

노동정책연구  
2006. 제6권 제4호 pp.195~231  
© 한국노동연구원

연구논문

## 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신 : 노동자 태도의 매개효과

허찬영\*  
이현도\*\*

본 연구는 248개의 중소기업으로부터 수집된 자료를 통해 신뢰 및 몰입을 매개로 하는 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신의 구조모형을 수립하고 실증분석을 하였다. 실증분석 결과 구조모형에 의한 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신의 관계는 선행연구에 일치되는 결과를 도출하였다. 신뢰와 몰입을 중심으로 하는 노동자의 태도는 전략적 인적자원관리와 기술혁신에 정(+)의 매개효과를 지니는 것으로 나타났다. 따라서 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 이를 수용하는 노동자 태도 간의 시너지 효과가 있음을 밝혀내었다. 특히 이들 노동자 태도는 고성과 지향의 전략적 인적자원관리가 기술혁신에 미치는 직접적인 영향보다 큰 매개효과를 지니고 있음을 규명하였다. 따라서 고성과 지향의 전략적 인적자원관리를 통한 기술혁신은 노사간의 신뢰와 노동자의 조직몰입이 함께 고려되어야 함을 시사하고 있다.

핵심어 : 중소기업, 고성과 지향의 전략적 인적자원관리, 신뢰, 몰입, 기술혁신

논문접수일: 2006년 8월 23일, 심사의뢰일: 8월 28일, 심사완료일: 12월 15일

\* 한남대학교 경영학과 교수(hcy1207@hannam.ac.kr).

\*\* 한남대학교 경영학과 대학원 박사과정(macdoouju@hanmail.net).

## I. 서론

기업의 경쟁력은 끊임없는 기술혁신을 통해 이루어진다. 기술혁신은 기업의 생산성 향상과 경쟁력의 핵심 요소이다(Porter, 1998). 특히 자본력과 시장역량이 미흡한 중소기업의 입장에서 기술혁신에 대한 중요성은 매우 크다. 이러한 까닭에 많은 중소기업에서 기술혁신을 위한 다양한 전략을 시도하고 있다. 그러나 대부분 중소기업의 기술혁신전략은 경영자와 소수의 인력을 주축으로 실험실에서 전개하는 공학적인 접근이 진행되고 있다. 자원기반 관점에서 보면, 제한된 인적자원에 기초하고 있는 전통적인 공학 접근에는 한계는 명백하다. 이러한 맥락에서 미국 기업들은 1990년대를 접어들면서 전략적인 인적자원관리를 통해서 혁신을 시도해 오고 있다. 우리나라의 경우 이미 대기업에서 전략적 인적자원관리 체제를 구축하고 실행해 오고 있다. 뿐만 아니라 중소기업에서도 경쟁우위 확보 차원에서 인적자원관리에 대해 전략적으로 접근할 필요성이 제기되고 있다(Urich & Lake, 1990; 배중석, 1999). 실무적으로도 많은 중소기업들이 조직역량의 강화를 위해 전략적 인적자원관리 시스템 도입에 노력을 기울이고 있는 상황이다. 이는 전략적 인적자원관리가 전략과 구조뿐만 아니라 사람관리 방식을 근본적으로 전환하고자 하는 혁신이기 때문이다(DeVanna et al., 1984).

혁신에는 구성원의 저항이 따르기 마련이다(Boonstra & Vink, 1996). 즉 노동자들이 혁신의 일환으로 추진하는 고성과 지향의 인적자원관리 전략을 그대로 동의할 것이라고 보기는 힘들다(Eaton & Voos, 1992). 따라서 고성과 지향의 인적자원관리 중심의 전략을 통해서 기술혁신을 성공적으로 달성하기 위해서는 이를 받아들이는 노동자의 수용 태도가 중요하다. 기업이 선택하는 전략적 인적자원관리가 노동자들의 자발적인 동의와 신뢰, 몰입이 함께 이루어질 때 성공적으로 기술혁신으로 연계될 수 있다. 어떻게 보면 혁신의 도입이 혁신의 성공을 보장하는 것이 아니라 노사 간의 신뢰를 기반으로 하는 도덕적 기초가 더욱 중요할 수 있다(강수돌, 2005). 따라서 전략적 인적자원관리에 대한 노

동자의 태도 차이가 성과에 영향을 미칠 수 있다(Wright & Boswell, 2002). 전략적 인적자원관리와 성과에 대한 기존 연구에서 노동자의 수용 태도와 같은 과정변수를 고려한 연구를 찾아보기 힘들다. 이들 연구들은 대부분 인적자원관리 시스템과 성과 간의 단편적인 관계를 규명하는 데 초점을 두어 왔다(Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Richard & Johnson, 2001; 김동배·주낙선, 2001; 배종석·사정혜, 2003; 유규창·김동원, 2003; 이용탁, 2005). 따라서 이들 연구는 전략적 인적자원관리와 성과 간의 인과구조를 규명하는 데 한계를 보여왔다(Legge, 2001). 이러한 맥락에서 전략적 인적자원관리 시스템에 대한 노동자의 태도와 같은 과정측면을 고려한 인과구조를 규명하는 연구가 필요하다(배종석·박오원, 2005). 또한 전략적 인적자원관리의 성과변수를 주로 매출액을 비롯한 경제적 성과에 집중된 반면에, 기술혁신에 대한 관심이 상대적으로 미흡하였다.

한편 전략적 인적자원관리에 관한 대부분의 연구들은 기존의 대기업 중심으로 전개되어 왔다(Welbourne & Andrews, 1996). 중소기업을 대상으로 전략적 인적자원관리에 대한 연구는 상대적으로 취약하였다(Aldrich, 1999). 따라서 전략적 인적자원관리에 대한 학계의 관심이 이들 중소기업의 상황에서 체계적인 접근이 필요한 상황이다.

따라서 본 연구는 우리나라 중소기업을 대상으로 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신과의 관계를 규명해 보고자 한다. 또한 고성과 지향의 전략적 인적자원관리에 대한 노동자의 신뢰와 조직몰입에 중점을 두어 노동자 태도가 이들의 관계에 어떠한 영향을 미치는지를 구조분석을 통해 규명해 보고자 한다.

