

인적자원관리 시스템의 구성형태적 순수성에 관한 연구

옥 지 호*

최근의 전략적 인적자원관리(HRM) 연구에서는 이상적인 HRM 시스템을 규명하는 구성형태적 관점이 주목받으면서 많은 연구자들에 의해 구성형태를 적절하게 대별하는 분류기준이 제시되었다. 하지만 기존의 연구들은 HRM 구성형태를 구성하는 군집간의 차이점에만 주목하며 하나의 조직을 하나의 HRM 구성형태로 단정하여 조직간 이질성을 간과하는 한계를 드러내었다. 한편, 최근에 제기된 양면성 인적자원관리 시스템의 개념에 의하면, 개별 조직 내에도 필요에 따라 복수의 HRM 구성형태가 존재할 수 있음이 제기되었다. 이에 본 연구에서는 구성형태적 순수성의 개념을 도입하여 개별 조직 내에 존재하는 복수의 HRM 구성형태의 효과성을 분석하였다. 또한 순수한 구성형태의 효과성에 영향을 주는 다양한 변수들의 상호작용 효과들을 다루었다. 실증분석은 노동연구원의 사업체패널(2009)을 활용하여 300인 이상의 제조업 242개 사업체를 대상으로 분석하였다. 분석결과 구성형태적 순수성은 조직의 효과성에 긍정적으로 기여하는 것으로 나타났다. 또한 이 관계는 자본집약도와 소유주영향력에 의해 조절되는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과를 바탕으로 구성형태적 순수성이 가져다주는 이론적·실무적 시사점을 도출하였다.

1. 서 론

전략적 인적자원관리(SHRM: strategic human resource management) 연구 중 구성형태적 관점(configurational approach)에 기반한 연구는 인적자원관리 시스템의 총합을 이루는 독특한 구성형태(configuration), 묶음(bundle), 시스템(system) 등을 규명해오면서 활발하게 연구되어 왔다. 이들 연구들은 단일 혹은 복수의 분류기준에 따라 분류되는 HRM(human resource management) 구성형태들을 제시하면서, 제시된 구성형태들의 집단간 차이를 가져오는 변수들을 규명해 왔다. 그 결과 HRM 구성형태를 분류할 수 있는 다양한 분류 방식이 제기되면서 복수의 구성형태 군집의 종류와 그 특질들을 밝혀 경쟁우위를 넘어서 핵심역량으로서의 HRM의 역할을 정립하는데 큰 기여를 하였다(Arthur, 1992; Baron & Hannan, 2002; Lepak & Snell, 2002; Mossholder, Richardson, & Settoon, 2011; Toh, Morgeson, & Campion, 2008).

하지만 그럼에도 불구하고 구성형태적 관점에 기반한 기존의 연구들은 크게 두 가지 한계를 갖는다. 첫째, 분류기준이 특정 집단 혹은 특정 조건 내에서 군집간 이질성을 밝히는데 집중되다보니 일반화가능성이 높은 분류기준을 제시하지 못하였다. 대부분의 연구들은 각각의 연구들이 주목하

* 고려대학교 경영대학 박사과정

는 결과변수(ex. 혁신, 고혁신, 고몰입 등)를 상정하고 이들 결과변수의 차이를 가져오는 고용양식의 차이에 초점을 맞추어 구성형태를 제시하였다 (Arthur, 1992; Lepak & Snell, 2002; Mossholder, Richardson, & Settoon, 2011). 즉, HRM 자체에 주목하여 그 특질과 양상에 따라 구성형태를 분류하였다기보다는, 결과변수의 차이를 가져올 수 있는 HRM의 차이에만 주목하여 구성형태를 분류하였다. 그 결과, 종속변수에 따라 각기 다른 양상의 HRM 구성형태가 제시됨에 따라 일반화가능성이 높은 분류기준을 제시하지 못하였다. 둘째, 대부분의 연구들은 상호배제와 전체포괄(MECE: Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) 가정에 의거, 개별 케이스를 반드시 하나의 특정 구성형태로 분류하는 연구를 반복해 왔다. 하지만 최근 제기되고 있는 양면성 인적자원관리 연구에 의하면, 동일 조직 내에서도 복수의 인적자원관리의 조직화가 가능성이 제기되었다 (배종석·박오원, 2010). 일찍이 Adler (2001)의 연구에서도 조직 내의 시장, 위계, 신뢰의 메커니즘은 각기 상호대체적이지 아닌 상호보완적으로 존재할 수 있음이 제기되었다. 따라서 각기 특정 메커니즘에 기반하여 도출된 둘 이상의 구성형태는 하나의 조직 내에 혼합되어 존재해 있을 가능성이 있다. 하지만 기존 구성형태 연구들의 대부분은 구성형태를 구성하는 군집간의 차이점에만 주목할 뿐, 조직 내의 혼합된 양상 혹은 조직간의 이질성에는 크게 주목하지 못하였다.

따라서 본 연구에서는 기존의 배종석·김영신·이수진(2011)에서 제기한 이론을 적용하여 구성형태적 순수성의 개념을 도입하여 그 효과성을 분석하였다. 구체적으로, 노동연구원의 사업체패널(2009)을 활용하여 경제학적 관점의 HRM과 조직역량적 관점의 HRM에 기반해서 순수한 형태의 구성형태와 혼합된 형태의 구성형태의 효과성에 대해 실증적인 분석을 진행하였다. 구성형태적 순수성이란, 하나의 조직 안에 복수의 구성형태가 혼합되지 않고 단일한 구성형태가 조직화되어 있는 정도를 의미한다. 즉 구성형태적 순수성이 높다는 것은 개별조직 내에 하나의 이상적인 구성형태에 가깝게 조직화되어 있다는 것을 의미하고, 구성형태적 순수성이 낮다는 것은 개별조직 내에 둘 이상의 이상적인 구성형태가 혼재되어 조직화되어 있다는 것을 의미한다. 이러한 개념에 착안하여 구성형태적 순수성의 효과성과 더불어, 구성형태적 순수성에 영향을 주는 조절변수로 기업전략, 자본집약도, 소유주영향력 등을 고려함으로써 구성형태적 연구의 범주를 한 단계 넓히고자 하였다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 이론적 시사점으로 본 연구는 기존의 구성형태적 연구와 달리 이상적 구성형태의 혼합되어 있을 가능성을 검증함에 따라 HRM의 조직화 양상을 보다 다양하고 구체적으로 규명하였다. 그 결과, 구성형태간 차이는 단지 대별된 군집 간에만 존재하는 것이 아니라 개별 조직 내에서도 존재할 수 있음을 보여준다. 실무적 시사점으로 본 연구는 조직이 HRM 제도를 설계할 때 일관된 HRM을 구성하여 내적 일관성을 갖추려면 어떤 정책적 선택이 필요한지 실질적인 아이디어를 제시해준다.

II. 문헌연구 및 가설개발

1. 문헌연구

가. 구성형태적 관점에 기반한 기존 연구들

전체적인 조화를 갖추는 이상적인 HRM 시스템을 다루는 구성형태적 관점은 연구마다 독특하고 다양한 분류기준과 분류양식을 제시하며 진행되어 왔다. 구성형태적 관점에 기반한 연구들은 공통적으로 크게 두 가지를 가정한다 (Delery & Doty, 1996). 첫째, HRM 시스템을 다루는데 있어 전체적인 접근법(wholistic perspective)을 견지함으로써 조직의 효율성을 최대화할 수 있는 독특한 조합(unique pattern) 또는 구성형태 양식이 존재함을 가정한다. 내적 일관성을 이루는 독특한 조합이 갖춰졌을 때, 개별 HRM 제도간에는 상호 시너지 효과로 인해 HRM 제도들의 개별적인 효과성의 합보다 더 큰 효과성을 HRM 시스템 전체가 가져다주게 된다. 따라서 개별 HRM 제도의 효과성이나 이들의 단순합산보다는 집합체로서 전체를 이루는 시스템적인 접근을 중시한다. 둘째, HRM 시스템의 동귀결성(equifinality)을 가정하여 다양한 구성형태들이 각기 다른 프로세스로 성과에 동일하게 기여할 것이라고 가정한다. 즉 조직의 바람직한 성과로 이어지는 구성형태의 유형은 유일하게 존재하지 않으며, 복수의 형태로 존재할 수 있다고 본다. 비록 양상은 다를지라도 각각이 내적일관성을 갖춘다면, 다양한 구성형태들이 각기 독특한 프로세스로 성과에 긍정적으로 기여할 수 있을 것으로 가정한다.

구성형태적 관점의 기존 연구들은 구성형태 분류의 기준이 되는 차원(dimension)을 연역적으로 도출하였는지, 아니면 표본으로부터 귀납적으로 도출하였는지에 따라 두 갈래로 나뉜다. 연역적인 방식으로 분류를 시도한 연구들은 대표적으로 Baron & Hannan (2002), Delery & Doty (1996), Lepak & Snell (1999), 배종석 (2006) 등이 있다. 미국 실리콘밸리 신생기업들의 청사진(blue print)을 대상으로 HRM 시스템의 유형분류를 시도한 Baron & Hannan (2002)은 개인-조직 유대관계, 인재선발 기준, 통제 및 조정방식의 3가지 기준으로 스타형, 헌신형, 관료형, 엔지니어링, 통제형의 다섯 가지 유형을 도출하였다. 미국의 200여개 은행들을 대상으로 실증연구를 진행한 Delery & Doty (1996: 809)는 구성형태의 양 극단에 내부노동시장(internal system)과 시장형 시스템(market-type system)을 상정하고 내부승진기회, 교육훈련, 평가, 보상, 고용안정성, 참여, 직무기술서 활용 등에서 차이가 나타남을 규명하였다. Lepak & Snell (1999: 37)은 조직 전체가 아닌 인적자본의 특성을 가치(strategic value)와 독특성(strategic uniqueness) 두 기준으로 분류하여 헌신형, 시장형, 협력형, 순응형의 HRM 유형을 분류하였다. 마지막으로 배종석(2006: 133)에서는 인간존재 지향성과 통제 방식에 따라 헌신형, 가부장형, 통제형, 스타형을 제시하였다. 이러한 분류방식은 국내 931개 사업장을 대상으로 진행된 실증적인 연구에서 유형들 간의 차이점이 검증되었다 (김윤호·박오원·한수진, 2009).

