몰입형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향
(노사관계특성의 조절효과를 중심으로 한 탐색적 연구)

류 성 민*

본 연구는 한국 제조업 기업을 대상으로 몰입형 인사관리가 기업성과에 어떤 영향을 미치는지와 노사관계 특성이 몰입형 인사관리와 기업성과 간의 관계에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다. 본 연구에서는 몰입형 인사관리의 요인으로는 고몰입 작업조직과 종업원 몰입유도형 인사정책을 설정하였고, 노사관계 특성으로는 노동조합과 노사관계 분위기를 설정하였다. 연구 자료는 2006년도에 조사된 사업체 패널조사자료 중 근로자 100인 이상을 고용하고 있는 우리나라 제조업 기업의 인사관리 담당자와 노무담당자의 설문조사를 활용하였으며, 최종 연구표본은 275개였다. 분석결과 몰입형 인사관리 요인들은 부분적이지만 기업성과를 향상시키는 영향을 미치는 것으로 나타났고, 노사관계 특성은 몰입형 인사관리와 기업성과 간 관계를 조절하는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 노사관계특성 중 노동조합의 존재는 몰입형 인사관리의 기업성과에 대한 공헌에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 노사관계 분위기가 적대적일수록 몰입형 인사관리가 기업성과를 높이는데 중요해지는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로 연구의 의의, 한계 및 추후연구과제에 대해서도 논의하였다.

Ⅰ. 서 론

오랫동안 기업의 인사관리방식은 테일러리즘(tailorism)에 근거하여 조직 내 구성원을 비용(cost)으로 보고, 어떻게 하면 인건비를 줄이고 대신 통제와 관리를 효율적으로 수행하여 조직성과를 높일 것인가에 초점이 맞추어져 왔다. 80년대 후반부터 이런 인사관리방식의 문제점을 극복하기위한 흐름으로 조직 내 구성원을 자원(resource)으로 보고, 구성원을 개발하고 몰입시켜서 조직성과를 향상시키고자 하는 인사관리방식이 나타났다. 전자를 전통적인 통제형(control) 인사관리 칭하고, 후자를 새로운 몰입형(commitment) 인사관리라고 칭한다. 90년대 이후에는 이러한 몰입형 인사관리를 많은 기업에서 적극적으로 도입하였고, 이에 따라 학계에서는 실제로 몰입형 인사관리의 도입 및 활용이 기업성과를 향상시키는가에 대한 연구가 진행되었다. 이런 연구의 가장 대표적인 흐름이 바로 고성과·고몰입 작업조직과 몰입유도형 인사정책에 대한 연구이다.

선행연구의 결과를 정리해보면 대체로 이러한 몰입형 인사관리의 도입 및 활용은 기업성과 향상에 공헌하는 것으로 나타났다(예, Arthur, 1992, 1994). 그러나 대부분의 연구에서는 고성과·고몰

* 서울대학교 경영연구소

입 작업조직과 몰입유도형 인사정책을 결합하여 고성과·고몰입 작업시스템이라는 통합적 변수를 만들어서 이 변수의 기업성과에 대한 영향을 검증하였다. 그러나 김동배(2001)의 제안에 따르면 고성과·고몰입 작업조직과 몰입유도형 인사정책은 상황요인에 의해서 각기 상이한 영향을 받을 수도 있으며, 동일한 논리로 기업성과에도 상이한 영향을 미칠 수 있다. 그러므로 고성과·고몰입 작업시스템이라는 단일 변수로 기업성과와의 관계를 살펴보는 것을 넘어서서, 세부적으로 고성과·고몰입 작업조직과 몰입유도형 인사정책의 개별·집단적인 기업성과에 대한 영향을 살펴볼 필요가 있다.

한편, 몰입형 인사관리는 독립적으로 기업성과에 영향을 미칠 수도 있지만, 다양한 상황요인에 의해서 영향을 받아서 기업성과 미치는 영향이 조절될 수도 있다. 우리나라에서 가장 중요하고 의미있는 상황요인 중 하나는 기업의 노사관계이다. 노사관계에 따라서 기업의 전략, 구조, 제도 등이 달라지며, 기업의 경쟁력도 크게 좌우되며, 노사관계 특성은 인사관리의 다양한 측면에 중요한 영향을 미치는 변수이다. 특히, 우리나라의 경우 노사관계가 기업별로 이루어져 있기 때문에 인사관리와 관련하여 기업 외부의 환경요인 보다는 기업내부의 노사관계가 더 큰 영향을 미치며, 외부의 다른 환경요인보다는 상대적으로 용이하게 변화가 가능하기에 인사관리 측면에서 중요하게 살펴볼 필요가 있다.

과거에도 몰입형 인사관리와 노사관계의 특성 간의 관계를 살펴본 연구가 꾸준하게 진행되었지만, 대부분의 연구가 몰입형 인사관리의 도입과 활용에 영향을 미치는 선행요인으로서의 노사관계 특성에 초점을 맞추어왔다. 그러나 경영환경에서 더 중요하게 살펴봐야 할 연구과제는 몰입형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향을 기업의 노사관계 특성이 조절하는가 하는 것이다. 만약 기업의 노사관계 특성이 몰입형 인사관리와 기업성과 간 관계를 조절하고 있다면 실무에서도 특정 인사관리를 계획하고 실행하기 전에 기업의 노사관계 특성을 고려해야만 의도한대로 인사관리를 실행할 수 있을 것이다. 특히, 전통적으로 노사관계 특성요인으로 사용되어 온 노동조합의 존재여부와 함께 노사관계의 분위기를 살펴볼 필요가 있다. 노사관계가 좋으면 기업과 노동조합은 같은 방향으로 이해관계를 가지기 때문에, 인사관리의 계획 및 실행도 좀 더 효과적으로 진행될 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 국내 제조업 기업들을 대상으로 한 실증연구를 통해 첫째, 몰입형 인사관리 요인(고몰입 작업조직 및 몰입유도형 인사정책)이 기업성과에 어떤 영향을 미치는지, 둘째, 기업의 노사관계특성(노동조합 및 노사관계 분위기)은 인사관리와 기업성과 간의 관계에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

II. 선행연구 검토 및 연구과제

1. 몰입형 인사관리와 기업성과

선행연구에서는 과거의 전통적인 인사관리 방식과 새로운 인사관리 방식을 구분하여 일반적으로 통제형(control)과 몰입형(commitment)으로 구분하고 있다(Walton, 1985; Pfeffer, 1994, 1998). 전통적인 통제형 인사관리는 기업이 테일러리즘에 근거하여 구성원을 기본적으로 비용(cost) 관점에서 바라보고 구성원을 언제든지 대체할 수 있는 기계의 부속품처럼 인식하므로, 인건비를 최대한으로 낮추려고 하고 고용의 안정성을 보장해주거나 역량 개발을 위한 투자 등에는 거의 관심을 두지 않는다(Walton, 1985). 또한 전통적인 인사관리에서는 위계와 분업에 근거하여 구성원들은 단지 윗계층에서 계획한 업무를 충실하게 수행하고 절차에 순응하는 수동적인 면을 강조하게 된다. 그러므로 기업과 구성원은 기본적으로 서로 경제적인 거래관계에 근거한 관계만을 맺게 된다.

반면, 새로운 인사방식인 몰입형 인사관리는 기업이 구성원을 자원(resource) 관점에서 바라보고, 이러한 인적자원을 다양한 측면에서 개발하려하며, 구성원과 조직의 목표를 통합하여 구성원이 자발적으로 기업에 참여하고 몰입할 수 있는 작업조건을 형성하는데 초점을 둔다(Walton, 1985). 그러므로 몰입형 인사관리를 활용하는 기업들은 구성원들에게 고용보장을 하고 의사결정 및 작업수행과정에서 참여를 보장하며 광범위한 교육훈련을 제공하는 등 구성원의 조직에 대한 몰입과 직무에 대한 동기부여를 높일 수 있는 인사관리 요인들을 활용한다(Pfeffer, 1994, 1998).

80년대 후반 이후의 인사관리 분야의 연구에서는 대체로 전통적인 통제형 인사관리 방식 보다는 몰입형 인사관리 방식이 조직 구성원의 몰입과 헌신, 자발적 동기부여를 향상시켜서 성과향상을 이끈다는 점을 제시하고 있다(예, Arthur, 1992; 1994; Pfeffer, 1994). 이런 몰입형 인사관리의 가장 대표적인 형태로 제시되고 있는 것이 고성과 혹은 고몰입 작업조직(이하 고몰입 작업조직)과 몰입유도형 인사정책이다. 연구에 따라서는 이들을 합쳐서 고성과 작업시스템이라고 지칭하기도 하고(예, 이정현, 2005; Appelbaum et al., 2000). 몰입유도형 인사정책을 인사 관행으로 정의·측정하여 몰입형 인사시스템이라 지칭하기도 한다(예, 김재원 등, 2004; Arthur, 1994). 어떤 식으로 지칭하던지 구성원의 조직에 대한 몰입과 헌신, 동기부여를 이끌어내서 기업성과에 공헌하는 역할구조나 인사 정책 및 관행이 있다는 것이 공통적으로 제시되는 점이다. 그러나 세부적으로 구분하자면 고몰입 작업조직이 실제 작업자들이 수행하는 역할의 구조에서의 테일러리즘에서의 탈피를 뜻하는 것이라면, 몰입유도형 인사정책은 이런 역할구조에 따른 구성원들의 역할수행에 필요한 역량과 동기를 제공하는 것으로 볼 수 있다(김동배, 2001).

