

서비스 기업의 인사관리 및 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구

이 동 명 · 윤 혜 영 · 이 창 우*

본 연구는 2009년 사업체패널 자료를 이용하여 서비스부문에서의 인사관리 및 노사관계가 조직성과에 미치는 영향을 분석하였으며, 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 제조부문과 비교해 볼 때, 서비스 부문에서는 비정규직 중심의 양적 고용관리 전략을 추구하고 있으며, 정규직의 안정성은 상대적으로 크게 나타나고 있다. 인사관리 관행의 전략 연계, 객관적 평가 및 개발 활용, 성과 기반 임금관리, 핵심인재 육성 등 신 인사관리의 주요 측면에서 제조업에 비해 낮게 나타나고 있다. 작업조직의 경우, 업무 특성상 자율성은 있으나, 혁신, 작업반 회의, 다기능교육 등 구성원 참가 정도가 전반적으로 낮았다. 노사관계의 경우, 노동조합의 결성 정도가 높고, 경영참가가 많이 이루어지고 있다.

둘째, 1인당매출액에 영향을 미치는 인사관리 및 노사관계 변수로, 서비스부문과 제조부문 모두에서 우리사주제도가, 서비스부문에서만 의미있게 도출된 변수로는 정(+)적 측면에서 성과배분제, 혁신참가, 연봉제로, 부(-)적 측면에서 고과개발활용, 외부지식활용으로 나타났다. 제조부문에서는 인사철학, 선택적근로시간제, 전반적 노사관계가 정(+), 반대로 탄력적근로시간제는 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

셋째, 주관적 성과에 영향을 미치는 인사관리 및 노사관계 변수 중에서는 서비스부문과 제조부문 모두에서 전반적 노사관계가 긍정적 측면에서 의미가 있었다. 서비스부문의 경우, 자율성, 다기능교육 등은 정(+), 선택적근로시간제, 고과개발활용, 작업반회의, 핵심인재정의 등은 부(-)의 관계를 보여주고 있다.

넷째, Oaxaca 분해분석 결과, 서비스부문과 제조부문의 1인당매출액 차이 0.3969 중 인사관리 및 노사관계 차이는 전체 0.3218, 즉 81.149%의 기여도를 나타냈다. 이 중 혁신참가, 전략연계, 우리사주제도, 핵심인재정의, 작업반회의, 임금차등 등이 차이 설명에 주요 변수로 도출되었다. 주관적 성과의 경우, 서비스부문과 제조부문의 차이 -0.0466 중 인사관리 및 노사관계의 기여도는 -0.0273으로 전체의 34.72%를 설명하고 있다. 이 중 혁신참가, 노동조합, 다기능교육, 임금피크제, 임금차등, 인원감축계획, 성과배분제, 아웃플레이스먼트 등이 주요 변수로 도출되었다.

주제어: 조직성과, 인사관리, 노사관계, 서비스부문, Oaxaca분해

I. 서론

오늘날 산업구조는 급격히 서비스화되고 있다. 서비스 부문은 전체 총 고용자 중 2/3이상의 비중

* 한국항공대학교 경영학과

을 차지하고 있다. 그러나 서비스 부문의 생산성은 크게 증가되지 못하고 있고, 국민총생산증가에 기여하는 바도 낮다. 이에 금융여건 개선, R&D투자, 제도개혁, 교육제도 변화등 서비스 부문의 생산성 및 조직성과 향상을 위한 다각적 대응책이 논의되고 있다(김준경·차문중, 2010).

본 연구에서는 서비스 부문 조직의 인사관리 및 노사관계 변화를 통한 생산성, 즉 조직성과 향상방안을 강구해 보고자 한다. 서비스 기업의 특성상 인적자원의 동기를 유발하는 인사관리 및 노사관계가 경쟁력의 핵심이기 때문이다.

일반 제조기업의 경우, 환경변화에 대응하기 위해 ‘몰입’ 중심의 인사관리 및 ‘참가’형 노사관계를 전개하고, 그것이 조직성과 향상에 긍정적 기여를 한다는 것이 연구결과가 많았다. 즉, 급속한 기술 진보, 소비자 욕구변화, 치열한 국제경쟁, 근로자 의식변화 등 경영환경에 대응하여 기업의 성과를 유지·증진시키기 위한 다각적 노력 중의 하나가 ‘몰입’, ‘참가’를 강조하는 인사관리 및 노사관계라는 것이다. 새로운 인사관리는 구성원의 몰입을 증가시키는 제반 관행으로 전개되고 있으며, 이러한 과정에 노동조합이 적극적으로 참여한다는 것이다(Brown & Reich, 1989).

본 연구에서는 이상과 같이 환경변화에 따라 대두되고 있는 신인사관리 및 노사관계 흐름을 우리나라 서비스 조직을 대상으로 살펴보고자 한다. 서비스 부문 조직에서 인사관리 및 노사관계가 구체적으로 어떻게 전개되고, 그 결과 조직성과는 어떤 모습으로 나타나는지를 한국노동연구원의 2009년 사업체패널 자료를 통해 살펴보고자 한다. 본 연구에서의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 서비스부문 조직성과에 인사관리 및 노사관계가 어떤 영향을 미치는지를 살펴본다. 제조부문과의 비교를 통해 서비스부문에서의 인사관리 및 노사관계의 특성을 분석한다.

둘째, 서비스부문과 제조부문의 조직성과의 차이가 인사관리 및 노사관계에 의해 어느 정도 설명되는지를 구체적으로 검증한다. Oaxaca(1973) 분해분석을 통해 서비스부문과 제조부문의 조직성과의 차이 중 양 부문의 인사관리 및 노사관계 차이에 의해 발생하는 부분을 규명한다.

셋째, 이상의 분석을 바탕으로 서비스부문 인사 및 노사관계 개선을 위한 정책적 시사점을 제시한다. 서비스기업에서 조직성과 향상을 위한 인사관리 및 노사관계 방안은 무엇인지를 모색한다.

II. 실무적, 이론적 배경

1. 서비스 부문의 조직성과

그동안 서비스 산업은 국민경제에서 차지하는 비중이 증대하였음에도 불구하고, 경쟁력 수준은 매우 낮은 것으로 발표되고 있다. 다음 <표 1>과 같이 서비스 산업은 종사자 수를 기준으로 2010년 말 현재 68.48%, 즉 전체 고용의 2/3 이상을 차지하고 있다.

<표 1> 산업별 고용자 수

(단위: %, 단, 총종사자수의 경우는 명)

| 산업 / 연도 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A 농업, 임업 및 어업 | 8.09 | 7.93 | 7.69 | 7.35 | 7.15 | 7.01 | 6.57 |
| B 광업 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.10 | 0.10 | 0.09 |
| C 제조업 | 18.52 | 18.07 | 17.52 | 17.13 | 16.81 | 16.32 | 16.90 |
| D 전기, 가스, 수도사업 +E 하수·폐기물 처리등 | 0.54 | 0.56 | 0.60 | 0.63 | 0.66 | 0.71 | 0.60 |
| F 건설업 | 8.06 | 7.93 | 7.92 | 7.89 | 7.69 | 7.32 | 7.36 |
| 서비스1(G~U전체) | 64.74 | 65.44 | 66.22 | 66.94 | 67.60 | 68.54 | 68.48 |
| 서비스2(서비스1-K, O, U) | 57.96 | 58.61 | 59.28 | 60.03 | 60.49 | 60.84 | 61.01 |
| 총종사자수 | 22,557 | 22,856 | 23,151 | 23,433 | 23,577 | 23,506 | 23,829 |

- 주: 1) 서비스1에는 G에서 U의 모든 서비스 산업을 포함하는 경우임
 2) 서비스2에는 서비스1에서 K 금융 및 보험업, O 공공행정, 국방 및 사회보장 행정, U 국제 및 외국기관 종사자를 제외한 경우임
 3) 자료: 통계청

그럼에도 불구하고 국가 경제발전에 대한 기여도는 낮은 실정이다. 지난 1975년 이후 국내총생산 측면에서의 산업별 성장률 증가율 추이를 보면, 1980년, 2008년 및 2009년 경기침체시기를 제외하면 대부분의 경우 전체 성장률보다 낮은 실정이다. 이는 서비스 산업이 국가 경제성장에 기여하지 못하고, 오히려 발목을 잡고 있다는 것을 의미한다.

