

인사관리시스템과 경영성과 -제조업 생산직을 중심으로-

김재구(명지대학교 경영학과 교수)

임상훈(한국노동연구원 부연구위원)

김동배(한국노동연구원 부연구위원)

1. 문제제기

경영학 교과서만이 아니라 사회 전반적으로도 사람이 경쟁력의 원천이고 인적자원에 기반한 경쟁의 시대로 접어들었다는 데는 공감의 형성되고 있는 듯하다. 과연 사람관리를 잘하면 경영성과가 높아지는가, 역으로 경영성과가 악화되는 경우 사람관리 방식을 변화 시킴으로써 경영성과를 높일 수 있고 실제로 기업들은 그렇게 하고 있는가? 본 연구는 우리나라 제조업 생산직 근로자를 대상으로 인사관리와 경영성과간의 관계를 살펴보고자 한다.

인사관리와 경영성과의 관련성에 대한 연구는 우리나라 기업들에게 중요한 의미를 갖는다. 우리나라 기업들은 세계시장에서 저임금 국가들의 추격과 선진국 사이에서 이른바 샌드위치 함정에 처해 있다고 평가받고 있다. 만일 인사관리가 경영성과를 좌우하는 전략적 변수라면 인사관리시스템 혁신은 세계시장에서 샌드위치 함정을 벗어나는 중요한 전략적 수단이 될 수 있다.

글로벌 차원의 경쟁이 격화되면서 지속적 경쟁력우위의 원천으로서 조직내부 자원과 조직내부 자원의 구성요소로서 인적자원의 중요성이 강조되면서, 인사관리를 통해서 조직성과를 높이려는 모색의 일환으로 전략적 인사관리라는 용어가 등장하였고(DeVanna et al, 1984), 외국의 경우 1980년대 중반 이후 전략적 인사관리에 관한 개념적 및 실증연구들이 활발하게 진행되었다.

우리나라 기업의 국제경쟁력 강화와 관련해서 전략적 인사관리에 관한 연구가 차지하는 중요성에도 불구하고 국내에서 전략적 인사관리에 관한 개념적 연구는 간혹 진행되어 왔지만(유규창, 1997; 배종석, 1999) 이와 관련된 실증연구는 매우 부족한 실정이다. 이와 관련된 실증논문이 몇 편 존재하지만(김동배·주낙선, 2001; 이병훈·김동배, 2002), 역으로 경영성과가 인사관리에 미치는 영향에 대한 연구는 찾아보기 힘들다

본 연구는 한국노동연구원의 사업체 패널조사 자료를 사용해서 제조업 생산직 근로자 인사관리시스템과 경영성과간의 관련성을 양방향 관점에서 살펴보고자 한다. 우선 인사관리시스템이 경영성과에 어떻게 영향을 미치는가를 살펴보기로 한다. 나아가 기업의 경영성과가 역으로 인사관리시스템에 어떻게 영향을 미치는 가도 살펴보고자 한다.

II. 선행연구 및 연구과제

인사관리와 경영성과간의 관계에 대한 연구는 크게 조직상황의 대표적인 요인으로서 조직의 전략이 인사관리시스템에 영향을 미친다는 연구와 인사관리시스템이 조직성과에 미치는 영향을 연구하는 것으로 대별할 수 있다. 전자와 관련된 대표적인 실증 연구로는 Jackson et al.(1989)의 연구가 있다.

인사관리와 경영성과간의 관계는 이른바 전략적 인사관리(SHRM)의 핵심주제이며 이에 대한 접근법은 크게 보편론과 상황론으로 구분할 수 있다(Dyer & Reeves, 1995; Becker & Gehart, 1996; Guest, 1997). 보편론의 명제는 특정인사관리시스템은 조직의 상황조건과 무관하게 조직성과를 높인다는 것이며, 이 경우 ‘전략적’의 의미는 인사관리시스템이 조직성과와 관련해서 전략적 중요성을 지닌다는 의미로 사용되며 인사관리 관행들간의 내적일 관성이 강조된다. 한편 상황론의 명제는 특정 인사관리시스템은 조직의 상황 특히 경쟁전략과 적합성을 갖는 경우 조직성과를 높인다는 것이며, 이 경우 ‘전략적’의 의미는 전략과의 적합성 이른바 외적 적합성(external fit)을 의미한다.

