勞使關係硏究, 제28권(2017년 12월)

개인수준 인적자원관리시스템 연구의 의미와 현황, 그리고 나아갈 방향에 대한 제언*

장 희 근**
김 성 수***

〈 목 차 〉

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 개인수준 HR시스템 연구의 등장 배경과 그 의미
Ⅲ. 개인수준 HR시스템 연구의 현황
Ⅳ. 개인수준 HR시스템 연구에 대한 평가 및 나아갈 방향
Ⅴ. 결 론

전략적 인사관리 연구문헌은 기업의 인적자원관리시스템이 조직성과 향상에 기여할 수 있다는 이론과 실증연구 결과를 제시하고 있지만, 아직까지 인사제도와 조직성과의 관계가 어떤 메커니즘으로 이어지는지에 대해선 더 많은 연구가 필요한 상황이다. 특히 인사제도는 종업원 능력 개발이나 태도 및 행동 변화를 통해 조직성과에 기여할 수 있다고 가정되지만, 기존의 전략적 인사관리 연구는 대부분 조직수준에서 분석이 이루어져 종업원 수준의 논의를 체계적으로 진행하기엔 어려움이 있었다. 개인수준의 HR시스템 연구는 이와 같은 기존 연구의 한계를 극복하고 HR시스템-성과 사이에 있는 블랙박스를 규명하기 위한 노력의 일환으로 시작되었다. HR시스템의 효과를 개인수준에서 분석함으로써 인사제도에 대한 종업원들의 실제 반응을 보다 면밀하게 파악하려는 것이다. 이 글은 개인수준에서 HR시스템과 종업원 성과의 관계를 다룬 기존 연구를 간략히 정리하고, 그에 대한 진단을 바탕으로 앞으로의 연구가 취해야 할 방향은 무엇인지 살펴보고자 한다. 본 연구의 제언이 개인수준 HR시스템 연구가 전략적 인사관리와 전통적 기능 중심의 인사관리 연구의 한계를 넘어서고 이들 연구가 다루지 못한 영역을 연구하는데 보탬이 되기를 기대한다.

주제어: 인적자원관리시스템, 종업원 성과, 개인수준 분석

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소와 노사관계연구소 연구비 지원으로 수행되었습니다.
** 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정
*** 서울대학교 경영대학 교수

I. 서 론

인사관리 연구 영역은 크게 개인수준에서 개별 인사제도의 효과에 초점을 맞추는 전통적/기능적 인사관리(traditional/functional human resource management)와 조직수준에서 인적자원관리시스템(human resource management system; 이하 HR시스템)의 효과에 초점을 맞추는 전략적 인사관리(strategic human resource management; 이하 SHRM)의 두 가지 하위 영역으로 구분되어 왔다. 하지만 Wright & Boswell(2002)은 인사관리 연구를 보다 체계적으로 분류하기 위한 프레임워크를 제시하며, SHRM과 기능적 인사관리가 다루지 못했던 개인수준의 HR시스템 연구가 필요하다고 주장하였다. 이들에 따르면, 인사관리 연구는 분석수준(level of analysis)과 인사제도의 수(number of practice)를 기준으로 4가지 유형으로 세분화 할 수 있다. 먼저 분석수준은 연구변수의 조직 간 편차를 다루는 거시 인사관리(macro HR) 및 조직 내 집단/개인 간 편차에 초점을 두는 미시 인사관리(micro HR)로 구분된다. 다음으로 인사제도의 수는 하나의 특정 인사제도(single practice)를 다루는 연구와 여러 인사제도(multiple practice)를 묶은 HR시스템 연구로 구분된다. 이 기준에서 지금까지의 인사관리 연구는 대부분 미시 수준에서 개별 제도의 효과를 다루거나(기능적 인사관리), 거시 수준에서 HR시스템의 효과를 다루는(SHRM) 유형으로 분류된다. 반면, 개인수준에서 HR시스템을 다루고, 조직수준에서 개별 제도를 다루는 연구는 상대적으로 크게 부족하다. 이에 Wright & Boswell(2002)은 전체 인사관리 영역의 균형 있는 발전을 위해 기존에 충분히 다뤄지지 못했던 하위 영역 연구가 더 늘어나야 하며, 특히 SHRM과 기능적 인사관리를 이어주는 가교 역할을 할 수 있는 개인수준 HR시스템 연구가 반드시 필요하다고 강조하였다.

그렇지만 선행연구가 부족하다고 해서 해당 영역에 대한 연구의 정당성이 자동적으로 확보되지는 않는다. 개인수준의 HR시스템 연구는 개인수준의 현상을 다룬다는 측면에서 전통적 인사관리와 연결되지만, 여러 인사제도의 묶음(bundle)이 미치는 영향을 주요 관심대상으로 삼는다는 측면에서는 SHRM과 맥을 같이한다. 그러므로 한편으로는 두 영역 사이의 빈 부분을 메울 수 있는 기회가 있지만, 다른 한편으로는 어느 쪽에도 속하지 못하고 그 필요성을 설득하지 못할 우려도 있다. 개인수준 HR시스템 연구가 하나의 독립된 연구 영역으로 자리매김 하려면 HR시스템의 효과를 개인수준에서 검토해야 하는 이유는 무엇인지, 기존의 SHRM 연구에서 부족했던 부분을 어떻게 보완할 수 있는지, 선행연구의 접근법과 어떻게 차별화하면서 그 영역을 확고히 구축해 나갈 것인지에 대한 깊이 있는 고민이 필요하다.

그러나 개인수준 HR시스템 연구의 필요성과 그 현황 및 발전 방향성을 집중적으로 검토한 연구는 부족하다. 앞서 강성춘·박지성·박호환(2011)은 국내외 총 318편의 SHRM 연구를 분석수준(조직, 유닛, 개인) 및 인사관리에 대한 관점(최적조합 접근법, 상황적합적 접근법, 매개효과/실행 관점, 인

사기능 관점)을 기준으로 나누어 검토하였으며, 임자은·강성춘(2016)은 고성과작업시스템(high-performance work system; 이하 HPWS)을 다룬 국내외 223편의 논문을 분석수준(조직, 유닛, 개인) 및 그 효과를 설명하는 이론적 관점(경제적 관점, 행동적 관점, 관계적 관점, 제도적 관점)으로 나누어 살펴보았다. 이들 연구는 SHRM 및 HR시스템 연구를 전반적으로 폭 넓게 검토하는 것이 주요 목적이었기 때문에, 특정 분석수준에 대해 깊이 있게 논의하기에는 한계가 있었다. 이에 본 연구는 개인수준의 HR시스템 연구를 집중적으로 다룸으로써 보다 깊이 있는 논의를 진행하고자 한다.

이 글은 동일한 주제를 이론적, 개념적으로 다루고 있는 Jiang, Takeuchi, & Lepak(2013) 및 Nishii & Wright(2008) 등의 논리를 상당 부분 따르고 있지만, 이들 연구와 몇 가지 부분에서 차별화 된다. Nishii & Wright(2008)은 개인수준 HR시스템 연구의 필요성을 직접적으로 제기한 초기 연구로서, 관련 주제를 다룬 실증연구 현황을 살펴보기는 어려웠다. 따라서 이 글은 이후의 연구 흐름을 검토하고 앞으로의 발전 방향성을 제시하고자 한다. Jiang et al.(2013) 또한 개인수준의 연구 현황과 방향성을 다루고는 있지만, 조직-집단-개인으로 이어지는 다수준 모형(multilevel model)을 구성하는 일부분으로 접근하고 있으며, HR시스템이 성과로 이어지는 매개효과에 집중하고 있다. 그러나 이 글은 개인수준에서 매개효과와 더불어 HR시스템의 개념화, 조절효과, 결과변수 측면의 현황과 발전 방향성을 보다 폭 넓게 다루고 있다.

이 글은 다음과 같이 구성되어 있다. 먼저 개인수준의 HR시스템 연구가 등장하게 된 배경은 무엇이며, 그러한 접근이 기존 SHRM 연구 흐름에 어떻게 기여할 수 있는지 살펴본다. 다음으로 지금까지 발표된 개인수준 HR시스템 연구의 현황을 연구모형 및 분석결과 측면에서 간략하게 정리한다. 이어서 기존 연구에 대한 진단을 바탕으로, 개인수준 HR시스템 연구가 SHRM과 기능적 인사관리 연구를 이어주는 하나의 독립된 영역으로 자리매김하기 위해 나가야 할 방향은 무엇인지 논의한다.

II. 개인수준 HR시스템 연구의 등장 배경과 그 의미

Huselid(1995) 이후 SHRM 영역의 많은 연구들이 기업 HR시스템과 조직성과가 긍정적 관계에 있다는 실증연구 결과를 제시하였으며, 다수의 메타분석(meta-analysis)에 의해 그 관계가 보다 일반화 되었다(Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012b; Subramony, 2009). 하지만 HR시스템과 조직성과 사이의 인과관계에 보다 주의 깊은 해석이 요구된다는 입장 또한 존재한다. 그 예로 Wright, Gardner, Moynihan, & Allen(2005)의 연구를 들 수 있다. 이들은 미국의 한 외식사업체 내 45개 사업부문을 대상으로 HR시스템과 조직성과의 관계를 검토하였는데, HR시스템과 미래성과의 상관계수는 유의하였으나 과거 또는 현재 시점의 성과를 통제하면 그 관계가 대부분 사라진다는 사실을 발견하였다. 이 결과를 바탕으로 Wright et

al.(2005)은 HR시스템과 조직성과는 서로 영향을 주고받는 상호 인과 관계(mutual causation)에 있거나, 또는 리더십이나 조직문화와 같이 해당 연구에서 측정되지 않은 제3의 변수로 인해 HR시스템과 조직성과의 관계가 허구적(spurious relationship)으로 나타났을 가능성을 제기하였다.

HR시스템과 조직성과의 인과관계에 관한 비판적 시각에 대해 Becker & Huselid(2006)는 이를 극복하기 위해선 두 변수 사이를 매개하는 과정을 규명할 필요가 있다고 지적하였다. 기본적으로 SHRM 연구는 HR시스템에 기업의 재무적 자원이 얼마나 투입되는지 보다는, 기업 성과 향상을 위해 내부 시스템을 어떻게 보다 효과적으로 구축하고 활용할 것인지에 관심을 기울인다. 따라서 두 변수 사이에 명확한 인과 관계가 존재한다는 이론적 근거를 보다 공고히 확립한다면, SHRM 연구의 주요 관심사도 아니며 이론적 근거도 상대적으로 빈약한 역인과성 또는 동시성(simultaneity)에 기초한 비판을 불식시킬 수 있다는 것이다.

인사제도가 조직수준의 결과로 이어지는 메커니즘을 밝히기 위한 기존 연구의 노력은 크게 인적자본 향상과 구성원 동기부여의 두 가지 측면에서 접근한다(Jiang et al., 2012b; Jiang et al., 2013; Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007). 먼저 인적자본 관점(human capital perspective)은 인사제도가 효과적인 업무 수행에 필요한 구성원 역량을 향상시킴으로써 조직성과를 높인다고 한다. 인적자본은 종업원이 가진 지식(knowledge), 기술(skill), 능력(ability)을 가리키는 것으로, 개인과 조직의 성과를 달성하는 원동력이 된다. 효과적인 HR시스템 활용은 외부의 우수 인력을 유인하고, 내부 구성원들의 업무 관련 지식/기술/능력을 높일 수 있으며, 이는 다시 조직의 경쟁력 강화로 이어진다(Takeuchi et al., 2007; Wright & McMahan, 1992). HR시스템의 효과에 대한 또 다른 설명은 구성원 행동 관점(behavioral perspective)에서 접근한다. 인사정책과 제도는 사업전략 실행과 연계하여(Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992) 조직 구성원들에게 기대되는 행동이 무엇인지, 그러한 행동을 어떻게 촉진할 것인지에 대한 고민을 바탕으로 수립된다(Arthur, 1994; Cappelli & Singh, 1992). HR시스템이 구성원들에게 요구되는 바람직한 태도와 행동의 기준을 제시하고, 그러한 모습을 개발하고 평가하고 보상함으로써 회사의 목표와 일치하는 방향으로 움직이도록 동기부여 하는 것이다(Jackson, Schuler, & Rivero, 1989).

HR시스템의 동기부여 효과는 사회교환 관점(social exchange perspective; Blau, 1964)을 사용하여 설명되기도 한다. 이 논리에 의하면 종업원들은 조직이 자신들의 기여도(contribution)를 가치 있게 여기는지, 자신들의 복지(well-being)를 중요하게 고려하는지에 대한 전반적인 신념(general belief)을 형성한다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 그리고 만약 조직이 자신들을 믿고 존중하며 적극적으로 지원한다고 인식할 경우, 종업원들은 조직의 호의에 대해 보답해야 한다는 의무감(felt-obligation)을 느끼고 더 높은 직무성과와 시민행동, 조직몰입 등의 긍정적 반응을 보이게 된다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 그런데 인사 제도는 구성원들에 대한 조직의 지원 정도를 판단할 수 있는 하나의 지표(indicator)가 될 수 있다(Takeuchi et al., 2007). 예를 들

어, 고성과 작업 시스템은 조직과 개인의 심리적 연결을 강화하여, 조직 목표에 맞게 자율적 업무 수행이 가능한 인력 확보를 목표로 한다(Arthur, 1994). 이를 위해 직무를 보다 유연하게 설계하고, 보다 많은 재량권을 부여하며, 팀제를 통해 구성원들 간 협력과 집단 문제해결을 강조하며, 경영 의사결정에 대한 적극적 참여를 유도하는데, 이러한 제도는 조직이 구성원들을 신뢰한다는 신호를 보낼 것이다. 그리고 우수한 인재 확보와 육성을 위한 교육훈련 프로그램이나 경쟁력 있는 보상 수준은 인적자원에 대한 조직의 자발적인 투자로, 성과에 기반을 둔 보상과 승진은 종업원의 기여에 대한 인정으로 구성원들에게 받아들여질 수 있다. 따라서 HR시스템은 구성원들의 조직지원인식(perceived organizational support; 이하 POS)을 높임으로써 긍정적 결과를 이끌어내게 된다(Takeuchi et al., 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002; Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009).

이와 같은 이론적 설명을 기반으로 다수의 연구들이 조직수준에서 구성원들의 집합적 역량 및 태도/행동의 매개를 통해 HR시스템이 조직성과로 연결되는 프로세스를 검증하였다. 그 예로 Takeuchi et al.(2007)은 HR시스템과 조직성과의 관계가 조직 내 집합적 인적자본(collective human capital)에 의해 매개된다는 것을 발견하였다. 구성원 행동 관점에서 Sun, Aryee, & Law(2007)은 고성과 작업시스템이 구성원들의 서비스 지향적 시민행동을 강화하여 조직의 생산성 향상에 기여한다는 것을 밝혔다. 그 밖에도 Batt(2002)와 Collins & Clark(2003)은 HR시스템이 이직이나 사회적 관계 형성과 같은 종업원 행동에 영향을 미치는 과정을 거쳐 조직성과로 이어진다는 것을 실증하였다. 더불어 HR시스템은 종업원 태도 측면에서도 조직에 대한 정서적 몰입(affective commitment)이나 근속몰입(continuance commitment), 직무만족을 높이는 방식으로 조직성과에 긍정적 영향을 미친다(Gong, Chang, & Cheung, 2009; Messersmith, Patel, Lepak, & Gould-Williams, 2011). 마지막으로 사회적 교환 관점에 기반을 둔 연구들은 HR시스템과 조직성과 간의 매개변수로 구성원들을 배려하는 조직풍토(climate of concern for employees; Chuang & Liao, 2010), POS(Zhang & Zia, 2010), 구성원-조직 간 사회적 교환의 질(social exchange quality) 등이 작용한다는 것을 증명하였다.

