

現代 人的資源管理의 理論構築을 위한 研究接近法 考察

慎 侑 根*

目 次

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| I. 問題提起와 研究目的 | IV. 研究接近法에 따른 管理機能別 主要內容 |
| II. 現代 人的資源管理論의 成立 | V. 要約 및 研究接近法의 統合화를 위한 論議 |
| III. 現代 人的資源管理의 3大 研究接近法 | |

I. 問題提起와 研究目的

오늘날 기업을 둘러싼 경영환경은 매우 급속하게 변화하고 있다. 예를 들어 정보기술의 발달로 인한 기술은 해를 더해 갈수록 더욱 빠르게 변화하고 있으며, WTO로 대변되는 새로운 국제경제질서도 전과는 비교가 안될 정도의 속도로 재편되고 있는 중이다. 이러한 급속한 경영환경 변화의 틈바구니 속에서 기업의 생존 및 성장을 보장받기 위해 현대기업들은 자신들만의 특유한 경쟁우위를 쌓는 데 다양한 노력을 하고 있다. Reengineering, Restructuring, Benchmarking, Total Quality Management 등 최신의 경영기법들은 결국 치열한 국제 경쟁 속에서 살아남기 위한 기업변신 노력의 일환으로 등장하고 있는 것이다.

그러나 기업의 경쟁력을 쌓기 위한 이러한 시도들은 많은 기업에서 성공을 거두지는 못하고 있다. 극히 일부의 기업들만이 이러한 최신의 경영기법을 통해 자신들의 특유한 경쟁우위를 구축하는 데 성공했지만, 대다수의 기업들은 실패를 하거나 일부분의 경영시스템만을 합리화하는 데 그치고 말았다. 왜 이러한 결과가 나타나게 되는가? 이를 설명할 수 있는 이유는 여러 가지가 있겠지만, 대부분의 실패원인들이 궁극적으로 기업내

* 서울대학교 경영대학 교수

사람(people)문제, 즉 인적자원(human resource)의 문제로 귀착되고 있다. 즉 최신의 경영기법을 도입하려는 과정에서 제기되는 변화에 대한 저항, 실시하는 과정에서 발생한 수많은 오류와 비협력, 새로운 시스템의 정착을 어렵게 하는 조직분위기 등과 같이 결국 변화주체로서의 사람의 문제를 해결하지 못하고 있기 때문이다. 여기에 최근에 들어와서는 인구구성상 변화나 노동시장의 구조변화로 기업이 필요로 하는 인력을 확보하기 힘들어졌고, 욕구의 다양화와 고차원화로 인력의 효과적인 활용은 물론 유지조차 어려워지고 있는 상황이다[Schuler, 1992]. 이러한 배경 하에 조직특유의 경쟁우위, 또는 지속적인 경쟁력(sustainable competitiveness)을 구축함에 있어 사람 또는 인적자원의 중요성이 새삼스럽게 강조되고 있는 것이 오늘날의 현실이다.

그러나 조직내 사람의 문제를 효과적으로 다룬다는 것은 결코 쉬운 일은 아니다. 왜냐하면 사람이라는 인적자원이 지난 다음과 같은 특수성이 존재하기 때문이다[신유근, 1982]. 첫째, 사람이라는 인적자원은 물적자원과 달리 대상으로서의 객체적 특성뿐만 아니라 가치·행위 등의 주체적 특성을 갖고 있음에 따라 반응과 변화를 쉽게 통제할 수 없다. 둘째, 경제적 거래를 통해 구입된 다른 물적자원의 사용가치와 달리 인적자원의 사용가치는 개발과 활용여부에 따라 변동하는 유동적인 성격을 갖고 있다. 셋째, 대상으로서의 인적자원의 합리적 활용을 넘어서 주체로서의 인격체의 자기실현을 요구하고 있다. 이와 같이 사람이라는 인적자원이 지난 특수성으로 인해 인적자원 관리시스템을 구축한다는 것이 결코 쉬운 일이 아니며, 이를 통해 기업특유의 경쟁우위를 쌓는 것은 더더욱 쉬운 일이 아닐 것이다.

이와 같이 중요하면서도 관리하기 힘든 특수성을 지닌 조직내 사람문제 또는 인적자원의 문제를 집중적으로 다루는 경영학의 분야를 흔히 인적자원관리(Human Resource Management : 이하 약칭 HRM), 특히 최근에는 현대 인적자원관리(Modern Human Resource Management : 이하 약칭 MHRM)라 부르고 있다. HRM은 전통적으로 이 분야를 대변해 오던 인사관리(Personnel Management : 이하 약칭 PM)를 계승하고 있는 새로운 연구분야로 주목받고 있다. 종래 생산요소로서의 노동력 또는 인력의 효율적 관리와 활용을 강조하던 PM에 비해 변화하는 환경에의 신속한 적응과 함께 인적자원의 개발측면을 상대적으로 강조하는 HRM은 경영전략론, 조직이론, 노사관계론, 노동경제학, 조직행위론, 비교경영론 등의 제반 분과학의 연구성과를 흡수하면서 경영 현실에서의 적용가능성을 제고시키며 또한 학문적 체계화를 도모하기 위해 노력

하고 있다. 그럼에도 이것을 달성하는 것이 쉽지 않기 때문에 모든 기업들이 다시금 HRM의 중요성을 강조하고 있는지도 모른다. 이러한 현실적인 요청에도 불구하고 오늘날 HRM 분야는 경영학내 확고한 학문적 위상을 확보하지 못하고 있으며, 경영실무계의 현실적 요청에도 제대로 부응하지 못하고 있다.

특히 학술적인 측면에서 전통적인 PM의 한계를 극복하고 한 차원 더 높고 폭넓은 이론적 체계를 구축하고자 했던 HRM이었지만, 아직까지는 학문적 응집력이나 체계성이 부족한 분야로 평가받고 있다. 현단계 HRM분야와 관련되어서는 수많은 의문이 제기되고 있다. 예를 들어 HRM을 연구하는 사람들은 HRM이 PM과는 다르다고 주장하고 있지만, 실제의 이론적 기여나 현실적용 측면에서 전통적 PM과 어떤 차별성을 확실하게 보여주고 있는가 아니면 HRM은 PM의 명칭만을 변경한 것에 불과한 것인가? 만일 HRM이 PM과는 다른 차별성을 지니고 있다고 하더라도 조직행위론이나 노사관계론과 같은 학문분야처럼 나름대로의 이론적 체계성을 갖추고 있는가 아니면 단순한 연구 영역을 지칭하는 것인가? 만약 HRM이 이론적 체계성을 갖추기 위해 노력하고 있는 연구분야라면 이론구축을 위한 공통적으로 합의된 기본적인 틀과 과학적인 연구방법을 갖추고 있는 것인가? 즉 이론구축을 위해 HRM의 목적과 범위, 분석단위, 구성개념(construct)과 변수, 가설설정과 검증방식 등에 대해 연구자들의 공통적인 합의가 존재하는가? 과연 HRM내 이론이 존재한다면 이것은 예측(prediction)해 줄 수 있는 이론인가 아니면 현상을 기술(description)하는 설명에 불과한가?

이러한 수많은 의문들에 대해 HRM 분야는 아직 명쾌한 해답을 제시하지 못하고 있다. 그 이유로 본 연구자가 생각하기로는 PM으로부터 HRM으로 발전하면서 조직내 인간행동을 설명하는 제반 사회과학분야의 연구성과를 흡수하려고 했지만 아직 이것들을 통합할 수 있는 체계적인 이론적 틀을 갖추지 못했기 때문인 것으로 보여진다. 즉 제반 사회과학 분야의 연구성과를 적극적으로 수용함에 따라 인적자원관리의 내용과 폭을 확장시켰지만 본래 각자들이 갖고 있던 분과학적 전망을 고집함에 따라 통합적 발전에 기여하지 못하고 있는 것이다. 왜냐하면 자신이 토대를 둔 분과학으로부터 독특한 현상을 보는 관점, 이론개발의 근거, 연구방법 등을 빌어옴에 따라 통합보다는 다른 관점과의 이론적 우위를 주장하는 경쟁을 야기시키고 있기 때문이다. 이러한 배경 하에 인적 자원관리 이론이 앞서 개발되고 있는 미국에서 조차 다양한 경쟁적 이론이나 분석체계를 포괄하는 지배적 이론체계가 형성되지 못하고 있는 것으로 평가받고 있다[Lewin,

1990].

따라서 HRM분야가 독자적인 이론적 틀을 갖추어 한 차원 더 높은 학문적 수준으로 발전되기 위해서는, 연구대상으로서의 인적자원의 특수성을 고려하면서 동시에 분과학적 전망에 기초한 다양한 연구접근법을 통합하는 이론구축(theory-building)의 기반을 더욱 공고히 다져나가야 할 것이다. 그 이론구축의 방향은 이미 앞서 제시했던 HRM에 대한 기본적 물음들에 대한 해답을 구하는 데에서 찾아진다. 이러한 문제의식에 근거해 본 연구는 다음과 같은 보다 구체적인 연구목적을 갖고 진행하고자 한다.

첫째, 전통적인 PM과 현대적인 HRM의 공통점과 차이점을 무엇이며, 어떤 관련성을 갖고 있는가? 본고에서는 양자의 학문적 관계를 올바르게 규명함으로써 현대적 HRM의 학문적 자리 매김을 하고자 한다. 이를 위해 간략하게 PM을 거쳐 HRM으로 발전해 온 역사적 전개과정을 정리해 보고, PM과 HRM의 공통점 및 차이점을 다양한 각도에서 규명해 본다.

둘째, HRM을 연구하는 서로 구별되는 연구접근법들이 과연 있는 것인가? 본 연구는 그간 HRM 분야의 제반 연구성과들을 검토해 서로 다른 연구의 관점을 지닌 세 가지의 대표적인 연구접근법, 즉 전략론적 접근법, 노사관계론적 접근법, 조직행위론적 접근법이 존재한다는 점을 밝히고자 한다.

셋째, 만약 서로 구분되는 세 가지의 연구접근법이 있다면 HRM의 각 관리기능분야에서 이들 접근법들이 설명하는 내용은 무엇인가? 본 연구에서는 현대 HRM의 기본체계, 즉 확보관리, 평가관리, 개발관리, 보상관리, 유지관리의 관리과정별 또는 기능별 분야에서 각각의 연구접근법들이 어떤 이론적 기여와 설명을 행하고 있는지를 연구주제와 영향요인, 결과변수 측면에서 고찰해 본다.

넷째, 세 가지의 연구접근법들이 보여주는 각각의 핵심적인 특징은 무엇인가? 본고에서는 세 가지의 연구접근법들이 지니고 있는 특징을 연구철학 또는 연구전제, 연구주제, 제약요인 및 독립변수, 결과변수, 연구방법, 실무적 시사점 측면에서 나누어 비교해 보고자 한다.

다섯째, 과연 세 가지의 연구접근법은 하나의 이론적 틀 또는 모형으로 통합될 수 있는 것인가? 본고에서는 궁극적으로 세 가지의 연구접근법이 통합되어 하나의 이론적 틀을 구축하는 것이 바람직하다고는 보고 있지만, 현단계 세 가지 접근법 모두에 동일한 비중을 두고 통합하는 것은 매우 어렵기 때문에, 본 연구자는 통합을 위한 문화기반론

적(culture-based) 개념모형을 시론적으로 제시해 보고자 한다.

II. 現代 人的資源管理論의 成立

전통적인 PM과 현대적인 HRM의 관계를 보는 시각은 매우 다양하게 나타나고 있다. 일부에서는 HRM이 PM의 명칭만 변경한 것에 불과하기 때문에 결국 PM만이 존재한다는 주장을 제기하기도 하며, 일부에서는 HRM이 존재하기는 하지만 기존의 PM과 큰 차이가 없다고 주장하기도 한다[Armstrong, 1989; Torrington, 1989]. 이 입장들은 HRM보다는 PM의 연속성을 보다 부각시키는 것으로 볼 수 있다. 한편 HRM을 새롭게 부각시키려는 연구자들은 전통적인 PM의 유용성은 사실상 없어지고 있으며, 이것과는 확연히 구분되는 차별성을 지닌 HRM이 이를 대체하고 있다는 주장을 하고 있다[Guest, 1987; Hall & Hall, 1990; Lewin, 1990; Hendry & Pettigrew, 1990]. 따라서 이 입장에서는 PM의 단점과 함께 HRM의 장점을 강조하고 있다.

이러한 상반된 주장들이 제기되고는 있지만, 조직내 사람관리와 관련된 실무의 관행과 실제의 이론적인 내용을 종합적으로 검토해 볼 때 양자를 절충적으로 설명하는 주장이 보다 설득력을 보이기도 한다. 즉 기존의 PM이론의 일부가 HRM에서도 계속 계승되고 있으면서 동시에 HRM이 기존의 PM과 다른 차별성을 갖고 있다는 주장이다 [Legge, 1989]. 양자의 차별성은 PM이 주장하던 일부의 주장을 HRM이 비판하고 그 대안을 모색하고 있다는 측면과 PM에서는 다루지 못한 주제를 HRM이 포괄적으로 다루고 있다는 측면에서 제기된다. 여기서는 이러한 주장을 뒷받침해 설명해 줄 수 있는 HRM의 역사적 전개과정과 함께 양자의 공통점 및 차이점에 대해 간략히 논의해 보기로 한다.

1. HRM의 역사적 전개과정

HRM은 역사적으로 전통적인 PM을 계승·발전시켜 오는 과정에서 형성된 새로운 관점에서의 연구분야이다. 물론 국가별로 전개되어 온 과정이나 그 과정에서 제기된 주

요 이슈들은 상이하지만, 여기서는 PM 및 HRM의 학술적 논의가 본격적으로 이루어진 미국을 중심으로 정리해 본다.

1) PM의 성립과 발전

PM은 근대적 경영사상의 효시라고 할 수 있는 F.Taylor의 과학적 관리론에서부터 출발하는 것으로 볼 수 있다. 왜냐하면 과업관리(task management)라는 당시의 관리 기법의 출현배경이 생산성향상 및 성과배분을 둘러싼 경영자와 종업원사이의 갈등에서 찾아지기 때문이다. 여기에 과학적 관리론에서 주장하고 있는 과업에 따른 성과평가 및 이에 따른 보상, 즉 차별적 성과급제가 전형적으로 사람문제와 관련된 인사관리의 영역에 속하는 것이다. 이후 Taylor의 과학적 관리론은 Ford나 Galbraith 등에 의해 보다 발전되면서 사람관리를 통한 생산성 향상에 주목하게 된다. 그러나 과학적 관리론은 Taylor의 본래 의도와는 관계없이 생산의 기술적 측면을 지나치게 강조한 나머지 생산의 인간적 측면을 간과했다는 비판을 받게 된다. 특히 호손공장 실험을 계기로 대두하기 시작한 1930년대 인간관계론은 비공식적 측면에서의 사람관리의 중요성을 일깨워 주었다. 이에 따라 생산성 상승에 따른 평가 및 보상관리라는 기존의 인사관리에 비공식적 인간관계의 관리를 통한 유지관리의 필요성이 대두하기 시작했다[Sherman, Jr. & Bohlander, 1992; Carrell, Kuzmits & Elbert, 1989].

이후 인사관리의 초점은 이론적 측면에서 초기 산업심리학과 행동과학, 노사관계론의 영향을 받으면서 과학적 관리론에서 제기된 생산성 목표와 인간관계론에서 제기된 인간성의 조화를 초보적인 수준에서나마 모색하는 방향으로 옮겨가면서 PM의 전성기를 구가하게 된다. 그러나 이러한 학술적인 지향점과는 달리 현실의 인사관행은 주로 노동비용의 통제와 절감을 목적으로 인력의 선발 및 활용을 기하려는 활동에 주력했다. 이 시기 PM분야에서는 현실의 인사관행을 기반으로 이를 설명하고 뒷받침하려는 연구와 교육프로그램의 개발에 주력하였다.

