

# 인사부서의 전략적 역할이 혁신프로그램의 성과에 미치는 과정연구 : 노사관계의 조절적 효과를 중심으로

김 현 동\*

인사부서는 인적자원을 활용하여 회사 경쟁력을 향상시키고자 회사의 전략과 상황에 적합한 최적의 인사제도와 정책을 만들어 내는 데 고심하고 있다. 하지만, 인적자원관리제도가 현장에서 실시되는 과정에서 변형되어 인사부서의 기획과 현장부서에서의 실행 간 틈새가 존재할 수 있다. 현 연구는 인사부서의 전략적 역할이 조직성으로 연계되는 과정을 검증하여 인사부서의 전략적 역할이 조직경쟁력을 향상으로 이어지는 효과적인 프로세스를 밝혀내고자 한다. 현 연구의 모델을 검증한 결과 인사부서의 경영전략 관여도가 높아지면 조직구성원과의 의사소통이 활성화되고 조직구성원의 경영참여가 높아져 경영혁신프로그램을 효과적으로 활용할 수 있어서 혁신성과가 높아진다. 하지만, 노사관계에 따라 인사부서의 전략적 역할이 조직성으로 창출하는 프로세스는 달라진다. 특히, 유노조기업에서 적대적 노사관계를 지닌 기업들은 인사부서의 전략적 역할이 높아질수록 근로자의 경영참여는 낮아지지만 근로자들이 적극적으로 경영에 참여하여야 혁신프로그램이 활성화되어 기업의 경영가치가 향상될 수 있다. 따라서, 적대적 노사관계를 지닌 기업에서 인사부서가 적극적으로 경영전략에 참여하게 되면 노동조합의 영향력과 혁신프로그램의 성과 사이에서 선택의 갈림길에 서게 된다. 현 연구는 인사부서가 인적자원을 전략적으로 활용하여 혁신성과를 달성하는 프로세스는 중요하지만 노사관계 역할의 중요성을 고려하여야 한다. 따라서, 인사부서의 전략적 참여는 사내상황에 적합한 수준으로 관리되어야 회사의 경쟁력을 향상시킬 수 있다.

키워드: 인사부서의 전략적 역할, 근로자의 경영참여와 의사소통, 혁신프로그램활성화, 노사관계

## 1. 서 론

현재 한국기업체는 예측하기 어려운 방향과 속도로 변화해가는 경영환경에 직면하여 경쟁업체보다 우위를 점하고자 부단한 노력을 기울이고 있다. 기존 제품과 서비스의 사양과 품질에 대한 혁신을 꾀하여 시장수요에 부응하는 부가가치가 높은 기술과 서비스를 개발하여야 경쟁력을 창출하고 강화할 수 있다. 한국기업은 80'~90'년대에는 선진국의 제품과 서비스를 모방하여 품질개선에 노력을 기울여서 경제성장을 이루었다. 하지만, 21세기에 들어서 창의성에 기반을 둔 독창적인 제품과

---

\* 동국대학교 경영대학

서비스를 개발하여야 지속적인 경제성장을 이룰 수 있다. 이에 한국 기업에서 혁신은 끊임없이 추구하여야 할 과제로 남겨 있다.

상당수 기업체의 경영진들은 인적자원을 효율적으로 활용하여야 경쟁력이 있는 기업으로 새롭게 태어날 수 있다고 본다. 인적자원은 조직화하여 시스템으로 구축되어 고유한 특성을 형성했으므로 경쟁업체의 인적자원관리방식을 벤치마킹하여 경쟁력을 창출하기는 상당히 어렵다. 재무적 측면으로 보아도 노동비용은 총경비에서 상당한 비중을 차지하고 있으므로 인적자원관리는 기업의 재무성과를 결정짓는 중요한 요인이다. 이렇듯 인적자원의 중요성이 부각되면서 인사부서의 역할 또한 상당한 변화를 요구받고 있다. 종래에는 인사부서는 직무설계, 급여관리, 연금관리, 복리후생 등 단순한 행정업무에 치중하고 있었다. 최근에는 인사부서가 기업의 전략을 기획하고 실행하는 데 적극적으로 관여하여 인적자원의 부가가치를 십분 활용하도록 노력을 기울이고 있다. 인사부서가 전략적 역할에 관여도를 높여 인적자원을 활용하여 기업의 경쟁력을 향상시키려면 여러 프로세스를 거쳐야 하지만 연구가 아직까지 활발하게 이루어지지 못했다(류성민·김성수,2007).

상당수의 기업체는 기존의 경영시스템을 혁신하여 조직경쟁력을 지속적으로 향상시키고자 노력하고 있다. 인적자원의 기술과 능력이 향상돼야 부가가치를 창출하여 혁신활동이 활성화되므로 인사부서가 기업의 전략에 깊숙이 관여하여야 혁신활동의 내용과 방식을 인지하여 혁신에 적합한 인적자원을 형성·개발할 수 있다. 하지만, 인적자원관리는 조직구성원의 직위·경력과 긴밀하게 연계되어 민감한 사안이자 주된 관심사이므로 구성원의 이해가 뒷받침되지 못하면 현장에서 상당한 수준의 저항에 부딪힐 수 있다. 더군다나 인사부서가 기존 경영프로세스에서 혁신활동을 활성화하여 지속시키려면 구성원의 냉소·몰이해·피로감·갈등 등의 다양한 장애물이 산적해 있다. 인사부서가 기존의 인적자원관리체계에서 전략적 역할로 변화를 모색하는 것은 상당한 어려움을 헤쳐나가야 한다. 구성원의 이해와 참여가 부족하다면 혁신활동에 참여를 기피하는 소극적인 자세로 일관하여 혁신성고가 저조할 수 있다. 따라서, 인사부서는 조직 구성원들과 부단하게 의사소통을 하며 정보와 지식을 공유하여 구성원으로 하여금 혁신에 대한 이해를 높이고 적극적인 참여를 이끌어 내어야 한다. 인사부서의 전략적 역할이 기업의 혁신활동에서 경영성과를 창출하려면 어떠한 과정을 거쳐야 할지 검증하여 인적자원을 혁신활동에 적합하도록 활용하는 방안을 모색하고자 한다.

한국 기업체의 경영진이 인적자원을 활용하여 혁신활동을 수행하는 데 노사관계가 주요한 문제로 떠오르고 있다. 한국은 OECD 회원 중에서 과업 일수와 과업에 따른 손해액이 최상위권에 있어 노사관계가 적대적인 국가로 분류된다. 노동조합의 존재는 조합원의 이익을 보장하는 데 있으므로 인적자원관리의 변화에 민감할 수밖에 없다. 회사가 혁신활동을 전개해 나가면서 기존의 경영시스템과 체계를 변화시켜 나가므로 적대적인 노사관계에 처한 한국기업의 노동조합으로서는 혁신활동에 의구심을 가지면서 부정적인 입장을 취할 수밖에 없다. 노사관계의 상태에 따라 인사부서가 기업의 경영전략에 관여하여 혁신활동을 전개하는 것이 어떻게 달라지는지 탐색하는 것 또한 중요하다. 현 연구는 인사부서의 전략적 역할·혁신활동·노사관계로 이어지는 인과관계를 검증하여 인사부서가 기업의 경영성과를 창출하고 지속시키는 데 필요한 메커니즘을 분명하게 밝혀내고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설들

### 1. 이론적 배경

몇몇 선행연구에서 인사부서가 기업이 전략을 세우고 실행하는 데 적극적으로 관여하고 있는지 조사하였으며 인사부서가 기업의 경쟁력을 창출하고 지속시키는 데 어느 정도 연관되는지 검증하였다. Wright과 그의 동료 연구원들은 (Wright, McMahan, McCormick & Sherman, 1998) 정유회사의 중역들을 대상으로 조사한 결과 인사부서가 정유 회사의 사업전략을 수립하고 시행하는 데 적극적으로 참여하면 정유 회사의 인적자원관리가 기업의 경쟁력에 효과적이라고 설문지 조사에서 응답하였다. 김재원·김성수·류성민(2004)은 상당기업 286개사를 대상으로 조사한 결과 인사부서가 전략적 의사결정에 참여하는 정도가 높을수록 인사관리의 효과성이 증대된다고 검증하여 인사부서 전략적 역할의 중요성을 입증하였다. 류성민·김성수(2007)는 한국노동연구원 2003년 사업체 패널을 활용하여 인사부서의 기업전략에 대한 참여도가 높아지면 몰입형 인사시스템이 활성화되며 인사관리의 효과성이 증대되어 기업성과를 증진된다고 검증하였다. 인사부서의 전략적 참여도는 인적자원을 활용하는 과정이 구축돼야 기업에 내재한 잠재력을 발휘하여 기업가치를 창출하고 증진시킬 수 있다(류성민·김성수, 2007).

