

대기업과 중소기업간 전략적 인적자원관리의 차이에 관한 연구

- 고성과 HR 시스템이 기업성과에 미치는 효과를 중심으로 -

엄 동 욱*, 이 상 우**, 양 혁 승***

본 연구는 그간 대기업 중심으로 논의되어 온 전략적 인적자원관리에 대한 실증분석을 확장하여 중소기업과 대기업간 전략적 인적자원관리에 체계적인 차이가 존재하는지를 고성과 HR 시스템의 도입(adoption)과 기업성과에 미치는 효과(effectiveness)를 중심으로 검증하였다. 실증분석 결과, 첫째, 고성과 HR 시스템의 도입 및 활용측면에서, 기업규모가 클수록 고성과 HR practice를 더 많이 도입하고 있는 것으로 나타나 중소기업이 대기업에 비해 고성과 HR 시스템을 도입, 활용하는 데 있어 일정한 한계가 존재한다는 것을 보여주었다. 둘째, 고성과 HR 시스템과 기업성과의 관계에서 기업규모의 조절효과에 대한 분석을 한 결과, 동일한 고성과 HR 시스템을 도입할 때 대기업에 비해 중소기업에서 더 좋은 성과가 나타날 것이라는 가설은 기각되었다. 마지막으로 이상의 결과를 종합하고, 향후 연구방향을 제시하고 있다.

1. 문제제기

중소기업이 국가 경제에서 차지하는 비중은 매우 크다. 노동부 「사업체 노동실태 현황」에 따르면 2005년 현재 300인 미만 중소기업은 우리나라 총 사업체수의 99.9%, 사업체 종사자의 87.1%를 차지하고 있다. 또 다른 통계인 중소기업청 「중소기업조사통계시스템」에 의하면 이들 중소기업은 제조업 전체 생산금액의 50.8%, 부가가치의 51.7%를 생산하고 있는 것으로 나타났다(<표 1> 참조).

이처럼 전체 기업에서 중소기업이 차지하는 비중이 막대함에도 불구하고 기업 문제 전반을 다루는 경영학 분야에서 중소기업에 특화되거나 대-중소기업간 차이를 규명하고자 하는 연구는 미흡하다. 특히 HRM 관점에서도 대기업에 편중된 연구 흐름을 비판하고 중소기업 연구의 필요성을 지적하는 연구자들의 자성의 목소리가 꾸준히 이어져왔지만(Cardon & Stevens, 2004; Huselid, 2003; Rutherford et al., 2003), 중소기업의 HR 문제를 분석할만한 자료에 접근하기 어렵기 때문에

* 삼성경제연구소 수석연구원

** 삼성경제연구소 연구원

*** 연세대학교 경영학과 부교수

(Heneman, et al., 2000), 이 문제를 본격적으로 다루는 데에는 일정한 어려움이 존재하는 것이 사실이다*.

<표 1> 전체 제조업에서 중소기업이 차지하는 위상

		2002 년	2003 년	2004 년	2005 년
사업체수 (개)	전체	109,489	111,363	112,454	116,303
	중소기업 (비중, %)	108,819 [99.4]	110,691 (99.4)	111,759 (99.4)	115,650 (99.4)
	대기업 (비중, %)	670 (0.6)	672 (0.6)	695 (0.6)	653 (0.6)
종사자수 (명)	전체	2,675,292	2,716,752	2,779,978	2,845,792
	중소기업 (비중, %)	2,057,816 (76.9)	2,090,216 (76.9)	2,104,820 (75.7)	2,169,072 (76.2)
	대기업 (비중, %)	617,476 (23.1)	626,536 (23.1)	675,158 (24.3)	676,720 (23.8)
생산액 (억원)	전체	6,282,853	6,720,605	7,890,109	8,456,858
	중소기업 [비중, %]	3,189,619 (50.8)	3,402,313 (50.6)	3,834,964 (48.6)	4,187,524 (49.5)
	대기업 (비중, %)	3,093,234 (49.2)	3,318,292 (49.4)	4,055,145 (51.4)	4,269,334 (50.5)
부가가치 (억원)	전체	2,408,310	2,544,090	3,000,732	3,109,571
	중소기업 (비중, %)	1,245,762 (51.7)	1,342,563 (52.8)	1,482,899 (49.4)	1,599,924 (51.5)
	대기업 (비중, %)	1,162,548 (48.3)	1,201,527 (47.2)	1,517,833 (50.6)	1,509,648 (48.5)

주 : 5인-299인 제조업 기준

자료 : 중소기업청, 「중소기업조사통계시스템」 (<http://stat2.smba.go.kr/index.jsp>), 원자료: 통계청, 「광업·제조업 통계조사」에서 재편 가공

일부 중소기업의 인적자원관리에 초점을 맞춘 국내외의 연구들(Barber et al., 1999; Chandler & McEvoy, 2000; Heneman et al., 2000; Cardon & Stevens, 2004; Kotey & Slade, 2005; Taylor, 2005; Jack et al., 2006; Mayson & Barrett, 2006; Sels et al., 2006; 김상표, 2006; 김정덕·조영호, 2002; 박동수·안병길, 2004; 허찬영·이현도, 2006)이 존재하지만, 이들 연구는 주로 중소기업만을 분석에 포함시켰거나, 중소기업의 특정 HR practice가 갖는 효과성을 다루고 있기 때문에 대기업과 비교한 중소기업의 인적자원관리 전반을 조망하는 데는 한계가 존재한다. 물론, 대기업에서 활용되고 있는 전통적인 HR practice의 효과성은 중소기업에서도 동일하게 작동할 수 있겠지만, 중소기업의 정의 자체에 담긴 신설 사업체(new venture)로서의 성격을 감안해 보건데, 중소기업과

* Human Resource Management(2003년)와 Human Resource Management Review(2006년), 두 해외저널은 special issue로 중소기업에서의 인적자원관리 문제에 대해 다룬 바가 있다.

대기업의 인적자원 관리는 매우 다른 양태를 띠 것이라고 추측할 수 있다(Cardon & Stevens, 2004). 이론의 건전성(soundness) 관점에서 보면 기업규모, 조직 구조, 산업, 외부환경 등 다양한 상황 여하에서도 동일한 설명 메커니즘이 존재할 때, 이론의 일반화 가능성(외적 타당성)이 높아진다고 할 수 있는데, 이처럼 중소기업에 대한 연구가 부족하기 때문에 기존 HR 연구들이 채택하고 있는 이론의 정합성에 대한 비판을 적절히 방어하기 어려운 것이 현실이다(Klimoski, 1991; Heneman et al., 2000).

따라서, 본 연구는 사업체패널 조사자료를 활용하여 기업규모에 따른 인적자원관리의 차이에 대해 분석하고자 한다*. 본 연구가 제기하는 의문은 다음과 같다. 전략적 인적자원관리 관점에서 중소기업은 대기업과 유사한 전략과 시스템을 갖추고 있는가? 차이가 있다면 어떤 부분에서 차이를 나타내고 있는가? 즉 고성능 HR 시스템의 도입과 활용(adooption) 측면에서 대기업과 중소기업의 차이가 무엇인가에 대한 것이다. 그리고, 대기업과 동일한 전략적 인적자원관리 시스템을 채택하고 있을 때 중소기업의 성과(특히, 재무적 성과)는 어떻게 달라질 것인가? 즉 고성능 HR 시스템이 조직성과에 미치는 효과(effectiveness)에서 기업규모가 어떠한 역할을 하고 있는가에 대한 것이다.

연구의 구성은 다음과 같다. 우선 전략적 인적자원관리의 이론틀을 통해 중소기업과 대기업간 인적자원관리 시스템의 차이에 대한 2 가지 가설을 도출하고, 사업체 패널 조사를 활용해 이를 실증분석한다. 마지막으로 이상의 연구결과를 요약하고 기업규모에 따른 인적자원관리의 차이에 대해 논의한 다음, 연구의 시사점을 도출하고 향후 연구방향을 제시한다.

II. 선행 연구 및 가설

최근 15년간 HR 활동과 조직성과간의 연결관계(HRM-Performance Linkage)에 대한 수많은 연구가 이루어져왔다(Youndt & Snell, 2004). 초기에는 개별 HR 제도가 성과에 미치는 한계 효과를 다룬 연구가 주를 이루었으나(Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Gehart & Milkovich, 1990; Huselid, 1995; Terpstra & Rozell, 1993), 이후에는 보다 총체적인 HR 시스템(configuration)이 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 이루어졌다(MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996; Youndt & Snell, 2004). 이런 과정을 통해 HR 연구들은 HR practice의 집합(HR 시스템)이 조직 수준의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 데 대체적인 공감대를 형성하고 있다(Chadwick, 2007; Youndt et al., 1996; Youndt & Snell, 2004).

