

연구논문

조직-구성원간 HRM 정합성에 대한 고찰

최 병 권*

- I. 서론
- II. '조직-구성원간 HRM 정합성'이 조직성과에 미치는 영향
- III. '조직-구성원간 HRM 정합성'에 영향을 미치는 요인
- IV. 토론 및 제언

〈 요약 〉

본 연구는 인적자원관리제도(HRM)와 조직성과간의 관계를 보다 정확하게 설명하기 위해서 인적자원관리제도에 대한 구성원의 인식의 중요성을 살펴보고 있다. 본 연구에서는 인적자원관리제도가 조직의 전략, 산업특성, 그리고 인적자원관리제도를 간에 정합성뿐만 아니라, 인적자원관리제도에 대해 조직과 구성원의 인식의 정합성도 인적자원관리제도의 효과적 실행을 통한 조직성과 향상에 중요한 요인임을 주장하였다.

먼저 조직과 구성원간의 인적자원관리제도에 대한 인식의 정합성이 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고, 조직-구성원간 HRM 정합성이 어떠한 요인들에 의해 영향을 받을 수 있는지를 인적자원관리의 제도적 특성과 조직적 특성으로 측면에서 제시하였다. 첫째, 조직-구성원간 HRM 정합성이 높을수록, 구성원의 HRM에 대한 이해도와 수용도는 높아지고, 그 결과 HRM은 현장에서 효과적으로 실행될 것이다. 둘째, 추상화 수준이 낮은 프랙티스보다 추상화 수준이 높은 원칙 정책에 대한 조직-구성원간 HRM 정합성이 높을 것이다. 셋째, 복수의 인적자원관리시스템보다는 단수의 인적자원관리시스템을 활용할수록 조직-구성원간 HRM 정합성은 높을 것이다. 넷째, HR 프랙티스 중 특히 구성원의 이해관계와 밀접한 평가, 보상, 고용에 대해서는 조직-구성원간 HRM 정합성은 상대적으로 낮을 것이다. 다섯째, 조직 내에서 서로 다른 특성을 보유한 하위조직이 많을수록, 특정 하위조직의 상대적 영향력이 강할수록, 조직-구성원간 HRM 정합성은 낮아질 것이다. 마지막으로 관리자가 조직의 가치를 수용하고, 인적자원관리시스템의 방향성에 몰입하고 실행할수록 조직-구성원간 HRM 정합성은 높아질 것이다.

연구의 말미에는 조직-구성원간 HRM 정합성을 고려한 인적자원관리제도와 조직성과간의 관계에 대한 향후 연구방향을 제시하였으며, 조직 경영자에 대한 실무적 시사점을 정리하였다.

[주제어: 조직-구성원 HRM 정합성, 추상화 수준, HR 아키텍처, 조직성과]

* 상명대학교 경영학과 조교수(jrpfeffer@smu.ac.kr)

I. 서론

조직 경쟁력의 원천으로서 인적자본(human capital)은 오래 전부터 관심과 연구의 대상이 되어 왔다. 자원준거관점(resource-based view of the firm)에 의하면, 조직이 보유하고 있는 인적자본은 독특하고 가치 있는 일종의 자원으로서 (Barney, 1991), 조직의 성과와 생존은 조직이 귀중한 인적자본을 어떻게 활용하는가에 의해 영향을 받을 수 있다(Conner & Prahalad, 1996; Wright & McMahan, 1992; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). 특히, 최근 급변하는 경영환경 하에서 조직이 경영환경에 유연하게 대응하고 경쟁사와의 차별성을 얻기 위해서는 인적자본이 갖고 있는 창조성 및 독특한 역량(idiosyncratic capability)을 높일 수 있는 인적자원의 관리가 중요한 이슈로 부각되고 있다(Colbert, 2004).

인적자원관리(human resource management; HRM)는 조직의 궁극적 목적을 달성하기 위해 조직이 인적자원을 활용하는 총체적 방식이라고 볼 수 있다. 인적자원관리에 대한 몇몇 정의를 살펴보면, Wright와 McMahan(1992)은 ‘조직의 목적을 달성하기 위해 인적자원을 개발하는 일련의 계획된 패턴’이라고 정의하고 있으며, Snell 외(1996)는 ‘사람을 통해 지속적 경쟁우위를 달성하기 위한 조직시스템’이라고 정의하고 있다. 결국, 인적자원관리는 조직의 목표 달성을 위해 ‘사람’이라는 자원이 갖고 있는 독특한 가치를 조직이 어떻게 이끌어 내고 활용하는가를 의미한다고 볼 수 있다.

이러한 인적자원관리의 중요성을 기반으로 많은 선행연구들은 인적자원관리가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 이론적 실증적으로 검증하여 왔다(김경목, 김상준, 2006; 김기태, 조봉순, 2008; 김종관, 배상림, 2006; 배종석, 사정혜, 2003; Arthur, 1992; Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2006; Huselid, 1995; Schuler & Jackson, 1987; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996; Wright & Snell, 1998). 예를 들어, 인적자원관리는 재무성과(Bae & Lawler, 2000; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Delery & Doty, 1996; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005), 생산성(Huselid, 1995) 등 객관적 성과뿐만 아니라, 이직(Arthur, 1994), 조직시민행동(Sun, Aryee, & Law, 2007) 등 구성원의 행동에도 유의한 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

1. 정합성(Fit) 관점의 HRM과 조직성과의 관계에 대한 선행연구

인적자원관리와 조직성과의 관계는 다양한 관점에서 연구가 이루어져 왔으나, 그 중에서도 인적자원관리의 정책(policy) 또는 프랙티스(practice)가 특정 조건(상황)에 부합될 때, 더 나은 성과를 발휘할 수 있다는 ‘정합성(fit)’은 인적자원관리가 조직성과에 영향을 주는 이유와 과정을 설명한다는 점에서 인적자원관리 연구분야에서 매우 중요한 개념으로 인식되고 있다(Chadwick, 2010; Delery, 1998; Lengnick-Hall et al., 2009; McMahan, Virick, & Wright, 1999; Wright & McMahan, 1992). 정합성 관점에서 인적자원관리와 조직성과의 관계는 크게 세 가지 측면에서 살펴볼 수 있다.

첫째, 보편적(Universal) 관점은 특정한 인적자원관리 프랙티스는 조직 또는 상황에 관계 없이 조직성과에 긍정적 영향을 미친다는 관점이다(Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998). 예를 들어, Delery와 Doty(1996)는 고용안정, 이익공유제, 결과중심의 평가 제도는 조직의 전략에 관계없이 재무성과(ROE, ROA)에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과를 발표하면서 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 보편적 인적자원관리가 존재한다는 점을 주장하였다. Huselid(1995)는 고성능작업시스템(HPWS)은 구성원의 이직을 예방하고 조직의 재무성과를 향상시킨다고 보고하고 있다.

둘째, 수직적(vertical) 정합성 관점의 연구로서 인적자원관리제도가 산업, 전략, 조직 특성 등 상황적 특성과 정합성 있게 연계될 때, 조직성과에 긍정적 영향을 미친다는 상황적 관점이다(강성춘, 박지성, 박호환, 2011; 김종관, 배상림, 2006; 김진희, 심원술, 2006; 배종석, 사정혜, 2003; Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; MacDuffie, 1995; McMahan, et al., 1999; Way & Johnson, 2005; Werbel & DeMarie, 2005; Wright & Snell, 1991, 1998; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). 즉, 보편적인 인적자원관리시스템이 존재한다기보다는 조직의 상황 및 특성에 따라서 인적자원관리시스템의 효과가 다를 수 있다는 상황적 관점에서의 연구가 1990년대 이후 많이 이루어져 왔다(강성춘 외, 2011; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009). 김진희와 심원술(2006)는 경영전략과 인적자원관리시스템의 정합성에 대해 연구한 결과, 고성능 인적자원관리는 차별화 전략과, 그리고

통제형 인적자원관리는 원가 우위 전략과 결합될 때에 구성원의 인적자원관리제도의 내재화 정도는 높고 조직 냉소주의는 낮다고 보고하고 있다. Arthur(1992)는 헌신형(commitment maximizing) 인적자원관리는 차별화 전략을 추구하는 조직에, 비용 중심(cost reduction) 인적자원관리는 원가우위 전략을 활용하는 조직에서 더 효과적이라고 밝히고 있다. MacDuffie(1995)는 자동차 공장을 대상으로 한 연구에서 대량생산시스템에 비해 유연생산시스템과 보다 잘 부합할 수 있는 10가지의 혁신적 인적자원관리 프랙티스들(종업원 참여 등)을 제시하였다. Youndt 외(1996)는 인적자원의 가치를 향상시키는(human capital enhancing) 인적자원관리와 조직성과의 관계는 생산전략(manufacturing strategy)에 따라 다르며, 특히 품질을 중시하는 생산전략을 사용할수록 인적자원의 가치를 높이는 인적자원관리 방식은 종업원 생산성 및 장비 효율성에 더욱 긍정적 영향을 미친다고 밝히고 있다.

셋째, 조직성과는 어느 하나의 인적자원관리 프랙티스가 아니라, 복수의 여러 프랙티스들이 고유하게 결합된 패턴(또는 유형)에 의해 영향을 받는다는 형태론적 정합성(configurational fit) 관점의 연구이다(Chadwick, 2010; Delery & Doty, 1996; McMahan et al., 1999)이다. 즉, 조직의 성과는 다양한 인적자원관리 프랙티스들의 고유하고 차별적인 조합에 의해 영향을 받는다는 것이다. 예를 들어, Lepak과 Snell(1999)은 인적자원의 가치와 특수성을 바탕으로 네 가지의 인적자원관리 방식의 유형(몰입형, 시장형, 협력형, 복종형)을 제안하였다. 또한, MacDuffie(1995)는 혁신적 인적자원관리제도(참여, 분권화 등)라는 고유한 유형이 존재하여, 이러한 혁신적 인적자원관리는 유연 생산시스템을 활용하는 조직에서 더욱 효과적이라고 밝히고 있다. 이와 같이 정합성을 바라보는 관점은 다양하지만, 근본적으로 인적자원관리가 조직성과에 긍정적 영향을 미치기 위해서는 조직의 전략 및 산업 특성 또는 인적자원관리의 프랙티스들 간에 정합성 확보가 중요하다는 점을 밝혀내었다는 점에서 상당한 의미가 있다.

