

# 企業機能提高를 위한 戰略的 人的資源管理시스템 考察

朱 洛 璇\*

## 《目 次》

I. 서 론	III. 능력기준의 전략적 인적자원 시스템
II. 전략적 인적자원관리의 일반적 연구체계와 연구모형	1. 전략적 경영에 관한 능력기준 관점
1. 전략적 인적자원관리의 일반적 연구체계	2. 조직의 능력
2. 전략적 인적자원관리에 대한 기존의 연구모형	3. 능력향상 인적자원시스템과 능력파괴 인적자원시스템
3. 전략적 인적자원관리의 유형화	4. 경쟁우위 유지를 위한 능력제고 인적자원시스템의 특성
	IV. 결 론

## I. 서 론

조직연구자와 경영자들의 산업의 현상태에 대한 논의는 근로자들의 생산성이 저하되고 있고, 산업계의 기술혁신율이 감소하고 있다는 데에 집중되고 있는 추세이다. 이러한 추세의 원인에 대해서는 풍부하게 논의되고 있으나 정확한 실행방안은 많지 않다는데 문제가 있다. 문제의 원인이 너무 복잡하고, 경제적인 내부구조를 재활성화시키는데 필요한 해결책의 제시는 범위가 한정되어 있는 시스템에 국한 될 수 밖에 없지만, 기업내에서의 인적자원에 대한 보다 효율적인 관리시스템을 운용하면 조직유효성을 증대시킬 수 있다고 본다.

이러한 주장을 뒷받침하기 위해, 본 고에서는 인적자원관리를 전략적 경영의 형성과 그 실행간의 연결에 관한 기존의 연구체계를 검토하고, 이에 관련된 주요 연구모형을 제시하고자 한다.

전략적 인적자원관리 모형들은 다음과 같은 공통적인 특성을 가지고 있는 것으로 확인되었다. 첫째, 전략적 인적자원관리 모형들은 전략형성 보다는 전략이행을 강조한다. 인

\* 우석대학교 경영학과 부교수

적자원은 전략적 목표를 일반화하거나 혹은 선정하는 부분 보다는 수단을 고려하고 있다. 둘째, 전통적인 모형은 사람을 전략에 연결하는데 초점을 둔 모형이지 전략에 사람을 연결하는 모형이 아니다. 이는 전략보다는 사람이 적응가능하다는 가정이다. 또한 인과관계가 단일방향이라는 것을 함축하는 것이다. 세째, 많은 모형들은 단일의 변화기폭제와 통제불가능한 변화기폭제를 가지고 조직이나 제품라이프사이클에 지나치게 의존하는 모형이다. 이는 관리자의 선택과 기업의 외적인 지배가 거의 없다는 것을 시사하고 있다. 라이프사이클이 조직풍토의 일부분이라 하더라도 조직의 단계는 조직의 전략적 선택을 조형하는 것이라기 보다는 전략적 선택으로 부터 얻어지는 것이다(Chandler, 1962; Rumelt, 1974; Scott, 1971). 네째, 대부분의 인적자원관리 모형은 적합이나 조화를 강조하는 모형이지 조직의 변화기 동안의 일치부족에 대한 필요성을 인정하지 않고 있다. 이러한 경우에는 조직변화를 이행하기 어려워지며, 변화를 바람직하지 않은 것으로 지각하게 된다.

특히 근래에 대두되고 있는 전략적 관리에 대한 능력기준관점에 의거하여, 조직의 인적자원시스템이 잠재적으로 조직능력을 개발하고 활용하는 과정에서 촉진적인 기능을 하고 있는지, 아니면 억제하고 있는지를 탐색하고자 한다. 여기에서 조직능력은 관리능력, 투입기준 능력, 변화능력, 및 산출능력을 말하는데, 이러한 조직능력은 기업의 경쟁력우위를 유지하기 위한 것으로 가정한다. 능력기준관점은 조직이 능력축적과 개발을 증진시키는가, 아니면 억제하고 있는가를 인적자원 활동, 과정, 기능에 초점을 둘으로써, 행위적 관점(Schuler & Jackson, 1987)을 보완하며, 잠재적으로는 전략적 인적자원관리에 대한 이해를 높이기 위한 접근으로 평가 받고 있다(Lado & Wilson, 1994).

## Ⅱ. 전략적 인적자원관리의 일반적 연구체계와 연구모형

### 1. 전략적 인적자원관리의 일반적 연구체계

경쟁우위는 산업내에서 기업으로 하여금 기회를 자본화하고 위협을 회피하도록 해주는 가능성, 자원, 관계, 의사결정 등을 포함한다(Hofer & Schendel, 1978). Poter의 주장에 따르면, 인적자원관리는 원가를 절감함으로써, 제품과 시장을 차별화함으로써, 혹은 이 두가지를 모두 이행함으로써, 기업이 경쟁우위를 획득하는데 도움을 얻을 수 있다는 것이다. 인적자원을 통해 경쟁적 우위를 성취한다는 것은 이러한 활동들이 전략적 관점에서 관리되어야 한다는 것을 의미한다.

흔히 전략적 인적자원관리로 불리우는 전략론적 접근은 최근 많은 이론과 연구성과를 산출하고 있는 분야이다. 연구자에 따라서는 전략론적 접근을 다시 몇 가지의 관점과 시각으로 재분류하기도 하지만, 다른 접근법들과 비교해 볼 때 전략론적 접근은 공통적인 이론적 전제나 가정, 연구방법들을 상당부분 공유하고 있다. 또한 이들을 전략적 인적자원관리라는 명칭하에 하나의 교과서로 집대성하고자 하는 시도도 나타나고 있다 (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984).

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. 연구영역면에서 전략적 접근은 조직전략 또는 조직구조에 의해 영향을 받는 인력계획, 선발, 교육훈련, 승진, 보상, 인센티브 등의 관리기능 및 관행에 초점을 두고 있으며, 특히 이를 모두를 포괄하는 인적자원관리 전략과 경영전략과의 적합 관계를 강조한다(신 유근, 1995).

### 1) 전략적 경영과 조직모형

대부분의 조직이 직면하고 있는 환경은 점차 복잡해지고 있으며, 과거에 비해 급속도로 변화하고 있다. 경영자들은 조직유효성에 영향을 미치는 중요한 정보들을 어떤 방식으로든지 조직화해야 하는 정보처리문제에 직면해 있다. 여기에서는 이러한 목적과 관련하여 현 상황을 관리하는 방안뿐만 아니라 기존의 시스템에 영향을 미치는 조직전략의 적응방안, 그리고 새로운 시스템을 작동시킨다면 어떠한 시스템을 변경할 것인가에 대한 개념적 연구체계도 제시하고자 한다.

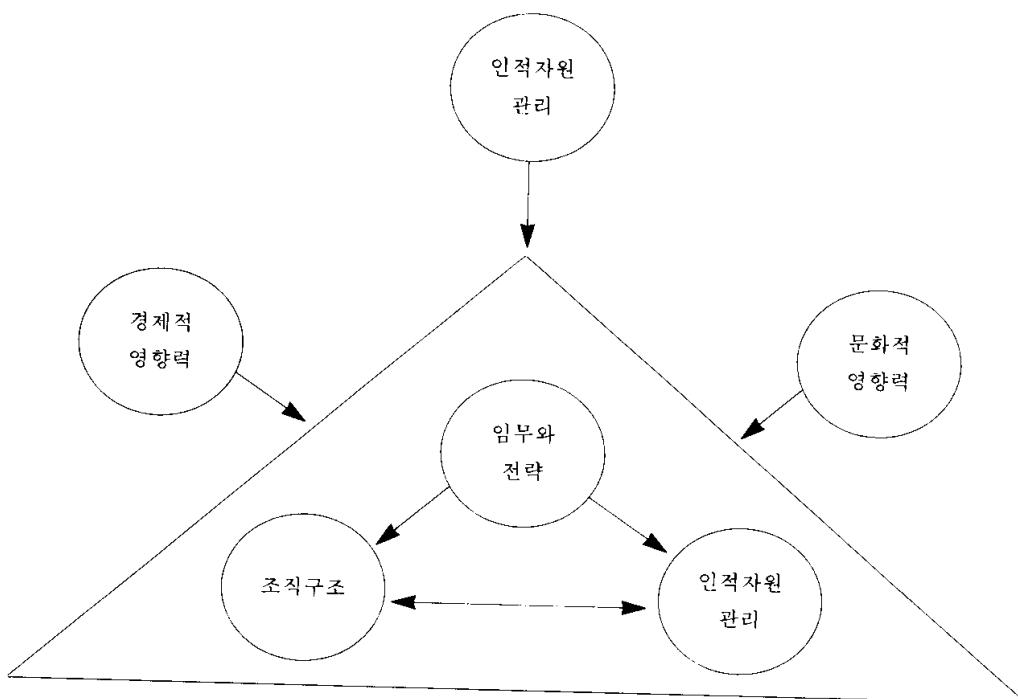
조직은 특정의 임무 혹은 일련의 목표를 달성하기 위해 존재한다. 시간의 경과에 따라, 특정 조직의 존재이유는 선험자가 정해 놓은 법률적 실체로서의 조직명을 제외하고는 현재의 조직과 과거의 조직과를 구분하기 어려울 정도로 변화하고 있다. 예를 들면, 미국의 A.T. & T사는 이러한 유형의 성문화된 형태변화가 많다. 기업의 임무와 목표가 빈번히 변할 수록, 고객의 욕구나 혹은 경쟁적 위협의 변화에 대한 조직의 적응으로서의 속성이 점증적으로 변화한다는 것을 반영하는 것이다. 그러므로, 시간상의 특정 시점에서 조직은 자금, 물자, 정보, 사람을 활용 하여 달성하려고 하는 목표와 조직의 존재이유(임무)를 가져야 한다.

기업은 임무와 목적을 달성하기 위해 기업목표수행에 필요한 최적의 구조를 결정해야

한다. 일단 구조의 속성을 결정하고 나면, 기업목적이나 전략을 효과적으로 수행하는데 필요한 과업을 담당할 충분한 수의 사람을 유인하고 확보해야 한다. <그림 1>은 소요스러운 환경에 깊이 자리하고 있는 상호관련된 시스템으로서의 전략, 공식구조, 및 인적자원관리 등의 기본요소들을 제시해 놓은 그림이다. 이 연구체계는 기업이 전략적 경영을 어떻게 고려해야 하는가에 대한 전통적 관점을 설명해주는 모형으로서, 인적자원관리를 경영자들이 조직전략 영역에서 통합적 수단으로 사용하는 관점을 갖는 모형이다(Devanna, Fombrun, & Tichy, 1984).

이 연구체계에서는 조직목표가 조직에 적용가능한 모든 적합한 목표들의 집합체로 부터 선택된 것임은 물론이고, 조직이 그의 목적을 달성하는데 필요한 자원을 활용하기 위해 선택한 과정으로 전략을 정의한다.

공식구조는 조직이 그의 목표를 달성하기 위해 설계한 방식이라고 보면, 달성해야 할 직무의 진술, 직무의 집단화, 프로젝트, 기능 혹은 관리 등의 기본적인 분업과 진술의 단위임은 물론이고, 최고경영층이 업무단위에 영향력을 행사하기 위해 선택한 집권화된 혹은 분권화된 통제의 정도등이 공식구조에 포함된다.



<그림 1> 전략적 경영과 환경의 영향력

### (1) 전략과 구조의 연결

Chandler는 전략에 대한 역사적 분석을 통해, 조직구조는 전략에 따라 결정된다는 주장을 해왔다. 그는 조직에 있어서의 구조변화에 의해 이루어지는 성장전략을 다음과 같은 형태로 분류하고 있다. 즉, 양적인 확대, 지리적 분산, 수직적 통합, 제품의 다각화 등이다. 그의 주장에 의하면, 조직의 규모가 확대되고 복잡해지면, 제품에 대한 기능으로부터 다사업부 형태로 변환하게 된다는 것이다. 그러므로 Chandler의 전략과 구조의 연결은 조직의 성공적인 단계마다 조직의 목표에 적응하기 위해 조직의 기본적인 통제구조를 변화시켜야 한다는 것이다. 새로운 전략에 조직구조를 적용시키지 못한 기업은 새로운 구조적응의 압력을 받든가 혹은 경영수지가 악화되는 적응압력을 받게 되어 비효율적인 조직으로 전락된다.

