

碩士學位論文

인적자원관리체제가 조직효과성에  
미치는 영향 연구



行政學科

金 恩 廷

2001年 12月

인적자원관리체제가 조직효과성에  
미치는 영향 연구

指導教授 高昌燾

金恩廷

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함

2001年 12月

金恩廷의 行政學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 \_\_\_\_\_ 印

委 員 \_\_\_\_\_ 印

委 員 \_\_\_\_\_ 印

濟州大學校 大學院

2001年 12月

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 목적 .....	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법 .....	3
제 2 장 이론적 배경 .....	5
제 1 절 인적자원관리에 관한 이론 .....	5
1. 인적자원관리의 개념 .....	5
2. 인적자원관리의 발전과정 및 접근방법 .....	7
3. 인적자원관리의 주요기능 .....	17
제 2 절 조직효과성에 관한 이론 .....	25
1. 조직효과성의 개념 .....	25
2. 조직효과성에 대한 접근방법 .....	26
3. 조직효과성의 측정기준 .....	30
제 3 장 연구의 설계 .....	34
제 1 절 연구분석의 모형 및 가설의 설정 .....	34
1. 연구분석의 모형 .....	34
2. 변수설정의 이유 .....	35
3. 측정변수의 설정 및 개념의 조작적 정의 .....	39

4. 가설의 설정 .....	41
<b>제 2 절 연구방법</b> .....	44
1. 연구대상의 선정 및 자료수집방법 .....	44
2. 설문구성 및 자료의 분석 방법 .....	45
<b>제 4 장 분석의 결과 및 가설의 검증</b> .....	48
<b>제 1 절 자료의 기본적 분석</b> .....	48
1. 배경변수의 빈도분석 .....	48
2. 설문문항에 대한 신뢰도분석(reliability analysis) .....	49
<b>제 2 절 가설의 검증 및 해석</b> .....	49
1. 인적자원관리와 조직효과성에 대한 상관관계 분석 및 해석 .....	49
2. 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 기여도에 대한 분석 및 해석 .....	53
<b>제 5 장 결 론</b> .....	56
<b>제 1 절 요약 및 정책적 함의</b> .....	56
<b>제 2 절 연구의 한계 및 앞으로의 과제</b> .....	59
<b>참 고 문 헌</b> .....	61
<b>부록 [설문지]</b> .....	67

## 표 목 차

<표 2-1> 인적자원관리 연구방법의 비교 .....	14
<표 2-2> 경쟁적 가치 접근법의 조직효과성 기준 .....	29
<표 2-3> 조직효과성에 대한 시간 차원 모델 .....	31
<표 2-4> 조직 효과성 평가기준으로 사용된 빈도 .....	33
<표 3-1> 설문지 배포와 회수내역 .....	45
<표 3-2> 설문지 구성 .....	46
<표 4-1> 배경변수의 분포 .....	48
<표 4-2> 업무배치의 적절성과 조직효과성의 상관관계 .....	49
<표 4-3> 교육훈련의 유용성과 조직효과성의 상관관계 .....	50
<표 4-4> 의사소통의 원활성과 조직효과성의 상관관계 .....	51
<표 4-5> 근무성적평정의 객관성과 조직효과성의 상관관계 .....	51
<표 4-6> 보수의 공정성과 조직효과성의 상관관계 .....	52
<표 4-7> 조직유형별 인적자원관리와 개인의 직무만족도 .....	53
<표 4-8> 조직유형별 인적자원관리와 조직의 목표달성도 .....	54

## 그림 목 차

<그림 2-1> 인적자원관리의 주요기능 .....	18
<그림 2-2> 조직효과성의 체계모형 .....	27
<그림 3-1> 연구의 모형 .....	35



## Summary

### A Study about the Influences of Human Resource Management on the Organizational Effectiveness

Kim Eun Jung  
Major in Public Administration  
Graduate School  
Cheju National University

The organization gets the resources through environments such as physical resource, financial resource, information resource and human resource. Since the environment of organization has changed rapidly, human resource is considered more important because it can manage and make use of other resources and it has unlimited potentials.

In this aspect, this study ultimately strives to find out the methods to improve organizational effectiveness through human resource management especially in public organization. For this purpose, the correlation between human resource management and organizational effectiveness are treated and compared with the variables of human resource management to influence organizational effectiveness by order among three organizations; public organization, public enterprise organization and private organization.

I chose the questionnaire method and investigated the subject of members in three type organizations, following the method of random sampling. In order to verify this study, I handled the frequency analysis, reliability analysis, correlation analysis, multiple regression analysis by using SPSS computer program.

In addition to that, I arranged the five measuring variables for human

resource management as five classification method of prof. Yu Min Bong; suitability of affairs arrangement, utility of job training, smoothness of communication, objectivity of performance appraisal and equity of reward system. As for organizational effectiveness, I chose the two variables; personal job satisfaction and organizational goal achievement.

The result of correlation analysis, utility of job training and equity of reward system to influence organizational goal achievement did not have meaning in the hypothesis that human resource management influence organizational effectiveness. However, all of the others were accepted.

The result of the first multiple regression analysis that the contribution degree on variables of human resource management to influence personal job satisfaction is like these. The case of public organization is suitability of affairs arrangement, objectivity of performance appraisal, smoothness of communication in order, the case of public enterprise organization is suitability of affairs arrangement, smoothness of communication, equity of reward system and the case of private organization is suitability of affairs arrangement, equity of reward system, smoothness of communication.

The result of the second multiple regression analysis that the contribution degree on variables of human resource management to influence organizational goal achievement is like these. The case of public organization is suitability of affairs arrangement, smoothness of communication, objectivity of performance appraisal in order, the case of public enterprise organization is smoothness of communication, suitability of affairs arrangement, equity of reward system and the case of private organization is suitability of affairs arrangement, smoothness of communication, objectivity of performance appraisal.

Through these results, I could find that a variable of human resource management, suitability of affairs arrangement, is the most influential for improving organizational effectiveness. However, it was not distinct in the



hypothesis that contribution degree of variables on human resource management to influence the organizational effectiveness is different in accordance with each organizations.

Even though this study has many limitations for generalization, if people who have deep concerns in this field work more with several aspects and long-term research, it could be a more useful and valuable work.



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적

본 연구는 조직 내에서 인적자원관리가 개인의 직무만족도와 조직의 목표달성도의 두 가지 측면을 통해 바라보고 있는 조직효과성에 미치는 영향을 분석하여 조직효과성을 향상시키는데 바람직한 인적자원관리의 차원을 밝힘과 더불어 인적자원관리에 있어 각 조직간의 차이를 분석함으로써 궁극적으로 공공조직의 효과성을 제고할 수 있는 관리 방안을 제시하려는 것이다.

조직은 환경으로부터 다양한 자원을 투입물로 받아들여 이를 변환시켜 가치를 창출해 내고 그것을 대상고객에게 전달한다. 조직은 환경으로부터 인적자원(human resources), 물적자원(physical resources), 재무자원(financial resource), 정보자원(information resources)등을 받아들여 활용하는데, 인적자원은 다른 세 가지 자원을 능률적이고 효과적인 활용을 결정해 주는 자원이라는 점에서 가장 중요한 자원이다. 또한 인적자원은 다른 자원에 비해 능동성과 개발성 그리고 전략적 성격을 갖기 때문에 그 중요성이 특히 강조되고 있다.<sup>1)</sup>

그리고 인적자원은 근래에 불고 있는 정치, 경제, 기술 등의 사회 전반에 걸친 변화들에 의해 많은 영향을 받고 있다. 첫째는 조직구성원들이 일에 대한 관념과 직장생활의 질에 대한 개념에 변화를 가져오면서 특히, 민주화의 물결로 인해 조직내의 조직구성원들이 참여의식이 높아지면서 조직의 운영 가운데 인력의 가치에 대한 많은 변화를 갖게 되었고, 둘째는 근래의 개방화와 세계화의 압력 속에서 비단 사기업 뿐만 아니라 공공기관에서도 수익성을 고려하기 시작하면서 세계 시장을 상대로 살아남을 수 있는 경쟁력을 강화하려 하고 있으며 이러한 경쟁력 강화의 압력은 유능한 인적자원의 확보와 효율적 관리, 경영의 질 향상 등이 요구들로 인적자원을 어떻게 관리할 것인가에 대하여 더 깊은 관심을 갖게 하고 있다. 셋째는 과학

---

1) 이학중, 「인적자원관리: 현대인사관리 이론과 사실 연구」, (서울:세경사, 1990), pp. 36-38.

기술이 고도화됨에 따라 조직의 경쟁력에서 조직의 기술력이 비중이 더욱 커지게 되었으며 이러한 과정에서 전문인력, 기술인력의 중요성과 다변화 불확실한 조직환경에서 효율적인 인적자원관리에 대하여 그 중요성을 한층 더 높여주고 있으며, 넷째는 사회문화발전을 통해 국민의 의식수준이 높아지고 그들의 참여의식이 높아지면서 또한 활성화된 이익집단(이해관계자<sup>2)</sup>)들을 형성하고 그들의 활동을 통해 조직의 사회 속에서의 책임이 확대되고 있으며 이는 인적자원관리에 있어서도 구성원들에 대한 인간적인 존중과 노조와의 원만한 관계, 그리고 협력업체와의 공동의식과 경쟁조직과의 기술 협력 등 보다 다양한 차원에서 인적자원관리의 중요성을 증대시키고 있다.

이와 같이 사회환경의 변화로 인하여 인적자원의 중요성이 점차 커지는 가운데 최근에 들어 조직의 목표를 달성하게 하는 것은 다름 아닌 조직의 구성원들이며 인적 자원을 어떻게 효율적으로 관리하느냐에 따라 조직의 성과가 좌우된다는 인식이 고조되고 있다.<sup>3)</sup> 조직의 목표성취여부도 이를 달성시키는 인적자원에 달려있으며, 구성원들의 직무만족과 동기부여, 직무에 대한 공약(commitment) 등 조직효과는 인적자원관리에 의하여 조성되어 그들의 목표지향적인 행동을 유발한다고 본다. 이러한 조직내의 구성원들은 성과의 주체가 되며, 인적자원관리는 그들의 목표지향적 행동을 조성함으로써 조직성과에 결정적인 요소로 작용한다.<sup>4)</sup> 즉, 인적자원관리는 각 조직이 추구하는 목표를 인정하고 나아가서 이들 목표를 달성하는데 필요한 구성원들의 능력개발과 그들의 직무만족을 강조하는 성과지향적이면서도 인간중심적인 관리 기능이다.

그러므로 오늘날 조직의 인적자원관리는 조직의 목적과 개인의 행복(만족)을 양립시키는 데 그 근본이상이 있는 것이다. 즉, 인적자원관리는 조직내의 인간문제 해결과정을 통해 조직의 효율성을 향상시킬 뿐만 아니라 조직 내의 이해관계의 공정한 조정을 통해 그리고 구성원 각 개인이 업무에 충실하고 만족할 수 있도록 하는

2) 조직의 이해관계자는 이들과 이해 관계를 맺고 있는 집단이나 단체, 즉 주주, 정부, 고객, 금융업체, 공급업체, 협력업체, 경영자, 구성원, 노조, 지역사회 등을 포함한다.

3) R. S. Schuler, "Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?" *Academy of Management Executive*, Vol. 4(3)(1990), pp. 49-60.

4) Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage Through People*(Boston, Mass.:Harvard Business School Press, 1994), pp. 14-21.

것이다.

이러한 연구목적은 달성하기 위해 본 논문에서 설정한 세부적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 인적자원을 관리하는데 측정할 수 있는 변수는 무엇이며 조직관리의 어떤 차원과 연관이 있는가를 살펴보고자 한다.

둘째, 조직 내에서 어떤 인적자원의 관리변수가 조직효과성을 향상시키는가 즉, 인적자원관리의 측정변수와 조직효과성의 측정변수 사이에 밀접한 관계를 맺고 있는가를 살펴보고자 한다.

셋째, 조직효과성에 영향을 미치는 인적자원관리의 측정변수가 그 기여도에 있어 각 조직 유형별 어떤 차이가 있는가를 측정하고자 한다.

넷째, 이러한 연구를 토대로 인적자원의 관리를 통한 조직효과성을 높일 수 있는 기준이나 방안에 대하여 모색하고자 한다.

본 논문은 문헌연구와 실증적 연구를 통하여 위와 같은 질문에 대한 해답을 제시하고 이것을 해석함으로써 인적자원관리가 조직의 효과성에 미치는 영향을 연구함과 동시에 조직관리자들에게 효과적인 인적자원관리를 위한 유용한 시각을 제시하려는데 연구의 목적을 두고자 한다.

## 제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구의 대상은 공공행정조직과 공기업·사기업 조직의 구성원들이다.

연구대상 집단의 선정에 있어서는 공공행정조직의 경우는 제주도내의 행정기관들을 대상으로, 공기업의 경우는 정부부처형 공기업보다는 비교적 운영이 자유롭고 통제가 적은 공사조직을 중심으로, 사기업의 경우는 제주도가 갖고 있는 관광중심의 서비스 산업을 대표하는 호텔과 항공사를 중심으로 정하였다. 이에 선정된 대상 집단을 중심으로 무작위 추출법(random sampling)을 이용하여 실제 조사에 참여할 세부대상을 추출하였다.

표본 크기 결정에 있어서는 연구 결과의 일반화 수준을 높이기 위하여 사회과학

에서 가장 보편적으로 사용되는 95%의 신뢰도( $\pm 0.05$ )를 유지하기 위한 Krejcie · Morgan의 표본크기 결정방법<sup>5)</sup>을 참고하여, 연구대상의 표본크기를 정하였다.

본 연구는 문헌연구와 실증적 연구를 함께 실시하였다. 먼저 이론적 배경연구에서는 주로 문헌연구를 통해 인적자원관리와 조직효과성에 관한 여러 학자들의 의견을 소개하였고 이를 바탕으로 인적자원관리가 조직의 효과성에 미치는 영향에 대한 가설을 설정하였다. 또한, 제시한 가설을 검증하기 위하여 주요 측정변수들을 설정하고 이를 설문조사를 통하여 실증적으로 확인하였다.

자료의 분석은 컴퓨터에 의거하여 SPSS 프로그램을 이용하였으며, 자료분석방법은 설문 각 항목의 5단계 평정척도에 가중치를 부여하고 응답자가 설문에 답한 결과를 빈도분석, 신뢰도분석, 상관관계분석 및 다중회귀분석 등 계량적 기법을 이용하여 검증결과를 도출하였다.

본 논문은 모두 5장으로 되어 있으며 연구의 전개과정은 다음과 같다.

제1장은 본 연구의 서론 부분으로 연구의 목적과 연구의 대상 및 방법 및 논문의 구성을 다루었다. 제2장에서는 인적자원관리의 흐름을 파악하고 인적자원의 주요기능들을 살펴봄과 동시에 조직효과성에 관한 이론적 배경을 고찰하였다. 제3장에서는 앞에서의 이론을 토대로 실증분석을 위한 연구모형과 가설을 설계하였으며, 제4장에서는 실증분석단계로써 가설의 검증 및 분석결과에 대하여 논의하였다. 제5장 결론단계로 본 연구의 결과를 전체적으로 요약한 다음 본 연구의 한계 및 앞으로의 연구과제에 대하여 다루었다.

---

5) Krejcie · Morgan, Determining sample size for research activities, 1970, p. 30, 607-610.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 인적자원관리에 관한 이론

#### 1. 인적자원관리의 개념

전통적인 인사행정은 인간은 타율적이고 제한된 능력의 소유자로 보아 왔다. 이와는 대조적으로 현대는 인간을 이들의 능력을 무한하게 개발하고 발전시킬 수 있다는 자원의 관점에서 접근하고 있다. 특히 구성원의 전문지식과 기술이 조직의 목표달성에 기여하는 정도가 커지면서, 인간을 단순한 비용(인건비) 측면에서 접근하던 과거의 시각에서 벗어나 비용 이상의 이득을 가져다주는 자원 내지 투자에 대상인 자본으로까지 인식하게 되었다. 이러한 현대적 시각을 반영하여 인적자원(Human resource) 이외에도 인간자본(human capital) 또는 인력(manpower)라는 용어도 사용되고 있다. 이러한 인적자원관리는 인적자원의 복잡성, 실천지향성, 국가별·문화풍토별 차 등으로 인해 여러 상이한 관점과 접근법이 파생되어 완전히 통합되지 못하고 있는 실정이며 그 정의도 학자마다 조금씩 차이를 보이고 있다.

미국의 인적자원관리의 고전이라고도 말할 수 있는 대표적인 문헌의 하나인 Dale Yoder의 *Personnel Management and Industrial Relations*(1939)에서 「인사(인력) 관리는 남녀종업원들로 하여금 그들의 직장에 대하여 최대의 공헌을 하도록 하고, 또한 최대의 만족을 누릴 수 있도록 조력하고(aiding), 지도하는(directing) 기능 내지 활동」<sup>6)</sup>이라고 정의하고 있다.

같은 시대에 T. G. Spates도 「인사관리란 종업원의 잠재능력을 최대한 살려 스스로가 최대한의 성과를 확보하도록 그들을 처우하고 조직하는 방법에 관한 규범체계」<sup>7)</sup>라고 설명하고 있다.

---

6) Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed.(Prentice-Hall, 1959), p. 6.

7) Thomas G. Spates, "An Abjective Scrutiny of Personnel Administration", *American Management Association Personnel Series*, No. 75, 1944, p. 9.

1940년대부터 미국에서 G. E. Mayo 등에 의한 인간관계연구(human relations approach)의 영향을 받으면서 P.Pigors와 C. A. Myers는 「훌륭한 인적자원관리란 종업원의 능력을 최대한 발휘시키고 개인이 그 자신의 직무에서 최대의 만족을 느끼며, 작업집단의 일원으로도 만족을 얻을 수 있도록 조력(helps)하는 것」<sup>8)</sup>이라고 정의하고 있다.

Peter F. Drucker는 「인적자원관리는 인간을 대상으로 하는 관리이며, 이는 인간의 개성존중과 능력개발, 그리고 종업원의 인간적 만족이라는 점에서 다른 관리 제도와는 다른 특징이 있다고 보았다. 또한 인간은 다른 자원에서 볼 수 없는 여러 가지 능력, 즉 조정하고(coordinate), 통합하고(integrate), 판단하고(judge), 상상하는(imagine) 능력을 지니고 있다」<sup>9)</sup>고 설명하고 있다.

김석회 교수에 의하면 「인적 자원관리는 조직이 포괄하는 모든 인력을 충원해서 확보하고 유지·관리하며 또 그들을 효율적으로 활용하기 위해서 채택되는 일체의 관리활동, 즉 경영이 보유하고 있는 노동력을 대상으로 한 일체의 계획, 집행 및 통제 과정이다」<sup>10)</sup>라고 정의하였다.

박내회 교수는 「인적자원관리란 ‘인적자원을 확보·개발·활용·평가·보상·유지하는 데 관련된 계획적인 의사결정 및 관행의 체계로서, 조직의 목표달성에 기여하는 과정이다」<sup>11)</sup>라고 하였다.

따라서 인적자원관리<sup>12)</sup>는 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 노동력을

---

8) P. Pigors and C. A. Myers, *Personnel Administration, A Point of View and a Method*, 6th ed.(McGraw-Hill, 1969), p. 30.

9) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*(Harper & Row Publishers, 1963), p. 263.

10) 김석회, 『인적자원관리』, (서울:무역경영사, 1998), p. 2.

11) 박내회, 『인사관리』, (서울:전영사, 1997), p. 5.

