

인적자원관리 시스템 유형분류와 유형별 조직성과의 차이*

김윤호

한국기술교육대학교 산업경영학부 대우교수
(youno@kut.ac.kr)

한수진(교신저자)

호서대학교 경영학과 전임강사
(sjhan@hoseo.edu)

박오원

가톨릭대학교 경영학부 전임강사
(owpark@catholic.ac.kr)

인적자원관리 시스템과 기업성과간의 관계를 분석한 많은 연구들이 발표되고 있지만 인적자원관리 시스템의 다양한 유형에 대한 연구는 부족한 편이다. 즉, 기존의 연구들은 단편적, 부분적인 기준을 가지고 인적자원관리 시스템의 유형을 구분하였으며 통합적인 관점에서의 접근이 미흡하다. 이와 함께 인적자원관리 시스템 유형이 다양한 조직성과에 미치는 효과를 파악하는 연구는 많지 않은 상황이다. 본 연구에서는 이론적으로 제안한 네 가지 인적자원관리 시스템 유형(헌신형, 스타형, 가부장형, 통제형)의 존재양식을 실증분석을 통해 파악하고, 각 시스템 유형별로 조직성과(자발적 이직률, 재무적 성과, 제품혁신 성과)에 어떠한 차이를 보이는지를 분석하였다. 먼저 인적자원관리 정책이나 제도를 연속형 변수와 범주형 변수로 구분한 후 군집분석을 통해 분석한 결과 이론적으로 제안한 네 가지 유형이 실제 존재함을 확인하였다. 또한 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형과 조직성과간의 관계는 시스템 유형에 따라 조직성과의 차이가 상이함을 확인할 수 있었다. 즉, 자발적 이직률에 관하여는 통제형과 스타형이 가부장형과 헌신형에 비해 높았으며, 제품혁신의 정도는 헌신형, 스타형, 가부장형, 통제형의 순서로 나타났다. 재무적 성과 측면에 있어서는 헌신형과 스타형이 가장 높고 다음은 가부장형, 그리고 통제형이 재무적 성과가 가장 낮은 것으로 확인되었다. 이를 통해 인적자원관리 시스템 유형에 따라 조직성과에 미치는 효과가 상이함을 알 수 있었다. 또한 추가 분석을 통하여 인적자원관리 정책 및 제도들로 구성된 범주형 변수들이 인적자원관리 시스템의 유형을 분류하는 데 중요한 기준으로 작용하고 있음을 확인할 수 있었다.

주제어: 인적자원관리 시스템, 헌신형, 스타형, 가부장형, 통제형, 자발적 이직률, 제품혁신성과, 재무적 성과

1. 서론

전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management, SHRM)는 “조직이 그 목적을 달성하기 위하여 계획된 인적자원 전개 및 활동들의 유형”으로 정의할 수 있다(Wright & McMahan, 1992). 따라서 전략적 인적자원관리 분야의 대다수 실증 연구들은 이상적인 인적자원관리 유형 즉, 시

스템, 구성형태 및 제도들의 일관된 묶음이 보편적으로 기업성과에 긍정적으로 영향을 미치고 있음을 확인하여 왔다(Arthur, 1994; Bae & Lawler, 2000; Combs, Yongmei, Angela, & David, 2006; Huselid, 1995). 여기서 이상적인 인적자원관리 시스템이란 학자들에 따라 헌신형 인적자원관리, 고성능 작업시스템, 참여형 인적자원관리 시스템 등으로 다양하게 불리지고 있으며, 대표적으로 헌신형 인적자원관리 시스템으로 통칭할 수 있다.

최근의 전략적 인적자원관리 연구들은 이상적 인적자원관리시스템이 조직성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 사실로 확인하면서, 그 관계가 어떤 메커니즘에 의해 이루어지는지를 규명하기 위한 이른바 블랙박스(black box) 열기를 시도하고 있다. 이러한 노력들은 인적자원관리시스템과 조직성과간의 관계에 대한 매개변수와 조절변수들을 찾아내는 연구로 나타나고 있다(Batt, 2002; Collins & Clark, 2003; Collins & Smith, 2006; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Sun, Aryee, & Law, 2007; 권동인 · 박호환, 2003; 김기태 · 조봉순, 2008; 김진희 · 심원술, 2004; 허찬영 · 이현도, 2006).

이렇게 연구영역이 확대되고 있는 가운데, 대부분의 실증분석들은 이상적 인적자원관리 시스템을 하나의 극단적 유형으로 설정한 후, 이 유형에 가까운 인적자원관리 활동을 하고 있는 조직일수록 긍정적인 조직성과를 나타낼 것이라고 가정하고 있다. 그러나 이와 같이 하나의 이상적 유형에 기반을 둔 접근방식은 다음과 같은 문제점을 가진다.

첫째, 헌신형 인적자원관리 시스템을 구성하는 제도들은 학자들에 따라 다양하게 연구되어 왔으며 아직까지 합의된 제도들의 집합은 존재하지 않는다. 측정방식과 구성요소의 다양성은 연구가 이루어지는 표본의 특성(국가나 산업의 차이)에 따른 결과라고 하더라도(배종석, 2001), 동일한 제도나 정책이 특정 연구에서는 이상적인 것으로 포함되고 다른 연구에서는 부정적인 유형의 구성요소로 분류되는 문제점을 가지고 있다. 예를 들어, Lepak et al., (2006)의 설명에 의하면, 인센티브와 내부승진이 연구자들의 관점에 따라 관료적 인적자원관리 시스템으로도 이상적 인적자원관리 시스템의 구성요소로 포함되고 있다고 지적한다. 이와 같은 현상은 이상적 인적자원관리에 대한 이론적 합의가 이루어지

지 않고 있음을 간접적으로 파악할 수 있도록 하는 동시에, 일관된 이론적 기준에 근거한 좀 더 다양한 형태의 인적자원관리 시스템 분류가 요구되고 있음을 암시하는 징표일 수 있다.

둘째, 특히 국내 기업들의 인적자원관리시스템을 설명하기에는 기존의 양극단 접근방식은 일정한 한계를 지닌다. 왜냐하면, 통제형(control system)에서 헌신형(commitment system)으로 또는 시장형(market-type system)에서 내부육성형(internal system)으로의 변화를 주창했던 미국의 인적자원관리 변화(Arthur, 1994; Walton, 1985)와 한국 상황은 다르기 때문이다. 국내기업들은 1997년 경제위기를 기준으로 기업의 인적자원관리 시스템은 과거 연공주의에서 성과주의형 인적자원관리 시스템으로 변화하고 있으며, 그 결과 다양한 인적자원관리 시스템이 공존하고 있는 상황이다. 국내 기업들의 전통적 인적자원관리시스템이 연공서열형 인사정책과 내부노동시장 중심의 안정적 인력유동을 그 특징으로 하고 있었다는 점을 볼 때, 그 변화의 방향이 상반되는 측면도 존재한다(양혁승, 2002). 따라서 기존의 헌신형 인적자원관리 시스템에 대한 초점에서 벗어나 다양한 인적자원관리 시스템의 유형을 파악하고 각 유형별 조직성과에 미치는 효과를 분석하는 것이 필요하다.

이와 같이 단일차원 또는 양극단의 분류방식의 문제점을 지적하면서, 좀 더 다차원적 인적자원관리 시스템의 분류방식을 도출하거나 각 유형의 의미를 실증적으로 분석하고자 했던 시도들이 존재한다. 일정한 2차원의 기준(기술특성-환경특성, 자원획득-통제방식, 고용관계-인사전략, 인간존재 지향성-통제방식)을 중심으로, 네 가지 유형의 인적자원관리시스템을 이념형(ideal type)으로 제시하고 있는 연구들은(Bamberger & Meshoulam, 2000;

Begin, 1992; 유규창·김동원, 2003; 배종석, 2006) 위에서 언급한 단일차원 분류방식의 한계를 극복하는데 매우 적합한 분석틀을 제공해주고 있다. 그러나 이 연구들이 제시하고 있는 이론적 분석틀은 아직까지 충분한 실증적 증거를 제기해주고 있지 못하거나(Verburg, Hartog, & Koopman, 2007), 인적자원관리 유형들이 기업성과와 어떤 연관성을 갖는가 하는 점을 추후 연구과제로 남겨놓고 있다(유규창·김동원, 2003:1912).

이러한 기존 연구 흐름에 더하여, 전략적 인적자원관리 분야의 가장 중요한 목적 중 하나가 인적자원관리가 조직수준의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 파악하는 것이라는 점에서(Chadwick & Cappelli, 1999; Wright & Boswell, 2002) 다차원적 인적자원관리시스템 유형간 유의미한 조직성과의 차이를 밝혀내는 것은 이론적으로나 실무적으로 매우 의미 있는 작업으로 판단된다. 특히 외환위기를 거치면서 변화하는 국내 기업들 사이의 인적자원관리 시스템 유형의 현황은 어떠한지 그리고 결과는 어떻게 나타나고 있는가에 대한 질문은 시의적절할 수 있다.

본 연구에서는 이와 같은 의문점들에 대한 해답을 찾아가는 과정의 첫 걸음으로, 통합적인 관점에서 인적자원관리 시스템 네 가지 유형(현신형, 스타형, 가부장형, 통제형)을 제시하고 국내 기업을 대상으로 이러한 네 가지 유형의 존재 양상을 파악하였다. 그리고 이러한 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형이 다양한 조직성과(이직률, 혁신성과, 재무적성과)측면에서 어떠한 차이를 보이는지에 대해 실증분석을 실시하였다. 실증분석을 위한 자료는 한국노동연구원에서 2006년에 조사한 사업체 패널자료(WPS 2005)를 활용하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 이론적 배경에서

는 인적자원관리 유형을 구분하는 방식과 관련한 기존 연구를 고찰한 후 본 연구에서 활용하고자 하는 인적자원관리 유형에 대해 설명하였다. 그리고 세 가지 종속변수에 대한 연구가설을 제시한 후 주요변수의 구성, 측정 및 가설 검증방법 등의 연구방법론을 설명하고 연구의 분석결과를 제시하였다. 마지막으로 인적자원관리 유형에 대한 중요한 논의 사항에 대해 토론한 후 향후 연구방향과 한계에 대해 서술하였다.

II. 이론적 배경

2.1 특정 기준을 통한 인적자원관리 시스템의 유형 분류

이상적인 인적자원관리 시스템을 상정하는 연구이외에 인적자원관리 시스템의 다양한 유형들을 분류하는 연구들도 진행이 되어 왔는데, 이들 연구에 있어 가장 중요한 이슈는 유형 분류의 기준에 관한 것이다. 기존의 연구들은 인적자원관리 유형을 도출하는 기준 변수를 중심으로 다음의 세 가지 형태로 구분된다. 첫째는 조직 전략에 의한 분류이다. 둘째는 인적자본(human capital)에 의한 분류이다. 셋째는 통제방식에 의한 분류이다. 각 분류 기준을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째 방식은 조직 전략에 기반을 두어 인적자원관리의 유형을 구분하는 것이다. 즉, 조직의 전략을 효과적으로 실행하기 위해 요구되는 인적자원관리 특성을 유형별로 구분한 것으로, Schuler(1989)나 Miles and Snow(1984) 등의 연구가 여기에 해당된다. 그런데 이러한 방식은 다음과 같은 한계

를 가진다. 첫째, 전략에 기반을 둔 인적자원관리 시스템은 역동적인 환경 특성을 잘 반영하지 못한다. 즉, 환경 불확실성이 높을 경우에는 전략도 수시로 변화하고 다양한 전략 유형이 존재할 수 있기 때문에 특정 전략-특정 인적자원관리 시스템의 일대일 대응방식은 일정한 한계를 가진다. 둘째, 전략에 기반을 둔 인적자원관리 시스템이 인적자원관리 측면에서 본다면 인적자원관리가 조직의 경쟁우위에 직접적이고 능동적인 역할을 하기 보다는 전략을 실행하는 수동적인 역할에 더욱 비중을 두게 된다는 지적을 받을 수 있다. 셋째, 특정 기업에서 하나의 전략을 선택하는 것을 기본적으로 가정하고 있는데, 실제 기업에서는 두 가지 전략을 동시에 추구하는 경향이 높다. 이러한 경우에 적합한 인적자원관리에 대해서는 언급하고 있지 않다.

두 번째 방식은 인적자본 특성에 의해 인적자원관리 유형을 분류하는 것이다. 대표적으로 Lepak and Snell(1999)의 연구와 Baron and Kreps(1999)의 연구로 이들은 인적자본 특성에 따라 인적자원관리 구성형태가 달라져야 함을 지적하고 있다. 그들의 연구는 이론적인 부분에서 많은 기여를 했지만 실증분석 결과가 그다지 유의적인 결과를 보여주지 못하고 있어, 향후 이러한 부분에 대한 연구가 진행되어야 할 것이다.

세 번째 방식은 통제 방식에 의한 인적자원관리 유형을 분류하는 것이다. 대표적으로 Dyer and Holder(1988)와 Snell(1992)의 연구들에서는 인적자원 통제방식에 따라 인적자원관리 유형을 구분하고 있다. 그런데 Wright and Snell(1991)에 의하면 인적자원관리는 역량(competency)과 행동(behavior)으로 구분할 수 있는데, 여기서 통제방식에 기반을 둔 접근은 행동만을 포함하게 된다. 따라서 이렇게 통제방식으로만 구분할 경우 인적자원

관리의 모든 부분을 포함하는 것이 아니라 일부분만을 포함할 가능성이 존재한다.

2.2 다차원 기준을 통한 인적자원관리 시스템의 유형 분류

앞선 인적자원관리 시스템 분류는 인적자원관리 시스템을 수동적으로 파악하거나 혹은 부분적으로 파악하였다는 한계를 가지고 있다. 한편, 단일차원 또는 양극단 분류방식의 문제점을 지적하면서, 좀 더 다차원적인 인적자원관리 시스템의 분류방식을 도출하거나 각 유형의 의미를 실증적으로 분석하고자 하였던 시도들이 존재한다.

우선 Bamberger and Meshoulam(2000)은 자원의 획득(resource acquisition)과 통제(control) 방식에 따라 크게 네 가지 유형의 인적자원관리 시스템을 제시하고 있다. 자원의 획득이란 종업원들의 역량을 내부육성을 통해 확보할 것인지 아니면 필요한 인력을 외부 시장으로 부터 확보할 것인지와 관련된 것이다. 그리고 통제 방식은 규율이나 규칙을 강조하는 과정(process) 통제와 종업원 역량을 바탕으로 성과를 강조하는 결과(output) 통제로 구분할 수 있다. 연구자들이 구분한 중요한 두 가지 차원을 기반으로 인적자원관리 시스템은 헌신형(commitment type), 가부장형(partneristic type), 자유계약형(free agent type) 및 종속형(secondary type)의 네 가지 유형으로 분류할 수 있다.

