

<書評>

Wendell French;

The Personnel Management Process

—Human Resources Administration—

3rd Edition, Houghton Mifflin Company, 1974

金 植 鉉

1

이 책은 1964년에出版되던 同名의 人事管理教科書의 第3版이다. 初版과 비교하여 그構成에 있어서 基本的인 變化는 없으나 이 冊이, 갖는 위치는 1960年代後半부터 人事管理에 體系(시스템)理論이 導入되면서 그 意義가 커졌다. 從來의 人事管理教科書가 人事管理活動의 職能別技法體系로 一貫되는데 비하여 이 冊은 처음으로 過程體系라는 名稱으로 一般體系理論(general system theory)을 援用하여 人事管理의 再構成을 試圖하고 있다. 人事管理에서 體系論의 接近方法(system approach)의 必要性은 그以前부터 흔히 강조되어 왔으며 또 實際 人事實務者들도 이점의 重要性을 누구나 認識하고 있다. 理論을 공부하는 人們들은 그와같은 必要性을 알면서도 막상 適合한 體系를 잡으려면 그構成과 關係의 複雜性으로 인하여 쉽게 單純化시키기 어렵다는 것을 느낀다. 그럼에도 불구하고 人事管理에 있어서 體系的인 思考의 必要性은 다른 어느分野에 못지않게 높은 것이며 따라서 教科書의 內容도 人事管理의 各部門活動의 全般體系, 그리고 環境과 體系의 關係에 관한 分析體系가 成立되기를 바라고 있었던 것이다.

이와같은 要求에 대한 응답으로 최초로 나타난 體系가 本書였다고 본다. 本書가 1964년에 初版이 나온후, 1960年代 末에 와서 人事管理教材가 體系模型을 채택하는 경향이 두드러지게 나타났다. 그代表的인 例가 Miner & Miner: Personnel and Industrial Relations—a Managerial Approach—1969, Macmillan, 그리고 最近에 나온 Glueck: Personnel-A Diagnostic Approach—1974, Business Publication Inc.이다. 아마 앞으로 이와같은 경향은 더욱 深化될것으로 보인다. 그러나 本書를 포함하여 아직도 人事管理分野에서 體系理論의 導入

이 完成된 것으로 볼수 없으며 體系의 構成과 關係는 대단히 明確한 것이라 하지 않을 수 없다. 本書에 있어서도 第2부에 過程體系模型(process-system model)이란 本書特有的 體系를 提示하고 있으나 그內容이 鮮명한것은 못된다. 著者自身은 표현하고 있지 않지만 人事管理의 行爲體系가 定型化되기 어렵고 또 定型化될 수 없다는데서 그理由를 發見할 수 있을지는 모르나, 複雜한 事象에서 單純한 文脈을 發見하고 提示하는데에, 훌륭한 體系模型의 價値를 發見할 수 있다는 점에서 앞으로도 계속 體系模型의 改善을 試圖할 필요가 있다는 것이 評者의 생각이다. 이點에서 本書의 位置가 評價되어야 할 것으로 본다. 以下에서는 우선 本書의 內容을 構成의 차례에 따라서 要約하고 간단한 評者의 意見을 提示하려 한다.

2

本書는 總10部 30章으로 되어있으며 第1部는 人事管理의 定義와 歷史이며, 定義에서는 人事管理가 經營의 下位體系임을 강조하고 人事管理의 成果는 經營成果에의 寄與과 관련시켜 理解되어야 한다는 점을 강조하고 있다. 이점에서 經營目標의 多面性을 고려하여 均衡있는 目標達成을 위한 人事시스템의 역할을 말하고 있다. 또 現代經營이 當面하고 있는 人事管理의 問題를 社會的 責任, 職務設計, 雇傭配置, 指揮, 組織에서의 公正性原理, 人事考課等 10個項에서 하나하나 提起하고 있다. 第2章 人事管理의 歷史에서는 긴 時間概念을 도입하여 産業革命以後 工場制工業과 함께 發生한 勞動問題와 勞動組合의 發達, 勞動立法의 영향, 이에 따른 人事管理에 관한 思考의 變化와 技術의 開發을 설명하고 특히 行動科學과 組織理論은 人間關係研究에서 發達한 것이며 研究方法와 關心의 範圍가 擴大되었음을 指摘하고 있다.

