

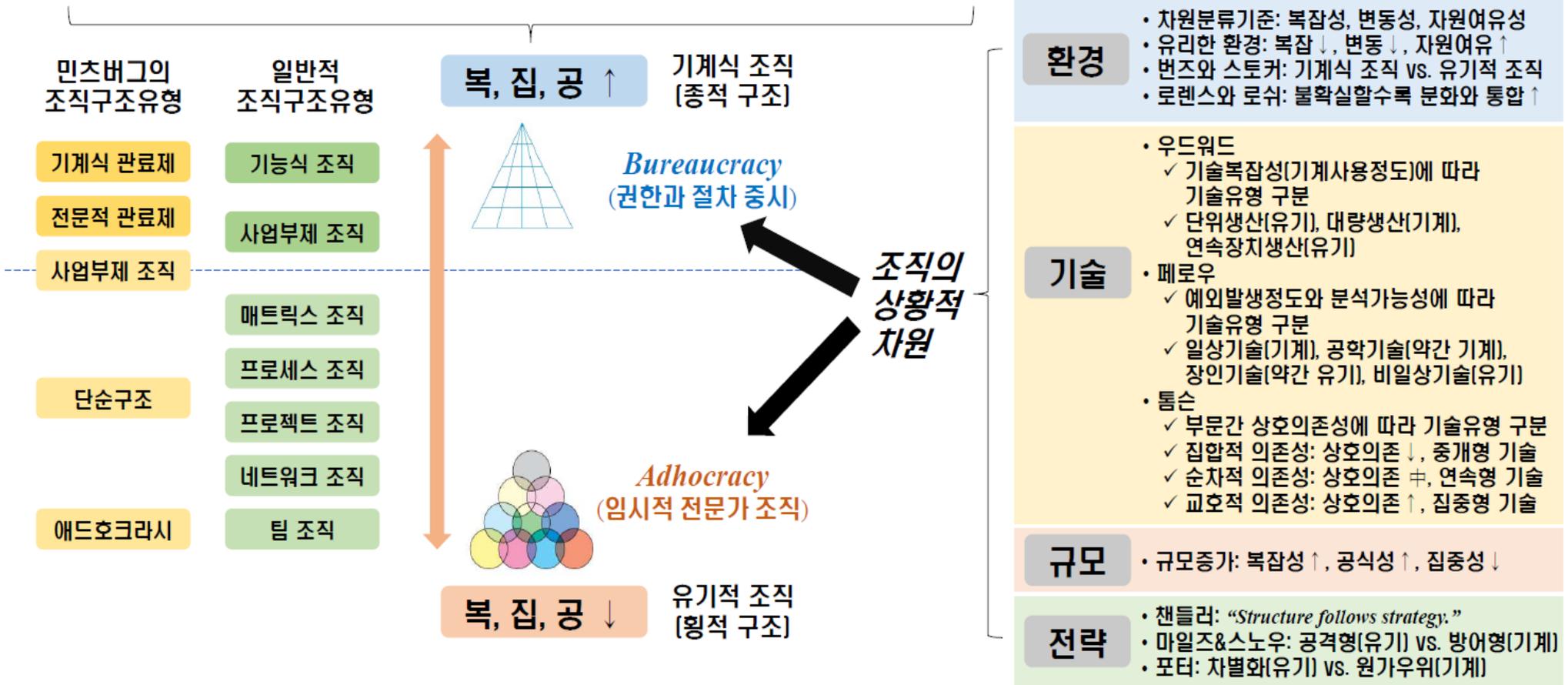
[최종락 경영학 “동기부여 내용이론” 보충자료]

매슬로우 <욕구단계설>	앨더퍼 <ERG 이론>	맥클랜드 <성취동기이론>	허즈버그 <2요인이론>
		<p>학습 가능 → 경제성장 원동력</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 결핍-지배 원리</li> <li>● 충족-출현 원리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 충족-진행 원리</li> <li>● 좌절-퇴행 원리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 욕구 간 위계서열 無</li> <li>● 성취욕구 ↑ → 업무성과 ↑</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 만족과 불만족은 반대가 아님 → 원인이 상이함</li> </ul>



# 조직구조와 설계 이론요약

조직의 구조적 차원: 분업(복잡성), 권력집권화(집중성), 규정 및 절차(공식성)



