

사용자의 HR역량이 노사신뢰와 교섭효율성에 미치는 영향

송 민 수(한국노동연구원)

유 병 홍(고려대, 노동대학원)

본 연구의 목적은 사용자의 HR역량이 노사 신뢰와 교섭효율성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는데 있다. 이를 위해 2009년과 2011년 사업체 패널 자료를 활용하여 가설을 검증하였다. 분석 결과, 사용자의 HR역량은 노사 신뢰와 교섭효율성에 정(+)의 영향을 미쳤다. 노조조직들은 HR역량과 교섭효율성 간의 관계를 부정적으로 조절했다. 노사 신뢰는 HR역량과 교섭효율성 간의 관계를 부분적으로 매개했다. 본 연구의 함의는 그동안 연구가 거의 이루어지지 않았던 사용자 HR역량의 중요성을 객관적인 데이터를 통해 일깨워 주었다는 점이다. 본 연구는 인적자원관리(HRM)와 노사관계(IR) 연구의 소통 가능성을 제시한다.

■ 주제어: HR역량, 노사 신뢰, 교섭효율성, 인적자원관리, 노사관계

I. 서 론

인적자원관리의 위상은 나날이 높아지고 있다. 세계화에 따라 더욱 치열해진 산업경쟁구도에서 인적자원 그 자체 뿐 아니라, 인적자원관리가 기업성패를 좌우하는 핵심 요소로 자리 잡아가고 있다(Baron & Kreps, 1999). 인사만사(人事萬事)라는 용어를 통해서도 짐작할 수 있듯이 국내에서도 한층 높아진 인적자원관리의 영향력을 느낄 수 있다.

인적자원관리는 다음의 두 가지를 전제한다. 첫째, 사람에 의해 기업 간 성과의 차이가 발생한다. 둘째, 인적자원관리에 따라 종업원들의 행동이 변화할 수 있다. 즉, 인적자원관리는 종업원 태도와 기업 성과에 영향을 미친다. 사용자는 올바른 인적자원관리를 통해 노사 간 신뢰 관계를 공고히 할 수 있으며, 불필요한 거래비용(transaction costs)을 줄일 수 있다. 이러한 매커니즘은 사용자의 우수한 HR 역량을 기반으로 작동한다. 사용자의 HR 역량은 고용관계와 기업성과에 영향을 미치는 주요 요인 가운데 하나다.

중요성에도 불구하고 사용자의 HR 역량, 그리고 HR 역량이 고용관계에 미치는 영향에 대한 연구는 드물다. 이제까지 인적자원(HR)관련 연구는 인적자원관리제도의 다양성, 다양

한 인적자원관리 제도들 간의 일관성, 인적자원관리제도의 효과성 등 다양한 분야에서 이루어져 왔다. 한편, 인적자원관리연구의 가장 근본적인 전제가 “사람이 중요하다”는 점에 견주어 본다면, 정작 사람에 대한 연구는 소홀한 측면이 없지 않다. 사람이 중요하다는 식의 접근은 추상수준(level of abstraction)이 지나치게 높기 때문에 구체적인 연구로 진행하기에 어려움이 있는 것이 사실이다. 이에 따라 본 연구는 추상수준을 한 단계 낮추어 사용자의 역량이 중요하다라는 점에 주목하고자 한다. 인적자원관리, 궁극적으로 조직운영은 결국 사람이 수행하는 것이며, 그 과정에서 사용자의 역량이 중요한 영향을 미칠 것이기 때문이다.

노사관계 영역에서도 사용자 연구는 많지 않았다. 대다수의 선행 연구들은 노사관계 주체들의 구체적 역량보다는 환경과 전략, 또는 자원동원능력과 같은 총체적 역량을 주로 다루어 왔다. 아울러, 노사관계의 행위자 측면에서 봐도, 노동조합에 대한 연구가 절대적인 수준에 있으며(전인·서인덕, 2008), 사용자에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다.

이와 같은 문제의식에 따라, 본 연구는 사업체 패널 자료를 활용하여 사용자의 HR 역량이 노사 신뢰와 교섭효율성에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 본 연구에서 사용자는 사용자 위치에 있는 개인이 아니라 인적자원관리부서 담당자라는 집합개념이다. 기업조직은 조직을 구성하고 있는 각 기능별 집단의 합으로 이루어진다. 기업규모가 커진 현대 조직에서 인적자원관리와 같이 큰 영역을 한 사람이 맡는 경우는 극히 드물기 때문에, 기능별 집단으로 보는 것이 타당할 것이다. 사업체 패널 자료에서 대다수의 경우 응답자가 “개인”이 아니라 “관련 내용을 담당하고 있는 부서의 대표”자격으로 응답하고 있는 것도 같은 맥락이다. 이에 따라 본 논문에서는 사용자의 HR역량을 HR담당부서의 역량이란 개념으로 쓰고자 한다. 본 연구를 통해 노사관계 안정화를 위한 방향성, 효과적 인적자원관리에 대한 함의를 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 선행연구와 가설

1. HR역량과 노사 신뢰

역량은 탁월한 업무수행에 필요한 개인의 특성들을 종합적으로 일컫는 용어로, 능력 뿐 아니라 업무수행에 필요한 개인의 특성들을 종합적으로 일컫는 말이다(백기복, 1994). 역량은 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성(underlying characteristics causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance)(Spencer & Spencer, 1993), 탁월한 성과를 보장하는 특성(Wellins & Rothwell, 2008)으로 표현되기도 한다. 관련 학자들은 모든 영역을 아우르는 보편적 역량들이 존재하지만, 과업의 특성에 따라 요구되는 역량들의 우선 순위는 다르다고 주장한다. 그렇다면 인적자원관리의 분야에서 우선적으로 필요한 역량은 어떤 것인가?

이 질문에 답하기 위해서는 우선 인적자원관리라는 직무의 특성을 명확히 파악해야 한다. 배종석(2006)은 다음의 표와 같이 인적자원관리를 네 가지 유형으로 구분했다.

