「社會發展研究」10輯, 1994. 8. 31
濟州大學校 地域社會發展研究所

人的資源管理의 變數 및 統合化模型 開發

金範國* · 姜永淳**

目 次

Ⅰ. 序 論
Ⅱ. 人的資源管理의 特性 및 概念
Ⅲ. 人的資源管理 諸理論의 特性
Ⅳ. 人的資源管理의 變數 및 模型開發
Ⅴ. 要約 및 結論

Ⅰ. 序 論

30년 전 피터 드럭커(Peter Drucker)는 「인사관리자의 지속적인 고민은 그들이 회사에 기여하고 있다는 것을 증명하지 못하는 데 있다」고 기술하였다. 이는 그동안 기업에서 인사기능이 다른 기능에 비해 성과의 측정이 어렵고, 장기성을 띤다는 측면에서 전반관리자의 인식이 부족한 데 그 원인이 있다. 경영자들은 인사부서를 수익을 창출하는 부서가 아니라 비용을 발생시키는 부서로 인식하여 왔고, 인사부서의 책임자들은 실제로 기업의 주요 정책결정에 참여범위가 제한되어 왔다.

그러므로 기업의 전략수립과정에서도 인간요소를 '주어진(given)' 요소로 판단하고, 전략의 수행시 인적요소를 적절히 배합하는 것이 유용하다고 보아왔다. 또한 라인관리자들은 인적문제를 인사부서의 담당으로 돌려서 그들의 책임과는 무관한 것으로 인식하여 왔다. 급기야 로버트 타운젠트(Robert Townsend)는 그의 저서 「*Up the Organization*」에서 인사부서를 없애고 라인관리자들이 인적문제를 직접 담당하도록 하는 것이 회사에 더 유용하다고 하였다.[1]

그러나 오늘날 법률적·정치적으로 고용관계 관리방법을 제한하는 통제입법, 기술적 진보, 근로

* 濟州大學校 經商大學 經營學科 敎授
** 濟州大學校 大學院 經營學科 博士課程 修了

1) R. Townsend, *Up the Organization*, 再引用, H.L. Angle, C.C. Manz, & A.H. Ven de Ven, Integrating HRM and Corporate Strategy : A Preview of the 3M Story, *Human Resource Management*, *Vol 24*, *no.1*, The Univ. of Michigan, 1985, p.51.

생활의 질 추구로의 종업원 의식전환, 종업원의 영향력의 증대, 경제적 요구증대로 인한 노동력 구성의 변화, 사회적 환경의 변화로 인한 노동가치의식의 변화 등 기업을 둘러싼 경영환경이 과거 몇 년 동안 급격히 변화하고 있다. 또한 생산성 향상이, 경영자들이 기대한 수준에 밑돌고 국제시장에서도 품질을 기초로 한 경쟁력을 갖지 못하고 있는 데는 인적자원관리의 비효율성 때문이라는 분석이 점차 크게 대두되면서 인적자원관리부서의 중요성이 그 어느 때보다 강조되지 않을 수 없는 상황이다. 이미 미국을 비롯한 선진경영국들은 오래 전부터 인적자원의 중요성을 크게 강조하고 있는 실정이다. 특히 인적요소의 관리문제는 1980년대 초반부터, 종래 생산요소로서 노동의 효율적 활용과 통제를 강조하던 인사관리(Personnel Management)로부터 인적자원의 개발측면을 상대적으로 강조하는 인적자원관리(Human Resource Management)로 변모·발전하여 오고 있다.

우리의 경우 인적자원관리 성과가 비교적 폐쇄적이며, 그 실행도 경영자의 경험적·주관적 관점에서 이루어지고 있어, 학계의 현장연구 및 산학협동이 극히 미흡한 실정이다. 또한 인적자원의 효율적 관리에 관한 그동안의 연구는 주로 인적자원관리 기능내의 몇몇 특정주제(확보, 개발, 유지, 보상 등)와 그 유효성, 영향요인 등에 국한하여 연구되어 왔다.

모든 사회과학분야가 그렇겠지만, 특히 인적자원관리분야에 있어서는 이론과 연구, 연구와 실제, 이론과 실제간에 균형이 매우 필요하다. 이러한 관점에서 외국의 제 이론에 사용된 변수를 우리나라 기업에 적용하는 데는 무리가 있고, 우리의 상황에 걸맞은 변수의 개발이 필요하며, 제 변수들도 산업간, 기업간 유연성이 내포되어야 한다.

이러한 관점에서 본 연구에서는 인적자원관리의 발전과정 및 제 이론의 특성을 살펴 본 후 우리 실정에 적용 가능한 인적자원관리 변수 및 연구모형을 제시하여 보고자 한다.

본 연구는 試論的 性格을 띠고 있다. 그 이유는 이 분야에 대한 통합적 이론의 틀을 공유하지 못한 채 여러 상이한 관점 또는 접근법이 파생되고 있고, 심지어는 인적자원관리의 발상지인 미국에서 조차 인적자원관리가 일반적인 추세라는 주장을 지지해 줄 경험적 증거가 없다는 주장까지[2] 제기되고 있어 아직까지 「진행형」의 형태로 합의된 결론은 없기 때문이다.

Ⅱ. 人的資源管理의 特性 및 概念

1. 歷史的 變遷 및 段階別 特性

관리와 조직에 관한 기록들은 이집트, 헤부루, 그리스, 로마, 심지어 성서에 이르기까지 다양하

2) D.E. Guest, Human Resource Management and American Dream, *Journal of Management Studies, Vol 27*, 1990, p.387.

다. 그러나 조직이론의 기원은 아마도 영국에서의 산업혁명과 가장 직접적으로 연결될 수 있을 것이다. 인적자원관리가 조직이론에 기반을 둔 이후 그 발전은 조직이론의 발전과 병행되어졌다.[3] 이러한 관점에서 금세기 동안의 인사/인적자원관리의 변천과정을 요약하면 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 인적자원관리의 변천과정

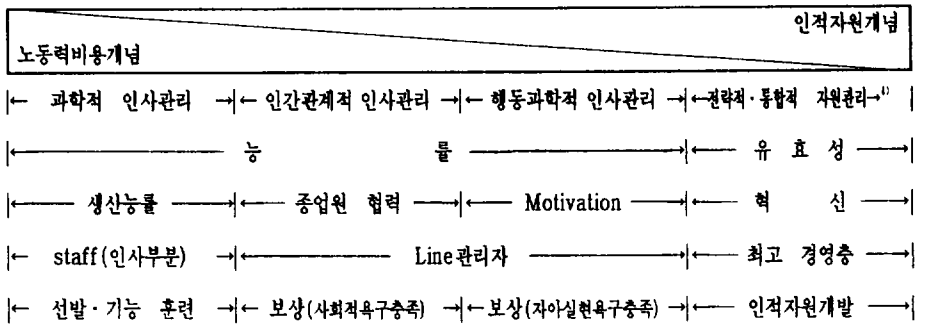
시 기	지향성(Orientation)	주 요 사 건 과 발 전
1900년대 초부터 제1차 세계대전	생산성(Operational)	과학적 관리가 테일러와 길버트에 의해 대중화됨. 주요전제 : 작업을 수행하는 방법을 결정하는 데 있어 산업공학 기술의 효과적 응용은 생산성증대와 노동자의 만족(보상, 동기유발)을 가져온다.
제1차 세계대전부터 대공황	생산성	전쟁으로 인해 급속한 경제성장과 산업화가 박차를 가하게 되고 노동조합의 욕구분출과 이를 상쇄하기 위해 제조업체들이 인사부서를 설립하게 됨. 주요전제 : 노동자들의 사회적 욕구를 충족시킴이 조직목적 달성의 촉매제 역할을 함.
대공황 이후부터 1960년대 중반	생산성	불황에서 야기된 경제적 고통, 일시해고, 노동자의 자각은 노조활동을 더 가속화시킨다. 인사부서는 노조를 인정하게 되고, 총체적인 거래계약절차가 생겨나게 된다. 그러나 진보적인 인사관리활동의 시행은 노조 조직률을 떨어뜨리고, 인사기능이 화이트칼라의 욕구를 충족시키기 위한 활동까지 영역이 확대되어 나간다.
1960년대 중반부터 1970년대 중반	생산성 관리성(Managerial)	EEOC와 AA법률은 중요성과 위상에서 한층 높아져가는 인사에 대한 책임을 반영한다. 첨단산업은 점점 더 많은 재능있는 개인을 요구하고, 성과는 개인의 동기부여에 의존한다. 인사부서의 기능이 정부대행업체에 대한 책임, 종업원의 업무절차, 종업원의 유지와 개인정보에 있어 관리적으로 되어간다.
1970년대 후반 이후	생산성, 관리성 전략적(Strategic) 통합적(Integrated)	심각한 환경적 동요와 변화(석유파동, 경기후퇴, 노동의 질 등)들은 보다 나은 인적자원관리의 필요성을 절실히 요구하게 된다. 인사부서는 다가오는 시대에 더 큰 책임을 반영하는 이론의 변화를 겪게 되고, 인적자원관리는 계속 진화하게 되어 전략적·통합적 요소를 가미한 인적자원관리를 강조하게 된다. 그러나 현실은 오히려 이론의 발전을 계속 앞지르고 있다.

자료 : C.C. Borucki, *Strategic Human Resource Management, Human Resource Effectiveness, and Organizational Performance : A Longitudinal Case Study*, The Univ. of Michigan, 1989, pp. 25~26. 에서 필자가 수정보완함.

3) T.M. Shaffritz & T.S. Ott, *Classics of Organization Theory*, 2ed. 再引用, C.C. Borucki, *Strategic Human Resource Management, Human Resource Effectiveness, and Organizational Performance : A Longitudinal Case Study*, The Univ. of Michigan, 1989, p. 23.

이러한 5단계의 변천과정의 특징은 〈그림 1〉에서와 같이 4가지로 요약할 수 있다.

〈그림 1〉 인적자원관리의 변천단계별 특성



한편 페터슨(Peterson)은 인간중심적 인사관리 즉 인간관계적·행동과학적 인사관리단계를 하나로 묶어 각 단계별 특성을 〈표 2〉와 같이 상세히 열거하였다.

〈표 2〉 페터슨의 인적자원모델의 단계별 특성

기 능	시 스 템		
	고전적 시스템	인간관계적 시스템	인적자원 시스템
적절한 상황	○값싼 노동 풍부, 단순한 직무환경 및 기술이 안정적임 ○노조 및 정부압력이 거의 없음	○노동이 다소 희소, 보통정도로 변화하는 환경 및 기술 ○정부 및 노조의 압력이 중간 정도이거나 높은 편임	○노동이 희소하며, 고도로 경쟁적이며 급격히 변화하는 환경 및 기술 ○노조 및 정부의 압력이 큼
목 적	○고도의 능률과 생산성 확보 ○인간에 대한 고려 : 低-中 ○개발촉진 : 低	○능률성 및 생산성에 대한 적절한 강조 ○근로자의 만족	○근로자의 개발, 조직목표에 근로자가 관련감을 갖도록 함 ○환경적응
감 독 형 태	○높은 구조주의 ○인간에 대한 고려 : 底-中 ○개발촉진 : 低	○높은 구조 ○구조주도 : 中-高 ○개발촉진 : 低-中	○인간에 대한고려 : 中 ○구조주도 : 低-中 ○개발 촉진 : 高
직 무 설 계	○단순화, 기계화	○직무확대, 기계화	○직무충실, 인간화
인 력 계 획	○숙련도 낮은 노동 : 인력계획 없음 ○숙련노동 및 관리자 : 인력계획 있음	○없거나 다소 있음	○아주 상세한 계획있음

4) '통합적 인적자원관리'는 학계의 검증된 용어가 아니며 필자가 환경, 전략, 인적자원관리, 조직유효성 간의 상호관련성을 강조한 측면에서 임의로 선정함. 이후로는 '인적자원관리의 통합화'로 대체함.

기 능	시 스 템		
	고전적 시스템	인간관계적 시스템	인적자원 시스템
모 집	○비숙련 노동 : 없거나 구두에 의함 ○숙련노동및관리자 : Headhunting	○구두모집, 경력강조, 봉사의 기회	○잠재적 경력의 판매 ○지원자 능력풀(pool)의 증가 목적
선 발	○비숙련 노동 : 자격의 최소 및 상한 제한 ○숙련노동 및 관리자 : 능력 테스트	○능력, 적성, 태도, 퍼스내리티에 대한 면접, 조회, 테스트	○평가센터(Assessment center)에서 주로 적성과 능력테스트
배 치	○비숙련노동 : 중요하지 않음 ○숙련노동및 관리자 : 능력 및 기술에 따라	○작업집단에 합치	○처음에 훈련을 거쳐, 일시적으로 배치했다가 직무순환시킴
오리엔테이션	○비숙련노동 : 최소한임, 안전 규칙 ○숙련노동 및 관리자 : 정책 및 절차	○정책 및 절차 ○집단에 의한 집단규범	○직무순환에 의하거나 작업집단이 함
경력계획 및 안 내	○개인에 의한 것 외에는 거의 없거나 전무함	○경영이 계획함 ○필요에 따라 안내함	○경영이 많이 계획하고 개인과 공유함
평 가	○上司 : 주로 통제와 보상의 결정을 위해	○上司 및 동료 : 통제, 보상 및 승진의 결정을 위해	○상사 및 자기자신 : 개발 및 발전을 위해서, 목표설정
훈 련	○근로자 : 특정과업기술, 강의, 수동작, 코오칭	○근로자 : 특정 과업 기술 ○감독자 : 대인관계의사소통, 역할연기, T-Group	○일반적 기능과 지식 : 케이스 토론 회의, 직무순환, TA
승 진	○늦음 ○근로자 : 연공서열 ○관리자 : 업적	○중간 정도임 ○연공서열과 업적주의	○빠름 ○능력주의
보 상	○유인책으로 ○근로자-업적기준 강화 수단 ○관리자 : 충성심, 우수한 성과 ○임금 및 봉급 강조	○공정성 및 유인책 ○충성심, 사기, 추가급, 연금, 사회적 활동 강조	○공정성 ○우수한 업적과 공헌에 보상 ○화폐, 이윤공유 지위, 더 많은 직무에 대한 자율성, 일의 흥미 강조
관 리 원 칙	○규칙의 엄격한 적용 : 고정된 벌칙, 정식출근 및 작업규칙에의 복종강조	○감독자에게 규칙적용의 자유를 다소 허용, 공정한 활동 유지 및 공정성 지각 강조	○규칙을 협상에 의하여 만들고 적용 : 苦情의 예방강조

기 능	시 스 템		
	고전적 시스템	인간관계적 시스템	인적자원 시스템
진 정 (appeal)	○계층을 통해서 상향적으로 함: 계층제적인 관점	○다양한 통로: 진정위원회, 옴부즈맨, 중재자 이용, 개방적 ○인사부서가 주로 담당	○다양한 통로: 공동진정위원회, 개방적, 옴부즈맨 ○동료적인 차원
노사관계정책	○노조를 멀리함, 경영권 확보가 목표	○노조를 멀리하거나 협조관계 구축	○노조를 멀리하거나, 노조를 인적자원 시스템에 포함되도록 유도함
협 상 목 표	○최소임금 및 편의를 제공하기 위해 ○작업규칙 및 경영권의 확보	○근로자 만족 ○경영의 융통성 확보	○상호문제 해결 ○융통성 유지
苦 情 처 리	○노동계약에 대한 엄격한 해석 유지	○苦情을 가능한 빨리 해결	○계약자체를 변화시키더라도 문제 해결
인적 자원에 대한 타당화	없음	○사기, 직무만족의 평가	○타당화 및 HRA를 통하여 인적 자원의 가치 평가

자료: Richard B. Peterson, The Interaction of Technological and Organizational Climate in Norwegian Firms, *Academy of Management Journal*, 再引用, 愼九範, 「産經論集」 創刊號, 東義大學 産業經營研究所, 1983, pp. 212~213.