선행연구에서는 대체로 고몰입 작업조직과 몰입유도형 인사정책, 그리고 이들을 통합 고성과 작업시스템이 구성원에게 보다 많은 자율성을 부여하고 숙련이나 참여에 대한 기회를 제공하여 종업원의 조직몰입과 직무만족을 향상시키고, 조직 내의 신뢰를 향상시키며 업무로 인한 스트레스를 낮추고 결과적으로 이직율과 결근율의 감소시켜서 궁극적으로는 기업성과를 향상시킨다고 제시된다(예, Appelbaum et al., 2000; Arthur, 1992).

그러나 선행연구에서는 고몰입 작업조직과 몰입유도형 인사정책(관행)을 고성과(고몰입) 작업시스템이나 인사관리 시스템으로 통합하여 성과와의 관계를 살펴보았다. 그러나 실제로 고몰입 작업조직과 몰입유도형 인사정책은 상황요인에 의해서 상이한 영향을 받을 수 있다고 제시되고 있다(김동배, 2001). 마찬가지로 고몰입 작업조직이 기업성과에 미치는 영향과 몰입유도형 인사정책이 기업성과에 미치는 영향도 상이할 수 있기 때문에 양자를 구분·대비해서 연구를 진행할 필요가 존재한다. 본 연구에서는 몰입형 인사관리의 대표적인 2가지 요인인 고몰입 작업조직과 몰입유도형 인사정책을 구분하여, 이들이 개별적으로 그리고 집합적으로 기업성과에 어떤 영향을 미치는지를 검증해 보도록 하겠다.

고몰입 작업조직은 일반적으로 테일러리즘에 근거한 작업조직형태가 세분화된 과업, 작업집단의 자율성 부재, 그리고 구성원 참가 전무라는 특징의 단점을 극복하기 위해 과업통합, 자율성 보장, 참가기회 확대 등을 특징으로 나타낸다(김동배, 2001). 이런 고몰입 작업조직의 특징들은 조직구성원이 틀에 박힌 업무를 수행하고 수동적인 인간이 되는 것에서 벗어나 다양한 기회를 통해 여러 기능과 기술을 학습하고, 자율적인 권한을 가지고 업무계획을 세우고 실행해 나가며, 여러 참가기회와 의사결정 참여 기회를 통해 성취감과 만족감을 제고하게 된다. 다시 이런 성취감과 만족감은 구성원의 조직에 대한 몰입 및 직무에 대한 책임감 상승으로 이어져 궁극적으로는 기업성과의 향상으로 이어지게 될 것이다.

한편, 종업원의 몰입을 유도하는 인사관리는 종업원을 주주처럼 중요한 이해관계자라 여기고 이들의 이해를 반영하고, 인간을 자원으로 중시하여 개발에 중점을 두는 인사 철학 및 장기적 관점의 인사관리라는 공통요소가 있다(Pfeffer, 1994, 1998). 이런 몰입유도형 인사정책을 통해서 종업원을 중요한 이해관계자로서 인정하고 종업원들의 이해를 반영하고, 장기적인 관점에서 노사 간 신뢰를 구축한다면 종업원은 기업이 원하는 방식으로 업무를 수행하려고 하고 기업에 몰입하고 동기부여 될 것이다. 또한, 장기적인 관점과 고용보장 등은 안정적으로 능력 있는 종업원들을 채용하고, 개발하고, 유지시키는데 기여하며, 그들이 조직에 몰입할 수 있도록 만들고, 개인이 아닌 팀이나 조직차원에서의 목표를 달성하는 데 노력하도록 만들어서 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

이상의 논의를 기반으로 하여 다음과 같은 연구 과제를 설정하였다.

연구과제 1. 몰입형 인사관리 요인들(고성과 작업조직 및 종업원 몰입유도형 인사정책)은 기업성과에 개별적으로·집합적으로 어떤 영향을 미치는가?

2. 몰입형 인사관리와 노사관계

한편 몰입형 인사관리가 독립적으로 기업성과에 미치는 영향도 중요하지만, 몰입형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향관계를 기업마다 다르게 만드는 다양한 요인이 있을 수 있다. 이 중 한국의 현실을 고려할 때 특히 중요한 영향요인이 노사관계이다. 노사관계에 따라서 기업의 전략, 구조, 제도 등이 달라지며, 기업의 경쟁력도 크게 좌우된다. 그러므로 기업 경영자들은 조직의 효율성과 국제적 경쟁력을 향상시키기 위하여 노사의 상호관계와 협력을 강조하는 노사관계를 형성하려고 노력하고 있다. 또한 노사관계 특성은 인사관리의 다양한 측면에 중요한 영향을 미치는 변수로서 제시되고 있다. 특히, 우리나라의 경우 노사관계가 기업별로 이루어져 있기 때문에 인사관리와 관련하여 기업 외부의 환경요인 보다는 기업내부의 노사관계가 더 큰 영향을 미치며, 외부의 다른 환경요인보다는 상대적으로 용이하게 변화가 가능하기에 인사관리 측면에서 중요하게 살펴볼 필요가 있다.

그러나 오랫동안 인사관리 연구에서는 노사관계에 대해서 단지 노동조합을 통제변수로 고려해왔을 뿐이다. 90년대 이후에야 고몰입 작업조직 및 몰입유도형 인사정책 등 몰입형 인사관리의 활용에 노사관계 특성이 어떤 영향을 미치는가에 대해서 점차 관심을 기울였다(예, McNabb & Whitefield, 1997; Osterman, 1994). 이런 선행연구에서 몰입형 인사관리의 활용에 영향을 미치는 요인으로 제시된 노사관계특성은 주로 노동조합의 존재여부와 노조조직률이었으며,(McNabb & Whitfielf, 1997; Osterman, 1994). 최근에는 노사협의회에 대해서도 관심을 기울이고 있다(노병직·김동배, 2002).

이렇게 노동조합의 존재여부나 조직률로 측정한 노사관계 특성과 몰입형 인사관리 간의 관계는 연구자에 따라서 결과가 혼재되어 나타났기 때문에 일관된 결론을 도출하기가 어렵다. 이렇게 혼재된 결과가 나타난 이유는 노동조합이 몰입형 인사관리에 대해서 어떤 대응전략을 채택하는지에 대해서 일반적인 예측이 곤란하기 때문이다(노병직·김동배, 2002). 그러므로 선행연구에서 고려하듯이 노동조합이 몰입형 인사관리를 전통적인 방식과 다른 또 다른 형태의 관리통제방식으로 인식하여 부정적이거나 적대적인 반응을 보일 것이라는 가정에 대해서 다시 검증해 볼 필요성이 존재한다.

또한 단순히 노동조합의 존재여부가 아니라 노사관계의 상태가 더 중요한 변수가 될 수 있다는 선행연구(Freeman & Medoff, 1984)의 관점을 이어 받아서 노사관계의 상태나 분위기가 몰입형 인사관리에 미치는 영향을 검증해 볼 필요가 있다. 즉, 노동조합은 노사 간에 서로 이익이 되는 보다 균형 있는 작업조직 관행을 도입할 가능성이 높기 때문에 전반적인 노사관계가 좋으면 노동조합이 작업장 혁신을 촉진할 수 있으며 작업장 혁신의 장기적 활성화에 기여할 수 있다는 것이다(노병직·김동배, 2002). 이러한 주장은 Bowen & Ostroff(2004)가 인사관리와 기업성과의 관계에 문화나 분위기가 중요한 역할을 할 것으로 본 면과도 일맥상통한다고 볼 수 있다.

그러나 이렇게 몰입형 인사관리와 노사관계특성 간의 연구가 꾸준하게 진행되었지만 Black & Lynch(2001)을 제외하면 노사관계 특성을 상황요인으로 고려하여 노사관계 특성에 따라 몰입형 인사관리가 어떻게 도입되거나 활용되는지만 살펴보았을 뿐 실제로 노사관계 특성이 인사관리와 기업성과 간의 관계에 어떤 영향을 미치는지는 별로 고려되지 못했다. 즉, 노사관계 특성 변수들이 기업성과에 어떤 영향을 미치는지, 혹은 고몰입 인사관리에 어떤 영향을 미치는지를 개별적으로

보는 것도 중요하지만 보다 더 중요하게 규명되어야 할 점은 몰입형 인사관리와 기업성과 간의 관계 어떤 영향을 미치는가이다.

그러므로 본 연구에서는 노사관계 특성을 조절변수로 설정하여 몰입형 인사관리와 기업성과 간 관계에 노사관계 특성이 어떤 영향을 미치는지를 검증하도록 하겠다. 이 과정에서 노사관계특성으로 전통적으로 고려해온 노동조합의 존재여부와 최근에 중요성이 높아지고 있는 노사관계 분위기를 변수로 활용하도록 하겠다.

