

제14장 인사관리의 현대적 이슈

채 규 옥 교수

제13장 인적자원관리의 현대적 이슈들

- I. 윤리적 인적자원관리
- II. 디지털 인적자원관리
- III. 전략적 인적자원관리



I. 윤리적 인적자원관리

1. 기업윤리와 윤리적 인적자원관리

◆ 기업윤리

- 단일목적(single goal)/복수목적(plural goals)
- 주주, 종업원, 소비자, 정부, 은행, 거래처 등
- 찬반 양론
- 개인처럼 기업도 사회에 공헌

◆ 윤리적 인적자원관리란?

- 기업조직을 하나의 사회적 공동체로 인식
- 기업이 잘 되면 종업원도 사회도 잘 된다
- 기업과 사회를 상호 공생적 관계로 파악

윤리적 인적자원관리란?

조직 내부의 윤리적 인적자원관리

- * 공헌과 유인의 균형
- * 조직 정의 실현
- * 공정성 유지

조직 외부의 윤리적 인적자원관리

- * 사회적 책임 이행
- * 법의 준수

2. 윤리적 인적자원관리의 실천기준

◆ 종업원에 대한 윤리적 인적자원관리 기준

- 공헌과 보상의 균형 달성
- 조직정의의 실현 : 인적자원관리 과정의 정당성
- 공정성 유지

◆ 사회에 대한 윤리적 인적자원관리 기준

- 사회적 책임의 실현
- 법의 준수

◆ 사회적 책임의 대상

- 주주 : 자금횡령, 부당한 배당
- 사원 : 사원 차별대우, 위험한 노동의 강요
- 고객 : 불량품 판매, 허위광고, 부당한 가격
- 타사 : 부당한 인재스카웃, 기술 노하우 절도
- 정부 : 세금횡령, 부당한 정치적 로비

◆ 사원의 윤리적 행동

- 회사에 대해 : 책임 불이행, 기밀 유출, 태만
- 사원에 대해 : 부당한 고자질, 동료 승진 방해
- 고객에 대해 : 고객 불친절, 고객에 사기

3. 윤리적 인적자원관리의 효과



기업의 효과

사회의 효과

기업의 효과

- 성과 향상
- 직무만족도 향상
- 공동의 유대감

사회의 효과

- 국가가 정한 법들이 준수됨
- 회사의 경영활동 정상화로 수익성 향상
- 대 고객서비스가 좋아짐
- 해외 고객들에 대한 국가 이미지 제고

4. 윤리적 인적자원관리의 최근 이슈

- ◆ 정리해고와 윤리
- ◆ 이직윤리
- ◆ 외국인 노무자 저임금 고용
- ◆ 윤리적 해외인적자원관리
- ◆ 성차별 금지와 가정·직장 조화

◆ 정리해고와 윤리

- 생산량 증감에 맞추어 수시로 인원 조정
- 근로자 개인의 생활이 불안
- 부득이 한 경우 방출인력을 최소화
- 적절한 사후대책 마련

◆ 이직윤리

- 평생직장 개념 퇴화
- 비정규직 적정수준 유지
- 종업원의 자발적 이직 자제

◆ 외국인 노무자 저임금 고용

- 관계 법령의 준수
- 인간존엄성 보장
- 산업 안전시설의 확보
- 숙련도 향상과 기술개발의 기회 부여

◆ 윤리적 해외인적자원관리

- 현지인 노동자의 권리를 보호
- 현지국의 노동법, 고용법, 채용관습 존중
- 현지국 전통과 문화 존중

◆ 성차별 금지와 가정·직장 조화

- 가정일과 직장 일의 조화
- 남성의 가정생활 참여 지원
- 채용, 승진, 보상에서의 성차별을 금지

II. 디지털 인적자원관리

1. 인사정보시스템

◆ 인사정보시스템이란?

