

인적자원관리시스템과조직성과의연계에 대한실증적 고찰-제조업을 중심으로

송보화*

새로운 기업환경에서 인적자원을 기업의 진정한 전략적 자원으로 만들기 위한 인사관리시스템을 모색하는 시도는 이미 더 이상 새로운 것은 아니지만 구체적으로 어떻게 인사관리시스템이 기업의 성과창출에 이바지하는지에 대한 체계적인 이론적 메커니즘을 실증분석과 함께 제시한 논문은 빈약한 상태다. 본 논문은 그동안 선행연구에서 많은 논란이 되었던 성과창출의 메커니즘을 숙련형성, 동기부여, 참여기제라는 세 차원의 인적자원관리시스템의 하위구조로 나누어 이들이 이직율과 인당매출액 성과에 미치는 영향을 한국노동연구원이 실시한 2003년 사업체패널조사 설문자료를 통해 분석하였다. 기업의 동태적 환경이 몰입지향적 인적자원관리 정책에 미치는 영향과 함께 이러한 인사정책이 구체적으로 이들 세 차원의 인사관리 시스템에 끼치는 영향을 포함한 연구모형을 실증자료를 통해 고찰하였다. 또한 현재 인사관리연구에서 논의 되고 있는 방법론적인 엄격성에 대한 이슈들을 종합적 고찰하여, 전통적 분석기법이 아닌 구조방정식을 이용하여 가설을 검증하였다. 도출된 연구결과는 다음과 같다. 동태적 환경은 기업이 몰입지향적 인적자원관리 정책을 채택하는데 유의한 영향을 미친다. 몰입지향적 인적자원관리 정책은 실제 이런 정책의 구체적 실행인 숙련형성, 동기부여, 참여기회의 관행의 정착에 중요한 영향을 미친다. 이들 세 가지 기제의 조직 내재화 정도는 두 가지 성과변수에 모두 긍정적인 영향을 미치지만 영향의 정도는 다르다. 숙련형성은 이직율 감소에 유의한 영향을 미치지만 동기부여, 참여기회는 영향의 정도가 미미하다. 숙련형성과 동기부여는 인당매출액 증가에 중요한 영향을 미치지만, 참여기회는 미미한 영향만 끼친다. 이직율이 낮아지면 인당매출액은 증가하지만 유의한 수준은 아니다. 본 연구의 의의와 연구 결과의 의미 및 한계, 향후 연구방향에 대한 논의도 명시되었다.

키워드: 동태적 환경, 전략적 자원, 인적자원관리시스템, 몰입지향적
인적자원관리 정책, 숙련형성, 동기부여, 참여기회, 성과창출 메커니즘,
이직율, 인당매출액, 구조방정식

* Univ.New South Wales 경영학과 박사과정 수료(songkimsong@naver.com)

I. 서론

현재와 같은 경쟁격화, 불확실한 경영환경 및 지속적인 변화가 일상적인 상황이 되어버린 현실에서 기업의 지속적인 경쟁우위의 원천으로 조직내부자원 특히 인적자원의 중요성에 대한 관심이 고조되고 있다. 점차 지식노동과 종업원의 문제해결과 결정능력의 중요성이 증가하는 상황에서 양질의 인적자원을 대체할 수 있는 자원이 많지 않으며 전통적인 비교 경쟁우위의 수단들이 그 효력을 상실하는 현 시점에서는 더욱이 그러하다(Zuboff, 1988).


Barney & Wright(1998)는 자원기반이론을 근거로 기업특유의 역사, 문화, 사회적 관계 및 조직 지식에 기반을 둔 인적자원을 지속 가능한 경쟁우위의 원천으로 간주한다. 특유한 역사적 조건(the firm's unique history), 애매한 인과관계(causal ambiguity), 사회적 복잡성(social complexity), 경로의존성(path-dependence) 등의 내재적 특성을 지닌 한 조직의 인적자원은 쉽게 모방되거나 대체되지 않는다. 더욱이 이런 특성을 지닌 인적자원의 비이동성(immobility)은 지속적인 경쟁우위의 조건이다(Barney, 1991). 물리적, 인적, 조직 및 금전적 자본은 쉽게 외부시장에서 구매할 수 있기 때문에 전통적인 전략이론에서는 동일 업종 내 기업자원의 동질성을 가정하여 경쟁우위의 원천을 산업의 구조적 특징에 맞는 적절한 전략적 위치 설정으로 보는데 반해(Porter 1980, 1985), 자원기반이론은 이러한 패라다임을 거꾸로 뒤집어면서 경쟁우위의 원천을 기업내부에서 형성된 특유의 내적자원으로 본다. 경제적 지대를 낚는 이러한 특유의 자원과 역량은 외부시장에서 즉시 구매되거나 팔릴 수 없으며, 개별적 기업은 자원과 역량의 축으로 기능한다(Lado & Wilson 1994).

개별기업 내부의 지식창출과 조직역량이 경쟁우위를 낚는 주요요소로 대두되면서, 인적자원은 이러한 핵심역량 창출의 근본으로 인식되어졌으며, 인사시스템은 이러한 인적자원을 형성하는 기제로 인식된다. 조직역량을 통한 지속적인 학습과 새로운 상황에 빠르게 적응하는 조직능력은 적합성과 유연성을 증가시켜 조직의 효과를 향상시킨다(Wright and Snell 1999). 흔히들 신중한 사원선발, 체계적인 교육과 훈련, 다기능 팀, 정보공유 및 직무 순환 등이 이러한 조직능력을 배양하는 인사관행으로 간주된다. 즉, 이러한 관행들은 '최선의 관행' 혹은 '역량 배양 HRM 관행(Lado & Wilson 1994)이라고 불리며, 이들이 기업특유 인적자본 및 조직 학습능력, 조직적응력을 함양시켜 기업성과를 높이는데 공헌한다고 여겨진다.

그러나 구체적으로 어떻게 인적자원을 활용하고, 어떠한 인사 관행들을 채택하여 조직의 인적자원이 전략적 자산이 되기 위한 특성(가치창출, 희소성, 비모방성, 비대체성)을 지닐 수 있게 만드는지에 대한 일치된 의견이 전략적 인적자원관리(SHRM)연구 분야에 존재하지 않는다. 행동주의적 관점, 대리인이론 및 거래비용이론, 제도화 이론, 자원기반이론, 인적자본 이론 등 많은 이론적 틀과 이에 근거한 수많은 개념적 모형(Wright &

McMahan, 1992)이 제시되기도 했지만 성과창출의 메커니즘은 여전히 블랙박스로 남아있다. 인적자원관리 관행과 기업의 성과를 연결하는 메커니즘의 다양한 모델과 이론의 기본은 HRM의 성격, 조직의 성과, 그리고 이것을 연결하는 세 가지 영역일 것이다. Boudreau & Ramstad (1997)는 이 셋을 연결하는 모델을 HRM 측정모델로 아래 그림 1로 제시한바있다.

<그림 1> 세 영역을 연결한 HR 측정모델

HR 관행  HR관행이 끼치는 영향  사업 성과

출처: Boudreau & Ramstad (1997)

그러나 무엇이 HR 관행이며, 무엇이 사업 성과고, 이 둘은 어떻게 연결되는가에 대한 일치된 연구는 아직 없다. 즉, 인사관리시스템과 기업성과의 관계에 있어서 현재까지의 연구는 대략 이 세 가지 이슈에 집중되어왔다. 첫째 HRM 시스템을 구성하고 있는 개별적 관행들은 어떤 것이며, 어떠한 결합방식으로 시스템을 형성하고 있는가? 둘째 무엇이 성과인가? 셋째 HRM 관행과 기업성과 연계의 메커니즘이다. 이러한 이슈들에 대한 잠정적 합의가 도출될 때만이 인사관리시스템은 조직의 핵심역량(core competencies)이 될 것이며 최근 이 분야에서 보여주고 있는 성과에 대한 연구가 실질적인 의미를 띠게 될 것이다.

선행연구에서 인적자원관리와 기업성과의 실증연구 고찰에서 제기된 개념화와 측정 방법에 있어 문제제기 차원은 많았지만 이들 문제점에 대한 실증적으로 규명한 논문은 외국에서도 그리 많지 않을 뿐더러, 국내 연구자들의 대부분은 개념적 연구차원에서 그치고 있으며(배종석 2001, 박우성 & 유규창 2001, 양혁승 2002), 몇 편의 논문만이 부분적으로 이런 문제점을 고려하여 실증연구를 하였지만 (김동배, 2001; 김재구 외, 2003; 김동배 & 이경목, 2003)연구 방법론상의 문제점을 종합적으로 규명하려는 실증연구는 거의 전무한 실정이다. 본 연구는 포괄적으로 그동안 제기된 방법론상의 문제점을 지적하면, 한국기업의 제조업분야의 인사관행과 성과에 대한 연계를 노동연구원에서 행한 사업장단위의 설문자료를 통한 실증분석을 통해 구체적으로 어떤 메커니즘을 통해 고성과 관행이 기업성과 창출에 공헌하는지를 규명하고자한다. 또한 이들 고성과 인사관행의 도입에 영향을 미치는 선행요인을 조직의 몰입지향적 인사정책이라 보고 이들의 연관성을 규명하고자한다. 기업의 경영환경의 동태적 측면을 기업의 경쟁 환경변화, 제품시장 특징, 경쟁전략 등 다각적인 차원으로 보고, 동태적 기업환경이 몰입지향적 인사정책에 어떤 영향을 미치는지를 규명하고자한다.

II. 이론적 고찰과 연구가설

1. 동태적 기업 환경

개별 인적자원관리 기능을 수행하던 인적자원관리(인사관리)는 1980년대부터는 전략적 인적자원관리라는 새로운 이름으로 탈바꿈하게 된다. 단지 명칭의 바꿈일 뿐이라는 논란도 있지만 조직내에서 변화하는 인사부의 실제 위상을 반영한다는 반론이 더 힘을 얻고 있으며(Guest, 1997), 이는 기업이 처한 경쟁환경의 변화, 주로 제품시장에서의 변화에 따른 경쟁압력의 심화와 밀접한 연관이 있다. 시장에서의 경쟁이 격화되자 기업은 그동안 안정적 시장을 바탕으로 한 대량생산체제와 이와 결부된 경쟁전략의 변화를 도모하게 된다. 경쟁환경이 격화 될수록 기업은 고품질과 기술에 바탕한 유연생산체제로의 변화를 시도하며, 보다 적극적이고 공격적인 경쟁전략을 채택하게된다. 주로 경쟁시장에서의 압력의 증가, 변화의 신속함, 불확실성의 증가 등의 요인과 이에 따른 경쟁전략의 변화이다. 시장에서의 경쟁의 가속화, 신기술을 비롯한 외부환경의 빠른 변화, 과업환경의 불확실성 증가 등 전반적인 기업환경의 변화가 1980년대부터 시작되었으며, 이에 대응한 기업전략의 변화, 구조의 변화, 인사관리등 조직관행의 변화가 총체적으로 진행되었다.

현재까지 전략적 인적자원관리 분야의 대부분의 선행연구는 고성과 인사관행을 사용하면 성과에 영향을 미친다는 보편주의적 관점(universalistic perspective)에서 이루어졌다. 보편주의적 관점에서는 현재 조직이 처해있는 환경을 불확실하며, 동태적이고 경쟁이 치열한 상황으로 인식하고 있으며, 이러한 기업환경에서 조직은 신속한 적응력, 유연성 그리고 학습능력이 요구된다고 본다. 이러한 조직만이 양질의 제품과 서비스를 제공하며 시장이 요구하는 신속한 혁신을 끊임없이 창출한다. 다섯 가지 인적자원관행 (장인형(the craft system), 시장형(market system), 기술형(the, the technical system), 경력형(the career system) 및 몰입 시스템 (the commitment system))을 역사적 단계에 맞춰 분석한 Lundy (1994)는 몰입시스템이 현 단계에 맞는 인적자원관리라고 주장한다, Dyer & Holder(1988) 역시 시대상황에 맞는 세 가지 인적자원관행 유인형 (inducement), 투자형 (investment), 참여형 (involvement)을 제시한다.²⁾

즉, ‘고성과 관행’혹은 ‘최선의 관행’은 긴 역사적 관점에서 볼 때 상황이론적 접근이며, 현재의 기업경영환경에서 경쟁우위를 갖기 위해서는 고성과 관행 혹은 종업원 몰입을 유도하는 몰입 지향적 인사시스템이 요구된다고 본다. 신입사원의 신중한 선택, 문제해결 팀, 넓어진 대화통로, 고용보장, 유연한 직무 배치, 숙련을 위한 훈련, 이익 및 성과 분배 등이 고성과 인사 관행이라고 제시한다. 이들 관행들이 결합하면 항상 조직의 성과를 높인다고 보기 때문에 조직의 인적관리에는 오직 하나의 방법(one best way to manage people) 만이 있을 뿐이라고 주장한다. (Arthur, 1992,1994; Huselid, 1995; Wright & McMahan, 1992; Dyer 1993; Dyer & Holder, 1988; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Boxall

2) 참여형 인사관리는 몰입지향적 인사관리와 비슷한 개념으로 쓰였다.

1993; Cappelli & Singh 1992). 또한 고용관계를 경쟁과 협력의 서로 다른 목적이 혼재된 교환관계로 볼 때 (Kochan, Katz & McKersie, 1986) 종업원이익을 HRM 시스템과 연계하는 것이, 특히 오늘날 교육수준이 높아진 종업원의 잠재적 능력을 적극 활용하기 때문에, 기업의 이익에 더 잘 부합한다고 보기 때문에 몰입지향적 HRM 시스템은 시대에 맞는 인적자원관리 기법으로 간주된다.