第2部에서는 過程體系模型을 說明하고 주요한 內部制約要因으로서 權限, 構造 그리고 技術을 들고 있다. 過程體系模型은 過程(process)의 定義에서 過程이란 “어떤目標를 指向해서 움직이는 確認할 수 있는 相關된 事象들의 흐름”(an identifiable flow of inter-related events moving toward some goal, purpose, or end)라 하고 이와같은 過程은 人間의 意圖된 結果일 수도 있고 그렇지 않은 것도 모두 포함한다고 보고 있다(p. 36). 이에 비해서 體系(system)는 하나 또는 그以上の 過程(process)을 運行하는데 있어서 促進의 效果나 意圖한 促進의 效果를 갖는 相互關聯되고 또 相互依存의인 特定한 連結體(a particular linking of inter-related and interdependent components having a facilitating effect, or an intended facilitating effect, on the carrying out of one or more processes)로 정의하고 있다. 즉 著者는

시스템과 「프로세스」를 區分하고 있다. 過程 즉 「프로세스」는 事象의 認識領域인데 비하여 體系 즉 「시스템」은 共同效果를 갖은 構成體로 보고 있어서 體系는 人間의 意圖나 體系의 效果를 重要視한다. 특히 經營體系에 있어서는 特定目的指向의인 選擇된 意圖의 事象의 體系로 보고 있는 것이다. 따라서 우리는 著者が 過程-體系模型이라 할때에 위와같은 定義를 미루어, 意圖되었던 되지않았던 間に 人事管理事象을 客觀적으로 認識할뿐만 아니라 特定한 相互促進의인 意圖의인 行爲體系를 發見하고 造出하는 것이 필요하다는 것을 이해할 수가 있다. 이런 意味는 人事管理에서 政策과 技法의 有意性은 事象의 客觀的인 理解위에서만 可能하다고 본다는 基本思考가 바탕에 깔려있다는 것을 뜻한다. 이와같이 이해할 때에 人事관리를 全體經營過程의 動態의 下位體系로 理解하고, 經營의 餘他主要過程과 相互依存의 關係위에서 人事管理의 生態分析이 可能하다고 보는것이다. 이런 具體的인 例를 評者의 생각으로는 대단히 不充實한것 같으나 經營全體의 水準은 Fayol의 體系에서 그리고 餘他職能과의 關係를 組織資源의 개념으로 간단히 例示하고 있다(p.43). 組織模型의 概念에서 過程-體系模型의 特徵을 14個項目에 걸쳐서 나열하고 있다. 第4章에서는 以上の 過程-體系模型을 人事管理에 適用하여 過程構成은 ① 리-더쉽過程 ② 公正基準設定過程 ③ 課業專門化過程 ④ 充員過程 ⑤ 人事考課過程 ⑥ 訓練開發過程 ⑦ 補償過程 ⑧ 團體交涉過程 ⑨ 組織開發過程의 9個의 單位過程으로 나누고 이들이 모든組織에서 普遍的인 人事管理活動으로 存在하는 것으로 본다. 이와같은 9개의 人事管理過程은 事實上 本書의 目次와 一致하고 있으며 本書에서는 이들活動의 順序에 따라서 第3部以下의 諸章을 쓰고 있다. 또한 以下의 各章은 上記諸活動을 分析함에 있어서 8項의 要素로 나누고 있는데 그內容은 다음과 같다. ① 現行實際와 問題點 ② 餘他組織過程및 促進體系와의 關係 ③ 環境의 영향 ④ 慾求充足에 미치는 영향 ⑤ 診斷과 體系設計에 있어서 參與의 程度 ⑥ 組織上의 權限과 責任 ⑦ 시스템의 妥當性과 信賴性 ⑧ 體系化의 効用과 歸結의 項目에 따르고 있다.

以上과 같은 人事管理에 관한 體系를 過程-體系模型따라서 전개한것이 本書全體의 基本構成이며 이를 筆者대로 해석하여 圖示하면 다음表와 같이 나타낼수 있을것 같다. 결국 本書의 全體內容은 이表의 構成 matrix에 따라 展開하고 있으며 이와같은 體系에 따라 本書의 具體的인 內容이 明確해질 수 있다고 본다.

