

인적자원의 개념과 접근법

박찬균 교수(Ph.D)

인적자원의 개념

- 인적자원관리의 정의

인적자원관리(Human Resource Management: HRM)란 전략적인 가치를 지닌 인적자원을 기업과 근로자의 욕구를 함께 충족시키는 방향으로 확보, 유지, 개발, 보상하는 일련의 과업들

- 기업의 욕구와 근로자의 욕구

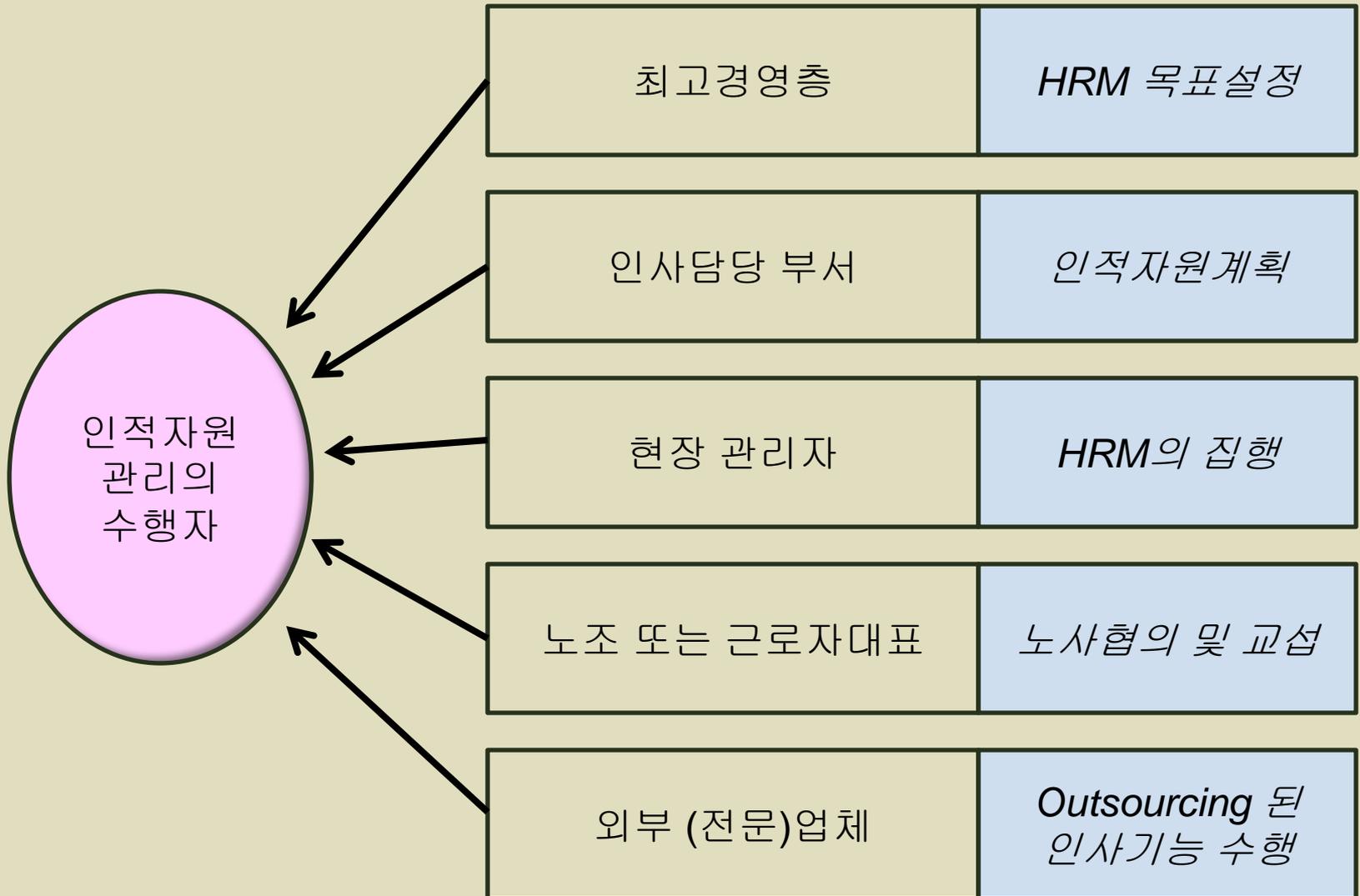
- 기업의 욕구:

