

조직환경, 경쟁전략과 인적자원시스템이 기업성장에 미치는 영향

정 동 섭*

한국기업의 경쟁력 제고를 위한 중요한 요소가 조직환경의 특성, 경쟁전략의 효과적 수립을 통해 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것이라고 볼 수 있다.

본 연구는 전략적 인적자원관리의 관점에서 조직환경의 동태성이 경쟁전략과 몰입형 인사시스템에 미치는 영향을 연구하였으며, 성과의 관계에서 경쟁전략과 몰입형 인사시스템이 어떠한 영향을 주며 이들의 적합성이 어떠한 영향을 주는지도 살펴보았다.

실증연구를 위해 사용된 자료는 2004년 노동연구원의 사업체 패널 데이터를 사용하였다. 분석결과, 환경의 동태성이 증대하면 기업들은 경쟁전략을 도입하고 몰입형 시스템을 도입하는 것으로 나타났다. 그리고 성과의 관계에서는 경쟁전략과 몰입형 시스템이 모두 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 전략적 상황이론의 관점에서 도출된 적합성 관점에서는 제품/서비스 역량과 몰입형 시스템의 상호작용효과가 부분적으로 도출되었다. 이러한 연구의 결과와 연구의 의의, 한계 및 추후연구과제에 대해서도 논의가 필요함을 알 수 있다.

키워드: 전략적 인사관리, 경쟁전략, 동태성, 몰입형 인적자원시스템, 성과

I. 서론

경영 환경이 하루가 다르게 변하고 있다. 기술이 급변하고, 고객이 바라는 상품이 바뀌고, 시장도 더욱 세분화 되고 있다. 아무리 뛰어난 경영자라 할지라도 10년 후 혹은 5년 후, 심지어는 내일의 상황도 쉽사리 짐작하기 어렵게 되었다. 한국기업의 경쟁력 제고를 위한 중요한 요소가 조직환경의 특성, 경쟁전략의 효과적 수립을 통해 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것이라고 볼 수 있다.

특히, IMF 이후 기업환경의 주요 변화요인 중의 하나는 정부 주도의 적극적인 ‘노동시장 유연화’ 정책 전개와 더불어 ‘지식경영(Knowledge Management)’, ‘지식노동자(Knowledge Worker)’ 등과 같은 신개념의 등장과 ‘고성과 작업조직(High-Performance Work System)’, ‘핵심역량(Core Competency)’, ‘전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)’, 등과 같은 개념의 확산 등을 들 수 있을 것이다.

* 경성대학교 경영학과 교수

우리나라 기업들은 인적자원을 관리하고자 할 경우, 기업의 사업 전략을 크게 고려하지 않았다. 예를 들어 그 동안 우리 나라의 많은 기업들은 저원가, 저가격이라는 가치를 고객에게 제공하는 전략을 추구하여 왔다. 그러나 이러한 사업 전략을 추구한다고 하여, 다른 기업들과 차별적인 인적 자원 관리 제도를 갖추고자 노력한 기업은 거의 없었다. 즉, 사업 전략은 사업 전략, 인사시스템은 인사시스템이었을 뿐이다. 하지만, 저원가나 저가격이라는 사업 전략을 성공적으로 추진한 선진 기업들의 사례를 보면, 분명히 차별적인 인적자원 관리 제도를 갖추고 있다. 예를 들어 개인적 업적을 중요시해야 하는 기업이 있는 반면, 팀워크를 중요시해야 하는 기업이 있다. 이는 결국 해당 기업이 어떠한 비전이나 사업 전략을 채택하고 있는가에 따라 인적자원관리 전략과 시스템이 달라져야 하는 것을 의미한다.

따라서 내부 핵심 역량의 근간을 이루는 인적 자원을 어떻게 육성하고, 경영전략과 어떻게 조화롭게 효율적으로 활용할 것인가가 중요한 과제로 대두되고 있다.

인적자원은 미래의 경쟁력 원천인 지식 경영의 기반이다. 글로벌 경제 속에서 물적 원자재는 누구든지 어디서나 구할 수 있고, 기술은 쉽게 모방 가능해지고 있다. 반면 인적 자본 즉, 구성원이 소유하고 있는 지식, 스킬, 경험 등은 쉽게 모방하거나 복제할 수 없는 경쟁력의 원천이며 기업의 주요 자산이라고 할 수 있다. 개별기업들은 경쟁전략의 근간으로서 내부의 지식창출과 조직역량을 배양하려는 노력을 하고 있으며, 조직역량을 통한 지속적인 학습과 새로운 상황에 빠르게 적응하는 조직능력은 적합성과 유연성을 증가시켜 조직의 효과를 향상시킬 수 있다.

그러나 이들의 관점을 전략적 인적자원관리의 입장에서 그 필요성을 견지하고 있으나 그 연구들은 제한적이다. 특히 환경과, 경쟁전략, 인적자원 시스템을 성과와 연관시키는 연구는 거의 없다. 본 연구는 이와 같은 필요성을 바탕으로 연구를 진행해 나갈 것이다.

따라서 본 연구는 국내 사업체 패널의 자료를 통해 다음과 같은 연구문제를 해결해 나갈 것이다.

첫째, 환경의 동태성이 높아지면 기업들은 경쟁전략의 도입을 증대하는지를 살펴볼 것이다.

둘째, 환경의 동태성이 높아지면 종업원의 몰입형 인사시스템을 도입하여 환경의 불확실성을 감소시키려 하는지를 살펴 볼 것이다.

