

분사(分社)형 인적자원개발 아웃소싱에 대한 비판적 분석

백평구*

■ 요약 ■

이 연구의 목적은 모기업에서 분사된 인적자원개발 아웃소싱을 비판적 관점에서 분석하여 인적자원개발 실천에서의 비판적 성찰과 해방적 입장을 증진하는 데에 있으며 연구 문제는 첫째, 인적자원개발 아웃소싱 기업의 담당자는 인적자원개발 아웃소싱에서의 권력 관계를 어떻게 인식하는가?, 둘째, 인적자원개발 아웃소싱 기업의 담당자는 고객사 인적자원개발 기능의 전략적 파트너로서의 위상 변화를 어떻게 인식하는가?, 셋째, 인적자원개발 아웃소싱 기업의 담당자는 자신의 전문성을 어떻게 인식하는가?와 같이 설정하였다. Alvesson과 Deetz(2000)의 비판적 연구 방법론을 토대로 금융업에 속한 A기업에서 분사되어 A기업의 인적자원개발 아웃소싱을 실행하는 B기업 담당자와의 인터뷰를 실시한 결과 인적자원개발 아웃소싱은 전략적 파트너로서 조직 내 인적자원개발 기능의 새로운 역할, 슬림하고 저비용 고효율의 경영관리 실천 등의 배경에서 출발했음을 확인했다. 그러나 기획과 운영의 엄격한 구별이 인적자원개발 전담 조직의 축소 등과 함께 운영비용의 감소는 가능하게 했지만, 조직의 전략적 파트너로서의 인적자원개발의 위상 확립과 고객사 인적자원개발 담당자의 전문성 심화와는 동떨어져 있다는 것을 확인할 수 있었다. A기업의 인적자원개발 아웃소싱은 비용절감 차원의 성과는 지속적으로 기대할 수 있겠으나, 내부 인적자원개발 기능의 와해와 담당자의 전문성 저하를 겪을 가능성을 보였다.

[주제어] 비판적 경영 연구, 비판적 인적자원개발, 사업 프로세스 아웃소싱(BPO), 인사아웃소싱, 전략적 인적자원개발

* 중원대학교 경영학과(nboundaries@ju.ac.kr)



I. 서론

‘Make or Buy?’ 라는 질문이 함축하는 인적자원개발에서의 아웃소싱은 조직의 인적자원개발 기능과 담당자가 지속적으로 관심을 기울이는 문제이다(Noe, 2010). 인적자원개발 프로그램의 다양성 확보와 새로운 교육훈련 기법 적용 등 다양한 배경에서 인적자원개발 프로그램은 외부의 공급자에 의해 제공되고 조직 내 인적자원개발 기능과 담당자는 고객으로서 인적자원개발 서비스를 구매한다. Gilley와 Gilley(2003)는 전략적 인적자원개발로의 인적자원개발의 진화 발전 단계를 제시하는데 있어 외부 벤더에 의해 주도되는 인적자원개발 실천을 고려하기도 했다. 외부 벤더에 의해 주도되는 인적자원개발 실천은 다시 벤더 주도 단계와 조직 특성을 고려한 커스터마이징이 함께 고려되는 단계로 구별된다. 전략적으로 통합된 인적자원개발 실천으로 나아가기 전에 조직 내 인적자원개발은 외부 벤더와의 긴밀한 교류와 협력을 거칠 수밖에 없음을 의미한다. 이처럼 인적자원개발의 시각에서 ‘Make or Buy?’ 의 문제는 벤더에 의해 제공되는 교육훈련 프로그램의 도입과 내부화를 중심으로 고려되었다.

그러나 조직 전반에 걸쳐 아웃소싱의 범위 확대를 지향하는 사업 프로세스 아웃소싱(Business Process Outsourcing 이하 BPO)은 인적자원개발 분야가 지금까지 다루어온 교육훈련 프로그램 콘텐츠나 위탁 운영의 의미를 넘어서는 것이다. 기본적으로 아웃소싱은 조직이 핵심 역량에 집중하는 과정에서 발생하며, 경쟁력 제고를 위해 중요성이 떨어지는 업무를 외부에 위탁하는 것을 의미한다(Prahalad & Hamel, 1990). 아웃소싱의 확산과 BPO의 도입은 인사(HR) 아웃소싱의 확대로도 연결되었다. 인사 아웃소싱은 급여와 복리후생 기능을 위주화하는 것에서부터 채용, 교육훈련, 심지어 인사기획 기능까지 위주화하는 일련의 활동을 포함한다(Klass, McClendon, & Gainey, 1999).

인사 아웃소싱을 활용하는 기업들은 아웃소싱을 통해 인사기능의 효과성과 업무 품질 증가, HR부서의 1인당 예산과 OJT소요인수 감소, 핵심역량 집중, 비용절감과 재무성과 등을 기대한다고 볼 수 있다(차성호, 양동훈, 2011a, 2011b; Klass, McClendon, & Gainey, 1999). 동시에 아웃소싱의 도입 이유로 아웃소싱 서비스 공급기업의 전문성 활용, 고객 및 직원만족도 제고, 전략적 역량 강화 등을 고려할 수 있다(Barthelemy, 2003; Lever, 1997).

이 연구에서는 금융업에 속하는 국내 A기업의 인적자원개발 아웃소싱을 대상으로 비판적 분석을 시도하였다. 비판적 분석의 정당화는 기대되는 아웃소싱의 성과를 고려하면서 다음의 세 가지 논점으로부터 제기된다. 첫째, A기업의 인적자원개발은 모기업인 A로부터 분사(分社)형 아웃소싱 기업 B를 통해 아웃소싱을 도입 및 활용하고 있다. 아웃소싱 서비스에 관한 계약 관계를 기반으로 한다는 점에서는 차이가 없지만, B와 같이 분사형 아웃소싱 기업의 경우 A

아웃소싱 서비스를 전문적으로 제공할 고객사를 확대해가면서 사업을 영위하는 독립형 아웃소싱 기업과 몇 가지 차이를 보인다. 양동훈(2014)은 이러한 차이를 모기업에서 이동한 구성원들에 의한 서비스 제공을 통한 두 조직간 조직문화 동질성의 확보, 고객사와 동일한 업무장소에서 아웃소싱 서비스를 제공함으로써 갖는 긴밀한 협력 관계 형성 등으로 구체화하였다.

그러나 분사형 아웃소싱 기업에서 인적자원개발 실무를 담당하는 제직자가 상이하면서도 일부 동질적인 두 조직 간의 관계를 실제로 어떻게 인식하는지에 대해서는 논의되지 못한 실정이다. 기본적으로 모기업으로부터 분사된 기업과 모기업 간의 아웃소싱은 통상적인 경우와 차이는 있지만 명시적인 갑과 을의 관계, 다시 말해 내재된 권력 관계의 맥락에서 검토될 필요가 있으며, 이러한 권력 관계에 대한 주목은 인적자원개발에 대한 비판적 접근에서 강조되는 것이다(Bierema, 2009; Fenwick, 2005). 반면 국내 인사 아웃소싱에 대한 선행 연구는 아웃소싱 일반에 대한 연구에 비해 그 수가 미미한 편이나, 대체로 인사 아웃소싱의 효과성(차성호, 양동훈, 2011a), 인사 아웃소싱의 선행 요인과 결과 요인(차성호, 양동훈, 2011b), 기업 및 인사부서 특성과 인사 아웃소싱의 관계(차성호, 양동훈, 2008a) 분석 등에 그치고 있다.

둘째, A기업이 분사형 인적자원개발 아웃소싱을 시행하면서 의도한 경영전략이 전략적 인적자원개발의 지향점과 어떻게 조화되고 있는지에 대한 검토가 필요하다. 아웃소싱 과정은 비즈니스의 파트너로서 자리매김하고자 하는 A기업의 인적자원개발 부서의 위상과 담당자의 업무를 변화시킬 것으로 기대된다. Delmatt와 Sels(2008)는 인사 아웃소싱의 두 가지 이론적 접근을 거래비용이론과 자원기반이론으로 대별하고 각각의 상대적 중요성을 분석하였다. 그 결과 비용절감 이상으로 아웃소싱과 조직의 전략 간의 정합성을 인사 아웃소싱 실행 기업들이 중시하고 있다는 것을 확인하였다. 조직 내 인사기능이 전반적으로 추구하는 핵심 역량에 대한 집중과 전략적 역할의 강조는 전략적 인적자원개발과 무관하지 않다.

그러나 전략적 인적자원개발은 본질적으로 성과 지향적이라는 점에서 비판적 인적자원개발의 지지자로부터 비판을 받는다. 기본적으로 인적자원개발에 대한 지배적 관점은 성과를 지향하며 학습 결과에 초점을 두고 있다(Elliott & Turnbull, 2005). Bierema(2009)는 인적자원개발에 대한 전략적 접근이 성과 지향적 편향성을 드러냄으로써 조직 내 인적자원개발의 위상을 주변부로 몰아가고 있다고 주장하기도 했다.

셋째, 인적자원개발 아웃소싱 과정이 인적자원개발 담당자의 전문성에 어떠한 영향을 미치고 있는지 살펴볼 필요가 있다. 인적자원개발이 지향하는 가치로서 일의 의미는 직인 개인이 중시하는 내적 요구를 충족시킬 수 있는 일터를 만들어 나갈 것을 주문한다(Bates, Chen, & Hatcher, 2002). 동시에 인적자원개발 가치로서의 일의 의미는 조직(고용주)과 직원에 대해 이 중적으로 봉사하는 인적자원개발의 특성을 고려할 때(Ruona, 2000; Trehan & Rigg, 2011), 인적자원개발 담당자의 전문성과 전문성 발휘의 여건을 중시할 수밖에 없다.

기획과 운영을 모두 포괄하는 아웃소싱의 개념을 적용하는 경우 A기업 내부의 인적자원개발



발 담당자의 전문성 이상으로 아웃소싱 기업의 담당자의 전문성이 심화될 가능성도 존재한다. 동시에 소속한 아웃소싱 조직 내부의 이슈보다는 고객사와의 관계로부터 업무의 자율성과 전문성 심화 등 경력에 대한 의미가 구체화될 수 있다. 그러나 사실상 인적자원개발 아웃소싱 기업 담당자의 전문성에 관한 선행연구가 제한적인 상황에서, 조직 내부가 아닌 조직 외부로부터 고객사의 인적자원개발을 고민한다는 공통점을 가진 인적자원개발 컨설턴트의 경력관리와 개발의 특성은 승진 및 직무이동의 제한, 유사업무의 반복, 업무에 대한 흥미나 새로운 방식의 업무 적용을 위한 도전 의식의 저하 등으로 제시되었다(배윤규 등, 2012). 따라서 개인의 내적 가치나 경력관리와 개발의 범위를 넘어서서 인적자원개발 아웃소싱 기업에 소속한 인적자원개발 담당자의 전문성의 의미와 이에 영향을 미치는 모기업과 분사형 아웃소싱 기업 간 권력 관계를 함께 검토할 필요가 있다.

