

제5장 인사이동

<CONTENTS>

- 인사이동의 의미와 목적
- 전환관리
- 승진관리
- 징계관리
- 이직의 개념과 유형
- 해고
- 전직지원제도

■ 인사이동의 의미와 목적

- 의미: 인사이동은 조직 내에서 인적자원을 활용한 결과 나타나는 신분상의 여러 변화를 의미, 즉 종업원을 선발/배치 후 종업원들이 업무수행 따라 능력 및 성과 등의 변화를 평가 후 결과에 따라 배치전환, 승진, 이직 등을 말함
- 목적: 직무만족의 향상
 - 매너리즘 타파
 - 생산성 향상
 - 동기부여 향상
 - 조직유연성 제고
 - 능력개발/인재양성
- 인사이동의 내용
 - 전환: 새로운 직무로의 수평적 이동을 말하는 것으로서 급여수준, 지위, 책임 등이 종전의 직무에서와 별다른 변동이 없는 인사이동
 - 승진: 더 나은 직무로의 수직적 이동을 말하며, 책임, 위신, 지위, 기능, 특히 급여수준의 향상을 수반
 - 이직: 기업과 종업원간의 근로계약을 종결시키는 인사이동

■ 전환관리

- 의미
 - 각 직무에 종업원을 배치시키는 것을 배치(placement)라고 하고, 배치된 종업원을 필요에 따라 현재의 직무에서 다른 직무로 바꾸어 재배치하는 것을 전환(transfer)
 - 전환은 특별한 사정이 없는 한 같은 수준의 직급으로 수평 이동하는 것으로, 임금·직책·지위에는 별다른 변화가 없으나, 직무의 구체적 성격이나 작업조건에는 변화가 있을 수 있음
- 장단점
 - 종업원의 동기부여 및 직무만족도 상승
 - 불평과 불만을 유발

- 목적(조직 차원): 생산성향상과 조직활성화
 - 작업여건의 변화에 적절히 적응하기 위해서
 - 자발적인 직무수행과 능력의 증진을 위해서
 - 조직내 파벌주의와 매너리즘의 방지를 위해서

- 목적(개인 차원): 동기베이션과 개인직무만족 향상
 - 잘못된 배치를 시정하기 위해서
 - 작업의 단조로움을 해소시키기 위해서
 - 종업원의 승진욕구를 자극하고 사기를 앙양시키기 위해서
 - 종업원의 연령이나 건강상태를 고려해서
 - 종업원의 창의적 활동기회를 부여하기 위해서
 - 종업원을 육성시키기 위해서(장래의 승진이나 승급에 대비)

- 전환관리의 원칙
 - 적재적소의 원칙: 각자가 가지고 능력과 자질이 서로 다르며, 조직의 직무들 역시 서로 다른 과업으로 구성되어 있음. 따라서 효율적으로 인력을 운용할 수 있도록 각각의 능력에 알맞은 자리에 종업원을 배치할 필요가 있음
 - 능력주의: 선발·전환·평가·보상 분야 등 인적자원관리의 여러 분야에 사용되는 원칙
 - 인재육성주의: 전환 결정에 있어 단지 현재적 가치의 최적사용에 한정하지 않고 새로운 일을 맡김으로써 종업원의 능력을 향상시켜 장기적으로 그 가치를 높여 사용하려는 원칙
 - 균형주의: 개인의 적재적소를 각각 최대화하는 것도 중요하지만 조직전체의 목표달성을 위한 조직전체의 적재적소가 최대화되도록 하여야 한다는 의미를 담고 있는 원칙