### (2) 전략, 구조와 인적자원관리

Chandler의 주장은 20여년 동안 학계와 실무계에 영향을 미쳐왔다. 그러나 Galbraith와 Na-thanson(1978)에 의해 전략이행을 촉진하는데 사용될 수 있는 보완적 관리수단, 즉 인적자원 관리에 초점을 둔 학계의 관심사인 전략이행이슈가 논의되었다. 이들은 보상, 경력경로, 리더쉽스타일은 물론이고, 전략과 구조에 적합한 성과측정 이슈에도 초점을 둔 연구를 했다. Chandler는 모든 조직이 탄생하여 성숙할 때까지 통과하게 될 다양한 성장단계에 일치하는 내가지의 일반적인 인적자원시스템을 확대하여 설명하고 있다. 그는 넓은 구조를 가지고 새로운 전략을 이행하려고 할때에 조직이 비효율성에 빠지는 것과 마찬가지로 부적합한 인적자원시스템을 가진 기업이 새로운 전략효율화를 시도하면 똑같은 비효율성에 빠진다는 주장이다. 관리자의 핵심과업은 조직의 전략적 목표를 수행할 수 있도록 공식구조와 인적자원시스템을 연결시키는 일이다.

## 2) 인적자원시스템: 인간에 대한 기본 가정

대기업의 인적자원시스템을 분석하려면, 인적자원시스템 설계자가 인간에 대해 가지고 있는 가정이 무엇인가를 밝혀내야 한다. 자신의 능력을 개발하기 위한 기회를 일차적으로 탐색하는 사람이 본인이라는 자기 스스로의 동기유발자인가 아니면, 벌을 피하고 보상을 획득하기 위해 매우 조건화된 넓은 모범인물을 탐색해 내려는 것인가? 대부분의 경영자들은 자신의 신념을 의식적으로 밝히고 있지는 않지만, 경영자의 인간에 대한 가정을 그들이 인적자원에 동기유발시키고 있는 통제시스템의 유형으로부터 추출해 낼 수 있다. 예를 들면, 성과수준이 금전적 보상과 승진보상에 철저하게 연결되어 있다면, 사람들은 높

은 성과수준을 추구하게 될 의향이 있는 보상 및 승진시스템이라고 단언할 수 있다. 이와 반대로, 동일한 기업에서 경영자 개발, 조직개발전략에 책임을 갖고 있는 사람이 인간을 기본적으로 자기 스스로 동기유발되는 존재로 보고 이들에게 협력적인 조직환경을 조성해 주는 경우도 있다.

**Peters & Waterman**(1982)에 의하면, 우수기업들은 명확하게 정해진 경영철학과 이 철학과 조직의 정책을 구체적으로 연결시키고 있다고 지적한다. 최고경영자가 인적자원시스템을 설계할 때 고려하고자 하는 차원들은 다음과 같다.

#### (1) 고용계약의 속성

경영자가 그들의 종업원과 맺는 “심리적 계약”은 어떤 속성을 가진 계약인가? 고용주가 성과에 일치시킨 외재적 보상을 강조하고 이러한 보상을 단기적인 성과에 연결하여 시스템을 설계하기를 강조하는 조직에서는 “공정한 일급을 위한 공정한 1일 작업”이 스펙트럼 상의 한 끝점을 차지하는 고용계약 속성을 떨 것이다. 이와 대조적으로, “총성심과 서비스의 몰입을 위해 도전적이고, 의미있는 일”을 강조하는 고용계약은 스펙트럼상 다른 극점을 차지할 것이다.

**Peters & Waterman**이 진실로 우수한 기업이라고 밝힌 대부분의 기업들은 후자의 고용계약 속성을 가진 기업들이다.

#### (2) 의사결정에의 참여정도

조직전체에 걸쳐 최고경영자들이 의사결정과 권한행사에 있어 구성원들과 기꺼이 공유하고 있는 정도를 말한다. 기업이 하향적 의사결정으로 운영되는가 아니면 상향적으로 운영되고 있는가에 따라 그 순위가 결정된다. 하향적 조직에서는 인적자원시스템이 핵심인력의 선발, 고과, 보상, 및 개발결정에 집중된다. 상향적 의사결정시스템은 이러한 인적자원활동에 있어 광범위한 참여를 권장해주는 시스템이다.

#### (3) 내부노동시장 대 외부노동시장

조직은 인력을 조직내부로 부터 승진시키는가 혹은 기업외부에서 온 사람을 승진시키는가의 정도에 따라 달라진다. 많은 성숙한 기업들은 이러한 옵션은 경영자의 선택문제로 보고 있다. 강한 “내부육성” 지향적인 기업은 강한 인적자원수단으로서 개발을 강조하고 있지만, 모집기능을 강조하는 기업은 상대적으로 개발기능이 취약해진다.

#### (4) 집단성과 대 개인성과

인적자원시스템은 집합적이고 집단기준의 성과디향적이거나, 개별성과 지향적, 혹은 이들이 혼합된 형태 지향적으로 맞물려 작동할 수 있다. 어떤 경우 이러한 선택의 문제는

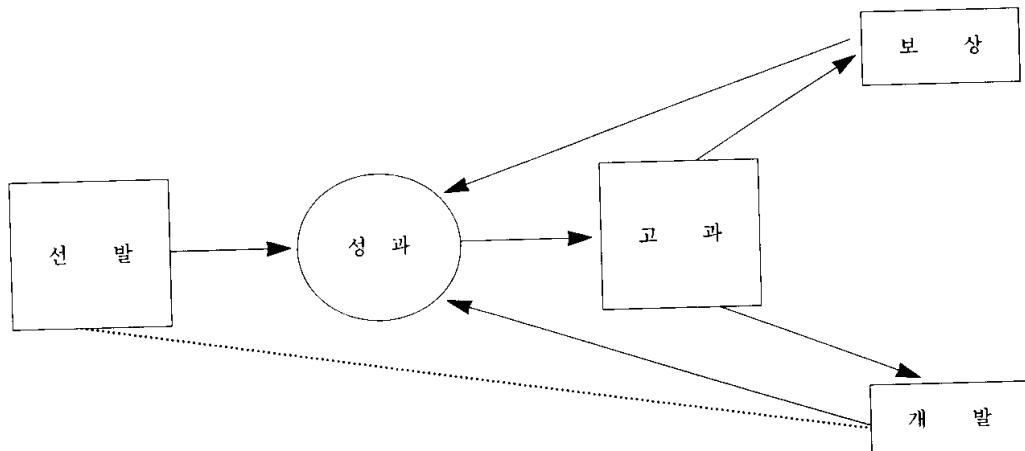
채택하고 있는 테크놀로지에 의존하는데, 집단기준의 성과시스템은 전체 노력에 대한 개인의 공헌을 평가하기가 불가능한 상황에서는 집단기준의 성과시스템이 필요시 된다. 기타의 경우, 시스템은 선택의 문제인데, 문화적 지향성이 경쟁보다는 협력이 중시되는 조직에서는 집단성과가 의미있을 것이다. 양자 모두 선택하는 과정에 있어서는 사회적 적합성 이슈가 중시되고 있다.

### 3) 인적자원의 순환과 전략적 관리활동의 수준

#### (1) 인적자원의 순환

경영자가 사람에 관한 철학을 명확화하고 나면, 인적자원시스템을 설계하는 일에 주의를 집중해야 한다. <그림 2>는 모든 조직에서 인적자원관리자가 수행하는 네가지의 일반적 기능을 제시해 놓은 것이다. 이 순환과정은 일련의 경영자과업을 나타내고 있다. 종속변수는 개인과 조직의 양 수준에서 성과에 대한 영향력을 갖기 위해 이상적으로 설계된 지배적 가치와 시스템에 일치하는 행동이다.

성과는 모든 인적자원시스템의 함수이다. 즉, 조직구조에 의해 정해진 직무를 가장 잘 수행 할 수 있는 사람을 선발하고, 공정한 보상배분을 제공해 주기 위해 종업원의 성과를 평가하며, 성과수준에 따라 보상을 연결해 줌으로써 종업원을 동기유발시켜 주고, 종업원들의 현재의 직무성과를 향상시키기 위해 개발해 주는 것은 물론, 종업원이 앞으로 담당



<그림 2> 인적자원의 순환

자료: Fombrum, C.J., Tichy, N.M., and Devanna, M.A.(1984). Strategic Human Resource Management, New-York, John Wiley & Sons, p.41.

하게 될 직무수행을 준비할 수 있도록 해주는 과정의 함수이다. 물론 성과라는 것이 인적 자원시스템의 함수일 뿐만 아니라 기타의 구성요소들의 산물이기도 하다. 전략과 구조는 직무설계의 방식, 조직을 공식적으로 구조화하는 방식, 그리고 환경의 위협과 기회에 대응한 의미있는 전략의 선택방식 등을 통해 성과에 영향을 미친다.

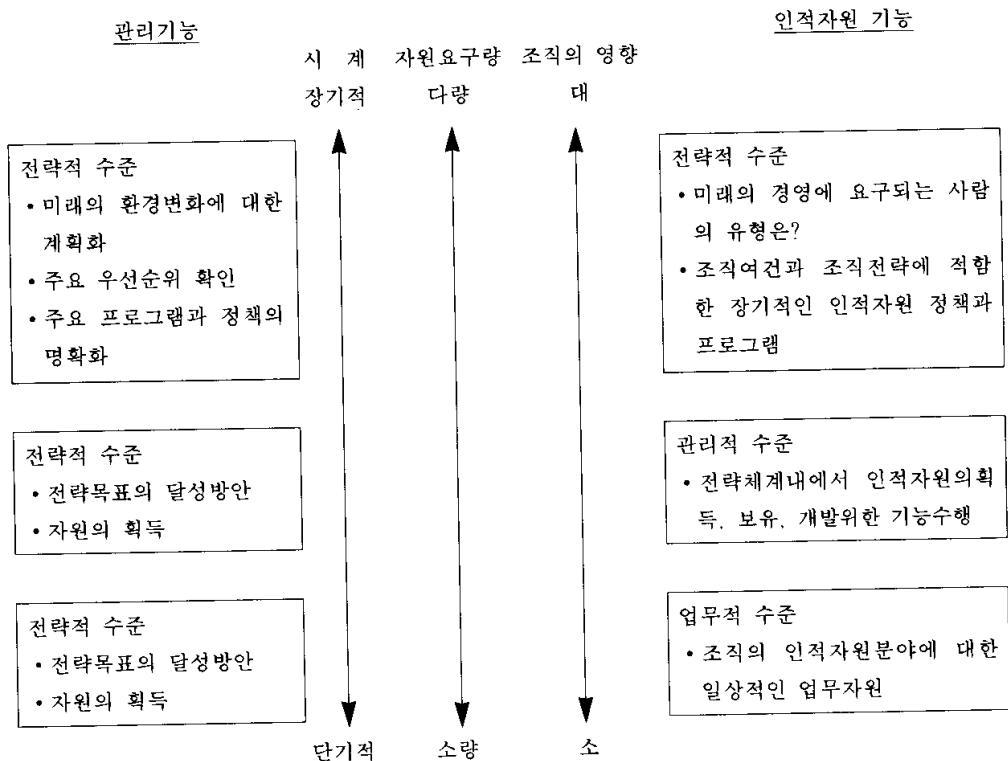
## (2) 전략적 관리활동의 수준

인적자원시스템이 조직의 전략적 활동에 어떻게 영향을 미치는가에 대해 검토해 보자. 앞에서 제시한 연구체계에 복잡성의 정도를 추가하여 활동영역을 확대하기로 한다. 이러한 확대된 관점을 활용하기 위해서는 Anthony의 경영업무의 세가지 수준에 대한 정의, 즉 전략적 수준, 관리적 수준, 업무적 수준을 이용하기로 한다.