<표 1> 인적자원관리의 전개과정에 따른 유형

유형	특징	인사부서의 주요 역할	
원시적 인사관리 (Primitive Personnel Management)	-인사관리의 각 기능들이 제도화 되지 못한 상태이고 인사담당자의 판단에 좌우됨 -인사기능들이 제대로 존재하지 않거나 대부분의 기능들이 갖춰졌더라도 비합리적이거나 제대로 정착되지 못한 상태	-종업원의 인적사항 등의 기록과 문서의 보관 및 관리 -기본적인 종업원의 태도와 행위 및 업적 관리와 보상 지급	
인사관리 (Personnel Management: PM)	-인사관리의 각 기능별로 나름대로 정리되어 있음 -기능별 조정은 미비한 상태	-각 기능별 분리된 활동을 활발히 추진 -각 기능별 제도화가 되어 있어서 인사 담당자가 바뀌더라도 일관된 업무 추진 가능	
인적자원관리 (Human Resource Management: HRM)	-각 기능이 조정되어 조화를 이루어 시스템화 시킴 -조직의 전략이나 목표에 적합성을 갖지는 못함	-각 기능별 활동을 서로 조정해가며 하나의 통합된 제도하에 활동을 함 -인사부서의 독립; 부서장의 통괄하에 계획된 업무 추진	
전략적 인적자원관리 (Strategic HRM: SHRM)	(1) 기능별 전략적 인적자원관리 (Functional SHRM)	-개별 인사기능들(채용, 평가, 임금 등)이 조직의 전략이나 목표에 적합성을 갖고서 인적자원을 관리 -기능별 전략적 접근들 간의 상호 조정은 미비한 상태	-개별 인사기능별로 벤치마킹 등을 통한 혁신화 -채용전략, 임금전략, 경력관리전략 등이 존재
	(2) 협의의 전략적 인적자원관리 (Strategic HRM)	-조직의 전략이나 목표에 적합성을 갖고 인적자원을 관리 -경쟁우위 확보와 유지를 위한 주도적 역할을 하지는 못함	-조직의 목표와 전략이 정해지면 그것에 부합하는 인사 정책의 수립과 실행 -인사담당자가 전략수립 및 기획담당자에게 피드백을 주거나 상호조정
	(3) 창의적 인적자원관리 (Creative HRM)	-조직의 경쟁우위의 확보와 유지에 적극적이고 주도적인 역할을 함 -조직의 내부 자원인 사람과 인적자원을 경쟁력의 원천으로 파악하며, 학습, 지식창출 및 창의성을 강조함	-개인의 역량강화를 위해 학습을 조장하여 지식의 창출과 공유 및 활용을 관리하며 종업원 개개인의 헌신을 높이기 위한 문화의 개발 -조직의 전략적 비전구축을 주도함

자료: 배종석(2006)

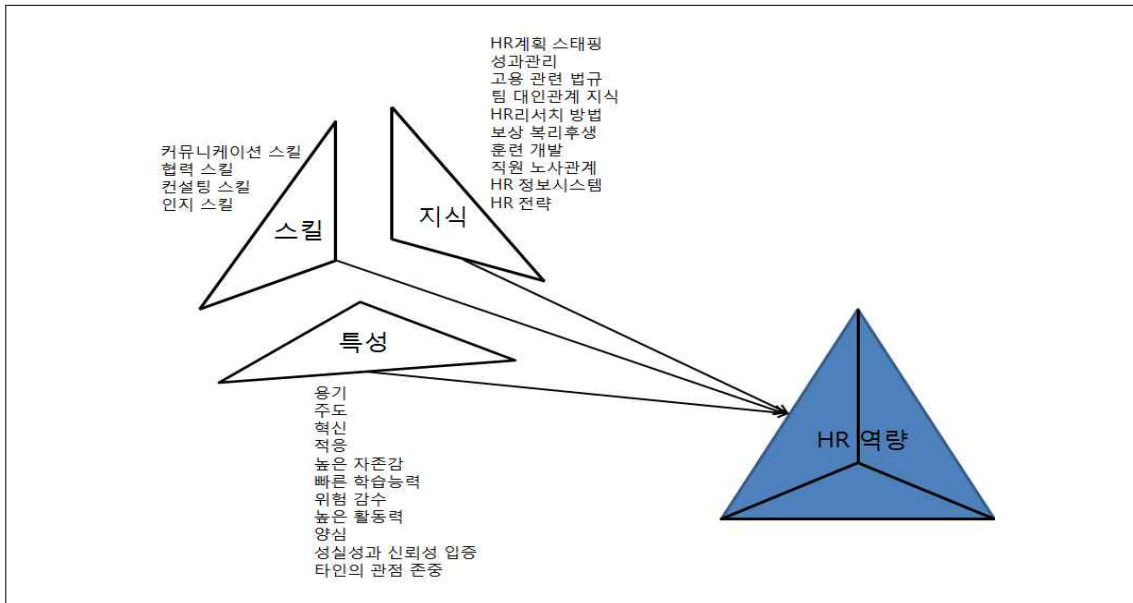
이 가운데 창의적 인적자원관리는 가장 진화된 형태로 볼 수 있다. 창의적 인적자원관리는 조직의 경쟁우위의 확보와 유지에 적극적이고 주도적인 역할을 하면서, 조직의 내부 자원인 사람과 인적자원을 경쟁력의 원천으로 파악하며, 학습, 지식창출 및 창의성을 강조함

다. 이처럼 인적자원관리가 조직 경쟁우위 확보 및 유지에 주도적 역할을 하기 위해서는 인사부서의 구성원들이 단순한 HR 기능 및 관리 역량 뿐 아니라 사람에 대한 올바른 이해, 그리고 전략과 사업에 대한 역량을 겸비해야 할 것이다.

Spencer & Spencer(1993)는 직무 역량 평가(Job Competence Assessment: JCA) 방법론을 활용하여, 역량 사전에 개발하였다. 역량사전에 따르면, 다양한 역량들은 내적인 의도(intent) 수준에서 몇 개의 역량군(Competency Clusters)으로 분류될 수 있다. 역량군은 성취와 행동 역량군(Achievement and Action), 대인 서비스 역량군(Helping and Human Services), 영향력 역량군(The Impact and Influence Clusters), 관리 역량군(Managerial), 인지 역량군(Cognitive), 개인 효과성 역량군(Personal Effectiveness) 등으로 분류된다. 또한, 이들의 역량 모델은 직종별로 기술직과 전문직(Technicians and Professionals), 영업직(Salespeople), 대인서비스직(Helping and Human Service Workers), 관리자(Managers), 기업가(Entrepreneurs) 등으로 구분되어 있다. 본 연구의 관심 대상인 사용자는 이 들 가운데 관리자로 분류될 수 있다. 이와 더불어 사용자는 대인 서비스직에 포함될 수 있다. 왜냐하면 내부 고객의 고충을 처리하고, 그들의 직무 만족도를 높이는 것 또한 관리자의 역할 중 하나이기 때문이다. Spencer & Spencer(1993)에 따르면, 관리자의 경우, 영향력, 팀워크와 협력, 전문성과 지식 등의 역량을 우선적으로 갖추어야 하며, 대인 서비스직의 경우 또한, 영향력, 대인 이해, 전문성, 팀워크와 협력 등의 역량을 갖추어야 할 필요가 있다.