셋째, 기업의 경쟁전략의 도입이 성과에 어떠한 영향을 주는지를 살펴봄, 몰입형 인사시스템의 도입이 성과에 어떠한 영향을 주는지도 살펴볼 것이다.

넷째, 전략적 인적자원관리의 관점에서 경쟁전략과 인사시스템의 적합성이 성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 살펴 볼 것이다.

II. 이론적 배경

1. 조직환경과 경쟁전략 그리고 인적자원시스템

가. 조직환경과 경쟁전략

구조적 상황이론에서 환경과 조직간의 관계는 많이 연구되어온 분야이다. 여기에서 조직환경의 정의는 인식적 차원에서 환경의 불확실성에서 분류되고 있다. 과업의 불확실성은 복잡성(complexity)과 동태성(dynamism)의 차원으로 구분되는 데 복잡성은 조직외부환경의 수나 그 다양성으로 표현되며 동태성은 조직외부환경의 변화정도를 나타낸다.

Dess and Beard(1984)는 조직환경의 차원으로 복잡성, 동태성, 풍부성의 세 가지 차원을 실증적으로 밝혀내었다. 그들에 의하면, 동태성은 외부 환경요소들이 매우 복잡하여 동태적으로 변화하고 있는 정도를 의미하며 이것이 환경의 불확실성 차원을 구성한다. 풍부성은 기업에 의한 자원의 축적을 제공해주고 조직에게 혁신을 위한 기회와 자원을 제공해주는 정도를 의미하며 이는 기업의 환경의존성 차원을 구성하고 있다.

본 연구에서는 조직환경을 환경의 불확실성 차원에서 구성한다. 그리하여 환경의 불확실성이 기업의 경쟁전략에 어떠한 영향을 줄 것인가를 살펴볼 것이다.

기업의 경쟁전략에는 조직의 내적 일관성에 기초한 Miles & Snow의 전략연구 및 Mintzberg의 전략연구, 그리고 산업조직론에 기초한 Porter의 전략연구 등이 있다. 이 중에서 전략을 방어적 전략(defender), 공격적 전략(prospector), 분석형 전략(analyzer) 그리고 반응형 전략(reactor)으로 구분한 Miles & Snow의 전략연구가 특정산업이 아닌 여러 업종을 대상으로 한 연구를 통하여 변화되는 환경을 잘 설명하고 있으며, 기업이 환경과 연계하여 전략을 입안하고 실천하는 과정을 잘 보여주고 있다(Segev, 1987). Miles & Snow(1978)의 전략구분은 환경에 대응하여 기업이 조직의 가치 및 조직구조와 시스템을 어떻게 일관성 있게 관리하는지를 잘 보여주고 있는데 강점이 있는 전략유형이다. 그러므로 이 전략구분을 활용함으로써 내부의 인적자원 시스템에서 강조하는 기업의 성과를 결정하는 관점을 포괄하면서 전략유형에 따라 각 관점에 대한 강조점이 어떻게 달라지는가에 대한 이론적 근거를 제공받을 수 있다.

Miles & Snow의 전략연구는 경영자의 전략적 지향성(strategic orientation)으로서 본 연구에서는 가장 소극적인 반응형 전략에서 가장 공격적인 공격적 전략으로 구분하여 경쟁전략의 하나의 차원을 고려한다. 그리하여 환경의 불확실성이 높을수록 기업들은 보다 공격적인 전략지향성을 나타낼 것이라고 예측할 수 있다.

또 하나의 경쟁전략의 차원은 핵심역량(core competence)으로서 기업들이 자기의 제품/시장영역에서 어느 정도의 조직역량을 가지고 있느냐를 가지고 측정할 수 있다. 조직의 핵심역량은 모방이 어려운 기업특유의 능력으로서 환경의 불확실성으로부터 자사의 수익을 지켜줄 수 있다.

이와 같은 논의에서 보면 환경의 불확실성이 증대되는 상황에서는 보다 공격적인 경영전략과 제

품/서비스의 조직역량을 높이는 전략을 추구할 수 있다.

이상의 내용을 종합하여 본 연구는 다음과 같은 가설 1을 설정하였다.

가설 1 환경의 동태성이 높을수록 경쟁전략의 추구정도도 높아 질 것이다.

가설 1-1. 환경의 동태성이 높을수록 공격적인 전략지향성을 나타낼 것이다.

가설 1-2. 환경의 동태성이 높을수록 제품/서비스의 역량수준도 높아 질 것이다.

나. 조직환경과 몰입형 인적자원 시스템

인적자원관리 시스템의 유형은 전통적 모델과 혁신적 모델로 구분할 수 있다. 전자는 비용축소, 통제, 대량생산에 목표를 두고 인적자원을 비용이라는 개념으로 파악하는 경우이고, 후자는 참여와 유연생산에 목표를 두고 종업원 개개인의 창의와 자질을 충분히 발휘하도록 경우이며 이들은 일직선상으로 구분될 수 있다.

<표 1>에서 전통적 모델은 기업이 필요한 기술과 능력을 갖춘 인력을 외부노동시장에서 채용방식을 취함에 따라 “외부획득-관료적(buy-bureaucratic)모델”이라 한다. 반면, 기업이 필요한 기술과 능력을 기업조직 내에서 교육과 훈련을 통하여 양성하는 내부노동시장의 활용방식을 “내부축적-유기적(make-organic) 모델”이라 한다(Bae, Chen & Lawler,1998).