12) 인적자원관리는 ‘인사관리’라는 명칭으로 불리는 경우가 많으며 현재에도 두 개념은 호환적으로 사용되고 있다. 인사관리라는 명칭은 “personnel administration” 또는 “personnel management”를 우리말로 옮긴 것인데, ‘관리’의 개념이 ‘administration’ 보다는 ‘management’로 불리는 경우가 많아짐에 따라 초기에는 ‘personnel administration’로 불리다가 근래에 들어서는 ‘personnel management’로 불리는 경우가 많다. 학자에 따라서는 ‘인사관리’와 ‘인적자원관리’를 구분하지 않고 사용하는 경우가 많으나, 양자를 구분하는 사람들은 ‘인적자원관리’라고 할 때에는 ‘인사관리’라고 할 때보다 인적자원의 전략적 중요성과 인적자원의 개발가능성을 강조하며, 인적자원 관리 기능을 스태프 역할을 담당하는 전문가들이 수행하는 것으로 보기보다는 실무관

소유하고 있는 인간을 확보하고, 육성하고, 유지함으로써 개인의 능력을 최대한 발휘시킴과 동시에 자신의 직무에 최대의 만족을 느끼며 서로 협력하도록 하는 조직적 관리라고 정의할 수 있다. 즉 인적자원관리는 ① 조직에 필요한 인력을 확보·육성·유지하기 위한 관리활동이며, ② 조직의 목표달성을 위한 구성원들의 능력을 최대한 발휘시키며 직무의 만족감을 조성하는 관리활동이라 할 수 있다.

## 2. 인적자원관리의 발전과정 및 접근방법

### 1) 인적자원관리의 발전과정

인적자원관리는 그 개념과 접근방법에 있어 자본주의적 생산양식의 발전정도와 노동조합의 위상 그리고 국가의 노동관계입법 수준 등에 큰 영향을 받아 전개되며 또한 한 국가의 정치적·사회적·경제적 조건 등에 영향을 받아 형성되기 때문에, 서구 선진국에서의 인적자원관리 발전과정을 살펴보는 것은 구미제국에서의 인적자원관리에 대한 이해를 증진시키는 것은 물론 우리나라의 사회문화환경을 중심으로 우리나라의 인적자원관리의 이해를 증진시키는 데에도 많은 도움을 줄 수 있다. 구미에서의 인적자원관리는 아래의 요인들의 영향을 받아 형성된 것으로 이해되고 있다.<sup>13)</sup>

#### (1) 산업혁명

산업혁명은 동력의 사용과 공장의 기계화를 통하여 물적자원과 인적자원의 대규모 결합이 가능하게 만들었고, 이에 따라 공장에 의한 대량 생산체제를 등장시킴으

---

리자들이 일상적으로 수행해야 하는 기능으로 보는 경향이 있다. 그러므로 인적자원 관리라는 개념은 보다 포괄적인 인사관리 체제를 의미하는 것으로 이해하고 있다. 이에 따라 최근 들어서는 인사관리라는 용어보다는 인적자원관리라는 용어가 더 자주 사용되고 있다. 그러나 학자에 따라서는 '인적자원 및 인사관리(Human Resource and Personnel Management)'라는 명칭을 사용함으로써 양자간의 구분이 쉽지 않음을 보여주는 경우도 있다.

13) W. F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 3rd ed. (New York, N.Y.:McGraw-Hill, 1992), p. 34.



로써 가내수공업체제를 대체시켰다. 대량생산체제의 등장은 산업의 고용인력을 크게 확대시켜 사회전반에 걸쳐 많은 발전을 가져오기는 하였으나, 여러 가지 기술적인 문제와 인간적인 문제를 야기시키기도 하였다. 조직은 이러한 문제들을 해결하는 과정에서 새로운 경영관점과 관리방식을 적용하게 되었고 이러한 과정을 통해 인적자원관리도 발전하게 되었다.

### (2) 단체교섭의 등장

산업혁명 이후 비인간적인 작업조건과 착취적 경영이 만연하자 노동자들은 고용주에게 작업조건과 처우를 개선해 줄 것을 요구하게 되었고, 이러한 요구가 충족되지 않자 노동자들은 단체행동을 취하게 되었다. 산업혁명은 노동의 전문화를 가져왔고 이에 따라 노동자들은 동일한 직종을 중심으로 노동조합을 결성하고 노동운동을 전개하기 시작하였다. 하지만 노동운동이 사회 전반에 정당하게 인식되고 고용주에게 받아들여지기까지는 상당한 기간이 소요되었다. 18세기에 들어서면서 노동자들의 단체행동과 파업은 증가되었으나 그러한 행동은 단체적인 공모라는 관점에서 불법행위로 인정되어 실효를 거두지 못하였다.<sup>14)</sup>

### (3) 과학적 관리운동

테일러(F.W. Taylor)에 의해 주도된 과학적 관리운동은 조직관리에 대한 체계적인 연구에 있어 가장 선도적 역할을 하였다. 과학적 관리운동은 주로 공장을 중심으로 효율적인 생산과 경영관리를 연구한 것이었지만 그 내용에는 인적자원관리에 대한 관점과 기법도 포함되어 있기 때문에 인적자원관리의 학문적 발전에 큰 공헌을 하였다. 미국에는 1880년대부터 공장제도가 본격적으로 보급되기 시작했는데, 대량생산은 분업화를 통해 능률을 제고하기는 하였으나 분업화가 너무도 철저히 추진된 나머지 인간이 기계에 예속되는 상태가 발생하였다. 이에 따라 근로자들이 임금

---

14) 영미법 체계하에서는 개별적으로 특정한 요구나 행위를 하였을 경우에는 합법이지만 집단으로 동일한 요구 또는 행위를 할 경우에는 이를 불법으로 본다는 공모죄 이론(conspiracy doctrine)을 노동자들의 단체행동에 적용하였다. 영국의 경우 1799년 단결금지법(combination act)을 제정함으로써 전산업 노동자로 하여금 노동조합 결성을 금지하게 하였다. 이는 1824년에 이르러야 폐지되었다.

제도와 관리방법에 반발하는 조직적 태업이 발생하였고 이러한 문제점을 해결하는 방안으로 테일러는 과학적 관리 운동을 전개하였다.

#### (4) 초기 산업심리학의 발전

과학적 관리운동이 전개되었던 것과 거의 비슷한 시기에 산업심리학이 발전되었다. 과학적 관리운동이 전개되기 이전까지의 심리학은 주로 내성적 방법론(introspective methodology)에 의존하였으나, 1879년 분트(Wilhelem Wundt)의 독일 라이프찌히 소재 심리학 실험실을 기점으로 하여 과학적으로 연구되기 시작하였다. 이 심리학 실험실에서 훈련을 받았던 뮌스터버그는 1892년에 미국으로 건너가 하버드대학에 심리실험실을 세웠는데 이는 산업심리학을 태동시키는 계기가 되었고, 이로 인해 그는 “산업심리학의 아버지”라고 불리기도 한다. 그는 전통적인 심리학적 원리를 산업현장의 실제적인 문제에 적용하는데 관심을 가졌다. 이를 위해 뮌스터버그는 작업자 선발에 시험을 활용할 것과 산업인력 훈련에 학습에 관련된 연구결과를 응용할 것 그리고 작업자의 동기를 증대시키고 피로를 감소시키기 위하여 심리학적 기법을 적용할 것 등을 구체적으로 제안하였다. 그는 전차기사와 교환원 그리고 선박승무원 등에 대한 자신의 연구결과를 토대로 “향후의 심리적 적응(future psychological adaptation)과 심리적·육체적 조건의 개선(improvement of the psycho·physical conditions)을 통하여 산업능률을 향상시키는 것이 고용주에게 유익할 뿐만 아니라 종업들에게 더욱 더 유익하다”라고 강조하고 있다. 또한 종업원의 노동시간은 단축되고 임금은 상승되며 생활수준은 높아짐으로<sup>15)</sup> 생산성의 향상이 노사 양측에 도움이 된다는 점을 강조하였다.

#### (5) 정부의 인사제도 발전과 민간기업의 인사관리 발전

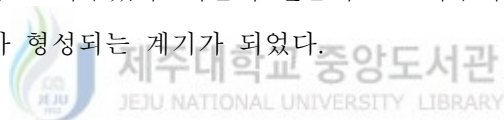
미국에서는 1883년에 공무원 임용위원회(Civil Service Commission)가 설치·운영하는 법령이 통과되어 공무원 임용시 시험을 통한 경쟁을 치르게 함으로써 진보적인 인사정책이 전개되는 계기가 마련되었다. 이러한 인사정책은 일단 선발된 인

---

15) H. Munsterberg, Psychology and Industrial Efficiency(Boston, Mass.: Houghton Mifflin Co., 1913) pp. 308-309.

원에 대해서는 고용을 보장해 주었고 정치활동에 참여하기를 거부한다고 해서 면직할 수 없게 하였으며 공무원의 임명에 정실이 작용하지 않도록 하는 것이었다. 공무원 임용위원회의 설치·운영이 가장 큰 영향을 미친 것은 연방정부의 승진정책이 능력중심(merit basis)으로 변화되었다는 점이다. 미연방정부의 이러한 진보적인 인사정책은 시간이 경과함에 따라 주정부와 지방정부 그리고 민간산업부문에 확대되게 되었다.<sup>16)</sup>

근대적인 인적자원관리 부서가 등장한 것은 1912년경으로서 지적되고 있으며, 조직에서 사람을 관리한다는 의미에서의 ‘인사(personnel)’라는 용어는 1909년부터 사용되기 시작하였는데, 그 해에 작성된 공무원 임용위원회의 보고서에서 인사라는 용어가 주요 항목으로 사용되었다. 1900년에서 1920년 사이에 과학적 관리와 산업심리학이 발전하고 연방 공무원 임용위원회가 활발한 활동을 하는 동안 몇몇 민간 기업에서는 인사전문가(personnel specialists)가 등장하기 시작하였다. 이 당시의 인사전문가들은 채용, 종업원 복지(금융·주택·의료·교육 등), 임금설정, 안전, 교육, 건강 등의 분야를 주로 다루었다. 이들이 전문적으로 다루기 시작한 내용은 근대적 인적자원관리 부서가 형성되는 계기가 되었다.



#### (6) 인간관계 운동

호손실험의 결과로 인해 인간관계운동이 태동되었다. 인간관계론에서는 조직을 사회적 시스템으로 조명함으로써 조직을 기술적 경제적 시스템으로 보았던 과학적 관리론과 대조를 이루고 있다. 조직을 사회적 체계로 간주하는 것은 경영자로 하여금 공식구조가 요구하는 효율의 이론과 비공식조직의 감정의 이론 사이의 마찰에 적극적으로 대처하게 해 준다. 인간관계론자들은 사회적 기능의 만족이 경제적 기능의 성취로 이끌어 준다고 봄으로써 “만족한 근로자가 생산성이 높은 근로자”라는 명제를 신봉하고 있다. 인간관계운동은 관리자들에게 인간의 논리적 측면과 비논리적 측면을 이해하는 법을 가르치고, 경청 및 의사소통 기술을 통해 근로자들의 감정을 이해하는 훈련을 쌓게 해야 하며, 공식구조의 경제적 욕구와 비공식조직의 사회적 욕구 사이에서 균형을 유지하는 능력을 개발시켜야 한다는 점을 강조하고 있

16) W. F. Cascio, op. cit., p. 37.

다.<sup>17)</sup>

이처럼 인간관계운동은 조직체에 대한 새로운 인식과 관점을 제시함으로써 조직을 연구하는 초점을 구조적 측면으로부터 사회적·자생적 측면으로 전환시켰으며, 개인행동을 연구하는 초점을 경제적 욕구의 충족으로부터 집단구성원으로서의 사회적 욕구충족으로 전환시켰다. 그리하여 조직설계와 인적자원관리에 있어서 과학적 관리법의 영향을 받은 구조적이고 인간공학적 접근으로 탈피함으로써 비공식조직과 인간관계를 강조하는 조직설계와 인적자원관리 기능에 중점을 두는 방향으로 변화시켰다. 인간관계운동은 새로운 인적자원관리 기능과 기법이 개발되는 계기를 마련했는데, 민주적 리더쉽(democratic leadership), 사기조사(morale survey), 종업원상담(employee counseling), 제안제도(suggestion system)와 복수경영제도(multiple management) 등의 종업원 참여 프로그램(employee participation program) 등의 개발·활용되었다. 또한 리더쉽과 소집단에 관련된 사회심리학적 연구를 비롯하여 집단역학(group dynamics), 소시오메트릭(sociometric study), 상호작용분석(interactional analysis) 등 개인과 집단행동 및 인간관계 문제들에 대한 보다 과학적 연구가 이루어졌는데, 이는 1950년대에 본격적으로 발달하기 시작한 행동과학의 토대가 되었다.<sup>18)</sup>

#### (7) 행동과학의 발전

인간을 관리하는데 있어서 행동과학적 접근방법은 인간관계 연구의 부산물이었다. 환경과 조직 및 구성원 행동이 복잡해짐에 따라 조직과 인적자원관리에 대한 연구에 있어서 이에 관련된 사회학, 인류학, 정치학, 경제학, 심리학 분야 등의 이론적 지식이 중시되었으며, 이들 학문의 이론적 지식과 연구방법을 토대로 조직과 인적자원관리 문제에 대한 보다 종합적인 접근이 적용되기 시작하였다. 그리하여 문호, 생태, 사호조직과 구조, 집단행동, 성격, 지각, 태도, 동기 등 조직체와 집단 및 개인의 행동에 대한 거시적 연구와 미시적 연구가 활발히 이루어졌다. 행동과학은

17) D. A. Wren, The Evolution of Management Thought, 4th ed.(New York, N. Y.: John Wiley & Sons, 1994), pp. 235-253; 양창삼, 『경영학의 역사』(서울:대영사, 1989), pp. 30-39.

18) 이학중, 전계서, pp. 66-67.

사회적 또는 문화적 배경하에서 이루어지는 행동에 관한 문제를 다루는 종합학문적 성격을 지닌다.<sup>19)</sup>

(8) 1960년대와 1970년대의 노동 및 인사관계입법과 현대적 인적자원관리의 전개  
1960년대와 1970년대에는 노동관계입법뿐만 아니라 인사관계 법규가 제정되어 인적자원관리에 많은 영향을 미치게 되었다. 1960년대 중반까지의 인적자원관리는 조직구성원의 모집 및 선발, 오리엔테이션, 구성원 개인에 관련된 인사기록의 작성 및 유지, 야유회 준비 등 전반적 중요성이 적은 활동에 치중되어 있었다. 그러나 1964년에 이루어진 민권법 제정과 이후의 인사관련 입법으로 인하여 정부가 기업의 인적자원관리 활동을 규제하게 됨에 따라 차별금지법, 연금법, 산업안전법, 연방규제기관의 가이드 라인, 법원 판결 등에 의해 인적자원관리의 모든 측면이 영향을 받기 시작하였다. 이에 따라 보다 각종 조직체의 최고경영자들은 인적자원관리의 중요성을 인식하게 되었고 이로 인해 인적자원관리를 담당하는 사람과 부서의 전문성과 위상이 강화되었다. 그리하여 인적자원관리 기능은 다른 기능과도 어느 정도 동등한 위치를 점하게 되었다.



(9) 1980년대 이후 인적자원관리 중요성과 인식도 증대

1980년대부터 급격한 환경변화로 인해 구조개편의 강화, 국경없는 경쟁의 심화, 성장의 둔화, 조직구성원들의 기대수준과 욕구수준의 변화, 인적자원의 다양성 증대 등이 일반화되었다. 이러한 추세는 고객만족의 중요성, 경쟁의 격화, 변화의 일상화라는 특징을 띤 것으로 이에 조직의 구조를 보다 경쟁력 있게 재편하는 “리스트럭처링(restructuring)”, 상품과 작업의 질을 총체적으로 개선하기 위한 “TQM(total quality management)”, 경쟁기업뿐만 아니라 특정한 프로세스에 대한 강점을 지니고 있는 조직을 대상으로 하여 적극적으로 학습하는 “벤치마킹(benchmarking)”, 부서의 규모 및 인원의 감축을 통하여 조직을 경량화 시키는 “다운사이징

---

19) H. M. Rush, "The World of Work and the Behavioral Sciences: A Perspective and Overview," in national Industrial Conference Board, *Behavioral Science, Studies in Personnel Policy*, No. 216(1969), pp. 1-8.

(downsizing)", 지속적인 학습을 통하여 구성원들의 역량을 확대시키고 변화를 체질화하는 "학습조직(learning organization)"구축 등 다양한 혁신 또는 변혁을 추구하게 되었다.

이러한 혁신기법 또는 변혁기법들은 모두 인적자원관리의 변화를 기본전제로 하고 있다. 이에 따라 최고경영층은 인적자원관리 부문에 대해서 다른 부서와 마찬가지로 전략적으로 비용을 통제하고 경쟁력을 향상시키며 조직의 가치를 부가시킬 수 있는 부문으로 인식하게 되었다. 또한 최근 들어 희소하고, 가치가 있으며, 대가가 불가능하고, 완벽하게 모방하는 것이 거의 불가능한 조직의 자원과 역량이 조직이 지속적인 경쟁우위가 된다고 보는 관점<sup>20)</sup>으로 조직경쟁력의 원천은 역시 사람이라는 인식이 다시 한번 강조되고 있으며 인적자원을 전략적 자산(strategic asset)으로 인정하고 있다. 따라서 1980년대 이후의 인적자원관리는 조직의 전략적 의사결정을 가능케 하는 중요 요인으로 강조하게 되었다.

이와 같이 인적자원의 관리는 초기 인적자원을 기계적으로 바라보는 통제중심의 전통적 관리방식에서 점차 인적자원 본질인 심리적·인간적인 측면의 중요성을 고려하는 관리방식으로 움직여왔고 최근에 와서는 인적자원 자체가 갖고 있는 활용잠재력을 바탕으로 인적자원의 관리에 있어 전략적인 측면을 부각시키고 있다.

## 2) 인적자원관리의 접근방법<sup>21)</sup>

인적자원관리의 기본성격에 대하여는 학자나 전문가들 사이에 의견의 차이가 별로 없다. 그러나 인적자원관리의 학문적 연구에 있어서는 연구초점과 연구측면 그리고 연구방법이 학자들마다 다르므로 학문적인 연구방법에 있어 다소의 차이를 보이고 있다. 또한 이들 연구접근방법은 인적자원관리의 시대적 요청을 반영한다고 볼 수 있으며, 따라서 이들 연구방법을 통하여 인적자원관리가 학문적으로 그리고 보다 전문화된 기능으로 발전했다고 할 수 있다.

---

20) A. A. Lado & M. C. Wilson, "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 19 (1994), pp. 699-727.

21) 이학중, 전계서, pp. 46-53.

<표 2-1> 인적자원관리 연구방법의 비교

연구 방법	주요 연구 측면
개념적	인적자원관리에 대한 경영철학과 기본관점; 인사문제해결능력의 배양; 인적자원관리 실무와 사례연구중심
기능적	인적자원관리의 지식, 방법, 절차; 인적자원관리 기능과 기법의 서술적 연구
사회·심리적	개인·집단행동연구와 인간관계문제 해결; 인간관계와 행동과학의 이론 활용
노사관계	노사관계에 관련된 인적자원관리; 단체교섭과 교섭사항의 진행
과정·시스템	인적자원관리 기능과 과정의 시스템적 연결성; 조직체와 인적자원관리의 상황적합성
인적자원	인적자원 중심의 인적자원관리 기능의 확대 및 전문화; 인적자원의 체계적, 종합적, 전략적 관리; 인력계획, 인력/조직개발, 경력계획, 변화관리

(1) 개념적 접근

인적자원관리 연구의 가장 전통적인 방법의 하나로서, 인적자원관리를 실무자(line manager)의 일반기능으로 보고 실무관리자의 입장에서 인적자원관리의 기본 개념을 강조한다. 전반적인 조직의 목표와 방침의 수립 그리고 일상적인 조직문제를 해결하는데 있어 인적요소가 얼마나 잘 반영되느냐에 달렸다는 전제하에, 인적요소를 중요시하는 기본관점과 견해를 강조하고 있다. 즉, 개념적 접근법은 인적자원관리의 이론적 측면보다는 현실적인 적실성을, 그리고 과학적인 이론의 탐색과 연구보다는 경영실무와 사례연구 중심의 인사문제의 해결능력을 배양하는데 각각 주력을 기울이는 것이 특징이다.<sup>22)</sup>

(2) 기능적 접근

22) Pigors and Myers, *op. cit.* ; William, F. Glueck, *Personnel : A Diagnostic Approach*, 3rd ed. (Dallas, Texas : Business Publications Inc., 1982); Dale S. Beach, *Personnel: The Management of the People at Work*, 5th ed. (New York : Macmillan Publishing Company, 1980) 참조.



