# 제10장 인적자원관리

1. 인적자원관리의 개념
2. 직무연구
3. 직무관리
4. 유지관리

# 인적자원관리의 개념

## 인적자원관리란 무엇인가

특정 조직과 직무에서 요구되는 인적자원을 최적의 상태에서 최적기에 확보하여 이를 효율적으로 유지, 개발 및 활용하기 위한 계획(plan)과 집행(do) 및 확인(see)하는 총체적인 관리과정

# 직무연구

## 직무분석(job analysis)

### 직무분석이란 무엇인가

일정한 직무의 성질과 요건 즉, 직무를 수행함에 있어 직원에게 요구되는 기술(skill), 지식(knowledge), 능력(ability) 및 책임(responsibility) 등과 같은 여러 요건을 결정하는 과정

# 직무연구

## 직무분석(job analysis)

**직무분석의 방법**

- 관찰법(observation method)
- 체험법(empirical method)
- 면접법(interview method)
- 중요사건법(critical incidents method)
- 질문지법(questionnaire)
- 작업일지법(job diary method)

# 직무연구

## 직무분석(job analysis)

### 직무기술서와 직무명세서

**직무기술서(job description)**

- 직무분석의 결과에 의해 작성되는 직무에 대한 설명
- 직무표지, 직무개요, 직무내용 및 요건 등 직무전반에 대한 사항 기술

**직무명세서(job specification)**

- 직무기술서의 내용 중에서 직무요건 내지 자격요건만 분리하여 구체적으로 작성한 문서
- 직무요건 중에서도 인적요건을 중심으로 기술한 것

# 직무연구

## 직무평가(job evaluation)

**직무평가란 무엇인가**

조직 내에서 각각의 직무가 차지하는 상대적 가치를 결정하는 것으로서 각각의 직무가 지니는 책임도, 업무수행상의 곤란도, 복잡도 등을 비교 평가하여 이들에 대한 상대적 서열을 결정하는 것

# 직무연구

## 직무평가(job evaluation)

**직무평가 도구의 유형**

- 도표평정식(graphic rating scale)
- 개조서열식(alteration ranking)
- 이분비교식(paired comparison)
- 강제배분식(forced distribution)
- 중요사건평가식(critical incident)
- 행동계류평정식(behaviorally anchored rating scale)

# 1)도표평정식

→ 세로축에는 평가의 요소를 나열하고 가로축으로 각각의 요소에 대해 등급으로 평가하게 된다

***도표평정식의 내역***

( )안은 점수

| 평가요소 | 직 무 수 행 수 준 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 매우 불만족(1) | 불만족(2) | 만족(3) | 우수(4) | 매우 우수(5) |
| 출근관계 | | | | 4 | |
| 업무의 질 | | | | | 5 |
| 업무의 양 | | | 3 | | |
| 대인인식 | | | 3 | | |
| 업무지식 | | | | 4 | |
| 소 계 | | | 6 | 8 | 5 |
| 총 계 | 19점 | | | | |

## 2) 개조서열식

→ 각각의 평가요소에 대해서 모든 직원을 등급별로 분류하도록 한다.
→ 평가자들이 모든 직원들에 대해서 최상에서 최하까지 등급부과.
→ 평가에 따라 서열이 매겨지므로 지나치게 경쟁으로 올라간다.

*개조서열식의 내역*

| 평가요인 / 피평가자 | 출근관계 | 업무의 질 | 업무의 양 | 순위합계 | 종합순위 |
|---|---|---|---|---|---|
| A | 3 | 5 | 2 | 10 | 2 |
| B | 1 | 3 | 3 | 7 | 5 |
| C | 2 | 4 | 5 | 11 | 1 |
| D | 4 | 1 | 4 | 9 | 3 |
| E | 5 | 2 | 1 | 8 | 4 |

# 3)이분비교식

→ 각각의 평가요소에 대해 평가하는 직원과 비슷한 직위의 다른 사람과 비교하여 상대적인 평가를 부여한다.
→ 평가요소가 다소 구체적인 장점을 지니고 있다.

