

환경의 불확실성, 인사부문의 전략적 참여, 인사관리효과성에 관한 연구

류 성 민* · 김 성 수**

본 논문은 환경의 불확실성이 인사부문의 전략적 의사결정 참여 및 몰입형 인사시스템에 미치는 영향과 인사부문의 전략적 의사결정 참여가 몰입형 인사시스템 및 인사관리의 효과성에 미치는 영향을 연구하였다. 연구자료는 우리나라 사업체를 대상으로 수행된 한국노동연구원의 2003년도 사업체 패널조사 설문자료를 활용하였으며, 연구표본은 1756개였다. 자료를 분석한 결과 환경의 불확실성이 높은 경우 불확실성을 감소시키기 위하여 인사부문의 전략적 의사결정 참여정도가 높아지는 것으로 나타났다. 그리고, 인사부문의 전략적 의사결정 참여정도는 몰입형 인사시스템의 활용 및 인사관리의 효과성 증대에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 환경의 불확실성은 몰입형 인사시스템의 활용에 직접적으로 영향을 미치지 않았으나, 몰입형 인사시스템의 선택과 활용에 영향을 미치는 인사부문의 전략적 의사결정 참여정도에 영향을 미쳐서 몰입형 인사시스템의 선택 및 활용에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 몰입형 인사시스템의 사용은 인사관리의 효과성 증대에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구의 결과와 연구의 의의, 한계 및 추후연구과제에 대해서도 논의하였다.

키워드: 전략적 인사관리, 환경의 불확실성, 인사부문의 전략적 참여, 몰입형 인사시스템, 인사관리 효과성

1. 서론

무한 경쟁시대를 맞이하여 조직에 대해 환경이 미치는 영향은 경영자에게 매우 중요한 관심주제이다. 특히, 최근의 환경은 빠르게 변하고 있고 복잡성이 늘어나서 조직에 지속적으로 불확실성을 증대시키고 있다. 이런 상황에서 어떻게 하면 환경의 불확실성을 감소시키고, 환경에 적합한 조직구조를 형성하여 조직을 지속적으로 생존시키고 성장시킬 것인가에 대한 문제의 해결이 당면과제로 주목받고 있다.

전략분야에서는 환경과 조직의 전략 및 구조를 적합하도록 만들어서 조직성과를 향상

* 서울대학교 경영대학 박사과정

** 서울대학교 경영학과 교수

시키는 것에 대한 연구가 계속 진행되었다(e.g., Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Miller, 1991; 이장우·대니밀러·우성진·손종환, 1993). 그러나, 조직에서 실제로 전략을 수행하는 데 있어 가장 중요한 부문인, 핵심역량을 지닌 인적자원을 관리하는 인사부문 및 인사시스템과 환경간의 관계에 대해서 파악한 연구는 별로 없었다. 이런 부족한 연구를 메운 분야가 전략적 인사관리(SHRM)이다. 전략적 인사관리 분야에서는 과업 환경(상황) 및 조직전략에 적합하도록 인사관리 및 인사시스템이 이루어져야 기업성과가 증대된다는 연구가 활발히 진행되었다(e.g., Wright, McMahan, McCormick, & Sherman, 1998; Arthur, 1992; Bae & Lawler, 2000).

그러나, 이런 연구들은 조직상황 및 전략과 인사시스템 간 적합성을 상황이론 측면에서 바라보았을 뿐, 환경의 다양한 특성이 어떤 과정을 통해서 인사시스템에 영향을 미치는 지에 대해서는 논리적으로 설명하지 못하였다. 또한, 과업환경이 인사관행 및 인사시스템에 영향을 미치는 과정에서 인사부문이 어떤 역할을 하는 가에 대해서도 고려하지 못하였다.

또한, 최근 전략적 인사관리 분야에서 기업성과에 대한 인사시스템의 효과에 대해 검증한 연구는 많이 있었지만(e.g., Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996; MacDuffie, 1995), 인사시스템이 어떤 요인들에 의해서 영향을 받고, 다시 어떤 과정을 통해 기업 성과에 영향을 미치는 가에 대해서는 선행연구에서 완전하게 설명하지 못하였다(김재원·김성수·류성민, 2004). 과업환경은 인사시스템 및 인사관행에 영향을 미치는 가장 중요한 요인 중 하나이므로 인사시스템에 미치는 환경의 영향이 반드시 고려되어야 하며, 인사부문은 인사시스템의 선택 및 활용을 책임지고 있기 때문에 역시 인사시스템의 선행요인으로 중요하게 고려되어야만 한다. 즉, 인사시스템과 조직성과 사이의 과정 중 인사시스템의 선택 및 활용에 영향을 미치는 요인들로서 환경 및 인사부문의 역할에 대해서 연구되어야 할 필요가 있다.

본 연구의 목적은 환경의 불확실성, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리 효과성간의 관계를 이론적 체계와 실증조사를 통해 검증하는 것이다. 인사관리 효과성은 인사부문의 활동에 의해서 직접적으로 영향을 받기 때문에, 인사관리가 환경 및 조직의 전략을 수행하는 데 있어 얼마나 효과적으로 공헌하고 있는지를 검증하고, 이를 통해 인사관리가 조직성과에 영향을 미치는 가를 검증할 수 있는 좋은 선행변수가 될 수 있다. 선행연구에서는 이런 변수들 간 순차적인 연결관계를 고려치 못하였으므로, 본 연구는 환경-인사관리-성과 간의 연결경로의 일부를 밝히는 데 공헌할 수 있을 것이다.

한편, 한국 기업들은 90년대 말 외환위기를 겪으면서 과업환경의 급격한 변화를 겪고 있다. 특히, 기업의 지속적인 생존과 발전을 위해서 과거와는 다르게 빠르게 변화하고, 경쟁이 심하며, 복잡한 과업환경에 적응해야 하는 과제를 안고 있다. 환경에 적응하고 지속적으로 경쟁우위를 확보할 수 있도록 조직을 변화시키기 위해선 전체 구성원들이 조직의 목표를 위해 노력하도록 유도할 수 있는 인사관리시스템이 중요함을 절실히 깨닫게 되었으며, 다양한 혁신적 인사제도들의 시행과 정착을 위해 인사부서와 인사담당자의 전략적

역할이 강화되어야 한다는 필요성을 느끼고 있다(박우성·노용진, 2001). 그럼에도 불구하고 아직까지 한국기업들의 전략적 인사관리에 초점을 맞춘 연구는 소수 연구자들(예, 유규창·배종석, 2003; 김동배·주낙선, 2001; Bae & Lawler, 2000; 김동배·임상훈·김재구, 2003; 김재구·임상훈·김동배, 2003; 김재원 외, 2004)에 의해 최근 들어서야 진행되고 있는 상황이며, 특히 환경에 대한 고려나 인사부문의 전략적 역할 및 기능에 대해 맞춘 연구는 거의 없는 상황이다.

따라서 본 연구에서는 국내 사업체들을 대상으로 한 실증연구를 통해 (1) 환경의 불확실성이 증대되면 종업원 몰입유도형 인사시스템을 사용하여 환경의 불확실성을 감소시키려 하는지, (2) 종업원 몰입유도형 인사시스템이 인사관리효과성에 어떤 영향을 미치는지, (3) 환경의 불확실성이 증대되면 인사부문이 기업의 전략적 의사결정에 참여함으로써 환경의 불확실성을 감소시키려 하는지, (4) 인사부문이 기업의 전략적 의사결정에 참여함으로써 인사관리의 효과성이 증가하는지, (5) 인사부문이 기업의 전략적 의사결정에 참여하는 것이 종업원 몰입유도형 인사시스템의 선택 및 활용에는 어떤 영향을 미치는 지를 살펴보고자 한다.