인적자원의 여러 기능을 중요시하고 특히 인적자원관리의 방법과 절차를 구체적으로 자세히 연구하는 것이 이 접근방법이 특징이다. 그리고 실무관리자로서의 기본관점과 견해보다는 특히 인적자원관리의 전문스태프에게 도움이 될수 있는 세부적인 인적자원 관리 기능과 방법 및 절차에 비교적 많은 연구를 기울이는 것이 또한 특징이다.<sup>23)</sup>

### (3) 사회·심리적 접근

인적자원관리는 인적자원의 효율적인 활용을 연구하는 학문이고 인적자원은 개인과 집단을 포함하는 만큼, 개인과 집단의 행동을 이해하고 이들의 인간문제해결을 강조하는 것이 사회·심리적 접근방법의 특징이다. 따라서 효율적인 인간문제 해결을 위한 관리자의 인간관계 기술과 리더쉽 그리고 조직구성원으로부터 바람직한 행동을 유도해 낼 수 있는 인적자원관리기법 등이 사회·심리적 접근방법에 중요한 연구측면을 구성한다.<sup>24)</sup>

### (4) 노사관계 접근

노사관계는 현대 산업조직에서 매우 중요한 측면을 차지하고 있고, 따라서 산업조직체에서의 인적자원관리는 실질적으로 노사관계로부터 많은 영향을 받고 있다. 이러한 현실에 비추어 노사간의 단체교섭과 교섭사항의 집행을 중심으로 조직체의 인적자원관리를 연구하는 것이 노사관계 접근방법이다.<sup>25)</sup>

---

23) Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Jr., *Personnel Management : The Utilization of Human Resources*, 6th ed. (Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing Co., 1984) ; Michael J. Jucius, *Personnel Management*, 8th ed. (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1975)참조.

24) George Strauss and Leonard R. Sayles, *Personnel : The Human Problems of Management*, 4th ed. (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1980) ; Leon C. Megginson, *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*, rev. ed. (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1972) ; Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl, *Organization Behavior and Personnel Psychology*, rev. ed. (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1984) 참조.

25) Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 7th ed. (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1982) ; John B. Miner and Mary Green Miner, *Personnel and Industrial Relation : A Managerial Approach*, 4th ed. (New York : Macmillan Co., 1985)참조.



#### (5) 과정·시스템 접근

인적자원관리는 경영의 하위과정으로서, 인적자원의 확보와 활용 그리고 개발 등 여러 기능으로 구성되어 있다. 이들 인적자원관리 기능은 경영의 한 부분을 차지하고 있고, 조직체는 사회의 중요한 부분을 구성하고 있다. 따라서 사회와 조직체 그리고 인적자원관리와 이에 포함된 세부적인 기능들을 모두 상하위 시스템으로서 상호간의 밀접한 연결관계와 상호의존관계를 맺고 있다. 이와 같은 인적자원관리의 경영과정상의 연결성과 기능시스템상의 연결성을 중심으로 조직체의 여러 자원을 인력 요소로 보고 인적자원관리 기능을 전환과정으로 보며, 그 결과로 나타나는 생산성, 사기, 성장 등을 산출로 보면서 인적자원관리를 연구하는 것이 과정·시스템적 접근방법이다.<sup>26)</sup> 그러므로 이 접근방법은 총체와 부분간의 상호연결성과 입력-전환-생산과정을 이론화한 시스템일반이론을 인적자원관리 연구의 틀로 활용하고 있다.<sup>27)</sup> 그리고 과정과 시스템의 연결성뿐만 아니라 환경과 조직체의 상황적 여건에 따라서 인적자원관리의 상황적 적합성을 연구하는 것도 과정·시스템 접근방법의 특징이라 할 수 있다.

#### (6) 인적자원 접근



인적자원 접근방법은 인적자원관리 연구의 가장 근대적인 접근방법으로서, 조직체의 목적과 성과달성에 있어서 인적자원의 확보와 활용 그리고 개발 등 인적자원관리의 모든 기능과 활동을 보다 종합적으로, 전략적으로, 그리고 중점적으로 계획·추진하여 전체적인 인적자원관리를 효율화시키려는 것이 목적이다.

이처럼 인적자원을 바라보는데 있어 다양한 측면으로 접근하여 설명할 수 있다. 이에 인적자원이 조직관리에 있어 갖는 역할들을 실제적이며 쉽게 파악될 수 있는 기능적 접근법이 본 연구의 인적자원관리 변수를 설정함에 있어 주된 흐름이다.

26) Wendell L. French, *The Personnel management Process : Human Resource Administration and Development*, 6th ed. (Boston, Mass. : Houghton-Mifflin Co., 1987) ; Burack and Smith, *op. cit.*, 참조.

27) Ludwig von Bertalanffy, *General Systems Theory*(New York : George Braziller, 1968); Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*(San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1984), pp. 63~81.

### 3. 인적자원관리의 주요기능

오늘날 조직을 관리하기 위해 수행되어야 할 인적자원의 관리기능은 시대환경과 그 흐름에 따라 학자별로 복잡하고 다양하게 전개되고 있다.

우선 외국 학자들을 살펴보면, 몬디(R.W. Mondy) 교수의 경우는 ① 인적자원관리 환경, ② 인적자원계획·모집·선발, ③ 인적자원개발, ④ 보상과 임금, ⑤ 안전과 보건, ⑥ 노사관계, ⑦ 인적자원조사로 분류하여 보고 있으며<sup>28)</sup>, 노(Noe) 교수는 ① 내·외적 환경관리, ② 작업 및 작업성과의 평가, ③ 인적자원의 획득, ④ 인적자원의 개발, ⑤ 인적자원의 보상, ⑥ 인적자원관리에 있어서의 전문화된 분야로<sup>29)</sup>, 노비트(M.S. Novit) 교수는 ① 인적자원계획, ② 조직의 충원수준 결정, ③ 모집과 선발, ④ 인사훈련, ⑤ 경영자 개발과 경력계획, ⑥ 업적평가, ⑦ 임금 및 봉급관리, ⑧ 생산성과 노무비, ⑨ 임금과 서비스, ⑩ 안전과 건강, ⑪ 노사관계로 분류하였다.<sup>30)</sup> 이에 요더(D. Yoder)교수에 다른 교수들보다 더욱 세분화하여 ① 인사부의 관리, ② 계획, ③ 충원, ④ 교육훈련, ⑤ 승진 및 전직, ⑥ 인사고과, ⑦ 노사관계, ⑧ 종업원서비스 및 복지, ⑨ 보건 및 안전, ⑩ 임금 및 봉급관리, ⑪ 기록 및 보고, ⑫ 감사 및 검토, ⑬ 조사, ⑭ 기타(miscellaneous)로 분류하였다.<sup>31)</sup> 또한, 다케우치 유타카 교수는 비교적 단순하게 ① 인재의 확보, ② 인재의 육성, ③ 인재의 활용, ④ 인재의 평가, ⑤ 인재의 처우 5가지로 분류하여 설명하고 있다.<sup>32)</sup>

국내 학자를 살펴보면, 이학중 교수는 ① 조직구조설계와 인적자원계획, ② 직무연구와 직무설계, ③ 인적자원의 확보, ④ 인적자원의 활용과 보존, ⑤ 인적자원의 개발과 조직개발, ⑥ 노사관계<sup>33)</sup>로 보고 있으며, 강정대·황호영 교수에 의한 분류

28) Mondy, R.W. & Noe, III. R.M., *Personnel, The management of Human Resources*, Allyn & Bacon, 1987, pp. V-VII.

29) Noe, Hollenbeck, Gehart & Wright, *Human Resource Management*, Irwin, 1994, preface list.

30) Novit, M.S., *Essentials of Personnel management*, Prentice-Hall, 1979, p. 18.

31) Yoder, D., *Handbook of Personnel Management & Labor Relations*, McGraw-Hill, 1988, p. 42.

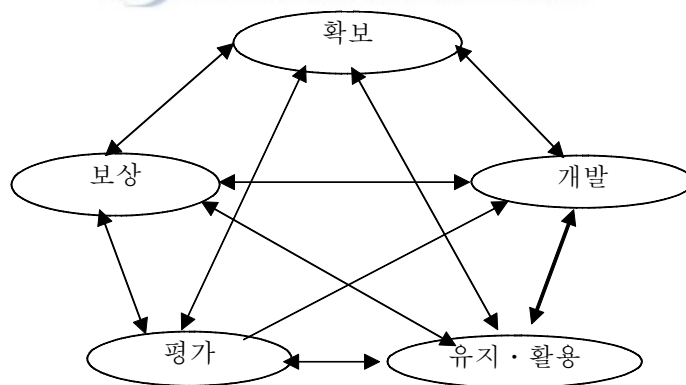
32) 다케우치 유타카의 공저, 「새시대의 인재들」, (서울:매일경제신문사, 1992), pp. 6-7.

33) 이학중, 전계서, pp. 34-35.

를 보면 ① 확보관리, ② 개발관리, ③ 보상관리, ④ 유지관리, ⑤ 인간관계관리, ⑥ 노사관계관리<sup>34)</sup>로 분류하였으며, 박내회 교수는 ① 충원, ② 인적자원유지, ③ 노동관계, ④ 훈련 및 개발, ⑤ 보상, ⑥ 커뮤니케이션, ⑦ 조직, ⑧ 인사행정, ⑨ 인사정책과 계획, ⑩ 검열·감사·연구로 분류<sup>35)</sup>하였다. 백석현 교수는 ① 고용관리, ② 개발관리, ③ 보상관리, ④ 노사관계관리, ⑤ 지원관리로 나누어서 보고 있다.<sup>36)</sup> 또한 유민봉 교수는 ① 인적자원의 확보, ② 인적자원의 개발, ③ 인적자원의 유지·활용, ④ 인적자원의 평가, ⑤ 인적자원의 보상으로 다섯 단계로 분류하여 보고 있다.<sup>37)</sup>

이러한 흐름 속에서 살펴 볼 수 있는 것은 인적자원관리의 3대 변수인 “채용, 능력발전, 사기”를 바탕으로 하여 다 각도로 세분화시켜 그 기능들을 접근할 수 있다는 것이다. 이러한 인적자원관리의 큰 물줄기 속에서 보다 구체적으로, 유민봉 교수나 다케우치 유타카 교수가 제시한 인적자원의 5대 관리방식 즉, ‘인적자원의 확보, 개발, 유지 및 활용, 평가, 보상’의 틀을 바탕으로 본 연구와 관련된 이론적 흐름을 정리하였다.

<그림 2-1> 인적자원관리의 주요기능



자료출처 : 유민봉, 「인사행정론」, 문영사, 1999, p. 18.

34) 강정대·황호영 공저, 「현대인적자원관리」, (서울:박영사, 1998) p. iii-xiv.

35) 박내회, 전개서, p. 36.

36) 백석현, 「현대인적자원관리론」, (서울:법문사, 1996), p. vii-xvi.

37) 유민봉, 「인사행정론」, (서울:문영사, 1999), pp. 20-23.

## 1) 인적자원의 확보

### (1) 모집(recruitment)

모집은 인적자원을 확보하는데 가장 먼저 전개되는 활동이며 선발을 전제로, 유능하고 적절한 인력을 발굴하여 조직으로 유인하는 과정이다.<sup>38)</sup> 일반적으로 직무 분석 및 인적자원계획, 조직의 외적 환경, 조직의 방침 및 관행, 그리고 조직체 이미지 등의 영향으로 모집이 이루어진다. 이러한 모집방법에는 크게 내부모집(internal recruitment)과 외부모집(external recruitment)으로 나눌 수 있다.

#### ① 내부모집

내부모집은 조직 내부에서 그 필요한 인력을 모집하는 방법으로, 이에 첫째는 조직이 보유하고 있는 현존 구성원의 기능목록이나 관리목록을 참고하여 해당 직위에 적합한 인재를 찾아내는 기능목록 등을 활용하는 방법, 둘째는 직무에 대해 잘 알고 있는 조직 구성원으로부터 현재의 구성원 중에서 직무를 가장 효과적으로 수행할 수 있는 사람을 추천받는 방법인 현존 조직구성원의 추천, 셋째는 조직 내에 공성중인 직무를 사보나 모집공고 등을 통하여 알리고 구성원들로 하여금 지원하게 하는 제도인 사내공모제가 있다.

#### ② 외부모집

외부모집은 조직이 필요로 하는 인력을 외부 노동시장에서 모집하는 것으로, 이에 첫째는 조직의 모집활동을 지원하거나 대행하고 또 개인에게 취업의 기회를 알선해 주는 공공직업소개소의 이용, 둘째는 지원자를 직접 교육시킨 교육기관의 추천과 알선을 통하는 방법, 셋째는 모집하는데 가장 널리 활용되는 것으로 신문, 잡지, 라디오, TV, 인터넷 등의 광고수단을 이용하는 방법, 넷째는 재학중인 학생들을 일시적으로 고용하여 업무를 수행시키고 그것을 계기로 하여 졸업 후에 취업으로 연계시켜 정식으로 고용하는 인턴제도, 다섯째는 현재 조직 구성원을 통해 친지나 친구 등 주의사람들로부터 적격자를 찾는 연고모집, 여섯째는 전문모집요원들이 조직을 대표하여 모집활동을 하는 방법, 일곱째는 취업희망자가 직접 방문하거나, 전화, 메일 등을 통해서 응모하는 방식인 자발적 지원, 여덟 번째는 노조를 통해 산업별·직업별 추천을 받는 방법, 아홉 번째는 특히 단기적인 인력이 필요한 경우에 임시 사무직 고용 등에 이용되고 있는 리스계약고용, 끝으로 회사 내의 일정한 장소에다 모집에 관한 게시를 하는 방법과 문전이나 거리에 게시를 하는 방법인 게시 광고 방법이 있다.

---

38) William F. Glueck, *Personnel: A Diagnostic Approach*(Business Publication, Inc., 1974), p. 153.

## (2) 선발

선발은 모집활동을 통해서 지원한 다수의 취업희망자 중에서 직무요건에 가장 적합한 사람을 선택하는 과정이다. 즉, 조직의 직무를 수행할 수 있는 최적의 요건을 구비하고 있다고 판단되는 사람에게 조직구성원의 자격을 부여하는 과정이라 할 수 있다. 이러한 선발절차로서 Pigors와 Myers는 ① 예비면접(preliminary interview), ② 입사원서의 검토(application blank), ③ 전력조사(investigation of previous, employment history), ④ 신체검사(physical examination), ⑤ 선발시험(employment test), ⑥ 채용면접(employment interview) 등을 들고 있다.<sup>39)</sup> 또한 De Cenzo와 S.P. Robbins는 ① 예비면접(initial screening interview), ② 지원서작성(completing the application form), ③ 채용시험(employment tests), ④ 면접(comprehensive interview), ⑤ 경력조사(background investigation), ⑥ 신체검사(medical on physical examination), 그리고 ⑦ 합격판정(final job offer)의 일곱 단계로 구분하고 있다.<sup>40)</sup>

## (3) 배치

배치는 선발된 구성원을 기업 내의 각 직장에 배속시켜 직무를 할당시키는 것을 말한다. 이때 고려해야 할 사항은 적재를 적소(the right person for the right job)에 배치하는 것이 원칙이다. 이를 위해서는 먼저 직무요건과 인적요건을 명확하게 결정하고 이 두가지 요건이 합치할 수 있도록 배치절차가 이루어져야 한다. D.C. Adkins는 조직구성원들이 그들의 적성에 알맞게 배치된 경우와 그렇지 못한 경우에 수행하는 작업량에는 약 3.5배의 차이가 있다고 지적하고 있다.<sup>41)</sup>

### ① 직무요건

직무요건이란 직무를 수행하는 데 있어서 조직 구성원들에게 요구되는 신체적·정신적 자질을 의미한다. 구체적으로 첫째는 직무가 요구하는 능력수준, 둘째는 직무가 요구하는 인격특성, 셋째는 직무의 수행이 구체화되는 직장의 환경, 넷째는 직무의 조직상의 지위이다.

### ② 인적요건

인적요건이란 조직구성원이 맡은 바 직무를 충분히 수행할 수 있는 능력, 신체적·정신적 특성과 교육적·경제적 배경을 뜻한다. 이에 대하여 신체적 특성으로는

---

39) P. Pigors and C.A. Myers, *Personnel Administration*, 7th ed.(McGraw-Hill, 1981), pp. 272~279.

40) De Cenzo and S.P. Robbins, *Human Resource Management*, 5th ed.(John Wiley & Sons, Inc., 1996), p. 171.

41) D.C. Adkins and Others, *Construction and Analysis of Achievement Test* (U.S. Civil Service Commission, 1947), p. 1.

건강, 역량과 인내력, 신체의 크기, 신체허용 한계를, 정신적 특성으로는 감각의 정확성, 기능이나 특수능력, 성격상의 특성, 일반교육 및 직무상의 훈련을 들고 있다.<sup>42)</sup>

## 2) 인적자원의 개발

### (1) 교육훈련

교육훈련은 교육(education)과 훈련(training)으로 구분되기도 한다.<sup>43)</sup> 교육은 일반적으로 특정직무와 관련되지 않은 일반지식과 기초이론을 가르침으로써 장기적인 학습능력을 향상시키는 데 도움을 주는 것이며 이는 개인 차원에서의 능력배양은 물론이거니와 구성원들의 잠재력을 유인하는 정신적인 의미까지도 포함한다. 반면에 훈련은 특정직무를 수행하는 데 필요한 지식이나 기능 등을 새로이 습득시키고 발달시키는 것이다. 즉, 교육훈련은 조직 내 구성원의 사고, 습관 및 태도를 변화시킴으로써 그들의 맡은 바 직무를 수행할 수 있도록 하기 위해 계획적 조직적 활동이라 할 수 있다. 이를 합리적으로 계획하고 수립하여 효율적으로 실시하면 다음과 같은 효과를 얻을 수 있다.

#### ① J.F. Mee의 교육훈련효과<sup>44)</sup>

첫째는 낭비와 불량품의 감소, 둘째는 작업방법의 개선, 셋째는 결근율과 노동이동률의 감소, 넷째는 습득기간의 단축, 다섯째는 감독자의 부담감소, 여섯째는 초과시간노임의 감소, 일곱째는 기계유지비의 감소, 여덟째는 불평의 감소, 아홉째는 품질의 개선, 열째는 승진에 대한 자극, 열한번째는 사고율의 감소, 열두번째는 의사소통의 개선, 끝으로 사기의 향상을 들고 있다.

#### ② P. Pigors와 C.A. Myers의 교육훈련효과<sup>45)</sup>

첫째는 교육훈련을 통해 조직구성원 자신들에게 영향을 미치는 정책·절차·관행·규정 등과 그들이 담당할 직무를 알게 된다. 둘째는 좀더 빨리 조직의 기준성과에 도달할 수 있고, 조직에서의 자신들의 가치를 증대시키며 더불어 개인적 성장이라는 자아실현의 욕구를 충족시킬 수 있다. 셋째는 사고, 불량품, 기계 및 설비의 손상을 최소한으로 유지할 수 있다. 넷째는 효과적인 교육훈련은 조직구성원들의

42) E.E. Ghiselli and C.W. Brown, *Personnel and Industrial Psychology* (McGraw-Hill, 1995), p. 19.

