

고성과 작업 시스템의 내적 적합성과 상황 적합성에 관한 연구*

최장호
중앙대학교 경영대학
(jchoi@cau.ac.kr)

고성과 작업 시스템(High Performance Work Systems)의 기존 연구에서는 인적자원관리제도 간의 내적 적합성(internal fit)에 의한 시너지 효과에 대하여 논하고 있지만, 인적자원관리제도 간의 '상호작용항'으로 내적 적합성을 검증한 연구가 부족했다. 더불어 기존 연구에서는 인적자원관리제도와 조직 환경 등과의 부합에 의한 긍정적 효과에 대하여 논하고 있으나, 이에 대한 국내 실증연구도 상당히 부족했다.

본 연구에서는 고성과 작업 시스템을 능력증진형 인적자원관리제도, 동기부여형 인적자원관리제도, 참여증진형 인적자원관리제도의 세 가지 유형으로 나누어 서로 간의 상호작용효과를 보임으로써 인적자원관리제도 간의 내적 적합성을 확인하고 있으며, 또한 종업원들의 경영진에 대한 긍정적 지각 정도가 인적자원관리제도와 기업 성과와의 관계를 조절하는 있음을 보여 조직 환경과 인적자원관리제도 간의 상호작용효과가 기업의 재무적 성과를 높이고 있음을 실증적으로 보여주고 있다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구의 이론적 및 실천적 시사점과 향후 연구 과제 등에 대하여 논하고 있다.

주제어: 고성과 작업 시스템, 내적 적합성, 경영진에 대한 긍정적 지각, 기업 성과

1. 서론

인적자원관리제도와 조직 성과 간의 관계를 핵심적으로 파악하고 있는 전략적 인적자원관리 분야의 연구 결과는 1990년대 이후 작업현장의 업무방식에 많은 변화를 초래했다. 기업 성과에 긍정적인 영향을 미치는 일련의 인적자원관리제도에 대한 체계적인 연구로 기업들은 새로운 제도의 도입에 적극적으로 나섰으며, 이는 전반적으로 종업원들과 기업 모두에게 도움이 되는 'win-win' 전략이었음이 실증결과로 제시되고 있다(예, Appelbaum, Bailey, & Berg, 2000).

전략적 인적자원관리 분야에서의 연구는 기업이 지니는 비교우위의 원천이 기업의 인적자원임을 전제로 하여 논의를 전개하고 있으며, 2000년대 이

후에는 '고성과 작업 시스템(high performance work systems)'을 중심으로 한 논의가 활발히 진행되고 있다. 고성과 작업 시스템은 상호보완적 성격을 지닌 일련의 인적자원관리제도를 기업 내에 도입함으로써 매출액 혹은 순이익 등과 같은 기업의 재무적 성과뿐만 아니라 종업원 몰입 혹은 만족 등과 같은 비재무적 성과를 높이고자 하는데 역점을 두고 있다. 기존의 고성과 작업 시스템에 대한 연구는 대략 세 가지의 연구경향을 보이고 있다. 첫 번째로는 기업이 운영하고 있는 인적자원관리제도와 기업의 성과(재무적·회계적 성과) 간의 관계에 대한 연구로, 많은 연구들에서 두 변수 간에 통계적으로 유의한 정의 관계가 있음을 보고하고 있다(Osterman, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Arthur, 1992, 1994). 두 번째로는 새로운 인적자원관리제도의 도입을 촉진하거나 저해하

는 요인들을 파악하는 것으로, Pil & MacDuffie (1996)와 Jackson, Schuler & Rivero(1989) 등의 연구가 대표적이다. 마지막으로 인적자원관리제도와 성과 간 관계에 있어서의 내부 프로세스에 대한 연구로, 조절변수와 매개변수를 찾고자 하는 연구가 진행되고 있는데, 이는 인적자원관리제도와 기업 성과 간의 관계 파악에 주력한 기존 연구 경향이 두 변수 간의 관계에 대한 이론적 이해가 부족하다는 성찰에서 출발했다(김기태·조봉순, 2008; Batt, 2002).

고성과 작업 시스템과 기업의 재무적 성과의 연관에 대한 연구는 초국가적 차원의 기업 간 경쟁이 치열해지면서 지속가능한 경쟁 우위의 원천으로서 인적자원의 중요성이 강조된다는 측면에서 이론적/실무적 의의를 가질 수 있다. 하지만 기존의 연구는 고성과 작업 시스템과 기업의 성과 간의 연계를 밝히는데 치중한 면이 있다는 비판을 받고 있다. 따라서 향후 연구에서는 인적자원관리제도와 기업 성과 간의 관계에 있어서 내부 프로세스에 대한 연구의 중요성이 강조되고 있다(Becker & Gerhart, 1996). 더불어 고성과 작업 시스템과 조직 환경 혹은 조직의 분위기(organizational climate)와의 관계에 대한 연구 필요성과 고성과 작업 시스템의 상호보완성(complementarity)에 의한 시너지 효과를 밝히는 실증연구의 중요성이 강조되고 있다(Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook, & Frink, 1998; Wright & Snell, 1998).

본 연구는 한국직업능력개발원의 제 1차 인적자원패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 데이터를 이용하여 고성과 작업 시스템으로 분류되는 인적자원관리제도들 간의 상호작용효과의 유의성을 파악하여 내적적합성(internal fit)에 의한 시너지효과가 있음을 보이고자 하고 있으며, 더불어

어 고성과 작업 시스템이 기업의 성과로 이어지는 과정에서 기업의 원활한 의사소통 정도 혹은 구성원간의 신뢰 관계 등을 바탕으로 한 종업원들의 경영진에 대한 긍정적 지각이라는 조직 상황의 조절효과(moderation effect)를 검증하고자 한다.

