

고성과 사람관리관행 간의 내적 적합성과 조직 성과 : 헌신형 시스템과 시장형 시스템의 상호작용을 중심으로

김 건 식*

고성과 사람관리 시스템이 성과 창출에 효과적이라는 이론적, 실증적 연구는 어느 정도 축적되었으나 시스템을 구성하는 관행들과 이들을 응집하는 방법은 아직 많은 연구가 필요하다. 본 연구는 사회과학의 많은 장면에서 경쟁하고 있는 공동체주의적 패러다임과 자유주의적 패러다임에 근거하여 지침원리의 수준에서 사람관리시스템의 유형을 헌신형과 시장형으로 구분한다. 그리고 하나의 조직에 헌신형과 시장형 시스템이 공존하는 현실에 주목하여 헌신형과 시장형 시스템의 개별적인 효과와 상호작용을 분석하였다. 분석 결과 연봉제, 목표관리제(MBO), 개인 성과급제로 대표되는 시장형 사람관리시스템은 헌신형 시스템과 동시에 적용되면 헌신형 시스템의 효과에 의해 대체될 뿐만 아니라 부정적인 상호작용이 존재함을 실증하였다. 사람관리 시스템에 포함된 관행들은 제도의 설계자가 목적에 따라 조정할 수 있는 기계적이고 환원론적인 구성 요소가 아니라 일단 조직에 적용되면 상호작용을 통해 의도하지 않은 결과를 가져올 수 있다. 따라서 가치관과 철학이 다른 2가지 시스템과 관행들을 조합하려면 반드시 관행들간의 시너지가 나올 수 있도록 면밀한 검토와 조정이 필요하다.

1. 서론

조직 구성원을 지속 가능한 경쟁우위의 원천으로 인식하고 구성원의 능동적이고 자율적인 직무수행을 강화함으로써 조직 성과를 높이려는 고성과(high performance) 또는 고몰입(high commitment) 사람관리 시스템은 새로운 경영관리의 패러다임으로 자리잡고 있다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998). 이러한 사람관리 시스템이 조직 성과에 기여한다는 실증 연구도 상당히 축적되어 콤프와 그의 동료들(2006)은 이러한 고성과 사람관리 실무관행에 관한 92개의 기존 연구논문을 대상으로 메타분석을 실시한 결과 이러한 관행들로 구성된 시스템지수(index)와 조직 성과의 관계는 표본 수로 가중 평균한 단순상관계수가 0.15, 측정오류를 보정한 상관계수는 0.2임을 실증하였다. 보다 직접적으로 후셀리드와 베커(2000)는 2000개 이상의 기업 연구를 바탕으로

* 아이피엠 컨설팅그룹 대표컨설턴트

고성과 사람관리시스템지수의 변화가 1표준편차이면 기업의 시장가치를 평균적으로 10-20% 높이는 효과가 있음을 주장한다. 고성과 사람관리의 초반 연구들은 주로 사람관리의 개별 기능 또는 관행들이 조직수준의 성과에 미치는 영향을 직접 검증하였다(양혁승, 2002). 그러나 특정한 관리기능이나 관행의 한계효과, 즉 해당 회귀계수 내에는 다른 관리기능의 효과가 혼합됨에 따라 해당 회귀계수의 추정치는 상향적 편의가 존재하는 문제가 발생한다(Delaney & Huselid, 1996). 따라서 사람관리관행들이 상호 연계된 하나의 시스템을 상정하고, 이러한 관행들의 집합(bundle), 다시 말해 고성과 사람관리의 시스템을 분석단위로 삼는 연구들이 뒤를 이었다(Huselid, 1995; Youndt et al., 1996; Ichniowski et al., 1997; Delery & Doty, 1996; Bae & Lawler, 2000; Wright et al., 2005). 고성과 사람관리의 시스템과 조직성과의 관계를 설명하는 논리적 모형으로서 후셀리드(1995)는 고성과 사람관리의 실무관행(practices)이 조직 성과에 기여하는 과정(process) 또는 기제(mechanism)를 제시하고 있다. 즉, 1) 종업원의 지식(knowledge), 스킬(skills), 능력(ability)을 개발하여 향상시키고 2) 이러한 지식, 스킬, 능력을 활용하여 성과에 기여하도록 적절히 동기를 부여하며 3) 동기 부여된 종업원들이 효과적으로 일할 수 있는 직무구조 및 업무방식을 통한 임파워먼트이다. 그러나 고성과 사람관리 시스템에 관한 연구가 최근까지 어느 정도 축적되었음에도 불구하고, 구체적으로 어떤 관행이 이러한 범주에 포함되는가에 관해 합의에 이르지 못하고 있다(Paauwe, Boselie, 2005). 이러한 상황에서 메타분석은 비록 많은 연구자들이 채택하였다는 단순한 기준이긴 하지만 조직 성과에 기여함이 검증된 관행 또는 제도들을 식별하고 성과에 미치는 영향을 종합할 수 있다는 측면에서 가치가 있다. 콤프스와 그의 동료들(2006)의 연구는 92개의 관련 논문에 대한 메타분석을 통하여 6개 이상의 논문들이 채택하고 있는 13개의 고성과 또는 고몰입을 촉진하는 관행들을 식별하였다. 이러한 메타분석을 통해 고성과 사람관리관행에 대한 일종의 사후합의가 형성되었다고 볼 수 있으므로 구체적으로 살펴볼 필요가 있다. 92개의 기존 논문에 많이 포함된 순서대로 13개의 관행은 인센티브 보상, 광범위한 훈련, 높은 보상수준, 참여적 업무방식, 신중한 채용, 내부 승진, 장기적 인적자원 계획, 유연근무제, 성과 평가, 고충처리제, 팀제, 정보 공유, 고용 보장이다. 이와 같은 관행들을 앞에서 설명한 과정을 중심으로 다시 분류하면, 첫 번째 KSA(Knowledge, Skills, Ability) 증대의 관행으로 신중한 채용, 높은 보상수준, 광범위한 훈련을 들 수 있다(Liu et al., 2007). 종업원의 선발과 채용과정에서 성취동기가 충만한 사람과 KSA 수준이 높은 사람을 가려낼 수 있으므로 신중한 채용이라는 관행은 성과 창출에 도움이 된다. 또한 상대적으로 높은 보상수준은 많은 경우 직장의 선택기준 중에서 가장 중요한 요소이므로 역량을 갖춘 종업원을 확보하는 강력한 수단이 될 수 있다. 광범위한 훈련은 종업원으로 하여금 조직 고유의 정책과 절차를 내면화하고 직무와 관련된 지식, 스킬, 능력, 리더십 등을 학습, 획득하도록 하는 직접적인 수단이다. 단지 현재 직무에만 직결된 훈련뿐만 아니라 종업원의 장기적인 경력 경로에도 도움이 되는 광범위한 프로그램을 제공함으로써 조직은 불확실하고 복잡한 업무환경에 대처하고 종업원은 매력적인 경력을 축적하게 된다. 두 번째로 동기부여의 관행은 인센티브 보상, 내부 승진을 포함한다. 스톡 옵션, 성과에 기반한 보너스, 성과 배분제와 같은 인센티브 형태의 보상은 노력한 만큼 보상받는다라는 연결고리를 강화함으로써 일할 동기를 부여하는 강력한 수단으로 인식

되고 있다. 내부 승진은 종업원으로 하여금 자신의 미래를 명확하게 기대하면서 주어진 지위나 직책에서 최선을 다할 뿐만 아니라 향후 기대하고 있는 지위나 직책에 필요한 KSA를 개발하도록 도와준다. 특히 종업원의 KSA가 조직에 꼭 필요한 경우이면 내부 승진은 이직의 가능성을 현저히 낮출 수 있다(Pfeffer, 1998). 그리고 임파워먼트에 해당하는 관행은 참여적 업무방식, 고충처리제, 유연근무제, 고용 보장이다. 참여적 업무방식은 종업원이 어느 정도로 경영관리의 의사결정에 영향을 미칠 수 있는지를 의미한다. 의사결정에 참여하는 정도가 높을수록, 다시 말해 적절히 위임된 권한을 가진 종업원은 능동적으로 자신이 일하는 방식을 주도해 나갈 것이고, 주인의식을 가지고 업무에 임할 것이다. 일반적으로 종업원은 상위관리자보다 자신의 업무에 관해 잘 알고 있으므로 권한이 위임된 종업원은 자신의 업무에 관련한 문제를 누구보다 잘 식별하고 해결하게 된다. 고충처리제는 종업원의 목소리를 공식적으로 직접 수용하고 처리하는 절차이며, 만족스럽지 않은 업무 환경을 바꾸고 작업장 내의 갈등을 해소하는 목적으로 수행된다. 유연근무제는 파트타임근무제, 일 자리 나누기(job sharing), 압축근무제, 재택근무제, 선택적 근무시간제, 탄력적 근무시간제 등을 말한다. 이러한 관행을 통해 종업원들은 자신의 일정을 편리하게 통제할 수 있고, 가정에서도 책임을 다할 수 있으며, 일과 가정의 균형을 유지함으로써 효과적으로 직무에 충실하게 된다. 한편, 노동시장에서 우수한 사람을 확보하는 경쟁이 심한 경우, 이에 대응하기 위해 많은 조직이 제공하는 유인책이라고도 할 수 있다. 고용 보장은 종업원의 장기적 고용을 보장하는 합의를 유지하면서 실제로 정리해고 또는 구조조정이 없거나 매우 드물어 고용안정성을 제공하는 관행이다. 종업원은 안정적인 고용 환경에서 각자의 업무에 몰입하면서 자신의 이익과 조직의 장기적인 이익을 일치시키려고 노력한다. 업무에 몰입된 종업원은 조직의 비전이나 목표를 내재화하면서 장기적인 관점에서 조직과 자신의 업무를 바라보게 되므로 종업원의 임파워먼트를 강화하고 동기부여를 촉진할 수 있다.

