경쟁전략유형에 따른 인적자원관행과 경영성과와의 관계

최영균* · 황호영**

본 연구는 우리나라 기업들이 인적자원을 전략적으로 관리할 수 있도록 하기 위하여 한국 노동연구원이 조사한 사업체 패널자료 조사 중 인사담당자용 실태자료를 근거로 전략유형과 인적자원관리 관행 및 경영성과와의 관련성을 탐색하였다. 전략의 유형으로 Miles와 Snow의 공격형, 분석형, 방어형 전략유형으로 구분하였고, 이들 전략유형에 따라 각 전략유형과 일치하는 인적자원관리 관행들을 탐색하고, 이들 전략과 일치하는 인적자원관리 관행들과 수익성이라는 경영성과와 유의적인 관련성이 있는지를 규명하고자 하였다. 이를 위해 2004년도 한국노동연구원의 사업체 패널자료에 나타난 전체 2733개 기업 중 본 연구의 표본에 적절하다고 판단되는 189개 기업들 중 공격형, 분석형, 방어형 전략 기업군에 해당되는 171개 기업을 표본의 대상으로 하였다.
본 연구는 우리나라 기업들의 인적자원 실태를 파악하기 위한 초석이 되도록 하기 위하여 2개의 연구과제, 즉 전략유형에 따른 인적자원관리 관행이 존재하는지의 여부, 그리고 전략 유형에 맞는 이러한 인적자원간리관행이 수익성이라는 경영성과와 유의적인 관련이 있는지의 여부를 파악하고자 하였다.
본 연구의 결과에서는 실증분석을 통해 나타난 결과를 토대로 경영현상에 시사점을 제시하고 있다.

Ⅰ. 문제의 제기 및 연구의 목적

기업의 인사부는 전통적으로 사무적이고 법률적인 업무, 또는 단순히 종업원의 인사기록카드를 작성·보관하는 업무차원에서 기업활동의 한 측면을 담당하여 왔다. 그러나 국내외적으로 산업경쟁이 치열해지고 기술의 급격한 변화로 인해 인사관리는 전략적 동반자로서 기능해야 한다는 주장이 제기됨으로써 활동의 범위가 확대되고 있다. 또한 전통적 관점의 인사관리는 선발, 훈련과 보상 및 평가 등의 활동이 각각 개별적으로 수행되었다면, 환경과 기술변화라는 시대적 흐름 속에서 오늘날 인사관리는 기업차원의 전략과 연계된 소위 전략적 인적자원관리(SHRM; strategic human resource management)의 필요성이 대두되고 있다.

인적자원의 전략과의 연결(또는 적합성)의 계기는 Galbrath와 Nathanson(1978)[3]에 의해서 비롯

* 전북대학교 경영학부 강사
** 전북대학교 경영학부 교수

3) Galbraith와 Nathanson(1978)은 '조직의 구조는 조직의 전략을 따른다' 는 Chandler(1962)의 주장을 기초로 전략과 조직구조 및 인적자원의 상호작용효과를 주장하였다. 이들은 조직의 전략을 제품/시장전략으로 구분하여, 이들 전략유형과 모집·선발·배치·승진·교육훈련, 보상제도, 조직구조, 조직의 정보/의사결정과정의 적합성(match)에 따라 고성과가 발생할 것이라고 주장하였다. 그러나 이들의 연구는 조직의 전략과 내부구성요소와의 외적적합, 조직 내부 구성

되었고, Tichy 등(1982)은 인적자원관리가 기업의 경영전략 결정과정의 한 부분에서 조직목표달성에 주된 역할을 담당하여야 한다고 주장함으로써, 전략적 인적자원관리의 필요성이 인식되기 시작하였다. 그 이후 인적자원을 전략적 관점에서 조명하게 된 연구들은 크게 두 단계를 거쳐 발전해 왔다(유규창, 1998).

초기 연구들은 상황이론과 전략이론의 영향을 받아 인적자원관리와 조직의 환경과 구조 및 경영전략과의 연결고리에 관심을 갖게 되었다. 특히 산업 환경, 라이프사이클 상에서 현재의 위치나 경영전략 등의 상황변수와 인적자원관리와의 외적적합성을 중시하였다.

최근의 연구들은 환경/경영전략에 부합하는 인적자원관리의 외적적합뿐 아니라 인적자원관리기능내의 독립된 요소들 간의 내적적합성을 중시하고 있다. 이들 연구들은 인적자원관리의 개별적 요소들이 독립적으로 기능하기보다 일정한 논리를 바탕으로 하나의 묶음을 구성하여 인적자원관리 시스템이라는 조직 내의 시스템을 만들며, 이러한 시스템내의 구성요소들 사이에 상호보완관계를 통해 인적자원관리가 조직의 성과를 높일 수 있다고 전제하고 있다.

그러나 우리나라 기업들의 인적자원관리가 서구의 기업들처럼 체계적으로 이루어지고 있는지에 대해 의문을 제기해 볼 필요가 있다. 어느 기업에서 하나의 관리방식 내지 관행이 정해지면 그 기업의 전략적 유형과는 관계없이 마치 유행처럼 다른 기업들도 여과 없이 받아들이고 있는 게 우리의 현실이다. 예를 들면, 성과평가나 보상과 관련된 연봉제 내지 목표관리제도의 경우, 기업의 특성 내지 전략적 유형과는 무관하게 마치 그것이 만병통치약인 것처럼 자사의 전략적 유형과는 무관하게 거의 모든 기업들이 경영자의 평가나 보상방식으로 적용하고 있는 게 우리나라의 현실이다.

본 연구는 우리나라 기업들의 전략적 인적자원관리를 위한 방편에서, 한국노동연구원의 2004년도 「사업체 인적자원실태조사」를 근거로, 인적자원관리 관행과 전략적 유형간의 관련성을 탐색해 보고, 또한 이 들 두변수간의 관련성이 기업의 경영성과와 어떠한 관련성이 있는지를 규명하는데 목적이 있다.

Ⅱ. 선행연구 검토 및 연구과제

1. 인적자원의 전략적 접근

인사관리(personal management)라는 용어가 인적자원관리(human resource management)라는 용어로 대체된 계기는 1944년 필라델피아에서 개최된 국제노동기구의 『국제노동기구의 목표와 목적에 관한 선언』에서 '노동은 상품이 아니다'라는 주장을 근거로 하고 있다. 이후 미국의 루즈벨트 대통령이 '인적자원 보존(conservation of human resources)'이라는 말을 쓰면서부터 본격적으로 인적자원관리라는 용어로 사용되기 시작하였다(나윤기, 1999). 이러한 인적자원관리라는 용어는 기업에서 흔히 사용하고 있는 인적자원기능이라는 용어로 대체된다. 인적자원관행(HR practices)은 모

요소들 사이의 내적적합성에 관한 필요성을 제기 하였을 뿐 이론적 근거를 제시하지 않고 있다.

집과 선발, 훈련과 개발, 평가, 보상, 노사관계 부문의 여러 활동들을 의미한다(Schuler와 Jackson, 1987).

최근 유행하고 있는 전략적 인적자원관리에 관한 정의는 학자들 간에 일치하지는 않지만, 보편적으로 자사의 인적자본이 해당 기업의 사업목표를 달성할 수 있도록 내부적인 정책들을 일관성 있게 설계·이행하는 것이라고 정의된다(Huselid, 등, 1997; Jackson과 Schuler, 1995). 그리고 전략적 인적자원관리는 두 가지의 관점, 즉 보편적(universal) 접근법과 상황적(contingent) 접근법이 있는데, 보편적 접근방법을 옹호하는 학자들(Delaney와 Huselid, 1996; Huselid, 1993, 1995)은 보편적 또는 최상의 정책들이 분명 기업의 성과와 관련성이 있는 것으로 판단하고 있다. 즉, 최상의 정책을 이용하는 기업 내지 조직들은 모두가 높은 수익을 가져오는 것으로 간주한다(Delery와 Doty, 1996; Youndt 등, 1996).

상황적 접근법을 옹호하는 학자들은 보편적 접근법의 선형적 관계가 지나치게 체계적이고 전략적 인적자원을 정확하게 나타내지 못한 다고 주장하고 있다. 즉 이들(Arthur, 1992; Kane와 Palmer, 1995; Jackson 등, 1989; Schuler와 Jackson, 1987)은 효과적인 인적자원 정책은 기업의 수익을 가져오는데, 이는 기업이 선택한 전략에 따라 다르다고 주장하고 있다. 따라서 특정 전략을 선택한 기업은 이에 맞는 정책이 선행되어야 한다는 것이 이 관점의 주요 명제이다(Delery와 Doty, 1996; Youndt 등, 1996).

