

전략적 인적자원관리 연구의 최근 흐름에 관한 소고

김 성 수*

〈목 차〉

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| I. 전략적 인적자원관리(SHRM)와
주요 개념 | II. SHRM-기업성과: 경로의 다양성 |
| | III. 매개변수에 관한 선행연구 |

I. 전략적 인적자원관리와 주요 개념

1. 고성과 작업제도(HPWP)

Wright & McMahan(1992)은 기존의 인적자원관리 연구와 다른 '전략적 인적자원 관리'(SHRM: Strategic Human Resource Management)라는 개념을 제시하고 있는데 그 핵심은 수직적으로 조직의 전략적 경영절차와 인적자원관리 제도의 연결을 고려하고, 수평적으로 다양한 인적자원관리 제도 사이에 조정을 통해 조화를 이루는 것이라고 정리했다. 이후 그러한 인적자원관리 제도를 언급하기 위해 사용되는 용어들 중 하나는 '고성과 작업제도(HPWP: High Performance Work Practices)'이다. 이 용어는 아직도 그 개념이 확고히 정립되어 있지 않으며, 연구자들이 제각각 저마다의 논리로 개념들을 구성하여 조작적으로 측정하고 있다. '고성과 작업제도'가 한데 어울려 서로 보완해가며, 혹은 서로 상충해가며 어떤 관계를 맺고 있을 것이기 때문에, 이들을 하나의 시스템으로 보아야 하지 않느냐는 의미에서 '고성과 작업시스템(HPWS: High Performance Work System)'이라는 용어도 쓰이고 있다.

우선, '전략적 인적자원관리'와 기업의 성과를 연결시키려는 세 가지의 관점을 살펴봄으로써, '전략적 인적자원관리'가 현재 학계에서 연구되고 있는 가장 주요한 기본적인 틀을 알아보는 동시에, '고성과 작업제도'이라는 용어가 자의적으로 쓰이는 구체적인 맥락에

* 서울대학교 경영전문대학원 부교수

대해 생각해 보도록 하겠다. 첫째, ‘고성과 작업제도’가 인적자원이 산출해 내는 여러 가지 결과물들과 어떤 맥락에서든지 적용될 수 있는 보편적 관련이 있을 것이라 것이 하나다. 둘째, ‘고성과 작업제도’가 그 맥락에 따라 인적자원이 산출해 내는 여러 가지 결과물들의 정도를 조절할 수 있거나, 심지어 부등호의 방향을 바꾸어 버릴 수도 있다는 것이 또 하나다. 연구에서 고려되는 맥락으로는 산업, 전략, 기술 등이 있다. 셋째, 이런 두 가지 큰 접근법을 고성과 작업 ‘시스템’ 차원에서 고려하는 것이 마지막 하나다. 각각을 순서대로 보편주의적 관점(universal perspective), 상황주의적 관점(contingency perspective), 형태주의적 관점(configurational perspective)라고 부른다(Delery & Doty, 1996; Lepak et al., 2008).

보편주의적 관점에 따르면, 최선의 인적자원관리 제도(Best Practices)에 의해서 직접적으로 조직의 경영성과가 달라지는데, 무엇이 최선의 제도를 구성한 지에 대한 여러 연구자들의 상이한 관점이 있을 수 있다. 즉, 산업, 전략, 기술 등의 기업이 속한 맥락에 상관없이 최고의 인적자원관리 제도 존재한다는 접근법을 취하더라도, 학자마다 그 내용들이 달라질 수 있으므로, 보편주의적 관점에는 기업의 성과를 어떻게 조작적으로 정의하고, 어떤 경로를 통해 그 성과가 달성되는지 그 논리적 고리를 다양하게 설정함에 따라 여러 모습으로 구성되는 ‘고성과 작업제도’가 있을 수 있다. 보편주의적 관점을 체계적으로 연구하기 시작한 학자로 Arthur(1994)와 Pfeffer(1994, 1998), Huselid(1995)가 대표적이다(배종석, 1999). Arthur(1994)는 인적자원 관리제도를 ‘비용축소형’과 ‘현신극대형’ 시스템으로 크게 분류한 뒤, “현신극대형” 인적자원 관리 제도가 “비용축소형” 인적자원 관리 제도보다 조직성과를 높이는 데에 있어서 보편적으로 더 나을 것이라고 주장하였다. 또한, Pfeffer(1994, 1998)는 보편적으로 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 16개의 인적자원 관리제도를 제시한 후, 이를 다시 7개로 정리하였다. 그 제도는 고용안정, 엄격한 선발, 자율경영팀과 임파워먼트 기초한 조직설계, 조직의 경영성과에 따르는 높은 보상, 광범위한 훈련, 지위에 따른 차별적 대우 축소, 정보 공유인데, 그는 이 제도가 기업이 어떤 경영 전략을 추구하는 지와는 별개로 경영성과에 보편적인 영향을 미친다고 주장하였다. 또한, 방법론상에 논란이 있기는 하지만 Huselid(1995)는 약 1000여 개에 이르는 기업들을 포함하는 전세계적인 표본을 대상으로 하여, 보편주의적 관점을 지지하는 실증 연구 결과를 내놓다. 이로써 Huselid(1995)는 비록 연구자가 기업의 성과를 어떻게 정의하고 그것을 달성하는 논리를 어떻게 구성하느냐에 따라

서 상이하고 자의적인 속성을 지니는 ‘고성과 작업제도’를 구성할 수는 있으나, 연구자가 제시한 논리가 타당하다면 보편주의적 관점이 충분히 지지될 가능성이 있음을 보였다. ‘고성과 작업시스템’을 보길 원했다는 Huselid(1995)의 언급이 있었으나, 사실 Huselid (1995)가 ‘고성과 작업시스템’을 봤다고 하기엔 무리가 있다. 왜냐하면, 그는 어떤 ‘인적 자원관리의 형태(configuration)’을 언급한 것이 아니라, 단지, 13개의 인적자원관리 제도를 2개의 요인(종업원 기술 및 조직구조, 종업원 동기부여)으로 묶은 것에 불과하기 때문이다. 따라서 Huselid(1995)의 논문은, Delery & Doty(1996)의 관점에 따르면, 형태주의적 관점(configurational approach)으로 분류될 수 없다.

기업의 성과에 효과가 있는 것으로 보고되고 있는 최선의 제도의 뉘음이 연구자마다 서로 다르기 때문에, 보편주의적 관점이 인적자원 정책이나 제도 수준에서 충분한 지지를 확보한 것으로 볼 수 없다는 지적에 대해서 다음과 같은 대안적인 설명이 제시되고 있다. 즉, 개개인 안에 내재하고 있는 지식이나 기술 등의 잠재력들을 기업이 목적을 실현하는데 가장 중요한 요소로 보고, 그것을 최대한 개발시키고 발휘할 수 있도록 인적자원 관리제도를 실시하여야 한다는 시스템 아키텍쳐 수준의 인적자원관리 지침원리는 보편적인 타당성을 가지지만, 그것을 실현하는 구체적인 인적자원관리 정책 및 제도는 기업이 처한 상황에 따라서 다를 수 있다는 것이 대안적인 설명으로 제시되고 있다 (Becker & Gerhart, 1996; 배종석, 1999; 양혁승, 2002).

다음으로, 상황주의적 관점에 따르면, 어느 기업 및 상황과도 들어맞는 최고의 인적자원 관리제도는 현실과 동떨어진 주장이며, 그 기업이 속한 산업, 그 기업이 취하는 전략 등을 고려하여 해당 기업의 맥락에 적합한 인적자원 관리제도를 수립하는 것이 중요하다. 즉, 상황주의적 관점은 그 정의에서 ‘고성과 작업제도’이라는 개념이 기업이 처한 특수한 상황에 따라 그 구성을 달리할 수 있음을 내포하고 있다. 따라서 ‘고성과 작업제도’의 구성이 학자가 관심을 두고 있는 기업의 성과, 그것을 달성하려는 인적자원의 노력이 그 기업이 처한 상황에 따라 학자에 의해 저마다의 논리를 가지고 다양하게 정의될 수 있다. 많은 연구들에서 상황주의적 관점을 실증하기 위해서 노력하였으나, 상대적으로 상황주의적 관점이 보편주의적 관점에 비해 더 많이 기각되었다.