한편, 고성과 사람관리에 해당하는 관행들을 조합하여 시스템을 구성하기 위해서는 귀납적으로 효과가 있다고 검증된 관행들을 모으는 방식과 더불어 시스템 전체에 관한 구조(architecture)를 설정하여 연역적으로 접근하는 방식을 생각할 수 있다. 이때 개별 관행을 선택하는 기준은 기업에 내재된 가치관 또는 철학이 될 수 있으며, 이러한 가치관은 본질적으로 사람에 대한 기본 가정에서 출발한다. 따라서 사람에 대한 가정이 서로 다른 가치관이 존재하며, 시스템의 구조와 내용도 기업마다 다를 수 있고, 이러한 기초 위에서 적합한 관행들이 선택되고 융합되어야 원하는 성과를 얻을 수 있다. 그러나 위에서 살펴 본 바와 같이 가치관이나 철학에 근거한 사람관리 시스템의 구성에 관해서는 연구된 바가 많지 않다. 따라서 가치관이나 철학에 따라 어떤 형태의 사람관리 시스템이 성립할 수 있으며, 그러한 시스템들의 개별적인 효과 및 상호 보완성은 어떠한가를 연구할 필요가 있다. 특히 외환위기 이후 새로운 사람관리관행의 도입이 갑자기 늘어난 한국 기업에게 이러한 연구는 중요한 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 본 연구는 먼저 2장에서 사람관리관행에 대한 경쟁적 패러다임을 설정하고, 이에 따라 현신행과 시장형의 시스템을 정의하여 가설을 수립한다. 그리고 3장과 4장에서 이러한 시스템들이 성과에 미치는 개별적인 효과와 상호 작용을 실증적으로 분석한다. 5장은 연구결과를 바탕으로 토의한 후 결론을 제시한다.

2. 가설

2.1 사람관리관행에 관한 경쟁적 패러다임

베커와 게르하르트(1996)는 사람관리의 분석 수준에 관해 지침 원리(guiding principles), 정책 대안(policy alternatives), 제도 과정(practice process)으로 구분하면서, 조직 성과의 창출에 기여하기 위해서는 제도 과정과 정책 대안들이 지침원리와 연결되어 일관성을 유지해야 함을 강조한다. 즉, 성과를 높이는 사람관리관행은 조직의 최상위 수준에서 바라본 가치와 철학, 또는 비전(vision)과 사명(mission)에 따라 달리 구성될 수 있으며, 보편주의적 관점에서 최상의 사람관리관행, 즉 베스트 프랙티스가 존재한다면 지침 원리의 수준에서 성립한다고 주장한다. 이러한 논리를 따르면 사람관리 시스템 또는 구조에서 최상위 수준인 지침 원리는 조직의 비전이나 사명에 내재된 가치와 철학을 바탕으로 구성되는바, 조직의 가치와 철학은 사람, 조직, 사회의 본질에 대한 가정이나 관점에 따라 달리 구성될 수 있다(Miles and Snow, 1994). 배종석과 그의 동료들(2008)은 사람에 대한 가정과 관점을 바탕으로 자유주의적 패러다임과 공동체주의적 패러다임을 설정하고, 사람관리의 기본적인 모델로서 자유주의적(liberal) 관점인 시장형과 공동체주의(communitarian) 관점인 헌신형을 제시한다.

<표 1> 시장형과 헌신형 사람관리시스템의 특성 및 하위 관행들의 비교

구분		시장형 (자유주의 관점)	헌신형 (공동체주의 관점)
사람관리의 특성		<ul style="list-style-type: none"> 조직 내 구성원간 혹은 조직단위간 경쟁과 그룹화를 통한 관리 핵심적인 개별 인재를 확보하고 유지하며 이들을 통한 가치창출을 추구함 사람들의 동기부여를 위해 주로 강도 높은 인센티브를 제공함 	<ul style="list-style-type: none"> 조직 내 구성원 전체를 비교적 동질적으로 관리 조직의 가치에 적합한 인재를 선발하고, 이들의 자발적 참여와 협업을 통해 가치 창출을 추구함 사람들의 동기부여를 위해 다양한 가치를 제공하며, 인센티브 강도는 상대적으로 약한 편임
사람관리 관행	고용 보장	약함	강함
	인재 전쟁 (war for talent)	필요하고 중요함	조직건강에 해로울 수 있음
	훈련과 개발	한정적임	광범위하게 이루어짐
	인센티브 강도	강함, 개인성과급 강조	약함, 집단성과급 강조

자료: 배종석과 그의 동료들(2008)에서 발췌, 수정함

먼저 시장형의 중요한 특성은 노동시장의 유연성과 조직 내부 경쟁을 통한 인센티브 극대화이다. 시장의 수요공급 원리 및 가격에 의한 교환관계가 고용을 결정하면서 조직 내의 사람관리관행도 시장거래의 논리가 주도하게 된다. 한편, 공동체주의적인 헌신형(high-commitment) 사람관리는 기존의 효율 지향적인 통제형 인사관리에서 호혜주의적 규범과 사회적 교환을 바탕으로 정체성을 공유하는 공동체적 접근이다. Pfeffer(1998)는 이러한 가치관 또는 철학에 기반하여 사람관리에 효과적인 관행 또는 제도를 7가지로 요약하여 제시하였다. 즉 고용 보장, 신중한 인력 채용, 자율관리팀과 의사결정의 분권화, 조직성과에 따른 상대적으로 높은 임금, 광범위한 교육훈련, 종업원간 신분의 차별과 장벽의 감소, 재무 및 성과 정보의 광범위한 공유이다. 시장형과 헌신형 사람관리는 내재된 가치와 철학에 따라 대조적인 특성을 보이며, 표 1에서 정리한 바와 같이 고용보장, 인재전쟁, 훈련개발 및 인센티브 강도와 같은 사람관리관행의 적용 수준에서도 일정한 차이를 보인다.

한편, 양혁승과 그의 동료들(2005)는 이해당사자들 간의 제로-섬(zero-sum) 패러다임이 아니라 공존공영의 원리를 따라 조직의 발전에 기여하는 파지티브-섬(positive-sum) 패러다임을 대비하고 있다. 그리고 파지티브-섬 패러다임에 부합하는 한국형 인사경영의 기본원리로서 한국인의 특성과 문화가치 적합성의 확보, 구성원의 역량과 창의성 극대화, 구성원의 열정과 헌신 극대화를 제시한다. 이러한 기본원리를 바탕으로 효과적인 사람관리시스템을 구성하는 12개의 핵심 제도를 제안하였다. 즉, 1) 고용 보장, 2) 다기능 훈련, 3) 조직성과 연계급여 및 생산성비례 생애급여, 4) 집단성과급제, 5) 체계적 선발, 6) 평생학습체계, 7) 자율팀제와 의사결정 분권화, 8) 정보 공유, 9) 팀단위 절대평가, 10) 개인간 급여격차 완화와 집단 인센티브, 11) 사후적 포상제도, 12) 감성적 인정제도이다. 이러한 제도 또는 관행들은 기본원리와 패러다임을 고려할 때 앞서 검토한 헌신형 시스템에 해당한다고 볼 수 있다. 또한 기본원리에 반하는 제도로서 개인성과에 연계된 급여, 개인단위 평가와 상대평가제, 높은 급여격차와 개인 인센티브, 차등적 인재양성 등을 들고 있다.

그러나 사람관리시스템에 대한 기존 연구는 시스템을 구성하는 관행 또는 제도를 선택할 때 지침원리나 내재된 가치체계의 구분을 명확히 하지 않고 주로 선행연구에서 검증되거나 경험적으로 판단한 관행들을 포함시키고 있다. 예를 들어 시장형 관행이라고 할 수 있는 개인성과급이 포함되기도 하고(Huselid, 1995), 헌신형 관행이라고 할 수 있는 조직성과에 근거한 인센티브를 강조하기도 한다(Pfeffer, 1998). 물론 개별기업의 성과는 그 조직의 역량, 경쟁 상황 및 제도적 맥락 등이 함께 작용하므로 시장형 또는 헌신형 시스템 중 어느 한가지가 모든 상황에서 항상 성과가 좋을 것이라고 기대할 수는 없다(배종석과 그의 동료들, 2008). 한국기업에 관한 연구에서 헌신형 시스템은 긍정적 직무태도, 노동생산성, 이직률, 제안성과, 기업의 재무성과, 인사관리의 효과성 등에 긍정적인 영향이 있다고 보고되었다(김기태, 조봉순 2008; 김동배, 주낙선 2001; 류성민, 김성수 2007; 배종석, 사정혜 2003). 반면, 시장형 시스템과 관련된 성과주의 보상제도는 활용적(exploitative) 혁신성과, 인당 부가가치, 개인의 의욕 제고 등의 조직 성과에 일정한 효과가 있음을 보이고 있다(배종석, 박오원 2005; 양혁승, 2003; 유규창, 박우성 2007). 이와 같은 연구결과는 조직의 가치와 철학에 근거한 지침원리와 일관성을 유지하고 있으며 조직 목표에 부합하는 사람관리관행들의 시스템 또는 집합이라면 어떤 시스템이라도 성과를 거둘 수 있는 가능성을 내포한다고 볼 수 있다. 따라서 본 연

구에서는 다른 유형의 시스템이 부재한 상황에서 단독적, 배타적으로 하나의 시스템만 작용할 경우 헌신형 사람관리 시스템과 시장형 사람관리 시스템은 모두 조직성파에 긍정적인 효과를 낼 수 있다는 가설을 설정한다.

가설 1: 다른 유형의 시스템이 부재하다면 헌신형과 시장형 시스템은 각각 조직 성과에 긍정적인 효과가 있다.

가설 1-1: 헌신형 사람관리관행의 시스템은 시장형 시스템이 부재한 경우 독립적으로 조직 성과에 긍정적인 효과가 있다

가설 1-2: 시장형 사람관리관행의 시스템은 헌신형 시스템이 부재한 경우 독립적으로 조직 성과에 긍정적인 효과가 있다.