전략적 수준은 정책형성과 전반적인 목표설정을 다루는 것으로, 조직이 그의 환경을 가장 효율적인 방식으로 대응하기 위한 조직의 위치를 설정하는데 목표를 두게 된다. 관리적 수준은 조직이 전략과 목적을 수행하는데 필요한 자원을 획득하고 할당하는 과정에 초점을 둔다. 업무적 수준에서는 조직이 수행하는 일상적인 업무수행에 초점을 둔다. 이러한 설명은 하향적 시스템인 것처럼 보이지만, 이 전략수준은 조직이 전략을 수행하는데 필요한 자원의 이용가능성에 관한 자료를 이용하여 전략을 보다 효율적으로 입안할 수 있는 피드백루프를 명확하게 함의하고 있다.

<그림 3>은 세가지 관리수준에 관련된 활동유형과 인적자원 하위시스템간의 호혜적 관계를 제시하고 있다. 업무적 범주에 있는 활동들은 대부분의 조직에서 일상적으로 수행되고 있는 업무들이다. 관리적 활동은, 조직이 고객의 욕구에 반응하고 있으며, 하위시스템을 전체의 인적자원 시스템이 철학적으로 실천적으로 일치하고 있도록 하기 위해 하위시스템의 통합을 이루고 있는가를 평가하는 활동이다. 전략수준에서 조직은 두가지 이슈에 관심을 가져야 한다. 미래의 경영이나 기업이 현재의 상태와 어떻게 다를 것인가, 그리고 우리 기업이 현재 다루지 않고 있는 환경의 압력은 어떠한 것인가에 대한 계획을 수립해야 한다. 후자의 범주는 기업은 영상의 인적자원관리의 법률적 측면에 대한 영향력을 규제의 변화 뿐만 아니라, 업무상의 변화 혹은 노동시장에 있어서의 사회적 가치변화 등이 포함된다.

업무적 및 관리적 활동을 전문적으로 집행하는 것도 필요하지만, 이러한 활동은 효율적인 인적자원을 관리를 하기 위한 조직의 기준으로서는 충분한 활동이라고 볼 수 없다. 그러나 전략적 수준의 활동은 경쟁우위를 확보해 줄 수 있는 중요한 효율적 인적자원관리의 기준이 될수 있기 때문에 기업은 전략적 인적자원관리에 대한 노력을 집중해야 한다.



<그림 3> 관리활동의 세가지 수준과 인적자원 기능

자료: Devanna, M.A., Fombrun, C.J., & Tichy, N.M.(1984), Strategic Human Resource Management, Now-York, Hohn Wiley & Sons, p.43.

#### 4) 전략적 인적자원관리의 수행

특정 조직에서 경영자가 인적자원기능의 범위를 확인하는데에 이 연구체계를 사용한다면. 그 과업은 전략수행에 관한 것이다. 전략수행의 단계는 다음과 같다.

- 조직은 전략적 수준, 관리적 수준, 업무적 수준에서 밝혀져야 할 전략목표를 지원해 줘야 한다.
- 현 시점에서 고객에게 제공해 주어야 할 다양한 서비스상의 캡을 확인해야 한다. 장기적인 목표에 잘 일치시키기 위해서는 보상관리자만으로는 불가능한 것처럼 인적자원시스템은 인적자원전략의 입안과 수행에 집중적인 지원을 제공하기 전에 인적자원시스템의 우선순위에 대한 체계를 갖추어야 한다.

다. 조직이 기업 혹은 사업단위 수준에서 전략적 계획화에 착수하는 과정을 가지지 못했다면, 인적자원 전략은 기업 혹은 사업단위 전략을 따르기 때문에 인적자원기능이 전략적 추진

을 개발해 주지 못 할 것이다.

라. 고용기능에 있어서는, 조직은 훈련을 잘 받은 사람에게 그들이 라인관리자에 보다 잘 반응할 수 있도록 제너럴리스트로 육성해줄 필요가 있다.

마. 보상과 통제시스템은 전략적 인적자원기능을 지원해 줄 수 있도록 변경시켜야 한다. 경영자는 전략적 목표에 대한 진전도에 따라 보상받아야 할 뿐만 아니라 업무적 및 관리적 단기목표성과 양자에 대한 보상을 받아야 하는 것처럼, 인적자원기능을 이끌어 갈 수 있는 시스템을 갖추어야 한다.

바. 조직은 인적자원기능과 라인조직간의 체계적인 연결을 이룰 수 있는 시스템을 설계해야 한다. 인적자원관리에 대한 책임소재가 인사기능내부 혹은 라인에게 있다는 등의 논란이 많지만, 조직이 인적자원을 관리해야 한다는 것을 인식하는 것이 더 중요하며, 이때 기준의 조직전례에 기준을 두어 인적자원을 관리할 것인지 아니면, 문화적 지원에 가장 적합한 배열이 무엇인지에 기준을 둘 것인가를 결정하는것이 더 중요한 문제이다.

인적자원관리는 조직의 유효성을 추구하는데 있어서 점점 더 중요한 요인이 되고 있다. 여기에서는 조직의 인적자원 역할과 구조에 대한 경영자의 인식을 지원해 주기 위해 일련의 연구 체계를 제시했다. 이 연구체계에서 밝히고 있는 점은 다음과 같다.

가. 인적자원활동은 개인의 성과와 조직성과에 중요한 영향을 미친다.

나. 혁신을 위한 조직능력은 혁신에 도움을 줄 수 있는 조직환경의 창출에 달려있다. 이러한 시스템의 기초는 혁신적인 인적자원을 관리할 수 있도록 설계하는데에 두어야 한다.

다. 전략적 의사결정의 질은 의사결정과정에 투입되는 인적자원의 질과 연결되어 있다.

라. 전략목표 수행의 성공여부는 조직이 인적자원 사이클을 어떻게 잘 수행하고, 적절한 사람을 선발하고, 적합한 행위를 측정하고, 전략목표에 맞추어 보상을 하며, 전략의 성공을 추구하는데 필요한 기능을 개발하는데 달려있다.

## 2. 전략적 인적자원관리에 대한 기준의 연구모형

전략적 인적자원관리 모형들은 다음과 같은 공통적인 특성을 가지고 있는 것으로 확인되었다. 첫째, 전략적 인적자원관리 모형들은 전략형성 보다는 전략이행을 강조한다. 인적자원은 전략적 목표를 일반화하거나 혹은 선정하는 부분 보다는 수단을 고려하고 있다. 둘째, 전통적인 모형은 사람을 전략에 연결하는데 초점을 둔 모형이지 전략에 사람을 연결하는 모형이 아니다. 전략보다는 사람이 적응가능하다는 가정이다. 또한 인과관계가

단일방향이라는 것을 합축하는 것이다. 세째, 많은 모형들은 단일의 변화기폭제와 통제불가능한 변화기폭제를 가지고 조직이나 제품라이프사이클에 지나치게 의존하는 모형이다. 이는 관리자의 선택과 기업의 외적인 지배가 거의없다는 것을 시사하고 있다. 라이프사이클이 조직풍토의 일부분이라 하더라도 조직의 단계는 조직의 전략적 선택을 조형하는 것이라기 보다는 전략적 선택으로 부터 얻어지는 것이다(Chandler, 1962; Rumelt, 1974; Scott, 1971). 네째, 대부분의 인적자원관리 모형은 적합이나 조화를 강조하는 모형이지 조직의 변화기 동안의 일치부족에 대한 필요성을 인정하지 않고있다. 이러한 경우에는 조직변화를 이행하기 어려워지며, 변화를 바람직하지 않은 것으로 지각하게 된다. 이러한 특징에 관한 기존의 주요 전략적 인적자원관리 모형을 검토해 본다.

### 1) 인적자원의 가치화 모형

많은 기업에서 노무비용이 총경영활동 비용의 50% 이상을 차지하고 있다(Fombrun, 1982). Russ(1982)는 “인적자원은 비교적 관리하기 어려운 최후의 가장 큰 관리비용을 필요로 할 것”라고 주장한다. 또한 인사부서는 부적합한 스텝으로 인해 생산성을 중대시킬 수 있는 대안을 인적자원체널에 연결하는 능력이 부족하여, 생산성 향상에 따른 코스트증대를 효과적으로 관리하지 못하고 있다는 지적이다(Cheek, 1973). 인적자원의 가치화는 비효율적인 인적자원관리에 의해 야기되는 경제적 위험과 기회손실을 고려하고 있는 접근이다. 전략적 인적자원 이슈들을 접근하는 가치접근은 이해비용의 가치화나 인적자원비용에 관련된 다양한 전략적 선택권을 비교하는 방법일 뿐이지 주어진 경쟁전략하에서 인적자원 가치화에 대한 통찰력을 제공해주는 접근은 아니다. 더욱 중요한 것은 어느 한 방식에서 다른 방식으로 인적자원을 활용하는 이점에 대해서는 아무런 정보를 제공해 주지도 못하며, 기업내에서 인적자원의 가치를 증진시키는데 필요한 정보를 제공하지도 못하는 접근이다.

인적자원가치화 접근법들은 비용면에서 한계가 있으며, 인적자원에 대한 달라가치의 산정이 어렵고, 또 결과이용에 대한 문제점 때문에 제한된 접근이다. Lengnick-Hall 등은 산업과 기업특유의 기능 대 기업-산업비특유의 기능을 다른 대체물로 변경해야 이러한 문제점을 극복할 수 있다고 보고 있다. 기업과 산업특유의 기능은 단지 특정의 경계내에서만 그 가치를 갖는 것으로 이해할 수 있다. 예를 들면, 기업의 자료파일시스템을 아는 것은 기업특유의 기능이며, 기술적 방언(technical jargon)을 안다는 것은 산업특유의 기능이 될 수 있다. 이러한 기능들은 다른 기업이나 다른 산업계에서는 아무런 쓸모가 없다.

종업원의 기능이 특정 조직에 대해 구체적일수록 종업원의 이동율과 전직율은 감소되며, 이들의 기업에 대한 가치는 향상되고 이들에 대한 대체비용 또한 증대된다.

## 2) 인적자원 계획화 모형

인적자원계획을 광의로 정의하면, 조직에 대한 미래 시점의 경영과 환경욕구를 일치시키고 이러한 조건에 의해 지시된 인사적 요구사항을 일치시키는 계획이다(Cascio, 1987). 이 정의에 함축되어 있는 것은 인적자원계획이 전략계획의 중요한 투입요소가 된다는 것이다. 인적자원계획에 초점을 둔 연구들의 대부분이 전략적 관리와의 연결을 시키지 못하고 있는 것으로 보이며, 주로 인적자원의 공급과 수요예측에 초점을 두고 있다(Zedeck & Cascio, 1981). 이러한 수요 및 공급예측에는 여러가지의 통계예측기법을 사용할 수 있으며, 이로 인해 야기되는 정치적 이슈들이 대체로 무시되고 있다. 또한 모형에 조직의 중요한 현실이 통합되지 않기 때문에 적용가능한 기법과 그 활용간에 커다란 갭이 생기게 된다(Zedeck & Casio, 1984).

그러나 관리승계계획은 전략적 경영계획과 연결되어 왔다. 잠재력이 있는 경영자를 식별하고 일련의 개발경력을 제공해 주는 것은 기업들이 수년간 해왔지만 대체로 경영자들은 전략을 수행하기 위해 선택된다. 일반적으로 경영자를 전략에 적응시키려는 노력에 비해 전략을 경영자에게 적응시키려는 목표가 부족하며, 전략을 개발하기 위해 경영자를 선발하는 노력도 부족한 기업이 많다. 이러한 기업에서의 관리승계계획은 기업가를 위한 시작과제가 된다는 점과 기업의 능률전문가를 위한 충분한 성숙제품을 보유한다는 점에 지나치게 의존하고 있다. 관리승계계획에 있어서 적합성을 이끌어내는 것이 기존의 많은 연구업적을 가이드하는 것처럼 보인다. 적합성이 혁신을 금지시키고 기업의 기능목록을 제약 할 수 있기 때문에 적합성은 경쟁적 관점에 비해 역효과를 낼 수도 있다. 전략적 인적자원관리에 대한 적합성어푸로우치는 많은 문제를 일으킬 수도 있다. 그러므로 관리승계 계획은 전략적 경영계획에 있어서의 투입요소로 너무 적게 사용되었다고 볼 수 있다 (Gutteridge & Otte, 1983; Reypert, 1981).