다음으로 Verburg et al.(2007)은 고용에 대한 책임(employment responsibility)과 통제방식에 따라 네 가지 유형의 인적자원관리 시스템을 제시하고 있다. 고용에 대한 책임은 종업원 개인이 고용에 대한 책임이 있는지 아니면 조직이 고용에 대한 책임을 가지는 지로 구분한다. 통제방식의 경우 직접

적인 통제 방식을 통해 조직에 대한 순응(compliance)을 강조하는지 아니면 개인에게 자율성을 보장하여 조직에 대한 몰입(commitment)을 강조하는지로 나눌 수 있다. 연구자들은 이러한 두 가지 기준변수를 기반으로 유연성(flexibility bundle), 전문가형(professional bundle), 관료제형(bureaucratic bundle) 및 시장형(market bundle)으로 인적자원관리 시스템을 구분하였다.

국내 연구로서, 유규창·김동원(2003)은 기업과 종업원간의 묵시적 또는 명시적 고용관계의 특성을 의미하는 관계-거래차원(relationship-transaction dimension)과 인적자원관리 전략의 특성을 나타내는 저활용-고활용(high-low utilization)을 기준으로 네 가지 시스템 유형을 제시하였다. 각 유형의 명칭은 관계-고활용, 관계-저활용, 거래-저활용, 거래-고활용으로 명명하였다. 마지막으로 배종석(2006)은 인간의 존재지향성과 통제방식을 기준으로 네 가지 인적자원관리 시스템을 제시하고 있다. 인간 존재지향성은 개인지향과 관계지향으로 구분되며, 통제방식은 권위기반 관리와 자율기반 관리로 구분된다. 이러한 구분을 기준으로 하는 인적자원관리 시스템은 통제형(control type), 가부장형(paternalistic type), 스타형(star type) 및 헌신형(commitment type)으로 정리될 수 있다.

그런데 인적자원관리 방식을 기준으로 인적자원관리 시스템의 유형을 구분한 연구들을 살펴보면 약간의 차이점은 있지만 크게 보면 사람에 대한 통제방식과 교환관계 특성을 인적자원관리 시스템 유형을 구분하는 중요한 기준으로 파악하고 있음을 확인할 수 있다. 예를 들어 Bamberger and Meshoulam (2000)의 과정보통제와 결과통제, Verburg et al. (2007)의 순응과 몰입, 유규창·김동원(2003)의 고용과 저활용, 배종석(2006)의 권위기반 관리와

자율기반 관리는 통제 방식과 관련된 내용이다. 또한 Bamberger and Meshoulam(2000)의 외부획득과 내부육성, Verburg et al.(2007)가 제시하고 있는 고용 안정성에 대한 책임이 개인에게 있는지 아니면 조직에게 있는지에 대한 부분, 유규창·김동원(2003)의 거래지향과 관계지향, 그리고 배종석(2006)의 개인지향성과 관계지향성은 모두 개인과 조직간의 교환관계 특성에 대한 논의로 정리할 수 있다.

즉, 역량의 외부획득이나 고용에 대한 개인의 책임 그리고 개인지향성은 개인과 조직간의 경제적 교환관계(economic exchange)에 기반하여 개인도 조직을 언제든지 떠날 수 있고 조직도 개인의 고용을 보장해 주지 않는 특징을 가진다. 반면에 역량의 내부육성, 고용에 대한 조직의 책임이나 관계지향성은 포괄적인 의미로 볼 때 이전의 경제적 교환관계와는 달리 개인과 개인간의 관계 그리고 개인과 조직간의 관계를 중요하게 생각하는 사회적 교환관계(social exchange)에 기반하여 조직은 개인의 고용 안정성을 보장해 주고 개인은 그에 대한 대가로 조직을 위해 열심히 노력하는 특징을 가진다. 논의를 종합해 보면 인적자원관리 방식에 의한 인적자원관리 시스템 유형 구분이 학자별로 차이점이 존재하기는 하지만 크게 보면 교환관계 특성과 통제방식을 중요한 기준변수로 활용하고 있음을 확인할 수 있다. 학자들 간의 분류방식을 정리하여 비교하면 다음의 <표 1>과 같다.

이와 같이 일정한 두 차원의 이론적 기준을 중심으로, 네 가지 유형의 인적자원관리 시스템을 이념형(ideal type)으로 제시하고 있는 연구들은 그 이론적 간결성을 유지하면서도 인적자원관리 패턴의 복잡한 현상을 설명할 수 있기 때문에, 앞서 언급한 단일 차원의 분류방식의 한계를 극복하는데 매우

〈표 1〉 다차원 인적자원관리 분류방식의 비교

	Bamberger & Meshoulam(2000)	Verburg et al.(2007)	유규창 · 김동원(2003)	배종석(2006)
개인파 조직간 교환관계	외부획득	고용안정성은 개인책임	거래적	개인 지향적
	내부육성	고용안정성은 조직책임	관계적	관계 지향적
통제방식	결과통제	몰입	고활용	자율기반
	과정통제	순응	저활용	권위기반
HRM 시스템 유형	자유계약형	유연성형	거래-고활용	스타형
	헌신형	전문가형	관계-고활용	헌신형
	가부장형	관료제형	관계-저활용	가부장형
	종속형	시장형	거래-저활용	통제형

적합한 분석틀이라고 할 수 있다(유규창 · 김동원, 2003).

본 연구에서는 개인-조직 교환관계와 통제방식의 두 가지 차원을 기준으로 인적자원관리 시스템 유형(typology)을 구분하고 있는 기존연구들을 종합적으로 고려하되, 다음과 같은 이유에서 배종석(2006)의 유형분류법을 핵심적 분석틀로 활용하고자 한다. 첫째, 배종석(2006)의 분류방식은 각 인적자원관리 시스템 유형이 가지는 인적자원관리 정책과 제도들을 가장 다양하고 구체적으로 제시해 준다. 본 연구에서 활용하고자 하는 자료가 국내 사업체들의 다양한 인적자원관리 제도들이기 때문에 다른 분류방식보다 배종석(2006)의 분류방식을 활용하면 보다 정확하게 인적자원관리 유형을 파악하고 분석할 수 있다고 판단된다.

둘째, 배종석(2006)의 분류방식은 다른 분류방식에 비해 가장 포괄적인 분류차원을 가지고 있다. 예를 들어 Bamberger and Meshoulam(2000)의 외부획득과 내부육성은 역량의 확보 및 육성방식에 대한 측면을 강조하고 있고, Verburg et al.

(2007)은 고용안정성에 초점을 두고 있다. 그에 비해 유사한 기준으로 표현되는 배종석(2006)의 인간존재 지향성의 구체적인 내용을 살펴보면 역량의 확보 및 육성방식, 고용안정성 그리고 교환관계 특성을 모두 포함하고 있다. 통제방식의 경우에도 Bamberger and Meshoulam(2000)의 결과통제나 과정통제는 특정한 통제방식을 의미하지만 배종석(2006)의 자율기반과 권위기반은 포괄적이고 광범위한 의미를 포함한다.

셋째, 배종석(2006)의 인적자원관리 유형은 앞서 언급한 국내 기업들의 인적자원관리 시스템의 변화 특성을 잘 반영하고 있다. 전통적인 연공급 중심의 호봉제는 가부장형과 유사하고, 1997년 외환 위기 이후의 연봉제, 성과주의, 핵심인재 제도 도입 등의 일련의 변화는 스타형의 특성과 유사하다. 이러한 점을 종합적으로 고려할 때 배종석(2006)의 인적자원관리 구성형태 유형이 가지는 이와 같은 특징들은 본 연구의 목적과 매우 부합한다.

III. 인적자원관리 시스템 유형과 가설

이 장에서는 본 연구에서 활용하고 있는 인적자원 관리 시스템 유형별 특성을 간략하게 정리한 후 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형별로 조직성과에 미치는 효과가 어떻게 상이한 지에 대해 논의한 후 연구가설을 제시한다.

3.1 인적자원관리 시스템 유형별 특성

우선 인적자원관리 시스템 유형을 구분하는 두 가지 차원을 간략하게 설명하고자 한다. 첫 번째는 인간존재 지향성으로 관계지향성은 사람은 다른 사람들과의 상호연계 속에서 존재한다는 관점인 반면에 개인지향성은 관계보다는 자아실현을 위해 노력하는 개인을 강조한다. 두 번째는 통제방식으로 권위기반 관리는 X이론에 기반하며 위계적인 관리를 강조하며, 자율기반관리는 Y이론에 기반하며 종업원들의 자율성과 참여를 강조한다.

헌신형 인적자원관리 시스템은 관계 지향적이면서 자율기반 통제방식을 가져가는 특징을 보인다. 자율기반 통제방식을 통해 종업원 개개인들에게 의사결정 참여, 업무수행의 자율성 및 권한위임 등을 강조하여 종업원들의 동기부여 및 조직에 대한 몰입을 높인다. 이러한 개인들에 대한 자율기반의 관리방식을 강조함과 동시에 종업원들 간의 긴밀한 관계를 강조한다. 종업원들 간의 긴밀한 관계는 정보 및 지식 공유와 협력을 가능하게 한다. 또한 조직에서 필요한 인재를 외부에서 획득하기 보다는 내부에서 육성하며 고용 안정성을 보장하는 특징을 가진다. 헌신형 인적자원관리 시스템은 내부노동시장에 비해 종업원 참여, 자율성 및 권한 위임을 강조하기 때문

에 유연한 내부노동시장(flexible internal labor market)으로 불리기도 한다(Baron & Kreps, 1999).

가부장형 인적자원관리 시스템은 관계 지향적이면서 권위기반 통제방식을 가져가는 특징을 보인다. 그렇기 때문에 고용안정, 내부 육성과 승진 및 협력 등의 관계지향적인 속성은 헌신형 인적자원관리 시스템과 유사한 측면이 있지만 가부장형 인적자원관리 시스템에서는 종업원 개개인들의 의사결정에 대한 참여나 업무 수행에 있어서의 자율성 등은 매우 제한적이다.

스타형 인적자원관리 시스템은 개인 지향적이면서 자율기반 통제방식을 가져가는 특징을 보인다. 종업원 개개인들이 마음껏 역량을 발휘하도록 개인들의 참여나 자율성을 적극적으로 보장하기는 하지만 지극히 개인주의적이고 종업원들 간의 경쟁이 강조된다. 또한 필요한 인재는 내부 육성보다는 외부에서 영입하는 경우가 많고 개인들은 조직에 대한 만족이나 몰입보다는 본인이 수행하는 업무 자체에 대한 몰입이 높은 특성을 보인다. 따라서 개인들은 특정한 조직에 오래 근무하기 보다는 도전적인 직무를 제공하는 조직이 있으면 쉽게 이직을 결정하고, 조직에서도 종업원들에 대한 고용 보장성은 낮은 편이다(배종석, 2006).

마지막으로 통제형 인적자원관리 시스템은 개인 지향적이면서 권위기반 통제방식을 가져가는 특징을 보인다. 통제형의 경우 개인들에게 자율성이나 참여를 전혀 부여하지 않으면서 직접적인 관리 감독, 규정 및 규칙에 의한 통제를 강조한다. 또한 인력이 필요할 때 마다 외부에서 채용하고 해고도 쉽게 가져가는 모형이다. 주로 단순한 업무를 대상으로 많이 이루어지는 형태이다(배종석, 2006). 네 가지 유형의 인적자원관리 시스템이 가지는 핵심적인 특징 및

〈표 2〉 인적자원관리 시스템 유형별 특성

〈분류기준〉		헌신형 (commitment)	스타형 (star)	가부장형 (paternalistic)	통제형 (control)
인간 존재지향성		관계지향	개인지향	관계지향	개인지향
통제방식		자율기반	자율기반	권위(통제)기반	권위(통제)기반
〈하위 시스템특성〉					
인력유동 시스템	인력유입	<ul style="list-style-type: none"> 조직적합성중시 까다로운 선발 	<ul style="list-style-type: none"> 잠재력중심 높은 수준 선발 	<ul style="list-style-type: none"> 부분적 조직적합성과 잠재력 제법 높은 수준 선발 	<ul style="list-style-type: none"> 직무능력 중시 매우 낮은 수준의 선발
	인력과정	<ul style="list-style-type: none"> 내부지향 광범위한 훈련 	<ul style="list-style-type: none"> 외부 및 내부 지향 동시사용 한정된 훈련 	<ul style="list-style-type: none"> 연공중심의 내부지향 광범위한 훈련 	<ul style="list-style-type: none"> 외부지향 훈련 거의 제공 안함
	인력유출	<ul style="list-style-type: none"> 강한 고용보장 필요시 능력과 업적에 따른 고용조정 	<ul style="list-style-type: none"> 약한 고용보장 업적중심의 고용조정 	<ul style="list-style-type: none"> 강한 고용보장 필요시 연공에 따른 고용조정 	<ul style="list-style-type: none"> 고용보장 거의 없음 업적중심의 고용 조정
평가보상 시스템	성과평가	<ul style="list-style-type: none"> 속성중심. 행동/ 결과평가 공존 	<ul style="list-style-type: none"> 결과중심 	<ul style="list-style-type: none"> 행동중심 	<ul style="list-style-type: none"> 행동 또는 결과
	보상	<ul style="list-style-type: none"> 역량. 성과 시장수준-선도 평등적 혼합 	<ul style="list-style-type: none"> 잠재력과 성과 시장선도 성과기반 차등 	<ul style="list-style-type: none"> 연공 시장수준-추종 내부공정성위주 	<ul style="list-style-type: none"> 역량 중 기술 시장수준 외부공정성위주
고용관계 시스템	직무특성	<ul style="list-style-type: none"> 직무의 유연한 규정 	<ul style="list-style-type: none"> 개인중심의 설계 	<ul style="list-style-type: none"> 호의적인 테일러리즘 	<ul style="list-style-type: none"> 표준화, 일상화
	참여	<ul style="list-style-type: none"> 보통수준의 광범위한 참여 	<ul style="list-style-type: none"> 매우 광범위한 참여 	<ul style="list-style-type: none"> 제한된 범위의 참여 	<ul style="list-style-type: none"> 제한된 범위의 참여

자료: Bamberger & Meshoulam(2000)의 인적자원관리 하위시스템 구분을 기준으로, 배종석(2006)의 유형별 특징을 정리.

인적자원관리 제도 수준에서의 차이점을 정리하든 위의 〈표 2〉와 같다.

