

韓國企業 人的資源管理의 戰略的 課題*

慎 侑 根**

〈目 次〉

- | | |
|----------------------|--------------|
| I. 問題의 提起 및 研究課題 | IV. 分析結果와 解釋 |
| II. 研究의 主眼點 및 先行研究 | V. 結論 및 示唆點 |
| III. 研究의 模型 및 變數의 測定 | |

I. 問題의 提起 및 研究課題

1. 문제의 제기

오늘날 세계경제가 글로벌화되고 기업간 경쟁이 심화되면서, 인적자원과 그에 대한 관리방식이 기업경쟁력의 원천으로서 매우 크게 부각하고 있다. 따라서 기업의 경영자들은 경쟁기업이 모방할 수 없는 기업 특유의 경쟁력의 원천은 바로 인적자원에서 비롯하며, 이를 확보·개발·활용하는 인적자원관리 시스템은 기업경쟁력 제고의 핵심적인 경영기능의 하나로 인식하고 있다.

최근 인적자원관리론에서는 인적자원관리 시스템을 전략적으로 운영해야 한다는 주장을 꾸준하게 제기해 왔다. 즉 인적자원관리 시스템이 그 하위 관리방식들간에 일관성을 갖도록 운영하는 내적 적합성과 인적자원관리 시스템이 전략적 상황변수와 외적 적합성을 갖도록 하는 것이 조직성과 또는 조직유효성을 향상시킨다고 주장한다. 그러나 전략적 인적자원관리의 중요성에도 불구하고 한국기업에서의 인적자원관리 시스템이 과연 어떤 일관성을 갖고 운영되고 있는지, 그렇다면 어떤 방향으로 이루어지고 있는지, 그리고 어떤 방향으로 내적 적합성을 갖도록 운영하는 것이 조직성과 또는 조직유효성을 향상시

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 부설 노사관계연구소에서 주관하고 있는 「한국기업 인적자원관리의 현황과 과제」에 대한 연구과제의 일환으로 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 교수

키는데 도움이 될 수 있는지에 대한 연구가 매우 부족한 실정이다. 또한 한국기업에서의 인적자원관리 시스템이 전략적 상황변수와 어떤 관련성을 갖고 운영되고 있는지, 조직유효성 측면에서 볼 때 실제로 전략적 상황변수와 외적 적합성을 갖도록 운영되고 있는지에 대한 연구 역시 미흡한 실정이다.

특히 IMF 구제금융이후 최근 한국의 경제적 상황에서 경영위기의 극복과 기업경쟁력의 강화를 통한 재도약이라는 과제를 안고 있는 한국기업의 경영자 및 인적자원 관리자들은 인적자원관리 시스템의 바람직한 운영방식에 대한 지대한 궁금증을 갖고 있다. 그러나 IMF 구제금융이후 현재까지 이에 대한 명쾌한 아이디어 및 방안이 제시되지 못하고 있는 실정이다. 그 동안 한편에서는 모든 경영방식을 '글로벌 스탠다드'에 입각해야만 기업경쟁력이 향상되고 위기를 극복할 수 있다는 주장을 제기하는 사람이 많다. 따라서 경제위기의 극한 상황을 경험하면서 많은 한국의 기업들이 서구식 방향으로 인적자원관리 운영방식을 변화시켜 나가려는 경향이 강하며, 구성원들도 이를 수용하려는 의식을 갖고 있는 것처럼 조사결과가 발표되기도 하였다.

그러나 다른 한편에서는 이질적인 사회문화적·역사적 배경을 가진 서구식 경영방식이 우리나라의 기업풍토에 적합하지 않다는 주장을 지속적으로 제기함으로써 양측의 주장이 맞서고 있다. 즉 실무계나 학계의 일각에서 과연 서구식 경영방식이 보편적으로 타당한 경영방식인가에 대한 문제가 제기되고 있는 것이다. 특히 기업 구조조정 과정에서 도입되는 서구식 인적자원 관리방식에 따른 부작용을 경험하면서, 한국의 사회문화적 기반에 적합한 인적자원관리 시스템은 어떤 방향으로 이루어져야 하는지에 대한 관심이 크게 증대하고 있음에도 이에 대한 설득력 있는 방향제시가 이루어지지 않고 있다.

2. 연구목적 및 연구과제

이러한 학문적·실무적 요구에 비추어 볼 때, 기업경쟁력 강화를 위한 한국기업의 인적자원관리의 전략적 과제가 무엇인가에 대한 연구가 절실히 요청된다. 즉 한국기업에서 인적자원관리 시스템이 얼마나 전략적으로 잘 운영되고 있는지, 기업성과 또는 조직유효성을 제고시키기 위해서 인적자원관리 시스템을 어떻게 전략적으로 운영해 나가야 하는지를 연구할 필요가 있다. 특히 전략적 인적자원관리론 분야에서 중심적인 연구개념이 되어 온 적합성 관점에서 한국기업의 인적자원관리 시스템이 전략적으로 얼마나 잘 운영

되고 있는지, 그리고 어떻게 운영해 나갈 필요가 있는지를 연구할 필요가 있는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 다음과 같은 연구과제를 설정하고자 한다.

연구과제 1 : 한국기업에서의 인적자원관리 시스템은 내적 적합성을 갖고 운영되고 있는가?

연구과제 1-1 : 인적자원관리의 실천방향 측면에서 볼 때, 한국기업에서 인적자원관리 시스템은 일관성을 갖고 있는가?

연구과제 1-2 : 조직유효성 측면에서 볼 때, 한국기업에서 인적자원관리 시스템은 내적 적합성이 존재하는가?

연구과제 2 : 한국기업에서의 인적자원관리 시스템은 외적 적합성을 갖고 운영되고 있는가?

연구과제 2-1 : 한국기업에서 인적자원관리 시스템은 전략적 상황변수와 상호관련성을 갖고 있는가?

연구과제 2-2 : 조직유효성 측면에서 볼 때, 한국기업에서 인적자원관리 시스템과 전략적 변수간에 적합성을 갖고 있는가?

II. 研究의 主眼點 및 先行研究

1. 연구의 주안점

전략적 인적자원관리론(SHRM : Strategic Human Resource Management)은 기업경쟁력과 기업성과 창출에 공헌하는 인적자원관리 시스템과 그 전략적 상황조건에 대해 연구하고 있다. 여러 연구자들의 전략적 인적자원관리론에 대한 정의에서 이를 알 수 있다. 예를 들어 전략적 인적자원관리를 '조직의 전략목표를 확인하고 인적자원관리 관행이나 절차상에서 그것을 활용하는 것'이라는 정의(Baird et al., 1983), '조직의 목표와 인적자원의 확보 및 활용성이라는 두가지 차원을 갖는 하나의 구성체(construct)'라는 정의(Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988), '경쟁적 우위의 창조와 유지에 관련

된 기업의 모든 수준에서의 종업원 관리에 관한 결정과 행동'이라는 정의(Miller, 1987), '조직목표를 달성하기 위한 계획된 인적자원관리 시스템의 체계로서 수직적으로는 조직의 전략경영과정과 인적자원관리 관행방식들 간의 연계와, 수평적으로는 인적자원관리 시스템의 하위 관리방식들간의 조정과 조화, 적합성을 강조하는 것'이라는 정의(Wright & McMahan, 1992) 등을 들 수 있다. 연구자들마다 전략적 인적자원관리의 정의를 다소 달리 하고 있지만, 이들의 정의를 종합해 볼 때 전략적 인적자원관리는 경영전략이나 조직구조 등 인적자원관리 환경과의 상호관련성 및 적합성과 인적자원관리 시스템내 관리기능들간의 통합성 및 내적 적합성을 강조하는 인적자원관리 과정이라고 할 수 있다.

주지하다시피 전략적 인적자원관리론에서는 인적자원관리 시스템의 '적합성'문제가 가장 중심적인 연구개념이 되고 있다. 전략적 인적자원관리론 연구에서 적합성 개념이 유용성을 갖는 이유는 적합성이 높으면 일관성이라든가, 일치성이 생겨남으로 해서 관리 시스템 내부의 구성요소들간의 조정·통제비용이 줄어든다거나, 유기적 연관성의 증대로 시스템 내부의 구성요소들간에 시너지 효과가 창출된다거나, 불필요한 중복에 의한 낭비를 줄임으로써 효율성 또는 생산성이 향상될 수 있다고 보기 때문이다(신유근, 1995)¹⁾.

'적합성'(fitness)이란 각각의 하위시스템(구성요소)들이 상호보완적인 관계를 맺으며 통합적·연계적으로 운영되고 있음을 의미한다. '적합성이 없다 또는 부적합하다'는 것은 구성요소들 각각이 상호관련성이 없이 따로 운영되거나 어느 구성요소가 다른 구성요소들의 기능을 방해하는 방향에서 운영되고 있음을 의미한다. 또한 조직유효성 또는 조직성과 관점에서 적합성이란 전략과 인적자원 혹은 전략과 인적자원관리 시스템의 구성요소간의 상호관련성이 높은 성과를 나타내는 상태라고 정의할 수 있다. 이처럼 적합성의 개념은 인적자원관리 기능의 조정과 통합, 그리고 전략목표의 달성을 위한 일관되고 계획된 관리패턴을 설명해 준다(Galbraith, 1977; Wright & McMahan, 1992 참조).

전략적 인적자원관리론에서 인적자원관리 시스템의 적합성은 다시 내적 적합성과 외적 적합성으로 크게 나누어 논의된다(Huselid, 1995 참조)²⁾.

- 1) 경영학 연구에서는 일반적으로 전체적인 기업경영시스템의 구성요소들간에 적합관계를 갖거나 내부 경영시스템이 환경과 적합성을 가질 때 기업이 생존함은 물론 경영성과가 향상된다고 보아 왔다 (Van de Ven & Drazin, 1985 참조). 대부분의 방법론적 접근에서도 명시적이든 암묵적이든 변수들간의 적합성이 높을수록 성과가 높아진다고 전제한다(Segev, 1987 참조).
- 2) 전략적 인적자원관리론에서 연구되고 있는 적합성의 유형은 매우 다양하다(Venkatraman, 1989:

인적자원관리 시스템의 내적 적합성(internal fit)이란 인적자원관리 시스템의 하위 관리 기능들간의 일관성, 통합성 또는 상호보완성을 의미한다(Huselid, 1995; Baird & Meshoulman, 1988). 내적 적합성은 두 변수들간의 개념적 또는 논리적 일치라는 의미와, 성과기준에 비추어 두 변수들간의 일치라는 의미로 이해할 수 있다. 전자는 인적자원관리 시스템의 전체 유형 또는 방향성에 비추어 하위 관리기능들간의 일관성을 갖는 것이 바람직하다는 관점이며, 후자는 조직성과 또는 조직유효성 관점에서 볼 때, 인적자원관리 시스템의 내적 일관성의 채택이 더 좋은 기업성과를 산출한다고 보는 관점이다.