<표 1> 인적자원관리 시스템의 유형과 내용

HRM의 네 가지 영역	구체적인 인사기능	HRM 유형 I : 외부획득-관료적 제도	HRM 유형 II : 내부축적-유기적 제도
인적자원유동 (Human Resource Flow)	모집/선발	·낮은 선택력 ·단기주의적 접근 ·외부채용 선호	·높은 선택력 ·장기주의적 접근 ·내부승진 선호
	훈련/개발	·한정된 교육훈련(투자.시간.대상)	·광범위한 교육훈련
	고용보장	·낮은 고용보장	·높은 고용보장
작업시스템 (Work Systems)	직무/할당	·좁고 명확하게 정의된 직무 ·동일직무에 장기근무	·넓게 정의된 직무 ·여러 직무의 순환근무
	팀제/직무재설계	·개인중심 직무 ·낮은 자율성과 책임부여	·팀중심 직무 ·높은 자율성과 책임부여
	종업원 통제	·규정이나 기준으로 통제	·가치와 사명으로 통제
보상시스템 (Reward Sytems)	임금수준	·상대적으로 낮은 임금	·상대적으로 높은 임금
	성과/능력급제	·연공급 ·불공정한 임금제도	·성과/능력급 ·보다 공정한 임금제도
	인사고과	·고과를 위한 한정된 노력 ·관리목적	·고과를 위한 광범위한 노력 ·개발목적
종업원영향력 (Employee Influence)	종업원 참가	·한정된 종업원의 참여제도 ·적은 수의 참여	·광범위한 참여제도 ·많은 수의 참여
	지주제	·저조한 종업원 지주제도 도입	·종업원 지주제도의 적극적인 도입
	핵심문화	·직책/사람간 불평등한 관리 ·낮은 신뢰도 협력	·직책/사람간 보다 평등한 관리 ·높은 신뢰도와 협력

자료 : Bae, Chen, & Lawler(1998)

기업의 인적자원관리 시스템이 buy-bureaucratic(외부획득-관료적)전략을 사용하는 경우는 외부 채용을 선호할 것이다. 이러한 형태는 단기주의적이고, 낮은 고용안정성, 한정된 교육훈련비용을 지출하는 형태로 이행된다. 반면에 기업이 make-organic(내부축적-유기적)전략을 사용하는 경우는 내부승진을 선호하고 장기주의적이며, 광범위한 교육훈련과 높은 고용안정성을 특징으로 한다.

따라서 기업의 인적자원관리 시스템이 buy-bureaucratic 전략을 사용할 경우에는 외부채용방식 이면서 단기적인 비정규직 활용비율이 높을 수 있으며 make-organic 전략을 사용할 경우는 비정규직의 활용보다 정규직 활용비율이 높을 것임을 알 수 있다.

본 연구에서는 외부획득-관료적 모델과 내부축적-유기적(make-organic) 모델을 하나의 차원으로 두고 내부축적-유기적 모델에 가까운 인사시스템을 몰입형 인사시스템(commitment HR system)으로 분류하고자 한다. 특히 Lado & Wilson(1994)등은 몰입형 인사시스템을 핵심기술을 지닌 인적자본의 형성을 촉진시키는 몰입형 인사시스템이 인적자본의 동기부여와 조직몰입을 유도하는데 효과적인 시스템이라고 강조한다.

그러면, 환경의 동태성이 증대될 때 기업은 어떠한 인적자원 시스템을 도입해야 하는가?

Thomson(1967)의 연구에서도 핵심기술 및 자원을 외부의 불확실성으로부터 보호할 수 있어야 한다고 주장하였다. 즉, 핵심역량을 지닌 인적자원들을 외부의 불확실성으로부터 보호할 수 있는 몰입형 시스템을 도입하여야 조직의 목적을 달성할 수 있다. Khandwalla(1972)도 환경의 불확실성이 증대되면 조직은 몰입적인 인사관행을 활용하고 내부 인적자본의 개발에 중점을 두는 시스템을 형성하는 것이 유리하다고 지적한다.

결과적으로 몰입형 인사시스템은 자율성과 재량권을 통해 환경에 빨리 대응할 수 있게 함으로서 환경의 불확실성을 감소시킬 수 있다는 결론이다. 본 연구에서도 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설 2를 도출하였다.

가설 2 환경의 동태성이 높을수록 몰입형 인적자원 시스템을 도입할 것이다.

2. 경쟁전략, 몰입형 인적자원시스템 그리고 성과의 관계

가. 경쟁전략과 몰입형 인적자원시스템이 성과에 미치는 영향

기업의 경쟁환경은 늘 외부로부터 새로운 경쟁자가 나타나기 마련이고 장기간 완전한 독점적 지위는 있을 수 없다. 이렇게 기업이 처한 경영환경을 바탕으로 경쟁전략이란 경쟁에서 승리하기 위한 또는 기업목표를 달성하기 위한 수단으로, 다른 기업보다 유리한 상황에서 경쟁할 수 있도록 계획하고 실행하는 것이다. Poretr(1985)의 연구나 Miles & Snow(1985)의 연구는 전략유형의 도출을 통해 성과와의 연계를 도모하고 있다. 또한 이들 전략유형의 연구는 상황적 특성으로서 인적자원에 대한 연계성도 고려하고 있다. 한국기업에 대한 연구는 김재구와 손명호의 연구(2003)에서 Miles & Snow의 전략유형을 BSC성과차원에서 규명하고 있다.