II. 연구의 이론적 배경과 가설의 설정

2.1 고성과 작업 시스템과 기업 재무성과에 대한 연구

인적자원관리제도와 조직의 성과 간의 관계에 대한 연구는 그동안 전략적 인적자원관리 분야의 주요한 연구대상이 되어왔고, 이는 인적자원이 경쟁 우위의 중요한 원천으로 작용한다는 믿음이 바탕이 되었다(Delaney & Huselid, 1996; Capelli & Neumark, 2001). 최근의 전략적 인적자원관리에서의 연구는 고성과 작업 시스템을 중심으로 활발히 진행되고 있다. 고성과 작업 시스템은 일련의 상호보완적인 인적자원관리제도의 도입을 통하여 구성원들의 직무관련 능력을 증가시키고, 주요 의사결정과정에 구성원들을 참가시키며, 더불어 구성원들의 업무에 대한 동기부여 수준을 높임으로써 기업의 성과를 높이고자 하는 목표를 지니고 있다. 고성과 작업 시스템과 기업의 성과에 관한 1990년 이후의 많은 연구들에서는 두 변수 간에 통계적으로 유의미한 정의 관계가 있다는 결과를 보고하고 있다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Wright, McCormick, Sherman & McMahan, 1999; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Datta, Guthrie, & Wright, 2003).

기업의 인적자원관리시스템과 성과 간의 관계에 대한 연구는 기본적으로 보편론적 관점, 상황론적 관점, 형태론적 관점의 세 가지 관점에서 진행되고 있다. 보편론적 관점은 일련의 인적자원관리시스템이 조직의 상황과 관계없이 어떤 조직에서도 조직 성과를 높인다는 입장으로, 조직의 전략 혹은 조직의 구조와 관계없이 성과를 높일 수 있는 'best practices'가 존재한다고 주장한다(Delery & Doty, 1996). 상황론적 관점은 인적자원관리에 있어서 모든 상황에 유효한 최선의 방법은 없다는 점을 전제로, 인적자원관리시스템이 조직이 처한 상황과 적합한 경우 조직의 성과가 향상될 수 있다는 점을 강조하고 있다(Becker & Gerhart, 1996). 상황론적 관점에서는 조직의 환경과 상황에 적합한 인적자원관리시스템이 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 점을 주장하고 있으며, 특히 기업의 경영전략과 인적자원관리의 전략 간의 적합성(external fit)을 중심으로 논의를 전개하고 있다. 형태론적 관점에서는 인적자원관리시스템이 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 조합이 일정한 형태를 갖추고 있다고 주장하며(Delery & Doty, 1996), 시스템적 접근법을 기반으로 시스템을 구성하는 인적자원관리제도 간의 내적 적합성(internal fit)을 강조한다. 즉 인적자원관리제도들이 조직의 목표를 향한 일관적 체계 없이 도입되어 실행되기보다는 서로 간에 적합성을 띤 제도들이 융합하여 작용할 경우, 제도에 의한 효과가 증가된다고 보고 있다. 인적자원관리를 위한 기업 내의 인사시스템이 기업의 환경에 부합하는 일정한 형태를 갖추고 기업의 성과향상에 기여하게 된다면 이 시스템은 쉽게 모방되지 않는 성격을 지니기 때문에 경쟁우위의 원천으로 작용할 수 있다(Becker & Gerhart, 1996).

고성과 작업 시스템의 유형이나 차원 구분에 대

하여는 그동안 일련의 논의들을 찾아 볼 수 있다. 김재구, 임상훈, 김동배(2003)의 연구에서는 고성과 작업 시스템을 숙련형성, 동기부여, 참여기회의 세 차원으로 구분하고 있다. 이 연구에서는 숙련형성 차원으로 엄격한 선발, 인당훈련시간, 자기개발 지원 등을 포함시키고 있으며, 동기부여 차원에서는 임금수준, 고과 임금반영 비중, 고과 승진반영 비중 등을, 참여기회 차원에서는 정보공유관행 수, 인당 제안건수, 제안 채택을 등을 포함시키고 있다.

AMO 모형(Boxall & Purcell, 2003)에서는 고성과 작업 시스템을 능력증진형(ability-enhancing), 동기부여형(motivation-enhancing), 참여증진형(opportunity-enhancing) 인적자원관리제도의 3가지 하위차원으로 나눈다. 능력증진형 인적자원관리제도는 주로 종업원들이 자신들이 맡은 업무의 수행능력을 높이고자 하는 제도로서, 직장 내 교육훈련, 업무결과의 피드백, 멘토링, 직무순환 등이 포함된다. 동기부여형 인적자원관리제도는 종업원들의 업무수행에 대한 동기부여를 증대시키기 위한 노력으로, 성과급제도, 인센티브시스템, 사내공모제도, 선택적 복리후생제도 등을 포함하고 있다. 참여증진형 인적자원관리제도는 기업 내에서의 의사결정에 종업원들이 자유롭게 자신들의 의견을 개진할 수 있도록 하는 제도들로서, 제안제도, 품질분임조, 자율작업팀제도 등이 이에 속한다.

기존 연구에서는 AMO 모형의 세 가지 하위차원의 제도들이 기업의 성과를 높인다고 보고하고 있다. 능력증진형 인적자원관리제도의 경우, Appelbaum et al.(2000)의 연구에서는 사내의 공식적 교육훈련과 비공식적 교육훈련(formal training and informal training), Huselid(1995)와 Ichniowski et al.(1997)의 연구에서는 교육훈련과 체계적인 채용시스템을 통하여 기업의 성과를 향상시킬 수

있음을 보여주고 있다. 동기부여형 인적자원관리제도의 경우, Batt(2002)의 연구에서는 고용안정, 상대적으로 높은 급여, 성과평가, Artuhur(1994)의 연구에서는 인센티브, 사원복지제도, 급여수준, Delery & Doty(1996)의 연구에서는 내부승진제도, 성과지향적 평가시스템, 고용안정, 이익분배 등을 통하여 종업원들을 동기부여시켜 기업의 성과를 높일 수 있음을 보이고 있다. 또한 참여증진형 인적자원관리제도의 경우, Guest, Michie, Conway, & Sheehan(2003)의 연구에서는 자율작업팀을 포함한 효과적인 직무설계, 품질분임조, 우호적인 노사관계 등을, Ichniowski et al.(1997)의 연구에서 직무순환제도, 팀 단위의 작업시스템 등을, Appelbaum et al.(2000)의 연구에서는 의사결정의 자율성, 자율작업팀 제도 등을, Huselid(1995)의 연구에서는 품질분임조, 정보공유제도, 고충처리제도 등의 인적자원관리제도를 통하여 기업의 성과가 높아지고 있음을 보고하고 있다.

