

## 특 집 I

## 환경변화와 인적자원 관리전략

## 정 연 앙

(중앙대학교 경영대학교수)

## I. 경영자는 무엇을 알고 있어야 하나?

## 1. 환경변화와 조직전략의 중요성

기업조직은 기본적으로 외부환경과 끊임없이 상호 작용하는 open system의 성격을 가지고 있다. 따라서 기업은 체계적인 분석과 전략을 통해 외부환경에 대해 적절히 대응할 필요가 있다. 외부환경을 잘못 이해하거나 적절한 대응전략을 가지고 있지 못한 기업들은 예외 없이 경쟁력을 상실하게 되어 도태하게 된다. 최근 경영상의 어려움으로 인해 도산하거나 도산 직전에 있는 기업들이 많은 것은 결국 환경의 변화를 제대로 이해하지 못하였거나 대응전략을 잘못 수립한 때문이라고 할 수 있다. 1980년대 초반까지만 해도 세계적인 초우량기업으로 인정받던 IBM은 환경변화를 잘못 판단하여 Main Computer 중심의 전략을 수립하였고 그 결과 Personal Computer를 중심으로 한 기업들의 도전을 받아 엄청난 경영상의 어려움을 경험하게 되었다. 다행히 1980년대 말경 경영전략을 새로이 수립하여 지금은 다시 초우량기업의 반열에 재진입하고 있지만 경영을 혁신하는 과정에서 17만여 명의 구성원들을 해고하는 아픔을 치루어야 했다.

병원도 목적과 역할이 다를 뿐 기업과 같은

맥락에서 이해할 수 있다. 지금까지 온실 속에서 공급자가 주도적인 경영을 해왔던 병원들은 수요자(환자) 중심의 진정한 서비스업으로 전환하지 않으면 IBM과 같은 과정을 밟지 않을 수 없을 것이다. 이제는 병원도 경쟁자, 수요자 등 경영에 영향을 주는 외부환경을 철저하게 분석하고 이에 대한 적절한 전략을 수립하지 않으면 도태하게 될 것이다.

## 2. 경영과 인적자원관리의 중요성

기업이든 병원이든 이익사회를 대표할 수 있는 성과조직이다. 따라서 성과를 내지 못하면 사회적으로 존재가치가 없을 뿐만 아니라 몇 년내에 도태하게 된다. 기업은 성과를 내기 위하여 대개 사람으로 대표되는 인적자원과 돈으로 대표되는 물적자원을 사용하게 된다. 동일한 양의 자원을 사용하고도 경쟁자보다 많은 성과를 내는 기업을 우리는 우량기업이라고 부르며 경영을 잘 했다고 한다. 자원은 유한하기 때문에 사용하는 대가를 지불해야 하는데 인적자원에 대해서는 임금을 지불하고 물적자원에 대해서는 배당(자본의 경우)과 지급이자(부채의 경우)를 지불한다. 기업들은 인적자원과 물적자원을 적절하게 혼합하여 경영활동을 수행하게 되는데 인적자원의 중요성이 높은 업종을 노동집약적인 산업이라 부르고,

반대로 물적자원의 중요성이 높은 업종을 자본집약적인 산업이라고 부른다. 대체로 후진국의 경우 물적자원은 부족하고 인적자원이 풍부하며, 선진국의 경우 인적자원이 부족하고 물적자원이 상대적으로 풍부한 특성을 가지고 있다. 다시 말하면 경제가 성장하여 선진국으로 갈수록 인적자원관리가 기업의 경영성과를 높이는데 훨씬 더 중요하게 된다. 지금 우리나라가 이 단계를 경험하고 있으므로 앞으로는 인적자원관리를 효율화하여 조직의 성과를 높이는 것이 기업의 가장 중요한 경영과제가 될 것이다. 인적자원관리는 크게 조직관리, 인사관리, 노사관계관리로 구성된다. 조직관리는 조직구조·리더십·커뮤니케이션 등으로 합리성을 추구하게 되고, 인사관리는 개인과 조직의 관계를 관리하는 채용관리·임금관리·인사고과·승진관리 등을 내용으로 하며 공정성을 유지해야 한다. 마지막으로 노사관계관리는 조직관리와 인사관리를 근간으로 하여 이루어지는 인적자원관리의 종합편이며 상호간의 신뢰를 가장 중요한 과제로 삼는다. 가톨릭 성모병원의 경우도 조직관리에서 노사관계관리에 이르기까지 인적자원관리 전반에 관한 체계적인 장기전략을 수립하여 구성원들의 만족도를 높이고 나아가서 병원의 대외경쟁력을 높이는 노력이 있어야 할 것이다.

