

전략적 인적자원관리가 조직성과에 대해 미치는 영향 : 노사관계의 조절효과

오 계 택*

본 연구에서는 전략적 인적자원관리 연구에서 주로 다루어지는 인적자원관리의 조직 성과에 대한 영향력을 노사관계가 어떠한 방식으로 조절 효과를 미치는지를 살펴보았다. 즉, 고물입 인적자원관리 제도가 다양한 측면에서의 조직 성과에 대해 미치는 영향력이 협력적 노사관계 수준에 따라 다양한 방식으로 달라질 수 있음을 실증 연구를 통해 밝혀보고자 하였다. 분석 결과, 고물입 인적자원관리 제도는 노동생산성, 근로자 주도의 혁신활동, 제품 및 서비스의 혁신 및 품질, 이직율, 주관적 재무적 성과 등에 영향을 미치고 있었으며, 이러한 영향력의 크기는 노사관계가 협력적일 때 더욱 크게 나타나고 있었다. 고물입 인사관리와 협력적 노사관계 변인은 주관적 재무적 성과에는 직접적 영향이 없었으나 두 변인간의 상호작용 변수는 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있었다. 우리나라 노사관계에 대한 시사점과 향후 연구 방향을 제시하였다.

핵심용어: 전략적 인적자원관리, 고물입 인적자원관리, 협력적 노사관계, 조직 성과

1. 서론

우리나라의 노사관계를 특징짓는데 사용되는 용어 중의 하나는 ‘적대적(military)’이라는 용어이다. 이는 우리나라의 노조 조직율이 전세계적인 기준으로 살펴볼 때 역사적으로 그렇게 높지 않았음에도 불구하고 우리나라의 노사를 강성노조로 특징짓게 만들었으며, 우리나라에 대한 외국인 투자를 꺼리게 만드는 요인으로 작용하고 있다. 노사관계에 대한 이러한 부정적인 시각은 일정 부분은 노사관계가 부나 이익을 창출하는 원천이 아니라 주어진 부나 이익을 분배하는 기능만을 할 수 있다는 노사관계에 대한 전통적인 시각에서 기인한다고 할 수 있다. 하지만, ‘선진형 노사관계’나 ‘상생적 노사관계’의 관점에서는 노사관계도 단순한 분배기능 뿐만 아니라 기업체 조직의 운영에 긍정적인 영향을 미쳐 이익의 창출에 능동적으로 기여할 수 있음을 지적하고 있다. 우리나라의 노사관계에 대한 연구들은 대부분 우리나라 노동조합 조직에 대한 역사적 분석에 집중하고 있으며,

* 중앙대학교 경영학부 조교수

일부 연구들만이 노사관계의 결정 요인을 밝히고자 시도(김동주, 2008)를 하고 있을 뿐 노사관계가 기업체 조직 수준에서 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는 연구는 거의 드문 상황이다.

전략적 인적자원관리 연구들은 인적자원관리 제도가 조직 성과에 대해 미치는 영향을 밝히는데 관심을 기울여왔다. 1990년대 중반에 주로 많이 시행된 이러한 연구들은 주로 기업이 도입하여 시행하고 있는 인적자원관리 제도들에 따라 조직의 성과가 어떻게 다르게 나타나는가를 살펴보고자 노력하였다. 이러한 연구들은 다양한 방식으로 인적자원관리 제도와 조직성과를 측정하였고, 다양한 표본을 대상으로 하여 이러한 효과를 검증하고자 노력하였다. 이러한 연구들은 인적자원관리 제도가 조직 성과에 대해 어떠한 영향을 미치는가를 밝히는데 많은 공헌을 하였지만 이러한 연구들을 통해 어느 정도의 경험적 증거들이 축적되고 나자 전략적 인적자원관리에 대한 연구는 새로운 연구대상의 부족으로 감소세를 걷게 되었다. 최근 새롭게 등장하고 있는 전략적 인적자원관리의 연구 경향은 인적자원관리와 조직성과간의 관계에 있어 이를 매개하고 조절하는 변인들에 대한 탐색이라고 할 수 있다. 매개 변인에 대한 연구들은 근로자들의 태도 변인에 주목하여 인적자원관리 제도가 근로자들의 태도에 긍정적인 영향을 미치며, 긍정적 태도를 지닌 근로자들이 근무하는 기업의 조직 성과가 높게 나타난다는 점을 밝히고 있다. 조절 변인에 대한 연구들은 Porter나 Miles & Snow의 전략 유형을 이용하여 전략 유형에 따라 인적자원관리 제도들의 조직 성과에 대한 영향이 어떻게 다르게 나타나는가를 살펴보았던 초창기의 연구들에서 별다른 진전을 보이지 못하고 있다. 특히, 조절 변인에 대한 연구들은 충분한 이론적 근거가 있음에도 불구하고 충분한 경험적 증거를 확보하는데 어려움을 겪어 왔다.

본 연구는 이러한 전략적 인적자원관리 연구에서의 사각지대를 보완하기 위하여 인적자원관리 제도와 조직 성과간의 관계에 있어서의 조절 변인에 대해 탐색해보고자 한다. 즉, 기존의 연구들에서 많이 주목하지 않았던 노사관계에 주목하여 노사관계가 인적자원관리 제도가 조직 성과에 대해 미치는 영향을 어떠한 방식으로 조절하는가를 살펴보고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제Ⅱ장에서는 기존 연구에 대한 검토를 통해 연구 가설을 설정하고, 제Ⅲ장에서는 본 연구에 사용된 표본과 변수들에 대해 설명하고, 제Ⅳ장에서는 분석 결과를 제시하며 논의하고자 한다. 마지막으로, 제Ⅴ장에서는 본 연구의 분석 결과를 요약하고, 이론적 및 실용적 함의를 논의하고, 본 연구의 한계를 지적함으로써 추후 연구 과제를 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 인적자원관리 제도가 조직 성과에 미치는 영향

전략적 인적자원관리의 기본적인 이론들은 특정 방식의 인적자원관리 제도가 조직의 성과에 영향을 미친다는 것이다. 특히, 고몰입형 혹은 고성능형 인적자원관리 체제는 다양한 측면에서의 조직 성과를 향상시킨다는 점에 대해 많은 경험적 연구들이 축적되어 왔다(Huselid, 1995;

Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Youndt. Snell, Dean, & Lepak, 1996). 이론적으로도 일반체계이론, 역할행위이론, 제도이론, 자원의존이론, 인적자본이론, 거래비용이론, 대리인이론, 자원기반이론 등에 기초해 왜 인적자원관리 체제가 조직의 성과를 향상시킬 수 있는가를 설명하였다(Jackson & Schuler, 1995). 특히, 자원기반이론은 조직이 가치 창조적이고, 희귀하고, 부동적이며, 대체 불가능한 자원을 효율적으로 관리함으로써 경쟁업체에 비해 경쟁우위를 확보하고 이를 유지함으로써(Barney, 1991) 더 높은 조직 성과를 거둘 수 있음을 지적함으로써 전략적 인적자원관리의 이론적 발전에 많은 공헌을 하였다.

경험적 연구들도 다양한 측면에서 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 영향력을 살펴보고자 노력하였다. 어떤 연구들은 조직 수준에서 인적자원관리 체제가 조직 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보기도 하였고(Cappelli & Newmark, 2001; Godard, 2001; Ostroff, 2000), 어떤 연구들은 개별 인적자원관리 제도가 조직 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 조직 수준에서 살펴보기도 하였다(Banker, Field, Schroeder, & Sinha, 1996; Koch & McGrath, 1996; Shaw, Gupta, & Delery, 2001). 조직 수준에서도 어떤 연구들은 사업장 수준에서 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 영향력을 연구하기도 하였고(Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995), 또 어떤 연구들은 기업 수준에서 연구하기도 하였다(Huselid, 1995). 또 어떤 연구들은 인적자원관리 체제가 조직 성과에 대해 미치는 영향을 개인 수준에서 살펴보는가 하면(Gundry & Roussear, 1994; Thomas & Anderson, 1998; Porter, Pearce, Tripoli, & Lewis, 1998), 개별 인적자원관리 제도가 조직 성과에 미치는 영향을 개인 수준에서 연구하기도 하였다(Tesluk & Mathieu, 1999; Highhouse et al., 1999). 전략적 인적자원관리 연구들은 또한 종속변수인 조직 성과 개념을 다양한 변수를 통해 측정하여 사용하였다(Ferris et al., 1998). 이러한 변수들은 생산성(Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Youndt. Snell, Dean, & Lepak, 1996), 품질(김진희, 2009; MacDuffie, 1995; Youndt. Snell, Dean, & Lepak, 1996), 이직율(Huselid, 1995), 재무성과(Huselid, 1995) 등의 변수를 포함한다.