본 연구에서도 경쟁전략과 성과의 연계성을 도입하여 기업의 경쟁전략은 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 3 경쟁전략을 도입하면 할수록 성과에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 공격적인 전략을 지향할수록 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 제품/서비스의 역량이 높을수록 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Arthur(1994)의 연구이후 인적자원의 연구도 전략적 인적자원관리(SHRM)로 접근하고 있다. 또 하나의 변화는 인적자원의 연구를 개별적인 관행(practice)에서 벗어나서 각 기능별 관행들을 하나의 분석단위로 하여 접근하는 노력이 전개되고 있다. 왜냐하면 개별 관행의 합보다는 이들의 내적결합을 통한 상승효과가 실제 조직성과와 연관이 높으며, 인적자원관리가 지속적인 경쟁우위를 창출하는데 공헌을 한다는 것이다(송보화, 2004)

Dyer & Shafer(1998)는 인적자원관리의 고성과의 관행들은 보다 몰입 지향적이고 유연한 종업원으로 변모시키며, 이러한 구성원 몰입 지향적 인사제도는 조직에서 유연한 조직으로 연결되어 조직의 능력을 극대화하여 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 제안한다.

결과적으로 몰입형 인적자원시스템의 사용은 조직내에서 인사부서의 긍정적인 평가가 되어 전체 조직성과의 효과성도 높아질 것이다.

이러한 맥락에서, 본 연구는 인적자원 시스템과 성과의 관계에서는 몰입형 인사시스템의 도입이 기업성과에 정의 효과가 있을 것이라는 것을 예측할 수 있다. 이에 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 4 몰입형 인적자원시스템을 도입할수록 성과에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

나. 경쟁전략과 인적자원시스템의 상호작용이 성과에 미치는 영향

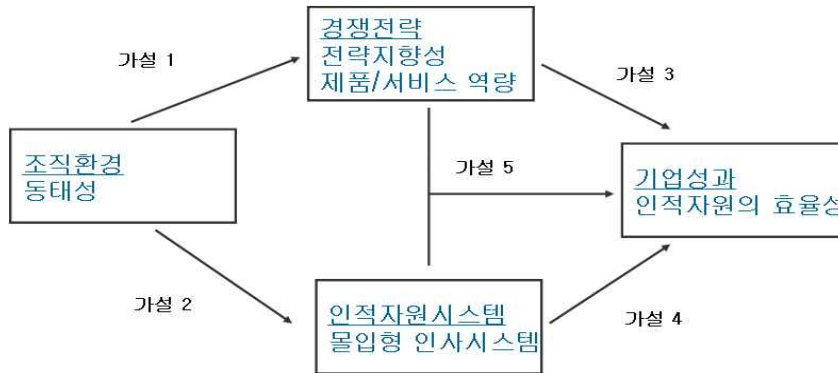
인적자원관리 시스템에서 인적자원은 기업의 직접적인 통제하에 놓여있는 고용인들로 구성된 인적자산의 집합이며, 이때 인적자원의 실행(HR practice)이란 조직의 목표를 이행하기 위해 직접으로 고용되어지는 인적자산에 의한 조직행동을 말한다(Patrick M. Wright, Gary C. MaMahan and Abigail McWilliams 1994). 즉 “인적자원이란 경험, 판단, 지적능력을 통해 기업에 경쟁우위를 제공하는 역량을 보유하고 있는 고용인의 집합”이라고 할 수 있을 것이다. 인적자원전략은 이러한 경쟁우위를 창출하는데 있어서 특별히 중요한 자원이 될 수 있을 것이다.(Lado &Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright & McMahan, 1992). 자본투자, 경제규모 또는 특히 등과 달리 적절하게 개발된 HR system 은 조직운영체계에 깊숙이 침투되어 가치를 창조하고 기업의 역량을 증대시키는 “무형자산”(Itami, 1987)으로 기업의 인적자원을 유인, 개발, 유지하기 위한 상호 관련된 활동 기능과정의 차별적인 기능들의 시스템인 것이다. 이처럼 무형자산으로서 인적자원이 기업의 경쟁우위를 창출하기 위해서는 인적자원의 개발과정을 통하여 종업원의 잠재적 능력을 개발시키는 노력이

필요하다.

이러한 맥락에서, 본 연구는 경쟁전략과 인적자원 시스템의 상호보완적 관계에서, 이들의 상호작용이 기업성장에 상승효과가 있을 것이라는 것을 예측할 수 있다. 이에 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 5 경쟁전략과 몰입형 인적자원시스템의 상호작용은 성과에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

[그림1] 연구모형



III. 연구방법

1. 자료수집과 대상

본 연구에 사용된 자료는 한국노동연구원이 2004년에 실시한 “사업체 패널조사”의 자료 중 인사관리 담당자용 설문 자료를 이용하였다.

설문지는 총 2773개의 설문지가 회수되었으나 2004년도 인사관리 담당자용 설문지 회수된 것 중 결측치의 부분을 뺀 2004개의 설문지를 최종적으로 연구표본으로 사용하였다. 유효한 설문지의 표본수는 73.3%였다.

2. 변수의 조작적 정의

가. 환경의 동태성

Dess & Beard(1984)는 인지적 특성을 중심으로 환경의 불확실성 차원과 의존성 차원으로 분류

하였다. 본 연구는 Dess & Beard(1984)의 연구를 바탕으로 동태성의 차원을 환경의 불확실성으로 개념적 정의를 내리고 ‘외부 환경요소들이 변화하고 예측이 어려운 정도’ 라고 정의하였다. 그리하여 사업체 패널의 설문항목 가운데, ‘경쟁기업의 숫자’, ‘제품/서비스의 수정 및 변화’, ‘신제품/서비스의 개발과 도입’, ‘제품/서비스의 수요’, ‘품질의 중요성’ ‘시장 점유율의 변화’ 등 6개의 문항을 사용하였다.

