인적자원 운영기조와 보상제도 간 내적 정합성이 조직성과에 미치는 영향

김 범 열*·양 혁 승**

개인 및 조직의 역량을 향상시키는 핵심수단으로서 인적자원관리의 중요성이 커지고 있다. 기업들은 조직성과의 제고를 위해 HR 운영기조를 정립하고 제반 HR 제도의 도입을 추진하고 있지만, 처음 기대했던 것만큼의 성과를 거두었는지에 대해서는 확신이 없다. 본 연구에서는 사업체 패널조사 3차년도 자료를 활용하여 HR 운영기조, 팀중심 및 개인중심의 보상제도가 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 분석 결과, HR 운영기조와 보상제도간의 상호작용 효과가 확인되었으며, 이를 통해 HR 운영기조와 보상제도 간의 정합성 확보가 필요하다는 시사점을 얻을 수 있었다. 즉, 헌신지향적 HR 운영기조를 활용하는 경우 팀성과 연동 보상이 HR 운영기조의 효과를 더 높일 수 있는 것으로 분석되었다. 반면, 개인성과 연동 보상의 활용도가 클수록 헌신지향적 HR 운영기조의 효과에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 헌신지향적 HR 운영기조는 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Ⅰ. 문제의 제기

기술 발전, 세계화, 수익성 있는 성장, 고객과의 밀착 등 새로운 경쟁 환경에 대응하기 위한 조직 역량 개발의 중요성이 커지고 있다. 따라서 '인재전쟁의 시대'라는 말처럼 기업의 가장 중요한 과제로 인재육성이 떠오르고 있다. 현대기업 경쟁력의 핵심 결정요인 중 하나는 기업의 인적자원이라고 할 수 있다(Youndt etal., 1996). 따라서 개인의 역량과 더 나아가 조직의 역량을 향상시키는 핵심수단으로서 인적자원관리(HRM; Human Resource Management)가 조직의 가치창출과 경쟁력 향상의 관건이 될 것이다(Ulrich, 1997).

이와 같이 HRM의 중요성이 부각되자, 우리나라 기업들도 조직성과에 영향력을 미칠 수 있는 다양한 HRM 제도들을 설계하고 도입하는데 많은 노력을 기울이고 있다. 예를 들어, 최근 우리기업들은 성과주의 보상제도에 관심을 가지고 이의 도입을 적극적으로 모색하고 있다. 우수한 구성원과 그렇지 못한 구성원들을 구분함으로써 능력주의 문화를 고취하고, 조직성과를 높이고자 하는 것이다. 성과주의 인사제도의 대명사로 불리는 연봉제의 경우 2005년 기준으로 상시노동자 100인 이상 사업체 중 48.4%가 이를 도입하고 있는 것으로 나타났다 (2005년 2,974 사업장을 대상으로

* LG경제연구원
** 연세대학교 경영학과

조사한 노동부 조사 결과). 1996년 1.6%에 불과하던 연봉제 도입비율이 10년 만에 획기적으로 증가한 것이다. 하지만 이렇게 급속하게 도입되고 있는 성과주의 보상제도가 과연 초기에 기대한 정도의 효과를 거두고 있는지에 대해서는 다양한 이견이 존재하고 있다. 기업마다 추구하는 전략, 환경, 조직문화 등 고려해야 할 많은 요인들이 있기 때문이다.

본 연구의 목적은 HR 운영기조와 보상제도의 정합성이 조직성과에 어떠한 영향이 미치는지를 살펴보는데 있다. 이를 통해 향후 다양한 HRM 제도 도입 시 기업들이 관심을 가져야 할 이슈가 무엇인지에 대한 시사점을 얻고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구과제

1. HR 운영기조와 성과연동 보상이 조직성과에 미치는 영향

인적자원관리 시스템은 이직률(Guhtrie, 2001; Huselid, 1995), 노동생산성(Huselid, 1995), 기업의 재무성과(Guhtrie, 2001; Huselid, 1995) 등에 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 확인되고 있다. 또한 Huselid & Becker(2000)는 실증분석결과를 바탕으로 고성과 인사제도의 도입실행 측면에서 1 표준편차만큼의 변화가 기업의 시장가치에 10~20% 정도의 차이를 가져다준다고 말하고 있다. 이와 같은 연구결과에 근거해 볼 때, 인적자원관리는 조직의 경쟁우위 확보를 위한 잠재적 원천이다(Becker & Huselid, 1998). 인적자원의 확보 및 활용이 조직 성공의 중요한 화두로 등장함에 따라 우리나라 기업들도 인적자원관리에 대해 높은 관심을 보이고 있다. 기업들은 조직성과를 높이기 위해 HR 운영기조를 새롭게 정립하고 성과주의 보상제도 등을 강화해 왔다.

HR 운영기조란 포괄적 수준에서 인적자원관리의 목적과 방향성을 나타낸다. HR 운영기조는 분류기준에 따라 다양하게 구분될 수 있지만, 대표적으로 통제지향형(control oriented)과 헌신지향형(commitment oriented)으로 구분된다(Walton, 1985; Arthur 1994). Arthur(1994)는 통제지향과 헌신지향이 작업장에서 종업원들의 행동과 태도를 차별적으로 형성할 수 있는 접근법이라고 말하고 있다.