최근 전략적 인적자원관리의 상황적 접근방법에 대한 몇 편의 통합모델들(Formbrum 등, 1984; Ferris 등, 1984; Schuler와 Jackson, 1989; Lengnick-Hall과 Lengnick-Hall; 1988)이 제시되고 있는데, 이들의 연구들은 기업차원의 전략과 인적자원 관행간의 관련성(적합성)을 제시하고 있다.

Lengnick-Hall과 Lengnick-Hall(1988)은 인적자원평가, 인적자원계획, 환경변화에 대한 반응, 인적자원과 기업전략과의 관련성이라는 4가지 주요 분야에서 전략적 인적자원관리를 검토한 후 공통점을 발견하였다. 전략적 인적자원관리 모델은 전략수립 시 실행여부를 강조하며, 인적자원을 전략에 초점을 두고, 기업/제품수명주기는 변화의 촉매제역할을 한다. Ferris 등(1984)은 침체기(decline)에 전략을 수립·실행하는데 인적자원이 중요한 역할을 한다고 하였다. 그들은 기업이 이용할 수 있는 기능과 지식 내에서 그리고 기업이 처한 상황에 따라서 기업전략이 수립되어야 한다고 주장하고 있다. 그들은 침체기라는 상황을 도입하여, 인적자원 전략과 침체, 축소, 분해, 붕괴기간 동안 경영자가 직면하게 되는 주요 인적자원문제를 규명하였다. 예를 들면, 침체기 동안, 인적자원관리자가 직면하게 될 문제는 “기업집단의 능력을 우수하게 하는 것(Ferris 등, 1984; 386)” 이라고 주장하고 있다. Schuler와 그의 동료(Schuler와 Jackson, 1987, 1989)들은 전략적 인적자원관리와 전략, 전략적 인적자원관리와 성과간의 관계에 대해 연구하였다. Porter의 전략에 대한 수정된 형태를 이용하여, 그들은 코스트리더기업, 품질지향절차의 기업, 그리고 혁신지향 기업들에서는 성과에서 체계적 변동이 있음을 발견하였다. Bennett 등(1998)은 148개의 제조업체들을 대상으로 한 연구에서 분석형전략 기업이 방어형이나 공격형전략 기업의 경우보다 인사부문과 전략간의 통합의 정도가 높다는 사실을 발견하였으며, 뿐만 아니라 기업의 경영자들이 일반 종업원들을 전략적 자원으로 인지하는 정도가 높을 때 전략과 인사부문간의 통합정도가 높다는 사실을 주장하였다. Youndt 등

(1996)은 97개의 제조업체를 대상으로 보편적 관점과 컨틴젼시 관점으로 구분하여 인적자원전략과 성과간의 관계를 조사하였다. 특히 그들은 제조전략의 유형을 원가(cost), 품질(quality), 유연화(flexibility)로 구분하엿고, 인적자원전략을 관리자 중심형과 인적자본 향상형으로 구분하여, 인적자본 향상형 전략과 품질전략간에 적합성을 이룰 때 조직의 성과(고객만족, 작업생산성, 기계효율성)가 높음을 발견하였다.

Arthur의 연구(1992)에서는 Porter(1980)의 전략유형에 따라 인적자원관리는 두가지 시스템(비용축소형, 헌신극대형)으로 접근되며, 비용축소형 전략에 해당되는 인적자원관리의 특징으로는 과업의 범위가 좁고, 경영의사결정에 대해 영향력이 적으며, 공식적인 고충처리기구가 존재하지 않으며, 사회화과정이나 커뮤니케이션이 적다는 특징을 들고 있다. 또한 기능요건이 낮고, 감독이 철저히 이루어지며, 교육훈련에 대한 노력이 제한적이며 임금수준이 비교적 낮다는 특징을 들고 있다. 헌신극대형 전략의 인적자원관리의 특징으로는 과업의 범위가 넓고, 종업원들의 참여수준이 높으며, 공식적인 분쟁해결절차가 갖추어져 있고, 종업원들과 정규적으로 사업정보를 공유한다는 특징을 들고 있다. 또한 이 전략패턴에서는 숙련근로자수가 많고, 자치관리팀이 형성되며, 기능교육에 대해서는 보다 철저하게 이루어지고, 복리후생제도가 광범위하고 임금수준이 비교적 높은 편이며, 주식소유제도가 실시된다는 특징을 들고 있다.

Miles와 Snow(1984)는 방어형, 공격형, 분석형기업들의 인적자원정책을 규명하여, 전략형태에 관한 자신의 연구(Miles와 Snow, 1978)를 확대시켰다. 방어형기업은 인적자원의 구축에, 공격형 기업은 인적자원의 획득에, 분석형기업은 인적자원의 배치에 초점을 둔다고 주장하였다. 그들은 방어형기업이 초기 경력엔트리를 강조하며, 기능구축, 빈번한 훈련프로그램을 제공하고, 평가에 대해 과정지향적 절차를 적용하며, 기업계층내 직위에 기반을 둔 임금제도를 설정할 것이라고 제안하였다. 공격형기업은 선발절차가 명확하고 외부채용을 강조하며, 비공식적인 훈련프로그램을 제공하며, 개별성과급을 강조한다고 주장하였다.

또한 Delery와 Doty(1996)는 기업의 전략유형을 Miles와 Snow의 3분법의 전략유형에 따라 인적자원전략을 시장중심형(market-type), 중간형(middle-of-the-road), 내부충원형(internal)으로 구분하여 그들간의 적합관계에 따라 기업의 성과(ROE, ROA)의 변동을 설명하고자 하였다.

이하에서는 Miles와 Snow의 경쟁전략유형에 대해 고찰한다.

2. Miles와 Snow의 전략유형

전략은 경영자가 당면하는 의사결정의 정도와 범위에 따라 기업단위, 사업단위, 기능별 단위 전략으로 구분되는데, 본 연구는 사업단위의 전략인 경쟁전략에 초점을 두고 있다.

지금까지 경쟁전략에 관해서는 Porter(1980, 1985)와 Miles와 Snow(1978)의 유형이 일반적인데, 최근 전략연구들을 고찰해 보면 우리나라 산업에서도 Miles와 Snow의 전략유형이 적용되고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구도 Miles와 Snow(1978)의 전략유형을 따르고자 하였다.

Miles와 Snow(1978)는 경영자는 기업의 환경적응과 이에 따른 기업의 내부기능 관리라고 하는

두 가지 책임을 지고 있다는 전제에서, 기업가적 문제와 기술적 문제, 그리고 관리적 문제를 경영자가 어떻게 인식하여 적합한 전략을 수행하느냐에 따라 기업의 존재여부가 달려 있다고 보았다. 이를 해결하기 위한 대안으로 그는 방어형(defender), 공격형(prospector), 분석형(analyzer), 방임형(reactor)이라는 4가지 전략유형으로 구분하였다. 방어형, 공격형, 분석형은 전략적 변화에 대해서 일관성 있는 특성을 지니는데 비해 방임형은 일관성 있는 전략패턴을 지니지 못하고 있어 방임형은 전략적 패턴에 포함되지 못한다고 주장하였다.

가. 공격형전략 : 공격형은 신제품과 새로운 시장에 대해 끊임없이 탐색하는 특성을 갖는다. 이 전략에 속하는 기업은 다양한 제품라인과 시장 층을 갖고 있으며, 이들 제품라인과 시장은 주기적으로 재평가되고, 새로운 시장에 모험을 거는 경향이 있다. 이들 기업들은 신 제품개발과 신 시장에 먼저 진입하여 선도적인 위치를 차지하는데 가치를 두며, 이러한 노력 전부가 성공하지 못 한다 하더라도 선도적인 입장을 견지하려고 하므로 연구개발과 같은 투자를 통한 혁신을 중시한다. 따라서 기술력은 내부에 의존한다. 사업성이 있는 분야에 과감히 도전하며 경쟁적인 행동도 서슴지 않는다. 그러나 모든 사업영역에서 시장지배력을 갖는 것은 아니다. Miles와 Snow(1984)는 이러한 기업들을 시장의 변화창조자이며 경쟁사가 대응해야 하는 세력이라고 하였다. 방어형이 효율성을 강조하는 반면, 공격형은 효율적이지는 못하더라도 새로운 기회를 탐색하는 데 관심을 둔다.

