

# 제 17 장



## 인적자원관리의 전망

고 종 식



# 목 차

---

- 1 노동시간과 장소의 유연화
  - 2 인적자원관리의 앞으로의 과제
-



## 노동시간과 장소의 유연화

1. 노동시간제도와 관리
2. 노동시간 단축의 과제
3. 노동시간의 유연화
4. 근로장소의 유연화



# 1. 노동시간제도와 관리

## (1) 노동시간제도의 기능

### ① 노동시간 배분 결정제도

⇒ 근로자가 기업에 제공하는 노동서비스의 양과 시간 규정

### ② 노동서비스 총량 증가 및 감소방법 :

노동자 수와 근로자 1인당 노동시간의 증가 또는 감소

### ③ 노동서비스 수요가 계절 및 요일, 시간대별로 변동하는 경우 : 수요에 의한 공급 → 노동서비스가 제공되는 시간관리가 요구됨

# 1. 노동시간제도와 관리

---

## (2) 생활 및 근로방법의 유연성

생활시간	노동시간	노동시간제도	생애의 특정단계
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ 생활필요시간</li><li>❖ 구속시간</li><li>❖ 자유시간</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ 휴일 수</li><li>❖ 유급휴가의 부여일수</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ 플렉스타임제</li><li>❖ 재택근무</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ 생활과 업무의 조화</li></ul>

- ① 노동시간제도 : 근로자가 자신의 자유를 위해 사용하는 시간, 직무 및 생활관계를 규정
- ② 노동시간 증가 : 생활필요 시간 및 노동시간 이외 구속시간 소멸
- ③ 근로자의 자유시간의 배분만 아니라 생활, 업무의 조화를 결정  
→ 근로자의 스트레스 경감 및 모럴 향상에 공헌

**∴ 근로시간제도의 유연화 ⇒ 최근 인적자원관리의 중요한 과제 중 하나**

---

# 1. 노동시간제도와 관리

## (3) 법정노동시간과 노동시간의 구성

### ① 근로기준법 제49조 【 근로시간 】

- 1주간의 근로시간은 휴게시간을 제하고 44시간을 초과할 수 없다.  
⇒ 1주간의 근로시간은 휴게시간을 제하고 40시간을 초과할 수 없다.  
<개정 2003.9.15> 주 5일 근무제
- 1일의 근로시간은 휴게시간을 제하고 8시간을 초과할 수 없다.

### ② 실제근로시간

- 소정근로시간 : 노동계약, 취업규칙, 노동협약 등에 의해 근로자가 의무적으로 근로하여야 하는 시간
- 소정 외 근로시간 : 소정노동시간을 초월해서 노동하는 것, 잔업 및 초과근무, 법정 외 노동시간

### ③ 실 노동시간

= 소정노동시간 + 소정 외 노동, 휴일노동시간 - 유급휴가의 시간

## 2. 노동시간 단축의 과제

---

### 노동시간 단축방법

- ◆ 소정노동시간의 소멸
  - ◆ 잔업, 특히 항상적인 잔업의 소멸
  - ◆ 유급휴가 부여일수의 증가와 취득률의 향상
  - ◆ 직업생애에서 본 노동시간의 단축
-

## 2. 노동시간 단축의 과제

---

- 계속 -

- ◆ 잔업을 전제로 한 업무체제 및 요원 배치는 직시
  - ◆ 항상적인 잔업의 소멸은 작업체제 변화, 직장풍토 개혁, 업무 추진 관리 필요
  - ◆ 유급휴가의 부여일수가 증가하는 것보다 취득률을 높이는 것이 보다 중요
-



# 3. 노동시간의 유연화

---

## (1) 유연한 노동시간제도

### **유연한 노동시간 제도란?**

- ◆ 기업에 있어서의 유연화 - 노동력 수요의 변동에 대응한다는 것
  - ◆ 개인에 의한 유연화 - 근로자에 의한 노동시간의 자기결정을 용인하는 것
-

