

## 인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적고찰-제조업을 중심으로

송보화

한국노동사회연구소 연구위원

(songkimsong@naver.com: 개인)

(bowhoa@klsi.org: 연구소)

.....

새로운 기업환경에서 인적자원을 기업의 진정한 전략적 자원으로 만들기 위한 인사관리시스템을 모색하는 시도는 이미 더 이상 새로운 것은 아니지만 구체적으로 어떻게 인사관리시스템이 기업의 성과창출에 이바지하는지에 대한 체계적인 이론적 메커니즘을 실증분석과 함께 제시한 논문은 빈약한 상태다. 본 논문은 그동안 선행연구에서 많은 논란이 되었던 성과창출의 메커니즘을 숙련형성, 동기부여, 참여기제라는 세 차원의 인적자원관리시스템의 하위구조로 나누어 이들이 이직율과 인당매출액 성과에 미치는 영향을 한국노동연구원이 실시한 2003년 사업체패널조사 설문자료를 통해 분석하였다. 기업의 동태적 환경이 몰입지향적 인적자원관리 정책에 미치는 영향과 함께 이러한 인사정책이 구체적으로 이들 세 차원의 인사관리 시스템에 끼치는 영향을 포함한 연구모형을 실증자료를 통해 고찰하였다. 또한 현재 인사관리연구에서 논의되고 있는 방법론적인 엄격성에 대한 이슈들을 종합적으로 고찰하여, 전통적 분석기법이 아닌 구조방정식을 이용하여 가설을 검증하였다. 도출된 연구결과는 다음과 같다. 동태적 환경은 기업이 몰입지향적 인적자원관리 정책을 채택하는데 유의한 영향을 미친다. 몰입지향적 인적자원관리 정책은 실제 이런 정책의 구체적 실행인 숙련형성, 동기부여, 참여기회의 관행의 정착에 중요한 영향을 미친다. 이들 세 가지 기제의 조직 내재화 정도는 두 가지 성과변수에 모두 긍정적인 영향을 미치지만 영향의 정도는 다르다. 숙련형성은 이직율 감소에 유의한 영향을 미치지만 동기부여, 참여기회는 영향의 정도가 미미하다. 숙련형성과 동기부여는 인당매출액 증가에 중요한 영향을 미치지만, 참여기회는 미미한 영향만 끼친다. 이직율이 낮아지면 인당매출액은 증가하지만 유의한 수준은 아니다. 본 연구의 의의와 연구 결과의 의미 및 한계, 향후 연구방향에 대한 논의도 명시되었다.

주제어: 동태적 환경, 전략적 자원, 인적자원관리시스템, 몰입지향적 인적자원관리 정책, 숙련형성, 동기부여, 참여기회, 성과창출 메커니즘, 이직율, 인당매출액, 구조방정식

.....

### 1. 서론

현재와 같은 경쟁격화, 불확실한 경영환경 및 지속적인 변화가 일상적인 상황이 되어버린 현실에서 기업의 지속적인 경쟁우위의 원천으로 조직내부자원 특히 인적자원의 중요성에 대한 관심이 고조되고 있다. 점차 지식노동과 종업원의 문제해결과 결

정능력의 중요성이 증가하는 상황에서 양질의 인적자원을 대체할 수 있는 자원이 많지 않으며 전통적인 비교 경쟁우위의 수단들이 그 효력을 상실하는 현 시점에서는 더욱이 그러하다.

Barney & Wright(1998)는 자원기반이론을 근거로 기업특유의 역사, 문화, 사회적 관계 및 조직 지식에 기반을 둔 인적자원을 지속 가능한 경쟁우위의 원천으로 간주한다. 특유한 역사적 조건(the

firm's unique history), 인과관계의 모호성(causal ambiguity), 사회적 복잡성(social complexity), 경로의존성(path-dependence) 등의 내재적 특성을 지닌 한 조직의 인적자원은 쉽게 모방되거나 대체되지 않는다. 더욱이 이런 특성을 갖고 있는 한 인적자원의 비이동성(immobility)은 지속적인 경쟁우위의 조건이다(Barney, 1991). 외부시장에서 쉽게 구매할 수 있는 물리적 자원에 비해 기업내부에서 형성된 특유의 자원과 역량은 외부시장에서 즉시 구매되거나 팔릴 수 없으며, 개별적 기업은 자원과 역량의 축으로 기능한다(Lado & Wilson, 1994). 개별기업 내부의 지식창출과 조직역량이 경쟁우위를 낳는 주요요소로 대두되면서, 인적자원은 이러한 핵심역량 창출의 근본으로 인식되어졌으며, 인사시스템은 이러한 인적자원을 형성하는 기제로 인식된다. 조직역량을 통한 지속적인 학습과 새로운 상황에 빠르게 적응하는 조직능력은 적합성과 유연성을 증가시켜 조직의 효과를 향상시킨다(Wright & Snell, 1998).

구체적으로 어떻게 인적자원을 활용하고, 어떠한 인사 관행들을 채택하여야 조직의 인적자원이 전략적 자산이 될 수 있는지에 대한 일치된 의견은 아직도 존재하지 않지만, 대체로 새로운 인적관리의 특징은 기존의 통제중심 방식에서 벗어나 조직구성원의 역량배양과 능동적 자발적 참여를 강조하며 이를 위한 다양한 동기부여 기제를 도입한다. 즉, 이러한 관리방식이 성과를 창출한다는 기본적 명제에는 동의한다. 현재까지의 연구는 대략 HRM 시스템을 구성하고 있는 개별적 관행들과 이러한 관행들의 내적 결합방식 및 성과에 대한 논란, HRM시스템과 기업성과 연계의 메커니즘에 관한 논란으로 나누어진다.

이론적 연구 뿐 아니라 방법론상의 문제에서도 기

존의 연구는 많은 문제점을 도출한다. 선행연구에서 인적자원관리와 기업성과의 실증연구 고찰에서 제기된 개념화와 측정 방법에 있어 문제제기 차원은 많았지만 이들 문제점에 대한 실증적으로 규명한 논문은 외국에서도 그리 많지 않을 뿐더러, 국내 연구자들의 대부분은 개념적 연구차원에서 그치고 있으며(배종석, 2001; 박우성 & 유규창, 2001; 양혁승, 2002), 몇 편의 논문만이 부분적으로 이런 문제점을 고려하여 연구를 하였지만(김동배, 2001; 김재구 외, 2003; 김동배 & 이경목, 2003) 기존에 제기된 연구 방법론상의 문제점을 종합적으로 규명한 실증연구는 거의 전무한 실정이다. 본 연구는 포괄적으로 그동안 제기된 방법론상의 문제점을 지적하면서, 한국기업의 제조업분야의 인사관행과 성과에 대한 연계를 노동연구원에서 행한 사업장단위의 설문자료를 통한 실증분석을 통해 고성과 관행이 기업성과를 높이는 과정을 규명하고자 한다. 또한 이들 고성과 인사관행의 도입에 영향을 미치는 선행요인을 조직의 몰입지향적 인사정책이라 보고 이들의 연관성을 규명하고자한다. 아울러 기업의 경영환경의 동태적 측면을 기업의 경쟁 환경변화, 제품시장 특징, 경쟁전략 등 다각적인 차원으로 보고, 동태적 기업환경이 몰입지향적 인사정책에 어떤 영향을 미치는지를 규명하고자한다.

## II. 이론적 고찰과 연구가설

### 2.1 선행연구의 검토

#### 2.1.1 HRM 개념과 측정문제 이슈

전략적인사관리의 연구는 개개인의 직무수행성과

와 관련된 성과가 조직 수준의 경영성과에 기여한다는 인적자원관리연구의 개별적인 연구방향에서 벗어나 총합적 인사관리 관행이 어떻게 경영성과 창출에 기여하는지를 밝히는 방향으로 나아갔다. 외적 적합성(external fit)의 방향에서 주로 이루어진 초창기 연구에서 벗어나 현재 연구의 초점은 어떻게 인적자원이 조직 내부의 전략적 자산이 될 수 있는가의 내적 적합성 문제로 옮겨갔다. 그러나 성과를 낳는 개별적 인사관행은 어떤 것이며, 최상의 결과를 산출할 수 있는 이들의 유기적 결합 방식은 연구자에 따라 다르다(Becker & Gerhart, 1996, Dyer & Reeves, 1995; Wright & Sherman, 1999, Delery, 1998). 이렇듯 개념적 정의(conceptual definition)와 조작적 정의(operational definition)의 불일치는 실증 연구에서 일관된 결과를 내지 못하는 주요 원인으로 지적되기도 하였다(Rogers & Wright, 1998). 이 문제에 대한 최근 연구 경향(Collbert, 2004)은 구성 정의(construct definition)에 있어 추상적 사고의 수준을 위계적인 세 차원의 단계로 구분함으로써 해결한다(Becker & Gerhart, 1996). 즉, 보편적 접근방법에 근거한 '고성과관행'의 일반적 원리 혹은 상위차원의 지침원리(a higher level guiding principles)에 따라 하위차원인 구체적 관행은 개별 기업이 처한 상황에 맞게 선택하면 높은 성과가 창출된다고 본다. 이에 따라 다양한 인사시스템의 유형화와 각각의 시스템에 속하는 구체적 관행에 대한 오랜 논의에서 벗어나 성과 창출 메카니즘의 규명으로 연구의 초점이 옮겨갔다(Appelbaum et al., 2000; Gardner et al., 2001; Wright & Boswell, 2002).

인적자원관리에서 전략적 인적자원관리로 연구방향이 바뀌면서 개별적 관행이 아니라 여러 관행들의 묶음(bundles of HR practices), 여러 관행들의

결합을 통한 인사 시스템을 분석단위로 하여 성과와의 연관을 규명해야한다는 인식이 확산되었다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Wright & McMahan, 1992; Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1996; Delaney & Huselid, 1996). 이들 연구자들의 공통된 주장은 개별관행의 단순 합보다는 관행들의 내적 결합을 통한 상승효과(synergic effects)가 조직의 성과에 실제 영향을 미치며, 인적자원관리가 지속적 경쟁우위를 창출하는데 공헌을 한다는 것이다. 그러나 어떻게 개별 인사관행을 결합하여 인사시스템을 만드는가 하는 HRM 변수 측정에 있어서는 여전히 논란이 끊이지 않는다(Youndt et al., 1996; Dyer & Reeves, 1995). 다음 세 가지 방법이 인사시스템 측정에 흔히 쓰인다. 첫째는 시스템을 측정하지 않고 모든 개별 관행을 직접적으로 회귀분석에 사용하는 방법이다(Delery & Doty, 1996). 둘째는 지수(index)를 만들거나 요인분석을 하여 개별적 인사관행을 결합한 시스템을 만들어 HRM 변수를 측정하여 회귀분석에 사용하는 방법이다(Osterman, 1994; MacDuffie, 1995; Snell & Dean, 1992; Huselid, 1995; Youndt et al., 1996). 셋째는 군집분석을 하여 각각의 군집으로 묶이는 조직을 비교하여 이들의 HRM 시스템이 어떻게 다른가를 비교 분석하는 방법이다(Arthur, 1992; Ichniowski et al., 1997). 하지만 이 세 방법 모두 나름대로의 결함을 가지고 있다.

첫번째 방법론상의 문제는 많은 수의 개별적 관행을 사용할 때 발생할 수 있는 자유도의 증가로 인해 분석에 필요한 표본수가 증가된다는 것이다. 특히 개별관행의 상호작용효과를 측정할 때는 자유도를 증가시키고 실제 상호작용효과와 통계 검정력

(power)을 낮춰 이러한 상호작용효과를 제대로 측정할 수 없는 문제점이 있다. 또한 이들 개별관행들 사이의 다중공선성 문제가 발생할 수 있으며 이들 사이에 발생할 수 있는 다차원의 상호작용효과는 해석이 불가능한 단점이 있다(Delery, 1998). 둘째 방법론상의 문제는 어떤 방법으로 시스템을 만드는 게 올바른 방법인가에 대한 일치된 결론이 없다는 것이다(Delery, 1998). 셋째 군집분석을 통한 방법의 문제는 주어진 자료를 군집으로 분류하는 방식을 연구자의 주관에만 의존한다는 것이다. 따라서 만약 효과적인 HRM 시스템을 사용하는 기업의 수가 적으면 이들은 보통 연구자에 의해 더 큰 군집으로 분류되는 경우가 많으며, 혼재 효과(compounding effects)로 말미암아 효과적인 HRM 시스템을 구별하기가 쉽지 않는 경우도 발생한다.