기업이 필요로 하는 우수한 인재를 확보, 유지하는 욕구

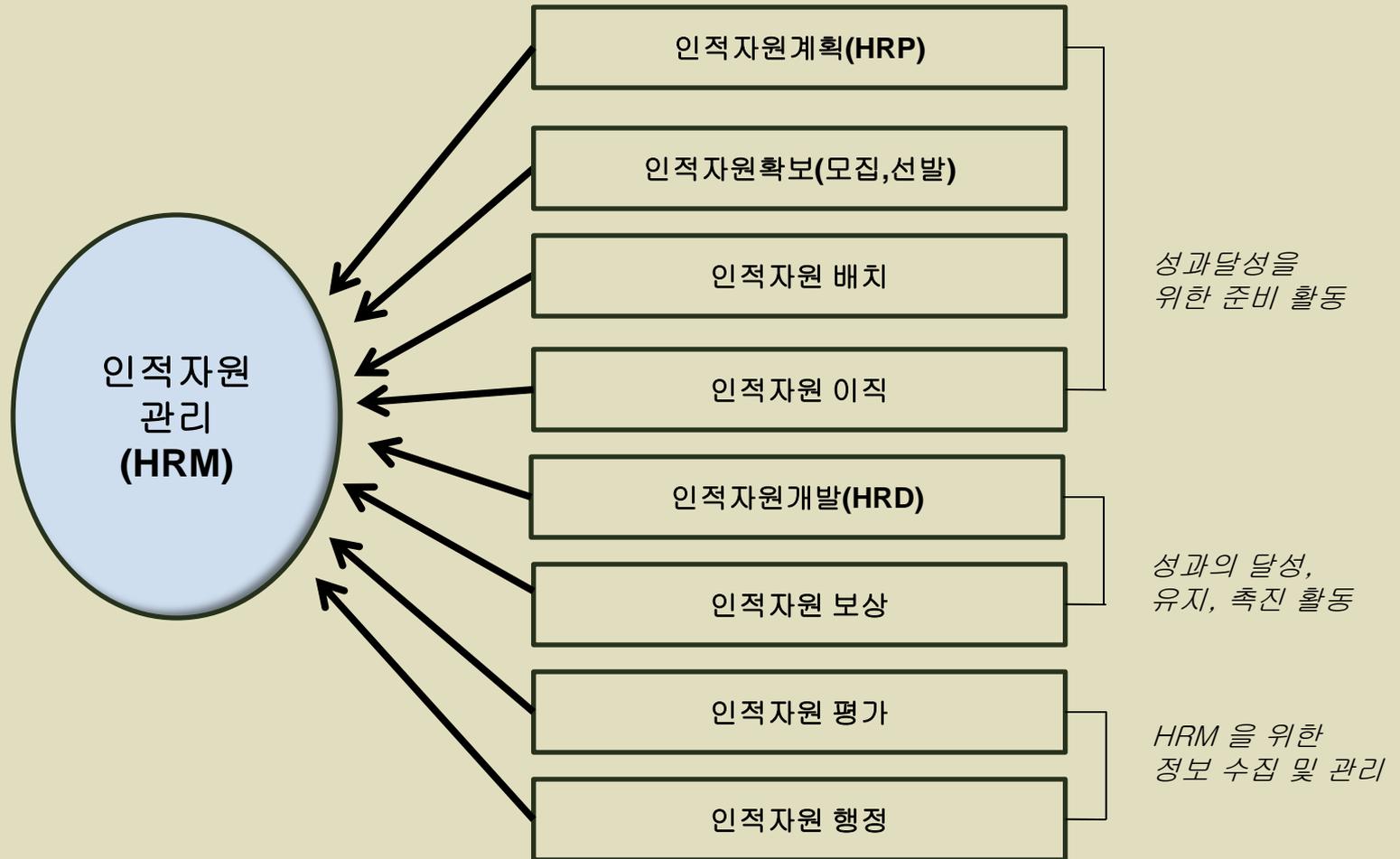
- 근로자의 욕구:

기업으로부터 충분한 수준의 보살핌과 처우, 특히, 개발, 교육, 그리고 보상을 받고자 하는 욕구

인적자원관리의 수행자

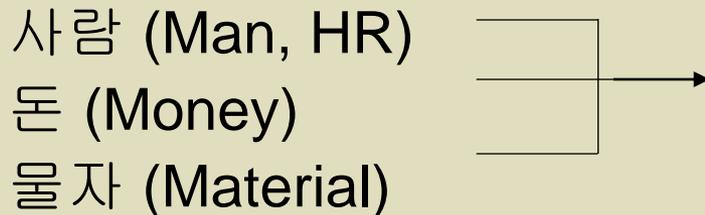


인적자원관리의 세부기능



인적자원의 중요성

- 경영의 3요소와 인적자원



3M 가운데
가장 중요한 자원 =
사람(human resource)