보편론적 관점은 인사시스템이 조직성과를 높이는 기제를 미시적으로는 개인행위에 근거해서 그리고 거시적으로는 자원기반관점에 입각해서 설명하고 있다. 미시적인 차원에서 보편적 관점은 인사시스템이 조직성과를 높이는 기제를 구조적 효과와 구성원의 행위에 입각해서 설명한다. 조직의 성과를 높이는 것으로 알려진 인사관행들은 구성원들이 조직에 전념할 동기(유인과 규범)를 창출하고 역량을 형성하며, 스스로 역량을 발휘할 수 있도록 자율을 부여하며, 나아가 높은 전념에 따라서 높은 노력을 발휘하고 역량에 근거해서 창의적으로 행동하며 자율에 따라서 책임감을 갖고 행동하도록 한다. 보편론적 관점에서는 개별 인사관행들보다 내적 일관성을 지닌 시스템으로서의 인사관행들이 조직성과를 높인다고 주장하고 그 근거로서 관행들간의 보완성(complementarity)을 들고 있다.

상황론적 관점은 인사시스템과 조직특성간의 적합성이 높은 성과를 낳는 근거를 행위론적 관점에 근거해서 설명한다(Jackson et al., 1989; Delery & Doty, 1996; Becker & Huselid, 1998). 여기서 행위론적 관점에 근거한 설명이란 조직상황 특히 경쟁전략이 요구하는 행위를 인사시스템이 형성함으로써 양자간의 적합성이 높은 성과를 낳는다는 논리에 입각하고 있다. 이는 조직상황(특히 경쟁전략)이 요구하는 행위를 인사관리시스템이 낳는다는 도식으로 설명할 수 있다. 예컨대 경쟁전략과 인사시스템의 적합성이 높은 성과를 낳는다는 것은 경쟁전략이 요구하는 인적자원과 행위를 인사시스템이 육성함으로써 경쟁전략을 효과적으로 실행할 수 있기 때문에 높은 성과를 낳는다는 것이다. 인사관리와 경영성과간의 관계에 대한 보편론과 상황론의 연구결과는 대체로 보편론적 관점이 지지를 얻어왔으며, 사실상 상황론은 체계적인 실증이 불가능하다고도 평가받고 있다(Dyer & Reeves, 1995).

인사관리시스템과 경영성과간의 관련성에 대한 최근의 연구는 경영성과를 높이는 미시 기제에 대한 연구(Appelbaum et al., 2000)와 함께 성과를 높이는 인사관리시스템의 차원

을 규명하려는 시도들이 이루어져왔다. 인사관리 시스템의 차원에 대해서는 최근 이를 동기부여와 숙련형성 그리고 앰파워먼트나 참여기회의 차원을 들고 있다(Appelbaum et al., 2000; Gardner et al., 2001; Wright & Boswell, 2002). 동기부여 차원은 고용보장, 승진, 보상과 같은 관행들로 구성되어 있고, 숙련형성은 근로자 교육훈련 그리고 앰파워먼트나 참여기회는 정보공유나 의사소통 그리고 작업장 수준의 참여나 정보공유 관행들로 구성되어 있는 것으로 보고 있다.

경영성과를 높이는 인사관리의 차원으로서 동기부여, 숙련형성, 참가기회나 앰파워먼트는 기능적(functional)관점에서 보더라도 개념적으로 보편성을 지니는 것으로 보인다. 예컨대 성과를 동기와 능력으로 구분하는 것은 조직행위론의 오래된 상식이며, 동기와 능력이 있더라도 이를 발휘할 기회인 앰파워먼트나 참여기회를 제공하지 않으면 성과가 높아질 수 없다는 것은 상식적으로도 납득이 가는 부분이다. 그런데 과연 이러한 차원들 및 이러한 차원들의 시너지적 결합인 인사관리시스템이 우리나라에서도 경영성과를 높이고 있는가?

한편 인사관리와 경영성과에 대한 지금까지의 연구들은 경영성과가 인사관리시스템에 미치는 영향에 대해서는 충분히 다루지 못했다. 합리적인 관점에서 본다면 경영자는 경영성과가 저하되면 이를 반전시키기 위한 여러 대안 중에 인사관리시스템의 변화도 포함시킬 것이다. 따라서 경영성과가 역으로 인사관리시스템에 영향을 미칠 수 있는 것이다. 과연 우리나라 제조업의 경우 경영성과가 인사관리시스템의 변화에 영향을 미치고 있는가? 다시 말하면 우리나라 제조업 생산직 인사관리는 경영성과관리와 밀접하게 통합되어 이른바 전략적으로 운영되고 있는가?

이상의 논의에 따라서 본 연구는 다음과 같은 연구과제를 설정하기로 한다.

연구과제1: 인사관리시스템은 경영성과를 높이는가? 그리고 인사관리시스템의 하위 요소인 숙련형성, 동기부여, 참가기회는 각각 경영성과를 높이는가?

연구과제2: 과거의 경영성과에 따라서 인사관리시스템 및 그 하위 요소들간에 차이가 나타나는가?

