

전략적 인사관리가 기업 성과에 미치는 영향*

김 성 수**

〈 목 차 〉

- | | |
|---------------------|----------------|
| I. 들어가며 | III. 인사관리의 국제화 |
| II. 이론적 배경과 실증연구 결과 | IV. 맺으며 |

본 연구에서는 외환위기 이후 한국 기업의 인사관리 패러다임 형성에 큰 영향을 주고 있는 전략적 인사관리의 개념을 살펴보고 전략적 인사관리가 기업 성과에 주는 영향에 대해 고찰하였다. 전략적 인사관리에는 보편적 접근법, 상황적 접근법, 형태적 접근법이 있으며 각각의 접근법은 최적의 인사관리 시스템이 어떤 모습이어야 하는가에 대해 각기 다른 모델을 제시한다. 한국 기업의 경우 외환위기 이후 미국 기업의 인사관리 시스템을 모형으로 한 보편적 접근법의 변화를 겪어 왔지만 이후 한국 기업의 문화와 경영 환경에 맞는 방향으로 인사관리 시스템이 진화하고 있는 것으로 보인다.

I. 들어가며

인사관리 기능이 조직의 경쟁우위 확보에 기여해야 한다는 요구는 계속하여 증대되고 있다. 이에 부응하기 위해 인사관리(Human Resource Management) 또한 전략적 인사관리(Strategic HRM: SHRМ)라는 새로운 분야를 통해 전략적 경영(strategic management)의 프로세스에 인사기능을 통합하려는 시도를 해왔다. 이러한 시도는 또한 기업이 인사관리를 통해 경쟁우위를 획득하기 위해서는 전략적인 시각에서 인적자원 활동들을 관리하여야 한다는 인식의 전환에 의해 더욱 활발히 행해졌다. 이에 따라 다양한 사업 전략들과 인사관리 활동들과의 관계에 대한 개념적·실증적 연구들이 행해져 왔다.

하지만 전략적 인사관리에 대한 연구를 행함에 있어 전략적 인사관리의 영역과 정의가

* 본 연구는 서울대학교 인문사회계열교수 해외연수 지원에 의해 이루어졌음.

** 서울대학교 경영전문대학원

확립되지 않았다는 점, 인사관리의 조직 내에서의 역할을 이해하고, 인적자원 활동을 정의하기 위한 명확한 이론적 모델에 대한 합의가 없다는 점, 따라서 인사관리(HRM)와 전략적 인사관리(SHRM)의 구분이 어렵다는 문제점들이 끊임없이 제기되어오고 있다(Wright & McMahan, 1999).

본 연구는 이러한 문제점에 대해 불완전하나마 해답을 제시하기 위해 산발적으로 흩어져서 진행된 전략적 인사관리의 기존 이론들을 통합하여 정리하고자 한다. 그리고, 이를 바탕으로 한국 기업의 인사관리 방향에 관한 제언을 하고자 한다.

II. 이론적 배경과 실증연구 결과

전략적 인사관리 이론은 인사부서의 전략적 역할, 기업의 전략과 인사전략 간의 적합성 문제, 전략적 인사관리론 인한 기업 성과의 규명 등 다양한 이론적 배경을 총칭한다고 할 수 있다. 다음에서는 인사부서의 전략적 역할을 필두로 이들 이론에 대해 순차적으로 고찰한다.

1. 인사부서의 전략적 역할

1) 전략적 동반자로서의 인사부서

외환위기 전까지 한국 기업은 고도의 성장을 지속하며 전통적인 경영 방식에 대해 나름대로의 자신감을 가져왔다. 인사관리 또한 마찬가지였다고 할 수 있다. 특히 인사관리는 다른 부문과 달리 한국인의 정서, 문화, 역사가 녹아있는 부분이라 더욱이 선진 해외기업의 영향에서 비교적 자유로웠다고 할 수 있다.

유일하게 한국 기업의 인사관리에 큰 영향을 미친 것은 일본 기업의 인사관리 제도라 할 수 있다. 이는 일본이 한국과 유사한 문화와 맥락을 가졌기 때문이었다.

그러나, 전략적 인사관리가 전통적 인사관리를 대체하면서, 많은 조직에서 인사부서가 최고 경영자의 전략적 동반자(Strategic Partner)로서 역할을 수행해야 한다는 요구가 증대하고 있다. 전략적 동반자의 역할이란 기업이 추구하는 사업전략을 효과적으로 펼치기 위해 인사부서가 해당 전략에 맞는 인사제도를 설계하고 해당 전략의 수행을 위해 필요한

인재를 확보/육성하는 역할을 말한다. 이러한 전략적 역할을 '인사부서의 전략적 참여 (Strategic HR Involvement)'라고 한다.

인사부서의 전략적 역할은 변화주도자의 역할, 행정전문가의 역할, 사원지원자의 역할과 더불어 인사부서의 4대 기능으로 종종 일컬어져 왔던 역할이다. 이 중에서도 전략적 동반자로서의 역할이 가장 최근에 그 중요성이 커지고 있다.

그런데, 전략적 역할을 통해 인사부서가 조직의 성과제고에 많은 기여를 할 수 있다는 이론적 연구는 많았으나 실제로 한국 기업에서 인사부서가 최고 경영자의 전략적 동반자로서 얼마나 의사결정 과정에 참여하고 있으며 그로 인해 인사관리의 효과성이 제고되었는지에 관한 현장 조사는 매우 드물었다. 이러한 문제인식을 가지고 본 연구자는 인사부서의 전략적 참여의 현황을 조사하고 이것이 인사부서의 효과성에 미치는 영향을 연구하였다.

인사부서의 전략적 참여는 두 가지로 측정할 수 있는데 하나는 인사부서의 최고 책임자가 이사급인가 여부이고, 또 하나는 다음의 설문문항으로 측정하는 방식이다. 즉, (1) 인사부서 중역이 전략수립과정에 참여하는가 (2) 인사부서 중역이 최고경영자의 의사결정에 중요한 영향을 미치는가 이다. 우리 나라 상장 기업을 상대로 한 조사(2000년 한국 노동연구원 조사)를 분석해 보면, 인사부서의 전략적 참여 (Strategic HR Involvement)는 매우 저조한 것으로 나타났다. 인사부서의 최고 책임자가 이사급인 경우는 상장 회사의 12%에 불과하였다. '인사가 만사이다'라고 주장하는 많은 한국 기업의 현실은 이와 매우 상반된다는 것이 조사 결과 나타난 것이다.

위의 두 가지 설문 문항을 가지고 조사한 결과도 유사하다. 즉, 인사부서의 전략적 참여 지수는 5점 만점에 3.5점에 불과하여 만점 대비 약 70% 수준에 그치고 있다. 인사부서가 아직도 전략적 동반자로서 중요성을 인정받지 못하고 있는 현실이 그대로 나타난 것이다.

그러나 인사부서를 조직의 전략적 동반자로 인식하고 인사부서의 전략적 참여를 시행하고 있는 기업의 경우 인사부서가 조직에 매우 크게 기여하고 있는 것으로 나타났다. 인사부서의 기여도는 인사부서의 효과성(HR Effectiveness)으로 측정하였는데, 이는 인사부서가 조직의 성과향상에 얼마나 기여하고 있는가에 대한 전략/기획담당자가 평가를 지칭하는 개념이다.