귀납적인 방식으로 분류를 시도한 연구들은 분석대상이 되는 표본으로부터 집단간 차이점을 도

출하는 변수들로 구분한 것이 특징적인데, Arthur (1992), Bae & Yu (2005), Toh, Morgeson, & Campion (2008) 등이 해당된다. 미국의 소규모 제철공장(minimill)을 대상으로 한 연구에서 Arthur (1992)는 고용관계 방식에 따라 비용최소형, 갈등형, 유인형, 협상형, 몰입형, 헌신극대화형의 여섯 가지 시스템으로 분류하였다. 한국의 벤처기업을 대상으로 유형분류를 시도한 Bae & Yu (2005)의 연구에서는 통제기반의 비용최소형과 가부장형, 고성과기반의 유인형과 투자형, 그리고 혼합형의 다섯 가지 유형을 도출하였다. 마지막으로 Toh et al. (2008)에서는 미국의 661개 조직으로부터 비용최소화, 조건적 동기부여, 경쟁적 동기부여, 자원창출, 헌신극대화 이상의 다섯 가지 유형을 도출하였다.

나. 기존 구성형태 연구들의 한계

기존의 구성형태 유형을 분류한 연구들은 독특한 분류기준에 의거하여 HRM 구성형태를 대별하여 HRM의 다양성을 밝혀 경쟁우위로서 HRM의 역할을 규명하는 데에는 기여하였지만 공통적으로 다음과 같은 한계를 갖는다. 첫째, 분류방식을 적용하는데 타당성을 확보하기 위한 독특한 이론적 틀이나 표본의 특성에 주목하기 때문에 모든 상황을 아우를 수 있는 이론적 토대에 기반한 분류 기준의 개발이 빈약하다. 즉, 많은 연구자들이 크게 2개의 분류(통제형 혹은 헌신형, 시장형 혹은 몰입형) 혹은 2x2 매트릭스에 적용하여 유형간에 차이점을 부각시킬 수 있는 분류 기준에 주목하다보니 일반화 가능성에 있어서 한계를 드러낸다. 예를 들어 Lepak & Snell (1999)의 분류는 인적자본의 가치를 계산할 수 있고 이를 비교하여 내부화-외부화를 결정할 수 있다는 거래비용 이론에 기반하고 있는데, 이는 경제학적인 가정을 배경에 두고 있는 것으로 모든 조직의 고용관계를 적용하기에는 다소 무리가 따른다 (배종석 외, 2011). 또한 Mossholder, et al. (2011)의 연구에서는 타인을 돕는 행동(helping behavior)에 따른 분류에 주목하다보니 헌신형을 상호성(mutuality)을 배제하여 상호 협력이 일어나는, 지나치게 이상적인 시스템으로 규정하는 한계를 보인다. 이는 귀납적 연구들의 대부분에도 동일하게 적용할 수 있는 한계이기도 하다. 귀납적 연구의 대부분의 분류 기준들은 모든 조직들에 적용할 수 있는 정책적 이슈가 아니기 때문에 해당 연구의 샘플을 분류할 수 있을 뿐 다른 표본에 적용하기 위해서는 다소 무리가 있는 한계를 내포하고 있다.

둘째, 거의 모든 연구들이 동일하게 분류된 유형 내의 다양한 변종들(variants)에는 주목하지 않고 있다. 앞서 구성형태적 접근법의 가정에서 설명하였듯이, 구성형태적 접근법은 기본적으로 '독특한 조합의 존재'와 '동귀결성'을 가정으로 하고 있다. 즉 독특한 조합으로 판단되는 구성형태에 한해서 동귀결성이 존재한다고 가정하는 것인데, 기존의 많은 연구들은 독특한 조합과 유사한 '조합군'을 분류하는 데에만 집중할 뿐, 조합군 내의 조직들 간의 상대적 차이에 대해서 논의한 연구는 전무하다시피 하다. 예를 들어, 헌신형 군집으로 분류된 조직들이라 할지라도 순수한 헌신형에 더욱 가까운 유형이 있는 한편, 헌신형 군집으로 분류는 되었으나 순수한 헌신형과는 다소 거리가 있는 유형이 존재할 수 있다. 하지만 기존 연구에서는 이러한 가능성을 간과한 채 군집 간의 차이에만 주목하는 한계를 갖는다. 독특한 조합의 존재와 동귀결성을 다시금 상기할 때 이상적 형태에

더욱 가까운 구성형태가 그렇지 않은 구성형태보다 더 나은 성과를 보이는 것이 예측되지만, 이에 대한 연구는 전무한 실정이다.

마지막으로 대부분의 구성형태적 관점의 연구들은 모든 조직들을 상호배제와 전체포괄(MECE)의 조건을 가정하여, 개별 조직을 특정 구성형태에 일대일로 연결하는 것을 전제로 하고 있다. 하지만 양면성 인적자원관리 시스템을 제안하고 있는 배종석·박오원(2010)에 따르면, 개별 조직 내에서도 기능적으로 분리되거나 혼합된 형태로 복수의 HRM 시스템이 존재할 수 있음을 제안하였다. 즉 혼합된 형태는 혼합적 통합양식, 완전 분리양식, 부분 분리양식 등 다양한 형태로 하나의 조직 내에 양립할 수 있다. 그럼에도 불구하고 대부분의 구성형태적 관점의 연구들은 모든 기업들을 MECE 조건을 만족하도록 분류하고 있기 때문에, 개별 조직 내에서 복수의 구성형태가 나타나는 가능성을 배제하고 있는 한계를 가지고 있다.

다. 본 연구에서 활용하는 구성형태 분류의 기준

따라서 앞선 한계들을 극복하고 구성형태의 순수성과 혼합성을 고려하기 위해서 본 연구에서는 배종석, 김영신, 이수진 (2011)에서 제기된 ‘시장우위 관점’과 ‘조직우위 관점’의 차원에 기반한 구성형태 분류방식을 활용하고자 한다. 이 방식이 갖는 장점은 다음과 같다. 첫째, 모든 조직에 공통적으로 적용할 수 있는 이론적 기반에 기초하고 있다는 점이다. 이전 연구와 달리 이 분류방식에서는 경제학적 접근법에 기반한 HRM과 조직역량 접근법에 기반한 HRM을 제시하고 있다. 이 두 가지 접근법은 조직의 정체성을 설명하는 조직이론과 인간에 대한 가정 등을 반영하여 추상적이고 연역적으로 도출된 것으로 표본의 특수성과는 별개로 어느 조직이나 공통적으로 적용할 수 있어 일반화 가능성이 높다는 장점이 있다 (배종석 외, 2011: 128).

둘째, 이 방식에는 두 가지 차원 간에 독립성을 가정하기 때문에 다양한 혼합형을 고려할 수 있다는 장점이 있다. 기존의 많은 연구들은 두 개의 구성형태를 양 극단으로 하는 일차원적인 분류 기준을 적용하였다 (Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; Toh et al., 2008). 그런데 이처럼 일차원적인 분류기준에서는 다양한 혼합형을 고려할 수 없는 한계가 있다. 왜냐하면 한 쪽 극단에 가까워지면 가까워질수록 자연스럽게 나머지 한 쪽과는 멀어지기 때문이다. 반면 두 가지 차원 간의 독립성을 가정할 경우 두 가지 차원이 혼합된 경우와 두 차원 간의 상호보완성을 모두 고려할 수 있어 보다 폭넓은 논의를 가능케 해준다 (배종석 외, 2011: 119).

마지막으로 이 분류방식은 한국상황에 적합한 분류방식이기 때문이다. 국내 전략적 인적자원관리 연구의 10년을 리뷰한 강성춘·박지성·박호환(2011)의 제언에 따르면 국내의 전략적 인적자원관리 연구는 서양의 그것을 단순모방하기보다 독자적인 이론에 기반해서 진행되어야 함을 역설하고 있다. 외국에서 개발된 측정방식이나 분류방식을 그대로 우리나라에 도입할 경우 상당부분 왜곡된 분류 결과를 가져와 우리나라의 환경에는 적합하지 않을 수 있기 때문이다. 특히 전통적인 가부장적인 조직문화에서 시장형으로 전향되고 있는 현재의 한국적 상황에서 전통적인 고용관계와 성과주의로 대표되는 새로운 고용관계 모두를 분석할 수 있는 이론적 틀이 필요하다 (Bae, Chen,

& Rowley, 2011). 이러한 측면에서 경제학적 관점과 조직역량 관점에 의한 분류방식은 전환기에 있는 한국적 상황을 잘 반영할 수 있을 것으로 기대된다.