Ⅲ. 자료 및 변수 측정

1. 자료

본 연구는 한국노동연구원이 2002년도에 실시한 「사업체 패널조사」 자료를 사용하였다. 사업체 패널조사는 한국노동연구원이 2002년 7월~10월에 전국에 소재한 2,000여개의 사업장을 대상으로 실시한 설문조사 자료로서, 여기에서는 비정규직 설문항목이 포함된 인사관리 담당자용 설문지와 노무관리자 및 근로자 대표용 설문지를 분석대상으로 하였다.

인사관리자용 설문지는 추가조사를 포함한 2차에 걸쳐서 총 1,820부가 회수되었다. 인사관리자용 설문지가 회수된 사업장 중 노무관리자용 설문지가 회수된 사업장은 1,730개, 근로자 대표용 설문지가 회수된 사업장은 799개, 그리고 노무관리자와 근로자 대표 설문지가 함께 회수된 사업장은 790개이다. 따라서 결측치가 없다고 하면 인사 및 노무·근로자 대표 설문지가 있는 최대 사례 수는 1,739개이다.

본 연구는 제조업만을 분석대상으로 하고 있는데, 제조업이면서 인사관리자용 설문지가 회수된 경우는 총 884개로 나타났고, 노무관리자용 설문지도 함께 사용하고 있기 때문에 노무관리자용 설문지가 없는 경우에는 근로자대표용 설문지로 대체하여 분석에 사용하였다. 인사관리자용 설문지에는 주요한 인사관행을 직군별로 구분해서 질문하였기 때문에 중요하게 차이가 있다고 판단되는 평가와 보상의 경우에는 생산직군에 대한 질문을 사용하였다.

한편 경영성과 자료는 한국신용정보에서 구입한 재무자료를 사용하였다. 설문지와 결합된 한국신용정보의 재무자료는 2001년 매출액(N=578), 3년간 매출액(N=540), 5년간 매출액 변화(N=511)이었다.

2. 변수 측정

인사관리시스템은 선행연구에서 논의되고 있는 숙련형성, 동기부여, 참여기회의 3차원으로 선형적으로 구분해서 측정하였다. 이처럼 선형적으로 차원을 구분하지 않고 경험적으로 차원을 구분하기 위해서는 인사관리 관행들에 대한 요인분석을 실시하는 방법도 있지만, 작업조직 차원까지 포함하는 경우에는 너무 많은 요인으로 구분되는 등 문제가 많이 발생할 수 있다.¹⁾ 따라서 본 연구는 인사관리시스템을 3차원으로 구성되는 개념으로 두고 Appelbaum et. al(2000)과 Gardner et al.(2001)을 참조해서 각 차원의 구성요소를 측정 후 전체 인사관리시스템 지수를 작성하였다(<표 1>참조).

숙련형성 차원은 엄격한 선발과 교육훈련 문항들로 구성되어 있다. 선발기준은 신입사

1) 본 연구에서도 요인분석을 통해서 경험적으로 인사관리의 차원을 구분하고자 하였지만, 해석이 곤란한 너무 많은 수의 요인이 구분되었다.

원의 채용시 학습가능성, 협력성 또는 팀웍, 그리고 충성심에 대해서 각 7점으로 측정된 문항들인데, 요인분석 결과 하나의 요인으로 구분되었기 때문에 그 요인 값을 구하여 분석에 사용하였다. 엄격한 선발은 신입사원 선발시 인성검사나 적성검사를 통해서 선발하는지를 5점으로 측정한 변수이다. 훈련시간은 2001년 한해 동안 현장의 훈련(Off-JT)과 계획적 현장훈련(OJT)을 받은 근로자의 비율과 그 경우 평균 해당시간을 각각 곱해서 연간 인당 교육훈련시간으로 환산하여 작성한 변수이다. 자기개발 지원은 교육훈련 수강료 또는 학자금 지원 제도의 도입여부, 유급 교육훈련 휴가 제도의 도입여부, 무급 교육훈련 휴가 제도의 도입여부, 그리고 근로시간 중 교육훈련 수강 배려제도의 도입여부를 합산하여 작성한 변수이다. 다기능 교육은 지난 3년간 다기능 교육을 받은 근로자의 비율로 측정한 변수이며, 사회적 기능(social skill)교육은 이 교육이 전체교육 훈련 시간에서 차지하는 비율로 측정한 변수이다. 이상 5가지 지표는 각각 척도가 다르기 때문에 모두 표준화 값을 구해서 숙련형성 지수를 작성하였고, 그 내적 일관성을 검증한 결과 $\alpha=.5270$ 으로 나타났다.