재미있는 경영학

최종락 재미있는 경영학 강의안

인력유동(HR Flow) = 채용(확보) + 개발(교육) + 유지

1. 채용관리론

인적자원계획 (HRP)	의미	광의의 HRP: 인사전략 ←→ 협의의 HRP: 인력수급예측		
	인력수요예측	거시(M)·미시(m)적 예측법		
		양적·질적 예측법	양적예측법	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 기존 데이터 존재 혹은 안정적 상황</li> <li>● 사례: 생산성비율분석(학습곡선 활용), 추세분석, 회귀분석, 노동과학적 기법, 화폐적 접근법 등</li> </ul>
			질적예측법	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 동태적 상황에서 사용(예외가 존재!)</li> <li>● 사례: 자격요건분석(안정적 상황에서 사용), 시나리오 기법, 명목집단법, 델파이법 등</li> </ul>
	인력공급예측	ELM	양적(인구통계) 및 질적(교육수준, 동기) 측면 모두 고려	
		ILM	마코프체인(안정적 상황), 기능목록, 대체도 등을 활용	
수급불균형時 대책	D > S	채용, 초과근무, 임시직, 파견근로, 아웃소싱 등		
	D < S	방출, 단축근무, 직무공유(job sharing), 휴가제공, 임금삭감, 자발적 이직, 구조조정 등		
모집(recruiting)	개념	유능한 인재를 유인하여 그들이 조직 내 특정 직위에 응시하도록 독려		
	모집 원천별 특징	ELM	[+] 새로운 아이디어, 교육비 절감, 평등한 고용기회 [-] 배치실수, 채용비 증가, 조직적응문제, 내부인과의 마찰	
		ILM	[+] 정확한 평가, 채용비 절감, 내부인들의 사기 진작 [-] Nepotism, 조직시야 제한, 교육비 증가, 과다경쟁	
	방법	ELM	광고, 종업원 추천[RJP 가능], 웹 기반 모집, 인터넷사원 등	
ILM		사내공모제도(job posting and bidding) → 공개형 모집		
선발(selection)	개념	필요로 하는 직위에 적합한 자격을 갖춘 사람을 선발		
	선발원리	Person-job fit과 Person-organization fit을 증가 → 예측치와 준거치 결합		
	선발절차와 선발도구	지원서류 검토 → 선발시험 및 면접/평가센터법 → 기타 전형		
	면접	구조화/비구조화/반구조화 면접, 집단면접(면접대상 다수), 위원회(=패널)면접(면접관 다수), 복수면접, 스트레스 면접		
		평가센터 (AC)	주로 관리직 채용이나 평가에 활용 → 비용 ↑, 특정장소 합숙, 다수의 관찰자, 종합적 평가	
	선발도구의 평가기준	신뢰성	일관성 내지는 안정성 → 실시-재실시, 대체형식, 평가자간 신뢰성, 내적 일관성(양분법, 크론바하 알파) 등으로 검증	
		타당성	선발도구의 목적 부합성 → 기준관련 타당도(동시+예측), 기술타당도(내용+구성)	
		선발비율	지원자 중 선발인력의 비율 → 이 값이 낮으면 2종오류 ↓	
유용성	선발도구가 조직에 도움이 되는 정도(비용-편익 분석)			
배치전환	3대 원칙	적재-적소-적시의 원칙, 인재육성의 원칙, 인재와 직무 균형의 원칙		