그러나 60년대 이후 미국기업의 지속적인 성장추세가 안정화되고 PM측면에서의 독자적인 이론적 개발이 저조해짐에 따라 PM연구의 침체기가 오게 되었다. 즉 기업실무계에서의 요청도 줄고 내부적으로도 이론개발의 동기가 약화되면서 PM의 학문적 발전이 크게 정체되는 위기를 맞게 되었다. 여기에 기업의 자의적 인사관행에 대한 강력한

입법적 규제가 더욱 강화되면서, PM의 역할은 수동적인 성격을 갖게 되었다[Hall & Hall, 1990 참조].

2) HRM의 대두와 발전

인적자원이나 인적자원관리라는 용어가 대두하기 시작한 것은 무척 오래 되었지만,¹⁾ HRM이 PM과는 다른 차별성을 지니는 독자적인 분야로서 본격적인 논의가 이루어진 시기는 미국을 기준으로 해볼 때 1970년대 후반 또는 1980년대라 할 수 있다[Storey, 1989].

이 시기에 들어오면서 기업을 둘러싼 경영환경은 더욱 경쟁적이 되었으며 불확실성이 크게 증대하게 되었다. 즉 과거와는 달리 제품의 가격경쟁력은 물론 품질경쟁력을 동시에 요구하는 상황으로 변화하였다. 여기에 서구와는 다른 독특한 기업문화와 노사관계시스템을 갖춘 일본기업의 경영방식이 등장하면서 인적자원의 관리를 통한 경쟁력 향상의 필요성이 인식되기 시작한다[Hendry & Pettigrew, 1990; Blyton & Turnbull, 1992]. 한편 학술적인 측면에서 전통적인 PM과는 다른 차별성을 지니는 HRM으로 발전하기 시작한 계기는 조직내의 인간행동을 설명하는 데 적용 가능한 관련 사회과학 분야들이 HRM분야와 접목되었기 때문이다. 당시 관련 사회과학분야들, 예를 들어 노동경제학, 노사관계론, 조직행위론, 산업심리학, 경영전략론, 조직이론 등은 70년대와 80년대를 거치면서 지속적으로 발전해 왔는데, 이를 독특한 분과학적 관점에 기초한 연구자들이 이러한 연구성과와 기존의 PM분야의 연구성과를 접목시키면서 과거의 인사관리와는 다른 인적자원관리론을 본격적으로 전개하기 시작했다. 위와 같은 영향에 힘입어 HRM의 분야는 새로운 각광을 받게 되었다. 예를 들어 독특하면서도 지속적인 경쟁력 우위요인을 창출할 수 있는 HRM의 중요성을 강조한다든지, 근로생활의 질 향상, 성과배분제도 도입, 내부노동시장 개발 등 HRM 관행을 보다 중시하게 되었다. 학술적인 측면에서도 기존의 PM이 다루는 연구주제와 범위를 넘어서는 HRM 분야의 이론적 발전이 이 시기에 들어와 본격적으로 나타나게 되었다.

90년대에 들어서면서 HRM을 둘러싼 경영환경의 변화는 더욱 가속화되고 있다. 새

1) 예를 들어 P. F. Drucker(1954)는 일찍이 조직자산으로서 인적자원을 강조하였다.

로운 산업의 급속한 성장과 기존산업의 구조개편 등이 수시로 일어남에 따라 사업의 변화속도가 더욱 빨라지고 있으며, 사업의 핵심이 되는 기술의 변화속도 역시 시간이 지날수록 더욱 빨라지고 있다. 또한 국경을 넘어선 범세계적 기업간 경쟁이 심화되고 있으며, 이에 대응하기 위한 기업의 글로벌라이제이션 추세로 기업경영의 복잡성은 더욱 증대하고 있다. 사회적으로 환경규제는 물론 노동규제를 강화하는 입법추세가 늘어나고 있으며, 가치의 다원화와 욕구의 다양화, 고차원화가 일어나고 있다.

이러한 환경변화에 보다 능동적으로 대응하기 위해 HRM 활동은 기업경쟁력을 강화하는 방향에서 관리활동의 유효성과 통합성을 보다 증대시켜 나가야 할 것이다. 예를 들어 급속한 기술변화에 대응할 수 있는 필요기능을 보유하기 위해 선발 및 교육훈련시스템을 보다 획기적으로 개선해야 한다든지, 글로벌라이제이션에 따른 문화적 차이나 인력의 다양성을 관리할 수 있는 프로그램을 시급히 개발해야 한다든지, 날로 치열해지는 경쟁상황에 대처하기 위해 유연성 있는 조직과 인력관리를 해야 한다든지와 같이 보다 적극적으로 대처할 수 있어야 할 것이다[Schuler, 1992].

이러한 현실적 요청에도 불구하고 HRM은 제반 분과학적 접근법으로 분화되어 자신들 영역 내에서의 이론개발에만 치중하였고, 그 결과 전체로서의 HRM이론을 구축하는데 노력을 경주하지 못하였을 뿐만 아니라 인적자원과 관련된 경영현실의 부분적인 설명에 그치고 있다. 따라서 향후 HRM의 과제는 제반의 연구성과를 집약할 수 있으며 동시에 인적자원과 관련된 현실의 제반현상을 포괄적으로 설명할 수 있는 HRM의 통합적 이론적 틀을 개발하는 것이라 할 수 있다.

2. 전통적 PM과 현대적 HRM과의 관계

전통적인 PM과 현대적인 HRM은 과연 같은 것인가 다른 것인가? 같다면 어떤 면에서 유사하고, 다르다면 어떤 측면에서 상이한지를 명확하게 밝혀야만 이 문제에 대한 올바른 해답을 얻을 수 있을 것이다. 이러한 HRM의 자리매김은 PM에 대비한 HRM의 이론적 우위성을 주장하기 위해서라기보다는, HRM 자체의 학문적 지향성과 이론적 틀을 갖추기 위해 반드시 필요한 것이다.

1) PM과 HRM의 공통점 : HRM이 PM으로부터 계승한 점

HRM을 주장하는 입장에서는 PM과의 단절을 의도적으로 강조하고 있지만, 본래 PM을 기반으로 HRM이 발전하였기 때문에 PM을 옹호하는 입장에서 주장하고 있듯이 연속성을 갖는 부분이 존재하고 있다. 이는 HRM이 PM으로부터 계승한 부분으로 양자를 동일선상에서 비교한다면 결국 공통점으로 나타난다. 양자의 이러한 공통점은 기본목표, 기본체계, 그리고 시사점 측면에서 살펴볼 수 있다.

① 기본목표 측면

PM과 HRM 모두는 기업의 생산성 목표와 유지목표 또는 기업의 생산성과 구성원의 만족의 동시달성이라는 기본목표를 추구하고 있다. 이는 PM이 이상적으로 추구해 오던 목표를 HRM이 계승하고 있음을 보여주는 것이다. PM 측면에서 이러한 기본목표를 갖게 된 것은 PM의 형성초기 과학적 관리론과 인간관계론, 행동과학, 노사관계론 등의 영향을 받았기 때문이며, 이에 따라 노동력의 효율적 활용을 통한 생산성의 향상과 직무만족과 물입을 통한 조직유지라는 기본목표를 갖게 된 것이다[French, 1974 ; Miner & Miner, 1977]. 물론 보다 구체적인 목표나 달성방법에 대해서는 일부 다른 측면을 강조하고는 있지만, HRM 역시 이러한 기본목표에 대해서는 대체적으로 공유하고 있다. 예를 들어 Cascio(1991)는 HRM의 목표로 경쟁력과 생산성, 그리고 근로생활의 질(QWL) 향상을 들고 있으며, Milkovich와 Boudreau(1991)는 효율성(eficiency)과 공평성(equity)의 균형을 들고 있다.

② 기본체계 측면

PM과 HRM의 가장 큰 공통점 중의 하나, 즉 PM으로부터 HRM이 계승한 가장 중요한 부분의 하나는 관리기능 또는 과정의 기본체계라 할 수 있다. PM은 그 형성초기부터 인력의 흐름에 따른 관리과정별 기능체계, 예를 들어 선발→배치→훈련 및 개발→보상→퇴직 등과 같은 기본체계를 근간으로 해 왔다. 이러한 관리과정별 기능체계는 일부 명칭이 변경되었거나 일부 기능이 추가되었을지는 몰라도, 기본적인 골격은 HRM 분야에 그대로 계승되고 있다. 이는 기존의 관리기능별 체계를 뛰어넘은 HRM 나름의 기본체계를 갖추지 못하고 있다는 한계를 보여줌과 아울러 통합적 인적자원관리

시스템을 구축함에 있어 극복해야 할 과제를 제시해 준다.

③ 시사점 측면

경영학의 한 분야로서 PM과 HRM 양자 모두는 결국 조직내 사람문제와 관련된 경영과제를 효과적으로 해결해야 한다는 문제해결(problem-solving) 지향성을 공유하고 있다. 즉 학술적 측면에서 나타나는 과학적 이론구축의 중요성에 대해서는 양자의 시각이 서로 다를지라도, 궁극적으로 이러한 연구성과들이 실무 경영자 입장에서 유용성과 실용성을 지녀야 한다는 주장에 대해 이의를 제기하지는 않고 있다. 이에 따라 연구자들로 하여금 현실에서 발생하고 있는 문제를 효과적으로 해결하고 있는 ‘the best practice’에 대해 존중을 하고 이를 연구하려는 자세를 갖게 만든다[Blunt, 1990 참조].

2) PM과 HRM의 차이점 : HRM이 PM과 달리 강조하는 부분

PM과 HRM이 위와 같은 공통점을 갖고 있는 것은 사실이지만, 동시에 HRM은 PM과 차별화될 수 있는 새로운 요소나 개념을 강조하거나, PM의 기본전제와 대별되는 HRM 나름의 기본전제를 내세우고 있다. 다음에서는 이러한 PM과 HRM의 차이점에 대해 알아보도록 한다.

PM과 HRM간에는 서로 구분되는 차별성이 존재한다는 주장은 많은 연구자들에 의해 제기되었는데, 여기서는 이러한 차이점을 다음의 <표 1>에서 보듯 관리의 지향성 측면, 관리의 경계 및 범위측면, 관리의 주체 및 대상측면, 마지막으로 연구방법 측면에서 나누어 살펴보기로 한다.

① 관리의 지향성 측면

관리의 지향성 측면에서 PM과 HRM은 서로 구분되는 차별성이 나타난다 [Borucki, 1989; Blyton & Turnbull, 1992]. 무엇보다도 양자의 차이점으로 부각되는 것은 PM이 순응(compliance)을 강조하는 통제지향적 성격을 뼈에 반해, HRM은 몰입(commitment)을 강조하는 개발지향적 성격을 갖고 있다는 점이다. 또한 PM은 짧은 단기적인 전망을 갖고 임기응변적인 대응을 행하고 있음에 비해, HRM은 장기적인 전망을 갖고 전략적인 대응을 행한다는 것이다. 한편 생산성목표와 유지목표를 동시에

<표 1>

PM과 HRM의 차이점 비교

비교 기준	전통적 PM	현대적 HRM
관리의 지향성	순응을 통한 통제지향성 단기적·임기응변적 대응 관리의 효율성 비용의 최소화	몰입을 통한 개발지향성 장기적·전략적 대응 효과성과 만족성 활용의 최대화
관리 경계 및 범위	폐쇄적 시각 관리적·업무적 활동 분절형 관리	개방적 시각 전략적·관리적 활동 통합형 관리
관리주체 및 대상	관리자 주도형 스텝역할 강조 비용으로서의 노동력/인력	공동몰입형 라인과 스텝 책임 공유 자산으로서의 인적자원
연구 방법	실무지향성 규범적 방법 초보적 연구방법 현상기술	이론지향성 과학적 방법 정량적/정성적 연구방법 설명과 예측

달성하려는 기본목표를 내세우고는 있지만, 보다 구체적인 관리기능 영역에 들어와 PM은 비용의 최소화(cost-minimization)나 생산성의 향상 등을 통한 관리의 효율성(efficiency) 증대를 우선적인 관리지표로 삼고 있다. 이에 비해 HRM은 경제지향의 논리와 인간지향의 논리를 동시에 고려해 활용최대화(maximum-utilization)를 기함으로써 관리의 효율성과 구성원의 만족을 동시에 증진시키려고 한다.

② 관리의 경계 및 범위 측면

PM과 HRM은 관리시스템의 경계를 어떻게 설정하고 관리의 범위 및 초점을 어디에 둘 것인가의 측면에서도 서로 상이한 성격을 지니고 있다 [Lewin, 1990; Hall & Hall, 1990]. 먼저 관리의 경계(boundary) 문제와 관련해 PM은 내부의 관리기능에 주로 초점을 두는 폐쇄시스템(closed system)을 가정하고 있음에 비해, HRM은 내부관리기능은 물론 외부환경이나 조직특성의 영향을 고려하는 개방시스템(open system)을 가정하고 있다. 이에 따라 HRM이 PM에 비해 보다 폭넓은 연구의 범위를 갖게 되며,

관리활동도 PM이 주로 업무적·관리적 활동에 치중하는 반면, HRM은 관리적 활동은 물론 전략적 활동에도 비중을 두게 된다. 또한 관리의 범위를 설정함에 있어서 PM이 주로 개별적·분절적(piecemeal) 관리기능에 주목하는 반면, HRM은 각 개별 관리기능은 물론 관리기능간 연계를 시도하는 연계적·통합적(integrated) 관리시스템을 원칙적으로 강조하고 있다.

③ 관리주체 및 대상 측면

PM에 있어서는 관리의 주체와 대상(객체)이 명확히 구분되어 각자의 역할을 다르게 규정하고 있음에 대해, HRM은 관리주체의 범위를 보다 확장하고 있으며 주체와 대상의 공동몰입을 강조하고 있다. 전통적으로 PM에서는 인사전문가라는 스탭(staff)의 기능 및 역할을 강조하고 인력관리와 관련된 이들의 권한이 라인(line)에까지 이를 수 있음을 상정하고 있다. 이에 비해 HRM은 관리활동과 관련된 기능 및 역할 그리고 책임과 권한이 라인과 스탭 모두에게 분담되어져야 한다는 점을 강조하고 있다. 이때 HRM 담당자는 과거의 ‘관리자(administrator)’로부터 ‘자율성부여자(empowerer)’ 또는 ‘촉진자(facilitator)’로서의 역할로 변화하여 가야 한다고 보고 있다[Sisson, 1990]. 한편 관리의 대상으로서 인적자원에 대한 관점도 PM과 HRM간에 상당한 차이가 있는 것으로 인식되고 있다[Lewin, 1990; Hall & Hall, 1990]. 즉 PM의 입장에서는 비용(cost, expense)으로서 노동력 또는 인력이라는 관점으로 구성원을 인식함에 비해, HRM에서는 자산(asset)으로서의 인적자본 또는 인적자원으로 구성원을 인식한다는 것이다.

④ 연구방법 측면

마지막으로 PM과 HRM의 차이점을 연구방법과 관련하여 살펴볼 수 있다. 실무와 이론을 엄격하게 명확히 구분할 수 있는 것은 아니지만, 일반적으로 PM이 실무지향성이 강한 반면 HRM은 이론지향성이 상대적으로 강한 것으로 인식되고 있다. 즉 PM에 있어서는 규범적 연구방법에 기초해 현상을 기술하고 이것을 PM교육으로 체계화시키는 것에 주력하고 있음에 비해, HRM은 정량적·정성적 방법을 동원한 과학적 방법을 통해 이론을 구축하고 이를 토대로 설명과 예측을 기하려 한다는 것이다.

