

人的資源管理의 戰略的接近法에 관한 研究

유규창

한국노동연구원 연구위원
(changyu@ns.kli.re.kr)

과거의 인적자원관리연구가 미시적, 개별적, 기능적인 현상에 관심을 가져왔다면 최근에는 연구의 축이 거시적, 시스템적 그리고 전략적인 측면을 강조하는 방향으로 옮겨가고 있다. 이러한 새로운 인적자원관리연구의 경향을 전략적인적자원관리(Strategic Human Resource Management: SHRM)라고 한다. 전략적인적자원관리는 인적자원관리가 기업의 성과에 미치는 영향에 대한 시기에 따라 상황적, 보편적, 그리고 형태적(연역적접근법과 귀납적접근법) 접근법으로 나눌 수 있다. 상황적접근법은 인적자원관리와 조직이 처한 상황과의 적합성을 가정하고, 보편적접근법은 어느 조직이나 적용 가능한 최적의 인적자원관리가 있다는 것을 가정하고, 형태적접근법은 인적자원관리 내부의 일관성과 서로 다른 조직의 동일효과성(equifinality)을 가정한다.

세가지 접근법의 기본가정은 상이하였으나 이들이 서로 배타적이라기 보다는 전략적인적자원관리의 현상과 결과 그리고 논리에 대한 이해를 높이기 위해 상호보완관계에 있었다. 특히 접근법에 관계없이 최근의 연구에서 강조되고 있는 것은 다양한 인적자원관리요소들 간의 내부적합성(internal fit)과 인적자원관리와 상황적요인(e.g., 기업의 전략, 생명주기상의 단계, 환경)간의 외부적합성(external fit)이었다. 그러나 전략적인적자원관리가 아직 초기단계로서 앞으로의 연구를 위해 많은 과제를 남기고 있었다.

I. 研究의 目的

1992년까지 우리나라에서 발표된 인사관리 분야의 연구를 분석한 이진규·박기찬(1993)에 따르면 전략적인 측면에서 인사관리를 다루고 있는 논문이 전무한 것으로 나타나 있다. 그 이후 전략적인적자원에 관한 연구가 간혹 보이기는 하나(e.g., 김학수, 1991; 황대석, 1993) 이는 미국 학계를 중심으로 확산되고 있는 전략적인적자원관리에 대한 관심과 연구의 질과 양을 비교할 때 일천한 형편이다. 우리나라의 인사관리 교과서에서조차 전략적인적자원관리를 다루지 않고 있는 것은 이러한 것을 반영한다. 그러나 현실적으로는 대기업을 중심으로

이미 인적자원관리를 전략적인 차원에서 추구하고 있으며 이진규·박기찬(1993)도 연구의 결론으로 조심스럽게 앞으로 전략적인적자원관리에 대한 연구가 필요하지 않은가 하는 제안을 하고 있다

본연구의 첫째 목표는 미국학계를 중심으로 이루어지고 있는 전략적인적자원관리(strategic human resource management SHRM 혹은 거시적인적자원관리macro HRM라고도 함)를 학습하고 우리나라에서의 시사점을 찾는 것이다. 그러나 이 연구의 보다 중요한 목표는 단순히 미국문헌의 소개 수준을 넘어서 전략적인적자원관리 이론과 실증적연구에 대한 심층검토를 통해 지금까지 학자들마다 혼재되어 사용되고 있는 (따라서 전략적인적자원관리에 대한 이해를 혼란스럽게 만드는) 여러 가지의

접근법들을 의미있게 분류하고, 이러한 분류에 의거 지금까지의 연구를 분석함과 동시에 각각의 접근법에 대한 평가를 추가함으로써 전략적인적자원관리 분야의 발전에 기여하고자 한다. 1980년대 초부터 시작된 전략적인적자원관리분야의 연구는 실상 미국학계에서조차 이론적으로나 실증적인 검증에 있어서나 이제 막 학문발전의 초기단계를 넘어서고 있다고 할 수 있다.

II. 人的資源管理의 戰略的 接近法

2.1 전략적인적자원관리의 등장과 정의

전략적인적자원관리에 대한 관심이 높아진 것은 기업의 경쟁력과 비교우위의 원천으로서 인적자원관리의 중요성이 크게 대두되고 있는 것과 밀접한 관계가 있다. 선진기업을 중심으로 기업들은 경쟁에서 이겨내기 위해 인적자원관리와 노사관계를 전략적인 차원에서 접근하기 시작하였으며 이와 관련 소위 혁신적인적자원관리 혹은 혁신적노사관계를 도입한 기업들이 생산성향상과 품질개선을 통해 초우량기업으로 발전하게 되자 이에 대한 학자들의 관심이 크게 높아지게 되었다. 다른 한편으로는 마이크로컴퓨터의 발전과 더불어 다양한 다변량분석기법의 개발로 방법론상의 의미있는 발전이 이룩되어 과거에는 어려웠던 분석들이 가능하게 된 것도 전략적인적자원관리의 발전이 가능하게 된 원인의 하나이다.

인적자원관리의 전략적접근법은 인적자원관리를 과거와 같이 미시적, 개별적, 기능적인 현상으로 분석하는 것로부터 벗어나 거시적, 시스템적 그

리고 전략적인 측면에서 분석하고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면,

첫째, 전략적접근법은 거시적(macro)이다. 과거의 인사관리 연구의 초점은 개별적인 인사제도에 있었으며 이들의 분석단위는 개인에 있었다. 즉, 보상, 채용, 선발 등의 인사제도에서 각각 서로 다른 기법들이 조직내의 종업원의 이직율, 직무만족, 직무성과 등에 어떠한 영향을 미치는가에 주로 관심을 가지고 있었다. 이에 반해 전략적접근법은 개별적인 인적자원관리들이 종합하여 만들어지는 인적자원시스템(human resource system)이 조직차원의 성과, 예를들면 사업장의 생산성, 품질, 기업의 성과, 순이익 등에 어떤 영향을 미치는가에 관심을 갖게 되었다.

둘째, 전략적접근법이 시스템적(systematic)이란 의미는 과거의 연구가 개별적인(individual) 인사제도들을 하나하나 독립적인 현상으로 간주하여 각각을 분리하여 분석하고 있는 반면, 전략적접근법의 연구는 개별적인 인사관리제도들이 모여서 하나의 시스템을 구성한다고 보고 이러한 시스템을 분석의 단위로 삼고 있는 것을 말한다. 즉, 여러 가지 인사관리제도들은 서로 독립적이기 보다는 상호 보완적인 관계가 있으며, 기업의 성과에 미치는 효과도 개별제도들간의 적합성(fit)이 이루어져야만 극대화될 수 있다고 가정한다.

셋째, 전략적접근법은 전략적(strategic)이다. 즉 과거의 연구가 인사관리제도들의 기능적(functional)이고 단기적인 측면만을 강조한 반면, 전략적접근법은 기업의 사업전략(business strategy), 상품전략으로부터 기업의 인수합병, 새로운 사업의 시작, 기존사업의 철수 등 기업의 장기적인 사업계획의 입안과 실행에서 인적자원관리가 차지하는 장기적이고 전략적인 역할을 중시한다.

2.2 전략적인적자원관리의 발전

인적자원관리와 전략의 연계에 대한 논의는 꾸준히 있어왔으나 이전까지는 인사관리를 경영전략에서 고려되어야 할 하부사항의 하나로서 다루어져왔다(e.g., Galbriath & Nathanson, 1978). 전략적인적자원관리를 주된 초점으로 접근하여 다루기 시작한 것은 1980년대 초로서 Tichy, Fombrun, & Devanna(1982)가 인적자원관리는 기업의 경영전략 결정과정의 한부분이 되어야 하며 조직 목표의 달성에 주된 역할을 담당하여야 한다는 인적자원관리의 전략적 역할을 강조하면서 부터였다. 그 이래 전략적인적자원관리의 연구는 지금까지 크게 두 단계를 거치며 발전해왔다.

초기의 연구는 조직이론의 주류였던 상황이론과 70년대 말부터 활기를 띠기 시작한 전략이론의 영향을 받아 인적자원관리와 조직의 환경과 구조 그리고 경영전략과의 연결고리에 관심을 집중하였다. 특히 산업환경, 생애주기에서의 현위치, 그리고 경영전략등의 상황적변수들과 인적자원관리와의 적합성, 즉 외부 적합성(external fit)을 중시하였다. 주된 논지는 기업이 추구하고 있는 전략적상황(strategic context)이나 조직 내외의 환경의 변화에 따라 이에 걸맞는 조직구성원의 조직행동도 달라져야 하고 인적자원관리는 이러한 바람직한 조직구성원의 행동을 강화해 줄 수 있는 방향으로 나아가야 한다는 것이었다.

보다 최근의 인적자원관리학자들(e.g., Lado & Wilson, 1994; Snell, 1992; Arthur, 1992; Huselid, 1995)은 환경/경영전략에 부합하는 인적자원관리의 외부적합성 뿐만 아니라 인적자원관리시스템내의 독립된 인사관리제도들간의 내부적합성(internal fit)의 중요성을 강조하기 시작하였

다. 이들의 전제는 개별적인 인사관리제도들은 독립적으로 기능을 하기보다 일정한 논리를 바탕으로 하나의 묶음(bundle 혹은 시스템 systems)을 구성하여 인사관리시스템이라는 조직내의 시스템을 만들며, 이러한 시스템내의 구성요소들 간에 상호보완관계를 통해 인적자원관리가 조직의 성과를 높일 수 있다는 것이다. 그러나 아직까지 개별적인 인사관리제도들이 어떤 형태로 묶음을 이루며 또한 어떤 형태의 묶음이 기업의 성과에 보다 긍정적인 역할을 할 것인가 하는데는 이견을 보이고 있다.

2.3 전략적인적자원관리의 접근법

본연구에서는 지난 10여년간 미국학계를 중심으로 이론적인 발전을 해온 전략적인적자원관리에 대한 문헌을 Delery와 Doty(1996)의 분류에 따라 상황적접근법(contingency approach), 보편적접근법(universalistic approach 혹은 best practices approach), 그리고 형태적접근법(configurational approach)의 세가지로 나누어 고찰하고자 하였다. 다만 Delery와 Doty(1996)와는 달리 형태적접근법을 연역적접근법(deductive approach)과 귀납적접근법(inductive approach)으로 보다 구체적으로 구별하여 검토하였다 (Yu, 1996). 각각의 접근법들이 취하는 입장을 개략적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 상황적접근법은 인적자원관리에 최선의 방법이 있다는 것을 부정하고 상황에 따라 효율적인 인적자원관리방법이 달라진다고 본다. 특히 기업이 성과를 높이기 위해서는 기업의 상황적특징, 특히 기업의 경영전략과 기업이 생애주기단계에서 처한 현재의 위치에 부합하는 인적자원관리방식을 취해야한다는 주장을 하고 있다.

