McCormick)등에 의해서 개발)

- 질문지 항목들은 6개의 범주로 구분
① 정보의 투입 ② 정신적인 과정 ③ 작업의 성과
④ 타인과의 관계 ⑤ 직무환경 및 상황 ⑥ 기타 직무특성

◆ 장점 :
・개별 직무에 대해 다각적이고 풍부한 정보를 획득 가능
・기법의 활용 폭이 넓다.

◆ 단점 : 이 설문지로 측정된 점수를 가지고 개별 직무의 성과표준이나 훈련내용을 직접 산출하는 데에는 많은 무리
→ 인사평가와 교육훈련용도로는 활용×

3) 관리직 직무분석법(관리직위기술 질문지법)
(Management Position Description Questionnaire: MPDQ)
(관리자의 직무는 계획·조직·조정 등의 다양한 활동으로 이루어져 있으며, 유사한 직무가 직무담당자에 따라 다르게 수행될 수 있고, 직급·직종·지역적 여건·조직특성에 따라서도 달라지기 때문에 이러한 점들을 고려하여 직무차원을 구별하고 측정하는 것은 쉽지×)

◆ 개념 : 관리직 직무를 파악하기 위한 208개의 항목으로 된 질문지. 이 질문지의 내용은 13개의 범주로 분류
(토나우(Tornow)와 핀토(Pinto)에 의해서 개발)

◆ 장점 : 개별 항목의 해당 관리직무에서의 중요성 정도, 직무수행에 필요한 지식·능력 등이 밝혀짐.
이 기법에 의한 결과는 타 관리직무로 이동하는 관리자의 교육 필요성을 진단하고 관리직의 직무평가에 유용하게 활용

◆ 단점 : 직무의 행동적 요건, 근무성과의 측정에 활용하는 데에는 한계가 있다.

[참고]

4) 과업목록법(task inventory procedure)

◆ 개념 : 설문지를 이용하여 분석하고자 하는 직무의 모든 과업을 열거하고 이를 상대적 소요시간, 빈도, 중요성, 난이도, 학습의 속도 등의 차원에서 평가.
- 특정과업에 대한 구체적 정보를 수집하는 대표적 방법.
(미공군에서 기원)

◆ 장점 :
・교육용도로 매우 효과적으로 활용
・과업을 매우 세부적이고 체계적으로 분석 가능
・현실적인 직무내용을 파악할 수 있다.
(∵ 종업원과의 인터뷰를 통해 획득한 설문항목을 사용하기 때문에)

◆ 단점 :
・직무평가 등의 용도로는 적합하지 않다.
(∵ 직무 간 비교가 어렵기 때문에)

5) 능력요건척도(ability requirement scales: ARS)

◆ 개념 : 작업자에 대한 표준화된 정보수집을 바탕으로 직무수행에 필요한 제반 능력요건을 분석
(플라이시만(Fleishman)에 의해서 개발)

- 여러 직무에 공통적으로 적용될 수 있는 52가지의 인지적, 육체적, 감각적, 정신운동 능력을 각각 7점 척도로 측정

◆ 장점 : 직무관리 뿐만 아니라 선발, 교육훈련, 경력개발 등에 널리 활용

(5) 직무기술서와 직무명세서

- 직무분석 활동의 산출물(output)
(기업실무에서는 편의상 직무기술서에 직무명세서 내용을 같이 기술하고 있는 경우도 많다.)

1) 직무기술서

◆ 개념 : 직무분석의 결과에 의거하여 직무수행과 관련된 과업 및 직무행동을 일정한 양식에 기술한 문서

◆ 내용
・직무명칭
・직무의 내용
・직무수행에 필요한 원재료, 설비, 작업도구
・직무수행방법 및 절차
・작업조건 등

[참고]

◆ 작성시 유의할 점
・표현이 단순명료해야 한다.
・직무를 정의함에 일의 범위와 성격을 확실하게 지적
・구체적이어야 한다.
(ex : 일의 종류, 복잡성의 정도, 요구되는 기능의 정도, 문제가 표준화되는 정도, 일의 각 단계에 있어서 작업자의 책임정도, 보고의무의 정도와 종류를 기술한다.)
・감독책임을 나타내야 한다.

2) 직무명세서

◆ 개념 : 직무분석의 결과에 의거하여
직무수행에 필요한 종업원의 행동, 기능, 능력, 지식 등을
일정한 양식에 기록한 문서
- 이것은 물적 환경, 과업과 책임, 고용조건 등에 대하여
기술하는 것이 아니라
직무수행에 필요한 인적 특성을 결정하는 것에 목표를 둠.

◆ 내용 - 직무수행자가 갖추어야 하는 자격요건
- 직무명칭
- 요구되는 교육수준
- 요구되는 기능/기술/ 지식
- 요구되는 정신적 특성
- 요구되는 육체적 능력
- 요구되는 작업경험

(6) 직무분석결과의 활용

- 직무분석의 결과는
기업 내 직무들을 의미 있게 분류하는 데에 결정적 정보 제공

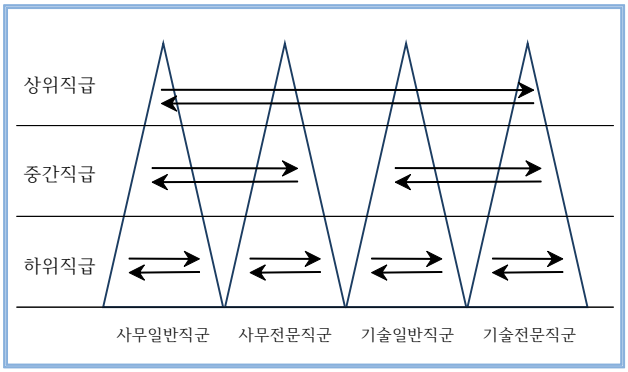
- 직무분류 : 여러 종류의 직무들을 직군별or직종별로 분류하는 것
이 결과 역시 인사관리의 효율성을 높이는 데에 활용

- 직무분류의 기준은 반드시 어느 하나일 수는 없으며
직무분류를 통해 추구하려는 목적에 따라 다를 수 있다.

- 예 : 인력개발을 위한 직무이동의 범위를 설계하기 위해 직무를
- 전문성(직무를 수행하는데 요구되는 자격수준의 정도)과
- 정형성(기계적으로 업무가 진행되는 정도,
예측이 잘 되고 매뉴얼대로 돌아가는 속성)
을 기준으로 분류 가능

- < 우리나라 에너지 관련 기업의 직군분류 예시 >

- < 직군분류에 따른 직무이동의 폭 >



◆ 직무분석 활용에 따른 문제점 및 대책

① 직무분석 실시 전에 구체적인 목표에 대한 인식이 필요
(직무기술서 작성 그 자체로 끝나지 말고
이를 가지고 인사관리의 개별기능분야의 활동에 적용시키고
직무의 재분류를 통한 새로운 의미 있는 직군개발 등 적극적 노력 필요)

② 직무분석을 실시할 때 종종 종업원의 강력한 저항
(∵ 직무분석의 목적, 필요성에 대한 사전이해가 되어 있지 않아
직무분석으로 인한 불리한 직무배치, 직무통합 등의 불이익을 우려)
➥ 직무분석시 최고경영층의 의지 표명을 통해
이로 인한 종업원의 불이익을 최소화시킨다는
기업의 인사방침에 대한 종업원의 신뢰를 먼저 끌어내야 함.

③ 어떤 기업이든 기술변화 등으로 인한
직무구조의 변화는 항상 일어남
➥ 직무분석을 정기·비정기적으로 계속적으로 실시함으로써
해당 직무에 대해 보다 정확한 정보를 유지하도록 해야 함

2. 직무평가

(1) 개념 및 목적

1) 개념

- 직무평가 : 직무분석의 결과를 가지고
해당 직무의 상대적 가치를 밝히는 것
('직무의 가치'란 해당 직무를 수행했을 때 그 결과(성과)가
기업의 목표달성에 얼마나 공헌하느냐를 기준으로 판단.

기업현실에서는 개별 직무의 성과와 기업 목표달성과의 관계를 명확하게 규명하기 어렵다. 즉 개별 직무를 기업 목표달성 정도와 직접 연결해서 가치를 평가한다는 건 현실적으로 매우 어렵다.
왜냐하면 중간에 수없이 많은 직무들이 존재하고,
각 직무들의 성과 간 서로 높은 상호의존성을 가지고 있기 때문이다.)

➥ 직무의 가치에 대한 평가는
'직무의 기업목표 달성에의 공헌도' 라는 기본 정신을 바탕으로
해당직무를 수행하는 데 요구되는
제 작업상황의 양적·질적 측면에 대한 가치를 평가하는
간접적인 방법을 택하게 됨.

이러한 관점에서 직무평가는
개별 직무의 절대적인 가치를 평가하는 것이 아니고
그 기업에 존재하는 다른 직무들과의 '상대적인 가치'를 평가.

2) 목적

① 임금의 공정성 확보
- 직무평가 결과
직무가치의 점수가 높은 직무를 수행하는 작업자에게
직무가치가 낮은 직무수행자보다 더 많은 임금을 주는 것을
공정성의 논리로 상자는 데 그 목적.

- 임금의 공정성이 확보되면 → 기업 측은
인건비 지출에의 합리성↑, 임금관련 종업원과의 갈등을↓

② 인력확보 및 인력배치의 합리성 제고 (P-J fit)
- 직무가치의 정도에 따라 종업원의 능력을 기준으로
인력배치의 합리성을 제고시킬 수 있다

③ 인력개발의 합리성 제고
- 인력 개발의 중요한 수단인 경력경로(career path)를 설계할 때
직무들 간의 직무가치 정도에 따라 합리적인 이동경로 설계 가능

(2) 직무평가의 방법

[참고] < 직무평가의 방법 >

1) 서열법

◆ 개념 : 직무평가자가 평가하려는 직무들의 직무기술서·명세서를 가지고 포괄적으로 고려하여 그 가치에 따라 서열을 매기는 방법

① 교대서열법 : 평가대상 직무들 전체를 놓고
가장 가치가 높다고 판단되는 직무와
가장 가치가 낮다고 판단되는 직무를 선정하고,
그 다음 나머지 직무들에 대해 위와 같은 방법을 계속 적용
② 쌍대비교법 : 평가대상 직무들을 2개씩 짝을 지어서 서열 평가
③ 위원회방법 : 평가위원회를 설치하여 서열 평가

◆ 장점 : 간단 & 용이
◆ 단점 :
· 평가자의 주관이 개입될 소지가 크다.
· 서열 간 직무가치의 차이 정도를 파악할 수 없다.
· 평가대상 직무수가 많을 때 평가능력의 한계가 예상되어 평가의 신뢰도를 확보하기 어렵다.
· 유사직무가 많을 경우 서열을 매기기가 매우 어려워서 평가의 신뢰도 문제가 제기됨

➥ 대규모 기업에서는 도입이 바람직하지 않다.

2) 분류법(등급법)

◆ 개념 : 사전에 작성한 직무의 제 등급을 표시하는 표에 평가하려는 해당 직무를 분류하는 방법

– 직무등급표에는
직무의 중요성, 난이도, 직무환경 등을 고려하여
개별등급에 대해 포괄적으로 기술.

◆ 장점
· 실시과정이 간단하고 용이
· 도입비용이 별로 발생하지 ×
· 평가대상 직무들이 가지고 있는 자격요건의 수준등급이 몇 개 되지 않는 경우에 매우 효과적으로 적용.

◆ 단점
· 개별 등급에 대한 정의를 내리는 것이 어렵다.
(특히 중간등급에 대해 명확히 차별화 된 정의를 내리기 어렵다.)
· 개별 등급들은 넓은 일반성을 지닌 개념을 사용하여 정의할 수밖에 없다.
(∵여러 직무들이 갖고 있는 가치를 공통적으로 포함시켜야 하기 때문에)
이로 인해 기술한 정의에 대한 해석상 논란 발생 가능성
· 어느 등급으로 분류하느냐에 대한 의사결정에 주관적 판단이 개입될 소지가 많다.

3) 점수법

◆ 개념 : 평가대상인 개별직무의 가치를 점수화하여 표시하는 기법
– < 평가과정 >

제1단계 : 평가요소의 선정
↓
제2단계 : 평가요소에 대한 가중치 설정
↓
제3단계 : 평가요소에 대한 점수부여

① 제1단계 : 평가요소의 선정
– 개별직무의 어떤 측면을 평가할 것인가를 결정
– 직무평가요소

< REFA 모델 >

대분류
1. 지식
2. 숙련
3. 책임
4. 정신적 노력
5. 육체적 노력
6. 작업환경

< 라이틀(Lytle) 모델 >

대분류	세부분류
1. 숙련	지능적 숙련 육체적 숙련
2. 노력	정신적 노력 육체적 노력
3. 책임	대인적 책임 대물적 책임
4. 작업환경	위험도 불쾌도

② 제2단계 : 평가요소에 대한 가중치 선정
– 평가요소들이 특정직무의 가치를 평가하는 데 똑같이 중요한지 혹은
직무의 특성에 따라 중요성이 다른지를 판단
(여기에는 해당 평가요소의 기업 전체목표 달성관점에서의 중요성,
개별 직무의 성공적 수행을 위한 중요성 등이 중요 판단기준)
– < 평가요소의 가중치 – 전자산업 생산직종(예) >

평가요소		가중치(%)
대분류(가중치%)	소분류	소분류
숙 련 (50)	경험	22
	교육수준	14
	창의력	14
노 력 (15)	육체적 노력	10
	정신적 노력	5
책 임 (20)	설비	5
	원재료 및 제품	5
	타인의 안전	5
	타인의 작업	5
직무조건 (15)	작업환경	10
	위험도	5
계		100

③ 제3단계 : 평가요소에 대한 점수부여
– 가중치가 부여된 개별 평가요소들에 대한 점수를 부여
– 이 과정에 평가자의 주관이 개입될 소지를 줄이기 위해
· 각 평가요소들에 대해 평가구간을 설정해야 함
· 설정된 구간별 정의를 명확히 해야함
(평가요소별로 아래와 같은 등급표를 작성하여 점수부여)

교육수준	초졸 이하	초 졸	중 졸	고 졸	전문 대졸	대 졸	대학원
등급별 점수	0	2	3	4	5	6	7
가중치 점수	0	4	6	8	10	12	14

(ex : 평가요소 중 교육수준에 대한 평가에서
요구되는 교육수준이 고졸인 경우 점수는 8점으로 산정)

◆ 장점 :
· 개별 직무에 대한 가치가 점수로 명확하게 산정되며
직무들 간의 가치 비교를 보다 구체적으로 할 수 있다.
· 일단 평가요소 및 가중치가 결정이 되면
그 후의 평가과정에서는 평가자의 주관을 최소화할 수 있다.
· 직무가치를 기준으로 하는 임금수준을 결정할 때
여러 직무들 간의 임금격차에 대한 합리성·공정성 확보 가능
(∵ 직무들 간 상대적인 가치의 크기에 대한
구체적이고 점수화한 정보를 획득할 수 있기 때문에)

◆ 단점 :
· 평가요소에 대한 가중치 설정에 문제가 제기될 수 있음
ⅰ) 직무평가자의 주관성이 개입될 소지
ⅱ) 평가요소의 가중치에 대해
기업측과 작업자의 생각이 다를 경우
→ 평가결과에 대한 종업원의 수용성 확보에 어려움.
· 개발에 상대적으로 시간과 비용이 많이 발생

4) 요소비교법

◆ 개념 : 서열법에서 발전된 기법으로서
여러 직무들을 전체로 비교하지 않고
직무가 갖고 있는 요소별 직무들 간의 서열을 매기는 데에서 출발

- <u>< 실시단계 ></u>

① 평가요소의 선정
- 정신적 요건, 숙련, 육체적 요건, 책임, 작업조건 등의 요소가 주로 선정
- 점수법에서보다 적은 수의 평가요소가 사용됨

② 대표 직무들을 선정함
- 대표직무 : 해당기업의 목표달성과 관련하여
중요하면서 없어서는 안 될 직무들이 우선 고려대상

③ 대표직무들을 평가요소별로 서열을 매김
- 서열은 해당요소의 중요성 정도, 난이도 정도를 가지고 판단.
이를 위해 직무기술서·직무명세서 구비가 필수적임

④ 대표직무의 임금을 평가요소들에 배분함
- 대표직무들에 지급되는 시간당 임금을 평가요소들에 배분
(배분시 해당 직무가 성과를 창출하는 데
어떤 직무요소가 중요하며 공헌도가 더 큰가를 기준으로 잡는다.)