■ 승진관리

- 역할
 - 개인의 목표와 조직의 목표일치
 - 유효한 커뮤니케이션 수단
 - 조직의 인사정체 문제 해결

○ 승진 방침의 기준

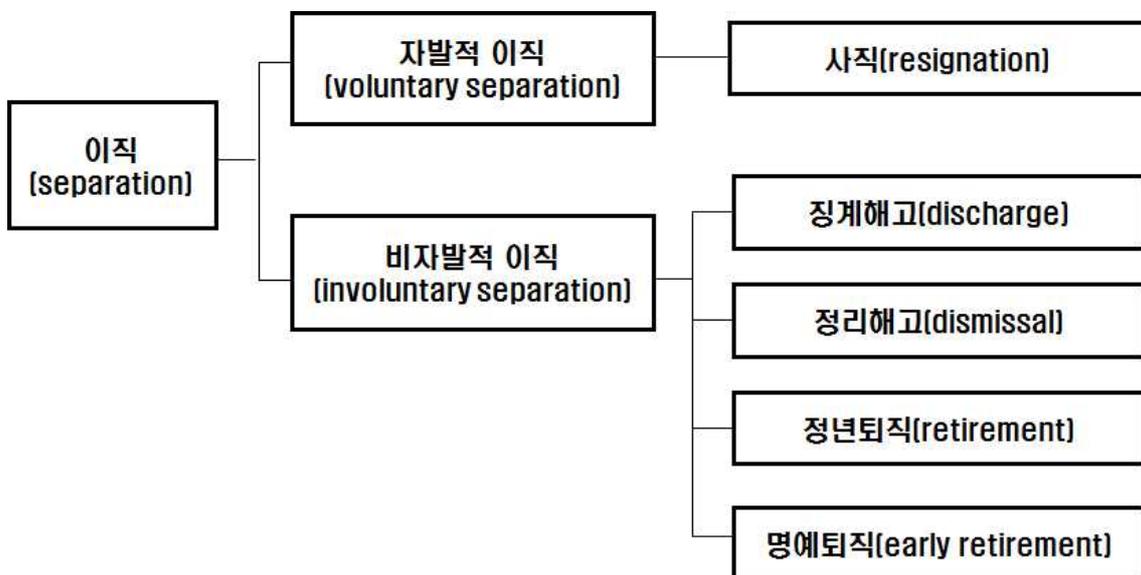
- 연공주의: 종업원을 승진시킬 때 근속년수를 중요한 기준으로 삼는 것
- 능력주의: 기업의 목표달성에 기여하는 종업원의 능력에 따라 승진시키는 것

■ 징계관리

- 징계: 조직목표를 달성하기 위해 조직구성원들에게 기대하는 최저의 행동기준을 설정하고 이를 위반하는 구성원에 대해 해당하는 조치
예) 무단결근, 마약소지, 절도행위, 도박행위, 건강관리 위반
- 징계관리: 조직 목표달성에 해가 되는 종업원의 행동을 시정하고, 규칙과 규범을 준수하도록 하며, 올바른 방향으로 행동을 유도하는 인적자원관리의 한 과정
- 징계의 형태
 - 경고와 견책: 구두경고와 서면경고
 - 감봉: 일정액공제
 - 정직: 근로자의 노무제공 일전기간 금지
 - 징계해고: 징계처분 중 가장 강력하며 근로관계 소멸

■ 이직의 개념과 유형

- 의미: 이직(separation)이란 근로자와 사용자 사이에 체결된 근로관계의 종료, 즉 근로자와 회사 간의 관계가 단절되는 것.
- 이직의 유형



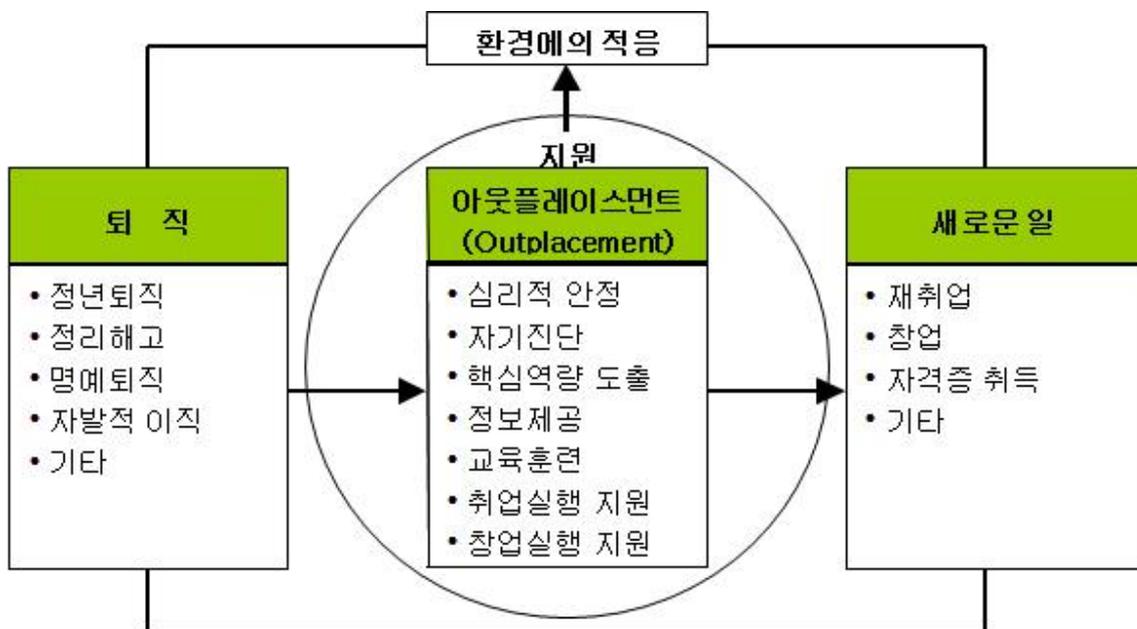
- 자발적 이직의 원인
 - 직무불만족(임금, 작업환경 및 조건, 조직내 인간관계 등 다양한 요인)
 - 통근조건, 작업조건, 교대근무의 어려움 때문에
 - 개인적 성장기회 및 성취감의 미충족, 장래에 대한 불안 등
 - 집안사정, 결혼, 임신, 가족의 이주 등 개인적 요인 등
- 비자발적 이직의 원인
 - 징계해고
 - 정리해고
 - 명예퇴직
 - 정년퇴직