<표 1>은 조직이론에 기반하여 경제학적 관점과 조직역량 관점을 비교한 것이다. 기업의 본질에 있어서 경제학적 관점은 경제적 제도로 한정하는 한편, 조직역량 관점에서는 사회적 기관의 성격으로 이를 확장시켜 해석한다. 기업의 특성에 있어서도 경제학적 관점에서는 기업의 동질성(homogeneity)를 가정하는 한편, 거래비용이론에 기반하여 시장실패를 막기 위해 조직이 존재한다고 가정한다. 반면, 조직역량 관점에서는 개별 조직마다 존재하는 기업특수적인 이질성(heterogeneity)에 주목하고 시장 메커니즘과 차별되는 고유한 이점이 존재한다고 가정한다. 교환관계의 유형에 있어서도 경제학적 관점은 경제적 교환관계를 중시하는 한편, 조직역량 관점에서는 사회적 교환관계를 중시한다. 마지막으로 가치창출 방식에 있어서 경제학적 관점에서는 가격메커니즘을 통해 비용을 줄여 효율성을 높이는 한편, 조직에 속한 구성원들의 개별성과를 극대화시킴으로써 조직의 성과를 추구한다. 반면 조직역량 관점에서는 신뢰를 기반으로 한 상호 협력으로 개별성과 외에 시너지 효과에 기인한 조직성과를 추구하는 경향이 있다.

<표 1> 경제학적 관점과 조직역량 관점의 이론적 비교

	경제학적 관점	조직역량 관점
기업의 본질	· 경제적 제도(economic institution)	· 사회적 제도(social institution)
기업의 특성	· 기업의 동질성을 가정 · 거래에 있어 기업은 시장의 대체수단	· 기업의 이질성에 주목함 · 기업 고유의 조직 이점 존재
교환관계의 유형	· 경제적 교환관계	· 사회적 교환관계
가치창출 방식	· 가격메커니즘에 의한 자율적 조정 · 개인별 목적 추구	· 신뢰를 기반으로 한 상호 협력 · 공동의 목적 달성

참조: 배종석·김영신·이수진 (2011: 86)의 표를 정리함.

2. 가설개발

가. HRM 구성형태의 효과성

경제학적 관점에서는 조직이 보유하고 있는 인적자본을 비용-편익 분석에 입각하여 활용하는 방식으로 시장-가격 원리가 지배적인 구성형태이다 (Adler, 2001; Miilgrom & Roberts, 1988). 여기서는 고용보장성이 낮은 외부지향 시스템을 지향하여 높은 수준의 노동유연성을 추구하여 고용과 조정에 있어 자유로움을 추구한다 (freedom to hire and fire). 직무역할에 있어서는 명확한 직무설계에 기반하여 확정적 과업을 추진하는 경우가 많다 (<표 2> 참조). 또한 결과물과 규정에 기반한 합리적 통제방식을 적용하여 개별 인센티브를 강화하는 방식으로 동기부여한다. 따라서 경제학적 관점에 기반한 순수한 구성형태에서는 인적자본의 효율적인 활용을 통해 비용을 줄이고 이익을 늘려 경제성을 확보하여 조직의 성과를 극대화하는 데에 초점을 맞춘다. 정리하면, 경제학적 HRM을

도입하는 조직들은 비용을 낮출 수 있을 뿐 아니라, 적절한 인센티브로 근로자의 동기를 높은 수준에서 유지시켜 조직의 긍정적인 성과를 창출할 수 있게 된다 (Felin & Foss, 2009). 지금까지의 논의를 가설로 정립하면 다음과 같다.

가설 1-1. 경제학적 HRM의 도입정도와 조직의 성과는 정(+)의 관계를 가질 것이다.

조직역량 관점에서는 신뢰에 기반하여 조직이 보유하고 있는 인적 자본의 역량, 동기, 기회를 향상시켜 조직의 성과에 기여하도록 하는 구성형태이다 (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006). 여기서는 고용보장성이 높은 내부지향시스템을 지향하며, 조직성과 향상에 초점을 맞추는 통합적이고 생성적인 직무가 설계되어 있다. 또한 투입이나 규범에 기반하여 사회적 통제를 운영하고 조직 성과에 기반한 인센티브를 제공하는 특징이 있다 (Pfeffer, 1998a). 조직역량 관점이 조직의 성과에 기여하는 메커니즘은 구성원 간의 시너지 효과에 기인한다. 높은 수준의 신뢰와 협력을 통해 조직 구성원들은 성과를 증대시키는 한편, 상대적으로 자율적인 제도 내에서 생성적 과업요소를 수행함으로써 조직의 추가적인 이익을 증대시키는 데 기여하게 된다. 많은 실증연구들은 이러한 접근법을 고헌신 HRM (high-commitment HRM), 고성과작업체계(high performance work system), 고몰입 인사관행 (high-involvement HRM practices) 등으로 명명하며 이러한 접근법이 실제 조직의 성과에 상당부분 기여함을 검증해왔다 (Bae & Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Huselid, 1995). 지금까지의 논의를 가설로 정립하면 다음과 같다.

가설 1-2. 조직역량적 HRM의 도입정도와 조직의 성과는 정(+)의 관계를 가질 것이다.

〈표 2〉 경제학적 관점과 조직역량 관점의 비교

	경제학적 관점	조직역량 관점
고용정책	· 외부지향 시스템 위주 · 고용보장성 낮음	· 내부지향 시스템 · 고용보장성 높은 편
직무특성	· 개인기반 직무 -개인성과 향상에 초점 -분업화된 직무와 독립적 업무수행 · 확정적 과업요소가 많음	· 조직 및 관계 기반 직무 -조직성과 향상에 초점 -통합적 직무와 협력적 업무수행 · 생성적 과업요소가 많음
통제방식	· 합리적 통제 -결과물 통제 -규정기반 행동통제	· 사회적 통제 -투입 통제 -규범기반 행동통제
보상정책	· 인센티브 기준: 개인성과 기반 · 인센티브 강도 강함	· 인센티브 기준: 조직성과 추가 · 인센티브 강도 상대적으로 약함

참조: 배종석·김영신·이수진 (2011: 93)의 표를 정리함.

나. 구성형태적 순수성의 효과성

구성형태적 순수성이란, 특정 HRM 구성형태의 이상적 조합에 가까운 정도를 말한다. 예를 들어 가장 이상적인 형태의 HRM 시스템을 A와 B라고 할 때, 개별 조직 X는 A와 유사한 정도(S_A)와 B와 유사한 정도(S_B)를 동시에 가지고 있다고 가정할 수 있다 (<표 3>). 이 때, S_B 가 0에 가까워 X의 특성이 S_A 로만 구성되어 있을 경우 조직 X의 구성형태적 순수성은 높다고 할 수 있다 (조직 X_1). 반대로 S_A 가 소수에 불과해 S_B 의 형태가 강하게 드러나는 조직 역시도 구성형태적 순수성이 높다고 할 수 있다 (조직 X_4). 즉, 시스템에 상관없이 특정 구성형태의 비율이 높아 혼합된 정도가 적은 시스템을 구성형태적 순수성이 높은 시스템이라고 한다. 반대로 여러 구성형태의 특징이 골고루 혼합적으로 구성되어 있어 혼합된 정도가 높은 시스템을 구성형태적 순수성이 낮은 시스템이라고 한다.

<표 3> 구성형태적 순수성의 도출 예시

	조직 X_1	조직 X_2	조직 X_3	조직 X_4
구성형태 A와 유사한 정도 (S_A)	95%	70%	40%	5%
구성형태 B와 유사한 정도 (S_B)	0%	20%	30%	80%
절대값차이 ($S_A - S_B$)	95%	50%	10%	75%
구성형태적 순수성	아주 높음	보통	낮음	비교적 높음

주: S_A 와 S_B 가 합쳐서 반드시 100%이어야 할 필요는 없음.

구성형태적 순수성이 높을수록 조직의 성과에 긍정적으로 기여하는 근거는 HRM의 프로세스의 개념을 통해 설명될 수 있다. Bowen & Ostroff (2004)는 HRM 제도가 성과로 이어지기까지는 HRM 프로세스의 개념이 중요한데, 여기에는 구별성, 일관성, 합의성의 세 가지 하부개념이 포함된다고 주장한다. 구별성이란, 제도들이 얼마나 가시적이고, 구체적으로 이해 가능하며, 정당하고, 높은 관련성을 갖는지에 대한 내용이다. 일관성이란, HRM을 통해 제공하는 원인과 결과 간의 명확성, 타당성, 일관성 등을 말한다. 합의성이란 주요한 HRM 의사결정자 간의 일관된 합의와 공정성을 말하는 개념이다. 즉 HRM 프로세스의 개념의 의하면, 순수한 구성형태는 다른 HRM 제도들과 구별되는 독특성을 갖추고 일관된 메시지를 지속적으로 전달할 수 있으므로 성과를 창출하는데 있어 유리하게 된다. 따라서 특정 구성형태로 HRM의 내용(content)과 프로세스가 구성되어 있다면 조직은 일관되고 분명한 메시지를 전달하기에 용이할 것이고 이는 결국 조직의 긍정적인 성과로 귀결될 것이다. 지금까지의 논의를 가설로 도출하면 다음과 같다.

가설 1-3. 구성형태적 순수성과 조직의 성과는 정(+)의 관계를 가질 것이다.