3.2 인적자원관리 시스템 유형별 기업성과의 차이에 대한 연구 가설

본 연구에서는 인적자원관리 시스템 유형별로 다양한 성과에서 어떠한 차이를 보이는지를 분석하고자 한다. 성과는 인적자원 성과, 조직성과, 재무성과

및 회계성과 등으로 구분할 수 있다(Dyer & Reeves, 1995). 본 연구에서는 인적자원 성과 중에서 자발적 이직률, 조직성과 중에서는 혁신성과, 그리고 재무성과에 대해 인적자원관리 시스템 유형별 성과차이에 대해 살펴보고자 한다.

이직률은 대표적인 인적자원 성과로서 이전 연구에서도 인적자원관리 시스템의 효과성을 측정하는 중요한 종속변수로 활용되었다(Arthur, 1994; Batt, 2002; Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998).

본 연구에서는 이직률 중에서도 자발적 이직률(voluntary turnover)에 초점을 맞추어 분석하고자 한다. 자발적 이직이란 조직몰입이나 직무 만족이 낮아 종업원들이 조직을 자발적으로 떠나는 것을 의미한다. 그런데 조직의 중요한 경쟁우위 원천은 인재의 확보 및 유지이기 때문에 이러한 종업원들의 이탈은 회사의 재무적 성과에 영향을 미치게 된다(Huselid, 1995). 이와 함께 본 연구에서 분류하고 있는 인적자원관리 시스템의 하부 기능 중에 하나가 고용안정정책인데 이것은 비자발적 이직률과 직접적인 관련성을 가지기 때문이다. 따라서 인적자원관리 시스템 유형별 특성을 파악하기 위해서는 비자발적 이직률을 제외하는 것이 타당하다.

또한 혁신성과는 기업의 지속적인 경쟁력을 제공하는 경쟁우위의 원천 역할을 한다는 측면에서 중요한 의미를 가진다(Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008; Beugelsdijk, 2008). 마지막으로 재무적 성과는 인적자원관리와 기업성과간의 관계를 분석하는 대부분의 연구에서 활용하고 있는 중요한 기업성과이다(Collins & Clark, 2003; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995). 이제 본 연구에서 제시하고 있는 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형이 자발적 이직률, 혁신성과 및 재무적 성과 측면에서 어떠한 차이를 보이는가에 대해서 논의한 후 가설을 제시하고자 한다.

3.2.1 인적자원관리 시스템 유형과 자발적 이직률

종업원이 이직을 한다는 것은 종업원과 조직의 교환관계가 단절된다는 것을 의미하며, 단절된 교환관계는 종업원뿐만 아니라 조직에게도 부정적인 영향을 미치게 될 것이다. 이직률은 자발적 이직률과 비자발적 이직률로 구분할 수 있다. 비자발적 이직이

조직 차원에서 전략적으로 결정되는 사안이라면 자발적 이직은 개별 종업원들이 여러 가지 이유로 인해 본인의 의지로 조직을 떠나는 것이다(Shaw et al., 1998). 궁극적으로 조직에 대한 만족도나 몰입도가 낮을 경우 자발적 이직률은 높아지는 경향을 보이기 때문에 자발적 이직률이 높다는 것은 부정적인 신호라고 볼 수 있다. 따라서 조직에서 자발적 이직률을 낮추기 위해서 다양한 인적자원관리 제도를 활용하여야 한다.

우선 엄격한 선발과정을 통해서 조직과의 적합성이 높은 종업원을 채용하는 것이 중요하다. 또한 다양한 방식으로 종업원을 동기부여 시킴으로써 종업원들의 직무나 조직에 대한 만족도나 몰입도를 높여야 한다. 이러한 방식들의 구체적인 예는 흥미로운 직무의 부여, 업무 수행의 자율성, 광범위한 교육훈련, 높은 급여 등이 해당될 것이다(Batt, 2002; Shaw et al., 1998). 또 한 가지 중요한 요소는 고용보장에 대한 심리적 안정감이다. 종업원들이 고용보장에 대해 불안감을 느낄 경우 조직에 대한 몰입이나 책임감은 떨어질 수 밖에 없다(Ashford, Kee, & Bobko, 1989). 그리고 이러한 불안감으로 인해 종업원들은 지속적으로 새로운 조직으로의 이동 기회를 탐색하게 된다. 이러한 계획된 행동으로 통하여 이직 의도는 실제 이직이라는 행동으로 나타나게 될 것이다.

이제 위에서 논의한 내용을 바탕으로 네 가지 인적자원관리 시스템 유형별 자발적 이직률의 차이를 논의하고자 한다. 우선 인간 존재지향성이 개인지향보다는 관계지향일 수록 내부노동시장의 특성을 보인다. 즉, 엄격한 선발과정을 통해 조직에 적합한 사람을 선발한 후 종업원들의 내부 육성, 교육훈련 및 고용 보장을 강조한다. 반면에 개인지향적일 수록 시장원리를 적용하고 필요한 사람을 외부 노동시장

에서 획득하는 특징을 가진다. 그렇기 때문에 종업원들과 조직은 모두 양자들 간의 필요성에 의해서 경제적 교환관계를 형성하고 개인도 개인의 이익을 추구하여 조직을 쉽게 바꾸고 조직도 조직의 필요에 따라 비교적 손쉽게 종업원의 해고를 결정한다(배종석, 2006). 이렇게 고용에 대한 불안감이 존재하기 때문에 종업원들은 여러 측면에서 좋은 조건을 제시하는 기업이 있으면 쉽게 이직을 결정하게 될 것이다.

네 가지 인적자원관리 시스템 유형의 특징을 비교할 때 네 가지 유형 중에서는 헌신형을 가져가는 조직이 자발적 이직률이 가장 낮을 것으로 판단된다. 왜냐하면 헌신형의 경우 가부장형의 장점인 조직 적합성 및 내부 육성을 강조하는 특성을 가지면서도 가부장형보다 고용 안정성을 더욱 보장하며(Baron & Kreps, 1999), 스타형의 특성인 종업원들의 자율성, 주도성 및 권한위임을 강조하기 때문에 다른 유형의 인적자원관리 시스템 보다 종업원들의 동기 부여 및 몰입도를 더욱 높일 것이며, 이것은 궁극적으로 자발적 이직률을 낮추는 효과를 가져 올 것이다(Yalabik et al., 2008).

다음으로 가부장형과 스타형을 비교해 본다면 가부장형을 운영하는 조직이 스타형 조직보다 자발적 이직률이 낮을 것이다. 왜냐하면 가부장형은 기본적으로 고용보장을 강조하기 때문에 종업원들의 심리적 안정성 수준이 스타형보다 높다. 또한 내부 노동 시장을 기반으로 내부 육성과 교육훈련에 대한 투자를 스타형보다 강조한다. 비록 스타형의 경우 개인의 참여나 자율성을 강조하여 직무에 대한 몰입을 높일 수는 있겠지만 조직에 대한 몰입이나 만족보다는 직무 자체에 대한 만족을 추구하기 때문에 매력적인 직무를 찾아서 다른 조직으로 이직할 가능성이 더욱 높을 것이기 때문이다. 또한 고용보장에 대한

불안감은 종업원들을 심리적 구직상태로 만들어 구직활동을 더욱 강화하도록 한다.

마지막으로 통제형의 경우 고용보장 수준도 낮고 종업원들의 참여나 자율성을 허락하지 않는 특성을 가지기 때문에 자발적 이직률이 다른 세 가지 유형보다 높을 것으로 판단된다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 1: 인적자원관리 시스템 유형에 따라 사업체의 자발적 이직률은 유의미한 차이를 나타낼 것이다. 즉, 자발적 이직률은 헌신형이 가장 낮고, 가부장형, 스타형, 통제형의 순서로 나타날 것이다.

3.2.2 인적자원관리 시스템 유형과 혁신

다음으로 인적자원관리 시스템 유형에 따른 혁신 성과의 차이를 파악하고자 한다. 혁신이 촉진되기 위해서는 조직 학습능력이 중요하다. 혁신적인 조직에서 발견할 수 있는 조직능력인 흡수역량(absorptive capacity)은 조직 외부의 새로운 지식을 조직내부의 학습능력을 통해 새롭게 변환하고 활용하는 조직 능력을 의미한다(Cohen & Levinthal, 1990). 그런데 이러한 학습능력이나 혁신능력을 높이기 위해서는 크게 두 가지 측면에서의 종업원 관리가 필요할 것이다.

우선 개별 종업원들의 창의성, 아이디어 제안 능력 등이 중요하다. 왜냐하면 혁신이란 창의적 아이디어를 선택하고, 이를 유용한 제품, 서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정이기 때문이다(Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996). 그리고 Scott and Bruce(1994)는 혁신 행동의 출발점을 창의성으로 인식하여, 개인수준의 창의성이 조직수

준의 혁신과 연관이 있음을 설명하였다. 따라서 개별 종업원들의 창의성을 높이기 위해서는 업무를 수행하는 방식에 있어서도 지시적인 통제방식 보다는 종업원 스스로 문제해결 방식에 대한 자율성을 가지고 다양한 시도를 적극적으로 허용해야 할 것이다. 규율이나 규정을 통한 직접적인 통제는 일상적인 업무를 수행할 때는 업무 수행의 효율성과 생산성을 높일 수는 있지만 혁신성과와 같이 기존에 시도하지 않은 새로운 업무를 수행할 경우 오히려 다양성과 창의성을 떨어뜨리게 된다(Cardinal, 2001).

혁신을 촉진시키기 위한 또 한 가지 중요한 측면은 종업원들 간의 활발한 상호작용을 통한 긴밀한 협력이다. 새로운 지식창출은 기본적으로 개인들의 아이디어에 기반 하지만 이러한 것들이 구체적으로 실현되기 위해서는 종업원들 간의 사회적 상호작용(social interaction)이 필수불가결한 요소이다(Nonaka, 1994). 그렇기 때문에 종업원들 간의 사회적 관계를 높이는 것도 혁신을 위해서는 매우 중요하다.

혁신을 높이는 이러한 특성으로 볼 때 현신형이 혁신성과에 가장 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다. 현신형 인적자원관리 시스템은 자율적 관리를 강조하기 때문에 종업원 개개인들의 의사결정 참여, 자율성 및 창의성을 강화시키는 동시에 개인지향보다는 관계지향을 추구하기 때문에 종업원들 간의 긴밀한 관계를 통한 적극적인 협력을 강조하는 특성을 가진다(배종석, 2006). 이러한 이유로 현신형이 다른 유형의 인적자원관리 시스템보다 혁신성과가 더욱 높을 것이다.

다음으로 스타형과 가부장형을 비교해 보면 스타형이 가부장형 보다 좀 더 혁신성과에 긍정적이라고 판단된다. 가부장형에서도 종업원들의 고용안정 및 내부육성을 특징으로 종업원들 간의 관계를 강조하

기 때문에 어떤 부분에서는 혁신에 긍정적인 요소도 포함하고 있다. 그러나 권위기반 중심의 통제방식을 가져가기 때문에 종업원들의 자율성이나 창의성 발휘는 제한적이다. 그런데 혁신을 위해서는 종업원들 간의 활발한 상호작용도 중요하지만 기본적으로 혁신의 출발점은 개인들의 창의적인 아이디어 창출 역량이라고 볼 수 있다. 이와 함께 조직 외부로부터 우수한 인재를 영입하거나 새로운 정보와 지식을 획득하는 활동도 그다지 활발하지 않다.

반면에 스타형의 경우 비록 종업원들 간의 긴밀한 관계를 가져가는 측면에서는 부족한 부분이 있다. 그러나 이전에 논의한 바와 같이 종업원 개인들의 창의성이 부족할 경우에는 아무리 종업원들 간에 긴밀한 관계를 유지하고 협력을 한다고 하더라도 혁신성과의 수준은 제한적일 수밖에 없을 것이다. 스타형에서는 자율기반의 통제방식을 통해 종업원들이 다양한 사고를 하고 자신의 역량을 주도적으로 발휘하도록 함으로써 창의성이 극대화될 수 있도록 한다. 그리고 Matsusik and Hill(1998)의 주장과 같이 새로운 지식 창출을 위해서는 외부에서 역량 있는 사람을 데려오는 것이 효과적인 방법 중의 하나인데, 스타형에서는 이러한 외부 채용이 활성화되어 있다. 최근의 기술환경이 이중기술간 융합이 활발하게 이루어지고 기술 수명주기가 짧아지면서 기업들은 기술혁신을 위해서 외부의 기술이나 인력을 적극적으로 활용하는 방식을 활용하고 있다. 이러한 특징을 비교해 볼 때 스타형이 가부장형 보다 종업원들간의 긴밀한 관계는 제한적일 수 있지만 혁신을 높이는 다양한 특성을 가지고 있기 때문에 가부장형 보다 혁신성과에 더욱 유리하다고 판단된다. 마지막으로 통제형의 경우 종업원들 간의 긴밀한 관계를 강조하지도 않고 권위기반의 통제방식을 활용하기 때문에 혁신에는 그다지 긍정적인 영향을 주지 못할

것이다. 이상의 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2: 인적자원관리 시스템 유형에 따라, 사업체의 혁신성과는 유의미한 차이를 나타낼 것이다. 즉, 혁신성과는 헌신형이 가장 높고, 스타형, 가부장형, 통제형의 순서로 나타날 것이다.

3.2.3 인적자원관리 시스템 유형과 재무성과

조직의 전반적인 재무적 성과 측면에서 인적자원관리 시스템 유형별 차이를 파악하고자 한다. 기존 연구의 실증분석 결과는 헌신형 인적자원관리 시스템이 기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다(Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Youndt, Snell, Dean & Lepark, 1996). 인적자원관리가 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 이유에 대해서는 다양한 논의가 이루어졌다. 종업원들의 역량이나 행동 관점에서 본다면 헌신형 인적자원관리 시스템은 종업원들의 능력과 동기부여를 높여주거나 다양한 스킬과 재량적 행동을 촉진시켜서 궁극적으로 조직성과에 긍정적으로 작용한다(Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). 또한 인적자원관리 시스템이 종업원들의 이직률을 낮추고 혁신성과를 높임으로써 조직의 재무적 성과를 높이는 역할을 한다(Batt, 2002; Collins & Smith, 2006; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008). 또한 기존 연구 결과를 보면 자발적 이직률이 높을수록 다양한 종류의 조직성과는 낮아지는 사실을 확인할 수 있다(Shaw, Gupta, & Delery, 2005). 이러한 연구결과들이 축적되어 있지만, 다양한 인적자원관리 유형에 따른 재무적 성과의 차이에 대해서

는 실증연구가 거의 이루어지지 않고 있다. 그럼에도 불구하고 유형에 따른 재무적 성과의 차이를 분석하는 것은 의미 있는 시도이기 때문에 본 연구에서는 탐색적 연구에 기초하여 가설을 검증하고자 한다.