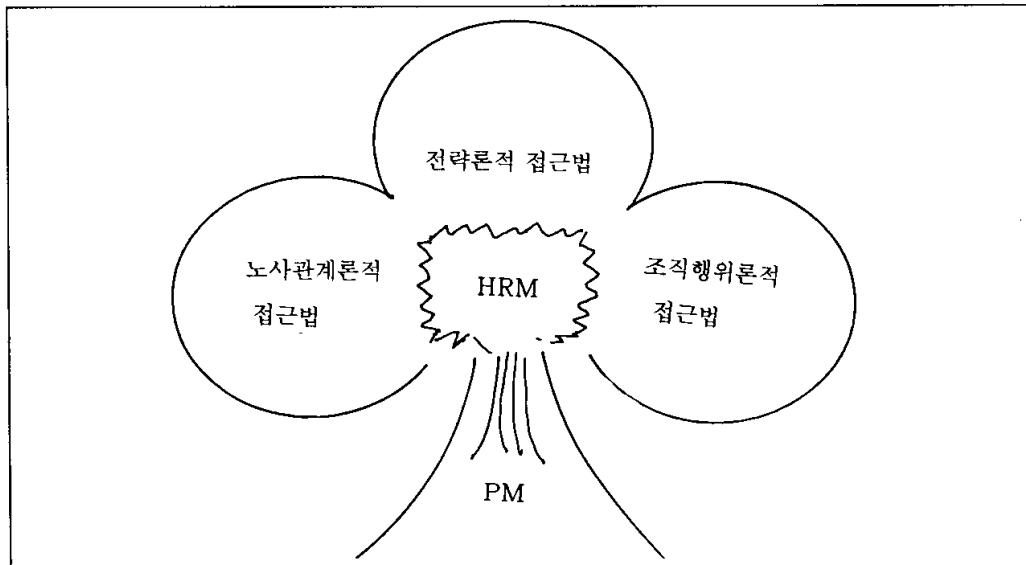
이상과 같은 PM과 HRM의 차이는 주로 HRM이 PM과 본질적으로 다르다고 보는 연구자들의 주장에 근거한 것이다. 이러한 차별성의 주장에 대해 이 자체가 현실검증이 안된 규범적인 주장이라는 비판이 제기되고 있는 것도 사실이다[Noon, 1992]. 그럼에도 불구하고 우리들은 다소 이상적인 이러한 HRM의 모습을 통해 보다 바람직한 이론 개발을 도모할 수 있을 것으로 기대하는 것이다.

III. 現代 人的資源管理의 3大 研究接近法

전통적인 PM의 강점을 계승하여 형성된 HRM은 조직내 인간행동을 설명하는 제반 사회과학분야의 연구성과를 흡수하면서 현대적인 HRM(MHRM)으로 발전하고 있다. 혼단계 HRM은 아직은 통합적인 이론적 틀을 구축하지는 못하고 있지만, 다음 〈그림 1〉을 통해 하나의 큰 나무에 비유적으로 설명하듯 각각의 분과학적 접근법에 기초하여 그 연구영역을 확장해 나가고 있다.

〈그림 1〉

MHRM의 주요 연구흐름



〈그림 1〉을 통해 보듯 MHRM은 전통적인 PM에 그 뿌리를 두고는 있지만, 여기에 국한되지 않고 마치 줄기와 가지를 뻗듯 새로운 모습을 만들어 가고 있다. 특히 MHRM이 이와 같이 성장·발전할 수 있었던 것은 한편으로 경영학 전반과 PM으로부터 토양을 흡수하고, 제반 분과학, 예를 들어 사회학, 심리학, 경제학, 인류학, 노사관계론, 경영전략론, 조직이론, 조직행위론, 비교경영학 등으로부터 햇빛을 받을 수 있었기 때문이다. 오늘날 MHRM에 기여하고 있는 분과학적 접근법은 매우 다양하게 나타나지만 [Mitchell, 1988; Lewin, 1990; Hendry & Pettigrew, 1990; Blyton & Turnbull, 1992 등 참조], 본 연구자가 볼 때 제반 접근법을 크게 전략론적 접근법, 노사관계론적 접근법, 조직행위론적 접근법으로 구분하는 것이 유용할 것으로 보인다. 물론 보다 세부적으로 3대 접근법을 다시 경영전략론적 접근법, 조직론적 접근법, 노사관계론적 접근법, 노동경제학적 접근법, 행위론적 접근법, 문화론적 접근법으로 구분할 수도 있을 것이다. 그러나 기업체(조직수준)를 대상으로 하는 경영학적 입장, 그리고 지나치게 세분하다 보면 접근법들의 특성을 상호 비교하거나 통합가능성을 모색하기가 어려워진다는 제약 때문에 3대 접근법으로 나누어 보는 것이 더 적절하다고 본다.

1. 전략론적 접근법

흔히 전략적 인적자원관리(Strategic HRM)로 불리우는 전략론적 접근법은 PM과 구분되는 HRM의 대명사로 최근 많은 이론과 연구성과를 산출하고 있는 분야이다 [Devanna, Fombrun & Tichy, 1981; Miles & Snow, 1984; Burack, 1986; Murray & Dimick, 1978; Milkovich, 1981; Jackson, Schuler & Rivero, 1989; Arthur & Hendry, 1990]. 연구자에 따라서는 전략론적 접근법을 다시 몇 가지의 관점과 시각으로 재분류하기도 하지만,²⁾ 다른 접근법들과 비교해 볼 때 전략론적 접근법은 공통적인 이론적 전제나 가정, 연구방법들을 상당부분 공유하고 있다. 또한 이들을 전략적 인적자원관리라는 명칭하에 하나의 교과서로 집대성하고자 하는 시도도 나타나고 있다 [Fombrun, Tichy & Devanna, 1984].

2) 예를 들어 Hall & Hall (1988)은 전략적 접근법을 다시 ① Human Resource Valuation, ② Human Resource Planning, ③ Response to Strategic Change, ④ Matching Human Resource to Strategic Conditions로 세분하기도 한다.

전략론적 접근에서는 인적자원을 환경변화에 대응하는 경쟁력 우위의 원천으로 인식하기 때문에 인적자산의 가치나 인적자원의 능력을 극대화시킬 수 있는 인적자원관리방안을 모색하며 분석의 초점을 주로 환경특성과 조직특성 그리고 이에 대응하는 인적자원관리 계획 또는 기능에 둔다. 연구영역(분야) 면에서 전략적 접근법은 조직전략 또는 조직구조에 의해 영향을 받는 인력계획, 선발, 교육훈련, 승진, 보상, 인센티브 등의 관리기능 및 관행에 초점을 두고 있으며, 특히 이를 모두를 포함하는 HRM전략과 경영전략과의 적합관계를 강조하고 있다.

2. 노사관계론적 접근법

전통적으로 인사관리와 노사관계는 상호보완적인 연구분야로, 예를 들어 인사관리론의 마지막 기능으로 노사관계를 연구하기도 하고, 노사관계론의 하위부분에서 인사관리를 연구하기도 해 왔다. 특히 인적자원관리와 중첩되는 임금 및 근로조건 분야에서의 노사관계론적 접근법의 연구성과는 타접근법의 추종을 불허하지만, 그 외의 분야에서의 HRM에 대한 공헌도는 다소 미약한 편이었다.

최근 들어와 신노동경제학에 기반을 둔 일부연구자들을 중심으로 경제학적 개념 및 연구방법을 인적자원관리에 접목하려는 시도가 진행되고 있다[Mitchell, 1988; Mitchell & Zaidi, 1988; Mitchell, 1989]. 그러나 동시에 이 분야의 연구자에 따라서는 노사관계론과 노동경제학을 다른 연구접근법으로 세분하기도 한다. 예를 들어 Mitchell (1988)이나 Lewin (1990) 등은 노동경제학적 접근법을 강조하면서 전통적인 노사관계분야와의 차별성을 주장하고 있지만, 이들 역시 다른 접근법들과 비교해 본다면 오히려 공통적인 이론적 전제나 가정, 연구주제, 연구방법 등을 공유하고 있다.

노사관계론적 접근법에서는 전통적으로 경제적 거래대상으로서의 노동력의 개념을 이용해 왔다. 이에 따라 노동시장에서의 거래라든지, 임금을 둘러싼 기업이라는 사용자와 노동조합 또는 근로자 집단과의 갈등을 전제로 하고 있다. 최근 들어와서는 노동력이라는 상품의 개념이 지난 한계를 인식하고 이를 인적자본(human capital)의 개념으로 변경시키고는 있지만 노동시장을 매개로 한 경제적 거래의 기본전제는 큰 변화가 없는 것으로 보인다.

연구영역면에서 노사관계론적 접근법은 전통적으로 단체교섭의 대상이 되어 왔던 임

금문제는 물론 복리후생이나 퇴직문제, 차별적 인사관행에 초점을 두어 왔으나, 최근 신노동경제학 분야의 연구성과에 힘입어 내부노동시장, 대리인비용, 거래비용, 효율적 임금, 고용계약, 그리고 인적자본의 개념을 HRM 분야에 적용하려고 시도하고 있다.

3. 조직행위론적 접근법

조직행위론적 접근법은 한편으로는 조직행위론과 산업심리학 등 미시적 분과학에, 다른 한편으로는 비교경영학이나 인류학에 근거를 둔 거시적 연구흐름으로 HRM의 거의 전영역에 걸쳐 포괄적인 영향을 미쳐 왔다. 특히 일본적 경영의 대두 이후에는 HRM 관행형성에 영향을 미치는 국가특유의 전통문화적 특성이나 사회제도적 특성을 강조하는 연구성과가 많이 나타나고 있다. 여기서 조직행위론적 접근법이란 개인수준은 물론 집단수준과 조직수준에서의 행위론적 특성에 주목하는 접근법을 지칭한다.

조직행위론적 접근법은 앞서의 접근법과 달리 사회적 욕구와 행위특성을 지닌 참여자로서의 구성원을 가정하기 때문에 일방적인 조직의 목표를 강조하지 않는다. 그보다는 구성원의 만족과 몰입에 기초한 동기부여를 통해 자신의 능력을 활용하기를 기대하거나 공정성과 수용성과 같은 심리적 특성을 강조한다. 이러한 조직행위론적 접근법에서는 자신들의 분과학적 연구분야에서 제기되었던 기존의 이론과 HRM 기능을 연계시키는 연구를 행하고 있다. 예를 들어 인상형성이론과 같은 지각이론과 평가관리, 모티베이션 이론과 보상관리, 사회적 학습이론과 교육훈련관리, 인간관계이론과 유지관리 등에서 보여지듯이 자신들의 독특한 이론을 갖고 HRM 문제를 풀어가려고 노력하고 있다.

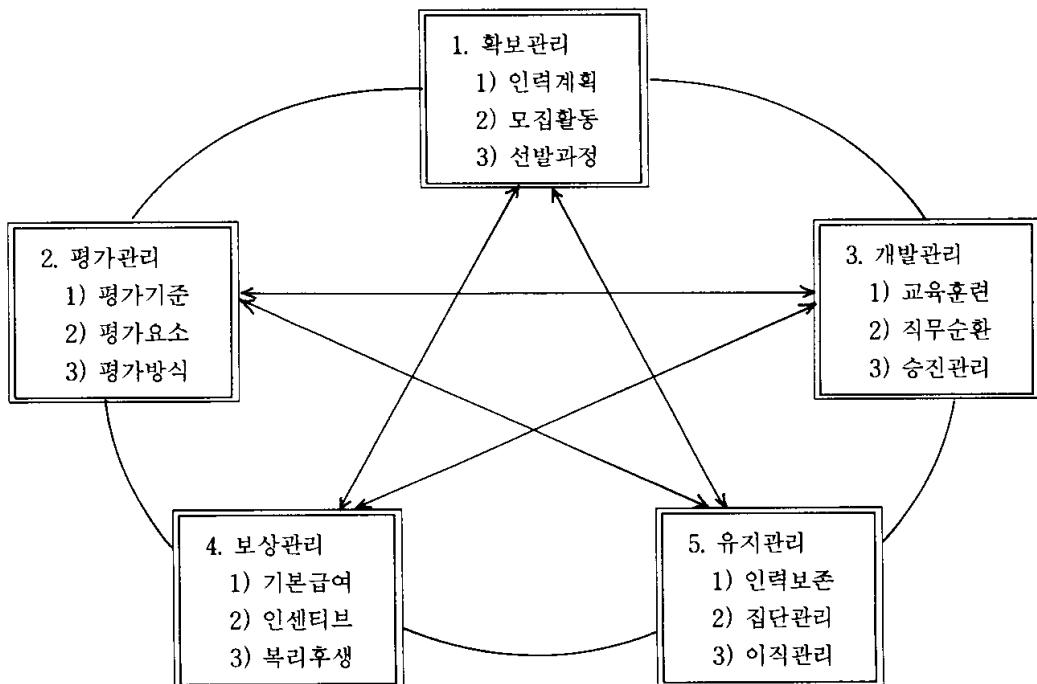
IV. 研究接近法에 따른 管理機能別 主要內容

전통적 PM으로부터 계승한 주요 관리기능을 MHRM의 입장에서 재정리해 보면 <그림 2>와 같다. 즉 MHRM의 주요 관리기능은 인력의 흐름과 관리기능의 성격을 고려해 볼 때 확보관리, 평가관리, 개발관리, 보상관리, 유지관리의 순환과정을 이루어 하나의 전체적인 MHRM 시스템을 구성한다[신유근, 1982; Tichy, Fombrun &

Devanna, 1982; Ulrich, 1986 등 참조].

〈그림 2〉

순환적 MHRM의 관리기능



확보관리란 조직의 목표를 달성하는 데 필요한 적절한 인적자원의 내용과 수를 획득하는 과정으로, 주로 인력계획, 모집, 선발, 채용 활동 등이 포함된다. 평가관리란 확보한 인적자원의 능력·업적·자질 등을 평가하는 과정으로, 여기에는 주로 평가기준, 평가요소, 평가방식 등의 내용이 포함된다. 개발관리란 확보한 인적자원의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 일의 기회와 교육훈련의 기회를 부여하는 과정으로, 주로 교육훈련, 이동, 승진, 경력개발 활동 등이 포함된다. 보상관리란 인적자원이 조직에 공헌한 만큼 금전적·비금전적 대가를 제공하는 과정으로, 급여 및 인센티브를 포함한 보상과 복리후생 등이 여기에 포함된다. 마지막으로 유지관리란 확보한 인적자원이 자신의 능력을 발휘하면서 가급적 조직내에 남아 있도록 각종 배려를 행하거나, 아니면 조직으로부터의 이탈(분리) 문제를 다루려는 과정으로, 주로 인간관계, 퇴직, 이직, 재훈련 등의 활동

을 행하는 관리기능이다.

다음으로 인적자원관리의 각 관리기능별로 3대 접근법에 따른 현상설명과 이론적 기여를 연구주제 측면, 영향요인 측면, 관리목표 또는 결과요인 측면으로 나누어 살펴본다. 연구주제 측면에서는 각 접근법들이 각 관리기능의 어떤 하위영역과 보다 구체적인 관리항목을 다루고 있는지를 알아본다. 영향요인 측면에서는 각각의 접근법들이 관리기능 및 항목을 연구함에 있어 어떤 독립변수나 선행요인, 결정요인 등을 고려하는지를 알아보고자 한다. 마지막으로 관리목표 측면에서는 각각의 접근법들이 관리기능 및 항목을 연구함에 있어 최종적으로 어떤 타겟(target) 또는 종속변수, 결과요인 등을 다루고 있는지를 살펴보고자 한다. 이러한 관리기능별 연구접근법 고찰을 통해 우리들은 각 접근법들이 MHRM에 어떤 이론적·실무적 기여를 하고 있으며 각각의 강점과 약점을 무엇인지, 그리고 통합적 틀을 구상함에 있어 어떤 시사점을 제시해 주는가를 탐색해 볼 수 있을 것이다.

1. 확보관리 분야

확보관리 분야에서 각각의 연구접근법들이 제시하고 있는 연구내용들의 대표적인 예를 정리해 본 것이 <표 3>이다. <표 3>을 통해 볼 수 있듯이 확보관리 기능 분야에 있어서는 전략론적 접근법이 가장 포괄적이고 집중적으로 하위영역 및 관리항목을 다루고 있으며, 이 접근법보다는 그 범위가 다소 제한되지만, 노사관계론적 접근법과 조직행위론적 접근법이 전략적 접근법이 포괄하지 못하는 하위 영역과 항목을 설명하고 있다. 여기서는 이들 각 접근법들이 다루는 연구내용을 기여도의 순서에 따라 간략히 살펴보기로 한다.