인사부서의 전략적 참여와 효과성의 관계를 구조방정식 모형으로 분석한 결과 인사부서가 조직의 전략적 동반자로서 역할하는 조직은 인사부서의 효과성도 매우 높은 것으로 나타났다. 인사담당자가 아닌 전략/기획 담당자가 이러한 평가를 했다는 것은 그 의미가 매

우 크다 할 수 있다.

인사부서의 전략적 참여 (Strategic HR Involvement)는 아직 생소한 개념이고 한국 기업의 일부 만이 시행하고 있지만 인사부서가 진정한 전략적 동반자가 되기 위해서는 인사부서의 전략적 참여가 크게 증대되어야 할 필요가 있다는 것이 위 이론의 주요 함의라 할 수 있다.

2) 인사부서의 전략적 참여

인사부서의 전략적 참여에 관하여 또 다른 각도에서 중요한 이론적 논의가 진행되고 있다. 전통적 인사관리 철학은 종업원들에 대한 관리와 통제에 중점을 두고 동기부여 (motivation)를 통한 생산성 향상과 노동비용의 최소화(cost minimization)를 강조해 왔다. 그러나 1980년대 이후 미국을 중심으로 기업의 전략적 목표 수행에 직접적으로 기여할 수 있는 전략적 인사관리(SHRM: strategic human resource management)의 중요성이 강조되면서 인사관리의 목적은 기업의 가치창출(value creation)로 이동하였다. 비용절감이 수세적인 인사관리 였다면 가치창출은 공세적이고 적극적인 인사관리라 할 수 있다.

인사부서가 전략적 역할을 다하기 위해서는 기업전략을 효과적으로 실행할 수 있는 인사제도와 시스템을 만들어가는 것 외에 전략형성 단계에 참여하여 기업의 인적 자원 역량을 증대하기 위한 적극적인 참여(input)를 해야 한다. 즉, 인사부서의 역할로서 과거에는 전략실행을 지원하기 위한 대응적 역할(reactive role)을 강조한 반면 최근에는 전략형성과정에 직접 참여하는 인사부서의 적극적 역할(proactive role)이 강조되고 있다. 이는 인사부서의 전략적 동반자로서의 역할이 어떤 식으로 전개되어야 하는지 매우 구체적으로 제시하는 이론 중의 하나이다.

인사부서의 전략적 참여가 중요하다면 이는 어떠한 형태로 나타나는가? 미국 케이스 웨스턴 리저브 대학의 Ramanujam 교수는 미국 기업을 대상으로 한 조사연구를 통해, 인사부서가 전략적 의사결정 과정에 얼마나 통합되었는가에 따라 다음의 네 단계가 있다는 것을 제시하고 있다.

(1) 관리적 연계(administrative linkage) 단계

인사부서의 전략적 참여가 가장 미약한 단계로서, 인사부서는 일상적인 관리활동에만 관

심을 가지며 인사부서 담당자는 기업의 전략에 신경을 쓸 시간이나 기회가 없다. 이 단계에서 인사관리는 종업원들을 비용과 통제에 대상으로 보는 전통적인 인사관리의 수준에 해당된다.

(2) 일방향 연계(one-way linkage) 단계

이 단계에서는 1단계에서 진일보하여 기업전략의 실행을 지원하기 위한 인사부문의 역할이 강조되며, 전략과 인사관리의 관계는 전략이 인사관리에 앞서며 전략수행을 위해 인사부문이 지원하는 순차적인 관계(sequential relationship)에 놓여 있다.

(3) 쌍방향 연계(two-way linkage) 단계

이 단계에서는 전략의 실행에 관한 인사부문의 지원적 역할뿐만 아니라 전략 수립과정에 있어서 인사부문의 적극적(proactive)인 역할도 강조한다. 이 단계에서 인사관리와 전략은 서로 상호의존적(reciprocal & interdependent)인 관계로서 서로가 서로에게 영향을 주는 단계이다.

(4) 통합적 연계(integrative linkage)의 단계

이 단계에서는 인사부문과 전략 간의 강력한 통합이 이뤄지는데, 두 부문 사이에서는 역동적(dynamic), 상호의존적(interactive), 다차원적(multifaceted)인 관계가 강조된다. 이 단계에서 인사담당임원은 최고 경영자팀(top management team)에 속하여 중역 회의에 참여하며 사업전략의 결정에도 참여하는 전략적 파트너로서 간주된다.

인사관리의 효과성은 1단계보다 4단계에 근접할수록 커진다. 미국의 경우, 약 80%의 기업이 3, 4단계에 진입하여 있으나 한국의 경우, 대다수의 기업이 1, 2 단계에 머물고 있어 크게 대조되며 인사관리의 효과성도 저조한 편이다.

인사부문의 전략적 참여 정도를 판단하는 또 다른 기준은 인사부문이 전략결정 과정에 참여하는 시기가 얼마나 빠른가 이다. 미국 캘리포니아 대학의 Buyens 교수는 기업 인사담당 이사와 최고경영자, 라인부서 이사들을 대상으로 한 광범위한 면접조사를 통해 인사담당자가 의사결정에 참여하는 시기가 빠르면 빠를수록 그가 결정에 미칠 수 있는 영향력도 커지며, 따라서 참여의 단계(stage of involvement)는 인사부문과 전략의 통합정도에

대한 지표로서 작용할 수 있다고 하였다. Buyens 교수는 참여시기에 따라 인사부문의 의사결정 참여를 다음의 4단계로 나누었다.

(1) 가치 선도적 단계(value-driven HRM)

이 단계에서는 인사부문이 기업의 의사결정의 가장 첫 단계부터 참여하여 실제 현실과 바람직한 상황간의 차이를 인식(gap analysis)하고 적절한 결정을 내리는 단계이다.

(2) 적시 참여 단계(timely involvement of HRM)

이 단계에서는 인사부서가 의사결정단계에 적극적으로 참여하면서, 기업의 전략을 실행할 수 있는 수단들을 창출하고 라인관리자들을 지원한다.

(3) 수행적 단계(executive HRM)

이 단계에서는 인사부서가 주어진 전략에 맞는 인사관리 활동들을 수행하는 단계이다.

(4) 반응적 단계 (reactive HRM)

이 단계에서는 인사부문이 인사활동의 실행을 통제하는 역할만을 할뿐이다.

이러한 단계구분에 따라 인사부서의 역할을 점검해 볼 때, 인사부서가 가치창출의 역할을 제대로 수행하려면 인사부문이 기업의 의사결정의 가장 첫 단계부터 참여하여 실제 현실과 바람직한 상황간의 차이를 인식(gap analysis)하고 적절한 결정을 내리는 역할을 수행해야 한다. 그러나 한국기업의 경우 대다수가 수행적 단계나 반응적 단계에 머물고 있어 인사부서의 가치창출 기능을 제대로 활용하지 못하고 있는 것으로 보인다. 따라서 인사부서는 기업의 전략적 의사결정 과정의 초기부터 가치 선도적인 역할을 통해 경영성과 제고에 기여해야 한다.

현재 한국 기업은 조직의 변화를 위해선 전체 구성원들이 조직의 목표를 위해 노력하도록 유도할 수 있는 인사관리시스템이 중요함을 절실히 깨닫고, 다양한 혁신적 인사제도들의 시행과 정착을 위해 노력하고 있다. 이는 인사제도가 조직의 전략과 긴밀히 연계되어 수행될 때 가능하며 따라서 인사부서와 인사담당자의 전략적 역할이 강화되어야 한다는 필요성을 느끼고 있으나 이의 실행은 아직도 걸음마 수준이다. 그러므로, 위의 4단계 모형에

서 나타난 바와 같이 최고 경영자는 인사부서와 전략수립 과정 간에 통합적 연계(integrative linkage)를 추구하고 가치 선도적(value-driven) 인사관리를 추구하고 조직의 성과를 극대화해야 할 것이다.

