

韓國企業 人的資源管理 시스템의 評價

金 興 國*

〈目 次〉

- | | |
|-------------------------|-----------|
| I. 研究의 必要性과 目的 | IV. 研究 結果 |
| II. 人的資源管理 시스템 評價基準의 設定 | V. 結論 |
| III. 研究 方法 | |

I. 研究의 必要性과 目的

1. 研究의 必要性

W.T.O 체제 가입 이후 한국 경제 전반에 경제 자유화의 폭풍이 거세게 불어 닥치고 있다. 이제 한국 기업은 경제의 세계화 추세에 따라 무한 경쟁에서 살아 남아야 하는 필사의 노력을 강요받고 있다. 이러한 환경에서 우량기업으로 존재하기 위해서는 다른 기업이 흉내낼 수 없는 핵심 역량을 강화시켜 競爭 優位 (competitive advantage)를 확보하는 길을 찾아야 한다. 기업의 경쟁력 강화는 기본적으로 원가 절감 내지 효율성 증대와, 제품 내지 서비스 차별화라는 두 가지 방향 중에서 하나를 전략적으로 선택하여 이를 실현하는 방법을 찾아 실행함으로써 이루어진다.

기업의 경쟁력 강화에 人的 資源을 얼마나 효율적으로 관리하느냐가 매우 중요하다는 점은 이론적 접근 (e.g., Lawler, Anderson & Buckles, 1995; Schein, 1977; Schuler, 1988; Snell, Youndt, & Wright, 1996)을 통해서 또는 현실적 근거에 기초한 연구나 저서 (e.g., Peters & Waterman, 1982; Pfeffer, 1994; Schuler & MacMillan, 1984)에서 일관되게 강조되고 있다. 예컨대 Peters와 Waterman (1982)은 초우량기업들은 인적 자원을 매우 중요시하여 이를 효율적으로 관리함으로써

* 대진대학교 경영학과 부교수

경쟁 우위를 지키고 있다고 주장하고 있으며, Pfeffer (1994)는 1972년부터 1992년 사이에 미국 주식 시장에서 가장 선도적 성과를 보인 Wal-Mart 등 5개사의 경쟁 우위가 제품, 기술, 전략 능력 등의 경쟁력 요소가 아니라 사람을 어떻게 관리하느냐에서 비롯된 것 (performance through people)임을 설득력있게 제시하고 있다. 또 Schuler 와 MacMillan (1984)는 Mercedes가 미국내 경쟁력을 서비스 차별화에 두고 이를 위해 24시간 내 정비 서비스가 가능하도록 서비스 업자들에게 강도높은 교육을 실시하여 이를 달성했음을 보여주고 있다.

한국기업의 人的資源管理가 하나의 시스템으로서 계속성을 유지하기 위해서는 環境變化에 대한 적절한 대응이 필수적이다. 따라서 경쟁의 심화로 대표되는 경제적 환경에 대해서는 능력·성과주의를 통한 효율성 제고로, 정보화와 첨단화로 요약되는 기술적 환경 변화 (Benveniste, 1994)는 전문인력의 육성을 통해서, 민주화 (Maynard & Mehrrens, 1993)와 분권화에 의한 정치적 환경의 변화는 인사 기능의 분권화와 개인 참여의 확대를 통한 시스템의 개방화로, 사회 구성원의 욕구의 다양화와 가치관의 개인 주의화를 핵심으로 하는 사회적 환경 변화에는 개인의 가치를 존중하면서 능력의 차이를 인정하는 능력주의에 바탕을 둔 인본주의로 대응하는 것이 순리일 것이다. 이러한 환경 변화에 대응하면서 기업 경쟁력 (competitiveness)을 강화시키기 위해서는 “인적자원을 전략적으로 관리” (strategic human resource management)하지 않으면 안 된다는 논리 (e.g., Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984)가 설득력을 가진다. 즉 경쟁 우위의 확보를 위해서는 원가 내지 효율성과 차별화라는 전략의 포인트를 결정하여 이를 달성할 수 있는 인적자원관리 관행을 개발하는 것이 중요하다 (Schuler & MacMillan, 1984). 여기서 지적해야 될 점은 기업이 선택한 전략을 실행하는 핵심적 요인이 바로 인적자원의 잠재력에 있다는 것이다 (Beer, Eisenstat, & Biggadike, 1995; Schuler, 1992).

이상에서 제시한 인적자원관리의 중요성을 받아들일 때 과연 한국 기업의 인적자원관리가 어떻게 이루어지고 있는지에 대한 물음이 당연히 뒤따라야 한다. 그러나 본 연구자가 지금까지 경험한 바로는 이 질문에 대한 응답은 별로 긍정적이지 못하다. 최근 일본에서 비판론이 제기되고 있는 신인사제도를 뒤늦게 우리가 새로운 “신”인사제도라 하여 도입하고는 있으나 과연 이것이 환경 변화의 흐름에 얼마나 적절히 대응하는 방책인지는 현재로선 판단하기 어렵다. 이러한 견지에서 한국기업 人的資源管理의 現住所를 체계적으로 평가하는 본 연구의 필요성이 충분히 뒷받침된다.

2. 研究의 目的

본 연구의 목적은 두 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 본 연구는 한국기업의 人的資源管理가 얼마나 效率的으로 이루어지고 있는가 하는 현상 파악에 그 일차적 목적을 둔다. 이를 위해 인적자원관리 시스템을 평가하기 위한 기준 설정이 전제되어야 하는데 본 연구에서는 10가지 평가요소를 설정하여 연구를 수행하였다. 이들 평가요소별로 한국기업의 인적자원관리 시스템이 어느 정도의 수준에 있는지를 분석하고, 아울러 업종별로 차이가 있는지를 무역업 등의 업종군, 금융업군, 그리고 제조업군의 3가지 업종군으로 나누어 비교하고자 한다. 또한 조사연구 방법을 활용하여 30대 그룹 계열사를 중심으로한 대기업 252개를 대상으로 광범위한 자료 조사를 시도하여 연구 결과의 신뢰도 확보에 노력을 기울였다.

둘째, 연구의 분석 결과를 토대로 한국기업 인적자원관리 시스템의 효율적 운영을 위한 改善 方向을 제시하고자 한다. 본 연구의 실태 분석을 통한 상대적으로 나은 여건에 있는 긍정적 평가항목과 열악한 조건에 있는 부정적 항목이 어떠한 것들인지를 파악할 수 있을 것이다. 이로부터 상대적으로 취약한 분야를 도출하여 한국기업 인적자원관리의 미래형을 제시할 수 있을 것이다.

II. 人的資源管理 시스템 評價基準의 設定

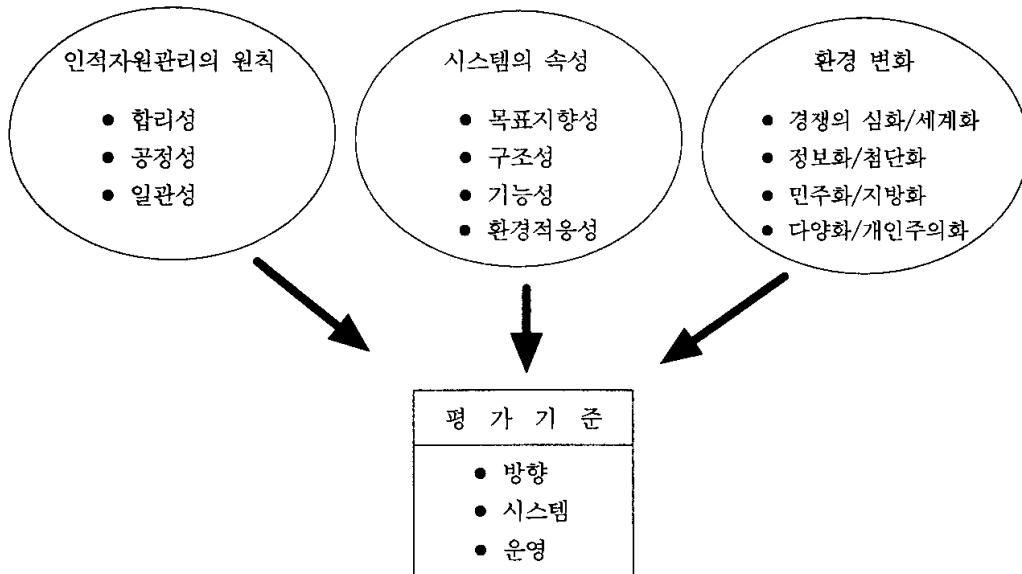
1. 基準 設定의 根據

인적자원관리 시스템이 어떠한 상태에 있는가를 평가하기 위해서는 그 評價基準을 설정해야 한다. 이때 평가기준 설정은 인적자원관리 시스템이 지녀야 할 이상적 조건이 무엇인지를 찾는 것을 의미한다. 그렇다면 인적자원관리 시스템의 바람직한 상태에 있기 위해서 어떠한 조건을 구비해야 하는가?