### 2.1.2 기업성과 개념과 측정문제 이슈

전략적 인적자원관리에서 연구는 성과를 직접적 HRM 시스템의 결과변수로 사용한 선행연구가 많다. 실증연구 결과는 생산성과 품질(Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995), 재무 및 회계 성과(Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996), 금융시장 성과(Huselid, 1995) 등 다양한 차원의 기업성과에 인적자원이 직간접적으로 유의한 영향을 끼침을 증명하고 있다. 그러나 이 문제 역시 HRM 개념과 측정문제 이슈처럼 다양한 기업성과의 사용으로 인한 개념타당성(construct validity)문제를 야기한다. 실제로 Khatri(2000)의 실증연구는 성과를 어떻게 측정하냐에 따라 결과가 달라질 수도 있음을 보여준다.<sup>1)</sup>

다양한 성과를 Dyer and Reeves(1995)는 HRM 성과(종업원 스트레스, 결근율, 이직율, 개인 및 그룹성과), 조직성과(생산성 & 제품/서비스의 품질), 재무/회계성과(ROA, ROIC) 금융시장 성과(주가)로 분류한다. 이들 각각의 성과측정은 방법론상의 장점과 단점이 있다. Arthur(1994)와 Huselid(1995)등에서 사용된 HRM 성과는 인사관행의 직접적 인과관계를 추측하는데 가장 좋은 성과변수이다. 그렇기 때문에 인사관행이 어떤 경로로 기업의 가치를 창출할 수 있는지를 보여주는 가장 직접적인 변수이지만, 기업의 궁극적인 목적인 재무적 가치 창출과는 거리가 있는 변수라는 단점이 있다. 그러나 몇몇 실증연구에서 밝혀진 것처럼 이들 변수는 재무적 성과를 높이는데 기여한다(Schmit & Allscheid, 1995, Barney & Wright, 1998에서 재인용; Yeung & Berman, 1997). 그러나 인사관행의 직접적 성과를 측정함이 없이 재무성과를 연결하면, 이것이 역인과(reverse-causation)관계의 결과인지, 어떤 경로로 이러한 결과에 도달했는지를 설명할 매개변수의 실증으로 말미암아 가치창출 메카니즘은 결국 블랙박스로 남게 될 것이다(Becker & Gerhart, 1996). 따라서 단순히 고성과 관행이 성과에 영향을 미친다는 결과를 벗어나 이들 관행들이 어떤 식으로 성과에 영향을 끼치는지 그리고 이들 다른 차원의 성과간에는 어떤 인과관계가 있는지를 밝혀낸다면 이 분야의 연구는 한층 더 진일보하게 될 것이다. 이 분야에서의 최근의 경향은 인사관행과 기업성과 연계를 성과간의 역동적 관계속에서 고찰 하려는 시도들이 나타나며(배종석, 2001; Becker, Huselid, & Ulrich, 2001), 이를 통한 인과관계의(causality)의 규명에 초점이 맞추어져

1) 종업원 참여는 비재무적 성과에는 영향을 미치지만 이익이나 판매증가 등 다른 성과변수에는 유의한 결과를 가져오지 않았다.

있다.<sup>2)</sup> 그러나 현재 실증연구의 대부분에서 사용되고 있는 분석방법인 회귀방정식으로는 이들 다양한 성과간의 역동적 관계를 고찰하는데 한계가 있다.<sup>3)</sup>

### 2.1.3 HRM 관행과 기업성과 연계의 문제

인적자원관행과 조직성과 사이의 이론적 연계는 대체로 보편적 접근법, 상황적 접근법 및 형태론적 접근법의 세 가지 관점에서 논의되어 왔지만, 최선의 인적자원관리 관행들의 내적 일관성을 주장하는 보편적 접근법이 조직성과에 일반적으로 영향을 미친다는 관점이 확산되어가는 추세이다(Wright & McMahan, 1999; Delery & Doty, 1996; Dyer & Reeves, 1995; MacDuffie, 1995; Arthur, 1994; Youndt et al., 1996). 그러나 보편적 관점을 견지하는 입장에서도 구체적으로 어떻게 성과에 이들 관행들이 이바지 하는가의 이론적 모형은 연구자들마다 조금씩 다르다(Guest, 1997; Dyer & Reeves, 1995; Dyer & Shafer, 1998). 이러한 연구경향들을 간략히 종합해보면 성과창출의 인과관계를 규명한 선행연구들은 대체로 조직의 인사관리가 다음 세 가지 방향으로 나아가야한다고 본다. 즉, 인사관리는 종업원 성과를 높일 수 있도록 그들의 능력을 향상시키는 방향, 향상된 능력을 발휘할 수 있도록 동기를 부여하는 방향, 실제 직무수행을 할 때 역량을 발휘할 수 있도록 기회를 부여하는 방향으로 나아가야한다. 이러한 세 가지 기능을 향상하는 HRM 체계는 개개인의 유연성을 증가시키

고, 이에 따른 조직의 유연성을 증가시켜 불확실하며 빠르게 변모하는 기업환경에 신속히 대처하게하여 조직에 경쟁우위를 준다. 결국 최선의 조직성과는 조직이 종업원 숙련과 동기를 향상시키고, 이들이 실제 재량권을 발휘할 수 있도록 변모된 조직구조 및 직무 구조를 통해 나타난다고 본다(Dyer & Reeves, 1995; Bailey, 1993; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Wright & Boswell, 2002). 종업원 차원에서의 고성과는 결국 각각의 직무를 수행하는 개별 종업원이 그 직무수행에 적합한 기술과 능력, 그 직무역할에 대한 명확한 이해 및 주어진 직무를 잘 수행하고자하는 동기과 참여기회에서 나오므로 HRM의 여러 관행들이 세 가지를 향상하는데 초점이 맞추어져야 한다고 본다. 즉, HRM관행과 성과창출의 연계는 내적 일관성을 갖는 HRM 시스템 세 가지 구성요소(숙련형성, 동기부여, 참여 기회)의 다양한 상호작용의 결과로 귀결된다.

### 2.1.4 구조방정식을 이용한 새로운 분석방법 시도

국내외에서 축적된 선행연구는 몰입타입의 인적자원관리가 특정 산업이나 개별 국가차원을 벗어나 점차 일반적으로 조직의 성과를 향상시킴을 실증적으로 잘 보여준다(MacDuffie, 1995; Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1997; Delery & Doty, 1996; Appelabume et al., 2000; Huselid, 1995; 김동배 & 이경목, 2003; 배종석 & 사정혜, 2003). 하지만 여전히 위의 이슈들에 대한 포괄적

2) 현재까지 성과 측정의 연구는 크게 두 방향으로 나아갔다. 첫째는 위에서 논의된 것 처럼 Dyer & Reeves(1995)의 4단계의 조직성과를 순차적인 연관에서 살피는 것이다. 둘째는 이들 여러 단계의 성과를 통합하여 측정된 하나의 총합성과 변수를 만드는 것이다(Martell and Carroll, 1995; Rogers and Wright, 1998). 여기선 각각의 성과를 통합하여 하나의 성과변수로 사용하는 방법을 사용하지 않고 순차적 인과관계의 연관속에서 인적자원관리방식과 성과와의 연관을 살펴보도록 하겠다.

3) 네 단계의 조직성과를 여러 단계의 위계적 분석과 매개변수를 사용하여 순차적인 연관에서 살피는 것은 가능하지만 이 둘 사이의 종합적이고 동시적인 분석과 간접효과 분석 등은 사용할 수 없는 한계가 존재한다.

인 실증 연구는 부족한 상태이며, 특히 방법론적 측면에선 대다수의 연구결과 들이 전통적 통계기법을 사용하여 연구모형을 분석함으로써 변수들 간의 복잡한 연결고리를 동시에 설명할 수 없는 한계를 갖는다. 이제 연구는 단순한 결과분석 차원을 넘어 성과창출의 내적 연관관계를 규명해야하며 방법론적 엄밀성에 좀 더 초점을 맞추어야 한다(Gerhart et al., 2000; Huselid & Becker, 2000).

앞부분에서 기존연구에서 사용된 분석방법과 관련된 문제점이 거론되었다. 군집방식을 이용한 소수의 연구를 제외하고는 선행연구의 대부분은 요인분석을 통하여 같은 요인끼리 묶인 항목을 합산하여 총합척도(total scale)로 사용하거나, 지수(index)를 이용한 총합변수를 산출해낸다. 그러나 시스템의 내적 적합성에 대한 총합함수의 가정에 따라 만든 세 가지 종류의 시스템지수를 사용했을 때 상이한 결과가 나온 연구에서 보듯(김재구 외 2003), 개별 항목을 결합하여 지수로 만드는 방법에 따라 분석결과에 차이가 날 수도 있다. 또한 이런 방식은 자료를 측정(독립변수 및 종속변수 측정)과 이론테스트(독립변수 및 종속변수와의 관계 테스트)의 두 가지 과정으로 분리하기 때문에 측정단계에서 인위적인 항목간의 결합에 의해 인적자원관리시스템 변수가 생성되기 때문에 무엇이 이 시스템을 구성하는 최선의 관행인지에 관한 논란이 야기될 수도 있다.

구조방정식을 이용한 자료의 분석은 이러한 많은 논란에 대한 해답을 제시한다. 동시적으로 측정과 변수간의 이론적 관계에 대한 테스트를 할 수 있는 장점이 있다. 또한 구성변수(잠재변수)는 그 변수에 속하는 항목들의 최적의 결합으로 형성되기 때문에 어떠한 방식으로 이들 항목을 결합하는가에 대한 많은 논란을 잠재울 수 있다. 그 항목이 속하는 구성변수에 대한 중요도에 따라 구성변수에 대한 비중이

다르기 때문에 동일한 비중으로 합산한 총합지수가 갖는 단점을 극복할 수 있다. 구조방정식은 직접적인 측정을 통해 얻은 자료들을 이용하여 간접적으로 측정된 변수들 간의 구조적 관계도 모형화할 수 있도록 고안되어있어, 다변량 분석에서 한번에 하나의 관계 외는 모형화 할 수 없는 한계를 극복할 수 있는 장점이 있다. 즉, 잠재변수들 간의 직간접적 인과관계와 상호관련성을 동시에 분석할 수 있어 현재 선행연구에서 논의되고 있는 성과에 대한 인과관계 규명의 모델에서 여러 독립변수와 여러 종속변수의 복잡한 상관관계를 한번에 볼 수 있는 가장 적절한 분석기법이다. 또한 구조방정식은 측정오차를 인과관계 모형속에서 다룰 수 있어, 흔히 발생 할 수 있는 변수끼리의 직접/간접 효과, 적은 샘플자료, 다중공선성문제 등의 문제로 발생할 수 있는 오차를 줄일 수 있어 변수들의 관계를 추정할 때 통계검정력을 높일 수 있는 장점이 있다(Fornell et al., 1990). 현 단계 실증연구에서 나타나는 방법론적 문제점을 해결하기 위해서는 구조방정식을 이용한 분석방법은 실질적인 함의를 가진다고 본다.

## 2.2 환경, 인적자원 정책 및 실제 관행과 성과의 연계 (missing link)에 대한 기설

### 2.2.1 동태적 기업 환경과 몰입지향적 인적자원 관리 정책

시장에서의 치열한 경쟁증가, 급격한 기술발전, 불확실성 증가 등 외부환경의 변화는 기업이 고품질 전략을 채택하게 하는 상황적 요인으로 작용한다. 또한 제품시장에서의 경쟁격화와 더불어 빠른 시장 변화에 대한 대응으로 유연생산체제로의 변화를 시도하며, 보다 적극적이고 공격적인 경쟁전략을 채택

한다. 이에 따라 인적자원관리방식에도 변화가 생겼다. 새로운 사람관리(People management) 방식의 기본은 통제중심적 방식에서 탈피하여 현장종업원의 몰입과 참여를 통한 조직성과의 향상에 초점이 맞추어져있다. 이는 작업조직에서 오랫동안 유지되어온 구상과 실행의 분리를 통한 효율성 향상이라는 테일러식의 경영원칙의 전반적인 변화를 의미한다. 이러한 새로운 방식은 고몰입(High Commitment HRM System, Walton, 1985), 고관여(High Involvement; Lawler, 1992) 고성능(High Performance HRM System; Pfeffer, 1994) 인사시스템 등 다양한 이름으로 불리우는데, 대체로 새로운 기업환경에서 고품질 전략을 채택한 많은 미국의 기업들이 이러한 몰입지향적 인사시스템을 도입한다(Cappelli et al., 1997; Lawler et al., 1998).

제품/서비스 시장에서 빠른 변화에 대응해 고품질의 다양한 제품을 신속하게 생산해야하는 생산과정은 종업원의 문제해결 및 결정능력을 요구한다. 따라서 종업원의 잠재적 능력을 적극 활용하여 생산성을 높이는 인사시스템의 중요성이 아주 커진다. 신중한 선발, 문제해결 팀, 숙련을 위한 훈련 및 고용보장 등은 종업원 숙련형성을 위해 필요한 정책들이며, 이러한 정책들은 현장종업원의 문제해결 및 결정능력의 배양에 필수적인 요소들이다(Arthur, 1992; Huselid, 1995; Delaney & Huselid, 1996; MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996; Pfeffer, 1994, 1998).