전략적 인적자원관리**에 관한 연구자들은 회사가 각기 다른 HR practice를 사용함으로써 종업

* 사업체패널 조사자료는 총 1,905개 기업의 재무, 인적자원관리, 노사관리 관련 자료를 포함하고 있는데, 그 중 중소기업(300인 미만)은 1,244개로 전체 조사기업의 65.3%를 차지하고 있으므로, 본 연구에 적합하다고 할 수 있다.

** 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)는 전략과 인적자원관리 시스템간의 외적

원의 태도, 행동, 지식·기술과 역량(KSA), 종업원간 상호작용, 동기부여 등에 효과적인 영향을 미칠 수 있다고 주장해왔다(Huselid, 1995; Collins & Smith, 2006). 자원기반관점(Wernerfelt, 1984)에 의하면 인적자원은 조직내의 특수한 환경에서 작용하고, 경쟁우위의 원인을 쉽게 밝히기 어려우며, 그 복잡성으로 인해 쉽게 모방될 수 없기 때문에(Wright & McMahan, 1992), 지속적 경쟁우위의 원천, 즉 전략적 자산(strategic asset)이 될 수 있다(Barney, 1991 ; Barney & Wright, 1998).

하지만 HRM-조직성과간 연결관계에서 HR시스템이 어떤 과정을 거쳐 성과에 영향을 미치는지를 명확하게 밝히는 연구가 부족했기 때문에, 여전히 이 과정이 '미지의 영역'(Black box: Becker et al., 1997)에 머물러 있다는 반성이 제기됐다(Bowen & Ostroff, 2004; Collins & Smith, 2006; Wright et al., 2001; Youndt & Snell, 2004). 따라서 2000년대 이후에는 HRM-조직성과간 관계를 매개하는 요인을 규명하기 위한 연구들이 다수 진행되었는데, 예컨대 Collins and Clark(2003)은 최고 경영자들(top management team)의 내·외부 사회적 network가 HRM-성과간 관계를 매개한다고 보았고, Fulmer et al.(2003)은 종업원의 태도가, Bowen and Ostroff(2004)는 강한 조직 분위기가, Youndt and Snell(2004)은 개인적, 사회적, 조직적 지적 자본이, Evans and Davis(2005)는 사회적 내부 구조(bridging weak ties, generalized norms of reciprocity, shared mental models, role making, organizational citizenship behavior)가, Collins and Smith(2006)은 조직의 사회적 분위기(trust, cooperation, shared codes and language)가, Sun et al.(2007)은 조직시민행동이 HRM과 성과간의 관계를 매개한다고 보았다.

HR 시스템이 조직성과에 미치는 영향에 대해 실증분석을 시도했던 선행연구들은 HR 제도의 범주에 따라 선발, 교육훈련, 직무체계화 및 특성, 평가, 승진, 보상 등 각 프로세스에서 i) 고용안정성이 있는지, ii) 종업원들에 대한 교육을 통해 지속적으로 인적자원을 강화시키고 있는지, iii) 작업 팀, 광범위한 직무설계, 직무순환과 같은 제도들을 시행하는지, iv) 성과에 기반해 개인을 평가하는 공식적인 시스템을 운영하는지, v) 내부 승진 기회가 주어지는지, vi) 보상측면에서 이익배분, 성과배분제 등을 실시하는지 vii) 고충처리, 자율경영팀 운영이나 직접적인 경영참여 등을 통해 책임과 권한 이양이 이루어지고 있는지 등에 초점을 맞추고 있다(Arthur, 1992; 1994; Bae & Lawler, 2000; Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Evans & Davis, 2005; MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996).

문제는 이런 제도들을 채택, 도입하기 위해서는 일정한 비용이 지출된다는 점이다. 한 조직내에서 다양한 인적자원관리 제도를 운영하고 또 시장이나 전략의 변화에 따라 그에 적합한 새로운 제도를 평가하고 채택하기 위해서는 인사 전문가나 인사전담 부서를 마련하거나 외부 전문기관의 자문을 받아야 한다. 뿐만 아니라, 기업은 성장단계(life cycle 또는 life stage)에 따라 그에 적합한 인적자원관리의 변화를 모색해야 하는데(Rutherford et al., 2003; Ciavarella, 2003), 새로운 제도를 설계하고 제도 도입의 필요성을 조직구성원에게 설득시키는 과정은 추가적인 비용을 발생시킨다. 뿐

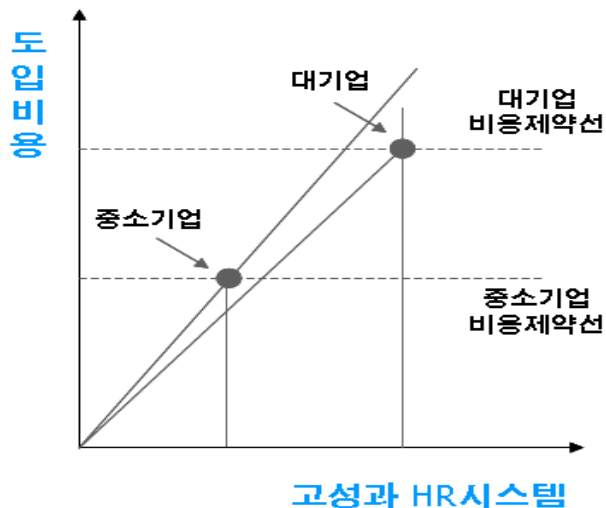
적합성에 초점을 둔 용어인데 반해(양혁승, 2002), 고성능 작업 시스템(HPWS: high performance work system), 고몰입(high involvement), 고몰입 작업 제도(high commitment work practice), 또는 고성능 관리 제도(high performance management practice) 등은 서로 유사한 개념으로 통용되고 있다(Evans & Davis, 2005; Guthrie, 2001).

만 아니라 막대한 비용을 들인 새로운 제도 도입이 실패로 돌아갈 경우 대기업보다는 중소기업에 미치는 충격이 더욱 클 것이라고 추측할 수 있다.

따라서 인적자원관리 제도의 도입에서도 규모의 경제(economy of scale)가 작동한다고 볼 수 있다. 대기업은 상대적으로 자원(비용)제약을 덜 경험하기 때문에 도입비용이 높더라도 이를 감수하면서 새로운 HR 제도를 도입할 수 있지만, 중소기업은 자원(비용)제약으로 인해 대기업보다 높은 종업원 1인당 도입비용을 감내해야 한다.([그림 1] 참조) 인적자원관리에 관한 선행연구들도 유사한 논의를 펼쳐왔는데, 예컨대 Guthrie(2001)는 기업규모가 증가할수록 고성능 HR 시스템을 사용할 가능성이 커진다고 주장했다. 따라서 다음과 같은 첫 번째 가설을 도출할 수 있다.

가설 1 : 대기업은 중소기업보다 더 많은 고성능 HR 시스템을 도입할 것이다.

[그림 1] 기업규모에 따른 고성능 HR 제도 도입의 비용 제약



한편, Pfeffer(1994)는 16가지의 효과적인 인적자원관리 practice들을 제시하면서 이 제도들이 경영성과에 미치는 영향은 기업의 전략과 관계없이 유의하다고 주장한다. 반면, Delery & Doty(1996)는 인적자원관리의 효과성은 그것이 운용되는 상황과 분리해 생각할 수 없다는 상황론적 관점이 타당하다고 주장한다. 기존 연구들은 고성능 HR 제도들로 구성된 HR 시스템이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 지속적으로 검증해내고 있으나, 그 연구에 포함된 개별 HR practice 들은 연구자에 따라 매우 다양하기 때문에(Becker & Gerhart, 1996), 여전히 Pfeffer와 같은 보편주의적 관점이 충분한 지지를 확보했다고 단정할 수는 없고(양혁승, 2002) 일정정도 상황론적 관점의 타당성도 인정되고 있다.

전략이나 인적자원관리에 관한 연구에서 기업규모*는 흔히 통제변수로만 취급되어왔다. 하지만,

* 본 연구에서 기업규모는 종업원의 수, 즉 인력규모에 따른 대-중소기업의 분류에 초점을 맞춘다. 따라서 이하 언급되는 기업규모는 인력규모를 의미한다. 통상 인력규모에 따라 대기업과 중소기업을 구분할 때, 300인 이상인지의 여부를 가지고 판단한다.