첫째, 인적자원관리 시스템은 그 기본 原則에 충실한 것이어야 한다.

둘째, 인적자원관리 시스템도 하나의 시스템이므로 시스템이 지녀야 기본 屬性을 유지하여야 한다.

〈그림 II-1〉 평가기준의 설정 근거



셋째, 개방 시스템으로서의 인적자원관리 시스템은 상호작용적 관점에서 環境變化의 흐름에 적응해 나가는 것이어야 한다.

아래에서 이들에 대해 보다 구체적으로 살펴보도록 한다.

1) 人的資源管理의 原則

인적 자원을 관리하는 데 지켜야 할 기본 방향으로서 인적자원관리 시스템이 지녀야 할 기본적 존재 이유이자 公理에 해당하는 것이다. 이에 따르면 인적자원관리는 합리적 인 체계를 지녀야 하고, 구성원 모두에게 공정한 것이어야 하며, 그 운영에 있어 일관성을 유지하여야 한다.

- 合理性 (rationality): 이는 인적자원관리 시스템이 논리적으로 정연한 체계를 갖추어야 함을 의미한다. 즉 인사정책, 인사방침, 그리고 각 하위 프로그램이 상호 논리적 갈등이 없이 체계화되어야 하며, 그것들이 제도로 정착되어야 한다.

- 公正性 (fairness): 인적자원관리의 결과와 과정은 이해 당사자들에게 모두 공평해야 한다. 그러기 위해서 인적자원관리의 획득된 결과와 관련된 분배공정성 (distributive justice) 뿐 아니라 결과를 획득하는 데 사용된 수단으로서의 절차적 공정성 (procedural justice)을 구비해야 한다 (Greenberg, 1987).
- 一貫性 (consistency): 인적자원관리의 기본 체계는 시간이 경과되어도 그 기본이 유지되는 일관성을 지녀야 한다. 시간 경과에 따라 기본 체계가 흔들릴 경우 운영 과정에서 공정성 문제가 야기되기 때문이다.

2) 시스템의 屬性

인적자원관리 시스템은 환경과 상호작용하는 개방 시스템 (open system)으로서 (Katz & Kahn, 1978) 다음의 몇 가지 속성을 만족시켜야 한다.

- 目標志向性 (objective): 인적자원관리 시스템이 정상적 기능을 하기 위해서는 목표가 전제되어야 한다. 인적자원관리의 기본 목표는 조직 목표와 개인 목표를 조화시키는 데 있다. 여기서 조직 목표는 조직 競爭力의 극대화를 지향하며, 개인들은 근로생활의 질이 높아지기를 기대한다. 조직 경쟁력을 극대화시키기 위해서는 能力主義 원리를 기본으로 인적 자원을 전략적으로 관리해야 하며, 인적자원의 효율적 개발을 통해 전문 인력을 육성하여야 한다. 또한 조직구성원의 勤勞生活의 質 향상은 개개인의 가치를 존중하고 이들을 귀하게 여기는 人本主義에 바탕을 두어야 한다. 인본주의는 기본적으로 이해관계자 사이의 공유를 의미하며, 이는 성과의 공유, 정보의 공유, 권력의 공유로 나타나야 한다.
- 構造性 (structure): 시스템은 상호 연결된 구성인자들의 집합을 말한다. 하나의 시스템은 여러 개의 하위 시스템으로 이루어지며 이들 하위 시스템은 서로 통합되어 전체를 이루는 구조를 이루어야 한다. 따라서 인적자원관리 시스템은 각 분화된 하위 시스템과 이들이 통합된 전체 시스템에 정연한 體系를 이루는 것이 중요하다. 또 전체 시스템의 통합을 이루기 위해서 각 하위 시스템간의 連繫가 적절히 이루어져야 한다.

- **機能性** (function): 이는 시스템 구성요소 사이의 상호작용 측면과 계획-시행-통제의 과정을 포괄하는 동적 측면과 관계된 것이다. 즉 시스템이 어떻게 운영되어 가는가를 나타낸다. 그러므로 인적자원관리 시스템이 기능성을 확보하기 위해서는 하위 시스템들이 유기적으로 상호작용하면서 시간의 흐름에 따라 연속성을 가지며活力을 유지해야 한다.
- **環境適應性** (adaptation): 인적자원관리 시스템은 개방 시스템으로서 환경과 상호작용한다. 따라서 기업의 인적자원관리는 환경 변화의 흐름과 조화를 이루며 동태적 균형을 유지해야 한다. 이는 기업의 인적자원관리가 환경과 상호작용하는 가운데 환경적응력을 지녀야 함을 의미한다.

3) 環境 變化

개방 시스템으로서 인적자원관리 시스템은 환경 변화에 대한 균형적 대응이 중요하다고 위에서 기술하였다. 여기서는 인적자원관리에 특히 중요성을 가지는 네 가지 환경 변화를 중심으로 논의하기로 한다.

- **競爭의 深化/世界化**: W.T.O 체제로 대표되는 경제적 환경 변화의 주된 흐름은 경제 자유화에 따르는 경쟁의 심화와 세계화로 요약될 수 있다. 이러한 흐름에 기업은 경쟁력 강화로 대응해야 하며, 경쟁 우위 확보를 위한 조직 전략을 선택하여 이와 관련하여 인적 자원을 전략적으로 관리해야 한다.
- **情報化/尖端化**: 최근의 기술 환경은 정보 기술 (information technology) 발전이 주도하는 정보화 시대이며, 그 변화 속도는 미래 1년간의 기술 변화가 과거 100년간의 변화에 필적하는 가속화와 첨단화 추세 속에 진행되고 있다. 이러한 변화의 흐름에 주도적으로 대처하기 위해서는 연구개발 인력을 중심으로 한 전문가 육성이 경쟁력 강화의 관건이 된다.
- **民主化/地方化**: 사회 구성집단 간의 권력 관계, 즉 정치적 환경은 시간의 흐름에 따라 과거의 수직적 권력 관계로부터 수평적 관계로 권력이 분산되어 민주화 (democratization) 되어가는 추세에 있으며, 이것을 행정 조직에 적용하면 지방화로 나타나게 된다. 이는 권력의 分權化 (decentralization)로 요약되며, 이러

한 흐름에 기업의 인적자원관리도 인사부서와 현장부서 또는 현장 관리자의 인적자원관리 권한과 기능이 분권화되는 방향으로 재정립될 필요가 있다.

- 多樣化/個人主義化: 사회가 다원화되어 감에 따라 사회 구성원의 욕구도 다양화되는 추세에 있으며, 개인들의 가치가 개인주의화, 합리화되어 가고 있다. 이러한 사회적 환경 변화에 기업의 인적자원관리도 개인을 존중하고 개인의 차이를 인정하는 방향으로 변환되어야 한다. 그러므로 각 개인의 다양한 욕구를 인정하여 수렴하고 差別化 시키는 방향으로 인적자원관리가 혁신되어야 한다.