통제지향적 HR 운영기조는 규칙들과 절차들을 통해 구성원들의 복종을 고취시키고 측정가능한 성과에 대해 보상함으로써 직접적인 인건비를 줄이거나 효율성을 높이는 것을 목표로 하고 있다. 반면 헌신지향적 HR 운영기조는 조직과 종업원 목표 사이의 심리적 연결을 강화함으로써, 조직의 성과향상을 위해 요구되는 종업원의 조직친화적 행동과 태도의 형성을 지향한다. 기존 연구결과에 따르면, 헌신지향적 HR 운영기조에 입각한 인적자원관리 시스템을 활용하는 조직이 이직률, 생산성 등에 있어 보다 높은 성과를 보이고 있는 것으로 나타나고 있다(Arthur, 1994; Boselie et. al, 2003). 서구인들에 비해 금전적 이해관계보다는 정서적 친화력을 중시하는 한국인의 특성을 감안할 때 우리나라 조직에 있어서도 헌신지향적 HR 운영기조를 활용하고 있는 기업들이 보다 높은 성과를 창출할 것이라는 예측할 수 있을 것이다.

한편, 보상제도 측면에서 성과연동 보상은 크게 개인성과 연동 보상과 팀성과 연동 보상으로 구

분해 볼 수 있다. 우선 개인성과 연동 보상을 보면, 개별 구성원들의 업무성과를 평가하고 그 결과를 보상에 연계하는 것은 경쟁이 심화된 경영환경에서 많은 기업들로부터 실제적으로 많은 공감을 받아왔다(Guthrie & Hollensbe, 2004). Welch & Welch(2005)가 "기업이 승리하려면 관리자들은 실적이 우수한 사업과 그렇지 못한 사업, 혹은 우수한 직원과 그렇지 못한 직원을 명확하게 구분해야 한다. 모든 사업 부문과 직원들을 똑같이 대접한다면 기업은 어려움을 겪을 수밖에 없다"라고 언급한 바와 같이 다수의 경영자와 기업들은 성과주의 보상제도에 대해 강력한 지지를 보내고 있다. 컨설팅 업체인 Bain & Co.가 전 세계 708개 기업을 대상으로 조사한 결과에 의하면, 2002년을 기준으로 조사대상 기업 중 76%가 성과연동 보상제도(pay-for-performance)를 도입한 것으로 나타나고 있다. 또한 성과연동 보상제도 활용에 대한 만족도도 5점 만점에 3.90점으로 비교적 높은 수준이었다(Bain & Co., 2003).

개인에 대한 평가 및 보상이 명확해지면, 구성원들은 조직에 대한 만족도가 높아지고 자신들의 커리어를 통제할 수 있는 가능성이 높아질 수 있기 때문에 적절한 동기부여가 가능하다(Stainton, 2004). 개인단위 인센티브에 대한 실증적 연구는 인센티브가 목표 설정에 영향을 미침으로써 부분적으로 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Wright, 1992). 한편, Lazear & Rosen은 토너멘트 접근법(tournament approach)을 제시하면서 조직구성원들 간에 임금의 차가 크면 이들은 제각기 다른 구성원들보다 더 높은 임금을 받기 위해서 노력을 경주하게 된다고 말하고 있다(Lazear & Rosen, 1981). 즉, 직급 간 급여격차를 확대함으로써 구성원들 간 치열한 경쟁을 통해 높은 성과를 창출할 수 있고, 고성과자들에게 고임금을 보장함으로써 이들의 동기를 더 높은 수준으로 유지할 수 있다는 것이다.

그러나 다른 한편으로 개인중심의 성과주의 보상제도는 많은 비판을 받고 있는 것도 사실이다. 다수의 연구자들은 성과평가에 의한 기본급의 차별적 인상은 조직성과 향상이라는 본래 취지를 달성하지 못한다고 주장한다(Bassett, 1994). Pfeffer(1998)는 개인별 성과급 제도는 팀워크를 약화시키고 단기간의 성과에 초점을 두도록 조장하며, 직원들을 눈치꾼으로 만드는 경향이 있다고 말하면서 개인별 인센티브 지급이 창조성과 생산성을 유도한다는 속설과 금전적 보상에 의해 동기부여가 된다는 속설을 강력히 비난하고 있다. 실제 지난 수십 년 동안 20~30%의 놀라운 수익률을 자랑하면서 세계적인 성공 기업의 모델로 인정받고 있는 일본 교세라는 개인간 급여차등을 전혀 인정하지 않고 있다. 또한 비상장 소프트웨어 업체로는 세계 최대 규모를 자랑하는 SAS는 금전적인 보상이 효과적인 동기부여 수단이 될 수 없다고 생각하기 때문에 가능하면 금전적 보상을 강조하지 않으려고 한다. 이보다는 구성원들과의 신뢰 관계를 구축하고 모든 구성원들이 즐겁게 일할 수 있는 회사 분위기를 만드는데 주력하고 있다.

개인성과 연동 보상이 이상의 문제점들을 내포하고 있기는 하지만, 우리나라 기업들의 연봉제 도입 예에서 보듯이, 개인성과 연동 보상의 확산은 이제 막을 수 없는 하나의 대세로 나타나고 있다. 기존의 연공주의 인사관리관행의 단점을 보완하고 조직구성원들에 대한 동기부여와 우수인재 확보 및 유지에 효과적인 수단으로 판단하고 있기 때문이다. 따라서 개인성과 연동 보상제도 도입의 효과는 보다 심층적인 분석이 필요할 것으로 판단된다.