유타 주립대학 HR 교수들은 HR 전문 인력이 갖추어야 할 역량을 스킬(skill), 지식, 특성으로 분류하고 구체화했다(크리스텐슨, 2006). 이들은 HR 전문가가 갖추어야 할 스킬로 커뮤니케이션 스킬, 협력 스킬, 컨설팅 스킬, 인지 스킬 등이 필요하며, 지식 영역에서는 HR계획 스태핑, 성과관리, 고용 관련 법규, 팀 대인관계 지식, HR리서치 방법, 보상 및 복리후생, 훈련 및 개발, 직원 노사관계, HR 정보시스템, HR 전략 등의 지식을 보유해야 함을 강조했다. 주목할 사항은 이 모델이 스킬과 지식만으로는 충분하지 않다고 전제하고 있다는 점이다. 이들의 모델에 따르면, HR 전문가는 지식 및 스킬 뿐 아니라, 용기, 주도성, 타인의 관점을 존중하는 태도 등 특성적 요소를 겸비해야 비로서 역량을 발휘할 수 있으며, 구성원들의 신뢰를 얻을 수 있다(크리스텐슨, 2006).

<그림 1> 스킬-지식-특성 모델



자료: 크리스텐슨(2006)

인적자원관리 선행연구들은 상대적으로 HR 역량보다는 제도 및 전략적 차원을 중요시해 왔다. 이러한 접근에는 타당한 측면이 없지 않지만, 한편으로는 행위자의 역할을 경시할 수 있는 가능성이 존재한다. 전략적 선택 이론(strategic choice theory)에 따르면, 사용자는 고용관계를 결정하는 핵심적 역할을 한다(Kochan et al., 1986). 그리고 사용자의 HR 역량은 노사간 신뢰 여부에 주요한 영향을 미친다.

이제까지 신뢰에 대한 연구는 주로 개인수준 신뢰에 대한 연구가 많이 이루어졌다(김도학, 2003; 김왕배·이경용, 2002; 이재연·차동욱, 2003; 이지만·권인수, 2005). 예컨대, 김도학(2003)은 프로듀서의 역량이 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 오랜 경험과 양성된 지식을 바탕으로 한 기획역량이 인지기초 신뢰에 영향을 미침을 보여주고 있다.

한편, 신뢰는 개인수준에서 뿐 아니라, 집단수준, 조직수준, 사회수준 등 다양한 수준에서 나타나기 때문에 개인수준을 넘어서는 연구를 할 필요가 있다. 특히 인사, 노무관련 신뢰는 형식상 담당자 개인에 대한 신뢰처럼 보이지만, 실제로는 집단, 또는 조직에 대한 신뢰가 반영될 것일 가능성이 높다. 예를 들어, 상사신뢰, 경영자신뢰는 형식적으로 개인에 관한 신뢰이지만 실제로는 회사에 대한 신뢰와 함께 혼용되고 있다고 보는 것이 타당하다. 유미람·김영신·배종석(2011)은 중소기업을 대상으로 인적자원관리시스템과 성과의 매개요인으로서의 신뢰, 그리고 조절된 매개요인으로서 CEO의 기업가정신과의 관계를 분석했다. 이들에 따르면, 조직에 대한 신뢰는 헌신형 인적자원관리 시스템과 조직성과의 관계를 완전 매개한다. 중소기업을 대상으로 연구한 허찬영·이현도(2006)는 고성과 지향의 전략적 인적자원관리가 신뢰와 몰입에 직접적인 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이들 신뢰와 몰입이 또 다시 기술혁신에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여준다. 이들의 연구는 노동자 태도의 측면에서 신

뢰의 역할에 주목했다는 점에서 의미가 있다. 이재연·차동욱(2003)은 신뢰가 상사의 신뢰속성, 리더십, 업무공정성 등 선행요인과 조직에 대한 신뢰, 협력의도, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족 등 결과변수 간의 관계를 조절하고 있음을 보여주고 있다.

유노조 사업장의 집단 간 관계에 주목한 연구도 있다. 박래효·김경수(2009)는 집단 간 관계에 영향을 미치는 심리과정에 주목하여 회사에 대한 신뢰와 노조정체성이 파업행동에 미치는 영향을 분석한 바 있다. 이들에 따르면, 조직의사소통과 직무관여 요인이 회사신뢰에 유의미한 정(+)적 영향을 미치는 반면, 회사에 대한 불만, 회사의 부정적 노사관계 태도, 노조 사회화 등의 요인이 회사신뢰에 대한 부(-)적 영향을 미친다. 여기에서는 집단수준, 특히 노조와 회사 간 신뢰문제를 다루고 있고 조직의사소통과 회사의 노사관계태도가 회사신뢰에 영향을 미친다는 점이 흥미롭다.

본 연구에서는 선행연구를 참조하여 노조와 회사 간 집단수준에서의 신뢰를 살펴보고자 한다. 신뢰는 흔히 사용하는 용어지만 그 개념 정의가 쉽지 않다. 신뢰에 대한 연구는 여러 학문분야에서 활발하게 이루어졌지만 신뢰에 대한 통합적이고 일반적인 개념정의를 이루어 지지 못하고 있다(김왕배·이경용, 2002; 이지만·권인수, 2005).

신뢰의 원천은 무엇인가? Mishra(1996)는 신뢰란 타인이 충분한 역량(competent)을 가지고 있고, 개방적(open)이며, 나의 복지에 대해 염려(concerned)하고 의존(reliable)할 수 있다는 신념에 기반하여, 그 타인에게 기꺼이 자신을 취약(vulnerable)한 상태로 맡겨 두는 행동이라고 정의한다(신동엽, 1999). Mishra(1996)의 신뢰에 대한 정의에 따르면, 노동조합이 사용자가 충분한 HR 역량을 가지고 있다고 판단할 경우, 노동조합은 사용자의 인적자원관리 행위에 대해 신뢰하고 의존할 수 있게 될 것이다. 다시 말해서, 사용자의 HR 역량은 노조의 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이다. HR 파트가 역량을 발휘하면, 노동조합도 믿고 인정해 줄 것이다. 그리고 조직 구성원 간 신뢰는 조직성과에 긍정적 영향력을 발휘할 것이다(Gould-Williams, 2003). 본 연구에서 신뢰개념은 널리 인용되는 노사 간 신뢰를 노측 또는 사측이 회사 또는 노동조합의 정책실행이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태로 정의한다(Rousseau et al. 1998. 박래효·김경수, 2009에서 재인용). 이상의 논의에 따라 다음과 같이 첫 번째 가설을 설정하였다.