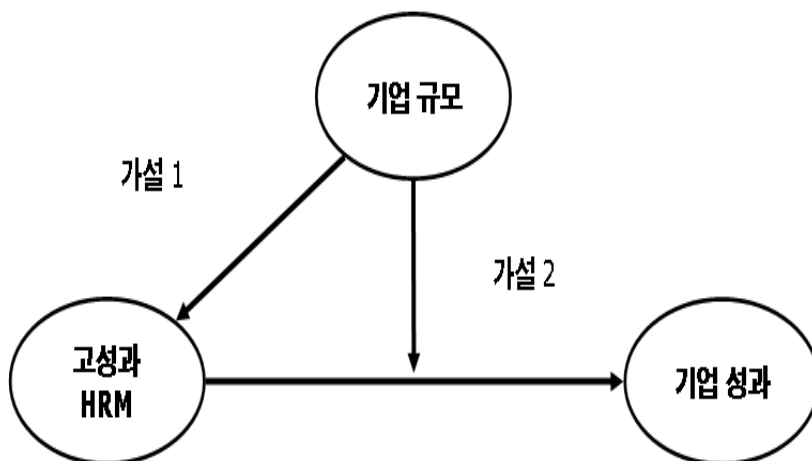
중소기업의 인적자원관리 문제를 다루는 연구에서 기업규모는 HR practice의 효과성에 큰 영향을 미칠 수 있는 핵심 변수이기 때문에(Deshpande & Golhar, 1994; Heneman et al., 2000), 기업규모에 따라 고성과 HRM이 성과에 미치는 영향이 달라질 것이라고 예측할 수 있다.

또한 전략적 인적자원관리에 대한 선행연구들은 거래관계보다는 몰입에 기반한 HR practice가 기업 성과에 더 긍정적인 영향을 미친다는 데 공감대를 형성하고 있다(Arthur, 1992; 1994; Collins & Smith, 2006; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996). 즉, 고성과 HR practice가 성과에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 단순한 제도의 도입에 그쳐서는 안되고 그 제도를 조직에 시스템화해야 하는데, 이 과정에서 조직 구성원의 몰입이나 팀워크, 응집력 등이 반드시 요구되는 것이다. 이런 관점에서 기업규모라는 상황요인을 상정해볼 때, 위계의 거리가 멀고 익명성이 큰 대기업보다는 규모가 적고 덜 공식조직화되어 있는 중소기업에서 고성과 HR 제도의 효과성이 크게 나타날 것이라고 기대할 수 있다. 즉, 고성과 HRM이 강조하고 있는 성과중심의 평가나 팀 기반 보상, 성과급 지급 등은 자칫하면 구성원 사이의 신뢰나 협력의 분위기를 저해할 우려가 있는데, 덜 위계적이고 관리의 범위(span of control)가 좁은 중소기업은 이런 부작용이 나타날 가능성이 적을 뿐 아니라, 같은 강도로 고성과 HR 시스템이 도입됐다고 가정할 때 대기업보다는 중소기업에서 조직 구성원의 의식이나 행동에 미치는 효과성이 더 높아질 수 있다고 볼 수 있다. 또한, 중소기업은 대기업에 비해 조직내 관성(inertia)이 적을 것이기 때문에 새로운 고성과 HR 제도를 도입할 때 종업원의 심정적 저항이나 부작용이 발생할 여지도 적을 수 있다. 이와 같은 이유로 다음과 같은 두 번째 가설을 도출할 수 있다.

가설 2 : 대기업보다는 중소기업에서 고성과 HR시스템이 기업성과에 미치는 효과가 클 것이다.

본 연구에서 설정하고 있는 2가지 가설을 도식화하면 다음 [그림 2]와 같다.

[그림 2] 연구 모형



III. 연구방법

1. 자료

본 연구는 한국노동연구원이 실시한 『제4회 사업체 패널조사(Workplace Panel Survey)』 자료(이하 WPS 2005)를 활용한다. WPS 2005는 통계청에서 실시하는 『전국 사업체 기초통계 조사』를 기준으로, 고용보험 DB에 등록된 사업체를 표본으로 삼는데, 2005년에는 1,905개 사업장에 대한 정보를 담고 있다. 각 사업체당 인사담당자, 노무담당자, 근로자 대표가 각 1부씩 설문을 작성하는데, 설문에는 기업 일반 사항, 경쟁전략, 인사관리 전반, 고용 구조, 노사관계 등에 대한 전반적인 자료가 포함되어 있다.

본 연구에 활용될 변수들을 정의하기 전에 중소기업을 어떻게 정의할 것인가에 대해 생각해 볼 필요가 있다. 통상 중소기업의 범위는 1998년 2월 28일, 법률 제 5529호에 의해 개정된 <중소기업 기본법>을 따르는데, 동법 제 2조 및 시행령 제 3조는 <표 2>와 같이 중소기업의 범위를 정하고 있다. 이 기준은 상시근로자수, 자본금, 매출액 규모에 따라 중기업과 소기업을 구분하고 있는데, WPS가 담고 있는 정보의 한계로 인해 법률에서 정한 구분과 WPS 2005의 자료를 정확히 매칭시킬 수 없다.

<표 2> 우리나라 중소기업의 산업별 분류기준과 WPS 2005 데이터의 분포

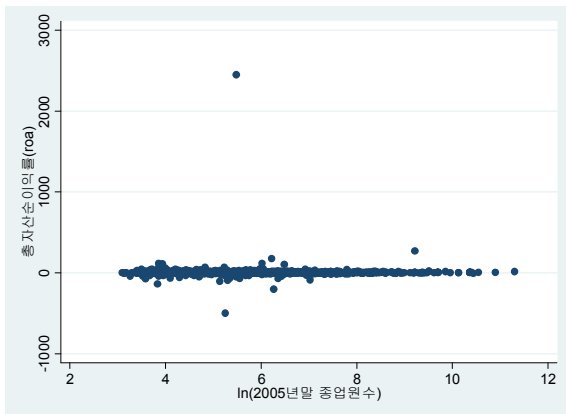
구분	대기업	중기업		소기업		계
제조업(D)	241	300인 미만 또는 자본금 80억원 이하	332	50인 미만	145	718
광업(C), 건설업(F), 운송업(60-62)	47	300인 미만 또는 자본금 30억원 이하	126	50인 미만	44	217
대형 종합소매업, 호텔업, 휴양 콘도 운영업, 통신업, 정보처리 및 기타 컴퓨터 운영 관련업, 엔지니어링 서비스업, 병원, 방송업	13 (통신업)	300인 미만 또는 매출액 300억원 이하	27 (통신업)	10인 미만	-	?
종자 및 묘목 생산업, 어업(B), 전기,가스 및 수도사업(E), 의약품 및 정형외과용품 도매업, 연료 및 관련제품 도매업, 통신판매업, 여행알선, 창고 및 운송관련 서비스업, 전문과학 및 기술서비스업, 사업지원서비스업, 영화산업, 유원지 및 테마파크 운영업	31 (E)	200인 미만 또는 매출액 200억원 이하	19 (E)	10인 미만	-	50
도매 및 상품중개업, 산업용 기계장비 임대업, 자연과학연구개발업, 공연산업, 뉴스제공업, 식물원, 동물원 및 자연공원, 하수처리, 폐기물 처리 및 청소관련 서비스업	?	100인 미만 또는 매출액 100억원 이하	?	10인 미만	-	?
그 밖의 모든 업종	?	50인 미만 또는 매출액 50억원 이하	?	10인 미만	-	?

주 : “?”는 WPS 2005에서 해당 중소기업의 정의에 포함되는 표본의 수를 확인할 수 없는 경우를 의미

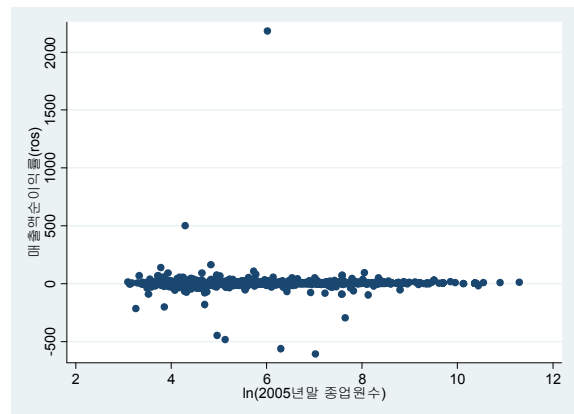
따라서, 본 연구에서는 기업규모를 해당 기업의 종업원 수에 따라 크게 100인 미만, 100-299인, 300-999인, 1000인 이상의 4가지 범주로 구분했다. 일반적으로는 종업원 수 300인을 기준으로 중소기업 또는 대기업을 구분하지만, 본 연구는 중소기업의 인적자원관리에 대한 초기 연구인만큼 기업 범위를 세분화하여 각 기업규모별 고성과 HR 시스템 도입 여부를 보다 면밀하게 검토하고자 한다.