어떠한 방법론을 사용하였든, 어떠한 분석 수준에서 살펴보았든, 어떤 변수를 통해 조직 성과를 측정하였든 이러한 연구들은 (고몰입형 혹은 고성과형)인적자원관리 제도는 근로자들의 능력을 향상시키고, 열심히 그리고 지혜롭게 일하고자 동기를 유발하며, 의사결정에 적극적이고 능동적으로 참여할 수 있는 기회를 늘어줌으로써 다양한 측면에서의 조직의 성과를 향상시킨다는 점을 일관적으로 보여왔다.

2. 노사관계가 조직 성과에 미치는 영향

협력적 노사관계가 조직성과에 대해 미치는 영향에 대해 연구한 실증연구는 많지 않은 상황이다. 이는 앞에서도 설명하였듯이, 노사관계에 대한 전통적인 시각이 부나 이익의 창출보다는 기창출된 부나 이익의 분배에 맞추어졌기 때문인 것으로 보인다. 하지만, 노사관계에 대한 시각이 상생적 노사관계 중심으로 바뀌면서 노사관계의 조직 성과에 대한 긍정적인 영향력에 대한 연구들이 진행되

고 있다. 이러한 연구들은 대부분 협력적 노사관계를 가진 기업일수록 높은 경영 성과가 나타남을 밝히고 있다(나인강, 2008; 이동명·김강식, 2003; Deery & Iverson, 2005; Katz, Kochan, & Gobeille, 1983; Norworthy & Zabala, 1985). 이러한 연구들은 또한 협력적 노사관계가 다양한 측면의 조직 성과에 긍정적인 영향력을 미치고 있음을 보여주고 있다. 노사간의 협력적인 관계는 생산성과 효율성에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 밝혀졌으며(Boyle, 1986; Deery & Iverson, 2005; Voos, 1987), 상품과 서비스의 질 또한 향상시키는 것으로 나타났다(Voos, 1987; Boyle, 1986; Katz, Kochan, & Gobeille, 1983). 협력적인 노사관계는 또한 결근, 지각, 이직을 등을 감소시키는 효과가 있는 것으로 나타났다(Deery & Iverson, 2005; Guest, 1979; Goodman, 1980; Siegel & Weinberg, 1982; Harrison & Martocchio, 1998).

이들 연구들은 또한 협력적 노사관계가 왜 그리고 어떻게 조직 성과를 향상시킬 수 있는지도 설명하고 있다. 이동명·김강식(2003)의 연구는 노사의 전략적 선택이 근로자의 의사결정 참가 유형에 영향을 미치며, 근로자의 의사결정 참가는 경영 성과에 영향을 미친다는 일종의 매개 모형을 제시하였다. 비록 근로자의 의사결정 참가의 영향력은 1인당 매출액에는 부정적인 효과를, 주관적 성과에는 긍정적인 효과를 미쳐 그 방향성을 명확하게 판단하기는 어려운 측면이 있지만 노사관계가 직접적으로 조직 성과에 영향을 미치기보다는 근로자의 의사결정 참가를 통해 간접적인 영향을 미친다는 발견은 의미가 있는 것으로 평가된다. Deery & Iverson(2005)의 연구 또한 비슷한 매개 모형을 제시하였다. 이들은 협력적인 노사관계는 근로자들로 하여금 더 높은 조직 헌신과 노조에 대한 충성심을 갖도록 하며, 이러한 조직 헌신감과 노조에 대한 충성심은 생산성을 증가시키고, 품질을 향상시키며, 결근율을 감소시키는 효과가 있는 것으로 나타났음을 지적하였다. 마지막으로, 노용진(2009)의 연구는 유노조기업의 노사관계 뿐만 아니라 무노조 기업의 노사협의회 또한 경영 성과를 향상시키는 효과가 있다는 점을 지적하였다.

이상의 연구들을 살펴볼 때, 비록 협력적인 노사관계가 조직 성과에 영향을 미치는 구체적인 방식에는 차이가 있을 수 있지만, 협력적인 노사관계가 조직 성과를 향상시키는 경향이 있다는 사실에는 이론의 여지가 없어 보인다. 하지만, 협력적인 노사관계의 조직 성과에 대한 영향력이 직접적인 것인지 혹은 다른 변인과의 상호작용을 통한 간접적인 것인지에 대해서는 추가적인 논의가 필요하다 하겠다.

3. 인적자원관리 제도와 노사관계

전략적 인적자원관리 연구들은 인적자원관리와 조직성과간의 관계를 어떠한 시각에서 바라보는가에 따라 크게 세 가지 관점으로 나누어진다(Delery & Doty, 1996). 이들은 보편론적 접근(universal perspective), 상황론적 접근(contingency perspective), 구성 형태적 접근(configurational perspective)을 통해 어떠한 방식이 두 변인들 간의 관계를 가장 잘 설명하는가를 살펴보고자 하였다. 초창기의 전략적 인적자원관리 연구들은 보편론적 접근에 따라 주로 개별 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 효과를 연구하였다. 즉, 개별 인적자원관리 제도들을 더 많이 사용할수록 조

직성과에 긍정적인(혹은 부정적인) 효과가 있는가를 살펴보았다. 이러한 입장에서 많은 연구들이 개별 인적자원관리 제도들의 개별적인 효과에 대해 연구하였다(Abowd, 1990; Gerhart & Milkovich, 1990; Terpstra & Rozell, 1993). 이러한 연구들은 관리자나 임원들의 임금(Abowd, 1990; Gerhart & Milkovich, 1990), 채용 및 선발 제도(Terpstra & Rozell, 1993), 인사고과제도(Borman, 1991), 훈련(Russell, Terborg, & Powers, 1985) 등이 조직성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 또 다른 연구들은 상황론적 접근 방식을 통해 두 변인간의 관계를 규명하고자 하였다(Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1996; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995). 이 부류의 연구들은 주로 고성과형 인사제도(HPWP: High Performance Work Practices) 관점을 이용하여 개별 인적자원관리 제도보다는 인적자원관리 체계의 조직성과에 대한 영향력을 분석하였고, 상황적 차이가 따라 인적관리제도의 효과가 달라질 수 있음을 보여주었다. Ichniowski et al.(1996)은 협력적이고 혁신적인 인적자원관리 체계가 조직 생산성에 미치는 긍정적인 영향력을 발견하였다. MacDuffie(1995)는 62개의 자동차 조립 공장을 대상으로 내적으로 일관성을 가진 일련의 인적자원관리 제도들이 높은 생산성과 품질과 관련됨을 증명하였다. Huselid(1995)는 인적자원관리 제도들을 고성과형 인사제도 관점에서 접근하여 이를 근로자의 숙련을 향상시키는 부분과 근로자들을 동기화시키는 부분으로 나누고, 이들이 이직과 생산성 그리고 단기 및 장기 재무성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 또 다른 몇몇 연구들은 형태적 접근 방식으로 두 변인간의 관계를 설명하고자 하였다(Arthur, 1994). Arthur(1994)는 인적자원관리 체제를 “통제형(control)”과 “헌신형(commitment)”으로 구분하고, 이러한 인적자원관리 체계가 노동생산성, 불량률, 그리고 이직에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보았다.

본 연구는 이러한 관점들 중 상황적 접근법에 기초하여 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 영향력을 살펴보려고 한다. 즉, 인적자원관리의 조직 성과에 대한 영향력이 조직의 주어진 상황에 따라 다르게 나타날 수 있다는 관점에서 살펴보려고 하는 것이다. 지금까지의 연구들은 이러한 상황 변수로 주로 조직의 전략에 집중하여 왔다(Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996; Applebaum et al., 2000). 예를 들어, Youndt, Snell, Dean, & Lepak(1996)의 연구는 인적자본 향상에 초점을 맞춘 인적자원관리 제도는 다양한 측면의 조직 성과를 향상시키는 것으로 나타났으나, 특히 이러한 효과는 고품질 전략을 사용하는 회사에서 더욱 뚜렷하게 나타났다는 것을 발견하였다. 하지만, 이러한 상황 변인에 대한 탐색은 회사의 전략 이외에 대해서는 아직까지 활발히 이루어지지 않고 있는 실정이다. 특히, 노사관계를 인적자원관리 제도가 조직 성과에 대해 미치는 영향을 조절하는 것으로 파악한 연구는 아직까지 전무한 상황이다. 하지만, 다음의 논리에 의해 협력적인 노사관계가 고몰입 인적관리제도의 조직 성과에 대한 영향력을 조절할 것이라는 가설을 설정할 수 있을 것이다.

먼저, 노사간에 협력적인 노사관계가 정립되어 있고, 노사가 서로를 신뢰하는 상황부터 살펴보도록 하자. 이러한 상황에서 회사가 고몰입 인적자원관리 제도를 도입하고자 한다면 근로자들은 회사의 선택을 신뢰하고 이를 긍정적으로 받아들일 가능성이 크다. 근로자들은 회사에 대한 신뢰가 높기 때문에 회사가 근로자들의 숙련 수준을 향상시키고, 직무만족이나 조직헌신 같은 긍정적인 직무 태도를 확립하며, 근로자들의 의사결정에서의 참여를 증진시키고자 하는 목적에서 고몰입 인

적자원관리 제도를 도입했다는 취지를 충분히 이해할 가능성이 높으며, 따라서 새로 도입된 인적자원관리 제도에 적극적으로 능동적으로 참여하려고 할 것이다. 따라서, 고몰입 인적자원관리 제도는 원래의 취지를 충분히 발휘할 수 있고, 더 나아가서는 의도하지 않았던 추가적인 긍정적인 효과까지도 기대할 수 있을 것이다.