상황적접근법과는 달리 보편적접근법은 인적자원

관리에 일반적으로 적용될 수 있는 최선의 방법이 존재한다는 주장을 한다. 여러 가지 인적자원관리 제도들 중 조직의 성과를 높이는 제도들이 존재하며, 주로 혁신적인적자원관리인 이러한 제도를 갖추고 있는 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 조직성과가 높다는 주장을 한다. 한편 이러한 혁신적인적자원관리방식을 통해 세계적인 기업으로 성장한 기업을 초우량기업이라 하고 이들 기업에 대한 벤치마킹을 강조한다.

형태적 접근법은 상황적접근법과 보편적접근법의 중간정도의 입장을 취하는 것으로 기업마다 효율적인 인적자원관리방법은 다양하게 존재할 수 있으며, 하나 이상의 인적자원관리방법이 동등하게 기업의 성과를 높일 수 있다(equifinality)는 주장을 한다. 형태적접근법은 체계이론에 의거 시스템내의 구성요소들 간의 일정한 논리를 강조하고 구성요소들의 조합은 무수히 많겠지만 그 가운데 제한된 수 만이 일정한 논리를 가지고 효율적인 기능을 할 수 있다는 가설을 지지한다. 형태적접근법 가운데 연역적인 방법과 귀납적인 방법은 이론상의 차이보다는 실증적인 차이로서 연역적 접근법은 이론적으로 이상적인 인적자원관리형태를 설정하고 이러한 이상적인 형태에 근접한 조직일수록 조직의 성과가 높다는 가정에서 출발하고 있는 반면에 귀납적 접근법은 실증적으로 현실상에 존재하는 인적자원관리형태들을 분류하고 이 가운데 어떤 형태가 더 좋은 형태인가를 귀납적으로 분석하는 방법을 사용한다.

다음장에서는 이러한 세가지 전략적인적자원관리의 접근법에 대한 문헌들을 이론적인 연구와 경험적인 연구로 나누어 검토분석하고, IV장에서 문헌 검토를 바탕으로 지금까지 진행되고 있는 각각의 접근법에 대한 평가를 한다. 마지막장에서는 결론으로 전략적인적자원관리 연구에 대한 합의와 미비

점, 그리고 향후의 연구방향을 논의하고자한다.

III. 戰略的的人的資源管理의 세가지 接近法

3.1 狀況의 接近法(Contingency Approach)

3.1.1 理論的 研究

조직이론의 상황이론(Galbraith, 1973, 1977; Lawrence & Lorsch, 1967)과 마찬가지로 전략적인적자원관리의 상황적접근법은 조직이 처한 상황(context)이 조직의 설계(organization design)에 영향을 미치며, 동시에 효과적으로 조직의 목표를 달성하기 위해서는 상황의 특성에 적합하도록 조직의 설계가 이루어져야 한다는 것을 지지한다(Van de Ven & Drazin, 1985, p.336). 상황이론의 기본적인 전제는(Galbraith, 1973, 1977) 첫째, 조직화하는데 있어 하나의 최선의 방법이란 없다. 둘째, 조직화하는 방법에 따라 조직의 효율성은 달라진다. 셋째, 조직을 둘러싼 상황변수에 따라 조직화하는 최상의 방법은 달라진다는 것이다. 같은 맥락으로 상황적접근법은 인적자원관리방법에서 하나의 최선의 방법이란 없으며, 최상의 방법이란 인사관리제도들의 도입운영이 주어진 조직의 상황적특징(contextual characteristics)과 일관성을 유지하는 것이라고 보고 있다(Schuler & MacMillan, 1984; Schuler & Jackson, 1987; Schuler, 1989). 이들에 따르면 조직은 여러 가지 조직 내외적인 환경과 경영자의 목표에 의해 조직의 전략을 선택하게되며, 조직이 처한 환경과 조직이 선택한 전략에 따라 구성원

으로부터 기대되는 조직행동이 달라져야하기 때문에 각자의 환경과 전략에 적합하게 인적자원관리의 전략이 달라져야 성과를 극대화할 수 있다. 이들 문헌에서 특히 강조되는 상황적 특징은 조직의 사업 전략과 기업의 생명주기(혹은 발달단계)이다.

상황적접근법에서 가장 많이 이용되고 있는 조직 전략의 유형은 Porter의 경쟁전략모형(1980, 1985)과 Miles 와 Snow(1984)의 사업전략이다. 먼저 Porter의 전략유형을 이용한 문헌을 살펴보면 다음과 같다. Porter는 경쟁적비교우위를 달성하기 위해서 기업이 선택할 수 있는 전략으로 비용우위(cost), 품질향상(quality enhancement), 혁신 혹은 기술우위(innovation)를 제시하고 있다. 비용우위전략은 인건비 등 비용의 절감을 통해 생산성을 향상시키는 목표로 하는 전략이다. 반면에 품질우위 전략은 상품이나 서비스의 품질을 가장 우선시하여

전사적품질관리(Total Quality Management), 종업원 직무향상, 지속적인 개선 (continuous improvement) 등을 통해 품질을 높힘으로서 비교우위를 달성하려는 전략을 의미한다. 기술(혁신) 우위전략은 경쟁사에 비해 기술우위를 갖추고 보다 나은 상품이나 서비스의 차별화를 통한 비교우위를 얻으려는 전략을 가리킨다.

이러한 서로 다른 전략을 성공적으로 수행하기 위해서 조직은 반드시 각각의 전략에 걸맞는 인적 자원관리철학을 수립하여야 하고 이들 전략에 맞는 (fit) 특정한 역할 행동(role behavior)을 종업원 들로부터 기대할 수 있어야 한다 (Schuler & Macmillan, 1984; Schuler, Jackson, 1987; Schuler, 1989; Jackson, Schuler, & Rivero, 1989). 예를 들면, 급성장하고 있는 기업이 혁신적(기술우위) 사업전략을 선택하였을 경우 이 기업

〈표 1〉 Porter의 기업전략유형에 따른 인적자원관리

기업전략 인사 관리정책	비용우위 전략	품질우위 전략	기술(혁신)우위 전략
경영 참여	낮음	높음	높음
직무분석	외재적	외재적	내재적
종업원 모집	대부분 내부	약간의 외부	외부
경력경로	좁음	좁음	넓음
인사고과기준	결과 중시	대부분 결과 중시	과정 및 결과 중시
목표	단기적 목표	대부분 단기적 목표	장기적 목표
집단성과기준	대부분 개인적 목표	동일집단 목표	동일집단 목표
고용보장	최소	약간	약간
성과급	거의없음	약간	많음
급여	계층적	평등적	평등적
훈련	거의없음	매우 중요	매우 중요
노사관계	전통적	상호협력적	상호협력적

자료: Schuler(1989), Human Relations 42, 157-184.

이 성공하기 위해서는 혁신적인 발견을 시장에서 판매가능한 제품으로 바꾸는데 필요한 기술 능력을 가져야 한다. 조직의 구성원은 또한 서로 협력과 참여를 통해 모든 역량을 혁신적인 기술개발과 판매에 집중시켜야한다. 이러한 기업은 새로운 지식을 창조하고 개개 종업원들의 혁신적인 아이디어에 대해 높은 평가를 해야한다. 즉 혁신적인(기술우위) 조직전략과 기업의 종업원에 대한 기대감 그리고 이를 뒷받침할 인적자원관리 정책이 일관성을 유지해야한다는 것이다. 따라서 <표 1>에서 처럼 혁신 전략(기술우위)을 추구하는 기업의 경우 인적자원 관리정책이 종업원 경영참여를 높이고, 포괄적인 직무분석, 능력있는 외부인사의 영입, 다양하게 제공되는 경력경로(career paths), 과정(process)과 결과(results)를 동시에 평가하는 평가제도, 장기적인 업적에 의한 평가, 팀 평가등을 통한 팀웍의

강조, 어느정도의 고용보장, 성과에 따른 보상의 강조, 교육훈련에 대한 폭넓은 지원, 그리고 협력적 노사관계를 강조하는 방향으로 나아가야한다. 반면에 비용우위전략이나 품질우위의 전략을 취하는 기업의 경우에는 혁신우위전략의 기업과는 다른 종업원의 역할 행동이 필요하기 때문에 다른 인적자원 관리방식이 필요하다.

한편 Miles와 Snow는 관리자들이 자신의 기업이 처해있는 외부환경과 상품시장에서의 생산주기를 어떻게 해석하는가에 따라 사업전략을 방어형(defenders), 공격형(prospectors), 분석형(analyzers) 으로 나누고 있다. 방어형은 산업이 이미 성숙되어 있고 시장수요의 증가는 둔화되어가고 있는 환경에 적합한 전략으로 현재의 시장점유율을 고수하려는 전략을 취한다. 이러한 전략을 취하는 조직은 전형적인 관료제형 조직구조가 바람직하며 따라서 종업원들이 주어진

<표 2> Miles와 Snow의 기업전략에 따른 인적자원관리

인적자원체계	A형(방어형)	B형(공격형)	AB형(분석형)
기본전략	인적자원 유지	인적자원 획득	인적자원 할당
충원, 선발, 배치	강조: 내부성장 충원 제한적 소극적 선발방법	강조: 외부유입 충원 포괄적 적극적 선발방법	강조: 중간형
인력배치 계획과 훈련·개발	공식적·다양한 기술개발과 교육훈련 교육훈련투자확대	비공식적·제한적 기술확인과 외부영입 제한적 교육훈련	공식적·다양한 기술개발과 교육훈련 확대 제한적 외부영입
인사고과	과정 위주 훈련수요 확인 개인적·집단적 평가 전후의 비교	결과 위주 인력수요 확인 기업단위 평가 동료간 비교	대개 결과 위주 훈련/인력수요 확인 개인적·집단적 평가 중간형
보상	직부,연공에 의한 보상 내부의 공정성 강조 높은 기본급 비중	성과위주의 보상 외부경쟁력 강조 높은 인센티브 비중	중간형

자료: R. E. Miles & C. C. Snow, 1984, "Designing Strategic Human Resource Systems, Organizational Dynamics, p.49.