여러 선행연구에서도 인사부서는 기업의 경영성과를 창출할 수 있는 풍부한 잠재적 가능성을 지니고 있으나 실행하는 과정에서 인적자원은 경영전략과 동떨어진 상태로 활용되어 내재한 역량을 발휘하는 데 어려움을 겪을 수 있다. Truss(2001)는 Hewlett-Packard(HP)를 대상으로 2년여 동안 인적자원관리시스템의 효과가 경영진이 기획한 대로 실행되고 있는지 조사하였다. 이 조사에서 Truss(2001)는 HP가 베스트 프랙티스를 기획하여 실행하였음에도 현장에서는 베스트 프랙티스 실시 여부에 대한 정보와 지식이 부재한 경우가 빈번하였다. Truss, Gatton, Hope-Hailey, Stiles, & Zaleska(2002) 또한 영국의 투자은행에서 인사부서의 전략적 역할을 조사한 결과 Truss(2001)의 연구와 마찬가지로 현장에서 인사부서의 전략적 참여가 제대로 이루어지지 않은 사례가 상당수 보고되었으며 인사부서의 전략적 의도대로 현장에서 인적자원이 관리되지 못한 사례 또한 빈번하였다. Khilji & Wang(2006)은 파키스탄에 소재한 다국적 기업을 195번의 인터뷰, 508회 설문지 조사, 그리고 회사 내부 자료 등의 다양한 조사방법을 활용하여 인사부서가 어느 정도 전략적 역할을 수행하고 있는지 조사하였다. Khilji & Wang(2006) 연구에서도 계획된 인사부서의 역할과 현장에서 실제로 수행되고 있는 인사부서 역할 간 상당한 차이가 발생하므로 인사부서의 역할을 현장에서 풍부하게 만들 수 있는 세심한 노력이 필요하다고 조사하였다. 따라서, 기업체의 경영진은 인사부서의 전략적 역할과 참여가 현장에서 제대로 이루어지는지 끊임없이 주시하고 고민하여야 한다.

한국 기업체는 현재 세계화된 경영환경 속에서 기업의 경쟁력을 지속시키고자 경쟁업체와 피 말리는 다툼을 하고 있다. 이러한 치열한 경쟁에서 살아남아 승자가 되려면 인사부서의 경영전략 참여도가 현장과 긴밀하게 연계되어 인적자원을 적극적으로 활용하여 기존의 경영체계와 프로세스를 혁신하고 경쟁력을 높일 수 있다. 회사가 경영전략을 기획하고 실행하는 데 인사부서의 역할이 동

떨어져 있다면 경영진이 인적자원을 일관성 있게 활용하고자 노력하여도 혁신성과를 달성하기 어려울 것이다. 특히, 인사부서는 구성원의 경력과 직결된 분야를 관리하고 있으므로 조직구성원은 인사부서의 역할에 상당히 민감한 반응을 보일 수 있다. 따라서, 인사부서가 회사의 전략을 수립하는 데 참여하여 인적자원을 효과적으로 활용하려면 구성원에게 인사부서의 전략적 참여에 대한 중요성을 전파하고 공유하려는 노력이 필요하다. 하지만, 실제현장에서 인적자원이 전략적 중요성을 구현하는 데 미비한 사례가 다수 보고되고 있다.

이에 현 연구는 인사부서가 기업의 전략에 깊숙이 관여하여도 의도된 효과를 거두지 못하는 원인을 인사부서의 역할에 대한 기획과 실행의 괴리에서 찾고 있다. 회사의 경영진이 노사관계의 틀 속에서 커뮤니케이션 제도를 활성화하고 근로자로 하여금 회사경영에 적극적으로 관여시켜 인사부서의 역할에 대한 중요성을 인지한다면 인사부서의 전략적 역할에 기획과 실행의 간극을 메울 수 있다. 따라서 인사부서의 전략적 책임과 역할이 높아져 가는 시점에서 의도된 인사부서의 전략적 참여와 실행된 인사부서의 전략적 참여를 일치시키는 방안을 탐구하여 회사가 인적자원을 효과적으로 활용하는 방안을 제시하고자 한다.

## 2. 인사부서의 전략적 역할과 전사적 의사소통의 활성화

인사부서와 조직구성원과의 의사소통이 활발하게 전개되어야 인적자원은 조직경쟁력을 향상시킬 수 있다. Collins와 Clark(2003) 연구는 회사 인적자원관리가 내부 구성원/외부 고객과의 유대관계를 풍부하게 만들면 최고경영진의 사회유대관계의 강도와 밀도가 높아져 회사의 영업실적과 주가 또한 향상된다. Sheehan, Cooper, Holland, & Cieri연구(2007) 연구에서는 최고경영진 그리고 전사적 인사정책에 대한 지지가 수반되어야 인적자원관리정책은 회사의 경쟁력에 효과적이라고 검증되었다. Kase, Paauwe, & Zupan(2009)연구에서는 교육훈련정책과 직무설계가 구조적·인지적 측면에서 구성원 간 대인관계를 활성화시킬 수 있어야 회사 내부 구성원 간 지식 공유가 활발해진다. 이렇듯 조직구성원의 유대관계가 활성화되어야 인적자원관리는 조직의 성과에 효과적이라고 입증되었다.

여러 선행연구(Truss, 2001; Truss et al., 2002; Khilji & Wang, 2006)에서 인사부서가 전략적 활동을 전개함에 현장 관리자들과의 협력과 유대가 부족하여 의도된 역할을 제대로 수행하지 못하는 사례가 조사되었다. 본사 경영진들은 최적의 인사관리제도를 기획하여도 현장 관리자의 이해가 결여되었거나 새로운 제도에 대한 거부감으로 의도대로 실행되지 못하는 경우가 빈번하다. 인사부서가 경영전략에 개입하면 발생하는 문제점들에 대응하려면 조직구성원들과 인사정책과 전략에 대한 정보를 공유하고 성과에 대하여 피드백 받는 적극적인 커뮤니케이션 활동이 필요하다. 따라서, 인사부서가 기업체가 전략을 고안하여 집행하는 데 적극적으로 참여하는 정도가 커질수록 의사소통 창구를 넓혀서 조직구성원들과 적극적으로 관여하도록 노력할 것이다.

가설 1: 인사부서가 전략적인 역할과 책임을 담당할수록 조직구성원과의 커뮤니케이션 활동은 활성화 된다.

### 3. 커뮤니케이션제도의 활용도와 혁신프로그램의 활성화

선행연구에서 인적자본의 수준(Subramaniam & Yound, 2005)·보상제도(Balkin & Markman, 2001; Shaw, Gupta, & Delery, 2001)·교육훈련제도(Laursen & Foss, 2003)는 제품/서비스의 혁신활동이 유의미하게 달라지므로 기업체의 혁신활동에서 개별적인 인사제도의 중요성은 입증되었다. 인사부서의 경영전략에 대한 적극적인 참여가 혁신활동으로 이어지는 프로세스를 검증한 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서, 인사부서가 경영진 의도대로 회사의 전략에 효과적으로 참여하고 있는지 점검하려면 인사부서의 전략적 참여가 기업의 혁신활동을 활성화하는지 조사해보아야 한다.

Birdi, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall, & Wood(2008) 연구에서 회사에서 다양한 혁신 프로그램들(e.g., JIT, TQM)을 실행하는 데 있어서 인적자원과 유기적으로 결합하여져야 회사의 생산성이 향상된다고 입증하였다. 이렇듯 회사의 혁신활동은 인적자원과의 긴밀한 연계하에 이루어져야 한다. Lopez-Cabrales, Perez-Luno, 그리고 Cabrera(2009) 연구에서 협력형 인사관리시스템은 조직구성원간 협업과정을 강화시켜 독특성이 높은 지식이 창출되고 회사의 혁신활동 또한 향상된다. Carmeli & Azeroual(2009) 연구에서는 조직 내부에 사회적 자본이 견고하게 구축되어져야 부서 간 전문지식이 상호간 융합되어 경영성과를 향상시킬 수 있다. Smith, Collins, & Clark(2005) 연구는 하이테크 산업에 종사하는 조직구성원의 사회적 네트워크 강도가 높아지고 범위가 넓어져 부가가치가 높은 지식을 창출하여야 신제품/서비스 개발이 활발하게 이루어진다. 이렇듯 인적자원 관리가 조직 구성원간 협력관계를 강화하고 네트워크를 공고하게 구축하여 회사의 상황에 적합하면서 가치를 제공할 수 있는 지식이 창출되어 혁신활동이 활발하게 전개될 수 있다. 따라서 인사부서가 회사의 전략에 적극적으로 참여하여 구성원들이 정보와 지식을 교환하고 공유하도록 장려하여야 혁신프로그램은 회사의 성과를 증진시킬 수 있다. 따라서 인사부서가 전략적인 역할을 담당하게 되면 조직구성원과의 의사소통을 활발히 하고 경영전략에 대한 관여도를 높여야 혁신프로그램을 회사의 경영상황에 맞게 기획하고 개발시킬 수 있어서 조직경쟁력이 향상될 수 있다.

가설 2: 인사부서의 전략적 참여도가 높아지면 조직구성원의 회사경영관여도와 의사소통활동이 높아져 혁신프로그램이 활성화되어 회사의 경쟁력을 향상시킬 수 있다.