2. 정합성(Fit) 관점의 HRM과 조직성과의 관계에 대한 연구의 한계

그러나, 정합성 관점의 연구는 인적자원관리와 조직성과간의 관계를 설명함에 있어서 한계점도 갖고 있다고 판단된다. 즉, 정합성 관점만으로는 ‘전략과 정

합성 있는 인적자원관리를 활용하는 기업들 간에도 성과의 차이가 존재할 수 있다’는 점, ‘형태론적으로 동일한 유형의 인적자원관리제도를 운영하는 기업들 간에는 성과의 차이가 존재한다는 점’을 설명하기 어려운 면이 있다. 즉, 수직적 정합성을 확보했다고 볼 수 있는 기업들간의 성과 차이, 형태론적으로 동일한 유형의 인적자원관리제도를 운영하는 기업들 간의 성과 차이 등을 설명하지 못한다는 점이 한계가 있다는 의미이다. Becker와 Huselid(2006)는 인적자원관리제도가 전략 등과 정합성을 이루고 있다면 동일한 인적자원관리제도를 활용하는 기업들 간에는 성과 차이가 존재하지 않을 것이라는 정합성 관점으로는 동일한 전략과 동일한 인적자원관리 방식을 활용하는 조직들간에 분명히 존재하는 조직간 차이 (variance among organizations)를 설명하지 못하고 있다고 주장하고 있다. 이러한 한계점은 크게 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있다.

첫째, 정합성 관점의 연구들이 취하고 있는 기본적인 가정과 관련된 것으로서, 정합성 관점의 연구들은 주로 ‘인적자원관리제도가 상황적 요소들과 정합성을 확보하면, 인적자원관리의 실행은 자연스럽게 이루어진다’는 가정을 해 왔다고 여겨진다. 이러한 가정은 Ferris 외(1998)의 주장과 일맥상통하는 것으로서, 정합성 관점의 연구들은 주로 인적자원관리제도의 유형이나 제도의 구성요소들간의 관계에 초점을 두고 정합성을 갖춘 인적자원관리제도의 유형 및 특성 파악을 주로 연구해 온 반면, 인적자원관리제도가 구성원들에게 어떻게 인식되고 실행되는가에 대한 연구는 상대적으로 부족했다고 판단된다. 특히, 국내의 인적자원관리에 대한 연구들을 분석한 강성춘 등(2011)의 연구에 의하면, 조직성과에 가장 긍정적인 영향을 미치는 최적의 인적자원관리시스템을 규명하는 연구나 전략 및 조직 특성과의 상황정합성을 규명하는 연구에 비해, 인적자원관리시스템이 어떠한 과정을 통해 실행되는가에 초점을 둔 연구는 상대적으로 빈약하다고 지적한 바 있다.

그러나, 인적자원관리제도가 조직이 의도하는 바대로 현장에서 실행되기 위해서는 조직이 추구하고자 하는 인적자원관리제도의 방향성과 특성에 대해 구성원이 명확히 이해하고 충분히 수용해야 한다(Bowen & Ostroff, 2004). 인적자원관리제도가 전략, 산업, 그리고 제도들 간에 정합성을 이루었다 하더라도, 인적자원관리제도에 대한 조직과 구성원간의 인식(또는 이해)가 상이하다면, 현장에서 인

적자원관리제도가 효과적으로 실행되지 못할 수 있기 때문이다. 조직이 추진하고자 하는 의도된(intended) 인적자원관리와 실제 구성원들이 업무 현장에서 인식하고 느끼는 실현된(realized) 인적자원관리 사이에는 상당한 차이가 존재할 수 있다(Khilji & Wang, 2006; Lengnick-Hall et al., 2009). 일부 학자들 역시 ‘왜 동일한 인적자원관리제도를 보유하고 있음에도 불구하고, 어떤 조직은 실행이 잘 되어 조직성장에 긍정적 영향을 미치고, 어떤 조직은 실행이 잘 되지 않는가’를 살펴보는 연구는 미흡하다고 지적하고 있다(Bowen & Ostroff, 2004, Gerhart, 2005; Delery & Doty, 1996; Wright & Snell, 1998). Bowen과 Ostroff(2004)는 인적자원관리에 대한 조직 구성원들간 공유된 인지를 의미하는 ‘인적자원 강도(HR strength)’라는 개념을 제시하면서, 이러한 구성원의 공유된 인식은 인적자원관리와 조직성과의 연결 과정을 설명하는 데에 유용할 수 있다고 주장하고 있다.

둘째, 인적자원관리제도의 측정 원천과 관련된 것으로서, 선행연구들은 주로 경영층(Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996), 인사담당자 및 관리자(김기태, 조봉순, 2008; 김종관, 배상림, 2006; 김진희, 2009; 김진희, 심원술, 2006; 배종석, 사정혜, 2003; Neal et al., 2005; Sun et al., 2007; Youndt et al., 1996)를 대상으로 설문하는 등 주로 조직 관점에서 인적자원관리제도를 측정해 온 반면, 구성원이 인식하는 인적자원관리제도에 대한 연구는 다소 부족하였다(Liao, Lepak, & Hong, 2009). 실제로 Wright와 Boswell(2002)은 전략적 인적자원관리에 대한 선행연구 고찰을 통해, 그 동안 많은 거시(macro) HRM 연구들은 동일 조직 내에서 HRM 여러 그룹들 간에 HR 프랙티스에 대한 인식의 차이는 없다고 가정하면서, 주로 경영층 관점에서 HRM을 연구해 왔다고 지적하고 있다. 하지만 경영자나 인사담당자 등 조직 관점에서의 인적자원관리제도의 측정은 인적자원관리제도에 대한 구성원의 인식이 미치는 영향을 충분히 고려하지 못하기 때문에, 조직의 인적자원관리제도의 정확한 모습을 파악하는 데에 한계가 있을 수 있다(Wright & Boswell, 2002). 예를 들어, 성과급 제도에 대하여 조직의 인사담당자는 개인간 성과급 차등을 많이 하지 않는 범위 내에서 성과급 제도를 설계했다고 인식하는 반면, 실제 성과급을 받는 구성원은 조직이 개인간 성과급 차등을 매우 크게 하는 제도를 추진하려 한다고 인식할 수 있다. 이 경우, 조직이 추진하는 성과급 제도는 현장에서 효과적으로 실행되지 못할 수 있다. Bondarouk, Looise, 그리고

Lempsink(2009)는 조직의 경영층 또는 인사담당자에 의해 설계된 인적자원관리제도가 성공적으로 실행되기 위해서는 구성원 및 일선 관리자들이 이해하고 수용하여야 한다고 주장하였다. 또한, 동일한 인적자원관리제도라 하더라도 개인 및 조직 특성에 따라서 각기 다르게 인식될 수 있다는 Arthur와 Boyles(2007)의 주장에 비춰볼 때, 그 동안 다소 소홀히 다루어졌던 인적자원관리제도에 대한 구성원의 인식을 적극적으로 고려할 필요가 있다.

3. ‘조직-구성원간 HRM 정합성’ 관점에서의 연구 필요성

이상을 종합해 보면, 인적자원관리제도와 조직성과간의 관계를 보다 정확하게 설명하기 위해서는 인적자원관리제도에 대한 구성원의 인식을 고려해야 함을 알 수 있다. 이에 본 연구에서는 ‘인적자원관리제도에 대한 조직과 구성원간의 인식의 정합성(이하에서는 ‘조직-구성원간 HRM 정합성’이라고 칭함)’의 개념을 제시하고자 한다. 이는 인적자원관리제도의 원칙, 정책, 프랙티스 등 다양한 HRM 수준에 대해 조직과 구성원의 인식이 얼마나 일치하는가에 대한 개념으로서, 이를 통해 기존의 정합성 관점만으로 설명하기 어려운 ‘동일한 인적자원관리제도를 사용하는 조직간의 성과 차이가 존재하는가’라는 질문에 대한 실마리를 제공해 줄 것으로 기대된다.¹⁾

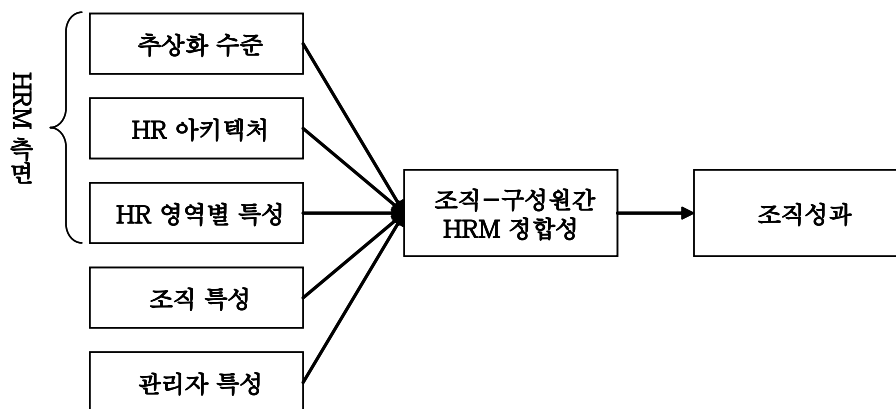
여기서 두 가지 점을 분명히 하고자 한다. 하나는 인적자원관리제도에 대한 조직-구성원간 정합성은 기존의 전략, 산업, 제도들 간의 정합성이라는 중요성을 부정하는 것이 아니라, 동일한 인적자원관리제도에 대한 조직과 구성원간의 인식

1) HRM의 수준(Level)은 크게 원칙(principle), 정책(policies), 프랙티스(practice) 등으로 구분된다(Becker & Gerhart, 1996; Colbert, 2004; Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006; Wright, 1998). 원칙은 인적자원관리의 전반적인 지향점 또는 가치를 의미하며, 정책은 인적자원관리의 원칙을 보다 구체화한 실행방안에 해당하며, 프랙티스는 인적자원관리 정책을 실행하기 위한 상세한 제도를 의미한다(Colbert, 2004). 본 연구에서는 기본적으로 상기의 3가지 HRM 수준 모두에 대해서 조직과 구성원간 인식의 정합성을 이룰 수 있다고 가정하고 있으나, 논의를 전개함에 있어서는 주로 HRM 프랙티스 수준을 많이 언급하였다. 이는 Arthur & Boyles(2007)의 주장과 같이, HRM 프랙티스는 조직의 하위 수준에서의 관리자와 구성원들이 조직의 HRM을 실행하고 경험하는 것으로서 구성원들이 실질적으로 인지 및 경험할 수 있는 HRM 수준이기 때문에, HRM에 대한 구성원의 인식은 프랙티스 수준의 HRM에 의해 많은 영향을 받을 것이기 때문이다.