동기부여 관행은 평가와 임금에 대한 지표들로 구성되어 있다. 평가대상 비중은 생산직 근로자 중 정기적인 인사고과를 받는 근로자의 비중이며, 평가 승진 반영은 생산직 승진시 인사고과 점수의 비중으로 측정한 변수이며, 평가 임금 반영은 생산직의 경우 연봉 중에서 평가에 따라서 차등 지급되는 금액의 비중으로 측정한 변수이다. 임금수준은 전반적인 임금수준을 5점으로 측정한 변수이다. 성과배분은 이익분배와 집단성과배분 그리고 팀 인센티브의 실시 유무 변수를 합산해서 작성하였고, 성과 배분액의 비중은 연봉에서 성과 배분액이 차지하는 비중으로 측정하였다. 연봉 차등 폭은 연봉제를 실시하는 경우 동일한 조건에서 평가에 따라서 차등 지급되는 연봉의 차등 폭으로 측정하였다. 동기부여 관행의 6가지 지표들도 척도가 다르기 때문에 표준화 값을 취해서 지수를 작성하였고, 그 내적 일관성을 검증한 결과 $\alpha=.6366$ 으로 나타났다.

참여기회는 정보공유와 오프라인 참가 문항들로 구성되어 있다.²⁾ 정보공유 정도는 지난해 경영설명회 개최 여부, 경영정보를 담고 있는 경영소식지 발간 여부, 경영자의 현장 순시를 통한 근로자와의 대화 여부, 핫라인 설치 여부, 팀브리핑이나 회합을 통한 경영정보의 공유 여부를 합산하여 작성한 변수이다. QC참여 비율은 품질분임조와 같은 문제해결을 위한 소집단에 참여하는 근로자의 비율로 측정하였고, 이와 함께 연간 인당제안건수와 제안채택율도 측정하였다. 4가지 지표의 척도를 표준화시킨 이후 그 평균값으로 참여 기회 지수를 작성하였는데, 그 내적 일관성의 지표가 $\alpha=.5157$ 로 나타났다.

2) 참여기회의 중요한 차원들인 작업집단의 자율과 과업통합 항목은 신뢰도를 너무 저하시키므로 분석에 포함시키지 않았다. 이와 관련해서 추후 보다 세밀한 검토가 필요한 것으로 보인다.

<표 1> 인사관리시스템 지수 작성

변수	작성내역	N	평균	표준편차
인사시스템 지수	숙련형성, 동기부여, 참여기회의 평균($\alpha=.7321$)	538	-0.022	0.449
숙련형성	5가지 관행의 표준화값 평균($\alpha=.5270$)	762	0.008	0.538
선발기준	학습가능성, 협력성, 충성심(각7점)의 요인점수	869	0.000	1.000
엄격한선발	인성, 적성검사를 사용한 엄격한선발(5점)	847	2.471	1.071
인당훈련시간	연간 1인당훈련시간(Off-JT+OJT)	816	16.374	40.324
자기개발지원	4가지 자기개발지원관행 유무의 합산(0-4점)	884	1.359	1.255
다기능교육	3년간 다기능 교육받은 근로자 숫자	811	5.185	14.151
사회적기능교육	사회적기능교육이 전체훈련시간에서 차지하는 비중	814	8.597	15.566
동기부여	6가지 관행의 표준화값 평균($\alpha=.6366$)	631	-0.045	0.592
정기적고과대상	생산직 근로자중 정기적 인사고과대상 비중	765	48.383	46.563
고과승진반영	생산직근로자 고과점수 승진반영 비중	750	31.293	35.174
고과임금반영	생산직근로자 고과에 따른 임금차등 비중	739	8.214	19.441
임금수준	전반적 임금수준(5점)	843	2.948	0.764
성과배분관행수	3가지 성과배분 관행 존재유무의 합산(0-3점)	884	0.434	0.777
성과배분액비중	성과배분액이 연봉에서 차지하는비중	779	3.086	10.697
참여기회	4가지 관행의 표준화값 평균($\alpha=.5157$)	756	-0.009	0.638
정보공유관행수	5가지 정보공유관행의 존재유무 합산(0-5점)	848	2.996	1.356
QC참여비율	QC등 소집단활동참가 근로자 비중	802	21.282	34.534
인당제안건수	연간 인당 제안건수	810	6.826	51.565
제안채택율	제안 중 채택되는 제안의 비율	801	21.676	29.488

마지막으로 숙련형성, 동기부여, 참여기회의 평균값으로서 인사관리시스템 지수를 작성하였다. 시스템 지수를 작성하는 방법에는 여러 가지가 있지만 시스템 구성요소간의 가산적(additive)관계를 가정하고 합산지수로서 작성하는 방법을 자주 활용되고 있다(이병훈·김동배, 2002). 인사관리시스템 지수의 내적일관성을 검증한 결과 $\alpha=.7321$ 로 나타났다.