*이분비교식의 내역*

| 평가요인 | 직 무 수 행 수 준(매우불만족1----매우우수5) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 乙과 비교 | 丙과 비교 | 戊와 비교 | A와 비교 |
| 甲의 출근관계 | 丙 | 丁, 戊 | 甲 | A |

# 4) 강제배분식

→ 많은 사람들을 평가할 때 강제적으로 등급별 비율을 정해서 상대평가를 하도록 한다

| 등 급 | A(10%) | B(20%) | C(40%) | D(20%) | E(10%) |
|---|---|---|---|---|---|
| 업무의 양 | | | | | |
| 업무의 질 | | | | | |
| 협동심 | | | | | |

## 5)중요사건평가식

→ 특별히 좋은 사건과 바람직하지 못한 사건을 기록한다.
→ 결과가 좋은 업무와 나빴던 업무를 기록하게 하여 좋은 업무는 강화하고 나빴던 업무는 교정하여 검토하는 척도

## 6)행동계류평정식

→ 중요사건을 전문가를 이용한 델파이기법을 통해 그 사건과 관련된 행동의 효과성에 대해 평가한다.

→ 타당성이 높은 기법이지만 시간과 노력이 많이 드는 단점이 있다.

# 직무연구

## 직무설계 (job design)

**직무설계란 무엇인가**

직무를 수행하는 사람에게 의미와 만족을 부여하기 위해 필요한 직무의 내용, 방법, 관계를 구체적으로 설계하는 활동

# 직무연구

## 직무설계 (job design)

**직무설계의 접근방법**

- 직무확대(job enlargement)
- 직무순환(job rotation)
- 직무충실화(job enrichment )
- 직무특성이론(job characteristic approach)

# 교육훈련

## 교육훈련의 정의와 과제

### 교육훈련이란

- 조직구성원이 수행하고 있는 직무와 관련해서 필요한 지식, 기술, 행동 등에 대한 학습을 촉진시키기 위해서 조직에 의해서 실행되는 계획된 노력

### 효과적인 교육훈련을 위한 과제

- 직원훈련과 관련된 욕구조사
- 학습에 대한 동기부여
- 조직 내의 학습환경 조성 및 훈련프로그램 개발
- 적절한 훈련방법의 선택
- 훈련의 전이(transfer of training) 발생 여부 확인
- 훈련프로그램의 평가

## 교육훈련

### 교육훈련 기법

**정보제시기법**

- 강의법 / 통신교육방법 / 컴퓨터 학습법 / 오리엔테이션 / 시청각 교육방법

**토의식 기법**

- 브레인 스토밍 / 신디케이트(syndicate discussion) / 배석토의(panel discussion) / 좌담식 토의(symposium) / 공개토의(forum discussion)

**멘토(mentor)**

- 조직의 후진들에게 역할모형이 되고 조직의 신입사원들에게 경력계획 및 대인관계 개발과 관련된 지원 및 지도, 피드백을 제공해주는 사람

# 슈퍼비전(supervision)

## 개념정의

### 슈퍼비전(supervision)

- 슈퍼바이저가 교육, 행정 등의 영역에서 슈퍼바이지의 실천을 돕고 지도할 직무를 지명 받은 상호작용의 과정

### 슈퍼바이저(supervisor)

- 사회복지사의 양성과 이용자의 처우향상을 목적으로 하는 슈퍼비전의 업무를 담당하는 특정한 사람

### 슈퍼바이지(supervisee)

- 슈퍼비전을 받고 있는 사람

## 인적자원계획 및 모집

### 인적자원계획

- 조직활동의 효과적인 수행과 노동력의 경제적인 활용을 위해서 단위조직 또는 업무별로 필요한 인원을 정하고 이를 유지·운용·통제하는 활동

### 인적자원계획으로서의 모집

- 조직이 조직구성원이 될 수 있는 잠재적 역량을 갖는 사람들을 찾아내는 과정
- 모집방법 : 내적인 모집, 외적인 모집

# 직무관리

## 선발 및 배치

### 선발

- 모집활동을 통하여 응모한 지원자 중에서 다양한 기법을 적용하여 조직이나 직무에 적합한 지원자를 채택하고 부적격한 지원자를 거부하는 조직적 활동
- 선발의 방법 : 공개선발, 비공개선발, 추천선발 등

### 배치

- 인적인 자격과 직무의 요건을 대응 또는 적합시키는 것
- 적재적소의 인원배치가 중요

## 경력관리

### 경력관리란 무엇인가

직무수행과정에서 경력을 개발할 수 있는 적합한 과업과 활동들을 갖도록 하고, 적절한 직무관련 관계성 등을 형성해 나가게 유도, 지원함으로써 직원의 전반적 직무능력을 제고시키는 과정