Huselid(1995)는 ‘고성과 작업제도’로 종업원 기술 및 조직구조, 종업원 동기부여라는 요인 2개를 만든 뒤 이 두 요인과 전략이 외적 적합성(external fit)을 이룰 때, 이직, 생산성, 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는지 알아보았으나, 그것을 지지하는 결과

를 얻을 수 없었다. Delery & Doty(1996) 역시, 은행 산업 하에서 보편, 상황, 구성 주의적 관점을 실증해 보려는 시도에서, 보편주의적 관점을 제외하고는 상황주의 및 구성주의적 관점을 모두 기각시키는 결과를 얻었다. 즉, 인적자원관리 제도와 재무성과 사이의 관계는 조직전략에 따라 달라진다는 것을 확인하지 못했다. 배종석과 사정혜(2003) 역시, 경영전략이 인적자원관리 시스템과 조직내부성과 및 고객/재무성과 사이의 관계를 조절하는지 확인하지 못했다. Welbourne & Cyr(1999)은 부분적으로 몇몇 재무성과에 있어서, HR 임원의 존재가 빠른 속도로 성장하는 기업과 소규모의 기업에서 기업의 재무성과에 기여하는 바가 있음을 보였으나, 그 외 다른 가설들이 거의 다 기각됨으로써 연구의 설계가 믿을만한 것인지 의심된다. 다만, Youndt et al.(1996)은 전략적 인적자원관리에 대한 상황주의적 접근법을 지지하는 결과들을 발견했다. 제조전략과 인적자원관리의 상호작용은 고객만족에 유의미한 영향을 미침을 설명하였으며, 좀더 세부적으로는 비용전략이 인적자원관리 시스템과 상호작용하여 장비효율성을 예측함을, 품질전략이 인적자본을 강화시키는 인적자원관리 시스템과 상호작용하여 고객만족, 종업원 생산성, 장비효율성을 예측함을 발견하였다. 또한, Datta, Guthrie & Wright(2005)은 제조, 서비스와 같이 업무 특성에 따른 산업 분류가 아니라, 산업의 자본집중도, 산업의 성장률, 산업의 제품 차별화 정도, 산업의 역동성에 따라 산업에 차이를 주고, 산업의 자본집중률이 낮을수록, 산업의 성장률이 빠를수록, 산업의 제품 차별화 정도가 심할수록, 역동적 적합성(dynamic fit)을 필요로 하기에, '고성과 작업제도'이 노동생산성에 더욱 긍정적인 효과를 나타냄을 확인하여, 소속 산업이 '고성과 작업제도'과 기업의 성과를 조절하는 중요한 조절변수임을 보여주어, 상황주의적 관점이 허황되지 않음을 확인시켜 주었다.

기존의 실존 연구들에서 상황주의적 관점이 기각된 바가 많다고 하여 상황주의적 관점에 대한 연구가 별로 중요하지 않은 것이라고 생각하지는 않는다. 양혁승(2002)은 어떤 기업이 처한 맥락이 그 기업이 가지고 있는 인적자원 관리제도와 궁합이 맞을 때야 비로소 기업이 목표로 하는 바들이 효과적으로 달성될 수 있으리라는 이 주장이 가지는 직관적인 설득력을 차치하고서라도 상황주의적 관점은 좀더 논의될 여지가 있다고 하였다. Chadwick & Cappelli(1999)는 Porter(1980)와 같이 전략분류를 광범위하게 하는 것은 실제 기업의 현실을 구체적으로 반영하지 못하며, 지나치게 단순화된 전략유형에 기업들을 끼워 맞추게 된다는 점을 지적하였다. 또한 그들은 기업의 전략 유형을 분류하는 기준이 인적자원 관리 제도의 분류기준과 같은 맥락에서 논의되기 힘들다고 주장하기

도 하였다(양혁승, 2002). 즉, 상황주의적 관점이 실증연구에서 지지받기 힘든 연유가 그 기업이 처한 상황과 인적자원 관리제도의 적합도 자체를 명확히 살펴볼 수 없는 방법론적 문제 때문이라는 지적이 있다.

뿐만 아니라, Jackson & Schuler(1995)은 인적자원관리 연구의 비맥락적 속성 때문에, 업계에서 이를 실제로 채택하는 비율이 낮음을 지적하면서, 기술, 조직생애주기상의 단계 등과 같은 조직 내적인 맥락요인뿐만 아니라, 노조와의 관계, 노동시장상태 등과 같은 법적, 사회적, 정치적인 조직 외적인 맥락요인 등도 중요하게 다루어 전략적 인적자원관리와 기업성과 사이의 관계를 밝혀야 함을 강조하였다. 그리고 같은 환경에 놓여 있는 기업이라고 할지라도, 환경에 대한 판단(sense making)이 다를 수 있고, 환경에 대한 판단을 유사하게 하였더라도, 거기에 대한 조치(decision making)은 다를 수 있음을 지적하였다. 예를 들어, 같은 환경에 처한 기업이라도 어떤 기업은 그것을 위기로, 다른 기업은 기회로 판단할 수 있으며, 동일하게 환경을 위기로 판단을 하였더라도, 어떤 기업은 인력을 줄이는 의사결정을 하는 반면, 다른 기업은 인력을 그대로 유지하는 의사결정을 할 수도 있는 것이다.

한편, Becker & Gerhart(1996)는 상황적합성(fit)이 좋다는 것이 현 상태에 고착되어 환경의 변화에 조직이 적절히 반응하기 힘들 수 있음(a downside to fit)을 의미할 수도 있다고 하였다. 이 주장은 설득력이 있으며, 상황적합성(fit)이 기업에게 항상 좋은 것만은 아니라는 데에도 일리가 있다. 하지만, 조직은 환경의 변화에 적응해 나가는 동시에, 환경의 변화를 주도해 나가기도 한다. 즉, 조직은 단지 환경의 변화에 수동적인 존재만은 아니며, 능동적으로 자신의 환경을 구성해 나갈 수도 있다. 따라서 상황적합성(fit)이 좋은 조직이 압도적으로 그 자신의 주변을 이끌어 나가며, 환경의 변화를 주도하여 자신에게 영향을 끼칠 수 있는 여러 조직 및 요소들에게 강한 주도력을 행사할 경우, Becker & Gerhart(1996)이 말한, 상황적합성의 부정적인 효과(a downside to fit)에 대한 설명은 설득력이 떨어진다.

마지막으로, 고성과 작업 제도를 개별적으로 기업의 결과물들과 연결시켜서 보는 것을 넘어서, 고성과 작업 제도가 서로서로 궁합이 존재하는 것은 물론, 조직의 전략과도 얼마나 궁합이 잘 맞는지를 고려해야 하지 않을까 하는 이론적인 의문에서, 여러 고성과 작업 제도가 뭉쳐져서 시너지를 내는 고성과 작업 시스템을 연구자들은 생각하기에 이르렀고, 이에 대한 이론적, 실증적 연구도 추진되고 있다. 형태주의적 관점에 따르면, 인적

자원관리의 개별제도가 모여서 일정한 형태를 만들 수 있고 이 형태를 제대로 갖추게 되면 성과가 좋을 것이라고 주장한다(배종석, 1999). 인적자원관리가 일정한 형태를 이루게 되면 쉽게 모방되지 않고 대체되기가 어렵기에 지속 가능한 경쟁우위로 작용할 가능성이 있기 때문이다. 형태주의적 관점에서는 인적자원관리 제도 사이에 비선형적 시너지 효과가 있을 것이라고 기대하고, 서로 다른 '고성과 작업제도'의 조합이 동일한 성과를 가져올 수도 있다는 이인동과성(equifinality)의 가정을 포함하고 있다. 그리고 형태주의적 관점에서는 실증적으로 관찰 가능한 현상이라기보다는 이론적인 구성물로서 이상적인 형태가 있음을 가정한다. 형태주의적 관점에 대한 실증을 시도한 연구로는 Delery & Doty(1996), Verburg, Hartog, & Koopman(2007) 등의 연구가 있는데, 이들이 설정한 가설들이 거의 다 기각된 것은 물론, 고성과 인적자원 관리 시스템이 어떤 제도로 어떤 방법으로 구성되는지에 대한 주장들이 연구자가 관심을 두고 있는 기업의 성과, 그 성과가 어떻게 달성을 할 수 있을지에 대한 연구자의 논리에 따라서 제각각이어서, 일관된 논리가 아직은 부족하며, 형태주의적 관점에 대한 이론의 개발 및 엄밀한 실증연구가 더욱 요구된다고 할 수 있다.

