

人的資源管理의 目標와 競爭戰略

金 學 壽

〈目 次〉

- | | |
|-------------------|-----------------|
| I. 序 論 | Ⅲ. 競爭戰略과 人的資源管理 |
| Ⅱ. 人的資源管理의 目標와 性格 | Ⅳ. 맺는말 |

I. 序 論

人的資源管理는 經營者의 主導에 의해 움직여진다. 經營者의 目的과 動機에 따라 인적자원관리가 이루어지는 것이다. 더구나 최근의 기업은 경제적 혹은 제도적 요인에 영향을 받아 雇傭體系를 受動的으로 受容하는데 그치지 않고, 여러가지 자원의 확대를 통해 경영에 필요한 고용체계를 選擇하기에 이르렀다고 한다. 특히 人事要員의 規模와 權力이 커져서, 계획된 고용체계라는 주장이 지지되고 있다(Osterman, 1987). 이러한 점은 인적자원관리 체계와 經營者의 전략 사이에 일정한 관계가 있음을 함축하는 것이다.

경영전략과 관련하여 여러 관리 기능의 相對的 重要성을 검토한 연구(Hitt et al., 1982)를 보면, 生産體制(技術)나 知覺된 環境 불확실성 등의 상황변수보다도 전략에 따라서 각 관리 機能의 상대적 重要성이 달라진다는 것이다. 그리고 인사관리 기능의 重要성은 중간 정도로서 전략에 따라 기복이 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인사관리의 重要도가 기술이나 환경에 의해 결정된다기보다는, 經營者의 다른 선택 때문에 달라질 수 있다는 것을 잠재적으로 보여주는 것이다.

그러나 인적자원관리 體系나 慣行을 經營者가 선택할 수 있다고 해도, 經營者의 기본 목표를 달성하는 것에 우선할 수는 없다. 機能分野로서의 인사관리 방식은 經營者가 당면하는 기본적 과업의 성격에 따라 결정되고, 그러한 기본적 과업 달성에 영향이 없

* 慶南大學校 經商大學 副教授

는 범위에서 경영자 특유의 인사관리 방식을 선택할 수 있을 것이다.

기본적으로 인사관리 목표의 상대적 중요성은 경영자에게 주어지는 압력의 크기에 따라 달라진다고 볼 수 있다. 인사관리 측면에서 경영자에게 주어지는 압력은 勞動力을 活用하여 商品을 생산한다는 점 때문에 나타난다. 기업의 생산물은 상품이 되어 시장에서 경쟁을 하게 된다. 이때 기업이 채택하는 경쟁 방법에 따라, 능률적 노동력 활용의 필요성이 달라진다. 즉 인사관리에 주어지는 목표들의 중요성은, 우선 기업 이익의 創出過程에서 노동력의 능률적 활용의 중요성과 내용에 따라 달라진다.

기업의 이익이 만들어지기 위해서는 시장을 통해 판매되어야 한다. 그때 사용하는 전략은 기업마다 다르다. 또 그러한 전략의 효과적 달성을 위해서 相異한 자원과 능력(전략적 수단)을 동원한다. 인적자원의 능률적 활용이라는 것도 전략적 手段 중의 하나로서 경영자가 채택한 전략에 따라 중요도가 달라진다.

그런데 이러한 경영전략의 形成은 기업이 활동하고 있는 제품시장 환경의 機會와 기업이 가지고 있는 能力등을 고려한 결과이다. 전략 형성 과정에서 환경의 중요성을 강조한다면, 전략에 따라 인사관리에서 능률 목표의 중요도가 결정되는 것이다.

경영전략에 관한 이론체계 상에서 본다면 이러한 종류의 주제는 '전략실행학파'의 주제 영역에 속하는 것이라고 할 수 있다. Venkatraman과 Camillus (1984)는 전략경영에 관한 연구들을 適合性 개념에 따라 분류했다. 적합성에 대한 관점은, 그 概念化의 중심이 內容인가 過程인가, 그 領域이 외부, 내부 혹은 종합적인가에 따라 여섯 가지로 나누어진다고 한다. (표 1)

<표 1>

전략 연구의 분류

적합의 개념화

		적합의 내용(대응할 요소)	상호작용의 유형(적합에 이르는 과정)
적합 영역	외부	전략 형성 학파	조직간(전략) 네트워크 학파
	내부	전략 실행 학파	전략적 선택 학파
	통합	통합된 형성-실행 학파	포괄적 'gestalt' 학파

이때 ‘전략실행학과’는 전략에 대응할 요소를 중심으로 적합의 내용에 의한 개념화를 다루며, 그 영역은 조직 내부요소들과의 적합이라는 것이다. 이러한 관점의 한계는 전략으로부터 내부요소에 대한 一方的인 適合過程을 가정한다는 것이다. 즉 역으로 전략이 內部要素에 적합해야하는 점도 무시할 수 없다는 것이다.(p.518)

여기에서는 ‘전략실행학과’의 개념화를 채택하여, 인사관리 관행을 전략에 대응하는 내부요소로서 본다.

이 논문의 목적은 경쟁전략에 따라 인사관리의 목표가 어떻게 달라지는지를 확인하는 것이다. 이 목적을 달성하기 위해 먼저 인적자원관리에 대한 개념적 분석을 통해 그 목적과 성격을 규명한다. 인적자원관리의 목표가 기업마다 달라질 수 있다는 것은, 이 연구의 출발점이 된다. 그 목표가 유일하고 변하지 않는 것이라면, 인적자원관리에 관한 연구는 技法의 開發과 評價 수준을 넘어설 수 없다.

인적자원관리의 목표가 變數가 될 수 있다는 것을 확인한 후, 일반적으로 경영전략과 인적자원관리의 관계를 검토할 것이다. 이 관계에 관한 논의에서 사용되는 전략 개념을 정리할 것이다. 이것을 통해 경쟁전략과 인적자원 관리의 관계에 대한 연구가 어떠한 맥락을 가지는지 확인할 수 있다.

마지막으로 경쟁전략과 인적자원관리의 관계에 대한 논의들을 검토할 것이다. 여러 연구들을 검토함으로써 경험적 연구를 위한 가설을 도출할 수 있을 것이다.

II. 人的資源管理의 目標와 性格

1. 인적자원관리의 목표

가. 活用과 統制

경영관리 效率性에는 두 가지 형태가 있다고 한다. 효율성의 향상이라는 점에서 보면, 하나는 量的인 효율성으로 투입에 대비하여 산출의 증대를 추구하는 것이다. 노동 생산성이 대표적인 지표일 것이다. 인사관리의 목표로 제시되고 있는 것은 대부분 이러한 양적 효율성을 구체화한 것이다. 이러한 측면에서는 인적자원 관리의 목표를 활용이라고 할 수 있다.

예를 들면 Dimick과 Murray(1978)는 인사 政策과 計劃은 두 가지 組織要求를 충족시키기 위한 것이라고 한다. 첫째는 인적자원 '로지스틱스' 요구이며, 둘째는 인적자원 '동기부여' 요구이다. 전자는 충분한 수의 자격있는 종업원을 획득할 가능성을 확보하는 것에 근거한 것이고, 후자는 조직이 추구하는 作業成果를 위해 종업원의 能力에 적절한 노력수준을 결합할 필요성에 근거한 것이다.

또 Heneman과 Schwab(1986, p.3)는 조직의 인사관리가 두 가지 목표를 달성하기 위한 것이라고 한다. 하나는 參加 목표이다. 이것은 노동력을 확보하고 유지하는 것을 말하는데 확보하기 위해서는 조직이 종업원이 될 사람에게 可視的이어야 하고 조직에 들어오도록 鼓舞해야 한다. 다른 하나는 노동력의 유효성에 관련된 것으로 그것은 노동력의 동기부여와 능력에 달려 있다고 한다. 각각 앞의 '로지스틱스'요구와 '동기부여'요구에 대응하는 것이다.

이러한 목표는 기본적으로 양적인 효율성이 갖는 투입과 산출의 두 측면에 대응된다. 즉 인적자원의 투입에 관련하여 '로지스틱스' 요구 혹은 참가 목표를 제시하고, 산출에 관련하여 '동기부여' 목표를 제시하는 것이다.

다른 하나는 質的인 효율성으로서, 노동자를 規律하여 기존의 社會關係를 받아들이도록 함으로써 抵抗을 極小化하려는 시도를 말한다. 생산의 사회적 과정에 대한 支配를 再生産하고, 그것에 대한 生産者의 저항을 최소화할 수 있는 지배 계급의 능력을 최대화한다면 질적으로 효율적인 것이다(David M. Gordon, cited in Greenbaum, 1979, p.45).

인사관리라는 것은 조직이 인간존재를 고용한다는 사실 때문에 발생하는 문제를 다루기 위해, 조직이 特化하는 관리 요소로 이해할 수 있다. 인간을 고용하는 것은 正當性을 가져야 한다. Watson(1986, p.172)은 경영이란 일반적으로 정당성을 확립하는데 많은 관심을 가지고 있으며, 특히 관리되는 사람에 대한 權限을 정당화하는데 관심을 가지고 있다고 한다. 이러한 정당화의 문제 때문에 경영자는 인사관리 기능을 통해 노동력에 대한 보살핌과 노동력의 통제라는 두 가지 압력을 부담해야 한다고 한다.