오늘날 전략적(Strategic) 혹은 인적자원관리의 통합화(Integration Human Resource Management)로의 이행은 다음과 같은 몇가지 연유에서 비롯된다. 첫째, 조직구조의 복잡성과 규모의 확장, 둘째, 기존 산업의 더딘 성장과 시장의 감소, 셋째, 인적자원관리의 관행에 있어 정부의 규제증대, 넷째, 노동력의 질적·양적 변화, 다섯째, 근로생활의 질에 대한 종업원의 관심 증대, 여섯째, 과업의 본질과 직무설계의 변화, 일곱째, 산업내 경쟁의 증대, 여덟째, 잠재되어 있는 효율적 인적자원의 강점을 촉진시키는 데 있어서 인사관리개념으로는 한계, 아홉째, 우수한 인적자원관리 모형의 개발 등이다.[5]

무엇보다 중요한 것은 전략적 인적자원관리와 인적자원관리 통합화로의 전환은 주의와 검증 그리고 기업이 처해 있는 외적환경과의 상호작용, 최고경영층의 의지, 최고경영층에서 하위관리층까지의 일치된 노력과 협력을 통해서 이루어진다.

5) D.E. Guest, Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies Vol. 24*, 1987, pp. 503~521.

2. 人的資源管理의 概念

인적자원관리이론은 연구대상으로서 인적자원의 복잡성, 실천지향성, 외적환경 등과 분리되어 고려될 수 없고, 인적자원이론의 국가별, 문화풍토별 차이성으로 인해 여러 상이한 관점과 접근법이 파생되어 통합화하지 못하는 것과 마찬가지로 그 정의도 학자마다 조금씩 차이를 보이고 있다.

예를 들면, 피고스와 마이어스(Pigors & Myers)는 "각자의 능력을 최대한 발휘시켜 개인이 그 직무에 최대 만족을 얻고, 작업집단의 일원으로도 만족을 얻을 수 있도록 조력하는 것"[6]으로 정의하여 직무 및 개인만족을 강조하였고, 하버드대학 연구팀(Beer et. al.)은 "인간과 관련한 관리행위를 장려하고 직접 직도까지 할 수 있도록 해주는 모든 측면에서의 조직환경(organizational context)에 대한 개발"로[7] 좀더 포괄적 정의를 내렸다. 이는 조직과 종업원간의 관계의 본질에 영향을 미치는 경영상의 모든 결정과 행위를 포괄하며, 조직의 내외적 환경변화에 대한 대응, 인적자원관리과정의 체계화, 인적자원의 개발 등을 강조하고 있다.

특히 이러한 정의들이 모두 조직목표와 개인목표의 조화를 강조하고 있음은 물론이다. 이에 대한 분명한 모습은 다음의 인사관리와 인적자원관리 개념의 특성을 비교해 봄으로써 더욱 가시화될 것이다.

인사관리란 인력의 계획·조달과 유지·활용·보상 개발를 포함한 경영의 한 과정으로서 인력을 관리하는 데 연관된 기능과 활동이라 할 수 있다.[8] 바꾸어 말하면 인사관리란 조직이 필요로 하는 인력을 조달하고 이들을 유지·개발·활용하는 활동을 계획하고 조직하고 통제하는 관리활동의 체계라 할 수 있다. 그러나 여기에는 종업원의 자발성과 자율성을 담지 못하고 노동력의 효율적 활용과 통제를 강조하는 경향이 농후하다.[9]

반면 인적자원관리는 종업원이 그들의 개인적 목표추구는 물론 기업목표의 달성을 위해 노력하도록 그들을 대상으로 전개되는 관리활동이다. 여기서 개인적 목표란 단순한 만족차원이 아니라 근로생활의 질, 자기개발, 자율성 등을 포함하는 포괄적 개념이다.

이러한 측면에서 게스트(Guest)는 인사관리와 인적자원관리의 특징을 다음과 같이 요약하고 있다.[10]

---

6) P. Pigors & C.A. Mayers, *Personnel Administration : A Point of View and a Method*, New York, McGraw-Hill, 1981, p.35.

7) M. Beer, B. Spector, P.P. Lawrence, D.Q. Mills, and R.E. Walton, *Human Resource Management : A General Manager's Perspective*, New York, The Free Press, 1985, p.4.

8) W.L. French, *The Personnel Management Process*, Houghton-Mifflin, 1982, p.3.

9) 신유근, "인적자원관리 이론개발 및 실제적용을 위한 연구방법", 『인사·조직연구』 제1권 1호, 한국인사조직학회, 1992, p.2.

10) D.E. Guest, op. cit., p.507의 표를 필자가 풀어 씀.

첫째, 시간적 관점(time perspective)에서 인사관리가 단기적 입기응변에 치중한 반면 인적자원관리는 장기적이며 전략적인 계획에 중점을 둔다.

둘째, 심리적(psychological) 관점에서 인사관리가 구성원의 순응(compliance)에 치중하는 반면 인적자원관리는 몰입(commitment)에 중점을 둔다.

셋째, 통제 체제적(control system) 관점에서 인사관리가 외부 통제(external control)적 관리를 지향하는 반면 인적자원관리는 자기 통제(self-control)적 관리를 지향한다.

넷째, 고용관계(employee relations)적 관점에서 인사관리가 다원적(pluralist), 집단적(collective), 종업원에 대한 낮은 신뢰성(low trust)을 내포하지만 인적자원관리는 일원적(unitarist), 개인적(individual), 높은 신뢰(high trust)를 강조한다.

다섯째, 선호하는 조직구조 및 체계(preferred structures/system)에 있어서 인사관리가 관료적/기계적(bureaucratic/mechanistic), 집권적(centralized), 공식적으로 정의된 역할(formal defined roles)을 강조하는 반면, 인적자원관리는 유기적(organic), 분권적(devolved), 유연한 역할(flexible roles)을 강조한다.

여섯째, 평가기준(evluation)에 있어서 인사관리는 비용최소화(cost-minimization)를 목표로 한다면, 인적자원관리는 효용극대화(maximum utilization)를 목표로 한다.

이상의 정의와 특징을 통해 인적자원관리의 개념을 정의한다면 「장기적인 관점에서 조직의 내외적 환경변화에 대응할 수 있는 전략적 계획하에 조직 구성원들을 자발적으로 조직 목표의 달성에 기여하게끔 함으로써 조직의 발전과 개인의 발전을 아울러 달성케하는 철학 및 관리활동」이라 할 수 있다.

Ⅲ. 人的資源管理 諸理論의 特性

미국을 중심으로 전개된 인적자원관리연구는 지금까지 많은 연구가 등장하였지만 크게 전략적 인적자원관리와 인적자원관리의 통합화에 관한 연구로 대별된다.[11] 전자는 인적자원관리활동과 장기적 경영전략간의 결합을 강조한 것이고, 후자는 개발지향적 인본주의 입장에서 인적자원관리 과정에 영향을 미치는 내외적 환경요소와, 인적자원관리의 상호작용 및 인적자원관리와 기능의 시스템적 연결을 강조하는 것이다. 그런데 경영전략이란 기업의 외적환경과 내적 특성과 관련하여 수립되는 것이다. 따라서 통합적 인적자원관리라 해서 전략적 인적자원관리에서 강조하는 경영전략을 배재하는 것은 결코 아니다. 통합적 인적자원관리이론을 전개한 하버드대 연구팀의 인적자원관

11) C.V. Hendry and A. Pettigrew, Human Resource Management: An Agenda for the 1990s, *Journal of Human Resource Management, Vol. 1*, pp. 21~25.

리 개념에는 암시적으로 전략적 요소를 내포하고 있을 뿐만 아니라 실제 연구에서도 전략의 중요성을 강조하고 있다.[12]

1. 戰略的 人的資源管理硏究

전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)는 그간의 인적자원관리와 사업정책 내지 전략문헌에 기초를 두고 있다. 전략적 인적자원관리에 대한 명확한 정의도 아직까지 내려지지 않고 있다. 밀러(Miller)는 "사업의 모든 수준에서 피고용자들의 관리에 관여하고, 경쟁에 따른 이익을 창출하고 유지하는 방향으로 이끌어지는 전략들의 실행과 관련되어지는 결정과 조치들"이라고 정의하고 있으며,[13] 렌그니크 홀(C.A. Lengnick-Hall & M.L. Lengnick-Hall)은 전략적 인적자원관리는 조직목표와 인적자원 확보 및 활용성이라는 두가지 측면을 갖는 하나의 통합구성체로 파악하고 있다.[14] 또한 베이르드(Baird et al.) 등은 조직의 전략목표를 확인하고, 인사 관행이나 절차상에 그것을 활용하는 것이라고 하였다.[15]

특히 밀러의 정의는 오늘날 전략적 인적자원관리의 개념으로 어느 정도 타당성을 인정받고 있는 실정인데, 이는 한 조직이 기업 환경에 따라 전략적 목표를 설정하고 이를 지지하고 추진하기 위해 모든 조직체 수준에서의 정책 논쟁들 즉, 선발, 유지, 개발, 보상, 유출의 관리를 실행해야 하고, 또한 암암리에 경쟁에 따른 이윤을 달성하고 유지하기 위한 조직문화와 노사관계의 효율적 운영도 내포하고 있다.

기존의 전략적 인적자원관리에 대한 연구를 분류하려는 시도가 나타나고 있는데 렌그니크 홀과 렌그니크 홀은 크게 4가지 범주로 나누고 있다.[16] ① 인적자원의 가치화(HR Valuation) ② 인적자원계획(HR Planning) ③ 환경의 변화에 대한 전략적 반응 ④ 인적자원과 전략적 혹은 조직적 상황들에 결합(Matching). 또한 보루키(Boruki)는 ① 특정 인적자원관리 기능들과 경영전략을 결합시키는 연구 ② 인적자원계획과 전략적 경영계획을 연결시키는 연구 ③ 인적자원관리를 경영전략으로 연결짓는 개념적 틀(conceptual framwork), 모델, 유형(typologies)들에 관한 연구

12) C.C. Borucki, op. cit. p.30.
M.Beer, et. al., *Managing Human Resource*, 再引用, 金植鉉 譯, 「人的資源管理」, 法文社, 1992, p.16.

13) P. Miller, Strategic Industrial Relations and Human Resource Management : Distinction, Definition, and Recognition, *Journal of Management Studies, Vol.24, no 4*, 1987, p.352.

14) C.A. Lengnick-Hall and M.L.Lengnick-Hall, Strategic Human Resource Management : A Review of the Literature and A Proposed typology, *The Academy of Management Review, Vol.13, no.3*, 1988. p.457.

15) L. Baird, I. Meshoulam, & G. DeGive, Meshing Human Resource Planning With Strategic Business Planning : A Model Appoach, *Personnel, Vol.60, no 5*, 1983, pp.14~27.

16) C.A. Lengick-Hall & M.L. Lengick-Hall, op., cit., pp. 454~470.

등 3가지 범주로 나누고 있다.[17]

여기서는 보루키의 분류를 중심으로 전략적 인적자원관리의 연구동향을 살펴보기로 한다.

1) 특정 인적자원관리 활동(practices)과 경영전략을 결합(match)시키는 연구

이는 전략적 사업목표와 ① 모집·선발·배치(staffing), 승진 ② 평가, 보상, 훈련과 경력개발 등의 인적자원관리기능과의 조화, 혹은 경영전략과 경영자간의 적합관계에 초점을 맞추고 있는 연구들이다.

전자의 대표적인 연구를 보면 다음과 같다.

① 라울러(E.E.Lawler, 1982)[18] : 평가와 보상 등의 인적자원관리활동과 사업전략과의 조화를 강조.

② 데바나 등(M.A.Devanna et. al. 1982)[19] : 인적자원관리활동이 경영전략에 의해 운영되어져야 함을 강조하면서 특정 인적자원관리활동과 경영전략을 조화시키는 방안을 제시. 즉 인적자원활동으로(조직의 업무를 지원하는 광범위한 재량권과 승진시스템으로의) 조직설계, 경영전략을 조화시키기 위한 종업원의 내적 창출, 핵심 경영자와 경영전략간의 조화 등을 강조.

후자의 대표적인 연구는 구프타(Gupta, 1984)의 연구 성과이다.[20]

그는 경영자와 경영전략의 조화가 기업성과에 영향을 미칠 수 있다는 가정하에 경영자들을 전략에 조화시키는 문제에 관심을 가졌다. 특히 조화의 문제에 있어 규범적 접근방법을 활용하였으며 또한 경영자들을 전략과 적절히 조화시키는데 있어 4가지 구속력(constraining forces)을 강조하였다. 첫째, 전략적 유연성의 욕구(need for strategic flexibility) : 전략과 관련하여 장기적으로는 경영자의 유연성이 기업성과에 직결될 수 있다는 것으로 이러한 유연성을 고려하여 경영자를 전략에 적합시켜야 한다는 것이다. 둘째, 경영개발의 욕구(need for management development) : 경영전략과 관련하여 적합한 관리자의 확보 뿐만 아니라 장기적으로 경영전략에 적합한 경영자의 개발이 필요하다는 것이다. 셋째, 동기부여의 문제(motivational problems) : 경영전략에 적합한 경영자의 확보와 개발에 그칠 것이 아니라 성과를 달성하기 위해서는 관리자에 대한 지속적인 동기부여에 관심을 가져야 한다는 것이다. 넷째, 경영 재량권의 부족(lack of managerial discretion) : 전략과 경영자의 적합을 강조하기 때문에 경영재량권이 제한될 수 밖에 없다. 따라서 전략에 적합한 경영자를 확보 및 개발하는 문제와 경영상의 재량권을 확보해주

17) C.C. Borucki, op., cit., pp.37~48.

18) Ibid., p.38에서 再引用.

19) M.A. Devanna, N.M. Tichy, & C.J. Fombrun, Strategic Human Resource Management, *Sloan Management Review, Vol 23, no 2*, 1982, pp.47~61.

20) A.K. Gupta, Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristics : A Conceptual Examination, *Academy of Management Review, Vol.9, no 3*, 1984, pp.399~412.

는 문제에 있어 조화의 중요성을 강조하였다.