노동조합이 있는 기업에서는 앞서 살펴본 바와 같이 노동조합이 실제로 몰입형 인사관리를 어떻게 바라보느냐에 따라서 몰입형 인사관리가 의도한대로 효과적으로 수행될 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있을 것이다. 하지만, 일반적으로 보면 노동조합은 몰입형 인사관리를 경영진의 새로운 통제도구(방식)로 여길 가능성이 높고, 이에 따라 몰입형 인사관리의 도입 및 활용을 반대하고, 만약 도입되었다 하더라도 적극적으로 협조하지 않을 가능성이 높을 것이다. 또한, 몰입형 인사관리의 다양한 요인들이 조직구성원으로 하여금 노동조합으로 뭉쳐서 집단적인 목소리를 내게 하기 보다는 개별 혹은 팀 단위의 자율성과 권한을 통해 참여를 하는 기회를 택할 유인을 주므로 결속력 및 영향력 하락을 우려하여 노동조합은 몰입형 인사관리의 실행에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 즉, 노동조합이 가지는 기업에 대한 참여기회를 일정정도 몰입형 인사관리가 대체하기 때문에 노동조합이 이에 대해서 부정적인 자세를 견지할 가능성이 높다는 것이다. 이런 노동조합의 부정적인 자세는 몰입형 인사관리의 효과적인 실행을 저해하여 궁극적으로는 기업성과에도 부정적인 영향을 미치게 될 것이다.

한편, 기업의 노사관계 분위기에 따라서도 몰입형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향이 달라질 것으로 예상되는데, 노사가 적대적인 경우에는 노사관계 및 인사관리와 관련된 다양한 종류의 갈등이 발생하게 된다. 특히 노사관계가 적대적인 경우 노동조합은 기업과 상이한 방식으로 행동할 가능성이 높고 이에 따라서 몰입형 인사관리를 포함한 기업의 다양한 경영방식은 효과적으로 실행되지 않을 것이다(Deery et al., 1994).. 그리고 이런 문제들은 빠른 시일 내에 해결되지 못한다면 직접적으로 경쟁력 및 성과의 하락으로 이어진다. 반면, 기업의 노사관계가 협력적인 분위기라면, 노사관계나 인사관리와 관련된 문제가 크게 발생하지 않으며, 노동조합의 강성정도와 관계없이 종업원들은 대체로 조직에 대한 몰입정도가 높고(Angel & Perry, 1986; Deery, Iverson, & Erwin, 1994; Lee, 2004) 높은 수준의 업무출석률을 나타낸다(Deery, Erwin, & Iverson, 1999). 또한 노동조합과 기업이 일치되는 방향을 지향하기 때문에 노사관계가 기업의 경쟁력을 해치는 이슈로 나타나지 않게 된다(Angel & Perry, 1986). 이에 따라서 기업이 계획한 몰입형 인사관리도 효과적으로 실행되고 기업성과도 향상되게 될 것이다.

이상의 논의를 기반으로 다음과 같은 연구 과제를 도출하였다.

연구과제 2. 노사관계 특성(노동조합의 존재여부, 노사관계 분위기)은 몰입형 인사관리와 기업성과 간 관계에 어떤 영향을 미치는가?

한편, 기업규모, 기업연령, 경쟁전략(더미), 경영체제, 외국인 지분율 등은 통제변수로 활용되었다. 이 변수들은 본 연구가 초점을 두고 있지는 않지만 인사관리와 노사관계, 그리고 기업성과에 일정한 영향을 미칠 가능성이 있는 변수들이다. 또한 이 변수들은 인사관리에 대한 조직수준의 선행연구들에서 일반적으로 통제변수로 포함되는 것들이므로 분석에 통제변수로 포함시켰다.

III. 연구방법

1. 자료 수집과 연구 대상

본 연구는 실증연구를 위해 한국 노동연구원이 2006년에 실시한 "사업체 패널조사"의 자료 중 인사관리 담당자용 설문지 및 노무관리자용 설문지를 이용하였다. '사업체 패널조사'는 국내 기업조직들을 대상으로 한 신뢰할 만한 조사가 크게 부족할 뿐만 아니라, 대부분의 조사들이 인적자원관리의 특정 영역에만 한정되어 이루어진 상황에서 2000년대 한국기업 및 사업체의 인적자원관리 현황을 정확하게 파악하는데 유용한 의미 있는 조사 자료이다.

본 연구에서는 인사관리 담당자용 설문이 회수된 샘플 가운데 연구목적 및 외생변수의 통제를 고려하여 제조업종 기업의 단일사업장 또는 다사업장 본사에서 응답한 샘플 중 전체근로자 100명 이상 회사의 설문지만을 활용하였고, 체계적인 결측치 및 성과지표에서 오류가 존재하는 샘플을 제외한 275개를 최종적인 연구표본으로 사용하였다. 275개 표본 사업체의 전체 종업원 수, 당기순이익, 사업계속년도 별 분포 현황은 다음 장의 <표 1>과 같다. 분석 대상이 된 275개 사업체의 분포를 보면 대체로 다양하게 분포되어 있는 것으로 나타났으나 당기순이익 면에서는 0원 이상 5억 미만의 회사가 다수를 차지했다.

2. 변수의 측정

가. 기업성과

기업성과는 크게 두 종류의 측정지표가 사용될 수 있다. 하나는 응답자의 지각을 통해서 측정된 주관적 성과지표이고, 다른 하나는 계량적인 2차 자료를 통해서 얻을 수 있는 객관적 성과지표이다. 기업성과에 대해 다양한 인사관리부문의 변수가 어떤 영향을 미치는지를 정확하게 파악하기 위해서는 계량적인 성과지표와의 관계를 고려하는 것이 바람직하지만, 많은 연구결과에서 제시된 바와 같이 인사관리부문의 변수가 실제로 성과에 영향을 미치는 데에는 오랜 시간의 간격과 많은 외생요인의 효과가 존재한다. 따라서 다수의 선행연구에서는 지각된 성과지표를 사용하고 있다(예: Delaney & Huseld, 1996; Guest, Michie, Conway, & Sheehan, 2003).

그러나 지각된 성과지표를 활용한 연구들도 계량적인 성과지표와 지각된 성과지표 간의 차이를 비교하기 위하여 계량 성과지표와의 관계도 추가적으로 검증하고 있다(예, 류성민·김성수, 2007; Guest et al., 2003). 계량성과지표와 지각된 성과지표를 같이 검증하는 이유는 객관적·주관적 성과 측정치 간의 관계를 검증한 선행연구들이 일반적으로 양자를 상호 교환적으로 사용해서는 안된다고 하기 때문이다(Murphy & Cleveland, 1991; Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & Mackernzie, 1995 재인용). 그 이유는 여러 메타분석 결과 계량성과지표와 지각된 성과지표 간에 상관관계가 생각보다 낮게 나타났기 때문이다(Bommer et al., 1995).

<표 1> 표본 사업체의 특성

구분	범주	표본기업	
		숫자	비율
전체 근로자 규모	200명 미만	87	31.6%
	200명 이상 - 400명 미만	90	32.8%
	400명 이상 - 600명 미만	47	17.1%
	600명 이상	51	18.5%
	총계	275	100%
당기순이익	0원 미만	37	13.5%
	0원 이상 - 5억 미만	133	48.3%
	5억 이상 - 50억 미만	79	28.7%
	50억 이상	26	9.5%
	총계	275	100%
사업계속년도	10년 이하	62	22.5%
	11-20년	76	27.7%
	21-30년	45	16.3%
	31년 이상	92	33.5%
	총계	275	100%

본 연구에서도 이러한 점들을 고려하여 지각된 성과지표와 계량적인 성과지표를 동시에 활용하였다. 첫째, 사업체 패널조사 중 기업의 여러 성과지표(재무성과, 노동생산성, 혁신활동, 제품·서비스의 품질, 제품·서비스 혁신정도)에 대해 동종업계 평균과 비교한 정도를 인사관리 담당자에게 물은 항목을 지각된 성과지표로 활용하였다. 각 항목은 모두 5점 척도로 측정한 후, 최종적으로 항목들의 평균값을 지각된 성과지표 변수로 활용하였다. 둘째, 기업의 계량적 성과지표(인당매출액, 인당순이익, 총자산 순이익률)를 도출하여 활용하였다. 특히 이런 계량적 성과지표를 통해 지각된 성과지표가 어느 정도의 타당성이 있는 가를 비교·검증하였다. 지각된 성과지표의 신뢰도는 α=0.822로 나타났다.

나. 몰입형 인사관리

고몰입 작업조직은 선행연구(김동배, 2001; 노병직·김동배, 2002; Osterman, 1994 등)를 참고하여 과업통합, 오프라인 참가, 그리고 작업집단의 자율성으로서 측정하였다. 과업통합은 사업체 패널조사 중 보전업무 및 품질 업무를 담당하는 정도를 5점 척도로 측정한 항목들과 로테이션을 하는 근로자의 비율(%), 다기능 교육훈련을 받는 근로자의 비중(6점 척도)을 활용하였다. 오프라인 참가는 소집단 활동에 참가하는 근로자의 비중(6점 척도)과 소집단 활동이 문제해결 및 개선에 기여하는 정도(5점 척도), 근로자 1인당 연간제안건수를 활용하였다. 작업집단의 자율성은 업무수행방법, 업무수행속도, 신규인력 채용, 훈련 등에 대한 작업단위의 자율성을 4점 척도로 측정한 항목들을 활용하였다.

고몰입 작업조직에 대한 연구들은 개별 구성요소를 중시하기보다는 주로 개별 구성요소들의 상호보완성에 주목하여 전체적인 조직을 강조하고 있으며, 대체로 개별 구성요소들의 가산적 보완성을 가정하고 고몰입 작업조직 지수를 작성하였다(Huselid & Becker, 1996). 본 연구에서도 선행연구를 참고하여 이들 항목들의 표준화된 점수를 합해서 고몰입 작업조직 지수[1)]를 작성하였다.