가설 1. HR역량은 노사 간 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2. HR역량과 교섭효율성

효율적인 교섭은 어떤 방식으로 이루어지는가? 교섭효율성은 다양하게 측정될 수 있다. 한 가지 예로, 교섭효율성은 임금교섭시 노조 또는 사측이 원래 제시한 자신의 목표치를 얼마나 가깝게 달성했는가로 측정할 수 있다. 본 연구에서는 HR역량이 노조의 신뢰를 거쳐 나타나는 교섭효율성에 주목하고 있기 때문에 교섭횟수를 종속변수로 살펴본다. 무교섭타결

또는 1회 타결 등의 예외적인 경우를 제외한다면 대체로 교섭횟수가 적을수록 효율적이라고 할 수 있을 것이다. 실제 교섭에 필요한 준비와 교섭시간, 교섭기간 지연에 따른 의사결정 지연 등을 고려하면 교섭횟수가 적을수록 효율적이라고 보는 것이 타당할 것이다. 구체적으로 다음과 같은 조건이 갖추어 진다면 교섭효율성이 높아질 수 있다. 첫째, 사측이 우수한 HR역량을 보유하고 있다. 둘째, 사측이 우수한 HR 역량을 바탕으로 타당한 교섭안을 제시한다. 셋째, 노동조합이 사측이 제공하는 정보에 대해 신뢰하고, 사측의 태도에 대해 긍정적으로 평가한다. 이러한 과정이 선순환 된다면, 교섭횟수가 크게 늘어나지 않은 상황에서 교섭이 타결될 수 있다. 교섭횟수와 더불어 교섭기간 또한 교섭효율성의 대리변수로 활용될 수 있다. 교섭횟수와 교섭기간은 상관관계가 매우 높다.

교섭횟수 또는 기간과 교섭효율성 간의 관계를 살펴본 선행연구로는 다음과 같은 것들이 있다. Roth and Schoumaker(1983)는 “정보의 공유로 인해 교섭 당사자들의 요구율과 제시율이 적정수준에서 설정되면 교섭에 소요되는 시간이 줄어들게 된다”(이효익·이한수, 1998에서 재인용)고 보고 있다. 이효익·이한수(1998)는 회계정보의 양적, 질적 제공 수준이 단체교섭의 효율성에 미치는 영향을 분석하였다. 여기에서 단체교섭의 효율성은 교섭횟수와 교섭일수로 측정하였다. 분석결과에 따르면 회계정보의 제공은 통계적으로 유의하게 교섭일수를 낮춘다. 또한, 신뢰성이 높은 회계정보가 제공될수록 교섭횟수가 단축된다. 김복순(2005)은 사업체패널조사자료를 활용하여 2004년 임금교섭과정을 단계별로 살펴보았다. 자료에 따르면 임금교섭횟수의 경우, 해당 노조가 상급단체에 소속된 사업체가 그렇지 않은 경우에 비해 교섭횟수가 상대적으로 많았다. 특히 민주노총 소속 사업체의 임금교섭횟수가 한국노총 소속 사업체보다 많다. 임금교섭기간도 마찬가지로 양상을 보이고 있다. 다른 조건이 동일할 경우, 노사 양측의 임금인상요구율 격차가 클수록 교섭횟수가 많아지고 교섭기간이 장기화된다. 이영면·나인강(2005)은 교섭비용에 대한 정의를 찾기 어려워 일반적으로 사용하는 수준에서 정의한다고 전제하고 교섭비용 형태 중 하나로 임금교섭이 이루어지는 횟수와 지속기간을 분석대상으로 삼고 있다. 2003년 사업체패널조사 자료를 분석한 결과에 따르면 임금인상율격차가 클수록 임금교섭횟수가 많은 것으로 나타나고 있으며 노사관계가 원만할 경우 임금교섭횟수가 줄어들고 있다. 아울러, 민주노총 소속일 경우, 임금협상 관련 조정신청을 하였을 경우 임금교섭횟수가 증가한다.

HR역량이 교섭효율성에 미치는 영향에 대한 연구는 극히 드물다. 하지만, HR 역량을 구성하는 속성과 교섭효율성 간의 인과관계를 통해 이러한 영향을 간접적으로 이해할 수 있다. 사측이 HR 역량을 가지고 있으면 교섭효율성이 높아질 것이다. 보다 구체적으로 사측의 인사부서 또는 인사책임자가 HR 역량을 가지고 있으면 교섭 효율성이 올라갈 것이다. 즉 교섭횟수가 줄어들 것이다. 사측이 뛰어난 HR 역량을 보유할 경우, 임금교섭 준비과정에서 정확한 상황판단과 풍부한 자료를 토대로 합리적인 근거를 갖는 임금율을 제시할 것이다. 또한 사용자가 합리적인 근거를 갖고 있다면 노동조합 측에 공개적으로 자료를 제시하면서 설득을 할 수 있을 것이다. Roth and Schoumaker(1983)는 교섭 당사자들 간 정보 공유 중

요성을 강조한다. 정보비대칭을 완화한다는 측면에서 정보 공유라는 행위 자체도 중요하다. 하지만 정보공유는 공유되어지는 정보의 질에 따라 순기능도 역기능도 할 수 있다. 예컨대, 사용자가 합리적이지 못한 근거를 제시하고 권위적인 방식으로 노동조합을 설득하려고 한다면, 많은 정보가 공유된다고 하더라도 결코 성과에 긍정적 영향을 줄 수 없을 것이다. 반면에 HR 역량을 갖춘 사용자는 질 높은 정보를 합리적인 방식으로 공유하여 교섭의 효율성을 높일 수 있다.

HR역량이 뛰어난 사용자는 노조와 관계에서만 뿐만 아니라 회사 내 다른 부서들과의 관계에서도 강점을 가진다. 이와 같은 사용자는 임금율의 타당성을 토대로 보다 수월하게 내부 조율을 할 수 있으며, 내부교섭비용을 줄일 수 있다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같이 가설 2를 설정하였다.

가설 2. HR역량은 교섭효율성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3. 노조조직물의 조절 효과

교섭횟수가 늘면 교섭비용도 늘어난다. 그러므로 사용자는 되도록 교섭횟수를 줄이고자 한다. 사측의 HR역량은 교섭효율성을 높이는 방향으로 작동된다. 교섭횟수가 줄게 되면 직접적인 교섭비용이 줄어들 뿐만 아니라, 의사결정 지연으로 인한 간접적 교섭비용이 줄어든다. 그러므로 사용자는 교섭횟수를 줄여야 하는데, 이는 사용자의 HR역량이 뒷받침될 경우에만 가능하다.