### 4. 노사관계와 인사부서의 전략적 참여 그리고 혁신활동

Kim & Bae(2005)는 LG와 Samsung SDI 사업장을 대상으로 모기업의 문화적 특성과 노사여부가 혁신프로그램에 미치는 영향을 조사하였다. LG는 유노조사업장으로서 노동조합의 활동이 활발하며 회사의 생산성을 개선하고 품질을 높이는 프로그램에 적극적인 참여를 하고 있다, LG와 달리 Samsung SDI는 무노조사업장이며 노사협의회는 회사의 전략과 방침에 강한 지지를 표명하고 있다. LG와 Samsung SDI는 사업장에서 혁신프로그램을 기획하고 실행하는 과정에 노동조합/노사협의회를 관여시켜 근로자에게서 확고한 지지와 피드백을 얻고자 한다. 하지만, LG는 Samsung SDI

와 달리 경영진이 노동조합의 협력을 반드시 확보하여야 혁신활동이 순조롭게 진행될 수 있다. 경영진은 사업장에서 노동조합의 영향력을 고려하여야 하지만, 본부에서 회사 경영전략을 기획·실행하는 데 노동조합이 관여하는 것은 회사경영에 장애요소로 간주하여 노동조합의 경영전략 참여도를 매우 꺼린다. Samsung SDI의 경영진이 혁신프로그램을 주도하고 있으며 노사협의회를 통한 근로자의 제안과 피드백을 개방적으로 수용하고 있으나 LG와 비교하여 근로자들이 기획·실행에 관여할 수 있는 폭은 상대적으로 좁다. 비록 Kim & Bae(2005) 연구는 두 대기업체의 사업장만을 대상으로 사례조사하였으나 사업장에서 혁신프로그램을 성공적으로 수행하는 데 노동조합의 중요성을 입증하였다. Camuffo와 Volpato(1995)는 이탈리아 소재한 피아트 자동차 사업장에서 경영진이 새로운 인사제도와 혁신프로그램을 실행하면 상당한 수준의 노동조합의 저항에 부딪히게 된다. 따라서, 노동조합을 인사제도와 혁신프로그램을 기획하는 프로세스에 관여시켜야 노동조합의 협조를 확보하여 순조롭게 인사제도와 혁신프로그램을 진행할 수 있다. Betcherman(1991)과 Koeller(1996) 연구에서도 노사관계는 기업의 혁신프로그램 도입을 지연시키거나 혁신프로그램 성과를 떨어뜨린다. 따라서, 적대적분위기를 지닌 유노조기업은 노동조합원들을 회사의 혁신프로그램을 수립하고 실행하는 데 적극적으로 관여시켜야 혁신성과를 달성할 수 있다. 또한, 노사관계성향이 상생적·적대적인가에 따라 혁신프로그램 프로세스와 그 결과가 달라질 수 있다. 노사관계성향이 적대적이면 경영진은 노동조합이 혁신프로그램을 지연시키고 방해하므로 노동조합의 적극적인 관여를 꺼리지만 노사관계가 상생적 성향을 띠고 있으면 개선점에 대한 제안과 피드백을 수용하는 정도의 제한적으로 개입시킬 것이다.

유노조기업에서는 노사관계가 회사를 경영하는 데 있어서 상당히 민감하면서 어려운 문제이다. 따라서, 유노조기업의 인사부서는 노사관계를 관리하는 데 우선순위를 두어야 하므로 유노조기업에서는 인사부서의 전략적 참여가 적극적이지 못하다. 무노조기업은 노동조합의 존재에 여력을 쏟을 필요가 없으므로 인사부서의 전략적 참여가 활발하다. 따라서, 노동조합 여부와 노사관계분위기에 따라 인사부서의 전략적 참여도·통신활동·혁신프로그램활동으로 이어지는 과정이 유의미하게 달라질 것이다.

- 가설 3-1: 유노조기업은 인사부서의 전략적 참여도가 무노조기업과 비교하여 미미하다.
- 가설 3-2: 무노조기업 혹은 상생적 노사관계분위기를 지닌 유노조기업은 노동조합/노사협의회  
의 경영활동 참여가 미미하여도 혁신프로그램을 활발하게 전개할 수 있으며 소기의  
성과 또한 달성 가능하다.
- 가설 3-3: 적대적 노사관계 분위기를 지닌 유노조기업은 노동조합이 경영활동에 참여하여야 혁신  
프로그램이 활발하게 전개되어 소기의 성과를 달성할 수 있다.

### Ⅲ. 실증연구 방법

#### 1. 자료수집 절차 및 연구표본

한국노동연구원이 2008년에 실시한 “사업체 패널조사”는 인사담당자/노무담당자/근로자대표를 대상으로 기업의 인사관리특성과 노사관계 현황을 조사하였다. 사전 컨택, 우편물 발송, 재무현황 및 근로자현황 조사표 작성, 사업장 방문 면접조사의 여러 단계를 거쳐서 진행되어 표본을 확보하여 설문지 응답을 최대한 수거하고자 노력하였다. 원 표본 사업장은 1,749개(민간부문 1,615개와 공공부문 134개) 그리고 추가표본 1,053개를 대상으로 약 5개월간 조사를 진행하여 폐업, 휴업과 결번 그리고 응답거절, 내부결제의 사유로 조사에 응할 수 없는 기업을 제외하면 약 1,424개 사업장에서 조사하였다. 이 중 결측치를 존재하는 설문문항을 제외한 739회사가 최종적인 연구표본으로 선정되었다.

#### 2. 측정 변수의 조작적 정의

##### 가. 인사부서의 전략적 역할

회사의 인사관리부서가 귀사의 경영전략을 기획하고 실행하는 데 있어서 어느 정도 밀접하게 연계되어 있는지 여섯 항목으로 설문하였다: 1) 귀 사업장에서 인사관련 이슈는 사업전략과 밀접하게 통합되고 있습니까?; 2)귀 사업장에서 인사책임자는 사업전략 수립과정에 중요한 공헌을 합니까?; 3) 귀 사업장에서 인사책임자는 최고경영자 의사결정에 중요한 영향을 미칩니까?;4) 귀 사업장에서는 인사관리를 사업전략에 맞추려고 구체적으로 노력하고 있습니까?; 5) 귀 사업장에서 타 부서원들은 인사부서를 변화의 주도자이자 사업의 중요한 파트너로 봅니다?;6) 귀사업장에서 인사관리는 사업전략 목표의 달성을 잘 지원하고 있습니까? 척도(1: 매우 그렇다; 2: 그렇다; 3: 보통이다; 4: 그렇지 않다; 5:전혀 그렇지 않다)를 역방향으로 전환 후 평균으로 계산하여 인사부서가 경영전략에서 어떤 역할을 하는 지 조사해 보았다.

##### 나. 커뮤니케이션 제도 활용현황

사업장에서 커뮤니케이션을 위해 실시하고 있는 사항을 선택하도록 질의한다: 1) 최고책임자와 전체직원과의 회의 (전체든 집단별로 구분해서 모이든); 2) 경영자가 정기적으로 현장을 순시하면서 근로자와 대화; 3) 경영자와 직접 의사소통 할 수 있는 핫 라인 운영; 4) 직제라인(부서, 과, 팀/반) 별 정기적 회합을 통한 경영정보 공유; 5) 근로자의 의견/태도를 파악하는 정기적 근로자 설문조사; 6) 경영관련정보를 제공하는 정기적인 소식지 발간; 7) 사내외 관련정보를 제공하는 사내 게

시판 등 설치; 8) 정기적인 이메일을 통한 정보공유; 9) 전 직원이 볼 수 있는 인트라넷에 정보공개. 선택을 '예' '아니요.'로 구분하여 질의하였으며 선택된 사항을 총합하여 회사가 커뮤니케이션제도를 어느 정도 활용하는지 조사하였다.

#### 다. 근로자의 회사경영 관여도

근로자가 회사의 경영에 어느정도 관여하는지 여섯 항목으로 질의하였다: 1) 귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 경영계획(투자, 인력, 생산 계획)의 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?; 2) 귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해 신기계 및 설비 도입의 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?; 3) 귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 공정 및 작업조직 개편의 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?; 4) 귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 근로자 훈련의 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?; 5) 귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 분사나 하청의 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?; 6) 귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 감원 등 고용조정 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?;

근로자의 회사경영 관여도는 여섯 척도(1: 사전에 정보도 받지 못함; 2: 사전에 정보만 제공받은; 3: 근로자가 의견 개진을 할 수 있음; 4: 근로자의 의견이 의사결정에 반영됨; 5: 근로자가 의사결정에 거부권 행사 가능함; 6: 노사가 공동으로 결정함).

#### 라. 경영혁신프로그램 토착화노력

사업장에서 도입하는 개선프로그램들을 사업장의 실정에 적합하도록 어느정도 토착화 노력을 기울이는지 설문하였다. 개선프로그램들은 BPR, JIT, TQM, SQC, 6-Sigma, QC(품질관리분임조)이며 매우 명목적, 다소 명목적, 보통, 약간 실질적, 매우 실질적, 미실시/미해당으로 질의하였으며 미실시/미해당은 결측치로 전환하였다.

#### 마. 경영혁신프로그램 활용도 I II

경영혁신프로그램 수단이 어떠한 목적으로 활용되고 있는지 조사하였으며 혁신프로그램을 활용하는 목적에 따라 두 그룹으로 분류하여 조사하였다. 첫 번째 그룹은 생산 및 서비스의 고부가가치화, 현장 생산.서비스 인력의 기능향상, 엔지니어/상품개발 인력의 역량 향상으로 구성되어 인적자원의 부가가치를 향상시키는 데 중점을 주는 경영혁신프로그램이다. 두 번째 그룹은 노동생산성 제고(시간 당 제품생산/서비스 제공능력향상), 비정규직 고용 확대, 공정, 서비스 일부의 개인도급



(프리랜서 등) 활용 확대, 생산/서비스의 품질제고(불량률/고객불만을) 감소로 구성되어 재무구조 개선과 인력감축에 초점을 둔 경영혁신프로그램이다. 리커트 5점 척도(전혀 활용안함- 적극적으로 활용함)로 질의하였으며 평균으로 계산하였다.