고성과 작업 시스템과 기업 성과에 대한 기존 연구결과를 바탕으로 본 연구에서도 두 변수 간의 관계에 대하여 우선 살펴보겠다.

가설 1: 고성과 작업 시스템은 기업의 재무적 성과와 긍정적인 연관을 보일 것이다.

가설 1-1: 능력증진형 인적자원관리제도는 기업의 재무적 성과와 긍정적인 연관을 보일 것이다.

가설 1-2: 동기부여형 인적자원관리제도는 기업의 재무적 성과와 긍정적인 연관을 보일 것이다.

가설 1-3: 참여증진형 인적자원관리제도는 기업의 재무적 성과와 긍정적인 연관을 보일 것이다.

2.2 고성과 작업 시스템 간의 상호작용 효과: 내적적합성

고성과 작업 시스템의 관점에서, 기업은 서로 상호보완적인 관계에 있는 일련의 인적자원관리제도들을 도입함으로써 인적자원관리제도들 간의 긍정적 상호작용효과를 얻을 수 있다. Becker & Gerhart(1996)는 인적자원관리제도들 간의 시너지 효과를 지적하면서, 상호보완적인 인적자원관리제도를 동시에 조직에서 실시할 경우 조직 성과측면 측면에서의 효과성을 강조하고 있다. 기업이 인적자원관리제도들 간의 적합성(internal fit)을 증진시킴으로써 더 높은 수준의 성과를 보일 수 있을 것이라는 예측은 타당성이 있어 보인다. 예를 들어, 적절히 개발된 채용방식은 교육훈련의 보완재 혹은 대체제가 될 수 있다. 이러한 인사제도들의 조합은 기업으로 하여금 지속적인 학습(ongoing learning)이 가능한 숙련된 종업원들을 유지할 수 있도록 한다. 또한 상대적으로 높은 수준의 급여와 직업안정 등도 상호 보완적으로 종업원들의 동기부여효과를 지닐 수 있다. 동기부여의 효과로 종업원들은 더 높은 수준의 자발적 행위(discretionary behaviors)를 보일 수 있으며, 이는 나아가 조직의 성과를 더욱 향상시킬 수 있을 것이다.

기존의 내적 적합성에 대한 논의에서는 주로 AMO 모형의 능력증진형/동기부여형/참여증진형 인적자원관리제도라는 세 가지 하위차원의 제도 내에서의 시너지에 대한 연구가 대부분 이었다(예, Wright, McCormick, Sherman, & McMahan, 1999). 하지만 고성과 작업 시스템에서의 상호작용 효과는 능력증진형/동기부여형/참여증진형 인적자원관리제도 내에서만 존재하지 않고, 능력증진형 제도와 동기부여형 제도, 동기부여형 제도와 참여증진형 제

도, 혹은 능력증진형 제도와 참여증진형 제도 간에도 존재할 수 있을 것이다. 기업이 적절한 보상제도를 갖추고 있다면 보다 재능있는 사람들을 조직으로 유도는 효과를 지니기 때문에, 능력증진형 제도 중 모집과 선발의 유효성을 증대시킬 수 있다. 체계적인 선발, 교육훈련, 보상, 평가제도 등을 적절히 구성하여 운영하고 있는 기업은 종업원들로 하여금 적정수준의 기술과 과업수행에 필요한 정보등을 보유하도록 유도하는 동기부여의 효과를 강화시킬 수 있을 것이다. 더불어 종업원을 의사결정과정에 참여 가능하게 하는 제도는 교육훈련과 인센티브 시스템이 동시에 존재할 때 더 큰 효과를 발휘할 수 있게 할 것으로 판단된다. 예를 들어, 자율작업팀이 성공적으로 운영되기 위해서는 작업자들이 기업특유의 기능(firm-specific skills)을 보유하여야 하는데, 이에선 작업자들이 기업특유의 기능 습득에 대한 동기부여와 인센티브가 필요할 것이다. 더불어 다양한 과업을 수행하기 위한 높은 수준의 기술을 요구하기 때문에 다양한 교육훈련 프로그램이 자율작업팀의 효과성을 증진시키는 데 필수적일 것이다.

기존의 연구에서도 인적자원관리제도들 간의 상호보완성에 대한 실증결과를 보고하고 있다. 예를 들어, Kandel & Lazear(1992)의 연구에서는, 자율작업집단의 운영과 엄격한 선발시스템(selective hiring system)의 상호작용 효과로 개인들의 직무태만(shirking)과 무임승차(free-riding)가 줄어들어서 집단인센티브시스템이 보다 효과적으로 운영될 수 있다는 점을 실증적으로 보여주고 있다.

이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2: 능력증진형 인적자원관리제도, 동기부여

형 인적자원관리제도, 참여증진형 인적자원관리제도 간의 상호작용은 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 고성과 작업 시스템과 종업원의 경영진에 대한 긍정적 지각의 상호작용 효과: 상황적합성

Pfeffer(1994, 1998)는 혁신(innovation), 속도(speed), 적응력(adaptability) 등을 격한 경쟁의 상황 속에 놓인 기업들이 시장에서 성공할 수 있는 주요 요인이라 언급하고, 이러한 경쟁우위 요소들이 주로 가치 있고 모방하기 어려운 성격을 지닌 인적자원의 속성으로부터 도출된다고 설명한다. 이에 따라 많은 연구자들이 고성과 작업시스템에 대한 투자의 중요성을 역설하고 있다(예, Pfeffer, 1994, 1998; Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Kochan & Osterman, 1994; Lawler, 1992, 1996; Levine, 1995).

그렇지만 인적자원에 대한 투자나 고성과 작업 시스템에 대한 투자의 효익은 조직이 처한 상황에 따라 달라진다고 판단된다. 예를 들어, 조직이 채택한 전략, 조직의 산업특성, 혹은 경영자에 대한 종업원들의 신뢰정도, 조직 내에서의 원활한 의사소통 등이 인적자원관리제도와 기업의 성과 간의 관계를 조절할 수 있을 것이다.

