

인적자원관리시스템과 조직성과에 관한 연구

송보화

I. 서론

현재와 같이 글로벌화되어 가는 시장에서의 경쟁격화, 불확실한 경영환경 및 지속적인 변화가 일상적인 상황이 되어버린 현실에서 기업의 지속적인 경쟁우위의 원천으로 조직내부자원 특히 인적 자원의 중요성에 대한 관심이 고조되고 있다. 개별기업 내부의 지식창출과 조직역량이 경쟁우위를 낳는 주요요소로 대두되면서, 인적자원은 이러한 핵심역량 창출의 근본으로 인식되어졌으며, 인사 시스템은 이러한 인적자원을 형성하는 기제로 인식된다. 제품시장에서의 경쟁증가 및 빠른 기술발전 등 외부 환경의 불확실성이 증가하면서 불확실한 환경을 극복하기 위한 새로운 인적관리방식의 도입을 기업은 시도하게 된다. 고성능 인적자원관리시스템이라고 불리는 새로운 인사방식은 기존의 통제중심 방식에서 벗어나 조직구성원의 역량배양과 능동적 자발적 참여를 강조하며 이를 위한 다양한 동기부여 기제를 도입을 특징으로 한다.

한국 기업도 1990년대부터 글로벌화 및 신자유주의의 물결에 본격적으로 노출되면서 기존의 인적자원관리방식에 많은 변화가 일어났으며, 특히, 90년대 말 외환위기 이후 많은 한국기업들이 고성능 인적자원관리 시스템을 도입하기 시작하였다(Bae & Lawler, 2000). 이러한 현장에서의 인사 시스템의 변화에 따라 이론적 연구 뿐 아니라 고성능 인적자원관리시스템이 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구가 국내학계에서도 집중적으로 시작되었다(박우성 & 유규창, 2001; 양혁승, 2002; 김동배 & 이경목, 2003; 배중석 & 사정혜, 2003; 장은미, 2003). 국내외의 많은 실증연구들(Youndt et al., 1996; Huselid, 1995; Bae & Lawler, 2000; 배중석 & 사정혜, 2003; 김동배, 2001; 김동배 & 이경목, 2003)이 고성능 인적자원관리시스템이 성과에 미치는 영향이 긍정적이라는 분석결과를 제시하고 있다. 하지만 기존의 선행연구는 이론적 연구 뿐 아니라 방법론상의 문제에서도 많은 문제점을 노출한다. 실증연구 고찰에서 제기된 개념화와 측정 방법에 있어 문제제기 차원은 많았지만 이들 문제점에 대한 실증적으로 규명한 논문은 많지 않으며 특히 기존에 제기된 연구 방법론상의 문제점을 종합적으로 규명한 실증연구는 더욱 전무한 실정이다(김재구 외, 2003) 송보화(2006A)의 논문은 그동안 제기된 방법론상의 문제점을 포괄적으로 지적하면서, 한국기업의 제조업분야에서 고성능 인적자원관리 시스템이 기업성과를 높이는 과정을 구조방정식을 이용하여 순차적 인과관계의 연관속에서 규명하고자 하였다. 특히 이 연구는 기업의 동태적 환경의 및 고성능 인적자원관리 정책을 고성능 인적자원관리 시스템 도입의 선행요인으로 보고, 환경-인사관리 정책-인사관리 시스템-성과와의 순차적 연결 관계를 종합적인 관점에서 분석한 의의를 갖는다.

또한 인사관리 시스템의 하위기제와 다양한 성과변수간의 복잡한 연결고리를 동시에 규명하였

다. 다양한 성과창출의 인과관계를 포함한 통합적 연구모형과 엄밀한 실증분석기법을 사용했음에도 불구하고 이 연구논문은 그러나 몇 가지 한계를 가지고 있다.

예컨대 성과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 통제변수에 대한 심도있는 분석이 되지 못하였다. 이에 성과와 관련된 여러 통제변수를 포함한 연구 모형의 개발 비교를 통해 좀 더 정확한 검증이 이루어 질 필요가 있었다. 더욱이 최근 이 주제에 대한 방법론적 엄격성(Gerhart et al., 2000; Huselid & Becker, 2000)에 대한 논의에 미루어 볼 때, 구조방정식과 다른 다변량기법과의 비교를 통한 결과의 차이를 규명하는 것도 실증연구의 좋은 연구방법론이라 할 수 있다. 이러한 이전 연구의 이런 한계를 보완한 후속연구로서 회귀분석 기법을 이용하여 동일한 자료를 사용하여 분석하여 그 결과를 비교 검토한 연구가 송보화(2006B)에 의해 발표되었다. 따라서 이 두 연구결과 비교는 같은 자료를 사용하지만 다른 연구 분석 방법에 대한 결과의 차이가 어느 정도인가에 대한 일정 정도의 해답을 제시하고 있다 하겠다. 그러나 2003년 사업체 패널의 제조업 대상으로 총 470개의 자료를 표본으로 사용한 두 연구에서는 인원 100명 미만인 업체가 161개로 34.3% 비율이 포함되어 있다. 현실적으로 인원 100명 이상인 업체에서 체계적이고 공식적인 인사정책이 있고, 이러한 정책에 맞는 인사관행을 실시하기 때문에 인원 100명 이상인 업체가 좀 더 이론 연구에도 시사점을 줄 수 있을 뿐 아니라 실무적인 시사점을 제공할 수 있다. 또 급변하는 경영환경만큼이나 한국기업의 인사관행도 최근 빠르게 변모하고 있기 때문에 지난 몇 년간의 변화를 대상으로 조사한 자료를 바탕으로 연구를 진행할 필요성이 대두되었다. 따라서 본 연구는 고성과인적자원관리관행과 성과의 관계에 대한 후속연구로서 일환으로서 이전 연구와 같은 연구모형을 사용하여 분석하였다. HRM이 기업 성과에 미치는 영향에 대한 중간 단계의 매개물에 대한 많은 연구가 나오지 않고 있어(2007년 김기태 외), 여전히 이 두 부분의 연결고리에 대한 블랙박스 존재하고 있는 상황이다. 반복된 연구모형을 사용한 다른 자료의 분석에서 결과를 비교함으로써 어느 정도 HRM이 성과에 미치는 메카니즘에 대한 연결고리를 밝히는데 일조할 수 있을 것이라 예상된다.

II. 이론적 고찰과 연구가설

1 . 기업 환경의 동태성과 고성과 인적자원관리 정책의 관계

제품시장에서의 경쟁증가 및 빠른 기술발전 등 외부 환경의 불확실성 증가하면서, 기업은 기존의 안정적 대량생산 방식에서 벗어난 시장변화에 신속히 대응하는 유연생산체제로의 변화를 도모하게 된다. 이러한 환경변화에 따라 기업은 보다 적극적이고 공격적인 경쟁전략 및 고품질전략으로 선회하게 된다. 이렇듯 새로운 기업환경에서 고품질 전략을 채택하게 된 많은 기업들은 기존의 통제 중심적 인적자원관리방식에 의한 사람관리(People management) 방식의 한계에 직면하게 된다. 기존의 인적자원관리방식은 작업조직에서 오랫동안 유지되어온 구상과 실행의 분리를 통한 효율성

향상이라는 테일러식의 경영원칙의 기반위에서 성립한 것이다. 이러한 관리방식은 시장의 빠른 환경변화에 대응해 고품질의 다양한 제품을 신속하게 생산해야하는 새로운 유연생산과정의 제조업체 종업원들에게는 맞지 않기 때문이다.

종업원의 잠재적 능력을 적극 활용하여 생산성을 높이는 인사시스템의 중요성이 아주 커진다. 새로운 생산과정은 현장종업원의 문제해결 및 결정능력을 요구한다. 따라서 새로운 인사정책들은 종업원의 문제해결 및 결정능력을 배양하는 방식으로 전환되어야 한다. 신중한 선발, 문제해결 팀, 숙련을 위한 훈련 및 고용보장 등은 종업원 숙련형성을 위해 필요한 정책들이며 또한 현장종업원의 문제해결 및 결정능력의 배양에 필수적인 요소들이다(Huselid, 1995; Delaney & Huselid, 1996; MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996; Pfeffer, 1994, 1998).

