



제6주.인간자원개발을 위한 고용관리

Contents

1. 인원계획, 채용계획의 작성

2. 채용관리

3. 배치관리

4. 휴직제도 관리

5. 퇴직관리

6. 해고관리

7. 고용조정(재고용,퇴직,해고 등)



● 고용관리

- 사람의 능력과 직무수행에 필요한 자격요건을 될 수 있는 한 적합하게 연결하기 위한 동태적 관리.
- 모집, 선발, 배치, 이동(배치, 승진, 승격을 포함), 휴직, 퇴직, 해고 등에 관한 일련의 관리로서 상당히 넓은 영역에 걸쳐 있음.



1.인원계획, 채용계획의 작성



● 인원계획의 절차

- ① 현재의 인원구성 파악 후 인사제도를 운용하며 중장기의 조직계획에 기초해 인원구성의 변경을 산출함. →인원구성도작성
- ② 퇴직 외의 감원수는 과거 평균을 이용하고 조직의 변경에 합당한 인원의 이동 및 증감과 보충을 산정함.
- ③ 자사의 임금지불능력 또는 투자증감률로부터, 허용되는 총 인건비에 의해 총인원을 결정함.
- ④ 각 부문마다 인원계획을 집계해서 전사나 부서의 필요인원수를 산출한 후 조정해서 인원계획을 작성함.
- ⑤ 각 개인의 능력에 적합 시키기 위해 직무변경, 배치 이동계획과 금후에 준비한 능력개발계획을 인원계획과 함께 제출 받아야 함.



1.인원계획, 채용계획의 작성

●채용계획

- 각 부문 및 직장의 특성에 적합한 인원의 산정방법, 절차 및 직무변경, 능력개발기법을 책정하여 제공해 어느 부문, 직장, 직무 및 업무에 대한 채용인원계획이 결정됨.
- 채용계획에는 예정인원수 및 시기, 각각의 채용기준, 선발방법, 채용조건 등을 구체적으로 작성해야 함.



2.채용관리

●근로자 모집활동

- 구직자가 자신의 이익과 처우, 삶의 보람을 추구하고 자신의 능력개발의 장을 추구하는 것을 중개하고 지도·원조하는 활동.
- 넓은 의미로는 직무지도라고 볼 수 있음.

〈구직자가 준비해야 할 태도〉

- 직무안정법, 장애인고용촉진법, 고연령자고용안정법, 남녀고용기회균등법 등의 법률 준수.
- 구인의 원천 개척 및 구인매개체 개발.
- 기업의 구인능력의 강화 도모.



2.채용관리

●선발

- 채용예정직의 직무·직위마다의 채용기준에 의해 적격자를 선택하는 것.
- 응모서류에 의한 선발, 학력검사, 적성검사, 면접시험, 건강진단 등으로 종합판정.
- 선발 과정을 통해 응모자에게 기업의 분위기, 관행과 특성, 사원에게 기대능력 및 행동을 이해시켜서 기업에 적응시킬 필요가 있음.



2.채용관리

●채용면접

- 한정된 면접시간을 유효하게 활용하기 위해 화제나 질문사항, 질문자, 평가항목과 그 기준 등을 사전에 협의결정 후 평가서를 작성해 각 면접자에게 제시함.
- 채용의 가부를 결정한 후에는 신속하고 확실한 방법으로 본인에게 통지함.



2.채용관리

●채용통지 후 입사 전

- 내정자 관리 및 내정자의 정착대책이 필요함.
- 입사 전 교육을 실시해 회사와 친근감을 향상시키고 기업인, 직업인이 되기 위한 원조를 하는 경우가 많이 있음.
- 입사에 필요한 노동계약서, 서약서, 신원보증서, 가족사항 등을 정리해서 수속을 완료함.
- 노동 조건 및 사내생활에 대해서 배려하고 신입사원 교육준비 등을 정비해야 함.



