2주차 학습

학습 키워드 – 기업환경, 전략적 기회, SWOT분석, 인적자원관리 전략

Q1. 기업이 기본적으로 장기목표를 달성하기 위하여 자원을 배분하는 활동은?

1. [미션](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
2. [전략](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
3. [비전](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
4. [환경분석](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
5. [실천과제](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)

비전을 달성하기 위해 장기적인 목표달성을 위해서 자원들을 배분하는 활동은 전략이다. 비전 : 조직의 장기적 미래상(조직의 목표), 미션 : 조직의 존재 목적(기본철학, 조직의 목적)

Q2. 기업전략과 인적자원전략과의 연계가 잘못된 것은?

1. [비용절감 - 정리해고](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
2. [성장전략 - 임금인상](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
3. [틈새전략 - 특수교육](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
4. [합병전략 - 선발해고](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
5. [구조조정 - 채용증가](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)

채용증가는 성장전략에 해당한다.

Q3. BCG전략 중 성장률이 낮고 점유율은 높으며 현금유입이 현금유출보다 많은 유형은?

1. [개](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
2. [별](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
3. [현금젖소](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
4. [물음표](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
5. [개와 별](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)

개 : 시장점유율과 성장률 모두 낮음,   
별 : 시장점유율과 성장률 모두 높음,   
물음표 : 낮은 시장점유율과 높은 성장률

## 1. 조직의 방향 설정과 전략유형

1. 1) 조직의 방향설정
   * 전략의 개념
     + -

전략(strategy) : 장기적인 목표를 달성하기 위해 개발된 광범위하고 일반적인 계획, 전략적 계획수립의 결과물 → 기업의 기본적인 장기목표를 달성하기 위한 자원의 배분(챈들러)

* + 조직의 방향설정 위계
    - - 미션 : 조직의 존재 목적, 기본 철학(조직의 목적)
    - - 비전 : 조직의 장기적 미래상(조직의 목표)
    - - 전략 : 비전을 달성하기 위한 활동방향과 자원배분(장기계획)

1. 2) 전략의 유형
   * 전사적 전략
     + - 기업 전체의 장기적인 방향을 설정하는 전략
     + - 기업 전체의 자원배분의 지침과 방향을 결정
   * 사업전략
     + - 단일의 사업단위 혹은 생산라인을 위한 전략
     + - 특정산업이나 특정시장 내에서 경쟁하기 위한 전략적 의도
   * 기능적 전략
     + - 제한된 자원을 어떻게 하면 효용이 극대화되도록 배분할 것인가
     + - 인적자원관리, 생산 · 운영관리, 마케팅관리, 인적자원관리, 재무관리에 대하여 전략수립

## 2. 전략의 실제

1. 1) 경쟁력을 위해 고려할 변수
   * 원가와 품질
   * 지식(새로운 아이디어), 신속성
   * 진입장벽
   * 자본
2. 2) 전사적 전략
   * BCG 매트릭스
     + -

기업의 종합적인 관점에서 비전과 목표를 설정하고 각 사업분야에 경영자원을 배분하고 조정하는 일련의 활동

* + - - 산업이나 시장의 성장률과 점유율로 사업기회를 분석하는 기법
  + GE 사업심사법
    - - 대부분의 기업은 2개 이상의 사업을 가지고 있으며 각 사업단위는 경쟁 환경과 사업모델도 다름
    - - 이러한 특성을 감안하여 사업경쟁력정도와 사업매력도를 대응시켜 전략을 수립하는 방법임
  + SWOT 분석법
    - -

조직내부의 강점(Strength)/약점(Weakness)을 조직외부의 기회(Opportunity)/위협(Threat) 요인과 대응시켜 전략을 개발하는 방법

1. 3) 사업전략 : 포터의 본원적 전략
   * 차별화 전략
   * 원가우위 전략
   * 집중화 전략

## 3. 경영전략과 인적자원관리 전략

1. 1) 핵심역량으로서의 인적자원의 중요성
   * 조직의 핵심역량으로서의 인적자원(HR)의 중요성이 대두됨
     + - 인적자원은 갑자기 양성되는 것이 아님
2. 2) 기업전략과 인적자원관리 전략의 연계
   * 전략적 인적자원관리는 기업전체의 경영전략과 인적자원관리의 전략이 통합되어 수행되는 것임
   * 조직의 인적자원관리 전략은 기업전략에 적합하도록 계획되고 실행되어야 한다는 것임(수직적 통합)

핵심키워드 – 전략적 인적자원관리, 전략적파트너, 전략의 연계, 핵심역량

Q1. 인적자원관리 기능의 발전단계를 순서대로 나열한 것은?