세계화와 더불어 시장 및 기술 변화에 대응한 생산과정의 변화는 또한 과업의 복잡성 및 상호의존성 증가로 인한 과업환경의 불확실성이 증대를 초래하여 성과나 투입물의 측정이 더욱 어려워졌다(Thompson, 1967; Snell, 1992). 과업환경의 불확실성이 증가하면 이로 인한 책임소재의 불명확함과 감시의 어려움이 발생할 수 있어 종업원의 부정적인 행동(예; 근무태만 및 무임승차)이 증가할 수 있다(Jensen & Meckling, 1976; Williamson 1975). 더우기 현재와 같이 자본집약도가 높은 장비를 많이 사용하는 기업환경 일수록 성과측정의 어려움과 모니터링이 힘들어지기 때문에 내재적 동기부여의 필요성이 요구된다. 종업원의 이익과 조직의 이익을 일치시켜 종업원의 동기유발과 조직몰입을 유도하여 조직의 성과를 높일 수 있는 인사정책이 필요하다. 성과급제 및 이윤분배제도 도입 등 임금체계의 변화나 숙련에 따른 보상제도(skill based pay) 및 팀 인센티브제 등 성과와 연계된 다양한 보상제도의 실행 등 보상체계의 변화를 위한 인사정책 및 보상 및 승진을 위한 공정한 인사과정책은 종업원 몰입과 동기부여를 위한 주요 구성요인이다(Arthur, 1992; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994, 1998).

동태적 기업환경에서는 종업원 참여를 유도하는 유연한 조직구조로의 전환과 현장종업원의 신속한 대처능력이 절실히 요구된다. 따라서 의사결정의 분권화를 통한 수평적인 조직구조로의 변화와 더불어 실질적 종업원의 자발적 참여와 재량권을 보장해주는 인사정책들이 요청된다(Arthur, 1992 & 1994 Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ichniowski et al., 1996; Pfeffer, 1998). 이러한 조직구조로의 전환 및 재량권을 보장해주는 인사정책들은 숙련을 통해 높아진 종업원의 잠재적 능력과 향상된 동기 유발을 적극 활용 할 수 있게 만들 것이다. 조직이 처해있는 환경이 불확실하며, 동태적이고 경쟁이 치열한 상황일수록 조직의 신속한 적응력, 유연성 그리고 학습능력이 요구되며, 이러한 조직만이 시장이 요구하는 신속한 혁신을 끊임없이 창출하여 고품질의 제품과 서비스를 제공할 것이다. 따라서 종업원 숙련과 동기부여 및 재량권확대를 특징으로 하는 고성능 인적자원관리 정책은 현재의 기업경영환경에서 조직이 경쟁우위를 갖기 위한 최선의 제도라고 할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1 동태적 환경에 직면할수록 고성능 인적자원관리 정책을 실시할 것이다.

2. 고성과 인적자원관리 정책과 고성과 인적자원관리 시스템과의 관계

조직이 처해있는 환경이 불확실하며, 동태적이고 경쟁이 치열할수록 이에 대처하기위해 조직의 전반적인 인사 정책은 고성과인적자원관리 방식을 채택할 것이다. 이러한 정책의 채택은 실제 개별 인사관행의 선택에서 조직이 고성과 관행을 택하는 방향으로 나아가게 하겠지만, 성과를 창출하기위해선 이러한 고성과 인사관행이 제도적으로 정책이 되어야 한다. 그러나 현실에서 조직의 인사정책의 구체적 실행인 개별 관행들이 고성과 인적자원관리 정책방향과 얼마나 부합하고 있는지는 미지수이다. 현재의 기업환경에서 고성과 인적자원관리 정책이 당위성차원에서 받아들이고 기업의 인사관리 운영기조로 활용되고는 있지만, 개별 관행의 현실적용에서는 여전히 확산이 느리게 진행되고 있다.

특정 제도의 확산은 합리적 선택(rational choice)뿐 아니라 제도적 동형화(institutional isomorphisms)관점에서도 설명이 가능하다. 고성과 인적자원관리 정책의 추구가 사회적 인정과 정당성을 획득하는 방법으로, 또는 현재 기업경영의 유행패턴이므로 많은 기업들이 기업의 사명이나 공식적 문서에는 고성과인사정책을 실행한다고 말한다. 하지만 그 범위와 구체적 관행의 내재화 정도에는 기업마다 다양한 편차가 존재한다. 선행연구에서 고성과인사관행의 실행요건의 전제조건이 많이 거론되고 있는 이유 역시 이러한 정책과 관행의 차이가 존재하기 때문이다. 즉, 제도적 패턴의 확산 과정은 추상화된 이론적 모형으로부터 시작되어, 이것이 점차 구체적인 관행으로 정착되어가는 과정이다. 따라서 추상적 정책적 수준의 고성과 인적자원관리시스템의 존재와 적용되는 인사관행, 의도된 관행과 실행된 관행 사이에는 분명한 격차가 존재한다(김동배 & 이경목, 2003; Wright & Snell, 1998). 인적자원관리를 통한 성과의 창출은 사회적 압력이나 흐름에 따른 단순 벤치마킹을 벗어나, 구체적 관행의 내재화 과정을 통한 조직구조와 개별 종업원들의 변화에서 나오므로 정책차원과 다른 내재화 정도를 측정하는 것은 중요하다. 정책적, 공식적 실행화(implementation)와 내재화(internalization) 단계를 거쳐 관행이 실제로 정착되어가며 이런 후에야 성과가 발생한다 (배종석, 2001). 더욱이 설문지문항에서 정책 수준과 관행수준의 측정의 혼재로 인한 타당성 문제를 고려할 때, 이 두 차원을 구별하여 측정하는 것은 인사관행의 효과를 과대평가하는 오류를 막을 수 있어 엄격한 실증 연구에도 도움이 될 것이다(Gerhart et al, 2000; Huselid & Becker, 2000).

선행연구(Appelbaum et al., 2000; Gardner et al., 2001; Wright & Boswell, 2002; 김재구 외, 2003)에서는 Bailey(1993)의 이론적 논의를 근거로 고성과 인사시스템이 성과를 향상시키는 구체적인 메카니즘을 인사시스템을 구성하는 세 가지 하위기제인 숙련형성, 동기부여, 참여 기회로 나누어 규명한다. 즉, 고성과인적자원관리 시스템이 성과를 높이는 과정은 종업원 숙련을 향상시키고, 동기를 부여하며 그들의 재량권을 발휘할 수 있는 참여 기회라는 구체적 메카니즘을 통해서라고 논의되어진다. 따라서 고성과 인적자원관리 정책을 도입하는 기업은 이러한 고성과 인적자원관리 시스템을 실행하여 성과를 높이하고자 할 것이다. 종업원의 숙련형성과 자율성 및 재량권을 신장시키는 구체적인 인사관행들을 통해 조직의 역량을 강화하고자 할 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 2: 고성과 인적자원관리 정책 지향적일수록 고성과 인적자원관리 시스템을 실행할 것이다.

2-1: 고성과 인적자원관리 정책 지향적일수록 숙련형성 시스템을 더 많이 도입할 것이다.

2-2: 고성과 인적자원관리 정책 지향적일수록 동기부여 시스템을 더 많이 도입할 것이다.

2-3: 고성과 인적자원관리 정책 지향적일수록 참여기회 시스템을 더 많이 도입할 것이다.

3. 고성과 인적자원관리 시스템과 성과와의 관계

현재까지 축적된 많은 실증연구의 결과는 대체로 고성과 인적자원관리시스템의 도입사용은 다양한 기업 성과를 향상시켰음을 보여주었다. 이 중 국내외의 많은 실증연구에서 사용된 가장 대표적인 성과변수로서 인사관리의 직접적 성과인 종업원행위변수인 이직율과 생산성의 변수이다(Huselid, 1995; Osterman, 1987; Kalleberg & Moody, 1994; Gardner et al., 2001; 노용진, 2003; 김동배, 2001). 즉, 고성과 인적자원관리시스템의 도입 및 인적자본에 대한 투자가 이직율과 이직의도를 낮춘다는 실증연구(Shaw et al., 1998; 1994; 권동인 & 박호환, 2003)와 더불어 고성과시스템의 활용이 고객만족, 매출 성장률, 시장 지배력, 인당매출액, 장비 효과성, 고객과의 제휴 등 다양한 조직생산성을 향상시킨다는 연구 결과도 지속적으로 축적되어왔다(Youndt et al., 1996; Huselid, 1995; Bae & Lawler, 2000; 배종석 & 사혜정, 2003; 김동배 & 이경목, 2003).

이 중 몇몇 연구는 성과간의 역동적 인과관계를 밝힘으로써 성과창출의 복잡한 메카니즘을 자세히 규명하려는 시도를 하였다. 고성과 인적자원관리와 성과와의 관계를 규명한 대표적 국내 논문들 중 본 연구논문과 밀접한 연관이 논문은 다음과 같다. 김동배와 주낙선(2001)의 논문은 제조업체 중 장치산업, 조립 및 가공산업의 100이상 업체에 대한 설문조사자료를 선형회귀분석(OLS)를 사용하여 분석하였다. 분석결과는 몰입지향적 인사관리가 조직상황에 관계없이 이직율을 낮추고, 제안성과 인당매출액을 유용하게 높이는 것으로 나타났다. 그러나 이 연구는 몰입지향적 인사관리에 대한 하위구조의 분석없이 인사관리지수라는 총합지수를 이용하여 시스템 분석을 하였으며, 이들 성과관의 연관에 대한 어떤 분석도 시도하지 않은 한계가 있다.