세계화와 더불어 시장의 변화 및 기술 변화로 인한 경쟁전략의 변화는 생산과정의 변화를 수반하였으며, 이로 인한 과업의 복잡성 및 상호의존성 증가 등 과업환경의 불확실성이 증가하여 성과나 투입물의 측정이 어려워졌다(Thompson, 1967; Snell, 1992). 대리인/거래비용 이론에서 설명하듯, 과업

환경의 불확실성이 증가하면 이로 인한 책임소재의 불명확함과 감시의 어려움이 발생할 수 있어 종업원의 부정적인 행동(예: 근무태만 및 무임승차)이 증가할 수 있다(Jensen & Meckling, 1976; Williamson 1975). 특히 현재와 같이 자본집약도가 높은 장비를 많이 사용하는 기업환경 일수록 성과측정의 어려움과 모니터링이 힘들어지기 때문에 내재적 동기부여의 필요성이 증대된다. 또한 고용관계를 경쟁과 협력의 서로 다른 목적이 혼재된 교환관계로 볼 때(Kochan, Katz & McKersie, 1986), 종업원의 이익과 조직의 이익을 일치시켜 종업원의 동기유발과 조직몰입을 유도하여 조직의 성과를 높일 수 있는 인사정책이 필요하다. 높은 임금 및 집단 성과급제(gain sharing), 이윤 분배제도(profit sharing), 종업원 지주제도(stock ownership), 숙련에 따른 보상제도(skill based pay) 및 팀 인센티브제 등 성과와 연계된 다양한 보상제도의 실시로 인한 보상체계의 변화를 통한 종업원 몰입과 동기유발을 위한 인사정책은 고몰입/성과 인사시스템의 주요 구성요인이다(Osterman, 1987; Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ichniowski et al., 1996, Pfeffer, 1994, 1998).

동태적 기업환경에서는 현장종업원의 신속한 대처능력을 필요로 한다. 따라서 현장종업원의 참여를 유도하는 유연한 조직구조로의 전환이 절실히 필요한 상황이며 종업원의 자발적 참여와 재량권을 발휘할 수 있는 자율관리팀과 의사결정의 분권화를 통한 수평적인 조직구조 및 실질적 참여기회를 보장해주는 인사정책들이 요청된다(Arthur, 1992 & 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ichniowski et al., 1996; Pfeffer, 1998). 이러한 조직구조로의 전환 및 재량권을 보장해주는 인사정책들은 숙련

을 통해 높아진 종업원의 잠재적 능력과 향상된 동기 유발을 적극 활용 할 수 있게 한다. 조직이 처해있는 환경이 불확실하며, 동태적이고 경쟁이 치열한 상황 일수록 조직의 신속한 적응력, 유연성 그리고 학습능력이 요구된다. 이러한 조직은 시장이 요구하는 신속한 혁신을 끊임없이 창출하여 양질의 제품과 서비스를 제공한다. 따라서 종업원 숙련과 몰입 및 재량권 확대를 특징으로 하는 몰입지향적 인적자원관리 정책은 현재의 기업경영환경에서 조직이 경쟁우위를 갖기 위한 최선의 제도라고 할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 제시한다.

가설 1: 사업체환경이 동태적일수록 몰입지향적 인적자원관리 정책을 실행한다.

### 2.2.2 몰입지향적 인적자원관리 정책과 몰입지향적 인적자원관리 관행

몰입형 인사시스템이 성과를 향상시키는 구체적인 메카니즘을 Bailey(1993)의 이론적 논의를 바탕으로 인사시스템을 구성하는 세 가지 하위요소인 숙련형성, 동기부여, 참여 기회로 나누어 규명한다(Appelbaum et al., 2000; Gardner et al., 2001; Wright & Boswell, 2002; 김재구 외, 2003). 종업원이 실질적으로 제품이나 서비스의 생산과정에 폭넓게 참여할 수 있는 조직구조속에서 기술과 능력과 재량권을 가진 동기부여된 종업원은 자신들의 노력을 적극적으로 활용하여 성과에 기여할 수 있을 것이다. 이러한 세 가지 요소를 실질적으로 진작할 수 있는 관행들이라면 성과는 향상될 것

이다. 종업원의 숙련형성과 자율성 및 재량권을 신장시키는 몰입지향적 HRM 시스템은 그러므로 조직의 역량함양에 이바지한다.

앞에서 서술한 바와 같이 조직이 처해있는 환경이 불확실하며, 동태적이고 경쟁이 치열할수록 이에 대처하기위해 조직의 전반적인 인사 정책은 종업원의 몰입을 유도하는 방향으로 나아갈 것이다. 이러한 정책의 채택은 조직이 실제 개별 인사관행의 선택에서 고성과 관행을 택하는 방향으로 작용한다. 하지만 실제 조직이 성과를 창출하기위해선 고성과 인사관행이 제도적으로 정책이 되어야만 한다. 현실에선 조직의 인사관리의 구체적 실행이 몰입지향적 인적자원관리 정책방향과 얼마나 부합하고 있는지는 미지수이다. 현재의 기업환경에서 조직은 몰입지향적 인사정책을 당위성차원에서 받아들이고, 이러한 정책에 따라 실제관행들을 입안하려고 노력하지만 현실적용에서는 이 두 차원의 차이가 발생 할 수 있기 때문에 정책수준과 관행수준을 구분하여 측정하는 것은 아주 중요한 일이다. 어떤 제도건 전수 이후 공식적 실행화(implementation)와 내재화(internalization) 단계를 거쳐 정착이 되기 때문에 고성과 관행이 실질적으로 기업성과에 기여하려면 공식적 실행화 단계를 넘어 내재화되어야만 가능할 것이다(배종석, 2001).

몰입지향적 인적자원관리 정책의 추구가 사회적 인정과 정당성을 획득하는 방법으로, 또는 현재 기업경영의 유행패턴이므로 많은 기업들이 기업의 사명이나 공식적 문서에는 몰입지향 인사정책을 실행한다고 말한다.<sup>4)</sup> 특히 1997년 경제위기이후 새로운 경영환경의 변화로 인한 혁신적 인사관리의 도입들이 우리나라 기업들에서도 시작되었으며 혁신의

4) 이를 제도화 이론에서는 압력이나 모방 혹은 규범적 기대에 따른 제도적 동형화 과정으로 설명한다(DiMaggio & Powell, 1991; Meyer & Scott, 1994).

초기에는 합리적 선택에 따른 새로운 인사관행들의 도입이 대기업을 중심으로 시작된 측면이 강하다. 그러나 특정 제도의 확산은 합리적 선택(rational choice)뿐 아니라 제도적 동형화(institutional isomorphisms)관점에서도 설명이 가능하다. 따라서 많은 기업들이 몰입지향적 인적자원관리를 지향한다고 하여도 그 범위와 구체적 관행의 내재화 정도에는 다양한 편차가 존재한다. 인적자원관리를 통한 성과의 창출은 사회적 압력이나 흐름에 따른 단순 벤치마킹을 벗어나, 구체적 관행의 내재화 과정을 통한 조직구조와 개별 종업원들의 변화에서 나오므로 정책차원과는 다른 내재화 정도를 측정하는 것은 중요하다.<sup>5)</sup>

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 제시한다.

가설 2: 인적자원관리 정책이 몰입지향적일수록 실제 사업장에서 실행하고 있는 인사관행도 이 방향을 지향한다.

2-1: 인적자원관리 정책이 몰입지향적 사업장일수록 숙련형성 관행들을 더 많이 사용한다.

2-2: 인적자원관리 정책이 몰입지향적 사업장일수록 동기부여 관행들을 더 많이 사용한다.

2-3: 인적자원관리 정책이 몰입지향적 사업장일수록 참여기회 관행들을 더 많이 사용한다.

### 2.2.3 몰입지향적 인사관행과 성과

앞 장에서 (기업성과 개념과 측정문제 이슈)에서 보듯이 현재까지 축적된 많은 실증연구의 결과는 대체로 몰입지향적 인사관행의 사용은 다양한 기업 성과를 향상시켰음을 보여주었다. 이 중 인사관리의 직접적 성과인 종업원행위변수인 이직율과 생산성의 변수는 가장 대표적인 성과변수로서 국내외의 많은 실증연구에서 사용되었다(Huselid, 1995; Osterman, 1987; Arthur, 1994; Kalleberg & Moody, 1994; Gardner et al., 2001; 노용진, 2003; 김동배, 2001). 즉, 몰입형 인사시스템도입이나 인적자본에 대한 투자가 여러 가지 다양한 상황에서 이직율이나 이직의도를 낮춘다는 연구보고가 많이 있다(Shaw et al., 1998; Osterman, 1987; Arthur, 1994; 권동인 & 박호환, 2003). 또한 이러한 인사시스템의 활용이 고객만족, 매출 성장률, 시장 지배력, 인당매출액, 장비 효과성, 고객과의 제휴 등 다양한 조직생산성을 향상시킨다는 실증연구 결과도 지속적으로 국내외에서 축적되어왔다(Kalleberg & Moody, 1994; Youndt et al., 1996; Huselid, 1995; Bae & Lawler, 2000; 권동인 & 박호환, 2003; 배종석 & 사혜정, 2003; 김동배, 2001; 김동배 & 주낙선, 2001; 김재구 외, 2003; 김동배 & 이경목, 2003).

이 중 몇몇 연구는 성과간의 역동적 인과관계를 밝힘으로써 좀 더 성과창출의 복잡한 메카니즘을 자

5) 제도적 패턴의 확산과정은 추상화된 이론적 모형으로부터 시작되며 이것이 점차 구체적인 관행으로 정착되어가기 때문에, 추상적 정책 수준의 몰입지향 인사관리와 실제 적용되는 인사관행 즉, 의도된 관행과 실행된 관행 사이에는 분명한 차이가 존재한다(김동배 & 이경목, 2003; Wright & Snell, 1998). 한 조직내에서 보편적으로 적용될 수 있는 정책적 수준들이 전파되고 실제 관행으로 정착하는 데는 조직내 반발을 무마할 수 있는 일선관리자나 인사관리자들의 의지와 관행실행의 초기 효과에 따라 많은 편차가 있다. 더욱이 설문지문항에서 정책 수준과 관행수준의 측정의 혼재로 인한 타당성 문제에 대한 논의를 염두에 둘 때, 인사 정책과 인사관행을 함께 연구모형에 넣는 것은 의미있는 일일 것이다(Gerhart et al, 2000; Huselid & Becker, 2000). 따라서 이 두 차원을 구별하여 측정하는 것은 인사관행의 효과를 과대평가하는 오류를 막을 수 있어 엄격한 실증 연구를 위해서도 필요한 일일 것이다.

세히 규명하려는 의미있는 시도를 하였다. 이러한 연구의 선두적인 Huselid(1995) 연구는 몰입지향적 인사시스템의 재정성과에 대한 직접적 영향을 측정하기보다 중간 단계(intermediate outcome)에 있는 매개변수들을 설정해 이들 전체의 관계를 조망함으로써 역인과관계 및 자기선택(self-selection)과 이로 인한 응답자 편견(response bias)의 발생 등 설문지를 통한 실증연구의 문제점을 최대한 줄일 수 있어 아직도 유효한 분석방법으로 간주된다. 위계적회귀분석방법을 사용한 이 연구에서 이직율은 생산성(적어도 인당매출액으로 측정된)에 아주 중요한 매개변수임이 드러났으며, 이직율과 인당매출액이 재정성과(시장 측정변수인 토빈 q와 회계변수인 GRATE(gross rate of return on capital)를 매개함이 밝혀졌다.

김동배와 주낙선(2001)은 제조업체 중 장치산업, 조립 및 가공산업의 100이상 업체에 대한 설문조사 자료를 선형회귀분석(OLS)를 사용하여 분석한 논문에서 몰입지향적 인사관리가 조직상황에 관계없이 이직율을 낮추고, 제안성과와 인당매출액을 유용하게 높인다고 서술한다. 그러나 이 연구는 몰입지향적 인사관리에 대한 하위구조의 분석없이 인사관리 지수라는 총합지수를 이용하여 시스템 분석을 하였으며, 이들 성과관의 연관에 대한 어떤 분석도 시도하지 않은 단점이 있다. 김동배(2001)는 같은 자료를 사용하여 인사관리 시스템을 작업시스템(작업조직지수) 및 전념(commitment)적 인사관리(인사관리 지수)의 두 개의 하위차원으로 나누어 사용한 연구에서 작업조직이 참여적 특성이 높은 경우와 전념적 인사관리 시스템을 사용하는 경우만이 이직율과 인당매출액이 모두 긍정적으로 유의한 결과가 나왔

음을 보여준다. 그러나 이 연구 역시 작업조직과 인사관리지수의 중앙값(median)을 기준으로 4집단을 구분한 후 더미변수를 사용한 회귀분석으로 정교한 실증분석과는 거리가 있다.

가장 본 연구와 근접한 실증연구로는 김재구 외(2003)가 행한 연구인데, 이 연구에서 몰입지향적 인사관리의 세 차원을 숙련형성, 동기부여, 참여기회의 하위 요소로 나누어서 한국노동연구원이 2002년에 실시한 사업체패널의 제조업 자료를 사용해 생산직 근로자의 인사관리 시스템과 경영성과의 상호작용을 고찰하였다. 이 연구에서는 이들 세 차원을 연역적으로 구분하여 측정한 세 가지 지수와 이들 세 차원을 여러 가지 총합함수의 가정에 따라 작성한 시스템 지수를 사용한 전체 인사관리 시스템 지수를 사용하여 이들 변수가 성과(인당매출액)에 미치는 영향을 선형회귀분석(OLS)를 사용하여 분석하였다.<sup>6)</sup> 인사시스템의 차원에 따른 성과와의 관계를 고찰한 측면 뿐 아니라 총합함수의 다양한 가정에 따른 시스템 지수를 작성하여 제조업 전반에 걸친 생산직 인사관리와 성과의 관계를 구체적인 실증분석을 통하여 나타내었다는 의의가 있다. 하지만 이들 하위요소들과 다양한 성과와의 관계를 역동적인 관계망 속에서 증명하지 못한 한계가 있다. 나아가 몰입적 인사관행의 선행요인인 정책과 환경요인을 분석들에 포함시키지 않아 좀 더 포괄적인 연구모형을 제시하지 못하였다.

