

인사부서의 전략적 역할이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원의 조절적 효과를 중심으로

김 현 동*

인사부서가 회사 경쟁력 강화에 기여하려면 구성원을 효율적으로 관리하는 데 초점을 맞추는 것에서 인적자원을 전략적으로 활용하는 방안을 모색하는 방향으로 비중을 높여가는 추세다. 이러한 중요성에도 불구하고 인사부서의 전략적 역할의 효과와 주변 변수들에 대하여 검증한 연구는 부족한 실정이다. 이 연구는 가설에서 맥락변수를 비정규직관리체계, 정보공유 통로의 활성화, 자발적 이직률로 설정하고 위계적회귀분석을 사용하여 인사부서의 전략적 역할이 회사의 성과에 기여하는 방식을 보다 명확하게 규명하고자 한다. 한국노동연구원에서 조사한 사업체패널자료를 근거로 약 620여개 기업체를 대상으로 조사한 결과 인사부서의 전략적 역할은 경영성과의 개선에 직접적으로 기여할 수 있으며 또한 정보공유 통로의 활성화 및 자발적 이직률과 상호작용한다. 조직구성원들이 활발하게 정보를 공유하며 현 조직에 지속적으로 근무하려고 한다면 인사부서가 전략적인 업무와 책임을 담당하는 것이 회사의 경쟁력을 강화시키는 데 기여한다. 통계적으로 분석한 결과의 시사점은 인사부서는 앞으로 전략적인 역할에 초점을 맞추어야 함과 동시에 구성원들이 경영상황에 대한 정보를 상호간에 공유할 수 있으며 현 조직에 지속적으로 근무하려는 태도를 가져야 인사부서의 전략적인 책무를 뒷받침하여 경영성과 개선에 기여할 수 있다.

키워드: 전략적 인사관리, 조절 효과, 정보공유 통로의 활성화, 자발적 이직률

1. 서 론

급속한 기술혁신과 서비스의 개발 및 치열한 경쟁 속에서 경영환경은 불확실성을 더해가고 있습니다. 이러한 경영환경의 예측하기 어려운 급격한 변동에 직면하여 현재 많은 기업체들은 인적자원에서 창출되는 부가가치를 효율적으로 활용하여 기업의 경쟁력을 창출하고 강화시키는 방법을 부단히 모색하고 있다.

인적자원은 조직의 역사와 문화를 반영하여 나름대로 개발되고 육성되어 왔으므로 독특하면서 고유한 특성을 지니어 재무자원이나 물적자원과 달리 대체하기 어려운 희소 자원이다. 재무적 측면으로 살펴보면 총 경비에서 노동비용은 상당한 비중을 차지하므로 인적 자원을 관리하는 방식은 기업의 재무적 성과에 상당한 영향을 미칠 수 있다. 따라서 인사관리의 부문의 역할이 종래의 인적자원을 효율적으로 관리할 수 있는 절차와 기법을 기획하고 실행하는 것으로만 그치는 것에서

* 동국대학교 경영대학

벗어나 적극적으로 회사의 전략을 수립하고 실행하여 경쟁우위를 달성하는 데 기여하는 데 초점을 맞추어야 한다고 주장되고 있다.

선행연구들은 인적자원을 관리하는 데 있어서 전략적인 측면의 중요성을 주목하여 인적자원관리 방식과 회사 성과와의 인과관계를 검증하여 왔다. 이를 테면 기존의 연구들은 회사의 경쟁력을 증진시키려면 인적관리시스템을 어떤 요소로 구성하여야 하며 인적자원을 어떠한 방식으로 기업의 경영전략에 적절하도록 활용하여야 하는 지 탐구하여 왔다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Bae & Lawler, 2000). 하지만 인사부문이 기업의 경영전략을 핵심적인 역할을 담당한다면 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지 검증한 연구는 찾아보기 어렵다. 실증적으로 인사부문의 전략적인 역할을 검증하기보다 연구자들은 저서에서 인사관리의 역할이 단순한 관리자 기능에서 기업의 경영전략을 수립하고 실행하는 데 적극적으로 관여하여야 한다는 것을 예시를 들어 설명하여왔다. 또한 인적관리부문의 전략적 역할에 대하여 영향을 미칠 수 있는 상황배경변수들에 대한 조사 또한 부족한 실정이다 (류성민, 김성수, 2006). 인사부문이 전략적인 책임을 맡아도 기업 내부의 인사관리제도 및 기업 분위기가 인사부문의 역할과 배치되면 인사부문의 전략적인 역할은 기업의 경쟁력에 유의미한 영향을 주기 어렵다. 따라서 이 연구는 인사부문의 전략적인 역할과 기업성과와의 인과관계에 영향을 미칠 수 있는 상황배경변수들을 탐구하여 인사부문의 전략적인 접근이 기업의 성과에 미치는 영향을 고찰하려고 한다.

II. 이론적 배경 및 가설들

1. 이론적 배경

인적자원은 기업의 경쟁력을 결정하는 핵심적인 요소로 간주된다. 따라서 인적자원관리가 조직의 성과에 기여하려면 인사부문은 종래에 책임을 지어온 인적자원만을 전담하는 방식에서 벗어나 전략적 관점에서 기업의 경영전략을 기획하고 실행하는 데 일정한 역할을 담당하여야만 한다.

선행연구에서는 보편론적 접근법과 상황론적 접근법으로 인적자원관리의 전략적인 역할을 연구하고 있다. 보편론적 접근법이란 특정한 인사제도들을 실행하는 것이 보편적으로 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치므로 인적자원관리는 기업의 성과와 연계가 있는 개별적인 인사정책과 프로그램들로 구성되어야 한다. 반면에 상황론적 접근법은 비즈니스 전략과 인적자원관리의 특성이 연계가 되어야만 기업이 경쟁우위를 창출하고 유지하는 데 기여한다고 주장한다(Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; 배상립, 2006; 양혁승, 이상우, 2006).

보편론적 접근법을 지지하고 있는 연구에서는 내부승진, 신중한 인력선발, 인센티브제, 정보공유, 종업원 권한 부여 및 활발한 교육 및 훈련 프로그램을 실시하는 기업체는 경쟁우위를 강화시킨다고 입증하였다 (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; 양혁승 등, 2006). 이러한 프로그램들로 인사시스템이 구성된다면 종업원들은 자신에게 주어진 과업을 수행하

는 데 헌신하면서 회사가 직면한 상황에 적극적으로 관여하여 경쟁력을 창출하도록 뒷받침할 수 있다. 따라서 인적자원관리가 전략의 기획과 실행에 있어서 효율성을 높이려면 기업의 성과와 긴밀하게 연계되는 프로그램으로 구성되어야 한다. 반면에 상황론적 접근법은 비록 기업이 인적자원관리시스템을 기업성과에 기여할 수 있는 하위요소로 구성하여도 경쟁전략의 특성 및 기업이 처한 경영상황과 일치되지 않으면 경쟁력 향상에 공헌하기 어렵다고 주장한다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996). 따라서 인적자원관리를 구축하여 실행하는 것은 개별 기업마다 처한 고유한 상황 및 특성을 고려하여야만 한다. 기존의 실증연구들은 이 두 접근법을 입증하여 인사부문을 조직전략 및 성과와 밀접한 관련을 가진 시스템과 제도를 구축하려고 노력하여야 한다는 것을 입증하였다(정동섭, 2006; 배상림, 2006; 류성민, 김성수, 2006).