## II. 연구 가설 및 연구 모형

### 1. 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신

#### 가. 고성과 지향의 전략적 인적자원관리

1990년대 중반부터 최근에 이르기까지 시스템 관점에서 인적자원관리에 대한 접근이 급속히 확산되어 왔다. 이들은 기업의 인적자원관리를 조직전략과 통합을 핵심 내용으로 강조하고 있다. 이러한 맥락에서 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management : SHRM)는 인적자원관리와 전략의 통합을 통해 성과 향상이 달성될 수 있다는 점에서 대두된 개념이다(Kazmi & Ahmad, 2001). 전략적 인적자원관리는 조직의 목표 달성을 위한 전략적 방향 성과 모집·선발·훈련·평가·보상·고용·의사결정 등과 같은 인적자원관리 하위시스템의 연계를 통하여 경쟁우위를 달성하는 것이다(Fornbrum et al., 1984). 그러나 일부 학자들은 인적자원관리와 전략적 인적자원관리와 동일하게 간주하기도 한다(일례로 Mathis & Jackson, 1995; Beer et al., 1984). 이들은 인적자원관리는 기업에서 추구하는 전략에 초점을 두고, 전략의 특정 요소들을 반영하여 이루어지는 것으로 보고 있다. 따라서 인적자원관리 그 자체가 전략적이라는 것이다. 이는 모집·선발·보상과 같은 인적자원관리의 과정이 독립적이지 않으며, 기업의 전략에 부응하여 이루어지는 것을 의미한다. 결국 이들의 주장은 기업의 전략에 맞추어 인적자원관리 전략이 수립되고 있음을 강조하고 있다(이용탁, 2005).

한편 기업이 어떠한 유형의 전략적 인적자원관리를 선택하느냐에 따라서 그 유효성은 달라질 수 있다. 기업이 추구하는 전략에 따라서 다양한 형태의 인적자원관리 시스템을 취할 수 있다. 이와 관련해서 기업의 전략적 선택과 관련된 인적자원관리 유형에 대한 다양한 연구가 진행되어 오고 있다(Arthur, 1994; Doorewaard & Meihuizen, 2000; 김희천·배종석, 2002). Arthur(1994)는 비용 축소와 몰입극대 두 가지 유형으로 구분하여 의사결정 분권화, 경영참가, 훈련

과 보상 등의 구성요소를 중심으로 설명하였다. 특히 그는 몰입극대형 인적자원관리 시스템이 종업원의 동기를 유발시키고, 임파워먼트에 의해 목표 달성이 용이하다고 지적하였다. Doorewaard & Meihuizen(2000)은 컨설턴트, 회계사, 변호사 등 전문가 집단 중심의 조직에서 효율성 중심(efficiency oriented)의 인적자원관리 시스템과 전문가 중심(expert oriented)의 인적자원관리 시스템으로 유형화하여 표준화와 차별화 전략에 매칭시켰다. 또한 김희천·배종석(2002)은 인적자원관리 시스템에 옵션(option) 개념을 적용시켜 옵션창출형(option creating)과 옵션실행형(option executing) 인적자원관리 시스템을 두 가지 유형으로 구분하여 혁신성과의 관계를 제시하기도 하였다. 그러나 현재까지 기업의 성과와 연계하여 가장 많이 언급되고 강조되고 있는 전략적 인적자원관리의 유형은 고성과작업체계(high-performance work system) 또는 고몰입지향적(high-commitment oriented) 인적자원관리 시스템이라고 할 수 있다. 이는 기존의 테일러식의 통제 중심적 방식에서 탈피하여 현장종업원의 몰입과 참여를 통한 조직성과의 향상에 초점을 둔 인적자원관리 시스템이다. 이러한 방식의 인적자원관리를 고몰입(high commitment)(Walton, 1985), 고관여(high involvement)(Lawler, 1992), 고성과(high performance)(Pfeffer, 1994) 인적자원관리 시스템 등 다양한 이름으로 명명되어 왔다(송보화, 2005). 고성과 작업시스템은 종업원으로부터 추가적인 자발적 기여를 획득하기 위해 설계한 여러 혁신적인 인사관리 관행들의 결합을 의미한다(Appelbaum et al., 2000). Milgrom & Roberts(1993)는 이러한 고성과의 인적자원관리 관행에서 종업원의 참여와 몰입을 이끌어내기 위해서 고용보장을 강조하기도 하였다.

#### 나. 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신

전략적 인적자원관리는 조직의 목표 달성을 가능하게 하는 계획화된 인적자원의 관리 및 활동의 패턴이다(Wright & McMahan, 1992). 이러한 정의는 전략적 인적자원관리가 기술혁신이라는 조직 목표를 가능하게 하는 제도라는 것을 시사하고 있다. 달리 말해 기업이 효과적인 전략적 인적자원관리를 전개함으로써 긍정적인 기술혁신 효과를 달성할 수 있음을 의미한다. 특히 앞서 논의된 고성과 지향의 인적자원관리 시스템의 유효성에 대한 주장이 기존 연구에서 가

장 많이 언급되고 있다. 고성과 지향의 인적자원관리 시스템은 구성원들로 하여금 정신적·지적 잠재력을 최대한 발현시키는 내용과 운영방식을 중심으로 설계되었다(Barney, 1991). 따라서 이러한 인적자원관리 시스템하에서 노동자들의 추가적인 노력이 유발되고, 잠재력이 최대화됨에 따라 기업은 일반적인 경제적 성과 이외에 신제품의 개발, 품질제고 등의 기술혁신이라는 성과물을 획득할 수 있게 된다. 치열한 경쟁환경하에서 다양한 제품을 신속하게 이루어져야 하는 생산 과정에서 종업원의 잠재능력을 최대화함으로써 기술혁신을 달성할 수 있다. 이를 위해서는 신중한 선발, 문제해결 팀, 다기능과 숙련을 위한 훈련 및 고용보장, 성과기반 평가와 보상 등을 중심으로 하는 고성과 지향의 인적자원관리 시스템은 필수적인 요소들이다(Youndt et al., 1996). 고성과 지향의 인적자원관리하에서는 교육과 훈련을 통해 종업원의 문제해결 능력을 제고시키고, 적극적인 참여 과정에서 공정혁신과 제품혁신 등의 기술혁신에 대한 동기를 불러일으키게 된다. 이와 같은 기술혁신에 필요한 숙련형성, 능력제고, 그리고 동기부여, 참여기제뿐만 아니라(송보화, 2005), 혁신성과에 따른 평가와 보상이 연계되어 기술혁신은 더욱 추진력을 갖추게 된다.

