

인사노무관리론 마스터시트 (Simulation)

김유미 노무사

직무 평가	직무분석의 결과 밝혀진 직무의 구체적 내용 및 이를 수행하기 위한 요구되는 자격자의 작업조건을 가지고 해당직무의 가치를 밝히는 것	최근 성과중심 구조, 직무가치만큼 보상해줄 것을 요구. 목적 : ① 임금수준결정 ② P-J fit ③ 인력개발 합리성	공정성 이론(Adams Equity) ① 공헌과 기여의 비교 ② 준거집단 Reference group와 비교 ③ 불공정성 지각, 부조화 해소 노력	<p>서/분/점/요</p> <p>점수법 : 평가요소/가중치 요소비교법(Benge) : 직무 수 전부 염두하지 않음</p>									
	직무 설계	직무구조 설계, 직무과정 설계, 근무시간 설계, 근무장소 설계 통해 경제적 사회적 효율성 극대화시키는 과정. 직무전문화 VS 직무확대화(수직적 확대 + 수평적 확대)	① 기업 경제적 목표 : 생산성 향상, 이직 결근을 감소 ② 종업원 사회적 목표 : 동기부여, 직무만족	Herzberg : Two factor T, Motivator, Hygiene factor Hackman Oldham JCM : 핵중결성/ 다정증자피, 의책임, 모질만이 / 성지기환 직무재설계를 위한 가이드라인 : 과 자 고 수 피	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>개인수준</td> <td>집단수준</td> </tr> <tr> <td>수평적 직무확대화</td> <td>직무확대 (Job enlargement)</td> <td>직무교차 (Job rotation)</td> </tr> <tr> <td>수직적 직무확대화</td> <td>직무충실 (Job enrichment)</td> <td>준자율적 직종집단 (semi-autonomous workgroup)</td> </tr> </table> <p>Job crafting : 권한범위 내에서 새로운 영역에 도전. 일 자체 긍정적 재정의/ 인 과 관 BPR : Hammer / Fundamental, Radical, Dramatic.</p>		개인수준	집단수준	수평적 직무확대화	직무확대 (Job enlargement)	직무교차 (Job rotation)	수직적 직무확대화	직무충실 (Job enrichment)
	개인수준	집단수준											
수평적 직무확대화	직무확대 (Job enlargement)	직무교차 (Job rotation)											
수직적 직무확대화	직무충실 (Job enrichment)	준자율적 직종집단 (semi-autonomous workgroup)											
확보 관리	인적자원을 체계적으로 계획하고 양질의 지원자를 유인하여 P-J fit, P-O fit한 구성원 선택하는 과정	Williamson 거래비용이론 TCT. 효율적 경계, 일정 범위의 거래가 내부로 이루어지는 것이 시장에서 이루어지는 것보다 상대적으로 비용이 적게 들기 때문. (인제기환불소) / 다만 인적자원관리는 경제적 논리 아닐 수 있어 신중한 접근 필요!											
HR 계획	사회적 변화에 따른 미래 기업의 인원 수 예측하여 인력의 수요와 공급을 측정하고, 채용 교육훈련 경력개발 인력감축 등을 실시하는 것(* HR 계획 ⊃ 정원산정)	① 경영전략의 실행, ② 조직 활성화 인사관리 Paradigm Shift 선다라수능이팀	Joe Wilmore HR 미래 시나리오 : ① 삼엽조직 모델, ② 가상기업모델	수질자시 양통(회추생)노델화 공기대마 수요>공급 : 신 초파임싱 수요<공급 : 정다 직조교연신자									
	인력선발을 전제로 하여 양질의 지원자를 확보하는 활동 정량적 개념 + 정성적 개념	① 선발활동 질 결정 ② 시장 내 조직 경쟁위치 파악 ③ HRM 기능의 시작 ④ 성격 등 고정변수에 대한 대처	Lepak & Snell - HR Architecture. 제지계직 ① Firm-specific ② Value 가치 높은 것 Internalize	Internal Recruitment : 사내공모제도, 대체도, 기능목록표 External Recruitment : 인턴제도, 사원추천제, E-Recruiting 평가 지표 : 산 선 수 기									