상기의 비판적 분석의 필요성으로부터 이 연구의 목적은 모기업에서 분사된 인적자원개발 아웃소싱을 비판적 관점에서 분석하여 인적자원개발 실천에서의 비판적 성찰과 해방적 입장(emanipatory stance)을 증진하는 데에 있으며 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 인적자원개발 아웃소싱 기업의 담당자는 인적자원개발 아웃소싱에서의 권력 관계를 어떻게 인식하는가?

둘째, 인적자원개발 아웃소싱 기업의 담당자는 고객사 인적자원개발 기능의 전략적 파트너로서의 위상 변화를 어떻게 인식하는가?

셋째, 인적자원개발 아웃소싱 기업의 담당자는 자신의 전문성을 어떻게 인식하는가?

II. 이론적 배경

1. 담론으로서의 인적자원개발 아웃소싱과 권력 관계

인적자원개발 실천은 담화적 행위 형식으로 이해할 수 있다. 담화적 행위로서의 인적자원개발 실천은 인적자원개발이 언어를 매개로 구성되며, 공유되고 협상된 의미의 실체라는 가정에 근거한다(Sambrook, 2000, 2004). 그리고 이때 담화적 행위의 내용이자 텍스트로서의 담론은 전적으로 개인적이고 특수한 것이기 보다는 특정한 맥락 속에서 사회적으로 구성된 것이다(Tietze, Cohen, & Musson, 2003). 담론으로서의 인적자원개발을 전개하고 인적자원개발 아웃소싱을 분석하는 데 있어 고려할 수 있는 중요한 기준으로는 권력 관계가 있다. Knights와 Morgan(1991)은 경영전략 담론을 비판한 논문에서 전략이 관리자를 포함해 조직 구성원 개인에 대해 미치는 다양한 영향력을 권력 관계를 중심으로 분석하였다. 가령 전략이 관리자의 성

공과 실패를 어떻게 합리화하는지, 경영관리와 통제가 다른 대안보다 어떻게 조직 운영방식으로 우선시되는지, 조직 구성원에게 남성성에 따른 조직 관리를 어떻게 정당화하는지, 전략 형성 과정에 대한 참여가 어떻게 구성원들을 서로 다른 부류의 사람으로 구별 짓는지 등에 대한 분석이 이루어졌다.

이러한 권력 관계는 정치경제, 사회문화, 기술의 진보, 인구동향 등 거시적 렌즈를 활용하는 경우에만 분석 가능한 것도 아니며, 오히려 전통적으로 인적자원개발의 영역에서 상대적으로 많은 관심을 받아온 주제에 대해서도 고려할 수 있는 것이다. 예를 들어 인적자원개발의 맥락에서 훈련의 권이 과정(Kim, 2004), 인적자원개발 프로그램에 대한 조직의 측정 및 평가 절차(Kim & Cervero, 2007)에 있어 사회정치적 과정과 권력 관계가 검토될 수 있다. 권력 관계에 기초해 대인 관계와 구조적 수준을 구별하는 비판적 접근에 따라 조직 내에서의 자기주도 학습(김원병, 2006)이 분석될 수도 있다. 같은 맥락에서 인적자원개발 아웃소싱도 조직 현상에 대한 언어이자 담화적 행위로서 간주되고 담론 분석의 대상이 될 수 있다. 그리고 담론으로서의 인적자원개발 아웃소싱 역시 아웃소싱 과정에서의 권력 관계에 대한 통찰을 거쳐 그 의미를 이해할 수 있다. 이 연구에서도 인적자원개발 아웃소싱의 배경과 실천 과정에서 확인할 수 있는 권력 관계의 양상을 탐색하고자 하였다.

인사 아웃소싱의 확대에서 주목할 부분은 인적자원개발을 포함한 인적자원 전반에 걸친 아웃소싱 범위뿐만 아니라, 개념상 기획과 운영에 있어 운영뿐만 아니라 기획 기능에 대한 참여까지를 포괄한다는 점에 있다. 하나다 미즈요(花田光世)는 아웃소싱의 개념을 설계 및 기획에 대한 참여 여부와 운영의 주관 여부에 따라 컨설팅, 인제과진, 업무대행과 구별하였다. 아웃소싱은 기획에 참여한다는 점에서는 컨설팅과 공통점을 가지지만, 운영에 대한 주관 여부에 있어서 차이가 있다. 또한 운영을 주관한다는 점에서는 업무대행과 공통점을 가지지만, 업무대행은 기획에 참여하지 못한다는 점에서 아웃소싱과 차이를 보인다(戶村聖一, 1998).

아웃소싱 개념을 상기와 같이 전제하는 경우 인적자원개발 실천의 A부터 Z까지를 포함하는 의미를 부여할 수 있다. 기획과 운영의 전 과정을 포괄하는 인적자원개발 아웃소싱의 개념은 그만큼 인적자원개발 아웃소싱을 도입한 모기업과 이를 수행하는 아웃소싱 기업 간 교환의 점점 또한 넓다는 것을 의미한다. 모든 것을 교환 내지 거래 관계로 환원할 수는 없지만 담론으로서의 인적자원개발 아웃소싱은 결국 비대칭적 권력 관계에 주목하는 비판적 인적자원개발 연구의 특성을 내포한다(Rigg & Trehan, 2002). 담론의 관점에서는 전략, 조직, 인적자원개발 모두 독립적으로 존재하기 보다는 담론에 의해 형성되어 개념적으로 확정되고 명명된다. 이는 인적자원개발 아웃소싱도 마찬가지로 담론으로서의 인적자원개발은 아이디어나 언어, 그리고 지배적 가치를 표현하는 의사소통 행위로서의 담론의 실천에 토대를 두고 있다(Valentin, 2014).



2. 인적자원개발 아웃소싱과 전략적 인적자원개발

전략적 인적자원개발은 인적 자원에 해당하는 지식, 기술, 능력의 활용을 강조하는 입장이며, 이러한 인적 자원의 활용은 비즈니스의 목적 달성을 지향한다(Garavan, 1991; McCracken & Wallace, 2000). 전략적 인적자원개발의 특징은 조직 목표와 사명과의 통합, 최고 경영진으로부터의 지지 확보, 경영환경 분석의 실행, 인적자원개발 정책의 입안, 전략적 인적자원개발에 대한 일선 관리자의 참여 독려, 책무성의 확보와 학습 문화의 확산 등으로 정리될 수 있다(Alagaraja, 2013). 전략적 인적자원개발은 조직의 전략 형성과 실행과정에서 인적자원개발의 역할에 대해서도 새로운 의미를 더한다. Cardy(2006)는 이러한 역할을 전략적 의사결정 과정에서의 인적자원개발 책임자의 참여 증대, 핵심 역량의 개발과 전략적 기획 과정에 대한 지지로 제시하였다.

전략과의 밀착된 관계는 전략적 인적자원개발이 조직 전략과의 수직적 적합성과 조직 인사 관리와의 수평적 적합성(Garavan, 2007), 조직 전략 목표를 지지하거나 형성하는 인적자원개발 업무 영역의 선정(외적 적합성), 조직 자원의 효율적이고 효과적인 배분과 활용(내적 적합성)(유용국, 2010)과 같이 인적자원개발의 전략적 적합성을 강조함으로써 드러난다. 이러한 인적자원개발의 적합성은 '전략적 파트너' 라는 새로운 인적자원개발의 포지셔닝으로부터 출발한 것이다. 처음 David Ulrich가 비즈니스 파트너십이라는 개념을 도입하고 이 개념이 전략적 파트너와 호환되면서, 인적자원 기능, 나아가 인적자원개발은 직원 옹호자이자 인적자원개발가, 중국에는 조직의 '인적 인프라구조(human infrastructure)'에 공헌하는 기능으로서의 변화를 요구받았다(Ulrich & Brockbank, 2005).

전략적 인적자원개발의 지원 환경에서도, 실천 활동에서도 아웃소싱을 전략적 인적자원개발의 직접적인 실천 방안으로 제시했다고 보기는 어렵다. 다만 전략적 인적자원개발 개념은 전략경영의 관점에서 학습활동의 구조화로부터 전략 형성과 실행, 그리고 조직 변화에 대한 적극적인 관여로 확대 발전되었다(정은경, 2013, 2014). 전략경영의 관점에서 인사 아웃소싱은 조직 전략과의 긴밀한 협력관계를 추구하기 위한 인적자원개발의 실천방안으로 이해할 수 있다. 이러한 이해는 크게 두 가지 이론적 접근에 근거하고 있다. 먼저 인사 아웃소싱은 거래비용을 절감하고자 하는 행위로 해석 가능하다. 기업은 인적자원관리 업무와 관련된 거래비용에 따라 인적자원관리를 기업 내부에서 수행할 것인지, 아니면 기업 외부에서 구입할 것인지를 결정할 수 있다(차성호, 양동훈, 2008b). 거래비용 이론에 의해 아웃소싱은 제품이나 서비스를 외부 서비스업체로부터 구입해 거래비용을 낮추기 위한 실천 활동으로 이해될 수 있다(Elam, 1988).

다음으로 자원기반이론에 따른 전략은 지속적 경쟁 우위의 기반으로서 핵심 역량의 중요성을 강조하며, 아웃소싱은 조직이 핵심 업무와 주변 업무를 구별하고, 주변 업무를 외부화 함으

로써 핵심 역량에 집중하기 위한 행위로 볼 수 있다. 핵심 역량에 대한 집중은 전략적 파트너로서 인적자원개발을 조직 내에서 새롭게 포지셔닝 하려는 의도와 부합한다. 단순한 훈련 활동 기반의 행정이나 관리 기능에서 벗어나 전략적 파트너로서 핵심 역량에 집중할 것을 요구받기 때문이다. 인적자원개발에서의 아웃소싱은 운영 중심의 일상 업무에서 벗어나 담당자가 비즈니스 전환과 조직의 변화 등 전략적 역할과 공헌에 보다 충실할 수 있도록 여건을 마련해 주는 의미를 가진다(Adler, 2003; Walton, 1999). 결국 전략적 인적자원개발과 인적자원개발 아웃소싱의 연결지점은 자원기반 이론에 근거한 핵심 역량에 대한 강조에 있다.