이렇듯 기업의 인사시스템이 전략적으로 운용되어 경쟁력을 향상시키려면 인사부서 관리자들은 기업의 전략에 대한 정보를 숙지하고 이에 근거하여 기업의 특성에 적합한 인적자원의 속성을 형성하고 개발하여야 한다. 따라서 여러 연구자들은 인사부문이 인적자원만을 관리하는 것에서 벗어나 기업이 조직전략을 수립하고 구축하는 단계에 필수적인 구성체로 참여하여야만 내부적으로 보유하고 있는 인적자원을 재구성하고 핵심역량을 개발시켜 조직의 경쟁력 강화에 기여할 수 있다고 주장하고 있다(Ulrich, 1997; 류성민, 김성수, 2006). Wright과 그의 동료 연구원들은 (Wright, McMahan, McCormick & Sherman, 1998) 정유회사의 중역들을 대상으로 조사한 결과 인사부서가 정유 회사의 사업전략을 수립하고 시행하는 데 적극적으로 참여하면 정유 회사의 인적자원관리가 경영성과를 개선시키는 데 기여한다고 설문지 조사에서 응답하였다. 김재원, 김성수, 류성민 (2004) 연구에서는 인사부서가 전략을 형성하고 실행하는 데 참여하는 강도가 높을수록 회사의 기획/조직 담당자는 인사부문의 효과성이 증대된다고 인식한다. 류성민과 김성수(2006)는 인사부문의 전략적인 참여가 인사시스템을 구축하는 데 영향을 주어 인사관리를 효율적으로 운영할 수 있으며 시장 점유율과 상대적인 경쟁력에 긍정적인 영향을 미친다.

이미 여러 선행연구에서 검증된 바와 같이 인사부서가 기업체가 전략을 고안하여 집행하는 데 적극적으로 참여하는 정도가 클수록 인적자원 현황에 대한 정보를 제공하며 인적관리 계획을 세우는 데 있어서 기업이 구축하려는 경영전략을 통합시켜 경영상황에 적합하면서도 효율적인 전략을 실행하는 데 뒷받침 할 수 있다. 따라서 인사부문이 전략의 형성단계에 적극적으로 관여하면 기업의 전략이 보유한 인적자원의 상태를 고려한 적절하고도 집행이 가능한 전략을 수립할 확률이 높아지고 이는 기업의 성과 향상으로 연결될 것이다.

가설 1: 인사부서가 전략적인 역할과 책임을 담당할수록 회사의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다.

2. 조절변수들

가. 비정규직관리체계

비정규직 근로자란 단시간 근무하는 한시적 또는 기간제 근로자로서 파견·호출·용역의 고용형태를 띠고 있는 근로자로 정의된다(은수미, 2007). 현재 근로 형태의 유연성이 점차적으로 강조되고 있는 추세를 반영하여 한국에서는 임금 근로자의 35%정도 그리고 미국은 10%정도가 비정규직으로 근무하고 있다고 추정된다(Cardon, 2003; 은수미, 2007). 비정규근로자를 활용하는 것은 우선적으로 고용근로자의 규모를 쉽게 조정할 수가 있어 경제상황에 맞춰 고용비용을 조절할 수 있는 수량적 유연화를 추구할 수 있다(은수미, 2007). 단순한 비용절감의 목적과 더불어 비정규직 근로자에게서 단기 프로젝트를 수행하는 데 필요로 하는 전문적인 기술과 역량을 기대하여 볼 수 있다. 정규직 근로자를 고용하여 실패의 위험이 높은 프로젝트를 수행하면 상당한 규모의 위험비용이 수반된다. 따라서 전문적인 지식과 고도의 기술을 지닌 비정규직 인력을 사용하는 경우 프로젝트 실패로 인한 손해비용을 미연에 방지할 수 있다고 기대된다(Bendapudi, Mangum, & Tansky, 2003). 비정규직근로자를 활용하려는 여러 목적 중에서 현재 한국 기업은 비록 전문, 기술, 행정관리직종에서 비정규직 고용이 증가추세이기는 하나 서비스 판매 및 단순 노무 직종 같은 저임금에 집중되어 있으며 비정규직은 정규직 근로자의 약 60%정도의 임금을 지급받아 비정규직 활용이 전문 인력 고용보다는 노동 비용 절감 차원에서 행해지고 있음을 알 수 있다.

이 연구에서 기업이 비정규직 근로자를 단기적 비용절감의 차원에서 활용하는 경우 인사부서의 전략적인 역할은 기업의 성과 개선으로 연결되기 어렵다는 가설을 설정하였다. 양혁승과 이상우 연구(2006)는 비정규직 비율이 높아질수록 고성능 HR시스템의 긍정적인 효과가 감소된다는 것을 입증하였다. 기업체들은 주로 비정규직의 활용을 비용개념으로 접근하여 인적자원에 대한 투자와 활용을 극소화 시키려고 한다. 따라서 비정규직 비율이 높아지면 고성능 HR시스템이 추구하는 인적자원의 역량강화와 몰입증대에 부정적인 영향을 미쳐 고성능 HR시스템이 가져오는 효과와 부의 관계를 가진다. 따라서 인사부서가 기업의 비정규직 근로자를 단기적인 비용절감 보다 부가가치를 제공하는 자산으로 간주하고 비정규직 근로자의 역량을 개발하고 조직에 몰입할 수 있는 프로그램을 개발하면 비정규직 근로자의 활용은 인적자원관리가 회사의 경영성과를 개선시키는 데 도움을 줄 수 있다.

비록 인사부서가 회사의 전략경영에 적극적으로 개입하여도 비정규직을 외면하는 것은 인사부서의 역할이 경영전략을 기획하고 실행하는 데 뒷받침하기 어렵다. 따라서 비정규직은 비록 회사의 비핵심부문을 담당하여 공헌도가 낮아도 비정규직에 대한 투자와 활용의 외면은 회사의 성과를 개선시키는 데 한계점으로 작용될 수 있다. Dyne과 Ang의 연구(1998)는 정규직 근로자와 비교하여 비정규직 근로자들은 조직의 성과에 기여하려는 자세와 태도가 결여되어 있다는 가설을 설정하여 정규직과 비정규직 근로자간의 조직시민행동과 조직몰입을 비교해보았다. 이 연구(Dyne & Ang,