1) 전략론적 접근법에 의한 확보관리

전략론적 접근법은 확보관리의 기초단계(선행단계)라 할 수 있는 인력계획부터 시작해 모집과 선발활동을 포괄적으로 다루고 있다. 예를 들어 이 접근법에서는 직절한 수와 종류의 인적자원의 수급계획을 수립하는 과정으로서 인력계획 또는 협의의 인적자원 계획을 심도있게 연구하고 있다[Smith, Boroski & Davis, 1992; Stybel, 1982], 또한

<표 3>

3대 접근법에 의한 확보관리의 대표적인 연구 예

접근법	연구주제		영향요인	관리목표
	영역	항목		
전략론적 접근법	인력계획	인적자원계획 (인력계획)	외부노동시장 노동관계법령 기술변화와 특성 사업전략과 계획 조직특성(OLC, 구조)	사업경쟁력, 역량 인력의 양과 질 근속년수, 이직률
	모집	모집전략 (원천, 수단 등)	노조(노동자)파워 공백직무	
	선발	채용기준	고용관계법령 노동시간 개인특성(인종, 학력)	
노사관계론적 접근법	모집 및 선발	직무탐색	고용수준 임금수준 공정성	채용여부
	선발	채용기준, 차별적 고용관행	개인특성(인종, 학력)	고용수준 임금수준 공정성
조직행위론적 접근법	모집	모집원천 모집활동	상황특성(분위기, 의사 결정책임정도 등) 직무특성 개인특성	일의 질과 양(성과) 출근률, 근무기간 절차공정성
	선발	면접활동		

모집활동에 있어서 전략론적 접근법은 주로 모집전략 측면을, 선발활동과 관련하여서는 사업전략의 특성에 따른 선발기준을 연구하고 있다[Rynes & Barber, 1990; Gerstein & Reisman, 1983].

이러한 활동영역과 관리항목을 연구함에 있어 전략론적 접근법은, 예를 들어 (i) 인력수급과 관련된 외부노동시장 상황, 고용관련법령, 기술변화 등과 같은 환경수준요인과, (ii) 사업전략 특성이나 장기사업계획, 조직생애주기나 조직구조 특성, 노동조합의 파워, 조직내 공백직무의 수 등과 같은 조직수준 요인을 중요한 영향요인으로 고려하고 있다. 예를 들어 인력계획의 중요한 영향요인으로 노동력 구조, 고용평등법과 같은 노동관계법령, 조직생애주기, 사업전략 등을 반드시 고려해야 한다는 것이다[Gerstein & Reisman, 1983; Zeffane & Mayo, 1994].

한편 전략론적 접근법에 근거해 확보관리를 행할 경우 기대되는 관리목표로, 예를 들어 (i) 사업경쟁력과 조직역량, 확보한 인적자원의 양과 같은 경제적 지표를 강조하면서 동시에, (ii) 확보한 인적자원의 질, 근속년수, 이직률 등과 같은 인간적(사회적) 지표를 들고 있다. 연구자에 따라서는 경제적 지표나 인간적 지표 중 어느 한쪽을 강조하기도 하지만, 통상 많은 연구자들이 양자 모두를 동시에 강조하기도 한다.

이와 같이 전략론적 접근법은 확보관리 분야를 매우 포괄적으로 다루고는 있지만, 그 대부분 이론적·개념적 모형을 제시하는 수준에 그치고 있고, 과학적인 연구방법을 통해 경험적 연구결과를 산출하지 못한다는 한계를 지니고 있다.

2) 노사관계론적 접근법에 의한 확보관리

노사관계론적 접근법은 앞서의 전략론적 접근법만큼 확보관리 분야를 포괄적으로 다루고는 있지는 못하지만, 노사관계분야의 독특한 이론을 기반으로 독자적인 연구주제를 확보하고 있다. 즉 직무탐색이론이나 노동시장이론 등에 기반을 두고 기업의 모집 및 선발 활동과 관련된 직무탐색 활동이나 차별적 고용관행에 초점을 두고 있다 [Schwab, Rynes & Aldag, 1987; Cohen & Pfeffer, 1986].

이러한 활동영역을 연구함에 있어 노사관계론적 접근법은, 예를 들어 (i) 고용관계 법령이나 외부노동시장 또는 이중노동시장과 같은 환경수준 요인과 함께, (ii) 인종 및 학력, 지역출신, 연령 등과 같은 개인수준요인을 영향요인으로 고려하고 있다. 그리고 고용수준, 고용비율, 채용공정성 등과 같은 지표를 중요한 관리목표로 삼고 있다.

3) 조직행위론적 접근법에 의한 확보관리

조직행위론적 접근법은 확보관리 분야에서는 다소 제한된 영역만을 다루고 있지만, 그 연구영역내에서는 매우 심도있고 다양한 연구를 행하고 있다. 예를 들어 조직행위론적 접근법은 모집원천의 효과, 모집방식의 유형 등과 같은 모집활동이나 면접방식, 면접상황, 면접자 특성, 피면접자 특성과 관련된 선발영역내 면접활동 등에 초점을 두고 이를 매우 심도있게 연구하고 있으며, 그 대부분 경험적 연구방법을 통해 연구성과를 산출하고 있다[Taylor & Schmidt, 1983; Powell, 1984; Arrey & Campion, 1982;

Eder & Buckley, 1988].

이러한 관리 항목을 연구함에 있어 조직 행위론적 접근법은, (i) 확보활동이 실제 벌어지는 상황에서 나타나는 의사결정책임정도, 조직분위기 등과 같은 조직수준 요인과 함께, (ii) 직무특성이나 개인특성 등과 같은 개인수준요인을 영향요인으로 고려한다. 한편 활동의 성과로 나타나게 되는 일의 질과 양, 확보된 인력의 근속년수 및 근무기간, 절차공정성 등을 관리목표로 삼고 있다.

2. 평가관리 분야

평가관리 분야에 있어서는 다른 접근법에 비해 조직 행위론적 접근법이 포괄적이면서도 심도있는 많은 연구성과를 만들어 내고 있으며, 이에 비해 전략론적 접근법이나 노사관계론적 접근법은 제한된 영역에서 보완적인 연구성과를 산출하고 있다. 이들 각 접근법들의 대표적인 연구내용의 예를 제시해 보면 <표 4>와 같다.

<표 4> 3대 접근법에 의한 평가관리의 대표적인 연구 예

접근법	연구주제		영향요인	관리목표
	영역	항목		
조직행위론적 접근법	인사평가	평가양식(방법) 평가오류 상향평가 평가 피드백 (형태, 방법, 수단 등) 평가자 훈련	국가문화특성 조직분위기, 기업문화 조직특성, 위계구조 직무특성, 목표특성 인지구조특성 평가자 / 피평가자 특성	직무성과(생산성) 만족과 사기, 몰입 공정성 정확성, 신뢰성 협력
전략론적 접근법	인사평가	평가기준	사업전략 특성 조직특성(구조)	적응성, 연계성
노사관계론적 접근법	인사평가	평가기준, 차별	내부노동시장 개인특성(인종, 성)	공정성 노사갈등

1) 조직행위론적 접근법에 의한 평가관리

조직행위론적 접근법에서는 인사평가와 관련해 매우 다양한 관리항목을 연구하고 있다. 예를 들어 평가방법 또는 평가양식의 효과, 평가오류의 유형과 영향, 상향평가의 방법과 효과, 평가피드백의 형태, 수단, 방법 및 결과, 평가자 훈련방법 등 매우 다양한 분야에서 심도있게 연구하고 있다. 대표적인 연구의 예를 보면, Harris(1988), Gordon, Cofer & McCullough(1986), Wiersma & Latham(1986), Nathan & Alexander(1985), Degregorio & Fisher(1988) 등을 들 수 있다. 이들 연구들은 대부분 실험실 방법 또는 준실험실 방법, 설문조사 방법 등 정교한 경험적 연구방법을 통해 연구성과를 축적하고 있다. 다만 개인행위론적 관점에 치우친 나머지 전체로서의 평가관리 전반을 보는 시각은 부족한 것으로 보여진다.

한편 이와 같이 다양한 연구주제를 탐구하고 있음에 따라 상당한 많은 영향요인을 고려하고 있다. 예를 들어 조직행위론적 접근법은, (i) 국가문화특성과 같은 환경수준 요인은 물론, (ii) 조직분위기, 평가상황, 위계구조와 같은 조직수준요인을 고려하고 있으며, (iii) 직무특성이나 목표특성, 평가자나 피평가자 관련 개인특성(성, 인종, 연령, 학력 등), 그리고 개인심리의 내부로 보다 깊게 들어가는 인지구조특성 등 매우 다양한 개인수준요인들을 영향요인으로 다루고 있다. 그리고 관리목표로는 통상, (i) 생산성이나 직무성과 같은 경제적 지표는 물론, (ii) 만족과 사기, 몰입, 공정성, 정확성, 신뢰성 등과 같은 인간적(사회적) 지표를 포함시키고 있다.

2) 전략적 접근법과 노사관계론적 접근법에 의한 평가관리

다른 관리기능 분야와 달리 평가관리 분야에서는 조직행위론적 접근법을 제외한 전략론적 접근법이나 노사관계론적 접근법에 근거한 연구성과들이 상당히 제한적인 영역이나 항목에 국한되어 나타난다. 예를 들어 사업전략 변화에의 적응성이나 구조특성에의 연계성을 높이는 올바른 평가기준이나 방법을 선택해야 한다는 주장이 전략론적 접근법에서 제기된다. 또한 공정성을 높이고 노사갈등이나 고충을 줄이기 위해 내부노동시장의 특성이나 인종 및 성과 관련된 개인특성을 고려해 차별적 평가관행이나 기준을 채택하지 말아야 한다는 주장이 노사관계론적 접근법에서 제기된다.

3. 개발관리 분야

개발관리 분야에서는 전통적으로 조직행위론적 접근법이 상당한 부분의 연구주제를 담당하여 왔지만, 최근 전략론적 접근법에 근거한 주장이나 연구성과들이 매우 활발하게 제기되고 있다. 이 분야에 있어서는 노사관계론적 접근법 역시 적지 않은 연구성과를 산출하고는 있지만 아직 다른 접근법의 수준을 따라 잡지는 못하고 있는 것으로 보여진다. 이를 개발관리 분야의 연구내용을 대표적인 예를 중심으로 정리하고 있는 것이 <표 5>이다.

<표 5> 3대 접근법에 의한 개발관리의 대표적인 연구 예

접근법	연구주제		영향요인	관리목표
	영역	항목		
전략론적 접근법	교육훈련	교육훈련의 설계	기술특성변화 노동시장유형 기업철학 사업전략 조직특성(OLC) 여유자원	경쟁력 적응성(유연성) 직무안정 경영자개발 기능개발
	승진	승진기회 승진기준		
	이동	직무순환		
	경력개발	경력개발 전략		
조직행위론적 접근법	교육훈련	사회화(학습) 훈련방법(기법) 승진기회	국가문화특성 조직규범과 문화 직종, 직위구조 직무특성(과업특성) 개인특성 인지구조	직무성과, 생산성 학습능률, 기능향상 직무만족, 몰입, 사기 경력성취(자아실현) 이직 역할갈등, 역할모호성 협동과 혁신
	승진관리	승진체계 직무순환		
	이동	이동(transfer)		
	경력개발	경력계획		
노사관계론적 접근법	교육훈련	노동훈련 내부노동시장	국가교육훈련정책 노동관계법령 외부노동시장 노동조합관계	생산성 다기능성(기능향상) 노사갈등(고충) 직무안정
	승진	승진규정, 차별 직제		이직률, 결근률

1) 전략론적 접근법에 의한 개발관리

비록 연구의 역사는 조직행위론적 접근법에 다소 짧지만, 최근 들어와 개발관리 분야를 포괄적으로 연구하고 있는 접근법이 전략론적 접근법이다. 전략론적 접근법에서는 거시경영환경 요인 및 제반 조직특성 요인들과 관련된 다양한 개발관리 분야의 활동영역과 관리항목을 다루고 있다. 이 접근법에서는 교육훈련의 내용을 포함한 전반적인 교육훈련시스템의 설계방안, 승진기회 및 승진기준에 초점을 둔 승진관리방안, 직무순환을 비롯한 이동방안, 그리고 경력개발제도 설계 및 과정개발을 포함한 경력개발프로그램(Career Development Program) 등을 다루고 있다[Twigg & Albon, 1992; Deshpands, Schoderbek & Joseph, 1994; Nicholson, 1987; Sonnenfeld, Peiperl & Kotter, 1988].

이들 전략론적 접근법에서는 조직의 경쟁력, 적응성, 유연성, 직무안정, 경영자개발 및 기능개발을 관리목표로 삼으면서, (i) 정보기술 및 생산기술의 변화, 외부 대내부라는 노동시장 유형과 같은 환경수준요인과 함께, (ii) 최고경영자의 기업철학, 사업전략의 유형, 조직생애주기, 조직발전단계, 여유자원 등과 같은 조직수준 요인을 영향요인으로 고려하고 있다. 그러나 이들 대부분의 연구들은 경험적 연구를 거치지 않은 이론적·규범적 연구들이 대부분이어서, 향후 보다 발전적인 이론구축을 위해 실증적 연구성과를 산출할 수 있는 보다 진전된 연구가 요청되고 있다.

2) 조직행위론적 접근법에 의한 개발관리

전통적으로 개발관리 분야의 연구를 대표해 오던 접근법은 조직자체의 문화적 특성과 개인의 행위적 특성을 함께 고려하는 조직행위론적 접근법이라 할 수 있다. 조직행위론적 접근법에서는 관련분과학의 이론적 틀을 원용하면서 교육훈련, 승진관리, 이동관리, 경력개발 등을 연구해 왔다. 예를 들어 사회화 이론에 기초를 둔 입직교육훈련, 학습이론에 기초를 둔 훈련방법 및 효과, 공정성이론을 활용한 승진구조 및 승진체계, 행위변화이론에 기초한 직무순환과 이동방법, 발달심리이론 및 경력이론에 기초한 개인의 경력계획 및 조직의 경력개발 프로그램 등 매우 다채로운 연구들이 진행되어 왔다[Fisher, 1986; Markham, Harlan & Hackett, 1987; Wexley & Baldwin, 1986,

Graen & Scandura, 1986].

이들 연구들에서는 다양한 수준의 영향요인들을 고찰하고 있는데, 예를 들어 (i) 독특한 국가문화특성이나 교육제도와 같은 환경수준 요인, (ii) 조직규범과 조직문화, 직종 및 직위구조와 같은 조직구조 요인, (iii) 과업특성 및 직무요건, 개인특성, 더 나아가 인지특성까지 포함하는 개인수준요인 등 다양한 영향요인들을 고려하고 있다. 한편 이러한 영향요인들을 고려하면서 조직행위론적 접근법은 (i) 직무성과, 생산성, 학습능률, 기능향상 등과 같은 경제적 지표는 물론, (ii) 몰입, 사기, 경력성취, 이직, 역할갈등과 모호성, 협동의도, 혁신준비성, 변화수용성 등과 같은 다양한 인간적 지표를 관리목표로 삼고 있다. 이와 같이 개발관리 분야에서 조직행위론적 접근법이 매우 포괄적인 연구를 행하고는 있지만, 개별적인 연구 하나 하나가 자신들의 연구범위를 제한적으로 설정함에 따라, 자신들의 접근법 내에서의 통합이론구축도 매우 힘든 것으로 여겨지고 있다.

3) 노사관계론적 접근법에 의한 개발관리

개발관리 분야에서는 노사관계론적 접근법이 비록 전략론적 접근법이나 조직행위론적 접근법과 같이 매우 다양하면서도 포괄적인 활동영역과 관리항목을 다루고 있지는 못하지만, 자신들만의 독특한 관점과 이론에 근거해 제한된 분야에서나마 독자적인 연구구성을 산출하고 있다. 예를 들어 노동훈련시스템이나 내부노동시장의 개발문제, 차별적 관행을 불러오는 승진규정문제, 직제문제 등을 노사관계론적 접근법에서 연구하고 있다[Osterman, 1987; Mills, 1985; Sehnell, 1987].

이들 노사관계론적 접근법에서는, (i) 국가의 교육훈련 정책이나 노동시장 정책, 노동관계법령, 외부노동시장의 여건 등과 같은 환경수준요인과 함께, (ii) 노동조합관계 및 노조의 파워, 단체교섭, 내부노동시장의 발전정도 등과 같은 조직수준 요인을 중요한 영향요인으로 고려하고 있으며, 생산성과 다기능성 향상, 노사갈등 및 고충해소, 직무안정, 이직 및 결근률 저하 등을 관리목표로 삼고 있다.