이 얼마나 일치하는가 하는 새로운 개념을 추구함으로써 정합성 관점의 연구를 확장하고자 한다는 점이다. 즉, 본 연구에서는 인적자원관리제도가 조직의 전략, 산업특성, 그리고 인적자원관리제도들 간에 정합성뿐만 아니라, 인적자원관리제도에 대해 조직과 구성원의 인식의 정합성도 인적자원관리제도의 효과적 실행을 통한 조직성과 향상에 중요한 요인임을 주장하고자 한다. 다른 하나는 본 연구에서는 조직성과를 정의함에 있어서 조직의 재무성과뿐만 아니라, 최근 인적자원관리 분야의 연구에서 중요한 성과변수로 다루어지고 있는 구성원의 태도 및 행동과 관련된 성과(조직몰입, 이직의도, 조직시민행동 등)도 포함하기로 한다(Becker & Huselid, 2006; Collins & Smith, 2006; Sun et al., 2007). 재무성과는 과거의 재무성과, 외부 경영 환경 등의 영향을 더욱 크게 받기 때문에 재무 성과만을 인적자원관리제도의 결과 변수로 활용하는 것은 바람직하지 않기 때문이다(Guest, 2011).

본 연구에서는 조직-구성원간 HRM 정합성과 관련한 명제들을 제시하고자 한다. 우선 조직과 구성원간의 인적자원관리제도에 대한 인식의 정합성이 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고, 조직-구성원간 HRM 정합성이 어떠한 요인들에 의해 영향을 받을 수 있는지를 인적자원관리의 제도적 특성과 조직적 특성으로 측면에서 제시하였다(<그림 1> 참조). 연구의 말미에서는 조직-구성원간 HRM 정합성을 고려한 인적자원관리제도와 조직성과간의 관계에 대한 향후 연구방향을 제시하였다.

〈그림 1〉 연구의 개념적 틀



II. ‘조직-구성원간 HRM 정합성’이 조직성과에 미치는 영향

인적자원관리제도가 갖는 중요한 기능 중의 하나는 조직과 구성원간의 커뮤니케이션을 원활히 하는 수단이라는 점이다(Schuler & Jackson, 1995; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). 조직은 채용 또는 평가 제도를 통해 조직이 전략적으로 어떠한 지향점을 추구하고 있으며 이의 달성을 위해 구성원에게 기대하는 기술 역량 행동이 무엇인가에 대한 정보를 전달한다. 또한 보상 또는 승진 제도는 구성원이 조직의 전략적 지향점 달성을 위한 바람직한 성과와 행동을 보여줄 때에 조직이 구성원에게 어떠한 보상을 제공해 줄 것이라는 정보를 제공하는 기능을 수행하고 있다.

즉, 조직은 인적자원관리제도를 통해 조직의 전략적 지향점과 핵심 가치, 그리고 구성원이 갖추어야 할 기술, 지식, 바람직한 행동 등 구성원에게 바라는 기대사항을 커뮤니케이션 하는 기능을 수행할 수 있다. 반면, 구성원은 인적자원관리제도를 통해 조직이 자신에게 원하는 기대사항이 무엇인가를 명확히 이해하고, 이를 충족할 경우 조직으로부터 제공받을 수 있는 대가(보상 등)에 대한 기대감을 갖게 된다. 따라서 조직이 지향하는 의도대로 인적자원관리제도가 실행되기 위해서는, 조직의 전략적 방향성, 구성원에게 기대되는 사항, 구성원에게 제공하는 보상 등을 다루고 있는 인적자원관리제도에 대해 조직과 구성원이 명확히 이해하고 합의를 이루는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 이러한 관점에서, 본 연구에서는 ‘조직-구성원간 HRM 정합성’을 ‘인적자원관리제도의 지향점 및 기대사항에 대해 조직과 구성원이 동일하게 인식하는 정도’로 정의하고자 한다.

인적자원관리제도에 대한 조직과 구성원의 인식은 상호간에 다를 수 있다. 즉, 동일한 HRM 프랙티스에 대해서 조직의 의도와 구성원의 인식(경험)은 서로 다를 수 있다는 의미이다(Bowen & Ostroff, 2004; Guzzo & Noonan, 1994; Liao et al., 2009). Liao 외(2009)는 고성능 인적자원관리제도(high performance work system; HPWS)와 성과간의 관계를 연구하면서, 조직의 경영층이 인식하는 HPWS와 구성원이 인식하는 HPWS는 서로 다른 개념이며, HPWS에 대해 조직이 구성원보다 더욱 긍정적으로 응답하였다고 보고하고 있다. 또한, Guzzo와 Noonan(1994)은 구성원의 가치관, 경험, 이해관계에 따라 조직이 추진하고자 하는

인적자원관리의 방향 및 제도를 왜곡하여 해석할 수 있으며, 조직이 의도한 것과 다른 부작용을 낳을 수 있다고 주장한 바 있다. 예를 들어, 조직은 성과에 따른 공정한 보상 및 성과달성을 위한 건강한 긴장감 제고라는 명목 하에 ‘연봉의 10%’ 수준에서의 성과급 차등이라는 보상 제도를 추진할 수 있다. 그러나 이에 대해 구성원은 10%의 연봉 차등은 구성원간 과도한 경쟁을 초래한다고 인식함으로써 새로운 보상 제도의 효과적인 운영을 저해할 수 있다. 또 다른 예로서, 최근 많은 조직이 시행하는 핵심인재관리에 대해서도 미래를 준비하는 차원에서 준비된 인재(또는 리더)를 체계적으로 육성하겠다는 조직의 취지와는 달리, 구성원은 핵심인재와 평범한 인재를 차별하는 정책으로 인식할 수 있다. 이렇듯, 인적자원관리제도에 대해 조직과 구성원이 상호 다른 인식을 할 경우, 애초의 제도 도입 취지와는 다른 방향으로 제도가 운영되거나, 제도에 대한 구성원의 몰입은 높아지고 저항은 낮아짐으로써 실제 제도가 적용되는 현장에서의 효과적인 인적자원관리제도의 실행은 어려울 수 있다(Wright, Gardner, & Moynihan, 2003).

이렇듯, 조직이 전략과 정합성 있고 제도들 간의 내적 일관성을 확보한 인적자원관리를 시행하더라도, 구성원이 조직의 인적자원관리를 충분히 이해하고 수용하지 않으면 그 실행은 현저히 저하될 수 있다. 반면, 조직이 인적자원관리제도를 통해 추구하고자 하는 가치와 지향점을 구성원들 역시 동일하게 인식할 경우, 인적자원관리의 실행을 이끌어 낼 수 있을 것이다. 인적자원관리의 제도 본연의 취지와 실행간의 차이를 규명하는 연구가 향후 필요하다는 Wright와 Boswell(2002)의 주장과 같이, 아무리 정합성 있는 인적자원관리제도를 추진하더라도, 구성원이 조직의 취지에 공감하고 수용하지 않는다면 현장에서 인적자원관리제도는 제대로 실행되지 않을 것이며, HRM의 효과성은 저하될 것이다(Bowen & Ostroff, 2004).

이상을 종합해 볼 때, 인적자원관리제도의 취지, 사상, 지향점에 대해 조직과 구성원이 동일하게 인식할 경우, 인적자원관리제도가 현장에서 효과적으로 실행되어 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 예상할 수 있다.

명제 1: 조직-구성원간 HRM 정합성은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 즉, HRM에 대해 조직과 구성원간 인식의 정합성이 높을수록, 구성원의 HRM에 대한 이해도 및 수용성은 높아지고, HRM은 효과적으로 실행될 것이다.

III. ‘조직-구성원간 HRM 정합성’에 영향을 미치는 요인

그렇다면 인적자원관리에 대한 조직과 구성원간의 인식의 정합성에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 본 연구에서는 인적자원관리제도 그 자체의 측면과 제도를 운영하는 조직 측면에서 인식의 정합성에 영향을 미치는 요인들에 대해 살펴해보도록 한다.

1. 인적자원관리제도 측면

1) 추상화 수준

추상화 수준(Level of Abstraction)은 인적자원관리와 성과와의 관계를 이해하기 위해 인적자원관리를 수준에 따라 분류한 것으로서, 일반적으로 원칙(principle), 정책(policies), 프랙티스(practice) 등으로 구분된다(Becker & Gerhart, 1996; Colbert, 2004; Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006; Wright, 1998). 이러한 세 가지 수준 중에서, 원칙이 추상화 수준이 가장 높으며, 제도는 추상화 수준이 가장 낮다(Becker & Gerhart, 1996). 예컨대, 개인별 성과주의형 보상을 추상화 수준에 따라 구분해 보면, ‘개개인의 성과를 공정하게 반영한 성과급제의 운영’이라는 전반적인 방향성 및 지향점은 원칙 수준에, ‘개인별 성과를 50% 반영한 현금 기반의 단기성과급제 운영’은 프랙티스 수준에 해당한다고 볼 수 있다. 또 다른 예로서, 구성원의 참여를 중시하는 조직운영을 추상화 수준으로 구분해 보면, ‘구성원의 참여가 조직성공의 원동력’이라는 방향성은 원칙 수준에, ‘팀 중심의 업무와 팀 단위의 성과급제도 운영’은 정책 수준에, 그리고 ‘품질분임조 운영 및 이익공유제’는 프랙티스 수준에 해당한다고 볼 수 있다. 요약하면, 인적자원관리가 얼마나 추상화되어 있는가 하는 측면에서 볼 때, 원칙 수준일수록 큰 차원에서 방향성을 담고 있는 반면, 프랙티스 수준일수록 구체적인 제도적 방안을 내포하고 있음을 알 수 있다(Lepak et al., 2006).