그러나 전략적 인적자원개발과 인적자원개발 아웃소싱이 공통적으로 합의하는 성과 지향성으로부터 비판적 분석의 착수가 가능하게 된다. 전략적 인적자원개발이 종전의 인적자원개발에 대해 갖는 차별성은 훈련이라는 활동 중심에서 조직의 성과를 지향하는 결과 중심으로의 전환에 있다(Garavan, Costine, & Heraty, 1995; Torraco & Swanson, 1995). 성과 지향성이 가리키는 전략적 적합성의 확보는 인적자원개발 아웃소싱에 있어 자원기반이론의 접근과 연결된다. 아울러 거래비용이론에 따른 아웃소싱에 대한 접근은 인적자원개발 실천을 ‘비용’으로 간주하는 시각과 관련된다. Sambrook(2004)에 따르면 인적자원개발 실천을 비용으로 이해하는 것은 인적자원개발을 인적자원관리의 하위 영역으로 간주하는 입장에서 비롯된다. 결과적으로 전략적 인적자원개발, 보다 엄밀하게는 인적자원개발의 전략적 의미를 강조하는 담론은 인적자원개발 아웃소싱과 밀접하게 관련되어 있으며, 인적자원개발 아웃소싱이라는 조직의 실재를 인적자원개발 기능을 포함한 조직이 전략의 이름 아래 수용하도록 한다.

3. 인적자원개발 아웃소싱과 일의 의미로서의 전문성

일의 의미는 학습 대 성과를 넘어서는 제3의 인적자원개발 패러다임으로서 제시되었다. 일의 의미는 인적자원개발의 중요한 역할이 조직 구성원이 자신의 일에서 의미를 찾을 수 있도록 돕는 데에 있다는 입장이다. 일에서의 영성(spirituality), 의미 충만한 일의 실현에 주목한다(이희수, 안동윤, 2007). 이 연구에서 일의 의미는 영성 중심으로 개념화한 것과 무관하지는 않지만 보다 직접적으로 인적자원개발 담당자의 전문성과 권력의 관계에 주목한다.

인적자원개발 아웃소싱의 경우 인적자원개발 실천의 맥락이 단일조직 내에 한정되지 않고 고객사와 아웃소싱 실행기업 등 최소한 쌍방의 관계를 기반으로 한다는 점에서 차이가 있다. 이러한 맥락의 차이에서 비롯되는 인적자원개발 담당자의 전문성의 특성을 권력과의 관계를 통해 살펴보는 데 있어서는 전문성이 권력과의 관계 속에서 어떠한 의미의 변화를 겪는지에 대한 검토가 요구된다. 손준홍(2010)은 한국의 교사가 직업적 전문성보다는 조직적 전문성을 더욱 요구받았다고 진단하였다. 그가 제시한 전문성 의미의 변화는 전문직 노동의 통제 소재



140 HRD연구 17(1)

(locus of control)에 근거하는 것으로 이해된다. Evetts(2003)는 직업 집단의 자율적 통제와 동료 관계, 직업윤리, 그리고 신뢰를 강조하는 직업적 전문성과 전문가 직업 집단 외부의 권력에 의한 통제와 감시 아래 성과지향적인 목표 달성을 강조하는 조직적 전문성을 구별하였다.

인적자원개발 아웃소싱 기업 담당자의 전문성은 소속 조직 외에도 고객사와의 권력 관계 속에서 동원되는 전문성 담론을 형성하게 될 것이라는 점에서 규율 기제(disciplinary mechanism)로서의 의미를 포함한다. Fournier(1999)를 통해 조직에 의해 동원되는 전문성 담론을 규율 기제로 바라보는 경우, 이러한 전문성은 자율적인 자기 통제의 모습을 보인다. 자기 통제는 스스로 자기 관리를 하고 자발적으로 행동하는 내면화의 논리로서 자기 기술(technologies of the self) 체계이며, 조직과 같은 외부로부터의 직접적인 강요와 강제에 의한 지배 기술(technologies of domination)이 아니다. 규율 기제는 규율적 권력(disciplinary power)이라는 Foucault의 개념으로부터 이해할 수 있다. 규율적 권력은 지식과 권력의 연계 이념이며, 권력이 물리적 폭력이 아닌 지식체계에 기초한다는 점을 강조한다. 이때 권력이 발휘하는 다양한 기법과 기술을 통틀어 규율이라 부르고, 규율적 권력은 사회의 전 영역을 길들인다(윤병중, 2008).

외부의 강제가 아닌 조직의 담론 체계에 대한 개인의 자발적 순응 과정을 거친다는 점에서 결국 자기 통제에 의한 인적자원개발 담당자의 전문성 이해는 인적자원개발 담당자 개인의 정체성과도 연결된다. 김한별(2006)의 비판적 분석에 비추어보면, 고객사와 아웃소싱 기업 인적자원개발 담당자의 전문성도 조직의 담론 체계에 의해 바람직함, 정당함, 가치로움 등이 결정된다. 따라서 인적자원개발 아웃소싱 기업과 고객사 인적자원개발 담당자의 전문성이 아웃소싱 과정을 통해 어떻게 변화되었는지를 탐색하는데 있어서 권력 관계의 토대 위에서 직업적 전문성과 조직적 전문성에 대한 균형 있는 고려가 필요하다. 이러한 전문성에 대한 접근은 조직의 맥락에서 개인이 자신과 자신의 일에 대한 정체성을 형성하는 과정과 긴밀하게 연결되어 있다(Kitay & Wright, 2007).

III. 연구 방법

1. 연구 설계

이 연구는 비판적 접근에 따른 단일사례 연구로서 수행되었다. 비판적 접근과 관련해 이 연구에서는 비판적 경영 연구의 방법론을 고려하여 이를 분석의 틀로 적용하였다. Alvesson과 Deetz(2000)는 비판적 경영 연구의 구성요소를 통찰(insight), 비판(critique), 전환적 재정의

(transformative re-definition)로 제시하였다.

통찰은 실증주의와는 대비되는 해석적 접근을 강조한다. 비판적 해석에 따른 연구 과정에서는 자료가 객관적으로 존재하기 보다는 사회적으로 또한 담화적으로 구성된다는 점에서 연구자가 적극적인 역할을 수행한다(Alvesson & Deetz, 2000). 따라서 질적 연구의 전통적 접근에 따라 의미를 부여하고 이해하는 과정에서 이를 뒷받침하는 자료가 분석을 통해 도출된 주제나 개념, 나아가 하위범주와 상위범주의 매트릭스에 갈려있지 않다. 오히려 하나의 텍스트나 자료로부터 다양한 의미를 부여하고 종합적으로 해석하는 과정을 강조할 수 있다. 통찰은 해석과 밀접하게 관련되어 있는 동시에 성공적인 해석의 결과이기도 하다. 이러한 통찰은 조직의 맥락에서, 특히 비시 수준에서 비판적 경영 연구의 중요한 부분을 담당한다. 예를 들어 통찰은 기업문화와 다른 형태의 일터에서의 통제의 문제, 전략적 마케팅 기법의 사용과 고객 정보의 통제에 대한 실천 등의 연구 주제를 통해 구체화 될 수 있다. 통찰은 특히 개인 내지 상황이 내포하는 의미에 그치는 것이 아니라 그러한 의미를 만들어내는 사회적 관계 양상에 주목한다(Deetz, 1982).

비판은 경영과 조직 현상에서 당연시되는 목적, 사고, 이데올로기와 담론들의 지배에 대응하는 것이다. 이때의 주요 관심사가 국지적인 변동보다는 조금 더 일반화된 경영과 조직의 특성에 있다는 점에서 통찰과 차이가 있다. 생태학, 진슈머리즘, 능력주의, 기술관료제, 조직 사회의 확신성과 유연성, 관리통제주의 이데올로기가 관련된 연구 주제라고 할 수 있다. 물론 비판은 거시 수준의 접근을 포함한다는 점에서 조직과 인적자원개발 연구의 영역에서 다소 벗어난 것처럼 보일 수 있다. 그러나 비판적 연구에서는 경영 활동과 조직 기능이 문화적 및 경제적 지향점의 생산과 재생산의 주요한 장소로서의 의미를 가진다고 본다(Deetz, 1992). 통찰은 우리가 국지적 과정에 주의 깊은 관심을 기울이는 과정을 통해 사고의 전체화(totalizing thinking)를 회피하도록 하며, 비판은 전체성을 보도록 해 근시안적 접근을 피할 수 있도록 한다(Alvesson & Deetz, 2000).

전환적 제정의는 수익과 효율성 추구로부터 그저 비판적으로 모순과 지배의 형태를 탐구하는 것 이상으로 보다 민주적이고 덜 압제적인 형태의 조직을 만들기 위한 통합된 노력을 강조한다. 전환적 제정의는 개념 형성, 저항, 그리고 의식화 운동 등의 형태로 구체화될 수 있다. 따라서 전환적 제정의는 비판 그 자체를 위한 비판에 빠지지 않고 일터를 변화시키기 위한 긍정적 액션을 진지하게 실천할 수 있도록 한다. 대부분의 비판적 경영 연구는 세 가지 구성요소 가운데 하나 또는 둘에 집중하는 편이며, 최소한 두 가지 구성요소를 갖추도록 기대된다. 물론 세 가지 과업 모두가 적절하게 접목되도록 하는 것이 바람직하다. 다만 이러한 세 가지 구성요소 간의 명확한 구분이 어려운 경우도 존재한다(Alvesson & Deetz, 2000).

또한 이 연구는 금융업에 속한 A기업의 단일사례 연구에 해당한다. Yin(2003)은 사례 연구의 유형으로 단일사례 연구와 복수사례 연구를 제시했다. 하나의 사례를 중심으로 하는 경우 해



142 HRD연구 17(1)

당 사례가 이론적 시사점을 풍부하게 보유한 경우, 극단적인 상황에 해당하는 경우, 심층적인 자료수집이 가능한 경우에 적합하다. A기업의 분사형 아웃소싱 기업 B는 모기업으로부터 분사되어 대다수 독립형 아웃소싱 기업과의 차이에서 비롯되는 이론적 시사점과 희소성, 그리고 인터뷰뿐만 아니라 회사 내부 자료에 대한 협조가 가능했던 점에서 단일사례 연구의 요건을 갖추었다고 판단하였다. 특히 모기업인 A와 분사형 아웃소싱 기업으로서 B의 관계는 확대되는 아웃소싱 추세 속에서 공식적인 계약 관계를 관리하기 위한 서비스 수준 협약(service level agreement) 외에도 조직문화나 업무 방식의 공유 등에서 독립형 아웃소싱 기업과는 차별성을 보유했다. 또한 이러한 조건 아래에서 인적자원개발 전문가로서 담당자의 정체성도 인적자원개발 아웃소싱에 대한 비판적 분석과 관련하여 의미를 가질 것으로 예상하였다.