이상과 같은 고성과 지향의 인적자원관리가 기술혁신에 긍정적이라는 논리를 뒷받침해 주는 많은 연구들이 진행되었다. 기존 연구에서는 고성과 지향의 인적자원관리 전략이 기술혁신을 비롯한 다양한 조직성과에 직접적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다(Delery & Doty, 1996; Guest, 1997; Youndt et al., 1996; Way, 2002; Wright et al, 1999; 김동배·주낙선, 2001; 김진희·심원술, 2004; 배종석·사정혜, 2003; 이용탁, 2005). 일례로 Way(2002)는 미국의 중소기업을 대상으로 고몰입 인적자원관리가 노동생산성을 향상시키고 있음을 실증연구 결과를 통해 보여주고 있다. 노동생산성의 향상은 숙련형성에서 달성될 수 있으나 공정혁신에 따른 효과로도 볼 수 있다. 한편 국내 연구의 몇 가지 사례에서는 고성과 지향의 인적자원관리가 기술혁신에 미치는 영향을 직접 보여주고 있다. 배종석·사정혜(2003)는 BSC 관점에서 접근하여 고성과 지향의 인적자원관리 전략이 학습 및 성장 측면의 기술혁신성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 제시하였다. 김진희·심원술(2004)은 고몰입 인적자원관리 시스템이 종업원의 행동변화를 불러일으켜 품질성과에 정(+ )의 영향을 미치고 있음을

제시하였다. 또한 배종석·박오원(2005)은 혁신성과를 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과로 구분하여 사례연구를 통해 성과주의형 인적자원관리 시스템이 활용적 혁신성과에 영향을 미치고 있음을 제시하였다. 이상의 논의와 기존 연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 고성과 지향의 인적자원관리는 기술혁신에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 노동자 태도의 매개효과

### 가. 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 노동자 태도

기존 테일러식의 통제방식과 다른 고성과 지향의 전략적 인적자원관리 정책에 대해서 노동자의 태도는 어떻게 반응할 것인가? 중소기업의 노동자 측면에서 이러한 고성과 지향의 인적자원관리는 혁신적인 인사제도로 인식된다(Appelbaum et al., 2000; Kossek, 1987; Wolfe, 1995; 노용진 등, 2003). 일반적으로 혁신적 인사제도는 종업원들의 신뢰를 기반으로 높은 조직몰입과 숙련도를 유도하고, 직무확대와 의사결정 참여 등의 관행을 특징으로 하는 고성과 인적자원관리와 맥락을 같이한다(Delaney & Huselid, 1996). 한편 대부분의 조직에서 혁신이 진행되는 과정에는 구성원의 저항과 방어가 나타나기 마련이다(Boonstra & Vink, 1996). 혁신을 수행하는 과정에 나타나는 조직구성원이나 사회시스템의 저항력을 무시할 수 없다. 이와 관련해서 Rogers(1983)는 혁신의 성공 여부를 혁신 특성과 함께 혁신을 수용하는 사람에 대한 중요성을 강조하였다. 따라서 전략적 인사관리를 어떻게 수용하느냐 하는 노동자의 태도는 전략적 인사관리의 성공을 결정하는 핵심 변수라 할 수 있다.

아무리 제도적으로 좋은 시스템을 구축하더라도, 이에 대한 구성원의 신뢰와 조직몰입을 얻어내지 못한다면 기대하는 성과 달성은 어려울 수밖에 없다. 노동자의 전략적 인적자원관리에 대응하는 태도는 노동자가 택하는 개인행동 수준의 전략적 선택으로 볼 수 있다. 새롭게 시행되는 전략적 인적자원관리에 대하여 노동자 입장에서 이를 신뢰하고 적극적으로 수용할 것이라고 판단하기는 무리가 있다(Eaton & Voos, 1992). 이러한 맥락에서 혁신적 인사제도에 대한

노동자의 수용에 있어서 부정적 시각에 대한 논쟁이 현실적인 노사관계 측면에서 제기되고 있다. 이들 논쟁의 핵심은 사용자 주도의 일방적 노사관계에 대한 노동자의 근심에 초점을 두고 있다(이동명, 2004). 이러한 근심으로 인해 노동자가 사용자의 전략적 인적자원관리에 대하여 최소한의 범위 내에서 수용하는 태도를 보일 가능성이 언급되고 있다(Osterman, 1994). 이와 같은 부정적인 태도는 개별 노동자 수준보다는 집단적 노사관계 측면에서 노조의 위축과 조합원 연대의 약화 등을 우려한 노동조합의 태도로 바라보아야 할 것이다(이정현, 2005; Hodson et al., 1993). 한편 개별 노동자 수준에서도 고성과 인적자원관리에서 달성되는 기술혁신 성과로 인해 일자리를 감소와 해고의 가능성에 대한 종업원의 인식으로 인해 부정적인 측면이 제기되기도 한다(Osterman, 2000). 그러나 이상의 부정적인 시각에도 불구하고 개별 종업원 차원에서는 고성과 인적자원관리 체제에 대한 선호가 높은 것으로 지적되고 있다(이정현, 2005).