김동배(2001)는 같은 자료를 사용하여 인사관리 시스템을 작업시스템(작업조직지수) 및 전념(commitment)적 인사관리(인사관리 지수)의 두 개의 하위차원으로 나누어 사용한 연구에서 작업조직이 참여적 특성이 높은 경우와 전념적 인사관리 시스템을 사용하는 경우만이 이직율과 인당매출액이 모두 긍정적으로 유의한 결과가 나왔음을 보여준다. 그러나 이 연구 역시 작업조직과 인사관리지수의 중앙값(median)을 기준으로 4집단을 구분한 후 더미변수를 사용한 회귀분석으로 정교한 실증분석과는 거리가 다소 거리가 있다.

김재구 외(2003)가 행한 연구에서는 몰입지향적 인사관리의 세 차원을 숙련형성, 동기부여, 참여기회의 하위 요소로 나누어서 생산직 근로자의 인사관리 시스템과 경영성과의 상호작용을 한국노

동연구원이 2002년에 실시한 사업체패널의 제조업 자료를 사용해 분석하였다. 이 연구에서는 이들 세 하위차원을 측정된 세 가지 변수와 이들 세 차원을 여러 가지 총합함수의 가정에 따라 작성한 시스템 지수를 사용한 변수를 사용하여 이들 변수가 성과(인당매출액)에 미치는 영향을 선형회귀분석(OLS)를 사용하여 증명하였다. 그 결과는 숙련형성과 참여기회는 각각 인당매출액과 유의한 정의 관계를 나타내었지만, 동기부여관행은 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않았다.

인사시스템의 차원에 따른 성과와의 관계를 고찰한 측면 뿐 아니라 총합함수의 다양한 가정에 따른 시스템 지수를 작성하여 제조업 전반에 걸친 생산직 인사관리와 성과의 관계를 구체적인 실증분석을 통하여 나타내었다는 의의가 있다. 하지만 이들 하위요소들과 다양한 성과와의 관계를 역동적인 관계망 속에서 증명하지 못하였으며, 나아가 몰입적 인사관행의 선행요인인 정책과 환경요인을 분석틀에 포함시키지 않아 좀 더 포괄적인 연구모형을 제시하지 못한 한계가 있다.

2002년 사업체 패널조사 자료 중 제조업만을 분석대상으로 한 김동배와 이경목(2003, 4장)과 김기태 외 (2007)의 연구는 미시적 개인변수를 통해 조직 성과를 규명함으로써 고성과 인적자원관리 시스템과 성과의 연계에 대한 메카니즘을 좀 더 분명하게 규명한 연구로서 의의가 있다. 김동배와 이경목(2003) 논문에서는 몰입지향적 인사시스템이 개별 근로자로 하여금 보다 더 적극적인 생산에 대한 태도, 긍정적인 고용관계에 대한 인식 및 심리적 복지를 증진시키는 것으로 드러났다(p 149). 이러한 개인의 태도와 행위의 변화가 작업집단의 생산성을 높이게 된다는 것을 규명함으로써 구체적인 미시메커니즘인 개인성과들이 결국 메조(meso) 수준인 집단성과를 통해 거시 수준의 경영성과를 높이는 메커니즘을 밝히는데 일조한다. 그러나 단일 회사를 사용한 연구여서 타당성에 대한 문제가 제기된다. 그리고 작업장 단위에서 회수된 설문지는 총 40개라는 자료의 제약성, 개인수준에서 측정된 변수들을 총합해서 작업조 변수로 사용한 점 및 기업성과는 제외한 분석 등이 이 연구의 한계로 남는다. 그러나 이 연구에서는 인사관행 전반에 관한 고찰이기보다는 주로 참여에 관한 영향력을 규명한 한계가 있다.

이러한 한계점을 극복한 논문이 김기태 외 (2007)의 연구이다. 한국직업능력개발원의 인적자원기업패널(HCCP) 2005년 자료를 이용한 가장 최근에 이루어진 연구로서 고성과 관행과 조직성과와의 연결고리로 HRM의 직접적 성과인 개인의 태도를 상정하였다. 인적자원관리의 직접적 영향을 받는 1차적인 결과물인 개인의 태도를 구성하는 변수는 조직몰입, 직무만족 및 이직의도이다. 즉, 인적자원관리시스템이 이러한 개인의 태도에 긍정적 영향을 주며, 긍정적 개인 태도는 궁극적으로 조직성과인 이직율을 낮추며 매출액을 높임을 보여준다. 그러나 이 논문의 한계는 인적자원 관행을 고용보장, 선발/채용, 평가관리, 교육훈련 및 보상관리 등으로 개별적으로 나열하여 이들 각각이 성과에 미치는 영향을 규명함으로써 인적자원관리 시스템의 어떤 하위 메카니즘이 구체적으로 성과에 영향을 미치는지를 고찰하지 못한 한계가 있다. 또 인적자원관리의 선행 변수를 포함시키지 않아 기업이 어떤 이유로 고성과인사관리시스템을 채용하는지 밝혀내지 못하였다.

이상의 몇몇의 연구를 제외하고는 현재까지의 실증연구는 인사관행이나 전체시스템과 성과와의 직접관계만 규명했을 뿐, 성과간의 구체적인 연계관계를 밝히지 못한 한계가 있다. 더우기 고성과 인적자원관리시스템의 선행요인인 인적자원관리정책과 기업환경적 변수까지 분석틀에 포함시킨 포

괄적인 연구모형에서 각기 다른 차원의 인사시스템과 이들 다양한 성과와의 관계를 고찰한 논문은 거의 전무한 실정이다. 따라서 본 연구모형은 이러한 기존연구결과를 바탕으로 가장 적절한 인적자원관리 성과변수인 이직율과 조직성과인 인당매출액을 사용하여 이들 성과변수와 고성과 인적자원관리시스템의 세 가지 하위차원과의 연관성을 구명하기로 한다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 3: 고성과 시스템을 더 많이 도입할 수록 이직율은 낮아 질 것이다.

3-1: 숙련형성 시스템을 더 많이 도입할 수록 이직율은 낮아 질 것이다.

3-2: 동기부여 시스템을 더 많이 도입할 수록 이직율은 낮아 질 것이다.

3-3: 참여 기회 시스템을 더 많이 도입할 수록 이직율은 낮아 질 것이다.

가설 4: 고성과 시스템을 더 많이 도입할 수록 매출액은 높아 질 것이다.

4-1: 숙련형성 시스템을 더 많이 도입할 수록 매출액은 높아 질 것이다.

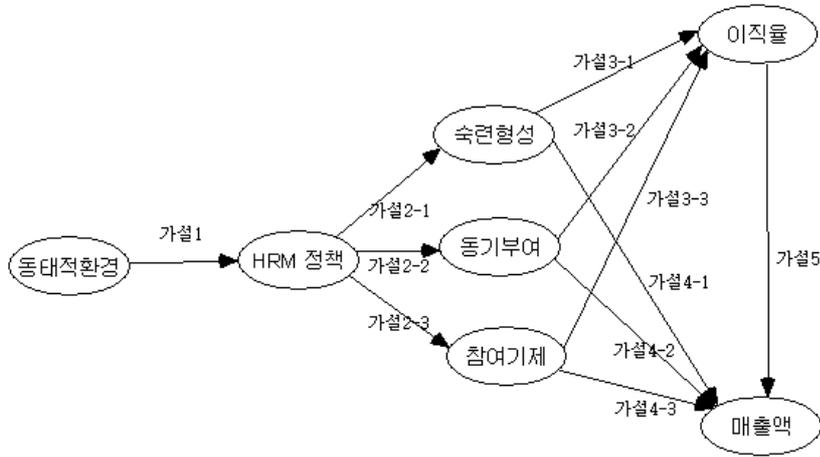
4-2: 동기부여 시스템을 더 많이 도입할 수록 매출액은 높아 질 것이다.

4-3: 참여 기회 시스템을 더 많이 도입할 수록 매출액은 높아 질 것이다.

가설 5: 이직율이 낮아지면 매출액은 높아 질 것이다.

4. 연구모형

<그림 1> 연구모형: 기업환경, HRM정책 및 SHRM 시스템과 성과와의 연계 구조



III. 자료 및 변수 측정

1. 자료

한국노동연구원이 2005년에 실시한 「2005년도 사업체 인적자원관리 실태조사」 자료를 본 연구에서 사용하였다. 이는 통계청의 「전국사업체기초통계조사」의 사업체 분포를 기준으로 하여, 사업체규모 및 산업대분류에 따라 층화표본추출법으로 얻은 총 1,905개 사업장을 표본으로 한 것이다. 자료 분석을 위해서는 주로 2003년도 「사업체 인적자원관리 실태조사」 자료를 주로 의존하였으며, 종속변수 측정을 위해 이 자료와 함께 제시된 한신평의 기업인원자료를 이용하였다. 설문에 응답한 1905 사업체 중에서, 제조업은 총 722개 (37.9%)이며, 이중 사업체 인원 100명 이상인 441개 업체를 연구표본으로 사용하였다.*

총 441개 사업장의 주요 특성별 분포는 <표 1>과 같다.