이처럼, '고성과 작업제도'이라는 용어에는 연구자의 차이에 따른 자의적 속성이 있으므로, '고성과 작업제도'라는 용어를 그 자체로 어떤 사회적 합의를 가지는 의미를 가진다고 보는 것은 상당히 어렵다. 따라서 그 대신에 논문의 저자가 어떠한 논리를 가지고, 어떤 성과를 이를 것이라고 기대되는 어떤 인적자원관리 제도를 추려내서 '고성과 작업제도'라고 명명하거나 '고성과 작업시스템'이라고 구성했는지 보고, 그것이 기대하는 성과를 가져왔는지에 초점을 두고 전략적 인적자원관리에 대한 논문을 접해야 한다. '고성과 작업제도' 및 '고성과 작업시스템'이라는 용어가 가지는 자의적인 속성에 너무 회의를 품는 것 보다는, 어떤 목표에 지향을 둔 인적자원관리 제도가 연구자가 세운 구체적 논리 속에서 존재할 수 있음을 가정하고, 그것을 찾기 위해 노력하는 과정을 학습하고, 새로운 논리를 찾기 위해 연구를 설계하는 것이 전략적 인적자원관리에 대한 연구의 묘미라고 할 수 있다

한편, 연구자가 세운 전략적 인적자원관리와 기업의 성과를 연결시키려는 논리에 따라, '고성과 작업제도'라는 용어 이외에도, '고몰입 작업제도(High Involvement Work Practices)' 혹은 '고관여 작업제도(High Commitment Work Practices)'라는 용어가 사용되기도 한다. '고몰입 작업 제도'의 경우, 종업원이 가진 인적 자본 그 자체 보다

는 종업원이 조직 및 직무에 몰입 - Allen & Meyer(1990)에 따르면 여기서 말하는 몰입은 단지 지속적 몰입(continuance commitment)라기 보다는 감정적, 규범적 몰입(affective & normative commitment)를 말한다 - 하려는 태도에 초점을 맞춘다는 점에서 그 개념상에 '고성과 작업 제도'와 조금 차이가 있고, '고관여 작업 제도'는 종업원을 임파워먼트 시켜서 자체 추진력을 가지게끔 하는 여건을 마련하는 관리자들의 노력에 초점을 둔다는 점에서 그 개념상에 '고성과 작업 제도'와 조금 차이가 있다(Ramsay, 2000). 하지만, 실증연구에서 사용되고 있는 '고몰입 작업 제도' 및 '고관여 작업 제도'가 포함하고 있는 인적자원 관리제도의 집합은 서로 겹치는 부분이 많다는 것을 밝혀둔다. 뿐만 아니라, 이러한 작업 제도가 기업에게 어떤 면에서는 긍정적인 영향을 끼친다는 실증연구가 있는 반면, 이러한 작업 제도가 기업의 목표에 반드시 긍정적인 영향을 미친다고 하기에는 그것을 지지하지 못하는 실증연구도 존재한다(Cappelli & Neumark, 2001; Harley, 2002; Orlitzky & Frenkel, 2005) 나아가, '고성과 작업제도'의 시행과 기업의 성과 향상이 관련이 있다는 것을 지지하는 연구결과들이 있다고 하더라도, 그러한 성과의 향상이 반드시 '고성과 작업제도'의 긍정적인 영향력에서 오는 것이라고 그 인과적 고리를 단정하기란 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 수많은 요소들이 있음을 고려해 볼 때, 그리고 그런 요소들을 모두 고려하기란 방법론상에 어려움이 많음을 고려해 볼 때, 이론적으로나 실증적으로 쉬운 일이 아니다. 따라서, 흔히들 이야기하는 '고성과 · 고몰입 · 고관여 작업제도'가 실질적으로 그것이 개념적으로 의도한 목표들을 이루는지 사회 전체적인 합의가 없으며, 그것들이 연구에 포함하고 있는 인적자원 관리제도가 유사한 상황에서, 함부로, 그것들이 실제로 고성과, 고몰입, 고관여를 이끌어내기 때문에, 연구자들이 그 용어를 사용한다고 오해해서는 안 된다. 다만, 연구 맥락에 맞게 개념상 그런 효과가 있을지도 모른다고 가정하고 자의적으로 그런 이름을 지은 것이다. 한편, 이 글에서는 '고몰입 작업 제도', '고관여 작업 제도'와 같은 용어들의 개념이 '고성과 작업 제도'의 개념에 포함될 수 있는 것으로 여겨서, 포괄적으로, '고성과 작업 제도'를 기본 개념으로 사용하였다.

2. 전략적 인적자원관리(SHRM) 이론

전략적 인적자원관리는 전통적 인사관리 이론, 조직경제학, 조직이론 등에 기원을 두고 있

는 다양한 이론들에 기반하고 있다. Wright & McMahan(1992) 및 Jackson & Schuler (1995)는 자원기반관점(Resource Based View), 생물학적 시스템 모델(Cybernetic Systems Model), 대리인 이론(Agency Theory), 통제 이론(Control Theory), 교환비용 이론(Transaction Cost Theory), 자원의존모델(Resource Dependence Model), 제도주의(Institutionalism) 등의 조직을 이해하는 거대한 이론들이 어떻게 활용할 수 있을지에 대한 제안을 내어 놓았다. 그럼에도 불구하고, 현재까지의 전략적 인적자원 관리에 대한 논의는 자원기반관점의 테두리를 못 벗어나고 있다. 심지어, 그렇게 쓰이고 있는 자원기반관점 역시, 논문에서 명확히 명시하지 않고 있거나, 명시하였더라도 이론이 어떻게 이용되었는지 구체적으로 밝히고 있지 못한 실정이다. 본 장을 통해 자원기반 관점 관점에 초점을 맞추어, 기존의 논문들에서 애매모호하게 쓰이고 있는 전략적 인적 자원관리와 기업의 성과를 연결하는 이론들을 어떻게 사용하여야 적절한 것인지 생각해 보겠다. 이런 논의는 이 글의 뒷부분에서 논의할 전략적 인적자원관리와 기업의 성과를 연결하는 매개변수들의 의의를 이해하는 데에도 도움이 된다.

전략적 인적자원관리와 기업의 성과를 연결시킴에 있어서, 자원기반관점을 논문의 이론적 논리로 사용하고 싶다면, 무엇이, 어떻게, 왜 기업의 지속 가능한 경쟁우위를 창출하는 자원이 될 수 있는지 명확히 밝혀야 한다. 하지만, 기존의 논문들은 자원기반관점에 기반했다는 간단한 언급으로 이에 대한 대답을 회피하고 있다. 특히, 인적자본이론(Human Capital Theory)을 언급하며, 인적자본이 마치 자원기반관점에서 말하는 인과적 애매성과 경로의존성에 의해서, 타 조직이 쉽게 모방할 수 없고, 드물며, 가치 있고, 대체재가 거의 없는 지속적인 경쟁우위를 창출하는 자원이라고 언급하는 것은 논리적 고리가 매우 약한 설명이다. 왜냐하면, 인적자본이론에 따르면, 인적자본은 조직 내부뿐만 아니라, 엄연히 시장에서 역시 가치를 지니는 교환의 대상이기 때문이다. 따라서 인적자본이론을 자원기반관점의 맥락에서 논의하기 위해서는, 인적자본이론 그 자체만으로는 부족하며, 최소한 인적자본이 사회적 교환관계나 사회의 구조적 네트워크 상에서 어떻게 작동하고 있는지를 밝히는 사회적 네트워크 관점이 동시에 고려되어야 한다. 심지어 동일한 인적자본을 가지고 있더라도 그것이 인적자본이 기업 안에서 어떻게 네트워크화되어 있는지에 따라서, 자원기반관점에서 말하는 지속경쟁우위를 창출하는 자원이 될 수도 있고, 반면에 그렇지 않을 수도 있다.

‘고성과 작업 제도’과 기업의 성과를 연결시키는 논문에서 자신이 어떤 이론적 바탕에

근거하고 있는지 밝히지 않는 경우도 있다. 예를 들어, Preuss(2003)은 병원이라는 특수한 맥락에서 '고성과 작업제도'이 어떻게 정보의 질을 향상시키는가를 연구하면서, 구체적으로 어떤 이론적 배경을 가지고 자신의 논지를 전개하는지 밝히고 있지 않다. 다만, 병원과 같이 숙련된 서비스를 필요로 하는 산업의 경우, 정보가 모호하게 해석될 수 있는 여지가 많기 때문에, 종업원들이 과학적, 경험적인 면에서 핵심적인 지식을 가지는 것이 중요하고, 동시에 자신의 의사결정에 책임을 지도록 하는 것이 중요하다고 Preuss(2003)가 논문의 논리를 세우는 것에 비추어 볼 때, Preuss(2003)는 인적자본이론과 노동과정이론에 근거하여 논문을 작성했다고 짐작할 수 있다. 이러한 자신의 이론적 배경을 밝혀주고, 인적자본이 자신이 속한 조직을 쉽사리 떠나지 않으리라는 맥락이 존재하는지 여부를 밝혀 주었다면, Preuss(2003)의 논문은 보다 이론적으로 분명하게 되었을 것이다.