업무를 최대한 효율적으로 수행할 수 있는 인적자원관리 전략을 취하게 된다. 개별적인 인적자원관리의 내용은 <표 2>에 나타나 있다. 공격형은 방어형과 반대로 산업이 성장기에 있으며 상품시장은 아직 성숙되지 못하고 급속도로 성장할 가능성이 높은 환경에 적합한 전략이다. 공격형의 사업전략은 새로운 시장기회에 과감한 투자를 하고 혁신적인 기술개발과 창의력에 높은 가치를 부여한다. 따라서 인적자원관리 전략도 이러한 창의력과 개인의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 정책을 도입한다. 마지막으로 분석형의 전략은 방어형과 공격형의 중간형태로서 환경변화의 정도가 혼합되어있어 한편으로는 방어형의 관료제적인 성격도 갖고 있으면서 다른 한편으로는 공격형의 새로운 기회에 대한 투자도 이루어지는 사업전략이다. 분석형의 인적자원관리전략 또한 방어형과 공격형의 중간의 형태를 가지게 된다. 각각의 전략에 대한 바람직한 인적자원관리는 <표 2>와 같다.

기업전략에 이어 상황적접근법의 중요한 상황변수는 기업의 생명주기 혹은 발전단계이다. 기업은 일반적으로 창업단계에 이어 성장단계 그리고 쇠퇴나 혹은 재도약 단계 등을 거치면서 발전한다. 학자들에 따르면 이러한 기업의 발전단계가 어디에 있는가에 따라 기업의 인적자원관리정책은 달라져야한다. 기업이 성장발전함에 따라서 조직의 기능이나 기술 등이 복잡해지며 기업이 필요로하는 인적자원의 질과 양도 달라져야한다. 따라서 조직의 변화와 함께 인적자원관리도 달라져야한다. 예를 들어 Baird와 Meshoulam(1988)은 조직의 발전 단계를 설립단계, 기능적성장단계, 통제적성장단계, 기능적통합단계, 전략적통합단계로 나누고 각 단계마다 바람직한 인적자원관리 정책과 방향을 제시하고 있다 (부록A 참고). Baird와 Meshoulam

은 기업이 성숙될수록 비공식적이고 기초적인 인적자원관리로부터 기능적인 성숙단계를 거쳐 인적자원관리가 전략적으로 다루어지는 단계로 이어져야 한다고 보았다. 이 밖에 여러학자들이 다양하게 기업의 성장단계와 인적자원관리를 연결시키고 있다. Miliman, Von Glinow, & Nathan(1991)은 다국적기업의 인적자원관리를 조직의 생명주기에 따라 분석하였고, Wils(1984)는 조직의 성장주기에 기초하여 인적자원관리전략과 기업전략의 연계를 시도하였고, Ferris, Schellenberg, & Zammuto(1984)는 쇠퇴기의 산업에 있는 기업들의 바람직한 인적자원관리전략을 쇠퇴단계에 따라 구분하고 있다.

3.1.2 經驗的 研究

상황적접근법의 일반적인 가설은 인적자원관리와 조직의 상황이 적합하게 이루어질 경우가 그렇지 않은 경우보다 조직의 성과가 높다는 것이다. 이러한 가설을 검증하기 위한 일반적인 분석모델은 다음과 같다.

$$(1) DV = Controls + X_1B_1 + X_2\beta_2 + X_1X_2\beta_3.$$

여기서 DV는 종속변수로서 기업의 성과나 생산성, 품질 등을 나타내는 지표이다. 대개 사업장단위나 라인단위에서는 시간당 생산량이나 일정제품당 불량률을 측정하는 변수들이 이용되고, 기업단위에서는 총매출액이나 수익율(ROA, ROI)이 이용된다. 식(1)에서 X_1 는 인적자원관리변수들의 벡터로서 여러 가지 인적자원관리정책들을 측정하는 변수로 구성되고, X_2 는 상황변수들의 벡터로

서 기업의 전략이나 조직의 성장주기를 나타내는 변수로 구성된다. 이 분석모델의 주 독립변수인

X_1, X_2 는 인적자원관리변수와 상황변수간의 상호 작용변수(interaction variable)로서 이 변수에 의해 인적자원관리와 상황변수간의 적합성을 검증하게 된다. Controls은 통제변수로서 기업의 종업원 규모, 산업종류, 노동조합 유무, 지리적위치, 종업원의 인적자본 등 종속변수의 값에 영향을 미칠 것으로 생각되는 변수들을 포함한다.

이론적으로는 모든 인적자원관리와 상황 변수들이 이용될 수 있으나 현실적으로 모든 변수를 전부 포함하게 되면 다루기 어려울 만큼 엄청나게 복잡한 모델이 되기 때문에 실제로 경험적연구들은 제한된 범위내에서 검증을 하게된다. 특히 초기의 경험적 연구들은 보상제도(Balkin & Gomez-Mejia, 1987; Gupta, 1987)라든가 종업원선발제도(Gupta & Govindarajan, 1984)와 같은 한두가지의 인적자원관리제도를 검증하는데 그쳤다. 예를 들면 Balkin & Gomez-Mejia(1987)는 약 100개 기업의 자료를 이용하여 상황이론을 검증한 결과 R&D에 투자를 많이하는 성장단계에 있는 기업이 인센티브제도를 이용 종업원들의 동기 부여를 추구하는 보상전략을 선택할 경우 보다 높은 기업의 성과를 내는 것으로 보고하고 있다. 그러나 이러한 연구들은 다른 인적자원관리제도를 동시에 고려하지 못하고 있는 한계가 있다.

이후 이러한 한계를 극복하기 위해 여러 가지 인적자원관리 제도와 정책을 모델에서 함께 검증하려는 시도가 있었지만 모든 변수와 변수들간의 상호 작용효과를 고려하기에는 여전히 한계가 있다. 이를 피하기 위해 각각의 인적자원관리제도와 상황변수와의 관계를 독립적으로 분석한 경우도 있는바, 극단적인 사례가 Jackson, Schuler, Rivero(1989)

의 경우로 이들은 153개나 되는 독립적인 분석모델(혹은 등식 equation)을 이용해 전략적상황과 인적자원관리정책/관행 사이의 관계를 검증하고 있다. 반면에 Delery와 Doty(1996)는 절충적으로 상황변수로서 기업을 혁신적기업전략을 추구하는 기업과 그렇지 않은 기업으로 나누고(0-1 더미변수), 인적자원관리정책도 7개로 한정하여 인적자원관리정책과 상황변수의 상호작용의 효과를 검증하였다. Delery와 Doty는 혁신적인 사업전략을 추구하는 기업일수록 결과지향적 인사과과와 내부승진기회를 보장할 경우 기업의 성과(ROA와 ROE)가 높다는 결과를 얻어내어 상황적접근법의 가설을 일부 검증하고 있다.

3.2 普遍的 接近法(Universalistic Approach)

3.2.1 理論的 研究

보편적접근법은 상황적접근법과는 달리 어느 상황에서나 기업의 성과를 높일 수 있는 인사관리기법들이 존재한다고 가정한다. 보편적접근법은 1980년대 후반이후 일본기업의 인적자원관리에 영향을 받아 미국 기업을 중심으로 퍼지기 시작한 혁신적인 인적자원관리기법(innovative HR practices) 혹은 초우량작업장(high performance work organizations) 개념과 밀접한 연관이 있다 (Huselid, 1995; Osterman, 1994). 이후 기업의 인적자원의 중요성이 크게 대두되었고, 종업원의 근무의욕을 높이고 이를 기업의 성과와 연계시키는 방안으로 새로운 인적자원관리 기법들이 개발·도입되기 시작하였다. 더욱이 이러한 새로운 기법들을 먼저 실험적으로 도입한 기업들이 경영상의 어려움을 딛고 세계적인 기업으로 성장한 사례들이 보급되면서 이러한 인적자원관

리 기법에 대한 관심이 크게 높아졌다.

보편적접근법의 최대 관심사는 기업의 성과에 긍정적으로 기여하는 인적자원관리 기법을 찾는 것이다. <표 4>는 최근의 대표적인 연구들에서 나타난 인적자원관리 정책들의 예를 나타낸다. 표에서 Ichniowski et al. (1994), MacDuffie(1995), Huselid(1995)의 연구는 실증적 분석에서 사용된 것이고, Pfeffer(1994)의 연구는 그의 저서 「Competitive Advantage Through People」에

서 성공기업들이 이용한 인적자원관리 정책들을 열거한 것이다.

표에서 보는 바와 같이 학자들마다 강조하는 혁신적 인적자원관리의 구체적인 정책들은 다르지만 상당 부분 공통점이 있다. 대체로 종업원의 동기부여를 추구하고 종업원개개인의 능력발휘를 최대화하거나 팀워크를 지향하고 있다. 구체적으로 살펴보면, 선발/채용제도에서는 선발기준을 강화하여 우수한 인력을 선발하는 것을 최우선 과제로 하고 있

<표 4> 보편적접근법을 이용한 연구

인사관리제도	Ichniowski et al. (1994)	Pfeffer (1994)	MacDuffie (1995)	Huselid (1995)
선발/채용	-선발요건 강화	-선발요건 강화	-선발 요건 강화	-선발 요건 강화
임금/복지후생	-작업장 인센티브 제도	-고부가가치 고임금 -성과배분제 -이익배분제 -종업원 지주제 -직종간 임금격차 해소	-성과급 제도	-보상계획에의 종업원 참여
교육/훈련	-전/일부 직원의 교육	-종업원의 훈련과 기술 개발에의 더 많은 투자 -다기능훈련 -종업원의 다기능화	-입사후 6개월 이내에 주어지는 훈련수준 -숙련된 종업원에게 주어지는지속적 훈련의 정도	-1년간 종업원 평균 훈련 시간
직무관리		-직무재설계 -내부승진	-생산직과 관리직의 신분장벽의 해소 -직무 순환	-직무분석 -내부승진제도 -종업원 의식조사 -성과에 의한 승진 결정
평가		-평가강화		-성과 평가의 보상에의 반영 -공식적 평가
노사/고용관계	-정보 공유 -정례 회합 -문제해결팀	-의사결정시 종업원 참여 -자율관리팀 -정보공유 -권한위양 -의사결정의 분권화	-종업원 참여 제도 -팀 제도 -생산 관련 제안제도	-QWL제도 -경영참여제도 -고충처리제도 -공식적 정보 공유 제도
기타		-상징적 평등주의 -장기적 안목	-품질 관리제도	-품질관리제도

다. 임금제도에서는 종업원이 창출하는 성과에 대한 분배에 종업원이 참여하는 제도들, 예를 들면, 성과배분제, 인센티브제도 등을 강조하고 있다. Pfeffer는 생산직과 사무직의 임금격차의 해소도 중요한 인적자원관리의 하나로 주장한다. 네 연구 모두 종업원의 다기능화 등 교육훈련의 확대강화를 강조하고 있었으며, Pfeffer, MacDuffie, Huselid는 종업원의 배치전환에서 종업원의 직무를 다양화시키고 내부승진을 강화하는 것이 기업의 성과를 높인다고 주장한다. 또한 네 연구 모두 공통적으로 제안제도, QWL, 고충처리제도 등 종업원의 경영 참여를 확대하고 종업원들과 기업의 정보를 공유하는 것을 효과적인 인적자원관리정책으로 간주하고 있다.