1998)에서는 가설과 달리 조직몰입도가 높은 비정규직 근로자들은 정규직 근로자들보다 높은 수준의 조직시민행동을 나타내고 있다. 일반적으로 비정규직 근로자들은 주어진 과업과 소속된 조직에 몰입을 하려하는 동기가 부족하여 명시된 직무 책임과 과업을 넘어선 조직과 팀의 성과에 기여할 수 있는 행동을 보이기를 꺼려한다고 간주된다. 하지만 Dyne과 Ang의 연구(1998)는 일반적인 견해와 정반대로 오히려 비정규직근로자들이 때로는 정규직근로자보다 소속된 회사에 충성심과 애착심을 가지고 열심히 노력하려는 자세를 가진다. 이들의 연구는 기업체가 외면하기 보다는 비정규직근로자를 효율적으로 활용하는 방안을 모색한다면 회사의 경쟁력을 강화시킬 수 있다는 것을 시사하고 있다. 따라서 인사부서가 전략적인 역할을 담당하면 정규직 근로자뿐만이 아니라 비정규직 근로자의 속성과 역량을 기업의 전략 특성과 일치하도록 형성하고 개발하도록 노력해야 조직성과의 개선에 기여할 수 있다. 따라서 인사부서가 비정규직 근로자들을 관리하는 것에 적극적으로 투자하고 개발하는 것은 부서의 전략적인 역할이 회사의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

가설 2-1: 비정규직을 관리하고 개발하는 체계가 갖춰져 있을수록 인사부서의 전략적 역할은 회사의 성과개선에 기여할 수 있다.

나. 정보공유 통로의 활성화

인사부서가 회사의 경영전략을 기획하고 실행하는 데 적극적으로 참여하면 전략을 기획하고 실행하는 데 가치를 창출할 수 있는 인사계획 및 활동을 고안해 낼 수 있다. 인사부서는 계획과 활동이 사업전략과 일치되도록 노력을 기울여야 하며 이를 위하여 업무방식을 재설계하여 기존에 내려온 관행에 변화를 피하여야 한다(정재훈, 2006). 따라서 인사부서는 기존 프로그램에 변화를 주어 구성원들의 역량과 속성을 전략과 연계되도록 개발하려고 한다(정재훈, 2006).

인사부서의 활동과 업무는 인적자원을 구성하고 성과를 관리하는 등 개개인의 경력과 긴밀한 관계를 지니므로 조그마한 변화에도 구성원들은 민감하게 반응한다. 따라서 현 인사업무 프로세스와 체계에서 개선되어야 할 부분을 평가하고 대안을 모색한다면 기존 관행에 익숙해진 구성원들의 저항은 필연적이다. 효율적인 경영전략의 운용을 위하여 인사부서가 인사체계와 프로세스를 전환시키는데 주도적인 역할을 하려면 구성원들이 변화를 수용할 수 있는 환경을 적극적으로 조성하여야 한다. 구성원들이 회사의 경영계획 및 활동에 대하여 상세한 정보를 공유하여야만 인사부서는 전략적인 역할을 효율적으로 수행할 수 있다. 인사부서가 경영전략을 수립하여 사업 활동을 계획하고 수립하는 결정에 참여하면 인적관리제도와 업무에 변화가 생긴다. 인사활동과 업무의 변화에 대한 내용은 구성원들의 경력과 밀접한 관련이 있으므로 정보 공유의 부재는 구성원들에게 회사가 결정 내린 정책에 대하여 불안한 느낌과 의구심을 가지며 프로젝트진행 및 업무수행과정에서 본부의 지시와 통제만 바라보기 쉽다. 따라서 몰입하려는 의욕을 잃어버린다. 정보공유의 부재는 구성원 개개인들이 경영전략을 계획하고 실행하는 데 있어서 신뢰감을 상실하고 불안감을 느끼는 것과 같은 심각한 역작용을 불러일으킬 수 있다. 따라서 구성원 개개인이 의사소통을 활발하게 하여 경

영상황과 전략에 대한 정보를 공유할 수 있는 정도가 인사부서의 전략적 활동에 영향을 미친다.

가설 2-2: 정보공유 통로가 활성화 될수록 인사부서의 전략적 역할은 회사의 성과개선에 기여할 수 있다.

다. 자발적 이직률

회사가 경영전략을 구사하여 시장을 개척하고 신상품과 서비스를 개발하는 데 있어서 인적자본이 핵심적인 역할을 수행한다. 회사가 새로운 전략을 수립하여 실행하는 경우 구성원들은 이에 적절한 전문적인 기술과 지식을 습득하고 개발하여야 기업은 새로운 사업기회를 활용하여 경쟁력을 강화시킬 수 있다. 이렇듯 인사부서가 기업이 경영전략을 기획하여 형성하는 데 깊숙이 관여할수록 경영전략을 기획하고 수행하는 데 필요한 인적자원을 모집하고 개발하여야 한다.

자발적 이직률이 높으면 인사부서가 전략을 기획하고 실행하는 데 적극적으로 관여하여도 조직의 성과로 연결될 수 없다. Arthur(1994)의 연구에 의하면 몰입형 인사관리시스템에서는 자발적 이직률은 조직의 성과와 유의미한 부의 관계를 지닌다. 인사관리시스템이 구성원들로 하여금 소속된 조직과 책임지고 있는 직무에 몰입시켜도 자발적인 이직률이 높으면 전략 기획과 실행에 있어서 핵심적인 역할을 하고 있는 인적자원이 부재하므로 조직의 성과가 저해된다. 따라서 인사부서가 회사가 경영전략을 형성하고 실시하는 데 중심적인 역할을 담당하여도 높은 자발적 이직률과 같은 인적자원의 손실에서는 전략적 역할에 한계가 있을 수밖에 없다. 그러므로 자발적 이직률은 인사부서가 기업의 경영전략에 필수적인 지식 및 기술을 보유한 인적자원을 보유하기 어려워 경쟁력에 있어서 저해요인으로 작용된다.

가설 2-3: 자발적 이직률이 높을수록 인사부서의 전략적 역할은 회사의 성과개선에 기여하기 어렵다.

III. 실증연구 방법

1. 자료수집 절차 및 연구표본

한국노동연구원이 2006년에 실시한 “사업체 패널조사”는 전국에 소재한 30인 이상의 사업장을 대상으로 약 1900개 업체에서 조사를 실시하였다. 본 연구는 본사에서 근무하는 인사관리담당자에게서 조사한 인사관리 시스템에 대한 자료를 근거로 가설을 검증하였다. 일반적으로 100인 이상의 상장기업의 경우에는 체계적인 인사관리 시스템을 구축하고 있다고 가정되므로 현 연구는 2005년 기준으로 100인 이상의 회사 법인에서 수집된 자료를 근거하고 있다. 사업체 패널조사의 회사법인

은 주식회사 이외에도 합명회사, 유한회사, 합자회사를 포함하고 있다. 인원수와 조직유형을 기준으로 1,639개 회사 중 878개의 회사가 선정되었으며 이 중 체계적인 결측치가 존재하는 설문을 뺀 621개를 최종적인 연구표본으로 사용하였다.