	<p>선발</p>	<p>주어진 지원자를 대상으로 “수를 줄여” P-J fit, P-O fit 고려하여 적합한 인재를 선택하는 과정 (P-J fit, P-O fit 연구 : Edward, Kristof)</p>	<p>Jim Collins - 적합한 사람을 버스에 태우는 일 부적합한 사람을 버스에서 내리게 하는 일. 그리고 버스를 어디로 몰고 갈지를 생각했다. Hire easy Manage hard 보다, Hire hard Manage easy가 훨씬 낫다</p>	<p>Costa McCrae - Big Five Model 외친성안개 Myers Briggs - MBTI : 에인판이, ESTJ INFP 지속성 : 감기태가성</p>	<p>지원서분석, 선발시험, 선발면접(구비반, 집위스) 평가센터법(AC). 예측치 준거치결합방법 : 임통프회복 선발도구평가 : 신타비효선 신뢰도 - 내반크시대평 타당도 - 기준 / 내구 등에</p>
<p>개발 관리</p>	<p>교육훈련, 경력개발, 조직개발 등을 포함하는 제 활동</p>	<p>Human Resource Portfolio / 말스죽문 : 잠재력 X 업무성과 1. 죽은 나무 deadwood 2. 문제아 problem employee 3. 일하는 말 workhorse 4. 스타 star</p>	<p>경력 개발</p> <p>[경력] : 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험. [경력개발] : <개인> 경력 통해 자신의 KSA 향상시키는 과정. <조직> : 입사~퇴직 경력경로 관리 통해 OE 달성하는 과정</p> <p>① 기업 경제적 목표 : 생산성 향상, 이직 결근율 감소 ② 종업원 사회적 목표 : 동기부여, 직무만족</p> <p>Schein : 관기안사자 Delong : 봉도생 Hall 경력단계 - 탐확유쇠, 정친생통 Bardwick - 구조적 경력장체의 99%원칙 심리적 계약 - 균 관 거 전</p> <p>전통적/네트워크/이중 경력경로, 프로티안 경력경로 [경력정체 유형] : 이성방절 진로선택제, 직능자격제, 직무재설계 순환보직, job crafting, Johari's window(공/맹/비/미) 신입사원 조직사회화(Feldman) - 전(선) 대(조우) 정(변습) Bauer의 온보딩 4C : 구역문관</p>		
	<p>교육 훈련</p>	<p>구성원들이 직무 수행하는데 필요한 KSA 배양, OE달성 프로세스(Mathis&Jackson) <교육>은 이해력과 지적활동 활성화시켜 지식 기능을 습득하는 과정. <훈련>은 주로 반복적 연습 통해 지식 및 기능 습득하는 과정</p>	<p>① Cost - Asset ② 지식의 반감기 ③ P=f(M x A) [70:20:10 Model] 학습과 역량개발의 70%는 현업에서 이루어진다.</p>	<p>Action learning : Marquardt, 문그성질실학축 Kirkpatrick : 반학행결 Goldstein : 훈전내간 Phillps : ROI</p>	<p>필요성분석 : 자작면전문파이 멘토링 : 지 심 조 관리층 교육훈련 : 인비사역교행대코청 이러닝, Flipped learning.</p>
	<p>전환 배치</p>	<p>종업원이 한 직무에서 다른 직무로 이동하는 것. 권한, 책임보상 측면 변화 미미. Placement / Transfer</p>	<p>① P-J fit ② Maslow</p>	<p>원칙 : 적인균 ① 적재적소적시, ② 인재육성, ③ 균형주의</p>	<p>유형 : 목적 따라 생순교교 시기 : 정기/수시 범위 : 조직간, 부문간,부서내 이동경로 : TILS+ 기법 : 대선시회</p>

< 본 자료는 김유미 노무사와 YM연구소 연구진이 수년간 막대한 시간과 비용을 투입해 완성한 소중한 지적 재산입니다. >

무단 배포·거래 시 저작권법에 따라 법적 조치를 받을 수 있음을 유의하시기 바랍니다.