팀성과 연동 보상은 팀 또는 그룹의 성과를 기반으로 관련 구성원들에게 보상을 시행하는 제도이다. 우리나라 기업들에서는 개인성과 연동 보상제도의 보완책으로 많이 활용하고 있다. Milgrom & Roberts(1988)는 격차가 크지 않은 임금구조(compressed salary structure) 접근법을 제시하면서 작업장에서의 사회적 관계의 중요성을 강조하였다. 즉, 사회적 관계는 산출물(output)에 직접적인 영향을 주며, 임금에 있어 격차가 없는 경우 산출물의 확장을 가능하게 한다는 것이다. 또한 사회적 상호의존(Social Interdependence) 이론 역시 구성원들의 상호의존적 관계가 성과에 긍정적 영향을 미친다고 말하고 있다(Johnson & Johnson, 1989). 따라서 이러한 이론에 근거하면 팀성과 연동 보상이 효과적인 보상방안이라고 판단할 수 있다. 팀성과 연동 보상제도를 활용하는 기업들이 지속적으로 증가하고 있으며, 도입 효과 역시 긍정적인 것으로 나타나고 있다(Guthrie & Hollensbe, 2004). 또한 그룹 인센티브와 그룹 성과 간 관계에 대한 실증분석 역시 통계적으로 유의한 결과를 보여주고 있다(Hansen, 1997).

한편, 인적자원관리가 성과에 미치는 영향에 대한 초기 연구는 대체로 개별 인적자원관리 기능이 조직구성원 개개인의 직무수행성과와 개인의 직무관련 태도 등에 어떤 영향을 미치는지에 맞춰져 있었다. 그러나 이런 방식은 분석결과의 내적 타당성(internal validity)에 문제를 가져올 수 있을 뿐 아니라(양혁승, 2002), 개별 HR 제도들 간 상호작용을 통해 나타날 수 있는 통합적 효과를 간과하게 되는 한계를 안고 있다. 그러한 문제인식으로부터 90년대 이후 인적자원관리의 효과성을 검증하는 실증연구들에서는 HR 제도 혹은 실행방안들의 묶음(bundle of HR practices)이 분석단위로 활용되어 왔다. 즉, 채용, 배치, 육성, 평가 및 보상 등 여러 가지 HR 제도 혹은 실행방안들을 통합하여 그것이 조직성과에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 여기에서 중요한 개념이 HR 제도 혹은 실행방안들 간 내적 정합성(internal fit)이다. HR 시스템을 구성하고 있는 HR 제도들 간에 그 지향성이나 기저에 놓인 가치 등의 측면에서 상호보완성을 가질 경우 그로부터 시너지 효과를 기대할 수 있지만, 그렇지 못할 경우 개별 HR 제도들로부터 기대되는 효과의 단순합에도 못 미치는 결과가 야기될 수도 있다.

이러한 연구흐름을 반영하여 본 연구에서는 HR 시스템의 지향성을 나타내는 HR 운영기조와 HR 시스템의 근간이 된다고 볼 수 있는 보상제도 간의 정합성이 조직성과에 미치는 영향을 검증해보고자 한다. 앞에서 언급한 HR 운영기조, 개인성과 연동 보상, 팀성과 연동 보상 등을 개별적으로 보면, 나름대로 긍정적 효과를 가져다줄 것으로 기대할 수 있는 논리적 근거를 가지고 있다. 하지만 HR 운영기조와 개별 보상제도 간 정합성(fit)이 확보되지 않으면, 기대되는 효과를 서로 상쇄해버리는 결과를 가져올 수 있기 때문에 긍정적 효과를 기대하기 어렵다. 반대로 HR 운영기조와 개별 보상제도 간 정합성이 확보되면 그것들 간에 긍정적 상호작용을 일으켜 기대했던 것보다 훨씬 더 큰 효과를 기대할 수 있다.

Arthur(1992)는 일반적으로 헌신지향적 HR 운영기조를 활용하고 있는 기업들은 관리적 의사 결정에 있어 종업원들의 참여도가 높고, 공식적인 참여 프로그램을 가지고 있으며, 스킬 및 문제해결에 대한 훈련, 사회적 활동, 높은 임금과 그룹 인센티브 등을 활용하는 특징을 보이고 있다고 말하고 있다. 따라서 헌신지향적 HR 운영기조와 팀성과 연동 보상제도는 내적 정합성을 가지고 있다

고 볼 수 있기 때문에 조직성과에 영향을 미침에 있어서 상호 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다. 반면, 헌신지향적 HR 운영기조와 개인성과 연동 보상이 결합되었을 때는 내적 정합성에 어긋난 조합을 구성함에 따라 상호간 부정적 영향을 미칠 것으로 예측된다. 따라서 본 연구에서 검증하고자 하는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 : HR 운영기조와 보상제도가 조직성과에 미치는 효과는 HR 운영기조와 보상제도가 내적 정합성에 의해 영향을 받을 것이다.

1-1. 헌신지향적 HR 운영기조와 개인성과 연동 보상 간에는 상호 부정적 영향을 미칠 것이다.

1-2. 헌신지향적 HR 운영기조와 팀성과 연동 보상 간에는 상호 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 실증자료

1. 자료

본 연구에 사용된 자료는 한국노동연구원에서 2004년 5월에 실시한 『사업체 패널조사』의 3차 자료이다. 전국에 소재한 사업장을 대상으로 실시한 설문조사 자료로서, 본 연구에서는 주로 인사관리 담당자용 설문지를 통해 얻은 데이터를 분석대상으로 하였다. 인사관리 담당자용 설문지는 조사대상 사업장 총 2,164 중 2,004부가 회수되었다. 그러나 실제 많은 항목에서 결측치가 나타나고 있기 때문에 실제 분석에 활용된 사업체 수는 이에 못 미치고 있다. 결과적으로 최종 분석에는 모든 항목에 응답한 총 317개의 사업체를 활용하였다. 또한 해당 사업체의 재무자료 역시 한국노동연구원이 제공한 자료를 활용하였다.