2.2 시스템 유형 간의 내적 적합성

자원기반(resource-based) 관점에 따르면 어떤 조직이 지속 가능한 경쟁우위를 확보하기 위해서는 전략적 자산의 확보와 유지가 가장 중요하다(Barney & Wright, 1998). 전략적 자산이란 가치를 창출하고, 희소하며, 모방하기 어려운 자산을 말하며, 자원기반 관점에서 전략적 사람관리를 연구한 논문들은 개별 종업원 및 종업원들 간의 관계를 전략적 자산으로 상정한다(Milgrom & Roberts, 1995). 전략적 자산이 지닌 모방하기 어려운 속성은 경로의존성, 사회적 복잡성, 인과적 모호성이라는 과정에 의해 형성된다. 이러한 과정은 조직마다 다르게 작동하며, 특히 사람 및 사람간의 관계는 이 과정을 통해 다른 조직이 쉽게 모방하기 어려우므로 지속적 경쟁우위의 원천으로 작용할 가능성이 높다는 것이다. 특히 전략적 자산의 속성 중에서 비모방성을 확보하려면 개별적인 사람관리기능 차원이 아닌 시스템 관점에서 접근해야 함을 강조하고 있다. 시스템 관점이란 사람관리 시스템을 구성하는 여러 관행 또는 제도들간에 내적 적합성(internal fit)이 높으면 개별 관행들의 효과를 단순 합산한 것 이상의 시너지효과가 발생한다는 논리에 근거한다(Milgrom & Roberts, 1995; Barney & Wright, 1998). 관행들 간에 내적 적합성이 높아서 긍정적 시너지 효과가 발휘될수록 비모방성의 창출과정이 촉진되므로 종업원 및 종업원 간의 관계가 전략적 자산이 되어 지속 가능한 경쟁 우위를 확보할 수 있다는 것이다. 이와 같은 논리를 받아들이면 관행들 간의 내적 적합성을 어떻게 판정하고 검증할 것인가를 설명해야 한다. 내적 적합성의 판정기준으로는 조직이 지향하는 가치나 철학, 또는 지침원리를 기준으로 삼는 방법이 있다(Becker & Gerhart, 1996). 예를 들어 ‘개인에 대한 존중’이 핵심가치 또는 지침원리인 기업은 개인의 행동을 통제하여 생산성을 높이기보다는 개인의 욕구를 충족시키고 자발적 의견을 존중함으로써 헌신할 수 있는 시스템을 운용하려고 할 것이므로 조직목표와 비전을 공유하고 참여를 촉진하는 관행들을 채택할 것이다(양혁승, 2002). 결국 내적 적합성을 확보하고 있음을 확인하려면 지침원리에 부합하는 관행들 간의 긍정적인 상호작용의(interactive) 효과가 있는 지를 보여야 한다. 사람관리관행들 간의 상호작용 효과는 하나의 사람관리시스템 내에서 특정한 관행의 효과가 다른 관행들의 적용수준에 따라 달라짐을 말한다.

텔러리(1998)는 상호작용하는 관행들 간의 관계는 크게 대체적(substitutive)인 관계와 상승적(synergetic)인 관계의 2가지로 구분한다. 첫째, 서로 대체적인 또는 치환적인 관계란 동일한 성과를 가져오는 2가지 관행들이 존재할 경우 특정한 관행을 시스템에 추가하여 발생하는 효과는 다른 관행이 이미 존재하는가에 따라 달라지는 관계를 말한다. 즉, 대체관계에 있는 2가지 관행이 모두 존재하지 않는 상황에서 둘 중 하나의 관행이 작용하면 성과가 증진되겠지만, 다른 하나의 관행이 이미 작용 중인 상황에서는 대체관계에 있는 다른 관행을 추가로 작용해도 전체 효과는 추가적으로 증가되지 않는다. 예를 들어 임파워먼트에 효과적인 관행으로는 품질분임조, 문제해결 소집단, 위원회 참여 등 여러 가지가 있지만, 이러한 관행이나 제도를 모두 적용한다고 해서 1-2개 정도의 관행만 적용하는 경우보다 관행들이 추가된 만큼 임파워먼트가 늘어난다고 보기는 어렵다(Delery, 1998). 이러한 참여 증진용 관행들이 동일한 결과를 가져오는 한 이들 관행들은 서로 대체적인 관계라고 할 수 있다. 2.1 절에서 논의한 바와 같이 헌신형 시스템과 시장형 시스템은 지침 원리의 수준에서 서로 다른 가치와 철학에 근거하지만 조직의 성과를 높인다는 목적은 동일하다. 그렇다면 하나의 조직에서 지침원리가 다른 관행 또는 시스템들이 동시에 적용될 경우, 상호 대체적인 효과가 발생할 가능성을 배제할 수 없다. 즉, 사람의 욕구와 동기 부여에 대한 가정이 서로 다른 관행이나 제도들이 동시에 적용되면 종업원들에게 서로 다른 신호를 전달하여 혼란을 야기할 수 있고, 결국 어느 한가지 시스템에 따른 효과만 나타날 가능성이 있다. 김경묵과 김상준(2006)은 고성과 인적자원관리 시스템의 도입 강도가 높지 않아서 전통적 인적자원관리 시스템과 고성과 인적자원관리 시스템이 혼재된 경우에는 조직 성과와 시스템 간에 U자형의 관계가 있음을 보고하면서, 인적자원관리 관행들 간의 내적 일관성과 조직 상황에 맞는 관행의 운용이 성과에 더 큰 영향을 미침을 주장하였다. 본 연구는 양혁승과 그의 동료들(2005)이 제안한 바와 같이 특히 한국기업이라는 맥락에서 헌신형의 관행들이 보다 효과적이라는 주장에 동의한다. 따라서 시장형 시스템에 의한 효과는 헌신형 시스템이 적용되지 않는 상황에서는 일정한 성과를 거둘 수 있겠지만, 시장형과 헌신형 시스템이 동시에 작용한다면 시장형 시스템의 효과는 헌신형 시스템의 효과에 의해 대체된다는 가설을 수립한다.

가설 2: 시장형 사람관리관행의 시스템과 헌신형 사람관리관행의 시스템이 동시에 작용할 경우 조직 성과에 미치는 긍정적인 효과 간에는 일방적인 대체성(substitutability)이 작용한다.

가설 2-1: 헌신형 사람관리관행의 시스템이 성과에 미치는 효과는 시장형 사람관리관행의 시스템의 효과에 의해 대체되지 않는다.

가설 2-2: 시장형 사람관리관행의 시스템과 성과에 미치는 효과는 헌신형 사람관리관행의 시스템의 효과에 의해 대체된다.

앞서 논의한 상호작용의 관계 중에서 두 번째 유형인 상승적인(synergetic) 관계란 2가지 관행이 동시에 작용하면 각 관행이 독립적으로 작용할 때의 효과를 단순히 합한 것보다 더 크거나 작은

효과를 발생하는 관계이며, 많은 연구자들이 이러한 관계의 존재를 주장하였다(Becker et al., 1997: Delery and Doty, 1996: Ichniowski et al., 1997: MacDuffie, 1995). 한편, 텔러리(1998)는 상승적인 관계를 적어도 2가지의 하위 형태로 구분하는 것이 중요하다고 주장한다. 첫 번째는 두 관행이 동시에 작용할 때 상대방의 효과를 서로 증진시키는 정(+)의 시너지 효과를 창출하는 관계이다. 예를 들어 훈련프로그램 관행이 신중한 채용 관행과 동시에 작용하는 경우이다. 종업원을 신중하게 분별하여 채용한다면 상대적으로 훈련을 통해 스킬과 능력을 더 높일 수 있는 종업원이 채용될 것이므로, 그렇지 않은 일반적인 채용의 경우보다 훈련프로그램의 성과가 더 높을 것임을 기대할 수 있다. 베커와 그의 동료들(1997)은 이러한 상승적 관계 유형을 ‘강력한 연결(powerful connections)’이라고 이름 지으면서, 이러한 관계를 창출하는 관행들의 조합이 관행 그 자체보다도 중요함을 강조한다. 두 번째의 상승적 관계 유형은 두 관행이 동시에 작용할 때 상대방의 효과를 서로 감소시키는 부(-)의 시너지 효과를 창출하는 관계이다(Becker et al., 1997: Delery, 1998). 예를 들어 작업 조직을 팀 생산의 개념으로 구성하여 운영하면서 종업원의 보상은 개인적인 성과만으로 시행하는 경우이다. 이러한 관행의 조합은 팀 생산의 효과를 감소시키면서 동시에 보상의 효과도 기대한 만큼 얻지 못하게 된다. 베커와 그의 동료들(1997)은 이러한 관계 유형을 ‘치명적인 조합 (deadly combinations)’이라고 이름 지으면서, 관행들의 조합이 이러한 부정적인 효과를 내지 않고 강력하게 연결되려면 시스템 사고(systems thinking)를 바탕으로 관행들의 도입 여부, 적용 수준, 상호 보완성 등을 설계함이 중요함을 강조하고 있다. 가설 2에서는 헌신형 시스템과 시장형 시스템이 동시에 작용하면 상호 대체적 또는 치환적 관계가 있음을 설정하였다. 그러나 서로 다른 가치와 철학을 바탕으로 하는 관행들이 동시에 작용하면 각 시스템 내의 관행들간에 형성된 시너지 또는 응집성이 손상되어 결국 어느 시스템도 단독으로 작용하는 경우보다 성과에 미치는 효과가 떨어질 것이라고 예상된다. 예를 들어 개인 위주의 성과급은 구성원들 간의 제로-섬 경쟁을 야기하고 팀 워크와 공동체 의식에 상당한 손상을 입힌다(양혁승과 그의 동료들, 2005). 그렇다고 개인별 성과급의 단점을 보완하고자 집단 위주의 성과급을 동시에 실시한다면 무임승차와 도덕적 해이 같은 집단 성과급의 단점마저 작용하여 각 보상제도의 고유한 장점이 서로 희석되고 단점만 부각될 수도 있다. 이러한 부정적인 상호작용 또는 시너지의 해체과정은 모든 관행들 간에도 전개되어 각 시스템의 고유한 시너지 효과를 소멸시킴으로써, 오히려 각 시스템이 단독적으로 적용될 때보다도 낮은 효과가 나올 수 있다. 따라서 헌신형 시스템과 시장형 시스템이 동시에 적용되면 부정적인 상호작용이 발생함으로 인해 어느 한 시스템만을 사용하는 경우보다도 성과를 감소시킨다는 가설을 수립한다.