II. 이론과 가설

1. 환경의 불확실성과 인사시스템, 그리고 성과

가. 환경의 불확실성과 인사시스템

환경과 조직 간의 관계는 그동안 많은 연구자들에 의해 다양한 관점에서 연구되어 왔다(e.g., Lawrence & Lorsch, 1967; Duncan, 1972; Thompson, 1967; Khandwalla, 1972; Miller, 1991). 조직이 환경에 의해 영향을 받는다는 것에 대해 공감대가 형성된 이후, 이 분야의 지속적인 관심은 환경에 가장 적합한 조직구조를 찾는 것이었다. 이런 연구들에서 가장 중요한 이슈는 조직을 둘러싸고 있는 환경에 대해서 정의를 내리고 그 특성을 파악하는 것이었다. 환경을 정확하게 파악할 수 있어야만 그 환경에 적합한 조직구조를 형성할 수 있기 때문이다. 다양한 학자들에 의해 다양한 관점에서 환경이 정의되고 연구되었지만, 주요한 초점이 된 것은 환경의 불확실성, 환경의 이질성, 환경의 적대성 등이었다(Khandwalla, 1972; Miller, 1991). 이 중 최근의 조직을 둘러싼 환경을 고려해 볼 때 가장 중요하게 대두되는 것은 환경의 불확실성이다. 기존 연구에서도 환경의 불확실성은 조직이 전략적으로 적응해 나가는데 있어 고려해야 할 매우 중요한 환경특성으로 강조되어 왔다(Duncan, 1972; Miller, 1991).

환경의 불확실성이란 외부 환경요소들이 동태적으로 변화하고 예측이 어려운 정도를 의미한다(이장우 외, 1993). 환경의 불확실성을 증대시키는 원인으로는 동태성

(dynamism), 복잡성(complexity), 변화(change) 등이 있다(Khandwalla, 1972). 현대 조직을 둘러싸고 있는 환경은 빠르게 변화하고 있고, 경쟁이 심화되었으며, 고객들의 욕구가 매우 다양해졌다. 이런 여러 가지 원인으로 인해 환경에 대한 예측이 점점 어려워지고 환경의 불확실성이 크게 증대되었다. 특히, IMF 구제금융 이후, 한국 기업 및 사업체들은 전통적인 경영환경으로부터 크게 변화된 경영환경에 처해 있다고 볼 수 있다. 이처럼 환경의 불확실성이 커진 상황에서 조직은 불확실한 과업환경에 적응하고 생존하기 위해서 기술과 조직의 합리성을 갖도록 설계되어야 한다(Thompson, 1967). Thompson(1967)에 따르면 기술의 합리성이란 투입물을 산출물로 변환시키는 데 사용되는 기술이 높은 수단성과 이를 바탕으로 높은 경제적 생산성까지 갖도록 하는 것을 의미하고, 조직의 합리성이란 기술의 합리성을 유지하면서 불확실성을 가져다주는 외부환경과의 관계까지를 포함하여 합리성을 추구하는 것을 말한다. 환경의 불확실성이 증대되면 조직은 계획을 수립(planning)하고 실행(implementation)하는 데 어려움을 겪게 되고(Khandwalla, 1972), 그럼에 따라 조직 합리성을 달성하지 못하게 된다. 이러한 불확실성 환경 하에 있는 조직들은 환경에 적응하고 생존하기 위해, 구조적으로 불확실성을 감소시키려는 노력을 기울이게 된다(Khandwalla, 1972).

환경의 불확실성을 없애고 조직 과업이 가능한 효과적이며 효율적으로 수행되어 조직 합리성을 달성할 수 있도록 조직을 설계하기 위해서는, 핵심기술 및 자원을 외부의 불확실성으로부터 보호해줌으로써 내부 핵심기능의 기술적 합리성을 확보해야 한다(Thompson, 1967). 특히, 핵심기술 및 역량을 지닌 인적자원을 외부의 불확실성으로부터 보호하고 조직내부에 보유할 수 있는 인사시스템을 형성함으로써 조직합리성을 달성하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다. 자원기반관점에 따르면, 인사시스템은 조직 특이성을 지니고 있고, 복잡한 사회관계를 생산하며, 조직의 역사와 문화에 배태되어 있고, 암묵적인 조직지식을 발생시키는 역량의 개발을 촉진함으로써 조직의 지속적인 경쟁우위에 공헌할 수 있다(Lado & Wilson, 1994). 특히, 내부노동시장 개발을 통해 조직의 고유한 특성을 지닌 인적자본의 형성을 촉진시키는 몰입형 인사시스템(commitment HR system)은 핵심기술을 지닌 인적자원의 동기부여와 조직몰입을 유도하여 결과적으로 조직합리성을 증대시키는 역할을 한다(Lado & Wilson, 1994; Gong, Law, & Xin, 2004). 그리고, 몰입형 인사시스템은 자율성과 재량권을 통해 결과적으로 변화하는 환경에 빨리 대응할 수 있게 함으로써 환경의 불확실성을 감소시킬 수 있게 된다. 이런 연구들과 같은 관점에서 Khandwalla(1972)는 환경의 불확실성이 증대되면, 조직은 참여적이고 몰입적인 인사 관행을 활용하고 내부 인적개발에 중점을 두는 시스템을 형성하여 환경의 불확실성을 감소시키려는 전략을 취하게 된다고 하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1 환경의 불확실성이 큰 사업체일수록 환경의 불확실성을 감소시키기 위하여 몰입형 인사시스템을 사용하는 정도가 높게 나타날 것이다.

나. 인사시스템과 인사관리 효과성

Lado & Wilson(1994)에 따르면, 인사시스템은 역량을 지닌 종업원들을 유인, 개발, 보호토록 해주는 정도에 따라 경쟁우위의 창출에 차별적으로 공헌한다. 특히, 내부노동시장 개발을 통해 조직의 고유한 특성을 지닌 인적자본의 형성을 촉진시키는 몰입형 인사시스템(commitment HR system)은 조직효과성을 증대시켜 지속적인 경쟁우위의 원천이 될 수 있다(Lado & Wilson, 1994; Gong, et al., 2004). 자원기반관점에 의하면, 조직은 희귀하고 경쟁자들이 모방하기 어려운 가치를 창출함으로써만 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있고(Barney, 1991), 몰입형 인사시스템은 모방하기 어려운 복잡한 사회적 구조의 하나이기 때문에 지속적인 경쟁우위의 원천이 될 수 있다(Wright, Dunford, & Snell, 2001; Becker & Gerhart, 1996; Lado & Wilson, 1994; Pfeffer, 1998). 실제로 몰입형 인사시스템에 대한 많은 연구에서 종업원의 몰입과 동기부여를 유도하는 인사시스템이 종업원의 재량을 확대하고 지식 및 기술축적을 유도하며 조직몰입을 증대시킴으로서 생산성 및 기업성과 증대에 효과적인 것으로 나타났다(e.g., Arthur, 1992/1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Bae & Lawler, 2000). 그 이유는 몰입형 인사시스템이 종업원의 재량을 확대하고 지식 및 기술축적을 유도하며 조직몰입을 증대시킴으로서 생산성 향상에 기여하기 때문이다(MacDuffie, 1995; Huselid, 1995).

결과적으로 몰입형 인사시스템의 사용으로 인해 앞서 살펴본 긍정적인 효과가 나타나게 되면, 조직 내에서 인사부서의 역할에 대한 긍정적인 평가가 증대될 것이며 인사관리의 효과성에 대한 인식이 향상될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2 몰입형 인사시스템을 사용하는 정도가 높은 사업체일수록 인사관리의 효과성이 높게 나타날 것이다.