반대로 노사관계가 좋지 못할 경우에는 비록 회사에서 고몰입 인적자원관리 제도를 도입한다고 하더라도 근로자들이 이를 긍정적인 측면에서 받아들이지 못할 가능성이 크다. 근로자들은 회사를 신뢰하지 못하고 있기 때문에 새로운 제도의 도입을 근로자들에 대한 통제의 수단이나 노조에 대한 압박 수단으로 받아들일 가능성이 많기 때문이다. 이러한 상황에서는 비록 회사는 근로자들의 기술을 향상시키고 근로의욕을 고취시키며 근로자들의 경영 및 생산과정 참여 기회를 증진시키기 위해 고몰입 인적자원관리 제도를 도입했다고 하더라도 노사간에 이를 신뢰할 수 있는 분위기가 조성되어 있지 못하기 때문에 의도했던 효과를 거두기 어려울 것이다.

즉, 고몰입 인적자원관리 제도가 조직 성과에 대해 미치는 효과는 노사간에 어떠한 노사관계가 확립되어 있는가에 의해 크게 영향을 받을 수 밖에 없다는 것이다. 따라서, 협력적인 노사관계가 고몰입 인사관리제도의 조직 성과에 대해 미치는 영향을 상호작용을 통해 조직 성과에 간접적인 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있을 것이다.

이와 같은 논의에 근거하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1: 고몰입 인적자원관리는 노동생산성에 대해 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 고몰입 인적자원관리의 노동생산성에 대한 긍정적인 영향력은 노사관계에 의해 조절될 것이다. 즉, 노사관계가 협력적일수록 고몰입 인적자원관리의 노동생산성에 대한 긍정적인 영향력은 크게 나타날 것이다.

가설 2: 고몰입 인적자원관리는 근로자 주도의 혁신활동에 대해 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-1: 고몰입 인적자원관리의 근로자 주도의 혁신활동에 대한 긍정적인 영향력은 노사관계에 의해 조절될 것이다. 즉, 노사관계가 협력적일수록 고몰입 인적자원관리의 근로자 주도의 혁신활동에 대한 긍정적인 영향력은 크게 나타날 것이다.

가설 3: 고몰입 인적자원관리는 제품 및 서비스의 혁신에 대해 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3-1: 고몰입 인적자원관리의 제품 및 서비스의 혁신에 대한 긍정적인 영향력은 노사관계에 의해 조절될 것이다. 즉, 노사관계가 협력적일수록 고몰입 인적자원관리의 제품 및 서비스 혁신에 대한 긍정적인 영향력은 크게 나타날 것이다.

가설 4: 고몰입 인적자원관리는 제품 및 서비스의 품질에 대해 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설4-1: 고몰입 인적자원관리의 제품 및 서비스의 품질에 대한 긍정적인 영향력은 노사관계에

의해 조절될 것이다. 즉, 노사관계가 협력적일수록 고몰입 인적자원관리의 제품 및 서비스의 품질에 대한 긍정적인 영향력은 크게 나타날 것이다.

가설 5: 고몰입 인적자원관리는 이직율에 대해 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설5-1: 고몰입 인적자원관리의 이직율에 대한 부정적인 영향력은 노사관계에 의해 조절될 것이다. 즉, 노사관계가 협력적일수록 고몰입 인적자원관리의 이직율에 대한 부정적인 영향력은 크게 나타날 것이다.

가설 6: 고몰입 인적자원관리는 주관적 재무성과에 대해 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설6-1: 고몰입 인적자원관리의 주관적 재무성과에 대한 긍정적인 영향력은 노사관계에 의해 조절될 것이다. 즉, 노사관계가 협력적일수록 고몰입 인적자원관리의 주관적 재무성과에 대한 긍정적인 영향력은 크게 나타날 것이다.

III. 자료의 조사와 측정

1. 자료 수집 방법

본 연구는 한국노동연구원에서 실시한 사업체패널조사(2007)의 자료를 이용하여 분석하였다. 사업체 패널조사(2007)는 2008년 6월 중순부터 11월 초까지 약 5개월간 CAPI(Computer Assisted Personal Interviewing) 방식으로 면접조사가 실시되었으며, 사업장 단위¹⁾의 표본조사로 통계청의 『사업체기초통계조사』에 수집되어 있는 전국의 사업장 가운데 농림어업 및 광업을 제외한 전산업에서 상용근로자 30인 이상의 모든 사업장을 모집단으로 하여 층화추출을 통한 표본을 추출하였고 이를 대상으로 설문조사를 실시하여 1,744개의 사업장에서 조사가 완료되었다. 본 연구는 이 원표본 중에서 노동조합을 가지고 있다고 응답한 658개 사업장을 대상으로 분석을 실시하였다. 이 연구의 매개 변인인 협력적 노사관계에 대한 응답은 노동조합이 있는 경우에만 수집되었기 때문이다.

2. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 종속 변수는 다양한 측면에서의 조직 성과 변수이다. 조직 성과는 기존 연구들에 기초하여 노동생산성, 근로자 주도의 혁신 활동, 제품 및 서비스의 혁신, 제품 및 서비스의 품질, 이직율, 주관적 재무적 성과 변수에 의해 측정되었다. 이들 변수들은 동종업계 평균에 비하여

1) 단 공공부문, 금융보험업, 전기가스수도업은 기업 기준으로 조사하였다.

매우 낮다를 1점으로 하고, 동종업계 평균에 비하여 매우 높다를 5점으로 하는 리커트 5점 척도를 사용하여 측정되었다.

본 연구의 독립 변수는 고몰입 인사제도와 협력적 노사관계이다. 고몰입 인사제도를 측정하는 방법은 인적자원관리 제도에서 몇 가지 요인을 추출하여 사용하는 방법과 인적자원관리 제도를 하나의 체계로 파악하여 척도를 구성하는 방법이 있다. 전자의 방법은 인적자원관리 시스템을 몇 개의 영역으로 구분하여 각 영역을 객관적인 인적자원관리 제도에 대한 정보를 통해 측정하는 방법이다. 인적자원관리 시스템을 몇 개의 영역으로 구분할 것인지는 연구자에 따라 서로 다른 접근 방법을 취하였다. 어떤 학자는 근로자 기술 및 조직 구조와 근로자 동기라는 두 개의 영역으로 구분하기도 하였고(Huselid, 1995), 어떤 학자들은 능력개발제도, 동기부여제도, 참여·의사소통제도 등 3가지 요인을 구성하는 방법(Applebaum et al., 2000; 김재구·임상훈·김동배, 2003; 송보화, 2006; 서인석·김우영, 2009)을 사용하였다. 어떤 학자들은 채용, 훈련, 성과관리, 보상 등 구체적인 인적자원관리 분야 간의 구분을 통해 네 가지 이상의 구분을 사용하기도 하였다(Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). 후자의 방법은 학자들마다 서로 다른 용어를 사용하기는 하였지만 서로 비슷한 개념을 측정한 것으로 보인다. 즉, “고몰입 인사관리” 혹은 “고성과 인사관리”로 대표되는 인적자원관리 유형을 설정하고 이를 구성하는 요소들을 파악하고자 하였다. Arthur(1992)는 “통제형”과 대별되는 “헌신형” 인적자원관리 체제를 상정하였고, MacDuffie(1995)는 “유연한 생산체제”라는 개념을 사용하였으며, Ichniowski, Shaw, & Prennushi(1997)는 “협력적이고 혁신적인 인적자원관리 제도”라는 개념을 사용하였다. 김진희(2009)는 최근의 연구에서 고몰입 인적자원관리를 고임금정책, 성과기반 평가체계, 교육훈련, 경영정보의 공유, 고용안정성의 다섯가지 특성을 가진 인적자원관리 체제로 특징지워 사용하였다. 이러한 연구들에서 고몰입 인적자원관리 체제의 공통된 특징은 인사관리가 저임금을 통한 인건비 절감보다는 근로자들의 만족과 헌신감을 높이는 방식으로 이루어지며, 외적 충원보다는 내적 충원을 중심으로 인력을 충원하며, 팀 단위의 조직 운영과 평가 및 보상이 이루어지며, 근로자들의 숙련 향상과 경력 개발을 위해 노력한다는 것이다. 이 연구는 전략적 인적자원관리에 있어서의 노사관계의 조절 효과에 대한 일종의 탐색적 연구이기 때문에 인적자원관리 시스템의 복잡한 내적 메카니즘을 밝히기 보다는 노사관계가 인적자원관리 시스템 전체에 대해 조절 효과가 있는지를 검증하는데 목적이 있기 때문에 인적자원관리 시스템의 성격을 전체적으로 파악할 수 있는 후자의 방법을 사용하였다. 본 연구에서는 고몰입 인사제도를 5개의 문항을 평균하여 사용하였다. 고몰입 인사제도를 측정하는데 사용된 5개의 문항은 인사관리의 일차적인 목표가 고정적 인건비 절감보다는 근로자들의 기업에 대한 충성심과 애착을 높이는 데 맞추어져 있는 정도, 기업의 주요 채용 방식이 필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 충원하고 불필요시 해고하는 방식보다는 필요한 자격을 갖춘 사람을 장기 고용을 통해 내부에서 육성하는 정도, 비정규직 근로자들보다는 정규직 근로자들을 주요 사용하는 정도, 개인의 성과와 업적을 중심으로 한 인사관리보다는 팀워크를 기준으로 한 인사관리의 운영 정도, 단기적 성과와 업적을 높이려는 방향보다는 근로자의 장기적인 육성과 개발을 위한 인사관리의 방향 정도에 문항들이다. 이러한 문항들에 대하여 이러한 성격을 가장 적게 가진 경우(즉, 반대의 특성을 가장 많이 가진 경우)를 1점으로 하고, 이러

