

인적자원관리의 진화

- '통제'에서 '몰입'으로 -

서강대학교 경영학부
최장호

인적자원관리 (HRM)



강의내용

- ❁ 인적자원관리의 개괄
- ❁ 인적자원관리의 흐름: from '통제' to '몰입'
- ❁ 최근 이슈 - 고몰입 업무 시스템

인적자원관리 (HRM)

✿ 조직 내에서 사람관리에 대한 모든 내용을 대상

(모집→채용→교육/개발→보상→유지/방출)

✿ 조직원의 능력 개발

✿ 동기부여(motivation)를 통한 행동변화 추구

(보다 열심히, 보다 효율적으로 일할 수 있는 환경조성 예.인센티브제)

✿ 조직의 가치관/문화를 반영

(LG: 확대된 가족→인화단결, 평등주의 인사,인원감축)

(삼성: 사업보국/인재제일/합리추구; "인재제일주의" → 고성과/고능력자 우대,)

(IT기업: 천재적 소양의 1인에 의해 성패결정 → stock option, incentive 활발)

인적자원관리의 중요성

- 생산의 3대 요소: 자원, 자본, 노동력
- 인적자원: Hidden value (재무제표상 가치 표기)
- 인적자원의 특성: 1) 측정불가능한 가치창출(add value)
2) 모방하기 힘들(또 다른 Microsoft?)
3) 거대한 leverage effect
(예, 미국의 '21세기 직업능력보고서':
시설투자 10% 증가 → 생산성 3.6% 증가,
교육훈련투자 10% 증가 → 생산성 8.4% 증가)

인적자원관리에 대한 오해

- 딜레마: '부채(liability)' or '자산(asset)'?
Liability → reduction/elimination
Asset → investment
- "HR = Liability": Downsizing, 대량해고, 기계화에 투자
- 연구결과 [Downsizing – Performance]: No Effect!
*DS 는 기업의 성과에 영향이 없거나 혹은 부정적인 영향을 미칠 수 있음
(e.g., 생존자증후군(Survivor syndrome), 호황기 대처문제)

인적자원관리에 대한 최근 관점

- "HR = Asset": Investment on HR

* 교육훈련 강조, Signing bonus,
Stock option, 고속승진(Fast tracker) 등

- "인재전쟁(War of Talent)": 능력이 뛰어난 직원들에
의해 조직 성과가 결정됨 (예: 삼성의 핵심인재)

인적자원관리의 시작

- ❁ 초기형태의 인적자원관리: 고대 이집트(피라미드), 중국(만리장성), 군대
- ❁ 근대적 형태의 인적자원관리 출발점: 산업혁명 (IR)

“Labor” Before IR	“labor” After IR
<ul style="list-style-type: none">- 가내 수공업 중심 (homecraft)- 국가 강제 동원에 의한 노동	<ul style="list-style-type: none">- 고용을 기반으로 한 임금노동

인적자원에 대한 인식 변화

- 산업혁명기 : 열악한 환경에서의 노동 (예. 낮은 임금)
- 과학적 관리(Taylorism): 업무환경 변화를 통한 생산성향상,
철저한 분업 ("Modern Times")
- 철저한 통제를 통한 근로자 관리: 시간-동작연구를 통한
업무의 표준화

인적자원에 대한 인식 변화

- 인간관계학파: 호손(Hawthorne) 실험 → “현대인사관리”
 - # Western electric 사의 Hawthorne 공장
 - # Harvard의 Mayo
 - # “조직몰입/직무만족 등의 요인이 생산성에 영향!”

인적자원에 대한 인식 변화

- '통제' 중심 인적자원관리: 80년대 까지의 주요 관리방식
- 문제점? (통제비용, 상황적응성, 적극적 활동 부족 등)
- Theory X vs. Theory Y

조직몰입

✿ 조직에 대한 심리적 애착

✿ 조직이 곧 ‘나 자신’이라는 생각

✿ 조직몰입의 결과

- 높은 수준의 성과를 만들어냄
- 일반적으로 높은 수준의 직무 만족과 관련됨
- 예기치 못한 상황에서 더 잘 적응할 수 있게 함
- 이직 의도가 낮음
- 보다 높은 빈도로 조직시민행동을 보임
- 일탈행위의 빈도가 매우 낮아짐 –Moonlighting,
Socializing, Long break , Shop lifting

조직몰입의 종류

- ☀ 감성적 몰입(Affective commitment) – 소속한 조직에 대하여 감성적인 측면에서의 일체감을 지니고 있기 때문에 남아있으려 함.
 - * You stay because you want to.
- ☀ 지속적 몰입 (Continuance commitment) – 조직을 떠났을 때의 비용이 남아있을 때의 이익보다 크기 때문에 계속 남아 있으려 함.
 - * You stay because you need to.
- ☀ 규범적 몰입 (Normative commitment) – 조직에 속해야 하는 당위적 이유를 가지고 있거나 조직 운영상의 공정성을 지각하기 때문에 조직에 남아있으려 함.
 - * You stay because you *ought* to.

이후의 인적자원관리 발전

- 군대에서의 인사관리 발전: 2차 세계대전
→ 군인 선발을 위한 심리 테스트 (이후 신입사원 선발도구로 변화)
- 산업조직심리학자들에 의한 직무분석 방법, 직무능력 평가, 성과 측정 도구 개발
- 1990년대 이후 인적자원을 통한 기업이윤 증대 노력
→ 교육훈련 강조, 핵심인력 양성, 종업원 개발 프로그램 등

이후의 인적자원관리 발전

비교기준	Personnel Management (통제관점)	Human Resource Management (몰입관점)
관리대상	비용으로서의 인력	자산으로서의 인적자원 (경쟁우위요소)
업무목표	비용의 최소화	장기적/전략적 대응
관리의 지향성	통제 지향성	몰입 지향성

고몰입 업무 시스템

- ❁ 전통적 인사관리: 경영자의 통제와 조직구성원의 순응에 근거하여 조직효율성을 최대화하기 위한 노력 (작업목표/양/방식)
- ❁ 고몰입 업무시스템: 종업원의 업무수행능력 증진, 동기부여, 재량권 확대를 위한 인사관리 시스템을 활용하여 '경쟁우위의 원천'으로서의 인적자원을 육성
- ❁ From 'Control' to 'Commitment': Theory X → Theory Y
→ 통제비용 감소, 'go extra miles' (야간자율학습)

고몰입 업무 시스템

- ◎ 조직 성과 = f (A, M, O)
 - A: 종업원 능력 (Ability)
 - M: 동기부여 (Motivation)
 - O: 종업원 참여 (Opportunity to participation)

→ 특히 A와 M은 성과에 상호관계를 지님: 모두 높아야 함(반례, 리더십)
- ◎ 종업원 능력: 높은 수준의 직무기술 → 높은 수준의 성과
 - 사내외 교육훈련, 결과에 대한 피드백, OJT, 멘토링 등
- ◎ 동기부여: 높은 수준의 근로의욕 → 높은 수준의 성과
 - 개인/집단 성과급제도, 정보공유, 선택적 복리후생 등
- ◎ 종업원 참여: 업무에 대한 재량권 → 높은 수준의 성과 (예. 직무특성이론)
 - 자율작업집단, Quality circle, 제안제도 등



‘경영’이란 ? (공기업/ 자선단체 등의 경영Mind 도입)

자원
(제한된 수량)

효율성

최종
생산물/서비스
(최대화/극대화)

효과적 인적자원관리의 결과