### 보기

* 1인사관리
* 2인사관리 태동기
* 3전략적 인적자원관리
* 4인적자원관리

1. [③ - ① - ④ - ②](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
2. [④ - ③ - ① - ②](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
3. [② - ① - ④ - ③](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
4. [① - ② - ④ - ③](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
5. [② - ① - ③ - ④](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)

인사관리 태동기 – 인사관리 – 인적자원관리 – 전략적 인적자원관리의 순서가 맞다.

Q2. 전통적 인사관리와 전략적 인사관리에 대한 설명 중 틀린 것은?

1. [인적자원관리 책임 : 전통적 인사관리 - 인사전문가](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
2. [초점 : 전통적 인사관리 – 종업원 관리](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
3. [인사부서 역할 : 전략적 인적자원관리 – 거래적, 변화 추종자](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
4. [통제 : 전략적 인적자원관리 – 유기적](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
5. [투자 : 전략적 인적자원관리 – 사람, 지식](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)

전략적 인적자원관리의 인사부서 역할은 변혁적, 변화리더와 주도자이다.

Q3. 전략적 인적자원관리의 특성을 설명한 것 중 틀린 것은?

1. [인적자원의 핵심역량 보유](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
2. [무ㆍ유형자산의 핵심은 인적자원으로부터 나옴](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
3. [인재육성에 대한 미래비전 추구](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
4. [핵심역량은 항상 대체 가능해야 함](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
5. [인적자원을 기업 경쟁력의 원천으로 봄](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)

전략적 인적자원관리의 특징은 인적자원이 핵심역량을 갖고 있어야 하며 핵심역량은 희소성, 비모방성, 이동하는 데 큰 장애가 존재하여야 한다

## 1. 전략적 인적자원관리의 의의

1. 1) 전략적 인적자원관리의 개념과 등장 배경
   * 조직의 전략이나 목표를 잘 반영하여 경영전략과 잘 정렬되고 인적자원관리 제도와 기능들 간에도 조화를 이루어서 조직의 전략목표를 효율적으로 달성시키는 과정
2. 2) 전략적 인적자원관리의 전개과정
   * 인적자원관리 기능의 발전단계
     + - 인사관리 태동기
     + - 인사관리(PM)
     + - 인적자원관리(HRM)
     + - 전략적 인적자원관리(SHRM)
   * 전통적 인사관리와 전략적 인적자원관리
     + -

전통적 인사관리는 노동력을 생산요소 비용의 하나로 보지만 전략적 인적자원관리는 인적자원을 인적자산, 경쟁우위 확보를 위한 핵심자원으로 봄

* + - -

전통적 인사관리는 개별적 인사기능들의 독립적 역할을 강조하지만 전략적 인적자원관리는 인사기능들이 조직의 전략적 목표에 통합을 위한 전략적 임무수행을 강조함

* + 인적자원관리 부서의 역할 변화
    - - 광범위하고 혁신적인 역할과 책임을 맡는 전략적 파트너 역할
    - - 전통적 인사관리 역할에서 전략적 인적자원관리로 역할전환
    - :

내부종업원관리(행정전문가, 종업원 옹호자)에서 경영의 전략적 파트너와 변화관리의 선도자(전략적 파트너, 변화주도자)로 역할전환 필요

## 2. 전략적 인적자원관리의 특징과 체계

1. 1) 전략적 인적자원관리의 특징
   * 경쟁력 우위의 비전추구
     + - 장기적인 관점에서 기업의 미래를 이끌 인재들을 육성하겠다는 일관된 비전 추구
   * 적합성과 유연성의 추구
     + - 전략적 접근법은 거시적(macro HRM)
     + - 전략적 접근법은 통합적이고 시스템적(systematic)
     + - 전략적 접근법은 전략적(strategic)
     + - 유연성(flexibility)의 추구
2. 2) 전략적 인적자원관리의 체계
   * 외부환경과의 유연한 연계를 특징으로 하여 인적자원의 확보, 유지 및 방출전략 등을 효율적으로 형성, 실천하여야 함
   * 기업의 수직적, 수평적 적합성과 유연성과의 관계를 체계화, 종합적으로 나타냄

## 3. 전략적 인적자원관리의 수행

1. 1) 기업전략과 인적자원관리 전략의 연계
2. 2) 인적자원관리 각 기능들 간의 조화
3. 3) 타 경영활동 및 사업부전략과 연계