인적 자원이 기업 내부의 어떠한 매커니즘 속에서 기업의 지속가능한 경쟁우위의 원천이 되는지 논리적으로 납득할 수 있는 다양한 중간 단계의 이론들을 활용한다고 하더라도, 그것만으로 전략적 인적자원관리와 기업의 성과 사이의 관계를 충분히 설명할 수 있으리라고 안심할 수는 없다. 왜냐하면, 이런 연구들은 자원기반관점이 조직을 닫힌 시스템으로 보고 진행된 논의가 아니라는 점을 간과할 가능성이 있기 때문이다. Barney(1991)는 자원기반관점을 서술하면서, 자원이 진공상태에서는 가치가 없고, 조직 외부에서 기회를 찾거나, 위험을 줄이려고 할 때에만 의미가 있다고 밝힌 바 있다. Becker & Gerhart(1996) 역시, 상황에 맞는 자원을 지녀야 함을 언급하였고, Datta et al. (2005)는 자원기반관점에는 상황주의적 관점이 내재해 있다고 설명하였다. 따라서, 자원기반관점에 근거해서 논의를 진행할 때에는 어떤 외부적인 맥락에서 연구자가 설계한 자원이 지속적 경쟁우위가 될 수 있는지 명확히 밝혀 주어야 한다. Collins & Smith (2006)의 연구를 예로 들어 보자. Collins & Smith(2006)의 '고성과 작업제도'가 신뢰, 협동, 공유된 기호와 언어와 같은 사회적 풍토를, 그런 사회적 풍토가 지식근로자의 지식교환 및 지식결합을 가능케 함으로써 기업의 성과에 기여했다는 점을 규명한 논문은 인적자원이 어떤 매개효과를 거쳐서 자원기반관점에서 말하는 지속가능한 경쟁우위로 작동할 수 있는가를 구체적으로 밝혔다는 것에 그 의미가 있을 뿐만 아니라, 지식근로자 및 하이테크 산업의 맥락을 넘어서 자신의 연구결과가 일반화하여 적용시키기란 쉽지 않을 것이라는 것을 밝혀, 인적자원이 어떤 맥락에서 지속적 경쟁우위가 될 수 있는지를 구체적으로 명시해주

었다는 점에서 자원기반관점을 충분히 반영하고 있으며, 이에 이론에 충실했다는 점에서 의미가 있다.

한편, 앞서 몇몇 중요한 이론들을 논의의 흐름상, 그 의미를 상세히 밝히지 않고 넘어간 적이 있다. 이들은 최근에 ‘고성과 작업제도’와 기업의 성과를 연결하는 ‘검은 상자(black box)’ 속에는 도대체 무엇이 있을까라는 의문에서, 매개변수들에 대한 관심이 높아지고, 그에 대한 연구들이 늘어나면서 나온 것들이다(e.g. Evans & Davis, 2005; Gong, 2008; Nesbit, 2005; Orlitzky & Frenkel, 2005; Ramsay, 2000; Sun et al., 2007; Takeuchi, 2007). 이러한 연구들에서는, 인적자본이론(Human Capital Theory), 사회네트워크이론(Social Network Theory), 사회교환이론(Social Exchange Theory), 노동과정이론(Labor Process Theory), 수적유연성모델(Numerical Flexibility Model)이 주로 활용하고 있는데, 다음 장의 논의를 진행하는 과정에서 자세히 살펴보려 한다.

요약하자면, 자원기반관점은 매우 광범위한 이론이기 때문에, 전략적 인적자원관리 연구자들은 자원기반관점을 언급함에 있어서, 어떤 상황에서 어떤 논리적 고리를 가지고, 인적자원이 기업의 지속가능한 경쟁우위가 될 수 있는지 구체적으로 언급할 것을 요구되며, 특히 인적자본이 단순히 자원기반관점에서 말하는 지속적 경쟁우위의 원천이 된다는식의 손쉬운 설명은 전략적 인적자원관리의 이론이 발전하는 것을 방해할 것이다. 따라서 인적자원이 어떻게 자원기반관점의 기업의 지속가능한 경쟁우위의 원천이 되는지에 대한 상세한 설명을 도와줄 다양한 중간 단계의 이론들에 대한 발굴, 개발이 필요하다. 또한, 자원기반관점을 전략적 인적자원관리와 기업의 성과를 연결시키는데 활용할 때, 자원기반관점을 기업 내부의 시선에 고착되어 바라보기보다는 어떤 맥락에서 인적자원이 기업의 지속가능한 경쟁우위가 되는지를 명확히 명시할 필요가 있다.

II. SHRM-기업성과: 경로의 다양성

전략적 인적자원관리가 기업의 성과와 어떤 경로를 통해 연결될 수 있을 지에 대한 다양한 의견들이 존재한다. 이 장은 다음 장의 ‘고성과 작업제도’와 기업의 성과를 매개하는 변수들에 대한 연구를 세부적으로 이해함에 앞서 사전에 큰 그림을 제시하여 그에 대

한 이해를 돋고, 관련 이론들을 정리하도록 구성되었다.

이제까지의 고성과 작업 제도 및 시스템이라는 용어를 사용하여 진행한 논의들은, 기업 특수적 선발, 교육 및 훈련, 평가, 보상을 통해 인적 자본(Human Capital)이 기업의 가치 있고, 드물며, 모방이 힘들고, 대체하기 힘든 기술 및 지식 및 기타 역량들을 보유할 수 있게 하며, 이들이 조직 및 조직의 목표에 몰입하도록 유도하여, 조직의 인력들이 기업의 생존 및 번영을 가져오는 지속경쟁우위의 원천이 되고, 인적자본이 기업의 내부 핵심 자원이 되는 '자원기반관점(Resource Based View)'에 기초하고 있다. 이처럼 '고성과 작업제도'라는 용어를 동반하고 진행되는 전략적 인적자원관리 연구들은 인적 자본 이론(Human Capital Theory) 없이는 객관적인, 실증적인 맥락에서 이해되기 힘들다. 인적 자본 이론에서는 노동력에 대한 투자를, 기계 등과 같이 교역이 될 수 있는 대상에 대한 투자와 동일한 맥락에서 이해한다. 노동력에 투자함에 따라, 노동력의 질이 높아지고, 이에 종업원의 역량이 높아짐에 따라, 같은 양의 일을 하는데 필요한 종업원의 수는 줄어들고, 그들에 대한 이용은 보다 용이해진다. 따라서 노동력의 질을 높이기 위한 비용이 들지만, 그것을 극복한 만큼 종업원의 역량이 증가하여, 종업원의 수를 획기적으로 감소시켜 노동비용을 감소시키고, 역량이 강화된 종업원들이 다른 기업들이 쉽게 모방할 수 없는 지속 가능한 경쟁우위를 만들어 낸다면 이는 기업의 이윤으로 돌아올 수 있다. 그리고 종업원들은 기업의 번영에 기여한 만큼 보상을 높여 받게 되어, 종업원과 기업 모두 승승장구할 수 있다.

하지만 인적 자본(Human Capital)에 대한 누구나 공감할 만한 객관적 수치를 직접적으로 알아 내기란 쉬운 일이 아니기에, 간접적으로 인적 자본에 투자된 지출이 어느 정도인지 그 크기를 측정함으로써 인적 자본의 크기를 가늠해 보기도 한다. 이처럼, 인적 자본에 투자된 지출은 비교적 정확하게 파악할 수 있는 반면에, 실질적으로 인적 자본이 늘어났는지를 파악하기 어렵다. 종업원의 역량 같은 인적 자본을 늘리기 위한 혁신적인 인적자원관리 제도의 도입과 같은 기업의 투자가 그 시간과 노력을 다른 데에 투자 했더라면 얻을 수 있었을 최고의 가치인 기회비용을 발생시켰을 뿐만 아니라 새로운 인적자원관리 제도의 도입과 시행에 따른 실질적인 비용을 발생시킨 것은 분명하다. 하지만, 종업원들이 교육받은 기간의 크기가, 교육에 따른 종업원의 인지기술점수보다, 종업원의 임금과 보다 깊은 상관이 있는 것으로 드러나서, 인적 자원에 대한 투자가 종업원의 임금은 증가시킨 반면에, 인적 자본은 그에 합당하게 증가시키지 못한 것인 아닌가

하는 의문이 있다. 아마도, 인적 자본에 대한 투자가 가치관, 권위에 대한 수용성, 협동심 등의 쉽게 측정될 수 없는 인적 자본의 크기를 증가시켰고, 이것이 종업원의 생산성을 높여, 인적 자원의 개발 및 인적자원 관리제도에 든 비용을 상쇄시킬 수 있으리라는 추측도 가능하다. Cappelli & Neumark(2001)은 광범위한 샘플을 포함하여, 엄격한 방법론을 사용할 경우, '고성과 작업제도'의 시행에 따라 증가한 생산성에 비해 노동비용의 증가가 더 커서 '고성과 작업제도'가 기업의 성과에 오히려 부정적인 영향을 미친다는 것을 실증하였다. Huselid & Becker(1996)은 Huselid(1995)에 패널데이터를 추가하여 '고성과 작업제도'가 기업의 성과에 미치는 효과를 살펴보았더니, 그 크기가 작아지거나 심지어 무의미해졌다. 이처럼 인적자본을 늘리려는 기업의 노력에는 반드시 비용이 들기 때문에 고성과 작업 제도가 반드시 기업에 긍정적인 영향을 미치리라는 생각하는 것은 현상의 단순화라는 문제에 빠질 가능성이 있다.