2. 변수 정의

가. 종속변수

종속변수로 활용된 경영성과 변수로는 인당 매출액, 매출액 대비 영업 이익률, 총자본 대비 영업이익률, 총자산 대비 영업이익률 등 총 4개의 변수를 활용하였다. 4개 변수 모두 2004년 성과를 기준으로 값을 구하였다. 일반적으로 ROA(Return on Asset), ROE(Return on Equity), ROS(Return on Sales) 값을 구할 경우, 분자에 당기순이익 값을 사용한다. 그러나 본 연구에서는 순이익보다 영업이익이 실제 HR 운영기조 및 정책에 대한 영향을 보다 적절히 반영한다고 판단하여, 영업이

익을 분자로 활용하였다. 그리고 4개의 변수 모두 자연로그 값을 취하여 분석에 활용하였다.

나. 독립변수

독립변수로는 HR 운영기조, 팀성과 연동 보상 수준, 개인성과 연동 보상 수준 등 3개 변수를 활용하였다. HR 운영기조는 인건비 절감 對 충성심 고양, 외부충원 및 해고 對 장기고용 및 내부육성 지향, 비정규직 활용 對 정규직 활용, 개인성과 및 업적 對 팀웍 및 인화 중시, 단기성과 및 업적 중시 對 장기 육성 및 개발 중시 등 사업장의 전반적인 HR 운영기조를 묻는 5개의 설문 항목의 평균값을 사용하였다. 각 항목은 모두 7점 척도로 측정되었다. 5개 항목 모두 1개의 요인으로 묶였으며, 척도의 신뢰성을 측정하는 Chronbach's α 값은 .636이었다. HR 운영기조 변수의 값은 1~7의 값을 가지며, 값이 높을수록 해당 기업이 헌신지향적 HR 운영기조를 활용하고 있다는 것을 나타내며, 값이 낮을수록 단기성과 중심의 통제지향적 HR 운영기조를 사용하고 있다는 것을 의미한다.

〈표 1〉 HR 운영기조 관련 항목의 기술 통계 및 요인분석

설문 문항	기술통계		요인값
	평균	표준편차	
인건비 절감(1) - 충성심 고양(7)	4.731	1.446	0.536
외부충원/해고(1) - 장기고용/내부육성(7)	5.077	1.305	0.647
비정규직 활용(1) - 정규직 활용(7)	5.190	1.486	0.421
개인성과/업적(1) - 팀웍/인화(7)	3.931	1.439	0.317
단기성과/업적(1) - 장기육성/개발(7)	4.631	1.371	0..676
고유값	2.097		
설명분산(%)	41.943		
신뢰도(Cronbach's α)	.636		

* Principle Axis Factoring 및 Varimax Rotation 활용

한편, 보상제도의 지향성을 측정하기 위해서는 팀웍 기준의 인사관리 운영, 팀평가 점수의 인사고과 반영률(관리자/사원), 이익배분이나 집단성과배분이 근로자 연봉에서 차지하는 비중, 인사고과에 따라 차등 지급하는 임금이 전체 연봉에서 차지하는 비중(기본급/기본급 외, 관리자/사원), 연봉액에서 평가결과에 따라 달라지는 변동분이 차지하는 비중(관리자/사원), 연봉 차등폭(관리자/사원) 등의 항목을 활용하였다. 그러나 이익배분이나 집단성과배분이 근로자 연봉에서 차지하는 비중, 연봉액에서 평가결과에 따라 달라지는 변동분이 차지하는 비중 등의 항목은 이론적으로 타당한 요인구조로 묶이지 않아 배제하였다. 아울러 당초에는 집단성과 연동 보상과 관련된 항목과 개인성과 연동 보상과 관련된 항목들이 단일요인 안에서 축의 양쪽 끝을 형성할 것으로 예측하였으나, 요인분석 결과 별개의 요인으로 확인되어 집단성과 연동 보상과 개인성과 연동 보상을 독립된 변

수로 취급하였다.

〈표 2〉 팀중심 및 개인중심 보상 정책 관련 변수의 요인분석

	기술 통계		요인분석 결과	
	평균	표준편차	요인 1	요인 2
팀평가 점수의 인사고과 반영률(관리자)	37.56	29.15	0.022	0.788
팀평가 점수의 인사고과 반영률(사원)	29.23	26.66	0.097	0.826
기본급 차등 비율(관리자)	6.64	18.84	0.823	0.043
기본급 차등 비율(사원)	5.55	17.29	0.833	0.077
연봉에서 성과 연봉의 비율(관리자)	15.28	22.54	0.681	0.034
연봉에서 성과 연봉의 비율(사원)	11.11	20.12	0.735	0.069
고유값(Eigenvalue)			2.839	1.598
설명 분산(%)			47.32	26.64
신뢰도(Chronbach's α)			0.841	0.808

* Principle Axis Factoring 및 Varimax Rotation 활용

이상의 요인구조를 바탕으로 개인성과 연동 보상 변수는 관리자 및 사원의 기본급 차등 비율과 관리자 및 사원의 연봉에서 성과 연봉이 차지하는 비율의 평균값을 활용하였고, 팀성과 연동보상 변수는 관리자와 사원의 인사고과에서 팀평가 점수의 반영률을 평균한 값을 활용하였다. 개인성과 연동 보상 변수의 Chronbach's α 값은 .841였으며, 팀성과 연동 보상 변수의 Chronbach's α 값은 .808이었다. 팀평가 점수의 인사고과 반영률 항목은 엄밀하게 말해 팀 보상을 측정했다고 볼 수 없지만, 개인의 보상 중 팀평가에 의한 보상이 차지하는 정도를 간접적으로 확인할 수 있다고 판단하여 팀성과 연동 보상 변수로 활용하였다.