다. 구성형태적 순수성의 효과를 조절하는 요인들

그렇다면 구성형태적 순수성은 반드시 긍정적인 성과와 직결되는가? 본 연구에서는 구성형태적 순수성이 상황에 따라 그 효과가 달라질 수 있다는 가정 아래 4개의 조절변수를 제시하였다. 이는 기업전략(공격형), 기업전략(분석형), 자본집약도, 소유주의 영향력 등인데, 각각에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 기업전략과 구성형태적 순수성

기업의 사업전략에 비즈니스의 방향성이 달라진다. 배종석·박오원(2010)에 따르면 조직은 추구하는 혁신의 내용에 따라 다양한 구성형태의 속성과 수를 다양하게 갖출 수 있다. 배종석·박오원(2010)은 구성형태의 수가 단수인지 복수인지에 따라, 그리고 속성이 순수형인지 혼합형인지에 따라 네 가지 조직화 양식-순수 통합양식, 혼합적 통합양식, 완전 분리양식, 부분 분리양식-을 제시하였다. 이같은 분류의 가정에는 기업이 추구하는 양면성 혁신(ambidextrous innovation), 즉 활용적 혁신(exploitative innovation)과 탐색적 혁신(explorative innovation)에 따라 조직화 양식이 달라진다는 가정에 기인하였다. 결국 조직이 추구하는 혁신의 내용에 따라 조직화 양식이 달라질 수 있음을 시사하였다.

한편 Miles & Snow(1978)의 기업전략 분류에 따르면 조직은 혁신을 추구하는 정도에 따라 공격형(prospector), 방어형(defender), 분석형(analyzer), 반응형(reactor) 등으로 분류할 수 있다. 공격형은 타 기업보다 혁신적인 제품과 서비스를 먼저 개발해서 시장을 주도하는 전략을 말한다. 이 전략을 사용하는 조직들은 항상 높은 수준의 선도적인 혁신을 추구한다. 이미 진행된 혁신을 활용하는 것보다는 새로운 혁신을 추구하는, 이른바 탐색적 혁신을 추구한다고 말할 수 있다. 방어형 전략은 기존의 비즈니스를 수성하기 위한 목적으로 효율성을 증진시키는 약간의 혁신을 시도하는 전략이다. 여기서는 탐색적 혁신은 거의 이루어지지 않고 주로 활용적 혁신에 의해 기업의 비즈니스를 유지한다. 지금까지의 논의를 가설로 도출하면 다음과 같다.

가설 2-1: 구성형태적 순수성이 조직성과에 미치는 정(+의 영향은 공격형 전략을 사용하는 조직에서 더욱 크게 나타날 것이다.

반면, 분석형 전략은 공격형 전략을 실행하는 조직의 추이를 살피며 필요에 따라 혁신을 추구하는 한편, 방어형 전략의 효율성 추구를 모방하기도 하는 복수의 혁신을 추구하는 전략이다. 즉 상황에 따라 탐색적 혁신과 활용적 혁신을 동시에 추구하는 조직들로, 두 가지 목적을 달성하기 위한 조직이다. 배종석·박오원(2010)에 따르면 이같이 복수의 전략을 추구하는 조직들은 조직 내에 복수의 시스템을 도입하여 두 가지 목적을 달성하려 한다. 따라서 복수의 전략을 추구하기 때문에 순수한 구성형태보다는 복수의 구성형태를 추구하는 것이 더욱 효과적일 것이다. 오히려 순수성이 강조된다면 운영의 묘를 발휘할 수 있는 여지가 적어 효과성은 더 작게 나타날 것이다. 지금까지

의 논의를 가설로 도출하면 다음과 같다.

가설 2-2: 구성형태적 순수성이 조직성파에 미치는 정(+)의 영향은 분석형 전략을 사용하는 조직에서 더욱 작게 나타날 것이다.

2) 자본집약도의 영향력

Lepak & Snell(1999)에 의하면 조직 내의 인적자본은 전략적 가치와 전략적 독특성에 따라 4가지 그룹으로 분류할 수 있는데, 이들 그룹에 대해 각기 다른 고용관계를 가져가야 한다고 제시한다. 구체적으로 가치와 희귀성이 높은 그룹은 헌신형(commitment) HRM으로, 가치가 높으나 독특성이 낮은 그룹은 시장형(market-based) HRM으로, 가치가 낮지만 독특성이 높은 그룹은 공동협력형(collaborative)으로, 그리고 가치와 독특성이 모두 낮은 그룹은 계약준수형(compliance) HRM으로 관리해야 함을 제시한다. 즉 조직 내에 인적자본의 다양성이 증대될수록 각기 다른 형태로 관리해야 함을 역설한다. 정리하면 조직 내에 인적자본의 다양성이 높은 조직에서는 인적자원관리 시스템을 통합된 구성형태로 가져가는 것보다 인적자본의 다양한 특성을 반영하여 혼합된 구성형태로 가져가는 것이 보다 효과적일 것이다.

자본집약도가 높은 조직은 가치창출 프로세스 과정에서 인적자본의 역할이나 다양성의 중요성이 그리 크지 않다(Datta, Guthrie, & Wright, 2005). 반면 노동집약도가 높은 (자본집약도가 낮은) 조직은 가치창출 프로세스 과정에서 다양한 인력들을 활용하고 인적자본의 가치나 희귀성에 따라 적절한 인적자원관리 제도를 도입해야 한다. 노동집약도가 높은 조직에서는 가치창출 과정상에서 따라서 다양한 인적자본을 보유하고 이들의 생산성을 증대시키는 것이 경쟁우위를 얻기 위해 중요한 요소이다. 핵심적인 업무를 담당하는 인재에게는 많은 기회와 유인을 제공하여 한편, 장기적인 고용을 유지하고 개발을 장려하는 조직역량 관점의 HRM 제도를 도입할 것이다. 하지만 단순한 업무에 노동이나 단순사무직의 경우에는 많은 유인이나 교육을 제공하지 않을 것이다. 따라서 자본집약도가 높은 조직에서는 상대적으로 순수한 인적자원관리 구성형태를 유지할 것인 반면, 자본집약도가 낮은 (노동집약도가 높은) 조직에서는 혼합된 인적자원관리 구성형태를 유지할 것이다. 지금까지의 논의를 가설로 정립하면 다음과 같다.

가설 2-3: 구성형태적 순수성이 조직성파에 미치는 정(+)의 영향은 자본집약도가 높을수록(노동집약도가 낮을수록) 더욱 크게 나타날 것이다.

3) 소유주의 영향력

HRM 제도들은 경영자와 구성원의 커뮤니케이션이다 (Bowen & Ostroff, 2004: 207). 소유주의 영향력은 혼합형의 구성형태를 유지하는 구심점 역할을 할 것이다. 구성형태적 순수성이 낮으면 HRM 시스템의 제도들은 자칫 방향성을 잃고 그 목적을 달성하기 어려운 단점이 있다. 이 경우에

는 조직이 HRM 시스템을 통해 종업원에게 요구하는 것이 모호한데서 오는 단점이 커질 수 있다. 하지만 소유주의 영향력이 강하다면 이같은 단점이 보완될 수 있을 것이다. 왜냐하면 소유주가 직접 경영에 개입하게 되면 서로 다른 인적자원관리 시스템이라 할지라도 공존이 조정(coordination)과 통합(integration)이 가능하기 때문이다. 반면, 소유주의 영향력이 약하다면 혼합된 구성형태 시스템을 유지할 중심점이 없어 그 효과는 떨어질 것이다. 따라서 소유주의 경영 개입이 적은 조직에서는 단일한 시스템으로 구성형태적 순수성을 높이는 것이 더욱 효과적일 것이다. 이같은 논의를 가설로 정립하면 다음과 같다.

가설 2-4: 구성형태적 순수성이 조직성과에 미치는 정(+의 영향은 소유주의 영향력이 작을수록 더욱 크게 나타날 것이다.

III. 방법론

1. 자료와 표본

본 연구에서는 노동연구원에서 조사한 “사업체패널조사(Workplace Panel Survey)”의 2009년도 자료를 활용하였다. 사업체패널조사는 우리나라의 사업체를 대표하는 표본을 대상으로 2005년부터 실시된 격년패널자료로, 사업체의 경영일반 정보, 인적자원관리체계, 노사관계 실태 등을 조사하여 고용정책 및 인적자원개발 정책의 효과성을 높이기 위한 목적으로 실시되고 있다. 기업수준에 비해 작업장수준(workplace level)의 조사가 갖는 장점은, 정책적인 수준에서 측정되는 기업수준의 정보와 달리 보다 구체적이고 실질적으로 종업원들에게 적용되는 제도를 파악이 가능하다는 점에 있다. 본 연구의 목적이 실질적으로 종업원들에게 적용되는 제도를 바탕으로 인적자원관리 시스템의 구성형태를 파악하는 것이기 때문에 작업장 수준의 사업체패널조사는 본 연구에서 다루는 연구질문들을 다루는데 적절한 수준이라고 볼 수 있다.

본 연구에서 대상으로 하는 모집단은 고용인원이 300명 이상인 제조업에 소속된 작업장수준을 대상으로 하였다. 사업체패널조사의 2009년 조사 결과에 따르면 전체 조사대상은 총 1744개이다. 이중 제조업(한국표준산업분류 9차 기준 C10부터 C33에 해당되는 사업체들) 분야의 사업체는 732개인 것으로 나타났다. 이들 중 규모가 너무 작은 사업체는 구체적인 인적자원관리 시스템이 실행되고 있지 않거나 인적자원관리 관련된 이슈가 존재하지 않을 수 있기 때문에, 300인 이상의 사업체으로 분석대상을 한정된 결과 표본 수는 384개로 나타났다. 이들 중 재무변수 등 중요한 변수를 포함하지 않은 사업체를 제외한 결과, 최종 표본 수는 242개로 나타났다. 이는 제조업을 기준으로 유효한 표본인 전체 732개 중 33.06%에 해당한다. 분석대상인 사업체들의 규모별로 파악해 보면, 종업원 300명 이상 500명 미만의 사업체가 56개(23.1%), 500명 이상 1000명 미만의 사업체가 81개(33.5%), 1000명 이상의 사업체가 105개(43.4%)인 것으로 나타났다.