이러한 각각의 제도들에 대해서 지금까지 많은 실증적인 연구들이 제도마다 개별적으로 기업의 성과나 종업원의 생산성향상과 동기부여에 기여한다는 것을 검증해왔으나, 전략적인적자원관리의 보편적접근법을 이용하고 있는 최근의 연구들이 이들과 다른 점은 인적자원관리를 시스템으로 접근하여 시스템내의 구성요소간의 적합성을 강조하고 있는 점이다. 특히 Ichniowski et al. (1994), MacDuffie(1995), Huselid(1995) 세 실증적인 연구의 경우 이러한 조직의 성과를 높일 수 있는 인적자원관리기법들이 개별적으로 작용할 때보다 함께 어우러 질 때 효과가 배가 된다는 주장을 하고 있다. 구체적인 측정방법과 가설검증은 다음 절에서 알아본다.

3.2.2 經驗的 研究

보편적접근법의 일반적인 가설은 기업이 특정한 인적자원관리(보통 혁신적 인적자원관리기법)를 도입하였을 경우 그렇지 않은 경우에 비해 기업의 성

과가 높다는 것이다. 이러한 가설을 검증하기 위한 분석모델을 간략하게 표시하면 다음과 같다.

$$(2) DV = Controls + X\beta,$$

앞절의 상황적접근법에서 본 것 처럼, DV는 종속변수로서 기업의 성과나 생산성, 품질 등을 나타내는 지표이고 X 는 기업의 성과를 높일 것으로 예상되는 인적자원관리정책을 측정하는 독립변수들의 벡터이다.

그런데 여기서 X 를 측정하는 방법은 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 첫째로 모든 인적자원관리정책을 각각 독립적으로 모델에서 직접적으로 검증하는 방법이 있고, 둘째로, 요인분석(factor analysis) 등과 같은 통계적 분석기법을 통해 다양한 인적자원관리제도들을 스케일 scale 이나 인덱스 index 등을 이용 종합적으로 계수화(composite score)하여 검증하는 방법이 있다.

전자의 방법은 앞서 본 상황적접근법 분석모델의 식(1)에서 상호작용변수 만을 뺀 것과 같은 모델이다. Delery와 Doty(1996)는 이 방법을 이용하여 결과중심의 평가방법, 이익배분제도, 직무기술, 고용보장, 내부승진, 훈련, 종업원경영참여 등 7가지 인적자원관리정책이 ROA와 ROE로 측정된 기업의 성과에 어떤 영향을 미치는가를 검증하였다. 이 가운데 결과중심의 평가방법과 이익배분제도가 ROA와 ROE 모두에게 그리고 고용보장이 ROA에 통계적으로 유의하게 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나 이 방법은 앞서 본 상황적 접근법에서 처럼 각각의 제도들이 독립적으로 작용하는 것을 전제로 함으로써 제도들 간의 서로 상호작용을 통해 발생하는 시너지효과(synergistic effect)를 측정할 수 없는 한계를 내포하고 있다.

이에 반해 두 번째 방법은 인적자원관리의 시스템측면을 미리 상정하고 개별적인 제도들의 효과보다는 이러한 제도들이 종합적으로 만들어 내는 효과에 초점을 맞춘다. 이 방법을 쓰는 연구의 과정은 어떻게 종합적인 점수를 만들어 낼 것인가 하는 점이다. 먼저 Ichniowski et al. (1994)의 연구는 여러 가지의 서로 다른 측정방법으로 인적자원관리의 종합점수를 도출해내고 있다. 각각의 측정방법에 대한 기술은 여기서는 생략하고, 이들의 연구결과를 중심으로 살펴보면, 종합점수로 측정된 인적자원관리의 기업성공에 대한 효과가 개별적으로 측정된 인적자원관리의 효과의 합보다 크다는 것을 밝히고 있다. 즉, 인적자원관리 정책들을 개별적으로 검증하는 것보다 종합적인 효과를 검증하는 것이 더 설명력이 있다는 것을 보여줌으로써 내부적합성의 가설을 지지하고 있다.

MacDuffie(1994)는 <표 4>에 열거한 10가지 혁신적 인적자원관리정책을 작업장수준의 정책(work systems)과 인사관리기능적 수준의 정책(HRM policies)으로 나누어 각각의 변수들의 점수의 합을 요인분석을 통해 작업장인덱스(work system index)와 인사관리인덱스(HRM index)로 종합점수화 하여 분석하였다. 반면에 Huselid (1995)는 13가지의 혁신적 인적자원관리정책을 요인분석하여 종업원 기술과 조직구조(employee skills and organizational structures)와 종업원 동기부여(employee motivation)의 두 요인으로 분리하였다. 이 두가지 요인을 독립변수로 하여 이들이 종업원이직률, 공장생산성, 그리고 기업의 재무성공에 끼치는 영향을 측정함으로써 인적자원관리정책의 종합적인 효과를 검증하였다.

이 두 연구는 이러한 인적자원관리의 변수들이 여러 가지로 측면에서 측정된 기업성공에 긍정적인 기여를 하고 있는 것을 보여준다. 덧붙여, 이 두연구는 인적자원관리 그 자체 뿐만아니라 인적자원관리내의 요인들 사이의 상호작용변수를 통해 내부적합성을 검증하고 인적자원관리와 상황변수 사이의 상호작용변수를 통해 외부적합성도 검증하고 있다.

3.3 形態的 接近法 (Configurational Approach)

3.3.1 理論的 研究

보편적접근법은 여러 가지 인적자원관리 가운데 기업의 성과에 효과가 있는 인적자원관리기법이 존재하며 이들 사이의 조합이 이루어 질 때 기업의 성과가 가장 높다고 가정한다. 이렇게 인적자원관리의 가장 좋은 조합(best combination)이 존재한다고 하는 보편적접근법이 인적자원관리시스템을 이해하고 평가하는 연속체(continuum)의 한 극단이라고 한다면, 다른 극단은 시스템의 수는 조직의 수만큼 많다는 시각이 될 것이다. 후자의 관점에서는 우리가 인적자원관리를 이해할 때 조직마다 각기 개별적으로(case by case) 연구를 해야 한다는 주장이 나온다. 이러한 양 극단의 사이에 형태적 접근법이 HRM 시스템을 이해하고 평가하는 또다른 대안으로서 위치한다. 형태적접근법의 기본가정은 인적자원관리 정책들이 서로 상호작용하여 만들어지고 그리고 조직의 성과에 기여할 수 있는 조합은 실제로 한정되어 있고 이러한 조합은 일정한 형태(configuration)나 패턴(pattern)을 갖추고 있다는 것이다.

원래 생물학 같은 자연과학 분야에서 개발된 형

태적접근법¹⁾은 최근 들어 조직 이론이나 전략관련 문헌에서 빈번하게 등장하고 있다(Miller & Friesen, 1984; Meyer, Tsui, & Hinings, 1993; Doty & Glick, 1994). 이 접근방법은 조직을 이해하는 이론적, 분석적 방법으로 상황이론의 대안으로서 채택되어 왔는데²⁾ 그 전제는 조직이 가지고 있는 독특하며서 내적인 일관성을 가지고 있는 일련의 組織群(sets of organizations)을 찾아냄으로써 복잡한 조직의 현상을 보다 쉽게 이해할 수 있다는 것이다 (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993; Ketchen, Thomas & Snow, 1993; Doty & Glick, 1994). 형태적접근법은 조직이론에서 실용적이며 가장 공통적인 조직형태의 속성과 행동, 그리고 조직성과에 미치는 효과 등을 발견하고 연구할 수 있도록 함으로써 궁극적으로는 조직을 좀더 이해하기 쉽기 때문에 최근들어 주목을 받고 있다 (Miller & Friesen, 1984, p.1).

여기서 조직의 형태(configurations)라는 것은 "조직의 전략, 구조, 과정 중 공통적으로 일어나는 속성들의 집락(clusters)을 의미한다" (Ketchen, Thomas & Snow, 1993, p.1278). 형태적접근법의 주요 과업은 조직을 일정한 기준을 정하여 여러 가지 형태로 분류하는 것이다. 형태적접근법은

조직을 분류하는 방법에 따라 연역적(deductive) 방법과 귀납적(inductive)방법으로 나눌 수 있다 (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993; Ketchen, Thomas & Snow, 1993; Doty & Glick, 1994). 연역적 접근방법은 조직의 형태를 기존의 이론으로부터 산출해 낸다. 반면 귀납적 접근방법은 이론에서 출발하기 보다 조직의 특성을 다차원의 다변량(multivariate)분석을 사용하여 경험적으로 조직의 형태를 도출해낸다. 이 두 가지 접근방법 중 어느 쪽이 나은가 하는 것은 논란의 여지가 있다(McKelvey, 1975; Ketchen, Thomas & Snow, 1993; Doty & Glick, 1994). Meyer, Tsui, & Hinings(1993)는 이 두 가지 접근방법을 이분법적으로 생각하는 것은 상당히 인위적이라고 한다. 왜냐하면 귀납적접근법에 의해 도출된 조직형태들이 유용하기 위해서는 이론적으로 입증되어야 하는 반면, 연역적인 방법에 의한 조직형태는 경험적으로 평가받기 전에는 가치가 없기 때문이다. 그러므로, 이 두 가지 접근방법은 이론의 발전에 모두 동등한 가치가 있으며 상호보완적인 역할을 한다고 할 수 있다. 일반적으로 연역적접근법에 의해 만들어진 조직형태를 타이폴로지(typology) 혹은 理想型(ideal type)이라하고 귀납적방법에 의해 도출된 조직형태를 택사노미

1) 패턴과 형태를 찾는 것이 오랫동안 사회과학 연구에 기본이 되어 왔지만 (e.g. Weber, 1947), 분석패러다임으로써 형태적접근방법은 최근의 계량기술과 방법론의 진보로 인해 커다란 진전이 있었으며 상대적으로 새롭게 받아들여진다(McKelvey, 1992; Miller & Friesen, 1984; Meyer, Tsui & Hinings 1993).

