

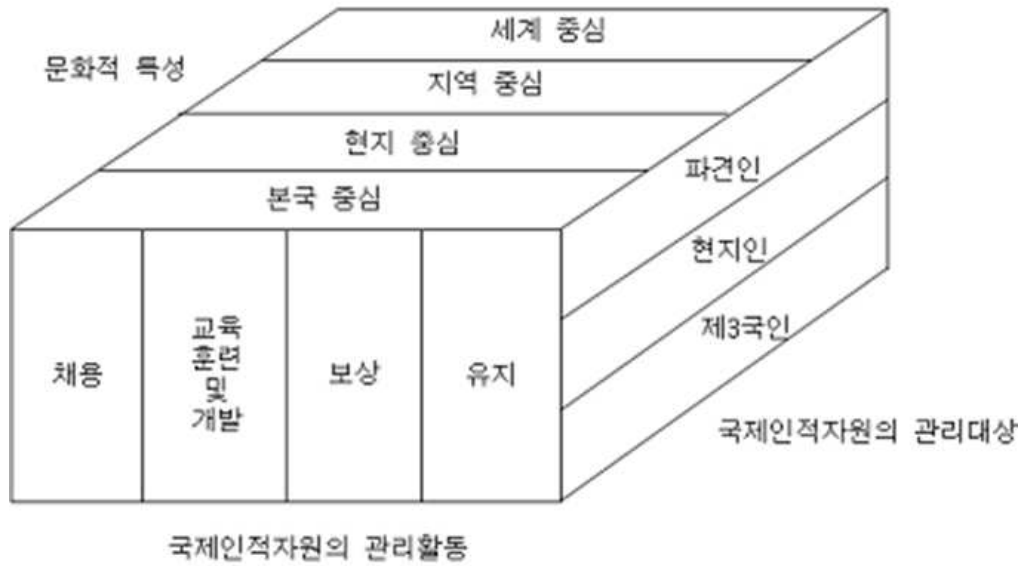
## 제13장 국제인적자원관리

### <CONTENTS>

- 국제인적자원관리의 영역
- 국제인적자원관리의 접근방법
- 국제인적자원관리의 관리대상
- (기업사례) Expatriates HRM + D

## ■ 국제인적자원관리의 영역

### ○ 영역



## ■ 국제인적자원관리의 접근방법

### ○ 조직특성 x 본국-현지-지역-세계 중심

구분	본국 중심	현지 중심	지역 중심	세계 중심	
조직 특성	조직 구조	·본사는 복잡, 현지 자회사는 단순	·본사는 독립적, 현지 자회사는 다양	·자회사는 지역을 중심으로 높은 상호 의존성	·복잡하고 조직간 높은 상호 의존성
	의사 결정 권한	·본사에 집중	·현지 자회사에 집중 ·본사는 상대적으로 약함	·지역본부에 집중	·본사와 현지 자회사간 협력적 의사 결정
	의사 소통	·주로 본사에서 현지 자회사로	·본사와 현지 자회사간, 현지 자회사들간 의사소통이 적음	·본사와 지역간 의사소통이 많으나 현지 자회사간 의사소통이 적음	·현지 자회사간 쌍방향 의사소통

### ○ 인적자원관리특성 x 본국-현지-지역-세계 중심

구분	본국 중심	현지 중심	지역 중심	세계 중심	
인적 자원 관리 특성	인적 자원 전략	·현지 자회사간 통일된 전략	·현지 자회사간 다양한 전략	·지역내는 통합 전략, 지역간은 차별화 전략	·법인이슈는 우선적으로 글로벌화 전략, 지역이슈는 차별화 전략
	인력 채용	·본사에서 해외 주재원을 파견	·현지인 채용	·지역에서 필요한 인력 채용	·국제적 인재 선발, 최적 지역에 배치
	성과 평가	·본사 기준	·현지 평가기준	·지역별 평가기준	·범세계적으로 보편적이고 지역적 평가 기준
	성과 보상	·본사 기준	·자회사별로 상이	·지역별로 독자적 기준	·지역과 세계적 기준을 토대로 국제적인 보상
	사회화 과정의 목적	·본사에 대한 충성, 애착, 이해를 획득	·현지 자회사에 대한 충성과 애착 획득	·지역에 대한 충성과 애착 획득	·전사차원과 각 현지 자회사에 대한 충성과 애착 획득