### 3. 노동시간의 유연화

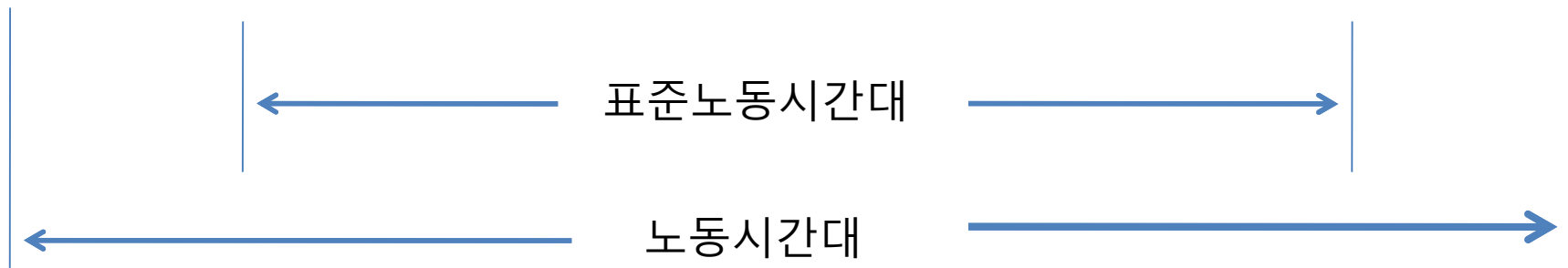
---

- 계속 -

#### (2) 변형노동시간제와 플렉스타임제

- ◆ 변형노동시간제: 1개월 이상 1년 이내의 일정기간을 평균 .  
일주 근로시간이 40시간을 초과하지 않게 결정하는 경우 1일, 1주의 소정 근로 시간을 1일 10시간, 1주 52시간까지 연장할 수 있는 제도
  
  - ◆ 플렉스타임제: 근로자 자신이 선택할 수 있는 시간대가 결정되어 있는 경우가 일반적
-

7:00	9:00	10:00	12:00	13:00	15:00	17:00	19:00
플렉스타임		코어타임		휴식	코어타임		플렉스타임



- + 코어타임 : 근로자가 노동하지 않으면 안 되는 시간대
- 플렉스타임 : 근로자가 스스로 선택에 의해 노동할 수 있는 시간대

## 3. 노동시간의 유연화

---

- 계속 -

### (3) 재량 노동제

#### 재량노동제란?

업무수행 방법 및 근로시간의 배분을 근로자에게 위임하는 근로시간 관리 제도

- ◆ 전문직형 : 연구개발 및 정보시스템 개발에 종사하는 전문직 등 특수한 업무에 적용
  - ◆ 기획직형 : 본사나 사업 운영상 중요한 의사결정에 이루어지는 사업소의 각 대상업무를 적절히 수행하기 위해 지식 및 경험 등을 소유한 근로자가 종사하는 직무에 도입
-

### 3. 노동시간의 유연화

---

- 계속 -

#### (4) 노동시간 유연화의 조건

---

### 3. 노동시간의 유연화

---

- 계속 -

#### (5) 기업과 개인에 있어서의 유연화

- (1) 기업측면 : 기업의 노동력 수요의 변동 예측, 근로시간의 배분을 사전에 결정해 두는 것
    - 효율성을 향상시키는 업무의 증가
  
  - (2) 개인측면 : 시간 관리에 있어서 근로자에게 자기결정권 부여, 타율적 관리 배제
    - ① 업무의 양과 질의 적정화
    - ② 직무목표의 명확화
    - ③ 진도관리 및 수행수단의 선택권 부여
    - ④ 근로자의 자기관리 능력의 육성 등이 요구
-

