

제2장 인사관리의 환경



이투스

Contents

1. 인사관리의 외부환경
 2. 인사관리의 내부환경
 3. 한국기업의 인사관리 패러다임의 변화
 4. 최고경영자의 인사철학
-

인사관리의 환경

인사관리에 영향을 미치는 환경은 내부환경과 외부환경으로 나뉜다.

내부환경

1. 조직의 전략
2. 조직의 라이프 사이클
3. 기업의 지배구조
4. 조직구조의 변화
5. 조직의 규모

인사관리

외부환경

1. 정치·법률환경
2. 경제적 환경
3. 노동시장
4. 사회·문화적 환경
5. 정부
6. 정보기술의 발전
7. 노동조합
8. 국제적 환경

인사관리의 외부환경

1. 정치·법률환경

정권의 교체, 권력집중의 정도, 정치조직의 성격, 정치 민주화 정도는 인사관리에 영향을 줌

특히 우리나라의 경우 1987년 6.29선언 이후 정치민주화로 기업의 인사관리에도 민주화가 요구되어 관리자의 리더십에 많은 변화를 가져옴.

인사관리에 영향을 미치는 법률로는 상법, 노동관계법, 공정거래법, 세법 등이 있으며

이 가운데 노동관계법은 근무시간, 작업조건, 퇴직금, 보건위생, 임금, 근로계약, 재해보상, 복지후생 등에 제약을 가함으로써 인사기능에 영향을 미침.

인사관리의 외부환경(계속)

2. 경제적 환경

경제적 환경이란 경영활동에 영향을 주는 전반적인 경영시스템을 말함

1) 경제체제

자본주의 경제체제에서 모든 경영활동은 시장의 수요와 공급에 따라 의사결정이 이루어지나 사회주의 경제에서는 정부에 의하여 결정되므로 이러한 체제차이는 인사관리에 다르게 영향을 줌.

2) 산업구조

산업구조의 변화에 따라 육체노동자의 비중은 줄어들고 정신근로자의 수가 증가함에 따라 고용, 훈련, 보상, 후생제도에 영향을 줌

3) 경제성장

경기의 호황은 고용의 확대가 이루어지지만 불황은 경쟁력 유지를 위한 혼란과 위기를 맞게 됨.

인사관리의 외부환경(계속)

3. 노동시장

1) 연·소총 인구의 노동력 유입 감소로 종업원의 연령이 점차 중·고령화 되고 있지만 정년퇴직연한은 변하지 않음.

→ 사회 전체적인 인력 활용측면에서 보면 정년을 연장시켜 이들을 계속 일 할 수 있게 하는 것이 바람직함.

2) 고용구조 측면에서 관리직과 전문직을 담당하는 인력이 기능직에 비해 증가하고 있기 때문에 전문직의 관리방식개발이 필요.

3) 여성의 교육수준 향상, 여성의 역할에 대한 사회적 인식의 변화 등으로 인하여 여성의 사회진출이 두드러짐.

→ 따라서 인사관리측면에서 여성의 능력을 어떻게 개발·활용하고 그들을 어떻게 활성화시킬 것인가를 중점 연구해야 함.

인사관리의 외부환경(계속)

4. 사회·문화적 환경

삶의 질을 중시하며 일과 여가를 구분하려는 새로운 가치관과 개성과 자율을 추구하는 신세대 지식노동자의 등장.

→ 과거 조직의 발전을 위해 조직에 개인을 몰입시키던 태도가 점차 사라지고 조직보다는 개인을 우선시 하는 방향으로 가치관 변화..

***** 따라서 이러한 성격을 갖는 종업원의 불만족을 줄이기 위한 과제.

- ① 개인중시나 작업의 인격화 방향으로 직무를 재설계
- ② 인간관계 개선방안의 도입 ③ 공정한 평가제도의 확립
- ④ 승진 및 보상기준의 재정립 ⑤ 노동생활의 질을 향상.