2. 몰입지향적 인적자원관리 정책 추구

조직이 처해있는 환경이 불확실하며, 동태적이고 경쟁이 치열할수록 이에 대처하기위해 고성과 관행을 채택하는 조직이 증가할 것이고, 그런 조직의 전반적인 인사 정책은 종업원의 몰입을 유도하는 방향으로 나간다. 즉 기업의 경쟁환경이 조직의 인사방향을 기존의 통제중심적 인사관리에서 벗어나 새로운 인적자원관리시스템을 요구한다. 그러나 이런 방향이 실제 성과를 창출하기위해선 고성과 인사관행이 제도적으로 정책이 되어야만 한다. 실제 조직의 인사관리의 구체적 실행이 몰입지향적 인적자원관리 정책방향과 얼마나 부합하고 있는지는 미지수이다. 어떤 제도건 전수 이후 공식적 실행화 (implementation)와 내재화 (internalization) 단계를 거쳐 정착이 되기 때문에 고성과 관행이 실질적으로 기업 성과에 기여하려면 공식적 실행화 단계를 넘어 내재화되어야만 가능할 것이다(배종석, 2001). 몰입지향적 인적자원관리 정책의 추구가 사회적 인정과 정당성을 획득하는 방법으로, 또는 현재 기업경영의 유행패턴이므로 많은 기업들이 기업의 사명이나 공식적 문서에는 몰입지향 인사정책을 실행한다고 말한다.³⁾ 인적자원관리를 통한 성과의 창출은 사회적 압력이나 흐름에 따른 단순 벤치마킹을 벗어나, 구체적 관행의 내재화 과정을 통한 조직구조와 개별 종업원들의 변화에서 나오므로 정책차원과 다른 내재화 정도를 측정하는 것은 중요하다.⁴⁾ 제도적 패턴의 확산과정은 먼저 추상화된 이론적 모형이며, 이것이 점차 구체적인 관행으로 정착되어가기 때문에(김동배 & 이경목, 2003; p16), 추상적 정책적 수준의 몰입지향 인사관리와 실제 적용되는 인사관행의 연관을 보는 것도 성과창출의 메카니즘을 규명하는데 일조할 것이다.

3. HRM 개념과 측정문제 이슈

전략적인사관리의 연구는 개개인의 직무수행성과와 관련된 성과가 조직 수준의 경영성과에 기여한다는 인적자원관리연구의 개별적인 연구방향에서 벗어나 총합적 인사관리 관행이 어떻게 경영성과 창출에 기여하는지를 밝히는 방향으로 나아갔다. 초창기 연구의 대

3) 이를 제도화 이론에서는 압력이나 모방 혹은 규범적 기대에 따른 제도적 동형화 과정으로 설명한다 (Meyer & Scott, 1983; DiMaggio & Powell, 1983).

4) 내재화의 단계에서도 실질적인 관행의 정착 정도만 현재 선행연구에서 논의되고 있는 문제를 중심으로 다룰 것이며, 또 다른 내재화의 적도인 기업전략과의 연계성은 차후의 과제로 남겨둔다.

부분은 상황이론(contingency theory)을 기반으로 한 적합성 개념에 초점이 맞추어졌다. 대부분의 연구는 Porter(1980, 1985)의 경쟁전략과 Miles & Snow(1984)의 사업전략개념에 따라 조직의 인사관행이 체계적으로 이루어진다면 경영성과를 향상시킬 수 있다는 가정에 따라 조직의 전략과 그에 따른 인사관행의 묶음이 무엇인가는 외적 적합성(external fit)의 방향에서 이루어졌다 (Chadwick & Cappelli, 1999). 그 후 연구의 방향은 자원기반이론(resource-based view)를 근거로 하여(Barney, 1991; Barney & Wright, 1998), 어떻게 인적자원이 조직 내부의 전략적 자산이 될 수 있는가에 초점이 맞추어졌다. 즉, 인적자원이 지속적 경쟁우위의 원천, 즉 전략적 자산(strategic asset)이 되기 위해서는 가치 창출, 희소성, 비모방성, 비대체성이라는 특성을 지녀야하며(Amit & Schoemaker, 1993), 이러한 특성을 지닌 내부자산으로 인적자원이 변모하는데 적합한 인사관행은 어떤 것인가에 대한 논의로 연구의 방향이 옮겨갔다. 이에 따라 상황, 특히 조직 상황에 따른 외적 적합성(external fit)에서 내부 상황과 연계된 자원의 창출이라는 내적 적합성 (internal fit)를 규명하기 시작했다. 그러나 성과를 낳는 인사관행이란 무엇이며 이들의 결합 방식이 어떠한가 최상의 결과를 산출할 수 있는지는 연구자에 따라 다르다. 이에 따라 내적 적합성을 규명하는 가장 중요한 이슈인 HRM 개념에서의 이슈를 자세히 살펴보겠다.

(1) HRM 개념에서의 이슈

고성과 인사관행과 성과와의 다양한 실증적 연구에서 보여주는 긍정적 결과에도 불구하고, 방법론적 측면에서 선행연구는 몇 가지 문제점을 지적한다. 무엇을 측정할 것인가? (무슨 관행이 '최선의 관행'으로 간주되는가?), 어떻게 결합하여 인사관행의 시스템 효과를 측정할 것인가? 관행과 성과의 연계에서 빠진 매개변수문제를 어떻게 처리할 것인가? 복잡한 기업성과의 다면적 측정가능성 및 이들 사이의 연계문제 등등(Becker and Gerhart, 1996, Dyer and Reeves, 1995; Wright and Sherman, 1998, Delery, 1999). 이중 가장 중요한 문제는 무엇을 측정할 것인가로 귀결된다.

Becker & Gerhart(1996)는 이 분야의 대표적인 다섯 가지 실증연구 분석을 고찰한 결과 다음 세 가지 문제점을 지적한다; 사용된 인사관행 개념과 조작적 측정에서의 불일치, 사용된 관행수의 불일치, 똑같은 관행을 상반된 인사시스템 (통제지향/몰입지향)으로 분류한 문제. 예를들면 Huselid (1995)와 MacDuffie(1995)의 연구에서 '변동 급여' 는 '고성과작업관행'으로 분류된 반면 Arthur (1994)는 이것을 '관료적 HRM'으로 분류한다. '내부승진' 및 '종업원 불평처리' (employee grievance procedures)항목도 Huselid(1995)와 Pfeffer(1994)의 연구에서는 '고성과작업관행'으로 분류된 반면 Arthur (1994)와 Ichniowski et al.(1994)연구에서는 '관료적 HRM' 체계로 분류된다. <표 1>는 다양한 관행이 서로 다른 실증연구에 사용된 예를 잘 보여준다.

<표 1> HR 시스템 분류에 사용된 개별제도

개별제도	Arthur (1992)	Bae & Lawler (2000)	Delaney & Huselid (1996)	Delery & Doty (1996)	Huselid (1995)	Ichnioski et al. (1997)	MacDuffie (1995)	Youndt et al. (1996)
작업 팀	0					0	0	
직무순환						0	0	
문제해결 그룹							0	
직무특성		0		0	0			
직무통제 범위	0							
종업원참여/제안/설문	0	0		0			0	
모집/선발		0	0	0	0	0	0	0
고용보장		0		0		0		
내부승진			0	0	0			
고임금정책	0							
변동급제	0	0	0	0	0		0	0
인센티브/보너스			0	0	0	0		0
종업원지주제	0			0	0			
후생복지	0							
훈련/개발	0	0	0	0	0	0	0	0
직무수행평가				0	0			
권한확대		0						
분권화		0	0				0	
정보공유	0				0	0		
지위격차 해소		0					0	
고충/갈등처리 절차	0		0		0	0		
숙련자비율	0							

출처: 배종석 (2000)

이렇듯 개념적 정의(conceptual definition)와 조작적 정의(operational definition)의 불일치는 실증 연구에서 일관된 결과를 내지 못하는 주요 원인으로 지적된다 (Rogers & Wright, 1998). 이에 대한 강구책으로, Wright and Snell(1997)은 인사관행, 종업원 기술 및 행위의 세 가지 일반적인 범주변수(three generic categories of variables)를 사용하고자 제안했으며, Becker & Gerhart(1996)는 인사체계, 인사철학 및 인사관행의 다소 다른 변수를 제안했다. 그러나 인사관행이 가장 많이 거론되는 측정변수이기 때문에 이를 대다수의 연구자들은 HRM과 성과와의 연구에서 이를 조작적 측정변수로 (operationalisation of HRM system)로 사용한다. 인사관행을 측정변수로 사용할 때 발생하는 문제점에 관해

Becker & Gerhart(1996)는 구성변수(construct variable)를 구체적으로 규명하려는 논의보다는 보편적 접근방법에 근거한 '고성과관행'의 일반적 원리, 상위차원의 지침원리(a higher level guiding principles)에 따라 각 기업이나 조직이 처한 상황에 적합한 구체적 관행을 채택하면 해결된다고 본다. 하위차원의 구체적 인사관행(e.g., 다면평가 & 팀 인센티브 등)은 기업현실과 정책에 맞는 상황과 적합해야하며, 이들 하위차원의 여러 관행은 중간 단계인 '정책 대안(policy alternatives)수준에서 외적내적 적합성을 가져야하며, 이들 하위차원의 모든 관행은 상위차원의 지침원리인 '종업원 성과에 대한 보상'이라는 관점에서 통합될 수 있어야 한다. 인적자원관리 분석수준을 세 차원으로 분리 (시스템 아키텍처 지침원리 차원, 정책 대안, 개별 제도)하여 지침원리에 해당하는 상위차원은 고성과관행의 개념(e.g., 종업원 성과에 대한 보상)이 적용되지만, 하위차원인 정책이나 개별 제도에서는 다양한 고성과 기법들이 사용될 수 있다.

고성과인사관행의 구성변수를 세 차원으로 분리함으로써 그 동안 선행연구에서 논의되었던 구체적인 관행의 채택 및 채택되는 수의 문제 등 많은 논란거리에 대한 하나의 지침을 제시하게 되었다. 이들 연구는 또한 선행연구에서 많이 거론된 '보편적관점'과 '상황이론'을 하나의 통합된 틀로 제시한다. 구체적 관행의 채택은 상황에 맞게 채택되며 ('상황이론'), 상위차원에서는 '보편적관점'이 맞다고 제안하면서 상보나 상충이냐는 관점을 상보 관점으로 통일한다. 즉 일반적 원리차원에서 보편적 관점이 맞지만 이를 상황에 맞게 적합하면 더 많은 성과를 낼 수 있다고 본다. 이 문제에 대한 최근 연구 경향은 상보 관점을 채택하는 방향으로 나감을 볼 수 있다. 이에 따라 다양한 인사시스템의 유형화와 각각의 시스템에 속하는 구체적 관행에 대한 오랜 논의에서 벗어나 성과 창출 메카니즘의 규명으로 연구로 초점이 옮겨갔다(Appelbaum et al., 2000; Gardner et al., 2001; Wright & Boswell, 2002)

(2) HRM 시스템문제에서의 이슈

인적자원관리에서 전략적 인적자원관리로 연구방향이 바뀌면서 개별적 관행이 아니라 여러 관행들의 묶음(bundles of HR practices), 여러 관행들의 결합을 통한 인사 시스템을 분석단위로하여 성과와의 연관을 규명해야한다는 인식이 확산되었다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw & Prenusshi, 1997; Wright & McMahan, 1992, Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1996, Delaney & Huselid, 1996). 이들 연구자들의 공통된 주장은 개별관행의 단순 합보다는 관행들의 내적 결합을 통한 상승효과(synergic effects)가 조직의 성과에 실제 영향을 미치며, 인적자원관리가 지속적 경쟁우위를 창출하는데 공헌을 한다는 것이다.

어떻게 개별 인사관행을 결합하여 인사시스템을 측정하는가 하는 HRM 변수 측정에 있어 일치된 의견은 아직 없다(Youndt et al. 1996; Dyer & Reeves, 1995; Kochan & Osterman, 1986).

다음 세 가지 방법이 인사시스템 측정에 흔히 쓰인다. 첫째는 시스템을 측정하지 않고 모든 개별 관행을 직접적으로 회귀분석에 사용하는 방법이다(Delery & Doty, 1996). 둘째는 모든 개별 관행을 합산하여 지수(index)를 만들거나 요인분석을 하여 같은 요인으로 묶이는 관행들로만 합하여 척도(scale)나 지수로 사용한다(Osterman, 1994; MacDuffie, 1995; Snell & Dean, 1992; Huselid, 1995; Youndt et al., 1996). 셋째는 군집분석을 하여 각각의 군집으로 묶이는 조직을 비교하여 이들의 HRM 시스템이 어떻게 다른가를 비교 분석하는 방법이다. (Arthur, 1992; Ichniowski et al. 1994). 이중 첫번째와 두번째 방법이 '최선의 관행' 연구에 가장 많이 사용되어졌으며, 기본적인 가정은 더욱더 많은 수의 '최선의 관행'이라 불리는 인사관행들을 사용할수록 높은 조직성적을 유도한다는 것이다. 그렇기 때문에 기본적으로 이 둘의 접근방법은 각각의 개별관행은 보충적인(complementary)것으로 어느 관행이나 조직에서 많이 사용할수록 조직성적에 공헌한다는 것이다(Milgrom & Roberts 1995).

첫번째 방법론상의 문제는 많은 수의 개별적 관행을 사용할 때 발생할 수 있는 자유도의 증가로 인해 분석에 필요한 표본수가 증가된다는 것이다 (특히 개별관행의 상호작용효과를 측정할 때는 자유도를 증가시키고 실제 상호작용효과에 통계 검정력(power)을 낮춰 이러한 상호작용효과를 제대로 측정할 수 없는 문제점이 있다). 또한 이들 개별관행들 사이의 다중공선성 문제가 발생할 수 있으며 이들 사이에 발생할 수 있는 다차원의 상호작용효과는 해석이 불가능한 단점이 있다(Delery, 1999; Gupta, & Shaw, 1998).