2) 상황적접근법은 하나 혹은 몇 가지의 상황적 요인(contextual factors)에만 집중하는 reductionist 속성을 가지고 있고, 복잡한 조직의 구성요소들 간의 상호작용과 비선형적 관계의 복잡한 형태를 무시한다는 비난을 받아 왔다(Meyer, Tsui & Hinings 1993). 그러나 이 두 가지 접근방법 간의 차이는 종종 명확하지 않다. 왜냐하면 많은 연구에서 이 두 방법이 동시에 사용되기 때문이다. 게다가 최근의 상황 이론가들은 조직의 시스템적 측면의 중요성을 강조해 왔다. Van de Ven and Drazin은 이렇게 적고 있다.

"상황적접근법의 시스템 측면을 취하는 이론가나 연구자들의 과업은 (1) 각기 다른 상황에 대해 유사하게 효율적인 조직 설계를 찾는 것이며 (2) 내부적으로 일관성을 갖추거나 혹은 일관성을 갖추지 못한 조직 설계의 패턴을 이해하는 것이다" (1985, p.357).

양자를 같이 비교 해본다면 형태적 접근방법은 패턴을 찾고 설명하는데 중점을 기울이는 반면 상황적 접근방법은 패턴과 조직 성과간의 관계에 관한 상황가설을 검증하고자 한다. 그러므로 이 두 가지 접근방법은 서로 경쟁한다기 보다 상호 보완적인 역할을 한다고 말하는 게 옳을 것이다.

<표 5> 연역적접근법에 의한 인사관리시스템의 분류

저자	HR 시스템	특징
Delery & Doty (1996)	시장형시스템 (Market-type system) 내부시스템(Internal System)	조직이 HR을 내부에서 충원하는가 혹은 외부에서 충원하는가에 따라 분류
Arthur (1994)	비용절감형(Cost Reducers) 종업원몰입추구형 (Commitment Maximizers)	HR 시스템과 사업전략 사이의 연계
Lado & Wilson (1994)	역량향상형 (Competence-Enhancing) 역량파괴형 (Competence-Destroying)	기업의 자원기준관점에서 본 두가지 일반적인 HR 시스템
Begin (1993)	단순(Simple) 임시적(Adhocratic) 전문적(Professional) 기계적(Machine)	Mintzberg의 네가지 이상적 조직 형태(configurations)를 확장하고, 그것을 HR 시스템에 응용함
Dyer & Holder (1988)	유인형(Inducement) 투자형(Investment) 참여형(Involvement)	Porter의 세가지 전략타입에 따른 HR 전략형성
Osterman (1987)	산업형(Industrial) 월급형(Salaried) 가능형(Craft) 2차노동시장형(Secondary)	내부노동시장의 형태를 분류

(taxonomy)라고 한다.

A. 演繹的 接近法

먼저 연역적접근법을 이용하여 인적자원관리의 형태를 분류한 연구를 살펴보기로 한다. <표 5>에서 보는 바와 같이 현재까지 여러 학자들이 다양한 인적자원관리유형들을 제시하고 있다. Delery와 Doty(1996)의 연구에서는 주로 종업원들의 채용·배치(staffing)에 초점을 맞추어 외부의 노동

시장을 활용하고 종업원 간의 경쟁을 유도하는 인적자원관리 정책을 사용하는 것을 시장형시스템이라고 하고, 반대로 내부노동시장을 갖추고 종업원들의 경력개발에 보다 투자를 많이 하는 형태를 내부시스템이라고 분류하고 있다. Arthur(1994)의 연구는 귀납적방법과 연역적방법을 혼합해서 사용한 경우로, 먼저 귀납적 방법을 이용, 기업을 6개의 유형으로 분류한 후(<표 6>참고), 이를 다시 Walton(1985)의 연구를 이용 비용절감형과 종업원몰입추구형으로 나누고 있다. 비용절감형(Cost Reducers)

은 보상체제와 평가제도를 통해 종업원들에 대한 통제기능을 강화함으로써 노동비용을 절감하고 효율성으로 높이는 것을 목표로 한다. 반면에 종업원 몰입추구형(Commitment Maximizers)은 조직의 목표와 종업원의 목표를 동일시할 수 있는 인적자원관리정책을 추구함으로써 종업원의 동기부여를 강화하는 것을 목표로 하고 있다.

Lado & Wilson(1994)의 분류는 다소 특이한 것이다. 이들은 자원에 기반을 둔 전략경영(resource-based strategic management)이론을 원용한다. 핵심역량의 성취를 조직의 자원에 기반을 두고 있는 기업은 동종의 다른 기업에 비해 독특하고, 가치가 있으며 경쟁기업이 모방할 수 없는 자원과 능력으로부터 경쟁우위를 만들어 내고 유지할 수 있다(Barney, 1991). Lado와 Wilson(1994)에 따르면 인적자원관리시스템은 조직의 핵심역량(core competencies)을 개발하는데 기여함으로써 경쟁우위를 만들어 낼 수 있다. 인적자원관리시스템은 조직의 핵심역량을 강화하거나 파괴할 수 있는데, 이는 조직의 인적자원관리정책이 조직의 인적자원의 능력을 어떻게 잘 이용하고 촉진시키느냐에 달려 있다. 그들은 조직역량을 관리(managerial), 투입기준(input-based), 전환(transformational), 산출기준(output-based)이라는 네 가지 역량으로 나누고 이 네 가지 역량의 조합이 인적자원관리 정책과 기능 그리고 과정을 통해 긍정적인 시너지를 만들어 낸다면, HR 시스템은 기업이 경쟁우위를 달성할 수 있는 잠재성을 제공해 줄 수 있고, 반대로 그렇지 못하면 인적자원관리시스템은 조직 역량을 파괴할 수도 있다고 주장한다.

이밖에 Begin(1993)은 Mintzberg의 네가지 이상적 조직 형태(configurations)를 확장하여 인적자원관리의 유형을 분류하고 있고, Dyer(1988)

는 Porter(1984)의 세가지 기업전략유형을 원용하여 인적자원관리 유형을 유인형, 투자형, 참여형으로 분류하고 있고, Osterman(1987)은 기업의 내부노동시장의 형태에 따라 산업형, 전사원월급제형, 기능형, 그리고 이차노동시장형으로 분류하고 있다.

B. 歸納的 接近法

귀납적접근법은 앞서 밝힌대로 조직의 유형을 분류하는데 無理論的인 접근법을 사용한다. 따라서 연역적접근법의 분류가 규범적(normative)인 성격을 갖고 있다면, 귀납적접근법의 분류는 현실에 바탕을 둔 설명적(descriptive)인 특징을 가지고 있다. 귀납적인 접근법은 인적자원관리분야에서는 아직 생소하여 아직까지 많은 연구들이 나오고 있지 않지만 전략분야의 문헌에서 귀납적인 연구가 전략이론의 발전에 많은 기여한 것을 고려하면 인적자원관리에서도 이분야의 연구가 활발하리라 예상된다. 구체적인 자료처리 방법은 연구마다 차이가 있으나 귀납적접근법을 이용하여 인적자원관리를 분류하는 절차는 다음과 같다. 첫째, 대상기업을 어떤 인적자원관리정책을 기준으로 분류할 것인가를 결정한다. 둘째, 집락분석(cluster analysis)을 이용 인적자원관리정책이 유사한 기업들을 서로 묶는다. 셋째, 일정한 수의 집락(cluster)를 결정하여 이를 바탕으로 각각의 인적자원관리시스템 혹은 묶음을 해석하고 명칭을 붙인다.

지금까지 실증적으로 인적자원관리를 기반으로 조직을 분류한 연구는 <표 6>에서 나타나 있듯이 세연구가 있다. 앞서 잠깐 언급한 것과 같이 Arthur(1992)는 미국의 40개 미니밀 제철소의 자료를 이용하여 여섯 가지의 인적자원관리유형을

〈표 6〉 귀납적접근법에 의한 인사관리시스템의 분류

저 자	HR 시스템	특 징
Yu (1996)	Low Utilization HRS Low HR utilizers Incentive-oriented HRS High Utilization HRS Flexible HRS Bureaucratic HRS Active utilization HRS	미국의 400여개 사업장을 15개의 인적자원관리정책을 이용하여 분류
Arthur (1992)	Pure-type Cost Reduction Conflicctors Inducers Collective Bargainers Involvers Pure-type Commitment	미국의 40개 소규모제철소(mini-mill) 데이터에 따른 경험적 분류
Ichniowski (1990)	Trade Union Union-like Do nothing find a body Do nothing keep a body Communication Com flexible Com training Com high Commitment	미국 대규모 제조기업 데이터에 따른 경험적 분류

도출하였다. 한편, Ichniowski(1990)는 미국 제조업의 200개 기업을 대상으로 집락분석을 이용 9 가지 조합을 도출하였다. 이들 두 연구는 이러한 방법론을 사용한 기존의 연구가 전무한 상태에서 이루어져 전략적인적자원관리연구에 공헌을 하고 있으나 여러 가지 제약점을 갖고 있다. Arthur의 연구는 샘플의 수가 너무 적고 미니밀(minimills)이라는 작은 영역의 산업만을 대상으로 하여 연구의 타당성과 실효성에 문제가 있다. 또한 Ichniowski의 연구도 역시 제조업에 한정되어 있을 뿐만 아니라 그가 사용한 자료가 Delaney, Lewin, & Ichniowski의 1986년 미국 노동성 실태조사 자료인데 응답률이 6.5%에 불과하여 대표성과 응답자편의라는 제한점

을 내포하고 있다. 또한 Ichniowski의 연구의 또다른 제약은 이 연구에서 사용된 인적자원관리정책이 6개에 불과하여 배치전환, 직무분석, 종업원복지 등과 같은 중요한 정책들이 배제되었다는 것이다. 마찬가지로 Arthur도 노사관계정책이나 임금에 관계된 정책들은 사용하였으나 배치전환이나 직무분석과 같은 정책들이 포함되지 못한 한계를 갖고 있다.