2. 환경의 불확실성, 인사부문의 전략적 참여, 그리고 성과

가. 환경의 불확실성과 인사부문의 전략적 참여

앞서 살펴본 바와 같이 조직내부에 핵심기술을 지닌 인적자원을 보유할 수 있도록 해주고, 그들을 동기부여 시키고 몰입시켜서, 환경의 불확실성을 감소시키고 조직의 효과성을 달성하게 만드는 인사시스템을 활용하는 것은 매우 중요하다. 그러나, 단순히 핵심기술을 보유한 인적자원을 조직내부에 보유하고 있는 것만으로는 지속적으로 환경의 불확실성을 감소시키고 조직합리성을 확보할 수 없다. 현대사회는 기술의 변화속도가 매우 빨라지고 있고, 소비자들의 관심 역시 매우 다양하며 빠르게 변화하기 때문에, 조직의 경쟁력은 조직내부의 자원의 보유 뿐 아니라 빠른 변화 및 불확실성에 반응하여 조직이 보유하고 있는 자원을 활용하고 재배치하여 혁신을 이룰 수 있는가에 달려있게 되었다. 변

화하는 불확실한 환경에 반응하여 기업이 내·외의 자원을 기업의 내·외부의 특정 자원 및 능력을 잘 활용하고 이용하여 변화하는 환경에 적응하여 경쟁력을 확보할 수 있다는 관점이 바로 동태적 능력관점(dynamic capability perspective)이다. 동태적 능력(dynamic capability)이란 기업의 경로의존성(path dependency)과 기술적 능력에 따라 축적해 온 자원과 지식 및 기술 등을 새로우면서 혁신적인 경쟁우위를 성취하도록 재배치하는 능력을 나타내는 것이다(Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

동태적 능력관점(dynamic capability perspective)에서 보자면, 환경의 불확실성을 감소시키고 조직합리성을 달성하기 위해 핵심기술을 지닌 인적자원과 인사시스템을 효율적으로 관리하려면, 인사부문의 전략적 역할이 필수적으로 요구된다. 즉, 동태적 능력관점은 변화하는 환경 및 불확실성에 적응하도록 조직의 자원과 역량을 다시 새롭게 만드는 능력에 초점을 맞추고 있는데, 기업의 지속적인 경쟁우위를 가져올 수 있는 인적자원 및 인사시스템과 관련하여 인사부문의 보다 전략적인 역할을 요구하는 것이다. 이는 최근의 전략적 인사관리분야의 연구흐름과 일관된다(e.g., Guest, 1989; Martell & Carroll, 1995; Schuler, 1992; Ulrich, 1997; Wright, McMahan, McCormick, & Sherman, 1998; Buyens & De Vos, 2001). 즉, 인사부문이 전략적 역할을 다하기 위해서는 조직전략을 효과적으로 실행할 수 있는 인사제도와 시스템을 만들어가는 것 외에 전략형성 단계에 참여하여 조직의 인적 자원 역량을 증대할 수 있도록 적극적인 참여(input)를 해야 한다는 것이다(김재원 외, 2004). 최근의 다양한 연구들도 전략형성과정에 참여하는 인사부문의 적극적 역할이 조직의 경쟁력을 확보하는 데 도움이 된다고 제시하고 있다(Wright, et al., 1998; Snell, Shadur, & Wright, 2001; Teo & Rodwell, 2003). 이런 연구들과 같은 관점에서 Khandwalla(1972)는 환경의 불확실성을 감소시키는 대표적인 전략으로 인사부문을 포함한 다양한 부문이 함께 참여하는 전략적 의사결정 구조를 만드는 것을 들고 있으며, 실제로 가장 불확실성이 큰 환경을 접하고 있는 미국의 많은 대기업에서도 인사부문의 전략적 의사결정 과정 참여가 활발히 이루어지고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3 환경의 불확실성이 큰 사업체일수록 환경의 불확실성을 감소시키기 위하여 인사부문의 전략적 의사결정과정에서의 참여정도가 높아질 것이다.

나. 인사부문의 전략적 참여와 인사관리 효과성

인사담당중역 혹은 인사부문이 전략적 의사결정과정에 적극적으로 참여하면 종업원의 현재 기술과 능력수준에 맞는 올바른 의사결정이 내려질 수 있다(김재원 외, 2004). 또한, 핵심적인 의사결정과정에 참여함으로써 인사부문은 조직의 전략적 목표를 달성하는 데 좀 더 공헌할 수 있으며, 결국 인사관리의 효과성이 증대될 것이다.

이 분야의 다양한 연구들도 인사부문의 역할이 전략적 의사결정 참여의 방향으로 발전

되고 있으며, 인사부문의 전략적 의사결정 참여가 심화될수록 기업은 올바른 전략을 수립할 수 있고 인사부문도 전략을 더 효과적으로 수행할 수 있으며 결국 인사부문의 효과성 및 기업성과의 향상에 공헌할 수 있다고 제시하였다(e.g., Buyens & De Vos, 2001; Martell & Carroll, 1995; Wright et al., 1998; 김재원 외, 2004).

예를들어, Wright et al.(1998)은 미국의 정유공장을 표본으로 인사부문 최고관리자가 전략적 의사결정에 참여하는 정도가 클수록 인사관리의 효과성이 증대된다는 연구결과를 도출했다. 또한, 김재원 외(2004)는 한국기업을 표본으로 인사부문이 전략적 의사결정 과정에 참여하는 정도가 높을수록 인사관리의 효과성이 높게 나타난다는 연구결과를 도출했다. 반면, Teo & Rodwell(2003)은 오스트레일리아의 기업들을 표본으로 인사부문의 전략적 의사결정 과정에의 실질적인 참여정도가 클수록 인사부문의 성과에 대한 인식이 증대될 것이라는 가설을 검증하였으나, 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못했다. 비록 Teo & Rodwell(2003)의 연구에서는 검증되지 않았지만, 인사부서가 전략적 의사결정 과정 전반에 미치는 영향력이 크고 전략적 의사결정 과정에 실질적으로 참여하는 정도가 클 때 기업의 전략이 더욱 적절하게 수립될 수 있으며 인사부서는 이 전략의 달성에 더욱 잘 기여할 수 있게 될 것이다. 따라서 이런 경우 인사관리가 더욱 효과적으로 이루어 질 수 있을 것이다. 따라서, 다음의 가설을 도출할 수 있다.

가설 4 인사부문이 전략적 의사결정 과정에 참여하는 정도가 높은 사업체일수록 인사관리의 효과성이 높게 나타날 것이다.

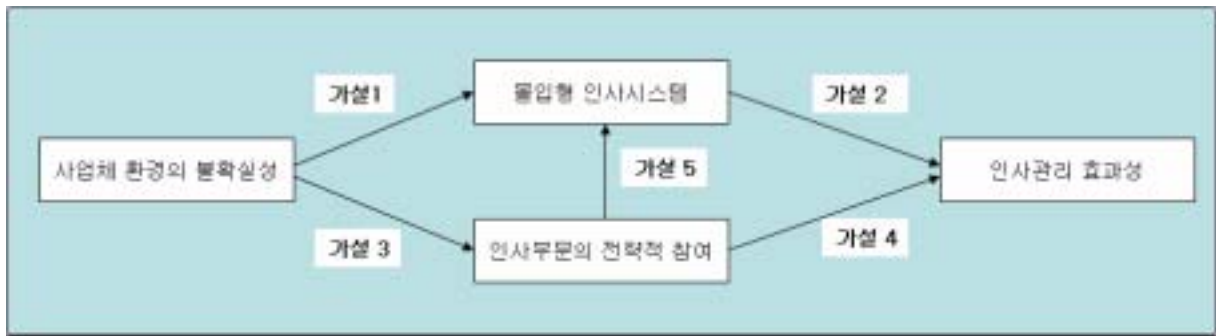
다. 인사부문의 전략적 참여와 인사시스템

어떤 조직에서 인사부문의 전략적 의사결정과정 참여정도가 높다는 것은 조직의 인적 자원을 전략적 자원으로 중요하게 고려한다는 것이고, 따라서 종업원의 동기부여와 조직몰입을 유도할 수 있는 인사 관행들을 사용할 것이며, 이는 궁극적으로 몰입형 인사시스템의 활용으로 이어질 수 있을 것이다. 즉, 조직에서 혁신적이고 몰입적인 인사관리를 수행하고 있다는 것의 지표로서 인사부문의 전략적 역할을 바라볼 수 있다는 것이다 (Edelman, 1990). 한편, Kossek(1987)은 인사부서의 지위가 인사관리의 변화에 중요한 영향을 미친다고 주장하였고, Bennet, Ketchen, & Shultz(1998)는 인사담당 중역이 존재하거나 인사부서의 의사결정 참여정도가 클 때, 인사부서는 그 기업에 알맞은 인사시스템을 구현할 권한이 더 커진다고 하였다. 인사부문이 충분한 전략적 역할과 지위를 수행하고 있을 때, 인사부서는 조직효과성을 향상시킬 수 있는 인사시스템을 채택하려 할 것이고, 이미 조직효과성 및 조직합리성 제고에 효과적이고 경쟁우위 및 성과창출에 도움이 된다고 연구되어있는 몰입형 인사시스템을 활용할 것이다. Gong et al.(2004)도 인사부서의 전략적 의사결정 참여정도가 높으면, 중간 관리수준에서 몰입형 인사시스템의 사용이 증대될 것이라고 제시하였다. 이런 선행연구들을 따라 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 5 인사부문이 전략적 의사결정 과정에 참여하는 정도가 높은 사업체일수록 몰입형 인사시스템을 사용하는 정도가 높게 나타날 것이다.