#### 바. 경영혁신프로그램 성과

경영혁신프로그램 시행결과가 경영성과에 미친 영향을 다음과 같은 세 문항 5점 척도로 평가하였다: 1) 노동생산성 제고(시간당 제품생산/서비스 제공능력향상); 2) 납품기한 (서비스 대기시간) 단축; 3) 생산/서비스의 품질제고(불량률/고객불만을 감소).

#### 사. 노조여부와 노사관계상태

노동조합의 유무는 2007년 12월 31일을 기준으로 질의하였다. 노사관계의 상태는 노무관리자에게 다음과 같은 여섯 항목 오점 척도(전혀 그렇지 않다; 그렇지 않다; 보통이다; 그렇다; 매우 그렇다)로 질의하였다: 1) 노사는 서로 약속을 잘 지킨다; 2) 협상은 노사가 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어진다; 3) 노사간 정보교환이 잘 이루어진다; 4) 노사는 사소한 일로도 자주 다툰다; 5) 노사는 서로 적대적이다. 인적자원개발프로그램의 참여도는 더미 변수로 측정된 것(참여/미참여)을 총합하여 계산하였다.

#### 아. 기업의 경쟁력

기업의 경쟁력은 인사관리자에게 다음과 같은 네 문항 5점 척도로 질의한 것을 평균하여 계산하였다. 1) 2007년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 노동생산성은 어떠합니까?; 2) 2007년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 제품/상품이나 서비스 품질은 어떠합니까?; 3) 2007년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 근로자 주도 혁신활동(Employee Innovation)은 어떠합니까?; 4) 2007년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 제품·서비스 혁신 정도는 어떠합니까?.

#### 자. 기업의 재무적 성과

기업의 재무적 성과는 매출액, 영업이익, 그리고 순이익을 정규직 근로자 총수로 나누어 정규분포로 만들고자 로그로 변환하였다. 인사관리자에 의한 설문지 응답은 공분산이 중복되어 설명되는 변수들의 분산을 부풀릴 우려가 존재한다(박원우 등, 2007). 따라서, 동일방법편의(Common Method Variance)를 통제하고자 기업의 성과를 계량적인 성과지표/비계량적인 성과지표로 구성하여 성과지표의 장단을 상호 간 보완하려고 한다.

## V. 실증분석

### 1. 표본 기술통계와 타당성 검증

<표1> 변수 간의 상관관계 분석\*

변수들	평균	표준 편차	신뢰 계수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 인사부서의 전략적역할	3.74	.525	.884												
2. 커뮤니케이션제도활용현황	2.88	1.05	na	.065 <sup>+</sup>											
3. 근로자의 경영계획 참여정도	4.06	2.13	.872	.326 <sup>***</sup>	.137 <sup>***</sup>										
4. 경영혁신프로그램수단 활용 I	2.74	1.73	.861	.165 <sup>***</sup>	.095 <sup>**</sup>	.198 <sup>***</sup>									
5. 경영혁신프로그램수단 활용 II	2.26	.82	.754	-.089 <sup>*</sup>	.113 <sup>**</sup>	.021	.044								
6. 경영혁신프로그램 토착화노력	3.33	.943	.909	.174 <sup>***</sup>	.110 <sup>***</sup>	.163 <sup>***</sup>	.414 <sup>***</sup>	.253 <sup>***</sup>							
7. 경영혁신프로그램 성과	3.59	.625	.896	.230 <sup>***</sup>	.123 <sup>***</sup>	.178 <sup>***</sup>	.363 <sup>***</sup>	.086	.571 <sup>***</sup>						
8. 노동조합여부	.505	.500	na	.083 <sup>*</sup>	.257 <sup>***</sup>	.135 <sup>**</sup>	.041	.102 <sup>**</sup>	.013	-.086					
9. 노사관계분위기 <sup>b</sup>	1.93	.509	.843	.228 <sup>**</sup>	.067 <sup>*</sup>	.079	.092 <sup>+</sup>	-.099 <sup>+</sup>	.025	.225 <sup>***</sup>					
10. 회사성과	3.45	.484	.747	.245 <sup>***</sup>	-.008	.123 <sup>***</sup>	.157 <sup>***</sup>	-.012	.145 <sup>***</sup>	.191 <sup>***</sup>	-.114 <sup>**</sup>	.125 <sup>***</sup>			
11. 일인당 매출액(백만원)	683.83	2456.82	na	.132 <sup>***</sup>	.273 <sup>***</sup>	.036	.206 <sup>***</sup>	.113 <sup>***</sup>	.128 <sup>***</sup>	.120 <sup>**</sup>	.164 <sup>***</sup>	-.010	.072 <sup>*</sup>		
12. 일인당 영업이익(백만원)	69.24	997.08	na	.140 <sup>***</sup>	.220 <sup>***</sup>	-.007	.142 <sup>***</sup>	.024	.070 <sup>+</sup>	.041	.087 <sup>*</sup>	-.016	.198 <sup>***</sup>	.415 <sup>***</sup>	
13. 일인당 순이익(백만원)	63.19	1013.22	na	.058	.142 <sup>***</sup>	-.012	.069 <sup>+</sup>	.052	.096 <sup>*</sup>	.083	.102 <sup>**</sup>	-.035	.131 <sup>***</sup>	.525 <sup>***</sup>	.551 <sup>***</sup>

a: N=739, b: N=393; +p < .10, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

#### 가. 표본 기술통계분석

표본기업체의 산업 구성을 살펴보면 절반 이상이 제조업(358 기업체)이며 그 외에는 1)도소매업(60업체) 2) 운수업(54업체), 3) 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업(43업체), 4) 전문과학 및 기술서비스업(39업체), 5) 건설업(37업체), 6) 금융보험업(37업체), 7) 사업시설관리업 (36업체), 8) 보건사회복지서비스업(29업체) 등으로 다양하게 분포되어있다. 표1의 기술통계값에서 평균일인당매출액은 6억8천8백만원 일인당영업이익은 6천9백만원 일인당당기순이익은 6천8백만원이며 노동조합 평균조직률은 50.5% 평균 종업원수는 약 700명이다. 표준편차를 계산해보면 평균 일인당 매출액은 24억5천6백만원 일인당영업이익은 9억9천7백만원 일인당당기순이익은 10억천3백만원 그리고 종업원 수는 1,304명으로. 따라서 기업의 재무성과와 규모는 상당한 편차를 보이고 있다. 커뮤니케이션 제도는 설문한 아홉 개의 제도 중에서 정기적 순시 근로자 대화(62%) 정기적 회합 통한 정보 공유(62%) 사내 게시판 설치(65%) 최고책임자와 전체직원회의(51%) 인트라넷 정보공개(54%)를 주로 활용하고 있으며 경영자와 직접 의사소통 핫라인(25%), 정기적 근로자 설문조사(26%) 그리고 정기적 소식지 발간(26%) 등은 활용이 미비하다. 근로자의 경영계획 참여 정도(평균: 4.06)와 경영혁신 프로그램 토착화 노력(평균: 3.33)은 비교적 활발하게 전개되고 있지만 경영혁신프로그램수단 활용은 미비한 편에 속한다(I: 2.74; II: 2.26). 노사관계분위기는 평균 3.83으로 한국의 노동조합은 경영

진과 협력적인 관계를 맺고 있지 못하며 회사성과는 평균 3.45로 평균보다 약간 높은 수준에 있다고 응답하였다.