2. 자료 구성과 분석

이 연구에서는 인적자원개발 아웃소싱에 대한 비판적 접근에 따라 인적자원개발 아웃소싱과 관련된 연구 참여자의 경험과 인식을 사회적으로, 그리고 담론적으로 구성되는 실재와 지식으로 전제하였다. 이러한 전제 위에서 통상 활용되는 자료 수집이 아닌 자료 구성(data construction)이라는 용어를 사용하였다. 자료 구성은 크게 두 단계로 구별되며 첫 번째 단계는 아웃소싱 기업 B의 내부 자료 확보이다. 내부 자료로서 2014년 사업계획, 2014년 월별 교육배정표, 아웃소싱 정원산정 내역, 아웃소싱 첫 해의 사업보고서 등의 문서 자료를 제공받았다.

두 번째 자료 구성의 단계로서 분사형 아웃소싱 기업 B에 재직 중인 연구 참여자 1인을 대상으로 연구 참여자가 연구자의 소속대학에서 주1회 강의를 진행하는 일정에 따라 2014년 9월부터 10월까지 2개월에 걸쳐 총 6회의 인터뷰를 실시하였다. 모든 인터뷰는 연구자의 연구실에서 이루어졌으며, 1회당 평균 한 시간가량 진행된 인터뷰 내용은 모두 녹취되었다. 인터뷰는 세 개의 연구 문제를 중심으로 각 2회를 안배했으며, 각 2회의 인터뷰는 연구 문제를 중심으로 구조화되지 않은 담화 형식을 위해 이루어졌다. 또한 1주일 혹은 2주일의 시간차를 두고 인터뷰가 진행된 것을 고려해 동일한 연구 문제에 따른 인터뷰 진행시 앞선 인터뷰 주요 내용을 연구 참여자와 함께 공유하는 시간을 갖고 인터뷰를 진행했다.

연구 참여자 1인은 30대 남성으로 경영학 석사학위를 보유하고 있으며, 분사형 아웃소싱 기업 B에 2014년 11월말 기준으로 2년 8개월째 재직했으며, 인적자원개발 실무 경력은 이전 직장 경력을 포함해 총 4년 4개월이다. 특히 연구 참여자는 이전 직장에서 연구자와 직장 동료로서 함께 재직했으며, 이전 직장이 교육훈련 및 인적자원개발 컨설팅 등을 다수의 고객사를 대상으로 제공하는 조직이라는 점에서 인적자원개발 아웃소싱에 대한 심도 있는 담화적 자료의 형성에 적합한 참여자로 판단되었다.

연구자가 구성된 질적 자료의 신뢰도와 타당도 확보를 위한 방안으로는 연구 참여자 확인(member check)을 거쳤다. 연구 참여자 확인은 자료 분석과정 및 연구 결과에 대해 연구 참여자의 의견을 반영하는 방법이다(유기용 등, 2012). 이 연구에서는 인터뷰 내용과 내부 문서를 토대로 연구자가 분석한 사항 등 연구 결과 전반에 대해 연구 참여자의 확인을 거쳤다. 연구 윤리와 관련해서는 연구 참여자에게 연구의 목적과 연구 문제, 익명성의 보장, 내부 기업정보에 대한 보안 약속, 보이스 레코더 사용을 통한 녹취 등을 포함하는 연구 동의서를 제안하고 서명을 받아 연구를 진행하였다.

3. 인적자원개발 아웃소싱 기업 개황

인적자원개발 아웃소싱 업계 현황은 인사 아웃소싱의 실태를 조사한 차성호, 양동훈(2008b)의 연구를 통해 간접적으로 살펴볼 수 있다. 이들에 따르면 국내 기업의 인사 아웃소싱 서비스 중 가장 많이 활용되는 영역은 채용과 교육훈련 영역이다. 특히 교육훈련은 상장 대기업과 중소기업에 포함해 가장 많이 활용되고 있는 것으로 파악되었다. 또한 이들은 인사 아웃소싱으로 외부에 이전되는 업무 가운데 복잡하고 특수한 업무인 기획 및 설계 기능 보다는 일상적이고 정형화된 업무로서 위험부담이 없는 진행 및 운영 기능이 먼저 외부화 된다고 보고하였다.

〈표 1〉 인적자원개발 아웃소싱 범위

구분	교육과정	과정수
경영지원 부분	경력사원 입문과정, 신입사원 입문과정, 직급별 승진자과정, 기획력스킬향상과정, 기업리스크관리, 영포럼, 신입사원해계수련대회, 리더십포럼, 임원특강 등	22
카드사업 부분	육성팀장 과정, 신입영업소장 과정, 육성실장 역량향상 과정, 육성팀장 강의 클리닉 과정, 신입육성팀장 입문과정, 신입육성실장 입문과정, 팀단위 조직력 강화과정, CPM Recruiting Focus과정, CPM입문과정, 장기근속 Retention과정 등	31
금융사업 /리스크 관리 부분	Pre-BTC, Admin Vision Sharing, 신입파트장 업무스킬 향상과정, 소중대리인 직무향상과정, 채권센터 신입반장 직무과정, 채권센터 업무지원팀 직무교육, 행사사건 전담자교육, 채권센터 업무지원팀(파견직) 교육, 신입소송대리인 입문과정, 채권센터 CS교육, 채권센터장교육, 채권센터 파트장 직무교육, 채권센터 업무지원팀장 직무교육,	16
기획지원 부분 (CS등)	직무 SPOT교육, AP심사역량 강화과정, Sales 향상과정, 관리자(영업팀장) Sales Skill 향상과정, 관리자(영업팀장) 보수교육, 관리자(지원장) 보수과정, 전문 금융인 양성과정, 관리자(영업팀장) 상동지식 Master 워크숍, 직무 CS 향상 프로그램, 신입상담원 입문교육 등	23

주. B기업 내부 자료를 토대로 연구자가 정리.



144 HRD연구 17(1)

A기업의 인적자원개발 아웃소싱을 수행하는 B기업은 2011년 3월 설립되었으며, B기업의 사업은 인사분야 외에도 안전관리분야, 정보보안분야, 고객서비스품질관리분야 등 네 개 영역에 대한 아웃소싱 서비스를 제공하는 것으로 되어 있다. 2011년부터 3년간 전사 매출액은 약 63억 원, 109억 원, 137억 원으로 지속적으로 증가했으며, 당기순이익은 6천, 3억 9천, 4억 1천만 원으로 역시 증가해왔다. 전반적으로 B기업은 분사형 아웃소싱 기업으로서 A기업의 업무에 대한 아웃소싱 확대와 함께 규모 면에서 성장하고 있는 중이라고 볼 수 있다. B기업의 재무정보는 B기업이 외부회계법인에 의한 감사대상 기업이 아닌 점을 감안하여 Kisline 데이터베이스(www.kisline.com)에 접속 및 검색하여 확인하였다.

현재 인사분야 아웃소싱 가운데 인적자원개발로 분류할 수 있는 교육 아웃소싱의 범위는 〈표 1〉과 같으며, 전사 차원에서 총 92개 교육과정을 아웃소싱 범위로 설정하고 있다. 투입인력 규모는 2011년 14명, 2012년부터는 2014년까지(각 년도 4월 1일 기준)는 16명 수준을 유지하고 있다.

IV. 연구 결과

1. 권력 관계의 복잡성과 역할과 책임의 여전한 모호함

가. 인적자원개발 아웃소싱의 출발은 '비용'

A기업의 인적자원개발 아웃소싱 도입 배경은 1차적으로 비용 절감에 있었다. 비용 절감은 핵심 업무와 비핵심 업무의 구별, 그리고 핵심 업무로서 기획 기능의 강화와 연결된 것으로 볼 수 있다.

연봉 7천 이상이 되는 과정급이 강의장 셋팅을 하고 명찰을 준비하는 것이 명백한 고비용 저효용이다 ... (중략) ... 기획 기능을 강화하고 핵심 업무에 집중해야 한다는 그게 출발인 것 같아요 <Q>

Woodall 등(2007)에 따르면 아웃소싱의 배경은 비용에만 국한되지 않는다. 그러나 비용이라는 동기가 자리한 인적자원개발 아웃소싱은 핵심 업무와 그 반대편 업무를 가른다. 많은 조직들이 인사 전략의 일환으로 특정 직위나 직무에 대해 일시적만을 활용하여 인력운용을 함으로써 조직 내 인력구성을 핵심과 비핵심으로 이중화시키는 전략을 채택하기도 한다(Constant & Massey, 2006). 인력 아웃소싱을 실행하는데 있어 핵심 직무에 대해서는 그 기업의 정규직 인

력이 전담하고, 이에 비해 주변 직무는 경쟁력 강화와 기업 규모의 슬림화 차원에서 과감하게 '외부화' 과정을 밟는 것이다.

외부화는 결국 '직업에 귀천이 없다'는 가르침과는 다소 상이하게 최소한 조직에서는 직무에 귀천이 있을 수 있고, 이를 확대해 보면 노동시장에서의 격차 문제가 정규직 대 비정규직의 근로계약 형태에 국한된 것이 아니라 직무에 포함된 과업 내용에 따라라도 심화될 수 있음을 시사하는 것이다. 또한 아웃소싱 대상 업무를 수행하는 모기업 재직자의 심리적 변화를 분석한 이준우·맹성철(2011)은 아웃소싱이 모기업에 소속한 정규직 인력의 직무 만족도와 조직 몰입도에 긍정적인 영향을 주었음을 확인하였다. 아웃소싱을 매개로 고객사와 아웃소싱 기업 재직자 간의 격차는 개인의 사회심리적 수월감으로도 연결될 수 있음이 드러나는 대목이다.

더욱이 경로 의존성(path dependency) 개념에 비추어 보면 앞서 언급한 인력운용에 대한 이중화 전략은 고착화될 가능성이 높다. Scully-Russ(2009)는 저임금 근로자의 경력개발 문제를 다루면서 경로 의존성 개념을 통해 맥도날드 햄버거의 고용주는 햄버거를 만들어 내는 역할을 숙련된 근로자에게 맡기지 않을 것이며, 이를 변화시키는데 드는 막대한 전환 비용을 고려할 때 맥도날드의 주장은 저임금 근로자들의 몫이 될 수밖에 없다고 판단했다.