이전에 논의한 바와 같이 본 연구에서 활용된 인적자원관리 시스템 유형 구분의 두 가지 차원인 인간 존재지향성과 통제방식에 따라 자발적 이직률과 혁신성과의 수준은 상이하다. 인간 존재지향성의 경우 개인지향보다는 관계지향일 수록 고용보장, 긴밀한 협력, 교육훈련에 대한 높은 투자 등의 특성을 가지기 때문에 자발적 이직률은 낮추고 혁신성과는 높이는 효과가 나타날 것이다. 그리고 통제방식의 경우 권위기반보다는 자율기반일 수록 종업원들의 자율성, 참여 및 권한위임을 강조하기 때문에 창의성을 높이고 궁극적으로 혁신성과 수준은 높아진다. 또한 자율기반 통제는 보편적으로 종업원들의 직무에 대한 만족도와 몰입도를 높여서 자발적 이직률을 낮추는 효과가 있다. 이러한 논의를 인적자원관리 시스템 유형과 연결시켜보면 헌신형은 스타형이 가지는 장점인 종업원 개개인의 자율성과 참여를 가능하게 하면서 동시에 가부장형이 가지는 장점인 종업원들 간의 긴밀한 관계를 가능하게 하는 특징을 가진다. 바꾸어 말하면 스타형은 개인의 자율성과 참여를 강조하기는 하지만 종업원들 간의 협력이 부족하고, 가부장형은 종업원들 간의 긴밀한 관계를 통한 협력은 가능하지만 종업원들에게 자율성과 참여를 그다지 제공하지는 않는 단점을 가진다. 그렇기 때문에 헌신형이 스타형이나 가부장형보다 비자발적 이직률이 낮고 혁신성과는 높기 때문에 궁극적으로 재무적 성과에 가장 긍정적인 영향을 줄 것으로 판단된다. 반면에 통제형의 경우 동일한 논리로 볼 때 재무적 성과에 미치는 효과가 가장 작을 것으로 판

단된다.

그렇다면 스타형과 가부장형 간에는 재무적 성과에 있어서 어떠한 차이를 보일 것인가? 앞에서 논의한 바와 같이 스타형과 가부장형은 특정한 한 가지 차원에서는 상대에 비해 강점을 가지지만 다른 차원에서는 약점을 가진다. 비자발적 이직률과 혁신성과 측면에서 본다면 스타형은 혁신성과에서는 가부장형보다 우월하지만 비자발적 이직률은 가부장형보다 높은 수준을 보인다. 따라서 스타형과 가부장형의 재무적 성과 차이를 직접적으로 가설화 하기에는 힘들다고 판단된다. 이러한 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 3: 인적자원관리 시스템 유형에 따라, 사업체의 재무적 성과는 유의미한 차이를 나타낼 것이다. 즉, 재무적 성과는 헌신형이 가장 높고, 스타형과 가부장형은 유사하고, 통제형이 가장 낮은 순서로 나타날 것이다.

IV. 연구 방법론

4.1 자료

본 연구는 한국노동연구원(2008)에서 2006년에 수집한 「사업체패널조사(WPS) 2005」에 기초하고 있다. 이 조사는 사업장 단위 표본조사이며, 통계청의 「사업체기초통계조사」에 수집되어 있는 전국의 사업장 가운데 농림어업 광업을 제외한 전산업에서 상용근로자 30인 이상 규모인 모든 사업장(35,707개 사업장. 단, 공공부문 제외경우)을 모

집단으로 한다. 산업과 규모를 기준으로 한 층화추출의 결과, 총표본추출률은 11%(3,916개 사업장)에 해당한다. 이 중 폐업 등의 이유로 692개 사업장이 조사대상에서 제외되고, 1,615개가 설문에 응답하여 최종 응답률은 50.1%이다(한국노동연구원, 2008). 사업체패널조사는 크게 사업장 기본 정보, 인사담당자 응답용 설문, 노무담당자 응답용 설문, 근로자 대표응답용 설문 및 기업재무정보로 구성되어 있다. 본 연구에서는 이 중에서 사업장 기본정보와 인사담당자 응답용 설문을 주로 활용하였다.

설문에 응답한 총 1,905개 사업장 중 인적자원관리 시스템의 직접적인 비교가 어려운 공공부문과 전기가스수도업과 규모가 영세한 50인 미만을 제외한 사업장수는 1,300개이다. 이 중 연구변수에 결측치가 있는 사업장을 제외하여 최종적으로 931개 사업장을 연구표본으로 활용하였다. 표본 사업장의 조직규모, 조직연령, 노동조합 유무, 산업별 특성은 <표 3>과 같다.

4.2 변수측정

4.2.1 인적자원관리시스템 유형구분을 위한 기준 변수

첫 번째 연구목적인 인적자원관리시스템의 유형분류를 위해, 본 연구에서는 연속형 변수와 범주형 변수를 동시에 활용한다. 먼저 연속형 변수는 앞서 설명한 인적자원관리시스템 유형구분의 두 가지 차원을 대략적으로 확인하기 위한 의미를 가진다. 즉, 관계지향과 자율지향의 사업장간 차이를 2차원에서 가시적으로 확인하기 위해서, 각 차원을 확인할 수 있는 연속형 변수의 도입이 요구된다. 그러나 본 연구에서 도입하고 있는 시스템 분류모형의

〈표 3〉 표본 사업장의 특성

구분	범주	빈도	퍼센트	구분	범주	빈도	퍼센트
조직규모	50-100명 미만	179	19.23	산업	경공업	118	12.67
	100-300명 미만	299	32.12		화학공업	91	9.77
	300-500명 미만	194	20.84		금속자동차운송	130	13.96
	500명 이상	259	27.82		전기전자정밀	117	12.57
조직연령	10년 미만	227	24.38		건설업	48	5.16
	10-20년 미만	266	28.57		개인서비스업	101	10.85
	20-30년 미만	172	18.47		유통서비스업	56	6.02
	30년 이상	266	28.57		사업서비스업	152	16.33
노동조합	무노조	508	54.56		사회서비스업	118	12.67
	노조	423	45.44		합계	931	100.00

특성은 각 유형 간의 차이가 특정한 인적자원관리 정책이나 제도들의 특성에 따라 구분되기도 한다 (Ichiniowski et al., 1997). 따라서 여기서는 범주형 변수를 적극 활용하였다.

인적자원관리 유형분류에 사용된 연속형 변수의 측정은 〈표 4〉를 통해 살펴볼 수 있다. 먼저 관계지향과 관련한 다섯가지 항목은 5점으로 구성된 일종의 의미분별척도(semantic differential scales)로 구성되어 있다. 응답자는 사업장의 전반적인 인사관리 특성에 대하여 시장원리 중심의 개인-조직 관계에 입각한 인사관리 특성일수록 낮은 점수를 부여하고, 조직 내 근로자들의 관계를 중시하는 인사관리 특성일수록 높은 점수를 부여하도록 구성되어 있다. 자율지향은 사업장의 주된 근로자들이 속해있는 대표적인 작업집단에서 보유하고 있는 자율권의 정도를 다섯가지 측면에서 질문하고 있다.

다중항목변수들의 타당성 확보를 위해 모든 항목을 투입하여 요인분석을 실시한 결과 의도한 것과 같이 초기 고유값이 1.0이상인 요인이 2개로 나타

났고 요인적재량 0.5기준으로 요인1은 관계지향 차원을 요인2는 자율지향차원을 대표하는 것으로 나타났다. 측정변수들의 내적 일관성을 나타내는 크론바흐 알파는 관계지향이 0.60, 자율지향이 0.78로 계산되어 측정항목의 신뢰성에는 큰 문제는 없는 것으로 판단하였다.

또한, 본 연구에서는 인적자원관리시스템의 개별 유형이 가지는 고유한 특성을 판별하기 위해 22개의 인적자원관리 정책(policies) 또는 제도(practices)의 차별성을 나타내는 범주형 변수를 활용한다. 각 변수들의 측정항목은 〈표 5〉에 정리되어 있다. 고용안정 정책, 평균적 임금수준 및 연봉제_성과연봉 구분은 세 개 범주로 구성되는 척도가 적용되었고, 나머지 모든 변수는 해당 제도나 정책이 적용되고 있으면 '1' 아니면 '2'로 측정하였다.

4.2.2 종속변수: 조직성과

WPS2005는 조직성과에 대한 두 가지 종류의

〈표 4〉 인적자원관리 유형분류에 사용된 연속형 변수의 측정

구분	설문 항목	요인적재량		신뢰도	척도
		요인1	요인2		
관계지향					
	인사관리 목표(고정적 인건비 절감 - 근로자의 충성심과 애착심)	.61	.17	α = .60	1-5
	인력충원 방법(외부충원/불필요시 해고 - 장기고용/내부육성)	.66	-.00		
	고용형태 의존성(가능한 비정규직 활용 - 가능한 정규직 활용)	.59	.03		
	인사관리 운영기준(개인의 성과/업적 중심 - 팀워크 중심)	.50	-.06		
	인사관리 지향성(단기적 성과/업적 - 장기적인 육성개발)	.74	.09		
자율지향					
	업무수행방법 결정의 자율성	.06	.84	α = .78	1-4
	업무속도 결정의 자율성	.04	.86		
	신규팀(반)원 채용 결정의 자율성	.01	.66		
	팀(반)원 훈련 결정의 자율성	.07	.76		
	초기 고유값(initial eigenvalue)	1.83	2.62		
	분산설명비율(% of variance explained)	20.36	29.13		

1) 요인적재량이 ± .50인 경우 진하게 표기함.

측정치를 제공하고 있다. 하나는 인사담당자들이 설문에서 주관적으로 응답(perceptual measures)한 자료이고, 다른 하나는 사업장 기본정보에서 수집된 근로자 현황자료와 한국신용평가(KIS)의 재무정보를 결합한 객관적 자료이다.

예를 들어, 재무적 성과 경우 주관적 측정방법은 '2005년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는 어떠합니까?'라는 질문에 응답자는 '동종업체 평균에 비하여 매우 낮다'에서 '동종업체 평균에 비하여 매우 높다'까지의 리커트 5점 척도 중 하나에 응답하도록 설계되었다. 혁신 성과도 이 처럼 주관적으로 측정하였다. 반면, 객관적 측정방법 중 자발적 이직률은 '전체 근로자 중 2005년 한 해 동안 이직한 근로자 수'에서 자발적인 이유(다른 직장을 구하는 경우의 전직, 기

타 개인적 사정으로 직장을 그만 두는 경우)의 이직 근로자 수를 2004년 말과 2005년 말 전체근로자수의 평균으로 나누어 산출하였다. 객관적 재무 성과는 한국신용평가(KIS)가 제공하는 인당부가가치와 인당매출액을 활용하였다(유규창·박우성, 2007; 송보화, 2006). 인당부가가치는 기업 전체의 부가가치(경상이익+인건비+임차료+세금과공과+감가상각비)를 기업 전체근로자수로 나누어 산출된 값이며, 인당매출액은 매출액을 근로자수로 나누어 산출한 값이다.

종속변수 중 재무적 성과의 경우, 주관적 측정방법을 가설검증을 위해 활용하며, 객관적 측정방법은 추가분석에 활용하도록 한다. 이와 같은 종속변수의 선택은 다음과 같은 몇 가지 이유에 근거한다.

〈표 5〉 인적자원관리 시스템의 유형분류에 사용된 범주형 변수의 측정

하위 시스템	구분		변수	측정 항목	
인력 유동 시스템	인력 유입	선발 기준	1. 숙련/경력	주된 근로자 채용 시 중요하게 고려되는 두 가지 항목에 포함되면 1:아니면 2.	
			2. 직무지식		
			3. 조직적합성		
			4. 열정/충성심		
	인력 과정	경력 시스템	5. 발탁승진	사업장에 발탁승진제도가 있으면 1:아니면 2.	
		인력 개발	6. 개인경력개발	직원들의 개인적인 경력을 개발하기 위한 공식적인 프로그램을 실시하고 있으면 1:아니면 2.	
			7. 고과결과_개발연계	고과결과가 나쁜 사람들에게 특별 교육훈련을 제공하거나 업적(performance)개선을 위한 프로그램을 운영하는 등 고과결과를 근로자 개발과 연계시키면 1:아니면 2.	
			8. 다기능교육훈련	주된 근로자들을 대상으로 다기능 교육훈련을 공식적으로 실시하고 있으면 1:아니면 2.	
	인력 유출	유지 전략	9. 고용안정정책	[지난 3년간 / 설립 이후] 정규직근로자에 대한 인원감축이나 경영상의 이유로 인한 해고(정리해고, 명예퇴직 등)를 한 적이 있으면 3:아니면 아래 질문으로. 정규직근로자에 대해 경영상의 이유로 인한 해고를 하지 않는다는 경영정책이나 합의사항이 있으면, 1:아니면 2.	
		유출 전략	10. 고과결과_퇴출연계	인사고과 점수가 몇 년간 연속해서 기준 이하인 사람에 대하여 퇴출하는 제도나 관행이 있으면 1:아니면 2.	
	핵심인력관리		11. 핵심인력프로그램	핵심인력 확보나 육성·유지 프로그램을 실행하면 1:아니면 2.	
평가 보상 시스템	성과 평가	평가 영역	12. MBO활용	개인별 인사고과 방법으로 목표설정(MBO)방식을 활용하면 1:아니면 2.	
	보상	보상 기준	13. 호봉급	각 항목이 기본급 구성내역에 포함되면 1: 아니면 2.	
			14. 직능급		
			15. 직무급		
		보상 수준	16. 평균적임금수준	국내 동종업계의 평균 임금수준과 비교할 때 귀 사업장의 임금수준이 낮은 편이면 1, 비슷하면 2, 높은 편이면 3.	
		보상 분포	17. 고과_임금차등연계	관리자의 경우, 인사고과 점수에 따라서 임금 인상에 차등을 두고 있으면 1:아니면 2.	
	보상 구성	18. 연봉제_성과연봉구분	연봉이 기본(고정)연봉과 성과(변동)연봉으로 구분되어 있으면 3:아니면 2: 연봉제 미도입인 경우 1.		
		19. 성과배분제	기업, 사업장, 부서 단위의 경영성과에 따라 지급하는 성과배분제(변동 상여금)를 운영하고 있으면 1:아니면 2.(고정 상여금은 제외)		
	고용 관계 시스템	직무 설계	20. 업무로테이션		주된 근로자들이 다기능화나 다양한 업무 경험을 습득하기 위해서 계획적으로 실시하는 정기적인 업무 로테이션(job rotation)이 있으면 1:아니면 2.
			참여	21. 제안제도	
22. 소집단활동		주된 근로자들을 대상으로 품질개선, 생산성 향상, 비용절감, 고객불만 해결 등의 문제해결이나 개선활동을 위한 소집단(팀, 위원회, 테스크포스 등)활동을 실시하고 있으면 1:아니면 2.			

