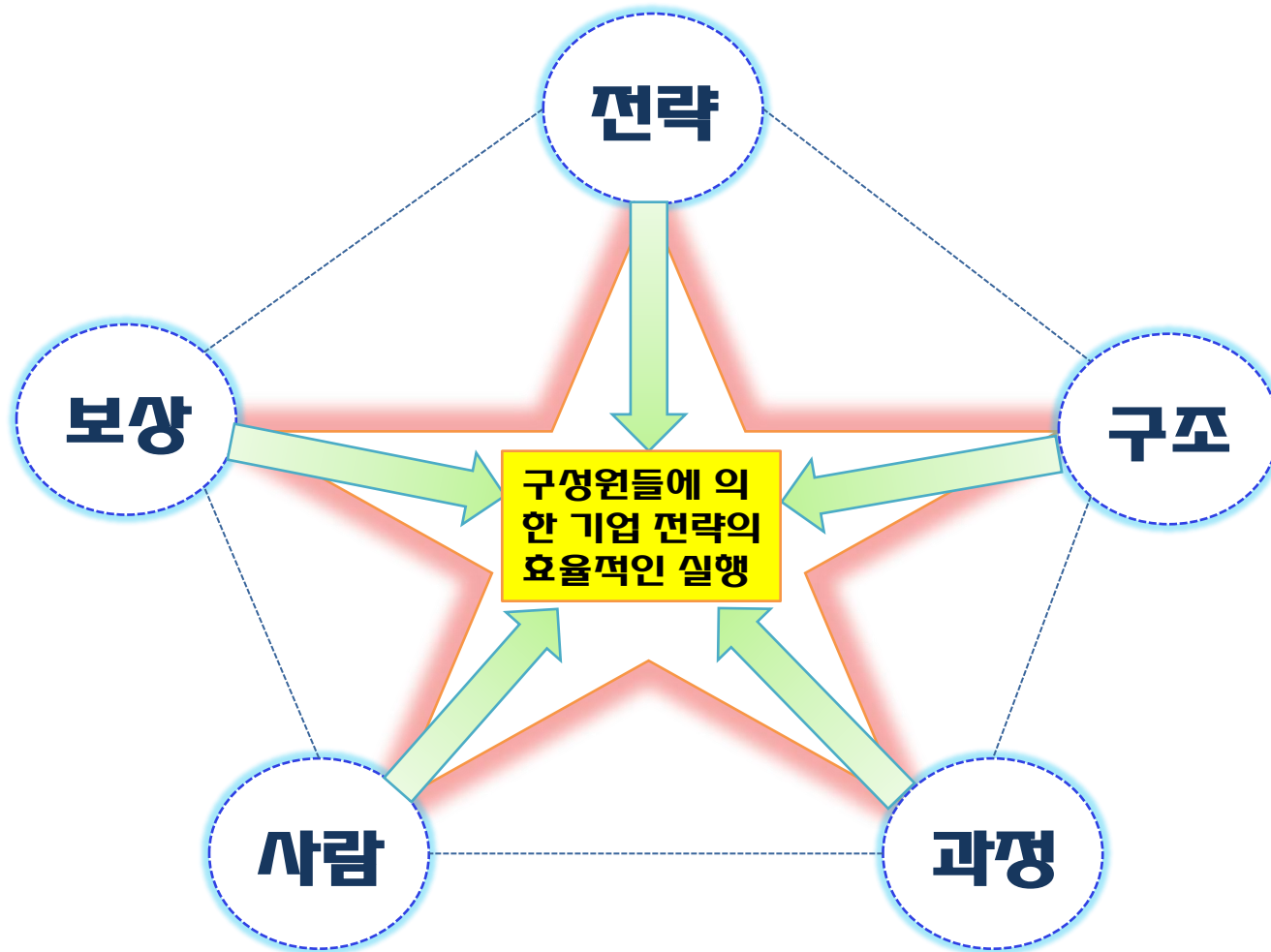

인사조직 제도의 설계

1. 별 모형 (Star Model)



가. 전략

인사 조직과 관련된 의사결정에 전략이 중요한 이유?