⑤ 각 직무들의 요소별 서열과 배분된 임금의 서열을 비교
- 목적 : 양자의 서열을 비교함으로써
직무요소별로 난이도 서열 및 임금배분액의 타당성을 검토
- 불일치한 곳이 발견되면 이에 대한 원인규명과 조정작업

⑥ 대표직무들의 직무평가 결과를 기준으로 다른 직무들을 평가
- 이렇게 함으로써 전체 직무를 동시에 평가함으로써 나타나는 복잡성을 줄이고,
평가에의 타당도를 확보하는 데 도움이 된다.

◆ 장점 :
· 직무평가 결과가 바로 임금책정과 연결되어
임금 공정성 확보에 상당히 기여
· 직무평가 과정이 타 평가방법에 비해 매우 정교하게 짜여져 있어
평가의 타당도 및 신뢰도 확보 면에서 우월
· 유사한 직무 및 기업 내 전체직무를 평가하는 데 용이

◆ 단점 :
· 대표직무들의 평가요소들에 대한 서열을 매길 때
주관적 판단을 배제하기 어렵다.
· 개별직무의 임금을 평가요소에 배분하는 과정에
주관적 판단이 개입될 소지가 높다.
· 평가방법과 그 과정이 복잡하여
종업원의 수용성을 끌어내는 데에 많은 노력이 요구됨

- 요소비교법의 단점을 극복하기 위해 기업에서는 대개
· 직무평가 위원회를 구성하여
개별평가자의 주관적 평가를 최소화시키려 하고,
· 외부전문가를 초빙하여 기업 내 직무평가위원회와의
긴밀한 협력을 통해 평가의 타당도·신뢰도를 높이려 함

5) 일반적으로 직무평가를 실시할 때 제기되는 문제점

① 평가결과에 대한 종업원의 거부 내지 저항이 발생할 수 있음
(∵ 직무평가의 결과가 임금책정의 합리성 제고에 활용되어
임금관련 불이익을 당하는 집단이 나올 수 있기 때문)

② 평가요소의 선정(점수법, 요소비교법)에 있어서
기업 측과 종업원 측간의 마찰이 생길 수 있음

③ 과거엔 하지 않던 기업이 갑자기 직무평가를 실시할 경우
종업원이 기업의 직무평가 목적에 대해 오해를 하고
이로 인해 노사 간 갈등이 노골화될 수도 있다.

6) 극복 방안

① 기업이 직무평가 실시 전에 종업원에 대한 충분한 홍보

② 평가의 객관성을 어느 정도 보장할 수 있는 외부전문가의 참여

③ 종업원 대표도 직무평가위원회에 참여시킴이 바람직

제 3 부 인력확보

◈ **확보관리(staffing)**

◆ **개념** : 기업의 목표달성을 위해 특정 직무를 수행할 수 있는 인력을 얻는 과정에 대한 체계적이고 합리적인 관리과정

◆ **효과**

- 경제적 효율성

① 경쟁력 제고

기업은 인력확보 활동을 통해
제품 및 서비스를 생산하여 시장에 판매함으로써
→ 수익증대, 시장점유율 유지·증가 → 경쟁력 제고

인력확보 활동을 통해 획득한 인적자원은 경영전략 수립 및 집행의 주체자로서 경쟁력의 원천(RBV))

② 조직의 안정성 제고

필요한 인력을 적시에 획득하는 것은
기업 조직의 안정성 유지에 커다란 공헌을 하게 됨
(인력부족→기업은 시장기회를 포기 or 현재인력의 초과근무, 임시직 고용 등
→ 중장기적으로 기업조직 안정성을 훼손시킬 수 있음)

- 사회적 효율성

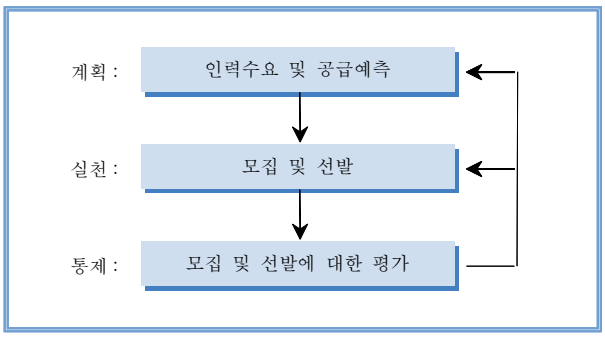
① 고용기회의 창출

실업 노동력을 흡수함으로써 그들에게 생활의 터전을 마련

② 승진욕구의 충족

내부노동시장에서의 인력확보는 현직종업원에게 보다 많은 승진기회 제공 및 승진욕구를 충족시키는데 기여

◆ **인력확보 활동의 관리적 과정**



제5장 인력수요 및 공급예측

1. 전략적 인력계획

- 불확실한 기업환경의 변화 → 기업의 전략변화를 유발
→ 기업의 인사, 마케팅 재무 등의 계획에 영향을 주고
이런 계획에 따라 요구되는 직무의 수가 달라지고
개별 직무에서 요구되는 직무수행자격요건이 달라진다.
→ 인력의 양과 질의 당위적 수준이 결정되고
현황과 대비되어 그 차이를 메우는 활동이 요구됨.

◈ 기업의 미래인력 확보전략

❶ 인력적응전략

◆ 개념 : 기업이 미래의 어느 시점(t_1)까지 별다른 조치를 않다가 t_1에 도달했을 때 필요인력을 확보 혹은 과잉인력을 감축.
- t_1에서 기업의 보유 인력을 단기적으로 움직일 수 있는 융통성을 최대한 이용

◆ 장점 :

· 인력계획전략의 예측위험성에 따르는 비용을 피할 수 있으며 잘못된 인력투자를 막을 수 있음

· 직무와 인력간 적합성을 보다 극대화
(∵기업의 기술 환경이 복잡할 경우, t_1에서 필요인력의 양과 질을 t_1시점의 구체적인 기술 상황을 가지고 판단하기 때문에)

◆ 단점 :

· t_1시점에 필요인력의 자격요건이 특수하여
외부노동시장에서 구해야만 하는 경우
외부노동시장이 이런 인력을 항상 제공해 주지는 못함
→ 구하지 못할 경우 기업은 시장기회를 상실

· t_1시점에 기업이 기술변화 등으로 인해 기능이 노후화된 종업원들을 법적·도덕적 제약으로 방출시키지 못할 경우 발생
→이런 종업원들은 기능발휘를 못하는 직무수행으로 직무불만족

❷ 인력계획전략

◆ 개념 : 미래(t_1)에 발생할 기술변화 등 환경변화를 사전에 예측하여 t_1에서의 인력의 양적·질적 문제를 사전에 충분한 시간을 갖고 준비하는 전략

◆ 장점 :

· 인력확보면에서 외부노동시장에 대해 비교적 높은 독립성
(∵ 가능한 한 내부노동시장인 현재 종업원을 대상으로 교육훈련 등을 통해 미래에 요구되는 직무자격요건을 갖추게 하는 것을 강조하기 때문)

· 종업원의 능력개발욕구를 충족,
그들의 노동시장에서의 경쟁력을 높임

◆ 단점 :

· 예측위험비용 발생 가능

· 예측위험성을 최소화하기 위한 종업원의 다기능화는 인사관리의 유효성 관점에서 문제가 제기될 수 있음
(∵ 당장 실무에 적용할 기회가 없는 자격획득은 종업원의 불만을 야기시킬 수 있고, 자격획득에 투입된 비용 또한 기업이 부담)

➲ 인력적응전략보다 인력계획전략이 여러 측면에서 보다 유용
(∵ 과다인력의 보유 → 비용의 증가,
과소인력의 보유 → 시장기회를 상실)
➥ *기업 목표달성 극대화를 위해서는*
인력확보를 위해 인력계획전략의 도입이 요청된다.

2. 인력수요예측

(1) 개념

- 조직목표를 달성하기 위하여 단기/중기/장기적으로 요청되는(필요한) 인적자원의 양과 질을 파악하는 과정

- 인력수요예측 활동

· 질적 측면: t_1 에서 종업원에게 요구되는 직무수행 자격요건의 예측

· 양적 측면: t_1 에서 필요한 해당기업의 종업원의 수의 예측

(2) 질적 인력수요예측

1) 질적 인력수요의 결정이론

- 질적 인력수요예측의 기본전제 :

미래에 해당기업의 종업원에게 요구되는 직무수행 자격요건이 기업의 환경변화로 인해 바뀔 수 있다는 것

< 미래 직무자격요건의 형성과정 >

t_1 에서 요구되는 해당 직무의 성과

- t_1 에서 요구되는 해당 직무의 성과의 기준은 기업의 경영전략에 의거한 판매계획 및 생산계획 과정을 거쳐 밝혀짐

해당 직무를 수행하는 데 필요한 작업내용

- 이는 t_1 에서의 생산기술변화의 정도, 적용되는 작업방법, 제공되는 작업조건 등에 의해 결정
- 특히 생산기술의 변화는 양적·질적 인력수요예측의 결정적 변수 (기술변화(발전)는 직무구조(내용)를 변화시키고, 변화된 직무구조는 새로운 직무수행요건을 필요로 하는 것이다.)

해당 직무를 수행하는 데 필요한 작업자의 자격요건

- 직무수행요건의 내용은 숙련, 지식, 책임감, 직무경험 등

- < 기술발전(하이테크의 도입)에 따른 직무구조 및 자격요건의 변화에 대한 가설 >

① 상향가설 : 기술변화는 고도의 기능 및 기능의 다양성을 요구 (자동화는 반복작업을 제거, 작업자는 밀접한 감독을 받게 되어 책임감이 증가 특히 고도의 기술분야에서의 작업은 복잡성·상호관련성이 증대)

② 하향가설 : 기술발전 → 요구되는 자격요건의 수준은 ↓

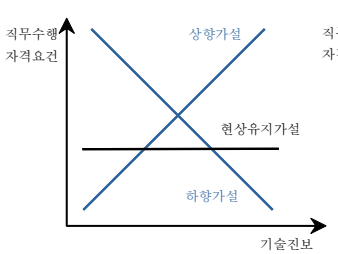
③ 현상유지가설 : 기술발전 → 자동화수준에 따라 영향이 혼합되거나 작업환경에 따라 근본적인 변화가 없다.

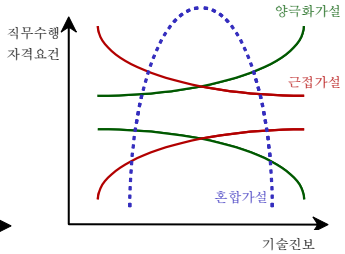
④ 근접가설 : 기술발전 → 상위직과 하위직 간 자격요건의 수준차이가 점차 줄어든다.

⑤ 양극화가설 : 기술발전 → 제조분야에서의 자격수준은↓, 관리직에서의 자격수준은↑

⑥ 혼합가설 : 기술변화의 내용이나 정도에 따라 → 직무수행 자격요건이 다양하게 변화된다.

(라이트: 기술발전 → 자격요건이 상향되다가 그 이후 하향)





2) 질적 인력수요의 예측기법

① 자격요건분석 기법

- 매우 안정적 환경 하에서 직무내용·조직구조·생산기술에 거의 변화가 없을 경우 사용 가능한 단기적 수요예측기법으로서

직무수행에 필요한 각종 직무수행역량(K·S·A)에 기반하여 미래(t_1)시점에 요구되는 직무수행 자격요건을 예측하는 기법

	매우 낮음	낮음	중간	약간 높음	아주 높음
전문지식			t_0	t_1	
능 력			t_0 t_1		
직무 난이도		t_0	t_1		
직무경험		t_1		t_0	
책 임				t_1 t_0	
작업조건			t_0 t_1		

- 이 기법은 개별직무를 구성하고 있는 과업에 대한 분석도 병행해서 t_1 에서 개별직무의 과업구조가 어떻게 변화되는지도 예측

- 개별직무를 구성하고 있는 과업에 대한 분석과 해당직무가 요구하고 있는 자격요건에 대한 정보는 미래의 효율적 인력관리를 위한 직무 재설계/재분류의 가능성 제시

② 시나리오 기법

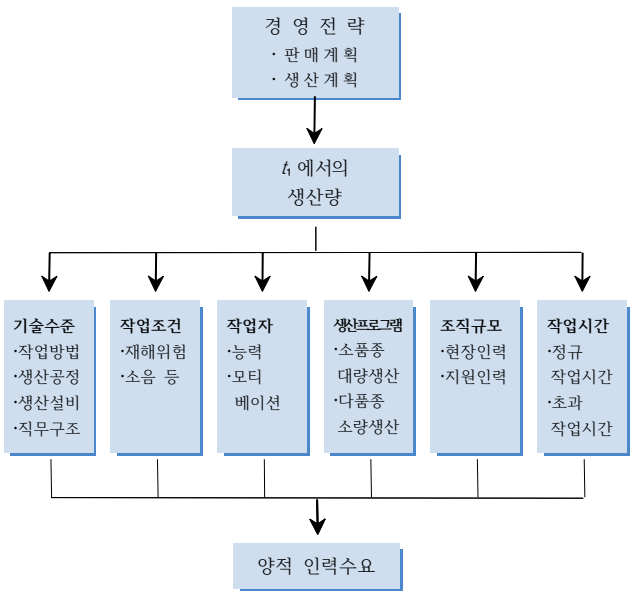
- 기업의 환경이 매우 불안정하고 복잡한 변화가 예상되어 해당 기업의 직무·조직구조·생산기술의 변화에 대한 예측이 용이하지 않을 경우, 질적 인력수요예측을 위해 활용

- 예측 프로젝트조직에서 브레인스토밍 및 경영환경의 변화, 미래의 기회와 위협에 대한 분석으로 개별 직무내용의 변화와 그에 따르는 인력수요의 변동을 예측하는 방법.