★ 인사정보시스템 ★

인적자원관리에 관련된 정보들을 수집, 분석, 저장, 검색, 처리하여 인사관리자가 의사 결정을 내릴 때 유용한 정보를 제공해 주는 통합적 관리시스템

◆ 인사정보시스템의 특성

- 생산, 마케팅, 재무, 회계 정보시스템과 독립적
- 채용, 교육, 보상, 등 하위시스템 간에도 연관성 적음
- 효율성을 양적으로 단기에 평가할 수가 없음
- 특정 기간(예 : 채용시, 급여 배분시 등) 동안만 발생

◆ 인사정보시스템의 활용 효과

- 정보처리의 신속성과 용이성
- 자동화로 인한 인원절감과 경비절감
- 의사결정의 합리화, 과학화
- 채용과 교육활동에 대한 과학적조사 기능

◆ 인사정보시스템의 활용 분야

- 임금관리
- 복지후생
- 채용, 모집
- 안전관리
- 인사고과
- 개인인사기록
- 출근, 결근, 이직
- 교육, 훈련
- 노사관계

인사정보시스템의 주요 기능

활동 분야	사 례
보 상	급여계산, 융자관리, 복지시설 이용료 정산, 세금 정산
인사자료	인적사항, 가족사항, 자격·승진·교육사항, 인사고과 기록
채용, 배치	모집, 채용공고, 예비선발, 직종분류와 변경
근무시간	출퇴근 관리, 결근일 파악, 휴가일 파악, 교대근무시간 관리, 근로시간 정산
인사관리	정원관리, 교육 필요성 조사, 태도 조사 분석, 수요예측, 인사평가

◆ 인사정보시스템의 내용

- 급여관리
- 인사기록
- 인사행정자료
- 교육훈련

2. e - HRM

◆ e-HRM이란?

★ e-HRM ★

회사 내 인트라넷, 인터넷, IT기술을 활용하여 인사정보와 인사서비스를 인사 담당자는 물론 당사자인 종업원들과 공유하면서 온라인 채용, 인터넷 교육, 컴퓨터를 활용한 인사고과, 자율적 인사 등 모든 인적자원 관리 프로세스에 디지털 시스템을 도입하는 것

e-HRM의 다양한 정의들

· e-비즈니스 기술을 활용하여 인적자원관리를 효율적으로 하기 위해 종업원, 인사전문가, 경영자 등을 가상조직으로 연결하는 것

· 인사관리 기능 수행을 위해 컴퓨터시스템, 쌍방향 전자미디어, 텔레커뮤니케이션 네트워크를 사용하는 것

· 종업원과 인사관리자를 가상조직으로 연결하여 인사계획에서 최종단계까지 통합적이고 일관성 있는 인사활동을 수행할 수 있도록 하는 인사혁신

· 기업과 종업원이 언제, 어디서나 완전 통합된 인사정보를 이용하여 상호교류가 가능한 전자 커뮤니케이션 네트워크를 활용한 인적자원관리의 신개념

p-HRM과 e-HRM의 차이

전통적 paper HRM	구 분	현대적 electronic HRM
집단 차원	관리 대상	개인 차원
자료수집, 정보전달	인사 기능	전략적 인사
관리, 주도	인사 담당자	전문적 자문, 지원
서류 중심, 시간제약	인사 업무 수행	가상공간, 탄력 시간
인간관계, 인간관리능력	필요 기술	정보관리, IT 관리 기술
개인 접촉	자료 수집	컴퓨터, e-mail

인사정보시스템과 e-HRM의 차이

HRIS	구 분	e-HRM
전자계산, D/B	활용기술	Web, e-mail 인터넷
인사기능의 전산화	목 적	종업원 각자에 인사 서비스 제공
인사 담당자	이용자	종업원 전체와 관리자
별도교육과 전문인력 필요	이용 방식	아무나 접근 가능, 쉽게 이용
인사 담당자의 중개	정보전달 방식	중개, 장벽없는 쌍방소통
비공개 원칙	정보의 공개여부	공개원칙(열람, 수정)
전통적 인사행정 지원	인사관리 내용	전략적 인적자원관리

◆ e-HRM 도입의 필요성과 효과

▷ e-HRM의 출현동기

- 인적자원의 운영 중심에서 전략 중심으로
- 인사 부서 중심에서 실무 부서 중심으로
- 획일적 복리후생에서 선택적 복리후생으로
- 인사팀의 코스트센터에서 이익센터로
- 급여, 보상 중심에서 육성, 개발 중심으로
- 비공개 위주에서 종업원의 참여와 피드백으로