[그림 3] 종속변수의 분포

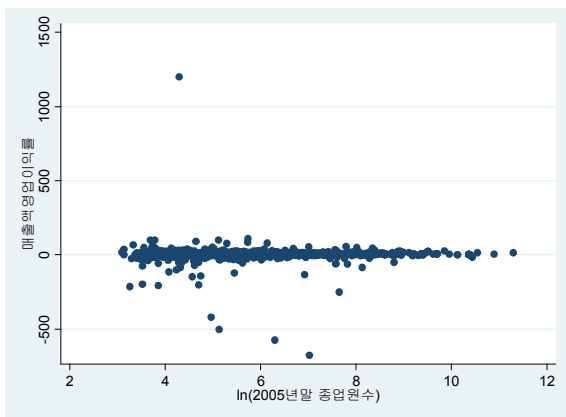
(1) 총자산순이익률(ROA)



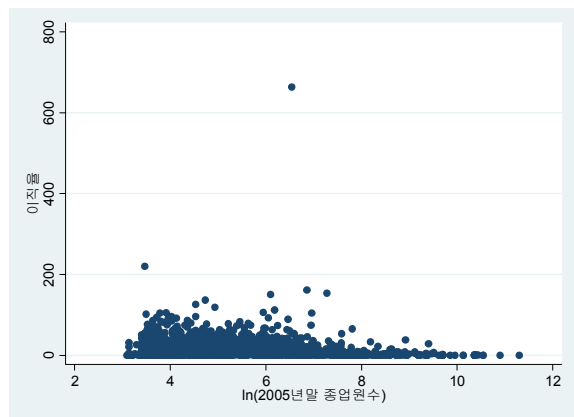
(2) 매출액순이익률(ROS)



(3) 매출액영업이익률



(4) 이직률



본 연구 모형에 활용된 사업체 수는 총 882개(총 표본의 46.3%)이다. 전체 표본을 활용하지 않은 이유는 결측치(missing value)와 이상치(outlier)가 포함된 표본을 제거하였기 때문이다. 첫째, 본 연구가 관심을 두고 있는 고성과 HR 시스템 지수나 종속변수를 산출함에 있어 결측치가 있는 경우, 고성과 HR 제도의 도입과 시행 여부, 종속변수에 미치는 효과성 등을 정확히 분석할 수 없다. 따라서, 고성과 HR 제도의 하위 범주 변수에 결측치가 포함된 731개의 사업체를 분석에서 제외했

다. 마찬가지로 종속변수인 재무지표와 비재무지표(이직률)에서도 결측치가 포함된 446개 사업장 자료를 분석에서 제외하였다. 마지막으로, [그림 3]에서 확인할 수 있듯이, 본 연구가 채택하고 있는 종속변수의 분포에서 상당 수의 이상치(outlier)가 발견된다. 따라서 정규성에 영향을 미치는 이상치를 가진 자료를 파악하여 분석에서 제외하였다.*

2. 종속변수

HR 시스템이 조직성과에 미치는 영향에 관한 선행연구들은 지각된 조직성과 또는, 객관적(재무적) 지표들을 종속변수로 활용하였는데, 조직성과에 대한 인지수준의 성과척도(perceptual measure)와 객관적 성과척도(hard measure)간에는 높은 상관관계가 존재하는 것으로 알려져 있다 (Delaney & Huselid, 1996). 각각의 경우, Huselid(1995)는 이직률, 생산성, 재무적 성과(Tobin's q 와 ROA)를, Delery & Doty(1996)는 ROA와 ROE를, Delaney & Huselid(1996)는 인지된(perceptual) 조직성과와 시장성과를, Bae & Lawler(2000)는 Khandwalla(1977)의 척도를 수정한 성과지표(public image, goodwill, 매출과 수익 성장률, 품질, 장기 이윤율, financial strength, 종업원 생산성 등)를 종속변수로 활용하였다.

본 연구에서는 WPS 2005에서 제공되는 재무정보 등을 활용하여 재무지표와 비재무지표를 구하였다. 먼저 재무지표로는 각 기업의 2005년 총자산순이익률(return on assets, ROA), 매출액순이익률(return on sales, ROS), 매출액영업이익률(Operating income to sales) 3가지를 각각 총자산, 매출액, 영업이익, 당기순이익을 활용하여 산출하였다. 또한 비재무적 지표로는 이직률을 종속변수로 활용하였다**.

3. 독립변수

최근 전략적 인적자원 관리 이론들은 HR 제도들이 갖는 번들(bundle) 효과에 초점을 맞추고 있다. 즉 인적자원 관리 제도들은 단일 수준에서 보다는 서로 일관된 가치를 전달하고 있을 때 강화되는 시너지 효과로서 그 영향을 발휘하게 된다. HR 번들에 대한 연구들은 HR 시스템이 번들로서 작용할 때 기업의 성과를 향상시킬 수 있다고 지적한다(Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

고성과 HR 시스템의 효과성에 대한 다수의 실증분석 연구는 고성과 HR 시스템을 구성하고 있는 다양한 하위 변수를 Likert style로 측정하고, 이들에 대한 요인분석을 통해 단일변수를 도출한

* 이상치(outlier)는 Stata 10.0의 이상치 식별방법인 hadimvo를 이용하여 각 종속변수별로 99% 분포에서 벗어나 있는 자료를 제거하였다. 본 분석에서 사용한 지표별로 보면, 총자산순이익률(ROA)에서 49개, 매출액순이익률(ROS)에서는 67개, 매출액영업이익률에서는 44개, 그리고 이직률에서는 24개의 이상치가 발견되었으며, 이러한 이상치가 하나라도 있는 사업체(130개, 총 표본의 6.8%)는 모두 분석에서 제외했다.

** 종속변수로 활용한 재무정보에 대해서는 71개 기업이 2개 이상의 사업체로 구성되어 있으나(최대 7개, 사업장 수 182개), 전체 표본 중 사업체 재무정보가 있는 표본이 385개(전체의 20.2%)에 불과했다. 따라서, 분석에서는 기업 재무정보만을 활용했다.

다(Arthur, 1994; Collins & Clark, 2003; Collins & Smith, 2006; Huselid et al., 1997; MacDuffie, 1995, Sun et al., 2007; Youndt et al., 1996). 하지만, WPS 2005는 개별 HR practice의 적용정도에 대한 연속형 자료를 얻을 수 없다. 따라서 이들 변수를 어떻게 단일한 차원의 변수로 측정할 것인가가 관건인데, WPS 2005에서 조사된 항목들을 면밀히 살펴본 결과, 다음 11개 영역에서 고성과 HR 제도 범주로서 선행연구들이 강조하고자 했던 특성을 담고 있다고 판단되는 제도들을 추려낼 수 있었다(<표 3> 참고). 각 영역은 고용의 안정성(3), 유연성(2), 공동체성 및 팀워크 유지(4), 역량증시 및 역량향상 촉진(4), 역량 및 경력개발(2), 조직성과와 연동된 보상(3), 경쟁력있는 임금수준(1), 개선 및 혁신 촉진(5), 팀/작업반의 자율성(4), 의사결정에의 참여(6), 그리고 조직문화 및 조직가치의 유지(2)로서 각 영역 측정에 총 36개 문항을 활용하였다.*

독립변수인 고성과 HR 시스템은 위와 같이 고성과를 지향하는 HR 제도를 포함한 11가지 영역을 측정한 뒤 각 영역별 평균값을 합산하여 하나의 지수로 만들었다.** 이 지수는 고성과 HR practice의 도입 또는 시행여부만을 나타내는 dummy 변수 뿐만 아니라 영역별 특성을 잘 반영할 수 있는 변수들을 최대한 반영한 것이다. 즉 이 지수가 클수록 고성과를 지향하는 다수의 HR 제도들이 시행되고 있음을, 작을수록 소수의 고성과 HR 제도들이 시행되고 있음을 나타낸다. 고성과 HR 시스템에 포함된 하위변수와 세부 내역은 다음의 <표 3>과 같다.