종업원이 가진 역량이라는 개념을 통해 '고성과 작업제도'와 기업의 성과를 연결시키려는 시도만큼이나 종업원이 얼마나 조직에 몰입하는지를 통해 '고성과 작업제도'와 기업의 성과를 연결시키려는 시도도 역시 자연스러운 것으로 여겨지고 있다. Combs et al.(2006)도 '고성과 작업제도'가 가지는 실질적 효과에 대한 메타분석에서, 종업원 역량(지식, 기술, 능력), 종업원 동기부여, 종업원의 자유재량, 기업의 내부사회구조를 '고성과 작업제도'와 기업의 성과를 연결시키는 중요한 고리라고 간주하면서, 종업원이 자유재량과 역량을 갖추고 있으면서, 적절히 동기부여 되면 조직에 긍정적인 태도를 갖고 조직에 몰입하게 된다고 한다. 하지만 여기에는 집고 넘어가야 할 중요한 포인트가 하나 있다. 곁보기에는 앞서의 종업원몰입을 설명하는 논리고리가 큰 무리가 없어 보이지만, 조직 및 조직의 목표에 대한 몰입하여 열심히 노력하는 이유를 단지 조직에 대한 긍정적인 태도에서 찾는 것은 비현실적이다. '노동과정이론(Labor Process Theory)'에서는 종업원이 열심히 노력하는 이유를 단지, 조직 및 조직에 대한 긍정적인 몰입에서 찾지 않는다. 대신에, '노동과정이론(Labor Process Theory)'은 종업원들이 열심히 해서 성과를 내는 이유를 성과에 대한 압박에 쫓기면서 강한 업무 강도(work intensification)를 느끼기 때문이라고 설명한다(Orlitzky & Frenkel, 2005). '고성과 작업 제도'의 시행을 통해, 종업원의 자유재량이 더 커지더라도, 성과가 안 나올 경우에 그것에 대한 책임이 - 이를 테면, 임금을 적게 받거나, 회사에서 물러나거나 하는 등 - 종업원 개인에게 돌아가도 그 종업원에게는 변명의 여지가 더욱 줄어들기 때문에, '고성과 작업 제도'

의 시행으로 종업원은 더욱 강한 업무 강도를 느낄 수도 있다는 것이 '노동과정이론(Labor Process Theory)'의 설명이다. Ramsay(2000)는 '고성과 작업제도'가 과연 위의 두 가지 경로 중에 어떤 경로를 따라 기업의 성과와 연결될지를 실증하려고 하였으나, 두 경로 모두 기각 당했다. 심지어 Harley(2002)는 '고성과 작업시스템'이 종업원의 행동에 어떤 경로를 통해서 영향을 미치는지 알아보았으나 두 관계 모두 약하다고 나왔다. 조직의 지지가 있을 때, 종업원들이 노력하여 역량을 쌓고 동기부여되는 것이 설득력이 있다고 할지라도, Bandura(1986)가 지적하였듯이 사람들은 좀처럼 그들의 잠재력을 모두 발휘하지 않으며, 외부적 요인들에 의해서 더 높은 성과를 낼 수 있음에 주목할 필요가 있다. 덧붙여, 활성화이론(activation theory)에 따르면, 그룹 내에 더 큰 압박이 있을수록, 그 그룹은 더 높은 활성화를 경험하게 되는데 그 활성화 정도에는 그 그룹이 견뎌낼 수 있는 역치가 존재한다고 한다(Gardner & Cummings, 1988). 앞으로의 종업원의 몰입에 대한 연구는 기업의 성과 달성과정에 대한 지지와 성과 달성 목표에 대한 압박을 동시에 고려하는 것이 의미가 있으리라 여겨진다.

다음으로, '고성과 작업제도'가 종업원 제 각각의 개별적인 역량이나 몰입의 차원에서 이해되기 보다는 사회 구조적인 차원에서 이해되어야 한다는 시도가 있다. 사회네트워크 이론(Granovetter, 1985)에서는, 개인과 개인 사이에 존재하는 '계속적인 사회적 관계(on-going social relations)'를 중시한다. 조직은 거래를 내부화함에 따라 더 밀도 높은 사회네트워크(social network)이 형성되는데, 그것의 형태 및 활동에 따라서 인간의 행동이 달라지게 된다. 또한 조직내부의 개인은 조직외부의 사람과도 네트워크를 통해 연결될 수 있다. 따라서 어떤 조직 내, 외부의 사회네트워크를 이해함으로써 조직의 성과를 보다 잘 이해할 수 있다. 나아가, 비록 강력한 유대관계(strong tie)와 같은 사람들 사이의 깊은 유사성 및 끈끈함은 부족하나, 약한 유대관계(weak tie)가 자원 이동의 최단경로(the shortest route)를 제공하는 다리(bridge) 역할을 해서 자원의 확산(diffusion)이 거대하게 일어나게 한다(Granovetter, 1973). 따라서 겹침이 없기에 (non-redundant) 낭비도 없는 폭넓은 약한 유대관계가 조직의 성과에 매우 중요한 역할을 할 수 있다(Burt, 1992). '고성과 작업제도'가 이런 사회네트워크의 형성을 도울 수 있다.

'고성과 작업제도'가 왜 종업원이 조직을 위해 노력하게끔 만드는가를 설명하기 위해서 흔히 사용되는 이론은 사회교환이론(Social Exchange Theory)이다. 사회교환이론

(Blau, 1964)은 개인 대 개인, 개인 대 조직과 같은 두 개의 대상 사이에는 손해보지 않으려고 하는 '주고 받음'의 관계가 존재한다고 가정한다. 사회교환이론에 따르면 만약이 관계를 유지함으로써 얻게 된다고 생각하는 이익이 그 관계를 유지함으로써 드는 비용보다 작을 경우에는 그 관계를 그만두려 하거나, 자신이 쓴 비용만큼의 이익을 얻기 위해 노력한다. 하지만, 그 반대의 경우라면 자신이 그에 상응하는 보답을 하고자 한다. 사회교환이론은 '고성과 작업제도'을 통해 종업원이 기업으로부터 혜택을 받은 만큼 그에 상응하는 것을 종업원이 조직에게 주려고 노력할 것이라는 맥락에서, 전략적 인적자원관리와 기업의 성과를 연결하는 매개변수를 잡아내는데 활용된다.

마지막으로, '수적유연성모델(Numerical Flexibility Model)'(Orlitzky & Frenkel, 2005)은 현재 채용되어 있는 인적자원에 대한 관리를 아무리 잘해도, 인적자원의 전체 규모가 조직 외부적 환경에 적합하지 않으면, 조직이 성과를 내는데 방해가 된다는 것을 강조한 점에서, 조직의 내부에서 종업원들을 어떻게 관리할 지에 초점을 두었던, 앞서 설명한 '고성과 작업 제도'를 중심으로 진행된 SHRM-기업성과의 경로에 대한 논의와는 차별적이다. 즉, 앞서 설명한 관점들이 조직의 내부에 초점을 두는 반면에, '수적 유연성 모델'은 조직의 외부 환경에 보다 초점을 둔다. 예측하지 못한 외부환경에 적절히 반응하며, 외부 환경에 적합한 규모로 인적자원을 유연하게 관리할 수 있는 것이 기업의 성과에 실질적인 도움을 줄 수 있다는 입장을 '수적 유연성 모델'은 취한다. Inmaculada et al.(2008)은 대규모 기업들이 임시직들에 크게 의존하고 있는 현실을 고려해 볼 때, 수적유연성모델에 대한 연구가 추진될 필요가 있음을 언급하였다. 수적 유연성(Numerical Flexibility)이라는 개념은 기능적 유연성(Functional Flexibility)라는 개념과 구별된다. 수적 유연성(Numerical Flexibility)은 파트타임 종업원 비율 등을 통해서 얼마나 기업의 인력 규모를 유연하게 조절할 수 있는지, 그 정도를 언급하는 반면에, 기능적 유연성(Functional Flexibility)은 종업원들에게 다양한 교육 및 훈련 기회를 제공하여, 여러 가지 다양한 직무를 그때 그때 상황에 맞추어 유연하게 소화해 낼 수 있는지, 그 정도를 의미한다. Nesbit(2005)은 '고성과 작업제도'와 임시직 사용이 어떤 관련을 맺고 있는지에 대한 두 가지 이견이 있을 수 있음을 지적하였다. 핵심-주변모델(Core- Peripheral Model)에서는, 핵심인력에게 '고성과 작업제도'를 더 효과적이고 효율적 이게 실행시키기 위한 목적으로, 전략적 필요에 따라서 기업의 목표 달성을 주변적인 업무를 시키기 위한 한도 내에서 비록 '고성과 작업제도'를 시행하는 기업일지라도 임시직을 적절히 사용할