인당매출액에 미치는 영향을 규명한 또 하나의 논문으로 2002년 사업체 패널조사 자료 중 제조업만을 분석대상으로 한 김동배와 이경목(2003, 4장)의 연구보고서가 있다. 종업원 참여를 간접, 직접, 재무 참가의 세 영역으로 나누어 이들 각각이 인당

6) 숙련형성과 참여기회는 각각 인당매출액과 유의한 정의 관계를 나타내었지만, 동기부여관행은 유의한 관계가 나타나지 않았다.

매출액에 미치는 영향과 각 개별영역의 상호보완성 및 개별영역 내에서의 대체성을 전제로 작성한 두 개의 참여지수를 넣어 회귀분석하였다. 개별영역의 결과는 간접참가는 인당매출액에 유의한 영향을 미치지 못하지만 직접 및 재무 참가는 긍정적인 영향을 미침이 밝혀졌다. 그러나 이 들 세 영역의 상호작용항(예: 간접 \* 직접, 직접 \* 재무 등)을 넣어 각 영역 간의 보완성 효과를 살폈지만 어느 항도 유의한 결과를 산출하지 못하였다. 하지만 두 가지 방식으로 만든 참여지수는 모두 통계적으로 유의한 결과가 나왔다. 성과를 규명하려는 다양한 시도에도 불구하고 이 연구역시 전통적인 방법론의 한계를 넘어서지 못하였을 뿐 아니라 인사관행 전반에 관한 고찰이거보다는 주로 참여에 관한 영향력을 규명한 단점이 있다.

김동배와 이경목(2003)의 논문은 미시적 개인변수를 통해 조직 성과를 규명함으로써 몰입지향적 인사시스템과 성과의 연계에 대한 또 다른 지평을 넓혔다는 의의가 있다. 몰입지향적 인사시스템이 개별 근로자로 하여금 보다 더 적극적인 생산에 대한 태도, 긍정적인 고용관계에 대한 인식 및 심리적 복지를 증진시키는 것으로 드러났다(p 149). 이러한 개인의 태도와 행위의 변화가 작업집단의 생산성을 높게 된다는 것을 규명함으로써 구체적인 미시메커니즘인 개인성과들이 결국 메조(meso) 수준인 집단 성과를 통해 거시 수준의 경영성과를 높이는 메커니즘을 밝히는데 일조한다. 그러나 단일 회사를 사용한 연구여서 타당성에 대한 문제가 제기된다. 그리고 작업장 단위에서 회수된 설문지는 총 40개라는 자료의 제약성, 개인수준에서 측정한 변수들을 총합해서 작업조 변수로 사용한 점 및 기업성과는 제외한 분석 등이 이 연구의 한계로 남는다.

현재까지의 실증분석연구는 몰입지향적 인사관리가 개인성과 및 조직, 기업성과에 긍정적 영향을 미

치고 있음을 제시하고 있지만, 이들 연구의 대부분이 개별 인사관행이나 전체시스템과 성과와의 직접 관계만 규명했을 뿐, 구체적으로 어떻게 성과에 영향을 미치는지를 고찰하지 못한 단점이 있다. 이에 대한 구체적 인과관계를 분석을 시도한 몇몇 연구도(Huselid, 1995; 김동배 & 이경목, 2003) 자료와 분석 방법론상의 한계로 인해 성과창출의 복잡한 상호과정을 실증적으로 밝히지 못하였다. 따라서 본 연구모형은 이러한 기존연구결과를 바탕으로 가장 적절한 HR성과변수인 이직율과 조직성과인 인당매출액을 사용하여 이들 성과변수와 세 가지 인사관행의 하위차원과의 연관성을 규명하기로 한다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설들을 제시한다.

가설 3: 숙련형성, 동기부여, 참여 기회관행들의 증가는 이직율을 낮추는데 기여 한다.

3-1: 숙련형성 관행들의 증가는 이직율을 낮춘다.

3-2: 동기부여 관행들의 증가는 이직율을 낮춘다.

3-3: 참여기회 관행들의 증가는 이직율을 낮춘다.

가설 4: 숙련형성, 동기부여, 참여 기회관행들의 증가는 종업원 성과(인당 매출액)를 높인다.

4-1: 숙련형성 관행들의 증가는 인당 매출액을 높인다.

4-2: 동기부여 관행들의 증가는 인당 매출액을 높인다.

4-3: 참여 기회관행들의 증가는 인당 매출액을 높인다.

가설 5: 낮은 이직율은 종업원 성과 (인당 매출액)를 높인다. 즉 높은 이직율은 인당 매출액을 감소시킨다.

### 2.2.4 연구모형

개인성과 조직성과 및 기업성과 등 모든 성과변수와의 관련성을 역동적인 연관성속에서 살펴보는 것이 가장 최선의 방법이겠지만, 현실적으로 이러한 연구모형을 이차자료 사용실증분석에서는 불가능하였다. 따라서 처음 단계인 HR성과와 중간단계인 조직성과를 사용함으로써 여러 성과간의 핵심적인 단계를 고찰하였다. 또한 이미 실증적으로 이들 성과가 기업의 재무성과나 주식시장성과에 긍정적인 영향을 미침을 증명한 선행연구(Huselid, 1995)를 통해 암묵적으로 이들 성과가 사업체 단위의 재무성과에도 긍정적 영향을 미침을 가정하였다. 이상에서 설명된 가설들을 중심으로 한 연구모형은 <그림 2>와 같다. 이 연구모형은 고성과 인사관행과 성과와의 인과관계 뿐 아니라, 동태적 기업환경과 몰입지

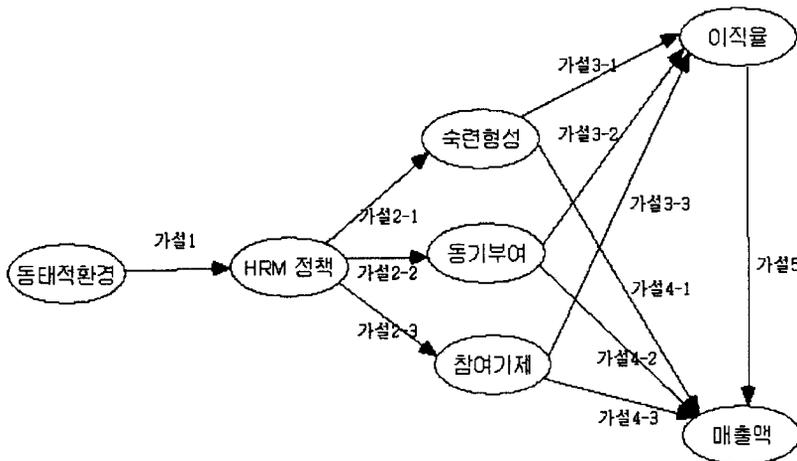
향적 인적자원정책과의 관련성 그리고 인사정책과 인사관행과의 연관성을 포함한 포괄적인 이론모형이다. 이 이론모형을 설문지 자료분석을 통한 가설을 검증하여 실증하는데 있다.

## III. 자료 및 변수 측정

### 3.1 자료

한국노동연구원이 2003년에 실시한 「2003년도 사업체 인적자원관리 실태조사」 자료를 본 연구에서 사용하였다. 이는 통계청의 「전국사업체기초통계조사」의 사업체 분포를 기준으로 하여, 「고용보험 DB」에 기재된 사업체에서 사업체규모 및 산업대분류에 따라 층화표본추출법으로 얻은 총 2,275개 사업장을 표본으로 한 것이다. 자료 분석을 위해서는 주로 2003년도 「사업체 인적자원관리 실태조사」 자료를 주로 의존하였으며, 종속변수 측정을

<그림 2> 연구모형: 기업환경, HRM정책 및 SHRM 시스템과 성과와의 연계 구조



〈표 1〉 표본 사업체의 특성

구분	범주	표본기업	
		숫자	비율
제조업종산업분류 <sup>7)</sup>	경공업	158	33.6%
	화학공업	99	21.1%
	금속기계공업	94	20.0%
	전기전자공업	79	16.8%
	자동차공업	40	8.5%
	총계	470	100.0
사업체규모 (정규직종업원수)	100명 이하	161	34.3%
	101 - 299명	167	35.5%
	300 - 499명	59	12.6%
	500명 이상	83	17.7%
	총계	470	100.0
사업체규모 (정규직종업원수)	300명 이하	328	69.8%
	300명 이상	142	30.2%
	총계	470	100.0
노동조합(해당사업장)	노조	208	44.3%
	무노조	258	54.9%
	총계	466	99.1%
사업지속년수	10년 미만	71	15.1%
	10-19년	122	26.0%
	20-29년	99	21.1%
	30년 이상	135	28.7%
	총계	427	90.9%
해외시장비율	50% 미만	338	71.9%
	50% 이상	132	28.1%
	총계	470	100.0

7) 제조업 업종분류는 표준산업분류 중분류를 기준으로 나누었지만, 유사한 업종을 통합하여 모두 5집단으로 나누었다. 1. 경공업에는 음식료품 제조업(15), 담배 제조업(16), 섬유제품 제조업(봉제제외)(17), 4는 봉제의복 및 모피제품 제조업(18), 가죽, 가방 및 신발 제조업(19), 목재 및 나무 제품 제조업(20), 펄프, 종이 및 종이제품 제조업(21), 출판, 인쇄 및 기록 매체 제조업(22), 가구 및 기타 제품 제조업(36)이 포함된다. 2. 화학공업에는 코크스, 석유정제품 및 핵연료 제조업(23), 화합물 및 화학제품 제조업(24), 고무 및 플라스틱 제품 제조업(25), 비금속광물 제조업(26), 그리고 재생용 가공원료 생산업(36)이 포함된다. 3. 금속기계공업은 제1차 금속산업(27), 조립금속제품 제조업(28), 기타 기계 및 장비 제조업(29)을 포함한다. 4. 전기전자공업에는 컴퓨터 및 사무용기기 제조업(30), 기타 전기기계 및 전기변환장치 제조업(31), 전자부품, 영상, 음향 및 통신장비 제조업(32), 그리고 의료, 정밀 광학기기 및 시계 제조업(33)이 포함된다. 5. 자동차공업에는 자동차 및 트레일러 제조업(34)과 기타운송장비 제조업(35)이 포함된다.

위해 이 자료와 함께 제시된 한신평의 재무정보자료를 이용하였다. 설문에 응답한 2275 사업체 중에서, 비정규직 및 임금교섭실태자료 등 기타자료를 제외하고 인사담당자로부터 인사관리자용 설문지가 회수된 사업장중 제조업이라고 응답한 사례는 모두 637개이다. 그 중 변수의 결측치가 존재하는 표본을 제외하여 최종적으로 470개를 연구표본으로 사용하였다. 총 470개 사업장의 업종별 분포, 정규직 종업원 수, 노조 유무, 사업지속년도, 해외시장비율 등 주요 특성별 분포는 앞의 <표 1>과 같다. 사업체 단위를 표본으로 한 데이터를 사용한 이유는 실제 이 분석단위에서 인사관행의 영향력을 고찰하는 것이 방법론상 가장 의미있는 일일 수도 있지만 (Dyer & Reeves, 1995), 이 분야에서의 실증 연구는 많지 않기 때문이다(Rogers & Wright, 1998).