* 괄호안은 영역별 해당 변수의 수를 의미하며, 해당변수는 <표 3>에서 언급함

** 이와 같이 고성과 HR 시스템을 가법적으로 측정하는 것은 Becker & Huselid(1998), Huselid et al.(1997), MacDuffie(1995), Youndt et al.(1996)의 연구에서도 발견할 수 있는데, 이들 모두 고성과 HR 시스템(configuration)을 가법적 지수(additive index)로 조작적인 정의를 하여 분석에 활용하고 있다. 이러한 가법적 지수는 개별 HR 제도를 보다 광범위하게 사용함으로써 효과(effectiveness)를 향상시킬 수 있다는 것을 의미하며, 만약 승법으로 계산할 경우, 하나의 제도를 채택하지 않을 경우 “0”이 되거나 “(-)효과”를 가질 수 있기 때문에 가법적인 지수를 더 많이 사용하고 있다(Youndt & Snell, 2004; 장은미, 2004). 한편 dummy 변수를 합산해 단일 변수를 측정하는 방식은 Welbourne & Andrews(1996)를 참고했다. 이들은 조직생태이론을 바탕으로 HRM이 기업성장에 미치는 효과를 검증하였는데, 회사 전략, 교육 프로그램, HRM 담당자 유무, 고용 형태, 노사관계 등 다섯 가지 변수를 0, 1로 측정하고 이를 합산하여, HR value 라는 단일 변수를 도출했다.

<표 3> 고성능 HR 시스템의 구성(11개 영역, N=882)

구분	측정항목(WPS 2005의 변수명)	평균	표준편차	최소값	최대값
고용안정성	내부충원을 통한 사내공모 실시 여부(B106)	0.509	0.500	0	1
	인원감축/정리해고 시행 여부 및 경영상의 이유로 해고하지 않는 정책/합의 존재 여부(B217, B218) ¹⁾	-0.103	0.656	-1	1
유연성	선택적 근무시간제 도입 여부(D309)	0.100	0.300	0	1
	탄력적 근무시간제 도입 여부(D310)	0.132	0.338	0	1
공동체성/ 팀워크 유지	관리자급의 인사고과에 따른 임금인상 차등 여부(C110, C111) ²⁾	-0.124	0.349	-6	0
	사원급의 인사고과에 따른 임금인상 차등 여부(C112, C113) ²⁾	-0.082	0.327	-6	0
역량중시/ 역량향상 촉진	발탁승진제도 존재 여부(B115)	0.676	0.468	0	1
	기본급 구성내역에의 직능급 포함 여부(C202B)	0.317	0.466	0	1
	핵심인재 확보/육성/유지 프로그램 실행 여부(D107)	0.501	0.500	0	1
	공식적인 다기능 교육훈련 실시 여부(D216)	0.413	0.493	0	1
역량 및 경력개발	공식적인 경력개발 프로그램 실시 여부(E202)	0.331	0.471	0	1
	전문직을 위한 복수의 경력경로 설정 여부(B116)	0.525	0.500	0	1
조직성과와 연동 보상	성과배분제도 도입 및 실시 여부(C305, C314) ³⁾	0.390	0.875	-1	1
	우리사주제 도입시행 여부(C319)	0.172	0.378	0	1
경쟁력있는 임금수준	[동종업계의 평균임금수준과 비교시] 임금경쟁력 여부(C404) ⁴⁾	0.075	0.659	-1	1
개선 및 혁신 촉진	6시그마/전사품질관리 프로그램 도입운영 여부(D202, D203) ⁵⁾	0.509	0.500	0	1
	업무개선관련 제안제도 운영 여부(D204)	0.788	0.409	0	1
	소집단활동 실시 여부(D206)	0.647	0.478	0	1
	정기적인 업무로테이션 존재 여부(D214)	0.474	0.500	0	1
팀/작업반 자율성	업무수행방법 결정에서의 자율성 여부(D219) ⁶⁾	0.786	0.411	0	1
	업무속도 결정에서의 자율성 여부(D220) ⁶⁾	0.776	0.417	0	1
	신규팀(반)원 채용결정에서의 자율성 여부(D221) ⁶⁾	0.437	0.496	0	1
	팀(반)원 훈련결정의 자율성 여부(D222) ⁶⁾	0.705	0.417	0	1
의사결정 참여	[공식(노동조합/노사협의회 등), 기타 비공식 통로를 통하여] 경영계획(투자, 인력, 생산, 계획) 결정에의 관여 여부(D403) ⁷⁾	0.656	0.475	0	1
	신기계 및 설비도입의 결정에의 관여 여부(D404) ⁷⁾	0.604	0.489	0	1
	공정 및 작업조직 개편의 결정에의 관여 여부(D405) ⁷⁾	0.686	0.464	0	1
	근로자 훈련의 결정에의 관여 여부(D406) ⁷⁾	0.769	0.422	0	1
	분사나 하청의 결정에의 관여 여부(D407) ⁷⁾	0.505	0.500	0	1
	감원 등 고용조정의 결정에의 관여 여부(D408) ⁷⁾	0.644	0.479	0	1
조직문화/ 가치 유지	[채용시 중요하게 고려되는 항목] 조직에의 적합성나 태도(업무에의 열정이나 충성심)이 포함되는지의 여부(B111F, B111H) ⁸⁾	0.552	0.498	0	1

주 : 1) (B217) 인원감축/정리해고를 시행한 경우에는 -1, 아닌 경우에서 (B218) 경영상의 이유로 해고하지 않는다는 정책이나 합의사항이 존재하면 1, 그렇지 않으면 0.

2) 인사고과에 따라 임금을 차등할 때는 -1, 아니면 0이며, 차등폭을 가중치로 곱함.

3) (C305) 성과배분제도가 존재하면 1, 존재하지 않는 경우 (C314) 성과배분을 한 경우는 0, 아니면 -1.

4) 매우 낮거나 낮은 편은 -1, 비슷한 경우는 0, 높거나 매우 높은 편은 1.

5) 6시그마이나 다른 전사품질관리 프로그램이 있으면 1, 아니면 0.

6) 자율성이 있거나 많이 있다면 1, 아니면 0.

7) 정보를 못 받거나 정보만 받는 경우는 0, 아니면 1.

8) 해당 2개 항목중 하나이상 '예'라고 응답하면 1, 아니면 0.

4. 통제변수

내·외부 조직환경의 다양한 조건은 인적자원관리 관행 및 기업성과 모두에 영향을 미칠 수 있기 때문에 이들 조건을 통제함으로써 이들 상황변수와 연구변수간 관계로 인해 발생할 수 있는 가상효과(가상성)를 감소시킬 필요가 있다(Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996). 이에 본 연구는 국내외 선행연구에서 사용된 통제변수를 검토하여 분석에 활용했다.

중소기업의 HRM에 관한 선행연구들을 살펴 보면 김정덕·조영호(2002)는 기업연령, 기업규모(log)를, 박동수·안병길(2004)은 업종(제조업 vs. 비제조업), 업력(특정 산업에 종사한 연수), 기업규모(종업원 수)를, 김상표(2006)는 기업규모, 환경불확실성, 기업연령, 노동조합 유무, 자동화 단계를 통제변수로 활용하고 있다. 한편 중소기업의 기술혁신에 초점을 맞춘 허찬영·이현도(2006)는 기술혁신(중속변수)에 영향을 줄 수 있는 종업원 규모, 노조 유무, 조직연령을 측정하였으나, 중소기업의 기술혁신에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 모형(SEM)에서는 제외하였다. 한편, Chandler and McEvoy(2000)는 기업연령, 기업규모, 업종특성을, Hayton(2003)은 기업규모(풀타임 근로자) 뿐만 아니라, 자산규모(log), 여유자원(slack resources), 하이테크 산업 여부를 통제변수로 삼고 있으며, Sels et al.(2006)도 기업연령, 기업규모, 산업특성 및 자본집약도, 그리고 과거 성과를 통제변수로 활용했다. 본 연구는 이상의 선행연구를 종합하여, 기업연령, 업종특성(제조업 여부), 지역특성*(수도권이나 광역시인지의 여부) 3가지를 통제변수로 활용하였다. 분석에 사용된 변수의 측정 및 조작적 정의는 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 변수의 측정

변 수		측 정 방 법
중속변수	조직성과	- 재무성과 (1) 총자산순이익률(ROA) = 당기순이익/총자산×100 (2) 매출액순이익률(ROS) = 당기순이익/매출액×100 (3) 매출액영업이익률 = 영업이익/매출액×100 - 비재무성과 : 이직률 = 자발적 이직자/((2004년말 종업원수+2005년말 종업원수)/2)×100
독립변수	고성과 HR 시스템	- 11개 영역별 고성과 HR 제도의 도입/운영/실시 여부에 대한 합계
조절변수	기업규모	- 2005년말 기준 종업원수의 자연대수값
통제변수	기업연령	- 2005년 기준 기업 연령 = 2005년-설립년도
	업종구분	- 제조업이면 1, 아니면 0
	지역구분	- 서울 등 광역시이면 1, 아니면 0

* 중소기업의 인적자원관리를 다룬 선행연구중 일부(김상표, 2006; 박동수·안병길, 2004)는 특정 지역에서 수집된 자료를 분석에 활용함으로써 연구결과가 지역적 한계를 내포하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서도 지역적 특성을 통제함으로써, 연구결과의 지역적 일반화 가능성을 높이고자 하였다.

