제138-1문

전략과 인적자원관리의 4가지 연계유형을 도식화하여 설명하고, 인적자원관리가 성과에 영향을 미치는 근거를 자원기반관점(resource based view)에 입각하여 논하시오. (25점)

Ⅰ. 전략과 인적자원관리의 연계

기업의 전략경영 의사결정 프로세스는 _____에서 이루어지며, 여기에서 논의되고 결정되는 사안들의 상당수는 인적자원관련 이슈를 포함하고 있다. 따라서 전략수립이 인사관리에 영향을 미칠 수 있으며, 그 역으로 인적자원 이슈가 전략적 의사결정에 영향을 미칠 수도 있다. 전략결정과 인적자원관리 간 연계수준은 기업마다 차이가 있는데, 일반적으로는 관리적 연계, 일방적 연계, 쌍방적 연계, 통합적 연계의 네 수준으로 분류할 수 있다.

〈인사관리와 전략계획의 연계수준〉

	관리적 연계	일방적 연계	쌍방적 연계	통합적 연계
전략계획과 HRM의 연계	전략계획 HRM	전략계획 ↓ HRM	전략계획 ↓ ↑ HRM	전략계획 HRM
핵심사업과의 연계	×	○	○	○
상호의존성	×	×	○	○
지속적 상호작용	×	×	×	○

1. 관리적 연계

관리적 연계(administrative linkage)는 인적자원관리와 전략계획 간 연계의 수준이 가장 낮은 것으로 여기서는 사업전략계획과 인적자원관리가 별개로 이루어진다.

2. 일방적 연계

일방적 연계(one-way linkage)에서는 기획부서가 전략계획을 수립하고 이를 인사부서에 알린다. 이에 따라 인사부서에서는 전략계획의 실행을 지원하는 시스템 및 프로그램을 개발한다. 일방적 연계에서는 전략의 실행(implementation)시에는 인사관련 이슈를 고려하지만, 정작 전략의 수립(formulating)시에는 인사이슈를 고려하지 않는다. 그 결과 성공적으로 실행되기 어려운 전략이 만들어지는 경우가 종종 있다.

3. 쌍방적 연계

쌍방적 연계(two-way linkage)에서는 전략계획의 수립에 있어서 인적자원 이슈를 고려한다. 쌍방적 연계는 다음의 세 단계에 따라 진행된다.

4. 통합적 연계

통합적 연계(integrative linkage)는 가장 높은 수준의 연계로 인사부서와 전략부서가 동시적이고 계속적인 상호작용을 수행한다. 인적자원관리 책임자는 일반적으로 상위경영자들로 구성되는 _____의 일원이 된다. 따라서 통합적 연계 하에서 인적자원관리기능은 전략수립과 실행 프로세스에 통합되기 때문에 전략대안 검토시 HR 이슈는 재무나 마케팅 등의 이슈들과 함께 고려되고 검토된다. 즉 통합적 연계는 전략적 인사관리의 취지에 가장 부합된다고 볼 수 있다.

Ⅱ. 인적자원관리가 성과에 영향을 미치는 이유

1. 자원기반관점의 핵심내용

1) 등장배경[52)]

20세기 전반기에 형성되었던 '기계적 접근(the mechanical approach)'과 '인간관계적 접근(the human relations approach)'은 생산성 향상이라는 인사관리의 목적에 도달하기 위한 서로 다른 길을 제시해 주었다. 그러나

2) 이론의 핵심내용

자원기반관점(resource-based view, RBV)은 기업이 경쟁사가 가지지 못한 자원을 보유함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있다는 이론적 관점으로서, 펜로즈와 바니 등에 의해 정립되었다.

52) 박경규(2013), 「신인사관리」(제5판), 서울 : 홍문사, pp.16-17.

펜로즈(Penrose)는

종래에는 종업원을 비용(cost)으로 보는 관점이 지배적이었다. 여기서는 종업원을 고용하는 것이 인건비를 발생시키며 이는 손익계산서(income statement)상의 비용이 증가하는 것으로 간주되었다. 하지만 점차 종업원을 자산(asset)이자 지속적 경쟁우위의 원천으로 보려는 관점이 확산되었다. 이는 구성원을 기업이 보유한 다른 자산들과 연계하여 사업전략의 효율적 달성에 활용해야 한다는 것이다. 즉 종업원은 인적자원(human resource)이며, 이는 비용이 아니라 재무상태표(balance sheet)상의 무형자산과 유사한 개념으로 간주된다. 이러한 주장의 근거는 자본이나 기계와 같은 물적 자원은 경쟁기업도 쉽게 획득할 수 있지만, 아이디어나 기술 및 창의력과 같은 부가가치 창출요소는 다른 경쟁기업들이 쉽게 모방할 수 없기 때문이다.