보다 최근에 Yu(1996, 1997)의 연구는 이러한 선행연구의 제한점을 보완하여 보다 폭넓은 자료와 인적자원관리정책을 이용하여 기업을 유형화하고 있다. Yu는 미국의 403개 기업을 대상으로 집락 분석을 하였는데 분석결과 기업을 2단계로 나누어 분류하고 있다. 먼저 인적자원관리의 유용화

(utilization)정도에 따라 고유용화인적자원관리시스템(High utilization HRS)과 저유용화시스템(Low utilization HRS)로 나누어 기업이 주어진 자원의 제약에 따라 인적자원관리정책의 이용에 차이가 있음을 보여주고 있다. 다음으로 보다 세밀하게 집락분석을 통해 도출한 10개의 시스템을 기존의 분류와 시스템 간의 유사성을 기준으로 5개의 특징적인 인적자원관리시스템으로 나누고 있다. <표 6>에서 보듯이 Low HR utilizer는 주로 소기업으로서 인적자원관리기법들을 수용할 여력이 없는 기업들이며, Incentive-oriented HRS의 경우 Low HR utilizer와 유사하지만 임금제도만은 성과급과 같은 인센티브제도를 도입하고 있다. Flexible HRS는 임시직이나 파트타임어 혹은 변형근로시간 등을 이용하여 고용의 유연성을 추구하는 기업들로 이루어졌으며, Bureaucratic HRS는 관료제형태의 대기업들로 여러 가지 규칙이나 규제를 강화하는 인적자원관리의 기법을 도입하고 있다. 마지막으로 Active utilization HRS는 인적자원관리를 가장 잘 활용하고 있는 기업들로서 내부승진제도나 성과급 등을 활용하여 종업원의 동기 부여와 몰입의 극대화를 추구하는 기업이다.

3.3.2 實證的 研究

형태적접근법의 일반적인 가설은 기업의 성과에 긍정적으로 기여할 수 있는 인적자원관리정책들의 조합은 하나 이상일 수 있으며 인적자원관리의 조합이 일정한 논리를 가지고 내부적인 적합성을 이루어지고 있는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 성과가 높으리라는 것이다. 형태적접근법의 가설에 대한 검증의 방법은 크게 두가지인데 첫째는 단순히 어떤 특별한 형태의 인적자원관리가 다른 형

태의 인적자원관리에 비해 효과적이라는 것을 보여주는 것이고, 다른 하나는 이상형의 인적자원관리에 가까우면 가까울수록 효과적이라는 것을 보여주는 방법이 있다.

전자의 분석모델은 다음과 같다.

$$(3) DV = Controls + X\beta,$$

DV는 종속변수로서 기업의 성과나 생산성, 품질 등을 나타내는 지표이고 X 는 기업의 형태를 나타내는 더미변수이다. 이방법을 사용한 연구로 Arthur(1994)는 비용절감형과 종업원몰입추구형이 기업의 노동생산성과 부품결합율에 미치는 효과를 비교하고 있다. 종업원몰입추구형이 비용절감형에 비해 생산성과 품질면에서 보다 효과적인 것으로 보고하고 있다. Arthur의 연구가 두가지 유형만을 비교한 반면 Ichniowski(1992)는 9개의 인적자원관리시스템이 기업의 성과에 미치는 효과를 측정하고 있다.

후자의 방법은 지금까지는 주로 전략문헌에서 이용되왔던 방법으로 형태적접근법 가운데 연역적접근법에서 이용될 수 있다. 먼저 이상형에 해당되는 조직의 인적자원관리의 특징(profile)을 설정한 후 이러한 이상형의 조직과 실제로 분석대상이 되는 조직간에 거리(distance)를 측정한다 (Doty, Glick, & Huber, 1993).

거리의 측정방법은 아래와 같다.

$$(4) Distance_{io} = \sqrt{\sum_{k=1}^n (X_{ik} - X_{ok})^2}$$

여기서 $Distance_{io}$ 는 이상형조직 i 와 대상조직 o 사이의 인적자원관리 지표상의 거리를 의미하

며, X_{ik} 는 이상형조직 i 가 가지는 인적자원관리 특성 k 의 점수이고 X_{ok} 는 대상조직 o 가 가지는 인적자원관리특성 k 의 점수이다. 즉 거리는 인적자원관리의 특성을 점수화한 상태에서 이상형과 대상조직간의 차이를 의미한다. 거리를 측정할 연후에 분석모델은 여타의 모델과 다름없이 다음과 같다.

$$(5) DV = Controls + Fit\beta,$$

$$(6) Fit = - \left[\min_{i=1}^N Distance_{io} \right]$$

식(6)에서 $Distance_{io}$ 는 위의 식(4)에서 결정되고, Fit 의 의미는 하나 이상의 이상형 가운데 대상조직과의 거리가 가장 적은(혹은 가장 부합하는) 이상형과 사이의 거리를 의미한다. 그런데 Fit 을 측정하는 방법도 다양하게 존재한다. 가장 대표적인 것을 살펴보면, 첫째, 어떤 이상형이든지 대상기업과 가장 가까운 이상형과의 거리를 측정하는 방법이 있고, 둘째, 상황적접근법을 원용하여 대상기업의 상황 -- 환경이나 기업전략 -- 과 가장 잘 어울리는 인적자원관리 이상형을 사전에 정하고 이 이상형과 대상기업과의 거리를 측정하는 방법이 그것이다 (Doty, Glick, & Huber, 1993). Fit 이 결정되면 이것을 식(5)에서 검증하게 된다. 인적자원관리연구에서 이러한 방법을 이용한 연구는 지금까지 유일하게 Delery와 Doty(1996)의 연구가 있다. 이들은 이상형을 시장형시스템과 내부시스템으로 나누고 이 두 시스템에 가장 가까운 기업일수록 기업의 성과가 좋을 것이라는 가설을 검증하였다. 그러나 이들의 연구 결과는 가설을 지지하지 못하는 것으로 나타났다.

IV. 戰略的的資源管理의 接近法에 대한 評價

4.1 상황적접근법에 대한 評價

상황적접근법은 전략적인적자원관리 연구의 태동에 이론적인 배경을 제공하였다. 특히 경영전략과 인적자원관리의 밀접한 관계에 대한 가설은 대부분의 인적자원관리의 전략적인 측면을 강조하는 연구에서 받아들여지고 있다. 예를 들어 형태적접근법을 이용하고 있는 경우에도 특정한 인적자원관리형태/시스템과 특정한 경영전략이 서로 부합된 기업의 성과가 극대화될 수 있다는 가설을 지지하고 있다 (Arthur, 1992). 상황적접근법에 대한 비판은 이론에 있다가 보다는 상황적접근법으로부터 도출된 가설을 실증적으로 검증하는 어려움으로 인한 비판에 집중되어있다.

조직이론가들은 상황이론의 실증적연구들이 너무 축약된형태(reductionist)로 가설을 검증하고 있다고 비판하고 있다 (Meyer, Tsui & Hinings, 1993; Miller & Friesen, 1984; Van de Ven & Drazin, 1985; Drazin & Van de Ven, 1985). 이와 유사하게 상황적접근법을 이용한 전략적인적자원관리의 실증연구들이 기업의 인적자원관리제도와 정책을 하나의 시스템으로 보지 못하고 각각의 요소들을 개별적으로 관찰가능한 독립적인 요소로 분해하여 분석함으로써 각각의 요소들간의 상호보완적인 관계를 간과하고 있다는 비판을 받는다 (Yu, 1996). 예를 들어 Delery와 Doty (1996)의 경우에도 인적자원관리 변수와 혁신전략간의 상호작용변수는 측정하였지만 인적자원관리변수들 서로간의 상호작용은 포함시키지 못하고 있

다. 상황적접근법에서 만약 이러한 인적자원관리변수들 간의 상호작용을 측정한다고 해도 두방향(two-way) 뿐만 아니라 세방향(three-way), 네방향(four-way) 등 모든 상호작용을 고려한다는 것이 현실적으로 불가능하다는 방법론 상의 한계를 가지고 있다.

4.2 보편적접근법에 대한 評價

보편적 연구들은 최근의 혁신적인 인적자원관리정책이 생산성, 품질, 재무성과 그리고 종업원 이직률 등 조직차원의 성과에 긍정적인 효과가 있음을 보여준다. 최근의 실증적연구들은 나아가 인적자원관리의 시스템 효과, 즉 여러정책들이 상호보완관계를 통해 제공하는 시너지효과를 보여주고 있다. 그러나 이들 연구들은 몇가지 측면에서 문제점을 가지고 있다. 인적자원관리 정책을 개별적으로 검증하는 경우의 문제점은 앞서 언급하였고, 종합적으로 측정하는 경우에 있어서도 문제점이 발견된다.

보편적접근법의 기본가정은 가장 높은 효과를 낼 수 있는 인적자원관리 정책과 이들 정책들의 조합이 존재한다는 것이다. 다시말해 인적자원관리들 간의 최적의 조합(best combination)이 존재한다는 것을 가정한다. 그런데 이들 연구에서 인적자원관리시스템의 측정방법인 인덱스나 스케일로 종합 점수화하는 방법은 점수가 높으면 높을수록 조직의 성과(outcome)가 높을 것이라는 가정하에 이루어진 것이다. 그러나 이 가정의 내재적인 약점은 서로 다른 조직이 같은 점수를 얻었을 때 연구자들은 이들을 똑같이 취급하게 된다는 것이다. 예를 들어, 이 방법에 따르면 선발(selection)에서 높은 점수를 얻고 보상(compensation)에서 낮은 점수를 얻은 기업과 보상에서 높은 점수를 얻고 선발에

서 낮은 점수를 얻은 기업이 최종 점수가 같을 때 이 둘을 전혀 구분해 내지 못한다는 것이다. 한편, 보편적접근법의 또다른 한계는 인적자원관리에 단 하나의 최선의 방법이 있다는 가정이 아직 검증받지 못했다는 사실이다. 오히려 조직 이론이나 HRM에 관한 최근의 문헌에 따르면 효과가 동일한(equifinal) 조직 (혹은 HR시스템)이 동시에 여러개 존재할 수 있다는 가설을 지지하고 있다 (Delery & Doty, 1996; Arthur, 1992; Van de Ven & Drazin, 1985).