고성과 지향의 인적자원관리 시스템에 대한 개별 종업원 지각 측면에 대한 기존 연구들에서는 긍정적인 태도와 유의한 관련성이 있음을 실증해 주고 있다. 즉 고성과 지향의 인적자원관리 시스템이 지니고 있는 종업원의 참여와 능력개발 등의 제도적 특성들이 부정적인 태도를 유발하기보다는 오히려 신뢰를 향상시키고 몰입을 가져오고 있음을 보여준다(Appelbaum et al., 2000; Freeman & Kleiner, 2000). 이와 관련해서 Whitener(2001)는 조직 내 사회적 교환관계를 바탕으로 설명하고 있다. 즉 고성과 지향의 인적자원관리 시스템하에서 전개하고 있는 숙련향상과 자율성, 그리고 성과에 따른 보상 등은 노력에 대한 능력향상과 이에 부응하는 공정한 보상이 따른다는 믿음을 형성시키고 몰입을 유도한다는 것이다. 또한, 고성과 지향의 인적자원관리 전략에서 강조되고 있는 고용안정성은 개별 노동자들 측면에서는 신뢰를 향상시키고 조직에 대한 헌신을 가져오는 효과가 크다(Freeman & Rogers, 1999). 이와 관련된 기존 연구를 사례를 살펴보면, Allen et al.(2003)은 종업원 지원에 중점을 둔 인적자원관리가 구성원의 몰입을 제고시켜 주고 있음을 실증연구를 통해 보여주었다. 미국의 중소기업을 대상으로 이루어진 Rogg et al.(2001)의 연구 결과는 고성과 지향의 인적자원관리 전략이 종업원의 조직몰입, 관리적 자신감, 고객지향성, 협력 등을 제고시키고 있음을 보여준다. 한편 국내의 많은 연구에서도 고성과 지향의

전략적 인적자원관리 시스템이 신뢰, 조직몰입, 이직, 매출액, 순이익 등의 성과에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다(김재구 외, 2003; 김동배 외, 2003; 배종석·사정혜, 2003; 김진희·심원술, 2004). 이들 논의를 종합하면, 고성과 지향의 전략적 인적자원관리가 노동자 태도에 긍정적인 효과를 미치고 있음을 시사하고 있다(Osterman 1994; Gittel, 2003). 따라서 본 연구에서는 고성과 지향의 전략적 인적자원관리가 노동자 태도에 미치는 영향에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 고성과 지향의 전략적 인적자원관리는 노동자 태도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.1 고성과 지향의 전략적 인적자원관리는 노동자의 신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.2 고성과 지향의 전략적 인적자원관리는 노동자의 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### 나. 노동자의 태도의 매개효과

다음으로 이어지는 이슈는 고성과 지향의 전략적 인적자원관리에 대한 노동자의 깊은 신뢰와 조직몰입이라는 과정을 통해 기술혁신 활동이 자연스럽게 연계되는가에 관한 것이다. 앞서 고성과 지향의 인적자원관리와 기술혁신의 관계에서 설명한 논의는 이들 사이에 노동자 태도가 중요한 과정변수로 작용할 수 있음을 시사하고 있다. 고성과 지향의 인적자원관리는 종업원의 고용안정, 능력개발, 동기부여, 참여를 제고함으로써 신뢰와 몰입을 불러일으킨다. 이를 통해 구축된 신뢰와 몰입은 단순한 매출 및 이익의 향상뿐만 아니라 기술혁신과 같은 성과를 함께 가져오게 된다. 특히 고성과 지향의 인적자원관리하에서는 다양한 직무경험과 교육을 강조하고, 자율성을 확대시킴으로써 기술혁신에 필요한 지식역량의 제고와 창의력을 마련해 주기 때문이다. 이러한 과정을 통해 형성된 역량이 신뢰와 몰입을 통해 실무에 발휘될 때 공정혁신과 제품혁신이 이루어지게 된다.

한편 기존 연구를 검토하면, 고성과 지향의 전략적 인적자원관리는 노동자의 몰입과 동기를 유발시켜 혁신성과를 향상시켜 오고 있음을 보여준다(Becker & Gehart, 1996; Bae & Lawler, 2000; 김진희·심원술, 2004). 일례로 Guest (1997)는 인적자원관리와 성과의 관계에 대한 기존 연구를 종합적으로 검토하여, 전략적 인적자원관리의 전략과 활동이 인적자원관리성과, 행동성과, 영업성과, 재무성과와 연계되는 종합적인 프레임워크를 제시하였다. 이 프레임워크에 따르면 전략적 인적자원관리가 기술혁신이라는 행동성과를 달성하기 위해서는 몰입이라는 과정을 통해 전개되고 있음을 보여준다.

이상의 논의를 종합하면 동일한 상황에 놓여 있는 중소기업에서 인적자원관리 시스템의 혁신이 일어나더라도 이를 수용하는 과정에서 나타나는 노동자의 태도가 어떻게 매개되느냐에 따라 그 효과는 상당히 달라질 수 있음을 알 수 있다. 전략적 인적자원관리가 의미 있는 성과를 도출하기 위해서는 노동자들의 신뢰 및 몰입 등의 긍정적인 태도와 연계가 필요하다(배종석, 1999). 이러한 관점에서 고성과 지향의 전략적 인적자원관리가 노동자들의 자발적인 동의와 신뢰, 그리고 헌신이 함께 이루어질 때 성공적으로 기술혁신으로 연계될 수 있음을 예상할 수 있다. 결국 단순히 고성과 지향의 전략적 인적자원관리 시스템의 도입이 기술혁신을 보장하는 것이 아니라, 노사 간의 신뢰와 몰입 등의 도덕적 기초가 얼마나 구축되는가 하는 것이 중요하다(강수돌, 2005). 따라서 본 연구에서는 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신의 관계에 있어서 노동자 태도의 매개적 역할에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 노동자의 긍정적인 태도는 기술혁신에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.1 노동자의 신뢰는 기술혁신에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.2 노동자의 몰입은 기술혁신에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신 사이에 신뢰 및 몰입 등의 노동자 태도가 정(+ )의 매개역할을 할 것이다.

가설 4.1 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신 사이에 신뢰가 정

(+)적인 매개효과를 지닐 것이다.