3. 배치관리

● 배치관리

- 직무와 인간을 합리적으로 적합화 시키기 위한 관리.
- 제1차 세계대전시기에 노동력 부족이 제약요인으로 문제시 되며 배치가 관리로서 이루어지게 됨.
- 직무분석의 발달로 직무가 요구하는 자격요건이 명확하게 규명됨.
- 각종 직업적성 테스트가 과학적으로 발달해 직무와 사람을 합리적·과학적으로의 적합이 가능하게 됨.
- 제2차 세계대전 중 노동력 부족대책으로 미국에서 개발된 일반직업 적성검사기법은 개선되어 현재에까지 이룸.



3. 배치관리-(1)적정배치

1) 적정배치

▪ 적재적소에 의한 배치

-엄밀하게 직무의 자격요건과 사람의 적성을 합리적으로 접합화 시키는 것.

▪ 직무순환으로서의 배치

-제너럴리스트의 육성을 목적으로 한 배치.

-인재의 장래성을 배려한 인간자원 장기계획에 기초한 배치와 인재개발을 목적으로 한 배치가 있음.

3. 배치관리-(1)적정배치

2) 배치의 형태와 목적

▪ 형태

- ① 신규졸업자의 배치
- ② 재직의 이동배치
- ③ 인재개발 및 조직변경에 수반한 배치

▪ 목적

-근로자가 단결해서 직무를 수행하기 위한 의욕의 향상, 제너럴리스트의 육성과 교육훈련 효과의 추구, 노동력의 효율적 활용, 직장에서의 인간관계의 강화, 매너리즘의 방지 등.

▪ 시기

-경영계획·기업환경의 변경, 근로자의 업무처리 능력 향상, 신규근로자의 채용, 기업자체가 위기에 처해있을 때 등.
→배치는 기업규모, 경영내용, 직무의 범위, 작업환경·조건, 기업의 장래성과 속인적 특질을 배려해 이행 해야함.



3. 배치관리-(1) 적정배치

3) 이동, 승진, 승격관리

- ✓ 승진: 책임이 크고 등급이 높은 직무에 배치 전환하는 것.
 - ✓ 이동: 승진을 수반하지 않고 동일 수준의 타 직무로 횡단이동하는 것.
 - ✓ 승격: 기업 내 자격의 상승으로 봉급만 상승.
- 승진과 승격은 책임과 권한의 강화, 담당직무영역의 확대, 임금의 상승을 수반함.

▪ 승진, 승격의 종류

- ① 직계승진(상급으로의 승진) ② 직위승진(일반근로자에서 계, 과, 부장으로의 승진) ③ 자격승진(자격처우만의 승진)

▪ 목적

- 사기향상도모, 인적구성의 모순 완화, 리더십강화, 업무효과 기대를 통한 경영질서의 유지와 확립.

4. 휴직제도 관리

● 휴직

-근로자가 장기간 근로불능의 경우에 신분 및 지위를 상실하지 않고 직장에서부터 이탈하는 것.

<휴직을 하는 원인>

① 본인의 사정에 의한 휴직

- 업무 외 질병, 노동조합 간부가 될 때, 여성의 산전·산후, 육아휴가 등.

② 회사의 사정에 의한 휴직

- 업무상의 질병, 파견 등으로 타사에 나가 있는 경우 등.



5. 퇴직관리

● 퇴직의 종류

① 정년에 의한 퇴직

- 어느 일정의 연령에 이르면 자동적으로 퇴직하는 제도.
- 연령은 기업의 취업규칙으로 결정되어 있음.

② 중도 퇴직

- 젊은 층들의 경우 개인 사정에 의한 퇴직의 경향이 강함.
→ 개인사정에 부합해서 복수의 퇴직코스를 선택할 수 있는 제도(선택정년제) 확립.
- **선택정년제:** 금후 고령화 사회에 있어 정년연장이 필요하게 되지만 일률적 연장만이 아니라 근로자의 희망 및 기업이 필요로 하는 상태를 고려해서 유연하게 퇴직선택이 가능하게 하는 제도.