그런데, 이러한 인적자원관리제도의 추상화 수준은 인적자원관리에 대한 조직과 구성원이 인식의 정합성을 확보하는 데에 영향을 미칠 수 있다. 인적자원관리제도의 추상화 수준이 높은 경우 조직-구성원간 HRM 정합성은 높은 반면, 추

상화 수준이 낮은 경우에는 조직-구성원간 HRM 정합성은 낮을 수 있다.

우선, 추상화 수준에 따른 조직과 구성원의 HRM에 대한 인식의 정합성이 차이가 나는 이유로서 추상화 수준이 인적자원관리제도의 수립 및 실행의 이슈와 밀접하게 관련되어 있다는 점을 들 수 있다. Wright와 Boswell(2002)은 정책은 인적자원관리에 대한 조직의 전반적 전략 수립에 해당하는 반면, 프랙티스는 인적자원관리 전략의 실행에 해당한다고 주장한 바 있다. 또한 Arthur와 Boyles(2007) 역시, 프랙티스는 ‘조직의 하위 수준에서의 관리자와 구성원들이 조직이 수립한 인적자원관리를 실행하고 경험하는 것(p. 80)’에 해당한다고 주장하였다. 이들의 주장에 비추 볼 때, 추상화 수준이 높은 원칙 또는 정책은 인적자원관리 전략 수립에 해당되는 것으로서, 조직이 추구하고자 하는 인적자원관리의 방향성만을 담고 있을 뿐, 실질적으로 현장에서 어떻게 실행할 것인가는 아직 결정되지 않았기 때문에 조직과 구성원간의 합의를 이루기가 상대적으로 수월할 수 있다(Becker & Gerhart, 1996; Wright & Boswell, 2002). 예를 들어, ‘혁신적 인적자원관리’를 원칙으로 삼는 조직에 있는 구성원들의 경우, 혁신이라는 그 지향점만으로는 채용, 평가, 보상 등의 각 인적자원관리 영역들이 어떻게 전개될 것인가에 대해서는 명확히 인식하기 어려울 것이다. 따라서 구성원들은 구체적인 상황을 예상하고 그에 대한 판단을 내리기보다는, 전체적인 방향성이 적절한지에 대해서만 판단을 내리고 그게 합리적이라고 생각한다면 조직이 제시한 원칙에 동의할 것이다. 즉, 원칙 수준에서는 조직과 구성원간 공통된 인식이 형성되면서 정합성이 확보되기 용이할 것이다.

반면, 추상화 수준이 낮은 프랙티스는 인적자원관리 전략의 실행에 해당하는 것으로서 구성원들이 현장에서 직접 경험하고 느끼게 되는 것이다. 이 때 구성원들은 원칙 수준에서는 동의했더라도 자신들의 예상과는 다소 상이한 제도가 도입되었다고 느끼게 될 수도 있다. 그 결과 조직과 구성원간 인식의 정합성을 이루기 힘들 수 있다(Arthur & Boyles, 2007; Ferris et al., 1998). 이는 특정한 제도 도입 시에 많은 사람들이 총론적으로는 찬성하지만, 실제 각론으로 들어가면 저마다 의견이 다르게 나타나는 것과 유사한 현상이라고 볼 수 있다.

또한, Becker와 Gerhart(1996)는 정책 수준에서는 동일한 가치와 방향성을 표방하는 인적자원관리라고 하더라도 프랙티스 수준에서는 다양한 형태의 인적자

원관리 방식이 존재한다고 보았다. 이들은 고성과 작업시스템 정책에 대해서는 조직이나 구성원이 공감대를 이루며 동일하게 긍정적으로 인식할 수 있으나, 실제 고성과 작업 시스템을 구현하기 위한 프랙티스에 대해서는 조직과 구성원의 생각이 다를 수 있다고 주장하고 있다. 예를 들어, 높은 성과를 창출하는 조직을 만들자는 사상에 대해서는 공감대를 이루더라도, 이를 위한 구체 실행 프랙티스로서 조직은 개개인의 성과를 존중하고 극대화하기 위한 개인별 성과급제를, 구성원은 팀워크에 기반한 팀별 성과급제의 도입이 바람직하다고 인식할 수 있다.

이상을 종합해 보면, 추상화 수준이 높을수록 조직-구성원간 HRM 정합성은 이루기 용이한 반면, 추상화 수준이 낮을수록 조직-구성원간 인식의 정합성은 이루기 어려울 것이다. 또한 HRM의 실행 측면에서 볼 때 추상화 상위 수준보다는 하위 수준에서의 인식의 정합성이 조직성과에 미치는 영향력이 더 클 것이라고 예상할 수 있다.

명제 2A: 조직-구성원간 HRM 정합성은 인적자원관리제도의 추상화 수준과 관련이 있을 것이다. 즉, 추상화 수준이 높을수록(원칙, 정책 수준일수록) 조직-구성원간 HRM 정합성은 높은 반면, 추상화 수준이 낮을수록(프랙티스 수준일수록) 조직-구성원간 HRM 정합성은 낮을 것이다.

명제 2B: 조직-구성원간 HRM 정합성이 조직성과에 미치는 영향은 추상화 수준이 낮을수록(즉, 프랙티스 수준에서의 정합성이 높을수록) 더 강할 것이다.

2) HR 아키텍처

하나의 조직이 반드시 한 가지 유형의 인적자원관리시스템을 활용하는 것은 아니다. 조직은 하나의 단일한 인적자원관리시스템을 모든 구성원들에게 동일하게 적용할 수도 있고, 두 개 이상 복수의 인적자원관리시스템을 서로 다른 구성원(예: 관리자와 사원)에게 차별적으로 적용할 수 있다(배종석, 박오원, 2010; Lengnick-Hall et al., 2009; Lepak et al., 2006). Huselid와 Becker(1995, 2011)는 조직의 전략실행을 위한 구성원의 행동을 이끌어 낼 수 있는 인적자원관리시스템이 구성되고 활용되는 방식을 ‘HR 아키텍처(HR architecture)’라고 부르고 있다. 이후, 후속 연구들은 한 조직 내에서도 인적자원이 기여하는 가치 또는 인력 풀의 특성에 따라 서로 다른 복수의 HRM이 존재한다는 HR 아키텍처 관점에 기반한 연구들이 이루어져 왔다(Lepak & Snell, 2002; Lepak, Takeuchi, & Snell, 2003).

HR 아키텍처에 대한 연구의 흐름은 크게 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 하나는 조직이 복수의 인적자원관리시스템을 어떻게 조합하여 활용하는가 하는 아키텍처의 형태(typology)를 규명하는 연구 흐름이다(Lepak & Snell, 1999; Tsui et al., 1997). Lepak과 Snell(1999)은 조직은 인적자원의 특성을 고려하여 복수의 인적자원관리시스템을 활용할 수 있다고 주장하였다. 이들에 위하면, 조직 구성원이 보유하고 있는 스킬 등이 얼마나 경쟁력 있는가를 의미하는 인적자원의 가치(value of human capital)와 가치 있는 인적자원을 외부에서 확보하기가 얼마나 용이한가를 의미하는 인적자원의 독특성(uniqueness of human capital)이라는 두 가지 축을 기준으로 하여, 헌신형, 시장형, 복종형, 협력형이라는 네 유형의 차별화된 인적자원관리시스템을 구분할 수 있으며, 그에 따라 인적자원관리시스템이 달라진다는 것이다.

예를 들어, 경쟁력에 중요한 지식을 가지고 있으며 외부에서 확보하기 어려운 인적자원을 대상으로는 지식 중심의 고용 모드를 기반으로 한 ‘헌신형 인적자원관리시스템’을 적용할 수 있으며, 경쟁력에 중요한 지식을 가지고 있으나 외부에서 확보하기 용이한 인적자원을 대상으로는 인수 중심의 고용 모드를 기반으로 한 ‘시장형 인적자원관리시스템’을 활용할 수 있다고 보았다. 또한, 이들에 의하면, 조직은 보유하고 있는 구성원의 특성에 맞춰 상기 네 가지의 인적자원관리시스템들을 조합한 HR 아키텍처를 활용할 수 있다고 주장하였다.

HR 아키텍처와 관련한 또 다른 연구의 흐름은 HR 아키텍처와 조직성과간의 관계에 대한 연구이다. 즉, 하나의 인적자원관리시스템을 활용하는 조직과 복수의 인적자원관리시스템을 활용하는 조직 중 어느 조직이 더 성과가 우월한가에 대한 연구이다. 이와 관련하여, Lepak 외(2003)는 미국 기업을 대상으로 한 실증 연구를 통해, 지식 중심의 고용 모드와 계약 중심의 고용 모드를 동시에 활용하는 기업이 어느 하나의 고용 모드에 의존하는 기업에 비해 재무성과가 높다는 연구결과를 발표한 바 있다.

이와 같이, HR 아키텍처에 대한 선행연구들은 주로 조직이 과연 어떠한 유형의 HR 아키텍처를 활용하는지, 그리고 HR 아키텍처는 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 중심으로 연구가 이루어져 왔다. 그런데, 이러한 HR 아키텍처는 본 연구의 초점이 되는 인적자원관리시스템에 대한 조직과 구성원간의 인식의

정합성에도 중대한 영향을 미칠 수 있다. 왜냐하면 기본적으로 HR 아키텍처는 ‘조직’의 관점에서 구성원의 가치와 독특성을 구분하여 차별적인 인적자원관리시스템을 동시에 적용하는 것이기 때문에(Lepak & Snell, 1999), 과연 구성원들도 조직과 동일하게 복수의 인적자원관리시스템의 필요성 및 취지에 대해 공감할 것인가는 다른 이슈일 수 있다.