경영성과는 인당매출액으로 측정하였다. 인당매출액은 2차 자료에서 구한 2001년도 매출액을 기업전체 인원(cf02)으로 나누어서 구하였다. 기업전체 인원(cf02)은 2002년초 기업전체의 인원으로서 2001년말과 크게 차이가 나지 않고, 무엇보다도 설문지에서 응답한

인원은 사업장 수준의 인원이 많은 반면 매출액은 기업단위로 집계되기 때문이다. 한편 이와 함께 경영성과의 변화가 인사관리시스템에 미치는 영향을 살펴보고자 3년간 및 5년간 매출액 증가율도 측정하였다. 3년간 및 5년간 매출액 증가율은 (2001년도 매출액-기준년도 매출액)/기준년도 매출액으로 작성하였고 3년간의 경우 기준 년도는 1999년 5년간의 경우 기준 년도는 1997년이다.

본 연구는 인당매출액에 영향을 미칠 수 있는 다음과 같은 변수들을 통제하였다. 통제 변수는 사업장 규모, 회사연령, 노동조합 유무, 공개기업 여부, 인당유형고정 자산, 그리고 제조업 산업중분류 23개 변수이다. 사업장 규모는 설문지로 측정한 사업장 정규직 근로자 숫자이며, 회사연령은 2002년에서 창립년도를 차감해서 작성하였다. 노동조합 유무는 노동조합이 결성되어 있는 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이며, 공개기업 여부는 상장기업이거나 코스닥 등록기업인 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다. 인당유형 고정자산은 2차 자료에서 구한 유형고정자산을 기업 전체 인원으로 나누어서 작성하였다. 마지막으로 업종의 효과를 통제하기 위해서 제조업 산업 중분류 23개 더미변수를 작성해서 분석에 사용하였다.

본 연구의 관심사인 인사관리시스템과 경영성과간의 관계를 보면 인사관리시스템 지수와 그 3개의 하위 차원인 숙련형성지수, 동기부여 지수, 그리고 참여지수는 모두 인당매출액과 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다($p < .01$). 그러나 또 다른 연구과제인 경영성과의 변화가 인사관리에 미치는 영향과 관련해서 매출액의 증가분과 인사관리시스템간에는 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않고 있다.

<표 2> 기술통계 및 상관관계 표

	평균 (표준편차)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.인당매출액(천원)	347763 (430017)											
2.인사시스템 지수	-0.022 (0.449)	0.218 (***)										
3.숙련형성	0.008 (0.538)	0.178 (***)	0.728 (***)									
4.동기부여	-0.045 (0.592)	0.133 (***)	0.736 (***)	0.320 (***)								
5.참여기회	-0.009 (0.638)	0.166 (***)	0.789 (***)	0.380 (***)	0.342 (***)							
6. 규모	550 (2451)	0.143 (***)	0.442 (***)	0.377 (***)	0.286 (***)	0.373 (***)						
7. 회사연령	20.013 (14.655)	0.044	0.169 (***)	0.177 (***)	0.073 (*)	0.102 (***)	0.394 (***)					
8.노동조합	0.361 (0.480)	0.099 (**)	0.209 (***)	0.224 (***)	0.108 (***)	0.192 (***)	0.540 (***)	0.412 (***)				
9.공개기업	0.218 (0.413)	0.081 (*)	0.052	0.096 (***)	0.092 (**)	0.022	0.290 (***)	0.397 (***)	0.216 (***)			
10.인당유형고정 자산(천원)	182413 (256530)	0.667 (***)	0.239 (***)	0.175 (***)	0.119 (**)	0.207 (***)	0.206 (***)	0.146 (***)	0.187 (***)	0.076 (*)		
11.3년간매출액 증가분	0.731 (7.180)	0.141 (***)	0.076	0.051	0.054	0.032	0.082 (*)	-0.089 (**)	0.054	-0.052	0.135 (***)	
12.5년간매출액 증가분	0.577 (1.967)	0.044	0.035	-0.022	0.045	0.030	0.003	-0.202 (***)	-0.098 (**)	-0.091 (**)	-0.020	0.279 (***)

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

IV. 인사관리시스템과 경영성과간의 관계

1. 인사관리시스템이 경영성과에 미치는 영향

인사관리시스템이 경영성과에 미치는 영향을 선형회귀분석(OLS)을 통해서 분석한 결과가 <표 3>인데, 인당매출액은 로그값을 취하여 분석하였다. 그리고 <표 2>에서 나타난 바와 같이 인사관리지수와 그 하위 차원들간에 상관관계가 높게 나타나기 때문에 각 하위차원과 인사관리지수를 별도로 투입하여 분석하였다.