4.3 형태적접근법에 대한 評價

전략적인적자원관리의 형태적접근법은 이론적으로나 실증적으로 과거에 비해 진일보한 접근법임에는 틀림이 없다. 시스템의 이론에 기초를 두어 인적자원관리시스템 내의 요소들을 고려하고 있으며, 동일하게 효과(equifinal)를 낼 수 있는 시스템이 복수로 존재할 수 있다는 가설을 세워, 보편적접근법이 가지고 있는 결정론적인 오류를 범할 가능성을 줄이고 있다. 방법론 상으로는 시스템의 측정을 인적자원관리변수를 중심으로 하기보다는 기업자체를 분류하는 방법을 사용함으로써 앞서 지적되었던 상황적접근법과 보편적접근법의 약점을 보완하고 있다.

그러나 형태적접근법은 아직은 연구의 폭이 깊지 않은 편이며 이에 따라 여러 가지 과제를 남기고 있다. 가장 중요한 문제점으로 형태적접근법의 핵심인 인적자원관리시스템(혹은 전략)의 유형 분류가 각인각색으로 학자들 간의 합의가 이루어지지 않음으로써 학문적인 진전을 더디게 만들고 있다는 것을 지적할 수 있다. 앞으로 인적자원관리유형에 대한 다양한 실증 연구를 통해 지속적인 검증이

필요할 것이다. 특히 연역적방법으로 도출된 다양한 이상형의 인적자원관리유형에 대한 검증이 이루어지지 않아 이러한 이상형에 대한 유용성이 상실되고 있다.

다음 문제점은 실증방법상의 어려움으로 먼저 귀납적방법으로 유형을 도출하는 경우 몇 개의 유형이 적절한가, 이에 대한 타당성검증이 이루어질 수 있는가 혹은 다른 자료를 이용하였을 경우 유사한 결과를 도출할 수 있을 것인가 등의 과제가 남아있다. 이에 대해 Yu(1996)에서 새로운 시도들이 있었으나 아직은 미흡한 형편이며 이에 대한 연구가 계속되어야 할 것으로 보인다. 또다른 실증연구상의 해결해야될 과제는, 이상형에 대한 실증적 검증이 이루어지지 않은 것과 맥을 같이 하는 것으로, 이상형의 조직과 실제로 분석대상이 되는 조직간의 거리(distance)를 측정하기 위해서는 이상형조직의 인적자원관리에 대한 특징(profile)을 사전에 설정하여야 하는데 이것이 결코 용이한 일이 아니라는 것이다. 이를 위해서는 다양한 실태조사와 사례연구가 선행되어야 할 것이다.

V. 戰略的인적資源管理研究의 含意와 課題

기업을 둘러싼 경영환경이 급격히 변화하고 있다. 국제경제환경의 변화는 기업간의 경쟁을 무제한적으로 만들어 놓았고, 노동력의 구조변화, 정보화, 기술혁명 등의 새로운 환경들은 기업으로 하여금 새로운 도전과 기회를 동시에 제공하고 있다.

이런 모든 경영환경의 변화 속에서 기업들이 경쟁력확보의 원천으로서 인적자원을 최우선시하고 있다. 즉, 세계 각국의 기업들이 더 이상 인적자원관리를 과거와 같이 소극적·기능적 역할만을 수행하는 분야로 남겨놓지 않고 경쟁에서 이겨내기 위한 최전선을 담당할 핵심분야로서 적극적으로 그리고 전략적으로 인적자원관리를 이용하고 있다.³⁾ 이러한 추세는 우리나라 기업들도 예외가 아니어서 신인사제도, 능력주의인사제도 등으로 표현되고 있는 인적자원관리의 커다란 변화를 맞이하고 있다.

이러한 기업의 인적자원관리의 변화는 인적자원관리의 학문분야에도 영향을 주어 전략적인적자원관리라는 새로운 영역을 개척하게 되었다. 인적자원관리의 새로운 패러다임으로까지 등장하고 있는 전략적접근법은 사실 급변하고 있는 경영환경변화에 따라 변신을 추구하고 있는 생산관리, 마케팅, 경영전략 등 경영학의 다른 분야에 비해서는 어찌 보면 늦은 감마저 있다.

지금까지 본 논문에서 검토한 바와 같이 미국 학계를 중심으로 1980년대 초부터 시작된 전략적인적자원관리 연구는 지난 10여년 동안 상당한 정도의 연구실적을 쌓아왔다. 반면 우리나라에서는 아직 전략적인적자원관리에 대한 연구가 거의 전무하다시피 하다. 본연구는 이러한 측면에서 두가지 목적하에 수행되었다. 하나는 지금까지의 전략적인적자원관리의 이론적연구와 실증연구를 검토하고 평가하는 것이었고, 또한가지는 미국학계 중심으로 이루어지고 있는 전략적인적자원관리에 대한 학습의 기회를 갖는 것이었다. 마지막장에서는 본 논문에서 검토하였던 현재까지의 전략적인적자원관리의

3) Martell과 Carroll(1995)은 미국의 표준500대 기업 가운데 115개 기업을 선정 실태조사 한 결과 이 가운데 약 70%의 기업이 인적자원관리가 기업의 전략적 결정에 참여하고 있는 것으로 보고하고 있다. 이쉬운 것은 이러한 추세가 과거에 비해 얼마나 달라졌는가는 이 연구에서 보고되지 않아 인적자원관리의 전략적 방향이 새로운 현상인지는 밝히지 못하고 있다.

연구가 주는 함의와 미비점, 향후의 연구방향을 논의하고자한다. 먼저 지금까지의 전략적인적자원관리의 연구는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 인적자원관리의 전략적접근법은 크게 상황적, 보편적, 형태적(연역적접근법과 귀납적접근법)인 접근법으로 나누어 볼 수 있었다. 각각의 접근법의 기본가정은 상이하였으나 공통적으로 인적자원관리를 과거와는 달리 거시적, 시스템적, 전략적인 차원에서 다루고 있었다. 각각의 접근법은 상호배타적이라기 보다는 전략적인적자원관리의 현상과 결과 그리고 논리에 대한 우리의 이해를 높이는 데 보완관계에 있었다.

둘째, 개별적인 강조점들은 상이했으나 대부분의 전략적인적자원관리연구들이 다양한 인적자원관리요소들 간의 내부적합성(internal fit)과 인적자원관리와 상황적요인(e.g., 기업의 전략, 생명주기상의 단계, 환경)간의 외부적합성(external fit)을 모두 중시하고 있었다. 보편적접근법이 강조하고 있듯이 혁신적인 인적자원관리 정책이라고 하는 특정 인적자원관리기법들이 기업의 성과에 도움을 주고 있는 것은 사실이나 여러 실증연구들이 이러한 정책들이 개별적인 상태로 이루어질 때 그 효과가 떨어지거나 나타나지 않을 수 있음을 보여주었다. 인적자원관리 정책들은 하나의 시스템으로 이루어져 그 정책들은 일정한 논리를 가지고 연결되어 있을 때 실질적인 효과를 나타냄을 보여주고 있다. 또한 인적자원관리의 각각의 요소들이 만들어내는 효과들을 단선적으로 합한 것보다 이런 요소들의 조합이 만들어내는 효과가 더 크고 조직의 성과에 대한 설명력이 높음을 보여주고 있다(The whole is greater than the sum of parts). 반면에 인사관리시스템이 전체조직시스템을 구성하는 여러 가지 하부시스템의 하나로서 다른 하부구조들과의

적합성을 가져야 되며, 특히 조직의 전략과 인적자원관리정책의 조화는 대부분의 연구에서 강조되고 있었다.

셋째, 본문의 각 접근법에 대한 평가에서 볼수 있듯이 전략적인적자원관리는 이론적인 논의나 발전에 비해 실증적인 연구에서는 여러 가지 문제점이 노출되었고, 실증연구의 수도 상대적으로 미미한 편이었다. 전략적인적자원관리의 이론적 주장의 많은 부분은 사실 현실과 괴리가 있는 규범적(normative) 주장이 내포되어있다. 전략적인적자원관리가 지금까지 상당한 이론적인 발전을 해온데 비해 실증적인 검증이 뒤따라지 않고 있는 것은 결국 전략적인적자원관리의 다양한 주장들이 아직은 이론적인 가설로 남겨져 있음을 의미하고 있다.

결론적으로 전략적인적자원관리가 이처럼 인사관리 연구의 새로운 패러다임이 되어가고 있지만(Burack, Burack, & Miller, 1994), 전략적인적자원관리가 하나의 학문영역으로서 정착되기 위해서는 이론과 실증의 양측면 모두에서 아직도 많은 발전의 여지를 남겨놓고 있다. 이론적인 측면에서는 전략적인사관리의 기본적인 명제인 인적자원관리시스템과 기업성과의 관계를 설명하는 보다 다양한 이론적인 접근법이 필요할 것이다. 본연구에서 검토한 것과 같이 지금까지는 세가지 접근법이 전략적인적자원관리 연구의 대부분을 차지하였지만, 이들 외에도 여러 가지 이론적인 설명이 가능하며(예를 들어, Wright와 McMahan(1992)은 다양한 조직이론을 원용하여 전략적인적자원관리의 현상들을 설명하려는 시도하였음.), 이러한 이론적인 설명들을 실증적으로 검증가능한 가설로서 정립하는 작업이 필요할 것이다. 한편, 전략적인적자원관리가 하나의 독자적인 학문적 영역으로 발전하기 위해서는 지금까지처럼 인접학문, 특히 조직이론분

야에서 이론적인 틀을 빌려왔던 것을 넘어 전략적 인적자원관리의 고유한 이론이나 혹은 통합적인 이론적모델의 구축에도 많은 노력이 필요하리라 생각된다.