2. RBV의 4대 핵심요소 : 인적자원관리가 경쟁우위창출에 기여하는 이유

인사관리의 시스템적 투입 - 과정 - 산출 모형에서 기존의 해석에 의하면, 인사관리과정은 투입과 산출을 매개하는 기능을 수행한다는 점에서만큼은 그 역할에 의심의 여지가 없지만 구체적으로 그 과정이 성과에 얼마나 기여하는지는 명확히 파악하기가 어렵다는 점에서 일종의 블랙박스(black box)로 취급받았다.

그러나 라이트와 맥마한(Wright & McMahan)은

V : Value → 가치있는 자원인가?
R : Rareness → 희소한 자원인가?
I : Inimitable/Imperfect imitable → 모방이 불가능한 자원인가?
U : Unsubstitutability/Nonsubstitutability → 대체가 불가능한 조직 특유의 자원인가?

첫째, 인적자원의 특수성(specificity)을 활용하여 기업이 가치(value)를 창출할 수 있다면 우선 해당 인적자원은 기업경쟁력의 원천이 될 수 있다. 예를 들어 창의적인 아이디어를 낼 수 있는 종업원을 보유하는 IT기업은 그렇지 않은 기업에 비해 상대적으로 높은 수익을 획득할 수 있을 것이다. 이는 경제학에서 말하는 렌트(rent, 지대), 즉 정상가치 이상의 수익을 창출하는 원천으로서 인적자원의 역할에 주목하는 것이다. 가치있는 인적자원을 통해 기업은 효율성(비용절감)과 효과성(고객가치 창출)을 실현할 수 있다.

둘째, 일반적으로 다른 사람보다 우수한 능력을 갖춘 인재는 희소성(rareness, scarcity)을 가지고 있기 때문에 기업이 그러한 인적자원을 채용하고 유지시키기 위해서는 타당한 채용제도와 유연한 보상제도가 필요하다.

셋째, 경쟁기업이 모방할 수 없는(inimitable) 인적자원과 인사제도라야 경쟁우위의 원천이 된다.

넷째, 인적자원이 지속적인 경쟁우위의 원천이 되기 위해서는 대체불가능(non/unsubstitutable)해야 한다. 즉 우수한 종업원을 보유한 기업이 한 번 경쟁우위를 확보하면 다른 기업이 유사한 자질(specification)을 갖춘 인적자원을 채용하더라도 해당 인력으로 인한 경쟁우위가 완벽히 대체될 수 없을 뿐만 아니라, 해당 인력을 영입하는 데 성공했다 할지언정 해당 인력이 기존 기업에서와 같은 성과를 낼 수 있으리라 장담하기가 쉽지 않다. 따라서 한번 인적자원을 통한 우위를 확보한 기업은 지속적으로 경쟁우위를 지속하는 경우가 많다.

제138-3문 [2013년 경영지도사 기출변형]

본원적 경쟁전략 중 원가우위(cost leadership) 전략과 차별화(differentiation) 전략의 의미를 설명하고, 이를 바탕으로 각 전략유형별로 적합한 인적자원의 관리방식(직무설계, 인재상, 행동기대, 교육훈련, 승진, 임금관리)에 대하여 논하시오. (50점)

Ⅰ. 전략과 인적자원관리

전략(strategy) 또는 경영전략은 희소한 경영자원을 배분하여 기업의 경쟁우위를 창출하고 유지하는 중요한 의사결정 활동을 뜻한다.

인사관리에 영향을 미치는 요인으로서의 경영전략은 크게 한 기업의 규모를 키우는 것과 관련된 성장전략과 타 기업과의 경쟁관계를 분석하는 경쟁전략으로 나누어 살펴볼 수 있다. 그중 경쟁전략(competitive strategy)은 고객의 욕구 충족과 시장에서의 우월적 지위 형성을 도모하는 전략을 뜻한다.