가설 3: 시장형 사람관리관행의 시스템과 헌신형 사람관리관행의 시스템이 동시에 작용할 경우, 시스템들은 상호 부정적으로 작용하여 단일한 시스템으로 얻을 수 있는 효과보다 더 낮은 효과를 얻는다.

3. 연구범위 및 방법

3.1 데이터

본 연구는 한국노동연구원에서 2006년도(WPS2005)와 2008년도(WPS2007)에 각각 실시한 사업체 패널 조사 자료를 사용하여 한국 기업의 사람관리관행과 성과간의 관계를 분석한다. 사업체패널 조사는 고용구조 및 노동수요, 인적자원관리 및 인적자원개발, 노사관계 등에 대한 사업체단위의 조사로서 각 사업체 별로 인사담당, 노무담당, 근로자 대표가 각각 자신의 영역에 해당하는 질문에 대해 응답한 결과와 사업체단위의 고용현황 및 기본적인 재무현황을 담고 있다. WPS 2005는 민간사업체 1,482개를 포함하여 1,905개의 표본으로 구성되었으며, WPS 2007는 민간사업체 1,426개를 포함하여 총 1,744개의 사업체 표본으로 구성되었다. 단, 2006년의 표본을 바탕으로 동일 사업체를 반복 조사하는 종단적 패널을 구성하는 것이 원칙이지만 2008년 조사에서는 폐업, 휴업, 응답거절 등으로 결측치가 발생하였고, 320개의 대체표본이 추가되어 패널유지율은 87.1%이다. 따라서 본 연구의 1차적인 표본 수는 연도별 민간사업체수의 합계인 2,908개이나, 이들 중에서 변수의 결측치가 있거나 이상치가 있는 표본을 제외하고 패널회귀분석모형에 사용된 기본적인 표본 수는 2,090개이다. 단, 음이항패널모형, 음이항모형, 단순회귀분석모형 등 다른 통계분석모형의 설정조건에 따라 표본수가 달라진다.

3.2 변수

1. 종속변수

사람관리 시스템이 조직성과에 미치는 영향에 관한 선행연구들에서 사용한 종속변수는 주로 인지된 조직성과, 이직률/, 생산성(인당부가가치, 인당매출 등), 재무적 성과(ROA, ROE, 성장률 등), 시장성과(EVA, 시장가치 등) 등이다(Combs et al., 2006). 본 연구의 분석단위는 민간 기업의 사업체이므로 종속변수로는 첫째 사업체 전반의 포괄적인 성과를 측정한 인지된 조직성과를 사용한다. 인지된 조직성과는 동종업체 평균과 비교한 사업장의 재무적 성과, 노동생산성, 제품/서비스의 품질, 근로자주도 혁신활동수준, 이직률, 제품/서비스의 혁신 정도, 전반적 노사관계 등의 7개 설문을 대상으로 요인분석(principal factors 및 varimax rotation 사용)을 실시하여 산출한 요인점수(factor score)를 사용하였다. 7개의 설문은 모두 하나의 요인으로 적재되었고, 아이겐 값은 2.542, 설문들이 적재된 요인 값의 범위는 0.27 - 0.75이며, 신뢰도의 알파값은 0.709이다. 한편, 사람관리시스템의 1차적이고 직접적인 성과라고 할 수 있는 자발적인 정규직의 이직인원수를 사용한다. 본 자료에서 이직률(turnover) 또는 보유율(retention)은 정규분포에서 상당히 벗어나며($p < 0.000$), 0 또는 1의 값을 가진 변수가 많으므로 이직인원수 자체를 종속변수로 사용한다. 단, 이직인원수의 분포 역시 일반적인 포아송분포에서 벗어나는 과분산(overdispersion)을 보이고 있으므로 음이항(negative

binomial) 분포모형을 적용한다. 한편, 비정규직을 포함한 전체 이직인원수는 사람관리시스템이 적용되는 대상을 벗어날 수 있으므로 정규직만을 대상으로 하고, 비자발적 이직인원수도 경영상의 해고나 분사 등으로 사람관리시스템과 성과 간의 관계를 정확히 포착하지 못할 수 있으므로 자발적 이직인원만을 대상으로 한다.

2. 독립변수

2 장에서 설명한 바와 같이 본 연구의 목적은 현신행 사람관리시스템과 시장형 사람관리시스템이 성과에 미치는 효과와 시스템 간의 상호작용을 분석하는 것이다. 먼저 1 장 및 2 장에서 설명한 선행연구들을 바탕으로 사람관리시스템을 구성하는 관행들 중에서 광범위한 훈련, 인적자원계획, 내부 승진, 높은 보상수준, 성과평가, 인센티브 보상, 정보 공유, 참여적 직무수행, 고용 보장, 유연한 근무시간 등 10개의 사람관리관행을 설정하고 각 관행에 해당하는 설문 항목을 조사하였다. 조사 결과 포함된 항목은 모두 34개이며, 하나의 항목은 대부분 관련된 2개 이상의 설문 문항을 사용하여 단지 세부관행의 실시 여부가 아닌 관행 적용의 수준 또는 정도를 반영하였다. 이에 따라 활용된 설문 항목의 수는 모두 48개이다. 사람관리시스템의 척도 구성은 가산적인 지수(index)방식을 사용하였다. 단, 항목 별로 척도의 범주가 다르므로 각 관행에 해당하는 항목을 표준화하고 시스템 별로 합산하여 지수화 하였다. 따라서 합산된 지수는 시스템의 적용 정도 또는 수준(level)을 의미하며, 점수가 높을수록 해당 시스템의 관행들이 많이 사용되는 정도를 나타낸다. 한편, 연구를 위해서는 시장형 시스템지수, 현신행 시스템지수, 그리고 2가지 시스템을 종합한 전체 시스템지수가 필요하다. 먼저 시장형 시스템지수는 2장에서 설정한 관행에 따라 연봉제, 고과에 의한 개인별 임금차등제, 개인별 목표관리제(MBO), 스톡옵션, 핵심인재운영, 발탁승진제 등 6개의 항목으로 구성하였다. 따라서 전체 34개의 항목 또는 세부관행 중에서 나머지 28개의 항목은 현신행 시스템지수를 구성하였고, 34개의 항목을 모두 합산하여 종합 시스템지수를 구성하였다. 표 2는 사람관리관행 별로 측정항목과 사용한 설문 문항 및 시스템 구성에 적용한 문항들을 나타낸다.

<표 2> 사람관리관행의 측정항목, 사용문항 및 시스템관점의 분류

구분	사람관리관행	측정항목	사용문항	관점
지식, 스킬, 능력	광범위한 훈련	공식적인 경력개발 프로그램 실시 여부	E202	현신형
		자기개발을 위해 제공되는 활동이나 제도의 수	E205	현신형
		전문직을 위한 복수의 경력경로 설정 여부	B116	현신형
		공식적인 다기능 교육훈련 실시 정도	D216,D217	현신형
		정기적인 업무로테이션 실시 정도	D214,D215	현신형
		실시하거나 지원한 훈련 프로그램의 범위	E111	현신형
		고과결과와 근로자 개발의 연계 여부	C114	현신형
		교육훈련 전담부서/전담자의 유무	E117	현신형
	인적자원 계획	직무분석의 실시 정도	D108,D109	현신형
		정기인력계획 실시여부	D106	현신형
동기부여	신중한 채용	핵심인재 확보나 육성/유지 프로그램 실시 여부	D107	시장형
		년간 채용 근로자 중 신입 근로자의 비중	EP055/EP053	현신형
	내부 승진	조직 적합성, 태도(열정/충성심), 직원 추천의 반영 정도	B111	현신형
		내부충원을 통한 사내공모 실시 여부	B106	현신형
	높은 보상수준	발탁승진제도 실시 여부	B115	시장형
		동종업계의 평균임금과 비교한 임금의 수준	C404	현신형
	성과 평가	공정한 인력정책 및 다양성 관리정책의 집행/실천 정도	D502,D505	현신형
		공식적 인사고과제 및 다면평가제 실시 여부	C105,C107	현신형
	인센티브 보상	기본급 구성내역에 직능급 포함 여부	C202,C208	현신형
		우리사주제 실시 여부	C319	현신형
		집단성과배분제의 적용 수준/정도	C305,C307,C314,C317	현신형
		연봉제의 적용 수준/정도	C215,C216	시장형
		인사고과에 의한 임금인상 차등 정도	C110,C111,C112,C113	시장형
		목표설정(MBO)방식의 실시 여부	C108	시장형
		스톡옵션제의 적용 정도	C323,C324	시장형
임파워먼트	정보 공유	공식적 커뮤니케이션 수단의 수	D402	현신형
	참여적 직무수행	업무수행방법, 업무속도, 신규팀원채용, 팀원 훈련 결정의 자율성 정도	D219,D220,D221,D222	현신형
		소집단활동 참여근로자의 비중 및 문제해결 기여도	D210,D211	현신형
		업무개선관련 제안제도 운영 여부	D204	현신형
		경영계획, 새로운 기계/설비도입, 공정 및 작업조직 개편, 근로자 훈련, 분사 또는 하청, 감원 등 고용조정 의사결정의 근로자 관여 정도	D403,D404,D405,D406,D407,D408	현신형
	고용 보장	인원감축/정리해고 시행 여부 및 해고금지 정책/합의 존재 여부	D217,D218	현신형
		(년간 채용 근로자수+연간 이직 근로자수)/평균 근로자수	EP053,EP066	현신형
	유연한 근무시간	아웃소싱, 사내하청의 업무범위	B203	현신형
		선택적, 탄력적 근무시간제 도입 정도	D309,D310	현신형

3. 통제변수

변수의 누락에 의한 선택 편의를 줄이고 독립변수의 효과를 보다 정확히 추정하기 위해 종속변수와 독립변수에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 통제한다. 선행연구를 참조하여 선택한 통제변수는 산업 유형, 기업 규모, 하도급관계 유형, 업력, 수도권 여부, 평균종업원수, 기업집단 소속여부, 외국인자본 비율, 혁신전략, 노동조합 가입비율, 시장경쟁 정도, 고용유연성 등의 12개이다. 각 통제변수의 정의, 해당 설문 문항, 평균 및 표준편차는 표 3에 요약하였다.