43) John B. Miner & Mary Green Miner, *Personnel & Industrial Relation*(Macmillan Publishing Co., Inc., 1977), pp. 357~358.

44) J.F. Mee, *Personnel Handbook*(Ronald Press, 1958), pp. 954~955.

45) P.Pigors & C.A.Myers, *Personnel Administration*, 9th ed.(McGraw-Hill, 1981), pp. 261~262.

불만·결근·이동을 크게 감소시킨다. 다섯째는 지속적인 교육훈련의 참여함으로써 승진에 대비한 능력향상을 꾀할 수가 있으며, 끝으로 교육훈련은 새로이 도입된 신기술에 조직구성원의 적응을 원활히 한다.

## (2) 인사이동

인사이동은 현 직위에서 승진, 강임, 전직, 전보, 겸임, 파견, 전입·전출 등과 같이 다른 직위로 옮겨가는 모든 유형의 직위변동을 의미한다. 여기서는 통제적인 수단이 아닌 개인의 능력을 향상시키는 발전적인 개념으로 바라보고 있다.<sup>46)</sup> 이에 한 발 발전된 형태가 경력발전(career development)이며, 그 중심관점은 조직 구성원 개인이 자신이 경력을 발전시키기 위해 인사이동의 계획을 수립하고 조직이 이를 뒷받침해 줌으로써 궁극적으로 개인의 경력상의 목표를 달성시켜 주는데 조직이 기여한다는 것이다.

## 3) 인적자원의 유지·활용

### (1) 근로시간관리

노동력은 조직 구성원들의 정신적·육체적 조건에 의해서 좌우되지만, 근로와 휴식이 적절하게 병행되어 심신이 최상의 상태에 있을 때 능력이 최고도로 발휘된다. 그러므로 조직은 근로자들의 심신상태를 최상으로 유지할 수 있는 양호한 근로조건을 구비해 주어야 한다. 정해진 근로시간에서 근무시간운영에 탄력성을 부여하여 조직구성원이 효율적인 시간활용을 하게 되며, 근무시간 동안 피로방지와 회복 또한 생산능률 향상에 도움을 주는 적절한 휴식시간 배분, 휴일·휴가 시기를 적절히 활용 등을 통하여 조직구성원 개인의 삶 뿐만 아니라 조직의 성과에도 기여하게 된다.

### (2) 가치기준과 행동규범 관리

조직 내에는 다양한 배경과 개성을 지닌 구성원들로 이루어져 있음으로 조직 내의 규칙 및 행동규범을 잘 준수하게 함으로써 규율 있는 상태를 유지하는 일은 매우 중요하다. 이를 위해 때로는 조직구성원들에게 특정 행위와 결과를 장려한다거나 규제한다는 의사표시를 해야 한다. 이는 상벌, 즉 표창과 징계로써 구체화된다. 상, 즉 표창은 조직에 대한 귀속감의 증대를 위하여 활용되어지며, 벌, 즉 징계는 조직 질서를 유지하기 위한 수단으로 사용되어진다.

---

46) 박동서, 「인사행정론」, (서울:법문사, 1990), p.286; O. Glenn Stahl, *Public Personnel Administration*, 8th., Cambridge: Harper & Row, 1983, p. 152.



### (3) 의사소통

이는 상호교류과정(two-way process)으로써 전달자와 피전달자간에 사실과 의견을 교환하여 서로에게 영향을 미치고 행동에 변화를 일으키는 것이다. 이같은 의사소통(communcation)은 조직 내 구성원 상호간에 일반적 이해와 동의를 이룩하는 그리고 이를 바탕으로 한 조직의 유지를 위해 중요한 수단이 된다. 이러한 의사소통이 효율적으로 이루어졌을 때는 조직의 불균형을 시정하고, 조직의 사기를 양양시키고, 구성원간의 협동을 강화하고, 생산능률을 향상시킨다. 그러므로 이는 조직 효과성과 성과를 달성하는 데 결정적인 요인으로 작용하고 있다.<sup>47)</sup>

## 4) 인적자원의 평가

### (1) 근무성적평정

근무성적평정이란 조직의 구성원인 근로자들이 현재적·잠재적 능력, 업무, 근무태도, 성격 등 조직에 유용성과 공헌도를 객관적으로, 공정하게 평가하기 위한 인적자원관리의 시스템이다. 이를 객관적으로 평가함으로써, 조직구성원의 능력개발을 위한 동기부여 및 조직의 효과성을 증대하는 데 그 목적이 있다. 우선적으로는 승진, 승급, 배치전환, 해고 등에 필요한 인사이동의 자료와 정보를 얻기 위하여 둘째는 교육훈련 및 능력개발에 필요한 자료를 얻기 위하여, 셋째는 능력발견 및 능력비교, 포상의 기준설정의 자료를 얻기 위하여, 넷째는 임금 및 상여금 결정의 자료 등을 얻기 위하여 실행되고 있다.

### (2) 생산성

최소의 투입비용으로 최대의 바람직한 결과를 창출해 내는 것으로 가장 널리 이해되고 있는 개념이다. 일반적으로 투입은 재화나 서비스를 생산하기 위해 사용된 인력이나 자금 또는 유형의 물자를, 산출은 실제로 생산해 낸 재화와 서비스를 말한다. 그러므로 생산성 측정시 평가에 대해 평가집단이 수용할 수 있어야 하며 측정도구의 문제뿐만 아니라 자료가 객관적이고 정확한 것이어야 하며, 생산성에 영향을 미치는 상황적 조건이 유사한 경우에만 상호비교가 가능해야 한다.

## 5) 인적자원의 보상

### (1) 보수

보수(임금)란 사용자가 노동의 대상으로 근로자에게 임금, 봉급 및 기타 어떠한

---

47) 강정대·황호영 공저, 「현대인적자원관리」, 전계서, p. 561.



명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다.<sup>48)</sup> 보수의 기본은 노동의 대가로서, 조직에 대한 노동의 공헌에 따라 지급되는 일체의 대가를 의미하는 것이다. 이러한 보수 관리는 단순한 대가차원을 넘어 인적자원의 확보·유지·활용·평가기능과 밀접한 연관을 가지면서 성공적인 인적자원관리에 중대한 역할을 차지하고 있다. 우선 양질의 노동력을 확보하고 유지, 향상시키는데 있으며, 둘째는 건전한 노동력을 확보하여 재생산하며, 셋째는 조직사회관계를 안정시키고, 구성원간에 인간관계의 원활화와 조직에 대한 신뢰감을 형성하며, 넷째는 노사관계를 원활화시킬 수 있기 때문이다.

## (2) 후생복지제도

조직 구성원의 경제적 안정과 생활의 질을 향상시키기 위해 제공되는 임금이나 제수당, 그리고 상여금 등 이외의 간접적인 급부를 말한다. 원래 이는 조직에서 조직구성원들의 노동력을 확보하고 유지하기 위한 필요한 그들의 생활을 향상시킨다는 의도에서 사용자의 자유의사에 의한 임의적 제도로서 온정적·은혜적 성격을 가진 것이었으나, 산업사회의 발전과 특히 노사관계의 변화로 말미암아 오늘날에는 사회복지의 차원에서 국가의 입법에 의하여 강제되는 법정제도로서의 성격을 띠게 되었고 사회보장제도와 밀접한 관계를 가지고 있다. 그 분류로는 다음과 같다.

### ① 법정복리후생제도

의료보험, 연금보험, 산재보험, 고용보험

### ② 법정외복리후생제도

생활지원시설, 경제시설, 보건·위생시설, 문화·체육·레크레이션 시설 등

---

48) 근로기준법 제18조.

## 제 2 절 조직효과성에 관한 이론

### 1. 조직효과성의 개념

조직효과성(organization effectiveness) 개념이 등장하게 된 것은 조직의 목표가 조직의 여러 환경 요인과 조직 자체의 구성요소에 의해 변화가 일어나고, 조직의 실질적인 목표가 밖으로 드러나지 않으며, 목표 그 자체마저 다원적 성격을 지닌 추상성을 띠므로써 조직목표 그 자체를 조직성과의 결과변수로 파악하기 어려워짐에 따라 보다 구체적인 개념에 의해 조직평가를 하려는 데서 비롯된 것이다.

로빈스(S.P. Robbins)는 조직효과성을 단기-장기목표의 달성도로서, 목표를 설정하는 데는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하며 평가자의 이해관계와 그 조직의 라이프 사이클 단계의 특성이 반영되는 것이라고 보았다.<sup>49)</sup>

에치오니(A. Etzioni)는 조직은 사회적 단위로서 효과성과 효율성이 최대화 되어야 하며, 조직이 실제적 효과성은 조직이 그 목표를 달성하는 정도에 따라 결정되며, 효율성은 한 단위의 산출을 생산하기 위해 사용된 자원의 양으로서 이 산출(생산량)은 조직의 목표와 밀접하게 연관되어 있다고 하였다.<sup>50)</sup>

카츠(D. Katz)와 칸(R. C. Kahn)에 의하면 조직의 효과성은 조직에 환원되는 모든 형태의 에너지를 극대화시키는 정도, 즉 경제적·기술적 수단(효율성)과 정치적 수단(조직 내외의 유리한 결속)에 의해 조직에 환원되는 것을 최대화하는 것이라고 하였다.<sup>51)</sup>

여치맨(E. Yuchtman)과 시쇼어(S. E. Seashore)에 의하면 이는 희소하고 가치있는 자원을 환경으로부터 가장 유리하게 획득할 수 있는 능력이다.<sup>52)</sup> 즉, 조직은 자

---

49) Stephen P. Robbins, *Organization Theory: The Structure and Design of Organization*(Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1983).

50) Amitai Etzioni, *Modern Organization*(Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964), p. 8.


51) Daniel katz and R. C. Kahn, *The Social Psychology of Organization*(New York: John Wiley & SOns, 1961) p. 170.

52) Ephraim Yuchtman and Stanley E. Seashore, "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, 32(Dec.1967), pp. 891-903.

원을 획득하려는 경쟁상태에 놓이게 되며 이러한 경쟁적 상태에서 자원을 획득하기 위해서는 조직이 갖는 개척능력, 곧 협상경위에 따라 조직 효과성이 달라진다.

댑트(R. L. Daft)와 스티어스(R. M. Steers)에 의하면 조직효과성은 조직이 그 목적을 달성하는 정도를 말하면, 효과성은 공식목표보다는 운영목표, 곧 수익성·생산성·종업원복지·고객만족과 연관되는 개념이라고 보았다. 효과성을 평가하기 위해서는 자원의 획득·상품판매·이익창출·종업원 개발 등 조직의 다양한 행위를 고려해야 한다. 조직의 목표와 행위가 다양하다는 것은 조직의 효과를 실제 측정함에 있어서 그 복잡성이 크다는 것을 의미한다.<sup>53)</sup>

이러한 개념 정의를 살펴볼 때 확실한 것은 조직효과성에 대한 개념정의가 매우 어렵고 복잡하다고 해도 조직목표달성의 정도를 보다 구체적으로 나타낸 것이며, 이것은 조직의 다양한 목표, 곧 이익·생산성·경제성·종업원 만족·고객만족·재무안정 등을 실현할 수 있는 능력과 환경변화에 적응할 수 있는 생존할 수 있는 존속능력(survival)을 파악할 수 있는 척도가 된다는 것이다.



2. 조직효과성에 대한 접근방법

1) 목표달성접근법(The Goal-Attainment Approach)

이는 목표접근법 또는 목표모형이라 부르며, 목표달성을 조직효과성의 측정기준으로 삼고, 수단보다는 조직이 설정한 목표의 달성에 따라 조직의 효과성을 측정·평가해야 한다는 것으로 많은 학자들이 이 접근법을 사용하고 있으며 전통적으로 사용해온 모형에 속한다.

이 접근법은 조직은 의도적이고, 합리적이며, 목표를 추구하는 실체라고 가정한다. 그리고 조직목표의 성취정도는 효과성을 측정하는데 가장 적당한 도구가 될 수 있다고 한다. 그러나 조직 목표 성취가 실제로 행할 수 있는 타당한 도구가 되려면 다음과 같은 전제가 필요하다.<sup>54)</sup>

---

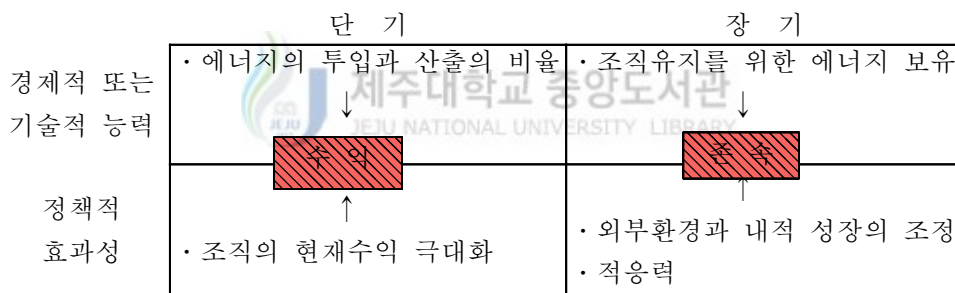
53) Richard L. Daft and Richard M. Steers, *Organization: A Micro/Macro Approach*(Glenview, IL: Scott, Foresman and Co., 1986), p. 334.

- 첫째, 조직은 궁극적인 목표를 가지고 있어야 한다.
- 둘째, 이 목표들은 이해할 수 있도록 구분되어야 하고 정의되어야 한다.
- 셋째, 이 목표들은 관리 될 수 있을 정도로 소수여야 한다.
- 넷째, 이 목표에 대해서는 일반적인 합의가 있어야 한다.
- 다섯째, 목표진척 정도에 대한 측정이 가능해야 한다.

2) 체계접근법(The System Approach)

체계접근법은 체계자원접근 또는 체계모형이라 불리기도 한다. 이 모형은 목표 그 자체를 중시하는 목표모형과는 달리 목표달성에 필요한 수단에 초점을 맞추고 있다. 조직은 외부환경으로부터 투입요소를 받아들여 조직 내 변환과정을 거쳐 산출물을 창출해 외부환경으로 내보내는 집합체이다.

<그림 2-2> 조직효과성의 체계모형



자료 : D. Katz and R. I. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*(New York:John Wiley & Sons, 1978), p. 251.

그러나 체계접근법은 조직효과성을 평가함에 있어서 조직의 건전한 상태, 투입물의 획득능력, 변화과정의 능률, 외부 환경변화에의 적응능력, 구성원들의 자기만족과 개발능력, 산출물의 유통능력, 안정과 균형의 유지능력 등 조직의 기능 모두를

54) Stephen P. Robbins, *Organization Theory, Structure, Design and Application*, Third Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, p. 54.

포괄하여 평가한다.<sup>55)</sup>

카츠와 칸에 따르면 조직은 개방체계적 성격을 지니고 있다. 외부환경으로부터 에너지를 받아들이고 변환과정을 거쳐 산출물을 외부로 보내며 이 과정이 피드백되어 계속 이어진다. 단기적인 관점에서 볼 때 에너지의 투입이 산출로 전환되고 외부와의 상호작용결과 조직의 수익을 극대화하는 쪽으로 이어지지만, 장기적인 관점에서 볼 때, 조직은 존속을 위하여 기술을 향상시키고 성장에 필요한 에너지를 보유하고 외부환경과 내적 성장의 조정을 통해 환경에 대한 적응력을 높이려 한다. 조직의 효과성을 높이기 위해서는 단기적 관점의 수익목표와 장기적 관점의 존속·성장목표 사이에 균형을 유지해야 한다.<sup>56)</sup>

여치맨과 시쇼어는 조직효과성에 관한 ‘체계-자원모형’을 제시하고, 조직의 효과성은 한 조직이 다른 조직과의 경쟁관계 속에서 희소자원을 획득하고 활용할 수 있는 능력에 있다고 주장했다.<sup>57)</sup> 외부환경과 관련된 투입-산출체계에서 조직은 자원 획득 경쟁상태에 놓이게 되고 끊임없는 협상과 정치적 능력결과 자원을 획득하게 된다. 그러나 그들의 기본입장은 조직이 갖는 협상지위에 따라 조직의 효과성이 결정된다는 것이므로 수단을 지나치게 강조했다는 평가를 받고 있다.

샤인은 ‘적응-극복순환(adaptive-coping cycle)개념을 통해 조직이 내적 또는 외적 환경변화에 능동적으로 적응하고 균형을 유지하는데서 효과성이 달성된다고 보았다.<sup>58)</sup> 그는 적응-극복순환을 1) 내부 또는 외부환경의 변화인식, 2) 변화정보를 조직에 투입, 3) 정보에 따라 조직 내 생산 변경과 전환, 4) 내적 균형의 도모, 5) 생산된 산출물을 외부로 내보냄, 6) 변화의 성공여부에 관한 피드백 등 6단계로 나누고, 각 단계에서 기능이 원활하지 못한 곳을 파악하고 개선함으로써 조직의 효과성을 높일 수 있다고 보았다.

---

55) Ephraim Yuchtman and Stanley E. Seashore, "A Systems Resource Approach to Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*(Dec. 1967), pp .891-903.

56) Daniel Katz and Robert I. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*(New York: John Wiley & Sons, 1978), pp. 247-250.

57) Yuchtman and Seasshore(1967), 상계서, p. 898.

58) Schein(1970), 전계서, pp. 117-129.

3) 전략적 환경요소접근법(The Strategic-Constituencies Approach)

전략적 환경요소접근법은 환경과의 상호의존성을 고려한다는 점에서 체계접근법과 같지만, 조직환경의 모든 구성요소를 고려에 넣지 않고 조직의 생존에 위협을 가하는 환경요소만을 대상으로 하여 전략적으로 그 환경요소들의 기대를 충족시킴으로써 조직을 존속케 한다는데 차이가 있다. 그러므로 이 방법에 따른 조직의 효과성은 환경요소들의 기대를 충족시킬 수 있는 능력에 따라 평가된다.

이 접근방법은 이론적으로 볼 때 페퍼(J. Pfeffer)와 살란식(G. R. Salancik)의 주장에 바탕을 두고 있다. 그들은 효과적인 조직이란 그 조직환경 내의 구성요소들의 요구를 충족시킬 수 있는 조직<sup>59)</sup>이라고 주장함으로써 지속적인 존속을 위해 조직은 생존에 중요하고 결정적 영향을 미치는 환경요소들로부터 지지를 얻어야 하고 이를 위해서는 다양한 사회정치적 전략(sociopolitical strategies)을 구상하지 않으면 안된다고 보았다.

4) 경쟁적 가치접근법(The Competing-Values Approach)

경쟁적 가치접근법은 의사결정자의 관점·입장·이해관계·자신의 가치관에 따라 조직효과성의 가치가 다르게 평가될 수 있음을 인정하는 것으로, 조직효과성 측정에 있어 통합적인 틀(integrative framework)을 제공한다 하여 통합모형이라고도 불린다.

<표 2-2> 경쟁적 가치 접근법의 조직효과성 기준

모 형	강조점	효과성	
		수 단	목 표
개방체제	조직 및 유연성	유연성, 신속성 유지	성장, 자원획득
합리적 목적	조직 및 통제	기획, 목표설정, 평가	생산성, 효율성, 이윤
내부과정	인간 및 통제	정보관리, 조정	안정성, 균형유지
인간관계	인간 및 유연성	응집력, 사기 유지	인적자원의 개발

59) Jeffrey Pfeffer and Gerald Salancik, *The External Control of Organization* (New York: Harper & Row, 1978).

경쟁적 가치접근법은 이론적으로 퀴(R.E. Quinn)과 로보(J. Rohrbaugh),<sup>60)</sup> 캐머런(K. Cameron)<sup>61)</sup>, 웨튼(D. A. Whetten)<sup>62)</sup> 등의 주장에 근거한 것으로, 이것의 가정은 조직의 배후에는 가치의 경합이 일어나 서로 상충되는 목표를 낳게 된다는 것이다. 그러므로 이 가정은 조직에는 유일단일 목표가 없을 뿐만 아니라 목표를 둘러싼 순수한 의견합의도 없다는 또 다른 가정을 깔고 있다.