# 직무관리

## 임금관리

### 임금관리란

- 조직이 직원에게 지급하여야 할 임금의 금액과 제도를 합리적으로 계획 및 조직하고 그 성과를 통제, 개선함으로써 인간자원 관리의 목적달성에 기여하고자 하는 관리행위

### 임금구조(pay structure)

- **임금수준(pay level)** : 조직 내 모든 업무가 제공하는 평균임금
- **업무구조(job structure)** : 각 업무의 임금

### 임금을 통한 보상을 결정하는 데 있어서 고려되는 요소

- ① 성과 ② 노력 ③ 연공서열 ④ 보유하고 있는 지식과 기술 수준 ⑤ 수행하고 있는 업무의 중요성과 어려움 ⑥ 조직구조상의 지위 등

# 직무관리

## 이직관리

**조직의 구성원과 조직의 분리를 관리하는 것**

이직은 사직, 퇴직, 해고 등과 관련해서 발생할 수 있는데, 각각의 것들을 관리하는 것을 사직관리, 퇴직관리, 해고관리라 함

# 유지관리

## 동기부여(motivation)

### 동기부여란 무엇인가

**유래 :** '움직인다'는 뜻의 라틴어 모베레(movere)에서 나온말

**심리학적 관점 :** 행동을 방향지우는 것, 행동을 계속하도록 하는 것, 행동이 발생하여 계속해 가는 시점에서 작용하는 것을 의미

**조직적 관점 :** 인간의 정태적인 상태를 동태적인 상태로 변환시키기 위하여 인간의 행동에 동기를 주입시키는 것을 의미

=> 목표달성을 위한 조직구성원의 지속적인 노력을 효과적으로 유도하는 것

## 동기부여(motivation)

### 동기부여와 욕구와의 관련성

**동기부여 이론과 관련한 연구주제 :** '동기를 부여시키는 원동력이 무엇인가? =>**욕구(needs)**

**욕구란?** 개인이 느끼고 있는 무언인가의 결핍상태를 충족시키기 위하여 필요로 하거나 원하는 상태 또는 상황을 말함

**=> 욕구의 결핍이 동기를 유발시켜 어떤 행동을 하게 됨**

## 동기부여(motivation)

### 동기부여의 내용이론

동기를 부여하는 실제적인 내용이 무엇인가에 초점을 두는 이론

