

인적자본, 인력구성 및 전략*

허문구

경북대학교 경영학부
(moongoo@knu.ac.kr)

전략적 인적자원관리 분야의 핵심 연구주제인 인적자원과 기업성과의 관계에 대한 기존 연구는 대부분 인적자원관리 제도에 초점을 두고 이루어져 왔으며, 이로 인해 기업이 보유한 인적자원과 성과의 직접적인 관계에 대한 연구는 미흡하다. 본 연구는 우리나라의 중소기업들을 대상으로, 기업의 전체 인적자원 풀과 성과의 관계를 탐구하였다. 본 연구에서는 기업의 전체 인적자원 풀을 인적자본의 집합과 인력구성으로 개념화하고, 인적자본과 성과의 관계, 그리고 인력구성과 전략의 상호작용이 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였으며, 주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 중소기업의 전체 인적자본은 기업성과에 유의한 영향을 미친다. 둘째, 인적자본이 성과에 미치는 영향은 전략에 따라 달라진다. 즉, 차별화 전략을 사용하는 경우에 인적자본의 수준은 성과에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 원가주도 전략을 사용하는 기업에서 인적자본의 수준은 성과에 부정적 영향을 미친다. 셋째, 인력구성과 전략의 상호작용은 성과에 유의한 영향을 미친다. 특히, 이러한 결과는 원가주도 전략과 마케팅차별화 전략의 경우에 뚜렷하게 나타났다. 본 연구는 제도중심적 관점에서 기업의 인적자원관리 관행과 성과의 관계 규명에 초점을 둔 기존의 전략적 인적자원관리 분야의 연구와는 달리, 기업의 전체 인적자원이 성과에 미치는 영향을 탐구하고자 하였다. 특히, 기존 연구에서 전혀 사용되지 않은 인력구성 변수를 연구에 도입, 활용하였으며, 의미있는 실증결과를 도출하였다. 향후에도 기업의 인적자원 풀을 분석하는 틀의 개발과 함께 본 연구에서 처음으로 사용한 인력구성이 가지는 의의와 이의 변수화 방안에 대한 다양한 시각과 활발한 논의가 필요하다.

주제어: 인적자원, 인적자본, 인력구성, 인적자원 풀, 전략적 인적자원관리, 중소기업

1. 서론

전략적 인적자원관리(strategic human resource management; SHRM)의 확산과 함께 개별 인사 제도가 아닌 인적자원관리 시스템을 분석단위로 한 연구가 활발해지면서 인적자원관리와 조직성과의 관계에 대한 많은 연구가 이루어지고 있다(Boselie, Paauwe, and Jansen, 2001; Delery and Doty, 1996; Guest, 1997). 인적자원관리(HRM)와 기업 성과의 관계의 구체적 형태에 대해서는 아직까지 상이한 견해가 존재하지만, 대부분의 연구들에서 인적자원관리는 조직의 성과에 긍정적 영향을

미치는 것으로 나타나고 있다. 그러나 많은 실증연구에도 불구하고 HRM과 성과의 관계에 대한 이론적 토대는 미약하며(Colbert, 2004), 양자의 관계 역시 여전히 블랙박스로 남아 있다(Collins and Clark, 2003).

SHRM 연구들은 HRM 제도들과 성과의 관계를 규명하는데 있어서 점점 더 그 이론적 기반으로 자원기반관점(resource-based view)에 의거하고 있다(Delery, 1998; Wright, Dunford, and Snell, 2001). 그러나 자원기반관점에서는 지속적 경쟁우위의 원천으로 가치있고, 독특하거나 희소하며, 모방과 대체가 어려운 자원과 역량(resources and capabilities)을 제시하고 있는데(Barney, 1991;

Amit and Schoemaker, 1993), 인적자원관리 제도나 시스템은 자원이나 역량에 영향을 미치는 요인이지만, 자원과 역량 그 자체로 보기는 어렵다. 즉 인적자원관리 시스템은 지속적 경쟁우위의 원천이 되는 어떤 기업역량에 영향을 미치고, 이를 통해서 성과에 영향을 미친다는 견해가 논리적이며, 자원기반 관점과도 일치하는 것이다. 또한 SHRM 연구의 가장 기본적이면서도 핵심적인 과제가 인적자원관리 시스템(제도), 전체 인적자원 풀, 및 조직성과 간의 관계를 규명하는 것이라고 볼 때 (Colbert, 2004), 기존 연구들은 기업의 전체 인적자원 풀(total human resource pool)에 대한 연구가 부족하다.

기존 연구의 문제점과 한계에 대한 이러한 인식을 바탕으로, 본 연구는 기업이 보유하고 있는 인적자원의 특성과 성과의 직접적 관계를 실증적으로 규명하는데 초점을 둔다. 이를 통해 HRM과 성과의 관계에 대한 연구를 보완하고, 관련 이론의 개발 및 새로운 연구방향을 제시하는데 기여할 수 있을 것이다. 구체적으로 본 연구는 우리나라 중소기업업을 대상으로 하여, 최근의 SHRM의 연구 흐름과는 달리 기업의 전체 인적자원의 특성과 성과의 관계, 그리고 이에 대한 전략의 영향을 직접적으로 규명하는데 초점을 둔다. 그 이유 및 의의는 다음과 같다.

첫째, '사람이 (지속적) 경쟁우위의 원천'이라는 SHRM의 대명제의 타당성을 확인하기 위해서는 인적자원 그 자체에 초점을 두는 연구가 필요하며, 이를 통해 기존의 제도 중심의 연구와 상호보완적 논의가 가능할 것이다. SHRM 연구들은 대부분 HRM 제도들(또는 제도들 간의 상호작용)의 특징에만 초점을 두고 있다. 이는 효과적인 HRM 시스템은 사람의 능력이나 행동에 바람직한(조직성과에

기여하는) 영향을 미칠 것이라는 암묵적 전제에 바탕을 두고 있는 것이지만, 인적자원에 초점을 둔 연구가 부족하다.

둘째, 사람의 중요성은 늘 제기되는 이슈이지만 조직수준에서 이를 체계적으로 이론화하고 검증한 연구는 드물다(Pennings, et al., 1998). 인적자원과 성과의 관계에 대한 기존 연구들은 대체로 조직내 특정 개인이나 소수의 집단에 초점을 두거나 (대표적으로 최고경영팀(top management team: 이하에서는 TMT로 통칭함) 연구) 특수한 조직만을 대상으로 하여서, 연구결과의 적용성이나 시사점에 상당한 제약이 따른다. 반면, 자본이나 시스템의 영향이 큰 대기업에 비해 상대적으로 노동집약적이어서, 사람의 중요성이 큰 중소기업은 이론이나 선행 연구의 축적이 부족한 상황에서 적당한 연구 컨텍스트로 생각된다.

셋째, 조직에서 인적자원의 '수'나 '상대적 비중'이 가지는 의미에 대해서는 기존 연구에서 논의가 거의 이루어지지 않고 있다. 그러나 특히 기업에서 인적자원관리의 역할은 사람의 능력을 제고하고 동기를 부여하여 조직혁신을 유도하는 측면뿐만 아니라, '사람의 수'에 대한 효과적 관리도 중요한 의의를 가지며 실무적으로도 중시되고 있다.

넷째, 기업에 있어서 전체 인적자원 풀의 구성은 많은 경우에 우리가 비교적 손쉽게, 그러면서도 객관적으로 파악할 수 있는 지표이다. 인적자원의 구성에 대한 여러 지표들의 의미가 확인된다면 - TMT의 인구통계학적 특성(교육수준, 연령, 기능적 배경, TMT 체류 년수 등)이 TMT 구성의 다양성(또는 이질성)을 반영하는 지표(proxy)로서 활용되면서 TMT 연구가 활성화되는 기폭제가 된 것처럼(Kisfalvi and Pitcher, 2003) - 새로운 변수와 척도의 개발이라는 측면에서 인적자원관리

연구의 지평을 넓히는 데에도 기여할 수 있을 것이다. 또한 실무적으로도 인적자원관리의 여러 측면에 구체적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경과 가설

2.1 HRM과 기업 성과에 대한 기존 연구 및 한계

전략적 인적자원관리의 개념과 이론적 토대에 대해서는 여전히 이견과 관점의 차이가 존재하지만 (McMahan, Virick, and Wright, 1999; Paauwe and Boselie, 2003), 인적자원을 지속적 경쟁우위의 원천으로 파악하며, 개별 인사제도들 간의 내적 일관성(internal consistency)이나 기업의 전략 등과 같은 상황요인과의 적합성(external fit)을 중시한다는 점에서는 많은 연구들이 접점을 갖는다. 구체적으로 HRM과 성과의 관계를 규명하는데 있어서 소위 bundling hypothesis(MacDuffie, 1995), 즉 HR 제도들은 성과에 개별적으로 영향을 미치는 것이 아니라 내적으로 일관된 HR bundle 또는 시스템을 구성하는 상호 관련된 요인들로서 영향을 미친다 (McMahan, Virick, and Wright, 1999)는 관점에서, 집합적인 수준에서 인적자원관리 시스템의 특성을 중시하고 있다(Arthur, 1994; Barney and Wright, 1998; Becker and Gehart, 1996; Wright and McMahan, 1992).

HRM과 성과의 관계에 대한 논의는 크게 보편주의적 관점과 상황론적 관점으로 나눌 수 있다. 보편주의적 관점(universalistic perspective)은 인적자본이론(human capital theory)이나 자원기

반이론에 근거하여 HRM은 조직이나 환경특성에 관계없이 조직성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 본다. 비록 HRM 시스템의 특성에 대한 개념화나 시스템을 구성하는 개별제도에 대해서는 연구에 따라 상당한 차이가 있지만(배종석, 2001), 보편주의적 관점은 대체로 실증적 지지를 받고 있다 (Arthur, 1994; Bae and Lawler, 2000; Huselid, 1995; Delaney and Huselid, 1996; MacDuffie, 1995).

상황론적 관점(contingency perspective)은 어느 조직이나 적합한 인사제도는 없으며, 상황변수, 특히 전략과 HRM의 적합성에 따라 성과가 달라진다고 본다. 그 논거에 있어서는 행동주의적 관점이 대표적이다. 즉 전략에 따라 요구되는 개인의 역할 행동이 다르기 때문에, HRM 시스템도 전략에 적합한 행동을 유발할 수 있어야 한다는 관점이다(Jackson and Schuler, 1995; Miles and Snow, 1984; Schuler and Jackson, 1987; Wright and McMahan, 1992). 상황적 관점을 견지하는 연구들은 대체로 행동주의적 관점에 근거하고 있으며, 그 직관적 설득력에도 불구하고 실증연구의 결과는 일관되지 않고 있다(Cappelli and Singh(1992), Chandler and McEvoy(2000), Snell and Youndt(1995), Youndt et al. (1996)은 지지, 반면, Bae and Lawler(2000), Delery and Doty(1996), 배종석과 사정혜(2003)는 유의하지 않거나 부분적으로만 지지).