종업원 몰입유도형 인사정책은 사업체 패널 조사 항목 중 인사담당자로부터 조사된 조직의 전반적인 인사관리 특성에 관한 측정을 활용했다. 사업체 패널조사에서는 3을 중심으로 한쪽은 전통적인 원가절감형 인사정책의 활용이고 다른 한쪽은 종업원 몰입유도형 인사정책을 활용에 대한 것을 1부터 5까지의 척도로 측정하였다. 이를 위한 항목으로는 인사관리의 목표, 고용정책, 정규직·비정규직 활용정책, 개인성과·집단성과 기준정책, 단기적 성과·장기적 개발 정책 등 5개 항목이 사용되었다. 본 연구에서는 이들 항목을 종업원 몰입유도형 인사정책에 대한 측정치로 활용하였고, 이들 인사정책 변수들에 대한 신뢰도 계수는 α= 0.637로 나타났다. 본 연구에서는 이들 항목들에 대한 평균값을 종업원 몰입유도형 인사정책 변수로 사용하였다.

다. 노사관계 특성

노동조합은 노동조합의 존재 여부에 대한 것으로 존재하면 1로 코딩하고, 존재하지 않으면 0으로 코딩한 값이다. 노사관계 분위기는 노사 간에 서로에 대한 믿음과 신뢰가 어느 정도로 형성되어 있는 지로 정의한다. 이를 측정하기 위해서 이 분야에서 가장 널리 활용되고 있는 Dastmalchian, Blyton, & Adamson(1989)의 설문항목을 참고하여 사업체 패널조사 중 사업장의 노사관계에 대해 노사담당자에게 전반적으로 물은 6가지 항목을 활용하였다. 이들은 조화, 개방성, 적대성(역코딩) 등으로 구성되며 5점 척도로 측정되었다. 최종적으로 이들 항목의 평균값을 노사관계의 분위기 변수로서 활용하였으며 신뢰도 계수는 α= 0.852로 나타났다.

라. 통제변수

1) 이런 복합지수형태의 변수는 신뢰도가 큰 의미가 없다. 참고로 고몰입 작업조직의 신뢰도는 α=0.535로 나타났다.

통제변수는 아래 <표 2>에 제시된 바와 같이 사업체 패널조사의 항목들을 활용하였다.

〈표 2〉 통제변수들의 측정항목

기업규모	Log(2005년 말 전체 근로자 수)
기업연령	Log(2006 - 창립연도)
경쟁전략	Miles & Snow(1978)의 분류(더미처리) 공격형/분석형/방어형/반응형
외국인 지분비율	2005년 말 외국인 지분 비율(%)
경영체제	1) 소유경영체제 ~ 4) 완전 독립 전문경영체제

IV. 실증연구의 결과분석

본 연구에서는 실증분석을 위한 통계처리 도구로서 SPSS 12.0 for Windows를 사용하였다.

1. 상관관계 분석

연구 과제를 검증하기 위한 회귀분석에 앞서 각 변수들 간 상관관계 분석을 실시하였다.

<표 3>에 정리되어 있는 상관관계 표를 보면, 기업성과 지표 중 지각된 성과는 예상한바와 같이 종업원 몰입유도형 인사정책과 정(+)의 유의한 관계를 나타냈다. 또한, 지각된 성과는 협력적 노사관계 분위기 및 통제변수 중 공격형 경쟁전략과도 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 반면, 예상한 바와 다르게 고몰입 작업조직과는 유의한 관계를 나타내지 않았으며, 노동조합의 존재, 분석형 경쟁전략과는 부(-)의 유의한 관계를 나타냈다. 또한, 계량성과지표인 총자산이익률과도 지각된 기업성과 지표는 유의한 정(+)의 관계를 나타내서 계량성과지표와 비교할 때 지각된 성과지표가 상당한 타당성이 있음을 나타냈다.

기업성과 지표 중 인당 매출액, 인당 순이익, roa(총자산이익률)는 예상과 달리 고몰입 작업조직과는 유의한 관계를 나타내지 않았으며, 인당 매출액은 종업원 몰입유도형 인사정책과는 오히려 부(-)의 관계를 나타냈다. 또한 인당 매출액과 인당 순이익은 통제변수 중 반응형 경쟁전략과 유의한 정(+)의 관계를 나타냈으며, roa(총자산이익률)는 협력적 노사관계 분위기 및 공격형 경쟁전략과는 유의한 정(+)의 관계를, 노동조합 존재, 기업연령, 분석형 경쟁전략과는 유의한 부(-)의 관계를 나타냈다.

한편, 독립변수들 간에도 유의한 관계가 나타났는데, 고몰입 작업조직은 종업원 몰입유도형 인사정책과 정(+)의 유의한 관계를 나타냈다. 또한, 고몰입 작업조직은 통제변수 중 공격형 경쟁전략 및 전문경영체제와도 정(+)의 유의한 관계를 나타냈고, 몰입형 인사정책도 공격형 경쟁전략과 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 이외에 노동조합의 존재와 기업규모 및 기업연령, 기업규모와 전문경영체제, 전문경영체제와 외국인 지분율은 0.300을 상회하는 상관관계를 나타냈으나 다중공선성

은 높게 나타나지 않았으므로 특정변수를 제거하지는 않았다.

2. 회귀분석

연구과제 1은 몰입형 인사관리가 기업성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 것이고, 연구과제 2는 노사관계특성이 몰입형 인사관리와 기업성과 간의 관계에 어떤 영향을 미치는가에 대한 것이다. 본 연구에서는 가설검증을 위해 OLS 기법의 회귀분석모형을 사용했으며, 인사관리와 노사관계의 상호작용 효과를 검증하기 위해 조절회귀분석을 사용했다. 인사관리와 노사관계의 상호작용 효과를 검증할 때 독립변수와의 관계로 인해 발생할 수 있는 다중 공선성을 막기 위해 평균 집중화(mean centering) 방법을 사용했다. 이 방법은 다중 공선성의 문제해결방법으로 상호작용 항을 만들기 전에 각 관찰치로부터 표본평균을 차감함으로써 집중화시킨 후에 변수를 곱하여 상호작용 항을 만드는 방법이다(Aiken & West, 1991).

〈표 3〉 각 변수의 평균과 표준편차 및 변수 간 상관관계 분석표

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 지각된 성과	3.405	0.589	1						
2. 인당매출액	122.739	490.857	0.077						
3. 인당순이익	6.991	49.037	0.091	0.823***					
4. ROA	5.118	7.844	0.277***	0.075	0.177**				
5. 고몰입작업조직	1.083	4.163	0.076	0.030	0.068	0.024			
6. 몰입형인사정책	3.611	0.525	0.248***	-0.112†	-0.063	0.050	0.200**		
7. 노동조합	0.436	0.497	-0.121*	-0.094	-0.053	-0.246***	-0.003	-0.052	
8. 협력노사분위기	3.956	0.528	0.236**	0.033	0.094	0.163†	-0.035	0.119	
9. 기업연령(log)	2.922	0.846	0.018	0.022	-0.021	-0.151*	0.002	0.007	0.355***
10. 기업규모(log)	5.792	0.829	-0.018	-0.028	-0.031	-0.009	0.094	-0.026	0.347***
11. 공격형전략	0.466	0.500	0.251***	-0.067	-0.036	0.114†	0.135†	0.139*	-0.057
12. 분석형전략	0.349	0.478	-0.200**	-0.056	-0.063	-0.141*	-0.083	-0.149*	0.032
13. 방어형전략	0.098	0.298	-0.064	0.081	-0.010	-0.031	-0.053	-0.091	0.030
14. 반응형전략	0.087	0.283	-0.038	0.129*	0.181**	0.069	-0.054	0.102†	0.014
15. 전문경영체제	2.199	1.171	0.014	0.015	0.002	-0.006	0.280***	0.042	0.134*
16. 외국인지분율	15.730	29.198	0.082	0.026	0.018	0.053	0.098	0.009	0.156**

변수	8	9	10	11	12	13	14	15
9. 기업연령(log)	-0.107							
10. 기업규모(log)	0.004	0.273***						
11. 공격형전략	0.031	0.062	0.062					
12. 분석형전략	-0.166†	-0.031	-0.024	-0.683***				
13. 방어형전략	0.089	0.093	-0.037	-0.308***	-0.242***			
14. 반응형전략	0.128	-0.157**	-0.029	-0.289***	-0.226***	-0.102†		
15. 전문경영체제	0.109	0.141*	0.302***	0.002	-0.023	0.028	0.005	
16. 외국인지분율	0.005	0.011	0.287***	0.050	-0.035	-0.046	0.020	0.316***

주 : †p< .10, *p< .05, **p< .01, ***p< .001 (2-tailed test)

다중공선성의 문제는 오차를 증가시킴으로써 연구의 파워를 약화시키는 문제를 야기하는 것인데 이러한 평균 집중화는 표준오차를 감소시키는 효과가 있으며, 다중 공선성에서 자유로우면서도 쉽

게 상호작용 효과를 검증할 수 있게 해준다(Aiken & West, 1991).