## 4. 근로장소의 유연화

---

### (1) 근로장소의 유연화의 목적

#### **근로장소의 유연화란?**

근로장소에 대한 선택폭의 확대 및 생활과 조화된 근로장소의 실현을 가능하게 하는 것으로서, 직장과 주거를 근접화하거나 일치화하는 시책

Ex) 새틀라이트 오피스 ,재택근무

#### **근로장소의 유연화 목적**

직장과 주거를 접근은 생활과 조화한 근무방식을 추구하여 근로자의 취업욕구를 충족시키기 위한 것

---

## 4. 근로장소의 유연화

---

- 계속 -

### (2) 새틀라이트 오피스

◆ 새틀라이트 오피스: 본사기능의 일부를 외부로 분산하고 본사와는 통신회선으로 연결한 주거 근접의 오피스

◆ 리조트 오피스

- ① 일상생활로부터 분리되어 환경 좋은 장소에서 집중적으로 직무 수행
  - ② 휴가 중에도 어느 정도 직무를 수행할 수 있는 환경을 정비하여 장기휴가의 취득을 가능하게 하는 것
-



## 4. 근로장소의 유연화

---

- 계속 -

### (3) 새틀라이트 오피스와 오피스 분산화

- ◆ 오피스 분산화 : 조직 및 부문을 단위로 오피스를 분산화
  - ◆ 새틀라이트 오피스 : 개인을 단위로 분산화
  
  - ◆ 새틀라이트 오피스의 설치는 센트럴 오피스가 없어지는 것이 아니라 분산화 하고 상호 유기적 관계를 유지하면서 업무를 고려하여 오피스의 분산화와 같은 효과를 얻음
-

## 4. 근로장소의 유연화

---

- 계속 -

### (4) 새틀라이트 오피스 설치배경과 과제

#### 설치배경

- ◆ 첫째: 도심에서는 근로자 개개인의 여유 있는 오피스 공간을 확보하기 어렵기 때문에 근로자 개개인의 오피스 공간의 확대와 쾌적한 환경을 정비
  - ◆ 둘째: 생활과 조화된 근로자의 라이프 스타일을 실현
  - ◆ 셋째: 근로자의 통근과 더불어 피로가 완화, 쾌적한 오피스에서 업무의 집중, 통근시간의 단축으로 자유시간이 확대됨으로써 업무의 생산성 및 창조성이 높아지는 것을 기대
  - ◆ 넷째: 장시간 통근이 취업의 제약 조건이 되고 있는 사람들에게 고용 기회를 제공할 수 있어 능력 있는 노동력의 활용을 용이하게 하는 것을 의도
-

## 4. 근로장소의 유연화

---

- 계속 -

### (4) 새틀라이트 오피스 설치배경과 과제

#### 새틀라이트 오피스의 정착 과제

- ◆ 직무 자체 및 직무의 진행 방향을 직시하여 자기완결적인 업무의 증가
  - ◆ 새틀라이트 오피스로부터 접근할 수 있는 데이터 베이스 정비
  - ◆ 근로자 자신의 자기관리능력 향상
  - ◆ 센트럴 오피스와의 정기적인 의사소통 기회 설정
  - ◆ 센트럴 오피스 관리자의 의식개혁
  - ◆ 인사고과의 항목 등 인적자원관리 시스템 개편
-

## 4. 근로장소의 유연화

---

- 계속 -

### (5) 재택근무의 형태

#### 재택고용이란?

새틀라이트 오피스가 개개 근로자의 가정에 설치된 상황

- ◆ 부분 재택 : 기업에 고용된 근로자가 회사로의 출근빈도가 적다든지
- ◆ 완전 재택 : 기업에 출근하지 않고 자택에서 직무를 수행

❖ 재택근무는 통근을 통신으로 대체함으로써 통근의 부담이 해소, 생활과 조화된 근무방식의 가능, 통근 등이 취업의 제약조건이 되어 있던 사람들에게 새로운 취업기회를 제공

---

## 4. 근로장소의 유연화

---

- 계속 -

### (6) 재택근무의 가능성

- ◆ 자녀양육 등으로 인해 통근이 어려운 사람 및 가정생활과 조화할 수 있는 업무방식을 요구하는 기혼여성에게 취업기회를 제공
  - ◆ 시스템을 개발함으로써 높은 기능과 기술을 소유한 여성의 퇴직 최소화
  - ◆ 고령자, 장애인 등에 대한 취업기회의 확대
-