- 인력수요예측을 위한 시나리오에는 예측의 타당성을 담보하기 위해 앞으로의 정치·경제·사회·문화적 트렌드, 각종 경제 지표, 사회 가치관의 변화 등이 종합적으로 반영되어야 함

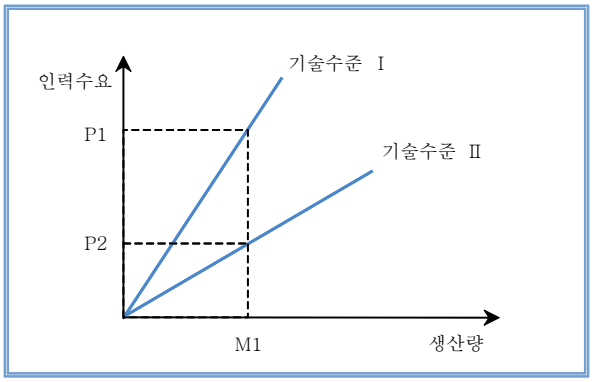
(3) 양적 인력수요예측

1) 양적 인력수요의 결정이론



◆ 생산량 & 기술수준

- 다른 결정요인이 고정적일 때
  생산량이 증가될수록 인력수요는 증가
- 생산량과 인력수요는 t_1에서 해당기업이 도입할
  생산기술수준(작업방법, 생산공정, 생산설비 등)에 따라 달라짐



◆ 생산프로그램의 종류

- 예: 특정 제품의 생산규모
  (필요인력은 소품종 대량생산체제 < 다품종 소량생산체제)

◆ 조직의 규모

- 생산현장이 있으면 반드시 이를 지원하는 부문(스탭인력)이 존재.
  지원인력은 조직규모가 어느 정도 증가할 때까지 고정적이며
  특정 이상의 규모가 될 때 증가하게 된다.

◆ 허용 작업시간(근로시간)

2) 양적 인력수요의 예측기법

가. 통계적 기법

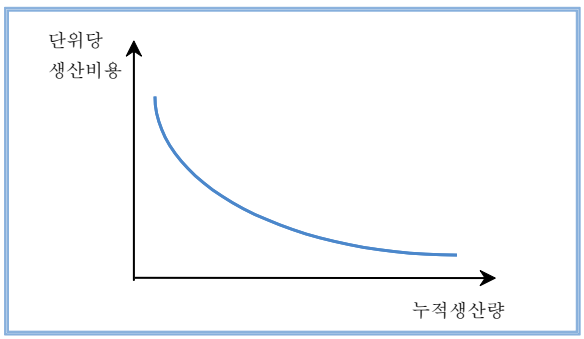
- 출발점은 해당기업의 역사적 자료를 가지고 분석하는 것

① 생산성 비율 분석

- 과거 해당기업이 달성했던 생산성의 변화에 대한 정보를 가지고
  미래에 필요한 생산라인에 투입할 인력을 예측하는 기법
  (기본적으로 필요한 인력의 수가 작업량에 따라 비례적으로 증가한다는
  가정에 그 바탕을 두고 있다.)

- 생산성에 근거한 예측에서 기술혁신, 작업자의 숙련향상 등으로
  인해 생산성과 수요인력의 비율은 변화될 수 있다. 이와 관련하여
  학습곡선(learning curve)을 이용한 예측이 유용하게 활용되는데,
  그 기본가정은 생산성이 경험에 의해 좌우된다는 것이다.

- < 학습곡선>



② 추세분석

- 해당기업에서 과거에 인력변화를 가져다주었던 제반 요인들을
  찾아서 이러한 요인들의 시간에 따른 변화 정도를 파악하고
  이에 따른 인력의 변화정도와 연결시켜서
  미래의 인력수요를 예측하는 기법

- < 추세분석의 단계 >

① 과거의 인력변화와 관련된 요인들의 규명

② 이러한 요인들과 인력규모에 대한 자료의 파악

③ 작업자 개인별 연간 생산량 계산

④ 노동생산성의 추세파악

⑤ 미래의 특정 시점에 대한 수요인력 예측

- 추세분석법은 현재까지의 추세가 앞으로도 이어진다는 가정하에서
  의미를 가지는 방법이므로 단기적 수요 예측에는 적합하지만
  장기적으로 또는 정확한 예측이 필요한 상황에서는 바람직하지×

③ 회귀분석

- 기업의 인력수요결정에 미치는 여러 영향요소들의 복합적인 영향력을
  독립변수와 종속변수간 회귀방정식의 형태로 계산하여
  해당기업의 미래 인력수요를 예측하는 기법

- 인력수요 결정에 영향을 미치는 변수 :
  매출액, 생산량, 생산장비에 대한 투자액, 수익, 기술수준의 정도 등
- 회귀분석결과 얻은 방정식에
  t_1에서의 제 변수들의 수치를 대입시키면
  t_1에서의 인력수요가 계산된다.

- $Y = a + bX_1 + cX_2 + dX_3$

(Y : 인력수요(t_1), a : 고정인력,
X_1 : 매출액(t_1), X_2 : 생산량(t_1), X_3 : 생산장비 투자액(t_1))

- t_1에서의 인력수요를 예측하기 위해
  인력수요에 미치는 결정적인 변수를 하나로 간주할 때는
  상관관계 분석을 실시한다.

- 회귀분석 기법을 도입하기 위한 기본전제
  · 회귀방정식의 도출을 가능하게 하는
  충분한 과거 데이터가 있어야 함

  · 개별 영향변수들과 인력수요 간에
  유의적인 상관관계가 존재해야 함

  · 생산성이나 제품믹스에
  극적인 변화가 없을 것으로 예상되어야 함

➲ 통계적 기법은 '과거'에 근거하기 때문에
예측의 정확성에는 한계가 존재할 수밖에 없다.
(기업의 미래 환경이 '불연속성', '불확실성' 속에 있기 때문에)
➥ 미래의 수요인력에 대한 방향인식과 예측기간을 가능한 한
단기간으로 좁혀 나가면서 예측치에 대한 수정작업을 계속해
나가는 것이 바람직.

나. 노동과학적 기법

- 작업시간연구를 기초로
조직의 하위 개별 작업장별 필요한 인력을 산출하는 기법

- 기법의 중심은 생산량이며 주로 생산직종의 인력 예측에 활용
(관리직, 사무직의 경우 목표량 측정의 어려움과
작업시간과 목표달성의 관계가 명확하지 않기 때문에
이 기법의 적용이 어렵다.)

- 산식 :

$$\text{수요인력} = \frac{\text{연간 총작업시간}}{\text{연간 1인당 작업시간}}$$

다. 델파이 기법

- 전문가들이 익명으로 서로의 견해에 대하여
서면상의 피드백을 주고받으며 견해를 수렴하는 방식

- 해당기업의 미래환경이 복잡하고 어떤 틀에 의해
정형화시키기 어려울 때 도입의 필요성이 강조됨

- <u>< 진행과정 ></u>

① 참여할 전문가를 선정하고
그들에게 기업의 제 정보를 충분히 제공한다.

② 각 전문가에게 미래 인력수요예측과 관련된 질문지를 발송.
이 질문지는 익명으로 작성되어 다시 진행자에게 제출됨

③ 진행자는 제출된 질문지를 종합하여 다시 각 전문가에게 발송.
각 전문가들은 익명으로 된 다른 전문가들의 예측정보를 참고로
다시 예측을 하여 익명으로 진행자에게 발송

④ 3단계 과정을 최적의 대안이 도출될 때까지 반복.

- 예측활동에 참여하는 전문가들은 서로 대면접촉을
하지 않음으로써(서면으로 소통) 의사결정의 질을 향상
(∵ 직접 대면에 의해 나타날 수 있는 성격의 충돌을 최소화,
목소리가 큰 사람이 의사결정과정을 지배하는 것을 방지)

- 실시에 시간이 오래 걸리고 응답자에 대한 통제가 어렵다.

라. 화폐적 접근법

- 미래의 어느 시점에 기업이 종업원을 고용할 수 있는
지불능력에 초점을 맞추어 필요인력을 산정한다.
- 앞의 제 기법들은
'일'을 기준으로 인력수요를 예측하는 접근법인 데 반해
화폐적 접근법은 '인건비'의 관점의 접근법

- 해당기업이 미래(t_1)에 보유할 수 있는 인력은

$$\text{보유가능인력} = \frac{\text{허용인건비총액}}{\text{종업원1인당평균인건비}}$$

- 다른 예측기법들에 비해 보다 현실적.
- 기술혁신과 환경변화가 빠른 업종에서는
예측의 정확성을 확보기하기 어렵다.
(∵예측에 필요한 제 정보(부가가치율, 1인당 인건비)에 대한 예측이
매우 어렵기 때문에)

➲ 인력수요예측에 대한 질적·양적 기법들을 기업이 도입할 때에는
해당기법들이 갖고 있는 특성을 충분히 고려하여
우리 기업에 타당한 또한 직종별로 타당한 예측기법을 선택함이
바람직.

**[참고] - 수요예측의 과정과 방법에 초점을 두어
양적 접근 과 질적 접근으로 분류하는 방법**

◆ 양적 접근법 :
- 하나 또는 그 이상의 기준요소를 설정해서 이를 근거로
통계적 또는 수리적 방식으로 소요인원을 산정
- 생산성 비율 분석, 추세분석, 회귀분석,
노동과학적 기법, 화폐적 접근법

◆ 질적 접근법 :
- 전문가의 경험이나 직관 또는 판단에 의거하여
인력수요를 예측하는 기법
- 자격요건분석법, 시나리오 기법, <u>명목집단법</u>, 델파이법

❖ 명목집단법
- 여러 사람들로부터 자유로운 아이디어를 받되,
서면으로 받음으로써 문제의 답에 대한 익명성을 보장하고
반대논쟁을 극소화하는 방식으로 문제해결을 시도하는 기법
(명목집단 : 구성원들 간의 대화나 토론 등의 상호작용을 억제)

- <u>< 진행 절차 ></u>

① 여러 부서의 관리자, 전문가들을 소집하여
미래 인력수요에 대한 질문을 던지고 답을 생각하게 함

② 개인들은 문제에 대해 혼자 생각 후 서면으로 아이디어를 작성

③ 개인들은 무기명으로 아이디어를 제출하고 이를 칠판에 기록

④ 칠판의 아이디어에 대해 장점, 타당성 등 여러 측면에서 토론

⑤ 집단은 아이디어들에 대해 투표를 실시하여 대안을 확정

- 장점 :
· 구성원들이 타인의 영향력을 받지 않고
독립적으로 문제를 생각해 볼 수 있음
· 의사결정을 하는 데 시간소요가 많지 않음

- 단점 :
· 의사결정의 질이 집단을 이끄는 리더의 자질에 좌우됨
· 한 번에 한 문제밖에 처리할 수 없음

3. 인력공급예측

(1) 개념

- 필요한 인적자원의 양과 질을 경영활동의 취지에 맞게 어떻게 확보할 수 있을지를 계획하는 과정

- 기업이 필요로 하는 인적자원에 대한 공급원천
  - 조직내부(내부공급원) : 현재 조직 내에 존재하면서 여러 직무들에 충원할 수 있는 인력들
    (승진, 배치전환 등을 통해 조직 내 공석을 충원하게 됨)
  - 조직외부(외부공급원) : 조직 내의 직무에 충원될 수 있는 외부 인력들
    (현재 다른 조직에 종사하고 있거나 고용되지 않은 상태의 인력들)

(2) 내부노동시장

- 내부노동시장에서의 인력공급예측 활동이란 내부노동시장에 대한 인력관리 패턴을 미래의 t_1 시점에까지 유지했을 때 보유하게 될 인력을 예측하는 활동

- 인력공급에 대한
  - 질적 측면: t_1 시점에서 해당기업이 보유하게 될 인력의 자격요건의 내용을 분석
  - 양적 측면: t_1 시점에서 해당기업의 보유인력의 수를 예측

1) 질적 인력공급예측

가. 대 상

- 전제 : 미래의 t_1 시점에서 해당기업의 종업원들이 갖추게 될 자격수준이 현재(t_0)와 다를 것이라는 점
  (∵ 퇴직인력의 보충 및 새로 생긴 직무를 위한 신규인력 채용, 기업의 인력개발활동을 통해 종업원들의 현재 직능은 변화)

- 구체적으로 검토되어야 할 자격(직능)의 변화내용
  : 지식, 기능, 육체적·인지적·정신적·사회적 능력

나. 예측기법

- 추세분석
  : 과거부터 현재에 이르기까지 종업원의 자격수준 변화를 가져다주었던 요인들을 찾아서 이러한 요인들의 시간에 따른 변화를 파악하고 이를 당시 종업원이 보유했던 자격수준과 연결시키는 것 (전제는 해당기업이 도입하고 있는 생산기술이 불연속적이 아닌 연속적으로 변화·발전되고 있어야 한다는 것)

2) 양적 인력공급예측

가. 대 상

- 해당기업이 미래의 t_1 시점에서 보유하게 될 종업원 수를 전체 종업원 수뿐만 아니라 직종별·직급별·직군별·직무별 그리고 종업원의 인구통계적 측면에서 파악하는 것

- 해당기업의 미래 t_1 시점에서 보유하게 될 인력공급 파악을 위해 종업원의 연령구조, 이직률, 입직률, 결근율, 생산성, 그리고 기업내부이동에 대한 예측활동이 이루어져야 한다.

나. 예측기법

- 예측을 위한 도구로서 해당기업은 현재 종업원이 보유하고 있는 기능목록(skill inventories)을 작성하고 인적자원정보시스템(HRIS)을 구축해야 한다.

- **기능목록** : 종업원의 직무적합성을 쉽게 파악할 수 있도록 핵심직무, 경력, 학력, 교육기록, 자격여부 등을 요약한 표
  (일반적으로 전산화되어 인적자원정보시스템 하에서 주기적으로 갱신되며 승진이나 배치전환 등에 활용된다.)

- 예측과 관련되는 구체적인 기법

◆ 빈도분석 : 특정 시점에서 발생하는 사건의 수를 가지고 어떤 변수의 경향을 찾아내는 방법
(해당기업 종업원의 연령구조와 이직·결근에 대한 경향 예측에 유용)

◆ 추세분석 : 이직률, 입직률, 결근율, 생산성의 변화에 대해 과거의 자료에 의한 변화추세를 찾아서 이것을 미래에 적용하는 것

◆ **마코프 분석**(Markov chain analysis)

- 개념 :
  미래 어떤 시점에서의 해당 기업 내 종업원의 이동에 대한 예측을 하는 데 유용한 기법으로서

  주어진 특정의 인사정책 하에서 종업원이 미래의 어떤 시점에 현 직위에 존재·이동·이직할 확률을 추정한 인력전이행렬을 통하여 인력 니즈를 파악하는 모델

- 핵심은 전이행렬(transition probability matrix). 이는 예측기간(대개 1년)동안 종업원들이 그의 직무에 계속 재직할 가능성, 조직 내의 다른 직무로 이동할 가능성, 조직을 이탈할 가능성 등을 표시해 준다.
  (전이행렬은 매년 초 각각의 직무에 종사하고 있는 사람들의 숫자를 이동예상률과 곱하여 나타내는 결과)

- 적용방법

① 인력이 이동하거나 조직을 떠날 가능성이 있는 모든 직무를 상호배타적인 일련의 상황에 따라 분류

② 각각의 상황 하에서 발생한 이동률에 관한 지난 몇 년 동안의 자료를 수집.