현재까지의 실증 연구결과를 종합하면, 보편주의적 관점이 보다 일관성있는 결과를 보이는 것으로 평가되고 있으나(양혁승, 2002), 두 관점은 상호보완적으로 이해되는 것이 바람직하다(배종석, 2001; Youndt et al., 1996).

이상의 논의를 바탕으로 할 때, SHRM의 핵심

연구주제인 기업성과와의 관계에 대한 기존 연구는 HRM과 성과의 관계를 규명하는데 있어서 제도 중심주의, 그리고 성과에 영향을 미치는 HRM과 전략의 관계를 규명하는데 있어서 행동주의적 관점에 치우쳐 있다고 판단되며, 이는 다음과 같은 한계가 있다.

첫째, 대부분의 연구가 HR 제도(시스템)와 성과의 관계를 규명하는데 초점을 두고 있다. 그러나 많은 연구에도 불구하고, SHRM의 핵심 명제인 인적자원관리 시스템과 성과의 관계에 대한 이론적 토대는 여전히 미약하며(Colbert, 2004), 양자의 구체적 관계는 아직까지 블랙박스로 남아 있다(Collins and Clark, 2003). 이는 HRM 시스템과 성과를 직접적인 관계로 규정하는데 있어서 논리가 약하기 때문으로 보여진다. 인적자원관리 시스템은 이를 구성하는 여러 제도들간의 상호작용과 같은 복합적 특성 등으로 인해 모방이 어려우므로 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 견해도 있지만(Delery and Shaw, 2001), 자원기반관점에 따르면 지속적 경쟁우위의 원천이 되기 위해서는 가치, 희소성, 모방과 대체의 어려움 등과 같은 속성을 가져야 하며(Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Oliver, 1997), 이러한 요건을 충족하는 것은 HRM 시스템이 아니라 인적자원 그 자체이다(Wright, McMahan, and McWilliams, 1994). 따라서 HRM 시스템은 인적자원 또는 인적자원과 관련된 기업역량에 영향을 미침으로써 성과에 영향을 미치고 경쟁우위의 원천이 될 수 있다(Wright, Dunford, and Snell, 2001)는 견해가 보다 타당하다고 판단된다.

둘째, 이러한 맥락에서 상황적 관점의 타당성 여부에 대한 논의가 보다 충분히 이루어지기 위해서는 경쟁우위의 지속을 설명하는데 명백한 한계가

있는 행동주의적 관점(Lado and Wilson, 1994)을 벗어나 인적자원의 역량과 전략과의 관계를 규명하는 연구 접근이 보다 활성화되어야 할 것이다. 물론 이론적 논의가 선행되어야 할 사안이지만, 최근의 실증 연구에서도 HRM은 성과에 직접 영향을 미치기보다는 시장지향성이나 TMT의 사회적 네트워크 등과 같은 매개변수에 영향을 미침으로써 성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다(Collins and Clark, 2003; Harris and Ogbonna, 2001). 그리고 인적자원관리 시스템과 본원적 전략은 그 유형분류의 기준이 서로 달라서 적합성을 평가하기가 곤란하다(Chadwick and Capelli, 1999; 양혁승, 2002). 반면, 전략과 HRM의 적합성에 대한 역량 관점(Baird and Meshoulam, 1988; Wright and Snell, 1991)은 행동주의적 관점과는 달리, 전략과 부합하는 역량을 가진 인력의 보유 여부를 중시한다. 역량 관점에서 보면, 행동주의적 관점이 구성원의 지식, 기술, 능력을 무시하므로 이론적 토대가 미약하다고 할 수 있다. 이러한 견해는 SHRM 분야에서는 특수한 컨텍스트(농구팀)를 대상으로 한 연구에서 반영되어, 전략과 인적 자원의 기술이 조직성공에 핵심적인 요인으로 나타났다(Wright, Smart, and McMahan, 1995).

요약하면, SHRM 분야의 연구들은 사람이 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 점을 전제하는 점에서는 공통점이 있다(Colbert, 2004; Delery and Shaw, 2001). 그러나 대부분의 연구들은 HRM 시스템이 전체 인적자원 pool의 역량을 개발하는데 기여할 것이라는 전제하에(Colbert, 2004) HRM 제도에 초점을 두었다. 이로 인해서 인적자원과 성과와의 관계에 대한 연구의 축적이 부족하여, 결과적으로 HRM과 성과와의 관계에 대한 논의의 이

론적 기반은 취약하며, 이에 따라 실증연구 결과에 의해 보편적 관점과 상황적 관점의 타당성 여부를 판단하는 것은 무리가 있다. 따라서 인적자원과 성과의 관계에 대한 연구는 SHRM의 이론적 토대를 제고하고 제도 중심의 연구들을 보완하는데 기여할 수 있을 것이다.

2.2 인적자본과 기업성과

인적자본에 대한 투자가 개인의 소득이나 경제성장과 밀접한 관련을 가진다는 Becker(1964), Schultz(1971)의 기념비적 연구 이후, 경제학 분야의 많은 연구들에서 인적자본은 소득, 경제성장, 고용, 직업 등에 중요한 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(예를 들면, Hendricks, 2002; Palacios-Huerta, 2003 등). 초기 연구들은 인적자본(에 대한 투자)을 주로 학교 교육을 받은 정도에 의해 파악하였으나, 근래에 들어서는 학교교육 이외에도 경험, 현장훈련, 지식 등을 반영하려는 노력도 이루어지고 있다. 그러나 여전히 교육 정도는 인적자본에 대한 투자를 개념화하는데 가장 중요한 지표로 활용되고 있다.

이러한 경제학적 전통에 바탕을 둔 인적자본 이론은 인적자원관리 분야의 연구에도 적용되어 왔다(McMahan, Virick, and Wright, 1999, 114-115쪽 참고). 개인에게 체화된 기술, 능력, 경험, 지식 등과 같은 인적자본은 조직의 경제적 목표 달성에 매우 중요하며(Jackson and Schuler, 1995), 인적자원관리는 구성원들의 기존 지식, 기술 및 능력을 향상시킴으로써 생산성과 성과를 증대하는데 목표를 둔, 인적자본에 대한 의도적 투자로 파악될 수 있다(McMahan, Virick, and Wright, 1999).

이러한 인적자본 개념은 SHRM의 주요 이론적

기반인 자원기반이론(resource-based view)과 잘 접목될 수 있다. 이에 따르면, 무형자원은 유형자원에 비해 독특하거나 희소하며 사회적 복잡성을 가지고 있어서 모방이나 대체가 어렵기 때문에 경쟁우위의 창출과 지속에 중요한 역할을 한다(Black and Boal, 1994; Itami, 1987; Peteraf, 1993). 특히 지식은 기업에 있어서 가장 핵심적인 경쟁자원이며(Grant, 1996), 조직의 지식은 조직 내의 인적자본에 존재한다(Hitt et al., 2001). 따라서 기업은 인적자본의 선택, 개발 및 활용을 통해 가치를 창출한다(Lepak and Snell, 1999). 그러나 인적자본에 초점을 둔 연구는 최근에 들어 나타나기 시작하고 있으며(Hitt, et al., 2001; Pennings, Lee, and van Witteloostuijn, 1998; Skaggs and Youndt, 2004), 그마저도 특정 컨텍스트와 소수의 집단에만 국한되어 연구가 이루어지고 있다.

경쟁우위의 원천으로서 인적자원에 주목한 가장 대표적인 분야가 최고경영팀(top management team: TMT)에 대한 일련의 연구이다. 실증연구에 따라 결과의 불일치가 존재하지만(Finkelstein and Hambrick, 1996; West and Schwenk, 1996), 대체로 TMT의 특성(주로 다양성)은 혁신(Bantel and Jackson, 1989), 다각화와 인수(Hambrick, Geletkanycz, and Fredrickson, 1993; Jensen and Zajac, 2004; Wiersma and Bantel, 1992), 국제화(Tihanyi et al., 2000) 및 성과(Eisenhardt and Schoonhoven, 1990; Hambrick, Cho, and Chen, 1996) 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그러나 TMT 이외의 분야에서의 연구는 별로 많지 않으며, 그것도 인적자본이 매우 중요한 역할을 하는 법률회사(Hitt, et al., 2001), 회계법인

(Pennings, Lee, and van Witteloostuijn, 1998), 미국의 대학농구팀(Wright, Smart, McMahan, 1995)을 대상으로 한 연구와 보다 일반적으로는 서비스 조직에 대한 최근 연구(Skaggs and Youndt, 2004) 정도를 들 수 있으며, 이들 연구에서는 대체로 인적자원이 조직성장에 유의한 영향을 미친다는 점이 확인되었다.

인적자원과 성과의 관계를 규명한 기존 연구들은 TMT 등과 같은 조직내 개인이나 소수의 집단에만 관심을 두어 왔으며, HRM의 관점에서 보면 이는 제한적인 시각이다. 이런 점에서 Wright, McMahan, and McWilliams(1994)는 기업의 전체 인적자본풀(human capital pool)에 초점을 둘 것을 제안하였다. 그들은 인적자원을 기업의 전체 인적자본의 집합으로 정의하고, 조직을 구성하는 전체 구성원들의 지식, 기술, 능력(KSAs)이 조직의 역량(McKelvey, 1982)이며, 따라서 경쟁우위의 원천은 전체 인적자원임을 강조하였다. 기업에 있어서 제조 역량의 원천은 인적자원의 기술(Zahra and Nielsen, 2002), 즉 인적자원이라는 연구결과도 이를 뒷받침하고 있다.

조직내 특정 개인이나 일부 집단은 일시적으로는 경쟁우위의 창출에 기여할 수 있지만, 지속적 경쟁우위의 원천은 전체 조직을 구성하는 인적자본의 집합이다. 최고경영층은 전체 인적자본 풀이 지속적 경쟁우위의 원천이 되는 상황을 창출할 수는 있지만, 경쟁우위를 창출하는 경영자의 기여는 분명히 드러나고 이동이 쉽기 때문에(visible and mobile), 지속적 경쟁우위의 원천이 되기 어렵다. 반면, 전체 구성원들은 제품이나 서비스의 생산과 판매에 직접 관여하므로 경쟁우위 창출에 중요한 역할을 할뿐만 아니라, 투명성(transparency)이 낮아서 이동가능성도 낮으며, 사회적 복잡성에 의해 모방

도 어려우므로 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 있다. 결국 최고경영층은 단기적 경쟁우위 창출에 기여할 수 있지만, 지속적 경쟁우위의 원천은 기업의 전체 인적자원의 집합이 된다(Wright, McMahan, and McWilliams, 1994: 313-314).