나. 분석형 전략 : 분석형은 방어형과 공격형 양자의 특성을 갖는다. 이 전략에 속하는 기업은 기본적으로 안정적이고 제한된 영역에서 사업을 수행하려고 하지만, 시장을 신중히 분석하여 장래성이 있다고 여겨지는 사업변화에 대해서는 신속히 대응을 한다. 그러나 안정적인 제품/시장의 경쟁사들을 신중하게 분석한 뒤 수익성이 있는 사업영역에는 방어형보다 변화에 대해서 빠르게 수용한다.

다. 방어형 전략 : 이 전략에 속하는 기업은 경쟁에 적극적인 대처를 요하지 않는 비교적 안정되어 있는 사업을 영위하려고 한다. 따라서 제품–시장영역은 좁고 안정적이다. 이러한 전략에 속하는 기업은 경쟁사보다 제한된 범위의 제품이나 서비스를 제공하며, 제한된 범위에서 전문적인 위치를 차지하고 있으며, 기존제품의 품질향상 혹은 원가절감 등을 통하여 기존의 영역을 방어하려고 한다. 기술에 있어서도 기존기술을 바탕으로 한 효율성개선에 치중함으로써 연구개발에 대한 관심이나 투자가 높지 않다. 설령 신제품을 개발하고자 할 때에는 기업 외부의 기술에 의존하는 경향이 있다. 이러한 기업은 해당산업의 발전에 기여하는 선도적인 위치에 있지 않다. 현재의 사업영역에 대해 직접적인 영향을 미치지 않는 한 산업의 환경변화를 중시하지 않으며, 대신 제한된 사업영역에서 가능한 한 좋은 사업에 집중하려는 경향이 있다.

〈표 1〉 Miles와 Snow의 전략유형과 인적자원 관행간의 관계

HRM활동	Miles와 Snow의 전략유형	
	공격형 전략	방어형 전략
모집	다양한 채용기법 활용 폭넓은 경력경로 경력자 선호 마케팅, R&D 전문 인력 중시 외부인재를 공격적으로 영입	종업원의 신중한 선발 및 배치 장기근속을 기대 신입사원 선발에 중점 재무 및 생산 전문 인력 중시 내부에서 인재를 육성
교육훈련	지속적인 교육훈련 개발 광범위한 기술교육 실시	최소한의 교육훈련만 실시 기능적, 한정적 기술교육
업적평가	장기적인 관점에서 평가 집단성과평가 중시 질적 기준으로 평가 유효성에 의한 업적 평가	단기적인 관점에서 평가 개인성과평가 중시 양적기준으로 평가 효율성에 의한 업적평가
보상	내부공정성 중시 장기적인 관점(종업원 지주제, 주식배당) 인센티브 제공 팀(부서)성과 기반 인센티브	외부공정성 중시 단기적 관점 인센티브 제공 개인성과 기반 인센티브

자료 : 본 자료는 여러 연구자의 주장을 근거로 정리한 것임

3. 전략과 인적자원관리, 그리고 경영성과간의 관계

전략과 인적자원관리 및 성과와 관련된 기존의 연구들은 크게 3가지 단계로 분류된다(최영균, 1999). 첫 번째 단계는 인적자원관리의 보편적 접근방법의 일환인 최선의 인적자원관리방식이 존재하는데, 이러한 최선의 인적자원관리방식이 모든 기업의 경영성과를 증진시킨다는 주장이다(O'Tool, 1985; Delery와 Doty, 1996). O'Tool(1985)은 관리능력이 우수한 기업의 인적자원관리관행을 검토하여 이들 기업은 노조에게 주주의 지위를 부여하고, 일반 종업원들에게 자사주를 취득할 수 있도록 활성화하며, 고용안정을 제공하고, 생애훈련을 제공하고, 개인의 요구가 반영된 선택적 복리후생제도를 실시하고, 의사결정에 종업원의 참여시키며, 성과급제도의 활성화가 높음을 주장하였다. Delery와 Doty(1996)는 결과중심의 평가방법, 이익배분제도, 직무에 대한 명확한 기술, 고용보장, 내부승진, 교육훈련을 강조, 종업원 경영참여 등 7가지 인적자원관리 관행이 기업의 재무성과(ROA와 ROE)에 유의적인 정(+)의 효과가 있음을 주장하였다.

두 번째 단계는 인적자원관리와 전략과의 연결고리를 강조하는 외적 적합성에 관한 연구들이다. 이 단계의 연구들은 대체로 성과변수를 고려하지 않고 있거나 고려하고 있다 하더라도 고성과기업을 사례로 하는 연구들이다(Schuler와 MacMillan, 1984; Miles와 Snow, 1984; Youndt 등,1996). Schuler와 MacMillan(1984)은 전략유형을 원가와 차별화전략으로 구분하여 이들 전략을 추구하는 20개 기업을 사례분석 하였다. 그 결과 기업들이 경쟁우위를 확보하는데 있어서 기업마다 인적자원관리관행이 다르다는 점을 발견하였다. 이들 사례분석에 의해 나타난 결과로, 차별화기업은 ① 산업 전반적인 측면에서 전문기술을 소유한 사람을 채용하고, 기업에서 다른 분야를 배우려는 열

성적인 사람을 채용한다 ② 협동심을 유도하기 위해 집단 성과급제를 실시한다 ③ 전문지식을 개발하도록 교육훈련프로그램을 제공한다. 반면, 원가주도기업은 ① 종업원들이 예정된 업무를 효율적으로 수행하도록 교육훈련을 실시한다 ② 양적인 목표를 기준으로 종업원을 평가하며, 이들 양적목표가 충족되는 방법을 종업원에게 피드백한다. Miles와 Snow(1984)는 공격형(prospector), 분석형(analyzer), 방어형(defender)기업의 인적자원관리관행과 인적자원관리시스템에 대해 서술하였는데, 사례분석을 통해 공격형 기업은 인적자원의 확보(acquiring)에 중점을 두고, 분석형 기업은 인적자원의 배치(allocating)에 중점을 두며, 방어형기업은 인적자원의 구축(building)에 중점을 둔다고 주장하였다. 그들에 의하면, 공격형기업은 세련된 선발절차를 통해 외부채용에 중점을 두고, 비공식적 교육프로그램을 제공하며, 개별종업원의 실적을 근거로 그들에게 임금을 지급한다. 방어형 기업은 초기 승진엔트리를 강조하고, 기능구축, 다양한 교육훈련 프로그램을 제공하며, 과거지향적인 평가절차를 적용하고, 계층내 직위에 기반을 둔 임금시스템을 이용한다. Youndt 등(1996)은 관리지향형과 인적자본 향상형이라는 2가지 형태의 인적자원관리와 원가와 품질, 그리고 유연화 전략이 장비의 효율성, 고객의 반응, 종업원의 생산성이라는 경영성과와의 관계를 연구하였다. 그의 연구결과, 어느 상황에서나 인적자원관리 방식은 기업의 성과에 유의적인 영향을 미친다는 보편적 접근법과 인적자원관리방식은 전략이라는 상황에 따라 경영성과에 미치는 효과가 다르다는 컨틴젼시 접근법을 검증하여 두 이론을 뒷받침 하였다.

세 번째 단계는 전략과 인적자원관리와의 연계(외적 적합성) 뿐만 아니라 인적자원관리 관행간의 연계(내적 적합성)를 제시하거나 검증하는 내용이다. Baird 와 Meshoulam(1988)은 인적자원 전략 매트릭스를 제시하여 인적자원의 내·외 적합성을 주장하였다. 그는 인적자원의 내적 적합성으로는 인적자원의 구성요소간의 조합을 외적적합성으로는 이들 구성요소와 기업의 발전단계와의 관련성을 가지고 접근하였다. 그들은 기업의 발전단계를 5단계로 구분하였고, 인적자원의 구성요소로는 경영자의 인식, 인적자원기능에 대한 관리정도, 교육프로그램의 다양성, 정보기술, 종업원들의 기능정도, 내외환경에 대한 인식정도라는 6가지로 구분하여, 각 발전단계에 적합한 인적자원 구성요소들의 특징을 제시하였다. 따라서 그는 인적자원관리의 6가지 구성요소들을 구분함으로써 내적 적합성을 달성할 수 있으며, 또한 발전단계에 필요한 인적자원 구성요소의 특징을 파악함으로써 외적적합성을 달성할 수 있다고 주장하여 인적자원관리의 내·외적합성이 달성되면 고성과를 발생시킬 것이라고 제안하였다.