<표 3> 통제변수의 정의 및 해당 설문문항

변수이름	정의	설문 문항
1. 산업 분류 ¹⁾	표준산업분류체계를 활용한 소속산업 분류 (13개 산업)	A214
2. 기업 규모 ¹⁾	평균 근로자 수를 기준으로 대기업(300인 이상), 중기업(300-100인), 소기업(100인 미만)을 분류함	EP001
3. 하도급거래	하도급거래의 유무	A212
4. 업력(Age)	2008년 기준의 기업 연령 (2008 - 설립년도)	A203
5. 수도권 여부	서울, 경기, 인천지역에 소재한 사업체는 1, 아니면 0	REG
6. 평균 근로자수	(연초의 전체 근로자 수 + 연말의 전체 근로자수) / 2	EP001
7. 기업집단 소속여부	출자총액제한 및 상호출자제한집단에 속한 사업체는 1, 아니면 0	A106
8. 외국인자본 비율	총자본 중 외국인투자 자본의 비율 %	
9. 혁신 전략	주력 제품/서비스의 시장전략과 혁신(연구개발)의 유형 관련 2개 문항의 값을 합산함	A210, A211
10. 노동조합 가입비율	노동조합에 가입한 근로자 수 / 전체 근로자수	
11. 시장경쟁 정도	주력 제품/서비스의 국내시장 경쟁 정도 및 시장수요 상황 관련 2개 문항의 값을 합산함	A204, A205
12. 고용 유연성	(외국인 +파견+용역+대체+특수고용+독립도급+재택+사내하청+일용+기간제(계약직)+파트타임 근로자수) / 평균 근로자수	

주: 1) 산업분류 및 기업규모는 모든 통계분석모형에서 각각 더미변수로 만들어 사용함. (산업분류 12개, 기업규모 2개 등 총 24개의 더미를 사용함)

독립변수인 사람관리관행들의 측정항목, 종속변수인 인지적 성과의 측정항목, 그리고 통제변수 중에서 혁신전략 및 시장경쟁 정도의 측정항목들은 모두 인사담당자가 응답한 결과이므로 동일방

법 편의(common method bias)가 존재할 가능성을 배제할 수 없다. 하만(Harman)의 검증은 편이가 존재할 가능성이 있는 모든 항목을 대상으로 주성분분석을 수행하여 분산의 대부분을 설명하는 단일한 요인이 나타나거나, 요인분석 후 직각 회전을 수행한 결과 가장 큰 요인의 분산비율이 절대적으로 크다면 동일방법에 의한 분산이 심각하다고 간주한다. 본 연구에서 사용한 주관적 설문 의 측정항목, 즉 사람관리관행의 34개 항목, 인지적 성과의 7개 항목, 혁신 전략의 2개 항목, 시장 경쟁 정도의 2개 항목들을 모두 포함한 총 45개 항목을 대상으로 주성분분석을 수행하였다. 분석 결과 아이겐값이 1보다 큰 요인은 모두 11개이고, 직각 회전 후 11개 요인에 의해 설명된 분산 합계가 전체 분산에서 차지하는 비중은 59.53%이지만 이들 중에서 가장 큰 요인의 분산은 18.61%이다. 따라서 단일한 요인이 지배적이지 않으므로 심각한 공통방법 분산은 없다고 할 수 있다.

표 4는 분석에 사용한 모든 변수의 평균, 표준편차, 그리고 상관계수를 나타낸다. 종속변수와 독립변수의 상관관계를 살펴보면 인지된 조직성과와 헌신형, 시장형 및 종합적 시스템지수의 상관계수는 각각 0.37, 0.27, 0.37 이며 모두 $p < 0.01$ 수준에서 유의하다. 한편, 헌신형 시스템지수와 시장형 시스템지수의 상관관계는 0.64로서 $p < 0.01$ 수준에서 유의하다. 다음에 설명할 분석모형의 분산팽창 요인(VIF)은 평균적으로 3-4의 범주에 속하므로 다중공선성은 수용할 수 있는 수준임을 확인하였다.

<표 4> 변수의 평균, 표준편차, 상관계수

변수이름	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 인지도 조직성과	4.30	0.58																
2. 정규직 이직인원수	58.43	195.43	-0.01															
3. 산업 분류	5.87	3.56	-0.07***	0.09***														
4. 기업 규모	1.96	0.85	0.08***	0.27***	0.03													
5. 하도급관계 유형	1.60	0.49	-0.07***	0.02	0.16***	-0.06***												
6. 업력(Age)	21.22	15.16	-0.02	0.01	-0.11***	0.34***	0.01											
7. 수도권 여부	0.61	0.49	0.01	0.08***	0.19***	0.05***	0.02	0.02										
8. 평균종업원수	409.18	929.92	0.04	0.38***	0.05***	0.41***	0.00	0.23***	0.06***									
9. 기업집단 소속여부	1.16	0.37	0.13***	0.05***	0.00	0.27***	-0.09***	0.06***	-0.01	0.20***								
10. 외국인자본 비율	8.87	22.62	0.13***	0.01	-0.10***	0.19***	-0.04**	0.05**	0.02	0.14***	0.04**							
11. 혁신 전략	5.38	1.69	0.33***	0.06***	-0.09***	0.18***	-0.09***	0.04**	0.10***	0.13***	0.14***	0.14***						
12. 노동조합 가입비율	0.17	0.27	-0.01	-0.03	-0.01	0.33***	0.03	0.33***	-0.14***	0.18***	0.13***	0.07***	-0.05***					
13. 시장경쟁 정도	6.26	1.43	-0.06***	0.00	-0.05***	0.02	-0.07***	0.11***	0.02	-0.04**	-0.06***	-0.01	0.00	0.14***				
14. 고용 유연성	0.29	0.80	0.01	0.03	0.06***	-0.01	-0.05***	-0.02	0.02	0.00	0.04**	-0.01	0.00	-0.05***	0.04**			
15. 현신행 관행지수	0.65	11.50	0.37***	0.05***	-0.02	0.37***	-0.12***	0.11***	0.03	0.28***	0.36***	0.26***	0.37***	0.13***	-0.10***	0.00		
16. 시장형 관행지수	0.19	3.68	0.27***	0.09***	-0.02	0.28***	-0.16***	0.03	0.18***	0.21***	0.31***	0.27***	0.36***	-0.08***	-0.04**	0.02	0.64***	
17. 종합적 관행지수	0.84	14.14	0.37***	0.06***	-0.02	0.37***	-0.14***	0.10***	0.07***	0.29***	0.37***	0.28***	0.39***	0.08***	-0.09***	0.01	0.98***	0.78***

** p<0.05, *** p<0.01

3.3 분석모형

표 5는 인지된 조직 성과와 사람관리 시스템 간의 관계에 관한 패널회귀분석이며, 2005년과 2007년의 자료를 모두 사용하여 고정효과(fixed effects) 모형을 적용하였다. 년도별 자료를 단순히 모아서 회귀분석한 모형(pooling OLS)과 고정효과모형간의 검정 결과는 $p < 0.001$ 수준에서 두 모형의 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 고정효과모형을 선택한다. 고정효과모형과 확률효과(random effects) 모형 간의 하우스만 검정(Hausman test)에서도 두 모형 간에 체계적인 차이가 없다는 귀무가설은 $p < 0.001$ 수준에서 기각되므로 고정효과모형을 선택한다. 고정효과모형은 절편 또는 상수항이 사업체 별로 고정되어 있다고 가정하며, 시간에 따라 변하지 않는 사업체 고유의 이질성을 체계적으로 통제할 수 있다. 또한 모든 회귀계수의 유의도는 이분산성에 의한 편의 가능성을 완화하기 위해 강건(robust)표준오차를 바탕으로 산출되었다. 표 6은 회귀분석의 결과이며, 독립변수인 사람관리시스템지수는 2005년의 자료를 사용하고 종속변수인 인지된 조직 성과는 2007년의 자료를 사용하여 인과관계의 조건을 강화한 분석이다. 패널회귀분석과 마찬가지로 모든 회귀계수의 유의도는 강건표준오차를 바탕으로 산출되었다. 표 7은 정규직의 자발적 이직 근로자수와 사람관리시스템 간의 관계에 관한 패널 음이항분석의 결과이며, 2005년과 2007년의 자료로 패널을 구성하고 고정효과(fixed effects)모형을 적용하였다. 1개의 사업체 내에서 분산(dispersion)이 시간에 따라 변하지 않고 일정하지만 사업체별로 서로 다른 상수 값을 가정하는 고정효과모형과 대비하여 사업체별로 분산이 베타분포를 따라 무작위로 변한다는 확률효과모형 간의 하우스만 검정은 $p < 0.001$ 수준에서 기각되므로 고정효과모형을 선택한다. 과분산 정도를 나타내는 알파값은 0.96-0.99의 범위이고 알파값이 0이라는 우도비(likelihood ratio) 검증은 $p < 0.001$ 수준에서 유의하므로, 포아송분석을 기각하고 음이항모형을 사용한다. 음이항분석 결과인 표 8의 경우, 독립변수인 사람관리시스템지수는 2005년의 자료를 사용하고 종속변수인 이직 근로자수는 2007년의 자료를 사용하여 인과관계의 성립조건을 강화한 분석이다. 과분산 정도를 나타내는 알파값은 1.15-1.17의 범위이고 알파값이 0이라는 우도비 검증은 $p < 0.001$ 수준에서 유의하므로 평균과 분산이 같다는 귀무가설, 즉 포아송모형을 기각하고 음이항모형을 사용한다.