2.3 중소기업의 인적자본과 성과

중소기업에 있어서 인적자원은 경쟁우위의 창출 및 유지에 핵심적 역할을 하는 것으로 인식되고 있다. 그러나 기업경영에서 차지하는 인적자원의 중요성에도 불구하고, 많은 중소기업들은 HRM에 있어서 심각한 어려움에 직면하고 있다(Huang and Brown, 1999; Hornsby and Kurakato, 1990). 이런 점에서 중소기업은 HRM과 성과의 관계를 검증할 수 있는 좋은 연구 컨텍스트이다. 그러나 SHRM의 관점에서 중소기업에 초점을 둔 연구는 많지 않으며, SHRM 이슈를 다룬 이론고찰적 논문(예를 들면, Colbert, 2004, McMahan, Virick, and Wright, 1999, 배종석, 2001, 양혁승, 2002)에서도 중소기업에 대한 논의는 별로 이루어지지 않고 있다.

대기업과는 달리 중소기업은 자원의 제약과 규모의 비경제성으로 인해 인적자원 전문가들을 활용한 체계적 인적자원관리가 곤란하다(Greening, Barringer, and Macy, 1996; Hirschman, 2000; Klass, 2003; Klass, McClendon, and Gainey, 2000). 이에 따라 중소기업의 HRM은 전문성이 결여된 전반경영자나 다른 분야의 관리자가 겸직하는 경우가 많으며(Arthur, 1995), 이는 기업의 성과에 종종 부정적 영향을 미친다(Hannan, Burton, and Baron, 1996). 특히 인력의 확보와 유지는 경제적, 비경제적 보상과 밀접한 관련이 있기 때문

에(Williams and Dreher, 1992), 대기업과 경쟁적인 혜택을 제공하기 어려운 중소기업의 경우에는 자질있는 인력의 확보 및 유지가 어렵다(Klass, McClendon, and Gainey, 2002).

따라서 인적자원은 중소기업의 핵심적 자원이며 인적자원에 체화된 지식, 기술, 경험 등과 같은 인적자본(Becker, 1964; Schultz, 1971)은 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다. 중소기업의 경쟁우위 창출 및 유지에 있어서 인적자본의 핵심적 역할에 대해서는 비교적 많은 논의가 이루어졌으며(Duberley and Wally, 1995; Huiban and Bouhsima, 1998; Ferligoj, Prasnikar, and Jordan, 1997), 특수한 컨텍스트를 대상으로 한 일부 연구에서도 실증적 지지를 받았다(Biggeri, Gambelli, and Phillips, 1999; Honig, 2001).

중소기업에서 특히 인적자원이 중요한 이유를 제시하면, 첫째, 규모가 작으므로 개인이 전체 조직이나 작업집단에서 차지하는 비중이 상대적으로 크고(Bacon et al., 1998), 업무수행 과정의 비체계화나 과업이나 기능간 조직화가 미흡하여 개인의 지식이나 기술이 조직의 결과물과 연계성이 높으며, 둘째, 상대적으로 노동집약적이며(Flanagan and Deshpande, 1996), 대기업이 일반적으로 규모의 경제를 가지는데 비해 중소기업의 경쟁우위는 산출물의 다양성(output diversity)에 기초하므로(Fiegenbaum and Karnani, 1991) 자본보다는 생산에 다양하게 활용할 수 있는 인력에 대한 의존도가 크다는 점, 셋째, 중소기업의 HR 제도는 종종 소유자나 최고경영자의 개인적 성향이나 다양한 목표에 의해 큰 영향을 받으며(Duberley and Walley, 1995; Wagar, 1998), 이러한 비공식성의 결과로 매우 복잡하며 기업간에 차이가 매우 크다는 점(Bacon et al., 1998; Julien, 1998)

등을 들 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1: 중소기업에 있어서 전체 인적자본은 기업성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2.4 인적자본, 인력구성과 전략의 상호작용 및 성과

앞서 논의하였듯이 본 연구는 행동주의적 관점이 아니라 역량관점에서 인적자원에 초점을 두고 전략과 인적자원의 관계와 이러한 관계가 성과에 미치는 영향을 제시한다. 기업성과는 기업이 전략의 개발과 실행에 자원을 활용하는 방식에 따라 영향을 받을 수 있다(Wright, et al., 1995). 전통적으로 인적자원은 전략실행을 촉진하는 요인으로 간주되어 왔다(Lee and Miller, 1999). 그러나 자원기반관점에 따르면 기업은 지속적 경쟁우위의 원천이 되는 인적자원을 규명하고, 이를 효과적으로 활용하는 전략을 개발함으로써 경쟁우위를 창출, 유지할 수 있다. 따라서 인적자원은 전략수립의 토대가 된다(Lei, Hitt, and Bettis, 1996). 그러므로 인적자본과 전략의 상호 긴밀한 관계는 경쟁우위의 창출과 지속에 기여하게 된다(Barney and Wright, 1998; Grundy, 1998). 최근의 실증연구에서도 인적자본은 전략과 매우 유의한 관계가 있으며, 이에 따라 성과에도 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Skaggs and Youndt, 2004).

한편, 기존 연구들은 인적자본의 수준이 높을수록 좋다는 관점을 견지하고 있다. 그러나 높은 수준의 인적자본은 기업의 투자의 결과이므로, 인적자원은 기업에 있어서 가장 귀중한 자산이기도 하지만, 동시에 비용이기도 하다(Hitt et al., 2001). 특히 보상이나 경력개발의 혜택을 기대하기 어려운

중소기업의 경우에는 이를 확보, 유지하는데 많은 비용이 든다는 점을 간과해서는 안될 것이다. 자원에 제약이 있는 중소기업에 있어서 필요 이상으로 많은 인력을 보유하거나 인적자본에 지나친 투자를 하는 것은 바람직하지 않을 수 있다. 적절한 조직 여유(organizational slack)는 환경의 충격을 완화하거나 혁신 등에 긍정적 영향을 미칠 수도 있지만(Cyert and March, 1963; Damanpour, 1991), 자원에 제약이 있는 중소기업의 경우에 여유 인력은 상당한 비용 압박 요인이 될 수 있다. 또한, 조직에서 불필요한 인력은 조직활력을 저해하고, 가치없는 일을 수행하여, 오히려 다른 인력의 생산성까지도 저하시키는 결과를 초래할 수도 있다(Parkinson, 1957).

따라서 불확실한 환경에서 환경변화와 전략에 따라 인력의 수요와 공급을 맞추어나가는 전략적 인력배분과정(strategic labour allocation process)이 매우 중요한 역할을 한다(Brand and Bax, 2002). 그러므로 중소기업에서 HRM의 핵심 과제는 수와 질의 두 측면에서 인력의 수요와 공급의 균형을 지속적으로 맞추어나가는 것이라 할 수 있다. 특히 우리나라의 중소기업의 경우 대체로 대기업에 비해 현저히 낮은 보상과 근무조건, 직업안정성 등으로 요구하는 인력을 확보하기가 곤란할 뿐만 아니라, 확보한 인력도 지속적으로 유지하기가 어렵다. 이러한 관점에 비추어볼 때, 중소기업의 기능별, 학력별 인력구성은 HRM 활동의 축적된 결과의 한 단면으로 볼 수 있다. 또한 인력구성의 상대적 비중은 인력의 '수'에 대한 논의도 가능케 하므로 단순히 인적자본의 수준뿐만 아니라, 인적자본에 대한 투자에 따르는 비용 측면(비용, 인력과잉의 역기능, 부적절한 인력 배치 등으로 인한 문제)도 감안할 수 있게 한다. 따라서 본 연구에서

는 넓은 의미에서 기능별 인력의 비중과 학력 수준을 중소기업의 인력배분과정의 결과로서 '수'와 '질'을 나타내는 대리변수(proxy)로 간주한다.

기업에서 인력구성이 가지는 이러한 의미를 감안할 때, 각 부문별, 수준별 인력구성의 비중과 전략의 상호관계를 도출할 수 있다. 즉 이상의 논의를 바탕으로, Porter(1980)의 본원적 전략을 반영한 기술차별화 전략, 마케팅차별화 전략 및 원가주도 전략과 인적자원의 비중 및 성과의 관계는 다음과 같이 설정할 수 있다.

기업이 보유한 인적자본의 수준이 높은 경우, 이러한 인적자본을 경쟁우위의 창출이나 지속에 활용하기 위해서는 차별화 전략이 바람직하다. 기술(혁신)이나 마케팅 활동에 의해 경쟁우위를 추구하는 차별화 전략은 경쟁기업에 비해 기술이나 마케팅 역량에 있어서 우위를 가져야 하며, 이러한 우위는 해당 분야에서의 우수한 지식과 기술을 보유한 인적자원의 역량과 밀접한 관련을 가진다. 즉 인적자본의 수준이 상대적으로 높은 경우, 차별화 전략이 인적자본의 가치를 제고하는 타당한 전략이 될 수 있다. 또한 인적자본은 차별화 전략의 효과적 실행에도 긍정적인 영향을 미치게 된다. 반면, 원가주도 전략은 주로 생산 부문에서의 규모의 경제나 생산성 향상, 비용 절감에 의한 경쟁우위를 추구하므로 인적자본의 질에 대한 의존도가 상대적으로 낮다. 따라서 원가주도 전략을 추구하는 경우 인적자본에 대한 지나친 투자는 비효율적이다. 이러한 논의는 저원가 전략에 비해 품질이나 혁신 전략을 추구하는 기업들이 인적자원의 개발 및 훈련에 많은 투자를 한다는 연구결과(Simon et al., 2003)에 의해서도 뒷받침된다. 그러므로 인적자본은 성과와의 관계에 있어서 차별화 전략과는 정(+)의 상호작용 효과를 보이는 반면, 원가주도 전략과는 부

(-)의 상호작용 효과를 가질 것이다. 즉 전략은 인적자본과 성과의 관계를 조절할 것이다(가설 2-1).

기술혁신에 있어서 이질적 지식의 보유가 중요하다(Rodan and Galunic, 2004), 이러한 지식은 상당 부분 개인이 가지고 있는 것이다. 따라서 기술인력의 비중이 높은 경우 혁신에 의한 차별화 전략이 인적자본을 경쟁우위의 획득 및 유지에 활용할 수 있는 대안이 된다. 역으로 혁신차별화 전략을 추구하는 경우에는 이의 효과적 실행을 위해 높은 수준의 기술인력이 필요할 것이다. 반면, 전문 기술인력의 비중이 높은 경우, 원가주도 전략은 인적자본(기술인력)에 대한 선행 투자를 제대로 활용하지 못하는 결과를 초래한다. 이와 유사하게 원가주도 전략을 추구하는 경우 전문 기술인력에 대한 과다한 투자는 오히려 비효율적이다(가설 2-2).