이처럼 조직수준에서 HR시스템을 다루는 많은 연구들이 HR시스템을 조직성과로 변환하는데 있어 구성원 역량 및 태도/행동이 핵심적인 역할을 한다는 것을 이론적으로, 실증적으로 뒷받침하였다. 그렇지만 대부분의 연구가 조직수준에서 이루어지면서 그에 대한 또 다른 비판도 제기되었다(예: Den Hartog, Boon, Verburg, & Croon, 2013; Jiang et al., 2013; Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006; Nishii & Wright, 2008). 조직수준 연구에 대한 비판은 주로 조직 내에서 인사제도를 실제로 경험하고 그에 대한 반응을 보이는 종업원을 고려하지 못했다는 데서 출발한다. 조직성과는 조직 그 자체가 작동하면서 달성되는 것이 아니라 조직 안에 있는 개인들이 바람직한 목표 달성을 위해 활동하면서 얻어 지기 때문에(Kozolwski & Klein, 2000), 종업원 관점에서 HR시스템의 효과와 그 결과가 검토되어야 한다는 것이다. 이 관점에서 조직수준의 HR시스템 연구는 크게

HR시스템 측정방법 및 조직 내 변동성 고려 등 두 가지 측면의 이슈가 있다.

첫째, HR시스템 측정방법에 대한 비판은 기존 연구에서 HR시스템을 평가하는 응답자 선정이 적절하지 못하였음을 지적한다(Nishii & Wright, 2008). 상당수의 조직수준 연구에서 HR시스템에 대한 정보는 회사의 입장을 대변하는 경영자 또는 인사전문가 한 명으로부터 얻고 있다(예: Gong et al., 2009; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Messersmith et al., 2011; Sun et al., 2007 등). 이 방식은 모든 종업원들이 인사제도를 동일하게 경험하며, 해당 응답자가 모든 종업원의 경험을 대표할 수 있다는 것을 가정한다(Nishii & Wright, 2008). 하지만 조직이 의도한 인사제도(intended HR practice)는 실행 과정에서 다양한 상황요인에 맞게 조정되어 종업원들이 실제로 경험한 인사제도(actual HR practice)와 다를 수 있다(Khilji & Wang, 2006; Nishii & Wright, 2008; Wright et al., 2005). Aryee, Walumba, Seidu, & Otaye(2012), Den Hartog et al.(2013), Liao et al.(2009) 등 관리자가 측정한 HR시스템과 종업원들이 측정한 HR시스템 사이에 불일치가 있다는 일부 실증연구 결과가 이러한 주장을 뒷받침한다. 이와 같은 문제점을 인식한 일부 조직수준의 연구는 각각의 조사대상 조직에서 복수의 종업원 응답자로부터 실제 경험/인식한 HR시스템 정보를 수집하고, 이를 다시 조직수준 변수로 변환하여 결과변수와의 관계를 검토하기도 하였다(예: Wright et al., 2005; Takeuchi et al. 2007).

하지만 이 방식 또한 한계가 지적되는데, HR시스템과 그 효과의 조직 내 변동성(variability within organization)을 고려하지 못했다는 것이다(Jiang et al., 2013; Nishii & Wright, 2008; Den Hartog et al., 2013). 개인수준의 응답 결과를 조직수준으로 합산하는 방식은 HR시스템에 대한 구성원 인식이 '평균적으로' 높은 기업일수록, 종업원들의 집합적 인적자본, 집합적 POS, 집합적 심리적 권한위임, 집합적 몰입과 만족 등이 '평균적으로' 높고, 이는 다시 '평균적으로' 높아진 개인성과의 잠재적 매개를 통해 조직성과 향상으로 이어진다는 것을 보여준다. 그러나 동일한 조직 내에서도 구성원에 따라 인사제도에 대한 경험과 인식은 다를 수 있으며, 그러한 차이가 개인의 역량 향상 정도나 태도/행동 반응의 차이를 가져올 수 있다(Jiang et al., 2013; Nishii & Wright, 2008). 조직이 기대하는 바람직한 태도/행동이 모든 구성원들에게 동일하게 나타나지 않는다는 것은 개인수준의 성과에도 편차(variance)가 발생할 수 있음을 의미하며, 이는 개인성과의 합이 조직성과 향상에 기여하지 못할 수도 있음을 시사한다.

이상에서 살펴본 바와 같이 조직이 의도한 인사제도와 구성원들이 실제 경험한 인사제도는 다를 수 있으며, 동일한 인사제도라 하더라도 그에 대한 개인의 인식과 반응이 다를 수 있다는 것은 HR시스템-조직성과의 관계가 보다 복잡한 메커니즘에 의해 연결된다는 것을 의미한다. Nishii & Wright(2008)은 이러한 논리를 반영해 인사제도가 조직성과로 이어지는 과정을 개념화한 프로세스 모델(process model of SHRM)을 제시하며, HR시스템 효과 검토에 있어 종업원 관점을 통합하는 것이 중요하다는 점을 강조하였다. 이들에 따르면, 조직이 의도한(intended) 인사제도는 →

조직 내 다양한 상황에 맞게 적용되면서 실질적(actual) 인사제도로 현실화 되며 → 이를 경험한 종업원들에게 인식된(perceived) 인사제도로써 → 종업원 태도 및 행동과 같은 반응을 이끌어내는 과정을 거쳐 → 최종적으로 조직수준의 성과 달성에 이르게 된다. 유사한 맥락에서 Jiang et al.(2013)도 HR시스템의 조직 내 변동성을 반영한 다수준 모형(multilevel model of SHRM)을 제안하였다. 이 모형은 분석수준을 조직, 팀, 개인 등 3단계로 구분하고, 각 단계에서 HR시스템이 구성원 능력 향상, 동기 부여, 기회 제공을 통해 성과로 이어지는 매개 프로세스를 가진다고 설명한다. 또한, HR시스템은 조직수준에서 설계되고 → 팀수준에서 실행되며 → 개인수준에서 인식되는 하향식(top-down) 관계를 가지며, 개인수준 결과가 모여 → 팀수준 결과를 이루며 → 다시 조직수준 결과로 합해지는 상향식(bottom-up) 과정으로 그 효과가 실현된다.

조직 내에서 HR시스템이 작동하는 과정을 설명한 Jiang et al.(2013)과 Nishii & Wright(2008)의 모형은 조직 간 인사제도의 차이에서 오는 효과에만 집중했던 기존 연구를 보완한다. 대부분의 조직수준 연구는 HR시스템이 조직성과에 영향을 미치는 매개효과로 종업원 수준의 결과를 강조하였다. 그럼에도 불구하고 HR시스템에 대한 종업원들의 인식과 반응을 직접 측정하지 않고 HR시스템과 조직성과가 종업원 태도/행동에 의해 매개된다고 가정하는 것은 추상적인 설명에 그칠 우려가 있다(Lepak et al., 2006). 그러므로 HR시스템이 조직 내 집단 및 개인수준에서 어떠한 과정을 거쳐 성과를 만들어 내는지를 검토하는 것은 HR시스템과 조직성과의 연결고리에 대한 보다 공고한 이론적, 실증적 기반을 제공할 수 있다.

특히, 개인수준에서 인사제도에 대한 인식이 종업원 태도 및 행동에 미치는 영향을 살펴보는 것은 매우 중요하다. Jiang et al.(2013)과 Nishii & Wright(2008)의 모형에서 보듯 종업원은 조직을 구성하는 최하위 단계에 위치하여, 인사제도에 대한 인식을 형성하고 그에 대해 직접적인 반응을 보임으로써 조직수준의 성과로 이어지는 출발점을 제공하기 때문이다. 선행연구에 따르면, 경영진이나 인사부서가 생각하는 HR시스템과 종업원들이 실제 경험한 HR시스템 사이에는 간극이 존재하며(Khiliji & Wang, 2006; Liao et al., 2009), 결과변수에 대한 설명력은 종업원들로부터 얻은 측정값이 더 높은 것으로 밝혀졌다(Aryee et al., 2012; Den Hartog et al., 2013). 다시 말하면, 인사제도가 종업원들에게 영향을 미치기 위해선 먼저 그들에게 주관적으로 인식되고 해석되어야만 이후의 태도 및 행동 반응으로 이어질 수 있는 것이다(Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). 그러나 사람들은 동일한 현실도 자신의 인지적 틀(cognitive framework)에 따라 서로 다르게 해석하고 받아들이기 때문에(Fiske & Tayler, 1991), 인사제도가 기대했던 효과가 발생하지 않을 가능성도 여전히 존재한다. 따라서 인사제도가 의도한 효과가 제대로 발휘되는지, 어떠한 요인이 이를 촉진/저해하는지에 대한 1차적인 검증은 개인수준 연구에서 다뤄져야만 한다.

요약하면, 조직 내 실제 적용된 인사제도에 대한 종업원 인식을 측정하는 것과 동시에, 그러한 인식의 개인 간 편차를 고려하는 것은 개인수준 분석에서만 가능하다. 개인수준의 접근은 HR시스템에

대한 구성원 반응을 직접적으로 측정할 수 있기 때문에, 기존 조직수준 연구에서 검증하기 어려웠던 'HR시스템이 종업원들에게 영향을 미치는 과정을 거쳐 조직성과를 향상시킨다'는 이론적 설명을 직접적으로 테스트할 수 있는 기회가 된다.

III. 개인수준 HR시스템 연구의 현황

이상에서 논의한 바와 같이, 개인수준 HR시스템 연구는 HR시스템-조직성과 관계를 다루는 기존 조직수준 연구의 결과를 뒷받침하는 실증적 근거를 확보하는데 기여할 수 있다. 그럼에도 불구하고 아직까지 개인수준에서 HR시스템에 대한 종업원 인식과 그 결과를 다루는 연구는 많지 않다. 개인수준 연구가 SHRM과 기능적 인사관리 사이에서 차별화되는 하나의 연구 흐름으로 자리 잡기 위해선 관련 연구의 현황을 파악하고 발전 또는 개선해 나가야 할 부분을 모색할 필요가 있다. 이에 본 단락에서는, 평가 및 개선 방향을 살펴보기에 앞서, 지금까지 발표된 주요 개인수준 HR시스템 연구를 파악하고, 이들이 어떠한 내용을 다루고 있는지 연구모형 및 분석결과 측면에서 간략히 정리한다.

개인수준 HR시스템 연구 리스트는 분석수준(조직/집단/개인)에 따라 기존 SHRM 연구를 분류했던 선행연구(강성춘 등, 2011; 임자은·강성춘, 2016; Jiang et al., 2013; Lepak et al., 2006)를 참고해 1차 도출하였고, 여기에 관련 연구의 참고문헌 및 최근 발표된 연구를 확인 후 추가하였다. 그 중 개별 인사제도 또는 전체 HR시스템의 일부분(예: 직무설계 관련 제도)에 국한된 효과를 분석한 연구(예: Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Barling, Kelloway, & Iverson, 2003), 관리자가 측정한 HR시스템 값을 활용한 연구(예: Vandenberg, Richardson, & Eastman, 1999), HR시스템에 대한 종업원 인식을 측정하였으나 이를 집단수준으로 합산해 분석한 연구(예: Takeuchi et al., 2007)는 검토 대상에서 제외하였다. 다수준 분석을 실시한 연구 중 개인수준 HR시스템 변수를 다루고 있는 연구(예: Aryee et al., 2012)는 검토 대상으로 포함하였으며, 집단수준의 HR시스템 변수가 개인수준의 결과에 미치는 영향을 다룬 연구(예: Kehoe & Wright, 2013)는 제외하였다. HR시스템 변수는 인사정책이나 제도의 내용을 측정하는 변수(예: HPWS)로 한정하지 않고, HR시스템 전반에 대한 인식(예: HR시스템 강도, HR 귀인, 인사제도에 의한 심리적 계약 충족)을 다루는 연구(예: Nishii et al., 2008)는 검토 대상으로 포함하였다.

검토 대상으로 최종 선정된 연구 목록은 〈표 1〉에 제시되어 있다. 각 연구모형을 독립변수, 조절변수, 매개변수, 결과변수로 구분하였으며, 조절변수는 HR시스템의 효과를 조절하는 경우에만 표기하였다(매개변수 효과를 조절하는 경우 미표기). 다수준 모형은 개인수준 HR시스템 변수에 영향을 미치는 조직수준 및 집단수준 변수, 개인수준 HR시스템이 영향을 미치는 개인수준의 매개변수 및 결과변수만 표기하였다(그 외 집단수준 변수는 미표기).