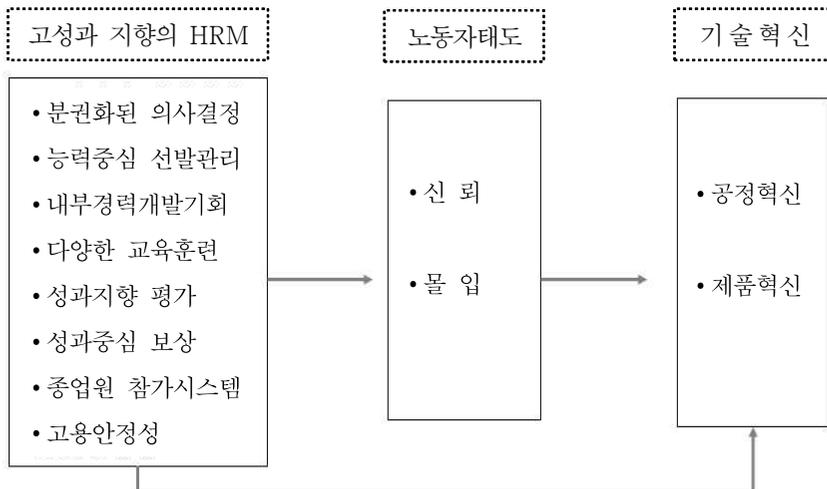
가설 4.2 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신 사이에 몰입이 정 (+)적인 매개효과를 지닐 것이다.

### 3. 실증연구 모형

전략적 인적자원관리가 성과에 미치는 영향에 대한 선행 연구들이 많이 채용한 바 있는 상관관계에 기반을 둔 횡단적인 연구에서 내생적 오류의 가능성이 존재한다(Legge, 2001; Rogers and Wright, 1998). 즉 선후관계가 분명하지 않은 상관관계에 의한 횡단적 분석에서 전략적 인적자원관리가 고성과를 유발하는 것으로 나타날 수 있다. 따라서 이러한 문제를 극복하기 위해서 원인변수와 결과변수를 명확히 구분할 수 있는 분석방법이 필요하다(김경목, 2004). 따라서 본 연구에서는 이러한 문제를 극복하기 위한 수단으로 변수의 선후관계를 규명하는 구조모형을 수립하고 이를 분석하고자 한다.

본 연구에서 가설검증과 실증연구를 위한 모형은 앞에서 전개한 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 성과, 그리고 신뢰 및 몰입을 중심으로 하는 노동자의 태도변수간의 관계에 관한 구조모형을 기존 논의와 도출된 가설을 토대로

(그림 1) 실증연구 모형



다음과 같은 구조모형을 설계하였다. 즉 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신 간의 관계에 있어서 노동자 태도를 매개로 하는 구조모형을 설계하였다. 이를 통해 고성과 지향의 전략적 인적자원관리, 노동자 태도, 그리고 기술혁신 사이의 인과관계를 검토해 보고자 한다.

고성과 지향의 전략적 인적자원관리는 의사결정, 선발, 경력개발, 교육훈련, 평가, 보상, 참가, 고용안정성 등 8개 하위 요인으로 구성하였다. 노동자 태도는 고성과 지향의 인적자원관리에 대한 노동자의 신뢰와 몰입으로 구분하였다. 기술혁신은 공정혁신과 제품혁신으로 구분하였다.

### Ⅲ. 자료 및 변수의 측정

#### 1. 자 료

본 연구는 전국의 제조업에 해당하는 중소기업 500개 기업의 인사부서 부서장과 노동조합 전임자 및 일반종업원을 대상으로 두 종류의 설문지를 작성하였다. 자료의 수집은 2005년 10월~2006년 2월에 걸쳐 우편과 직접방문을 통해 수행하였다. 배포된 설문지 중 248개의 자료가 기업으로부터 회수되었다.

설문조사에서 성과지향적·전략적 인적자원관리와, 기술혁신과 관련된 항목은 인사부서 부서장을 통해 회수하였다. 신뢰와 몰입과 관련된 항목은 해당 기업의 노조전임자(노조가 없는 기업의 경우 노사협의회 등의 노동자 조직 임원)와 일반종업원을 대상으로 기업당 5~10명씩 할당하여 이들 응답을 합산 평균화하였다. 최종 회수된 248개 자료에서 불성실한 응답을 한 설문지 11개 기업의 자료를 제외한 239개 기업으로부터 수집된 자료를 최종 분석에 사용하였다. 이들 자료 중 인사부서 239개 자료와 노조전임자 및 일반종업원 1,568개 자료를 해당 기업별로 합산 평균하여 활용하였다. 이들 중 노조전임자 또는 노사협의회 임원은 549명으로 35.01%를 차지하였다. 조사 항목에 일반종업원에 대해서는 직종을 구분하는 항목이 포함되지 않아 직종별 분포는 파악되지 않았다. 다만, 일반종업원에 대하여 생산직을 포함하여 다양한 직종에 대해 기업별로

무작위로 배포하여 직종별로 다양한 응답이 포함된 것으로 판단된다.

분석에 활용된 기업의 특성을 살펴보면, 업체의 조직 연령은 평균 21.8년(표준편차 12.6년)으로 나타났다. 종업원 규모는 업체당 평균 139.1명(표준편차 92.72명)로 나타났다. 자본금 규모는 평균 1,176백만(표준편차 3,856.84백만)으로 나타났다. 매출액은 평균 15,542백만(표준편차 87,123백만)으로 나타났다. 노사관계 특성 측면에서 살펴보면, 전체 239개 업체 중 노조가 있는 경우 105개 업체(43.9%)로 무노조 기업(134개 업체, 56.1%)의 비중이 많은 비중을 차지하였다. 자료 중 노조가 있는 기업의 평균 노조원수는 86.4명(표준편차 64.28명)으로, 이들 기업의 노조조직률은 46.6%(표준편차 25.01%)로 나타났다.