4. 연구과제

앞에서 인적자원관리와 경영성과와의 관련성 측면에서 기존의 연구들을 검토하였다. 미국을 비롯한 서구의 연구들을 통해 알 수 있는 것은 그 기업이 추구하는 전략패턴에 따라 인적자원관리 관행들이 다르다는 점이다. 그런데, 우리나라 기업의 경우에도 그와 같은 관행내지 방식이 존재할 수 있을지 의문을 던져본다. 어쩌면 우리나라 기업들이 장차 도입해야할 과제일지도 모른다. 이러한 과제, 즉 인적자원관리가 시스템적으로 이루어지기 위해서는 현재 어떠한 기업들이 어떠한 인

적자원관리가 이루어지고 있는지를 파악하는 것이 선행되어야 한다. 이를 위해 다음과 같은 연구과제 1을 제시한다.

연구과제1: 전략유형에 따른 인적자원관리 관행이 존재하는가?

한편 앞의 연구과제 1에 나타난 현황을 근거로 전략적 유형과 일치하는 인적자원관리관행이 해당기업의 경영성과와 관련성이 있는지를 탐색할 필요가 있다. 즉 인적자원관리가 전략과 일치한다고 해서 반듯이 우수한 성과를 가져오지는 않을 것이다. 향후 인적자원관리의 시스템적 접근법을 설정하기 위한 초석으로, 전략과 일치하는 어떠한 인적자원관리 관행이 기업의 경영성과와 직접적인 연관성이 있는지를 밝혀야할 것이다. 따라서 다음과 같은 연구과제 2를 제시한다.

연구과제2: 인적자원관리방식과 전략유형간의 연결고리(적합성)는 해당기업의 경영성과 향상과 관련이 있을까?

Ⅲ. 자료 및 변수 측정

1. 자료

본 연구는 한국노동연구원이 2004년도에 실시한 사업체패널조사 자료 중 인사관리자용 설문지를 활용하였다. 이 중 인적자원기능과 관련된 모집, 교육훈련, 평가 및 보상에 관한 4개 부분의 설문문항 전부를 활용하였다. 인적자원관리 실태조사 설문 중 다른 분야를 제외한 4개 분야로 한정한 이유는 여러 연구자들의 공통된 인적자원기능 중 4개 분야가 공통적으로 적용되고 있기 때문이고, 또 다른 이유로는 다른 분야가 추가 되면 자칫 본 연구의 접근방향이 왜곡될 수 있다는 판단에서였다.

2. 변수측정

인적자원관리 관행은 모집, 훈련, 평가, 보상의 4가지 관리기능으로 한정하였고, 측정항목은 <표 2>와 같다. 각 기능에 대한 측정 항목은 노동연구원이 측정하고자 한 문항들 전부를 포함시켰다.

경쟁전략은 Miles와 Snow의 3가지 전략유형인 공격형, 분석형, 방어형으로 한정하였다. 본 연구에서 공격형 전략의 측정하는 문항으로는 '고객의 욕구와 초기 신호에 신속히 대응하여 항상 가장 먼저 신제품/서비스를 제공하려고 시도한다'. 그리고 분석형 전략의 측정문항으로는 '신시장 진입이나 신제품/서비스 개발을 먼저 주도하지는 않지만, 앞의 전략유형과 같은 행위를 주의 깊게 관찰한 후 보다 효율적이고 계획적으로 따라 잡으려고 노력한다'. 또한 방어형 전략의 측정 문항으로는 '기존의 제품/서비스로서 안정적인 시장을 차지하고 있으며, 신제품/서비스개발이나 신시장 진입을 먼저 시도하지는 않는다'로 하였고, 각 문항에 체크된 각각의 기업은 공격형, 분석형, 방어형 전략 유

형에 해당된다.

〈표 2〉 인적자원 관행의 측정

	측정
모집	모집원의 종류 선발도구 채용인원 사내공모제의 활용 정도 승진정체현상 비정규직 고용과 향후계획
교육훈련	사원경력개발 상담여부 복수의 경력경로 활용도 교육전담 파트너의 존재여부 다기능 훈련 실시여부 교육훈련 투자액 교육훈련을 받은 대상자의 수 신입사원에 대한 교육훈련일 수 계획적인 현장훈련(OJT)의 실시 여부 교육훈련 투자에 대한 동종업체와의 비교
평가	정기적인 인사고과를 받고 있는 사원의 비중 팀평가의 실시 여부 업적 평가 점수 중 개인별 객관적 성과(예: 인당 매출액)가 차지하는 비중 목표관리제도의 실시여부 다면평가의 실시여부; 다면평가가 인사고과 점수에 차지하는 비중 승진시 인사고과가 차지하는 비중 인사고과에 따라 차등지급하는 금액이 연봉에서 차지하는 비중 인사고과 결과의 공개여부
보상	근로자의 임금총액(동종업계비교 임금수준 정도) 정기승급제의 존재여부; 정기승급제의 폐지의 경우 현행 기본급의 특성 단일호봉제의 여부; 호봉증가에 따른 금액차이 연봉제의 실시여부 보상관리 중 사업장에서 현행 도입하는 경우 집단성과급제도의 현황 퇴직금제도의 유무 회사의 개인연금 지원 유무 동종업계와 비교된 복리후생제도의 현황 임금피크제도의 필요성

경영성과에 대해서는 성장성을 측정항목으로 하였다. 기업의 재무성과 중 성장성 항목을 선정한 이유는 다른 항목보다 성장성이 전략과 인적자원관리의 연계에 따른 효과를 가장 잘 반영해 줄 수 있다는 판단에서 였다[4]. 성장성 항목의 측정척도로는 노동연구원이 조사한 2004년도의 성장성 지표 중 종업원 수 증가율을 뺀 나머지, 즉 총자산 증가율, 유형고정자산 증가율, 유동자산 증가율,

재고자산 증가율, 자기자본 증가율, 매출액 증가율, 영업이익 증가율, 경상이익 증가율, 순이익 증가율의 9개 항목을 측정 척도로 삼았고, 이들 9개 항목을 산술평균한 값을 성장성 지표로 삼았다.

Ⅳ. 실증분석

1. 표본의 대상 및 특성

본 연구에서 적용한 표본의 대상은 한국노동연구원이 조사한 2004년도 패널자료 중 종업원수 1,000명이상 이며, 기업의 형태로는 주식회사에 해당되는 서울과 제주가 제외된 189개의 기업들이다.

본 연구의 전략유형별 표본의 특성과 일반적 현황은 <표 3>과 <표 4>와 같다.

<표 3>는 지역별 전략유형의 현황을 제시한 것으로, 부산지역은 공격형과 분석형 전략에 해당되는 기업이 각각 5개(50%)로 구성되어 있고, 대구지역은 공격형전략 기업이 3개 분석형 전략기업이 1개, 인천은 공격형 3개 분석형 4개, 방어형 1개기업이며, 광주는 공격형 1개, 방어형 2개기업, 대전은 공격형과 방어형이 각각 1개 분석형기업이 2개로구성되어 있고, 울산의 경우는 공격형과 분석형기업이 각각 3개 방어형 기업이 1개로 구성되어 있다. 한편 도 단위별로는 경기가 공격형 13개, 분석형 7개, 방어형 2개로 구성되어 있으며, 강원은 공격형과 분석형이 각각 1개, 방어형기업이 2개로 구성되어 있으며, 충북의 경우는 공격형 4개 분석형 2개로 편재해 있다. 한편 전체 표본 중 약 30%를 차지하고 있는 충남의 경우는 공격형 33개, 분석형 30개, 방어형 11개 기업으로 구성되어 있고, 전북은 공격형과 방어형이 각각 1개 분석형기업이 2개로 구성되어 있다. 전남은 공격형과 방어형기업이 각각 1개로 구성되어 있고, 경북은 공격형 8개, 분석형 3개, 방어형은 1개로 구성되어 있으며, 경남은 공격형 3개 분석형 7개, 방어형은 2개 기업으로 구성되어 있다. 따라서 공격형 전략을 취하는 지역의 기업은 경기도가 22개 기업 중 13개(59.1%)로 가장 높고, 분석형 전략을 취하는 지역의 기업은 경남도가 12개 기업 중 7개(58.3%)로 가장 높으며, 방어형 전략을 취하는 지역의 기업은 광주시가 3개 기업 중 2개(66.7%)로 가장 높은 것으로 나타났다.