우선 통제변수들을 보면 인당 자본장비율의 지표인 인당유형고정자산이 인당매출액과 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다. 그리고 회사연령은 대체로 인당매출액과 부(-)의 부호를 보이고 있고, 공개기업의 경우 통계적 유의성은 낮지만 모형1과 모형3에서 인당매출액과 정(+)의 부호를 보이고 있다. 한편 노동조합 더미변수는 유의한 관계를 보이지 않고 있는데, 이는 이른 바 노동조합의 집합적 언로(collective voice)에 따른 생산성 향상효과 가설과는 대비되는 결과이다(Freeman & Medoff, 1984).

본 연구의 관심사인 인사관리시스템 지수는 회귀계수의 부호는 정(+)이지만 인당매출액에 유의한 효과를 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 인사관리시스템의 3가지 하위 차원들을 보면 <모형 1>에서 숙련형성 지수는 인당매출액을 유의하게 증가시키는 것으로 나타나고 있고, 참여기회도 통계적 유의성은 낮지만 <모형 3>에서 인당매출액을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다.

인사관리시스템 지수는 인사관리 관행 및 차원들간의 보완성(complementarity) 가설에 입각해서 작성한 변수로서 이상의 결과는 이 가설과는 대치되는 것으로 보인다. 다만 본 연구는 시스템 구성요소간의 가산적 총합함수를 가정해서 합산지수로서 시스템 지수를 작성하였고 다른 방법으로 지수를 작성하는 경우에는 상이한 결과가 나타날 수 있기 때문에 보완성 가설과 대치된다고 볼 수도 없다. 예컨대 시스템 지수를 작성하는 방법에는 총합함수를 가정하지 않는 집군분석을 통한 방법이나 상호작용 항을 통한 검증 방법 등이 있을 수 있기 때문이다.

만일 본 연구의 인사관리시스템 차원과 그 구성요소들이 보편적으로 적용 가능한 것이라고 가정한다면 다른 한편으로는 우리나라의 경우 인사관리시스템 구성요소간 내적 적합성(internal fit)이 미약할 수 있다는 의문도 제기할 수 있다. 숙련형성과 참여기회 그리고 동기부여차원이 내적인 일관성을 갖지 못하고 각각 별개로 작동할 여지가 있을 수 있다는 점이다. 예컨대 인사관리시스템 지수는 유의한 효과를 미치지 못하는 것으로 나타났지만 숙련형성 차원과 참여기회는 인당매출액을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났지만 동기부여 증진의 경우는 유의한 효과가 나타나지 않았다.³⁾

3) 숙련형성이나 참여기회와는 달리 동기부여의 경우 가치 내지 문화적 영향을 많이 받을 수 있기 때문에 외국에서 동기부여 증진관행으로 선정하고 있는 것들이 과연 우리나라에서도 동기부여 증진관행들인가에 대한 의문의 여지는 있다.

<표 3> 인사관리시스템이 인당매출액에 미치는 영향

	모형1	모형2	모형3	모형4
상수	7.864*** (0.349)	7.689*** (0.380)	8.036*** (0.355)	7.609*** (0.428)
로그규모	0.036 (0.028)	0.018 (0.029)	-0.001 (0.029)	0.011 (0.035)
회사연령	-0.004* (0.002)	-0.005* (0.002)	-0.006*** (0.002)	-0.004 (0.003)
노조더미	-0.017 (0.065)	0.056 (0.069)	0.009 (0.065)	0.055 (0.075)
공개기업더미	0.114* (0.064)	0.051 (0.069)	0.123* (0.064)	0.057 (0.077)
인당유형고정자산	0.387*** (0.030)	0.399*** (0.032)	0.394*** (0.030)	0.406*** (0.036)
숙련형성	0.112** (0.055)			
동기부여		0.037 (0.055)		
참여기회			0.089* (0.051)	
인사관리시스템지수				0.112 (0.082)
F.	13.901***	13.967***	13.572***	12.016***
Adj. R ²	.421	.464	.431	.473
N	498	401	466	345

주 : 1) ()는 표준오차임. *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

2) 제조업 산업중분류변수 23개가 통제되었음.

2. 경영성과가 인사관리시스템에 미치는 영향

본 연구의 두 번째 과제는 경영성과가 인사관리시스템의 변화를 촉진하는가 이다. 이를 엄밀히 검증하기 위해서는 시계열적인 자료가 필요하지만 경영성과의 추세와 현재 인사관리시스템간의 관계를 살펴봄으로써 그 대략적인 방향성은 파악할 수 있을 것이다. 이를 위해서 인사관리시스템 지수 및 그 하위 차원들을 각각 종속변수로 두고 매출액 증가분 변수와 현재의 경영성과로서 인당매출액 변수를 투입해서 선형회귀분석(OLS)을 실시하였다(<표 4>참조).⁴⁾

우선 통제변수를 보면 조직규모가 인사관리시스템 및 그 하위 차원들과 유의한 정의 관계를 보이고 있다. 규모와 인사관리시스템간의 관계는 대체로 규모가 증가하면 인사관리시스템도 체계화된다는 점, 그리고 예컨대 교육훈련에 있어서 규모의 경제와 같이 인사관리에 있어서도 규모의 경제가 존재할 수 있다는 점, 뿐만 아니라 조직규모는 공중에 대한 가시성(visibility)을 상징하기 때문에 제도적 동형화 압력을 많이 받을 수 있다는 점등을 반영하는 것으로 보인다. 다만 공개기업 더미 변수가 인사관리시스템 지수 및 참여기회와 유의한 부(-)의 부호를 보이고 있는 점은 해석하기가 곤란하다.