둘째 방법론상의 문제는- HRM 변수 측정에 있어, 개별적 인사관행을 결합하여 HRM 시스템을 측정할 때-과연 어떤 방법으로 시스템을 만드는 게 올바른 방법인가에 대한 일치된 결론이 없다는 것이다. 기본적인 두 관점은 과연 이들 개별적 인사관행을 결합하는 숨은 구조적 메커니즘이 있는가 아니면 단순히 이들 관행은 인사관행의 분류차원에서 이름을 부치기 위한 하나의 지표일 뿐 인가이다.

Delery (1999)는 척도(scale)는 여러 측정변수의 이론적 혹은 숨은 구조를 드러낼 때 알맞은 방법이며, 지수(index)는 관찰된 측정변수들이 어떤 구성(a construct)을 의도할 때 혹은 어떤 목표를 달성하고자 할 때 쓰인다고 본다. 그렇기 때문에 인사관행은 산업/조직 심리학에서처럼 정교하게 측정할 수 있는 잠재적 구조를 드러내는 변수의 실체를 나타내는 게 아니라, 단지 관행들의 개념을 나타내는 것이고 때문에 지수를 사용하는 게 올바른 방법이라고 주장한다. 예를 들면 '종업원의 숙련'이란 개념의 구성변수는 여러 가지 항목들의 숨은 구조를 나타내는 구성이 아니라 단지 여러 항목들의 집합에 불과 할뿐이라는 것이다. 또 인사관행은 다양한 관행들이 일관적으로 실행되는게 아니라 그때그때 조직실정에 맞게 도입, 유지되기 때문에 요인 분석방법등을 통한 잠재적 구조를 측정할 수 없다고 한다(Wright et al., 1998, Gardner et al., 1998, Delery, 1998). 그래서 Youndt et al.(1996)이 측정한 '인적자본 증가'(enhancing) 지수는 어떤 내재된 잠재구조를 측정하는 게 아니라 조직의 예측된 인적자본을 나타내기 아주 좋은 선례로 간주된다(Delery, 1998). 그러나 선행연구에서는 (예 Huselid, 1995, MacDuffie, 1995) 부적절하게 요인분석을 통

한 한 요인으로 묶이는 관행들을 평균하거나 합하여 HRM 시스템을 측정하였기 때문에, 제대로 된 결과를 낳지 못했다고 말한다(Wright & Sherman, 1998). 지수를 사용할 때는 각각의 구성개념에 속하는 항목들을 연구자가 임의로 설정하기 때문에, 같은 구성변수에 묶이는 항목들은 어떤 내적 연관성도 없다. 그러므로 이들 항목의 신뢰도를 측정하는 알파계수 (Cronbach's alpha)나 내적관련성을 보기위한 요인분석은 필요 없다.

Delery(ibid)이가 제시한 이유를 근거로 Gardner et.al (2001)는 지수를 사용하여 숙련형성, 동기부여, 참여기회에 관한 세가지 인사관리 시스템의 하위차원을 측정하였다. 그들이 이 방법을 사용한 이유는 요인분석이나 군집분석의 방법은 인사관행이 단순히 탑 경영자에 의해 조직적으로 전개되고 실행되었다는 가정과 그래서 이들 잠재적 경향을 발견하려고 할 때 사용되어진다. 그러나 현실에는 조직의 다양한 정치적 또는 다른 요소들이 의도된 체계적인 관행의 실행을 방해한다. 실제 대부분의 기업에서 인사관행들은 체계적으로 결합되었다(systematically aligned)기 보다는 상호교차 목적으로 실행된다. 잠재구조에 대한 경험적 증거가 부족하므로, 그들은 여러 인사관행을 4명의 공동저자가 토론을 통해 상이점을 해결한 후 세 차원으로 분류하였다. 그런 후 이들 변수를 합산해 지수를 만들어 경로모형을 통해 어떻게 이들 변수가 HRM 성과에 영향을 미치는 지를 측정하였다.

단순합산으로 지수를 만들어 시스템을 측정한 선행연구들 역시 방법론상의 비판에서 자유로울 수 없다. 많은 연구들이 합산지수를 사용하여 시스템을 측정하였지만, 이는 오직 모든 관행들이 똑 같은 정도로 결과변수에 영향을 미치며, 모든 관행들은 서로 대체할 수 없기 때문에 개개의 관행을 더할 때 마다 부가적인 영향을 끼치며, 이들 모든 영향은 단순히 관행들의 합일 뿐 더 이상의 시너지 효과는 없다는 전제조건에서만 유효하다. 그러나 실제로는 어떤 관행들은 더 중요한 영향을 미칠 수 있으며 관행들끼리 대체할 수도 있으며 이들 관행들이 서로 묶여 발생할 수 있는 긍정적/부정적 시너지 효과도 있을 수 있다(Delery, 1999). 그러므로 합산적, 대체적, 긍정 상승적, 부정 상승적 방법 등 (additive, substitutable, positive synergistic, and negative synergistic) 지수를 만드는 다양한 방법이 존재할 수 있다.

방법론상의 이유 뿐 아니라 지수를 이용해 시스템을 만들게 되면, 이제껏 SHRM 분야에서 이론적 가정으로 내세운 많은 이유들과 상치되는 분석방법을 사용하는 것이 된다. 앞에서 인용한 Gardner et.al의 척도가 아니라 지수를 이용한 측정방법에 대한 설명은 SHRM분야에서 오래동안 가져온 기본함의에 위배되는 것이기도 하다. ‘인사관리’ 혹은 ‘인적자원관리’에서 전략적이란 수식어가 사용되어진 이유가 체계적인 인사관행의 실행 및 일관성 개념의 중시 (외적 & 내적 일관성; external & internal fit)이다. 거의 20여년 가 축적된 실증연구들도 이런 가정에서 행해졌다. 위 연구의 공동저자이기도 한 Wright는 그의 이전 논문에서 이런 가정들의 중요성을 피력해 이론모형을 만들고 실증연구를 해왔기 때문에 지수사용에 대한 그의 변론은 아주 놀랍다. SHRM 분야의 고전이라 할 수 있는 1992년에 발표된 연구논문에서 명시된 SHRM의 정의는 “조직의 목적달성을 위한 계획된 인적자원 배치 및 활동들의 유형” (“we define strategic human resource

management as the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals." (Wright & McMahan, 298)이다. 또한 Wright는 Barney와 1998년에 공동으로 발표한 논문에서 인사관행들이 어떻게 한 조직의 인적자원을 지속적인 경쟁우위를 가지도록 만드는데 기여하는가를 자원기반이론에 의해 설명하면서 다음과 같은 이유를 제시했다. 개별적으로 행해진 인사관행들이 서로 독립적인 것이 아니라 이 모든 관행들이 아주 밀접하게 서로 의존하는 시스템의 연관된 부분들이다 (p 40). Wright 자신이 제시한 이런 이론들은 사실 인사관행들이 지수가 아닌 척도로만 측정되어야 하는 이유다. 지수를 구성하는 개별관행들은 서로 밀접한 연관이 없고 독립적이어야 한다는 것이 기본가정이기 때문이다. 한편 척도를 사용하여 여러 인사관행은 어떤 숨은 구조를 드러내는 측정의 정도로 사용될 수 있다. 예를 들면 인사관리시스템의 세 가지 구성요소 (숙련형성, 동기부여, 참여 기회)는 단지 이들을 반영하는 다양한 관행들이 결합한 이름만이 아니라, 실제로 한 조직에서 근로자의 숙련과 동기진작과 앰파워먼트를 통한 참여기회라는 메카니즘의 숨은 실체를 나타낼 수 있다. 물론 설문지에 있는 무수한 관행들이 다 이들 요인으로 통합되는 것은 아니다. 설문지에 있는 다양한 인사관행들을 실제로 요인분석 하면 훨씬 많은 요인들이 나온다. 따라서 선행연구에서 제시된 이론적 근거에 따라 그 구성개념에 속하는 모든 변수를 요인분석을 하여, 요인으로 묶이는 관행만 결합하여 잠재변수를 만든다. 이럴 경우 숙련형성, 동기부여, 참여 기회는 이들 차원에 속하는 여러 인사관행의 잠재적 변수가 되며, 이 세 기제는 각각 차원의 하위구조에서 행해지는 인사관행들의 체계적인 증진/혹은 감소를 나타내는 구성변수로 볼 수 있다. 그러나 이 방법역시 비판의 여지가 많다. 앞서 설명한 숙련형성에 속한다고 보는 인사관행 (예; 신입사원 훈련)이 여기에 속하는 다른 관행들(예; OJT, 신중한 선발 등)과 한 요인으로 묶이지 않아 실제 분석에서 빠질 수 있다. 또한 최근의 연구의 경향은 인사관행들이 탑 경영자의 의도대로 일사분란하게 시행되지 않음을 여러 가지 이유로 설명한다. 그래서 실제 조직에서 사용되는 인사관행은 여러 관행이 서로 다른 정도로 실행됨이 발견된다.

셋째 군집분석을 통한 방법론의 문제이다. '행태론적 접근'에서 흔히 이용된 이 방법은 하나의 '최선의 관행'이 HRM에 존재한다고 보지 않는다. 그렇기 때문에 인사관행의 특징에 따라 조직을 구별하며 각각 조직의 성과를 측정 비교한다. 이 방법은 앞선 분석에 제기된 방법론적 한계를 극복한 장점은 있지만 이 역시 방법론의 결함에서 자유롭지 못하다. 주어진 자료를 몇 개의 군집으로 분류하느냐에 있어 정해진 규칙이 없어 연구자의 주관에만 의존한다. 따라서 만약 효과적인 HRM 시스템을 사용하는 기업의 수가 적으면 이들 기업은 보통 연구자에 의해보다 더 큰 군집으로 분류된다. 또한 서로 다른 HRM 시스템 사이에 뚜렷하게 구별되는 특징이 없다면, 혼재 효과 (compounding effects)로 말미암아 효과적인 HRM 시스템을 구별하기가 쉽지 않다. 따라서 실증적 기술통계 (a descriptive empirical technique)를 많이 이용하는 이 방법은 연구의 초기단계에서는 나름대로 의미를 갖지만, 어떤 이론적인 모형을 테스트하는데 부적절한 방법으로 간주된다.

각각의 분석방법상의 결함으로 인해, 어떤 방법론도 완전하지 못하다. 따라서 MacDuffie(1995)가 제안한 여러 가지 방법을 같이 병행 하여 결론을 비교하는 것도 좋은 방법일 수 있다. 이에 따라 시스템을 합산지수로 만들었을 때와 요인분석을 통해 요인값을 이용한 경우 및 군집분석등을 사용한 경우의 결과를 비교분석하는 것도 논란이 되고 있는 방법론에 대한 의미있는 결과를 제시할 수도 있다.⁵⁾ 새로운 가설 검증방법(e.g., 구조방정식)을 사용하여 기존의 분석방법(회귀분석 또는 군집분석)과 비교해 결과를 고찰하는 것도 역시 의미있는 작업일 것이다.

4. 기업성과 개념과 측정문제 이슈

전략적 인적자원관리에서 연구가 전통적인 HRM(인사관리 또는 인적자원관리)의 연구와 다른 점은 전자에서 유독 성과를 강조하는 경향이다. 기실 '전략적'이란 용어자체가 HRM이 조직수준의 성과에 영향을 준다는 의미로 사용 된 만큼(Chadwick & Cappelli, 1999) 성과를 직접적 HRM 시스템의 결과변수로 사용한 선행연구가 많다. 실증연구 결과는 생산성과 품질(Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw & Prenusshi, 1997; MacDuffie, 1995; Dean & Lepak, 1996), 재무 및 회계 성과 (Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996), 금융시장 성과 (Huselid, 1995)등 다양한 차원의 기업성과에 인적자원이 직간접적으로 유의한 영향을 끼침을 증명하고 있다. 그러나 이 문제 역시 HRM 개념과 측정문제 이슈처럼 다양한 기업성과의 사용으로 인한 개념타당성(construct validity)문제를 야기한다. 실제로 Khatri & Ng의 research의 (2000) 실증연구는 성과를 어떻게 측정하나에 따라 결과가 달라질 수도 있음을 보여준다.⁶⁾ 성과 측정 이슈는 성과를 어떤 수준에서 측정하는가의 문제 (차원 구별의 문제; HRM 성과, 조직성과, 재무성과 등), 적합한 분석 수준의 문제 (기업, 사업부 및 공장 등) 및 성과자료의 원천의 문제 (주관적 성과 측정 & 객관적 성과 측정) 등으로 요약된다.

다양한 성과를 Dyer & Reeves(1995)는 HRM 성과 (종업원 스트레스, 결근율, 이직율, 개인 및 그룹성과), 조직성과 (생산성 & 제품/서비스의 품질), 재무/회계성과 (ROA, ROIC) 금융시장 성과 (주가)로 분류한다. 이들 각각의 성과측정은 방법론상의 장점과 단점이 있다. Arthur (1994) 와 Huselid(1995)등에서 사용된 HRM 성과는 인사관행의 직접적 인과관계를 추측하는데 가장 좋은 성과변수이다 (Gerhart & Snell, 1997). 그렇기 때문에 인사관행이 어떤 경로로 기업의 가치를 창출할 수 있는지를 보여주는 가장 직접적인 변수이지만, 기업의 궁극적인 목적인 재무적 가치 창출과는 거리가 있는 변수라는 단점이 있다. 그러나 몇몇 실증연구에서 밝혀진 것처럼 이들 변수는 재무적 성과를 높이는

5) 본 연구는 세 가지 기제를 잠재변수로 보고 요인값을 이용해 측정하거나 합산하여 지수를 만들 때도 요인분석을 일차적으로 하여 단일 차원으로 묶이는 항목만을 합산하여 지표로 이용했다. 앞으로 이 문제에 대한 의미있는 토론이 진행되었으면 한다.