2) 인적자원계획과 전략적 경영계획을 연결시키는 연구

인적자원계획의 목표는 적당한 곳에 배치되어 있는 현재 인적자원을 전략적 목표를 달성하는데 도움이 되도록 미래의 요구에 대비하고자 하는 것을 말한다. 즉 인적자원계획과 전략적 경영계획과의 통합을 통해 조직의 효율성을 증대시키고자 하는 연구들이다. 따라서 전략적 경영계획을 수립하는데 있어 인적자원계획이 중요한 부분을 차지하고, 또 상호작용을 통해 서로간에 적합관계를 이루어야 한다는 것이다.

주요 연구는 ① 베이르드(Baird et. al.) 등의 연구[21] : 이들은 인적자원계획이 전략적 경영계획에 의해 유도된다는 전통적 가설에 바탕을 둔 모델을 개발하였는데 다음과 같은 점에서 다른 전통적 모델과 차이를 보이고 있다. 첫째, 문화는 모델에 들어가는 명백한 투입요소이다. 둘째, 전략 계획을 수립하고 시행하기 위한 정보는 조직 전체에 흩어져 있다. 셋째, 인적자원은 계획달성에 있어 가치있는 재산이다. 넷째, 인적자원전략개발은 단순히 전략가에 의해 공식화되어질 수 없고, 다른 전략에 부과되어질 수 없는 상호작용의 과정이다. 다섯째, 인적자원기능 그 자체와 조직수준에서의 참여는 인적자원계획을 전략적 경영계획에 성공적으로 연결시키는 데 있어 핵심이 된다.

이상의 가설을 통해 인적자원계획이 전략적 경영계획의 성패를 좌우하는 중요한 요소로 작용하기 때문에 전략계획의 수립시 반드시 인적자원계획과의 적합성을 고려해야 한다는 것이다.

② 골든과 라만누잔(Golden & Ramanujan, 1985)의 연구[22] : 인적자원계획과 전략적 경영계획의 연결은 다음 4가지 유형으로 나눌 수 있다고 하였다.

첫째, 관리적(administrative) : 인적자원관리 성과는 전통적 경영과업을 수행해 나가는 기업에도 어느 정도 연계성을 지니고 있다.

둘째, 일방적(one-way) : 전략적 계획이 인적자원계획을 유도하거나 그 반대로 인적자원계획이 전략적 계획을 유도할 수도 있다.

셋째, 상호의존적(interdependent) : 전략적 계획과 인적자원계획은 결국 함께 짜여진 병행관계의 절차로 나타난다.

넷째, 통합적(integrative) : 전략적 계획과 인적자원계획은 상호작용적 관계에 의해 서로 통합되어 나타난다.

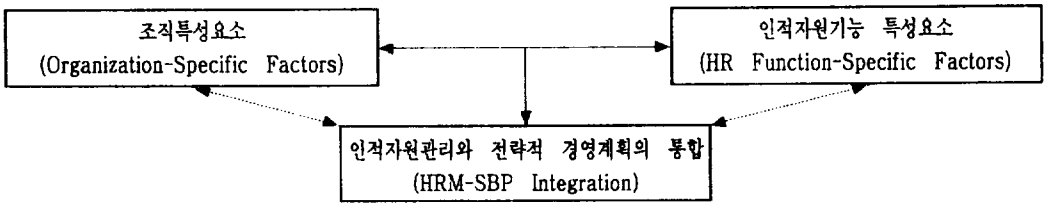
---

21) L. Baird, et. al., op., cit., pp. 14~27.

22) K.A. Golden & V. Ramanujam, Between a Dream and a Nightmare : On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes, *Human Resource Management, Vol 24, no. 4,* 1985, pp. 429~454.

즉 〈그림 2〉에서 보는 바와 같이 조직특성요소와 인적자원특성요소간의 상호작용은 인적자원관리와 전략적 경영계획의 통합에 아주 강한 영향을 주며, 별도로 두 요소간의 상호작용의 효과보다는 덜하지만 두 요소가 개별적으로 인적자원관리와 전략적 경영계획의 결합에 영향을 준다는 것이다. 따라서 인적자원계획과 전략적 경영계획은 상호불가분의 관계에 있으며, 전략적 경영계획의 수립에 있어 인적자원계획은 반드시 병행되어 나타나야 한다는 것이다.

〈그림 2〉 인적자원관리와 전략적 경영계획의 영향요인



자료 : K.A. Golden & V. Ramanujan, op. cit., p.450.

③ 다이어(Dyer, 1986)의 연구[23] : 인적자원계획은 기업의 전략적 경영계획의 수립에 있어 인적자원측면이 고려되어서 형성되는 것이라고 하고, 인적자원관리를 인력할당, 활용, 배분, 보상 등의 전반적인 정책인 조직차원의 인적자원전략과 조직차원의 인적자원전략 안에서의 역할, 활동, 자원배분 등의 부분인 기능차원의 인적자원전략으로 나누었다. 또한 인적자원계획은 집중적(focused) 접근법과 포괄적(Comprehensive) 접근법으로 나누어 연구가 가능하다고 보았다. 집중적 접근법은 인적배치를 강조하며 계획과정에 있어서 단기적이고 제한된 수의 인적집단을 대상으로 하고, 포괄적 접근법은 조직내의 혹은 조직간의 광범위한 활동을 포함하는 것으로, 변화하는 상황하에서 어떤 조직의 인적자원의 필요성을 분석하고 그 필요를 충족시키는 데 필요한 활동을 전개하는 것이다. 어떤 조직이 변화하는 상황과 관련된 인적자원의 장기적인 공급과 수요를 예상하고 인적자원의 필요를 충족시키기 위한 노력으로 인적자원부서의 프로그램을 사용하기 위한 어떤 노력이 이루어 질 때 인적자원계획은 전략성을 띠게 된다. 또한 다이어는 「인적자원기획자들이 적합한 조직상태를 진단하고 이 상태와 맞물릴 인적자원계획의 적용안(applications)을 선택할 때 그들을 이끌어 줄 규범적 이론을 전개하고자 한다면, 인적자원계획을 촉진시켜주고 형성해 주는 사상(events)을 더 분명하게 이해하고 완벽하게 분류하는 것이 필요하다」고[24] 하여 조직이 인적자원계획에 접근하는 방법과 전략적 경영계획과의 연결에 있어 영향을 주는 요인들을 먼저 파악해야 함을 강조하였다.

23) L. Dyer, *Human Resource Planning : Test Practices of Five Major U.S. and Canadian Companies*, New York, Random House Business Division, 1986.

24) Ibid., p.28.

3) 인적자원관리를 경영전략으로 연결짓는 개념적 틀, 모델, 유형에 관한 연구

이는 경영전략과 인적자원시스템의 연결성(Linking)을 강조하는 것으로 앞의 두 연구가 인적자원시스템의 부분적 연구인 반면, 이는 연구영역이 전체성을 띠고 있다.

① 데바나(Devanna et al., 1984) 등의 연구[25] : 이들 연구의 틀은 전략적 인적자원관리에 대한 매우 포괄적인 개념적 접근법이다. 이들은 1982년의 특정 인적자원관리기능의 개념을 더욱 발전시켜 인적자원관리활동은 전략적, 관리적, 운영적 측면에서 상호지탱하는 통합된 시스템으로 보았다. 여기서 전략적 차원은 정책결정, 전체목표의 설정, 기업환경과의 조화를 목표로 하고, 관리적 차원은 전략집행을 위한 자원의 분배, SBU내의 기술, 자본, 정보, 인력자원을 결정하는 일을 담당하며, 운영적 차원은 조직의 일상업무를 수행한다.

이들은 전략적 관리의 3대 핵심요소로 사명과 전략(mission and strategy), 조직구조(organization structure), 인적자원관리(HRM)를 들고 이 요소간의 연결성을 강조하였다.

전략적 유형으로는 단일제품전략, 수직적으로 통합된 단일제품전략, 비관련사업의 합병을 통한 성장전략, 내부 성장이나 합병을 통한 제품군의 관계다각화, 다국간의 다제품전략의 5가지를 들고, 조직구조의 유형으로 기능별 조직, 분리된 독자적 조직, 多事業部制 조직, 전세계적 조직구조 4가지를 들었다. 인적자원관리관행으로 선발, 평가, 보상, 개발 4가지를 들어 위의 전략, 조직구조와 관련하여 적합한 내용의 인적자원관리관행을 설명하고 있다.

② 스쿨러와 맥밀란(Schuler & McMillan, 1984)의 연구[26] : 이들은 효과적인 인적자원관리를 통해 경쟁에서 우위를 얻을 수 있음을 제시하였다. 이들은 두가지의 전략을 성공적으로 수행한 20개 회사의 사례를 통해 그들이 경쟁의 우위를 확보할 수 있는 4가지 인적자원관리의 전략대상을 밝혀 냈다. 그리고 전략목표를 달성하기 위해 6가지 인적자원관리 관행들이 어떻게 그 대상들에 활용되는지를 보여 주었다. 즉 인적자원관리 관행요소로 인적자원계획, 확보(staffing), 평가(apprasing), 보상(compensation), 훈련 및 개발(training and development), 노사관계(union-management relationships)를 제시하였고, 이를 통한 경쟁우위의 전략적 대상으로 〈표 3〉에서 보는 바와 같이 자신(self), 소비자(customers), 유통 및 서비스기관(distributors and servicers), 공급업자(suppliers)를 두어 기존의 내적 측면의 인적자원만을 고려대상으로 두지 않고 기업의 이해관계자집단까지 인적자원관리의 고려대상에 두어야 함을 기업의 사례연구를 통해 제시하였다.

---

25) C.J. Fombrum, N.M. Tichy, M.J. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley, 1984.

26) R.S. Schuler & I.C. MacMillan, Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practice, *Human Resource Management*, *Vol.23, no. 3*, 1984, pp.241~254.

전략적 유형으로는 비용/효율성(cost/efficiency)과 생산 차별화(product differentiation) 전략을 들고 있다.

〈표 3〉 전략적 유형 및 전략적 대상의 메트릭스

전략적대상 / 전략 유형	자 신	소비자	유통 및 서비스기관	공 급 업 자
비용/효율성전략	Lincoln Electric	Unifi	McDonald's	Honda
생산차별화	General Electric	IBM	Pepsico	Baltimore Orioles

이들은 전략적 유형과 전략적 대상에 따라 8가지 경우에 알맞은 실제 사례연구를 제시하였고, 또한 인적자원관리관행과 전략적 유형, 전략적 대상간의 적합관계를 20개기업의 사례연구를 통해 제시하였다.

③ 스쿨러와 젝슨(Schuler & Jackson, 1987) 연구[27] : 이들은 인적자원관리관행들은 모두가 경영전략을 달성하기 위해 필수적인 종업원의 행위를 자극하고 강화하도록 변화·수용되어져야 한다는 전제하에, 종업원의 특성에 기반을 두고 전략과 인적자원관리관행을 연결하는 연구이다. 즉 경영전략에 따라 종업원의 특성이 다양하고, 종업원의 특성에 따라 인적자원관리관행도 다양할 수 있다는 것이다. 이들은 경영전략으로서 혁신(innovation), 품질강화(quality-enhancement), 비용절감(cost reduction) 3가지를 들었고, 경영전략과 연결하기 위한 인적자원관리관행은 계획, 선발(staffing), 평가, 보상, 훈련 및 개발로 나누어 이에 필요한 종업원의 특성을 확인하고 이에 적합한 내용의 선택안을 선택하도록 하고 있다. 여기서는 경영전략과 인적자원관행 사이에 종업원의 특성을 매개로 연결한 것이 특이하다.

보통 전략연구가 그 구조를 측정하기 힘든 복합구조적인 일류기업(complex topic-business)의 전략을 다루기 때문에 복잡하고 정교한(sophisticated) 연구방법을 필요로 한다.[28] 전략적 인적자원관리 연구는 인전자원관리 정책과 실행의 구성성분들이 연구되어져야 할 뿐만 아니라 조직의 전체전략과 인적자원관리관행의 연결이 평가되어져야 한다는 측면에서 경영전략보다 훨씬 복잡하다. 또한 대부분의 기업들이 생산과 경쟁에 따른 이득 때문에 그들의 전략을 누설하려 하지 않으며 이는 전략적 인적자원관리 연구에 한 장애요인으로 작용하고 있다.

27) R.S. Schuler & S.E. Jackson, Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *The Academy of Management Executive*, *Vol.1*, *no.3*, 1987, pp. 207~219.

28) K.R. Harrigan, Research Methdologies for Contingency Approachs to Business Strategy, *Academy of Management Review*, *Vol.8*, *no.3*, 1983, pp.399~405.

따라서 그간의 전략적 연구들은 보통 전략의 색다른 구분보다는 기존의 연구에서 밝혀진 전략구분에 인적자원관리관행을 얼마나 타당성 있게 연결하느냐에 관심을 가진 규범적 연구들이 대부분이다. 비록 일부 연구가 기업의 사례연구에 한정된 실증분석을 실시하였으나 실증연구를 통한 일반화 모색에는 미흡한 연구들이다.

2. 人的資源管理의 統合化 硏究

전략적 인적자원관리가 전략과 인적자원관리관행간의 적합관계를 강조하는 것이라면, 인적자원관리의 통합적 연구는 인적자원의 확보, 개발, 보상, 유지 등 인적자원관리의 전과정이 서로 독립된 것이 아니라 인적자원관리를 둘러싼 조직 내외적 환경(전략 포함한)과 인적자원관리과정 그리고 인적자원 유효성의 상호관련성을 강조하는 연구이다. 이는 인적자원관리과정과 기능의 시스템적 연결성을 강조하는 시스템적 사고와 인적자원관리과정과 기능의 상황적합성을 연구하는 상황이론적 사고를 병행하는 연구동향이다. 전략을 포함한 인적자원관리의 내외적 환경과 인적자원관리관행간의 적합관계를 연구한 결과물은 전략적 인적자원관리에 비해 그 양이나 질적인 측면에서 미미한 수준이다. 심지어 인적자원관리의 통합적 연구성향을 띤 연구라 할지라도 전략적 요소를 기타 상황요소보다 더 강조한 연구가 태반이어서 아직까지 전략적 인적자원관리에 비해 상대적으로 관심이 덜함을 알 수 있다.

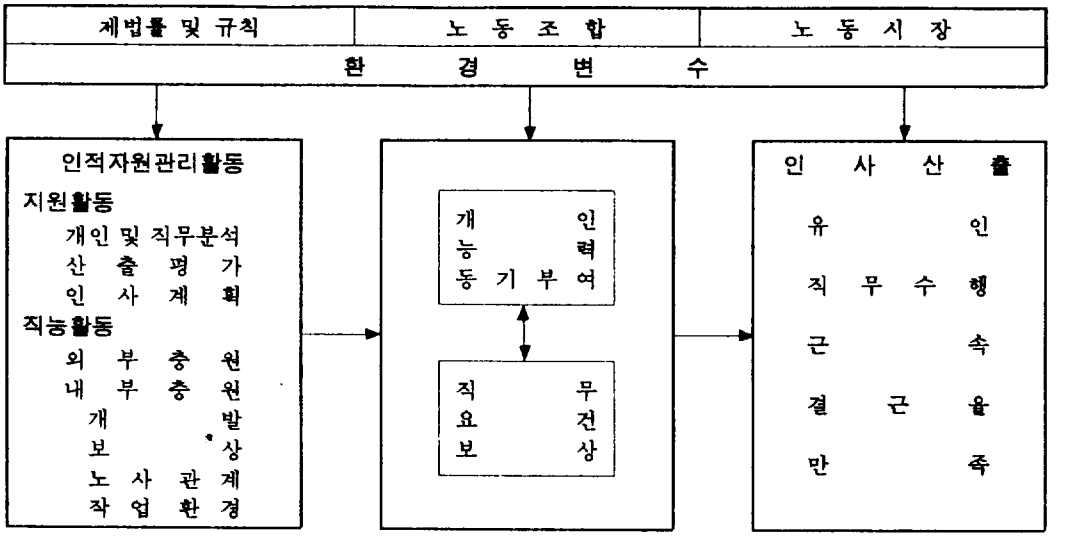
여기서는 통합적 연구성향에 가까운 4가지 연구성과를 중심으로 살펴보고자 한다.