2. 評價要素의 導出

이상에서 기술한 평가기준과 그 내용에 따라 도출된 평가요소들이 <표 II-1>에 제시되어 있다. 이들을 여섯 가지의 평가요인으로 재분류하여 정의하고 관련된 평가요소들로 체계화하면 다음과 같다.

- 戰略志向性: 이는 인적자원관리 시스템이 뚜렷한 전략적 선택에 따른 장기적 관점 을 지향하고 있는 정도를 말한다. 본 연구에서 전략지향성은 인적자원계획의 장기성, 교육훈련관리의 장기성, 경영자 육성의 장기성의 세 가지 항목으로 평가하였다.
- 開發志向性: 이는 인적자원에 대한 개발과 육성에 대한 명확한 방향 설정이 되어 있느냐를 평가하는 요인이다. 이는 다시 개발지향성과 전문화지향성의 두 가지 평가요소로 구분하여 평가하였다.
- 合理性: 인적자원관리 시스템이 얼마나 제도적으로 논리적으로 체계화되어 있는 정도로 정의된다. 합리성은 다시 제도적 체계성, 하위 시스템간의 연계성, 능력주의에 기초한 보상관리의 차별화, 그리고 인적자원관리 기능의 분권화 등 네 가지 요소로 구분지어 평가하였다.
- 開放/參與性: 조직구성원에 대해 인사관련 정보가 얼마나 공개되고, 개인의 참여가 수용되고 있는가를 평가하는 요인이다. 이는 개방성과 참여성의 두 가지 요소로 구분지어 평가하였다.
- 運用性: 인적자원관리 시스템이 제도화의 수준을 넘어 운영의 활성화가 이루어지고 있는가를 평가하는 요인이다. 이는 인사고과의 공정성, 인사정보 시스템 관리

의 효율성, 그리고 직장내교육 (O.J.T.)의 활성화의 세 가지 항목으로 평가할 것이다.

- 革新/柔軟性: 어느 조직의 인적자원관리가 환경 변화의 흐름에 전향적으로 대응하도록 시스템을 혁신시켜 변화에 유연하게 대처해 나가는지를 평가한다. 본 연구에서는 이 요인에 대한 평가는 자료의 한계로 시도되지 않았다.

〈표 II-1〉 인적자원관리 시스템 평가요소의 도출

| 도출 근거 | 내 용 | 평 가 요 소 |
|------------|-------|--|
| 인적자원관리의 원칙 | 합리성 | <ul style="list-style-type: none"> 논리성 체계성/제도화 |
| | 공정성 | <ul style="list-style-type: none"> 분배적 공정성 절차적 공정성 |
| | 일관성 | <ul style="list-style-type: none"> 운영의 연속성 |
| 시스템의 속성 | 목표지향성 | <ul style="list-style-type: none"> 조직경쟁력의 극대화: 능력주의 지향 <ul style="list-style-type: none"> 전략적 인적자원관리 인적자원의 효율적 개발 전문인력의 육성 근로생활의 질 향상: 인본주의 지향 <ul style="list-style-type: none"> 성과의 공유 정보의 공유 권력의 공유 |
| | 구조성 | <ul style="list-style-type: none"> 체계성 연계성 |
| | 기능성 | <ul style="list-style-type: none"> 시스템의 활력 |
| | 환경적응성 | <ul style="list-style-type: none"> 전향성 유연성 |
| 환경 변화 | 경제적 | <ul style="list-style-type: none"> 경쟁의 심화 세계화 |
| | 기술적 | <ul style="list-style-type: none"> 정보화 첨단화 |
| | 정치적 | <ul style="list-style-type: none"> 민주화 지방화 |
| | 사회적 | <ul style="list-style-type: none"> 다양화 개인주의화 |

III. 研究 方法

1. 研究의 標本

본 연구는 設問紙 調査法을 이용하였다. 설문 조사는 원칙적으로 종업원 500명 이상의 30대 그룹 계열사를 대상으로 하였다. 그러나 석유화학 등 장치 산업에 속한 기업은 종업원 규모가 상대적으로 작은 업종의 특성을 고려하여 300명 내외의 규모도 연구에 포함시켰다. 또한 30대 그룹에 속하지 않더라도 금융, 보험, 증권업에 속한 기업은 대상에 포함시켰다.

설문지의 배포와 회수는 1994년 7월 말부터 1995년 2월 말까지 7개월이 소요되었다. 설문지는 각 그룹별로 규모에 따라 3~30매씩 총 461매를 배포하여 그 중 269매를 거두어 회수율은 58.4%를 기록하였다. 회수된 설문지 중 17매는 회사가 중복되거나 자료분석 활용에 적합치 않아 분석 대상에서 제외되었다. 따라서 본 연구의 자료분석에 이용된 실제 설문지는 총 252매이다.

〈표 III-1〉 업종별 표본수

| 구 분 | 업 종 | 업체수 | 비율 (%) | 비 고 |
|-------------------|------------|-----|--------|-------------|
| 비제조업 | 무역 | 12 | 4.8 | $n_1 = 36$ |
| | 도·소매 | 4 | 1.6 | |
| | 운송 | 12 | 4.8 | |
| | 정보처리/컴퓨터운용 | 8 | 3.2 | |
| 은행·금융 증권 보험 | 은행·금융 | 21 | 8.3 | $n_2 = 58$ |
| | 증권 | 18 | 7.1 | |
| | 보험 | 19 | 7.5 | |
| 제조업 | 섬유·화섬 | 11 | 4.4 | $n_3 = 140$ |
| | 식품 | 15 | 6.0 | |
| | 전기·전자 | 19 | 7.5 | |
| | 화학 | 13 | 5.1 | |
| | 정유/종합화학 | 12 | 4.8 | |
| | 비금속광물 | 6 | 2.4 | |
| | 제1차 금속 | 9 | 3.6 | |
| | 조립금속/기계장비 | 21 | 8.3 | |
| | 자동차 | 6 | 2.4 | |
| | 건설 | 22 | 8.7 | |
| 기타 | 엔지니어링/설계 | 6 | 2.4 | $n_4 = 18$ |
| | 제지, 개발 등 | 18 | 7.1 | |
| 합 계 | | 252 | 100.0 | |

〈표 III-2〉 규모별·그룹별·연륜별 표본수

| 구 분 | 내 용 | 업 체 수 | 비 율 (%) |
|---------------|-----------|-------|---------|
| 규 모 (종업원수) | 500명 미만 | 40 | 15.9 |
| | 500~999명 | 40 | 15.9 |
| | 1,000명 이상 | 172 | 68.2 |
| 그룹 | 5대 그룹 | 79 | 31.3 |
| | 6대~30대 그룹 | 104 | 41.3 |
| | 기 타 | 69 | 27.4 |
| 연륜 | 10년 미만 | 31 | 12.3 |
| | 10~19년 | 53 | 21.0 |
| | 20~29년 | 70 | 27.8 |
| | 30년 이상 | 98 | 38.9 |
| 합 계 | | 252 | 100.0 |

본 연구의 分析 單位는 조직이다. 설문지의 응답 대상은 개인이 아니라 각 기업을 대표하는 인사관리 담당자로 하였다. 즉 설문지는 각 기업의 인력개발 담당 과장급을 중심으로 한 중견 인사 담당자가 기업별로 1매씩 작성도록 하였다.

〈표 III-1〉은 조사 표본의 업종별 빈도와 비율을 나타내고 있다. 조사대상 기업의 업종별 분포는 제조업이 55.6%, 비제조업 37.3%, 기타 7.1%의 순으로 나타났다. 비제조업은 업종별 비교 분석을 위해 다시 2개의 업종군으로 구분하였다. 그 첫째 그룹은 무역, 도·소매, 운송, 정보처리/컴퓨터 운용 업종에 속한 36개사로 14.3%를 차지하였다. 둘째 그룹은 은행·금융, 증권, 보험 등 금융업에 속한 기업들로 58개사로서 23.0%를 기록하였다. 제조업은 표에서 보는 것처럼 섬유·화섬, 식품, 전기·전자 등 11개 업종군을 포함하고 있으며, 140개사 55.6%를 차지하고 있다.