다. 통제변수

통제변수로는 회사연령, 노조유무, 상장여부, 사업장 규모, 가격경쟁력 전략 추구정도, 신제품개발 전략 추구정도, 인건비 대비 교육비 비율, 시장경쟁의 심화정도, 시장기회 확대가능성, 전략 수립시 HRM-전략 간 통합정도, HRM의 전략실행 기여도, 산업 등을 활용하였다.

회사연령 변수는 2003년에서 사업장의 창립 연도를 차감하여 작성하였다. 노조유무는 노동조합이 없는 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이고, 상장여부는 상장된 경우 1의 값을 부여한 더미변수이다. 사업장 규모는 설문지에 응답한 해당 사업장의 상시 근로자 규모에 자연로그를 취한 값이다.

가격경쟁력 전략 추구정도는 사업장의 주력 제품/서비스의 특징이 '가격이 저렴하다'에 부합하는 정도에 대한 응답값이다. 신제품 개발 전략 추구정도는 사업장의 주력/서비스의 특징이 '품질이 우수', '신제품 품목이 다양', '제품 개발 속도의 신속성', '기술력 우수' 등 4개 항목에 부합한 정도를 묻는 질문에 응답한 값의 평균을 활용하였다. 4개 문항은 1개의 요인으로 묶여졌으며, Chronbach's α 값은 .843이었다. 인건비 대비 교육비는 2003년 교육훈련비를 인건비로 나눈 값에 1,000을 곱하

여 구하였다.

시장 경쟁의 심화정도 변수는 '경쟁 기업의 숫자', '제품 서비스 변화', '신제품 개발 도입', '품질의 중요성'의 변화정도를 묻는 질문에 대하여 응답한 값을 평균하여 사용하였다. 4개 항목은 1개의 요인으로 묶여졌으며, Chronbach's α 값은 .702였다. 시장기회 확대가능성 변수는 '제품의 수요', '자사 시장 점유율' 증가 정도 등에 대해 묻는 문항에 응답한 값의 평균값을 활용하였다. 2개 항목은 1개의 요인으로 묶여졌으며, Chronbach's α 값은 .630으로 나타났다.

HRM-전략간 통합정도 변수는 '인사 이슈의 사업 전략과의 통합', '사업 전략 수립에 공헌', '최고경영자의 의사결정에 미치는 영향' 정도 등에 대해 응답한 값들의 평균값으로 구하였다. 3개의 항목은 1개의 요인으로 묶였으며, Chronbach's α 값은 .841이었다. HRM의 전략실행 기여도 변수는 '전 직원이 전략적 목표를 이해하는 정도', '경영진의 인적자원을 가치창출의 원천으로 인식하는 수준', '인사관리를 사업 전략에 맞추는 정도', '구성원들이 인사부서를 변화주도자로 인식하는 정도', '사업 전략 목표 달성 지원 수준'의 5개 문항의 평균값을 활용하였다. 5개 문항의 Chronbach's α 값은 .848이었다.

마지막으로 산업의 효과를 통제하기 위해 산업을 크게 제조업 1(전기 정밀), 제조업 2(기타 제조), 건설, 금융, 개인 서비스, 유통/사업 서비스의 6개의 더미변수를 작성하여 분석에 사용하였다.

라. 변수들간의 상관관계

변수들 간 상관관계는 <표 3>에 나타나 있는 바와 같다. HR 운영기조와 경영성과와의 상관관계를 살펴보면, HR 운영기조는 매출액대비 영업이익률($p < .01$) 및 총자본 영업이익률($p < .05$) 과는 통계적으로 유의한 수준에서 정(+)의 관계를 보이고 있다.

팀성과 연동 보상과 개인성과 연동 보상은 4개의 경영성과 지표 간에는 통계적으로 유의한 관계를 보여주지 않고 있다.