4. 보상관리 분야

5가지의 관리기능 분야중에서도 보상관리는 세 가지 접근법 모두가 관심을 기울이고 있는 분야라 할 수 있다. 특히 노사관계론적 접근법은 다른 관리기능 분야에 비해 이 분야에서 매우 다양하면서도 포괄적인 연구성과를 산출하고 있다. 이들 접근법들은 보상 관리 분야에서 자신들의 독특한 분과학적 전망과 전제를 바탕으로 독자적인 연구영역들을 확보하고 있는데, 이러한 연구성과들의 대표적인 예를 정리해 놓은 것이 〈표 6〉이다.

〈표 6〉 3대 접근법에 의한 보상관리의 대표적인 연구 예

접근법	연구 주제		영향요인	관리 목표
	영역	항목		
노사관계론적 접근법	보상	보상수준 보상형태, 체계 보상기준 성과배분제도	노동관계법령 산업구조, 경제상황 외부노동시장 기술변화 노동조합, 노조파워	노사갈등, 안정성 협력, 참가 생산성, 성과 만족도, 몰입 QWL
	복리후생	복리후생제도	단체교섭	
조직행위론적 접근법	보상	보상수준 보상형태 · 기준 인센티브	국가문화특성 경쟁기업수준 조직문화, 분위기 직무특성 개인(인지)특성	생산성, 직무성과 동기부여(만족), 몰입 공정성
전략론적 접근법	보상	보상설계 임원보상	기술변화, 경제상황 경쟁기업행동 사업전략유형 최고경영자특성 조직구조 및 편제	경쟁력, 성과 조직몰입, 만족

1) 노사관계론적 접근법에 의한 보상관리

노사관계론적 접근법은 기업의 사용자와 노동조합 또는 근로자집단간의 관계를 전제로 하기 때문에 전통적으로 성과의 배분문제에 관심을 기울여 왔으며, 특히 노사관계론적 접근법이 기초하고 있는 분과학의 하나인 노동경제학은 노동시장내에서의 노동력이라는 상품의 수요공급에 따른 임금수준의 결정문제에 초점을 두어 왔다. 예를 들어 노사관계론적 접근법에서는 임금으로 대표되는 보상수준 및 보상형태와 체계, 임금산정방식과 관련된 보상기준, 이윤분배제도나 종업원 지주제도와 같은 성과배분제도, 그리고 금전적 보상을 보완해 주는 연금을 비롯한 각종 복리후생제도 등을 연구해 왔다 [Ehrenberg & Milcovich, 1987; Mitchell, 1989; Madigan, 1985; Blinder, 1989; Levine & Tyson, 1989; Allen & Clark, 1987].

보상관리 분야에서 노사관계론적 접근법은 한편으로 노사갈등의 정도 혹은 노사관계 안정성을, 다른 한편으로 생산성 또는 기업성과를 주요한 관리목표로 삼아 왔고, 보완적으로 협력과 참가정도, 만족도나 몰입, QWL 등을 이용해 왔다. 이러한 관리목표를 달성하기 위해 노사관계론적 접근법은, (i) 임금 및 근로조건과 관련된 노동관계법령, 산업구조 및 경제상황, 외부노동시장의 여건, 기술변화 등과 같은 환경수준요인을 영향 요인으로 고려해 왔으며, (ii) 특히 노동조합의 존재나 그들의 파워, 단체교섭 구조 및 패턴 등과 같은 조직수준요인을 중요한 영향요인으로 강조해 왔다. 이와 같이 노사관계론적 접근법이 매우 다양한 연구영역을 포괄하면서 심도있는 연구를 행해 왔지만, 이들 연구들의 대부분이 기업조직 차원에서의 분석보다는 산업수준 또는 국민경제수준에서의 분석결과에 기초함에 따라, 연구성과에 비해 개별기업에 주는 시사점이 적다는 한계를 보이고 있다.

2) 조직행위론적 접근법에 의한 보상관리

보상문제는 조직의 입장에서는 물론 개인의 입장에서도 매우 중요한 문제이므로 조직행위론적 접근법 역시 이 분야에서 많은 연구성과를 산출하고 있다. 예를 들어 이 접근법에서는 보상수준 및 보상형태, 보상기준, 인센티브, 복리후생, 경영참가 등의 활동 영역과 보다 세부적인 관리항목을 포괄하고 있다[Cummings, 1984; Campion &

Berger, 1990; Greenberg & McCarty, 1990; Pool & Jenkins, 1990; Wilson, Northcraft & Neal, 1985; Guthrie & Olian, 1990].

이들 조직행위론적 접근법에서는, (i) 생산성과 직무성과라는 경제적 지표와 함께, (ii) 동기부여정도, 만족 및 몰입, 공정성 지각이나 수용성 등과 같은 인간적 지표를 관리목표로 삼고 있다. 또한 이 접근법에서는 크게는 국가문화 특성이나 조직문화 및 분위기 특성을 영향요인으로 고려하기도 하지만, 개인행위적 관점에서 제시되는 주로 직무특성이나 개인의 인지적 특성을 중요한 영향요인으로 간주하고 있다.

3) 조직전략론적 접근법에 의한 보상관리

앞서의 노사관계론적 접근법이나 조직행위론적 접근법에 비해 그 역사가 짧기는 하지만, 최근 독자적인 연구영역을 확보하면서 앞서의 두 접근법과는 다른 관리의 시사점을 제공해 주고 있는 것이 전략론적 접근법이라 할 수 있다. 전략론적 접근법에서는 주로 보상수준 및 체계를 모두 포함하는 보상시스템의 설계방안이나 다른 접근법에서 다소 간과해 왔던 경영자 보상 또는 임원 보상문제를 특징적으로 다루고 있다 [Milkovich & Newman, 1990 ; Wallace, Jr. & Fry, 1988 : Hoskisson, Hitt, Turk & Tylor, 1989 ; Mahoney, 1989]. 이들 전략론적 접근법에서는 경쟁력이나 성과, 조직몰입과 만족과 같은 지표를 관리목표로 삼으면서, (i) 기술변화나 경제상황과 같은 거시환경 요인이나, (ii) 사업전략유형, 경쟁기업행동, 최고경영자 스타일, 조직구조 및 편제와 같은 조직수준 요인들을 연구에 포함하고 있다.

5. 유지관리 분야

마지막 관리기능인 유지관리 분야에 있어서는 노사관계론적 접근법과 조직행위론적 접근법이 포괄적으로 활동영역과 관리항목을 다루고 있음에 비해, 전략론적 접근법은 다소 제한된 영역의 관리항목을 설명하는 데 그치고 있다. 이들 세 가지 접근법에 근거한 대표적인 연구내용의 예를 보여 주는 것이 <표 7>이다

〈표 7〉 3대 접근법에 의한 유지관리의 대표적인 연구 예

접근법	연구주제		영향요인	관리목표
	영역	항목		
노사관계론적 접근법	인간관계	종업원 지원제도 고충처리제도	노동관계법령 국가복지정책 경제상황, 산업구조 외부노동시장 조직특성 노동조합 개인 및 가족특성	갈등, 불만족 협력, 몰입 소외(약물중독) 직무안정, 이직 공정성
	퇴직	해고, 일시해고 조기퇴직		
	이직	이직, 전직 재훈련		
조직행위론적 접근법	인간관계	인간관계관리 스트레스관리 몰입, 커뮤니케이션	국가문화특성 기업철학, 조직문화 조직특성(역학) 과업특성 개인 및 가족특성	생산성, 품질향상 만족, 몰입 사회적 인정 스트레스, 소외 정보공유
	퇴직	해고		
	이직	이직		
전략론적 접근법	퇴직	해고, 일시해고 재훈련	경제상황 회사재무성과 조직특성(역사, 규모)	경쟁력, 기능향상 유연성 만족

1) 노사관계론적 접근법에 의한 유지관리

노사관계론적 접근법에서는 법률적으로 요구되거나 단체교섭상 실시의무로 규정된 유지관리분야를 중심으로 연구가 진행되어 왔다. 예를 들어 인력보존 측면에서의 종업원 지원제도나 고충처리제도, 퇴직측면에서의 해고, 일시해고 및 조기퇴직 문제, 이직 측면에서의 이직 및 전직문제와 재훈련 문제들을 주로 다루어 왔다[Leana & Florkowski, 1992; Lewin & Mitchell, 1992; Osterman, 1987; Cooke, 1994].

이들 분야에서 노사관계론적 접근법은 노동관계법령이나 국가복지정책, 경제상황, 외부노동시장 여건 등과 같은 환경수준요인과 함께, 노동조합을 중요한 영향요인으로 다루고 있다. 그리고 관리목표로는 갈등해소나 협력, 몰입, 약물중독과 같은 소외예방, 직무안정 등을 포함시키고 있다.

2) 조직행위론적 접근법에 의한 유지관리

조직행위론적 접근법에서는 퇴직문제와 이직문제들도 다루고는 있지만 인간관계관리, 스트레스 관리, 몰입 및 커뮤니케이션 관리 등과 같은 인력보존 활동을 특징적으로 다루고 있다[Seybolt, 1983; Krakhardt & Porter, 1986; Shea & Guzzo, 1987; Perter & Sheridan, 1988; Beehr, 1986]. 이를 조직행위론적 접근법에서는, (i) 국가문화특성이나 사회적 복지수준과 같은 환경수준 요인과 함께, (ii) 기업철학과 조직문화, 역사와 같은 조직수준요인, 그리고 (iii) 집단역학, 개인 및 가족특성 등 다양한 집단 및 개인수준요인들을 영향요인으로 고려하고 있다. 또한 (i) 생산성, 품질향상과 같은 경제적 지표와 함께, (ii) 만족과 몰입, 스트레스와 소외, 사회적 인정감 등과 같은 인간적 지표를 중요한 관리목표로 삼고 있다.

3) 전략론적 접근법에 의한 유지관리

전략론적 접근법은 해고 및 일시해고나 재훈련 등과 같은 퇴직관리 영역에서 제한된 연구성과를 보이고 있다[Latack, 1990; Rosen & Jerdee, 1989]. 이를 접근법에서는 주로 경제상황이나 회사의 재무적 성과, 역사나 규모와 같은 조직특성 요인 등을 영향요인으로 고려하면서 경쟁력이나 유연성 등과 같은 지표를 관리목표로 삼고 있다.

V. 要約 및 研究接近法의 統合化를 위한 論議

이상에서 우리들은 현대 인적자원관리의 3대 연구접근법과 그에 따른 관리기능별 주요 연구내용을 살펴 보았으며, 이를 통해 연구접근법들간에 상대적인 차이가 나타나고 있음을 알 수 있었다. 그러나 우리들이 이러한 연구접근법간의 상대적 차이에만 집착하다 보면 전체로서의 MHRM현상을 보지 못하는 우를 범하게 된다. 왜냐하면 현실에서 나타나는 MHRM현상을 설명하고 예측하기 위해서는, 그리고 더나아가 전체로서의 MHRM 이론을 구축하기 위해서는 이를 제반 접근법들에 기초한 연구성과들이 모두

필요하기 때문이다.

따라서 향후 인적자원관리 연구분야는 경영학계에서 자신의 학문적 위상을 확보함은 물론 기업실무계에게 수용가능한 시사점과 지침을 제공하기 위해, 제반 접근법을 포괄할 수 있는 MHRM의 통합적 이론구축을 성사시켜야 한다는 막중한 연구과제를 안고 있는 것이다. 그러나 이러한 연구과제는 결코 쉬운 일이 아니며, 어쩌면 완벽한 통합적 이론구축 자체가 이상론에 그칠지도 모른다. 그럼에도 불구하고 현재의 상태에서 제기되고 있는 연구접근법의 특성을 비교하는 데에 그치는 것보다는 불완전하나마 한 걸음 더나아가 이론적 통합화를 시도해 보는 것이 보다 의미있는 연구가 될 수 있을 것이다.

이러한 의도하에서 다음에 먼저 MHRM 3대 연구접근법의 핵심적 특성을 몇가지의 평가 기준을 통해 상호 비교해 보고자 하며, 그럼으로써 MHRM의 통합적 이론을 구축하기 위한 개념적 모형을 구상하는 데 있어 고려해야 할 연구방법상의 시사점을 얻어 보고자 한다.

1. 要約 : 3大 研究接近法의 核心的 特性 比較

앞서 MHRM의 관리기능별 주요내용에서 살펴보았듯이 각 접근법들간에는 연구주제나 항목, 영향요인(분리변수 또는 독립변수), 관리목표(결과변수 또는 종속변수) 측면에서 서로 구분되는 상대적인 차이를 보이고 있다. 이러한 차이가 나타나게 되는 이유는 각 접근법들이 본래 갖고 있던 분과학적 전망에 근거한 독특한 연구철학, 이론적 전제나 가정, 방법론 등이 깔려 있기 때문이다. 다음 <표 7>을 통해 앞서 살펴본 3대 연구접근법을 몇가지의 이론평가의 기준, 즉 연구배경, 연구변수, 연구방법, 연구시사점 기준에 따라 상호비교해 보고자 한다.

1) 연구배경 측면

전략론적 접근법에 근거한 각 관리기능 분야의 연구내용들을 종합해 볼 때, 전략론적 접근법에서는 MHRM의 환경변화에의 적응성을 강조하고 있으며, 사업전략과 MHRM간의 적합성, 그리고 MHRM내 관리기능간의 통합성을 관리의 원칙으로 삼고 있다. 한편 이 접근법에서는 기업경쟁력 우위의 원천으로서 인적자원을 강조하고 있다. 즉 다른 경쟁우위 요인들보다 인적자원이 지속적인 경쟁력을 강화시켜 주는 적극적

〈표 7〉 MHRM 3대 연구접근법의 비교

접근법	기본접근법	전략론적 접근	노사관계론적 접근	조직행위론적 접근
연구 배경	분과학배경	-경영전략·정책이론 -상황이론·조직이론 -조직환경이론	-제도론적 노사관계론 -단체교섭론 -노동경제학	-조직행위론 -산업·조직심리학 -비교경영학, 인류학
		-적응성, 유연성 -기능성 -적합성, 통합성	-안정성 -공평성과 효율성 조화	-유효성 -생산성과 만족성 조화 -공정성, 신뢰성
연구 변수	인간(사람)에 대한 가정	-경쟁력 우위 원천으로서의 인적자원 -profit의 원천	-정치적·경제적 요구를 하는 근로자 -경제적 거래 행위를 하는 노동자	-사회인(사회적·경제적·인간적 욕구) -자아실현과 만족을 추구하는 개인
		-경제상황 -산업구조, 업종 -경쟁기업행동 -기술(변화)	-노동관계법 -정부노동정책 -외부노동시장 -외부노조단체	-국가문화 -사회제도 및 관행 -사회분위기(가치) -가족 및 사회관계
연구 방법	영향 변수	-경영전략유형 -전략적 계획과정 -조직구조 및 운영 -조직발전단계	-노동조합 -단체교섭 및 경영참가 -노조이념 및 행동 -내부노동시장	-기업문화 및 분위기 -직무(과업)특성 -개인특성(성, 인종, 학력) -심리특성(인지구조)
		종속변수 (관리목표)	경쟁 우위, 조직성과 유효성, 구성원 몰입	노조조직화, 파업, 생산 성, 이직률, 소외, 고충
연구 결과	분석방법 (분석기법)	정량적>정성적	정량적=정성적	정량적>정성적
		조직횡단비교분석, 사례연구	사례연구, 산업횡단비 교분석, 회귀분석, 시 계열분석	실험연구, 준실험연구, 현 장연구, 참여연구
연 구 결 과	실무적 유용성	-조직특성 및 전략 HRM의 연계, HRM 기능간의 연계강조 -환경적응(경쟁력원 칙)의 중요성 부각 -기업경쟁력 제고	-노사안정성에 기여 -실행차원의 정책적 시 사점 -양화된 인력관리의 가 능성 제시	-구성원의 행위적 특성의 중요성 부각 -개인간 차이를 인식 -실제 적용가능성의 제한
	이론적 기여도	-유형화 방법 도입 -시스템적 접근 -새로운 거시변수 도입	-정치적 변수의 고려 -IR과 HRM의 연계 -노동시장의 중요성 부각	-개인특성변수 부각 -기초이론과 과학적 연구 방법 제공 -이론화 촉진

요인으로 강조되고 있다. 전략론적 접근법은 이와 같이 인적자원의 전략적 중요성을 부각시키기는 했지만, 결국 이윤의 원천으로서 사람을 보고 있다는 비판을 받기도 한다.