〈표 1〉 개인수준 HR시스템 연구 요약

연구(연도순)	독립변수	조절변수	매개변수	결과변수
Gould-Williams (2003)	고몰입 인사제도		신뢰, 직무만족, 몰입	노력, 조직성과 인식
Chang (2005)	〔조직수준〕 몰입형 인사제도 묶음		HR 효과성 인식, 절차적 공정성	조직몰입
Zacharatos et al. (2005)	직업안전 HPWS		경영진 신뢰, 심리적 안전 풍토	안전사고, 안전 지향성
Macky & Boxall (2007)	HPWS		직무만족, 경영진 신뢰	조직몰입
Kuvaas (2008)	육성형 인사제도	조직지원인식, 정서적 몰입, 절차적 공정성, 상호작용 공정성	조직지원인식, 정서적 몰입, 절차적 공정성, 상호작용 공정성	업무 성과, 이직 의도
Nishii et al. (2008)	HR귀인 (품질/복지 향상,비용절감/노동력 착취, 노조 요구)			종업원 태도
Sanders et al. (2008)	고몰입 HR시스템, HR시스템 명확성, HR시스템 일관성, 〔집단수준〕 관리자-인사부서 간 공감대	〔집단수준〕 인사관리 풍토		조직몰입
Butts et al. (2009)	고관여 작업 프로세스		심리적 권한위임	직무만족, 조직몰입, 직무성과, 직무 스트레스
Liao et al. (2009)	〔집단수준〕 HPWS		HPWS 인식, 인적자본, 심리적 권한위임, 조직지원인식	서비스 성과
Boon et al. (2011)	HPWS	개인-조직 적합도, 개인-직무 적합도	개인-조직 적합도, 개인-직무 적합도	조직몰입, 시민행동 의도, 직무만족, 이직 의도

연구(연도순)	독립변수	조절변수	매개변수	결과변수
Boxall et al. (2011)	HPWS		심리적 권한위임, 규정준수 행동, 고객지향적 행동, 정서적 몰입	성과
Li et al. (2011)	HR시스템 특징 (명확성, 일관성, 공감대 형성)	〔집단수준〕 HPWS 풍토		업무만족, 활력, 이직 의도
Aryee et al. (2012)	〔집단수준〕 HPWS		HPWS 인식, 심리적 권한위임	서비스 성과
Ehrnrooth & Bjorkman (2012)	HRM 프로세스		심리적 권한위임	창의성, 업무 부담, 핵심직무 성과
Fontinha et al. (2012)	소속 회사에 대한 HR 귀인 (몰입, 통제)		소속 회사에 대한 조직몰입	고객사에 대한 조직몰입
Frenkel et al. (2012)	인사제도 (명확성, 일관성, 공감대 형성)		분배적 공정성, 절차적 공정성, 조직 일체감	자율적 업무노력, 동료 지원
Ang et al. (2013)	〔집단수준〕 HPWS		HPWS 인식, 종업원 업무몰입, 직무만족	조직몰입, 이직의도
Alfes et al. (2013a)	HPWS		종업원 업무몰입	시민행동, 이직의도
Alfes et al. (2013b)	인사제도 인식, 관리자 행동 인식		종업원 업무몰입	과업성과, 업무혁신행동
Den Hartog et al. (2013)	〔집단수준〕 HPWS	〔집단수준〕 의사소통	HPWS 인식	유닛성과 인식, 종업원 만족도
Jensen et al. (2013)	〔집단수준〕 HPWS	직무통제권한 (HPWS 인식 효과를 조절)	HPWS 인식, 불안감, 역할 과부하	이직 의도
Edgar & Geare (2014)	인사제도 경험인식, 인사제도 경험의 유용성 인식		직무만족, 정서적 몰입	시민행동
Knies & Leisink (2014)	관리자의 인력관리 활동		능력, 몰입, 자율성	역할 외 행동

연구(연도순)	독립변수	조절변수	매개변수	결과변수
Pak & Kim (2016)	〔집단수준〕 관리자의 인사제도 실행		〔집단수준〕 HPWS강도 〔개인수준〕 인사제도에 의한 심리적계약 충족	과업성과, 시민행동
박종욱 등 (2016)	HPWS	목표지향성		직무성과, 시민행동
박종욱·손승연 (2017)	HPWS	핵심자기평가		과업성과, 창의성

※ 다수준 연구에서 조직수준 및 집단수준 변수는 개인수준 HR시스템 인식과 관련되는 경우에만 포함하였으며, 해당 변수명 앞에 '〔조직수준〕' 또는 '〔집단수준〕' 표시로 구분하였음

1. HR시스템의 개념화

선행연구에서 HR시스템 전반에 대한 개인 인식은 인사제도 내용, 인사제도 실행 프로세스, 관리자의 인사제도 실행 활동, 인사제도 도입 이유, 인사제도의 전반적 효과성을 다루는 유형으로 구분할 수 있다. 이처럼 개인수준에서 HR시스템을 개념화 하는 유형은 다양한 것으로 보이지만, 검토대상 연구의 대부분이 인사제도의 내용 측면에 집중되어 있으며(전체 26개 중 18개) 다른 유형의 접근을 보인 연구는 많지 않다. 각 유형은 HR시스템의 서로 다른 측면을 다루고 있으나, 복수의 유형을 하나의 연구에서 검토한 경우는 거의 없다(예외: Sanders, Dorenbosch, & de Reuver, 2008).

인사제도의 내용은 HR시스템을 구성하는 정책 또는 제도는 무엇이며(예: 보상, 평가, 교육 등), 각각의 정책과 제도가 어떠한 내용을 가지고 있는가(예: 개인성과에 따른 보상수준 결정 등)에 초점을 맞춘다. 이 관점에서 접근하는 연구들은 HR시스템을 주로 HPWS로 측정하고 있다. HPWS는 어느 조직에서나 성과 향상을 기대할 수 있는 인사제도(best practice)의 조합이 있다고 가정하는데, HPWS-조직성과 관계 조사를 위해 조직수준 연구에서 일반적으로 사용되던 변수를 개인수준에 적용한 것이다.

인사제도 실행 프로세스는 제도의 내용 보다는 기업에서 인사제도를 실행하는 과정에서 나타나는 제반 활동(예: 인사제도 기획 및 변경, 의사결정, 의사소통 등)이 어떤 특징(예: 명확성, 일관성, 공감대 형성 등)을 가지고 있는가에 집중한다. 이는 Bowen & Ostroff(2004)가 제안한 개념으로, 인사제도에서 의도한 효과를 강력하게 구현하기 위해 HR시스템이 갖춰야 할 특징을 정의하고 있다. 개인수준 연구 중 Sanders et al.,(2008), Li, Frenkel, & Sanders(2011), Frenkel,

Restubog, & Bednall(2012) 등이 여기에 해당한다.

그 외 일부 연구에서는 조직이 인사제도를 설계 및 실행하는 이유가 무엇인지에 대한 종업원들의 판단(HR 귀인, HR attribution; 예: Nishii et al., 2008), 현장관리자의 인사제도 실행 수준(예: Knies & Leisink), 인사제도 경험이 실제 업무 수행에 도움이 되는 정도(예: Edgar & Geare, 2014) 등으로 HR시스템을 정의하고 있다.

2. HR시스템의 결과

기존 연구에서 HR시스템은 직무성과, 시민행동, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등의 결과변수와 유의한 관계에 있는 것으로 나타났다. HR시스템의 직무성과 향상 효과를 다룬 연구는 총 11편인데, 대부분 종업원의 종합적 업무 성과를 측정하고 있다. 예외적으로, Aryee et al.(2012) 및 Liao et al.(2009)는 서비스 업종의 직무성과로, Zacharatos, Barling, & Iverson(2005)는 업무 수행 과정에서 발생하는 부상(injury)으로 결과변수를 보다 구체화 하였다. 직무성과 외에도 HR시스템은 자발적 업무 노력, 다른 구성원에 대한 지원, 주어진 역할 외 업무수행, 시민행동 등의 구성원 행동과 긍정적 관계에 있었다(8개). HR시스템이 구성원 태도에 미치는 영향은 조직몰입(8개)과 직무만족(5개)을 중심으로 연구되었다. 이직의도를 결과변수로 설정한 연구는 6건이 있는데, 대부분 HR시스템이 이직의도를 감소시키는 긍정적 효과를 가지는 것으로 나타났지만 Jensen, Patel, & Messersmith(2013)은 이직의도를 오히려 높일 수도 있음을 보여주었다. 최근에는 업무혁신 활동(예: Alfes, Truss, Soane, Rees, & Gatenby, 2013b), 창의성(예: 박종욱·손승연, 2017; Ehrnrooth & Bjorkman, 2012) 등의 새로운 결과변수를 검토하는 연구도 나타나고 있다.

3. HR시스템의 효과를 매개하는 프로세스

HR시스템이 조직성과로 이어지는 메커니즘을 보다 세밀하게 검토하기 위해 시작된 만큼, 개인수준 HR시스템 연구는 매개효과를 검토하는 연구모형이 주류를 이룬다(21개 연구). 이 중 상당수(10개 연구)가 직무만족 및 조직몰입과 같은 종업원 태도가 HR시스템의 효과를 매개하여 직무성과나 역할 외 성과를 높이고, 이직의도를 감소시킨다는 결과를 제시하였다. HR시스템에 대한 종업원의 인지적 반응은 공정성(3개), 신뢰(3개), POS(2개), 개인-환경 적합도, 조직일체감, 심리적 계약충족(각 1개) 등의 다양한 변수로 측정되고 있다. 공정성 인식의 매개효과는 연구에 따라 다른 결과가 나타났는데, 그 예로 절차적 공정성에 의한 매개 프로세스는 Chang(2005)에서 유의하였으나 Frenkel et al.(2012)와 Kuvaas(2008)에서는 유의하지 않았다. 또한 상호작용 공정성의 매개효

과는 Kuvaas(2008)에서 유의하지 않았으며, 분배적 공정성의 매개효과는 Frenkel et al.(2012)에서 유의한 결과를 나타냈다. POS도 HR시스템과 직무성과의 관계를 이어주는 매개변수로 제안되었지만, Liao et al.(2009)에서는 유의한 반면 Kuvaas(2008)에서는 유의하지 않았다.

HR시스템이 종업원 성과로 이어지는 프로세스는 구성원 능력 향상 및 기회 제공 측면에서도 설명되는데(Jiang et al., 2013; Lepak et al., 2006), 이 부분의 매개효과를 실증한 연구는 상대적으로 부족하다. Liao et al.(2009)과 Knies & Leisink(2014) 등 2개 연구만이 인사제도가 구성원들의 업무수행 능력을 향상시킴으로써 직무성과와 역할 외 행동을 높인다는 결과를 제시하였다. 인사제도의 업무수행 기회 향상 효과는 6개 연구에서 다뤄지고 있지만, 이 중 5개 연구가 공통적으로 심리적 권한위임을 매개변수로 설정하고 있다. HR시스템-개인성과 사이의 매개변수로 종업원 행동을 측정한 연구도 있는데(Boxall, Ang, & Bartram, 2011), 인사제도는 규정 준수 및 고객지향적 행동을 높여 업무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 대부분의 연구가 HR시스템의 매개효과를 긍정적 측면에서 다루고 있는데 반해, Jensen et al.(2013)은 HPWS가 구성원들의 불안감 증가 및 역할 과부하를 초래해 이직의도를 높이는 부정적 효과도 있음을 증명하였다.

4. HR시스템의 효과를 조절하는 요인

HR시스템의 매개효과를 다룬 연구에 비해 조절효과에 초점을 맞추고 있는 연구는 상대적으로 많지 않다(8개 연구). Kuvaas(2008)은 조직-종업원 관계(employee-organization relationship)를 대표하는 변수로 POS, 조직몰입, 공정성을 선정하고, 이들 변수가 높을 때 인사제도가 업무성과에 미치는 영향이 더욱 강화된다는 결과를 제시하였다. Boon, Den Hartog, Boselie, & Paauwe(2011)은 개인-직무 적합도가 낮을 때 HPWS 인식이 높을수록 이직의도는 감소하며 직무만족은 증가한다는 결과를 제시하면서, 이러한 효과는 종업원들이 HR시스템을 낮은 직무 적합도를 보완할 수 있는 도구로써 인식하기 때문이라고 설명하였다. HPWS이 이직의도를 높이는 부정적 효과를 설명한 Jensen et al.(2013)은 종업원들에게 주어진 직무통제권한이 낮을 때 인사제도로 인한 종업원 불안과 역할 과부하가 더욱 높아질 수 있음을 증명하였다. 개인 특성에 의한 조절효과는 국내 연구를 중심으로 진행되었다. 박종욱·김성수·이용진(2016), 박종욱·손승연(2017)은 개인의 목표지향성 및 핵심자기평가가 높을 때 HPWS이 과업성과에 미치는 영향은 더 이상 증가하지 않지만, 개인 특성 변수가 낮을 때 HPWS이 과업성과에 미치는 영향은 증가한다는 결과를 보여주었다. 그들은 이러한 결과를 리더십 대체 모형(substitutes-for-leadership model; Kerr & Jermier, 1978)으로 설명하면서, 긍정적 특성을 가진 종업원의 경우 업무성과 향상을 위해 인사제도와 같은 외적 요인의 인위적 개입이 필요하지 않을 수 있다고 하였다.

IV. 개인수준 HR시스템 연구에 대한 평가 및 나아갈 방향

본 단락에서는 앞서 살펴본 개인수준 연구의 현황을 HR시스템 개념화, HR시스템의 결과, HR시스템-결과변수 사이의 매개효과 및 조절효과 측면에서 평가하고, 개인수준 HR시스템 연구가 나아가야 할 방향은 무엇인지 논의한다. 특히 조직성과 향상이라는 SHRM 연구의 존재 이유(raison d'etre)를 계승하면서도, 다양한 개인수준 이론의 접목을 통해 SHRM 연구와 차별화할 수 있는 방안은 무엇인지 깊이 있게 검토하고자 한다. 그리고 개인수준 연구에서 고려해야 할 방법론적 이슈를 살펴보고 대안을 제시한다.

1. HR시스템 개념화 측면의 발전 방향

1) HR시스템의 목표 구체화

SHRM 연구는 전통적 기능 중심의 인사관리 연구와 비교할 때 두 가지 측면에서 차별화 된다(Becker & Huselid, 2006). 첫째, SHRM은 기업의 인사정책 및 제도가 개인수준의 결과 보다는 조직수준의 결과에 미치는 영향에 초점을 맞춘다. 둘째, SHRM은 개별 인사제도의 독립적 효과 보다는 여러 제도가 합쳐진 하나의 묶음이 내는 집합적 효과를 강조한다. 다시 말하면 SHRM 연구는 기업이 전략적 목표를 달성하고 사업 추진 과정에서 발생하는 문제를 해결하기 위한 방안으로써 상호관련성이 높은 여러 인사제도를 묶어 하나의 시스템을 구성하고 활용한다고 본다.

이 관점에서 Becker & Huselid(2006)는 SHRM이 나아가야 할 방향성은 사업전략 실행의 도구로써 HR시스템을 보다 구체적으로 정의하는 것이라고 주장하였다. 개인수준의 결과를 다루는 전통적 인사관리 연구모형에서 단지 종속변수를 조직성과로 바꾼 것에 지나지 않는다는 인식을 벗어나려면, 어떤 조직에서나 보편적으로 적용될 수 있는 인사제도의 묶음이 아니라(예: HPWS) 특정 목표 달성 또는 이슈 해결이라는 구체적인 목적을 가진 HR시스템을 구성해야 한다는 것이다.

이상의 논리에서 볼 때, 개인수준의 HR시스템 연구는 두 가지 문제점에 직면할 수 있다. 첫째, HR시스템이 조직수준의 결과에 미치는 영향을 직접적으로 다루기 어렵다는 태생적 한계를 가진다. 둘째, 전통적 인사관리 연구모형에서 독립변수를 여러 인사제도의 묶음으로 대체한 것에 지나지 않는다는 비판이 제기될 수 있다. 개인수준의 HR시스템 연구에 있어 이러한 이슈는 매우 중요한데, SHRM 및 기능적 인사관리 연구와 차별화되지 않는다면 해당 연구의 정당성에 의문이 제기될 수 있기 때문이다.

이와 같은 문제점을 극복할 수 있는 방법은 Becker & Huselid(2006)이 제안한 바와 크게 다르지 않다. 바로 사업전략 실행의 관점에서 HR시스템을 보다 구체적으로 정의하고, 해당 시스템이 영

향을 미치는 종업원 태도 및 행동을 보다 구체적으로 정의하는 것이다. HR시스템은 기업의 전략 달성에 필요한 인적자본을 형성하며(Becker & Huselid, 2006), 해당 전략과 연계된 조직풍토(organizational climate) 조성을 통해 구성원들이 특정한 방향으로 행동하게 만든다(Bowen & Ostroff, 2005). 그렇다면 HR시스템이 사업목표 달성을 뒷받침하기 위해서는 그 설계 기준이 조직의 전략적 목표가 되어야 하며, 그에 따라 구체적인 인사정책 도출과 세부 제도 마련이 이루어져야만 한다(Bowen & Ostroff, 2004; Lepak et al., 2006). 이렇게 특정 목표 달성을 위해 설계된 인사제도의 묶음을 도출하는 것은 해당 연구가 전통적 인사관리와 차별화될 수 있게 한다. 그리고 그 시스템이 사업목표 달성을 뒷받침할 수 있는 구체적인 종업원 수준의 결과를 이끌어낼 수 있음을 검증하는 것은 해당 연구가 SHRM의 연장선상에 위치하도록 한다. 그렇게 될 때 개인수준의 HR시스템 연구는 SHRM과 전통적 인사관리를 이어주는 가교로서 그 지위를 공고히 다질 수 있을 것이다.