6) 종업원 참여는 비재무적 성과에는 영향을 미치지 않지만 이익이나 판매증가 등 다른 성과변수에는 유의한 결과를 가져오지 않았다.

데 기여한다. 예를 들면 Schmit & Allscheid(1995)의 연구는 인사관행이 종업원의 정서와 만족감에 영향을 미치며 이것이 고객 서비스의 질을 높이는데 기여함을 실증분석을 통해 밝혔다(Barney & Wright, 1998에서 재인용). Yeung & Berman (1997)의 연구는 인사관행과 종업원 만족과 조직능력 및 고객만족과 주주만족의 가치사슬에서의 연관성을 증명한다. 재무적 성과의 장점은 이것이 인사관행과 기업성과를 연결하는 궁극적 지표라는데 있다. 그러나 인사관행의 직접적 성과를 측정함이 없이 재무성과를 연결하면, 이것이 역인과(reverse-causation)관계의 결과인지 (고성과 관행이 재무성과를 신장하는게 아니라 재정적으로 여유있는 기업이 고성과 관행을 채택하는), 어떤 경로로 이러한 결과에 도달했는지를 설명할 때개변수의 실증으로 말미암아 가치창출 메카니즘은 결국 블랙박스로 남게 될 것이다(Becker & Gerhart, 1996).

Dyer and Shafer(1998)는 어떤 성과를 측정하느냐는 큰 문제가 아니라고 주장한다. 종속변수는 주어진 환경(context)에서 특별한 의미가 있기 때문에 무엇이 적절한 성과변수로 측정되어질 것인가는 무엇을 분석 수준으로 할 것인가와 밀접한 연관이 있다(Becker and Gerhart 1996). 사회과학의 어떤 연구도 모든 방법론상의 결함에서 완벽히 자유로울 수 없기 때문에 연구의 목적과 이에 맞는 이론적 모형과 개념화가 이루어진다면 무엇을 성과변수로 사용하는가는 큰 문제가 아닐 수 있다. 그러나 단순히 고성과 관행이 성과에 영향을 미친다는 결과를 벗어나 이들 관행들이 어떤 식으로 성과에 영향을 끼치는지 그리고 이들 다른 차원의 성과간에는 어떤 인과관계가 있는지를 밝혀낸다면 이 분야의 연구는 한층 더 진일보하게 될 것이다. 이 분야에서의 최근의 경향은 성과간의 역동적 관계를 인사관행과 기업성과 연계 속에서 고찰 하려는 시도들이 나타나며(배종석, 2001; Becker, Huselid, & Ulrich, 2001), 이를 통한 인과관계의(causality)의 규명에 초점이 맞추어져 있다.

성과자료의 원천의 문제 (주관적 성과 측정 & 객관적 성과 측정)에서 최근 경향은 이 두 가지 측정이 서로 밀접한 연관이 있다는 것으로 요약된다. Rowe and Morrow(1999) 연구에서는 회계성과, 주관적 및 객관적 기업성과간에 강한 연관이 있다고 밝히면서, 어떤 의미에서는 이들 성과들이 단일 차원의 기업성과를 나타낸다고 주장한다. Delaney & Huselid(1996)와 Dollinger & Golden(1992)의 연구에서도 이 둘 사이의 연관을 증명한다.

5. HRM 관행과 기업성과 연계의 문제

인적자원관행과 조직성과 사이의 불명확한 이론적 연계는 전략적 인사관리의 결함으로 여겨지기도 했다(Wright & McMahan, 1999; Dyer & Reeves, 1995; MacDuffie, 1995; Arthur, 1994). 그러나 이 문제 역시 앞서 논의된 ‘HRM 개념에서의 이슈’와 ‘기업성과 개념과 측정 문제 이슈’ 처럼 일정 방향으로 논의가 통합 되어감을 본다. 이 문제에 관해서 대체로 세 가지 접근법이 존재한다. 보편적 접근법은 어떤 상황에도 적합한 최선의 인적

자원관리가 존재한다는 관점이며, 상황적 접근법은 조직이 처한 상황에 맞는 인적자원관리가 성과에 영향을 미친다는 관점을 견지하며, 마지막 형태론적 접근법에서는 일정한 형태나 패턴을 가진 한정된 조합이 성과에 영향을 준다는 논리를 지지한다(Delery & Doty, 1996). 각각의 접근법은 인적자원관리가 기업성과에 영향을 미치는 메커니즘이 무엇인가를 규명하는데 다른 이론적 관점을 제시하기도 한다. 예를 들면 상황적 접근법은 행동주의적 관점(behavioral perspective)에 근거하여 전략에 따라 조직 구성원들의 역할행동(role behaviors)이 달라지며, 적합한 역할행동을 유발할 수 있는 HRM 시스템이 도입될 때 조직의 성과가 높아진다고 주장한다(Schuler, 1989; Schuler & Jackson, 1987). 보편적 접근법은 자원기반이론(resource-based view) 근거로 하여 인적자원이 지속적 경쟁우위의 원천인 전략적 자산이 될 수 있는가에 초점이 맞추어졌다. 이 관점에 의하면 가치창출, 희소성, 비모방성, 비대체성이라는 특성을 지닌 전략적 자산으로 인적자원을 변모시키는데 필요한 인사관행들이 실제로 존재하며 이를 묶어 고성능 HRM 관행(High-Performance HRM Practices)이라는 것이다. 이 접근법의 근본적인 가정은 이런 고성능 HRM 관행의 체계적인 도입은 조직이 처한 상황에 관계없이 성과를 향상시킨다는 것이다. 이 접근법은 또한 인적자본이론에 근거한 훈련과 지식 능력형성의 중요성과 숙련된 종업원의 확보와 유지를 위한 보상체계의 중요성을 강조한다(Wright et al. 1994; Youndt et al. 1996; Snell et al. 1996). 동태적 환경에서 고성능관행들은 가치있고, 희소성있는 인적자본의 집합(human capital pool) 형성하는데 기여하며, 이는 결국 기업의 내적자원을 창출하여 기업이 지속적인 경쟁우위를 유지하는데 도움을 준다는 것으로 요약된다(Barney & Wright, 1998). 이론 형태론적 접근법은 시스템이론을 도입하여 내적/외적 적합성을 지닌 일관성을 지닌 HRM 시스템이 각각의 조직상황에 맞게 발전 유지되고 있으며, 여러 관행들의 체계적 조합인 다양한 유형의 HRM 시스템이 각각 조직성과에 기여한다고 한다(Meyer, Tsui, & Hinings, 1993; Ketchen, Doty & Glick, 1994).

각각의 관점에 따른 다양한 개념적 모형 및 이들에 관점을 지지하는 실증적 연구 결과들도 있지만, 세 관점은 어떤 의미에서는 뚜렷이 구분되지 않는다. 실제로는 세 가지 관점보다 대체로 보편적 접근과 상황적 접근으로 나누며, 이 두 관점을 상충이나 상보나 보는 시각차이가 존재한다. 두 관점을 상충으로 접근한 연구에서는 상황에 맞는 외적 적합성이 견지될 때 HRM은 성과에 영향을 미친다는 결과를 보여주기도 하지만(Youndt et al., 1996), 외적 적합성을 강조한 상황적 접근법은 실제 실증연구를 이끌어 내기도 힘들 뿐 더러(Dyer & Reeves, 1995) 점차 최선의 인적자원관리 관행들의 내적 일관성을 주장하는 보편적 접근법이 조직성과에 일반적으로 영향을 미친다는 관점이 확산되어가는 추세이다. 그럼에도 불구하고 상황적 접근법은 일정 정도 추가적 효과를 가져 올 수 있다는 상보적 관점도 여전히 존재한다. 즉, 고성능 관행은 일반적으로 기업성과에 효과가 있지만 이것이 기업의 전략등 특수 상황적 요인과 적합할 때 부가적 효과를 가져온다는 논리(Chadwick & Cappelli, 1999)이다. 상호보완적 연관을 주장하며, 두 관점의 통합을 시도하는 상보적 관점에서도, 상황론적 접근법은 보조적 위치를 점할 뿐 주된 효과는 고성능

관행으로 불리는 최선의 인적자원관행들, 이들 관행의 결합인 고성과 인사관리 시스템이 개별 조직의 특수상황에 관계없이 성과향상에 기여한다는 보편적 관점을 견지한다. 그러나 보편적 관점을 견지하는 입장에서도 구체적으로 어떻게 성과에 이들 관행들이 이바지하는가의 이론적 모형은 조금씩 다르다. 몇 가지 이론적 모형을 제시하면 다음과 같다.

HRM과 기업성과를 연계하는 이론적 모형으로 Guest (1997: 268) 는 고성과 관행들이 숙련 및 능력 함양, 노력과 동기, 역할 구조와 인지의 세 가지 차원의 HRM 결과를 산출하는데 도움이 되며, 이는 결국 몰입지향적 종업원의 배양과 직무의 유연성을 향상시켜 성과에 도움이 된다고 보았다. <그림 2>는 어떻게 고성과 관행들이 기업의 재정적 성과에 영향을 미치는가를 보여준다.

<그림 2> HRM 관행과 성과의 연계

1. HRM 관행(신중한 선택, 훈련, 보상, 참여의 구조 등) → 2. HRM 결과(종업원 몰입, 숙련, 역할의 유연성 향상) → 3. 행위결과 (종업원 행위를 노력, 동기, 협력, 참여 및 조직시민행동의 방향으로 유도) → 4. 성과 창출 (생산성, 품질, 혁신, 낮은 결근율과 이직율, 적은 소비자 불만 등) → 5. 기업의 재무성과

출처: Guest를 참조 (1997)

앞부분에서 살펴본 Dyer and Reeves(1995)가 제시한 4가지 차원의 성과는 또한 HRM 관행과 성과 연계의 이론적 모형이기도하다. 그의 이론모형은 아래와 같을 것이다.

<그림 3> HRM 관행과 성과의 연계

1. HRM 관행 → 2. HRM 성과 (종업원 스트레스, 결근율, 이직율, 개인 및 그룹 성과) → 3. 조직성과 (생산성 & 제품/서비스의 품질) → 4. 재무/회계성과 (ROA, ROIC) → 5. 금융시장 성과 (주가 등)

출처: Dyer & Reeves를 (1995) 참조

HRM과 성과의 연계의 이론적 모형으로서 Dyer & Shafer(1998)는 여러 고성과 관행들이 보다 몰입지향적이고 유연한 종업원 (high commitment and high agile employees)으로 종업원 특징을 변모시키며, 이러한 변화가 유연조직(Agile Organization)으로 연결되어 조직 능력(Organizational capability)을 향상시켜 조직성과에 이바지한다고 제안한다.

간략히 이러한 연구경향들을 종합해보면 성과창출의 인과관계를 규명한 선행연구들은

대체로 조직의 인사관리가 다음 세 가지 방향으로 나아가야한다고 본다. 즉, 인사관리는 종업원 성과를 높일 수 있도록 그들의 능력을 향상시키는 방향, 향상된 능력을 발휘할 수 있도록 동기를 부여하는 방향, 실제 직무수행을 할 때 역량을 발휘할 수 있는 방향으로 나아가야한다(Lepak & Snell, 1999). 이러한 세 가지 기능을 향상하는 HRM 체계는 조직구성원이 능력과, 동기와 기회를 발휘할 수 있도록 개개인의 유연성을 증가시키고, 이에 따른 조직의 유연성을 증가시켜 불확실하며 빠르게 변모하는 기업환경에 신속히 대처하게 하여 조직에 경쟁우위를 준다. 결국 최선의 조직성과는 조직이 종업원 숙련과 동기를 향상시키고, 이들이 실제 재량권을 발휘할 수 있도록 변모된 조직구조 및 직무 구조를 통해 나타난다고 본다(Dyer and Reeves, 1995; Bailey, 1993; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Ichniowski et al. 1995; Wright & Boswell, 2002). 종업원 차원에서의 고성과는 결국 각각의 직무를 수행하는 개별 종업원이 그 직무수행에 적합한 기술과 능력, 그 직무역할에 대한 명확한 이해 및 주어진 직무를 잘 수행하고자하는 동기에서 나오므로 HRM의 여러 관행들이 세 가지를 향상하는데 초점이 맞추어져야 한다고 본다. 즉, HRM관행과 성과창출의 연계는 내적 일관성을 갖는 HRM 시스템 세 가지 구성요소 (숙련형성, 동기부여, 참여 기회)의 다양한 상호작용의 결과로 귀결된다.

인사관리시스템과 기업성과의 관계에 있어서 현재까지 연구에서 제기된 세 가지 이슈를 대략적으로 고찰하였다. 실은 이들 이슈는 각기 개별적 차원의 문제가 아니라 상호작용을 하면서 누적된 연구에서 제기된 문제가 어떠한 방향으로 수렴되는가를 보여준다. 'HRM 개념과 측정문제 이슈'와 'HRM 관행과 기업성과 연계의 문제'는 Becker & Gerhart (1996)가 제시한 HRM 분석수준 관점에서 연관된다. '기업성과 개념과 측정문제 이슈' 역시 'HRM 관행과 기업성과 연계의 문제'와 연결된다. 그러므로 이 모든 이슈는 서로서로 연관되어 지어지고 중첩된다.