業種別 분포를 단일 업종 기준으로 비교하면 건설업이 8.7%로 가장 높았으며, 은행·금융업과 조립금속/기계장비 업종이 8.3%로 그 다음으로 나타나고 있다. 도·소매업은 1.6%로 집계되어 상대적으로 가장 낮은 비율을 보이고 있다.

조사대상 기업의 規模別 분포는 1,000명 이상의 대기업이 68.2%, 1,000명 미만은 31.8%를 차지했으며, 규모의 평균은 3,518명이었다. 대상기업이 속한 그룹별로 구분해 보면 5대 그룹의 계열사가 31.3%, 6대 그룹 이하 30대 그룹까지가 41.3%, 30대 미만의 그룹과 금융업에 속한 나머지 기업들이 27.4%였다. 기업 창립후 1995년 2월 현

재 각 기업의 연륜은 평균 16.0년으로 나타났다. 이중 30년 이상 경과된 기업이 38.9%로 상대적으로 가장 높은 비율을 보였다. <표 III-2>는 조사대상 기업의 규모별, 그룹별, 연륜별 분포를 나타내고 있다.

2. 評價基準의 定義와 測定

본 연구에서 인적자원관리 시스템을 평가하기 위해 10 가지 평가요소를 설정하였으며, 이에 속한 구체적 평가항목은 총 26 가지이다. <표 III-3>은 평가요소와 평가항목들의 조작적 정의, 그리고 측정척도를 나타내고 있다.

<표 III-3> 평가기준의 정의와 측정

| 평가요소 | 평 가 항 목 | 조 작 적 정 의 | 측정척도 |
|------------|---|--|----------------------|
| 전략 지향성 | <ul style="list-style-type: none"> 인적자원계획의 장기성 교육훈련관리의 장기성 경영자 육성의 장기성 | <ul style="list-style-type: none"> 인적자원계획-경영전략의 연계 정도 교육훈련관리의 단기적 직무능력 향상 중시의 정도 (R) 경영자 승계계획의 제도화 정도 | 등간척도 |
| 개발 지향성 | <ul style="list-style-type: none"> 인사고파시스템의 개발지향성 인력개발에의 지원정도 인력개발 시스템의 개발지향성 | <ul style="list-style-type: none"> 승진·승급 중심의 인사고파 (R) 매출액 대비 교육비 비율 (%) 경영진 개발 프로그램의 운영 정도 | 등간척도 비율척도 등간척도 |
| 전문화 지향성 | <ul style="list-style-type: none"> 전문가 육성형 경력전략 전문가 육성의 경력관리 | <ul style="list-style-type: none"> 제너럴리스트 경력관리전략 중심 정도 (R) 전문직 경력관리 시스템의 독립시행 정도 | 등간척도 |
| 체계성 | <ul style="list-style-type: none"> 직무관리 시스템의 체계성 교육훈련 프로그램의 체계성 직무순환관리의 제도화 | <ul style="list-style-type: none"> 직무관리 시스템의 체계화 정도 교육훈련 프로그램의 다양성 직무순환 기준의 명확성 | 등간척도 |
| 연계성 | <ul style="list-style-type: none"> 인사고파-임금의 연계 교육프로그램-경영전략의 연계 인사고파-교육훈련관리의 연계 | <ul style="list-style-type: none"> 인사고파 결과와 임금의 연계 정도 교육 프로그램과 경영전략의 연계 정도 인사고파 결과와 교육훈련관리의 연계 정도 | 등간척도 |
| 차별화 | <ul style="list-style-type: none"> 승진의 차별화 임금의 차별화 | <ul style="list-style-type: none"> 발탁승진제도의 실시 정도 능력·성과급의 차별화 정도 | 등간척도 |
| 분권화 | <ul style="list-style-type: none"> 인적자원관리의 분권화 채용관리의 분권화 | <ul style="list-style-type: none"> 인사부서의 인적자원관리기능 전담 정도 (R) 사원 채용시 인사부서의 전담관리 정도 (R) | 등간척도 |
| 개방성 | <ul style="list-style-type: none"> 직무 정보의 공개 경력관련 정보의 공개 인사정보의 공개 | <ul style="list-style-type: none"> 직무기술서 등 직무정보의 공개 정도 신입사원 대상 경력설명회의 실시 정도 인사고파 결과의 공개 정도 | 등간척도 |
| 참여성 | <ul style="list-style-type: none"> 경력계획에의 참여도 교육 프로그램 운영의 참여도 | <ul style="list-style-type: none"> 경로 설정시 공동참여의 정도 개인의 교육 프로그램 선택 가능성 | 등간척도 |
| 운용성 | <ul style="list-style-type: none"> 인사고파의 공정성 인사정보시스템 관리의 효율성 직장내 교육의 활성화 | <ul style="list-style-type: none"> 인사고파 운영의 공정성 인식 정도 인사정보시스템 관리의 효율성 O.J.T 실시 범위의 제한성 (R) | 등간척도 |

주) R은 평가항목과 조작적 정의의 일관성을 위해 역코딩 (reverse coding)한 변수를 나타냄.

측정척도는 등간척도 (interval scale)를 주로 활용하였으며, 비율척도도 일부 이용되었다. 등간척도는 Likert 타입 5단계 척도 (1=매우 반대한다, 5=매우 동의한다)를 사용하였다.

3. 資料分析의 方法

연구자료는 SPSS 통계 패키지 프로그램을 사용하여 분석하였다. 먼저 각 평가항목 변수의 수준을 분석하기 위해 평균, 표준편차 등의 기술통계량을 이용하였다. 그리고 무역업 등의 업종군, 금융업군, 제조업군의 3개 그룹의 차이를 분석하기 위해 ANOVA 기법을 활용하였다. 또한 3개 그룹을 짹지어 그룹간 차이를 분석하기 위해 Scheffe에 의한 multiple range test를 활용하였다.

IV. 研究 結果

1. 戰略志向性 評價

평가요인별 분석 결과의 해석에 들어가기에 앞서 본 연구자가 설정한 7段階 해석 방법을 설명하는 것이 순서일 것이다. 다음의 표에서 보는 바와 같이 본 연구자는 5단계 척도에 의한 자료분석의 결과를 매우 낮음 (LL)으로부터 매우 높음 (HH)까지 7단계로 구분하는 해석 방법을 시도하였다. 예컨대 5단계 척도 점수가 3.2 이상 3.6 미만일 때 “다소 높다”고 해석하였으며, 이를 M+로 처리하였다.

| 5점척도 점수 | 2.0 미만 | 2.0 - 2.4 | 2.4 - 2.8 | 2.8 - 3.2 | 3.2 - 3.6 | 3.6 - 4.0 | 4.0 이상 |
|---------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| 7단계 해석 | 매우 낮음 LL | 상당히 낮음 L | 다소 낮음 M- | 중간 수준 M | 다소 높음 M+ | 상당히 높음 H | 매우 높음 HH |

〈표 IV-1〉 전략지향성 분석 결과

| 평가요인 | 평 가 항 목 | 수 준 | | | 업종별 비교 | | | |
|-------|-------------------|------|----|-------|--------|------|------|-------|
| | | 평균 | 평가 | 표준 편차 | 무역 + | 금융업 | 제조업 | ANOVA |
| 전략지향성 | • 인적자원계획의 장기성 | 3.19 | M | 1.13 | 3.19 | 3.28 | 3.17 | .821 |
| | • 교육훈련관리의 장기성 (R) | 3.15 | M | 1.10 | 2.83 | 3.26 | 3.17 | .167 |
| | • 경영자 육성의 장기성 | 1.59 | LL | 1.20 | 1.78 | 1.65 | 1.58 | .686 |

주) 1. ANOVA의 수치는 F값의 p-value임.

