

# 11강 : 인적자원관리능력

인적자원관리능력은 기업활동에서 필요한 인적자원(근로자의 기술, 능력, 업무 등)을 파악하고, 동원할 수 있는 인적자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 배치할 것인지에 대한 예산계획을 수립하고, 이에 따른 인적자원을 효율적으로 배치하여 관리하는 능력을 의미한다. 무형의 자산이라고 할 수 있는 인적자원에 대한 관리는 기업 및 개인적 차원에서도 경쟁력을 갖추기 위한 결정적인 역할을 한다.

## 학습목표

### 일반 목표

기업활동에서 필요한 인적자원을 확인하고, 확보하여 업무 수행에 이를 할당하는 능력을 향상 시킬 수 있다

- 세부목표
1. 인적자원의 개념과 의미를 설명할 수 있다.
  2. 인적자원관리의 원칙과 중요성을 설명할 수 있다.
  3. 인적자원관리의 관점과 3가지 마인드를 설명할 수 있다.

## 주요용어



인적자원

인적자원 관리 원칙

인적자원 관리

인적자원 관리 관점과 마인드

K씨와 P씨는 각각 작은 중소기업을 운영하고 있다. K씨는 회사의 시설에만 많은 투자를 하고 있는 반면에, P씨는 종업원들의 교육훈련 및 자기개발을 위한 투자도 아끼지 않았다. 사업을 시작한 즈음에는 K씨의 이익이 높았으나, 시간이 흘러감에 따라 그 이익은 줄어들었고, 반면에 P씨는 점점 사업을 확장하게 되었다. 이와 같은 차이가 발생한 원인은 바로 인적자원에 있다고 할 수 있다. 오늘날 경쟁력의 원천인 인적자원이 무엇을 의미하는지 알아보자.

예산관리능력과 더불어 최근에는 무형의 자산이라고 할 수 있는 인적자원에 대한 관리가 점차 중요해지고 있다. 성공적인 기업은 역량 있는 구성원들을 채용하고, 지속적인 능력 개발을 위해 힘쓰는 것처럼 기업뿐만 아니라 개인적인 차원에서도 주위의 사람들에 대한 인적자원 관리가 중요한 능력으로 부각되고 있다.



### “비결은 좋은 직원... 그것이 첫 번째 두 번째 세 번째 이유”

그래픽 칩의 압도적 강자 ‘엔비디아’...CEO 젠슨 황 인터뷰

(중략)



—어떻게 이렇게 빠르게 제품을 개발하고 급성장할 수 있나.

"좋은 직원들이 있었기 때문이다. 사람을 잘 뽑은 것. 그것이 첫 번째, 두 번째, 세 번째 이유다. 엔비디아는 큰 회사가 아니다. 직원 수는 9000명에 불과하다. 이 사람들의 재능과 열정, 이것이 우리 속도의 비밀이자 성공의 이유다. 재능 있는 사람들은 재능 있는 사람들과 일하고 싶어한다. 이들은 세상을 바꾸고 싶어하고, 세상에 변혁을 일으킬 수 있는 걸 만들고 싶어한다. 1등이 되고자 한다. 우리는 GPU에서 1등이다. 그래픽에 대해서는 세계 최고다. 이 점이 재능 있는 사람들을 매혹해 우리 회사로 온다. 순수하게 컴퓨터 그래픽만 하는 회사는 엔비디아밖에 안 남았다. 우리는 폰·태블릿·PC·서버·수퍼컴퓨터·클라우드 등 모든 영역에서 그래픽을 다룬다. 그래서 우리 회사에 세계 최고의 그래픽 기술자가 있는 거다."

(중략)

출처: 조선일보 2013.05.03.



## [헤럴드포럼] 기업경쟁력과 경제미래

(중략)

오늘날 우리 기업은 '글로벌 경쟁시대, 즉 무한경쟁시대'에 직면하고 있다. 세계 우수기업과의 경쟁에서 이기는 기업과 상품은 살아남고, 그렇지 않은 기업과 상품은 도태되게 마련이다. 우리 경제는 엘리트 4대 그룹이 주도하는 반도체, 자동차, 무선통신기기와 컴퓨터 등 일부 상품이 총 수출의 37%를 차지하고 있다. 소수의 경쟁력 있는 상품은 호황을 누리면서 우리 경제의 버팀목이 되고 있는 반면, 가격 경쟁력이 없는 요소투입형 상품은 우리 경제에 불황의 그늘을 드리우는 원인을 제공하고 있음을 직시할 필요가 있다.



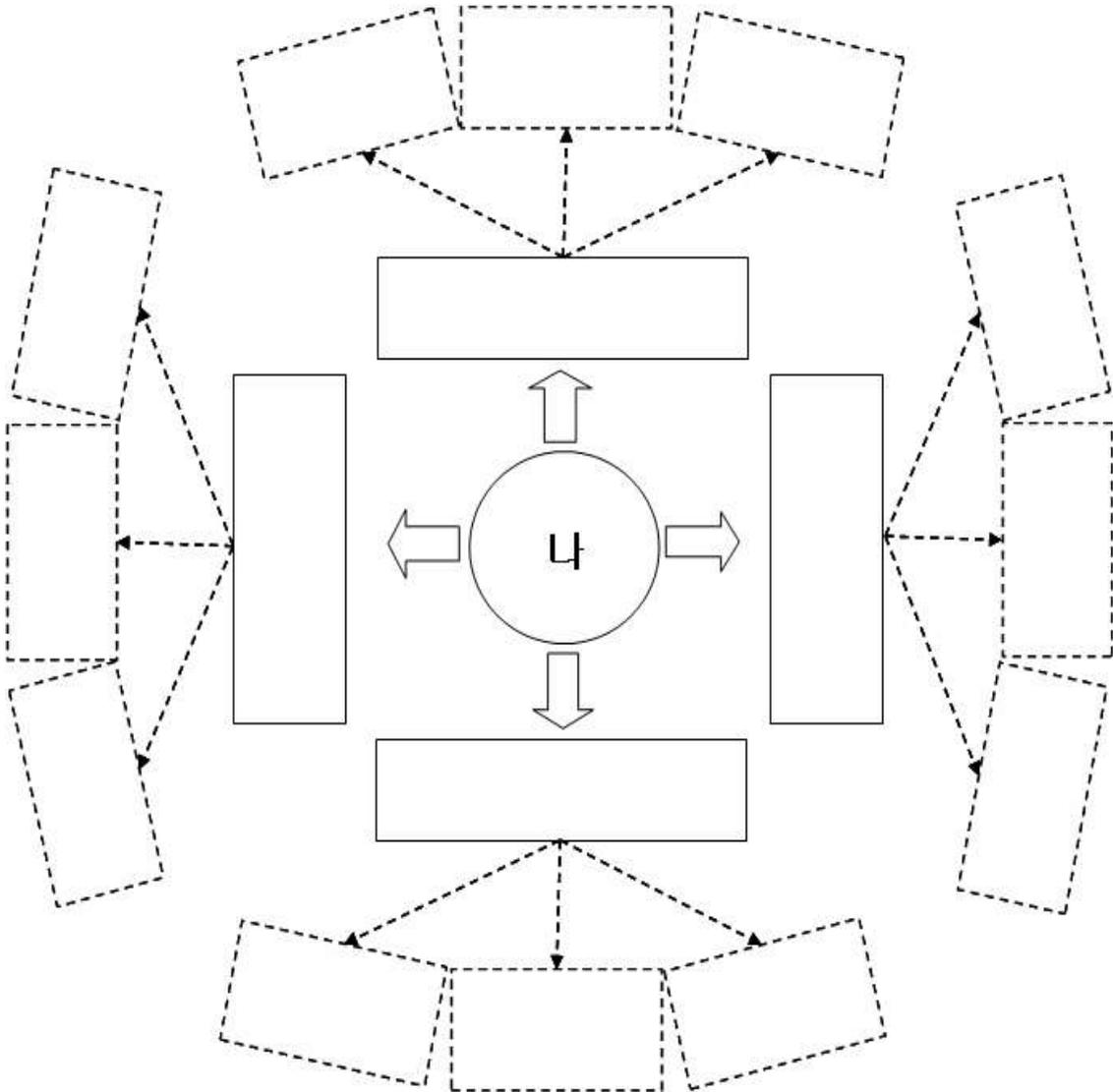
이제 우리 기업은 산업구조를 고도화하고 혁신해 세계 어느 기업과 경쟁해도 이길 수 있는 '일류상품과 지식산업'을 가지고 경쟁해야 한다. 그래야만 투자가 살아나고 일자리를 창출할 수 있다. 세계 시장에 내놓아도 경쟁력 있는 일류 상품과 서비스는 우연히 생기는 것이 아니다. 국가와 기업의 총체적 역량을 결집해 기업을 혁신하고 기술을 개발해야 가능하다. 혁신과 기술개발은 결국 사람이 하는 것이다. 그러므로 사람에 대한 투자가 최우선이다. 사람의 경쟁력이 곧 기업 경쟁력이고 국가 경쟁력이다. 이견희 삼성그룹 회장이 왜 국내외에 걸쳐 우수인재 확보에 나서고 있는가. 우수한 인재는 혁신을 주도할 주체이며 앞으로 먹고살 수 있는 신수종(新樹種)을 개발할 주역이고, 기업 경쟁력은 기업 전반에 걸친 '혁신'과 '신기술의 사업화'에서 나오기 때문이다.

(중략)

출처: 헤럴드경제 2004. 11. 16일자

## 활동

-  각자 자신과 관계가 있는 주위 사람이 많을 것이다. 여러분에게 있어 중요한 사람을 중심으로 네 가지 유형으로 분류하여 아래의 그림을 작성해보도록 합시다.



## 내 용

자원이란 사전적 의미로 살펴보았을 때 인간생활에 도움이 되는 자연계의 일부라고 한다. 인간이라는 의미는 사람들 사이에서 생활한다는 것을 뜻하므로 사람에게 있어 사람이야말로 정말 중요한 자원의 일부라고 할 수 있다. **인적자원**은 바로 사람을 말하는 것이다. 즉 주위에 있는 모든 사람들이 하나의 중요한 자원으로 인식되어가고 있는 것이다. 이러한 인적자원은 개인적 차원이나 조직적 차원에서 모두 중요한 요소이다.