현재까지의 경험적 연구들은 보편적 관점이 점차 어떤 특정산업(e.g., 자동차; MacDuffie, 1995; 철강; Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1995; 금융업; Delery & Doty, 1996; 철강, 섬유, 의료기기 산업; Appelabume et al., 2000) 및 전체산업 (Huselid 1995)은 물론 국가를 넘어 일반화 할 수 있다는 결과를 보여준다(Bae & Lawler, 2000). 특히 국내에서의 김동배 & 이경묵 (2003) 및 배종석 & 사정혜 (2003) 연구는 고성과관행이 어떻게 기업의 성과창출에 기여하는지를 실증적으로 잘 보여준다. 하지만 여전히 위의 이슈들에 대한 포괄적인 실증 연구는 많이 부족한 상태이며, 특히 방법론적 측면에선 대다수의 연구결과 들이 전통적 통계기법을 (e.g. 회귀분석, 군집분석) 사용하여 연구모형을 분석함으로써 변수들간의 복잡한 연결고리를 동시에 설명할 수 없는 한계를 갖는다. 또한, 회귀분석과 같은 일반적인 선형모델들은 변수들간의 복잡한 연계를 논리적으로 명백하게 제시할 수 없다는 한계로 인해 정확한 성과창출 규명에 많은 어려움이 야기된다. 시스템의 내적 적합성에 대한 총합함수의 가정에 따라 만든 세 가지 종류의 시스템지수를 사용했을 때 상이한 결과가 나온 연구에서 보듯 (김재구 외 2003), 어떤 분석기법을 사용했는가에 따라 결과에 차이가 발생할 수도 있다.

6. 구조방정식을 이용한 새로운 분석방법 시도

앞부분에서 보듯 선행연구의 방법론적 문제점이 많이 거론되었다. 이는 사용한 분석방법의 문제와 밀접한 연관이 있다. 구체적으로 전통적인 분석방법이 어떤 절차를 거쳐 결과에 이르는지를 Snell and Dean(1992)의 연구를 통해 살펴보겠다. 그들은 제조업에서 통합 제조방식과 인적자본에 기반을 둔 인사관행이 성과에 어떤 영향을 끼치는지를 다음 단계로 살펴보았다. 많은 수의 통합 제조방식문항을 각각 AMT, TQM과 JIT 통제 하위차원으로 분류했다. 통합 제조방식의 세 가지 하위차원으로 문항을 분류하는 방법은 주 성분분석을 통한 요인분석이 이용되었다. 요인분석 방식은 또한 여러 인사관행을 숙련, 교육훈련, 평가, 외적 기준에 맞는 보상, 내적 기준에 맞는 보상의 다섯 가지 기능에 따라 분류하는데 이용되었다. 다음 단계로 각각의 하위차원에 속하는 항목을 합산하여 변수로 만드는 것이다. 그런 후 위계적 회귀분석을 통해 통합 제조방식과 인적자본에 기반을 둔 인사관행의 상호작용 효과가 성과에 미치는 영향을 측정하였다.

군집방식을 이용한 소수의 연구를 제외하고는 선행연구의 대부분은 이런 방식을 사용해 결과를 산출해낸다. 척도를 이용할 때는 요인분석을 통하여 같은 요인끼리 묶인 항목을 합산하여 총합척도로 사용하는 반면, 지수를 이용할 때는 연구자가 이론적 모형에 따라 정한 각각의 분류에 따른 항목들을 더하여 사용한다는 차이만 있을 뿐 그 외는 차이가 없다. 이런 방식은 자료를 측정(독립변수 및 종속변수 측정)과 이론테스트(독립변수 및 종속변수와 관계 테스트)의 두 가지 과정으로 분리한다. 그러나 구조방정식을 이용하면 자료를 이렇게 두 가지 방식으로 분리 할 필요 없이 동시적으로 측정과 변수간의 이론적 관계에 대한 테스트를 할 수 있는 장점이 있다. 또한 구성변수(잠재변수)는 그 변수에 속하는 항목들의 최적의 결합으로 형성되기 때문에 어떠한 방식으로 이들 항목을 결합하는가에 대한 많은 논란을 잠재울 수 있다. 그 항목이 속하는 구성변수에 대한 중요도에 따라 구성변수에 대한 비중이 다르기 때문에 동일한 비중으로 합산한 총합지수나 척도가 갖는 단점을 극복할 수 있다. 차세대 분석방법인 구조방정식은 기존 연구에서 사용한 전통적 방법이 갖는 여러 단점을 극복할 수 있는 장점이 있다 (Barclay et.al., 1995).

구조방정식은 직접적인 측정을 통해 얻은 자료들을 이용하여 간접적으로 측정된 변수들 간의 구조적 관계도 모형화할 수 있도록 고안되어 다변량 분석에서 한번에 하나의 관계 외는 모형화 할 수 없는 한계를 극복할 수 있는 장점이 있다. 물론 다변량 분석들 중 일부는 여러 개의 종속변수들을 허용하지만, 종속변수와 독립변수의 관계 설정이라는 관점에서 보면 하나의 관계식으로 이해 될 뿐이다. 그러나 직접적으로 측정되는 변수와 직접적으로 측정되지 않는 측정변수에 의해서 대변되는 잠재변수들 간의 직간접적 인과관계를 분석하는 통계적 기법인 구조방정식은 잠재변수와 잠재변수간의 상호관계, 동시성, 상호관련성을 동시에 고려한 연구모형을 구축할 때 가장 효과적인 기법이다. 이는 현

재 선행연구에서 논의되고 있는 성과에 대한 인과관계 규명의 모델에서 여러 독립변수와 여러 종속변수의 복잡한 상관관계를 한번에 볼 수 있는 가장 적절한 분석기법이다. 이러한 관계를 보기위해 여러 단계의 위계적 회귀분석을 사용할 때 생기는 현실의 변용내지는, 이론과 측정이 뒤엉킨 상태에서 인과모델을 분석하고자 할 때 오는 한계를 극복하는 좋은 방법론이기 때문이다.

전통적 기법에서는 측정오차를 측정과 분리할 수 없지만, 구조방정식은 이 측정오차를 인과관계모형속에서 다룬다는데 있다(Barclay et.al., 1995). 이런 방식으로 측정과 이론에 있을법한 오차를 구조방정식은 직접적으로 명시할 수 있고 다룰 수 있다. 종종 측정오차는 변수들의 관계를 추정할 때, 그 예측치를 과소/과도 하게 왜곡할 수 있어 문제점으로 대두된다. 흔히 발생 할 수 있는 변수끼리의 직접/간접 효과, 적은 샘플자료, 다중공선성 문제 등의 문제로 발생할 수 있는 오차를 전통적인 통계방식으로는 다룰 수 없다(Fornell, et.al., 1990). 그러나 구조방정식은 측정모형에서나 이론구조에서나 모두 오차를 다룰 수 있다. 오차가 정확히 나타나므로, 구성변수들은 각각 항목사이의 실질적인 구조를 좀 더 명확히 표시하여 통계검정력을 높일 수 있는 장점이 있다.

축적된 선행연구를 통해 몰입타입의 인적자원관리가 조직의 성과 창출에 공헌함을 알 수 있다, 이제 연구는 단순한 결과분석 차원을 넘어 성과창출의 복잡한 메카니즘을 규명하는데로 옮겨가야한다. 현 단계 연구의 방향도 실증적 자료 분석에 있어 이론에 기반을 둔 방법론적 엄밀성에 초점이 맞추어져 있다(Gerhart et al., 2000; Huselid & Becker, 2000). 엄격하고 정확한 분석방법이 요청되는 상황에서 구조방정식을 이용하는 것은 실질적인 함의를 가진다고 본다.

7. 연구가설

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설들을 제시한다.

가설 1: 동태적 기업환경일수록 몰입지향적 인적자원관리 정책을 기업의 인사 정책으로 삼는다.

가설 2: 몰입지향적 인적자원관리 정책을 채택하는 기업일수록 실제 기업에서 실행하고 있는 인사관행도 이 방향을 지향한다.

2-1: 몰입지향적 인적자원관리 정책은 숙련형성 관행들을 증가한다.

2-2: 몰입지향적 인적자원관리 정책은 동기부여 관행들을 증가한다.

2-3: 몰입지향적 인적자원관리 정책은 참여기회 관행들을 증가한다.

가설 3: 숙련형성, 동기부여, 참여 기회관행들의 증가는 이직율을 낮추는데 기여한다.

- 3-1: 숙련형성 관행들의 증가는 이직율을 낮춘다.
- 3-2: 동기부여 관행들의 증가는 이직율을 낮춘다.
- 3-3: 참여기회 관행들의 증가는 이직율을 낮춘다.

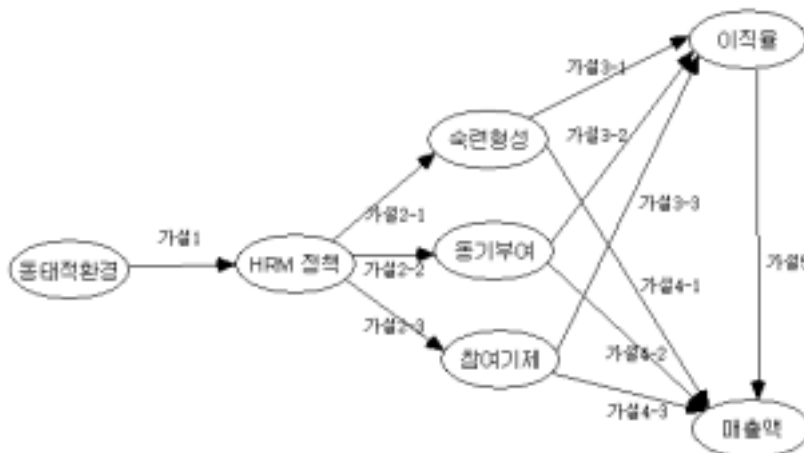
가설 4: 숙련형성, 동기부여, 참여 기회관행들의 증가는 종업원 성과(인당 매출액)를 높인다.

- 4-1: 숙련형성 관행들의 증가는 인당 매출액을 높인다.
- 4-2: 동기부여 관행들의 증가는 인당 매출액을 높인다.
- 4-3: 참여 기회관행들의 증가는 인당 매출액을 높인다.

가설 5: 낮은 이직율은 종업원 성과 (인당 매출액)를 높인다. 즉 높은 이직율은 인당 매출액을 감소시킨다.

이상에서 설명된 가설들을 중심으로 한 연구모형은 <그림 4>와 같다. 이 연구모형은 고성과 인사관행과 성과와의 인과관계 뿐 아니라, 동태적 기업환경과 몰입지향적 인적자원정책과의 관련성 그리고 인사정책과 인사관행과의 연관성을 포함한 종합적인 이론모형이다. 이 이론모형을 자료분석을 통한 가설을 검증하여 실증하는데 있다.

<그림 4> 연구모형: 기업환경, HRM정책 및 SHRM 시스템과 성과와의 연계 구조



III. 자료 및 변수 측정

1. 자료

한국노동연구원이 2003년에 실시한 「2003년도 사업체 인적자원관리 실태조사」 자료를 본 연구에서 사용하였다. 이는 통계청의 『전국사업체기초통계조사』의 사업체 분포를 기준으로 하여, 『고용보험DB』에 기재된 사업체에서 사업체규모 및 산업대분류에 따라 층화표본추출법으로 얻은 총 2,275개 사업장을 표본으로 한 것이다. 자료 분석을 위해서는 주로 2003년도 『사업체 인적자원관리 실태조사』 자료를 주로 의존하였으며, 종속변수 측정을 위해 이 자료와 함께 제시된 한신평의 재무정보자료를 이용하였다. 설문에 응답한 2275 사업체 중에서, 비정규직 및 임금교섭실태자료 등 기타자료를 제외하고 인사담당자로부터 인사관리자용 설문지가 회수된 사업장중 제조업이라고 응답한 사례는 모두 637개이다. 그 중 변수의 결측치가 존재하는 표본을 제외하여 최종적으로 470개를 연구표본으로 사용하였다. 총 470개 사업장의 업종별 분포, 정규직 종업원 수, 노조 유무, 사업지속년도, 해외시장비율 등 주요 특성별 분포는 <표 2>와 같다.

제조업 업종분류

제조업 업종분류는 표준산업분류 중분류를 기준으로 나누었지만, 유사한 업종을 통합하여 모두 5집단으로 나누었다.

1. 경공업에는 음식료품 제조업 (15), 담배 제조업 (16), 섬유제품 제조업(봉제제외)(17), 4는 ' 봉제의복 및 모피제품 제조업(18), 가죽, 가방 및 신발 제조업 (19), 목재 및 나무 제품 제조업 (20), 펄프, 종이 및 종이제품 제조업 (21), 출판, 인쇄 및 기록 매체 제조업 (22), 가구 및 기타 제품 제조업(36)이 포함된다.
2. 화학공업에는 코크스, 석유정제품 및 핵연료 제조업(23), 화합물 및 화학제품 제조업(24), 고무 및 플라스틱 제품 제조업(25), 비금속광물 제조업(26), 그리고 재생용 가공원료 생산업(36)이 포함된다.
3. 금속기계공업은 제1차 금속산업(27), 조립금속제품 제조업(28), 기타 기계 및 장비 제조업(29)을 포함한다.
4. 전기전자공업에는 컴퓨터 및 사무용기기 제조업(30), 기타 전기기계 및 전기변환장

치 제조업(31), 전자부품, 영상, 음향 및 통신장비 제조업(32), 그리고 의료, 정밀 광학 기기 및 시계 제조업(33)이 포함된다.

5. 자동차공업에는 자동차 및 트레일러 제조업(34)과 기타운송장비 제조업(35)이 포함된다.