예를 들어 Baird & Meshoulman(1988)은 상호 보완하고 지원하는 인적자원관리 관행들을 채택하는 정도에 따라서 기업성과가 제고될 수 있다고 주장하였다. Osterman(1987)은 기업의 인적자원관리 관행 시스템에는 전체적으로 지배적인 논리가 존재하며 이러한 전체적인 정책과 관행들간에는 함께 어우러져 적합할 수 있다고 보았다. 그는 구체적으로 종업원 몰입을 중시하는 기업들이 임시직 종업원들을 덜 활용하는 경향이 있고 스킬(skill) 훈련, 인센티브 보상과 같은 관행에 더욱 많이 투자하는 경향이 있다는 점을 발견했다. Huselid(1995)는 내부 승진 시스템이 종업원들로 하여금 회사에 잔류하도록 하는 유인을 강하게 제공하기 위해서는 보완적으로 적절한 인센티브 보상과 성과평가 시스템들이 결합될 때 가능하다고 보았으며, 이러한 인적자원관리의 하위 기능간 상호 보완성은 인적자원관리 시스템의 투자수익을 제고시켜 줄 수 있다고 주장했다.

한편 인적자원관리 시스템의 외적 적합성(external fit)이란 인적자원관리시스템과 이를 둘러싸고 있는 전략적 상황변수들, 예를 들어 경영전략이나, 조직구조 등과의 적합성을 의미한다(Huselid, 1995; Baird & Meshoulman, 1988). 외적 적합성 역시 인적자원관리 시스템의 전체적 정책 또는 특성과 전략적 상황변수와의 개념적 또는 논리적 일치라는 의미와, 성과기준에 비추어 양자간의 일치라는 의미로 설명할 수 있다. 전자는 특정 전략유형에 적합한 인적자원관리 시스템의 전체적 정책 및 각 하위기능들의 내용들을 논리적으로 제시하는 연구흐름이고, 후자는 조직성과 또는 조직유효성 관점에서 볼

Huselid, 1995 참조). 즉, 적합성은 조절관계로서의 적합성(fit as moderation), 매개관계로서의 적합성(fit as mediation), 결합관계로서의 적합성(fit as matching), 이익변이로서의 적합성(fit as profit deviation), 공변관계로서의 적합성(fit as covariation), 전체로서의 적합성(fit as gestalt) 등을 들 수 있다.

때, 인적자원관리 시스템이 전략적 상황변수들과의 외적 적합성의 채택이 더 좋은 기업 성과를 산출한다는 점을 주장하는 연구흐름이다. 특히 Baird & Meshoulman(1988)에 따르면 외적 적합성은 기업의 인적자원관리 시스템과 경쟁전략간의 상호교차(intersection)에서 발생한다. 즉 기업성과가 인적자원관리 관행들과 경쟁전략들간의 결합에 의해 제고된다는 것이다.

2. 선행연구에 대한 개관

전략적 상황변수와 인적자원관리 시스템간의 적합성에 관한 주요 선행연구들을 보면, 전략적 계획과 인적자원의 계획간의 적합성에 관한 연구(Dyer, 1985; Baird et al., 1983), 전략과 인적자원관리의 통합을 주장한 연구(Fombrun, 1983), 전략에 적합한 경영자의 선발과 개발에 관한 연구(Gupta, 1984: 1986), 사업성격에 따른 인적자원의 배치 할당문제를 다룬 연구(Tichy, 1982), 전략유형에 따라 적합한 인적자원관리 관행을 개념적으로 제시한 연구(Miles & Snow, 1984), 혁신전략에 따른 인적자원 관리관행에 대한 연구(Jackson, Schuler & Rivero, 1989) 등을 들 수 있다.

Fombrun(1983)은 전략의 수준은 기업전략·사업전략·기능전략의 세 가지 수준으로 나눌 수 있으며, 각 전략수준마다 추구되는 가치(dominant value)에 따라서 인적자원 관리가 이에 일치하도록 운영되어야 조직성과가 높다고 주장했다. Gupta(1984: 1986)는 제품의 성장단계에서 성숙단계에 이르면 기업은 안정화 전략을 추구하게 되는데 이때의 인적자원관리 방식은 내부승진 또는 개발육성 방식이 적합한 반면, 도입형성 기나 성장단계에서는 외부의 능력 있는 인적자원을 영입하는 전략이 주효하다(Kerr & Jackofsky, 1989 참조)³⁾. Tichy(1982)는 사업성격에 따른 인적자원의 배치 할당문제를 연구하였다. BCG 성장-점유율 매트릭스에 따라서 시장의 성장성이 높고 제품의 시장점유율이 낮은 사업단위(wild cat)에는 '성장지향형(grower)'의 인력을 배치하고, 시장의 성장성이 높고 제품의 시장점유율도 높은 사업단위(star)에는 '방어형(defender)'의 인력을 할당하며, 시장의 성장성이 낮고 제품의 시장점유율이 높은 사업단위(cash cow)에는 '수확형(harvest)'의 인력을 배치하고 시장의 성장성이 낮고 제품의 시장점유율

3) 전략과 인적자원관리간의 관계는 전략이 선행하고 인적자원관리가 그러한 전략에 의해 결정된다는 주장과 양자가 반드시 선형적 관계를 갖는 것은 아니라는 주장도 제기되고 있다(신유근, 1994).

율도 낮은 사업단위(dog)에는 '업무수행형(undertaker)'의 인력을 할당하는 방식이 적합하다고 보았다. 또한 Tichy(1982)는 수직적으로 통합된 단일제품전략, 비관련 사업의 합병을 통한 성장전략, 내적성장이나 합병을 통한 제품군의 관련다각화전략, 다국간의 다제품전략에 적합한 선발·평가·보상·개발의 인적자원관리 관행을 설명하고 있다. Miles와 Snow(1984)는 방어자 전략(defender), 공격자 전략(prospector), 분석자 전략(anaalyzer), 반응자 전략(reactor)과 같은 제품-시장 전략들의 각각에 적합한 인적자원관리 기능들에 대한 개념적 제시를 하고 있다. Jackson, Schuler & Rivero(1989)는 혁신전략을 추구하는 기업들이 전반적으로 그러한 전략에 일치하는 인적자원 관행들을 사용한다는 점을 발견했고, Arthur(1992)는 차별화 전략을 채택하는 철강업체들이 종업원 몰입을 강조한다는 점을 발견했다⁴⁾.

조직구조와 인적자원관리간의 적합성에 관한 연구들은, 예를 들어 기능식 조직에 비해 사업부제 조직이 전사적으로 생산성에 의한 보너스 지급을 하는 경향이 크다는 연구(Jackson, Schuler & Rivero, 1989), 조직구조가 높은 정도의 상호의존성을 갖고 있는 경우에는 내부인력을 선발 육성하는 방식이 적합하며, 낮은 정도의 상호의존성을 갖고 있는 경우에는 외부인력을 선발영입하는 방식이 적합하다는 연구(Kerr & Jackofsky, 1989), 짚고 빠른 성장을 하는 조직구성원은 짚고 빠른 성장의 조직에 알맞고 성숙과 쇠퇴 단계의 조직은 나이가 많고 성숙한 구성원을 갖는 경향이 있다는 조직생애주기와 구성원의 생애곡선간의 적합성 연구(Hall, 1984) 등을 들 수 있다⁵⁾. 그리고 기능별 조직에서는 효율성을 추구하는 전략목표에 맞는 인적자원관리 기능이 적합하고, 사업부제 조직에서는 개발 및 상담역할의 인적자원관리 기능이 적합하며, 혼합형 조직에서는 능력 있는 프로젝트 관리자의 선발관리 및 프로젝트 구성원들의 경력개발을 돋는 계획 및 배

4) 이외에도 Begin(1991), Buttler et al.(1991), Gapelli & Singh(1993), Jackson & Schuler(1995), Schuler(1992), Wright & McMahan(1992) 등의 연구자들이 있다. 신유근(1995)은 구성체적 적합성 관점에서 경영성과가 높은 기업집단에서 인적자원관리 시스템의 내적 적합성이 높게 나타났으며, 또한 경영전략-조직구조-인적자원관리 간의 적합성이 경영성과가 낮은 기업집단에 비해 상대적으로 높다는 점을 발견했다. 성공기업의 경우 경영전략, 조직구조, 인적자원 관리가 상호연계되어 있는 것이다.

5) 한편 Hall(1984)은 전략적 의미에서 조직은 의도적 부적합(intentional misfit)을 이끌어 낼 수도 있다고 주장한다. 경력단계상 성장단계의 경영자는 성장하고 있는 조직에 적합하고 유지단계의 경영자는 쇠퇴하고 있는 조직에서 발견되며 마련이다. 하지만 이러한 자연스러운 적합관계를 의도적으로 깨고 전략적으로 부적합성을 초래할 수 있는데, 쇠퇴기의 조직에 다시 활력을 불어넣기 위해 전략적으로 성장단계에 있는 경영자를 결합시키는 것이다.

분역할 기능이 적합하다는 연구(Miles & Snow, 1984), 다국적 기업의 인적자원관리의 적합성을 조직의 생애곡선 단계에 따른 인적자원관리 활동과 조직여건과의 적합성인 외적 적합성, 그리고 다양한 인적자원관리 기능과 선발, 훈련, 보상간의 적합성인 내적 적합성으로 구분한 연구(Millman et al., 1991) 등을 들 수 있다.

이들 선행연구들로부터 인적자원관리 시스템이 내적 적합성과 외적 적합성을 갖출 경우에 조직성과 또는 조직유효성을 제고시킬 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다. 즉, 인적자원관리가 기업의 전략이나 조직구조와 같은 전략적 변수들과 적합성을 갖거나 인적자원관리 시스템의 하위관리기능들간에 상호 연관성 및 일관성을 갖고 있을 때 기업성과가 높아진다는 것이다.