2. 평가항목의 R은 역코딩한 것을 나타냄.

〈표 IV-1〉은 전략지향성을 평가하는 세 가지 항목들에 대한 분석 결과를 보여주고 있다. 이에 따르면 한국기업 인적자원관리 시스템의 戰略志向性은 전체적으로 볼 때 다소 낮은 수준 (M-)에 있다고 평가된다.

구체적으로 인적자원계획과 교육훈련관리의 장기성, 즉 인적자원계획이 기업의 경영전략과 연계되어 시행되는 정도와 교육훈련관리에 의한 인재 육성의 장기적 시각이 보통 수준에 머물고 있는 것으로 나타났다. 이에 비해 경영자 승계계획을 제도화시켜 장기적으로 경영자를 육성하는 기업이 드물어 매우 낮은 수준 (LL: 1.59점)을 보이고 있다.

이러한 분석 결과는 몇 가지 해석을 가능케 한다. 먼저 한국기업의 인적자원계획이 아직 본 궤도에 올라있지 않음을 보여준다. 다시 말해 기획부에서 경영전략을 수립할 때 미래에 필요한 인력의 구체적 내용과 수를 결정하는 과정에서 인사부와 함께 협의하여 결정하는 것이 정석이나 현실은 그렇지 않다는 것이다. 오히려 현실은 기획부의 경영계획에 따라 인력계획이 작성되는 종속적 양상이 보편화되어 있다. 교육훈련관리 또한 인재 육성의 중요성을 인식해 그동안 양적, 질적으로 많은 발전이 있었던 것은 사실이나 아직도 경영전략의 변화가 교육 프로그램의 내용적 변화로 연계되어 운영되는 정도까지 이르지 못한 기업들이 많다. 한국기업에서 경영자 승계계획 (management succession planning)이 제도화되어 시행되고 있지 못한 점은 소유경영체제를 기조로 하고있는 대기업의 지배구조와 관련이 깊은 것으로 해석해야 할 것이다. 그러나 한 그룹의 임원이 수백 명에 달하는 현실에서 이들에 대한 체계적 육성이 시도되지 않는 점은 경영자 인적자원의 경쟁력 강화를 위해 시급히 변화가 요청되는 대목이다.

전략지향성과 관계된 항목들에 대한 업종별 비교 분석 결과 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다.

2. 開發志向性 評價

한국기업의 경쟁력 강화를 위해 인재 육성을 강조하는 소리가 뜨높은 데 비해 본 연구의 결과는 이를 뒷받침하지 못하고 있다. 결론적으로 한국기업 인적자원관리의 개발지향성과 전문화지향성은 다소 낮게 (M-) 나타나고 있기 때문이다.

〈표 IV-2〉에 따르면 인적자원관리 시스템의 開發志向性이 다소 낮은 (M-) 수준을 보이고 있다. 먼저 인사고과 시스템이 승진·승급을 위한 평가 위주로 되어 있어 개발지향적 성향이 상당히 낮은 수준인 것으로 나타났다. 또한 인력개발 시스템의 개발지향성을 경영진 개발 프로그램의 운영 정도로 측정해 본 결과가 다소 낮은 수준을 보였다. 이는 혁신 주도층인 경영진에 대한 개발 노력이 아직 만족할만한 단계에 있지 않는 것으로 풀이된다. 매출액 대비 교육비 비율은 평균 0.29%로 집계되고 있다. 그러나 우리나라 30대 그룹의 교육비 비율이 평균 0.15% 안팎임을 감안해 볼 때 실제보다 높게 나타난 것으로 판단된다. 세계적 초우량 기업, 예컨대 Motorola사 같은 경우 매출액 대비 1%에 가까운 교육 비용을 투자하는 기업과 우리의 현실을 비교해 볼 때 인력개발에 대한 지원이 미흡한 것으로 분석된다.

專門化志向性 또한 대체로 낮은 (M-/M) 수준으로 나타났다. 구체적으로 전문가 육성형 경력전략과 경력관리가 제대로 이루어지지 않고 있음이 자료에서 드러나고 있다 (M 내지 M- 수준). 이는 결국 우리의 경력개발 방향이 전문가 (specialist) 육성형이라고 말하기 어렵다는 점을 나타낸다. 물론 인적자원 개발의 방향을 폭넓은 시야를 가진 전문인 육성에 두는 것이 바람직하다 하겠으나, 전문인력 양성이 제대로 되어있지 않은 현실을 감안할 때 전문가 육성이 선행되어야 할 과제로 본다. 우리가 세계화를 외치고 있지만 국제인력 양성 프로그램이 구체화된 기업이 24%에 불과하다는 사실 (LG경제연구원, 1995: 91)이 이를 응변으로 밀해주고 있다.

개발지향성에 대한 業種別 差異 분석결과 전문가 육성형 경력전략 측면에서 금융업이 제조업보다 $p = .05$ 에서 통계적으로 유의한 높은 수준을 보였다. 이에 비해 통계적으로 유의하지는 않았으나 인력개발 시스템의 개발지향성, 즉 경영진 개발 프로그램의 운영 정도에서 금융업이 무역업 등의 업종군보다 실제로 낮은 결과를 나타냈다.

〈표 IV-2〉 개발지향성 분석 결과

| 평가요소 | 평 가 항 목 | 수 준 | | | 업종별 비교 | | | |
|---------|----------------------|------|----|-------|--------|------|------|-------|
| | | 평균 | 평가 | 표준 편차 | 무역 + | 금융업 | 제조업 | ANOVA |
| 개발 지향성 | • 인사고과시스템의 개발지향성 (R) | 2.09 | L | 0.92 | 2.19 | 2.16 | 2.04 | .539 |
| | • 인력개발시스템의 개발지향성 | 2.80 | M | 1.53 | 3.11 | 2.44 | 2.96 | .054 |
| | • 인력개발의 지원 정도 (%) | 0.29 | M- | 0.42 | 0.21 | 0.29 | 0.29 | .540 |
| 전문화 지향성 | • 전문가 육성형 경력전략 (R) | 2.95 | M | 1.15 | 2.83 | 3.41 | 2.84 | .004 |
| | • 전문가 육성의 경력관리 | 2.75 | M- | 1.27 | 2.69 | 2.93 | 2.71 | .514 |

3. 合理性 評價

한국기업 인적자원관리 시스템의 합리성을 체계성, 연계성, 차별화 및 분권화 측면에서 종합적으로 분석해 본 결과 다소 낮은 (M-) 수준인 것으로 나타났다. 평가요인별로 종합해 보면 분권화가 중간 수준을 다소 상회하는데 비해 (M/M+) 체계성과 연계성은 다소 낮은 (M-) 수준이었으며, 차별화 정도는 낮은 수준 (L/M-)을 보여 상대적으로 취약성을 드러냈다.

먼저 體系性 정도를 살펴 보면, 교육훈련 프로그램은 대체로 체계적인 것으로 나타난 데 비해 직무관리 시스템의 체계화 정도는 다소 낮은 수준을 보였다. 세 항목중 직무순환관리의 제도화 정도는 상당히 낮은 수준 (L)에 있어 인력 흐름에 대한 동적 관리가 취약한 것으로 드러났다. 이러한 결과는 한국기업의 인적자원관리가 직무중심보다는 사람중심으로 관리되는 경향이 강하며, 전사적 경력관리가 제도화되지 않은 상태로 직무순환관리가 이루어지고 있음을 나타내는 것이다.