<표 2> 표본 사업체의 특성

구분	범주	표본기업	
		숫자	비율
제조업중산업분류	경공업	158	33.6%
	화학공업	99	21.1%
	금속기계공업	94	20.0%
	전기전자공업	79	16.8%
	자동차공업	40	8.5%
	총계	470	100.0
사업체규모 (정규직종업원수)	100명 이하	161	34.3%
	101 - 299명	167	35.5%
	300 - 499명	59	12.6%
	500명 이상	83	17.7%
	총계	470	100.0
사업체규모 (정규직종업원수)	300명 이하	328	69.8%
	300명 이상	142	30.2%
	총계	470	100.0
노동조합(해당사업장)	노조	208	44.3%
	무노조	258	54.9%
	총계	466	99.1%
사업지속년수	10년 미만	71	15.1%
	10-19년	122	26.0%
	20-29년	99	21.1%
	30년 이상	135	28.7%
	총계	427	90.9%
해외시장비율	50% 미만	338	71.9%
	50% 이상	132	28.1%
	총계	470	100.0

2. 변수 측정

(1) 동태적 기업환경

기업의 경영환경의 동태적 측면을 기업의 경쟁 환경변화, 제품시장 특징, 및 경쟁전략

세 차원으로 보고, 동태적 기업환경을 다음 세 가지 변수로 측정했다. 1) 제품시장/서비스 시장에서의 변화를 기업 경쟁환경의 변화 정도로 파악한 지수이다. 2) 제품시장 특징 지수는 주력제품이 다양하고 기술을 바탕으로 한 고품질의 제품인가를 측정한 지수이다. 3) 경쟁 전략지수는 시장에서의 전략이 공격적 시장전략인가-안정적 시장전략인가의 특성으로 파악했다.

1) 지난 3년간 주력 제품/서비스 시장에서의 변화를 측정한 변수 'comenv'를 사용했다. 이는 '경쟁기업의 숫자', '기존 제품/서비스 수정 및 변화', '신제품/서비스 개발과 도입', '제품/서비스의 수요', '품질의 중요성'의 다섯 항목에 관하여 5점 척도로 측정한 것으로 이 들 항목의 요인 값을 사용하였다.

2) 제품시장 특징 지수는 제품의 품질, 제품품목의 다양성, 신상품 개발의 속도, 기술력 우수 등 4 개 항목의 요인 값을 사용하였다.

3) 경쟁전략지수는 신제품/서비스를 먼저 제공하려는 공격적 시장 대응(값 4), 먼저 주도하진 않지만 따라잡으려는 조심스러운 시장 대응 (값 3), 기존의 안정적 시장을 고수하려는 대응 (값 2), 위 세 가지 전략이 아닌 무전략일 때 (값 1)을 부여하여 측정한 지수다.

(2) 몰입지향적 인사정책

인사관리의 전반적 특징을 나타내는 다음의 5항목을 몰입 지향적 인사정책변수로 설정하였다. 종업원의 몰입/충성심 유도 정도, 장기고용을 통한 내부육성 정도, 정규직 사원 활용 정도, 팀 중심의 인사관리, 장기적 육성과 개발 지향의 인사관리의 5항목은 구체적인 관행 보다는 개개 사업장의 인사관리 정책의 방향을 묻는 항목이므로 이를 조직이 지향하는 정책의 지표로 삼았다. 이 변수는 조직의 몰입지향적 인사정책을 총체적으로 반영하는 지수로 동태적 기업환경과 몰입지향적 인사정책의 세 가지 기제인 숙련형성, 동기부여, 참여기제를 매개하는 변수로 설정했다. 이 변수를 통해 구체적인 인사관행이 이런 인사 정책방향과 얼마나 연관이 되는지를 측정했다.

(3) 고성능 인사관행 측정

인사관리시스템을 구성하는 세 가지 하위요소는 선행연구에 근거한 숙련형성, 동기부여, 참여 기회로 나누어 측정하였다.

1) 숙련형성

숙련형성 잠재변수에 들어갈 지표는 4 가지이다. 종업원 역량을 개발하는 ‘숙련형성’변수의 주요한 기준은 신중한 사원선발과 지속적인 체계적인 훈련이 조직에서 이루어지는지 여부와 숙련된 종업원을 조직에 계속 유지하기위한 경력개발 및 내부노동시장이 존재하는가의 종합적인 차원에서 측정된 변수이다. 사원선발은 신입사원 선발의 신중함을 측정된 변수로 적성검사, 인성검사, 필기시험, 면접, 실기테스트, 평정센타를 모두 합산한 점수이다. 즉 이중 하나를 사용하는 사업장은 1점이 주어지고, 모두 사용한 사업장은 6점이 주어진다. 체계적인 훈련은 교육훈련전담 파트너가 있는가, 2002년에 다기능 훈련을 실시했는지의 여부, 2002년에 교육훈련을 실시했는지의 여부, 계획적인 현장훈련(OJT)을 실시했는지 등 4개 항목을 표준화하여 합산한 평균이다. 교육훈련전담 파트너가 있는가는 3점 척도 항목으로 전담부서가 있다면 3점, 전담부서는 없지만 전담자가 있다면 2점, 둘 다 없으면 1점이 주어지도록 변수전환을 하여 사용했다. 나머지 세 항목은 모두 더미변수이다 (실시=1, 실시하지 않음=0로 전환). 경력개발 존재하는가의 여부는 경력개발을 위한 상담실시 여부와 전문직을 위한 복수경로 존재 여부항목의 합산하여 측정했다. 내부노동시장이 존재하는가의 여부는 사내공모제 실시여부와 사내공모를 통해 충원된 비율 두 항목을 표준화하여 합산한 평균이다. 이상 4 지표를 모두 표준화하여 분석에 사용했다.

2) 동기부여

인사고과는 종업원에 대한 금전적 보상과 신분보상을 결정하는 가장 중요한 기준으로 이를 통하여 각자의 능력과 성과를 평가함으로써 동기부여의 효과적인 수단으로 활용될 수 있는 인사관행이다. (Cleveland, Murphy & Williams, 1989). 따라서 동기부여 변수는 성과평가에 대한 항목들과 금전적 보상에 대한 항목들로 측정했다. 성과평가에 대한 변수는 다음 세 가지로 측정했다. ‘인사고과비중’은 정기적인 인사고과를 받고 있는 근로자의 비중을 말하며, ‘팀 평가’는 개인별 인사고과에서 팀 평가가 반영되는 비율을 말한다. ‘개인별 성과비중’은 업적평가 점수 중 객관적 성과평가가 업적평가에 반영되는 비율로 측정했다. 금전적 보상에 대한 변수는 일반사원이 인사고과에 따라 차등지급되는 임금이 전체 연봉에서 차지하는 비중 중 기본급 차등 및 기본급외 차등, 그리고 연봉제 실시 여부 (더미변수)에 관한 세 항목의 표준화 값 평균으로 측정했다. 인사고과에 관한 항목들과 금전적보상에 관한 항목 모두 표준화 값으로 변화시킨 후 동기부여 잠재변수에 관한 지표로 사용하였다.

3) 참여기회

참여기회는 직접 참가하는 항목들로만 측정했다. ‘작업자율’은 사업장의 대표적 작업단위가 업무량, 업무수행방식, 업무속도, 업무시간, 팀(반)원간 업무배분, 팀(반)내 로테이션 등에 있어 자율권을 갖는 것을 5점 척도로 측정한 것을 합산하여 평균한 지수이다. ‘자율인사’는 작업단위가 갖는 인사자율권을 말한다. 팀(반)원 훈련, 신입팀(반)원채용, 팀(반)원 인사고과, 팀(반)원의 임금등을 어느정도 자율적으로 작업단위내에서 결정할 수 있는가를 측정한 지수이며 이들 네 항목에 대한 합산평균을 사용했다. ‘고객자율’은 실제 일선 근로자가 외부고객과 직접 접촉하거나 고객관련 업무를 담당하고 있는가를 5점 척도로 측정한 것을 합산해 평균하였다. 세 지수 모두 표준화 값을 지표로 사용하였다.

(4) 기업성과

1) 이직율

종속변수로 사용한 것은 종업원의 행위변수인 이직율을 선택했다. 이직은 조직몰입, 개인의 직무수행성과 등과 함께 전통적으로 인적자원관리 연구에서 주요 종속변수로 사용되어 왔으며 위 연구 모형에서 밝힌 인당매출액 성과를 연결 하는 매개 변수로도 사용되었다. 이것을 택한 이유는 보편적 인사관행이 성과를 내고 있다는 여러 실증 연구가 있지만 구체적으로 어떤 경로를 통해 성과를 내고 있는지는 아직 명확히 밝혀지지 않았다. 이 분야의 선행연구로는 Huselid(1995)의 연구가 있지만 그의 연구는 단순히 이직율을 매개로 회사 차원의 성과와 연관이 있다는 결과를 내놓았지만 분석단위가 사업장차원이 아닌 기업의 성과이기 때문에 여러가지 영향을 끼칠 수 있는 매개변수를 테스트하지 않았다는 비난을 면치 못한다. 그러므로 구체적으로 어떤 경로를 거쳐 이직율이 가치 창출에 기여하는지는 여전히 의문점으로 남는다.

최근 이에 관한 연구로는 Gardner et al.(2001)이 발표한 논문에 인사관리의 직접적 영향의 결과로 반영된 직무만족과 조직몰입이 이직율을 낮춘다는 결과가 있다. 그들의 연구는 조직에서 사용하는 인사관행들이 어떻게 성과에 영향을 끼치는지를 직접적 인사관리의 성과를 반영할 수 있는 직무만족과 조직몰입이라는 매개변수를 이용해, 이들이 어떻게 이직율이나 결근율등에 영향을 줄 수 있는지를, 기타 외부적인 변수들이 성과의 영향을 줄 수 있는 가능성을 최소화한 동질적인 분석단위 (음식료품 제조업 사업장)를 사용해 측정했다. 그러므로 이 변수는 인사관행과 기업성과를 연결하는 중요한 연결고리 역할을 한다. 이직율은 월평균 이직율을 사용했으며 정규분포에 근접하도록 로그값을 취했다.

2) 인당매출액

노동생산성의 지표인 인당매출액을 기업성과를 나타내는 종속변수로 사용하였다. 1인당 매출액은 한신평의 재무정보 자료에서 추출한 기업 매출액을 기업 전체 종업원 수로 나눈 후 정규분포에 근접시키기 위해 로그값으로 전환하였다.

(5) 통제변수

이직율과 인당매출액에 영향을 줄 수 있는 주요 상황 변수들을 대상으로 t-test, 나일원분산분석을 실시했는데, 유의한 결과는 이들 변수들 (업종분류, 기업의 상황적 변수 주력제품/서비스의 해외시장 비율등)에서는 나오지 않았고 사업장규모 (설문지에서 측정된 사업장 정규직 근로자 숫자)에는 유의한 차이를 보였다. 사업장 규모라는 통제변수가 두 집단간의 실제 차이를 발생시키지는 보려고 자료를 두 부류로 나누었다. 사업장 규모가 300 미만인 업체는 0의 값을 부여하고 사업장 규모가 300 이상인 업체는 1의 값을 부여해서 두 개의 자료로 나눈 다음에 연구모형을 분석했는데 모형의 적합성이나 유효성이 두 모형간 차이가 있는지를 보았다. 이 둘의 모형은 전체적인 통합모형과 기본적인 결과가 크게 다르지 않아 본 연구논문에서는 통합한 결과만 제출하였다.

IV. 분석결과

가설의 검정에는 공변량 구조분석을 실시하였다. Arbuckle과 Werner박사에 의해 개발된 Amos(Analysis of MOment Structure)라는 컴퓨터 프로그램으로 공변량 구조분석을 하였다(김계수, 2004). 모형검정을 위한 입력자료는 원자료의 공분산관계자료를 이용하였다.

1. 측정 및 척도에 대한 평가

각 구성개념(잠재변수)의 하위변수에 대한 단일차원성(unidimensionality)여부를 판단하기 위해 사각회전 방법에 의한 요인분석을 통한 타당성검정을 하였다. 측정도구에 대한 신뢰도를 측정하기 위하여 Cronbach's Alpha를 사용한 신뢰성분석 통해 내적일관성 여부를 판단하였다. 요인분석과 신뢰성 분석을 한 후 구성개념별로 AMOS에서 확인요인분석을 실시하였다. 각 구성개념의 적합성여부는 요인분석의 적합도 지수를 통해 평가했다. 이들 결과를 <표 3>에 나타내었다.

<표 3> 요인분석과 신뢰성분석 결과

구성개념*	측정지표*	요인분석결과*	신뢰도계수 (a값)*	GFI	AGFI	RMR	χ^2	p
동태적환경	경쟁환경 (5) 제품특징 (4) 기업전략 (1)	세 개 변수 모두 요인 부하량 0.68 넘음	0.56	0.981	0.887	0.056	13.758	0.000
HRM 정책	HRM 정책(5)	5항목 모두 요인 부하량 0.5 넘음	0.62	0.986	0.958	0.073	16.669	0.05
숙련형성	사원선발(6) 교육훈련(4) 경력개발(2) 내부노동시장(2)	네 개 변수 모두 요인 부하량 0.57 넘음	0.53	0.999	0.996	0.011	0.820	0.664
동기부여	인사고과비중(1) 개인별 성과비중(1) 팀 평가(1) 급진적 보상(3)	네 개 변수 모두 요인 부하량 0.6 넘음	0.50	0.995	0.974	0.027	4.974	0.083
참여기회	작업자율(6) 자율인사(4) 고객자율(2)	세 개 변수 모두 요인 부하량 0.5 넘음	0.58	0.996	0.974	0.026	3.055	0.080

주: * 항목별로 결측치가 조금 있어 각 구성개념별 사례 수는 조금씩 다르다.

*()는 항목 수

*요인분석결과는 각 구성개념별 하위차원변수에 대한 분석결과이다. 요인 부하량은 변수별로 가장 적은 요인부하량을 기준으로 나타냈다. 이들 하위차원변수에 속하는 항목은 측정지표()안에 명시했다. 즉 동태적 환경은 세 개의 하위변수로 나눌 수 있으며, 그중 하나인 '경쟁환경'변수엔 5개 항목이 있다. 이들 하위차원에 속하는 변수가 두개 이상 일 때는 요인분석을 하여 각 차원에 속하지 않는 변수는 제거한 후 사용하였다.

*표준화된 값이다.