기본적으로 조직이 구성원에게 하나의 동일한 인적자원관리시스템을 적용하기보다는, 서로 다른 복수의 인적자원관리시스템을 활용하는 HR 아키텍처를 운영할 경우에, 조직과 구성원간 HRM 정합성은 낮아질 것으로 예상된다. 복수의 인적자원관리시스템의 활용은 해당 시스템에 적용 받는 구성원들에게 조직이 지향하고자 하는 인적자원관리의 지향점에 대한 공통된 인식을 갖게 하기 힘들 수 있다(Bowen & Ostroff, 2004). 예를 들어, Lepak과 Snell(1999)의 기준에 의하여, 동일한 기술과 역량을 보유하고 있다고 하더라도, 조직의 정책에 의하여 정규직과 비정규직으로 구분되어 분류되어 서로 다른 인적자원관리시스템을 적용 받을 경우, 비정규직에 해당하는 구성원들은 조직의 인적자원관리시스템이 공정하지 못하다고 인식할 수 있다. 결과적으로 각 인적자원관리시스템은 각기 나름의 지향점을 기반으로 한 채용, 평가, 보상 등의 제도를 운영하게 되는데, 이처럼 서로 다른 지향점을 갖는 다양한 제도가 운영될수록 구성원들은 조직의 인적자원관리 제도가 전달하고자 하는 메시지(지향점)를 제대로 파악하지 못하고 혼란스러워할 수 있다.

이상을 종합해 보면, 하나의 인적자원관리시스템을 활용하는 조직에 비해서, 복수의 인적자원관리시스템을 활용하는 조직의 경우, 조직과 구성원간 인적자원관리시스템에 대한 공유된 인식을 형성하기 힘들 가능성이 높다고 예상할 수 있다.

명제 3: 조직과 구성원간의 인적자원관리제도에 대한 인식의 정합성은 HR 아키텍처와 관련이 있을 것이다.

즉, 복수의 인적자원관리시스템을 활용하는 조직일수록 조직-구성원간 HRM 정합성은 낮은 반면, 하나의 인적자원관리시스템을 활용하는 조직일수록 조직-구성원간 HRM 정합성은 높을 것이다.

3) 인적자원관리 영역별 특성

인적자원관리시스템은 어느 하나의 프랙티스로 구성되는 것이 아니라, 다양

한 인적자원관리의 프랙티스들이 모여 고유한 패턴 또는 번들(bundle)로 구성된다(Delery & Doty, 1996; Dyer & Reeves, 1995; Lepak & Snell, 1999; Youndt et al., 1996). 즉, 구성형태론적 관점에서 살펴볼 때, 인적자원관리시스템은 다양한 인적자원관리의 프랙티스들을 모여서 단순히 가산적(additive) 효과를 발휘하기보다는, 여러 인적자원관리의 프랙티스들이 상호작용하여 시너지를 발휘하는 상호작용적(interactive) 효과를 발휘한다고 볼 수 있다(Chadwick, 2010; Delery, 1998). 예를 들어, 채용, 평가, 교육훈련 등이 헌신형 인적자원관리시스템에 부합한다고 하더라도, 보상이 시장형 인적자원관리시스템으로 운영될 경우, 해당 인적자원관리시스템은 헌신형 인적자원관리시스템으로서의 기능을 제대로 발휘하지 못할 수 있다. 이는 전체적인 구성형태측면에서 어느 하나의 프랙티스가 전체적인 인적자원관리시스템의 효과성에 영향을 줄 수 있다는 점을 시사하고 있다(Delery, 1998; Wright & Boswell, 2002).

이와 같이, 인적자원관리시스템에 대한 구성형태론적 관점은 인적자원관리에 대한 조직-구성원간 HRM 정합성에도 유사하게 적용될 수 있다. 즉, 어느 한 유형의 인적자원관리시스템을 구성하는 각각의 프랙티스에 대해 조직과 구성원이 동일하게 인식하는 HRM 정합성이 확보되어야, 전반적으로 인적자원관리시스템에 대한 인식의 정합성이 확보될 수 있다고 볼 수 있다. 예를 들어, 조직과 구성원간에 평가 제도에 대해서는 인식이 일치하지만 보상 제도에 있어서는 인식이 일치하지 않는다면, 인적자원관리시스템에 대한 조직과 구성원간의 인식의 정합성은 확보되지 못할 것이다.

그런데, 특히 인적자원관리시스템 내에서 개별 프랙티스에 대한 조직과 구성원간의 인식의 정합성은 해당 시스템 전반에 대한 인식의 정합성에 결정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상된다. 즉, 이는 앞서 언급한 바와 같이 인적자원관리시스템이 단순한 가산적 관계가 아닌 상호작용적 관계에 있기 때문에, 어느 특정한 인적자원관리의 프랙티스에 대한 인식의 정합성이 해당 인적자원관리시스템 전체에 대한 인식의 정합성의 결정에 지배적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 의미한다. 인적자원관리시스템에는 다양한 영역이 존재하고 있는데, 이 중에서 금전적 보상이나 고용안정 등 구성원의 이해관계에 밀접한 관련성이 있는 영역(예; 평가제도, 보상제도, 고용보장 등)에 대한 조직과 구성원과의 인식의 정합성이 인적자

원관리시스템 전반에 대한 인식의 정합성에 큰 영향을 미칠 수 있다. 김기태와 조봉순(2008)의 연구에 의하면, 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소들 중에서, 보상수준 및 인센티브 제도는 여타의 요소(선발의 엄격성, 평가방법의 다양성, 교육훈련 투자)에 비해서 구성원의 긍정적 태도(직무몰입 등)에 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 김종관과 배상림(2006) 역시, 인적자원관리 요소 중에서 평가와 보상은 육성 등에 비해 재무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. Delery와 Doty(1996)는 인적자원관리시스템과 조직성과간의 관계를 연구하면서, 다양한 인적자원관리의 프랙티스 중에서 이익공유제, 결과 중심의 평가, 고용보장 등 구성원의 이해관계와 밀접히 관련된 프랙티스들은 조직의 전략 등 외부의 상황에 영향을 받지 않고, 보편적으로 조직성과에 유의한 영향을 준다고 밝히고 있다. Bowen과 Ostroff(2004) 역시 인적자원관리시스템이 구성원에게 효과적으로 전파되기 위한 요건 중의 하나로서 ‘구성원이 조직이 원하는 행동을 충실히 발휘할 때 얻을 수 있는 결과(보상, 승진 등)간의 관계를 명확히 해야 한다’는 의미에서 수단성(instrumentality)을 제시한 바 있다. 이는 보상 등 구성원의 이해관계와 밀접하게 관계가 있는 인적자원관리 영역일수록 조직의 인적자원관리에 대한 구성원의 인식에 보다 강한 영향을 준다는 점을 시사하고 있다.

한편, 인간의 특성 측면과 관련하여 보면, Morrison과 Robinson(1997)에 의하면, 구성원은 자신의 성과는 과대평가하는 반면 조직이 제공하는 보상에 대해서는 과소평가하는 자기중심적 오류(self-serving bias)를 가지고 있다고 한다. 따라서 구성원은 특히 자신들의 성과에 대한 평가나 보상에 대해 보다 많은 관심을 가질 것이며, 평가나 보상에 대해서 자기중심적으로 인식하기 때문에 이에 대해 만족하기가 쉽지 않을 것이다. 이러한 특성을 고려할 때, 평가, 보상, 고용 등의 영역에 있어서 조직과 구성원간의 인식의 정합성을 확보하기는 쉽지 않을 것으로 예상된다. 이상을 고려 시, 다음과 같은 명제를 제안할 수 있다.

명제 4A: HR 프랙티스 중에서, 구성원의 이해관계와 밀접한 평가, 보상, 고용과 관련한 HR 프랙티스에 대한 조직-구성원간 인식의 정합성이 여타의 HR 프랙티스에 대한 조직-구성원간 인식의 정합성에 비해 상대적으로 낮을 것이다.

명제 4B: 평가, 보상, 고용과 관련한 HR 프랙티스에 대한 조직-구성원간 인식의 정합성은 HRM 시스템 전체에 대한 조직-구성원간 정합성 인식에 강한 영향을 미칠 것이다.

2. 조직 특성

조직은 다양한 조직구조를 갖추고 있다. 제품, 고객, 시장에 따라 조직구조를 설계하거나, 연구개발, 생산, 마케팅 등 기능에 따라 조직의 체계를 설계하기도 한다. 이러한 조직 내의 하위조직들은 각기 고유한 활동을 수행하고 있기 때문에, 다른 하위조직과는 상이한 특성을 보유할 수 있으며, 이러한 하위조직들간의 차별성은 조직-구성원간 HRM 인식의 정합성에 영향을 미칠 수 있다고 예상된다. 실제로 Liao 외(2009)은 HRM은 구성원 개개인의 경험을 통한 인지(Perception)이라는 점에서, 동일한 조직 내에서도 다양한 구성원들의 서로 다른 경험에 의해서 형성되는 그룹간 및 그룹내 HRM의 인식 차이가 존재할 수 있다고 주장하고 있다. Becker와 Gerhart(1986)은 사업부, 공장, 부서에 따라 조직의 인적자원관리시스템이 갖는 의미가 다를 수 있다고 주장하면서, 각각의 하위조직들이 인적자원관리시스템을 어떻게 인식하는가에 대한 연구의 필요성을 주장한 바 있다. 또한, Delery(1998)는 동일한 인적자원관리시스템에 대해서 조직 내에서 핵심적인 직무를 담당하는 구성원과 비 핵심 직무를 담당하는 구성원간의 인식은 서로 다를 수 있다고 주장하면서, 직무에 따라서 인적자원관리시스템의 의미가 어떻게 달라지는가를 연구해야 한다고 주장하였다.