### 3.2 변수 측정

#### 3.2.1 동태적 기업환경

기업의 경영환경의 동태적 측면을 기업의 경쟁 환경변화, 제품시장 특징, 및 경쟁전략 세 차원으로 측정하였다. 먼저 기업 경쟁환경의 변화정도는 지난 3년간 주력 제품/서비스 시장에서의 변화를 '경쟁기업의 숫자', '기존 제품/서비스 수정 및 변화', '신제품/서비스 개발과 도입', '제품/서비스의 수요', '품질

의 중요성'의 항목을 5점 척도로 측정한 것으로 이들 항목의 요인 값을 사용하였다. 제품시장 특징 지표는 제품의 품질, 제품품목의 다양성, 신상품 개발의 속도, 기술력 우수 등 4 개 항목의 요인 값을 사용하였다. 경쟁 전략 지표는 시장에서의 전략이 공격적 시장전략인가-안정적 시장전략인가의 특성으로 항목을 변수 전환하여 사용하였다. 원래 이 항목은 시장에서의 경쟁이 어떤 유형인지를 마일즈-스노우(Miles & Snow)의 전략유형을 사용하여 명목변수로 측정된 단일항목이다. 따라서 공격적 시장전략을 취하면 1의 값이, 선도기업의 전략을 따라 조심스러운 시장전략을 취하는 경우는 2의 값이, 기존 시장을 고수하는 안정적 전략을 취하는 경우는 3의 값이, 어떤 전략도 취하지 않으면 4의 값이 부여되었다. 이 항목을 변수전환하는 과정에서 1의 값은 4, 2는 3, 3은 2, 4는 1의 값을 부여하여 4점 척도로 측정된 항목이 되도록 조작적 정의를 하여 지표로 사용하였다. 이는 선행연구에서 몰입적 인사시스템이 고품질이나 기업환경의 변화가 심한 경우에 가장 많이 사용되고 있다는 논의에 근거를 둔 것이다. 공격적 시장전략을 내세우는 기업은 품질을 바탕으로 하기 때문에 환경이 불확실한 상황도 주저하지 않는다고 추측되기 때문이다. 따라서 공격적 전략, 분석적 전략, 안정적 전략 순으로 서열을 두었으며, 무전략일 경우에는 가장 낮은 값 1을 부여하여 경쟁 전략이 공격적일 수록 변화가 심한 환경과 연관이 되도록 정의하였다.<sup>8)</sup>

8) 마일즈-스노우(Miles & Snow, 1984)의 세 가지 전략유형에 대응하는 인사시스템은 본 연구논문에서 검증하고자 하는 몰입형 인사시스템과 동태적 환경 가정과는 다소 상반되는 측면이 있다. 예를 들면 방어형 전략을 추구하는 기업에서 다양한 교육을 통한 내부성장을 인력확보의 방법으로 하기 때문에 몰입형 인사시스템의 요소들을 도입한다고 가정한다. 따라서 이들의 경쟁전략을 측정할 항목의 재정의가 필요한 것이다. 이러한 자의에 의한 조작적 정의를 다소나마 배제하고자 경쟁전략을 전략이 있으면 값1을 부여하고 (원래 항목에서 변수 값을 1, 2, & 3을 한 경우는 1의 값이), 무전략일 경우 0값을 부여한 더미변수로 측정하였다. 이럴 경우 동태적 환경을 구성하는 다른 변수들(기업의 경쟁 환경변화 & 제품시장 특징 변수)과 내적일관성이 아주 낮았다. 세 변수를 표준화 한 크론바하 알파 값이 0.37로 너무 낮아 측정지수에 대한 신뢰도에 문제가 있었다. 따라서 더미변수를 사용하지 않기로 했다. 또 경쟁전략 변수를 아예 생략하고 두 변수만으로 잠재변수인 동태적 환경변수를 측정하였더니 구성개념의 적합성 여부를 판단하는 요인분석에 문제가 있었다.

### 3.2.2 몰입지향적 인사정책

인사관리의 전반적 특징을 나타내는 다음의 다섯 항목을 몰입 지향적 인사정책측정지표로 설정하였다. 종업원의 몰입/충성심 유도 정도, 장기고용을 통한 내부육성 정도, 정규직 사원 활용 정도, 팀 중심의 인사관리, 장기적 육성과 개발 지향의 인사관리의 다섯 항목은 구체적 관행 보다는 개개 사업장의 인사관리 정책의 방향을 묻는 항목이므로 이를 조직이 지향하는 정책의 측정지표로 삼았다. 이 변수는 조직의 몰입지향적 인사정책을 총체적으로 반영하는 지표로 동태적 기업환경과 몰입지향적 인사정책의 세 가지 기제인 숙련형성, 동기부여, 참여기제를 매개하는 변수로 설정했다. 이 변수를 통해 구체적인 인사관행이 이런 인사 정책방향과 얼마나 연관이 되는지를 측정했다.

### 3.2.3 고성능 인사관행 측정

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

#### 3.2.3.1 숙련형성

숙련형성 잠재변수에 들어갈 지표는 모두 네 가지이다. 종업원 역량을 개발하는 '숙련형성'변수의 주요한 기준은 신중한 사원선발과 지속적이고 체계적인 훈련이 조직에서 이루어지는지 여부와 숙련된 종업원을 조직에 계속 유지하기위한 경력개발 및 내부노동시장이 존재하는가의 종합적인 차원에서 측정된 변수이다. 사원선발은 신입사원 선발의 신중함을 측정하는 변수로 적성검사, 인성검사, 필기시험, 면접, 실기테스트, 평정센타를 모두 합산한 점수이다. 즉

이중 하나를 사용하는 사업장은 1점이 주어지고, 모두 사용한 사업장은 6점이 주어진다. 체계적인 훈련은 교육훈련전담 파트너가 있는가, 2002년에 다기능 훈련을 실시했는지의 여부, 2002년에 교육훈련을 실시했는지의 여부, 계획적인 현장훈련(OJT)을 실시했는지 등 4개 항목을 표준화하여 합산한 평균이다. 교육훈련전담 파트너가 있는가는 3점 척도 항목으로 전담부서가 있다면 3점, 전담부서는 없지만 전담자가 있다면 2점, 둘 다 없으면 1점이 주어지도록 변수전환을 하여 사용했다. 나머지 세 항목은 모두 더미변수이다(실시=1, 실시하지 않음=0로 전환). 경력개발 존재하는가의 여부는 경력개발을 위한 상담실시 여부와 전문직을 위한 복수경로 존재 여부 두 항목을 합산하여 측정했다. 내부노동시장이 존재하는가의 여부는 사내공모제 실시여부와 사내공모를 통해 충원된 비율 두 항목을 표준화하여 합산한 평균이다. 이상 네 가지 지표를 모두 표준화하여 분석에 사용했다.

#### 3.2.3.2 동기부여

인사고과는 종업원에 대한 금전적 보상과 신분보상을 결정하는 가장 중요한 기준으로 이를 통하여 각자의 능력과 성과를 평가함으로써 동기부여의 효과적인 수단으로 활용될 수 있는 인사관행이다 (Cleveland, Murphy & Williams, 1989). 따라서 동기부여 변수는 성과평가에 대한 항목들과 금전적 보상에 대한 항목들로 측정했다. 성과평가에 대한 변수는 다음 세 가지로 측정했다. '인사고과비중'은 정기적인 인사고과를 받고 있는 근로자의 비중을 말하며, '팀 평가'는 개인별 인사고과에서 팀 평가가 반영되는 비율을 말한다. '개인별 성과비중'은 업적평가 점수 중 객관적 성과평가가 업적평가에 반영되는 비율로 측정했다. 금전적 보상에 대한 변수는 일

반사원이 인사고과에 따라 차등 지급되는 임금이 전체 연봉에서 차지하는 비중 중 기본급 차등 및 기본급 외 차등, 그리고 연봉제 실시 여부 (더미변수)에 관한 세 항목의 표준화 값 평균으로 측정했다. 인사고과에 관한 항목들과 금전적 보상에 관한 항목 모두 표준화 값으로 변화시킨 후 동기부여 잠재변수에 관한 측정지표로 사용하였다.

### 3.2.3.3 참여기회

참여기회는 직접 참가하는 항목들로만 측정했다.<sup>9)</sup> '작업자율'은 사업장의 대표적 작업단위가 업무량, 업무수행방식, 업무속도, 업무시간, 팀(반)원간 업무배분, 팀(반)내 로테이션 등에 있어 자율권을 갖는 것을 5점 척도로 측정한 것을 합산하여 평균하여 사용하였다. '자율인사'는 작업단위가 갖는 인사자율권을 말한다. 팀(반)원 훈련, 신입팀(반)원채용, 팀(반)원 인사고과, 팀(반)원의 임금 등을 어느 정도 자율적으로 작업단위내에서 결정할 수 있는가를 측정한 지표로 이들 네 항목에 대한 합산평균을 사용했다. '고객자율'은 실제 일선 근로자가 외부고객과 직접 접촉하나 고객관련 업무를 담당하고 있는가를 5점 척도로 측정한 것을 합산해 평균하였다. 세 측정지표는 모두 표준화 값을 사용하였다.

### 3.2.4 기업성과

종업원의 행위변수인 이직율을 종속변수로 선택했다. 이직은 조직몰입, 개인의 직무수행성과 등과 함께 전통적으로 인적자원관리 연구에서 주요 종속변

수로 사용되어 왔다. 위 연구 모형에서도 인사관행과 기업성과를 연결하는 중요한 매개 변수로도 사용되었다. 월평균 이직율을 변수로 사용했으며 정규분포에 근접하도록 로그값을 취했다. 노동생산성의 지표인 인당매출액을 기업성과를 나타내는 종속변수로 사용하였다. 1인당 매출액은 한신평의 재무정보 자료에서 추출한 기업 매출액을 기업 전체 종업원 수로 나눈 후 정규분포에 근접시키기 위해 로그값으로 전환하였다.

### 3.2.5 통제변수

이직율과 인당매출액에 영향을 줄 수 있는 주요 상황 변수들을 대상으로 T-test나 일원분산분석을 실시했는데, 유의한 결과는 이들 변수들 (업종분류, 기업의 상황적 변수 주력제품/서비스의 해외시장 비율등)에서는 나오지 않았고 사업장규모 (설문지에서 측정한 사업장 정규직 근로자 숫자)에는 유의한 차이를 보였다. 사업장 규모라는 통제변수가 두 집단 간의 실제 차이를 발생시키지는 보려고 자료를 두 부류로 나누었다. 사업장 규모가 300 미만인 업체는 0의 값을 부여하고 사업장 규모가 300 이상인 업체는 1의 값을 부여해서 두 개의 자료로 나눈 다음에 연구모형을 분석해서 모형의 적합성이나 유효성에 두 모형 간 차이가 있는지를 보았다. 이들의 모형은 전체적인 통합모형과 기본적인 결과에 별다른 차이점이 존재하지 않았다. 마지막으로 인당매출액에 영향을 줄 수 있는 주요 변수인 인당유형고정자산이 매출액에 영향을 끼치는 영향을 알아보았다.

9) 참여기회 측정지표를 직접 참가하는 항목들만 넣고 다양한 오프라인 참가나 품질 및 과업통합을 위한 참가는 배제하였다. 이는 제안 활동, 소집단 등 다른 형태의 참여를 측정한 항목을 같이 넣어 요인분석을 하면 같은 요인으로 묶이지 않거나 요인적재치가 너무 낮거나 요인 설명력이 0.5 이상이 되지 않아 참여기회라는 단일 차원성을 나타낼 수 없어 이들 항목을 제거하였다. 제조업 분야에서는 다양한 참여형태 중 실질적인 참여기회의 확대라는 측면에서 직접적 참가를 측정하는 게 더 의미가 있겠다 싶어 이를 측정한 항목을 위주로 측정지표를 만들었다.

총 470개 설문지 중 결측치 31개를 제외한 439개가 인당유형고정자산의 유효설문지로 판명되었다. 이를 평균(186,552,000원)을 기준으로 두 집단으로 나누면 323개가 평균보다 적은 집단으로 분류되고 116개가 많은 집단으로 분류된다. 이 두 집단의 인당매출액에 차이가 있는지를 보기위해 T테스트를 해보니 집단간 유효한 차이가 존재했다. 따라서 두 집단으로 나누어 분석을 하여 집단간에 가설로 설정한 경로계수의 추정치에 차이(Critical ratios for differences between Parameters)가 있는지 알아보았는데, 동기부여에서 매출액으로의 경로계수의 추정치에 유효한 차이가 있었다. 따라서 인당유형고정자산을 연구모형에 넣은 후 분석하였다.

#### IV. 분석결과

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

#### 4.1 측정 및 척도에 대한 평가

측정모델의 적합도를 평가하기 위하여 모든 구성개념에 대한 단일차원성(unidimensionality)과 신뢰도를 평가하였다. 구성개념의 신뢰도를 평가하기 전, 이러한 구성개념들에 대한 1차원성을 검증할 필요가 있으며, 요인분석을 통한 타당성검정 및 AMOS에서 확인요인분석의 적합도 지수로 단일차원성을 평가하였다. 각 구성개념(잠재변수)의 하위변수에 대한 단일차원성(unidimensionality)여부를 판단하기위해 사각회전 방법에 의한 요인분석을 통한 타당성검정을 하였다. 측정도구에 대한 신뢰도를 측정하기위하여 Cronbach's *a*를 사용한 신뢰성 분석을 통해 내적일관성 여부를 판단하였다. 요인분석과 신뢰성 분석을 한 후 구성개념별로 AMOS에서 확인요인분석을 실시하였다. 각 구성개념의 적합성여부는 요인분석의 적합도 지수를 통해 평가했다. 이들 결과를 <표 2>에 나타내었다.

<표 2>에서 보듯 전반적인 요인 분석과 신뢰성 분석결과는 최소한의 결과를 충족시킨다. 모든 구성개념의 하위변수의 요인 부하량이 최소한 0.5이상을 상회한다. Cronbach's *a* 역시 모두가 0.5이상을 상회해 최소한의 신뢰도를 지니고 있는 것으로 나타났다. 한편, 이들 구성개념에 속하는 변수들이 모두 단일차원을 나타내는지를 개별 요인분석의 적합도 지수를 통해 평가해보면 동태적 환경 및 HRM정책의 p값을 제외하고는 적합도지수들이 수용가능하거나 만족할 만한 수준이다.<sup>10)</sup> 표본크기에 따른  $\chi^2$  값의 민감성을 고려할 때 0.05 미만이라도 다른 지수들이 양호하면 모형은 양호한 것으로 판단한다. 동태적 환경 및 HRM정책 개념도 p값을 제외한

10) 모형에 적합한 적합도 지수는 기존연구들에서 제시한 수치를 인용하였다(Hair et al., 1995, 김계수, 2004).

