

GS2기 인사노무관리론(김종원 노무사) 9회 보충문제

【문제 1】 전략적 인적자원관리의 개념과 의의, 전략 경영의 절차(과정), 인사관리의 발전 4단계, 조직의 규모확대(성장)과 규모축소(다운사이징)에 따른 전략유형을 집중화 전략, 내부성장 전략, 외부성장 전략, 축소 전략으로 나누어 설명하시오. (50점)

I. 들어가며

① 글로벌 무한 경쟁체제를 맞이하면서 기업의 환경은 매우 급격하게 변화하고 있다. 이러한 급격한 환경변화에 효율적으로 대응하고 지속적인 경쟁우위를 갖추기 위해서는 기업 내부의 자원을 적절히 활용하는 것이 매우 중요하다. 기업이 가지고 있는 자원 중 ‘인적자원’이 지속적인 경쟁우위를 가지기 위해서는 인적자원관리가 조직의 전략경영 프로세스에 통합되는 것이 필요하다. ② 즉, 급변하는 사회에서 단기적이고 미시적인 일상적 관리에 치중하는 인적자원관리만으로는 기업의 중요자원이자 조직역량인 인적자원을 충분히 활용할 수 없고 이는 곧 경쟁우위의 상실을 의미한다. 이에 따라 주요 활동들을 지원하는 역할에만 머물러 있던 인적자원관리에 대한 전략적 측면을 강조하게 되었고, 내·외부 환경, 제반 인사제도 등을 총체적으로 고려하는 장기적, 거시적, 시스템적 차원의 전략적 인적자원관리가 필요하게 되었다.

II. 전략적 인적자원관리의 개념과 전략 경영의 절차

1. 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)의 개념과 의의

(1) 전략적 인적자원관리의 개념

기업에게 전략이란 불확실한 상황 및 경쟁환경에서 나아가야 할 방향을 설정하고 기업의 목적을 달성하기 위하여 체계적이고 합리적인 대응노력을 기울이도록 하는 기본방침 또는 계획을 의미한다.

전략적 인적자원관리는 기업의 성장전략 및 경쟁전략의 형성, 실행과정에 인사전략을 통합하여 기업의 외부환경에 효율적으로 적응하고, 외부환경을 적극적으로 창출하여 불확실성에 대처하는 인사관리를 말한다.

(2) 전략적 인적자원관리의 의의

전략적 인적자원관리는 ① 인적자원을 전략적 자산, 경쟁우위의 원천으로 바라보며 인사관리를 조직전략과 통합적으로 사고하는 새로운 인적자원관리이며, ② 반응적·사후적·미시적 관점이 아닌 선행적·거시적 관점에서 접근하여 조직의 환경에 대한 적응능력을 촉진시키고 이를 통해 조직의 전략 수립과 실행시 조직의 인적자원에 대한 제반 요건과 각 인사관리 기능을 고려하여 수행함으로써 조직전략과 인사관리를 통합하는데 의의가 있다.

2. 전략 경영의 절차

전략경영의 과정은 전략수립과 전략실행의 두 단계로 구성된다. 전략수립단계에서의 구성요소는 기업의 사명, 비전 및 목표, 외부환경의 기회와 위협, 조직내부의 강점과 약점이라 할 수 있으며 전략실행시 구성요소는 조직구조, 과업설계, 인력의 선발 및 개발, 보상시스템, 정보시스템 다섯 가지라 할 수 있다.

(1) 기업의 사명과 비전 및 목표의 설정

기업의 존재이유와 중장기적으로 달성하고자 희망하는 목표를 설정한다.

(2) 기업 외부 환경을 분석한다.

기업이 당면하고 있는 전략적 기회와 위협들을 도출하기 위하여 정치, 경제, 사회, 문화 등 거시적 요인과 해당 기업의 산업의 경제적 구조 등을 포함한다.

(3) 기업 내부 환경을 분석한다.

기업의 강점과 약점을 파악한다. 이를 위해 기업이 보유하고 있는 자원의 양적, 질적 수준을 평가하고 경쟁우위를 가져다 주는 내부역량을 파악한다.

(4) 전략적 대안들을 도출하고 전략을 선택한다.

분석한 결과들을 토대로 가능한 전략적 대안들을 도출하고, 이 중 가장 바람직한 전략을 선택한다. 즉, 환경적 기회를 최대한을 활용하고 자신의 강점을 살릴 수 있는 전략을 선택해 나간다.

(5) 선택된 전략의 실천

이를 위해 조직구조와 통제 시스템의 설계, 인적자원관리 시스템 등 조직 내부를 정비한다. 선택된 전략에 적합하도록 조직구조와 인사관리시스템을 설계하여야 한다.

(6) 전략실천의 결과 평가 및 피드백

선택된 전략이 실천되면 그 결과가 기업의 목표달성에 어느정도 기여했는지를 평가한다. 그리고 평가결과를 다시 다음 단계의 전략수립과 실천에 반영한다.