인적자원계획에 관련된 주요 문제점으로는 다른 조직실체의 회생을 무릎쓰고서라도 수요와 공급예측 및 이에 대한 반응에 지나치게 의존하고 있다는 점이다. Lengnick-Hall 등은 이러한 문제점은 완화시키는데 도움을 주기위해 전략적 인적자원관리의 의사결정을 내리는데 있어 기업의 가치, 철학, 문화에 대한 구체적인 고려를 해야 한다고 제안한다. 이 제안은 인적자원가치화와 연결된 것으로, 예를 들면, 기업이 장기적인 고용에 가치를

두고 있고, 주요한 전략적 이동을 기대하지 않는다면, 기업특유의 및 산업특유의 기능 창조를 위한 투자는 현명한 결정이라고 볼 수 있다.

Perry(1986)가 지적한 바와 같이, 기업특유의 기능은 기업은 물론이고 종업원들에 대한 이직비용을 증대시키게 된다. NASA와 같은 정부기관과 Hewlett-Packard와 같은 사기업도 이 접근을 이용하고 있다. 기타의 기업들, 즉 종신재직권의 탄력성이 보다 큰 McDonald사와 많은 대학들도 그들의 현재의 경쟁적 위치를 제고시키기 위해 산업특유의 기능 창출에 투자하게 될 것이지만, 이동성을 금지하는 기업특유의 기능을 대체할 수 있는 방안의 개발에 대한 투자를 피하는 것이 현명할 수도 있다.

### 3) 환경에서의 전략적 변화에 대한 반응모형

불확실성, 기술혁신, 그리고 인구통계학적 변화 등의 환경적 요인은 인적자원전략에 영향을 미친다. 많은 환경적 특성들이 인적자원이나 혹은 전략형성에 어떻게 제약요인으로 작용하는지를 파악하기 위해 연구조사를 하였다. Fombrun(1982)은 정보처리, 오토메이션, 인플레이션, 생산성, 인구통계학, 수월성, 이해관계자집단의 정치 등의 변화가 조직구조와 인적자원이슈에 어떻게 영향을 미치는지를 조사하였다. 그에 의하면, 기술환경의 변화가 서비스직무와 전반적인 재훈련직무에 대해 가장 큰 영향력을 가진 것으로 밝혀졌다. 경제적 환경의 변화는 보상대안과 초기의 종업원훈련에 대해 가장 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 또 사회적 환경의 변화는 조직개발상의 이동, 승진, 공식적 고과시스템과 관련이 있었으며, 정치적 환경은 성공에 대한 정의, 조직몰입, 경력상담에 가장 큰 영향력을 갖는 것으로 가정했다.

Ellis(1982)의 연구는 가장 일반적인 접근으로서, 환경변화에 직면해 있는 인적자원관리를 조사하였다. 그는 원재료 가격인상, 공급부족, 빠른 수요변화, 국제경쟁, 그리고 사회활동가와 제안된 일반적 해결책 등에 대한 구체적인 반응보다는 환경적 변화를 확인했다. 그의 연구에서는 수 많은 대안과 주도력을 생성하는 철학에 기초를 두어 관리스타일이 수동적이기 보다는 실용적이고 능동적이며, 냉철하기 보다는 감상적이어야 한다고 주장하였다. 그 결과 인적자원을 관리하는 것은 유동성, 실용성 및 참여적인 조직풍토를 창조하는 것이라고 주장하였다.

기타의 연구자들, 예를 들면, Lindroth(1982)와 Maier(1982)는 구체적인 환경변화를 조사하여 적절한 인적자원관리반응을 수립했다. Lindroth는 노동통계국 자료에 의거 노동력 증가율이 1980년대와 1990년대에는 전형적으로 기술진보에 의해 일어나는 신규직무

증가율이 낮을 것으로 예측했다. 이 현상은 특히 저임의 바람직하지 않은 직무에 있어서 노동력 부족을 가져올 것으로 보고 부가급 노동자집단을 이용하기를 주장했다. Maier는 라이프사이클상의 각 단계마다 혁신사이클과 질적 및 양적 노동력 수요를 조사하여 교육 자원의 재활당, 기업내 및 조직으로부터 조직으로의 종업원이동의 증대, 기술혁신의 산업 간 공동조직의 증대 등을 제안하였다.

인적자원관리전략을 통해 환경변화를 관리하려는 과거의 노력에서는 몇 가지의 문제가 발생한다. 포괄적인 환경이라는 입장을 취할 때에는, 연구는 환경여건과 다양한 조직구조 혹은 조직과정적 요소와의 상관적 연구로 범위를 제한해왔다. 그러나 인적자원정책의 결과가 기타의 조직과정과 어떻게 상호작용하고 전략적 위치에 영향을 미치는가에 대해서는 연구하지 않았다. 환경여건을 협의로 정의할수록 제안하는 해결책은 문제점을 많이 소지할 가능성이 높다. Lentz(1981)는 여러가지의 상황연계적 관계를 논의했지만 특수한 환경과 조직과정간의 연계에 관한 향상된 적합성이 경제적 혹은 경쟁적 성과에 어떻게 영향을 미치는가에 관해서는 아무런 결론도 제시하지 못했다. Miles, Snow, Meyer, & Coleman (1978)의 주장에 따르면, 기업이 반응적 방식으로 그의 전략적 선택을 따르게 될 환경을 허용하면, 기업의 장기적인 생존기회는 감소한다. 이와 반대로 단 하나에만 의존하지 않고 환경적 여건을 고려하는 응집력있는 기업이라면, 보다 성공적인 결과를 얻을 수 있을 것이라고 주장했다. 이와 유사한 방식으로, 기업의 인적자원정책은 시장지위를 변경시킬 수 있으며, 그 결과 조절해야 할 연계관계를 변경할 수 있게 된다.

환경변화에 대한 반응이나 기존의 여건에 대한 인적자원의 연결에 초점을 두는 접근들은 적합성개발에 지나치게 관심을 갖게 되어 곤란을 겪게 되며, 고정된 목표나 방향을 설정하기도 한다. Lengnick-Hall등은 적합성연구에 있어서는 탄력성보다는 연속적인 결과를 얻어내야 하며, 앞으로 다가올 경쟁적 조건에 대한 평가를 연속선상에서 동시에 적합화시킬 수 있도록 기업이 명시적으로 경쟁적 위치를 선택해야 한다고 제안하고 있다.

#### 4) 인적자원과 전략 혹은 조직여건간의 연결

Gerstein & Reisman(1983), Harvey(1983), Leontides(1982), Sweet(1982) 등은 인적자원전략을 특정의 전략이나 혹은 조직여건과의 연결, 혹은 조직여건과 인적자원과정 혹은 기능의 어떤 구체적인 측면간의 연결로 기술하고 있다. 이들간의 적합성이나 혹은 일치라는 표현이 적절하다고 할지라도 이를 지나치게 강조하면 그 유용성이 제한될 수 있다. 관리적 기술과 생산/마케팅환경의 일반적 특성에 대한 연결을 다룬 접근에서는 환경

이 매우 느리게 변화할 것이라고 가정하고 있다. 예를 들어, Gerstein & Reisman(1983)의 연구에 의하면, 상황요건(situational requirements)에 관리자의 특성을 연결시키기 전에 사전적 수단으로 제품수명주기에 맞추어 일차적으로 경영상황을 고려할 것을 제안하고 있다. 이들의 접근은 관리자기능에 대한 역할기술, 기술적 및 관리적 책임, 핵심적 관계, 그리고 최고경영자지위에 대한 기능요건 항목 등을 활용해야 한다고 제안한다. 그러나 이들은 전략수행단계를 제시하고는 있지만 전략적 상황을 특징화하거나 혹은 구체적인 여건의 조합하에서의 경영자의 역할을 명확화하는데 필요한 정보를 확인하고 분석하는데는 실패하였다. 또한 시장에 진입하게 되는 신제품과 기술의 변화에 대한 불가피성을 고려하지 않았다는 비판을 받고 있다(Cooper & Schendel, 1976). 이에 더하여 제품의 독특한 가치, 이동에 기여하는 차별의 원천, 요인이나 기업을 위한 비용구조를 제한하는 비용유발자, 요인 등을 고려하지 않았다(Porter, 1985).

Leontiades(1982)를 위시한 기타의 연구자들은 제품수명주기 보다는 확대전략에 초점을 두고 있다. 이들은 합병, 성장, 제품수명주기의 성장 보다는 수직적 통합(원재료로부터 제품의 유통 까지의 일련의 많은 과정에 참여하는 것), 관련다각화 혹은 글로벌확대를 확대전략으로 보고있다. 그러나 주목을 받고 있는 관리적 특성은 확대노력의 유형과 전략적 여건간의 차이만큼 다르지 않다.

적합성을 창출해내기 위한 대안적 접근은 기업의 인적자원정책과 과정을 구체적인 전략적 선택에 연결시키는 것이다(Smith, 1982). Smith에 의하면, 재무, 마케팅, 그리고 기술계획은 변화하는 전략을 반영시키기 위해 자주 변경될 수 있지만, 인적자원관리기능은 그렇지 못한 경우가 많다. 인적자원정책은 현재의 여건이나 과거의 실천을 비추어 보는 것이라기 보다는 미래의 요구를 반영시켜야 한다. Milkovich & Newman(1987)는 이 접근을 확대시켰지만 연구초점을 더욱 제한시켰다. 이들은 보상믹스, 기본급의조정, 인센티브, 부가급 등이 기업의 확대주기의 각 단계마다 독특하게 구성되어야 한다고 주장하였다. 그러나 이들의 연구에서는 구체적인 해결방안이 강구되었지만, 그 선택권이 기업의 전제적인 인적자원전략에 영향을 줄 수 있을 정도로 충분히 포괄적이지는 못하다.

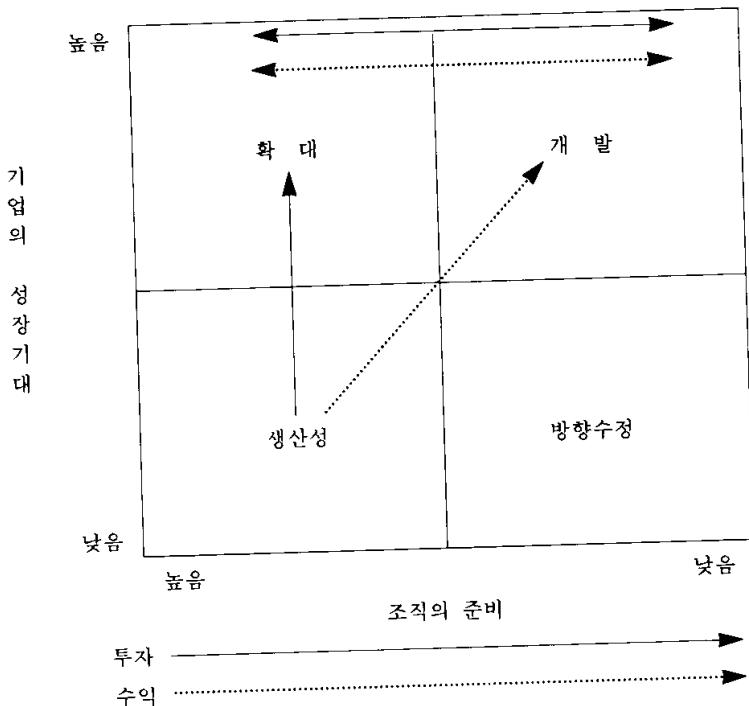
이러한 평가를 통해 볼 때, 적합성에 대한 전체적인 이슈는 재평가 해야 한다. 적합성을 얻어내는 것만이 바람직한 것만은 아니다. 만약 조직변화가 필요하거나 혹은 기업이 복잡한 경쟁적 환경에 일치하도록 모순되는 경쟁적 목표에 적응하려고 한다면, 더 나아가서 적합성을 극대화하는 것에 초점을 두게 되면 비생산적인 것이 될 수도 있다(Lengnick-Hall, 1986; Lengnick-Hall & McDaniel, 1984).