나. 때로는 한 가족, 때로는 남남

아웃소싱 기업 B의 직원들은 그룹메신저를 통해 A기업과 A기업이 속한 대규모기업집단 내 대부분의 계열사 임직원과 소통이 가능하다. B기업의 분사 직원인력을 제외하고 A기업의 아웃소싱 서비스를 담당하는 모든 B기업 직원들에게는 A기업과 동일한 회사 이메일 도메인이 부여되었다. 물론 내부망에서의 사용과 보안 설정 등을 고려한 제한적 기능이 부여된 것이다. 사내 복지시설(직원식당, 피트니스센터 등)의 이용에 대한 권한도 동일하며, 다이어리, 사무용 필기, 업무용 PC도 동일한 것을 사용한다. 자연스럽게 B기업의 임직원은 A기업의 금융상품을 예용하며, A기업의 성장과 발전을 기대하고 열원하고 있었다. 기본적으로 분사형 아웃소싱 기업인 B기업이 A기업과 한 공간에서 아웃소싱 업무를 수행하며, B기업의 관리자 대다수와 대표이사는 A기업 출신 인력으로 구성되었다는 점을 상기할 필요가 있다.

그러나 A기업의 인적자원개발 실천의 효과성 제고를 위해 필요한 것으로 판단되는 정보 접근에 제한이 존재하였다. 이러한 정보 접근 제한은 잠정적으로 A기업과 아웃소싱 기업 B 모두의 인적자원개발 실천의 효과성 제고를 저해할 수 있다고 이해되었다. 먼저 조직 운영을 견인하는 경영방침과 A기업 CEO메시지 등에 대한 접근이 제한되어 있었다.

혁신, 효율성 등 고객사가 표방하는 가치들을 우리 직원들도 그분들만큼 잘 알려고 노력하고 있다고 생각해요. 그렇지만 어떤 사안에 대해 외부에 공개되기 어려운 비하인드 스토리 뭐 이



146 HRD연구 17(1)

런 것이 있다면 사안 자체도 신속하게 파악하기 어렵지만 히스토리나 비하인드 스토리 이런 것은 더더욱 알기가 어렵습니다. 그렇게 되면 우리가 방향을 잘못 짚거나 핵심을 간과하는 경우가 발생합니다. ...(중략)... '지금 회사 방향을 몰라?' 라고 하지만 알려주지도 않고 알 수도 없는데 말이죠 <2>

또한 일부 아웃소싱 대상에서 제외된 업무가 존재하고 이에 대한 교육 참여자 정보, 교육성과에 대한 정보 등이 활용되지 못해 아웃소싱된 교육훈련 전반에 대한 성과분석이 불가능한 상황이었다. 연간교육계획에 대한 접근도 불가능하지만, 현재 A기업의 운영 및 업무방식 아래에서는 교육계획 수립이 유명무실하다는 인식이 확인될 수 있었다.

그로서 통합 교육은 고객사에서 하나가 ...(중략)... 연간교육계획이라는 개념이 없습니다. 몇 년 전에 만들어진 프레임은 있지만, 변경되는 게 너무 많아서 수립되어 있다고 하기도 좀 그렇구요. 결국 A사 HRD의 큰 그림도 못보고 전체적인 성과분석도 하기 힘든 구조입니다. 교육이 성과평가의 대상이라고 인지하지도 않고 담당자들은 자신이 구성된 가운데 하나의 역할을 한다는 것이지 HRD담당자로서의 소명의식을 가지고 있는 것 같지는 않거든요. 평가도 Data도 누락된리 되고 있지 않습니다. ...(중략)... 저희도 정보접근 권한이 없구요. 결국 우리도 못하고 그쪽도 못해요 <3>

통상 관리 대상으로서의 조직문화와 이에 따른 팀빌딩, 직원 참여 프로그램 등은 조직 내부 구성원 간 갈등을 억제하고 조직 운영에 대한 통제를 위한 것이다(Deetz, 1992). A기업과 B기업 사이의 조직문화의 공유는 단일 조직에서의 조직문화 관리가 아닌 동시에 인수합병 등 조직문화의 화학적 결합을 강조하는 특정한 맥락과도 차이가 있다. 다만 독립된 두 조직 사이에서 A기업은 B기업과의 동질성 확보와 공감대 형성을 위한 장치를 마련했으며, 이는 조직문화의 재생산 개념을 통해 이해할 수 있다.

조직문화 재생산은 조직사회화와 기능적으로는 유사하지만, 특정한 집단이나 세력이 우월적 지위를 여전히 유지하는 가운데 사회화 기능을 수행한다는 점에서 분명한 차이를 갖는다. 조직문화 재생산은 조직의 경영관리가 현재의 조직 문화의 특성을 재생산하기를 원할 때 채택된다. 조직문화 재생산의 기제는 교육과 조인의 목적으로 활용되는 경영관리의 과학적 권위와 현대적 문화나 조직 효과성이라는 문화적 권위에 의해 촉진된다(Konecni, 2006). 다만 인적자원개발 아웃소싱을 중심으로 연결된 A기업과 B기업 사이의 교환에 있어서 세련되고 혁신지향의 A기업의 운영 방식을 B기업의 구성원이 내재화하는 동시에 정보 접근에 대한 제약과 한계를 부여하는 방식이 드러나고 있다.

다. 기획과 운영의 이분법이 야기하는 부작용

이 연구에서 인적자원개발 아웃소싱을 관통하는 실천의 논리는 고객사와 아웃소싱 기업 간 명확한 기획과 운영의 분리로 규정지를 수 있다. 이러한 이분법은 앞서 운영뿐만 아니라 기획 기능을 포함할 수 있다는 아웃소싱의 개념과 인적자원개발 아웃소싱 실천의 현장 사이에 차이가 있다는 것을 보여준다.

교육프로그램을 일관성 있게 런칭로 맡기는 구조는 아니고, 기획은 우리, 운영은 너희의 일이라는 인식이 강하고 ...[중략]... 단독으로 교육진행 가는 경우더라도 앞뒤 맥락 없이 현장지도처럼 나와서 지적하는 경우가 많아요. 소신대로 작은 거라도 운영 레벨에서 변화를 주면서 잘 해보려고 하는데 그러한 시도가 좌절되고 누적되면 점점 그러한 시도조차 하지 않게 되더라고요. <4>

기획 단계부터 많이 공유했으면 하는데 그게 잘 안돼요. 물론 기획 업무 단계에서의 어려움들이 있는 건 알지만, 교육원정이나 시간표를 받고 나서 그대로 시행할 수 있는 경우보다는 실제 실현가능한지, 우려할만한 것들이 무엇인지들 윤의 입장에서 어떤해야 하는 상황이 참 어렵죠. 일하기 싫은 사람처럼 보이는 것처럼 느껴질까 봐요. <5>

또한 기획과 운영의 이분법은 고객사와 아웃소싱 기업 간의 권력 관계뿐만 아니라 고객사가 특정 교육프로그램에 대해 위탁을 맡긴 컨설팅 업체나 기관과의 관계까지 망라되어 인적자원개발 아웃소싱 기업이 다층적인 권력 관계를 다루는 도전에 직면해 있다는 것을 의미한다.

저희 직원들이 마음의 상처를 받으면서 일을 하는 상황이 많아요. A에서 위탁을 맡긴 별도의 교육업체와의 관계 설정이 애매한 경우도 많습니다. 해당 업체와 저희 회사와의 보이지 않는, 일종의 권력다툼이 있기도 하고요. 고객사가 마치 못된 시누이 같은 역할을 하고 있다라고요. <6>

인적자원개발 아웃소싱에 있어서의 기획과 운영의 엄격한 이분법의 기저에는 관리통제주의 이데올로기가 자리하고 있다. 역할과 책임이 명확하지 않은 부분이 여전히 남아있는 동시에 관리통제주의 이데올로기의 영향으로 업무상 지위가 낮으며, 업무상 권한위임이 극히 제한적이다. 관리통제주의는 인적자원개발 아웃소싱 기업 담당자의 긍정적인 변화의 시도를 억누른다. 비록 인적자원개발 컨설턴트에 대한 단상이는 하지만 인적자원개발 컨설팅의 실천을 상업적으로 매력적인 템플릿의 거래로 언급한 Grieves(2010)의 지적은 기획과 운영의 이분법에 대한 강조가 인적자원개발 아웃소싱 기업 담당자의 실천을 틀에 박힌 것으로 정형화하는 데에



148 HRD연구 17(1)

영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다.

2. 전략적 파트너로서의 고객사 인적자원개발의 위상 변화는 의문 부호(?)

가. 인적자원개발 총괄 전담부서의 부재

A기업의 인적자원개발은 인사관리 전담하는 부서의 한 작업그룹 수준으로 조직화되어 있으며, 경력개발팀이라는 별도 부서에서 채용과 함께 해외주재원 육성 등에 대한 인적자원개발 관련 업무를 일부 분담하며, 총무팀이 별도로 편성되어 있다. A기업은 3년 전을 기준으로 인적자원개발 전담부서에 12명의 인력이 근무했으나 인적자원개발 전담 조직은 분리, 흡수 통합되어 현재 관련 업무를 수행하는 직원들은 모두 인사기획팀에 소속되어 있다. 현재는 담당자 4명과 작업그룹을 관리하는 파트장 자격의 차장급 직원 1명이 A사의 전사 차원의 인적자원개발을 수행하고 중앙 부서가 관리했던 기능과 예산은 각 본부별로 이관되었다. 2014년 9월말을 기준으로 인사기획팀에 소속된 담당자 4명 가운데 2명의 직급은 대리, 2명은 사원이었으며, 대리 1명만 3년간 인적자원개발 업무를 담당해왔고 나머지 직원들은 해당 부서에서 근무한 지 1년이 넘지 않았다.

사실상 HRD 전담 조직은 없어지고 팀원들은 각 사업부로 분산되었어요. 인사기획팀에서는 그룹사 포함 교육관련 전반을 다루고 있고 경력개발팀은 채용이 주를 이루며 주재원육성, 임원 교육, 자기개발지원제도 운영 등을 주로 하구요, 총무팀은 자세히 보면 CSR과 기업홍보 업무에 치중하는 것 같아요. <7>

직무별 전담 교육훈련 부서에 의한 교육훈련의 경우도 대부분 아웃소싱의 대상이 되었으나, 이 연구에서는 특히 전사 차원의 인적자원개발 관련 부서에서 위탁한 교육훈련의 세부 내용에 주목하였다. 2014년을 기준으로 아웃소싱 대상이 된 교육훈련은 대졸신입 입문교육, 온라인 과정 운영(그룹내 타 계열사 제공), 외국어 과정(외국어과정운영, 급여차감업무), 고용보험환급업무, 특강(월단위 임원특강, 직원특강), 신입사원 수련회, 인턴십 교육, 영업채권 입문교육, 계층교육과정, 팀제미나(그룹교육), 공개교육 과정(연간 약 50차수, 2014년부터는 폐지되었음), 리더십 과정, 안전교육(소방 집합교육 및 동영상교육), 준법감시 교육 등과 같다. 이처럼 총괄 전담 부서의 부재와 직무 교육을 넘어서 전사 차원의 인적자원개발 아웃소싱 확대는 서로 관련되어 있는 것으로 볼 수 있다.