먼저 개인적 차원에서 살펴보면, 요즘 많은 사람들이 각자 자신의 미니홈피를 관리하고 있다. 미니홈피에서는 자신과 친분이 있는 사람들과 일촌을 형성하여 수시로 상대방의 홈피 이지에 방문할 수 있도록 되어있다. 또한 미니홈피 사용자들의 용어로 파도타기라는 것이 있는데, 자신과 일촌관계에 있는 사람의 일촌을 찾아서 가고, 또 그 사람의 일촌을 찾아서 가는 행위를 말한다. 이는 사람의 인맥 형성과 마찬가지로의 원리라고 할 수 있다. 이처럼 다양하게 형성된 인맥은 개인에게 있어 인적자원이라고 할 수 있다.



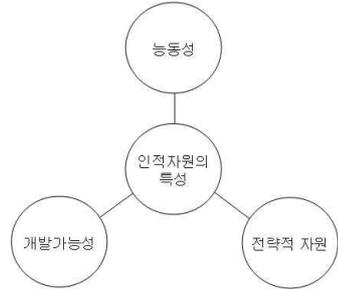
조직차원의 인적자원은 조직에 고용된 사람을 말하는 것으로, 조직의 리더나 관리자 등은 인적자원의 중요성을 인식하고 있다. 산업이 발달함에 따라 생산 현장이 첨단화, 자동화되었더라도 물적자원, 예산 등의 생산요소를 효율적으로 결합시켜 가치를 창조하는 일을 하는 것은 바로 사람이다. 그러므로 구성원의 자발적인 협력 없이는 능률적인 기업의 경영을 기대할 수 없다.

기업은 목적을 달성하기 위하여 필요한 인적자원을 조달, 확보, 유지, 개발하여 경영 조직 내에서 구성원들이 능력을 최고로 발휘하게 해야 한다. 또한 근로자 스스로가 자기만족을 얻게 하는 동시에 경영 목적을 효율적으로 달성하게 하는 등 사용자와 근로자 간의 협력 체계가 이루어지도록 관리해야 한다. 이러한 관리 활동을 인적자원관리라고 한다.



또한 기업체의 경우 조직의 성과에 인적자원에 대한 관리는 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 이는 기업에 있어서 인적자원의 특성에서 비롯되며, 그 특성으로 **능동성, 개발가능성, 전략적 자원**으로 나누어 살펴볼 수 있다.

먼저, 능동성을 생각해 보자. 예산과 물적자원은 성과에 기여하는 정도에 있어서 이들 자원 자체의 양과 질에 의해 지배됨으로써 수동적인 성격을 지니고 있다. 그러나 이에 비해 인적자원으로부터의 성과는 인적자원의 욕구와 동기, 태도와 행동 그리고 만족감 여하에 따라 결정되고, 인적자원의 행동동기와 만족감은 경영관리에 의해 조건화된다. 따라서 인적자원은 능동적이고 반응적인 성격을 지니고 있으며, 이를 잘 관리하는 것이 기업의 성과를 높이는 일이 될 것이다.



개발가능성의 경우 인적자원은 자연적인 성장과 성숙은 물론, 오랜 기간 동안에 걸쳐서 개발될 수 있는 많은 잠재능력과 자질을 보유하고 있다는 것이다. 인적자원에 대한 개발가능성은 환경변화와 이에 따른 조직변화가 심할수록 현대조직의 인적자원관리에서 차지하는 중요성이 더욱 커진다.

전략적 중요성의 경우 조직의 성과는 인적자원, 물적자원 등을 효과적이고 능률적으로 활용하는데 달려있으며, 이러한 자원을 활용하는 것이 바로 사람, 즉 인적자원이기 때문에 다른 어느 자원보다도 전략적 중요성이 강조되는 것을 의미한다. 최근의 인적자원관리의 동향을 살펴보면 다음의 그림과 같다.

	연공서열형 인적자원관리	성과주의형 인적자원관리
<b>채용</b>	- 신입사원 위주의 정기채용 - 일반적인 선발기준 (학력, 경력)	- 경력사원 위주의 수시채용 - 전문성과 창의성 위주의 선발(역량)
<b>평가</b>	- 태도와 근속 중심 - 정성적, 불투명한 평가	- 성과와 역량 중심 - 객관적, 투명한 평가
<b>보상</b>	- 근속년수에 따른 연공형 월급제 - 고정상여	- 성과와 역량에 따른 연봉제 - 인센티브제
<b>교육</b>	- 능력 중심	- 역량 중심

이와 같이 현대 사회에서 개인 및 조직차원에서 **인적자원관리**는 매우 중요한 일 중에 하나이다. 따라서 자신의 인맥을 잘 관리할 수 있는 능력을 함양하는 것이 필요하며, 또한 협동 작업이 많은 지금 자신의 팀 및 조직의 인적자원을 관리하는 능력도 겸비하는 것이 필요할 것이다.

이처럼 효과적인 인적자원관리를 위해서는 아래에 제시되고 있는 세 가지 마인드를 구비해야 한다.





효율적이고 합리적인 인사관리를 하기 위해서는 다음과 같은 원칙이 필요하다.

- ① **적재적소 배치의 원칙:** 해당 직무 수행에 가장 적합한 인재를 배치해야 한다.
- ② **공정 보상의 원칙:** 근로자의 인권을 존중하고 공헌도에 따라 노동의 대가를 공정하게 지급해야 한다.
- ③ **공정 인사 원칙:** 직무 배당, 승진, 상벌, 근무 성적의 평가, 임금 등을 공정하게 처리해야 한다.
- ④ **종업원 안정의 원칙:** 직장에서 신분이 보장되고 계속해서 근무할 수 있다는 믿음을 갖게 하여 근로자가 안정된 회사 생활을 할 수 있도록 해야 한다.
- ⑤ **창의력 계발의 원칙:** 근로자가 창의력을 발휘할 수 있도록 새로운 제안, 건의 등의 기회를 마련하고, 적절한 보상을 하여 인센티브를 제공해야 한다.
- ⑥ **단결의 원칙:** 직장 내에서 구성원들이 소외감을 갖지 않도록 배려하고, 서로 유대감을 가지고 협동, 단결하는 체제를 이루도록 한다.

출처: 한국직업능력개발원, 성공적인 직장생활.

## 12강 : 인적자원관리능력

인적자원관리능력은 기업활동에서 필요한 인적자원(근로자의 기술, 능력, 업무 등)을 파악하고, 동원할 수 있는 인적자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 배치할 것인지에 대한 예산계획을 수립하고, 이에 따른 인적자원을 효율적으로 배치하여 관리하는 능력을 의미한다. 무형의 자산이라고 할 수 있는 인적자원에 대한 관리는 기업 및 개인적 차원에서도 경쟁력을 갖추기 위한 결정적인 역할을 한다.

### 학습목표

#### 일반 목표

기업활동에서 필요한 인적자원을 확인하고, 확보하여 업무 수행에 이를 할당하는 능력을 향상 시킬 수 있다

- 세부목표
1. 개인적 차원의 인적자원관리의 의미를 설명할 수 있다.
  2. 개인적 차원의 인맥관리 방법을 설명할 수 있다.
  3. 조직적 차원의 인적자원관리를 위한 평가 방법을 설명할 수 있다.
  4. 조직적 차원의 인적자원관리를 위한 보상 관점을 설명할 수 있다.

### 주요용어



개인적 인맥관리

개인적 인맥관리 방법

조직적 인적자원의 평가

조직적 인적자원의 보상

직업인 M씨는 하루 동안 직장상사, 직장동료, 고객 등 많은 사람들을 만난다. 하지만, 정작 도움을 요청해야 할 상황에서는 딱히 생각나는 사람이 하나도 없다는 사실에 매우 안타까워하였다. M씨는 단순히 사람들을 아는 정도로 그쳤으며, 주변 사람들이 자신에게 있어 중요한 인적자원이라는 사실을 인식하지 못한 채 관리에 소홀한 것이다. 이러한 인적자원을 관리하는 것이 왜 중요한지에 대하여 알아보자.

전 세계에는 70여 억이나 되는 사람들이 있다. 그리고 개인에 있어서도 자신이 알고 있는 사람들은 매우 많을 것이다. 사람, 즉 인적자원을 적절히 관리했을 경우 얻을 수 있는 효과는 매우 다양할 것이다.



TOP 10 MOST POPULOUS COUNTRIES

1. China	1,349,585,838	6. Pakistan	193,238,868
2. India	1,220,800,359	7. Nigeria	174,507,539
3. United States	316,668,567	8. Bangladesh	163,654,860
4. Indonesia	251,160,124	9. Russia	142,500,482
5. Brazil	201,009,622	10. Japan	127,253,075

출처: 미국인구조사국(2013.06.09.), <http://www.census.gov/popclock/>

## 사 례



### 성공하고 싶다면 '알고 넓은' 인맥 만들어라

2000년에 프랑스 학자들이 1,000명에게 약간의 금액 차이를 두고 돈을 준 뒤 그 돈을 불릴 수 있는 시뮬레이션 게임 기술을 똑같이 알려주는 실험을 했다. 부를 쌓는데 개인적인 능력 차이가 없도록 한 것이지만, 일정한 기간이 지난 뒤 피험자들은 20%의 사람들이 80%의 부를 보유한다는 '파레토 법칙'에 따라 부의 편중이 일어났다.

도대체 왜 어떤 사람들은 성공하고 어떤 사람은 실패하는 걸까. 개인의 능력과 노력이 중대 변수가 아니라면 무엇이 성공을 결정하는 걸까.

<80/20 법칙>의 저자인 미국의 경영 컨설턴트 리처드 코치 등이 쓴 <낮선 사람 효과>(원제 'Superconnect')는 그 비결을 '본능적으로' 네트워크를 잘 이해하고 그것을 활용하는 능력에서 찾는다.

저자들은 우리 주변에는 다른 사람보다 훨씬 효과적으로 사회적인 움직임을 이끌어내는 소수의 사람들이 있다고 말한다. 풍부한 사회적 연결을 기반으로 가치 있는 유용한 정보에 쉽고 빠르게 접근하는 그들은 '슈퍼커넥터'이며, 그들이야말로 현대사회의 '진정한 엘리트'라고 주장한다.