* 실제 2003년 사업체 패널을 이용한 회귀분석 결과(송보화 2006B)에서도 숙련형성, 동기부여, 참여기회의 하위 차원뿐 아니라 총괄적인 교성과 인사시스템의 도입에 있어 사업장 정규직 인원은 밀접한 관계가 있음을 보여준다.

〈표 1〉 표본 사업체의 특성

구분	범주	표본기업	
		숫자	비율
사업체 종류*	단일 사업장	152	35.1%
	다수 사업장	281	64.9%
	총계	433	100.0
사업체규모 (정규직종업원수)	100명 이하	0	0.0%
	101 - 299명	192	44.3%
	300 - 499명	109	25.2%
	500명 이상	132	30.5%
	총계	433	100.0
사업체규모 (정규직종업원수)	300명 이하	192	44.3%
	300명 이상	241	55.7%
	총계	433	100.0
노동조합(해당사업장)	노조	197	45.5%
	무노조	236	54.5%
	총계	466	99.1%
사업지속년수	10년 미만	84	19.4%
	10-19년	118	27.3%
	20-29년	163	37.6%
	30년 이상	68	15.7%
	총계	433	100.0%
외국인 지분율 비율	50% 미만	372	85.9%
	50% 이상	61	14.1%
	총계	470	100.0

2. 변수 측정

1) 동태적 기업환경

기업의 경영환경의 동태적 측면을 기업의 경쟁 환경변화, 제품시장 특징, 및 경쟁전략 세 차원으로 측정하였다. 기업 경쟁환경의 변화정도는 i) 귀 사업장의 주된 {제품은 / 상품이나 서비스는} 국내 시장에서 경쟁의 정도 항목 (① 경쟁이 심함~⑤ 경쟁이 매우 약함)과 ii) 귀 사업장의 주된 {제품 / 상품이나 서비스}의 시장 수요 상황 항목(① 시장 수요는 빠르게 늘고 있음~⑤ 시장 수요는 빠르게 줄어들고 있음)을 5점 척도 측정한 것을 변수 전환하여 1의 값이 5, 2는 4, 3은 3, 4는 2, 5의 값이 1이 되도록 하였다. 이렇게 조작적 정의를 한 두 항목의 평균값을 경쟁환경의 지표로 사용하였다.** 제품시장 특징 지표는

* 총 441개 업체 중 종속변수인 인당 매출액과 자발적 이직율의 평균값에서 표준편차의 3배 이상 벗어난 이상치 8개를 제외한 총 431개를 최종적으로 연구 자료로 사용하였다. 제조업 업종분류는 자료에 나와 있지 않아 실시하지 못하였다.

** 2003년 사업체 패널 자료를 이용한 연구논문 (2006)에서, 기업의 경쟁환경 변수는 지난 3년간 주력 제품/서비스 시장에서의 변화를 '경쟁기업의 숫자', '기존 제품/서비스 수정 및 변화', '신제품/서비스 개발과 도입', '제품/서비스의 수요', '품질의 중요성'의 항목을 5점 척도로 측정한 것으로 이들 항목의 요인 값을 사용하였다. 그러나 2005년 사업체 패널에서는 정확하게 대응하는 설문 문항이 많지 않아, 변수 측

제품의 가격 특징과 품질특징으로 구성하였다. 두 항목의 평균 값을 이용하였으며, 경쟁환경지표와 마찬가지로 변수 전환하여 값이 높을 수록 가격이 경쟁력과 품질경쟁력이 있음을 의미한다. 기업 전략은 시장에서의 전략과 혁신전략으로 구성하였으며, 역시 변수전환한 두 항목의 평균값을 사용하였다. 시장에서의 전략이 공격적 시장전략인가-안정적 시장전략인가에 따라 공격적 시장전략을 취하면 1의 값이 선도기업의 전략을 따라 조심스러운 시장전략을 취하는 경우는 2의 값이, 기존 시장을 고수하는 안정적 전략을 취하는 경우는 3의 값이, 어떤 전략도 취하지 않으면 4의 값이 부여되도록 변수 전환하였다. 혁신전략은 혁신이 경쟁전략의 핵심일 경우 4의 값이 부여되며, 전혀 그러지 않고 단지 다른 기업에서 개발된 혁신을 도입하면 1의 값이 부여된다.

2) 고성과 인사정책

인사관리의 전반적 특징을 나타내는 다음의 다섯 항목을 고성과 인사정책측정지표로 사용하였다. 종업원의 몰입/충성심 유도 정도, 장기고용을 통한 내부육성 정도, 정규직 사원 활용 정도, 팀 중심의 인사관리, 장기적 육성과 개발 지향의 인사관리의 다섯 항목은 구체적 관행 보다는 개개 사업장의 인사관리 특성을 나타내는 항목이므로 이를 조직이 지향하는 인사관리정책을 의미한다고 보았다. 따라서 조직의 고성과 인사정책을 총체적으로 반영하는 지표로 동태적 기업환경과 고성과 인사정책의 세 가지 기제인 숙련형성, 동기부여, 참여기제를 매개하는 변수로 설정하여, 구체적인 인사관행이 이런 인사 정책방향과 얼마나 연관이 되는지를 측정하였다.

3) 고성과 인사관행 측정

인사관리시스템을 구성하는 세 가지 하위요소는 선행연구에 근거한 숙련형성, 동기부여, 참여 기회로 나누어 측정하였다.

숙련형성

숙련형성은 모두 세 가지 지표로 구성하였다. 종업원 역량을 개발하는 '숙련형성'변수의 주요한 기준은 지속적이고 체계적인 훈련이 조직에서 이루어지는지 여부와 숙련된 종업원을 조직에 계속 유지하기위한 경력개발 및 내부노동시장이 존재하는가의 총체적인 차원에서 측정한 변수이다.

체계적인 훈련은 교육훈련전담 부서나 전담자가 있는가, 핵심종업원을 대상으로 다기능 교육훈련을 공식적으로 실시했는지의 여부, 2005년에 근로자의 직무수행능력을 높이기 위해 교육훈련을

정에 있어 다소 변화가 있었다. 즉, 될 수 있으면 똑같은 설문항목이 있을 경우에는 이를 이용하지만, 여의치 않으면 내용이 가장 비슷한 설문 문항을 이용하였다. 2008년 사업체 패널에 있는 문항이 빠지더라도 2005년 사업 패널의 문항이 이미 측정하고자 하는 변수를 충분히 대표한다고 생각하면 적은 항목이라도 측정하고자 하는 지표를 나타낸다고 생각하여 이들 항목만 가지고 조작적 정의를 부여하여 사용하였다. '경쟁환경'지표만 아니라 모든 지표에 이러한 방식을 적용하였다.

실시하거나 지원한 적이 있는지 여부 등 3개 항목을 표준화하여 합산한 평균이다. 교육훈련전담 파트너가 있는가는 3점 척도 항목으로 전담부서가 있다면 3점, 전담부서는 없지만 전담자가 있다면 2점, 둘 다 없으면 1점이 주어지도록 변수전환을 하여 사용했다. 나머지 두 항목은 모두 더미변수이다 (실시=1, 미실시=0로 전환).

경력개발 존재하는가의 여부는 전문직을 위한 복수경력경로를 설정하고 있는 지로 측정했다(예=1, 아니오=0로 전환).

내부노동시장이 존재하는가의 여부는 사내공모제 실시여부(예=1, 아니오=0로 전환)와 공식이 발생할 경우 충원하기 위한 방법 (① 내부충원만 = 5, ② 다른 조건이 동일하면 내부충원 우선 = 4, ③ 내부/외부 동등 = 3, ④ 외부우선 =2, ⑤ 외부충원만 = 1로 전환) 및 핵심 종업원의 공석을 충원하기 위해 중요하게 활용되는 구인 수단 두 가지를 선택해 달라는 문항에서 (① 사내공모 (선택=1, 나머지는 = 0) 및 ② 사내게시(벽보) (선택=1, 나머지는 = 0)를 선택한 업체의 합산을 사용하였다. 모든 항목을 표준화하여 합산한 평균을 사용하였다. 숙련형성은 따라서 '체계적인 훈련', '경력개발' 및 '내부노동시장'의 세 가지로 구성되었으며, 모두 표준화하여 분석에 사용했다.

동기부여

동기부여 변수는 성과평가와 금전적 보상 항목들로 구성하였다. 각자의 능력과 성과를 평가하는 인사고과는 종업원에 대한 금전적 보상과 신분보상을 결정하는 가장 중요한 기준으로 으로서 동기부여의 효과적인 수단으로 활용될 수 있는 인사관행이다. (Cleveland, Murphy & Williams, 1989). 따라서 성과평가에 대한 변수는 다음 세 가지로 구성하였다. 정기적 및 공식적으로 실시하는 인사고과제도가 있는지 여부, 다면평가 실시 여부 및 목표설정(MBO) 방식을 개인별 인사고과 방법으로 활용하는지 여부로 측정하였다. 세 항목 모두 더미변수여서 변수전환 (예=1, 아니오=0)하여 평균값을 구하였다.