나. 여전히 인적자원개발은 교육훈련

인적자원개발 아웃소싱은 인적자원개발에 대한 전략적 접근과 무관하지 않다. 그러나 전략적 인적자원개발이 주장하는 훈련 운영에서 결과로의 전환이 A기업의 인적자원개발 아웃소싱을 통해 촉진되었는지에 대해서는 확인하기 어렵다고 보인다.

출발하는 부서가 없고 아웃소싱 특성상 기획-운영의 구별, 업무관리를 중시하면서 R&R이라는 이름으로 고객사와 우리 회사가 서로 자기 방어에만 앞장서다보니...(중략)... 물론 A기업의 조직 문화가 전문성을 강조하고 체계적으로 인재를 육성하는 것에 대해 대표이사도 강조하는 부분은 분명히 있지만, 전체적으로 지금 A기업의 인적자원개발이 타 기업에 비해 선도적이다 이런 얘기는 하기 어렵습니다. <8>

현재 A기업의 인적자원개발 아웃소싱 업무가 교육훈련을 중심으로 구성되었으므로 전략적 인적자원개발과는 애초에 무관하다는 해석은 적절치 않다. A기업의 전략적 인적자원개발의 실행 방안이 무엇이든 전략적 적합성을 고려한 인적자원개발 아웃소싱에서 드러나는 실재는 인적자원개발에 대한 전략적 접근과 동떨어져 생각할 수 없기 때문이다. 인적자원개발 아웃소싱에 따라 고객사인 A기업의 전략적 인적자원개발로의 변화에 대한 B기업 담당자의 상황 인식은 인적자원개발이 여전히 교육업무로 간주되는 것과 관련이 있다. 아웃소싱의 대상이 되는 인사영역 업무 가운데 교육훈련이 상위를 차지하고 있다는 조사 결과(차성호, 양동훈, 2008)는 인적자원개발에 대한 훈련 중심의 사고가 조직 내에서 고착화되어 있다는 것을 의미한다.

이러한 현상은 비판적 관점에서 현상 유지(status quo) 경향으로 해석할 수 있다. 비판적 경영 연구는 가치중립성과 보편타당성, 현상 유지 경향의 암묵적 수용에 대해 문제를 제기한다 (Alvesson, Bridgman, & Willmott, 2009). 인적자원개발이 추구할 전략적 변화는 현상 유지 경향을 넘어서는 일터의 변화를 지원하는 것도 의미한다. 현상 유지 경향을 넘어서는 일터 변화에 대한 지원은 조직의 생존과 성장을 위한 기능적인 목적 추구뿐만 아니라 보다 민주적이고 덜 압제적인 일터의 변화도 인적자원개발이 주도해야 한다는 것을 시사한다(Francis, 2007).

3. 전문성의 역전과 구조적 한계

가. 아웃소싱 기업 인적자원개발 담당자의 전문성이 더욱 심화될 가능성

전문성을 갖춘 외부 조직에 인적자원개발을 맡기는 것 자체는 합리적인 경영관리의 의사결정일 수 있다. 그러나 문제는 A기업의 인적자원개발 담당자의 인적자원개발 전문성과 전문적



150 HRD연구 17(1)

정체성이 저하되었다는 점에 있다. 앞서 확인한 바와 같이 인적자원개발 전담 내지 총괄 조직이 없어졌다. 더욱이 아웃소싱이 확대되고 지속적으로 유지되면서 아웃소싱 기업인 B기업의 담당자는 자신의 인적자원개발 전문성의 상대적 우위와 전문적 정체성의 심화를 확인하고 있었다.

ADDIE가 뭐 전부 아니지만 경력 7-8년차라도 모르시거든요. 과정을 개설할 때, 이런 이론들은 필요가 없으니까요. 상대적으로 전문성에 있어서만큼은 만족스러운 부분이 분명히 있어요...(중략)... 사실상 이제 HRD전문가라고 할 만한 staff은 A기업에 없다고 봐야하구요. 한편으로는 HRD의 전문적 지식이나 이론 이런 것들이 우리 조직에 맞는 HRD도 무관하다고 생각하는 분들도 계속요. 어떤 면에서는 힘든 전략이나 영업 업무를 하다가 순환보직의 개념으로 조금 쉬어가는 자리로 생각하시는 분들도 있는 것 같아요. <9>

기획은 하기는 하는데...(중략)... 결국 전체적인 완성품을 제시하기보다 부분적인 변경 또는 아이디어 제시에 그치는 경우가 많죠. <10>

동시에 역전된 전문성은 아웃소싱 기업에 대한 의존성 강화로 연결될 것으로 판단되었다. 아웃소싱 기업 B의 경우 처음에는 인사 아웃소싱 가운데 교육과 보성(급여 지급) 중심으로 A기업 인사 아웃소싱 서비스를 개시했으나 2014년부터는 채용지원 업무까지 아웃소싱 업무 영역에 포함되었다. 전반적으로 지난 3년간 인사 아웃소싱 외에도 A기업이 아웃소싱을 통해 B기업에 이관하는 업무 영역은 계속해서 확대되었다.

3년이 넘어가니까 오피레이션에 대한 이해도가 너무 떨어져요. 과거에 개선했던 분들이 업무의 A to Z를 알고 계셨다면, 지금은 인원이 많이 교체되면서 교육관점이라기보다 본인들이 기존에 해왔던 업무 Base를 가지고 접근하게 되는 것 같더라고요...(중략)... 결국 기획이라고 생각하시는 업무에만 더 충실할 수밖에 없는 구조가 만들어지고, 현장을 이해하고 있는 우리에게 의존성은 더 강화될 거라고 생각합니다. <11>

인적자원개발 아웃소싱 기업 담당자의 전문성 심화 과정은 앞서 기획과 운영의 이분법에 의해 저하된 자율성을 함께 고려할 때 트레이드오프(trade-off)로 이해할 수 있다. 고객사인 A기업의 입장에서는 인적자원개발 아웃소싱이 전사 차원의 비용 절감이나 경영 효율성 증대와 동시에 인적자원개발 담당자의 전문성 내지 전문적 정체성 저하를 야기한다는 점에서 역시 트레이드오프가 존재한다. 트레이드오프의 존재는 인적자원개발 아웃소싱이 고객사와 아웃소싱 기업 간의 협상 과정을 통해 사회적으로 구성되는 조직의 실재임을 의미하는 것이다. 결국 비판적 인적자원개발의 관점에서 일터 조직은 경쟁지대(a contested terrain)이며(Ferwick, 2005), 권

력 관계와 지식의 전송지체인 조직에서 인적자원개발 실천은 지속적인 협상 과정으로 이해할 수 있다(김한별, 2006).

나. 고객사에 종속된 인적자원개발 아웃소싱 기업의 전문성

전문성의 역전 가능성에 대한 확인과 더불어 이 연구에서 확인한 아웃소싱 기업 인적자원개발 담당자의 전문성 발휘의 여건은 다음과 같은 특징을 보였다. 첫째, 분사형 아웃소싱 기업의 경우 단기적으로는 모기업에 해당하는 고객사 외의 신규 시장 진출 압력이 상대적으로 적다. 둘째, 권한위임이 극히 제한적인 상황에서 업무의 전문성을 심화시키는 과정은 고객사에 대한 아웃소싱 서비스 품질 제고를 위한 다각도의 생활활동으로 자연스럽게 연결될 수 있었다.

업무에서 소신을 가지고 자율적으로 결정할 수 있는 것은 많지 않지만 조직 내부의 이슈나 정치적인 것, 이런 것에 대해 자유롭고 오히려 서비스 품질 제고만을 추구하면 되니까 HRD에 대한 경험과 내용을 쌓기에는 좋은 조건이기도 해요. <I2>

다른 한편으로 인적자원개발 아웃소싱 기업 담당자의 전문성의 빛과 그림자에 대해서도 생각할 필요가 있다. 이전 직장에 비해 조직 내부의 이슈에 얼마간의 거리를 두고 인적자원개발 업무의 영역을 명확하게 하는 것이 전문성 심화에 도움이 되는 여건에 해당한다면, A기업을 제외한 다른 산업에서의 인적자원개발, A기업과는 상이한 산업에 속한 기업에서 고려할 수 있는 인적자원개발 개발 등에 대해서까지 전문성의 발휘가 확장될 가능성은 제한된다.

고객사 업종에 대한 교육업무만 하다 보니 강사, 프로그램, 연수원 등도 한정되어 있구요. 유일고객을 위한 서비스만 제공하다보니, 아무래도 HRD시장에 대한 정보나 트렌드에 대해 둔감해지고 업무 영역의 확장성이 떨어지는 것 같아요. 이러면서 저희 회사 인력이 쌓을 수 있는 경험을 통한 전문성 강화가 시간이 가면 갈수록 약해질 수 있는 게 가장 우려되는 부분입니다. <I3>

결과적으로 인적자원개발 아웃소싱 기업 담당자의 전문성은 고객사와 형성하는 권력 관계에 의해 결정되는 것으로 볼 수 있다. 전문성의 수준이 고객사와의 관계 속에서 결정되며, 아웃소싱 인적자원개발 담당자의 전문성의 확장 가능성 또한 분사형 아웃소싱 기업으로서 고객사에 의해 한정된다. 이러한 이해는 분사형 인적자원개발 아웃소싱 기업 담당자의 전문성 수준과 범위가 고객사에 종속되어 있다는 구조적 특성을 드러내는 것이다.



V. 논의 및 결론

1. 논의

이 연구에서 연구 결과에 대한 논의는 비판적 방법론에서 제시한 통찰-비판-전환적 재정의 틀 완성하는 의미를 가진다. 또한 비판적 접근에 따라 일터 혹은 이 연구에서 다루는 인적자원개발 아웃소싱에 대한 변화를 일으킬 수 있는 실천적 시사점을 제시하고자 하는 의도와 관련된다.