그런데 예상과 달리 슈퍼커넥터는 엄청난 인맥을 가진 유명인이 아니다. 많은 사람을 알고 있어야 하지만 좋은 첫 인상으로 친근감을 주고 아무 대가 없이 사람과 사람을 연결시켜주는 걸 좋아하는 사람들이다. 외향적이고 카리스마 넘치고 매력적이기보다 자신을 잘 드러내지 않는 평범한 스타일이다.

출처: 한국일보, 2012.11.16.



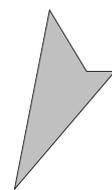
## 대학생 "성공하려면 인맥 좋아야"



우리나라 대학생들은 '인맥' 활용에 대해 긍정적으로 보고 있으며, 앞으로 인생을 살아가는데 '인맥'이 매우 중요하게 작용할 것으로 판단했다. 대학생 공모전미디어 '씹곳'(www.thinkcontest.com)은 취업사이트 '파워잡'(www.powerjob.co.kr)과 함께 최근 대학생 432명을 대상으로 '대학생 인맥인식'에 대한 설문 조사 결과, 인생 성공 전략으로 'NQ'(공존·인맥지수)를 가장 중요하게 여기는 것으로 조사됐다고 16일 밝혔다.

성공을 위해 가장 중요한 지수를 고르라는 질문에 전체 응답자의 42.6%가 'NQ'를 꼽았고, 'SQ'(사회성지수)가 31.0%로 그 뒤를 이었다. 이밖에 CQ(창조성지수)가 16.9%를 차지했고, IQ(지능지수) 5.8%, MQ(도덕성지수) 2.5%, EQ(감성지수) 1.2% 순으로 나타났다. 기업 CEO에게 가장 필요하다고 판단되는 지수 역시 'NQ'라고 대답한 응답자가 37.7%로 가장 많았고, 이어 'SQ'(23.8%) - 'CQ'(19.7%) - 'MQ'(9.7%) - 'IQ'(5.8%) - 'EQ'(3.2%) 순으로 꼽았다. 이처럼 대학생들은 인생에서 '인맥' 관리를 가장 중요하게 여기는 것으로 분석됐다. 실제로 인생에서 '인맥'의 중요성을 묻는 질문에 '매우 중요' 68.5%, '중요한 편' 27.3% 등 대부분의 대학생들이 긍정적으로 평가했다. 인맥을 적극 활용하는 이들에 대한 평가에서도 이러한 경향이 분명히 드러났다. '별로 좋아 보이지 않는다'(7.4%)와 '매우 나쁜 일을 저지르는 사람 같다'(2.5%)에 비해 '매우 능력 있게 보인다'(41.2%)와 '능력 있어 보이는 편'(48.8%)이라는 응답이 10배 정도 많았다.

출처: 한국일보 2006. 11. 16일자



## 활동



주의에 있는 친구들을 생각해봅시다. 자신의 친구 중에서 어릴 적 동네 친구, 학교에서의 대화 친구, 학습을 주제로 하는 토론 친구로 구분하여 대표적인 친구를 쓰고, 각 친구들의 장점을 작성하시오.



어릴적 동네 친구: \_\_\_\_\_

**장점**

.....

.....

.....

.....



학교에서 대화 친구: \_\_\_\_\_

**장점**



학습친구: \_\_\_\_\_

**장점**

.....

.....

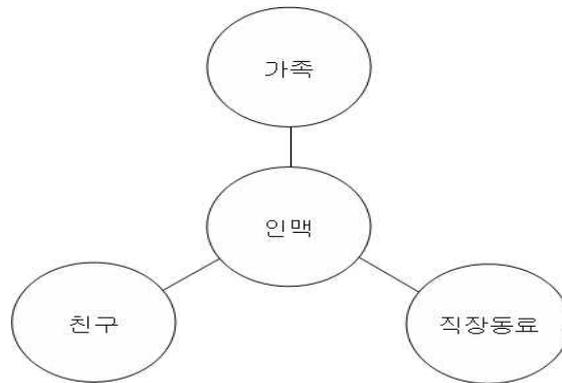
.....

.....

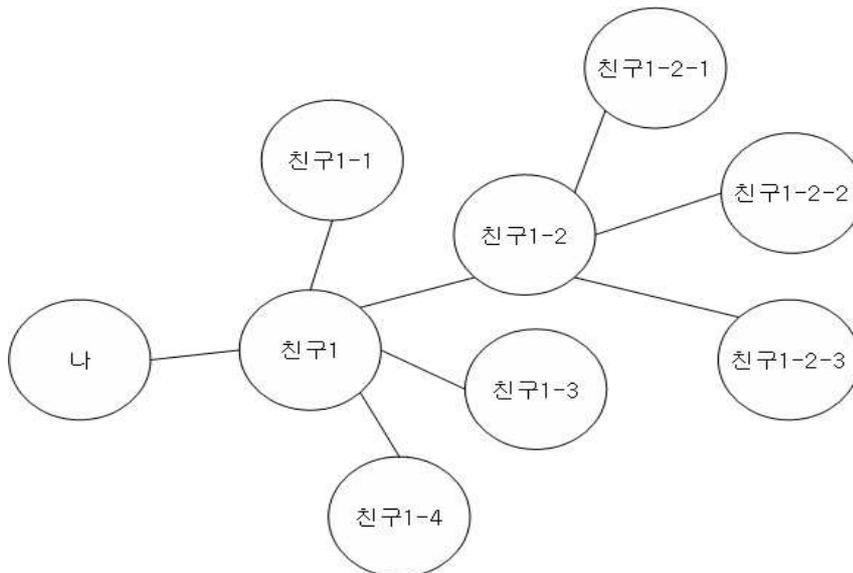


## 내 용

개인차원에서 인적자원이라는 것은 인맥(人脈)이라는 것이다. **인맥**(人脈, personal connections)은 사전적 의미로 정계, 재계, 학계 따위에서 형성된 사람들의 유대 관계라고 하지만 이에 국한하지 않고 모든 개인에게 적용되는 개념이다. 자신이 알고 있거나 관계를 형성하고 있는 사람들을 나타내는 것으로써 일반적으로 가족, 친구, 직장동료, 선후배, 동호회 등 다양한 사람들이 포함된다.



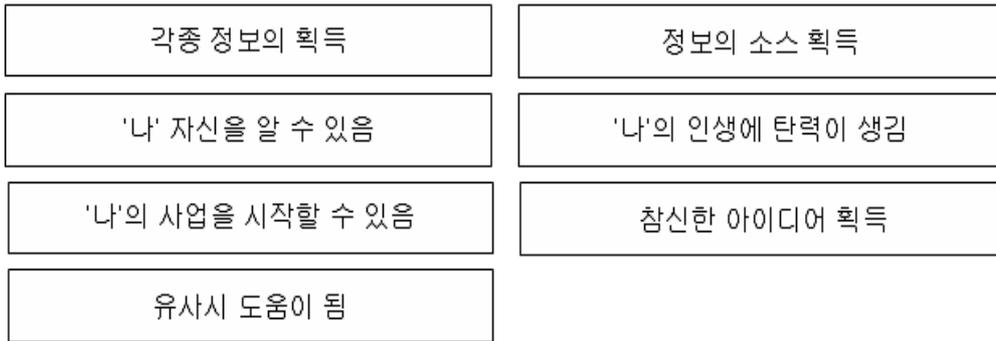
이는 자신과 직접적인 관계에 있는 사람들로 대부분의 사람들이 이러한 인맥을 가지고 있으며, 이러한 사람들을 **핵심인맥**이라고 표현할 수 있다. 하지만 인맥에는 핵심인맥뿐만 아니라 그 사람들로부터 알게 된 사람, 그리고 우연한 자리에서 서로 알게 된 사람 등 매우 다양한 **파생인맥**이 존재하게 된다. 또한 파생인맥에서 계속해서 파생이 되어서 한 사람의 인맥은 수 없이 넓어지게 된다. 이러한 관계를 그림으로 나타내면 다음과 같다.



이와 같은 핵심 인맥과 파생 인맥에 대한 관리가 개인적인 차원에서 인적자원관리라고 할 수 있다. 대부분의 일은 사람, 즉 개인이나 인간관계에 의해 이루어진다. 따라서 자신의 인맥은 일을 수행하는데 있어서 매우 중요한 역할을 하게 된다. 자신의 일을 수행하는데 자

신의 인맥을 얼마나 활용하느냐는 개인의 능력 이상의 성과를 가져오게 할 수 있다.

이처럼 자기 자신의 인맥을 활용하면 일을 수행하는데 다양한 효과를 얻을 수 있을 뿐만 아니라 나 자신의 생활에도 영향을 미칠 수 있다. 다음은 자기 자신의 인맥을 활용하였을 때의 장점을 나타낸 것이다. 개인들이 인맥을 활용할 경우 **각종 정보의 획득, 참신한 아이디어와 해결책 도출, 유사시 필요한 도움을 받을 수 있다**는 장점이 있다.

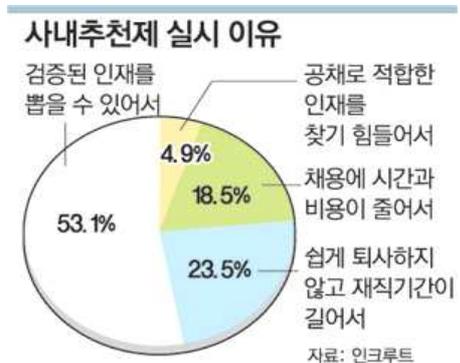


또한 **취업, 승진, 창업, 고객 확보 차원에서** 인맥은 아래 그림과 같은 도움을 주는 데 결정적 역할을 할 수 있다.



먼저 각종 정보와 정보의 소스를 주변 사람으로부터 획득할 수 있을 것이다. 또한 자신의 인맥을 활용하고자 할 때, 나 자신의 인간관계나 생활에 대해서 알 수 있으며, 이로 인해 자신의 인생에 탄력을 불어넣을 수 있다. 또한 인맥활용을 통해 자신만의 사업을 시작할 수도 있다. 이는 주변 사람들의 참신한 아이디어나 도움을 통해 효과적으로 진행될 수도 있을 것이다.

요즘 기업에서는 사내추천제라는 것이 확산되고 있다. 직원들에게 수시로 추천할 사람의 이력서를 받은 뒤 면접을 실시해 선발하는 방식이다. 이러한 방법은 사용하는 이유는 검증된 인재를 채용할 수 있으며, 각종 비용을 줄일 수 있다는 장점이 있기 때문이다. 이처럼 사내추천제를 통해서 입사하게 된 사람들의 절반 이상이 평소 직무를 통해 알게 된 인맥을 통하여 입사한다.



