

# 제 7 장

## 인적자원계획 및 모집

고 종 식

# 1. 인력계획

## 1) 인력계획의 의의와 확보전략

### 가. 인력계획의 의의

인력계획은 현재 및 장래의 각 시점에서 기업이 필요로 하는 종류의 인원 수를 사전에 예측하고 결정하며, 이에 대한 사내 외의 공급인력을 계획해서 인력의 수급을 조정하는 계획 활동

### 나. 미래 인력 확보전략

#### (1) 적응전략

- ① 개념 - 인력계획 없이 해당시기에 필요한 인력을 확보하거나 감축하는 전략
- ② 장단점 - 예측위험성으로 인한 비용부담이 없고 잘못된 인력투자를 방지할 수 있고, 직무와 인력간의 적합성을 극대화 할 수 있음. 그러나, 부족인력을 적시에 내 외부에서 확보할 수 없는 경우 사장기회를 상실할 수 있으며, 적시 인력방출이 없는 경우 직무불만족과 조직 비효율성이 증가함.

## (2) 인력계획전략

① 개념 - 장래 일정시기에 발생할 기술변화 등 환경변화를 사전에 예측, 인력의 양적, 질적 문제를 사전에 준비하는 전략

② 장단점 - 일정시기에 필요한 인력을 가능한 내부인력의 교육, 훈련 및 직무 전환을 통해 해결하여 외부 노동시장에 대해 높은 독립성을 보유할 수 있고 종업원의 능력개발 욕구를 충족시킬 수 있음. 다만, 계획과 현실이 맞지 않는 경우 예측위험 비용이 발생하고 종업원의 다기능화에 따른 불만 가능성이 있음.

## 2) 인력수요 예측

### 가. 인력수요예측의 개념

미래 시점에 보유 하여야 할 양적, 질적 인력수요예측

### 나. 질적 수요 예측

#### (1) 수요결정이론

- a. 기업 경영전략에 따른 판매, 생산계획
- b. 일정시기에 요구되는 해당 직무의 성과

c. 해당 직무에 필요로 하는 작업 내용

d. 해당 직무 수행에 필요한 작업자의 자격요건

## (2) 질적 인력수요 예측기법

① 자격요건 분석기법

② 시나리오 기법

## 다. 양적 인력수요 예측

### (1) 결정이론

① 의의 - 미래시점의 해당 기업체의 부문별, 작업집단별 필요 인력 수 예측

② 수요형성 과정

a. 경영전략

b. 일정시기의 생산량

c. 기타변수

d. 양적인력수요

## (2) 예측기법

- ① 통계적 기법
- ② 노동과학적 분석
- ③ 델파이 기법
- ④ 화폐적 접근기법

## 3. 인력공급예측

가. 개념 - 미래시점에 기업이 보유하게 될 인력의 양적, 질적 측면의 예측  
활동과 기업외부 노동시장의 여건에 대한 예측활동

나. 내부노동시장의 인력공급 예측

(1) 개념 - 내부노동시장에 대한 인력관리 패턴을 미래시점까지 유지했을 때  
보유하게 될 인력예측활동

## (2) 질적 인력공급예측

미래 시점의 해당기업 종업원들이 갖추게 될 자격수준인 지식, 기능, 육체적, 인지적, 정신적, 사회적 능력의 예측으로 추세분석을 그 기법으로 한다.

## (3) 양적 인력공급예측

미래시점에 해당기업이 보유하게 될 종업원 수를 직급, 직군, 직종, 직무별 그리고 종업원의 인구 통계적 측면에서 파악함.

### ① 예측도구

기능목록 내지 관리 능력목록 작성. 인적자원 정보시스템구축

### ② 예측기법

빈도분석, 추세분석, 마아코브분석

다. 외부노동시장의 인력공급예측

미래시점의 외부노동시장여건이 해당기업에 얼마나 유리한지를 예측.  
(경제활동인구, 실업률, 특정분야의 공급가능 인력정보 등)

## 2. 모집

### 1) 모집의 의의

인력선발을 전제로 양질의 지원자를 확보하는 활동으로, 기업 내외부의 모집방법에 따라 조직의 유효성에 큰 영향을 미치며 기업에게는 경쟁력 제고 및 조직안정성을, 종업원에게는 고용기회 및 승진기회를 제공.

### 2) 사내모집방법

#### 가. 개념

인사기록부 및 인사고과를 참고하여 사내적격자를 충원하는 방법



#### 나. 장점

- (1) 인사관리 자료를 이용하여, 외부모집의 위험을 감소하고 해당직위 적합자 선발
- (2) 종업원의 자기개발 및 성취감 제고
- (3) 종업원의 안정감과 조직에 대한 몰입, 귀속감 제고
- (4) 훈련비용, 모집비용 절감
- (5) 지원자 평가의 정확성

#### 다. 단점

- (1) 유능한 외부인재 획득기회 상실
- (2) 변화와 혁신에 저항, 조직 경직화
- (3) 조직 내 파벌형성
- (4) 배치, 조정차원으로 안착 가능성

### 3) 사외모집

#### 가. 개념

기업 필요인력을 외부에서 충원하는 방법으로 경영정책, 직무내용, 노동의 수요공급, 노동시장 실태에 영향을 받음

#### 나. 장점

- (1) 유능한 외부인재 확보기회 확대
- (2) 유능인재 확보 시 인력개발비 절감
- (3) 조직의 정체성을 극복하고 새로운 지식 및 정보유입
- (4) 기업환경 변화에 능동적인 대응

