



제9주. 인간자원의 개발체계

1. 인간존중의 인사
2. 직능적 인간자원 개발 체계
3. 계층별 교육체계
4. 인간자원 개발의 방향



1. 인간존중의 인사

● 인사이념의 변화

- 21세기에 들어 과거 집단주의에서 개인주의로 인사이념의 흐름이 변화.

<변화된 인사이념>

- ① 모든 사람에게 동등한 기회를 부여.
-차별을 주체로 한 연공인사에서 기회균등으로 변화.
- ② 관료주의를 도전주의로의 전환.
-관리·규제가 아닌 자유·창조 속에서 새로운 것을 추구하는 조직풍토 조성.



1. 인간존중의 인사

● 인사이념의 확립<표 9-1>

집단주의	→	개별주의
연공주의(차별주의)	→	기회균등
관리주의(관리와 규제)	→	도전주의(자유와 창조)
단점주의	→	장점주의
선별주의	→	육성주의
동질주의	→	개별주의
기업주의(집단주의)	→	생애노동충족주의 (개별가점주의)



1. 인간존중의 인사

1) 인간자원 육성방침

- 연수와 직무 및 역할 경험, 상사와 부하의 만남, 고과결과의 피드백 등 모든 것이 인재육성의 기회임.

〈효과적 인재육성을 위한 방법〉

- ① 사내의 모든 제도를 통합하는 관점의 필요.
- ② 급변하는 환경에 맞추어 고정적 기법이 아닌 장기적 관점과 단기적 관점을 통합해 인재육성시책을 정비해 가는 것 필요.



1. 인간 존중의 인사

2) 인간 교육

- 상품개발 및 기술개발, 창조적인 과업, 커뮤니케이션을 필요로 하는 업무는 인간의 능력으로만 가능함.
- 정보가 대량으로 신속하게 창출되는 현대 비즈니스에서는 정보를 어떻게 가치판단하고 의사결정에 반영할 것인가가 인간의 몫으로 남음.



2. 직능적 인간자원 개발체계

- ✓ 직능은 조직마다 경영의 특이성에 의해 다양한 형태를 가짐.
- ✓ 직능은 업무의 전문성을 지칭해 '전문직능'이라고도 함.

<직능적 측면의 교육체계>

1) 판매교육

- 제품·상품의 판매를 위해 지식,기능,태도를 습득시키는 교육.

2) 첨단기술교육

- 소정의 품질·원가에 대응해 제품 생산을 위한 기계의 조작법, 상품의 가공법 등에 관한 지식,기능,태도를 습득시키는 교육.

3) 사무교육

- 생산활동,판매활동에 수반해 발생하는 사무를 처리하기 위한 문서,계산,파일링 등의 지식,기능,태도를 습득시키는 교육.



2. 직능적 인간자원 개발체계

4) 관리교육

- 경영관리의 효율을 전제로 향상시키기 위해 경영현상을 파악하고, 경영행동을 통제하기 위해 필요한 지식, 기능, 태도를 습득하는 교육.

5) 일반교육

① OJT (On-the-Job Training)

- **직장 내 훈련:** 직장의 관리감독자·선배가 직무수행방법 및 기초지식 등을 직무를 통해 교육.
- **장점:** 직무와 직결된 내용의 교육·훈련이 가능, 경비절감.
- **단점:** 지도자의 능력·의욕에 의한 차이발생, 교육·훈련의 범위가 직무와 직결된 것으로 한정.



2. 직능적 인간자원 개발체계

② Off-JT (Off-the-Job Training)

- **직장 외 교육:** 직장을 떠나 집중적으로 이루어지는 연수.
- **장점:** 전문가의 체계적 강의·집중적 학습이 가능, 다수의 참가자가 있어 타사사람들과의 교류가능, 교육내용을 동시에 전개 가능.
- **단점:** 개별대응 및 실천에 응용의 어려움.
- **종류**
 - 직능별: 판매, 생산기술, 사무, 관리 등 부문·직종의 공통적 직무에 대한 교육훈련.
 - 계층별: 신입사원, 중견사원, 신입관리자, 상급관리자, 경영간부에 대한 교육훈련.
 - 주제별: 외국어 및 OA 등 업무와 직무수행에 필요한 지식과 기능 등을 습득하기 위한 교육훈련.



2. 직능적 인간자원 개발체계

③ 직무순환

- 직무수행능력 향상을 위한 교육훈련과 동일한 역할.
- 5~10년의 장기에 걸친 인재육성계획 필요.
- OJT(on-the-Job Training)의 형태.
- 확고한 육성목표와 계획 필요.
- **효과:** 각부문의 직무내용·관련성을 이해하고, 사내의 인간관계도 증가하며 정보네트워크가 확대됨.