## 2. 개발관리론

교육훈련(T&D)	개념	훈련(training: 특정업무기술 습득) + 개발(development: 장기적 역량강화)		
	프로세스	필요성분석(수요조사) → 계획과 설계 → 실시 → 평가 자료조사, 작업표본법, 질문지법, 전문가 자문법, 면접법, 델파이법		
	인력개발계획	종업원의 능력 측정, 개발욕구 분석, 경력욕구 분석		
	교육의 실시	대상별	신입사원	조직사회화(organizational socialization) → <b>진입충격감소 및 심리적 계약 공고화 목적</b> → RJP, 오리엔테이션, 인턴, OJT, 멘토링, 코칭
			블루칼라	<b>실무능력 향상 목적</b> → 실습장 훈련, 도제교육
			관리자	<b>의사결정능력 향상 목적</b> → 인바스켓 훈련, 사례연구, 비즈니스 게임
		장소별	OJT	[+] 직무관련, 빠른 피드백, 비용↓, 맞춤형 교육 [-] 교육성과↓, 동시교육 불가, 誤관행의 전수
			Off-JT	[+] 교육성과↑, 집중도↑, 전문성 교육 가능 [-] 직무관련성低, 피드백 애로, 고비용
		기타 기법	액션러닝, 블렌디드 러닝, 교차훈련, 비공식적 교육 등	
	교육의 평가: 커크패트릭의 4단계 모형	반응(reaction)	교육에 대한 느낌과 만족도 → 설문/인터뷰로 측정	
학습(learning)		KSA 향상도 → 사전/사후 비교검사, 통제집단 비교 등		
행동(behavior)		성과행동의 변화 → 인터뷰, 관찰, 설문조사로 측정		
결과(result)		조직효과성 변화 측정 → 비용-편익 분석		
승진	기준	연공주의(조직에 공헌한 기간 기준) ↔ 능력주의(직무수행역량 기준)		
	기법(제도)	직급(역직)승진, 자격승진(직능자격제도 必), 대용승진, OC승진 등		
	승계계획	리더십의 연속성을 위해 후임자를 사전에 선정하고 필요자질을 육성		
경력관리 (CDP)	의의	개인목표와 조직목표의 조화를 이룰 수 있도록 career를 설계		
	과정	경력탐색 → 경력목표와 경력전략의 수립 → 경력실행 → 경력평가		
	경력욕구파악	경력탐색의 핵심 → 샤인(Schein)의 8대 경력달 모형		

## 3. 유지관리론

노사관계	의의	종업원과 사용자간 관계 → 개별관계(근기법)와 집단관계(노조법)로 구분		
	노동조합	유형	기업별 노조, 산업별 노조, 직업별 노조, 일반 노조	
		기능	경제적 기능, 공제적 기능, 정치적 기능	
	조직강화 수단	숍(shop) 제도	<b>오픈숍</b> (채용과 노조가입 무관), <b>클로즈드숍</b> (노조에 가입해야 채용), <b>유니언숍</b> (채용후 일정기간 경과시 노조가입 의무)	
			Check-off	조합비의 일괄공제제도
고충처리	사측 조치에 대한 근로자 보호 및 불평등 해결을 위한 공식 절차			
근로형태의 유연화	시간	탄력근로제, 집중근무제, 선택근로시간제, 간주근로제, 교대근로제 등		
	장소	재택(원격)근무 → 각종 사회적 비용 절감 가능		
경영참가제도	간접참가	재산참가 → 종업원지주제(ESOP), 스톡옵션(주식매입선택권)제		
	직접참가	의사결정참가(노사협의회, 공동결정제) + 성과참가(gainsharing, profit sharing)		
기타 주제들	산업안전, 보건위생, 평등고용정책, 고성과작업시스템, 근태관리, 이직(자발/비자발) 등			

**보상관리론의 개요** 보상(compensation)이란? 종업원(구성원)원의 공헌(contribution)에 대한 기업측의 대가

- 광의의 보상: 협의의 보상 + 승진, 교육, 직무  
총보상(total compensation)
- 협의의 보상: 임금(직접적 보상) + 복리후생(간접적 보상)

**임금관리론의 세부 내용**

임금관리의 목표(이념): 공정성 실현, 안정성, 필요성 등

$$\frac{Outcome}{Input} (나) = \frac{Outcome}{Input} (준거인물) \rightarrow \text{준거가 누구냐?}$$