그는 인사관리의 과업과 기능을 情報와 記錄, 인력계획과 통제, 선발과 모집, 훈련과 개발, 노사관계, 임금과 급료, 종업원 서비스 등으로 열거하고, 이러한 課業과 활동은 表面的 수준과 深層的 수준에서 인식할 수 있다고 한다. 표면적 수준에서의 인사관리는 인원의 供給과 維持에 관련되어 있고, 심층적 수준에서 보면 인사관리는 葛藤과 緊張의

관리로 볼 수 있는데, 후자가 현대 작업조직의 중심적 문제라고 한다.

노동자들이 경영자의 요구에 반대하지 않는다면 고용관계의 노력 측면에 관한 규칙은 단순히 경영자에 의해 만들어지는 것이다. 그러나 경영자가 眞空에서 활동하는 것이 아니라면, 노동자들의 挑戰이 있게 되고, 따라서 갈등과 교섭의 대상이 되는 것이다.

조직내부의 사회적 통제로서 인사관리를 보는 관점은 다음과 같이 요약될 수 있다. 기본적으로는 사용자 또는 경영자가 意識的이고 체계적으로 노동자에 대한 통제를 확대한다는 것이다. 첫째 노동자에 대한 지시, 평가, 규율이라는 노동자에 대한 통제는 언제나 노동자 저항의 잠재력 때문에 기업에 있어서 불확실성의 원천이라는 것이다. 노동자는 특히 권력의 直接的(raw) 행사로 나타나는 통제에 저항하려고 한다는 것이다. 둘째, 대규모 기업은 환경의 불확실성을 자원을 이용하여 감소시킬 수 있기 때문에 새로운 형태의 통제(관료적 통제)를 확립하여 노동자의 저항 가능성을 최소화하려 한다. 셋째, 관료적 통제는 그 순수한 형태가 노동조합이 없는 기업에서 발견된다. 勞組화된 기업에서는 經營權이 노동조합에 대한 讓步에 의해서 제한되는 妥協된 官僚的 統制가 나타난다(Edwards, 1979, Cited in Finlay, 1987).

이러한 점에서 인사관리를 보면 인사관리는 관리활동 즉, 통제의 가장 직접적 영역이라고 볼 수 있다. 경영자는 인사관리를 통하여 자기의 목적 달성에 유리한 사람을 조직에 끌어들이고, 자기의 목표달성에 최선을 다하도록 훈련하여, 자기의 목적 달성 정도에 따라 報償을 하는 것이다.

나. 두 목표의 관계

Osterman은 기업이 고용체계와 관련하여 동시에 달성할 수 없는 세 가지 목적을 가지고 있다고 한다(Osterman, 1987, pp.54-59).

1. 原價有效性 : 이익 극대화를 위한 것으로서 기업의 기본 목적이다.
2. 豫測可能性의 극대화 : 예측가능성이란 기업이 예측가능한 가격에 따라 질 좋은 노동력공급을 기초로 계획을 할 수 있다는 것이다. 계획적 관료제로서의 현대 기업은 산출을 계획하고 가격을 정하기 위해서 공급의 확보와 공급 가격을 알아야한다. 또 노동자가 신뢰할만하고 예측가능한 노동의 양을 제공해야하는 것이다.
3. 融通性 : 기업은 충원수준, 이동, 노동력의 능력 등에서 융통성을 원한다. 그러나 노조, 정부규제 등은 그것을 방해한다. 융통성은 완전한 것이 바람직한 것이 아니며, 훈련비용 및 채용비용과

트레이드오프 관계에 있다.

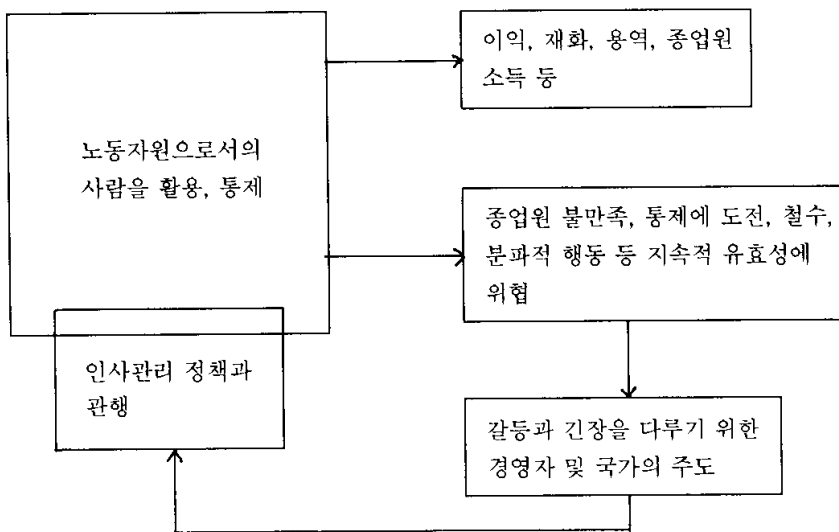
이들 중 원가유효성과 예측가능성의 극대화라는 것은 경영관리의 양적 효율성을 높이는 것과 관련을 가지고 있다. 즉 인력활용의 결과와 활용과정 상에서 인사관리가 달성해야 하는 목표인 것이다. 융통성은 노동자의 저항이라는 노동력의 본질적 성격에 관련되어 있는 것으로서, 경영자의 主導的 활동이 언제나 실천될 수 있도록 하는 조건이다. 즉 융통성을 확보한다는 것은 질적 효율성을 높이는 것이라고 볼 수 있다.

이러한 점에서 볼 때, 인적자원에 대한 비용의 최소화와 더불어 고용관계의 예측불능성을 처리하는 것이 기업의 기본적 목표달성을 위한 중요한 수단이 된다는 것을 알 수 있다. 즉 기업은 인적자원의 관리과정에서 인적자원의 비용을 최소화하는 동시에 예측가능하고 伸縮的인 고용관계를 개발·유지해야하는 것이다. 비용과 융통성이라는 두 가지 관심은 兩立할 수도 있지만 相衝하기도 한다. 그러므로 두 가지 목표의 상호관계를 검토하는 것이 중요하다(Kochan and Cappelli, 1984).

한편 Watson(1986, p.180)은 인사관리 정책과 관행이 勞動資源으로서의 사람을 활용하고 통제하는 것으로 보고, 그에 따라 여러가지 결과들을 목표로 하고 있다고 한다. 이것은 다음 [그림 1]에서 보는 바와 같다.

[그림 1]

Watson의 모형



Watson은 고용전략은 조직이 그 운영을 위해 종업원을 사용한다는 사실에서 나오는 근본적 문제를 풀이기 위한 것이라고 본다. 갈등과 긴장의 관리로서 인사관리 정책과 관행을 보는 것은 질적인 효율성에 비중을 두는 관점이라고 볼 수 있다. 그것을 Watson은 심층적 수준이라고 본 것이다. 표면적 수준에서는 인력의 공급과 유지에 인사관리의 목표가 있다고 본다. 이것은 경영관리의 양적 효율성에 대응되는 것이다. 이러한 점에서는 활용과 통제라는 두 가지 목표는 표면적인 것과 심층적인 것이라는 관계를 갖는다.

위와 같은 주장들은 인사관리의 목표가 능률의 추구(양적 효율성)와 통제의 확보(질적 효율성)라는 두 가지로 구성된다는 점을 강조하는 것들이다. 인사관리에 있어서 양적인 효율성은 인적자원 활용의 극대화에 해당되며, 질적인 효율성은 통제의 확보에 해당한다고 볼 수 있다.

이러한 목표는 경영자가 극복하려는 두 가지 不確實性과 관련을 가지고 있다. 즉 製品市場에서의 불확실성과 勞動力이 가지는 잠재적 불확실성이다. 인사관리의 성립과 운영은 이러한 두 가지 불확실성에 대한 대응이 교차되어 결정된다는 관점에서 파악할 수 있다.

전자는 활용한 노동력을 함유하고 있는 제품이 시장에서 가치화되는 과정에서 생기는 불확실성이다. 제품시장에서 수익실현이 갖는 불확실성에 대해서 경영자는 주로 대외적인 경영전략(경쟁전략)을 가지고 대처한다. 수익과 비용의 차이($\text{Profit} = \text{Revenue} - \text{Cost}$)를 크게 해야하는 경영자의 목표에서 볼 때, 수익이 불확실할 경우 적절한 전략으로 수익을 최대화하려 할 것이다. 한편 제품시장에서 확실한 수익을 확보할 수 있다면 비용을 최소화하려 할 것이다. 그렇기 때문에 성과의 可變 폭이 큰 노동력 요소에 대해서도 비용 최소화를 위해 많은 노력을 할 것이다.