	<p>승진</p>	<p>기업 내에서 개인이 현재 수행하는 것보다 더 나은 직무로의 이동 Promotion (고질적 문제 : 피터의 원칙)</p>	<p>① 인정감 보장 ② 권한, 보상 증가 ③ 성장욕구 ④ 인정감</p>	<p>원칙 : 적정성(크기) 공정성(대상자) 합리성(기준)</p>	<p>Seniority orientation 포괄, 자율 Competence orientation 합리 구제 유형 : 위자책O건 비교 : 합사이전계직시제요장단</p>
<p>평가 관리</p>	<p>직무에 종사하고 있는 종업원의 능력과 업적을 평가하여 그가 보유하고 있는 현재적 내지 잠재적 유용성을 체계적으로 측정하는 활동</p>		<p>① Strategic ② Administrative : 고성과자 관리, 승진 ③ Developmental : Gatekeeper, Feedback loop</p>	<p>3대 차원 : Target, Content, Time orientation 타신수실전구민. 관중가상연평후시상대유중2귀</p>	<p>[인사평가 발전방향] Rating-Appraisal-Evaluation-Assessment [인사평가 기법] Ranking, FDM / RSM, Checklist / CID, BARS BOS / MBO / BSC</p>
	<p>개인 단위</p>	<p>개인의 역량, 적성, 그리고 태도, 성과를 평가하여 상대적 가치 측정</p>	<p>① [상대VS절대] : 대인 간 비교 vs 기준. 기정레워활용구조납창 ② BARS(Smith, Kendall) GRS+CIM.(group-ci-categorize-re-grading-implement) ③ BOS (Latham, Wexley) ④ MBO(P,Drucker, Locke, McGregor) - SMART원칙, (JD-SD-Consensus-Communication), ⑤ 360 feedback. (for 신뢰성, 수용성) (CSF : 익명성, 정보제공, 개발활용) ⑥ HAC : 집단, 행동, 사전훈련. S(선발)D(개발)I(진단).</p>		
	<p>팀 단위</p>	<p>팀의 잠재적 현재적 역량, 정보를 파악하는 것</p>	<p>① Tall - Flat(고과자 어려움) ② 직무 상호의존성 높은 경우 ③ 팀 활성화(협력)</p>	<p>① Goal ② CSF, KPI ③ Level ④ Priority ⑤ Implement</p>	
		<p>조직의 잠재적 현재적 역량 파악하여 재무/고객/내부프로세스/학습 및 성장 관점에서 평가하는 것. 전략으로부터 도출되어 신중하게 선택된 평가지표들의 합.</p>	<p>Kaplan, Norton : Balanced Score Card. 재고내학 [설계절차] : ① Vision, Strategy ② Goal ③ CSF ④ KPI ⑤ BSC 확정 ⑥ Level 설정 ⑦ Action plan [효과] : ① Monitoring, ② Optimization, ③ ERP, ④ Innovation, ⑤ Cooperation, ⑥ Balanced evaluation</p>		
<p>보상 관리</p>	<p>종업원이 받는 다양한 유형의 보상을 조직의 목적달성에 기여하도록 체계적으로 관리하는 과정</p>		<p>토너먼트이론 Lazear : 근로자 간 경쟁이 OE 향상에 도움. 인센티브 = f(승자-패자) 상금차이 = 노력 응집성이론 Levine : 임금격차 클수록 성과 저하. 노력보상 불균형모델 Siegrist : 상호교환성 깨지면 스트레스.</p>		