나. 경쟁전략

Miles & Snow(1985)의 연구에서 사용된 4가지의 전략유형 중 반응형, 방어형, 분석형, 공격형은 공격적인 전략적 지향성에서 하나의 스펙트럼을 이룬다. 즉 가장 공격적인 prospector과 그 다음 시장에서 공격적인 분석형(analyzer), 시장 방어적인 방어형(defender)은 덜 공격적이며, 반응형은 위 3가지 형태를 취하지 못하는 무능력의 전략을 구성한다. 그리하여 본 연구는 전략적 지향성을 측정함에 있어서 사업체 패널의 항목 가운데, 신제품/서비스의 시장 전략의 전략적 지향성에 해당하는 단일항목을 통해 4점 척도로 구성하여 전략적 지향성을 측정하였다.

경쟁전략의 또 하나의 차원은 기업들이 제품과 서비스/시장영역에서 어떠한 역량을 보였는가를 측정을 통해 기업의 조직보유역량을 도출하였다. 그리하여 사업체 패널의 항목 가운데, ‘품질’ ‘품목의 다양성’ ‘신제품 개발의 속도’, ‘기술력 우수’ 등 4개의 항목을 사용하였다.

다. 몰입형 인사시스템

몰입형 인사시스템이란 이론적 배경에서 살펴본바와 같이 ‘내부에서 인적자원을 개발하고 구성원의 참여를 강화시키는 시스템’으로 규정하고 사업체의 패널 설문항목 중 사업체의 전반적인 인사관리의 특성에 대한 응답을 사용하였다. 구체적으로는 ‘내부승진’, ‘정규직 활용’, ‘팀기준 인사관리’, ‘정기적인 육성시스템’, ‘종업원의 충성심 고취’ 등의 5항목을 7점 척도로 측정하였다.

라. 성과

Dyer & Shafer(1998)는 어떤 성과를 측정하느냐 보다는 분석수준에 따라 적절한 성과변수를 고려해야 한다고 강조한다. 본 연구는 경쟁전략과 몰입형 인사시스템과 성과사이의 연계성을 고려하는 기업수준의 성과측정이다.

성과는 주관적 성과와 객관적 성과측정으로 구분된다. Rowe & Morrow(1999)는 재무적 성과와 주관적 성과가 매우 밀접한 관련이 있다고 주장한다. 즉 이들의 관계들이 하나의 단일차원의 성과차원도 무방하다는 의견이다.

본 연구에서는 실제 경쟁전략과 인사시스템 그리고 이들의 적합성이 성과에 어떠한 연관성이 있는지를 살펴보는 연구로서 재무적 성과보다는 전략적 인적자원관리의 활용의 차원에서 성과의 개

념을 살펴보는 것이 더 바람직하다. 따라서 본 연구에서는 사업체 패널의 인사관리가 경영전략의 실행에 어느 정도 기여하고 있는지에 대한 항목을 통해 성과를 조사하였다.

구체적으로는 ‘사업장의 미션을 직원이 잘 이해하는지’, ‘경영진은 인적자원을 가치창출의 원천으로 고려하는지’, ‘인사관리와 사업전략의 적합성’, ‘인사부서의 사업 파트너여부’, ‘인사부서의 사업부서의 효율적인 지원’에 대한 5가지 항목을 통해 성과를 측정하였다.

마. 통제변수

인사담당자들이 인지하는 성과변수와 전략변수들은 사업체의 인구통계적 특성과 제품이나 사업의 성격에 따라 달라 질 수 있다. 따라서 본 연구는 성과에 영향을 주는 변수를 통제하고자 통제변수를 설정하였다. 먼저 사업체 전체의 규모를 가장 잘 나타내는 사업체 전체의 종업원 수를 고려하였고 사업체 전체의 사업연령도 성과에 영향을 미칠 수 있는 요소로 보고 통제하였다 두 변수는 정규분포에 근사시키기 위해 자연로그 값을 취하였다. 또한 제품/서비스의 특성을 알아보기 위하여 해외시장 의존도를 통제변수로 활용하였다.

IV. 실증연구의 결과분석

본 연구에 사용된 자료는 실증분석을 위한 통계처리 도구는 SPSS 12.1 for Windows를 사용하였다.

1. 신뢰성과 타당성 분석

가. 신뢰성 분석

신뢰성을 검증하는 방법에는 반복측정 신뢰성(test-retest reliability), 두 가지 측정도구를 이용한 신뢰성(alternative form reliability), Cronbach's α 계수를 이용하여 측정하는 내적 일관성에 의한 신뢰성(internal consistency reliability) 등이 있으나, 본 연구에서는 동일한 개념을 측정하기 위하여 일부 요인들에 대해 여러 개의 항목을 이용하였으므로 각 항목의 측정결과가 일관성을 유지하는가의 여부를 확인하기 위하여 Cronbach's α 계수를 구하여 각 측정변수들에 대한 내적일관성을 확인하였다.

본 연구에 사용된 자료의 변수 들 중 다항목으로 구성된 변수들에 대해서 측정의 신뢰도를 검증한 결과는 다음과 같다. .