### 3. 조직혁신의 성패는 내부의 응집력이 결정

Fortune지에 의하면 세계 500대 기업의 1/3이 바뀌는데 소요되는 시간은 20년 정도라고 한다. 그 중에는 아예 흔적도 없이 사라지는 기업도 있다. 한때 우리나라의 가장 큰 기업이었던 동명목재도 이제는 흔적도 찾을 수 없다. 기업은 계속 살아남기 위하여 끊임없는 혁신을 해야 한다. 기업의 혁신은 주로 환경변화에

적응하기 위해 시작되지만 성패를 결정짓는 것은 기업내부 구성원의 힘을 결집할 수 있는 응집력에 따라 결정된다. 다시 말하자면 기업이 가장 두려워해야 할 적은 조직외부의 경쟁자가 아니라 조직내부의 방관자적인 구성원들이다. 조직은 크게 전략적 의사결정을 주로 하는 최고경영층, 관리적 의사결정을 담당하는 중간관리층, 그리고 업무적 의사결정을 하는 실무담당자들로 구성된다. 조직혁신의 성패에 가장 큰 영향력을 가지고 있는 사람들은 바로 전략적 의사결정을 담당하는 최고경영층이다. 최고경영층은 전략적 의사결정을 통하여 외부환경의 변화를 조직내부에서 구성원들이 쉽게 이겨낼 수 있도록 리드하는 능력을 가지고 있어야 한다. 이런 역할 때문에 흔히 **머리가 나쁘면 손발이 고생한다**는 말이 조직관리에서 회자되고 있는 것이다. 즉 최고경영층이 의사결정을 잘못하면 실무자들은 하지 않아도 될 고생만 하게 된다는 것이다.

### 4. 내부전문가의 육성과 전문성의 인정

기업체의 경영자문을 하는 과정에서 **한국기업들이 아직은 수준이 낮구나** 하는 생각들이 때가 많다. 지금 당장 고치지 않으면 안될 문제점은 내부전문가의 육성이 부족하다는 점과 **실력 육성이 되었다 하더라도 그들의 전문성을 인정하거나 제대로 활용하지 않는다**는 점이다. 우리나라는 지난 30여년 동안 세계적으로 유례를 찾기 어려울 정도로 모범적인 경제성장을 해왔다. 그 이면에는 여러 가지 이유가 있겠지만 그 중에서 강한 교육열로 육성된 우수한 인적자원을 무시할 수 없다. 우리의 부모들은 당장 먹고사는 어려움을 감수하더라도 자식들의 교육에 모든 것을 투자해 왔다. 왜냐하면 교육에 가정의 미래가 있다고 판단했기

때문이다. 그러나 기업들은 반대로 경영이 어려울 때 교육훈련비부터 삭감하는 현상을 보여 왔으며, 따라서 인적자원에 대한 투자의 부족으로 시간이 갈수록 더욱 어려워지게 되었다. 최근 기업들이 인재육성에 대한 투자를 늘려가고 있지만 세계적인 초우량기업들과 비교하면 아직 비교할 수 없는 정도이다.