4. 분석결과

표 5에서 표 8까지의 모든 모형은 산업구분과 사업체 규모를 각각 더미변수로 사용하였으나, 각 더미변수의 회귀계수 추정치와 유의도는 분석의 주요 관심사가 아니므로 보고는 생략하였다. 모형 0은 통제변수만을 사용한 것으로 다른 모형과 비교하기 위한 기본 모형이다. 모형 A는 헌신형 관리관행으로 구성된 시스템지수만을 단독으로 투입한 모형이며, 계수추정치는 $p < 0.001$ 수준에서 유의하다. 모형 B는 시장형 사람관리관행으로 구성된 시스템지수만을 단독으로 투입한 모형이며, 계수추정치는 $p < 0.01$ 수준에서 유의하다. 따라서 각 시스템이 다른 시스템이 없다는 조건에서는 단

독으로 조직 성과에 영향을 미친다는 가설 1-1 및 1-2는 패널회귀분석의 결과로서는 모두 지지된다. 모형 C는 각 시스템지수를 동시에 투입한 모형이며, 헌신형 시스템지수의 계수추정치만 $p < 0.001$ 수준에서 유의하다. 따라서 가설 2-1 및 2-2는 패널회귀분석의 결과로서는 모두 지지된다. 모형 D는 두 시스템지수를 곱한 상호작용항을 투입한 것이며, 상호작용항의 추정치는 유의하지 않다. 한편, 모형 E는 종합 시스템지수만을 투입한 결과이며, 계수추정치는 $p < 0.001$ 수준에서 유의하다. 그러나 모형 E에서 추정한 종합 시스템지수의 회귀계수는 모형 1의 헌신형 계수추정치보다 작다. 따라서 상호작용항의 추정치는 비록 유의하지 않았지만 2가지의 시스템이 동시에 작용하면 1가지 시스템만 작용하는 경우보다 성과에 미치는 효과가 작아진다는 가설 3은 인지된 성과를 종속변수로 하는 패널회귀분석에서는 부분적으로 지지된다.

표 6의 회귀분석에서 모형 0는 통제변수만을 사용한 것으로 다른 모형과 비교하기 위한 기본 모형이다. 모형 A는 헌신형 사람관리관행으로 구성된 시스템지수만을 단독으로 투입한 모형이며, 계수추정치는 $p < 0.001$ 수준에서 유의하다. 모형 B는 시장형 사람관리관행으로 구성된 시스템지수만을 단독으로 투입한 모형이며, 계수추정치는 $p < 0.001$ 수준에서 유의하다. 따라서 각 시스템이 다른 시스템이 없다는 조건에서 단독으로 조직 성과에 영향을 미친다는 가설 1-1 및 1-2는 패널회귀분석의 결과로서는 모두 지지된다. 모형 C는 각 시스템지수를 동시에 투입한 모형이며, 헌신형 시스템지수의 계수추정치만 $p < 0.001$ 수준에서 유의하다. 따라서 가설 2-1 및 2-2는 패널회귀분석의 결과로서는 모두 지지된다. 모형 D는 두 시스템지수를 곱한 상호작용항을 투입한 것이며, 상호작용항의 추정치는 유의하지 않다. 한편, 모형 E는 종합시스템지수만을 투입한 결과이며, 계수추정치는 $p < 0.001$ 수준에서 유의하다. 그러나 모형 E에서 추정한 종합 시스템지수의 회귀계수는 모형 1의 헌신형 계수추정치보다 작다. 따라서 상호작용항의 추정치는 비록 유의하지 않았지만 2가지의 시스템이 동시에 작용하면 1가지 시스템만 작용하는 경우보다 성과에 미치는 효과가 작아진다는 가설 3은 인지된 성과를 종속변수로 하는 회귀분석에서는 부분적으로 지지된다. 전반적으로 패널회귀분석과 단순회귀분석을 통한 가설 지지여부는 동일한 결과를 보이고 있다. 표 7의 음이항 패널회귀분석에서 종속변수는 이직 근로자수이므로 계수의 값이 마이너스(-)인 경우가 이직을 줄이게 되어 성과에 플러스(+)의 방향으로 효과적임을 의미한다. 모형 0는 통제변수만을 사용한 것으로 다른 모형과 비교하기 위한 기본 모형이다. 모형 A는 헌신형 사람관리관행으로 구성된 시스템지수만을 단독으로 투입한 모형이며, 계수추정치는 $p < 0.05$ 수준에서 유의하다. 모형 B는 시장형 사람관리관행으로 구성된 시스템지수만을 단독으로 투입한 모형이며, 계수추정치는 유의하지 않다. 따라서 음이항 패널분석에서는 다른 시스템이 없다는 조건에서 각 시스템이 단독으로 조직성과에 영향을 미친다는 가설 1-1은 지지되나 1-2는 기각한다. 모형 C는 각 시스템지수를 동시에 투입한 모형이며, 헌신형 시스템지수의 계수추정치는 $p < 0.01$ 수준에서 유의하고 시장형 시스템의 계수추정치는 마이너스(-)의 방향으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의하다. 따라서 음이항 패널회귀분석의 결과로서는 가설 2-1은 지지되나 2-2는 기각한다. 그러나 이 결과는 시장형 시스템이 헌신형 시스템에 의해 대체되지 않고 독립적으로 성과를 해치고 있음을 말하므로, 오히려 가설 지지의 총괄적인 의미는 강화되고 있음을 유념할 필요가 있다. 모형 D는 두 시스템지수를 곱한 상호작용항을 투입한

것이며, 상호작용항의 추정치는 유의하지 않다. 한편, 모형 E는 모든 관행을 합산하여 구성한 종합 시스템지수만을 투입한 결과이며, 계수추정치는 역시 유의하지 않다. 따라서 가설 3은 이직 근로자수를 종속변수로 하는 음이항 패널회귀분석에서는 지지되지 않는다.

표 8의 음이항 회귀분석에서도 종속변수는 이직 근로자수이며, 계수의 값이 마이너스(-)이면 이직의 감소에 기여하므로 성과에 플러스(+)의 방향으로 효과가 있음을 의미한다. 모형 0는 통제변수만을 사용한 것으로 다른 모형과 비교하기 위한 기본 모형이다. 모형 A는 헌신형 사람관리관행으로 구성된 시스템지수만을 단독으로 투입한 모형이며, 계수추정치는 $p < 0.05$ 수준에서 유의하다. 모형 B는 시장형 사람관리관행으로 구성된 시스템지수만을 단독으로 투입한 모형이며, 계수추정치는 유의하지 않다. 따라서 음이항분석에서는 각 시스템이 다른 시스템이 없다는 조건에서 단독으로 조직 성과에 영향을 미친다는 가설 1-1은 지지되나 1-2는 기각한다. 모형 C는 각 시스템지수를 동시에 투입한 모형이며, 헌신형 시스템지수의 계수추정치는 $p < 0.1$ 수준에서 유의하고 시장형시스템의 계수추정치는 유의하지 않다. 따라서 음이항 회귀분석의 결과로서는 가설 2-1과 2-2는 모두 지지된다. 모형 D는 두 시스템지수를 곱한 상호작용항을 투입한 것이며, 상호작용항의 추정치는 유의하지 않다. 한편, 모형 E는 종합 시스템지수만을 투입한 결과이며, 계수추정치는 $p < 0.05$ 수준에서 유의하다. 그러나 모형 E에서 추정한 종합 시스템지수의 회귀계수가 유의하지는 않지만 모형 1의 헌신형 계수추정치보다 작다. 따라서 상호작용항의 추정치는 비록 유의하지 않았지만 2가지의 시스템이 동시에 작용하면 1가지 시스템만 작용하는 경우보다 성과에 미치는 효과가 작아진다는 가설 3은 이직 근로자수를 종속변수로 하는 음이항 회귀분석에서는 부분적으로 지지된다. 표 9는 지금까지 설명한 가설검증방법, 분석모형, 분석결과, 채택판정을 종합하여 정리한 것이다.

<표 5> 고성과 사람관리 시스템지수와 인지된 조직성과 간의 패널 회귀분석결과 (2005년-2007년)¹⁾²⁾

종속변수: 인지된 조직성과	모형 0	모형 A	모형 B	모형 C	모형 D	모형 E
하도급관계 유형	-0.078 *	-0.064	-0.069	-0.063	-0.063	-0.061
업력(Age)	-0.070 ****	-0.078 ****	-0.074 ****	-0.078 ****	-0.078****	-0.078 ****
수도권 여부	-0.067	-0.020	-0.053	-0.019	-0.016	-0.020
평균종업원수	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
기업집단 소속여부	-0.113	-0.143 *	-0.117	-0.142 *	-0.138*	-0.140 *
외국인자본 비율	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
혁신 전략	0.045 ****	0.029 **	0.040 ***	0.029 **	0.028**	0.029 **
노동조합 가입비율	0.033	0.055	0.018	0.052	0.052	0.044
시장경쟁 정도	-0.069 ****	-0.066 ****	-0.068 ****	-0.066 ****	-0.067****	-0.066 ****
고용 유연성	-0.070	-0.048	-0.065	-0.048	-0.048	-0.049
헌신형 사람관리 시스템지수(A)		0.016 ****		0.015 ****	0.016****	
시장형 사람관리 시스템지수(B)			0.025 ***	0.005	0.006	
상호작용항 (A) X (B)					0.000	
종합 사람관리 관행지수 (A+B)						0.013 ****
상수(constants)	6.055 ****	6.203 ****	6.115 ****	6.208 ****	6.218****	6.211 ****
R-squared	0.074 ****	0.126 ****	0.088 ****	0.126 ****	0.127****	0.125 ****
R-squared 변화량 및 유의도 ³⁾		0.052 ****	0.014 ****	0.052 ****	0.001	0.051 ****
표본 개수(N)	2,090					

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01, **** p<0.001

- 1) 모든 모형에서 산업구분(13개)과 사업장규모(3개)를 각각 더미변수로 사용하였으나(총 24개의 더미), 해당 계수추정치 보고는 생략함
- 2) 기업 고유의 이분산성에 의한 편의 가능성을 완화하기 위해 모든 회귀계수의 유의도는 강건(Robust) 표준오차에 근거하여 산출함
- 3) 모형 4의 R2변화량 및 유의도(F test 적용)는 모형 3과 비교한 결과이며, 나머지 모형들은 모두 모형 0와 비교한 결과임