고객과의 관계(신뢰)에 마케팅인력이 중요한 역할을 하므로(Klass, McClendon, and Gainey, 2002; Swan, Bowers, and Richardson, 1999), 상대적으로 높은 수준의 마케팅 인력을 많이 보유한 중소기업은 마케팅 차별화 전략을 사용하는 것이 경쟁우위의 창출이나 유지에 효과적인 것이다. 또한 이러한 마케팅 전문인력은 마케팅 차별화 전략을 효과적으로 실행하는데 있어서도 중요한 역할을 할 것이다. 한편, 마케팅 활동은 외부 기업에 위탁하지 않는 한 어떤 유형의 기업이나 매우 중요한 활동이며, 시장지배력이 약한 중소기업의 경우에는 그 중요성이 더욱 클 것이다. 그러므로 전문 마케팅인력의 비중이 높은 것이 여타 전략(혁신차별화 전략이나 원가주도 전략)에 따라 성과에 부정적인 영향을 미치지 않는 것을 기대할 수 있다. 따라서, 전문 마케팅인력의 비중은 마케팅 차별화 전략과는 성과에 정

의 상호작용 효과를 미치는 반면, 혁신차별화 전략이나 원가주도 전략과는 성과에 유의한 상호작용 효과를 미치지 않을 것이다(가설 2-3).¹⁾

한편, 생산인력의 비중이 높은 경우에는 원가주도 전략이 바람직하다. 대기업이 중소기업과의 노무비 격차를 활용하는 제조 아웃소싱(하청 생산)을 통해 원가절감을 추구할 수는 있지만, 중소기업의 경우에는 노무비 격차를 활용할 여지가 별로 없기 때문에 제조 아웃소싱을 통해 원가절감 효과를 기대하기 어렵다. 따라서 생산인력의 비중이 높은 것은 생산부문을 중시한다는 것이므로 원가주도 전략이 바람직하다. 원가주도 전략은 원가절감과 관련되지 않은 부문에 대한 투자나 비용은 최대한 억제하므로, 생산부문 외의 다른 부문의 인력비중이 높다는 것은 원가주도 전략의 관점에서 보면 불필요한 투자가 될 수 있다. 그러므로 생산인력의 비중이 높은 경우에 차별화 전략을 추구하는 것은 인적자본에 대한 투자와 이를 활용하는 전략과의 불일치(mismatch)를 초래하고, 전략의 효과적 실행에도 부정적 영향을 미칠 것이다(가설 2-4).

끝으로, 관리인력의 비중은 특정 전략과 직접적 관계를 상정하기 어렵다. 그러나 관리인력의 비중과 원가주도 전략은 성과에 부정적 상호작용 효과를 미칠 것으로 볼 수 있다. 즉 원가주도 전략은 엄격한 원가통제를 통해 제품원가를 최대한 낮추려 한다. 이런 면에서 관리인력은 원가절감에 직접 기여할 소지가 매우 낮으므로, 관리인력의 비중이 높아지면 간접비의 증대로 불필요한 원가 상승을 초래할 수 있다. 따라서 관리인력의 비중은 기업성과

1) 이를 논의하는 이유는 전문 기술인력의 비중과 전문 마케팅인력의 비중은 그 유사한 속성에도 불구하고, 원가주도 전략과의 상호작용 효과의 존재 여부가 다르다는 점을 제시하기 위한 것이다.

에 미치는 영향에 있어서 원가주도 전략과 부(-)의 상호작용 효과를 가질 것이다(가설 2-5). 이상을 요약하면, 가설 2-1은 인적자본과 성과의 관계에서 전략의 조절효과를, 가설 2-2에서 2-5는 인력구성과 성과의 관계에서 전략의 조절효과를 검증하는데 초점을 두고 있다.

가설 2: 중소기업에 있어서 인적자본 및 인력구성
성과 전략의 상호작용은 기업성장에 유
의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 (인적자본과 전략)

- 1) 인적자본과 차별화 전략의 상호작용은 기업성장에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2) 인적자본과 원가주도 전략의 상호작용은 기업성장에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 (전문 기술인력의 비중과 전략 및 성과)

- 1) 전문 기술인력의 비중과 기술차별화 전략의 상호작용은 기업성장에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2) 전문 기술인력의 비중과 원가주도 전략의 상호작용은 기업성장에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 (전문 마케팅인력의 비중과 전략 및 성과)

- 1) 전문 마케팅인력의 비중과 마케팅차별화 전략의 상호작용은 기업성장에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4 (생산인력의 비중과 전략 및 성과)

- 1) 생산인력의 비중과 차별화 전략의 상호작용은 기업성장에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 2) 생산인력의 비중과 원가주도 전략의 상호

작용은 기업성장에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5 (관리인력의 비중과 전략 및 성과)

- 1) 관리인력의 비중과 원가주도 전략의 상호작용은 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법

3.1 표본 및 자료수집

본 연구는 종업원 수 300인 이하의 우리나라 중소 제조업체를 대상으로 하였다. 표본 대상 기업은 설립한 지 3년 이상, 종업원 수 20인 이상의 요건을 충족하는 중소기업들을 대상으로 중소기업 연감 등의 기업 목록으로부터 임의로 추출하였다. 자료수집이 완료되어 최종적으로 분석에 포함된 기업은 122개 이다(종업원 수를 기준으로, 평균 104 명, 표준편차 85 명, 상하 범위 20 - 290 명).

본 조사를 하기에 앞서 본 연구의 설문문항에 대한 이해 정도와 측정 기준의 타당성을 확인하기 위하여 5개 기업의 경영자와 심층 면담 및 토의를 통해 예비조사(pilot study)를 시행하였다. 이 과정에서 중소기업의 인력구성에 대한 다양한 논의가 이루어졌으며, 기술, 마케팅, 생산, 관리 등의 네 가지 기능분야별 인력구성의 타당성을 확인할 수 있었다. 또한 예비조사 결과를 토대로 설문내용과 문항을 수정, 보완하였다. 특히 전략 변수의 경우, 우리나라 중소 제조업의 특성을 반영하고 문항에 대한 응답자(경영자)의 이해를 높일 수 있도록 설문문항과 측정기준을 수정, 보완하였다.

자료수집은 응답의 신뢰성과 타당성을 제고하기 위하여 연구자가 해당 기업을 직접 방문하여 경영자와의 면담을 통해 설문을 작성하는 방법을 선택하였다. 자료 수집을 위해 1차로 표본 대상으로 선정된 기업의 경영자에게 연구협조 안내문을 보내고 난 후, 2차로 경영자와의 직접 전화접촉을 통해 연구협조를 부탁하였다. 최종적으로 연구협조 수락을 받은 기업을 대상으로 경영자를 직접 방문하여 조사하였다. 환경 및 전략 변수는 경영자를 대상으로 자료를 수집하였으며, 인력구성 변수는 경영자와의 면담장소에서 관련 관리책임자로부터 자료를 수집하였다. 성과변수는 기업연감이나 관련 협회 등의 이차 자료원을 통해 자료를 수집하였으며, 이차자료가 없는 경우나 확인이 필요한 경우에는 면담 장소에서 조사하였다. 한편, 인적자본 및 인력구성 변수가 성과에 미치는 영향을 파악하기 위하여, 1차 자료수집을 끝내고 난 뒤, 1년 후에 추가 조사(follow-up survey)를 통하여 종속변수에 대한 자료를 추가로 수집하였다.

3.2 측정

3.2.1 종속변수

중소기업의 경우 이익 자료는 경영자들이 공표를 꺼릴 뿐만 아니라, 신뢰성에 많은 문제가 있기 때문에, 매출액 성장률에 의해 성과를 측정하였다. 매출액 성장률은 3년간 연평균 성장률로 측정하였으며, 독립변수의 영향을 반영하기 위하여, 본 조사 시행 1년 후에, 추가 조사를 통해 자료를 추가로 수집하여, 연구에 사용하였다.

3.2.2 독립변수

(1) 인적자본

인적자본(human capital)은 기존 연구들에서 수준(level)이나 질(quality)의 의미로 개념화되고 있으며, 객관적 지표로서는 능력(학력) 및 경험(Hitt et al., 2001; Pennings et al., 1998)으로, 주관적 지표인 경우에는 선발 및 훈련에 대한 투자(Skaggs and Youndt, 2004) 등으로 측정되었다. 본 연구에서는 전체 인적자본 풀(pool)이 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 관점(Wright, et al., 1994)에서, 그리고 인적자원관리에의 시사점을 제고하기 위해, 전체 조직구성원의 능력의 총합으로 파악한다. 학력은 여러 연구들(예를 들면, Hitt et al., 2001; Pennings et al., 1998)에서 능력에 대한 가장 대표적인 proxy로 활용되고 있으므로, 본 연구도 구성원의 능력은 학력 수준에 의해 측정한다.

한편, 조직은 선발 및 훈련을 통해 인적자본의 수준을 증대시킨다고 볼 때(Skaggs and Youndt, 2004), 학력에 의한 측정은 인력의 내부개발, 즉 훈련을 반영하지 못하는 한계가 있다. 그러나 중소기업의 인사제도는 기업에 따라 지극히 다양하여 공통점의 도출이 어렵지만, 주요 특징의 하나로서 교육훈련이 상대적으로 취약하다는 점을 들 수 있다(Kitching, 2000; Vinten, Lane, and Hayes, 1997). 중소기업은 경력개발의 기회가 제한적이기 때문에 이직률이 높고, 이로 인해 인력의 내부개발, 즉 교육훈련의 경제성이 떨어진다(Arthur and Hendry, 1990; Storey, 1994). 따라서 내부개발은 용이하지도 않고 경제적이지도 않아서 OJT 외에는 뚜렷한 대안이 없는 경우가 많다(Brand and Bax, 2002). 그나마 비체계화, 비조직화된

직무구조 및 업무수행 관행으로 OJT도 효과적으로 이루어지기 힘든 경우가 많다. 그러므로 중소기업은 대기업에 비해 인적자본의 수준에 내부개발이 미치는 영향이 낮다. 따라서 학력수준은 우리나라 중소기업의 인적자본을 측정하는데 비교적 타당한 proxy로 볼 수 있다. 본 연구는 인적자본을 전체 인력에서 대졸 이상의 인력이 차지하는 비중(3년간 평균)으로 측정한다.

(2) 인력구성

인력구성(human resource composition)은 생산, 기술, 영업 및 마케팅, 관리 등의 네 분야로 나누어서 학력 수준별(중졸, 고졸, 전문대졸, 대졸, 석사, 박사) 인력 수에 대한 자료를 수집하였다. 네 분야로 나눈 것은 중소기업은 상황에 따라 인력 활용의 탄력성이 높지만, 대체로 이들 네 분야별로는 인력 구분이 명확하며, 비교적 안정성이 높기 때문이다. 인력의 비중을 개념화하는데 있어서 기술개발과 마케팅 분야는 인력의 수준이 중요한 반면, 중소기업에 있어서 생산 및 관리 분야는 인력의 수준이 상대적으로 덜 중요하다고 판단하였다. 이에 따라, 각 기능별 인력의 비중(3개년 평균)은 다음과 같이 측정하였다

- 전문 기술인력의 비중: 총 인력에서 대졸 이상의 기술인력이 차지하는 비중
- 전문 마케팅인력의 비중: 총 인력에서 대졸 이상의 마케팅인력이 차지하는 비중
- 생산인력의 비중: 총 인력에서 생산인력이 차지하는 비중
- 관리인력의 비중: 총 인력에서 관리인력이 차지하는 비중

(3) 전략

전략은 Porter(1980)의 본원적 전략 유형을 바탕으로 차원별 접근법(dimensional approach)에 의해 파악한다. 차별화와 원가주도는 양립 가능하다는 것이 이론적으로(Murray, 1988; Song, Calantone, and Anthony, 2002 등), 그리고 실증적인 연구(Dess and Davis, 1984; Miller and Dess, 1993)를 통해서 제시되고 있으며, Porter의 경쟁전략을 해석하는 여러 접근법 중에서 차원별 접근법이 경쟁전략을 가장 효과적으로 기술하는 것으로 평가되고 있다(Campbell-Hunt, 2000). 그러므로 원가주도나 차별화는 상호배타적이지 아니라 독립적인 차원이 되며, 기업의 전략은 각 차원별 특징의 결합으로 파악된다.