후자는 인적자원을 활용하는 과정에서 노동력의 본질 때문에 나오는 불확실성이며, 경영자는 이러한 불확실성에 대해서 통제전략을 사용함으로써 대처한다. 이때는 노동력의 중요성을 감소시켜 노동력에 대한 依存을 줄이는 것이 주된 목표일 것이다.

이러한 두 목표를 사이버네틱스와 資源依存理論을 통합한 모형(Green and Welsh, 1988)으로 보면, 활용은 자원(노동력) 의존의 감소를 목표로 하며, 통제는 자원의존을 再構造化하는 것으로 볼 수 있다.

2. 인적자원관리의 성격

가. 인사관리와의 대비

1) 費用과 資源

이 비용과 자원이라는 두 관점은 공통적으로 능률을 중심개념으로 하고 있는 것이지만, 비용과 자원은 그 관리의 목표가 다르다는 점에서 구분의 의의가 있다. 즉 비용이라는 것은 투입 측면에서 최소화해야 할 것이며, 상대적으로 자원은 산출의 측면에서 최대한의 활용이 목표인 것이다. 또는 비용은 수익에서 공제되어지는 것으로 이익에 부정적인 영향을 갖는 것이고 자원은 활용의 결과로 가치가 증대되어 이익에 긍정적인 영향을 갖는 것이다. 인력의 관리를 비용관점에서 본다면, 비용최소화의 원리를 적용해서 되도록이면 최소한의 인력을 투입해야 하는 것이다. 반면 자원관점에서 본다면, 未來收益의 원천이 되는 것이기 때문에 활용과정에서 최대의 가치가 만들어지도록 그 잠재력을 확대하여야 할 것이다. 자원관점은 기존의 인력을 固定的 성격의 投資로 보는 것이다. 반면 비용관점에서는 인력은 變動費에 해당한다. 이러한 근거에서 보면, 비용관점과 자원관점 사이의 선택은 기업이 가지고 있거나 필요한 인력의 성격에 달려 있다고 볼 수 있다.

인사관리의 유형을 비용관점과 자원관점으로 구분하는 경우, 대체로 인사관리와 인적자원관리의 구분과 유사하다. 인사관리는 비용관점에서 전개되는 것을 말하고, 인적자원관리는 자원관점에 근거할 때 사용되는 용어이다.

Torrington(1989)는 인적자원관리는 종업원을 잠재적으로 비협조적인 비용으로 보는 전통적인 인사관리 개념에서 벗어나서, 종업원을 자원으로 본다고 한다. Keep(1989)은 인적자원관리의 자원이라는 것은 투자를 의미하며, 관리라는 것은 동기부여, 개발, 운용 및 투자에 관련된 방향의 잠재력 극대화라는 것을 의미한다고 하고, 인적자원관리의 두 가지 기본적 정의가 다음과 같다고 한다.

광의 : 노동의 운용과 활동에 대한 상대적으로 체계적인 모든 접근방법

협의 : 경쟁이익을 위한 훈련개발, 의사소통, 동기부여적 이득의 중심성 강조

이 정의를 보면 인적자원관리에서 훈련을 포함하는 開發에 초점을 두고 있어서 인적자원개발중심임을 알 수 있다. 이와 비슷하게 Whipp(1991)은 인적자원관리는, 기업

의 경쟁에 필요한 지식, 숙련, 태도의 전체 집합에 관련되는 것이라고 한다. 또 그것은 本源的 인사기능에서의 활동에 전통적 인사관리로부터 전환된 인적자원관리 철학의 창조를 통해 연결되어야하는 것이라고 한다.

2) 規範的 模型과 價行

Guest(1987)는 여러 차원에 관련시켜 인사관리와 ‘인적자원관리’를 다음 <표 2>와 같이 상대적으로 비교할 수 있다고 한다.

<표 2> 인사관리와 인적자원관리의 전형

	인사관리	인적자원관리
時間 및 計劃 展望	短期的 反應的 임시적(ad hoc) 限界的(marginal)	長期的 先行動的 전략적 統合的
심리적 계약	順應(compliance)	沒入(commitment)
통제 체계	외부 통제	자기 통제
종업원관계관점	多元主義 집단적	單元主義(unitarist) 개인적
선호구조/체계	저 신뢰 관료적/기계적 集權的	고 신뢰 유기적 委讓的(devolved)
공식규정된 역할	신축적 역할	specialist / professional
평가 기준	비용 최소화	대체로 라인관리자에게 통합 활용 최대화(인적자원회계)

David E. Guest, Human Resources Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, Vol.24 No.5, (Sep. 1987) p.607

이때 인사관리와 인적자원관리는 어느 것이 더 우월하다는 의미를 가지기 보다는 접근방법의 차이라고 보는 것이 옳다. 상황에 따라 有效性의 차이가 나타나기 때문이다.

Legge(1989)는 앞의 Guest의 인적자원관리에 대한 설명이 규범적 모형과 관행의 차이를 혼동하고 있다고 하면서, 인적자원관리가 인사관리와 다른 것이라면 각각의 규범적 모형도 다르고 경험적 관찰에 의한 관행도 달라야 한다고 한다.

양자의 규범모형을 비교해 볼때, 다음과 같은 類似點이 있다고 한다.

1. 양자가 조직목적과의 통합을 강조한다는 점
2. 라인관리자의 일이라는 점
3. 자신의 만족과 조직성공에의 최대공헌을 위해 능력을 개발하는데 있어서 개인의 중요성을 강조하는 점
4. 조직목적에 인사관리 관행을 통합하는 중요한 수단으로서 직무와 인간의 적절한 연결, 변화에 따라 종업원을 적응력있고 융통성있게 선발하고 개발하는 점

이런 점에서 앞의 Guest의 비교는 인적자원관리의 규범과 인사관리 관행을 비교하는 것이라고 볼 수 있다. 그런데 이러한 유사점을 비교할 때 주의하여야 할 것은 양자의 모형들이 규범적 수준에서도 단일한 것들이 아니고 다양한 모양을 가질 수 있다는 점이다.

인사관리와 인적자원관리의 규범적 모형의 다른 점을 보면 實體的이라기 보다는 意味와 強調의 차이라고 할 수 있다.

1. 인사관리는 비관리자를 대상으로 하는 관리활동으로 보고 있다. 반면, 인적자원관리는 경영자 팀의 개발에 초점이 있다.
2. 경영자를 부각하는데 초점이 다르다. 인사관리 모형에서 라인의 역할은 모든 관리자가 사람을 관리한다는 관점의 표현이며 그런 의미에서 모든 관리자는 인사관리자이다. 인적자원관리모형에서는 인적자원관리는 사업단위내의 모든 자원을 조정·지휘하는 책임을 가진 사업관리자로서의 라인관리자의 일이다. 결과의 달성과 라인관리자의 적절하고 선행동적인 인적자원의 활용 사이에 명확한 관계가 주어진다. 또 원하는 전략의 추구를 강조하고 촉진하는 의미로서 전략의 통합적 부분이다.
3. 인적자원관리에서는 최고경영자의 중심적 활동으로 조직문화의 관리를 강조한다.

Storey(1989)는 인적자원관리모형을 두 가지 차원으로 설명하고 있다. 하나는 노동력에 대한 包括-制限 관점이다. 포괄적이라면 노동력의 신축적 활용을 목표로 하는 것으로서, 개별종업원 지향적인 모든 관리자의 주도적 행위를 말하는 것이다. 제한적이라면 노동력을 변동비가 아니라 자산으로 보고 노동력에 대한 투자를 하는 것을 말한다. 또 하나의 차원은, 방법의 성격으로서 軟性-硬性으로 나뉘어진다. 硬性은 모든 경

제 요인에 대해 합리적 방법으로 관리하는 計量的 측면을 말하는 것이고, 軟性은 의사소통, 동기부여, 리더쉽등의 인간관계 전통에 입각한 방법을 말한다.

이러한 인사관리와 인적자원관리의 구분은 능률과 통제라는 인사관리의 기본목표에 관련시켜 보면 인적자원관리의 성격이 더 잘 드러난다고 볼 수 있다. 인적자원관리를 주장하는 것은 능률목표보다는 통제목표를 더 고려하고 있는 것 같다. 인적자원관리가 미국적 이데올로기를 表現하고 있는 것이라는 지적과 함께 인적자원관리가 組織文化的 관리를 강조한다는 점은 이러한 통제적 성격을 나타내 주는 것이다.

나. 인적자원관리의 성격

1) 인적자원관리의 두 가지 傳統

인사관리라는 용어가 인적자원관리 나아가서는 전략적 인적자원관리라는 용어로 代替된 배경에는 영국과 미국의 기업들이 일본의 경쟁과 고용관행에 대응하고, 불황을 극복하려하며, 優秀性을 追求하는 노력등이 있다(Legge, 1989). 인적자원관리가 인사관리에 대한 代案으로서 출현했을 때, 조직에 대한 사람의 공헌을 극대화하는 방법을 제시하는 상황적합이론 관점과 경영자의 가치와 가정에 관한 문제를 제기하는 綱領이라는 관점이 서로 갈등적인 경향을 가지고 나타났다(Hendry and Pettigrew, 1990)고 한다. 전자의 경우 전략적 경영을 강조하고 후자는 인간관계 전통에 있다는 차이점이 있다. 즉 '상황적합' 대 '發展人本主義', 또는 인적 '자원관리'와 '인적' 자원관리 등이 각각 관련된다고 한다.