첫째, 객관적 측정치의 경우에는 상당한 결측치가 존재하기 때문이다. 본 연구에는 상장기업뿐만 아니라 많은 수의 비상장기업을 포함하고 있으므로, 재무정보의 경우 많은 결측치가 존재한다. 본 연구의 목적이 인적자원관리 시스템 유형이 차이가 조직성과에 미치는 영향을 검증하는데 있으므로, 연구표본을 구성하는 사업장을 대부분 포괄하는 것이 중요한 의미를 가지기 때문이다. 둘째, 분석수준의 일치를 위함이다. 인적자원관리 시스템 유형 분류에 사용된 변수들과 통제변수들은 사업장을 분석수준으로 하고 있다. 따라서 기업수준의 자료인 재무정보를 활용할 경우 분석수준의 불일치에서 발생하는 오류가 나타날 수 있다(양수경, 2007). 마지막으로 주관적 측정치가 상당수준의 타당성을 확보하고 있다는 연구결과들(Wall et al., 2004)이 존재하기 때문이다.

4.2.3 통제변수

다변량 분석에서는 일곱 가지 통제변수를 도입하고 있다. 먼저 산업은 두 자리 수 산업코드를 기준으로 여덟 가지 산업분류(경공업, 화학공업, 금속자동차운송, 전기전자정밀, 건설업, 개인서비스업, 유통서비스업, 사업서비스업, 사회서비스업)로 코딩하였다. 사업전략은 Miles and Snow(1978)의 전략유형구분에 의해 측정하였다. 그 이외에 인적자원관리시스템 유형간 조직성과의 차이에 영향을 미칠 수 있는 노동조합 유무, 조직규모, 조직연령, 경쟁정도, 시장수요를 통제변수로 설정하였다.

4.3 분석

분석내용은 크게 두 가지로 구분된다. 첫째, 연구표본들이 본 연구에서 제안한 네 가지 인적자원관리 시스템의 특징에 따라 분류될 수 있는지를 확인하기 위하여 군집분석을 실시하였다. 둘째, 인적자원관리 시스템 유형별 조직성과의 차이를 분석하기 위하여 일원배치분산분석과 공분산 분석을 활용하였다. 아래서는 구체적인 분석방법을 소개한다.

4.3.1 인적자원관리 시스템 유형 분류

본 연구에서는 이단계 군집분석(two step cluster analysis)을 활용하여 인적자원관리 시스템 유형을 분류하였다. 이단계 군집분석은 매우 대단위 자료이면서 연속형과 범주형 변수를 모두 포괄하고 있는 경우 적합한 분석방법으로 알려져 있다(Aoki & Jackson, 2008; Norušis, 2008; Okazaki, 2006; 허명희, 2007).¹⁾ 이상값의 존재는 군집분류의 결과를 심각하게 왜곡시킬 가능성이 존재하기 때문에(Punj & Stewart, 1983), 분석 시 이단계 군집분석에서 제공하는 이상값 처리(outlier treatment) 옵션을 활용하였으며, 연역적 분류방식을 취하고 있는 본 연구의 특성상 군집 수는 네 개로 설정하였다.

4.3.2 가설검증

가설검증을 위해서 우리는 두 가지 분석방법을 활용하였다. 첫째, 일원배치분산분석(ANOVA)을 통해 인적자원관리 시스템 유형간의 평균차이를 검증

1) 이 기법은 확률에 기초한 로그우도거리 척도(log-likelihood distance measure)를 활용하는데, 이때 범주형 변수에 대하여는 다항 분포를, 연속형 변수에 대하여는 정규분포를 적용한 로그우도함수를 활용한다(Chiu et al., 2001)

하였다. 평균차이 검증 시 사후분석(Duncan의 다중범위검증)을 통해 각 유형 간에 유의미한 차이가 있는지를 살펴보았다. 이와 같은 분석방법은 세 가지 종속변수에 대하여 각 인적자원관리 시스템들이 가설에서 설정하고 있는 순서에 따라 평균값을 가지는지를 확인하도록 해준다.

둘째, 인적자원관리시스템 유형분류가 조직성과의 차이를 설명하는 정도를 더욱 구체적으로 파악하기 위해서, 모든 통제변수들을 고려한 공분산분석을 실시하였다. 먼저 다변량 공분산분석(MANCOVA)를 통해 모든 종속변수들의 상호관계를 고려하여 인적자원관리시스템이 조직성과에 미치는 효과를 알아본다. 또한 공분산분석(ANCOVA)를 통해 통제변수들의 효과를 고려한 후, 인적자원관리시스템의 각 종속변수에 대한 효과를 추정한다(Tsui et al., 1997; Henriques & Sadorsky, 1999).

V. 분석결과

5.1 인적자원관리시스템 유형분류

이 단계 군집분석 결과는 <표 6>에서 확인할 수 있다. 분석 시 이상값을 가지는 개체(16개 사업장)를 제외하고 총 915사업장이 각 유형으로 구분되었다. 헌신형은 145개(15.8%)로 가장 적은 사업장이 해당되었으며, 스타형에 해당하는 사업장은 238개(26%), 통제형에는 265개(29%), 가부장형은 267개(29.2%)로 가장 많은 사업장이 해당

되었다.²⁾

<표 6>에서는 군집분석의 기준변수로 포함된 총 24개 변수(연속형 변수 2개, 범주형변수 22개)에 대한 인적자원관리시스템 유형별 기술통계를 제시하고 있으며, 유형을 구분하는데 있어 통계적으로 유의미한 차이가 있는지를 확인하기 위해 분산분석(연속형 변수)과 카이제곱분석(범주형 변수)을 실시한 결과를 나타내고 있다. 모든 분류기준변수의 유형별 통계치가 매우 높은 수준의 유의확률을 가지고 있어, 유형별 판별 타당성을 어느 정도 확보하고 있음을 알 수 있다. 그러면 유형별로 어떤 특성을 가지는지에 대해 살펴보자. 먼저 <그림 1>는 두 가지 연속형 변수의 각 유형별 중심점(centroid)을 도식화한 것이다.

<그림 1>을 통해 이론적 배경에서 제시하였던 네 가지 유형별 특성이 그대로 나타나고 있음을 확인할 수 있다. 연속형 변수와 함께 분류기준으로 투입된 범주형 변수들을 중심으로 각 유형의 특성을 살펴보아도 이와 같은 특성이 반영되고 있음을 확인할 수 있다.

먼저, 인력유동시스템 중 인력유입(HR inflow)을 대표하는 선발기준의 결과는 다음과 같다. 전반적 특성은 개인지향적인 특성을 가지고 있는 스타형과 통제형은 숙련 및 경력과 직무지식과 같이 현재 직무능력이나 기술적 측면을 선발의 중요한 기준으로 적용하고 있는 사업장들이 상대적으로 많이 분포하고 있다. 반면, 조직 내 구성원들 간의 관계를 중시하는 헌신형과 가부장형은 조직적합성과 열정·충성심과 같은 태도적 측면을 중요한 선발기준으로 삼고 있다.

2) 본 연구의 군집분류 방식은 앞서 제시한 인적자원관리시스템의 이론적 유형분류가 실제 사업장들의 사례에서도 의미 있는 분류방식인지를 확인하는 확증적 방법(confirmatory mode)(Hair et al., 2005)을 따르고 있다. 군집분석 결과 나타난 네 가지 유형은 이론적 유형분류에서 설정한 각 유형의 특성을 정확히 반영하고 있으므로, 각 유형의 이름을 명명하는 데 큰 어려움은 없었다.

〈표 6〉 군집분석 결과

변수		현신형 (n=145)	스타형 (n=238)	가부장형 (n=267)	통제형 (n=265)	전체 (n=915)	
〈연속형 변수〉							F
관계지향	평균	0.33	-0.04	0.13	-0.28	0.00	14.86 ***
	표준편차	(0.86)	(1.01)	(0.90)	(1.07)	(1.00)	
자율지향	평균	0.08	0.27	-0.17	-0.12	0.00	10.14 ***
	표준편차	(0.88)	(0.86)	(1.07)	(1.05)	(1.00)	
〈범주형 변수〉							χ^2 (d.f.)
1. 숙련경력	해당	0.00	71.8	17.2	75.1	45.5	367.4(3) ***
2. 직무지식	해당	7.6	28.6	10.9	14.0	15.8	42.0(3) ***
3. 조직적합성	해당	80.0	30.7	59.6	22.3	44.5	170.0(3) ***
4. 열정충성심	해당	80.7	27.3	56.9	34.7	46.6	129.8(3) ***
5. 발탁승진	도입	86.9	87.8	50.6	50.9	66.1	134.1(3) ***
6. 개인별경력개발	도입	75.2	53.8	18.0	3.8	32.2	296.1(3) ***
7. 고과결과_ 개발연계	연계	46.9	55.0	16.9	11.3	29.9	157.0(3) ***
8. 다기능교육훈련	도입	67.6	50.8	41.9	11.7	39.6	147.0(3) ***
9. 고용안정정책	고용안정정책유	15.9	13.9	21.0	7.9	14.5	21.9(6) **
	고용안정정책무	54.5	60.5	52.4	57.4	56.3	
	인원감축경험유	29.7	25.6	26.6	34.7	29.2	
10. 고과결과_ 퇴출연계	연계	24.1	21.4	3.4	12.1	13.9	49.5(3) ***
11. 핵심인력확보유지	도입	90.3	72.7	36.3	9.4	46.6	335.1(3) ***
12. MBO활용	해당	95.9	92.0	53.6	45.7	68.0	201.1(3) ***
13. 호봉급	포함	70.3	27.5	92.9	69.4	70.7	125.6(3) ***
14. 직능급	포함	43.4	55.0	10.9	21.9	30.7	136.4(3) ***
15. 직무급	포함	20.3	36.6	21.3	28.3	31.9	40.9(3) ***
16. 평균적임급수준	평균이하	7.6	12.6	11.2	28.7	16.1	101.6(6) ***
	평균	40.7	57.6	55.1	60.0	54.9	
	평균이상	51.7	29.8	33.7	11.3	29.1	
17. 고과_ 임금차등	차등	90.3	96.2	39.3	53.6	66.3	239.1(3) ***
18. 연봉제_ 성과연봉구분	연봉제미도입	7.6	9.7	58.4	30.9	29.7	305.5(6) ***
	성과연봉미구분	18.6	22.3	15.0	47.9	27.0	
	성과연봉구분	73.8	68.1	26.6	21.1	43.3	
19. 성과배분제	도입	91.7	76.1	52.4	35.8	60.0	157.1(3) ***
20. 업무로테이션	도입	69.0	56.7	52.1	19.6	46.6	119.7(3) ***
21. 제안제도	도입	99.3	84.0	86.9	47.5	76.7	190.3(3) ***
22. 소집단활동	도입	89.0	81.5	65.9	30.2	63.3	200.9(3) ***

1) 연속형 변수의 평균값은 이상값을 제외하고 네 유형에 포함된 사례에 대한 표준화 값(Z-scores)임.

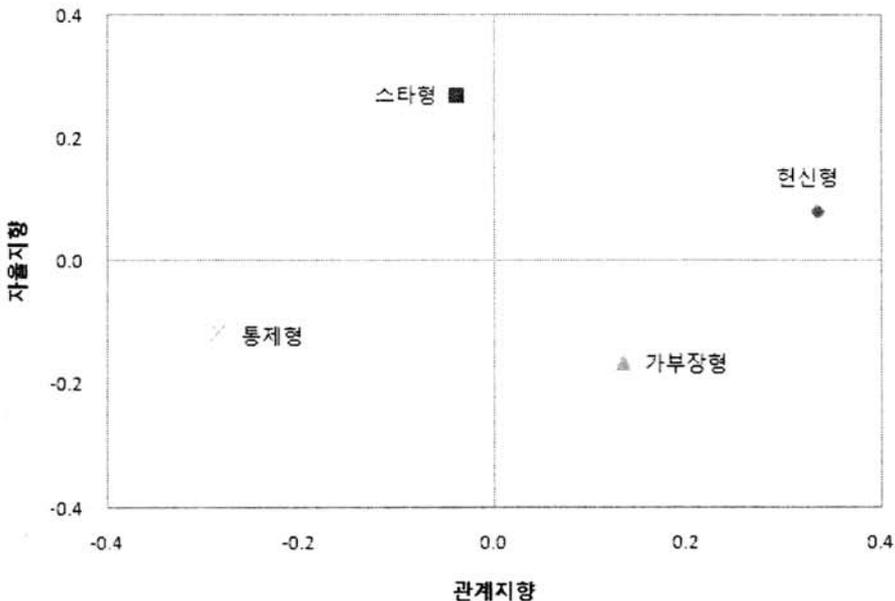
2) 2항목 범주형변수(예: 도입/미도입 등)는 '1'로 코딩(도입 등)된 경우만 보고함(단위 %).

3) * p < .10, ** p < .01, *** p < .001

인력과정(HR through-flow)의 경력시스템 특성을 살펴보기 위한 변수로 활용된 발탁승진의 도입여부는 자율적 행동관리의 특성을 가진 현신형과 스타형이 높은 수준으로 나타났으며, 인력개발과 관련한 개인경력개발 프로그램의 실시여부, 고과결과를 개발과 연계하는지의 여부, 다기능교육훈련의 실시여부도 현신형과 스타형에서 높은 실시비율로 나타났다. 다만 가부장형은 인력개발과 관련한 제도 중 다기능교육훈련에서는 다른 제도들에 비하여 상대적으로 높은 채택비율을 보여주고 있다. 인력유출(HR outflow)에 있어서, 고용안정정책은 가부장형에 포함된 사업장들이 가장 많은 채택비율을 나타냈으며, 고과결과를 인력퇴출과 연계시키지 않고 있었다. 마지막으로 핵심인력확보유지와 관련한 프로그램의 도입 양상은 현신형과 스타형의 대부분 사업장이 도입하고 있는 반면, 가부장형은 스타형

의 절반정도 사업장이 도입하고 있고 통제형은 대다수의 사업장들이 도입하고 있지 않다.