이상의 가설을 모형으로 나타내면 다음과 같다.

<그림 1> 연구모형



III. 연구방법 및 분석결과

1. 자료 수집과 연구 대상

본 연구는 실증연구를 위해 한국 노동연구원이 2003년에 실시한 “사업체 패널조사”의 자료 중 인사관리 담당자용 설문지를 이용하였다. 사업체 패널조사는 한국노동연구원이 2003년 5월 전국에 소재한 2,000여개의 사업체를 대상으로 실시한 설문조사 자료로서, 인사관리 담당자용 설문지, 노무관리자 및 근로자 대표용 설문지가 포함되어 있다. 국내 기업 조직들을 대상으로 한 신뢰할 만한 조사가 크게 부족할 뿐만 아니라 대부분의 조사들이 인적자원관리의 특정 영역에만 한정되어 이루어졌기 때문에 2000년대 한국기업 및 사업체의 인적자원관리 현황을 정확하게 측정하는 것은 쉽지 않은 일이다. 이런 점에서 2002년부터 매년 실시되고 있는 노동연구원의 “사업체 패널조사”는 매우 중요한 조사라고 할 수 있다.

설문지는 총 3323부가 회수되었으나, 2003년도 인사관리 담당자용 설문지 회수된 것 중 본 연구에서 사용되는 변수의 결측치가 존재하는 표본을 뺀 1756개를 최종적으로 연구표본으로 사용하였다. 1756개 표본 사업체의 정규직 종업원 수, 총자산, 당기순이익, 사업계속년도별 분포 현황은 다음 장의 <표 1>과 같다. 분석 대상이 된 1204개 사업체의 분포를 보면 정규직 종업원 수가 100명 이하인 기업이 44.8%이고, 총자산이 100억 이하인 사업체가 39.9%를 차지했다. 당기순이익과 사업계속년도는 다양하게 분포되어 있는 것으로 나타났다.

<표 1> 표본 사업체의 특성

구분	범주	표본기업	
		숫자	비율
정규직 종업원 수	100명 이하	787	44.8%
	101 - 200명	455	25.9%
	201 - 300명	202	11.5%
	301명 이상	312	17.8%
	총계	1756	100%
총자산	100억 이하	701	39.9%
	101 - 500억	428	24.4%
	501 - 1000억	151	8.6%
	1000억 이상	476	27.1%
	총계	1756	100%
당기순이익	0원 미만	277	15.8%
	0원 이상 - 5억 미만	578	32.9%
	5억 이상 - 50억 미만	485	27.6%
	50억 이상	416	23.7%
	총계	1756	100%
사업계속년도	10년 이하	555	31.6%
	11-20년	497	28.3%
	21-30년	349	19.9%
	31년 이상	355	20.2%
	총계	1756	100%

2. 변수의 측정

가. 환경의 불확실성

환경의 불확실성에 대해서 많은 연구들이 진행되었으나, 대부분의 연구에서 환경의 불확실성을 동태성(dynamism)측면에서 바라보아 “외부 환경요소(경쟁자, 고객, 기술 등)들이 동태적으로 변화하고 예측이 어려운 정도”라고 정의하고 있다(Duncan, 1972; Miller, 1991; 이장우 외, 1993). 본 연구에서도 사업체 환경의 불확실성을 동태적인 측면에서 파악하여 과업환경 요소들의 변화로 측정하였다. 즉, 사업체 패널조사 항목 중 ‘경쟁기업의 숫자’, ‘제품/서비스의 수정 및 변화’, ‘신제품/서비스의 개발과 도입’, ‘제품/서비스의 수요’, ‘품질의 중요성’ 등의 항목의 응답치를 평균한 값을 환경의 불확실성으로 사용하였다. 각 항목은 인사관리 담당자들에 의해 ‘매우감소’부터 ‘매우 증가’까지 5점 척도로 평가되었다.

나. 인사부문의 전략적 참여

인사부문의 전략적 참여(HR involvement)에 관한 실증연구는 아직까지 많이 이뤄지지 않았고, 연구자들 사이에서 널리 받아들여지는 측정도구는 없는 상황이다(김재원 외, 2004). 대부분의 연구자들이 직접 측정도구를 설계하여 타당성과 신뢰성을 검증하는 절차를 거친 뒤 사용하는 형식을 취하고 있는데, 공통적으로 “인사부문이 기업의 전략형성과정에 얼마나 공헌하거나 영향을 미치고 있는나”에 관한 것이다. 다음의 <표 2>는 기존 문헌들에서 인사부서의 전략적 참여(HR involvement)를 어떻게 측정했는지, 그 구체적인 설문항목들의 예를 정리한 것이다.

<표 2> 선행연구들의 HR involvement 측정 예

저자	설문대상	설문 항목
Huselid (1993)	인사담당간부 (senior HR professional)	HR 부서가 기업의 전략적 프로세스에 참여하는 정도 1문항, 리커트식 6점 척도
Bennet, Ketchen & Shultz (1998)	인사담당 관리자 (HR managers)	인사부문이 전략계획과 밀접하게 연관되어 있는 정도를 묻는 3문항($\alpha=.75$). 리커트식 5점척도
Klaas,, McClendon & Gainey (2001)	인사담당고위간부 (HR vice president or director)	인사부문이 전체 사업의 전략적 경영에 참여하는 정도를 묻는 2문항 - 우리 기업에서 HR은 중요한 전략적 의사결정에 참여 한다. - 우리 기업에서 HR은 광범위한 사업관련 의사결정에 도움을 준다.
권기욱 & 배종석 (2002)	주요 일반고위관리자 (vice president or director)	4문항($\alpha=.91$). 0~5 범위의 6점 척도. 아래는 문항의 예임. - 우리 회사에서 인사담당자/부서는 전략적 계획의 개발에 참여한다. - 우리 회사에서 최고경영진은 인사담당중역과 정기적으로 만난다. - 우리 회사는 인사담당자/부서로부터 회사의 장기적인 계획을 세울 때 필요한 인사 관련 정보를 얻고, 신입사원의 채용에 관한 도움을 받는다.
Gong, Law, & Xin (2004)	인사담당 관리자 (HR manager)	6문항($\alpha=.88$). 아래는 문항의 예임. - 우리 회사의 인사부서는 경쟁전략형성과정에 적극적으로 참여한다. - 우리 회사의 최고경영자는 빈번하게 인사부서로부터 자문을 얻는다.
김재원, 김성수, & 류성민 (2004)	기획·조직 담당자 (line manager)	2문항($\alpha=.92$). 아래는 문항의 예임. - 인사부서 중역이 전략수립과정에 참여한다. - 인사부서 중역이 최고경영자의 의사결정에 중요한 영향을 미친다.

본 연구에서는 Huselid(1993), Bennet, et al.(1998), Gong, et al.(2004)의 측정방식을 참조하여 인사부문의 전략적 의사결정 참여도를 사업체 패널 조사항목 중 다음의 두 가지 문항을 활용하였다 : (1) 인사책임자는 사업전략 수립과정에 중요한 공헌을 한다. (2) 인사책임자는 최고경영자의 의사결정에 중요한 영향을 미친다.

설문은 인사관리 담당자들을 대상으로 이루어 졌으며, 두 문항 모두 5점 척도로 측정되었다. 최종적으로 두 문항에 대한 응답치의 평균값을 “인사부문의 전략적 참여” 변수로 사용하였다.