2. 측정 변수의 조작적 정의

가. 독립 변수

인사부분의 전략적 참여는 사업체 패널 조사에 나오는 여섯 항목을 활용하였다: (1) 인사관련 이슈는 사업전략과 밀접하게 통합. (2) 인사책임자는 사업전략 수립과정에 중요한 공헌. (3) 인사책임자는 최고경영자 의사결정에 중요한 영향. (4) 인사관리를 사업전략에 맞추려고 구체적으로 노력. (5) 타 부서원들은 인사부서를 변화의 주도자이자. (6) 인사관리는 사업전략 목표의 달성을 잘 지원. 설문은 인사관리 담당자들을 대상으로 이루어지며 여섯 문항 리커트 5점 척도로 측정되었으며 평균값을 인사부분의 전략적 참여 변수로 사용하였다.

나. 조절변수

1) 비정규직관리체계

비정규직관리체계는 다른 조건이 동일한 가정하에 인적자원관리 및 사원복지제도를 1)교육훈련, 2) 인사고과제도, 3)승진제도, 4)승급제도, 5)퇴직금제도, 6)연차휴가, 7)국민연금, 8)건강보험, 9)고용보험, 10)산재보험 등의 열 개 항목으로 다섯 개의 척도를 사용하여 측정하였다. 다섯 개의 척도는 1) 모든 비정규직 인력에게 2) 50%이상의 비정규직 인력에게 3) 50% 미만의 비정규인력에게 적용하는지 4) 비정규인력에게 전혀 적용하지 않는 지 혹은 5) 해당 사항 부재이며 평균값을 비정규직 관리체계의 변수로 사용하였다.

2) 정보공유 통로의 활성화

근로자와 경영자 간에 정보공유의 통로가 활성화 되어있는 지를 (1) 경영계획의 결정, (2) 신기계 및 설비 도입의 결정, (3) 공정 및 작업조직 개편의 결정, (4) 근로자 훈련의 결정, (5) 분사나 하청의 결정, (6) 감원 등 고용조정의 결정과 같은 여섯 개 항목으로 질문하여 경영진이 사업을 계획하거나 운용함에 있어서 의사결정을 내려야 할 필요성이 존재하는 경우 긴밀하게 근로자 및 노조와 협의를 거쳐 결정을 내려야 되는 지 질문하였다. 척도는 1) 사전에 정보도 받지 못함; 2) 사전에 정보만 제공 받음; 3) 근로자가 의견개진을 할 수 있음 4) 근로자의 의견이 의사결정에 반영됨 5) 근로자가 의사결정에 거부권 행사 가능함; 6) 노사가 공동으로 결정함과 같은 6점 문항으로 구성되었으나 5점 문항 응답률이 무응답에 근접하여 5번과 6번 문항을 합쳐서 5점 척도를 사용하였다.

3) 자발적 이직률

자발적 이직률은 인사관리 담당자들에게 설문한 응답을 사용하였다.

다. 종속변수와 통제변수

1) 종속변수

하나의 측정방법으로 변수들을 측정하는 경우에는 변수 측정에 있어서 신뢰성은 증진될 수 있어도 동일방법편의(Common Method Variance)로 말미암아 연구 타당성에 의문이 제기된다(박원우, 김미숙, 정상명, 허구만, 2007). 동일방법편의(Common Method Variance)를 통제하지 않는 경우 자기보고법에 의하여 측정된 설문지 응답은 공분산이 중복되어 나타나 설명되는 변수들의 분산을 부풀린다(박원우 등, 2007). 동일방법편의(Common Method Variance)를 통제하기 위하여 기업의 성과를 계량적인 성과지표로 활용하려고 한다. 본 연구는 계량적인 성과지표를 당기순이익, 영업이익과 매출액으로 설정하였다. 계량적인 성과지표와 더불어 응답자의 지각을 통해서 측정된 성과지표를 사용하여 계량적 비계량적인 성과지표의 장단을 상호 간 보완하려고 한다.

2) 통제변수

기타 통제변수들은 인사관리시스템의 성격 및 성과에 영향을 미칠 수 있는 조직상황변수들인 조직규모, 조직 연령, 연구비, 노조비율이다. 조직규모는 설문지에 기재된 본사의 종업원 수를 정규분포에 근사시키려고 로그값을 취해서 사용하였고, 조직연령은 설문지에 기재된 본사의 설립년도를 조사시점인 2005년에서 차감한 결과를 사용하였다.

V. 실증분석

1. 표본 타당성 검증

우선 표본의 산업 구성을 살펴보면 절반 이상이 제조업이며 그 외에는 1)전기, 가스 및 수도사업, 2) 건설업, 3) 도매, 소매업, 4)숙박업, 5) 운수업, 6) 통신업, 7) 금융 및 보험업 등으로 다양하게 분포되어있다. 표1의 기술통계값에서 평균매출액은 1조2천2백억원 평균 영업이익은 797억 당기순이익은 750억이다. 회사 연령은 23년, 노동조합 평균조직률은 34%, 연구비 비중은 약 12%이며 평균 종업원수는 630명이다. 중위수를 계산해 본 결과 매출액은 1335억원 영업이익은 798억원 당기순이익은 736억원이며 종업원 수는 320명이다. 따라서 기업의 재무성과와 규모는 자료의 분포가 과대계상 되는 방향으로 기울어져 있다.

Cronbach α 계수를 이용하여 신뢰도를 조사하는 경우에는 설문지로 조사된 변수들이 내적 일치성을 가지고 있는 것으로 나타났다(<표 1>). 설문지로 인사관리자들에게 질문하여 조사한 기업체

성과는 계량화된 재무성과와 밀접한 상관관계를 지니므로 설문지에서 측정된 문항들의 타당성을 시사하고 있다.

2. 가설 검증

본 연구는 위계적 회귀분석을 이용하여 독립변수인 인사부서의 전략적 역할이 기업의 성과에 영향을 미칠 때 가설에서 설정한 맥락변수들이 조절효과를 가져오는 지 검증하였다. <표 2.3,4,5>에서 모델 I는 통제변수(회사규모, 노조조직률, 연구비비중, 회사연령) 만을 투입하였으며 모델 II는 통제변수와 독립변수를 동시에 모델 III은 II에서 이미 투입된 통제변수, 독립변수와 더불어 조절변수들을 동시에 투입하였다.

<표 2.3,4,5>에서 모델 II를 보면 인사부서의 전략적인 역할을 수행하는 것은 기업의 재무적 (당기순이익 $\beta = .064$, $p = .10$; 영업이익 $\beta = .075$, $p < .05$; 매출액 $\beta = .066$, $p < .10$) 비재무적인 경영성과 ($\beta = .214$, $p < .01$) 와 긍정적인 상관관계를 가진다. 모델 III에서 조절변수들을 넣어도 당기순이익을 ($\beta = .062$, $p > .10$) 제외하고 인사부서의 전략적인 역할은 기업의 경영성과와 긍정적인 상관관계를 지닌다(영업이익 $\beta = .071$, $p < .10$; 매출액 $\beta = .063$, $p < .10$; 비재무적인 경영성과 $\beta = .205$, $p < .001$). 모델 II와 III의 통계적 분석결과는 가설 1을 지지하므로 인사부서가 기업의 경영전략을 수립하고 형성하는 데 적극적으로 개입할수록 기업의 경영성과는 개선된다.