한 특성을 가장 많이 가진 경우를 5점으로 하는 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하여 사용하였다.

노사관계를 측정하는 방법에는 변수를 유형화하는 방법과 연속형 변수를 사용하는 방법이 있다(김동주, 2008). 노사관계에 대한 기존의 많은 연구들은 노사관계 변수를 유형화하여 투입하였는데 이는 노사관계가 한번 형성되고 나면 환경적·전략적 요인에 의해 잘 변화지 않는다는 노사관계에 대한 시각과도 연결되는 것이다. 본 연구에서는 다양한 노사관계의 수준이 인적자원관리 제도와 어떻게 연결되는지를 살펴본다는 의미에서 노사협력의 수준을 나타내는데 많이 활용되는 노사관계 분위기에 대한 지표(박우성·유규창, 2000; 노용진, 2006)를 사용하였다. 본 연구에서 협력적 노사관계는 6개의 문항의 평균값을 취하여 사용하였다. 협력적 노사관계를 측정하는데 사용된 문항들은 노사가 서로 약속을 잘 지키는지, 노사가 서로 신뢰하는 분위기에서 협상이 이루어지는지, 노사간 정보교환이 잘 이루어지는지, 근로조건의 중요한 변화는 대부분 노사가 공동으로 협의하는지, 노사가 사소한 일로도 자주 다투는지, 노사가 서로 적대적인지에 대한 질문들이다. 이 러한 문항들에 대해 전혀 그렇지 않은 경우를 1점으로, 매우 그런 경우를 5점으로 하여 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하여 사용하였다. 부정적으로 질문된 5번째와 6번째 문항은 점수를 재부호화하여 사용하였다.

한편, 본 연구의 통제변수로는 국내시장의 경쟁정도, 기업규모, 기업연령, 여성 근로자의 비율 등이 사용하였다. 국내시장의 경쟁정도는 국내 시장의 경쟁이 심할수록 서로 다른 인적자원관리 제도를 도입할 가능성이 높고, 노사관계 구축에도 영향을 미칠 수 있고, 기업 성과에도 당연히 영향을 미칠 것으로 예상되어 선정하였다. 이 변수는 경쟁이 매우 약하다를 1점으로 하고, 경쟁이 매우 심하다를 5점으로 하는 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 기업의 규모는 기업의 규모가 클수록 세련된 인적자원관리 제도들을 도입할 가능성이 높고 생산성이 높을 가능성이 높으며(서인석·김우영, 2008; Guthrie, 2001), 기업 규모에 따라 노사관계에도 영향이 있을 것으로 예상되어 선정하였다. 본 연구에서 기업 규모는 근로자의 수로 측정하였다. 기업연령은 기업의 성숙 정도에 따라 인적자원관리의 효과가 달라질 수 있고(서인석·김우영, 2008), 노사관계의 수준도 달라질 수 있으며, 이는 조직 성과에도 영향을 미칠 것으로 예상되어 통제변수에 포함하였다. 기업의 연령은 이 연구의 표본 조사가 이루어진 시점인 2008년에서 기업의 설립연도를 차감하여 계산하였다. 여성 근로자의 비율 또한 여성의 비율이 높은 경우 특정 방식의 인적자원관리 제도를 도입할 가능성이 높고, 노사관계도 영향을 받을 수 있으며, 기업 성과에도 영향을 미칠 수 있을 것으로 파악되어 통제 변수로 사용하였고, 전체 근로자 중 여성 근로자의 비율을 계산하여 사용하였다.

IV. 분석결과

1. 타당성과 신뢰성 검증

가설 검증에 앞서 본 연구에서 사용된 주요 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하였다. 이 연구에서

사용된 주요 변수들의 타당성을 검증하기 위하여 각 개념의 측정치를 대상으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 주성분분석(principal component analysis) 방법을 사용하였으며, 베리맥스(varimax) 회전 방식을 사용하였다.

타당성과 신뢰성 분석 결과는 <표 1>에 정리되어 있다. 요인을 분석을 실시한 결과, 3개의 요인이 추출되었다. 하나의 요인은 고몰입 인사제도와 관련된 요인이었고, 하나는 협력적 노사관계에 관련된 요인이었다. 또 하나의 요인은 협력적 노사관계에 관련된 문항들 중 부정적으로 질문된 문항들(노사가 자주 다투다는 문항과 노사관계가 적대적이라는 문항)이었다. 이전의 연구들도 부정적으로 질문된 문항들과 관련된 요인에 대해 언급하고 있다(Angle & Perry, 1981; Luthans et al., 1985). 이러한 연구들은 이러한 요인의 존재를 부정적으로 질문된 문항에 답변하는데 있어서의 어려움 때문인 것으로 해석하였다. 따라서, 협력적 노사관계에 대한 질문들 중 부정적으로 질문된 문항들로 이루어진 요인은 하나의 독립된 요인이라기보다는 협력적 노사관계 개념에 대한 측정치이지만 방법론적 차이(질문 방식의 차이)로 인해 파생된 하위 요인으로 판단하여 협력적 노사관계 개념에 포함하였다. 협력적 노사관계 개념에 대한 요인적재치를 살펴보다도 부정적으로 질문된 문항들은 비록 다른 긍정적으로 질문된 문항들에 비해서는 요인적재치가 떨어지지만 .6보다는 높게 나타나 하나의 개념으로 구성하는데 있어 큰 무리가 없어 보인다. 고몰입 인사제도에 대한 문항들 중 정규직 근로자 활용과 팀웍 중심의 인사관리와 관련된 문항들은 요인적재치가 .5보다 낮게 나타나 일반적인 요인적재치보다 낮은 수준으로 보인다. 하지만, 기존의 연구들에서 이러한 특성들을 고몰입 인사제도에 관한 내용으로 언급하고 있기 때문에 이 연구에서는 고몰입 인사제도 개념에 포함하였다.

신뢰성은 동일한 개념을 서로 다른 방법을 사용하여 반복해서 측정하였을 때 얼마나 일관성있는 결과를 얻는가의 정도를 의미한다. 이 연구에서는 서로 다른 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복적으로 측정하였을 때 얼마나 일관성있는 결과를 얻는가를 살펴보는 내적일관성의 대표적인 분석 도구인 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 신뢰성을 검증하였다. 본 연구에서 사용된 고몰입 인사제도 변수의 신뢰성을 나타내는 Cronbach's α 값은 .610으로 나타나 일반적인 신뢰도 계수에 비해 다소 낮게 나타난 경향이 있다. Nunnally(1967)는 알파 값의 일반적인 기준으로 0.7-.09를 제시하고 있지만 최소한의 기준으로는 0.5를 제시하였다. 따라서, 이 연구에서는 비록 고몰입 인사제도 변수의 신뢰성이 충분하지는 않지만 최소한의 기준은 어느 정도 충족한 것으로 판단하여 본 연구에 포함하였다. 하지만, 분석 결과를 해석하는데 있어서는 신중을 기할 필요가 있을 것으로 보인다.

<표 1> 사용 변수의 요인분석과 신뢰도 분석 결과

		요인적재치	Cronbach's α
고몰입 인사제도	인사관리의 목표가 충성심과 애착	.578	.610
	장기고용과 내부육성	.625	
	정규직 근로자 활용	.462	
	팀웍 중심의 인사관리	.472	
	근로자의 장기적인 육성과 개발	.683	
협력적 노사관계	노사간 약속준수	.835	.854
	상호 신뢰 분위기	.848	
	활발한 정보교환	.810	
	노사 공동 협의	.714	
	자주 다툼(R)	.629	
	적대적(R)	.648	

2. 상관관계 분석

<표 2>는 이 연구에 사용된 변수들의 기초 통계치와 변수들간의 상관관계를 보여주고 있다. 인 연구에 사용된 표본에 있어 종업원의 수로 측정된 기업의 규모는 평균 714명 정도이고, 기업의 연령은 26.53년, 평균적인 여성 근로자들의 비율은 24%정도인 것으로 나타났다. 5점 척도로 측정된 기업 특성 관련 변수들은 3점에서 4점 사이의 분포를 보여주고 있다.