금전적 보상에 대한 변수는 직급, 업무, 근속 등 다른 조건이 동일할 경우 관리자급(과장급 이상)의 경우와 사원급의 경우에 각각 최상위 점수와 최하위 점수간 임금인상 차등폭(%)에 관한 두 항목 및 연봉제 실시 여부 (예=1, 아니오=0로 전환)에 관한 세 항목의 표준화 값 평균으로 측정했다. 인사고과에 관한 항목들과 금전적 보상에 관한 항목 모두 표준화 값으로 변화시킨 후 동기부여 잠재변수에 관한 측정지표로 사용하였다.

참여기회

참여기회는 직접 참가하는 항목들로만 측정했다.* '작업자율'은 사업장의 대표적 작업단위가 업무수행방식 결정 및 업무속도 결정에 있어 자율권을 갖는 것을 5점 척도로 측정한 것을 합산하여

* 처음 분석할 때, '수리품질자율'이라는 직접 참여 측정변수를 함께 넣어 참여변수를 구성하였다. 이 변수는 직접부문 생산직이 담당하는 기계·설비의 수리 및 보전 업무에 관한 문항과 품질관련 업무에 관한 문항을 평균하여 측정하였다. 이 변수는 지난 번 연구에는 배제된 변수이지만 직접적 참여의 중요한 특성을 나타내고 있고, 이번 2005년 사업체 설문지에는 이들에 관한 항목이 들어있어, 이를 넣어 처음에 분석하였다. 그러나 분석결과도 좋지 않을 뿐 아니라, 참여를 구성하는 다른 두 변수와 이 변수는 서로 낮은 상관관계를 보이며, 또한 요인 분석에서 한 요인으로 묶이지 않아 참여기회라는 단일 차원성을 나타낼 수 없어 이들 항목을 제거하였다.

평균하여 사용하였다. ‘자율인사’는 작업단위가 갖는 인사자율권을 말한다. 신규팀(반)원 채용 결정 및 팀(반)원 훈련 결정에 관하여 어느 정도 자율적으로 작업단위내에서 결정할 수 있는가를 측정 한 지표로 모두 5점 척도로 측정한 것을 합산하여 평균하여 사용하였다. 두 측정지표는 모두 표준화 값을 사용하였다.

4) 기업성과

종업원의 행위변수인 이직율을 종속변수로 선택했다. 이직은 조직몰입, 개인의 직무수행성과 등과 함께 전통적으로 인적자원관리 연구에서 주요 종속변수로 사용되어 왔다. 위 연구 모형에서도 인사관행과 기업성과를 연결하는 중요한 매개 변수로도 사용되었다. ‘해당 사업체에서 2005년 자발적으로 이직한 근로자 수의 합을 2004년 말 기준 사업장 전체 종업원수로 나누어 구하였다. 정규분포에 근접하도록 로그값을 취했다.*

노동생산성의 지표인 인당매출액을 기업성과를 나타내는 종속변수로 사용하였다. 1인당 매출액은 여러 단계를 거쳐 계산하였다. 이는 2005년 사업체 패널자료가 기본적으로 사업체를 대상으로 한 자료이지만 많은 사업장이 해당 업체의 매출액을 제시하지 않아 결측치가 많이 발생하였다. 이에 노동연구원에 문의하여 한신평 자료에서 필요한 기업의 전체 인원을 요청하여 겨우 구할 수 있었다**. 첫째, 단일 사업장인 경우에 그리고 단일 사업장 매출액(FP304)을 기재한 경우에는 단일사업장 매출액을 그 사업장의 2005년 전체 종업원 수(EPC02)를 나누어 구하였다. 둘째, 단일 사업장인 경우에 그리고 단일 사업장 매출액을 기재하지 않고 기업 매출액(FP104)을 기재한 경우에는 이를 그 사업장의 2005년 전체 종업원 수(EPC02)를 나누어 구하였다. 이 두 경우 모두를 단일 사업장 인당 매출액으로 측정하였다. 모두 합해 155개 사업체에서 인당매출액을 구할 수 있었다. 셋째, 다수 사업장이라고 기재했으면서, 해당 단위 사업장 매출액을 기재하지 않은 경우에는 사업장의 매출액을 모르기 때문에 사업장의 인원을 나눌 수가 없었다. 그래서 추가로 요청받은 한신평 기업 자료를 사용하여, 이러한 경우에는 기업 매출액(FP104)을 기업 전체 근로자수(hemp_2005)로 나누어 인당 매출액을 계산하였다. 이러한 방식으로 모두 121개 업체의 인당 매출액이 구하여졌다. 이렇게 계산 하여, 될 수 있는 한 많은 사업체의 인당 매출액(총 276개)을 구할 수 있었다. 즉, 2005년 사업체 패널 자료 중 제조업이면서 인원 100인 이상인 업체의 인당 매출액이 총 총 276개에서 구해졌다. 이 변수 역시 자료의 정규성을 높이기 위해 로그값으로 전환하여 사용하였다.

* 이전 연구에서는 근로자의 연평균 이직율을 변수로 사용했으나, 이번에는 종업원의 자발적 이직율을 사용하였다. 2003년 자료에는 자발적 이직변수가 없었지만, 2005년 자료에는 이직한 근로자 수의 합과 ‘2005년 자발적으로 이직한 근로자 수의 합’이 모두 나와 있어 자발적 이직율을 계산 할 수 있었다.

** ‘겨우’라고 한 것은 두 번째 추가 자료가 온 것이 10월 6일 이었다. 수정 할 시간이 없어 첫 번째 자료로 보충하여 연구모형을 들었는데, 아마도 자료가 변수명에 비하여 너무 작아서 인 듯, 헤가 나오지 않아 할 수 없이 다시 추가 자료를 사용하여 겨우 결과를 구할 수 있었다. 이러한 변수들은 처음부터 함께 배포했으면 하는 강력한 바람입니다.

IV. 분석결과

AMOS(Analysis of Moment Structure) 4.0과 SPSS 12 for Windows를 실증분석을 위한 통계에 활용하였으며, 1단계로 SPSS 12 for Windows를 통한 요인분석 및 Cronbach's α 검증을 실시하여 구성개념에 대한 타당성과 신뢰성 분석을 하였다. 2단계(two-stage) 분석 절차에 따라 AMOS를 통한 확인요인분석을 하여 적합도 지수로 각 구성개념의 척도의 타당성을 검증하였으며, 그 후 AMOS를 통한 공변량 구조분석을 하여 연구 가설을 검증하였다. 최우도추정법(maximum likelihood method)을 사용하여 모수들을 추정하였다.

1. 기초분석

연구가설 검증에 앞서 구성 변수간 관련성에 대한 포괄적인 윤곽을 제시해주고자 본 연구에 사용된 모든 구성변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 이들 결과를 <표 2>에 나타내었다.

<표 2> 주요 구성개념간 평균과 표준편차 및 상관관계 분석결과

구성개념	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1동태적환경	0.03	0.63	1						
2 HRM 정책	3.61	0.53	.08	1					
3숙련형성	0.04	0.65	.17**	.21**	1				
4동기부여	0.07	0.73	-.04	-.03	.10	1			
5참여기제	0.00	0.88	.16**	.12**	.26**	.18**	1		
6로그이직율	1.30	0.23	.04	-.11**	-.30**	-.06	-.04	1	
7로그인당매출액	1.64	0.30	-.01	.04	.18**	.17*	.03	-.42**	1

주: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

위의 <표 2>에서 상관관계를 살펴보면 예상과 일치하는 결과가 나타남을 알 수 있다. HRM 정책은 인적자원관리의 세 차원인 숙련형성 및 참여기제와 높은 상관관계가 있다. 또 참여기제는 숙련형성 및 동기부여와 밀접한 상관관계를 보여준다. 이직율과 인당매출액과는 서로 유의한 상관관계를 보일 뿐 아니라 주요 변수들과도 높은 상관관계를 나타낸다.

2. 구조모형들의 적합도 검증

이에 공변량 구조분석을 통한 구조모형들의 적합도 검증 및 가설의 검정을 실시하였다. 모형검정을 위한 입력자료는 원자료의 공분산관계자료를 이용하였다.

모형의 전체적인 구조모형(overall model)을 검증한 결과 측정적합도평가 대부분의 적합도 지수들이 각각에 제시된 기준들에 비추어 모형의 적합성을 보여준다.