■ 국제인적자원관리의 관리대상

구분	파견인	현지인	제3국인
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>·충성심</li> <li>·국제인 양성 기회</li> <li>·국내 본사 승진 체증 해소</li> <li>·본사와 의사소통 수월</li> <li>·제품지식이 많음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·현지 적응 수월</li> <li>·정보수집 및 판매 수월</li> <li>·현지인 승진기회 부여</li> <li>·비용(체제비) 절감</li> <li>·현지 정부, 고객의 이미지 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·전문가적 능력을 가진 인력 채용</li> <li>·저 임금 근로자 활용 가능</li> <li>·글로벌화 이미지 제고</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>·단기 귀국</li> <li>·문화차이로 인한 문화충격</li> <li>·외국체제비용 추가부담</li> <li>·현지인 사기 저하</li> <li>·현지 정부, 고객의 이미지 저하</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·현지 국가 우선 행위</li> <li>·이직가능</li> <li>·본사와 의사소통 곤란</li> <li>·본사 정책이나 전략 이해 부족</li> <li>·자격있는 전문인 채용의 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·현지인이나 파견인간 의사소통의 어려움</li> <li>·급여차이로 인한 갈등</li> <li>·갈등 유발시 해소에 어려움</li> </ul>

## ■ (기업사례) Expatriates HRM + D

### ○ 회사소개

해외주재원을 검증하고 선발하는 단계를 거쳐, 현지업무수행에 필요한 사전교육, 부담없이 현지에 적응할 수 있도록 본사차원의 사회지원과 복지지원 플랜을 함께 설계합니다. 성공적인 해외업무를 수행하고 귀임하기까지 그들의 경력을 조직에 더욱 가치있게 활용할 수 있습니다.

Global T&D는 각 국가/산업/역할/책임별 해외주재원의 성격에 맞게 사전 선발 교육, 사중 보수교육, 사후 귀임교육 등 경력단계에 따른 다양한 교육을 제공합니다.

현지 채용인력과 외국인 전문인력을 위한 본사 이해 및 조직충성도 향상을 위한 과정도 제공합니다.

### ○ Expatriates HRM: 해외주재원의 성공적인 현지적응을 위해서는 해외주재원에 대한 조직차원의 사전지원, 현지지원, 귀임지원이 필수적입니다.

#### - 사전 지원(Expatriates Preparation)

누구를 어떻게 선발해서 보내는가, 여권, 비자신청, 건강검진, 발령, 회사지원, 복무규정, 파견국가 현황파악 등 파견준비는 꼼꼼히 준비되었는가?  
조직차원의 준비과정을 모두 지원합니다.

항공권 예약/발권, 이삿짐, 우편물 정리, 국내주택처리, 국내와 현지 임시 거주지 지원, 자녀 전학계, 전임준비금 수령, 업무인수인계 등은 완료되었는가?

파견전까지 주재예정자가 현지국가 배치시 즉시 현업에 전력할 수 있도록 지원합니다.

#### - 현지 지원(During Assignment)

이주서비스, 주택임대, 가구구비, 교육환경 조사 및 추천, 교통수단 마련, 가족 현지적응 훈련, 관공서 등록문서 등 본인과 가족을 위한 서비스가 준비되어 있을 뿐 아니라, 주재 중 Payroll 관리와 지속적인 정착지원이 제공됩니다.

#### - 귀임 지원(Repatriates Preparation)

업무인수인계, 귀임보고서 자료작성, 귀임휴가, 은행계좌정리, 주거지 정리, 이사준비, 전거통지, 재산처분, 항공권 예약/발권 등 귀임에는 많은 절차가 필요합니다.

Global T&D는 해외주재를 마치고 귀임하거나, 다른 국가로 다시 배치되는 주재원을 위한 귀임절차를 도와드립니다.