모델 III에서 조절작용을 검증한 결과를 살펴보면 우선 자발적인 이직률은 인사부서의 전략적 역할에 영향을 미친다. 자발적 이직률(당기순이익 $\beta = -.147$, $p < .01$; 영업이익 $\beta = -.165$, $p < .01$; 매출액 $\beta = -.181$, $p < .01$; 비재무적인 경영성과 $\beta = -.176$, $p < .01$)은 기업의 성과와 유의미한 상관관계를 지니므로 자발적인 이직률은 인사부서의 전략적 역할에 직접적으로 부(-)의 영향을 미친다. 인사부서의 전략적 역할과 자발적 이직률의 상호작용(당기순이익 $\beta = -.109$, $p < .05$; 영업이익 $\beta = -.111$, $p < .05$; 매출액 $\beta = -.132$, $p < .05$; 비재무적인 경영성과 $\beta = -.116$, $p < .05$)은 유의미한 상관관계를 지니므로 자발적인 이직률과 인사부서의 전략적 역할은 상호관계를 지닌다. 인사부서의 전략적 역할과 정보공유 통로의 활성화의 상호작용(당기순이익 $\beta = .076$, $p < .05$; 영업이익 $\beta = .112$, $p < .01$)은 재무성과가 당기순이익이고 영업이익인 경우에는 유의미한 상관관계를 지니나 매출액과 비재무적인 경영성과의 경우에는 상관관계가 무의미하다(매출액 $\beta = .046$, $p > .10$; 비재무적인 경영성과 $\beta = .060$, $p > .10$). 정보공유 통로의 활성화는 재무경영성과가 당기순이익($\beta = .037$, $p > .10$)과 영업이익($\beta = .035$, $p > .10$)인 경우에는 상관관계가 무의미하므로 정보공유통로의 활성화는 조절효과를 가져온다. 따라서 위계적 회귀분석의 결과는 자발적 이직률이 인사부서의 전략적인 역할이 미치는 성과를 조절하였다는 가설 2-2를 지지하며(그림 2) 정보 공유 통로의 활성화에 대한 가설 2-3은 부분적으로 지지한다(그림 3).

VI. 연구의 시사점 및 한계

기업체가 인사부서로 하여금 전략을 수립하고 실행하는 데 핵심적인 역할을 수행하게 하려는 목적은 회사의 경영성과를 개선시키는 데 있다. 연구자들은 기업의 경쟁력 강화를 위하여 인사부서가 기업의 경영전략과 긴밀하게 연계되어 활동할 것을 주문하고 있다. 본 연구는 인사부서의 전략적인 활동과 관련이 있는 변수들을 선정하여 경영성과에 어떤 영향을 끼치고 있는 지 분석하였다.

이 연구에서 인사부서의 역할을 검증한 결과를 보면 인사부서가 사업전략을 수립하는 데 적극적으로 관여하여 주도적인 역할을 수행하면 기업의 경영성과는 개선된다. 인적자원은 회사의 경쟁우위를 창출하는 원동력이므로 인사부서가 인적자원을 기업체의 경영에 전략적으로 활용하면 성과의 개선에 기여할 수 있다. 인사부서는 회사가 보유한 인적자원의 현황을 고려하여 회사의 실정에 맞는 적절한 사업전략을 수립하는데 기여할 수 있다. 또한 구성원들의 속성과 역량을 개발하는 데 적극적으로 관여하여 경영전략에서 설정된 목표를 달성하는 데 기여한다.

본 연구에서 분석한 결과와 같이 여러 연구에서 이미 인사부서의 전략적 활동의 중요성은 인식되고 있다. 하지만 인사부서의 전략적 활동의 효과에 영향을 미칠 수 있는 여러 맥락변수들에 대한 검증은 제한적이다. 가설에서 설정된 맥락변수들 중 구성원들이 회사의 경영활동에 대한 정보를 공유하고 있는 정도와 자발적인 이직률이 인사부서의 전략적인 활동이 기업의 성과에 미치는 영향을 조절하고 있다.

우선 인사부서가 전략적인 역할을 효율적으로 수행하려면 경영전략의 운영을 인적자원이 적극적으로 뒷받침할 수 있어야 한다. 통계적 분석결과를 보면 모든 경영성과 지표에 걸쳐 인사부서의 전략적인 역할은 자발적 이직률과 상호작용을 보이고 있다. 인사부서가 경영전략을 기획하고 수립하는 것에 깊숙하게 관여하여도 많은 구성원들이 자발적으로 이직하면 경영전략을 실제로 실행시킬 수 있는 인적자원이 부족하게 된다. 따라서 인사부서가 경영전략을 형성하는 데 적극적으로 개입하여 전략과 인적자원이 긴밀하게 연계시켜도 자발적 이직률로 말미암아 전략의 특성과 인적자원은 상호 간에 멀어지게 된다. 따라서 인사부서가 전략을 기획하고 실행하는 데 개입할수록 자발적 이직률을 어느 정도 수준으로 억제하여야 한다.

또한 인사부서가 전략적인 역할을 수행할 때 회사는 구성원들이 경영에 관련된 정보를 상호간 공유하도록 노력해야 한다. 인사부서는 사원들의 인사 채용 승진 해고와 같은 경력과 관련이 깊은 업무를 수행하므로 인사부서의 역할에 대하여 민감하게 반응하고 있다. 따라서 구성원들이 정보가 공유되지 않으면 인사부서가 전략을 수립하고 실행하는 것에 핵심적인 역할을 수행하는 것을 불신의 눈으로 바라볼 수 있다. 인사부서가 본부와 긴밀하게 연계되어 사원들의 행동 일거일수족을 세밀하게 감시한 결과를 바탕으로 상세한 인사고과보고서를 만들어 차후 인사발령에 이용한다고 생각하기 쉽다. 오해를 불식시키고 전략적인 역할을 효과적으로 수행하려면 인사부서는 어떻게 경영

전략을 수립하고 실행하는 데 참여하고 있는 지 사원들에게 분명하게 전달하여 구성원 개인들이 인사부서의 전략적 역할에 대하여 신뢰를 가질 수 있도록 노력하여야 한다.