전략은 기술 차별화, 마케팅 차별화 및 원가주도의 세 차원으로 구분한다. 중소기업은 대체로 산업의 전 범위에 걸쳐 경쟁하는 경우가 드물다. 따라서 중소기업을 대상으로 한 전략 연구에 있어서, 집중화 전략(focus strategy)은 그 의미가 제한적이며, 오히려 연구결과의 해석에 혼란을 초래할 수가 있기 때문에 제외하였다. 그리고 기술에 의한 차별화 전략과 마케팅에 의한 차별화 전략은 개념적, 실증적으로 상당히 다른 특성을 가지므로(Miller, 1986; Campbell-Hunt, 2000; Dess, Lumpkin, and Covin, 1997), 양자를 구별하였으며, 이러한 분류는 경영자와의 인터뷰를 통한 예비조사에서도 타당한 것으로 확인하였다.

설문 항목은 위의 차원 분류를 기초로 하여, Dess and Davis(1984), Miller(1988) 등에 의해 개발된 설문지를 우리나라 중소기업의 특성에 맞게 수정, 보완하였다. 질문 방식도 이들 연구와 같이 최근 3년간 각 전략적 활동별로 역점을 둔 정도에 의해 조작화 하였다. 예비조사 과정에서 서

구에서 개발된 설문문항이 본 연구에 적합하지 않은 경우가 많이 확인되었다. 이는 산업을 구분하지 않고 전체 제조업을 대상으로 하며, 특히 중소기업 을 대상으로 하는 본 연구의 특성에 기인하는 것으로 판단하였다. 이에 따라 세 가지 전략적 차원의 특징을 잘 포착하면서도, 우리나라 중소 제조업체의 특성을 효과적으로 반영할 수 있도록, 기존 설문문항들을 수정, 보완하였다. 특히, 각 기업의 경영자를 대상으로 한 예비조사 과정에서 서구에서 개발된 설문 문항이 우리나라 중소기업의 실정에 적합하지 않은 경우가 확인되어 수정하였다. 마케팅차별화 전략의 경우, Miller(1988)와 Dess & Davis(1988)가 제시한 광고, 브랜드 인지도 노

력, 시장세분화, 유통경로의 통제 등과 같은 항목들이 중소기업의 경우에는 업종에 따라 별 의미가 없는 경우가 많은 것으로 확인되었다. 이에 따라, 이들 항목 대신에 여러 경영자들이 공통적으로 제시한 특성들을 기준으로 마케팅차별화를 측정하는 항목으로 거래선과의 관계 강화 노력, 마케팅 전담 인력의 확충, 시장개척 노력 등을 선정하고 이를 문항으로 개발하였다.

〈표 1〉은 전략변수에 대한 타당성 분석결과를 제시한 것이다. 요인분석 결과는 사전에 예측한 전략 차원별로 나타났다. 항목간 내적일관성을 평가하는 Cronbach α 계수는 기술차별화 전략이 0.70, 원가주도 전략이 0.62, 마케팅차별화 전략이 0.54로

〈표 1〉 전략 변수(차원)의 타당성 검증(요인 분석)

항목 \ 전략 차원	혁신차별화	원가주도	마케팅차별화
신제품의 개발	<u>.77</u>	-.01	-.14
경쟁사와 제품차별화	<u>.75</u>	-.23	-.01
제품 성능의 획기적 향상	<u>.67</u>	.19	-.38
제품 다양화	<u>.63</u>	.22	.31
외국으로부터의 기술 도입 및 제휴 강화	<u>.48</u>	.02	.18
원가 절감을 위한 노력	-.19	<u>.77</u>	-.09
공정개선을 통한 생산효율성 향상	.13	<u>.74</u>	.03
가격경쟁력 강화	.41	<u>.47</u>	-.19
시장개척과 수출확대	.13	-.03	<u>.69</u>
마케팅 인력의 확충 및 역량 강화	.41	-.13	<u>.64</u>
거래선과의 관계 강화	-.08	.39	<u>.45</u>
아이젠값	2.72	1.74	1.38
설명분산	25	16	13
누적분산	25	41	54

서, 마케팅 차별화 전략이 다소 낮게 나타났다. 측정도구의 신뢰성에 대한 절대적인 기준은 없지만, 분석수준이 조직 수준인 경우에는 0.6 정도가 일반적인 기준으로 제시되고 있다. 그러나 폭넓은 개념(broad construct)인 경우에는 3개 문항을 기준으로 0.35 - 0.55 수준도 신뢰할만한 수준으로 제시되고 있다(Van de Ven and Ferry, 1980: 78-80 쪽). 따라서 전략 척도의 신뢰성은 합당한 수준으로 판단된다.

3.2.3 통제변수

기업규모와 환경을 통제변수로 사용하였다. 기업규모는 전체 종업원 수의 자연 로그 값(Kimberly, 1976)에 의해 측정하였다. 또한 산업의 특성이 기업성과(매출액성장률)에 영향을 미칠 수 있으며, 환경에 따라 인적자본의 수준이 성과에 기여하는 메카니즘이 다를 수 있기 때문에(Wright et al, 1994), 환경을 통제변수로 활용하였다. 환경은 경영자가 인지한 환경(perceived environment)으로 측정하였다. 환경에 대한 주관적 측정방법은 여러 연구들에서 타당성이 입증되었으며(Bourgeois, 1985), 통상적인 방법(Luo and Park, 2001)이다. 특히 본 연구는 다양한 산업을 대상으로 하므로 객관적 척도를 통해 이들 산업특성을 공통적으로 반영하기 어렵다. 그리고 본 연구에서 환경 변수는 성과에 대한 통제변수 임을 감안하여, 기존에 개발된 항목과 중소기업에 대한 예비조사 결과를 토대로 성과에 영향을 미칠 가능성이 높은 환경요인들을 결합하여 측정항목을 구성하였다. 기존 문헌에서는 Miller(1983, 1987)와 Dess et al. (1997)이 사용한 동태성, 이질성 및 적대성 관련 항목들을 참고하였다. 그리고, '동종 업계의 기업

도산 및 철수 심화', '생산인력 부족', '제품의 우열 구분 곤란' 등의 항목은 예비조사를 통해 도출하였다. 다른 변수와 마찬가지로 '지난 3년간 이러한 상황에 직면한 정도'에 의해 측정하였다. 주요인분석(principal component analysis) 결과, <표 2>에 제시한 것처럼 각각 환경의 적대성, 기술적 동태성 및 경쟁 강도와 관련한 세 개의 요인들이 도출되었으며, 이를 변수화하여 분석에 활용하였다.

IV. 연구 결과

분석에 포함된 모든 변수의 평균, 표준편차, 상관계수를 <표 3>에 제시하였다. 가설을 검증하기 위해 위계적 조절회귀분석(hierarchical moderated regression analysis)을 사용하였다. 모형에는 첫 단계에서는 통제변수(규모, 환경), 두 번째 단계에서는 전략, 세 번째 단계에서는 인적자본 및 인력구성 변수, 마지막으로 가설 2(가설 2-1 ~ 가설 2-5)의 검정을 위해 인력구성 변수와 전략의 상호작용항을 투입하였다. 상호작용항을 모형에 포함시키는데 따라 야기될 수 있는 다중공선성(multicollinearity)을 통제하기 위하여, 독립변수와 조절변수의 값을 각각의 평균과의 차이로 조정하였으며(deviation score approach), 상호작용항도 조정된 변수 값을 사용하였다(Cronbach, 1987; Jaccard, Turrisi, and Wan, 1990). 각 회귀계수에 대한 분산팽창계수(variance inflation factors)는 1 ~ 3.23 사이로 나타나, 다중공선성이 심각한 문제가 아님을 알 수 있다(일반적으로 분산팽창계수가 10 이상인 경우에 다중공선성 문제가 된다).

〈표 2〉 환경 차원의 도출 (주요인 분석)

항목 \ 요인	환경 적대성	기술적 동태성	경쟁 강도
생산인력부족	<u>.77</u>	-.22	-.11
인건비 급격 상승	<u>.66</u>	-.16	.13
기업 도산 및 철수 심화	<u>.65</u>	-.13	.29
전문기술인력 확보 곤란	<u>.52</u>	.24	.05
원부자재 확보 곤란	<u>.51</u>	.20	-.03
기술변화속도 빠름	-.03	<u>.84</u>	-.03
신제품 출시 빈번	.25	<u>.81</u>	.00
해외기술 도입 필요	-.22	<u>.66</u>	.07
제품의 우열가리기 곤란	-.06	.06	<u>.74</u>
치열한 경쟁	.39	.11	<u>.72</u>
거래선의 안정성	-.02	.07	<u>-.71</u>
아이겐값	2.25	2.01	1.69
설명분산	20	19	15
누적분산	20	39	54

위계적 회귀분석의 결과는 〈표 4〉에 제시하였다. 어느 정도 예상할 수 있는 것처럼, 통제변수인 기업규모와 환경(환경적대성 및 경쟁강도)은 성과(매출액 성장률)에 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가설 1에 대한 검정은 모형 3.1에 제시하였다. 중소기업의 전체 인적자본을 나타내는 전문인력의 비중은 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 1은 지지되었다. 가설 2-1에서 가설 2-5의 검정 결과는 모형 4.1 ~ 4.5를 통해 확인할 수 있다. 인력구성과 전략의 상호작용항을 투입한 모형 4.1 ~ 4.5를 상호작용항을 투입하기 이전 단계인 모형 3.1 ~ 3.5와 각각 비교해보면, 모든 모형에서 R^2 증가분에 대한 F값의 증가가 유

의하게 나타났다. 이를 통해서 전체적으로 인력구성과 전략의 상호작용이 성과에 미치는 영향은 매우 뚜렷하다는 것을 알 수 있다.

이에 따라, 인력구성과 전략의 구체적 관계에 대한 세부 가설의 검정결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 모형 4.1을 통해서 인적자본과 마케팅차별화 전략의 상호작용은 성과에 정(+)의 영향을 미치며 ($\beta = .20, p < .05$), 반면에 인적자본과 원가주도 전략의 상호작용은 기업성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.47, p < .001$). 그러나 기술차별화 전략과 인적자본의 상호작용 효과는 유의하게 나타나지 않았다. 따라서 가설 2-1-1은 부분적으로 지지되었으며, 가설 2-1-2는 지지되었다.