<표 1>에서 변수 간의 상관관계를 분석해보면 인사부서의 경영전략 참여도가 높아질수록(기업 성과:  $r = .245, p < .001$ ; 일인당 매출액:  $r = .132, p < .001$ ; 일인당 영업이익:  $r = .140, p < .001$ ) 커뮤니케이션제도 활용이 활발할수록 (일인당 매출액:  $r = .273, p < .001$ ; 일인당 영업이익:  $r = .220, p < .001$ ; 일인당 당기순이익:  $r = .142, p < .10$ ) 기업의 경쟁력은 강화되지만 근로자의 경영계획 관여정도는 그다지 유의미하게 기업성과에 영향을 미치지 못한다(일인당 매출액:  $r = .036, p > .10$ ; 일인당 영업이익:  $r = -.007, p > .10$ ; 일인당 당기순이익:  $r = -.012, p > .10$ ). 경영혁신프로그램 수단 활용은 경영혁신프로그램이 조직구성원의 역량과 기술을 증진시키는 데 주안점을 두면 기업의 경쟁력에 긍정적인 영향을 미치지만 (기업성과:  $r = .157, p < .001$ ; 일인당 매출액:  $r = .206, p < .001$ ; 일인당 영업이익:  $r = .142, p < .001$ ; 일인당 당기순이익:  $r = .069, p < .10$ ) 반면에 경영혁신프로그램이 인력규모를 감축하여 기업체의 재무구조 개선에 역점을 두면 기업체의 경쟁력에는 별다른 영향을 미치지 못한다(기업성과:  $r = -.012, p > .10$ ; 일인당 매출액:  $r = .113, p < .001$ ; 일인당 영업이익:  $r = .024, p > .10$ ; 일인당 당기순이익:  $r = .052, p > .10$ ). 경영혁신프로그램 토착화노력(기업성과:  $r = .145, p < .001$ ; 일인당 매출액:  $r = .128, p < .001$ ; 일인당 영업이익:  $r = .070, p < .10$ ; 일인당 당기순이익:  $r = .096, p < .05$ )은 기업의 성과와 긍정적인 상관관계를 지니고 있으며 경영혁신프로그램성과는 경영혁신프로그램 토착화노력과 비교하여 기업의 성과와의 상관관계가 적다(기업성과:  $r = .191, p < .001$ ; 일인당 매출액:  $r = .120, p < .01$ ; 일인당 영업이익:  $r = .041, p > .10$ ; 일인당 당기순이익:  $r = .033, p > .10$ ). 흥미로운 점은 인사관리자들은 유노조기업인 경우 무노조기업보다 기업성과에( $r = -.114, p < .10$ ) 대하여 부정적인 견해를 지니고 있으나 실제 재무성과는 유노조기업이 무노조기업보다 높다(일인당 매출액:  $r = .164, p < .001$ ; 일인당 영업이익:  $r = .087, p < .05$ ; 일인당 당기순이익:  $r = .102, p < .01$ ). 노사관계가 협조적일수록 인사관리자들은 기업성과( $r = .125, p < .01$ )에 긍정적인 견해를 지니고 있으나 실제 재무성과에는 별반 영향이 없다(일인당 매출액:  $r = -.010, p > .10$ ; 일인당 영업이익:  $r = -.016, p > .10$ ; 일인당 당기순이익:  $r = -.035, p > .10$ ).

상관관계분석결과를 요약하면 인사부서가 기업전략에 적극적인 참여하여 근로자의 회사경영에 적극적으로 관여하고 커뮤니케이션제도를 활용하면 경영혁신프로그램을 조직구성원의 역량과 가치를 향상시키고 회사의 상황에 적합하게 토착화시켜 회사의 경쟁력은 향상될 수 있다. 노사관계는 인사관리자가 응답한 설문과 기업의 재무 성과에 미치는 영향과는 상당한 편차를 보여 노사관계가 기업경영에 실제 미치는 영향에 대하여는 더욱 세심한 검증이 필요하다.

#### 나. 표본과 설문지 문항의 신뢰도와 타당성 검증

현 연구에서는 노조 여부와 노사관계분위기에 따라 그룹을 나누어 모델을 검증하였으므로 표본이 그룹에 따라 유의미하게 차이가 나는지 검증하였다. 유노조기업과 무노조기업은 회사크기 일인

당 매출액 일인당 영업이익의 일인당 순이익에서 유의미한 차이를 나타내고 있다. 유노조 기업 내에서는 상생적·적대적 노사관계분위기에 따라 차이가 유의미하지 못하다. 따라서, 유노조, 무노조기업 그룹 간에는 표본 특성에 따라 연구모델의 결과가 영향받을 가능성이 존재한다.

확인요인분석으로 설문지 문항의 타당성을 검증한 결과 대부분 문항의 경로계수가 0.60을 상회하여 측정문항은 해당된 잠재요인과 긴밀하게 연계되어 있다(Chi-Square = 32.21; RMSEA = .050; GFI = .893; CFI = .922) (표 2). Cronbach  $\alpha$ 계수를 이용하여 신뢰도를 조사하는 경우에는 설문지로 조사된 변수들이 내적 일치성을 가지는 것으로 나타났다 (표 1). 설문지로 인사관리자들에게 질문하여 조사한 기업체 성과는 계량화된 재무 성과와 밀접한 상관관계를 지니므로 설문지에서 측정된 문항들의 타당성을 시사하고 있다(설문지의 경영성과와 매출액:  $r = .072, p < .05$ ; 영업이익:  $r = .198, p < .01$ ; 순이익:  $r = .131, p < .01$ ). 따라서, 현 연구의 설문지에서 활용한 문항은 타당성과 신뢰도가 높아 연구에 활용하기 적합하다고 검증되었다.

<표 2> 설문지 문항 확인요인분석 계수

잠재변수	설문지 문항	계수
인사부서의 전략적 역할	귀 사업장에서 인사관련 이슈는 사업전략과 밀접하게 통합되고 있습니까?;	.745
	귀 사업장에서 인사책임자는 사업전략 수립과정에 중요한 공헌을 합니까?	.766
	귀 사업장에서 인사책임자는 최고경영자 의사결정에 중요한 영향을 미칩니까?	.723
	귀 사업장에서는 인사관리를 사업전략에 맞추려고 구체적으로 노력하고 있습니까?	.797
	귀 사업장에서 타 부서원들은 인사부서를 변화의 주도자이자 사업의 중요한 파트너로 보니까?;	.722
	귀사업장에서 인사관리는 사업전략 목표의 달성을 잘 지원하고 있습니까?	.758
근로자의 경영계획 관여도	사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 경영계획(투자, 인력, 생산 계획)의 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?	.660
	귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해 신기계 및 설비 도입의 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?	.861
	귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 공정 및 작업조직 개편의 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?	.911
	귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 근로자 훈련의 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?	.794
	귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 분사나 하청의 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?	.658

<표 2> 계속

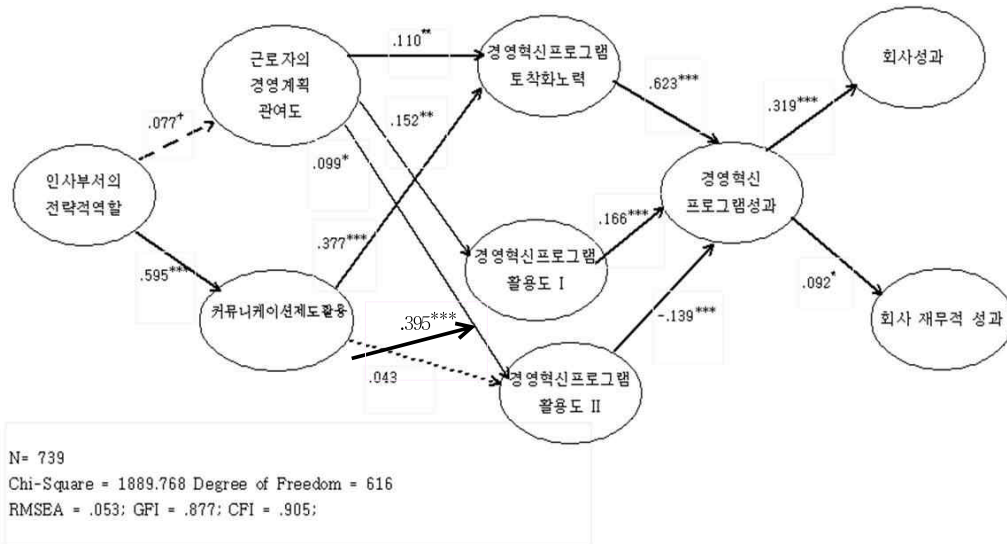
잠재변수	설문지 문항	계수
근로자의 경영계획 관여도	귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 감원 등 고용조정의 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?	.570
경영혁신 프로그램 도착화 노력	BPR	.700
	JIT.	.650
	TQM	.821
	SQC	.872
	6-Sigma,	.892
	QC(품질관리분임조)	.803
경영혁신 프로그램활용도 I	생산 및 서비스의 고부가가치화	.799
	현장 생산.서비스 인력의 기능향상	.875
	엔지니어/상품개발 인력의 역량 향상	.800
경영혁신 프로그램활용도 II	인력 절감(다운사이징)과 같은 경영 혁신 프로그램 활용	.714
	비정규직 고용 확대	.705
	공정, 서비스 일부의 개인도급(프리랜서 등) 활용 확대	.613
	비핵심 공정, 서비스 사업 부분의 사내하청 및 외주업체로의 이양 확대	.621
경영혁신 프로그램성과 II	노동생산성 제고(시간 당 제품생산/서비스 제공능력향상)	.868
	납품기한 (서비스 대기시간)단축	.854
	생산/서비스의 품질제고(불량률/고객불만율) 감소	.865
회사경쟁력	2007년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 노동생산성은 어떠합니까?	.492
	2007년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 제품/상품이나 서비스 품질은 어떠합니까?	.669
	2007년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 근로자 주도 혁신활동(Employee Innovation)은 어떠합니까?	.665
	2007년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 제품.서비스 혁신정도는 어떠합니까?	.724
회사 재무적성과	회사 매출액	.782
	회사 영업이익	.656
	회사 순이익	.690

## 2. 가설 검증

현 연구의 모델은 여러 개의 매개변수를 검증해야 하므로 AMOS 8.0으로 구조방정식분석을 활용하여 인사부서의 전략적 참여도, 근로자와의 커뮤니케이션 현황, 혁신활동현황과 그 성과로 이어지는 인과관계를 검증하였다. 우선 표본 전체를 검증한 후 (표 3-1) 유노조기업과 무노조기업으로 나누어 노사관계 여부에 따라 변수 간 인과관계가 어떻게 달라지는지 검증하였다 (표 3-2; 표 3-3). 노사관계분위기의 빈도를 분석하면 4.0으로 응답한 기업의 분포가 높아서 4.0을 노사관계분위기를 분류하는 척도로 삼았다. 유노조기업에서 노사관계분위기가 5점 척도에서 4.0 이상인 기업체를 상생적 노사관계를 지닌 기업으로 4.0 이하인 기업체를 적대적 노사관계를 지닌 기업으로 분류하여 노사관계분위기에 따라 모델이 어떻게 달라지는지 분석하였다 (표 3-3; 표 3-4). 모델의 적합도 지수를 검증해보면 RMSEA는 .053에서 .067이며 GFI는 .85이상 CFI도 .87 이상으로 모델은 수용 가능한 수준이다.