1. 조직 외부인과의 비교 → (대)외적 공정성

- ① 총액 평균 연봉의 비교: Pay Level(임금수준)
- ② 임금수준의 결정과정

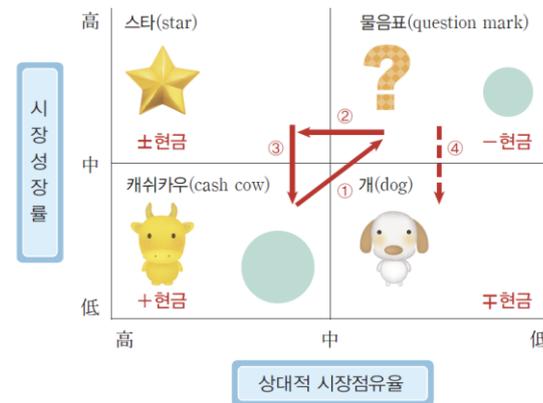
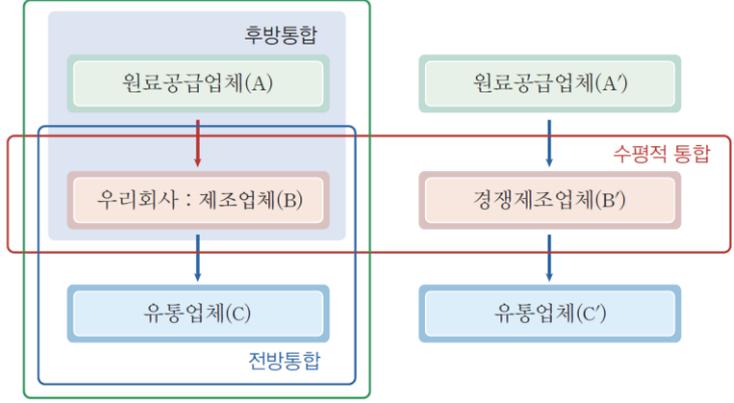
	Max (상한선) = 지불능력	a) 생산성: 물적 생산성, 부가가치 생산성 b) 수익성: 손익분기점(BEP), 원가구성
	적정선	a) 경쟁사 임금수준(지배임률): 임금의 사회적 균형 b) 경영전략: 선도전략, 동행전략, 추종전략
	Min (하한선) = 생계비	a) 최저임금제도(법정임금) b) 이론생계비(엔겔지수 활용 등)

2. 조직 내부인과의 비교 → (대)내적 공정성

기본급의 결정요인 (Base Pay)	① 근속기간 및 학력의 비교 → 연공급 (한국 style) ✓ 오늘날 고령화 추세 → 인건비 부담 ↑ → 대안: 임금피크제 도입																									
	② 직무가치의 비교 → 직무급 (미국 style) ✓ “동일노동 동일임금” 원리 실현(임금의 합리성 제고) ✓ 단, 직무분석 및 직무평가를 전제로 하므로 임금지급 과정이 복잡																									
	③ 직무수행능력(역량)의 비교 → 직능급, 역량급 (일본 style) ✓ 역량 및 자격조건의 평가가 선행되어야 함 → 직능자격제도 필요																									
변동급의 결정요인 (Pay-for-Performance)	④ 성과의 비교 → 성과급																									
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td>객관적 성과 (생산량, 시간 측정)</td> <td>주관적 성과 (고과 점수)</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="vertical-align: middle;">개인 성과급</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">개인 인센티브 제도</td> </tr> <tr> <td></td> <td> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td>생산량 기준</td> <td>시간 기준</td> </tr> <tr> <td>고정임률</td> <td>단순성과급</td> <td>표준시간급</td> </tr> <tr> <td>변동임률</td> <td>복률성과급</td> <td>복률시간급 = 할증성과급</td> </tr> </table> </td> <td rowspan="3" style="vertical-align: middle;"> <b>메리트(merit) 제도</b> = 실적급 =연봉제                 </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">                     집단 인센티브 제도                      이익(profit) = 매출(수익, Revenue) - 비용(원가, cost)                       (발생순서)                 </td> </tr> <tr> <td>집단 성과급</td> <td> <b>Profit Shaing</b> (이윤분배제도)                 </td> <td> <b>Gain Sharing</b> (생산성이익분배제도) 스캔론플랜(매출 기준) 럭커 플랜(부가가치 기준)                 </td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">X</td> </tr> </table>		객관적 성과 (생산량, 시간 측정)	주관적 성과 (고과 점수)	개인 성과급	개인 인센티브 제도			<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td>생산량 기준</td> <td>시간 기준</td> </tr> <tr> <td>고정임률</td> <td>단순성과급</td> <td>표준시간급</td> </tr> <tr> <td>변동임률</td> <td>복률성과급</td> <td>복률시간급 = 할증성과급</td> </tr> </table>		생산량 기준	시간 기준	고정임률	단순성과급	표준시간급	변동임률	복률성과급	복률시간급 = 할증성과급	<b>메리트(merit) 제도</b> = 실적급 =연봉제	집단 인센티브 제도 이익(profit) = 매출(수익, Revenue) - 비용(원가, cost) (발생순서)		집단 성과급	<b>Profit Shaing</b> (이윤분배제도)	<b>Gain Sharing</b> (생산성이익분배제도) 스캔론플랜(매출 기준) 럭커 플랜(부가가치 기준)	X
		객관적 성과 (생산량, 시간 측정)	주관적 성과 (고과 점수)																							
개인 성과급	개인 인센티브 제도																									
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td>생산량 기준</td> <td>시간 기준</td> </tr> <tr> <td>고정임률</td> <td>단순성과급</td> <td>표준시간급</td> </tr> <tr> <td>변동임률</td> <td>복률성과급</td> <td>복률시간급 = 할증성과급</td> </tr> </table>		생산량 기준	시간 기준	고정임률	단순성과급	표준시간급	변동임률	복률성과급	복률시간급 = 할증성과급	<b>메리트(merit) 제도</b> = 실적급 =연봉제														
		생산량 기준	시간 기준																							
고정임률	단순성과급	표준시간급																								
변동임률	복률성과급	복률시간급 = 할증성과급																								
집단 인센티브 제도 이익(profit) = 매출(수익, Revenue) - 비용(원가, cost) (발생순서)																										
집단 성과급	<b>Profit Shaing</b> (이윤분배제도)	<b>Gain Sharing</b> (생산성이익분배제도) 스캔론플랜(매출 기준) 럭커 플랜(부가가치 기준)	X																							