본 연구의 관심사인 3년간 및 5년간 매출액 증가율은 인사관리시스템 및 그 3개의 하위차원 모두와 유의한 부호를 보이지 않고 있다. 합리적인 관점에서 본다면 과거의 경영성과가 나쁜 경우 실패에 기반한 탐색(failure driven search)이 반면 과거의 경영성과가 좋은 경우 여유자원에 의한 탐색(slack search)이 이루어지고 그 결과 현재의 인사관리시스템과 관련성이 나타나야할 것이다. 이 결과를 그대로 받아들인다면 우리나라 제조업의 경우 인사관리시스템과 경영성과가 별개로 작동하고 있다는 해석을 가능하게 한다. 즉 사람관리 따라서 인사관리시스템을 통해서 경영성과를 높이려는 경향성이 나타나지 않고 있으며, 인사관리와 경영성과가 별개로 작동하는 따라서 전략적인 인사관리가 이루어지지 않고 있을 수 있다는 해석을 가능하게 한다.

다만 인사관리는 경제적 요인만이 아니라 제도적 요인 그리고 노동조합에 의해서 크게 영향을 받을 수 있다는 점 등 이와 관련해서는 추후 보다 심층적인 분석이 필요한 것으로 보인다.

4) 2001년도 노동생산성의 지표인 인당매출액을 제거하고 분석해도 경영성과와 인사관리시스템간의 관계는 유사하게 나타났다.

<표 4> 경영성과와 인사관리시스템

	숙련형성	동기부여	참여기회	인사관리 시스템지수
상수	-2.017*** (0.469)	-1.648*** (0.565)	-2.570*** (0.592)	-1.872*** (0.456)
로그규모	0.123*** (0.024)	0.095*** (0.029)	0.188*** (0.032)	0.143*** (0.025)
회사연령	-0.001 (0.002)	-0.002 (0.003)	-0.003 (0.003)	-0.001 (0.002)
노조더미	0.058 (0.057)	0.053 (0.068)	-0.058 (0.074)	0.035 (0.055)
공개기업더미	-0.074 (0.055)	0.042 (0.065)	-0.244*** (0.070)	-0.155*** (0.054)
인당유형고정자산	0.023 (0.032)	0.031 (0.041)	0.086** (0.041)	0.044 (0.033)
로그인당매출액	0.100** (0.045)	0.055 (0.057)	0.061 (0.057)	0.049 (0.046)
3년간매출액증가율	-0.022 (0.040)	0.067 (0.045)	0.035 (0.075)	0.028 (0.058)
5년간매출액증가율	-0.006 (0.013)	0.000 (0.015)	-0.011 (0.019)	-0.004 (0.013)
F.	3.116***	2.746***	3.402***	3.786***
Adj. R ²	.127	.129	.144	.216
N	438	355	431	305

주 : 1) ()는 표준오차임. *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

2) 제조업 산업중분류변수 23개가 통제되었음.

V. 결론 및 함의

본 연구는 우리나라 제조업의 생산직 인사관리시스템이 경영성과에 미치는 영향과 역으로 경영성과가 생산직 인사관리시스템에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 한국노동연구원 실시한 사업체 패널조사 자료를 사용해서 분석한 결과 인사관리시스템의 두 하위 차원인 숙련형성과 참여기회는 노동생산성의 지표인 인당매출액과 유의한 정(+)의 관계가 나타났지만 인사관리시스템 지수와 동기부여 지수는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 한편 지난3년 및 5년간 매출액 성장률과 생산직 인사관리시스템간의 관련성을 분석한 결과 과거의 경영성과는 인사관리시스템과 관련성이 나타나지 않았다.