第5章에서는 組織內의 主要制約要因으로서 權限, 構造, 技術을 들고 있는데 이들 制約要因으로 인하여 人事制度의 多樣性이 나타나며 또 評價될수 있다고 보는 것이다. 넓게보면 이들 모두가 構造的變因이며 이들의 差異를 考慮한 위에 特定人事制度의 理解와 評價를 해야하는 것으로 보고 있다.

〈表〉 過程—體系模型의 人事管理에의 適用

體 系	리더쉽	公正基準 의 運用	課 專 門 化	充 員	人事考課	訓練開發	補 償	團體交涉	組織開發
現狀과 問題									
餘他組織過程과의 關係									
環境의 영향									
慾求充足									
參與程度									
權限責任關係									
妥當性和 信賴性									
體系化의 効用과 結果									

第3部는 行動科學의 諸概念과 假設들이란 題下에 動機化, 滿足, 生産性에 관한 理論을 最新研究에 이르기까지 훌륭하게 要約하고 특히 여기서 著者는 生産성과 관련이 없다하더라도 人間의 滿足은 그 自體로서 組織의 目標과 함께 經營者들의 관심사가 될 理由가 있다고 설명하고 있다. 리더쉽의 章에서도 리더쉽理論의 最近研究까지를 훌륭히 要約하고 組織風土(organization climate)研究에 대해서도 간단히 소개하고 要約에서는 效果的인 公式指導者의 特性和 行爲 그리고 그것을 補强하는 組織風土의 特徵을 정리하고 있다. 8章組織에 있어서 公正基準의 設定과 運用(organizational justice)에서는 公正性 또는 正義에 관한 理論들을 要約하고 配分正義(distributive justice)와, 節次正義(corrective justice)로 나누어 兩者의 관계와 人事方針의 設定과 運用에 있어 이原理의 중요성을 강조하고 있다. 第3部도 各章의 構成은 定義와 內容構成, 環境의 영향, 他人事管理過程과의 關係, 慾求充足과의 關係 그리고 權限과 責任問題等의 本書全般의 分析시스템의 構成項目에 따르고 있다. 또 성격상 第3部, 第6章은 行動科學의 研究結果를 援用한 人事管理目標의 設定과 관련된 것이며 7章은 그와같은 目標를 創出하고 具體的인 組織狀況에서 適合하게 사람들을 動機化하여 組織成果를 發顯케하는 指導者의 原動의 創造過程을 說明하는 것으로 볼수 있을 것 같다. 이와 같은 組織創出의 原動過程위에 協同體系의 制度化를 實現하기 위한 公正한 正義實現의 原則의 適用過程이 뒤따라야 하며 이 部分은 사실상 人事政策의 設定과 運用의 基本原理로 提示한 것으로 보여진다.

第4部 課業專門化의 過程에는 組織目的과 職務設計의 章 그리고 職務分析, 職務記述書, 成果(業績)基準 및 組織規律의 章으로 나누어져 있는데 組織目的의 決定에 있어서 多目的

性, 適應的變化 그리고 積極的目的뿐만 아니라 環境의 변화에 따른 制約的目的의 重視를 강조하고 있으며 充分하지는 않으나 目的의 明確化가 重要하다는 點을 밝히고 있다. 組織設計는 組織目的의 決定에 뒤따르는 過程으로 提示되고 있는데 여기서는 現實的 組織은 市場中心의 經營者思考와 技術者와의 妥協의 產物이라 보면 각종 조직구조의 선택에 있어서 組織目的의 영향이 크게 작용한다는 點을 강조한다. 現代企業에 있어서 技術-制度의 환경 변화가 組織計劃과 職務設計에 어떤 영향을 주고 있는가? 그리고 그 중요한 귀결로서 나타난 職務充實化와 職務擴大의 概念은 무엇이며 그것이 組織의 生産성과 效率에 어떤 영향을 주고 있는가에 관하여 몇몇 相關 研究結果를 引用하여 설명하고 있으며 著者自身도 이런 傾向에 肯定的인 反應을 보이고 있다. 職務設計의 具體的過程인 職務分析에는 比較적 적은 紙面을 활애하고 있으나 人事管理의 制度的基準으로서 職務記述書, 業績基準, 作業規則을 세가지 基幹制度로서 한章에 모아서 要約하고 最近에 나온 目標管理, ZD 計劃을 평가하고 있다. 著者자신도 이들 制度的 設定에 있어서 參與의 原理가 바람직하다는 見解를 보이고 있다.