사용자의 역량과 교섭효율성 간의 관계에서 노동조합의 힘은 어떤 역할을 할 것인가? 본 연구는 노조의 힘이 사용자의 HR역량과 교섭효율성 간의 인과관계를 약화시킬 것으로 가정한다. 가정의 근거는 다음과 같다. 우선, 노동조합으로서는 교섭횟수 증가에 따른 비용이 사측에 견주어 상대적으로 작다. 노동조합은 큰 부담을 느끼지 않고, 오히려 충분한 교섭을 통해 자신들의 의사를 관철하고자 하는 경향이 있다. 뿐만 아니라 노동조합 집행부는 충분한 교섭을 한다는 것을 조합원들에게 보여줄 필요가 있으며, 그렇기 때문에 더욱 교섭횟수를 충분히 늘리려고 할 것이다. 이와 같은 의도는 노조가 힘이 셀 경우에만 관철될 수 있다. 노조의 힘은 다양하게 추산해볼 수 있는데, 해당 조직 직원들 중 다수가 노동조합에 가입되어 있다면 힘이 있는 노조라고 할 수 있을 것이다. 이럴 경우 노조는 자신의 의지에 따라 교섭 기간을 어느 정도 줄이거나 연장하는 힘을 갖게 될 것이다. 이를 고려하여 본 연구에서는 노조조직물이 높으면 사측의 HR역량에 따른 교섭횟수 감소효과를 부(-)적으로 조절할 것이라고 가정하고 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설3. 노조조직물은 HR역량과 교섭효율성 간의 관계를 부정적으로 조절할 것이다.

4. 노조 신뢰의 매개효과

본 연구의 매개변수는 노사 간 신뢰다. 사용자의 HR역량은 그 자체로서 교섭효율성에 영향을 미칠 것이다(가설 2). 그러나 동시에 노조의 신뢰를 통해서도 교섭효율성에 영향을 미칠 것이다. 교섭은 사측 혼자서 하는 것이 아니며, 사측과 노조의 상호작용을 통해 이루어지는 것이다. 이와 같은 교섭의 속성으로 인해, 한편으로는 HR역량이 직접 교섭효율성에 영향을 미치지만 동시에 노조의 신뢰를 통해서도 영향을 미칠 수 있다. 신뢰는 거래비용(transaction costs)이나 관료적 비용(bureaucratic costs) 등과 같은 경제시스템의 운용비용을 대폭 감소시킴으로써 지배비용(governance costs)의 효율성을 높인다(신동엽, 1999). 노조가 사측의 HR역량을 신뢰한다면 사측이 제공하는 자료의 타당성에 수궁하게 되고, 결과적으로 이를 둘러싼 논쟁이 상대적으로 줄어들 것이다. 교섭과정에서도 마찬가지다. 노조가 사측의 HR역량을 신뢰할 경우, 노조는 사측의 논리에 대해 의심을 덜 하고, 일단 신뢰한다는 전제하에 수용 여부를 판단할 것이므로 불필요한 탐색기간이 줄어들 것이다. 마찬가지로 노조가 사측의 HR역량을 신뢰한다면, 사측 내부교섭 과정에서 인사부서의 의지가 관철될 것이라고 믿을 것이므로 이를 확인하기 위한 논쟁이 줄어들 것이다. 이처럼, 사측의 HR역량은 노조의 신뢰를 매개로 하여 교섭효율성에 영향을 미칠 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설4를 설정하였다.

가설4. 노조의 신뢰는 HR역량과 교섭효율성 간의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구방법

1. 자 료

본 연구는 사업장 단위의 HR 역량이 노사신뢰와 교섭효율성에 미치는 영향을 분석하기 위해 한국노동연구원 사업체 패널 자료를 활용하였다. 사업체 패널은 인사관리 담당자, 사용자 대표, 근로자 대표가 각각 응답하는 형식으로 구성된 자료다. 본 연구의 독립변수인 HR역량은 인사담당자, 종속 및 매개변수인 노사신뢰는 근로자대표, 그리고 또 다른 종속변수인 교섭효율성은 노무담당자의 응답을 기반으로 한 것이다.

표본은 본 연구의 목적에 따라 유노조 사업체만을 선정하였다. 그리고 역인과관계 문제를 해소하기 위해 독립변수와 통제변수는 2009년 자료, 종속변수는 2011년 자료를 이용하였다. 주요 변수에 결측치가 있는 경우 분석 표본에서 제외하였다.

2. 측 정

1) 독립변수

본 연구의 독립변수는 사용자(사업체)의 HR 역량이다. HR 역량 변수는 사업전략수립과정에 있어서 인사책임자의 영향 정도 변수, 그리고 타 부서원들이 인사부서를 변화의 주도자이자 사업의 중요한 파트너로 인식하는 정도의 변수를 결합하고 그 수를 2로 나누어 생성하였다.

2) 종속변수

종속변수는 노사 간 신뢰와 교섭효율성으로 구분하였다. 노사 간 신뢰는 노사의 약속 이행 정도, 협상시 상호 신뢰, 노사간 정보교환, 근로조건의 변화에 대한 노사공동협의 정도 등의 변수를 결합하고 4로 나누어 생성했다. 한편, 앞서 언급한 바와 같이 노사 간 신뢰는 교섭효율성에도 영향을 미칠 수 있다. 즉 본 연구모형에서 매개변수로서도 작용할 수 있다. 사측의 HR역량 → 노사 간 신뢰 → 교섭효율성의 형태로 나타날 수 있을 것이다.

교섭효율성 변수는 작년도 임금교섭에서 본교섭 진행 횟수, 그리고 실무 교섭 진행 횟수를 결합한 값이다.

다음 표는 본 연구의 독립변수와 종속변수를 정리한 것이다.

<표 2> 독립변수와 종속변수

구분	변수	변수설명	변수값	계산방법	비고
독립 변수	HR 역량	인사책임자는 사업전략수립과정에 중요한 영향을 미침 (D122)	1=매우, 5=전혀	(D122+ D125) /2	역코딩
		타 부서원들은 인사부서를 변화의 주도자이자 사업의 중요한 파트너 봄(D125)	1=매우, 5=전혀		역코딩
종속 변수	노사 신뢰	노사는 서로 약속을 잘 지킨다(P317)	1=전혀, 5=매우	(P317+ P318+ P319+ P320) /4	
		협상시 상호 신뢰(P318)	1=전혀, 5=매우		
		노사간 정보교환(P319)	1=전혀, 5=매우		
		근로조건의 변화에 대한 노사공동협의 정도(P320)	1=전혀, 5=매우		
	교섭 효율성	작년도 임금교섭에서 본교섭 진행 횟수(M314)	자연수	M314+ M315	
작년도 임금교섭에서 실무교섭 진행 횟수(M315)	자연수				

3) 매개변수

본 연구의 매개변수는 노사 간 신뢰다. 조직 구성원 간 신뢰의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없다. 실제로 많은 문헌들이 조직성과를 높이기 위한 방안으로 신뢰의 중요성을 강조한다. 신뢰는 조직성과에 직접적 영향을 미치기도 하지만, 주로 다른 선행요인들과 성과 간 중간 단계로서 존재하기도 한다. 즉, 신뢰는 직접적인 영향과 더불어 매개 역할을 담당하기 때문에, 신뢰의 매개역할에 대한 연구가 필요하다(Dirks and Ferrin, 2001).