인사관리의 외부환경(계속)

5. 정부

정부의 개입은 인사관리의 모든 부분에 걸쳐 행해지고 있다.

- 1) **채용** : 국가적 의무를 수행한 사람을 우선적으로 선발할 것을 규정하거나 신체 부자유자 또는 원호대상자들의 선발에 특별한 고려를 할 것을 규정
- 2) **임금** : 임금인상률, 임금체불에 대한 규제, 시간외 근무수당이나 퇴직금, 유급 휴가 또는 동일한 직무에 대한 성별, 학력별 보수차이의 해소.
- 3) **작업조건** : 노동시간이나 작업환경 기준의 설정, 산업재해에 대한 보상책, 의료보험 제도의 실시 등에 관해 정부의 개입은 점증하는 추세에 있다.

인사관리의 외부환경(계속)

6. 정보기술의 발전

경영정보시스템, 사무자동화, 공장자동화 등 컴퓨터와 커뮤니케이션을 중심으로 한 정보기술이 급격히 발전되어 이에 따른 인사체계의 확립이 절실히 요청됨, 따라서 기업이 사무자동화나 공장자동화를 추진하기 위해서는 그에 알맞은 지식과 기술을 숙지한 인재를 적극적으로 채용하고 설비투자도 적극적으로 해야 함.

7. 노동조합

노동조합은 노동자의 자발적인 단체이며 그 경제적 · 사회적 지위의 향상을 주목적으로 함.

이러한 노동조합은 노사간의 극도의 대립의식을 가져와 인사관리의 합리성을 손상시키는 경우도 있고, 탄력성을 상실하고 경직되는 병리현상이 발생하기도 함.

인사관리의 내부환경

1. 조직의 전략

- 1) 집중전략 : 현재의 시장에서 시장점유율을 확대하는 것이 목적.
(인적자원의 역량을 개발해야 되기 때문에 강도 높은 교육훈련과 보상)
- 2) 성장전략 : 시장 및 제품개발을 통한 성장전략과 흡수합병에 의한 성장전략.
(필요인력의 총원과 목표달성에 따른 인센티브관리가 과제)
- 3) 철수전략 : 기존시장으로부터 철수하는 것
(인력을 효과적으로 감축)

2. 조직의 라이프 사이클

- 1) 도입기와 성장기 : 필요인력 조달과 보상관리 중요
- 2) 성숙기와 쇠퇴기 : 인력의 감축과 비용통제

인사관리의 내부환경(계속)

3. 기업의 지배구조

소유경영체제인가, 전문경영체제인가에 따라 영향.

→ 전통적으로 기업의 지배권은 소유자인 주주에 귀속되었지만 전문경영체제의 등장으로 이해관계자의 의견을 의사결정에 반영해야 하는 상황

4. 조직구조의 변화

정적 조직이 동적 조직으로 변화

→ 정보기술의 발달이 종업원의 의사결정 권한과 책임을 증가

한국기업의 인사관리 패러다임의 변화

기업체들은 급변하는 경영환경에 대응하기 위해 선진국에서 시행되고 있는 각종 새로운 인사제도의 연구와 도입을 활발하게 추진하고 있다.

1. 내부노동시장에서 외부노동시장으로

급변하는 환경에서 내부노동시장 중심의 인적자원관리 체재를 유지하는 것은 외부환경 적응을 어렵게 할 뿐만 아니라 고정적인 인건비 비율을 높여 효율성 저하.

2. 집단 연공 중심에서 개인 성과 중심으로

학력, 근속, 연령에 기초한 인사관리에서 개인적인 다양성과 공헌도를 가려주는 성과중심 또는 능력중시의 인적자원관리.

3. 사람 중심에서 일 중심으로

근속이나 자격, 개인적인 배경을 중시한 선 사람, 후 직무에서 직무의 가치를 먼저 고려하고 거기에 맞는 사람을 선정하고 개발하는 선 직무, 후 사람 체제를 갖춤.