다. 몰입형 인사시스템

앞에서 본 것처럼, 아직까지 연구자들 사이에서 인사시스템을 어떻게 정의할 것인가에 대해 일치된 의견은 없다. Becker & Gerhart(1996)는 다양한 고성과(고몰입) 작업시스템의 구성관행들에 대해서 분석하였는데, 연구자별로 상당히 다양한 측정치를 사용하는 것으로 나타났다. 예를 들어, Delery & Doty(1996)는 인적자원을 내부에서 개발시키는 것을 강조하는 것으로 규정하고 조직내부로부터의 고용 및 잘 정의된 경력사다리, 광범위하고 공식적인 교육훈련 제공, 장기적인 행동기준에 의한 평가, 고용안정성, 의사결정과정에서의 종업원 참여 등으로 특징 지웠으며, Ichinowski & Shaw(1999)는 성과급의 광범위한 사용, 팀제의 사용, 고용보장, 직무순환, 광범위한 훈련, 종업원 참여시스템 등으로 특징졌다. 또한, Tsui, Pearce, & Hitt(1995)는 종업원 기술 개발, 훈련에 있어 유연성을 증대시키는 것으로 규정하고, 임파워먼트, 넓게 정의된 직무, 강한 종업원 몰입, 참여적 의사결정, 광범위한 훈련, 강한 조직정체성 등으로 특징졌다. 국내 연구들을 살펴보면 유규창·김동원(2003)은 인적자원의 적극적인 활용 및 장기적 관계를 강조하는 것으로 규정하고, 고용안정, 장기적 전략, 내부승진, 경력개발, 종업원 참여로 특징 지웠으며, 김동배 외(2003)는 엄격한 선발, 심화 훈련, 적극적인 성과배분제도 활용 등으로 특징졌다.

본 연구에서는 Delery & Doty(1996)의 논문에서 제시된 몰입형 인사시스템의 항목을 참조하여 몰입형 인사시스템을 ‘내부에서 인적자원을 개발하고 몰입시키는 시스템’으로 규정하고, 사업체 패널 설문 항목들 중 사업체의 전반적인 인사관리의 특성에 대한 다섯 항목의 응답치를 합산하여 평균한 값으로 “몰입형 인사시스템”을 구성하였다. 이러한 항목들에는 ‘내부승진’, ‘정규직 활용’, ‘팀 기준 인사관리’, ‘장기적 육성 및 개발’, ‘종업원 기업에 대한 충성심 및 애착고취’ 등이 포함되었으며, 각 항목들은 7점 척도로 측정되었다.

라. 인사관리 효과성

인사관리의 효과성은 크게 기술적 효과성과 전략적 효과성으로 나누어 볼 수 있는데, 본 연구에서는 전략적 효과성을 인사관리의 효과성으로 개념화하였다. 전략적 효과성은 기업의 인적자원관리 기능이 그 기업의 전략적 목표를 달성하는데 기여하는 정도를 의미

한다(김재원 외, 2004).

전략적 효과성을 인사관리의 효과성으로 측정하는 연구는 많지 않은데, Huselid(1993)는 기업의 장기적인 전략적 목표를 달성할 수 있는 인사시스템들을 개발하고 있는지 여부를 평가하였고, Huselid, Jackson, & Schuler.(1997)는 기업의 전략적 목표 달성을 위한 인사관리 활동들이 실행되고 있는 지 여부를 인사관리의 전략적 효과성을 평가하였다. 김재원 외(2004)는 인사부문이 기업의 전략적 요구를 실행시키는데 얼마나 효과적인가를 통해 인사관리의 전략적 효과성을 측정하였다.

아직 여러 연구자들 간에 인사관리의 효과성 측정방식에 대해서 일치된 측정방식은 없으며 본 연구에서는 선행연구에서 사용된 측정방식을 참조하여 인사관리의 효과성을 “사업장의 인사관리가 경영전략의 실행에 얼마나 효과적으로 기여하고 있는가”로 정의하고, 이를 다음의 여섯 문항(5점 척도)으로 측정하였다 : 1) 인사관련 이슈는 사업전략과 밀접하고 통합되고 있다 2) 사업장의 전략적 미션을 전 직원이 잘 이해하고 있다 3) 경영진은 인적자원을 가치 창출의 원천으로 보고 있다 4) 인사관리를 사업전략에 맞추려고 구체적으로 노력하고 있다 5) 타 부서원들은 인사부서를 변화의 주도자이자 사업의 중요한 파트너로 본다 6) 인사관리는 사업전략 목표의 달성을 잘 지원하고 있다.

모든 설문은 기업의 인사관리 담당자가 응답하도록 했으며, 설문의 내용은 주로 인사관리 정책, 관행들이 기업 전략의 실행과 성과 달성에 얼마나 중요한 역할을 하고 있는가에 관한 것이다. 설문문항 간의 내적 일관성(internal reliability)은 0.85로 높게 나타났으며, 최종적으로 Huselid(1993) 등의 방법을 따라 응답치의 평균값을 “인사관리효과성” 변수로 사용하였다.

마. 기타 통제변수

인사담당자들이 인지하는 사업체 인사관리의 효과성은 사업체가 어떠한 상황에 있는가에 따라서 달라질 수 있다. 또한 여러 조직상황 변수들은 그 사업체가 어떤 인사시스템을 사용하는가에 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 성과를 높게 내고 있는 사업체는 혁신적인 인사제도를 도입하고 인적자원에 더 많은 투자를 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 주요 종속변수인 인사관리 효과성과 몰입형 인사시스템에 영향을 미칠 수 있는 조직상황변수들을 통제하였다. 먼저 사업체 규모는 설문조사 당시인 2003년의 각 사업장의 정규직 종업원의 규모를 활용하였고, 사업체 연령은 설문지에 기재된 사업체의 설립년도를 2003년에서 차감해서 사용했으며 정규분포에 근사시키기 위해 로그값을 취했다. 또 전년도 성과를 통제하기 위해서 2001년 ROA를 포함하였다.

3. 실증연구의 결과분석

본 연구에서는 실증분석을 위한 통계처리 도구로서 SPSS 11.5 for Windows를 사용하

였다.

가. 신뢰성 검증

분석에 사용된 변수들 중 두 문항 이상의 복합지표들로 이루어진 변수들에 대해서 측정의 신뢰도를 검증한 결과는 <표 3>과 같다. Van de Ven & Ferry(1980)는 분석수준이 조직일 경우 변수의 신뢰도 계수가 0.6 이상이면 측정지표로서 큰 문제가 되지 않는다고 한 바 있는데, 본 연구에 사용된 각 변수들의 Cronbach's alpha값을 구한 결과 경쟁정도의 $\alpha=.73$, 인사부문의 전략적 관여정도의 $\alpha=.79$, 인사관리효과성의 $\alpha=.85$, 인사시스템은 $\alpha=.64$ 가 나왔으므로 모두 내적 일관성을 갖췄다고 할 수 있다.

<표 3> 각 변수 측정 문항들의 신뢰도 분석 결과

변수	Cronbach's alpha
환경의 불확실성(5개 문항)	Alpha = .7251
인사부문의 전략적 관여정도 (2개 문항)	Alpha = .7913
인사관리의 효과성 (6개 문항)	Alpha = .8473
몰입형 인사시스템 (5개 문항)	Alpha = .6367

나. 가설의 검증

연구모형의 가설을 검증하기 위한 회귀분석에 앞서 각 변수들 간 상관관계 분석을 실시하였다.

1) 상관관계 분석

본 연구의 분석에 사용된 변수들의 상관관계는 <표 4>와 같다.

상관관계 분석결과 사업체 환경의 불확실성은 인사부문의 전략적 관여와 인사관리 효과성과는 유의수준 0.001에서 강한 정의 상관관계를 보였고, 몰입형 인사관리시스템의 사용과는 0.10수준에서 약한 정의 상관관계를 나타냈다. 이는 가설의 예측과 일치하는 결과이다.

인사부문의 전략적 의사결정 참여도 인사관리의 전략적 효과성 및 몰입형 인사관리 시스템의 사용과 유의 수준 0.001에서 강한 정의 상관관계를 나타내 가설의 예측과 일치하는 결과를 보였다.