$\chi^2=239.283$, 자유도 (d.f)=111, P값= 0.000, GFI=0.927, AGFI= 0.900, RMR=0.056으로 나타났다. 표본크기에 따른 χ^2 값의 민감성을 고려할 때 0.05 미만이라도 다른 지표들이 양호하면 모형은 양호한 것으로 판단하기 때문에 이러한 적합도 결과는 Hu & Bentler(1995)가 제시한 기준과 대체로 부합되므로 본 연구에서 사용한 연구모형과 자료의 일치성을 보여준다. 전체적인 모형을 향상시키기 위해서 초기연구모형에서 중요하지 않다고 판정된 두개의 경로계수 (동기부여→이직율, 참여기회→이직율)을 제거한 후 다시 분석을 시도하였다. <표 3>는 이에 대한 적합도 지표들을 보여준다. 의미 있는 차이가 수정연구모형의 적합도 지표에서 나타나지 않아, 초기연구모형을 사용하여 분석 결과를 제시하였다.

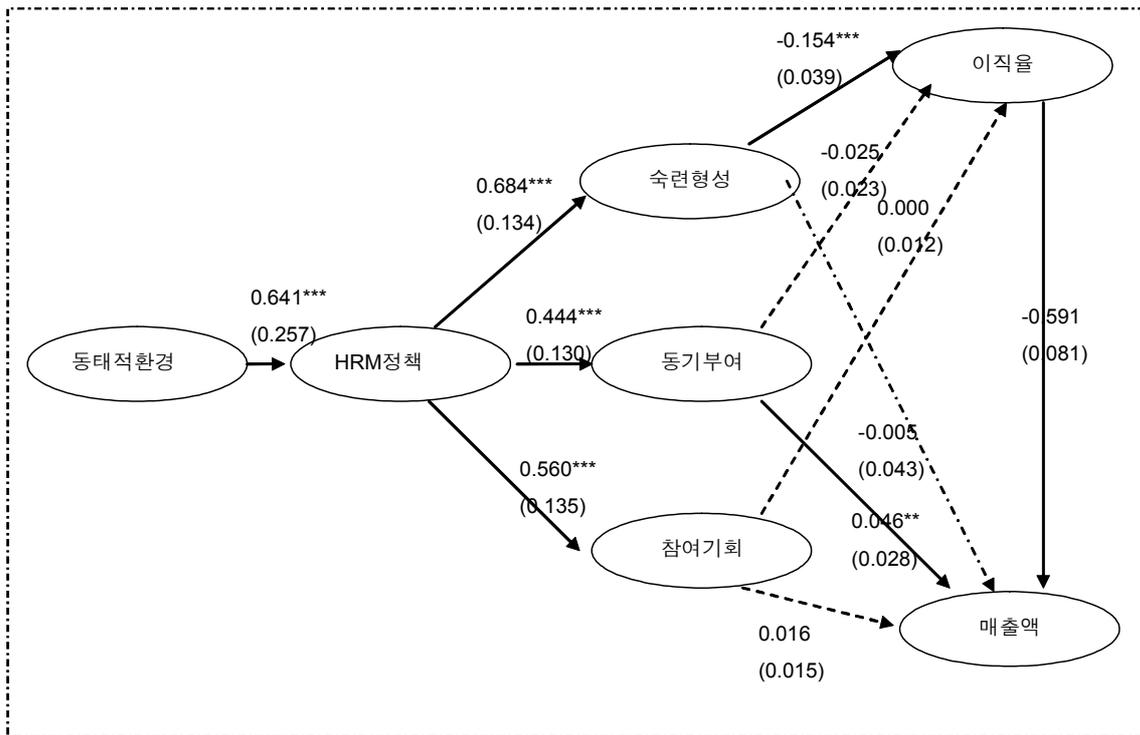
<표 3> 수정모형의 적합도 평가 결과

	χ^2	df	P	RMSEA	GFI	AGFI	Q값
초기연구모형	239.283	111	0.000	0.055	0.927	0.900	2.156
수정연구모형	240.362	113	0.000	0.054	0.927	0.901	2.127
모형 1: 모형2	1.079	2	-	-	-	-	-

3. 연구가설의 검증

가설검증 결과를 <표 4>과 <그림 2>에서 나타내었다. <표 4>은 연구가설과 관련된 경로계수의 추정치(regression weights), 표준화된 추정치, 표준오차, t값 및 p값 그리고 가설에 대한 검증결과를 제시하였다.

<그림 2> 연구모형 가설검증 결과



주 * <그림 2>에서 화살표위의 수는 추정된 경로계수와 t값을 나타내며, 실선으로 표시된 화살표는 가설이 채택되었음을 나타내며, 점선으로 표시된 화살표는 가설이 기각되었음을 의미한다.

<표 4> 가설검증 결과*

가설	경로	가설 방향	추정치	표준화된 추정치	표준오차	t값	P**	가설검증
가설1	동태적환경→HRM 정책	+	0.641	0.272	0.257	2.492	0.007	채택
가설2-1	HRM 정책→숙련형성	+	0.684	0.611	0.134	5.109	0.000	채택
가설2-2	HRM 정책→동기부여	+	0.444	0.953	0.130	3.407	0.000	채택
가설2-3	HRM 정책→참여기회	+	0.560	0.279	0.135	4.160	0.000	채택
가설3-1	숙련형성→이직율	-	-0.154	-0.390	0.039	-3.950	0.000	채택
가설3-2	동기부여→이직율	-	-0.025	-0.026	0.023	-1.105	0.135	기각
가설3-3	참여기회→이직율	-	0.000	0.002	0.012	0.029	0.489	기각
가설4-1	숙련형성→매출액	+	-0.005	-0.009	0.043	-0.115	0.454	기각
가설4-2	동기부여→매출액	+	0.046	0.036	0.028	1.652	0.049	채택
가설4-3	참여기회→매출액	+	0.016	0.053	0.015	1.084	0.139	기각
가설5	이직율→매출액	-	-0.591	-0.441	0.081	-7.334	0.000	채택

주: * 표의 간결성을 위하여 변수의 변량/공변량 및 측정오차는 표시하지 않았다.

** AMOS 출력에서는 p값을 계산해 주지만 양측검정을 전체로 계산이 되어있기 때문에 모든 가설의 경우 단측검정을 적용해야 하므로 p값을 1/2로 줄여 보고 했다. 가설검증은 α=0.05를 기준으로 한다.

<표 4>과 <그림 2>에서 표시되었듯이, 본 연구에서 제안한 모두 11개의 가설검증결과 7개가 채택되고 4개는 기각되었다. 기각된 가설은 3-2, 3-3, 4-1, 4-3 이다. 가설 1에서 예측한대로, 동태적 환경은 고성과 HRM 정책에 아주 중요한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다. 가설 2는 고성과 HRM 정책이 조직의 숙련형성과 동기부여 및 참여기회관행에 미치는 영향에 관한 것인데, 고성과 HRM 정책이 세 가지 인사관행을 채택하는데 아주 중요한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-1, 2-2, 2-3은 지지되었다. 즉, 조직의 고성과 HRM 정책의 실시는 단지 정책차원에서만이 아니라 실질적으로 고성과 인사시스템의 세 가지 하위기제를 내재화하는데 기여함이 밝혀졌다. 이 들 세기제와 이직율과의 가설검증 3에서, 숙련형성은 이직율을 낮추는데 유의한 영향을 미치지만, 동기부여와 참여기회는 이직율을 낮추는데 기여하지 못하였다. 따라서 가설 3-1은 지지되었지만, 가설 3-2와 가설 3-3은 기각되었다. 가설 4는 이들 세 기제와 인당매출액과의 관계를 검증하는데, 동기부여기제는 인당매출액을 향상시키는데 중요한 정(+)의 영향을 미치는 것이 드러났지만 다른 인사관리기제는 그러지 못하였다. 따라서 가설 4-2만이 지지되었다. 마지막으로 가설 5는 이직율이 매출액에 미치는 영향을 검증하는 것인데, 결과는 예측한 대로 높은 이직율은 매출액에 부정적인 영향을 준다는 게 드러났으며, 그 영향의 정도 아주 유의하여 가설5는 채택되었다. 이는 지난 번 2003년 사업체 패널 자료를 가지고 한 결과(송보화A)와는 아주 대조적인데, 그 이유 중 하나는 이때는 이직율을 사용하였지만, 본 논문에서는 자발적 이직율을 사용하는데 있지 않나 싶다. 즉, 단순 이직율은 성과에 별 영향을 미치지 못하지만, 종업원 스스로 회사를 떠나는 자발적 이직이 큰 경우는 인력유출에 따른 재정적 성과가 지대함을 실증적으로 증명한다고 하겠다.