둘째, 평가보상시스템을 구성하는 여덟 가지 범주형 변수들은 네 가지 인적자원관리시스템의 유형 구분에 있어 유의미한 정보를 제공해주고 있다. 먼저 목표관리제도(MBO) 활용여부는 현신형과 스타형이 90%를 상회하는 채택비율을 보이고 있는 반면, 가부장형과 통제형은 각각 절반정도의 사업장이 도입하고 있다. 보상기준은 기본급의 구성내역을 중심으로 살펴보았는데, 현신형은 호봉급을 중심으로 직능급을 혼합하고 있는 형태, 스타형은 직능급 위주, 가부장형은 호봉급 중심으로 나타났다. 또한 직무급은 스타형과 통제형에서 채택비율이 높게 나타났다. 평균임금수준은 현신형이 평균이상에 해당되는 사업장이 가장 많았으며, 가부장형과 스타형이 중간정도이고, 통제형은 대부분이 평균이하



〈그림 1〉 인적자원관리 시스템 유형별 연속형 변수의 중심점 (군집분석 결과)

또는 평균이라고 응답하고 있다. 보상분포의 특성으로 살펴 본 고과결과에 따른 임금차등 여부에 대해, 스타형은 대부분의 사업장들이 임금차등을 시행하고 있으며, 가부장형이 가장 낮은 채택률을 보여준다. 연봉제 관하여는 가부장형의 과반수 사업장 이상이 연봉제를 도입하고 있지 않아서 연공증심 보상구성의 특성을 재확인해 주었다. 또한 성과연봉 구분은 헌신형과 스타형이 가부장형과 통제형보다 상대적으로 높은 수준을 나타냈다. 성과배분제는 헌신형, 스타형, 가부장형, 통제형의 순서대로 순위가 형성되었다. 가부장형의 경우 절반정도의 사업장들이 성과배분제를 시행하고 있었는데, 이는 고과결과에 의한 임금차등이나 성과연봉의 구분과 같이 개인중심의 임금차이를 두는 구조라기보다는 집단 혹은 조직중심의 임금구조를 형성하고 있음을 간접적으로 나타내고 있다고 판단된다.

마지막으로 인적자원관리 하위시스템으로서의 고용관계시스템의 유형별 특성은 다음과 같이 정리할 수 있다. 먼저 헌신형은 업무로테이션, 제안제도,

소집단활동의 채택률 모두에서 가장 높은 수준을 보여주고 있다. 스타형과 가부장형이 중간정도 수준의 고용관계시스템을 도입하고 있는 것으로 나타났다. 제안제도는 가부장형이 스타형 보다 좀 더 높은 채택률을 나타냈고, 소집단활동은 스타형이 상대적으로 높았다.

5.2 가설검증

위 군집분석의 결과로 분류된 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형을 변수로 하여, 세 가지 종속변수에 대한 가설검증을 <표 7>에서 확인할 수 있으며, 통제변수를 포함한 효과는 <표 8>에 정리하였다.

먼저 <표 7>은 네 가지 인적자원관리 시스템 유형별 조직성과의 평균값을 나타내고 있다. 분산분석의 F통계량은 세 가지 종속변수 모두에서 유의하게 나타났다.

종속변수별로 살펴보면 자발적 이직률의 경우 통제형이 가장 높고 다음으로 스타형, 가부장형, 헌

<표 7> 인적자원관리시스템 유형 간 조직성과의 차이

조직성과	가설	인적자원관리 시스템 유형					ANOVA F
		헌신형	스타형	가부장형	통제형		
자발적 이직률	1	평균	-0.20 ^c	0.04 ^{a,b}	-0.09 ^{b,c}	0.18 ^a	5.55 ^{***}
		표준편차	(0.39)	(1.24)	(0.55)	(1.30)	
제품혁신	2	평균	0.46 ^a	0.19 ^b	-0.10 ^c	-0.36 ^d	25.58 ^{***}
		표준편차	(0.97)	(0.93)	(0.99)	(0.95)	
재무적성과	3	평균	0.33 ^a	0.16 ^a	-0.05 ^b	-0.27 ^c	14.70 ^{***}
		표준편차	(1.1)	(0.96)	(1.00)	(0.90)	

1) 평균값은 전체 관측값(n=915)에 대한 표준화 값(Z-scores)임.

2) a~d: Duncan의 사후분석 결과, a가 가장 높은 순위, d가 가장 낮은 순위. 동일한 기호를 갖는 유형들은 사후분석의 동일 부집단에 포함됨을 나타냄.

3) * p < .10, ** p < .01, *** p < .001

신형의 순서로 나타났다. 그러나 사후분석의 결과는 각각 현신형-가부장형, 가부장형-스타형, 그리고 스타형-통제형이 동일한 부집단에 속하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 제한적으로 지지되었다고 볼 수 있다. 다음으로 혁신성과의 경우 제품혁신의 정도가 현신형, 스타형, 가부장형, 통제형의 순서로 나타났으며, 사후분석의 결과 각 유형간 제품혁신의 정도도 유의미한 차이를 보이고 있음을 확인할 수 있다. 따라서 가설2는 완전히 지지되었다고 볼 수 있다. 마지막으로 재무적 성과와 관련해서는 현신형이 가장 높은 수준의 재무적 성과를 나타냈고, 다음으로 스타형, 가부장형, 통제형의 순서로 나타났다. 그러나 사후분석 결과 현신형과 스타형 간의 차이는 통계적으로 유의미한 결과를 나타내지는 못했다. 따라서 가설 3은 부분적으로 지지되었다고 볼 수 있다.³⁾

다음으로 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 조직 수준의 변수들을 통제한 상태에서도 인적자원관리시스템이 조직성과의 차이를 유의미하게 설명하고 있는지를 살펴보았다. <표 8>은 공분산 분석(ANCOVA, MANCOVA)의 결과를 나타내고 있다. 먼저 세 가지 조직성과변수들에 MANCOVA는 유의한 것으로 나타났다. 전체 모형이 성과변수들 변산의 53%를 설명하고 있다(1-λ). 통제변수들을 모두 고려한 후에도, 인적자원관리시스템 유형의 차이는 변산의 9%를 유의하게 설명하고 있다(1-λ).

<표 8>에 소개하고 있는 ANCOVA결과도 인적자원관리시스템 유형간 차이가 각각 자발적 이직

률, 제품혁신, 재무적 성과에 상당한 영향력을 가지고 있음을 나타내고 있다. 먼저 자발적 이직률과 관련한 분석을 보면, 해당 모형이 설명하는 변산(수정된 $R^2 = .215$) 중 약 14%($\eta^2 = .031$)의 설명력을 인적자원관리시스템 유형이 차지하고 있다. 통제변수 중에는 유노조사업장이 무노조사업장에 비해, 조직연령이 많을수록 자발적 이직률을 유의하게 낮추는 것으로 나타났으며, 경쟁이 심할수록 자발적 이직률이 증가하는 것으로 나타났다. 둘째, 제품혁신을 종속변수로 한 모형도 인적자원관리시스템 유형이 모형설명력의 41%를 차지하고 있다(수정된 $R^2 = .13$, $\eta^2 = .053$). 다른 변수들 중에서는 사업전략이 유의미한 영향력을 보여주고 있는데, 회귀모형에 의하면, 공격형 전략이 다른 전략들에 비하여 높은 수의 제품혁신을 보여준다. 마지막으로, 재무적 성과의 차이에 있어서도 인적자원관리시스템 유형은 유의미한 영향력을 보여주고 있다(수정된 $R^2 = .101$, $\eta^2 = .034$). 재무적 성과모형에서는 산업과 사업전략의 차이가 유의미한 영향을 미치고 있었고, 특히 시장수요의 증가가 재무적 성과를 향상시키는 주요한 요인 중 하나로 나타났다.

5.3 추가분석

5.3.1 시스템 유형에 따른 특정 제도

앞서 <그림 1>에서 볼 수 있었던 것과 같이 연속형 변수의 경우에는 군집분석의 결과를 도식화하였

3) 가설검증과 관련하여 인적자원관리시스템 유형분류의 기준이 되는 두 차원을 직접 투입하여 두 차원 간의 상호작용효과를 검증하는 방식도 활용할 수 있다. 본 연구에서는 <표 8>에서 활용한 통제변수, <그림 3>의 x축(자율지향)과 y축(관계지향)을 나타내는 대상점수, 그리고 두 차원간의 상호작용항을 순서대로 투입하는 위계적 회귀분석을 추가적으로 실시하였다. 결과에 의하면, 제품혁신과 재무적성과에 대해서는 두 차원의 직접효과와 상호작용효과를 모두 확인할 수 있었지만, 자발적 이직률은 직접효과만 유의한 결과가 나타나고 상호작용효과는 나타나지 않았다. 이와 같은 분석결과는 유형간 평균차이 검증에 의한 가설1의 채택이 매우 제한적으로 해석되어야 함을 의미한다. 이러한 분석의 필요성에 대해 유익한 지적을 해주신 심사자께 감사드린다.

〈표 8〉 인적자원관리시스템 유형과 조직성과

(a) ANCOVA	종속변수		
	자발적 이직률 ²⁾	제품혁신	재무적성과
통제변수			
산업[8]	3.77** (.030)	0.48 (.011)	2.10*** (.030)
사업전략[3]	0.86 (.003)	5.30*** (.044)	3.68*** (.020)
노동조합[1]	80.67*** (.077)	0.25 (.001)	1.67 (.003)
조직규모[1]	2.13 (.002)	0.80 (.002)	1.71 (.003)
조직연령[1]	11.01** (.011)	0.62 (.002)	0.24 (.000)
경쟁정도[1]	5.59* (.006)	1.40 (.004)	2.02 (.004)
시장수요[1]	1.21 (.001)	1.66* (.005)	6.40*** (.012)
인적자원관리시스템 유형[3]	10.29*** (.031)	6.46*** (.053)	6.32*** (.034)
수정된 R ²	.215	.130	.101
(b) MANCOVA			
	모형효과	인적자원관리 시스템유형 효과	
Hotelling's T	1.13	0.11	
Wilks's λ	0.47	0.91	
F _T	315.16***	9.77***	
F _λ	315.16***	9.53***	

1) n=915

2) 자발적 이직률은 자연로그 변환하여 투입

3) ANCOVA 통계치는 Mean Square.()=partial eta², []=df.

4) * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

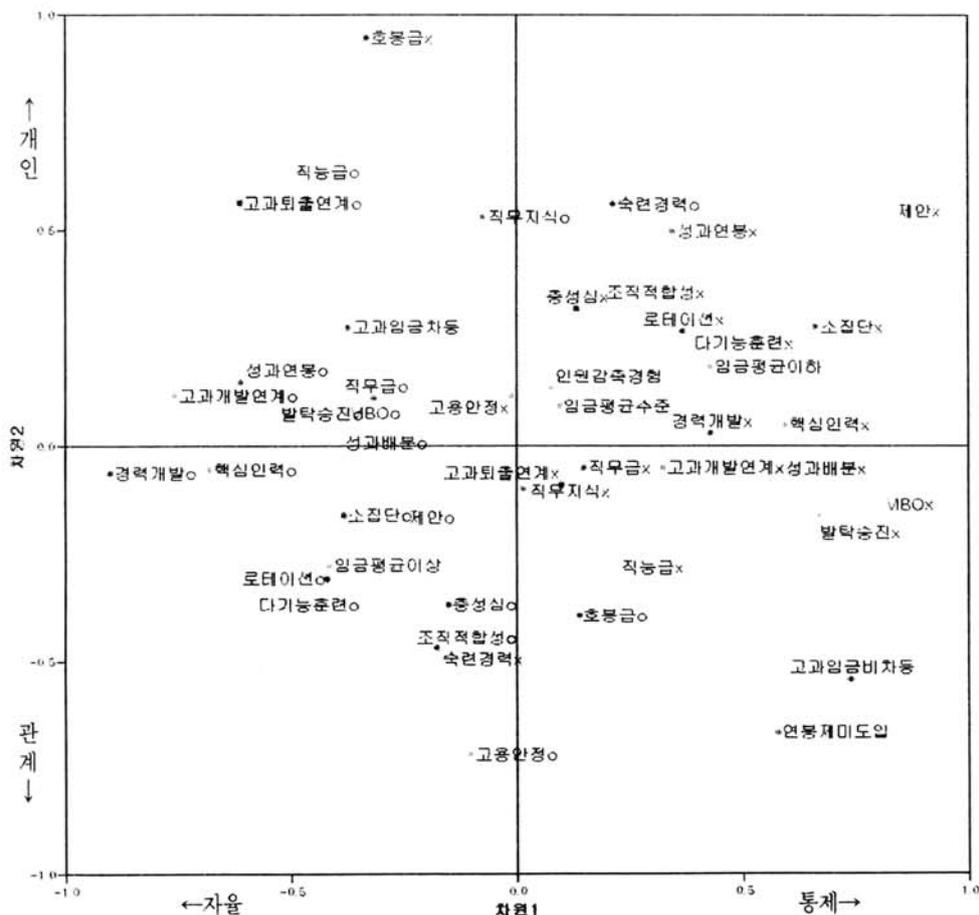
을 때, 그것이 사전에 설정해 놓은 유형분류의 특성과 일치하는지를 직접적으로 확인할 수 있는 반면, 범주형 변수들은 별도의 시각화 기법을 동원하지 않는 이상 각 변수들이 유형분류에 어떤 영향을 미치고 있는지를 구체적으로 확인하기 어렵다. 따

라서 여기서는 최적화척도법의 일종인 동질성분석(HOMALS, Homogeneity analysis 또는 MCA, Multiple correspondence analysis)을 활용하여, 범주형 변수들 속에 잠재해 있는 패턴이 관계지향과 자율지향의 2차원적 특성을 어떻게 구성하

고 있는지를 기하학적 형태로 표현해보고자 한다 (Lorenz & Valeyre, 2005; 노형진, 2005). 또한, 이들 패턴이 군집분석의 결과를 정확히 판별하고 있는지 확인한다.⁴⁾ 범주형 변수를 활용한 동질

성 분석의 결과 나타난 수량화 도표를 <그림 2>에서 소개하고 있다.⁵⁾

우리는 이 그림을 통해서 몇 가지 추가적인 정보를 확인할 수 있다. 첫째, 그림을 보면 범주 수량



<그림 2> 범주형 변수를 활용한 동질성 분석 결과(수량화 도표)

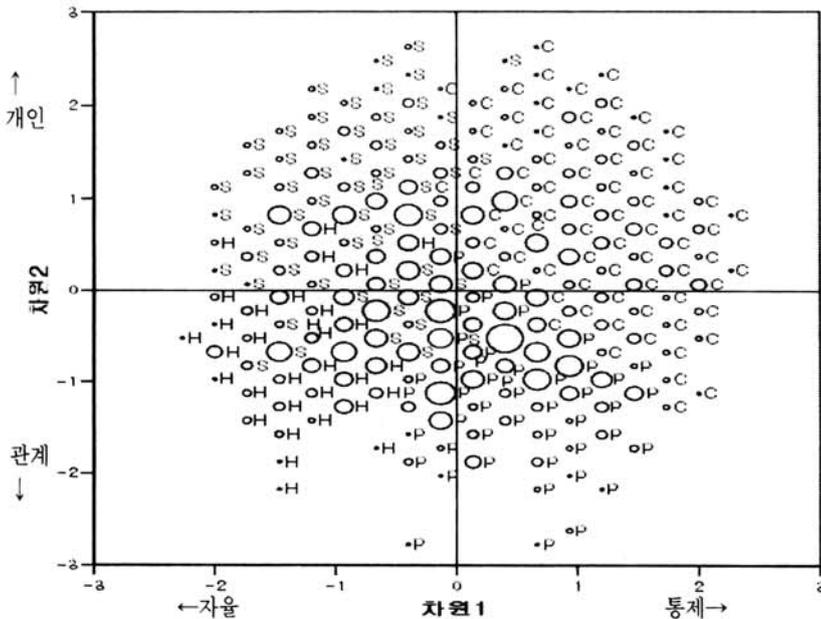
- 4) 이와 같은 방법은 최적화 척도법을 군집분석과 보완적으로 활용함으로써 군집분석에 투입된 다양한 변수들의 차원을 몇 가지 차원으로 축소하여 시각화할 수 있고, 이를 통해 군집분석의 결과가 타당한지를 확인할 수 있다는 기존 문헌들의 제안에 따른 것이다 (Bailey, 1994; Everitt et al., 2001; 노형진, 2008).
- 5) 모형요약에 의하면, 차원 1은 전체 관성(total inertia=.02221)의 71.6%를 설명하고 차원 2는 10.7%를 설명하고 있다. 이는 두 개 차원으로 전체 범주형 데이터가 보유하고 있는 정보의 82.32%를 설명할 수 있다는 것을 의미한다(StataCorp, 2007).