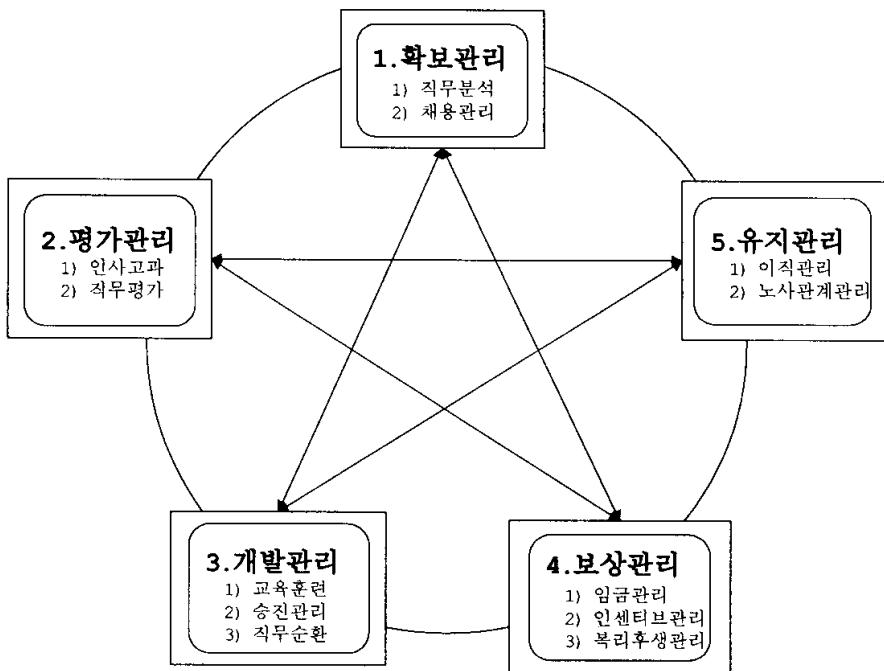
III. 研究의 模型 및 變數의 測定

1. 인적자원관리 시스템의 구성모형

본 연구에서는 전통적 인사관리로부터 현대적 인적자원관리가 계승하고 있는 주요 관리기능별 인적자원관리 과정을 연구의 개념적 틀로 삼고자 한다. 관리기능으로 구성된 인적자원 관리과정을 연구의 틀로 삼는 이유는 이러한 분류방법이 전통적 인사관리와 현대적 인적자원관리와의 공통분모에 해당하기 때문이다⁶⁾.

현대적 인적자원관리의 주요 관리기능은 인력의 흐름과 관리기능의 성격을 고려해 볼 때 다양하게 구분되고 있으나 일반적으로 확보관리, 개발관리, 보상관리, 통합관리, 유지관리, 이직관리라는 일련의 흐름으로 이루어져 있다고 알려져 있다(Flippo, 1980). 그러나 한국기업에서 나타나고 있는 인적자원관리의 현실적인 측면과 평가관리의 중요성을 고

6) 역사적으로 인적자원관리(HRM : Human Resource Management)는 전통적인 인사관리(PM : Personnel Management)로부터 발전해 왔다. 전통적 인사관리가 생산요소로서의 노동력 또는 인력의 효율적 관리와 활용을 강조하였던 것에 비해서, 경영전략론·조직이론·노사관계론·노동경제학·조직행위론·비교경영론 등의 제반 분과학의 연구성과를 흡수하면서 발전한 현대 인적자원관리분야는 인적자원의 육성·개발측면을 상대적으로 크게 강조하며, 경영환경 변화에의 신속한 적응 및 경영전략과의 적합적·통합적 관리를 중시한다. 이와 같이 인적자원관리는 전통적 인사관리의 한계를 극복하기 위해 차별성을 강조하지만, 전통적 인사관리에서 강조해 온 인력의 흐름 및 기능에 따른 관리과정은 발전적으로 계승하고 있다.



〈그림 III-1〉 현대 인적자원관리의 기능 및 과정

려해 인적자원관리 기능을 〈그림 III-1〉과 같이 확보관리, 평가관리, 개발관리, 보상관리, 유지관리라는 순환과정으로 하나의 전체적인 인적자원관리 시스템을 구성할 수 있을 것이다(신유근, 1982; Tichy, Fombrun & Devanna, 1982; Ulrich, 1986 등 참조).

인적자원관리의 다섯 가지 관리기능은 다시 각기 여러 가지의 세부 하위기능 또는 요소로 구분된다. 이때 상위의 관리기능에 대해 각각을 적절하게 포괄할 수 있는 세부 하위 기능들이 할당되어야 할 것이다.

① 인적자원관리의 출발점이자 기초가 되는 확보관리는 조직의 목표를 달성하기 위해 필요한 적절한 인적자원의 수와 내용을 결정하는 과정이다. 효과적인 확보관리를 위해서 조직은 우선 어떤 직무에 맞는 인재를 뽑아야 할 것인지를 결정해야 한다. 이를 위해 직무의 내용을 체계적으로 파악하여 인적자원관리에 필요한 직무정보를 얻는 직무분석(job analysis)을 행하게 된다. 조직이 필요로 하는 인적자원의 내용과 수를 결정한 이후에는 해당되는 인재를 확보하는 것이 필요한데, 이를 채용(recruitment)관리라고 한다. 채용관리는 유능한 인재를 확보하기 위한 모집·선발·배치라는 일련의 의사결정 과정을 지칭한다.

② 평가관리란 확보한 인적자원의 능력·업적·자질과 인적자원이 수행하는 일의 중요도·난이도·위험도 등을 평가하는 과정을 말한다. 여기에는 대표적으로 사람을 평가하는 방법을 제도화한 인사고파(rating/performance appraisal)와 개별 직무(일)의 중요도·난이도·위험도 등의 여러 평가요소에 의해 직무의 상대적 가치를 평가하는 공식적이고 체계적인 방법인 직무평가(job evaluation)를 포함시킬 수 있다.

③ 개발관리란 확보한 인적자원의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 일의 기회와 교육훈련의 기회를 부여하는 과정이다. 개발관리에는 채용된 종업원이 그들의 환경과 담당직무에서 최대의 능력을 발휘할 수 있도록, 단시일에 많은 기술을 숙달시키고 업무지식 등을 향상시키기 위한 종합적인 활동 및 프로그램의 체계인 교육훈련(education and training)과, 조직에서 구성원이 더 상위의 직무로 옮기는 것을 말하는 승진(promotion), 그리고 수평적 인사이동을 말하는 것으로서 흔히 배치전환이라고도 하는 직무순환(job rotation) 등의 활동이 포함된다.

④ 보상관리란 인적자원이 조직에 공헌한 만큼 금전적·비금전적 대가를 제공하는 과정으로, 여기에는 기본급과 각종 수당을 모두 포함하는 임금(wage/salary)에 대한 관리활동, 상여금(bonus)과 포상제도와 같은 인센티브(incentives)제도에 대한 관리활동, 종업원 생활의 안정과 '삶의 질' 향상을 위하여 임금 외에 부가적으로 지급되는 현금과 재반 시설의 사용 등 다양한 방법으로 실시되는 복리후생 관리활동 등이 포함된다.

⑤ 유지관리란 확보한 인적자원이 자신의 능력을 발휘하면서 가급적 조직 내에 남아 있도록 각종 배려를 하는 활동을 말한다. 여기에는 조직으로부터의 이탈(분리)문제를 다루려는 과정으로서의 이직(turnover)관리와 '근로자의 삶의 질 향상'과 '기업의 경쟁력 강화'를 균형 있게 실현하기 위하여 직장 내에서 협력적 노사관계를 구축하려는 활동인 협의의 노사관계(labor relations)관리 등이 포함된다.

2. 실증연구를 위한 변수의 측정

1) 인적자원관리 시스템의 측정

본 연구에서는 인적자원관리 시스템의 구성모형을 기초로 한국기업에서 인적자원관리 실천방식을 측정하기 위해, 인적자원관리 시스템의 하위 시스템별로 대표적인 제도(관리

방식·관행)를 알아보는 항목들로 구성하였다. 즉 확보관리에는 직원들의 인재상 설정방식을, 평가관리에는 특정 고과항목의 중시방식과 고과결과의 피드백 방식을, 개발관리에서는 직원들의 인재육성방식, 교육훈련프로그램의 내용, 순환보직제도, 직원들의 승진방식을 포함시켰으며, 보상관리에는 인센티브제도와 근로생활의 질 향상방식을, 유지관리에는 노사협력프로그램 운영방식을 포함하였다. 각 항목들에 대해서는 개별 인적자원관리 방식이 한국의 전통적 관리방식을 계승하여 실천하고 있는지, 서구에서 도입된 관리방식으로 실천하고 있는지, 아니면 양자를 전략적으로 상호접목 또는 융합하여 실천하고 있는지를 측정하였다.

인적자원관리 방식을 계승형, 도입형, 접목형으로 측정한 이유는 한국기업에서 인적자원관리 시스템의 내적 적합성을 파악할 수 있는 의미 있는 기준으로 한국의 전통 문화적 특성의 연속과 변화 여부가 중요할 수 있기 때문이다. 즉 현실의 인적자원관리 관행에서 한국의 전통 문화적 특성이거나 원리가 어느 정도 유지되고 있는가 또는 변화되고 있는가를 기준으로 하여 그 실천방향을 구분해 볼 수 있다(신유근, 1992b; 1988a). 그러한 기준들 중 예를 들어 ① 개인이 가지고 있는 근속연수·연령 등의 인적 특성을 더 중시하는 속인주의(연공주의) 대 구성원이 수행하는 직무내용이나 책임을 더 중시하는 직무주의(능력주의), ② 사람을 선발하고 개발시키며 평가하는 과정에서 전인격체로서 품성을 더 강조하는 전인주의 대 특정한 능력이나 기술을 더 강조하는 전문주의, ③ 직종·학력·성별로 상이한 신분적 대우를 행하는 차별주의 대 동일한 신분적 대우를 강조하는 평등주의, ④ 구성원과의 인간적 관계를 더 중시하는 온정주의 대 경제적 관계를 더 중시하는 계약주의, ⑤ 상하간의 위계질서를 더 강조하는 권위주의 대 구성원들의 자발적 참여를 강조하는 자율주의 등을 들 수 있다. 이러한 예들을 참고하여 본 연구에서는 인적자원관리 시스템의 세부 관리방법의 실천방식을 계승형, 도입형, 상호접목형으로 구분하였다. 여기서 전통형이란 한국의 전통문화의 특수성을 계승하는 경영방식을 지향하는 것을 말하며, 도입형이란 주로 서구 또는 일본과 같은 선진국으로부터 들어온 보편적인 표준요건을 받아들인 경영방식을 지향하는 것을 의미하고, 상호접목형이란 외래의 보편적인 표준요건과 한국의 전통문화적 특성을 의도적으로 가미하려는 융합형 경영방식을 말한다.