변수들간의 상관관계를 살펴보면, 국내시장의 경쟁이 심할수록 이직율이 높은 것으로 나타나 ($r=.106, p<.05$) 기업들간의 경쟁이 심할수록 기업들간의 소위 ‘인력 빼가기’ 경쟁이 심한 것으로 보인다. 고몰입 인사제도와 협력적 노사관계($r=.217, p<.05$)간에는 어느 정도의 긍정적인 관계는 존재 하지만 상관 관계가 그다지 높지 않아 이들 개념이 서로 독립된 개념임을 보여주며, 따라서 서로 독립된 독립변인으로 사용되는데 적당한 것으로 판단된다. 고몰입 인사제도는 주관적 재무성과를 제외한 모든 종속 변인들과 통계적으로 유의미한 관계를 보였고, 협력적 노사관계는 제품의 품질과 주관적 재무성과를 제외한 종속 변수들과 통계적으로 유의미한 관계를 보였다. 종속변수들 간에는 혁신활동과 제품혁신($r=.521, p<.05$)과 제품혁신과 제품품질($r=.536, p<.05$)간의 관계를 제외하고는 .5 이하의 상관관계를 보여 서로 독립된 종속 변수로 사용하는데 있어 별다른 무리가 없는 것으로 판단된다.

<표 2> 사용 변수의 기초 통계

변수	평균	표준 편차	국내시장 경쟁정도	기업규모	기업연령	여성비율	고몰입 인사제도	협력적 노사관계	노동 생산성	혁신활동	제품혁신	제품품질	이직율	재무성과
국내시장 경쟁정도	3.73	1.12												
기업규모	714.96	1334.32	0.65											
기업연령	28.53	18.11	0.75	.137**										
여성비율	.24	.23	.114**	.102**	.012									
고몰입 인사제도	3.65	.56	-.159**	.010	.022	-.059								
협력적 노사관계	3.84	.53	-.126**	.039	.056	-.077**	.217**							
노동생산성	3.20	.67	-.047	-.025	-.105**	.014	.107**	.131**						
혁신활동	3.35	.69	-.003	-.004	-.060	-.055	.179**	.125**	.364**					
제품혁신	3.47	.64	.010	.035	-.068	.001	.160**	.122**	.316**	.521**				
제품품질	3.65	.66	-.037	-.041	-.014	.007	.161**	.068	.435**	.443**	.536**			
이직율	2.38	.85	.106**	.031	-.017	.161**	-.191**	-.101**	-.156**	-.227**	-.236**	-.255**		
재무성과	3.12	.76	.000	.068	-.010	-.007	.068	.066	.452**	.355*	.276**	.312**	-.195**	

주: 양측검정, N=658, *: p<.05, **: p<.01

3. 가설 검증

본 연구는 총 6개의 가설로 구성되어 있으며, 이들 가설의 검증을 위해 계층적 회귀 분석(hierarchical regression)을 실시하였다. 모형 1은 국내시장의 경쟁정도, 기업규모, 기업연령, 여성비율과 같은 통제변수들만을 투입한 모형이며, 모형 2는 통제 변수 이외에 고물입 인사제도와 협력적 노사관계라는 독립변수를 투입하여 주효과(main effect)를 검증한 모형이고, 마지막으로 모형 3은 모형 2에 고물입 인사제도와 협력적 노사관계간의 상호작용항을 투입하여 두 변인들간의 조절효과를 검증한 모형이다.

<표 3>은 노동생산성을 종속 변수로 하여 계층적 회귀 분석을 실시한 결과를 보여주고 있다. 먼저 가설 1과 관련하여 고물입 인사제도와 협력적 노사관계가 노동 생산성에 어떠한 영향을 미치는지를 모형 2에서 살펴보면, 고물입 인사제도($b=.133, p<.05$)와 협력적 노사관계($b=.139, p<.01$) 모두 노동 생산성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 다음으로 협력적 노사관계 변수가 고물입 인사제도와 노동생산성 변수 간에 상호작용효과를 보이는가를 알아보기 위하여 고물입 인사제도와 협력적 노사관계 변수를 곱한 값을 상호작용항으로 투입한 모형 3을 살펴보면 협력적 노사관계 변수는 고물입 인사제도가 노동생산성에 미치는 영향을 정의 방향으로 조절($b=.252, p<.01$)하고 있는 것으로 나타났다. 다시 말하면, 비록 비슷한 수준의 고물입 인사제도를 가지고 있다고 하더라도 노사관계가 더 협력적인 기업에서 고물입 인사제도의 노동 생산성에 대한 효과는 증가된다는 것이다.

<표 3> 노동생산성에 대한 계층적 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3
국내시장 경쟁정도	-.023(.027)	-.004(.027)	-.001(.027)
기업규모	-1.2e5(.000)	-1.6e5(.000)	-1.0e5(.000)
기업연령	-.003(.002)+	-.003(.002)*	-.003(.002)*
여성비율	.104(.139)	.133(.138)	.413(.137)
고물입 인사제도(A)		.133(.050)*	-.846(.316)**
협력적 노사관계(B)		.139(.054)**	-.755(.295)*
A X B			.252(.082)**
R ²	.039	.062	.077
△R ²		.023	.015
F	2.347**	3.240***	3.762***

주: 양측검정, N=597, +: $p<.01$, *: $p<.05$, **: $p<.01$, ***: $p<.001$, 표 안의 값은 b값이고 괄호 안의 숫자는 표준오차임. 모든 회귀분석은 산업을 통제하였음. 두 번째 행의 -1.2e5=-1.2X10-5를 나타냄.

<표 4>는 근로자 주도의 혁신 활동을 종속 변수로 하여 계층적 회귀 분석을 실시한 결과를 보여주고 있다. 먼저 가설 2와 관련하여 고물입 인사제도와 협력적 노사관계가 근로자 주도의 혁신 활동에 어떠한 영향을 미치는지를 모형 2에서 살펴보면, 고물입 인사제도($b=.211, p<.001$)와 협력적 노사관계($b=.109, p<.05$) 모두 노동 생산성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있

다. 하지만, 노동 생산성에는 고몰입 인사제도보다는 협력적 노사관계가 조금 더 많은 영향을 미친 반면, 근로자 주도의 혁신 활동에는 협력적 노사관계 보다는 고몰입 인사제도가 더 많은 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 다음으로 협력적 노사관계 변수가 고몰입 인사제도와 근로자 주도의 혁신 활동 변수 간에 상호작용효과를 보이는가를 알아보기 위하여 고몰입 인사제도와 협력적 노사관계 변수를 곱한 값을 상호작용항으로 투입한 모형 3을 살펴보면 협력적 노사관계 변수는 고몰입 인사제도가 노동생산성에 미치는 영향을 정의 방향으로 조절($b=.152, p<.10$)하고 있는 것으로 나타났다. 비록 상호작용항의 통계적 유의도는 .05 수준에서는 유의미하지 않았지만, .10 수준에서는 유의미한 것으로 나타났다. 이는 비록 비슷한 수준의 고몰입 인사제도를 가지고 있다고 하더라도 노사관계가 더 협력적인 기업에서 고몰입 인사제도의 근로자 주도 혁신 활동에 대한 효과는 더 크게 나타난다는 것을 의미한다 하겠다.

<표 4> 근로자 주도 혁신 활동에 대한 계층적 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3
국내시장 경쟁정도	.003(.028)	.024(.028)	.026(.028)
기업규모	-4.1e6(.000)	-8.2e6(.000)	-5.3e6(.000)
기업연령	-.002(.002)	-.002(.002)	-.002(.002)
여성비율	-.009(.147)	.021(.144)	.031(.144)
고몰입 인사제도(A)		.211(.051)***	-.368(.337)
협력적 노사관계(B)		.109(.055)*	.436(.318)
A X B			.152(.087)+
R ²	.030	.071	.075
△R ²		.041	.004
F	1.831+	3.678***	3.639***

주: 양측검정, N=594, +: $p<.01$, *: $p<.05$, **: $p<.01$, ***: $p<.001$, 표 안의 값은 b값이고 괄호 안의 숫자는 표준오차임. 모든 회귀분석은 산업을 통제하였음. 두 번째 행의 -4.1e5=-4.1X10⁻⁵를 나타냄.