실증적인 측면에서 전략적인적자원관리는 보다 많은 과제를 안고 있다. 먼저 아직까지 이론적인 진전에 비해 실증연구의 절대수가 부족하고, 기존의 실증연구들은 나름대로 제한점을 보여주고 있다. 더우기, 지금까지 미국을 중심으로 전개된 전략적인적자원관리의 가설들이 문화, 제도, 법 등 경영환경이 상이한 미국 외의 다른 나라에도 적용이 될지 의문으로 남아있다. 마지막으로 본문에서는 구체적으로 지적하지 않았지만 간과할 수 없는 것은 조직을 대상으로 하는 실증연구들의 문제점, 예를 들어 기업의 성과를 오류없이 측정하는 문제, 인적자원관리 외에 기업의 성과에 영향을 행사할 수 있는 경영환경변수들을 통제하는 문제, 기존의 연구에서 주로 사용되었던 횡단면자료로 인한 전략적인적자원관리와 종속변수간의 인과관계의 방향성 문제 등도 앞으로의 연구에서 해결되어야 할 과제들이다.

참 고 문 헌

- 김학수(1991), "인사관리의 전략적 성격", **경남대산업경영**.
- 이진규·박기찬(1993), "한국 인사관리 연구의 동향과 과제", **인사·조직연구**.
- 유규창(1997), "인사관리시스템의 실증적 분류 (Empirical Classifications of Human Resource Management Systems)", **인사관리연구**.
- 황대석(1993), "전략적·인적자원관리에 관한 연구", **건국대상경영연구**.
- Appelbaum, E., & Batt, R.(1994), "The New American Workplace", Ithaca, NY: ILR Press.
- Arthur, J. B.(1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Arthur, J. B.(1992), "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.
- Baird, L., & Meshoulam, I.(1988), "Managing two fits of strategic human resource anagement", *Academy of Management Review*, 13: 116-128.
- Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R.(1987), "Toward a contingency theory of compensation strategy", *Strategic Management Journal*, 8: 169-182.
- Begin, J. P.(1993), "Identifying patterns in HRM systems: lessons from organizational theory", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Suppl. 3: 3-20.
- Burack, E.H., Burack, M.D., Miller D.M., & Morgan, K. (1994), "New Paradigm Approaches in Strategic Human Resource Management", *Group and Organization Management*. 19: 141-159
- Child, J.(1973), "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, 6: 1-22.
- Delery, J., & Doty, D. H.(1996), "Modes of Theorizing in Strategic human resource management: Tests of Universalistic, Contingency, and Ccnfigurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39: 802-835..
- Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Carson, K. P., "Examining fundamental assumptions: a contrast of person and system approaches to human resource management", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 9: 1-38.
- Doty, D. H., & Glick, W. H.(1994), "Typologies as a

- unique form of theory building: toward improved understanding and modeling", *Academy of Management Review*, 19: 230-251.
- Drazin, R. & Van de Ven, A. H.(1985), "Alternative forms of fit in contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, 30: 514-539.
- Dunlop, J. T.(1994), "Organizations and human resources: Internal and external markets", In Kerr, C., & Staudohar, P. D. (Ed.), *Labor Economics and Industrial Relations*: 375-400. Cambridge: Harvard University Press.
- Dyer, L.(1984), "Studying human resource strategy: an approach and an agenda", *Industrial Relations*, 23: 156-169.
- Dyer, L., & Holder, G. W.(1988), "A strategic perspective of human resource management", In L. Dyer (Ed.), *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*: 1-35. Washington, DC: American Society for Personnel Administration/Bureau of National Affairs.
- Ferris, G. R., Schellenberg, D. A., & Zammuto, R. F.(1984), "Human resource management strategies in declining industries", *Human Resource Management*, 23: 381-394.
- Galbraith, J. R.(1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Galbraith, J. R.(1977), *Organization Design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Galbraith, J., & D. Nathanson.(1978), *Strategy Implementation: The Role Structure and Process*, West Publishing.
- Gupta, A. K.(1987), "SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation", *Academy of Management Journal*, 33: 259-285.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V.(1984), "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, 27: 25-41.
- Huselid, M. A.(1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Ichniowski, C.(1990), *Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Businesses*, NBER Working Paper #3449.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G.(1994), *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity*, Working paper, Columbia University.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C.(1989), "Organizational characteristics as predictors of personnel practices", *Personnel Psychology*, 42: 727-785.
- Ketchen, Jr., D. J., Thomas, J. B., & Snow, C. C.(1993), "Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches", *Academy of Management Journal*, 36: 1278-1313.
- 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.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L.(1988), "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, 13: 454-470.
- MacDuffie, J. P.(1995), "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Martell, K., & S. J. Carroll.(1995), "How Strategic Is

- HRM? Human Resource Management”, 34(2): 253-267.
- Mahoney, T. A., & Decktop, J. R.(1986), “Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM)”, *Journal of Management*, 12: 223-241.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R.(1993), “Configurational approaches to organizational analysis”, *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195.
- Mezzich, J. E., & Solomon, H.(1980), *Taxonomy and Behavioral Science: Comparative Performance of Grouping Methods*, London: Academic Press.
- Miles, R. E., & Snow, C. C.(1984), “Designing strategic human resources systems”, *Organizational Dynamics*, 13: 36-52.
- Miles, R. E., & Snow, C. C.(1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1984), *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Milliman, J., Von Glinow, M. A., & Nathan, M.(1991), “Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory”, *Academy of Management Review*, 16: 318-339.
- Osterman, P.(1987), “Choice of employment systems in internal labor markets”, *Industrial Relations*, 26: 46-67.
- Osterman, P.(1994), “How common is workplace transformation and who adopts it?”, *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 173-188.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage Through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, Michael E.(1980), *The Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Schuler, R. S.(1989), “Strategic human resource management and industrial relations”, *Human Relations*, 42: 157-184.
- Schuler, R. S. & MacMillan, I. C.(1984), “Gaining competitive advantage through human resource management practices”, *Human Resource Management*, 23: 241-255.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E.(1987), “Linking competitive strategies with human resource management practices”, *Academy of Management Executive*, 1: 207-219.
- Terpstra, D. E. & Rozell, E. J.(1993), “The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance”, *Personnel Psychology*, 46: 27-48.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A.(1982), “Strategic human resource management”, *Sloan Management Review*, 23: 47-61.
- Van de Ven, A. H., & Drazin, R.(1985), “The concept of fit in contingency theory”, *Research in Organizational Behavior*, 7: 333-365.
- Walton, R.E.(1985), “From Control to Commitment in the workplace” *Harvard Business Review*, 2 : 76-84
- Weber, M.(1947), *Theory of Social and Economic Organization*, New York: Free Press.
- Wils, T.(1984), *Business Strategy and Human Resource Strategy*, Ph.D. Dissertation: Cornell University.
- Wright, P. & McMahan, G. C.(1992), “Theoretical perspectives for strategic human resource management”, *Journal of Management*, 18: 295-320.

Yu, Gyu-Chang.(1997), *Organizational Choice of Human Resource Management Systems: A Taxonomic Approach*, Ph.D. Dissertation: University of Wisconsin-Madison.

〈부록 A〉 기업의 발전단계에 따른 인적자원관리

	단계 1 : 시범주기	단계 2 : 기능적 성장	단계 3 : 통제적 직선	단계 4 : 전문적 노력	단계 5 : 전략적 통일
관리사 인식	기능의 관리적 역할 인식	기능의 폭넓은 역할을 인식하나 몰입되지는 않음	기능 분화에 따른 하위용 인식	협조적이고 참여적인 인식	통합적 인식
인사 기능 관리	비공식적이고, 체계가 잡혀지 않음	인사관리 담당자; 프로그램 중심; 하위 기능간 갈등관리에 중점	인사관리 담당 중역; 기업 운영 중심; 통새와 평가, 목표에 초점	가능지향적; 부서 목표; 계획, 장기적 방향성; 라인/스텝 관계; 협조에 초점	기업목표 지향; 기업의 전략적 방향의 일치와 통합에 초점
프로그램 포트폴리오	기본적 보상관리; 기본적인 인사기록 유지; 관리적 고용	보상, 훈련 등에 있어 기업 필요에 부합하는 새로운 프로그램 추가; 기본 프로그램의 개선	경영 통제 프로그램; 예산, 투자수익률, 측정과 분석이 가능하게 개 평가된 포트폴리오; 보상 제도의 개선	부시건 프로그램; 부서 목표에 초점; 생산성; 변화관리; 승계 계획	문화와 환경 검색; 장기 계획; 기업 필요에 부응하는 효과성과 효율성의 강조
정보기술	종업원 자료 자료 보존	임금 및 기본적 자료의 자동화; 개선된 자료 보존	인사 업무의 자동화; 주요 자료는 고용 평등법, 능력별 편성; 기본적 매트릭스	예측에 컴퓨터의 활용; 계획, 분석, 평가	모구, 조사, 분석의 계획; 장기적인 문제들과 인사/조직 기초 자료에 연계된 'what if' 질문들
인사관리 기술	일상적 관리	기능 전문가	기능과 관리기술에서의 증가된 전문가주의	통합적 활동; 시스템, 계획, 분석 기술	조직의 상위 수준에 대한 관여; 거시적 분체를 다루는 기술
내·외 환경의 인식	환경과 기업 문화를 인식하고는 있으나 기능 활동으로 이어 지지는 않음	환경과 기업 문화를 인식하고는 있으나 기능 활동으로 이어 지지는 않음	환경의 기회와 위험을 인식하고 일부를 인사제도에 반영	확인된 환경 변화에 대해 반응하고 계획 과정에 반영	환경이 조직에 미치는 영향에 대해 체계적으로 조사하고, 적극적인 의사결정 역할 수행

자료: Baird & Meshoulam, 1988, "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", Academy of Management Review.

A Study on Strategic Approaches to Human Resource Management

Gyu-Chang Yu*

Abstract

Recently HRM research has taken a more macro, systematic and strategic orientation to complement the micro, individual, and functional oriented approach that has historically dominated the field. This new HRM approach has been called Strategic Human Resource Management or SHRM. In SHRM research, three theoretical approaches -- contingency, universalistic, configurational (inductive and deductive) -- have been employed. Each approach has a different hypothesis about the effects of HRM on firm performance. The contingency approach emphasizes the external fit between HRM practices and organizational contexts. The universalistic approach assumes that there exist sets of HR practices that may lead to better organizational performance. The configurational approach assumes that there exist several equifinal patterns of HR practices which have internal fit among them.

Despite different theoretical assumptions, three approaches are complementary each other to understand phenomenon, effects and logic of SHRM. In recent studies, scholars stress the importance of internal fit among separate HRM practices as well as external fit between HR systems and organizational contexts. In short, there is much room for further research on SHRM which is still in its early stage of the field development.

* Research Fellow, Korea Labor Institute