#### 다. 단점

- (1) 부적격자 채용 위험
- (2) 내부인력의 사기저하 및 위화감 증가
- (3) 채용비용 소요

#### 4) 사내 외 모집방법의 효율적 운영방안

##### 가. 사내모집 우선의 법칙

조직구성원의 사기 및 동기유발을 위해 사내모집을 원칙으로 하고 사내모집이 어려울 경우 사외모집을 활용

##### 나. 사내모집 시 유의사항

- (1) 장기적인 CDP 관점하에 교육훈련 등 지속적인 사후관리 필요
- (2) 조직유효성과 조화되도록 다른 인사제도와 병행함
- (3) 철저한 직무분석을 통한 유용한 정보체계로 관리
- (4) 공개적 모집선발
- (5) 발탁인사제 등 능력주의 도입과 조직안정성 조화

##### 다. 사외모집이 필요한 경우

- (1) 사내모집원칙으로 유능인재 선발이 어려운 경우
- (2) 기업성장성이 높아 직위 또는 직무에 적합한 인력이 없을 경우
- (3) 기업변화와 조직혁신 필요 시

## □ 모집인원과 모집방법

### I 모집원천 결정시 고려사항

#### 1. 내부노동시장 분석

공석의 인력을 인사이동이나 사내공모를 통해 모집하고자 할 경우 다음의 요인들을 고려하여야 한다.

##### 1) 경제적 요인

###### ① 현재 보유인력의 적정성

과다인력 존재 시 내부인력을 우선적으로 고려하는 것이 필요

###### ② 현재 종업원의 능력

공석의 직무에 적합한 능력을 갖춘 인력이 있는지 고려

## 2) 사회적 요인

현재 종업원의 경력개발 욕구, 직무만족도, 조직충성도 등을 고려

## 2. 외부 노동시장 분석

공석의 인력을 외부에서 신규로 모집하고자 할 경우 다음의 사항들이 고려되어야 한다.

- 1) 실업률
- 2) 노동관계법률
- 3) 노동시장에서의 기업 이미지

## II. 모집원천별 장단점

### 1. 내부 노동시장

#### 1) 경제적 측면

##### ① 장점

- i) 지원자에 대한 정보가 정확하고, 신규 채용에 비해 직무수행자 간 적합성이 높다
- ii) 모집비용이 저렴하다.

##### ② 단점

- i) 조직이 정체될 가능성이 높아진다
- ii) 인력에 대한 선택폭이 좁다

#### 2) 사회적 측면

##### ① 장점

- i) 모집이 승진을 통해 이루어질 경우 해당 종업원의 사기가 진작된다
- ii) 신규인력 채용 시 발생하는 조직부적응 비용이 없다.

## 2. 외부노동시장

### 1) 경제적 측면

#### ① 장점

- i) 신규 인력에 의한 새로운 지식, 정보 모집으로 조직 활성화를 도모
- ii) 보다 넓은 인력 선택권을 가질 수 있다.

#### ② 단점

- i) 초기 업무미숙으로 일시적으로 생산성이 저하될 수 있다.
- ii) 모집비용이 든다.

### 2) 사회적 측면

#### ① 장점 - 파벌조장의 문제가 없다.

#### ② 단점

- i) 현직 종업원의 승진기회가 없어질 경우 사기가 저하될 수 있다.
- ii) 신규인력의 조직 부적응 문제가 발생할 수 있다.

### III. 내부노동시장

#### 1. 공급의 예측방안

##### 1) 기능목록 (skills inventory)

기능목록이란 한 개인의 다양한 직무에 대한 적합성 정도를 정리해 둔 것이다. 어떤 특정직무 혹은 특정 능력의 소지자가 필요한 경우에 기능목록을 검색하여 적임자를 찾을 수 있다.

##### 2) 대체도(replacement chart)

대체도란 자신을 대체할 수 있는 적임자가 조직 내에 있는지에 대한 정보이다

##### 3) 마아코브 분석

마아코브 분석은 조직 내의 각 직무별, 직급별 인력흐름을 행렬식으로 표현하여 위의 행렬식 각종 연산을 통해 직원들의 이동을 기술하고 예측하는 것이다.



## 2. 증대방안

- 1) 효과적인 경력개발 프로그램 운영
- 2) 사내공모제도(job posting)
- 3) 인사정보시스템의 설계, 운영

## IV. 외부노동시장

### 1) 광고

여러 가지 매체 중에서 전문 잡지가 직무에 근접한 모집원천에게 쉽게 다가갈 수 있다는 점에서 가장 효과적

### 2) 인턴제도

학생들을 임시로 고용한 뒤 직무에의 적격 여부를 평가한 후 정식 고용 여부를 결정하는 것

### 3) 기존 종업원의 추천

적은 비용으로 모집에는 상당한 효율성이 있지만 파벌 조성의 가능성이 있다

### 4) 교육기관의 추천

개인별로 밀착된 교육기관이 아닐 경우 요식행위로 그칠 우려가 있다.

### 5) 자발적 지원

기업이 모집활동을 하지 않았는데도 불구하고 자발적으로 지원하는 형태인데, 일반적으로 지원자는 기업에 대해 비교적 많은 정보를 가지고 있고 매우 적극적이라는 점에서 효과적인 모집 형태의 하나이다.

### 6) 수시채용