한국기업의 인사관리 패러다임의 변화(계속)

4. 인사부서 중심에서 현장관리자 중심으로

본사의 인사부서가 주축이 되어 권위적으로 집행되는 인사관리에서 현장관리자의 의견과 권한이 존중되는 분권적, 탄력적 인적자원관리로 바뀜.

→ 현장의 관리자들이 구성원들의 특성을 잘 이해하기 때문에 당연.

5. 국내 중심에서 국제 중심으로

국내 인력에 국한된 인력관리가 아니라 세계시장의 인력을 활용할 수 있는 인적자원관리로.

6. 표준형 인재 중심에서 전문형 인재 중심으로

어떤 일에도 무난하고 무엇이든지 두루두루 중간 정도 할 수 있는 그런 인재를 기르는 것이 아니라 특정 분야에서 확실한 전문실력을 발휘하는 인재를 양성.

인사철학

1. 인사철학의 의의

인사철학은 경영자가 종업원에 대해 갖고 있는 기본적인 사고방식을 말함

인사철학이 효과적이기 위해서는 종업원이 수용하기에 적합해야 되고 사회일반의 윤리에 벗어나지 않는 것이어야 함.

2. 인사철학의 발전

1) 전통적인 철학

정해진 일을 철저히 감독하고 미리 표준에 맞춰 엄격히 통제하는 것이 가장 효과적인 방법이라고 생각

2) 인간관계론적 철학

종업원들에게 필요한 정보를 주고 종업원의 의견을 청취하며 원만한 인간관계를 갖도록 노력

3) 인간자원론적 철학

종업원이 최대한의 능력을 발휘할 수 있도록 환경을 조성하고 종업원의 의사결정 참여를 확대시킴

4) 인간투자 철학

종업원의 능력을 지속적으로 개발시키고 새로운 지식과 기술의 활용기회를 제공.

정주영의 인사철학

정주영은 발상의 전환이 뛰어날 뿐만 아니라 저돌적인 인물

- 나는 무슨 일을 하든 된다는 확신 90%와 반드시 되게 할 수 있다는 자신감 10%외에 안 될 수 있다는 불안은 단 1%도 갖지 않는다.
- 천지가 광광 얼어붙은 엄동설한에 묘지를 어떻게 단장해 줄 수 없느냐는 주문에 보리밭을 통째로 사서 묘지를 단장함.
- 매일이 새로워야 한다. 어제와 같은 오늘, 오늘과 같은 내일을 사는 것은 사는 것이 아니라 죽은 것이다.
- 사업은 망해도 다시 일어설 수 있지만 신용을 잃으면 그것으로 끝장이다.

구자경의 인사철학

고객을 위한 가치창조, 자율경영, 인간존중의 경영을 강조

- 개혁의 출발점 : 고객이 누구인가, 고객이 무엇을 원하는가, 우리는 고객을 위해 무엇을 어떻게 해야 하는가를 이해하고 그것을 실천하는 것,
- 인간존중의 경영이란 개인 한 사람 한 사람을 주인으로 대접하는 개인 중시의 경영.
- 이 시대의 리더는 현실적으로 실현 가능한 높은 목표와 꿈을 제시할 수 있는 능력을 갖추어야 함.
- 변하지 않으면 망한다.

이건희의 인사철학

천재란 공부 100점짜리가 아닌 상상력 100점 짜리

- 의심 나면 쓰지 않고 일단 쓰기로 마음 먹으면 결코 의심하지 않는다.
취미, 특기, 독서취향까지 꼼꼼히 살핀 뒤 발탁.
- 평소 사람의 단점보다 장점을 먼저 보려 하고 그것을 키워주는 스타일.
- 인재론
말보다 행동이 먼저, 창의성을 갖춰야 함, 긍정적이어야 함, 인간미가
있어야 함, 도전정신을 갖춰야 함.
- 인재양성 3 계명
1등은 과감하게 보상, 학연·지연은 절대금물, 패자부활의 기회 줌.