〈표 3〉 전략유형별 표본의 특성

전략 \ 지역	부산	대구	인천	광주	대전	울산	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	합계	비율
공격형	5	3	3	1	1	3	**13**	1	4	33	1	1	8	3	80	46.8
분석형	5	1	4	0	2	3	7	1	2	30	2	0	3	**7**	67	39.2
방어형	0	0	1	**2**	1	1	2	2	0	11	1	1	1	2	24	14.0
합 계	10	4	8	3	4	7	22	4	6	74	4	2	12	12	171*	

주 : 표본의 수치와 일치하지 않은 것은 무응답 내지 방임형 전략에 해당되기 때문임

4) 본 연구자는 예비검증시 성장성 뿐만 아니라, 수익성, 활동성, 안정성 항목에 대해서도 을 분석해 보았는데, 대체로 성장성의 증가분과 나머지 항목과 어느 정도 일치하고 있음을 발견할 수 있었다.

<표 4>는 전략유형별 컨설팅 회수의 차이를 나타낸 것인데, 전체 기업들이 컨설팅한 회수의 평균값을 기준으로 평균미만과 평균이상으로 구분하여, 전략유형별 현황을 나타내었다. <표 4>에서 보는 바와 같이 평균 미만에서는 전략유형별로 두드러진 차이를 보이지 않고 있지만, 평균이상의 컨설팅을 받은 기업들은 전체기업 17개 중 12개(70.5%)가 공격형 전략을 취하는 기업들로 나타났다. 따라서 공격형 기업들이 경영컨설팅을 받는 회수도 많다고 볼 수 있다.

〈표 4〉 전략유형별 컨설팅 회수

전략 / 회수	공격형		분석형		방어형		계	
	기업수	%	기업수	%	기업수	%	기업수	%
평균 미만	68	44.2	64	41.6	22	14.3	154	90.0
평균이상	**12**	**70.5**	3	17.6	2	11.8	17	10.0
합계	80	46.8	67	39.2	24	14.0	171(0.404**)	

주 : ** p<0.05

한편 이하에서는 전략적 유형화를 근거로 인적자원관리 관행과의 연결고리, 즉 전략적 유형에 따라 나타나는 인적자원관리 관행을 제시하고자 한다.

2. 전략유형별 인적자원관리 관행의 특성

핵심인재 육성 프로그램실시 여부와 관련하여 전략유형화에 따라 나타나는 관계를 교차분석(crosstabs analysis)을 이용하여 검증하였다. <표 5>에서 보는 바와 같이, 171개 기업 중 공격형전략 기업은 80개(46.8%), 분석형전략 기업은 67개(39.2%), 방어형 전략 기업은 16개(18.6%)로써, 전반적으로 공격형과 분석형 전략을 취하고 있다. 교차분석결과 핵심인재 육성 프로그램을 실시하는 경우(43개; 50.6%)[5]와 실시하지 않는 경우(43.0%), 모두 공격형 전략기업이나 분석형 전략유형에서 높게 나타나고 있다. 다만 방어형 전략의 경우 핵심인재 육성 프로그램을 실시하지 않는 기업이 실시한다의 경우와 비교하여 높게 나타나고 있어, 방어형 기업의 경우에 핵심인재 프로그램을 실시하지 않는다고 볼 수 있다.

〈표 5〉 핵심인재 육성 프로그램 실시 여부

전략 / 실시여부	공격형		분석형		방어형		계	
	기업수	%	기업수	%	기업수	%	기업수	%
실시한다	**43**	**50.6※**	34	40.0	8	9.4	85	49.7
실시 안한다	37	43.0	33	38.4	**16**	**18.6**	86	50.3
합계	80	46.8	67	39.2	24	14.0	171(0.291**)	

주 : ** p<0.05

5) ※퍼센트(%)의 수치는 횡축의 전체(85개) 기업들 중에서 실시한다의 43개 기업의 비율임.

<표 6>은 전략유형별 팀제실시 현황이다. 공격형 전략 기업의 경우, 팀제의 실시여부에 따른 구분은 발생하지 않는 대신, 분석형 전략 기업의 경우는 팀제를 실시하는 비율(41.7%)이 하지 않는 비율(13.3%)에 비해 월등히 높음을 알 수 있다. 반면 방어형전략 기업의 경우는 팀제를 실시하지 않는 비율(40.0%)이 높은 것으로 나타나고 있다. 따라서 팀제를 실시하는 비율은 분석형 전략에서 높고, 팀제를 실시하지 않는 비율은 방어형전략 기업에서 높다.

〈표 6〉 전략유형별 팀제실시여부

전략 / 실시여부	공격형		분석형		방어형		계	
	기업수	%	기업수	%	기업수	%	기업수	%
실시한다	73	46.8	**65**	**41.7**	18	11.5	156	91.0
실시 안한다	7	46.7	2	13.3	**6**	**40.0**	15	9.0
합계	80		67		24		171(0.359***)	

주 : *** p<0.01

<표 7>은 전략유형별 모집원 현황이다. 전략 유형별 모집원의 우선 순위로, 공격형 전략기업의 경우는 인터넷, 사내공모제도, 언론매체 등으로 나타났고, 분석형 전략기업의 경우는 인터넷, 학교, 사내공모제도 등의 순으로 나타났으며, 방어형전략 기업의 경우는 인터넷, 언론매체, 사내공모제도와 학교 등의 순으로 나타났다. 따라서 대부분의 기업들이 인터넷을 통한 모집방법을 활용하고 있어, 인터넷의 이용여부에 따른 전략적 구분은 이루어지지 않음을 알 수 있다. 한편 공격형전략 기업이 두 번째로 많이 활용하는 사내공모제도는 전체 27개기업 중 14개(82.3%)로, 다른 전략군에 비해 공격형전략기업일수록 사내공모제도를 활용한다고 볼 수 있다. 반면 분석형전략 기업의 경우에는 학교 등을 통한 모집방법을 활용하고 있는 점이 특이한 점이고, 방어형전략 기업의 경우에는 분석형전략 기업에 비해 언론매체를 활용하는 비중이 높다는 것이 특이한 점이다.

〈표 7〉 전략유형별 모집원

모집원 / 전략	사내 공모		언론 매체		인터넷		노동부		연고		학교		직업 소개소		벽보		기타		합계	
	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%
공격형	14	82.3	10	58.8	38	48.7	3	37.5	4	50.0	9	34.6	0	0.0	1	100	1	100	80	42.3
분석형	9	33.3	2	11.8	31	39.7	5	62.5	4	50.0	13	50.0	3	100	0	0.0	0	0.0	67	35.4
방어형	4	14.8	5	29.4	9	11.5	0	0.0	0	0.0	4	15.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	24	12.7
합계	27		17		78		8		8		26		3		1		1		171(0.865***)	

주 : *** p<0.01

<표 8>은 전략 유형별 승진 정체 현황이다. 승진정체현상이 매우 심각하지 않는 경우는 공격형 전략 기업(75.6%)으로 나타나고 있으며, 승진정체현상이 매우 심각한 경우는 분석형전략 기업(43.8%)으로 나타나고 있다.

〈표 8〉 전략유형별 승진정체현상

전략 / 심각성	공격형		분석형		방어형		계	
	기업수	%	기업수	%	기업수	%	기업수	%
심각하지 않음	**31**	**75.6**	10	24.4	0	0.0	41	24.0
보통	34	42.0	36	44.4	11	13.6	81	47.4
심각 한 편임	14	29.2	**21**	**43.8**	13	27.1	48	28.1
합계	80		67		24		171(0.436**)	

주 : ** p<0.05

<표 9>는 전략유형별 현장교육(OJT)현황이다. 공격형전략의 기업의 경우 현장교육을 실시하는 비중이 하지 않는 기업에 비해 높고, 방어형전략 기업들에 대해서는 하지 않는 비중이 더 높은 것으로 나타났다. 즉 공격형 기업일수록 현장교육을 실시하며, 방어형일수록 현장교육을 실시하지 않는다고 할 수 있다.