=>인간은 욕구를 충족시키기 위하여 동기부여 되기 때문에

욕구이론이라고 도 함

매슬로우의 욕구단계이론, 알더퍼의 ERG이론, 허즈버그의 2요인이론, 아지리스의 미성숙-성숙이론, 맥클리랜드의 성취동기이론, 맥그리거의 XY이론

## 동기부여의 내용이론

### Maslow의 욕구단계이론

최고차원

**-자아실현욕구**
: 자기발전을 위해서 자신의 잠재능력을 극대화하려는 욕구

**-자존(존경) 욕구**
: 다른 사람들로부터 높은 평가와 존경을 받고자 하는 욕구

**-소속 및 애정욕구**
: 인간은 사회적인 존재(social beings)이므로 어디에 소속하거나 다른 집단에 의해서 받아들여지기를 바라는 욕구

**-안전 및 안정욕구**
: 외부로부터 자신을 보호-보장받고 싶어하는 욕구

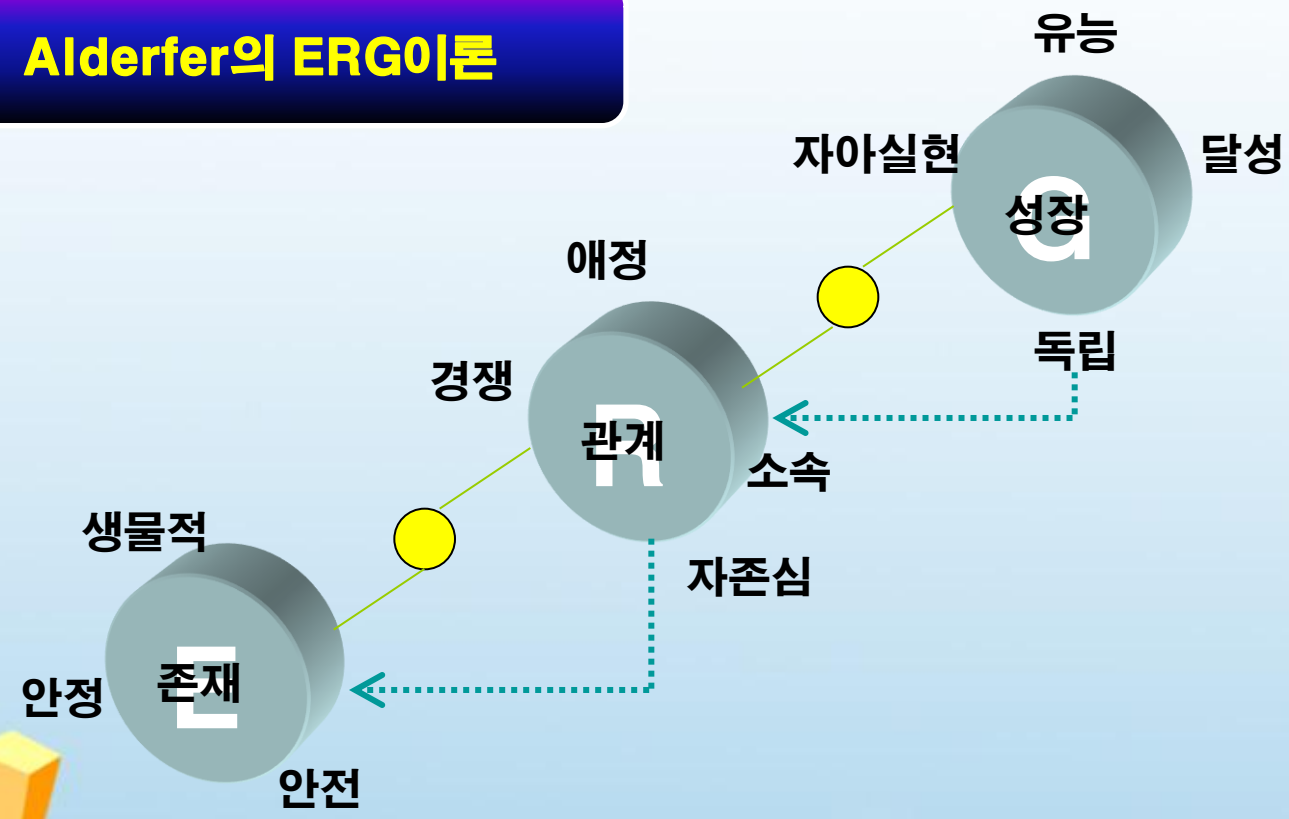
**-생리적 욕구**
: 음식. 의복. 거처 등과 같이 삶 그 자체를 유지하기 위한 기초적인 인간의 욕구

가장 기본적인 차원

# 유지관리

## 동기부여의 내용이론

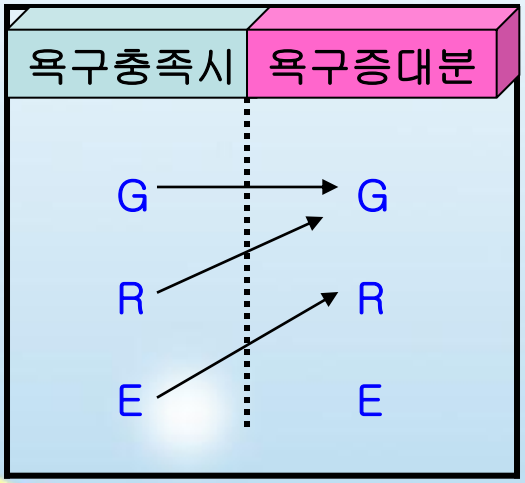
### Alderfer의 ERG이론

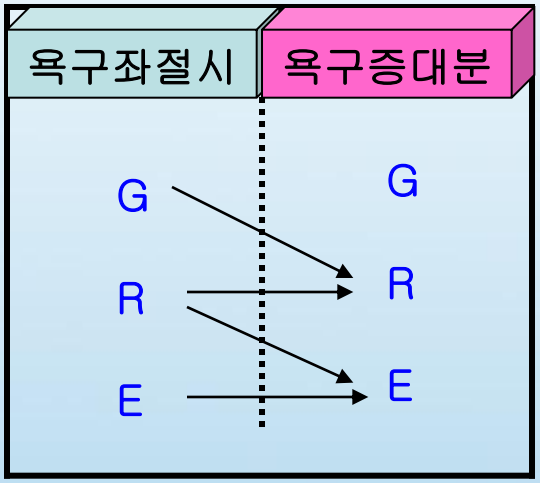


# 유지관리

## 동기부여의 내용이론

### ERG이론의 욕구증대 원리



# 유지관리

## 동기부여의 내용이론

### Herzberg의 2요인이론(동기-위생이론)

- 인간의 욕구구조가 만족과 불만족이 같은 요인에 의해 생기는 것이 아님을 발견
- 직무에 불만을 느끼면 환경에 관심, 만족을 느끼면 직무 그 자체에 관심
- **불만요인(위생요인)** : 감독, 통제, 보수, 대인관계, 근무요건, 지위, 안전 등
- **만족요인(동기요인)** : 성취에 대한 보람, 인정, 업무 자체, 책임 등