- 인적자원의 속성: 경쟁력의 핵심, 무한한 부가가치

마이클 포터 “21세기는 지식 정보의 시대이며 지식
정보시대의 최대 패러다임은 사람의 가치의 강조이다”

피터 드러커 “인류 역사에 있어서 생산수단은 노동, 자본,
그리고 사람의 머리와 손끝으로 이전되어 왔다”

Global CEO의 관심사

Economic Value Creation을 위한 핵심 원천 = '구성원의 몰입 수준'을 높이는 것

Global CEO들의 관심사 ('12 Global CEO Study¹⁾)

Q. Economic Value Creation의 핵심



Q. '인적자원' 관리에서 특히 중요한 것은?

75%

구성원 몰입도
제고 및 유지

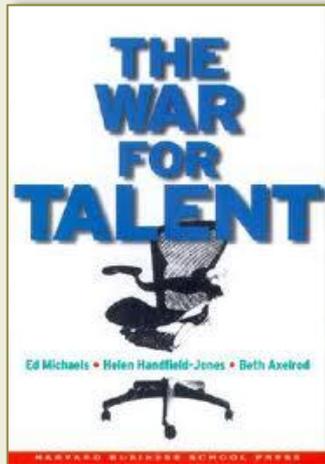
1) IBM에서 전 세계 64개국 1,700명 이상의 CEO 대상으로 인터뷰 및 설문 조사를 실시한 결과(복수응답)

인재 관리의 화두의 변화

인재 관리의 화두가 확보에서 몰입으로 바뀌고 있음을 시사함

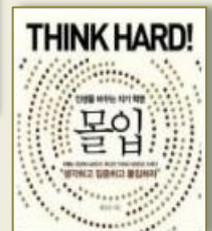
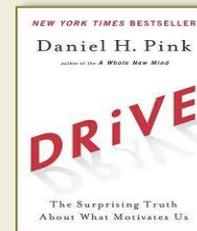
인재에 대한 관심의 변화

1990년대 후반 ~ 2000년대 초



“어떻게 인재를 확보할 것인가?”

2000년대 중반 이후



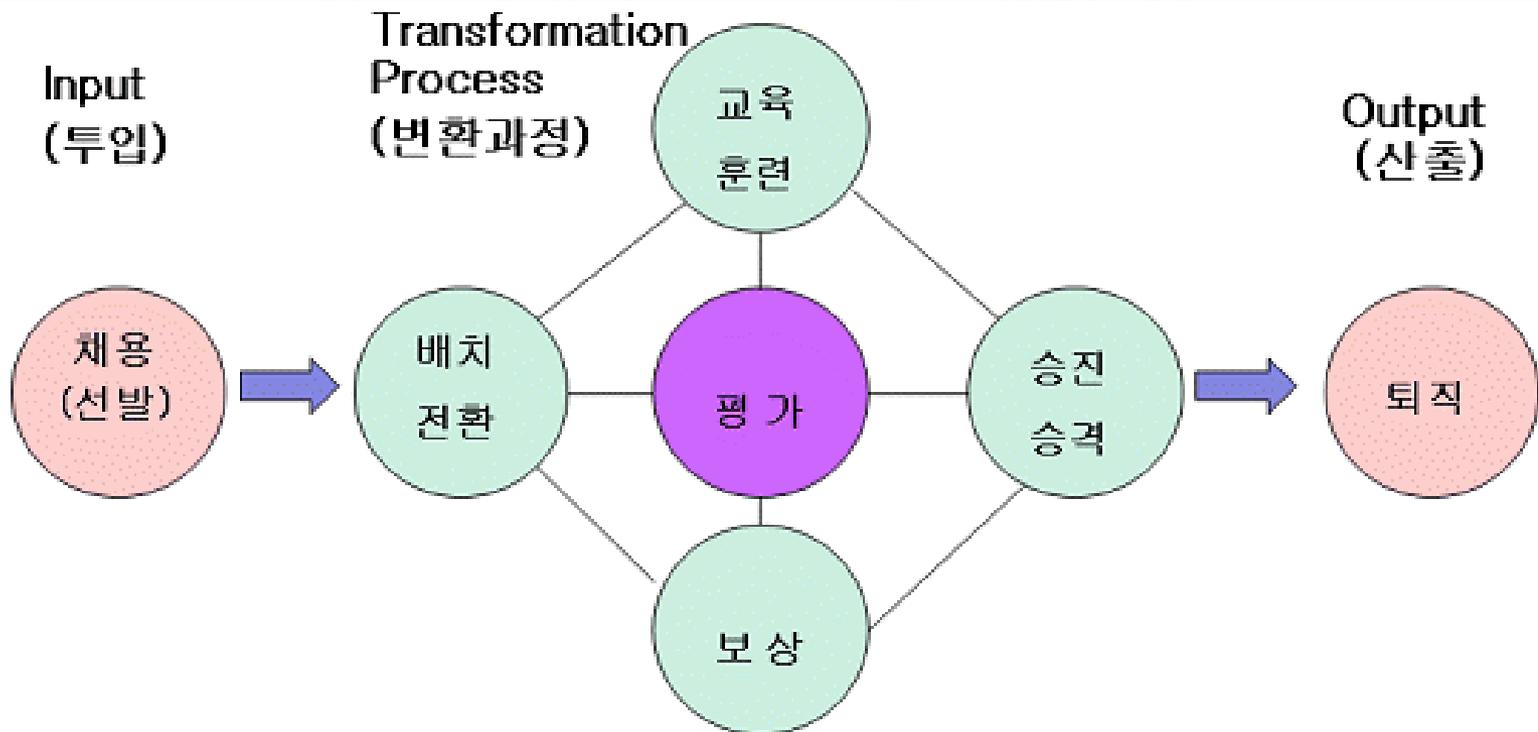
“어떻게 구성원을 몰입시킬 것인가?”