Guest(1987, p. 507)는 인적자원관리라는 용어가 사용되는 방식으로 세 가지 유형을 보고 있다.

- 1) 단순히 인사관리의 이름을 바꾸는 것이다.
- 2) 인사관리의 역할을 재개념화, 재조직화하고 인사부서의 일을 설명하는 방법으로 인적자원관리를 사용하는 것이다. 이때에는 네 가지 주요자원정책 분야가 있다. 즉 종업원 영향력, 인적자원의 흐름, 보상체계, 작업체계이다.
- 3) 인적자원관리를 경영에 대한 전혀 다르고 새로운 접근으로 보는 것이다. 다르다는 주장은 인적자원을 전략적 경영에 통합시킨다는 것이며 충분하고 적극적인 활용을 강조하는 것이다.

이중에서 첫째의 것을 제외하면 둘째의 유형은 인적자원을 강조하는 유형이며, 세째의 유형은 전략적 경영을 강조하는 것이라고 볼 수 있다.

이러한 전통의 구별은, 다음 장에서 설명할 경영전략과 인적자원관리 사이의 관계를 파악하는 시각과 연결된다.

2) 전략적 성격

인적자원관리가 하나의 전략으로서 발생했다고 한다. Taplin(1990)은 80년대 미국의 경영자들이 노무비를 낮추고 課業의 割當에 융통성을 확보함으로써 생산을 합리화하기 위한 방법으로 下請, 脫勞組化 등과 함께 인적자원관리가 나타났다고 본다.

또 인사관리와 인적자원관리를 구분할 필요성은 전략과 관련시킬 때 생기는 용어의 차이 때문이라고 볼 수 있다(Poole, 1990). 인사관리라고 하면 관리기능의 하나로 보기 때문에 조직전략을 실행하는 과정에서 나타나는 技術的 문제에 지나지 않게 된다. 인적자원관리의 전략적 성격은 그 중심관점이 경영정책 및 전략적 경영과의 連結이라고 하는데서 뚜렷이 나타난다(Poole, 1990). 이때 '전략'이라는 것은 네 가지 요소를 갖는다고 한다(Hendry and Pettigrew, 1990).

1) 계획의 사용

- 2) 철학을 배경으로 하고 고용정책과 인력계획에 기초한 인사체계의 설계와 관리에 대한 긴밀한 접근
- 3) 명백한 기업전략에 인적자원활동과 정책을 연결
- 4) 조직의 사람을 '경쟁이익'을 확보하기 위한 '전략적 자원'으로 보는 것

또 인사관리에서 인적자원관리로 전환하게 되어, 인적자원관리가 기업조직의 중심이 되게 된 背景을 지적하는 데서도 전략적 성격을 볼 수 있다. Poole(1990)은 다음과 같은 측면을 그 배경으로 지적하고 있다.

- 1) 전략 및 정책 지향적 의사결정과정의 성장에 따라 인적자원관리자의 선행동적 역할의 증대
- 2) 시장개방, 인구구성의 변화, 기술변화, 국제경쟁에서 품질의 중요성 등에 따른 종업원 역할의 중요성이 증대된 결과 종업원에 대한 동기부여와 몰입에 대한 관심 증대
- 3) 기업내 인사기능의 변화

4) 적응력있고 융통성있는 노동력을 유지하기 위한 인적자원개발 역할의 인지

결국 인적자원관리는 전략적이고 모든 관리자와 관련되는 것이며, 사람과의 관계에서 선행동적이고, 성과, 종업원 욕구 및 사회적 복지의 증진을 추구하는 것이다.

한편 인적자원관리 전략이라고 하는 것은 인적자원관리의 指向性이나 方法상에 차이가 있다는 의미에서 선택된 것을 말하는 것이 아니다. 이 점에 대해 다음과 같이 말한다.

인적자원관리분야에는 두 가지 접근법이 있다. 하나는 무엇이 그것을 구성하는가에 관한 '先驗的' 정의를 통해서 접근하는 것으로서, 특정한 규율이나 이념적 표준에 대비하여 여러 표현물을 평가하는 것이다. 또 하나는 긴밀성과 적절성이라는 기준으로 인간의 고용과 공헌에 영향을 주는 일련의 것들을 다루며 그 변화를 추적하는 것이다. 그렇다면 인적자원관리는 인사관리에 대한 하나의 시각이지 인사관리 자체가 아니다(Hendry and Pettigrew, 1990, pp.24-25).

인적자원관리가 시각이라는 것은 경영자에 의해 선택되어질 수 있다는 것이다. 그러므로 인적자원관리전략이라는 것은 인적자원적 접근방법에 의한 인사관리를 말하는 것이다. 예를 들면 Guest(1990)는 인적자원의 관리는 네 가지 다른 接近이 가능하다고 한다.

- 1) 전통/보수 : 이러한 반응은 옛 것을 고수하는 것으로 관리효율과 원가절감에 기초한 인사정책이다. 이것이 선택되는 이유는 효과적이기 때문에, 외부압력이 재평가할 만큼 약해서, 자원과 노우하우가 없어서 등이다.
- 2) 급진/보수 : 이것은 노조가 있는 경우 공장폐쇄 등의 난폭한 수술을 하는 것이다. 노동자가 처분될 수 있는 상황에서 경영대권의 확립이다.
- 3) 다윈/혁신 : 생산성 향상과 노사간의 협조적 관계를 추구하는 새로운 노사관계이다.
- 4) 단원/혁신 : 이것은 경영자와 노동자의 이익이 같고, 단체행동역할을 담당할 필요가 없다는 공통된 가정을 가진 두 가지 하위전략이 있다. 하나는 행동적 테일러리즘으로서 과업을 완전히 규정하고, 노동자 주도의 여지를 남기지 않으며, 혁신은 경영자에게 있다는 것이다. 하나는 인적자원관리로서 조직내 인간의 능력을 완전히 이용하기 위해 설계한 가치와 정책이다.

그러니까 조직의 인적자원을 활용하고 관리하는데 있어서, 인사관리와 인적자원관리라는 두 가지 접근방법 중에서의 선택을 전략이라고 할 수 있다.

〈표 3〉

인적자원 전략과 시장 전략

인적자원 전략	시장전략
1. 스텝지위 혹은 화합제도	지위 차별화
2. 신축적 모집	특정과업을 위한 모집
3. 모든 종업원 사내훈련	사내훈련 없음
4. 직무평가제도	비평가 급료제도
5. 자율적 작업집단	과업분화
6. 부가가치제도	
7. 이익참가	보너스제도이외의 財務誘因 없음
8. 持株制度	
9. 보건안전위원회	
10. 생산성위원회	참가제도 없음
11. 협의위원회	
12. 문제해결위원회, QC	

Beaumont과 Townley(1985)는 인적자원관리를 하나의 전략으로 보고, 그에 비해 기존 전략을 市場戰略이라고 부르고 〈표 3〉과 같이 대비하고 있다.

3) 이념과 철학, 문화

기본적으로 인적자원관리는 경영자 지향적이라고 한다. 인사관리는 종업원에서 시작하지만, 인적자원관리는 인적자원에 대한 조직의 受容에서 출발하는 것이다. 반면 인사관리가 종업원 지향적이라는 것은 다음과 같다(Torrington, 1989).

인사관리자는 종업원을 발견하여 훈련하고, 고용계약과 임금을 정하며, 그들에게 기대하는 것을 설명하고, 경영자의행동을 정당화하며, 종업원이 싫어하는 반응을 일으키는 경영자 행동을 수정하려고 한다는 것이다. 인사관리자는 종업원의 태도, 관심, 반응을 최우선으로 하는데, 그것은 종업원을 위해서 뿐아니라 그들의 몰입과 협조가 조직유효성에 중요하기 때문이다. 이러한 이유로 인사관리자는 경영자의 이익과 전체적으로 동일시되지 않으며 그들과 우리의 중간자이다.