1) 헤네만(Heneman, 1983)의 모형[29]

헤네만은 환경변수로 제법률 및 규칙, 노동조합, 노동시장 등 세 변수를 들고 있다. 특이한 점은 인적자원관리 내용과 환경변수의 연결을 강조하면서도 제인적자원관리 활동이 개인과 직무간의 적합성을 높일 수 있도록 연결되어야 한다는 측면에서, 이를 개인과 직무간의 상호관련성의 투입변수로 보고 있다는 점이다. 인적자원관리활동을 지원활동과 직능활동으로 구분하여 지원활동은 라인관리자의 관리활동에 중요한 정보를 지원하는 활동으로 개인 및 직무분석, 산출평가, 인사계획 등을 두고 있고, 직능활동은 직무 및 기업과 관련된 활동으로 외부충원, 내부충원 및 개발, 보상, 노사관계, 작업환경 등을 들고 있다. 산출요소로는 전통적인 직무수행외에도 근속, 결근율, 만족, 유인 등을 들고 있다.

이 모형에는 환경변수에 전략변수를 두지 않고 있는 점이 후술한 다른 모형과 크게 다르다.

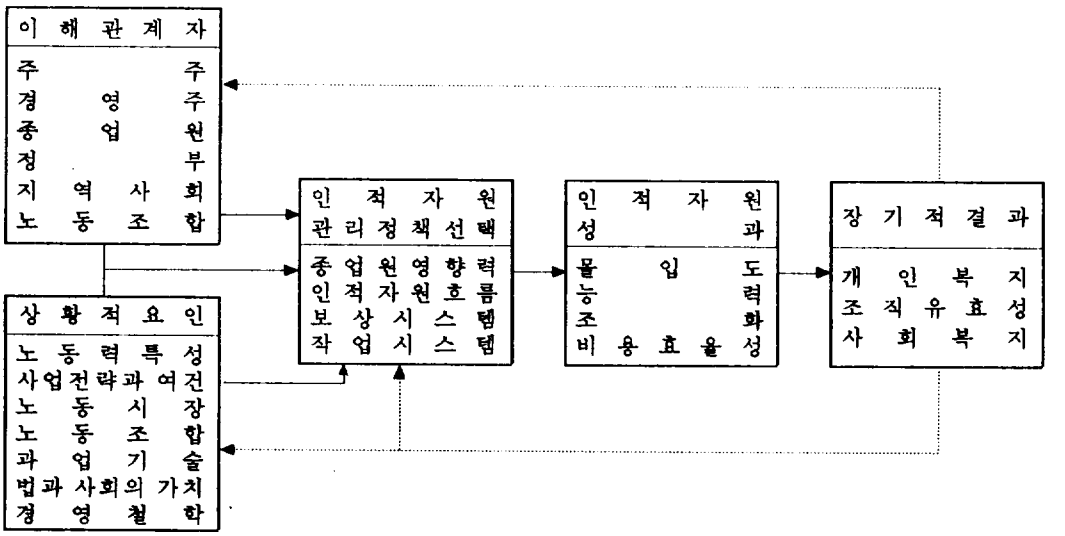
29) H. G. Heneman, *Personnel/Human Resource Management*, Revised, Richard D. Irwin, Inc., 1983, pp. 8~15.



〈그림 3〉 헤네만의 인적자원관리 모형

2) 비어(Beer et al., 1884) 등의 Havard Framwork[30]

하버드 대학의 비어와 그 일행들은 모든 상황을 고려한 인적자원관리의 개념적 틀을 제시하였다. 이 모형은 이해관계자집단의 이해, 상황적 요인, 인적자원관리정책의 선택, 인적자원의 성과, 장기적 결과 등 5가지로 구성되어 있다.



〈그림 4〉 비어 등의 인적자원관리 모형

30) M. Beer, B. Spector, P.P. Lawrence, D.Q. Mills, and R.E. Walton, *Managing Human Assets*. 1984. 再引用. 金植鉉 譯, 前揭書.

이들은 인적자원관리를 정책선택과정으로 보고 이에 영향을 미치는 요인으로 이해관계자 집단과 상황적 요인을 제시하였다. 또한 결과변수로 단기적으로 인적자원의 성과와 장기적으로 기업목표, 개인목표, 사회적 목표의 조화를 들고 있다.

상황적 요인은 기업내외부에 존재하는 인적자원관리의 영향요인을 망라하였다. 그 구성요소의 개념을 보면 다음과 같다.

노동력 특성 : 구성원의 소수민족 점유율, 시간급 블루칼라, 비면제 화이트칼라(nonexempt salaried white-collar),[31] 면제 전문가(exempt salaried professionals), 경영자 등 노동력이 어떤 특성으로 이루어져 있는가를 말한다.

사업전략과 여건 : 기존에 제시된 여러전략 중 인적자원관리와의 적합성을 강조

경영철학 : 경영자의 명시적 묵시적 신념으로, 경영철학과 경영스타일의 일관성

노동시장 : 노동력의 구매범위, 내부 개발능력, 노동시장의 변화 추세에 대한 예측 등을 포함한 개념

노동조합 : 노조의 유무, 노조의 조직화, 위협의 정도 등을 포함한 개념

과업기술 : 과업기술의 단순화와 일상화 정도, 신기술의 도입을 통한 다양화 정도

법과 사회의 가치관 : 사회적 이데올로기, 정부의 통제입법 등을 포함한 개념

또한 인적자원관리 정책선택과정으로 각 구성요소의 개념은 다음과 같다.

종업원 영향력 : 여러가지 제도와 조직관행 즉, 단체교섭제도, 노동자 위원회(works councils), 품의제도, 노사협의회 등 종업원의 참가와 관련된 제도와 관행을 의미한다.

인적자원의 흐름 : 모집, 선발, 오리엔테이션 및 사회화와 관련된 流入, 성과 및 잠재력의 평가, 경력개발, 내부배치, 승진, 갈등, 교육과 훈련 등의 內部 흐름, 해고, 전직알선 및 퇴직과 관련된 流出을 의미한다.

보상시스템 : 임금과 같은 외재적 보상 및 만족, 동기부여 등 내재적 보상을 의미한다.

작업시스템 : 작업기술과 관련하여 작업의 몰입도를 높일 수 있도록 작업흐름을 설계하는 부분을 의미한다.

이들은 이 모형에서 인적자원관리정책간의 일관성을 강조한다. 또한 인적자원관리를 전략적 관점에서 바라보아 경쟁전략과 내부 인적자원관리 관행간의 적합성과 인적자원관리 전략 요소들간의 적합성을 강조한다.

따라서 보루키는 하버드 모형을 전략적 인적자원관리 모형으로 분류하기도 하였으나,[32] 전략요

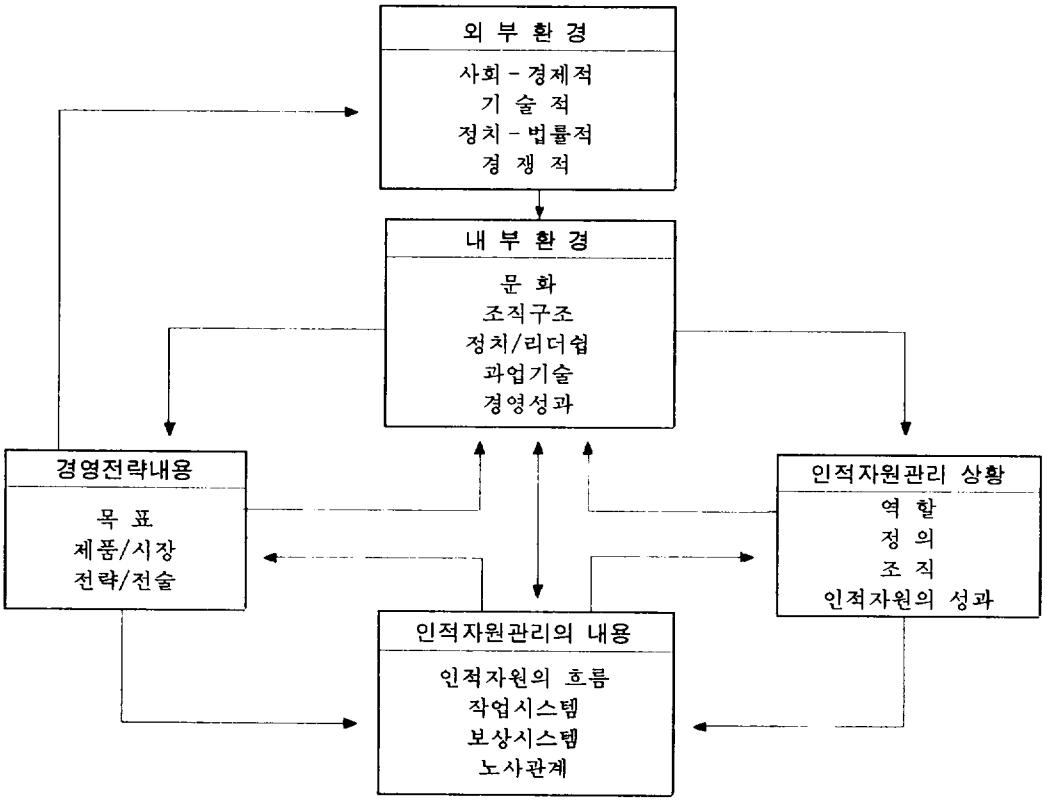
31) 비면제는 미국법률에서 주당 40시간 이상 근무에 대해 수당이 지급되는 직종을 말한다.
32) C.C. Borucki, op. cit., pp.39~48 참조.

인을 인적자원관리관행의 한 상황요인으로 분류하였다는 점과 기타 상황요인들이 인적자원관리관행과 상호작용을 한다는 측면에서, 인적자원관리의 통합적 모델로 보는 것이 타당할 것이다.

3) 워릭(Warwick Univ. 1990) 대학의 모형[33]

영국의 워릭대학의 모형은 〈그림 5〉에서 보는 바와 같이 5가지 부분으로 구성되어 졌다. 인적자원관리환경을 내부환경과 외부환경으로 나누고 외부환경은 일반환경, 내부환경은 조직환경으로 설정하였다. 또한 이 모형의 특징은 전략적 인적자원관리의 핵심 영향요소인 전략과 인적자원관리 상황요인을 인적자원관리의 별개의 주요 영향요인으로 등장시켜 인적자원관리연구 영역을 전략적 인적자원관리보다 더욱 확장시키고 있다.

인적자원관리 내용으로는 비어 등이 제시한 모형과 사실상 일치하고 있다.



〈그림 5〉 워릭 대학의 모형

33) C. Hendry & A. Pettigrew, Human Resource Management : An Agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management Vol. 1, no.1.* 1990, pp.21~35.

4) 젝슨(Jackson et. al. 1989) 등의 모형[34]

젝슨과 스쿨러는 1987년의 전략적 연구에서 한 걸음 더 나아가 1989년 인적자원관리의 통합화 모형을 제시하였다. 인적자원관리의 상황변수로 산업(industry soctor), 경쟁전략(competitive strategy), 제조기술(manufacturing technology), 조직구조(organizational structure), 규모(size), 노조화(unionization)를 들었고, 인적자원관리관행변수로 교육훈련(training and education), 성과평가(perfomance appraisal), 보상(rewards)을 들어 이들의 상호관련성을 주요 가설로 하고 있다.

상황변수 구성요소의 구분을 보면 다음과 같다.

산업 : 업종을 말하는 것으로 제조업과 서비스업으로 나눔

전략 : 차별화전략과 그렇지 않은 전략으로 나눔

제조기술 : 대량생산기술과 단위소량생산기술로 나눔

조직구조 : 기능별 조직과 사업부별조직으로 나눔

이러한 연구를 통해 영향요인별로 인적자원관리의 실행간의 차를 살펴보았으나 조직유효성과의 관계까지는 검증하지 않았다.

제인(Jain)과 머레이(Murray)는 인적자원관리의 실행결과에 대해 다음과 같이 평하였다.[35]

첫째, 소수의 기업들만이 스스로 유용한 인적자원관리관행을 채택하고 있다.

둘째, 더구나 몇몇 기업들의 유용한 인적자원관리관행(best practices)은 실제로 몇 년 후면 하나의 배경 속으로 사라져 버리는 단기적 유행이 되어 버렸다.

셋째, 많은 기업들이 진보적인 인적자원관리관행들을 채택하였다 하더라도 끝까지 완성하거나 성과를 올리는 경우는 드물다.

이러한 비관하에 실행 가능한 인적자원관리의 통합화를 시도하는 연구들이 계속되고 있으나, 대부분 모형개발에 대한 연구들로 실증과는 거리가 멀어 아직 일반화에는 미치지 못하고 있는 실정이다. 또한 인적자원관리의 영향변수에 대한 합의가 이루어지지 않아 이를 적용하고자 하는 기업들에 혼란을 가중시키고 있다. 더구나 연구대상으로서의 인적자원자체가 매우 복잡한 성격을 띠고 있으며, 이를 관리하기 위한 제도나 관행들이 다양한 특성 및 변화성, 인적자원관리 이론의 국가별 문화별 토착화가 요청된다는 점 등에 연유하여 인적자원관리의 통합적 연구에 대한 결과는 기대할만한 연구성과를 올리지는 못하고 있다.

---

34) S.E. Jackson, R.S. Schuler, and J.C. Rivero, Organization Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology, Vol.42.* pp.727~786.

35) H.C. Jain & V.V. Murray, Why the Human Resource Management Function Fails, *California Management Review, Vol.26, no.4,* 1984, pp.95~110.

Ⅳ. 人的資源管理 變數 및 模型開發

전략적 인적자원관리와 인적자원관리의 통합화를 시도하는 연구들의 성과는 상기한 문제들로 인해 만족할만한 수준에 이르지는 못하고 있다. 우리나라에서도 외국의 연구결과를 토대로 인적자원관리 분야에 대한 연구들이 부분적으로 있었으나 다음과 같은 몇가지 문제점이 지적되고 있다.[36]

첫째, 창의적인 연구보다는 선행연구나 기존이론에 의존하는 경향이 강함.

둘째, 기업경영의 현실에 토대를 둔 명확한 문제의식이 약함.

셋째, 이론적 측면에 치중해 현실적용성을 간과하거나 그 반대로 뚜렷한 근거없이 실무적 방안을 제시하는 데 그치는 경우가 많음.