### 3. 조직효과성의 측정기준

조직효과성 측정을 위한 기준은 학자들마다 달라 매우 다양함을 보여주고 있다.

#### 1) 시쇼어(S. E. Seashore)

시쇼어는 효과성 기준 자체가 수단인가 목적인가, 기준의 시간적 차원, 기간, 기준의 질적인 면과 양적인 면, 기준의 가치 등에 입각하여 효과성 측정기준을 궁극기준(ultimate criteria), 차위 또는 중간기준(penultimate criteria), 그리고 운영기준(operative criteria)으로 나누었다.<sup>63)</sup> 궁극기준이란 조직이 외부환경과 최적화에 근거하여 조직목표의 달성정도를 측정하기 위한 것이고, 중간기준은 궁극적인 목표를 추구함에 있어서 나타나는 중간목표로서의 성과들에 관한 기준을 말하며, 운영기준은 중간기준과 관련된 수단이나 하위체계 목표들에 대한 실질적인 기준을 말한다. 이러한 시쇼어의 분류기준은 제각기 다른 성과들 사이의 관계를 구분시켜줌으로써

---

60) Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, "A Competing Value Approach to Organizational Effectiveness", Working Paper, SUNY-Albany, 1979, John Rohrbaugh, "The Monitoring of Organizational Effectiveness: Application of a Competing Values Methodology in the Employment Service", Paper Presented at the 40th Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit, 1980.

61) Robert E. Quinn and Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and The Criteria of Effectiveness", Working Paper, SUNY-Albany, 1979.

62) Kim S. Cameron and David A. Whetten, "Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles", Administrative Science Quarterly, Vol.26, No. 4(Dec. 1981), pp. 525-544.

63) Stanley E. Seashore, "Criteria of Organizational Effectiveness," *Michigan Business Review*, (July 1965), pp. 26-30.

효과성 측정연구에 기초가 되었다.

2) 캐플로(T. Caplow)

조직효과성을 측정할 위한 기본변수들로 ① 안정성(stability), ② 통합(integration), ③ 자발성(voluntarism), ④ 성취도(achievement)를 꼽았다.<sup>64)</sup> 안정성은 조직이 그 조직 내의 지위를 유지하고 향상시킬 수 있는 능력, 곧 그 구조를 유지시키는 능력을 말한다. 조직은 안정성에 의해서 조직성원들의 행동과 외부환경의 특정부분을 통제할 수 있다. 통합은 조직 내 지위간의 상호작용의 양을 증대시키고 내적 갈등을 감소시키는 능력을 말한다. 통합이 잘 될수록 상호조정이 잘 되고, 파벌주의가 줄어들며, 커뮤니케이션이 원활해진다. 자발성은 조직이 성원들에게 만족감을 주어 그들 스스로 조직의 성원으로 남아 있도록 하는 능력을 말한다. 자발성이 높을수록 강압이나 조직규범에 대한 강요노력이 축소된다. 성취도는 조직활동의 순성과를 말한다.

3) 김슨(J. L. Gibson) 등

김슨 등은 효과성의 개념에 시간개념을 도입하여 단기·중기·장기로 구분하고, 단기적으로는 생산성·효율·직무만족을, 중기적으로 적응성·발전을, 장기적으로는 유지존속을 들었다.

<표 2-3> 조직효과성에 대한 시간 차원 모델

시 간	단 기	중 기	장 기
기 준	· 생산성 · 효율 · 직무만족	· 적응성 · 발전	· 유지존속

이에 따르면 생산성은 환경이 요구하는 질과 양의 산출을 생산하는 조직의 능력

64) Theodore Caplow, *Principles of Organization*(New York: Harcourt Brace and World, 1964), pp. 121-124.



을 나타내고 효율은 투입과 산출의 비율을, 직무만족은 구성원의 욕구충족 정도를, 적응성은 조직 내의 변화에 반응할 수 있는 정도를, 발전은 장기적 유지존속을 위한 조직의 투자를, 그리고 유지존속은 환경에서 존재 가능한 실체로서 계속 존립하는 것을 말한다. 조직의 생존은 환경의 요구에 적응하는 능력에 좌우되고, 이 요구들을 충족시키기 위해서는 투입-과정-산출의 순환관계가 경영자의 관심대상이 되어야 한다. 이에 따르면 조직효과성에는 광범위하고 수많은 구성요소개념을 포함하게 되며 경영자는 이 구성요소들 사이에 적정균형을 유지하는 것을 그 임무로 삼아야 한다.<sup>65)</sup>

#### 4) 베니스(W. G. Bennis)

조직이 문제를 해결하려 할 경우 무엇보다 유기적 환경에 적응하고, 그 문제를 완전하게 이해할 필요가 있다고 본 베니스는 조직효과성도 이러한 측면에서 측정·평가되어야 한다고 주장하고, 그 기준으로서 1) 적응능력, 2) 일체감, 3) 현실추정력을 들었다. 적응능력은 환경에 탄력성있게 순응하면서 문제해결 능력을 발휘하는 것을 말한다. 일체감은 성원들이 조직의 목적이 무엇이며 자기의 직무를 잘 파악하고 있는지, 그리고 조직성원과 조직의 목표가 일치하는지를 명백히 밝힘으로써 조직 자체에 대한 조직성원의 이해가 어느 정도 깊은지 따져보는 것을 말한다. 현실추정력은 현실에 인지 정도를 알아보는 것이다. 조직을 둘러싸고 있는 주위환경에 대한 관찰능력과 정확한 인식능력이 요구되며 적절한 조치를 취할 수 있어야 한다.

#### 5) 매허니(T. A. Mahony)와 웨이즐(W. Weizel)

매허니 등은 융통성, 교육과 훈련을 통한 발전, 융화, 민주적 감독, 신뢰성, 선택성(타조직 거절한 사람을 고용하지 않는 것), 다양성(직무책임의 광범위성과 직원들 능력의 광범위성), 협상, 결과강조, 인사(보직 융통성과 내부승진), 조정, 분권화, 조직의 철학·정책·지침에 대한 이해, 권한과 책임에 관한 갈등, 인사기획(결근·이직 등으로 직무수행에 지장이 없는 것), 커뮤니케이션, 이직, 주도성, 작업진도에 관

---

65) James, L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., *Organizations*(Dallas, TX: Business Publications, Inc, 1982), p. 316.

한 감독통제 등을 들었다.<sup>66)</sup>

6) 스티어(R. M. Steers)

1957년에서 1974년까지 실시된 연구를 정리하여 이들 연구에서 사용된 평가기준  
드의 빈도를 아래와 같이 정리하였다.

<표 2-4> 조직 효과성 평가기준으로 사용된 빈도

평가기준	사용횟수	평가기준	사용횟수
적응 - 탄력성	10	능률	2
생산성	6	종업원 정착성	2
만 족	5	성 장	2
수익성	3	통 합	2
자원 획득	3	개방적 의사소통	2
긴장해소	2	존 속	2
환경에 대한 통제	2	기 타	1
개 발	2		

자료출처 : R.M. Steers, "Problem in the Measurement of Organizational  
Effectiveness," Administrative Science Quarterly, 10, 1975, p. 549.

이처럼 조직 내에서의 효과성을 측정하기 위해 학자별로 각 조직의 목표·기간·  
중요성 등에 따라 여러 가지 기준들을 제시하고 있다. 이러한 다양한 기준들 속에  
서 인적자원관리를 통한 조직효과성을 측정하기 위하여 직무를 중시하는 조직의 입  
장과 이를 통한 만족을 중시하는 개인(조직구성원)의 입장 즉, 양 측면을 고려하여  
조직에 있어서는 목표달성도를, 조직구성원에 있어서는 직무만족도를 그 측정기준  
으로 삼았다.

66) Thomas A. Mahony and Willam Weitzel, "Managerial Models of Organizational  
Effectiveness," Administrative Science Quarterly, Vol. 14. No. 3(Sep. 1969), pp.  
357-365.

## 제 3 장 연구의 설계

### 제 1 절 연구분석의 모형 및 가설의 설정

#### 1. 연구분석의 모형

본 연구의 목적은 조직 내에서 인적자원의 관리가 조직을 효과적으로 운영하는데 있어 어느 정도의 상관관계에 있으며, 더불어 각 조직 유형에 따라 그 영향력의 차이가 어떠한지를 살피는 것이다.

이를 분석하기 위해 그 기본적인 틀로써 앞에서 언급한 유민봉 교수의 인적자원 관리의 5단계 유형(인적자원의 확보·개발·유지·평가·보상)을 통해 독립변수를 선정하였고, 조직효과성을 측정하는데 있어 개인과 조직의 두 측면을 통해 바라보는 통합모형<sup>67)</sup>을 이용하여 종속변수를 정하였다.

인적자원관리의 하위차원으로 업무배치가 적절한 관리, 교육훈련이 유용한 관리, 의사소통이 원활한 관리, 근무성적평정이 객관적인 관리, 보수(체계)가 공정한 관리를, 조직효과성의 하위차원으로는 개인의 직무만족정도와 조직의 목표달성정도를 그 측정기준으로 선정하였다.

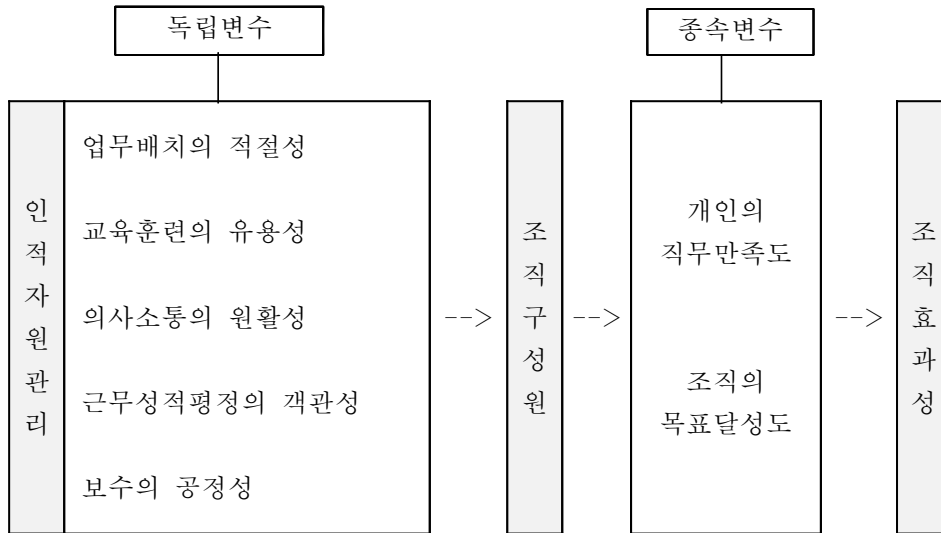
본 연구의 모형을 통해서 우선적으로 인적자원관리의 측정변수들과 조직효과성의 측정변수들 사이의 상관관계를 검증하고, 둘째는 선정한 공공행정조직, 공기업조직, 사기업조직을 통해 조직 유형별 관리에 있어 그 영향력의 차이를 밝히고자 한다.

이제까지의 이론 고찰을 토대로 실제 연구하고자 하는 내용을 모형화하면 <그림 3-1>과 같다.

---

67) 통합모형은 조직 내에서의 직무와 개인을 통합하는 시각에서 모형화한 것으로 직무(조직의 목표)와 개인을 중심으로 균형과 조화를 추구하는 것이다. 이는 인사관리(인적자원관리)에 대한 통제중심의 전통적 시각과 발전 중심의 현대적 시각을 적절히 조화시킴으로써 개인에게는 만족감을 조직에게는 직무성과를 동시에 고려한 것이다.

<그림 3-1> 연구의 모형



## 2. 변수설정의 이유



### 1) 독립변수

본 연구에서는 인적자원관리를 독립변수로 설정하였다.

인적자원관리의 역할을 정의하는데 있어 학자별로 다양하지만 본 연구에 있어서 크게 유민봉 교수의 5단계 분류방식을 바탕으로 선정하였다. 그 이유는 인력을 관리하기 위해서는 먼저 유능한 인재를 확보하여야 하며(인력자원의 확보), 둘째는 이러한 인력이 직무수행과 관련하여 지식·기술·능력을 조직의 목표에 달성에 기여할 수 있도록 해야 하며(인적자원의 개발), 셋째, 이러한 교육훈련이나 재교육이 이루어진 후 실제 직무를 맡겨 성공적으로 수행할 수 있도록 유지하고 활용하며(인적자원의 유지·활용), 넷째, 이들이 실제 근무수행에 대한 인적자원평가를 객관적으로 실시하며(인적자원의 평가), 다섯째, 이에 따른 보상을 실시하며 효과적으로 유용한 피드백이 이루어지게 하는 것(인적자원의 보상)이 조직에서 인력을 효율적으로 관리하는데 있어 가장 핵심이 되는 기능이기 때문이다.

일본의 다케우치 유타카 교수 또한 인적자원의 기능을 바라보는데 크게 다섯가지 차원으로 분류시켜 설명하고 있다.<sup>68)</sup> 첫째는 조직에 필요한 인력을 계획하고 채용하는 ‘인재의 확보’단계, 둘째는 이렇게 채용된 인력을 장기적이고 국제적인 흐름에 대응하기 위하여 인재를 교육하고 능력을 개발시키는 ‘인재의 육성’단계, 셋째는 현재의 인력의 현황을 파악하고 관리하며 활용하는 ‘인재의 활용’단계, 넷째는 인사고과 등을 통해 그 인력을 평가하는 ‘인재의 평가’단계, 다섯째는 임금 등을 통해 조직을 위해 노력한 만큼의 대우를 하는 ‘인재의 처우’단계로 되어있다.

이러한 이론적 흐름 하에서, 인적자원관리의 구성요인을 너무 폭넓게 이해하면 인적자원관리에 대한 초점이 흐려질 수가 있고 너무 좁게 이해하면 다양한 기능과 유형을 너무나 획일화시킴으로써 의미있는 연구결과를 기대할 수 없기 때문에, 측정변수로써 크게 인적자원의 확보·개발·유지·평가·보상하는 각각의 단계에서 한 변수씩을 선정하였다. 또한 본 연구에서는 연구대상 집단으로 선정한 공공행정 조직과 공기업 조직, 기업 조직의 인적자원관리의 성격과 특성을 고려하여 인적자원관리의 하위 측정변수를 선정하고자 하였다.

유민봉 교수의 연구에 따르면 인적자원의 확보요인으로 인적자원의 모집과 선발, 배치 과정이 있다. 여기서 인적자원의 모집과 선발 과정은 앞으로 조사할 연구 집단에 있어 결정이 되어 조직에 소속된 사람들이므로 측정변수로써의 의미성이 떨어진다고 본다. 그럼으로 채용 후 업무 배치 과정에서의 적재적소의 배치가 조직의 효과성에 영향을 미침으로 배치를 그 첫 번째 측정변수로 삼았다.

두 번째, 인적자원의 개발 요인으로써 제시한 조직 구성원의 능력을 개발하고 동기를 부여하기 위한 교육훈련과 인사이동을 제시하고 있다. 여기서 무엇보다도 전 구성원의 지식·기능·태도를 향상시키고 현실의 직무에 적응하게 하며, 장래에 대비한 능력을 개발하게 하는 교육훈련의 중요성을 들어 그 두 번째 변수로 선정하였다.

세 번째, 인적자원의 유지·활용요인으로 제시한 조직 구성원의 동기를 관리하고 전체성을 유지하기 위한 가치기준과 행동규범을 들고 있다. 이에 버나드<sup>69)</sup>는

---

68) 다케우치 유타카 외 공저, 전게서, p. 6.

69) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*(Cambridge, Mass.: Harvard

조직을 유지하는 3대요소로 ‘협동 의사, 공통목적, 의사소통’을 들고 조직관리에 있어 의사소통의 중요성을 강조하고 있으며 실지로 효율적이고 만족하는 조직을 유지하고 조직구성원들의 욕구불만을 해소하며 좀더 명량한 조직을 조성하기 위한 수단으로 의사소통 수단이 사용된다. 이처럼 조직 내 인적자원의 유지·활용에 있어 무엇보다도 조직 내의 구성원간의 그리고 조직 계층간의 의사소통의 원활화 정도가 매우 큰 영향을 끼친다고 본다.

네 번째, 인적자원의 평가 요인으로는 근무성적평정과 생산성을 들고 있다. 이에 조직구성원의 능력 및 성과를 평가할 측정기준을 파악할 수 있고 이러한 기준에 따라 개인의 능력과 수준을 객관적으로 검토하여 조직구성원의 향후 능력 및 성과를 향상시킴으로 궁극적으로 조직의 효과성에 영향을 미치는<sup>70)</sup> 근무성적평정을 인적자원관리의 네 번째 하위변수로 선정하였다.

끝으로, 인적자원의 보상 요인으로 보수와 후생복지제도를 들고 있다. 이에 조직이 그 구성원의 업적이나 성과에 대해 지불하는 반대급부적인 성격이 가장 강한 보수를 그 측정변수로 삼고자 한다. 또한 이러한 보수체계는 공정성이 그 인력을 관리하는데 있어 매우 중요하고 조직구성원들에게 하나의 심리적 환경을 형성하여 조직의 효과성에 많은 영향을 미치게 되기 때문이다.

본 연구에서는 최종적으로 선정된 인적자원관리의 하위 측정변수로는 유민봉 교수의 인적자원관리의 다섯가지 큰 기능 의거하여 ① 업무배치의 적절성 ② 교육훈련의 유용성 ③ 의사소통의 원활성 ④ 근무성적평정의 객관성 ⑤ 보수의 공정성이 다.

## 2) 종속변수

본 연구에서는 조직효과성을 종속변수로 선정하였다. 현대 조직사회에서는 조직의 역할이 너무 중요하기 때문에 조직효과성을 관심을 갖는 것은 매우 중요한 것이다. 이미 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 그 동안 많은 학자들이 조직효과성의

---

University Press, 1938), p. 90.

70) S. J. Carroll, Jr. & C. E. Schneider, *Performance Appraisal and Review System: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organization*(Glenview, Ill.:Scott, Foresman, 1982), p. 3.

측정하기 위해 많은 관심을 가져왔다. 또한 조직 효과성은 다양한 차원에서 접근하고 있기 때문에 그 개념이 다양하고 그 구성요소 또한 매우 다채롭다. 그러므로 조직효과성의 하위 측정변수를 설정하는 일은 그리 간단하지는 않았다.

일반적으로는 조직의 효과성을 조직목표의 달성정도로 보는데, 조직의 어떤 방향을 바라보느냐에 따라 조직효과성의 측정변수도 달라진다. 조직을 합리적으로 공동의 목적을 달성하기 위한 것으로 규정할 경우에는 합리적으로 조직의 목표를 달성하는 것으로 변수를 정의하게 되며, 조직을 환경에 적응하는 개방 체제적인 관점에서 보면, 조직효과성은 주로 환경에 대한 적응능력이나 생존능력으로 측정할 수 있다. 폐쇄적인 관점으로는 주로 조직 내부의 안정성에 초점을 맞추게 된다면 체제유지나 보존이 효과성이 기준이 되며, 조직 내의 개인이나 집단의 행위를 강조하는 인간관계론적 측면에서는 조직구성원의 직무만족, 응집력, 사기, 조직몰입도 등이 조직효과성을 가늠하는 척도가 된다.