요약하면, 전략적 인적자원관리에 대한 과거의 접근은 관리스타일이나 혹은 인사활동을 전략적 노력에 연결시키는 방법을 제시한 것들이며, 주어진 특정의 전략목표의 인적요건을 예측기 위한 방법을 제공한 방법들에 관한 것이고, 또한 인적자원관리의 과정, 전략 및 구조들간의 적합성을 얻는 방법을 제시하였다. 이러한 각 접근법들은 공통적으로 세가지의 가정을 가지고 있다. 첫째, 전략적 방향을 가정하고 있다. 둘째, 전략형성에 있어서의 명시적인 역할을 가지지 못한 채 전략목표를 달성하기 위한 수단만을 다루는 전략수행을 가정하고 있다. 세째, 종업원의 기능, 예측, 경력계획을 위한 과정, 보존, 및 훈련 등의 기본적인 이슈들에 대해서는 해결방안을 넘겨 둔채로 전략적 조건의 변화에 대한 답변의 변화만을 가정하고 있다.

기존의 인적자원관리 모형에 대한 평가를 한후, Lengnick-Hall과 Lengnick-Hall은 전략적 인적자원관리를 위한 유형을 제시하고 있다. 그들이 제안하고 있는 유형화는 상이한 가정들의 집합에 의존하고 있다. 첫째, 전략선택은 만들어져 온 것이 아니다. 둘째, 인적자원관리는 직접적으로 전략형성과 전략수행에 기여해야 한다고 가정하지만, 인적자원관리에 대한 고려가 단 하나이어야 한다거나 혹은 둘이어야 한다고 가정하지 않으며, 기업의 전략적 방향을 선택하는데 있어서 고려해야 할 요인도 하나 혹은 둘이어야 한다고 가정하지 않는다. 세째, 전략여건이 다르면, 다루어야 할 근본적인 관심사도 달라져야 한다. 왜냐하면, 전략적 이슈가 전략적 연계를 반영하기 때문이다. 어떠한 형태의 의문을 질문해야 할 것인가에 영향을 미치는 조건은 꼭 그러한 답변을 해야 하는 컨틴전시는 아니다. 질문해야 할 사항은 일차적으로 조직의 결과와 환경의 위협 및 기회이다. 전략적 이슈들은 최종결정의 기대(이익)과 사전의 조직선택에 따라 달라지기 때문이다. 이러한 가정을 근거로 하여 이들은 전략적 인적자원관리의 유형을 제안하고 있는데, 그 유형화는 기존의 전략적 인적자원관리모형이 공헌한 점을 통합하면서, 또한 안고 있는 한계를 밝히고 있다.

### 3. 전략적 인적자원관리의 유형화

<그림 4>에는 Lengnick-Hall과 Lengnick-Hall의 전략적 인적자원관리의 기본적인 유형화의 구성형태인 “성장-준비”(Growth-Readiness Matrix)를 제시하였다. 기업의 성장기대는 조직목표에 대한 대용물이다(Chandler, 1962; Leontiades, 1982). 일반적으로 높은 성장은 기회의 증대, 다양한 전략적 및 경쟁적 선택권의 증대, 높은 현금흐름의 증대,



&lt;그림 4&gt; 성장-준비 메트릭

자료: Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L.(1988), "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology," AMR, Vol.13, No.3, p.461.

확장의 증대를 의미한다. 전략적 관리에 대한 많은 조사연구들은 목표선택과 획득에 집중되어 왔다고 볼 수 있다(Porter, 1985).

조직의 준비는 인적자원의 기능, 수, 스타일, 전략수행을 위한 소요되는 경험 등의 이용가능성이나 획득가능성을 측정하는 것이다. 조직의 준비는 전략수행 적합성의 대체물이며, 자원이 상황의 요구에 얼마나 잘 일치하고 있는가를 나타내는 지표이다. 네개의 사분면 각각은 조직전략이 놓여있는 네가지의 상황을 나타내고 있으며, 이들이 제안하고 있는 인적자원전략의 형성을 나타낸다.

산업의 성숙 및 제품의 성숙 등과 같은 진화적 힘(evolutionary forces)은 기술과 전략의 변화에 따라 전략상황을 원쪽에서 오른쪽으로 (높은 준비상태에서 진부화 쪽으로) 이동시키려는 압력으로 작용하게 된다. 대부분의 산업, 기술변화는 현재의 기능이나 기법을 시간의 경과에 따라 덜 경쟁적인 것으로 만들게 된다(Hofer & Schendel, 1978). 산업들 또한 등장하는 산업의 마케팅과 R/D에 대한 초점을 보다 성숙한 산업에서의 제품과 제조

에 대한 초점으로 변경시키게 된다(Porter, 1980). 시장이 포화상태에 이름에 따라, 새로운 경쟁자가 시장에 진입함에 따라 시장의 여건은 Top으로부터 Bottom으로(높은 성장기 대로 부터 낮은 성장목표로) 이동하게 된다. 산업과 제품이 성숙함에 따라 성장기회가 적어지고, 비용이 증대되고, 시장점유율이 경쟁자로 부터 잠식당하기 때문에 성자의 실행 가능성이 줄어들게 된다. 이러한 진화적 힘을 연구자들이 잘 정리하였지만(Day, 1986; De Kluyver, 1977; Hayes & Wheelwright, 1979; Porter, 1986), 이전의 연구자들은 결정론적 방식으로 연구해 왔다. Lengnick-Hall & Lengnick-Hall은 한 사분면에서 다른 사분면으로의 이동은 환경여건과 조직선택간의 상호작용으로부터 발생한다는 것을 동의하고 있다. 제품의 수명주기에 관한 과거의 조사연구에서는, 경영자의 책임은 현재의 발전단계를 결정하는 것이다. 발전단계가 결정되고 나면 적절한 반응은 이에 부응하여 상대적으로 고정된다. 이들은 조직의 선택이 조직의 수명단계의 비율과 방향에 영향을 미친다는 상황 중심적 접근을 제안하고 있다.

요약하면, 전략적 인적자원관리의 구조는 두가지 차원, 즉 조직목적과 인적자원의 이용 가능성/획득가능성으로 구성된다. 조직선택은 조직목적과 투자결정에 관한 지배적인 여향력을 갖는다. 환경의 제약과 기회는 수익잠재력에 지배적인 효과를 가져온다. 조직선택과 환경양자가 인적자원의 이용가능성과 획득가능성에 영향을 미친다. 이 유형화는 이러한 복합적이고 다변량적인 관계들을 체계적으로 탐구하게 해주는 유형화이다. 전략적 인적자원관리 의사결정에 관한 규범적인 기술은 보다 더 정교화시키고 앞으로의 경험적인 검증을 할 수 있도록 하기 위해 가설적 진술로 변경할 수 있어야 한다. 실제로 이들은 앞에 기술한 이슈들을 검토하고 있는 사례연구가 변수들의 관계를 보다 잘 설명할 수 있고, 또한 진보된 전략적 인적자원관리이론의 구축과 검증을 유도할 수 있을 것이라고 주장한다.

기업의 경영전략과 인적자원전략간의 호혜적 의존성은 전략적 인적자원관리로 Lengnick-Hall과 Lengnick-Hall이 제안하고 있는 접근의 기초가 된다. 인적자원전략과 경영전략은 상호 복합적인 결과로 보여지는데 그 이유는 각각에 있어서 기능, 사상, 관계가 조직결과에 영향을 미치기 때문이다. 결정적인 상호작용은 다차원적인 수요와 다국면의 준비간에 이루어진다. 양자는 각각 투입이 되고 다른 요소를 제약하게 된다.

Lengnick-Hall과 Lengnick-Hall은 문헌이나 실천적으로 제공되었던 것 보다 더 광범위한 전략적 인적자원관리 관점을 제안하고 있다. 과거의 이에 대한 연구노력은 핵심변수들 간의 어떤 중요한 관계를 포착해 왔지만, 이 과정의 실제의 다차원적인 속성을 무시해 왔다. 이 관점은 부분적으로 상호간의 독립성을 발전시켜 온 두 영역을 일치시키는데 있어

서 적어도 학문적 영역에서는 기여할 것으로 본다. 이 관점은 한 분야에서 다른 분야에 대한 편향적인 이해를 획득하는데만 연구자와 실무자들의 시도가 이루어졌다. 두 분야의 통합을 시도하기 전에 이루어지는 편향적인 이해는 부적절한 이론형성을 가져올 뿐이고, 등한시한 분야에 대해서는 해를 끼칠 수 있다.

이들의 논문에서는 모든 기업이 전략적 인적자원관점을 적용해야 한다고 주장하지는 않지만, 연구의도는 인적자원관리를 전략적 관리과정내에 통합화하는 몇 가지의 이점과 단점을 조명하는 데에 두고 있다. 만약 어떤 기업이 전략적 인적자원관리 관점을 채택하지 않는 선택을 한다면, 인적자원수단을 통해, 합축에 의해, 인적자원문제를 해결해야 하며, 다른 유형의 자원을 가지고 경쟁력 문제를 해결해야 한다. 이러한 견해는 시간이 경과됨에 따라 기업의 인적자원을 고갈시키게 된다. 이러한 접근에서 인적자원은 경영정책을 제한하는 요소로 간주하게 된다.

전략적 인적자원관리 관점이 채택된다면, 이때에는 인적자원에 대한 고려가 전략적 선택과 밀접하게 연결되어야 한다. 이 견해는 인적자원이 경쟁적 성공을 달성하는데 있어 중요한 요소라고 가정하는데, 이 견해에는 물론 대체비용이 수반된다. 기업의 전망이 기업 내부에 초점을 두게 되면, 환경사건을 정확히 예측하거나 해석하기가 어렵게 된다. 나아가서 인적자원에 대한 고려가 전략적 위치를 결정하는데 악숙해 진다면, 보다 큰 내적 유동성을 가지는 기업에 비해 덜 경쟁적인 기업이 될 수 있다. 인적자원을 전략적 관리에 밀접하게 연결시키면, 전략형성을 있어서 인적자원을 지나치게 강조할 수가 있다. 과다한 관심은 무관심만큼 손해를 가져올 수도 있다. 이러한 부정적인 영향을 극복하기 위해서는 호혜적인 상호의존성이 가장 적합하다고 보고 있다(Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988).

이들의 논문에서 제안된 유형화는 전략적 인적자원관리의 보다 광범위한 관점을 취하고 있다. 이들의 유형화는 몇 가지의 개념경계를 정의하고 있으며, 앞으로의 검증을 요하는 일련의 명제를 제시하고 있다. 기존의 연구에서는 전략적 인적자원관리가 조직성과나 경쟁우위에 영향을 미친다는 것을 제시한 경험적 연구가 별로 없다. 그러나 이러한 관계가 존재한다고 제안하는 일화적인 증거는 많다. 지지하거나 반증을 제시하는 리서치이슈에 대한 관심이 보다 많이 이루어져야 한다(Dyer, 1984). 실천적 경영자의 입장에서 볼 때, 한 가지의 전략적 인적자원관리 이론을 적용하여 의사결정을 위한 청사진을 기대하기는 너무 이르다. 이들의 유형화는 연구자와 경영자들이 지속적인 조직성과를 위해 중요하다고 믿고 있는 여러가지의 이슈들을 명확히 하고 있다. Lengnick-Hall & Lengnick-Hall의

유형화 연구는 두 가지의 복합적인 조직과정에 대한 지각을 보다 크게 하고, 그들의 상호 작용에 대한 이해를 보다 잘 할 수 있고, 미래의 의사결정에 대한 정보를 보다 잘 입수할 수 있는 연구의 틀을 제시하고 있다. 제안된 유형화를 통해 조직을 분류함으로써, 연구자들은 조직이 직면하고 있는 유사한 컨틴전시가 전략계획을 어떻게 선택하고, 어떻게 전략을 수행하며, 인적자원을 어떻게 관리하며, 시장에서 어떻게 성공하거나 실패하는가를 탐구할 수 있다. 더욱 나아가서, 이들이 제안하고 있는 분류는 단일기업내에서 조직의 의사 결정결과가 종단적으로 평가될 수 있도록 혜용해주고 있는데, 그 이유는 시간의 경과에 따라 바람직한 결과가 변화가 이루어질 수 있을 뿐만아니라 이것이 곧 결정적인 이슈이기 때문이다. 결국 조사연구에 있어서는 범주화의 기준이 없으며, 경쟁적인 그리고 기타의 경험적 조사방법은 어려워지게 된다.