3. 인사관리 발전 과정 4단계

① 원시적 인사관리로 각 기능이 제도화되지 못하고 기록과 문서의 보관 및 관리에 치중하는 단계, ② 인사관리로 인사관리의 개별 기능들이 합리화하고 제도화되었으나 각 기능들이 통합되지 못하고 분리되어 운영되는 단계, ③ 인적자원관리로 인적 요소의 중요성에 대한 인식의 확산, 기능적 차원의 적합성이 높아지는 단계, ④ 전략적 인적자원관리로 조직의 전략이나 목표와 연계되어 설계되고 운용되는 단계이다.

Ⅲ. 조직의 성장과 다운사이징에 따른 전략 유형 구분

기업이 현재 생산하고 있는 제품의 개발에 투자를 확대해야 할지 또는 제품 다각화를 시도해야 할지를 결정해야 할 경우가 있을 때 인적자원관리 측면에서 각 전략대안의 성공가능성을 평가하고 그 결과 선택된 대안이 성공적으로 실행될 수 있도록 이를 지원하는 프로그램을 개발하는 것이 요청된다.

1. 집중화 전략(focus strategy)

시장점유율, 운영비용 등을 강조하며 시장에서 현재 해당 기업이 가장 잘하는 것에

초점을 둔다. 집중화 전략은 특정 구매자집단, 제품라인의 일부분, 지역적으로 한정된 특정 시장을 집중적인 목표로 삼은 전략이다. 즉, 광범위한 영역에서 경쟁을 벌이는 다른 기업들과는 달리, 한정된 전략목표를 보다 효과적이고 능률적으로 달성할 수 있다는 전제하에 특정 산업을 배타적이고 집중적으로 공략함으로써 경쟁우위를 확보하고자 하는 전략이다.

집중화 전략은 기업 내 현재의 역량을 유지하는 것을 요구한다. 따라서 구성원이 보유하고 있는 역량을 유지할 수 있도록 하는 교육훈련 프로그램을 개발하고, 이 역량을 보유하고 있는 인력에 대한 보상시스템을 개발하는 것이 요청된다. 집중화 전략에 있어서는 사업환경이 비교적 안정적이고, 업무성과를 내기 위해 요구되는 직무행동은 장기간의 직무경험을 통해 형성되는 경향이 강하기 때문에 인사평가에 있어서 행동측면이 중시된다.

2. 내부성장전략(internal growth strategy)

시장개발, 제품개발, 혁신, 조인트벤처 등에 초점을 두는 전략이다. 기업의 기존의 강점을 강화하고 활용하는데 자원을 사용한다. 기존사업으로부터 확보한 자본과 능력, 자원을 바탕으로 하여 새로이 진출하고자 하는 사업에서 새로운 생산시설, 새로운 유통관계, 새로운 판매력 등을 포괄하는 새로운 사업단위를 독자적으로 창조하는 전략이다.

이는 내부성장과정을 통해 새로운 지식, 기술, 시장에 대한 이해를 기업내부에 축적할 수 있다는 점, 인수·합병전략과 비교하여 점진적 변화를 요구하기 때문에 다른 사업활동에 미치는 영향이 적다는 점 등의 이점이 있다.

내부성장전략은 지속적으로 인력을 채용하고 이동, 승진시켜야 할 것을 요구한다. 아울러 현재와 다른 시장으로의 확장으로 구성원들의 필요능력이 변화하게 된다. 이에 따라 추가적인 교육훈련(시장확대: 각 시장에 대한 지식, 혁신·제품개발: 기술적 측면, 팀 빌딩(인간관계))이 필요하며, 인사평가에서 행동평가는 특정 제품시장 내에서의 효과적 행동에 기반하여 이루어지고, 결과평가는 성장목표의 달성에 초점을 둔다. 보상관리는 성장목표에 대한 달성도에 따라 인센티브를 제공한다.

3. 외부성장전략(external growth strategy)

수평적, 수직적 통합, 다각화 등을 통해 신규사업의 획득이나 창출을 통해 기업의

자원을 확장하는 것으로 대부분 인수합병을 통해 이루어진다.

인수합병 전 피인수기업의 기업문화에 대해 충분히 검토하여야 한다. 또한 갈등해결교육 등을 통해 각기 다른 조직문화의 인력을 하나로 결합하는 것이 중요하다.

4. 축소전략(downsizing strategy)

경기침체, 이자율 상승, 시장수요의 급격한 감소, 정부규제 증가 등 열악한 조건하에서 철수와 감량전략을 통해 실행되는 전략이다. 이를 위해 방향전환전략, 부분매각 전략, 해산전략을 고려해볼 수 있다.