■ 해고

- 징계해고: 기업질서를 정립하기 위한 목적에서 근로관계를 소멸시키는 사용자의 일방적 의사표시
- 정당한 징계해고의 사유
 - 무단결근 등 불성실한 근무태도
 - 배치전환.전적 등 인사명령에 대한 불응
 - 업무상 지시명령 위반
 - 상사 또는 동료에 대한 폭력행사
 - 중대한 사고(횡령, 배임, 절도, 손괴, 과실 등)로 인한 손해발생
 - 사생활에서의 비행
 - 학력.경력사칭.은폐, 이력서의 허위 기재 등
- 정리해고: 긴급한 경영상의 필요에 의하여 기업에 종사하는 인원을 줄이기 위하여 일정한 요건 아래 근로자를 해고하는 것
- 정리해고의 요건
 - 긴급한 경영상의 필요가 있어야 한다.
 - 사전에 해고회피의 노력이 있어야하며, 성에 따른 차별이 있어서는 안된다.
 - 노동조합 또는 근로자대표에게 60일 이전까지 통보하고 성실하게 협의하여야 한다.
 - 합리적이고 공정하게 대상자를 선정하여야 한다

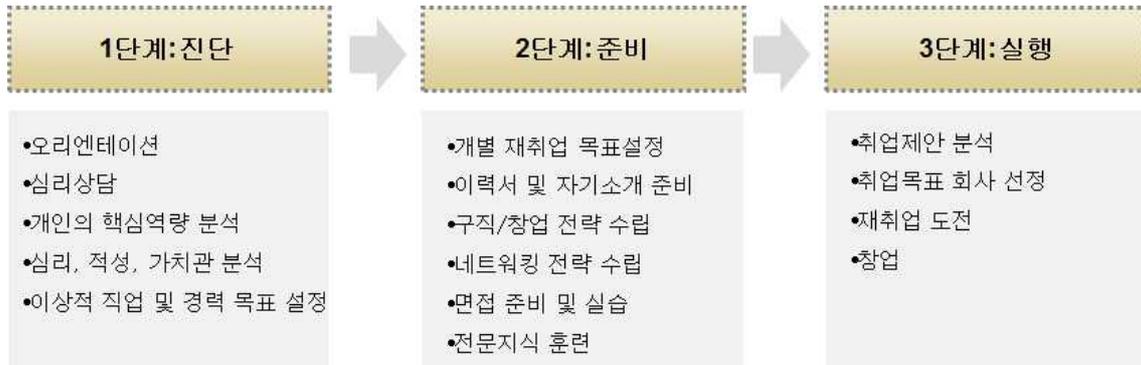
■ 전직지원제도

- 전직지원제도의 필요성
 - 종업원에게 전직 후 삶의 설계와 적응에 도움제공
 - 기업에 대한 긍정적 이미지의 창출
 - 기업에 비용절감효과제공
- 의미: 구조조정이나 정년 등 자발적·비자발적으로 퇴직하는 근로자들이 실직의 충격을 최소화하고 재취업이나 창업 등 새로운 일자리를 찾도록 지원해 주는 일체의 활동



- 아웃플레이스먼트의 서비스 구성
 - 정보제공: 실질적인 재취업/창업을 위한 일자리 등의 정보제공
 - 컨설팅(교육프로그램 포함): 심리적 안정 및 향후 대책 마련에 대한 상담 및 교육(변화관리, 창업 등)
 - Facility: 점포 임대, 시설 제공 등 물리적 환경 등 제공

○ 아웃플레이스먼트 모델



○ 아웃플레이스먼트 서비스 역사