〈표 9〉 전략유형별 현장교육(OJT) 실시여부

전략 / 실시여부	공격형		분석형		방어형		계	
	기업수	%	기업수	%	기업수	%	기업수	%
실시한다	**67**	**47.2**	56	39.4	19	13.4	142	
안한다	10	40.0	10	40.0	5	20.0	25	
합계	77		66		24		167(0.488***)	

주 : *** p<0.01

<표 10>은 전략유형별 교육훈련에 투자하는 정도(동종업계에 비해)에 대한 현황으로, 전략 유형별 교육훈련에 투자하는 비중은 공격형 전략 기업일수록 투자의 비중이 높고(54.(%), 방어형전략 기업일수록 투자의 비중이 낮은 것(20.7%)으로 나타나 공격형 전략 기업일수록 교육훈련에 대한 투자의 비중도 높은 것으로 나타났다.

〈표 10〉 전략유형별 교육훈련 투자정도

전략 / 비중	공격형		분석형		방어형		계	
	기업수	%	기업수	%	기업수	%	기업수	%
낮은 편	13	44.8	10	34.5	6	20.7	29	17.3
보통	37	42.0	37	42.0	14	15.9	88	52.4
높은 편	**28**	**54.9**	19	37.3	4	7.8	51	30.4
합계	78	46.4	66	39.3	24	14.3	168(0.577***)	

주 : *** p<0.01

<표 11>는 전략유형별 업적 평가 점수 중 객관적 성과가 차지하는 비중을 나타낸 것으로, 업적 평가 점수 중 개인별 객관적 성과(예: 인당 판매량 등)가 차지하는 비율은 전체 평균값 중 공격형과 분석형전략 기업일수록 객관적 성과가 차지하는 비중이 높으며 방어형 일수록 객관적 성과가 차지하는 비중이 낮은 것으로 나타났다.

〈표 11〉 전략유형별 객관적 성과가 차지하는 비중

전략 / 비 중	공격형		분석형		방어형		계	
	기업 수	%	기업 수	%	기업 수	%	기업 수	%
평균 미만	36	43.4	27	32.5	**20**	**24.1**	83	
평균이상	**44**	**50.0**	40	**45.5**	4	4.5	88	
합계	80	46.8	67	39.2	24	14.0	171(0.365**)	

주 : ** p<0.05

<표 12>는 전략유형별 평균임금수준의 현황이다. 평균임금수준이 높다라는 응답은 전체기업(43개) 중 공격형전략 기업이 25개(65.1%)로 가장 많으며, 임금수준이 낮다라는 응답은 전체 45개 기업 중 분석형전략 기업(20개)이 가장 높은 것으로 나타나 임금수준은 공격형전략 기업일수록 높으며, 분석형전략 기업일수록 낮다고 할 수 있다.

〈표 12〉 전략유형별 평균임금수준

전략 / 임금수준	공격형		분석형		방어형		계	
	기업수	%	기업수	%	기업수	%	기업수	%
낮은 편	17	37.8	**20**	**44.4**	8	17.8	45	26.6
보통	37	46.3	30	37.5	13	16.3	80	47.3
높은 편	**25**	**65.1**	15	34.9	3	7.0	43	25.4
합계	79		66		24		169(0.632***)	

주 : *** p<0.01

<표 13>은 전략유형별 선택적 복리후생/카페테리아 복리후생제도의 현황이다. <표 13>에서 보는 바와 같이 공격형전략 기업일수록 도입하는 경향(57.9%)이 높고 분석형 전략 기업일수록 도입하지 않는 비중(41.4%)이 높은 것으로 나타났다.

〈표 13〉 전략유형별 선택적 복리후생/카페테리아 복리후생 현황

전략 / 도입여부	공격형		분석형		방어형		계	
	기업수	%	기업수	%	기업수	%	기업수	%
도입 안함	69	45.4	**63**	**41.4**	20	13.2	152	
도입하고 있음	**11**	**57.9**	4	21.1	4	21.1	19	
합계	80		67		24		171(0.250**)	

주 : *** p<0.05

전략유형별 집단성과급제도의 상한선의 존재유무와 관련해서는 공격형전략 기업과 분석형전략 기업의 경우는 상한선이 없는 비중이 높으며, 방어형전략 기업일수록 상한선이 있는 비중이 높은 것으로 나타났다. 한편 집단성과급제의 상한선의 범위는 기본급의 30%가 중위값을 이루고 있으며, 최저 1%에서 최대 200%까지 지급하는 것으로 나타났다.

〈표 14〉 전략유형별 집단성과급의 상한선의 유무 현황

전략 / 성과급의 범위	공격형		분석형		방어형		계	
	기업수	%	기업수	%	기업수	%	기업수	%
상한선이 있음	20	44.4	16	35.6	9	20.0	45	
상한선이 없음	34	57.6	28	47.5	7	11.9	59	
합계	54	51.9	44	42.3	16	15.4	104(0.434**)	

주 : ** p<0.05

이상의 전략유형화에 따른 인적자원 관리 관행을 제시하면 다음과 같다.

〈표 15〉 전략유형에 따른 인적자원관행차이

	공격형전략	분석형전략	방어형전략
핵심인재 육성프로그램	실시함		실시하지 않음
팀제의 실시여부		실시함	실시하지 않음
모집원	사내공모제도를 활용하는 비중이 높음	학교등을 활용하는 비중이 높음	언론매체 등을 활용하는 비중이 높음
승진정체현상	심각하지 않음	심각함	
현장교육실시여부	실시한다.		
교육훈련 투자비중	높음		
객관적 성과의 비중	평균이상	평균이상	평균미만
평균임금수준	높음		
선택적 복리후생제도	실시함	실시하지 않음	
집단성과급의 상한선	존재하지 않음	존재하지 않음	존재함

3. 전략과 인적자원 관리관행의 연결과 경영성과간의 관계

성장성이라고 하는 경영성과가 높은 기업과 낮은 기업의 전략적 유형화의 현황은 <표 16>과 같다. 성과가 낮은 기업(77개)의 경우, 공격형기업이 39개(50.6%), 분석형 기업이 27개(35.1%), 방어형 기업이 11개(14.3%)로 차지하고 있다. 이 중 성과가 낮은 기업들은 공격형전략 기업이 주로 차지하고 있다. 반면, 성과가 높은 기업(59개)의 경우, 공격형기업이 41개(69.5%), 분석형 기업이 40개(67.8%), 방어형기업이 13개(22.0%)로 차지해 성과가 높은 기업들로는 공격형과 분석형기업이 주로 차지하고 있다.

〈표 16〉 성장성에 따른 전략유형

전략 / 경영성과	공격형		분석형		방어형		계	
	기업 수	%	기업 수	%	기업 수	%	기업 수	%
성과가 낮은 기업	39	50.6	27	35.1	11	14.3	77	45.0
성과가 높은 기업	41	69.5	40	67.8	13	22.0	59	34.5
합계	80	46.8	67	39.2	24	14.0	171	

한편 전략과 인적자원관리관행간의 연결고리(적합성)와 성과와의 관련성을 규명하기 위한 방법으로, 앞의 전략과 인적자원관리관행간의 유의적인 차이를 보이는 문항에 대해서만 분석을 하였다. 다른 여타의 문항에 대해서는 경영성과와 영향관계가 나타나지 않았고 각각 <표 17>, <표 18>, <표 19>의 경우에서만 성장성이라는 경영성과와 유의적인 관계가 나타났다.

<표 17>에서 보는 바와 같이 전략유형화에 따른 교육훈련 투자액과 성장성이라는 경영성과의 관계는 분석형기업의 경우 교육훈련투자액이 높을수록 경영성과가 높으며, 방어형인 경우는 교육훈련에 대한 투자액이 낮을수록 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다.