본 연구에서는 현대의 인적자원관리 조직효과성을 측정하는데 있어 조직의 목표달성도(생산성)에 가장 관심을 가져왔던 조직에 대한 전통적 시각을 넘어서 조직 내에서 개인의 업무만족도 측면도 함께 중시하고 있는 통합모형을 고려하였다. 개인이 조직을 위해 맡은 바 직무를 탁월하게 수행하고 조직목표달성에 커다란 기여를 했다 하더라도 그것이 마음에 내켜서가 아니라 처벌이나 제재 등으로 인해 하지 못해서 한 것이라면 순수하게 인적자원관리를 통한 조직의 목표를 달성한 것이라 할 수 없기 때문이다. 왜냐하면 오히려 개개인의 심리적 상태는 만족보다는 불만족이 더욱 커졌기 때문에 직무 성과 면에서만 목표달성이지만 개인의 기대충족 면에서는 목표미달이 되는 것이다. 또한 이러한 방법은 단기적으로는 성공이겠지만 장기적으로는 실패일 가능성이 높은 것이다. 심리적으로 불만족하여 탈진상태가 오게 되면 직무수행 시 불성실하거나 직장을 떠나는 결과를 초래할 수도 있기 때문이다.

그러므로 현대적 인적자원관리를 통하여 조직효과성을 측정함에 있어 조직 내에서 직무중심의 목표달성과 더불어 개인 차원의 만족도를 향상시키는 것이 조직효과성을 향상시키는 것이다. 즉 개인의 직무만족도와 조직의 목표(목표)달성도 두 가지 측면으로 조직효과성을 측정함은 그 의미가 크다고 본다.

### 3. 측정변수의 설정 및 개념의 조작적 정의

#### 1) 독립변수의 설정 : 인적자원관리

##### (1) 업무배치의 적절성

업무배치의 적절성이란 어떤 직장 또는 직무에 어떠한 자질의 구성원을 배치하는 것이 합리적인 것인가를 결정하는 것이다. 즉 적재적소의 배치원칙을 실현하는 구체적인 과정이다. 각 구성원이 갖고 있는 능력과 직무가 요구하는 자격요건 간의 불균형이 나타날 경우, 자격과잉(overqualified) 혹은 자격미달(underqualified) 현상이 나타나기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 업무배치에 따른 수행능력 여부, 업무의 적성 정도, 능력 발휘 정도를 측정한다.

##### (2) 교육훈련의 유용성

교육훈련이란 구성원들의 지식, 기술, 태도를 변화시킴으로써 그들의 맡은 바 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 하기 위해 계획된 조직적 활동이다. 이에 유용한 교육훈련이란 직무가 요구하는 능력을 배양할 수 있고 근무의욕이 왕성한 구성원들을 육성·개발함으로써 이들의 지닌 능력을 충분히 활용시키는 것이다. 따라서 본 연구에서는 교육훈련과 직무와의 관련성 정도, 교육훈련을 통한 직무성과의 향상 여부 정도를 측정한다.

##### (3) 의사소통의 원활성

의사소통은 조직구성원들간의 만족스러운 관계를 맺고 이를 유지하는데 가장 주요한 과정 중에 하나이다. 그러므로 조직구성원들 그리고 관리자와 부하들 간의 의사소통은 그들의 만족감과 인간관계는 물론, 그들의 성과달성에도 매우 중요한 역할을 하고 있다. 즉, 이러한 원활한 의사소통은 조직의 불평균을 시정하고, 사기를 앙양시키고, 협동을 강화하고, 업무능률을 향상시킴으로 궁극적으로 조직의 효과성을 높이는데 결정적인 요인으로 작용한다. 본 연구에서는 상하간·동료간·부서간 의사소통의 원활 여부와 의사소통의 경로 다양성 여부를 측정한다.



#### (4) 근무성적평정의 객관성

조직 속의 구성원들이 자신의 정신적 및 육체적 노력을 경주하여 자신의 소임인 직무의 달성에 기여함으로써 공헌도에 따라 근무성적의 평가를 객관적으로 인정받아 합리적으로 대우받길 원한다.<sup>71)</sup> 이에 객관성이란 동일한 피평자에 대하여 누가 평정을 하여도 동일한 평정 결과를 얻는 경우를 말한다. 그럼으로 구성원들 사이에 평가의 객관성이 확보되지 못하면 개인의 만족이나 조직의 성과를 저하시키는 영향을 주게 된다. 본 연구에서는 근무성적평정의 기준 및 평정자의 수준에 있어서의 객관성여부, 신뢰도 여부를 측정한다.

#### (5) 보수의 공정성

보수(체계)의 공정성이란 다른 동종조직과 동일 조직내의 다른 구성원들과 비교하였을 때 보수관계상 균형이 유지되며 또한 구성원들의 노력과 공헌, 수준(직무수준, 난이도, 책임정도 등)에 따라 임금이 결정되는 것을 말한다. 에스덤은 조직구성원들이 공정성에 대한 지각이 준거대상과의 상대적인 비교를 통해 주관적으로 형성된다고 하였다.<sup>72)</sup> 이에 본 연구에서는 조직 내 보수산정기준과 조직내 다른 동료들 그리고 타 조직과 비교시, 조직구성원들의 공정성 인식 정도를 측정한다.

### 2) 종속변수의 설정 : 조직효과성

#### (1) 개인의 직무만족도

직무만족이란 조직 구성원들이 직무수행을 하면서 욕구충족을 시킴으로써 느끼게 되는 것이다. 이는 직무자체에 관련된 고유한 만족 요인, 즉 적성·숙련·일의 가치와 같은 직접관련 요인과 근무환경·보수 등과 같은 의견들이 통합되어진 것이다. 이러한 직무만족은 동기베이션과 밀접한 관계를 맺고 있는 개념으로써 조직효

---

71) 백석현, 전계서, p. 40.

72) J.S. Adams, "Toward on Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67(1963), pp. 422-436; J.S. Adams, "Inequity in Social Exchange," in L. Berkowitz(ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2(New York, N.Y.: Academic Press, 1965), pp. 267-299.

과정의 측정 기준이 될 수 있음을 선행 연구 및 이론을 통하여 살펴보았다. 본 연구에서 설정한 직무만족도란 조직구성원들이 직무수행에 있어, 조직생활에 있어 만족감의 여부를 측정하는데 초점을 둔다.

## (2) 조직의 목표달성도

조직은 무엇인가를 하기 위한 하나의 체제로써 각 조직마다 존재하는 목표가 존재한다. 여기에 목표달성도란 조직이 이루고자하는 미래의 바람직한 상태를 달성한 정도를 말한다. 즉, 조직의 업적(performance)이 높을수록 목표달성정도가 높다고 하며 효과성도 높다<sup>73)</sup>고 한다. 조직이 업무를 잘 달성하였느냐의 여부는 목표를 어느 정도 효과적으로 달성했느냐에 달려있기 때문이다. 본 연구에서는 조직의 구성원들이 업무의 정확도, 수행정도와 목표달성노력을 그 개념으로 보고자 한다.

## 4. 가설의 설정

앞에서 언급한 연구모형으로부터 다음과 같은 가설을 도출하였고, 설문지 분석 등을 통하여 이를 검증하고자 한다.

### 1) 인적자원관리와 조직효과성의 상관관계에 관한 가설

#### (1) 업무배치의 적절성과 조직효과성

조직 내에 새로운 인력이 들어오거나 혹은 기존의 업무에서 다른 업무로 이동하게 될 때, 어떻게 업무 배치가 이루어지는가에 따라서 조직구성원의 직무에 대한 만족이나 일하는데 있어서의 사기, 능력발휘 등이 달라진다. 그러므로 업무를 각 구성원의 자질에 알맞게 업무를 배치하는 것은 조직효과성의 측정변수인 개인의 직무만족도와 조직의 목표달성도에 미치는 영향력이 크다고 볼 수 있다.

#### **가설 1 업무배치의 적절성이 높을 수록 조직효과성이 높아질 것이다.**

1-1 업무배치의 적절성이 높을 수록 개인의 직무만족도를 높일 것이다.

1-2 업무배치의 적절성이 높을 수록 조직의 목표달성도를 높일 것이다

---

73) 이상진, 「현대조직학」, (서울:영설출판사, 1990), p. 134.

## (2) 교육훈련의 유용성과 조직효과성

교육훈련은 각 개인에게 필요하며 직무와 관련되어, 조직구성원들에게 조직에 쉽게 적응하며 또한 그 직무수행능력을 향상시키는 것이다. 이를 통해 능력이 향상되어 실제적인 근무성과가 향상되며 태도와 인식의 변화를 통해 업무자세가 바뀌게 된다. 이러한 교육훈련의 유용성은 조직효과성의 측정변수인 개인의 직무만족도와 조직의 목표달성도에 미치는 영향력이 매우 크다.

### **가설 2 교육훈련의 유용성이 높을 수록 조직효과성이 높아질 것이다.**

- 2-1 교육훈련의 유용성이 높을 수록 개인의 직무만족도를 높일 것이다.
- 2-2 교육훈련의 유용성이 높을 수록 조직의 목표달성도를 높일 것이다.

## (3) 의사소통의 원활성과 조직효과성

의사소통은 조직에 있어 조직구성원들을 연결해 주고 또 그들간의 상호작용에 가장 중요한 역할을 한다. 이러한 의사소통이 원활히 이루어지지 못하면 의사소통의 두절, 오류, 왜곡, 오해 등 여러 가지 문제가 발생하여 개인간에 그리고 조직 내에 부정적인 영향을 미친다. 그러므로 조직 구성원들간의 원활한 의사소통은 상호간의 공식적 관계 뿐만 아니라 인간으로서 각기의 의사를 교환하고 또 서로를 이해함으로 상호간의 유기적인 관계를 형성하게 됨으로 이는 궁극적으로 직무만족은 물론 조직의 목표달성에도 매우 중요한 역할을 한다.

### **가설 3 의사소통이 원활할 수록 조직효과성이 높아질 것이다.**

- 3-1 의사소통이 원활할 수록 개인의 직무만족도를 높일 것이다.
- 3-2 의사소통이 원활할 수록 조직의 목표달성도를 높일 것이다.

## (4) 근무성적평정의 객관성과 조직효과성

근무성적평정은 불완전한 인간이 불완전한 인간을 평가하기 때문에 모든 사람들이 공감할 수 있는 완벽한 결과를 얻는다는 것이 쉽지 않기 때문에 평가의 객관성이 이에 있어 큰 관건이 된다. 이러한 객관적인 평가를 통해 피평가자들은 결과에 신뢰하게 되어 개인의 직무에 대한 만족성을 높이고 또한 조직의 목표를 향상시키는데 큰 역할을 하게 되는 것이다.

**가설 4 근무성적평정의 객관성이 강할 수록 조직효과성이 높아질 것이다.**

4-1 근무성적평정의 객관성이 강할 수록 개인의 직무만족도를 높일 것이다.

4-2 근무성적평정의 객관성이 강할 수록 조직의 목표달성도를 높일 것이다.

(5) 보수의 공정성과 조직효과성

보수에 대한 만족은 보수에 관련된 모든 요인들에 대한 구성원들의 주관적인 해석에 따라 지각된 공정성에 의해 결정된다고 하였다.<sup>74)</sup> 조직구성원들은 자기 자신이 마땅히 받아야만 할 정도의 보수수준에 대해 주관적인 생각을 가지고 있는데, '마땅히 받아야만 할 보수수준'과 '실제로 받는 보수수준'이 같거나 많으면 만족할 것이지만 그렇지 않을 경우에는 불만을 느끼게 된다는 것이다. 이에 보수체계에 대한 공정성을 구성원들이 느끼게 되면 자기의 보수에 만족하게 되고 또한 그 능력을 최대한으로 발휘하려는 의욕을 갖게 되어 궁극적으로 조직의 목표를 달성하는데 기여하게 된다.

**가설 5 보수체계의 공정성이 강할 수록 조직효과성이 높아질 것이다.**

5-1 보수체계의 공정성이 강할 수록 개인의 직무만족도를 높일 것이다.

5-2 보수체계의 공정성이 강할 수록 조직의 목표달성도를 높일 것이다.

2) 조직유형별 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향력에 대한 가설

위에서는 조직의 유형과 관계없이 인적자원관리의 변수와 조직효과성의 측정변수의 상관관계에 대한 가설을 설정하였다. 그러나 각 두 변수간에 상관관계가 존재한다고 해도 조직의 유형에 따라, 인적자원관리의 측정변수들이 조직효과성의 측정변수들에 미치는 영향력의 차이는 설명하지 않았다. 여기서는 본 연구의 대상이 되는 행정조직, 공기업 조직, 사기업 조직 간에 인적자원관리의 측정변수들이 조직효과성의 측정변수에 미치는 영향력에 어떠한 차이가 있는가에 대한 가설을 설정하였다.

(1) 조직유형별 인적자원관리가 개인의 직무만족도에 미치는 기여도

---

74) E.E. Lawler III, *Pay and Organization Development*, pp. 11-15.

**가설 6 개인의 직무만족도에 대하여 영향을 미치는 인적자원관리요인들은 기여도에 있어 조직유형별 차이가 있을 것이다.**

6-1 개인의 직무만족도에 대하여 영향을 미치는 인적자원관리요인들은 기여도에 있어 행정조직과 공기업간에 차이가 있을 것이다.

6-2 개인의 직무만족도에 대하여 영향을 미치는 인적자원관리요인들은 기여도에 있어 행정조직과 사기업간의 차이가 있을 것이다.

6-3 개인의 직무만족도에 대하여 영향을 미치는 인적자원관리요인들은 기여도에 있어 공기업과 사기업간에 차이가 있을 것이다.

(2) 조직유형별 인적자원관리가 조직의 목표달성도에 미치는 영향력

**가설 7 조직의 목표달성도에 대하여 영향을 미치는 인적자원관리요인들은 기여도에 있어 조직유형별 차이가 있을 것이다.**

7-1 조직의 목표달성도에 대하여 영향을 미치는 인적자원관리요인들은 기여도에 있어 행정조직과 공기업간에 차이가 있을 것이다.

7-2 조직의 목표달성도에 대하여 영향을 미치는 인적자원관리요인들은 기여도에 있어 행정조직과 사기업간의 차이가 있을 것이다.

7-3 조직의 목표달성도에 대하여 영향을 미치는 인적자원관리요인은 기여도에 있어 공기업과 사기업간에 차이가 있을 것이다.

## 제 2 절 연구방법

### 1. 연구대상의 선정 및 자료수집방법

본 연구는 조직내의 인적자원관리를 통한 조직의 효과성을 분석함과 동시에 선정된 각 조직 유형에 따라 실증적 분석을 하기 위해, 그 조사 대상으로 공공행정 조직·공기업 조직·사기업 조직에 근무하고 있는 구성원들로 선정하였다. 이들 중에서 384명을 대상으로 2001년 9월 17일부터 9월 27일까지 설문조사를 실시하였다.

본 연구를 위한 표본추출방법은 모집단의 대표성을 고려하여 무작위표본추출(Random Sampling)에 의하였다. 공공행정조직의 경우는 제주도내의 관공서를 중심으로 4개의 기관을 정하였고 공기업조직의 경우는 정부부처형 보다는 업무상 그리고 관리에 있어 비교적 자유로운 공사·공단조직을 중심으로 4개의 기관을, 사기업조직의 경우는 제주도가 관광도시라는 특성으로 인해 비교적 발달해 있는 호텔과 항공사를 중심으로 4개의 기관을 선정하여 무작위적으로 연구대상 표본들을 추출하였다.

구체적인 설문지 배포와 회수내역은 다음과 같다.

<표 3-1> 설문지 배포와 회수내역

조직 유형	설문대상조직	배 포 설문지수	회 수 설문지수	폐 기 설문지수	유효응답 설문지수	유효응답 회수율(%)
공공 행정 조직	A청	32부	32부	1부	31부	97%
	B청	32부	30부	1부	29부	91%
	C청	32부	31부	2부	29부	91%
	D청	32부	30부	3부	27부	84%
공기업 조직	E사	32부	30부	5부	25부	78%
	F사	32부	32부	0부	32부	100%
	G사	32부	30부	3부	27부	84%
	H사	32부	31부	3부	28부	88%
사기업 조직	I사	32부	30부	4부	26부	81%
	J사	32부	29부	4부	25부	78%
	K사	32부	31부	1부	30부	94%
	L사	32부	30부	1부	29부	91%
누 계		384부	366부	28부	338부	88%

## 2. 설문구성 및 자료의 분석 방법

### 1) 설문구성

본 연구에서는 자료의 수집과 측정을 위한 조사방법으로써 연구모형에 입각하여 설문지를 작성하였다. 본 설문지는 총 27문항으로 구성되었으며, 응답자들이 설문지에 기술된 질문에 대하여 해당항목에 표시하도록 하는 한정식 설문법을 사용하였으며, 이에 인구통계학적 변수를 제외하고는 R. Likert의 5점 척도법으로 측정하였다. 본 설문지의 구성은 아래와 같다.

<표 3-2> 설문지 구성

분 류		문항 번호	문항 내용	문항수
인 적 자 원 관 리	업무배치의 적절성	I. 1)-3)	수행능력·업무적성·능력발휘의 적절성 여부를 측정	3
	교육훈련의 유용성	4)-6)	직무관련·훈련내용의 정도 성과향상 여부를 측정	3
	의사소통의 원활성	7)-10)	상하간·동료간·부서간의 의사소통정도 및 의사소통 경로의 다양성 여부를 측정	4
	근무성적평정의 객관성	11)-13)	평정의 기준과 평정자의 수준에 있어 객관성과, 피평정자의 결과 신뢰성 여부 측정	3
	보수의 공정성	14)-16)	보수산정기준과 조직내 동료간·타조직과 비교시 공정성의 인식 정도를 측정	3
조직 유효 성	개인의 직무만족도	II. 1)-3)	현재 업무와 직무역할, 조직생활에 만족도 여부를 측정	3
	조직의 목표달성도	4)-6)	업무수행의 정확도, 목표달성 노력 및 업무달성정도를 측정	3
인구통계학적 문항		III. 1)-5)	성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급(위)를 측정	5
합 계		27		27

## 2) 자료의 분석 방법

본 연구에 사용된 자료들은 코딩 작업을 거친 후 SPSS 프로그램을 이용하여 컴퓨터로 통계 처리하였다. 이를 분석하기 위해 이용된 통계방법은 구체적으로 다음

과 같다.

첫째, 연구조사대상의 일반적인 특성을 파악하기 위해 배경변수들에 대하여 빈도 분석(Frequency Analysis)을 하였다.

둘째, 인적자원관리의 변수와 조직효과성의 변수측정을 위한 설문지 문항들이 각 변수별로 내적 일관성을 갖고 있는지, 그리고 각 문항이 척도항목으로 적절한지를 판단하기 위해 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 실시하였다.

셋째, 인적자원관리의 5가지 변수와 조직효과성의 측정변수들간에 각각의 상관관계를 알아보기 위해 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

넷째, 연구대상집단인 행정조직, 공기업조직, 사기업조직간에 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향력의 차이를 살피기 위하여 인적자원관리를 독립변수로 조직효과성을 종속변수로 하는 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.