<표 2> 산업별 국내 총생산 실질 성장률(전년대비) 추이

| 산업\연도 | 1975 | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 농림어업 | 5.0 | -17.0 | 5.8 | -5.9 | 6.7 | 1.1 | 1.6 | -2.2 | -5.4 | 9.1 | 1.3 | 1.5 | 4.0 | 5.6 | 3.2 | -4.3 |
| 제조업 | 13.4 | -2.2 | 6.5 | 9.5 | 10.9 | 17.4 | 2.4 | 8.7 | 5.4 | 10.0 | 6.2 | 8.1 | 7.2 | 2.9 | -1.5 | 14.8 |
| 전기가스수도업 | 13.7 | 6.9 | 19.9 | 18.0 | 8.7 | 13.1 | 7.2 | 7.8 | 3.9 | 6.9 | 7.4 | 4.1 | 3.8 | 6.2 | 4.1 | 4.7 |
| 건설업 | 6.1 | -2.6 | 5.8 | 23.7 | 5.5 | -4.4 | 5.4 | 3.5 | 8.8 | 2.0 | -0.3 | 2.2 | 2.6 | -2.5 | 1.8 | -0.1 |
| 서비스업 | 7.3 | 5.1 | 8.1 | 9.1 | 8.4 | 6.7 | 4.7 | 7.7 | 1.7 | 2.4 | 3.5 | 4.4 | 5.1 | 2.8 | 1.2 | 3.5 |
| 전체 | 7.3 | -1.9 | 7.5 | 9.3 | 8.9 | 8.8 | 4.0 | 7.2 | 2.8 | 4.6 | 4.0 | 5.2 | 5.1 | 2.3 | 0.3 | 6.2 |

* 자료: 통계청

서비스 부문의 경쟁력 약화는 산업별 생산성지수비교를 통해서도 알 수 있다. 2005년(100) 기준으로 서비스산업은 2000년 84.3에서 2008년 108.0으로 15.7증가한 반면, 광공업은 같은 기간 26.3의 증가를 나타내고 있다. 이는 서비스부문의 생산성 증가가 제조업에 비해 현저히 낮다는 것을 의미한다.

<표 3> 산업별 생산성 비교

| 산업\연도 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| 광공업(전기,가스,수도업 포함) | 73.7 | 71.9 | 79.2 | 84.6 | 93.1 | 100.0 | 111.6 | 119.3 | 120.7 |
| 서비스업 | 84.3 | 85.9 | 92.1 | 92.8 | 94.9 | 100.0 | 104.6 | 109.1 | 108.0 |

* 자료 : 통계청

서비스 부문의 경쟁력 약화는 무역수지에서도 그대로 나타난다. 최근 5년간 서비스부문의 무역수지는 57억달러(2008년)에서 133억달러(2006년) 규모를 나타내고 있다. 그러나 정부, 건설, 금융 등을 제외하는 경우, 200억달러 내외로 증가하는 것으로 나타났다.

<표 4> 서비스부문의 무역 수지 추이 단위: 백만달러

| 항목\연도 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 지적재산권등사용료 | -2,604.8 | -3,398.7 | -3,274.1 | -3,988.5 | -5,818.8 |
| 사업서비스 | -7,172.6 | -7,408.5 | -14,279.4 | -15,005.2 | -16,836.4 |
| 개인,문화,오락 서비스 | -301.9 | -481.6 | -363.9 | -323.1 | -381.1 |
| 통신서비스 | -369.6 | -365.9 | -425.0 | -502.2 | -575.0 |
| 컴퓨터 및 정보서비스 | -349.6 | -203.7 | -267.8 | -182.8 | -242.3 |
| 유지보수서비스 | 63.9 | 47.6 | 3.5 | -3.7 | -28.2 |
| 운송 | 2,674.2 | 4,480.5 | 7,998.0 | 5,242.3 | 9,252.4 |
| 여행 | -13,062.7 | -15,836.9 | -9,291.7 | -5,220.9 | -7,904.3 |
| 서비스수지(1) | -21,123.1 | -23,167.2 | -19,900.4 | -19,984.1 | -22,533.7 |
| 정부서비스 | 680.9 | 611.5 | 270.2 | 419.0 | 178.6 |
| 건설서비스 | 5,695.0 | 7,869.4 | 11,078.6 | 11,746.8 | 9,607.7 |
| 보험서비스 | -580.3 | -585.4 | -277.4 | -394.7 | -468.6 |
| 금융서비스 | 1,995.6 | 3,304.4 | 3,094.7 | 1,572.5 | 1,986.6 |
| 서비스수지(2) | -13,331.8 | -11,967.3 | -5,734.1 | -6,640.5 | -11,229.4 |

* 자료: 통계청

이상 살펴본 바와 같이, 서비스 부문은 산업구조상 많은 비중을 차지하고 있으나, 생산성은 낮은 실정이다. 서비스 기업 및 산업 경쟁력을 제고하기 위한 각종 대안이 모색되어야 한다. 현재, 서비스 부문에 대한 금융여건 개선, R&D투자 확대, 서비스산업의 개방 등의 제도적 개혁, 인적자본개발과 교육제도 변화, 지식기반 서비스산업 지원 등을 제시하고 있다(김준경·차문중, 2010). 이러한 지원 과제는 주로 정책적 측면에 초점을 두고 전개되고 있다. 본 연구는 서비스 기업 입장에서 인사관리 및 노사관계에 대한 확립 또한 매우 시급한 과제라는 인식에서 출발하고 있다. 서비스 부문의 경쟁력 강화는 업무특성상 고객만족 경영의 실천이 매우 중요하다. 고객만족경영을 달성하기 위해서는 고객을 대하는 최일선 서비스 제공자로서의 구성원의 역할이 전제된다. 본 연구에서는 구성원의 역할 수행을 위한 조직의 다양한 조치 중 인사관리 및 노사관계에 초점을 두고 연구를 진행하고자 한다. 구성원이 투철한 직업의식을 갖고 고객에 서비스를 제공하는 것이 서비스 기업

과 산업 경쟁력 제고의 핵심이며, 이를 뒷받침하기 위해서는 조직의 인사관리 및 노사관계가 새롭게 구성되어야 한다는 입장이다.

2. 새로운 인사관리 및 노사관계

오늘날 기업은 급변하는 대내외적 환경변화에 대응하기 위해 새로운 인사관리 및 노사관계를 형성하여 계속적 품질 향상, 제품 및 시장 다변화, 조직적응성(스피드, 유연성)의 향상 등의 목표를 달성하고자 노력하고 있다. 특히 각 기업에서는 과거의 획일적이며 일방적 방식에서 각 부문의 특성에 맞는 다양하고, 구성원의 자발적 참여를 유도하는 관리방식으로서의 전략적 변화를 모색하고 있다. 각 기업에서 나타나고 있는 새로운 인사관리 및 노사관계 방식은 공개성, 질, 고객중심, 합의, 쌍방의사소통, 촉진, 지원, 권한위양, 수평관계, 다양화, 팀, 다양한 작업, 협동 등의 다양한 용어로 표현할 수 있을 것이다(Kochan & Osterman, 1994).

이러한 새로운 인사관리 및 노사관계 변화의 구체적인 특징은 무엇인가? 먼저 새로운 인사관리의 내용을 살펴보자. 새로운 인사관리는 구성원의 몰입을 증가시켜 조직의 성과를 향상시키는, 소위 “몰입형” 인적자원관리에 초점을 두고 있다(Walton, 1985; Lawler, 1992; Arthur, 1994). Arthur(1994)는 몰입 중심 인사관리의 특징으로 구성원의 관리적 의사결정 참가, 집단적 문제해결 훈련, 높은 능력 보유, 높은 임금 수준 등을 제시하였다. Lepak & Snell(1999)은 몰입형 인적자원관리에서는 변화와 적응을 위한 포괄적 업무정의, 집중적 교육훈련을 통한 기업 특유적 능력의 개발 등의 주요 특징을 지닌다고 하였다. Porter, Bigley, & Steers(2003)는 인적자원 모델이라고 명명한 새로운 인사관리를 구성원으로 하여금 잠재능력을 충분히 발휘할 수 있도록 조직의 주요 의사결정에 적극적으로 참여하게 하고, 나아가 자기관리 범위를 확대하는 특징으로 기술하고 있다.

또 몰입형 인사관리는 고성능작업시스템의 특징과 유사하게 나타난다. 고성능작업시스템은 구성원의 참여를 통한 잠재능력의 개발 및 이를 통한 기업경쟁력의 제고를 목표로 한다. 여기서는 구성원의 능력을 최대한 발휘하기 위한 포괄적 직무설계, 품질 향상을 위한 구성원 스스로의 책임 강조, 강압적 수단의 자제, 낮은 위계구조 형성, 팀 작업의 강조, 구성원간 커뮤니케이션의 증가 등을 특징으로 한다(Huselid, 1995; Wood & Albanese, 1995; Way, 2002).

이상을 종합하면, 새로운 인사관리는 구성원의 가치를 증가시키고, 몰입을 촉진하는 데 초점을 두고 있다(Hegewisch, Tregaskis, & Morley, 1997). 따라서 내부 노동시장의 개발, 개인의 성과와 연계된 임금 결정, 경영자와 구성원의 수평적 관계 등에 강조점을 둔다(Beer et al., 1984; Purcell 1987; Storey 1992; Bacon & Storey 1993).

다음으로 현대 노사관계의 특징을 살펴보자. 1980년대 중반 이전까지 노사관계는 노동조합과 사용자가 각자의 역할 영역을 명확히 하는 영역의 분리주의(separate spheres of influence; Jacoby, 1985; Piore & Sabel, 1984; Braverman, 1975)를 기본 패러다임으로 채택해 왔다. 그리하여 사용자는 시장변화 및 기술혁신 등의 생산에, 노조는 임금이나 근로조건과 같은 분배에 초점을 두는 양상을 나타내게 되었다. 그 결과 노동조합이 노사관계의 주요 당사자로 부각되었고, 노사관계는 단

체교섭을 통해 임금 및 근로조건을 결정하는 방식으로 전개되었다.