〈표 2〉 요인분석과 신뢰성분석 결과

구성개념*	측정지표*	요인분석결과*	신뢰도계수 (α값)*	GFI*	AGFI*	RMR*	x <sup>2</sup>	p
동태적환경	경쟁환경 (5) 제품특징 (4) 기업전략 (1)	세 개 변수 모두 요인 부하량 0.7 넘음	0.56	0.981	0.887	0.056	12.849	0.000
HRM 정책	HRM 정책(5)	5항목 모두 요인 부하량 0.5 넘음	0.62	0.986	0.958	0.073	15.567	0.008
숙련형성	사원선발(6) 교육훈련(4) 경력개발(2) 내부노동시장(2)	네 개 변수 모두 요인 부하량 0.6 넘음	0.53	0.999	0.996	0.011	0.766	0.682
동기부여	인사고과비중(1) 개인별 성과비중(1) 팀 평가(1) 금전적 보상(3)	네 개 변수 모두 요인 부하량 0.6 넘음	0.50	0.995	0.974	0.027	4.645	0.098
참여기회	작업자율(6) 자율인사(4) 고객자율(2)	세 개 변수 모두 요인 부하량 0.5 넘음	0.58	0.996	0.974	0.026	2.853	0.091

주: \* 항목별로 결측치가 조금 있어 각 구성개념별 사례 수는 조금씩 다르다.

\* ()는 항목 수

\* 요인분석결과는 각 구성개념별 하위차원변수에 대한 분석결과이다. 요인 부하량은 변수별로 가장 적은 요인부하량을 기준으로 나타냈다. 이들 하위차원변수에 속하는 항목은 측정지표()안에 명시했다. 즉 동태적 환경은 세 개의 하위변수로 나눌 수 있으며, 그중 하나인 '경쟁환경'변수엔 5개 항목이 있다. 이들 하위차원에 속하는 변수가 두개 이상 일 때는 요인분석을 하여 각 차원에 속하지 않는 변수는 제외 한 후 사용하였다.

\* 표준화된 값이다.

\* 기초적합도 지수(GFI: Goodness of Fit Index): 0.9이상인 경우 좋은 모형으로 간주

\* 수정적합도 지수(AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index): 0.9이상인 경우 좋은 모형으로 간주

\* 평균제곱잔차제곱근(RMR=Root Mean-Square Residual: 0.05~0.08이하이면 적당한 모형으로 간주

나머지 적합도지수가 좋으므로 모든 항목들을 사용하기로 했다.

그 다음 단계로 구성개념의 집중타당성(convergent validity)을 평가하였다. 이는 요인적재치와 측정오차의 검토를 통해 이루어지며, 표준적재치들이 통계적으로 유의적이라면(t>2.00) 집중타당성이 있다고 본다(Anderson & Gerbing, 1988). 〈표 3〉에서 보듯이, 구성개념을 나타내는 예측변수(지표)각

각의 추정부하량을 검토하여 통계적 유의성을 검증한 바, 모든 지표들이 통계적으로 1% 수준에서 유의함(t값이 .01의 유의수준(임계치=2.576)을 초과)을 보여 모든 변수들이 각각 명시된 구성개념들과 유의적인 관계가 있음을 증명하여 구성개념의 집중타당성이 입증되었다. 또한 평균분산추출량(AVE: Average variance extracted)는 척도분산 중 특성(trait)이 설명되는 비율을 뜻하는 것으로 보통

〈표 3〉 측정모형 적합도 검정결과

구성개념	측정변수	표준적재치	T값	a 계수	AVE
동태적환경	기업전략	.538	5.609	.56	.485
	경쟁환경	.454	5.457		
	제품특징	.652	0.000		
HRM 정책	EB71	.507	7.370	.62	.511
	EB73	.384	6.015		
	EB74	.323	5.210		
	EB75	.656	8.245		
	EB72	.611	0.000		
숙련형성	내부노동시장	.433	4.683	.53	.711
	경력개발	.409	4.574		
	교육훈련	.681	4.984		
	사원선발	.354	0.000		
동기부여	개인별성과비중	.545	4.550	.50	.555
	팀평가	.370	4.223		
	금전적보상	.382	4.292		
	인사고과비중	.477	0.000		
참여기회	자율인사	.625	5.023	.58	.470
	고객자율	.256	3.866		
	작업자율	.883	0.000		

50%이면 각 지표가 구성개념의 특성을 잘 나타내고 있다고 보는데, 분석결과 모든 구성개념의 AVE값이 가장 낮은 값도 50%에 근접하며(.470), 높은 값은 70%를 상회(.711)하여 특성을 잘 설명하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 미루어 척도의 집중타당성 및 내적일관성(internal consistency)이 존재한다고 볼 수 있다.

단일차원성과, 신뢰도 검사 및 구성개념의 집중타당성 검사를 검증하였으면, 구성개념의 판별타당성(discriminant validity)을 검사한다. 척도의 판별타당성은 구성개념 분산 중 개념에 대해 예측변수가

공유하는 공통분산의 양 즉, 개념에 대해 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기를 나타내는 평균분산추출량(AVE)값이 구성개념간의 상관계수의 제곱 값을 상회하는지와 각 구성개념 간 상관계수의 95% 구간 추정치 (two-standard-error-estimate)가 구성개념간 완전한 상관계수 값 1을 포함하는지의 두 가지 방법으로 통상 평가한다. 이는 AVE의 값이 구성개념간의 상관계수의 제곱 값을 초과할 때 판별타당성이 있다고 믿기 때문이다(Fornell & Larcker, 1981). 〈표 4〉의 구성개념간 상관관계 28개 가운데 상관계수 제곱 값이 〈표 3〉에 명시된

〈표 4〉 주요 구성개념간 평균과 표준편차 및 상관관계분석결과

구성개념	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1동태적환경	1.03	0.71	1							
2 HRM 정책	4.76	0.89	.16**	1						
3속련형성	0.00	0.65	.24**	.11*	1					
4동기부여	0.07	0.63	.15**	.01	.36**	1				
5참여기제	0.04	0.73	.14**	.07	.28**	.21**	1			
6로그이직율	1.09	0.11	-.07	-.08	-.09	-.07	-.08	1		
7로그인당매출액	5.41	0.33	.06	.09	.30**	.20**	.11**	-.08	1	
8로그인당유형고정자산	4.99	0.53	-.07	.01	.14**	.10*	.04	-.03	.50**	1

주: \* p < 0.05, \*\* p < 0.01

AVE의 값을 초과하는 것은 하나도 없으며, 어떠한 상관관계수에 대한 구간 추정치도 1을 포함하지 않았다. 이러한 결과는 판별타당성 평가를 위한 두 가지 기준을 만족시키는 것으로 각 구성개념은 판별타당성을 가지고 있다고 할 수 있다. 이상의 결과를 바탕으로 이들 구성개념과 이를 측정하는 모든 지표를 사용하기로 했다.

위의 〈표 4〉에서 상관관계를 살펴보면 몇 가지 패턴이 나타남을 볼 수 있다. 동태적환경은 다른 모든 독립변수와 높은 상관관계가 있다. HRM 정책은 속련형성을 제외하고는 다른 구성변수와 별다른 상관관계가 없으며, 인적자원관리의 세 차원인 속련형성, 동기부여 및 참여기제는 서로 밀접한 상관관계가 있다. 모든 변수들이 이직율이란 종속변수와 상관관계가 없는 반면, 인적자원관리의 세 차원을 나타내는 변수들은 인당매출액과는 서로 유의한 상관관계를 보인다. 또, 통제변수인 인당유형고정자산은 인당매출액과 밀접한 상관관계가 있으며 인적자원관리 변수들과도 일정한 상관관계를 나타낸다.

#### 4.2 구조모형들의 적합도 검증

구성개념의 집중타당성(convergent validity), 신뢰도 분석, 평균분산추출량 분석을 통한 적합도 평가 및 판별 타당성 검토를 통한 측정모델 평가에서 대체로 만족할 만한 결과를 얻었다. 이에 공변량 구조분석을 통한 구조모형들의 적합도 검증 및 가설의 검정을 실시하였다. 모형검정을 위한 입력자료는 원자료의 공분산관계자료를 이용하였다.

모형의 전체적인 구조모형(overall model)을 검증한 결과 측정적합도평가 대부분의 적합도 지수들이 각각에 제시된 기준들에 비추어 모형의 적합성을 보여준다.  $\chi^2=439.355$ , 자유도 (d.f)=198, P 값=0.000, GFI=0.911, AGFI=0.886, RMR=0.080 즉  $\chi^2$  적합지수를 제외한 대부분의 적합도 지수들이 연구모형과 경험자료간의 일치성을 제시하고 있다. 표본크기에 따른  $\chi^2$ 값의 민감성을 고려할 때 0.05 미만이라도 다른 지수들이 양호하면 모형은 양호한 것으로 판단한다. 전체적인 모형을 향상시키기 위해서 초기연구모형에서 중요하지 않다고 판정된 두개의 경로계수 (동기부여→)이직율,

〈표 5〉 수정모형의 적합도 평가 결과

	$\chi^2$	df	P	RMSEA	GFI	AGFI	Q값
초기연구모형	439.355	198	0.000	0.053	0.911	0.886	2.219
수정연구모형	440.341	200	0.000	0.052	0.911	0.887	2.202
모형 1: 모형2	0.986	2	-	-	-	-	-

참여기회-이직율)을 제거한 후 다시 분석을 시도 하였다. 〈표 5〉는 이에 대한 적합도 지수들을 보여 준다. 어떤 의미 있는 차이도 수정연구모형의 적합도 지수에서 발견되지 않는다. 따라서 초기연구모형을 사용하여 분석결과를 제시하였다.

#### 4.3 연구가설의 검증

가설검증 결과를 〈표 6〉과 〈그림 3〉에서 나타내

었다. 〈표 6〉은 연구가설과 관련된 경로계수의 추정치(regression weights), 표준화된 추정치, 표준오차, t값 및 p값 그리고 가설에 대한 검증결과를 제시하였다.

〈표 6〉과 〈그림 3〉에서 표시되었듯이, 본 연구에서 제안한 모두 11개의 가설검증결과 7개가 채택되고 4개는 기각되었다. 기각된 가설은 3-2, 3-3, 4-3, 5인데, 비록 기각되었을지라도 그 가설의 방향은 모두 예측한대로다. 가설 1에서 예측한대로,

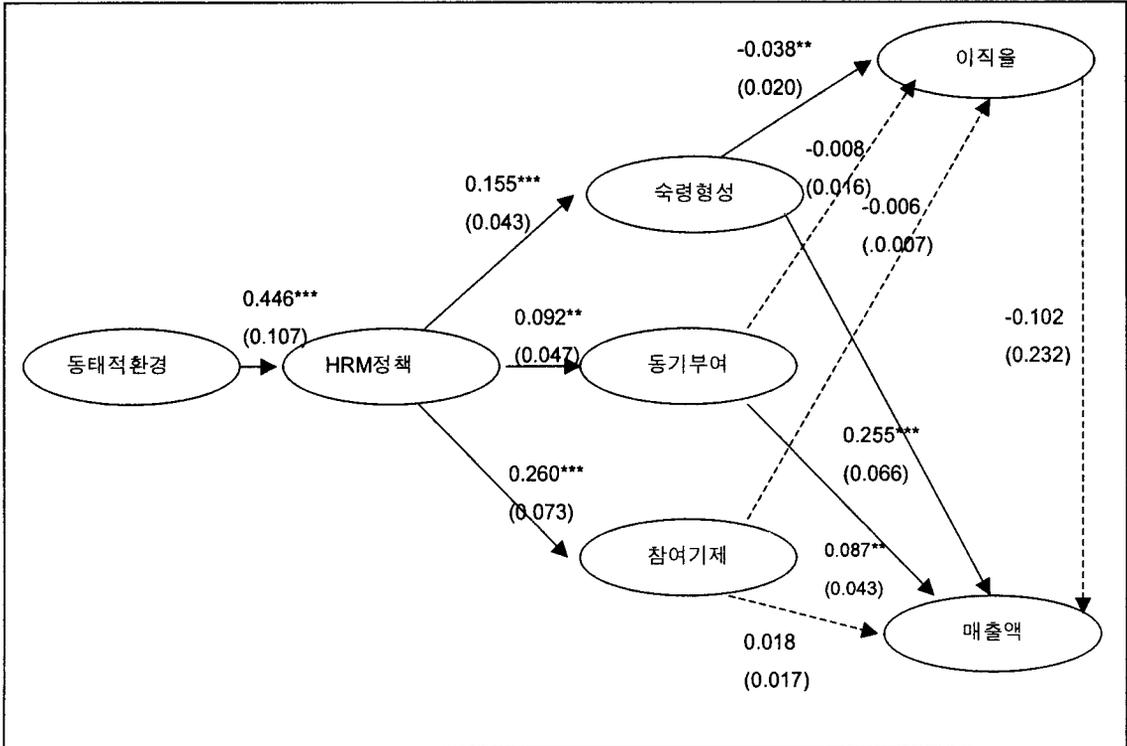
〈표 6〉 가설검증 결과\*

가설	경로	가설 방향	추정치	표준화된 추정치	표준오차	t값	P**	가설검증
가설1	동태적환경-->HRM 정책	+	0.446	0.376	0.107	4.149	0.000	채택
가설2-1	HRM 정책-->숙련형성	+	0.155	0.350	0.043	3.600	0.000	채택
가설2-2	HRM 정책-->동기부여	+	0.092	0.163	0.047	1.939	0.027	채택
가설2-3	HRM 정책-->참여기회	+	0.260	0.236	0.073	3.550	0.000	채택
가설3-1	숙련형성-->이직율	-	-0.038	-0.167	0.020	-1.921	0.028	채택
가설3-2	동기부여-->이직율	-	-0.008	-0.044	0.016	-0.499	0.309	기각
가설3-3	참여기회-->이직율	-	-0.006	-0.062	0.007	-0.868	0.193	기각
가설4-1	숙련형성-->매출액	+	0.255	0.285	0.066	3.874	0.000	채택
가설4-2	동기부여-->매출액	+	0.087	0.125	0.043	2.024	0.022	채택
가설4-3	참여기회-->매출액	+	0.018	0.050	0.017	1.046	0.148	기각
가설5	이직율-->매출액	-	-0.102	-0.026	0.232	-0.438	0.331	기각

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

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

〈그림 3〉 연구모형 가설검증 결과<sup>11)</sup>



주 \* 〈그림 3〉에서 화살표위의 수는 추정된 경로계수와 t값을 나타내며, 실선으로 표시된 화살표는 가설이 채택되었음을 나타내며, 점선으로 표시된 화살표는 가설이 기각되었음을 의미한다.