2. 변수의 측정

가. 인적자원관리 시스템과 순수성

본 연구의 독립변수인 각 사업체의 인적자원관리 시스템은 경제학적 관점과 조직역량적 관점 2개의 축으로 측정되었다(<표 4> 참조). 국내 IT 기업을 대상으로 질적연구방법론으로 접근한 배종석 외(2011)에 따르면, 경제학적 관점과 조직역량적 관점이 혼합된 정도에 따라 IT 기업들의 인적자원관리 시스템은 다양하게 분류가 됨이 관찰되었다. 하지만 본 연구에서는 이전연구와 달리 양적연구방법론으로 개별 사업체 내에 경제학적 관점과 조직역량적 관점에 기반한 제도를 측정하고 이를 각각 합산하여 개별 사업체의 ‘경제학적 HRM 지수’와 ‘조직역량적 HRM 지수’를 산출하였다. 구체적으로 본 연구에서는 선행연구에서 제시한 HRM 정책분류-고용정책, 직무특성, 통제방식, 보상정책-에 기반하여 각 정책별로 2개의 제도씩 총 8개의 정책적 선택에 관련된 제도를 각 1점씩 총 8점으로 측정하였다. 즉 모든 사업체는 경제학적 HRM 지수(0점-8점)의 값과 조직역량적 HRM 지수(0점-8점)의 값을 갖게 된다. 각각의 지수에 대한 구체적인 측정 방법은 다음과 같다.

<표 4> 경제학적 HRM과 조직역량적 HRM의 측정도구

원리	정책		측정도구	척도
경제 학적 HRM (8점)	고용정책 (2점)	외부획득 (1점)	· 비정규직을 정규직보다 활용하는 정도	5점척도
		정리해고 (1점)	· 지난 2년간 해고 실시 여부	2점척도
	직무특성 (2점)	개인기반 (1점)	· 직무분석이 활용되는 범위	5점척도
		확정적요소 (1점)	· 작업과정의 표준화 정도	5점척도
	통제방식 (2점)	결과통제 (1점)	· 단기적 성과를 중시하는 정도	5점척도
		규정기반 (1점)	· 업무수행방법 결정에 대한 자율권 제한정도	4점척도
	보상정책 (2점)	개인성과기반 (1점)	· 개인의 업적에 따른 연봉제의 적용범위	3점척도
		임금차등 (1점)	· 인사고과 점수 비례 임금인상 차등 여부	2점척도
조직 역량적 HRM (8점)	고용정책 (2점)	내부육성 (1점)	· 인력 충원시 육성을 충원보다 선호하는 정도	5점척도
		고용보장 (1점)	· 정규직근로자에 대한 고용보장 여부	2점척도
	직무특성 (2점)	조직기반 (1점)	· 팀워크를 기준으로 운영되는 정도	5점척도
		생성적요소 (1점)	· 업무 로테이션 활용비율	비율척도
	통제방식 (2점)	투입통제 (1점)	· 교육훈련의 범위	4점척도
		규범기반 (1점)	· 조직에 대한 충성심과 애착심을 중시하는 정도	5점척도
	보상정책 (2점)	조직성과기반 (1점)	· 성과배분제가 적용되는 근로자의 비중	비율척도
		평균보상수준 (1점)	· 동종업계 대비 사업장의 임금수준	5점척도

1) 경제학적 HRM 지수

고용정책 중 '외부획득'은 필요인력을 비정규직과 정규직 중 무엇을 기반으로 충원하는지로 측정하였다. 가능한 비정규직을 근로자를 많이 활용하는 경우를 1로 코딩하고, 가능한 정규직근로자를 주로 활용하는 경우를 0으로 코딩하여 리커트 5점 척도의 연속변수로 전환하였다. '정리해고'는 지난 2년간 인원감축이나 경영상의 이유로 해고를 실시한 적이 있는지 여부로 측정하였으며, 정리해고를 실시했다면 1로 코딩하고 그렇지 않은 경우를 0으로 코딩하였다.

직무특성 중 '개인기반'은 직무분석이 활용되는 분야의 범위를 기준으로 측정하였다. 정원 산정, 채용/선발 기준, 직무급, 평가지표 개발 중에서 이들 모두에 직무분석 결과를 활용한다면 1로 코딩하고, 어느 것에도 반영하지 않거나 직무분석 자체를 실시하지 않은 경우를 0으로 코딩하여 5점 척도의 연속변수로 전환하였다. '확정적요소'는 사업장에서 생산하는 제품이나 서비스의 작업과정이 표준화된 정도로 측정하였다. 표준화정도가 높은 경우를 1로, 그렇지 않은 경우를 0으로 코딩하여 리커트 5점 척도의 연속변수로 전환하였다.

통제방식 중 '결과통제'는 단기적인 성과와 장기적인 육성 중 무엇을 중심으로 하는지로 측정하였다. 근로자의 단기적 성과와 업적을 최대화하는 방향으로 운영되는 경우를 1로 코딩하고, 근로자의 장기적인 육성과 개발을 목적으로 하는 경우를 0으로 코딩하여 리커트 5점 척도의 연속변수로 전환하였다. '규정기반'은 업무수행 방법의 결정에 대한 자율권을 제한하는 정도로 측정하였다. 자율권이 전혀 없는 경우를 1로 코딩하고 그렇지 않은 경우를 0으로 코딩하여 리커트 4점 척도의 연속변수로 전환하였다.

보상정책 중 '개인성과 기반'은 개개인의 업적이나 성과, 능력 등 공헌도에 따라 임금총액을 결정하는 연봉제의 적용범위로 측정하였다. 전직원에게 적용하는 경우를 1로 코딩하고, 과장급 이상의 관리자급에게만 적용하는 경우를 0.5로, 연봉제를 도입하지 않은 경우를 0으로 각각 코딩하였다. '임금차등'은 관리자급의 인사고과시 고과점수에 비례해서 임금인상을 차등적으로 실시하는지 여부로 측정하였다. 임금인상 차등을 실시하는 경우를 1로 코딩하고, 실시하지 않는 경우를 0으로 코딩하였다.

2) 조직역량적 HRM 지수

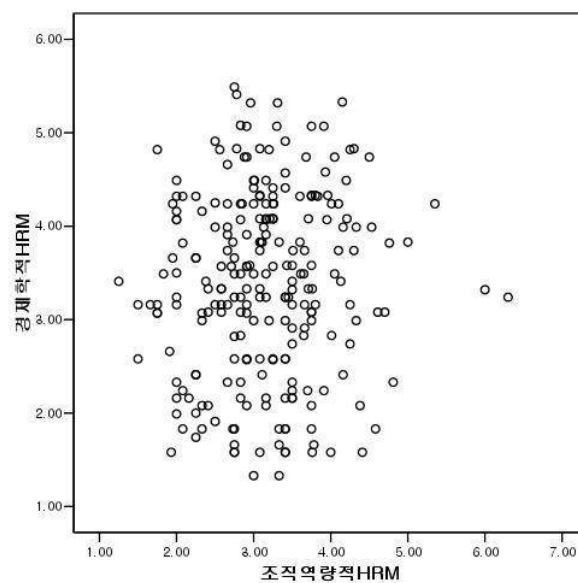
고용정책 중 '내부육성'은 인력충원시 장기고용을 통해 내부에서 육성하는 것과 외부에서 충원하는 것 중 어디를 중심으로 활용하는지로 측정하였다. 장기고용을 통해 내부에서 육성하는 경우를 1로 코딩하고, 외부에서 충원하고 불필요시 해고하는 경우를 0으로 코딩하여 리커트 5점 척도의 연속변수로 전환하였다. '고용보장'에 관련된 정책은 정규직근로자에 대한 고용을 보장하는지 여부로 측정하였다. 고용보장은 구체적으로 회사정책, 단체협약, 노동조합과의 합의, 노사협의회의와의 합의 등의 방법이 있는데 여기서는 수단에 상관없이 고용보장을 한 경우를 1로 코딩하고 그렇지 않은 경우를 0으로 코딩하였다.

직무특성 중 ‘조직기반’은 인사관리를 운영시 팀웍을 기준으로 하는 것과 개인의 성과/업적을 기준으로 하는 것 중 어디에 가까운지로 측정하였다. 팀웍을 기준으로 운영되는 경우를 1로 코딩하고, 개인의 성과/업적을 기준으로 운영하는 경우를 0으로 코딩하여 리커트 5점 척도의 연속변수로 전환하였다. ‘생성적요소’는 직무순환(업무 로테이션)의 대상이 되는 근로자의 비율로 측정하였다. 전원(100%)이 활용하는 경우를 1로 코딩하여 비율에 따라 수치를 전환하였으며, 직무순환을 실시하지 않는 경우를 0으로 코딩하였다.

통제방식 중 ‘투입통제’는 사업장에서 중요하게 실시된 훈련의 범위로 측정하였다. 신입사원 교육 또는 오리엔테이션, 관리감독 교육(리더십, 의사결정), 조직개발 훈련(팀워크, 문제해결) 이상 3가지 교육훈련 중 모두를 다 실시한 경우를 1로 코딩하고 어느 것도 실시하지 않은 경우를 0으로 코딩하여 4점 척도의 연속변수로 전환하였다. ‘규범기반’은 인사관리의 목표가 근로자가 소속된 조직에 대한 충성심과 애착을 높이는 것을 중심으로 하는지로 측정하였다. 충성심과 애착을 높이는데 집중할 경우 1로 코딩하고 그렇지 않은 경우를 0으로 코딩하여 리커트 5점 척도의 연속변수로 전환하였다.