본 연구의 결과에 대하여 제기될 수 있는 한계점을 논의하려고 한다. 본 연구가 통계적으로 검증하고 있는 인과관계는 횡단적 분석 (cross-sectional study)에 의존하고 있으므로 인과관계를 유추하는 데 한계를 지니고 있다. 인과관계를 분명히 하려면 과거 계량화된 성과 지표를 통제하여야 하지만 사업체패널에서 조사한 2002년 2003년 연구와 연결이 되지를 않아 활용하지 못했다. 전략적 인사관리 연구에서 논란이 되는 부분은 단수의 응답자들에게서 회사에 대한 정보를 수집하는 경우 신뢰도가 떨어지므로 복수의 응답자를 확보하여야 한다는 것이다. 이에 대하여 Huselid와 Becker(2000)는 복수응답자를 확보하는 경우 표본의 크기가 작아져 연구의 신뢰도와 타당성이 떨어질 수 있는 문제가 존재한다고 주장하였다. 노동패널연구는 전국을 대상으로 다양한 기업체를 조사하여서 표본의 대표성이 확보되어 있다고 볼 수 있어 측정된 변수들의 신뢰성과 타당성을 어느 정도 보장하고 있다. 그럼에도 불구하고 복수응답자를 확보하는 것이 단수응답자에게 의존하는 것보다 연구의 신뢰성과 타당성을 개선시킬 수 있으므로 앞으로 노동패널연구는 복수의 관리자들에게서 응답을 받도록 노력해야만 한다.

참 고 문 헌

- 김재원.김성수.류성민(2004), 인사부서의 전략적 의사결정 참여가 인사관리의 효과성에 미치는 영향. 인사.조직연구, 12(3),127-161.
- 류성민.김성수(2007), 환경, 인사부분의 전략적 참여, 인사시스템 인사관리효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구. 인사.조직연구, 15(1),1-43.
- 박원우.김미숙.정상면.허규만(2007), 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안, 인사.조직연구, 15(1):89-133.
- 배상림(2006), 인적자원관리 활동 수준의 차이가 기업의 재무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 사업체 패널 조사연구, 43-60.
- 양혁승.이상우(2006), 고성능 HR 시스템과 HR 운영기조가 조직성과에 미치는 영향:비정규직 고용의 조절효과 검증을 중심으로. 사업체 패널 조사연구, 401-416.
- 은수미. 2007. 「비정규직과 한국노사관계시스템변화(I)」, 서울 : 한국노동연구원.
- 이진규. 2005. 「전략적.윤리적 인사관리」, 서울 : 박영사.
- 정동섭(2006), 조직환경, 경쟁전략과 인적자원시스템이 기업성과에 미치는 영향. 사업체 패널 조사연구, 1-16.
- 정재훈. 2007. 「인적자원관리」, 서울 : 학현사.
- Arthur, J.B(1992), The link between business strategy and industrial relations system in American steel minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, 45, pp.488-506.
- Arthur, J.B(1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance, *Academy of Management Journal*, 37, pp.670-687.
- Bae, J., & Lawler, J.J(2000), Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43: 502-517.
- Barney, J., & Wright, P.M(1998), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Bendapudi, V., Mangum, S. L., and Tansky, J.W(2001), Nonstandard employment arrangements: A proposed typology and policy planning framework, *Human Resource Planning*, 26(1), pp.24-33
- Cardon, M. S. 2003. Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Planning*, 42(4), 357-373.
- Chung, J. 2007. *Strategic Human Resource Management*. Seoul, Korea: Hakhyunsa.

- Datta, D.K., Guthrie, J.P., and Wright, P.M.(2005), Human resource management and labor productivity: Does industry matter?, *Academy of Management Journal*, 48, pp.135–145.
- Delery, J.E., & Doty, H.D.(1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802–835.
- Dyne, L.V., & Ang, S.(1998), Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 682–703.
- Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C., & Snell, S.A.(2000), Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis, *Personnel Psychology*, 53, pp 855–872.
- Huselid, M.A., & Becker, B.E.(2000), Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53, 835–854.
- Kim J., Kim S., & Ryu S. 2004. The impact of HR involvement on HR effectiveness. *Korean Journal of Management*, 12(3):127–161.
- Lee, J. 2005. *Strategic. Ethical Human Resource Management*. Seoul, Korea: Pakyoungsa.
- MacDuffie, J. S.(1995), Human Resource Bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 357–365.
- Park, W., Kim, M., Jeong, S., & Huh, K. 2007. Causes and remedies of common method bias. *Korean Journal of Management*, 15(1):89–133.
- Ryu S., & Kim S. 2007. Environment, HR involvement, HR system, HR effectiveness, and firms' performance. *Korean Journal of Management*, 15(1):1–43.
- Shaw, J.D., Gupta, N., & Delery, J.E.(2005), Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68.
- Ulrich, D. 1996. *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McCormick, B., & Sherman, W.S.(1998), Strategy core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resources Management*, 37, 17–29.

<표1> 변수 간의 상관관계 분석a

변수들	평균	표준편차	신뢰계수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 회사규모	5.96	.922	na												
2. 노조조직률	.340	.356	na	.245**											
3. 연구비 비중	.121	.588	na	-.020	-.029*										
4. 회사연령	23.01	17.14	na	.225**	.338**	-.004									
5. 인사부서의 전략적 역할	3.75	.526	.875	.249**	.066	-.079*	.000								
6. 비정규직관리체계	2.95	1.08	.923	.136	-.044	-.065	.062	.150**							
7. 정보공유 통로의 활성화	3.06	1.06	.865	.130**	.265**	-.049	.051	.197**	.099*						
8. 자발적 이직률	.1696	.319	na	-.052	-.210**	.025	-.143**	-.105**	-.076*	-.197*					
9. 매출액	123,669	330,821	na	.312**	.038	-.013	.078*	.135**	.039	.064 [†]	-.095**				
10. 영업이익	8,043	22,687	na	.257**	.062 [†]	-.009	.059	.117**	.025	.022	-.069 [†]	.786**			
11. 당기순이익	7,484	24,007	na	.233**	.047	-.009	.037	.113**	.012	.013	-.072*	.788**	.971**		
12. 경영성과	3.471	.521	.743	.093**	.029	-.010	-.036	.262**	.119*	.206**	-.146**	.146**	.156**	.149**	

a N=621. + p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표2> 당기순이익에 대한 위계적 회귀분석결과^c

독립변수들	당기순이익		
	I	II	III
회사규모	.379*** (9.633)	.360*** (8.888)	.360*** (8.947)
노조조직률	.037 (.928)	.015 (.363)	.003 (.082)
연구비비중	-.022 (-.597)	-.020 (-.543)	-.019 (-.522)
회사연령	.000 (.003)	.003 (.079)	-.002 (-.062)
인사부서의 전략적 역할	—	.064 [†] (1.645)	.062 (1.595)
자발적 이직률	—	-.058 (-1.517)	-.147** (-2.682)
비정규직관리체계	—	.030 (.793)	.033 (.883)
정보공유 통로의 활성화	—	.039 (.985)	.037 (.939)
인사전략* 자발적 이직률	—	—	-.109* (-2.021)
인사전략* 비정규직관리체계	—	—	.062 (1.595)
인사전략* 정보공유 통로의 활성화	—	—	.076* (1.995)
수정된 R 제곱	.149	.156	.170
R 제곱 변화량	—	.008	.017
Model F	28.541***	15.530***	12.705***

c N=627 † p<0.10, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001.

