

# 제1장 인사관리의 기초개념



# Contents

---

1. 인사관리의 의의와 중요성
  2. 인사관리자의 역할과 자격요건
  3. 인사관리의 발전과정
  4. 인사관리의 체계
  5. 성공한 기업의 인사관리
-

# 인사관리의 의의

---

인사관리란 조직이 추구하는 목적을 달성하기 위해 인력을 조달하고, 유지·개발하며, 이를 활용하는 조직적인 관리활동이라 할 수 있다.

즉 경영목적을 효율적으로 달성하기 위하여 노동력을 소유하고 있는 인간을 확보·육성·개발하고 협력체계를 확립하여 종업원의 능력을 최대한으로 발휘시키는 조직적 관리활동이라고 할 수 있다.

---

# 인사관리의 중요성

오늘날 경영환경은 비즈니스의 글로벌화, 기술의 급속한 발전, 고객요구의 다양화 등으로 말미암아 하루가 다르게 변화하고 있다.

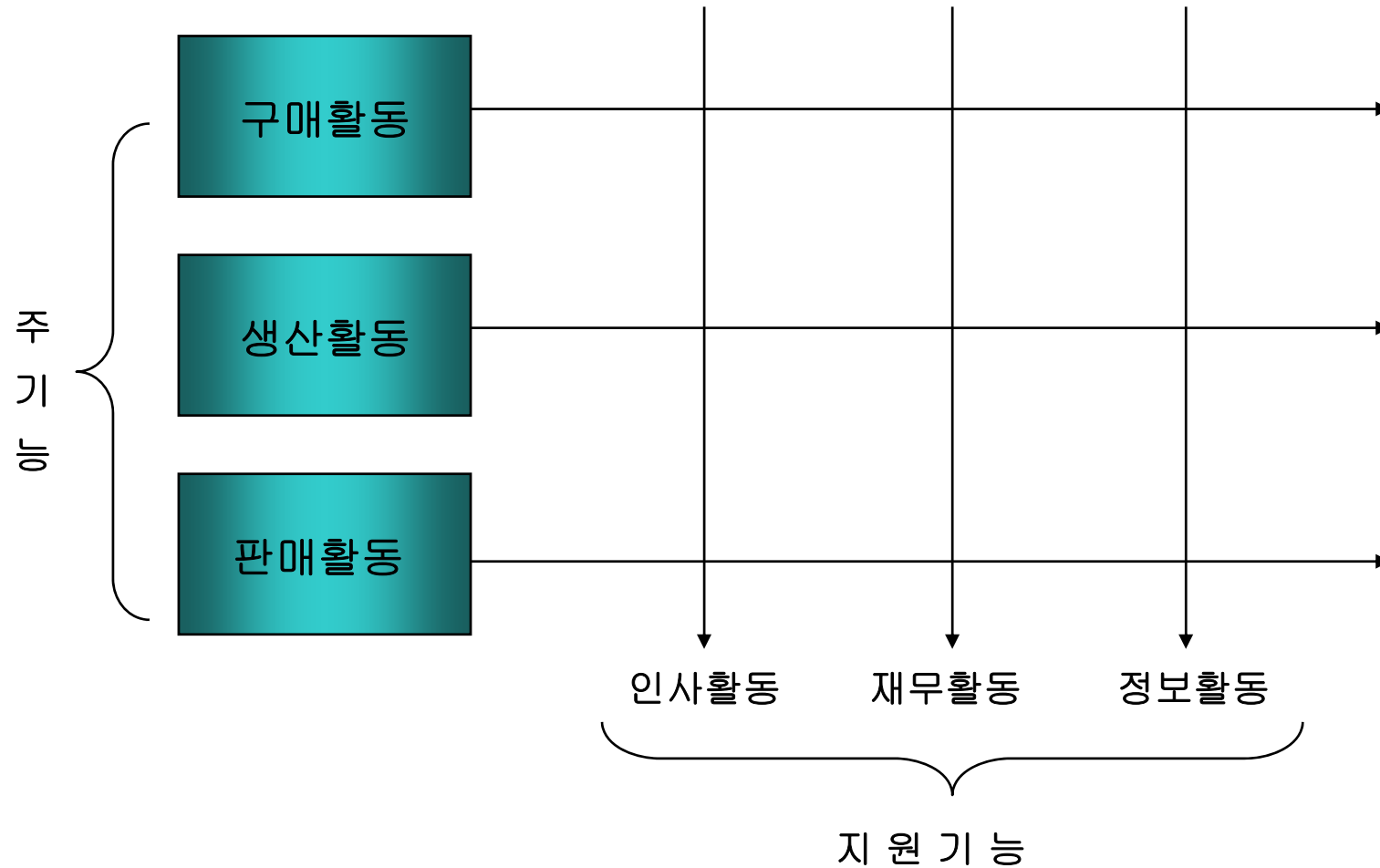
이렇게 급변하는 경영환경에서 기업이 살아남기 위해서는 경쟁력을 강화해야 하는데