### III. 능력기준의 전략적 인적자원시스템

전략연구의 흐름은 일반적으로 조직자원과 능력이 기업의 경쟁우위유지를 위한 기준으로 회귀하고, 가치가 있으며, 대체불가능하고, 모방하기 어려운 형태라는 입장을 가진 관점으로 등장해 왔다. 조직전략과 경쟁우위에 대한 자원의존관점은 최근에 많은 이론적, 경험적 연구 노력이 이루어져 왔다(Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Conner, 1991; Hansen and Wernerfelt, 1989; Lado, Boyd, and Wright, 1992; Mahoney and Pandian, 1992; Reed and DeFillippi, 1990; Rumelt, 1991; Teece, Pisano, and Shuen, 1990).

자원기준관점이 제안하고 있는 점은, 인적자원시스템은 기업특유의 것으로 복합적인 사회적 관계를 생성시키는 능력개발을 촉진함으로써 경쟁우위를 유지하는데 기여할수 있으며, 기업의 역사와 문화에 깊이 자리잡고 있음으로써 암묵적인 지식을 생성한다(Barney, 1992; Reed and DeFillippi, 1992)는 것이다. 탁월한 성과를 유지하고 있는 대표적인 기업, 즉 Marriot, Borg-Warner, Merck 등은 경쟁우위를 확보하기 위해 독특한 인적자원관리능력 개발에 노력해왔다. 이와 반대로, 인적자원시스템은 새로운 능력관리를 억제하기도 하고 기존의 능력을 파괴하기도 함으로써 조직의 취약성과 경쟁의 불리를 가져오기도 한다.

대부분 행동주의 심리학 관점(Behavioral Psychology Perspective)에 의존해온 연구자들은 인적자원관리 실천과 경쟁우위간의 연결을 주장해 왔다(Schuler and Jackson, 1987;

Schuler and MacMillan, 1984). 이 관점 연구자들의 주장에 의하면, 인적자원관리 실천은 원가를 낮추고 제품차별화 양자 모두를 높게 해주는 역할행위의 집합을 이끌어 내고 강화시킬 수 있는 한, 인적자원관리는 기업의 경쟁우위를 유지하는데 기여할 수 있다는 것이다.

행동주의 심리학관점이 전략적 인적자원관리분야의 이론과 조사연구 및 그 실천에 기여해 온 중요한 방식들은 다음과 같다.

- 가. 인적자원실천이 왜 전략과 연결되어야 하는가에 대한 해답을 제공해 주고 있다.
- 나. 입증가능한 매개적 개념구성체(mediating construct; required behavior)를 상정함.
- 다. 역할행위 같은 전통적인 인적자원이론을 기업의 전략적 태도에 연결 할 수 있도록 연구자에게 도움을 준다(Snell, 1992: p.292).

행동주의 심리학 관점이 안고 있는 문제점은 다음과 같다.

- 가. 역할행위에 대한 강조를 하고 있고, 행위와 조직의 결과(저원가, 제품표준화, 혹은 차별화, 독특한 제품)간의 연계를 강조하고 있기 때문에 경쟁우위가 어떻게 유지되는가에 대한 전체적인 모습을 밝혀주지 못하고 있다.
- 나. 외부지향적인 관점이다. 개인과 조직행위 및 그 결과가 대부분 외부환경조건 혹은 자극에 의해 결정되며, 조직결과가 어떻게 생성되는가를 이해하는데 있어 인간의 의지와 내적인 지각과정이 충분조건이기는 하지만 필요조건은 아니라고 보고있다.
- 다. 종업원의 역할행위는 측정가능하고, 한 조직에서 다른 조직체로 이전 가능하기 때문에 쉽게 복사해낼 수 있어, 어느 한 기업에 대한 경쟁우위를 지속하는것을 부여하지 않으려고 한다.

인적자원관리 연구자들은 최근에 스키너식의 행동주의 심리학패러다임으로부터 벗어나서 모집과 선발, 직무분석, 훈련과 개발, 인사고과, 보상 등에 있어서 인지과정을 포함하는 쪽으로 연구방향이 이동되고 있다. 그러나 전략적 인적자원관리 연구는 대체로 행동주의 심리학 패러다임을 지지해 왔다(Jackson, Schuler, and Rivero, 1989: Schuler and Jackson, 1987: Schuler and MacMillan, 1984). 경쟁우위의 유지는 기업의 제품-시장위치로 부터 생기기 보다는 기업내부자원의 능력과 그 전개(완전히 모방하기가 어려운)로부터 생긴다는 사실을 전략연구자들 가운데 인식하고 있기 때문에(Barney, 1991: Conner, 1991: Grant, 1991), 인적자원시스템이 조직능력 개발을 촉진시키거나 아니면 억제시키는 역할을 한다는 연구는 정당한 것으로 보고있다(Lado & Winson, 1994)

## 1. 전략적 경영에 관한 자원기준관점

자원기준 연구체계에서는, “기업을 현물시장에서 자유롭게 매매될 수 없는 자원과 능력의 결합체”로 보고 있다(Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernefelt, 1984). 이러한 기업 특유의 자원과 능력은 경쟁자가 완전히 모방할 수 없는 경제적 이익을 산출해 낼 수 있는 정도까지는 경쟁우위 유지를 위한 유효한 원천이 될 수 있다(Amit and Schomaker, 1993; Barney, 1991, 1992; Dierickx and Cool, 1989; DeFillippi, 1990).

가. 기업의 자원은 기업이 소유하고 있거나 통제하고 있는, 인간의 욕구를 충족시키기 위해 재화와 용역의 생산에 투입되는 유형 및 무형의, 인적 및 비인적 요소 모두를 포함한다.

나. 조직능력은 타 기업에 비해 우수한 성과를 획득하기 위해 기업의 자원을 조달하고, 개발하고, 전개할 수 있도록 해주는 동태적이고 무제한적인 메카니즘으로서의 성격을 갖는다(Dierickx and Cool, 1989).

다. 조직능력은 기업의 인적자원을 통해 바람직한 조직결과를 달성하는데 필요한 정보를 생성하고, 교환하고, 활용하는 기업의 능력에 의존한다(Amit and Schoemaker, 1993).

라. 경쟁우위유지의 유효한 원천으로 인정받아 온 조직자원으로는, 조직문화(Barney, 1986; Fiol, 1991), 학습(Fiol and Lyles, 1985; Teece et al. 1990), 일상적 업무(Nelson and Winter, 1982), 기업가정신(Nelson, 1991; Rumelt, 1987; Schumpeter, 1934) 등이다.

능력과 자원에 대한 명칭들: 특유의 능력(Fiol, 1991; Reed and DeFillippi, 1990; Selznick, 1957), 핵심능력(Prahalad and Hamel, 1990), 기업특유의 능력 (Pavitt, 1991), 조직능력(Stalk, Evans, and Shulman, 1992; Ulrich and Lake, 1990), 조직자본 (Prescott and Visscher, 1980; Ranson, 1987; Tomer, 1987)으로 불리져 왔고, 광범위한 연구목적과 이론적 관점을 반영해 왔다.

본 연구에서는 조직능력을 기업특유의 자원과 능력으로 보는데, 기업특유의 능력과 자원은 조직 가치를 향상시킬 수 있는 전략을 개발하고, 선택하고, 수행하도록 해준다. 조직능력에는 기업특유의 자산, 지식, 기능, 능력(조직구조, 테크놀로지, 조직과정, 대인관계 및 집단관계 등에 깊이 자리잡고 있는)을 모두 포함한다.

자원기준관점의 기본 전제는, 이질적이고, 이전 불가능한 조직능력이 경쟁우위 유지의

기준이다. 조직능력이 주어진 경쟁상황하에서 기업들간에 동일하지 않게 분포되고, 전개될 때에는 이질적인 조직능력을 형성하게 된다. 즉 능력부여와 능력전개상의 차이가 기업 규모의 분포와 경쟁위치상의 차이를 가져온다(Conner, 1991; Rumelt, 1984). Conner (1991)와 Rumelt(1984)에 의하면, 이질적인 능력(heterogeneous competencies)이 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 적어도 다음과 같은 조건을 충족 시켜야 한다.

가. 능력이 가치있는 것이어야 하며, 경쟁환경내에서 기업으로 하여금 기회를 탐색할 수 있도록 해주고, 위협을 감소시켜줄 수 있는 능력이어야 한다.

나. 특수한 경쟁상황하에서 소수의 기업만이 이러한 경쟁능력을 가지고 있어야 한다.

다. 조직능력이 기업에게 지속적인 경제적 이익을 부여해 주기 위해서는 비교적 이전불 가능한 것이어야 한다. 한 기업에서 다른 기업으로 쉽게 이전될 수 없는 능력인 한, 조직 능력을 변하지 않는다. 예를 들면, 조직문화, 조직의 규칙, 기업의 평판과 이미지는 조직들간에 이전되기가 어렵다. 이전불가능성은 조직능력에 관련된 경제적 이익을 추격하는 것을 억제하는 조직현상으로 부터 일어난다. 이러한 기업의 특질 혹은 고립매카니즘 (Rumelt, 1984)에는 특유의 역사적 조건(Barney, 1991), 사회적으로 복합적인 상호작용 (DeFillippi, 1990), 특화된 자산(Teece, 1987; Williamson, 1985), 암묵적 지식과 기능 (Polanyi, 1967; Reed and DeFillippi, 1990), 인과적 모호성(Lippoman and Rumelt, 1982), 혹은 조직능력과 결과간의 인과적 연결설정의 상대적 어려움 등이다.

조직능력이 기업에게 지속적인 경제적 이익을 부여해 주기 위해서는 유사한 대체물을 갖지 않아야 한다(Barney, 1991; Dierickx and Cool, 1989). 주어진 조직능력 스톡 (stock)에 대한 대체물의 존재는 “전형적으로 조직능력이 이미 구매자에게 가치를 창출해 줄 수 없기 때문에” 원래의 자산스톡을 진부화 시키는 위협이 된다.

## 2. 조직의 능력

### 1) 관리능력

광범위한 의미의 관리능력은 첫째, 조직의 전략적 리더가 전략적 비전을 명확화하고, 조직 전체에 걸쳐 전략적 비전을 전달하고, 그 전략비전을 모든 구성원에게 이행할 수 있도록 능력을 부여해 주는 독특한 능력을 말한다(Westley & Mintzberg, 1989). 둘째, 유리한 기업-환경 관계를 맷도록하는 독특한 능력(Hambrick & Mason, 1984; Tushman &

Romanelli, 1985)인데, 이러한 관리능력은 조직자원의 회득, 개발, 전개를 결정하는 역할을 하기 때문에, 또한 조직의 이해관계자들에게 가치를 전달하는 역할을 하기 때문에, 그리고 조직자원을 가치있는 재화와 용역으로 변환시키는 역할을 하기 때문에 경영자에게 초과이윤을 가져다 주는 유력한 원천이 될 수 있다. 이러한 의미에서 관리능력은 경쟁우위유지의 원천이 될 수 있다.

### 2) 투입기준의 능력

투입기준 능력의 구성요소는 고객이 가치있다고 생각하는 재화와 용역을 창출하고 이를 전달해 주는 기업의 변환과정을 가능하게 하는 물리적 자원, 조직의 기본적 자원, 인적자원, 지식, 기능, 및 능력 등이다(Lado et al., 1992). 전략연구자들의 주장에 따르면, 경쟁력 우위를 성취하는 것은 기존의 자원재고를 활용할 수 있는 기업의 능력과 새로운 자원재고를 경쟁기업보다 효율적으로 축적할 수 있는 능력에 달려있다(Mahoney & Pandian, 1992; Penrose, 1959; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984). 투입기준능력은 경영자의 비전에 따라 영향을 받기도 하며 주기도 한다. 또한 “지식탐색의 범위와 방향을 결정하는” 경영자의 비전에 영향을 주고 받는다. 그리고 고객에게 가치를 창출해 주고 전달하여 주기 위한 조직자원을 제공한다.