전략적 인적자원관리 분야의 연구에서는 인적자원관리제도 간의 내적 적합성(internal fit) 뿐만 아니라 인적자원관리제도와 기업의 상황적 요인 간 외적 적합성(external fit)의 중요성을 강조하고 있다. 외적 적합성이란 조직이 처한 상황 혹은 전략과 인적자원관리제도 간의 일치(alignment)를 의미하는 것으로(Schuler & Jackson, 1987), 일반적으로 외적적합성을 획득하는 것은 조직 목표

를 달성하기 위한 인적자원관리의 필수적 고려사항이다. Porter(1985)도 인적자원관리 정책이 조직이 처한 환경과 부합하여야만 효과적인 기업의 운영이 가능하며, 이러한 경우에만 다른 기업에서 모방할 수 없는 경쟁우위를 확보할 수 있다고 주장한다. 하지만 아직 많은 연구들에서는 고성과 작업 시스템과 기업 성과와의 관계를 조절하는 상황적 요소에 대한 실증적인 논의가 충분히 이루어지지 않고 있다. 본 연구에서는 종업원의 경영진에 대한 긍정적 지각이라는 기업 상황요인을 바탕으로 논의를 진행하고자 한다.

고성과 작업 시스템이 기업에 도입되더라도, 종업원들이 이를 어떻게 지각하는가에 따라 도입의 효과가 달라질 것이다. 즉, 경영진의 입장에서 새로운 인적자원관리제도의 시행이 종업원들의 복지를 증진시키고 더불어 기업의 성과를 향상시킬 수 있다는 판단을 하더라도, 기존의 노사관계가 정상적이지 못하거나 혹은 종업원들이 경영진에 대하여 가지고 있는 지각이 부정적일 경우, 종업원들은 새로운 제도의 도입을 새로운 노동력 착취의 수단으로 여길 수 있을 것이다. 실제 이러한 사례를 찾아볼 수 있다. 예를 들어, Ichniowski & Shaw (1995)의 연구에서는 미국의 종업원들이나 노조 지도자들이 참여적 작업팀을 고용인원을 줄이려는 또 다른 시도라 인식하고 있다고 전한다. 새로운 제도의 도입에 대한 이러한 불신은 고성과 작업 시스템이 기업에서 적절한 기능을 발휘하고 궁극적으로 기업의 성과를 높이는데 상당히 부정적인 영향을 미치게 될 것이다.

조직내 의사소통(communication)과 신뢰(trust)는 산업조직심리학 분야의 주된 연구주제였다. 인적자원관리시스템과 기업 성과 간의 관계를 다루는 몇몇 주요 연구에서는 종업원과 경영자들 간의

의사소통과 신뢰의 중요성에 대하여 강조하고 있다(Ichniowski, Shaw, & Prensush, 1997; Appelbaum, et al., 2000; Ichniowski & Shaw, 1995; Osterman, 2000).

경영진과 종업원 사이의 원활한 의사소통이 가능하고 종업원들이 경영진에 대하여 신뢰하고 있다면 새로운 제도의 도입에 대한 인식이 다를 수 있다. 예를 들어, 고성과 작업 시스템의 도입 시, 이의 필요성에 대한 충분한 설명과 기업 상황에 대한 종업원들의 이해를 바탕으로 자신들의 기업이 왜 그러한 제도가 필요한지 쉽게 동감할 수 있을 것이고 노조의 반발을 줄일 수 있으며, 종업원들이 새로운 제도의 성공적인 도입에 적극 동참하게 될 것이다.

이처럼 종업원들이 경영진에 대하여 자신들이 경험한 의사소통에 대한 노력 혹은 서로 간의 신뢰를 바탕으로 긍정적 지각을 지닐 경우, 고성과 작업 시스템이 기업의 재무성과 등과 같은 조직유효성을 높이는데 기여를 하게 될 것이다. 반대로 종업원들이 경영진에 대하여 불신과 의사소통 부재 등으로 인하여 부정적으로 지각할 경우에는 새로운 제도 도입의 진정성에 대하여 의구심을 갖게 될 것이고, 또한 새로운 제도의 효과적인 정착 및 운영에 관심을 갖지 못하게 될 것이다. 기존 연구에서는 구성원들의 지각이나 태도를 인적자원관리제도도 성과 간을 매개하는 변수로 파악하고 있지만, 본 연구에서는 새로운 제도 도입의 효과성에 영향을 미치는 조절요인으로 파악하고 있다. 즉, 기존의 연구는 새로운 제도의 도입에 의해 종업원들의 태도가 변하는 과정에 중점을 두고 있지만, 본 연구는 제도 도입이 기업의 성과를 높이는 상황요인으로서의 종업원 태도를 파악하는데 중점을 두고자 한다.

이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3: 고성과 작업 시스템과 기업의 성과 간의 관계는 경영진에 대한 종업원들의 긍정적 지각에 의하여 더욱 강화될 것이다.

III. 연구 방법

3.1 표본의 구성 및 자료수집

본 연구는 한국직업능력개발원의 제 1차 인적자원패널(HCCP) 데이터를 이용하여 분석하였다. 인적자원패널조사는 인적자원에 대한 관리가 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 조사로 2005년 제 1차 조사가 실시되었으며, 기업에 대한 조사(조직수준)와 종업원에 대한 조사(개인수준)를 병행 실시하였다(한국직업능력개발원, 2007).

HCCP는 크게 제조업·금융업·비금융 서비스업으로 구성되어 있고, 제조업은 다시 10개 산업으로(음식료품, 섬유·봉제·모피, 섬유·화학, 고무·플라스틱, 금속·비금속, 기계장비, 컴퓨터 및 사무용기, 전기, 전자, 자동차·운송장비), 비금융 서비스업은 4개 산업으로(통신업, SW·SI·온라인DB, 전문직서비스, 인력대행·교육서비스) 세분되어 있다. 조사대상 기업은 증권거래소 및 코스닥 상장기업과 금감원 등록기업 및 기타 기업들로 구성되어 있으며, 100명 이상 기업만 조사대상으로 선정하였다. 본 연구에서는 근로자 대상 응답이 누락된 기업을 제외하고, 441개 기업이 최종 분석에 사용되었다.