<표 3>에서 보듯 전반적인 요인 분석과 신뢰성 분석결과는 최소한의 결과를 충족시킨다. 이들 구성개념에 속하는 변수들이 모두 단일차원을 나타내는지 요인분석의 적합도 지수를 통해 평가해보면 동태적 환경의 p값을 제외하고는 모두 만족스러웠다. 동태적 환경개념도 p값을 제외한 나머지 적합도지수가 좋으므로 모든 항목들을 사용하기로 했다. 이상의 결과를 바탕으로 이들 구성개념과 이를 측정하는 모든 지표를 사용하기로 했다.

2. 주요 구성개념간 평균과 표준편차 및 상관관계는 <표 4>와 같다.

<표 4> 주요 구성개념간 평균과 표준편차 및 상관관계분석결과

구성개념	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1동태적환경	1.03	0.71	1						
2 HRM 정책	4.76	0.89	.159**	1					
3숙련형성	0.00	0.65	.243**	.113*	1				
4동기부여	0.07	0.63	.147**	.006	.357**	1			
5참여기제	0.04	0.73	.140**	.074	.281**	.207**	1		
6이직율	1.09	0.11	-.071	-.084	-.085	-.067	-.082	1	
7인당매출액	5.41	0.33	.058	.089	.295**	.198**	.111**	-.081	1

주: * p < 0.05, ** p < 0.01

위의 상관관계 표에서 보면 몇 가지 패턴이 나타남을 볼 수 있다. 동태적환경은 다른 모든 독립변수와 높은 상관관계가 있다. HRM 정책은 숙련형성을 제외하고는 다른 구성변수와 별다른 상관관계가 없으며, 인적자원관리의 세 차원인 숙련형성, 동기부여 및 참여기제는 서로 밀접한 상관관계가 있다. 모든 변수들이 이직율이란 종속변수와 상관관계가 없는 반면, 이들 대다수의 변수들은 인당매출액과는 서로 유의한 상관관계를 보인다.

3. 구조모형들의 적합도 검증

1) 모형의 인정평가

모형이 가치있는 모형인지를 평가하는 모형의 인정과정의 문제점은 없었다. 경로계수의 표준오차가 매우 큰 경우 (일반적인 기준 2.5 이상의 값), 오차의 분산이 마이너스 (Negative Error Variance)이거나 추정치가 이상하게 큰 경우(Heywoodcase) 혹은 추정된 상관계수가 매우 큰 경우 (1에 가까운 경우)는 없었다.

2) 모형의 적합도 평가

모형의 전체적인 구조모형(overall model)을 검증한 결과 측정적합도평가 대부분의 적합도 지수들이 각각에 제시된 기준들에 비추어 모형의 적합성을 보여준다. $\chi^2=411.901$, 자유도 (d.f)=180, P값= 0.000, GFI=0.917, AGFI= 0.893, RMR=0.082 즉 χ^2 적합지수를 제외한 대부분의 적합도지수들이 연구모형과 경험자료간의 일치성을 제시하고 있다. 표본크기에 따른 χ^2 값의 민감성을 고려할 때 0.05 미만이라도 다른 지수들이 양호하면 모형은 양호한 것으로 판단한다. 전체적인 모형을 향상시키기 위해서 초기연구모형에서 중요하지 않다고 판정된 두개의 경로계수 (동기부여->이직율, 참여기제->이직율)을 제거한 후 다시 분석을 시도하였다. <표 5>는 이에 대한 적합도 지수들을 보여준다. 어떤 의미 있는

차이도 수정연구모형의 적합도 지수에서 발견되지 않는다. 따라서 초기연구모형을 사용하여 분석결과를 제시하였다

<표 5> 수정모형의 적합도 평가 결과

	χ^2	df	P	RMSEA	GFI	AGFI	Q값
초기연구모형	411.901	180	0.000	0.052	0.917	0.893	2.288
수정연구모형	413.026	182	0.000	0.052	0.917	0.894	2.269
모형 1: 모형2	1.125	2	-	-	-	-	-

주: RMSEA=Root mean square error of approximation(근사오차제곱평균의 제곱근): 0.05~0.08 양호함
 GFI=Goodness of fit Index(적합도지수): 0.9이상이면 양호, AGFI= Adjusted Goodness of fit Index(수정적합도지수) :0.9이상이면 양호

5. 연구가설의 검증

<표 6>은 연구가설과 관련된 경로계수의 추정치(regression weights) 및 이의 표준오차 추정치와 C.R값(t값) 및 표준화된 해(standardized solution)와 가설에 대한 검증결과를 제시하였다.

<표 6> 연구모형에 대한 모수추정결과*

가설	경로	가설 방향	추정치	표준화된 추정치	표준오차	C.R.	P**	가설검증
가설1	동태적환경-->HRM 정책	+	0.451	0.378	0.105	4.294	0.000	채택
가설2-1	HRM 정책-->숙련형성	+	0.148	0.341	0.040	3.683	0.000	채택
가설2-2	HRM 정책-->동기부여	+	0.095	0.162	0.047	2.017	0.000	채택
가설2-3	HRM 정책-->참여기회	+	0.254	0.236	0.070	3.632	0.001	채택
가설3-1	숙련형성-->이직율	-	-0.038	-0.165	0.019	-1.987	0.024	채택
가설3-2	동기부여-->이직율	-	-0.007	-0.044	0.015	-0.512	0.305	기각
가설3-3	참여기회-->이직율	-	-0.006	-0.065	0.006	-0.936	0.175	기각
가설4-1	숙련형성-->매출액	+	0.318	0.035	0.075	4.264	0.000	채택
가설4-2	동기부여-->매출액	+	0.124	0.180	0.047	2.656	0.008	채택
가설4-3	참여기회-->매출액	+	0.013	0.035	0.019	0.688	0.246	기각
가설5	이직율 -->매출액	-	-0.109	-0.027	0.255	-0.429	0.334	기각

주: * 표의 간결성을 위하여 변수의 변량/공변량 및 추정오차는 표시하지 않았다.
 ** AMOS 출력에서는 p값을 계산해 주지만 양측검정을 전제로 계산이 되어있기 때문에 모든 가설의 경우 단측검정을 적용해야 하므로 p값을 1/2로 줄여 보고 했다.

모두 11개의 가설검증결과 7개가 채택되고 4개는 기각되었다. 비록 기각된 가설일지라도 그 가설의 방향은 모두 예측한대로다. 동태적 환경은 몰입형 HRM 정책에 중요한 영향을 미치며, 몰입지향적 HRM 정책은 조직의 숙련형성과 동기부여 및 참여기회관행을 내재화하는데 실질적으로 기여한다. 그리고 숙련형성은 이직율을 낮추는데 유의한 영향을 미친다. 하지만 동기부여와 참여기회는 이직율은 낮추지만 그 정도는 미미한 편이다. 따라서 이 두기제가 이직율은 낮춘다는 가설은 기각되었다. 이들 세 기제중 숙련형성과 동기부여기제는 인당매출액을 향상시키는데 중요한 영향을 미치지만 참여기회는 긍정적인 영향을 미치지만 유의할 정도는 아니다. 세 기제중 숙련형성 기제는 이직율과 인당매출액 모두에 유의한 영향을 끼치는 반면에 동기부여는 이직율보다는 인당매출액에 미치는 영향이 큰 편이며, 참여기회는 이직율과 인당매출액 모두에 별 영향을 주지않는점은 흥미로운 발견이다. 즉 세 기제가 이들 성과에 미치는 영향력 정도가 각각 다르다는 것이다. 참여기회의 성과에 대한 미미한 영향은 예상치 못한 결과이다. 이는 이 연구가 특히 제조업 일반 종업원에 대한 인사관행들을 다루었으며 그 중에서도 참여기회관행은 작업장에서의 직접적 참여를 대상으로한 항목들이기 때문에 성과에 중요한 영향을 미치리라 예측했었다. 숙련형성이 이직율을 낮출뿐아니라 직접적으로 인당 매출액을 높일 수 있다는 사실의 발견은 종업원 숙련을 향상시키는 체계적인 인사관행의 도입이 무엇보다 중요함을 시사한다.

직접적인 행위기체인 이직율에 기여하는 바는 크지 않고 인당매출액을 숙련형성과 동기부여가 향상시키는 것은 또 다른 흥미로운 발견이다. 높은 이직율은 매출액에 부정적인 영향을 미친다는 예측한 결과를 가져왔지만 유의한 영향을 끼치지 못했다. 성과와의 관련성을 직접연관이 있는 이직율을 통해 인당매출액을 불러는 두 가설이 기각되었고 또한 이직율이 인당매출액에 별 영향을 끼치지 못하여 성과창출가정에 있어 이직율은 별 다른 매개역할을 하지 못하는 것으로 본 연구결과에서 나타났다. 이는 기존의 선행연구에서 밝혀진 고성과 관행의 이직율에 대한 긍정적인 영향 및 이를 통한 조직 및 재정성과의 기여라는 연구결과와 상반된 결과이다. 따라서 숙련형성, 동기부여 및 참여기회관행들이 이들의 직접적인 결과변수인 이직율에는 별 다른 영향을 미치지 못하고 직접적 인과의 연계가 먼 인당 매출액의 증가에 영향을 미친다는 것은 전혀 예측하지 못한 결과이다. 이와 관련된 두 가지 이유를 생각해 볼 수 있겠다. 하나는 <표 6>에서 볼 수 있듯이 이직율과 기타 다른 구성개념과 상관관계가 유의한 수준의 결과가 하나도 없었다. 이 이유에 대해선 앞으로 좀 더 심도 있는 자료분석을 통해 이에 대한 고찰이 필요하다. 두 번째 이유는 한국시장이 미국과 달리 노동시장의 공급이 수요를 초과하는 상황에서 몰입지향적 인적자원관리 인사정책의 추구 및 실제 이들 관행의 도입은 이직율에 별다른 영향을 미치지 못할 수도 있다. 추후 이직율에 영향을 미치는 통제변수를 고려한 모형을 가지고 분석을하여 결과를 비교하는 것도 의미가 있을 것이다.⁷⁾

7) 이직율의 미미한 영향에 대한 결과에 대해 노동시장의 탄력성을 제시해준 이동명(명지대 교수) 세미나 참석자에게 고마움을 표시한다.

V. 연구 결과의 의미와 향후 연구방향

구조방정식을 이용하여 기존연구에서 많이 논란이 되고 있는 문제점들을 고려하여 실증분석을 시도했다. 몇 가지 의미 있는 결과가 나왔으며 대체로 가설의 모든 방향은 유의하진 않아도 선행연구에서 제시하고 있는 방향성과 일치함을 볼 수 있었다. 즉, 기존연구에서 제기된 성과를 낳는 기본 메카니즘인 숙련형성기제, 동기부여 기제, 참여기회기제의 긍정적 영향이 적어도 제조업 일반 종업원들을 대상으로한 사업장 차원연구에서는 실증적인 증거가 된 셈이다. 그동안 논란이 제기된 무엇이 HRM 관행인가의 문제는 보다 상위차원인 몰입지향적 인적자원관리라는 보편적 원리를 적용한 관행이면 성과를 낳을 수 있음이 국내에서도 증거가 된 셈이다. 그리고 이에 대한 측정방법의 문제 또한 새로운 분석방법을 이용함으로써 해결되었으며 동시에 개별 변수간의 복잡한 인과관계를 살필 수 있어 성과를 낳는 메카니즘에 대한 규명에 한층 진전된 연구결과를 제시한 함의가 있다. 또한 성과변수 측정에 있어서 다양한 성과를 동시에 측정하여(설문지를 바탕으로 한 이직율과 객관적 기업자료를 바탕으로 한 인당 매출액) 그들의 역동적 관계를 살핌으로서 이 방면에 제기된 방법론상의 논란에 조금이나마 공헌을 하였다. 또한 동태적 기업환경은 몰입지향적 인사정책을 채택하는데 직접적인 영향을 미치며, 실제 이런 정책의 추구가 종업원 몰입을 유도하는 인사관행에 중요한 영향을 미침이 증명되었다. 이로서 본 연구논문이 국내외를 막론하고 전략적 인적자원관리 분야에서 처음으로 시도한 포괄적인 연구모형 (기업환경과 그에 대응하는 조직의 인사정책 및 이를 바탕으로 한 구체적 관행실시와 다양한 성과와의 인과적 연계)를 구조방정식을 통해 한번에 이들 변수의 다양한 관계를 실증적으로 고찰했다는데 학문적 함의가 크다고 할 수 있다. 실무적인 시사점은 아직 노사관계가 안정되지 못한 한국의 제조업분야에서 성과를 유도하기위해선 종업원 몰입을 유도하는 인적자원관리 시스템을 도입할 필요성을 이론에 바탕을 둔 실증분석을 통해 보여주었다는데 있다. 몰입지향적 인적자원관리 시스템의 도입은 종업원에게는 숙련형성의 기회를 통한 자기계발 기회와 그들의 노력에 대한 보상과 직접 작업장 참여를 통한 권리의 신장과 직무에 대한 만족을 줄 수 있다는 점에서 경영자에게는 이 시스템이 직접적으로 성과를 높임으로써 I(특히 인당 매출액의 증가) 노사 모두에게 윈윈게임으로 작용한다.