〈표 3〉 변수들간의 상관관계

	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. 인당매출액	12.66	.96																	
2. 매출액대비 영업이익률	1.63	1.09	.110																
3. 총자본 영업이익률	1.67	1.13	.078	.801 (***)															
4. 총자산 영업이익률	.38	.66	.210 (**)	−.152 (*)	.056														
5. HR 운영기조	4.80	.80	.064	.226 (**)	.152 (*)	.061													
6. 팀성과 연계 보상	33.35	24.41	−.073	−.124	−.099	−.063	.011												
7. 개인성과 연계 보상	16.12	20.85	−.105	−.031	.011	.040	−.123 (*)	.117 (*)											
8. 회사연령	16.86	13.03	.216 (**)	.094	−.063	.051	.026	−.020	−.080										
9. 노조 유무	.67	.47	−.327 (***)	−.215 (**)	−.055	−.136 (*)	−.118 (*)	.119 (*)	.121 (*)	−.396 (***)									
10. 상장 유무	.35	.48	.195 (**)	.053	−.063	.178 (**)	−.026	−.088	−.002	.313 (***)	−.206 (***)								
11. 사업장 규모	5.02	1.28	.152 (*)	.007	.011	.223 (***)	.072	−.282 (***)	−.034	.284 (***)	−.509 (***)	.334 (***)							
12. 가격경쟁력 전략	2.99	.72	.029	−.061	−.079	−.063	−.004	−.067	−.009	−.136 (*)	.001	−.083	.010						
13. 신제품개발 전략 추구 정도	3.56	.61	.062	.142 (*)	.164 (*)	.061	.115 (*)	.073	.010	.014	−.003	.061	.020	−.030					
14. 인건비 대비 교육비 비율	20.00	62.25	−.181 (*)	−.051	.045	−.005	.003	.051	−.033	.020	.050	−.036	.048	.033	.013				
15. 시장 경쟁의 심화 정도	3.72	.53	−.099	.022	.053	.158 (*)	.068	.060	0.40	−.152 (**)	.095 (†)	.031	.076	−.015	.233 (***)	−.055			
16. 시장 기회의 확대 가능성	3.27	.71	.072	.119 (†)	.143 (*)	−.019	.085	−.049	.061	−.077	.039	.007	.023	.037	.185 (**)	−.011	.336 (***)		
17. HRM-전략간 부합 정도	3.51	.60	.035	.020	.062	−.048	.178 (*V)	−.008	.030	.010	−.091	−.079	.063	.098 (†)	.212 (***)	.008	.116 (*)	.226 (***)	
18. HR의 전략 실행 기여도	3.53	.49	.008	.148 (*)	.064	−.112	.247 (***)	−.095 (†)	−.040	.015	−.046	−.010	.054	.014	.259 (***)	−.003	.109 (†)	.231 (***)	.513 (***)

주 : † p < .1, * < .05, ** < .01, *** < .001 (two-tailed)

Ⅳ. 결과 분석

HR 운영기조 및 보상제도의 효과 및 상호작용 효과가 조직성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 선형회귀분석(OLS; Ordinary Least Squares)을 실시하였다. 상호작용 효과 분석 시, HR 운영기조, 팀성과 연동 보상, 개인성과 연동 보상은 개별값에서 평균값을 차감한 편차값(deviation score)으로 전환하여 분석함으로써 다중공선성 문제를 최소화하였다. <표4>는 분석결과를 보여주고 있다.

분석 결과, 설정된 가설대로 HR 운영기조와 보상제도가 조직성과에 미치는 효과는 내적 정합성에 의해 영향을 받는다는 것을 보여주고 있다. 인당 매출액이 종속변수인 모델 1의 경우, HR 운영기조와 팀성과 연동 보상의 상호작용 효과는 유의적이지 않은 것으로 나타나고 있다. 그러나 HR 운영기조와 개인성과 연동 보상 간 상호작용 효과는 0.1 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 이는 조직이 헌신지향적인 HR 운영기조를 활용하면서, 동시에 개인성과 연동 보상제도를 활용하는 경우 상호 부정합성 문제가 발생하여 HR 운영기조와 개인성과 연동 보상제도가 조직성과에 영향을 미침에 있어 상호 그 효과를 감소시킨다는 것을 시사하고 있다. 따라서 모델 1은 헌신지향적 HR 운영기조와 개인성과 연동 보상 간에는 상호 부정적 영향이 발생할 것이라고 설정한 가설 1-1을 지지하고 있다.

매출액 대비 영업이익률이 종속변수인 모델 2의 경우와 총자본 영업이익률이 종속변수인 모델 3의 경우, HR 운영기조와 팀성과 연동 보상의 상호작용 효과가 0.1 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 즉, 헌신지향적 HR 운영기조 하에서 팀성과 연동 보상제도를 활용하면, 헌신지향적 HR 운영기조와 팀성과 연동 보상제도의 효과를 서로 끌어올릴 수 있다는 것을 보여주고 있다. 따라서 모델 2와 모델 3은 헌신지향형 HR 운영기조와 팀성과 연동보상 간에는 상호 긍정적 영향을 미친다는 가설 1-2를 지지하고 있다.

한편, 총자산 대비 영업이익률이 종속변수인 모델 4의 경우 HR 운영기조($p < .1$)와 개인성과 연동 보상($p < .1$)이 통계적으로 유의하게 총자산 대비 영업이익률에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 상호작용 효과는 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

결과적으로 모든 모델에서 유의적인 결과가 도출되지는 않았지만, 이상의 분석결과는 우리에게 몇 가지 시사점을 제시하고 있다. 우선 HR 운영기조와 보상제도의 정합성이 확보되지 못한다면 해당 보상제도의 도입이 처음 기대했던 만큼의 성과를 거두지 못한다는 것이다. 반면 내적 정합성이 확보되는 경우에는 그 운영효과가 더욱 높아질 수 있다는 것이다. 따라서 새로운 HRM 제도 도입 시 현재 그리고 향후 기업이 추구하고자 하는 HR 운영기조 등을 신중하게 검토한 후 이와 정합성을 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

본 연구논문의 가설검증과 직접적으로 관계되지 않지만 부가적으로 HR 운영기조가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보면, 단기성과 및 비용 중시의 통제지향적 HR 운영기조보다는 구성원들을 자산으로 생각하고 장기적인 관점에서 그들의 헌신을 이끌어내는 헌신지향적 HR 운영기조가 기업성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 시사하고 있다. <표 4>에서 보는 바와 같이 기본모델에서는 매

출액 대비 영업이익률(p < .01) 및 총자본 영업이익률(p < .1)에서는 헌신지향적 HR 운영기조가 통계적으로 유의한 수준의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상호작용 효과를 반영한 모델에서도 매출액대비 영업이익률(p < .01), 총자본 대비 영업이익률(p < .05), 총자산대비 영업이익률(p < .1)에서 통계적으로 유의한 수준의 효과가 나타난다.