하지만 앞서 살펴보았듯 기존의 개인수준 연구는 기업의 전략적 목표 달성에 있어 HR시스템이 어떠한 역할을 하는지 구체적으로 다루고 있지 못하다. 대부분의 연구에서 HR시스템은 보편적(universalistic) 관점에서 어느 조직에서나 효과적으로 작동하는 인사제도의 묶음으로 다뤄지고 있다. HPWS(또는 고몰입작업시스템, 고관여작업시스템)로 대변되는 최적의 인사제도 조합(best configuration)이 개인성과에 긍정적 영향을 미치고, 나아가 조직성과로 이어진다는 가정은 SHRM이 강조하는 사업전략 실행과 관련짓지 않아도 무방하다. 높은 성과를 달성하는 것이 대부분의 사업전략이 추구하는 궁극적 목적이라 하더라도, 세부적인 전략목표는 기업에 따라 다를 수 있으며(예: 시장점유율 확대, 연구개발 경쟁력 강화, 생산 최적화 등), 그에 따라 HR시스템이 달성하고자 하는 목표와 이를 구성하는 제도가 달라져야 한다. 그러나 기존 연구의 접근법은 이러한 측면에 대한 고려가 부족한 실정이다.

예외적으로 Liao et al.(2009)과 Zacharatos et al.(2005)은 개인수준에서 구체적인 조직목표 달성을 위한 HR시스템을 정의하고 있다. Liao et al.(2009)는 고객 서비스 품질 향상을 위한 HR시스템을 개념화하고, 해당 시스템이 종업원들의 인적자본, 심리적 권한위임, POS의 매개를 통해 서비스 성과로 이어진다는 것을 밝혔다. Zacharatos et al.(2005)는 직업안전(occupational safety) 향상을 목적으로 한 HR시스템이 경영진에 대한 신뢰를 높이고, 작업장 안전을 중시하는 분위기를 강화하는 방식으로 종업원들의 안전지향성(safety-orientation)을 높이고 부상을 줄이는 결과를 가져온다고 하였다. 그 외에 개인수준 연구는 아니지만, 지식집약적 팀워크 향상(Chuang, Jackson, & Jiang, 2013), 사회적 네트워크 구축(Collins & Clark, 2003), 지식 공유 강화(Collins & Smith, 2006) 등으로 HR시스템의 목표를 구체적으로 정의한 연구도 참고할 만하다.

2) HR시스템의 하위요소 파악

기존 SHRM 연구는 HR시스템을 하나의 단일한 측면을 가지는 것으로 개념화 하였는데

(unidimensional approach), 이는 시스템을 구성하는 인사제도들이 서로 밀접한 관련성을 가지고 있으므로 하나의 묶음으로 종합적인 영향력을 측정하는 것이 바람직하다고 보았기 때문이다(MacDuffie, 1995). 그러나 보다 최근의 연구들은 HR시스템이 서로 다른 기능을 가진 하위 요소로 구분된다고 가정한다(multi-dimensional approach). 그 예로 Lepak et al.(2006)은 HR시스템이 종업원 능력 향상(ability-enhancing), 동기 부여(motivation-enhancing), 기회 제공(opportunity-enhancing)을 위한 인사제도의 묶음으로 나뉠 수 있음을 개념적으로 제시하였고(AMO framework), Jiang et al.(2012b)는 메타분석을 통해 이 세 가지 측면이 서로 다른 매개효과를 통해 조직성과에 기여한다는 것을 보여주었다. Gong et al.(2009)은 성과지향형(performance-oriented) 및 유지지향형(maintenance-oriented) 인사제도로 구분하였는데, 성과지향형 인사제도는 정서적 몰입을 통해 조직성과로 이어지는 반면, 유지지향형 인사제도는 근속몰입과 긍정적 관계에 있었지만 조직성과와는 상관이 없는 것으로 나타났다.

조직수준에서의 이 같은 새로운 시도에도 불구하고, 개인수준 연구에서 HR시스템의 하위 요소를 정의하고 그 효과를 검증한 연구는 아직까지 없다. 하지만 하위 시스템의 차별적 효과를 기대할 수 있는 단서는 기존 연구에서 찾아볼 수 있다. Liao et al.(2009)은 HR시스템은 단일 요인으로 개념화 하였지만 그 효과는 구성원 인적자본, 심리적 권한위임, POS 측면으로 구분해 측정하였다. 연구결과에 따르면, 종업원들의 HR시스템 인식은 인적자본과 심리적 권한위임의 매개를 거쳐 개인성과와 관계를 형성하는데, 인적자본은 HR시스템 하위 요소 중 능력 향상 인사제도와, 심리적 권한위임은 동기 부여 또는 기회 제공 인사제도와 관련된다. Jensen et al.(2013)은 HR시스템의 부정적 효과로 종업원들의 불안감(anxiety)과 역할 과부하(role overload) 인식이 높아질 수 있음을 지적하였는데, Gong et al.(2009)의 인사제도 구분 기준으로 볼 때 그러한 결과는 유지지향형 인사제도 보다는 성과지향형 인사제도에 의해 초래되었을 가능성이 높다. 이처럼 개인수준에서 HR시스템이 작동되는 원리를 보다 깊게 이해하기 위해서는 HR시스템의 하위 구성요소가 어떻게 구성되며, 각각이 어떠한 차별적 기능을 가지고 있는지도 검토할 필요가 제기된다.

더불어 기업 현장의 인력관리 현황을 반영한 HR시스템을 개념화하고 그 효과를 검증할 필요도 제기된다. 상당수의 국내 기업들은 핵심가치, 리더십 역량, 직무역량 등 세 영역으로 구분된 역량모델을 구축하고 있다. 핵심가치는 조직 구성원으로서 기본적으로 갖추어야 할 사고방식과 행동양식을 나타내며, 리더십 역량은 조직 내 계층 또는 역할 단계에 따라 요구되는 행동을, 직무역량은 특정 업무 수행에 필요한 지식/기술/능력을 말한다. 역량모델은 인사제도를 설계하는 기반으로, 핵심가치와 리더십 역량, 직무역량을 갖춘 인력을 선발하고, 교육훈련을 통해 이를 강화하며, 업무수행 과정에서 관련 역량이 발현되는 정도를 평가하며, 그 결과를 보상에 반영하거나 승진기회를 부여하는 방식으로 활용된다. 다시 말하면, 역량기반 HR시스템은 핵심가치 향상(value-enhancing), 리더십 향상(leadership-enhancing), 직무역량 향상(job competency-enhancing)이라는 구체적인 목적과

하위 구성요소를 가진 HR시스템으로 개념화할 수 있다. 이와 같은 접근은 앞서 언급한 HR시스템의 목표 구체화 및 하위요소 파악이라는 연구 측면의 발전 방향을 충족시키는 것과 동시에 실무 측면에서도 의미 있는 시사점을 제공할 것이다.

3) HR시스템 인식의 편차가 발생하는 원인 파악

개인수준 HR시스템 연구의 필요성은 동일한 HR시스템이라 하더라도 개인에 따라 그에 대한 경험과 해석은 다르며, 그로 인해 행동 및 태도 측면의 반응도 달라진다는 가정에 있다(Nishii & Wright, 2008). 그렇다면 개인수준의 연구는 HR시스템 인식의 개인 간 편차를 가져오는 요인이 무엇인지, 인식의 편차에 따라 반응이 어떻게 달라지는지, 이 두 가지 측면에서 이루어져야 한다. 그러나 대부분의 선행연구는 HR시스템 인식을 독립변수로 설정하는데 그치고 있으며, 그 선행변수를 다룬 연구는 Ang, Bartram, McNeil, Leggat, & Stanton(2013), Aryee et al.(2012), Den Hartog et al.(2013), Liao et al.(2011) 등 일부 연구에 불과하다. 이들 연구는 공통적으로 다수준 연구 설계를 통해 집단수준에서 도입된 HR시스템과 개인수준에서 인식된 HR시스템 사이에는 어느 정도의 격차(gap)가 존재한다는 것을 보여주고 있다. 하지만 어떠한 요인에 의해 그러한 격차가 발생하였는지는 고려되지 않았으며, Den Hartog et al.(2013)만이 유일하게 그 격차를 감소시킬 수 있는 요인으로 관리자의 의사소통을 검토하였다.

HR시스템에 대한 인식이 개인수준의 결과 변수에 영향을 미친다면(Jiang et al., 2013; Nishii & Wright, 2008), 조직이 의도하거나 실행한 인사제도와 개인이 경험한 인사제도 사이에 발생한 단절(disconnection)은 인사제도의 효과성 저하로 이어질 수밖에 없다. 구체적으로, HR시스템은 기업의 사업전략과 내/외부 환경적 맥락을 반영하여 종업원들에게 무엇이 기대되는지 신호를 전달하는데, 이때 설계 단계에서 의도한 방향이 종업원들에게 일관성 있게 인식될 때 가장 바람직한 결과를 가져올 수 있다(Bowen & Ostroff, 2004). 반대로 종업원들이 인사정책 및 제도에 대해 정확히 이해하지 못한다면 인사제도가 종업원 태도 및 행동에 미치는 영향은 약화되거나 조직이 의도한 것과 다른 방향으로 나타날 수 있다(Den Hartog et al., 2013). 따라서 실제 인사제도와 인식된 인사제도 사이에 간극이 발생하는 원인을 파악하는 것은 매우 중요한 문제가 된다.

종업원들 간 HR시스템 인식의 차이를 가져오는 요인(source of variability)은 크게 조직(예: 조직문화, 풍토 등), 관리자(예: 인사제도 실행 역량, 리더십 스타일 등), 동료(예: 사회적 상호작용, 업무 의존도 등), 개인(예: 과거 경험, 인구통계적 배경, 가치관, 성격 등) 측면에서 고려할 수 있지만(Nishii & Wright, 2008), 그 중 상대적 중요성이 강조되는 것은 관리자 측면의 요인이다. 조직 차원에서 수립된 인사정책과 제도는 업무 현장에서 발생하는 다양한 상황을 모두 반영하기가 사실상 어려운데, 이때 해당 상황을 잘 파악하고 있는 관리자의 적절한 해석과 적용이 요구된다(Nishii & Wright, 2008). 다수의 선행연구에 따르면 현장 관리자의 인사업무 관여(HR

involvement)는 종업원 동기부여(Bond & McCracken, 2005), HR 효과성(Ryu & Kim, 2013), 조직성과(Azmi, 2010; Perry & Kulik, 2008) 등과 유의한 상관관계에 있었다. 다시 말해, 관리자는 현장 상황에 맞게 인사제도를 실행하면서, 조직이 의도한 인사제도와 구성원들이 인식한 인사제도를 이어주는 역할을 담당한다(Den Hartog et al., 2013; Pak & Kim, 2016). 따라서 종업원 관점에서 관리자는 인사제도 경험의 차이를 제공하는 원천이며, 조직 관점에서는 의도한 인사제도를 종업원들에게 효과적으로 전달하기 위해 관리해야 하는 대상이므로, 이들이 종업원의 HR시스템 인식 형성에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 깊이 있는 조사가 요구된다.

관리자 관련 영향요인으로는 HR시스템에 대한 관리자 인식, 역량, 동기, 사회적 관계 등을 생각할 수 있다. 이 중 관리자 역량과 동기는 선행연구에서 일부 다뤄진 바 있다. 먼저 관리자 역량 관련 변수로 Den Hartog et al.(2013)은 의사소통의 질(communication quality)를 제시하였다. 이들은 관리자가 구성원들에게 업무 및 조직 현황과 관련된 유용한 정보를 이해하기 쉬운 형태로 충분히 제공할 때, 그들이 실행한 인사제도와 구성원들이 인식한 인사제도 사이의 긍정적 관계가 강화된다는 것을 밝혔다. 다음으로 관리자 동기 측면에서는 Pak & Kim(2016)이 관리자의 HR시스템 실행 정도가 구성원들의 HR시스템 인식에 미치는 영향을 살펴보았다. 해당 연구에 따르면, 관리자들이 조직의 인사정책을 옹호하고 인사제도가 당초 의도한 방향으로 이행될 수 있도록 적극적으로 노력할 때 팀 내 HPWS 실행 강도가 높아지며, HPWS 실행 강도가 높을수록 구성원들은 HR시스템이 약속한 심리적 계약이 충족되었다고 느끼는 것으로 나타났다.

사회적 관계 측면의 영향요인으로는 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange; 이하 LMX)의 질(quality)이 다수의 선행연구에서 제안되고 있는데(Den Hartog et al., 2013; Liao et al., 2009; Nishii & Wright, 2008), 아직까지 그 효과를 검증한 연구는 없다. 상사와 부하는 반복적인 상호작용을 통해 관계를 형성하고 각자의 역할을 명확화 하는데(Dienesch & Liden, 1986), 이때 두 사람 간 교환관계의 질이 높을 경우 구성원들은 그에 보답하려는 책임을 인식하고(Blau, 1964; Gouldner, 1960) 담당 업무(in-role) 및 업무 외적(extra-role) 성과를 높인다(Setton, Bennett, & Liden, 1996; Wayne, Shore, & Liden, 1997; Gerstner & Day, 1997). 이와 같은 종업원 행동은 사회적 교환 관계의 균형을 확보하려는 반응으로(Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007), 해당 인력에 대한 리더의 신뢰와 지원, 공식적/비공식적 보상이 선행 또는 후행 된다는 전제가 깔려 있다(Dienesch & Liden, 1986). 다수의 선행연구에서 LMX가 우수한 종업원들은 리더로부터 사회적/정서적 지지와 조직의 리소스(Wilson, Sin, & Conlon, 2010), 평가 등급(Kacmar, Witt, Zivnuska, & Gully, 2003), 경력 개발과 보상(Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997) 등 업무와 관련된 혜택을 더 많이 받는 것으로 나타났다. 즉, LMX는 리더가 어떤 구성원이 기여한 바를 인정하거나, 앞으로의 호혜적 행동(reciprocation)을 동기부여하기 위해 조직의 리소스를 분배하는 주요 통로가 되는 것이다(Henderson, Wayne, Shore,

Bommer, & Tetrick, 2008). 그렇다면 LMX가 높은 인력일수록 보다 많은 인사제도 경험 기회를 부여 받고, 그 결과로 HR시스템에 대해 보다 긍정적 인식을 형성할 것이라는 가설 수립이 가능하다.