	이동예상률			
	time 2 (연말)			
time 1(연초)	직무 A	직무 B	직무 C	퇴직
직무 A	①	②	③	④
직무 B	⑤	⑥	⑦	⑧
직무 C	⑨	⑩	⑪	⑫

③ 이동률에 대한 정보를 가지고 연초의 인력을 대입시켜 전이행렬을 작성하여 미래의 인력을 예측

$$[\text{가, 나, 다}] \times \begin{bmatrix} ① & ② & ③ & ④ \\ ⑤ & ⑥ & ⑦ & ⑧ \\ ⑨ & ⑩ & ⑪ & ⑫ \end{bmatrix} = [\text{a, b, d, e}]$$

④ 예측된 미래 이동률 측정치의 안정성과 신뢰도를 높이는 과정
(인력이동률을 계산할 때 직전연도의 이동률을 활용하는 것보다 지난 몇 년간에 걸친 이동률의 평균치를 적용하는 것이 더 바람직)

· 장점 : 적용하기가 쉽다.

· 단점 :
ⅰ. 마코프 분석이 정확하기 위해서는
이동 확률이 비교적 안정적이고 측정 가능해야 한다.
ⅱ. 각각의 직무에 종사하는 인력이 극히 소수인 경우에
예측의 실효성이 떨어질 수 있다.
(각 직무나 상황에 적어도 50명 정도가 있을 경우 유효)
ⅲ. 마코프 분석은 이동확률이 단지
종업원의 초기 직무개시 상황에 의해서만 결정된다고
가정하고 있다.

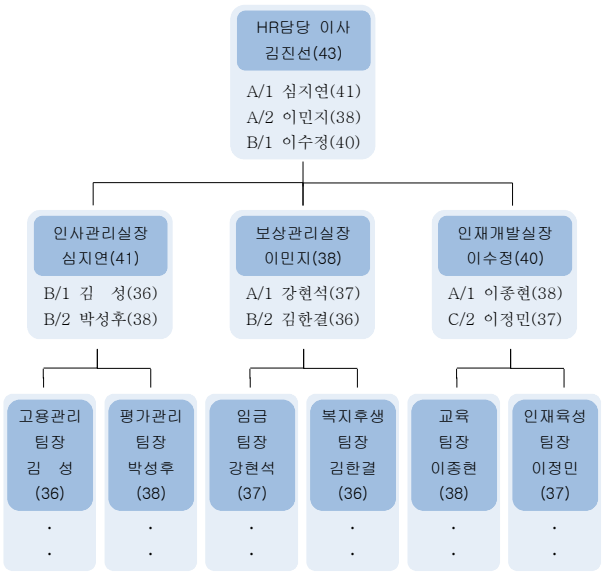
[참고] ❖ 대체도 (replacement chart)

- 조직 내 특정직무가 공석이 될 때, 가능한 대체투입인력을 조직도 속에 명기한 표

(특히 구성원들의 장기근속을 전제로 하는 기업에 있어서 매우 중요, 관리직이나 주요 기술직 구성원들을 대상으로 작성되는 것이 보통임.)

- 일반적으로 대체도에는
계량적으로 기록 가능한
: 연령, 현 직급에서의 근속기간, 직무성과(인사평가 결과)
비계량적 등급으로 표현되는
: 교육훈련의 정도, 승진가능성 등의 정보가 기재됨

(승진가능성 : 해당 구성원이 앞으로 상위의 직무를 수행할 역량을 갖추고 있는지 여부를 직속 상사가 판단한 내용을 근거로 하여 인사부서에서 각종 검사나 면접, 다른 평가수단들을 동원하여 파악된 평가결과가 참조되어 기재.)



A: 즉시 승진가능
B: 승진에 추가 경험 필요
C: 승진 비적합

( ) 안은 연령

1. 직무성과 매우 우수
2. 직무성과 우수
3. 직무성과 보통
4. 직무성과 불량

(3) 외부노동시장

- 외부노동시장으로부터의 노동 공급원

· 양적 (인구통계학적 지표로 분석) :
인구규모 및 인구구성(연령 및 성별 구성비율),
경제활동인구 및 실업률, 인구증가율 등과 같이
계량적인 측면에서 노동인구의 수효를 파악하는 것

· 질적 : 교육 및 훈련의 수준,
노동성취 동기수준, 사회·문화적 배경 등과 같이
비계량적인 측면에서 노동인구의 특징을 파악하는 것
(노동인구가 가지고 있는 욕구구조에 대한 분석도 포함)

[참고] ❖ 인력 수급 불균형시 대응 방안

Ⅰ. 과잉 수요시 대응방안

1. 신규인력채용

2. 대체안

(1) 초과근로 활용

• 의의
- 인력 부족 상황시 기존 인력의 근로시간을 연장하는 방안
- 제품, 서비스에 대한 수요가 미래에 지속되지 않을 우려가 있는 경우 활용

• 장점
· 기업입장 : 신규인력 채용비용 절감
· 종업원입장 : 소득증가의 기회

• 단점
· 초과근무 시간동안의 생산성 저하현상
· 장기간이 될 경우 과로와 스트레스

(2) 임시직 고용

가. 기간계약고용

• 의의
- 상용직의 반대개념, 정해진 기간 동안 근무하는 고용형태

• 장점
· 고용의 유연성을 높여주면서,
계약사원을 동기부여시켜 생산성을 높일수 있다.
(상품의 리사이클이 짧아지고, 신기술도입이 증가하면서 전문기술을 가진 근로자의 한시적 고용이 필요해짐)

나. 시간제고용

• 의의
- 기준근로시간보다 짧은 시간동안
규칙적이고 자발적인 방식에 의한 고용을 의미한다.

• 장점
· 기업은 인건비 절감
· 단순, 정형적 업무에 있어 인력의 효율적 활용이 가능
· 노동수요가 많은 계절에 활용가능
· 경기 변동에 유연한 대응이 가능 (경기가 좋을 때 활용)

• 단점
· 낮은 직무·조직몰입

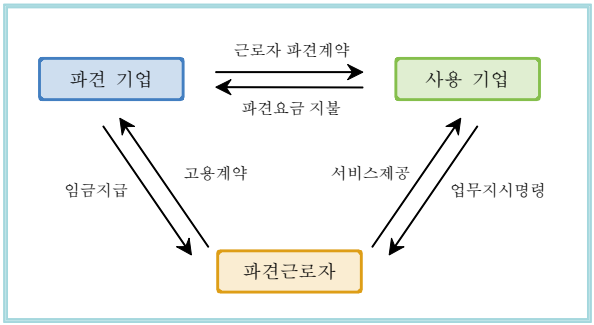
[참고] 인력 수급 불균형시 대응 방안

Ⅰ. 과잉 수요시 대응방안

(3) 파견근로

• 의의

- 자기 기업에서 고용하고 있는 근로자를 다른 기업에 파견하여 그 지휘명령을 받아 근로하게 하는 형태



• 장점

- 기업입장

· 인건비 절감효과 (임금외의 각종수당, 복지후생비등을 부담하지 않음)

· 계절적 고용변화에 완충작용

· 일시적 노동수요 부족을 메울 수 있다.

· 장래의 불확실성에 대한 보장으로서 활용된다.

· 파견근로자는 채용즉시 활용가능
(∵대체로 업무경험이 많은 베테랑이므로)

- 파견근로자입장

· 근무 시간의 유연성이 보장된다. (주부, 학생 등의 근무시간·장소·형태 등을 스스로 선택하고자 하는 욕구증대)

· 일부 직종의 경우
상용근로자에 비하여 더 높은 수입을 올릴수 있다.

· 비교적 쉽게, 즉시 취업이 가능한 경우가 많다.

• 단점

· 파견근로자는 신분이 불안정
(이 과정에서 잦은 직장 이동으로 인한 불안감, 스트레스)

· 낮은 직무만족도

(4) 아웃소싱

• 의의

- 급속한 시장변화와 치열한 경쟁에서 살아남기 위해 기업에서 부가가치가 높은 핵심사업만을 남겨두고 부수적 업무는 외주에 의존하는 것을 말한다.

• 기업의 기대효과

- 인원 절감과 생산성 향상의 이중효과

• 고려사항

· 아웃소싱 대상업무의 합리적 선정
(조직내부에서 수행할 때 과다한 비용이 소요되고 부가가치가 낮은 업무를 대상으로 선정하고, 조직구성원들을 보다 부가가치가 높은 업무로 배치·활용하는 방안 수립)

· 외주업체의 체계적인 선정과 계약

· 조직내부 구성원의 공감대 형성
(조직 구성원들로 하여금 아웃소싱이 단순한 비용절감의 수단이 아니라 조직내부의 업무가치 제고를 위한 전략적 수단이라는 것을 인식시켜야함.)

[참고] 인력 수급 불균형시 대응 방안

Ⅱ. 과잉 공급시 대응방안

(박경규 - 인력감축전략 p.548)

1) 초과근무시간 단축 2)신규채용억제 3)조기퇴직제도 4)보상의 동결, 삭감 5) 해고

1. 직무분할제(직무공유, job sharing)

(1) 의의

- 하나의 풀타임 업무를 둘 이상의 파트타임 업무로 전환시키는 것
(근로자가 직무에 대해 동등한 책임을 지는 수평적 분할을 의미하는 것으로 둘 이상의 근로자가 하나의 직무를 공유하는 것을 의미)

(2) 특징

· 직무분할제를 통하여 직무의 적용범위뿐 아니라 그 직무를 수행하는 근로자들의 근로시간을 다양화 할 수 있다.

· 기업의 인건비 감축효과 , 근로자의 개인시간 활용가능

· 여성인력의 경제활동증가, 맞벌이부부나 파트타임 선호 근로자의 증대로 최근 선진국에서 활발하게 도입

(3) 경영측면의 효과

· 인력활용의 유연성 제고
(두 개의 파트타임 직무로 나누거나 시간을 줄일 수 없는 직위를 파트타임 근로가 가능하게 해 줌으로서 우수한 종업원을 보유하고 인력활용의 유연성을 제고할 수 있다.)

· 업무의 적용범위 및 영속성의 유지가 가능하다.
(다양하고 효과적인 작업일정을 개발할 수 있고, 한 사람이 직무를 담당할수 없을 경우에도 업무의 보완이 가능, 업무의 영속성을 유지할 수 있다.)

· 기능과 경험의 폭을 확대할 수 있다.
(두 근로자의 기능과 경험을 활용하여 능력범위를 증대시킬 수 있기 때문에 업무 효율성을 제고시킬 수 있다.)

· 인적자원관리의 여러 목적을 효율적으로 달성할 수 있다.
(ex. 정년을 앞둔 두 근로자의 직무분할, 젊은 근로자가 정년퇴임을 앞둔 근로자와 직무분할로 경험을 전수, 승진을 앞둔 근로자가 승진 후 맡게 될 직무를 분할 담당하여 미리 대비, 신규근로자가 수습기간동안 직무를 분할담당하여 인력활용과 동시에 능력육성)

[참고] 인력 수급 불균형시 대응 방안
Ⅱ. 과잉 공급시 대응방안

2. 다운사이징 (downsizing)
(1) 의의
- 조직의 경쟁력 제고를 위하여
다수의 인력을 계획적으로 감축하는 것

(2) 실시 이유
· 인건비 감축
· 진부화된 공장을 폐쇄하거나, 신기술을 도입하는 경우
인력수요가 줄어들기 때문
· 기업 인수합병으로 인하여
간접부문 관리자와 전문 스탭의 인력수요가 줄어들기 때문
· 많은 기업들이 경제적이유(특히 인건비절감)로
국내 다른지역이나 외국으로 옮기기 때문

(3) 다운사이징의 성과에 대한 평가
- 대부분의 연구에서는
생산성 향상을 가져온 것으로 나타나고 있다.
- 포춘지 선정 100대 기업 중 52개 기업을 대상으로 한 연구는
대부분의 기업에서 다운사이징 실시 후 수년간 재무성과가
개선되지 않았고, 오히려 악화되었음을 나타내고 있다.

(4) 다운사이징의 실패이유
· 초기의 비용절감은 단기적으로 이익이 되기는 하지만
부적절하게 실시된 다운사이징은 장기적으로 부정적 결과초래.
즉, 조직에서 창의성과 유연성을 제고하는데 필요한
사회적 네트워크를 파괴한다.

· 많은 경우 대체 불가능한 자산으로 판명되는 사람들을
조직에서 나가게 한다.

· 다운사이징에서 살아남은 종업원들은 시야가 좁고,
자기중심적이고 위험회피적이 되는 경향이 높다.
조직 내에서의 성장에 대한 희망상실로 모티베이션이 저하된다.

· 다운사이징과 관련된 부정적 여론은 기업 이미지를 손상시켜
추후 인력채용에 어려움을 겪게 된다.
(이러한 이미지 손상을 방지하기 위해
해고의 필요성이 충분히 설명되고 해고 절차가 공정하게 이루어져야 함)

(5) 효과적 다운사이징 전략
· 톱다운 방식으로 지시가 내려지지만,
바텀업 방식으로도 주도, 관리 필요

· 단기적/전반적 또 장기적/선택적으로 실시

· 해고된 종업원 및 잔류 종업원에게 특별한 주의

· 기업내부에 초점을 두며
외부 네트워크(ex.계약업체, 협력업체)도 포함

· 강한 집중화된 부분뿐 아니라
대규모조직 내 소규모의 준자율적 단위들에서도 실시

· 다운사이징을 목표달성을 위한 수단으로도 강조하지만
그 자체를 목표로서도 강조

제 6 장 모집과 선발

1. 모 집

(1) 의 의

- : 인력선발을 전제로 하여 양질의 지원자를 확보하는 활동
  즉 조직 내·외부로부터 유능한 인재를 유인하여 그들이
  조직 내 특정 직위에 응시하도록 자극을 주는 장려과정

- 모집과정에서 중요한 것은 지원자들에게 모집대상이 되는
  직위나 직책에 대한 정확한 정보가 주어져야 한다는 것
  (일반적으로 직무명세서를 기준으로 직무수행요건 및 자격사항과
  경력사항, 인사상 처우, 선발인원, 선발절차, 구비서류 등의 정보를 공개)

- 모집은 그 행동반경이 거의 제한이 없으며
  유능한 지원자를 구하지 못하는 한 그 후에 나타나는 선발활동은
  본질적으로 그 질이 떨어질 수밖에 없기 때문에
  유능한 인적자원 확보의 출발점으로서,
  그리고 조직효과성 실천에 필요한 직위들에 대한
  충원과정의 핵심 메커니즘이라는 점에서 중요성을 가진다.