마케팅 분야에서 성공한 C씨는 주위에 있는 사람들을 매우 중요한 인적자원으로 생각하고 있다. 즉, 자신의 인맥을 자신의 성공요인으로 보고 있는 것이다. 그렇다면 개인의 인적자원인 인맥을 어떻게 관리해야 하는지에 대하여 알아보도록 하자.

유명하고 성공한 사람들을 보면 주위에 꼭 훌륭한 사람이 보조하고 있는 것을 볼 것이다. 아무리 자신의 능력이 뛰어나다 하여도 혼자만의 힘은 곧 한계에 부딪히기 마련이다. 따라서 좋은 사람들과 관계를 많이 가지는 것이 매우 중요하다.

## 사 례



### 고객재산을 내 생명처럼...경조사까지 체크 '국가대표급 오지랴'

정영희 KDB대우증권 그랜드마스터PB는 '국가대표급 오지랴'를 자랑한다. 고객의 경조사는 물론 자녀 교육 상담 등 사소한 일까지 꼼꼼히 챙긴다.

한번 거래가 끊긴 고객도 예외는 아니다. 명절 때 작은 선물을 보내는 등 지속적으로 관심을 기울인다. 서울 강남 한복판에서 20년 동안 근무하며 '2011년 대우증권인상' 등 굵직한 상을 받아 온 것도 이런 오지랴의 결실이다.

정 PB는 "오지랴이라는 말은 '어머니의 윗옷 저고리'를 의미한다. 자기 자식이나 남의 자식을 가리지 않고 젖을 준다 는 희생정신과 같다"면서 "영업과는 상관없는 개인적인 일이라도 도움만 줄 수 있다면 고객을 위해 뛰어야 한다"고 말했다. 이어 "고객을 위한 희생정신이야말로 진정한 국가대표급 PB영업"이라고 강조했다.

그가 가진 '타고난 DNA'는 바로 현재에 안주하지 않는 것이다. 정 PB는 "사실 사회에 막 나오면 대부분 비슷한데 노력 여부에 따라 차이가 나기 시작한다"면서

"제가 오지랴이 타고난 것도 안주하지 않으려는 마음에서 생겨난 것"이라고 말했다.

자신만의 영업 노하우로 정 PB는 "모든 일에 해결사가 되라"고 조언한다. 그는 "누구나 할 수 있는 일들은 나에게 의뢰가 오지 않는다"면서 "난관에 봉착한 일들을 자신의 일처럼 해결하면 고객과 견고한 패밀리즘을 형성할 수 있다"고 귀띔했다. 정 PB는 "영업직원의 최대 매력 중 하나는 자신의 분야에 대한 전문성"이라며 "전문성은 그 누구도 대체할 수 없는 힘이 되므로 '나'라는 브랜드 가치를 올리기 위해 꾸준히 공부해 전문성을 갖춰야 한다"고 조언했다.

출처: 헤럴드경제, 2013.05.31.



## 인맥 관리 .. 나를 보완할 조언자를 찾아라

성공한 사람들의 주변을 보면 항상 뛰어난 인재로 구성된 네트워크가 잘 짜여져 있음을 볼 수 있다. 대표적인 CEO나 유명한 정치인 곁에는 그들보다 더 전략적인 사고를 하는 싱크탱크가 포진해 있다. 과연 우리 자신에게 이러한 파트너가 있는지, 있다면 그들과의 관계를 견고히 하고 있는지 한번 되새겨 보자.

어떤 상황이 발생해 도움과 정보가 필요할 때면 필자는 습관적으로 컴퓨터의 명함관리 프로그램을 열어보곤 한다. 그때마다 역시 사람 안에 답이 있다는 것을 새삼 느끼며 감사한 마음을 갖게 된다. 제법 오래된 얘기지만 구성 인적자원의 이동이 많거나 상시 경쟁력 있는 인재가 필요한 기업들의 경우 사내 추천인제도를 두어 마치 사내 직원이 헤드헌터와 같은 기능을 하도록 하고 있다. (중략)

나와 전문성을 함께 할 조언자이자 파트너를..., 산업분야 정보를 공유할 수 있는 나의 동료들..., 경쟁력을 쌓기 위해 지름길을 같이 찾아 나설 수 있는 커리어의 동반자들... 그들과 함께 신뢰를 공유하고 서로에게 힘이 돼 줄 수 있다면 성공의 길이 그리 외롭거나 어렵지만은 않을 것이다.



출처: 한국경제 2006. 10. 13일자

## 활동



인맥이 넓은 사람들을 보면 공통된 특징이 있다. 인맥을 관리하기 위해 필요한 기본자세에는 무엇이 있는지 빈칸에 각자의 생각을 적어보기로 하자.



어떤 약속도 꼭 지킨다.

이행 가능 시는 즉각 조치한다.

약속 이행 불가능시 양해를 구한다.

①

②

③

④

## 내 용

개인적인 차원에서 자신의 인맥을 관리하기 위한 방법으로는 명함관리, 인맥관리카드 작성 등 다양한 방법이 존재한다. 많은 사람들이 번거롭다는 이유로 자신의 인맥관리에 소홀히 하는 경우가 많을 것이다. 하지만 **인맥관리**는 자신의 성공을 위한 첫걸음이라는 생각을 가지고 효과적인 방법을 활용한다면 보다 넓고 든든한 인맥을 가질 수 있을 것이다.

### ● 명함관리

직장인 대부분은 자신의 명함을 가지고 있다. 그리고 서로 인사를 할 때 명함을 교환하는 것이 일반적인 형태가 되어가고 있다. 하지만 많은 사람들은 명함의 중요성을 인식하고 있지 못하며, 명함을 잘 관리함으로써 자신의 인맥을 관리할 수 있다는 사실을 인식하고 있지 못하고 있다.

보통 명함에는 자신의 이름, 소속, 연락처 등이 포함되어 있어 다른 사람들로 하여금 자신이 어떤 일을 하는지를 알려주는 효과가 있다. 그리고 명함은 다음과 같은 가치를 지니고 있다.

#### 명함의 가치

1. 자신의 신분을 증명한다.
2. 자신을 PR하는 도구로 사용할 수 있다.
3. 개인의 정보를 전달한다.
4. 개인의 정보를 얻을 수 있다.
5. 대화의 실마리를 제공할 수 있다.
6. 후속 교류를 위한 도구로 사용할 수 있다.



명함은 단지 받아서 보관하는 것이 목적이 아니라, 이를 활용하고 적극적인 의사소통을 통해 자신의 인맥을 만들기 위한 도구로 활용되어야 한다. 따라서 중요한 사항을 명함에 메모하는 것이 매우 중요하다. 다른 사람의 명함을 깨끗하게 보관해서 득이 되는 것이 하나도 없다. 남에게 보여주기 위한 것이 아니라 자신만 보는 것이니 만큼 받은 명함에 상대에 대한 구체적인 메모를 하는 것은 효과적인 명함관리의 첫걸임이라고 할 수 있다. 상대의 개인 신상이나 특징 등 자신이 참고할 수 있는 정보들을 명함에 메모해두는 것은 매우 좋다. 명함에 메모해두는 것이 좋은 정보들을 정리하면 다음과 같다.



- ① 언제, 어디서, 무슨 일로 만났는지에 관한 내용
- ② 소개자의 이름

- ③ 학력이나 경력
- ④ 상대의 업무내용이나 취미, 기타 독특한 점
- ⑤ 전근, 전직 등의 변동 사항
- ⑥ 가족사항
- ⑦ 거주지와 기타 연락처
- ⑧ 대화를 나누고 나서의 느낀 점이나 성향

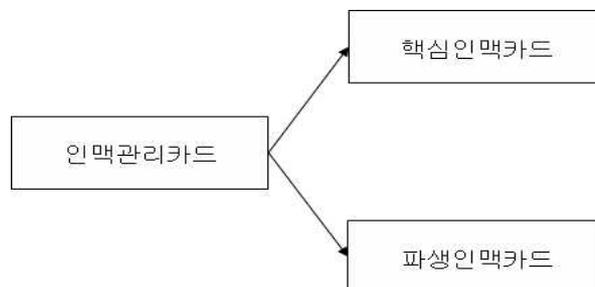
사람들이 명함관리를 효과적으로 할 수 있도록 하기 위해 명함관리 프로그램을 활용하는 방법도 있다. 최근에는 오른쪽 그림과 같이 스마트폰이나 태블릿 PC를 이용한 명함관련 어플리케이션을 많이 사용하고 있다. QR코드를 이용해 정보를 읽는 방식이나 NFC 태그를 이용하는 앱도 등장하고 있다. 그리고 스마트폰 안에서 바로 스마트(전자) 명함을 작성하여 MMS나 SNS를 이용하여 공유하고 관리할 수 있는 앱도 등장하였다.



이처럼 명함관리는 자신의 인맥을 관리하기 위한 가장 기본적인 방법이다. 누구나 활용하는 명함이지만, 명함을 효과적으로 활용한다면 더 없이 효과적인 인맥관리가 될 수 있을 것이다.

### ● 인맥관리카드

인맥관리카드는 자신의 주변에 있는 인맥을 관리카드를 작성하여 관리하는 것을 말한다. 인맥관리카드에 기입되는 정보로는 이름, 관계, 직장 및 부서, 학력, 출신지, 연락처, 친한 정도 등의 내용을 포함된다. 이러한 정보들은 앞서 살펴본 명함 교환 등 다양한 방법을 통해 수집될 수 있다. 그리고 인맥관리카드는 핵심인맥과 파생인맥을 구분하여 작성하는 것이 필요하다. 핵심인맥은 자신과 직접적인 관계를 가지는 사람이며, 파생인맥은 핵심인맥으로부터 파생된 사람들을 의미한다.



파생인맥카드에는 어떤 관계에 의해 파생되었는지를 기록하는 것이 필요하다. 이러한 인맥관리카드는 다양한 형태로 존재할 수 있다. 자신이 중요하게 생각하는 점을 중심으로

작성하면 된다. 핵심인맥카드와 파생인맥카드의 예를 보면 다음과 같다.