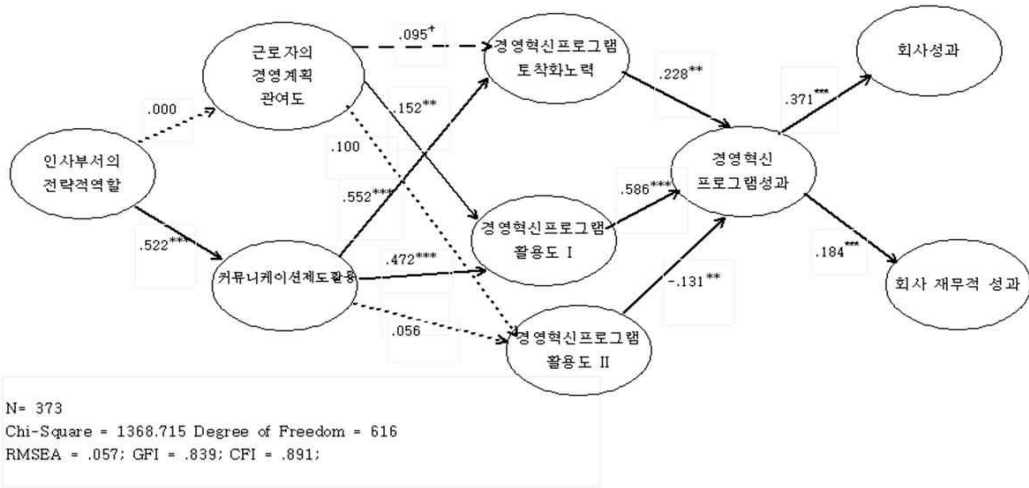
전체 표본인 739업체를 대상으로 모델을 분석한 결과 인사부서의 전략적 참여도가 높아질수록 기업체는 커뮤니케이션제도를 적극적으로 활용하며( $\beta = .595, p < .01$ ) 근로자의 경영계획 참여도는 근소하게 증가한다( $\beta = .077, p < .10$ ). 근로자의 경영계획 참여도와 커뮤니케이션제도활용은 경영혁신프로그램을 토착화시키도록 노력하며(근로자의 경영계획 참여도:  $\beta = .110, p < .01$ ; 커뮤니케이션제도활용:  $\beta = .377, p < .001$ ) 경영혁신프로그램을 활용하여 부가가치를 증진시키고 구성원의 역량을 향상시키려는 시도는 활발해지나( $\beta = .152, p < .01$ ) 경영혁신프로그램을 활용하여 재무구조를 개선시키려는 노력은 상대적으로 미미해 보인다( $\beta = .099, p < .05$ ). 경영혁신프로그램을 토착화시키려는 노력(경영혁신프로그램성과:  $\beta = .623, p < .05$ )과 경영혁신프로그램을 활용하여 부가가치 증진과 구성원의 역량을 향상시키려는 시도는 경영혁신 프로그램성과를 높이지만(경영혁신프로그램성과:  $\beta = .166, p < .01$ ) 재무적구조 개선에 주안점을 둔 경영혁신프로그램은 경영혁신 프로그램 성과를 떨어뜨린다( $\beta = -.139, p < .01$ ). 경영혁신프로그램의 성과가 높아질수록 인사관리자가 설문지로 응답한 기업성과와 회사의 재무적 성과는 향상된다(회사성과 :  $\beta = .319, p < .01$ ; 회사의 재무적 성과:  $\beta = .092, p < .05$ ). 인사부서의 전략적 역할이 높아질수록 근로자에게 이해와 협조를 구하고자 커뮤니케이션제도를 활용하여 경영계획에 참여하려는 노력은 증가하여 가설 1을 지지한다. 근로자의 경영계획에 대한 관여도가 높아지고 커뮤니케이션 제도 활용이 활발해질수록 경영혁신프로그램을 회사의 실정에 맞도록 토착화시키려는 노력이 증가하고 경영혁신프로그램을 활용할 수 있어 경영혁신 프로그램 성과가 증진되므로 가설 2 또한 지지하고 있다.

<표 3-1> 전체모델

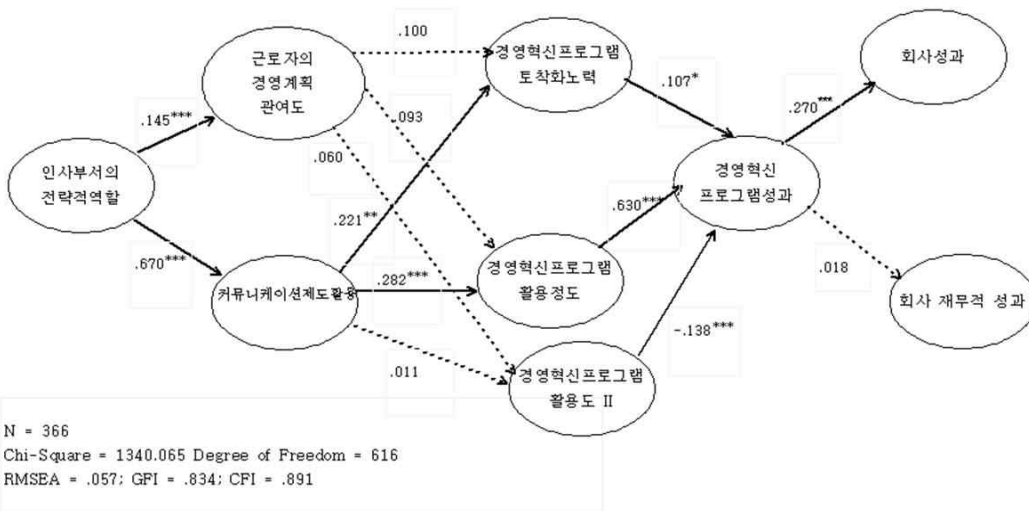


유노조기업(표 3-2)과 무노조기업(표 3-3)을 비교하여 보면 유노조기업은 무노조기업과 비교하여 인사부서가 전략적으로 참여하여도 근로자들의 경영계획에 대한 관여도는 저조하지만( $\beta = .000, p > .10$ ) 근로자의 경영계획에 대한 관여도가 높아져야 경영혁신프로그램을 토착화하려는 노력이 활성화되고( $\beta = .095, p < .10$ ) 경영혁신프로그램을 활용하여( $\beta = .152, p < .001$ ) 혁신성과를 창출할 수 있다(경영혁신프로그램 토착화 노력:  $\beta = .228, p < .01$ ; 경영혁신프로그램 활용도 I:  $\beta = .586, p < .01$ ). 무노조기업은 인사부서의 전략적 참여도가 높아지면 근로자의 경영계획 관여도는 증가하지만( $\beta = .145, p < .01$ ) 경영계획에 관여할 뿐 혁신프로그램을 실시하고( $\beta = .100, p > .10$ ) 활용하는데 있어서(경영혁신프로그램활용 I:  $\beta = .093, p > .10$ ; 경영혁신프로그램활용 II:  $\beta = .060, p > .10$ ) 아무런 영향을 미치지 못하며 경영혁신프로그램의 성과 또한 회사의 재무적 성과와는 유의미한 관계를 나타내지 못한다( $\beta = .018, p > .10$ ). 따라서, 유노조기업에서 인사부서의 전략적 참여도가 미미하다고 설정한 가설 3-1을 지지하고 있다.