<표 6> 고성과 관행지수와 인지된 조직성과 간의 회귀분석결과 ^{1) 2)}

종속변수: 인지된 조직성과	모형 0	모형 A	모형 B	모형 C	모형 D	모형 E
하도급관계 유형	0.036	0.054	0.047	0.056	0.056	0.056
업력(Age)	-0.001	-0.001	-0.001	-0.001	-0.001	-0.001
수도권 여부	-0.036	-0.039	-0.057	-0.048	-0.047	-0.047
평균종업원수	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
기업집단 소속여부	0.086 *	0.041	0.044	0.030	0.027	0.031
외국인자본 비율	0.003 ****	0.003 ***	0.003 ***	0.002 ***	0.002 ***	0.002 ***
혁신 전략	0.077 ****	0.059 ****	0.068 ****	0.058 ****	0.059 ****	0.058 ****
노동조합 가입비율	0.032	0.005	0.046	0.016	0.018	0.014
시장경쟁 정도	0.000	0.003	0.001	0.003	0.003	0.003
고용 유연성	-0.080	-0.078	-0.079	-0.077	-0.080	-0.077
현신형 사람관리 시스템지수(A)		0.010 ****		0.008 ****	0.008 ****	
시장형 사람관리 시스템지수(B)			0.022 ****	0.009	0.009	
상호작용항 (A) X (B)					0.000	
종합적 사람관리 시스템지수 (A+B)						0.008 ****
상수(constant)	3.788 ****	3.935 ****	3.893 ****	3.956 ****	3.949 ****	3.955 ****
R-squared	0.113 ****	0.137 ****	0.126 ****	0.139 ****	0.139 ****	0.139 ****
R-squared 변화량 및 유의도 ³⁾		0.024 ****	0.013 ****	0.026 ****	0.000	0.026 ****
표본 개수(N)	838					

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01, **** p<0.001

1) 모든 모형에서 산업구분(13개)과 사업장규모(3개)를 각각 더미변수로 사용하였으나 해당 계수추정치 보고는 생략함

2) 이분산성에 의한 편의를 완화하기 위해 모든 회귀계수의 유의도는 강건(Robust) 표준오차에 근거하여 산출함

3) 모형 4의 R2 변화량과 유의도(F test 사용)는 모형 3과 비교한 결과이며, 나머지는 모두 모형 0와 비교한 결과임

<표 7> 고성과 관행지수와 이직인원수 간의 음이항 패널분석결과 (2005년-2007년) ¹⁾²⁾

종속변수: 정규직 이직인원수	모형 0	모형 A	모형 B	모형 C	모형 D	모형 E
하도급관계 유형	-0.078	-0.083	-0.075	-0.079	-0.079	-0.082
업력 (Age)	-0.012***	-0.012***	-0.012***	-0.012***	-0.012***	-0.012***
수도권 여부	0.063	0.066	0.061	0.065	0.065	0.066
평균종업원수	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
기업집단 소속여부	-0.073	-0.041	-0.086	-0.060	-0.053	-0.047
외국인자본 비율	0.001	0.002	0.001	0.002	0.002	0.002
혁신 전략	0.021	0.027	0.019	0.025	0.024	0.026
노동조합 가입비율	-0.080	-0.078	-0.076	-0.070	-0.071	-0.080
시장경쟁 정도	-0.032*	-0.035*	-0.032*	-0.036*	-0.036*	-0.034*
고용 유연성	0.047	0.040	0.047	0.037	0.038	0.043
현신형 사람관리 시스템지수 (A)		-0.007**		-0.011***	-0.010***	
시장형 사람관리 시스템지수 (B)			0.009	0.024**	0.024**	
상호작용항 (A) X (B)					0.000	
종합 사람관리 시스템지수 (A+B)						-0.004
상수 (constant)	0.522*	0.476*	0.548**	0.522*	0.528*	0.481*
Log Likelihood	-3102.5	-3100.2	-3102.1	-3097.9	-3097.7	-3101.3
Log Likelihood 변화량 및 유의도 ³⁾		2.302**	0.392	4.566**	0.209	1.218
표본 개수(N)	1794					

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01, **** p<0.001

- 1) 모든 모형에서 산업구분 변수와 사업장규모 변수를 각각 더미변수로 사용하였으나(산업구분 12개, 사업장규모 2개 등 14개의 더미변수 적용), 해당 계수추정치 보고는 생략함
- 2) 이분산성에 의한 편의를 완화하기 위해 모든 회귀계수의 유의도는 강건(Robust) 표준오차에 근거하여 산출함
- 3) 모형 4의 Log Likelihood 변화량과 유의도(Likelihood Ratio Test 사용)는 모형 3과 비교한 결과이며, 나머지는 모두 모형 0와 비교한 결과임

<표 8> 고성과 관행지수와 이직인원수 간의 음이항분석 결과^{1) 2)}

종속변수: 정규직 이직인원수	모형 0	모형 A	모형 B	모형 C	모형 D	모형 E
하도급관계 유형	0.063	0.050	0.053	0.050	0.063	0.047
업력(Age)	-0.002	-0.002	-0.002	-0.002	-0.002	-0.002
수도권 여부	0.208**	0.219**	0.220**	0.219**	0.221**	0.223**
평균종업원수	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**
기업집단 소속여부	-0.348***	-0.319***	-0.325***	-0.318***	-0.341***	-0.312***
외국인자본 비율	-0.003	-0.002	-0.003	-0.002	-0.003	-0.002
혁신 전략	0.038	0.054*	0.046	0.054*	0.054*	0.055*
노동조합 가입비율	-0.807****	-0.801****	-0.825****	-0.801****	-0.794****	-0.811****
시장경쟁 정도	0.044	0.043	0.042	0.043	0.042	0.043
고용 유연성	-0.097	-0.092	-0.094	-0.092	-0.101	-0.091
현신형 사람관리 시스템지수 (A)		-0.010**		-0.010*	-0.010*	
시장형 사람관리 시스템지수 (B)			-0.016	0.000	0.000	
상호작용항 (A) X (B)					0.001	
종합적 사람관리관행지수 (A+B)						-0.008**
상수(constant)	2.136****	1.979****	2.072****	1.979****	1.967****	1.976****
Log Pseudolikelihood	-3978.2	-3975.3	-3977.4	-3975.3	-3974.4	-3975.5
Log Pseudolikelihood 변화량 및 유의도 ³⁾		2.9**	0.8	2.9**	0.9	2.7**
표본 개수(N)	938					

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01, **** p<0.001

1) ‘모형 0’에서 ‘모형 5’까지 모든 모형에서 산업구분(13개 분류)과 사업장규모(3개 분류)를 더미 변수화하여 사용하였으나(총 24개의 더미), 해당 계수추정치 보고는 생략함

2) 이분산성에 의한 편의를 완화하기 위해 모든 회귀계수의 유의도는 강건(Robust) 표준오차에 근거하여 산출함

3) 모형 4의 Log Likelihood 변화량과 유의도(Likelihood Ratio Test 사용)는 모형 3과 비교한 것이며, 나머지 모형들은 모두 모형 0와 비교한 결과임

<표 9> 가설검증방법, 분석모형, 분석결과, 가설 지지여부의 종합

효과의 유형	구분	설명	통계적 검증방법	검증 모형	가설의 예측	인지된 조직성과		퇴직인원수		지지 여부
						패널	OLS	패널 음이향	음이향	
단독적 효과	헌신형 관행	시장형 관행의 시스템이 존재하지 않으면 단독으로 성과에 긍정적인 영향을 미침	헌신형 시스템지수의 계수추정치가 정(+)의 방향으로 유의함	모형 A	가설 1-1 O	O	O	O	O	지지
	시장형 관행	헌신형 관행의 시스템이 존재하지 않으면 단독으로 성과에 긍정적인 영향을 미침	시장형 시스템지수의 계수추정치가 정(+)의 방향으로 유의함	모형 B	가설 1-2 O	O	O	X	X	부분적 지지
상호대체적 효과	헌신형 관행의 피대체성	헌신형 관행의 시스템과 시장형 관행의 시스템이 동시에 작용하면 헌신형 시스템이 성과에 미치는 영향은 시장형 시스템의 영향력에 흡수되어 대체됨	시장형 시스템지수의 계수추정치가 성과에 정(+)의 방향으로 유의하며, 헌신형 시스템지수의 계수추정치는 유의하지 않음	모형 C	가설 2-1 X	X	X	X	X	지지
	시장형 관행의 피대체성	헌신형 관행의 시스템과 시장형 관행의 시스템이 동시에 작용하면 시장형 시스템이 성과에 미치는 영향은 헌신형 시스템의 영향력에 흡수되어 대체됨	헌신형 시스템지수의 계수추정치가 성과에 정(+)의 방향으로 유의하며, 시장형 시스템지수의 계수추정치는 유의하지 않음	모형 C	가설 2-2 O	O	O	X ¹⁾	O	대부분 지지
상승적 효과	부(-)의 상호작용	헌신형 관행의 시스템과 시장형 관행의 시스템이 동시에 작용하면 한가지 관행에만 의한 경우보다 성과에 미치는 영향력의 크기가 작음	1. 헌신형 시스템과 시장형 시스템의 상호작용항은 부(-)의 방향으로 유의함	모형 D	가설 3 O	X	X	X	X	약한 지지
			2. 종합적 시스템지수의 계수추정치는 헌신형 또는 시장형 시스템의 계수추정치보다 작음	모형 E		O	O	X ²⁾	O	

- 1) 이직근로자수가 종속변수인 패널음이향모형에서 시장형 시스템의 계수추정치는 음(-)의 방향으로 유의하므로 헌신형 시스템에 의해 대체되지는 않지만, 오히려 헌신형 시스템과 독립적으로 성과를 줄이는 효과를 보이고 있음
- 2) 이직 근로자수가 종속변수인 패널음이향모형에서 종합 시스템지수는 통계적으로 유의하지는 않지만, 계수 추정치 자체는 헌신형이나 시장형 시스템지수의 추정치보다 작음