▷ e-HRM의 목적

- 비용 절감
- 종업원 서비스 개선
- 인적자원관리의 발전
- 공동체정신 함양과 분위기 혁신

◆ e-HRM의 내용

- ▷ 선발·배치
- ▷ 교육·개발
- ▷ 인사고과
- ▷ 보상·복지
- ▷ 사내 커뮤니케이션 활성화
- ▷ e-인사정보시스템(e-HRMS) 구축

▷ 선발.배치

- 예상되는 직무와 공석
- 이동이 필요한 사람을 올바르게 선발하여 적재적소에 배치
- 외부의 더 많은 지원자들과 직접 연결

▷ 교육.개발

- 시간적으로 공간적으로 제약 철폐
- 개인이 자신의 수준에 맞는 교육메뉴 선택
- 종업원의 요구와 회사의 요구를 통합

▷ 인사고과

- 모든 관련자들의 다면평가와 피드백 가능
- 평가결과의 수정 가능
- 평가시간 절약
- 인사고과와 관련한 모든 과정이 단순

▷ 보상.복지

- 평가결과를 직접 임금기준에 신속.정확하게 삽입
- 자신이 직접 신청하고 복지혜택을 받을 수 있음
- 자신의 주소, 신상변동사항 등 직접 입력

▷ 사내 커뮤니케이션 활성화

- 커뮤니케이션이 수직, 수평으로 진행
- 최고경영층과의 접촉 수월
- 종업원과 회사간의 신뢰와 협조 분위기를 형성
- 사기조사, 의식조사 등 신속한 정보 파악

web 보상 프로그램이 갖춰야 할 조건

-
- 최근 자료 : 개인별, 부서별 임금, 임금 범위, 고과요소 등이 최근의 자료이어야 하며 이러한 최근 자료가 인트라넷에 제공되어야 함

 - 지휘관계 : 누가 누구를 위해 일하며 지휘를 받고 있는지 관련자 모두가 알 수 있어야 함

 - 지원 서비스 : 훈련된 정보서비스센터 요원들이 현장 관리자들을 적극 지원할 수 있어야 함

 - 보안장치 : 모든 정보 프로그램의 보안을 위해 외부 방지 장치가 구비되어야 함

 - 업무 흐름 : 경영층, 인사 부서, 급여 담당자간의 의사 결정 경로를 구축해야 함
-

III. 전략적 인적자원관리

1. 전략적 인적자원관리

- 회사전략과 인적자원관리의 연계
- 인적자원관리 각 기능간의 연계
- 각 경영활동들과의 연계

기업전략과 인사전략의 접목

기업의 전략	인사관리 전략	회사 예
비용절감 전략, 철폐 전략	해고, 임금 삭감, 재협상	GM
성장전략	임금인상, 교육강화, 채용확대	Intel
틈새시장 전략	특수교육, 직무범위 축소, 특수직무 창조	KFC
합병전략	선별해고, 직무통합, 기업문화 변경	GE
구조조정 전략	선별해고, 직장 재배치, 이직관리	Chrysler