인재육성은 환경이 다변화되어 가면서 더욱 중요한 의미를 가지게 되어 전문성은 부족하나 여러 방면의 일을 수행할 수 있는 표준적인 사람(이를 Generalist라고 부름)보다 한 가지 일에 뛰어난 람보같은 전문가(이를 Specialist라고 부름)를 필요로 하게 되었다. 아직 조직내 전문가도 부족한 실정이지만 그나마 그들의 전문성을 인정하지 않는 것은 또 무슨 배짱인지 모를 때가 있다. 우리나라 기업에서는 동일한 내용을 두고도 내부전문가보다 외부전문가를 더 인정하고, 외부전문가 중에서도 국내컨설턴트 → 국내연구소 연구원 → 외국컨설턴트 → 국내대학 교수 → 외국대학의 한국인 교수 → 외국대학의 외국인 교수 순으로 전문성을 인정하는 못된 관행을 가지고 있다. 조직은 나름대로의 특성을 가지고 있기 때문에 특별한 경우를 제외하고 내부전문가가 그 조직에 관해서는 가장 뛰어난 전문가임을 모르고 있다는 것은 상식적으로도 이해할 수 없다. 인적자원은 육성도 중요하지만 그보다 더 중요한 것은 육성된 인재를 잘 활용하는 것이다. 성모병원의 경우 의사, 간호사, 행정인력으로 구분하여 각 계층의 전문가를 육성하고 그 인력들을 효율적으로 활용하는 장기전략이 필요하다.

##### 5. 경영혁신을 위한 여건 조성

지금까지 우리나라의 경영여건은 급속한 경제성장에 힘입어 너무 빠른 속도로 변화해 왔

다. 그러나 기업내부의 인적자원관리 패턴이나 관행은 이러한 환경변화를 수용하지 못하고 예전의 틀을 크게 벗어나지 못하였다. 많은 기업들이 인적자원의 중요성은 인정하면서도 정작 인적자원관리의 혁신은 차일피일 미루어왔다. 그러나 이제는 더 이상 미룰 수 없는 시점에 왔고 지금까지 누적되어 온 모든 문제들을 한꺼번에 해결하고자 시도하고 있다. 이러한 경영혁신은 크게 Vision 설정, BPR(Business Process Reengineering), 그리고 신인사제도로 정리될 수 있으며, 이 중 인적자원관리에 관한 신 인사제도는 성공했다고 할 만한 사례기업이 나타나지 않고 있다. 이는 한꺼번에 모든 것을 해결하고자 하는 과정에서 발생하는 저항을 예상하지 못하였거나 관리하지 못한데서 원인을 찾을 수 있다. 흔히 우리나라 기업들의 조직혁신을 두고 “소 잃고 외양간 고친다”, “당해 보아야 정신을 차린다”라는 말을 한다. 경영혁신을 성공적으로 가져가지 못한 기업들을 살펴보면 경영혁신의 필요성은 구성원 모두 인정하지만 경영혁신을 성공적으로 이끌어 가려는 의지보다 안되는 이유를 먼저 찾는 사람들이 많다는 공통점을 가지고 있다. 또한 교수와 같은 외부전문가들의 의견을 듣고 해결책을 모색하기 보다 “교수님은 우리 조직의 문제점을 이해할 수 없으며 너무 이론적으로 보시면 안됩니다” 라고 말하는 사람이 있다. 이는 환자가 의사에게 “선생님은 나의 질병을 잘 모르실 것입니다. 선생님이 배우신 의술로는 나의 병을 치료하시지 못할 겁니다” 라고 이야기하는 것과 다를 바 없다. 경영혁신은 우수한 외부 컨설팅 기관에 많은 돈을 지불하고 의뢰하는 것으로 성공한다고 생각해서는 안된다. 조직의 내부여건을 먼저 조성하여 경영혁신의 내용이 수용되고

운용될 수 있도록 해야 한다. 경영혁신의 여건으로 가장 중요한 것은 구성원들의 참여와 의견수렴, 그리고 최고경영층의 훌륭한 리더십이 될 것이다.