2. 전략적 인사관리의 접근법

위에서 살펴본 인사부서의 전략적 역할과 다른 각도에서 전략적 인사관리의 중요성을 정리한 이론은 다음과 같은 세 가지 이론적 접근법을 통해 설명되고 있다.

1) 보편적 접근법

보편적 접근법은 단지 경영학 뿐 아니라 인류생활에서 널리 발견되는 사고체계라고 할 수 있다. 보편적 접근법에 입각한 연구는 어떤 특정 인사관리 제도나 특정 인사관리 시스템이 모든 기업에게 공히 우수한 경영성과를 가져다 주는데 기여할 수 있다는 가정에서 출발한다(Arthur, 1994). 많은 경우 우량한 글로벌 기업의 인사관리 제도가 연구의 대상이 되고 모방의 대상이 된다. 예를 들어, 스톡옵션 제도가 어떤 조직에서 사원의 업무 열의를 고취시켜 경영성과 향상에 기여한다면 스톡옵션 제도의 이러한 효과는 어떤 기업에서나 나타날 것이라고 보는 견해이다(예를 들어, Bell and Hanson, 1984; Bhargava, 1990; Blinder, 1990; Kruse 1993). 현실적으로는 대다수 기업이 이러한 견해를 가지고 있다고 할 수 있으며 따라서 이들 기업의 주요 관심사는 타 기업 혹은 경영성과가 우수한 기업에서 어떤 새로운 인사제도가 시행되고 있는가 하는 것이다. 그 성과가 우수하다고 인정되는 제도는 'best practice'로 인정되어 많은 조직에서 이를 연구하여 도입하려 하게 된다.

이처럼 타 기업의 인사제도를 연구하고 모방하는 Benchmarking이 보편적 접근법에 입각한 인사관리를 하는 기업에게는 매우 중요하다. Benchmarking에는 여러 종류가 있다. 첫째는 경쟁사의 인사제도를 연구하는 경쟁적 벤치마킹(competitive benchmarking)이 있고, 둘째로는 일반적인 타 기업의 성공적인 인사제도를 연구하는 일반적 벤치마킹(generic benchmarking)이 있으며, 다음으로는 기업 내 타 부서 혹은 기업 집단 내에서 타 계열사의 우수한 인사제도를 연구하는 내부적 벤치마킹(internal benchmarking)이 있다. 한국 기업의 경우 미국, 일본, 유럽 등 선진국 우량기업의 인사제도를 오랜 기간 동

안 벤치마킹하여 도입하였고 현재도 이러한 추세가 지속되고 있다.

2) 상황적 접근법

상황적 접근법은 좋은 제도라 할 지라도 다른 나라의 문화, 기업의 전략이나 내부적 상황 등과 잘 조화를 이루지 못하면 좋은 경영성적을 낼 수 없다고 보는 관점이다. 이는 보편적 접근법에서는 특정 인사관리 제도나 특정 인사관리 시스템이 모든 기업에게 어떤 상황에서나 좋은 경영성적을 낼 수 있다고 보는 관점과 대비된다. 이러한 관점은 마치 좋은 약도 먹는 사람의 체질이나 상태에 따라 그 약효가 차이가 날 수 밖에 없다는 인식과 매우 유사하다고 할 수 있다.

상황적 접근법에서 중요시되는 개념은 적합성(fit)이다. 적합성에는 다음과 같은 두 종류의 적합성이 있다.

첫째는, 수직적 적합성(vertical fit)으로서 기업의 전략이나 문화와 특정 인사제도 혹은 인사관리 시스템이 서로 잘 맞는가를 의미한다. 예를 들어, 어떤 기업이 차별화(differentiation) 전략을 채택하고 있는데 사용하는 인력 개발 정책은 우수한 인재육성을 위한 투자보다는 노동시장에서 저가에 일반적(generic)인 인력을 채용해서 사용한다면 차별화 전략 수행을 위한 차별화된 역량을 갖춘 인재를 확보할 수 없고 따라서 차별화 전략이 효과적으로 수행될 수 없다.

외환 위기 이전의 한국 기업에서는 한국 문화에 맞는 한국식 인사관리 제도가 중요하다고 보고 미국식의 성과주의 인사관리 제도나 단기 계약식 인사관리 제도의 도입을 꺼려왔다. 이는 다분히 수직적 적합성을 염두에 두고 이루어진 경영 관행이라 할 수 있다.

둘째는, 수평적 적합성(horizontal fit)으로서 어떤 인사관리 제도가 변경되거나 새로이 도입될 때 그 제도가 기존의 여타 인사관리 제도들과 얼마나 서로 잘 맞는가 하는 문제이다. 예를 들어, 연공에 의존하던 급여결정 구조에서 연봉제로 전환하려 할 때, 기존의 느슨하던 혹은 부정확한 평가제도 및 교육훈련 제도와 새로운 급여제도는 서로 잘 맞지 않아 연봉제의 도입이 어려운 경우이다. 이 때는 먼저 평가제도, 교육훈련 제도 등을 성과주의 급여제도와 잘 맞도록 정비하고서 연봉제를 시행할 수 있을 것이다. 이것이 바로 수평적 적합성을 문제로서 수평적 적합성을 이루기가 어려우면 어려울수록 best practice 로 알려진 타 조직의 새로운 인사관리 제도를 도입하는데 시간이 많이 들게 되며 새로운 제도로 인한 경쟁우위 효과는 더 오래 지속될 것이다.

수직적 및 수평적 적합성의 중요성과 함께 최근에 지적되고 있는 문제는 이러한 적합성이 가져올 수 있는 폐해이다. 기업의 경영환경이 급변하여 전략이 수시로 변경될 때에 과거의 전략에 맞추어진 인사관리 제도나 인사관리 시스템이 적시에 수정되지 못할 경우 오히려 적합성이 깨어져 조직 성과에 해를 끼칠 수 있다는 것이다.

외환 위기 이후 한국 기업의 관심이 한국적 기업 문화 유지보다는 수익성과 유연성을 강조하는 새로운 경영 패러다임에 적응하는 것이 되면서 미국식 성과주의 인사관리 제도가 급격히 도입되었다. 이러한 변화는 단기적으로 기업의 생존을 유지하고 시장에서의 기업 평판을 좋게 유지시켜주는 했으나 조직 구성원의 정서나 가치관이 이에 따라 적시에 변화하지 못하여 사원의 사기를 저하시키거나 조직에 대한 신뢰가 크게 손상되었다. 따라서 수직적/수평적 적합성 논의에서는 기업의 전략과 인사관리 간의 적합성 못지 않게 조직 구성원의 가치관과의 적합성도 중요한 문제이나 이러한 문제는 전략적 인사관리에서 잘 다루어지지 않고 있다.

3) 형태적 접근법

형태적 접근법은 우수한 경영 성과에 이르게 하는 인사관리 시스템은 하나가 아니라 여러 가지가 병존할 수 있다(equifinality)고 보는 관점이다. 형태적 접근법의 특징은 개별 인사관리 제도가 아닌 인사관리 제도들의 결합, 즉 인사관리 시스템에 논의의 초점을 맞추고 있다는 것과 equifinality에 있다고 할 수 있다.