구조조정 과정에서 성과가 낮은 구성원을 방출하는데 집중하여야 하며 유능 인력이 떠나지 않도록 노력하여야 한다. 구조조정 후 잔류인력의 신뢰 구축을 위해 개방적 커뮤니케이션이 필요하다. 이를 위해 구조조정의 실시 전 충분한 설명과 공정하고 투명한 구조조정의 실행, 기업성과와 개인보상의 연계 프로그램(종업원지주제, 성과배분제도 등)을 활용하기도 한다.

【문제 2】 **턴롭의 노사관계시스템을 설명하고, 단체교섭 당사자의 교섭력의 개념, 교섭력 영향요인, 노동조합의 사용자의 혁신에 따른 대응 전략과 노동조합의 교섭력 확보 방안을 서술하시오. (50점)**

I. 들어가며 : 노사관계 의미의 확장

II. 노사관계시스템이론

1. 노사관계시스템의 구성요소

(1) 노사관계의 주체

1) 근로자(노동조합)

2) 사용자

3) 정부

(2) 이데올로기(Ideology)

(3) 규칙(Rules)

(4) 노사관계의 환경요인

2. 노사관계시스템이론의 특징과 시사점

Ⅲ. 단체교섭 당사자의 교섭력

- 1. 단체교섭의 당사자
- 2. 교섭력의 개념
- 3. 노동조합의 교섭력
- 4. 사용자의 교섭력
- 5. 교섭력 영향요인

Ⅳ. 노동조합의 대응 전략과 교섭력 강화 방안

1. 노동조합의 대응 전략

- (1) 불개입(sit tight/wait and see)
- (2) 절대반대(just say no)
- (3) 소극적 개입(protective involvement)
- (4) 적극적 개입(participation)

2. 노동조합의 교섭력 강화 방안

(1) 노조안정 : 인적 세력의 확대 : 슝(Shop) 제도

1) 오픈슝(open shop)

조합원이나 비조합원이나 모두 고용할 수 있으며 조합가입이 고용조건이 아닌 제도이다. 따라서 종업원은 노동조합에 자유롭게 가입하거나 탈퇴할 수 있다. 따라서 비노조원인 종업원은 노동조합의 단계협상 결과로 인한 혜택을 간접적으로 입을 수 있어 형평성의 문제가 야기될 수 있다.

2) 유니온숍(union shop)

사용자의 자유로운 채용이 허락되나 일단 채용된 후 일정한 견습 기간이 지나 정식 종업원이 되면 노동조합에 가입하지 않으면 안된다. 이는 새로 채용되는 종업원을 조합원으로 조직화하고 기존 조합원이 노동조합에서 탈퇴하지 못하도록 하는데 그 목적이 있다. 다만, 종업원의 조합 선택의 자유를 침해하지 않기 위해 노조법상 근로자의 2/3 이상을 조직하고 있는 노동조합이 있을 때에만 이와 관련한 협약을 체결할 수 있도록 규정하고 있다.

3) 클로즈드숍(closed shop)

결원보충이나 신규채용에 있어서 사용자는 조합원 중에서 고용하지 않으면 안 되는 것을 말한다. 즉, 조합가입이 고용의 전제조건이 되는 가장 강력한 형태의 조합 참가제도가 된다. 우리나라에서는 이와 같은 솥제도는 원칙적으로 금지하고 있다.

4) 에이전시숍(agency shop)

대리기관 솥제도라고도 하며 이는 조합원이 아니더라도 모든 종업원에게 단체교섭의 당사자인 노동조합이 조합회비를 징수하는 제도이다.

5) 프리퍼렌셜숍(preferential shop)

우선 솥제도라고도 하며, 이는 채용에 있어서 노동조합원에게 우선순위를 주는 제도이다.

6) 메인트넌스숍(maintenance of membership shop)

조합원유지 솥제도라고도 하며, 이는 조합원이 되면 일정기간 동안 조합원으로서

머물러 있어야 한다는 제도이다.

(2) 노조안정 : 물적 세력의 확대 : 조합비 일괄공제(Check-off) 제도

조합비 일괄공제 제도는 단체협약에 따라 사용자가 조합원인 근로자에게 직접 지급할 임금에서 노동조합이 조합원으로부터 징수해야 할 조합비를 일괄 공제해 이를 직접 노동조합에게 교부하는 제도다. 이는 노동조합의 시간과 경비 절약뿐만 아니라 노동조합의 제도적 지위를 강화할 수 있다.

V. 나가며

노사관계는 각 주체들의 권력관계 등의 환경요인에 대응하는 당사자의 전략적 선택의 결과물이며, 이는 각 주체들의 교섭력에 따라 규칙의 망의 내용이 달라질 것이라 하더라도 상호간 이해와 협력을 통해 급변하는 환경 속에서의 지속적인 경쟁 우위 실현과 고용안정 및 고용경쟁력의 제고라는 경제적, 사회적 효율성의 동시달성이라는 목표를 공통적이고 우선적으로 설정하여 노사 갈등 또한 라힘(Rahim)의 갈등관리 유형 중 통합형으로 해결할 수 있도록 노력하여야 한다.