본 연구는 신뢰의 매개역할에 대한 연구 필요성(Dirks and Ferrin, 2001)에 주목하여, 노사간 신뢰가 HR역량과 교섭효율성 간의 관계를 매개하는지 살펴보고자 한다.

4) 조절변수

본 연구의 조절변수는 노조조직률이다. 노조조직률은 사업장의 노조가입 근로자수를 전체근로자수로 나눈 값에 100을 곱한 값이다. 본 연구의 조절변수는 노조조직률이 50% 이상일 경우 1, 50% 미만일 경우 0의 값을 갖는 더미변수를 생성하여 활용하였다.

본 연구는 HR역량이 교섭효율성에 영향을 미친다고 가정하고 있는데, 그 과정에서 노조역량이 이를 조절할 수 있다. 즉 HR역량이 교섭효율성에 영향을 미치는 과정에서 노조가 어느 정도의 힘을 갖고 있는가에 따라 그 영향이 커지거나 작아질 수 있다. 노사 간의 관계는 대립적일 수도 협력적일 수도 있다. 다만, 노사관계 특성상 사측의 영향력이 전적인 힘을 미친다고 보기에는 무리가 따른다. 이때 노조의 역량은 사측의 영향력과 교섭효율성 간의 관계를 조절할 것이다.

노조 역량은 다양한 변수로 측정할 수 있으나, 일반적으로 노동조합 조직률을 노조 역량의 객관화된 수치로 대용한다. 이를 고려하여 본 연구에서는 사측의 HR역량이 교섭효율성에 영향을 미치는 과정을 노조 역량, 구체적으로는 노조 조직률이 조정할 것이라고 본다.

5) 통제변수

통제변수 구성은 협력적 노사관계와 기업의 성과를 실증 분석한 나인강(2008)을 참고하였다. 본 연구의 통제변수는 산업과 기업규모로 구성되어 있다. 산업 변수는 제조업일 경우 1, 비제조업은 0의 값을 갖는 더미 변수다. 기업규모는 세 가지 더미 변수로 설정하였다. 종업원 수에 따라 100인 미만 더미(기업규모1), 100인 이상 1000인 미만(기업규모2), 그리고 1000인 이상(기업규모3)으로 설정하였다. 본 연구의 통제변수와 조절변수는 다음 표와 같다.

<표 3> 통제변수와 조절변수

구 분	변 수	변수값 설명	비 고
	제조업더미	제조업=1, 기타=0	9차산업분류
통제변수	기업규모1	0~100인미만=1, 기타=0	작년전체근로자수
	기업규모2	100인이상~1000인미만=1, 기타=0	작년전체근로자수
조절변수	기업규모3	1000인이상=1, 기타=0	작년전체근로자수
	노조조직률	50%이상=1, 50%미만=0	(노조가입근로자수/전체근로자수)*100

IV. 연구결과

1. 기초통계

다음 표는 주요 변수들의 평균, 표준편차, 그리고 상관관계를 보여준다. 1~5 사이의 리커트 척도로 구성된 노사신뢰 값의 평균은 3.26이다. 임금교섭에서 본 교섭과 실무교섭 횟수 합의 평균은 11회를 조금 넘는다. HR영향력은 리커트 5점 척도 두 문항의 평균값으로 3.54다. 산업별로는 제조업 비율이 전체의 36%다. 규모별로는 종업원 100인 이상 1000인 이하의 표본이 68%로 가장 많았다. 노조조직률 더미의 경우, 조직률이 50% 이상인 표본이 81%로 나타났다.

<표 4> 주요변수 간 상관관계

	평균	표준 편차	노사 신뢰	교섭 효율성	HR역량	제조업	규모1	규모2	규모3	노조 조직률
노사신뢰	3.26	.53	1							
교섭효율성	11.58	8.60	-.149 [*]	1						
HR역량	3.54	.60	.062	-.074	1					
제조업더미	.36	.48	.106 [*]	.082	-.013	1				
규모1더미	.17	.37	-.006	-.103 [*]	-.066	-.087 [*]	1			
규모2더미	.68	.47	.089 [*]	-.055	-.053	.078 [*]	-.644 [*]	1		
규모3더미	.16	.37	-.105 [*]	.164 ^{**}	.135 ^{**}	-.012	-.193 [*]	-.626 [*]	1	
노조조직률더미	.81	.39	-.014	-.117	-.033	-.026	-.096	-.048	.126	1

주: ***($p < 0.01$), **($p < 0.05$), *($p < 0.1$)

2. HR 역량이 노사신뢰, 교섭효율성에 미치는 영향 회귀분석

우선 HR역량이 노사신뢰에 미치는 영향에 대해 회귀분석을 실시하였다. 업종과 규모를 통제된 상태에서 HR역량의 표준화된 회귀계수는 .078, t값은 1.745 이며, 통계적으로 유의하다. HR역량이 클수록 노사 간 신뢰가 더욱 공고해 질 수 있다는 의미다.

다음으로 HR역량이 교섭효율성에 미치는 영향을 살펴보았다. 동일한 방법을 적용하여 분석한 결과, HR역량의 표준화된 회귀계수는 -.102, t값은 -2.196 이며, 통계적으로 유의하다. 즉, 사업체의 HR 역량이 클수록 교섭을 신속하고 효율적으로 마무리할 수 있다.