IV. 실증분석 결과

본 연구에서는 분산분석(Analysis of Variance)과 다중회귀분석(Multiple Regression Model)을 사용하여 가설을 검증했다. 가설검증은 각 가설에 해당하는 연구 모형을 설정해, 동일한 모형에서 각 변수들이 종속변수에 미치는 영향력을 각각 검증했는데, 최종 분석에 앞서 기술통계 분석 및 상관관계 분석을 실시한 결과는 아래 <표 5> 및 <표 6>과 같다.

<표 5> 기술통계분석

변 수		평균	표준편차	최소값	최대값
종속변수 (조직성과)	총자산순이익률	4.915	6.915	-28.878	31.511
	매출액순이익률	4.800	8.188	-31.959	39.168
	매출액영업이익률	5.966	9.091	-32.990	49.333
	이익률	11.667	14.097	0.000	84.000
독립변수	고성과 HR 시스템	3.953	1.858	-1.217	9.150
조절변수	기업규모	5.995	1.583	3.091	11.297
통제변수	기업연령	20.155	16.369	0.000	109.000
	업종구분	0.450	0.498	0.000	1.000
	지역구분	0.579	0.494	0.000	1.000

<표 6> 상관관계분석*

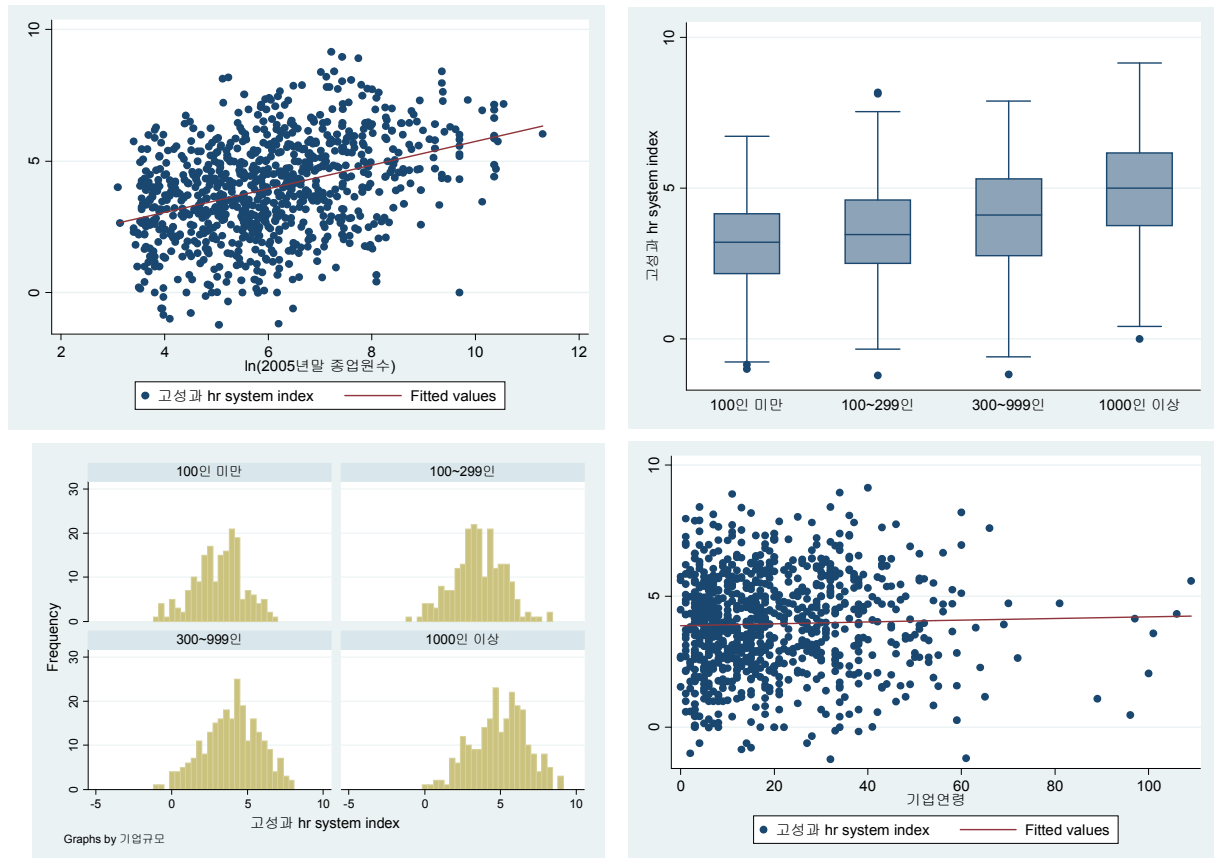
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.총자산순이익률	1.000								
2.매출액순이익률	0.636***	1.000							
3.매출액영업이익률	0.483***	0.735***	1.000						
4.이익률	0.047	-0.052	-0.078*	1.000					
5.고성과 HR 시스템	0.110***	0.097**	0.071*	-0.228***	1.000				
6.기업규모	-0.050	0.001	-0.005	-0.357***	0.382***	1.000			
7.기업연령	-0.114***	0.003	0.011	-0.167***	0.029	0.265***	1.000		
8.업종구분	0.032	-0.074*	-0.065+	0.025	-0.035	-0.007	0.126***	1.000	
9.지역구분	0.040	0.051	0.082*	0.012	-0.026	0.024	0.010	-0.356***	1.000

주 : +은 0.1, *은 0.05, **은 0.01, ***은 0.001 수준(양쪽)에서 유의함을 의미, 이하 표에서도 동일

* 종속변수중 재무지표 변수간의 상관계수가 높게 나타나지만, 개별 지표를 종속변수로 하여 별도의 회귀분석을 실시하였기 때문에 큰 문제가 되지는 않는다.

가설검증에 앞서 연구모형에서 상정하고 있는 고성과 HR 시스템과 주요 변수간 관계를 살펴보면 다음 [그림 4]와 같다. 그림에서 볼 수 있듯이, 기업규모가 클수록 고성과 HR 시스템을 많이 채택하고 있는 것으로 나타났고, 기업규모 범주로 나누어 볼 때에도 마찬가지로 경향성이 발견되었다. 또한, 통제변수로 다루고 있는 기업연령과 고성과 HR 시스템 간에도 일정한 상관관계가 있음을 발견할 수 있다.

[그림 4] 기업규모별 고성과 HR 시스템



기업규모에 따라 고성과 HR 시스템 도입 정도에 차이가 있을 것이라는 가설에 대한 검증은 먼저 기업규모별로 고성과 HR 시스템을 구성하는 하위 구성요소 도입에 차이가 있는지에 대해 분산분석을 실시한 후, 고성과 HR 시스템이라는 단일변수를 도출해 회귀분석함으로써 기업규모별로 도입정도에 차이가 있는지를 살펴보았다.

아래 <표 7>과 <표 8>에서 볼 수 있듯이 첫 번째 가설은 매우 강하게 지지되었다. 분산분석결과 고성과 HR 시스템을 구성하는 하위 변수들 중에서는 [공동체성/팀워크 유지]와 [조직문화/가치 유지] 변수만 기업규모에 따른 도입 차이가 나타나지 않았고, 나머지 변수들에 대해서는 기업규모별로 도입정도에 확연한 차이가 나타났다.