=> 동기부여를 위해서는 동기요인에 중점을 둔 관리가 필요

# 유지관리

## 동기부여의 내용이론

### Argyris의 미성숙-성숙이론

인간은 성숙된 사람과 미성숙한 사람이 있으며 대개는 미성숙상태에서 성숙상태로 진전되는 과정이 바로 조직관리의 효율적 전략이라는 이론=> 조직의 목표달성을 위해서는 성숙된 인간으로 관리되어야

| | 미성숙 | | 성숙 |
|---|---|---|---|
| 1 | 수동적 | → | 능동적 |
| 2 | 의존적 | → | 독립적 |
| 3 | 제한된 행동 | → | 다양한 행동 |
| 4 | 얕은 관심 | → | 깊은 관심 |
| 5 | 단기적 시야 | → | 장기적 시야 |
| 6 | 하위지위 | → | 상위지위 |
| 7 | 자아인식의 결여 | → | 자아인식 및 자기통제 |

# 유지관리

## 동기부여의 내용이론

### 맥클리랜드의 성취동기이론

개인의 퍼스낼리티는 인간의 행위를 동기부여시킬 수 있는 잠재력을 가진 여러 욕구들로 구성된다고 봄

① 성취욕구 – 도전적인 문제해결 과업
② 친교욕구 – 새로운 인간관계 형성 기회 제공
③ 권력욕구 – 통제와 힘을 발휘할 수 있는 지위 부여

## 동기부여(motivation)

### 동기부여의 과정이론

동기부여가 어떤 과정을 통하여 발생하는가에 초점을 두는 이론

- 기대이론
  - ✓ Vroom의 기대이론
  - ✓ Porter와 lawler 의 업적-만족이론
- Adams의 공평성 이론

## 동기부여의 과정이론

### 기대이론(expectancy theory)

직무에서 열심히 일함으로써 긍정적 유의성이 높은 성과들을 얻을 확률이 높다고 지각하면 동기부여의 힘이 강하다고 봄

## 동기부여의 과정이론

### Vroom의 기대이론

개념적 기초

**기대(expectancy)**

- 특정 행위에 대해 성공할 확률이 얼마인가?

**유의성(valence)**

- 행동의 결과로서 얻어질 것의 가치(승진, 성취감 등 )

**수단성(instrumentality)**

- 어떤 행동의 결과 보상이 주어질 것이라고 믿는 정도(인센티브)

## 동기부여의 과정이론

### Vroom의 기대이론

- 동기부여의 힘=기대(expectancy)×유의성(valence)
- 동기는 자신의 노력결과에 대해 스스로 부여하는 가치에 의해 결정되고, 자신의 노력이 목표를 성취하는데 바람직한 결과를 가져올 것이라는 확신을 갖게 될 때 동기부여를 받는다

# 유지관리

## 동기부여의 과정이론

**포터와 로울러의 기대이론**

- 과거의 경험이나 미래에 대한 기대감에 의해 동기부여
- 만족과 성과의 관계에서 만족할수록 성과가 더 높다는 가설을 뒤집고 성과→보상→만족과 같은 인과관계를 가진다고 간주함

## 동기부여의 과정이론

### Amams의 공평성(공정성) 이론

- ✓ 자신이 처해 있는 상황이 타인과 비교할 때 공평한지의 여부가 만족, 불만족에 대한 규정요인
- ✓ 조직원은 타인과의 관계에서 공평성을 유지하는 방향으로 동기부여를 함

| 불공정성의 형태 | 공정성을 유지하기 위한 동기부여방법 |
|---|---|
| ①본인의 산출/투입 <타인의 산출/투입 | 본인의 산출을 높이려고 노동조합을 통해 금전적인 보상을 높이려고 하거나 내재적인 보상을 높이려는 시도를 행하게 됨 |
| ②본인의 산출/투입 >타인의 산출/투입 | 본인의 투입을 줄이려고 직무수행노력을 감소시키려 할 것임 |