몰입형 인사시스템의 경우도 가설에서 예측하는 대로 인사관리의 효과성과 유의수준

0.001에서 강한 정의 상관관계를 보였으며, 사업체의 연령과는 음의 상관관계를 보였다. 이 결과는 오래된 사업체일수록 오랫동안 쌓아온 관성에 따라 전통적인 방식인 통제형 인사관행을 그대로 사용하고 새로운 몰입형 인사시스템을 도입하지 않는 것을 나타낸다고 볼 수 있다.

이 밖에 정규직 숫자로 측정한 사업체 규모는 인사부문의 전략적 참여 및 인사관리 효과성과 높은 상관관계를 보였다. 특히 인사부문의 전략적 참여와 정(+)의 상관관계를 보이는 것은 규모가 크고 종업원 수가 많은 사업체일수록 전략실행과정에서 종업원과 관련된 문제들이 중요해지며, 이에 따라 인사부문의 전략적 역할 및 효과성 발휘가 요구되는 것을 나타낸다고 볼 수 있다.

<표 4> 각 변수의 평균과 표준편차 및 변수 간 상관관계 분석표

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1.환경의 불확실성	3.5904	.5274	1						
2.인사부문참여	3.3548	.7113	.108***	1					
3.인사관리시스템	4.7315	.9285	.046†	.199***	1				
4.인사관리효과성	3.3321	.5408	.155***	.584***	.269***	1			
5.사업장 정규직	297.51	1387.63	.010	.048*	-.003	.096***	1		
6.ROA(2001년)	.0091	.1936	.004	.023	.018	-.041	-.015	1	
7.사업장연령(로그값)	2.6396	.8856	-.031	-.009	-.057*	-.020	.063**	-.013	1

주: 전체표본 N=1,756,

†p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001 (2-tailed test)

2) 회귀 분석

가설검증을 위한 회귀분석의 결과는 <표 5>, <표 6>, <표 7>에 제시되어 있다.

(1) 몰입형 인사시스템

먼저 가설 1과 가설 5를 검증하기 위해서, 몰입형 인사시스템(commitment HR system)을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과를 보면, 사업체 환경의 불확실성은 몰입형 인사시스템에 미치는 영향력이 없는 것으로 나타나 가설 1은 지지되지 않았다. 반면, 인사부문의 전략적 관여의 표준화 회귀계수 β 는 .207로서 유의수준 0.001에서 유의하게 나타났다. 따라서 인사부문이 전략적 의사결정 과정에 참여하는 정도가 높은 사업체일수록 몰입형 인사시스템을 사용하는 정도가 높게 나타날 것이라는 가설 5는 강하게 지지되었음을 알 수 있다. 통제변수들은 모두 몰입형 인사시스템에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 사업체의 규모, 연령, 전년도 성과 등 조직상황에 따라서 각

사업체의 인사시스템은 달라질 것이라고 예상했으나, 결과는 그렇지 않았다.

이러한 결과는 조직이 처한 환경이나 상황과는 관계없이 조직의 인사부문의 전략적 참여도가 높으면, 종업원의 동기부여와 조직몰입을 높임으로써 고성과를 낸다고 제시되어 있는 몰입형 인사시스템을 보편적(universalistic)으로 사용한다는 것을 나타낸 것으로 볼 수 있다. 이는 전략적 인사관리의 3가지 관점 중 보편적 관점(universalistic perspective)을 지지하는 것이다.

<표 5> 회귀분석 결과: 몰입형 인사시스템

변수	모델 2 β
환경의 불확실성	.036
인사부문의 전략적 관여	.207***
사업체 정규직 숫자	-.004
ROA(2001년)	.013
연령(로그값)	.017
F	6.527***
R Square	.046
Adjusted R Square	.039

주: β는 표준화 회귀계수.

*p < .10, **p < .05, ***p < .01, ****p < .001.

(2) 인사부문의 전략적 참여

가설 3을 검증하기 위해서, 인사부문의 전략적 참여(HR involvement)를 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과를 보면, 사업체의 환경 불확실성의 표준화 회귀계수 β는 .126으로서 유의수준 0.001에서 유의하게 나타났다. 따라서 불확실성이 큰 환경에 직면한 사업체일수록 인사부문의 전략적 관여도가 높게 나타날 것이라는 가설 3은 강하게 지지됨을 알 수 있다. 통제변수들 중에서는 사업체의 규모를 측정한 사업장 정규직의 숫자가 유의수준 0.05에서 유의하게 나타났다.

이러한 결과는 우선 조직이 보유하고 있는 핵심인력인 정규직의 숫자가 많아질수록 조직 내의 인사관리가 매우 중요해 지며, 이에 따라 인사부문의 전략적 역할이 커진다는 것을 나타낸다고 볼 수 있다. 또한, 동태적 능력관점(dynamic capability perspective)에서 제시하듯이 불확실하고 빠르게 변화하는 환경에 조직이 적응하기 위해서는 조직이 보유하고 있는 핵심자원을 전략적으로 재배치하고 통합하며 활용할 수 있는 능력이 중요해지는데, 특히 인사부문의 전략적 역할이 중요해지는 면을 나타낸다고 볼 수 있다.

<표 6> 회귀분석 결과: 인사부문의 전략적 관여

변수	모델 1
	β
환경의 불확실성	.126***
사업장 정규직 숫자	.080*
ROA(2001년)	.023
연령(로그값)	-.056
F	4.641***
R Square	.027
Adjusted R Square	.021

주: β 는 표준화 회귀계수.

†p< .10, *p< .05, **p< .01, ***p<.001.

(3) 인사관리 효과성

가설 2와 가설 4를 검증하기 위해서, 인사관리 효과성(HR effectiveness)을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과를 보면, 몰입형 인사시스템 변수의 표준화 회귀계수 β 는 .173으로서 유의수준 0.001에서 유의하게 나타나, 몰입형 인사시스템을 사용하는 정도가 높은 사업체일수록 인사관리의 효과성이 높게 나타날 것이라는 가설 2는 강하게 지지됨을 알 수 있다. 또한, 인사부문의 전략적 관여 변수의 표준화 회귀계수 β 는 .565로서 유의수준 0.001에서 유의하게 나타났다. 따라서 인사부문이 전략적 의사결정 과정에 관여하는 정도가 높은 사업체일수록 인사관리의 효과성이 높게 나타날 것이라는 가설 4도 강하게 지지되었음을 알 수 있다. 결론적으로 인사부문이 전략적 의사결정 과정에 참여정도가 높을수록, 또한 몰입형 인사시스템을 활용할수록 인사관리 효과성은 높아져서 궁극적으로 기업성과에 공헌할 수 있다는 것을 알 수 있다.

통제변수의 효과를 보면, 조직 상황변수인 기업규모와 전년도 성과가 인사관리의 효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정규직 종업원 숫자가 많은 사업체일수록, 인사관리의 효과성이 높게 인식되는 것으로 나타난 것은 앞서 본바와 같이 핵심인력인 정규직의 숫자가 많아질수록 조직 내의 인사관리가 매우 중요해 지며, 이에 따라 인사부문의 역할 및 조직성과에 대한 공헌이 커진다는 인식을 나타낸다고 볼 수 있다. 또한, 전년도 성과가 높을수록 인사관리의 효과성이 높게 인식되는 것으로 나타난 것도 인사부문의 조직성과에 대한 공헌을 매우 중요하게 인식하고 있음을 나타낸다고 볼 수 있다.

<표 7> 회귀분석 결과: 인사관리의 효과성

변수	모델 3 β
인사부문의 전략적 참여	.565***
몰입형 인사시스템	.173***
사업체 정규직 숫자	.087**
ROA(2001년)	.056†
연령(로그값)	.007
F	92.783***
R Square	.407
Adjusted R Square	.402

주: β는 표준화 회귀계수.

†p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001.

(4) 추가분석 : 인사부문 전략적 참여의 매개효과 검증

회귀분석 결과 사업체가 직면하고 있는 환경의 경쟁정도는 몰입형 인사시스템의 사용에 직접적으로 영향을 미치지 않는 반면, 몰입형 인사시스템의 사용에 유의한 정의 영향 관계를 갖는 것으로 나타난 인사부문의 전략적 관여에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인사부문의 전략적 관여가 사업체의 경쟁환경과 몰입형 인사시스템의 사용 사이에서 매개변수의 역할을 하는 것으로 해석할 수 있다. 그러므로, 가설에서 인사부문의 전략적 관여를 매개변수로 설정하지는 않았지만, 추가분석을 통하여 인사부문의 전략적 관여가 사업체가 직면하고 있는 환경의 경쟁정도와 몰입형 인사시스템의 사용 사이에서 유의한 매개변수로 작용하고 있는지를 살펴볼 필요가 있다.