<표3-2> 유노조기업



<표3-3> 무노조기업



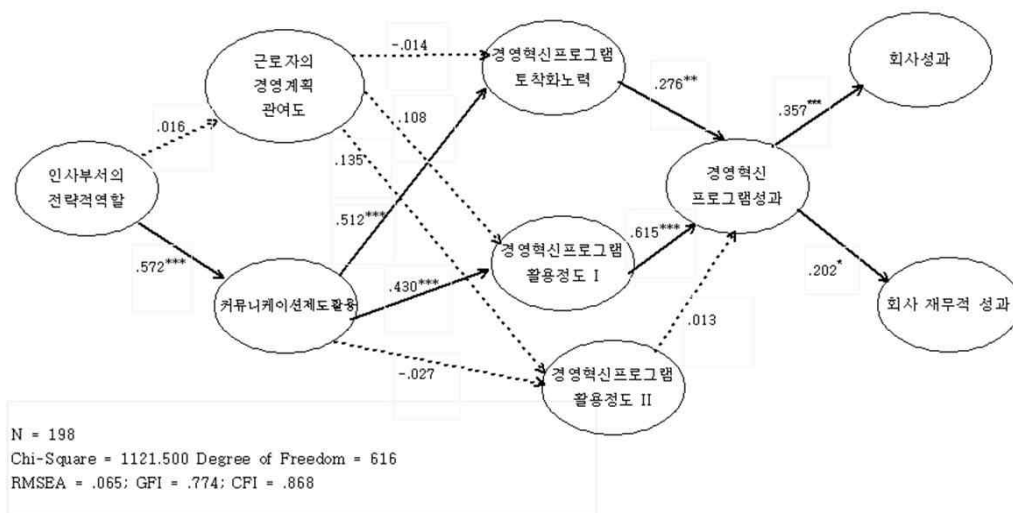
상생적 노사관계를 지닌 유노조기업(표 3-4)은 무노조기업과 마찬가지로 근로자의 경영계획에 대한 참여도는 경영혁신프로그램에 유의미한 영향을 미치지 못하고 있다(경영혁신프로그램 토착화 노력:  $\beta = -.014, p > .10$ ; 경영혁신프로그램 활용 I:  $\beta = .108, p > .10$ ; 경영혁신프로그램 활용 II:  $\beta = .135, p > .10$ ). 반면 적대적 노사분위기를 지닌 유노조기업(표 3-5)에서는 근로자의 경영계획 참여도가 높아질수록 경영혁신프로그램을 활용하여 (경영혁신프로그램 토착화 노력:  $\beta = .217, p < .10$ ; 경영혁신프로그램 활용 I:  $\beta = .201, p < .05$ ) 혁신성과를 창출하고(경영혁신프로그램 토착화 노력:  $\beta = .223, p < .01$ ; 경영혁신프로그램 활용 I:  $\beta = .491, p < .001$ ) 회사의 경영상태를 개선하려는 노력이 높아진다(회사성과:  $\beta = .350, p < .01$ ; 회사 재무적 성과:  $\beta = .171, p < .10$ ). 따라서, 적대적 노사관계



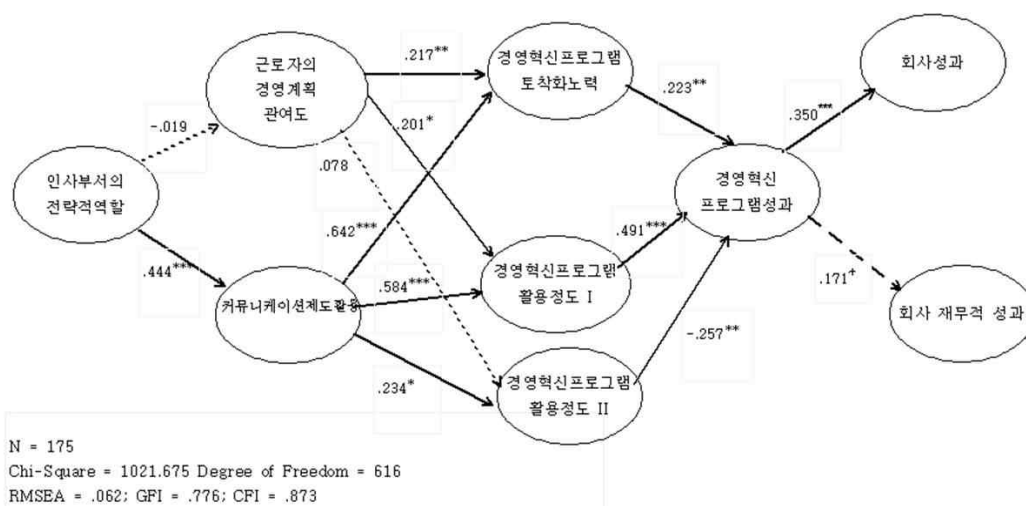
를 지닌 유노조기업체는 근로자의 경영계획 참여도가 높아져야 경영혁신프로그램에서 성과를 창출할 수 있으나 상생적 노사관계를 지닌 유노조기업체는 근로자의 경영계획 참여도가 미치는 영향이 유의미하지 않다는 가설 3-2와 3-3을 지지하고 있다. 또한, 노조 여부와 노사관계의 성격과 상관없이 인사부서의 전략적 역할이 강화될수록 커뮤니케이션제도의 활용이 증가하여 경영혁신프로그램을 활발하게 실행하며 성과를 창출하여 회사의 경쟁력을 증진시킬 수 있다.

따라서, 공분산분석을 활용하여 연구모형을 검증한 결과 인사부서의 전략적 역할이 경영혁신프로그램의 성과를 증진시키려면 근로자와의 의사소통을 강화하여 혁신프로그램의 계획과 실행에 대한 지식과 정보를 공유하고 피드백을 받아 개선점을 찾아내어야 기업의 경쟁력을 향상시키는 데 기여할 수 있다.

<표3-4> 상생적 노사관계분위기



<표3-5> 적대적 노사관계분위기



## VI. 연구의 시사점 및 한계

기업체의 인사부서는 인적자원을 활용하여 기업체의 경쟁력을 창출하고 향상시키는 전략을 부단히 모색하고 있다. 하지만, 현장에서는 인사부서의 의도대로 인적자원전략이 실행되지 못하면 인적자원은 기업의 전략적 가치를 창출하는 데 별다른 역할을 수행하기 어렵다. 따라서, 회사의 경영진은 인적자원전략이 의도한 대로 실행될 수 있는 효율적인 프로세스를 구축하는 데 노력을 기울여야 한다.

현 연구는 인사부서가 기업의 전략적 역할에 적극적으로 관여하여도 근로자와의 의사소통이 활성화되고 경영계획에 관여도가 높아져야 경영혁신프로그램을 효과적으로 활용할 수 있다고 입증하였다. 따라서, 인사부서가 근로자와의 커뮤니케이션 활동과 참여가 활발하게 전개되어야 경영전략을 효율적으로 수립하여 인적자원의 가치가 창출될 수 있다.

기업체가 경영혁신프로그램에서 성과를 올리려면 경영혁신프로그램이 사업장의 실정에 적합하도록 노력을 기울여야 하며 구성원의 기능과 역량을 향상시켜 고부가가치를 창출하는 데 노력을 기울여야 한다. 반면에 경영혁신프로그램이 인력규모를 축소해 재무구조를 개선하는 데 초점을 맞추면 혁신프로그램성파에 저해요소로 작용한다. 최근 대다수의 기업체는 구조조정과 외부용역을 활용한 기업체의 재무상태를 구조조정하는 경영혁신프로그램을 활용하고 있다. 하지만, 재무구조개선에 초점을 맞춘 경영혁신프로그램이 회사의 경쟁력에 부정적인 영향을 미치고 있으므로 회사의 경영진은 경영혁신프로그램을 활용하여 인적자원의 역량을 향상시키는 데 심혈을 기울여야 한다. 인사부서가 경영전략에 적극적으로 참여하고 근로자와의 의사소통과 경영참여가 활발하게 전개되어야 경영혁신프로그램을 사업장의 실정에 적합하도록 활용할 수 있어서 기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있다.

현 연구에서 인사부서의 전략적 참여가 기업 혁신활동의 성과를 창출하려면 현장과의 긴밀한 연계가 이루어져야 인사부서는 기업의 전략적 가치를 창출하는 데 매우 효과적이다. 인사관리자들은 커뮤니케이션 제도를 활용하여 근로자와 긴밀한 의사소통을 하면서 근로자로 하여금 경영계획에 적극적으로 관여하도록 유도하여 혁신프로그램은 현장상황에 적합하도록 실시되어야 한다. 즉, 인사부서는 인적자원관리제도의 기획과 실행의 간극을 줄이도록 경영전략을 실행하는 데 적극적으로 참여하여야 한다.

하지만, 인사부서의 전략적 참여가 경영혁신프로그램의 성과를 창출하는 과정을 세밀하게 구축하여도 노사관계에 따라 인사부서의 전략적 참여·의사소통/경영계획참여프로그램·경영혁신프로그램 활용·경영혁신프로그램성파로 이어지는 인과관계가 달라질 수 있다. 유노조기업에서는 인사부서의 전략적 역할이 강화되면 근로자들의 경영계획 관여도를 낮추려고 노력한다. 기업의 경영진은 노동조합이 기업 경영계획에 깊숙이 관여하는 것을 반기지 않아 유노조기업에서 근로자의 경영계획 관여도는 축소된다. 하지만, 노동조합이 경영계획에 깊숙이 관여하면 경영혁신프로그램을 현장상황에 적합하도록 토착화하고 활용하는 데 효과적이다. 반면 무노조기업에서는 근로자가 경영계획에 관여하여도 경영혁신프로그램을 활용하는 데 별다른 영향을 미치지 못한다. 유노조기업에서도 상

생적·적대적 노사분위기에 따라 근로자의 경영계획참여도와 경영혁신프로그램성과와의 관계에 뚜렷한 차이가 나타난다. 상생적 노사분위기에서는 근로자의 경영계획 참여도가 높아져도 경영혁신 프로그램을 활용하는 데 별다른 영향을 미치지 못한다. 하지만, 적대적 노사분위기에서는 근로자의 경영계획에 대한 참여도가 높아지면 경영혁신프로그램을 적극적으로 활용하고자 노력하게 된다. 또한, 상생적 노사분위기에서는 경영혁신프로그램성과가 회사의 재무 성과로 연결되지만 적대적 노사분위기에서는 경영혁신프로그램성과가 회사의 재무 성과에 근소하게 영향을 미친다.