화 결과 도출된 두 가지 차원이 각각 자율지향(차원1, 수평축)과 관계지향(차원2, 수직축)의 성격을 가지고 있다는 것이다. 예를 들어, 관계지향의 성격을 나타내는 고용안정정책, 호봉급 등 제도들의 도입(○으로 표시)은 그림의 하단에 위치한 반면, 그러한 제도들의 미도입(×로 표기)은 상단에 위치하고 있다. 또한 통제방식의 특성이 자율 지향적인지를 판별할 수 있는 성과배분, 목표관리제도(MBO)와 같은 제도들의 도입은 그림의 왼편에 위치하고, 이 제도들을 미도입은 오른편에 위치하고 있다.

둘째, 인적자원관리 정책나 제도들 간의 관계성을 파악할 수 있다. 그림에서 근접하게 위치하고 있는 제도들은 서로 함께 도입될 가능성이 높은 것으로 판단할 수 있다. 예를 들면, 직능급(그림의

왼쪽 상단에 위치)을 기본급의 구성요소로 도입하고 있는 사업장에서는 개인의 역량과 성과를 나타내는 고과점수가 몇 년간 연속해서 기준이하인 사람들에 대해서는 퇴출하는 제도나 관행을 보유할 가능성이 매우 높다는 것으로 이해할 수 있다.

셋째, 위에서 살펴본 두 가지 정보를 종합적으로 분석해보면 그림의 각 셀은 인적자원관리시스템의 각 유형을 결정하는 주요한 제도들의 묶음을 나타내고 있다. 예를 들어 개인지향과 자율지향의 영역에 위치해 있는 직능급, 인사고과퇴출연계, 인사고과결과에 의한 임금차등, 성과연봉, 고과개발연계, 발탁승진, 목표관리제도, 성과배분제도 등의 도입은 스타형 인적자원관리시스템을 형성하는 주요한 인사제도 묶음(bundle)로 이해할 수 있다.



- 1) H: 현신형, S:스타형, P:가부장형, C:통제형.
- 2) ○표시가 클수록 해당영역에 많은 케이스가 분포하고 있음을 나타냄.

(그림 3) 군집분석 결과의 시각화: 대상점수에 따른 케이스별 위치

마지막으로, 다양한 제도들의 범주수량화 합계를 표준화한 대상점수(object scores)를 통해 각 사업장의 영역별 위치를 나타낼 수 있다. 동질성분석의 결과 나타난 대상점수를 활용하여 군집분석의 결과 분류된 네 가지 인적자원관리 시스템 변수를 2차원에 도식화한 것이 <그림 3>이다. 그림을 보면 두 차원이 구성하는 네 개의 셀에 인적자원관리 시스템의 각 유형이 매우 유사하게 분포되고 있음을 확인할 수 있다. 이러한 분석을 통해 인적자원관리 정책 및 제도들의 특성으로 구성된 범주형 변수들이 인적자원 관리시스템 유형 분류에 중요한 기준으로 작용하고 있다는 것을 확인할 수 있다.

5.3.2 인적자원관리 시스템 유형별 성과차이

본 연구에서는 앞서 밝힌 것처럼, 확보 가능한 객관적 성과변수를 활용하여 인적자원관리시스템 유형간 성과차이를 추가적으로 분석하였다.

<표 9>는 두 가지 조직성과에 대한 일원배치분산 분석의 결과이다. 재무적 성과를 종속변수로 한 가

설 3과 관련해서 인당부가가치와 인당매출액을 기준으로 분석한 결과, 인당매출액은 주관적으로 측정된 재무적 성과(<표 7>참조)와 동일한 순서를 형성하고 있지만, 인당부가가치는 가부장형과 스타형의 순서가 바뀌어 나타났다. 재무적 성과의 경우, 객관적 성과변수를 활용한 분산분석의 결과는 재무정보자료가 분석수준이 완전히 일치하지 않는 기업 수준의 자료이며, 상당한 결측치의 존재로 주관적 성과변수를 활용한 결과에 비해 사후분석의 결과 나타난 유형간 차이가 상대적으로 명확하게 구분되고 있지는 않았다.

VI. 결론

6.1 연구의 의의 및 시사점

본 연구에서는 이론적으로 제안한 네 가지 인적자원관리 시스템 유형의 존재양식을 파악하고, 각

<표 9> 인적자원관리시스템 유형 간 객관적 조직성과의 차이

조직성과	인적자원관리 시스템 유형					ANOVA F
	현신형	스타형	가부장형	통제형		
인당부가가치 (n=321)	평균	122.77 ^a	96.89 ^{a,b}	104.19 ^{a,b}	77.83 ^b	3.65*
	표준편차	(81.90)	(77.95)	(86.59)	(80.46)	
	n	56	87	104	77	
인당매출액 (n=691)	평균	591.34 ^a	538.70 ^a	521.17 ^a	335.78 ^b	4.39**
	표준편차	(614.51)	(660.23)	(888.20)	(588.61)	
	n	126	193	180	192	

1) a~d: Duncan의 사후분석 결과, a가 가장 높은 순위, d가 가장 낮은 순위. 동일한 기호를 갖는 유형들은 사후분석의 동일 부집단에 포함됨을 나타냄.

2) 단위: 자발적 이직률과 이직률은 %, 인당부가가치와 인당매출액은 백만원.

3) * p < .10, ** p < .01, *** p < .001

시스템 유형별 조직성과의 차이를 분석하였다. 본 연구의 이론적 의의 및 시사점은 다음과 같다. 첫째, 통합적인 관점과 이론적으로 도출한 인적자원관리 시스템 유형에 대해 국내 기업들을 대상으로 분석한 결과 실제로 네 가지 인적자원관리 시스템으로 분류될 수 있음을 확인하였다. 따라서 현상적으로만 논의되고 있던 인적자원관리 유형을 이론적 분석틀에 근거하여 경험적으로 분류하였다는 측면에서 연구의 의의를 가진다.

둘째, 인적자원관리 시스템 유형을 구분하는 두 가지 차원이 조직성과의 유형별로 미치는 효과가 상이함을 실증적으로 보여주었다. 이것은 인적자원관리가 추구하는 방향에 따라 조직성과 유형별 효과는 달라질 수 있으며, 특히 현신형 인적자원관리 시스템이 다른 시스템에 비해 우월한 조직성과를 달성할 수 있는 이론적인 근거를 실증적으로 보여주었다는 측면에서 공헌점을 가진다. 즉, 현신형 인적자원관리 시스템은 관계지향성을 강조하는 동시에 자율지향성을 강조하기 때문에 다른 시스템에 비해 조직성과에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이와 같은 결과는 인사관리의 전념(commitment) 지향성과 작업조직의 참여적 성격이 상호보완적 관계를 구성하여 이직률을 낮추고, 생산성을 향상시킨다는 김동배(2001)의 연구결과와도 일맥상통하는 것이다. 이와 함께 자율기반관리와 관계지향성 중에서는 자율지향성이 관계지향성보다 조직성과에 더욱 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보인다.⁶⁾ 재무적 성과 측면에서 스타형이 가부장형보다 높은 성과를 보인 것도 이러한 이유

때문이라고 판단된다. 이러한 결과를 통해 종업원들의 긴밀한 협력도 종업원들의 창의성과 자율성의 보장될 때 더욱 효력을 발휘한다는 사실을 알 수 있다. 또한 이러한 현상은 종업원들의 창의성, 주도성 및 자율성을 강조하는 관리 방식의 중요성이 증가하고 있는 현상과도 그 맥을 같이 한다.

셋째, 본 연구는 분석 방법상에 있어서는 기존 연구들의 분석방법보다 진일보한 접근을 시도하였다. 군집분석을 활용하여 인적자원관리 시스템 유형을 구분했던 기존의 연구들에서는 더미변수 형태의 범주형 변수만을 기준변수로 활용하거나(Ichniowski et al. 1997), 연속형 변수만을 분류기준으로 활용해 왔다(Arthur, 1992). 본 연구에서 사용된 이단계 군집분석 방법은 범주형과 연속형 변수를 모두 포함하여 인적자원관리 시스템 유형구분에 활용하였다는 것이 특징이다. 또한 동질성 분석을 통해 이들 변수들이 인적자원관리 시스템 유형과 구체적으로 어떠한 관련성을 갖고 있는지에 대해 심도 깊은 논의를 하였다.

본 연구의 실무적 시사점으로는 첫째, 인적자원관리에 대한 지속적인 투자와 관심이 필요하다는 것을 확인해준다. 분석결과 산업, 전략, 노동조합, 경쟁정도 및 시장수요와 같은 변수들을 통제한 상태에서도 인적자원관리 시스템의 유형들은 조직성과에 유의미한 차이를 보이고 있었다. 특히, 가장 이상적인 성과를 나타내고 있는 현신형이 가장 적은 수의 사업장만이 구축하고 있다는 점과 다양한 제도들을 일관된 논리 속에서 구축하고 있다는 점을 고려하면, 기업에서는 장기적인 관점에서 인적

6) 주요 변수들간의 상관관계 분석을 해 본 결과 해석이 제한적이기는 하지만 자율기반관리와 자발적 이직률, 혁신성과, 재무적 성과간의 관계($r = -.08, p < .05, r = .32, p < .01, r = .21, p < .01$)가 관계지향성과 자발적 이직률, 혁신성과, 재무적 성과간의 관계($r = -.14, p < .01, r = .07, p < .05, r = .03, n.s.$)보다 대체적으로 상관관계가 높은 경향을 보임을 확인할 수 있었다. 추가분석을 통해 유용한 정보를 확인할 수 있도록 해 주신 심사자의 조언에 감사드린다.

자원관리에 대한 끈기 있는 투자가 요청된다고 볼 수 있다. 둘째, 본 연구의 결과 인적자원관리 시스템 유형별로 요구되는 구체적인 제도들을 파악하였으므로 각 조직별로 자사의 인적자원관리 시스템 유형을 파악하고, 특정한 유형으로 전환하기 위해서는 어떠한 제도를 도입하고 운영할 것인가에 대해 구체적으로 적용 실행할 수 있다. 이와 관련하여, 이른바 종차(specific difference)의 개념에 주목할 만하다. 종차는 한 종류의 유형을 다른 종과 구별시켜 주는 징표인데, 각 인적자원관리 시스템의 유형들을 종의 개념으로 이해할 수 있을 것이다(이준우, 2005). 예를 들어 <그림 2>의 수량화도표를 보면, 현신형 인적자원관리 시스템이 가장 특이하게 보유하고 있는 관행은 소집단활동, 제안제도, 다기능훈련, 평균이상의 임금 등이며, 스타형은 호봉급의 부재, 직능급의 도입, 고과결과의 퇴출연계, 고과결과에 의한 임금차등, 성과연봉, 발탁승진 등, 가부장형은 연봉제 미도입과 호봉제의 시행, 고과결과에 의한 임금 비차등 등으로 해석할 수 있다. 좀 더 정밀한 연구를 통해 개별제도의 효과에 대한 이해가 전제되어야 하겠지만, 이와 같이 각 시스템의 종차로 여겨지는 제도들을 기준으로 조직에서는 자신들의 인적자원관리시스템의 성격을 이해하는데 도움을 받을 수 있을 것이다.

6.2 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 우선 한계점으로 지적할 수 있는 것이 본 연구가 다양한 인적자원관리 유형의 존재 양식을 분석하고 유형별 조직성과간의 차이를 분석한 탐색적인 연구이기 때문에 인적자원 유형들과 다양한 조직성과간의 관계에 대한 이론적인 논거가 부족한 편이

다. 따라서 향후 심도 있는 연구를 통해 좀 더 명확한 이론적인 논거를 보완할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 횡단면(cross-sectional) 분석을 하였기 때문에 정확한 인과관계를 확정할 수 없다는 점이다. 이것은 역인과관계(reverse causality)의 가능성이 존재할 수 있음을 의미한다. 즉, 기업의 성과가 높은 기업이 보다 효과적이고 다양한 인적자원관리 제도들을 도입하여 이를 적용했을 수 있다는 것이다(Becker & Huselid, 2006). 이러한 문제를 해결하기 위해서는 종단면 분석이 필요하다. 셋째, 본 연구에서 활용하고 있는 주관적 조직성과를 측정함에 있어서 각 변수별로 하나의 문항만을 활용하여 측정하였다는 한계를 가진다. 넷째, 본 연구의 중요한 변수인 인적자원관리 제도와 조직성과가 모두 인사담당자가 응답한 설문을 기반으로 하기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 문제가 존재한다. 그러나 단일항목 및 단일응답자 측정의 문제를 보완하기 위해 객관적 조직성과를 활용하여 추가분석 해 본 결과 어느 정도 유사한 결론을 얻을 수 있었다. 마지막으로 인적자원관리 시스템 유형을 분류하는 기준의 측정에 있어서의 개념타당성(construct validity)의 문제가 제기 될 수 있다. 예를 들어 '자율지향'을 측정하는 설문 문항 중 업무수행방법이나 업무속도 결정, 신규팀원의 채용결정, 팀원 훈련 결정 등에서 자율성이 크지 않다는 것은 '권위-자율지향'차원과는 일정한 거리가 존재하는 것으로 해석될 수 있다. 이는 본 논문에서 사용한 '자율지향'차원과 '관계지향'차원을 측정하는 설문문항이 2차 자료인 사업체패널조사(WPS) 2005의 측정문항을 활용하였기 때문이며, 이는 향후 연구에서 보완되어야 할 부분임을 밝힌다.