형태적 접근법의 중요성은 자원기반 관점(resource-based view)에 의해 잘 드러난다. 자원기반 관점은 기업의 자원이 가치있고(valuable), 희귀하며(rare), 모방하기 어렵고(hard to imitate), 대체하기 어려우면(non-substitutable) 기업에게 '지속가능한' 경쟁우위를 가져다 줄 수 있다는 관점이다. 이러한 관점을 인사관리 시스템에 적용할 때, 잘 개발된 인사관리 시스템은 자원기반 관점에서 중시하는 위의 조건들을 비교적 잘 만족시킨다고 볼 수 있다. 즉, 잘 개발된 선발-개발-평가-보상-승진 제도 등으로 이루어진 인사관리 시스템은 쉽게 모방하거나 대체하기 힘들다. 따라서 경쟁사에서 쉽게 이러한 경쟁우위를 창출해 내기 어렵다. 인사시스템이 모방하거나 대체하기 힘든 이유는 대부분의 경우 인사시스템의 발전 및 진화 과정이 경로의존적(path dependent)이고, 인과관계의 모호성(causal ambiguity)이 존재하여 쉽게 따라하거나 도입할 수 없는 경우가 많기 때문이다.

4) 실증연구 결과

이상에서 논의된 전략적 인사관리의 세 가지 접근법은 여러 실증연구에 의해 어느 정도 지지되고 있다. 먼저 보편적 관점의 연구들은 어떤 특정제도의 성과에 대해 연구하고 있으며 다양한 인사관리 기능(선발, 교육훈련, 급여, 평가, 승진, 노사관계 등)에 따라 여러 인사관리 제도의 효과성을 연구하고 있다(Bae and Lawler, 2000; Blinder, 1990; Bradley and Estrin, 1992). 예를 들어 어떤 성과급 제도가 우수하다고 실증연구에서 밝혀지면 이 결과는 일종의 base-line 값으로 해석할 수 있다. 즉, 해당 기업의 문화나 전략에 대한 명시적 고려없이 특정 인사관리 제도의 효과만을 연구하였을 때 그 제도가 유의한 성과를 보이는 것으로 나타난다면, 그 제도와 수직적 혹은 수평적 적합성을 보이는 전략이나 제도와 제대로 결합되었을 때는 더 큰 효과를 보일 가능성이 있다. 따라서 보편적 접근법의 입각한 연구와 상황적 접근법에 입각한 연구는 서로 상치되기 보다는 서로가 보완적인 결과를 가질 가능성이 많다.

상황적 접근법에 입각한 연구 중 가장 많은 주목을 받은 분야는 기업 전략과 인사제도 간의 수직적 적합성에 관한 분야이다. 기업 전략의 구분법으로는 포터의 차별화 전략/원가우위 전략/집중 전략 분류와 마일즈 및 스노우의 defender/prospector/analyzer 분류이다. 이러한 전략과 적합한 인사관리 제도에 관한 이론적 논의를 바탕으로 양자간의 적합성이 기업 성과에 유의한 영향을 미치는가에 관한 연구 중 상당수가 수직적 적합성이 중요하다는 결과는 보이고 있다. 그러나 일부의 연구에서는 그 결과가 유의하지 않은 것으로 나타나 이 관계는 더 나은 전략 분류법을 이용한 새로운 연구들이 필요한 상태이다.

수평적 적합성에 관한 연구들은 수직적 적합성에 관한 연구보다 더 많은 빈도로 그 중요성이 발견되고 있다. 그러나 이 분야의 연구 또한 인사관리 제도들의 분류방식에 따라 연구결과가 달라질 수 있다는 점에서 인사관리 분류방식에 대한 더 나은 이론적 연구가 필요한 상태이다.

형태적 접근법에 입각한 연구들은 대체로 몰입에 기초한 인사관리 시스템(commitment-based human resource management system)이 타 시스템 보다 더 기업성과 향상에 크게 기여한다는 결과를 보이고 있다. 이러한 연구는 주로 미국 내 조직을 대상으로 하고 있다는 한계를 가지고 있으며 어떤 한 가지 형태만이 좋다는 보편적 접근법에 입각한 연구들과 크게 다르지 않은 모습을 보이고 있다. 이 분야의 연구도 새로운 인사관리 분류법에 입각한 다양한 연구가 필요한 상태이다. 또한 무한 경쟁에 직면한 많은 기업이 한 가지 인

사관리 형태가 아닌 다양한 인사관리 형태를 동시에 추구하고 있다는 점에서 이들 다양성을 고려한 연구 또한 필요한 상태이다.

3. 한국기업의 문화와 전략적 인사관리

한국 기업은 나름대로의 특유한 문화적 특성을 유지해 왔기 때문에 이에 대한 이해가 없이는 한국 기업의 전략적 인사관리에 대해 논의하기 어렵다.

기업의 문화는 그 기업의 역사, 성장과정, 구성원의 의식과 제도, 사회의 문화 등이 어우러져 이루어진 추상적인 가치체계이다. 그러나 기업 문화는 기업의 비전, 전략에 영향을 미치고 사원의 행동에 지대한 영향을 미치기 때문에 중요한 의미를 갖게 된다. 일례로, 협동적이고 생산적인 노사협력의 문화를 가진 기업은 적대적 노사문화를 가진 기업에 비해 경영환경의 변화에 훨씬 빨리 적응해왔고 높은 생산성을 보이고 있다.

자동차 산업에서는 이러한 문화의 차이가 기업의 존망에까지 영향을 주는 것이 요즘의 상황에서 나타나고 있다. 세계를 석권하던 미국의 자동차 회사들은 적대적이고 경직적인 노사관계로 인해 노동비의 증가를 가져왔고 생산현장에서의 기민함이 떨어져 경쟁사에 밀리고 있다. 지난 70여년 간 세계 최고의 자리를 지키던 GM의 경우 파산의 위기에 직면할 정도로 경영상의 어려움에 직면하고 있다. 이것이 모두 노사문화 때문은 아니지만, GM의 기존 문화(새로운 제품 개발이 느리고 의사결정이 느린 문화)는 현재 GM의 상태를 초래하는데 중요한 역할을 했다고 할 수 있다.

Ford의 경우 GM 만큼은 아니지만 지난 10년간 계속 하여 미국 자동차 시장에서 시장 점유율이 하락하여 재정적으로 매우 어려운 상황을 직면하고 있다. 그 결과, Ford는 2006년 1월 사원 3만명을 해고하기로 결정하는 등 경쟁력 저하로 인한 고통을 처절히 겪고 있다.

반면, 토요다의 경우 새 차종 개발의 신속성, 협력적 노사관계와 숙련된 사원으로 인한 고품질을 이용하여 세계 최고의 브랜드가 되는데 성공하였으며 미국의 거대 자동차 회사들이 고전하는 것과 정반대로 시장에서 큰 성공을 구가하고 있다. 이러한 성공과 실패 스토리의 이면에는 이들 기업의 상반된 기업 문화가 숨어 있으며 이에 대한 깊은 이해는 새로운 경영 시스템을 설계하는데 큰 도움을 줄 것이다.

문화에 대한 중요한 연구는 호프스테드(Hofstede)에 의해 진행되었으며 그 내용은 다음

과 같다.