연구모델 검증결과를 요약해보면 유노조기업에서는 인사부서의 전략적 역할이 높아져도 근로자의 경영전략/계획 참여도와 약한 연관관계를 하고 있다. 하지만, 유노조기업의 적대적 노사관계 속에서는 근로자의 경영계획 참여도가 높아지면 경영혁신프로그램을 활용하고 토착화시키려는 노력이 활발해진다. 즉, 적대적 노사관계 속에서 근로자가 경영계획에 적극적으로 관여하게 되면 경영혁신프로그램의 성과는 높아지지만 회사의 인사부서는 근로자가 경영계획에 적극적으로 관여하는 것을 축소시키려고 한다. 이른바 유노조기업의 적대적 노사관계 분위기 속에서는 인사부서의 전략적 역할·근로자의 경영참여도 그리고 근로자의 경영참여도·경영혁신프로그램성으로 이어지는 프로세스에서 인사관리자의 전략적 참여도는 선택의 딜레마에 놓여있다. 따라서, 적대적 노사관계를 지닌 유노조기업의 경영진은 노동조합과의 관계 속에서 경영혁신프로그램성과를 창출하기 위한 전략을 고민할 필요가 존재한다. 회사의 경영진이 회사의 경영에 노동조합의 영향력이 축소하려고 노력한다면 회사의 혁신프로그램성과는 미미할 것이다. 혁신프로그램성과를 개선하려면 회사의 경영에 노동조합으로 하여금 적극적으로 관여하게 하여야 한다. 경영진은 노사관계와 경영혁신프로그램 사이에서 우선순위를 정하여 노동조합의 참여와 경영혁신프로그램성과와의 관계를 설정하여야 한다.

현 연구는 인사부서의 전략적 참여도가 경영가치를 창출하고 지속시키는 프로세스를 검증하여 회사의 경영진이 인적자원을 효율적으로 활용하는 방식을 시사하고 있다. 인사부서가 기업의 경영 전략에 적극적으로 관여하면 조직구성원과의 긴밀한 의사소통과 적극적인 참여가 수반돼야 인적자원을 경영성과를 창출하는 데 활용할 수 있다. 또한, 경영혁신프로그램을 활용하여 경영성과의 가치를 높이려면 경영혁신프로그램을 현장 맞춤형으로 설계하여 구성원의 역량과 기능을 향상시키도록 실행하여야 한다.

비록 인사부서가 인적자원을 관리하고 활용하는 방식을 검증하여 시사점을 제공하였음에도 현 연구는 여러 한계점에 부딪히고 있다. 공분산분석으로 검증한 인과관계는 횡단적 분석(cross-sectional study)에 의존하고 있으므로 인과관계를 유추하는 데 한계를 지니고 있다. 비록 2005년 사업체패널조사자료가 있어도 2005년 사업체패널에서는 혁신프로그램에 대한 설문지 조사가 부재하다. 또한, 현재 인사관리전략연구에서 논란되는 부분은 단수 응답자들에게서 설문지 조사를 하여 응답의 신뢰도가 저하된다는 점이다. 이에 대하여 Huselid와 Becker(2000)는 한 기업체에서 복수응답자를 확보하려면 표본의 크기가 축소되어 설문지 응답의 신뢰도와 타당성이 오히려 크게 저해될 가능성이 존재한다. 사업체 패널은 전국에서 다양한 기업체를 표본으로 추출하여 조사하였으므로 어느 정도 표본의 대표성이 확보되고 있으나 단수 응답자를 활용한 설문지 타당성과

신뢰도에 대한 의문점은 해소하기 어렵다. 현 연구의 모델을 여러 번 검증하여 연구결과가 유사하다면 인과관계를 세밀하게 조사할 수 있음과 동시에 한 기업체라도 다른 인사/노무관리자에게 조사하여 단수응답에 따른 낮은 신뢰도와 타당성에 대하여 어느 정도 보장될 수 있다. 사업체 패널 조사가 여러 번 수행됐지만 혁신프로그램에 대한 설문지 조사는 이번에 처음 실행되어 현 연구의 모델을 검증하기 어렵다. 따라서 몇 년후 새로운 사업체패널조사가 실시되면 현 연구의 모델을 종단적으로 분석하여 인과관계를 분명하게 밝혀내고자 한다. 또한, 유노조기업과 무노조기업간 표본 특성이 존재하여 연구모델 결과에 대하여 의문점이 제기될 수 있다. 앞으로는 노조 여부와 기업 특성 간의 차이를 고려하여 연구모델을 검증하는 과정이 필요하다. 또한, 커뮤니케이션제도의 활용 변수가 단일문항으로 구성된 점이 상당히 아쉽다.

현 연구는 사업체패널을 활용하여 인사부서의 전략적 참여가 인적자원을 전략적으로 활용하는 과정을 검증하였다. 인사부서가 인적자원을 효율적으로 활용하려면 조직구성원과의 긴밀한 의사소통과 적극적인 경영참여를 통하여 혁신프로그램에서 성과를 창출할 수 있었다. 하지만, 노사관계에 따라 인사부서의 전략적 참여가 기업체의 혁신성으로 이어지는 프로세스가 달라지므로 인사부서가 전략적으로 참여하여 혁신성장을 창출하는 데 있어서 노사관계를 반드시 고려하여야 한다. 현 연구는 인사부서가 인적자원을 활용하는 데 유의미한 영향을 미칠 수 있는 과정과 상황을 검증하여 기업체가 경쟁력을 강화시키는 데 인적자원을 어떻게 활용할지 시사하고자 한다.

## 참고문헌

- 김재원.김성수.류성민(2004), 인사부서의 전략적 의사결정 참여가 인사관리의 효과성에 미치는 영향. 인사.조직연구, 12(3),127-161.
- Kim J., Kim S., & Ryu S. 2004. The impact of HR involvement on HR effectiveness. *Korean Journal of Management*, 12(3):127-161.
- 류성민.김성수(2007), 환경, 인사부분의 전략적 참여, 인사시스템 인사관리효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구. 인사.조직연구, 15(1),1-43.
- Ryu S., & Kim S. 2007. Environment, HR involvement, HR system, HR effectiveness, and firms' performance. *Korean Journal of Management*, 15(1):1-43.
- 박원우.김미숙.정상면.허규만(2007), 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안, 인사.조직연구, 15(1):89-133.
- Park, W., Kim, M., Jeong, S., & Huh, K. 2007. Causes and remedies of common method bias. *Korean Journal of Management*, 15(1):89-133.
- Balkin, D.B., Markman, G.D., & Gomez-Mejia, L.R.(2000), Is CEO pay in high-technology firms related to innovation? *Academy of Management Journal*, 43(6), 1118-1129.
- Barney, J., & Wright, P.M(1998), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Betcherman, G.(1991), Effects of human resource systems on manufacturing performance, *Industrial Relations Journal*, 22, pp.142-151.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., & Wood, S.J. (2008), The impact of human resource and operation management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467-501.
- Camuffo, A., & Volpato, G.(1995), The labour relations heritage and lean manufacturing at Fiat. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(4), 795-818.
- Carmeli, A., & Azeroual, B.(2009), How relational capital and knowledge combination capability enhance the performance of work units in a high technology industry. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(1), 85-103.
- Collins, C.J., & Clark, K.D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.

- Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C., & Snell, S.A.(2000), Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis, *Personnel Psychology*, 53, pp 855–872.
- Huselid, M.A., & Becker, B.E.(2000), Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53, 835–854.
- Kase, R., Paauwe, J., & Zupan, N.(2009), HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: A social network perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 48(4), 615–639.
- Khilji, S.E., & Wang, X.(2006), Intended and implemented HRM: The missing linchpin in strategic international human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171–1189.
- Kim, D., & Bae, J.(2005), Workplace innovation, employment relations, and HRM: two electronics companies in South Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1277–1302.
- Laursen, K., & Foss, N.J.(2003), New human resource management practice, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(3), 243–263.
- Lopez-Cabrales, A., Perez-Luno, A., & Cabrera, R.V.(2009), Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68.
- Makela, K., & Brewster, C.(2009), Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 48(4), 591–613.
- Shaista, E.K., & Xiaoyun, W(2006), 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research, *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), pp.1171–1189
- Shaw, J.D., Gupta, N., & Delery, J.E.(2001), Congruence between technology and compensation systems: implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 22(4), 379–387.
- Sheehan, C., Cooper, B., Holland, P.J., & De Ceri, H.(2007), The relationship between HR influence and organizational performance. *Human Resource Management*, 46(4), 611–630.
- Smith, K.G., Collins, C.J., & Clark, K.D.(2005), Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48(2), 346–357.

- Subramaniam, M., & Youndt, M.A.(2005), "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No 3, pp.450-463.
- Truss, C., Gatton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P.(1997), Soft and hard models of human resource management:A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- Truss, C(2001), Complexities and controversies in linking HRM and organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Veronica, H., Elaine, F., &Truss, C.(2005), The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-65.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McCormick, B., & Sherman, W.S.(1998), Strategy core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resources Management*, 37, 17-29.