<표 2> 각 변수 측정문항 들의 신뢰도 분석결과

	변수 명	문항 수	Cronbach's α
종속변수의 선행요인	환경의 동태성	6	0.833
	제품/서비스 능력	4	0.902
	몰입형 인사시스템	5	0.646
종속변수	인사시스템의 효과성	5	0.999

일반적으로 Cronbach's α 계수가 0.6이상이면 합당한 것으로 인정할 수 있는데, 모두 0.6 이상의 측정지표를 보임으로서 내적일관성을 갖추었다고 판단되었으며, 이를 바탕으로 각 측정변수에 대한 타당성을 확인하기 위한 요인분석을 실시하였다.

나. 타당성 분석

<표 3> 각 변수 측정문항 들의 타당도 분석결과

요인	인사시스템의 효과성	동태적 환경	제품/서비스 역량	몰입형 인사시스템
문항내용				
사업전략지원	0.853			
사업전략의 노력	0.849			
변화주도노력	0.801			
인적자원의 가치창출	0.797			
전략적 미션의 이해	0.746			
제품/서비스의 변화		0.817		
신제품/서비스 개발		0.815		
제품/서비스의 수요		0.735		
품질의 중요성		0.722		
경쟁기업의 숫자		0.644		
제품/서비스의 점유율		0.571		
신제품/서비스 개발역량			0.851	
신제품/서비스 품목다양			0.847	
기술력			0.836	
품질의 우수			0.808	
종업원 장기적 육성				0.738
장기고용				0.717
충성심과 애착				0.620
정규직 활용				0.593
팀워크 운용				0.494
Eigen value	5.592	3.087	1.743	1.625
분산설명비율(%)	27.960	15.437	8.715	8.123
누적분산 설명비율(%)	27.960	43.397	52.112	60.236

타당성이란 자료의 측정에서 측정하려는 이론적 개념을 제대로 측정할 수 있는 정도를 의미하며, 그 유형은 일반적으로 내용타당성, 기준관련 타당성, 구성개념 타당성의 3가지로 나눌 수 있다.

이 가운데 구성개념의 타당성은 이론 연구를 통해 실증적 연구의 모델을 설정할 때, 가장 기본적인 타당성 분석으로서 요인분석을 이용하고 있다. 요인분석은 동일한 개념을 측정하기 위한 변수들간에는 상관관계가 높아야 하므로 동일한 개념을 측정한 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지의 여부를 확인함으로써 측정도구의 타당성을 검증하는 도구가 된다.

본 연구에서는 요인분석의 모델방법은 가장 일반적으로 사용되는 주성분 분석(principal component analysis)를 사용하였으며, 요인행렬의 회전방법은 직각회전방식(varimax)을 이용하였다.

본 연구에서 탐색적으로 설문이 측정되었기 때문에 일단 다항목으로 측정된 모든 독립변수와 종속변수의 문항들에 대한 요인분석을 실시한 결과, 4개의 요인으로 도출되었으며, 총 분산 중 설명되는 부분은 60.236%이다. 도출된 요인들은 신뢰도 측정을 통해 사전적으로 규명된 4개의 요인들이 다른 요인들로 나타났다. 도출된 4개의 요인들은 인사시스템의 효율성, 동태적 환경, 제품/서비스 역량, 몰입형 인사시스템으로 구분되었다.

2. 가설의 검증

가. 상관관계 분석

연구모형을 통해 설정된 가설을 검증하기 위하여 본 연구에서 사용된 변수들의 상관관계는 다음과 같다. 상관관계 분석결과, 환경의 불확실성 변수인 동태적 환경의 변화는 전략변수인 제품/서비스 역량변수와 전략지향성, 몰입형 인사시스템에 강한 정의 상관관계를 보였다. 통제변수인 종업원, 해외의존도 변수에도 정의 상관관계를 보이고 있다. 또한 종속변수인 인사관리 시스템의 효과성 변수에도 정의 상관관계를 보이고 있다.

<표 4> 각 변수들의 상관관계 분석표

변수	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 동태적 환경	1							
2. 제품/서비스 역량	0.482**	1						
3. 전략 지향성	0.147**	0.173**	1					
4. 몰입형 인사시스템	0.139**	0.148**	0.039	1				
5. 인사관리시스템의 효과성	0.183**	0.249**	0.133**	0.304**	1			
6. 종업원(로그값)	0.128**	0.097**	0.109**	-0.013**	0.112**	1		
7. 기업 연령(로그값)	-0.032	0.039**	0.024	0.008**	0.247**	-0.139	1	
8. 해외의존도	0.225**	0.186**	0.041	0.072**	0.128**	0.083**	0.026	1

** p<0.01

한편 경쟁전략의 변수인 제품/서비스 역량변수는 몰입형 인사시스템에는 정의 상관관계를 보이거나 전략 지향성 변수와 몰입형 시스템과는 상관관계가 나타나지 않았다. 그리고 종속변수인 인사

시스템의 효과성 변수에는 정의 상관관계를 보이고 있다.

마지막으로 몰입형 인사시스템과 인사관리의 효과성과의 상관관계도 강한 정의 상관관계를 나타내어 가설의 예측 방향을 뒷받침하고 있다.

나. 회귀분석

상관분석은 두 양적 변수간의 선형관계를 분석하는 방법인 반면에 회귀분석(Regression Analysis)은 1개의 종속변수와 1개 이상의 독립변수들 간의 함수관계를 규명하는 분석방법이다. 회귀 분석은 자료에 포함된 한 변수와 또다른 하나 이상의 변수들 간의 연관 관계를 적절한 함수식을 표현하여 자료 분석을 간편하게 하는 통계 기법이다.