1) 문화의 다섯 가지 측면

호프스테드(Hofstede)는 조직관행의 문화적 상대성 이론(theory of the cultural relativity of organizational practices)을 통하여 문화가 과업행동에 미치는 영향을 설명하였다(Hofstede, 1983). 이 이론은 조직의 표면적인 과업관련 규범과 가치는 변화하지만 국가간 문화적 차이는 크게 변화하지 않는다고 하였다. 결과적으로 국가의 문화는 다양한 사업관행의 효과성에 강한 영향력을 지속적으로 미치게 되는 것이다.

호프스테드는 다양한 문화가 분류될 수 있는 다섯 가지 측면을 파악하였는데(Hofstede, 1980, 1983, 1993), 각각의 측면은 어떤 문화에서 기업의 특성을 이해하는데 중요한 의의를 가진다. 각각의 측면에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

① 개인주의—집단주의(individualism versus collectivism)

한 사회에서 어떤 사람이 다른 사람들과 맺는 관계의 강도를 말한다. 즉, 사람들이 집단의 구성원이 아닌 개인으로써 행동하는 정도이다. 개인주의적 문화는 개인의 목표, 자율성, 사생활을 중요시 한다. 따라서 사람들은 자신과 가족의 이익에만 관심을 기울이며, 집단에 의해서 보호 받기보다 자립성이 강조된다. 대표적인 예로는 미국, 영국, 네덜란드, 호주 등이 있다. 집단주의 문화에서는 집단에 대한 충성심, 집단규범에 대한 몰입, 집단활동에의 참여, 사회적 응집력, 강력한 사회화 등의 가치가 중요하게 고려된다. 이러한 문화에서 사람들은 보다 큰 공동체의 이익에 관심을 기울이며, 공동체는 구성원들에게 문제가 발생하였을 때 그들을 보호하게 된다. 집단주의 문화로 대표적인 국가는 콜롬비아, 파키스탄, 대만, 페루 등이 있다.

② 권력의 격차(power distance)

두 번째 측면은 문화가 위계적인(hierarchical) 권력관계, 특히 권력의 불평등한 분배를 다루는 방법과 관련이 있다. 문화에 따라서 사람들이 부하와 상사 사이의 지위차이와 같은 위계적인 구조를 기대하고 받아들이는 정도는 다르다. 예를 들어 큰 사무실이나 직함 등과 같이 권력·권한의 상징은 일반적으로 권력격차가 큰 문화(예: 인도, 필리핀)에서 발견된다. 반면에 권력격차가 작은 문화(예: 덴마크, 이스라엘)에서는 권력과 부의 불평등을 가

능한 제거하려고 노력한다. 독일 기업의 경우, 종업원들에게 중요한 의사결정에 대한 실질적인 영향력을 제공하는 노동자 경영참가(codetermination), 근로자 회의(worker council) 등과 같은 조직관행이 보편적으로 사용된다.

③ 불확실성의 회피(uncertainty avoidance)

불확실성의 회피는 어떤 사회가 위험과 불안정성의 감소에 높은 가치를 두는 정도이다. 다시 말하면, 미래를 완전하게 예측할 수 없다는 사실에 대해서 특정 문화가 대처하는 방법이라고 할 수 있다. 불확실성을 회피하려는 성향이 높은 문화는 미래의 사건을 예측하고 통제하고 영향을 미치기 위해서 노력한다. 그러므로 이러한 문화는 구조화된 상황과 안정을 비구조화된 상황과 모험보다 선호하며, 기술이나 법률 혹은 종교를 통하여 어떻게 행동해야 하는가에 대한 분명한 규칙을 제공한다. 높은 불확실성 회피의 국가로는 그리스, 포르투갈, 일본 등이 있다. 한편, 싱가포르나 자메이카와 같이 불확실성 회피의 성향이 약한 문화도 있다. 그들은 불확실성을 수용할 수 있도록 개인들을 사회화하며, 매일매일의 사건을 발생하는 대로 받아들이고 처리한다. 이 문화의 사람들은 서로 다른 관점을 다루는데 있어서 너그럽고 유연한 경향이 있다.

④ 남성성—여성성(masculinity versus femininity)

네 번째 측면은 어떤 사회에서의 성에 따른 역할구분을 가리킨다. 남성적 문화의 사회에는 성역할에 대한 엄격한 고정관념이 있으며, 남성적 가치(예: 과시, 성취, 돈벌이)가 널리 퍼져있다. 이러한 사회는 성과, 성공, 경쟁, 단호함 등을 강조하는데, 그 대표적인 예는 독일, 일본, 오스트리아 등이다. 이와는 대조적으로, 여성적 문화는 전통적으로 여성적이라고 간주되어온 가치(예: 돈보다 관계를 우선시 하는 것, 다른 사람을 돕는 것, 환경을 보호하는 것)를 중요시 한다. 따라서 여성적 문화는 봉사, 약자의 보호, 단결 등을 강조하며, 그 대표적인 예로는 스웨덴, 노르웨이 등이 있다.

⑤ 장기—단기 지향성(long-term versus short-term orientation)

마지막 측면은 어떤 문화의 가치가 과거나 현재(전통에 대한 존중, 사회적 의무의 이행)에 대하여 미래(절약, 지속성) 지향적인 정도를 말한다. 장기 지향성이 높은 문화는 미래에 초점을 두며, 즉각적인 이익을 제공하지 않을 수도 있는 현재의 가치를 절약과 인내를

통하여 유지한다. 일본이나 중국과 같은 동양의 많은 국가들이 장기적 지향성을 가지고 있다. 반면에, 단기 지향성은 미국과 러시아, 서아프리카 등의 지역에서 발견된다. 이러한 문화는 과거와 현재를 중요시하며, 전통 및 사회적 의무의 이행에 대한 존중을 강조한다.

2) 국가문화와 조직특성 및 국제인사관리

지금까지 살펴본 다섯 가지 측면은 서로 다른 문화의 종업원들을 관리함으로써 발생할 수 있는 잠재적 문제점을 이해할 수 있도록 도와준다. 각각의 문화적 측면은 다양한 인사관행의 수용성과 실용성에 영향을 미치므로, 어떠한 인사관리 전략이 특정한 문화적 가치에 가장 조화될 수 있는가를 추론할 수 있는 것이다.

예를 들어, 개인주의나 집단주의는 기업의 선발관행에 영향을 미칠 수 있다. 개인주의 문화에서의 선발시스템은 개인이 가지고 있는 기술적 능력을 중심으로 평가한다. 반면에, 집단주의 문화에서 기업은 개인이 과업집단의 구성원으로써 얼마나 적합할 것인가를 평가하는데 초점을 둔다. 유사한 방법으로, 보상시스템에도 영향을 줄 수 있다. 개인주의적 문화는 한 조직 내에서 높은 임금과 낮은 임금 사이에 커다란 차이를 보이지만, 집단주의 문화는 보다 평등한 임금구조를 가지는 경향이 있다. 그리고 불확실성의 회피나 권력의 격차에서의 문화적 차이는 선발관행의 범위에 영향을 줄 수 있다.

3) 한국기업의 인사관리 관리모델

호프스테드의 문화구분은 일반적인 문화구분이라 할 수 있다. 좀 더 구체적으로 한국의 상황에 맞게 문화를 구분하면 다음과 같이 한국의 인사관리 관리모델을 크게 3단계로 구분할 수 있다.

