

제 7 주

인적자원계획 및 모집

고 종 식

1. 인력계획

1) 인력계획의 의의와 확보전략

가. 인력계획의 의의

인력계획은 현재 및 장래의 각 시점에서 기업이 필요로 하는 종류의 인원 수를 사전에 예측하고 결정하며, 이에 대한 사내 외의 공급인력을 계획해서 인력의 수급을 조정하는 계획 활동

나. 미래 인력 확보전략

(1) 적응전략

- ① 개념 - 인력계획 없이 해당시기에 필요한 인력을 확보하거나 감축하는 전략
- ② 장단점 - 예측위험성으로 인한 비용부담이 없고 잘못된 인력투자를 방지할 수 있고, 직무와 인력간의 적합성을 극대화 할 수 있음. 그러나, 부족인력을 적시에 내 외부에서 확보할 수 없는 경우 사장기회를 상실할 수 있으며, 적시 인력방출이 없는 경우 직무불만족과 조직 비효율성이 증가함.

(2) 인력계획전략

① 개념 - 장래 일정시기에 발생할 기술변화 등 환경변화를 사전에 예측, 인력의 양적, 질적 문제를 사전에 준비하는 전략

② 장단점 - 일정시기에 필요한 인력을 가능한 내부인력의 교육, 훈련 및 직무 전환을 통해 해결하여 외부 노동시장에 대해 높은 독립성을 보유할 수 있고 종업원의 능력개발 욕구를 충족시킬 수 있음. 다만, 계획과 현실이 맞지 않는 경우 예측위험 비용이 발생하고 종업원의 다기능화에 따른 불만 가능성이 있음.

2) 인력수요 예측

가. 인력수요예측의 개념

미래 시점에 보유 하여야 할 양적, 질적 인력수요예측

나. 질적 수요 예측

(1) 수요결정이론

- a. 기업 경영전략에 따른 판매, 생산계획
- b. 일정시기에 요구되는 해당 직무의 성과

c. 해당 직무에 필요로 하는 작업 내용

d. 해당 직무 수행에 필요한 작업자의 자격요건

(2) 질적 인력수요 예측기법

① 자격요건 분석기법

② 시나리오 기법

다. 양적 인력수요 예측

(1) 결정이론

① 의의 - 미래시점의 해당 기업체의 부문별, 작업집단별 필요 인력 수 예측

② 수요형성 과정

a. 경영전략

b. 일정시기의 생산량

c. 기타변수

d. 양적인력수요

(2) 예측기법

- ① 통계적 기법
- ② 노동과학적 분석
- ③ 델파이 기법
- ④ 화폐적 접근기법

3. 인력공급예측

가. 개념 - 미래시점에 기업이 보유하게 될 인력의 양적, 질적 측면의 예측
활동과 기업외부 노동시장의 여건에 대한 예측활동

나. 내부노동시장의 인력공급 예측

(1) 개념 - 내부노동시장에 대한 인력관리 패턴을 미래시점까지 유지했을 때
보유하게 될 인력예측활동

(2) 질적 인력공급예측

미래 시점의 해당기업 종업원들이 갖추게 될 자격수준인 지식, 기능, 육체적, 인지적, 정신적, 사회적 능력의 예측으로 추세분석을 그 기법으로 한다.

(3) 양적 인력공급예측

미래시점에 해당기업이 보유하게 될 종업원 수를 직급, 직군, 직종, 직무별 그리고 종업원의 인구 통계적 측면에서 파악함.

① 예측도구

기능목록 내지 관리 능력목록 작성. 인적자원 정보시스템구축

② 예측기법

빈도분석, 추세분석, 마아코브분석

다. 외부노동시장의 인력공급예측

미래시점의 외부노동시장여건이 해당기업에 얼마나 유리한지를 예측.
(경제활동인구, 실업률, 특정분야의 공급가능 인력정보 등)

2. 모집

1) 모집의 의의

인력선발을 전제로 양질의 지원자를 확보하는 활동으로, 기업 내외부의 모집방법에 따라 조직의 유효성에 큰 영향을 미치며 기업에게는 경쟁력 제고 및 조직안정성을, 종업원에게는 고용기회 및 승진기회를 제공.

2) 사내모집방법

가. 개념

인사기록부 및 인사고과를 참고하여 사내적격자를 총원하는 방법

나. 장점

- (1) 인사관리 자료를 이용하여, 외부모집의 위험을 감소하고 해당직위 적합자 선발
- (2) 종업원의 자기개발 및 성취감 제고
- (3) 종업원의 안정감과 조직에 대한 몰입, 귀속감 제고
- (4) 훈련비용, 모집비용 절감
- (5) 지원자 평가의 정확성

다. 단점

- (1) 유능한 외부인재 획득기회 상실
- (2) 변화와 혁신에 저항, 조직 경직화
- (3) 조직 내 파벌형성
- (4) 배치, 조정차원으로 안착 가능성

3) 사외모집

가. 개념

기업 필요인력을 외부에서 충원하는 방법으로 경영정책, 직무내용, 노동의 수요공급, 노동시장 실태에 영향을 받음

나. 장점

- (1) 유능한 외부인재 확보기회 확대
- (2) 유능인재 확보 시 인력개발비 절감
- (3) 조직의 정체성을 극복하고 새로운 지식 및 정보유입
- (4) 기업환경 변화에 능동적인 대응