이러한 인적자원관리에 대해 Guest(1990)는 '인적자원관리'라는 것이 미국적 꿈의 現在的 表現이라고 보고 세 가지 중심 주제가 배경에 있다고 하였다. 즉 人間成長의 잠

재력에 대한 신념, 일하는 사람에게 기회를 준다는 것, 그리고 강력한 경영자 리더십의 중요성을 강화하는 것이다. 이 주제는 기업성과의 차이를 문화적 요인으로 설명하려는 시도와 결부되어 나타났다. 우수기업의 특성이라든가 강한 기업문화의 탐색 등이 그러한 시도이다. '인적자원관리'라는 것은 인적자원의 효과적 활용이라는 측면보다는 非勞組主義 또는 노조로부터 양보를 얻을 수 있는 배경으로서의 의미가 있다고 한다. 결국 조직내 인간의 능력을 완전히 이용하기 위해 설계한 가치와 정책으로서 경영자의 역할을 정당화하고, 행동기준을 규정하는 이데올로기라는 것이다. 이러한 평가와 관련된 것으로 인적자원관리라는 것이 地位라는 媒介를 이용하여 기업조직내 고용관계의 긴장을 임시적으로 해결하기 위한 것으로 보는 평가도 있다.

Townley(1989)는 지금까지 적용되지 않았던 새로운 선발 및 평가절차를 노동력 특히 생산직 노동자에게 적용하고 있다는 점에 주목하고, 이러한 경향은 경쟁과 능률에 관한 즉각적 관심 때문에 나타난 技術的 再適應이라기 보다는, 인적자원관리에 통합되어 있기 때문에 나타난다고 본다. 인적자원관리는 종업원의 태도 및 행동적 특성을 강조하는 勞動關係處理의 전반적 접근방법이라고 할 수 있다. 이렇게 태도 및 행동특성에 관한 관심이 새로운 것은 아니지만, 최근에 강조되는 맥락은 생산요구의 변화가 아니라 경영철학과의 관련 때문이라고 본다. 즉 사용자가 규정하는 노동자와의 관계에 변화측면이 있다고 본다. 사용자에게 있어서 선택안은 노동을 자유계약이라는 市場關係하에 두는 것과 사용자와 종업원간의 지속적 社會關係하에 두는 것이다. 이것은 각각 契約과 地位라고 하는 매개 가운데 어느 것을 선택하는지에 따라 결정된다. 인적자원관리의 많은 측면은 시장요소를 약화시키고 사회요소를 강조하여 긴장을 임시적으로 해결하는 것이다. 따라서 선발과 평가, 의사소통과 財務的 參加 등의 인사정책에 관심이 놓여지게 된다. 또 선발과 평가는 과학성이라는 겉모습을 가진 것으로 나타난다고 한다.

인적자원관리에서는 최고경영자의 중심적 활동으로 조직문화의 관리를 강조한다. 조직문화의 관리는 70년대의 조직개발모형에서 나타났지만 그때의 인사관리에는 통합되지 않았다. 조직개발과 인사관리를 다른 것으로 본 것이다. 규범적 인적자원관리모형에서는 조직의 핵심적 가치가 전달될 수 있는 것은 모집, 선발, 훈련·개발, 보상, 의사소통 등에 관련한 통합적이고 내부적으로 일관된 정책을 통해서라고 한다(Legge, 1989).

Ⅲ. 競爭戰略과 人的資源管理

1. 경영전략론에서의 인적자원관리

가. 概觀

경영전략에 관한 논의는 경영전략의 形成에 관한 문제와 實行에 관한 문제로 나누어진다. 이때 경영전략과 인사관리 사이의 관계를 검토하는 것은 전략의 실행문제에 포함되는 것이다. Govindarajan(1988, pp.828-829)은 전략실행에 관한 전반적 모형은 다음과 같은 세 가지 주장을 근거로 하고 있다고 한다.

- 1) 조직이 선택한 전략에 따라 조직이 대처해야 하는 불확실성이 결정된다.
- 2) 불확실성에 대처하는 서로 다른 관리방식이 있을 수 있다.
- 3) 관리방식과 전략의 對應(match)은 성과와 관련이 있는 것 같다.

인사관리는 이들 중에서 管理方式과 관련되어 있다. 인사관리는 관리방식으로 열거되는 조직구조, 통제체계, 관리자 특성 등과 함께, 경영전략의 성공과 관련이 있다고 볼 수 있다. 예를 들면 Fombrun(1983)은 경영전략의 효과적 실행을 위해서는 인적자원체계의 설계를 통한 組織的 過程을 이끌어내야 한다고 한다. 이때 인적자원관리는 인적자원에 대한 支援의 統制體系로서 재무적 자원에 대한 통제체계와 함께 전략실행의 근거가 된다고 한다. 여기에서 관리방식이 경영자의 선택영역에 속하는 것이라면, 인사관리 관행은 그 선택의 결과인 것이다. 또 종업원은 선택된 경영전략의 결과로서의 인사관리 관행의 영향을 직접 경험하게 되는 것이다.

한편 기업의 목표는 인적자원 관행과 절차, 체계가 조직요구를 근거로 할 때, 즉 인적자원관리에 대한 戰略的 觀點이 채택될 때 효과적으로 달성될 수 있는 것이다. 그런데 인적자원관리 관행과 절차가, 현재와 미래의 기업 니드(need)를 充足하도록 관리되는 방법에 관해 설명해 주는 전반적 모형이 없다고 한다(Baird and Meshoulam, 1988). 경영전략과 그 성공을 위해 필요한 인사관리사이의 관계에 대해 충분한 관심이 없다는 것이다. 이러한 상황은, 인적자원관리에 대해 學問的 초점이 주어지게 된 것도 전략형성의 문제를 먼저 설명한 뒤이며, 그것도 전략실행을 촉진할 수 있는 補助的 管理道具로서의 관심이라고 하는 지적에서도 드러난다(Devanna, Fombrun, and Tichy, 1984).

나. 關聯 水準

Freeman과 Lorange(1985)는 전략적 경영의 본질을 의사결정이라고 보고 전략경영의 분류 프레임워크의 필요성을 주장하면서, 분류를 위한 하나의 次元으로 決定水準을 제시하고 있다. 즉 전략은 기업...회사...사업군...사업요소(어떤 경우는 기능) 등의 차원으로 나눌 수 있다고 한다. 이러한 차원을 인적자원관리와 관련시키면, 인적자원전략에 관한 수준의 차원은 機能의 수준과 事業의 수준으로 구분될 수 있을 것이다.

예를 들면 Fombrun (1983, pp.194-195)은 인적자원전략을 세 수준으로 나눌 수 있다고 한다. 즉 회사수준, 사업수준, 기능수준이다. 회사수준에서 인적자원전략은, 모든 인적자원 체계를 완전히 통합하거나 완전히 차별화(분화)하게 된다. 사업단위 사이에 종업원의 이동이 불가능하고 평가나 보상체계가 아주 다른 것이 차별화의 모습이다. 사업수준에서는 사업전략의 경쟁지향을 지원하는 것이며, 주된 관심은 원하는 성과를 낳게 하는 통합된 체계를 설계하는데 있다. 구체적으로 運營哲學(예를 들면 忠誠 대 成果)을 개발하여 그 철학에 맞는 지배적 가치를 설계의 지침으로 삼는다. 기능수준에서의 인적자원전략은 부서활동과 기능간 전략프로그램을 지원하는 독특한 인적자원체계를 설계하는 것이다.

또 Kochan, McKersie 그리고 Cappelli(1984)는 노사관계전략에 세 가지 결정수준이 있다고 하고, 인적자원의 전략적 성격이라는 것은 巨視 全體的 水準에 해당하는 것이라고 하며, 인사정책은 중간수준에 해당하는 것으로 본다.(표 4)

그러나 지금까지 인적자원관리와 사업단위전략 사이의 연결에 관한 경험적 연구는 거의 없었다(Arthur and Hendry, 1990).

<표 4> 노사관계전략 매트릭스

결정계층	사용자	노동조합	정부
1. 거시전체적 계층	인적자원의 전략적 역할, 노조정책, 투자, 입지, 기술	정치적 역할, 노조조직, 공공정책목표, 경제정책	거시경제사회정책, 산업정책
2. 고용관계 노사관계 지도	인사정책, 협상, 전략	단체교섭정책, 교섭전략	노동고용기준법, 소득정책분쟁
3. 작업장: 개인 집단	계약직, 관료직, 개별 종업원, 집단참가	종업원참가정책, 신기술 도입, 작업조직설계	노동자 권리규제, 종업원참가

다. 전략 모형

인적자원론자들이 전략개념을 빌릴 때는 전략에 대해 주로 세 가지 準據體系가 채택된다. 1) 수명주기모형(예를 들면 Fombrun, 1983; Miles and Snow, 1984; Baird and Meshoulam, 1988 등), 2) 포트폴리오 모형(예를 들면 Fombrun, 1983), 3) 本源的 전략(Schuler, 1989) 등이다. 그러나 이러한 체계들은 경험적 배경이 없기 때문에 규범적 이론화에 머무르고, 卓上的 실행에 지나지 않아서 有用性이 적다(Hendry and Pettigrew, 1990). 즉 이러한 전략 틀과의 연결가정은 자체의 문제를 가지고 있다. 수명주기는 新技術을 이용하여 산업이나 기업을 再生하는 것 때문에 斷絶될 수 있다. '성숙한 산업이 존재하는 것이 아니라, 사업을 하는 성숙된 방법들이 있다'는 것이다. 포트폴리오 모형의 경우, 시장점유율을 늘리는 활동의 영향을 투사하는 것은 단순히 자기실현적 豫言인 것이다. 이 방법은 또 組織更生을 억제하고 전체 경제에 대한 惡影響 때문에 비판받는다. 본원적 전략의 문제점은, 다른 체계에도 동일한 것이지만, 전략형성의 實際過程을 무시한다는 것이다(Hendry and Pettigrew, 1990).