핵심인맥카드						
성명	관계	직장 및 부서	학력	출신지	연락처	비 고
					직장:	
					자택:	
					메일:	

파생인맥카드						
성명	파생관계	직장 및 부서	학력	출신지	연락처	비 고
					직장:	
					자택:	
					메일:	

이러한 인맥관리카드를 문서나 컴퓨터를 통해 작성하여 관리함으로써 자신의 주변에 어떠한 사람들이 있는지 파악할 수 있다. 이를 통해 도움을 필요로 할 때, 적합한 주변 사람들을 파악할 수 있어 효율적이라고 할 수 있다. 이외에 다양한 프로그램을 이용하여 자신의 인맥을 관리할 수 있으며, 자신이 효과적으로 활용할 수 있는 방법을 사용하는 것이 바람직하다.



## □ 목적에 따른 평가의 분류



## □ 객관적인 평가를 위한 기준들

1)	2)	3)
<p><b>측정가능성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사전에 조직적 합의를 거쳐 평가기준의 측정방법과 범위 확정해야 함</li> </ul> <p><b>예측가능성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 어느 정도 성과기준 달성했을 경우 평가척도 사전에 제시되어야 함</li> </ul>	<p><b>전략적 연계성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지향하는 전략 방향과 성과평가 기준이 유기적으로 연계돼 있는지를 확인해야 함</li> </ul> <p>↓</p> <p>기업의 전반적인 전략경영 상태를 모니터링 지표 설정해야 함</p> <p>조직은 자원을 어디에 투입할 것인가를 선택해야 함</p> <p><b>고객지향성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과평가 기준은 업무수행 결과를 판단하는 기준이어야 하며, 고객지향적이어야 함</li> </ul>	<p><b>구성원 참여성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가 대상자가 평가기준을 얼마나 이해하고 받아들이는지가 핵심</li> </ul> <p>그동안 평가제도가 실패한 이유는?</p> <p>평가자와 평가대상자의 제대로 된 의사소통 부족</p> <p>평가의 남용성 향상을 위해 구성원의 참여성 향상 노력</p> <p><b>실행가능성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실행가능성을 통해 결과를 누구나 수용 가능해야 함</li> </ul> <p>앞으로 모든 업무를 그렇게 하려고요?</p> <p>주체성을 가지고 창의적인 방식으로 업무 수행해야 진정으로 일에 몰입함</p>



## □ 보상의 세 가지 종류

1)

<p>『돈은 업무 추진 시 매우 민감한 변수』</p> <p>기량이면 돈 많이 주는 회사로 가!</p> <p>금전적 보상을 다양하게 활용함</p>	<p>Q 구성원을 만족시키기 위해 높은 직급, 많은 연봉, 복리후생 등이 전부인가?</p> <p>Q 돈을 위해 회사를 옮긴 사람들이 회사생활에 만족할 것인가?</p>	<p>구성원의 업무와 직급에 관한 없는 비본질적 요소</p> <p>금전적 보상을 통한 만족은 한계 존재</p>
--	--	---

2)

<p>신뢰·도전·인정·성취 등을 통해 팀원의 만족감 향상을 위해 노력</p> <p>많은 업무를 통해 훌륭하게 보상을 받을 수 있다고 느낌</p> <p>『구성원의 경쟁력을』 키워주는 방식으로 보상해야 함</p>	<p>『보상에 대한 관점 변환 필요』</p> <p>자아실현, 웰빙, 가족, 건강, 즐거움 등 삶의 질에 대한 보상 VS. 관습대로 연공충성의 획일적·직단적 보상</p>	
--	---	--

3)

<p>1 인건비용, 비금전적 교육 및 기타 비용을 안내하여 구성원의 인식변화 유도</p> <p>2 구성원에 대한 관점을 공급자에서 고객의 관점으로 전환</p>	<p>이런 근로자가 고용관계의 일환으로 받는 모든 형태의 재정적 대가와 물질적 서비스 및 복리후생</p> <table border="0"> <tr> <td> <p>금전적 보상</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인건비</li> <li>- 제반 복리후생 비용</li> </ul> </td> <td> <p>비금전적 보상</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 승진</li> <li>- 교육 및 경력개발 기회</li> <li>- 근무환경 개선</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p>금전적 보상</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인건비</li> <li>- 제반 복리후생 비용</li> </ul>	<p>비금전적 보상</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 승진</li> <li>- 교육 및 경력개발 기회</li> <li>- 근무환경 개선</li> </ul>	<p>『보상은 구성원과 회사에』 장기적인 부를 축적할 역량 제공</p> <p>인재유성형 보상과 연결되어 구성원의 역량을 개발할 수 있는 제도 제공</p> <p>기업의 지속 가능한 성장 보장</p>
<p>금전적 보상</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인건비</li> <li>- 제반 복리후생 비용</li> </ul>	<p>비금전적 보상</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 승진</li> <li>- 교육 및 경력개발 기회</li> <li>- 근무환경 개선</li> </ul>			

## 13강 : 인적자원관리능력

인적자원관리능력은 기업활동에서 필요한 인적자원(근로자의 기술, 능력, 업무 등)을 파악하고, 동원할 수 있는 인적자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 배치할 것인지에 대한 예산계획을 수립하고, 이에 따른 인적자원을 효율적으로 배치하여 관리하는 능력을 의미한다. 무형의 자산이라고 할 수 있는 인적자원에 대한 관리는 기업 및 개인적 차원에서도 경쟁력을 갖추기 위한 결정적인 역할을 한다.

### 학습목표

#### 일반 목표

기업활동에서 필요한 인적자원을 확인하고, 확보하여 업무 수행에 이를 할당하는 능력을 향상 시킬 수 있다

- 세부목표
1. 팀제의 개념과 목적을 설명할 수 있다.
  2. 팀제 안에서의 팀장의 역할을 설명할 수 있다.
  3. 팀제 안에서의 인력배치원칙을 설명할 수 있다.

### 주요용어



팀제  
팀제 내의 인력배치 원칙

팀장의 역할

오늘날 많은 기업들은 팀제를 채택하고 있다. 개인 차원의 성과보다는 팀원들과의 공동의 목표 달성을 통해 보다 높은 성과를 올릴 수 있기 때문이다. 하지만 이러한 팀을 운영하기 위해서는 팀을 구성하는 사람들의 관리가 매우 중요하다. 따라서 팀 단위의 작업에서는 어떻게 인적자원관리를 해야 하는지 알아보도록 하자.

팀은 다양한 사람들이 모여서 하나의 작업 단위를 이루는 것이다. 이는 일하는 것이 아니고 팀원들과 함께 공동의 목표를 추구하게 된다. 이럴 경우 팀원에 대한 적절한 관리가 이루어지지 않으면 목표에 도달할 수 없게 될 것이다.

## 사 례



### ‘샌드위치 팀장’의 고민...

정보기술 기업에서 일하는 기획팀 김정민 팀장(45)은 남모른 고민을 가지고 있다. 자신의 팀원들은 평소엔 의욕을 가지고 열심히 일하지만, 정작 중요한 회의 때에는 의사결정을 위한 명확한 답을 제시하지 못하고 있어 답답하다. 팀원들이 제시하는 의견에 문제가 많다고 느끼지만 김 팀장 역시 의사결정 과정에서 어떤 부분이 문제가 생기고 있는 것인지 정확히 파악할 수 없어 회의 때마다 진행에 어려움을 겪고 있다.

올 초 새내기 팀장이 된 S사 오영석(38)씨는 조직에서 샌드위치 신세를 벗어나기 위해 다양한 시도를 한 결과 팀장 리더십에 관한 교육을 제일로 꼽았다. 그는 팀원 관리를 위해 여러 가지 서적을 읽었지만 이를 적용시키기에는 어려움을 겪기만 했다.

위 사례들처럼 좋은 팀장이 되기는 쉽지 않은 일이다. 위로는 임원진의 경영 방침을 따라야 하고 아래로는 성과를 창출하기 위해 팀원들의 잠재력을 이끌어 내

야 하는 리더십이 필요하기 때문.

취업포털 잡코리아가 남녀 직장인 241명(팀장급 85명)을 대상으로 설문조사 결과, 많은 팀장들이 자신을 ‘샌드위치’ 상황이라고 답했다. 이 중 38.8%(33명)는 “아래에서 치이고, 위에서 쪼인다”고 답했으며, 53.1%(46명)도 “조금 그렇다”고 응답했다.

또한 84.7%(72명)는 “팀장을 그만두고 싶다는 생각을 한 적도 있다”고 했다. 예전 상명하달식 기업 분위기에서 성장한 직원들이 막상 팀장이 되자, 바뀐 기업 문화에 들어온 직원들과 맞지 않는 경우로 인해 심각한 갈등을 겪고 있기 때문이다.

출처: 세계일보, 2012.12.06.



## 소방관 없는 소방파출소? 전주 아중·완주 고산 인력배치 안돼



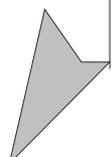
소방차도 있고 건물도 있지만 소방관이 없는 소방파출소가 있다. 지난 5월말 준공된 전주시 인후동 아중소방파출소와 준공을 앞둔 완주군의 고산소방파출소.

인구가 증가함에 따라 소방수요가 늘어난 두 지역은 자체 소방파출소가 없어 화재 시 먼 거리에서 소방차가 출동해야 함에 따라 피해가 커지는 문제가 있었다. 이에 지난 2004년 두 지역에 소방파출소를 설치하기로 결정했고 공사는 순조롭게 진행됐다. 그러나 막상 준공은 됐지만 이곳에 근무할 소방인력이 없어 골머리를 앓고 있다.

보통 한 소방파출소 근무 인원은 11~15명. 두 곳에는 소방관 2명이 인근 소방파출소에서 파견 나와 있지만 화재가 발생하면 예전처럼 먼 거리에서 출동을 하고 있어 유명무실한 상태다. 두 소방파출소가 텅 비어 있는 것은 공무원 총정원제 때문. 도내 소방인력은 현재 1420명으로 정부가 제시한 표준에 비해 200여명이 많은 수준이어서 소방인력 증원에 어려움을 겪고 있다.