3.2 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 사용한 구성개념은 종속변수로서 기

업의 재무적 성과, 독립변수로서 고성과 작업 시스템, 조절변수로서 경영진에 대한 종업원들의 긍정적 지각, 그리고 통제변수로 구분된다. 각 구성개념별 조작적 정의와 측정방법은 다음과 같다.

3.2.1 기업의 재무적 성과

전략적 인적자원관리 분야에서는 기업에서 도입한 인적자원관리시스템과 기업의 성과의 관계에 대한 연구가 진행되었는데, 대부분 연구에서는 기업의 성과를 기업의 매출액, 생산성, 당기순이익, 자산수익률(ROA) 등과 같은 재무적 성과 데이터를 바탕으로 측정하고 있다. 본 연구에서는 Batt(2002), Wright, McCormick, Sherman & McMahan(1999) 등의 연구에서 사용한 재무적 성과와 마찬가지로, 대상기업의 2006년도 인당매출액의 자연로그 값(LnSales)으로 기업의 재무적 성과를 측정했다.

3.2.2 고성과 작업 시스템

본 연구에서 고성과 작업 시스템은 인적자원관리 제도를 통하여 종업원들의 직무능력을 배양시키고 일에 대한 모티베이션을 증진시키며, 더불어 의사결정과정에서 종업원들의 참가를 강조함으로써 조직의 성과 높이고자 하는데 역점을 둔 인적자원관리 시스템으로 정의한다.

기존 전략적 인적자원관리 분야에서 인적자원관리제도의 측정에는 학자들 간에 다양한 논의가 이루어지고 있다. Huselid(1995)는 해당 인적자원관리제도에 영향을 받는 종업원들의 비율로 측정하고 있으며, Ichniowski et al. (1997)은 인적자원관리제도의 존재 여부를 이분변수로 측정했고,

Delery & Doty(1996)는 인적자원관리제도가 적용되는 범위를 리커트 척도(Likert-type scale)로, Delaney & Huselid(1996)는 인적자원관리제도의 효과성으로 측정하고 있다. 본 연구에서는 기존 연구에서 가장 많이 쓰이고 있는 인적자원관리제도의 측정 방법 중 하나인 인적자원관리제도의 기업 내 존재여부를 이분변수로 한 측정방법을 선택하고 있다.

본 연구에서는 고성과 작업 시스템을 AMO 모형에 따라 능력증진형(ability-enhancing), 동기부여형(motivation-enhancing), 참여증진형(opportunity-enhancing) 인적자원관리제도의 세 가지 차원으로 나누어 연구하고자 한다. 능력증진형 인적자원관리제도에는 교육훈련, OJT, 멘토링, 직무순환, 작업수행 결과에 대한 피드백 등이, 동기부여형 인적자원관리제도에는 성과급제도, 개인인센티브, 집단인센티브, 카페테리어플랜 등이, 마지막으로 참여증진형 인적자원관리제도에는 팀제도, 제안제도, 품질분임조 등이 포함되었다. 각각의 인적자원관리제도가 기업 내에 존재할 경우 1, 그렇지 않을 경우 0으로 측정하여 세 가지 인적자원관리제도 유형에 따라 평균을 구하였다. 더불어 연구에 사용된 모든 인적자원관리제도의 평균을 구하여 기업별 '고성과 작업 시스템'의 변수값으로 취하도록 했다. 기업의 인적자원관리제도의 측정은 인사관리 담당자들을 응답자로 하였다.

3.2.3 경영진에 대한 긍정적 지각

본 연구에서의 '경영진에 대한 종업원들의 긍정적 지각'은 종업원이 판단하는 조직 경영진과의 원활한 의사소통 정도 혹은 긍정적 신뢰 관계라 정의한다. 설문은 "우리 회사 경영진은 직원들에게 회사

사정(경영전략, 재무성과 등)을 소상하게 알려주고 있다", "우리 회사는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다", "우리 회사는 구성원 상호간 신뢰관계가 돈독하게 구축되어 있다" 등의 세 가지 문항을 5점 척도(1=전혀 그렇지 않음, 5=전적으로 그러함)로 측정하였으며, 조사에 참여한 기업의 종업원들을 설문대상으로 조사했다. 연구가 조직수준에서 이루어졌기 때문에, 종업원 개인의 응답을 기업별로 평균하였다.

3.2.4 통제변수

연구결과의 정확성을 높이기 위해 본 연구에서는 기존 연구에서 조직 성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 기업연령(2006년-설립년도)과 조직규모(2006년 정규직인원)를 통제하였고(Jackson & Schuler, 1995; Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996), 추가로 노조유무, 산업 중분류(15개 산업)를 조직수준에서 통제하였다.

IV. 결 과

4.1 기초분석

본 연구는 먼저 고성과 작업 시스템과 기업의 재무적 성과와의 관계에 있어서 인적자원관리제도들간의 상호작용효과를 파악하고 있다. 더불어 고성과 작업 시스템과 기업의 재무적 성과와의 관계의 강도에 영향을 미칠 것이라 판단되는 경영진에 대한 종업원들의 긍정적 지각을 조절변수로 상정하여 상호작용효과를 알아보고자 한다. 이를 위해 세 개

의 가설을 설정하였으며, 조직 수준을 분석단위로 사용하였다.

독립변수와 조절변수의 경우, 복수의 문항을 이용하여 측정하였다. 조절변수에 대한 신뢰성 검사 결과 cronbach's alpha가 0.86으로 나타나 일반적인 기준인 0.7을 초과하였다. 가설 검증에 앞서 변수 간의 관련성에 대한 윤곽을 파악하고자 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 변수 간 상관관계 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 1>에 제시된 바와 같다.