라. 관계의 접근방법

인사관리(인적자원관리)의 전략적 성격을 논의하는 데는 두 가지 방법이 있을 수 있다. 하나는 기업의 경영전략에 적합한 인사관리를 탐색하여 실행하는 방법이고, 다른 하나는 경영전략의 성공을 制約하는 요소로서 인사관리를 두고 경영전략의 형성에 기존 인적자원의 분석결과를 투입하는 것이다. 즉 경영전략과 인적자원관리의 연관을 보는 방법은 上向的일 수도 있고, 下向的일 수도 있다는 것이다(Guest, 1990). 여기에서 상향이나 하향이라는 것은 앞에서 언급한 전략수준의 차원과 반드시 일치하는 것이 아니다. 중요한 것은 인적자원전략과 경영전략의 적합성 관계에서 어떤 것이 獨立 變數의 지위를 가지고 있는가 하는 문제이다.

上向的의 방법은 인적자원관리를 경영전략 성공의 결정요인으로 보고, 인적자원관리 자체가 전략적 성격을 가져야 한다는 것이다. 이것은 인적자원관리가 전략의 긴밀성과 유효성에 대한 前提條件(Nicholson, Rees, and Brooks-Rooney, 1990)이라고 보는 관점이다. 그러므로 조직내 다른 변수와의 관련성을 강조하는 것이다. 경영전략의 형성과정에서 인적자원이 갖는 전략적 의미를 고려하게 되는 것이다. 인사정책은 전략으로부

터 導出된다는 의미에서 전략의 통합적 부분이다(Legge, 1989). 또 규범적 인적자원관리 모형에서 조직의 核心的 價値가 전달될 수 있는 것은 모집, 선발, 훈련, 개발, 보상, 의사소통 등에 관련한 통합적이고 내부적으로 일관된 정책을 통해서라고 한다. 그러므로 통합이라는 것은 이중으로, 즉 전략과 인사정책의 통합 및 인사정책의 內部的 統合을 의미하게 된다. 이러한 관점은 組織狀況에 인적자원관리(전략)가 적응하는 문제에 초점을 두는 것이다.

下向的 方法은 경영전략 혹은 조직전략이 인적자원관리를 規定한다는 것이다. 이러한 주장은 인적자원관리라는 것이, 형성된 경영전략을 효과적으로 달성하기 위한 方法 또는 手段이라는 위치를 갖는다는 것이다. 그러므로 경영전략의 유형이나 경영전략의 진화 과정에서 가장 성과가 높아질 수 있는 인사관리 방식을 찾으려 하는 것이다. 조직에 대한 사람의 공헌을 극대화하는 방법을 제시하는 상황적합이론의 관점이라고 볼 수 있다. 한편 이와 비슷한 관점으로, 인적자원 관리를 發生된 戰略의 結果로 보는 수도 있다 (Arthur and Hendry, 1990).

2. 경쟁전략과 인적자원 관리

가. 논의의 성격

경제적 환경의 변화에 기업이 대응하는 방법 중의 하나로 인사관리를 변화하는 것으로 생각할 수 있다. 특히 임금의 節減이 불가능할 경우 경영자는 인사관리 관행을 변화함으로써 노동력 활용을 극대화할 필요를 갖게 되는 것이다. 특히 인사관리 관행은 노동조합 및 종업원의 저항이 가장 작은 부분이라고 볼 수 있다. 노동자의 저항은 임금의 변화, 給付의 감소, 작업규칙의 변화의 순서로 크게 나타난다고 한다. 또 인사관리 관행의 변화는 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없으므로 競爭的 優位의 源泉이 될 수 있다고 한다 (Cappelli and McKersie, 1987).

경쟁전략과 인사관리 사이의 관계에 대해서는 인사관리의 전략적 성격이라는 것으로 이해할 수 있다. 이것은 전략의 긴밀성과 유효성에 대한 전제조건이 되는 것이다 (Nicholson, Rees, and Brooks-Rooney, 1990). 이러한 관계에 대한 연구는 규범적 성격을 많이 가지고 있다. 경영전략과 인사관리의 일반적 관계에 관한 논의들에 비추어 본다면, 경쟁전략과의 관계는 下向的 方法으로 事業 水準에서 本源的 戰略을 중심으로

전개되고 있다.

본원적 경쟁전략에 적합한 인적자원 전략을 모색한 Schuler(1989)는 규범적 성격의 논리체계를 명확히 보여준다. 구체적으로 경쟁전략에 따라 각각에 적합성을 갖는 인적자원관리관행이 있어야 성공적일 수 있다고 한다. 그 연구에서는 Porter의 전략유형을 인적자원문제에 적용시키면서 혁신, 품질향상, 원가절감의 세 가지로 구분했다. 이러한 경쟁전략에 따라 종업원의 要求役割行爲를 매개로 인적자원관리 유형이 만들어진다는 것이다. 인적자원관리는 인적자원 철학이 구체화된 인적자원관리 관행으로 유형화된다. 즉 각각의 경쟁전략에 따라 적합한 인적자원관리 관행이 있어야한다는 것이다.

전략과 인사관리사이의 적합성에 대한 연구의 또 다른 유형은 조직의 發達段階를 중심으로 전략이 변화하며 그에 따라 적합한 인사관리가 이루어져야 한다는 주장을 갖는 연구들이다(Galbraith and Nathanson, 1978; Miles and Snow, 1984; Baird and Meshoulam, 1988 등).

한편 Govindarajan(1988, pp.828-829)이 전략실행에서 조직이 선택한 전략에 따라 조직이 대처해야하는 불확실성이 결정되며, 불확실성에 대처하는 서로 다른 관리방식이 있을 수 있다고 한다.

위와 같이 전략과 관리방식을 연결하는 과정에 매개 변수가 불확실성이든 요구역할 행위이든, 경영전략으로부터 일관성을 가지는 인사관리 관행이 도출될 수 있다고 본다.

나. 여러 연구

1) Fombrun(1983)

Fombrun(1983)은 전략적 경영이 효과적이기 위해서는, 전략적 경영이 전략적 계획에 대한 관심과 인적자원에 대한 관심에 근거를 두어야 한다고 한다. 전략계획이 성공하기 위해서는 그 형성에 대한 강조보다도 그 실행에 관심을 가져야 한다는 것이다. 이 효과적 실행을 위해서 인적자원 체계의 설계를 통한 조직적 과정을 이끌어내야 한다. 구체적으로 전략의 효과적 실행은 조직의 財務的 資源과 人的 資源에 대한 지원적 통제체계를 필요로 한다. 전자에 대한 통제체계는 豫算過程이다. 후자는 대체로 체계적이지 못하지만 전략실행 과정에서 중요한 것이다. 이것은 주로 인사기능에 의해 관리되는데 상당 부분 라인의 통제하에 있으나, 라인관리자는 그 역학을 이해하고 조직에 대한 영향을 관리하는데 관심을 덜 갖는다.

전략의 지원적 통제체계로서 인적자원을 관리하는 것은 사업수준에서는 사업전략의 경쟁지향을 支持(後援)하고, 원하는 성과를 추동하는 통합된 체계를 설계하는데 있다. 구체적으로 운영철학이 개발되면 그 철학에 맞는 支配的 價値(예를 들면 충성 대 성과, 또는 시민권 대 단기적 결과)가 통제 체계의 설계에 指針이 된다. 인적자원체계의 본원적 기능을 선발, 평가, 보상, 개발이라고 보면 이것은 인적자원의 순환이라고 할 수 있는데 그 핵심에 지배적 가치가 놓여 있다.

2) Schuler(1989)

Schuler(1989)는 경쟁전략이 인적자원관리관행을 통해 노사관계에 중요한 의미를 갖는다고 한다. 경쟁전략의 실행을 위해서 필요한 성공적인 인적자원관리관행이 결정된다. 즉 경쟁전략을 선택함으로써, 기업은 인적자원관리관행과 노사관계의 모습에 대한 決定條件(imperative)을 갖게 된다는 것이다. 이러한 결정조건은 1) 조직 유효성이 기업의 목표이며, 2) 인적자원관리관행으로부터 노사관계에의 영향이 직접 도출된다는 前提와 결합되어 있다.

경쟁전략이 성공적이기 위해서는 특정과업을 달성하기 위한 구체적 숙련, 지식, 능력 (SKA: Skill, Knowledge, Ability) 이외에 종업원으로부터 필요한 것이 있다. 이러한 종업원의 필요행동은 요구된 역할행위로 생각할 수 있다. 경쟁전략을 실행하는데 도움이 될 수 있는 역할행위가 있다고 본다.