<p>임금 관리</p>	<p>근로자가 조직에 대해 제공한 노동에 대한 대가로 받는 금품 일체를 ① 적정성, ② 공정성, ③ 합리성에 맞게 관리하는 것.</p>	<p>① 공정성(equity) 확보 ② 동기부여 ③ 안정성의 실현</p>	<p>[Adams 공정성이론] : Homans교환이론, Festinger 인지부조화 영향 ① 공헌과 유인의 비교 ② Reference group과의 비교 ③ 부조화 줄이기 위한 노력.</p>	<p>임금공정성 : 배절상(Bies), 외내개, Leventhal 독도일대수정, Colquitt 정보공정성 분리, 임금평가 : 수성콤</p>												
<p>임금 수준</p>	<p>임금액의 “크기”. 1인당 평균임금액, 임금총액/종업원 수</p>	<p>① 대외적 경쟁력 확보 ② 유능 인재 pool ③ 생계비 직결</p>	<p>[보상거래차원(Belcher, 74)] : 경심사정윤, economic, psychological, sociological, political, ethical transaction</p>	<p>생물부, 수손원, 선동추훈, Milkovich & Newman</p>												
<p>임금 체계</p>	<p>임금지급항목 구성내용, 개별 종업원 임금 결정하는 “임금결정의 기준” (개별임금이 어떻게 격차가 나는지 설명)</p>	<p>① 공정한 임금격차 유지, ② 동기부여, 소득확보</p>	<p>[새로운 임금제도] : ① 스톡옵션제 ② 기술, 지식급 ③ 역량급 ④ Broadbanding</p>	<p>① Seniority based pay : Tenure기준 (정증감S 승급형) ② Job based pay : 직무 상대적 가치, (개직접간중) ③ 직능급 : 직무수행능력(숙련, 지식, 기술) (병존, 평점, 범위)</p>												
<p>임금 형태</p>	<p>지불시 무엇을 “산정 단위기준”으로 할 것인가. (시간 vs 성과급 논의)</p>	<p>개인적 공정성 실현</p> <table border="1" data-bbox="936 954 1276 1034"> <tr> <td>대상</td> <td>기준</td> <td>객관적(Objective)</td> <td>주관적(Subjective)</td> </tr> <tr> <td>개인 (Individual)</td> <td>개인 성과급 (Individual Incentive)</td> <td></td> <td>Metric 제도 연봉제</td> </tr> <tr> <td>집단 (Group)</td> <td>집단 성과급 (Group Incentive)</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	대상	기준	객관적(Objective)	주관적(Subjective)	개인 (Individual)	개인 성과급 (Individual Incentive)		Metric 제도 연봉제	집단 (Group)	집단 성과급 (Group Incentive)			<p>① 스톡옵션제 ② 기술, 지식급 ③ 역량급 ④ Broadbanding</p>	<p>시간급 / 성과급 개메연집 단표복합, 테메리맨 할비로간 P,S : 현이복, GS : 스펙임프맛 연봉제 : 2프로수수업훈</p>
대상	기준	객관적(Objective)	주관적(Subjective)													
개인 (Individual)	개인 성과급 (Individual Incentive)		Metric 제도 연봉제													
집단 (Group)	집단 성과급 (Group Incentive)															
<p>복리 후생</p>	<p>종업원의 노동과 직접적으로 연결되지 않는 간접적 보상으로 기업이 종업원의 생활의 안정과 질을 향상시키기 위해 종업원과 그 가족에게 제공하는 직접적 보상인 임금 이외의 모든 보상과 서비스</p>	<p>① 기업 경제적 효율성 ② 구성원 사회적 효율성 우수인력확보, 이직결근 감소, 협력적 노사관계, 이미지 개선</p>	<p>Maslow 욕구단계 : 생안사존자</p>	<p>퇴직금 학설 : 공, 생, 후 퇴직연금제 : DB, DC, IRP 선택적복리후생제 : 추모훈지 EAP : Career, Work, Life, Family 비경제 : Task, Position, Respect</p>												
<p>유지 관리</p>	<p>근로시간관리, 안전보건관리, 동기부여, 스트레스관리, 경영참가 등을 활용하여 구성원이 기업에 몰입하도록 만드는 과정</p>	<p>J. Collins “종업원을 버스에 태우는 것도 중요하지만 버스에서 내리지 않게 하는 것도 중요하다”. 자원의존이론 : 어떠한 조직도 완전히 자족적일 수 없기 때문에 자원을 획득하고 유지할 수 있는 능력이 조직생존의 핵심요인으로 파악된다. Meyer Allen : ① 정서적 ② 계속적 ③ 규범적 몰입 할 수 있게 관리 필요.</p>														