팀성과 연동 보상 및 개인성과 연동 보상제도가 조직성과에 독립적으로 미치는 영향은 통계적으로 유의한 수준은 아닌 것으로 나타났다. 다만 개인성과 연동 보상의 경우 총자산대비 영업이익률에서만 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 HR 운영기조 및 보상 정책의 상호작용 효과가 조직성과에 미치는 영향

종속 변수	인당매출액 (모델 1)		매출액대비 영업이익률 (모델 2)		총자본대비 영업이익률 (모델 3)		총자산대비 영업이익률 (모델 4)	
	기본	상호작용	기본	상호작용	기본	상호작용	기본	상호작용
상수	12.83***	13.11***	-.020	1.528	.542	1.820	.165	.670
회사연령	.006	.005	.010	.009	-.004	-.005	-.001	-.001
노조 유무	-.481	-.501**	-.581**	-.629**	-.122	-.181	-.208*	-.217*
상장 유무	.271†	.275†	.025	.001	-.224	-.249	.074	.077
사업장 규모	.012	.013	-.110	-.108	.016	.017	.018	.018
가격경쟁력 전략	-.019	-.028	-.161	-.157	-.093	-.094	-.048	-.050
신제품 개발 전략 추구 정도	.030	.045	.273†	.307*	.338*	.378*	-.043	-.039
인건비 대비 교육비 비율	-.002*	-.002*	.000	-.001	.001	.000	.000	.000
시장경쟁의 심화 정도	-.196	-.252	.041	.092	-.178	-.141	.033	.019
시장기회 확대 가능성	.194†	.199†	.115	.124	.173	.183	-.046	-.045
HRM-전략 간 부합 정도	.035	.050	-.401*	-.447*	-.181	-.228	-.055	-.053
HR의 전략실행 기여도	-.038	-.062	.267	.232	.017	-.024	.023	.016
제조 1(전기 정밀)	-.258	-.245	.555	.329	.164	-.076	.558**	.558**
제조 2(기타 제조)	-.035	-.068	.117	-.063	-.108	-.313	.352*	.340†
금융	.221	.161	3.120**	2.859*	-.570	-.779	-.721***	-.726***
개인 서비스	-.099	-.146	.644	.463	.189	-.021	.385*	.368†
유통/사업 서비스	-.208	-.196	.764†	.555	.204	-.021	.375*	.376*
HR 운영기조	.018	.052	.312**	.355**	.216†	.269*	.075	.086†
팀성과 연계 보상	.000	.001	-.003	-.004	-.001	-.001	.001	.001
개인성과 연계 보상	-.002	-.003	.000	.000	.000	-.001	.003*	.003†
HR 기조* 팀성과 연계 보상		.000		.009†		.010†		.000
HR 기조* 개인성과 연계 보상		-.008†		.001		-.001		-003
F	2.213**	2.160**	2.215**	2.163**	1.145	1.200	6.404***	5.826***
Adj. R2	.115	.120	.130	.136	.016	.025	.345	.342
N	226	226	196	196	213	213	250	250

주 : † p < .1, * < .05, ** < .01, *** < .001

Ⅴ. 결론 및 토의

Pfeffer(1998)가 “기술이나 가격 등은 경쟁사가 쉽게 모방할 수 있으나, 사람의 의욕과 창의성을 극대화시키는 인적자원은 쉽게 모방할 수 없는 장기적인 경쟁우위의 원천이다”라고 말한 바와 같이 ‘사람’이 기업 경쟁력의 핵심으로 등장하고 있다. 즉, 고성과 기업이 되기 위해서는 탁월한 인재를 확보하여 이들이 제 기량을 마음껏 펼칠 수 있도록 지원하고, 지속적으로 인재를 육성하는 것이 필요하다. 그렇기 때문에 탁월한 인재 확보 및 유지에 있어서 핵심적인 역할을 수행하는 HRM을 어떻게 운영하느냐하는 것이 기업에 있어 매우 중요한 문제로 부상되었다. 이러한 관점에서 본 연구는 HR 운영기조와 보상제도의 상호작용 효과가 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 본 연구에서 얻을 수 있는 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, HR 운영기조와 보상제도 간 내적 정합성의 확보가 중요성이다. 즉, 헌신지향적 HR 운영기조를 활용하는 경우 개인성과 연동 보상이 클수록 내부 정합성 상의 문제를 발생시켜 상호 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 헌신지향적 HR 운영기조와 팀성과 연동 보상이 결합할 때 상호 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

보상제도의 궁극적인 목적은 기업의 목표를 달성하는데 필요한 구성원들의 생산적 행동을 촉진하고 이를 통해 조직성과를 높이는 것이다. 이를 위해 기업들은 개인별/팀별 성과급제, 스톡옵션, 역량중심의 보상, 각종 인센티브 등 조직성과 향상에 도움이 된다고 판단되는 보상제도 도입에 많은 노력을 기울이고 있다. 그러나 어떠한 보상제도가 최고의 조직성과를 창출할 수 있느냐는 조직마다 다를 수 있다. 따라서 일률적으로 보상제도를 마련하기보다는, HR 운영기조와의 정합성을 고려해야 하는 것이다. 또한 이러한 결과는 보상제도뿐만 아니라, 여타의 HR 제도 혹은 실행방안을 도입할 때도 HR 운영기조와의 정합성을 고려해야 하며, 나아가 제도들 간의 정합성도 고려가 필요하다는 시사점을 제공한다고 할 수 있다.