기업의 경쟁력을 강화하는 방법은 우수한 품질의 제품, 저렴한 가격, 최선의 서비스를 할 수 있는 제품을 생산해야 함

그런데 이러한 제품을 생산하기 위해서는 자금, 기계시설, 노동력이 필요한데 이 중에서 가장 중요한 것은 자금과 기계시설을 움직여 생산적 임무를 수행하는 인간.

이러한 인간을 대상으로 하는 관리가 인사관리이다.

# 기업의 경영활동 분류



경영조직은 주요 업무활동을 담당하는 line부문과 line부문의 활동을 보완하고 증진하기 위하여 전문적인 입장에서 조언하고 조력하는 staff부문으로 나뉨.

# 인사관리자의 역할

인사관리자는 staff으로서의 지위를 가지며 Top management에 직속.

## 1. 최고경영층에 대한 역할

최고경영자의 정보원천이 되어야 하고 인사방침의 수립, 그 실천방안 등을 조언, 조력.

## 2. 부문간 조정역할

경영자와 노조, 상급자와 하급자, 집단간의 갈등을 빚을 경우 의사소통을 통한 조정, 중재역할.

## 3. 종업원에 대한 역할

종업원의 욕구 및 불만사항을 수집하고 그 해결책을 제시

## 4. 외부관계에서의 역할

조직과 외부환경과의 문제가 생길 때에는 외부에 대하여 조직을 대표하는 역할.

# 인사관리자의 자격요건

1. 사내 각 방면에 정통한 사람.
2. 종업원의 권리와 이익을 올바르게 이해할 수 있어야 함.
3. 상식이 풍부하며, 인격적으로 고결하고, 사심이 없고, 신뢰가 두터운 사람.
4. 인사에 대하여 솔직하게 경영자에게 진언할 수 있으며, 간부들에게도 거침없이 옳다고 믿는 바를 추진할 수 있을 만큼 적극성이 있어야 함.

# 인사관리의 발전과정

인사관리는 사회·경제적 여건이 다름에 따라 나라마다 그 발전의 정도와 특징이 다름.

근대적 인사관리는 1차 대전을 전후한 시기부터 발전하였다고 말할 수 있지만 편의상 3기로 나누어 인사관리의 역사적 발전과정을 특징적으로 살펴볼 수 있다.

- 인사관리의 인식시대(18c 말엽~1910년대)
- 근대적 인사관리의 시대(1920~1940)
- 현대적 인사관리의 시대(1940~현재)



# 인사관리의 인식시대

## 1. 권위적 관리시대

18세기 말엽부터 영국을 중심으로 발전한 산업혁명은 생산방법을 기계화함으로써 노동자로부터 기계로 노동의 질적 변화를 일으켜 종래의 숙련노동자의 경제적·사회적 지위를 전락시킴.

이에 기업주와 노동자와의 사회적 관계는 고용계약에 따라 결정하게 됨.

하지만 이 시대에는 노동조합의 조직도 없었고 노동력의 공급은 과잉상태였으므로 기업주는 노동조건을 일방적으로 설정하고 이른바 명령과 엄격한 통제에 의해서 지휘·감독하는 관리를 발전시킴으로써 권위주의적 인사관리가 이루어짐.

# 인사관리의 인식시대(계속)

## 2. 온정적 관리시대

인간의 자아의식이 높아짐에 따라 전재적 관리방식은 무너지고 대신에  
기업주가 근로자에게 인간적인 온정을 베풀어 근로자의 협력과 능력  
의 향상을 기대하기 위해 실시하게 된 것.

즉 온정적 관리방식은 노동조건외 향상 및 복지시설의 확충 등에 의하여  
근로의욕을 양양하고 종업원의 충성심 확보를 목적으로 하는 것.

그러나 그 온정은 기업주를 우위의 입장에 두고 일방적인 것이었으며, 불  
황기에는 불완전한 것이 됨.