〈표 17〉 교육훈련 투자액과 경영성과간의 관계에서 전략유형 효과

단계	변 수	성장성			
		R2	△R2	β	t
1	교육훈련 투자액	.01		-.06	-0.75
2	공격형전략	.01	.00	-.08	-1.04
3	교육훈련 투자액 × 공격형전략	.01	.00	-.21	-0.90
1	교육훈련 투자액	.01		-.06	-0.75
2	분석형전략	.01	.00	.09	1.18
3	교육훈련 투자액 × 분석형전략	.03	.02	.42	**1.82***
1	교육훈련 투자액	.01		-.06	-0.75
2	방어형전략	.01	.00	.06	0.85
3	교육훈련 투자액 × 방어형전략	.03	.02	-.52	**-1.82***

주 : * p<.05 : 양측검정

객관적 성과가 차지하는 비중이라는 인적자원관행과 전략 유형간의 적합성(연결고리),그리고 경영성과간의 관계에 대해서는 <표 18>에서 보는 바와 같이 공격형전략의 경우 업적 평가점수 중 객관적 성과가 차지하는 비중이 높을수록 경영성과에 부(-)의 영향을 미치며, 분석형 전략의 경우 객관적 성과가 차지하는 비중이 높을수록 경영성과에 정(+)의 영향을 미침을 알 수 있다. 분석형 전략에서 이와 같은 결과가 발생된 원인에 대해서는 공격형이나 방어형에 비해 분석형 전략 기업이 보다 더 체계화된 특징을 찾아가고 있다고 볼 수 있다.

<표 19>는 임금수준과 전략유형에 의한 경영성과를 나타낸 것으로, 임금수준과 전략의 적합이 경영성과에 미치는 효과를 나타내고 있다. 성장성이라는 경영성과에 대해서는 전체기업의 평균을

기준으로 평균값이 낮은 기업군을 1로, 높은 기업군을 2로 명목화하여 분석을 실시하였다. 분석결과에 의하면, 공격형기업의 경우 고임금 정책을 실현하는 경우 경영성과가 높고(평균값, 1.61), 분석형기업과 방어형전략의 경우에는 저임금정책을 실현하는 경우 경영성과가 높은 것(각각, 평균값;1.65, 1.75)으로 나타났다. 공격형전략은 임금수준이 높을 때 경영성과가 증진되고, 반면, 분석형전략 기업과 방어형전략 기업의 경우는 임금수준이 낮을 때 경영성과가 증진되는 것으로 나타났다.

〈표 18〉 객관적 성과와 경영성과간의 관계에서 전략유형 효과 추정

단계	변 수	성장성			
		R2	△R2	β	t
1	객관적 성과	.01		.11	1.47
2	공격형전략	.02	.01	−.10	−1.27
3	객관적 성과 × 공격형전략	.05	.03	−.33	**−2.18***
1	객관적 성과	.01		.11	1.47
2	분석형전략	.02	.01	.09	1.25
3	객관적 성과 × 분석형전략	.05	.03	.19	**2.18***
1	객관적 성과	.01		.11	1.47
2	방어형전략	.02	.01	.08	1.02
3	객관적 성과 × 방어형전략	.02	.00	−.06	−0.67

주 : * p<.05 : 양측검정

〈표 19〉 임금수준과 전략유형에 의한 경영성과 차이

	공격형 (N=80)				분석형 (N=65)				방어형 (N=24)			
	고임금(N=18)		저임금(N=25)		고임금(N=15)		저임금(N=20)		고임금(N=3)		저임금(N=8)	
	M	Std.	M	Std.	M	Std.	M	Std.	M	Std.	M	Std.
경영성과	**1.61**	0.50	1.24	0.50	1.53	0.52	**1.65**	0.50	1.33	0.58	**1.75**	0.46
t값	5.32***				2.83**				4.00***			

주 : ** p<.005, *** p<.001 : 양측검정

Ⅴ. 결론

본 연구는 전략적 인적자원관리를 위한 하나의 초석이 될 수 있도록 하기 위하여 한국 노동연구원이 조사한 사업체 패널자료 조사 중 인사담당자용 실태자료를 근거로 Miles와 Snow의 공격형전략, 분석형전략, 방어형 각각의 전략을 취하는 기업들의 인적자원관리관행을 탐색하고, 이들 전략과 일치하는 인적자원관리 관행과 수익성이라는 경영성과와의 관계를 규명하고자 하였다. 이를 위해 2004년도 한국노동연구원의 사업체 패널자료에 나타난 전체 2,733개 기업 중 본 연구의 표본에 적절하다고 판단되는 189개 기업을 표본의 대상으로 삼았다. 189개의 표본으로 선정된 근거는 다른

여타의 요소를 통제하기 위하여 상시종업원수 1,000명이상[6], 그리고 기업의 형태 중 주식회사에 해당되는 기업들로만 여과해 본 결과 189개 기업들이 이에 해당되었다. 이 중 171개 기업이 Miles와 Snow의 공격형, 분석형, 방어형전략을 취하는 것(무응답과 방임형 전략기업은 제외됨)으로 나타났다.

본 연구는 우리나라 기업들의 인적자원 실태를 파악하기 위한 초석으로 2개의 연구과제를 선정하였는데, 그 하나는 전략유형에 따른 인적자원관리 관행이 존재하는지의 여부, 또 하나는 전략 유형에 맞는 이러한 인적자원관리 관행이 수익성이라는 경영성과와 유의적인 관련이 있는지의 여부이다.

본 연구의 실증분석결과 연구과제 1과 2에서 나타난 결과를 정리하면 다음과 같다.

먼저 연구과제 1에서 나타난 각 전략유형별 인적자원관리 관행으로, 공격형 전략기업군에서 나타난 특징적인 인적자원관리 관행으로는 핵심인재 육성프로그램을 실시하고 있고, 사내공모제도의 활용정도가 높으며, 승진정체현상이 심각하지 않고, 교육훈련 에 대한 투자비중이 높고, 객관적 성과(양적 성과)에 의한 평가 비중이 높고, 임금수준이 높고, 선택적 복리후생제도를 실시하고, 집단성과급 지급시 상한선이 존재하지 않는 현상을 나타내고 있다. 분석형전략 기업군에서 나타난 인적자원관리 관행의 특징은 팀제도를 실시하는 비중이 높고, 학교를 통한 모집방법을 활용하고, 승진정체현상이 심각하고, 객관적 성과(양적 성과)에 의한 평가의 비중이 높고, 선택적 복리후생제도를 실시하지 않는 경향이 있고, 집단성과급의 상한선이 존재하지 않는다는 현상을 보이고 있다. 방어형전략 기업군에서 나타난 특징적인 인적자원관리 관행으로는 핵심인재 육성프로그램을 실시하지 않고, 팀제를 실시하지 않으며, 언론매체를 통한 모집하는 비중이 높고, 객관적 성과(양적성과)에 의한 평가의 비중이 낮으며, 집단성과급의 상한선이 존재한다는 현상을 보이고 있다.

이상의 각 전략유형에 나타난 현상에 대해 각각의 관행이 의미하는 바를 유추하고 각 전략군에서 나타난 관행들의 문제점 내지 특이점에 대해 지적해 보기로 한다.

먼저 핵심인재육성 프로그램의 활성화의 의미는 중요한 문제에 대해 정확한 의사결정을 할 수 있도록 하기 위한 방편에서 해당 기업이 자사의 우수한 인재를 발굴하고, 양성한다는 의미이다. 따라서 핵심인재 육성프로그램을 실시한다는 것은 내부인재의 개발에 초점을 둔다는 의미이다. 모집원 중 사내공모제도를 활성화하고 있다는 것은 외부모집에 비해 내부모집(내부채용)을 강조한다는 의미이고, 승진정체현상이 심각하지 않다는 것은 고용상의 유연성이 확보되어 있음을 의미한다. 현장교육(OJT)의 활성화의 정도가 높다는 것은 실무위주의 교육이 이루어지는 정도가 높음을 의미한다. 교육훈련에 대한 투자의 비중이 높다는 것은 앞의 핵심인재 육성프로그램의 실시여부와 관련된 항목으로, 이 역시 종업원의 개발에 초점을 두고 있다는 의미한다. 평균임금수준이 높다는 것은 경쟁업체에 비해 우수한 인력을 확보하고 있음을 의미한다. 집단성과급제공시 상한선이 없다는 것은 개인내지 집단의 능력에 따라 성과급을 지급한다는 의미이다.

이상의 의미에 따라 연구과제 1의 검증결과를 각 전략유형별 모집, 교육훈련, 업적평가, 보상순으로 해석하면 다음과 같다.

---

6) 가급적 대기업들로만 한정하기 위하여 상시종업원수 1,000명이상을 대상으로 하였는데, 상시종업원수 300인 이상에 해당되면 대기업의 범주로 간주되지만, 사업체 패널조사에 나타난 300인 이상의 기업들 중에는 대부분이 중소기업의 범주에 해당된다고 판단하였기 때문이다.