회귀분석 결과는 <표 4>부터 <표 7>에 정리되어 있다. <표 4>와 <표 5>는 전체표본을 대상으로 하여 노동조합의 존재가 인사관리와 기업성과 간의 관계에 미치는 영향을 검증한 것이다. <표 4>는 기업성과 지표 중 지각된 성과 및 인당 매출액을 종속변수로, <표 5>는 기업성과 지표 중 인당 순이익과 총자산 이익률(ROA)을 종속변수로 설정한 검증결과이다. <표 6>과 <표 7>은 유노조 기업을 대상으로 하여 노사관계 분위기가 인사관리와 기업성과 간의 관계에 미치는 영향을 검증한 것이다. <표 6>은 기업성과 지표 중 인당 순이익과 총자산이익률(ROA)을 종속변수로 설정한 검증결과이며, <표 7>은 기업성과 지표 중 인당 순이익과 총자산 이익률(ROA)을 종속변수로 설정한 검증결과이다.

먼저 지각된 성과를 종속변수로 설정한 <표 4>의 회귀분석 모형 1에는 기업규모, 기업연령, 경쟁전략, 전문경영체제, 외국인지분율 등 통제변수들이 지각된 기업성과에 어떤 영향을 미치고 있는지에 관한 분석결과가 정리되어 있다. 이들 통제변수들은 지각된 기업성과와 통계적으로 유의한 관계를 나타내지 않았다. 회귀분석 모형 2는 고몰입 작업조직과 몰입형 인사정책이 지각된 기업성과에 미치는 영향을 검증한 결과가 제시되어져 있다. 고몰입 작업조직은 지각된 기업성과에 유의한 영향을 미치지 않았으나 종업원 몰입유도형 인사정책은 지각된 기업성과에 유의수준 0.1 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 나타냈다. 즉, 종업원 몰입유도형 인사정책을 활용할수록 지각된 기업성과가 높아진다는 결과가 나타났다.

회귀분석 모형 3은 모형 2에 노동조합 변수를 추가적으로 투입하여 노동조합의 지각된 기업성과에 대한 독립효과를 살펴본 것이다. 노동조합의 존재는 지각된 기업성과와 통계적으로 유의한 관계를 나타내지 않았다. 모형 4는 몰입형 인사관리 변수들과 노동조합 간의 상호작용이 지각된 기업성과에 어떤 영향을 미치는 가를 검증한 결과이다. 모형 4를 보면 고몰입 작업조직과 노동조합 간 상호작용 항이 지각된 기업성과와 유의수준 0.05수준에서 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 나타내고 있다. 정리해보면 기업에서 노동조합의 존재는 고몰입 작업조직이 기업성과에 미치는 정(+)의 영향을 약화시킨다고 관리자들은 인식하는 것으로 파악되었다. 반면, 몰입형 인사정책과 노동조합 간 상호작용 항은 지각된 기업성과와 유의한 관계를 나타내지 않았다.

<표 4> 인사관리 및 노동조합이 기업성과에 미치는 영향(1)

	지각된 기업성과				인당 매출액			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
기업연령(Log)	0.012	0.022	0.039	0.025	0.091	0.084	0.109	0.124
기업규모(Log)	−0.101	−0.090	−0.065	−0.068	−0.094	−0.115	−0.078	−0.086
공격형 전략	0.077	0.094	0.086	0.057	−0.525(**)	−0.578(**)	−0.589(**)	−0.604(**)
분석형 전략	−0.172	−0.126	−0.120	−0.131	−0.514(**)	−0.607(**)	−0.598(**)	−0.596(**)
방어형 전략	−0.026	0.003	0.003	−0.016	−0.154	−0.211(†)	−0.211(†)	−0.212(†)
경영체제	0.012	0.001	0.005	0.004	0.001	−0.015	−0.008	0.000
외국인 지분율	0.060	0.053	0.061	0.075	0.048	0.059	0.071	0.048
고몰입 작업조직		0.021	0.015	0.008		0.098	0.089	0.106
몰입형 인사정책		0.120(†)	0.123(†)	0.109(†)		−0.220(*)	−0.215(*)	−0.199(*)
노동조합			−0.090	−0.093			−0.127(†)	−0.132(†)
작업조직 * 노동조합				−0.151(*)				−0.018
인사정책 * 노동조합				0.026				0.177(*)
R2	0.062	0.076	0.083	0.104	0.080	0.126	0.139	0.168
증가된(△) R2	0.062	0.014	0.006	0.021	0.080	0.045	0.013	0.029
증가된(△) F	1.630	1.312	1.199	2.234(†)	2.176(*)	4.467(*)	2.515(†)	2.968(*)
비고		모형 1과 비교	모형 2와 비교	모형 3과 비교		모형 5와 비교	모형 6과 비교	모형 7과 비교

주 : β는 표준화회귀계수, †p< .10, *p< .05, **p< .01, ***p< .001

다음으로 인당 매출액을 종속변수로 설정한 <표 4>의 회귀분석 모형 5에는 기업규모, 기업연령, 경쟁전략, 전문경영체제, 외국인지분율 등 통제변수들이 인당 매출액에 어떤 영향을 미치고 있는지에 관한 분석결과가 정리되어 있다. 통제변수들 중 공격형 전략과 분석형 전략은 인당 매출액에 유의한 부(−)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀분석 모형 6은 고몰입 작업조직과 몰입형 인사정책이 인당 매출액에 미치는 영향을 검증한 결과가 제시되어져 있다. 고몰입 작업조직은 인당 매출액에 유의한 영향을 미치지 않았으나 종업원 몰입유도형 인사정책은 예상과 달리 인당 매출액에 통계적으로 유의한 부(−)의 관계를 나타냈다.

회귀분석 모형 7은 모형 6에 노동조합 변수를 추가적으로 투입하여 노동조합의 인당 매출액에 대한 독립효과를 살펴본 것이다. 노동조합의 존재는 인당 매출액에 유의한 부(−)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 8은 몰입형 인사관리 변수들과 노동조합 간의 상호작용 항이 인당 매출액에 어떤 영향을 미치는 가를 검증한 결과이다. 모형 8을 보면 몰입유도형 인사정책과 노동조합의 존재가 독립적으로 인당 매출액과 부(−)의 관계를 갖고 있고, 몰입유도형 인사정책과 노동조합 간 상호작용 항이 인당 매출액과 유의수준 0.05수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 정리해보면, 노동조합이 존재하는 기업에서는 몰입유도형 인사정책과 기업성과 간의 부(−)의 관계가 더 강화되는 것으로 나타났다. 반면, 고몰입 작업조직과 노동조합 간 상호작용 항은 인당 매출액과 유의한 관계를 나타내지 않았다.

<표 5> 인사관리 및 노동조합이 기업성과에 미치는 영향(2)

	인당 순이익				총자산이익률(ROA)			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
기업연령(Log)	0.055	0.054	0.063	0.064	-0.109	-0.109	-0.056	-0.058
기업규모(Log)	-0.083	-0.101	-0.087	-0.095	-0.040	-0.041	0.033	0.035
공격형 전략	-0.606(**)	-0.656(**)	-0.660(**)	-0.685(**)	-0.147	-0.151	-0.175	-0.172
분석형 전략	-0.606(**)	-0.681(**)	-0.678(**)	-0.682(**)	-0.388(*)	-0.392(*)	-0.372(*)	-0.372(*)
방어형 전략	-0.326(**)	-0.370(**)	-0.370(**)	-0.382(**)	-0.196(†)	-0.198(†)	-0.197(†)	-0.197(†)
경영체제	0.001	-0.025	-0.023	-0.019	-0.068	-0.071	-0.057	-0.058
외국인 지분율	0.038	0.045	0.050	0.043	0.129(†)	0.130(†)	0.156(*)	0.160(*)
고몰입 작업조직		0.129(†)	0.126(†)	0.134(†)		0.013	-0.006	-0.009
몰입형 인사정책		-0.170(*)	-0.168(*)	-0.166(*)		-0.008	0.004	0.002
노동조합			-0.046	-0.051			-0.263(**)	-0.262(**)
작업조직 * 노동조합				-0.096				0.006
인사정책 * 노동조합				0.126(†)				-0.034
R2	0.085	0.120	0.121	0.141	0.106	0.106	0.161	0.162
증가된(△) R2	0.085	0.034	0.002	0.020	0.106	0.000	0.055	0.001
증가된(△) F	2.317(*)	3.344(*)	0.325	2.315(†)	2.923(**)	0.017	11.028(**)	0.108
비고		모형 1과 비교	모형 2와 비교	모형 3과 비교		모형 5와 비교	모형 6과 비교	모형 7과 비교

주 : β는 표준화회귀계수, †p< .10, *p< .05, **p< .01, ***p< .001

한편 인당 순이익을 종속변수로 설정한 <표 5>의 회귀분석 모형 1에는 기업규모, 기업연령, 경쟁전략, 전문경영체제, 외국인지분율 등 통제변수들이 인당 순이익에 어떤 영향을 미치고 있는지에 관한 분석결과가 정리되어 있다. 통제변수 중 공격형 전략, 분석형 전략은 인당 매출액에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀분석 모형 2는 고몰입 작업조직과 몰입형 인사정책이 인당 순이익에 미치는 영향을 검증한 결과가 제시되어져 있다. 고몰입 작업조직은 인당 순이익에 약하지만 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 종업원 몰입유도형 인사정책은 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 나타냈다. 즉, 고몰입 작업조직을 활용할수록 기업의 인당 순이익이 높아진다는 검증결과가 나타났으나, 몰입형 인사정책의 활용은 인당 매출액에 대한 검증결과와 일관되게 계량성과를 낮추는 것으로 나타났다.