## 제 4 장 분석의 결과 및 가설의 검증

### 제 1 절 자료의 기본적 분석

#### 1. 배경변수의 빈도분석

<표 4-1> 배경변수의 분포

배 경 변 수		응답자수 (명)	백 분 율 (%)	합계(명/%)
성 별	남 자	244	72.2	338/100
	여 자	94	27.8	
연 령	20대	85	25.1	338/100
	30대	145	42.9	
	40대	89	26.3	
	50대 이상	19	5.6	
학 력	고졸이하	35	10.4	338/100
	전문대졸	105	31.1	
	대졸	168	49.7	
	대학원재학이상	30	8.9	
근 무 년 수	1~5년	113	33.4	338/100
	6~10년	96	28.4	
	11~15년	57	16.9	
	16~20년	30	8.9	
	21년 이상	42	12.4	
직 위	9급/사원	170	50.3	338/100
	8급/대리,계장	62	18.3	
	7-6급/과장,차장	86	25.4	
	5급이상/부장이상	20	5.9	
조 직 유 형	공공행정조직	116	34.3	338/100
	공기업조직	112	33.1	
	사기업조직	110	32.5	

## 2. 설문문항에 대한 신뢰도분석(reliability analysis)

본 연구에서 선정한 설문문항들 사이에서 동일한 개념을 여러가지 문항으로 질문하였을 때 이러한 항목들이 유사한 값들을 갖는지를 측정하는 내적 일관성에 의한 신뢰성(internal consistency reliability)을 측정하였다. 설문지에서 다룬 22개의 항목들을 분석한 상관관계 매트릭스(Correlation Matrix)를 작성해 본 결과, 각 변수들을 설명하기 위해 묶어진 설문항목들 사이에 상관계수값이 대체적 0.6 이상으로 상당히 유의함을 보여주었다. 또한 개별측정항목과 다른 측정항목들 사이에 상관관계를 말하는 크론바하 알파(Cronbach's alpha)계수를 이용한 결과, 아래와 같은 값이 나왔다.

$$\text{Alpha} = 0.9247 \qquad \text{Standardized item alpha} = 0.9251$$

22개의 항목에 대한 신뢰성계수를 보면 크론바하 알파계수가 0.9247이고 표준화된 각 변수들의 알파값은 0.9251으로 본 연구설문의 항목간 신뢰도가 매우 높게 나타났다.



## 제 2 절 가설의 검증 및 해석

### 1. 인적자원관리와 조직효과성에 대한 상관관계 분석 및 해석

본 연구에서는 인적자원관리 변수가 조직효과성에 미치는 영향관계를 검증하기 위해 상관관계분석을 사용하여 피어슨 상관계수의 관찰치를 통해 살펴보았다.

#### 1) 업무배치의 적절성과 조직효과성

인적자원관리에 있어 업무배치의 적절성과 조직효과성의 상관관계를 분석한 값은 아래와 같다.

<표 4-2> 업무배치의 적절성과 조직효과성의 상관관계

조직효과성 인적자원관리	개인의 직무만족도	조직의 목표달성도
업무배치의 적절성	R= .703 P < 0.01	R= .542 P < 0.01

「업무배치의 적절성이 높을 수록 개인의 직무만족도를 높일 것이다」라는 가설 1-1은 상관계수가 0.7 이상으로 업무배치의 적절성이 개인의 직무만족도를 향상시키는데 영향력이 꽤 높음으로 본 가설은 채택되었다.

「업무배치의 적절성이 높을 수록 조직의 목표달성도를 높일 것이다」라는 가설 1-2는 상관계수가 0.5 이상으로 업무배치의 적절성이 조직의 목표달성도에 기여하는데 영향력이 다소 높음으로 본 가설도 채택할 수 있다.

이상의 결과에서 보듯이 구성원의 수행능력과 적성, 발전성 등을 고려한 적절한 업무배치는 개인의 직무를 수행함에 있어 만족도를 높이고 조직의 목표달성도를 높이는 正의 관계에 있음을 볼 수 있다.

## 2) 교육훈련의 유용성과 조직효과성

인적자원관리에 있어 교육훈련의 유용성과 조직효과성의 상관관계를 분석한 값은 아래와 같다.

<표 4-3> 교육훈련의 유용성과 조직효과성의 상관관계

조직효과성 인적자원관리	개인의 직무만족도	조직의 목표달성도
교육훈련의 유용성	R= .430 P < 0.01	R= .275 P < 0.01

「교육훈련의 유용성이 높을 수록 개인의 직무만족도를 높일 것이다」라는 가설 2-1은 상관계수가 0.4 이상으로 교육훈련의 유용성이 개인의 직무만족도를 향상시키는데 영향력이 다소 높음으로 본 가설은 유의하다고 볼 수 있다.

「교육훈련의 유용성이 높을 수록 조직의 목표달성도를 높일 것이다」라는 가설 2-2는 상관계수가 0.28로 두 변수간의 약한 정의 관계에 있다고 볼 수 있다. R이 0.3이하이면 무상관으로 간주함으로써 가설 2-2는 유의하지 않다고 볼 수 있다.

이상의 결과에서 보듯이 인적자원관리에 있어 교육훈련의 유용성이 개인의 직무만족도에 미치는 영향력은 유의하나, 조직의 목표달성도를 높이는 데는 상관 관계가 약함을 말하고 있다.

3) 의사소통의 원활성과 조직효과성

인적자원관리에 있어 의사소통의 원활성과 조직효과성의 상관관계를 분석한 값은 아래와 같다.

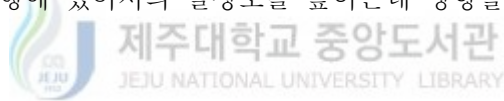
<표 4-4> 의사소통의 원활성과 조직효과성의 상관관계

조직효과성 인적자원관리	개인의 직무만족도	조직의 목표달성도
의사소통의 원활성	R= .515 P < 0.01	R= .446 P < 0.01

「의사소통의 원활할 수록 개인의 직무만족도를 높일 것이다」라는 가설3-1는 상관계수가 0.52로 두 변수간의 상관관계가 다소 높음을 보여줌으로 본 가설은 유의하다고 볼 수 있다.

「의사소통의 원활할 수록 조직의 목표달성도를 높일 것이다」라는 가설3-2는 상관계수가 0.45로 두 변수간에 유의함을 보여준다.

이상의 결과에서 보듯이 조직 내의 원활한 의사소통은 개인의 직무수행에 있어서의 만족도나 목표수행에 있어서의 달성도를 높이는데 영향을 주고 있음을 볼 수 있다.



4) 근무성적평정의 객관성과 조직효과성

인적자원관리에 있어 근무성적평정의 객관성과 조직효과성의 상관관계를 분석한 값은 아래와 같다.

<표 4-5> 근무성적평정의 객관성과 조직효과성의 상관관계

조직효과성 인적자원관리	개인의 직무만족도	조직의 목표달성도
근무성적평정의 객관성	R= .546 P < 0.01	R= .323 P < 0.01

「근무성적평정의 객관성이 강할 수록 개인의 직무만족도를 높일 것이다」라는 가설4-1은 상관계수가 0.55로 근무성적평정의 객관성이 개인의 직무만족도를 향상시키는데 영향력이 어느 정도 강함을 보여줌으로 본 가설은 유의하다고 볼 수 있다.

「근무성적평정의 객관성이 강할 수록 조직의 목표달성도를 높일 것이다」라는

가설4-2는 상관계수가 0.32로 두 변수간의 정의 관계를 갖고 있으므로 유의하다고 볼 수 있으나 그 상관관계는 그리 높지 않다.

이상의 결과에서 보듯이 근무성적평정의 기준이나 평정자의 자질, 그 결과에 대한 객관성이 강하다고 인식될 수록 구성원들의 직무만족도가 높아지고 있으나 이러한 근무성적평정은 조직구성원들이 목표를 수행함에 있어 다소 영향력은 있으나 실제 제상 그 영향력이 크지 않음을 말한다. 이는 객관적인 근무성적평정은 조직 구성원들에게 만족감은 올려주지만 실제 업무수행상의 능력향상과는 직접적 관계가 높지 않다고 해석할 수 있다.

#### 5) 보수의 공정성과 조직효과성

인적자원관리에 있어 보수의 공정성과 조직효과성의 상관관계를 분석한 값은 아래와 같다.

<표 4-6> 보수의 공정성과 조직효과성의 상관관계

조직효과성 인적자원관리	개인의 직무만족도	조직의 목표달성도
보수의 공정성	R= .406 P < 0.01	R= .220 P < 0.01

「보수체계의 공정성이 높을 수록 개인의 직무만족도를 높일 것이다」라는 가설 5-1은 상관계수가 0.4 이상으로 보수체계의 공정성이 개인의 직무만족도를 높이는 데 상관관계가 있음을 보여줌으로 본 가설은 유의하다.

「보수체계의 공정성이 높을 수록 조직의 목표달성도를 높일 것이다」라는 가설 5-2는 상관계수가 0.22로 두 변수간의 약한 정의 관계에 있으나 R이 0.3이하로 통계적으로는 유의하지 않다.

이상의 결과에서 보듯이 조직의 구성원들이 보수의 측정기준과 조직내 혹은 다른 조직과의 비교에 있어 공정하게 받고 있다고 느낄수록 직무의 만족도가 높아짐을 볼 수 있다. 그러나 이러한 보수의 공정성은 조직의 목표달성도와 관련하여 큰 영향력을 미치지 못함을 보여준다. 이는 보수체계가 공정하다고 인식하는 것은 조직 생활의 만족감에는 도움이 되지만 실제적인 업무를 수행하는데 있어서 정확성을 기

하거나 더 효율적으로 업무를 완성하는데는 그다지 큰 영향요인이 되지 않음을 말해준다.

## 2. 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 기여도에 대한 다중회귀분석 및 해석

본 연구의 다섯 가지 인적자원관리요인들이 조직효과성에 미치는 기여도를 측정하기 위해 다중회귀분석을 통한 계수값(B)과 유의확률(P)을 가지고 각각의 우선 순위를 정하였다. 이를 바탕으로 기여도가 가장 큰 것을 일순위로 놓고 조직유형별로 그 차이를 비교하였다.

1) 인적자원관리요인이 직무만족도에 미치는 기여도에 대한 조직별 다중회귀분석  
본 연구의 설문응답 통한 분석 결과는 다음과 같다.

<표 4-7> 조직유형별 인적자원관리와 개인의 직무만족도

조직유형	조직효과성 인적자원관리	순위	개인의 직무만족도			
			B	R	T	P
행정조직	업무배치의 적절성	1	.394	.581	4.166	.000
	근무성적평정의 객관성	2	.246	.538	2.393	.014
	의사소통의 원활성	3	.108	.487	1.412	.161
공기업조직	업무배치의 적절성	1	.642	.754	9.121	.000
	의사소통의 원활성	2	.193	.524	2.222	.022
	보수의 공정성	3	.088	.495	1.256	.212
사기업조직	업무배치의 적절성	1	.683	.749	7.494	.000
	보수의 공정성	2	.160	.520	2.209	.029
	의사소통의 원활성	3	.141	.466	2.112	.037

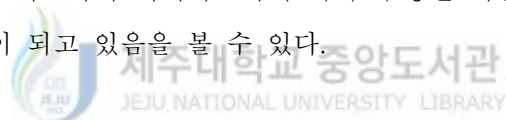
본 결과를 보면, 「개인의 직무만족도에 대하여 영향을 미치는 인적자원관리요인들은 기여도에 있어 조직유형별 차이가 있을 것이다」라는 가설 6은 행정조직, 공기업조직, 사기업조직 모두에서 업무배치의 적절성이 가장 큰 영향력을 갖고 있으므로 본 가설은 모두 기각된다.

더불어 살필 수 있는 것은 행정조직의 경우는 업무배치의 적절성과 근무성적평정의 객관성이, 공기업조직의 경우에는 업무배치의 적절성과 의사소통의 원활성이, 사

기업조직의 경우에는 업무배치의 적절성과 보수의 공정성, 의사소통의 원활성이 조직구성원들이 직무를 수행하는데 있어 만족도를 높이는데 기여하고 있음을 살펴 볼 수 있다.

이러한 결과를 통해 살펴볼 수 있는 것은 우선적으로 행정조직, 공기업조직, 사기업조직 내에서 구성원의 직무만족도를 가장 높이기 위해서는 무엇보다도 능력과 적성과 발전성을 충분히 고려한 업무배치가 중요하다는 것을 볼 수 있다. 왜냐하면 이러한 본인에 맞는 업무분담을 통해 구성원의 일을 수행하는데 있어 보람과 성취감을 느끼며 만족한 조직생활을 가져올 수 있기 때문이다.

또한 인적자원관리에 있어 업무배치의 적절한 고려와 더불어 행정조직에서는 구성원들이 수용되어지는 객관적인 기준과 자질 하에서 근무성적평정이 이루어지는 것이, 공기업조직에서는 서로 경쟁하고 분리된 관리방식보다는 동료간, 상사와 부하간에, 부서간에 다양한 의사교환 통로를 통해 원활한 분위기를 유도하는 것이, 사기업조직에서는 각 구성원들에게 부여되는 보수가 공정한 기준에 의해서 그리고 다른 유사 조직의 보수와 비교하여 어떠하느냐에 따라 구성원 개인의 직무만족도를 향상시키는데 기여요인이 되고 있음을 볼 수 있다.



2) 인적자원관리요인이 목표달성도에 미치는 기여도에 대한 조직별 다중회귀분석

<표 4-8> 조직유형별 인적자원관리와 조직의 목표달성도

조직유형	조직효과성 인적자원관리	순위	조직의 목표달성도			
			B	R	T	P
행정조직	업무배치의 적절성	1	.407	.584	4.926	.000
	의사소통의 원활성	2	.132	.454	1.967	.052
	근무성적평정의 객관성	3	.088	.387	1.022	.309
공기업조직	의사소통의 원활성	1	.351	.581	4.048	.000
	업무배치의 적절성	2	.286	.504	3.103	.002
	보수의 공정성	3	.058	.252	.705	.105
사기업조직	업무배치의 적절성	1	.543	.517	5.631	.000
	의사소통의 원활성	2	.196	.287	2.565	.012
	근무성적평정의 객관성	3	-.206	.219	1.999	.048

위의 결과를 분석해 보면, 행정조직과 사기업조직에서는 업무배치의 적절성이, 공기업조직에서는 의사소통의 원활성이 가장 영향력이 있는 변수로 나타났다. 그러므로, 「조직의 목표달성도에 대하여 영향을 미치는 인적자원관리요인들은 기여도에 있어 조직유형별 차이가 있을 것이다」라는 가설7에서 행정조직과 공기업조직간에 차이가 있을 것이라는 가설7-1과 공기업조직과 사기업조직간에 차이가 있을 것이라는 가설7-3은 채택되었으며, 행정조직과 사기업조직간에 차이가 있을 것이라는 가설7-2는 기각되었다.

또한 본 분석을 통해 살필수 있는 것은 행정조직의 업무배치의 적절성과 의사소통의 원활성이, 공기업조직의 경우에는 의사소통의 원활성과 업무배치의 적절성이, 사기업조직에서는 업무배치의 적절성과 의사소통의 원활성, 근무성적평정의 객관성이 조직의 목표달성도를 높이는데 기여하고 있음을 볼 수 있다.

이를 통해 알 수 있는 것은 조직의 목표달성도를 높이기 위해서는 행정조직과 사기업조직에서 직무만족도를 높이기 위한 관리수단과 마찬가지로 적절한 업무배치가 그 가장 중요한 기여요인이 되며, 공기업에서는 원활한 의사소통이 정도가 그 인적자원관리에 있어 큰 기여변수가 된다. 즉, 행정조직과 사기업조직에서는 업무배치를 통해 구성원 각자의 가장 적합하며 능력발휘를 충분히 할 수 있는 분야에 배치 받는 것이 조직의 목표달성도를 높이는데 있어, 구성원들의 업무능률을 향상시킬 수 있는 가장 중요한 영향요인이 되며, 공기업조직에서는 상하간, 부서간, 동료간 원활한 의사소통여부가 그 큰 영향요인이 된다.

본 결과에서 주지할 점은 세 조직 모두에 있어, 인적자원관리의 변수들 중에서 의사소통의 원활성이 업무배치의 적절성 요인에 못지 않게 조직의 목표달성을 높이는데 큰 기여 변수로 작용하고 있다는 것이다. 조직 내에서 업무상에 있어 원활한 의사소통과 그 다양한 채널을 통하여 구성원들 사이에 자유롭고 신속하게 의견을 교환할 수 있도록 그 여건을 조성하는 것이 실제적으로 인적자원의 관리를 통해 조직의 업무달성정도 즉 목표달성도를 높이는 중요한 방법이라고 살펴볼 수 있다.



## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 요약 및 정책적 함의

#### 1. 요약

요즘과 같이 점차 빠르게 변화 되어가는 21세기에 조직을 보다 효율적으로 관리하기 위해서는 기존의 다른 물질·재정적 자원보다도 이를 바탕으로 자원들을 적시에 신속하게 활용하고 자원흐름을 관리하여 보다 나은 성과를 이룰 수 있도록 하는 인력을 통한 관리 즉, 인적자원의 관리가 제일 필수적이라고 본다. 그러나 실제로 많은 조직 내에서 이러한 인적자원의 가치를 제대로 인식하여 관리하지 못하는 실정이며, 인력의 채용에서부터 교육과 훈련, 개발, 평가, 동기부여 등 인적자원에 대한 전반적인 관리에 있어 각기 조직이 갖고 있는 궁극적인 목표인 조직의 효과성을 높이기 위해 어떤 부분이 보강이 필요하며 더 중시해야 할지 파악할 수 있는 것이 많지 않다.

본 연구에서는 이와 같은 사실을 인식하여서 인적자원관리의 다섯가지 변수를 설정하여 조직효과성에 미치는 영향관계를 먼저 살펴본 후 연구대상집단으로 선정한 세 조직을 중심으로 그 인적자원관리에 있어 조직별 기여도의 차이를 분석하였다.

본 연구의 가설을 위해서는 이론적 조사와 더불어 실제로 행정조직, 공기업 조직, 사기업조직의 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 검증자료를 얻었다.

이를 통해 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

우선적으로 인적자원관리와 조직효과성의 상관관계분석을 살펴보면,

첫째, 업무배치의 적절성과의 관계에서는 조직효과성의 측정변수인 개인의 직무만족도와 조직의 목표달성도 모두 강한正的 상관관계에 있음을 볼 수 있었다.

둘째, 교육훈련의 유용성의 관계에서 조직효과성의 측정변수인 개인의 직무만족도와는 正的 상관관계를 나타내었고 조직의 목표달성도와는 약한 正的 상관관계를 나타내었다.

셋째, 의사소통의 원활성의 관계에서는 조직효과성의 측정변수인 개인의 직무만족도와 조직의 목표달성도 모두 正의 상관관계를 보여주었다.

넷째, 근무성적평정의 객관성의 관계를 보면, 조직효과성의 측정변수인 개인의 직무만족도와 조직의 목표달성도 모두 正의 상관관계를 나타내었다.

다섯째, 보수의 공정성의 관계에서 조직효과성의 측정변수인 개인의 직무만족도와는 正의 상관관계를 나타내었고 조직의 목표달성도와는 약한 正의 상관관계를 보여주었다.

위의 결과를 종합해 보면, 본 연구에서 살피고자 하였던 인적자원관리변수와 조직효과성의 변수 사이에 상관관계는 대체로 유의함을 보여주었다. 또한 이러한 인적자원관리 5가지 변수가 조직효과성의 변수 중에서 조직의 목표달성도 보다는 개인의 직무만족도에 더 강한 상관관계를 갖고 있다는 점도 통계분석의 결과 볼 수 있었다.

인적자원관리와 조직효과성간의 다중회귀분석을 한 결과,

첫째, 인적자원관리의 변수 중에서 조직효과성의 측정변수인 개인의 직무만족도에 영향을 미치는 요인을 보면 행정조직의 경우 업무배치의 적절성, 근무성적평정의 객관성, 의사소통의 원활성 순으로 나타났고, 공기업조직의 경우는 업무배치의 적절성, 의사소통의 원활성, 보수의 공정성 순으로, 사기업조직의 경우는 업무배치의 적절성, 보수의 공정성, 의사소통의 원활성 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 세 조직 모두 공통적으로 업무배치의 적절성이 조직효과성의 측정변수인 개인의 직무만족도에 가장 큰 영향력을 갖고 있음을 볼 수 있었다.