그러나 단체교섭 중심의 노사관계에서는 노사가 서로 다른 지향성을 나타내 조직의 전략적 반응에 한계를 가져오게 되었다(Kochan, Katz, & Mckersie, 1986). 또 구성원의 동기부여, 의미 있는 직무형성 등과 같은 근로자의 작업과 관련한 구체적 욕구 충족에는 상대적으로 소홀히 취급하는 결과를 가져왔다.

이에 환경변화에 대응하여 조직의 궁극적 목적을 달성하고, 구성원의 욕구를 충족시키기 위해서는 노조가 적극적으로 참여하는 새로운 “참가형” 노사관계 형성이 필요했다(Mills & McCormick, 1985). 그리하여 노조는 임금교섭, 정치투쟁 등을 중심으로 한 경영 외적 과제에서 탈피하여 기업의 경영전략은 물론 근로자 교육훈련, 작업조직 형성 등의 경영 내적 과제에 적극적으로 참여하게 되었다. 노조는 품질향상, 작업장 내의 의사소통, 훈련프로그램, 기술도입, 종업원에 대한 다양한 지원제도 등에 많은 관심을 갖게 되었다(Bluestone & Bluestone, 1992). 따라서 오늘날 노사관계는 전통적으로 경영자의 영역으로 여겨지던 다양한 경영활동에 노동조합이 적극적으로 참여하는 방식으로 전개되고 있다. 이상 살펴본 바와 같이, 오늘날 노사관계는 단체교섭 및 노동조합의 경영참가가 함께 나타나는 양상으로 전개되고 있다.

이상 살펴본 바와 같이 본 연구는 새로운 “몰입형” 인사관리 및 “참가형” 노사관계가 조직의 성과를 증진할 수 있다는 입장이다. 이러한 견해를 서비스기업을 대상으로 실증하는 것이 본 연구의 핵심과제이다. 즉, 서비스부문에서 “몰입형” 인사관리 및 “참가형” 노사관계가 어떤 양상으로 나타나며, 그 결과 조직성과에는 어떤 영향을 미치는지를 고찰해 보고자 한다. 또 이를 제조부문과의 비교를 통해 상대적 관점에서 분석할 것이다.

III. 연구 방법

1. 표본

본 연구는 한국노동연구원의 「2009년도 사업체패널 조사(WPS2009)」 결과의 데이터를 기초로 하고 있다. 한국노동연구원의 사업체패널은 인사관리 담당자, 사용자 대표, 근로자 대표가 각각 응답하는 형식으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 인사관리 담당자가 응답한 사업체 일반 현황, 고용, 인사관리, 작업조직, 전반적 노사관계 등에 대한 설문을 중심으로 분석하였다.

2009년도 사업체패널은 1,744개 표본으로 구성되어 있다. 이 중 본 연구는 9차 산업 대분류 기준으로 제조업 및 서비스 업종의 사업체만을 대상으로 하였다. 이 중 서비스부문이긴 하나, 성격이 애매한 전기·가스·수도업, 폐기물·환경복원업, 건설업, 또 그 특성이 확연히 다른 금융·보험업, 행정·국방·사회보장 분야를 제외하였다. 그리하여 제조업 730, 서비스업 690 사업체가 표본 대상으로 선정되었다. 총 1,420개 사업체의 업종별 분포는 <표 5>와 같다.

2. 변수

본 연구의 핵심 변수는 조직성과와 인사관리 및 노사관계이다. 종속변수인 조직성과는 객관적 성과와 주관적 성과로 구분하여 각각 측정하였다. 객관적 성과는 1인당매출액을 주요 변수로 설정하였다. 1인당매출액은 기업 매출액을 구성원수로 나누어, 이의 로그 값으로 정의[$\text{Log}(\text{매출액}/\text{종업원수})$]하였다. 또 주관적 성과는 경쟁업체와 비교한 주력 제품/서비스의 혁신, 재무적 성과, 노동생산성, 품질, 근로자주도 혁신활동 정도 등 5개 항목의 평균값으로 계산하였다(신뢰성=0.758).

〈표 5〉 업종별 표본수

| 구분 | 산업(대분류) | 빈도 | 비율 |
|------|--------------|-----|-------|
| 제조업 | 제조업 | 730 | 51.4 |
| 서비스업 | 도매 및 소매 | 109 | 7.7 |
| | 운수업 | 147 | 10.4 |
| | 숙박 및 음식점업 | 37 | 2.6 |
| | 출판, 영상, 정보 등 | 34 | 2.4 |
| | 부동산, 임대 | 6 | 0.4 |
| | 전문, 과학, 기술 | 54 | 3.8 |
| | 사업시설, 사업지원 | 78 | 5.5 |
| | 교육서비스 | 96 | 6.8 |
| | 보건 및 사회복지 | 97 | 6.8 |
| | 예술, 스포츠, 여가 | 17 | 1.2 |
| | 협회, 수리, 개인 | 15 | 1.1 |
| | 소계 | 690 | 48.6 |
| | 합계 | | 1,420 |

독립변수인 인사관리 및 노사관계는 각종 제도 및 관행이 서로 독립적으로 시행된다는 측면에서 분리하여 개별 변수로 정의하였다(Storey, 1992; Hegewisch, Tregaskis, & Morley, 1997). 인사관리는 고용관리, 평가관리, 임금관리, 인사정책, 작업조직, 근로시간, 공정처우, 교육훈련, 경력관리, 복지후생 등 10개 분야에서 모두 30변수로 구성하였다.

노사관계는 노동조합, 노조조직률, 경영참가, 전반적 노사관계 등 4개 변수로 조작화하였다. 노사관계의 중요 변수로 단체교섭의 구조, 이슈 등을 상정할 수 있다. 그러나 이 경우 연구 표본이 노조가 있는 사업체만으로 제한되는 한계가 있어, 비노조 사업체도 함께 분석할 수 있도록 4개 변수만을 노사관계의 주요 변수로 선정하였다.

노동조합은 단순히 존재하는 것보다는, 현재 활동하고 있는 경우를 1로 하는 더미변수로 조작하였다. 노조조직률은 '기간제 및 파트타임을 포함한 근로자 중 노동조합에 가입한 근로자의 비중'으로 조작화하였다. 전반적 노사관계는 '사업장에서의 전반적 노사관계 정도'의 단일 문항으로, 매우 좋다(5점), 매우 나쁘다(1점)의 5점 Likert척도로 측정하였다. 경영참가는 '근로자가 경영계획(투자,

인력, 생산), 신기계 및 설비도입, 공정 및 작업조직 개편, 근로자 훈련, 분사나 하청, 감원 및 고용 조정 등 6개 분야의 전략적 의사결정에 참여하는 권한 정도'로 정의하였다. 노사가 공동으로 결정(6점), 근로자가 거부권 행사(5점), 근로자 의견 반영(4점), 근로자 의견 개진(3점), 사전에 정보만 제공(2점), 사전에 정보도 받지 못함(1) 등 6단계의 Likert 척도로 측정하였다. 본 연구에 사용된 독립 및 종속변수의 구체적인 조작적 정의는 <표 6>과 같다.

<표 6> 주요 변수의 정의

| 변수명 | | 변수의 정의 | 척도의 성격 |
|------|----------|--|-------------|
| 조직성과 | 인당 매출액 | - Log(매출액/종업원수) | - 연속 척도 |
| | 주관적 성과 | - 경쟁업체와 비교한 주력 제품/서비스의 혁신정도, 재무적 성과, 노동생산성, 품질, 혁신활동 정도 - 5개 항목의 평균($\alpha = 0.758$) | - 5점 척도 |
| 고용관리 | 비정규직 비율 | - 전체 근로자 중 비정규직(기간제, 파트타임, 외국인, 파견근로자) 비율 | - 연속 척도 |
| | 인원감축(계획) | - 인원감축을 경험하였거나, 계획이 있는 경우 | - 0, 1 더미변수 |
| | 아웃플레이스먼트 | - 비자발적 이직에 대한 전직지원 서비스제공 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| 평가관리 | 다면평가 | - 직속상사 및 차상위자 제외 구성원에 의한 평가 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | MBO활용 | - 인사고과에서의 목표관리 방식의 활용 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | 고과개발활용 | - 낮은 점수의 인사고과점수자에 대한 개선 프로그램 운영 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| 임금관리 | 임금차등 | - 인사고과 점수에 따른 임금인상 차등 유무 - 관리자급(0, 1), 사원급(0, 1)의 합 | - 0-2 연속변수 |
| | 연봉제 | - 사업장에서의 연봉제 실시 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | 성과배분제 | - 기업, 사업장, 부서 단위 성과에 따른 성과배분제(변동상여) 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | 우리시주제도 | - 우리시주제도 도입 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | 임금피크제 | - 임금피크제 도입(검토) 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| 인사정책 | 노무별도조직 | - 인사와 노무 업무의 구분 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | 인사철학 | - 인사 관련 기본 방침 - 인사관리의 목표, 구성원 자격, 주대상, 기준, 장단기 지향 등 5문항에 대한 평균($\alpha = 0.696$) | - 5점 척도 |
| | 외부지식 흡수 | - 전문잡지 구독, 인사관리자 정기회의 참석, 경영자단체(협회)로부터의 조언/자문, 인사노무 관련 벤치마킹, 외부컨설팅. 5문항의 합 | - 0-5 연속변수 |
| | 전략연계 | - 인사업무의 전략과의 연계성 - 6문항의 평균($\alpha = 0.896$) | - 0, 1 더미변수 |
| 작업조직 | 혁신참가 | - 사업장에서의 Six Sigma, 전사적 품질관리, 제안제도, 소집단활동 등에 대한 구성원의 참여. 4문항의 합 | - 0-4 연속변수 |
| | 로테이션 | - 정규직 근로자가 가장 많이 속한 작업단위에서의 직무순환 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | 다기능교육 | - 정규직 근로자가 가장 많이 속한 작업단위에서의 다기능 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | 작업반회의 | - 정규직 근로자가 가장 많이 속한 작업단위에서의 정기적 팀/반회의의 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | 자율성 | - 정규직 근로자가 가장 많이 속한 작업단위에서의 업무수행방법, 업무속도, 신규팀(반)원 채용, 교육훈련 등에 대한 권한. 4문항의 평균($\alpha = 0.849$) | - 4점 척도 |