[참고] 모집에 영향을 주는 요인

- 기업의 이미지 : 구직자들에게 긍정적인 이미지를 갖게 하는
  기업의 복지정책, 사회적 공헌활동, 높은 시장점유율,
  존경받는 최고경영자, 인기있는 스포츠팀 운영 등은
  기업의 평판에 도움을 주고 직원 모집에도 도움을 줌
- 직무의 매력도 : 업무의 흥미, 도전적 과제의 부여 여부,
  사회적 인정 등과 관련이 있는 직무 자체의 매력
- 기업의 정책 :
  특히 신입사원의 경력욕구를 채워줄 수 있는 적절한 인사정책

(2) 모집원천

- 인력확보의 원천을 결정하기 위한 정보
- 외부환경 분석
  (실업률, 외부노동시장의 제 조건, 고용관계 법률, 기업의 이미지)
- 내부노동시장 분석
  (경제적 요소 : 현재 보유인력의 적정성, 현직 종업원의 능력,
  직무수행 자격요건의 변화추세, 종업원 연령분포, 이직률, 결근율 등)
  (사회적 요소 : 현직 종업원의 경력욕구, 직무만족도, 조직몰입 등)

- 이상의 제 정보 외에도 개별 노동시장이 모집에 미치는
  효과 및 문제점도 분석해야 한다.

[참고] ❖ 내부모집, 외부모집

	내부 모집을 통한 채용	외부 모집을 통한 채용
의의	내부로부터 인재양성(MAKE) (교육훈련, 경력관리 중시)	외부로부터 인재획득(BUY) (시장경제원리 입각)
장점	-승진기회 확대로 종업원 모티베이션 향상 -모집에 드는 비용 저렴 -모집에 소요되는 시간 단축 -내부인력의 조직 및 직무지식 활용가능 -외부인력 채용에 따르는 리스크 (조직적응 실패, 기술·지식의 차이 등) 제거 -기존의 인건비 및 급여수준 유지가능 (외부인력 채용시 인건비 상승가능) -하급직 신규채용 수요발생	-인재선택의 폭이 넓어짐 -외부로부터 인력이 유입되어 조직분위기 쇄신 가능 -인력수요에 대한 양적 충족 가능 -인력유입으로 새로운 지식, 경험 축적 가능 -업무능력 등 자격을 갖춘 자를 채용하게 되므로 교육훈련비 감소
단점	-인재선택의 폭이 좁아짐 -조직의 폐쇄성 강화 -부족한 업무능력 보충을 위한 교육훈련비 증가 -능력주의와 배치되는 패거리 문화 형성 -인력수요를 양적으로 충족시키지 못함 (내부승진으로 인해 항상 일정수의 인력부족 현상)	-모집에 많은 비용 요소 -모집에 장시간 소요 -내부인력의 승진기회 축소 -외부인력 채용으로 실망한 종업원들의 이직가능성 증가 -조직분위기에 부정적 영향 -외부인력의 채용에 따르는 리스크 발생 (조직적응실패, 기술·지식의 차이 등) -경력자 채용시 높은 급여지급으로 인건비 상승

(3) 모집방법

1) 내부노동시장

- 비공개형 :
  기능목록 등을 활용하여 해당 직위에 적합한 인재를 찾는 방식

- 공개형 :

❖ **사내공모제도** (job posting and bidding)

• 개념 : 공석이 생겼을 때, 사내 게시판(or 인트라넷)에다
지원자를 찾는다는 모집공고를 내어
요구하는 자격을 갖추었다고 생각되는 종업원이면
누구라도 지원하게끔 유도하는 방법
(인사평가점수, 근속기간, 징계유무, 결근율 등을 통해 지원 자격을 제한하는 경우도 있음)

• 장 점 :
· 상위직급의 경우 종업원에게 승진기회 제공 및 사기진작
· 지원자에 대한 평가의 정확성 확보 (주변인들의 평판)
· 저렴한 모집비용
· 낮은 이직률

• 단 점 :
· 외부인력의 영입차단으로 조직의 정체 가능성
· 성장기업의 경우 사내 공급의 불충분
· 연고주의를 고집할 경우 조직 내 파벌조성 가능성
· 지원자의 소속부서 상사와의 인간관계의 훼손 가능성
· 선발과정에서 여러번 탈락시 지원자의 심리적 위축

• 성공요건
· 내부적으로 동기부여가 큰(기업의 중점전략부문, 선망의 대상인)
동시에 외부자가 맡는 것에 대한 리스크가 큰 직위를 선정할 것
· 진행과정을 철저히 비밀로 할 것
(∵ 소속부서 내 직원간 or 상사와의 불화의 원인이 될 수 있기 때문)

2) 외부노동시장

① 광고

- 신문, 방송, 전문잡지, 인터넷 포털 등 다양한 기업 외부의 매체에 직원모집 공고를 하여 지원자를 모집하는 것

- 매체의 대중성이 클수록 잠재적 모집인원의 수가 커짐

- 일간지, TV, 라디오, 인터넷 배너를 통한 광고의 경우 무자격자가 지원을 남발할 가능성이 있음 (∵ 제한된 정보제공)
- 이를 막기 위해 보유기술, 교육수준, 사고방식 등에서 동질적인 모집원에 접근이 가능한 전문잡지를 이용할 수 있음

② 웹기반 모집

[참고] ② 웹기반 모집

Ⅰ. 의의

- 온라인을 통해 인사관리와 관련한 각종 데이터베이스를 활용하여 기업이 원하는 인재를 모집하는 방법

Ⅱ. 특징

· 기업은 모집비용을 획기적으로 줄일 수 있다.
· 잠재적 응모자에 대한
전 세계적인 풍부한 데이터베이스의 활용이 가능해진다.
· e-HRM을 통하여 기존에 구축된 인사정보시스템과의
통합적 연계가 이루어진다.

Ⅲ. 전통적 모집과 웹기반 모집 비교

	전통적 모집	웹기반 모집
모집 시간	- 모집에 상당한 시일이 소요	- 실시간(real-time)모집 가능
모집 비용	- 모집에 상당한 비용 소요	- 모집에 드는 비용 저렴
개인 정보 보안	- 모집시 개인 신상자료의 노출	- 개인 신상자료 비밀 유지
응모 횟수	- 한 사람이 한번 모집에 한 번 응모가능	- 한 사람이 복수 모집에 복수 응모가능
모집 정보의 다양성	- 해당 기업의 과거 경험 데이터에 의존	-외부 전문가집단의 자료와 타 기업의 성공적인 경험 등 외부의 전문적인 자료와 경험 이용가능(benchmarking)
응모자 정보 획득	- 잠재적 응모자에 대한 정보획득 어려움	- 잠재적 응모자에 대한 정보를 데이터 베이스를 통해 획득 가능
모집 도구	- 모집 tool을 해당 기업 자체에서 개발	- 모집전문회사의 솔루션(software) 제공 받음

Ⅳ. 웹기반 모집의 장점

· 다양하고 많은 수의 지원자를 확보할 수 있으므로
기업의 입장에서 인재선발의 폭을 넓힐 수 있다.
· 기업이 필요로 하는 특정한 지원자군을 타겟으로 삼아
모집할 수 있다.
· 인터넷 등 IT기술에 능통한 지원자들을 모집대상으로
삼을 수 있다.
· 지원자들과의 신속한 의사소통이 가능해진다.
· 모집업무가 쉽고 간편해 진다.
· 모집에 드는 비용을 절감할 수 있다.

Ⅴ. 웹기반 모집의 단점

· 지원자가 동시에 여러 회사에 응모할 수 있으므로
실제 선발에 응하는 지원자의 비율은
종래의 off-line 모집시보다 현저히 낮아진다.
· 실제 선발에 적극적으로 응할 지원자를 가리기가 어렵다.
· off-line 모집보다 훨씬 많은 지원자들이 응모하므로
이들이 제출한 인사자료를 검토하는 데 많은 시간이 소요된다.
· 인터넷을 이용하지 못하는 지원자는
모집에서 원천적으로 배제된다.

③ 리크루터 : 기업을 대표하여 각지로 다니면서
잠재적인 종업원과 기업, 제품, 정책, 직무 등에 대해
기업을 소개하고 가능한 지원자를 면접한다.

④ 인턴제도

• 개념 : 지원자가 조직에 정식으로 입사하기 전
잠정적인 수습근무기간(대개 방학 등) 동안 보이는
근무태도 및 성과를 토대로 조직/직무와의 적합성이 큰 인력을
정식 신입사원으로 고용하는 모집방법

• 특징 :
기업은 사전에 지원자의 자격 여부를 판단 가능
(선발과정 오류의 최소화)
지원자는 기업에의 적합성 여부를 판단하며 진입충격을 완화,
교육기관의 교과내용과 실무와의 차이를 줄일 수 있다.

[참고] • 한계와 주의사항
- 인턴을 교육훈련이나 채용비용의 대체 목적으로만 운영한다면 올바른 인적자원관리 방안이라 보기 어렵다.
- 인턴기간 동안 열심히 일하다가 정식사원으로 채용된 이후 오히려 노력이 감소하는 경우도 있다.
- 인턴기간 동안 정식채용을 위하여 과도한 정치적 행동이나 인상관리를 할 가능성이 있다.

⑤ 종업원 추천제

⑥ 교육기관의 추천
- 지원자를 직접 교육시킨 기관은 지원자의 기본·잠재능력, 적성 등에 대한 많은 정보를 갖고 있기 때문에 상당히 신뢰할 수 있음

but 개인별 밀착교육이 어려운 실정에선 요식행위에 그칠 수 있고, 추천서만으로 지원자의 능력, 특성을 정확히 파악하는 데는 한계 (∵ 추천서 내용이 표준화 되어 있지 않기 때문에)

⑦ 자발적 지원

[참고] ⑤ 종업원 추천제

Ⅰ. 의의
회사 내 공석이 생겼을 때
현직 종업원들이 적임자를 추천하도록 하여
신규직원을 채용하는 제도이다.

Ⅱ. 특징 (현실적 직무소개(RJP)로 인한 효과)
연구조사에 의하면, 종업원 공모제도를 통해 입사한 직원들은 다른 모집방법으로 들어온 사람들보다 조직 내 체류연수가 더 길다고 한다.
(∵자신의 추천자로부터 회사에 대한 상세한 정보를 이미 접하고 의사결정을 하여 채용에 응한 사람들이므로 이른바 RJP가 이루어진 상태)

우리나라에서도 1999년 현대백화점이 사원추천제를 최초로 도입한 이후 대기업, 외국계 기업을 중심으로 급속히 확산되어 현재 신입사원 중 20~30퍼센트가 사원추천제로 채용되고 있는 것으로 알려져 있다.

Ⅲ. 장점
1. 경제적 이익 (모집비용을 상당한 정도로 절감)
2. 직원들의 자질유지 용이
(직원들이 자신의 이름을 걸고 추천을 하기 때문에 해당 직위에 부적합하거나 신뢰성이 떨어지는 사람을 추천하는 경우가 드물다. 따라서 자질이 우수한 사원을 채용하는 데 도움이 됨)
3. 선발에 걸리는 시간 단축
(공채의 경우 일상적 선발과정에 상당한 시일이 소요되지만, 종업원 추천제의 경우 주로 추천과 면접을 통해 선발하기 때문에 시일이 단축된다.)
4. 낮은 이직률과 높은 기업문화 적응도
(종업원 추천제로 입사하는 사람들은 기존 직원들과 친밀한 관계를 가지고 있기 때문에 이직률도 낮고 기업문화에의 적응도도 높은 것으로 알려져 있음)
5. 기존 직원들의 동기부여와 사기 앙양
(종업원 추천제는 기존 사원들에게 추천 권한을 부여하고 채용될 경우 일정한 상금과 상품이 주어지기 때문에 기존 직원들의 동기부여와 사기 측면에 있어 긍정적인 것으로 조사되고 있다.)

Ⅳ. 단점
1. 학맥, 인맥에 근거한 파벌조성
(종업원 추천제를 통해서 채용되는 사람들은 기존 직원들과는 지역, 학력에 있어서 유사성이 높은 집단이기 때문에 회사내 학맥, 인맥에 근거한 파벌조성이라는 부작용을 야기할 가능성이 있다.)
2. 공정성 확보의 어려움
(추천제 자체가 객관적인 채용방법이라고 보기 어렵기 때문에 채용에 있어서 공정성을 확보하기가 어렵다.)
3. 사회적 문제 야기
(이 제도가 추천받지 못한 사람의 취업기회를 원천적으로 봉쇄하는 것이기 때문에 많은 기업들이 이 제도를 확대 실시할 경우 사회적 문제를 야기 시킬 수 있다.)
4. 피추천 후보자 탈락시 추천자의 반발과 사기저하 예상

Ⅴ. 성공요건
1. 핵심인재의 확보가 어려운 업종, 종업원 참여제도가 확립되어있는 직장, 강한 기업문화가 정착되어 있는 기업에서 활용빈도가 높은 것으로 알려져 있다.
2. 종업원 추천제를 도입할 경우
외부모집제도와 병행 실시하는 것이 좋다.
3. 이 제도의 공정성과 객관성을 높여
문제점을 최소화 하여야 한다.

(4) 모집활동에 대한 평가

1) 평가내용

가. 모집방법에 대한 평가

- 모집방법들 간 직무성과의 차이 분석,
  공석을 채우는데 걸리는 시간을 측정하거나,
  모집행위의 관계규정·법령 위반여부를 확인

나. 지원자의 수와 질

- 선발단계 통과율, 지원자 수, 입사제안자 수,
  자격을 갖춘 지원자 수의 비교

◆ **기초율** : 모집의 질적 성공을 측정하는 지표로서
지원자들 가운데 선발과정을 거치지 않고
무작위로 선택하여 채용했을 때 일정기간이 경과한 후
업무수행에 성공적인 사람이 얼마나 있는지를 보여주는 비율
(기초율이 높다는 의미는 총 지원자 가운데
자격을 갖춘 지원자의 수가 많다는 의미)

· 기초율은 모집하고자 하는 업무의 난이도와 성격에 따라 달라짐
(ex : 단순반복 업무의 경우 지원자들의 기초율은 높을 것이지만,
첨단기술이나 고난도의 직무선발의 경우 기초율은 낮을 수 밖에)

다. 비용-편익 분석(cost-benefit analysis)

- 회사입장에서는
  최소한의 비용으로 최대의 효과를 거두는 모집이 되어야 함

- 비용요소
· 직접비용 : 광고비, 모집인 급여, 출장경비, 헤드헌터 수수료 등
· 간접비용 : 모집에 투입된 직원들의 노력, 대외관계, 기업이미지 등

- 편익요소 : 채용된 지원자들의 우수성(업적), 근속기간 등

- 주로 모집비용을 측정한 뒤 이를 비교하여
  모집활동의 효과성 파악 (∵ 모집효과 측정의 어려움 때문에)

➲ 모집활동에 대한 평가는 평가 그 자체가 목적이 아니라
모집원천에 대한 의사결정이 올바르게 되었는지,
모집방법이 합리적으로 선택되었는지 등에 대한 분석 후,
잘못되었으면 원인을 찾아 수정하는 활동이 이어져야 한다.