## 2. 변수의 측정

기술혁신은 새로운 제품을 개발하거나 기존 제품을 개선하는 것으로 정의한다. 즉 신제품 개발 및 기존 제품은 개선을 위한 기술개발을 의미한다(배종석·박오원, 2005). 본 연구에서는 기술혁신은 박주홍(2001)이 제시한 제품혁신과 공정혁신으로 구분하여 측정하였다. 기술혁신의 측정은 기존 및 신제품에 있어서 기존 제품 변경, 신제품개발, 기존 공정개선, 신공정개발과 관련된 제품 및 공정기술적 개발목표의 달성 정도, 일정 계획의 달성 정도, 신제품 도입 정도, 신제품 시장점유율, 품질향상 수준, 원가절감 수준 등 5개 항목씩 측정하였다.

고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 관련하여 기존 연구에서는 다양하게 측정하였다. Pfeffer(1998)는 보편적인 최상의 인사제도로 고용보장, 선별적 채용, 자율팀 및 의사결정의 분권화, 성과기반 보상, 광범위한 훈련, 정보공유를 기본으로 하는 인적자원관리 제도를 제시하였다. Schuler(1989)가 노사관계 측면에서 전략적 인적자원관리 관행으로 제시한 계획, 충원, 평가, 보상, 교육 및 개발, 노사관계 등 6개 메뉴를 제시하였다. Delery & Doty(1996)는 내부경력기회, 교육시스템, 평가, 이익배분제, 고용안정성, 종업원참가 시스템 등 6개 분야를, Bae & Lawler(2000)의 고물입 인적자원관리 전략 연구에서 사용된 광범위한 교육훈련, 분권화된 의사결정 등 임파워먼트, 높은 수준의 선별적 선발, 성과 중심의 보상, 포괄적인 직무설계 등의 항목으로 측정하였다. 본 연구에서는 이들 기존 연구에서 전략적 인적자원관리로 적용된 항목을 토대로 분권화된 의

사결정, 능력 중심의 선발관리, 내부경력개발기회, 다양한 교육훈련, 성과지향 평가, 성과중심보상, 종업원 참가시스템, 고용안정성 등 8개 분야의 관련 측정 항목을 5점 척도로 측정하였다.

분권화된 의사결정은 Roth(1992)의 연구에서 사용된 의사결정상의 개방성, 합의성, 위임 정도 등 3개 항목을 중심으로 5점 척도로 측정하였다. 능력 중심의 선발관리는 Youndt et al.(1996)의 연구에서 사용된 종업원 선발시 기술적 및 문제해결능력을 중시하는 정도와 관련된 3항목을 5점 척도로 측정하였다. 내부경력개발기회는 Granrose & Portwood(1987)과 김진희·심원술(2004)의 연구에서 사용된 경력개발계획 마련, 경력개발 정보 제공, 경력상담활동 정도 등 3개 항목을 5점 척도로 측정하였다. 다양한 교육훈련 기회제공은 Delery & Doty(1996)의 연구에서 사용된 종업원들의 지식 및 기능의 향상과 태도의 변화를 위한 교육과 훈련기회를 제공해 주는 정도와 관련된 4문항을 5점 척도로 측정하였다. 성과지향의 평가는 Allen et al.(2003)과 배종석·박오원(2005)의 연구에서 제시된 객관적이고 투명한 평가, 성과 및 능력 중심에 의한 평가 등 3개 항목을 사용하였다. 성과 기반의 보상은 Youndt et al.(1996)과 Lepack & Snell(2002)의 연구에서 사용한 이익배분제, 개인성과급, 집단성과급, 성과급차등정도 등 3항목을 5점 척도로 측정하였다. 종업원참가 시스템은 의사결정 허용 정도, 의사결정과정 참여 정도, 개선사항 제안기회 정도, 노사 간의 커뮤니케이션 정도 등 4개 항목으로 측정하였다. 고용안정성은 배종석·사공혜(2003)의 연구에서 사용된 신분상의 고용안정성 제공 정도, 인력감축 자제와 장기 고용유지 등 4개 항목으로 측정하였다.

고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신을 매개하는 신뢰와 몰입은 다음과 같이 측정하였다. 먼저 신뢰는 개인·집단·조직 등 여러 분석 수준에서 측정이 이루어지고 있다(박원우·류승민, 2005). 본 연구에서는 조직에 대한 신뢰 수준에서 전략적 인적자원관리에 대한 신뢰에 대하여 측정하였다. 신뢰의 측정은 Lewicki et al.(1998)의 연구에서 사용한 척도를 활용하여 기업이 추진하고 있는 전략적 인적자원관리에 대한 상호작용 폭과 빈도, 신뢰수준, 믿음 및 기대 등으로 5개 항목으로 측정하였다. 조직몰입은 Allen & Meyer(1991)의 연구에서 사용된 조직에 대한 일체감 정도, 조직 목적 및 가치 수용, 조직헌신 정

도와 관련된 6개 항목을 5점 척도로 사용하였다.

통제변수로는 기술혁신에 영향을 줄 수 있는 종업원규모, 노조 유무, 조직연령 등을 측정하였다. 이들 통제변수를 대상으로 공정혁신과 제품혁신에 대하여 t-test와 상관관계 분석을 통해 통계적으로 유의한 차이와 관련성을 분석하였다. 분석 결과 노조 유무에 따라서는 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다. 즉 제품혁신의 경우 노조기업은 평균 3.24(표준편차 .72), 무노조기업은 평균 3.22(표준편차 .66)로 이때 t값은 .317(sig=.752)로 나타났다. 한편 공정혁신의 경우 노조기업 평균 2.93(표준편차 .75), 무노조기업 평균 2.92(표준편차 .66)으로 t값이 .129(sig=.898)로 나타났다. 한편 조직연령과 종업원수는 기술혁신 변수와 상관관계 분석을 실시한 결과 유의한 상관관계를 나타내지 못하였다. 제품혁신의 경우는 조직연령과  $r=.105$ (sig=.105), 종업원수와  $r=.024$ (sig=.712)로 나타났다. 공정혁신의 경우는 조직연령과  $r=.125$ (sig=.054), 종업원수와  $r=.042$ (sig=.519)로 나타났다. 결국 이들 통제변수들이 기술혁신에 통계적으로 유의한 차이나 관련성을 나타내고 있지 않아 분석모형에서 제외하였다. 이와 같은 통제변수들은 일반적으로 매출액이나 수익성 등 경제적 성과에 유의한 영향을 미치나, 중소기업의 기술혁신에 있어서는 유의한 영향을 미치지 못하고 있음을 보여주고 있다.