동태적 환경은 몰입형 HRM 정책에 아주 중요한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다. 가설 2는 몰입지향적 HRM 정책이 조직의 숙련형성과 동기부여 및 참여기회관행에 미치는 영향에 관한 것인데, 몰입지향적 HRM 정책이 세 가지 인사관행을 채택하는데 아주 중요한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-1, 2-2, 2-3은 지지되었다. 즉, 조직의 몰입지향적 HRM 정책의 실시는 단지 정책차원에서만이 아니라 실질적으로 몰입지향적 인사시스템의 세 가지 하위기제

를 내재화하는데 기여함이 밝혀졌다. 이 들 세 기제와 이직율과의 가설검증 3에서, 숙련형성은 이직율을 낮추는데 유의한 영향을 미치지만, 동기부여와 참여기회는 이직율을 낮추지만 그 정도는 미미한 편임이 밝혀졌다. 따라서 가설 3-1은 지지되었지만, 가설 3-2와 가설 3-3은 기각되었다. 가설 4는 이들 세 기제와 인당매출액과의 관계를 검증하는데, 숙련형성 및 동기부여기제는 인당매출액을 향상시키는데 중요한 정(+)의 영향을 미치는 것이 드러났다. 따라서 가설 4-1 및 가설 4-2는 지

11) 통제변수 및 그 경로는 표현의 간결성을 위하여 생략되었다.

지되었다. 그러나 참여기회는 인당 매출액에 긍정적인 영향을 미치지만 유의할 정도는 아니라 가설 4-3은 기각되었다.

세 기제 중 숙련형성 기제는 이직율과 인당매출액 모두에 유의한 영향을 끼치는 반면에 동기부여는 이직율보다는 인당매출액에 미치는 영향이 큰 편이며, 참여기회는 이직율과 인당매출액 모두에 별 영향을 주지 않는 점은 흥미로운 발견이다. 즉 세 기제가 이들 성과에 미치는 영향력 정도가 각각 다르다는 점이 실증분석결과에서 드러났다. 참여기회가 모든 성과변수에 미치는 영향이 미미함은 전혀 예상치 못한 결과이다. 이는 이 연구가 특히 제조업 일반 종업원에 대한 인사관행들을 다루었으며 그 중에서도 참여기회관행은 작업장에서의 직접적 참여를 대상으로 한 항목들이기 때문에 성과에 중요한 영향을 미치리라 예측했었다. 숙련형성이 이직율을 낮출 뿐 아니라 직접적으로 인당 매출액을 높일 수 있다는 사실의 발견은 종업원 숙련을 향상시키는 체계적인 인사관행의 도입이 무엇보다 중요함을 시사한다. 숙련형성과 동기부여가 직접적인 종업원 행위기제인 이직율에 기여하는 바는 크지 않고 인당매출액을 향상시키는 것은 또 다른 흥미로운 발견이다. 마지막으로 가설 5는 이직율이 매출액에 미치는 영향을 검증하는 것인데, 결과는 예측한 대로 높은 이직율은 매출액에 부정적인 영향을 준다는 게 드러났지만, 그 영향의 정도는 미미하여 가설은 기각되었다.

동기부여와 참여기회 기제가 성과와의 직접연관이 있는 이직율에 크게 영향을 미치지 못하고 또한 이직율이 인당매출액에 별 영향을 끼치지 못함으로써, 성과창출 과정(process)에 있어 이직율은 별다른 매개역할을 하지 못하는 것으로 본 연구결과에서 나타났다. 이는 기존의 선행연구에서 밝혀진

고성과 관행의 이직율에 대한 긍정적인 영향 및 이를 통한 조직 및 재정성과에의 기여라는 연구결과와 상반된 결과이다. 동기부여 및 참여기회관행들이 이들의 직접적인 결과변수인 이직율에는 별 다른 영향을 미치지 못하지만, 숙련형성이나 동기부여는 직접적 인과관계의 연계가 먼 인당 매출액의 증가에 영향을 미친다는 것은 전혀 예측하지 못한 결과이다. 이와 관련된 두 가지 이유를 생각해 볼 수 있겠다. 하나는 <표 4>에서 볼 수 있듯이 이직율과 기타 다른 구성개념과의 상관관계에서 유의한 수준의 결과가 하나도 없었다. 이유를 추측해보면 한국시장이 미국과 달리 노동시장의 공급이 수요를 초과하는 상황에서 몰입지향적 인적자원관리 인사정책의 추구 및 실제 이들 관행의 도입은 이직율에 별다른 영향을 미치지 못할 수도 있다. 이에 관해선 앞으로 좀 더 심도 있는 연구가 필요한 부분이다.

가설의 검증에 대한 이상과 같은 언급이 추정경로계수의 직접적 효과만을 분석한 결과를 바탕으로 하였으므로, 이들 구성개념들이 서로에게 미치는 복잡한 영향의 정도를 간과하였다. <표 7>는 복잡한 영향의 정도를 좀 더 구체적으로 나누어 전체효과에서 간접효과와 직접효과가 차지하는 정도를 보여준다. 표준화된 효과를 써서 잠재변수 상호간의 효과의 크기를 알기 쉽게 만들었다. 매출액에 영향을 미치는 모든 변수들 중 '숙련형성'이 가장 큰 영향을 미치며 다음이 'HRM 정책'이다. 'HRM 정책'의 간접효과가 '동기부여'의 직접효과를 상회하는 흥미있는 결과를 보여준다. 가장 작은 효과는 이직율로서 영향을 미치는 정도가 아주 미미하다. 이미 앞에서 언급하였듯이 '참여기제'는 직·간접 효과 모두 작은 특징을 보여준다.

이직율에 영향을 주는 변수들 중 숙련형성이 가

〈표 7〉 직접효과, 간접효과, 전체효과 비교

구 분	직접효과 표준계수	간접효과 표준계수	전체효과 표준계수
<b>매출액</b>			
이직율-->	-.026		-.026
숙련형성-->	.285	.004	.289
동기부여-->	.125	.001	.126
참여기제---->	.050	.002	.052
HRM 정책-->		.134	.134
동태적 환경-->		.050	.050
<b>이직율</b>			
숙련형성-->	-.167		-.167
동기부여-->	-.044		-.044
참여기제---->	-.062		-.062
HRM 정책-->		-.080	-.080
동태적 환경-->		-.030	-.030
<b>숙련형성</b>			
HRM 정책-->	.350		.350
동태적 환경-->		.132	.132
<b>동기부여</b>			
HRM 정책-->	.163		.163
동태적 환경-->		.061	.061
<b>참여기제</b>			
HRM 정책-->	.236		.236
동태적 환경-->		.089	.089
<b>HRM 정책</b>			
동태적 환경-->	.376		.376

장 강한 부(-)의 효과를 가져왔으며, 그 다음은 'HRM 정책'효과이다. 'HRM 정책'은 직접적으로 성과변수들에 영향을 미치지 못하지만, 이들 세 기제를 매개로 하여 간접영향을 준다. 이때 이직율보다는 매출액 변수에 보다 더 큰 효과가 있음이 드

러났다. '동태적 환경'은 'HRM 정책'의 채택에 직접적으로 큰 영향을 미치며 'HRM 정책'이 이들 세 기제의 채택에 직접적으로 영향을 발휘하기 때문에, '동태적 환경'변수가 'HRM 정책'변수를 매개로 세 기제의 형성에 기여한 간접효과가 각각 .132,

.061과 .089로 환경이 불확실할 수록 몰입지향적 인사시스템을 도입함을 알 수 있다. 대부분의 간접 효과는 직접효과에 비해 크지는 않았지만, 직접효과 없이 간접적으로만 영향을 미치는 변수들 중에선 'HRM 정책'이 매출액에 미치는 영향력이 가장 컸다. 이 효과의 크기는 실은 '참여기제'나 '이직율' 등의 변수가 미치는 직접효과를 초과한다. 따라서 기업의 몰입지향적 'HRM 정책'이 성과에 미치는 영향력이 실제로 있으며, 이러한 정책은 몰입지향적 인사관행을 실제로 채택하게 하여 간접적으로 성과에 영향을 준다. '동태적 환경'은 고몰입 'HRM 정책'을 유도하는데 결정적 역할을 할 뿐 아니라 몰입지향적 인사관행을 도입하는데 상당한 유의한 역할을 함이 드러났다. 즉, 끊임없이 변화하는 역동적인 기업환경에서 조직은 몰입지향적 인사정책과 인사관행을 채택하며, 실제로 이러한 도입은 조직 성과를 높이는 것이 증명되었다.

인당유형고정자산 통제변수의 효과를 살펴보면 이 변수가 인당매출액에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다.<sup>12)</sup> 따라서 상관관계 분석에서 인당매출액과 밀접한 관련이 있고, 두 집단간 T 테스트결과 인당매출액에 유의한 차이가 있는 이 변수는 실제분석에서는 인당매출에 어떤 유의한 영향도 주지 않는 것으로 나타났다.

마지막으로 살펴볼 수 있는 함의는, <표 6> 및 <표 7>을 살펴보면 여러 관행 중 개인의 숙련과 기술을 향상시키는 관행이 개인성이나 조직성에게 가장 많은 영향을 끼침을 볼 수 있다. 어떤 고성과 인사관행이 가장 큰 효과를 가져올까하는 논란이 없지는 않았지만, 이제까지 연구는 개별 관행의 채택보다 번들효과로 인한 관행간의 상호작용을 더

중요시한다. 그러나 총체적인 몰입지향적 인사관행의 도입이 기존의 조직문화로 인해 내재화되기 쉽지 않은 현실상황에서는 무엇보다도 숙련형성기제를 도입하고 정착시키는 일이 중요함을 시사한다. 즉, 학습조직으로의 변모가 최우선이 되어야한다. 교육훈련에 적극적인 투자를 하는 조직, 끊임없이 학습하는 유연한 조직이 지속적인 경쟁우위를 갖는 것이다. <표 7>에 명시된 직·간접 효과 비교를 통해 환경적 선행 변수, 몰입적 인사관리시스템의 여러 하위기제 및 조직과 개인성과간의 복잡한 성과창출 과정이 조금은 명확하게 드러났다.

## V. 연구 결과의 의미와 향후 연구방향

구조방정식을 이용하여 기존연구에서 많이 논란이 되고 있는 문제점들을 고려하여 실증분석을 시도했다. 그 중 주요한 몇 가지 가설들에서는 유의한 결과가 나왔다. 각각된 가설들은 기대와 같이 검증되지는 못하였어도 가설에서 제시하고 있는 방향성에서는 일치하였다. 대체로 기존연구에서 논의된 인사시스템의 세 차원인 숙련형성, 동기부여, 참여기회의 관행들이 제조업 사업장 차원연구에서는 성과에 긍정적인 영향을 끼침이 실증적으로 증명되었다. 선행연구에서 논란이 되고 있는 인사시스템의 개별변수의 선택이나 측정방법의 문제를 고려하여 전통적 통계기법이 아닌 구조방정식으로 개별 변수간의 복잡한 인과관계를 동시에 살필 수 있어 성과와의 연관에 대한 진전된 연구결과를 제시한 함의가 있다. 또한 성과변수 측정에 있어서

12) 인당유형고정자산변수가 인당매출액으로 가는 경로계수의 추정치는 0.518, 표준오차는 0.503, t값은 1.029, p 값은 0.303 이다.

설문지를 바탕으로 한 이직율과 객관적 기업자료를 바탕으로 한 인당 매출액을 동시에 사용하여 성과 변수 측정에서 제기된 방법론상의 논란에 조금이나마 공헌을 하였다. 또한 동태적 기업환경은 몰입지향적 인사정책을 채택하는데 직접적인 영향을 미치며, 실제 이런 정책의 추구가 종업원 몰입을 유도하는 인사관행에 중요한 영향을 미침이 증명되었다. 이제껏 부분적으로 검증된 기업환경과 인사정책 및 인사관행의 실행이 어떻게 개인차원 및 조직차원의 성과와 중층적 관계로 연결되어 상호작용하는지를 동시에 분석한 실증연구가 존재하지 않았다. 본 논문은 이제까지 부분적으로 규명한 관계들을 통합적 연구모형을 도입하여 변수들을 구조방정식을 사용하여 동시에 검증한 실증분석으로 연구의 지평을 좀 더 넓혔다는데 의의가 있다.