5. 토의 및 결론

본 연구는 고성과 사람관리관행을 헌신형 시스템과 시장형 시스템으로 구분하고, 시스템간의 상호작용을 중심으로 성과에 미치는 효과를 분석하였다. 분석 결과 첫째, 헌신형 시스템은 시장형 시스템이 존재하지 않으면 단독으로는 대체로 성과에 긍정적인 효과가 있음을 실증하였다. 반면 시장형 시스템은 헌신형 시스템이 존재하지 않는 경우 인지적 성과에는 효과가 있으나 이직 근로자수에는 효과가 없음을 확인하였다. 둘째, 헌신형 시스템과 시장형 시스템이 동시에 사용되면 헌신형 시스템은 시장형 시스템에 의해 대체되지 않으나, 인지된 성과의 경우 시장형 시스템은 헌신형 시스템에 의해 대체되지만 이직 근로자수의 경우 시장형 시스템은 오히려 헌신형 시스템과는 독립적으로 부정적인 효과를 나타냄을 확인하였다. 셋째, 헌신형 시스템과 시장형 시스템은 부정적인 상호작용을 통해 한가지 시스템만 적용되는 경우보다 성과에 미치는 효과가 줄어드는 경향이 있음을 보였다. 비록 시스템 간의 상호작용항은 통계적으로 유의하지 않았으나 2가지 관행을 종합한 시스템지수는 어느 한가지 시스템지수보다도 계수추정치가 작음을 확인하였다.

이와 같은 분석결과와 선행연구를 참조하여 다음과 같은 결론을 도출한다. 첫째로는 연봉제, 목표관리제(MBO), 개인 성과급제로 대표되는 시장형 사람관리관행의 시스템은 헌신형 시스템이 부재한 상황에서는 성과에 일정한 효과를 기대할 수 있지만, 목표하는 성과가 무엇이나에 따라 그 효과는 제한적이라는 것이다. 유규창과 박우성(2007)은 목표관리제와 연봉제가 함께 사용되면 인당 부가가치가 더 높아짐을 보고하였다. 배종석과 박오원(2005)은 국내 연구소의 사례분석 결과 인적자원관리 시스템이 연공주의형에서 성과주의형 시스템으로 변화함에 따라 주로 활용적(exploitative) 혁신성과가 높아지고 탐색적(exploratory) 혁신성과는 감소하는 경향이 있음을 보고하였다. 따라서 본 연구는 시장형 관행의 시스템이 단기적인 생산성 향상이나 개선과 같은 일부 성과에는 일정한 효과가 있다는 기존 연구 결과와 일부 맥락을 같이 한다. 두 번째로는 헌신형 관행으로 구성되는 사람관리 시스템이 시장형 시스템을 대체하게 되어 시장형 시스템의 효과가 없어지므로 시스템의 구성에 유의할 필요가 있다는 것이다. 본 연구에서 사용한 사업체패널에서 확인한 바와 같이 많은 기업들은 헌신형과 시장형 관행들을 동시에 적용하고 있다. 비록 시장형 시스템이 단독적으로는 특정한 성과에 기여하는 측면이 있다고 해도 헌신형 시스템과 함께 모든 조직단위에 무차별적으로 적용하면 효과를 얻기 어렵다는 결론을 내릴 수 있다. 세 번째로는 두 가지 시스템이 상호작용하여 전체적인 사람관리 시스템의 효과를 감소시키므로, 가치와 철학이 다른 관행들을 조합해야 한다면 반드시 관행들간의 시너지가 나올 수 있도록 면밀한 검토가 필요하다는 것이다. 사람관리 시스템에 포함된 관행들은 제도의 설계자가 목적에 따라 조정할 수 있는 기계적이고 환원론적인 구성 요소가 아니라 일단 조직에 적용되면 상호작용을 통해 의도하지 않은 결과를 가져올 수 있다. 따라서 사람관리 시스템의 경영자는 경로의존성, 사회적 복잡성, 인과적 모호성 등을 반영하는 시스템 관점을 충분히 인지하여 새로운 관행이나 제도의 도입뿐만 아니라 관행들이 서로 긴밀히 연결되어 응집력을 높이고 선순환이 지속되도록 노력함이 중요하다.

본 연구는 사람관리관행을 시장형과 헌신형 시스템으로 구분하여 시스템 간의 상호작용을 분석하

였다. 그러나 단지 연역적이고 상호 배타적으로 선택된 관행들만으로 시스템을 구성하는 방식은 상대방의 시스템 내에도 어느 정도 공유할 수 있는 관행이 존재한다는 측면에서 한계를 내포한다. 따라서 시스템의 구성 방식을 실증적으로 다루는 후속 연구가 필요하다. 한편, 인지적 성과 및 이직근로자수 외에도 생산성이나 혁신과 같은 다양한 조직 성과에 미치는 효과를 검증한다면 각 시스템의 역할과 상호작용을 보다 충실히 드러낼 수 있을 것이다. 또한 조직의 내재된 가치와 지침 원리가 존재한다면 실제로 이러한 시스템의 구성과 어떤 관계에 있는지를 연구할 필요가 있다.

참고 문헌

- 김경목, 김상준, "고성과 인적자원관리가 성과에 미치는 영향 - 시스템 도입 강도의 역할에 대한 탐색적 연구." 인사 · 조직연구 제14권 제3호. pp. 107-151. 2006.
- 김기태, 조봉순, "인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로." 인사 · 조직연구 제16권 제1호. pp. 115-157. 2008.
- 김동배, 주낙선, "조직상황, 인사관리시스템, 조직성공에 관한 연구." 인사 · 조직연구 제9권 제2호. pp. 249-279. 2001.
- 류성민, 김성수, "환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리효과성 및 기업성공의 관계에 관한 연구." 인사 · 조직연구 제15권 제1호. pp. 1-43. 2007.
- 배종석, 김민수, 김양민, 배종훈, 오홍석, "경쟁적 패러다임과 인사조직연구." 인사 · 조직연구 제17권 제2호. pp. 17-93. 2009.
- 배종석, 박오원, "전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석." 인사·조직연구 제13권 제2호. pp. 147-186. 2005.
- 배종석, 사정혜, "인적자원관리와 조직성공에 대한 실증연구." 인사·조직연구 제11권 제2호. pp. 133-169. 2003.
- 양혁승, "전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관" 인사관리연구 제26권 제2호. pp. 113-143. 2002.
- 양혁승, "성과주의 급여제도에 대한 수용도 결정요인의 탐색과 그 수용도가 개인의 의욕제고에 미치는 영향: 가치 적합성이 급여제도 수용도에 미치는 영향을 중심으로." 인사·조직연구 제11권 제2호. pp. 109-132. 2003.
- 양혁승, 장은미, 송보화, "파지티브-섬 패러다임에 부합한 한국형 인사시스템에 관한 연구." 한국노동연구원 뉴패러다임센터. 2005
- 유규창, 박우성, "성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성공." 인사 · 조직연구 제15권 제3호. pp. 187-224. 2007.
- J. Arthur, "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover." The academy of management journal. Vol. 37. No.3. pp. 670-687. 1994.
- J. Bae, J. Lawler, "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy." Academy of Management Journal. Vol. pp. 502-517. 2000.
- J. Barney, P. Wright, "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage." Human Resource Management. Vol. 37. No.1. pp. 31-46. 1998.

- B. Becker, B. Gerhart, "*The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects.*" *The Academy of Management Journal*. Vol. pp.779-801.1996.
- B. E. Becker, M. A. Huselid, P. S. Pickus, M. F. Spratt, "*HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations.*" *in Human Resource Management*. 1997.
- J. Combs, Y. Liu, A. Hall, D. Ketchen, "*How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance.*" *Personnel Psychology*. Vol. 59. No.3. pp. 501-528. 2006.
- J. Delaney, M. Huselid, "*The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance.*" *The Academy of Management Journal*. Vol. 39. No.4. pp. 949-969. 1996.
- J. Delery, "*Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research.*" *Human Resource Management Review*. Vol. 8. No.3. pp. 289-309. 1998.
- J. Delery, D. Doty, "*Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions.*" *The Academy of Management Journal*. Vol. 39. No.4. pp. 802-835. 1996.
- M. Huselid, "*The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.*" *The Academy of Management Journal*. Vol. 38. No.3. pp. 635-672. 1995.
- M. Huselid, B. Becker, "*Comment on "Measurement Error in Research on the 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*. Vol. 53. No.4. pp. 835-854. 2000.
- C. Ichniowski, K. Shaw, G. Prennushi, "*The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines.*" *The American Economic Review*. Vol. 87. No.3. pp. 291-313. 1997.
- Y. Liu, J. Combs, D. Ketchen, R. Ireland, "*The value of human resource management for organizational performance.*" *Business Horizons*. Vol. 50. No.6. pp. 503-511. 2007.
- J. MacDuffie, "*Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry.*" *Industrial & Labor Relations Review*. Vol. 48. No.2. pp. 197-221. 1995.
- R. Miles, C. Snow, "*Designing strategic human resource systems.*" *Organizational Dynamics*. Vol. 13. No.1. pp. 36-52. 1984.
- P. Milgrom, J. Roberts, "*Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing.*" *Journal of Accounting and Economics*. Vol. 19. No.2-3. pp.

- 179-208. 1995.
- J. Paauwe, P. Boselie, "*HRM and performance: What's next?*" Human Resource Management Journal. Vol.15.No.4.pp.68-83.2005.
- J. Pfeffer, "*The human equation.*" Cambridge/Mass.1998.
- P. Wright, B. Dunfort, S. Snell, "*Human resources and the resource base view of the firm.*" Strategic human resource management: theory and practice. 2005.
- M. Youndt, S. Snell, J. Dean Jr, D. Lepak, "*Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance.*" The Academy of Management Journal. Vol. 39. No.4. pp. 836-866. 1996.