조직구성원간 HRM 정합성은 조직 내의 하위조직의 수와 상대적 영향력에 의해 영향을 받을 수 있다. 우선, 조직 내의 하위조직의 수가 많을수록 조직과 구성원간의 HRM에 대한 인식의 차이는 더욱 커질 수 있다. 조직 내의 하위조직들은 각기 고유한 조직적 특성을 보유하고 있으며(장용선, 문형구, 2008; Joyce & Slocum, 1984), 이러한 각기 다른 조직적 특성은 인적자원관리시스템에 대해 하위조직의 구성원들 간에 서로 다른 인식을 하도록 만들 수 있다. 예를 들어, 기능식(Functional) 조직의 경우, 결과 중심의 평가 보상제도에 대해서 영업부서와 연구개발부서간에 인식의 차이가 존재할 수 있다. 비교적 단기간에 결과(매출, 영업이익 등)가 가시적으로 드러나는 영업부서에 비해 장기적 투자가 요구되어 단기적인 결과를 얻기 힘든 연구개발부서에서는 결과 중심의 평가 보상 제도에 대해 부정적으로 인식할 수 있다.

하위조직의 수뿐만 아니라, 하위조직간의 상대적 영향력도 조직-구성원간

HRM 정합성에 영향을 줄 수 있다. 예를 들어, 다각화 조직의 경우, 조직 전체의 매출 이윤 중에서 어느 한 사업부의 매출 이윤이 높은 비중을 차지하는 경우, 해당 사업부는 여타의 사업부에 비해서 상대적으로 강한 영향력을 보유할 수 있다. 이처럼 영향력을 갖고 있는 사업부는 조직 전체적인 관점보다는 자신들의 이해관계나 상황에 보다 부합하는 인적자원관리시스템을 조직이 설계해 주길 원할 것이다. 따라서 조직은 비록 여타의 사업부에는 다소 맞지 않더라도 조직 전체 관점에서 공헌도가 높은 사업부의 특성에 부합하는 인적자원관리제도를 운영할 가능성이 높다. 이와 같이, 조직 내에서 영향력이 강한 하위조직의 이해관계나 특성을 우선시 한 인적자원관리시스템을 운영할 경우, 조직이 본래 추구하고자 했던 인적자원관리의 사상에서 벗어나 운영될 수 있다. 이상의 논의를 종합해 볼 때, 다음과 같은 명제를 제안할 수 있다.

명제 5: 조직-구성원간 HRM 정합성은 하위조직의 특성과 관련이 있을 것이다. 즉, 조직 내에서 서로 다른 특성을 보유한 하위조직이 많을수록, 특정 하위조직의 상대적 영향력이 강할수록, 조직-구성원간 HRM 정합성은 낮아질 것이다.

3. 관리자 특성

인적자원관리시스템의 성공적인 실행을 위해서는 관리자의 역할이 중요하다. 즉, 인적자원관리시스템이 인사담당자에 의해 기획되고 설계되었다고 하더라도, 실질적으로 이를 현장에서 실행하는 주체는 관리자이다(Bowen & Ostroff, 2004; Guest, 2011). 예를 들어, 구성원의 성과평가 제도를 인사부서에서 설계하더라도, 실질적으로 구성원의 성과를 평가하는 중심적인 역할을 관리자가 수행하게 된다. 이러한 측면에서, 관리자가 조직의 인적자원관리가 추구하는 방향성 및 제도적 특성들을 충분히 이해하고 적극적으로 이행할 때, 구성원들 역시 조직의 인적자원관리에 대한 수용성과 이해도가 높아질 수 있을 것이다(Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Naumann & Bennett, 2000). 또한 관리자는 조직의 경영철학 또는 조직의 가치를 구성원에게 커뮤니케이션하고 전달하는 일종의 대표자로서, 조직이 구성원에게 어떠한 행동과 성과를 기대하며 또한 조직이 구성원에게 어떻게 대우해 줄 것인지에 대해 명확히 전달하는 역할을 적극적으로 수행해야 한다.

반면, Guest(2011)가 주장한 바와 같이, 관리자의 가치나 이념이 조직이 추구하는 HRM의 전략적 방향성과 일치하지 않을 경우, 조직의 HRM을 잘못 해석하고 받아들임으로써 현장에서 실행을 저해할 수 있다. 따라서 관리자의 가치와 우선순위가 HRM 전략과 일치되고 통합되는 것이 중요하다고 할 수 있다.

인적자원관리시스템 그 자체도 중요하지만 관리자가 인적자원관리제도들을 구성원에게 어떻게 전달하는가가 중요한 이유는 조직행동 분야의 이론에서도 찾아볼 수 있다. 예를 들어, Bies(2005)의 ‘대면자(Encounter)’ 관점에 의하면, 구성원이 조직이 공정하다고 인식하는 것은 조직의 제도나 시스템 그 자체보다는 일상적으로 구성원들이 직접 대면하는 관리자가 구성원을 얼마나 공정하게 대하는가에 의해 더 많이 영향을 받는다는 입장을 취하고 있다. Folger와 Cropanzano(1998) 역시 조직이 불공정하다고 인식하는 구성원의 경우, 그 원인을 구체적인 실체를 판단하기 힘든 불공정한 제도에 귀인(attribution)하기보다는 관리자가 불공정하게 대하기 때문이라고 귀인 한다고 한다.

이와 같이, 인적자원관리시스템의 효과적인 실행에 있어서 관리자의 역할을 고려할 때, 조직의 인적자원관리시스템에 대한 구성원의 인식은 관리자가 조직의 인적자원관리시스템의 방향성에 대해 얼마나 공감하고 몰입하는가에 의해 영향을 받을 수 있을 것이다. 예를 들어, 혁신 전략을 추구하는 조직이 구성원의 성과평가의 중요한 기준으로 ‘신상품 매출 성과’를 선정하였음에도 불구하고, 실제로 관리자가 ‘기존상품의 매출 성과’를 중시하여 구성원의 성과를 평가한다면, 성과평가 제도에 대한 구성원의 인식은 조직의 지향점과 일치하지 않을 수 있다.

특히, 앞서 언급한 바와 같이 조직의 대표자 기능을 수행해야 하는 관리자가 조직의 방향 및 가치에 부합한 행동을 보이기보다는 개인적 이해관계를 우선시하여 인적자원관리 프랙티스들을 현장에서 실행한다면, 인적자원관리시스템은 본연의 취지를 상실할 수 있다. 이와 관련하여 Ferris 외(1998)는 인적자원관리시스템이 실행과정에서 본연의 지향점대로 이행되지 않는 원인으로서 관리자의 정치적 이해관계를 지적한 바 있다. 이들은 관리자가 자신들의 정치적인 이해관계를 우선시할수록, 인적자원관리시스템이 왜곡된다고 주장하고 있다. 예를 들어, 조직이 능력과 성과 기반의 승진제도를 설계하더라도, 관리자가 부하에 대한 편애를 바탕으로 승진을 시킨다면 본연의 능력과 성과에 기반한 승진제도의 취지는 퇴

색될 것이다. 특히, 관리자는 인적자원관리의 원칙이나 정책 등 상위 수준의 방향성보다는 현장 단위에서의 프랙티스 수준에 주된 관심을 두는 경향이 있다는 Becker와 Gerhart(1996)의 주장을 고려할 때, 관리자가 인적자원관리시스템을 총체적으로 이해하고 제대로 실행하지 않을 경우, 인적자원관리의 원칙, 정책, 그리고 프랙티스간에 정합성이 결여되어 구성원들의 혼란을 초래할 수 있을 것이다.

반면, 관리자가 조직의 가치를 수용하면서 조직의 방향성에 맞추어 리더십을 발휘할 경우, 인적자원관리의 효과성은 높아질 수 있다. Becker와 Huselid(2006)는 혁신형 인적자원관리시스템의 경우, 관리자가 사람 친화적 리더십을 발휘할 경우에 더욱 효과적이라고 주장한 바 있다. 이상을 고려 시, 다음과 같은 명제를 제안할 수 있다.

명제 6: 조직-구성원간 HRM 정합성은 관리자가 조직의 가치를 수용하고, 인적자원관리시스템의 방향성에 몰입하고 실행할수록 높아질 것이다.

IV. 토론 및 제언

그 동안 인적자원관리시스템과 조직성과간의 연구들은 주로 인적자원관리시스템과 전략, 산업, 조직특성 등과의 정합성 관점에서 연구되어 왔다(Becker & Huselid, 2006; Delery, 1998; Lengnick-Hall et al., 2009; Youndt et al., 2006). 또한 구성형태론적 관점에서 인적자원관리시스템의 유형을 규명하고, 각 유형과 조직성과간의 관계를 밝히고자 하는 연구가 많이 이루어져 왔다(Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; McMahan et al., 1999) 물론, 이러한 정합성이나 구성형태론적 관점에서의 연구들도 분명 의미는 있으나, 여전히 왜 정합성을 갖춘 동일한 구성형태의 인적자원관리시스템을 활용하는 기업들간에도 조직성과의 차이가 존재하는가에 대해서는 충분한 설명이 부족한 실정이다.

이에 본 연구에서는 조직과 구성원간의 HRM에 대한 인식의 정합성이라는 개념을 제시하고, 이러한 HRM에 대한 인식의 정합성은 인적자원관리시스템이 효과적으로 실행되도록 만드는 요소라는 점을 제시하였다. 즉, 조직이 계획하고 의도한 인적자원관리시스템이 다양한 상황적 요인과의 정합성을 이루며 구성형

태측면에서도 정합성을 이룬다고 하더라도, 구성원들이 조직의 계획 및 의도와 동일한 방향으로 인적자원관리시스템을 인식하는 경우에, 인적자원관리가 성공적으로 실행될 수 있다는 점을 주장하였다. 예를 들어, 예를 들어 헌신형 인적자원관리시스템을 활용하는 조직의 경우, 구성원들이 헌신형 인적자원관리시스템의 의미를 충분히 이해하지 못하고 있거나 현장에서 헌신형 인적자원관리시스템이 실행되지 못하여 조직이 기대하는 바와 구성원의 인식의 차이가 존재할 경우(즉, 조직-구성원간 인식의 정합성이 낮은 경우), 조직성과는 저하될 수 있다. 이처럼 그 동안 HRM의 형태나 체계에 대해서는 많은 연구가 축적되어 왔으나, HRM이 어떻게 실행으로 연결될 수 있는가에 대한 연구는 부족하다는 측면에서 볼 때 (Boxall, 1996), 본 연구에서 제시한 조직-구성원간 HRM 정합성은 HRM 실행 과정을 설명해 주는 데에 도움을 줄 것으로 예상된다.