넷째, 실증연구를 행하면서도 지나치게 자의적이거나 편의적인 연구방법을 적용하고 있다는 점.

다섯째, 변수개발에 있어 국가적, 사회적 특성을 소홀히 했다는 점.

그래서 신유근은 인적적자원관리 연구의 3단계 순환체계(현상분석을 위한 기초적 연구단계-이론개발을 위한 설명적 연구단계-실제적용과 이론확장을 위한 추가적 고찰단계 및 피드백)를 제시하여 철저한 현상분석과 문화적 특성을 고려해 적절한 이론의 개발 및 적합한 연구방법을 통한 검증을 강조하였다.[37]

본 연구는 이러한 문제점을 인식하여 충분한 이론적 근거를 지니고 있는 변수의 선정 및 우리나라 문화적 환경에 맞는 조작화를 시도하였다. 아직까지 인적자원관리의 개념 및 모형, 연구방법에 대한 합의가 이루어지지 않고 있어 본 연구도 시론적 성격을 내포하고 있으며, 이에 대한 검증은 추후로 미루고자 한다.

1. 人的資源管理 變數開發 및 理論的 根據

1) 인적자원관리 영향요인의 개발

(1) 내부영향요인

인적자원관리의 내부영향요인은 조직내적 특성 변수를 말한다. 인적자원관리의 내부영향요인으로서 작용할 수 있는 변수에 대한 연구는 상당히 진전되어 있으며 몇몇은 중요한 변수로 작용하고 있음이 입증되고 있다. 특히 규모, 업종, 기술 등은 이미 학자들간에 공통된 인적자원관리 영향변수로 작용하기 때문에 여기서는 그 근거를 새삼 제시하지 않는다. 이외에 고려될 수 있는 내부영향변수를 들면 다음과 같다.

---

36) 愼侑根(1992), 前揭論文, p.2.

37) 上揭論文, pp.4~34.

① 조직구조

조직구조에 대한 특징적인 정의를 보면 스코트(Scott)는 조직내에 있어서 직위(positions)간에 관계체계로[38] 정의하고 이에 따라 역할과 기대에 의해 형성된 직위를 조직구조의 기본요소로 보고, 로빈스(Robbins)는 복잡성(complexity), 집권화(centralization), 공식화(formalization)의 3요소로[39] 조직구조를 설명하고 있고, 카스트(Kast)는 조직구성요소간의 관계유형을[40] 조직구조로 보고 있다. 또한 잭슨은 앞의 연구결과에서 보듯이 조직구조를 部門化 정도로 보고 있다. 이러한 측면에서 볼 때 조직구조란 조직에 속한 사람들의 권한, 지위, 역학관계가 성립되어 공식적으로 제도화되어 나타나는 것이라 할 수 있다.

그간 조직구조와 관련된 연구는 환경과의 적합성에 대한 연구가 태반이었다. 한편 조직구조의 공식화정도와 인적자원관리관행의 연구 중 고전적인 것은 리더쉽과 관련된 것이다. 하우스(House)는 그의 경로-목표이론(path-goal theory)에서 공식화정도가 낮은 조직구조에서는 지시적 리더쉽(directive leadship)이 효과적이며 공식화 정도가 높을수록 지시적 리더쉽은 부적절하다고 하였다.[41] 조직의 복잡성과 인적자원관리관행변수와의 관련성은 IBM의 사례에서 찾아볼 수 있다. IBM은 단일인사정책을 수립하려고 노력하고 있지만, 실리콘 밸리회사 Rolm을 흡수하면서 인적자원관리관행에 혁신을 시도하여 성공하였는데 그 맥락은 불간섭주의와, 종업원을 위한 안식프로그램의 개발이다.[42]

또한 부문화 정도가 인적자원관리관행에 미치는 영향은 잭슨의 연구가 있다. 잭슨은 사업부제 조직이 기능별조직에 비해 성과평가에 결과를 더 많이 반영해야 하며, 성과에 기준을 둔 인센티브를 지급하고 있음을 입증하였다. 데바나의 연구도 앞서 본 바와 같이 인적자원관리관행의 영향변수로 기능별 조직, 분리된 독자적 조직, 多事業部制 조직, 전세계적 조직구조 4가지를 들었다. 또한 밀레스(Miles)와 스노우(Snow)도 전략과 조직구조, 인적자원관리관행과의 적합관계의 연구에서 조직구조로 기능별조직, 사업부별조직, 메트릭스조직으로 구분하여 전략과 조직구조의 결합(방어형전략에는 기능별조직, 공격형전략에는 사업부제조직, 분석형전략에는 메트릭스조직이 적합)을 강조하였다. 이들은 결론적으로 기능별조직에는 확보, 훈련, 유지의 역할을 강조하는 인적자원관리 관행

38) W.L. Scott, T.R. Mitchel, and P.H. Birnbarum, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis, 4th ed.* Homewood, 1981, p.160.

39) S.P. Robbins, *Organization Theory: The Structure and Design of Organization*, New Jorsey, Prentice-Hall, Inc., 1983, p.6.

40) F.K. Kast & J.E. Rosenzweog, *Organization and Management, 3rd ed.*, McGraw-Hill International Book Co., 1981, p.198.

41) R.J. House, A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administration Science Quarterly no.16*, 1971, pp.321~338.

42) E.E. Kossek, Human Resource Management Innovation, *Human Resource Management, Vol 26, no.1*, 1987, p.81.

이, 사업부제조직에는 다양한 사업을 관리할 수 있는 충분한 자격의 관리자 확보에 알맞는 개발 및 상담기능, 인사기능 등이 요구되고, 혼합형조직에는 능력있는 프로젝트관리자를 선발하고, 프로젝트구성원들의 경력개발을 돕는 계획 및 배치효과가 강조된다고 하고 있다.[43] 워릭대학의 연구도 같은 맥락에서 조직구조와 인적자원관리관행과의 적합관계를 논한 것이다.

이처럼 조직구조와 인적자원관리관행간의 연구는 많다. 그러나 조직구조변수로 무엇이 적합한지는 합의가 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다. 물론 업종, 규모 등을 고려하여 적절한 변수를 고려해야 할 것이다.

한편 우리나라 조직구조적 특성을 연구한 신유근에[44] 의하면 기본골격은 기능적 조직을 유지하면서 사업부제를 실시하더라도 실질적 권한이 위양되지 않는 擬制事業部의 형태를 띠고 있으며,[45] 다품종업종은 사업부제가 정착되고 있는 추세라 하고 있다. 권한의 분산정도도 집권적 Top-down형태로 擬制分權化성격이 농후하여 직무의 세분화정도가 높고 계층적 지배관계를 특징지워 주는 관료제적 조직구조의 색채가 강하다.

그간의 조직구조와 인적자원관리에 대한 연구 성과와 우리나라의 조직구조적 특성을 토대로, 필자는 우선 다품종기업의 경우는 기능별조직, 사업부별조직, 메티릭스조직 변수를, 단일품종의 기업은 공식화, 복잡화, 집권화 변수를 채택함이 바람직할 것으로 여겨진다.

② 기업문화

많은 연구가 기업문화와 인적자원관리 특성간의 인과관계를 밝히지는 못하고 상호관련성만을 입증하고 있다. 한편 코세크(kossek)는 강한 기업문화와 약한 기업문화의 기업 사이에 인적자원관리 혁신이 다르게 나타난다고 주장하였다. 즉 강한 문화의 기업은 인적자원관리 관행에 있어서 혁신성과 지속성을 띤다고 주장하였고,[46] 뉴멘(Newman)은 보상체계, 커뮤니케이션 등 인적자원관리관행요소들은 조직문화의 강도(ton), 폭(pace), 성격을 결정한다고 하여[47] 그 인과관계를 설명하였으나 일방향만을 증명하였을 뿐 반대방향에 대한 검증을 이루어지지 않았다.

따라서 아직까지의 연구성과는 상호관련성에 대한 입증이다. 세씨아(Sethia)와 글리노우(Glinow)는[48] 인적자원관리관행변수중 보상시스템과 조직문화의 상호관련성을 입증하였다. 조직문화유형으로 냉소 문화(apathetic culture, 무능한 리더쉽을 행사하는 조직에 퍼져있는 사기저하와 냉소적 상태의

43) R.E. Miles & C.C. Snow, Designing Strategic Human Resource System, *Organizational Dynamics, summer*, 1984, pp.36~52.
44) 愼侑根, "韓·日經營制度의 比較", 『經營論集』 26권 3호, 서울大 經營研究所, 1992, pp.38~40.
45) 1991년 현재 신유근씨의 조사는 대기업중 28%만이 사업부제를 실시하고 있는 것으로 나타남.
46) E.E. Kossek, op. cit., pp.85~86.
47) M. Newman, *Compensation*, Business Publication, Inc., 1987, p.17.
48) N.K. Sethia & M.A. Von Glinov, Arriving Cultures by Manageing The Reward System. 再引用, 朴魯允, "組織文化類型과 關聯變數의 關係에 관한 硏究", 高麗大 博士論文, 1991.6, pp.60~64.

조직문화), 배려문화(caring culture, 리더들이 온정적 철학을 표현하는 기업문화), 강요문화(exacting culture, 성공지향적, 성과중시, 종업원경시의 조직문화), 통합문화(integrative culture, 종업원과 직무성과를 모두 중시하는 문화)를, 보상시스템으로 금전적 보상, 직무관련보상, 경력보상, 지위차별화보상을 들었다. 그들은 문화유형별로 보상시스템이 달리 나타남을 밝혔다. 예를 들어 냉소문화는 지위차별화 보상시스템이 높고, 배려문화는 경력보상, 지위차별화보상이 높고, 강요문화는 직무관련보상이 높고 금전적 보상이 다양하며, 통합문화는 금전적보상, 직무관련보상, 경력보상이 모두 높은 것으로 나타나고 있다. 한편 太晶媛은[49] 조직문화와 인적자원관리관행의 상호관련성을 인정하면서 임의적으로 조직문화유형이 인적자원관리관행에 미치는 영향이 상이할 것이라는 가설을 검증하였다. 조직문화유형으로는 권력문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화를 두었고, 인적자원관리관행변수는 세분화하여 직무, 인사제도, 인간관계, 임금, 의사소통, 감독스타일, 교육훈련, 복리후생 등을 선정하였다.

그러나 기업문화를 인적자원관리변수로 선정할 때 유의해야 할 점은 조직을 둘러싼 국가 및 사회의 문화, 정치, 사법체제, 경쟁, 시장 등 거시환경외 조직역사, 업종, 규모, 조직특성 등을 고려한 적절한 유형화의 문제이다. 그간의 우리나라에서 연구된 조직문화의 연구는 외국의 문화유형 분류를 그대로 답습하여 타변수(예, 인적자원관리, 조직유효성)와의 관계를 검증하고 있다. 이는 앞의 유형구분의 전제조건을 무시하거나 누락시키는 오류를 범할 수 있다. 다행히 한편에서 한국적 기업문화유형을 제시하는 연구가 진행되고 있는데 그 성과를 보면 다음과 같다.

徐麟德(1986)은[50] 종업원들의 현실에 대한 지각차원에 따라 동태적-정태적으로 구분하고, 성과측면의 행동차원에 따라 유지지향적, 활동지향적으로 양분하여 친화적, 진취적, 보존적, 합리적 문화로 한국 기업의 문화유형을 분류하였다. 친화적 문화는 집단적 행동을 통해 조직의 응집력을 높이려는 문화유형이며, 진취적 문화는 통찰력에 의한 조직의 성장, 외향적 진출이 목적이고 도전적, 자극적, 기업가적, 창의적이며 첨단성을 강조하고 정해진 규칙보다는 신속한 문제해결을 강조하는 문화 유형이다. 보존적 문화는 공식적 형태를 통한 질서유지를 목적으로 하고 체계가 잘 잡혀있고 즉각적인 행동보다는 장기적 존속을 목적으로 하는 문화유형이며, 합리적 문화는 확실성의 추구, 목표지향적, 결과중시, 능력위주, 효율성, 생산성, 실리주의를 특성으로 하는 문화유형이다.

丁仁敍(1992)는[51] 경제적 합리성과 사회적 합리성을 종축, 질서지향성과 창조지향성을 횡축으로 하여 2차원적으로 문화유형을 4가지로 구분하였다. 위계적 역할지향문화는 조직내의 위계질서가

49) 太晶媛, "우리나라 企業의 組織文化類型 및 組織有效性과 關聯性 硏究-組織構成員의 知覺反應을 중심으로", 淑明女大 博士論文, 1991, pp.58~73.
50) 徐麟德, "韓國企業의 組織文化類型과 組織特性間의 關聯性 硏究", 서울大 博士論文, 1986, pp.68~69.
51) 丁仁敍, "企業文化類型과 組織有効性의 相互關聯性에 관한 硏究", 朝鮮大 博士論文, 1992, pp.56~57.

명확하고 의사소통이 표준화된 절차에 따라 이루어지며 서열과 질서를 중시하는 문화이며, 통제적 권력지향문화는 권한이 상부로 집중되어 있고 성과와 능률을 지향하며, 종업원의 순응을 강조하는 문화유형이다. 후원적 인간지향문화는 개인적 가치, 자율적 통제, 협의에 의한 의사결정, 구성원간의 상호협력성을 중시하는 문화유형이고, 신뢰적 목표지향문화는 조직전체의 목표, 공유된 가치와 행동, 신념을 중시하며, 팀웍을 강조하는 문화유형이다.

愼有根(1991)은[52] 위 연구와는 달리 국가간, 기업간 비교연구적 관점에 유용한 모델을 제시하고자 하였다. 그는 기업문화가 궁극적으로 지향하는 목표와 관련해 종축을 공동체중시와 개인중시로 나누고, 횡축을 목표에 이르기 위한 과정 및 수단으로 타율주의와 자율주의로 나누어 4가지 기업문화 유형을 제시하였다. 가풍적 기업문화는 개인보다는 공동체를 중시하며, 조직구성원은 자율성보다는 타율적 행동성향을 보이는 기업문화이고, 미성숙기업문화는 기업문화가 추구하는 목적은 개인주의적 성향이 강한데 조직구성원은 오히려 타율적 행동성향을 보이는 과도기적 문화유형이다. We-I 형은 자율주의에 기초하면서도 넓은 의미의 공동체중시의 기업문화를 추구하는 형으로 집합적으로는 「우리」의식이 강하면서도 행동주체로는 자율적 특성을 갖는 문화유형이고, I-I형은 자율적 기초하에 개인주의적 특성의 문화유형으로 구성원의 자율성과 창의성, 개인의 권익을 중시한다.

이러한 연구성과는 국가적 차원의 조직문화의 유형을 이해하는 데 도움을 주고 있다. 그러나 일국의 조직문화는 한 산업의 조직문화에 영향을 미치지만 이는 거시환경특성만을 고려한 것이므로 한 산업의 조직문화유형으로 구분하기에는 무리가 따른다. 따라서 연구대상에 따라 적합한 조직문화유형은 내적 특성도 함께 고려하여 정밀한 현상분석을 실시한 후 유형화시키는 노력이 연구자에 의해 선행되어야 한다.