매개 효과를 확인하는 여러 방법 중 Sobel 검증방법을 활용하여 인사부문의 전략적 관여 변수의 매개효과를 검증하였다. 이 방법은 독립변수와 종속변수, 그리고 매개변수의 관계에서, 종속변수에 대한 매개변수의 회귀분석 결과가 유의하고, 매개변수에 대한 독립변수의 회귀분석 결과가 유의할 때, 그 결과치인 독립변수의 매개변수에 대한 비표준화 지수 a 와 표준오차 s_a , 매개변수의 종속변수에 대한 비표준화 지수 b 와 표준오차 s_b 를 사용하여 유의한 매개효과가 있는가를 검증하는 것이다(Baron & Kenny, 1986)¹⁾. 본 연구에서는 매개변수로 인사부문의 전략적 관여 변수를 사용하여 Sobel 검증을 수행하였고, 그 결과를 <표 8>에 제시하였다.

그 결과를 살펴보면, 인사부문의 전략적 관여변수는 사업체가 직면한 환경의 경쟁정도

1) <http://www.unc.edu/~preacher/sobel/sobel.htm> 참조

매개효과(간접효과) =

와 몰입형 인사시스템의 사용 간의 관계를 유의하게 매개하고 있는 것으로 나타났다. 따라서, 인사부문의 전략적 관여 변수는 사업체의 경쟁환경과 몰입형 인사시스템간 관계를 매개하는 효과를 가진다고 볼 수 있다. 이는 동태적 능력관점(dynamic capability perspective)에서 강조하는 조직이 보유한 자원을 재배치하고 활용하는 능력이 실제로 어떠한 형태의 시스템 및 자원을 보유할 것인가 에도 크게 영향을 미치고 있다는 것을 나타내는 것을 증명하는 결과라고 볼 수 있다.

<표 8> 인사부문의 전략적 관여의 매개효과 검증을 위한 Sobel 검증결과²⁾

구분		인사부문의 전략적 관여
사업체 환경의 경쟁정도	몰입형 인사시스템	2.815**

주: tp< .10, *p< .05, **p< .01, ***p<.001.

IV. 결론

1. 실증연구결과의 요약

본 실증연구의 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 환경의 불확실성이 높으면 사업체들은 환경의 불확실성을 감소시키고 환경에 적응하기 위하여 핵심역량을 지닌 인적자원 및 인사시스템을 재배치하고 통합하며 활용할 수 있도록 인사부문의 전략적 역할 및 능력을 적극적으로 활용하는 것으로 나타났으며, 이러한 인사부문의 전략적 역할 및 의사결정과정에서의 참여는 몰입형 인사시스템의 활용 및 인사관리 효과성 증대에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 몰입형 인사시스템은 환경에 직접적인 영향을 받기보다는 인사부문의 전략적 역할을 통하여 간접적인 영향을 받는 것으로 나타났으며, 몰입형 인사시스템을 사용하는 것은 인사관리의 효과성을 증대시키는 것으로 나타났다.

2. 연구결과의 의의

가. 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 동태적 능력관점(dynamic capability perspective)에 근거하여 조직을 둘러싸고 있는 환경이 불확실해지고 빠르게 변화하면, 조직은 환경의 불확실성을 감소시

2) 인사부문의 전략적 관여가 조절변수로 작용할 가능성도 있으므로, 추가분석을 했으나 유의한 결과를 얻지 못하였다.

키기 위하여 인사부문을 전략적인 의사결정 과정에 참여시키고 보다 적극적인 능력을 발휘하도록 만들어서, 조직이 보유하고 있는 핵심역량을 지닌 인적자원의 통합 및 활용을 통해 궁극적으로 조직의 환경적응 능력을 높이고 지속적인 조직합리성을 높이려고 한다는 것을 밝혔다. 즉, 경쟁이 치열해지고 환경이 불확실해질수록 인사부문의 역할과 참여가 필수적으로 요구된다는 증거를 제시하였다.

둘째, 본 연구는 우리나라 사업체들을 대상으로 한 조사를 통해 인사부문의 전략적 의사결정 참여가 높을수록 인사기능의 효과성이 커진다는 증거를 제시했다는 점에서도 의의가 있다. 동일한 결과를 Wright et al.(1998)이 제시했지만 미국기업을 대상으로 한 연구결과였고, 김재원 외(2004)도 동일한 결과를 제시했지만, 분석대상이 기업이었다. 본 연구는 우리나라 사업체에서도 인사부문의 전략적 역할이 인사기능의 효과성 증대에 중요하다는 것을 보임으로써, 전략적 인사관리 분야가 서구기업 뿐 아니라 우리나라의 기업, 특히 우리나라의 사업체에서도 중요하다는 점을 밝혔다.

셋째, 본 연구는 인사부문의 전략적 의사결정 참여가 몰입형 인사시스템의 사용에 영향을 미친다는 점을 밝혔다. 동일한 연구결과를 Gong et al.(2004), Bennet et al.(1998), Edelman(1990) 등이 실증하거나 개념적으로 제시하였지만, 모두 외국의 연구결과였고, 김재원 외(2004)의 연구에서는 인사부문의 전략적 의사결정 과정에의 제도적 참여인 인사담당중역의 존재는 몰입형 인사시스템의 활용에 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 인사부문의 전략적 의사결정 과정에의 실질적 참여인 인사부문의 전략적 의사결정 참여는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났었다. 또한, 환경의 불확실성은 몰입형 인사시스템에 직접적인 영향을 미치지 않는 않지만, Kossek(1987)의 제안처럼 인사부문의 전략적 역할 및 능력발휘를 통하여 인사시스템의 선택 및 변화에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 본 연구는 몰입형 인사시스템의 사용은 환경의 특성에 관계없이 인사기능의 효과성의 증대에 공헌한다는 점을 밝혔다. 이는 선행연구(e.g., 김동배·주낙선, 2001; MacDuffie, 1995)와 일관된 것으로 전략적 인사관리의 보편적 접근법(universalistic perspective)을 지지하는 것이다.

나. 경영실무에의 시사점

본 연구는 경영자들에게 다음과 같은 시사점을 제시한다.

첫째, 본 연구의 결과는 환경의 불확실성과 동태성이 증대되었을 때 이를 감소시키고 조직의 생존을 확보하기 위해서는 조직의 핵심역량을 지닌 인적자원의 효율적인 관리와 활용을 위하여 인사부문의 역할과 기능을 전략적인 수준으로 향상시킬 필요가 있다는 점을 제시한다. 즉, 인사부문의 역할과 기능이 전략적인 수준으로 향상되면, 기존의 인적자원 및 인사시스템을 환경에 맞게 변화·적응시켜서 인사기능의 효과성을 향상시키고, 궁극적으로 조직의 경쟁우위 및 성과향상에 공헌할 수 있다는 점을 시사하고 있다.

둘째, 본 연구의 결과는 몰입형 인사시스템의 사용은 환경의 특성에 관계없이 인사기능의 효과성의 증대에 공헌하는 것으로 나타났다. 이는 어떤 환경이나 상황에 있는 조직이라도 종업원의 동기부여와 조직몰입을 증대시키는 몰입형 인사시스템을 활용하면 보다 나은 성과를 얻을 수 있다는 점을 시사하고 있다.

3. 연구의 한계점 및 연구과제

본 연구는 이론적, 방법론적으로 다음과 같은 한계점들을 가지고 있다.