4.2 가설검정

4.2.1 가설 1의 검정: 고성과 작업 시스템과 재무적 성과와의 긍정적인 연관

가설 1(고성과 작업 시스템은 기업의 재무적 성과와 긍정적인 연관을 보일 것이다)에 대한 검증을 위하여 인적자원관리시스템을 독립변수로, 기업의 재무적 성과(LnSales)를 종속변수로 한 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 고성과 작업 시스템과 기업의 재무적 성과 간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 존재하는 것으로 나타났다($\beta = .28, p < .000$). 따라서 가설 1은 지지되었다(<표 2>의

<표 1> 평균, 표준편차, 변수들 간의 상관관계

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1.인당매출액(log)	18.57	1.69								
2.기업연령	27.25	17.3	.34**							
3.기업크기(log)	6.10	1.07	.72**	.29**						
4.노조유무	.51	.50	.40**	.44**	.36**					
5.능력증진형 인적자원관리제도	.53	.28	.47**	.16**	.42**	.17**				
6.동기부여형 인적자원관리제도	.45	.26	.24**	-.04	.17**	-.10*	.34**			
7.참여증진형 인적자원관리제도	.59	.37	.36**	.21**	.21**	.22**	.47**	.16**		
8.고성과작업시스템	.52	.22	.50**	.16**	.38**	.15**	.88**	.62**	.72**	
9.경영진에 대한 긍정적 지각	3.64	.74	.11*	-.01	.14**	-.05	.30**	.24**	.11*	.30**

1) n=441

2) * p<.05, ** p<.01

모델 2 참조). 더불어 본 연구에서 고성과 작업 시스템의 하위분류로 나눈 능력증진형 인적자원관리제도, 동기부여형 인적자원관리제도, 참여증진형 인적자원관리제도 등도 기업의 재무적 성과와 모두 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계가 존재하는 것으로 나타나 가설 1-1, 1-2, 1-3 모두가 지지되었다(능력증진형 인적자원관리제도: $\beta = .17, p < .000$, 동기부여형 인적자원관리제도: $\beta = .11, p < .01$, 참여증진형 인적자원관리제도: $\beta = .09, p < .05$; <표 2>의 모델 3 참조).

4.2.2 가설 2의 검증: 인적자원관리제도 간의 상호작용효과

가설 2(능력증진형 인적자원관리제도, 동기부여형 인적자원관리제도, 참여증진형 인적자원관리제도 간의 상호작용은 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다)에 대한 검증을 위하여 회귀분석을 실시하였다. 조절효과의 검증을 위해서 Baron & Kenny(1986)가 제시한 방법에 근거하여 분석하였다.

분석결과, 고성과 작업 시스템의 세 가지 하위 개념들은 서로 긍정적인 상호작용을 통하여 기업의

<표 2> 고성과 작업 시스템이 기업 성과에 미치는 영향

	모델 1		모델 2		모델 3		모델 4		모델 5	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
기업연령	.08*	2.00	.07 [†]	1.76	.07 [†]	1.75	.06	1.60	.06 [†]	1.70
기업크기	.48***	13.92	.41***	12.25	.41***	12.10	.38***	11.39	.41***	12.19
노조유무	.16***	3.99	.15***	3.92	.15***	3.91	.15***	4.06	.15***	4.15
고성과 작업 시스템(HPWS)			.28***	8.06					.28***	7.79
능력증진형(A)					.17***	4.28	.22***	5.14		
동기부여형(M)					.11**	3.09	.07*	2.03		
참여증진형(O)					.09*	2.14	.11**	2.63		
A × M							.07*	2.09		
M × O							.12**	3.24		
A × O							.14***	3.67		
경영진에 대한 지각(P)									.01	.39
HPWS × P									.19**	2.59
R ²	.551		.611		.611		.631		.617	
ΔR^2	.532		.594		.592		.610		.598	
F	28.78***		34.82***		31.38***		29.69***		32.19***	

1) n=441

2) [†] p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

성과를 높이고 있는 것으로 나타났다. 능력증진형 인적자원관리제도와 동기부여형 인적자원관리제도 간의 상호작용효과($\beta = .07, p < .01$), 동기부여형 인적자원관리제도와 참여증진형 인적자원관리제도 간의 상호작용효과($\beta = .12, p < .001$), 능력증진형 인적자원관리제도와 참여증진형 인적자원관리제도 간의 상호작용효과($\beta = .14, p < .000$) 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 2는 지지되었다(<표 2>의 모델 4 참조).

4.2.3 가설 3의 검증: 경영진에 대한 긍정적 지각의 조절효과

가설 3(고성과 작업 시스템과 기업의 성과 간의 관계는 경영진에 대한 종업원들의 긍정적 지각에 의하여 더욱 강화될 것이다)에 대한 검증을 위하여 다시 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 종업원들이 자신이 속한 회사의 경영진에 대하여 긍정적으로 지각하고 있는 경우, 고성과 작업 시스템과 기업의 성과와의 관계가 더욱 강해지고 있다는 점을 발견할 수 있었다($\beta = .19, p < .001$). 따라서 가설 3은 지지되었다(<표 2>의 모델 6 참조).

V. 논의

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구에서는 고성과 작업 시스템으로 분류되는 인적자원관리제도들 간의 상호작용효과의 유의성을 파악하고 있으며, 더불어 고성과 작업 시스템이 기업의 성과로 이어지는 과정에서 경영진에 대한 종

업원의 긍정적 지각의 영향력을 살펴보았다. 고성과 작업 시스템은 세 가지의 하위 인적자원관리제도(능력증진형 인적자원관리제도, 동기부여형 인적자원관리제도, 참여증진형 인적자원관리제도)로 나누어 측정하여 각 제도들 간의 상호작용효과를 파악하고 있으며, 종업원들의 판단하는 원활한 의사소통의 정도나 경영진에 대한 신뢰를 바탕으로 경영진에 대한 종업원들의 긍정적 지각 정도를 측정했다.

연구의 첫 번째 주제는 고성과 작업 시스템의 세 가지 하위분류 간의 상호작용효과를 확인하여 인적자원관리제도 간의 내적 적합성을 살펴보는 것이었는데, 분석 결과 고성과 작업 시스템에 포함된 인적자원관리제도들 간의 상호보완적 관계로 인하여 여러 제도를 동시에 도입하여 운용할 경우 기업의 매출액이 더욱 높아짐을 확인할 수 있었다. 두 번째 주제는 고성과 작업 시스템과 기업 매출액 간의 관계 강도를 조절하는 요인으로서 종업원들의 경영진에 대한 지각이라는 조직상황의 효과를 파악하는 것으로서, 연구 결과 고성과 작업 시스템은 종업원들이 경영진에 대하여 긍정적으로 지각할 경우 기업 매출액을 더 높이고 있음을 확인했다.