# 4. 근로 장소의 유연화



## 노동장소와 근로시간 유연화의 조건

1	직무의 질·양과 납기	⇒	적정한 직무의 질·양과 납기
2	직무의 목표설정	⇒	명확한 직무의 목표
3	직무의 재량도	⇒	진척관리 및 수행수단의 선택권 부여
4	평가제도	⇒	성과에 의한 평가와 평가기준의 명확화
5	자기관리능력	⇒	근로자의 자기관리 능력의 육성

# 인적자원관리의 앞으로의 과제

---

- 1.사회 , 경제환경의 변화
  - 2.고령화 , 고학력화 사회
  - 3.여성노동력의 활용
  - 4.파견근로자의 활용
  - 5.정보네트워크 사회의 정보화 경영
  - 6.공동 생활체의 해체
-

# 1. 사회. 경제 환경의 변화

---

- ◆ 첫째 : 경제적 지위 향상과 국제교류의 증대
  - ◆ 둘째 : 기술혁신의 급속한 진전
  - ◆ 셋째 : 인구구조의 고령화
  - ◆ 넷째 : 노동력의 고학력화
  - ◆ 다섯째 : 여성 취업자의 증가
-



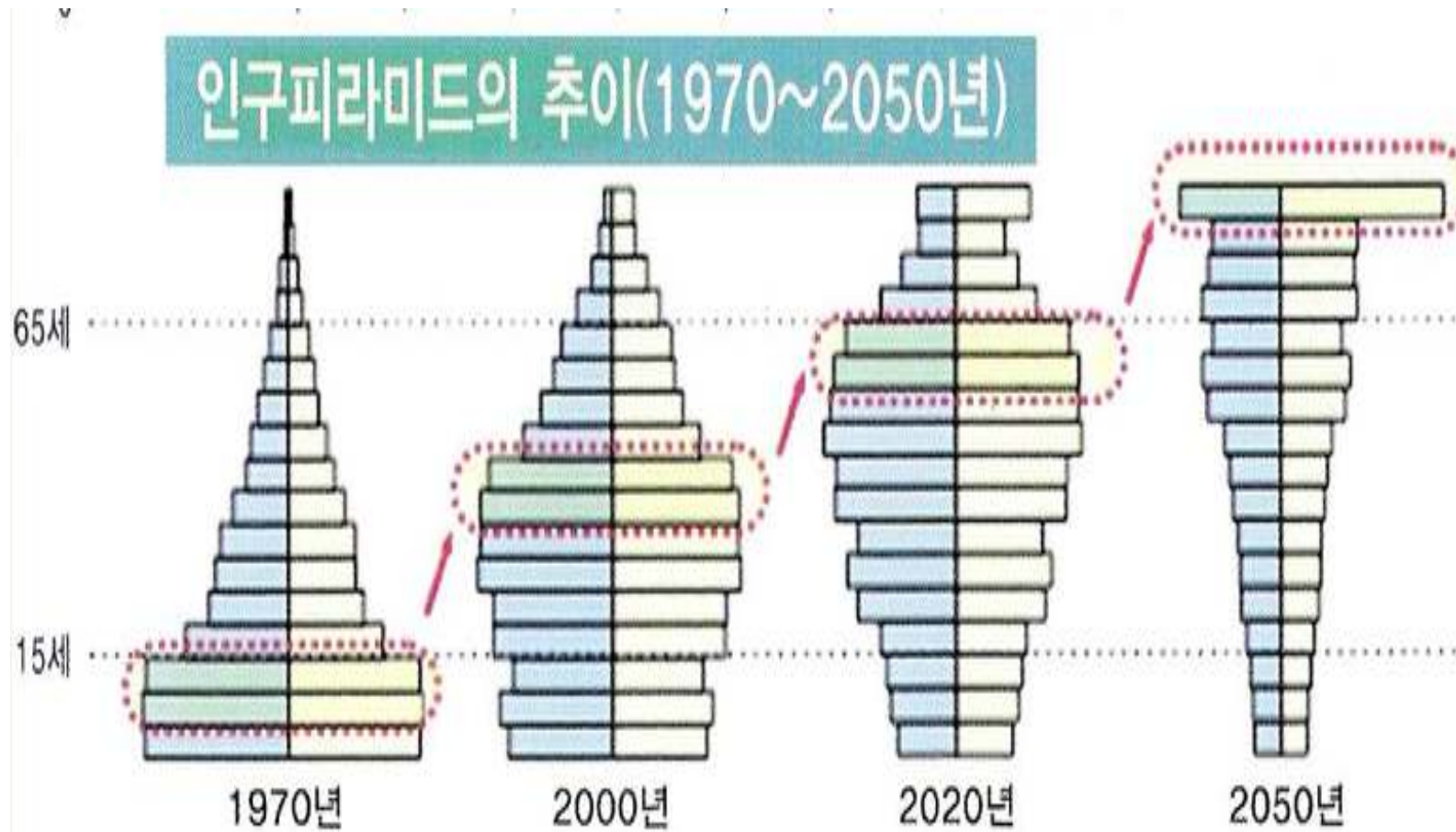
## 2. 고령화 고학력화 사회

---

- ① 인구구조의 고령화 → 기업내부의 중 고령자의 승진 지체 및 관리자의 고령화 초래
  
  - ② 고학력사회 → 실업문제의 발생
  
  - ③ 기업측면에서의 대응책
    - 계급정년제
    - 선택정년제
    - 조기퇴직제
    - 고령자채용
    - 정년 연장
- 자격제도 : 직위에 오를 수가 없는 종업원의 사기 저하를 방지하기 위한 교육책 이지만 능력주의로부터는 그 개념이 다르다.
-

## 2. 고령화 고학력화 사회

- 계속 -