도 소방본부 관계자는 “인원배치를 위한 증원 등 조정안이 이달 중 도의회에 상정될 것”이라며 “가능한 이른 시일 내에 인원이 배치될 것”이라고 말했다. 고산에 사는 주민 국모씨(46)는 “인구가 밀집돼 있고 화재와 응급상황 등 소방수요가 많은 곳에 당연히 소방파출소와 소방관이 있어야 하는 것 아니냐”며 “시민이 필요로 하는 것은 덩치만 큰 공무원 조직이 아니라 필요한 곳에 있는 공무원”이라고 꼬집었다.

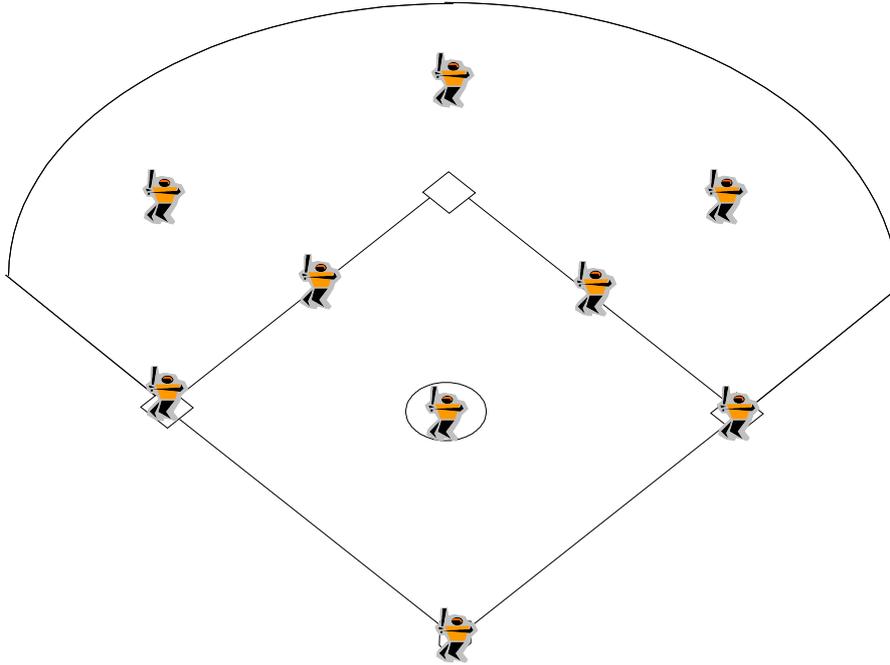
출처: 쿠키뉴스 2006. 9. 2일자



## 활동



팀 단합대회를 위해 야구 게임을 하고자 하였다. 하지만 조원이 총 16명밖에 없었다. 야구 게임을 하기 위해서는 한 팀에 최소 9명 총 18명이 필요한 상황에서 당신이라면 어떻게 이 문제를 해결하겠는가?



※ 참고 : 수비 팀은 최소한 9명이 모두 있어야 한다.

### 2명이 모자란 상태에서 야구 게임을 하기 위한 방안

---

---

---

---

---

---

---

---

---

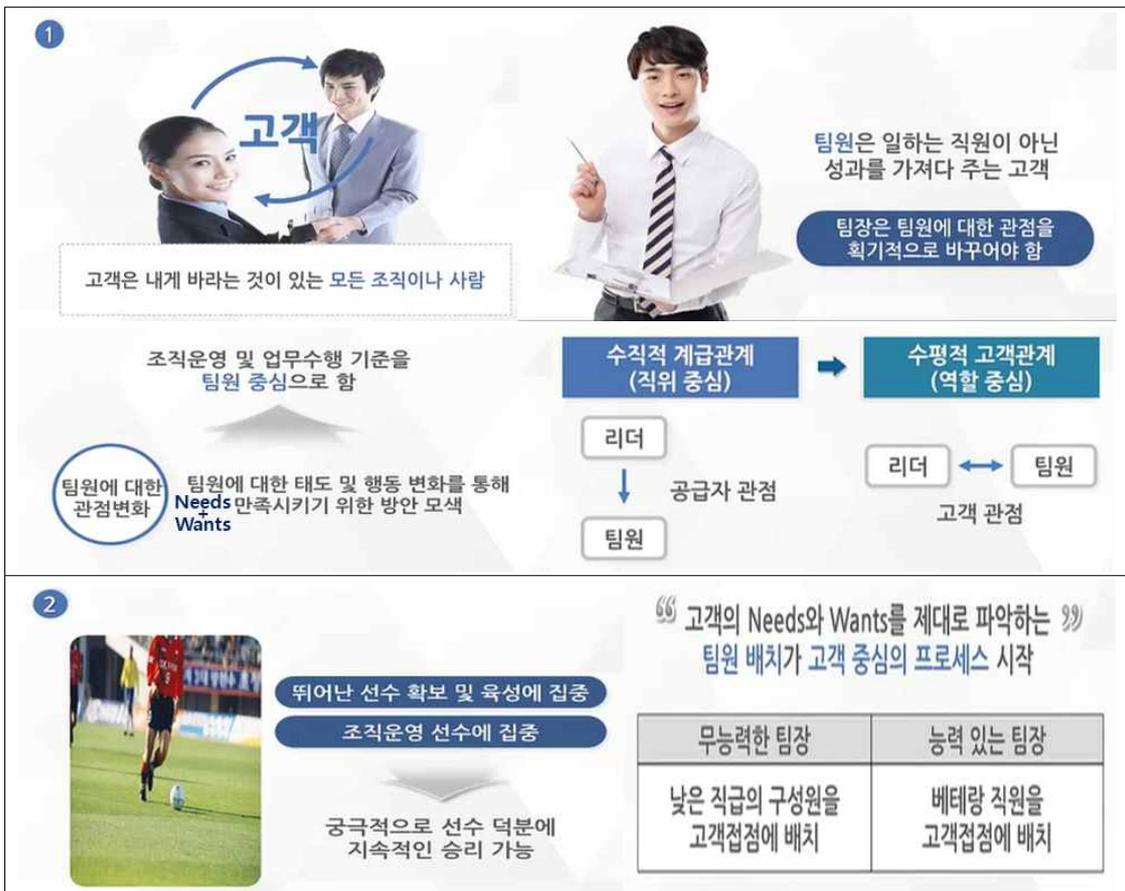
---

# 내 용

팀이란 다양한 사람들이 모인 하나의 작업 단위를 말한다. 기업에서는 이러한 팀을 중심으로 효과적인 조직관리를 위해 팀제를 활용하고 있다. 특별히 팀제를 활용하는 기업들은 전통적인 피라미드 조직의 경직성을 극복하면서 동시에 개인의 역량과 자율성을 극대화하고, 더 나아가 조직의 유연성과 환경적응력을 확보하고자 팀제를 활용하고 있다. 이와 같은 팀제가 지향하고 있는 목적을 정리하면 다음과 같다.



효과적으로 팀제를 운영하기 위해서 팀장이 갖춰야 하는 자질은 다음과 같다.



3



- 팀원 스스로 꿈과 목표를 갖고 역량을 발휘하고 싶게 함
- 팀원에게 끊임없이 지원하고 코칭 및 피드백 함

일련의 과정을 통해 팀원에게 새로운 동기 부여



팀장은 선수가 승리하도록 만드는 사람

---

**일반적인 팀장의 역할 수행**



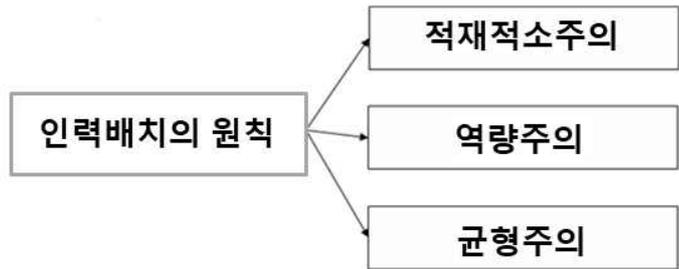
실제로 팀장은 리더보다는 실행관리자 정도의 역할 수행

**높은 성과의 팀장이 되기 위해서는?**

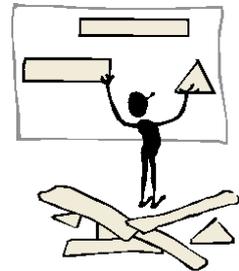


- Planning 40%
- 동기부여 및 지원 30%
- 업무수행 평가 및 피드백 30%

팀 작업 하에서의 인적자원관리란 팀장의 입장에서 조직원들을 어떻게 활용하고 관리하는 것인가를 나타내는 것이다. 팀 작업을 훌륭하게 수행하기 위해서는 팀원들이 각자의 능력에 맞는 위치에서 최선을 다할 때 가능하다. 이를 가능하게 하기 위해서 팀원들을 적절한 위치에 배치 및 관리하는 것이 중요하다. 효과적인 **인력배치**를 위해서는 3가지 원칙을 지켜야 하는데 **적재적소주의, 능력주의, 균형주의**가 바로 그에 해당한다.



- **적재적소주의**(the right man for the right job)는 팀의 효율성을 높이기 위해 팀원의 능력이나 성격 등과 가장 적합한 위치에 배치하여 팀원 개개인의 능력을 최대한 발휘해 줄 것을 기대하는 것이다. 배치는 작업이나 직무가 요구하는 요건, 개인이 보유하고 있는 조건이 서로 균형 있고, 적합하게 대응되어야 성공할 수 있다.



- **역량주의**는 개인에게 능력과 역량을 발휘할 수 있는 기회와 장소를 부여하고, 그 성과를 바르게 평가하고, 평가된 능력과 실적에 대해 그에 상응하는 보상을 주는 원칙을 말한다. 정확하게 말하면 역량주의는 적재적소주의 원칙의 상위개념이라고 할 수 있다. 여기서 말하



는 능력은 개인이 한번 취득하면 그 자리에 머물러 있는 것으로 학력, 지식, 자격증 등을 말하고, 역량이란 전략 실행력으로써 행동으로 발휘될 때 의미를 가지는 실력이다. 이는 또한 미래에 개발 가능한 것으로서 시대변화와 실행자의 의도에 따라 변화되는 것이기 때문에 상황변화와 목표와 전략에 따라 변하기도 한다.

- 균형주의는 모든 팀원에 대한 평등한 적재적소, 즉 팀 전체의 적재적소를 고려할 필요가 있다는 것이다. 팀은 사람과 사람이 모여 이룬 작은 사회이기 때문이다. 팀 전체의 역량향상, 의식개혁, 사기양양 등을 도모하는 의미에서 전체와 개체가 균형을 이루어야 할 것이다.