인적자원관리 시스템간의 連繫性은 다소 낮은 수준에 있다. 특히 인사고과 시스템과 임금 및 교육훈련관리의 연계가 상당히 낮은 수준을 기록한 사실을 유의할 필요가 있다고 생각된다. 인사고과의 결과가 임금에 연계되지 않고 있음은 우리나라 기업의 임금관리가 연공급의 성격이 강함을 단적으로 보여주고 있다. 또한 인사고과와 교육훈련관리의 연계가 취약한 점은 인사고과 시스템의 개발지향성이 낮은 점을 반증하는 것으로서 〈표

IV-2)에서 인사고과가 승진·승급 중심으로 이루어지고 있어 개발지향적이 아니라는 분석 결과와 상통하는 것이다.

差別化의 경우 빌탁승진제도 도입을 통한 승진의 차별화는 중간 수준을 보였으나, 임금의 차별화는 매우 미흡한 (LL: 1.96점) 것으로 나타나 강한 대조를 보이고 있다. 이는 개인별 급여 차등 지급제도를 도입하고 있는 기업이 26%이며 (LG경제연구원, 1995: 228), 인적자원관리 시스템 운영방식에 있어 “연공주의” 방식을 채택하고 있는 기업이 67%에 달한다는 (LG경제연구원, 1995: 223) 사실과 맥을 같이하는 결과이다.

인사부서와 현장 내지 관리자가 분담하여 인적자원관리 기능을 수행하는 정도를 가름 하는 分權化 정도는 중간 수준을 약간 상회하는 것으로 분석되었다. 이는 최근 채용 면접에서 실무자가 의사결정에 참여하는 등의 예에서 보듯 인적자원관리의 분권화가 점진적으로 진행되고 있음을 상기시키는 결과이다. 그러나 우리나라 기업의 인적자원관리 기

〈표 IV-3〉 합리성 분석 결과

| 평가요소 | 평가 항 목 | 수 준 | | | 업종별 비교 | | | |
|------|-------------------|------|----|-------|--------|------|------|-------|
| | | 평균 | 평가 | 표준 편차 | 무역 + | 금융업 | 제조업 | ANOVA |
| 체계성 | ● 직무관리 시스템의 체계성 | 2.42 | M- | 1.02 | 2.14 | 2.59 | 2.49 | .099 |
| | ● 교육훈련 프로그램의 체계성 | 3.38 | M+ | 1.07 | 3.53 | 3.50 | 3.36 | .546 |
| | ● 직무순환관리의 제도화 | 2.21 | L | 1.11 | 2.00 | 2.59 | 2.15 | .017 |
| 연계성 | ● 인사고과-임금의 연계 | 2.25 | L | 1.46 | 2.31 | 2.00 | 2.37 | .262 |
| | ● 교육프로그램-경영전략의 연계 | 3.44 | M+ | 1.01 | 3.64 | 3.48 | 3.41 | .456 |
| | ● 인사고과-교육훈련관리의 연계 | 2.37 | L | 1.12 | 2.64 | 2.07 | 2.47 | .026 |
| 차별화 | ● 임금의 차별화 | 1.96 | LL | 1.36 | 2.44 | 1.83 | 1.91 | .075 |
| | ● 승진의 차별화 | 3.14 | M | 1.27 | 3.14 | 3.21 | 3.13 | .926 |
| 분권화 | ● 인적자원관리의 분권화 (R) | 3.25 | M+ | 1.21 | 3.14 | 3.47 | 3.18 | .270 |
| | ● 채용관리의 분권화 (R) | 3.04 | M | 1.26 | 2.75 | 3.86 | 2.85 | .600 |

능이 아직도 기본적으로는 인사부서에 집중되어 있는 현실을 직시할 필요가 있다.

이상의 결과는 한국기업의 인사혁신의 방향이 제도의 체계화에 역점을 두어야 함을 의미한다. 이러한 견해는 한국기업의 인사혁신 실패 비율이 66%에 이르며, 그 실패 이유 중 33%가 제도의 비합리성에 있다는 사실 (LG경제연구원, 1995: 226)을 상기할 때 설득력을 갖는다.

합리성에 대한 업종별 비교 결과 통계적으로 유의한 차이는 발견되지 않았다. 그러나 금융업이 무역업 등의 업종군에 비해 임금의 차별화가 낮게 나타난 점이 눈여겨 볼 대목이다. 이는 곧 금융업의 인적자원관리가 무역업 등의 업종군에 비해 보수적임을 드러내는 결과로 해석된다.

4. 開放 · 參與性 評價

한국기업 인적자원관리 시스템의 개방성과 참여성은 어느 정도인가? 〈표 IV-4〉에 나타난 결과를 종합하면 개방성과 참여성 모두 상당히 낮은 실망스러운 결과를 보여주고 있다.

먼저 인사관련 정보의 開放 정도는 전체적으로 상당히 낮다 (L). 먼저 직무기술서 등 직무와 관련된 정보의 공개가 다소 낮은 수준을 보이고 있다. 신입사원에 대한 경력설명 회가 제대로 이루어지지 않고 있음도 눈여겨 볼 대목이다. 이런 상황에서 인사고과 결과의 공개를 기대하기 힘든 매우 낮은 (LL) 수준으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 결국 한국기업의 인적자원관리 시스템이 閉鎖的 (closed)임을 보여준다.

〈표 IV-4〉 개방 · 참여성 분석 결과

| 평가요소 | 평 가 항 목 | 수준 | | | 업종별 비교 | | | |
|------|----------------|------|----|-------|--------|------|------|-------|
| | | 평균 | 평가 | 표준 편차 | 무역 + | 금융업 | 제조업 | ANOVA |
| 개방성 | • 직무정보의 공개 | 2.47 | M- | 1.44 | 2.46 | 2.29 | 2.55 | .557 |
| | • 경력관련 정보의 공개 | 2.31 | L | 1.49 | 2.56 | 2.37 | 2.26 | .575 |
| | • 인사정보의 공개 | 1.84 | LL | 1.21 | 2.17 | 1.44 | 1.93 | .007 |
| 참여성 | • 경력계획에의 참여도 | 2.30 | L | 1.11 | 2.33 | 2.60 | 2.21 | .071 |
| | • 교육프로그램 선택가능성 | 2.64 | M- | 1.28 | 2.86 | 2.52 | 2.72 | .410 |

인적자원관리 과정에서 개인이 참여하는 정도를 나타내는 參與性 또한 낮은 수준 ($L/M-$)에 있다. 구체적으로 교육훈련 프로그램의 시행에서 개인의 선택가능성이 다소 낮은 수준을 보이고 있어 그만큼 개인 욕구의 수용폭이 좁음을 보여준다. 경력계획에의 참여도, 즉 개인의 진로 결정시 개인과 조직이 함께 협의하여 결정하는 정도는 상당히 낮게 나타났다. 이는 결국 한국기업의 인적자원관리가 개인중시적인 것과는 상당한 거리가 있음을 나타낸다 하겠다.

개방·참여성에 대한 業種別 比較 결과 인사고과 결과의 공개 항목에서 유의한 차이가 발견되었다. 즉 multiple range test 결과 금융업이 무역업 등의 업종군이나 제조업군 보다 $p=.05$ 의 수준에서 상대적으로 낮은 수준을 보였다. 다시 말해 금융업이 다른 업종보다 인적자원관리가 폐쇄적인 것으로 드러났다.

5. 運用性 評價

인적자원관리 시스템이 제도화의 수준을 넘어 運營의 活性化를 기하고 있는지에 대한 <표 IV-5>의 분석 결과는 전체적으로 볼 때 중간 수준 (M)을 보여 긍정적도 부정적도 아닌 것으로 나타났다. 세 가지 항목들 중 직장내 교육 (O.J.T)의 활성화는 다소 높은 수준, 인사정보 시스템 관리의 효율성은 중간 수준을 보이고 있다. 이에 비해 인사고과 운영의 공정성 인식 정도는 중간 수준을 밀들고 있다.