하버드대의 저명한 경영학자 M. 포터(Porter)는 산업 내 경쟁우위를 점할 수 있는 본원적 경쟁전략(generic growth strategy)으로 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략의 세 가지를 제시하였다.

원가우위(cost leadership) 전략은

반면 차별화(differentiation) 전략은

집중화(focus) 전략은 현재의 시장에서 가장 잘 할 수 있는 측면에 경영역량을 쏟는 전략으로서, 산업 전체를 대상으로 하는 원가우위/차별화 전략과는 달리 시장의 일부 영역을 그 대상으로 한다.

경영전략과 인사관리 제 기능 간에는 적합성(fit)이 있어야 비로소 전략의 효과가 살아난다 할 것이다. 이하에서는 _____의 원칙에 입각하여 원가우위 전략과 차별화 전략 하에서의 개별 인적자원 관리 기능들이 어떤 식으로 전개되는지를 구체적으로 살펴보기로 한다.

Ⅱ. 전략별 직무설계 방안

직무설계(job design)는 종업원에게 의미와 만족을 부여하는 동시에 조직목표의 효과적 달성을 위하여 작업군과 단위 직무의 내용 및 작업방법을 설계하는 활동을 의미한다. 직무설계 방안은 크게 직무범위를 줄이는 직무전문화와 직무범위를 넓히는 직무확대화로 구분된다.

1. 원가우위 전략 하에서의 직무설계

저렴한 원가를 달성하기 위한 기본적 조건은 대량생산을 통한 규모의 경제이다. 이는 단순히 양적으로 많은 제품과 서비스를 생산하는 것에 그치는 것이 아니라, 기능적 분업을 통한 효율성을 달성한다는 의미까지 포함한다. 따라서 원가우위 전략을 위한 직무설계 방안은 직무전문화가 된다.

직무전문화(job specialization)는 노동영역의 축소를 기조로 한 수평적 · 수직적 분업과 업무영역의 세분화(Smith), 그리고 과학적 관리론(Taylor) 등과 관련을 가지며, 직무분업화와 기능단순화를 통한 반복작업을 강조한다.

2. 차별화 전략 하에서의 직무설계

차별화의 핵심은 고객에게 새로운 가치나 사용경험을 제공하는 것이다. 이를 위해서는 기존의 제품이나 서비스와는 다른 점을 제공할 수 있는 아이디어의 창출이 필수적이다. 따라서 한 분야의 전문지식도 중요하지만, 여러 분야 간의 통섭적 사고를 할 수 있게끔 하는 직무범위의 확대가 필수적이다.

직무확대화는 조직심리학과 경영학의 이론적 발전에 힘입어 심리적 의미나 동기부여적 잠재성에 영향을 주는 직무특성에 중점을 둔다. 이 접근법에서는

Ⅲ. 전략별 인재상의 차이점

인재상은 해당 기업만이 가지는 인적자원에 대한 독특한 관점으로서, 설립자의 경험이나 세계관 및 인생관에 기업을 둘러싼 각종 환경요인들이 결합하여 형성된다. 각 기업이 원하는 인재상은 기업의 목표와 전략에 따라 차이를 보일 수 있다.

1. 원가우위 전략 하의 인재상

2. 차별화 전략 하의 인재상

차별화 전략에서는 구매자가 중요하다고 여기는 속성을 선택해서 그 요구에 맞추어 기업이판매하는 제품 및 서비스를 경쟁기업과 구별되는 독특한 것으로 인식시키는 데 경영역량을집중한다. 이러한 전략을 취하는 기업들은 고도의 창의성과 협동성 및 위험선호 성향이 큰 종업원을 선호하게 되는데, 그 이유는 앞서 설명한 직무확대나 자율작업집단 등에 호의적인종업원들 대부분이 혼자 일하는 것보다 함께 일하면서 새로운 아이디어를 낼 수 있는 진취적 인재들이기 때문이다.

Ⅳ. 전략에 따른 구성원 행동기대상의 차이점

구성원의 행동기대란 구성원의 업무수행 행동이 특정한 초점을 향할 것으로 기업입장에서 기대되는 바를 의미한다. 쉽게 말하자면 인사고과 등의 평가에 있어 그 주된 기준을 의미한다고 볼 수 있다.