또한 배치의 유형에는 양적·질적·적성 배치의 3가지가 있다. 양적 배치는 부문의 작업량과 조업도, 여유 또는 부족 인원을 감안하여 소요인원을 결정하여 배치하는 것을 말한다. 반면 질적 배치는 위에서 제시한 적재적소의 배치를 말하며, 적성 배치는 팀원의 적성 및 흥미에 따라 배치하는 것을 의미한다. 이는 적성에 맞고 흥미를 가질 때 성과가 높아진다는 것을 가정하는 것이다. 하지만 이러한 모든 원칙들은 적절히 조화하여 운영하여야 한다. 양적 배치를 하지만 팀원의 능력이나 적성 등에 맞게 조율하는 것이 가장 효과적이라고 할 수 있다.

이러한 과정을 통해 팀원들에게 할당 된 일을 적절히 관리하기 위해서는 역시 **과업세부도**를 활용하는 것이 효과적이다. 할당된 과업에 따른 책임자와 참여자를 명시하여 관리함으로써 업무 추진에 차질이 생기는 것을 막을 수 있다. 과업세부도를 활용한 팀원 관리의 예는 다음과 같다.

과업내용		책임자	보조원
팀 작업	디자인		
	101 기계	A 씨	D 씨
	102 전기	B 씨	E 씨
	103 소프트웨어	C 씨	F 씨

이 외 다양한 방법을 활용하여 팀원을 배치할 수 있다. 배치 시 중요한 것은 어느 한 방향이나 방법에 의존하지 않는 것이다. 다양한 관점과 방법을 바탕으로 팀원을 배치할 때 효과가 극대화될 수 있으며, 또한 팀원들의 요구를 충족시켜 줄 수 있을 것이다.

**<팀원의 잠재력을 자극하는 '인정' 10가지>**

1. 자넨 아주 흥미로운 사람이야.
2. 자네와 일하면 즐거워.
3. 자네는 아주 개성이 독특하군.
4. 자넨 확실히 재능이 많아.
5. 자네가 요즘 잘하고 있다는 거 아네.
6. 내가 보기에 자넨 잠재력을 갖고 있어.
7. 이 문제에 정면으로 맞서다니 대단해.
8. 자넨 정말 독특한 사람이야.
9. 성심성의껏 일한다는 것 모르지 않아.
10. 난 자네가 마음에 들어.

- '회사가 선택한 1% 팀장들'에서

### ■ 칼럼 <온라인 인맥관리, 다시 도전해 보자>

#### “프로의 스페셜 노하우”



충분한 사전 계획만 있다면 전화와 휴대전화, 인터넷으로도 누구나 대부분의 일을 처리할 수 있다. 그러나 사람이 사람을 만난다는 사실은 또 다른 의미와 가치를 지닌다. 최근 인간관계에서 작은 실패를 경험하고 나서야 다른 형태로도 시간을 보다 많이 쓰기로 마음먹었다.

인터넷의 온라인 인맥관리 프로그램에 얼마 전 다시 가입했다. 이를 통해 온라인으로 알게 된 사람들도 시간이 허락한다면 가능한 만나서 이야기를 나누어 보려 한다. 온라인에서 만난 사람 가운데는 지금 나처럼 프리랜서로 글을 쓰고 있는 사람도 있고, 회사 일을 하는 사람도 있다. 나 자신에게 오는 여러 가지 일의 기회를 함께 나누어 보고 싶은 사람도 있고, 함께 할 다른 일이 있을 것으로 기대되는 사람도 있다.

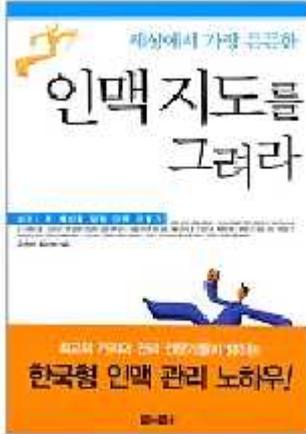
온라인으로 사람을 사귀게 되면 깊이는 없지만 폭넓은 인맥을 가지는 것은 누구나 쉽게 가능해지게 된다. 사귀는 깊이가 없다면 만나면 서먹할 수도 있으며, 마음을 열기 어렵다. 그러나 사실 좋은 인간관계의 원리는 온라인이나 오프라인이나 비슷하다. 어떤 형태로 알게 되었던, 내가 먼저 열린 마음으로 상대를 배려하고 상대에게 도움이 될만한 제안을 하거나 먼저 도움을 주면, 서로 도움이 되는 관계를 만들고 가꾸어 나갈 수 있다고 믿는다.

다시 한번 온라인 인맥관리에 도전해 보자. 연구결과에서도 알 수 있지만 깊고 끈끈한 좁은 인간관계보다는 가볍고 느슨한 넓은 관계가 오히려 도움이 될 수 있다. 온라인이건 오프라인이건 일방적인 도움을 받으려는 관계는 오래 갈 수 없다. 인맥을 늘리려는 것은 남의 도움이 필요해서이지만, 남에게 먼저 도움을 주거나, 사회에 기여하지 못하면 인맥이 많아져도 별로 의미가 없다.

출처 : 한국일보, 전문가 칼럼, 2007년 10월 8일자

■ 북 리뷰 <세상에서 가장 든든한 인맥 지도를 그려라>

“IQ, EQ, 21세기 성공 키워드 인맥 지수(NQ)”



이 책은 글로벌 시대를 누비는 진정한 부자들의 공통점은 '인맥부자'라고 말하며, 20세기가 지능을 측정하는 IQ와 감성지수라 불리는 EQ를 중시하였다면, 현재는 정보망 지수인 인맥 지수'NQ, Network Quotient'가 경쟁력을 좌우한다고 이야기한다. 인맥에 관련한 잘못된 선입견을 깨주는 이 책은 독자의 인맥 지수를 측정하며, 인맥 관리 심계명을 제시한다. 또한, 신입 사원, 관리자, 경영자 등 상황에 맞는 인맥 만들기 방법을 소개한다.

지난 20세기가 지능을 측정하는 IQ와 감성지수라 불리는 EQ를 중시하였다면, 현재 21세기에는 정보망 지수인 인맥 지수(NQ, Network Quotient)가 경쟁력을 좌우한다.

인맥 지수는 보통 5가지의 능력이 바탕이 되어 나타난다. 다양한 채널을 통해 정보를 수집하는 능력, 영향력 있는 정보를 활용하는 능력, 목표에 부합하는 주요 정보 채널을 깊이 있게 탐색하는 능력, 현재 갖고 있는 정보망을 확장시켜 나가는 능력, 마지막으로 타인에게 자신을 또 하나의 정보망으로 주지시켜 활용하는 능력이 합해진 지수를 뜻한다. 이러한 정보망 지수의 핵심에 인맥이 있다. 다른 사람과의 관계를 통해 현실적이고 유용한 정보를 활용한다면, 한층 더 즐겁게 일하고 자신의 가치를 높일 수 있다.

제일 먼저 인맥을 키워 나가기 위해 가장 먼저 실천해야 할 일이 있다. 바로 자신의 현재 인맥 상태를 점검하는 것으로, 가장 효과적으로 점검할 수 있는 방법이 바로 인맥 지도 그리기이다. 인맥 지도는 크게 관계 지도와 분야 지도로 나눌 수 있는데, 관계 지도는 말 그대로 관계 중심으로 인맥을 분류한 것으로, 가족, 동창, 지역, 사내, 업계, 사외 인맥 등이 분류 기준이 된다. 가장 일반적인 형태이고 분류가 복잡하지 않으므로 신입 사원이나 인맥이 그리 넓지 않은 경우에 수월하게 그릴 수 있다는 장점이 있다. 분야 지도는 관계가 아닌 전문분야를 분류 기준으로 삼은 것이다. 예를 들어 비즈니스, 문화, 금융, 음악 등의 분류를 들 수 있는데, 인맥 관계가 넓고 복잡한 경우에 활용하면 좋다.

출처 : 인터넷 교보문고 ebook, 제노마드.

## ■ 신문기사 <인맥지도를 그려라>

### “긍정적 태도로 가치 높이고 인맥 구축에도 최선”



“사람이 재산이라는데...”

“그렇다고 해도 인맥이 꼭 필요할까?”

직장인들은 직장생활하는 데 있어 인맥이 중요하다고 생각하지만 실제로는 인맥관리를 제대로 못하고 있는 것으로 조사됐다. 헤드헌팅 전문업체 HRKorea가 10월2일 경력 3년 이상인 직장인 1122명을 대상으로 조사한 결과 전체의 96%가 ‘직장생활을 효과적으로 하기 위해서 인맥이 필요하다’고 답했으나 ‘인맥관리를 잘하느냐’는 질문엔 ‘그렇지 않다’고 응답한 사람이 66%에 달했다.

‘샐러리맨 10억원 만들기’ 열풍을 일으킨 김대중 교보증권 상계지점장(39)은 둘째가라면 서러워할 정도로 방대한 인맥을 자랑한다. 그는 직장생활에서 성공하고 부자가 되기 위한 조건의 하나로 ‘철저한 인맥관리’를 꼽는다. 그 역시 일과의 상당부분을 인맥관리에 투자할 정도로 인맥 만들기에 열심이다.

그는 “문제가 생겼을 때 회사에 친구나 선배가 있으면 좋았을 것이라고 아쉬워하기 보다는 먼저 적극적으로 인맥을 만드는 게 필요하다”고 했다. 친구가 지인을 만들고 그 지인이 또 다른 친구를 낳고 그렇게 엮힌 인맥이 직장생활을 풍요롭게 만드는 자산이 된다는 게 그의 조언이다.

그의 인맥관리 비법은 매우 간단하다. 1주일에 몇 차례 시간을 내 인맥 관리용 통화를 하는 것. 지인들이 어려움에 처했을 때 가장 먼저 달려가 도와주는 것도 인맥관리의 기본이란다.

“매일 지인들을 만나고 챙길 순 없지 않습니까. 항상 가까이 있다는 것을 알려야 합니다. 친한 고등학교 동창이라도 1년 만에 전화해 ‘도움이 좀 필요한데’라고 말하면 도와주고 싶은 마음이 들지 않아요. 1주일에 한 번씩 ‘전화 데이’를 정하거나 하루에 1시간 정도 시간을 내 친척, 초·중·고교 친구, 선배, 대학동기, 서클친구, 회사, 거래처 지인 등에게 전화로 안부를 묻는 게 인맥관리의 시작입니다.”