③ 노사관계 특성

노사관계의 특성변수와 관련하여 가장 많이 연구되어진 것은 노조유무별 인적자원관리관행의 차를 연구한 것들이다. 코세크(Kossek)는 그간의 연구성과들을 토대로 노동조합의 조직화는 인적자원관리의 혁신에 영향을 미친다는 것을 밝혔다.[53] 한편 미국경영자협회(AMA)의 조사는 노동조합의 조직화와 인적자원관리의 혁신간에는 곡선관계가 있음을 발견하였다. 즉 노동조합이 조직되지 않은 기업과 완전한 노동조합의 조직화가 된 기업은 모두 인적자원관리혁신과 정적인 상관관계를 보였고, 그 중간단계의 노동조합의 조직화는 부적인 상관관계를 보였다.[54] 이는 노동조합의 조직

52) 愼侑根, "韓國 企業文化와 勞使類型의 適合關係", 『經營論集』 25권 3호, 서울大 經營硏究所, 1991, pp. 48~52.

53) E. E. Kossek, op. cit., pp. 73~74.

54) Goodmeasur, Inc., *The Changing American Workplace : Work Alternatives in the '80s*, New York, American Management Asociation, 1985, p. 10.

화가 아주 낮거나 없는 기업은 더 이상의 노동조합의 성장을 막기 위해 혁신적인 방법으로 인적자원을 관리하고, 노동조합의 조직화는 노동자 영향력의 증대로 인적자원관리의 혁신을 가져온다는 논리다. 이러한 논리에 의하면 인적자원관리의 혁신은 최고 경영층의 의지와 종업원의 자발성에 기인하므로 노조의 유무보다는 노사관계의 틀이 인적자원관리의 혁신에 기여한다고 볼 수 있다.

노사관계의 틀은 기업의 체질적, 상황적 요소과 최고경영자의 노조관, 종업원의 질적·양적 요소에 의해 결정된다. 이러한 요소들이 복합적으로 작용하여 한 기업의 노사관계의 전체적 특성이 부각되는데 이는 노사관계의 유형으로 파악될 수 있다. 그런데 노사관계의 유형은 기업문화와는 달리 단순한 분류가 보편화되어 있다. 즉 발전단계별 구분(전제적, 온정적, 완화적, 민주적 노사관계 등)과 성격적 구분(절대적, 가부장적, 친권적, 경쟁적, 투쟁적 노사관계 등)으로 양분화되어 있다. 한편 신유근(1991)은[55] 노사관계의 목표가 조화의 논리를 따르는가, 갈등의 논리를 따르는가, 수단으로 문제해결방식이 권위적인가, 민주적인가에 따라 4가지로 노사관계를 유형화시켰다. 가부장적 노사관계는 노사간 이해를 목적으로 하지만 사용자측의 일방적이고 권위적인 방식에 의해 노사갈등을 해결하려는 유형이며, 강압적 노사관계란 갈등의 논리에 입각해 노사가 각기 개별적으로 이익을 추구하되 일방적, 권위적 문제해결방식을 취하는 노사관계유형이다. 공동체적 노사관계는 노사간 상호이해관계가 있는 이슈에 대하여 노사 양측이 관심사의 중요성과 차이점을 인정하고 민주적인 문제해결방식으로 통합적인 해결책을 강구하는 화합 민주적 노사관계이고, 경쟁적 노사관계는 노사간의 갈등을 수용하되, 동시에 노사가 민주적이고 대등한 입장에서 상호교섭해 나가는 경쟁적 노사관계이다. 박준식(1991)은[56] 우리나라 중공업 대기업의 노사관계 분규기준을 노조의 전투성, 제도화된 의사소통 수단, 노사관계에 대한 기업의 주도성에 두고 노사관계유형을 3가지로 유형화하였다. 협조형은 노조가 기업의 엄격한 통제를 벗어나지 않으며, 노조활동은 기업체 내부에 국한되고, 노사관계에 대한 기업의 주도성이 높은 型이고, 교섭형은 노조가 기업의 통제로부터 상대적으로 자유롭고, 노사간 의사소통의 수단으로 단체교섭이 많이 활용되며, 실리성을 강조하는 型이며, 대립형은 노사관계에 있어 기업과 대등한 입장에 있으며, 기업조직의 통제를 벗어난 강력한 자율적 노동조직의 성립을 전제로 나타나는 노사관계의 유형이다.

이처럼 노사관계의 특성과 인적자원관리관행과의 연구는 단순한 노조의 유무만을 통해서는 인적자원관리의 혁신과의 관계를 명확히 파악하는 데 어려움과 과오를 범할 수 있으므로 유형화된 모델로 접근하는 것이 유용할 것이다.

---

55) 愼侑根(1991), 前揭論文, pp.53~56.

56) 박준식, "중공업 대기업에서 노사관계 유형에 관한 비교연구 - 철강, 자동차, 조선산업의 세 기업을 중심으로 -", 연세대 박사논문, 1991, pp.35~38.

④ 기업지배 특성

인적자원관리에 있어 최고경영자의 철학과 신념이 그 실천과 지속성에 있어 큰 영향을 준다. 최고경영층이 인적자원관리에 있어 호의적인 사고를 가지고 인적자원문제에 관심을 가질 때 인적자원관리의 혁신을 이룰 수 있다. 성공적 인적자원관리 시스템을 구축해 많은 학자들의 연구대상으로 부각되었던 IBM의 왓슨(Watson) 회장은 그의 퇴임사에서 「나는 사람을 다루는 데 있어 나의 정책, 나의 생각을 결코 변화시키지 않았다. 앞으로도 나는 그럴 것이다. 다음 IBM을 이끌어 나갈 세대도 그럴 것이다」라고[57] 하여 인적자원관리가 일시적 유행이 아니라 경영자의 철학과 신념하에 지속성을 띠어야 함을 강조하고 있다.

이러한 경영자의 철학과 신념을 나타낼 수 있는 지표의 하나로 기업지배특성을 들 수 있다. 기업지배특성이란 기업의 소유와 지배관계에 따른 최고경영진의 권력구조의 유형을 말한다. 샤인(Schein)은 경영자의 기업지배특성별 對從業員觀의 피력에서 소유경영자는 자신의 이미지를 중시하고 특권에 대한 욕심이 강한 반면, 전문경영자는 회사이미지를 중시하고 조직개발과 종업원개발에 관심을 갖는다고 하고 있다.[58]

그러면 경영자의 기업지배특성을 유형화하는 문제가 남는데, 유형화에 대한 그간의 연구결과는 많다. 이러한 연구결과들은 대부분 소유과 지배관계에 있어 지분 및 권력의 문제에 집중되어 있다. 맥이천(McEchern, 1975)은[59] 기업지배특성을 3가지로 구분하고 있는데, 소유주 경영체제(owner Managed)는 소유주에 지분과 권력이 집중된 체제이고, 경영자 지배체제(management controlled)는 주식이 개별투자자에 광범위하게 분산되어 주주들이 경영에 영향을 미치지 못하는 체제이며, 외부소유주 지배체제(externally controlled)는 소수 사람들에게 주식이 집중되지만 이들이 직접 경영에 참여하지 않는 체제를 말한다. 정병휴·양영식(1992)은[60] 경영지배특성을 지배에 따른 권력구조의 유형으로 보고, 소유경영체제와 전문경영체제로 구분하였다. 그들은 다시 전자를 소유專斷型, 소유주도형, 부분개방형으로 분류하고, 후자는 소유주지배하의 지배분리형과 경영자지배하의 지배결합형으로 분류하고 있다. 신유근(1992)은[61] 지분과 통제력을 축으로 경영지배특성을 4분화하였다. 소유경영체제는 소유와 경영이 분리되지 않고 특정개인이나 집단에 집중되어 있는 형이며, 소유위탁경영체제는 소유권집중은 그대로 유지된 채 경영권이 소유권에서 분리된 형이다. 擬制위탁경영체제는 기업의 소유권은 다수 주주에 분산되어 있지만 소유권을 행사할

57) L. Forster, *From Darwin in now : The Evolution of Organizational Strategies*, NJ : Prentice-Hall, 1980, p. 97.

58) E. H. Schein, The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics, Summer*, 1983, p. 26.

59) W. A. McEchern, Managerial Control and Performance, 再引用, 김영조, "소유와 경영의 분리가 조직특성 및 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구", 연세대 박사논문, 1994, p. 73.

60) 정병휴, 양영식, 『한국재벌부문의 경제분석』, 한국개발연구원, pp. 119~120.

61) 愼侑根(1992), 前揭論文, p. 35.

수 있는 代理機關을 통해 경영권에 관여하는 유형이며, 전문경영체제는 소유권과 경영권이 완전 분리되어 있고, 소유권도 다수의 주주에 분산되어 있는 유형이다. 김영조(1994)는[62] 소유경영체제(소유자가 경영활동을 직접관장), 소유주도형 대리경영체제(전문경영자가 경영을 맡지만, 권한위양이 미약해 소유주 중심의 경영활동이 이루어짐), 권한위양형 대리경영체제(전문경영자에 권한이 대폭 위양되어 책임경영이 이루어지지만 주요의사결정은 소유주가 맡는 형태), 전문경영체제(소유와 경영이 완전 분리되어 전문경영인에 의해 자율적인 경영체제가 구축된 형태)등 4가지 형태로 경영지배특성을 유형화하였다.

이들 연구는 모두 소유와 경영의 지분 및 권력을 기준으로 분류한 점에서 일치를 보이고 있으며, 그 세분화정도에 차이를 보이고 있을 뿐이다.

이상에서 언급한 인적자원관리의 내부영향요인들은 상호간에 유기적인 관련성을 맺고 있다. 변수에 따라 상관성(예, 기업문화와 조직구조, 기업문화와 노사관계)을 보이기도 하고, 일방적 영향력(예, 기업지배특성과 조직구조, 기업문화, 노사관계)을 미치기도 한다. 따라서 이들의 유기적 결합을 통한 내부환경의 종합적 변수와 인적자원관리관행과의 관련성 연구도 부분적 연구와 병행할 수도 있을 것이다. 그러나 이에 대한 종합적 상호관련성에 대한 연구는 아직 이루어지지 않고 있기 때문에 이에 대한 적용은 그 방법과 해석에 있어 정밀하고 신중할 필요가 있다.

(2) 경영전략

경영전략과 인적자원관리관행과의 관계에 대한 연구성과는 전술한 전략적 인적자원관리와 일부 인적자원관리의 통합화연구에서 상세히 소개하였기 때문에 여기서는 새삼 그 이론적 근거를 제시할 필요는 없을 것이다. 그런데 양자간의 관계를 구명하기 위해 경영전략을 유형화하는 작업이 필요하다.

경영전략의 연구방법을 개괄적으로 살펴보면 관점에 따라 전략의 내용적 - 과정적 접근연구, 규범적 - 記述的 연구로 분류할 수 있다. 내용적 접근은 기업의 성공을 위해 실제로 실행된 전략의 구체적인 내용자체에 분석의 초점을 두는 연구방법이며 크게 목표와 성과, 다각화, 전략군, 시점점유율과 수익성, 산업화단계 및 분류학적 접근에 관한 연구로 나눌 수 있다(Fahey & Christensen). 과정적 접근은 전략적 결정이 조직내에서 이루어지는 과정에 초점을 두는 연구방법으로 전략수립의 과정과 실천과정에 관한 연구이다(Huff & Reger). 규범적 연구는 기업의 능력에 알맞은 기회를 포착하기 위해 환경에 대한 조사를 통해 '어떻게 전략을 수립할 것인가'를 다루며, 기술적 연구는 현상파악을 통해 '어떤 상황에서 어떤 전략이 형성되는가'를 설명하는 것으로(Bourgeois) 이 두 연구는 거의 전략수립과정을 분석하는 데 초점을 두고 있다.[63] 그런데 여기에 戰略群의 연구도 더불어 수행되는데 전략군이란 유사한 전략을 사용하는 기업들의 집합이다.

---

62) 김영조, 前揭論文, pp. 101～103.

63) 許文九, "環境, 戰略, 組織構造間의 統合的 關係에 관한 硏究", 高麗大 博士論文, 1988, pp. 47～48에서 再引用.

이러한 연구의 목적은 한 산업은 성격이 다른 전략군으로 형성되어 있어서 동질적이지 못하고 이질적임을 보이기 위한 것이다.[64] 이러한 다방면의 연구성과는 경영전략을 연구하는 데 있어 복잡성과 어려움을 내포하고 있다.

인적자원관리와 관련하여 경영전략을 함부리크(Hambrick)는 환경에 대처하고 조직내부의 활동이나 정책방향을 제시해주는 일련의 의사결정의 유형이라 정의하여 내용적 접근을 시도하고,[65] 데바나(Devanna) 등은 조직의 사명과 목표가 설정되는 과정이며, 그 목표를 성취하기 위해 조직이 자원을 활용하는 과정으로 정의하여 과정적 접근을 시도하고 있다.[66]

오늘날 인적자원관리에 있어 전략과 관련된 연구는 앞의 모형에서도 살펴보았듯이 내용적 접근방법이 많이 활용된다. 이는 전략 연구방법의 과정연구에서 상황적응론자들의 활발한 내용연구성과에 기인한 것이다.[67] 이러한 내용연구는 대부분 전략을 유형화시키는 작업을 수행하였는데 전술한 전략유형외에도 그 대표적인 전략유형을 보면 다음과 같다.

쿠크(Cook, 1975)는[68] 집중적(intensive), 반응적(reactive), 전향적(proactive), 중간적(mediating)전략, 밀레스와 스노우(Miles & Snow, 1978)는[69] 방어적(defender), 투기적(prospector), 분석적(analyzer), 반응적(reactive)전략으로 유형화하였고, 포터(Porter, 1980)는[70] 제품 및 시장의 목표범위 및 경쟁자에 대한 비교우위의 형태에 따라 원가선도 혹은 저원가전략(cost leadership/cost reduction), 제품차별화전략(differentiation), 집중화전략(focus)으로 구분하고 있다.

한편 국내의 연구를 보면 우선 전략군의 연구를 통해 전략유형을 추출하는 연구로 이장우(1989)는[71] 마케팅차별화, 진퇴양난형, 원가주도, 기술혁신 차별화, 산업지배전략을 추출해 내었고, 김영배와 이병헌(1992)은[72] 타일산업을 대상으로 선도, 혁신, 모방, 한계, 특화전략을 추출해 내었다. 또한 신유근(1992)은[73] 내용적 접근방식에 의한 경영전략의 분류 기준으로 장기적 성장추구목적과 관련하여 관련성장과 비관련성장을 한 축으로 하고, 이를 이루기 위한 수단으로 정부

64) 林允哲·金仁秀, "課業環境群과 企業戰略群과의 關係에 관한 狀況的 多變數硏究-組織理論과 産業組織論的 接近-", 『經營學硏究』 제16권 제1호, 1986, p.370.
65) O.C. Hambrick, Some Tests of Effectiveness and Functional Attributes of Miles & Snow Strategy Types, *Academy of Management Journal, Vol 26, no.1,* 1983, p.7.
66) M.A. Devanna et. al., op. cit., p.47.
67) 한정화, "경영전략의 진화과정에 대한 비판적 고찰", 『인사·조직연구』 제1권 1호, 1992, pp.9~12.
68) C.W. Cook, Corporate Strategy Change Contingencies, *Academy of Management Proceedings, August,* 1975.
69) R.E. Miles, C.C. Snow et. al., Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of Management Review,* 1978, pp.546~562.
70) M.E. Porter, The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, *Academy of Management Review,* 1981. pp.609~620.
71) 이장우, "환경변화, 전략유형 및 기업성과 : 비교-정태적 분석", 『經營學硏究』 제18권 2호, 韓國經營學會, pp.245~267.
72) 김영배·이병헌, "이동장벽, 전략군, 성과 : 우리나라 타일산업", 『인사·조직연구』 제1권 제1호, 1992, pp.43~86.
73) 愼侑根(1992). 前揭論文, pp.40~43.