< 본 자료는 김유미 노무사와 YM연구소 연구진이 수년간 막대한 시간과 비용을 투입해 완성한 소중한 지적 재산입니다. >

무단 배포·거래 시 저작권법에 따라 법적 조치를 받을 수 있음을 유의하시기 바랍니다.

근로 시간	사용자의 지휘감독 하에서 근로계약상 노동력 제공하는 시간 관리	성과 = (능력 × 배업션 근무시간), 근로생활의 질, 개인생활의 질과 밀접 관련	인사관리 유연화 전략 유형 Atkinson “수고근작 기기보” 수량적 : 인력의 양 조정, 기능적 : 인력의 질 조절 재무적 : 보상고용 비용 가변화	[근로시간 유연화] : 선택, 탄력, 파트, 교대, 집중, 계정, 재량, 간주, 보상 [근무장소 유연화] : 재택, mobile office, 현지 출퇴근제 + 스마트 워크(모재 센 직 하위)
안전 보건	Safety란 근로자들을 작업과 관련된 사고 안한 위험이나 상해에서 보호하는 것 Cause prevent-Accident danger protect. Health는 근로자들이 육체적 정신적 질병으로부터 자유로운 상태 Disease Fatigue Free	기업 측면 : 재해 발생 시 유능한 인재 모집 어려움, 종업원과 관계 악화 신뢰 상실. 근로자 : 생활, 경제상 손실	Heinrich ① 1:29:300, 징후가 있음에도 무시하고 방치 시 대형사고 발생. ② 도미노이론 : 작업주위 불안전 상태 제거하면 연쇄성 중단 가능 ----- 깨진 유리창 이론 : 사회 무질서에 관한 이론	[산업재해 요인] : ① 인적 ② 물적 ③ 환경적 ④ 관리적 [예방대책] : 교육, 선발, 프로그램, 규정, 인센티브 3E / 4M / TOP [지표] : 재천강수
동기 부여	목표를 달성하기 위해서 개인의 노력 Intensity, Direction, Persistence 설명하는 역동적 힘의 집합 (Pinder)	$P = f (M \times A)$: 라틴어 movere에서 유래. 구체적으로 행동을 이끌어내 목표달성의 원동력	Herzberg [Two Factor T] motivators : 충족하게 되면 만족에 적극적인 영향을 줌. Hygiene factors : 불만족에 감소에 영향줄 뿐. 만족 X	① 경제적 보상(공정성), ② 비경제적 보상(직무설계, 고용안정, 안전근로, 공정리더십, 기업문화), ③ 인간관계(카운슬링, 참여제도, 불만처리제도)
스트 레스	환경의 변화에 대한 반작용으로 발생하는 개인의 생리적 심리적 변화. 라틴어 Stringere에서 유래 각종 요구들이 개인이 해결할 수 있는 능력 넘어선다 생각될 때 나타나는 긴장상태	Luthans. 스트레스는 보이지 않는 살인마! : 조직 공헌도, 건강, 시민안전에 영향	Optimal Stress - OE 달성 Selye GAS. JDR 모형 ① 대인 ② 조직 ③ 문화 포함 Karasek 직무긴장모델 (직무관련 의사결정수준×직무요구) 활성화 이론 Gardner	[조직차원 대처전략] : ① 직무설계 ② 역할분석 ③ 참여적의사결정 ④ PDM ⑤ 집단응집성 구축 ⑥ OC
노사 관계	노동을 공급하는 근로자와 노동을 공급받는 사용자의 관계 스위스 IMD에 따르면 노사관계 국제경쟁력은 최하위권 직무불만족의 반응행동 : EVLN	특성(양면성) : 경험개종공임 발전과정 : 전온완계민 노조 이데올로기 : 혁사경 기능 : 공경정 기집참 노조 조직형태 : 직산기일/단연 습제도 : 기(클유오)/변(에프에) 무노조기업 유형 : 철정종영 단체교섭 유형 : 기통대집공	J. T Dunlop : Industrial Relationship System, ① Actors : 노사정 ② 환경 : 기술, 권력, 시장 ③ Ideology(General, Specific) 교섭(협상) - 배분적 vs 통합적	[노조 전략] : 절불소적 [사용자 협상 전략] : 포강회 [사용자 고용 전략] : 신이사 [교섭유형] : 기통대집공 [교섭절차] : 준비예바본타결평가 [단교 구성요소] : 내태분통 [의사결정 특성에 따른 파업] : 계략총 [노동쟁의 조정제도] : 문동알조중근특 [부노] : 불항단지정