앞서 연구 결과에서 제시된 주요 내용은 분석의 틀에 따라 통찰과 비판의 구성요소를 다루고 있는 것으로 볼 수 있다. 연구문제에 따라 첫째, 권력 관계에서는 먼저 인적자원개발 아웃소싱의 도입 배경이 비용 절감과 핵심 업무와 비 핵심 업무의 구별, 그리고 핵심 업무로서의 기획 기능 강화에 있음을 확인하였다. 나아가 이러한 인적자원개발 업무에 대한 구획이 인력과 직무에 대한 구획으로 연결되고 노동시장에서의 격차를 확대시킬 가능성을 비판하였다. 다음으로 분사형 아웃소싱 기업으로서 조직문화에 대한 공통성을 공유하지만 정보 접근 제한이 존재한다는 것을 확인하였다. 정보 접근 제한은 조직문화 재생산 기제를 통해 고객사에 의해 종속된 업무 방식이 유지되고 있다는 비판으로 연결되었다. 마지막으로 기획과 운영의 엄격한 분리가 다양한 권력 관계의 양상과 함께 아웃소싱 기업에 대해 미치는 부정적 영향을 밝혔으며, 인적자원개발 아웃소싱의 실천을 관통하는 기획과 운영의 이분법 논리의 기저에 위치한 관리통제주의 이데올로기를 통해 비판적 해석을 더하였다.

둘째, 전략적 인적자원개발로의 진일보에서는 인적자원개발 총괄 전달부서의 해체와 함께 여전히 인적자원개발에 대한 인식에 있어 교육훈련이 주를 차지하고 있음을 확인하였다. 이러한 해석은 비판적 인적자원개발의 기본 입장에 해당하는 지배적 인적자원개발의 현상 유지 경향의 발휘로서 비판적 해석이 가능하며, 현상 유지 경향은 전략적 인적자원개발이 매개가 되어 인적자원개발과 일터의 변화를 이끄는 데 있어 잠정적 장애 요인이 될 것이다.

셋째, 일의 의미로서의 전문성에서는 아웃소싱 기업 소속 인적자원개발 담당자의 전문성이 더 심화될 수 있다는 점에서 전문성의 역전 가능성을 제시하는 동시에 아웃소싱 기업 담당자의 전문성이 고객사에 의해 그 수준과 범위가 결정되는 것으로 해석하였다. 이러한 해석은 인적자원개발 아웃소싱 기업 담당자의 전문성이 고객사와의 지속적인 협상 과정에서 사회적으로 구성되며, 또한 고객사와 형성하는 권력 관계로부터 종속되어 있다는 비판적 해석으로 연결되었다.

지금까지의 비판적 해석의 과정이 포함하는 통찰과 비판으로부터 전환적 재정의에 따른 인적자원개발 아웃소싱에 대한 변화 방향은 다음과 같이 제시될 수 있다. 비록 비판적 연구에서

변화를 위해 제안하는 아이디어들이 무엇을 해야 하는지에 대한 구체적인 조언과는 거리가 있지만(Alvesson & Deetz, 2000), 이러한 변화 방향은 분사형 인적자원개발 아웃소싱에 대한 실천적 시사점을 의미할 수 있다. 첫째, 권력 관계에 대해서는 고객사와 아웃소싱 기업 간의 참여적 의사소통의 강화가 요구된다. 정보 접근 제한, 기획과 운영의 이분법 등을 극복하기 위해 요구되는 참여적 의사소통은 조직 내 커뮤니케이션의 동기로서 전략적 통제보다는 집합적 상호 의사결정을 채택할 필요가 있다. Deetz와 McClellan(2009)은 조직 커뮤니케이션의 분류에 있어 전략적 통제와 집합적 상호 의사결정을 구별하고, 전자의 예로 내부 직원을 대상으로 하는 홍보와 마케팅, 조직 문화 관리, 후자의 예로 타운홀 미팅, 상생의 갈등 해결 과정을 제시했다.

둘째, A기업의 전략적 인적자원개발 고안을 위해서는 혼란 중심의 아웃소싱 접근에서 벗어나 일터학습의 증대를 지향하면서 일터학습의 실제적 모습을 규명하고 실행방안을 모색하는 것이 더 중요한 의미를 갖게 되었다. 이러한 경우 인적자원개발 아웃소싱을 통해 제공되는 A기업의 교육훈련에 비판적 액션 러닝 등의 혼란 기법과 내용을 접목하는 것을 검토할 수 있다. Ram과 Trehan(2010)은 비판적 액션 러닝의 목적을 비판적 사고를 심화시키는 것으로 제시했으며, 비판적 사고의 심화는 개인 수준의 경험으로부터 학습과 성장을 강조하는 동시에 조직과 감정의 역동성과 조직화로부터의 학습에 대한 집합적 성찰을 증시하는 것이다.

셋째, 전문성에 있어서는 고객사에 의한 지배 구조의 영향력에 종속된 인적자원개발 아웃소싱 기업 담당자 전문성이 일의 의미에서의 저항으로 전환되도록 할 필요가 있다. 이는 전환적 제정의가 갖는 저항으로서의 의미에 근거한 것이다. Fleming과 Spicer(2007)는 조직에서의 권력과 일에서의 저항의 의미를 연결시키고 권력과 저항의 접점에서 투쟁이라는 용어의 의미를 구체화하는 이론적 작업을 시도한 바 있다. 그들이 제시한 접점 가운데 인적자원개발 아웃소싱 기업의 담당자 전문성의 문제는 담당자의 정체성을 둘러싼 투쟁으로 이해되어야 한다. 그리고 일에서의 저항은 고객사와의 종속 관계로부터 의도된 것이 아닌 인적자원개발 아웃소싱 담당자가 해방의 입장을 인식하고 새로운 전문성의 의미와 정체성을 지속적으로 만들어내는 과정을 의미한다.

2. 결론

이 연구를 통해 인적자원개발 아웃소싱은 전략적 파트너로서 조직 내 인적자원개발 기능의 새로운 역할, 슬림하고 저비용 고효율의 경영관리 실천 등의 배경에서 출발했음을 확인했다. 그러나 기획과 운영의 엄격한 구별이 인적자원개발 전담 조직의 축소 등과 함께 운영비용의 감소는 가능하게 했지만, 조직의 전략적 파트너로서의 인적자원개발의 위상 확립과 고객사 인적자원개발 담당자의 전문성 심화와는 동떨어져 있다는 것을 확인할 수 있었다. A기업의 인적



자원개발 아웃소싱은 비용절감 차원의 성과는 지속적으로 기대할 수 있었으나, 내부 인적자원개발 기능의 와해와 담당자의 전문성 저하를 겪을 가능성을 보였다.

분사형 인적자원개발 아웃소싱의 양면성에 비추어 조직 내 인적자원개발은 아웃소싱 상황에서 보다 조화된 역할과 책임을 분담하고 소통의 장을 마련할 필요가 있다. 대안적인 생활의 역할과 책임, 그리고 소통은 서비스 수준 협약과 같은 권료적 절차의 복잡성을 심화시키는 것에 국한되어서는 곤란하다. 그보다는 비판적 관점에서 해방의 입장을 인적자원개발 아웃소싱에서 실천하기 위해 Meyerson(2001)이 제안한 완화된 발본주의자(tempered radicals)의 노선을 채택하는 것이 우선은 바람직할 것이다. 비판적 경영 관점에서 Alvesson과 Willmott(2012)가 제안한 미시 해방(micro-emancipation) 개념과 유사하게 완화된 발본주의자들은 조직 내부에서 기존의 지배적 문화에 저항하면서도 주어진 시스템 내에서 작은 변화를 점진적으로 추구하며 문제를 해결한다.

이 연구는 조직의 인적자원개발 아웃소싱 실천에 비판적 인적자원개발의 관점을 접목한 연구로서 의의를 가진다. 특히 사례 연구로서 모기업에서 분사된 아웃소싱 기업에 의해 실행되는 인적자원개발 아웃소싱 실천에 대한 비판적 접근을 통해 권력 관계, 현상 유지 경향, 전문성에 영향을 미치는 종속 구조 등을 다루었다. 인적자원개발 아웃소싱 도입이 내포하는 전략의 부상은 비즈니스 파트너로서의 인적자원개발 전환과 연결된다. 전략적 파트너로서의 인적자원개발이 생산성, 성과, 수익을 추구하면서(Bierema & Callahan, 2014), 얻은 것 못지않게 잃은 것이 무엇인지를 비판적으로 해석하고자 했다. 동시에 인적자원개발 아웃소싱 전환에 대해 주체이자 행위자의 인식 발견을 시도했다. 연구 대상이나 주제와의 오랜 경험, 대면을 연구의 출발점으로 삼으라는 오세철(2012)의 조언을 따르고자 했다.

그러나 이 연구는 단일사례 연구로서의 한계, 그리고 인적자원개발 아웃소싱 기업에 대해 제적 중인 한 명의 연구 참여자의 관점으로부터 구성된 자료와 기업 내부 자료를 토대로 분석을 시도한 것에 따른 한계를 가진다. 분사형 아웃소싱에 의한 권력 관계를 사례 연구에 적합한 맥락으로 설정했으나 금융기업인 A기업과 분사형 아웃소싱 업체인 B기업이 인적자원개발의 아웃소싱에 대한 대표성과 전형성을 보유한 것으로 간주하기에는 어려움이 있다. 따라서 향후에는 인적자원개발 아웃소싱의 생명이 모두 고려된 비판적 해석의 과정이 요구된다. 이때의 비판적 해석 과정은 인적자원개발 아웃소싱 사례와 연구 참여자의 확대 또한 포함하는 것이다. 더불어 비판적 연구의 일반적 구성요소에 따르는 통찰-비판-전환적 제정이라는 분석의 틀뿐만 아니라 인적자원개발 아웃소싱에 자리한 고유의 권력 관계로부터 도출된 분석의 틀을 적용하는 것 또한 검토될 필요가 있다. 마지막으로 시간적 범위를 보다 확장하여 이 연구에서 드러난 인적자원개발 아웃소싱이 동태적 측면에서 어떻게 인적자원개발의 전략적 파트너로서의 위상을 변화시키고 인적자원개발 담당자의 전문성과 일의 의미에 영향을 미쳤는지에 대한 연구로도 이어져야 할 것이다.

참고문헌

김한별(2006). 조직내에서의 자기주도적 학습에 대한 비판적 접근. *Andragogy Today*, 9(2), 31-11.

배윤규·강명구·이호진·김대영(2012). HRD 컨설턴트의 경력 만족과 이직 의도의 관계에 대한 경력 체계의 조절 효과. *한국HRD연구*, 7(1), 93-112.