노사관계론적 접근법에서는 노사갈등의 해소 및 노사관계제도의 정착화를 통한 조직의 안정성을 제고시켜야 한다는 원칙하에, MHRM을 통해 효율성과 공평성을 동시에 달성해야 한다는 관점을 지니고 있다. 이러한 노사관계론적 접근법에서는 관리의 대상으로서 사람을 정치적·경제적 요구를 행하는 근로자, 또는 사용자와 경제적인 거래와 교섭을 행하는 노동자로 가정하고 있다.

조직행위론적 접근법에서는 MHRM 활동을 통해 조직의 유효성(effectiveness)을 제고시키는 것을 가장 바람직한 것으로 간주하고 있다. 이를 위해 조직행위론적 접근법에서는 조직의 생산성과 개인의 만족성을 조화시키며, 동시에 관리의 공정성과 신뢰성을 제고시키는 것이 중요하다는 관점을 지니고 있다. 한편 조직행위론적 접근법은 조직 내 사람을 복합인, 즉 경제적 욕구는 물론 사회적·인간적 욕구를 동시에 지닌 존재로 파악하고 있으며, 특히 개인들은 자신들의 자아실현과 만족을 추구한다고 가정하고 있다.

위를 통해 보듯 각 연구접근법들은 자신들 나름대로의 사람을 보는 독특한 관점과 함께 상이한 측면의 MHRM의 원칙 또는 원리를 강조하고 있기 때문에, 각 접근법의 연구배경에만 집착할 때는 이를 각 접근법들을 통합하는 하나의 이론을 구축한다는 것이 결코 쉬운 과제가 아님을 알 수 있다.

2) 연구변수 측면

각 연구접근법에서 MHRM의 모형 및 이론구축시 사용되는 요인 또는 변수들은 크게 제약변수와 결정변수, 그리고 종속변수로 구분해 볼 수 있을 것이다. 여기서 제약변수는 MHRM 시스템에 간접적인 영향력을 행사하는 거시수준에서의 영향요인을, 결정변수는 MHRM 시스템에 직접적인 영향력을 행사하는 조직수준에서의 영향요인을 의미하며, 종속변수는 MHRM의 관리목표(타겟)를 의미한다.

전략론적 접근법에서는 자신들의 연구관점에 입각해 주로 경제상황·산업구조·업종·경쟁기업행동·기술변화 등과 같은 거시수준의 영향요인들을 제약변수로, 경영전략의 유형이나 전략적 계획과정의 특성·조직구조 및 운영특성·조직수명주기에 근거한 조직발전단계 등과 같은 조직수준의 영향요인들을 결정변수로 자주 사용하고 있다. 그

리고 관리목표로서 경쟁우위·조직성과·유효성이나 구성원의 몰입을 종속변수들로 사용하는 경우가 많은데, 그 중에서도 예를 들어 투자수익률, 매출액증가율, 순이익증가율, 생산성증가율 등과 같은 구체적인 경제적 성과를 중심적인 타겟으로 삼는 경우가 많다.

한편 노사관계론적 접근법에서는 주로 노동관계법·정부의 노동정책·외부노동시장 구조 및 특성·산별노조나 단체교섭제도와 같은 산업관계시스템 등을 거시수준의 제약 변수로, 노동조합의 존재유무 및 노조조직률·노조의 이념 및 행동특성·단체교섭 관행 및 경영참가 유형·내부노동시장 특성 등과 같은 조직수준의 영향요인들을 결정변수로 자주 사용하고 있다. 그리고 노조조직화(unionization), 파업, 이직률, 소외, 고충, 생산성 등과 같은 종속변수들을 관리목표로서 사용하는 경우가 많다.

조직행위론적 접근법에서는 주로 국가문화(national culture)의 특성이나 사회제도 및 관행, 사회분위기 및 가치관, 가족을 비롯한 사회적 관계 등을 거시수준의 제약변수로 이용하는 경우가 많다. 한편 기업문화 및 조직분위기, 다양한 직무특성은 물론 성·인종·학력 등과 같은 개인특성, 인지구조와 같은 심리특성을 MHRM의 결정변수로 자주 사용하고 있다. 그리고 조직행위론적 접근법에서는 만족, 몰입, 이직성향, 근로의욕, 공정성, 그리고 이를 개별지표를 포괄적으로 지칭하는 조직유효성을 종속변수로 사용하는 경우가 많다.

이상을 통해 보듯 MHRM의 모형 및 이론구축시 사용되는 연구변수 측면에서도 각 연구접근법들은 서로 상이한 변수군들을 강조하고 있다. 그러나 우리들이 MHRM이라는 조직시스템을 기준으로 해 볼 때, 이들 변수들을 크게 거시수준에서의 제약변수군, 조직수준에서의 결정변수군, 그리고 관리목표로서의 종속변수군으로 구분해 볼 수 있는 것만은 틀림이 없다.

3) 연구방법 측면

전략론적 접근법은 연구의 대상 자체가 조직수준 이상의 경영현상이기 때문에 정교한 과학적 연구를 행하기보다는 사례연구 또는 비교횡단적 조사연구를 실시하거나 개념적 이론연구를 행하는 경우가 많다. 이 접근법에서는 초보적인 경험적 연구나 개념적 연구결과에 기초해 환경특성과 조직특성에 적합한 인적자원관리 계획 또는 전략, 그리고 개별적인 관리기능전략을 실시할 것을 주장한다.

노사관계론적 접근법은 연구방법면에서 주로 수리모델에 근거한 다소 엄격한 연구방법을 강조하지만, 때로는 비교횡단연구나 사례연구를 행하는 경우도 있다. 특히 계량적 방법을 사용할 경우에 있어서는 객관적 측정자료를 중심으로 설명과 예측을 하기 위한 회귀분석, 시계열분석 등의 정량적 연구방법을 강조한다.

조직행위론적 접근법은 다른 접근법에 비해 연구방법이 매우 다양할 뿐만 아니라 과학적 엄격성을 요구한다. 특히 개인행위를 중심으로 한 연구에서는 예측과 통제를 위해 엄격한 관계분석을 강조하는 정량적 연구방법 뿐만 아니라 행위분석 또는 의미분석과 같은 정성적 연구방법도 활용하고 있다. 한편 문화적 요인에 초점을 두는 연구들은 개인행위연구와 같은 엄격한 경험적 연구방법을 이용하지는 않지만 역사적 분석법, 사례연구법, 참여관찰법, 의식구조조사법 등 다양한 기법을 활용한다. 조직행위론적 접근에서는 규범적 이론보다는 경험적 연구를 통해 입증된 과학적 이론에 근거해 구성원과 조직의 행위특성에 부합하는 인적자원관리를 실시할 것을 주장한다.

이상을 통해 보듯 연구방법 측면에서도 각 접근법간에 강조하는 바의 차이가 나타남을 알 수 있다. 이처럼 지금까지 각 접근법들이 독특한 MHRM현상을 설명하기 위해 그에 적합한 연구방법을 개발하고 활용해 왔지만, 궁극적으로 각 접근법들은 개별적인 현상에 대한 단순한 기술에 그치지 않고 복잡한 현상을 전체적으로 설명해 줄 수 있고 예측까지 할 수 있게 해 주는 복합적이면서도 과학적인 연구방법을 지향해 나가려 할 것이다.

4) 연구결과 측면

전략론적 접근법은 연구자나 경영자로 하여금 인적자원관리와 관련된 거시적인 조직특성과 환경특성에 주목하게 만들고 개별적·분절적 기능관리에 치중하던 인적자원관리 기능에 대한 통합적 시각을 제공했다는 측면에서 긍정적인 평가를 받을 수 있다 [Hall & Hall, 1988]. 그러나 정해진 경영전략에 모순되게 대응하는 인적자원관리를 상정하고 있다는 점, 전략 이외의 문화나 구조와 같은 조직특성을 연구체계안에 포함시키고 있지 못하고 있다는 점, 경험적 증거가 부족한 상태에서 개념적인 이상적 방향만을 내세우고 있다는 점들에서 추후 보다 많은 연구과제를 해결해야 할 것으로 전망된다 [Dyer, 1985; Hendry & Pettigrew, 1990].

노사관계론적 접근법은 인적자원관리분야, 특히 임금 및 근로조건 등과 같은 인적자원관리분야에 공헌한 바가 크지만 분석의 주요 초점이 국가수준 또는 산업수준의 노동시장에 있다는 한계를 지니고 있다. 이는 현실적으로 이 접근법의 연구결과가 개별기업 수준에서의 인적자원관리의 정립에 직접적으로 기여하기 힘들다는 점을 보여준다 [Lewin, 1990]. 또한 노사간 갈등을 항상 전제로 하고 있다거나 완전경쟁시장하에서 경제적 효용에 따라 행동한다는 기본가정 역시 현실세계와 부합하지 못한다. 그럼에도 불구하고 노사관계론적 접근법은 경영교육면, 연구방법면, 정책결정면에서 다른 접근법으로는 얻기 힘든 좋은 시사점을 제공한다는 측면에서 그 유용성을 기대할 수 있을 것이다[Mitchell, 1988].

조직행위론적 접근법은 그간 개인행동이나 집단행동, 조직차원에서의 행동을 설명하는 다양한 이론을 토대로 개별기업수준에서의 인적자원관리를 정립하는 데 많은 기여를 해 왔으며 연구방법면에서도 인적자원관리연구의 발전에 공헌해 왔다[Lewin, 1990]. 또한 한 국가의 인적자원관리제도가 성공적으로 정착되기 위해서는 그 국가특유의 사회문화적 특성에 부합해야 한다는 점을 밝혀냄으로써 서구중심의 인적자원관리로부터 국가별 풍토에 걸맞는 인적자원관리를 토착화해야 한다는 사고방식의 대전환을 이끌어 냈다. 그러나 당초 기초 사회과학성격을 많이 띤 조직행위론에 기반을 두기 때문에, 때로는 이러한 연구지향성으로 인해 본래의 목적과 달리 현실과 동떨어진 인적자원관리 연구를 강조하기도 한다. 따라서 이러한 약점을 극복하기 위한 연구의 필요성이 끊임없이 제기되고 있다.

이상을 통해 보듯 3대 연구접근법들은 MHRM과 관련된 이론개발 및 실제적용을 위해 나름대로 독특하고 유용한 시사점을 제공해 준다. 그러나 어느 하나의 접근법만을 가지고는 복잡한 MHRM현상을 연구하는 데는 역부족이기 때문에 이상적으로 3대 연구접근법을 포괄하는 연구접근법 또는 이론구축의 모델을 제시하는 것이 필요해 진다.

2. 統合的理論構築을 위한 概念的模型의 構想

앞에서 MHRM 3대 연구접근법의 핵심적 특성 비교에서 살펴보았듯이 각 접근법들 간에는 상대적인 차이가 나타난다. 그러나 각 접근법간의 차이에만 집착하다보면 전체

로서의 MHRM현상에 대한 설명이나 예측이 어려워지게 된다. 오히려 우리가 각각의 개별적인 접근법들을 보다 넓은 상위의 시각에서 바라 본다면, 결국 각 연구접근법들은 기본적인 대전제를 공유하고 있음을 파악할 수 있을 것이다.

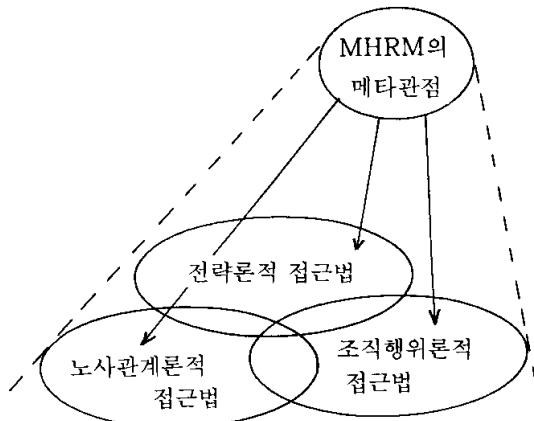
다음에 각 연구접근법의 상대적 차이를 인정하면서 동시에 이들을 하나의 전체로서 포괄할 수 있는 메타(Meta)관점에서의 연구접근법의 통합가능성을 모색해 보고, 이에 근거한 MHRM의 개념적 통합모형을 구상해 보고자 한다. 그리고 MHRM의 통합적 이론구축을 위해 연구자들이 고려해야 할 연구방법상의 과제를 제시해 보고자 한다.

1) 메타觀點에서 統合可能性의 摸索

우리들이 만약 어떤 하나의 연구접근법의 입장에 서서 다른 연구접근법을 바라보게 된다면, 흔히 우리들은 양자의 공통점보다는 차별성을 강조하게 되고, 어느 이론이 보다 현상을 잘 설명하며 예측할 수 있을까하는 이론적 우위논쟁에 쉽게 빠져들게 된다. 그러나 우리들이 한걸음 뒤로 물러서 이들 각 접근법들을 전체적으로 조망해 볼 수만 있다면, 각 접근법들간의 뚜렷한 상대적 차이보다는 보다 포괄적이고 공통적인 성격을 발견할 수 있을 것이다. 마치 <그림 3>에서 보여주듯 우리들이 각 연구접근법의 상대적 차이를 인정하면서 동시에 이들을 하나의 전체로서 포괄하는 보다 상위의 메타관점에 서서 본다면, 각 연구접근법들의 통합가능성, 즉 통합적 이론구축의 가능성을 발견할 수 있을 것이다³⁾.

<그림 3>

메타관점에서 연구접근법의 조망



3) 이는 마치 상이한 개별적 연구패러다임을 Meta-paradigm의 관점에서 포괄할 수 있다는 주장과 유사하다. Gioia & Pitre (1990) 참조.

먼저 MHRM의 기본목표 측면에서 보더라도 메타관점에서는 지향하는 목표들이 거의 동일하다고 볼 수 있다. 즉 각각의 연구접근법이 강조하는 세부적인 관리목표는 서로 다를지라도, 결과적으로 조직입장에서 보다 중시되는 생산성, 경쟁력, 성과, 기능성 등과 같은 경제적 목표와 개인의 입장에서 보다 중시되는 만족, 공정성, 안정, 유지 등과 같은 사회적(또는 인간적) 목표를 동시에 달성해야 한다는 기본목표를 공유하고 있다.

다음으로 각각의 연구접근법들이 가정하고 있는 인간관 측면에서도 일찌 서로 강조하는 인간의 속성이 상이하다고 보일지는 몰라도, 우리들이 메타관점에서 이를 조망해 본다면 궁극적으로 각 연구접근법들은 조직내의 사람이 MHRM의 대상이면서 동시에 주체이며, 또한 다양한 욕구를 지닌 복합인이라는 점을 설명하고 있는 것이다.

또한 연구변수 및 분석수준 면에서 본다면 각각의 연구접근법들이 사용하는 조작적인 변수명이나 강조하는 분석수준들이 다르다고 느껴질지도 모르지만, 역시 이들을 메타관점에서 포괄해 본다면 결국 MHRM의 기능이나 제도·방법들을 연구의 중심변수로 잡고 거시수준에서의 제약변수나 조직수준에서의 결정변수를 영향요인으로 삼는 기본들을 공유하고 있음을 알 수 있다. 특히 한 연구접근법에서 사용하는 결과요인을 다른 연구접근법에서 영향요인으로 사용하는 경우가 거의 없다는 측면에서 기본 틀이 공유되고 있음을 보여준다.

마지막으로 연구방법 측면에서 보더라도 각각의 연구접근법들이 선호하는 분석기법은 연구주제에 따라 상이할 지라도, 이를 모두 과학적인 복수연구방법을 지향하고 있다는 공통점을 지니고 있다.