<표 7> 고성과 HR 시스템의 영역별 기업규모별 비교

구분	평균	표준 편차	최소값	최대값	100인 미만	100-299인	300-999인	1,000인 이상	F	sig.
고용안정성	0.203	0.420	-0.5	1	0.136	0.178	0.212	0.268	3.793	0.010
유연성	0.116	0.273	0	1	0.063	0.105	0.137	0.144	3.832	0.010
공동체성/팀워크 유지	-0.103	0.325	-6	0	-0.083	-0.095	-0.086	-0.143	1.686	0.168
역량증시/역량향상 촉진	0.477	0.288	0	1	0.379	0.442	0.454	0.607	27.066	0.000
역량 및 경력개발	0.428	0.391	0	1	0.264	0.350	0.427	0.626	38.301	0.000
조직성과와 연동 보상	0.281	0.487	-0.5	1	0.111	0.220	0.278	0.471	22.116	0.000
경쟁력있는 임금수준	0.075	0.659	-1	1	-0.065	-0.033	0.114	0.238	10.172	0.000
개선 및 혁신 촉진	0.605	0.302	0	1	0.474	0.556	0.616	0.736	31.468	0.000
팀/작업반 자율성	0.676	0.343	0	1	0.723	0.655	0.639	0.696	2.635	0.049
의사결정의 참여	0.644	0.349	0	1	0.602	0.612	0.659	0.689	2.958	0.032
조직문화/가치 유지	0.552	0.498	0	1	0.527	0.537	0.522	0.615	1.787	0.148
고성과 HR 시스템	3.953	1.858	-1.22	9.15	3.131	3.528	3.972	4.947	44.208	0.000
N	882 (100)	-	-	-	184 (20.9)	214 (24.3)	245 (27.8)	239 (27.1)	-	-

주 : 각 영역별 평균은 해당 측정항목을 평균한 값이며, 고성과 HR 시스템은 이 11개 영역별 평균값을 단순 합산한 값이며

<표 8>에 나타나있듯이 고성과 HR 시스템을 단일 변수로 상정한 회귀분석에서도 기업규모가 큰 영향력을 행사하고 있다는 것을 알 수 있는데, 연구 표본에 속한 기업의 종업원수를 독립변수로 본 경우(model 1)와 각 기업을 종업원수 범주로 구분해 dummy화한 경우(model 2) 모두 고성과 HR 시스템 도입에 매우 유의한 효과를 갖는 것으로 나타났다.

<표 8> 기업규모에 따른 고성과 HR 시스템 도입 (가설1)

	고성과 HR 시스템			
	Model 1		Model 2	
	B	S.E.	B	S.E.
(상수)	1.463	0.248	3.418	0.171
기업연령	-0.008**	0.004	-0.008**	0.004
업종구분	-0.152	0.125	-0.168	0.127
지역구분	-0.184	0.125	-0.183	0.127
기업규모	0.472***	0.038	-	-
기업규모2(100~299인)	-	-	0.412**	0.175
기업규모3(300~999인)	-	-	0.937***	0.174
기업규모4(1,000인 이상)	-	-	1.916***	0.176
Adjusted R ²	0.150		0.134	
F	39.936		23.634	

주 : Model2에서는 기준은 100인 미만 기업임

다음으로 고성과 HR 시스템의 활용 측면에서 기업규모에 따라 기업성과에 미치는 효과가 달라질 것이라는 가설을 검증하였는데, 단순한 기업규모보다는 대-중소기업간 인적자원관리의 특성을 비교하는 본 연구의 목적상 통상적인 대-중소기업의 구분인 300인을 기준으로 기업규모 더미변수를 만들어 회귀분석에 적용하여 고성과 HR 시스템과 기업 성과간의 조절효과에 대해 검증했다. 다음 <표 9>에 나타나 있듯이, 고성과 HR 시스템과 기업규모 dummy간의 상호작용은 종속변수에 일정한 통계적 유의성을 나타내고 있다. 하지만, 예측과는 달리 기업규모가 클수록 성과에 정(+)의 영향력을 나타내고 있어, 가설 2는 지지되었다고 볼 수 없다.

<표 9> 고성과 HRM과 기업성과와의 관계(가설2)

	총자산순이익률(ROA)			매출액순이익률(ROS)		
	Model1	Model2	Model3	Model1	Model2	Model3
(상수)	4.980	3.238	4.377	4.911	3.244	4.269
기업연령	-0.052***	-0.043**	-0.044**	0.005	0.016	0.015
업종구분	0.995*	1.116*	1.089*	-1.070⁺	-0.950	-0.974
지역구분	0.930⁺	1.062*	1.036*	0.456	0.591	0.567
고성과 HR 시스템	-	0.540***	0.213	-	0.532***	0.238
기업규모 dummy (300인 이상=1)	-	-1.293*	-3.289**	-	-1.417*	-3.212*
상호작용	-	-	0.533*	-	-	0.479
Adjusted R ²	0.016	0.035	0.038	0.003	0.016	0.017
F	5.676	7.312	6.790	1.828	3.844	3.844
△R ²	-	0.021	0.004	-	0.015	0.003
	매출액영업이익률			이직률		
	Model1	Model2	Model3	Model1	Model2	Model3
(상수)	5.429	4.061	6.155	13.355	20.385	18.854
기업연령	0.009	0.018	0.016	-0.151***	-0.082**	-0.080**
업종구분	-0.784	-0.683	-0.734	1.702⁺	1.513	1.550
지역구분	1.227⁺	1.340⁺	1.292*	1.012	1.034	1.069
고성과 HR 시스템	-	0.442**	-0.159	-	-1.114***	-0.674⁺
기업규모 dummy (300인 이상=1)	-	-1.229⁺	-4.897***	-	-7.184***	-4.503*
상호작용	-	-	0.979**	-	-	-0.716
Adjusted R ²	0.005	0.012	0.019	0.028	0.128	0.129
F	2.486	3.060	3.864	9.444	26.882	22.750
△R ²	-	0.009	0.009	-	0.102	0.002

주 : 상호작용은 고성과 HR 시스템과 기업규모 dummy의 곱을 나타내며, 각 셀의 숫자는 비표준화 계수를 의미

V. 토의 및 향후 연구 방향

중소기업은 대기업에 비해 임금이나, 근로조건, 작업환경 등에서 매력적이지 못하고, 이 때문에 우수인재를 찾기 어려우며, 외부 환경의 충격으로부터 매우 취약하기 때문에 성과향상을 통해 더 큰 규모로 성장하기 어려운 것이 사실이다(Deshpande & Golhar, 1994). 하지만, 국내외 IT 벤처기업이나 BT 등 신생 고부가가치 창출 기업, 고품질 서비스 기업의 혁신과 성공 사례에서 보듯이 중소기업이 높은 재무적 성과를 거두고 급속도로 기업규모를 확대시킬 수 있는 근본 동인을 찾아나가는 연구가 매우 필요하다.

본 연구는 이를 위해 전략적 인적자원관리의 연구 기반에서 대-중소기업간 HR 시스템 구성에 어떤 차이가 있는지, 또한 동일한 시스템을 구성하고 있다 하더라도 기업성과에 미치는 효과성은 어떻게 달라질 것인지에 대해 실증분석을 실시했다. 그 결과 기업규모가 커질수록 고성과 HR 제도들을 더 많이 채택하고 있는 것으로 나타났다. 하지만, 기업규모가 작을수록 고성과 HR 시스템이 성과에 더 큰 영향력을 미치리라는 가설은 지지되지 못했고, 오히려 대기업일 때 고성과 HR 시스템이 기업성과를 더 크게 향상시키는 것으로 나타났다. 연구자들은 고성과 HR 시스템이 효과를 발휘하기 위해서는 조직 몰입이나 구성원의 팀워크, 신뢰와 협력 등이 중요한 영향력을 행사할 것으로 보고, 통제범위가 길고 익명성이 두드러지는 대기업보다는 중소기업에서 고성과 HR 시스템이 더 큰 효과를 나타낼 것이라는 가설을 도출하였으나, 다음과 같은 이유 때문에 가설이 지지되지 않았다고 판단된다.

첫째, 중소기업보다는 오히려 대기업에서 장기적 투자관계에 기반해 구성원의 몰입이나 일체감이 더 높아지는 것으로 판단할 수 있다. 고몰입, 고헌신 인적자원관리 시스템을 채택하고 있는 기업은 회사와 종업원이 서로에 대해 장기적 관점에서 높은 투자를 실시하고 있다고 볼 수 있다(Arthur, 1992; Collins & Smith, 2006). 즉, 회사는 종업원에게 고용안정성을 보장함으로써 종업원이 과업에 더 헌신하도록 하고 반대로, 고용유연성을 통해 외부 환경 변화에 대응할 수 없는 회사는 종업원의 역량과 기술개발에 대해 투자함으로써 종업원의 인적자본(human capital)을 향상시키려는 노력을 하게 된다. 하지만 중소기업은 대기업에 비해 빈번하게 생성, 소멸되고 외부 환경 변화에 따른 적절한 완충장치(buffer)를 갖추지 못한 재무적 자원도 보유하고 있지 못하다. 따라서 상대적으로 규모가 작은 중소기업은 대기업에 비해 종업원과 회사간 장기적 투자관계를 형성하기 어렵고, 이 때문에 종업원의 헌신이나 몰입을 유도하는 데 한계가 있을 수 있다. 이는 <표 9> 이직률을 종속변수로 한 회귀분석 model에서 기업규모 dummy변수가 이직률에 매우 유의한 부(-)의 영향력을 미치고 있는 것에서도 확인할 수 있다.