보상정책 중 ‘조직성과 기반’은 기업, 사업장, 부서 단위의 성과에 따라 지급되는 성과배분제가 적용되는 근로자의 비율로 측정하였다. 전원(100%)에게 지급되는 경우를 1로 코딩하여 비율에 따라 수치를 전환하였으며, 성과배분제를 실시하지 않는 경우를 0으로 코딩하였다. ‘평균보상수준’은 동종업계의 평균 임금수준 대비 사업장의 임금수준으로 측정하였다. 동종업계 평균 대비 매우 높은 경우를 1로 코딩하고 매우 낮은 경우를 0으로 코딩하여 리커트 5점 척도의 연속변수로 전환하였다.

그럼 < xxx >는 위의 방식으로 측정된 경제학적 HRM 지수와 조직역량적 HRM 지수의 산점도이다. 그림에서 볼 수 있듯이 대다수의 사업체들이 고르게 분포하고 있는 것을 확인할 수 있다. 두 지표간의 상관관계는 0.066으로 0.05 수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다.



[그림 1] 경제학적 HRM 지수와 조직역량적 HRM 지수의 산점도

3) 구성형태적 순수성 지수

본 연구에서 다루는 논의의 핵심적 개념인 ‘구성형태적 순수성 지수’는 앞서 계산된 경제학적 HRM 지수와 조직역량적 HRM 지수의 차이의 절대값으로 측정하였다. 개별 조직이 경제학적 HRM 지수와 조직역량적 HRM 지수 중 무엇을 더 많이 활용하는지에 상관없이, 둘 간의 차이가 큰 경우는 특정 지수의 순수성이 크다고 보았다. 예를 들어, 사업체 A의 조직역량적 HRM 지수가 7점이고 경제학적 HRM 지수가 1점인 경우, 사업체 A는 상대적으로 조직역량적 HRM에 관련된 제도를 많이 사용하고 있기 때문에 조직역량적 HRM에 기반한 구성형태적 순수성이 높다고 볼 수 있다. 반대로 사업체 B의 경우 경제학적 HRM 지수가 5점이고 조직역량적 HRM 지수가 4점인 경우, 사업체 B는 상대적으로 경제학적 HRM에 관련된 제도를 많이 사용하고 있다. 하지만 직관적으로 알 수 있듯이 사업체 A의 구성형태적 순수성 지수가 사업체 B의 구성형태적 순수성 지수보다 더 크게 된다. 구성형태적 순수성 지수를 경제학적 HRM 지수와 조직역량적 HRM 지수의 차이로 측정할 경우 사업체 A의 구성형태적 순수성 지수는 6점(=7점-1점)으로 사업체 B의 구성형태적 순수성 지수인 1점(5점-4점)보다 크기 때문에 이러한 특성을 적절하게 반영한다고 볼 수 있다. 이러한 방식으로 모든 사업체에 대해 경제학적 HRM 지수, 조직역량적 HRM 지수, 구성형태적 순수성 지수를 산출하였다.

나. 종속변수

본 연구의 종속변수는 2009년의 노동생산성으로 측정하였다. 노동생산성은 사업체패널 설문 응답한 담당자들이 설문에 주관적으로 응답한 자료를 활용하였다. 노동생산성의 주관적 측정방법은 “2009년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 어떠합니까?”라는 물음에 대해 “(동종업체 평균에 비하여) 매우 낮다”에서부터 “매우 높다”에 이르기까지 5점 척도로 측정되었다. 실제 재무자료를 바탕으로 산출하는 객관적 측정방법에 비해 주관적 측정방법이 갖는 장점은 다음과 같다. 첫째, 실질적인 성과를 측정하는데 보다 적합하다. 둘째, 사업체에 따라서 사업체 수준의 객관적인 재무데이터를 공시하지 않는 사업체들이 존재하는데, 주관적 측정방법을 활용하면 이와 같은 샘플의 경우에도 분석이 가능하다.

다. 조절변수

1) 기업전략

기업전략은 Miles & Snow(1978)의 공격형, 분석형, 방어형 전략을 단일 문항으로 측정하였다. 각각의 전략들에 대한 간략한 설명을 제시한 후, 사업장의 주력 제품이나 서비스의 시장 전략에 가장 가까운 것을 선택하도록 하였다. 이같은 측정 방식은 표면적으로 관측되지 않는 기업의 전략

적 의도나 실제 전략적 실행에 기반한 응답을 얻을 수 있기 때문에 사업장의 전략을 측정하는데 적절하다 (Shortell & Zajac, 1990: 828). 특히 사업장처럼 중소 규모의 경우에는 외부에서 전략의 유형을 가늠하기 쉽지 않은데, 이같은 접근법을 활용하면 많은 조직들의 전략을 측정할 수 있기 때문에 본 연구에 적절한 방법이라고 볼 수 있다 (Snow & Hrebiniak, 1980). 공격형 전략의 경우 ‘고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 항상 가장 먼저 신제품을 제공하려고 시도한다’를 1로 코딩하여 더미변수화하였다. 분석형 전략의 경우 ‘신시장 진입이나 신제품 개발을 가장 먼저 주도하지는 않지만, 공격형 전략과 같은 행위를 주의 깊게 관찰한 후 보다 효율적이고 계획적으로 따라 잡기 위해 노력한다’를 1로 코딩하여 더미변수화하였다.

2) 자본집약도

자본집약도는 2008년의 유형자산 대비 매출액의 비율로 계산하였다 (Datta et al., 2005). 유형자산은 토지, 건물 및 구축물, 기계장치, 차량·운반구 등의 총합으로서, 유동성이 낮은 자산을 말한다. 자본집약도가 높은 사업체는 자산의 많은 부분을 유형자산이 차지해 인력을 통한 재량권이나 유동성이 낮게 된다. 반면, 자본집약도가 낮은 사업체는 상대적으로 노동집약도가 높아 인력을 통한 재량권이나 유동성이 높게 된다. 분석에서는 변수의 분포를 고려하여 로그변환한 변수를 사용하였다.

3) 소유주의 영향력

소유주(owner)의 영향은 사업체의 “귀 기업의 경영체제는 다음 중 어느 것에 가장 가깝습니까”라는 문항에 대한 응답으로 측정하였다. 위 물음에 대한 응답은 ‘① 소유주가 대부분의 의사결정 권한을 갖고 경영활동을 직접 관장하는 소유경영체제’, ‘② 전문경영인이 회사의 경영을 맡고 있지만, 권한이양이 미약한 소유주 중심의 경영체제’, ‘③ 전문경영인에게 회사 경영 권한이 대폭 이양되었지만, 임원인사, 신규투자 등 주요 경영문제에 대한 결정권은 여전히 소유주가 지니는 체제’, ‘④ 소유와 경영이 완벽하게 분리되어 소유주의 영향에서 완전히 독립된 전문경영체제’ 등으로 응답되었다. 본 연구에서는 ②와 ③을 통합하여 하나의 척도로 분류, 3점 척도로 변환하고 이를 역코딩(reverse-coding)하여 분석에 활용하였다.

라. 통제변수

조직의 노동생산성에 영향을 주는 외생요인들을 제거하기 위해서 본 연구에서는 조직연령, 조직규모, R&D집약도, 노조조직률, 산업더미 등을 통제변수로 고려하였다. 조직연령은 2009년을 기준으로 사업장 설립년도와의 차이를 계산하였다. 조직규모는 사업장 내에 소속되어 사업체로부터 임금을 지급받는 근로자의 수로 측정하였다. 여기에는 정규직 근로자 외에도 기간제근로자, 파트타임근로자 등도 포함되었다. 조직규모 변수의 경우, 변수의 분포를 고려하여 분석에서는 로그변환한 변

수를 사용하였다. R&D집약도는 사업체의 매출액 대비 연구개발비를 측정하는 것으로 선행연구의 방법을 활용하여 매출액 천원 대비 연구개발비 규모로 계산되었다 (Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997). 노조조직률은 전체 근로자 대비 노조에 가입한 조합원 수의 비율로 측정되었다. 산업더미는 제 9차 한국표준산업분류의 분류방식을 따라 각 산업의 효과를 통제하였다.

IV. 분석과 결과

1. 기초통계분석

각 변수들의 평균과 표준편차, 상관관계는 <표 5>와 같다. <표 5>에서 볼 수 있듯이 대부분의 변수들이 유의하지 않아 다중공선성의 문제가 크게 드러나지 않았다. 단, 공격형 전략과 분석형 전략의 경우, 상관관계가 .886으로 다소간 높게 나왔지만 두 변수가 한 측정도구에서 도출된 더미변수임을 감안할 때 크게 문제가 되지 않았다. 일례로 두 변수간의 상관관계 외에 공격형 전략과 분석형 전략과 동시에 높은 수준에서 유의한 변수는 관측되지 않았다.

<표 5> 변수들 간의 평균, 표준편차, 상관관계표

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 노동생산성	3.248	.648	1.000										
2. 경제학적 HRM 지수	3.383	.984	.121	1.000									
3. 조직역량 HRM 지수	3.143	.786	.163	.066	1.000								
4. 구성형태적 순수성 지수	1.022	.703	.130	.142	-.024	1.000							
5. 공격형 전략	.686	.465	-.030	.097	.086	-.067	1.000						
6. 분석형 전략	.264	.442	.045	-.066	-.049	.094	-.886	1.000					
7. 자본집약도	.425	.475	.025	-.092	-.036	-.007	-.110	.119	1.000				
8. 소유주 영향력	2.260	.671	-.159	-.124	-.237	-.085	.064	-.093	-.005	1.000			
9. 조직연령	31.847	15.881	.089	-.044	.124	.096	-.002	-.005	.136	-.111	1.000		
10. 조직규모	2165.773	4095.356	.088	.073	.184	-.099	.067	-.062	.089	-.400	.086	1.000	
11. 노조조직률	42.074	35.332	-.057	-.026	.045	.063	-.130	.096	.087	-.116	.214	.070	1.000
12. R&D 집약도	9.358	17.542	-.063	.089	-.028	.052	.059	-.047	.045	.030	-.184	.025	-.271

주: 1) 상관관계의 절대값이 .214보다 크면 .001 수준에서 유의하고, 절대값이 .184보다 크면 .01 수준에서 유의하며, .116보다 크면 .05 수준에서 유의함.