것이라고 예측한다. 이에 반해, 그 반대의 주장을 하는 사람들은 임시직을 기업이 활용할 경우에, 종업원들의 전반적인 동기부여 정도가 떨어지는 것은 물론, 임시직들이 불공정성을 지각하여 기업의 성과에 안 좋은 영향을 끼칠 수 있어 '고성과 작업제도'를 시행하는 기업이 임시직을 되도록 덜 쓸 것이라 예측한다. Nesbit(2005)은 '고성과 작업제도'를 잘 시행하고 있다는 명성을 가진 기업이 비슷한 규모, 동일한 산업의 대조기업과 비교하여 임시직 사용에서 별 차이가 없음을 보여서, '고성과 작업제도'를 시행하는 기업에서도 전략적 필요에 따라 임시직을 자유롭게 쓰고 있음을 확인하였다.

그 외, 종업원과 관리자의 관계가 인적자원 관리의 핵심이라고 보고, 종업원과 관리자의 관계를 인적자원에 대한 논의의 중심에 놓는 '조직신뢰모델(Organizational Trust Model)' (Orlitzky & Frenkel, 2005)이 있다. 관리자가 조직을 효율적으로 잘 조직하고, 종업원들을 공정하고 존경스럽게 대하면, 높은 수준의 경영진에 대한 종업원의 신뢰가 형성되어, 협동적인 종업원과 관리자의 관계 속에, 종업원이 조직 및 조직의 목표에 몰입하고, 자신에게 할당된 업무 이상의 추가적인 노력을 한다는 논리를 '조직신뢰모델'은 가지고 있다. 내부경력기회, 높은 보상 등의 인적자원관리 제도를 '조직신뢰모델'도 포함하고 있다는 점에서 고성과 작업 제도를 중심으로 주장된 모델들과 '조직신뢰모델'을 완전히 독립적인 것이라고 보기는 어렵다. 하지만, 인적자원 관리제도의 구조적 변화를 통해 종업원의 능력을 신장시키고, 자유재량 주고, 지지하고, 압박하고, 동기부여하고, 사회적 네트워크를 구성하는 과정을 골자로 하는 고성과 작업 제도에 대한 논의들과 달리, '조직신뢰모델'의 경우, 종업원이 일에 대해 느끼는 존엄성 및 종업원과 관리자의 신뢰관계를 중심으로, 연구가 진행된다 점에서 차별적인 특성이 있다

III. 매개변수에 관한 선행연구

'전략적 인적자원관리'와 기업의 성과를 매개하는 변수들에 대한 갈증은 미래의 전략적 인적자원관리에 대한 연구들이 어떠해야 하는가를 기술하는 글들에서 빈번하게 등장하곤 하였다. Becker & Gerhart(1996)는 전략적 인적자원관리가 기업의 성과에 미치는 영향력에 대한 보다 강력하고(robust) 타당한 결과를 얻기 위해서는 매개변수의 개발과 측정에 많은 노력을 기울여야 함을 언급하였다. 또한, Wright & Haggerty(2005)은

전략적 인적자원관리에서 소홀히 다루어지기 쉬운 변수들이 시간의 흐름, 인과관계, 다양한 분석 수준과 관련되어 있다고 언급하면서, 전략적 인적자원관리와 기업의 성과를 연결하는 복잡한 인과모델을 다수준 분석이 가능하게끔 연구를 설계하고 종단적으로 수행할 필요가 있다는 것을 지적하였다.

매개변수의 개발은 변수들간의 동시성의 문제를 완전히 해결해 줄 수는 없겠지만, 어느 정도 그에 대한 납득할만한 설명을 제공할 수 있다. 이에 역인과성의 극복을 위해서 매개변수에 대한 연구가 필요하다고 Becker & Gerhart(1996) 주장하였다. Combs(2006)은 전년도의 성과를 통계적으로 통제하자, '고성과 작업제도'이 올해의 기업 성과에 미치는 영향력이 급격히 감소함을 보고 주효과(main effect)와 되돌이효과(feedback effect)를 구별적으로 적절히 이해하기 위해서도 매개변수에 대한 연구가 절실하다고 하였다.

자원기반관점에서 '고성과 작업시스템'과 기업의 성과를 매개할 것으로 여겨졌던 가장 전통적인 변수는 인적자본(Human Capital)이었다. 인적자본은 그 자체로 시장에서 가격에 따라 얼마든지 교환 가능한 대상이므로, 인적자본을 현재 보유하고 있다는 사실만으로 그것이 기업의 지속가능한 경쟁우위가 될 것이라는 주장은 상당히 단기적인 관점에서만 납득될 수 있으리라 생각한다. Hsu et al.(2007)는 종업원 역량과 몰입의 정도를 매개변수로 하는 연구에서 인적자본이 '고성과 작업시스템'과 기업의 성과를 매개한다고 실증하였는데, 시간이 흘러감에 따라 그 인적자본의 기업에 어떻게 보유되는지 아니면 그 기업을 떠나는지에 대한 연구를 할 필요가 있다. 그리고 초기에는 그 효과가 급격하나, 시간이 흘러감에 따라서 그 효과는 줄어들고 비용은 증가하는 대다수의 학습곡선의 특징을 고려하여 볼 때, 인적자본이 증가함에 따라, 기업의 성과는 포물선을 그리면서 변화하지 않는지도 검토하는 것이 좋을 것이다. Takeuchi et al.(2007)은 '고성과 작업시스템'이 한편으로는 집합적 인적 자본(Collective Human Capital)을 통해서 기업의 성과를 증가시키고, 또 다른 한편으로는 기업 내부의 사회적 교환관계(Degree of Establishment Social Exchange)를 통해서 기업의 성과를 증가시킨다는 것을 실증하여, 인적자본이 적어도 단기적인 기업의 성과에는 긍정적인 영향을 미치는 것이 분명하고, 그 인적자본을 늘리기 위해서 '고성과 작업제도'의 시행이 효과적이라는 것을 알아보는 동시에, '고성과 작업제도'가 단순히 인적자본의 크기만을 증가시켜서 기업의 성과를 향상시키는 것은 아니라는 것을 보여주었다.

사회적 교환관계의 매개효과를 넘어서 기업의 내부사회구조(Internal Social Structure)

가 ‘고성과 작업시스템’과 기업의 성과를 매개하는 중요한 변수가 될 수 있음을 Evans & Davis(2005)는 지적하였다. 그들에 따르면, ‘고성과 작업 시스템’의 자율 경영팀과 같은 인적자원관리 제도들이 사회네트워크 이론이 중요하게 여기는 약한 혹은 강한 유대 관계의 형성(Bridging Network Ties)을 용이하게 하며, 공정한 보상제도와 같은 인적 자원관리 제도 아래 동일하게 있는 종업원들은 유사한 상호호혜의 규범(Generalized Norms of Reciprocity)을 지니게 된다고 한다. 또한, ‘고성과 작업 시스템’의 광범위한 교육훈련과 같은 인적자원관리 제도들이 종업원들이 유사한 방식으로 생각을 하게 하고 (Shared Mental Models), 분권화된 의사결정제도와 같은 제도들이 종업원들의 역할 형성(Role Making)을 도우며, 유연한 업무할당과 같은 인적자원관리 제도들이 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)을 돋는다.