## II. 인적자원관리의 Paradigm 변화

### 1 인적자원관리의 환경변화

기업의 인적자원관리 환경은 경제성장과 더불어 크게 바뀌었다. 이는 병원의 경우도 마찬가지이다. 우선 환자들의 의식구조가 변화했다. 예전에는 자신들이 비용을 지불하면서도 만족하지 못하는 의사나 병원의 서비스에 대해 자신의 생명이 담보되어 있다는 생각에 불만을 표시하지 못했다. 그러나 최근 들어 소득수준이 높아지면서 환자들 자신의 권리를 주장하게 되었다. 노동시장과 관련하여 의사들의 인력수급을 보면 소위 3D의 성격을 가지고 있고 의료사고의 위험도가 높은 외과를 지원하는 사람들이 크게 줄고 있다. 이는 인적자원관리의 환경변화 중 매우 중요한 의미를 가지고 있으며, 전공분야에 상관없이 동일한 수준으로 되어 있는 임금이나 기타 처우를 다르게 하지 않으면 안된다는 것을 의미한다. 임금이나 처우에서는 개선책을 마련하지 않고 외과에 지원하는 레지던트의 수를 늘이고자 하는 것은 근본적으로 한계가 있다. 외과의 지원자가 다른 전공과 비슷한 수준으로 될 때까지 외과의 처우수준을 높이는 것 이외에는 다른 방법이 없다. 인적자원관리는 모든 사람에게 동일하게 처우해 주는 것이 좋은 게 아니고, 기회는 균등하게 주되 결과에 대해서는 일이 요구하는 난이도, 기술, 그리고 개인의 기여도 등을 종합한 평등주의에 입각하여 처우해 주는 것

이 바람직하다. 이는 의사들의 인사관리를 전통적인 틀에서 새로운 방법으로 크게 바꾸어야 함을 의미한다.

최근 성모병원의 환경변화로 생각할 수 있는 것 중의 하나로 대기업이 주도하는 종합병원의 설립을 들 수 있다. 대표적인 경우가 삼성의료원이 있다. 삼성의료원의 등장은 적어도 두 가지 측면에서 성모병원에게 부담을 줄 수 있다. 하나는 삼성의료원의 경영방침이며, 다른 하나는 환자들의 이동이다. 삼성의료원은 기업의 경영논리를 병원경영에 적용하여 효율화를 추구하고 있다. 이는 고객(환자) 중심의 경영을 체질화함으로써 환자들의 이동을 유도하게 되고 따라서 장기적인 관점에서 볼 때 성모병원의 경영에 큰 부담을 줄 수 있다. 벌써 소득수준이 높은 상류층의 경우 병원비에 상관없이 높은 수준의 서비스를 선호하는 경향이 있음을 유의할 필요가 있다. 이외에도 노동조합의 요구를 관리할 수 있는 노사관계시스템의 구축, 새로운 의료장비의 도입과 의술을 접목시키기 위한 의료진의 재교육 등이 경영Paradigm의 변화를 요구하고 있다.

### 2. 인적자원관리 Paradigm변화의 내용

#### 가. 단기적인 제도중심의 접근

##### → 장기적인 운영중심의 접근

기존에는 국가나 기업 할 것 없이 모든 문제를 제도적인 관점에서 접근하고 해결하고자 하였다. 물론 제도가 부족한 점이 있으면 보완하고 수정해야 한다. 하지만 규정을 바꾸고 조직만 개편하면 모든 문제점들이 저절로 해결될 것으로 생각한다면 잘못된 것이다. 이러한 특성은 정부나 기업 어디에서나 만연되어 있었다. 지금 문제가 되고 있는 대학입시를 보면 제도 중심으로 접근한 결과가 어떠한지를 쉽

게 알 수 있다. 일부기업의 최고경영층은 아직도 인사제도만 바꾸어 놓으면 인적자원관리가 잘될 것으로 생각하고 있지만 운영적 측면의 뒷받침이 없으면 아무런 효과가 없다. 그러나 다행스럽게도 전반적으로 기업들이 최근 들어 제도만으로 문제를 해결할 수 없으며, 운영적 측면의 효율성이 더욱 중요하다는 것을 인식하고 접근방법을 바꾸고 있다. 인사고과의 예를 들면 인사고과제도보다 인사고과의 운영 주체가 되는 일선관리자들의 고과능력이 더욱 중요한 것이다.