세 가지 인적자원관리 기제는 다양한 성과변수에 각각 다른 영향을 끼치는 사실이 이번 연구에서도 확인 되었다.* 숙련형성 기제는 이직율에 유의한 영향을 끼치는 반면에 동기부여 기제는 이직율보다는 인당매출액에 미치는 영향이 큰 편이며, 참여기회는 이직율과 인당매출액 모두에 별 영향을 주지 않는 점은 흥미로운 발견이다. 참여기회가 모든 성과변수에 미치는 영향이 미미함은 지난 번 연구와 같은 결과이다. 이 연구가 특히 제조업 일반 종업원에 대한 인사관행들을 다루었으며 그 중에서도 참여기회관행은 작업장에서의 직접적 참여를 대상으로 한 항목들이기 때문에 성과에 중요한 영향을 미치리라 예측했었는데 두 번의 연구결과에서 그렇지 못함을 보여주었다. 이와 관해서는 현재 한국의 제조업에서 종업원들이 노동과정에서 직접적으로 참여하는 참여가 크지 않으며, 따라서 별 의미가 없을 수 있다. 직접적 참여의 영향력을 논의하기보다 QC, 제안제도 등 다양한 오프라인 참가나 다양한 경영정보 공개나 뉴스레터 등 기업 정보활동 참여 등 간접 참여가 성과변수에 더 큰 영향을 미칠 수도 있으리라 예상된다. 추후 이러한 다양한 참여를 바탕으로 좀 더 심도있는 연구가 진행되면 참여활동과 성과변수 간에 좀 더 명확한 예측이 가능할 수 있을 것이다.

숙련형성이 자발적 이직율을 낮춘다는 것은 교육훈련의 기회가 많을 수록, 체계적인 경력개발

* 단지 지난번 연구와는 달리 숙련형성기제가 이직율과 인당매출액 모두에 영향을 미치는 게 아니라 단지 이직율에만 영향을 주는게 다른 점이다. 이 역시 앞으로 좀 더 연구해 볼 주제이다.

및 내부노동시장이 발달할 수록 종업원의 자발적 이직의사가 낮다는 것을 보여주며, 이러한 낮은 자발적 이직율은 바로 인당매출액을 높이는데 기여함이 드러났다. 그러나 여러 가지 동기부여 관행은 직접적 이직율을 낮추는데 별 기여를 하지 않는 반면 인당 매출액은 높이는 것은 앞으로 좀 더 심도 있는 연구가 필요한 부분이다.

V. 연구 결과의 의미와 향후 연구방향

1. 연구 결과의 요약

본 연구는 2003년 사업체 패널의 제조업 대상으로 총 470개의 자료를 표본으로 사용한 연구와 같은 연구모형을 사용하여 분석하였다. 엄격한 의미에서 똑 같은 변수를 사용할 수 없어 한계가 있지만 될 수 있는 한 비슷한 변수를 대상으로 분석하였다. 중요한 차이점은 이전 자료에서는 인원 30명 이상인 제조업체를 대상으로 했지만, 현실적으로 인원 100명 이상인 업체에서 체계적이고 공식적인 인사정책이 있고, 이러한 정책에 맞는 인사관행을 실시하기 때문에 인원 100명 이상인 업체가 좀 더 실무적인 시사점을 제공할 뿐 아니라 이론 연구에도 시사점을 줄 수 있어 이를 대상으로 하였다. 실제 2003년 사업체 패널을 이용한 회귀분석 결과(송보화 2006B)에서도 숙련형성, 동기부여, 참여기회의 하위 차원뿐 아니라 총괄적인 고성과 인사시스템의 도입에 있어 사업장 정규직 인원은 밀접한 관계가 있음을 보여준다.

세 가지 비교 연구(송보화 2006A, B & 본 연구)를 통해 가장 확실하게 드러난 결과는 사업환경의 동태성이 심할 수록 기업은 고성과 인사정책을 인사관리의 기본 모드로 삼으며, 이를 바탕으로 한 고성과 인사관리를 실행한다는 점이다. 그러나 세 가지 하위차원이 이직율과 매출액에 미치는 영향은 연구마다 다소 달랐지만, 하나 공통점은 동기부여 관행이 매출액에 향상에 유의한 영향을 미친다는 것이다. 따라서 최근 확산되고 있는 인사고과나 성과급 위주의 개인의 동기부여를 진작시키는 관행들이 최소한 인당매출액을 올리는데 기여할 것으로 추정된다. 그 다음 강력한 영향을 끼치는 고성과인사기제는 숙련형성이다. 이 변수는 이직율을 낮추며(송보화 2006A, 본 연구)에서, 매출액 향상(송보화 2006A, B)에 기여하는 것으로 나타났다. 또한 회귀분석(송보화 B)의 결과분석에서 보여주는 것처럼, 이 변수는 단독으로 혹은 고성과 시스템 차원에서 매출액을 높인다.* 또한 모든 연구에서 참여기제의 영향이 미미하여 앞에서 논의 한 바와 같이 이에 대한 보다 심층적 연구가 필요하다.

2. 연구의 시사점

* 이 연구결과는 숙련형성 변수 단독으로 매출액에 영향을 미치기도 하며, 또 고성과인사시스템의 구성요소로서 매출액을 높일 뿐 아니라, 세 가지 하위 기제가 함께 회귀분석에 들어갈 때는 이 변수의 영향력만 유의하게 나타났다. 즉, 단독으로 동기부여가 매출액에 미치는 영향이 이 변수와 함께 넣으면 상실되기까지 한다.

한국기업의 제조업분야에서 고성과 인적자원관리 시스템이 기업성과를 높이는 과정을 포괄적으로 종합한 연구모형을 다른 자료에 적용할 때 어떤 결과가 나오는지 규명하고자 하였다. 이 연구모형은 기업의 동태적 환경의 및 고성과 인적자원관리정책을 고성과 인적자원관리 시스템 도입의 선행요인으로 보고, 환경-인사관리 정책-인사관리 시스템-성과와의 순차적 연결 관계를 종합적인 관점에서 분석한 의의를 갖는다. 즉, 현재 한국 고성과 인적자원관리 분야에서 학계의 논의는 대략 두 가지 구별되는데, 다양한 연구모형과 분석기법을 동원해 성과를 낳는 메카니즘을 상세히 규명하려는 노력이 그 첫째이다(김재구 외, 2003; 김동배 & 이경목, 2003; 김기태 외 2007). 또 다른 논의의 초점은 고성과 인적자원관리 시스템을 도입하는 선행요인에 대한 분석이다(노용진 외, 2003). 본 연구모형은 이러한 두 가지 연구관점을 종합하여 하나의 통합적 연구모형을 사용하여 이제까지 부분적으로 규명한 관계들을 총체적으로 검증하여 연구의 지평을 넓힌 의의가 있다.

이러한 연구모형을 사용하여 의미있는 결과를 이전 연구에서 얻기도 했다(송보화 2006A). 이전 연구의 한계를 보완한 후속연구로서 본 연구모형을 사용하여 구조방정식과 다른 다변량기법과의 비교를 통한 결과의 차이를 규명하기도 했다(송보화 2006B). 다변량 분석기법인 회귀분석 기법을 이용하여 동일한 자료를 분석하여 그 결과를 이전 연구와 비교 검토함으로써, 실증연구의 방법론적 엄밀성에 관한 요구가 점차 높아지고 있는 시점에서 동일한 자료의 다양한 분석 방법의 결과 비교를 통한 연구의 타당성을 높일 수 있었다. 그러나 같은 연구모형을 반복해서 다른 자료에 사용한 결과를 비교 검토하는 것이 실증연구의 좋은 연구방법론이라 할 때, 이전 두 연구와 다른 자료를 사용해서 결과를 도출하여 비교 분석한 점은 학문적 시사점이 있다. 마지막으로 실무적인 시사점은 한국의 제조업분야에서 고성과 인적자원관리 시스템의 적극적 활용은 조직 성과를 높일 수 있다는 결론이 나왔다는데서 찾을 수 있을 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구과제

그러나 본 연구논문은 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 주어진 자료가 이차자료여서 활용하고자 하는 문항들을 충분히 갖고 있지 못하여서 인사관행의 직접적인 결과변수인 종업원만족이나 태도 등 개별 종업원 차원에서의 변수를 측정할 수 없었다. 따라서 개별 종업원의 심리적 변수를 포함한 다수준(multiple level)분석을 통한 좀 더 정밀한 실증분석을 통한 성과창출의 인과관계를 밝힐 수 없었다. 사업체를 분석단위로 사용하여 횡단분석을 시도한 본 논문에서는 역인과성문제를 배제할 수 없었다. 좀 더 완전한 인과관계의 검증을 위하여서는 횡단분석이 아닌 다년간의 패널자료를 통한 종단적 연구를 실행할 필요가 있다. 후속연구는 이런 한계를 보완하여 진행되어야 할 것이다. 그러나 지속적으로 같은 설문 문항을 사용한 패널 자료가 현재까지 한국에서 축적되지 못하여 실제 종단 연구 진행에도 어려움이 예상된다. 또한 기업 특성을 비롯한 다양한 통제변수를 사용하여 분석하지 못한 한계가 있다.*

* 회귀분석을 이용한 2003년 연구결과에서 사업장 정규직 인원의 로그값으로 측정된 사업체 규모를 제외하고는 노동조합이나 사업체 연령 등은 거의 고성과 관행의 도입이나 매출액에 영향을 미치지 못하였기 때문에 이번 연구에서는 통제적 변수를 따로 넣지 않았다.