<표 5>는 제품 및 서비스 혁신을 종속 변수로 하여 계층적 회귀 분석을 실시한 결과를 보여주고 있다. 먼저 가설 3과 관련하여 고몰입 인사제도와 협력적 노사관계가 제품 및 서비스 혁신에 어떠한 영향을 미치는지를 모형 2에서 살펴보면, 고몰입 인사제도($b=.172, p<.001$)와 협력적 노사관계($b=.110, p<.05$) 모두 노동 생산성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 두 변인들간의 상대적 크기는 근로자 주도의 혁신 활동에서와 같이 고몰입 인사제도의 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 기업의 혁신 관련 활동에는 협력적 노사관계보다는 고몰입 인사제도가 더 많은 영향을 미치고 있는 것으로 보인다. 다음으로 협력적 노사관계 변수가 고몰입 인사제도와 제품 및 서비스 혁신 변수 간에 상호작용효과를 보이는가를 알아보기 위하여 고몰입 인사제도와 협력적 노사관계 변수를 곱한 값을 상호작용항으로 투입한 모형 3을 살펴보면 협력적 노사관계 변수는 고몰입 인사제도가 노동생산성에 미치는 영향을 정의 방향으로 조절($b=.191, p<.05$)하고 있는 것으로 나타났다. 즉 비록 비슷한 수준의 고몰입 인사제도를 가지고 있다고 하더라도 노사관계가 더 협력적인 기업에서 고몰입 인사제도의 제품 및 서비스 혁신에 대한 효과는 더 크게 나타난다는 것이다.

<표 5> 제품 및 서비스 혁신에 대한 계층적 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3
국내시장 경쟁정도	.006(.025)	.025(.025)	.027(.025)
기업규모	1.52e5(.000)	1.13e5(.000)	1.57e5(.000)+
기업연령	-.003(.001)+	-.003(.001)*	-.003(.001)
여성비율	.148(.130)	.186(.128)	.188(.128)
고물입 인사제도(A)		.172(.047)***	-.555(.296)+
협력적 노사관계(B)		.110(.050)*	-.573(.279)*
A X B			.191(.077)*
R ²	.041	.076	.085
ΔR ²		.035	.009
F	2.553**	4.064***	4.262***

주: 양측검정, N=608, +: p<.01, *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001, 표 안의 값은 b값이고 괄호 안의 숫자는 표준오차임. 모든 회귀분석은 산업을 통제하였음. 두 번째 행의 1.52e5=1.52X10⁻⁵를 나타냄.

<표 6>은 제품 및 서비스 품질을 종속 변수로 하여 계층적 회귀 분석을 실시한 결과를 보여주고 있다. 먼저 가설 4와 관련하여 고물입 인사제도와 협력적 노사관계가 노동 생산성에 어떠한 영향을 미치는지를 모형 2에서 살펴보면, 고물입 인사제도(b=.174, p<.001)만이 제품 및 서비스 품질에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 다음으로 협력적 노사관계 변수가 고물입 인사제도와 노동생산성 변수 간에 상호작용효과를 보이는가를 알아보기 위하여 고물입 인사제도와 협력적 노사관계 변수를 곱한 값을 상호작용항으로 투입한 모형 3을 살펴보면 협력적 노사관계 변수는 고물입 인사제도가 제품 및 서비스 품질에 미치는 영향에 대해 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

<표 6> 제품 및 서비스 품질에 대한 계층적 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3
국내시장 경쟁정도	-.021(.025)	-.008(.026)	-.007(.026)
기업규모	-2.2e5(.000)	-2.5e5(.000)	-2.4e5(.000)
기업연령	.000(.001)	.000(.001)	.000(.001)
여성비율	.222(.132)+	.254(.131)+	.256(.131)+
고물입 인사제도(A)		.174(.048)***	-.096(.304)
협력적 노사관계(B)		.024(.051)	-.228(.286)
A X B			.071(.079)
R ²	.082	.104	.105
ΔR ²		.022	.001
F	5.246***	5.693***	5.316***

주: 양측검정, N=600, +: p<.01, *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001, 표 안의 값은 b값이고 괄호 안의 숫자는 표준오차임. 모든 회귀분석은 산업을 통제하였음. 두 번째 행의 -2.2e5=-2.2X10⁻⁵를 나타냄.

<표 7>은 이직율을 종속 변수로 하여 계층적 회귀 분석을 실시한 결과를 보여주고 있다. 먼저 가설 5와 관련하여 고물입 인사제도와 협력적 노사관계가 이직율에 어떠한 영향을 미치는지를 모형 2에서 살펴보면, 고물입 인사제도(b=-.245, p<.001)만이 이직율에 통계적으로 유의미한 부의 효

과를 미치고 있음을 알 수 있다. 다음으로 협력적 노사관계 변수가 고물입 인사제도와 이직율 변수 간에 상호작용효과를 보이는가를 알아보기 위하여 고물입 인사제도와 협력적 노사관계 변수를 곱한 값을 상호작용항으로 투입한 모형 3을 살펴보면 협력적 노사관계 변수는 고물입 인사제도가 이직율에 미치는 영향을 부의 방향으로 조절($b=-.254$, $p<.05$)하고 있는 것으로 나타났다. 다시 말해 비록 비슷한 수준의 고물입 인사제도를 가지고 있다고 하더라도 노사관계가 더 협력적인 기업에서 이직율이 더 낮게 나타나다는 것이다.

<표 7> 이직율에 대한 계층적 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3
국내시장 경쟁정도	.071(.032)*	.049(.032)	.045(.032)
기업규모	1.67e5(.000)	2.18e5(.000)	1.62e6(.000)
기업연령	.000(.002)	.000(.002)	.000(.002)
여성비율	.662(.171)***	.623(.168)***	.617(.168)***
고물입 인사제도(A)		-.245(.060)***	.721(.386)+
협력적 노사관계(B)		-.068(.065)	.840(.360)*
A X B			-.254(.099)**
R ²	.071	.101	.111
ΔR ²		.030	.010
F	4.697***	5.721***	5.836***

주: 양측검정, N=622, +: $p<.01$, *: $p<.05$, **: $p<.01$, ***: $p<.001$, 표 안의 값은 b값이고 괄호 안의 숫자는 표준오차임. 모든 회귀분석은 산업을 통제하였음. 두 번째 행의 1.67e5=1.67X10⁻⁵를 나타냄.

마지막으로, <표 8>은 주관적 재무성과를 종속 변수로 하여 계층적 회귀 분석을 실시한 결과를 보여주고 있다. 먼저 가설 6과 관련하여 고물입 인사제도와 협력적 노사관계가 노동 생산성에 어떠한 영향을 미치는지를 모형 2에서 살펴보면, 고물입 인사제도와 협력적 노사관계 모두 주관적 재무성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 이는 앞의 연구 결과나 이전의 연구 결과들에 비추어 볼 때 예상하지 못한 결과라고 할 수 있다. 다음으로 협력적 노사관계 변수가 고물입 인사제도와 주관적 재무성과 변수 간에 상호작용효과를 보이는가를 알아보기 위하여 고물입 인사제도와 협력적 노사관계 변수를 곱한 값을 상호작용항으로 투입한 모형 3을 살펴보면 협력적 노사관계 변수는 고물입 인사제도가 주관적 재무성과에 미치는 영향을 정의 방향으로 조절($b=.268$, $p<.01$)하고 있는 것으로 나타났다. 다시 말하면, 비록 비슷한 수준의 고물입 인사제도를 가지고 있다고 하더라도 노사관계가 더 협력적인 기업에서 고물입 인사제도의 주관적 재무 성과에 대한 효과는 증가된다는 것이다.

<표 8> 주관적 재무적 성과에 대한 계층적 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3
국내시장 경쟁정도	-.007(.031)	.003(.031)	.007(.031)
기업규모	2.86e5(.000)	2.6e5(.000)	3.21e5(.000)
기업연령	.000(.002)	.000(.002)	9.92e6(.002)
여성비율	.165(.159)	.186(.159)	.196(.158)
고몰입 인사제도(A)		.092(.058)	-.926(.363)*
협력적 노사관계(B)		.056(.062)	-.896(.341)**
A X B			.268(.094)**
R ²	.037	.044	.057
△R ²		.007	.013
F	2.206*	2.194*	2.671***

주: 양측검정, N=608, +: p<.01, *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001, 표 안의 값은 b값이고 괄호 안의 숫자는 표준오차임. 모든 회귀분석은 산업을 통제하였음. 두 번째 행의 2.86e5=2.86X10⁻⁵를 나타냄.

V. 결론

본 연구는 고몰입 인사제도가 조직 성과에 어떠한 영향을 미치고 있으며, 이러한 영향력이 협력적 노사관계에 따라 어떻게 달라지는가를 실증연구를 통해 밝혀보고자 하였다.