〈표 3〉 변수의 평균, 표준편차, 상관관계

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 매출액성장률	10.11	17.12												
2. 기업규모	4.31	.91	-.25**											
3. 환경적대성	.00	1.00	-.28**	.06										
4. 기술동태성	.00	1.00	.06	.04	.00									
5. 경쟁강도	.00	1.00	-.14	-.01	.00	.00								
6. 혁신 차별화 전략	3.33	.73	.10	.13	-.21*	.52**	-.05							
7. 마케팅차별화 전략	2.64	1.05	.13	.15	-.02	.30**	.09	.29**						
8. 원가주도 전략	3.86	.66	-.14	.29**	.19*	.00	-.10	.09	-.03					
9. 전문인력 비중(전체)	.18	.17	.46**	-.31**	-.39**	.24**	.00	.27**	.23*	-.17				
10. 전문 기술인력 비중	.07	.11	.52**	-.25**	-.44**	.30**	-.08	.25**	.12	-.23**	.75**			
11. 전문마케팅인력 비중	.06	.07	.25**	-.22*	-.30**	.06	-.04	.19*	.24**	-.12	.68**	.31**		
12. 생산인력 비중	.66	.23	-.44**	.48**	.38**	-.26**	.01	-.21*	-.24**	.27**	-.83**	-.71**	-.63**	
13. 관리인력 비중	.17	.11	.09	-.42**	.00	.14	.11	.04	.21*	-.13	.41**	.12	.30**	-.68**

* p < .05, ** p < .01(상관 계수 ±0.32 이상은 p < .001), n = 122

〈표 4〉 위계적 회귀분석 결과 (매출액 성장률)

변수	모형	1	2	3.1	4.1	3.2	4.2	3.3	4.3	3.4	4.4	3.5	4.5
1단계:통제변수													
기업규모(규모)		-.24**	-.26**	-.14	-.07	-.16†	-.15†	-.24*	-.18†	-.10	-.08	-.29**	-.27**
환경적대성(EH)		-.26**	-.25**	-.13	-.17*	-.07	-.09	-.23*	-.25**	-.15	-.20*	-.25**	-.31***
기술동태성(TD)		.07	-.00	-.05	.02	-.13	-.06	.01	.04	-.06	.02	.01	.04
경쟁강도(IC)		-.14†	-.17†	-.16†	-.13†	-.12	-.12	-.16†	-.16†	-.15†	-.14†	-.16†	-.16*
2단계:전략													
혁신차별화(ID)			.03	-.01	.03	.00	.01	.02	.00	.01	.03	.02	-.01
마케팅차별화(MD)			.18†	.11	.12	.16†	.22*	.16†	.13	.11	.18*	.20*	.20*
원가주도(CL)			-.03	-.03	-.03	.14	.03	-.03	-.07	-.01	-.03	-.03	-.07
3단계:인력구성													
전문인력비중(hru)				.35**	.16								
전문기술인력비중(hrrh)						.46***	.23†						
전문마케팅인력비중(hrsh)								.08	.07				
생산인력비중(hrp)										-.32**	-.02		
관리인력비중(hrm)												-.06	-.21*
4단계:상호작용효과													
hru × ID(+)					-.07								
Hru × MD(+)					.20*								
Hru × CL(-)					-.47***								
hrrh × ID(+)							-.07						
hrrh × MD							.16†						
hrrh × CL(-)							-.41***						
hrsh × ID									-.17				
hrsh × MD(+)									.20*				
hrsh × CL									-.13				
hrp × ID(-)											-.04		
hrp × MD(-)											-.26**		
hrp × CL (+)											.51***		
hrm × ID													.07
hrm × MD													.09
hrm × CL(-)													-.45***
R ²		.16	.19	.27	.48	.33	.42	.19	.25	.24	.46	.19	.38
ΔR ²		.16	.03	.08	.21	.14	.10	.01	.06	.05	.21	.00	.19
F		5.42***	3.76**	5.18***	9.30***	6.73***	7.25***	3.36**	3.37***	4.45***	8.29***	3.32**	6.12***
ΔF		5.42***	1.47	12.48**	15.07***	22.52***	6.16**	.64	2.94**	7.71**	14.29***	.36	11.18***

표준화된 계수. † p < .1, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001
상호작용항의 괄호 안은 가설에서 제시한 관계를 나타냄.

둘째, 전문기술인력의 비중과 기술차별화 전략의 상호작용은 유의한 관계가 발견되지 않았다. 그러나 전문기술인력의 비중과 원가주도 전략의 상호작용은 성과에 뚜렷한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = -.41, p < .001$)(모형 4.2). 따라서 가설 2-2는 부분적으로 지지되었다. 셋째, 전문 마케팅 인력의 비중과 마케팅차별화 전략의 상호작용은 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .20, p < .05$). 또한 앞서 제시하였듯이 전문마케팅 인력의 비중과 기술차별화 및 원가주도 전략의 상호작용은 발견되지 않았다(모형 4.3). 따라서 가설 2-3은 뚜렷이 지지되었다. 넷째, 생산인력의 비중과 원가주도 전략의 상호작용은 기업성공에 매우 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .51, p < .001$). 그러나, 기업성공에 대한 생산인력의 비중과 차별화 전략의 부(-)의 상호작용 효과를 제시한 가설 2-4-1은 마케팅차별화 전략의 경우에만 지지되었다($\beta = -.26, p < .01$)(모형 4.4). 그러므로 가설 2-4-1은 부분적으로 지지되었으며, 가설 2-4-2는 뚜렷이 지지되었다. 마지막으로 관리인력의 비중과 원가주도 전략의 상호작용은 우리나라 중소기업의 성과에 매우 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta = -.45, p < .001$)(모형 4.5), 가설 2-5는 뚜렷이 지지되었다.

이상의 연구결과를 요약하면, 인적자본과 성과의 관계를 제시한 가설 1은 지지되었다. 또한, 인력구성 성과 전략의 상호작용이 기업성공에 미치는 영향을 제시한 가설 2의 경우, 가설 2-3과 가설 2-5는 뚜렷이 지지되었으며, 가설 2-1과 가설 2-4의 경우에는 원가주도 전략과 마케팅차별화 전략은 인력구성 성과 유의한 상호작용 효과가 발견된 반면, 기술차별화 전략의 경우에는 유의한 영향이 나타나지 않았다. 한편, 이와 유사하게 가설 2-2의 경우 가설

2-2-2는 지지된 반면, 가설 2-2-1은 지지되지 않았다. 전체적으로 보면, 중소기업의 인적자본이 성과에 미치는 영향과 인력구성과 전략의 상호작용이 성과에 미치는 영향을 제시한 본 연구의 가설은 대체로 지지되었다고 볼 수 있다.

V. 결론 및 토의

본 연구는 우리나라의 중소 제조기업을 대상으로, 인적자본과 성과의 관계를 탐구하는데 목적이 있다. 이에 따라 중소기업의 인적자본과 성과의 관계, 그리고 인력구성과 전략의 상호작용이 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였으며, 주요 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 중소기업의 전체 인적자본은 기업성공에 유의한 영향을 미친다. 둘째, 인적자본이 성과에 미치는 영향은 전략에 따라 달라진다. 즉, 차별화 전략을 사용하는 경우에 인적자본의 수준은 성과에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 원가주도 전략을 사용하는 기업에서 인적자본의 수준은 성과에 부정적 영향을 미친다. 셋째, 인력구성과 전략의 상호작용은 성과에 유의한 영향을 미친다. 특히, 이러한 결과는 원가주도 전략과 마케팅차별화 전략의 경우에 뚜렷하게 나타났다.

이러한 연구결과를 바탕으로 할 때, 본 연구는 다음과 같은 의의가 있다. 첫째, 기업의 인적자본을 체계적으로 분석하는 틀을 개발하고, 이를 바탕으로 인적자본과 성과의 관계를 실증연구를 통해 뒷받침하였다. HR 시스템과 경쟁우위의 관계를 규명하는 전략적 인적자원관리 분야의 연구들이 인적자원관리의 학문적, 현실적 이해 제고에 많은 기여

를 해왔지만, 인적자원과 경쟁우위의 직접적 관계에 대한 체계적 연구는 미흡하다. 따라서, 인적자원과 성과의 관계를 직접적으로 탐구한 본 연구는 전략적 인적자원관리 분야의 연구에 많은 의미와 시사점을 가진다. 둘째, 소수의 엘리트나 특정집단이 아니라 기업 전체의 인적자원 풀(total human resource pool)에 분석의 초점을 두고, 이를 인적자본의 집합과 인력구성의 두 측면으로 개념화하고 분석하였다. 기존 연구에서 인적자본은 소수의 엘리트나 상위 계층만을 대상으로 연구되었을 뿐이며, 기업의 전체 인적자원을 인적자본의 관점에서 측정하고 분석하려는 시도는 거의 없었다. 그리고 기존의 인적자원과 성과에 대한 몇몇 연구는 스포츠 경기 팀 등 극히 제한된 컨텍스트를 대상으로 한데 비해, 본 연구는 중소 제조업을 대상으로 함으로써 연구결과의 의미와 외적타당성(external validity)을 제고하였다. 셋째, 가설 2의 여러 검증 결과에서 나타난 것처럼, 부문별 인력구성은 그 자체로는 성과에 영향을 미치지 않지만, 인력구성 비중이 기업의 전략과 일관성을 가질 때 성과에 유의한 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 이는 전략과 인력구성의 상황적 관계를 의미하는 것으로서, HRM과 기업성과의 관계에 대한 상황적 관점(Delery and Doty, 1996; Youndt et al., 1996)을 간접적으로나마 뒷받침하는 결과로 해석할 수 있다. 더 나아가서는 내부역량(전문 인력의 보유)을 반영한 전략수립과 동시에 전략의 효과적 실행을 위한 사람의 역할이 중요하다는 점을 시사하는 것으로서, 이는 전략에 대한 자원기준관점(resource-based view)의 논지와 일치하는 결과이다. 넷째, 기업의 전체 인력구성은 기존 연구에서 전혀 활용되지 못한 새로운 변수이다. 본 연구에서는 이를 부문(기능분야)별, 수준별로 나누어

기업의 인력구성을 다각도로 파악할 수 있는 측정 도구를 개발하였으며, 그 유용성을 실증 연구를 통해 확인하였다.