2) n=242.

2. 회귀분석

가. 직접효과 (가설 1-1, 1-2, 1-3)

결과변수 노동생산성에 대해 각 변수들의 효과성을 단계적 회귀분석 방식으로 검증한 결과는 <표 6>과 같다. 먼저 모델 1에서는 통제변수가 모두 삽입되었다. 모델 2에서는 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-3을 테스트하기 위해 경제학적 HRM 지수, 조직역량 HRM 지수, 그리고 구성형태적 순수성 지수가 추가되었다. 테스트 결과 가설 1-1인 경제학적 HRM의 도입정도와 조직성과간의 정(+)의 관계는 유의한 것으로 검증되었다 ($t=1.956, p<0.05$). 따라서 경제학적 HRM을 도입하는 조직들은 보다 높은 수준의 생산성과 연계됨이 입증되었다. 가설 1-2인 조직역량 HRM의 도입정도와 조직성과간의 정(+)의 관계 역시 유의한 것으로 검증되었다 ($t=2.036, p<0.05$). 따라서 조직역량 HRM을 도입하는 조직들 역시도 보다 높은 수준의 생산성과 연계됨이 입증되었다. 마지막으로 가설 1-3인 구성형태적 순수성 지수와 조직성과간의 정(+)의 상관관계 역시 유의한 것으로 검증되었다 ($t=2.806, t<0.01$). 따라서 두 가지 구성형태를 혼합적으로 유지하는 것보다 둘 중의 하나를 순수한 형태로 가져가는 사업체의 성과가 더욱 좋은 것으로 입증되었다.

<표 6> 노동생산성에 대한 회귀분석 결과

	노동생산성					
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5	모델 6
상수	3.391*** (.516)	2.582*** (.386)	2.646*** (.597)	2.378*** (.556)	2.665*** (.546)	2.512*** (.608)
조직연령	.003 (.003)	.002 (.003)	.002 (.003)	.003 (.003)	.002 (.003)	.003 (.003)
조직규모	.022 (.049)	.024 (.048)	.023 (.048)	.018 (.048)	.028 (.048)	.022 (.048)
노조조직률	-.003* (.001)	-.003* (.001)	-.003* (.001)	-.003* (.001)	-.003* (.001)	-.003* (.001)
R&D 집약도	-.002 (.003)	-.002 (.003)	-.002 (.003)	-.002 (.003)	-.002 (.003)	-.002 (.003)
공격형 전략	.042 (.205)	-.010 (.200)	-.003 (.201)	-.018 (.199)	-.014 (.199)	-.015 (.199)
분석형 전략	.108 (.217)	.068 (.212)	.064 (.213)	.039 (.211)	.080 (.211)	.045 (.211)
자본집약도	-.013 (.057)	.005 (.056)	.000 (.056)	-.015 (.056)	.015 (.056)	-.008 (.057)
소유주 영향력	-.132+ (.072)	-.073 (.072)	-.074 (.072)	-.080 (.071)	-.061 (.072)	-.068 (.072)
경제학적 HRM 지수		.088* (.045)	.088+ (.046)	.094* (.046)	.095* (.046)	.102* (.046)

<표 6> 의 계속

	노동생산성					
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5	모델 6
조직역량 HRM 지수		.114* (.056)	.111+ (.058)	.111+ (.057)	.096+ (.057)	.101+ (.058)
구성형태적 순수성 지수		.174** (.062)	.073 (.263)	.378** (.136)	.017 (.104)	.149 (.309)
구성형태적 순수성 지수 X공격형 전략			.067 (.273)			.033 (.271)
구성형태적 순수성 지수 X분석형 전략			.181 (.295)			.166 (.294)
구성형태적 순수성 지수 X자본집약도				.141+ (.079)		.135+ (.080)
구성형태적 순수성 지수 X소유주 영향력					-.158+ (.090)	-.170+ (.090)
R ²	.116	.178	.180	.190	.190	.205
F-value	.96	1.41+	1.34	1.48+	1.48+	1.47+

주: 1) 산업더미는 모든 모델에서 통제되었으나 보고되지 않음.

2) + p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

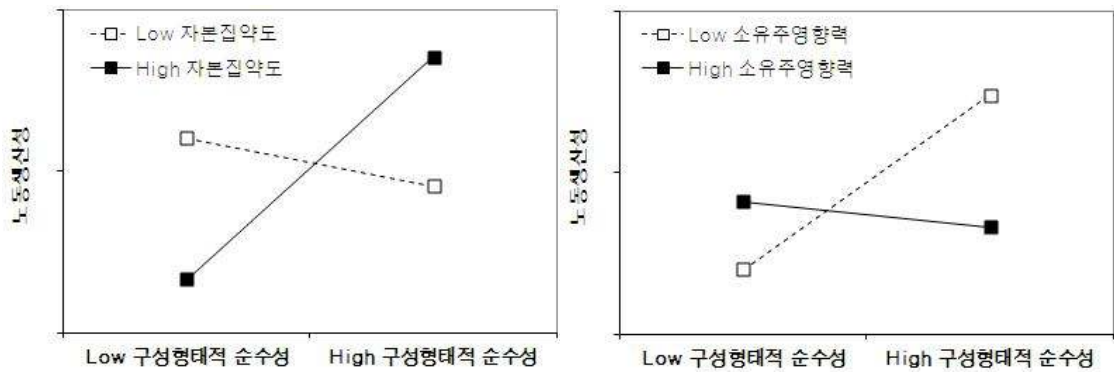
3) n=242.

나. 상호작용 효과 (가설 2-1, 2-2, 2-3)

조절효과를 테스트한 가설 2-1, 2-2, 2-3, 2-4의 테스트 결과는 각각 모델 3, 모델 4, 모델 5와 같다. 모델 3에 의하면 구성형태적 순수성 지수와 공격형 전략, 분석형 전략 각각의 교차항은 유의하지 않은 것으로 검증되었다. 따라서 구성형태적 순수성과 전략의 조절효과를 검증한 가설 2-1과 2-2는 모두 지지되지 못하였다. 구성형태적 순수성 지수와 자본집약도의 상호작용에 관련된 가설 2-2는 모델 4에서 분석되었다. 분석결과 구성형태적 순수성 지수와 자본집약도의 교차항이 유의할 뿐 아니라($t=1.785$, $p<0.10$) 전체적인 모델의 설명력도 증가되는 것으로 나타났다 ($\Delta R^2=0.022$, $F=1.48$). 따라서 가설 2-3은 지지되었다. 구성형태적 순수성 지수와 소유주 영향력간의 상호작용에 관련된 가설 2-4는 모델 5에서 분석되었다. 분석결과 구성형태적 순수성 지수와 소유주 영향력간의 교차항이 유의할 뿐 아니라($t=1.756$, $p<0.10$) 전체적인 모델의 설명력도 증가되는 것으로 나타났다 ($\Delta R^2=0.022$, $F=1.48$). 따라서 가설 2-4 역시도 지지되었다. 결과를 확인하기 위해서 모델 6에서는 관련 교차항을 모두 추가하였다. 그 결과 모델의 전체적인 설명력은 $R^2=0.205$ 로 더욱 증대되었고 구성형태적 순수성 지수와 자본집약도의 교차항($t=1.688$, $p<0.10$), 구성형태적 순수성 지수와 소유주 영향력의 교차항($t=1.889$, $p<0.10$) 역시 여전히 유의한 결과를 나타내었다.

이 둘의 상호작용을 확인하기 위해서 표준화된 회귀계수를 바탕으로 그래프를 도식한 결과는 [그림 2]와 같다. [그림 2]에서 볼 수 있듯이 자본집약도가 높을 때는 구성형태적 순수성 지수가 높

을 때(+1 SD)는 조직의 생산성이 증대되지만, 구성형태적 순수성 지수가 낮을 때(-1 SD)는 그 관계가 역으로 나타났다. 이는 자본집약도가 낮고 노동집약도가 높은 조직의 경우 다양한 근로자들과 복잡한 고용관계를 맺고 있기 때문에 순수한 구성형태보다는 경제학적 HRM과 조직역량 HRM 지수를 적절히 조화롭게 활용하는 것이 더욱 긍정적임을 나타낸다. 소유주영향력의 경우에는, 소유주의 영향력이 작을 때는(-1 SD) 구성형태적 순수성과 조직성과 간에 정(+)의 상관관계가 나타났지만, 소유주의 영향력이 클 때는(+1 SD) 구성형태적 순수성과 조직성과 간의 관계가 역으로 나타났다. 소유주의 영향력이 큰 경우에는 소유주의 강한 구심력이 작용하기 때문에 혼합된 구성형태라 할지라도 조직의 성과에 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났다. 즉 제도가 담보하지 못하는 부분을 리더십이 담보하기 때문에 제도적 일관성이 갖춰져 있지 않더라도 효과성에 기여할 수 있게 되는 것이다.