<표 5> HR 역량이 노사신뢰, 교섭효율성에 미치는 영향 회귀분석

	노사신뢰		교섭효율성	
	베타	t값	베타	t값
HR역량	.087	2.045**	-.102	-2.196**
제조업	.065	1.546	.079	1.714*
기업규모1	-.007	-.156	-.075	-1.599
기업규모3	-.119	-2.763***	.167	3.538***
R2	0.023		0.049	
F값	3.266**		5.821***	
N	558		454	

주: ***($p < 0.01$), **($p < 0.05$), *($p < 0.1$)

3. HR 역량과 교섭효율성 간 노조조직률의 조절효과

다음으로는 HR 역량과 교섭효율성 간 노조조직률의 조절효과를 살펴보자. 앞서 HR역량이 교섭횟수를 줄임을 확인한 바 있다. 동일한 모형에 노조조직률 변수를 추가하게 되면 HR역량의 회귀계수(-.024)와 t값(-.308)이 줄며, 통계적 유의성이 사라진다. 이러한 결과를 통해 노조조직률은 HR역량과 교섭효율성 간의 관계 또한 부정적으로 조절함을 알 수 있다.

<표 6> HR 역량과 교섭효율성 간 노조조직물의 조절효과

	교섭효율성		교섭효율성	
	베타	t값	베타	t값
HR역량	-.102	-2.196**	-.024	-.308
제조업	.079	1.714*	.049	.630
기업규모1	-.075	-1.599	-.257	-2.874***
기업규모2			-.331	-3.764***
기업규모3	.167	3.538***		
노조조직물			-.149	-1.899*
R2	0.049		0.111	
F값	5.821***		3.686***	
N	454		154	

주: ***($p < 0.01$), **($p < 0.05$), *($p < 0.1$)

4. HR역량과 교섭효율성 간 관계에서 노사 신뢰의 매개 역할

다음으로는 HR역량과 교섭효율성 사이에서 노사 신뢰가 매개의 역할을 하는지 살펴본다. 모형1은 HR역량이 교섭효율성에 미치는 영향, 모형2는 노사신뢰가 교섭효율성에 미치는 영향이다. 모형3은 HR역량과 노사신뢰 변수를 동시에 투입하여 교섭효율성에 미치는 영향을 살펴본 것이다. 회귀계수와 t값의 변화로 판단해 볼 때, HR역량은 교섭효율성에 직접적 영향을 미치는 동시에, 노사 신뢰에 의해 부분매개 되는 것으로 보인다. 다시 말해서, HR역량은 교섭효율성을 높이는데 중요하지만, 이러한 영향은 노사 간 신뢰가 어느 정도 뒷받침된 상태에서 성립된다고 볼 수 있다. 한편, 표준화된 회귀계수값과 R-square 값 등으로 미루어 볼 때, 이 들 변수 가운데 노사 신뢰가 교섭효율성에 가장 강력한 영향을 미치는 것으로 판단된다.

<표 7> HR 역량과 교섭효율성 간 노사신뢰의 매개효과

	모형1		모형2		모형3	
	베타	t값	베타	t값	베타	t값
HR역량	-.102	-2.196**			-.088	-1.895*
제조업	.079	1.714*	.094	2.030**	.090	1.962*
기업규모1	-.075	-1.599	-.072	-1.530	-.077	-1.651*
기업규모2						
기업규모3	.167	3.538***	.139	2.950***	.151	3.193***
노사신뢰			-.135	-2.920***	-.125	-2.698*
R2	0.049		0.057		0.064	
F값	5.821***		6.785***		6.177***	
N	454		454		454	

주: ***($p < 0.01$), **($p < 0.05$), *($p < 0.1$)

V. 결 론

본 연구는 사용자의 HR 역량이 노사 신뢰와 교섭효율성에 미치는 영향을 실증적으로 검토하고자 하였다. 추가적으로 HR역량과 교섭효율성 간 노조조직물의 조절효과, 그리고 노사 간 신뢰의 매개효과를 검토하였다. 이를 위해 2009년과 2011년 사업체 패널 중 유노조 사업체 정보를 활용했다.

본 연구의 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 사용자의 HR 역량은 노사 신뢰에 정(+)의 영향을 미친다. 즉, 사용자의 HR 역량이 높을수록 노사 간 신뢰가 공고해진다. 둘째, 사용자의 HR 역량은 교섭효율성에 정(+)의 영향을 미친다. 다시 말해, 사용자의 HR 역량이 높을수록 교섭의 횟수가 줄어든다. 셋째, 노조조직물은 HR역량과 교섭효율성 간의 관계를 부정적으로 조절한다. 즉, 노동조합의 힘이 강할수록 사용자의 HR 역량이 교섭효율성에 미치는 영향력이 줄어들게 된다. 넷째, 노사신뢰는 HR역량과 교섭효율성 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. HR 역량은 교섭효율성을 높이는 데 중요한 요소임에 분명하지만, 이러한 영향은 노사 간 신뢰가 뒷받침 된 상태에서 성립된다고 유추해 볼 수 있다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 사용자 HR역량의 중요성을 일깨워준다. 최근 매우 높아진 인적자원관리의 위상에도 불구하고, 사용자의 HR 역량에 대한 연구는 많지 않았다. 그동안 HRM 관련 선행연구는 기능적 역량이나, 역량 자체 보다는 제도 및 전략적 차원의 접근이 많았던 것이 사실이다. 본 연구는 기업 성과를 제고하기 위한 한 가지 방편으로 사용자의 HR 역량 제고가 반드시 필요함을 보여주었다는 측면에서 의미가 있다.

아울러, 본 연구는 사용자의 HR역량이 노사신뢰와 교섭효율성에 긍정적 영향을 미친다는 객관적 사실을 보여주었다. 노사갈등은 불필요한 거래비용을 수반한다. 소모적 교섭에 따른 비용 증가는 기업 경쟁력 확보에 걸림돌로 지적되어 왔다. 본 연구는 노사 간 신뢰, 그리고 교섭효율성을 높이기 위해 사용자가 HR 역량을 키워야 함을 강조한다. 사용자가 단단한 HR 역량을 갖추게 되면, 노동조합도 그에 걸맞게 사용자를 인정해 줄 것이며, 교섭효율성도 높아질 수 있다.

둘째, 본 연구는 HR역량과 교섭효율성 간 노조조직물의 조절효과, 노사신뢰의 부분적 매개 효과를 보여주었다. 노동조합의 힘이 강한 사업장이라면, 사용자는 보다 강력한 HR 역량을 배양해야 할 것이다. 또한, 사용자의 HR 역량이 교섭효율성으로 연결되기 위해서는 노사 간 신뢰 확보를 위한 노력이 선행되어야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 인적자원관리(HR) 분야 연구와 노사관계(ER/IR) 분야 연구의 소통 가능성을 보여준다. 그동안 인적자원관리 연구와 노사관계연구는 밀접한 관련을 가지면서도 따로 따로 진행되어온 경우가 많았다. 사용자의 HR역량이 노사 간 신뢰, 교섭효율성에 영향을 미친다는 본 연구의 결과는 인적자원연구와 노사관계연구의 소통 가능성과 필요성을 보여준다. 이와 같은 연구결과는 HR역량 또는 HR관련 다른 변수들이 노사관계 관련사항들에 어떤 영향을 미치는가를 면밀히 살펴보는 연구를 활성화할 필요가 있음을 시사한다. 본 연구는 주로 개인수준이나 팀 수준에 주목해왔던 인적자원관리 연구, 그리고 조직 수준에 주목해왔던 노사관계연구 간의 학제적 소통가능성을 보여준다는 점에서 의미가 있다.