1단계는 1997년 외환위기 이전까지의 시기로서 한국적 "가족주의 기업문화"를 지배적 패러다임으로 하는 인사관리 모델이라 할 수 있다. 이 모델은 사원의 충성심을 유도한다는 장점이 있었으나 연공서열 주의가 주는 인력조정 경직성과 계속되는 임금상승의 구조로 인해 90년대에 들어와 "고비용"모델로 인식되게 되었다.

2단계는 1997년 외환위기 이후 한국형 모델에 대한 자신감이 상실되고 글로벌 스탠더드라는 이름 하에 소위 미국식 모델이 대거 도입된 시기이다. 과거의 가족주의 기업문화는 "시장중심의 기업문화"로 대체되었다. 이에 따라 "성과주의"가 인사관리 관리의 키워드(keyword)로 등장하였고 기업 현장에 정리해고 제도의 도입, 연봉제 및 성과급의 확산,

비정규직의 확산 등이 광범위하게 이루어졌다. 시장중심과 성과주의는 국제 경쟁이 치열한 이 시대에 절대적으로 중요한 명제이지만 이를 제도화하고 운영하는 과정에서 소위 미국식 인사관리 제도가 한국적 현실에 대한 고려없이 너무 급히 도입되었고 일부 기업에서는 오히려 성과주의라는 목표달성에 저해요인까지 나타나게 되어 제도의 수정이 필요하게 되었다.

3단계는 2003년을 기점으로 2단계에서 나타난 문제점을 해결하고 한국 기업의 국제경쟁력을 제고하기 위해 한국형 인사관리 모델을 찾아가는 단계라고 할 수 있다. 특히, 2단계에서 미국식 제도의 급속한 도입 위주로 진행되던 방식에서 좀 더 체계적인 인사관리 관리모델을 수립하려는 노력이 등장하고 있다. 이러한 노력이 결실을 거둔다면 장기적으로 한국 기업의 경쟁력이 제고될 것이다.

Ⅲ. 인사관리의 국제화

인사관리의 전략적 측면을 논의할 때, 국제적 측면에서 인사관리에 대한 논의가 필요하다. 성공적인 기업은 세계 시장을 상대로 기업활동을 하게 되며, 이미 한국의 많은 기업이 세계 시장에서 다양한 성공을 거두며 국제적 수준의 인사관리 문제에 봉착하고 있기 때문이다.

국제적 인사관리(international human resource management, IHRM)는 다국적 기업(multinational corporation)에서 인적자원을 획득하고, 배치하며, 효과적으로 활용하는 프로세스이다. 일반적으로 다국적 기업은 서로 상충되는 두 가지 전략적 목표를 달성해야 한다. 첫째, 다국적 기업은 서로 다른 국가에 있는 다양한 자회사들(subsidiary) 사이의 인적자원 정책 및 관행을 통합하여 기업의 전체적인 목표가 달성될 수 있도록 해야 한다. 이와 동시에, 서로 다른 사업환경과 문화적 환경에서 가장 효과적인 유형의 인사관리 정책 및 관행 사이에 상당한 차별성을 허락할 수 있도록 충분히 유연해야 한다. 이러한 통합(기업본부의 통제와 조정)과 차별화(지역 자회사 수준에서 정책 및 관행의 유연성)의 균형을 맞추는 문제는 다국적 기업에서의 인사관리자와 기타 기능관리자들이 직면하는 공통된 딜레마로 인식되어 왔다(Barlett and Ghoshal, 1989).

이러한 측면에서 볼 때, 국제적 인사관리가 국내의 인사관리와 동일한 기능을 포함하기는 하지만 상당한 차이가 있다고 할 수 있다. 특히, 국내 인사관리와 비교하여 국제인사관

리는 ① 보다 많은 기능을 달성하며, ② 보다 이질적인 기능을 가지며, ③ 지속적으로 변화하는 관점을 가지고 있으며, ④ 종업원의 개인적 생활에 대한 보다 많은 개입이 요구되며, ⑤ 보다 외부적인 원천에 의해서 영향을 받으며, ⑥ 일반적인 국내 인사관리보다 더 높은 수준의 위험과 관련이 있다(Schuler et al., 1991; Morgan, 1986; Dowling and Welch, 1991; Paauwe and Dewe, 1995).

1. 국제인사관리의 접근법

다국적 기업은 국제인사관리에 다양한 방법으로 접근할 수 있는데, <표 1>에 대표적인 네 가지 접근법이 나타나 있다.

본국중심적 접근법(ethnocentric approach)에서 다국적 기업은 본국에서 사용되는 인사관행과 정책을 단순히 해외지역의 자회사로 수출한다. 다국적 기업의 본국에서 보내진 파견 종업원은 해외 자회사를 관리하며, 기업본부(headquarter)는 이들을 통하여 자회사의 정책에 대한 강력한 통제를 유지한다.

현지중심적 접근법(polycentric approach)에서 자회사는 기본적으로 본부로부터 독립적이다. 인사정책은 각 해외지역의 환경을 충족시키기 위해서 조정된다. 해외지역의 인사관리는 현지 출신의 관리자에 의해서 수행된다.

지역중심적 접근법(regiocentric approach)은 자회사들을 지리적 영역에 따라 집단화한다. 인사관리는 가능한 넓은 범위의 지역 내에서 통합된다. 자회사들은 해당 지역 내의 어떤 국가로부터도 관리자를 모집할 수 있다. 협동과 의사소통의 수준은 지역 내 자회사들 사이에는 높게 나타나지만, 지역과 기업본부 사이에는 상당히 제한되어 있다.

세계중심적 접근법(geocentric approach)에서 인사정책은 본국과 해외 자회사들 사이의 글로벌 네트워크를 형성하기 위해서 개발된다. 이것은 특정 지역의 필요에 맞는 정책 뿐만이 아니라, 모든 자회사에 걸쳐서 전반적으로 적용될 수 있는 정책을 포함한다. 다시 말하면, 각 지역에 맞는 정책을 개발하지만, 효과적인 관행은 자회사들 사이에서 공유함으로써 기업 전체의 목표와 각 자회사들의 목표를 모두 충족시키는 것이다(Bird et al., 1998). 그리고 다국적 기업의 모든 활동은 종업원들의 국적과 관계 없이, 그 직무에 가장 적합한 사람에 의해서 관리된다(Heenan and Perlmutter, 1979; Kamoche, 1996; Tayloer et al., 1996).