인적자원관리 시스템의 실천방향은 측정에 대한 각 개별관리의 조사항목들에 대해 ‘계승형(전통형) 방식’, ‘도입형(서구형) 방식’, ‘상호접목형(융합형) 방식’ 중 어느 방식을

〈표 III-2〉 인적자원관리 시스템의 적합성 측정항목의 구성

인적자원관리 하위 기능	인적자원관리 제도 (관리방식/관행)	설천방식		
		계승형	도입형	상호접목형
확보관리	1. 직원들의 인재상 설정방식	전통적 가치	서구적 가치	전통 + 서구
평가관리	2. 고과 항목 중시 방식 3. 고과결과의 피드백 방식	자질요소 통제지향	성과요소 개발지향	자질 + 성과 양자활용
개발관리	4. 직원들의 인재육성 방식	제너럴리스트	스페셜리스트	G+S형
	5. 교육훈련 프로그램	일반교육	직무교육	일반 + 직무
	6. 순환보직 제도	비공식	공식	양자 균형
	7. 직원들의 승진방식	연공주의	능력주의	양자 접목
보상관리	8. 인센티브 제도	균등주의	차등주의	양자 균형
	9. 근로생활의 질 향상방식	정신위주	물질위주	정신+물질
유지관리	10. 노사협력 프로그램 운영방식	경영자 주도	근로자 주도	공동참여

취하고 있는지 한가지를 선택하여 응답하도록 하였다. 예를 들어 직원들의 인재육성방식은 '여러 분야를 고루 거치도록 하는 제너럴리스트 양성에 중점을 둔다(계승형)', '특정 세부분야에 정통한 스페셜리스트 양성에 중점을 둔다(도입형)', '제너럴리스트이면서 동시에 스페셜리스트인 인재를 양성하는데 중점을 둔다(상호접목형)' 중 해당하는 경우 한 가지를 선택하도록 하였다.

2) 전략적 상황변수의 측정

전략적 인적자원관리론에서의 전략의 개념은 협의 측면과 광의 측면으로 나누어 이해할 수 있다. 협의의 전략의 개념은 일반적으로 경쟁전략, 사업전략과 같은 경영전략을 의미하지만, 광의의 전략의 개념은 협의의 경영전략뿐만 아니라 인적자원관리 시스템의 환경을 포함하여 지칭한다. 일반적으로 업종(산업의 특성), 경쟁전략, 조직구조, 생산기술 등과 같은 요인들(Jackson, Schuler & Rivero, 1989)이나 글로벌 전략, 다각화 전략 등이 인적자원관리에 영향을 미치는 것으로 알려지고 있다. 본 연구에서는 광의의 전략 개념 입장에서 제품 라이프 사이클 단계, 인수합병경험 여부, 해외진출여부, 비전 경영의 강도, 조직운영방식을 전략적 상황변수로 포함시키고자 한다.

① 제품 라이프 사이클(Product Life Cycle) 단계란 제품의 시장에서의 수명주기를 의미한다. 제품은 고객의 잠재적 욕구 실현을 위해 처음 시장에 도입된 후 고객만족을

창출하면서 인기를 끌다가 가치를 잃게 되면 다른 제품에게 그 자리를 물려주고 시장에서 퇴장하게 된다. 이러한 제품은 일생의 제품 라이프사이클 단계라고 하는데 제품이 시장에 도입된 후, 시간경과에 따른 매출액 수준을 나타내는 시장 수요의 변화패턴을 말한다. 제품 라이프 사이클 단계는 대체로 도입기·성장기·성숙기·쇠퇴기로 나누는데, 본 조사에서도 도입기·성장기·성숙기·쇠퇴기 중 하나를 선택하도록 하였다.

② 인수합병전략(Merge & Acquisition)은 특정기업(매수기업)이 타기업(피매수 기업)의 주식이나 자산을 매수하거나 합병하여 새로운 사업에 진출하는 전략이다. 합병은 두 개 이상의 기업들간에 보유주식을 상호교환함으로써 최종적으로 하나의 기업만이 생존하는 거래형태이다. 인수는 피매수 기업이 매수기업에 의해 구매됨으로써 매수기업의 활동보조단위나 부문으로 흡수되는 경우를 말한다. 본 조사에서는 인수합병경험 여부로 측정하였다.

③ 해외진출전략(Global Strategy)은 기업의 경영활동이 국경을 넘어 2국 이상에서 동시에 상품, 서비스, 자본, 노우하우 등이 확장되도록 하는 글로벌 전략이다. 기업의 국제화 단계를 파악하기 위해 국제화 과정을 여러 가지 단계로 세분하기도 하지만, 일반적인 국제화 과정은 국내시장에서만 경영활동을 하는 국내지향단계, 해외시장을 상대로 수출을 하는 해외지향 단계, 현지 판매조직이나 현지공장을 설립하는 현지지향 단계, 기업의 생산·판매활동을 국제적으로 분사시켜 네트워크를 형성하는 세계화 지향 단계의 4단계로 나눈다(조동성, 1994 참조). 본 조사에서는 한국기업의 경우 4단계의 경우는 드물다는 점에서 3단계의 국제화 단계를 측정하기 위해 해외진출법인 유무를 질문하였다.

④ 비전경영(Vision Management)이란 현재의 기업이 가속화되는 경영환경의 변화를 새로운 성장의 기회로 포착하여 향후 초일류기업으로 발전하기 위해 장기적인 관점에서의 경영비전을 정립하고 이를 체계적·계획적·전략적으로 실현해 나가는 경영활동과정이다. 미래 지향적으로 기업의 발전방향을 제시해주는 경영비전을 달성하기 위해서는 모든 기업구성원의 상상력과 창조력을 결합하여 환경에 대응하고 변화를 시도함으로써 전사적인 에너지를 단일한 방향으로 일체화시켜 나가야 한다(신유근, 1996). 본 조사에서는 21세기를 향한 비전경영의 강약으로 측정하였다.

⑤ 조직운영방식(Organization Management)이란 성공적인 경영활동을 위해 필요한 일과 부서, 직위나 권한관계들을 안정적으로 짜놓은 조직구조의 틀과 문제해결 의사 결정과정, 갈등해소 조정방식을 말한다. 특히 조직의사결정의 중심적인 위치 및 소재가

어디에 있는가 하는 집권화내지 분권화의 문제가 조직운영방식에서 핵심적인 이슈로 부상하는 경우가 많은데, 한국에서는 특히 본사와 현장간의 집권화, 분권화 문제로 집약된다. 본 조사에서는 조직운영에 있어서 본사중심, 현장중심, 본사·현장균형 중 한가지를 선택하도록 하였다.

3) 조직유효성 변수의 측정

본 연구에서는 조직유효성 변수들로 매출액 성장율, 직원들의 애사심, 혁신에 대한 저항 수준, 인간관계문제에 의한 이직율, 노사관계의 안정성, 구성원의 생산성 향상에 대한 노력을 포함하였다. ① 매출액 성장율은 실제 자료를 조사하였고 그 외의 항목은 각 항목별로 실천정도를 동종업체들에 비해 '월등히 높은 편이다', '다소 높은 편이다', '약간 낮은 편이다', '매우 낮은 편이다'의 4점 척도로 측정하였다. ② 직원들의 애사심은 종업원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 개념으로 자기회사에 대한 태도, 기본적인 자세를 말하는 조직몰입 개념에 기초하였다. ③ 혁신에 대한 저항 수준은 경영혁신에 대한 직원들의 부정적 태도를 말하는데 직무태도 개념에 기초하였다. 그 정도는 종업원들의 경영혁신에 대한 거부반응이 동종업체에 비해 얼마나 높은가를 질문하였다. ④ 노사관계의 안정성은 노사간 상호 협력적 태도 및 의사 를 의미하는데 그 안정성 정도를 '강한 동반자적 의식을 갖고 협력하는 편이다', '노사간에 어느 정도 호의적인 편이다', '대결하지는 않지만 상호 냉소적인 편이다', '노사간 감정의 골이 깊은 편이다'로 측정하였다. ⑤ 생산성 향상에 대한 노력은 투입과 산출의 비율을 말하는 생산성의 개념 중 특히 노동생산성 개념에 기초하여 행동관점에서 측정하였다. 그 정도는 구성원들의 생산성 향상 노력이 동종업계에 비해 월등하게 뛰어난 편인지 매우 떨어지는 편인지를 질문하였다.

4) 자료의 수집 및 분석방법

본 조사연구에서는 한국기업을 연구 모집단으로 선정하고 연구 표본집단으로 매일경제 신문사에서 발행되는 1997년 기업연감에 수록된 매출액 기준 1000대에 속하는 한국기업을 대상으로 하였다.

자료를 수집하기 위해 이들 1000대 기업을 대상으로 우편 설문조사를 실시하였다. 설문 응답자는 조직의 인사관리 관행 및 경영방식을 전반적으로 가장 잘 파악할 수 있는 직위의 인사부서장을 대표 응답자로 선정하였다. 배포된 설문 중 218개 사로부터 회신되어 회수율은 21.8%였으며, 응답상태가 양호한 216개 사를 분석표본으로 삼았다.

수집된 자료는 SPSS 7.0 for Windows버전을 이용하여 빈도분석 및 관련성 분석을 위해 분할표 분석과, 적합성 분석을 위해 일원분산분석, 이원분산분석을 실행하였다.

IV. 分析結果 및 解釋

1. 인적자원관리 시스템의 내적 적합성

1) 실천방향에서 본 인적자원관리의 현황과 내적 적합성

(1) 실천방향에서 본 인적자원관리의 현황

먼저, 인적자원관리의 개별 관리방식들이 각각 어떤 방향으로 실천되고 있는지를 세부 항목별로 살펴보면 <표 IV-1>과 같이 나타났다.

<표 IV-1>을 보면 확보관리의 경우 인재상의 강조정신은 접목형의 방식으로 실천하는 기업이 91개사(42.1%)로 나타났다. 즉 성실·근면·인화 등과 같은 우리나라의 전통적인 정신적 가치와 혁신·진취·도전감 등과 같은 비교적 서구적인 정신적 가치를 반반씩 비중을 두는 기업들이 전통적인 가치나 서구적인 가치를 택일적으로 중시하는 기업들보다 상대적으로 많았다.