# 유지관리

## 갈등관리

**갈등은 어디서 오나**

- 상호의존성
- 제한된 자원
- 목표의 차이
- 지각의 차이
- 지위 신분상의 불일치
- 조직의 분화
- 의사소통의 왜곡
- 전문가에 대한 수요 증가

# 유지관리

## 갈등관리

### 갈등관리 전략

| | |
|---|---|
| 회피(avoidance) | 단지 갈등으로부터 물러서거나 참는 방법 |
| 순응(accommodation) | 다른 사람의 필요나 관심을 자신의 것보다 중요시함으로써 조화로운 관계를 유지하는 것을 목표로 하는 방법 |
| 경쟁(competition) | 개인은 다른 사람의 희생을 통해서 자신의 필요를 충족시키는 경우에 야기 |
| 타협(compromise) | 당사자 모두에게 중요한 일부에 대한 포기를 요구 |
| 협력(collaboration) | 궁극적으로 자신과 상대방 모두에게 이득이 되는 해결 방안 |

## 갈등관리

### 5가지 갈등관리 유형의 비교1

| | |
|---|---|
| 유형<br>목적<br>자세<br>논리적 배경<br>예상 결과 | **- 경쟁형(competing)**<br>-자기 방식을 취하는 것<br>-"뭐가 옳은지 알고 있어. 내 판단과 권위에 대해 더 이상 묻지마!"<br>-나의 입장을 포기하는 것보다 몇 가지 괴로운 느낌을 주는 것이 차라리 낫다.<br>-나는 해명했다고 생각했지만 다른 사람들은 "패배했다" "모욕당해 싸다" 고 생각한다. |
| 유형<br>목적<br>자세<br>논리적 배경<br>예상 결과 | **-협력형(collaborating)**<br>-문제를 함께 해결하는 것<br>-"내 입장은 이런데 당신은? 나는 최선의 해결책을 꼭 찾고 싶소"<br>-당사자 양쪽의 입장이 똑같이 중요하다. 결과의 질과 과정의 공정성이 동등하게 강조되어야 한다.<br>-문제해결의 가능성이 가장 높다. 양쪽 다 공정하게 취급하는데 대하여 만족하며 해결책을 찾는데 몰두한다. |

# 유지관리

## 갈등관리

### 5가지 갈등관리 유형의 비교2

| | |
|---|---|
| 유형<br>목적<br>자세<br>논리적 배경<br>예상 결과 | **-타협형(compromising)**<br>-신속히 합의에 이르는 것<br>-"상호 동의할 만한 해결책을 찾아보자."<br>-질질 끄는 갈등은 사람들을 혼란케 하고 괴로운 느낌을 일으킨다<br>-참여자들이 신속한 해결책을 찾도록 조건을 형성해 준다 |
| 유형<br>목적<br>자세<br>논리적 배경<br>예상 결과 | **-회피형(avoiding)**<br>-갈등을 회피하는 것<br>-"나는 그것에 대해 중립적이야. 생각 좀 해볼께"<br>-의견불일치는 긴장을 유발하기 때문에 근본적으로 좋지 않다.<br>-대인간의 문제는 해결되지 않은 채, 추후 다방면에서 더 큰 괴로움을 주는 원인이 된다. |

# 유지관리

## 갈등관리

### 5가지 갈등관리 유형의 비교3

| | |
|---|---|
| 유형<br>목적<br>자세<br>논리적 배경<br>예상 결과 | **-순응형(accommodating)**<br>-다른 사람을 화나게 만들지 않는 것<br>-“이 문제에 관해서 어떻게 하면 기분이 좋도록 해줄 수 있을까? 내 입장은 우리 사이에 기분 나쁜 느낌을 계속 가져야 될 만큼 중요하지 않다”<br>-조화 있는 관계를 유지하는 것이 최우선 과제이다.<br>-다른 사람들이 결국 나를 이용한다. |

# 유지관리

## 직무만족과 소진

**직무만족(job satisfaction)**

한 개인이 직무와 관련하여 가지는 감정적 상태

**직무만족의 결정요인**

- 직무, 월급, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 조직의 경영방침

# 유지관리

## 직무만족과 소진

**소진(burnout)**

자기 직업에 대한 이상, 열정, 목적의식이나 관심을 점차적으로 상실하는 과정

**소진의 단계**

- 열성의 단계→침체의 단계→좌절의 단계→무관심의 단계

# 감사합니다