둘째, 비용절감 및 단기성과를 중시하는 통제지향적 HR 운영기조보다는 종업원들의 역량 강화를 도모하고 로얄티를 높이는데 중점을 두는 헌신지향적 HR 운영기조를 사용하는 것이 조직성과에 보다 긍정적인 영향을 미친다는 사실이다. 기업들은 일반적으로 불황 등 위기상황에 직면하였을 때 구조조정 및 인력감축 등을 통한 조직 재정비를 시행하는 경우가 많다. 그러나 이러한 조직 재정비는 자칫 기업의 경쟁력을 상실하게 할 위험성을 내포할 수 있다. 눈앞에 닥친 문제해결에 급급하여 장기적인 시각을 유지하기 쉽지 않기 때문이다. 보다 장기적인 관점에서 자사의 조직 역량을 높일 수 있는 방안에 대해 깊이 고민하는 노력이 필요하다.

셋째, 팀성과 연동 보상과 개인성과 연동 보상 등 보상제도가 조직성과에 미치는 영향이 명확하게 나타나지 않고 있다는 점이다. 이러한 결과가 나타난 것은 다양한 원인이 있을 수 있으나 보상제도의 도입이 초기에 생각했던 만큼의 효과로 연결되지 못하고 있다는 것을 의미할 수 있다. 따라서 기업들은 자사 보상제도의 효과성에 대해 다시 한 번 살펴보는 것이 필요할 것이다.

본 연구는 향후 지속적으로 보완이 필요하다고 생각된다. 설문대상 기업들이 팀성과 및 개인성과 연동 보상 관련 항목에 대한 응답률이 낮아 실제 분석에 사용된 수가 많지 않았다. 앞으로의

연구에는 응답률을 높여 충분한 표본수를 확보하여 연구를 진행할 필요성이 있다. 또한 보상 제도의 지향성을 파악할 수 있는데 활용 가능한 다양한 항목이나 지표들을 포괄하지 못하였다. 향후 모델 정교화 및 항목의 보완 등을 통한 개선이 필요할 것이다.

본 연구는 제 3차『사업체 패널조사』자료만을 활용하여 횡단연구(cross-sectional study)를 실시하였다. 그러나 HR 운영기조와 보상제도가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해서는 종단연구(longitudinal study)가 바람직하다. 향후 이용 가능한 패널데이터가 축적되면 이를 활용하여 보다 엄밀한 검증이 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

양혁승 (2002),「전략적 인적자원관리 : 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관」,『인사관리연구』, 26(2), pp. 113 - 143.

Arthur J.(1992) "The link of between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45, pp. 488 - 506.

_____(1994) "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670 - 687.

Bain & Co.(2003) *Management Tools.*

Bassrtt, G. (1994) "Merit Pay Increse Are a Mistake." Compensation & Benefit Review, 26(2), 20-22.

Becker, B., & Huselid, M.(1998) "High performance work systems and firm performance: A synthesis research and managerial implications," Research in Personnel and Human Resource Management, 16, pp. 53 - 101.

Boselie, P., Paauwe, J., and Richardson, R.(2003) "Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government'" *International Journal of Human Resource Management,* 14:8, pp. 1407 - 1429.

Guthrie, J.(2001) "High-Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence From New Zealand," *Academy of Management Journal,* 44(1), pp. 180 - 190.

Guthrie, J., & Hollensbe, E.(2004) "Group Incentive and Performance: A Study of Spontaneous Goal Setting, Goa; Choice and Commitment," *Journal of Management,* 30(2), pp. 262 - 284.

Hansen, D.(1997) "Worker Performance and group incentives: A case study," I*ndustrial and Labor Relations Review,* 51, 37 - 49.

Huselid, M.(1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, " *Academy of Management Journal,* 38(3), pp. 635 - 672.

Huselid, M., & Becker, B. "Comments on the article "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Does It Influence Effect Size Estimates?," by Barry Gerhart, Pat Wright, Gary McMahan and Scott Snell," Personnel Psychology, 53(4), pp. 835 - 854. .

Johnson, D., & Johnson, R.(1989) *Cooperation and Competition*, International Book Company.

Lazear, E. & Rosen, S. (1981) "Rank-order tournaments as optimum labor contracts," *Journal of Political Economy, 89,* pp. 841-864.

Main, B., O'Reilly III, C., & Wade, J.(1993) "Top Executive Pay: Tournament or Teamwork?," *Journal of Labor Economics,* 2(4), pp. 606 - 628.

Milgrom, P., & Roberts, J.(1988) "An Economic Approach to Influence Activities in Organization," *American Journal of Sociology*, 94, pp. S154 - S179.

Pablos P.(2005) "Strategic human resource management and organisation competitiveness: the importance of fit and flexibility," International Journal Human Resources Development and Management, 5(1), pp. 1 - 14.

Pfeffer, J.(1998) "Six Dangerous Myths About Pay," *Harvard Business Review,* May-June, pp. 109 - 119.

Stainton, A.(2004) "Performance-management and pay reforms keep staff in loop," *Human Resource Management International Digest,* 12(2), pp. 17 -25.

Ulrich, D.(1997) *Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results,* Harvard Business School Press.

Walton, R. E. (1985) "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review,* 63; pp. 77 - 84.

Welch, J., & Welch, S.(2005) *Winning,* HarperBusiness.

Wright, P. (1992) "An Examination of the relationship among monetary incentives goal level goal commitment and Performance," Journal of Management, 18, pp. 677 - 693.

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), pp. 836 - 866.