또한, 본 연구는 경영자 또는 관리자의 관점에서 인적자원관리시스템을 측정 한 선행연구들과는 달리, 인적자원관리 분야의 연구에서 다소 소홀히 다루어졌던 ‘구성원 관점에서의 인적자원관리시스템에 대한 인식’을 중요한 요소로 고려 하였다(Arthur & Boyles, 2007; Lengnick-Hall et al., 2009; Wright et al., 2005). 이와 같은 인적자원관리시스템에 대한 구성원의 인식의 고려는 조직의 인적자원관리가 현장에서 과연 어떻게 인식되고 실행되는가를 설명하는 데에 유용한 관점이 될 수 있을 것으로 예상된다. 특히, 본 연구에서 제시하는 HRM에 대한 조직과 구성원간의 인식의 차이는 가족친화적 HRM 등 최근 한국의 기업들이 추진하는 새로운 경영정책들이 구성원들에게 어떻게 인식되고 있는지, 그리고 조직과 구성원간에 인식의 차이가 존재하지는 않는지 등을 연구하는 데에 유용한 개념적 프레임이 될 수 있다. 즉, 최근 한국의 많은 기업들이 경영시스템이나 HRM을 구성원의 니즈에 부합하는 방향으로 운영하고자 가족친화적 HRM을 추진하고 있으며(대한상공회의소, 2006), 공공부문 및 민간부분에서 다양한 형태도 진행 중에 있다. 그러나, 조직이 구성원을 위한 가족친화적 HRM을 도입했다고 하더라도, 정작 실제적으로는 과도한 업무로 인한 야근/주말근무를 많이한다면, 구성원들은 조직의 HRM이 가족친화적이라고 인식하지 못할 수 있다. 이러한 관점에서, HRM에 대한 조직과 구성원간의 인식의 차이는 가족친화적 HRM에 대한 조직과 구성원간의 인식의 정합성을 높이는 것은 가족친화적 HRM의 효과성 향상에 기

여할 수 있을 것으로 예상된다.

본 연구는 조직과 구성원간의 HRM 정합성의 개념과 이에 영향을 미치는 요소를 탐색적으로 규명한 개념적 연구로서, 향후 인적자원관리시스템과 조직성과 간의 관계에서 조직-구성원간 HRM 정합성의 역할이 보다 심층적으로 연구될 필요가 있다. 이와 관련한 몇 가지 향후 연구방향을 제시하였다.

첫째, 조직-구성원간 인식의 정합성 연구 시에 과연 어떠한 추상화 수준에서 측정해야 하는가 하는 인적자원관리시스템의 추상화 수준을 고려해 볼 필요가 있다. 인적자원관리시스템의 추상화 수준에 따라 조직-구성원간 인식의 정합성은 차이가 있을 수 있다. 기본적으로 정책은 조직의 인적자원관리시스템의 목적 및 전략 등 객관적 실체에 해당하는 것으로서 실제 구성원이 어떻게 인식하는지, 현장에서 제대로 실행되는지를 파악하는 데에는 한계가 있다(Wright & Boswell, 2002). Becker & Gerhart(1996)는 인적자원관리시스템의 실행과 관련하여 인적자원관리-성과 연구에 있어서 주관적 인식을 요구하는 연구의 경우, 조직 관점에서만 연구하는 것은 한계가 있다고 말하고 있다. 예를 들어, 그는 ‘회사는 교육 훈련을 중시한다’는 기존의 측정 방식에서 벗어나, ‘1년 중, 교육에 참여하는 시간의 비율’ 등을 통해 인적자원관리시스템의 실행 정도를 측정하는 것이 바람직하다고 주장하였다. Guest(2011) 역시 단지 특정 인적자원관리제도를 보유하고 있는가의 여부가 아니라, 실제로 실행되고 있는가를 고려한 연구가 필요하다고 주장하였다. 이러한 점을 고려해 볼 때, 지금까지는 주로 조직의 관점에서 원칙이나 정책 수준에서 인적자원관리시스템과 조직성과 연구가 이루어져 왔으나(Arthur & Boyles, 2007), 향후에는 HRM의 구체적인 실행과 관련 있는 프랙티스 수준에서의 연구를 병행하여 HRM과 조직성과의 관계에 대한 연구를 해야 할 것이다.

둘째, 연구 방법론상의 개선도 필요하다. 인적자원관리시스템에 대한 구성원의 인식을 측정하여 인적자원관리시스템을 연구하는 방식이 필요하다. 지금까지의 인적자원관리시스템 연구들은 최고경영자, 인사 담당 임원 등 조직 대표자를 대상으로 조직의 인적자원관리시스템을 측정하였다. 그러나 이러한 조직 대표자를 대상으로 한 인적자원관리시스템 측정은 연구 결과의 왜곡을 초래할 수 있다(Becker & Gerhart, 1996; Rynes & Gerhart, 2000; Gerhart, Wright, McMahan & Snell, 2000). 조직의 경영자는 인적자원관리시스템 이외에 다양한 현안 업무들을

관리하기 때문에 실제로 조직의 인적자원관리시스템에 대해 상세하게 파악하지 못할 수 있으며, 현장 구성원의 인적자원관리시스템에 대한 인식과 평가에 대한 정보는 조직의 계층 구조상 경영층에게까지 전달되지 않을 수 있다(Wright et al., 2005). Arthur & Boyles(2007) 역시 기존의 인적자원관리시스템 연구는 부적절한 분석 수준(level-based misspecification)의 오류에 빠지고 있다고 말했다. 이들은 인적자원관리시스템이 조직 수준의 변수임에도 불구하고 특정 개인에게 측정함으로써(CEO, 인사 담당 임원) 개인 수준의 변수로 다뤄지고 있다면서, 이를 방지하기 위해서는 구성원들의 인적자원관리시스템에 대한 공유된 인식을 측정할 필요가 있다고 주장했다. 따라서 조직-구성원간 인식의 정합성을 연구하기 위해서는 구성원이 조직의 인적자원관리시스템에 대해 충분히 알고 있는지, 동조하는지, 실제 그렇게 하고 있는지 등 다양한 관점에서의 구성원을 대상으로 한 측정이 필요하다. 이처럼 구성원을 대상으로 하는 연구는 조직-구성원간 인식의 정합성은 물론 연구 결과의 신뢰성도 높이는 데에 기여할 수 있다(Gerhart, 2000; Wright et al., 2005).

셋째, 연구 방법론과 관련하여, HRM 정합성의 측정(Measurement) 방법에 대한 보다 깊은 연구가 필요하다. 본 연구에서는 HRM에 대한 인식의 정합성을 조직과 구성원간에 인적자원관리제도에 대한 인식의 일치 정도로 정의하고 있으나, 이를 실증연구 시에 어떻게 측정할 것인가에 대한 측정도구 및 방식에 대한 후속연구가 필요하다고 판단된다. 이를 측정하는 방법과 관련하여 Bowen & Ostroff(2004)는 몇 가지 방법을 제안하고 있다. 예를 들어, 조직에서 시행하고 있는 HRM에 대해 인사관리부서의 대표자의 설문응답과 구성원들의 설문응답을 비교하여, 이 두 설문응답간의 차이가 적을수록 HRM에 대해 강한 동질적 인식을 하고 있다고 판단하는 방법이다. 또한, 최근에는 Bowen & Ostroff(2004)의 연구를 토대로 HRM의 효과성을 결정하는 요인으로서 인적자원 강도(HR strength)에 대한 연구들이 등장하고 있다. 예컨대, Delmotte, Winne, & Sels(2012)의 실증연구에서 보듯이, 조직의 다양한 HRM 프랙티스들에 대한 구성원들의 참여 비율을 측정하여, 참여 비율이 높을수록 조직의 HRM 프랙티스들이 일관되게 구성원들에게 적용됨으로써 조직과 구성원간 HRM에 대한 동질적 인식을 이끌어 낸다고도 해석해 볼 수 있을 것이다. 이처럼 향후에는 조직과 구성원간의 HRM의 정합성

의 측정방법에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다.

넷째, 현장 관리자들의 인적자원관리시스템 실행 방식에 대한 연구가 필요하다. 인적자원관리시스템 시스템이 조직의 성과로 이어지기 위해서는 인적자원관리시스템 실행의 주체인 현장 관리자들이 조직의 전략적 방향과 인적자원관리시스템의 가치를 내면화하고 이에 충실하게 실행해 나가야 한다. 즉 현장의 관리자들이 구성원에게 인적자원관리시스템을 얼마나 효과적으로 전달하고 실행하는지가 중요하다는 의미다(Becker & Huselid, 2006). 아무리 좋은 제도라도 현장 관리자가 몰입하지 못하고 왜곡하거나 의도와 다르게 운영한다면, 구성원의 혼란은 가중될 것이다. 따라서 조직-구성원간 인식의 정합성 형성에 있어서 현장 관리자들이 어떠한 영향을 주는가에 연구가 필요할 것으로 보인다.

다섯째, 인적자원관리시스템에 대한 구성원의 인식뿐만 아니라, 조직의 전략 등 정합성의 대상이 되는 상황적 요인에 대한 구성원의 인식의 측정도 필요하다. 통상 인적자원관리시스템 연구에서는 그 초점이 인적자원관리시스템이기 때문에 조직의 전략에 대해서는 상대적으로 많은 주의를 기울이지 않았다. 예를 들어 혁신 전략을 추구하는 조직이 A라는 유형의 인적자원관리시스템을 하고 있다고 가정해 보자. 이 경우 인적자원관리시스템이 혁신 전략에 부합하는가를 중점적으로 살펴본 반면, ‘구성원이 조직의 전략을 어떻게 생각하는가’에 대해서는 살펴보지 않았다. 이는 인적자원관리시스템→성과 연구에서 ‘전략과 인적자원관리시스템과의 수직적 정합성’에만 초점을 두었기 때문인 것으로 보인다. 따라서 향후 연구에서는 구성원의 전략에 대한 인식도 고려할 필요가 있다. 예컨대 ‘조직의 전략을 구성원들이 제대로 이해하고 있는가’, ‘조직의 전략을 구성원들이 공감하고 수용하는가’ 등을 고려할 수 있을 것이다. 구성원이 조직의 전략을 충분히 이해하고 수용하지 못하면 인적자원관리시스템 시스템의 지향점과 가치를 이해하지 못할 가능성이 높기 때문이다.