먼저 사내공모제도의 활성화는 내부모집을 강조하는 현상이기 때문에 이는 방어형 전략기업에 적합한 현상이고, 언론매체의 활성화는 외부모집에 초점을 두는 현상이기 때문에 공격형전략기업에 적합한 현상이다. 따라서 앞의 모집부분의 결과는 공격형과 방어형간에 뒤바뀌어져 있음을 알 수 있다. 반면, 분석형기업들이 학교 등을 통한 모집원의 활용정도가 높다는 것은 피채용자의 적격성여부를 학교에 1차적으로 위임한다는 의미에서 분석형전략기업이 취할 수 있는 방안이 아닌가 여겨진다. 반면, 승진정체현상의 심각성여부는 노동인력의 유연성확보의 여부와 관련된 것으로 공격형기업이 심각하지 않다는 것은 앞의 이론적 검토를 토대로 해 볼 때 적합한 현상이라 여길 수 있으나, 분석형기업에서 승진정체현상이 심각하다고 하는 것은 적합한 현상이 아니라고 여겨진다.

둘째, 핵심인재 육성 프로그램을 실시한다는 것과 교육훈련투자의 비중이 높다는 것은 그 만큼 인재의 개발에 초점을 두고 있다는 의미에서 공격형전략이나 분석형전략에서 나타날 수 있는 현상(방어형은 그 반대)이다. 따라서 이는 앞의 선행연구의 검토에서 나타난 바와 비슷한 현상을 보이고 있다.

셋째, 앞의 선행연구를 검토해본 결과, 양적인 기준을 근거로 하는 업적평가방식은 방어형 전략에 타당하고, 질적인 기준을 근거로 하는 업적평가방식은 공격형 전략에 타당하다. 그런데 분석결과에 나타난 현상은 공격형과 방어형이 뒤바뀌어 있음을 알 수 있다.

넷째, 보상과 관련하여, 임금수준이 높다는 것은 공격형전략기업군에 타당한 현상으로 간주된다. 또한 집단성과급제의 상한선이 없다는 것은 종업원의 능력에 따라 임금이 지불됨을 의미하고, 상한선이 있다는 것은 회사의 지침에 따라 임금이 지급됨을 의미한다. 따라서 보상부문에서는 타당한 결과가 발생되었다고 여겨진다.

한편 연구과제2의 검증결과에서 나타난 현상을 제시하면 다음과 같다.

연구과제 2는 수익성이라고 하는 경영성과와의 관련성에 관한 내용으로, 교육훈련에 대한 투자액이 많은 경우, 그리고 분석형전략을 취하는 경우에 수익성의 증진과 관련이 있는 것으로 나타났고, 양적 기준을 근거로 하는 평가방식과 분석형전략을 취하는 경우에 경영성과의 증진과 관련이 있는 것으로 나타났으며, 임금수준과 관련해서는 고임금수준과 공격형전략, 저임금수준과 분석형과 방어형 각각의 전략이 경영성과의 증진과 유의적인 관련이 있는 것으로 나타났다. 이러한 현상이 의미하는 바는 교육훈련의 투자액(활성화정도)이 높은 기업에서는 분석형전략이 타당하고, 반대의 경우는 방어형전략이 타당하다는 것을 시사하고 있다. 또한 양적 기준을 근거로하는 평가방식을 이용하는 기업의 경우에도 분석형전략 기업의 경우에 타당함을 시사해 주고 있다. 임금수준과 관련해서는 회사의 임금정책이 고임금수준일 경우에는 공격형전략과 회사의 임금정책이 저임금수준일 경우에는 분석형전략과 방어형전략이 타당함을 시사해 주고 있다. 이러한 타당성은 수익성이라고 하는 경영성과의 증진과 유의적인 관련이 있음을 증명해 주고 있다.

본 연구는 이상과 같은 결과와 시사점을 도출하였다. 하지만 본 연구는 한국노동연구원의 사업체 패널조사를 근거로, 자료에 나타난 기업들에 대한 현황을 파악한 것이기 때문에 영향관계나 인과관계를 주장하기에는 다소 무리가 따른다고 여겨진다. 왜냐하면 다른 영향요인에 의해 본 연구의 결과와 같은 현상이 발생될 수 있다는 추론이 가능하기 때문이다. 또한 본 연구의 결과가 2004

년도 실태자료를 근거로 하였기 때문에 횡단적 연구에서 나타날 수 있는 일반적 오류가 있을 수 있어 일반화하기에는 어려움이 있을 수 있다. 이러한 횡단적 연구의 오류는 시계열과 같은 종단적 연구를 통해 보완이 가능할 것이다.

참고문헌

나윤기(1999),『인적자원관리』, 학문사.

유규창(1998),「인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구」, 경영학연구, 23, 585-610.

최만기(1994),「기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성과에 관한 실증적 연구」, 경영학연구, 23, 1-39.

최영균(1999),「조직의 전략과 인적자원관리의 연계가 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 전북대학교 박사학위논문.

최영균, 남호현(2005),「경쟁전략과 인적자원정책 및 조직구조의 적합성이 경영성과에 미치는 영향」, 산업경제연구, 19(5), 2311-2344.

Arthur, J.B.(1992), "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills". *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.

Baird, L., & Meshoulam, I.(1988). "Managing two fits of strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.

Bennet, N., Ketchen, D.J.,,& Shultz, E.B.(1998). "An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making". *Human resource Management*, 37(1), 3-16.

Delaney, J. T., & Huselid, M.A.(1996), "The Impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal,* 39(4), 949-966.

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.

Dyer, L.(1985). "Strategic human resources management and planning". In K. Rowland & G. Ferris(Eds.), *Research in personnel and human resource management*, 1-30, Greenwich, CT: JAI Press.

Ferris, G. R., Schellenberg, D.A., & Zammuto, R.F.(1984). "Human resources management strategies in declining industries". *Human Resources Management*, 23, 381-394.

Ferris, G. R., & Judge, T. A.(1991). "Personnel /Human resources management: A political perspective". *Journal of Management*, 17(2), 447-488.

Fombrun, C.J., Devanna, M.A., & Tichy, N.M.(1984). "The human resource management audit". In C.J. Fombrun, N.M. Tichy, & M.A. Devanna(Eds.) *Strategic Human Resource*

Management, New York: John Wiley & Sons, 235-248.

Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A.(1978). *Strategy implementation: The role of structure*. St. Paul, MN: West.

Huselid, M.A.(1993), "Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity". *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Atlanta, GA.

Huselid, M.A.(1995). "The impact of human resource management practices on tournover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

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.

Jackson, S.E., & Schuler, R.S.(1995), "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments". In M. R. Rosenzweig & L.W. Porter(Eds.), *Annual review of psychology,* 46, 237-264. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Jackson, S.E., Schuler. R.S., & Rivero, J.C.(1989). "Organizational characteristics as predictors of personnel practices". *Personnel Psychology*, 727-786.

Kane, B., & Palmer, I.(1995). "Strategic HRM or managing the employment relationship ?" *International Journal of Manpower*.

Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L.(1988). "Strategic human resources management: Aa review of the literature and a proposed typology". *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.

Miles, R. E., & Snow, C. C.(1978). *Organizational strategy, structure, and process. New York:* McGraw-Hill.

Miles, R. E., & Snow, C. C.(1984). "Designing strategic human resources systems". *Organizational Dynamics*, Summer, 36-52.

O,Toole, J.(1985). "Employee practices at the best managed companies". *California Management Review*, Fall, XXVIII(1), 35-66.

Porter, M. E.(1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E.(1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E.(1989). "Determinants of human resource priorities and implications for industrial relations". *Journal of Management*, 15(1), 89-100.

Schuler, R. S., & Jackson, S.E.(1987). "Linking competitive strategies with human resource

management practices". *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.

Schuler, R. S., & MacMillan, I. C.(1984). "Gaining competitive advantage through human resource management practices". *Human Resource Management*, Fall, 23(3), 241-255.

Shortell, S. M., & Zajac, E.(1990). "Perceptual and archival measures Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity". *Academy of Management Journal*, 33 (4), 817-832.

Smith, C. S., & Ferris, G. R.(1986). "Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline". *Human Resource Management*, 25, 441-458.

Tichy, N.M., Fombrun, C,J., & Devanna, M.A.(1982). "Strategic human resource management". *Sloan Management Review*. 23(2), 47-61.

Venkatraman, N.(1989). "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence". *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P.(1996) "Human resource management manufacturing strategy, and firm performance". *Academy of Manageme Journal* 3 (4) 836-866.