회귀분석 모형 3은 모형 2에 노동조합 변수를 추가적으로 투입하여 노동조합의 인당 순이익에 대한 독립효과를 살펴본 것이다. 노동조합의 존재는 인당 순이익과 통계적으로 유의한 관계를 나타내지 않았다. 모형 4는 몰입형 인사관리 변수들과 노동조합 간의 상호작용이 인당 순이익에 어떤 영향을 미치는 가를 검증한 결과이다. 모형 4를 보면 몰입유도형 인사정책과 노동조합의 존재가 독립적으로 인당 매출액과 부(-)의 관계를 갖고 있고, 몰입유도형 인사정책과 노동조합 간 상호

작용 항이 인당 순이익과 약하지만 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 정리해보면 노동조합이 존재하는 기업에서는 몰입유도형 인사정책과 기업성과 간의 부(−)의 관계가 더 강화되는 것으로 나타났다. 반면, 고몰입 작업조직과 노동조합 간 상호작용 항은 인당 순이익과 유의한 관계를 나타내지 않았다.

다음으로 총자산이익률(ROA)를 종속변수로 설정한 <표 5>의 회귀분석 모형 5에는 기업규모, 기업연령, 경쟁전략, 전문경영체제, 외국인지분율 등 통제변수들이 총자산 이익률에 어떤 영향을 미치고 있는지에 관한 분석결과가 정리되어 있다. 통제변수들 중 분석형 전략과 방어형 전략은 총자산이익률에 유의한 부(−)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 외국인 지분율은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀분석 모형 6은 고몰입 작업조직과 몰입형 인사정책이 총자산이익률에 미치는 영향을 검증한 결과가 제시되어져 있다. 고몰입 작업조직과 종업원 몰입유도형 인사정책은 총자산이익률에 유의한 영향을 미치지 않았다.

회귀분석 모형 7은 모형 6에 노동조합 변수를 추가적으로 투입하여 노동조합의 총자산이익률에 대한 독립효과를 살펴본 것이다. 노동조합의 존재는 총자산이익률에 유의한 부(−)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 8은 몰입형 인사관리 변수들과 노동조합 간의 상호작용이 총자산이익률에 어떤 영향을 미치는 가를 검증한 결과이다. 모형 8에서 몰입형 인사관리 요인과 노동조합 간의 상호작용은 총자산이익률과 유의한 관계를 나타내지 않았다.

<표 6>과 <표 7>은 노사관계특성 변수 중 노사관계 분위기가 몰입형 인사관리와 기업성과 간의 관계에 어떤 영향을 미치는 가를 검증한 결과로서 유노조 사업장 샘플만을 대상으로 한 결과이다. 먼저 지각된 기업성과를 종속변수로 설정한 <표 6>의 회귀분석 모형 1에는 통제변수들이 지각된 기업성과에 어떤 영향을 미치고 있는지에 관한 분석결과가 정리되어 있다. 통제변수 중 분석형 전략과 방어형 전략이 지각된 기업성과와 통계적으로 유의한 부(−)의 관계를 나타냈다. 회귀분석 모형 2는 고몰입 작업조직과 몰입형 인사정책이 지각된 기업성과에 미치는 영향을 검증한 결과가 제시되어져 있다. 고몰입 작업조직과 몰입형 인사정책 모두 지각된 기업성과와 통계적으로 유의한 관계를 나타내지 않았다. 그러나 모든 변수를 추가한 모형 4에서 몰입형 인사정책의 지각된 기업성과에 대한 정(+)의 영향이 나타났다.

<표 6> 인사관리 및 노사관계분위기가 기업성과에 미치는 영향(1)

	지각된 기업성과				인당 매출액			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
기업연령(Log)	-0.157	-0.171	-0.159	-0.089	0.019	0.046	0.049	0.073
기업규모(Log)	-0.129	-0.121	-0.094	-0.092	-0.186	-0.189	-0.182	-0.166
공격형 전략	-0.220	-0.198	-0.127	-0.150	-0.697(*)	-0.718(**)	-0.699(*)	-0.747(**)
분석형 전략	-0.525(†)	-0.490(†)	-0.369	-0.407	-0.780(**)	-0.807(**)	-0.776(**)	-0.817(**)
방어형 전략	-0.343(†)	-0.342(†)	-0.333(†)	-0.382(*)	-0.516(**)	-0.496(**)	-0.494(**)	-0.523(**)
경영체제	-0.013	0.032	0.023	0.025	0.191(†)	0.131	0.128	0.114
외국인 지분율	-0.024	-0.005	-0.003	0.019	0.177	0.141	0.142	0.137
고몰입 작업조직		-0.169	-0.164	0.033		0.235(*)	0.236(*)	0.180
몰입형 인사정책		0.027	0.012	0.414(*)		0.003	-0.001	0.231
협력노사분위기			0.240(*)	0.246(*)			0.062	0.027
작업조직 * 노사분위기				-0.188				0.104
인사정책 * 노사분위기				-0.463(*)				-0.286
R2	0.150	0.175	0.226	0.285	0.195	0.243	0.246	0.275
증가된(△) R2	0.150	0.025	0.051	0.059	0.195	0.048	0.003	0.029
증가된(△) F	1.736	1.015	4.352(*)	2.630(†)	2.422(*)	2.144	0.300	1.283
비고		모형 1과 비교	모형 2와 비교	모형 3과 비교		모형 5와 비교	모형 6과 비교	모형 7과 비교

주 : N=161, β는 표준화회귀계수, †p< .10, *p< .05, **p< .01, ***p< .001

회귀분석 모형 3은 모형 2에 노사관계 분위기 변수를 추가적으로 투입하여 노사관계 분위기의 지각된 기업성과에 대한 독립효과를 살펴본 것이다. 노사관계의 분위기는 지각된 기업성과에 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향관계를 나타냈다. 즉, 관리자들은 기업의 노사관계 분위기가 협력적일수록 기업의 성과가 높아지는 것으로 인식하는 것으로 나타났다. 모형 4는 몰입형 인사관리 변수들과 노사관계 분위기 간의 상호작용이 지각된 기업성과에 어떤 영향을 미치는가를 검증한 결과이다. 모형 4를 보면 종업원 몰입유도형 인사정책과 협력적 노사관계 분위기 간 상호작용 항이 지각된 기업성과와 유의수준 0.05수준에서 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 나타내고 있다. 정리해보면 예상과 다르게 노사관계 분위기가 협력적일수록 종업원 몰입유도형 인사정책과 기업성과 간의 정(+)의 관계가 약화된다고 관리자들이 인식하는 것으로 파악되었다. 고몰입 작업조직과 노사관계 분위기 간 상호작용 항은 지각된 기업성과와 유의한 관계를 나타내지 않았다.

다음으로 인당 매출액을 종속변수로 설정한 <표 6>의 회귀분석 모형 5에는 기업규모, 기업연령, 경쟁전략, 전문경영체제, 외국인지분율 등 통제변수들이 인당 매출액에 어떤 영향을 미치고 있는지에 관한 분석결과가 정리되어 있다. 통제변수들 중 공격형 전략, 분석형 전략, 방어형 전략은 모두

인당 매출액에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 전문경영체제는 인당 매출액에 약하지만 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀분석 모형 6은 고몰입 작업조직과 몰입형 인사정책이 인당 매출액에 미치는 영향을 검증한 결과가 제시되어져 있다. 고몰입 작업조직은 인당 매출액에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 종업원 몰입유도형 인사정책은 인당 매출액에 통계적으로 유의한 관계를 나타내지 않았다.

회귀분석 모형 7은 모형 6에 노사관계 분위기 변수를 추가적으로 투입하여 노사관계 분위기의 인당 매출액에 대한 독립효과를 살펴본 것이다. 노사관계 분위기는 인당 매출액에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 모형 8은 몰입형 인사관리 변수들과 노사관계 분위기 간의 상호작용이 인당 매출액에 어떤 영향을 미치는 가를 검증한 결과이다. 모형 8을 보면 고몰입 작업조직과 노사관계 분위기 간 상호작용 항은 예상과 일치하는 방향의 계수를 나타냈지만 유의하지는 않았다. 또한 종업원 몰입유도형 인사정책과 노사관계분위기 간 상호작용 항은 인당 매출액에 통계적으로 유의한 관계를 나타내지 않았다.

한편 인당 순이익을 종속변수로 설정한 <표 7>의 회귀분석 모형 1부터 모형 4에서는 어느 항도 인당 순이익과 통계적으로 유의한 관계를 나타내지 않았다. 다음으로 총자산이익률(ROA)를 종속변수로 설정한 <표 7>의 회귀분석 모형 5에는 통제변수들이 총자산 이익률에 어떤 영향을 미치고 있는지에 관한 분석결과가 정리되어 있다. 통제변수들 모두 총자산이익률에 유의한 영향을 나타내지 않았다. 회귀분석 모형 6은 고몰입 작업조직과 몰입형 인사정책이 총자산이익률에 미치는 영향을 검증한 결과가 제시되어져 있다. 고몰입 작업조직과 종업원 몰입유도형 인사정책은 총자산이익률에 유의한 영향을 미치지 않았다.