### 3. 여성노동력의 활용

---

- ① 여성의 사회참여 비율 증가 : 채용예정의 여성비율은 저조  
→ 남녀의 균등한 기회 및 처우의 확보 필요
  - ② 여성의 직장진출 증가에 수반하여 성 희롱 등 남녀 의식차이로  
부터 발생하는 문제 제기
  - • 방지책
    - 구제와 문제해결을 위해 고충처리 및 구체적 구제절차의 제도화
    - 행위자에 대한 책임추궁의 명확화
    - 성 희롱 금지를 위한 종업원 교육
-

## 4. 파견 근로자의 활용

---

### (1) 파견시스템의 특징

- 특정 근로자 파견사업 : 상용 근로자만을 사용하는 것
- 일반근로자 파견사업 : 상용근로자 이외를 파견(상용근로자 파견도 인정)



## (2) 파견근로자의 활용방법

---

### (1) 파견근로자의 특성

- **특징**

- 모집 및 채용의 비용과 교육훈련 비용 불필요
- 고용에 따라 발생하는 사회보험 등의 절차 및 사무관리 불필요

- **활용**

- 일반적 또는 계절적인 업무량에 대응하기 위해 이용
  - 일반적인 결원을 보충하기 위해 이용
  - 사내에서 확보할 수 없는 인재를 파견근로자로 채우는 경우
- .
-

### (3) 파견근로자의 특징

---

- 등록형 파견 : 즉시 이용할 수 있는 직업능력을 보유하고 있는 것이 등록을 위한 조건인 것이 많기 때문에 정규종업원으로서 근무한 경험도 갖고 있는 사람이 대부분(주로 여성)
  
  - 상용형 파견 : 파견근로자를 상시 고용하고 있다가 사용사업체가 요청하면 사용사업체와 파견계약을 체결하고 사용사업체에 근로자를 파견하여 일정기간 근무시키는 형태
-