[참고] 2) 모집 효과성 증진방안

· 과거의 모집관련 자료를 잘 관리하고 분석

· 선발 타깃이 되는 인력에 대한 데이터를 관리하여
이들이 모집에 응할 수 있도록 유인

· 모집인에 대한 교육을 실시하여 모집능력을 키우는 방법

· 우수인력 획득의 공을 세운 모집인에게 인센티브 지급

· 타겟 리쿠르팅
(채용 범위를 구체적으로 정한 후 집중적인 모집활동을 펼치는 것으로서
우수인재를 적극적으로 유치하기 위해 개별 접촉, 추가 인센티브를 약속함)

· 현실적 직무소개 (realistic job preview: RJP)

[참고] ❖ 현실적 직무소개 (RJP)

• 개념 : 조직에서 요구하는 직무를 수행할 사람과
지원자에 대한 조직의 기대 등에 관한 정보를
매우 현실적이고 객관적으로 소개하는 방법으로서
지원자들에게 직무내용, 보상정책, 근무환경 등의 제반정보를
사실대로 제공하여 입사시 기대되는 것이 무엇인지 알고
지원하게끔 하는 기법

• 목적 : 직무지원자에게
직무에 대한 긍정적·부정적 정보를 모두 제공함으로써
입사 전 조직사회화 과정에서 미리 얻게 된 다양한 정보와
현실간의 괴리에서 오는 진입충격(entry shock)을 완화시켜
미래의 이직률을 감소

• 효과
· 백신 효과
(조직현실에 대한 면역성이 강해지고 조직적응이 용이하여 이직률 감소)
· 자기선택의 합리화
(객관적 정보 하에서 자신이 선택한 결정이므로
그에 대해 후회하지 않고 스스로 적응하려 함)

• 한계
· 지원자가 비현실적으로 높은 기대를 갖고 있는 경우에만
효과적임
· 둘 이상의 대안을 가지기 힘든 불경기 하에서는
지원자 입장에서 선택의 여지가 없으므로 효과가 극히 제한적임

2. 선 발

(1) 의의

- 모집활동을 통해 획득한 지원자를 대상으로
미래에 수행할 직무에 가장 적합한 지원자를 식별하는 것

- 지원자의 능력초과(overqualified) 현상을 고려할 때
무조건 고능력자를 찾을 것이 아니라,
직무-지원자 간 적합성(fit)을 그 기준으로 삼아야 한다.

- 선발의 중요성
· '인사가 만사'라는 말에서 인사라는 말의 뜻에는
선발을 내포하는 경우가 많다. 그 만큼 인재를 선발하는 일은
기업의 명운이 걸린 중요한 사건이다.
· 미국의 경영자들이 흔히 쓰는 말에도
" hire easy, manage hard 보다도 hire hard, manage easy가
훨씬 낫다"는 말이 있다.

(2) 선발방침 (Plan)

1) 인재관의 결정

- 해당기업만이 가지는 인적자원에 대한 독특한 관점으로서,
최고경영자의 경영철학, 기업의 내외환경, 과거 성장의 역사
등이 바탕이 되어 형성된다.

① 직무명세서 기준 인재관

- 인력선발시 지원자의 배경이나 다른 측면은 보지 않고
공석이 된 직무의 자격요건을 지원자가 얼마나 충실히 갖추고
있느냐를 보는 것
(지원자의 지능, 자질, 잠재능력 보다 실제 갖고있는 기술, 기능을 중시)

② 경력 중심적인 인재관

- 공석이 된 직무가 요구하는 자격요건 뿐만 아니라
지원자가 갖춘 전체적인 현재 및 잠재능력을 아울러 중요시

③ 기업문화 중심적인 인재관

- 기업문화와의 적합성을 기준으로 선발하는 관점
(S그룹 : 단기 업적주의, 완벽주의
H그룹 : 막걸리식, 밀어붙이는 박력, 엉성하면서도 일이 추진되는 조직)

2) 선발방법에 대한 방침

① 종합적 평가법

- 지원자가 선발의 모든 단계를 거치게 하여,
각 단계에서 획득한 점수를 합계하여 선발하는 방침

- 선발비용이 많이 드는 반면
우수한 지원자를 놓칠 위험성이 낮다.

- 대게 중소기업에서 선호

② 단계적 제거법

- 선발의 각 단계마다 지원자의 자격수준이 미달할 경우
탈락시키는 방침

- 선발비용이 적게 드는 반면
우수한 지원자를 탈락시킬 위험성이 존재

- 대게 대기업에서 선호

[참고] ❖ 예측치와 준거치의 결합으로서의 선발

· **예측치**(predictors) :
선발의 도구로 활용하는 각 단계(ex: 시험이나 면접)별 점수
(이를 측정하는 목적은 이 점수들이 선발 대상자들의 미래 근무성과를
예측하는 능력이 있다고 믿기 때문)
· **준거치**(criterion) :
후보자가 선발되어 채용이 된 후 근무를 통해 달성하게 될
업무의 성과기준
(일반적·실무적으로 개인의 근무평정 점수, 기업 매출액과 생산성,
사고감소율, 기업성과에의 기여도 등)

- 인사선발이란 예측치와 준거치를 결합하는 의사결정을 의미.
기업마다 결합하는 방식에 있어서 독특한 비결을 가지고 있으며
그 결합에는 기업의 인재상과 경영철학이 녹아 있다.

(1) 임상적 접근법

- 의사결정자가 직무에 대한 나름대로의 이해와 경험, 그리고
해당 직무를 성공적으로 수행한 사람들의 자질과 특성을 근거로
주관적이고 직관적으로 적임자를 선발하는 방식
(예측치가 질적인 변수가 됨)
(장점 : 경영자의 오랜 세월동안의 선발에 대한
경험, 지식을 활용하여 인재를 선발가능
단점 : 선발 의사결정에 개인의 편견, 고정관념이 작용할 수 있음)

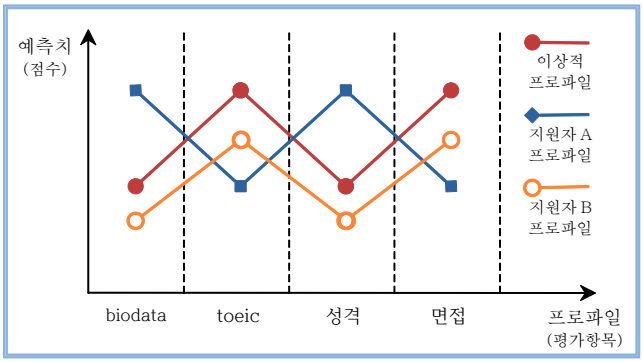
(2) 통계적 접근법

- 예측치를 통계적(계량적) 기법에 기반하여 도출한 다음
이를 토대로 지원자를 가려내는 방법
(장점 : 개인적 편견, 고정관념이 원천적으로 배제
단점 : 경영자의 선발경험과 인재상이 선발과정에 반영되지 못함)

1) 프로파일 방식

- 기업이 업무수행에 성공하는 종업원들의 평균적·표준적인
자질을 과거 데이터의 축적·분석을 통해 파악하여
이를 '이상적인 프로파일'이라 정의하고
개별 지원자의 자질을 측정하여
이 이상적 프로파일과 유사한 자질을 가진 자를 선발하는 방법

- 이상적 프로파일과의 유사성은
· 수준(level) : 한 자질의 값과 이상적 자질 사이의 절대적 차이
· 형태(shape) : 각 프로파일 값들의 분포가 가지는 모양
에 따라 판별 가능



2) 회귀분석

- 기존에 수집된 다양한 직무관련 예측치들에 가중치를 부여하여
실제 근무성적을 가장 잘 예측하는 회귀방정식을 도출한 후,
이에 기반하여 현재 지원자들의 예측치를 해당 회귀식에 대입
하여 우수한 성과를 낼 것으로 예상되는 인력을 선발하는 방법

3) 컷오프 방법

- 과락제도처럼 각 예측치별 기준선을 설정하고
이를 하나라도 충족시키지 못하면 탈락시키는 방식.

(3) 선발과정

예 비 면 접
- 선발과정을 본격적으로 시작하기 전에 결격사유가 있는 지원자를 탈락
ex. 연령 초과, 용모 및 언어표현에 결정적 하자시 입사지원서 배부×

서 류 전 형
- 지원자가 제출한 지원서(입사원서)의 내용을 평가
(군경력, 학점, 자격증 소지 여부, 가족관계 등 미래 성과와 관련있는 항목 평가

선 발 시 험
- 심리검사, 필기시험, 실기시험 등을 통해 지원자의 능력, 특성을 측정

선 발 면 접
- 면접을 통해 지원자의 능력 및 개인적 특성 등을 파악

기 타 전 형
- 경력조회(특히 경력사원 채용시 유용), 신체검사, 평판조회(지원자의 지인들을 대상으로 지원자의 인성, 역량, 인물 전반에 대한 평가내용 등의 검증) 등

(4) 선발도구

- 선발도구를 가지고 지원자의 능력 및 개인적 특성을 측정하여 그 결과를 가지고 미래를 예측

1) 지원서 분석

가. 역량기반 지원서 평가

- 지원자 개인이 가지고 있는 역량을 스스로 기술하게 하는 것 (역량의 종류는 기업에 따라 공석인 직무에 따라 다를 수 있음)

- 질문의 의도를 명확히 파악하고 질문과 관련된 스스로의 역량을 효과적으로 드러낼 수 있는 사례나 경험을 충실히 기술하는 것이 중요.

- 평가할 때는

제1단계 : 형식평가
- 지원서의 형식적 측면에서 기업이 사전에 설정한 기준에 부합되는 지원서인지의 여부를 가리는 과정.
- 주로 질문에 대한 강력한 증거 제시, 답변의 구체성, 특정 지표들의 포함 여부 등을 확인.

제2단계 : 내용평가
- 지원서에 기술된 역량의 내용과 제시된 활동의 질적인 측면에 대하여 평가

나. 바이오데이터(biodata, 傳記자료) 분석

① 개념과 활용근거

- 지원자의 이력서, 지원서, 면접 등을 통하여 획득된 개인의 신상에 관한 모든 것으로 검증 불가능한 것까지도 포함

- 개인의 바이오 데이터와 직무성과(적합성 및 직무태도 포함) 간에 상관관계가 있음이 발견되어 선발의사결정에 활용하게 됨

② 바이오데이터의 내용

- 연령, 성별, 출생지, 거주지, 가족배경, 형제 수, 교육 정도, 결혼관계, 자녀의 수, 신체적 특징, 군복무, 취미, 독서습관, 태도, 신념, 가치관, 여가활동 등

③ 바이오데이터의 특징

- 개인의 독특한 행동 및 생활정보가 담겨 있기 때문에 위조하기가 어렵고 정보의 정확도가 높은 편.
- 지원자가 실제로 수행한 행동에 관한 것이므로 과거 지향적.
- 팩트(사실) 중심의 구체적 기록임.

④ 바이오데이터의 개발

- 바이오데이터를 인력 선발에 활용하기 위해서는 어떤 항목이 예측력이 있으며 개별 항목에 대해 어느 정도 가중치를 두어야 할 것인가를 분명히 밝혀내야 한다.

- < 개발 단계 >

1. 성과관련 변수의 설정
- ex : 근속, 직무성과 등

2. 조사대상 집단 선정
- 높은 성과집단 / 낮은 성과집단

3. 분석할 지원서 항목 선택
- ex : 거주도시의 인구, 군복무관계, 교육수준 등

4. 개별 항목의 등급별 빈도수 부여
- 개별항목 등급(ex : 장교)에 대한 종업원 수를 조사 후, 장교출신 종업원 중 고성과자의 비율을 산정

5. 개별 항목의 등급별 가중치 부여
- ex : 앞 단계에서 파악된 비율을 기준으로 '장교' 항목의 가중치 부여

6. 지원자 그룹에 적용
- 발견된 가중치 점수를 지원자의 바이오데이터에 부여하여 총점을 산정

7. 합격자 선정

⑤ 한계와 전망

- 예측타당성의 문제가 있다.
(∵ 수집된 전기정보는 과거의 것이기 때문에 이것이 지원자의 미래성과를 정확하게 예측한다고 보기에는 한계가 존재)

- 그럼에도 불구하고 기업은 지원자의 바이오데이터를 수집하는 다양한 툴을 개발하고 과거의 성향이 미래 업무환경에서 긍정적인 효과를 낼 수 있도록 하는 정책을 통하여 예측타당성(선발의 정확성)을 높일 수 있도록 노력해야 할 것이다.

[참고] 학위와 자격증
- 학위와 자격증을 선발에 활용시 이점
  - 그 취득과정에서 일정수준의 K·S·A를 지원자가 이미 획득하였음을 의미
  - 좋은 학위와 자격증을 소지한 사람들이 조직에 많다는 것은 이해관계자(ex: 소비자, 지역사회 등)들에게 좋은 신호(대외평판)
- But 학위와 업무성과 간에 직접적 상관이 발견되지 않는다는 연구도 있고, 중요한 것은 학위가 아니라 역량이므로 이를 키울 수 있는 육성시스템이 더 중요하다는 견해도 있다.

2) 선발시험

가. 능력검사

- 해당직무에 대해 적당한 훈련을 받을 경우, 그 직무를 배울 수 있는 능력 혹은 잠재적인 능력을 측정하는 것

- 검사결과를 가지고 종업원의 미래의 직무수행 정도를 예측할 수 있다는 가정에서 출발하며, 지원자가 해당직무에 대해 경험이 없는 경우에 유용한 검사도구가 된다.

나. 성격 및 흥미도 검사

- 지원자의 동기부여 정도를 측정하기 위한 방법

다. 실무능력 검사

- 지원자로 하여금 직무의 대표적인 과업을 수행하도록 하고 그 성취도를 검사하는 방법

- 장점 : 예측력이 대단히 높고 테스트에 대한 종업원의 부정적인 영향을 줄여 수용력을 높여줌

3) 선발면접

가. 개념, 목적, 내용

- 면접자와 피면접자 사이에 정보를 교환하는 목적지향적인 대화이며 동시에 선발시험과 함께 지원자를 평가하는 유용한 수단.