<표 6> 의 계속

| 변수명 | | 변수의 정의 | 척도의 성격 |
|----------|-----------|--|-------------|
| 근로 시간 | 선택적근로시간제 | - 사업장에서의 선택적 근무시간제 운영 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | 탄력적근로시간제 | - 사업장에서의 탄력적 근무시간제 운영 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| 공정처우 | 인력다양성 | - 인력다양성 정책의 존재 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| 교육 훈련 | 교육참가율 | - (교육참가연인원/전체근로자수)×100 | - 연속척도 |
| | 교육시간 | - 1인당 연평균 근로시간 | - 연속척도 |
| | 교육전담자(부서) | - 사업장에서의 교육훈련 전담부서나 전담자 존재 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| 경력 관리 | 공식경력개발제도 | - 구성원의 경력을 개발하기 위한 공식적 프로그램 실시 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | 핵심인재정의 | - 일반직원과 구별되는 핵심인재에 대한 정의 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| 복지 후생 | 선택적복리후생제도 | - 사업장에서의 선택적 복리후생제도 운영 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | 재해발생 | - 재해 혹은 직업병 발생 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| 노사 관계 | 노동조합 | - 노동조합이 있고, 현재 활동을 하고 있는지의 유무 | - 0, 1 더미변수 |
| | 노조조직률 | - 전체 근로자(기간제, 파트타임 포함) 중 노동조합에 가입한 근로자 비율 | - 연속 척도 |
| | 경영참가 | - 경영계획, 신기계 및 설비 도입, 공정 및 작업조직 개편, 근로자 훈련, 분사/하청, 감원/고용결정 등에 대한 근로자 참여 정도 - 6분항의 평균($\alpha = 0.903$) | - 6점 척도 |
| | 전반적 노사관계 | - 사업장의 호의적 노사관계의 정도 | - 5점 척도 |

그 외 통제변수로 규모, 경영체제, 외국인 지분, 국내경쟁, 시장성장성, 경영전략 등을 설정하였다. 규모는 사업장 총 구성원수를 자연로그로 전환한 값이다. 경영체제는 '전문경영체제의 정도'에 따라 4점 척도로 조작하였다. 외국인 지분은 총자본 중 주식매입이나 공동출자를 통해 외국 기업이나 외국인이 투자한 비율을 의미한다. 국내경쟁은 주력 제품이나 서비스의 국내시장에서의 경쟁 정도로, 약함(1), 매우 심함(5)의 척도로, 시장성장성은 국내외 수요 상황의 증가 정도를 5점 척도로 각각 조작화하였다. 경영전략은 고객 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하는 경우 공격형, 신시장 진입이나 제품/서비스를 먼저 주도하지는 않지만, 주의깊게 관찰하고 효율적이고 계획적으로 따라잡는 경우 분석형, 기존 제품/서비스로 안정적인 시장을 차지하고 있으며, 개발이나 신시장 개척을 먼저 시도하지 않는 방어형으로 각각 더미화하여 조작화하였다.

3. 분석방법

본 연구에서는 T-test, 회귀분석, Oaxaca(1973) 분해분석 등을 이용하였다. T-test에서는 본 연구에서 사용된 모든 변수에 대해 사업체가 속한 부문별로 평균값 차이가 있는지를 검토하였다. 이를 통해 서비스부문과 제조부문의 조직성과, 인사관리 및 노사관계의 주요 특징을 살펴보았다.

회귀분석(regression analysis; ordinary least squares analysis)에서는 조직성과에 영향을 미치는 인사관리 및 노사관계를 구체적으로 분석하였다. 사업체를 서비스부문과 제조부문으로 나누어 각 부문별로 인사관리 및 노사관계의 주요 관행이 조직성과에 미치는 영향을 선형회귀분석을 통해 살

펴보았다.

Oaxaca(1973) 분해분석에서는 앞의 회귀분석을 기초로 서비스부문과 제조부문 사업체의 인사관리 및 노사관계에서의 차이가 양부문 조직성과 차이를 어느 정도 설명하는지를 살펴보았다. Oaxaca 분해 분석모형은 다음과 같다.

$$\bar{Y}_s - \bar{Y}_m = (\bar{X}_s - \bar{X}_m) \times B_s + (B_s - B_m) \times \bar{X}_m \quad (1)$$

\bar{Y}_s : 서비스 부문 조직성과(1인당매출액, 주관적 성과)

\bar{Y}_m : 제조부문 조직성과(1인당매출액, 주관적 성과)

\bar{X}_s : 서비스부문 인사관리 및 노사관계의 각종 관행의 평균

\bar{X}_m : 제조부문 인사관리 및 노사관계의 각종 관행의 평균

B_s : 서비스부문 조직성과에 영향을 미치는 인사관리 및 노사관계 관행의 추정계수

B_m : 제조부문 조직성과에 영향을 미치는 인사관리 및 노사관계 관행의 추정계수

식 (1)의 우변 첫 번째 항은 서비스부문과 제조부문간 조직성과의 차이가 인사관리 및 노사관계에 의해 설명되는 부분을 의미한다. 두 번째 항은 인사관리 및 노사관계에 의해 설명되지 않은 서비스부문과 제조부문의 조직성과 차이를 의미한다. 여기에는 서비스부문과 제조부문 사업체의 고유한 특성, 예컨대 사업체의 조직문화, 구성원 특성 등이 포함될 수 있다.

IV. 연구 결과

1. 서비스부문과 제조부문의 차이

서비스부문과 제조부문의 조직성과, 인사관리 및 노사관계의 주요 변수별 차이는 <표 7>과 같다. 종속변수인 매출액과 주관적 성과는 서비스부문이 제조부문 사업장보다 낮았다($p < 0.01$). 서비스부문이 1인당 매출액은 물론, 인사관리 담당자가 인식하는 재무성과, 노동생산성, 품질, 혁신 등의 주관적 성과 역시 낮은 것으로 나타났다.

제조부문과의 차이 분석을 통해 서비스부문 인사관리 및 노사관계의 주요 특징을 기술하면 다음과 같다.

- ① 고용관리 측면에서 단기간 노동, 파견근로, 외국인 등 비정규직의 비중은 제조기업 13.6%보다 3배 이상 높은 75.7%를 차지했다. 이에 비해 정규직에 대한 인원감축 경험이나 계획 정도는 낮았다. 즉 서비스부문에서는 정규직에 대한 인원 감축 없이도 비정규직을 통해 충분히 양적 고용관리가 가능한 구조를 형성하고 있다고 하겠다.

- ② 평가관리의 경우, 제조업에 비해 인사고과에서 목표관리를 활용하는 정도는 낮았다($p<0.01$). 또 약간 낮은 유의수준($p<0.1$)이긴 하나, 고과결과를 구성원개발에 활용하는 정도 역시 낮았다. 전반적으로 객관적, 개발적 고과의 정도가 낮은 실정이다.
- ③ 임금관리에서는 평가 결과에 의한 임금차등($p<0.01$), 연봉제 도입($p<0.1$) 등 경쟁원리의 도입이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 최근 고령 인력의 증가에 대응하는 임금피크제 역시 도입 정도가 낮았다($p<0.01$).
- ④ 인사정책 면에서는 제조업과 큰 차이가 적었다. 다만, 인사업무의 경영전략과의 연계성은 낮은 것으로 나타났다($p<0.01$).
- ⑤ 작업조직 관리의 경우, 혁신참가($p<0.01$), 작업반회의($p<0.01$), 다기능교육($p<0.1$) 등에서 낮았다. 다만, 자율성의 경우 서비스부문의 특성이 반영되어 제조업에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타났다($p<0.01$). 따라서 자율성을 제외하면, 전반적으로 작업조직에서의 구성원 참여 정도는 낮았다.
- ⑥ 근로시간의 경우, 탄력적 근로시간제가 제조부문에 비해 약간 높은 것으로 나타났다($p<0.1$).
- ⑦ 인력다양성 정책은 제조기업에 비해 높았다.
- ⑧ 교육훈련에서는 뚜렷한 차이가 없었다.
- ⑨ 경력관리의 경우, 공식경력개발제도의 유무에서는 큰 차이가 없었으나, 핵심인재에 대한 정의는 제조업에 비해 매우 낮았다($p<0.01$).
- ⑩ 복지후생에서는 선택적 복리후생제도 운영, 재해발생 유무 두 변수 모두에서 큰 차이가 없었다.
- ⑪ 노사관계의 경우, 노동조합의 결성 정도가 높았으며($p<0.01$), 이에 따라 경영참가 정도가 높은 것으로 나타났다($p<0.05$).
- ⑫ 그 외 통제변수 중에서는 예상과 달리 서비스부문의 구성원 수가 더 큰 것으로 나타났다($p<0.01$). 또 외국인 지분 비율이 낮았으며($p<0.01$), 국내외 시장의 성장성도 낮은 것으로 인식하고 있다($p<0.01$). 전략 유형의 경우 공격형은 비슷하였으나, 분석형이 낮아 제조업과 대조를 나타냈다($p<0.01$).