둘째, 인적자원관리의 변수 중에서 조직효과성의 측정변수인 조직의 목표달성도에 영향을 미치는 요인을 순위별로 보면 행정조직에서는 업무배치의 적절성과 의사소통의 원활성이, 근무성적평정의 객관성 순으로, 공기업 조직에서는 의사소통의 원활성과 업무배치의 적절성이, 보수의 공정성 순으로, 사기업조직에서는 업무배치의 적절성과 의사소통의 원활성, 근무성적평정의 객관성 순으로 조직효과성의 측정변수인 조직의 목표달성도에 영향을 주는 관계에 있음을 볼 수 있었다. 이를 통해 행정조직과 사기업조직에서는 업무배치의 적절성이, 공기업조직에서는 의사소통의 원

활성이 조직효과성의 측정변수인 조직의 목표달성도에 가장 큰 영향력을 갖고 있다고 나타났다.

이러한 결과를 통해서 인적자원관리 요인이 행정조직, 공기업조직, 사기업 조직에 영향을 미치는 기여도가 조직유형별로 특징적으로 뚜렷하게 구별되고 있지 않았다. 행정조직의 경우에는 업무배치의 적절성과 의사소통의 원활성의 두 인적자원관리변수와, 다른 조직들에서는 비교적 약하게 드러나고 있는 근무성적평정의 객관성이라는 관리변수가 공무원들의 직무를 수행하는데 있어 만족감을 높이는데 더 기여하고 있음을 볼 수 있었다. 그러나 공기업과 사기업조직에서 조직효과성에 영향을 미치는 인적자원관리의 측정변수인 보수의 공정성은 행정조직에 있어 그 기여도가 약함을 보여주었다.

## 2. 정책적 함의

본 연구에서 행정조직, 공기업조직, 사기업조직에서 갖는 정책적 시사점들은 다음과 같다.

첫째, 행정조직의 경우에는, 조직구성원들이 조직 내에서 직무에 만족과 보람을 느끼며 생활하는데 있어, 각자의 적성과 능력에 맞으며 원하는 업무를 배치 받았느냐에 따라 가장 큰 영향을 미치고 있었다. 또한 조직의 지향하는 목표를 달성하는데 있어서도 마찬가지로 조직 구성원에 맞는 적절한 업무배치가 조직의 효과성을 높이는 가장 주된 요인임을 확인하였다. 이를 통하여 행정조직에 있어서 다양한 업무기회의 제공과 인사이동의 활용을 통하여 적절한 인사배치의 관리가 조직구성원들을 통해 조직의 효과성을 높이는데 가장 주안점을 두고 고려되어야 할 부분임을 시사하고 있다.

둘째, 공기업조직의 경우에는, 조직구성원들이 직무에 대한 만족도를 높이는데 있어 조직 내의 의사소통에 있어 원활한 분위기가, 조직의 목표달성도를 높이는 데에는 각 구성원이 적성과 능력에 맞게 배치되는 것이 궁극적으로 조직의 효과성을 올리는데 크게 기여하고 있음을 확인하였다. 이를 통하여 공기업조직에 있어서는 상하와 부하간에 좀더 자유롭고 개방적인 의사소통 환경을 마련하고 또한 동료들간, 부서간에 서로를 신뢰하며 협조하는 의사소통 분위기를 유도하는 것이 조직구성원

들의 적성에 맞는 업무배치와 더불어 공기업조직의 효과성을 향상시키는 인적자원 관리에 있어 중요한 요인임을 시사하고 있다.

셋째, 사기업조직의 경우에는, 조직구성원들이 만족스러운 직무수행과 조직생활을 하기 위해서는 적절한 업무배치를 통해, 그리고 조직구성원들이 보수에 있어서 공정하다고 인식됨으로써 그 영향력을 높일 수 있었다. 그리고 조직의 목표달성도를 높이기 위해서는 적절한 업무배치와 원활한 의사소통이 궁극적으로 조직의 효과성을 향상시키는 변수임을 확인하였다. 이를 통하여 사기업조직에 있어서는 조직구성원들이 지원하며 일할 수 있는 적절한 업무배치가 우선적으로 고려되어야 하고, 또한 사기업조직이 다른 조직에 비해 보수관리에 있어 보다 민감함으로 양 측면을 고려하여 인적자원을 관리해 나가는 것이 사기업조직에 있어 조직의 효과성을 높일 수 있는 방안임을 시사하고 있다.

종합적으로 살펴보면, 행정조직, 공기업조직, 사기업조직 모두 조직 내에서 구성원들에게 어떠한 업무를 맡게 하느냐가 즉, 조직구성원의 적성과 능력과 앞으로의 발전가능성이 고려되어진 업무배치가 조직구성원에게는 직무에 대한 만족감을 높여 주고 조직의 목표를 위해 더 열성을 다하여 결과적으로 전체 조직의 효과성을 높이는 가장 큰 관리변수임을 살펴볼 수 있었다. 본 연구결과에서는 조직간의 뚜렷한 인적자원관리변수간의 차이가 있지 않지만, 각 조직이 갖고 있는 시사점들을 바탕으로 인적자원관리를 준비해 나간다면 좀더 효과적인 조직관리가 가능하다고 본다. 더불어, 이러한 실증적 연구를 바탕으로 행정조직의 효과성을 높이기 위해 본 결과에 관심이 있는 분들이 이를 올바르게 이해하고 어떻게 활용해 나아가느냐에 따라 본 연구가 갖는 정책적 의의 또한 더 커질 것이라고 본다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 앞으로의 과제

본 연구가 갖는 한계점과 앞으로 더 보강되어야 하는 과제는 다음과 같다.

첫째, 표본수집에 있어 대체로 제주지역을 중심으로 조사대상을 선정하였기에 이를 일반화시켜서 전체 행정조직과 공기업조직, 사기업조직의 인적자원관리와 효과

성의 관계를 설명하는데 있어 지역적 영향이 남아 있음을 배제할 수 없다.

둘째, 측정상의 한계점으로는 본 연구에서 설문지법을 사용함으로써 설문지형식의 인위성과 일률성으로 인해 실질적으로 사람들이 가지고 있는 의견을 제대로 반영하지 못할 수도 있고 또한 설문응답자가 갖는 자기 편향성 및 시간적 흐름에 따라 변하는 태도·반응으로 사실과 다른 결과들이 나타날 가능성이 있다.

셋째, 통계분석 결과의 해석상의 문제점으로 본 연구에서 이용한 상관관계, 다중회귀분석을 통해 연구결과를 해석함에 있어 연구자의 주관적 의미부여가 여전히 남아있다는 점이다.

끝으로 본 연구를 측정함에 있어 단기간에 비교적 단편적으로 이루어졌다. 그리하여 연구결과에 있어서 행정조직, 공기업조직, 사기업조직 각각 다른 목표를 지닌 조직으로써 그 자체 지닌 특성상의 차이점을 통하여 조직의 효과성을 높이기 위해 실시되고 있는 인적자원관리의 방식 면에서 지니고 있는 차이점이 크게 드러나지 못하였다.

이러한 한계점들로 인하여 본 연구를 가지고 일반화시키기에는 많은 어려움이 있다. 따라서 앞으로 이 분야에 대해 제시된 문제점들을 보완하고 보다 다양한 관점을 가지고 장기적인 연구가 진행된다면 더욱 의미있고 수준높은 결과가 나오리라고 본다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

#### 1) 단행본

- 강정대·황호영 공저, 「현대인적자원관리」, (서울:박영사, 1998).
- 김석희, 「인적자원관리」, (서울:무역경영사, 1998).
- 김영석, 「사회조사방법론 SPSS WIN통계분석」, (서울:나남출판사, 2000).
- 박내희, 「인사관리」, (서울:전영사, 1997).
- 박동서, 「인사행정론」, (서울:법문사, 1990).
- 백석현, 「현대인적자원관리론」, (서울:법문사, 1996).
- 백완기, 『행정학』, (서울:박영사, 1988).
- 심구범, 「산경논집」 창간호, 동의대학교 산업경영연구소, 1983.
- 양창삼, 「경영학의 역사」(서울:대영사, 1989).
- \_\_\_\_\_, 「조직이론」, (서울:전영사, 1994).
- 유민봉, 「인사행정론」, (서울:문영사, 1999).
- 유종혜, 「현대조직관리」, (서울:박영사, 1988).
- 이상진, 「현대조직학」, (서울:영설출판사, 1990).
- 이학중, 「인적자원관리」, (서울:세경사, 1990).

#### 2) 논 문

- 강영순, “통합적 인적자원관리와 조직유효성과의 관계”, 박사학위논문, 제주대학교 대학원 경영학과, 1995.
- 강영훈, “Isaac과 Michael의 연구방법론에 기초한 학위논문의 문제점과 평가기준(창간호)”, 부산경남·울산제주 행정학회, 1997.
- 김진극, “조직유효성 측정모델의 유효성”, 「경상논집」, 제18권 제4호, 경북대학교 경제경영연구소, 1990.
- 신승우, “조직풍토가 조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”,

- 석사학위논문, 고려대학교 정책과학대학원, 1994.
- 신유근, “인적자원관리 이론개발 및 실제적용을 위한 연구방법”, 「인사조직연구」, 제1권 1회, 한국인사조직학회, 1992.
- 이병철, “교육훈련 구성요소가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 동국대학교 대학원 경영학과, 1993.
- 이철희, “인사고과제도에 대한 구성원의 인식이 조직유효성에 미치는 영향”, 석사학위논문, 한국외국어대학교 무역대학원 국제경영학과, 1995.
- 한남영, “인적자원개발이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 서강대학교 경영대학원, 1998.

## 2. 외국문헌

### 1) BOOKS

- Adams, J.S., "Toward on Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67(1963).
- Adkins, D.C., and Others, Construction and Analysis of Achievement Test (U.S. Civil Service Commission, 1947).
- Amitai Etzioni, *Modern Organization*(Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964).
- Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*(Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938).
- Basil S. Georgopoulos and Arnold S. Tannenbaum, "A Study of Organizational Effectiveness", *American Sociological Review*, 22(1957).
- Cascio, W.F., *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 3rd ed. (New York, N.Y.:Mcgraw-Hill, 1992).
- Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed. (Prentice-Hall, 1959).
- Daniel katz and R. C. Kahn, *The Social Psychology of Organization*(New York: John Wiley & Sons, 1961).
- De Cenzo and S.P. Robbins, *Human Resource Management*, 5th ed.(John Willey Sons, Inc., 1996).
- George Strauss and Leonard R. Sayles, *Personnel : The Human Problems of Management*, 4th ed.(Englewood Cliffs. N. J. : Prentice-Hall, Inc.,1980).
- Ghiselli, E.E., and Brown, C.W., *Personnel and Industrial Psychology*

- (McGraw-Hill, 1995).
- Glenn Stahl, O, *Public Personnel Administration*, 8th., Cambridge: Harper & Row, 1983.
- Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Jr., *Personnel Management : The Utilization of Human Resources*, 6th ed. (Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing Co., 1984).
- James, L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., *Organizations*(Dallas, TX: Business Publications, Inc, 1982).
- James L. Price, *Organizational Effectiveness*(Homewood, IL:Richard D. Irwin, 1968).
- Jeffrey Pfeffer and Gerald Salancik, *The External Control of Organization*(New York: Harper & Row, 1978).
- John B. Miner and Mary Green Miner, *Personnel and Industrial Relation : A Managerial Approach*, 4th ed.(New York : Macmillan Co., 1985).
- Keeley, M., "A Social Justice Approach to organizational Evaluation," ASQ, V23, 1978.
- Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl. *Organization Behavior and Personnel Psychology*, rev. ed. (Homewood, Il. : Richard D. Irwin, Inc., 1984).
- Krejcie · Morgan, *Determining sample size for research activities*, 1970.
- Lawler, E.E., *Pay and Organization Development*.
- Lee G. Bolman and Terrence C. Deal, *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*(San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1984).
- Leon C. Megginson, *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*, rev. ed.(Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1972).
- Ludwig von Bertalanffy, *General Systems Theory*(New York : George Braziller, 1968).
- Mee, J.F., *Personnel Handbook*(Ronald Press, 1958).
- Michael J. Jucius, *Personnel Management*, 8th ed. (Homewood, Ill. :Richard D. Irwin, 1975).
- Mondy, R.W. & Noe, III. R.M., *Personnel, The management of Human Resources*, Allyn & Bacon, 1987.
- Munsterberg, H., *Psychology and Industrial Efficiency*(Boston, Mass.:Houghton Mifflin Co., 1913).
- Noe, Hollenbeck, Gehart & Wright, *Human Resource Management*, Irwin, 1994.
- Novit, M.S., *Essentials of Personnel management*, Prentice-Hall, 1979.
- Paul E. Mott, *The Characteristics of Effective Organization*(New York: Harper & Row, 1972).
- Peter F. Drucker, *The Practice of Management*(Harper & Row Publishers, 1963).
- Pigors, P & Myers, C.A., *Personnel Administration, A point of View and a*



- Method*, 6th ed.(McGraw-Hill), 1969).
- Richard L. Daft and Richard M. Steers, *Organization: A Micro/Macro Approach*(Glenview, IL: Scott, Foresman and Co., 1986).
- Ronald J. Webb, "Organizational Effectiveness and the Voluntary Organization", *Academy of Management Journal*(Dec. 1974).
- Stephen P. Robbins, *Organization Theory: The Structure and Design of Organization*(Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1983).
- Theodore Caplow, *Principles of Organization*(New York: Harcourt Brace and World, 1964).
- Thomas A. Mahony and William Weitzel, "Managerial Models of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14. No. 3(Sep. 1969).
- Wendell L. French, *The personnel Management Process : Human Resource Administration and Development*, 6th ed. (Boston, Mass. : Houghton-Mifflin Co., 1987).
- William F. Glueck, *Personnel: A Diagnostic Approach*(Business Publication, Inc., 1974).
- Wren, D.A., *The Evolution of Management Thought*, 4th ed.(New York, N.Y.: John Wiley & Sons, 1994).
- Yoder, D., *Handbook of Personnel Management & Labor Relations*, McGraw-Hill, 1988, p. 42.



## 2) ARTICLES

- Ephraim Yuchtman and Stanley E. Seashore, "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, 32(Dec.1967).
- Kim S. Cameron and David A. Whetten, "Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No. 4(Dec. 1981).
- John Rohrbaugh, "The Monitoring of Organizational Effectiveness: Application of a Competing Values Methodology in the Employment Service", Paper Presented at the 40th Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit, 1980.
- Lado, A.A. & Wilson, M.C., "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.19(1994).
- Richard B. Peterson, "The Interaction of Technological and Organizational

- Climate in Norwegian Firm", *Academy of management Journal*.
- Rush, H.M., "The World of Work and the Behavioral Sciences: A Perspective and Overview", in national Industrial Conference Board, *Behavioral Science, Studies in Personnel Policy*, No. 216(1919).
- Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, "A Competing Value Approach to Organizational Effectiveness", Working Paper, SUNY-Albany, 1979.
- Schuler, R.S., "Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?," *Academy of Management Executive*, Vol. 4(3)(1990).
- Stanley E. Seashore, "Criteria of Organizational Effectiveness," *Michigan Business Review*, (July 1965).
- Thomas G. Spates, "An Objective Scrutiny of Personnel Administration," *American Management Association Personnel Series*, No.75, 1944.





부록:[설문지]

## 인적자원관리에 관한 의식조사

안녕하십니까?

본 설문지는 각 조직 내에서 이루어지고 있는 인적자원의 관리가 조직 구성원들에게 업무의 만족감과 목표의 달성정도에 미치는 영향을 연구하기 위한 자료입니다.

귀하의 응답내용이 본 연구에 있어 매우 귀중한 자료로 활용될 수 있도록 진지하고 솔직하게 응답해 주시면 감사하겠습니다.

본 설문지에 대한 응답은 익명으로 통계 처리되어 학술적 연구만을 위해 사용하겠습니다. 본 설문지의 응답으로 어떠한 개인적 불이익도 없음을 거듭 말씀드립니다.

다시 한번 귀하의 성실한 답변을 부탁드립니다. 만일 기타 의문사항이 있으신 분은 제주대학교 행정학과(754-2930)로 연락 바랍니다.

귀하의 협조에 깊은 감사를 드립니다.

2001. 9.

제주대학교 일반대학원 행정학과

지도교수 고창훈

연구자 김은정 드림

I. 다음은 귀하가 평소 직장에 근무하면서 느끼는 인적자원의 관리에 관한 질문들입니다. 해당되는 난에 체크(√)하여 주십시오.

항 목	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1) 귀하는 현재 맡은 업무를 수행할 능력이 충분하다.					
2) 귀하는 현재 업무가 적성에 맞는다.					
3) 귀하는 현재의 업무를 통해 자신의 능력을 발휘할 수 있다.					
4) 귀하가 받고 있는 교육훈련의 내용은 맡고 있는 직무와 관련성이 있다.					
5) 귀하가 받고 있는 교육훈련은 필요시 적절하게 이루어지고 있다.					
6) 귀하가 교육훈련을 받은 후 직무성과가 전보다 향상되었다.					
7) 귀하는 상사와 부하직원 사이에 건설적인 조언과 대화를 하고 있다.					
8) 귀하는 동료직원들간에 서로의 의견을 신뢰하고 존중한다.					
9) 귀하는 각 부서와의 경계를 넘어 업무 수행과 관련된 정보를 원활하게 교환하고 있다.					
10) 조직 내에서 자유롭게 의사교환을 할 수 있는 다양한 통로가 마련되어 있다.					
11) 귀하의 조직에서는 근무성정평정의 기준이 구성원 모두가 일관적으로 수용할 수 있게 구성되었다.					
12) 근무성정평정의 고과자는 모든 구성원을 객관적이게 평가할 능력을 갖추고 있다.					

항 목	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
13) 귀하의 근무성적평정은 귀하가 노력한 만큼 객관적이게 평가받고 있다.					
14) 귀하의 조직 내 보수가 공정한 기준(직무의 곤란성 및 책임의 정도)에 의해 측정된다.					
15) 귀하의 보수는 조직 내 같은 직급(위)의 다른 동료들과 비교할 때 공평하게 받고 있다.					
16) 귀하의 보수는 다른 조직(사람)의 보수와 비교할 때 공평하게 받고 있다.					

II. 다음은 귀하가 직장생활을 하면서 느끼는 만족감과 목표성취 여부와 관련된 것입니다. 해당하는 난에 체크(✓)해 주십시오.

항 목	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1) 귀하는 현재의 맡은 직무 수행에서 보람을 느낀다.					
2) 귀하는 현재의 직무역할에서 성취감을 느낀다.					
3) 귀하는 현재의 조직 생활에 만족한다.					
4) 귀하는 본인이 수행하는 업무에 대한 정확성이 높다.					
5) 귀하는 맡은 목표를 달성하기 위해 열성적이다.					
6) 귀하는 맡은 업무의 달성정도가 높다.					

Ⅲ. 다음의 항목들은 귀하의 신상에 관한 질문들입니다. 다소 응답하기 곤란한 질문이 있더라도 끝까지 응답해 주시기 바라며, 해당되는 난에 체크 (√)하여 주십시오.

- 1) 성 별            ① 남자 (     )            ② 여자 (     )
- 2) 연 령            ① 20대 (     )            ② 30대 (     )  
                         ③ 40대 (     )            ④ 50대 이상 (     )
- 3) 학 령            ① 고졸 이하 (     )        ② 전문대졸 (     )  
                         ③ 대졸 (     )            ④ 대학원 재학 이상 (     )
- 4) 근무년수        ① 1~5년 (     )            ② 6~10년 (     )  
                         ③ 11~15년 (     )        ④ 16~20년 (     )  
                         ⑤ 21년 이상 (     )
- 5) 직급(위)
- \* 공무원인 경우
- ① 9급 (     ) ② 8급 (     ) ③ 7~6급(     ) ④ 5급 이상 (     )
- \* 공사(공단)직원인 경우
- ① 사원(     ) ② 대리, 계장(     ) ③ 과장, 차장(     ) ④ 부장 이상(     )
- \* 사기업직원인 경우
- ① 사원(     ) ② 대리, 계장(     ) ③ 과장, 차장(     ) ④ 부장 이상(     )