덧붙여, 동일한 집단에 속한 경우에도 인사제도 실행 권한을 보유한 관리자에 의해 개별 구성원에게 주어지는 HR시스템 경험이 다를 수 있다는 가정은 개인수준 연구의 HR시스템 개념화 방식에 있어서도 새로운 접근 가능성을 내비친다. 기존 연구에서 나타났던 관리자와 종업원이 각각 측정한 HR시스템 변수 사이의 약한 상관관계는(Aryee et al., 2012; Den Hartog et al., 2013; Liao et al., 2009) 관리자에 의한 인사제도 실행 상의 문제나(Den Hartog et al., 2013; Pak & Kim, 2016) 구성원들 간 HR시스템에 대한 해석의 차이로(Nishii et al., 2008) 발생한 것일 수도 있지만, 개별 구성원들에게 제공된 상대적인 인사제도 경험 기회의 차이로 인해 나타난 현상일 수도 있다. 예를 들어, 회사에서 주관하는 교육훈련 기회를 팀장이 적극적으로 활용하더라도 해당 기회가 팀 내 특정 구성원에게만 집중되는 경우, 해당 팀장이 응답한 인사제도 실행 수준은 높더라도 전체 팀 구성원들의 평균적인 인식은 그렇지 않을 것이다. 또한 회사가 설계한 인사제도의 전반적 수준이나 팀장이 그를 실행한 정도와 관계없이, 종업원들은 자신에게 주어진 교육훈련 기회를 다른 팀원과 비교하면서 인사제도에 대한 인식을 형성할 수도 있을 것이다. 앞서 LMX 연구 흐름에서는 이와 유사한 고려를 바탕으로 개인이 인식한 LMX 외에 팀 내 LMX의 상대적 수준(relative LMX, 개인별 LMX와 소속된 집단의 평균 LMX 간 차이; Henderson et al., 2008) 및 LMX의 사회적 비교(LMX social comparison, 집단 구성원을 준거점으로 자신의 LMX 수준을 집단 내에서 비교; Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan, & Ghosh, 2010) 등으로 그 개념을 정교화하였다. 개인수준 HR시스템 연구 또한 이러한 접근 방식을 참고할 필요가 있다.

마지막으로, HR시스템에 대한 관리자의 인식 또한 구성원들의 HR시스템 인식 형성에 영향을 미칠 것으로 보인다. 종업원들의 태도 및 행동 반응에 앞서 인사제도에 대한 경험과 인식이 필요하듯이(Nishii & Wright, 2008), 관리자의 인사제도 실행에 앞서 인사제도의 내용과 실행 방법에 대한 이해가 먼저 갖추어져야 하기 때문이다. 이 관점에서는 Nishii et al.(2008)이 제안한 종업원들의 HR 귀인을 관리자에게 확대 적용하는 방안을 생각할 수 있는데, 구체적으로 HR시스템에 대한 관리자의 귀인이 구성원들의 HR 귀인에 영향을 미치는 하향침투효과(trickle-down effect)가 있을 것으로 예상된다. 종업원들은 인사제도가 어떠한 목적을 가지고 설계 및 실행되는지 판단하는데, 그 판단의 근거는 인사제도가 실행되는 과정 및 그 결과로부터 얻은 각자의 경험과 인식일 가능성이 높다. 그리고 그러한 인사제도 경험 중 일정 부분은 업무 현장에서 인사제도 실행 권한을 가진 관리자로부터 제공된다. 관리자들은 조직의 대리인(agent)으로서 조직으로부터 위임 받은 권한을 바탕으로 조직을 대신하여 구성원들에게 업무를 지시하고, 교육훈련 기회를 제공하거나, 성과를 평가하며, 그 결과를 상부에 보고한다. 인사제도를 효과적으로 실행하기 위해선 조직이 추구하는 인사정책의 방향성이 무엇인지 이해하고 내재화하는 과정이 선행되어야 한다. 다시 말해, 인사제도에 대한 관리자의 해

석은 그들이 인사제도를 실행하는 방식에 영향을 미치고, 이는 다시 종업원들이 인사제도를 경험하고 인식하는 맥락(context)을 제공할 것이다(Den Hartog et al., 2013; Liao et al., 2009).

2. HR시스템 결과 측면의 발전 방향

1) 연구 맥락에 맞는 결과변수 선정

이 관점에서 기존 연구를 살펴보면 주어진 연구 맥락에서 특정 결과변수가 왜 중요한지를 설득하는 연구는 많지 않다. 대부분의 연구들이 직무성과, 종업원 만족 및 몰입, 이직의도, 시민행동 등을 결과변수로 설정하고 있지만, 해당 결과변수가 전략적 니즈에 부합하거나 사업적 맥락에서 요구되는지는 상세히 언급하고 있지 않다. 예외적으로, Aryee et al.(2012)과 Liao et al.(2009)은 은행 지점 운영에 있어 종업원 서비스 성과의 중요성을 강조하고 있으며, Zacharatos et al.(2005)은 정유플랜트 운영인력 및 통신시설 기술인력을 대상으로 안전사고 및 안전지향성을 조사하였다.

보다 구체적인 예로 조직시민행동이 선행연구에서 어떻게 다뤄지고 있는지 살펴볼 수 있다. 조직시민행동은 조직목표 달성에는 도움이 되지만 공식적으로 요구되지 않는 구성원들의 자발적인 업무 외적 성과(extra-role performance)를 가리킨다. 선행연구에서 보듯 HPWS는 구성원들의 시민행동을 강화할 수 있고(Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013a; Boon et al., 2011; Pak & Kim, 2016), 시민행동을 강화하는 것은 조직성과에도 긍정적인 영향을 미친다(Nishii et al., 2008; Sun et al., 2007). 그런데 SHRM에서 기업 HR시스템의 주목적은 사업전략 실행에 직접적으로 요구되는 종업원 역량/태도/행동을 강화하는 것이며, 구성원들의 업무 외 자발적 행동을 촉진하는 것이 아니다. HPWS가 조직의 지원에 보답해야 한다는 구성원들의 책임의식을 높여 시민행동을 이끌어낸다고 하더라도, 그것은 HPWS가 의도한 효과보다는 부수적 효과로 봐야 한다. 만약 HPWS가 구성원들의 시민행동을 의도적으로 향상하고자 한다면, 어떠한 사업적 니즈에 의해 시민행동을 요구하는지 그 이유가 명확하게 제시되어야 한다. 그러나 기존 연구 중 Nishii et al.(2008)만이 외식산업에서 종업원의 시민행동이 고객 만족도를 높임으로써 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 중요한 요인이 된다고 설명하고 있다(조직수준 연구에서는 Sun et al.(2007)이 호텔산업에서 시민행동의 중요성을 언급). 기존 연구와 같이 'HPWS 수준이 높을수록 어떤 결과변수(시민행동)가 높아진다'는 가정으로 단순 접근하기보다는, 특정 사업 맥락에서 조직성과 향상을 위해 어떤 개인수준 결과(시민행동)가 왜 중요하며, 결과변수(시민행동) 향상을 위해 어떤 인사제도로 구성된 시스템을 구축해야 하는지가 먼저 설명된 이후에, 해당 결과변수(시민행동) 향상을 목적으로 한 HR시스템(시민행동 향상 HR시스템)이 기대한 효과를 얼마나 달성하는지 검증하는 것이 보다 바람직한 접근법일 것이다.

2) 보다 다양한 HR시스템의 효과 검토

결과변수의 내용 측면에서는 보다 다양한 HR시스템 효과를 검토할 수 있는 변수 선정이 요구된다. 선행연구에서 다뤄진 결과변수는 대부분 동기부여 효과(만족, 몰입, 이직의도 등) 또는 성과 향상 효과(직무성과, 시민행동 등)에 집중되어, 조직 내부에 이미 확보된 인적자원을 효과적으로 활용하기 위한 수단으로 HR시스템을 정의하고 있다. 그렇지만 많은 기업들이 조직 외부로부터 인력을 유인하고, 선발된 인력 중 조직의 가치에 맞고 우수한 성과를 내는 종업원을 선별하며, 그렇지 못한 인력을 조직 외부로 다시 내보내기 위한 목적으로 HR시스템을 활용하기도 한다. 그러므로 앞으로의 연구에서는 HR시스템의 선별 효과(sorting effect)에 대한 검토가 필요하다. 이와 관련하여 Shaw, Dineen, Fang, & Vellella(2009)는 조직수준 연구에서 인사제도 유형과 이직의 관계를 검토하였다. 이들은 인사제도를 종업원에 대한 유인 및 투자를 제공하는 인사제도(HRM inducements and investments)와 조직의 기대수준을 알려주는 인사제도(HRM expectation-enhancing practices)로 구분하고, 각 유형이 고성과자와 저성과자의 자발적 이직에 미치는 영향이 다를 것이라 가정하였다. 연구 결과, 유인/투자 제도는 고성과자 및 저성과자 이직률(quit rate)과 모두 부정적 관계에 있었지만, 기대향상 제도는 고성과자의 이직을 줄여주는 반면 저성과자의 이직은 높이는 것으로 나타났다. 개인수준 연구에서는 이와 같은 HR시스템의 선별효과에 대해 보다 깊이 있는 조사를 진행할 수 있을 것이다. 예를 들어, 인사정책과 제도에는 경영진과 조직이 인적자원을 바라보는 관점이 반영되는데, HR시스템에서 나타난 가치(예: 경제적 교환-사회적 교환)가 종업원들이 조직에 기대하는 가치(예: 경제적 교환-사회적 교환)와 부합하는 정도에 따라 개인의 이직의도는 달라질 수 있다.

앞으로의 연구에서는 동기부여, 성과 향상, 선별 효과와 같은 HR시스템이 제공하는 순기능 외에 그로 인해 발생하는 부정적 효과에 대한 검토 또한 필요하다. Cappelli & Neumark(2001)은 조직수준에서 HPWS 도입이 생산성(productivity)을 높이지만 인건비(labor cost) 상승을 동반하여 노동효율성(labor efficiency) 측면에서는 개선 효과가 없다고 주장하였다. 이 같은 결과는 HR시스템의 편익과 비용(benefit & cost)에 대한 균형 있는 접근이 필요하다는 것을 강조하며, 개인수준 연구에서도 동일한 관점의 접근이 요구된다. 지금까지 개인수준 연구는 대부분 HR시스템이 종업원들에게 미치는 긍정적 영향력에 초점을 맞추어 왔다. 하지만 최근의 연구들은 HPWS가 구성원들의 불안감과 역할 과부하를 높이며(Jensen et al., 2013) 감정적 소진(emotional exhaustion) 상태를 가져오는 등의 부정적 효과도 있음을 보여주고 있다. HR시스템의 궁극적 목적은 조직성과 향상이지만, 그 과정에서 구성원들이 받는 스트레스와 부담이 증가하고 함께 성장할 수 있는 기회가 제공되지 않는다면 결국 조직성과에도 부정적 요인으로 작용할 것이다. 따라서 HR시스템이 구성원들에게 미치는 긍정적 영향과 함께, 그에 수반되는 부정적 영향은 무엇이며, 이를 감소시킬 수 있는 방안은 무엇인지에 대한 보다 깊이 있는 연구가 필요하다.

3. 매개효과 연구의 발전 방향

1) 보다 다양한 매개 프로세스 검토

최근의 SHRM 연구들은 HR시스템의 하위 구성요소가 종업원 수준의 결과에 서로 다른 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다(Jiang et al., 2012b; Lepak et al., 2006). 그 대표적인 예가 AMO 프레임워크다. 조직 내 개인의 성과는 해당 인력에게 어떤 업무나 역할이 주어졌을 때, 그것을 효과적으로 수행할 수 있는 지식과 기술을 가지고, 그러한 역량을 적극적으로 활용하고자 하는 의지가 있을 때 달성된다(Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993; Lepak et al., 2006). 그러므로 HR시스템은 개인성과 향상을 통해 조직성과 향상을 이끌어내는 수단으로써, 종업원들에게 업무 기회를 부여하고, 그에 필요한 능력을 배양하며, 자발적 노력을 기울이도록 동기부여 하는 인사제도로 구성된다. 다시 말해, AMO 프레임워크는 HR시스템이 성과로 이어지는 매개 프로세스를 구성원 역량 향상, 동기 부여, 기회 제공 등의 세 가지 메커니즘으로 설명하는 것이다.

이 틀에서 봤을 때, 기존의 개인수준 연구는 대부분 종업원 동기부여 관점에서 접근하고 있음을 알 수 있다. 주로 언급되는 매개변수로 직무만족(Gould-Williams, 2003; Macky & Boxall; 2007), 조직몰입(Gould-Williams, 2003; Kuvaas, 2008; Boxall et al., 2011), 업무몰입(Alfes et al., 2013a, 2013b), POS(Kuvaas, 2008; Liao et al., 2009), 신뢰(Gould-Williams, 2003; Zacharatos et al., 2005; Macky & Boxall, 2007) 등의 태도 변수를 들 수 있다. 이처럼 심리적 메커니즘이 강조되는 이유는 개인수준의 HR시스템을 구성원 인식으로 개념화했기 때문으로 판단된다. 외부의 자극, 즉 인사제도(독립변수)가 보내는 신호를 종업원들이 선택적으로 받아들이고 주관적으로 해석하였다면, 그 이후의 반응은 태도(매개변수)로 먼저 나타나고 그에 따라 행동(결과변수)이 결정되는 것이 논리적 흐름이다(Fiske & Taylor, 1991).

그러나 구성원들이 측정한 HR시스템은 그들의 인사제도 경험을 나타내는 것이기도 하다. 보다 엄격한 선발 절차를 거치고 보다 광범위한 교육훈련을 받은 인력일수록 보다 높은 업무수행 능력을 가지고 있을 것이다. 업무와 관련된 다양한 정보와 충분한 의사결정 권한을 제공 받은 인력일수록 업무에 대한 참여 수준이 더 높을 것이다. 하지만 구성원 능력 향상 및 기회 제공 측면의 메커니즘을 검토한 연구는 소수에 불과하다. 구성원 역량 향상 측면의 매개효과를 검토한 연구는 Knies & Leisink(2014)와 Liao et al.(2009)밖에 없으며, 기회 제공 측면에서는 Butts, DeJoy, Schaffer, Wilson, & Vandenberg(2002), Liao et al.(2009), Boxall et al.(2011), Ehrnrooth & Bjorkman(2012) 등이 공통적으로 심리적 권한위임을 매개변수로 다루고 있다.

Jiang et al.(2013)은 HR시스템이 개인성과에 미치는 영향을 보다 깊이 있게 이해하기 위해서는 AMO 프레임워크의 세 가지 메커니즘에 대한 연구가 균형 있게 이루어져야 한다고 강조하였다. 더불어 하나의 연구에서 세 가지 메커니즘을 동시에 검증할 필요성도 제기하였다. Knies &

Leisink(2014) 및 Liao et al.(2009)과 같이 구성원 역량 향상, 동기 부여, 기회 제공과 관련된 매개변수를 동시에 검토하는 것은 HR시스템이 어떠한 경로를 통해 성과에 영향을 미치는지를 보다 자세히 파악할 수 있는 계기를 제공할 것이다.