구체적인 실증분석 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다. 조직 성과를 노동생산성을 통해 살펴보았을 경우, 고몰입 인사제도와 협력적 노사관계 모두 직접적인 정의 관계를 보여주고 있었고, 두 변인간의 상호작용도 정의 영향을 미치고 있었다. 조직 성과를 근로자 주도의 혁신활동과 제품 및 서비스 혁신을 통해 살펴보았을 경우에도 고몰입 인사제도와 협력적 노사관계 모두 정의 영향을 미치고 있었고, 두 변인간의 상호작용도 정의 영향을 나타내고 있었다. 조직 성과를 제품 및 서비스의 품질을 통해 살펴보았을 경우에는 고몰입 인사제도만이 직접적인 영향력을 미치고 있었고, 고몰입 인사제도와 협력적 노사관계간의 상호작용이 제품 및 서비스 품질에 대해 미치는 영향력은 통계적으로 유의미하지 않았다. 조직 성과를 이직율을 통해 살펴보았을 경우에는 고몰입 인사제도와 협력적 노사관계 모두 부의 영향력을 보이고 있었고, 두 변인간의 상호작용도 부의 영향력을 보이고 있었다. 마지막으로, 주관적 재무성과에는 고몰입 인사제도와 협력적 노사관계 모두 아무런 직접적인 영향력을 미치지 못하고 있었으나, 두 변인간의 상호작용은 정의 영향을 미치고 있었다. 정리하면, 고몰입 인사제도의 성격을 더 많이 가진 사업장일수록 노동생산성이 높아지고, 근로자 주도의 혁신활동과 제품 및 서비스의 혁신이 활발해지며, 제품 및 서비스의 품질이 향상되고, 이직율이 낮아지는 모습을 보이고 있었고, 이러한 고몰입 인사제도의 영향력은 노사관계가 더 협력적인 사업장에서 더욱 뚜렷하게 나타나고 있었다는 것이다.

한 가지 예상하지 못한 결과는 주관적 재무 성과에 대한 분석 결과이다. 주관적 재무 성과에 대해서는 고몰입 인사제도나 협력적 노사관계 모두 직접적인 영향력을 보이지 않았다. 주관적 재무 성과가 조직 성과 변수들 중 가장 최종적인 변수라는 점에서 이러한 분석 결과는 기존의 전략적

인적지원관리 연구들의 연구결과와 부합하지 않는 분석 결과이다. 따라서, 이러한 분석 결과가 이 연구의 표본의 특성에 의한 특수한 분석 결과인지를 추후의 연구를 통해 밝힐 필요가 있을 것이다. 이 연구의 분석 결과에서 더욱 흥미있는 것은 고몰입 인사제도와 협력적 노사관계가 주관적 재무 성과에 대해 직접적인 영향력은 없었지만 두 변인간의 상호작용은 통계적으로 유의미한 정의 영향을 보였다는 것이다. 이는 전략적 인적자원관리 연구와 관련하여 중요한 의미를 가질 수 있다. 즉, 기존의 연구에서처럼 고몰입 인적자원관리 제도의 영향만을 독립적으로 고려할 경우, 고몰입 인사제도가 조직 성과에 대해 직접적이지는 않지만 협력적 노사관계와의 상호작용을 통해 미칠 수 있는 간접적 영향력을 고려할 수 없다는 것이다. 따라서, 고몰입 인사제도의 조직 성과에 대한 영향력을 살펴보는 데 있어 고몰입 인사제도 자체의 영향력 뿐만 아니라 협력적 노사관계와 같은 맥락적 변수들을 같이 고려할 필요가 있으며, 특히 고몰입 인사제도와 맥락적 변수들간의 상호 작용을 같이 고려할 필요가 있을 것이다. 이러한 상호작용효과를 고려하지 않을 경우 고몰입 인사제도나 협력적 노사관계 모두 주관적 재무적 성과와 같은 조직 성과를 높이는데 별다른 도움이 되지 못한다는 잘못된 결론에 도달할 우려가 있기 때문이다.

본 연구는 이론적으로 전략적 인적자원관리에서의 인적자원관리 제도와 관련하여 중요한 이론적 함축을 가지고 있다. 특히, 전략적 인적자원관리에 대한 상황적 접근 관점에 대해 시사하는 바가 크다고 하겠다. 상황적 접근 관점에 따르면, 인적자원관리 제도의 효과는 상황적 변수에 따라 그 효과가 달라질 수 있다고 한다. 하지만, 이전의 연구들에서는 이러한 논의가 경험적으로 잘 검증되지 못한 한계를 지니고 있었다. 이 연구는 전략적 인적자원관리의 상황적 접근 관점에 대해 하나의 경험적 증거를 제시하는 연구로 그 의의를 가진다고 하겠다. 특히 이 연구는 기존의 연구들에서 많이 다루지 않았던 상황적 요인인 노사관계에 초점을 맞추으로써 그 동안 조직 전략 중심으로 이루어졌던 상황적 접근 관점의 연구에 새로운 연구 방향을 제시하고 있다고 할 수 있다. 따라서, 추후의 연구들에서는 다양한 상황적 변수들의 영향력을, 특히 인적자원관리 변수들과 상황적 변수들과의 상호작용의 영향력을 고려할 필요가 있을 것이다.

이 연구는 또한 고몰입 인사제도의 도입과 관련하여 실무적 함축을 가지고 있다. 기업에서 고몰입 인적자원제도를 도입함에 있어 단순히 고몰입 인적자원관리 제도의 도입만을 고려할 것이 아니라 기업이 처한 다양한 상황을 같이 고려하여야 한다는 것이다. 기업이 처한 상황에 따라 비록 같은 인적자원관리 제도를 도입하더라도 그 효과성은 상당히 달라질 수 있기 때문이다. 이 연구에서 나타났듯이 노사관계가 협력적인 기업에서는 고몰입형 인적자원관리 제도들을 도입할 경우 그 효과성이 상당히 뛰어나게 나타날 수 있는 반면, 노사관계가 적대적인 기업에서는 비록 다른 기업들이 도입한 비슷한 고몰입 인적자원관리 제도들을 도입하더라도 그 효과성이 상당히 반감될 수 있다는 것이다. 따라서, 기업의 인사 담당자들은 인적자원관리 제도를 도입하고, 그 효과성을 예측하는데 있어 기업의 상황적 요인들을 같이 고려하여야 하며, 그렇지 못할 경우 인적자원관리 제도의 효과성 예측에 있어 심대한 오류를 범할 수 있을 것이다.

이 연구의 또 다른 실무적 함축은 노사관계를 새로운 시각으로 바라볼 필요가 있다는 것이다, 우리나라의 노사관계에 대한 전통적인 시각은 제로 썸(zero sum) 게임에 근거한 소비적인 시각이

었다. 즉, 노사관계는 정해진 경제적 파이(pie)를 어떻게 나누는가의 문제이므로 정치적·전략적으로 유리한 위치를 차지하여 좀 더 많은 경제적 이득을 취하는 것이라는 시각이 지배적이었다. 하지만, 이 연구의 결과에서 나타난 것처럼 노사관계는 조직 성과에 대한 직접적인 효과나 혹은 인적자원 관리와의 상호작용을 통한 간접적 효과를 통해 조직의 성과를 향상시키는데 크게 기여할 수 있는 측면이 있다. 이러한 노사관계에 대한 새로운 시각은 노사관계를 긍정적인 총합(positive sum)에 기초한 게임으로 파악하여 단순히 정해진 경제적인 이익을 분배하는 수동적인 기능뿐만 아니라 경제적인 렌트(rent)의 크기를 키우는데 능동적으로 기여하는 요인으로 파악하는 시각이라 할 수 있다. 이는 선진형 노사관계나 상생적 노사관계라는 관점에서 주로 논의되고 있으며, 노사간의 윈윈 전략(win-win strategy)의 하나로 논의되어 왔다. 이 연구의 결과는 노사관계가 가진 이러한 능동적인 기능 중에서도 인적자원관리 제도와 상호작용을 통한 조직 성과에 대한 긍정적인 공헌에 대해 많은 시사점을 안겨 주고 있다고 할 수 있다.

본 연구의 한계 및 향후 연구의 방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 이 연구에서 사용된 협력적 노사관계 변수는 인사 담당자들부터 획득한 정보에 의해 구성된 다른 변수들과는 달리 노무 담당자로부터 획득한 정보들을 토대로 변수를 구성하였다. 따라서, 이 연구에서 협력적 노사관계와 다른 변수들간의 관계에 대한 분석은 방법론적으로 서로 다른 정보원(source of information)을 사용하였기 때문에 동일방법편의(common method variance bias)에서 상대적으로 자유로울 수 있다. 하지만, 종속 변수들과 고물입 인사제도에 대한 정보는 같은 인사담당자로부터 획득된 것이기 때문에 동일방법편의의 가능성은 여전히 남아 있다. 따라서, 추후의 연구에서는 동일방법편의에서 좀 더 자유로운 객관적인 인사제도 측정 방법을 사용하여 분석(예를 들어, Applebaum et al., 2000; 김재구·임상훈·김동배, 2003; 송보화, 2006; 서인석·김우영, 2009)할 필요가 있을 것이다.