참 고 문 헌

- 권동인·박호환 (2003), “고몰입인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구,” 인사관리연구 27(2): 1-31
- 김기태·이동현·조봉순(2007), “인적자원관리, 인적자원관리 성과, 그리고 조직성과의 관계에 관한 연구, 2007년도 제9회 경영관련학회 하계 통합 학술대회 발표 논문집, 417-451.
- 김계수 (2004), AMOS 구조방정식 모형분석, 서울, SPSS 아카데미.
- 김동배 (2001), “참여적 작업시스템과 성과: 작업조직과 인사관리의 정합성을 중심으로,” 인사관리연구, 25(1), 199-227.
- 김동배·이경목 (2003), 근로자 참여의 영향요인과 성과, 서울, 한국노동연구원.
- 김재구·임상훈·김동배 (2003), “인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구,” 인사관리연구, 27(3), 31-54.
- 김동배·임상훈·김재구 (2003), “인사관리시스템의 선행요인에 대한 탐색적 연구: 사무 관리직을 중심으로,” 노동정책연구, 3(3), 111-133.
- 김동배·주낙선 (2001), “조직상황, 인사관리시스템, 조직성과에 관한 연구.” 인사조직연구, 9(2), 249-279.
- 노용진 (2003), 근로자참여제도는 TQM의 효과성에 어떤 영향을 미치는가?, 인사관리연구, 27(1): 103-123.
- 노용진·김동배·박우성 (2003), “혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인,” 경영학연구, 32(4), 955-981.
- 박우성·유규창 (2001), “인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할-인적자원관리 전문가 서베이 결과를 중심으로,” 인사관리연구, 25(1), 347-368.
- 배종석 (2001), “인적자원관리와 기업성과: 비판적 고찰과 한국기업 적용과제,” 인사관리연구, 25(3), 1-31.
- 배종석·사정혜 (2003), “인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구,” 인사조직연구, 11(2), 133-169.
- 송보화 (2006A). “인사관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰: 제조업을 중심으로,” 경영학연구, 35(1), 331-363.
- 송보화 (2006B). “조직환경, 인사관리 정책 및 인적자원관리 시스템 상호간 정합성이 기업성과에 미치는 영향,” 제 8회 경영관련학회 하계 통합 학술대회 발표 논문집, 475-503.
- 양혁승 (2002), “전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관,” 인사관리연구, 26(2), 113-143.

- Anderson, J.C. and D. W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Appelbaum, E., T. Bailey., P. Berg, and A. L. Kalleberg (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca: Cornell University. Press.
- 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.
- Arthur, J. B. (1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal* 37(3), 670-687.
- Bae, J. and J. Lawler (2000), "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy," *Academy of Management Journal*. 43: 502-517.
- Bailey, T. (1993), "Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform since Hawthorne," Draft. Columbia University, Teachers College and Conservation of Human Resource.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., and P. M. Wright (1998), "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage,," *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Becker, B., and B. Gerhart (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Process and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Becker, B., M. Huselid, and D. Ulrich (2001), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Becker, B. and M. Huselid (1998), "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications," i n
- G. R. Ferris(Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.16, Greenwich, CT, JAI Press, 53-101.
- Cappelli, P., L. Bassi, H. Katz, D. Knoke, P. Osterman, and M. Ussem (1997), *Change at Work*, New York: Oxford University Press.
- Cleveland, J. N., K. R. Murphy, and R. E. Williams (1989), "Multiple Use of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates," *Journal of*

Applied Psychology, 74, 130–135.

- 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.
- Delaney, J. T., and M. A. Huselid (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949–969.
- Delery, J. E. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management Implications for Research," *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
- Delery, J. E. and D. H. Doty (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.
- DiMaggio, P. J., and W. W. Powell (1991), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," In W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Dyer, L., and T. Reeves (1995), "Human Resources 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.
- Fornell C., and F. L. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39–50.
- Fornell, C., P. Lorange, and J. Roos (1990), "The Cooperative Venture Formation Process: A Latent Variable Structural Modeling Approach," *Management Science* 36(10), 1246–1255.
- Gardner, T. M., L. M. Moynihan, H. J. Park, and P. M. Wright (2001), *Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Outcomes*, Working Paper 01–02, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Gerhart, B., P. M. Wright, G. C. McMahan, and S. A. Snell (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.
- Gerhart, B., P. M. Wright, and G. C. McMahan (2000), "Measurement Error in

- Research on the Human Resources and Firm Performance Relationship: Further Evidence and Analysis." *Personnel Psychology*, 53(4), 855–872.
- Guest, D. (1997), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda," *International Journal of Human Resource Management* 8(3), 263–299.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, and W. C. Black (1995), *Multivariate Data Analysis with Reading* (4th ed.), Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Huselid, M. A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635–672.
- Huselid, M., and B. E. Becker (2000), "Comment on "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How much Error is There and How Does It Influence Sizes Estimateds?" By Gerhart, Wright, McMahan, and Snell ." *Personnel Psychology*, 53(4), 835–854.
- Ichniowski, C., T. A. Kochan., D. Levine., C. Olson., and G. Strauss (1996), "What Works at Work: Overview and Assessment," *Industrial Relations*, 35(3), 299–333.
- Ichniowski, C., K. Shaw, and G. Prensushi (1997). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines," *American Economic Review*, 87(3), 291–313.
- Jensen, M.C. and W. H. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics* 3, 305–360.
- Kalleberg, A., and J. Moody (1994), "Human Resource Management and Organizational Performance," *American Behavioral Scientist*, 37 (7): 948–962.
- Khatri, N. (2000), "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore." *International Journal of Human Resource Management* 11(2), 336–365.
- Kochan, T., H.C. Katz, and R.B. Mckersie (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- Lado, A. A., and M. C. Wilson (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency–Based Perspective," *Academy of Management Review* 19, 699–727.
- Lawler E. E. III. (1992), *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, San Francisco, Jossey–Bass.
- Lawler, E. E. III., S. A. Mohrman, and G. E. Jr. Ledford (1998), *Strategies 'for High*

- Performance Organizations, San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- 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, 197–221.
- Martell, K., A. Gupta., and S. Carroll (1996), "Human Resource Management Practices, Business Strategies, and Firm Performance: A Test of Strategy Implementation Theory," *Irish Business and Administrative Research*, 17 (1): 18–35.
- Meyer, W. and W. R. Scott (1994), *Institutional environments and organizations : structural complexity and individualism*, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.
- Miles, R. E., & C. C. Snow (1984), "Designing Strategic Human Resource Management Systems," *Organizational Dynamics*, 13(1). pp.36–52.
- Osterman, P. (1987), "Choice of Employment System in Internal Labor Markets," *Industrial Relations*, 26(1), 46–67.
- 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*, Boston : Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston: Harvard Business School Press.
- Rogers, E. W. and P. M. Wright (1998), "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets," *Human Resource Management Review*, 8(3), 311–331.
- Shaw, J. D., J. E. Delery, and N. Gupta (1998), "An Organizational Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover," *Academy of Management Journal* 41 (5), 511–525.
- Snell, S. A. (1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information," *Academy of Management Journal*, 35 (2), 292–327.
- Snell, S. A., and J. Dean (1992), "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective," *Academy of Management Journal*, 35 (3), 467–504.
- Snell, S. A., M. A. Youndt, and P. M. Wright. (1996), "Establishing A Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory

- and Organizational Learning," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14 (1): 61–90.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action*, New York, McGraw–Hill.
- Walton, R. (1985), "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review*, 63 (2): 77–84.
- Williamson, O. E.(1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- Wright, P. W., and W. R. Boswell (2002), *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*, Working Paper 02–11, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Wright, P. M., T. M. Gardner, and L. M. Moynihan (2003), "The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units," *Human Resource Management Journal* 13(3), 21–36.
- Wright, P. M. and G. C. McMahan (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management* 18, 295–320.
- Wright, P. M., G. C. McMahan, B. McCormick, and S. Sherman (1998), "Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance," *Human Resource Management*, 37(1), 17–29.
- Wright, P. M., G. C. McMahan, and A. McWilliams. (1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource–based Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2): 301–326.
- Wright, P. M., and W. S. Sherman (1999), "Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: Theoretical and Empirical Problems," in P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, and G. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT, JAI Press.
- Wright, P. M. and S. A. Snell (1998), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 23, 756–772.
- Yeung, A. K., and B. Berman (1997), "Adding Value Through Human Resources Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance," *Human Resource Management*, 36 (3), 321–335.
- Youndt, M. A., S. A. Snell., J. W. Dean, and D. P. Lepak (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance.," *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.