이처럼 메타관점에서 본다면 각각의 연구접근법들은 동일한 MHRM현상을 놓고 상호배타적으로 경쟁하고 있다기보다는, 전체로서의 MHRM현상을 상호보완적으로 설명·예측하려고 시도하고 있는 것이다.

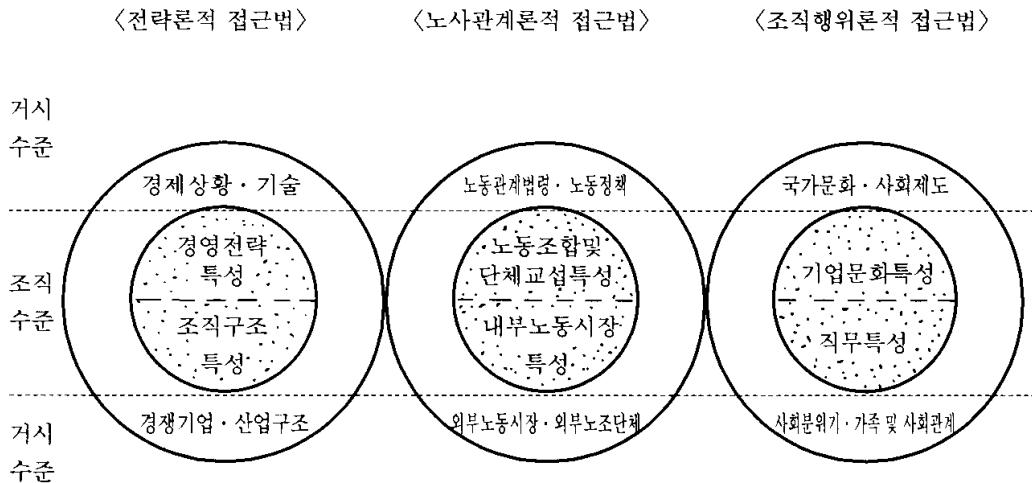
2) 試論的인 概念的 統合模型의 構想

MHRM의 각 연구접근법을 포괄하는 전체로서의 통합적 이론구축을 위해서는 우선적으로 각 연구자들이 공통적으로 즐거할 수 있는 하나의 개념적 모형이 필요할 것이다. 즉 메타관점에서 각각의 접근법을 포괄하는 개념적 모형을 구상·설계하고, 이에

기초해 자신의 연구목적에 맞는 경험적 연구를 수행함으로써 보다 발전적인 이론구축에 기여할 수 있을 것이다.

먼저, 이상적으로 통합적인 이론구축을 위한 연구모형은 3대 연구접근법에 동일한 비중을 두면서 각각의 독특한 관점을 살리는 방향에서 설계되는 것이 바람직할 것이다. 예를 들어 개념적 통합모형을 연구변수 측면에 촛점을 두어 구상한다면, 3대 연구접근법들은 <그림 4>과 같은 거시 수준에서의 제약변수(요인)와 조직 수준에서의 결정변수(요인)로 일단 구분되고, 이를 변수들이 다시 통합될 수 있을 것이다.

<그림 4> 3대 연구접근법에 따른 주 연구변수의 통합 예



즉 MHRM 시스템 전반에 영향을 미치거나 제한을 가하는 거시수준에서의 제약변수로는, ① 경제상황, 기술, 경쟁기업, 산업구조 등과 같은 경제적 · 기술적 요인(전략론적 제약변수), ② 노동관계법령, 국가노동정책, 외부노동시장, 외부노조단체 등과 같은 정책적 · 제도적 요인(노사관계론적 제약변수), ③ 국가문화, 사회분위기, 사회제도, 가족 및 사회관계 등과 같은 문화적 · 사회적 요인(조직행위론적 제약변수)을 연구목적에 맞도록 포괄하는 것이 바람직할 것이다.

또한 MHRM 시스템에 보다 직접적인 영향을 주는 조직수준에서의 결정변수로는, ① 사업전략, 사업계획, 조직수명주기, 조직구조, 조직편제 등과 같은 전략특성(전략론적 결정변수), ② 노동조합, 근로자집단, 단체교섭, 내부노동시장, 기업철학과 경영자

특성 등과 같은 노사관계특성(노사관계론적 결정변수), ③ 조직문화(보다 내재적인 인지적 특성 등을 포함하는 가치·행위특성) 및 조직분위기·집단역학·직무특성·성·인종과 같은 개인특성(조직행위론적 결정변수)을 포함적으로 균형있게 다루는 것이 바람직할 것이다.

그리고 통합적 연구를 위해서는 관리목표로서의 종속변수로 제기된, ① 생산성, 경쟁력, 성과, 품질, 역량, 능률, 기능 등과 같은 경제적 지표, ② 만족, 몰입, 갈등, 협력, 소외, 스트레스, 사회적 인정, 사기, 자아실현 등과 같은 인간적 지표, 마지막으로 ③ 관리의 공정성, 정확성, 신뢰성, 유연성 등과 같은 관리적 지표를 특정 연구접근법에 따른 단골 메뉴로만 삼지 말고 균형 있게 다루는 것이 바람직할 것이다.

그러나, 현실적으로 연구를 진행하는 과정에서는 위와 같이 모든 변수들을 포함하는 이상적인 모형은 변수성격들간의 상충, 논리적인 일관성의 상실 등의 이유로 인해 통합적 이론의 틀을 유지하기 힘들 것으로 보인다. 따라서 연구자의 선택에 따라 어느 한쪽의 접근법을 중심으로 다른 접근법을 포함하는 수정된 연구접근법이나 연구모형의 개발이 불가피할 것으로 보여진다. 그러한 예로는 전략론적 접근법을 중심으로 한 전략주도적 모델(Strategy-driven model)의 구상도 가능할 것이며,⁴⁾ 노사관계론적 접근법을 중심으로 한 노사관계론 기반적 모델(Labor relations-based model)의 구상도 가능할 것이다[Beer & Spector, 1984].

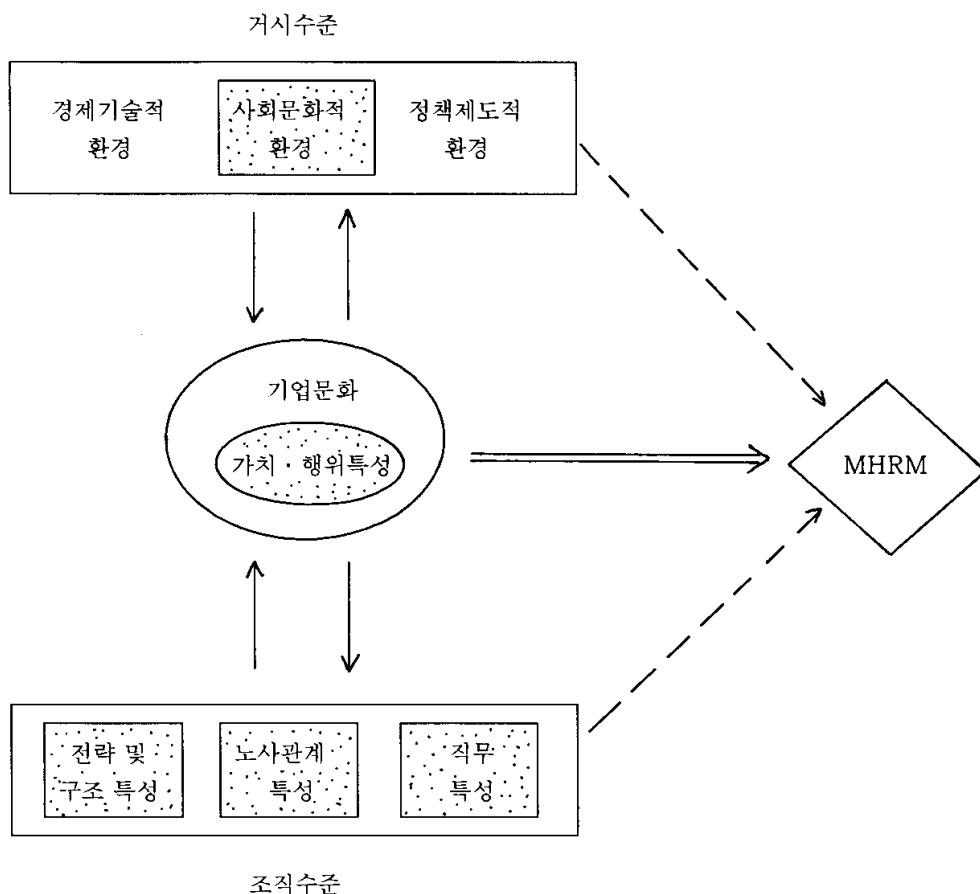
한편, 본 연구자의 입장에서는 위와 같은 관점에서 설계된 수정 통합모형보다는 조직행위론적 접근법을 중심으로 다른 접근법들을 접목시키는 문화기반적 모델(Culture-based model)이 통합화를 함에 있어 보다 유용할 것으로 본다. 왜냐하면 전략이나 노사관계는 그 자체가 상황에 따라 성격이 다른 형태로 변화하는 불안정성을 지니고 있음에 비해, 문화는 변화를 하기는 하지만 연속성을 유지한다는 안정성을 지니고 있기 때문이다[Pfeffer, 1993; Schein, 1992 참조]. 또한 인적자원의 관리란 결국 사람과 관련된 문제이므로 인간행동이나 문화의 이해와 적용이 불가피하기 때문이다.

이러한 본연구자의 시론적인 문화기반적 모델을 구상해 보면 〈그림 5〉와 같다.

4) 불완전하나마 전략주도적 통합모델을 시도하는 연구로는 Shuler, Dowling & Cieri(1993)를 들 수 있다.

<그림 5>

MHRM의 문화기반적 통합을 위한 개념모형



그림을 통해 볼 수 있듯이 문화기반적 관점에서는 조직내 사람, 즉 인적자원들이 공유하고 있는 가치특성을 핵으로 하는 기업문화 특성이 MHRM을 결정하는 중심적인 요인으로 강조된다. 다만 이러한 조직내 기업문화 특성은 그 자체로만 존재하는 것이 아니라, 사회문화적 환경으로 수렴되는 거시경영환경의 영향을 받으면서, 동시에 각각의 MHRM 연구접근법에서 강조했던, ① 전략특성(사업전략, 사업계획, 조직수명주기, 조직구조, 조직편제 등), ② 노사관계특성(노동조합, 근로자집단, 단체교섭, 내부노동시장, 기업철학과 경영자 특성 등), ③ 직무특성(직무를 통해 나타나는 과업특성이나 목표특성, 커뮤니케이션방식 등)의 상호영향력의 맥락 속에서 형성된다고 보는 것

이다. 요컨대, 문화기반적 관점에서는 MHRM이 사회문화적 환경으로 집약되는 거시 경영환경의 제약과 조직 수준에서의 전략특성이나 노사관계 특성, 직무특성들의 상호작용(interaction)을 통해 기업문화의 관점에서 형성되어 나간다고 보는 것이다.

이러한 개념적 모형을 토대로 곧바로 실증연구를 위한 모형을 도출하기는 힘들더라도, 최소한 여러 접근법의 통합을 시도한 문화기반적 개념모형을 염두에 둠으로써 MHRM의 통합적 이론구축을 촉진할 수 있을 것으로 기대한다.

3) 統合化를 위한 研究方法上의 課題

MHRM의 학문적인 발전을 위해서는 위와 같은 통합적 개념모형의 구상 뿐만아니라 실제적인 연구과정에서 지침이 될 수 있는 연구방법상의 정비가 필요하다. 본래 좋은 연구가 행해지기 위해서는 실제(Practice)와 연구(Research), 연구와 이론(Theory), 이론과 실제간의 삼각관계가 균형있게 이루어져야 한다[Campbell, 1990]. 특히 현실의 인적자원 관련문제를 해결해야만 하는 MHRM은 이들간의 삼각적 균형관계를 잘 유지 할 수 있도록 현상분석을 위한 기초적 연구와 함께 이론개발을 위한 설명적 연구를 충실히 해야 하며 더 나아가 실제적용과 이론확장을 위한 추가적 고찰을 해야 한다[신유근, 1992]. MHRM에 대한 좋은 연구를 하기 위해서는 이들 모두를 순환적으로 반복 수행하여야 하겠지만, 특히 통합적 이론구축의 관점에서 연구방법을 더욱 정비할 필요가 있을 것이다.

위에서 제시한 MHRM의 통합적 개념모형을 실제의 연구모형으로 개발하고 이론구축에 기여하며 동시에 실제적용의 가능성을 높이기 위해서는 다음과 같은 연구방법상의 과제가 해결되어야 한다. 즉 연구접근법들이 공유할 수 있는 개념(concept)과 구성개념(construct)을 개발해야 하고, 이에 기초해 명제(proposition) 및 가설(hypothesis)을 도출해야 하며, 더 나아가 과학적인 연구방법에 근거해 연구모형 및 이론을 개발하는 이론구축(theory-building)의 과정을 밟아나가야 한다[Noon, 1992 참조].

먼저 개념적 모형에 기초한 연구모형의 개발시 사용할 수 있는 공유개념 및 구성개념을 개발해야 한다. 통상 같은 분야나 같은 주제를 연구하면 그 연구성과에 기초해 자연스럽게 이론구축이 되는 것으로 생각하고 있으나, MHRM 분야에서 보듯 유사한 분야

나 주제를 연구하더라도 연구의 기초개념이나 구성개념이 공유되지 못할 경우에는 수많은 연구성과들이 산출된다 하더라고 이것이 이론구축에 커다란 도움을 주지는 못하는 것이다. 지금까지 MHRM 분야는 명제나 가설의 구성단위인 개념이나 구성개념이 제대로 개발되어 있지도 못하며 그에 따라 공유되지도 못하고 있다는 비판을 받고 있다[Noon, 1992]. 이러한 문제점을 극복하기 위해서는 연구접근법들간에 개념이나 구성개념을 공유해서 사용하려는 연구노력을 기울여야 하며, 보다 실질적으로 분류나 유형화(taxonomy)와 같은 방법을 통해 개념이나 구성개념을 개발하려는 계속적인 시도를 행해야 할 것이다 [Wallace, Jr. 1983 참조]. 특히 통합화를 위한 개념적 모형에 쓰여질 개념과 구성개념을 개발하고, 조작적 정의를 통해 이를 변수화시키는 노력을 기울여야 한다.

다음으로 개념적 모형에 포함될 수 있는 이론적 가정을 다각적으로 검토해 보아야 한다. 즉 연구접근법들간에 암묵적으로 전제되어 있는 이론적 가정을 새로운 각도에서 검토해 보거나, 연구주제의 접목가능성을 검증해 보려는 보다 심도있는 연구가 필요할 것이다. 예를 들어 보상수준문제와 관련해 노사관계론적 접근법에 속하는 상황적합적 보상이론(Contingency Pay Theory)과 조직행위론적 접근법에 속하는 형평성이론(Equity Theory)을 연계시키는 연구노력[Kahn & Scherer, 1990] 등이 여기에 속한다고 볼 수 있다. MHRM을 연구하는 사람들은 자신들의 연구접근법 내지는 분과학적 전망 속에 안주하지 말고 타접근법에 대한 탐구노력을 기울이는 노력이 필요한 것이다.

분석방법 측면에서의 과제들도 통합적 이론구축을 위해 반드시 해결하고 넘어가야 할 것이다. MHRM분야의 각기 상이한 연구접근법들에서 강조하는 특정의 방법에 한정되지 않는 다소 개방적인 분석방법에 대한 수행자세가 요청된다. 즉 정교한 정량적 분석방법에 현실감 있는 정성적 분석방법을 연계시키거나 복합적 분석방법(triangulation)을 시도해 볼 수 있을 것이며[Jick, 1979], 개인수준과 조직수준 그리고 거시수준을 연계시키기는 Cross-level Analysis나 Multi-level Analysis도 시도해 보아야 할 것이다.

그리고 이러한 제반 연구방법 측면에서의 노력을 통해 연구의 타당성과 신뢰성을 제고시키는 것이 중요한 것은 사실이지만, 여기에 그친다면 자칫 현실로부터 유리된 상아탑 속의 이론을 산출할 가능성도 있기 때문에, 연구자들은 자신들의 연구결과가 현실의 기업경영에 어떤 시사점을 제공해 주며 어떻게 적용될 수 있는가를 진지하게 검토해 보는 추가적 고찰과정을 반드시 거칠 필요가 있을 것이다 [신유근, 1992].