- 목적 :
  - 지원서에 나타난 항목이 불명확할 때 이를 명료화시킴
  - 지원서에 나와 있지 않은 정보를 수집
  - 기업에 관한 정보를 지원자에게 전달
  - 지원자에게 기업을 마케팅하여 우수 지원자가 타 기업으로 가지 않도록 유도

- 면접에 포함되어야 하는 내용 : 지원자의 전반적인 능력/ 경력/ 대인관계 능력/ 경력욕구 등을 파악, 학업성적에 대한 정확한 해석

가. 선발면접의 종류(유형)

① 구조적 면접(structured interview)

◆ 개념 :
표준적인 질문을 미리 구성해 놓고 면접시 모든 지원자에게 동일한 질문을 던져 그 반응을 표준적으로 측정하는 방법

◆ 장점 :
- 훈련을 받지 않았거나 경험이 없는 면접자도 어려움 없이 면접 수행이 가능
- 지원자간 상호비교가 가능하므로 면접을 통해 일정수의 적격자를 가리는데 유용
- 선발의 신뢰성, 타당성을 높일 수 있음
  (∵ 면접관 개인의 고정관념을 어느정도 배제 가능)

◆ 단점 :
- 질문항목의 개발이 직무분석을 전제로 하고 있음
- 지원자의 본심 파악에 미흡 (∵ 질문들이 대체로 보편적이고 상식적이므로 지원자들이 사전에 대비하고 면접에 임하기 때문)
- 보안에 유의해야 한다.
  (∵ 질문이 유출되는 경우, 나중에 정보를 접한 지원자가 유리)

② 비구조적 면접(unstructured interview)

◆ 개념 :
특정한 질문서 목록 없이 면접자가 중요하다고 생각하는 내용을 질문하는 방법

◆ 장점 :
- 지원자에 따라 자연스러운 질문을 던지고 지원자는 자신에게만 해당되는 질문에 자연스럽게 답변 가능
  → 사전연습이 필요× →지원자의 본심을 잘 파악할 수 있음
- 질문 유출의 우려가 적음

[참고] ③ 반구조화 면접(semi-structured interview)

◆ 개념 : 구조화 면접과 비구조화 면접의 특성을 절충하여 주요 사항에 관해서는 사전에 조직화된 질문지를 사용, 세부적인 특성이나 지원자에 따라 달리 확인해야 하는 사항에 대해서는 면접관의 재량에 따른 질문을 허용하는 방식.

◆ 장점 : 선발의 신뢰성, 타당성을 훼손하지 않는 선에서 지원자 내면의 본심을 파악하기에 적합하다.

◆ 단점 : 구조화 면접과 비구조화 면접의 단점이 모두 나타날 수도 있다.

나. 선발면접의 방법(기법)

① 집단면접

◆ 개념 : 여러 명의 피면접자를 상대로 질문하는 방법

◆ 장점 :
- 시간이 절약
- 비교가 용이하며 우수 지원자를 쉽게 파악 가능
  (∵ 여러 명의 지원자를 동시에 관찰하기 때문에)

◆ 단점 : 개별지원자가 갖고 있는 특수한 면을 파악하기에는 제한적

② 위원회면접

◆ 개념 : 다수의 면접자가 한 명의 피면접자를 평가하는 방법

◆ 장점 : 평가에 있어 신뢰도가 높음

◆ 단점 : 피면접자가 심리적으로 위축될 수 있고, 시간이 많이 소요

③ 스트레스면접

◆ 개념 : 지원자가 예상하지 못한 상황을 꾸미거나 당황하게 하였을 때의 대응방식을 관찰하는 것으로 스트레스 처리능력을 테스트하는 데 주안점을 둠

◆ 장점 : 기업의 특수직무(ex: 공격적인 판매직)에 대한 지원자에게 적용 가능

◆ 단점 : 지원자가 선발에 탈락시 해당기업에 대한 반감을 강하게 가질 수 있음

[참고] 그 외 기법

④ 역량 면접 : 지원자의 미래 직무수행 역량을 예측하기 위해 분석력, 문제해결능력, 설득능력 등을 위주로 평가

⑤ 복수 면접 : 지원자를 여러 시기에 걸쳐 여러 사람이 면접

⑥ 무자료 면접 : 면접상 발생하기 쉬운 지각오류를 방지하기 위해 지원서류를 배제하고 지원자를 있는 그대로 두고 평가

⑦ 배경실적 질문 : 기존의 업적·실적 중심으로 면접. 구체적 지표를 통한 평가가 이루어지므로 공정성·타당성↑, 면접관의 부담이 적다

⑧ 개인발표(presentation) : 주제를 미리 주고 준비시간을 부여한 다음에 면접을 실시. 신입사원에게는 일반주제, 경력사원에게는 전문주제, 핵심인력후보에게는 기업전략 및 비전에 관한 주제 등을 질문

⑨ 임원진면접 : 일반적인 면접 프로세스의 최종 단계에서 진행되는 면접으로서 기업의 임원이 실시

⑩ 인바스켓 테스트 : 가상의 논제나 상황을 주고 이에 대한 해결방식과 사고과정을 평가함으로써 문제해결능력과 잠재적 역량을 측정.

[참고]

❖ **면접관의 역할**

- 지원자가 소신을 가지고 솔직하게 응답할 수 있도록 동기부여자로서의 역할
- 지원자의 자질과 능력을 파악하고 그 정도를 판별할 수 있는 측정평가자로서의 역할

❖ **면접관의 주의사항**

- 애매모호한 질문, 사적인 영역 등 직무와 무관한 질문, 판단오류, 유도심문을 피할 것
- 경청의 자세, 사전에 철저히 계획

❖ **면접의 절차와 핵심적 질문**

① 도입질문 : 이력서를 바탕으로 지원자의 일반적 측면에 대하여 묻는 것으로서 지원자가 많은 정보들을 어떻게 조직화하고 의견을 구성하는지를 살펴보기 위함. 주로 개방형 질문

② 자기평가질문 : 도입질문으로 시작된 내용에 대해 보다 구체적인 정보들을 요구하는 질문으로서 지원자의 시각과 아이디어를 알기 위한 질문들

③ 상황기반질문 : 지원자가 구체적으로 어떻게 과업과 상황을 다루는지에 대해서 확인하는 질문으로서 특정한 문제의 해결방안을 묻는 질문, 긍정적 또는 부정적으로 나뉘어진 양 극단의 연속선 상에서의 평가·판단 질문, 서로 다른 두 상황을 비교·분석하는 질문, 향후 이룩가능한 성과목표치에 대한 질문 등

[참고] ❖ **면접선발의 한계**

- 불과 몇 분이라는 주어진 짧은 시간 안에 채용의사결정을 해야 하므로 피면접자에 대한 사전정보, 복장, 외모 등 지엽적인 정보를 통한 인상으로 채용이 결정되는 수가 많음

- 면접을 통해 피면접자에 대한 좋지 못한 정보가 수집될 때, 면접자는 이에 결정적인 영향을 받아 채용의사결정에 부정적으로 작용하는 수가 많음 (추후 다른 항목에 좋은 면이 보인다고 해도 한번 각인된 부정적 인상을 뒤집기 어려운 경향)

- 후광효과, 고정관념, 각종 편견 등이 작용하기 때문에 면접자가 이러한 평가오류로부터 벗어나기가 어렵다.

다. 면접의 신뢰도와 타당도를 높이는 방법

① 면접자에 대한 교육훈련

② 면접내용 개발 시 면접자 참여

4) 평가센터법(assessment center)

가. 개념

관리직 인력을 선발할 때 주로 도입하는 선발 도구로서 다수의 지원자를 특정 장소에 며칠간 합숙시키면서 여러 종류의 선발도구를 동시에 적용하여 지원자를 평가하는 방법 (선발(S형, selection) 뿐만이 아니라 인력개발(D형, development), 평가(I형, inventory)를 위해서도 활용)

[참고]

나. 평가센터의 특징

- 복수(보통 6~12명)의 참가자의 행동을 다수의 평가자가 집단적으로 관찰, 평가
- 평가자는 사전에 철저한 훈련을 받는다.
- 참가자들에게 일련의 표준화된 테스트가 행해진다. (ex: 적성검사, 인터뷰, 시뮬레이션, 역할연기 등)
- 참가자의 전반적인 인간성 파악이 목적이 아니라 특정한 관리자의 직위에 대한 적성을 파악하는 것
- 평가기준이 명확하기 때문에 주관적인 판단을 감소시킬수 있음
- 평가 결과가 예측력이 높으며, 실무에 적용이 가능 (∵실제로 담당하게 될 직무와 관련된 사항을 가지고 평가하기 때문에)

- 이러한 특징으로 인해 관리자로서의 리더십 잠재능력 파악 가능

다. 평가센터의 진행절차

1. 평가대상자를 선정하고 관찰 및 평가의 기준을 설정

-주요기준: 협동심, 의사소통, 경쟁력, 조직 내 행동, 독립심, 감정통제력, 자신감 등

2. 연습 및 테스트

-6~12명 정도가 한 그룹이 되어 적성검사, 인터뷰, 사례연습, 발표 및 연설, 인바스켓 기법 등과 같은 테스트를 적절히 결합하여 실시

3. 사전에 합의된 기준에 따라 참가자들의 행동이 분석, 평가됨

4. 결과를 선발, 개발, 평가시 사용

라. 평가센터의 장점

- 예비관리자에 대한 신상정보와 능력을 단기간에 파악 가능
- 피평가자의 깊은 속을 알 수 있는 기회가 됨
- 리더로서의 잠재능력에 대한 충분한 정보를 제공
- 예측타당성이 높다.
  그 결과 의사결정의 실수로 인한 비용을 절약할 수 있게 함

마. 평가센터의 단점

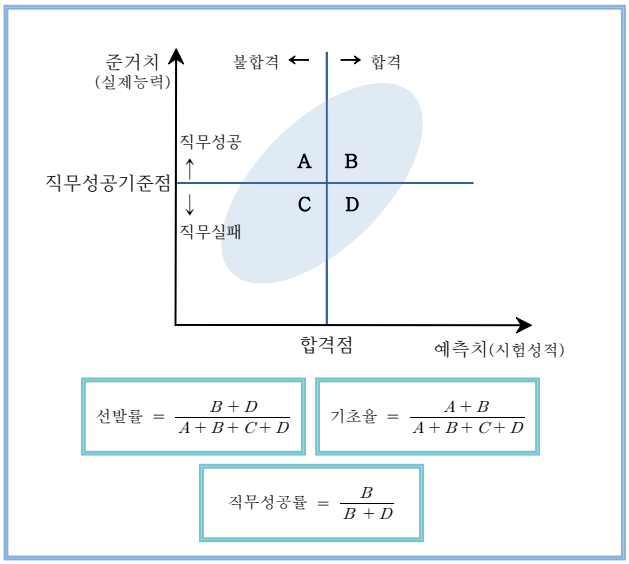
- 평가센터에서 제시된 상황이 관리자가 실제로 기업조직에서 맞닥뜨리는 상황과는 차이가 있다는 점.
- 평가센터에서 시행되는 일련의 테스트는 주로 지원자의 언어능력과 관련된 것이 많다.
  이로 인해 언어능력이 뛰어나다는 것이 다른 능력을 측정하는데 현혹효과로 작용할 가능성이 있다.
- 여러 가지 기법들을 동원하고 그 결과를 종합적으로 평가하는 방법이기 때문에 방법의 표준화가 어렵다.
- 시간과 비용이 많이 드는 방법이기 때문에 기업에서 실제로 적용하기가 쉽지 않고, 탈락자들의 반발이 크다.

(5) 선발도구에 대한 평가

- 선발의 유효성은 선발이 얼마나 효과적인지의 정도로서 직무가 요구하는 조건과 지원자의 자격요건 간의 적합성이 높을수록 선발 유효성이 증가하며 이는 곧 이 둘을 제대로 결합시킬 수 있는 좋은 선발도구를 사용한다는 의미.

- 선발 유효성이 높은 경우라면 직무성공률(성공적 직무수행자의 수/선발된 사람의 수)이 높아야 한다.

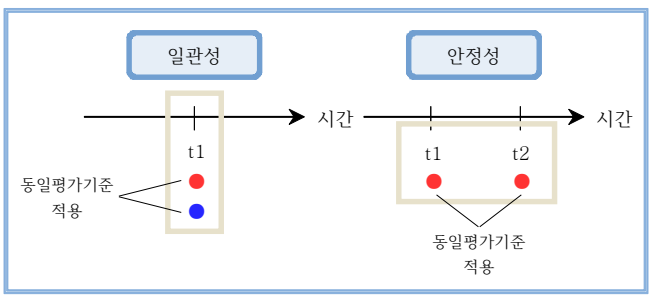
- 선발도구에 대한 평가기준은 신뢰도, 타당도, 선발비율, 효용성(비용-편익분석), 산출률, 수용률 등



1) 신뢰도 분석

가. 개념

- 지원자의 어떤 면을 측정할 때 동일한 환경에서 측정된 결과가 서로 일치하는 정도
- 선발도구의 일관성 내지는 안정성을 의미
- 일관성 : 신뢰도의 횡적 측면으로서 동일시점에서 동질적인 둘 이상의 집단을 대상으로 같은 도구를 사용하여 얻은 측정결과가 유사한지의 여부
- 안정성 : 신뢰도의 종적 측면으로서 서로 다른 시점에서의 측정결과가 유사한지의 여부



나. 검증방법

① 시험-재시험방법

- 선발도구의 측정결과가 안정적인지를 알아보기 위해 동일한 시험을 동일한 집단을 대상으로 시간적 간격(t_1 ,t_2)을 두고 재실시 하여 두 측정치가 일치하는지 정도를 검증
- 이 시험결과들 간의 상관관계를 구하여 신뢰도를 판단. 일반적으로 상관계수가 0.8 이상일 경우 신뢰성이 있는 것으로 판정하는 경향이 있음

[참고]

② 대체형식에 의한 검증

필기시험 같은 경우 동일한 문제를 사용하여 재시험을 보게 되면 암기(학습)효과의 발생으로 인해 재시험이 의미가 없게 될 수 있다. 이럴 경우 동일 유형의, 난이도가 유사한 시험을 재실시 하여 신뢰도를 검증한다.

