

1.국제인적자원관리에 관한 다음 물음에 답하시오.

1)국제인적자원관리에 대한 4가지 접근방식(본국중심, 현지중심, 권역중심, 세계중심)에 대해 설명하고, 각각의 방식에 따른 장단점을 제시하시오.(20점)

2)해외주재원(expatriate)의 역할과 중요성을 설명하고, 해외주재원에 대한 관리를 선발, 교육훈련, 보상, 유지, 귀임(repatriation) 관점에서 설명하시오.(30점)

문제1의 1) 본국중심, 현지중심, 권역중심, 세계중심 설명, 장단점

I.국제인적자원관리

-글로벌 기업이 안고 있는 문제 중 대부분은 인적자원의 문제이며, 문제의 해결 역시 인적자원에서 찾을 수 있다는 것이 경영인들의 한결같은 지적되어 왔다. 글로벌기업의 성공여부가 적재적소적시에 필요한 인력을 배치하고 그들의 역량을 어떻게 지원하는가에 따라 기업 성패를 좌우하여 왔기 때문이다. 따라서, 본 문항과 관련하여 국제인적자원관리에 관한 4가지 접근법과 장단점을 소개하고, 국제화 시대에 도래 이후 가장 중요한 해외주재원의 역할과 중요성, 그 외 인사관리에 대하여 설명하여 보고자 한다.

II.4가지 접근방식

1.본국 중심의 집권화 전략

1)개념

-본국의 인사정책과 관행을 현지국에서도 그대로 적용하는 전략이며, 본사 책임자의 엄격한 통제로 본사 파견 책임자가 현지국 자회사의 인사관리를 책임지는 형태이다.

2)장단점

-본사와 긴밀한 의사소통이 가능하다는 장점이 있지만, 현지인의 승진가능성과 자율성이 극히 낮아 소외 현상을 야기할 수 있다는 단점이 있다.

2.현지 중심의 분권화 전략

1)개념

-현지국 자회사가 인사관리의 자율권을 갖는 방식으로, 인사관리책임자도 현지국에서 선발하는 전략을 말한다.

2)장단점

-현지인들의 승진가능성 및 자율성으로 사기향상에 도움이 되지만, 본사와의 긴밀한 의사소통이 어렵다는 단점이 있다.

3.지역(권역) 중심의 지역화 전략

1)개념

-일정 지역을 한 영업단위로 설정하고, 현지국 기업들을 지역권별로 통합 운영하는 것으로서, 인사관리도 지역권 단위 내에서 자율적으로 결정하는 전략이다.

2)장단점

-지역 내의 의사소통이 원활하게 진행된다는 장점이 있지만, 복잡한 의사채널의 형성으로 의사결정이 느려진다는 단점도 있다.

4.범세계 중심의 범세계화 전략

1)개념

-범세계적 네트워크로 인사관리도 최적결합의 원칙에 따라 운영하는 전략이다.

2)장단점

-본국인, 현지국인, 제3국인을 가리지 않고 가장 적합한 인재를 능력 위주로 선발하여 사용한다는 장점이 있지만, 국가 상황에 따라 갈등유발의 가능성을 배제할 수 없는 단점도 있다.

문 제1의 2)해외주재원의 역할과 중요성

I.해외주재원의 역할과 중요성

1.역할

-〈해외주재원〉은 본국의 경영역할을 수행하기 위하여 현지에 파견되는 인력을 의미하며, 글로벌 기업일 수록 해외주재원의 조정과 통합, 경력인정에 의한 승진 적용, 유망한 인재로서 대우를 받는다는 점에서 기업 차원에서 특별히 중요하다.

- ①직접적 통제 대리인 - 본사의 직접적 통제를 토하여 해외 자회사경영의 불확실성을 줄이고자 하는 역할을 의미한다.
- ②사회화 대리인 - 본사의 가치관과 믿음을 간접적으로 확산시키는 역할이다.
- ③네트워크 구축 - 파견기간 동안 현지인에 대한 비공식적 통제와 커뮤니케이션 네트워크를 구축하는 역할을 의미한다.
- ④역량과 지식전달 - 현지 구성원과의 지식공유와 역량전달을 통하여 기업문화 공유, 업무성과 증진을 유도하는 역할이다.

※출처 : 권석균, 인적자원관리

2.중요성

-글로벌 경영이 진화될수록 해외주재원의 임무는 더욱 중요해지며, 본사의 핵심인재 경력개발에 미치는 영향력도 커지고 있다. 이러한 관점에서 파견근로자 혹은 해외주재원에 대한 인적자원관리는 매우 중요하다.

II.해외주재원에 대한 관리방안

1.선발

-해외주재원 선발은 업무에 대한 경영역량과 함께 이문화 적응역량을 고려해야 하며, 특히 이문화 적응은 해외주재원의 성패를 결정하는 중요한 요소이기 때문이다.