앞서 논의한 바와 같이, 본 연구에서 제안한 조직과 구성원간 HRM 정합성의 개념 및 영향요인은 왜 조직과 구성원간에 인적자원관리시스템에 대한 인식의 정합성이 중요하며, 어떠한 상황에서 HRM 정합성이 영향을 받는가에 대해 논의하고 있으나, 다음과 같은 한계점도 갖고 있다. 첫째, 본 연구는 HRM 정합성에 대한 탐색적 수준에서의 연구라는 점에서 한계가 있다. 즉, 본 연구자는 HRM 정

합성이 조직효과성의 향상에 있어서 중요하며, 그러한 HRM 정합성에 영향을 미치는 요인들을 탐색적으로 규명하는 데에 초점을 두었기 때문에, HRM 정합성에 대한 정확한 개념적 정의 및 구체적인 측정방법에 대해서는 충분히 논의하지 못한 점이 있다. 둘째, 인적자원관리시스템에 대해 조직과 구성원이 서로 다르게 인식하게 만들 수 있는 요인들은 보다 다양하게 존재할 수 있으나, 본 연구에서는 인적자원관리시스템, 하위조직이라는 조직적 특성, 관리자의 특성 등 소수의 선행요인에 초점을 두고 논의하였다는 점에서 다소 한계점이 있다고 볼 수 있다. 따라서 향후에는 인적자원관리시스템의 정합성이나 구성형태에 대한 연구뿐만 아니라, 조직과 구성원간의 인적자원관리시스템에 대한 인식의 역할과 이의 선행요인에 대한 연구도 활발히 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 강성춘·박지성·박호환. (2011). 전략적 인적자원관리 국내 연구 10년: 걸어온 길, 그리고 가야 할 길. 인사·조직연구. 19(2): 51 - 108.
- 김경묵·김상준. (2006). 고성과 인적자원관리가 성과에 미치는 영향: 시스템 도입 강도의 역할에 대한 탐색적 연구. 인사·조직연구. 14(3): 107 - 151.
- 김기태·조봉순. (2008). 인적자원관리와 조직성과간의 관계에 관한 연구 : 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 인사·조직연구. 16(1): 115 - 157.
- 김종관·배상림. (2006). 인적자원관리시스템과 조직성과의 관계에서 인적자본의 매개 효과에 관한 연구. 인사관리연구. 30(4): pp. 1 - 28
- 김진희. (2009). 고성과 인적자원관리 요인이 조직몰입 유형에 미치는 효과. 인적자원관리연구. 16(특별호): 49 - 69.
- 김진희·심원술. (2006). 경영전략과 인적자원관리의 적합성에 따른 조직성과 차이. 인사·조직연구. 14(1): 53 - 87.
- 대한상공회의소. (2006). 가족친화경영 현황과 개선 과제. 대한상공회의소.
- 배종석·박오원. (2010). 양면성 인적자원관리시스템의 조직화 양식. 조직과 인사관리 연구. 34(2): 31 - 68.

- 배종석·사정혜. (2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구. 인사·조직연구. 11(2): 133 - 169.
- 장용선·문형구. (2008). 조직문화 연구의 동향과 과제. 인사·조직연구. 16(1): 655 - 114.
- Arthur, J. B. (1992). "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills." *Industrial and Labor Relations Review*. 45(3): 488 - 506.
- _____. (1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover." *Academy of Management Journal*. 37(3): 670 - 687.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2009). "Validating Human Resource System Structure: A Level - Based Strategic HRM Approach." *Human Resource Management Review*. 17(1): 77 - 92.
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy." *Academy of Management Journal*. 43(4): 502 - 517.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*. 17(1): 99 - 120.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects." *Academy of Management Journal*. 39(4): 779 - 801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2009). "Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here?" *Journal of Management*. 32(6): 898 - 925.
- Bies, R. J. (2005). "Are Procedural Justice, Interactional Justice Conceptually Distinct?" In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*. 85 - 112. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bondarouk, T., Looise, J. K., & Lempink, B. (2009). "Framing the Implementation of HRM Innovation." *Personnel Review*. 38(5): 472 - 491.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). "Understanding HRM - Performance Linkage: The Role of the 'Strength' of the HRM System." *Academy of Management Review*. 29(2). 203 - 221.

- Boxall, P. (1996). "The Strategic HRM Debate and the Resource Based View of the Firm." *Human Resource Management Journal*. 6(3): 59 - 75.
- Becker, B., & Huselid, M. A. (2006). "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?" *Journal of Management*. 32(6): 898 - 925.
- Chadwick, C. (2010). "Theoretical Insights on the Nature of Performance Synergies in Human Resource Systems: Toward Greater Precision." *Human Resource Management Review*. 20(2): 85 - 101.
- Colbert, B. A. (2004). "The Complex Resource - Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management." *Academy of Management Review*. 29(3): 341 - 358.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High Technology Firms." *Academy of Management Journal*. 49(3): 544 - 560.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). "A Resource - Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism." *Organization Science*. 7(5). 477 - 502.
- 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. (1998). "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research," *Human Resource Management Review*. 18(3): 289 - 309.
- 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.
- Delany, J. T., & Huselid, M. A. (1996). "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance." *Academy of Management Journal*. 39(4): 949 - 969.
- Delmotte, J., De Winne, S. & Sels, L. (2012). "Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation." *International Journal of Human Resource Management*. 23(7): 1481 - 1506.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). "Human Resource Strategies and Firm Performance: What

- Do We Know and Where Do We Need to Go?” *International Journal of Human Resource Management*. 6(3): 656 - 670.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., & Dwight, D. F. (1998). “Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management - Organization Effectiveness Relationship.” *Human Resource Management Review*. 8(3): 235 - 264.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gerhart, B. (2005). “Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach.” *Management Review*. 16(2): 174 - 185.
- Gerhart, B., P. M., Wright, G. C., McMahan, & Snell, S. A. (2000). “Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does it Influence Effect Size Estimates?” *Personnel Psychology*. 53(4): 803 - 834.
- Guest, D. E. (2011). “Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers.” *Human Resource Management Journal*. 21(1): 3 - 13.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). “Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract.” *Human Resource Management*. 33(3): 447 - 462.
- Huselid, M. A. (1995). “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, Corporate Financial Performance.” *Academy of Management Journal*. 38(3): 635 - 672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). “Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management.” *Journal of Management*. 37(2): 421 - 428.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance.” *Academy of Management Journal*. 40(1): 171 - 188.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). “Intended and Implemented HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research.” *International*

- Journal of Human Resource Management. 17(7): 1171 - 1189.
- Joyce, W., & Slocum, J. (1984). "Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations." *Academy of Management Journal*. 27(4): 721 - 742.
- Lengnick - Hall, M. L., Lengnick - Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). "Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field." *Human Resource Management Review*. 19(2): 64 - 85.
- 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 Resources Management*. 25: 217 - 271.
- 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 Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations." *Journal of Management*. 28(4): 517 - 543.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R., Snell, S. A. (2003). "Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity." *Journal of Management*. 29(5): 681 - 703.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). "Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High - Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality." *Journal of Applied Psychology*. 194(2): 371 - 391.
- MacDuffie, J. P. (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review*. 48(2): 197 - 221.
- McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M. (1999). "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects." *Research in Personnel and Human Resource Management*. 4: 99 -

122.

- Morrison, D. E., & Robinson, S. L. (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops." *Academy of Management Review*. 22(1): 226 - 256.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). "A Case for Procedural Justice Climate: Development and Test of a Multilevel Model." *Academy of Management Journal*. 43(5): 881 - 889
- Pfeffer, J. (1998). "Six Dangerous Myths about Pay." *Harvard Business Review*. 76(3): 109 - 119.
- Rynes, S. L., & Gerhart, B. (2000). *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. San Francisco, CA: Jossey - Bass.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). "Linking Competitive Strategies with Human Resources Practices." *Academy of Management Executive*. 1(3): 207 - 220.
- _____. (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment." *Annual Review of Psychology*. 46: 237 - 264.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. (1996). "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning." In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human Resources management*. pp. 61 - 90, Greenwich, CT: JAI Press.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). "High - Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective." *Academy of Management Journal*. 50(3): 558 - 577.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). "Alternative Approaches to Employee - Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?" *Academy of Management Journal*. 40(5): 1089 - 1121.
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). "Theorizing about the Impact of Strategic Human Resource Management." *Human Resource Management Review*. 15(5): 1 - 19.
- Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). "Aligning Strategic Human Resource Management and Person - Environment Fit." *Human Resource Management*. 15(4): 247 - 262.
- Wright, P. M. (1998). "Strategy - HR Fit: Does it Really Matter?" *Human Resource*

Planning. 21(4): 56 - 57.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). "Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research." *Journal of Management*. 28(3): 247 - 276.

Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2003). "The Human Resource - Firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenges." in Holman, D., T.D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow and A. Howard (Eds): *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. London: John Wiley & Sons.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). "The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order." *Personnel Psychology*. 58(2): 409 - 446.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resources management." *Journal of Management*. 18(2): 295 - 320.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). "Toward an integrative view of strategic human resource management." *Human Resource Management Review*. 1(3): 203 - 225.

_____. (1998), "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management." *Academy of Management Review*. 23(4): 756 - 772.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: A resource - based perspective." *International Journal of Human Resource Management*. 5(2): 301 - 326.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance." *Academy of Management Journal*. 39(4): 836 - 866.