- Expatriates HRD: 본사의 파견목적과 목표에 맞는 인재개발로서 현지 업무 투입시 조기에 전력화 할 수 있고, 성공적으로 직무를 마친 후 돌아올 수 있는 모든 유형의 현지국 연구, 문화적 동화, 현지 언어 또는 사용언어 훈련, 감수성 훈련, 현장실습, 직무교육을 준비했습니다.
  - 해외주재원교육: '해외에서의 주재원 업무수행을 원활하게 하기 위해선 어떤 교육을 어디서, 얼마나, 어떻게 해야할까?'

세계적인 이문화와 주재원 분야의 전문학자 Tung은 그의 연구에서 해외주재원교육은 해외법인 및 해외지사에 근무할 주재예정자는 현지국의 문화를 이해하고 적응할 수 있도록, 상이한 문화 속에서 겪는 에피소드등을 통하여 실증적 훈련을 실시해야 한다고 했습니다.

Global T&D의 해외주재원교육은 해외주재원의 필요역량을 공통역량과 직무역량 그리고 리더십역량으로 구분하여, 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude) 등의 모든 영역이 향상될 수 있도록 준비했습니다.

- 해외 주재원 교육영역과 필요역량: "공통역량, 직무역량, 리더십역량 진단을 통해 성공적인 파견교육이 이루어집니다!"

공통역량 : 변화혁신, 성과지향, 팀워크, 주인 의식 등  
직무역량 : 이문화이해, 한국문화이해, 글로벌 마인드, 정보활용, 외국어능력, 국제문서작성, 경영관리, 자원관리, 협상, 조직관리, 조직적응, 코칭, 성과관리, 위험관리 등  
리더십역량 : 변화관리, 동기부여, 문제해결, 미래예측 등

<파견교육- 지식, 기능, 태도별 교육 분야>
* 지식부문
이문화 이해(국가별 문화 이해/업무수행 시 문화차이 이해/생활 속 문화 차이 이해)
한국문화이해(한국현대정치·경제의이해/한국문화예술&Trends이해)
Global Business Issue & Trends (세계 경제 Issue & Trends 파악/세계 경영 Issue & Trends 파악)
다국적기업의이해(다국적기업의특성이해/Global조직관리의이해/Local조직관리의이해)
* 기능부문
Global Business Manners & Etiquette
국제정보 활용능력(Global 정보의 이해 및 활용/Local 정보의 이해 및 활용)
Technical Language(직무관련 전문 Language/회사관련 전문 Language)
ChangeManagement(본사Change Management/Local Change Management /Local 조직관리의 이해)
MBO(Management By Objectives) in International Contexts (전사 MBO 체계이해 / Local MBO 체계이해/Local 성과평가 실행)
동기부여(동기부여의 이해/대상별 동기부여 방안/동기부여 사례)
PBL(Problem Based Learning) in International Contexts (PBL이해/PBL적용방법/
8Effective Communication Skills-외국어교육 병행 (국제전화응대 기술/Small talk skills/국제문서 작성/Presentation skills/Debriefing skills)
International Negotiation(협상 원리와 원칙, 전략과 전술, 지역/문화권별 대응전략/특성/실습)
현지 법-(Local Laws(업무수행을 위한 법률 이해/생활 속 법률 이해)
현지 재무회계-Local accounting & finance (업무수행 재무회계 이해/생활속 재무회계 이해)
IT 보안(Local IT 환경의 이해/IT 보안의 필요성 및 방법/IT 실행안)
Relationship Management on SNS(SNS의이해/SNS의활용/조직과 개인의 활용 /SNS Marketing)
* 태도부문
Mind-Setting(이문화 수용 Mind-setting / Global Mind-setting)
글로벌시민의식 (글로벌시민의식의이해/글로벌시민의식의함양
Global Leadership (수행혁신 리더십/하이퍼포먼스 리더십/Coaching Skill/현재인 관리)
직업윤리의식 (직업윤리의 이해/윤리경영의 이해/CSR-Corporate Social Responsibility)
* 경력관리
경력몰입(경력몰입, 조직몰입, 직무몰입)
경력관리(주재원 경력관리/귀임후 경력관리)

출처. <http://www.globaltnd.com/>