첫째, 선행연구에서는 환경과 조직 간의 관계에서 환경과 조직구조 및 시스템 간 관계를 직접 연결시키기 보다는 상황적 관점(contingency perspective)에 기반을 두고 환경과 조직전략 간의 적합성을 가장 중요한 연결 관계로 보았다(예, 이장우 외, 1993; Miller, 1991; 김동배·주낙선, 2001). 그러나, 본 연구에서는 조직전략 부분을 생략하고 직접적으로 환경의 불확실성과 인사시스템 및 인사부서의 역할 간 관계를 살펴보았다. 이런 연구 모형으로 인해 환경에 적합한 인사시스템 및 인사부문의 역할이 실제 성과로 연결되는 지에 대해서는 파악하지 못하였다. 추후에는 전략변수를 추가하여 환경과 전략 및 조직구조와 인사부서의 역할 간 적합성이 실제로 성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 좀 더 체계적이고 통합적으로 검증할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 인사부문의 전략적 참여 및 역할이 환경의 불확실성을 감소시키고, 인사관리의 효과성 증대와 몰입형 인사시스템의 활용에 정의 영향을 미치는 것을 동태적 능력관점(dynamic capability perspective)에 근거를 두고 검증하였다. 하지만, 노용진 외(2003)의 연구 등에서는 제도적 정당성을 확보하는 차원으로 바라보고 있다. 추후 연구에서는 인사부서의 전략적 참여 및 역할을 보다 다차원적인 측면에서 통합적으로 연구할 필요가 있다.

셋째, 인사시스템을 측정함에 있어서 구성항목들을 관행(practice)수준이 아닌 정책(policy)수준에서 포괄적인 개념으로 측정한 항목을 활용한 측면이 있으며, 김동배 외(2003)나 유규창·김동원(2003) 등에서 제시된 우리나라에서의 인사 관행들을 모두 포함시키지 못한 점이 존재한다. Becker & Huselid(1998)를 비롯한 최근의 전략적 인사관리 연구자들은 인사시스템을 측정함에 있어서 그것을 구성하는 개별 관행들에 대해 되도록 자세하고 광범위하게 측정하는 것이 인사시스템의 구성개념 타당성을 향상시키는 데 도움이 된다고 제시하였다. 그런 점에서 본 연구에서 활용한 인사시스템의 측정항목들은 한계가 있으며, 추후 연구에서는 인사제도에 대해 관행 수준의 자세한 측정법을 사용해야 한다. 또한, 우리나라의 상황에 적합한 인사 관행들을 개발하고 포함시켜서 연구할 필요가 있다.

넷째, 설문조사 시 각 기업마다 한 명의 인사담당자에게 응답하게 했기 때문에 응답자 간 신뢰도(interrater reliability)를 확보하지 못했다. Gerhart, Wright, McMahan, & Snell(2000)은 전략적 인사관리의 연구가 측정의 신뢰성을 높이기 위해서는 다중 응답자

(multiple raters)를 이용해야 한다고 제안한 바 있다. 추후 연구에서는 여러 명의 응답자에게 동일한 설문 조사를 수행하여 개인 응답자가 가지고 있을 수 있는 인식의 오류, 고의적 오류 등을 최소화해야 한다.

마지막으로, 본 연구는 실증연구를 위해 연구모형에 맞는 설문지를 직접 설계하고 자료를 수집한 것이 아니라, 한국노동연구원에서 수행한 설문자료를 연구모형에 맞게 재구성하여 활용하였다. 그러므로, 변수의 측정에 있어서 개념이 분명치 못한 부분이 일부 존재한다. 특히, 인사부문의 전략적 참여와 인사관리 효과성 간의 상관관계가 매우 높게 나와서 두 변수의 일부 측정항목 간 개념중복이 있을 수 있음을 나타내고 있다. 따라서, 변수의 구성개념 타당성에 일정정도의 문제점이 존재한다. 추후 연구에서는 연구모형에 맞는 설문지를 직접 설계하여 엄밀하게 검증할 필요가 있다.

참고문헌

- 권기욱 · 배종석. 2002. Human Resource Unit's Strategic Involvement and the Adoption of HR Practices. *2002 한국인사관리학회 추계학술발표회 발표논문집*, 235-258. 한국인사관리학회.
- 김동배 · 임상훈 · 김재구. 2003. 인사관리시스템의 선행요인에 대한 탐색적 연구: 사무관리직을 중심으로. *노동정책연구*, 3(3): 111-133.
- 김동배 · 주낙선. 2001. 조직상황, 인사관리시스템, 조직성과에 관한 연구. *인사 · 조직연구*, 9(2): 249-279.
- 김재구 · 임상훈 · 김동배. 2003. 인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구. *인사관리연구*, 27(3): 31-54.
- 김재원 · 김성수 · 류성민. 2004. 인사부문의 전략적 참여가 인사관리효과성에 미치는 영향. *인사 · 조직연구*, 12(3): 127-161.
- 노용진 · 김동배 · 박우성. 2003. 혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인. *경영학연구*, 32(4): 955-981.
- 박우성 · 노용진. 2001. 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화. *한국노동연구원*.
- 유규창 · 김동원. 2003. 한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형 분류와 결정요인에 관한 연구. *경영학연구*, 31(7): 1887-1914.
- 이장우 · 대니밀러 · 우성진 · 손종환. 1993. 전략-환경 적합과 기업성과: 신기술 및 전통적 기술 배경 아래에서의 상관관계. *경영학연구*, 23(3): 149-172.
- Arthur, J. B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3): 488-506
- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Bae, J., & Lawler, J. J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical

- considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy Management of Journal*, 39(4): 779-801
- Becker, B. & Huselid, M. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris(Ed.), *Research in personnel and human resources management*,16: 53-101. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bennet, N., Ketchen, D.J., & Shultz, E. B. 1998. An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management*, 37(1): 3-16.
- Buyens, D., & De Vos, A. 2001. Perceptions of the value of the HR functions. *Human Resource Management Journal*, 11(3): 70-89.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 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.
- Duncan, R. B. 1972. Characteristics of organizational environments and environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3): 313-327.
- Edelman, L. B. 1990. Legal environment and organizational governance: The expansion of due process in the American workplace. *American Journal of Sociology*, 95(6): 1401-1440.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. 2000. Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53: 803-833.
- Gong, Y. Law, K., & Xin, K. 2004. Commitment human resource management system in firm operating in China: Utilization patterns and impacts on firm performance. *2004 The International Conference & Annual Conference of the KAPA Proceedings*: 133-164.
- Guest, D. 1989. Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21(1): 48-51.
- Huselid, M. A. 1993. The impact of environmental volatility on human resource planning and strategic human resource management. *Human Resource Planning*, 16(3):35-51.
- Huselid, M. A. 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: 171-188.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. 1999. The effects of human resource management systems on productivity: An international comparison of U.S. and Japanese plants. *Management Science*, 45: 704-721.
- Klaas, B. S., McClendon, J. A., & Gainey, T. W. 2001. Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human Resource Management*, 40(2): 125-138
- Khandwalla, P. N. 1972. Environment and its impact on the organization. *International Studies of Management & Organization*, 2(3): 297-313.
- Kossek, E. E. 1987. Human resource management innovations. *Human Resource Management*, 26(1): 71-92.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. 1967. *Organization and environment*. Boston, Harvard University Press.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Martell, K., & Carroll, S. J. 1995. How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2): 253-267.
- Miller, D. 1991. Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1): 34-52.
- Pfeffer, J. 1998. *The human equation: building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schuler, R. S. 1992. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1): 18-33.
- Snell, S., Shadur, M., & Wright, P. 2001. Human resources strategy: The era of our ways. In M. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison (eds.) *Handbook of Strategic Management*. Cambridge, MA: Blackwell publishers.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.

- Teo, S. T.T., & Rodwell, J. J. 2003. HR involvement, strategic integration and performance of public sector HR department in Australia. *Academy of Management Best Conference Paper 2003 PNP*, E1-E6.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. Newyork, McGraw-Hill.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., & Hitt, J. P. 1995. Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. In G. R. Ferris(Ed.), *Research in personnel and human resources management*: 117-151. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Defining Results*. Boston, MI: Harvard Business School Press.
- Van de Ven, A. Jr., & Ferry, D. L. 1980. *Measuring and Assessing Organizations*. New York, NY.: Wiely-Interscience.
- Wright, P. M., Dunford, B., & Snell, S. A. 2001. Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*. 27 (6), 701-721.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3): 21-36.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, S. 1998. Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37(1): 17-29.