원가절감전략에서 요구되는 종업원역할행위

- 1) 상대적으로 반복적이고 예측가능한 행위
- 2) 단기적 초점
- 3) 주로 자율적이고 개인적인 활동
- 4) 품질에 대한 보통의 관심
- 5) 산출의 양에 대한 높은 관심
- 6) 주로 결과에 대한 관심
- 7) 낮은 위험부담활동
- 8) 상대적으로 안정성에 큰 위안

품질향상전략에서 요구되는 종업원역할행위

- 1) 상대적으로 반복적이고 예측가능한 행위

- 2) 장기적 내부적 초점
- 3) 상당한 협동적 상호의존적 행위
- 4) 품질에 대한 높은 관심
- 5) 산출양에 대한 보통의 관심
- 6) 과정에 대한 높은 관심
- 7) 낮은 위험부담 활동
- 8) 조직목표에 대한 몰입

혁신전략에서 요구하는 종업원역할행위

- 1) 높은 정도의 창조적 행위
- 2) 장기적 관점
- 3) 상대적으로 높은 협동적 상호의존적 행위
- 4) 품질에 대한 보통의 관심
- 5) 양에 대한 보통의 관심
- 6) 과정과 결과에 동등한 관심
- 7) 높은 위험 부담
- 8) 모호성과 예측불가능성을 많이 부담

이러한 인적자원관리관행들과 결부되어 있는 것이 경영자의 가치관, 가정, 정책 등이다. 관행을 인적자원관리의 '行動'(actions)이라고 한다면 이러한 것들은 인적자원관리의 '言語'(words)에 해당된다. 이들 두 가지가 사람을 관리하는 철학을 반영하는 것이다. Schuler는 蓄積, 活用, 促進이라는 세 가지 철학이 세 가지 경쟁전략 즉 품질, 저원가, 혁신 전략과 대응된다고 한다.

이러한 프레임워크는 Fombrun이 명확히 하지 않은 운영철학 또는 지배적 가치의 내용을 명시한 것이다. 특히 가장 전통적인 전략인 저원가 전략의 경우 단기적 결과, 성과, 활용 등의 가치가 적합한 것으로 제시되고 있다.

3) Jackson et al.(1989)

한편 Jackson et al.(1989)의 연구는 혁신을 통한 경쟁전략이 인사관리관행에 미치는 영향을 분석하고 있다. 이들은 인사관리방식을 설명하는데 행동적 관점을 채택하면서, 행동적 관점은 인사관리관행이 종업원의 태도와 행위를 자극하고 통제하는 수단으

로 사용된다고 가정한다. 경쟁전략으로서의 혁신을 추구하는 조직에는 개인의 專門的 能力, 危險負擔, 長期的 觀點 등이 종업원의 태도와 행동에 중요하다고 한다. 이런 경우 離職은 조직에 아주 나쁜 영향을 미치기 때문에 종업원의 沒入이 필요하다고 한다. 따라서 인사고과나 보상이 종업원의 성공이나 실패를 강조하지 않는 방향으로 전개되며 雇傭安定을 보장한다. 또 창조성과 혁신을 자극하기 위해 인센티브 제도같은 것이 사용되지 않는다. 한편 교육훈련에 대한 투자는 많이 이루어진다고 본다. 이러한 주장은 경쟁전략으로서의 革新이 종업원의 태도나 행위의 結果物이라고 보는 것이다.

그러나 경쟁전략으로서의 혁신은 作業階層에서 이루어지는 것이 아니다. 기술 핵심에 해당하는 부분이 생산직 종업원이 아니라 제품개발, 공정개선 등을 다루는 부서이다. 이러한 부서에서는 앞의 주장들이 적용될 수 있지만, 생산현장에는 해당되지 않는다.

4) Snell(1992)

Snell(1992)는 행동적 관점과 대비되면서 통합될 수 있는 統制理論的 관점으로 전략과 인사관리관행의 관계를 분석하고 있다. 그는 行動的 觀點이 가질 수 있는 문제점을 두 가지로 요약하고 있다. 하나는 여러가지 인적자원 관행들이 어떻게 결합되어야 하는지에 대한 근거가 없다는 것이다. 예를 들면 앞의 Jackson et al.(1989)의 연구에서 나타나고 있는 것처럼 관행을 개별적으로 분석하게 된다는 것이다. 또 하나는 행동적 관점에서 경영자가 자기 기업에 최선의 인적자원관리 관행을 사용한다는 假定이 포함되어 있어서 記述的(descriptive) 이론과 규범적 이론 사이의 구별이 애매하다는 점이다. Snell은 이러한 난점을 통제개념을 이용하여 해결할 수 있다고 한다. 즉 管理的 情報(administrative information)를 전략과 인적자원관리 사이의 매개변수로 도입함으로써 해결될 수 있다고 한다. 그는 인적자원관리 관행을 統制로 보면서 Thompson과 Ouchi의 개념을 이용하여 세 가지 통제유형을 구분하고, 이런 것들이 기업의 인적자원 관리에 결합되어 나타난다고 본다.

Snell은 전략을 직접 측정하지 않고 戰略的 立場(strategic posture)이라는 개념을 이용한다. 전략적 입장은 제품-시장 變移로서, 기업의 제품과 시장에서 범위와 변화의 정도를 말하는 것이다. 전략적 입장에 따라 인과관계에 대한 지식과 바람직한 성과 표준이 구체화될 수 있는 정도가 달라진다. 그것은 다시 통제유형의 선택이 나타나게 한다는 기본적 가설을 설정하고 있다.

다. 경쟁전략과 인적자원관리의 목표

低原價戰略이라는 것이 성공하기 위해서는 철저한 코스트 관리가 필요하며, 목표 생산량 달성을 자극하는 인센티브 제도가 필요하다고 한다(Porter, 1980). 저원가전략은 다음과 같은 특성을 갖는 것으로 정리되고 있다(Govindarajan and Fisher, 1990, p. 264).

- 1) 강력한 원가절감추구.
- 2) 경험이 많은 사람을 채용하고 공격적인 규모의 경제의 실현.
- 3) 공정엔지니어링 숙련이나 효율적 공장의 설계에 필요한 숙련의 확보.
- 4) 과업환경의 일상화.
- 5) 표준적 비차별적 제품의 생산.

이러한 관리방식은 활용을 목표로 하는 인사관리와 같은 것이다. 또 差別化 전략이 성공하기 위한 조건으로서, 양적인 평가 대신 주관적 평가 및 인센티브제도 실시와 쾌적한 근무여건 등을 들고 있다. 이것은 그러한 관리방식이 지향하는 바는 다를지 몰라도, 여기에서의 인사관리의 통제목표가 나타난 관행의 특성에 일치하는 것이다.

Schuler(1989)는 원가절감전략과 일관성이 있는 인사관리관행의 특징으로 活用이 哲學的背景이 된다고 하고 다음과 같은 것들을 열거하고 있다. 예를 들면,

개별종업원은 기술적 숙련(직무에 관련된 지식, 숙련, 능력)에 따라 선발된다. 단기적 관점에 따라 훈련비용을 절감하며 장기계획없이 빈자리를 채운다. 이러한 관행은 임의고용(employment-at-will)과, 관련 숙련을 가진 자가 조직에 생존하게 되는 개념을 촉진하는 것이다. 개인은 언제나 조직 속의 어떤 곳으로도 움직일 수 있다. 따라서 모든 계층에서 외부충원이 이루어진다. 관련된 관행으로는 상당한 부분의 인센티브 성분이 있는 개인별 급료로서, 종업원 간의 큰 임금격차(20 대 1), 높은 비율의 성과평가와 승진 등이 관계된다(pp.165-166).

한편 경쟁전략에 따라 불확실성이 달라진다는 것은 저원가전략을 취하는 경우, 제품을 자주 혁신하지 않고 製品出市(product offerings)를 오랫동안 일정하게 유지하려 한다는 점과, 규모의 경제와 在庫費用의 감소를 위해 제품계열을 좁힌다는 점 때문에 과업환경의 불확실성이 감소된다는 것이다(Govindarajan, 1988, pp.831-832). 課業環境이 확실한 경우에 대응하는 관리체계는 오로지 원가절감이라는 목표만을 달성하도록

설계될 수 있을 것이다. 즉 인적자원의 경우에도 능력의 효율적 활용에 초점을 둔 관행이 나오게 될 수 있는 것이다.

미국에서 作業規則이라는 용어로 인사관리관행의 변화를 설명하면서 Cappelli 와 McKersie(1987)는, 인사관리체계를 변화하는 것은 직접적인 노무비 감소효과를 갖지 못한다고 한다. 작업규칙의 변화가 고용의 감소를 나타낼 때만 노무비를 감소시킨다는 것이다. 그러므로 노무비를 감소시켜야 하는 저원가전략의 경우에 인사관리체계의 변화가 고용의 감소를 유도할 수 있는 것이어야 한다고 할 수 있다. 고용의 감소를 목표로하는 인사관리관행은 여기에서는 활용목표가 강조된 것으로 볼 수 있다.