전통인사와 전략인사의 비교

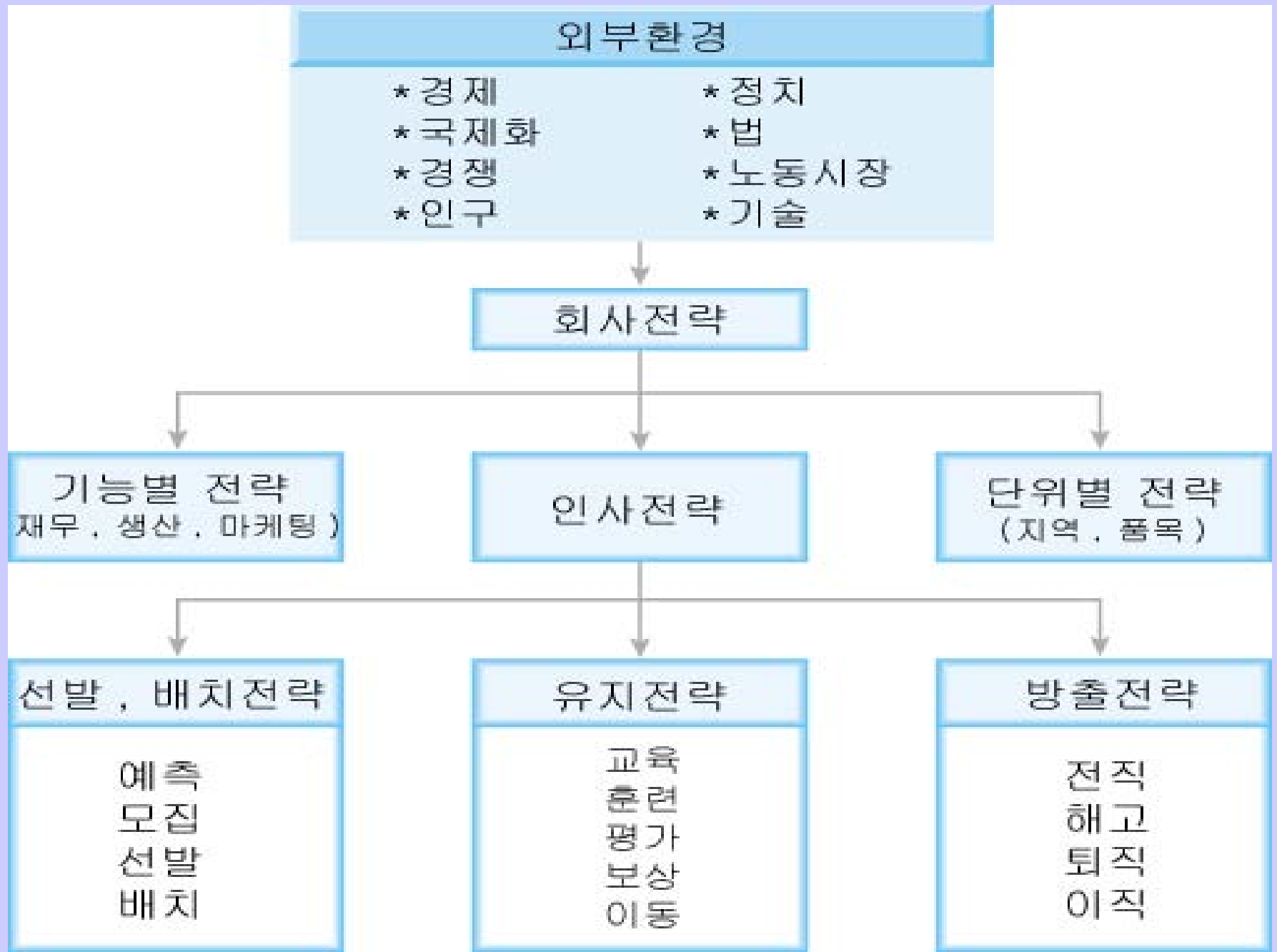
	기존 인사관리 접근	전략적 인사관리 접근
계획 수립	단순계획 수립	전략수립과 인적자원 투입 동시 고려
의사결정자	부장, 이사	CEO, 부사장
대 상	기능공, 생산직, 사무직	모든 종업원과 모든 관리자
의사결정 방식	기능적 의사 결정	전략적 의사 결정
통 합	다른 것과 연계 적음	판매, 재정, 생산 기능과 연계
협 조	인사관리 각 기능의 독립성	인사 각 기능의 상호 작용. 보완관계

2. 전략적 인적자원관리의 실천

◆ 전략적 접근이란

- 사명과 목표를 설정
- 목표달성을 위한 계획과 수행과정을 수립
- 환경요인과 강약점 분석

전략적 인적자원관리



◆ 전략적 인적자원관리

- 외부환경 분석 : 환경과 강약점 분석
- 경쟁사 분석 : 인력 스카웃, 임금 등의 변화
- 장기적 자원배분 전략 : 자원활용 대안 선택
- 전체 종업원 고려 : 각 계층의 임금, 훈련 등을 위한 계획
- 회사 미래전략 고려 : 미래 사업전략을 고려
- 인사 담당자 참여 : 전략수립시 인사 담당자가 참여