<표 7> 서비스부문과 제조부문의 조직성과, 인사관리, 노사관계 차이분석 결과

| 변수 | | 서비스 | | 제조 | | T-test 결과 | |
|-------|----------|--------|---------|--------|--------|-----------|---------------------|
| | | 평균 | 표준편차 | 평균 | 표준편차 | 평균차이 | t값 |
| 조직 성과 | 1인당 매출액 | 5.857 | 2.233 | 6.272 | 1.470 | -0.415 | -3.433** |
| | 주관적 성과 | 3.257 | 0.411 | 3.321 | 0.443 | -0.063 | -2.611** |
| 고용 관리 | 비정규직 비율 | 75.667 | 348.175 | 13.628 | 29.955 | 62.039 | 4.796** |
| | 인원감축(계획) | 0.135 | 0.342 | 0.204 | 0.403 | -0.069 | -3.485** |
| | 아웃플레이스먼트 | 0.046 | 0.210 | 0.062 | 0.241 | -0.015 | -1.270 |
| 평가 관리 | 다면평가 | 0.287 | 0.453 | 0.259 | 0.438 | 0.028 | 1.186 |
| | MBO활용 | 0.262 | 0.440 | 0.351 | 0.478 | -0.088 | -3.620** |
| | 고과개발활용 | 0.126 | 0.332 | 0.158 | 0.365 | -0.031 | -1.696 ⁺ |

<표 7> 의 계속

| 변수 | | 서비스 | | 제조 | | T-test 결과 | |
|------|-----------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------------------|
| | | 평균 | 표준편차 | 평균 | 표준편차 | 평균차이 | t값 |
| 임금관리 | 임금차등 | 0.320 | 0.482 | 0.412 | 0.504 | -0.092 | -3.514** |
| | 연봉제 | 0.581 | 0.494 | 0.630 | 0.483 | -0.049 | -1.889 ⁺ |
| | 성과배분제 | 0.281 | 0.450 | 0.316 | 0.465 | -0.035 | -1.451 |
| | 우리사주제도 | 0.020 | 0.141 | 0.056 | 0.230 | -0.036 | -3.514** |
| | 임금피크제 | 0.136 | 0.343 | 0.225 | 0.418 | -0.088 | -4.345** |
| 인사정책 | 노무별도조직 | 0.142 | 0.349 | 0.137 | 0.344 | 0.005 | 0.274 |
| | 인사철학 | 3.560 | 0.556 | 3.552 | 0.553 | 0.008 | 0.279 |
| | 외부지식 흡수 | 1.688 | 1.607 | 1.610 | 1.560 | 0.079 | 0.938 |
| | 전략연계 | 2.466 | 0.570 | 2.545 | 0.520 | -0.079 | -2.739** |
| 작업조직 | 혁신참가 | 0.800 | 0.972 | 1.393 | 1.269 | -0.593 | -9.848** |
| | 로테이션 | 0.212 | 0.409 | 0.214 | 0.410 | -0.002 | -0.097 |
| | 다기능교육 | 0.144 | 0.351 | 0.181 | 0.385 | -0.037 | -1.907 ⁺ |
| | 작업반회의 | 0.551 | 0.498 | 0.638 | 0.481 | -0.088 | -3.374** |
| | 자율성 | 2.631 | 0.517 | 2.556 | 0.465 | 0.075 | 2.891** |
| 근로시간 | 선택적근로시간제 | 0.062 | 0.242 | 0.048 | 0.214 | 0.014 | 1.188 |
| | 탄력적근로시간제 | 0.081 | 0.273 | 0.058 | 0.233 | 0.024 | 1.756 ⁺ |
| 공정처우 | 인력다양성 | 0.949 | 1.306 | 0.756 | 1.173 | 0.193 | 2.935** |
| 교육훈련 | 교육참가율 | 222.416 | 853.712 | 189.026 | 411.007 | 33.390 | 0.869 |
| | 교육시간 | 20.884 | 21.652 | 19.720 | 20.705 | 1.165 | 0.952 |
| | 교육전담자(부서) | 0.748 | 0.435 | 0.725 | 0.447 | 0.023 | 0.989 |
| 경력관리 | 공식경력개발제도 | 0.186 | 0.389 | 0.197 | 0.398 | -0.012 | -0.562 |
| | 핵심인재정의 | 0.217 | 0.413 | 0.295 | 0.456 | -0.077 | -3.335** |
| 복지후생 | 선택적복리후생제도 | 0.148 | 0.356 | 0.143 | 0.351 | 0.005 | 0.256 |
| | 재해발생 | 0.135 | 0.342 | 0.149 | 0.357 | -0.015 | -0.783 |
| 노사관계 | 노동조합 | 0.399 | 0.490 | 0.321 | 0.467 | 0.078 | 3.072** |
| | 노조조직률 | 23.374 | 34.005 | 20.917 | 32.293 | 2.457 | 1.396 |
| | 경영참가 | 2.644 | 1.141 | 2.528 | 0.972 | 0.116 | 2.064* |
| | 전반적 노사관계 | 3.825 | 0.600 | 3.793 | 0.585 | 0.031 | 1.001 |
| 통제변수 | 규모 | 5.137 | 1.195 | 4.897 | 1.242 | 0.240 | 3.699** |
| | 경영체제 | 1.682 | 1.022 | 1.640 | 0.998 | 0.041 | 0.731 |
| | 외국인 지분 | 3.221 | 15.477 | 7.370 | 22.213 | -4.150 | -4.063** |
| | 국내경쟁 | 3.844 | 0.848 | 3.821 | 0.813 | 0.023 | 0.520 |
| | 시장성장 | 3.086 | 0.908 | 3.240 | 0.857 | -0.154 | -3.293** |
| | 공격형 | 0.586 | 0.493 | 0.573 | 0.495 | 0.013 | 0.492 |
| | 방어형 | 0.165 | 0.372 | 0.300 | 0.459 | -0.135 | -6.064** |

주: 1) 표본 기업수는 서비스부문 690, 제조부문 730이나, 결측치 차이로 변수별로 서로 상이함. 결측치가 있는 경우 서비스/제조부문별 표본수는 매출액 358/582, 주관적 성과 575/688, 교육참가율 595/611, 교육시간 592/606, 선택적복리후생제도 688/725임

2) **: p<0.01, *: p<0.05, +: p<0.05.

2. 인사관리 및 노사관계가 조직성과에 미치는 영향

인사관리 및 노사관계가 조직성과에 미치는 영향은 조직성과의 두 변수를 기준으로 각각 살펴본다. 서비스부문과 제조부문의 1인당매출액에 대해 인사관리 및 노사관계는 통제변수를 포함하여 39.1%($p < 0.01$), 22.0%($p < 0.01$)의 설명력을 나타내 상대적으로 높았다. 주관적 성과에 대해서는 각각 17.6%($p < 0.01$) 및 21.9%($p < 0.01$)로 약간 낮게 나타났다. 전체적으로 인사관리 및 노사관계 관행은 1인당매출액이나 주관적 성과에 대해 의미 있는 설명변수라 하겠다.

다음에는 서비스부문과 제조부문별 조직성과에 대한 인사관리 및 노사관계의 각 관행이 구체적으로 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다. 여기서는 조직성과 변수를 기준으로 인사관리 및 노사관계 각 관행 중 서비스부문과 제조부문 모두에서 관련성이 있는 경우, 어느 한 부문에서만 의미가 있는 경우로 나누어 살펴보았다.

첫째, 1인당매출액에 영향을 미치는 인사관리 및 노사관계 변수를 살펴보았다. 서비스부문과 제조부문 모두에서 공통적으로 유의하게($p < 0.05$) 선정된 변수는 우리사주제도로 나타났다. 그런데 회귀분석을 해석함에 있어 인사관리 및 노사관계가 1인당매출액의 선행변수라기보다는 양자는 서로 관련된다는 의미로 해석하는 것이 타당하다고 본다. 따라서 이는 두 부문 모두 1인당 매출액이 커지면 우리사주제도를 도입할 가능성이 크다는 것을 의미한다. 그런데, 서비스부문의 경우, 1인당 매출액은 규모와 부(-)의 유의한($p < 0.01$) 관계를 유지했다. 따라서 서비스부문의 경우는 규모가 작은 조직에서, 반대로 제조부문은 구성원수가 증가하면서 우리사주제도를 도입할 가능성이 크다고 하겠다.