2) 조직수준의 매개 모형과 차별화

지금까지 논의한 바와 같이 개인수준의 HR시스템 연구는 보다 다양한 매개 메커니즘을 검토해야 한다. 하지만 그 자체로 개인수준 매개모형 연구의 정당성이 확보되지는 않는다. 극복해야 할 보다 근본적인 이슈가 남아있기 때문인데, 바로 조직수준의 연구모형과 차별화가 되지 않는다는 것이다. 예를 들어, 개인수준 연구에서 HR시스템이 개인성과에 영향을 미치는 메커니즘이라고 언급된 인적자본, 만족, 몰입, POS, 신뢰, 권한위임 등의 변수는 조직수준 연구에서도 동일하게 다뤄진 바 있다. 구체적으로 인적자본은 Hsu, Lin, Lawler, & Wu(2007), Takeuchi et al.(2007), 몰입은 Gardner, Wright, & Moynihan(2011), Gong et al.(2010), Messersmith et al.(2011), Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt(2001), 만족은 Guest(2001), Messersmith et al.(2011), Harmon, Scotti, Behson, Farias, Petzel, Neuman, & Keashly(2003), POS는 Takeuchi et al.(2007), Zhang & Jia(2010), 신뢰는 Frenkel & Orlitzky(2005), Orlitzky & Frenkel(2005), 권한위임 풍토는 Aryee et al.(2012) 등의 연구를 들 수 있다. 분석수준에 따라 조직 간 비교인지, 개인 간 비교인지 차이가 있기는 하지만, 인사제도가 종업원 능력, 동기, 기회 향상을 통해 개인 또는 조직수준의 결과로 이어진다는 메커니즘 측면의 차이는 없다. 기본적으로 SHRM은 HR시스템이 조직성과에 미치는 영향을 다루고 있으므로, HR시스템이 종업원에게 미치는 영향을 조직수준에서도 검토 가능하다면 굳이 개인수준에서 동일한 논리를 다시 검토할 필요가 있겠느냐 하는 의문이 발생하는 대목이다.

Jiang et al.(2013)은 분석수준 간 매개효과의 차이는 그 변수가 가지는 의미에 있다고 하였다. 이들에 따르면 조직, 팀, 개인수준에서 모두 매개변수를 AMO 관점으로 나눌 수 있지만, 각각의 분석수준에서 매개변수가 가지는 의미는 조금씩 다를 수 있다. 먼저, 종업원 능력 측면(A dimension)에서 보면 개인수준의 인적자본은 개별 종업원이 보유한 지식, 기술, 능력을 의미하지만, 팀과 조직수준에서는 종업원들이 가진 지식, 기술, 능력의 단순모음(compilation)이 아닌 적정조합(composition)이라고 하였다. 업무수행 기회 측면(O dimension)에서도 개인수준 및 팀/조직수준의 변수는 서로 다르다. 개인수준에서는 종업원들이 자신의 능력을 활용할 수 있는 업무 기회를 말하지만, 팀과 조직수준에서는 구성원들 간 조율과 협력, 의사결정 및 문제해결 활동에 대한 개입 등 공통 목표 달성을 위한 상호작용을 의미한다. 반면 동기부여 측면(M dimension)에서는 분석수준 간 변수의 의미는 개념적, 기능적으로 동일하다. 개인수준에서 구성원의 업무수행 의지는 집단수준으로 단순 합산하여 해당 집단의 집합적 업무수행 의지를 나타내는 변수가 된다.

그러나 각각의 분석수준에 따라 매개변수가 가지는 의미가 일부 다르다는 것만으로는 설득력이 부족하다. 이 점은 Jiang et al.(2013)이 추가적으로 설명하고 있는 분석수준 간 매개변수의 관계에서 볼 때 명확해 진다. 이들에 따르면 집합적 인적자본은 개별 구성원들이 가진 지식, 기술, 능력의 결합을 통해 상향식 과정으로 형성된다(Jiang et al., 2013). 집합적 인적자본이 조직 목표 달성을 위해 필요한 개인 역량의 적정 조합이라 하더라도, 그에 앞서 개별 구성원들이 우수한 지식, 기술, 능력을 갖추고 있어야 한다는 것이다. 다시 말해 어떤 팀/조직의 집합적 인적자본이 우수하다는 것은 해당 집단 내 개별 구성원들의 인적 역량이 높기 때문으로 판단할 수 있다. 한편, 집단수준의 동기부여 및 참여 분위기는 구성원 행동에 하향식으로 영향을 미친다(Jiang et al., 2013). 집단수준의 동기 및 참여 정도가 높다면, 해당 집단의 구성원들 또한 적극적으로 일하려는 의지와 협력적 행동을 보일 것이다. 즉, 조직수준 연구에서 HR시스템이 구성원들의 집합적 인적자본, 동기, 참여에 긍정적 영향을 미친다면, 논리적으로 개인수준에서도 동일한 효과가 나타나리라 기대할 수 있다. 그렇게 볼 때, 분석수준 간 매개변수의 의미 차이는 앞서 제기된 의문에 대한 적절한 답이 아니다.

개인수준의 매개효과 연구가 그 필요성을 인정받기 위해선 연구모형 그 자체의 의미가 조직수준 연구와 차별화되어야 한다. 가장 용이한 방안으로 매개효과를 설명하는 기존의 이론적 관점을 보다 정교화 하는 것을 생각할 수 있다. 기존 연구들은 그 분석수준과 관계없이 HR시스템에 대한 구성원들의 심리적 반응 메커니즘을 주로 종업원 행동 관점 또는 사회적 교환 관점에서 접근하고 있다. HR시스템은 종업원들에게 기대되는 행동이 무엇인지 전달하며, 구성원들이 조직의 호의에 보답해야 한다는 책임감을 느끼도록 해서 긍정적인 반응을 이끌어낸다는 설명이다. 이러한 이론적 관점은 HR시스템의 매개효과에 대한 초기 연구에서 HR시스템-종업원 반응 관계에 대한 훌륭한 설명을 제공해주었지만, 추가적으로 더 검증해야 할 부분은 남아있다.

종업원 행동 관점에서 HR시스템은 사업전략 실행에 필요한 구성원들의 역할 행동을 정의하고 이끌어내는 역할을 담당한다(Jackson et al., 1989; Schuler & Jackson, 1987). 이 관점은 서로 다른 전략에 맞게 요구되는 역할 행동을 매우 구체적으로 정의할 것을 요구하지만, 지금까지 이러한 매개관계를 다룬 연구는 많지 않다(Wright & McMahan, 1992). 조직수준에서 Collins & Clark(2003)은 HR시스템이 최고경영진의 조직 내/외부 네트워크 형성을 촉진하여 조직성과를 향상시킬 수 있음을 밝혔다. 개인수준에서는 Boxall et al.(2011) 만이 종업원들의 규정 준수(compliance) 및 고객 지향적(customer-oriented) 행동이 HPWS-개인성과 관계를 매개한다는 것을 보여주었다. 앞으로의 연구는 HR시스템에 의해 야기되는 구체적인 종업원 행동이 무엇이며, 그러한 행동이 HR시스템과 개인성과의 관계를 어떻게 이어주는지를 보다 세밀하게 살펴볼 필요가 있다. 예를 들어, 최근 많은 기업들이 사내 벤처를 운영하거나 사업가 역량을 갖춘 인력 육성을 강조하고 있는데, HR시스템이 관련 인력들의 새로운 아이디어 창출, 위험 감수, 도전적 목표 설정과 과감한 추진을 촉진하여 기대성과를 달성하고 있는지 검증할 수 있다.

사회적 교환 관점에 기반을 둔 매개 프로세스 또한 보다 세밀한 접근이 요구된다. 다수의 선행연구에서 HR시스템을 종업원-조직 교환관계(employee-organization exchange) 형성 수단으로 보고(Takeuchi et al., 2007) POS를 중요한 매개변수로 다루어 왔다(Kuvaas, 2008; Liao et al., 2009; Zhang & Jia, 2010). 하지만 인사권한이양(HR devolution) 연구 흐름에서 현장 관리자(first-line manager)는 상당한 수준의 인사제도 실행 권한을 보유하고 있다(Bond & McCracken, 2005; Den Hartog et al., 2013; Pak & Kim, 2016; Ryu & Kim, 2013). 만약 그렇다면 종업원들은 조직과 관리자에 의해 실행되는 인사제도를 구분해서 인식하고, 각각의 수준에 따라 POS 및 상사지원 인식(perceived supervisory support)을 구분해서 형성하며, 그로 인한 반응 또한 다르게 나타낼 가능성이 있다(예: 조직 및 상사 대상 시민행동).

추가적으로 HR시스템의 동기부여 효과를 설명할 때 사회적 교환 관점에 지나치게 의존하는 경향은 다시 한 번 생각해 볼 필요가 있다. 우수한 HR시스템을 구축하는 것이 종업원 입장에서는 자신들에 대한 조직의 관심과 자발적 투자로 보일 수 있고, 그 결과로 조직에 대해 호혜적 행동을 할 수도 있다. 하지만 이는 어디까지나 HR시스템의 부수적 효과에 지나지 않는다. SHRM 연구 흐름에서 HR시스템은 조직의 전략목표 달성과 문제 해결이라는 목적성을 가지고 구성된 것인데, 구성원들의 POS와 조직의 호의에 대해 보답해야 한다는 의무감을 높이는 것이 그 핵심 목표가 되는 경우는 많지 않을 것이다.

개인수준에서 적용하는 것이 보다 바람직한 이론과 변수를 찾는 것 또한 개인수준 매개효과 연구를 차별화할 수 있는 대안이다. 앞서 언급한 바와 같이 구성원 행동 및 사회적 교환 관점은 인사제도에 대한 구성원들의 태도 및 행동 반응을 잘 설명해주지만, 조직수준과 개인수준에서 동일한 이론적 입장을 취하고 유사한 매개변수를 검토함으로써 분석수준 간 차별성을 약화시킨다. 그러므로 아직까지 선행연구에서 충분히 다뤄지지 못한 이론적 설명과 변수를 접목할 때, HR시스템의 매개효과에 대한 보다 풍부한 이해 확보 및 조직수준 연구와의 차별화가 가능할 것이다. 특히, 기존 연구는 HR시스템에 대한 종업원들의 정서적(예: 몰입, 만족 등), 행동적(예: 이직의도, 시민행동 등) 반응을 주로 다루고 있는데, 그러한 반응에 앞서 그들이 경험한 HR시스템에 대해 어떠한 인지적 판단을 내리고 있는지 보다 깊게 검토할 필요가 있다.

개인수준의 일부 선행연구에서는 이미 이러한 접근이 이루어지고 있는데, HR시스템의 매개효과를 개인-환경 적합도(person-environment fit)로 설명한 Boon et al.(2011), 절차적 공정성 및 상호작용 공정성으로 설명한 Kuvaas(2008), 심리적 계약 충족(psychological contract fulfillment)으로 설명한 Pak & Kim(2016) 등이 그 예다. 이 중 개인-환경 적합도(person-environment fit) 측면의 매개효과는 종업원 역량체계 기반의 HR시스템과 접목하여 보다 구체화할 수 있다. 기업 핵심가치, 리더십 역량, 직무역량에 기반을 둔 인사제도는 각각 개인-조직 적합도, 개인-역할 적합도(person-role fit), 개인-직무 적합도를 높일 것으로 예상할 수 있다.

한편, 종업원들은 조직의 공정성과 상사의 공정성을 구분해서 인식하고 각각에 대해 서로 다른 반응을 나타내기 때문에(Liao & Rupp, 2005), 조직이 실행한 인사제도와 상사가 실행한 인사제도가 구성원들의 공정성 인식에 어떻게 영향을 미치는지 검토할 필요도 있다. 마지막으로, HR시스템이 구성원들의 자아인식에 대해 미치는 영향과 그 결과도 고려해볼만 하다. 조직이 인사제도를 통해 종업원들에게 충분한 지원을 제공할 때, 종업원들은 조직이 자신의 가치를 인정해 주는 것으로 인식하여 조직기반 자아존중감(organization-based self-esteem)이 높아질 수 있다. 교육훈련을 통해 업무수행 능력을 향상시키고, 그에 적합한 직무 경험을 제공하며, 달성한 성과에 따라 적절한 보상을 제공하는 것은 구성원들의 자아효능감(self-efficacy)을 높일 것으로 기대된다. 그리고 HPWS에 의해 향상된 업무수행 권한과 자율성은 주어진 상황에 대한 자신의 내적 통제력(locus of control)이 높다고 인식하게 만들 것이다.

개인수준 연구를 차별화하는 또 다른 방안으로는 조직수준의 현상과는 다른 설명을 제공하는 연구모형을 생각할 수 있다. 조직이 의도한 인사제도가 종업원들이 인식한 인사제도와 다르다면(Nishii & Wright, 2008), 조직수준과 개인수준에서 인사제도의 효과가 나타나는 양상 또한 다를 수 있다. 예를 들어, 조직수준의 선행연구에서 HPWS는 구성원들의 이직을 감소시키는데(Batt, 2002; Gardner et al., 2011; Guthrie, 2001; Sun et al., 2007), 이는 주로 종업원 몰입 및 만족 등 동기부여 측면의 매개효과로 설명된다. 그러나 Jensen et al.(2011)은 개인수준에서 HPWS가 구성원들의 불안과 역할 과부하를 야기함으로써 이직의도를 오히려 높일 수 있음을 발견하였다. 조직수준에서 충분히 고려되지 못했던 심리적 매개 프로세스를 개인수준에서 보다 깊게 파악하면서 HR시스템 효과에 대한 새로운 이해를 제공한 것이다.

4. 조절효과 연구의 발전 방향

1) 조절효과를 다루는 연구의 확대

조직수준의 HR시스템 연구는 사업전략 및 내/외부 환경 등 기업이 처한 상황에 따라 효과적인 HR시스템이 달라진다는 상황적합적 접근법(contingency approach)에서 다양한 상황변수의 조절효과를 검증해 왔다. 예를 들어, Bae & Lawler(2000)와 Guthrie, Spell, & Nyamori(2002)는 사업전략과 HR시스템의 적합도를 검토하였으며, Datta, Guthrie, & Wright(2005)과 Batt(2002)는 산업 또는 사업영역에 따른 HR시스템의 효과 변화를 분석하였다. 그 외에도 기업의 소유구조(Wang, Bruning, & Peng, 2007)나 노동조합 유무(Batt, Colvin, & Keefe, 2002) 등의 상황요인이 HR시스템의 효과를 조절하는 변수로 고려되었다.

그에 비해 개인수준의 HR시스템 연구는 주로 인사제도와 개인성과의 관계를 설명하는 매개효과를 중심으로 진행되었으며, 상황적 요인을 고려한 연구는 상대적으로 많지 않다. 이는 개인수준 연구의

출발점 자체가 조직수준에서 설명되지 않는 HR시스템과 성과 사이의 블랙박스를 규명하기 위한 것이었음을 고려할 때(Nishii & Wright, 2008; Jiang et al., 2013) 자연스러운 연구 흐름으로 보인다. 그렇지만 개인수준에서나 조직수준에서나 HR시스템의 효과가 다양한 환경적 조건에 의해 영향을 받는다는 가정은 동일하게 적용될 수 있다. 조직 구성원들은 자신을 둘러싼 업무 환경이나 상사/동료와의 관계, 개인 특성 등 다양한 요인으로부터 영향을 받기 때문에, 이러한 요인들이 HR시스템 효과를 어떻게 변화시키는지는 반드시 검토되어야 한다.