第5部 充員過程(staffing process)은 人力計劃과 募集, 選拔, 經營者選拔, 移動-昇進, 解雇에 관한 4章으로 構成되고 있으며 人力計劃은 基本的으로 職務明細書에 따라서 職務分析和 設計에 基礎를 두고 또 課業專門化過程과 人力計劃過程은 相互影響을 주는것으로 보고 있다. 募集選拔以下에 있어서도 人事管理全般의 觀點에서 다루어져야 한다는 점과 環境의 영향을 특히 강조하고 있다. 特히 美國의 雇傭關係立法의 영향을 比較적 상세히 설명하고 있다. 이部分의 重要性이 最近에 人事管理學界에서 강조되는데 비하여 너무 가볍게 다루어져 있다는 인상을 준다. 以下 選拔에 있어서도 마찬가지로 얘기를 할수가 있을것 같다. 經營者選拔에 대해서는 別途의 章을 활애하여 설명하고 있으나 技術的인 問題는 詳論을 避하고 있다. 社內移動에 관한 章에서도 一般基準에 따라 意義, 實際, 新概念, 妥當性, 權限責任等 判斷能力의 養成에 注力을 하고 있다.

第6部 人事考課 및 訓練開發過程에서 人事考課를 開發過程과 統合하므로써 考課의 積極적인 生産促進的管理手段으로 理解하려고 하고 있다. 傳統的인 考課法과 함께 考課의 새로운 傾向의 評價 그리고 目標管理의 方法을 說明하고 있다. 訓練一般에 대해서는 問題點中心으로 要約하고 있고 感應性訓練에 대하여 특히 詳論하고 있다. 專門家訓練에 대해서도 別途의 章을 두어 評論하고 있다. 이 章에서는 科學者, 엔지니어, 專門職들의 特派로 그들이 바라는 組織과 職務上의 變化에 대하여 研究結果를 要約하고 人事管理全般에 걸친 이들에 대한 特殊한 考慮事項을 요약하여 정리하고 있다.

第7部 補償過程은 賃金-給料管理와 附加給 그리고 刺戟給의 3章으로 나누어서 職務給制度와 附加給의 慣行과 評價를 하고 刺戟給에서는 生産性增加를 위한 賃金및 關聯制度를 검토하고 各章의 一般叙述體系에 따라서 餘他機能과의 關係, 環境의 영향, 慾求充足, 權限責任關係, 效用과 信賴性評價를 비교적 상세히 最近의 研究業績을 援用하여 서술하고 있다.

第8部 團體交涉過程은 美國勞動運動의 現況과 問題, 組合化過程, 團體交涉過程, 苦情-仲裁過程 그리고 美國團體交涉制度의 妥當性에 관한 章으로 나누어 說明하고 있다. 이들章에서도 널리 알려진 實態와 理論을 잘 要約하고 있으나 大部分은 美國의 實態中心으로 되어 있다. 第26章의 美國勞使關係制度의 檢討는 特異한 면이 있다. 즉 美國의 勞使關係는 紛爭指向的이 아니라 協力指向的이라 보고 있으며 그것은 유럽의 勞使關係와 대비하여 그와같이 보고 있는것 같다. 또 美國團體交涉制度의 評價基準으로서 6個의 目標을 들고 있는데 그첫째가 勞動및 社會紛爭을 極少化하고, 둘째가 聯邦政府體制下에서의 民主的인 政體의 유지에 기여하며, 셋째 個人의 自由를 擴大化하고, 넷째 創意와 生産性을 擴大化하여 美國企業의 國際的競爭力을 배양하며, 다섯째 그러므로서 政府의 奉仕를 포함하여 美國民의 生活水準을 改善하며, 여섯째 自動化와 技術變化가 美國勞動者 個個人에 미치는 나쁜 影響을 극소화한다는 것이다. 이런 基準에서 評價해볼때 美國의 團體交涉制度는 대체로 所期의 機能을 遂行하고 있는 것으로 평가된다고 著者는 보고 있다.

第9部の 組織變更과 組織開發에서는 經營學에서는 비교적 새로운 概念인 이들 分野의 現況과 導入過程의 概略을 要約하고 있다. 이分野가 人事管理教材에 導入된 것은 비교적 最近의 일이며 또 概念의 混沌을 면치못하고 있는데에 全體의 흐름과 性格을 밝힘으로서 一般論者로 하여금 概念整理에 도움이 될것으로 보인다.