실무적인 시사점은 아직 노사관계가 안정되지 못한 한국의 제조업분야에서 노사상생의 길을 유도하기위해선 종업원 몰입을 유도하는 인적자원관리 시스템을 도입할 필요성을 실증분석을 통해 보여주었다는데 있다. 몰입지향적 인적자원관리 시스템의 도입은 종업원에게는 숙련형성의 기회를 통한 자기개발 기회와 그들의 노력에 대한 보상과 직접 작업장 참여를 통한 권리의 신장을 통해 직무만족 및 고용안정에 긍정적으로 작용한다. 이러한 시스템의 적극적 활용은 성과를 높일 수 있기 때문에 경영자에게도 역시 긍정적으로 작용한다. 즉, 기업경영에 참여하는 모든 이해당사자들에게 고품질인사시스템의 도입은 윈윈파라다임(win-win paradigm)으로 전환하는 계기를 마련 해 줄 것이다(양혁승 외, 2006)

그러나 본 연구논문은 몇 가지 한계를 가지고 있다. 주어진 자료가 이차자료여서 활용하고자하는 문항들을 충분히 갖고 있지 못하였다. 따라서 인사

관행의 직접적인 결과변수인 종업원만족이나 태도 등 개별 종업원 차원에서의 변수를 측정할 수 없었다. 현재 인사관리와 성과의 연관관계를 규명하는 연구경향은 개별 종업원의 심리적 변수를 포함한 연구모형으로 다수준(multiple level) 내지 교차수준(cross-level)분석을 통한 좀 더 정밀한 실증분석을 사용하여 성과창출의 인과관계를 밝히려는 노력으로 진전되고 있다(Gardner et al., 2001; 김동배 & 이경목, 2003). 사업체를 분석단위로 사용하여 횡단분석을 시도한 본 논문에서는 그러한 미세한 수준의 분석을 실행할 수 없는 제약을 가지고 있다. 또한 인사관행의 분석단위는 사업장이지만 인당매출액에 관한 자료는 기업단위가 분석수준인 한신평자료를 이용하였기 때문에 완전히 신뢰할 수 있는 객관적 성과평가라고 하기엔 무리가 있다. 역인과성문제를 고려할 때 좀 더 완전한 인과관계의 검증을 위하여서는 횡단분석이 아닌 다년간의 패널자료를 통한 종단적 연구를 실행하여야하지만 그러지를 못했다. 그리고 통제변수에 대한 심도있는 고찰이 부족했다. 실제 규모가 큰 사업장이나 노조가 있는 경우, 사업장 연령이 10년 미만인 기업들에서 매출액에 대한 유의한 차이가 있었지만 실제 분석에는 이들 모두를 포함한 연구모형을 검증하지 못한 채 사업장 규모와 인당유형고정자산에 대한 변수만을 고려한 연구모형을 개발하였다. 모든 통제변수를 포함한 연구 모형의 개발 비교를 통해 좀 더 정확한 검증이 이루어 질 수 있을 것이다. 또한 다른 다변량기법과의 비교를 통한 결과의 차이를 규명하는 것도 좋은 연구방법론이라 할 수 있겠다. 앞으로 후속연구는 이런 한계를 보완해서 좀 더 나은 연구가 되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김동인 · 박호환 (2003), “고물입인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구,” *인사관리연구*, 27(2): 1-31
- 김계수 (2004), *AMOS 구조방정식 모형분석*, 서울, SPSS 아카데미.
- 김동배 (2001), “참여적 작업시스템과 성과: 작업조직과 인사관리의 정합성을 중심으로,” *인사관리연구*, 25(1), 199-227.
- 김동배 · 이경목 (2003), *근로자 참여의 영향요인과 성과*, 서울, 한국노동연구원.
- 김재구 · 임상훈 · 김동배 (2003), “인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구,” *인사관리연구*, 27(3), 31-54.
- 김동배 · 임상훈 · 김재구 (2003), “인사관리시스템의 선행요인에 대한 탐색적 연구: 사무관리직을 중심으로,” *노동정책연구*, 3(3), 111-133.
- 김동배 · 주낙선 (2001), “조직상황, 인사관리시스템, 조직성과에 관한 연구,” *인사조직연구*, 9(2), 249-279.
- 노용진 (2003), 근로자참여제도는 TQM의 효과성에 어떤 영향을 미치는가?, *인사관리연구*, 27 (1): 103-123.
- 노용진 · 김동배 · 박우성 (2003), “혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인,” *경영학연구*, 32(4), 955-981.
- 박우성 · 유규창 (2001), “인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할-인적자원관리 전문가 서베이 결과를 중심으로,” *인사관리연구*, 25(1), 347-368.
- 배종석 (2001), “인적자원관리와 기업성과: 비판적 고찰과 한국기업 적용과제,” *인사관리연구*, 25(3), 1-31.
- 배종석 · 사정혜 (2003), “인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구,” *인사조직연구*, 11(2), 133-169.
- 송보화 (2004), “인사관리시스템과 기업성과의 연계-제조업을 중심으로.” 제2회 사업체 패널 학술대회 논문집, 서울, 한국노동연구원, 323-339.
- 양혁승 (2002), “전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관,” *인사관리연구*, 26(2), 113-143.
- 양혁승 · 장은미 · 송보화 (2006), *파지티브-섬 패러다임에 부합한 한국형 인사시스템에 관한 연구*, 서울, 뉴패러다임센터, 한국노동연구원 .
- Anderson, J.C. and D. W. Gerbing (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Appelbaum, E., T. Bailey., P. Berg, and A. L. Kalleberg (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca: Cornell University. Press.
- Arthur, J. B. (1992), “The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills,” *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Arthur, J. B. (1994), “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,” *Academy of Management Journal* 37(3), 670-687.
- Bae, J. and J. Lawler (2000), “Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy,” *Academy of Management Journal*. 43: 502-517.
- Bailey, T. (1993), “Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform since Hawthorne,” *Draft*. Columbia University, Teachers College and Conservation of Human Resource.
- Barney, J. B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage..” *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., and P. M. Wright (1998), “On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage..” *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.

- Becker, B., and B. Gerhart (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Process and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Becker, B., M. Huselid, and D. Ulrich (2001), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Becker, B. and M. Huselid (1998), "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications," in G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.16, Greenwich, CT, JAI Press, 53-101.
- Cappelli, P., L. Bassi, H. Katz, D. Knoke, P. Osterman, and M. Ussem (1997), *Change at Work*, New York: Oxford University Press.
- Cleveland, J. N., K. R. Murphy, and R. E. Williams (1989), "Multiple Use of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates," *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Colbert, B. A. (2004), "The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management." *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Delaney, J. T., and M. A. Huselid (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Delery, J. E. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management Implications for Research," *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E. and D. H. Doty (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- DiMaggio, P. J., and W. W. Powell (1991), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," In W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Dyer, L., and T. Reeves (1995), "Human Resources Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?" *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), 656-670.
- Fornell C., and F. L. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- Fornell, C., P. Lorange, and J. Roos (1990), "The Cooperative Venture Formation Process: A Latent Variable Structural Modeling Approach," *Management Science* 36(10), 1246-1255.
- Gardner, T. M., L. M. Moynihan, H. J. Park, and P. M. Wright (2001), *Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Outcomes*, Working Paper 01-02, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Gerhart, B., P. M. Wright, G. C. McMahan., and S. A. Snell (2000), "Measurement Error in

- Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does It Influence Effect Size Estimates?" *Personnel Psychology* 53(4), 803-834.
- Gerhart, B., P. M. Wright, and G. C. McMahan (2000), "Measurement Error in Research on the Human Resources and Firm Performance Relationship: Further Evidence and Analysis." *Personnel Psychology*, 53(4), 855-872.
- Guest, D. (1997), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda," *International Journal of Human Resource Management* 8(3), 263-299.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, and W. C. Black (1995), *Multivariate Data Analysis with Reading* (4th ed.), Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Huselid, M. A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Huselid, M., and B. E. Becker (2000), "Comment on "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How much Error is There and How Does It Influence Sizes Estimateds?" By Gerhart, Wright, McMahan, and Snell ." *Personnel Psychology*, 53(4), 835-854.
- Ichniowski, C., T. A. Kochan., D. Levine., C. Olson., and G. Strauss (1996), "What Works at Work: Overview and Assessment," *Industrial Relations*, 35(3), 299-333.
- Ichniowski, C., K. Shaw, and G. Prensushi (1997). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines." *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Jensen, M.C. and W. H. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- Kalleberg, A., and J. Moody (1994), "Human Resource Management and Organizational Performance," *American Behavioral Scientist*, 37 (7): 948-962.
- Khatri, N. (2000), "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore." *International Journal of Human Resource Management* 11(2), 336-365.
- Kochan, T., H.C. Katz, and R.B. Mckersie (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- Lado, A. A., and M. C. Wilson (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review* 19, 699-727.
- Lawler E. E. III. (1992), *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. III., S. A. Mohrman, and G. E. Jr. Ledford (1998), *Strategies for High Performance Organizations*, San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- MacDuffie, J. P. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry," *Industrial and Labor Relations Review* 48, 197-221.

- Martell, K., A. Gupta., and S. Carroll (1996), "Human Resource Management Practices, Business Strategies, and Firm Performance: A Test of Strategy Implementation Theory," *Irish Business and Administrative Research*, 17 (1): 18-35.
- Meyer, W. and W. R. Scott (1994), *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.
- Miles, R. E., & C. C. Snow (1984), "Designing Strategic Human Resource Management Systems," *Organizational Dynamics*, 13(1). pp.36-52.
- Osterman, P. (1987), "Choice of Employment System in Internal Labor Markets," *Industrial Relations*, 26(1), 46-67.
- Osterman, P. (1994), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It." *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston: Harvard Business School Press.
- Rogers, E. W. and P. M. Wright (1998), "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets," *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- Shaw, J. D., J. E. Delery, and N. Gupta (1998), "An Organizational Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover," *Academy of Management Journal*, 41 (5), 511-525.
- Snell, S. A. (1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information," *Academy of Management Journal*, 35 (2), 292-327.
- Snell, S. A., and J. Dean (1992), "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective," *Academy of Management Journal*, 35 (3), 467-504.
- Snell, S. A., M. A. Youndt, and P. M. Wright. (1996), "Establishing A Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14 (1): 61-90.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action*, New York, McGraw-Hill.
- Walton, R. (1985), "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review*, 63 (2): 77-84.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- Wright, P. W., and W. R. Boswell (2002), *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*, Working Paper 02-11, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Wright, P. M., T. M. Gardner, and L. M. Moynihan (2003), "The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units," *Human Resource Management Journal* 13(3), 21-36.
- Wright, P. M. and G. C. McMahan (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Mana-*

- gement, 18, 295-320.
- Wright, P. M., G. C. McMahan, B. McCormick, and S. Sherman (1998), "Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance," *Human Resource Management*, 37(1), 17-29.
- Wright, P. M., G. C. McMahan, and A. McWilliams. (1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2): 301-326.
- Wright, P. M., and W. S. Sherman (1999), "Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: Theoretical and Empirical Problems," in P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, and G. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT, JAI Press.
- Wright, P. M. and S. A. Snell (1998), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 23, 756-772.
- Yeung, A. K., and B. Berman (1997), "Adding Value Through Human Resources Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance," *Human Resource Management*, 36 (3), 321-335.
- Youndt, M. A., S. A. Snell., J. W. Dean, and D. P. Lepak (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

# The Empirical Review the link between Human Resource Management System and Organizational Performance: In the Korean Manufacturing Industry

Bowhoa Song\*

## Abstract

In changing business environments searching for new Human Resource Management System (HRMS) to make human resources true strategic asset is no longer new phenomenon. Nevertheless, there are few empirical studies with systematic theoretical framework that reveal how HRMS contribute to increase organizational performance. This study examines three sub-dimensions of HRMS such as motivation, skill formation and opportunity for participation and its effect on turnover and sales volume using Workplace Panel Survey by Korean Labor Institute (2003). Empirical model incorporating impact of dynamic business environments on commitment oriented HRM policies, a relationship between these policies and three sub-dimensions of HRMS and impact of these sub-dimensions of HRMS on organizational performance was developed and tested. Structural equation modeling which is not traditional analysis method was used in analyzing hypotheses considering debates regarding methodological rigorousness in current researches in the field. The findings are as follows. Dynamic business environments have significant impact on adoption for commitment oriented HRM policies. Commitment oriented HRM policies have significant influence the implementation of motivation, skill formation and opportunity for participation HRM practices that are indeed a concrete enforcement of these policies. The degree of internalization of three sub-dimensions of HRMS has positive impact on two performance variables, but the degree of influence is not same. Skill formation has significant influence to reduce turnover, but motivation and opportunity for participation have marginal impact on this variable. On the other hand, skill

---

\* Research Fellow, Korea Labour & Society Institute.

formation and motivation HRM practices have significant positive impact on sales volume, while the impact of this performance indicator is not important in terms of opportunity for participation HRM practices. Finally, the low turnover increase marginally sales volume . The implications and limits of this study as well as the directions for future studies were mentioned.

Key words: Dynamic business environments, Strategic asset, Commitment Human Resource Management System, Skill formation, Motivation, Opportunity for participation, Performance creation Mechanism, Turnover rate, Sales volume, Structural equation modelling