인적자원관리의 대상은 사람이며 속성상 장기적인 관점에서 변화를 모색해야 한다. 동양의 금언 중에 “하루를 생각하면 먹을 것을 구하고, 10년을 생각하면 직업을 찾으며, 100년을 계획하면 교육에 투자하며, 1000년을 내다보면 문화를 형성시킨다”는 말이 있다. 기업의 특성을 고려하더라도 사람을 관리할 때 적어도 10년이라는 시간은 염두에 두는 것이 바람직하다. 우리나라의 기업들은 지난 30여년 동안 급성장 하는데 익숙한 나머지 인사관리도 길어야 몇 개월 단위로 이루어져 왔다. 아직은 부족하지만 지난 몇 년 동안 경영혁신 과정에서 인적자원관리에 대한 중·장기적 시각이 확산되고 있는 것은 꼭 다행스러운 일이라 하겠다.

## 나. 비용중심의 인사철학

### → 투자중심의 인사철학

기업에서 최고경영자의 위치는 절대적이라고 표현할 수 있을 만큼 중요한 의미를 가진다. 모든 중요한 사안에 관한 최종 의사결정권자일뿐만 아니라 조직을 이끌어 나가는 선장의 역할을 하기 때문이다. 이러한 위치에 있는 경영자가 어떤 경영철학과 인사철학을 가지고

있느냐 하는 것은 인적자원관리에 있어서 가장 핵심적인 사안이 된다. 우리나라 기업경영자들은 대부분 소유경영자이거나 고용경영자들이므로 권위주의적인 경영철학이 지배적이었고, 인적자원관리보다는 실적위주의 경영스타일을 보여왔다.

최근의 흐름을 보면 인적자원관리에서 주요 관심사가 인건비중심에서 인력개발 중심으로 바뀌고 있다. 많은 경영자들이 21C 기업의 성패는 인적자원의 우수성에 달려있고, 인적자원의 속성상 계속적으로 재활용되는 자원으로 인식하게 되었다. 또한 사람의 동기부여(Motivation)가 관심의 대상이 되고 있는 것도 큰 변화로 생각된다. 이는 사람이 가장 재할용가치가 높은 자원일 뿐만 아니라 꿈을 먹고사는 속성을 가지고 있기 때문이다. 10여년 전부터 연수원 시설을 마련하고 인적자원개발에 대한 투자를 강화하고 있는 것은 매우 바람직한 현상이라 할 수 있다.

### 다. 권위주의적 사고 → 민주적 사고

한국기업이 경영혁신을 시도하는 과정에서 가장 큰 걸림돌이 되고 있고 동시에 가장 큰 과제가 되고 있는 것은 조직내 관료주의이다. 관료주의는 권위주의와 함께 혼합되어 나타날 때 조직의 효율성을 저해하는 주된 요인이 된다. 소유와 경영이 분리되어 있지 못한 우리나라 기업에서 볼 때 권위주의가 쉽게 민주주의로 전환되지는 못하겠지만 이미 이러한 흐름은 자율경영이라는 이름으로 나타나고 있다. 위로부터의 경영을 지양하고 아래로부터 충분한 의견수렴과정을 거쳐 접근하고자 하는 최고경영자의 의식전환은 리더십을 통해 조직내 민주주의를 활성화시키는 결과를 가져다 줄 것이다.