의존전략과 기업주도전략을 다른 축으로 하여 4가지 경영전략을 이론적으로 제시하고 있다. 외형확장적 성장전략은 정부의 강력한 지도 및 의존을 바탕으로 단기간에 급속한 외형성장을 이루고자 하는 전략이며, 제한적 전문화전략은 정부와 밀접한 의존적 관계 아래 제한된 산업분야로의 전문적이고 집중적인 성장을 추구하는 전략이다. 방어적 다각화전략은 기업 자신의 내적자원을 이용하여 비관련 분야로 성장을 추구하는 전략이고, 실리지향적 성장전략은 기업이 정부간섭없이 주도적으로 자신의 실리를 취하는 방향으로 성장을 추구하는 전략이다.

이처럼 인적자원관리의 연구에 있어 경영전략이 차지하는 비중은 새삼 강조할 필요가 없지만, 인적자원관리를 유형화하는 방법은 단일산업을 연구하는 데 있어서는 전략군의 연구를 통해 전략유형을 도출해 내고 이에 따라 인적자원관리관행과의 상호관련성을 검증하는 것이 바람직할 것이다. 이 과정에서 외국의 선행연구의 측정변수를 이용하는 것보다 우리의 환경에 알맞은 측정변수를 개발하는 작업이 선행되어야 할 것이다.

(3) 외적환경

일반적으로 외적환경이란 조직의 외부에 존재하면서 조직의 목표달성 및 전략수립에 영향을 주는 요인을 의미한다. 인적자원의 통합화 개념은 물론 전략적 인적자원관리의 개념에 환경적합성의 개념이 포함되고 있음은 물론이다. 이러한 외적환경이 인적자원관리관행에 영향을 준다는 이론적 근거는 전술한 두가지 인적자원관리연구동향에서 충분히 검토되었다.

여기서는 인적자원관리와 관련하여 환경분류문제를 짚어야 할 것이다. 외적환경을 분류하는 방법으로는 요소에 의한 분류방법[74]과 차원적 분류방법[75]이 있다. 전자는 정치, 경제, 사회, 문화별 특성을 열거하여 환경의 본질을 밝히려 한 것이고, 후자는 하나의 연속체로 개념화하여 조직적 자원의 본질·분배와 관련하여 연속체상의 조직으로 포괄하였기 때문에 조직의 속성을 비교함이 유용하다. 인적자원관리와 환경과의 적합성을 논하는 대부분의 연구, 특히 컨틴전시연구들은 환경특성을 핵심차원에 따라 체계적으로 이해하려는 노력에서 출발한다. 즉 환경의 차원화를 통해 환경의 유형화가 가능하게 되며 환경유형에 따라 환경-인적자원관리관계의 분석적이고 실증적인 연구가 가능하기 때문이다. 그런데 환경의 차원화에는 다음과 같은 요건을 기본적으로 갖추어야 한다. 첫째, 환경의 차원에 따라 조직환경이 명확히 달라질 수 있는 기초를 제공하여야 한다. 둘째, 의사결정자에게 그들이 처한 환경의 불확실성과 난점을 해결해주는 데 기여해야 한다. 셋째, 조직의 다양한 유형에 따라 환경을 분류할 수 있는 있게 하여 주어야 한다.[76]

74) N.S. Sethi, A Research Model to Study the Environmental Factors in Management, *Management International Review, Vol. 10, no 6,* 1970, pp. 75~81.

75) F.E. Kast & J.E. Rosenzweig, *Organization and Management : A System and Contingency Approach,* 3rd ed., McGraw-Hill, 1979, p. 131.

76) R.H. Miles, Macro *Organizational Behavior,* calif., Goodyear Publishing Co., Inc., 1980, pp. 220~221.

이러한 차원적 분류 방식은 2차원적 분류와 다차원적 분류로 나눌 수 있다. 그 대표적인 연구 성과를 보면 다음과 같다.

2차원적 분류방식은 환경과의 적합성(fit)을 주된 목표로 하고 있으며 의사결정의 불확실성이 중심개념이 된다. 주요연구를 대략 살펴보면, 톰프슨(Tompson, 1967)은 이질성(heterogeneity)과 안정성(stability)으로 나눈다. 여기서 이질성이란 일정시점에서 공간의 다양성 또는 복잡성을 말한다. 로우렌스와 로쉬(Lawrence & Lorsch)는 복잡성(complexity)과 동태성(stable-dynamic)에 따라 단순하고 정태적인 환경, 단순하고 동태적인 환경, 복잡하고 정태적인 환경, 복잡하고 동태적인 환경으로 나누고 있다.[77] 던켄(Duncan)은[78] 환경과의 적합관계를 인지된 불확실성을 매개로 설명하면서 환경을 단순성-복잡성(simple-complex), 정태성-동태성(stable-dynamic)으로 차원화하여 4가지 환경유형을 제시하였다. 즉, 낮은 불확실성의 인지, 약간 낮은 불확실성의 인지, 약간 높은 불확실성의 인지, 높은 불확실성의 인지가 그것이다. 여기서 단순성이란 의사결정단위의 환경요인의 숫자를 의미하며, 정태성이란 의사결정단위의 환경의 시한적인 불변성의 정도를 의미한다. 이 연구의 특색은 실제환경보다도 의사결정자에 인지된 환경을 논한 점이다.

환경의 다차원적인 연구는 환경을 두 차원으로 나누는 것이 복잡한 환경특성을 지나치게 단순화시킨다는 비판에서 출발하여 포괄적 유형화를 목적으로 하고 있다. 그 대표적인 연구를 보면 다음과 같다.

알드리취(Aldrich)는[79] 자연선택관점에서 6차원으로 구분하였는데, 첫째, 환경용량(capacity)으로 이는 조직내에 이용가능한 자원의 상대적 풍요수준, 둘째, 환경의 동질-이질성으로 조직에 영향을 미치는 여러 환경요소간의 유사성과 차이성 정도, 셋째, 안정-불안정성으로 환경요소들의 轉到정도, 넷째, 환경의 집중-분화정도로 자원이 환경의 전범위에 고루 배분되는가 아니면 특정지역에 집중되어 배분되는가의 정도, 다섯째, 활동영역합의 정도(domain consensus-dissensus)로 조직의 특정활동영역에 대한 권리가 환경과 다른 조직들에 의해 인정되는 정도, 여섯째, 환경의 교란성으로 환경의 상호작용의 증가에 의해 환경이 교란되는 정도이다. 텅(Tong)은[80] 외적환경을 복잡성(높고-낮음), 변화율(높고-낮음), 일상성(일상-비일상)으로 세 차원화하고 그에 따라 환경을 8개 유형으로 나누었다. 특히 그는 일상성을 사업기회상태(opportunity states)로 보고 일상성이 높으면

77) 愼侑根, 「組織論」, 茶山出版社, 1981, pp.444~446. 許文九, 前揭論文, p.50.

78) R.B. Duncn, Characteristics of Orgaizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly, Vol.17*, 1972, pp.313~327.

79) H. Aldrich, *Organization and Environments*, Prentice-Hall, Inc., 1979, Chap. 3.

80) L.L. Tung, Dimensions of Organizational Enviornment: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure, *Academy of Management Journal, Vol.22, no.4*, 1979, pp.672~693.

그만큼 사업기회가 많아지게 되는 환경이다. 밀즈(Mills)는[81] 그간의 환경연구성과들을 토대로 환경차원을 정태적(static), 동태적(dynamic), 수용적(receptive) 차원으로 유형화하였다. 정태적 환경은 단순성, 일상성, 상호연결성, 원격성(조직간 거래가 이루어지는 경로의 수)정도를 나타내고, 동태적 환경은 변화율과 변화의 예측불가능성 정도를, 순응적환경은 자원결핍정도(조직에 필요한 투입자원의 풍요정도), 산출수용도(산출자원의 구성요소가 조직의 산출을 수용하는 정도), 활동영역선택융통성(조직이 활동영역을 변경하고자 할 때 수용하는 정도)을 말한다.

한편 장덕철(1982)은[82] 그간의 제 연구성과를 정리하여 흥미있는 외적환경의 분석 기준을 다음과 같이 제시하였다. 그는 외적환경의 분석도구로 개발수준, 변동성, 편중성을 사용하였다. 개발수준은 성장유형과 상호관련조직집합(밀접한 관련을 가지고 있는 조직들을 통합하여 상호의존성을 줄이고 통일적 활동을 할 수 있는 환경)을 말한다. 변동성은 환경의 변화율과 변화의 예측가능성을, 편중성은 환경이 편파적인 영향력의 정도로, 외적환경 요소 중 어느 하나가 조직의 성장이나 목표달성 기회를 제약하거나 고취하는 경우 편중성이 심화된다. 일반적으로 조직의 존속가능성과 비교하여 개발수준이 높고, 변동성은 낮고, 편향성도 낮을수록 유리한 환경이다. 그는 〈그림 6〉에서 보는 바와 같이 개발성향은 선진국과 개발도상국에 대체하여, 개발성향이 비교적 낮은 개발도상국은 변동성이 높고 편중성이 높으면 매우 불리하고, 개발성향이 높은 선진국은 변동성이 낮을 때 일반적으로 유리한 성향을 보인다고 하고 있다. 즉, 외적환경을 분석하는 도구로 개발성향을 특히 강조하고 있음을 알 수 있다.

〈그림 6〉 외적환경의 유의성

매 우 불 리		유 리		약 간 유 리		매 우 유 리	
저개발수준(개발도상국)				고개발수준(선 진 국)			
고변동성		저변동성		고변동성		저변동성	
고편중성	저편중성	고편중성	저편중성	고편중성	저편중성	고편중성	저편중성

자료 : 張德喆, 上揭論文, p. 85.

이상의 연구성과를 토대로 보면 인적자원관리와 관련하여 환경을 유형화할 때는 분류방법, 實際·認知환경의 선택, 분석도구의 선정문제를 고려해야 한다. 분류방법은 인적자원관리와 관련하

81) R. H. Mills, *Macro Organizational Behavior, Goodyear Publishing Co.*, Inc., 1980, pp. 221~222.

82) 張德喆, "組織의 有効性에 관한 狀況適合理論的 研究-測定基準設定과 評價模型開發을 中心으로-", 高麗大 博士論文, 1982, pp. 65~66, pp. 86~88.

여 환경의 세분화, 유형화문제는 중요한 과제이므로 요소적 분류보다는 차원적 분류 더 나아가 다차원적 분류방식이 유용성이 높을 것이다. 외적환경을 파악하는 데 환경선택은 많은 변수들의 종합·분석이 선행되어 의사결정자(특히 최고경영자)에 의해 최종 결정되므로 실제환경보다는 의사결정자(특히 최고경영층)의 인지적 환경이 중요하다. 분석도구는 장덕철류의 분석도구가 실제 환경분석에 있어 새로운 아이디어를 제공해 줄 수 있을 것이다.

2) 인적자원관리방식

인적자원의 확보, 개발, 보상, 유지 등과 관련된 인적자원관리의 실행은 각 기능간에 내적 체계화가 이루어져야 한다. 즉 인적자원관리 과정과 기능간에 유기적 결합을 통한 기능적 연계성이 매우 중요하다. 기능적 연계성이란 인적자원관리 한 기능의 관리방식이 다른 기능의 관리방식과 상호관계를 통하여 목표달성에 기여하는 정도를 말한다. 실제적으로 많은 연구들이 어떤 보상시스템, 어떤 개발시스템 등이 유용한가 하는 국지적인 문제에만 관심을 가져왔다. 이러한 특정분야에 대한 연구들은 특정분야의 외형적 제도개선을 유도할 수는 있겠지만 전체 인적자원관리기능의 변화를 기대하기는 힘들며 조직목표의 달성에도 기여하기가 쉽지 않다.

모형화를 통한 인적자원관리의 연구에 있어서 관리방식의 기능적 연계성을 어떻게 측정하는가 하는 문제가 대두된다. 이에 대한 연구방법은 크게 두가지로 나눌 수 있다. 하나는 인적자원관리의 영향변수와 각 인적자원관리기능간의 개별적 관련성을 먼저 분석하고 이를 통합하여 전체적인 기능적 연계를 모색하는 방법이고, 다른 하나는 인적자원관리과정을 유형화하는 방식이다.

우리나라의 사회문화적 특성은 집단주의, 역할헌신, 유교적 사회원리로 大別化할 수 있다.[83] 신유근(1992)은[84] 이러한 사회문화적 특성과 원리의 변화정도에 따라 각 관리과정에 공통적으로 적용할 수 있는 인적자원관리유형으로 전통형(T 형)과 혁신형(I 형)을 다음과 같이 제시하였다.

〈전통형〉

① 사람을 선발하고 개발시키며 평가하는 과정에서 전인격체로서의 품성을 강조하는 전인주의
② 전체로서의 조직이나 집단을 보다 중시하는 집단주의
③ 직종, 학력, 성별로 상이한 신분적 대우를 행사는 차별주의
④ 상하간의 위계질서를 중시하는 권위주의
⑤ 구성원간의 인간적 관계를 중시하는 온정주의

83) 金範國, "우리나라 企業의 小集團活動에 관한 硏究", 東亞大 博士論文, 1983, pp. 146~150.
84) 愼侑根(1992), 前揭論文, pp. 1~37.

〈혁신형〉

① 구성원이 수행하는 직무내용이나 책임을 중시하는 직무주의

② 구성원의 개발시 특정한 능력이나 기술을 강조하는 전문주의

③ 전체로서의 집단보다는 개인을 중시하는 개인주의

④ 속인적 요소에 관계없이 동일한 신분적 대우를 강조하는 평등주의

⑤ 구성원과의 경제적 관계를 강조하는 계약주의

⑥ 상하간 위계질서보다 수평적 상호관계를 강조하는 민주주의

이와 더불어 필자는 신유근이 우리나라 인적자원관리의 변화방향성으로 제시한 한 시안을 전향형이란 이름하에 유형화에 포함시킬 것을 제안한다. 왜냐하면 우리나라의 인적자원관리의 중요성에 대한 자각은 대기업을 중심으로 점차 확산되고 있고, 전통형과 서구형 사이에 인적자원관리관행이 擬制的 성향이 강하기 때문이다. 전향형의 개념은 다음과 같다.