서비스부문에서만 의미있게 도출된 인사관리 및 노사관계변수로는 긍정(+)적 측면에서 성과배분제($p < 0.05$), 연봉제($p < 0.1$), 혁신참가($p < 0.01$), 부정(-)적 측면에서 고과개발활용($p < 0.01$), 외부지식 활용($p < 0.05$)으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 서비스 부문에서는 ‘몰입’형 인사관리가 어느 정도 의미는 있으나, 조직성과와 부정적 관련성도 나타내는 것으로 나타났다.

제조부문의 경우 인사철학($p < 0.05$), 선택적근로시간제($p < 0.05$), 전반적 노사관계($p < 0.05$)가 정(+)의, 반대로 탄력적근로시간제($p < 0.05$)는 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 서비스 부문과는 달리 제조부문에서는 인사철학 및 노사관계의 호의적 분위기가 매우 중요하다는 것을 의미하고 있다. 한편 근로시간의 유형 중 선택적근로시간제는 정(+)의, 탄력적근로시간제는 부(-)의 방향에서 1인당매출액과 관련성이 있는 것으로 나타났다. 따라서 총근로시간의 범위내에서 이루어지는 ‘탄력적’ 근로시간 운영에 대해서는 보다 면밀한 검토가 요청되고 있다.

둘째, 주관적 성과에 영향을 미치는 인사관리 및 노사관계 변수 중에서는 서비스부문과 제조부문 모두에서 전반적 노사관계가 유일하게 긍정적 측면에서 의미가 있었다. 이는 산업 유형과는 무관하게 노사관계 협조 없이는 조직성과 달성 역시 매우 어렵다는 것을 의미하고 있다. 통제변수 중에서는 외국인 지분 비율이 주관적 성과와 정(+)의 유의한 관계를 나타냈다. 외국인 지분비율이 높을수록 보다 합리적인 경영이 이루어지고, 이것이 경영성과 향상에 긍정적 영향을 미치고 있다고 판단된다.

<표 8> 인사관리 및 노사관계가 조직성과에 미치는 영향

| 변수/통계량/표본수 | | 1인당매출액 | | 주관적 성과 | |
|------------|-----------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| | | 서비스부문 | 제조부문 | 서비스부문 | 제조부문 |
| 상수 | | 3.516 ⁺ | 2.173 ^{**} | 2.096 ^{**} | 2.582 ^{**} |
| 통계변수 | 규모 | -0.541 ^{**} | 0.05 | 0.023 | 0.039 ⁺ |
| | 경영체제 | 0.559 ^{**} | 0.376 ^{**} | 0.039 ⁺ | 0.002 |
| | 외국인 지분 | 0.008 | -0.003 | 0.005 ^{**} | 0.002 [*] |
| | 국내경쟁 | -0.131 | 0.057 | -0.005 | -0.037 ⁺ |
| | 시장성장 | 0.197 | 0.031 | 0.031 | 0.026 |
| | 공격형 | 0.666 | 0.46 | 0.041 | 0.178 |
| | 분석형 | 0.466 | 0.312 | 0.006 | 0.075 |
| | 방어형 | -0.036 | 0.697 | -0.137 | 0.167 |
| 고용관리 | 비정규직 비율 | 0.000 | 0.001 | 0.000 | 0.001 |
| | 인원감축(계획) | -0.498 | 0.027 | 0.071 | -0.106 [*] |
| | 아웃플레이스먼트 | 0.321 | 0.171 | 0.134 | 0.156 [*] |
| 평가관리 | 다면평가 | 0.399 | 0.168 | 0.080 | 0.018 |
| | MBO활용 | -0.408 | -0.086 | -0.027 | 0.026 |
| | 고과개발활용 | -0.663 [*] | -0.087 | -0.111 ⁺ | -0.035 |
| 임금관리 | 임금차등 | 0.387 | 0.125 | 0.041 | -0.069 |
| | 연봉제 | 0.446 ⁺ | -0.045 | -0.018 | -0.043 |
| | 성과배분제 | 0.656 [*] | 0.103 | 0.085 ⁺ | 0.045 |
| | 우리사주제도 | 1.269 [*] | 0.575 [*] | 0.028 | 0.090 |
| | 임금피크제 | -0.735 [*] | -0.107 | 0.061 | 0.010 |
| 인사정책 | 노무별도조직 | 0.837 [*] | -0.077 | -0.003 | 0.004 |
| | 인사철학 | 0.18 | 0.29 [*] | 0.057 | -0.006 |
| | 외부지식 흡수 | -0.253 [*] | -0.018 | -0.003 | 0.006 |
| | 전략연계 | 0.454 ⁺ | 0.088 | 0.012 | -0.062 |
| 작업조직 | 혁신참가 | 0.535 ^{**} | -0.06 | 0.025 | -0.012 |
| | 로테이션 | 0.438 | 0.059 | -0.039 | 0.037 |
| | 다기능교육 | -0.527 | 0.044 | 0.141 [*] | -0.014 |
| | 작업반회의 | 0.273 | 0.236 | -0.079 ⁺ | 0.045 |
| | 자율성 | -0.101 | -0.019 | 0.107 ^{**} | 0.025 |
| 근로시간 | 선택적근로시간제 | 0.542 | 0.622 [*] | -0.218 ^{**} | 0.033 |
| | 탄력적근로시간제 | -0.336 | -0.562 [*] | -0.038 | 0.055 |
| 공정처우 | 인력다양성 | 0.116 | 0.094 | 0.030 ⁺ | 0.008 |
| 교육훈련 | 교육참가율 | -0.000 | -0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | 교육시간 | -0.003 | -0.003 | 0.001 | 0.001 |
| | 교육전담자(부서) | 0.079 | 0.061 | -0.007 | -0.017 |
| 경력관리 | 공식경력개발제도 | 0.127 | 0.155 | 0.010 | -0.044 |
| | 핵심인재정의 | 0.313 | 0.061 | -0.094 ⁺ | 0.078 ⁺ |

<표 8> 의 계속

| 변수/통계량/표본수 | | 1인당매출액 | | 주관적 성과 | |
|-------------------|-----------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | 서비스부문 | 제조부문 | 서비스부문 | 제조부문 |
| 복지후생 | 선택적복리후생제도 | -0.343 | 0.129 | 0.094 | 0.099 ⁺ |
| | 재해발생 | -0.112 | -0.195 | 0.046 | -0.097 |
| 노사관계 | 노동조합 | 0.139 | 0.225 | -0.116 | 0.084 |
| | 노조조직률 | -0.001 | 0.005 | 0.000 | -0.002 |
| | 경영참가 | 0.136 | -0.024 | 0.001 | 0.018 |
| | 전반적 노사관계 | 0.193 | 0.229 [*] | 0.087 [*] | 0.128 ^{**} |
| 조정 R ² | | 0.391 | 0.220 | 0.176 | 0.219 |
| F값 | | 5.407 ^{**} | 4.235 ^{**} | 3.204 ^{**} | 3.417 ^{**} |
| 표본수 | | 289 | 484 | 435 | 556 |

주: 1) 통계량, 표본수를 제외한 표 안의 숫자는 회귀분석에서의 B값임.

2) **: p<0.01, *: p<0.05, +: p<0.05.

서비스부문의 경우, 자율성(p<0.01), 다기능교육(p<0.05)이 중요한 요인으로 추출되었다. 또 유의 수준이 약간 낮긴(p<0.1) 하나 성과배분제, 인력다양성도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 선택적근로시간제(p<0.01), 고과개발활용(p<0.1), 작업반회의(p<0.1), 핵심인재정의(p<0.1) 등은 부(-)의 관계를 보여주고 있다. 이는 전반적으로 ‘몰입’ 중심의 인사관리 관행이 조직성과에 어느 정도 영향을 줄 수 있다는 것을 의미한다. 그럼에도 불구하고, 고과개발활용, 작업반회의, 핵심인재정의 등은 조직성과와 부정적으로 관련된다는 것은 ‘몰입’ 중심 인적자원관리가 아직 정착단계로 접어들지 못했음을 의미한다고 판단된다. 또, 선택적 근로시간제가 제조업(1인당매출액을 기준으로 한 조직성과의 경우)에서와는 달리 부정적 관계를 나타내고 있다. 이는 선택적근로시간제도가 구성원 ‘배려’ 차원보다는 서비스부문 근로자의 “인건비 절약” 차원에서 전개되기 때문으로 판단된다.