성모병원의 경우 조직혁신을 어렵게 하는 일반적인 속성 3가지를 가지고 있어서 의식의 전환이 전제되어야 경영혁신이나 조직혁신을 성공적으로 수행하기가 어려울 수 있다. 우리 사회에서 가장 변신하기 어려운 **교육기관(그것도 대학교)**, **병원**, 그리고 **종교집단**이라는 속성을 동시에 가지고 있기 때문에 일반 기업이나 한가지 속성만을 가지고 있는 병원에 비해 몇 배의 노력을 해야만 할 것이다.

#### 라. 수직적 계층조직 → 수평적 기능조직

기업의 조직관리는 인사관리와 불가분의 관계에 있다. 인사관리의 개선이 대개 조직개편과 함께 이루어지는 것도 바로 이런 이유 때문이다. 조직관리는 인사관리보다 먼저 고려되는 것이 일반적이며, 특히 조직구조의 개편은 신인사제도의 성공을 위한 필요조건으로 이해되기도 한다.

우리나라 기업의 조직구조는 최근 들어 여러 단계로 세분화되어 있던 관행(본부-부-과)에서 팀제조직으로 바뀌고 있다. 과거의 다단계 수직구조는 전통적인 수직적 인간관계를 반영한 것이며, 팀제조직은 조직의 효율성을 추구하던 기업이 새로이 나타나는 수평적인 인간관계를 수용하는 형태로 생각된다. 수직적 계층분화에서는 조직내 사람간의 신분차별화를 통해 조직관리를 해왔지만 팀제조직 중심의 수평적 기능분화에서는 팀장의 관리능력, 권한과 책임의 이양 정도 등에 따라 기업전체의 효율성이 좌우된다.

조직구조의 수평화는 의사결정의 분권화를 유도하고 있다. 조직의 규모가 작거나 외부환경의 변화가 적을 때는 경험이나 능력이 가장 뛰어난 최고경영자가 가장 정확한 의사결정을 내릴 수 있다. 그러나 조직의 규모가 커지고 각 부

문의 전문화가 이루어진 상태에서는 최고경영자가 실질적인 의사결정을 내리기 어렵다. 그리고 외부환경이 급속히 변화하여 시간을 다룰 때 오랜 시간이 걸리는 중앙집권적 의사결정은 조직의 효율성을 떨어뜨릴 뿐만 아니라 기업의 미래를 책임질 관리자를 육성하기 어렵다.

이러한 변화로 인해 기업들이 일선관리자들에게 권한과 책임을 이양하고 있으며, 많은 구성원들이 의사결정과정에 참여하도록 유도하고 있다.

#### 마. 사람/집단/인사부서 중심

##### → 직무/개인/현장관리자 중심

지금까지 관행화 되어 온 우리나라 기업의 인적자원관리는 철저하게 학력, 경력, 근속년수 등과 같은 속인적인 요소가 중심을 이루고 있다. 인사관리의 근간이 되는 직급체계가 학력이나 경력에 의해 결정되고, 직급체계에 따라 임금·승진과 같은 인사관리의 다른 부문이 결정되었다. 속인요소 중심의 인적자원관리 체계 자체가 잘못된 것은 아니지만 한번 결정되면 바꾸기 어렵다는 점과 개인간의 유대관계나 감정에 치우쳐 공정성을 결여할 수 있다는 점에서 많은 비판을 받아 왔다. 물론 직무관련수당을 통해 직무의 속성을 임금관리에서 어느 정도 반영해 오긴 했지만 그 강도면에서는 상당히 미약한 수준에 머무르고 있다. 앞에서 언급한 여러 가지 인사관리 환경변화로 인해 신인사제도에서 직무의 특성을 보다 많이 고려하는 방향으로 이행하고 있는것은 기존의 속인요소 중심의 인사관리가 가져왔던 이러한 문제점들을 극복하고자 하는 노력으로 이해할 수 있다.