한편, 본 연구를 통해 도출할 수 있는 향후 연구

방향은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 네 가지 유형의 인적자원관리 시스템이 조직성과에 미치는 영향에 있어서의 상황요인을 규명하고 그 효과를 분석하는 것이다. 기존의 연구에서도 현신형 인적자원관리 시스템과 조직성과간의 조절효과에 대한 연구가 진행되고 있듯이(Batt, 2002; Datta et al., 2005), 스타형이나 가부장형이 조직성과에 더욱 긍정적인 효과를 나타낼 수 있는 상황적 요인은 무엇인지 상황별로 적합한 인적자원관리 시스템을 분석하는 것이 요구된다. 둘째, 하나의 인적자원관리 시스템에도 다양한 세부 유형이 존재할 수 있는가에 대한 것이다. 예를 들어 현신형 인적자원관리 시스템을 보다 구체적으로 살펴보면 다양한 번들(bundle)의 조합이 있을 것이며, 이는 가부장형, 스타형, 통제형에서도 발견될 것이다. 따라서 향후 연구에서는 본 연구에서 제시한 네 가지의 인적자원관리 시스템을 각 요소별로 보다 세부적이며 심층적 분류를 시도해 볼 수 있을 것이다. 이를 통하여 현신형 인적자원관리 시스템 내부에서도 상대적으로 긍정적인 경우와 그렇지 않은 경우를 비교할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 횡단적 연구로 한 기업의 일정 시점에서의 인적자원관리 시스템에 대한 연구이다. 따라서 인적자원관리 시스템 유형의 변화에 대한 연구를 시도하여 인적자원관리 시스템의 변화 경로 혹은 가장 효과적인 변화 단계가 있는지 만약에 있다면 어떠한 과정을 취하게 되는지에 대한 종단적 연구가 필요하다. 넷째, 본 연구에서는 각 시스템의 결정요인에 대해서는 고려하지 못했다. 그러나, 기업들은 자사가 겪는 상황으로 인하여 특정 인적자원관리 시스템을 선택하거나, 혹은 변화하지 못하는 경우도 존재할 것이다. 따라서 향후에는 시스템 결정의 선행요인에 대한 추가적인 연구도 필요할 것이다. 다섯째,

본 연구는 한국 기업들을 대상으로 연구가 되었으며, 그 결과 국가 문화적 특성이 제도나 시스템 상에서 발현되었을 것이다. 문화적 차이를 고려한 국제 비교연구 또한 향후 연구과제로 제시할 수 있다.

참고문헌

- 권동인·박호환 (2003), "고물입 인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구," *인사관리연구*, 27, 1-32.
- 김기태·조봉순 (2008), "인적자원관리와 조직성과간의 관계에 관한 연구," *인사조직연구*, 16, 115-157.
- 김동배 (2001), "참여적 작업시스템과 성과: 작업조직과 인사관리의 정합성을 중심으로," *인사관리연구*, 25, 199-227.
- 김진희·심원술 (2004), "인적자원관리시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증연구: 제도 내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과," *인사관리연구*, 28, 131-169.
- 노형진 (2005), *SPSS/Amos에 의한 사회조사분석:범주형 데이터 분석 및 공분산구조분석*, 개정판, 서울, 형설출판사.
- 노형진 (2008), *대응분석의 이론과 실제: 범주형 데이터의 주성분분석*, 서울, 한울출판사.
- 배종석 (2001), "인적자원관리와 기업성과: 비판적 고찰과 한국기업 적용과제," *인사관리연구*, 25, 1-31.
- 배종석 (2006), *사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론*, 서울, 홍문사.
- 송보화 (2006), "인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰-제조업을 중심으로," *경영학연구*, 35, 331-363.
- 양수경 (2007), "사업체 재무정보 조사방법 비교," *노동리뷰*, 35, 86-96.
- 양혁승 (2002), "전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및

- 향후 연구과제 개관." *인사관리연구*, 26, 113-143.
- 유규창 · 김동원 (2003), "한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형 분류와 결정요인에 관한 연구." *경영학연구*, 31, 1887-1915.
- 유규창 · 박우성 (2007), "성과주의 인사제도의 도입 영향 요인 및 조직성과." *인사조직연구*, 15, 187-224.
- 이준우 (2005), "조직군 수준의 HRM연구에 대한 조직통계학적 접근." 한국인사조직학회 2005년도 하계통합학술연구발표회 발표논문집. 한국인사조직학회, 125-164.
- 한국노동연구원 (2008), *사업체패널조사 2005*. 서울. 한국노동연구원.
- 허명희 (2007), *SPSS Classification Analysis*, 서울, (주)데이타솔루션.
- 허찬영 · 이현도 (2006), "고성과 지향의 전략적 인적자원 관리와 기술혁신: 노동자 태도의 매개효과." *노동정책연구*, 6, 195-231.
- Amabile, T. M. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations." *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-130.
- Aoki, M. and G. Jackson (2008), "Understanding an Emergent Diversity of Corporate Governance and Organizational Architecture: An Essentiality-Based Analysis." *Industrial and Corporate Change*, 17, 1-27.
- Arthur, J. B. (1992), "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills." *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Arthur, J. B. (1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover." *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Ashford, S. J., Lee, C. and P. Bobko (1989), "Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test." *Academy of Management Journal*, 32, 803-829.
- 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, K. D. (1994), *Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bamberger, P. A. and I. Mushroom (2000), "Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact(Advanced topics in organizational behavior)." Oaks, CA: Sage Publications.
- Baron, J. N. and D. M. Kreps (1999), "Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers." New York, NY: John Wiley & Sons.
- Batt, R. (2002), "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth." *Academy of Management Journal*, 45, 587-797.
- Becker, B. E. and M. A. Huselid (2006), "Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?." *Journal of Management*, 32, 898-925.
- Begin, J. (1992), "Comparative Human Resource Management: A Systems Perspective." *International Journal of Human Resource Management*, 3, 379-408.
- Beugelsdijk, S. (2008), "Strategic Human Resource Practices and Product Innovation." *Organization Studies*, 29, 821-847.
- Cardinal, L. B. (2001), "Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development." *Organization*

- Science*, 12, 19-36.
- Chadwick, C. and P. Cappelli (1999), "Alternatives to Strategic Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management," *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4: 1-29.
- Chiu, T., D. Fang, J. Chen, Y. Wang, and C. Jeris (2001), "A Robust and Scalable Clustering Algorithm for Mixed Type Attributes in Large Database Environment," in: *Proceedings of the seventh ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining*. 263-268.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Collins, C. J. and K. D. Clark (2003), "Strategic Human Resource Practices, Top Management Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage," *Academy of Management Journal*, 46, 740-751.
- Collins, C. J. and K. G. Smith (2006), "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms," *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.
- Combs, J., Yongmei, L., Angela, H. and K. David (2006), "How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance," *Personnel Psychology*, 59, 3, 501-528.
- Datta, D. K., J. P. Guthrie and P. M. Wright (2005), "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?" *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- 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, 802-835.
- Dyer, L. and T. Reeves (1995), "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?" *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Dyer, L. and G. Holder (1988), "A Strategic Perspective of Human Resource Management," In L. Dyer(Ed.), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*: 1-46. Washington D.C.: Bureau of National Affairs.
- Everitt, B. S., S. Landau and M. Leese (2001), *Cluster Analysis*, 4th Edition. London: Edward Arnold Publishers Ltd.
- Hair, J. F., B. Black, R. E. Anderson, B. J. Babin and R. L. Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Henriques, I. and P. Sadorsky (1999), "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance," *Academy of Management Journal*, 42, 87-99.
- 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.

- Ichniowski, C., K. Shaw and G. Prennushi (1997), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines," *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Jiménez-Jiménez, D. & S. Sanz-Valle (2008), "Could HRM Support Organizational Innovation?," *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1208-1221.
- Lepak, D. P. and S. A. Snell (1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. and E. E. Harden (2006), "A Conceptual Review of High Involvement HR Systems in Strategic HRM Research," *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217-271.
- Lorenz, E. and A. Valeyre (2005), "Organizational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15."
- Matusik, S. F. and C. W. L. Hill (1998), "The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23, 4, 680-697.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), "Organizational Strategy, Structure and Process," New York: McGraw Hill.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1984), "Designing Strategic Human Resource Systems," *Organizational Dynamics*, 13, 1, 36-52.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5, 14-37.
- Norušis, M. J. (2008). Cluster Analysis, *SPSS16.0 Statistical Procedures Companion*, PrenticeHall.
- Okazaki, S. (2006), "What Do We Know about Mobile Internet Adopter?: A Cluster Analysis," *Information & Management*, 43, 127-141.
- Oldham, G. R. and A. Cummings (1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Punj, G. & D. W. Stewart (1983), "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application," *Journal of Marketing Research*, 20, 134-148.
- Schuler, R. S. (1989), "Strategic Human Resource Management and Industrial Relations," *Human Relations*, 42, 157-184.
- Scott, S. G and R. A. Bruce (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37, 1142-1165.
- Shaw, J. D., J. E. Delery, G. D. Jr. Jenkins and N. Gupta (1998), "An Organization-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, 292-327.
- StataCorp L. P. (2007), *Stata Multivariate Sta-*

- tistics Reference Manual: Release 10*, College Station, Tex. : StataCorp LP.
- Subramaniam, M. and M. A. Youndt (2005), "The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities," *Academy of Management Journal*, 48, 450-463.
- Sun, L. Y., S. Aryee, and K. S. Law (2007), "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective," *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.
- Tsui, A. A., J. L. Pearce, L. W. Porter, and A. M. Tripoli (1997), "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off?," *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Verburg, R. M., D. N. D. Hartog, and P. L. Koopman (2007), "Configurations of Human Resource Management Practices: A Model and Test of Internal Fit," *International Journal of Human Resource Management*, 18, 184-208.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J. et al. (2004), "On the Validity of Subjective Measures of Company Performance," *Personnel Psychology*, 57, 95-118.
- Walton, R. E. (1985), "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review*, 63, 77-84.
- Wright, P. M. and G. C. McMahan (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P. M. and S. A. Snell (1991), "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management," *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.
- Wright, P. M. and W. R. Boswell (2002), "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management," *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Yalabik, Z. Y., S. Chen, J. Lawler, and K. Kim (2008), "High-Performance Work System and Organizational Turnover in East and Southeast Asian Countries," *Industrial Relations*, 47, 145-152.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. and D. P. Lepak (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.

Human Resource Management System Classifications and its Effect on Organizational Performance in Korea: A Typological Approach

Yoon Ho Kim* · Sujin Han** · Ow Won Park***

Abstract

The previous studies have focused mostly on the relationship between the human resources management systems and the firm performances. They have showed that human resource management (HRM) system is positively related to organizational performance. However, only few studies have attempted to find out various types of human resource management system.

Since the previous studies have classified the types of HRM systems according to the partial and fragmented criteria, more integrated approaches are in needs to be taken to classify HRM systems. Furthermore, not many studies trying to prove the relationship between the various types of HRM systems and the various types of firm performance (i.e., turnover rate, innovative performance, and financial performance) have been done so far.

The purpose of this study is to classify firms according to theoretically identified HRM systems, commitment type, star type, paternalistic type, and control type. It tries to show how the different types of HRM systems are related to various types of firm performances.

To classify HRM systems, this study employed the approach with two dimensions - i) the mode of human existence in an organization(individual-relational continuum), and ii) the control mechanism(authority-autonomy continuum) -based on the previous studies.

This study used the data from the Workplace Pannel Survey(WPS) 2005 of the Korea Labor Institute. The WPS 2005 received the responses from managers in charge of the human resource departments at 1,905 Korean establishments. Out of 1,905, the 931 samples from

* Adjunct Professor, School of Industrial Management, Korea University of Technology and Education.

** (Correspondent Author) Full-time lecturer, Department of Business Administration, Hoseo University of Korea.

*** Full-time lecturer, Department of Business Administration, Catholic University of Korea.

manufacturing and service industry, and union and nonunion firms with more than 50 employees were used in this study. To find out the characteristics of HRM systems, this study used two-step cluster analysis in SPSS, and to compare the level of organizational performance among these HRM systems ANOVA and MANCOVA were used.

The empirical results showed that HRM systems were classified into commitment type, star type, paternalistic type and control type as expected. We also found out the levels of organizational performance were significantly different among these four types of HRM systems.

Both commitment type and paternalistic type were associated with lower levels of turnover rate than star and control type. Innovative performance was highest in the commitment type, next highest with star type and next highest with paternalistic type. Innovative performance was lowest under control type. In terms of financial performance, both commitment type and star type were superior to the other types of HRM system. Financial performance was lowest under control type. From these results, we concluded that most of our hypotheses were supported. We also found that categorical variables composed of HRM policies and practices were very useful for the analysis of HRM classifications.

These findings help us to enrich the understanding of HRM systems and provide valuable practical implications to HRM managers. This study empirically proved the theoretical foundation in that the firms with the commitment type of HRM system achieve better performance than the other types of HRM system. The commitment HRM system influences more positively firm performance than the others since it stresses both relational and autonomous orientation.

Secondly, this study made a step forward methodologically. The two step clustering technique used in this study included both continuous and categorical variables, which made it possible to classify HRM systems effectively. Furthermore, with the HOMALS this study discussed how a particular HRM system is related to individual HR practices. The commitment HRM system, for example, has special features such as small group activities, suggestion program, multi-skill training, and higher wage level. The star system has pay system based not on seniority but on competence, performance related weeding-out and pay differentiation system, merit pay, and exceptional promotion. The paternalistic system retains seniority based pay and non differentiated wage level.

Key words: human resource management system, commitment type, star type, paternalistic type, control types, turnover rate, innovative performance, financial performance