〈전향형〉

① 전통형에서 나타나는 이기적 집단주의를 공동체속에서 계층이나 집단을 중시하고, 구성원의 평가에 있어서 집단평가와 개인평가를 조화하는 절충주의

② 인간존중의 경영과 현장중시, 직종별, 남녀별 격차를 축소하려는 전향주의

③ 참여적 의사결정과 상하향식 상호관계의 조화

④ 온정주의를 생활주기에 따른 복리후생정책을 마련하고, 조직위주의 공동체적 성과를 강조

⑤ 속인주의를 개인차원의 속인요소와 고과요소의 조화, 조직차원에서 자질·업적·능력 요소의 관리부문별로 전환

⑥ 전인주의는 조직차원에서 전인성과 전문성을 조화하고, 전문직에 바람직한 승진·급여방식의 개발방향으로 전환

또한 현재 우리나라에서 인적자원관리개념 및 모형에 준하는 인적자원관리 시스템의 도입정도가 아주 미미하고, 여전히 한편에서는 최고경영자의 인적자원관리 혁신의지가 약한 점을 들어 필자는 인적자원관리발전 과정별 유형화도 의미가 있을 것으로 생각된다. 즉 전술한 발전과정의 특성을 토대로 과학적 관리형(혹은 고전적), 인간관계적 관리형(혹은 인간중심적), 혁신형으로 유형화하는 방안이다.

어쨌든 인적자원관리의 부분분석을 통한 전체의 기능적 연계방법을 택하느냐, 유형화를 통한 연구방법을 택하느냐 하는 것은 연구자의 연구목적 및 분석방법에 따라 달리 적용해야 할 것이다.

3) 유효성

조직유효성이란 개인수준의 목표와 조직수준의 성과를 결합한 개념이다. 그런데 브룸(Vroom)

은[85] 양자의 관계를 연구한 20개의 논문을 비교한 결과 상관성을 거의 보이지 않고 있음을 검증하였다. 이러한 원인은 개인의 만족과 성과 사이에는 매개변수들이 존재하는 데도 원인이 있지만, 만족 및 성과측정에 문제가 있다는 것이다. 이는 조직유효성변수의 도입 및 측정이 그만큼 난해하다는 것을 입증해 주고 있다.

한편 그 원인으로 스테르즈(Steers)는[86] 구조적 타당성 결여(범주의 문제), 기준의 안전성의 결여(시간의 문제), 多基性(다변수간에 모순과 갈등), 측정의 정확성 결여, 변수의 일반화의 어려움, 이론과의 연계성 결여, 분석수준의 문제 등을 들고 있다.

그런데 그간에 조직유효성 지표에 대한 개발은 무수히 이루어졌고 지금도 그 연구가 각계에서 진행되고 있다. 이러한 지표를 양분화하면 주관적 지표와 객관적 지표로 나눌 수 있으며 평가기준도 단일기준(하나의 유효성 지표)에 의한 평가와 복합기준(2이상의 유효성 지표)에 의한 평가로 나눌 수 있다.

객관적 지표로는 생산성(실제의 산출자료), 수익율(회계자료로 평가), 매출액, 시장점유율, 이직·결근률 등을 들 수 있고, 주관적 지표는 만족도, 근로생활의 질, 몰입도, 조직분위기, 적응성 등 다수의 지표가 있다. 한편 전술한 인적자원관리모형의 유효성변수와 에반스(Evans)는[87] 복합기준에 의한 평가방식을 통해 인적자원관리의 성과로 평등한 인간관계(equity human relations), 경쟁적 성과(competitive performance), 혁신과 유동성(innovation and flexibility), 기업 통합(corporate integration, 다국적 기업의 경우)을 들고 있다.

그러나 유효성지표가 그 타당성을 인정받으려면 상술한 문제점을 개선하는 외에 평가기준은 되도록 신뢰성을 높이기 위해 복합기준을 선정하고, 객관적 기준과 주관적 기준을 동시에 담고 있는 변수를 개발하며, 아울러 그 나라의 전통적 특성은 물론 산업적 특성을 고려하여 고유의 유효성 지표를 개발해야 한다. 실제로 만족과 몰입도는 외국에서는 측정 타당성이나 신뢰성이 높지만 한국의 입장에서는 이들 지표들은 구성원들이 일이나 직장생활에 대한 중간 정도의 태도를 보이는 것으로 연구되고 있다.[88]

상기한 기준을 토대로 나름대로 우리 실정에 맞는 유효성 지표를 제시하면 다음과 같다.

인적자원관리 유효성 지표로는

첫째, 조직전념도 지표이다. 이는 직무만족과 몰입을 대체할 수 있는 지표로 조직목표에 대한

85) V.H. Vroom, Work and Motivation 재인용, 愼侑根, 『組織行爲論』, 茶山出版社, 1991, p.208.
86) R.M. Steers, Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, *ASQ, Vol.20*, 1975, pp.551~555.
87) P.A.L. Evans, The Strategic Outcomes of Human Resource Management, *Human Resource Management*, Vol.25, no.1, 1986, pp.149~166.
88) 愼侑根(1992), 前揭論文, pp.22.

강한 신뢰 및 애착, 조직을 위하여 열심히 노력을 쏟으려는 의지, 조직의 성원의식을 유지하려는 강한 욕망 등으로 구성되어진다.

둘째, 조직일체감 지표이다. 신유근(1992)은 한국 기업구성원의 독특한 특성으로 볼 수 있는 신바람, 흥, 한과 같은 정서상태를 조직유효성지표로 제시하였는데, 필자는 이를 조직일체감이란 용어로 대체하고자 한다.

셋째, 노사협력 지표이다. 노사협력이란 노사관계 안정화의 개념과 직결되는 것으로 기업의 상황적 요소와 노사간의 신뢰, 노사협력에 대한 확고한 태도 등의 인간적 요소에 의해 결정된다.[89] 특히 노사협력의 지표는 객관적 지표인 고충처리요구건수, 파업 발생수, 작업손실일수, 문제해결을 위한 노사협의 건수와 더불어 노사갈등, 노노갈등, 노사신뢰 등 주관적 지표를 상호관련성을 증명한 후 동시에 사용할 수 있다.

넷째, 근로생활의 질 지표이다. 근로자는 자기 가정에서와 마찬가지로 직장에서도 완전한 성인이라는 것을 경영자가 인식함으로써 근로자로 하여금 그가 가정과 직장에서 별 차이가 없도록 민주적 가치를 누릴 수 있도록 해야한다 이러한 근로생활의 질을 측정하는 도구는 크게 기업내적인 구조적 변수와 사회적인 변수가 이용된다. 특히 우리나라의 경우 근로자들이 사회성(구성원과의 관계, 사회적 지위, 직업에 대한 편견 등)과 타인에게 인정을 받으려는 욕구가 강하다. 따라서 근로생활의 지표로 내부적인 참여문제와 사회적 가치에 대한 인지도(구성원들이 느끼는 기업의 사회적 이미지와 사회적 책임, 고객지향적 활동과 신뢰성 등) 등을 변수에 포함시키는 것이 바람직하다.

조직성과에 대한 지표로,

첫째, 성장성 지표로 매출액 증가율, 노동생산성 증가율

둘째, 수익성 지표로 수익증가율

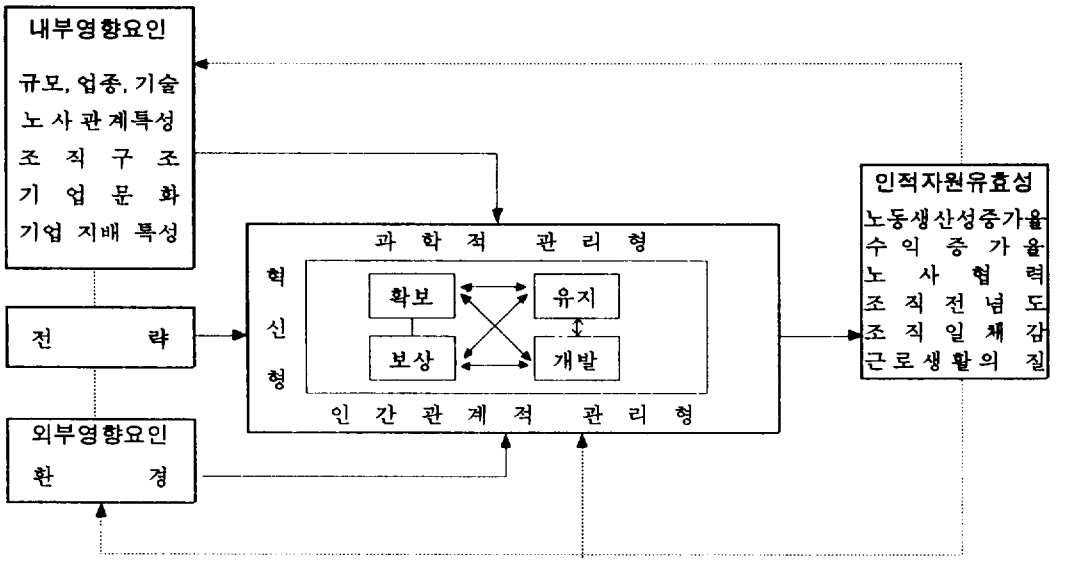
셋째, 혁신성 지표로 써비스 개선(써비스업체의 경우), 교육훈련의 성과 등을 들 수 있다

2. 人的資源管理의 統合化 模型의 開發

앞에서 제시한 변수를 중심으로 다음과 같은 인적자원관리 모형을 시론적으로 제시하고자 한다. 여기 내부영향요인 중 기업문화와 노사관계 특성은 유형화하고, 조직구조적 특성은 단일품종업체인 경우 기능별 조직, 사업부별 조직, 메티릭스 조직으로, 다품종업체인 경우는 공식화, 복잡화, 집권화변수를 채택할 것이다. 또한 기업지배특성은 소유와 경영의 지분 및 권력의 배분의 정도를 기준으로 4분화한 변수를 채택하여 정밀도를 높일 것이며, 경영전략은 단일산업의 경우 전략군 연구를 통해 전략유형을 도출해 내기로 한다. 외적 환경요인 다차원적 분류방식에 의한 인지된

89) 宋秉軾, "經營參加制度에 관한 實證的 硏究 - 韓國上場企業의 勞使協議制를 中心으로", 韓南大博士論文, 1987, pp. 11~12.

환경을 중심으로 개발수준의 정도에 따라 환경의 복잡성과 변동성에 의한 유형화를 시도할 것이다. 인적자원관리과정 및 기능을 전체성과 대표성을 띨 수 있도록 유형화하고, 각 유형별 인적자원관리시스템의 기능적 연계를 검증할 것이다. 조직유효성 변수로는 노동생산성 증가율, 수익증가율, 조직전념도, 조직일체감, 노사협력, 근로생활의 질을 두어 화살표방향으로 검증해 나갈 것이다.



V. 要約 및 結論

본 연구는 먼저 그간의 인적자원관리에 관한 국내외의 제 연구를 통해 그간에 개발된 모형 및 변수의 특성을 살펴 보았다. 그간의 연구성과는 전략과 인적자원관리의 적합성을 논한 전략적 인적자원관리와 전략을 포함한 다수의 영향변수와 인적자원관리관리과정 및 조직유효성간의 상호관련성을 논한 인적자원관리의 통합화 모형으로 대별할 수 있었다. 그런데 양 이론은 아직까지 규범적 준거의 틀을 형성하지 못하고 있어 일반화에는 회의적인 반응을 보이고 있는 실정이다. 이것은 여러 상이한 관점 및 접근법의 파생, 각 변수에 대한 미합의, 연구대상인 인적자원자체의 복잡성, 인적자원관리제도나 관행들의 다양한 특성 및 변화성, 국가별·문화별 토착화 등에서 그 원인을 찾아볼 수 있다.

전략적 인적자원관리의 문제는 과연 전략이 인적자원관리의 제 영향변수를 포괄할 수 있는 상위적 개념이 될 수 있느냐 하는 것이다. 설령 전략을 이러한 제 변수들을 포괄할 수 있는

상위개념이라 하더라도 실증적으로 구명하고자 하는 경우 분석이 과연 용이하며, 급속히 다변화하는 환경에서 인적자원을 관리하는 데 기업에 유용하고 다양한 정보를 적시에 제공해 줄 수 있느냐는 의구심이다.

이러한 의구심하에 필자는 전략을 포함한 인적자원관리의 영향변수를 多岐化하여 이들이 각기 인적자원관리와의 상호관련성을 검증하고, 영향변수간 상호관련성을 보이는 변수들을 묶어 대표변수의 추출가능성을 살펴 봄은 물론, 영향변수와 인적자원변수의 결합관계가 조직유효성에 미치는 영향을 분석하여 보고자 전술한 인적자원관리 통합화 모형을 제시하였다. 이러한 모형개발에 앞서 인적자원관리의 영향요인을 창조적으로 개발해 보고자 그간의 제 연구성과를 광범위하게 검토하였다. 이 과정에서 내적영향변수로 일반화된 규모, 기술, 업종외에 노사관계특성, 조직구조, 기업문화, 기업지배특성 변수를 제시하였다. 또한 전략변수는 전략군을 통한 전략유형 도출방식을 제시하였고, 외적환경변수는 다차원분류방식에 의한 인지된 환경을 중심으로 개발수준에 따라 환경의 복잡성과 변동성 정도에 의한 유형화를 제시하였다. 인적자원관리과정은 각 기능별 유기적 결합을 강조하면서 전체성과 대표성을 띨 수 있도록 유형화하는 방안을 고안하였으며, 조직유효성변수는 노동생산성 증가율, 수익성 증가율, 조직전념도, 조직일체감, 노사협력, 근로생활의 질(특히 참여와 사회적 가치에 대한 인지도)을 고안해 내었다. 이러한 변수의 고안에는 한국의 사회·문화적 특성이 사고의 근간을 이루고 있다.

본 연구에서 인적자원관리와 관련된 그간의 전체적인 연구성과 및 부분적인 연구성과를 포괄하는 광범위한 검토가 이루어졌다. 이는 그간 한국에서 인적자원관리의 전체적인 연구성과가 거의 없을 뿐만 아니라 이에 대한 체계적인 연구도 이루어지지 않은 상황에서, 외국의 전체적인 연구성과와 그간 한국에서 이루어졌던 부분적인 연구성과를 우리 실정에 맞게 조합해 볼 필요성이 있다는 필자 나름대로의 견해에서 비롯됐다. 그 결과는 변수 및 모형의 개발로 이어졌는데 이 과정에서 미시적 보다는 거시적인 차원에서 접근이 시도되었다. 이는 영향변수, 인적자원관리과정 및 조직유효성의 상당수 변수를 유형화하는 데로 이어졌다. 필자의 이러한 사고는 현재 인적자원관리와 관련된 연구가 진행형에 있으며 개념 및 연구 방법론에 합의가 이루어지지 않은 상태에서 향후 인적자원관리와 관련된 지속적인 연구에 방향성을 제시해 줄 수 있다는 점에서 비롯됐다.

앞에서도 언급한 바와 같이 본 연구는 시론적 성격을 띠고 있다. 따라서 여기서는 변수 및 모형개발에 역점을 두었으나 차후 실시될 연구에서는 이를 실증적으로 검토하는 작업을 실시할 것이다.