< 본 자료는 김유미 노무사와 YM연구소 연구진이 수년간 막대한 시간과 비용을 투입해 완성한 소중한 지적 재산입니다. >

무단 배포·거래 시 저작권법에 따라 법적 조치를 받을 수 있음을 유의하시기 바랍니다.

	<p>경영 참가</p>	<p>경영민주화의 사고방식에 따라 근로자가 경영상 의사결정에 참가하여 영향력을 행사하는 것</p>	<p>① Alienation의 극복 ② Industrial democracy 구현 ③ P세대의 등장 ④ Stakeholder Capitalism</p>	<p>노사공동선 이론 : ① Production S, ② Distribution S, ③ Rule making system</p>	<p>① 의사결정 참가 : 노사합의제(보/합의) + 노사공동 결정제도 + 품질관리분임조 ② 성과배분 참가 : Gain sharing + Profitsharing ③ 자본참가 : 종업원지주제(ESOP) + Stock Option</p>
<p>이직 관리</p>	<p>사용자와 종업원 간의 고용관계가 단절되어 종업원이 소속한 조직으로부터 이탈하는 것</p>		<p>Barnard : 기업에서 제공하는 유인이 자기의 공헌도와 최소한 같거나 더 많을 때 기업에 남게 된다. 이직 : Ventilation effect, 인적자본과 사회적 자본 한꺼번에 잃음(Shaw). Gresham's law : 악화가 양화를 구축. 좋은 사람은 떠나버리고 무능한자만 조직에 남음.</p>		
	<p>자발적 이직</p>	<p>종업원에 의해 주도되는 것으로서, 회사에 대한 불만 또는 더 나은 직무를 찾아 다른 기업으로 가는 전직과 결혼 출산 의한 사직이 이에 포함</p>	<p>J. Collins 인재를 버스에 태우는 것도 중요하지만 버스에서 내리지 않게 하는 것도 중요하다.</p>	<p>Job Embeddedness 직무배태성 이론(Mitchell) : ① Links ② Fits ③ Sacrifice 자발적 이직의도와 실제 이직 감소 Meyer Allen :</p>	<p>① Org : 자불능력개선, 비경제적 복리후생, 경력 개발프로그램 ② Env : 교육훈련, 인력배치, 인간관계 제도 ③ Task : 지나친 직무전문화 지양, 직무설계 RJP</p>
	<p>비 자발적 이직</p>	<p>종업원 의사에 반하여 이루어지는 것으로서 기업이 주도하는 해고, 정년퇴직, 그리고 사망 등이 포함</p>	<p>[필요성] : 수요변동, Slim화, 기술 노후화, 경영 전략 실패.</p>	<p>① 정서적 ② 계속적 ③ 규범적 몰입 할 수 있게 관리 필요</p>	<p>외부방출 : 외조정 내부방출 : 양휴근신임/질교배전 Out : 제2,창업,재취업지원P In : 임파워먼트,직무재설계</p>