### 3) 변환능력

변화기준능력은 “투입을 산출로 유리하게 변환시키는데 요구되는 능력”(Lado et al., 1992)이다. 변환능력의 요소로는 기술혁신, 기업가 정신, 조직문화, 그리고 조직학습 등을 들 수 있다.

### 4) 산출기준 능력

산출기준의 능력요소로는 지식에 기반을 둔 모든 보이지 않는 전략적 자산, 즉 기업의 평판이나 이미지, 제품과 서비스의 질, 고객충성도 등이 포함된다. 이러한 산출기준 능력은 상당히 오랜 기간 동안 개발되어 왔고, 자유롭게 이전되지 않는 기업특유의 재무적, 기술적, 인적 및 조직자원에 대한 대규모의 투자를 필요로 하기 때문에, 경제적 수익의 미래흐름을 이끌어 낼 수 있으므로 이러한 산출기준 능력은 경쟁우위유지를 위한 원천이 될 수 있다(Barney, 1986, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Lado et al., 1992; Weigelt & Camerer, 1988).

산출기준 능력요소들은 상호 관련되어 있다. 즉, 기업의 평판이나 이미지는 고객이 기꺼이 지불하려고 하는 금액으로 우수한 질의 제품과 서비스를 생산해 내고 공급해 줌으로써 얻어진다(Shapiro, 1982; Weigelt & Camerer, 1988). 우수한 질의 제품과 서비스로부터 얻은 명성은 다시 고객에게 가치를 창출해 주고 전달해 주기 위한 품질향상 시스템에 기업이 투자할 수 있도록 동기유발시켜 준다(Shapiro, 1983). 기업이 오랜 기간동안 우수한 질의 제품과 서비스를 제공해서 확보한 핵심고객이 생기게 되면, 기업은 계속적으로 경제적 이윤을 얻을 수 있다. 나아가서 산출기준 능력은 조직에게 뚜렷한 효율적인 조직자원 활용에 도움을 주기 때문에, 장래의 고객, 종업원, 주주 및 그들의 투자에 대한 높은 수익을 기대하는 이해관계자 집단들을 기업이 유인하는데 도움을 얻을 수 있다.

### 3. 능력향상 인적자원시스템과 능력파괴 인적자원시스템

기업의 인적자원시스템이 조직의 능력속성을 개발하고 촉진역할을 수행할 수 있는 한, 기업은 경쟁우위를 지속해 나갈 수 있고, 이와 반대로 조직능력을 파괴하는 인적자원시스템을 보유하고 있는 기업은 경쟁우위를 지속할 수 없다.

#### 1) 관리능력의 활용과 개발

인적자원관리자는 최고경영자의 전략적 비전을 종업원에게 전달해 주고, 그 비전에 대해 종업원의 이해와 해석을 해주는 전통적인 역할 외에, 전략적 비전을 명확화하고, 조직자본의 형성하고, 그리고 유리한 기업과 환경관계를 형성하는데 있어서 핵심적인 역할을 할 수 있다. 연구자들에 의하면, 인적자원관리자를 포함한 중간관리자들은 최고경영자가 입안하는 전략적 의사결정에 영향력을 미칠 수 있다는 주장이다. 즉, 인적자원관리자와 전문가들은 인적자원에 관련된 경영이슈를 최고경영층에 주장함으로써(Schuler, 1990), 전략적 비전과 임무의 입안과 실천을 위한 중개자가 될 수 있다. 가장 성공한 기업으로 평가받고 있는 미국의 기업들중의 몇몇 기업은 인적자원 이슈를 조직의 전략적 임무와 비전의 중심으로 인식해 왔다(Schuler, 1990; Ulrich & Lake, 1991).

또한 인적자원관리자와 전문가들은 종업원을 생산적인 존재로 만들 수 있는 방법에 관한 정보와 지식을 합성해 내어 최고경영자에게 상향적인 영향력을 행사하기도 한다. 조직의 인적자원시스템은 기업특유의 지식, 기능, 능력, 관계, 그리고 종업원들에 대한 업무관련 가치의 저장소로 볼 수 있다. 노동경제학자들이 조직자본(Prescott & Visscher,

1980: Tomer, 1987)이라고 말하는 이러한 지식들은 조직의 테크놀로지, 구조, 과정에 특유한 것이며, 인적자원 전문가와 라인관리간의 상호작용을 통해 사회적으로 형성되며, 기업의 독특한 역사에 깊이 자리잡고 있다. 이러한 지식이 경쟁기업의 능력을 압도할 만큼 능력을 가진 종업원을 유인하고, 개발하고, 확보하도록 할 수 있는 한 기업의 경쟁력 유지에 기여 할 수 있다.

인적자원관리자와 전문가들은 “전략회의”를 통해 관리능력의 개발과 활용에 대한 기여도 할수 있다. 이들은 최고경영자와 일반 조합원간의 정보소통에 있어 중요한 전략적 역할을 하기때문에(Nonaka, 1988). 기회와 위협으로 전략형성과정에 필요한 단계인 전략적 인적자원 이슈를 범주화 하는데 특히 적합하다(Dutton & Jackson, 1987).

## 2) 투입기준 능력의 획득과 운용

인적자원시스템은 대체로 조직을 위한 종업원의 채용, 내부노동시장의 불완전성을 개척함으로써, 기업특유의 인적자원을 육성함으로써, 그리고 투입기준 능력을 개발하고 활용하는데 기여할 수 있다.

## 3) 변환능력의 개발과 활용

기업의 인적자원 시스템이 기술혁신과 기업가정신을 유도해 내고, 조직학습을 배양하고, 기술혁신에 기준을 둔 조직문화를 창달하는데 있어 중요한 역할을 할 수 있는 한, 기업의 인적자원시스템은 변환기준 능력에 기여할 수 있다. 전략의 행위적 관점은 창의성과 혁신, 장기적 지향성, 협력과 신뢰, 위험부담, 모호성에 대한 내성 등과 같은 종업원의 역할행위를 유인해 내고 강화시켜 줌으로써, 인적자원 시스템이 혁신과 기업가정신을 육성해 주고 촉진시켜 준다.

인적자원시스템은 조직의 지식축적을 양성하며 촉진해 주는 역할도 한다. 지식축적은 사회화, 제휴, 조합, 내부화 등을 포함한 여러가지의 과정을 통해 이루어진다(Nonaka, 1991; Wanous, 1992). 이러한 지식의 생산과정은 미래에 있어서의 새로운 정보와 지식을 획득하고, 처리하고, 해석하는 과정을 통해 개인과 조직 양쪽의 능력을 향상시켜준다.

## 4. 산출기준 능력의 개발과 활용

인적자원시스템은 종업원의 몰입과 기업에 대한 몰입을 유도함으로써, 기업의 내부 이

해관계자와 외부 이해관계자간의 독특한 교환을 촉진시킴으로써, 긍정적인 조직평판을 형성시킴으로써, 산출기준 능력을 개발하고 촉진하는데 도움을 준다. Walton은 관료주의적인 기업의 특징인 통제중심의 인적자원시스템과는 다른 몰입중심의 인적자원시스템의 독특한 특질을 밝혀 냈다. 그에 의하면, 몰입중심의 인적자원시스템은 종업원에 대한 훈련과 개발을 통해 광범위하고 유연적인 직무, 팀중심의 생산과 유인시스템, 다양한 경력계층, 인적자본에 대한 집중적인 투자 등의 특성을 갖는 시스템이다. 몰입중심의 인적자원시스템은 조직의 종업원과 그 고객, 기타의 외부 이해관계자간의 독특하고 호혜적인 교환을 가능하게 해 주는 시스템이다.

### 1) 관리능력 저해

인적자원 정책, 기능, 실천을 가이드하는 인적자원에 대한 철학의 유형은 조직능력개발을 방해하는 요소가 될 수 있다. 종업원이 장기적인 전망을 가질 수 있고, 조직에 적합한 지식, 기능, 능력을 갖춘 종업원을 유인하고, 개발하고, 보유하는 것을 강조하는 촉진적이고 축적적인 인사철학이 아닌, 인적요건과 직무의 적합성에 기초를 둔 종업원 선발, 종업원의 의지 및 개인기준의 자극책, 최소한의 종업원 훈련과 개발, 이직, 일시해고 등과 같은 요소만을 강조하는 활용지향적 인사철학은 종업원의 순응을 가져올 수는 있을지라도 조직에 대한 종업원몰입을 생성해 낼 수 없다. 인적자원관리자와 전문가들은 조직의 전략적 비전과 전략목표의 입안과 수행에 효율적으로 기여할 수 있는 이슈에만 집착하면, 조직의 전체적인 전략으로 구현해 내고 선택하고, 수행하는데 필요한 핵심능력을 개발할 수 없게 된다.

### 2) 투입기준 능력의 방해 및 파괴

기업의 인적자원시스템은 모집과 선발시스템이 필수적인 기업특유의 지식, 기능, 능력을 갖추지 모한 종업원을 채용할 수 밖에 없는 한, 종업원의 가치와 신념이 조직의 가치와 신념에 부적합한 사람을 채용하는 한, 기업의 인적자원시스템은 투입기준 능력을 방해하게 된다. 능력없는 종업원을 보유하면 내부노동시장이 위협을 받게 된다.

### 3) 변환능력의 방해 및 파괴

과업전문화, 과업표준화, 그리고 직무설계, 성문화된 규칙, 표준운영절차에 의한 업무의 일상화를 통해 작업운영의 표준화를 강조하는 인적자원시스템은 조직의 일상화를 촉진

하고 강화하기 때문에 변환능력을 방해한다(Argyris, 1986). 종업원은 현 상태를 영속화시키는 일상적인 행위에 안주하게 되는 경향이 있다. 즉, 종업원들은 자신의 성과를 개선시키려고 하기 보다 불량한 성과에 대한 정당화 방안을 찾으려는 경향이 있다(Starbuck, 1983). 이러한 경향은 결국 종업원을 동기유발 시키지 못하게 되고, 이로 인해 성과가 저하되어 기업은 핵심능력을 개발하고 활용할 수 있는 능력을 방해하든가 파괴하게 된다.

또한 종업원들은 바람직한 정보의 왜곡과 은폐에 관련된 행위, 예를 들면, 거짓말, 속임수에 말려들지 않도록 윤리적으로 건전해야 하는데, 인적자원시스템이 윤리적으로 양면성을 가진 인적자원 시스템을 개발하고, 이를 활용하는 경우가 있다. 이러한 인적자원 시스템은 종업원의 능력을 좌절하게 만든다. 이러한 경우 경영자들은 보다 엄격한 감시와 통제방법을 사용하여 종업원을 철저하게 장악하려는 반응을 하기 때문에 경영자와 종업원에 의한 이러한 악순환은 조직능력을 파괴시킨다.

#### 4) 산출기준 능력의 방해와 파괴

인적자원관리자와 전문가들이 최고경영자로 부터 인적자원프로그램의 조직유효성에 대한 공헌을 입증시키려고 노력하는 과정에서, 이들은 지나치게 인적자원활동 결과에 대한 계량화를 강조해왔다. 이렇게 되면, 인적자원관리자와 전문가들은 Drucker가 언급해 온 "분석병 증후군"이라는 뒷에 빠질 수 있다. 경영자들은 시스템에 대한 고려없이 개별성과를 지나치게 강조하는 인적자원 측정시스템(예: 인사고과)을 설계하려는 숫자게임에 말려들 수 있다(Deming, 1986; Dobbins, Cardy, & Carson, 1991).

작업의 단순화와 일상화, 표준적인 규칙과 운영절차 사용, 운영에 대한 조정과 통제를 하기 위해 계층적인 권한사용을 강조하는 통제지향적 인적자원시스템 접근은 관료제조직의 목적을 달성하는데는 효율적이지만, 종업원의 기술축적을 저해하고 사기를 저하시키는 접근이다 (Kanter, 1986; Morgan, 1986).