2.교육훈련

-현지 문화 사전 학습, 외국어 능력 보완, 안전한 의식주의 실현방침으로 기업 차원에서 철저하게 계획된 조사결과에 의한 해외주재원 교육훈련이 필요하며, 뿐만 아니라 가족이 같이 이동하게 될 경우를 대비한 이문화 적응훈련, 외국어 교육 지원, 자녀학교 지원 등이 필요하다. 해외주재원의 유배증후군을 배제한 사전준비만이 활발한 글로벌 리더 양성에 효과적임을 인지해야 할 것이다.

3.보상

-글로벌 기업일수록 해외주재원의 역할을 필수적이고, 해외주재원으로서 동기부여가 있어야만 그 역할을 다할 수 있다. 따라서, 파견근무 이후의 합당한 승진정책과 연봉인상 등의 대우로 해외주재원 파견근무로서 책임을 다하고, 역량을 충분히 쌓을 수 있도록 해야 한다.

4.유지

-해외주재원으로서 파견근무제도를 실시하는 취지를 살려, 글로벌 리더로서 경쟁력 향상, 다문화 환경에서 업무수행과 의사소통 역량 증진, 글로벌 복잡성에 직면하여 갈등관리역량, 다문화팀 관리역량, 글로벌 학습관리 역량 등을 증진할 수 있는 계기가 되어야 할 것이다.

5.귀임(repatriation)

-본국으로의 이사를 지원하고, 본사의 역할을 찾아주는 것으로 귀환과정이 끝나지는 않는다. 귀임관리의 핵심은 본국생활의 재적응을 위한 다방면의 지원이며, 파견기간 중에 본국의 조직구조, 담당자, 직무 등이 변화하였을 것이므로, 기업 차원에서 인적네트워크 형성 등 다방면의 지원으로 파견기간 동안 축적된 사회적 자본을 잃어버리지 않게 하는 것이 매우 중요하다.

(1번문제 끝. 이하여백)

2.인재선발을 위한 지원서 분석도구인 바이오 데이터(bio-data) 분석의 개념, 장단점, 그리고 개발단계를 설명하시오. (25점)

1.바이오데이터의 분석의 개념

1.개념

-<바이오데이터>는 지원자의 이력과 신상, 가족관계, 학력, 흥미, 자격증, 사회적 경력 등 개인의 인생에 대한 전기적 정보를 모두 포함하는 개념이며, 과거에는 기업들이 지원자의 전공, 학력, 경력, 자격증 등 업무와 직접 관련있는 정보에만 치중하여 선발하는 경우가 많았으나, 최근에는 ‘열린 채용’을 표방하는

기업이 늘어나면서 학력, 경력에 치중하지 않고 지원자의 다양한 관심사, 흥미, 취미생활, 라이프(life) 패턴, 가치관 등에 관심을 가지면서 바이오데이터의 중요성이 부각되고 있다.

2.중요성

-이러한 전기(傳記)적 정보는 개인의 독특한 개성과 행동 등이 담겨 있기 때문에 위조하기 어렵고, 정보의 정확도가 높은 편이며, 따라서, 최근 많은 기업에서 전기적 정보를 계량화하는 방법을 개발하여 인사 실무에 유용하고 사용하고 있다. 인사선발에서 흔히 사용되는 전기적 정보들은 입사지원서와 함께 설문지 형식으로 수집되어 활용할 수 있다는 점에서 중요하다.

II.장단점

1.장점

-일반적으로 바이오데이터는 기록된 정보를 토대로 하므로 증명이 가능하고, 지원자가 실제로 수행한 행동에 관한 것이므로, 과거지향적이면서 사실 중심의 구체적인 기록이라는 장점이 있다.

2.단점

-바이오데이터의 사용에는 예측타당성의 문제가 있는데, 바이오데이터에 의해 수집된 정보는 과거의 정보이므로 이것이 지원자의 미래 성공을 확실하게 보장한다고 주장하기에는 한계가 있기 때문이다. 또한, 지원자의 과거 긍정적인 전기적 정보를 갖고 있다 하더라도, 업무환경이 매우 낯설거나 적대적일 경우에는 과거의 경험과 행동이 현재 근무환경에서 적응력을 발휘하는 데 문제가 있을 수 있다.

III.바이오데이터의 개발단계

- 1.바이오데이터를 인력선발에 활용하기 위해서는 우수한 지원자의 프로파일을 규명해야 한다.
(그 외 중요한 역량요건 열거, 범주화 등...)
- 2.기업의 성과관련 변수에 기준하여 고성과자와 저성과자로 분류한다. (중요역량요건의 크로스체킹에 의한 재분류 등...)
- 3.고성과자의 실적에 영향을 주는 항목을 선정하여 평가점수에 반영하고 이에 따라 선발하는 단계를 거친다. (선발관리 평가점수 등에 적용)

IV.결론 - 바이오데이터의 전망

-기업은 지원자의 전기적 정보를 수집하는 다양한 툴을 개발하여 예측타당성을 높이는 노력을 다해야 하고, 과거의 성향이 미래의 업무환경에 긍정적인 효과를 낼 수 있도록 입사 후 신입사원들에 대한 지원정책을 강력히 추진한다면 인사선발의 정확도를 높일 수 있을 것이다.