1) 가설 1의 검증

본 연구에서는 회귀분석을 통하여 인구통계학적 변수와 기타 변수들을 통제변수로 사용하며, 동태적 환경을 독립변수로 결과변수인 경쟁전략의 변수에 대한 가설 1을 검증하였다.

사용된 통제변수로는 인구통계학적 변수는 창업년도, 기업체 전체의 종업원 수를 고려하였으며, 기업체의 환경특성인 해외 수출의 의존도를 고려하였다. 동태적 환경을 독립변수로, 경쟁전략은 전략의 지향성 변수와 제품/서비스 역량의 변수를 종속변수로 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석결과를 보면, 동태적 환경은 경쟁전략 가운데 제품/서비스 역량에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제변수들 가운데 해외의존도와 사업연령은 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 기업들이 동태적 환경에 속해 있을수록 제품/서비스 역량에 더 많은 노력을 지향한다고 볼 수 있다.

<표 5> 회귀분석결과: 경쟁전략(제품/서비스 역량)

변수	종속변수	제품/서비스 역량
동태적 환경		0.474***
종업원(로그 값)		0.023
사업연령(로그 값)		0.046**
해외 의존도		0.075***
R ²		0.252
Adjusted R ²		0.250
F		167.07***

p<0.05 * p<0.001

한편 이번에는 경쟁전략 중 전략의 지향성 변수를 종속변수로 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석결과를 보면, 동태적 환경은 경쟁전략 중 전략의 지향성에 정의 영향을 미치는 것으로

나타났다. 통제변수들 가운데 종업원 수는 정의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 기업들이 동태적 환경에 속해 있을수록 공격적인 전략 지향성으로 경영전략을 가져감으로서 환경의 불확실성을 줄여나간다는 것을 알 수 있다.

<표 6> 회귀분석결과: 경쟁전략(전략의 지향성)

변수	종속변수	전략의 지향성
동태적 환경		0.130***
종업원(로그 값)		0.092***
사업연령(로그 값)		0.007
해외 의존도		0.019
R ²		0.030
Adjusted R ²		0.028
F		14.993***

p<0.05 * p<0.001

2) 가설 2의 검증

본 연구에서는 회귀분석을 통하여 인구통계학적 변수와 기타 변수들을 통제변수로 사용하며, 동태적 환경을 독립변수로 결과변수인 몰입형 인사시스템에 대한 가설 2를 검증하였다.

사용된 통제변수로는 인구통계학적 변수는 창업년도, 기업체 전체의 종업원 수를 고려하였으며, 기업체의 환경특성인 해외 수출의 의존도를 고려하였다. 동태적 환경을 독립변수로, 몰입형 인사시스템 변수를 종속변수로 회귀분석을 실시하였다.

<표 7> 회귀분석결과: 몰입형 인사시스템

변수	종속변수	몰입형 인사시스템
동태적 환경		0.134***
종업원(로그 값)		-0.031
사업연령(로그 값)		0.018
해외 의존도		0.044*
R ²		0.022
Adjusted R ²		0.020
F		11.241***

p<0.1 **p<0.05 * p<0.001

회귀분석의 결과를 보면 사업체의 동태적 환경은 몰입형 인사시스템에 정의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 지지되었다. 통제변수들은 해외의존도만 약간의 영향을 미칠 뿐 거의 영향이 없는 것으로 조사되었다.

3) 가설 3 4 5의 검증

본 연구에서는 가설 3, 4와 5의 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 통제변수인 종업원 수, 사업연령, 해외사업 의존도를 동시에 투입하고, 2단계에서는 통제변수와 독립변수(경쟁전략 변수와 몰입형 인사시스템)을 동시에 투입하였다. 그리고 마지막 3단계에서는 통제변수, 독립변수, 그리고 독립변수의 상호작용의 값(경쟁전략*몰입형 인사시스템)을 동시에 투입하였다.

가설 3과 4는 독립변수인 경쟁전략 변수와 몰입형 인사시스템이 인사 시스템의 효율성에 미치는 영향을 예측한다. <표 8>에서 보는 바와 같이 몰입형 인사시스템은 종속변수인 인사 시스템의 유효성에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 경쟁전략의 변수에서도, 제품/서비스 역량변수($\beta=0.189$ $p<0.001$)는 정의 영향을 미치고 있으며, 전략 지향성 변수($\beta=0.105$ $p<0.001$)도 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3과 4는 모두 지지되었다.

가설 5는 경쟁전략 변수와 몰입형 인사시스템의 상호작용이 인사 시스템의 효율성에 효과가 있을 것이라는 것을 예측하였다. <표 8>에 제시된 바에 의하면 제품서비스 역량과 몰입형 인사시스템의 상호작용($\beta=0.218$ $p<0.001$)이 정의 영향을 미치고 있는 것으로 조사되었으며, 둘의 상호작용 효과는 주 효과에 의해 설명된 변량을 초과하여 통계적으로 유의한 변화량을 설명하고 있는 것으로 밝혀졌다.(인사시스템의 효율성: $\Delta R^2=0.002$, $p<0.1$) 한편 경영전략의 지향성과 몰입형 인사시스템의 상호작용 효과는 없는 것으로 조사되어 이들의 정의 영향에 대한 가설 4-2는 기각되었다.