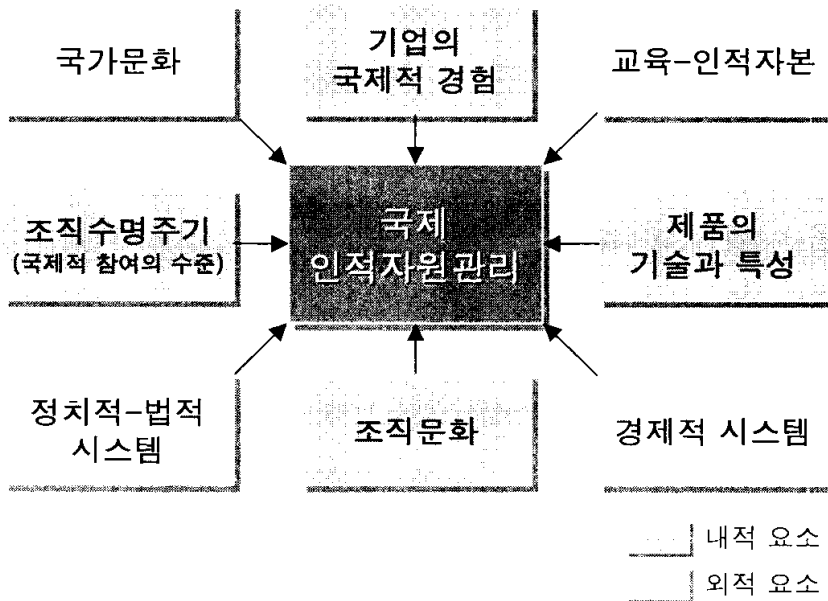
〈표 1〉 국제인사관리의 네 가지 접근방법

기업의 특성	접 근 방 법			
	본국중심적	현지중심적	지역중심적	세계중심적
인사전략	사업단위 간 동일한 전략	사업단위 간 다양한 전략	전략의 지역적 통합, 지역간 차별화	기업 핵심문제 에 대한 글로벌 전략, 지역문제에 대한 차별된 정책
성과평가와 통제	본부에 의해	지역 자회사의 경영층에 의해	동일한 지역의 국가들 간 협력	지역 및 글로벌 기준과 통제
정보와 자원의 흐름	주로 본부에서 지역 자회사로	자회사들 사이, 자회사와 본부 사이의 흐름이 거의 없음	지역 내 자회사들 사이의 흐름은 중간~높음, 자회사와 본부 사이의 흐름은 거의 없음	자회사들 사이, 자회사와 본부 사이의 활발한 유입과 유출
종업원 구성	본국 관리자	대상국 관리자	지역 내 국가 출신자	적절한 인물을 적합한 곳에
경력개발	어디서든지 근무할 수 있도록 개발된 본국 관리자	자회사 내 경력경로와 개발	지역적 경력경로와 개발	어디서든지 근무할 수 있는 관리자를 모든 곳에서 개발
사회화 과정의 목적	본부에 대한 충성심과 몰입 및 이해 획득	자회사에 대한 충성심과 몰입 획득	지역에 대한 충성심과 몰입 획득	기업 전체와 다양한 사업 단위에 대한 충성심과 몰입 및 이해 획득

자료출처: Heenan, D. A. and Permuter, H. V. 1979. Multinational Organization Development. Addison-Wesley; Kamoche, K. 1996. "The Integration-Differentiation Puzzle: A Resource-Capability Perspective in International Human Resource Management." The International Journal of Human Resource Management, Vol. 7.

2. 국제인사관리에 영향을 미치는 요소

다국적 기업에 의해서 사용되는 국제인사관리의 접근법에는 다양한 요소들이 영향을 줄 수 있다. 기업의 외부 영향요소로는 문화, 교육-인적자본, 정치적-법적 시스템, 경제적 시스템 등이 있으며(Peiper, 1990), 내부 영향요소로는 기업의 국제적 경험 수준, 제품의 기술과 특성, 기업문화, 조직의 수명주기 등이 있다(Aycan et al., 2000; Milliman and Von Glinow, 1990; Rosenzweig and Nohria, 1994; Schuler et al., 1993; Taylor et al., 1996). 이러한 요소들은 각국의 직접해외투자 매력도에 영향을 주며, 해외 지역에서의 사업성공을 결정한다. <그림 1>은 세계시장에서의 인사관리에 영향을 줄 수 있는 조직 내·외부요소를 보여준다.



<그림 1> 세계시장에서의 인사관리에 영향을 미치는 요소

국제인사관리에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 기업의 설비가 위치한 국가의 문화인데, 그 이유는 두 가지가 있다. 첫째, 문화는 세계시장에서 인사관리를 수행하는데 영향을 미치는 나머지 세 가지 요소를 결정한다. 문화는 어떤 국가의 법에 상당한 영향을 줄 수 있는

데, 그러한 법은 문화에 의해서 정의되는 옳고 그름을 성문화 한 것이다. 문화는 한 사회의 인적자본에도 영향을 줄 수 있다. 예를 들어, 어떤 문화에서 교육의 가치가 매우 높다면, 그 공동체의 구성원들은 자신들의 인적자본을 향상시키기 위해서 노력하게 된다. 마지막으로, 문화는 경제적 시스템과도 긴밀하게 얽혀있다(Harrison, 1992). 예를 들어, 개인주의가 높은 문화는 집단주의 문화의 국가보다 더 부유한 것으로 나타난다(Hofstede, 1983).

하지만 문화가 인사관리에 있어서 중요한 가장 큰 이유는, 문화가 다양한 인사관행의 유효성을 결정하기 때문이다. 어떤 국가에서 효과적이라고 보여지는 관행은 서로 다른 신념과 가치체계를 가진 다른 문화에서는 효과적이지 않을 수 있다(Adler, 1991). 따라서 다양한 국가에서의 기업활동과 관련된 문제를 효과적으로 충족시키는 것은 다양한 문화적 조건에 적용될 수 있는 복잡한 인사관리 시스템을 필요로 한다. 다시 말하면, 본국의 사회적·문화적 기준에 기반을 둔 인사관리 관행을 단순히 해외로 이전시키는 것이 아니라, 이러한 관행을 특정 시설이 위치한 문화적 환경에 적합하도록 조정해야 한다는 것이다(Burg et al., 2000; Bhagat et al., 2002).

IV. 맺으며

전략적 인사관리가 기업성장에 미치는 영향은 지대하다. 그러나, 현재 한국 기업의 인사관리 관리방식의 가장 큰 문제점은 모든 기업이 소위 미국식 성과주의를 추구해야 한다고 생각하는데 있다. 과거 한국기업이 지나친 연공서열주의를 따랐기 때문에 이에 대한 반동으로 소위 미국식을 지나치게 추구하는 것이 이해는 되지만 장기적으로 이는 기업의 경쟁력 제고에 도움이 되지 않는다. 특히, “제대로 된” 미국식 성과주의는 현재 한국 기업의 성과주의 방식과 매우 차이가 있다는 점에 주목해야 한다.

한국기업의 성과주의가 주로 “시장중심의 기업문화”에 기초한 것인데 반하여 미국 기업의 성과주의는 시장중심의 기업문화이외의 다양한 패러다임에 입각하여 진행되고 있다. 앞서 언급한 바와 같이 기업문화의 종류는 크게 4가지로 분류할 수 있다. 기업문화의 구분기준으로 1) 유연성과 자율 추구 vs. 관리 및 안정성 추구, 그리고 2) 내부시스템 유지/통합의 강조 vs. 시장에서의 전략적위치 및 차별화 강조가 제시되고 있으며 이에 따라 기업의 문

화를 공동체 문화(Clan), 벤처 문화(Adhocracy), 관료 문화(Bureaucracy), 시장 문화(Market)로 구분할 수 있다.

한국에서 미국식이라고 이해하는 시장 문화(Market)를 구축하여 높은 성과를 내는 대표적인 기업은 GE나 Proctor & Gamble 등이 있다. 시장에서 1, 2등을 하지 못하는 제품이나 사업부를 과감히 퇴출시키고, 인사평가에서 하위 등급을 받는 사원에 대해 이직을 유도하는 시스템을 가지고 있다. 이러한 사례가 한국에 많이 도입되어 외환위기 이후 한국 기업의 나아갈 바인 것 처럼 자리잡고 있다. 물론 시장중심의 기업문화는 매우 장점이 많은 문화이며, 이를 이용하여 한국이나 미국기업 중에서 높은 성과를 내는 기업도 많다.