③ 평가자간 신뢰도 (주로 면접에서 문제됨)

복수의 평가자가 동일 시점에 동일한 평가대상을 평가할 때 평가자들이 얼마나 동일하게 평가하는지를 검증하는 것

(올림픽 피겨스케이팅 심사처럼 일차 평가결과 가장 높은 점수와 가장 낮은 점수를 제외하고 나머지 점수를 평균하는 방법은 예외적인 평가를 배제하고 평가자간 신뢰도를 높이기 위한 노력)

④ 내적 일관성 신뢰도 검증

특정 피평가집단에 대해서 하나의 평가표로 측정한 결과만 있을 때 평가항목 점수들 간의 관계의 일관성을 산출한 신뢰도

- 측정 방법
- 항목점수간 상관관계의 평균
- 전체점수와 항목점수간 상관관계의 평균
- 반분신뢰도 : 하나의 평가표를 임의로(ex: 짝수·홀수 문항) 둘로 나누어 각각 측정한 다음, 두 평가표의 전체점수간의 상관관계를 계산하여 측정
- 크론바하 알파 : 평가문항에 대하여 조합이 가능한 모든 반분신뢰도를 계산하여 신뢰도를 추정한 값으로서 SAS나 SPSS 통계패키지를 이용하여 산출하는데, 대체로 0.7 이상이면 신뢰도가 있는 것으로 간주

다. 선발면접 시 나타나는 신뢰도의 저하요인

(신뢰도 문제가 가장 심각하게 제기되는 선발도구가 면접)

① 첫인상에 입각한 평가

② 면접자가 면접시간을 주도하는 행동
(지원자가 많은 정보를 이야기하도록 면접자가 먼저 청취기술을 개발해야 함)

③ 질문의 일관성 문제
(지원자들에게 상이한 질문을 하는 경우 대답들 간 비교 평가가 어려움)

④ 후광효과(halo effect) : 지원자의 여러 측면을 평가할 때 어느 특정 평가항목의 점수가 아주 높거나 낮을 때 이 결과가 다른 항목의 평가에 영향을 미치는 경우

⑤ 면접자의 편견

⑥ 대비효과(contrast effect) : 면접자가 여러 명의 지원자를 평가할 경우 우수한 지원자 다음에 평가되는 피평가자를 실제보다 낮게 평가하는 것 또는 그 반대의 경우

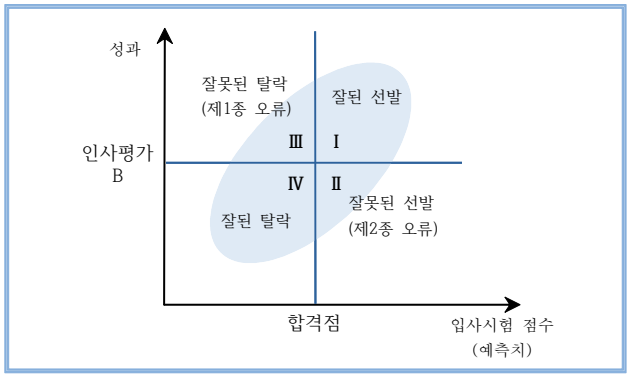
⑦ 비언어적 행동 : 지원자의 비언어적 행동 내지 의사소통이 면접시 평가에 영향을 미치는 경우

2) 타당도 분석

가. 의의

- 선발도구의 타당도란 :
  특정 선발도구가 얼마나 평가목적을 충족시키느냐에 관한 것
  (측정하고자 하는 것을 얼마나 제대로 측정하였는지의 문제)
- (ex: 선발의 경우 그 목적이 지원자들 중
  실제 직무를 성공적으로 수행할 사람을 선별하는데 있으므로
  직무수행을 성공적으로 행할 사람인지 여부를
  선발도구가 잘 판별해 낼 때 타당성이 높아지는 것)

- 피평가자의 미래 직무성과를 예측하기 위해서 평가도구 성적과 직무성과 측정치간의 상관관계를 구하는 방법이 일반적이며, 이때 구해진 상관관계 값을 '타당성 계수'라고 함.



- 선발도구의 타당도를 높여야 바람직하다는 것은 잘못된 의사결정 집단인 Ⅱ, Ⅲ 집단의 수를 최소화하자는 것

[참고] 타당성의 검증방법

타당성은 측정의 정확도를 비교하는 기준이 무엇인지에 따라 준거타당성과 기술타당성으로 나눌 수 있다.

1. 준거타당도(Criterion-related Validity)

선발도구의 측정치와 지원자의 근무성적간의 관계를 측정하여 타당도을 검증하는 것.
이에는 근무성적을 적용하는 시점에 따라
'**현재타당도**'과 '**예측타당도**'로 구분된다.

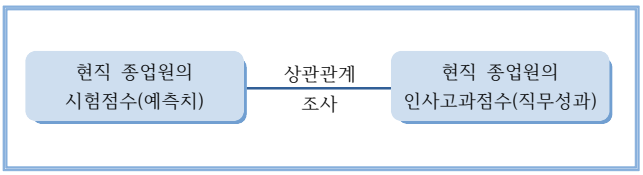
2. 기술타당도(Descriptive Validity)

선발도구가 측정하는 항목과 내용 자체를 검증하는 것으로서 항목과 선발도구를 기술하는 과정이 적정한지를 검증하는 것
이에는 '**내용타당도**'와 '**구성타당도**'가 있다.

나. 타당도의 유형 (검증방법)

① 현재타당도 (동시타당도, concurrent validity)

- 신입사원의 선발에 적용하려는 선발도구를 현직 종업원에게 실시하여 현직 종업원이 획득한 시험점수와 그들의 인사평가 점수(성과) 간의 상관관계를 조사하는 방법

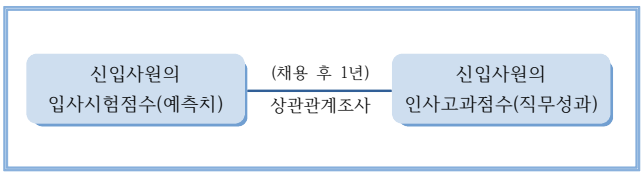


- 장점 :타당도 조사결과를 매우 편리하게 빨리 얻을 수 있음
  (∵현직 종업원을 대상으로 예측치와 준거치를 동시에 획득·비교 가능)

- 단점 :
  · 시험점수의 신뢰도 문제
  (현직 종업원은 이미 채용된 후이기 때문에
  과연 '시험'에서 최선을 다할 것인가)
  · 신규로 채용하려는 인력집단을
  현직 종업원이 대표할 수 없는 경우 문제
  · 현직 종업원의 시험성적이 현재까지의 직무경험이나
  그들의 개별적인 노력에 의해 영향을 받을 수 있다는 것

② 예측타당도 (predictive validity)

- 선발시험에서 합격한 지원자들의 시험성적과 입사하고 일정 기간이 지난 후 그들이 달성한 직무성과를 비교하여 그 상관관계를 조사하는 방법



- 장점 : 현재타당도 방법이 안고 있는 문제점을 극복 가능

- 단점 :
  · 선발도구의 타당도가 낮은 것으로 판명되었을 때 당시의 채용집단을 대상으로는 개선할 수가 없다.
  (∵ 타당도 조사가 신입사원의 채용 후 실시되기 때문에)
  · 통계적으로 의미 있기 위해서는 표본수가 상당히 커야 함
  · 선발도구의 타당도 조사시기가 신입사원의 직무성과를 관찰할 수 있는 6개월~1년 후에야 비로소 가능.

③ 내용타당도 (content validity)

- 측정대상의 취지(subject matter)를 어느 정도 선발도구에 담고 있는가를 해당 직무의 전문가들이 모여 판단하는 것

- 성과기준치를 설정하기 어렵거나 통계적으로 판단하는 데 필요한 표본수를 확보할 수 없을 때 도입됨

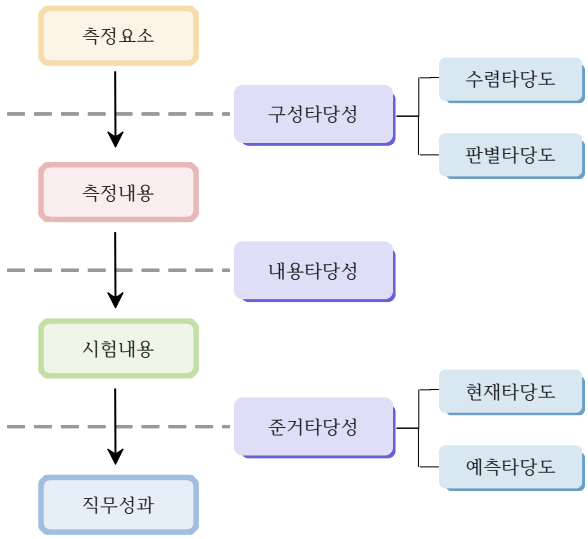
- 심리적 현상을 측정하는 지능, 적성 및 성격을 측정하는 시험도구에는 적합하지 않다.

[참고] ④ 구성타당도 (construct validity)

- 선발도구의 측정항목들이 얼마나 이론적 속성에 부합되고 논리적인지를 표시하는 지표.
  (구성타당도가 충분히 높아야 그 측정항목 구성이 외부적(때로는 국제적) 공인을 받을 수 있다.)

- 이는 계량적인 방식으로 검증된다.
- 검증방법으로는
  · 수렴타당도(같은 개념을 측정하는 여러 도구의 점수상관을 측정)
  · 판별타당도(상이한 개념을 측정하는 여러 도구의 점수차이를 살핌)

[참고]



[참고]

<타당성계수의 해석>

타당성 계수	해석
0.35 이상	매우 유용한 선발도구
0.21 ~ 0.35	비교적 유용한 선발도구
0.11 ~ 0.20	경우에 따라 유용할수도있음
0.11 이상	유용하지 않음

(미국 노동부)

<일반적 선발도구의 타당성>

선발도구	타당성
워크샘플	0.54
일반적 심리검사	0.51
구조화 면접	0.51
비구조화 면접	0.38
평가센터	0.37
바이오데이터	0.35

(Schmidt & Hunter)

3) 효용성 (비용/편익분석)

- 효용성 : 선발도구가 조직에 도움이 되는 정도
- 효용성을 파악하는 대표적인 도구가 비용-편익 분석이다.
  이는 선발도구로 인한 비용 대비 선발로 인하여
  조직이 얻게 되는 편익의 크기가 어느 정도인지를 파악하여
  선발도구의 효용성을 판단하는 방법

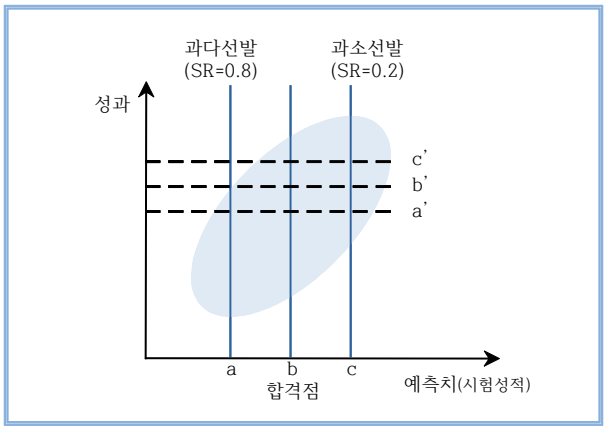
(- 비용 : 선발도구를 개발 내지 도입하는 데 투입된 제반 비용
- 효용 : 선발기법에 의해 절감할 수 있는 이직비용의 크기,
  보다 적격자를 파악·선발함으로써 그렇지 못한 인력을
  채용했을 때보다 더 많은 성과를 얻을 수 있는 경우)

4) 선발비율

- 총지원자 수에 대한 채용인원 수의 비율

$$\text{선발비율}(SR) = \frac{\text{채용인원수}}{\text{총지원자수}}$$

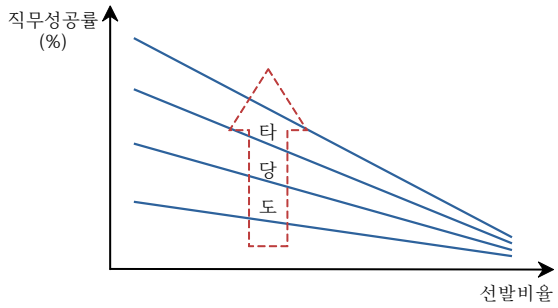
- 주어진 선발도구를 가지고 선발의 유효성을 높이는 데에
  선발비율이 이용된다.



- 조직입장에서
  · 선발비율이 너무 높을 경우 선발의 의미가 상실
  · 선발비율이 너무 낮을 경우 지원자를 선택할 폭은 넓겠지만
  선발비용이 상대적으로 많이 발생

- 일반적으로 동일한 타당도를 가진 선발도구를 사용한다면
  선발비율이 작을수록 최종 선발인력들의 직무성공확률이
  높은 것으로 알려져 있다.
  (선발비율이 감소할수록 합격자들의 성과평균이 상향)

[참고] Taylor - Russell Graph



· 동일 타당도 하에서는
  : 선발비율이 낮을수록 → 직무성공률이 높아짐

· 동일 선발비율 하에서는
  : 타당도가 높을수록 → 직무성공률이 높아짐

[참고]

5) 산출률

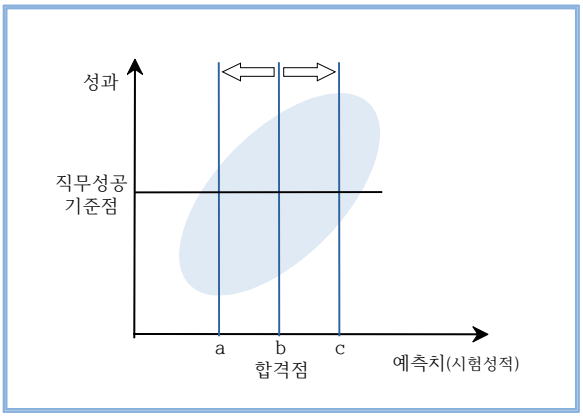
- 각 단계별로 지원자들이 어떻게 축소, 배치되는지를 보여주는
  비율로서 각각의 채용단계에서 선발이 효과적이기 위한 적정
  풀(pool)이 주어져 있는지를 알기 위해 사용
- 채용의 각 단계별로 해당 단계를 통과하는 인원을
  대상이 되는 지원자 총수로 나누어 측정

6) 수용률

- 선발에 최종 합격한 사람 중 회사의 입사제의를 받아들여
  실제 입사하는 인원의 비율
  (해당 조직이 채용하기를 원하는 지원자를
  성공적으로 유치할 수 있는 능력을 나타냄)

[참고] ❖ 선발오류의 극복

- 선발오류 : 성공적인 직무수행자를 선발하지 못하는 현상
- 제 1 종 오류 : 선발했어야 하는 사람을 놓친 경우
- 제 2 종 오류 : 선발해서는 안 될 사람을 뽑은 경우



(1) 제1종 오류의 극복

합격기준을 낮추는 방법(b→a)이 있을 수 있으나,
무자격자가 대거 선발(제2종 오류의 증가)될 수 있으므로
처음부터 적격자가 지원에 응할 수 있도록
타겟 리쿠르팅 등을 통한 적극적 모집이 현실적인 방안

(2) 제2종 오류의 극복

합격기준선의 상향(b→c)이 필요한데,
이는 선발비율의 감소(➢지원대상자 수의 확대)를 의미하므로
모집인원을 늘리는 방법이 있을 수 있다.
그러나 이는 제1종 오류의 발생가능성을 높일 수 있으므로
헤드헌터 등을 통한 적격자 모집에도 힘써야 함

(3) 두 오류의 동시 극복

① 선발도구의 추가
② 합리적이고 예측력이 높은 선발도구를 새로이 개발
(가장 궁극적일 수 있으나
시간과 비용이 많이 들 수 있음을 고려해야 함)

(6) 경력직 선발

- 경력직 선발시 유의사항

• 경력직원의 경우 인사부서가 가지고 있는 많은 역할을
해당부서에 위양해야 한다.
• 경력직원은 업무에 대한 적응기간이 거의 필요 없겠지만
팀 내 다른 동료들과의 협동문제는 여전히 문제될 수 있다.
• 입사면접을 같이 일할 팀동료들도 같이 하여
미래의 협동가능성을 평가하도록 하는 것이 바람직하다.