④ 경력

- 6개월부터 2~3년에 걸쳐 담당직무를 변화하고, 직무의 폭 및 책임이 확대되는 것.
- 경력은 본래 직무경험 및 경력을 의미하나 현실적으로는 승진이나 승격을 의미.



3. 계층별 교육체계

- ✓ 경영체는 현장·사무실이라는 계통으로 분류, 계통은 몇 개의 계층 성립, 계층별 계통에 일정 기능이 부여돼 집합형성, 이를 대상으로 설정된 교육과정이 상하연대로 교육체계형성, 이 교육체계를 '**계층별 교육체계**'라고 함.

- **계층별 교육체계**

- ① **신입사원 교육**

- 처음 근로생활에 들어가는 사람들을 환경변화에 적응시킴.
 - 사내업무 일반에 관한 입문적 지식 및 기능을 습득하게 함.
 - 직업인으로서의 태도 습득 및 일원으로서 인간관계 배양.



3. 계층별 교육체계

② 기초교육

- 입사 후(2~3년), 사내생활에 적응한 사람들에게 사업 전반에 관한 기초적 지식 및 기능을 습득 시킴.
- 독립된 업무담당자로서의 자각을 갖도록 함.

③ 초급사원 교육(담당층)

- 회사경영에 관한 이해 도모, 실무에 관한 전문적 연수 시행.

④ 중견사원 교육(초급관리자 후보)

- 중견사원의 능력 개발, 관리직이나 전문직 진출을 위한 소질 함양.
- 기본적이고 합리적인 정신, 판단력, 협조력 신장.
- 자기계발의 의욕 향상, 책임감 배양.



3. 계층별 교육체계

⑤ 초급관리자 교육(계장 및 전문직 총)

- 초급관리자·전문직의 능력 개발, 상급관리직·전문직에 대한 소질 함양.
- 담당업무의 책임권한에 대해 이해 도모.
- 부하를 지도육성, 리더십을 키움.

⑥ 중급관리자 교육(과장 총)

- 중급관리자의 능력 개발, 상급관리직의 자질 양성.
- 통합적·장기적인 시각, 사고방식 습득.
- 효율적 업무집행을 위한 식견 함양.
- 담당직무에 대한 방침결정능력, 기회능력, 발상력을 높임.

⑦ 경영간부 교육(이사 및 부장 총)

- 기업내외의 환경요인에 대해 종합적 이해를 위한 시야 확대.



4. 인간자원 개발의 방향

- ✓ 과거 기업주도적 인재육성 방향에서 개인주도에 의한 다양한 선택적도전의 진로별 육성으로 전환 필요.
- ✓ 과거 속인적 인적자원 개발관리의 폐단을 의식해 능력의 신장·발휘를 촉진하는 능력주의 관리로의 전환 필요.
- **사외 교육기관의 활용(off-JT)**
 - 문제점: 비체계적 상태로 장기인적자원육성과 별도로 진행.
 - 대책: 다양한 욕구에 대응한 다양한 교육기회 메뉴를 배포해 자신이 필요로 하는 것, 학습하고 싶은 것을 선택 및 이수 할 수 있도록 해야 함.



4. 인간사원 개발의 방향

- **선택 이수제와 목표관리**

- ✓ **선택이수제** - 현재 상식화 되어있는 기업육구와 개인육구가 부합한 개인존중의 교육시스템.
- 자기개발 페이스의 인적자원 육성시스템.

- **문제점**

- ① 과업을 벗어난 학습이 될 경우 교육되지 않고, 효과 떨어짐.
- ② 실적이 감소하는 것을 각오하고 이수를 권고하는 것에 대한 강한 저항감.
→ 개인 직무분담이 불명확한 집단주의근로체질의 관리문제.
- ③ 자기개발페이스 이수여도 상사의 OJT와 결합한 능력개발이 아닐 경우 교육의 실적 감소.

⇒ **목표관리제도** - 선택이수제의 문제점 보완.
- 업적목표·개발목표를 동시설정 후 달성실적을 공식적으로 평가하는 방식.



4. 인간사원 개발의 방향

- **능력개발계획의 설정**

<개인주의의 장기인적자원 육성진행의 문제점>

- ① 개인욕구·희망 등이 확실하지 않아 구체화 할 수 없어 자기책임에 의한 성숙한 선택을 할 수 없음.
→현실을 따르는 진로선택능력 습득을 위한 교육지도필요.
- ② 경력계획설정 후에도 현실에 부합하지 않거나 변경 및 재조정이 요구되는 문제 발생.
→경력계획이 현실과 괴리되지 않도록 수정해가는 방식필요.

⇒상층부와 인사교육 스태프의 인재육성위원회에 의한 카운슬링과 제 3기관에 의한 개인별 능력개발상황의 확인이 필요함.