## IV. 실증분석 결과

### 1. 변수의 신뢰성 및 타당도 검증

본 연구모형에 포함된 변수들의 단일차원성에 대한 검증은 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통하여 실시하였다. 측정 도구가 신뢰성과 타당성을 확보하고 있더라도 측정항목의 교락효과로 인해 잠재변수들간의 잘못된 인과관계가 도출될 수 있기 때문에 단일차원성의 검증은 필수적이다(Gefen, 2003). 모델의 수정지수(modification index)의 값이 .5를 넘는 측정변수들을 대상으로 각 측정항목들을 하나씩 제거

해 나가는 표준화된 잔차평균자승이중근(SRMR)은 공분산 잔차의 평균을 표준화한 것으로 연구 모형의 적합도가 완벽할 경우 SRMR은 0이 된다. 본 연구의 최종 분석에 포함된 측정항목은 탐색적 요인분석을 통해 추출된 항목을 최종적으로 하부 모형을 분석하는 데 이용하였다. 측정항목들의 내적일관성(internal consistency reliability)은 크론바하 알파(Cronbach  $\alpha$ )값을 이용하여 확인하였다.

탐색적 요인분석을 통하여 측정항목들의 타당성을 검정하였다. 분석방법으로는 주성분 분석에 의한 직각회전을 사용하였다. 분석 결과 전략적 인적자원 관리는 도출된 8개 요인이 총 분산의 72.2%의 설명력을 갖는 것으로 탐색되었다. 노동자 태도는 신뢰 및 몰입 2개의 요인으로 도출되었으며, 이들 요인이 65.4%의 설명력을 보여주는 것으로 나타났다. 한편 기술혁신은 공정혁신과 제품혁신2개 요인이 61.2%의 설명력을 지니는 것으로 나타났다. 이들 항목을 토대로 분석한 신뢰도는 크론바하 알파 값이 모두 0.7 이상으로 나타나 기준 이상의 신뢰성을 가진 것을 알 수 있다(분석 결과 부록 참조).

다음으로 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석 결과를 토대로 측정항목들에 대한 연구 단위별로 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 특정 가설을

〈표 1〉 구성 개념에 대한 확인적 요인분석 결과

변수명	하위요인	구성항목		적합도 지수					
		초기	최종	GFI	AGFI	RMR	NFI	X <sup>2</sup> (df)	P
전략적 인적자 원관리	분권화된 의사결정	3	3	.927	.888	.049	.921	250.228 (247)	.431
	능력중심 선발	4	3						
	내부경력개발기회	3	3						
	다양한 교육훈련	4	4						
	성과지향 평가	3	3						
	성과중심 보상	3	3						
	종업원 참가	4	4						
	고용안정성	4	4						
노동자 태도	신뢰	5	5	.958	.933	.028	.956	48.324 (34)	.053
	몰입	5	5						
기술 혁신	공정혁신	5	5	.945	.904	.040	.923	58.142 (26)	.000
	제품혁신	5	4						

설정하고 자료에서 관찰되는 관계를 어느 정도 설명하고 있는지의 정도를 나타내는 기법으로, 분석 과정에서 연구자는 사전 지식이나 이론적 결과를 가지고 가설 형식으로 모형화하고 일부 원소 값을 제약한다. 각 단계별로 항목 구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위해서 GFI(Goodness-of-Fit Index ;  $\geq 0.90$ ), AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index ;  $\geq 0.90$ ),  $\chi^2$ , P값( $\geq 0.05$ ), RMR(Root Mean Square Residual ;  $\leq 0.05$ ), NFI(Normed Fit Index) 등을 이용하였다. 확인적 요인분석 결과 각 요인들의 적합도는 만족할 만한 수준을 확보한 것을 알 수 있다.

집중타당성은 하나의 구성 개념을 측정하기 위해 사용된 여러 측정항목(indicator)간의 상관관계가 높아야 한다(Garver and Mentzer, 1999). 또한 측정항목에 대한 추정치가 0.5 이상이고  $t$  값이 2.0 이상일 경우 집중타당성이 있는 것으로 판단한다(Bagozzi and Yi, 1988). 집중타당성을 분석한 결과 하위요인에 대한 측정 항목들의 추정치(factor loading;  $\lambda$ )가 권고 수준을 상회하는 것으로 나타나서 구성 개념에 대한 집중타당성을 확보한 것으로 판단된다(부록 참조). 한편 전략적 인적자원관리를 비롯한 구성 개념에 대한 하위요인들간의 적합성과 내적일관성을 이루고 있는가를 확인적 요인분석을 통해 검증하였다. 분석 결과 전략적 인적자원관리의 성과 중심의 평가를 제외한 나머지 모든 구성 개

〈표 2〉 구성 개념별 하위요인의 확인적 요인분석 및 집중타당성 분석 결과

구성 개념	하위요인	부하량	$t$ 값	적합도 지수					
				GFI	AGFI	RMR	NFI	$\chi^2$ (df)	P
고성과 지향 HRM	분권화 의사결정( $\lambda 11$ )	0.631	8.043	.973	.931	.017	.967	36.076 (26)	.090
	능력중심 선발( $\lambda 12$ )	0.592	5.992						
	경력개발기회( $\lambda 13$ )	0.678	9.481						
	다양한 교육훈련( $\lambda 14$ )	0.599	8.716						
	성과중심 보상( $\lambda 16$ )	0.647	9.169						
	종업원 참가( $\lambda 17$ )	0.643	8.890						
고용안정성( $\lambda 18$ )	0.665	4.893							
노동자 태도	신뢰( $\lambda 21$ )	0.803	8.300						
	몰입( $\lambda 22$ )	0.703	8.822						
기술 혁신	공정혁신( $\lambda 31$ )	0.661	8.895						
	제품혁신( $\lambda 32$ )	0.799	8.837						