결론적으로 경쟁전략에 따라 인사관리에 다른 목표가 주어진다. 경쟁전략을 저원가 전략의 정도로 본다면, 그 정도가 높을수록 노동력의 단기적 활용이 인사관리의 목표가 될 것이다.

IV. 맺는말

우리나라의 최근의 상황은 기업 경영자로 하여금 한편으로는 저임금에 기반을 둔 전략을 포기하고, 다른 한편으로는 경영자의 合法的 影響力을 構築해야하는 二重의 과제를 부과하고 있다. 위와 같은 두 가지 과제는 우리나라의 기업경영자에게 통합적이고 체계적인 인사관리의 필요성을 절감하게 한다. 사회의 경제적·사회적 상황이 기업의 인사결정과 실무에 중요한 영향을 미친다는 주장은 합당한 근거를 가지는 것이다. 저임금이라는 기반을 잃은 상태에서는 노동력을 이용하여 산출의 극대화를 도모해야 하는데, 이때 물적자본에 대한 투자확대를 통해서도 가능하지만, 그와 더불어 인적자원의 개발과 활용이라는 수단이 매우 유용하기 때문이다. 또한 합법적 영향력의 확대는 개인을 조직에 통합시켜 조직의 목적을 개인이 內在化함으로써 가능할 것이다. 이러한 수단은 추상적으로 효과적 경영관리로 포괄되지만, 그 구체적인 내용은 주로 기업의 인사관리라고 볼 수 있다.

본 논문의 가설에 따르면 우리나라의 기업이 저임금을 기반으로 한 저원가 전략을 경쟁전략으로 삼았기 때문에, 지금까지의 인적자원관리에 活用目標가 강조되었을 것이다. 그러나 저원가의 기반을 상실한 時點에서는 인적자원관리의 다른 목표가 강조될 것이

다. 이러한 명제가 경험적으로 검증된다면 인사관리 또는 인적자원관리의 관행을 설명하는 이론체계가 확립될 수 있을 것이다. 경영자의 입장에서 본다면, 이러한 가설의 확인을 통해 기업환경의 변화에 따라 필요한 인적자원관리전략과 관행을 모색할 수 있을 것이다.

본 논문에서 살펴본 가설이 경험적으로 검증되기 위해서는 여러가지 작업이 先決되어야 한다. 우선 인적자원관리의 목표가 그 체계와 관행에 나타나는 정도를 확인하여야 할 것이다. 인적자원관리의 유형을 논의하는 여러 연구들에서 文化論的 입장을 취하는 경우가 많다. 이것은 인적자원관리가 전통, 가치관, 철학 등의 문화적 변수에 큰 영향을 받는다는 것을 말해준다. 경쟁전략에 따라 인적자원관리의 목표가 결정된다는 가설은, 인적자원관리의 체계와 관행에서 이러한 문화적 변수의 통제가 이루어진 다음에 비로소 검증이 가능해 질 것이다. 즉 인적자원관리관행과 체계에서 文化的 影響을 統制하는 방법이 먼저 개발되어야 할 것이다. 또 이와 관련하여 인적자원관리의 체계와 관행을 새롭게 유형화하는 작업이 필요하다.

다음으로는 勞動組合을 중심으로 하는 종업원의 影響力에 관한 것이다. 批判理論에서는 기업의 인사관리체계와 관행을, 경영자의 主導와 종업원의 抵抗力이 辨證法的으로 상호작용한 결과로 보는 것 같다. 여기에서는 구체적으로 노동조합의 영향을 고려하는 것이 중요할 것이다. 즉 노사관계가 경쟁전략의 형성과 실행에 미치는 영향을 검토해야 하는 것이다.

參 考 文 獻

- Arthur, Michael B., and Chris Hendry, Human resource management and the emergent strategy of small to medium sized business units. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.3, 1990, pp.233-250.
- Baird, Lloyd and Ilan Meshoulam, Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, 1988, pp.116-128.
- Beaumont, Philip, and Barbara Townley, Greenfield Sites, New Plants and Work

- Practices. in Valerie Hammond(ed.), *Current Research in Management*, Frances Pinter, London, 1985, pp.163-179.
- Cappelli, Peter and Robert B. McKersie, Management Strategy and the Redesign of Workrules. *Journal of Management Studies*, Vol.24 No.5, 1987, pp.441-462.
- Devanna, Mary Anne, Charles J. Fombrun, and Noel M. Tichy, A Framework for Strategic Human Resource Management. in Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, and Mary Anne Devanna(Eds.), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, N.Y., 1984.
- Dimick, David E., and Victor V. Murray, Correlates of Substantive Policy Decisions in Organizations: The Case of Human Resource Management *Academy of Management Journal*, Vol,21, No.4, 1978, pp.551-623.
- Finlay, William, Industrial Relations and Firm Behavior: Informal Labor Practices in the West Coast Longshore Industry *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No.1, 1987, pp.49-97.
- Fombrun Charles, Strategic Management: Integrating the Human Resource Systems into Strategic Planning. *Advances in Strategic Management*, 2, 1983, pp.191-210.
- Freeman, R. Edward and Peter Lorange, Theory Building in Strategic Management *Advances in Strategic Management*, Vol. 3, 1985, pp.9-38.
- Govindarajan, V. and Joseph Fisher, Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance. *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.2, 1990. pp.259-285.
- Govindarajan, Vijay, A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, 1988, pp. 828-853.

- Green, Stephen G. and M. Ann Welsh, Cybernetics and Dependence : Reframing the Control Concept. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No.2, 1988, pp.287-301.
- Greenbaum, Joan M., *In the Name of Efficiency*, Temple University Press, 1979.
- Guest, David E., Human Resource Management and the American Dream. *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No.4, 1990. pp.377-397.
- Hendry, Chris, and Andrew Pettigrew, Human resource management : an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.1, 1990. pp.17-43.
- Heneman, Hebert G., and Donald P. Schwab (eds.), *Perspectives on Personnel/Human Resource Management*, 3rd ed., Irwin, 1986.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland and K. A. Palia, Industrial Firms' Strategy and Functional Importance : Moderating Effects of Technology and Uncertainty. *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No.2, 1982. pp. 265-298.
- Jackson, Susan E., Randall S. Schuler, and J. Carlos Rivero, Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, 1989, Vol.42, pp.727-786.
- Keep, Ewart, Corporate Training Strategies : The Vital Component? in Storey, John (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, N.Y., 1989, pp.109-125.
- Kochan, Thomas A. and Peter Cappelli, The Transformations of the Industrial Relations and Personnel Function, in Paul Osterman (ed.,) *Internal Labor Markets*, The MIT Press, 1984, pp.133-162.
- Kochan, Thomas A., Robert B. McKersie and Peter Cappelli, Strategic Choice and Industrial Relations Theory. *Industrial Relations*, Vol.23, No.1, (Winter 1984), pp.16-39.
- Legge, Karen, Human Resource Management : A Critical Analysis. in Storey,

- John (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, N.Y. 1989. pp.19-40.
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow, Designing Strategic Human Resources System. *Organizational Dynamics*, Summer 1984, pp.36-52.
- Nicholson, Nigel, Anne Rees, and Annette Brooks-Rooney, Strategy, Innovation and Performance. *Journal of Management Studies*, Vol.27, No.5, (Sep. 1990), pp.551-534.
- Osterman, Paul, Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets. *Industrial Relations*, Vol. 26, No.1, (Winter 1987), pp.46-67.
- Poole, Michael, Editorial : human resource management in an international perspective. *International Journal of Human Resource management*, Vol.1, No.1, (June 1990) pp.1-16.
- Porter, Michel E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.
- Schuler, Randall S., Strategic Human Resorce Management and Industrial Relations. *Human Relations*, Vol., 42, No.2, 1989, pp.157-184.
- Snell, Scott A., Control Theory in Strategic Human Resource Management : The Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal*, Vol.35 No.2, 1992, pp.292-327.
- Storey, John, Introduction : From Personnel Management to Human Resource Management in Storey, John (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, N.Y., 1989, pp.1-18.
- Taplin, Ian M., The Contradictions of Business Unionism and the Decline of Organized Labor. *Economic and Industrial Democarcy*, Vol, 11, No.2, (May 1990), pp.249-178.
- Torrington, Derek, Human Resource Management and the Personnel Function. in Storey, John (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledgs, N.Y., 1989, pp.56-66.
- Townley, Barbra, Selection and Appraisal : Reconstituting 'Social Relations?'. in Storey, John (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*,

Routledge, N.Y., 1989, pp.92-108.

Venkatraman, N., and John C. Camillus, Exploring the Concept of "fit" in Strategic Management. *Academy of Management Review*, 1984, Vol. 9, No.3, pp.513-525.

Watson, Tony J., *Management Organization and Employment Strategy: New Directions in theory and Practice*, Routledge & Kegan Paul, London, 1986.

Whipp, Richard, Human resource management, strategic change and competition : the role of learning. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.2, No.2, 1991, pp.165-192