표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임. 괄호 안 계수는 t값임

<표 3> 영업이익에 대한 위계적 회귀분석결과^c

독립변수들	영업이익		
	I	II	III
회사규모	.364*** (9.153)	.345*** (8.433)	.342*** (8.456)
노조조직율	.025 (.618)	-.003 (-.066)	-.015 (.344)
연구비비중	-.028 (-.750)	-.028 (-.741)	-.025 (-.668)
회사연령	-.029 (-.738)	-.026 (-.653)	-.031 (-.771)
인사부서의 전략적 역할	—	.075* (1.912)	.071 [†] (1.815)
자발적 이직률	—	-.076* (-1.951)	-.165** (-2.984)
비정규직관리체계	—	.009 (.244)	.013 (.336)
정보공유 통로의 활성화	—	.037 (.937)	.035 (.893)
인사부서의 전략적 역할 *	—	—	-.111* (-2.048)
자발적 이직률	—	—	—
인사부서의 전략적 역할 *	—	—	-.007 (-.203)
비정규직관리체계	—	—	—
인사부서의 전략적 역할 *	—	—	.112** (2.919)
정보공유 통로의 활성화	—	—	—
수정된 R 제곱	.129	.139	.158
R 제곱 변화량	—	.015	.023
Model F	24.354***	13.695***	11.753***

c N=628 † p<0.10, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001.

표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임. 괄호 안 계수는 t값임

<표 4> 매출액에 대한 위계적 회귀분석결과c

독립변수들	매출액		
	I	II	III
회사규모	.372*** (9.362)	.352*** (8.664)	.353*** (8.744)
노조조직률	-.049 (-1.211)	-.096* (-2.266)	-.109** (-2.582)
연구비비중	-.036 (-.962)	-.038 (-1.030)	-.038 (-1.021)
회사연령	.029 (.729)	.036 (.914)	.029 (.736)
인사부서의 전략적 역할	—	.066† (1.688)	.063† (1.630)
자발적 이직률	—	-.077* (-1.997)	-.181** (-3.288)
비정규직관리체계	—	-.012 (-.308)	-.003 (-.201)
정보공유 통로의 활성화	—	.096* (2.448)	.091* (2.325)
인사부서의 전략적 역할 * 자발적 이직률	—	—	-.132* (-2.445)
인사부서의 전략적 역할 * 비정규직관리체계	—	—	.050 (1.362)
인사부서의 전략적 역할 * 정보공유 통로의 활성화	—	—	.046 (1.202)
수정된 R 제곱	.131	.149	.160
R 제곱 변화량	—	.022	.016
Model F	24.805***	14.773***	11.959***

c N=630 † p<0.10, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001.

표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임. 괄호 안 계수는 t값임

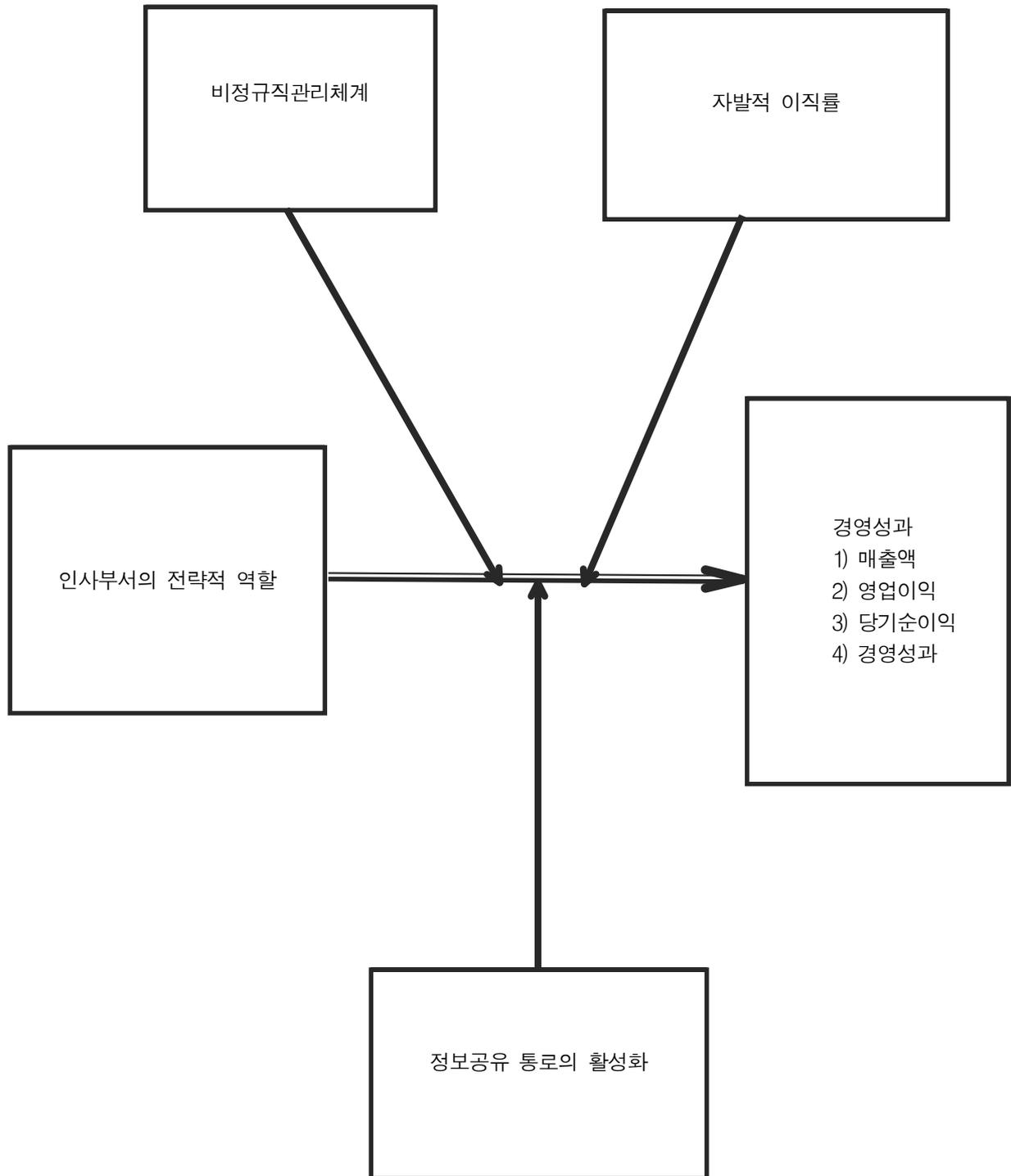
<표 5> 경영성과에 대한 위계적 회귀분석결과^c

독립변수들	경영성과		
	I	II	III
회사규모	.072 [†] (1.695)	.006 (.136)	.0096 (.136)
노조조직률	.060 (1.383)	-.009 (-.208)	-.021 (-.480)
연구비비중	.023 (.564)	.023 (.610)	.026 (.672)
회사연령	-.091* (-2.142)	-.066 [†] (-1.605)	-.071 [†] (-1.726)
인사부서의 전략적 역할	—	.214*** (5.322)	.205*** (5.095)
자발적 이직률	—	-.088* (-2.227)	-.176** (-3.092)
비정규직관리체계	—	.020 (.529)	.026 (.676)
정보공유 통로의 활성화	—	.173*** (4.275)	.168*** (4.159)
인사부서의 전략적 역할 * 자발적 이직률	—	—	-.116* (-2.068)
인사부서의 전략적 역할 * 비정규직관리체계	—	—	-.029 (-.763)
인사부서의 전략적 역할 * 정보공유 통로의 활성화	—	—	.060 (1.520)
수정된 R 제곱	.007	.100	.109
R 제곱 변화량	—	.098	.014
Model F	2.065 [†]	9.715***	7.991***