다. 단점

- (1) 부적격자 채용 위험
- (2) 내부인력의 사기저하 및 위화감 증가
- (3) 채용비용 소요

4) 사내 외 모집방법의 효율적 운영방안

가. 사내모집 우선의 법칙

조직구성원의 사기 및 동기유발을 위해 사내모집을 원칙으로 하고 사내모집이 어려울 경우 사외모집을 활용

나. 사내모집 시 유의사항

- (1) 장기적인 CDP 관점하에 교육훈련 등 지속적인 사후관리 필요
- (2) 조직유효성과 조화되도록 다른 인사제도와 병행함
- (3) 철저한 직무분석을 통한 유용한 정보체계로 관리
- (4) 공개적 모집선발
- (5) 발탁인사제 등 능력주의 도입과 조직안정성 조화

다. 사외모집이 필요한 경우

- (1) 사내모집원칙으로 유능인재 선발이 어려운 경우
- (2) 기업성장성이 높아 직위 또는 직무에 적합한 인력이 없을 경우
- (3) 기업변화와 조직혁신 필요 시

□ 모집인원과 모집방법

I 모집원천 결정시 고려사항

1. 내부노동시장 분석

공석의 인력을 인사이동이나 사내공모를 통해 모집하고자 할 경우 다음의 요인들을 고려하여야 한다.

1) 경제적 요인

① 현재 보유인력의 적정성

과다인력 존재 시 내부인력을 우선적으로 고려하는 것이 필요

② 현재 종업원의 능력

공석의 직무에 적합한 능력을 갖춘 인력이 있는지 고려

2) 사회적 요인

현재 종업원의 경력개발 욕구, 직무만족도, 조직충성도 등을 고려

2. 외부 노동시장 분석

공석의 인력을 외부에서 신규로 모집하고자 할 경우 다음의 사항들이 고려되어야 한다.

- 1) 실업률
- 2) 노동관계법률
- 3) 노동시장에서의 기업 이미지

II. 모집원천별 장단점

1. 내부 노동시장

1) 경제적 측면

① 장점

- i) 지원자에 대한 정보가 정확하고, 신규 채용에 비해 직무수행자 간 적합성이 높다
- ii) 모집비용이 저렴하다.

② 단점

- i) 조직이 정체될 가능성이 높아진다
- ii) 인력에 대한 선택폭이 좁다

2) 사회적 측면

① 장점

- i) 모집이 승진을 통해 이루어질 경우 해당 종업원의 사기가 진작된다
- ii) 신규인력 채용 시 발생하는 조직부적응 비용이 없다.

2. 외부노동시장

1) 경제적 측면

① 장점

- i) 신규 인력에 의한 새로운 지식, 정보 모집으로 조직 활성화를 도모
- ii) 보다 넓은 인력 선택권을 가질 수 있다.

② 단점

- i) 초기 업무미숙으로 일시적으로 생산성이 저하될 수 있다.
- ii) 모집비용이 든다.

2) 사회적 측면

① 장점 - 파벌조장의 문제가 없다.

② 단점

- i) 현직 종업원의 승진기회가 없어질 경우 사기가 저하될 수 있다.
- ii) 신규인력의 조직 부적응 문제가 발생할 수 있다.

III. 내부노동시장

1. 공급의 예측방안

1) 기능목록 (skills inventory)

기능목록이란 한 개인의 다양한 직무에 대한 적합성 정도를 정리해 둔 것이다. 어떤 특정직무 혹은 특정 능력의 소지자가 필요한 경우에 기능목록을 검색하여 적임자를 찾을 수 있다.

2) 대체도(replacement chart)

대체도란 자신을 대체할 수 있는 적임자가 조직 내에 있는지에 대한 정보이다

3) 마아코브 분석

마아코브 분석은 조직 내의 각 직무별, 직급별 인력흐름을 행렬식으로 표현하여 위의 행렬식 각종 연산을 통해 직원들의 이동을 기술하고 예측하는 것이다.

2. 증대방안

- 1) 효과적인 경력개발 프로그램 운영
- 2) 사내공모제도(job posting)
- 3) 인사정보시스템의 설계, 운영

IV. 외부노동시장

1) 광고

여러 가지 매체 중에서 전문 잡지가 직무에 근접한 모집원천에게 쉽게 다가갈 수 있다는 점에서 가장 효과적

2) 인턴제도

학생들을 임시로 고용한 뒤 직무에의 적격 여부를 평가한 후 정식 고용 여부를 결정하는 것

3) 기존 종업원의 추천

적은 비용으로 모집에는 상당한 효율성이 있지만 파벌 조성의 가능성이 있다

4) 교육기관의 추천

개인별로 밀착된 교육기관이 아닐 경우 요식행위로 그칠 우려가 있다.

5) 자발적 지원

기업이 모집활동을 하지 않았는데도 불구하고 자발적으로 지원하는 형태인데, 일반적으로 지원자는 기업에 대해 비교적 많은 정보를 가지고 있고 매우 적극적이라는 점에서 효과적인 모집 형태의 하나이다.

6) 수시채용