출처 : 주간 동아, 2007년 12월 NO. 613호.

## ■ 북 리뷰 <인맥관리 마케팅(돈을 부르는)>

“품격 높은 인맥관리를 통해 성공인생을 꿈꾸는 사람들을 위한 가이드북!”



성공의 요건이라고 하면 대부분 뛰어난 지능, 기술적인 능력을 꼽을 것이다. 그러나 세계 최고의 대학에서 선발된 연구원들의 합동 조사에 의하면 한 사람이 자기 분야에서 성공하는 데 가장 큰 요인은 사람을 상대하는 능력, 즉 인간관계 능력에 있다고 한다. 그렇다면 어떻게 해야 좋은 인맥을 만들 수 있을까?

『(돈을 부르는)인맥관리 마케팅』은 인맥관리를 해나가는 기본에서부터 인맥관리의 전개, 핵심 포인트, 완성에 이르기까지 상세하게 기술하며 사회생활에서는 성공을 일상생활에서는 행복을 얻을 수 있도록 한다. 더불어 심는 만큼 거둔다는 자연의 법칙, 자존심까지도 포기하여야 하는 존중의 마음가짐, 남을 시기하지 않는 원만한 자세 등을 알려준다.

그리고 성공인생을 위한 기본 열쇠는 자기 자신이 쥐고 있다고 마무리하며 그냥 읽는 것에서 그치는 것이 아니라 직접 실천에 옮기기를 조언한다. 이 책을 통해 눈 앞의 이익에 급급해 돈부터 챙기는 것이 아니라, 사람을 먼저 챙기고 인맥을 잘 가꾼다면 남들보다 한 발 앞서 성공의 길에 도착할 것이다.

출처 : 인터넷 교보문고

## 학습정리

1. 많은 수의 직장인들이 소속되어 있는 조직차원에서 인적자원은 조직에 고용된 사람을 말하는 것으로 조직의 리더나 관리자 들은 인적자원의 중요성을 인식하고 있다.
2. 개별 직장인의 입장에서 인적자원이라는 것은 인맥(人脈)이라는 것으로 자신이 알고 있거나 관계를 형성하고 있는 사람들을 나타내는 것을 말한다. 그리고 인맥에는 자신과의 직접관계를 가지는 핵심인맥, 핵심인맥으로부터 파생되어 관계를 가지는 파생인맥이 있다.
3. 개별 직장인이 인맥을 활용함으로써 얻는 효과로는 각종 정보 및 소스의 획득, '나' 자신을 알 수 있음, '나'의 인생에 탄력이 생김, '나'의 사업을 시작할 수 있음, 참신한 아이디어 획득, 유사시 도움 등이 이점이 생긴다.
4. 인적자원의 특성은 능동성, 개발가능성, 전략적 자원으로 구분할 수 있다. 능동성이란 인적자원의 욕구와 동기, 태도와 행동, 만족감 등에 의해 성과가 결정된다는 것이다. 개발가능성은 잠재능력과 자질을 보유하고 있는 것이 인적자원이라는 것이며, 전략적 자원이라는 것은 다른 모든 자원을 활용하는 것이 바로 사람이기 때문에 전략적으로 매우 중요하다는 것을 의미한다.
5. 개별 직장인들이 효과적으로 인적자원 즉, 인맥을 관리하기 위한 방법으로는 명함관리와 인맥관리카드가 있다. 명함관리에서 중요한 것은 명함에 언제, 어디서, 무슨 일로 만났는지, 소개자, 학력이나 경력, 업무내용이나 취미, 전근 및 전직 등의 변동 사항, 가족사항, 거주지와 기타 연락처, 느낀 점 등을 메모하는 것이다. 인맥관리카드는 핵심인맥카드와 파생인맥카드를 따로 구성하는 작성하는 것이 효과적이며, 카드에 기입되는 정보로는 이름, 관계, 직장 및 부서, 학력, 출신지, 연락처, 친한 정도 등이 있다.
6. 팀작업에서의 인적자원관리에서 중요한 것은 인력배치이다. 인력배치의 3원칙은 적재적소주의, 능력주의, 균형주의가 있다. 적재적소주의는 팀원의 능력이나 성격등과 적합한 위치에 배치하는 것이며, 능력주의는 개인에게 능력을 발휘할 수 있는 기회와 장소를 부여하고, 그 성과를 평가하여 그에 상응한 보상을 주는 것이다. 균형주의는 모든 팀원에 대한 평등하게 고려되어야 한다는 것이다.
7. 그리고 인력배치 유형에는 소요인원을 결정하여 배치하는 양적배치, 업무에 적재적소의 배치를 뜻하는 질적배치, 팀원의 적성 및 흥미를 고려하여 배치하는 적성배치가 있다.

## 학습평가

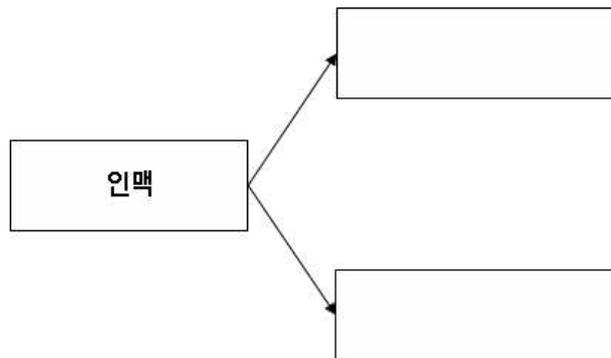
1. 다음의 빈칸에 공통된 단어를 쓰시오.

조직차원의 ( )은 조직에 고용된 사람을 말하는 것으로 조직의 리더나 관리자들은 ( )의 중요성을 인식하고 있다.

2. 다음 사례는 효율적이고 합리적인 인사관리 원칙 중 어디에 속하는가?

A기업 인사담당 부장은 하반기 인사발령에 즈음하여 ‘해당 직무 수행에 가장 적합한 인재를 배치해야 한다.’는 원칙을 부원들에게 다시 한 번 주지시켰다.

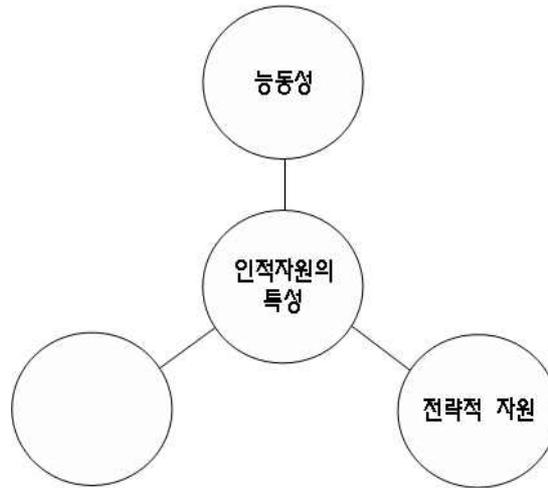
3. 다음은 인맥의 종류를 나타내는 그림이다. 빈칸에 적절한 단어를 작성하시오.



4. 다음은 인맥을 활용할 때 주어지는 장점을 나타낸 것이다. 빈칸을 적절하게 채우시오.

각종 정보의 획득	정보의 소스 획득
‘나’ 자신을 알 수 있음	‘나’의 인생에 탄력이 생김
‘나’의 사업을 시작할 수 있음	

5. 다음은 인적자원의 특성을 나타낸 그림이다. 빈칸에 적절하게 작성하시오.



6. 6번 문항의 인적자원의 특성 중 능동성에 대하여 설명하시오(예산과 물적자원과 비교하여 설명할 것).

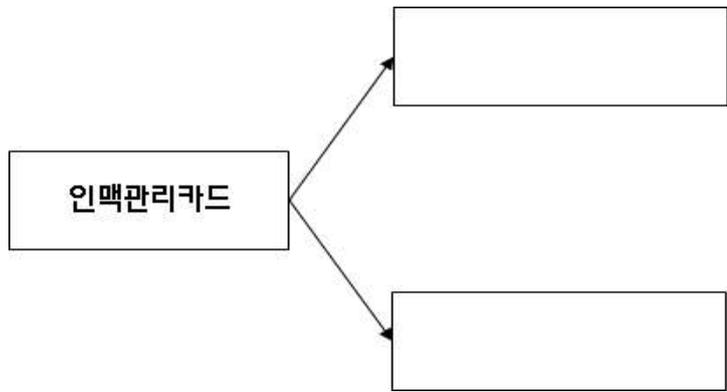
7. 다음은 명함의 가치를 나타낸 것이다. 빈칸을 적절하게 채우시오.

자기의 신분을 증명한다	
개인의 정보를 전달한다	개인의 정보를 얻을 수 있다
대화의 실마리를 제공할 수 있다	

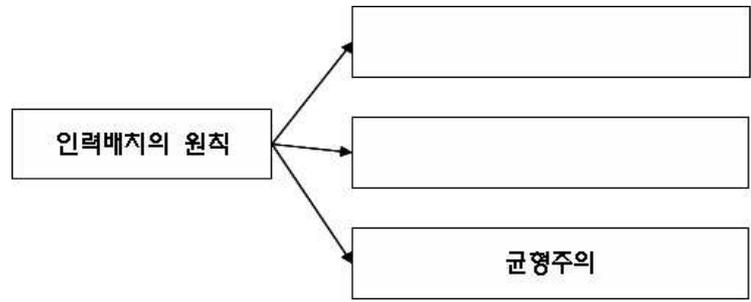
8. 명함에 메모를 해두면 좋은 정보가 아닌 것은?

- ① 만난 날자와 장소 및 용건
- ② 상대의 업무내용 및 취미
- ③ 상대방의 거주지 및 기타 연락처
- ④ 만나서 먹었던 음식

9. 다음은 인맥관리카드의 유형을 분류하여 빈칸에 적절하게 채우시오.



10. 다음은 인력배치의 3원칙을 나타내는 그림이다. 다음 빈칸에 적절한 원칙을 작성하시오.



11. 10번 문항의 인력배치 원칙 중 '균형주의'에 대하여 설명하시오.

12. 인력배치의 유형에 대한 설명이다. 적절하게 연결하시오.