특히, ‘고성과 작업시스템’이 조직시민행동을 어떻게 유도할 수 있는지에 대한 연구는 사회교환이론을 주로 활용하여 시행되고 있다. Gong et al.(2008)은 조직이 효과적인 결과물을 내는데 유용하다고 알려진 집합적 조직시민행동(Collective Organizational Citizenship Behavior)의 선행요인에 대해서는 거의 알려진 바가 없음에 주목하여, ‘고성과 작업시스템’이 집합적 감정 몰입(Collective Affective Commitment)을 일으키고, 그렇게 증가한 집합적 감정 몰입이 집합적 조직시민행동을 일으킨다는 것을 실증하였다. 엄격한 선발, 의사결정에의 참여, 높은 보수, 포괄적 교육, 경력개발, 성과에 기반한 보상, 발전적 평가와 같은 ‘고성과 작업 시스템’의 요소들은 종업원을 향한 기업의 인정, 투자, 공정성, 명예 등을 포함하고, 이것이 집단적으로 종업원들 사이에 공유됨에 따라 종업원들은 기업에 감정 몰입을 하게 되고, 이것이 집단적 조직시민행동으로까지 이어진다는 것이다. 사회교환이론에서는 교환당사자의 자발성을 강조하기 때문에, 사회교환이론을 근간으로 진행된 이 논문은 여러 가지 종류의 조직에 대한 몰입 중에서 특히, 종업원의 감정 몰입에 치중하였다. Gong et al.(2008)의 경우, 집합적 조직시민행동이 기업의 눈에 보여지는 성과들과는 어떤 관련이 있는지를 조사하지 않았다는 점에서 한계가 있다. 한편, Sun et al.(2007)은 ‘고성과 작업제도’들을 서비스 산업의 맥락에서 조직시민행동과 연결시켜 연구하였다는 점에서 제조산업을 중심으로 논의된 많은 ‘고성과 작업제도’에 대한 연구들과 차별적인 기여점이 있다. 특히, 오늘날 많은 국가들에서 서비스 부문이 국내총생산에서 큰 부문을 차지함을 고려할 때, 이들 연구의 가치는 더욱 증폭된다. 그들에 따르면, ‘고성과 작업 제도’에 보답하기 위해서 서비스 종업원들은 서

비스 지향의 시민행동(Service-Oriented Citizenship Behavior)를 보이고 이런 행동들이 종업원들의 낮은 실업과 높은 생산성을 예측할 수 있다고 하였다. 사회교환이론에 따르면 종업원이 직무안정, 광범위한 기술훈련, 내부승진과 같은 '고성과 작업제도'의 지지적 업무환경을 지각함에 따라, 그에 대한 보답으로 자발적으로 자신이 속한 기업의 제품, 서비스, 조직이미지를 좋게 하려고 노력하고(loyalty), 기업의 성과를 향상시키기 위해 상사 및 동료들과 대화를 시도하며(participation), 성실하게 고객에게 서비스를 다한다(service delivery). 그리고 이런 서비스 지향 시민행동은 자신이 속한 기업에 대한 애착이 있음을 표시하기에 이직을 하지 않으리라는 전조로 해석될 수 있기에 이직을 낮추게 되는 한편, 현장에서 고객과 직접 접촉하여 얻게 되는 암묵적 지식(tacit knowledge)이 중요한 서비스 산업에서 암묵적 지식을 높일 뿐만 아니라 그것에 대한 공유를 높여 서비스 기업의 생산성을 향상시키게 된다.

한편, Collins & Smith(2006)의 논문은 기존의 논문들과 달리, 이론적 바탕이 개인적 수준의 인적자본, 동기부여 같은 것들이 아니라는 점에 주목할만하다. '고성과 작업제도'가 신뢰, 협동, 공유된 기호와 언어와 같은 지식교환 및 지식결합이 용이한 사회적 풍토를 형성함으로써 기업의 성과에 기여했다는 점을 규명한 본 논문은 개인 수준에서 사회네트워크가 어떻게 형성되고 있는지 설명해주고 있지는 않지만 인적자원이 어떤 매개 효과를 거쳐서 자원기반관점에서 말하는 지속가능한 경쟁우위로 작동할 수 있는가를 구체적으로 밝혔다는 것에 그 의미가 있다. 또한 부분적 매개효과만을 인정하고 다른 매개 변수들의 존재에 대한 연구가 더욱 필요하다고 하였다. 하지만 자연성과를 봤다는 점에서 좀더 인과관계의 가능성을 높이는 연구설계였다는 이 논문의 장점이 있으며, 만약 미래로 갈수록 지식 생산이 모든 회사에 중요한 과제가 되면, 이 연구의 일반화 가능성 커질 수 있다는 장점도 있다.

'고성과 작업제도'가 어떻게 기업의 성과와 긴밀히 관련이 있다고 여겨지는 종업원의 몰입을 유도해 내는지 그 논리고리를 제시하는 연구도 흥미롭다. Taylor et al.(2008)은 특히, 다국적기업이라는 맥락에서 종업원 몰입을 연구하였다. 전세계에서 활동하는 다국적기업의 경우 종업원의 인적자본을 어떻게 증가시킬까 보다 어떻게 종업원들을 열심히 일하게끔 조직에 몰입시킬 수 있을 것이냐가 더 큰 문제이다. 왜냐하면 다국적 기업에는 직면하는 경영환경이 다양하기 때문에 본사에서 통제하기 힘든 변수들이 더욱 많기 때문이다. 전세계에 근무하고 있는 종업원들의 기업에 대한 몰입 수준을 높이기 위해

서는 종업원 스스로 자신이 근무하는 기업이 지역중심적 지향(geocentric orientation)을 지니고 있음을 지각해야 한다. 여기서 지역중심적 지향은 다국적기업의 최고경영진을 본국의 국적에 편애하여 뽑는 것이 아니라 납득할만한 자격기준을 갖춘 이를 전세계의 인력풀(human resource pool)에서 공정하게 뽑는 것을 말한다. 지역중심적 지향이 있을 때에야 비로서 다국적기업의 종업원들은 기업에 몰입할 유인을 가질 수 있다. 여기서 재미있는 것은 ‘고성과 작업시스템’의 사용이 이런 종업원의 지각의 객관적인 토대로 작용할 것이라는 것이다. 요약하자면, ‘고성과 작업시스템’은 지역중심적 지향을 부르고, 지역중심적 지향은 종업원의 몰입을 부른다. 즉, 지역중심적 지향이 ‘고성과 작업시스템’과 종업원의 몰입 사이의 관계를 매개한다. Taylor et al.(2008)은 이를 실증하였다. 한편, Macky & Boxall(2007)는 ‘고성과 작업시스템’이 종업원에게는 직무만족을 일으키고, 기업에게는 종업원의 감정 및 행동몰입이라는 혜택을 제공함으로써 종업원과 기업들 다에게 긍정적인 결과를 가져다 줌을 실증하면서, 직무만족이 ‘고성과 작업시스템’과 감정 및 행동 몰입을 연결하는 매개변수 역할을 함을 보여주었다.

경영환경의 경쟁은 치열하며 역동적인 변화를 거듭하기에 종업원의 적응성(adaptability)이 중요한 전략적 인적자원관리의 요소로 자리잡아 가고 있다. 따라서, ‘고성과 작업제도’와 기업의 성과를 잇는 매개변수로서 ‘인적자원 유연성(Human Resource Flexibility)’을 살펴본 Inmaculada et al.(2008)의 연구 및 역동적 환경에서의 ‘인력조정(workforce alignment)’의 중요성을 살펴본 Jeff Erickson(2008)의 연구는 의의가 있다. 먼저, Inmaculada et al.(2008)의 연구를 보자. ‘고성과 작업시스템’이 인적자본이 다양하게 쓰일 수 있는 능력을 향상시켜, 기업이 미래를 위한 도전을 하는 것을 미리 준비하게끔 해 준다는 것을 연구했다는 점에서, 이 연구는 보다 능동적인 종업원을 상정하고 있다. 이는 전통적으로 자원기반관점에 기초한 연구들이 관심을 가졌던 종업원 역량, 몰입과 같은 매개변수들이 현재 지향적인 성격을 띤 것과는 차별적이다. ‘인적자원유연성’은 기능유연성(functional flexibility), 기술적응성(skill malleability), 행동유연성(behavioral flexibility)로 구성되는데, 기능유연성은 종업원이 다재다능한 정도를 의미하고, 기술적응성은 종업원이 새로운 것을 쉽게 빨리 배우는 정도를 의미하고, 행동유연성은 비일상적인 행동이 요구되는 직무에서 종업원이 과거에 고착된 행동대신 상황에 맞는 유연한 행동을 잘하는 정도를 의미한다. 다재다능할수록 타인의 직무를 도와줄 수 있고, 새로운 것을 쉽고 빠르게 배울수록 조직의 혁신을 잘 수용할 수 있고, 비일상적인 상황에서도