**경영전략론의 세부 내용**

전략의 의의	개념	희소자원을 배분하여 경쟁우위를 창출하고 유지시키는 전사적·장기적 의사결정
	특징	전사적, 집권적, 비구조적, 비밀상적, 비반복적, 비정형적 의사결정
	수준	① 기업수준(corporate level): 사업포트폴리오 관리, 전략적 제휴, 인수합병 ② 사업부수준(business level): 사업경쟁력의 확보 → 원가우위, 차별화 등 ③ 기능수준(function level): 각 영역(인사, 생산, 마케팅, 재무)별 구체적 전략
균형성과표 (BSC)	의미	카플란과 노튼(Kaplan & Norton) → 전통적 재무지표와 기업의 핵심성공요인(CSF)과 관련한 제반 운영상의 지표들을 의미있게 결합한 조직효과성 측정도구
	내용	① 재무적 측면 : 이익, 매출액, ROI, EVA 등의 회계학적 측정치 ② 고객 측면 : 시장점유율, 고객만족도, 재구매율, 고객충성도 등 ③ 내부 프로세스 측면 : 주문이행률, 주문당 비용, 리드타임 등 ④ 학습 및 성장 측면 : 이직률, 직무만족도, 조직몰입도 등
환경분석	SWOT	내부요인(Strength, Weakness)과 외부요인(Opportunity, Threat)에 관한 종합적 분석
	외부환경 분석: 5-Forces	포터(Porter)가 고안한 산업구조분석의 틀 → 구조-행동-성과(S-C-P) 패러다임  <div style="text-align: center;"> <p>경쟁의 축</p> <p>협력의 축</p> </div>
	내부환경 분석	자원기반관점(Resource-Based View): 우수한 자원을 보유한 기업은 지속적 경쟁력을 창출할 수 있음 → 자원의 조건 : 가치, 희소성, 모방불가능성, 대체불가능성
사업부 수준의 전략	포터의 본원적 경쟁전략	<div style="text-align: center;"> <p>원가 기반 경쟁우위      차별화 기반 경쟁우위</p> <p>전체 시장 대상      원가우위 전략 (cost-leadership)      차별화 전략 (differentiation)</p> <p>일부 시장 대상      집중화 전략 (focus)</p> <p>(원가 집중화)      (차별화 집중화)</p> </div>
		① 원가우위의 원천 : 규모의 경제, 경험효과(학습곡선), 유리한 입지, 공급업자들과의 원만한 관계 등 ② 차별화우위의 원천: 제품의 독특한 특성과 가치, 특별한 포지셔닝 등

<p>기업 수준의 전략</p>	<p>사업 포트폴리오의 관리: BCG 매트릭스</p>	<p>상대적 시장점유율( = <math>\frac{\text{자사 시장점유율}}{\text{최대 경쟁자 시장점유율}}</math> )과 시장성장률로 사업단위 구분</p>  <p>① 별 : 고수익 고성장, 중립적 현금흐름(투자 필요), 성장 또는 유지전략          ② 개쉬카우 : 고수익 저성장, 양(+)의 현금흐름, 유지 또는 추수 전략          ③ 물음표 : 저수익 고성장, 음(-)의 현금흐름, 성장 또는 철수 전략          ④ 개 : 저수익 저성장, 중립적 또는 음(-)의 현금흐름, 추수 또는 철수 전략</p>
<p>수직적 통합</p>	<p>수직적 통합</p>	
<p>해외시장의 진출방안</p>	<p>수출(간접수출, 직접수출), 계약, 해외직접투자(합작투자, 직접투자) 중 선택</p>	