제조부문에서는 아웃플레이스먼트(p<0.05), 핵심인재정의 및 선택적복리후생제도(p<0.1) 등이 정(+), 인원감축(계획)(p<0.05)이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제조부문의 경우 정규직의 인원감축(계획)은 조직성과가 낮은 경우 시행되어, 양자가 밀접히 연관되어 있음을 의미한다. 또 아웃플레이스먼트, 핵심인재정의, 선택적복리후생제도 등 소위 신인사관리관행과 조직의 성과가 같은 방향으로 전개되고 있음을 보여주고 있다고 하겠다.

셋째, 이상의 분석을 통해 서비스 부문에서의 신인사관리 및 노사관계는 조직성과와 일관적 관계 패턴을 보여주지는 못하고 있다고 하겠다. ‘참가’형 노사관계가 일정 부분 조직성과에 중요하고, 평가, 임금을 중심으로 ‘몰입’형 인사관리관행이 조직성과와 의미있는 관계를 보여주고 있다. 또 고과개발활용, 핵심인재정의 등은 조직성과와 부정(-)적 관계를 나타낸다. 따라서 서비스부문의 ‘몰입’ 인사관리는 아직 정착단계에 이르지 못하고 있는 실정이라 하겠다.

3. 서비스부문에서의 Oaxaca 분해분석

앞의 <표 8>의 회귀분석을 기반으로 서비스부문과 제조부문의 조직성과 차이, 또 이를 설명하는 인사관리 및 노사관계를 Oaxaca(1973) 분해에 따라 <표 9>와 같이 정리하였다.

서비스부문과 제조부문에서의 조직성과 두 차원, 즉 1인당매출액과 주관적 성과의 차이는 각각 -0.3969, -0.0787로 <표 9>의 가장 아랫부분에 제시되어 있다. <표 9>에서는 이러한 조직성과 차이가 서비스부문과 제조부문의 인사관리 및 노사관계, 통제변수에 의해 설명되는 부분과 설명되지 않는 부분으로 구분하여 제시하였다. 또 설명되는 부분 중 인사관리 및 노사관계에 의해 순수하게 설명되는 부분을 재분해하여 제시하였다.

첫째, 1인당매출액의 경우, 서비스부문과 제조부문의 인사관리 및 노사관계 차이는 전체 차이 0.3969 중 0.3218, 즉 81.149%의 기여도를 나타내고 있다. 이 중 혁신참가(-0.3468), 전략연계(-0.0514), 우리사주제도(-0.0399), 핵심인재정의(-0.0280), 작업반회의(-0.0278), 임금차등(-0.0248) 등은 부(-)적 측면에서 주요 변수로 도출되었다. 이는 이들 변수가 제조부문에 비교하여 서비스부문에서 현저히 낮고, 그 결과 1인당매출액 하락에 기여하고 있다는 것을 의미한다. 그런데, 이들 변수 중 혁신참가, 전략연계, 우리사주제도는 <표 4>에서와 같이 서비스 부문의 조직성과와 정(+)의 관계가 있었다. 따라서 혁신참가, 전략연계, 우리사주제도 등 신인사관리관행을 통해 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

<표 9> 서비스부문 조직성과에 대한 인사관리 및 노사관계의 설명력

| 종속변수 | | 독립변수 | 1인당매출액 | 주관적 성과 |
|---------------|----------|--------|------------------|------------------|
| | | 설명된 차이 | -0.4624(116.74%) | -0.0466 (59.16%) |
| 통제변수효과 | | | -0.1410 (35.60%) | -0.0192 (24.44%) |
| 통제변수 | 규모 | | -0.0643 | 0.0050 |
| | 경영체제 | | 0.0465 | 0.0013 |
| | 외국인 지분 | | -0.0291 | -0.0199 |
| | 국내경쟁 | | -0.0190 | -0.0006 |
| | 시장성장 | | -0.0254 | -0.0053 |
| | 공격형 | | 0.0001 | 0.0020 |
| | 분석형 | | -0.0487 | -0.0007 |
| | 방어형 | | -0.0011 | -0.0010 |
| 인사관리 및 노사관계효과 | | | -0.3213 (81.14%) | -0.0273 (34.72%) |
| 고용관리 | 비정규직 비율 | | 0.0239 | 0.0027 |
| | 인원감축(계획) | | 0.0343 | -0.0038 |
| | 아웃플레이스먼트 | | -0.0021 | -0.0030 |
| 평가관리 | 다면평가 | | -0.0046 | -0.0012 |
| | MBO활용 | | 0.0246 | 0.0021 |
| | 고과개발활용 | | 0.0067 | 0.0037 |

<표 9> 의 계속

| 종속변수 | | 독립변수 | 1인당매출액 | 주관적 성과 |
|----------|-----------|------|------------------|------------------|
| 임금관리 | 임금차등 | | -0.0248 | -0.0038 |
| | 연봉제 | | -0.0050 | 0.0008 |
| | 성과배분제 | | -0.0101 | -0.0032 |
| | 우리사주제도 | | -0.0399 | -0.0010 |
| | 임금피크제 | | 0.0673 | -0.0052 |
| 인사정책 | 노무별도조직 | | 0.0064 | 0.0000 |
| | 인사철학 | | 0.0085 | 0.0017 |
| | 외부지식 흡수 | | 0.0365 | 0.0000 |
| | 전략연계 | | -0.0514 | -0.0013 |
| 작업조직 | 혁신참가 | | -0.3468 | -0.0160 |
| | 로테이션 | | 0.0008 | 0.0006 |
| | 다기능교육 | | 0.0199 | -0.0067 |
| | 작업반회의 | | -0.0278 | 0.0076 |
| | 자율성 | | 0.0005 | 0.0038 |
| 근로시간 | 선택적근로시간제 | | -0.0043 | -0.0028 |
| | 탄력적근로시간제 | | -0.0055 | -0.0005 |
| 공정처우 | 인력다양성 | | 0.0039 | 0.0015 |
| 교육훈련 | 교육참가율 | | -0.0003 | 0.0005 |
| | 교육시간 | | -0.0049 | 0.0003 |
| | 교육전담자(부서) | | 0.0017 | -0.0001 |
| 경력관리 | 공식경력개발제도 | | -0.0012 | -0.0004 |
| | 핵심인재정의 | | -0.0280 | 0.0083 |
| 복지후생 | 선택적복리후생제도 | | 0.0132 | -0.0026 |
| | 재해발생 | | 0.0035 | -0.0016 |
| 노사관계 | 노동조합 | | 0.0029 | -0.0078 |
| | 노조조직률 | | -0.0007 | 0.0008 |
| | 경영참가 | | -0.0174 | -0.0001 |
| | 전반적 노사관계 | | -0.0014 | -0.0005 |
| 미설명차이 | | | 0.0663(-16.74%) | -0.0321 (40.84%) |
| 총효과(총차이) | | | -0.3960(100.00%) | -0.0787(100.00%) |

한편, 임금피크제(0.0673), 외부지식흡수(0.0365), 인원감축(계획)(0.0343), 비정규직비율(0.0239) 등은 제조업과 비교하여 1인당매출액 차이를 정(+)적 측면에서 설명하는 주요 변수로 도출되었다. 그런데, <표 8>에서와 같이 1인당매출액에 대해 임금피크제, 외부지식흡수는 부(-)의 관계를, 인원감축(계획), 비정규직비율은 유의미한 관계를 나타내지 못했다. 따라서 비정규직을 활용하고, 임금피크제, 외부지식흡수노력 등이 필요하긴 하나, 서비스 부문 특성에 적합하게 제조부문과는 다른 관점에서 전개될 필요성이 있다고 하겠다.

둘째, 주관적 성과의 경우, 서비스부문과 제조부문의 차이 -0.0466 중 인사관리 및 노사관계의 기여도는 -0.0273 으로 전체의 34.72%를 설명하고 있다. 이 중 혁신참가(-0.0160), 노동조합(-0.0078), 다기능교육(-0.0067), 임금피크제(-0.0052), 임금차등(-0.0038), 인원감축계획(-0.0038), 성과배분제(-0.0032), 아웃플레이스먼트(-0.0030) 등이 부(-)적 측면에서 주요 변수로 도출되었다. 이들 변수중 다기능교육, 성과배분제는 <표 4>에서와 같이 주관적 성과와 정(+)의 관계를 갖는 것임에도 제조 부문에 비해 그 활용정도가 낮다. 따라서 이에 대한 적극적 검토가 요청된다고 하겠다. 또 혁신참가의 경우, 1인당매출액을 기준으로 한 조직성과에서도 도출된 주요한 변수이다. 비록 혁신참가가 주관적 성과에 의미있는 영향은 없는 것으로 나타났으나(<표 8> 참조), 제조 부문에 비해 상대적으로 매우 낮은 실정이므로, 이의 개선을 위한 노력을 전개할 필요성이 있다고 판단된다.

한편, 핵심인재정의(0.0083), 작업반회의(0.0076), 자율성(0.0038), 고과개발활용(0.0037), 비정규직비율(0.0027) 등이 제조업과 비교하여 주관적 성과 차이에 정(+)적 설명력을 지니는 주요 변수로 도출되었다. 그런데, <표 8>에서와 같이 핵심인재정의, 작업반회의, 고과개발활용 등은 주관적 성과와 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 이들 변수는 제조업부문보다 실행정도가 낮고, 주관적 성과와는 부(-)의 관계를 가지므로 이의 개선 노력에는 많은 주의가 요구된다. 제조부문과는 다른 관점에서 접근할 필요성이 있다. 다만 자율성의 경우, 제조 부문에 비해 주관적 성과와 긍정적 관계를 가지므로 이의 증가는 적절할 것으로 판단된다.