#### 5. 경쟁우위 유지를 위한 능력제고 인적자원시스템의 특성

인적자원기능이 조직능력을 개발하고 탐색하는 유일한 방법은 아니지만, 능력제고의 인적자원시스템의 속성을 가진 기업이 능력파괴시스템 특성을 가진 기업에 비해 상대적인 비교 우위를 갖는다.

기업이 경쟁우위를 획득하고, 개발할 수 있도록 하기 위해, 조직능력을 지속적으로 보

충하고, 간신시키고, 개발해야 한다(Amit and Schoemaker, 1993; Porter, 1985; Reed and DeFilippi, 1990; Stalk et al. 1992), 대체로 종업원 고용을 중시하고(Bowen et al., 1991), 신규 종업원에 대한 광범위한 사회화(Wanous, 1992), 개발지향적 인사고과(Latham and Wexley, 1991; Murphy and Cleveland, 1991), 능력기준의 임금전략(Lawler, 1992). 그리고 장기적인 생산성을 확보하는데 필요한 새로운 KSAs를 제공하기 위한 포괄적인 훈련과 개발(Wexley and Latham, 1991)에 초점을 두는 기업은 인적자원시스템을 통해 조직능력이 확대되고 간신되고 지속될 수 있다. 이와 반대로, 조직능력은 다음의 요인들에 의해 가치가 떨어질 수 있다.

- 가. 핵심종업원과 조직간의 가치상의 불일치(Argyris, 1957).
- 나. 도덕적으로 인적자원실천간의 불균형(Jansen and Von Glinow, 1995).
- 다. 종업원들이 직무에 대한 중요성을 덜 가지고 있고, 의미없는 직무로 지각하고 있는 직무할당(Hackman and Oldham, 1976).
- 라. 조직이 야기시키고 있는 종업원의 물리적 및 감정적 문제점 능력향상시스템이 기업의 경쟁위치를 확보하는데 필요하기는 하지만, 능력증진의 인적자원시스템을 활용하는 것이 경쟁우위유지에 충분조건은 아닐 수 있다. 경쟁파괴 혹은 경쟁을 제약하는 인적자원시스템을 가진 기업이 경쟁우위를 개선하기 위해 조직능력개발과 활용을 촉진시켜주는 인적자원실천을 그대로 따라 할 수 있다면, 이때의 능력향상 인적자원실천은 경쟁우위유지의 원천이 될 수 없다. 그러므로 경쟁우위를 지속화하기 위해서는 인적자원시스템의 특성자체가 비교적 변화되지 않아야 하며(즉, 기업들간에 쉽게 이전될 수 없어야 하며), 인과적으로 모호하거나 이 두 가지 특성 모두를 가져야 한다.

인적자원기준의 경쟁우위 유지가능성은 인적자원시스템과 기업전략의 상위시스템간의 구성 특질에 좌우될 것이다(Golden and Ramanujam, 1985; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1988). Lengnick-Hall 등은 조직의 상위시스템에 호혜적으로 통합되는 인적자원시스템을 가진 기업은 이러한 통합이 부족하거나 혹은 경쟁적 이슈를 해결하기 위한 수단으로서 일차적으로 인적자원을 관리하는 기업에 비해 보다 높은 장기적 성과를 얻을 수 있을 것이라는 입장을 취한다고 보고 있다. 후자의 경우에 인적자원시스템은 지속적으로 조직의 전략시스템과 연결되고 있다. Thompson의 주장과 같이, 상호 호혜적인 통합이 인적자원관리자와 전문가, 기타의 기능관리자, 및 최고경영자들 간의 밀접하고, 비공식적인 상호작용을 촉진하게 된다고 본다. 이러한 조정은 인적자원 이슈와 기업의 전체적인 전략적 방향을 반영하는 인적자원전략을 나타내는 조직전략 형성과 실행을 위한

암묵적 지식을 생성해내고, 교환하는데 있어 촉진역할을 한다.

더욱이 상호작용적 통합은 기업이 급격하게 변화하는 환경에 적응할 필요성이 있는 유동성을 증대시킬 수 있을 것이다. 이와 반대로 인적자원시스템이 상위의 전략시스템과 연속적으로 연결되어 있든가 아니면 분리되어 있을 때에는, 환경의 **Enactment**를 위한 인적자원시스템의 능력(Weick, 1979)과 정보생산능력(Floyd and Woodridge, 1992)은 제약을 받게 될 것이다.

나아가서 인적자원 기준의 경쟁우위지속 가능성은 조직능력의 축적, 개발, 전개를 수반하는 인적자원과정의 속성에 의존할 것이다. 조직과정은 현상태(자기유지과정)를 유지하는 방향 혹은 발전적 전환을 달성하는 방향(자신을 새롭게 하는 과정)으로 지향하게 될 것이다. Maruyama(1963)가 **Morphostatic Process**라고 불러 온, 자기유지과정은 실제의 조직성과와 바람직한 조직성과간의 특정의 편차를 줄이기 위한 부정적 피드백에 의존할 것이다. 이와 반대로, 자기갱신과정 혹은 **Morphorgentic Process**는 실제의 조직성과와 바람직한 조직성과간의 편차를 증폭시키는 긍정적 피드백에 의존하는 개방시스템하에서의 과정으로 특징화 된다.

Nonaka(1988)의 “창의성 중심”의 인적자원관리 모형은 자기갱신 혹은 **Morphorgentic Process**를 기술하고 있는 모형이지만, 그의 “생산성 중심”모형은 자기유지 혹은 **Morphostatic System**을 정형화 시키고 있다. 그에 의하면, 창의성 중심의 인적자원관리 모형을 사용하는 사람들은 종업원의 상상력, 의욕, 몰입을 이용함으로써, 한 조직에서의 개발적 전환을 불러 일으킬 수 있다고 보고 있다. 이와 반대로, 생산성 중심의 인적자원관리 모형은 전통적 인사기능의 능률적인 집행, 예를 들면, 임금관리, 고충처리 등을 통해 비용 최소화에 초점을 두고 있는 모형이다. 이러한 인적자원관리 모형은 직무를 단순화시키고 엄격한 감독과 통제를 통해 종업원들간의 성과의 차이를 줄이는데 목표를 두고 있는 모형이다.

#### IV. 결 론

경쟁우리는 산업내에서 기업으로 하여금 기회를 자본화하고 위협을 회피하도록 해주는 가능성, 자원, 관계, 의사결정 등을 포함한다(Hofer & Schendel, 1978). Poter의 주장에 따르면, 인적자원관리는 원가를 절감함으로써, 제품과 시장을 차별화함으로써, 혹은 이 두 가지를 모두 이행함으로써, 기업이 경쟁우위를 획득하는데 도움을 얻을 수 있다는 것

이다. 인적자원을 통해 경쟁적 우위를 성취한다는 것은 이러한 활동들이 전략적 관점에서 관리되어야 한다는 것을 의미한다.

본고에서는 조직이 직면하고 있는 환경의 복잡성과 급격한 변화속에서 기업이 겪고 있는 생산성의 저하와 기술혁신율의 감소문제를 해결하기 위해서는, 인적자원의 효율적인 육성과 이를 통한 조직유효성의 증대라는 측면에서 답을 찾아야 한다는 전제하에 전략적 인적자원관리 접근을 검토하였다. 먼저 전략적 인적자원관리의 일반적 연구체계를 검토하였고, 전략적 인적자원관리의 주요 모형을 비판적으로 고찰하였다. 그리고 자원기준이론에 기초하여, 인적자원시스템이 조직능력의 개발과 활용을 촉진시킴으로써 어떻게 경쟁우위를 유지하는데 기여할 수 있는가 혹은 과과할 수 있는가를 검토하였다.

본고에서는 기업특유의, 인과적으로 모호한 지식, 기능, 자산을 개발하고 활용하는 과정에 강조점을 둠으로써, 능력기준관점은 경쟁우위를 창출해내기 위한 기반으로서 측정가능하고 이전가능한 종업원의 역할행위를 강조해 온 전략적 인적자원관리에 대한 행동주의적 관점을 높이 평가하며, 또한 이 관점을 확장하였다. 능력향상의 인적자원활동, 기능, 과정 등의 구성형태가 새로운 조합을 생성해 내는데 있어서 독특하고 고유의 능력에 의존하는 한, 또 이러한 구성형태가 기업을 위한 긍정적인 시너지효과를 산출해 낼 수 있는 한, 이러한 인적자원의 구성형태는 경쟁우위 유지를 위한 잠재력이 있다고 볼 수 있다.

### 참 고 문 헌

- 신유근, "현대 인적자원관리의 이론구축을 위한 연구접근법 고찰," *노사관계연구*, 제5권, 서울대학교 노사관계연구소, 1995, pp.217-269.
- Barney, J.B., "Organizational Culture: Can it be a Source of Competitive Advantage?," *AMR*, Vol.11, 1986, pp.656-665.
- Barney, J.B., "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework," *AMR*, Vol.11, 1986, pp.791-800.
- Cascio, W.F. & Ramos, R.A., "Development and Applications of a New Method for Assessing Job Performance in Behavioral/Economic Terms," *JAP*, Vol.64, 1986, pp.107-118.
- Chatman, J.A., "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit," *AMR*, Vol.14, 1989, pp.333-349.
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J. & Tichy, N.M., *Strategic Human Resource Management*,

- New-York; John-Wiley & Sons, 1984.
- Dutton, J.E. & Jackson, S.E., "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action," *AMR*, Vol.12, 1987, pp.76-90.
- Grant, R.M., "The Resource-based Theory of Competitive Advanvage: Implications for Strategy Fomulation," *California Management Review*, Vol.33, 1991, pp. 114-135.
- Greer, C.R.& Ireland,T.C., "Organizational and Financial Corelates of a 'Contrarian' Human Resource Investment Strategy," *AMR*,Vol.5, 1992, pp.956-984.
- Gupta, A.& Govindarajan, V., "Resorce Sharing among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications," *AMJ*, Vol. 29, 1986, pp.695-714.
- Hendry, C. & Pettigrew, A., "Human Resource Management: An Agenda for the 1990s" *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.1, 1990, pp.17-43.
- Jones, G.R., "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective," *ASQ*, Vol.28, 1983, pp.454-467.
- Kidwell, R.E. & Bennett, N., "Employee Prosensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research," *AMR*, Vol.18, 1993, pp.429-456.
- Lado, A.A. & Wilson, M.C., "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *AMR*, Vol.19, 1994, pp.699-727.
- Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L., "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology," *AMR*, Vol.13, 1988, pp.454-470.
- Miner, A., "Idiosyncratic Jobs in Formal Organizations," *ASQ*, Vol.32, 1987, pp.327-351.
- Mitroff, A. "On Strategic Assumption-Making: A Methodology for Strategic Problem Solving," *AMR*, Vol.4, 1979, pp.1-12.
- Nonaka,I., "Knowledge-Creating Company," *Harvard Business Review*, Vol.69, No.6, 1991, pp.96-104.
- Reed, R.& DeFillippi, R., "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *AMR*, Vol.15, 1990, pp.88-102.
- Schilit, W.K. & Locke, E.A., "A Study of Upward Influence in Organizations", *ASQ*, Vol.27, 1982, pp.304-316.
- Schuler, R.S., "Strategic Human Resource Management and Industrial Relations," *Human Relations*, Vol.42, No.2, 1989, pp.157-184.

- Smircich,L. & Stubbart,C., "Strategic Management in Enacted World," *AMR*, Vol.10, 1985, pp.727-736.
- Snell, S.A. & Dean, J.W., "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective," *AMJ*, Vol.35, 1992, pp.467- 504.
- Sonnenfeld, J.A. & Peiperl, M.A., "Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career System," *AMR*, Vol.13, 1988, pp.588-600.
- Steffy, B.D. & Maurer, S.D., "Conceptualizing and Measuring the Economic Effectiveness of Human Resource Activities," *AMR*, Vol.13, 1988, pp.271-286.