개발관리의 경우에 있어서 순환보직방식은 전통형으로 실천하는 기업이 많은 반면, 인재육성방식과 교육훈련방식은 접목형의 방식으로 실천한 기업들이 많은 것으로 나타났다. 순환보직방식은 조직내 유사직무로의 이동을 제외한 관련이 없는 타직무로의 이동을 말하는데, 순환보직이동 결정시 그 결정요소가 개인적 희망, 상사의 개인적 의견, 특별한 기준 없이 그때 그때의 사정 등에 의한 이동이 이루어지거나, 고과성적, 교육훈련 이수결과 재임기간 등의 체계적인 기준에 의해 이루어질 수 있다. 본 연구의 조사결과 한국기업들에서 직원들의 순환보직방식은 주로 상사의 추천이나 본인과의 상담에 의해 이

〈표 IV-1〉 한국기업 인적자원관리의 실천방향 현황

사례수(%), N=216

구분		계승형	도입형	접목형
확보	인재상의 강조정신	56(25.9)	68(31.5)	91(42.1)
개발	인재육성 방식	30(14.4)	77(35.5)	106(49.1)
	교육훈련 방식	33(15.3)	81(37.5)	101(46.8)
	순환보직 방식	110(50.9)	19(8.8)	82(38.0)
	승진방식	26(12.0)	84(38.9)	106(49.1)
평가	고과 항목 중시 방식	18(8.3)	58(26.9)	140(64.8)
	고과피드백 방식	133(61.6)	37(17.1)	43(19.9)
보상	인센티브 지급방식	71(32.9)	68(31.5)	59(27.3)
	근로생활의 질 향상방식	35(16.2)	68(31.5)	109(50.5)
유지	노사협력 방식	75(34.7)	44(20.4)	81(37.5)

루어지는 편인 기업들(110개 사, 50.9%)이 많았다. 교육훈련은 기업이 필요로 하는 인력을 개발하기 위해 조직생활 및 직무의 수행과 관련된 전문지식 및 기능, 정신자세 등을 교육하는 일련의 학습활동을 말하는데, 본 연구의 조사결과 한국기업에서 교육훈련방식은 인간적 자질 및 정신적 태도 자세와 직무지식 및 기술적 훈련을 거의 반반씩 혼합하고 있는 편인 기업들(101개 사 46.8%)이 많았으며, 인재육성방식은 제너럴리스트이며 동시에 스페셜리스트인 인재를 양성하는데 중점을 두고 있는 기업들(106개 사 49.1%)이 상대적으로 많았다. 승진방식은 접목형으로 실천하는 기업들(106개 사 49.1%)이 많은 것으로 나타났다. 승진은 구성원의 자격 및 능력에 맞추어 직위나 신분상의 수직적 이동을 관리하는 활동을 지칭하는데, 승진결정시 근속년수 또는 학력 등의 연공적 요소와 인사고과성적 등의 업적 또는 능력요소를 반영할 수 있다. 본 연구의 조사결과 한국기업의 승진관리에 있어서 근속·학력 등 연공적 요소와 업무수행능력·업적 등 능력적 요소를 거의 동일한 비중으로 조화시키는 기업들이 많았다.

평가관리에서 있어서 한국기업에서 인사고과제도는 고과결과 피드백 방식에 있어서는 계승형(133개 사, 61.6%)을 취하는 경우가 많은 반면, 고과항목 중시방식에 있어서는 접목형의 방식을 취하는 기업들(140개 사, 64.8%)이 상대적으로 많았다. 한국기업들은 고과를 하는데 있어서 자질요소와 성과요소를 거의 반반씩 반영하고 있었다. 그리고 고

과피드백 방식은 인사고과의 결과를 피고과자의 의견을 무시하고 고과를 비공개적 통제 목적으로 운영하거나, 아니면 피고과자의 의견을 활용하기 위해 공개적 개발목적으로 운영할 수 있는데, 본 연구의 조사결과 한국기업에서는 고과결과를 피드백하는 것은 위화감 때문에 공개하지는 않으나 당사자들이 느낌으로 알 수 있도록 하는 경우가 많았다.

보상관리에 있어서는 인센티브 지급방식을 계승형으로 실천하는 기업들(71개 사, 32.9%)이 많은 반면, 근로생활의 질 향상방식은 상호접목형으로 실천하는 기업들이 상대적으로 많았다. 인센티브를 실시하는 경우에 있어서는 그것이 집단중심으로 운영될 수도 있고, 개인중심으로 운영될 수도 있으며, 양자를 균형있게 혼합하여 운영할 수도 있다. 본 연구의 조사결과 한국기업에서는 인센티브 지급방식은 주로 부서/팀원들에게 집단적으로 균등하게 지급하는 편인 기업들이 많았다. 근로생활의 질 향상방식은 정신적 사회적 측면과 물질적 경제적 측면에서의 근로생활의 질향상 방식을 거의 같은 비중으로 조화되도록 하고 있는 기업들(109개 사, 50.5%)이 많이 나타났다.

유지관리에 있어서 노사협력방식은 접목형의 방식으로 실천하는 기업들이 많은 것으로 나타났다. 즉 노사협력프로그램 운영방식은 노사공동 문제해결팀 등을 통해 노사가 참여적·협력적으로 운영해 나가는 편인 기업들(81개 사, 37.5%)이 상대적으로 많았다.

본 연구의 조사결과 10개의 인적자원관리 방식중 6개 관리방식이 접목형의 방식을 실천하는 기업들로 나타났다. 즉 인재상의 강조정신, 인재육성방식, 교육훈련방식, 승진방식, 고과항목 중시방식, 근로생활의 질향상 방식은 접목형으로 실천하는 기업들이 많았다. 계승형의 인적자원 관리방식을 지배적으로 실천하는 경우는 순환보직방식, 고과피드백 방식, 인센티브 지급방식으로 나타났다. 그리고 한국기업에서 도입형의 인적자원관리 방식들을 지배적으로 실천하는 기업들은 없는 것으로 나타났다. 그러나 계승형 방식에 비해 상대적으로 많이 실천되고 있는 도입형의 인적자원관리 방식들은 찾아볼 수는 있는데, 예를 들어 인재상의 강조정신, 교육훈련방식, 인재육성방식, 인사고과방식, 승진방식, 인센티브 지급 방식 등이다.

(2) 실천방향에서 본 인적자원관리의 내적 적합성

인적자원관리의 개별 관리방식들을 전체적인 시스템 관점에서 일관성을 파악하기 위해 앞서의 인적자원관리 시스템의 구성모델 입장에서 종합하였다. 왜냐하면 기업마다 인적자원관리의 어떤 제도는 계승형 방식으로 실천하고, 또 어떤 제도는 도입형 방식으로 하며, 또 다른 제도는 상호접목한 방식으로 할 수 있기 때문이다. 예를 들어 A라는 기업이

교육훈련방식은 서구적 방식으로 하고 평가피드백 방식은 계승형 방식으로 하며, 인센티브 제도는 상호접목형 방식으로 할 수 있는 것이다⁷⁾. 분석결과 한국기업 인적자원 관리 시스템의 실천방향은 50%(108개 사)에 해당하는 기업이 어떤 일관성을 갖지 못한채, 혼재된 상태인 것으로 나타났다. 일관성을 갖고 운영되고 있는 기업들도 108개 사(50%)로 나타났는데 이중 계승형 방식으로 일관성을 갖고 운영되고 있는 기업은 18개 사(8.3%), 도입형 방식으로 일관성을 갖고 운영되고 있는 기업은 16개 사(7.4%), 접목형 방식으로 일관성을 갖고 운영되고 있는 기업은 74개 사(34.3%)로 나타났다.

〈표 IV-2〉 한국기업 인적자원관리 시스템의 실천방향

사례수(%), N=216

인적자원관리 실천방향	계승형	도입형	접목형	혼재형
사례기업수 (%)	18개 (8.3%)	16개 (7.4%)	74개 (34.3%)	108개 (50.0%)

한국기업들은 인적자원관리 시스템을 운영하는데 있어서 그 방향이 일관성 없이 혼재되어 있는 경우가 많다. 즉 인적자원관리의 개별적인 방식들을 보면, 계승형 방식과, 도입형 방식, 상호접목형 방식을 혼용하는 혼재형인 경우가 50.0%나 되는 것이다. 혼재형이 많은 이유는 전통형 경영방식을 실천해온 한국기업이 글로벌화 하는 사회제도적 압력 속에서 상호접목형 경영방식으로 전환하는 과도기적 상태에 있거나, 또는 인적자원관리 시스템을 운영하는데 있어서 어떤 의도적이거나 체계적인 일관성을 갖추지 못한 채 표류하고 있다고 해석할 수 있다. 한가지 우리가 주목해야 할 점은 일단 혼재형을 제외할 때, 한국기업들은 도입형 인적자원관리 방식보다는 상호접목형 인적자원관리 방식과 전통형 인적자원관리 방식을 상대적으로 더 많이 실천하고 있다는 점이다. 이를 볼 때 한국기업의 인적자원관리 방식은 그 기업이 속한 전통적인 사회문화에 많이 제약되는 경향

7) 이때 A라는 회사의 인적자원관리 시스템의 일관성을 판정하기 위해서 본 연구에서는 간략한 연산을 이용하였다. 즉 각 제도 및 관리방식에서 계승형 방식의 수, 도입형 방식의 수, 상호접목형 방식의 수를 세고 어느 한가지 방식의 수가 나머지 두가지 방식의 수를 합한 수보다 크면 그 실천방향에 해당하는 기업으로 판정하였다. 그리고 이 조건을 충족하지 못하는 기업은 혼재형 기업으로 판정하였다. 이러한 기준은 P. M. Blau(1977)의 이질성 측정값(계산공식은 $1 - \sum P_i^2$: P_i 는 전체항목중 각 유형에 속하는 항목의 비중)을 고려해 볼 때에도 지배적인 실천방향을 판정하는데 무리가 없다고 본다.

이 크다는 점을 확인할 수 있다. 그리고 도입형 방식에서 유입된 것이라도 한국의 사회·문화적 풍토에 영향을 받아 한국의 전통적인 방식과 상호접목하는 경향이 높다고 볼 수 있다.

2) 조직유효성 측면에서의 인적자원관리의 내적 적합성

전략적 인적자원관리론에 따르면 인적자원관리 시스템이 내적 적합성을 갖추면 높은 기업성과를 산출할 수 있다. 이에 조직유효성 측면에서 볼 때, 인적자원관리 시스템이 내적 적합성을 갖고 있는가를 알아보기 위해, 앞서 일관성을 갖고 있는 기업들과 혼재형 기업들간의 일원분산분석을 행하였다.