여기서 주목되는 결과는 인사고과의 공정성과 관련된 문제이다. 본 연구 결과 한국기업의 인사고과 결과의 공정성에 대한 인식이 중간 수준을 밀들고 있음을 이에 대한 공정성 확보가 되지 못하고 있음을 드러내는 것으로 볼 수 있다는 점이다. 만일 이것이 사실이라면 인적자원관리의 핵심축인 인사고과 자료의 신뢰성에 의문을 던지는 것으로서 인사평가 결과에 기초한 보상관리의 모티베이션 기능을 기대하기가 어렵다는 점에서 우려를 갖게 한다.

운용성에 대한 업종별 차이는 현장교육의 활성화에서 나타나 금융업이 제조업보다 상대적으로 높은 수준을 보였다. 이는 업무의 착오를 허용하지 않는 금융업의 속성상 업무 분야별 O.J.T가 제조업보다 강도높게 실시되고 있음을 반증하는 결과로 해석된다.

〈표 IV-5〉 운용성 분석 결과

| 평가요인 | 평 가 항 목 | 수 준 | | | 업종별 비교 | | | |
|------|---|----------------------|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | 평균 | 평가 | 표준 편차 | 무역 + | 금융업 | 제조업 | ANOVA |
| 운용성 | • 인사고과의 공정성 • 인사정보시스템 관리의 효율성 • 직장내 교육의 활성화 (R) | 2.81 3.08 3.21 | M M M+ | 0.86 1.22 1.46 | 2.78 2.83 3.22 | 2.78 3.17 3.60 | 2.85 3.21 3.03 | .820 .245 .037 |

V. 結論

1. 研究의 要約

이상에서 기술한 연구 결과를 간략하게 요약하면 〈표 V-1〉에 제시된 바와 같다. 먼저 평가항목별 분석 결과를 본 연구의 해석 기준에 따라 상당히 높은 수준 (H) 이상을 기록한 것을 긍정적 결과로, 상당히 낮은 수준 (L) 이하를 보인 항목을 부정적인 것으로 볼 경우 긍정적 항목은 하나도 발견되지 않은데 비해 否定的 항목이 9가지가 나왔다. 이는 총 26가지의 평가항목들 중 약 1/3이 부정적, 비판적 평가의 대상이 될 수 있음을 의미한다. 상대적으로 운용성 관련 항목들만 부정적 평가를 면했을 뿐 전략지향성, 개발지향성, 합리성 및 참여·개방성과 관련된 항목들이 고루 부정적인 것으로 나타났다. 이 중에서도 시스템의 연계성과 개방성 요소들은 각각 두 가지 항목들이 부정적인 것으로 분석되었다. 개별 항목별로는 경영자 육성의 장기성, 임금의 차별화, 그리고 인사 정보의 공개성과 관계된 세 가지 항목이 매우 낮은 수준 (LL)을 보여 가장 취약한 부분으로 분석되었다.

평가요인별 수준을 평가해 본 결과 운용성이 중간 수준을 보여 상대적으로 나은 편이며, 개방·참여성이 상당히 낮은 수준을 보였으며, 전략지향성, 개발지향성 및 합리성이 다소 낮은 수준으로 평가되었다. 평가요소별로 살펴보면 운용성과 분권화 요소가 중간 수준 또는 이를 약간 웃도는 것으로 나타났을 뿐 M- 이하 수준을 보이고 있다. 상대적으로 개방성이 가장 뒤떨어진 분야로 나타났다. 이러한 결과는 최근 기업들이 신인사제

〈표 V-1〉 연구 결과의 요약

| 평가요인 | 평가요소 | 수준 | | 항목별 분석 결과 | | 업종별 차이 |
|------------|------------|----------|----------|------------|--|--|
| | | 평가 요소 | 평가 요인 | 긍정적 (H 이상) | 부정적 (L 이하) | |
| 전략 지향성 | 전략 지향성 | M- | M- | | <ul style="list-style-type: none"> • 경영자 육성의 장기성 (LL) | |
| 개발 지향성 | 개발 지향성 | M- | M- | | <ul style="list-style-type: none"> • 인사고과시스템의 개발지향성 (L) | |
| | 전문화 지향성 | M-/M | | | | <ul style="list-style-type: none"> • 전문가 육성형 경력전략: 금융업>제조업 |
| 합리성 | 체계성 | M- | M- | | <ul style="list-style-type: none"> • 직무순환관리의 제도화 (L) | |
| | 연계성 | M | | | <ul style="list-style-type: none"> • 인사고과-임금의 연계 (L) • 인사고과-교육의 연계 (L) | * 인사고과-교육의 연계: 금융<무역 + |
| | 차별화 | L/M- | | | <ul style="list-style-type: none"> • 임금의 차별화 (LL) | * 임금의 차별화: 금융<(무역 + |
| | 분권화 | M/M+ | | | | |
| 개방· 참여성 | 개방성 | L | L | | <ul style="list-style-type: none"> • 경력관련정보의 공개 (L) • 인사정보의 공개 (LL) | <ul style="list-style-type: none"> • 인사정보의 공개: 금융업<제조업, 무역 + |
| | 참여성 | L/M- | | | <ul style="list-style-type: none"> • 경력계획에의 참여도 (L) | |
| 운용성 | 운용성 | M | M | | | <ul style="list-style-type: none"> • O.J.T의 활성화: 금융업>제조업 |

주) *는 통계적으로 유의하지 않으나 실제적 차이가 있는 항목을 나타냄.

도의 도입과 함께 “열린 인사”가 강조되는 사실이 역으로 그간의 폐쇄적 인적자원관리에 대한 방향 전환으로 해석될 수 있을 것이다.

이상의 평가요인별 수준을 종합해 한국기업 인적자원관리 시스템을 평가하면 대체로 낮은 수준 (M-)인 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 韓國企業의 人的資源管理가 방향, 시스템, 운영 모두에서 아직도 미흡하다는 사실을 반영한 것으로 해석된다.

첫째, 方向 측면에서 전략지향성이 미흡하다. 예컨대 기업 경영 추진의 핵심인 경영자 육성에 대한 비전이 설정되어 있지 않은 사실에 우려를 표하지 않을 수 없다. 이러한 판단은 한국기업 경쟁력 강화를 위해 인적 자원의 전략적 개발이 무엇보다 중요하며, 경영자의 체계적 육성은 그중 가장 중요한 핵심이라는 인식에서 비롯된 것이다.

둘째, 시스템의 合理性과 開放性이 미흡하다. 특히 개인의 능력에 따른 보상의 차별화가 인적자원관리의 기본 원리임에도 이것이 현실화되지 않은 기업이 대부분이며, 인사 정보의 비공개 원칙을 고수하는 등 환경 변화의 흐름에 전향적으로 대처하지 못하고 있다.

셋째, 運營 측면에서 보면 인적자원관리가 제도화 수준에 머물러 있을 뿐 운영의 활성화를 기하지 못하고 있는 것으로 판단된다. 이러한 해석은 운영성에 대한 평가 수준이 긍정적이지도 부정적이지도 아니한 분석 결과에 기초한 것이다.

〈표 V-1〉에서 보듯 業種別 差異 분석 결과 통계적으로 유의한 차이 항목이 3개, 통계적으로 유의하지는 않았으나 실제적 차이를 보인 항목이 2개였다. 이들을 살펴보면 금융업이 다른 업종군에 비해 전문가 지향형 성향이 강한 편이면서 보다 연공주의적, 폐쇄적 성향이 상대적으로 강함을 보여주고 있다. 이러한 차이는 금융업의 업종 성격, 즉 비교적 유사한 직종으로 구성된 인력구조에 연륜이 오래된 조직에서 오는 서열 중시의 문화, 그리고 업무 자료의 비공개를 원칙으로 하는 업종의 특성이 반영되어 나온 결과로 해석 할 수 있을 것이다.