본 연구는 기존 SHRM 연구가 지나치게 제도 중심적임을 지적하고, 기업이 보유하고 있는 '전체 인적자원 풀'에 분석의 초점을 두었다. 이를 통해 본 연구의 결과는 중소기업에 있어서 인력의 확보와 유지가 매우 중요하며, 특히, 불확실한 환경에서 환경변화와 전략에 따라 인력의 수요와 공급을 맞추어나가는 전략적 인력배분과정이 기업성과에 유의한 영향을 미친다는 점을 규명하였다. 그러나, 인적자원 그 자체에 초점을 둬으로써 보상, 교육훈련, 경력개발 등 HRM 시스템을 구성하는 다른 인적자원관리 제도나 관행의 역할에 대해서는 시사점을 제공하지 못한다는 한계가 있다. 둘째, 경영자에 대한 직접 방문조사를 통하여 설문응답의 신뢰성과 타당성을 높이려고 하였다. 그러나 이 과정에서 많은 접촉과 요청에도 불구하고 실제 조사에 응한 기업의 비율은 15%를 넘지 않는다. 이러한 조사과정에서 접촉한 일부 기업리스트의 누락과 2차 자료의 부족으로 무응답 오차(non-response bias)의 존재 여부를 검증하지 못하였다. 향후 연구에서는 설문응답의 신뢰성과 타당성을 높임과 동시에 연구협조 비율을 높일 수 있는 방안을 강구하는 것이 필요하다. 셋째, 부문별 인력의 비중은 산업이나 업종의 특성에 따라 달라질 수 있다. 그러나 본 연구에서는 많은 산업을 대상으로 하였으므로 산업별 표본의 수가 적어서 산업을 통제변수로 활용하지 못하였다. 넷째, 중소기업에 있어서 이익자료의 신뢰성 문제로 인해, 매출액 자료를 바탕으로 매출액성장률에 의해 성과를 측정하였으나, 매출액 자료만으로 중소기업의 성과를 평가하는 데에는 한계가 있다. 앞으로는 보다 다양한 성과 측정방법을

고려하는 것이 필요하다고 본다.

본 연구는 제도중심적 관점에서 HRM과 성과의 관계 규명에 초점을 둔 기존의 전략적 인적자원관리 분야의 연구와는 달리, 기업의 전체 인적자원이 성과에 미치는 영향을 탐구하고자 하였다. 특히, 기존 연구에서 전혀 사용되지 않은 인력구성 변수를 연구에 도입, 활용하였으며, 의미있는 실증결과를 도출하였다. 이의 연장선상에서 향후에는 다음과 같은 점에 주목하는 연구가 필요하다고 본다. 첫째, 본 연구에서 처음으로 사용한 인력구성이 가지는 의의와 이의 변수화 방안에 대한 다양한 시각과 활발한 논의가 필요하다. TMT 구성의 다양성에 대한 proxy로서 사용되고 있는 인구통계적 변수의 활용에 대해 최근 들어 여러 가지 의문이 제기되면서(Pitcher and Smith, 2001; Priem, Lyon, and Dess, 1999; West and Schwenk, 1996), TMT의 다양성에 대한 보다 다양한 논의와 접근이 이루어지고 있는 것처럼(Barsade et al., 2000; Simons, Pelled, and Smith, 1999), 인력구성 및 관련 변수에 대해서도 그 개념화나 측정방법에 대해 다양한 논의와 활발한 연구가 필요하다고 본다. 이를 통해 전략적 인적자원관리 분야의 새로운 연구영역이 대두되길 기대한다. 또한 점점 많은 기업들이 적극적으로 아웃소싱을 활용하고 있음을 감안할 때(Insinga and Werle, 2000; Quinn and Hilmer, 1994), 기업의 인력구성을 평가할 때 아웃소싱 등을 통해 외부화(externalization)된 인력을 반영할 수 있는 척도의 개발을 강구할 필요가 있다.

둘째, HRM 시스템과 인적자원 및 인적자원 관련 기업역량과의 관계를 규명하는 연구가 필요하다. HRM 시스템은 그 자체가 지속적 경쟁우위의 원천이 아니라, 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수

있는 인적자원 또는 인적자원과 관련된 기업역량(firm capabilities)에 영향을 미치고, 따라서 기업성과에도 영향을 미친다(Collins and Clark, 2003; Wright, Dunford, and Snell, 2001)는 관점이 설득력이 있다. 따라서 HRM과 성과의 관계에 대한 체계적 이론이 개발되기 위해서는 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 기업역량 중에서 HRM과 직접 관련된 기업역량(예를 들면, 인적자본)에는 어떤 요인들이 있으며, HRM은 이들 요인에 어떻게 영향을 미치는가를 규명하는 연구가 필요하다. 이를 통해서 SHRM 분야의 이론적 토대와 연구결과의 체계적 축적을 기대할 수 있을 것이다.

셋째, 전략적 인적자원관리 분야의 연구가 더욱 풍부해지고 다양한 논의가 이루어지기 위해서는 특정 인적자원관리 시스템을 채택하거나 또는 채택하지 않는(못하는) 이유에 대한 탐구가 필요하다. 지나친 보편주의적 관점은 HRM에 대한 논의를 막다른 이상향에 봉착하게 할 수 있다. 이런 점에서 Bowen, Galang, and Pillai(2002)나 Paauwe and Boselie(2003)의 연구처럼 특정 HRM의 채택에 대한 제도적 영향이나 관련 변수와의 관계를 규명하는데 보다 많은 관심을 가질 필요가 있다.

넷째, 기존 연구들의 성과를 수렴하고, 보다 풍부하고 폭넓은 논의가 이루어지기 위해서는 인적자원과 성과의 관계와 관련된 여러 변수를 통합하는 통합적 연구가 필요하다. 구성원의 지식, 기술, 능력 등과 행동은 상호 관계가 있으며(Wright and Snell, 1991), 인적자원관리 시스템은 전체 인적자원 및 구성원의 행동에 직접적인 영향을 미친다(Wright et al., 1994). 따라서 SHRM 분야의 기존 실증연구 결과의 축적을 통한 이론의 발전을 위해서는 인적자원(KSAs), 인적자원의 행동, 인적자원관리 시스템 및 성과의 관계를 통합적으로 규

명하는 연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 배종석(2001), "인적자원관리와 기업성과: 비판적 고찰과 한국기업 적용과제," *인사관리연구*, 25, 1-31.
- 배종석과 사정혜(2003), "인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구," *인사·조직연구*, 11, 133-169.
- 양혁승(2002), "전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관," *인사관리연구*, 26, 113-143.
- Amit, R. and P. J. H. Schoemaker(1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Arthur, D.(1995), *Managing Human Resources in Small and Mid-Size Companies*, New York, NY: American Management Association.
- Arthur, M. B.(1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Arthur, M. B. and C. Hendry(1990), "Human Resource Management and the Emergent Strategy of Small to Medium Sized Business Units," *International Journal of Human Resource Management*, 1, 233-250.
- Bacon, N., P. Ackers, J. Storey, and D. Coates (1998), "It's a Small World: Managing Human Resources in Small Businesses," in Mabey, C., G. Salaman, and J. Storey (Eds), *Strategic Human Resource Management*, Sage Publications, London, 251-268.
- Bae, J. and J. Lawler(2000), "Organizational Strategies and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy," *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.
- Baird, L. and I. Meshoulam(1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 13, 116-128.
- Bantel, K. and S. Jackson(1989), "Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?," *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Barney, J. B. and P. M. Wright(1998), "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage," *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Barney, J. B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 99-129.
- Barsade, S. G., A. J. Ward, J. D. F. Turner, and J. A. Sonnenfeld(2000), "To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams," *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.
- Becker, B. and B. Gerhart(1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, G. S.(1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Columbia University Press: New York.
- Biggeri, M., D. Gambelli, and C. Phillips(1999), "Small and Medium Enterprise Theory:

- Evidence for Chinese TVEs," *Journal of International Development*, 11, 197-219.
- Black, J. A. and K. B. Boal(1994), "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.
- Boselie, P., J. Paauwe, and P. G. W. Jansen (2001), "Human Resource Management and Performance: Lessons from The Netherlands," *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 1107-1125.
- Bourgeois, L. J. (1985), "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments," *Academy of Management Journal*, 28, 548-573.
- Bowen, D. E., C. Galang, and R. Pillai(2002), "The Role of Human Resource Management: An Exploratory Study of Cross-Country Variance," *Human Resource Management*, 41, 103-122.
- Brand M. J. and E. H. Bax(2002), "Strategic HRM for SMEs: Implications for Firms and Policy," *Education and Training*, 44, 451-463.
- Campbell-Hunt, C. (2000), "What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis," *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154.
- Cappelli, P. and H. Singh(1992), "Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management," In Lewin, D., O. S. Mitchell, and P. Sherer (Eds.), *Research Frontiers in IR and HR*, 165-192, Madison, WI: IRRA.
- Chadwick, C. and P. Cappelli(1999), "Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management," *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement*, 4, 1-29.
- Chandler, G. N. and G. M. McEvoy(2000), "Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-sized Enterprises," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 43-57.
- Colbert, B. A.(2004), "The Complex Resource-based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 29, 341-358.
- Collins, C. J. and K. D. Clark(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, 740-751.
- Cyert, R. M. and J. G. March(1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Damanpour, F.(1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Delaney, J. E. and M. A. Huselid(1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J. E. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research," *Human Resource*

- Management Review*, 8, 289-309.
- Delery, J. E. and D. H. Doty(1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Delery, J. E. and J. D. Shaw(2001), "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.
- Dess, G. G. and P. Davis (1984), "Porter's(1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- Dess, G. G., G. T. Lumpkin, and J. G. Covin (1997), "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models," *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Duberley, J. P. and P. Walley(1995), "Assessing the Adoption of HRM by Small and Medium-sized Manufacturing Organizations," *International Journal of Human Resource Management*, 6, 891-909.
- Eisenhardt, K. M. and C. B. Schoonhoven(1990), "Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988," *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- Ferligoj, A., J. Prasnikar, and V. Jordan(1997), "Competitive Advantage and Human Resource Management in SMEs in a Transitional Economy," *Small Business Economics*, 9, 503-514.
- Fiengenbaum, A. and A. Karnani(1991), "Output Flexibility-A Competitive Advantage for Small Firms," *Strategic Management Journal*, 12(2), 101-114.
- Finkelstein, S. and D. C. Hambrick(1996), *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, Minneapolis/St. Paul: West.
- Flanagan, D. J. and S. P. Deshpande(1996), "Top Management's Perceptions of Changes in HRM Practices After Union Elections in Small Firms," *Journal of Small Business Management*, 34, 23-34.
- Grant, R. M.(1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 17, 114-135.
- Grant, R. M.(1996), "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 109-122.
- Greeting, D. W., B. R. Barringer, and G. A. Macy(1996), "Qualitative Study of Managerial Challengers Facing Small Business Geographic Expansion," *Journal of Business Venturing*, 11, 233-256.
- Grundy, T.(1998), "How are Corporate Strategy and Human Resources Strategy Linked?," *Journal of General Management*, 23, 49-72.
- Guest, D. F.(1997), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda," *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.