적절히 대처할 수 있으면 비상시에 즉흥적인 대처가 용이할 것이므로 ‘인적자원유연성’은 조직의 성과에 도움이 될 것이다. Inmaculada et al.(2008)은 선별적 채용, 광범위한 발전적 교육훈련, 종업원이 참여하는 공정한 발전적 평가, 공정한 보상으로 이루어진 ‘고성과 작업시스템’이 ‘인적자원유연성’라는 매개변수를 통해 기업의 성과를 향상시킨다는 연구결과를 얻었다. 여기서 ‘인적자원유연성’이라는 매개변수를 연구모델에 넣자 주효과가 사라졌는데, 이로써 매개변수의 영향력이 매우 크다는 것을 확인할 수 있다. 다음으로, Jeff Erickson(2008)을 보자. 기업 환경이 역동적일수록, ‘인력조정(workforce alignment)’을 달성하기란 매우 어렵기 때문에, 역동적인 환경에서 ‘인력조정’을 보다 잘 달성했다는 것은 자원기반관점에서 드물고, 모방이 힘들고, 가치있고, 대체하기도 힘든 자원을 소유했음을 의미한다. 여기서 ‘인력조정’이란 기업 특유의 전략적 목적에 맞게 핵심적인 종업원의 특성(기술, 배치, 기여)을 정렬시키는 것을 의미하며, 역동적 환경이란 기업의 전략적 목적에 맞는 핵심적인 종업원의 특성이 격렬하게 변화하는 정도를 의미한다. 연구결과에 따르면, ‘인력조정’이 ‘고성과 작업시스템’과 기업의 성과를 매개하는 것으로 나타나서 ‘인력조정’이라는 매개변수의 존재를 확인할 수 있었을 뿐만 아니라 역동적 환경에서 ‘인력조정’이 기업의 성과에 미치는 효과가 더욱 크게 나와서 ‘인력조정’이 환경의 역동적인 변화가 있을 때 기업의 성과를 더욱 높여 줄 수 있음이 확인됨으로써, ‘고성과 작업시스템’이 자원기반관점의 지속가능한 경쟁우위의 원천일 수 있음을 시사했다.

나아가, Becker & Huselid(2006)는 기업이 전략을 실행하는데 필요한 인적자원의 역량을 상황에 적합하게 보유해야 할 것을 역설하였다. 따라서 전략적 인적자원관리와 기업의 성과 사이의 ‘검은 상자(black box)’를 정교히 함에 있어서 조직에서 시행하고 있는 여러 개의 경영전략이 시행될 수 있음에 주의하여, 여러 개의 차별화된 핵심 인적자원 아키텍쳐를 동시에 고려한 뒤, 매개변수에 대한 연구를 설계할 필요가 있다고 하였다. 이는 Lepak et al.(2008)이 제시한 포트폴리오 접근법(portfolio approach)와도 일맥상통한다. 포트폴리오 접근법에 따르면, 한 기업 내부에 동시에 여러 개의 인적자원 관리 형태(configuration)이 존재할 수 있다. 시간외 수당을 받는 자와 그렇지 않은 자(Huselid, 1995), 경영적 노동자와 비경영적 노동자(Lepak & Snell, 2002), 핵심노동자와 비핵심노동자 같은 구분이 한 예가 될 수 있다.

마지막으로 매개변수에 연구뿐만 아니라, 제 3의 변인에 대한 연구의 중요성 및 역인과성의 측정에 대해서도 언급하려고 한다. 첫째, 좋은 리더쉽과 같은 요인들이 ‘고성과

작업제도'를 향상시키고, 기업의 성과를 높이는 제3의 변인일 수도 있기 때문에, '고성과 작업제도' 및 기업의 성과에 동시에 영향을 미치리라고 생각되는 최대한의 변수들을 고려할 필요가 있다(Combs, 2006). 둘째, 역인과성의 크기를 직접 측정해보는 것도 한 방법이다. Schneider et al.(2003)는 전반적인 직무에 대한 만족, 고용안정에 대한 만족, 임금에 대한만족과 같은 종업원의 태도가 기업의 재무성과를 잘 예측하는지, 아니면 그 역의 인과관계가 존재하는지 확인하기 위해서 8년에 걸쳐 수집된 데이터에 기반하여 지연분석(Lagged Analysis)을 실시하였다. 그 결과에 따르면, 전반적인 직무에 대한 만족 및 고용안정에 대한 만족이 기업의 재무성과를 예측하는 정도가 그 역의 예측 정도 보다 큰 것으로 확인되었으나, 임금에 대한 만족은 그러한 결과가 나오지 않았다. 기업의 재무성과가 좋을수록, 기업이 더 좋은 인적자원관리를 실시하고, 이에 종업원의 전반적인 직무에 대한 만족, 고용안정에 대한 만족, 임금에 대한 만족과 같은 종업원의 태도는 더 좋아질 것이라는 논리적으로 받아들여질 수 있는 주장이다. 전략적 인적자원관리에 대한 연구를 수행함에 있어서 위와 같이 역인과성의 크기를 엄밀히 확인하거나 제 3의 변인들을 검토해 보는 것도 매개변수의 연구와 더불어 '전략적 인적자원관리'와 기업의 성과 사이의 관계를 규명하는데 큰 역할을 할 것이다.

참 고 문 헌

- 배종석. 1999. 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색. 「인사·조직연구」, 7: 1-46.
- 배종석, & 사정혜. 2003. 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구. 「인사·조직연구」, 11: 133-169.
- 양혁승. 2002. 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관. 「인사관리연구」, 26: 113-143.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 67-687.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of

- affective, continuance and normative commitment to the organization.
Journal of Occupational Psychology, 63: 1-18.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage.
Journal of Management, 17: 99-120.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. 2006. Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32: 898-925.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Burt, Ronald S. 1992. *Structural Holes: The Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cappelli, P., & Newmark, D. 2001. Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54: 737-772.
- Chadwick, C., & Cappelli, P. 1999. Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4: 1-29.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms, *Academy of Management Journal*, 49: 544-560.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59: 501-528.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. & Wright, P.M. 2005. HRM and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48: 135-145.

- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 265-273.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. 2005. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31: 758-775.
- Gardner, D. G., & Cummings, L. L. 1988. Activation theory and job design: Review and reconceptualization. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational Behavior*, 10: 81-122.
- Gong , Y., & Chang, S. 2008. How do high performance work systems affect collective organizational citizenship behavior? A collective social exchange perspective. *Academy of Management Proceedings*.
- Granovetter. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Granovetter. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness: *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Harley, B. 2002. Employee responses to high performance work system practices: An analysis of the AWIRS95 data. *Journal of Industrial Relations*, 44: 418-434.
- Hsu I., Lin, C. Y., Lawler, J. J., & Wu, S. 2007. Toward a model of organizational human capital development: Preliminary evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 13: 251-275.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Inmaculada B., Vicente, R., Ana, E., & Juan, C. B. 2008. Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34: 1009-1044.
- Jackson S. E., & Schuler, R. S. 1995. Understanding human resource

- management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- Erickson, J. 2008. High-performance work systems, dynamic workforce alignment, and firm performance. *Academy of Management Proceedings*.
- Lepak, D. P. & Shaw, J. D. 2008. Strategic HRM in North America: Looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19: 1486-1499.
- Macky, K. & Boxall, P. 2007. The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18: 537-567.
- Nesbit, P. L. 2005. HRM and the flexible firm: Do firms with 'high performance' work cultures utilize peripheral work arrangements? *International Journal of Employment Studies*, 13: 1-17.
- Orlitzky, M., & Frenkel, S. J. 2005. Alternative pathways to high-performance workplaces. *International Journal of Human Resource Management*, 16: 1325-1348.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 1998. *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Preuss, G. A. 2003. High performance work systems and organizational outcomes: The mediating role of informational quality. *Industrial and Labor Relations Review*, 56: 590-605.
- Ramsay, H., Scholarios, D., and Harley, B. 2000. Employee and high-performance work systems, testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38: 501-532.

- Schneider B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N. 2003. Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88: 836-851.
- Sun, L., Aryee, S., & Law, K. S. 2007. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50: 558-577.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1069-1083.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N. A., & Beechler, S. 2008. Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19: 501-527.
- Verburg, R. M., Hartog, Deanne N. D., & Koopman, P. L. 2007. Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18: 184-208.
- Welbourne, T. M., & Cyr, L. A. 1999. The human resource executive effect in initial public offering firms. *Academy of Management Journal*, 42: 616-629.
- Wright, P. M., & Haggerty, J. J. 2005. Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *CAHRS management revue*, 16: 164-173.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.

Strategic Human Resource Management Research: Issues and Future Directions

Seongsu Kim*

ABSTRACT

In this paper, I suggest three issues that need further research to advance our understanding of strategic human resource management. First, the concept of high-performance work systems needs to be more rigorously researched. We need to develop a better theoretical framework to clearly define the concept and components of high-performance work systems. Second, the relationship between strategic human resource management and firms' performance is vague at the moment. Because of the possibility of reverse causation, we need research that considers longitudinal data analysis. Finally, more researchers need to investigate mediators on the relationship between strategic human resource management and firms' performance. These efforts will greatly increase our understanding of strategic human resource management.

* Associate Professor, Graduate School of Business, Seoul National University.