2. 研究의 示唆點과 研究 方向

본 연구의 분석 결과로부터 시사점을 도출하기에 앞서 본 연구의 制限點을 명확히 인식 할 필요가 있다. 첫째는 연구 수행의 시점 문제이다. 본 연구는 1995년 초에 수집된 자료를 분석한 결과이므로 그 이후의 변화에 대해서는 아무런 자료를 제공하지 못한다. 둘째는 표본의 문제이다. 본 연구가 대기업을 주요 대상으로 하고 있으므로 다른 규모의 기업들에 대한 확대 해석을 자제해야 한다. 셋째, 평가 기준의 제한성과 관련된 것이다. 유연성 내지 혁신성에 대한 평가항목이 본 연구에서 도입되지 않았으며, 평가항목이 과연

평가요인을 평가하는 대표성을 가지고 있는지에 대해서도 논의의 여지가 있을 수 있다.

본 연구 결과를 토대로 한국기업 인적자원관리의 현황을 요약한 것이 <표 V-2>에 過去型으로 제시되어 있다. 이러한 과거형은 경쟁의 심화, 정보화, 민주화 그리고 개인주의화로 요약되는 환경 변화의 흐름과 상치되는 것이다. 그러므로 환경 변화에 상호작용적으로 대응하기 위해 한국기업의 인적자원관리는 未來型으로 혁신되어야 한다.

첫째, 인적자원관리가 보다 長期的 관점에서 戰略的으로 접근되어야 한다. 다시 말해 과거의 관리적 접근으로부터 전략적 인적자원관리 (strategic human resource management)로 방향을 전환시켜야 한다. 특히 인적자원을 전략적으로 개발하는 전문가 육성형으로 방향을 유도하여야 한다.

둘째, 시스템의 合理化와 開放化가 추진되어야 한다. 비합리적 제도를 체계화시키고 하위 시스템간의 연계성을 확보하며 인적자원관리 기능의 분권화가 이루어져야 한다. 구성원이 능력에 따라 보상받는 인센티브 시스템을 제도화하여 능력주의를 현실화시켜 경쟁력 강화를 유도하여야 한다. 또한 인적자원관리의 당사자인 개인의 욕구가 반영되도록 관리 과정에 개인의 참여의 폭을 넓히는 방향으로 시스템이 개선되어야 하며, 개인의 알권리를 보장하는 방향으로 인사 정보의 공개가 추진되어야 한다.

셋째, 시스템의 運營에 있어 각 관리 분야별 계획은 장기적 관점에 바탕을 두어야 한다. 그리고 시스템의 단순화 제도화에 머무를 것이 아니라 제도가 현장에서 제대로 뿌리를 내려 활성화될 수 있도록 시스템 운영 관리에도 만전을 기할 필요가 있다.

한국기업의 인적자원관리 시스템이 미래형으로 변환되기 위해서 꼭 언급되어야 할 점은 最高經營者의 役割이 매우 중요하다는 점이다. 지금까지 인사 문제는 개인의 이해관계가 얹힌 예민한 사안이라는 점 때문에 문제점을 인식하면서도 이의 개혁 노력은 미흡했던 점이 사실이다. 그러나 개인의 능력과 성과에 따라 대우하는 능력주의의 열린 인사를 실현하기 위해서 최고경영자의 변혁적 리더십 (transformational leadership)이 전제되어야 함을 강조하고 싶다. 이렇게 강조하는 이유는 비전 제시와 시스템의 혁신 그리고 추진력으로 요약되는 변혁적 리더십 (e.g., Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1986)이 없이는 연공주의를 고수하고자 하는 노조를 설득하는 데 현실적 한계가 있다는 점 때문이다.

끝으로 앞으로의 研究 方向과 관련하여 두 가지를 제시하고자 한다. 첫째, 인적자원관리 시스템 평가 모델의 세련화를 위한 노력이 요구된다. 앞에서 지적한대로 평가요인을

〈표 V-2〉 한국기업 인적자원관리의 현상과 방향

| 구 분 | | 과거형 | 미래형 |
|-----|--------|---------------------------|--------------------------|
| 방향 | 전략지향성 | ■ 관리적 접근 | ▲ 전략적 접근 |
| | 개발지향성 | ■ 평가·활용 중심 ■ 총괄관리자 육성형 | ▲ 개발 중심 ▲ 전문가 육성형 |
| 시스템 | 체계성 | ■ 시스템의 비합리성 ■ 시스템의 개별화 | ▲ 시스템의 체계화 ▲ 시스템의 통합화 |
| | 차별화 | ■ 연공주의 | ▲ 능력주의 |
| | 분권화 | ■ 집권화 | ▲ 분권화 |
| | 개방·참여성 | ■ 비공개주의 ■ 조직 위주 | ▲ 공개주의 ▲ 조직-개인 공동참여 |
| 운영 | 계획 | ■ 단기주의 | ▲ 장기주의 |
| | 시행 | ■ 제도화 중심 | ▲ 활성화 |

보다 종합적으로 구성하고 평가요인을 적절하게 평가할 수 있는 대표성 있는 평가항목의 개발에 대한 개념적 연구가 시도되어야 한다. 둘째, 최근 진행중인 신인사제도의 도입이 후의 상황 변화를 분석해 볼 필요가 있다. 만일 신인사제도의 파급 효과가 긍정적인 것으로 나타날 경우 본 연구 시점 이후의 기간 동안 나타난 변화로 해석될 수 있을 것이다.

参考文献

- LG경제연구원 (1995), 「한국기업의 경영 현주소」, 서울: LG경제연구원.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Beer, M., Eisenstat, R.A., & Biggadike, E.R. (1995), Strategic change: A new dimension of human resource management, In Ferris, G.R., Rosen, S.D., & Barnum, D.T. (Eds.), *Handbook of human resource management*, Cambridge, MA: Blackwell, pp. 115-138.

- Benveniste, G. (1994). *The twenty-first century organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Fombrun, C., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984). *Strategic human resource management*, New York: John Wiley & Sons.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural justice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, pp. 55-71.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.), New York: John Wiley & Sons, pp. 17-34.
- Lawler, J.J., Anderson, R.W., & Buckles, R.J. (1995). Human resource management and organizational effectiveness, In Ferris, G.R., Rosen, S.D., & Barnum, D.T. (Eds.), *Handbook of human resource management*, Cambridge, MA: Blackwell, pp. 630-649.
- Maynard, H.B., Jr., & Mehrten, S.E. (1993). *The fourth wave*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H., Jr. (1982). *In search of excellence*, New York: Warner Books.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schein, E.H. (1977). Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development, *Sloan Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-20.
- Schuler, R.S. (1988). Human resource management choices and organizational strategy, In R.S. Schuler, S.A. Youngblood, & V.L. Huber, *Readings in personnel and human resource management* (3rd ed.), St. Paul, MN: West, pp. 24-39.
- Schuler, R.S. (1992). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 18-32.

- Schuler, R.S., & MacMillan, I.C. (1984), Gaining competitive advantage through human resource management practices, *Human Resource Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 241-255.
- Snell, S.A., Youndt, M.A., & Wright, P.M. (1996), Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning, In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, Vol. 14, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 61-90.
- Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1986), *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.

The Evaluation of Human Resource Management Systems in Korean Firms

Heung-Gook Kim*

ABSTRACT

This study was aimed at evaluating human resource management (HRM) systems in Korean firms. To do this, evaluation criteria were derived from three major factors considered to be important for effective HRM systems: principles of HRM, characteristics of the system, and environmental changes. Five evaluation factors—strategic orientation, development orientation, rationality, openness/participativeness, and implementation effectiveness—were derived which include 26 items.

The study employed the questionnaire survey method. The sample was 252 large-size companies in Korea. For data analysis, descriptive statistics and ANOVA were used.

The results were negative: HRM systems in Korean firms turned out to be basically ineffective. More specifically, nine out of 26 evaluation items showed considerably low level in such factors as strategic orientation, development orientation, rationality, and openness/participativeness. Practical implications and suggestions for more effective management of human resources were proposed.

* Associate Professor Department of Business Administration Daejin University