회귀분석 모형 7은 모형 6에 노사관계 분위기 변수를 추가적으로 투입하여 노사관계 분위기의 총자산이익률에 대한 독립효과를 살펴본 것이다. 협력적 노사관계 분위기는 총자산이익률에 유의수준 0.1에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 8은 몰입형 인사관리 변수들과 노사관계 분위기 간의 상호작용이 총자산이익률에 어떤 영향을 미치는 가를 검증한 결과이다. 모형 8에서 몰입형 인사관리 요인과 노사관계 분위기 간의 상호작용은 총자산이익률과 유의한 관계를 나타내지 않았다.

이상에서 나타난 결과를 정리해보면 다음과 같다.

몰입형 인사관리가 기업성과에 어떤 영향을 미치는가를 검증한 연구과제 1에 대하여, 몰입형 인사관리 변수 중 고몰입 작업조직은 전체샘플을 대상으로 해서는 인당 순이익의 모형에서, 유노조 사업장을 대상으로 해서는 인당 매출액의 모형에서, 고몰입 작업조직이 활용될수록 기업성과가 높아지는 결과가 나타났다. 종업원 몰입유도형 인사정책은 전체샘플 및 유노조 사업장을 대상으로 지각된 성과의 모형에서는 종업원 몰입유도형 인사정책이 활용될수록 기업성과가 높아지는 결과가 나타났다. 그러나 몇몇 계량성과지표에 대해서는 오히려 종업원 몰입유도형 인사정책의 활용이 기업성과를 저해하는 결과도 도출되었다.

연구과제 2는 노사관계특성이 몰입형 인사관리와 기업성과 간의 관계에 어떤 영향을 미치는가에 대한 것이다. 우선 노동조합이 존재하는 것은 지각된 성과지표의 모형에서 고몰입 작업조직의 활용이 기업성과에 미치는 정(+)의 영향을 약화시키는 것으로 나타났다. 노동조합이 존재하는 기업에서는 노동조합의 여러 가지 활동으로 인해 고몰입 작업조직의 활용이 기업성과에 미치는 정(+)의 영향관계가 약화된다고 관리자들이 인식한다는 결과를 얻었다. 또한, 노동조합의 존재는 인당 매출액과 인당 순이익의 모형에서 종업원 몰입유도형 인사정책과 기업성과의 관계에 부(−)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 몰입형 인사관리의 기업성과에 대한 공헌에 부(−)의 영향을 미치는 노동조합의 전반적 특성을 나타낸 결과이다.

<표 7> 인사관리 및 노사관계분위기가 기업성과에 미치는 영향(2)

	인당 순이익				총자산이익률(ROA)			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
기업연령(Log)	−0.019	−0.009	−0.004	0.017	0.031	0.038	0.047	0.091
기업규모(Log)	−0.043	−0.034	−0.0022	−0.025	0.134	0.138	0.159	0.153
공격형 전략	−0.122	−0.111	−0.076	−0.074	0.126	0.129	0.188	0.190
분석형 전략	−0.198	−0.166	−0.107	−0.112	−0.104	−0.091	0.009	−0.003
방어형 전략	−0.139	−0.118	−0.114	−0.128	−0.007	0.006	0.012	−0.017
경영체제	0.162	0.162	0.157	0.161	0.021	0.014	0.006	0.013
외국인 지분율	0.085	0.073	0.074	0.084	0.028	0.018	0.020	0.040
고몰입 작업조직		0.002	0.005	0.091		0.026	0.030	0.208
몰입형 인사정책		0.065	0.057	0.154		0.032	0.021	0.225
협력노사분위기			0.118	0.128			0.199(†)	0.220(†)
작업조직 * 노사분위기				−0.094				−0.193
인사정책 * 노사분위기				−0.107				−0.228
R2	0.049	0.053	0.065	0.069	0.076	0.078	0.113	0.131
증가된(△) R2	0.049	0.003	0.012	0.004	0.076	0.001	0.035	0.019
증가된(△) F	0.516	0.122	0.876	0.148	0.816	0.054	2.593(†)	0.687
비고		모형 1과 비교	모형 2와 비교	모형 3과 비교		모형 5와 비교	모형 6과 비교	모형 7과 비교

주 : N=161, β는 표준화회귀계수, †p< .10, *p< .05, **p< .01, ***p< .001

반면, 노사관계특성 중 노사관계의 협력적 분위기는 모든 성과지표에서 고몰입 작업조직과 기업성과 간 관계에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편, 노사관계의 협력적 분위기는 지각된 조직성과의 모형에서 종업원 몰입유도형 인사정책의 활용과 노사관계 협력적 분위기 간 관계에 부(−)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 노사관계가 적대적일 때 종업원 몰입유도형 인사정책의 활용은 기업성과에 중요한 공헌을 하는 것으로 관리자들은 인식하는 것으로 나타났다.

본 연구 중 예상한 바와 다르게 검증결과가 나타난 변수 및 지각된 성과지표와 계량성과지표 간에 큰 차이를 보인 검증결과에 대한 해석은 다음과 같다.

우선 노사관계특성 중 노사관계의 협력적 분위기는 대부분의 성과지표에서 몰입형 인사관리와 기업성과 간의 관계에 대해서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 예상과 달리 종업원 몰입유도형 인사정책과 기업성과 간 관계에 대해서는 오히려 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 이유를 생각해 보면, 노사관계 분위기가 협력적일 때보다 대립적일 때 인사관리의 다양한 역할 및 제도가 필요한 것을 의미한다고 볼 수 있다. 실제로 고몰입 작업조직의 활용 및 종업원 몰입유도형 인사정책은 조직구성원의 몰입과 동기부여를 이끌어내기 위한 것이기 때문에, 노사관계가 협력적이어서 조직 분위기가 구성원이 알아서 몰입하고 일을 열심히 하는 상황에서는 큰 의미가 없을 수도 있다. 반면, 노사관계 분위기가 대립적인 곳에서는 기업과 노동조합 간의 관계가 갈등상황이 되므로, 특히 노동조합에 속한 구성원들의 경우 자신의 업무를 열심히 수행하지 않고 기업보다는 주로 노동조합에 많은 몰입을 하게 된다(Deery et al., 1994). 그러므로 이런 기업에서는 경쟁력 하락을 막기 위하여 구성원의 몰입과 동기부여를 이끌어내는 다양한 인사관리의 역할 및 제도들이 필요하게 되는 것이다. 실제로 류성민(2007)의 연구결과를 보면 고몰입 작업조직 및 몰입유도형 인사정책의 활용과 밀접한 관련이 있는 인사부문의 (전략적)역할수행은 노사관계가 적대적일 때 더욱 크게 요구되는 것으로 나타났다. 이런 관계에 대해서는 추후에 좀 더 심층적인 연구가 필요하다고 생각된다.

다음으로 종업원 몰입유도형 인사정책은 기업성과 중 지각된 성과에는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 계량성과지표에는 오히려 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과가 나타난 이유는 계량성과지표가 동일시기에 조사된 횡단자료를 활용했기 때문인 것으로 생각된다. 즉, 종업원 몰입유도형 인사정책을 실행하기 위해서는 초기에는 고용보장, 교육훈련에 대한 투자 등으로 인해 종업원에 대한 인건비가 늘어날 것으로 예상된다. 그러므로 좀 더 장기적인 시간을 두고 인과관계를 측정한다면 여러 선행연구의 결과처럼 종업원 몰입유도형 인사정책의 기업성과에 대한 정(+)의 효과가 나타날 것이라고 생각된다.

V. 결 론

1. 실증연구결과의 요약 및 해석

본 연구는 한국 제조업 기업을 대상으로 몰입형 인사관리가 기업성과에 어떤 영향을 미치는지와 노사관계 특성이 몰입형 인사관리와 기업성과 간의 관계에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다. 본 연구에서는 몰입형 인사관리의 요인으로는 고몰입 작업조직과 종업원 몰입유도형 인사정책을 설정하였고, 노사관계 특성으로는 노동조합과 노사관계 분위기를 설정하였다.

분석결과 몰입형 인사관리 요인들은 부분적이지만 기업성과를 향상시키는 영향을 미치는 것으로 나타났고, 노사관계 특성은 전반적으로 몰입형 인사관리와 기업성과 간 관계에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 노사관계특성 중 노동조합의 존재는 몰입형 인사관리의 기업성과에 대한 공헌에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 예상과는 달리 노사관계 분위기가 적대적일수록 몰입형 인사관리가 기업성과를 높이는데 중요해지는 것으로 나타났다. 그러나 지각된 성과를 활용한 결과와 계량 성과지표를 활용한 검증결과가 다소 상이하게 나타났으므로, 결과의 해석에 주의를 기울일 필요가 있다.