[그림 2] 자본집약도와 소유주영향력의 조절효과

V. 토론과 결론

1. 연구의 요약

본 연구는 기존의 구성형태적 접근법에 기반한 전략적 인적자원관리 연구들이 기업간 차이에 주목하지 않고 있는 점에 착안하여, 이상적 구성형태에 기반한 기업간 차이에 주목하는 것을 목적으로 수행되었다. 기존 연구들은 구성형태 군집간의 차이점에만 주목하여 개별 조직을 특정 구성형태로 일대일 매칭짓는 한계를 지니고 있었다. 이에 본 연구에서는 단순분류를 위한 구성형태가 아닌, 이상적인 구성형태를 상정하고 이에 대한 효과성을 검증하였다. 또한 개별 조직 내에 복수의 인적자원관리 시스템이 존재할 가능성을 제기하는 최신 연구를 반영하여, 구성형태적 순수성의 개념을 도입하여 순수한 구성형태와 혼합형 구성형태의 차이를 규명하고자 하였다. 실증 분석결과 경제학적 HRM에 가까울수록 또한 조직역량적 HRM에 가까울수록 바람직한 성과를 보여주었다. 또한 구성형태적 순수성이 높을수록 기업의 성과가 긍정적이라는 점 또한 검증하였다. 하지만 이

러한 구성형태적 순수성은 자본집약도와 소유주 영향력에 따라 조절되는 것을 밝힘에 따라, 혼합형의 구성행태가 효과적일 수 있는 조건을 밝혀내었다.

2. 토론

본 연구의 연구결과에 의하면 경제학적 HRM과 조직역량적 HRM은 각기 이상적 시스템에 가까울수록 성과에 바람직하다는 것이 밝혀졌다. 또한 자본집약도와 소유주영향력이 구성형태적 순수성의 관계를 역전시키는 것이 확인되었다. 하지만 이 둘 간의 작용하는 프로세스는 상당히 다르기 때문에, 상호보완성이 작용하는 원리도 상당히 다를 수 있다. 예를 들어, 일부 학자들은 조직역량적 관점의 대표적인 시스템인 고현신 작업체계의 항목으로 개인성과급의 필요성을 제시하고 있는 한편 (Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996), 개인성과급의 부적절함을 지적하기도 한다 (Pfeffer, 1998b). 본 연구에서 적용한 차원으로 설명한다면, 조직역량적 HRM에 경제학적 HRM의 일부를 도입하는 것에 대해 학자들마다 의견이 엇갈리고 있는 것이다. 결국 이는 둘 간의 상호작용이 충돌이 나기도 하고 상호보완성이 일어나기도 하는 제 3의 변수가 존재한다는 것을 시사한다. 추후 연구에서는 이같은 요소들이 밝혀질 수 있어야 하겠다.

또한 Adler(2001)에 의하면 본 연구에서 적용한 2개의 차원이 아닌 3개의 차원을 제시하고 있다. Adler(2001)는 시장, 권위, 신뢰의 메커니즘을 제시하며 이 세 가지 차원이 상호 독립적으로, 하지만 상호보완적으로 존재할 수 있다고 제안하였다. Adler(2001)의 분류에 의하면 본 연구에서 제시한 경제학적 HRM은 시장형에 가깝고, 조직역량적 HRM은 신뢰형에 가깝다고 할 수 있다. 그렇다면 권위는 어떻게 고려될 수 있을 것인가? 한국사회는 현재 전통적인 가부장형에서 시장형으로 그 패러다임이 이행되고 있다 (Bae et al. 2011). 따라서 갈등관계에 있는 메커니즘은 오히려 시장-신뢰가 아닌 시장-가부장일 가능성이 있다. 즉 이전 세대의 메커니즘이었던 가부장과 IMF 이후 도입된 성과주의의 메커니즘인 시장간에 충돌관계 혹은 상호보완관계가 존재할 수 있다. 본 연구에서 조절변수로 다룬 소유주의 영향력이 권위 메커니즘의 한 축을 담당하는 것일 수도 있다. 구성형태적 순수성이 권위 메커니즘에 의해 역전된 것처럼 한국사회에서는 Adler(2001)가 제시한 상호보완성과 다른 독특한 현상이 관찰될 수 있다. 본 연구에서 다룬 조직역량적 관점이 가부장 관점을 대변하지 못하기 때문에 이같은 가능성은 본 연구의 범주를 넘어서는 부분이지만 추후 연구에서는 2차원이 아닌 3차원에서 교환관계와 상호보완관계를 논할 수 있어야 하겠다.

3. 연구의 한계 및 시사점

본 연구의 한계로는 다음의 사항들을 지적할 수 있다. 첫째, 변수간 시간 차이를 두었다고는 하나 기본적으로 본 연구는 횡단면 자료를 활용했기 때문에 인과관계 유추에 한계가 있을 수 있다. 추후 연구에서는 패널데이터를 활용한 종단면 연구로 기업간 비교 뿐 아니라 기업 내에서 HRM 지수 변동을 추적하는 연구가 진행될 수 있어야 하겠다. 둘째, 독립변수와 결과변수를 모두 인사담

당자로부터 추적하였기 때문에 동일방법편의의 문제가 있을 수 있다. 추후 연구에서는 결과변수 측정을 다각화하여 연구의 타당성을 보다 견고하게 입증할 수 있어야 하겠다. 셋째, 제조업의 사업 체만을 대상으로 했기 때문에 이같은 모델이 타 산업에도 적용가능한 것인지 의문이 제기될 수 있다. 경제학적 HRM 지수나 조직역량적 HRM 지수를 산출하는 과정에서 현실적으로 제조업에만 도입할 수 있는 측정도구가 있을 경우 이같은 모델은 서비스 산업에는 동일하게 적용되기 어려운 한계를 갖는다. 따라서 추후 연구에서는 서비스 산업에도 적용할 수 있는 측정도구를 필요로 한다.

위의 한계에도 불구하고 본 연구는 기존의 구성형태적 접근법의 연구들이 간과했던 기업간 차이에 주목하여 그 효과를 검증해냈다는 점에서 시사점이 있다. 또한 개별기업 내에서 단일 구성형태가 순수하게 운영되는 경우와 복수의 구성형태가 혼합되어 운영되는 경우의 성과 차이가 존재할 수 있음을 규명하였다는 점에서도 의의가 있다. 그 외, 본 연구에서 구성형태적 순수성의 조절변수로 활용한 자본집약도, 소유주 영향력 외에도 다양한 변수들이 추가적으로 고려될 수 있어야 하겠다. 실무적 시사점으로 본 연구는 제조업 기업들이 HRM 정책적 선택에 있어서 일관성의 중요성과 이를 위한 구체적인 제도의 선택을 제안하였다는 점에서 의의가 있다.

참고문헌

- 강성춘·박지성·박호환. 2011. 전략적 인적자원관리 국내 연구 10년: 걸어온 길, 그리고 가야 할 길. 「인사조직연구」, 19(2): 51-108.
- 김윤호·한수진·박오원. 2009. 인적자원관리 시스템 유형분류와 유형별 조직성과의 차이. 「경영학 연구」, 38(3): 737-771.
- 배종석. 2006. 『사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론』. 서울: 홍문사.
- 배종석·김영신·이수진. 2010. 시장우위 관점과 조직우위 관점의 상대적 이점: IT 서비스 산업의 인적자원관리 사례연구. 「인사조직연구」, 19(1): 79-147.
- 배종석·박오원. 2010. 양면성 인적자원관리 시스템의 조직화 양식. 「조직과 인사관리 연구」, 34(2): 31-68.
- Adler, P. S. 2001. "Market, hierarchy and trust: The knowledge economy and the future of capitalism". *Organization Science*, 12(2): 215-234.
- Arthur, J. B. 1992. "The link between business strategy and industrial replations systems in American steel minimills". *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3): 488-506.
- Bae, J., Chen, S-H., & Rowley, C. 2011. "From a paternalistic model towards what?" HRM trends in Korea and Taiwan. *Personnel Review*, 40(6): 700-722.
- Bae, J., & Lawler, J. J. 2000. "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy". *Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.
- Bae, J., & Yu, G-C. 2005. "HRM configurations in Korean venture firms: Resource availability, institutional force and strategic choice perspectives". *International Journal of Human Resource Management*, 16(9): 1759-1782.
- Baron, J. N., & Hannan, M. T. 2002. "Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies". *California Management Review*, 44(3): 8-27.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. "Understanding HRM-firm performance linkages: The rols of the "strength" of the HRM system". *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. 2005. "Human resource management and labor productivity: Does industry matter?". *Academy of Management Journal*, 48(1): 135-145.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Felin, T., & Foss, N. J. 2009. "Social reality, the boundaries of self-fulfilling prophecy, and economics". *Organization Science*, 20(3): 654-668.
- Guthrie, J. P. 2001. "High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from

- New Zealand". *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-190.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. 1997. "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms". *Academy of Management Journal*, 40(4): 767-798.
- Huselid, M. A. 1995. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. 1999. "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. 2002. "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations". *Journal of Management*, 28(4): 517-543.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. 2006. "A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research". *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25: 217-271.
- Milgrom, P., & Roberts, J. 1988. "Economic theories of the firm: Past, present, and future". *Canadian Journal of Economics*, 21(3): 444-458.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A., & Settoon, R. P. 2011. "Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective". *Academy of Management Review*, 36(1): 33-52.
- Pfeffer, J. 1998a. *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 1998b. "Six dangerous myths about pay". *Harvard Business Review*, 76(3): 109-119.
- Shortell, S., & Zajac, E. 1990. "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity". *Academy of Management Journal*, 33: 817-832.
- Snow, C., & Hrebiniak, L. 1980. "Strategy, distinctive competence, and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, 25: 317-336.
- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. 2008. "Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context". *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 864-882.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr., J. W., & Lepak, D. P. 1996. "Human resource

management, manufacturing strategy, and firm performance”. *Academy of Management Journal*, 4: 836-866.