그러나 본 연구논문은 몇가지 한계를 가지고 있다. 주어진 자료가 포괄적으로 현재 한국사업장에서 실행하고 있는 여러 인사관행을 다루고 있지만, 이차자료라는 점에서 연구자가 활용하고자하는 문항들을 충분히 갖고있지 못하다. 따라서 인사관행의 직접적인 결과변수인 종업원만족이나 태도에 관한 구성변수를 측정할 수 없었다. 완벽한 연구모형으로는 한 기업의 HRM 정책에 영향을 끼치는 선행변수들 (경쟁환경 격화, 제품시장특징, 기업전략 등)및 HRM 정책에 따른 HRM 관행 및 이것이 종업원 심리에 끼치는 영향측정 (조직 몰입, 직무만족 등) 및 행위결과 (이직율, 결근율) 및 생산성과 재무성과 변수까

지를 포함한 포괄적인 모형이 분석되어야 한다. 그러나 이 많은 변수를 측정하고 포함시키는 것은 본 설문지의 범위를 벗어난다. 중요한 HRM의 결과변수인 종업원에 대한 심리 변수가 빠진 한계가 있다. 하지만 선행연구는(Appelbaum et al. (2000), Gardner et al. (2001) 이런 심리적 변수는 고성과 관행의 도입으로 유의한 정의 영향을 보인다는 결과 및 특히 Gardner et al. (2001)의 연구결과는 조직 몰입, 직무만족 변수가 직접적으로 이 직율을 낮춘다는 실증연구가 있다. 국내에서의 이와 관련된 실증 연구는 김동배& 이경목 (2003)의 논문에 잘 나와있다. 그들의 연구는 고성과관행이 어떻게 종업원 개인의 태도 및 행위를 변화시켜 작업장 성과를 높이는가를 실증적으로 잘 보여준다. 그들의 연구결과는 작업장 수준의 참여가 근로자의 직무만족을 증진시키며, 이는 결국 조직몰입의 증대와 연관이 있다는 가설을 증명한다. 이러한 선행연구를 바탕으로 고성과 관행의 도입은 종업원 심리에 긍정적 영향을 끼친다는 암묵적 전제하에 본 논문의 연구가설을 도출했다.

또한 인사관행의 분석단위는 사업장이지만 인당매출액에 관한 자료는 한신평자료를 이용하였기 때문에 (기업단위가 분석수준) 완전히 신뢰할 수 있는 객관적 성과평가라고 하기엔 무리가 있다. 역인과성문제를 고려할 때 좀 더 완전한 인과관계의 검증을 위하여는 횡단분석이 아닌 다년간의 패널자료를 통한 종단적 연구를 실행하여야하지만 그러지를 못했다. 그리고 통제변수에 대한 심도있는 고찰이 부족했다. 실제 규모가 큰 사업장이나 노조가 있는 경우, 사업장 연령이 10년미만인 기업들에서 매출액에 대한 유의한 차이가 있었지만 실제 분석에는 사업장 규모를 고려한 비교 연구모형만 분석하였다. 이들 변수를 모두 고려한 연구모형을 개발한다면 좀 더 다른 결과가 나오지 않을까한다. 다양한 모형 비교를 통해 좀 더 적합한 모형을 찾아야 할 것이다. 또한 다른 다변량기법과의 비교를 통한 결과의 차이를 규명하는 것도(예; 구조방정식뿐 아니라 회귀분석을 함께 병행한다던지, 구조모형 뿐 아니라 경로모형과의 비교 등) 좋은 연구방법론이라 할 수 있겠다. 앞으로 후속연구가 계속된다면 이런 한계를 보완해서 좀 더 나은 연구가 되도록 고려할 것이다.

참고문헌

- 김계수. 『AMOS 구조방정식 모형분석』 SPSS 아카데미, (2004).
- 김동배 · 이경목. 『근로자 참여의 영향요인과 성과』 한국노동연구원, (2003).
- 김재구 · 임상훈 · 김동배. 「인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구」. 『인사관리연구』 27권 3호, (2003) pp. 31-54.
- 김재구 · 임상훈 · 김동배. 「인사관리시스템과 경영성과-제조업 생산직을 중심으로」. 『제1회 사업체패널 학술대회: 한국 기업의 인적자원관리와 노사관계 세미나』. 한국노동연구원, (2003).
- 김동배 · 임상훈 · 김재구. 「인사관리시스템의 선행요인에 대한 탐색적 연구: 사무관리 직을 중심으로」. 『노동정책연구』 3권 3호, (2003) pp.111-133.
- 김동배 · 주낙선. 「조직상황, 인사관리시스템, 조직성과에 관한 연구」. 『인사조직 연구』 9권 2호, (2001) pp.249-279.
- 박우성 · 유규창. 「인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할-인적자원관리 전문가 서베이 결과를 중심으로-」 『인사관리연구』 25권 1호, (2001) pp. 347-368.
- 배종석. 「경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색」. 『인사조직연구』 7권 2호, (1999) pp.1-45.
- 배종석. 「인적자원관리와 기업성과: 비판적 고찰과 한국기업 적용과제」. 『인사관리연구』 25권 3호, (2001) pp.1-31
- 배종석 · 사정혜. 「인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구」. 『인사조직연구』 11권 2호, (2003) pp.133-169.
- 양혁승. 「전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관」. 『인사관리연구』 26권 2호, (2002) pp.113-143.
- 유규창. 「인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구」. 『경영학연구』 27집. (1998) pp.585-610.
- 조현철. 『구조방정식모델』 도서출판 석정. (2003).
- 정재훈 · 김준성. 「전략적 인적자원관리(SHRM)의 이론과 실천: 한국기업의 SHRM 방향설정을 위한 탐색적 연구」. 『인사관리연구』 26집 3권, (2002) pp.193-230
- Amit, R., & P. Schoemaker. "Strategic Assets and Organizational Rent." Strategic Management Journal 14 (1). (1993) pp.33-46.
- Appelbaum, E., T. Bailey., P. Berg, & A. L. Kalleberg. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off, Cornell

Univ. Press, Ithaca (2000).

- Arthur, J. B. "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills." *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3). (1992) pp.488-506.
- Arthur, J. B. "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover." *Academy of Management Journal* 37(3). (1994) pp.670-687.
- Bae, J., & J. Lawler. "Organizational and HRM strategies in Korea Impact on Firm Performance in an Emerging Economy." *Academy of Management Journal* 43(3). (2000) pp.502-517.
- Bailey, T. "Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform since Hawthorne." Draft. Columbia University: Teachers College and Conservation of Human Resource. (1993).
- Barclay, D., R. Thompson, & C. Higgins. "The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration." *Technology Studies* 2(2). (1995) pp.285-324.
- Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1). (1991) pp.99-120.
- Barney, J. B., & P. M. Wright. "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage." *Human Resource Management* 37 (1). (1998) pp.31-46.
- Becker, B., & B. Gerhart. "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Process and Prospects." *Academy of Management Journal* 39 (4). (1996) pp.779-801.
- Becker, B., M. Huselid., & D. Ulrich. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (2001).
- Becker, B. & Huselid, M. "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. (1998) pp.53-101. Greenwich, CT: JAI Press.
- Boxall, P. F. "Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication." *Human Resource Management Journal* 2. (1992) pp.

- Chadwick, C., & P. Cappelli. In Press. "Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management" In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, & G. Milkovich(Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (1999). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cleveland, J. N., K. R. Murphy, & R. E. Williams. "Multiple Use of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*." 74. (1989) pp.130-135.
- Cutcher-Gershenfeld, J. "The Impact of Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations." *Industrial and Labor Relations Review* 44 (2). (1991) pp.241-260.
- Delery, J. E. "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management Implications for Research." *Human Resource Management Review* 8 (3). (1998) pp.289-309.
- Delery, J. E. & D. H. Doty. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions." *Academy of Management Journal* 39 (4). (1996) pp.802-835.
- Delaney, J. T., & M. A. Huselid. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance." *Academy of Management Journal* 39 (4). (1996) pp.949-969.
- Delery, J. E., N. Gupta, & J. D. Shaw. "Human Resource Management and Firm Performance: A System Perspective." *University of Arkansas Working Paper*. (1998).
- Dyer, L. "Human Resources as a Source of Competitive Advantage." The 1993 Don Wood Lecture in Industrial Relations, Centre for Advanced Human Resource Studies, ILR School, Cornell University, Industrial Relations Centre, Queen's University. (1.993)
- Dyer, L., & T. Reeves. "Human Resources Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?" *International Journal of Human Resource Management* 6 (3). (1995) pp.656-670.
- Dyer, L., & R. A. Shafer. "From Human Resources Strategy To Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility." *ILR School Working Paper*. (1998)

pp.98-12. Cornell University.

- Fornell, C., P. Lorange, & J. Roos. "The Cooperative Venture Formation Process: A Latent Variable Structural Modeling Approach." *Management Science* 36(10). (1990) pp.1246-1255.
- Gardner, T. M., L. M. Moynihan, H. J. Park, & P. M. Wright. "Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Outcomes." Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Working Paper 01-02. (2001).
- Gerhart, B., P. M. Wright, G. C. McMahan, & S. A. Snell. "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. (2000) pp.803-833.
- Gerhart, B., P. M. Wright, & G. C. McMahan. "Measurement Error in Research on Human Resource and Firm Performance Relationship: Further Evidence and Analysis." *Personnel Psychology* 53 (4). (2000) pp.855-872.
- Gerhart, B., Wright, P. M., G. McMahan., & S. A. Snell. "Measurement Error in Research on Human Resource Decisions and Firm Performance: How Much Error is There and How Does It Influence Effect Size Estimates?" *Personnel Psychology* 53(4). (2000) pp.803-834.
- Guest, D. "Personnel and HRM: Can you tell the difference?" *Personnel Management* 21(1). (1989) pp.48-51.
- Guest, D. "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda." *International Journal of Human Resource Management* 8 (3). (1997) pp.263-299.
- Hamel, G & C. K. Prahalad. "Strategic Intent." *Harvard Business Review* 67 (3). (1989) pp.63-76.
- Huselid, M. A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of management Journal* 38 (3). (1995) pp.635-672.
- Huselid, M. A. "The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management." *Human Resource Planning* 16(3). (1993) pp.35-51.
- Huselid, M., and B. E. Becker. "Comment on "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How much Error

- is There and How Does It Influence Sizes Estimateds?" By Gerhart, Wright, McMahan, and Snell ." *Personnel Psychology* 53(4). (2000) pp.835-854.
- Huselid, M. A., S. E. Jackson, & R. S. Schuler. "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance." *Academy of Management Journal* 40. (1997) pp.171-188.
- Ichniowski, C., & K. Shaw. "The Effects of Human Resource Management Systems on Productivity: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants." *Management Science* 45. (1999) pp.704-721.
- Ichniowski, C., K. Shaw, & G. Prennushi. "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity." Working Paper 5333, National Bureau of Economic Research, USA. (1995).
- Khatri, N. "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore." *International Journal of Human Resource Management* 11(2). (2000) pp.336-365.
- Meyer, A. D., A. S. Tsui, C. R. Hinings. "Configurational Approaches to Organizational Analysis." *Academy of Management Journal* 36 (6). (1993) pp.1175-1195.
- Lado, A. A., & M. C. Wilson. "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective." *Academy of Management Review* 19. (1994) pp.699-727.
- Legge, K. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan. (1995).
- Lepak, D. P. & S. A. Snell. "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development." *Academy of Management Review* 24 (1). (1999) pp.31-48.
- MacDuffie, J. P. "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review* 48. (1995) pp.197-221.
- Milgrom, P., & J. Roberts. "Complementarities and Fit Strategy, Satructure, and Organizational Change in Manufacturing." *Journal of Accounting and Economics* 19 (2-3). (1995) pp.179-208.
- Miles, R. E., & C. C. Snow. "Designing Strategic Human Resource Management Systems." *Organizational Dynamics* 13(1). (1984) pp.36-52.
- Pfeffer, J. *Competitive Advantage Through People*. Boston : Harvard

- Business School Press. (1994).
- Porter, M. E. *Competitive Strategy*, New York, Free Press. (1980).
- Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press. (1985).
- Rogers, E. W. & P. M. Wright. "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets." *Human Resource Management Review* 8(3). (1998) pp.311-331.
- Rowe, W. G., & J. L. Morrow, Jr. "A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures." *Canadian Journal of Administrative Science* 16 (1). (1999) pp.58-70.
- Schuler, R. "Human Resource Management Choices and Organizational Strategy." In *Readings in Personnel and Human Resource Management*. 3d ed. Schuler, R., S. A. Youngblood., & V. Huber, 24-39. St. Paul: West Publishing Company. (1988).
- Schuler, R. S. "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of The Business." *Organizational Dynamics* 21(1). (1992) pp.18-31.
- Schuler, R. S. & S. Jackson. "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices." *Academy of Management Executive* 1. (1987) pp.207-219.
- Snell, S. A., & J. Dean. "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective." *Academy of Management Journal* 35 (3). (1992). pp.467-504.
- Torrington, D. & L. Hall. *Personnel Management: Human Resource Management in Action*. Prentice-Hall (1995).
- Ulrich, D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Defining Results*. Boston, MI: Harvard Business School Press. (1997).
- Wright, P. W., & W. R. Boswell. *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Working Paper 02-11. (2002).
- Wright, P. M., B. Dunford, & S. A. Snell. "Human Resources and the Resource Based View of the Firm." *Journal of Management* 27 (6).

(2001) pp.701-721.

- Wright, P. M., T. M. Gardner, & L. M. Moynihan. "The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units." *Human Resource Management Journal* 13(3). (2003) pp.21-36.
- Wright, P. M. & G. C. McMahan. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management." *Journal of Management* 18. (1992) pp. 295-320.
- Wright, P. M., G. C. McMahan, B. McCormick, & S. Sherman. "Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance." *Human Resource Management*, 37(1). (1998) pp.17-29.
- Wright, P. M., & W. S. Sherman. "Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: Theoretical and Empirical Problems." In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, & G. Milkovich(Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (1999). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wright, P. M. & S. A. Snell. "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management." *Academy of Management Review* 23. (1998) pp.756-772.
- Yeung, A.K., & B. Berman. "Adding Value Through Human Resources Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance." *Human Resource Management* 36 (3). (1997) pp.321-335.
- Youndt, M. A., S. A. Snell., J. W. Dean., & D. P. Lepak. "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance." *Academy of Management Journal* 39(4). (1996) pp. 836-866.
- Zuboff, S. *In the Age of the Smart Machine : The Future of Work and Power*. New York : Basic Books. (1988).