※출처 : 박경규, 신인사관리

(2번문제 끝. 이하여백)

3.유연한 근로시간제의 대표적인 유형으로 선택적 근로시간제와 탄력적 근로시간제가 있다. 각각의 개념, 특징 및 장단점(개인 및 기업 관점)을 설명시오. (25점)

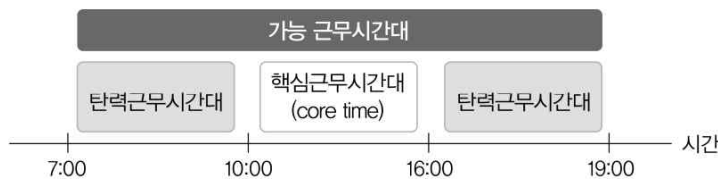
I.근로시간의 의의와 중요성

-〈근로시간〉은 종업원이 고용주와 계약한 노동력을 사용자의 지휘명령 하에 제공하는 시간이며, 취업규칙으로 정해진 시업시간에서 종업시각까지의 시간대에서 휴게시간을 제외한 시간이다. 근로시간은 기업 입장에서 성과를 결정하는 주요 변수이고, 종업원 입장에서 육체적·정신적 에너지를 업무에 집중해야 하는 시간으로 이로 인하여 임금이 지급되기도 하지만, 개인의 자유를 제약하는 측면도 존재하므로 항상 노사간의 갈등과 의견대립이 잠재된 부분이므로, 매우 중요하다.

II.선택적 근로시간제

1.개념

-종업원이 일정기간 동안 미리 정해진 총근로시간에 맞추어 원하는 대로 근무시간을 조정할 수 있는 제도이다. 이 제도를 사용하는 회사의 경우 핵심시간대와 나머지 시간대로 구분하여 개별적으로 선택할 수 있게 운영하는 경우가 많다.



[선택적 근무시간제의 기본 모형]

2.특징

-업무 성격에 따라 출퇴근시간에 구애받지 않고 자신의 책임 하에 효율적으로 시간을 배분하여 업무효율을 높일 수 있기에 전문직이나 연구직에 적합하다.

3.장단점

1)개인 관점

-〈장점〉은 종업원 개인이 업무에 대한 책임감을 갖고 높은 수준의 몰입으로 효율적으로 시간을 배분하여 사용할 수 있다는 장점이 있지만, 〈단점〉으로 하나의 사무실 공간에서 종업원 상호간의 근무시간이

상이할 수 있어서 즉각적인 집단지성을 발휘하기 어렵다는 측면이 있다.

2)기업 관점

-〈장점〉은 개인별 바이오리듬, 가정과의 양립을 위한 효율적 근무시간을 선택하게 함으로써 회사에 대한 충성심, 장기근속을 유도할 수 있다는 점이 있지만, 〈단점〉으로 종업원 상호 간에 근무시간이 상이한 선택을 한다는데서 오는 협업이 어려워진다는 측면도 존재한다.

Ⅲ.탄력적 근로시간제

1.개념

-탄력적 근로시간제는 법정근로시간을 변형하는 모든 형태를 총칭하는 개념이며, 일반적으로 업무량이 많을 때에는 연장해서 근무하고, 일이 적거나 없을 때에는 그만큼 근로시간을 줄이는 것으로서, 법정 근로시간을 노사 간의 서면 합의에 의해 법정 한도내(1주 40시간 근무시간)에서 유연하게 조정할 수 있는 제도를 말한다.

2.특징

-제조업이나 서비스업에서 연속조업 또는 장시간 조업을 하기 위한 교대제 근무를 하거나, 시기적으로 업무량의 편차가 심한 경우에 연간 실근로시간을 줄이고 휴일을 늘리려는 경우에 유용하다.

3.장단점

1)개인 관점

-〈장점〉은 업무량이 많을 시기에는 집중해서 노동력 제공을 하고, 비수기에는 휴식을 하거나 단축근무로서 느슨하게 쉴 수 있다는 유연성을 발휘할 수 있다. 그러나, 〈단점〉으로 노동시간이 늘어나는 것에 비해 임금이 상응하지 못할 경우 지급되는 임금금액이 줄어드는 것으로 인지된다는 부담이 존재한다.

2)기업 관점

-기업 차원에서 〈장점〉은 제조업, 서비스업 등에서는 매출이 상승하는 성수기에 탄력적 근무시간제도를 동원하여 성과향상에 집중하게 할 수 있다는 측면이 있지만, 〈단점〉은 탄력적 근무시간제 동의제도, 임금수준의 보전을 위한 강구방안의 제대로 된 대처 없이 중구난방으로 적용할 경우 종업원들의 근로시간 대비 임금수준에 대한 불만으로 오히려 성과창출을 저해하는 상황이 발생할 수 있다.

(3번문제 끝. 이하여백)