둘째, 이 연구의 종속 변수들은 비록 이 연구에서는 같은 수준의 종속 변수로 다루어졌지만 좀 더 정교한 연구에서는 인과적 관계로 구성될 수 있는 속성을 가지고 있다. 예를 들어, 인적자원관리 제도는 근로자 주도의 혁신 활동이나 노동생산성에 영향을 미치고, 혁신 활동과 노동생산성의 증가는 제품 및 서비스의 혁신과 품질 향상에 영향을 미치며, 제품 및 서비스의 혁신과 향상된 품질은 재무적 성과에 영향을 미치는 식의 인과적 관계의 구성이 가능하다. 하지만, 이러한 복잡하고 정교한 인과관계를 검증하기 위해서는 좀 더 긴 시간에 걸친 사업체 패널 자료가 구축될 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구의 분석 결과의 일반화 가능성에 대한 문제이다. 본 연구는 노무 담당자에 대한 노사관계 설문이 유노조 사업장에 대해서만 이루어졌기 때문에 유노조 사업장만을 대상으로 인적자원관리 제도와 노사관계의 조직 성과에 대한 영향력을 검증할 수 있었다. 따라서, 이 연구의 분석 결과가 무노조 사업장에서도 유효할지에 대해서는 추후의 연구가 필요하다 하겠다. 또한, 이 연구에서는 기업의 여러 가지 상황 변수들 중에서 노사관계의 측면만을 살펴보았다. 하지만, 기업이 처한 상황은 노사관계 이외에도 여러 가지가 존재할 수 있다. 따라서, 추후의 연구에서는 기존에 많이 연구되었던 기업 전략을 통한 상호작용 효과 외에 다른 상황 변수들에 의한 상호작용 효과를 검증할 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 전략적 인적자원관리 연구들에 대한 보다 심층적인 고찰이 필요하다 하겠다. 이 연구에서는 노사관계가 인적자원관리 제도와 조직 성과간의 관계에 미치는 영향에 초점을 맞추었기 때문에 다른 변수들과의 관련성에 대한 고려는 추후연구 과제로 남기고 있다. 추후 연구되어야 할 중요한 연구 분야 중 하나는 인적자원관리 제도와 조직 성과간의 관계를 연결하는 매개변인에 대한 연구이다. 예를 들어 최근에 많이 연구되고 있는 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 있어서의 근로자의 태도에 의한 매개효과에 대한 연구(예를 들면, 김기태·조봉순, 2008; 오계택·윤양배, 2008; Sun, Aryee, & law, 2007; Wright & Boswell, 2002) 등을 들 수 있을 것이다. 이러한 연구들은 조직 분야의 변수인 인적자원관리 변인과 조직 성과 변인을 개인 수준의 변인인 직무 태도 변인과 연결시켜준다는 점에서 다차원 수준 분석(multi-level analysis)의 측면(오계택·윤양배, 2008)에서도 많은 주목을 받고 있다. 전략적 인적자원관리의 주요 연구들인 인적자원관리 제도와 조직 성과간의 관계를 어떠한 변인들이 매개하고 있으며, 어떠한 변인들이 어떠한 방식으로 조절 효과를 보이고 있고, 어떻게 개인 수준의 변인들과 연결되는지는 밝혀나갈 때 전략적 인적자원관리 분야의 연구는 좀 더 풍성한 연구 성과를 기대할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김기태·조봉순. 2008. 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 『인사조직연구』 16(1): 115-157.
- 김동주. 2008. 「종업원참여제도와 주주이익보호제도가 노사협력수준에 미치는 영향」. 『노동정책연구』 9(3): 175-209.
- 김재구·임상훈·김동배. 2003. 「인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구」. 『인사관리연구』 27: 31-54.
- 김진희. 2009. 「고몰입 인적자원관리가 종업원의 인사제도 내재화, 조직몰입 및 품질경영활동에 미치는 효과」. 『노동정책연구』 9(3): 81-111.
- 나인강. 2008. 「협력적 노사관계와 기업의 성과에 관한 실증분석」. 『인적자원관리연구』 15(1): 53-67.
- 노용진. 2009. 「비노조 근로자이익대표조직의 경영성과에 미치는 영향 - 노사협의회를 중심으로」. 『산업관계연구』 19(2): 125-151.
- 박우성·유규창. 2000. 「외국인 투자기업 노사관계의 영향요인에 관한 연구」. 『산업관계연구』 10(1): 65-84.
- 송보화. 2006. 「인적자원관리 시스템과 경영성과의 연계에 대한 실증적 고찰: 제조업을 중심으로」. 『경영학연구』 35(1): 331-363.
- 서인석·김우영. 2009. 「고성과형 인적자원관리제도가 기업성과에 미치는 영향: 중단면 연구」. 『노동정책연구』 9(3): 55-80.
- 오계택·윤양배. 2008. 「전략적 인사관리에서의 근로자 태도의 매개효과」. 『직업능력개발연구』 11(3): 97-125.
- 이동명·김강식. 2003. 「노사의 전략적 선택, 근로자 의사결정참가, 경영성과간의 관계」. 『노동정책연구』 3(2): 25-45.
- Abowd, J. M. 1990. Does performance-based managerial compensation affect corporate performance? *Industrial and Labor Relations Review*, 43: 52-73.
- Angle, H. L., & J. L. Perry. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-14.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg & A. Kalleberg. 2000. *Manufacturing Advantage Why High-performance Work Systems Pay off*. NY, ILR Press.
- Arthur, J. B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 37: 488-506.

- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Banker, R. D., J. M. Field, R. G. Schroeder, & K. K. Sinha. 1996. Impact on work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39: 920-948.
- Boyle, F. A. 1986. An evolving process of participation: Honeywell and Teamster Local 1145. In Jerome M. Rosow, Editor, *Teamwork*. NY: Pergamon Press: 146-168.
- Cappelli, P., & D. Newmark. 2001. Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcome? *Industrial and Labor Relations Review*, 54: 737-775.
- Deery S., & R. Iverson, 2005. Labor-management cooperation: Antecedents and Impact on organizational performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(4): 588-609.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Ferris, G. R., M. M. Arthur, H. M. Berkson, D. M. Kaplan, G. Harrell-Cook, & D. D. Frink. 1998. Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3): 235-264.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. 1990. Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33: 663-691.
- Godard, J. 2001. High performance and the transformation of work? The implication of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54: 776-805.
- Goodman, P. S. 1980. Realities of improving the quality of work life: Quality-of-work life projects in the 1980s. In *Proceedings of the 1980 Spring Meeting*. Industrial Relations Research Association, Madison, WI, 487-494.
- Guest, R. H. 1979. Quality of work life-Learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, 57(4): 76-87.
- Gundry, L. K., & D. M. Rousseau. 1994. Critical incidents in communicating cultures to newcomers: The meaning is the message. *Human Relations*, 47: 1063-1088.
- Harrison, D. A., & J. J. Martocchio, 1998. Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, 24(3): 305-350.
- Highhouse, S., M. J. Zicker, T. J. Thorsteinson, S. L. Stierwalt, & J. E. Slaughter. 1999. Assessing company employment image: An example in the fast food industry. *Personnel*

- Psychology*, 52: 151-172.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Ichniowski, C., K. Shaw, & G. Prennushi. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87: 291-312.
- Jackson, S., & Schuler, R. 1995. Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Applied Review of Psychology*, 46: 237-264.
- Katz, H. T., Kochan, & K. Gobeille, 1983. Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 37(1): 3-17.
- Koch, M. J., & R. G. McGrath. 1996. Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.
- Luthans, F., H. S. McCaul & N. G. Dodd. 1985. Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees. *Academy of Management Journal*, 28: 213-219.
- 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.
- Norworthy J. R., & C. A. Zabala. 1985. Worker attitudes, worker behavior, and productivity in the U.S automobile industry, 1959-1976. *Industrial and Labor Relations Review*, 38(4): 544-557.
- Ostroff, C. 2000. *Human Resource Management and Firm Performance: Practices, Systems, and Contingencies*. Working Paper, Arizona State University.
- Porter, L. W., J. L. Pearce, A. M. Tripoli, & K. M. Lewis. 1998. Differential perceptions of employers' inducements: Implications for psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 769-782.
- Shaw, J. D., N. Gupta, & J. Delery. 2001. Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 22: 379-386.
- Siegel, I. H., & E. Weinberg. 1982. *Labor-management cooperation: The American experience*. Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Sun, L., S. Aryee, & K. S. Law. 2007. High-Performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of*

- Management Journal* 50(3): 558-577.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46: 27-48.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Tesluk, P. E., & J. E. Mathieu. 1999. Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84: 200-217.
- Thomas, H. D. C., & N. Anderson. 1998. Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 745-767.
- Voos, P. B. 1987. Managerial perceptions of the economic impact of labor relations programs. *Industrial and Labor Relations Review*, 40(2): 195-208.
- Wright, P. M., & W. R. Boswell. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management. *Journal of Management* 28(3): 247-276.
- Youndt, M. A., S. A. Snell, J. W. Dean, & D. P. Lepak, 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.