손은출(2010). 교사 전문성 담론의 성격 분석: 이명박 정부 교원정책을 중심으로. *교육정치학연구*, 17(4), 91-119.

양동훈(2014). 분사형 인사이아웃소싱의 동향과 과제. *노동정책연구*, 14(3), 105-144.

오세철(2012). 비판적 교양인을 위한 오세철 강의 의향: 빛나는 전망.

유기웅·정종원·김영석·김한별(2012). 질적 연구방법의 이해. 서울: 박영사.

윤광중(2008). 푸코와 하버마스를 넘어서-합리성과 사회비판. 서울: 교보문고.

이훈우·맹성철(2011). 인력아웃소싱의 기존 정규인력에 대한 심리적 효과에 관한 연구. *생산성논집*, 23(1), 257-292.

이희수·안동원(2007). HRD 패러다임 논쟁사에 나타난 평생교육과 HRD의 관계-경쟁자인가, 협력자인가?-. *평생교육학연구*, 13(1), 77-102.

정은경(2013). 경영전략 실행 관점에서 전략적 인적자원개발의 역할 탐색. *HRD연구*, 13(3), 1-27.

정은경(2014). 전략적 인적자원개발 촉진을 위한 구성요인 탐색 및 방향 개발. *HRD연구*, 18(2), 87-112.

주용규(2010). 전략적 인적자원개발의 구성요소 및 인적자원개발 실행전략의 탐색과 적용. *HRD연구*, 12(1), 207-235.

차성호·양동훈(2008a). 조직 및 HR부서 특성이 HR아웃소싱(Human Resource Outsourcing) 정도에 미치는 영향. *인사조직연구*, 18(1), 159-190.

차성호·양동훈(2008b). 인적자원 아웃소싱의 현황분석에 관한 연구. *한국컴퓨터정보학회논문지*, 13(5), 279-289.

차성호·양동훈(2011a). 인적자원 아웃소싱의 효과성에 관한 연구. *대한경영학회지*, 24(5), 2987-3006.

차성호·양동훈(2011b). HR아웃소싱의 선행요인과 결과요인에 관한 연구: 국내 코스닥기업을 대상으로. *기업가정신과 벤처연구*, 14(4), 125-149.

戶村聖一(1998). 驚異のアウトソーシングビジネス. 東京: 東洋經濟新聞社.

Adler, P. S.(2003). Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review*, 43(1), 53-60.

Alagaraja, M.(2013). Mobilizing organizational alignment through strategic human resource



development. *Human Resource Development International*, 18(1), 74-93.

Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H.(2009). Introduction. In M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott(Eds.). *The Oxford handbook of critical management studies*(1-27). New York, NY: The Oxford University Press.

Alvesson, M., & Deetz, S.(2000). *Doing critical management research*. London, UK: Sage.

Alvesson, M., & Willmott, H.(2012). *Making sense of management: A critical introduction*(2nd ed.). London, UK: Sage.

Bates, R., Chen, H. C., & Hatcher, T.(2002). Value priorities of HRD scholars and practitioners. *International Journal of Training and Development*, 6(4), 229-239.

Barthelemy, J.(2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17(2), 87-98.

Bierema, L. L.(2009). Critiquing human resource development's dominant masculine rationality and evaluating its impact. *Human Resource Development Review*, 8(1), 68-96.

Bierema, L., & Callahan, J. L.(2014). Transforming HRD: A framework for critical HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(4), 429-444.

Clardy, A.(2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11(2), 183-197.

Constant, A., & Massey, D. S.(2005). Labor market segmentation and the earnings of German guestworkers. *Population Research and Policy Review*, 24, 489-512.

Deetz, S. A.(1982). Critical-interpretive research in organizational communication. *Western Journal of Speech Communication*, 46(2), 131-149.

Deetz, S. A.(1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany, NY: State University of New York Press.

Deetz, S., & McClellan, J. G.(2009). Communication. In M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott(Eds.). *The Oxford handbook of critical management studies*(433-453). New York, NY: The Oxford University Press.

Deimotte, J., & Seis, L.(2008). HR outsourcing: Threat or opportunity?. *Personeel Review*, 37(5), 543-563.

Elam, J. J.(1988). Establishing cooperative external relationships. In J. J. Elam, M. J. Ginzberg, P. G. W. Keen, & R. W. Zmud(Eds.). *Transforming the IS organization*(83-98). Washington, DC: ICT Press.

Elliott, C., & Turnbull, S.(2005). Critical thinking in human resource development: An introduction. In C. Elliott & S. Turnbull(Eds.). *Critical thinking in human resource development*(1-7). New York, NY: Routledge.

- Evetts, J.(2003). The sociological analysis of professionalism: Occupational change in the modern world. *International Sociology*, 18(2), 395-415.
- Fenwick, T.(2005). Conceptions of critical HRD: Dilemmas for theory and practice. *Human Resource Development International*, 8(2), 225-238.
- Fleming, P., & Spicer, A.(2007). *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Fournier, V.(1999). The appeal to "professionalism" as a disciplinary mechanism. *The Sociological Review*, 47(2), 280-307.
- Francis, H.(2007). The mutation of HRD and strategic change: A critical perspective. In C. Rigg, J. Stewart, & K. Trehan(Eds.), *Critical human resource development: Beyond orthodoxy*(107-128). Harlow, England: Pearson Education.
- Garavan, T. N.(1991). Strategic human resource development. *International Journal of Manpower*, 12(6), 21-34.
- Garavan, T. N.(2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N.(1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4-10.
- Gilley, J. W., & Gilley, M. A.(2003). *Strategically integrated HRD: Six transformational roles in creating results-driven programs*(2nd ed). Cambridge, MA: Perseus.
- Grieves, J.(2010). *Organizational change: Themes and issues* (1st ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Kim, H.(2004). Transfer of training as a sociopolitical process. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 497-501.
- Kim, H., & Cervero, R. M. (2007). How power relations structure the evaluation process for HRD programmes. *Human Resource Development International*, 10(1), 5-20.
- Kitay, J., & Wright, C.(2007). From prophets to profits: The occupational rhetoric of management consultants. *Human Relations*, 60(11), 1613-1640.
- Klass, B. S., McClendon, J., & Gainey, T. W.(1999). HR outsourcing and its impact: The role of transaction cost. *Personnel Psychology*, 52, 113-134.
- Knights, D., & Morgan, G.(1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organisation Studies*, 12(2), 251-273.
- Konecki, K. T.(2006). Reproduction of organizational culture: What does organizational culture recreate?. *Problems and Perspectives in Management*, 4(4), 26-41.
- Lever, S.(1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 20(2), 37-49.



158 HRD연구 17(1)

- McCracken, M., & Wallace, M.(2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5), 281-290.
- Meyerson, D. E.(2001). *Tempered radicals: How people use difference to inspire change at work*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Noe, R. A.(2010). *Employee training and development*(5th ed). New York, NY: McGraw-Hill.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G.(1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ram, M., & Trehan, K.(2010). Critical action learning, policy learning and small firms: An inquiry. *Management Learning*, 41(4), 415-428.
- Rigg, C., & Trehan, K.(2002). Do they or don't they? A comparison of traditional and discourse perspectives of HRD in SMEs. *Education + Training*, 44(8/9), 388-397.
- Ruona, W. E. A.(2000). Core beliefs in human resource development: A journey for the profession and its professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 2(3), 1-27.
- Sambrook, S.(2000). Talking of HRD. *Human Resource Development International*, 3(2), 159-178.
- Sambrook, S.(2004). A 'critical' time for HRD?. *Journal of European Industrial Training*, 28(8/9), 611-624.
- Scully-Russ, E.(2005). Agency versus structure: Path dependency and choice in low-wage labor markets. *Human Resource Development Review*, 4(3), 254-278.
- Tietze, S., Cohen, L., & Musson, G.(2003). *Understanding organizations through language*. 신병현 역(2013). 언어와 조직 이해. 서울: 커뮤니케이션북스.
- Torraco, R. J., & Swanson, R. A.(1995). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, 13(4), 10-21.
- Trehan, K., & Rigg, C.(2011). Theorising critical HRD: A paradox of intricacy and discrepancy. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 276-290.
- Ulrich, D., & Brockbank, W.(2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Valentin, C.(2014). The extra mile deconstructed: A critical and discourse perspective on employee engagement and HRD. *Human Resource Development International*, 17(4), 475-490.
- Walton, J.(1999). *Strategic human resource development*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Woodall, J., Scott-Jackson, W., Newham, T., & Gurney, M.(2007). Making the decision to outsource human resources. *Personnel Review*, 31(3), 236-252.
- Yin, R. K.(2003). *Case study research: Design and methods*(3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

논문접수 2014. 12. 31 / 수정 2015. 1. 31 / 게재확정 2015. 2. 23

- 백평규: 연세대학교(교육학)와 중앙대학교(인적자원개발)에서 공부하고, 현재 중앙대학교 경영학과 조교수로 재직 중. 현재 관심 분야는 비판적 인적자원개발, 비판적 경영 연구 등임.



160 HRD연구 17(1)

Abstract

Critical Understanding for Large Company-Affiliated HRD Outsourcing

Baek, Pyoung-gu(Jungwon University)

The purpose of this study is to analyze the large company-affiliated HRD (Human Resource Development) outsourcing in critical perspective, which aims to enhance critical reflection and emancipatory stance in HRD practice. For the purpose, the research questions are as follows: First, how does HRD practitioner in HRD outsourcing firm perceive the power relations within HRD outsourcing?. Second, how does HRD practitioner in HRD outsourcing firm perceive the transformation of HRD function of host organization as strategic partner?. Third, how does HRD practitioner in HRD outsourcing firm perceive his/her own professional identity?. According to critical management research methodology suggested by Alvesson & Deetz(2000), the author conducted the interview with the HRD practitioner in a large financial company-affiliated outsourcing firm.

As the conclusion of this study, it showed HRD outsourcing began with the new role for HRD function as strategic partners, slim and low cost-high efficiency management. The strict separation applied to the planning and operation phase in HRD outsourcing ignited the absence of HRD control tower in host organization, consequently have contributed to the reduction of the management operations cost. However, it revealed the dissonance with positioning HRD function as strategic partner and deepening the HRD profession in host organization. It is expected that host organization could realize cost reduction from maintaining HRD outsourcing, while HRD outsourcing might bring about the downfall of internal HRD function and weaken the internal professional identity of HRD practitioners.

[Key Words] Critical Human Resource Development, Critical Management Studies, Business Process Outsourcing, HR Outsourcing, Strategic Human Resource Development