〈표 IV-3〉 일관형 인적자원관리 시스템과 혼재형
인적자원관리 시스템 간의 조직유효성 차이

구 분	H R M의 실 천 방 향 평 균 (사례 수)		일 원 분 산 분 석					
	일관형	혼재형	집 단	자승합	자유도	평균자승	F값	유의도
연평균 매출성장률	19.7890 (91)	20.4753 (97)	집단간	22.1114	1	22.1114	.0496	.8241
			집단내	82969.7896	186	446.0741	-	-
직원들의 예사심	2.9537 (108)	2.7778 (108)	집단간	1.6713	1	1.6713	3.4578	.0643
			집단내	103.4352	214	.4833	-	-
경영혁신 거부반응	2.1714 (105)	2.1121 (107)	집단간	.1862	1	.1862	.4271	.5141
			집단내	91.5685	210	.4360	-	-
노사관계 상태	3.1165 (103)	3.0187 (107)	집단간	.5021	1	.5021	.7430	.3897
			집단내	140.5646	208	.6758	-	-
생산성향상 열의	3.0280 (107)	2.9533 (107)	집단간	.2991	1	.2991	.6915	.4066
			집단내	91.6822	212	.4325	-	-

* p < .05 ** p < .01 *** p < .000

분석결과 일관형과 혼재형간의 조직유효성은 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 이것은 기존의 전략적 인적자원관리론에서 인적자원관리 시스템간의 일관성을 갖는 것이 기업성과를 산출한다는 논리가 보완되어야 한다는 점을 말해준다. 즉, 인적자원관리의 실천방향성을 고려하지 않은 채, 단순히 일관성만 갖춘다고 조직유효성이 높아지지는 않는다는 점이다. 선행연구들에서는 단순히 일관성을 갖추는 것이 조직성과산출의 요건으로

논의되고 있는데 이것만으로는 인적자원관리의 내적 적합성이 조직성과를 높인다고 설명하기에는 불충분하며, 인적자원관리 시스템의 내적 적합성을 갖추는데 있어서 그 전체적인 방향성이 중요할 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다.

이에 일관형의 인적자원관리 방식을 계승형, 도입형, 접목형으로 세분하고 혼재형을 포함하여 인적자원관리 실천방향에 따라 조직유효성 수준의 차이가 있는가를 알아보는 일원 분산분석(One Way ANOVA) 및 Multiple Range Test(Sheff 방식)를 실행하였다.

연평균 매출액 성장률을 제외하고 인적자원관리 시스템 실천방향 유형별로 조직유효성 수준의 차이가 있는 것을 알 수 있다. 조직유효성의 평균들을 보면 접목형의 방향으로 실천하는 경우에 가장 높은 수치를 보이고 있지만, Multiple Range Test 결과 직원들의 애사심의 경우에만 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다⁸⁾. 이러한 분석결과로부터 우리는 인적자원관리의 실천방향성 측면에서 볼 때, 접목형의 방향으로 실

〈표 IV-4〉 인적자원관리 시스템의 실천방향별 조직유효성의 차이

구분	H R M의 실천방향 평균 (사례수)				일원분산분석						Multiple Range Test
	전통형	도입형	접목형	혼재형	집단간	자승합	자유도	평균차승	F값	유의도	
연평균 매출성장률	15.1467 (15)	27.6667 (15)	18.9934 (61)	20.4753 (97)	집단간	1314.8523	3	438.2841	.9874	.4000	N.S.
					집단내	81677.0487	184	443.8970	-	-	
직원들의 애사심	2.5000 (18)	2.6875 (16)	3.1216 (74)	2.7778 (108)	집단간	8.5969	3	2.8656	6.2949	.0004***	접목-전통 접목-혼재
					집단내	96.5096	212	.4552	-	-	
경영혁신 거부반응	2.5000 (18)	2.4375 (16)	2.0282 (71)	2.1121 (107)	집단간	4.7193	3	1.5731	3.7595	.0117**	N.S.
					집단내	87.0354	208	.4184	-	-	
노사관계 상태	2.6667 (15)	3.0625 (16)	3.2222 (72)	3.0187 (107)	집단간	4.3888	3	1.4629	2.2049	.0886*	N.S.
					집단내	136.6779	206	.6635	-	-	
생산성향상 열의	2.6471 (17)	3.0000 (16)	3.1216 (74)	2.9533 (107)	집단간	3.4272	3	1.1424	2.7091	.0462**	N.S.
					집단내	88.5541	210	.4217	-	-	

* p < .05 ** p < .01 *** p < .000

8) 분산분석을 실행하기 위해서는 유형별 표본크기가 동일해야 한다는 가정을 충족시켜야 하는데 본 연구의 자료는 이를 충족시키지 못하고 있다. 따라서 과연 이들간의 차이가 의미가 있는지를 알아보기 위한 추가적인 분석으로 Multiple Range Test(Sheff 방식)를 행하였다. Multiple Range Test는 유형의 표본의 크기가 같지 않더라도 두집단간의 평균차이가 통계적으로 유의미한지를 분석해 주며 특히 두 유형(집단)간의 조직유효성 평균 차이 값이 실제 통계적으로 유의한지를 알려준다(홍두승, 1993, 237-238).

천하는 것이 조직유효성을 높여 주는데 가장 효과가 있다는 시사점을 얻을 수 있다.

2. 인적자원관리 시스템의 외적 적합성

1) 인적자원관리 시스템과 전략적 변수간의 상호관련성

한국기업에서의 인적자원관리는 전략적 변수들과 어떤 관련성을 가지고 운영되고 있는지를 알아보기 위해 인적자원관리의 내적 일관성들을 가진 기업들만을 선별하여 전략적 상황변수와 상호관련성을 갖고 있는지를 분할표 분석을 통해 알아보았다. 분석결과 한국기업에서 인적자원관리 시스템은 비전실천 강도와 조직운영 방식과 상호관련성을 갖고 운영되고 있는 것으로 나타났으나, 인수합병문제 및 해외진출 전략문제, 그리고 제품라이프 사이클 단계를 고려하여 인적자원관리 시스템을 운영하지는 않는 것으로 나타났다.

이 같은 결과는 한국기업에서 인적자원관리 시스템은 조직운영 방식이나 비전경영의 실천과정에서 양자간의 관련성을 고려한다는 시사점을 준다. 그러나 제품의 성장단계나

〈표 IV-5〉 인적자원관리 시스템과 전략 변수간 관련성

구 분		계승형	도입형	접목형	계	Cramer's V	G & K's Tau
제품 라이프 사이클 단계	도입기	0	1	1	2	.1428	.0157
	성장기	5	7	24	36		
	성숙기	10	7	40	57		
	쇠퇴기	3	1	6	10		
현지법인 유무	유	10	11	41	62	.0957	.0041
	무	8	5	33	46		
인수합병 경험유무	유	2	4	22	28	.1594	.0172
	무	16	12	51	79		
비전실천강도	약	10	2	8	20	.4255***	.0913***
	강	8	14	65	87		
조직운영방식	본사중심	9	2	1	12	.4338***	.2174***
	현장중심	5	8	19	37		
	본사-현장 균형	4	6	51	61		

* p < .05 ** p < .01 *** p < .000

해외진출시, 또는 인수합병추진시에는 인적자원관리 시스템과의 관련성을 고려하지 않는다는 점을 말해준다. 이것은 제품성장단계에 따른 사업환경의 변화에 맞추어 인력의 확보 및 재배치, 개발, 평가, 보상 등을 탄력적으로 운영하고 있지 않다는 것이며, 해외진출시의 해외인력이나 인수합병추진시 인수합병된 기업의 인력관리문제를 고려하는 인적자원관리가 이루어지고 있지 않는 것이라고 해석할 수 있다.

2) 조직유효성 측면에서 인적자원관리의 외적 적합성

조직유효성 측면에서 볼 때, 인적자원관리 시스템과 전략적 변수간에 적합성을 가지고 있는가에 대한 답을 얻기 위해 이원분산분석(Two Way ANOVA)과 MCA(Multiple Classification Analysis)분석을 행한 결과는 다음과 같이 나타났다.

① 연평균 매출액 성장을 측면에서 볼 때, 한국기업의 인적자원관리 시스템과 전략적 상황변수간에는 전반적으로 적합성을 갖고 있지 않는 것으로 나타났다.

제품라이프 사이클 단계에 따른 인적자원관리 시스템의 실천유형별로 연평균 매출액 성장을은 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났지만, 인적자원관리 방식에 의해 영향을

〈표 IV-6〉 전략변수와 인적자원관리 실천방식에 따른 연평균 매출액 성장률

구 분	제품라이프 사이클 단계				인수합병경험		현지법인여부		비전경영		조직운영방식			
	도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기	있음	없음	있음	없음	약	강	본사 중심	현장 중심	양자 균형	
HRM 실천방 식	계승형	.00 (0)	18.75 (4)	15.58 (9)	6.00 (2)	19.00 (2)	14.55 (13)	15.65 (8)	14.57 (7)	11.29 (7)	18.53 (8)	16.86 (7)	17.24 (5)	7.67 (3)
	도입형	20.00 (1)	40.71 (7)	15.71 (7)	.00 (0)	22.50 (4)	29.55 (11)	25.27 (11)	34.25 (4)	62.50 (2)	22.31 (13)	17.50 (2)	38.13 (8)	15.00 (5)
	접목형	15.00 (1)	21.33 (18)	15.37 (37)	38.20 (5)	15.47 (20)	20.71 (41)	20.14 (33)	17.65 (28)	14.00 (7)	19.45 (53)	.00 (0)	23.29 (18)	17.56 (40)
	전체 평균	19.79				19.79		19.79		19.68		19.68		
주효과 의 유의도	전체	$p = .013^*$				$p = .129$		$p = .221$		$p = .173$		$p = .051$		
	HRM 방식	$p = .080$				$p = .112$		$p = .114$		$p = .085$		$p = .110$		
	전략 방식	$p = .021^*$				$p = .251$		$p = .847$		$p = .870$		$p = .075$		

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .000$

받기 보다 제품의 라이프 사이클 단계에 따라서 영향받고 있다.

② 직원들의 애사심 측면에서 볼 때, 접목형의 인적자원관리 시스템과 전략적 상황변수간에는 적합성을 갖고 있는 것으로 나타났다.