1. 원가우위 전략 하에서의 구성원 행동

원가우위의 핵심은 비용절감에 있다. 따라서 구성원들이 새로운 시도를 하거나 기존과는 다른 업무에 도전하는 것보다는 주어진 업무에 충실하며 기존 선배들의 행동을 답습하도록 유도할 가능성이 크다. 이 경우 구성원들은 기존 고성과자의 행동양식을 모방하거나 본받는 경우가 많아질 것이므로 평가방식에 있어서도 행동기준(과정기준) 고과방식이 적용될 가능성이 크다. 행위기준고과법인 BARS나 행동관찰고과법인 BOS 등이 이에 해당하는 사례가 되겠다.

2. 차별화 전략 하에서의 구성원 행동

Ⅴ. 전략에 따른 교육훈련 방안의 차이

인적자원은 조직의 목표를 달성하기 위해 필요한 가장 중요한 자원으로서, 이의 교육훈련은 현재 및 미래의 직무수요에 부응하기 위하여 지식(knowledge), 기술(skill), 능력(ability)의 수준을 지속적으로 향상시키는 것과 관련이 있다.

1. 원가우위 전략 하에서의 교육훈련

원가절감을 위해서는 기존의 우수한 업무처리 방식과 자원절감 노력들을 현재 새로 입사한 종업원들에게 잘 전수하는 것이 필수적이다.

2. 차별화 전략 하에서의 교육훈련

차별화와 새로운 아이디어 생성을 위해서는 구성원 각자가 스스로의 미래가치(future value)를 높이기 위해 노력해야 하고, 교육훈련도 이러한 목적하에 진행되는 것이 바람직하다. 따라서 교육훈련의 내용면에서는 집단지성 배양을 위한 팀워크 증진과 원만한 대인관계 형성 및 의사결정능력 향상을, 교육훈련의 방법 측면에서는 참여적 의사결정과 문제해결능력 향상을 위한 액션러닝(action learning)을, 교육훈련의 대상자는 성과평가 점수가 높은 고성과자를 중심으로 하는 경우가 많을 것이다.

Ⅵ. 전략별 승진방식

승진(promotion)은 기업 내 개인이 현재 수행하는 것보다 '더 나은 직무'로 이동하는 과정을 의미한다. 여기서 보다 나은 직무란 과거보다 권한 및 책임의 크기가 증가하거나(직무내용의 변화) 임금 및 지위 등이 증가하는(총보상의 변화) 경우를 모두 포함한다.

1. 원가우위 전략 하에서의 승진관리

조직이 원가를 절감하기 위해서는 승진대상자가 많지 않은 것이 좋다. 따라서 자동으로 진급대상자가 결정되는 연공형 승진보다는 공석(T/O)이 발생될 때만 승진이 이루어지는 방식

이 유리할 것이다. 이를 직급승진이라 부른다. 이 방식은 종업원이 조직 내 계급구조를 따라 상위직급으로 이동하는 것을 말한다. 승진 후보자들을 상대평가하여 T/O만큼 승진시키게 되는데, 적격자가 있더라도 공석이 없으면 승진이 이루어지지 않는다.

2. 차별화 전략 하에서의 승진관리

Ⅷ. 전략별 임금관리

임금(pay, salary or wage)은 종업원이 조직에 제공한 노동에 대한 금전적 대가이자 직접적 보상을 뜻한다. 임금관리의 세부내용은 크게 총액 평균임금을 관리하는 임금수준의 측면, 기본급의 결정과 임금차등화의 요건을 관리하는 임금체계의 측면, 성과급을 포함한 구체적 임금계산방식을 뜻하는 임금형태의 측면 등으로 구분된다.

1. 원가우위 전략 하에서의 임금관리

2. 차별화 전략 하에서의 임금관리

반면 업적과 성취를 강조하는 차별화 전략 하에서는 상대적으로 안정적인 기본급보다는 능력과 역량에 따라 가변적인 성과급 중심의 보상을, 그리고 근속연수에 따라 결정되는 연공급체계 중심의 보상보다는 조직성과에의 기여도나 직무중요도에 따라 결정되는 직능급체계 내지는 직무급체계 중심의 보상을 추구하게 된다. 전체적인 임금수준의 측면에서는 동종 타 업계보다 높은 수준의 임금을 지급하는 선도전략을 활용하여 유능한 인재를 유치하기 위해 노력할 가능성이 높다.