인적자원관리의 접근법

1. 생산요소 접근법
2. 의사결정 지향적 접근법
3. 시스템 접근법
4. 갈등지향적 접근법
5. 상황적 접근법
6. 인적자본 접근법
7. 성과 접근법 (성과주의)

HRM의 시스템, 기능 및 인프라

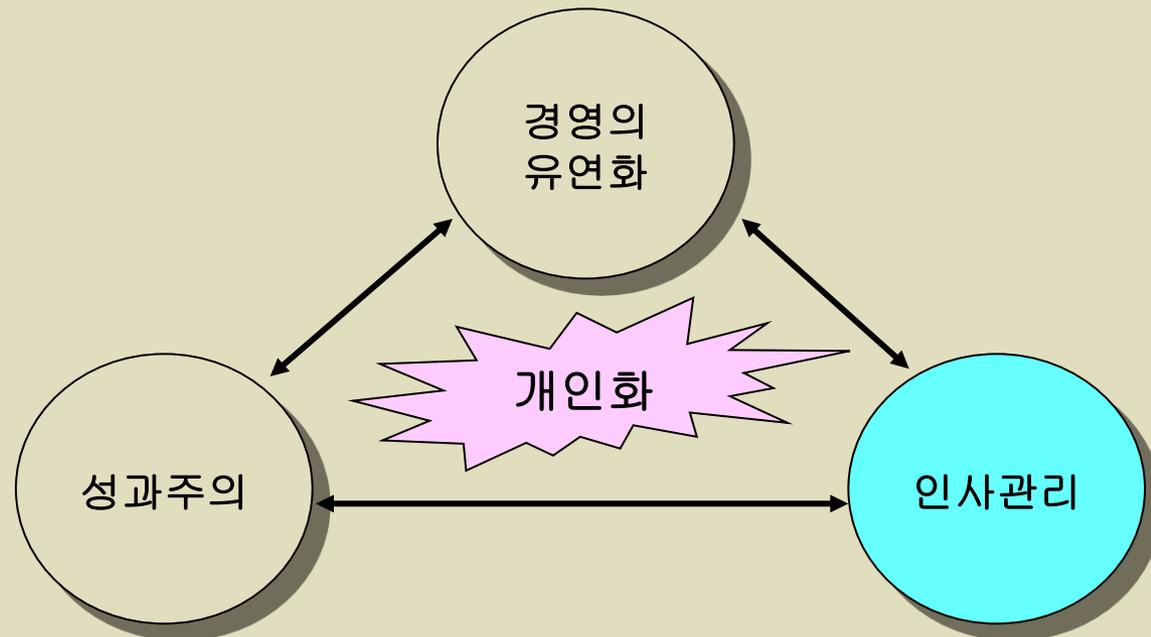
HR 의 핵심가치를 높이기 위한 전략(Strategies)



HRM Infrastructure (인재상, 직무분석, 직무관리, HRIS, 노사관계 등)