2. 연구결과의 시사점

본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 선행연구의 결과와 동일하게 몰입형 인사관리를 구성하는 고몰입 작업조직 및 몰입유도형 인사정책은 기업성과에 대해서 대체로 정(+)의 영향을 미치는 것이 입증되었다. 이러한 결과는 전략적 인사관리의 보편론적 접근법을 지지하는 결과이기도 하다. 하지만 앞서 이론부분에서 서술한 바와 같이 고몰입 작업조직과 몰입유도형 인사정책의 지각된 성과지표에 미치는 영향 및 계량성과지표에 미치는 영향이 일관되게 나타나지는 않았다. 이는 성과지표의 문제일 수도 있지만, 고몰입 작업조직과 몰입유도형 인사정책이 기본적으로 다른 성격의 변수임을 나타내는 것일 수도 있다. 특히, 고몰입 작업조직의 경우에는 성과지표와 유의한 관계를 나타낸 계수가 논리적으로 예상한 바와 같이 모두 정(+)의 방향이었던 것과 비교해 몰입유도형 인사정책의 경우 일부 계량성과지표에 부(-)의 영향을 미치기도 하였다. 이러한 결과는 김동배(2001)의 제안처럼 선행연구에서 고성과(고몰입) 작업시스템이라는 것으로 통합되어 연구되고 있는 고몰입 작업조직과 몰입유도형 인사정책을 구분하여 살펴보는 연구가 필요함을 나타내는 결과이다.

또한, 실무적으로 보자면 몰입유도형 인사정책의 활용은 관리자들이 인식하기에는 곧바로 성과의 향상으로 이어질 것으로 생각하지만, 실제로는 다양한 비용의 투자를 초래하기 때문에 단기적으로만 보자면 오히려 계량지표에 부정적인 영향을 나타냈다. 그러므로 몰입형 인사관리를 도입하

거나 활용할 때는 이점을 감안하여 장기적인 성과향상을 목적으로 신중하게 접근해야 한다는 시사점을 얻을 수 있었다.

둘째, 과거 노사관계특성과 몰입형 인사관리의 연구는 대부분이 몰입형 인사관리의 활용과 도입에 영향을 미치는 노사관계특성이 무엇인지를 찾는데 집중되어 왔다. 그러나 이런 선행연구에서는 실제로 이런 관계가 기업성과에 어떤 영향을 미치는지를 간과해온 측면이 존재한다. 본 연구의 검증결과는 노사관계 특성이 몰입형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향을 조절한다는 것을 입증하고 있으며, 이러한 결과는 Black & Lynch(2001)의 연구결과와 일관된 것이다.

특히, 노동조합의 존재는 논리적으로 예상한 바대로 몰입형 인사관리가 기업성과에 공헌하는 면을 저해하는 영향을 나타냈다. 이러한 결과의 원인에 대해서는 좀 더 심층적인 분석이 필요하겠지만, 기본적으로 우리나라의 노동조합에서는 몰입형 인사관리를 기업과 구성원이 함께 윈-윈 할 수 있는 긍정적인 방식으로 인식하고 있지는 않다는 점을 나타낸다고 볼 수 있다. 그러므로 노동조합이 존재하는 기업에서는 이러한 부분을 감안하여 몰입형 인사관리를 도입하여 의도한 대로 성과를 얻기 위해서는 노동조합과의 다양한 의사소통을 통해서 몰입형 인사관리의 도입으로 구성원들과 노동조합이 얻을 수 있는 혜택과 이익에 대해서 충분한 정보를 제공하여 동의를 구하는 과정이 필요하다는 시사점을 얻을 수 있었다.

한편 노사관계의 협력적 분위기는 예상과 달리 몰입형 인사관리의 효과적인 실행에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났고, 일부의 성과지표에 대한 결과는 노사관계가 적대적일수록 몰입형 인사관리의 기업성과에 대한 정(+)의 영향을 향상시켜주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞에서도 서술한 바와 같이 노사관계 분위기가 협력적일 때보다 대립적일 때 인사관리의 다양한 역할 및 제도가 필요한 것을 의미한다고 볼 수 있다. 실제로 고몰입 작업조직의 활용 및 종업원 몰입유도형 인사정책은 조직구성원의 몰입과 동기부여를 이끌어내기 위한 것이기 때문에, 노사관계가 협력적이어서 조직 분위기가 구성원이 알아서 몰입하고 일을 열심히 하는 상황에서는 큰 의미가 없을 수도 있다. 반면, 노사관계 분위기가 대립적인 곳에서는 기업과 노동조합 간의 관계가 갈등상황이 되므로, 특히 노동조합에 속한 구성원들의 경우 자신의 업무를 열심히 수행하지 않고 기업보다는 주로 노동조합에 많은 몰입을 하게 된다(Deery et al., 1994). 그러므로 이런 기업에서는 경쟁력 하락을 막기 위하여 구성원의 몰입과 동기부여를 이끌어내는 다양한 인사관리의 역할 및 제도들이 필요하게 되는 것이다. 이러한 결과는 저자가 수행한 선행연구의 결과(류성민, 2007)와도 일관된 것이므로 이에 대한 논리를 도출하기 위한 심층연구가 필요하다고 생각된다.

정리해보면 이러한 결과들은 실무적으로 기업마다 상이한 노사관계의 영향을 고려한 인사관리의 형성 및 제도 도입이 있어야만 의도한 대로의 성과를 얻을 수 있다는 것을 나타낸다.

3. 연구의 한계점 및 연구과제

본 연구는 이론적, 방법론적으로 다음과 같은 한계점들을 가지고 있다.

첫째, 대부분의 변수들이 인사관리 담당자 혹은 노무담당자 1인의 응답이기 때문에 응답의 타당

성 문제가 제기된다(Gerhart et al., 2000). 이런 문제점을 극복하기 위해서는 좀 더 다양한 조사원천으로부터 응답을 받는 과정이 필요하다.

둘째, 연구가 횡단적으로 진행된 문제점이 존재한다. 인사관리와 조직의 계량성과변수를 연결할 때 본 연구처럼 횡단적인 연구를 진행하게 되면, 인사관리의 기업성과에 대한 장기적인 공헌 및 영향을 정확하게 파악하기가 어려우며, 역 인과관계 문제에서 자유로울 수 없다. 그러므로 추후 몇 년 동안의 성과지표에 대한 조사를 통하여 장기적으로 기업성과와의 관계를 확장하여 파악하여야 한다.

셋째, 시간 및 자료의 한계로 인사관리 및 노사관계 특성의 변수들을 충분하게 검토하지 못했다. 본 연구에서는 고려되지 못했지만 인사부문의 실제적인 역할, 인사시스템의 유형 등의 인사관리 요인들과 노사협의회 등 노사관계의 다양한 특성들에 대해 고려한다면 인사관리와 노사관계 간의 관계가 기업성과에 어떤 영향을 미치는지를 엄밀하게 규명할 수 있을 것이다.

넷째, 2차 자료를 가지고 연구를 진행한 문제점이 존재한다. 실증연구를 위해 연구모형에 맞는 설문지를 직접 설계하고 자료를 수집한 것이 아니라, 한국노동연구원에서 수행한 설문자료를 연구모형에 맞게 재구성하여 활용하였으므로, 변수의 측정에 있어서 개념이 분명치 못한 부분이 일부 존재한다. 추후연구에서는 연구모형에 맞는 설문지를 직접 설계하여 엄밀하게 검증할 필요가 있다.

참 고 문 헌

김동배. 2001. 참여적 작업시스템과 성과: 작업조직과 인사관리의 정합성을 중심으로. *인사관리연구*, 25(1): 199-226.

김재원·김성수·류성민. 2004. 인사부서의 전략적 의사결정 참여가 인사관리의 효과성에 미치는 영향. *인사·조직연구*, 12(3): 127-161.

노병직·김동배. 2002. 노사관계특성이 고성과 작업조직에 미치는 영향. *인사관리연구*, 26(3): 55-78.

류성민. 2007. 조직상황, 인사부문의 역할 및 역량, 조직성과 간의 관계에 대한 연구. 서울대학교 박사학위 논문.

류성민·김성수. 2007. 환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리 효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구. *인사·조직연구*, 15(1): 1-44.

이정현. 2005. 고성과작업시스템이 노동조합의 활성화에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구. *인사·조직연구*, 13(3): 139-170.

Angel, H., & Perry, J. 1986. Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29: 31-50.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. 2000. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems pay off. Itaca, NY: ILR Press.

Arthur, J. B. 1992. The link between business strategy and industrial relations in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3): 488-506.

_____, 1994. Effects of human resource systems of manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.

Black, S. E., & Lynch, L. M. 2001. How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and Statistics*, 83(3): 434-445.

Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & Mackernzie, S. B. 1995. On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3): 587-605,

Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkage: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.

Dastmalchian, A., Blyton, P., & Adamson, R. 1989. Industrial relations climate: Testing a

construct. *Journal of Occupational Psychology*, 62: 21-32.

Deery, S., Erwin, P., & Iverson, R. 1999. Industrial relations climate, attendance behaviour and the role of trade unions. *British Journal of Industrial Relations*, 37(4): 533-558.

Deery, S., Iverson, R., & Erwin, P. 1994. Predicting organizational and union commitment: The effect of industrial relations climate. *British Journal of Industrial Relations*, 32(4): 381-397.

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): 949-969.

Freeman, R. B., & Medoff, J. L. 1984. What do Unions do? Nwe York: Basic Books.

Guest, D., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. 2003. Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 291-314.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. 1996. Methodological issues in cross-sectional and panel estimate of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3): 400-422.

Lee, J. 2004. Company and union commitment: Evidence from an adversarial industrial relations climate at a Korean auto plant. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8): 1463-1480.

McNabb, R., & Whitfielf, K. 1997. Unions, flexibility, team working and financial performance. *Organizational Studies*, 18(5): 821-838.

Osterman, P. 1994. How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2): 173-188.

Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press.

_____, 1998. Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2): 96-124.

Walton, R. E. 1985. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2): 77-84.