☞ 기업 전략의 실행에 필요한 인사 조직 관리방안이 달라지기 때문

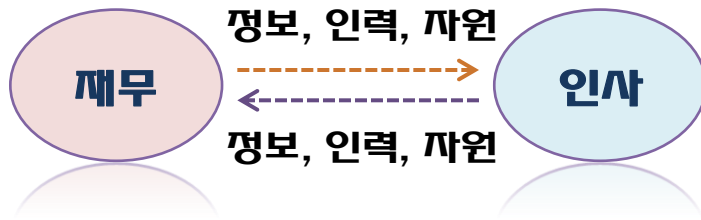
나. 구조

구분	내용
조직의 부문화	<ul style="list-style-type: none">. 생산, 마케팅, 재무, 인사와 같이 기능으로 나눌 것인가? 아니면 제품별로 부문을 나눌 것인가?. 지역이나 고객별로 나눌 것인가?. 혹은 두 개 이상의 기준을 같은 수준에서 고려하여 매트릭스 조직을 구성할 것인가?
업무 전문화	<ul style="list-style-type: none">. 개별 구성원에게 아주 협소하게 정의된 일만을 반복적으로 하도록 요구할 것인가? 아니면 직무를 확대하여 구성원간의 전문화의 정도를 낮게 할 것인가?
권력의 배분	<ul style="list-style-type: none">. 조직의 상층부에 의사 결정 권한을 집중할 것인가? 아니면 하층부에도 상당한 정도의 의사 결정 권한을 이양할 것인가?. 라인에 속하는 부서에서 더 많은 권한을 행사하도록 할 것인가? 아니면 스태프에게 상당한 권한을 줄 것인가?
조직의 형태	<ul style="list-style-type: none">. 조직을 계층 수가 적은 평면 구조로 가져갈 것인가? 아니면 계층 수가 많은 고층 구조로 가져갈 것인가?
공식화	<ul style="list-style-type: none">. 조직의 운영하는 규칙을 어느 정도로 공식적인 문서로 만들어 둘 것인가?

다. 과정

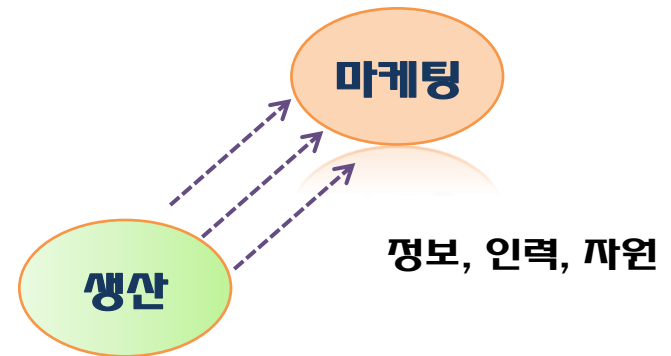
수평적 통합

- 비공식적인 네트워크를 통한 통합
- 통합을 위한 위원회나 테스크 포스를 통한 통합
- 전임 통합관리자를 통한 통합



수직적 통합

- 계획과 예산 설정과 관련된 과정
- 각 부문의 필요성을 확인하고 수합하는 과정
- 인적 자원과 물적 자원을 배분하는 과정



다. 사람

모집

선발

직무순환

훈련

개발

승진

어떤 특성을 가진 인원을 선발/ 유지할 것인가?

구성원들이 사고하는 방식과 보유 능력에 영향

라. 보상

구성원들의 사고와 행동에 가장 직접적인 영향



기업의 비전과 전략은 멀고
급여와 인센티브는 가깝다?

2. 독자적 가치 창출 방식의 창출

가. 조직 규모와 관리 방식

구분	최고 경영자의 역할
글로벌기업	<ul style="list-style-type: none"> - 기업의 미션 정의 및 기업문화 창출 - 기업추구 가치 전수 및 구성원에게 주입 - 문화와 가치를 실행하는데 필요한 핵심인물 확인 및 지원
대기업	<ul style="list-style-type: none"> - 업무 수행 방식에 대한 자율성 부여 - 바람직한 성과 목표 제시 - 목표달성 여부 평가 및 보상
중소기업	<ul style="list-style-type: none"> - 표준 업무 수행 절차 개발 - 규정이행 여부 확인
소기업	<ul style="list-style-type: none"> - 중요 업무 수행 - 구성원 평가 및 보상 - 구성원 갈등 해결 및 문제해결