# 근대적 인사관리의 시대

---

## 1. 과학적 관리시대

### 1) 과학적 관리의 주요 내용

과업관리

직능적 조직의 편성

권한의 위임

과학적 선발과 훈련

### 2) 과학적 관리의 공헌과 한계

공헌점

한계점

---

# 근대적 인사관리의 시대(계속)

## 2. 인간관계적 관리시대

과학적 관리론이 산업상의 인간을 기계시함으로써 야기되는 불합리성을 극복하기 위하여 메이요는 인간에 대한 적절한 사회심리적 동기부여를 시도함.

### 1) 호손실험

### 2) 인간관계론의 내용

개인의 행동동기

인간중심적 관리

의사소통과 경영참여

### 3) 인간관계론에 대한 비판

# 기계적 접근과 인간관계적 접근의 비교

	기계적 접근	인간관계적 접근
형성시기	1900-1920	1930-1940
형성배경	과학적 관리법	호손 실험
주창자	테일러(F. W. Taylor)	메이요(E. Mayo)
직무(일)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문화</li> <li>• 기계화</li> <li>• 표준화된 작업조건</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비전문화</li> <li>• 직무간 협동 중시</li> <li>• 사회적 조건</li> </ul>
인간(노동)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공식 조직</li> <li>• 경제적 동물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비공식 조직</li> <li>• 사회적 동물</li> </ul>
공헌	주먹구구식의 공장관리를 과학화시킴	인간행동에 대한 새로운 시각 제시
비판	인간을 기계의 한 부품으로 간주	공식/비공식 조직의 인위적 구분

# 현대적 인사관리의 시대

기술혁신과 기업환경의 급속한 변화로 인사관리도 조직·운영면에서 동태적으로 전환됨.

- 인간에 대한 관리에서 인간에 의한 경영참여로 전환
- 노동조합이 제도화됨에 따라 인사관리도 산업민주주의 방향으로 전환.
- 기업경영의 세계화가 진전되면서 도전적 환경을 헤쳐나갈 인적자원의 육성과 관리가 요구됨.

\* 현대적 인사관리는 노동자는 산업의 담당자로서 대등자이며 협력자라고 하는 이념으로 관리되어지고 있다.

# 인사관리의 체계

인사관리의 체계는 그 발달과정과 관련시켜 직능적 체계, 관리과정적 체계 그리고 체계론적 체계의 3가지로 나눌 수 있다.

## 1. 직능적 인사관리체계

인사관리의 체계를 고용관리, 개발관리, 보상관리, 유지관리 등의 구성 요소로 보아 그 내용이 되는 지식과 기술을 서술하는 방법.

## 2. 관리과정적 인사관리체계

특별한 체계가 있는 것이 아니라 계획, 조직, 통제 등의 관리과정에 따라 구성하는 것.

## 3. 체계론적 인사관리체계

직능체계와 관리과정체계를 환경조건과 관련시켜 적용하는 것.

# 인사관리측면에서 성공한 기업

## 1. 고용보장이 잘됨

고용보장은 노사간 협력 및 생산성 향상에 있어서 핵심적인 요인.

## 2. 신입사원의 엄격한 선발

기초학습 능력이나 태도를 중요한 선발기준으로 하여 엄격한 심사절차를 거쳐 선발.

## 3. 자율작업팀제 운영

성공하는 기업의 대부분은 자율적 작업팀제를 도입하고 있는데 이것은 창조적인 문제해결책을 낳는데 매우 효과적.

## 4. 상대적 고임금과 집단성과급을 지급

동종 타 기업에 비해 상대적으로 임금수준이 높고, 집단성과급은 노력의 성과를 공유하게 될 것이라는 신념 때문에 종업원의 협동적인 작업동기를 높인다.



# 인사관리측면에서 성공한 기업(계속)

## 5. 강도 높은 교육훈련

강도 높은 교육훈련은 다기능을 갖춘 인재로 육성하게 되므로 환경변화에 적응하기 쉽다.

## 6. 조직 내 상·하간 지위격차의 감소

계층간 지위격차는 위화감을 조성하게 되는데 계층간 위화감은 공동체 의식을 약화시켜서 하층 사람들의 자발적인 공헌의지를 감소시킨다.

## 7. 조직전반에 걸친 정보공유

아무리 능력을 갖춘 사람이라도 필요한 정보가 공유되지 않으면 과업을 효과적으로 수행할 수 없다.(투명경영)

\* 인재를 기르면 성공하고 독단적인 경영을 하면 실패함.