성과주의 인적자원관리 접근법

- 성과주의 조직문화 및 인사관리의 개념
 1. 개인화(individualizing)에 기초한 유연적 경영(flex-management)
 2. 21세기 조직이 필요로 하는 다양한 인재의 확보, 양성
 3. 개인의 시장가치를 높이는데 주력
 4. 개인의 개성, 창의력, 잠재력, 고용가능성(employability)



성과주의 인적자원관리 지향

- 성과주의 채용관리

직무주의 채용, 수시채용의 활성화, 경력사원채용,
현장부서 중심의 채용으로 변환

- 성과주의 경력관리

전문성을 개발하고 육성해주는 경력관리

- 성과주의 임금관리

연공급 프레임 탈피하고 직무급, 능력급, 연봉제, 개별 인센티브 이행

- 성과주의 인사평가

중요사건 서술법, 역량기준 평가 등에 기초한 인사평가

- 성과주의 교육·훈련

인재육성에 주안점을 둔 훈련에서 학습으로, 학습에서 성과로 전환

성과주의 인적자원관리 지향

- 성과주의 복리후생관리

재택근무제 또는 이동사무실(mobile office) 실현하고
개별복지에 보다 큰 비중

- 대안적 고용형태의 활용

시간제고용, 파견근로자 활용, 외주(outsourcing) 같은
대안적 채용형태 적극활용

- 인적자원관리의 국제화

자국중심주의 탈피하고 세계주의 지향

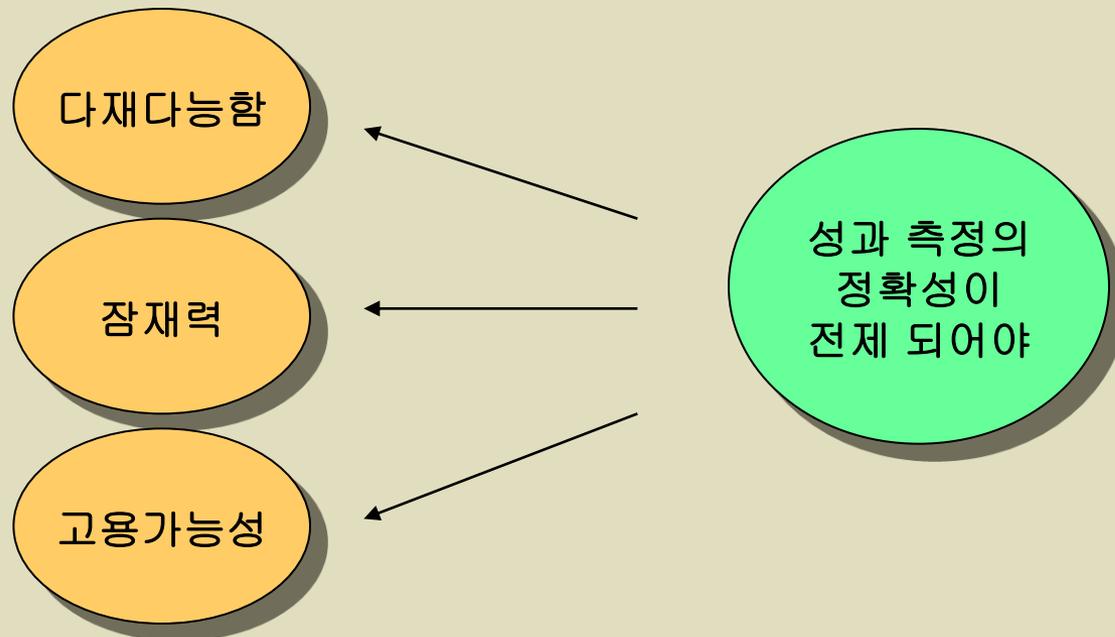
- 정보화 인력의 확충

정보화 시대에는 컴퓨터와 통신이 실무에 있어 필수적



성과주의 인적자원관리의 위험요소

- 성과주의 위험요소: 성과 측정의 부정확
 - 1) 속내의 변화 없이 '무늬'만 도입할 경우
 - 2) 성과의 측정(measurement) 이 정확하지 않을 경우
 - 3) 구체적이고 적절한 도구(tool) 의 부재



인사관리 담당자에게 요구되는 스킬과 역량

스킬 및 역량	중요하다고 응답한 비율(%)
1. 변화관리	49.6
2. 팀워크	42.1
3. 인사관리의 전통적 도구들	37.4
4. 일반관리 (General management)	32.4
5. 컨설팅, 커뮤니케이션	33.8
6. 비즈니스	32.4
7. 국제경영 및 다국적기업 관리	24.2
8. 인사관리 개념과 이론	17.2

인사관리부서의 역할 변화

- Ulrich (1997)의 주장