나. Decision-shaper 로서의 역할

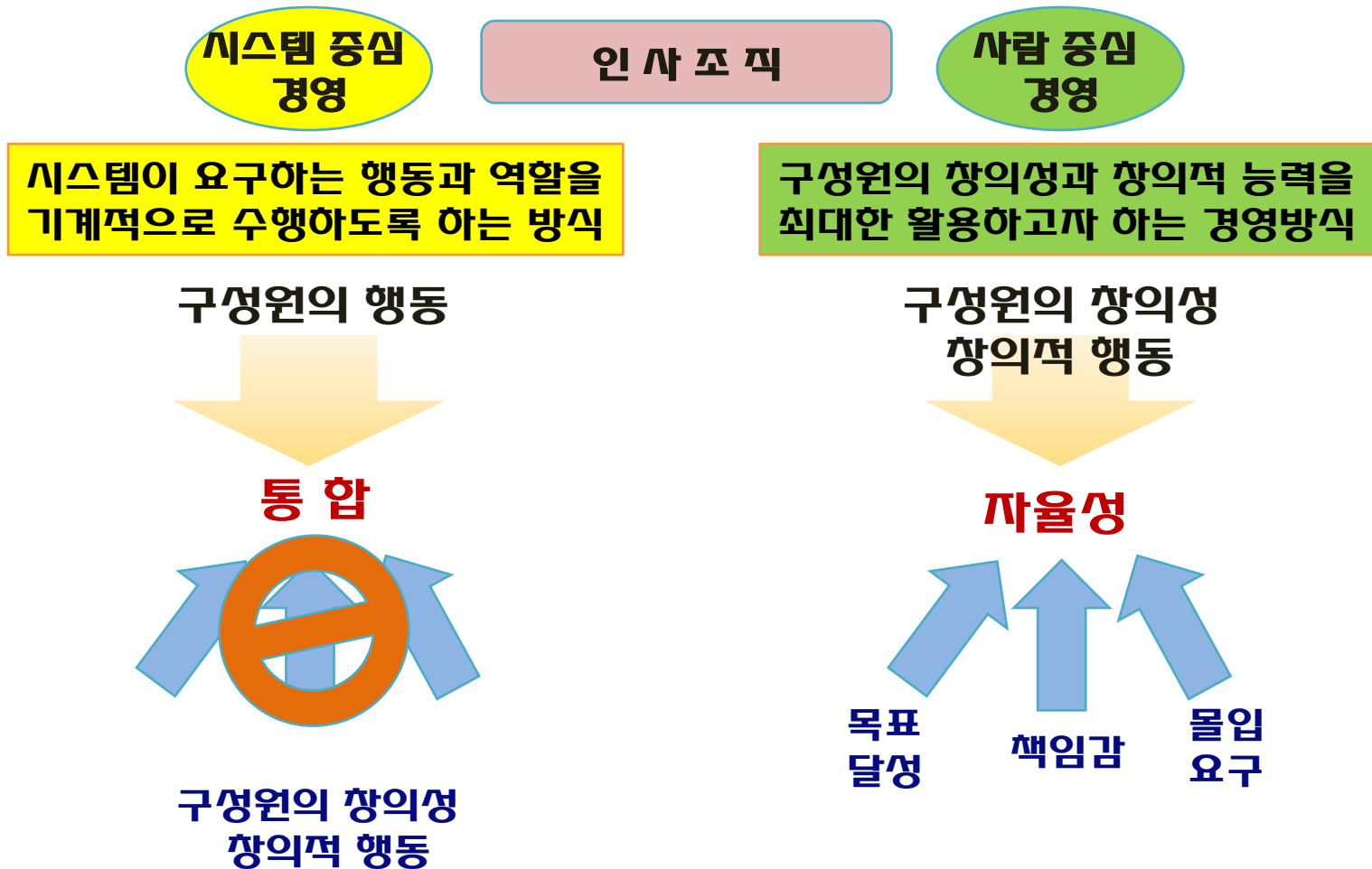
최고경영자의 선호 체계, 가치관을 선택하여 제도와 문화를 창출할 수 있는 인물

3. 고몰입 작업 시스템

구성원의 지식, 창의성을 활용 (사람 중심의 경영 방식)
일과 조직에 대한 몰입을 통한 생산성 향상 목적



가. 사람 중심 경영의 대두



나. 고몰입 작업 시스템 (high involvement work system)

어떤 관리방식을 사용하면
구성원의 창의력과 역량을
성적으로 연결시킬 수 있을까?