V. 결론

서비스 부문은 제조 부문에 비해 낮은 생산성으로 국민경제 발전에 큰 기여를 하지 못했다. 본 연구 결과에서도 서비스 부문의 조직성과는 객관적(1인당매출액), 주관적(주관적 성과) 측면 모두에서 제조 부문보다 낮게 나타났다. 이러한 결과는 인사관리 및 노사관계가 그 원인 중의 하나라는 측면에서 심층적으로 분석해 보았다. 본 연구에서는 환경 변화에 따라 새롭게 부각되는 구성원의 몰입을 증진시키는 인사관리 및 참가형 노사관계가 서비스 부문에서 어떤 양상을 나타내고, 이것이 조직성과에 어떤 영향을 미치는지를 제조 부문과의 비교를 통해 분석하였다. 연구 결과는 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 제조 부문과 비교해 볼 때, 서비스 부문에서는 비정규직 중심의 양적 고용관리 전략을 추구하고 있으며, 정규직의 안정성은 상대적으로 크게 나타나고 있다. 인사관리 관행의 전략 연계, 객관적 평가 및 개발 활용, 성과 기반 임금관리, 핵심인재 육성 등 신 인사관리의 주요 측면에서 제조업에 비해 낮게 나타나고 있다. 작업조직의 경우, 업무 특성상 자율성은 있으나, 혁신, 작업반 회의, 다기능교육 등 구성원 참가 정도가 전반적으로 낮았다. 노사관계의 경우, 노동조합의 결성 정도가 높고, 경영참가가 많이 이루어지고 있다.

둘째, 1인당매출액에 영향을 미치는 인사관리 및 노사관계 변수로, 서비스 부문과 제조 부문 모두에서 우리사주제도가, 서비스 부문에서만 의미있게 도출된 변수로는 정(+)적 측면에서 성과배분제,

혁신참가, 연봉제로, 부(-)적 측면에서 고과개발활용, 외부지식활용으로 나타났다. 제조부문에서는 인사철학, 선택적근로시간제, 전반적 노사관계가 정(+), 반대로 탄력적근로시간제는 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

셋째, 주관적 성과에 영향을 미치는 인사관리 및 노사관계 변수 중에서는 서비스부문과 제조부문 모두에서 전반적 노사관계가 긍정적 측면에서 의미가 있었다. 서비스부문의 경우, 자율성, 다기능교육 등은 정(+), 선택적근로시간제, 고과개발활용, 작업반회의, 핵심인재정의 등은 부(-)의 관계를 보여주고 있다.

넷째, Oaxaca 분해분석 결과, 서비스부문과 제조부문의 1인당매출액 차이 0.3969 중 인사관리 및 노사관계 차이는 전체 0.3218, 즉 81.149%의 기여도를 나타내고 있다. 이 중 혁신참가, 전략연계, 우리사주제도, 핵심인재정의, 작업반회의, 임금차등 등이 차이 설명에 주요 변수로 도출되었다. 주관적 성과의 경우, 서비스부문과 제조부문의 차이 -0.0466 중 인사관리 및 노사관계의 기여도는 -0.0273으로 전체의 34.72%를 설명하고 있다. 이 중 혁신참가, 노동조합, 다기능교육, 임금피크제, 임금차등, 인원감축계획, 성과배분제, 아웃플레이스먼트 등이 주요 변수로 도출되었다.

이러한 연구 결과는 서비스부문 인사관리 및 노사관계에 다음과 같은 의미를 지닌다고 판단된다.

첫째, 서비스 기업의 인사관리는 제조 부문에 비해 ‘몰입’보다는 양적 유연성에 초점을 둔 관행을 형성하고 있다. 반면, ‘참가’형 노사관계 정도는 높게 나타났다.

둘째, 서비스 부문에서의 신인사관리 및 노사관계는 조직성과와 일관적 관계 패턴을 보여주지 못하고 있다. ‘참가’형 노사관계가 일정 부분 조직성과에 중요하고, 평가, 임금을 중심으로 ‘몰입’형 인사관리관행이 조직성과와 의미있는 관계를 보여주고 있다. 그러나 고과개발활용, 핵심인재정의 등은 조직성과와 부(-)적 관계를 나타낸다. 따라서 서비스부문의 ‘몰입’ 인사관리는 아직 정착단계에 이르지 못하고 있는 실정이라 하겠다.

셋째, 따라서 서비스부문의 인사관리 및 노사관계는 전통적 모형과 몰입형이 공존하는 양상을 나타내고 있다. 서비스부문은 제조부문에 비해 높은 노조조직을 기반으로 ‘참가’형 노사관계를 전개하고 있으나, 구성원의 개발, 전략적 관점 등이 부족한 실정이다.

넷째, 서비스 부문에서 진정한 의미의 몰입형 인사관리가 정착되고, 생산적 노사관계가 형성되기 위해서는 노사정 모두 다양한 노력이 절실히 필요하다. 우선 노사 양 당사자는 상호 신뢰관계 형성에 초점을 둔 노력을 전개해야 한다. 구성원의 몰입 기반 인사관리가 서비스 조직의 경쟁력을 높이고 구성원의 성장·발전을 위한 공생 전략이라는 공감대 형성이 필요하다. 또 정부는 서비스 부문에 맞는 “몰입”형 인사관리 및 “참가”형 노사관계 모형을 개발하고, 이를 정착시키는 환경 조성 노력을 전개해야 할 것이다.

이상의 연구 결과에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점 혹은 연구 과제를 남기고 있다.

첫째, 본 연구는 기본적으로 인사담당자가 응답한 설문을 기반으로 하였다. 따라서 구성원이나 노조의 견해를 반영하는 데 한계가 있다.

둘째, 본 연구는 2009년 사업체패널을 기반으로 한 횡단적 연구이다. 향후 인적자원관리 및 노사관계가 조직성과에 어떤 영향을 미치는지, 또 조직성과가 인사관리 및 노사관계에 어떤 영향을 미

치는지 장기적인 관점에서 연구할 필요하다.

셋째, 2009년의 경우 전반적 불황으로 제조 부문은 부(-)의 성장을 기록하였다. 따라서 이러한 경제적 불황을 함께 고려하여 조직성과에 미친 영향을 검토할 필요성도 있을 것이다.

참고문헌

- 김준경·차문중(편), 「글로벌 경제위기 이후 서비스산업 선진화 방향」. 한국개발연구원, 2010.
- Arthur, J. B. "Effect of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover." *Academy of Management Journal* 37 (3) (1994): 670 ~ 687.
- Bacon, N. & J. Storey. "Individualisation of the Employment relationship and the Implications for Trade Unions." *Employee Relations* 15 (1) (1993): 5 ~ 17.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, & D.Q. Mills. *Managing Human Assets*. New York: Collier MacMillan, 1984.
- Bluestone, B. & I. Bluestone. *Negotiating the Future*. New York: Basic Books, 1992.
- Braverman, H. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press, 1974.
- Brown, C. & M. Reich. "When does Union-management Cooperation Work? A Look at NUMMI and GM-Van Nuys." *California Management Review* 31 (4) (1989): 26 ~ 44.
- Hegewisch, A., O. Tregaskis, & M. Morley. "The Management of Labour in Europe: Is Human Resource Management Challenging Industrial Relations?" *Irish Business Administration Research* 18 (1997): 1 ~ 15.
- Huselid, M. A. "The Practice of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal* 38 (3) (1995): 635 ~ 672.
- Jacoby, S. *Employing Bureaucracies*. New York: Columbia University Press, 1985.
- Kochan, T. A. & P. Osterman. *The Mutual Gains Enterprise*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Kochan, T. A., H. C. Katz, & R. B. McKersie. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books, 1986.
- Lepak, D. P. & S. A. Snell. "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development." *Academy of Management Review* 24 (1) (1999): 31 ~ 48.
- Mills, D. Q. & J. McCormick. *Industrial Relations in Transition: Cases and Text*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 1985.
- Oaxaca, R. "Male-female Wage Differentials in Urban Labor Markets." *International Economic Review* 14 (3) (1973): 639 ~ 709.
- Porter, L. W., G. A. Bigley, & R. M. Steers. *Motivation and Work Behavior*. New York : McGraw-Hill, 2003.
- Purcell, J. "Mapping Management Styles in Employee Relations." *Journal of Management*

Studies 24 (5) (1987): 533 ~ 548.

Storey, J. *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell, 1992.

Walton, R. E. "Towards a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality." In R.E. Walton and P. Lawrence (eds), *Human Resource Management: Trends and Challenges*, Boston MA: Harvard Business School Press, 1985.

Way, S. A. "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector." *Journal of Management* 28 (6) (2002): 765 ~ 785.

Wood, S. & M. Albanese. "Can We Speak of High Commitment Management on the Shop Floor?" *Journal of Management Studies* 32 (2) (1995): 215 ~ 247.