〈표 IV-7〉 전략변수와 인적자원관리 실천방식에 따른 애사심

구 분	라이프 사이클 단계				인수합병경험		현지법인여부		비전경영		조직운영방식			
	도입 기	성장 기	성숙 기	쇠퇴기	있음	없음	있음	없음	약	강	본사 중심	현장 중심	양자 균형	
HRM 실천방식	계승형	.00 (0)	2.80 (5)	2.40 (10)	2.33 (3)	3.00 (2)	2.44 (16)	2.80 (10)	2.13 (8)	2.20 (10)	2.88 (8)	2.56 (9)	2.40 (5)	2.50 (4)
	도입형	3.00 (1)	2.43 (7)	3.00 (7)	2.00 (1)	2.50 (4)	2.75 (12)	2.91 (11)	2.20 (5)	2.00 (2)	2.79 (14)	2.50 (2)	2.63 (8)	2.83 (6)
	접목형	4.00 (1)	3.25 (24)	3.13 (40)	2.33 (6)	3.09 (22)	3.14 (51)	3.15 (41)	3.09 (33)	2.50 (8)	3.18 (65)	3.00 (1)	3.16 (19)	3.14 (51)
	전체 평균	2.94				2.95		2.95		2.94		2.96		
주효과의 유의도	전체	$p = .001^{**}$			$p = .005^{**}$		$p = .001^{**}$		$p = .000^{***}$		$p = .010^{**}$			
	HRM 방식	$p = .001^{**}$			$p = .002^{**}$		$p = .001^{**}$		$p = .001^{**}$		$p = .001^{**}$			
	전략 방식	$p = .025^{*}$			$p = .885$		$p = .069$		$p = .000^{***}$		$p = .977$			

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .000$

애사심은 도입기·성장기·성숙기 어느 경우에나 접목형 인적자원관리 방식을 취할 때 전체 평균보다 높다. 또한 인수합병 경험 유무에 상관없이 접목형 인적자원관리 방식을 취할 때 애사심이 전체 평균보다 높다. 해외진출 상황의 경우 현지법인이 있는 경우나 없는 경우나 접목형 방식을 취할 경우 애사심이 전체 평균보다 높다. 비전경영의 실천정도가 높을 때에는 접목형 방식을 취할 때 애사심이 전체 평균보다 높다. 조직운영 방식의 어느 경우나 접목형 방식을 취할 때 애사심이 전체 평균보다 높다는 것을 알 수 있다.

③ 경영혁신의 거부반응 측면에서 볼 때, 접목형의 인적자원관리 시스템과 전략적 상황변수간에는 적합성을 갖고 있는 것으로 나타났다.

도입기·성장기·성숙기 어느 경우나 접목형 인적자원관리 방식을 취할 때 경영혁신 거부반응이 전체 평균보다 낮다. 인수합병 경험이 없는 경우 접목형 인적자원관리 방식을 취할 때, 경영혁신 거부반응이 가장 낮으며, 현지법인이 있는 경우나 없는 경우 모두

〈표 IV-8〉 전략변수와 인적자원관리 실천방식에 따른 경영혁신 거부반응

구 분	라이프 사이클 단계				인수합병경험		현지법인여부		비전경영		조직운영방식			
	도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기	있음	없음	있음	없음	약	강	본사 중심	현장 중심	양자 균형	
HRM 실천방식	계승형	.00 (0)	2.20 (5)	2.60 (10)	2.67 (3)	2.50 (2)	2.50 (16)	2.40 (10)	2.63 (8)	2.50 (10)	2.50 (8)	2.44 (9)	2.80 (5)	2.25 (4)
	도입형	2.00 (1)	2.29 (7)	2.57 (7)	3.00 (1)	2.25 (4)	2.50 (12)	2.27 (11)	2.80 (5)	3.00 (2)	2.36 (14)	2.50 (2)	2.50 (8)	2.33 (6)
	접목형	1.00 (1)	1.88 (24)	2.05 (38)	2.80 (5)	2.24 (21)	1.96 (49)	2.10 (39)	1.94 (32)	2.71 (7)	1.95 (63)	2.00 (1)	2.05 (19)	2.02 (48)
	전체 평균	2.18				2.18		2.18		2.17		2.17		
주효과의 유의도	전체	$p = .002^{**}$				$p = .025^*$		$p = .031^*$		$p = .002^{**}$		$p = .073$		
	HRM 방식	$p = .011^*$				$p = .016^*$		$p = .012^*$		$p = .010^*$		$p = .018^*$		
	전략 방식	$p = .015^*$				$p = .281$		$p = .980$		$p = .016^*$		$p = .770$		

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .000$

접목형 방식을 취할 경우 경영혁신 거부반응 수준이 낮다. 비전경영의 실천정도가 강하고 접목형 방식을 취할 때 경영혁신 거부반응이 낮다.

④ 노사관계 안정성 측면에서 볼 때, 접목형의 인적자원관리 시스템이 라이프 사이클 단계 및 비전실천의 강약, 그리고 조직운영방식 등과 적합성을 갖고 있는 것으로 나타났다.

성숙기일 때에는 도입형 인적자원관리 방식이나 접목형 인적자원관리 방식을 취할 때 노사관계가 안정적이다. 성장기일 때는 접목형 인적자원관리 방식을 취할 때 노사관계가 안정된다. 반면 현지법인 유무나 인수합병 경험여부에 따라서는 인적자원관리 방식별로 노사관계상태는 유의미한 차이가 나지 않는다. 비전경영의 실천정도가 높을 때에는 인적자원관리 방식이 도입형, 접목형 중 어떤 것이든 노사관계 상태의 안정성이 전체 평균보다 더 높다.

⑤ 생산성향상에 대한 열의 측면에서 볼 때, 접목형의 인적자원관리 시스템은 제품 라이프 사이클 단계, 현지법인 진출여부, 비전실천 강도와 적합성을 갖고 있는 것으로 나타났다.

현지법인이 있을 때에는 도입형 방식이나 접목형 방식을 취하는 경우에, 생산성 향상에 대한 열의가 전체 평균보다 높다. 현지법인이 없을 때에는 도입형 방식을 취하는 것

〈표 IV-9〉 전략변수와 인적자원관리 실천방식에 따른 노사관계 상태

구 분		라이프 사이클 단계				인수합병경험		현지법인여부		비전경영		조직운영방식		
		도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기	있음	없음	있음	없음	약	강	본사 중심	현장 중심	양자 균형
HRM 실천방식	계승형	.00 (0)	3.00 (4)	2.75 (8)	2.00 (3)	3.00 (2)	2.62 (13)	2.89 (9)	2.33 (6)	2.43 (7)	2.88 (8)	2.71 (7)	3.00 (5)	2.00 (3)
	도입형	3.00 (1)	2.86 (7)	3.43 (7)	2.00 (1)	3.25 (4)	3.00 (12)	3.27 (11)	2.60 (5)	2.50 (2)	3.14 (14)	2.50 (2)	3.13 (8)	3.17 (6)
	접목형	4.00 (1)	3.25 (24)	3.31 (39)	2.40 (5)	3.23 (22)	3.22 (49)	3.17 (41)	3.29 (31)	2.57 (7)	3.28 (64)	3.00 (1)	3.11 (19)	3.24 (49)
	전체 평균	3.12				3.12		3.12		3.12		3.11		
주효과의 유의도	전체	p = .005**				p = .118		p = .101		p = .006**		p = .240		
	HRM 방식	p = .042*				p = .058		p = .052		p = .055		p = .074		
	전략 방식	p = .013*				p = .690		p = .580		p = .008**		p = .889		

* p < .05 ** p < .01 *** p < .000

〈표 IV-10〉 전략변수와 인적자원관리 실천방식에 따른 생산성향상 열의

구 분		라이프 사이클 단계				인수합병경험		현지법인여부		비전경영		조직운영방식		
		도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기	있음	없음	있음	없음	약	강	본사 중심	현장 중심	양자 균형
HRM 실천방식	계승형	0.00 (0)	3.00 (5)	2.56 (9)	2.33 (3)	3.50 (2)	2.53 (15)	2.80 (10)	2.43 (7)	2.33 (9)	3.00 (8)	2.63 (5)	2.80 (4)	2.50 (4)
	도입형	3.00 (1)	2.86 (7)	3.14 (7)	3.00 (1)	3.25 (4)	2.92 (12)	3.09 (11)	2.80 (5)	2.50 (2)	3.07 (14)	2.50 (2)	3.13 (8)	3.00 (6)
	접목형	3.00 (1)	3.33 (24)	3.10 (40)	2.50 (6)	3.00 (22)	3.18 (51)	3.15 (41)	3.09 (33)	2.63 (8)	3.18 (65)	3.00 (1)	3.11 (19)	3.14 (51)
	전체 평균	3.03				3.03		3.03		3.03		3.03		
주효과의 유의도	전체	p = .018*				p = .071		p = .049*		p = .001**		p = .131		
	HRM 방식	p = .031*				p = .030*		p = .033*		p = .025*		p = .039*		
	전략 방식	p = .072				p = .998		p = .298		p = .001**		p = .754		

* p < .05 ** p < .01 *** p < .000

이 생산성 향상에 대한 열의를 전체평균보다 더 높일 수 있다. 비전경영의 실천정도가 강할 때에는 인적자원관리 실천방식이 서구형, 접목형 중 어떤 것이든 생산성 향상에 대한 열의가 더 높다.

V. 結論 및 示唆點

본 연구에서의 분석결과 및 해석에 비추어 볼 때, 한국기업 인적자원관리의 전략적 과제를 다음과 같이 요약할 수 있을 것이다.

첫째, 많은 한국기업들이 인적자원관리 시스템의 일관성을 갖추고 있지 못하고 있으므로, 앞으로 인적자원관리 시스템이 내적 적합성을 갖도록 노력할 필요가 있다는 것이다. 본 연구의 결과를 보면, 한국기업이 인적자원 관리 시스템을 운영하는데 있어서 일정한 방향성을 갖지 못하고 혼재된 경우가 50%에 이르고 있다. 이처럼 실천방향이 혼재된 모습을 보인다는 것은 인적자원 관리방식이 일관성을 갖지 못하고 있으며 각 개별 관리 방식들이 상호유기적으로 연계되지 않고 분절적으로 운영되고 있음을 의미한다. 각 경영 방식들간에 내적 적합성을 갖도록 하는 것이 조직성과에 기여할 수 있다는 경영학의 이론적 관점에 비추어 볼 때, 한국기업이 조직유효성을 향상시키기 위해서는 인적자원관리 시스템이 일관성을 갖도록 할 필요가 있는 것이다. 본 연구자의 1995년의 연구에서도 경영성과가 높은 기업집단에서 인적자원관리 시스템의 내적 적합성이 더 높다는 연구결과를 얻은 바 있다(신유근, 1995).