그간의 고성과 작업 시스템의 연구는 인적자원관리제도와 기업성과 간의 관계를 확인하고자 하는데 중점을 두고 있었고, 따라서 다른 많은 연구에서는 이 두 변수 간의 관계에 대한 보다 심도 있는 이해를 위하여 관계의 내적 프로세스를 확인할 필요성이 제기되었다(예, Becker & Gerhart, 1996). 본 연구는 우선 기존 연구내용인 인적자원관리제도와 기업의 성과 간의 관계를 확인하고, 이후 두 변수 간의 관계 강도를 조절하는 변수를 찾아봄으로써 두 변수 간의 관계에 대한 이해도를 높일 수 있다는 점에서 의의를 찾아볼 수 있다. 더불어 그동

안 고성과 작업 시스템의 연구경향 중 하나인 내적 적합성 확인에 대하여 많은 연구자들의 언급(예, Becker & Huselid, 1998)이 있었지만 내적 적합성을 실증적으로 보여주고 있는 연구, 특히 인적자원관리제도들 간의 '상호작용항'으로 검증한 연구는 부족한 실정이었다. 따라서 본 연구의 두 번째 의의로 인적자원관리제도 간의 내적 적합성의 또 다른 근거를 한국 상황에서 제시했다는 점을 들 수 있다. 마지막으로 본 연구는 기존 연구와는 달리, 새로운 인적자원관리제도 도입 시점의 조직 상황에 따라 도입의 효과가 다를 수 있음을 보였다. 즉, 같은 제도를 도입했다 하더라도, 종업원들이 자신이 속한 기업 내에서 경영진들과의 원활한 의사소통을 경험하고 있거나 신뢰 관계를 형성하고 있을 경우, 그렇지 않은 경우에 비하여 제도 도입의 효과가 크다는 점을 실증적으로 보였다는 점에서 의의를 찾아볼 수 있을 것이다.

연구의 결과로 다음과 같은 시사점을 생각해 볼 수 있다. 우선 고성과 작업 시스템의 여러 인적자원관리제도의 도입 측면에서, 가능한 한 서로 상호보완적인 관계에 있는 제도들을 도입해야 한다는 점을 들 수 있다. 본 연구의 결과에서도 알 수 있듯이, 서로 간의 효과를 배가시킬 수 있는 인적자원관리제도의 동시 도입을 통하여 기업의 성과를 높이고자 하는 노력의 효과를 더 크게 할 수 있을 것이다.

다음으로는 고성과 작업 시스템의 설계와 실행뿐 아니라 종업원들과의 원활한 의사소통과 경영진에 대한 신뢰 형성을 위한 기업의 노력도 중요하다는 시사점을 생각해 볼 수 있다. 최근 기업들에서 앞다투어 도입하고 있는 고성과 작업 시스템은, 비록 그 도입 자체만으로도 기업의 성과를 높일 수 있을 지라도, 종업원들이 경영진에 대하여 신뢰하고 긍

정적으로 지각할 경우 더 큰 성과향상을 이룰 수 있을 것이다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구 방향

우선 본 연구에서는 고성과 작업 시스템과 기업 성과와의 관계에 있어서 인과관계를 밝힐 수 없다는 한계점을 가지고 있다. 비록 측정에 있어서 기업의 고성과 작업 시스템은 2005년 기준으로 하고 있고 기업의 재무성과는 2006년으로 하고 있어서 가능한 한 독립변수에 의한 종속변수의 인과적 영향력을 밝혀보려고 하고 있지만, 횡단면분석(cross-sectional analysis)의 한계로 인하여 정확한 인과관계(causality)를 살펴볼 수는 없는 한계점을 지니고 있다. 향후 연구에서는 광범위한 시계열자료를 이용하여 고성과 작업 시스템과 기업 성과 간의 인과관계를 파악해 볼 필요가 있을 것이다.

다음으로 본 연구는 인적자원관리제도와 기업 성과변수의 측정 상의 문제점을 가지고 있을 수 있다. 많은 연구들에서는 고성과 작업 시스템의 측정을 위해 연구자들이 성과에 기여한다고 판단하는 인적자원관리제도들을 기업이 어느 정도로 도입하고 있는지를 살펴보고 있다. 본 연구에서도 이러한 연구경향에 맞추어, 총 13개의 인적자원관리제도들을 대상으로 기업이 몇 개의 제도들을 도입하고 있는지를 측정하여 독립변수로 사용하고 있다. 하지만 이러한 방법은 13개 각각의 인적자원관리제도들이 성과에 미치는 영향력이 같거나 유사하다는 전제를 바탕으로 하기 때문에 측정 상의 오류를 안고 있을 수 있다. 향후 연구에서는 다른 방법으로 측정된 자료(예, 해당 인적자원관리제도에 영향을 받는 기업 내 종업원들의 비율)를 바탕으로 유사한 연구의 필요성이 제기될 수 있을 것이다. 더불어

본 연구에서는 매출액이라는 단일 성과변수를 바탕으로 하고 있는데, 향후 연구에서는 다양한 재무적/비재무적 성과변수를 이용한 추가적인 연구가 필요하다고 판단된다.

또한 본 연구에서는 고성과 작업 시스템과 기업의 성과 간의 관계의 강도를 조절하는 요인으로 종업원들의 경영진에 대한 긍정적 지각을 제시하고 있지만, 두 변수 간의 강도를 조절하는 요인은 매우 다양할 것이다. 예를 들어, 구성원간의 공유된 가치, 신념체계, 행위패턴 등으로 정의되는 조직의 문화에 따라라도 고성과 작업 시스템과 성과 간의 관계가 조절될 것으로 보인다. 뿐만 아니라 기업이 속한 산업의 특성, 기업 내 종업원 사이의 협력정도 등 보다 다양한 조절요인을 밝혀내서 고성과 작업 시스템이 기업 내에서 효과적으로 정착할 수 있게 할 수 있는 방법에 대한 실무적 시사점을 제시할 수 있는 향후 연구가 필요하다.