# 5. 정보네트워크 사회의 정보화경영

## (1) 정보화 경영으로의 전환

① 산업화 사회로부터 정보네트워크 사회로의 전환  
→ 기업의 경영활동의 성격이 정보화 경영으로 전환

### ② 정보화 경영의 특징

- 고도의 컴퓨터 정보통신 기술이 경영활동의 기저가 됨
- 컴퓨터가 네트워크로 편성, 통신기술 자체가 신기술을 컴퓨터를 이용해 고도기술화 함

→ 능력주의 : 정보화 경영의 조기달성이 인적자원관리에 있어서 필수적인 메시지

# 5. 정보네트워크 사회의 정보화경영

## (2) 세계화(globalization)

① 기업의 해외진출 → 무조건 적 본사제도, 직원의 중요 활동 분야에서의 직위독점과 경영활동의 유지는 문제점이며 경영 활동의 한계 초래

### ② 과제

- 기업은 그 국가의 문화, 신앙, 기술적 · 경제적 · 사회적 조건 등이 기업경영에 주요 요소로 작용하고 있다는 사실을 인식, 국제관계 통용을 위한 인재상이 요구됨



## (2) 글로벌 라이제이션

- 계속 -

### 현지인을 활용한 경우

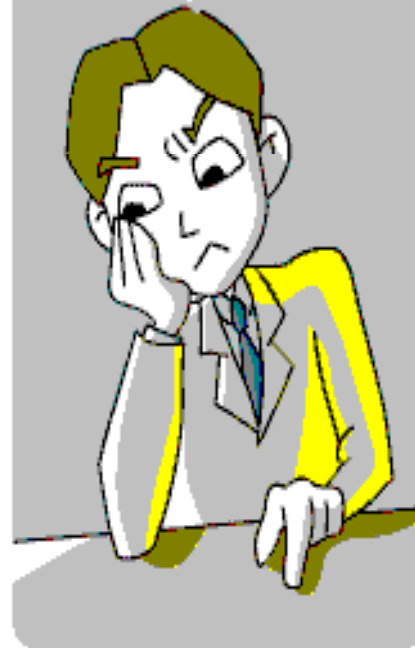
#### 장점

- 저렴한 인건비
- 현지인에 대한 신뢰 표방
- 현지환경과 적합한 대안 창출가능
- 현지국의 경제계에 합법적인 참여가능
- 의사결정과정에서 현지의 이해관계와 제약요건의 효율적인 파악

#### 단점

- 현지의 욕구와 본사의 우선순위간 불균형
- 현지의 의사결정이 보다 어렵고 비용이 많이 들며 지체될 수 있음
- 자질 있는 요원 확보의 어려움
- 본사의 통제상실 가능성

현지인을 활용할 것인가,  
파견인을 활용할 것인가?  
고민이군..!



### 파견인을 활용한 경우

#### 장점

- 본사와의 문화적 친밀성으로 경영관행의 이전 가능
- 해외자회사에 대한 면밀한 통제와 조정
- 국제적 감각을 갖춘 전문가 양성

#### 단점

- 외국환경과 문화에 대한 적응상의 어려움.
- 현지인과의 이질감 형성
- 높은 인건비 부담
- 개인 및 가정 문제 발생 가능성
- 현지적응 실패 가능성
- 현지인의 사기와 동기부여에 부정적 효과
- 현지정부의 제약과 규제의 가능성

## 6. 공동생활체의 해체

### 1) 노동시장의 변질

① 정보기술이라는 새로운 능력요소의 습득이 필수(근로자의 유동성 증가)

- 신기술 또는 신 사업에의 진출에 따른 중도채용이 이루어짐
- 단기고용 노동시장의 성립과 확대

### 2) 제너럴리스트의 문제

- 경영의 조직과 관리의 핵심은 직무 → 직무를 단위로 제너럴리스트로서 집단 작업을 소화
- 전문직제도로의 전환 제안 → 제너럴리스트로서의 전문적 활용