기존 개인수준 연구에서 검토한 조절변수는 상황적 요인과 개인적 요인으로 구분할 수 있다. 먼저 상황적 요인으로 POS, 절차적 공정성, 상호작용 공정성(Kuvaas, 2008), 직무통제권한(Jensen et al., 2013)의 조절효과가 검토되었다. 개인적 요인으로는 목표지향성(박종욱 등, 2016), 핵심자기평가(박종욱·손승연, 2017), 개인-직무 적합도 인식(Boon et al., 2011)이 조절변수로 설정되었다. 선행연구 결과에서 주목할 점은 조절효과는 주로 조절변수가 낮을 때 통계적으로 유의하였다는 것이다. 예를 들어, 종업원의 목표지향성(박종욱 등, 2016) 또는 POS(Kuvaas, 2008)가 높을 경우 결과변수의 변화는 없었지만, 그 값이 낮을 때 HR시스템과 결과변수의 관계에 변화가 발생했다. 더불어, 선행연구는 공통적으로 조직 관련 조절변수에서 HR시스템이 결과변수에 부정적 영향을 미치며, 구성원 관련 조절변수에서 결과변수에 긍정적 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 예를 들어, 절차적/상호작용 공정성(Kuvaas, 2008) 또는 직무통제권한(Jensen et al., 2013) 등 조직으로부터 주어지는 업무 환경이 우호적이지 않은 경우, HR시스템 인식이 높을수록 개인성과는 낮아지고 부정적 태도는 높아졌다. 반면 핵심자기평가(박종욱·손승연, 2017)와 직무 적합도(Boon et al., 2011)가 낮을 때, HR시스템과 개인성과의 긍정적 관계는 강화되었다.

이러한 결과는 개인수준에서 HR시스템의 효과가 발생하는 한계조건(boundary condition)에 대한 두 가지 시사점을 제공해준다. 첫째, HR시스템은 조직이 구성원들을 관리하는 방안 중 하나로, 그와 유사한 효과를 가지는 대안적 수단이 있다면 HR시스템의 추가적 효용은 나타나지 않을 수 있다. 하지만 HR시스템이 운영되는 제반 조직 여건이나 업무 환경이 우호적이지 못할 경우, HR시스템의 효과까지 함께 저하될 수 있다. 그 예로 HR시스템과 역할 모호성(role ambiguity)의 상호작용 효과를 고려할 수 있다. 역할 모호성은 그 자체는 개인성과와 부정적 관계에 있을 것으로 예상되지만, 구성원들이 자신이 원하는 방향으로 업무를 재정의하는 잡 크래프팅(job crafting)을 높여 개인성과와 긍정적 관계를 형성할 수 있다. 자신에게 주어진 역할이 불명확할 때, 높은 성과 달성에 대한 부담을 주는 HR시스템은 구성원들의 불안과 스트레스를 높이거나(Jensen et al., 2013) 기회주의적 행동을 강화하여(Kuvaas, 2008) 업무 성과를 더욱 낮추는 결과를 초래할 수 있다. 하지만 역할 모호성과 HR시스템의 상호작용에 의해 야기된 업무 스트레스 및 기회주의적 행동은 잡 크래프팅을 촉진하는 경로를 거쳐 개인성과에 오히려 긍정적 영향을 미칠 수도 있을 것이다.

둘째, HR시스템은 종업원 성과 향상을 위한 중재수단(intervention)으로, 어떤 인력에게 부족한

부분이 있다면 HR시스템이 이를 제도적으로 보완하는 역할을 한다. 하지만 HR시스템이 기대하는 바람직한 모습을 구성원들이 이미 가지고 있다면, 인사제도는 종업원 태도 및 행동에 추가적인 영향을 미치지 못할 수 있다. 예를 들어, 개인 특성과 관련된 조절변수로 구성원 성격(personality)을 고려할 수 있다. 성실성(conscientiousness)은 개인수준에서 종업원 태도 및 성과와 긍정적 관계에 있는 대표적 성격 요인으로(Barrick & Mount, 1991; Judge, Heller, & Mount, 2002) HR시스템의 효과를 조절할 것으로 예상된다. 구체적으로, 업무를 계획적이며 빈틈없이 처리하고 목표 달성을 위해 스스로 동기부여 하며 적극적인 자세를 보이는 구성원들에게 인사제도와 같은 외부 자극은 업무성과 향상에 추가적인 영향력을 미치지 못할 것이다.

요약하면, 인사제도를 운영하는 주체인 조직 관점에서 HR시스템은 대체제로서의 기능이 부각되며, 인사제도를 적용받는 대상인 종업원 관점에서 HR시스템은 보완제로서의 기능이 부각된다. 앞으로의 조절효과 연구에서는 이와 같은 가정에 대한 보다 깊이 있는 검토가 필요하다. 나아가 조직 상황 X 인사제도 X 개인 특성의 복합적 상호작용 관계에 대한 검토가 이루어질 필요도 있다. 어떤 상황에서 인사제도의 효과는 어떻게 달라지는지, 인사제도의 효과 변화에 따라 개인 특성이 결과변수에 미치는 영향이 어떻게 변화하는지를 종합적으로 살펴봄으로써, 개인수준에서 HR시스템이 작동하는 원리를 보다 깊이 있게 이해할 수 있기 때문이다. 예를 들어, 사내 정치가 매우 활발한 상황에서 공식적 HR시스템은 제대로 기능하지 못하거나 사내 정치의 수단으로 전락해 종업원 동기부여에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 사내 정치가 높을 때 우수한 정치적 기술을 가진 사람은 그 상황을 자신에게 유리하게 활용함으로써 높은 성과를 달성할 수 있다. HR시스템이 제 기능을 충실히 수행하는 경우, 개인의 정치적 기술은 그 필요성이 낮아져 추가적인 성과 향상을 가져오지는 못할 것이다. 하지만 HR시스템이 효과적으로 작용하고 사내 정치도 활발한 상황에서 정치적 기술이 우수한 사람은 조직 내 공식적, 비공식적 자원을 모두 자신에게 유리한 방향으로 활용하여 보다 높은 성과를 달성할 수 있을 것이다.

한편 개인수준 연구에서 아직까지 다뤄지지 않은 리더십 변수와 HR시스템의 상호작용 효과에 대한 검증도 필요하다. 관리자가 구성원들을 대하는 방식이나 그들과 맺고 있는 사회적 관계가 HR시스템의 효과를 보완할 것인지 대체할 것인지는 아직까지 명확하지 않다. 최근, Chuang et al.(2016)은 리더십 대체 모형을 SHRM 연구에 도입하여, 조직의 인사 시스템과 현장 관리자의 리더십 스타일이 상호 대체관계에 있을 가능성을 제기하였다. 그들은 조직-팀 다수준 연구에서 조직수준의 인사제도와 집단 내 리더의 권한위임적 리더십(empowering leadership) 모두 팀의 지식 확보 및 공유에 긍정적 영향을 미치지만, 두 요인이 기능적으로 동일하기 때문에 동시에 작용한다면 서로의 영향력을 감소시키는 결과를 초래한다는 것을 밝혔다. 그러나 사회적 교환관점에서 본다면 그와 상반되는 상호작용 효과를 예측할 수도 있다. 이 관점에서 현장 관리자는 리더-구성원 교환 관계의 파트너 역할 뿐만 아니라, 종업원-조직 교환 관계의 대리인(agent) 역할 또한 맡고 있다

(Henderson et al., 2008). 그러므로 구성원들은 조직의 입장을 대표하는 관리자가 자신들을 믿고 지원해주는 것은 바로 조직이 자신의 가치를 인정하고 적극적으로 지원하는 것이라 받아들이게 된다(Rhoades & Eisenberger, 2002; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000). 이는 POS를 통해 개인성과에 긍정적 영향을 미치는 HR시스템의 동기부여 메커니즘을 한층 강화하는 효과가 있을 것이다.

마지막으로, HR시스템을 바라보는 서로 다른 관점 간 통합적 효과를 검토할 수 있다. 선행연구에서 HR시스템을 바라보는 관점은 HR 콘텐츠(HR content), HR 프로세스(HR process), HR 귀인으로 구분할 수 있다. HR 콘텐츠는 조직목표 달성을 위해 어떠한 제도의 묶음으로 HR시스템을 구성할 것인가를 가리키는 것으로(Bowen & Ostroff, 2004), 선행연구에서는 주로 HPWS로 측정되고 있다. HR 프로세스는 인사제도를 개발하고 전파하며 실행하는 활동을 말하는 것으로, 인사제도를 통해 조직이 기대하는 바가 무엇인지 조직 내 공유된 이해를 형성하는 역할을 한다(Bowen & Ostroff, 2004). 이를 위해 HR시스템은 구성원들에게 명확히 식별되며(distinctiveness), 일관성 있게 실행되고(consistency), 조직 내 합의에 기반해야 한다는(consensus) 특징을 가져야 하며, 선행연구에서는 이러한 특징을 종합한 HR시스템 강도(strength of HRM system)를 측정하고 있다(Bowen & Ostroff, 2004; Li et al., 2011). HR 귀인은 인사제도가 어떠한 목적을 가지고 설계 및 실행되는지에 대한 구성원들의 해석을 말한다(Nishii et al., 2008).

이들 세 개념은 HR시스템의 서로 다른 측면에 초점을 맞추고 있지만, 함께 작용하여 종업원들에게 영향을 미칠 것으로 가정된다(Bowen & Ostroff, 2004; Nishii et al., 2008). HR 콘텐츠 측면에서 HR시스템은 조직의 전략적 니즈 달성에 필요한 구성원 역량과 태도 및 행동을 정의하고, 이를 향상시킬 수 있는 구체적인 제도의 조합을 도출한다(Becker & Huselid, 2006). 종업원들은 이렇게 구성된 인사제도를 경험하면서 자신들에게 요구되는 바람직한 모습이 무엇인지 이해하고 심리적 풍토를 형성한다(Bowen & Ostroff, 2004). 하지만 동일한 인사제도라 하더라도 그에 대한 경험과 해석은 사람에 따라 다르기 때문에, 인사제도가 의도한 효과가 나타나지 못할 가능성도 있다(Nishii & Wright, 2008). 이때 HR 프로세스가 강력히 작용하여 조직 내 합의에 기반을 둔 메시지를 명확하고 일관성 있게 전달한다면, 구성원들 간 해석의 차이는 감소하고 당초 인사제도가 의도한 효과는 강화될 것이다(Bowen & Ostroff, 2004). 이 같은 세 변수 간 개념적 관계에도 불구하고 아직까지 그 상호작용을 실증한 연구는 부족하므로, 앞으로 더욱 깊이 있게 다뤄질 필요가 있다.

5. 방법론적 고려사항

이상에서 논의된 내용을 실증연구에 반영하기 위해 몇 가지 고려해야 할 부분이 있다. 첫째, HR시스템의 목표와 그 결과로 나타나는 종업원 반응을 구체적으로 정의하기 위해서는 연구 맥락에 대한

깊이 있는 검토가 필요하다. 이를 위해선 조사 대상에 대한 질적(qualitative) 연구가 일정부분 이루어질 필요가 있다(Huselid & Becker, 2011). 특히 종업원 집단에 따라 요구되는 성과 및 적용되는 HR시스템이 다를 수 있으므로, 조사 대상(referent group) 선정에도 유의해야 한다(Lepak et al., 2006). 둘째, 종업원들은 인사정책이 아닌 인사제도에 대해 반응하기 때문에(Wright & Boswell, 2002), HR시스템 측정 문항이 보다 구체화될 필요가 있다(Lepak et al., 2006; Wright & Boswell, 2002). 예를 들어 종업원들은 '객관적 성과를 기반으로 평가가 이루어지며, 그에 따라 보상이 차등 지급된다'는 인사정책보다는, '평가 등급은 5단계이며, 등급 간 보상 수준 차이가 10% 정도 된다'는 인사제도에 보다 직접적인 반응을 보일 것이다. 넷째, HR시스템 변수의 타당성 확보를 위해 측정모형(measurement model)을 정교화해야 한다. 이와 관련하여, Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim, & Winkler(2012a)는 HR시스템-하위 구성요소(예: AMO dimension)-인사정책(예: 보상, 교육훈련 등)으로 이어지는 3차(third-order) 확인적요인분석 모형을 제안한 바 있다. 이와 같은 방법론적 고려사항은 다른 연구에서 충분히 다루어진 바 있으므로(예: Huselid & Becker, 2011; Jiang et al., 2012a; Lepak et al., 2006; Wright & Boswell, 2002) 이 글에서는 상세 내용을 논의하지 않는다.

개인수준 HR시스템 연구에서 무엇보다 중요하게 고려되어야 방법론적 이슈는 바로 통제변수 설정에 있다. HR시스템이 종업원 직무성과에 미치는 영향을 검토할 때, 분석결과의 타당성 제고를 위해선 직무성과가 인사제도가 아닌 개인적 특성(individual differences)에 의해 나타난 것이 아님을 증명할 수 있어야 한다. 예를 들어 성격(성실성, 정서적 안정성; Barrick & Mount, 1991; Barrick, Parks, & Mount, 2005), 자아효능감(Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich, 2007), 인지적 능력(Hunter & Hunter, 1984) 등은 직무성과와 관련 있다고 알려진 대표적인 변수들이다. 더불어 인사제도의 효과에 영향을 미칠 수 있는 인구통계적 변수 또한 통제되어야 한다. 기존 연구에서는 성별(Liao et al., 2009), 나이(Kooij, Jansen, Dikkers, & De Lange, 2010), 학력(Jensen et al., 2011), 근속기간(Nishii et al., 2008) 등이 개인의 HR시스템 인식과 관련이 있는 것으로 나타났다.

그렇지만 이들 변수는 HR시스템의 결과인 동시에 종업원 성과 향상 효과를 설명해주는 요인이기도 한데, 그 근거를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 종업원 선발 측면에서 살펴보면 HPWS는 엄격한 선발을 강조한다. 많은 기업들이 우수 인력을 선발하기 위해 다양한 자격요건을 설정하고 지원자들을 대상으로 엄격한 검증 과정을 거친다. 이때 주로 고려되는 항목의 일부가 바로 학력과 성격, 인지적 능력이다. 학력은 지원자가 가진 보편적 인적자본(general human capital)을 판단하는 근거가 된다. 또한 조직이 요구하는 성격에 부합하는지, 특정 업무 수행에 필요한 지적능력을 보유하고 있는지를 판단하기 위하여 선발 단계에서 인/적성 검사를 실시하는 기업도 상당수 있다. 게다가 엄격한 선발 프로세스를 거쳐 입사한 인력이라 하더라도 조직이 요구하는 자격요건과의 적합도는 지속적으

로 검증되며, 그에 맞지 않는 인력은 점진적으로 조직을 이탈하게 된다. 따라서 조직 내부 구성원의 학력, 성격, 인지적 능력은 개인 특성이기도 하지만 HR시스템을 통해 선별된 결과로 볼 수 있다.

다음으로 종업원 육성 측면에서 HR시스템은 종업원의 인지적 능력과 자아효능감을 향상시킬 수 있다. 교육훈련을 통한 학습(learning)의 결과는 인지적 측면(cognitive outcome)에서 업무의 내용과 수행 방법에 대한 지식을 제공하고, 기술적 측면(skill-based outcome)에서 자신의 지식을 실천하고 내재화하며, 정서적 측면(affective outcome)에서 자신이 가진 능력에 대해 자신감을 가지고 적극적인 자세를 가지도록 동기부여 하는 형태로 나타난다(Kraiger, Fort, & Salas, 1993). 직무 기술서 상에 정의된 역할 및 책임은 업무에 대한 이해를 높이며, 개인별 역량을 감안한 업무부여 및 그 성과에 대한 보상은 구성원들의 자기 확신을 높여줄 것이다.