참고문헌

- 김기태, 조봉순(2008), "인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구 - 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로," *인사·조직연구*, 16, 115-157.
- 김재구, 임상훈, 김동배(2003), "인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구," *인사관리연구*, 27, 31-54.
- 한국직업능력개발원 (2007). 인적자본 기업패널 1차(2005)-2차(2007)년도 사용지침서, 서울, 한국직업능력개발원.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L.(2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Washington, DC: Economic Policy Institute.
- Arthur, J. B.(1992). "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Mini-mills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Arthur, J. B.(1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Baron, R., & Kenny, D.(1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 1173-1182.
- Batt, R.(2002). "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth," *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Becker, B., & Gerhart, B.(1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and prospects," *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B., & Huselid, M.(1998). "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D.(2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boxall, P., & Purcell, J.(2003). *Strategy and*

- Human Resource Management. Basingstoke: Palgrave McMillan.
- Capelli, P., & Neumark, D.(2001). "Do 'High-performance' Work Practices Improve Establishment-level Outcomes?" *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 737-775.
- Datta, D. K., Guthire, J. P., & Wright, P. M. (2003). *HRM and Firm Productivity: Does Industry Matter?* Unpublished manuscript. Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies. Ithaca.
- Delaney, T., & Huselid, M.(1996). "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J., & Doty, H.(1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Ferris, G., Arthur, M., Berkson, H., Kaplan, D., Harrell-Cook, G., & Frink, D.(1998). "Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship," *Human Resource Management Review*, 8, 235-264.
- Guest, D., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M.(2003). "Human resource management and corporate performance in the U.K.," *British Journal of Industrial Relations*, 41, 291-314.
- Huselid, M.(1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M., Jackson, S., & Schuler, R.(1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance," *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
- Ichniowski, C., & Shaw, K.(1995). "Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resource Management Practices," *Journal of Economic Perspectives*, 17, 155-180.
- Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, C., & Strauss, G.(1996). "What works at work: Overview and assessment," *Industrial Relations*. 35, 299-334.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G.(1997). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines," *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Jackson, S., & Schuler, R.(1995). "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments," *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jackson, S., Schuler, R., & Rivero, J.(1989). "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices," *Personnel Psychology*, 42, 727-786.
- Kandel, E., & Lazear, E. P.(1992). "Peer Pressure and Partnerships," *Journal of Political Economy*, 100, 801-817.
- Kochan, T. A., & Osterman, P.(1994). *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management, and government*. Boston: Harvard Business School Press.

- Lawler, E.(1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High-involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.(1996). *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*. San Francisco: Joeesy-Bass.
- Levine, D. I.(1995). *Reinventing the workplace: How business and employees can both win*. Washington, DC: Brookings Institution.
- 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.
- Osterman, P.(1994). "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?" *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Osterman, P.(2000). "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare," *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 179-196.
- Pfeffer, J.(1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J.(1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. E.(1999). "Putting People First for Organizational Success," *Academy of Management Executive*, 13, 38-48.
- Pil, F. & MacDuffie, J.(1996). "The Adoption of High-involvement Work Practices," *Industrial Relations*, 35, 423-455.
- Porter, M.(1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press.
- Schuler, R., & Jackson, S. E.(1987). "Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices," *Human Resource Planning*, 10, 125-141.
- Wright, P., McCormick B., Sherman, W., & McMahan, G.(1999). "The role of human resource management practices in petrochemical refinery performance," *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 551-571.
- Wright, P., Smart, D., & McMahan, G.(1995). "Matches between Human Resources and Strategy among NCAA Basketball Teams," *Academy of Management Journal*, 38, 1052-1074.
- Wright, P., & Snell, S.(1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management," *Academy of Management Review*, 23, 756-772.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.

A Study on the Internal Fit and the Situational Fit of High Performance Work Systems

Jang-Ho Choi*

Abstract

The research in the field of strategic human resource management argues that one of the sources for competitive advantages of a firm is the human capital in the firm and attempts to find out ways to attain the organizational goals; to increase motivation and job skills of employees and to improve the firm performance. Recently, many studies show the effectiveness of the high performance work systems to increase the performance of firms. By introducing a series of human resource management practices which are complementary to each other, high performance work systems can increase the financial performance such as sales level, net profit, or return on assets as well as non-financial performance such as commitment, satisfaction, or discretionary behaviors of employees.

Previous studies on the high performance work systems explain the positive effect of the internal fit between HR practices and the positive effect of the fit between HR practices and organizational situation. However, there are only a handful of studies which investigate these fits empirically in Korea.

Based on the categorization of the high performance work systems into three different types of HR practices, such as ability-enhancing HR practices, motivation-enhancing HR practices, and opportunity-enhancing HR practices, this study attempts to show the positive interaction effects between these three types of HR practices on the performance of firms and also show the positive moderating effect of employees' positive perception toward their managers in the relationship between high performance work systems and firm performance.

This study uses the data which were collected in the first wave of the 'Human Capital Corporate Panel Survey' conducted by Korea Research Institute of Vocational Education &

* Assistant Professor, College of Business Administration, Chung-Ang University

Training. The 'Human Capital Corporate Panel Survey' is a long term study of HR practices of firms, their employees' attitudes, and financial performance. Sampling is consisted of 'corporate sampling' and 'employee sampling'. Corporate survey samples are 441 firms including manufacturing, non-financial service, and financial service corporations and the target of the survey is HR managers in each firm.

The results show that financial performance can be increased more when firms introduce different but complementary HR practices at the same time and that the positive perception of employees toward managers strengthen the association level between high performance work systems and firm performance measured by sales level of a firm.

Even if there are some limitations, such as the causality issue and the measurement issue, this study has several implications. First, in terms of introducing HR practices, it would be better to choose a series of HR practices which are complementary to each other. The effectiveness of introducing new HR practices can be maximized when organizations attempt to implement HR practices which have similar effects on the behaviors or attitudes of employees. Second, communication with employees and making trust between management and employees are important for the successful implementation of new HR practices.

Key words: High performance work systems, Internal fit between HR practices, Employee perception toward managers, Firm performance