둘째, 한국기업 인적자원관리의 또 다른 전략적 과제의 하나는 인적자원관리 시스템이 전략적 상황변수들과 적합성을 갖도록 운영해야 한다는 점이다⁹⁾. 특히 향후 한국기업에서 사업환경의 변화에 대응하기 위해서는 이에 적합한 인력을 확보 개발해야 한다. 즉, 제품의 성장단계와 같은 사업환경의 변화에 맞추어 인적자원관리를 수행해야 하며, 향후 한국기업이 심화된 글로벌 경쟁과 빈번한 인수합병의 경영환경 속에서 생존·성장하기 위해서는 경영시스템을 상호유기적으로 연계하여 운영해야 하며, 특히 지식 및 지적 생

9) 본 연구자의 1995년의 연구에서도 경영성과가 높은 기업집단에서 경영전략-인적자원관리, 조직구조-인적자원관리간의 외적 적합성이 상대적으로 높게 나타났다(신유근, 1995). 즉 성공기업의 경우 경영전략이나 조직구조가 인적자원관리 시스템과 상호연계되어 있었던 것이다.

산성이 중요시되는 상황에서 기업경쟁력의 원천인 인적자원을 개발하고 최대한 활용할 수 있는 인적자원 관리시스템의 구축이 필수적이다. 특히 글로벌화의 상황에서 기업은 다양한 국가에 진출함으로써 이질적인 문화적 배경을 가진 인력들을 통합적으로 관리해야 하는 상황에서 기업들에서 현지의 특수성을 인정하면서도 전체적으로 일관성을 갖는 인적자원관리 시스템을 운영해야 할 것이다.

셋째, 한국기업이 기업경쟁력을 제고시키기 위해서는 인적자원관리 시스템을 운영하는데 있어서 그 실천방향은 상호접목형(융합형)의 방향으로 하위 관리방식들간에 내적 적합성을 갖도록 하는 것이 바람직할 수 있다는 점이다. 인적자원관리의 개별관리방식들을 전통형 방식으로 실천할수록 성과가 높아지는가, 아니면 도입형 방식으로 실천할수록 성과가 높아지는가, 아니면 접목형 방식으로 실천할수록 성과가 높아지는가에 대한 답은 앞서의 분산분석결과 충분한 답을 얻을 수는 없었다. 그러나 적어도 접목형 방식으로 인적자원관리 시스템을 운영하는 것이 바람직할 수 있다는 아이디어를 얻을 수는 있었다. 또한 본 연구의 결과 접목형의 인적자원관리 시스템은 조직유효성 측면에서 볼 때, 내적 적합성과 외적 적합성을 갖는 것으로 나타났다.

넷째, 내적 적합성과 외적 적합성을 별도로 논의할 것이 아니라 동시에 고려할 필요가 있다는 점이다. 선행연구들에서는 내적 적합성의 문제와 외적 적합성의 문제를 따로 논의하는 경향이 있었는데 내적 적합성을 갖추지 못한 기업이 외적 적합성을 갖출 수도 있기 때문에 논리적 모순이 발생한다. 실증결과에서도 접목형의 인적자원관리 시스템을 갖춘 기업의 성과가 높다는 것은 접목형 인적자원관리 시스템이 한국 사회문화에 적합성을 갖기 때문이라고 볼 수도 있다. 즉 90년대의 한국 사회문화는 전통문화나 서구문화가 아니라 양자가 무질서하게 혼재되어 있는 시기로 볼 수 있는 것이다. 한국기업이 인적자원관리의 내적 적합성을 높이는데 있어서는 우선 먼저 그 방향성을 고려해야만 하며, 한국의 사회문화적 환경에 적합한 방향에서 이를 고려할 필요가 있다는 시사점을 얻을 수 있다.

이러한 점들을 종합해 볼 때, 우리는 한국적 경영이론을 정립하는데 중요한 아이디어를 얻을 수 있다. 한국기업에서 인적자원관리 시스템을 운영하는데 있어서 그 방향은 계승형 방식을 고수한다거나 맹목적으로 도입형 방식만을 선호하는 것은 바람직하지 않다는 것이다. 단순히 과거의 경영관행을 그대로 답습하는 것이 아니라, 전통적인 경영방식으로부터 한국적 인적자원관리의 강점을 발굴하고 서구적 경영방식의 장점을 계승형 경영방식과 접목하여 인적자원관리 방식을 개발하되 각자의 조직특성에 맞게끔 활용해야

한다. 즉 한국기업이 한국적 인적자원관리 방식을 정립하는데 있어서 그 기본토대가 되는 한국의 사회문화적 특성의 긍정적 요소나 관행을 계승·발전시켜야 하며(부정적인 요소나 관행을 지양해야 함은 물론), 동시에 지금까지 없었던 타 문화권에서의 어떤 새롭고 바람직한 요소나 아이디어를 받아들여 융합·조화적인 경영원리 및 제도를 만들어 나가야 한다는 매우 큰 시사점을 얻을 수 있다. 현실적으로도 최근에 한국기업들이 경영위기상황에 직면하면서 전통적으로 행해오던 경영방식을 버리고 소위 '글로벌 스탠더드'라고 하는 서구적 경영방식을 도입할 것을 강력하게 요구받고 있는 바, 또 사회경제적으로도 글로벌화하는 추세에서 한국기업이 전세계의 다른 기업들과 함께 공존하기 위해서는 따라가야만 하는 표준적인 경영방식들이 있기는 하지만, 서구의 경영방식만을 그대로 도입하는 것이 바람직하다고 볼 수는 없는 것이다. 그 보다는 오히려 우리의 경영방식과 서구적 경영방식을 상호융합함으로써 더욱 세계적이고 보편적인 경영방식을 개발해 나갈 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 신유근(1988a), “전통적 인사관행과 현대 인적자원관리,” 서울대학교 경영대학 경영연구소, 「경영논집」, 제 22권 제 1호, pp.30-69.
- _____(1988b), 「경영노사관계」(대한상공회의소).
- _____(1992a), 「한국의 경영 : 그 현상과 전망」(박영사).
- _____(1992b), “인적자원관리의 이론개발 및 실제적용을 위한 연구방법,” 「인사·조직 연구」 제 1 권 제 1호, pp.1-42.
- _____(1995), “한국기업의 경영전략, 조직구조, 인적자원관리의 적합성 연구,” 서울대학교 경영대학 경영연구소, 「경영논집」 제 29 권 제 1-2호, pp.53-80.
- _____(1997b), “기업경쟁력 제고를 위한 경영혁신과 기업문화의 연계,” 한국인사·조직학회 편저, 「한국기업의 변화와 혁신」 pp.513-550.
- 조동성(1994), 「국제경영론」 (다산출판사).
- 홍두승(1993), 「사회조사분석」 (다산출판사).

- Baird, L., & Meshoulman, L.(1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, pp. 116-128.
- Baird, L. Meshoulam, I. & Degive, G.(1983), "Meshing HR Planning with Strategic Business Planning: A Model Approach," *Personnel*, Sep-Oct., pp.76-97.
- Blau, P. M.(1977), *Inequality and Heterogeneity* (New York : Free Press).
- Dyer, L.(1985), "Strategic Human Resource Management and Planning," *Research in Personnel and Human Resource Management*, pp.232- 245.
- Flippo, E. B.(1980), *Personnel Management*, 5th ed., (Tokyo : McGraw-Hill International Book).
- Fombrun, C.(1983), "Strategic Management : Integrating Human Resource Systems into Strategic Planning," *Advances in Strategic Management*, Vol.2, pp.191-210.
- Galbrith, J.(1977), *Organization Design* (Reading, MA : Addison-Wesley).
- Gupta, A.(1984), "Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination," *Academy of Management Review*, Vol.9, pp.399-412.
- Hall, D. T.(1984), "Human Resource Development and Organizational Effectiveness," in Fombrun et al., (eds.), *Strategic Human Resource Management* (New York : John Wiley & Sons).
- Millman, J., Glinowm, M. A. V. & Nathan, M.(1991), "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implication for Congruence Theory," *Academy of Management Review*, Vol.16, No.2, pp.318-340.
- Huselid, M. A.(1995), "The Impact of Human Resource Management Practice on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, pp.635-673.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C.(1989), "Organizational

- Characteristics and Predictors of Personnel Practices," *Personnel Psychology*, Vol.42, pp.727-786.
- Kerr, Jeffery, L., & Jackofsky, Eller, F.(1989), "Aligning Managers with Strategies : Management Development Versus Selection," *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.157-170.
- Miles, R. E., & Snow, C. C.(1984), "Designing Strategic Human Resource System," *Organizational Dynamics*, Vol.13, No.1, pp.36-52.
- Miller, D.(1986), "Configuration of Strategy and Structure : Toward a Synthesis," *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.223-249.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage through People* (Boston, MA : Harvard Business School Press).
- Segev, E.(1987), "Strategy, Strategy-making and Performance in a Business Game," *Strategic Management Journal*, pp.565-577.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E.(1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practice," *Academy of Management Executive*, pp.207-219.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devenna, M. A.(1982), "Strategic Human Resource Management," *Sloan Management Review*, Vol.23, pp.47- 61.
- Ulrich, D.(1986), "Human Resource Planning as a Competitive Edge," *Human Resource Planning*, Vol.9, No.2, pp.41-50.
- Van de Ven A. H., & Drazin, R.(1985), "The Concept of Fit Contingency Theory," in L. L. Cummings & M. M. Staw(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.7 (Greenwich : JAI Press), pp.337-365.
- Venkatraman, N.(1989), "The Concept of Fit in Strategy Research : Toward a Verbal and Statistical Correspondence," *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.423-444.
- Wright P. M., & McMahan, G. C.(1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp.295-320.

Strategic Agenda for the Human Resource Management in Korean Firms

Yoo Keun Shin*

ABSTRACT

With increasing globalization that human resource (HR) is the ultimate source of firm's competitiveness has been much discussed and proven through literature and practice. Effective management of it has taken up even greater importance and given higher priority particularly in Korean firms as a consequence of the Asian economic crisis. Within the context of Korean firms, this paper attempts to find out how well HR has been managed strategically, whether HR has been managed with internal and external fitness in mind, which is the central focus of Strategic Human Resource Management, and how it should be managed strategically in the future. Based on the survey result of 216 of top 1000 (by sales) firms, it was found that half of the firms are using a hodgepodge approach that mixes Western HRM methods with traditional Korean methods, and though half of the firms lack internal fitness among different functions of HRM, external fitness was found between strategy implementation and organization management. The paper concludes with the future strategic agenda for Korean firms.

* College of Business Administration, Seoul National University