Stanford 대학의 Jeffrey Pfeffer 교수

종업원 중시

**쌍방향적 커뮤니케이션과
폭넓은 정보 공유**

신분상의 차별 축소

선별적 고용

교육훈련에 대한 투자

자율 경영팀과 수평 구조

**기업 성과에 근거한 보상과
높은 임금 수준**

종업원 증시

“어떠할 때 자신의 역량을 조직목표 달성을 위해 활용하나 ? “

“종업원을 증시한다는 것은 어떻게 확인하나? “

고용보장

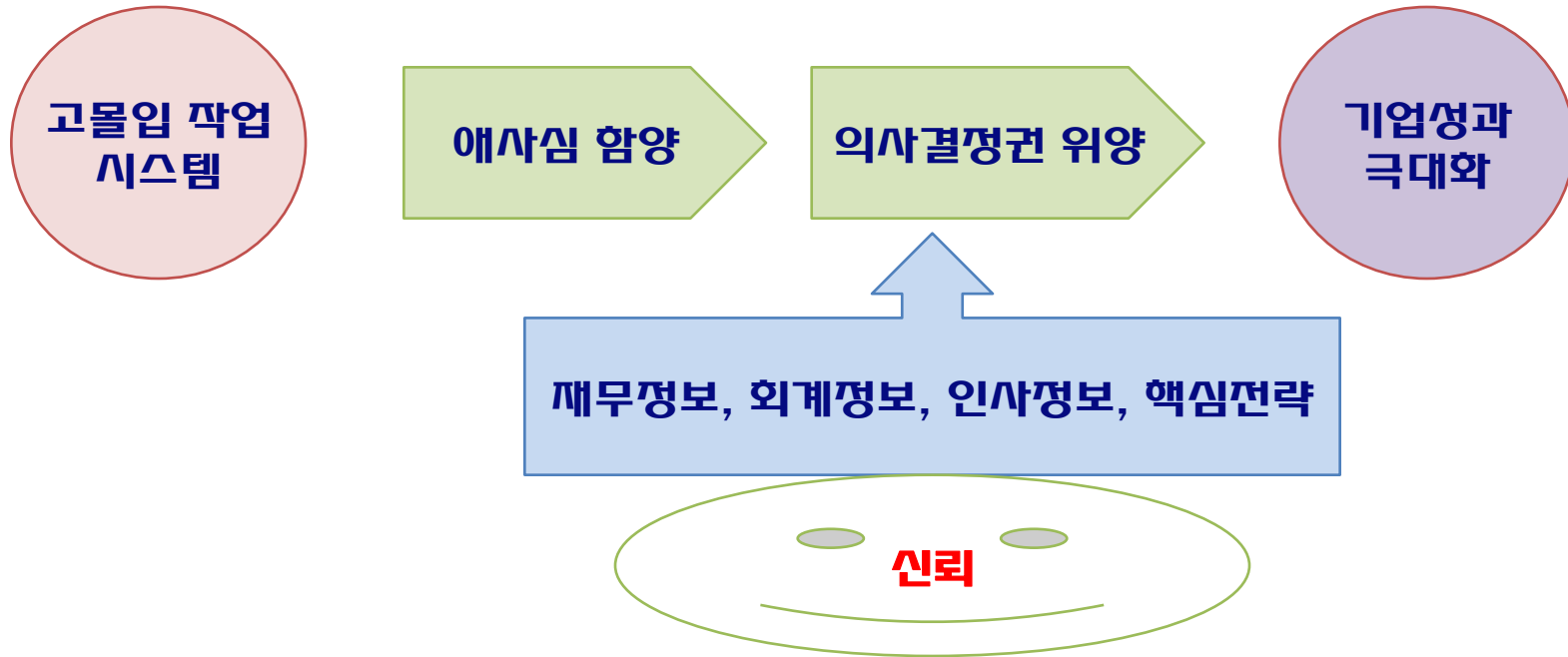
경기변동, 경영진의 전략적 실수로부터 종업원이 해고되지 않는 것

※ 고용보장의 특징

▷ 인력 배치의 유연성 및 구성원 간의 협동 증가

1. 고용 보장은 구성원간의 협동을 유발
2. 종업원과 기업 간의 신뢰를 형성하고 노사 협력을 유발

**쌍방향적 커뮤니케이션과
폭넓은 정보 공유**



신분상의 차별 축소



직급에 따른 이원화 복장

임원 전용 주차공간

임원 전용 식당

임원 전용 엘리베이터

선별적 고용

선발기준은 무엇으로 삼지 ?

능력

품성

가치관

조직문화

사장님이 직접 채용에 관여 여부 ?

교육훈련에 대한 투자



자율 경영팀과 수평 구조

하급자 능력발휘
제한

자율 경영팀

권한의 하부 위양
의사결정 단계 축소

모두 열심히 해야해요!
우리가 당신을 지켜보고
있으니까요!



**기업 성과에 근거한 보상과
높은 임금 수준**

“ 구성원의 창의성과 능력을 최대한 발휘시킬 수 있는 보상 시스템? “

☞ **기업 전체의 성과/ 팀의 성과에 근거한 보상**

공동체 형성

종업원 지주제

→ 회사의 주식을 보유하도록 금전적인 지원

종업원 이익 분배제

→ 규칙에 의해 기업의 이익에 연동하여 상여금 액수 조정