마지막 第10部の 人間資源管理의 現狀과 展望에서는 人事調査와 研究의 不足을 지적하고 研究의 方向을 제시하고 있으며 人事監査와 現場研究의 重要性을 강조하고 있다. 마지막 章에서는 人事部의 役割에 대한 現狀과 展望을 全般管理에서 부터 職能領域에 이르기 까지 비교적 仔細하게 叙述하고 있다.

3

以上과 같은 本書의 內容은 教科書로서는 비교적 老大한 分量이면서도 全般的體系는 잘 갖추어져 있고 또 그 體系안에서 많은 關聯分野의 研究結果를 정리하고 있을뿐만 아니라 著者自身の 獨自의 見解도 여러곳에서 밝히고 있다.

本書의 全般의 特徵은 從來의 人事管理體系에서 처럼 技法體系의 解說에 侧重하지 않으면서 人事管理活動의 各領域을 明確히 定義하고 그 實態를 評價하고 그것이 組織全般과 어떤 관련이 있는가? 어떤 環境의 變化가 豫測되는가? 하는 類의 體系에 따르므로서 技法의 評價와 適用(또는 開發)能力을 培養하는데 注力한 點이다. 그렇다 하여 基本活動의 概念 定義를 결코 소홀히 하지 않고 있다는 점에서 入門者나 專門家 모두에게 좋은 教材 내지는 參考書로서 役割을 할 수 있을것 같다.

특히 著者는 本書에서 人事管理活動의 部分과 全體와의 相互關聯性, 變化에의 適應性等 適應體系로서의 活動效率를 강조하면서도 公正性의 原理(organizational justice)와 같은 普遍的인 政策原理를 앞부분에서 다루어, 人事政策에 있어서 基本문제가 무엇인가 하는 點도 充分히 일깨워준다.

또 이冊은 全體에 걸쳐서 많은 美國狀況의 問題點 특히 環境의 영향資料를 提示하고 있고 또 資料源도 充實히 밝히고 있기 때문에 이點은 보다 專門의인 研究를 하려는 사람들에게 큰도움을 줄것이라 본다. 行動科學者들의 數多한 研究를 잘 整理하고 또 그들 研究中에서 重要한 資料를 均衡있게 提示하고 있어서 때로는 不必要한 混亂을 갖어다 주는 이 分野 研究의 즐거움을 파악하는데 큰도움이 될 것으로 본다.

이와같은 本書의 長點이 있는 反面에 몇가지 改善해야 할 문제점이 없는것도 아니다. 우선 그첫째가 人事管理全體의 目標를 組織目標와의 關係에서 明確히 밝히지 않고 있다는 點이다. 一般教材에서 보는 바와 같이 生産性이나 滿足度와 같은 例示가 없는바는 아니지만 實際 그以上の 目標의 內容을 具體化하지 않고 있다. 단지 各章에서 人事技法의 妥當性을 研究者들이 선택한 目標概念에 따라서 評價하고 있을뿐이다. 둘째로 著者가 主張하는 過程-體系模型의 實體를 明確히 傳達하고 있는지 의문이다. 評者가 이미 說明한대로 過程과 體系의 概念定義를 分明히 하고있고 또 本書全體體系에서도 이 體系에 따르고 있음은 明白하지만 實際 內容體系에 당초에 定義한 概念과 一致하는 무엇이 있는지는 分明치 않은것 같다. 評者의 主觀的解析을 한다면 過程概念을 導入함으로써 人事管理制度와 行態의 存在와 當爲의 區分을 明白히 할수 있지않은가 하는點이 아쉽기도 하다. 셋째로 本書의 全體內容의 構成이 過度히 形式體系(著者는 그것을 過程-體系模型이라 하고 있다)에 充實하고 있어 많은 章에서 不必要한 說明을 重復하고 있고 그결과로 冊의 分量이 커진 感이 없지아니하다.

以上과 같은 문제점의 改善에 있어서 本書의 改正版에서는 보다 明確한 模型概念을 도입하여 理論과 技法의 結合을 시도하는 方向을 취하여야 할 課題가 남아 있는것으로 보인다. 韓國의 讀者들은 國內企業의 制度와 環境을 再解析하는 判斷의 틀을 만드는데 도움이 되는 方向으로 이해하고 읽어 나가야 할것으로 보인다.