5. 퇴직관리

● 퇴직제도의 목적

- ① 근로자를 쇄신하는 것에 의해 능력의 향상을 도모하고, 젊은 층의 승진의 활로를 개방함.
- ② 사기의 향상을 도모, 경영조직활동을 활성화시킴.
- ③ 정년제를 통해 고용을 보장함으로써 근로자의 기업에 대한 공헌도 향상.



6.해고관리

✓ 해고:고용중에 근로자를 기업이 일방적으로 사임시키는 것.

● 징계해고 관리

- 근로자의 부정과 부당한 행위에 대한 처분.

- 대비사항

- ① 해고 해당 경우를 명확히 문장화함.

- ② 전 근로자에게 철저히 주지 시킴.

- ③ 관리직에 대해 관련 규칙 및 내용을 철저히 주지 시킴.

- ④ 징계해고 시 즉시 사실의 분석 필요.

- ⑤ 해고 시 인사부서만이 아니라 업무수행라인의 상위관리직의 재검토 필요.

- ⑥ 해고 근로자에 대한 조건이 완전히 조치될 때 까지 조직 내에 잔류시켜야 함.

- ⑦ 재조사를 위한 규칙이 필요.



6.해고관리

● 무능력 근로자의 해고관리

- 정년제를 배려하지 않는 것.
- 두 가지 측면의 존재:고령근로자가 증가한 경우나 근로자의 무능력에 의한 업무처리의 비효율.



6.해고관리

● 고령근로자의 퇴직관리

1) 고령근로자와 노동부하

- 고령근로자의 무조건 해고 보다는 조정하는 것이 필요

〈조정 방법〉

- ① 보다 가벼운 종류의 직무로 배치전환
- ② 반나절이나 하루 간격과 같은 시간제 노동
- ③ 긴 휴식, 긴 휴가가 가능한 업무 담당
- ④ 노동환경의 변경, 좌석 배치, 특별한 지원 및 각종 육체적 편리 고려
- ⑤ 급료를 감소하는 방법 등



2)고령근로자가 퇴직에 임해서 준비하는 것

<고령근로자의 퇴직 준비 기본 항목>

- ① 퇴직을 준비하는 데에 어떠한 것이 필요한가
- ② 퇴직후의 자금관리
- ③ 의료상담
- ④ 심리적인 카운슬링

3)퇴직을 위한 준비기간

-적어도 1년 전에 활동을 개시 해야 함.

→최저 3개월 전이나 6개월 전에는 실시되어야 함.



4)퇴직행사와 사후관리

▪ 퇴직행사

-특별상이나 기념품이 주어지는데, 이러한 것들이 근로자 사이의 불평등을 만들지 않도록 배려해야 함.

▪ 사후관리

-퇴직근로자에게 각종 기업 홍보물 배송, 기업의 대표와 공식적으로 예정된 방문을 행하는 프로그램의 실시, 각종 기업의 서비스 이벤트에 참여 권장 등.



6.해고관리

● 사망, 사고, 질병 퇴직관리

① 개인적으로 발생한 사망이나 질병 발생의 경우

-근로자 또는 가족이나 친구가 기업에 정보를 전달하는 것을 장려해야 함.

② 기업 내 직무와 관련된 사고 및 사망의 경우

-최소한 관계 부·과에 통지해 주지 시켜야 함.



7. 고용조정(재고용, 퇴직, 해고 등)

● 고용조정

- 잔업규제, 중도채용의 소멸과 정지, 신규채용의 중지, 배치전환 및 파견, 일시 휴업, 희망퇴직자 모집, 전직원조, 퇴직장려 등이 행해짐.
- 고용조정은 근로자들에게 근로조건의 저하 및 인원감소를 의미함으로 기업은 근로자들의 불안과 불만, 회사에 대한 반발, 불신감 감소를 위한 배려가 필요함.
- 고용조정에 앞서 노동조합 및 관리자의 합의에 의해 계획 및 공정성에 대해 납득할 수 있는 기준·룰을 설정한 후 그 희생이 근로자만이 아니라 경영자, 관리자, 주주까지도 공정하게 부담해야 함.