마지막으로 종업원 유지 측면에서 HPWS는 조직 구성원들이 소속 기업에 특화된 인적자본(firm-specific human capital)을 축적하여 보다 높은 성과를 달성할 수 있도록 한다. 하지만 그로 인해 인적자본에 대한 의존도가 높아질수록 구성원 이탈은 기업 성과에 해로운 영향을 미치게 된다(Guthrie, 2001). 따라서 HPWS는 구성원 몰입과 만족 향상을 통해 자발적 이직을 감소시키는 효과를 동시에 가지도록 설계되는 것이다(Gardner et al., 2011; Jiang et al., 2012b; Kehoe & Wright, 2013). 그러므로 근속기간은 HR시스템의 종업원 유지 효과(retention effect)에 의한 결과이면서, 그들이 갖춘 기업특화 인적자본을 대변하는 개념(proxy)으로 볼 수 있다.

종합하면, 종업원 학력, 근속기간, 성격, 인지적 능력, 자아효능감 등의 개인 특성 변수는 HR시스템이 직무성과에 미치는 영향을 설명해주는 합리적인 요인으로 볼 수 있다. 그렇기 때문에 이들 변수를 통제하는 것은 HR시스템과 직무성과의 관계를 축소하는 결과를 초래할 수 있다. 하지만 기존 연구에서 해당 변수들은 HR시스템 및 직무성과와 관련이 있을 것으로 일반적으로 인정되어 왔기 때문에, 앞으로의 연구에서는 이들을 통제하지 않은 경우와 통제한 경우에 HR시스템의 효과가 어떻게 변화하는지를 비교하는 방식으로 통계분석 결과의 강건성(robustness)을 확인할 필요가 있다.

6. 집단수준 연구

개인수준의 HR시스템 연구는 그 자체로서 큰 의의가 있지만 동시에 집단(group; 팀, 부서 등) 수준의 HR시스템 연구를 위한 기초 연구로서도 의미를 가질 수 있다. 집단수준의 HR시스템 연구는 개인수준 연구에서 밝히지 못하는 집단수준의 현상을 이해하는 데 필수적이다. 관리자에 따라 집단간 HR시스템이 실행되는 양상은 다를 수 있으며, 그에 따라 구성원들에게 미치는 영향도 달라질 것이다. 또한, 관리자의 리더십 스타일, 구성원 특성의 다양성(diversity), 구성원 역량 등의 집단수준 변수는 HR시스템 효과가 나타나는데 있어 영향을 미칠 수 있다. 개인수준의 HR시스템 연구를 통해 얻어진 이론적, 방법론적 지식은 이와 같은 집단수준의 HR시스템 효과를 보다 정교하게 예측할 수

있는 기반을 마련할 것이라는 점에서 의의가 있다.

V. 결 론

개인수준의 HR시스템 연구는 인사제도와 조직성과 사이에 있는 블랙박스를 밝히는 것을 목적으로 한다. 이를 위해선 종업원들과 보다 가까운 거리에서 그들이 인사제도에 어떻게 반응하는지를 면밀히 살펴보고, 그러한 반응이 조직수준의 성과로 이어질 수 있는 단서를 찾아야 한다. 하지만 개인수준 HR시스템에 관한 선행 연구들은 기능적 인사관리 연구모형의 독립변수를 단순히 인사제도의 묶음으로 대체하거나, SHRM 연구모형의 분석수준과 결과변수를 단순히 개인 태도/행동으로 대체하는 경우가 적지 않았다.

개인수준 HR시스템 연구는 그 취지에 맞게 SHRM 연구의 전통을 계승하면서도 기능적 인사관리의 정교함을 가미해 그 차별성과 필요성을 설득하고 고유의 영역을 구축해 나가는 것이 필요하다. 그러기 위해서 앞으로의 연구는 HR시스템에 대한 개인 간 인식 차이가 발생하는 원인이 무엇인지 규명해야 한다. 또한 조사 맥락에 맞는 HR시스템의 목표와 그로부터 기대되는 종업원 결과를 구체적으로 정의하고, HR시스템의 하위 요소가 결과변수로 이어지는 다양한 메커니즘을 검토하는 것이 필요하다. 나아가, HR시스템의 효용과 더불어 비용까지 고려한 균형 있는 관점을 견지하며, 그 효과가 발생하는 한계조건은 무엇인지 파악한다면 인사관리 연구에 상당한 기여를 할 것으로 보인다.

참 고 문 헌

강성춘·박지성·박호환. 2011. 전략적 인적자원관리 국내 연구 10년: 걸어온 길, 그리고 가야할 길. 「인사조직연구」, 19: 51-108.

박종옥·김성수·이용진. 2015. 혁신유인형 인사시스템이 팀 혁신 성과에 미치는 영향: 팀 창의적 과정의 매개효과를 중심으로. 「인사조직연구」, 23(2): 131-157.

박종옥·손승연. 2017. 고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로. 「인사조직연구」, 25: 193-218.

임자은·강성춘. 2016. 고성과 작업 시스템 연구 유형화: 진단과 평가, 그리고 나아갈 방향에 대한 제언, 「노사관계연구」, 27.

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. 2013a. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management,* 24(2): 330-351.

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. 2013b. The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management,* 52(6): 839-859.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management,* 29(1): 99-118.

Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. 2013. The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: a multi-level and occupational group analysis. *International Journal of Human Resource Management,* 24(16): 3086-3114.

Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal,* 37: 670-87.

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M. & Otaye, L. E. 2012. Impact of high-performance work systems on individual- and branch-level

performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology,* 97, 287-300.

Azmi, F. T. 2010. Devolution of HRM and organizational performance: Evidence from India. *International Journal of Commerce and Management,* 20: 217-231.

Bae, J. & Lawler, J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal,* 43: 502-17.

Barling, J., Kelloway, E. K. & Iverson, R. D. 2003. High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology,* 88: 276-83.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. 1991. The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology,* 44: 1-26.

Barrick, M. R., Parks, L., & Mount, M. K. 2005. Self monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology,* 58(3): 745-767.

Batt, R. 2002. Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal,* 45: 587-97.

Batt, R., Colvin, A. J., & Keefe, J. 2002. Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *Industrial and Labor Relations Review,* 55(4): 573-594.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. 2006. Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management,* 32, 898-925.

Blau, M. P. 1964. Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.

Bond, S., & McCracken, M. 2005. The importance of training in operationalising HR policy. *Journal of European Industrial Training,* 29: 246-260.

Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P. & Paauwe, J. 2011. The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *International Journal of Human Resource Management,* 22: 138-62.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review,* 29(2): 203-221.

Boxall, P., Ang, S. H. & Bartram, T. 2011. Analysing the "black box" of HRM: uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies,* 48: 1504-32.

Butts, M., DeJoy, D., Schaffer, B., Wilson, M. & Vandenberg, R. 2009. Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology,* 14: 122-36.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. 1993. A theory of performance. In Schmitt, N. & Borman, W. C. (Eds.), *Personnel Selection in Organizations:* 71-98, San Francisco, CA: Jossey-Bass,

Cappelli, P., & Neumark, D. 2001. Do "high performance" work practices improve establishment level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review,* 54: 737-776.

Cappelli, P., & Singh, H. 1992. Integrating strategic human resources and strategic management. In D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. D. Sherer (Eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources:* 165-192. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.

Chang, E. 2005. Employees overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations,* 58(4): 523-544.

Chuang, C. & Liao, H. 2010. Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology,* 63: 153-96.

Chuang, C., Jackson, S. E. & Jiang, Y. 2013. Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management,* 42(2): 524-554.

Collins, C. J. & Clark, K. D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal,* 46: 740-51.

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: 544-60.

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(3): 501-528.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. 2005. Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal,* 48: 135-145.

Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M. & Croon, M. A. 2013. HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: a cross-level test. *Journal of Management,* 39(6): 1637-1665.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review,* 11: 618-634.

Edgar, F., & Geare, A. 2014. An employee-centred analysis: professionals' experiences and reactions to HRM. *International Journal of Human Resource Management,* 25(5): 673-695.

Ehrnrooth, M. & Bjorkman, I. 2012. An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies,* 49: 1109-35.

Fiske, S. T., & Taylor S. E. (1991). *Social Cognition (2nd ed.).* New York: McGraw-Hill.

Fontinha, R., Chambel, M. J., & De Cuyper, N. 2012. HR attributions and the dual commitment of outsourced IT workers. *Personnel Review,* 41(5-6): 832-848.

Frenkel, S. & Orlitzky, M. 2005. Organizational trustworthiness and workplace labor productivity: Testing a new theory. *Asia Pacific Journal of Human Resources,* 43: 34-51.

Frenkel, S., Restubog, S. L. D., & Bednall, T. 2012b. How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: evidence from two organizations. *International*

Journal of Human Resource Management, 23(20): 4193-4210.

Gardner, T. M., Wright, P. M. & Moynihan, L. M. 2011. The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology,* 64: 315-50.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology,* 82: 827-844.

Gong, Y., Chang, S. & Cheung, S. 2010. High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal,* 20: 119-37.

Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review,* 25: 161-78.

Gould-Williams, J. 2003. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management,* 14: 28-54.

Guest, D. E. 2001. Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management,* 12: 1092-106.

Guthrie, J. P. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal,* 44, 180-90.

Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. 2002. Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management,* 13(1): 183-197.

Harmon, J., Scotti, D. J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J. H. & Keashly, L. 2003. Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veterans healthcare. *Journal of Healthcare Management,* 48: 393-405.

Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. 2008. Leader-member exchange, differentiation, and psychological

contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology,* 93: 1208-1219.

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: 251-75.

Hunter, J. E., & Hunter, R. F. 1984. Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin,* 96: 72-98.

Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal,* 38:, 635-72.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. 2011. Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management,* 27(2): 421-428.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology,* 92: 269-277.

Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Rivero, J. C. 1989. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology,* 42: 727-86.

Jensen, J. M., Patel, P. C. & Messersmith, J. G. 2013. High-performance work systems and job control: consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management,* 39(6): 1699-1724.

Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. & Winkler, A. L. 2012a. Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review,* 22: 73-85.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. 2012b. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal,* 55: 1264-94.

Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. 2013. Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource

Management Research. *Journal of Management Studies,* 50(8): 1448-1480.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology,* 87(3): 530-541.

Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. 2007. Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology,* 92(1): 107-127.

Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. 2003. The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology,* 88: 764-772.

Kehoe, R. R. & Wright, P. M. 2013. The impact of high-performance human resource practices on employees attitudes and behaviors. *Journal of Management,* 39: 366-91.

Khilji, S. E., & Wang, X. 2006. "Intended" and "Implemented" HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research, *International Journal of Human Resource Management,* 17: 1171-1189.

Knies, E., & Leisink, P. 2014. Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal,* 24(1): 57-76.

Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & De Lange, A. H. 2010. The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior,* 31(8): 1111-1136.

Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions:* 3-90. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. 1993. Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology,* 78(2): 311-328.

Kuvaas, B. 2008. An exploration of how the employee-organization relationship

affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies,* 45: 1-25.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In Martocchio, J. J. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management:* 217-271. Greenwich, CT: JAI Press.

Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management,* 22(9): 1825-1842.

Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. *Journal of Applied psychology,* 90(2): 242-256.

Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. & Hong, Y. 2009. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology,* 94: 371-391.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. 1997. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management:* 47-119. Greenwich, CT: JAI Press.

MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review,* 48, 197-221.

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.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management*

Journal, 43: 738-748.

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P. & Gould-Williams, J. 2011. Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology,* 96: 1105-1118.

Nishii, L. H. & Wright, P. M. 2008. Variability within organizations: implications for strategic human resources management. In Smith, D. B. Ed.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages between Individuals and Organizations:* 225-248. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Nishii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider, B. 2008. Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology,* 61: 503-545.

Orlitzky, M. & Frenkel, S. J. 2005. Alternative pathways to high-performance workplaces. *International Journal of Human Resource Management,* 16, 1325-1348.

Pak, J., & Kim, S. (2016). Team manager's implementation, high performance work systems intensity, and performance: A multilevel investigation. *Journal of Management.* DOI: 10.1177/0149206316646829

Perry, E. L., & Kulik, C. T. 2008. The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *International Journal of Human Resource Management,* 19: 262-273.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology,* 87: 698-714.

Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C. & Schmitt, N. 2001. Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management,* 27: 431-449.

Ryu, S., & Kim, S. 2013. First-line managers′ HR involvement and HR effectiveness: The case of South Korea. *Human Resource Management,* 52: 947-966.

Sanders, K., Dorenbosch, L., & de Reuver, R. 2008. The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review,* 37(4): 412-425.

Schuler, R. S. & Jackson, S. E. 1987. Linking competitive strategy with

human resource management practices. *Academy of Management Executive,* 3: 207-219.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. 1996. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology,* 81: 219-227.

Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R. & Vellella, R. F. 2009. Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal,* 52: 1016-1033.

Subramony, M. 2009. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management,* 48: 745-68.

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.

Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. & Eastman, L. J. 1999. The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness a second-order latent variable approach. *Group and Organization Management,* 24: 300-339.

Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. 2010. Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology,* 95(5): 849-861.

Wang, X., Bruning, N. S., & Peng, S. 2007. Western high-performance HR practices in China: A comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises. *The International Journal of Human Resource Management,* 18(4): 684-701.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational

support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal,* 40: 82-111.

Wilson, K. S., Sin, H. P., & Conlon, D. E. 2010. What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review,* 35(3): 358-372.

Wright, P. M. & Boswell, W. R. 2002. Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management,* 28: 247-76.

Wright, P. M. & McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management,* 18: 295-320.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology,* 58: 409-446.

Zacharatos, A., Barling, J. & Iverson, R. D. 2005. High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology,* 90: 77-93.

Zhang, Z. & Jia, M. 2010. Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: evidence from China. *Human Resource Management,* 49: 743-65.

The Past, Present, and Future of Research in Individual-Level Human Resource Management

Huikun Chang*
Seongsu Kim**

ABSTRACT

The field of strategic human resource management has provided evidences that human resource management systems have a significant impact on organizational performance. However, the "black box" between HRM systems and organizational performance still remains insufficiently specified in the literature at the organization-level of analysis. Individual-level of analysis, which considers variability across individuals within an organization, has been suggested as one of possible approaches to delve into this matter of how employees actually react to the bundle of HR practices. The objective of the present research is to briefly review the previous studies at the individual-level of analysis that focus on the relationship between HRM systems and individual outcomes. Furthermore, the present study suggest future research directions that would assist the individual-level HRM system studies to establish their solid basis as one of subareas within the field of HRM research, especially as a linkage between SHRM and functional HRM studies.

Keywords: HRM systems, employee performance, individual-level of analysis

* Doctoral student, College of Business Administration, Seoul National University.
** Professor, College of Business Administration, Seoul National University.