이상의 분석결과로부터 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 생산직 인사관리시스템의 하위 차원 중 동기부여 증진관행 예컨대 평가와 보상과 관련된 관행들이 숙련형성이나 작업장 수준 참여와 정합성(fit)을 갖지 못한 채 별도로 운영되고 있을 수 있다는 점이다. 나머지 두 차원인 숙련형성과 참여기회는 인당매출액과 유의한 정의 관계가 나타났지만 동기부여 차원은 유의한 관계가 나타나지 않았고, 3차원의 합산지수인 인사관리시스템 지수도 유의한 관계가 나타나지 않았다. 이 결과는 두 가지 시사점을 제공한다. 우선 외국의 연구에서 동기부여 증진 차원으로 지적되고 있는 관리관행들이 과연 우리나라에서도 적용될 수 있는 것인지 나아가 우리나라 현실에 맞는 동기부여 증진을 위한 인사관리 관행들은 무엇인지에 대한 심층적인 연구가 필요하겠고, 다른 한편 만일 외국연구들의 논의가 타당하다면 경영성과를 높이기 위해서 우리나라의 생산직 인사관리 특히 평가와 보상이 중심인 동기부여 차원이 변해야 한다는 점이다.

둘째, 과거의 경영성과가 인사관리시스템과 관련성이 나타나지 않았는데, 이는 우리나라 제조 기업들이 인사관리를 전략적 차원에서 실시하지 않고 있다는 추론을 가능하게 한다. 예컨대 경영성과가 지속적으로 저하하고 있다면 경영자들은 사람관리 방식을 변화 시킴으로써 경영성과 개선을 시도해야 하지만 분석 결과 양자간에는 관련성이 나타나지 않았다. 따라서 경영자들은 인사관리가 경영성과와 밀접한 관련성이 있다는 인사관리에 대한 전략적인 접근할 시도할 필요가 있다는 점을 시사한다. 다른 측면에서 보면 숙련형성이나 고용보장과 같이 인사관리 관행들은 외부효과가 큰 경우가 많기 때문에 개별기업의 입장에서 그 혁신을 추진하기가 힘든 경우도 많기 때문에 제도 행위자들에 의한 집합적 차원에서의 노력도 필요할 것이다.

본 연구는 많은 한계를 안고 있다. 우선 인사관리시스템을 우리나라에서 아직 검증되지 않은 개념에 입각해서 도출하였다. 따라서 향후 이에 대한 연구가 필요한 것으로 보이며, 본 연구의 개념적 접근과는 달리 경험적 접근을 통한 인사관리시스템의 차원을 도출할 필요가 있을 것이다. 나아가 인사관리시스템 하위 차원의 지표 선정에도 한계가 있다. 다양한 지표들을 포괄하지 못했고 개념적으로 중요한 지표들이지만 신뢰도 문제로 연구에 포함시킬 수 없었다. 인사관리시스템과 조직성과간의 관련성에 대해서 본 연구는 암묵적으로 보편론적인 관점을 취하고 있지만 상황론적 관점의 가설도 검증할 필요가 있다. 예

컨대 인사관리시스템 지수 및 그 하위 차원들은 기술적 조건이나 기업의 경쟁전략에 따라서 성과에 미치는 효과가 달라질 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 상황론적 관점의 가설들도 검증할 필요가 있다.

특히 경영성과가 인사관리시스템이 미치는 영향은 종단자료가 필요하다는 점에서 본 연구의 결론은 많은 한계를 지니고 있다. 이 점과 관련해서 향후 종단자료를 통한 엄밀한 검증이 필요한 것으로 보인다.

참고문헌

- 김동배·주낙선(2001), 조직상황, 인사관리시스템, 조직성과에 관한 연구, 「인사·조직연구」, 9:2, 249-280.
- 배종석(1999), 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향모색, 「인사·조직연구」, 인사·조직학회, 7:2, 1-45.
- 유규창(1998), 인적자원관리의 전략적 접근에 관한 연구, 「경영학연구」, 한국경영학회, 27:3, 585-610.
- 이병훈·김동배(2002), 작업시스템의 유형, 영향요인, 조직성과, 산업관계연구, 12:1, 39-70.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, A. L. Kalleberg(2000), Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. Ithaca, NY.: Cornell Univ. Press.
- Becker, B., Gerhart, B.(1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, Academy of Management Journal, 39:4, 779-801.
- 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.
- Dyer, L., Reeves, T.(1995), Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go?, International Journal of Human Resource Management, 6:3, 656-670.
- Freeman, R. B., Medoff, J. L.(1984), What do Unions do?, New York: Basic Books.
- Gardner, T.M., L. M.Moynihan, H.J.Park, P.M.Wright(2001), Begining to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitude and Employee Outcomes, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell Univesity, Working Paper 01-12.
- Guest, D. E.(1997), Human Resource Management: A Review and Research Agenda, International Journal of Human Resource Management, 8:3, 263-276.
- Jackson, S. E., Schuler, R.S., & Rivero, J.C.(1989), Organizational Characteristics as Predictor of Personnel Practices, Personnel Psychology, 42:4, 727-786.
- Wright, P. W., W.R. Boswell(2002), 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.