그러나 바람직한 기업 문화는 시장중심의 문화만 있는 것이 아니라는 것을 이해하는 것이 중요하다. 미국 기업 중에서 시장 문화와 가장 반대되는 공동체 문화(Clan)를 구축하여 업계의 최강자가 된 기업도 많다. 그 대표적인 예가 바로 Southwest 항공사이다. 이 회사는 사원과 회사간의 깊은 신뢰와 몰입을 강조하며 이를 위해 정리해고를 하지 않으며, 급여도 근속연수에 따라 호봉승진을 하는 "재래식" 제도를 시행하고 있다. 대신 사원의 헌신을 요구하며 급여수준도 업계의 중간수준으로 맞추고 있다. 그러나 Southwest 항공사의 공동체 문화는 사원의 헌신과 열정을 유도하여 미국 항공업계 최고의 생산성, 이익률, 고객서비스 지수를 달성하고 있다. 일본의 토요타 자동차도 공동체 문화를 통해 세계적인 경쟁력을 확보한 대표적인 예이다. 토요타 자동차는 회사와 사원간의 강한 유대관계를 유지하기 위해 종신고용 원칙을 유지하고 있으며 사원 개인간 성과급 차등지급도 객관적인 성과차별화가 가능한 경우에만 시행하며, 급여 수준도 경쟁사와 유사한 수준으로 설정하고 있다. 그러나 강한 공동체적 기업문화를 바탕으로 사원들이 자발적으로 경영개선 아이디어를 내도록 유도하고 카이젠(Kaisen, 改善)활동을 통해 끊임없이 생산성과 경쟁력을 증대시켜 세계적인 생산성과 경영성과를 보여주고 있다.

이러한 선진기업의 교훈은 한국 기업이 자사의 상황과 경영환경에 맞는 기업문화를 신중히 선택해야 한다는 점이다. 그러한 기업문화는 시장중심의 문화일 수도 있고 공동체 중심의 문화일 수도 있으며 어떤 기업문화 유형을 선택하는가에 따라 인사관리 관리의 방향과 내용이 달라지는 것이다. 회사와 문화에 맞는 인사관리 관리시스템을 구축할 때 한국 기업도 세계적인 경쟁력을 갖춘 기업으로의 첫 걸음을 내딛을 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Bae, J., & Lawler, J. J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy Management of Journal*, 39(4): 779-801.
- Bennet, N., Ketchen, D.J., & Shultz, E. B. 1998. An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management*, 37(1): 3-16.
- Bentler, P. M. 1990. Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107: 238-246.
- Buyens, D., & De Vos, A. 2001. Perceptions of the value of the HR functions. *Human Resource Management Journal*, 11(3): 70-89.
- Byrne, B. M. 2001. *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah: NJ. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cappelli, P. & Singh, H. 1993. Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management. In D. Lewin, O. Mitchell, & P. Sherer (Eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- 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(4): 802-835.

- Delery, J. E. 1998. Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3): 289-309.
- Dyer, L. 1984. Studying human resource strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations*, 23: 156-169.
- Finkelstein, S. & Hambrick D.C. 1996. *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. West.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. 2000. Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53: 803-833.
- Gitzendannet, C., Misa, K., & Stein, T. 1983. Management's involvement in the strategic utilization of the human resource. *Management Review*, 72(10): 13-17.
- Golden, K. A., & Ramanujam, V. 1985. Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business processes. *Human Resource Management*, 24(4): 429-452.
- Glass, H. 1988. *Handbook of business strategy: 1988/1989 Yearbook*. Boston, MA: Warren, Gorham, and Lamont.
- Gong, Y. Law, K., & Xin, K. 2004. Commitment human resource management system in firm operating in China: Utilization patterns and impacts on firm performance. *2004 The International Conference & Annual Conference of the KAPA Proceedings*: 133-164.
- Guest, D. 1989. Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21(1): 48-51.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. 1995. Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Eds.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*: 76-99. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huselid, M. A. 1993. The impact of environmental volatility on human

- resource planning and strategic human resource management. *Human Resource Planning*, 16(3):35-51.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40: 171-188.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87: 291-313.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. 1999. The effects of human resource management systems on productivity: An international comparison of U.S. and Japanese plants. *Management Science*, 45: 704-721.
- Kelloway, E. K. 1998. *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Klaas, B. S., McClendon, J. A., & Gainey, T. W. 2001. Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human Resource Management*, 40(2): 125-138
- Lawler, E. E., III., & Mohrman, S. A. 2003. HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(3): 15-29.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- Lepak, D., & Snell, S. 2002. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28 (4), 517-543.
- MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing per-

- formance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Martell, K., & Carroll, S. J. 1995. How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2): 253-267.
- Ordiz-Fuertes, M., & Fernández-Sánchez. 2003. High-involvement practices in human resource management: Concept and factors that motivate their adoption. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4): 511-529.
- Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., & Björkman, I. 2003. The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: A partial mediating model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8): 1391-1406.
- Park, W., Yu, G. 2000. Transformation and new patterns of HRM in Korea. Presented at the *International Conference on Transforming Korean Business and Management Culture*. Michigan State University.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 1998. *The human equation: building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schuler, R. S. 1992. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1): 18-33.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. 1996. *A Beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Snell, S., Shadur, M., & Wright, P. 2001. Human resources strategy: The era of our ways. In M. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison (eds.) *Handbook of Strategic Management*. Cambridge, MA: Blackwell publishers.
- Stroh, L. K., & Caligiuri, P. M. 1998. Strategic human resources: A new

- source for competitive advantage in the global arena. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(1): 1-17.
- Teo, S. T. T., & Rodwell, J. J. 2003. HR involvement, strategic integration and performance of public sector HR department in Australia. *Academy of Management Best Conference Paper 2003 PNP*, E1-E6.
- Tsui, A. S. 1990. A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly*, 35: 458-483.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Defining Results*. Boston, MI: Harvard Business School Press.
- Welbourne, T. M., & Andrews, A. O. 1996. Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39(4): 891-919.
- Welbourne, T. M., & Cyr, L. A. 1999. The human resource executive effect in initial public offering firms. *Academy of Management Journal*, 42(6): 616-629.
- Williams, L., & Holahan, P. 1994. Parsimony-based fit indices for multiple-indicator models: Do they work? *Structural Equation Modeling*, 1: 161-189.
- Wood, S. 1995. The four pillars of HRM. *Human Resource Management Journal*, 5(5): 49-59.
- Wright, P. M., & Boswell, W. 2002. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management Research. *Journal of Management*, 28(3): 247-276.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, S. 1998. Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37(1): 17-29.

- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. 2001. Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resource Management*, 40(2): 111-123.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr., & Lepak, D. P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-865.

The impact of strategic human resource management on firm performance

Seongsu Kim*

ABSTRACT

In this study, we examine how strategic human resource management has changed human resource management system in Korean companies. There are three approaches in strategic human resource management: universalistic, contingency, and configurational approaches. Each approach suggest a different human resource management system as an ideal system. In the case of Korea, most companies adopted the universalistic approach and followed many components of U.S. human resource management practices. This study suggest that the universalistic approach and the U.S. model are not the appropriate ones all the time and suggest that Korean firms need to develop their own systems to increase effectiveness of human resource management systems.

* Graduate School of Business, Seoul National University