이와 같이 우리 MHRM 연구자들이 여러 다양한 접근법들의 통합화를 위한 개념적 모형을 보다 실증적인 연구모형으로 개발하고, 제반의 연구방법상의 과제를 해결하려는 노력을 꾸준히 기울일 때, 향후 MHRM이 경영학계는 물론 기업실무계에서 자신의 고유한 위상을 확보하는 학문분야로 발전시켜 나갈 수 있을 것이다.

參考文獻

- 신유근 (1992), “인적자원관리의 이론개발 및 실제적용을 위한 연구방법,”『인사·조직 연구』, 한국인사·조직학회, 제1권 제1호, 1-41.
- 신유근 (1982), 「인사관리 : 현대인적자원관리」, (서울:경문사).
- Allen, S. G. & Clark, R. (1987), “Pensions and Firm Performance,” in Kleiner, M. M., Block, R. N., Roomkin, M. & Salsburg, S. W. (eds.), *Human Resource and the Performance of the Firm* (Madison : IRRA), 195-242.
- Armstrong, P. (1989), “Limits and Possibilities for HRM in an Age of Management Accountancy,” in J. Storey(ed.), *New Perspectives on Human Resource Management* (London : Routledge), 154-166.
- Arthur, M. B., & Hendry, C(1990) “Human Resource Management and the Emergent Strategy of Small to Medium Sized Business Units,” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 1, 233-250.
- Arvey, R. D. & Campion, J. E. (1982), “The Employment Interview : A Summary and Review of Recent Research,” *Personnel Psychology*, Vol. 35, 281-322.
- Beer, M. & Spector, B.A.(1984), “Human Resources Management : The Integration of Industrial Relations and Organization,” *Research in Per-*

- sonnel and Human Resources Management*, Vol. 2, 261-298.
- Beehr, T. A. (1986), "The Process of Retirement : A Review and Recommendations for Future Investigation," *Personnel Psychology*, Vol. 39, 31-55.
- Blinder, A. S. (1989), "Introduction," in Blinder, A. S. (ed.), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence* (Washington : The Brookings Institution), 1-13.
- Blunt, P. (1990), "Recent Developments in Human Resource Management : The good, the bad and the ugly," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 1, 45-59.
- Blyton, P. & Turnbull, P. (1992), "HRM : Debates, Dilemmas and Contradiction," in Blyton, P. & Turnbull, P. (eds.), *Reassessing Human Resource Management* (London : SAGE Publications), 1-15.
- Borucki, C. C. (1989), *Strategic Human Resource Management, Human Resource Effectiveness, and Organizational Performance : A Longitudinal Study*, Ph. D dissertation paper in University of Michigan.
- Burack, E. H. (1986) "Corporate Business and Human Resources Planning Practices: Strategic Issues and Concern," *Organizational Dynamics*, Summer, 73-87.
- Campbell, J. P. (1990), "The Role of Theory in Industrial and Organization Psychology," in M. D. Dunnette, & L. M. Hough(ed.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed., (Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.), 39-73.
- Campion, M. A. & Berger, C. J. (1990), "Conceptual Integration and Empirical Test of Job Design and Compensation Relationships," *Personnel Psychology*, Vol. 43, 525-553.
- Carrell, M. R., Kuzmits, F. E. & Elbert, N. F. (1989), *Personnel: Human Resource Management*, 3rd ed. (Columbus: Merrill Publishing Co.).
- Cascio, W. F. (1991), *Managing Human Resource : Productivity, Quality of Work Life, Profit*, 2nd ed., (New York : McGraw-Hill, Inc.), 590-633.

- Cohen, Y. & Pfeffer, J. (1986), "Organizational Hiring Standards," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 1, 1-24.
- Cooke, W. N. (1994), "Employee Participation Programs, Group-based Incentives, and Company Performance : A Union-nonunion Comparison," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, No. 4, 594-609.
- Cummings, L. L. (1984), "Compensation, Culture, and Motivation : A Systems Perspective," *Organizational Dynamics*, Winter, 33-44.
- DeGregorio, M. & Fisher, C. D. (1988), "Providing Performance Feedback: Reactions to Alternate Methods," *Journal of Management*, Vol. 14, No. 4, 605-616.
- Deshpande, S. P., Schoderbek, P. P. & Joseph, J. (1994), "Promotion Decisions by Managers : A Dependency Perspective," *Human Relations*, Vol. 47, No. 2, 223-231.
- Devanna, M. A, Fombrun, C. & Tichy, N. (1981), "Human Resources Management: A Strategic Perspective," *Organizational Dynamics*, Winter, 5-67.
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management* (New York : Harper).
- Dyer, L (1985), "Stategic Human Resources Management and Planning," *Research in Personnel and Human Resources Management* (JAI Press), Vol. 3, 1-30.
- Eder, R. W. & Buckley, M. R. (1988), "The Employment Interview: An Interactionist Perspective," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 6, 75-107.
- Ehrenberg, R. G. & Milcovich, G. T. (1987), "Compensation and Firm Performance," in Kleiner, M. M., Block, M. R., Roomkin, M. & Salsburg, S. W. (eds.), *Human Resource and the Performance of the Firm* (Madison : IRRA), 87-122.
- Fisher, C. D. (1986), "Organizational Socialization : An Integrative Review,"

- Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 4, 101-145.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984), *Strategic Human Resource Management* (New York: John Wiley & Sons).
- Freeman, R. E. & Lorange, P. (1985), "Theory Building in Strategic Management," in *Advances in Strategic Management*, Vol. 3 (JAI press, Inc.) 9-38.
- French, W. (1974), *The Personnel Management Process: Human Resource Administration*, 3rd ed. (Boston: Houghton Mifflin Co.).
- Gerstein, M. & Reisman, H. (1983), "Strategic Selection : Matching Executives to Business Conditions," *Sloan Management Review*, Winter, 33-49.
- Gordon, M. E., Cofer, J. L. & McCullough, P. M. (1986), "Relationships Among Seniority, Past Performance, Interjob Similarity, and Trainability," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 518-521.
- Graen, G.B. & Scandura, T. A. (1986), "A Theory of Dyadic Career Reality," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, 147-181.
- Greenberg, J. & McCarty, C. L. (1990), "Comparable Worth : A Matter of Justice," *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 8, 265-301.
- Guest, D. E. (1987), "Human Resource Management and Industrial Relations," *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, 503-521.
- Guthrie, J. P. & Olian, J. D. (1990), "Using Psychological Constructs to Improve Health and Safety : The HRM Niche," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 8, 141-201.
- Hall, C.A. L. & Lengnick-Hall, M. L. (1988), "Strategic Human Resource Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology," *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 454-470.
- Hall, C. A. L. & Lengnick-Hall, M. L. (1990), "An Overview of Human Resource Management," *Interactive Human Resource Management and Str-*

- ategic Planing* (New York : Quorum Books), 37-58.
- Harris, C. (1988), "A Comparison of Employee Attitudes Toward Two Performance Appraisal Systems," *Public Personnel Management*, Vol. 17, No. 4, Winter, 443-456.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990), "Human Resource Management : An Agenda for the 1990s," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 1, 17-44.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Turk, T. A. & Tyler, B. B. (1989), "Balancing Corporate Strategy and Executive Compensation : Agency Theory and Corporate Governance," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 7, 25-57.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Rivero, J. C. (1989), "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices," *Personnel Psychology*, Vol. 42, 727-786.
- Jick, T. D. (1979), "Mixing Qualitative and Quantitative Methods:Triangulation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, 602-611
- Kahn, L. M. & Sherer, P. D. (1990), "Contingent Pay and Managerial Performance," *Industrial Labor Relations Review*, Vol. 43, 107-120.
- Krakhardt, D. & Porter, L. W. (1986), "The Snowball Effect : Turnover Embedded in Communication Networks," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 1, 50-55.
- Latack, J. C. (1990), "Organizational Restructuring and Career Management : From Outplacement ad Survival to Inplacement," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 8, 109-139.
- Leana, C. R. & Florkowski, G. W. (1992), "Employee Involvement Programs : Integrating Psychological Theory and Management Practice," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 10, 233-270.
- Legge, K. (1989), "HRM : A Critical Analysis," in J. Storey (ed.), *New*

- Perspectives on Human Resource Management* (London : Routledge), 19-55.
- Levine, D. I. & Tyson, L. D. (1989), "Participation, Productivity, and the Firm's Environment," in Blinder, A. S. (ed.), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence* (Washington : The Brookings Institution), 183-243.
- Lewin, D. (1990), "The Contemporary Human Resource Management Challenge to Industrial Relations," in Katz, H. C. (ed.), *The Future of Industrial Relations*, (Institute of Collective Bargaining : Cornell University), 82-98.
- Lewin, D. & Mitchell, D. J. B. (1992), "Systems of Employee Voice : Theoretical and Empirical Perspectives," *California Management Review*, Spring, 95-111.
- Madigan, R. M. (1985), "Comparable Worth Judgments : A Measurement Properties Analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 1, 137-147.
- Mahoney, T. A. (1989), "Multiple Pay Contingencies : Strategic Design of Compensation," *Human Resource Management*, Vol. 28, No. 3, 337-347.
- Markham, W. T., Harlan, S. L. & Hackett, E. J. (1987), "Promotion Opportunity in Organizations: Causes and Consequences," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 5, 223-287.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984), "Designing Strategic Human Resources System," *Organizational Dynamics*, Summer, 36-52.
- Milkovich, G. T. (1988), "A Strategic Perspective on Compensation Management," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 6, 263-288.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1991), *Human Resource Management*, 6th ed. (New York : Richard D. Irwin, Inc.).
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (1990), "Strategic Perspective and the Pay Model," *Compensation*, 3th ed. (Homewood : Irwin), 1-23.
- Mills, D. Q. (1985), "Seniority Versus Ability in Promotion Decisions," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 38, No. 3, 421-425.

- Miner, J. B. & Miner, M. G. (1977), *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach*, 3rd ed. (New York: Macmillan Co.).
- Mitchell, D. J. B. (1989), *Human Resource Management : An Economic Approach* (Boston : PWS-KENT Publishing Co.).
- Mitchell, D. J. B. (1988), "The Economic Approach to Human Resource Management and Industrial Relations," Working Paper Series No. 154, Institute of Industrial Relations, University of California.
- Mitchell, D. J. B. & Zaidi, M. A(1988), "Macroeconomics: Implication for Human Resource Management and Industrial Relations," Working Paper Series, No. 158, Institute of Industrial Relations, University of California.
- Murray, V. V. & Dimick, D. E. (1978), "Contextual Influences on Personnel Policies and Programs : An Explanatory Model," *Academy of Management Review*, October, 750-761.
- Nathan, B. R. & Alexander, R. A. (1985), "The Role of Inferential Accuracy in Performance Rating," *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, 109-115.
- Nicholson, N. (1987), "The Transition Cycle : A Conceptual Framework for the Analysis of Change and Human Resource Management," *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 5, 167-222.
- Noon, M. (1992), "HRM : A Map, Model or Theory," in Blyton, P. & Turnbull, P. (eds.), *Reassessing Human Resource Management* (London : SAGE Publications), 16-32.
- Osterman, P. (1987), "Turnover, Employment Security, and Performance of the Firm," in Kleiner, M. M., Block, R. N., Roomkin, M. & Salsburg, S. W. (eds.), *Human Resource and the Performance of the Firm* (Madison: IRRA), 275-317.

- Peter, L. H. & Sheridan, J. E. (1988), "Turnover Research Methodology : A Critique of Traditional Designs and a Suggested Survival Model Alternative," *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 6, 231-262.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People* (Boston : Harvard Business School Press).
- Poole, M. & Jenkins, G. (1990), "Human Resource Management and Profit Sharing : Employee Attitudes and a National Survey," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 3, 289-328.
- Powell, G. N. (1984), "Effects of Job Attributes and Recruiting Practices on Applicant Decisions : A Comparison," *Personnel Psychology*, Vol. 37, 721-732.
- Rosen B. & Jerdee, T. H. (1988), "Managing Older Workers' Careers," *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 6, 37-74.
- Rynes, S. L. & Barber, A. E. (1990), "Applicant Attraction Strategies : An Organizational Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, 286-310.
- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. (San Francisco : Jossey - Bass Publishers).
- Schnell, J. F. (1987), "An Ordered Choice Model of Promotion Rules," *Journal of Labor Research*, Vol. 8, No. 2, 159-178.
- Schuler, R. S. (1992), "Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?" in Frost, P. J., Michell, V. F. & Nord, W. R. (eds.), *HRM Reality : Putting Competence in Context* (Cincinnati : South-Western Publishing Co.), 8-20.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J. & Cieri, H. D. (1993), "An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management,"

- Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, 419-459.
- Schwab, D. P., Rynes, S. L. & Aldag, R. J. (1987), "Theories and Research on Job Search and Choice," *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 5, 129-166.
- Shea, G. P. & Guzzo, R. A. (1987), "Groups as Human Resources," *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 5, 323-356.
- Seybolt, J. W. (1983), "Dealing with Premature Employee Turnover," *California Management Review*, Vol. 25, No. 3, 107-117.
- Sherman, Jr., A. W. & Bohlander, G. W. (1992), *Managing Human Resources* (Cincinnati : South-western Publishing Co.).
- Sisson, K. (1990), "Introducing the Human Resource Management Journal," *Human Resource Management Journal*, Vol. 1, No. 1, 1-15.
- Smith, B. J., Boroski, J. W. & Davis, G. E. (1992), "Human Resource Planning," *Human Resource Management*, Vol. 31, No. 1 & 2, 81-93.
- Sonnenfeld, J. A., Peiperl, M. A. & Kotter, J. P. (1988), "Strategic Determinants of Managerial Labor Markets : A Career Systems View," *Human Resource Management*, Vol. 27, No. 4, 369-388.
- Storey, J. (1989), "Introduction : From Personnel Management to Human Resource Management," in J. Storey(ed.), *New Perspectives on Human Resource Management* (London : Routledge), 1-18.
- Stybel, L. J. (1982), "Linking Strategic Planning and Management Manpower Planning," *California Management Review*, Vol. 25, No. 1, 48-56.
- Taylor, M. S. & Schmidt, D. W. (1983), "A Process-Oriented Investigation of Recruitment Source Effectiveness," *Personnel Psychology*, Vol. 36, 343-354.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J. & Devanna, M. A. (1982), "Strategic Human Resource Management," *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 2, 47-61.

- Torrington, D. (1989), "Human Resource Management and the Personnel Function," in J. Storey (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management* (London : Routledge), 76-84.
- Twigg, G. & Albon, P. (1992), "Human Resource Development and Business Strategy," in Armstrong, M. (ed.), *Strategies for Human Resource Management : A Total Business Approach* (London : Kogan Page Limited), 80-97.
- Ulich D. (1986), "Human Resource Planning As A Competitive Edge," *Human Resource Planning*, Vol. 9, No. 2, 41-50.
- Wallace, Jr., M. J. (1983), "Methodology, Research Practice, and Progress in Personnel and Industrial Relations," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, 6-13.
- Wallace, Jr., M. J., & Fay, C. H. (1988), "Strategic Uses of Compensation Practice," *Compensation Theory and Practice*, 2nd ed. (Boston : PWS-KENT Publishing Company), 332-354.
- Wexley, K. N. & Baldwin, T. T. (1986), "Posttraining Strategies for Facilitating Positive Transfer : An Empirical Exploration," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, 503-520.
- Wiersma, U. & Latham, G. P. (1986), "The Practicality of Behavioral Observation Scales, Behavioral Expectation Scales, and Trait Scales," *Personnel Psychology*, Vol. 39, 619-628.
- Wilson, M., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1985), "The Perceived Value of Fringe Benefits," *Personnel Psychology*, Vol. 38, 309-319.
- Zeffane, R. & Mayo, G. (1994), "Human Resource Planning in Nineties : Emerging Issues and Responses," *Journal of Industrial Affairs*, Vol. 3, No. 1, 27-38.