한가지 예를 들면 인력부족 현상을 겪고 있는 3D 직종의 경우 직무자체가 가지는 난이도,

위험도, 청결도 등이 인사처우에서 제대로 반영되지 못하여 인력부족 현상이 나타나고 있다. 직무의 특성과 별로 상관없이 직급(학력)에 따라 임금이나 승진 등이 거의 동일하게 결정되는 한 3D 직종에 관련된 인력난을 쉽게 해결할 수 없을 것이다. 앞에서 언급한 바 있지만 병원의 경우 상대적으로 3D전공으로 여겨지고 있는 외과는 장기적인 인력수급과 인사관리의 공정성 차원에서 직무의 특성을 반영하여 처우 기준을 다르게 설정할 필요가 있다.

우리 나라 기업의 인사관리의 다른 특성은 신입사원을 중심으로 채용하고 하나의 기업 내에서 자신의 경력을 설계하며 집단중심의

성격을 보인다는 점이다. 몇 년도 입사동기생, 대졸신입사원, 고졸신입사원과 같은 명칭은 직급체계·임금체계·승진시기 등에서 큰 차이 없이 비슷한 처우를 하는 기준이 되어 왔다. 이런 상황에서는 자신의 능력을 개발하고 조직을 위해 최선을 다하고자 하는 동기부여가 있을 수 없다. 그러나 최근 신세대들의 의식구조가 바뀌고 사회가치관이 개인중심으로 전환되면서 기존의 집단중심으로 되어 있던 인적자원관리 체계는 서서히 사라져 가고 있다. ‘공채 몇기’ 혹은 ‘몇 년도 입사동기생’이라는 기준보다는 능력이나 성과에 따라 인사상의 처우가 다르게 적용되고 있다.

〈표〉 인적자원관리의 변화 방향

	기존의 인적자원관리	새로운 인적자원관리
(1) 접근방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 조주의: 제도 중심</li> <li>○ 단기적 시각</li> <li>○ 부분적 과제 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기능주의: 운영 중심</li> <li>• 장기적 시각</li> <li>• 전체적 균형 중심 (전략적 인적 자원관리)</li> </ul>
(2) 경영자의 인사철학	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 인적자원: 비용개념으로 인식</li> <li>○ 권위주의</li> <li>○ 장사논리: 물적자원 논리 (장삿꾼)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인적자원: 자산으로 인식</li> <li>• 민주주의</li> <li>• 기업 및 경영 논리 (기업가, 경영자)</li> </ul>
(3) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 수직적계층분화 (조직계층의 다단계)</li> <li>○ 수직적 인간관계</li> <li>○ 중앙집권적 의사결정</li> <li>○ 임원 중심</li> <li>○ 상의하달식 Communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수평적 기능 분화 (조직기능의 전문화): 팀제조직</li> <li>• 수평적 인간관계</li> <li>• 분권적 의사결정</li> <li>• 현장관리자 중심</li> <li>• 하의상달식 Communication</li> </ul>
(4) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사람 중심</li> <li>○ 인사부서 중심: Staff 중심</li> <li>○ 집단 중심</li> <li>○ 사용자 주도의 일방적</li> <li>○ 인력활용 중심</li> <li>○ 균등주의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사람 + 직무 중심</li> <li>• 현장관리자 중심:Line 중심</li> <li>• 집단 + 개인 중심</li> <li>• 회사와 사원의 쌍방적</li> <li>• 인력활용 + 인력개발</li> <li>• 평등주의(능력주의)</li> </ul>
(5) 노사관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 先 생산성 향상 後 처우 향상</li> <li>○ 노무부서-노조간부 중심</li> <li>○ 집단적 노사관계 중심</li> <li>○ 사후적 교섭 중심</li> <li>○ 일회적 임금교섭 중심</li> <li>○ 관리적 노사관계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 先 처우 향상 後 생산성 향상</li> <li>• 현장관리자-사원(조합원) 중심</li> <li>• 개별적 인적자원관리 중심</li> <li>• 선행적 관리 중심</li> <li>• 평상적 종업원 관계 중심</li> <li>• 협력적 노사관계</li> </ul>