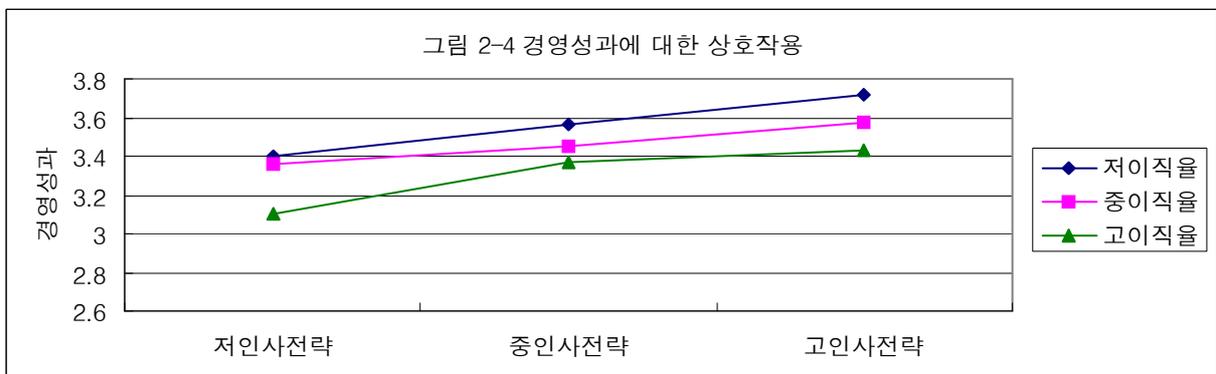
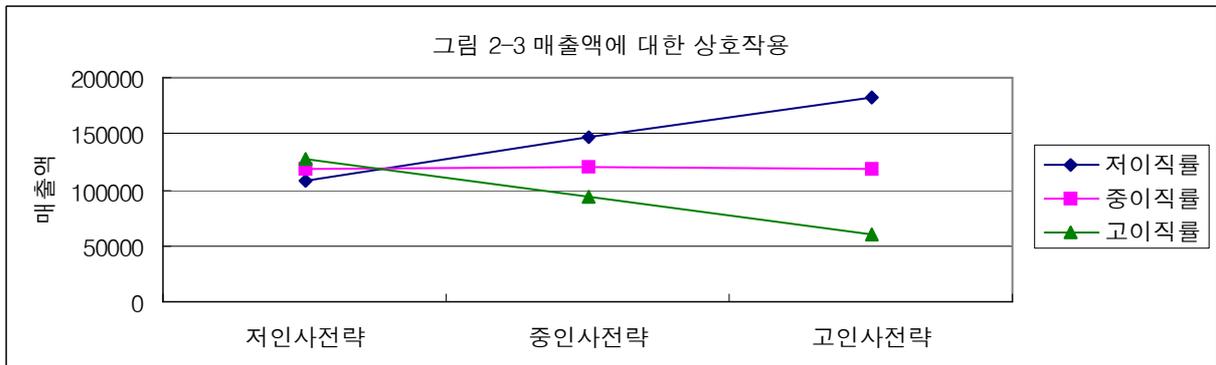
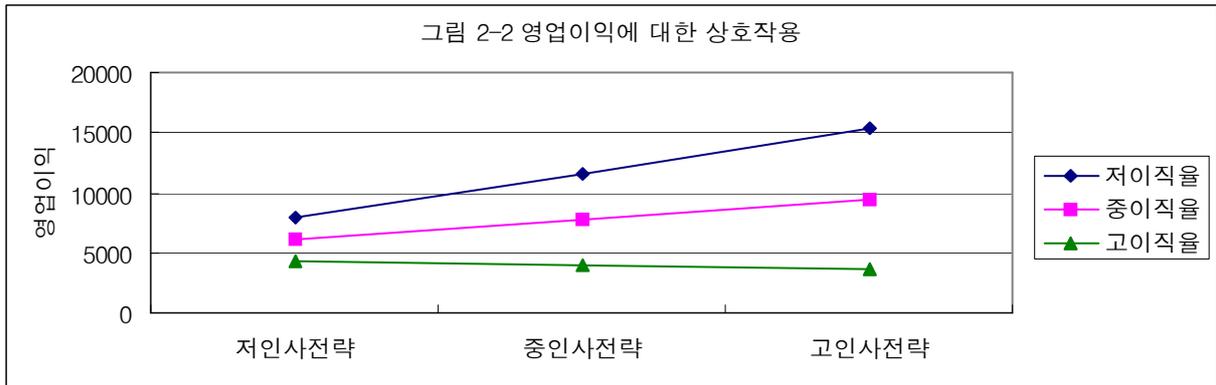
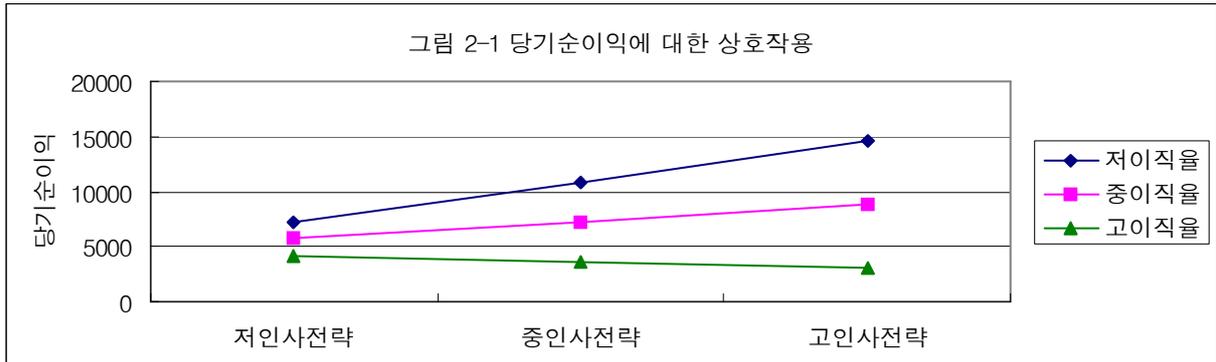
c N=630 † p<0.10, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001.

표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임. 괄호 안 계수는 t값임

[그림 1] 전략적 역할에 대한 모형



[그림 2] 자발적 이직률과 인사전략의 상호작용



[그림 3] 정보공유활성화와 인사전략의 상호작용