- Hambrick, D. C., T. Cho, M. Chen(1996), "The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves," *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Hambrick, D. C., M. A. Geletkanycz, and J. W. Fredrickson(1993), "Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants," *Strategic Management Journal*, 14, 401-418.
- Hannan, M. T., M. D. Burton, and J. N. Baron (1996), "Inertia and Change in the Early Years: Employment Relations in Young, High Technology Firms," *Industrial and Corporate Change*, 5, 503-536.
- Harris, L. C. and E. Ogbonna(2001), "Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance," *Journal of Business Research*, 51, 157-175.
- Hendricks, L.(2002), "How Important Is Human Capital for Development? Evidence from Immigrant Earnings," *American Economic Review*, 92(1), 198-219.
- Hirschman, C.(2000), "For PEOs, Business is Still Booming," *HR Magazine*, 45, 42-48.
- Hitt, M. A., L. Bierman, K. Shimizu, and R. Kochhar(2001), "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective," *Academy of Management Journal*, 44, 13-28.
- Honig, B.(2001), "Human Capital and Structural Upheaval: A Study of Manufacturing Firms in the West Bank," *Journal of Business Venturing*, 6, 575-594.
- Hornsby, J. S. and D. F. Kuratko(1990), "Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s", *Journal of Small Business Management*, 28, 9-18.
- Huang, X. and Brown, A.(1999), "An Analysis and Classification of Problems in Small Business," *International Small Business Journal*, 18, 73-85.
- Huiban, J. P. and Z. Bouhshina(1998), "Innovation and the Quality of Labour Factor: An Empirical Investigation in the French Food Industry," *Small Business Economics*, 10, 389-400.
- 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.
- Insinga, R. C. and M. J. Werle (2000), "Linking Outsourcing to Business Strategy," *Academy of Management Executive*, 14(4), 58-70.31
- Itami, H.(1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jaccard, J., R. Turrisi, and C. K. Wan(1990), *Interaction Effects in Multiple Regression*, Sage, Newbury Park, CA.
- Jackson, S. E. and R. S. Schuler(1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments," *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jensen, M. and E. J. Zajac(2004), "Corporate Elites and Corporate Strategy: Hoe Demographic Preferences and Structural Position Shape the Scope of the Firm," *Strategic Management Journal*, 25, 507-524.

- Julien, P. A.(1998), *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, Ashgate, Aldershot.
- Kimberly, J.(1976), "Organizational Size and the Structuralist Perspective," *Administrative Science Quarterly*, 21, 571-597.
- Kisfalvi, V. and P. Pitcher(2003), "Doing What Feels Right: The Influence of CEO Character and Emotions on Top Management Team Dynamics," *Academy of Management Inquiry*, 12, 42-66.
- Kitching, J.(2000), "Abstracts and Commentaries," *International Small Business Journal*, 18, 101-103.
- Klass, B. S.(2003), "Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 43-67.
- Klass, B. S., J. McClendon, and T. W. Gainey (2000), "Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 107-124.
- Klass, B. S., J. McClendon, and T. W. Gainey (2002), "Trust and the Role of Professional Employer Organizations: Managing HR in Small and Medium Enterprises," *Journal of Managerial Issues*, 14, 31-48.
- Lado, A. A. and M. C. Wilson(1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective," *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Lee, J. and D. Miller(1999), "People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms," *Strategic Management Journal*, 20, 579-593.
- Lei, D., M. A. Hitt, and R. Bettis(1996), "Dynamic Core Competences Through Meta-learning and Strategic Context," *Journal of Management*, 22, 549-569.
- Lepak, D. P. and S. A. Snell(1999), "The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Luo, Y. and S. H. Park (2001), "Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCs in China," *Strategic Management Journal*, 22, 141-155.
- MacDuffie, J.(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.
- McKelvey, B.(1982), *Organizational Systematics: Taxonomy, Classification, Evaluation*, University of California Press: Berkeley, CA.
- McMahan, G. C., M. Virick, and P. M. Wright (1999), "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement, 4, 99-122.
- Miles, R. and C. Snow(1984), "Designing Strategic Human Resource Management Systems," *Organizational Dynamics*, 13, 36-52.
- Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms," *Management Science*, 29, 770-791.

- Miller, D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis," *Strategic Management Journal*, 7, 237-239.
- Miller, D. (1987), "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal*, 8, 55-76.
- Miller, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Miller, D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis," *Strategic Management Journal*, 7, 237-239.
- Miller, A. and G. G. Dess (1993), "Assessing Porter's (1980) Model in Terms Of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity," *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
- Murray, A. I. (1988), "A Contingency View of Porter's 'Generic Strategies,'" *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.
- Oliver, C.(1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views," *Strategic Management Journal*, 18, 697-713.
- Paauwe, J. and P. Boselie(2003), "Challenging 'Strategic HRM' and the Relevance of the Institutional Setting," *Human Resource Management Journal*, 13, 56-70.
- Palacios-Huerta, I.(2003), "An Empirical Analysis of the Risk Properties of Human Capital Returns," *American Economic Review*, 93 (3), 948-964.
- Parkinson, C. N.(1957), *Parkinson's Law*, Penguin Books.
- Pennings, J. M., K. Lee, and A. van Witteloostuijn(1998), "Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution," *Academy of Management Journal*, 41, 425-440.
- Peteraf, M. A.(1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View," *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pitcher, P. and A. D. Smith(2001), "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power and Proxies," *Organization Science*, 12, 1-18.
- Porter, M.(1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Priem, R. L., D. W. Lyon, and G. G. Dess(1999), "Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research," *Journal of Management*, 25, 935-953.
- Purcell, J.(1999), "Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-sac?," *Human Resource Management Journal*, 9, 26-41.
- Quinn, J. B. and F. G. Hilmer (1994), "Strategic Outsourcing," *Sloan Management Review*, Summer, 43-55.
- Rodan, S. and C. Galunic(2004), "More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness," *Strategic Management Journal*, 25, 541-562.
- Schuler, R. S. and S. Jackson(1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.

- Schultz, T. W.(1971), *Investment in Human Capital: The Role of Education and Research*, Free Press: New York.
- Simon, K. M. M. and S. Akhtar(2003), "Human Resource Management Practices, Strategic Orientations, and Company Performance: A Correlation Study of Publicly Listed Companies," *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 2, 510-515.
- Skaggs, B. C. and M. Youndt(2004), "Strategic Positioning, Human Capital, and Performance in Service Organizations: A Customer Interaction Approach," *Strategic Management Journal*, 25, 85-99.
- Simons, T., L. H. Pelled, and K. A. Smith(1999), "Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Comprehensiveness in Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, 42, 662-673.
- Snell, S. A. and M. A. Youndt(1995), "Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls," *Journal of Management*, 21, 711-737.
- Song, M., R. J. Calantone, and C. Anthony (2002), "Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in the United States and Japan," *Strategic Management Journal*, 23, 969-978.
- Storey, D. J.(1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.
- Swan J. E., M. R. Bowers, and L. D. Richardson (1999), "Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature," *Journal of Business Research*, 44, 93-107.
- Tihanyi, L., A. E. Ellstrand, C. M. Daily, and D. Dalton(2000), "Composition of the Top Management Team and Firm Diversification," *Journal of Management*, 26(6), 1157-1180.
- Van de Ven, A. and D. Ferry (1980), *Measuring and Assessing Organizations*. New York, NY : Wiley-Interscience.
- Vinten, G, D. A. Lane, and N. Hayes(1997), "People Management in Small and Medium Sized Enterprises," *Management Research News*, 20, 1-60.
- Wagar, T. H.(1998), "Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada," *Journal of Small Business Management*, 36, 13-23.
- West, C. T. and C. R. Schwenk(1996), "Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Nonfindings," *Strategic Management Journal*, 17, 571-576.
- Wiersema, M., and K. Bantel(1992), "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change," *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.
- Williams, M. L. and G. F. Dreher(1992), "Compensation System Attributes and Applicant Pool Characteristics," *Academy of Management Journal*, 35, 571-595.
- Wright, P. and G. McMahan(1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P. and S. Snell(1991), "Toward an Integrative View of Strategic Human

- Resource Management," *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.
- Wright, P. M., B. B. Dunford, and S. A. Snell(2001), "Human Resources and the Resource-based View of the Firm," *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Wright, P. M., D. L. Smart, and G. C. McMahan (1995), "Matches Between Human Resources and Strategy Among NCAA Basketball Teams," *Academy of Management Journal*, 38, 1052-1074.
- Wright, P. M., G. C. McMahan, and A. McWilliams(1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- Youndt, M. A., S. A. Snell, J. W. Dean, Jr., D. P. Lepak(1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- Zahra, S. A. and N. P. Nielsen(2002), "Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization," *Strategic Management Journal*, 23, 377-398.

Human Capital, Human Resource Composition, and Strategy*

Moon-Goo Huh**

Abstract

This article investigates the relationship between human resources and firm performance. The basic premise underlying the field of strategic human resource management (SHRM) is that human resources are an important factor in explaining organizational performance. The discussion of human resources as a source of sustained competitive advantage has been dominated by a perspective focusing on human resource (HR) practices. However, this discussion, while practically seems attractive, is theoretically deficient. Despite the growing body of empirical research on HRM - performance link, the field fails to explain systematically why the relationship exists or was found. Thus, the field of SHRM has been criticized for lacking a solid theoretical foundation.

Contrary to the approach of extant research, I conceptualize human resources as the total pool of human capital which exists in an organization. Human resource practices, on the other hand, are the organizational activities purporting at managing the pool of human capital. This perspective recognizes the individual members of organizations as the important resource rather than the human resource practices used by the organization. In addition, this definition distinguishes between treating human resources as an individual or an special group of individuals and the total workforce. Clearly, most of the research on human resources as a source of competitive advantage has focused on CEO or top management teams. While it is true that an individual or elite group of individuals may create temporary competitive advantage, I argue that a more likely source of sustained

* This work was supported by the Korea Research Foundation Grant funded by the Korean Government(MOEHRD) (KRF-2005-003-B00076).

** Assistant Professor, School of Business Administration, Kyungpook National University

competitive advantage is the larger pool of human capital that constitutes the entire organization.

In order to achieve purpose of the research, I conceptualized the total human resource pool as total human capital and human resource composition. I then developed the hypotheses to propose the effect of human capital and human resource composition upon firm performance. The study selected small and medium-sized firms (SMEs) as a setting for empirical inquiry. Many SMEs often encounter diverse human resource problems, while at the same time these human resources play a critical role in creating and sustaining their competitive advantages. Data were collected through field surveys and complemented by secondary sources. In order to enhance reliability and validity of the survey data, we filled out questionnaires through direct interviews with the top managers of the sample firms. The firms in the sample represent diverse industry sectors, from traditional textile companies to high-tech electronics companies.

I tested the hypotheses using hierarchical moderated regression analysis. The results showed that (1) the sum of human capital significantly influences SMEs performance, (2) the effects of human capital on performance are moderated by types of competitive strategy, and (3) The interaction of human resource composition and strategy variables has a significant impact on firm performance. This article developed a framework to analyze the total human resource pool in an organization. Moreover, the study introduced the human resource composition variable which has never been used in prior research, and produced interesting empirical results. Future research is needed to discuss the meanings of human resource composition in an organization. I also hope that this research will help develop more solid theory on the relationship between human resources and organizational performance.

Key words: human capital, strategic human resource management, human resource composition, total human resource pool, resource-based view, competitive advantage