둘째, 고성과 HR practice를 채택하고 있다고 응답한 중소기업 중에는 개별 제도를 도입하였으나 미처 시스템화가 되지 못해 그 실천 강도가 낮았을 가능성이 있다. 앞서 언급했듯이 단순한 제

도의 도입만으로는 고성과 HR 시스템의 효과성을 기대하기 어렵다. 즉, WPS 2005에 응답한 HR 담당자 중에서는 도입된 제도가 이미 조직에 시스템화된 것으로 인식하고 응답했을 가능성이 있는데, 이와 같은 응답 오류로 인해 고성과 HR 시스템과 기업규모간의 상호작용이 실제 기업성과에 미치는 효과가 가려졌을 수 있다.

한편, <표 9>에 나타나 있듯이 대기업 집단에서 종속변수인 성과변수가 오히려 더 낮은 것으로 나타나 있는데, 이는 표본의 특성에 기인한다고 보여지고 재무적 성과의 절대값이 아니라 재무적 성과의 비율을 분석에 활용했기 때문에 가설검증에 미치는 영향력은 제한적이라고 판단된다.

또한 연구결과의 한계를 논의함에 있어 자료의 적정성에 대한 문제를 지적하지 않을 수 없다. 본문에서도 지적하였듯이 주어진 표본은 상당수의 이상치(outlier)를 포함하고 있어, 자료의 신뢰도에 의문을 품을 수밖에 없다. 또한, 결측치(missing value)가 다수 포함되어 있는 관계로 전체 표본의 54%를 최종 분석에 활용할 수 없었다. 또한 사업체 폐널조사는 개별 제도의 도입 여부에 관한 정보는 포함하고 있지만, 제도 시행의 안정성과 강도, 또한 종업원이 이를 얼마나 숙지하고 행동으로 연결시키고 있는지 등 실제 제도의 실천 정도(활용측면)에 대한 자료는 포함하고 있지 않다. 따라서 본 연구에서 상정하고 있는 고성과 HRM은 다만 도입측면에서만 측정할 수 있었다.

본 연구는 대-중소기업간의 인적자원관리를 비교한 초기 연구로서 큰 의의를 지니고 있다. 하지만, 향후 연구에서는 아래와 같은 사항에 대한 고려가 포함되어야 할 것이다.

첫째, 전략적 HRM에 대한 기존 연구들은 고성과 HR 제도들을 얼마나 강도 높게 사용하는지에 따라 조직 성과가 달라질 것이라는 전제하에 고성과 HRM에 해당되지 않는 제도의 영향력은 고려 대상에서 제외한다. 하지만, 고성과 HR 제도의 활용도에서는 비슷한 두 기업이라 하더라도 HR 시스템을 구성하는 다른 제도들이 어떤 상태로 운용되느냐에 따라 시스템의 특성이나, 성과에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 고성과 HR 제도들 외에도 해당 시스템을 구성하고 있는 다른 HR 제도들을 동시에 분석에 포함할 필요가 있을 것이다(양혁승, 2002).

둘째, 전략적 HRM에 대한 연구들은 HR 시스템을 다양한 기준으로 분류해 유형화하고 이것이 성과에 미치는 영향력에 대해 검증하고 있다(Arthur, 1992; 1994; Bae & Lawler, 2000; Delery & Doty, 1996; Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996 등). 하지만 본 연구는 대-중소기업이 HR 시스템의 유형에서 어떤 차이를 보이는지, 또 그에 따라 성과가 어떻게 달라지는지에 대해 분석하지 않았다. Arthur(1992; 1994)의 분류를 받아들이자면, 치열한 경쟁에 처해있고 경쟁우위를 지니기 어려운 중소기업은 비용절감형(cost reduction) HR 시스템을 추구하기 쉽고, 상대적으로 규모가 크고 안정된 상품시장과 경쟁우위를 지니고 있는 대기업은 보다 헌신지향형(commitment maximization)인 HR 시스템을 추구할 가능성이 클 것으로 보인다. 따라서, 향후 연구에서는 HR 시스템의 유형 차이를 분석함으로써 대-중소기업간 HR 시스템의 차이를 보다 광범위하게 이해할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 김상표 (2006) 「몰입형 인적자원관리와 중소기업의 성과 사이의 관계」, 『인적자원관리연구』, 13(4): 15-36.
- 김정덕·조영호 (2002) 「중소기업유형에 따른 인적자원시스템과 조직성과에 관한 연구」, 『중소기업연구』, 24(4): 225-253.
- 박동수·안병길 (2004) 「중소기업의 전략적 인적자원관리와 기업성과」, 『경영연구』, 19(2): 85-114.
- 양혁승 (2002) 「전략적 인적자원관리 : 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관」, 『인사관리연구』, 26(2): 113-143.
- 장은미 (2003) 「개인성과 위주의 보상제도가 직무 수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원 관리 번들(HR Bundle)의 조절효과를 중심으로」, 『인사조직연구』, 11(1): 133-158.
- 허찬영·이현도 (2006) 「고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신: 노동자 태도의 매개효과」, 『노동정책연구』, 6(4): 195-231.
- Arthur J. 1992. The Link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.
- Arthur J. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Bae, J., & Lawler, J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Taylor, M. S. 1999. A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52(4): 841-868.
- Barney, J. 1991. Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J., & Wright, P. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1): 31-46.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospect. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pinkus, P. S., & Spratt, M. F. 1997. HR as a source of

- shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1): 39–47.
- Becker, B., & Huselid, M. 1998. High performance work systems and firm performance: An synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 53–101.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2): 203–221.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. 2004. Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human Resource Management Review*, 14(3): 295–323.
- Chadwick, C. 2007. Examining non-linear relationships between human resource practices and manufacturing performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(4): 499–521.
- Chandler, G. N., & McEvoy, G. M. 2000. Human resource management, TQM and firm performance in small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 43–57.
- Ciavarella, M. A. 2003. The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: A descriptive and prescriptive approach. *Human Resource Management*, 42(4): 337–356.
- 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.
- Collins, C. J., Smith, K. G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49 (3): 544–560.
- Delaney, J., & Huselid, M. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949–969.
- Delery, J., & Doty, D. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802–835.
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. 1994. HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study, *Journal of Small Business Management*, 32(2): 49–55.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. 2005. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5): 758–775.

- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. 2003. Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4): 965–993.
- Gehart, B., & Milkovich, G. T. 1990. Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4): 663–691.
- Guthrie, J. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180–190.
- Hayton, J. C. 2003. Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4): 375–391.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. 2000. Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 11–26.
- Huselid, M. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635–672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- Huselid, M. A. 2003. Editor's note: Special issue on small and medium-sized enterprises: A call for more research. *Human Resource Management*, 42(4): 297.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87: 291–314.
- Jack, S., Hyman, J., & Osborne, F. 2006. Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(4): 456–466.
- Klimoski, R. 1991. Theory presentation in human resource management, *Human Resource Management Review*, 1(4): 253–271.
- Kotey, B. & Slade, P. 2005. Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1): 16–40.
- MacDuffie, J. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197–221.
- Mayson, S., & Barrett, R. 2006. The "science" and "practice" of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4): 447–455.

- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people : unleashing the power of the work force*. Boston : Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Cohen, Y. 1984. Determinants of internal labor markets in organization. *Administrative Science Quarterly*, 29: 550–572.
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., & McMullen, P. R. 2003. Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management*, 42(4): 321–335.
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. 2006. Unravelling the HRM–performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2): 319–342.
- Sun, L., Aryee, S., & Law, K. S. 2007. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3): 558–577.
- Taylor, S. 2005. HRM in small firms: Hunting the Snark?. In S. Marlow, D. Patton and M. Ram(eds.), *Managing labour in small firms*. London: Routledge.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1): 27–48.
- Welbourne, T. M., & Andrews, A. O. 1996. Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? *Academy of Management*, 39(4): 891–919.
- Wernerfelt, B. 1984. The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. 1992. Alternative theoretical perspectives on strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 295–320.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701–721.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J., & Lepak, D. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 836–866.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. 2004. Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3): 337–360.