넷째, 본 연구 결과는 노동조합도 사측의 HR역량에 대한 대응을 준비할 필요가 있음을 보여준다. 87년 이후 노동조합의 힘은 점진적으로 하락하고 있는 반면, 사용자는 꾸준히 발전적 진화를 거듭해 오고 있다. 노조의 노력이 없지 않았지만, 치밀한 전략적 대응은 매우 부족해 보인다. 대부분 교섭에서, 노조는 사측의 노조에 대한 전략에 따라 수세적으로 대응해 왔다. 본 연구결과는 사용자의 HR역량이 교섭효율성에 영향을 미치고 있음을 보여준다. 따라서 노동조합은 노조와 사용자라는 조직수준에서 이루어지는 노사관계 뿐 아니라, 부서 단위에서 이루어지는 사용자의 활동영역, 구체적으로는 HR활동에 대해 보다 관심을 기울일 필요가 있다. 아울러, 노조원들이 직면하는 일상 활동의 대부분은 HR 영역과 밀접한 관련이 있으므로, 노조는 사용자의 HR 역량에 대한 대응을 강화할 필요가 있다. 노동조합 또한 사용자 역량에 발맞추어 지속적으로 역량을 키워 나가야 한다.

다섯째, 본 연구는 신뢰 개념의 구체화 필요성을 제기한다. 노사관계에서 신뢰는 아주 중요한 역할을 한다고 강조되어 왔다. 하지만, 정작 노사관계에서 신뢰가 무엇인가에 대한 개념규정이 모호한 상태다. 그동안 신뢰의 개념은 “자주 만나서 흥금을 터놓고 얘기”하는 식으로 다분히 정서적인 방식으로 적용되어 왔다. 본 연구는 보다 구체적으로 접근하여 사용자의 역량에 대한 신뢰가 의미가 있음을 보여주었다. 본 연구는 노사간 신뢰를 상대방이 갖고 있는 구체적인 요인에 대한 신뢰로 고찰할 필요성이 있음을 제기한다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 우선, 본 연구는 이론적 배경이 취약하다. 본 연구의

가설들은 탄탄한 이론에 기반하기보다는 단편적 선행연구 또는 선행적 지식에 의존하고 있다. 향후에는 보다 체계적 이론적 배경을 바탕으로 한 연구가 수행되어야 할 것이다.

본 연구 변수들의 구성 타당성(construct validity)에 문제가 있다. 본 연구는 노조의 신뢰가 아닌 노사 간 신뢰로 변수를 구성하였다. 하지만, 연구 목적에 비추어 볼 때, 사용자 HR 역량에 대한 노사 간 신뢰보다는 노동조합만의 신뢰가 내용적으로 보다 타당할 수 있다. 보다 정교한 방식의 향후 연구를 기대한다.

<참고문헌>

- 김도학(2003), 프로듀서의 역량이 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구: 조직지원의 조절효과, 대한경영학회지 제39호, 1525-1546.
- 김복순(2005), 2004년 임금교섭 실태 및 노조성취율 비교, 노동리뷰 2005년 9월호, 76-90, 한국노동연구원.
- 김왕배·이경용(2002), 사회자본으로서의 신뢰와 조직몰입, 한국사회학 제36집 3호, 1-23.
- 나인강(2008), 협력적 노사관계와 기업의 성과에 관한 실증분석, 인적자원관리연구 제15권 제1호, 53-67.
- 앨프 크리스텐슨(2006), 김영기 옮김 「전략적 HR 로드맵, 우수한 아이디어를 성공 비즈니스로 이끄는 법」, 리더리드출판.
- 박래효·김경수(2009), 집단간 관계에서 회사신뢰와 노조 정체성이 노조의 집단행동에 미치는 영향에 대한 연구, 산업관계연구 제19권 제2호, 95-123.
- 박통희(1999), 신뢰의 개념에 대한 비판적 검토와 재구성, 한국행정학보, 33(2), 1-17.
- 배종석(2006), 「인적자원론」, 홍문사.
- 신동엽(1999), 신뢰의 경영 -신뢰기반 경영의 이론적 바탕과 실제 예들-, 연세경영연구 제36권 제1호, 65-105.
- 유미림·김영신·배종석(2011), 중소기업의 혁신형 인적자원관리와 조직성과: 조직에 대한 신뢰와 CEO의 기업가정신의 역할, 인사·조직연구 제19권제4호, 1-54.
- 이영면·나인강(2005), 산별노조 전환에 따른 교섭특성의 변화와 임금교섭비용에 관한 연구, 인사관리연구 제29집 3권. 000-000.
- 이재연·차동욱(2003), 신뢰의 영향요인 및 결과에 관한 연구, 인사관리연구 제27집 3호, 251-280.
- 이지만·권인수(2005), 조직구성원의 경영자에 대한 신뢰의 결정요인과 효과: 직무 내·외재적 보상의 상호작용, 인사·조직연구 제13권 제2호, 35-71.
- 이효익·이한수(1998), 회계정보의 제공수준이 임금교섭 효율성에 미치는 효과, 회계저널 제7권 제1호, 1-28.
- 허찬영·이현도(2006), 고성과지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신: 노동자태도의 매개효과, 노동정책연구 제6권제4호, 195-231.
- Baron, N. James & Kreps, M. David(1999), Strategic Human Resources, Frameworks for General Managers, John Wiley & Sons, Inc.
- Gould-Williams, Julian(2003), The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, Int. J. of Human Resource Management, 28-54.
- Robbins, S. P.(2003), Organizational behavior(10th ed), Prentice Hall.
- Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler(1996)(ed.), Trust in organizations : frontiers of theory and research, Sage Publications.
- Roth, A. E. and S. Schoumaker, 1983, Expectation and reputation in bargaining: An experimental study, The American Economic Review: 362-372.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., & Camerer, C.(1998), Not so different after all: A

cro-discipline view of trust, *The Academy of Management Review*, Vol. 23,
393-404.

Roy J. Lewicki, Bruce Barry, David M. Saunders(2010), *Negotiation*(6th ed),
McGraw-Hill/Irwin.