<표 8> 인사시스템의 효율성에 대한 위계적 회귀분석결과

변수	인사시스템의 효율성			인사시스템의 효율성		
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3
통제변수						
종업원	0.118***	0.106***	0.107***	0.118***	0.110***	0.110***
사업연령	-0.153***	-0.058***	-0.059***	-0.153***	-0.058***	-0.058***
해외의존도	0.120***	0.066***	0.062***	0.120***	0.116***	0.116***
독립변수						
제품/서비스 역량		0.188***	0.027			
전략 지향성					0.105***	0.105
몰입형 인사시스템		0.274***	0.154**		0.292***	5.107***
상호작용						
제품서비스 역량* 몰입형 인사시스템			0.218*			
전략 지향성* 몰입형 인사시스템						0.00
R ²	0.030	0.152	0.154	0.030	0.133	0.133
ΔR^2	0.030	0.122***	0.002*	0.030	0.103	0
F	20.547	71.301	60.080	20.547	60.097	50.055

p<0.1 * p<0.001

V. 결 론

본 실증연구의 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 환경의 동태성이 높으면 기업들은 환경에 적응하기 위하여 고강도의 경쟁전략을 도입하는 것을 알 수 있다. 따라서 공격적인 전략지향성을 보이며 환경의 동태성을 극복하기 위하여 제품/서비스의 역량을 강화해나가는 것을 알 수 있다.

둘째, 환경의 동태성이 높으면 기업의 경쟁전략 뿐만 아니라 인사 시스템에도 변화가 오는데 기업들은 내부에 인적자원을 육성하고 참여시키는 몰입형 인사시스템을 도입한다.

셋째, 기업의 경쟁전략과 성과의 관계에서도 이들의 정의 영향은 나타났고 내부육성하는 몰입형 시스템이 성과에 미치는 영향도 정의 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

넷째, 전략적 상황이론을 전략적 인적자원의 차원에서 접근한 경쟁전략과 인적자원 시스템의 적합성 관점에서는 제품/서비스의 역량과 몰입형 시스템의 상호작용효과만이 정의 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

본 연구는 연구자의 사전에 고안된 설문지가 아닌 사업체 패널을 자료로 사용하였기 때문에 변수의 조작적 정의에도 많은 한계점이 노출될 수 있다. 그리하여 필요에 따라서는 단일항목으로 측정함으로써 변수의 신뢰성을 측정할 수 없다는 한계를 찾아볼 수 있다.

참고문헌

- 김재구, 손명호(2003), 기업전략에 따른 기업성과평가체표의 가중치 비교연구, 인사관리연구, 한국인사관리학회, pp.59-84
- 김환일(2003), 전략적 경영자보상제도의 설계방안, 인사관리연구, 한국인사관리학회, pp.125-158.
- 배종석(1999), 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리의 비판적 고찰과 연구방향 모색, 인사조직연구, 7권 2호, pp.1-45.
- 배종석(2003), 글로벌 인적자원관리시스템의 도입과 구축, 인사관리연구, 한국인사관리학회, pp.215-250
- 송보화(2004), 인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰-제조업을 중심으로- 2004, 사업체 패널 조사연구 pp.1-38
- 양혁승, 2001, 전략적 인적자원관리에 관한 개관과 제안: 연구질문을 중심으로, 한국인사조직학회 추계학술발표논문집, pp.81-104.
- 유규창(1998), 인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구, 경영학 연구, pp.586-610.
- Arthur, J.(1994), Effect of human resource systems on manufacturing performance and turnover, Academy of Management Journal, 37, pp.670-687.
- Bach, P. Calais, M. Calais(2001), Marketing residential grid-connected PV system using a Balanced Scorecard as a marketing tool, Renewable Energy, 22, 211-216.
- Bae, J. Chan, S. and Lawler, J.(1998), "Variations in Human resource management in Asian Conuntries: MNC Home-Conuntry and Host Conuntry Effects." International Journal of human resource management 9: 653-670.
- Barney, J.(1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, Vol. 17, pp.99-120.
- Bontis(1998), Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, Management Decision, 36(2), 63-76.
- Baldwin, T.T. and Patgett, M.Y.(1994), "Management development: a review and commentary", in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), Key Reviews in Managerial Psychology, Wiley, New York, NY, pp. 270-320.
- Delery, J. E. N. Gupta, & J. D. Shaw,(1998), "Human Resource Management and Firm Performance: A Systems Perspective, University of Arkansa Working Paper
- Doyle, M.(1998), "Management development", in Beardwell, I. and Holden, L. (Eds), Human Resource Management. A Contemporary Perspective, 2nd ed., Pitman, London, pp.

399-476.

- Mayo(2000), The role of employee development in the growth of intellectual capital, *Personnel Review*, 29(4), 521-533.
- Miles, C.C. Snow(1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Patrick M. Wright, Gary C. McMahan and Abigail McWilliams(1994), "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5 No. 2, May 1994.
- Huselid, M. A.(1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp.635-672.
- Lado, A. A. and Wilson, M. C.(1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, Vol . 19, pp.699-727.
- Jansen, Paul and Mandy van der Velde.(2001), "A Typology of Management Development", *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 2.
- Reed, R. and DeFillippi, R.(1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp.88-102.]
- Segev(1989), A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies, *Strategic Management Journal*, 10, 487-505
- Wright, P.M. and McMhan, G.C.(1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*. 18: p295-320.
- Wright, P.M. and Snell, S.A.(1991), "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 1:203-225.