〈표 3〉 구성 개념 및 하위요인간의 상관관계 분석 결과

	고성과지향 HRM	노동자 태도	기술혁신
고성과지향 HRM	1		
노동자 태도	0.685**	1	
기술혁신	0.622**	0.623**	1

	의사결정	선발	경력개발	교육	평가	안정성	보상	참가	신뢰	몰입	공정혁신	제품혁신
의사결정	1											
선발	0.238**	1										
경력개발	0.470**	0.379**	1									
교육	0.294**	0.510**	0.382**	1								
평가	-0.022	0.215**	0.018	0.240**	1							
안정성	0.374**	0.393**	0.514**	0.241**	0.059	1						
보상	0.350**	0.438**	0.440**	0.419**	0.171**	0.383**	1					
참가	0.572**	0.425**	0.424**	0.391**	0.112	0.471**	0.464**	1				
신뢰	0.611**	0.278**	0.325**	0.339**	0.012	0.442**	0.385**	0.627**	1			
몰입	0.476**	0.384**	0.428**	0.389**	0.066	0.448**	0.447**	0.452**	0.592**	1		
공정혁신	0.335**	0.388**	0.344**	0.580**	0.061	0.264**	0.288**	0.359**	0.430**	0.579**	1	
제품혁신	0.434**	0.417**	0.489**	0.353**	-0.040	0.453**	0.258**	0.411**	0.425**	0.516**	0.527**	1

주: \* : p<0.05, \*\* : p<0.01

념은 구성 개념 타당성과 적합도 지수 모두가 적합한 것으로 나타났다. 성과 중심의 평가의 경우 estimates( $\lambda_{15}$ ) = 1.168(t=1.091)로 부하되어 집중타당도가 낮아서 분석에서 제외하였다.

또한 각 구성 개념과 하위요인들 간의 판별타당성의 충족 정도를 확인하기 위하여 구성 개념과 각 하위요인들 간의 상관관계를 분석하였다. 상관관계 분석 결과 각 요인간의 관계가 가설에서 설정한 바와 같은 방향으로 나타나 있고, 상관관계 행렬을 통해 95%의 신뢰 구간으로 계산하여 그 값이 1.0(완벽한 상관)을 포함하지 않아 판별타당성을 확보하였다

## 2. 연구 모형 및 가설의 검증

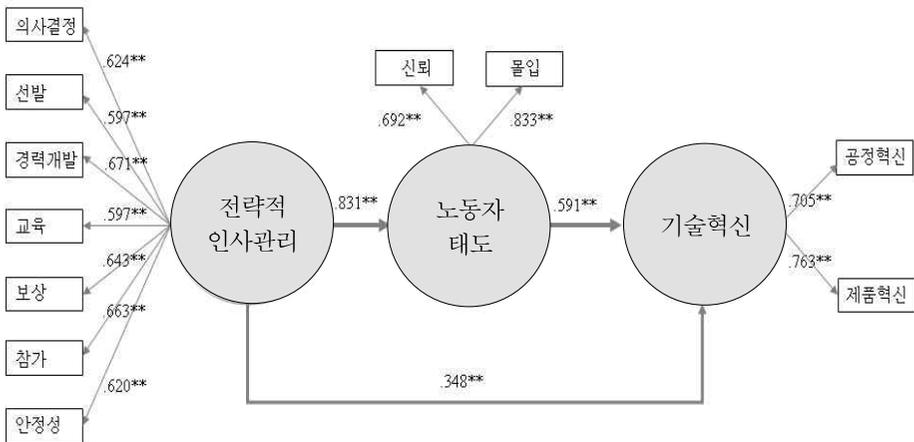
일반적으로 회귀분석을 통해 매개효과를 검증하는 경우에는 Baron & Kenny (1986)가 제시한 단계적 회귀모형을 실시한다. 여기에서 매개효과 조건은 독립변수가 매개변수와 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하고, 매개변수가 종속

변수에 유의한 영향을 미치고, 이때 독립변수의 영향력이 매개변수를 고려하지 않은 경우보다 작아야 한다. 이러한 전통적인 방식과는 달리 구조모형 분석에서는 직접효과와 간접효과를 통해 매개효과를 파악할 수 있기 때문에 복잡한 회귀모형을 수립하지 않아도 되는 장점이 있다. 따라서 본 연구에서는 연구가설 검정은 LISREL v.8.5를 이용하여 구조분석을 실시하였다.

먼저 구성 개념으로 이루어진 전반적 관계에 대한 구조모형을 분석한 결과  $X^2(df=28)=48.816$ ,  $GFI=0.963$ ,  $AGFI=0.913$ ,  $NFI=0.995$ ,  $RMR=0.020$ 로 나타났다. 일반적으로 모형의 적합도 지수에서 절대 적합지수인  $GFI$ 가 0.9 이상일 때, 그리고  $RMR$ 이 0.05 이하일 때, 증분적합지수인  $AGFI$ 와  $NFI$ 가 0.9 이상일 때 보다 좋은 모형으로 평가된다. 본 연구의 모형에 대한 적합도가 이들 기준을 상회하고 있기 때문에 연구 개념들의 인과관계를 설명하기에 무리가 없다고 판단된다.

본 연구의 가설 검증을 위한 경로가중치 회귀 값과 연구 결과는 [그림 2]에 나타나 있다. 가설에 대한 구체적인 검증 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 고성과 지향의 전략적 인사관리 시스템이 기술혁신에 정(+)의 영향을 미친다는

(그림 2) 구성 개념 전반에 대한 구조모형의 분석 결과



$X^2(df)$	P	GFI	AGFI	RMR	NFI
87.116(24)	.000	.963	.913	.020	.955

주: \* '전략적 인사관리→노동자 태도→기술혁신'의 간접효과:  $\eta=.491(t=3.092)$

가설 1은 경로계수( $\xi_{31}$ )가 .348( $t=2.015$ ,  $s.e=.187$ )으로 통계적으로 유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 고성과 지향의 전략적 인사관리 시스템과 노동자 태도의 관계에 관한 가설 2는 경로계수( $\xi_{21}$ )가 0.831( $t=8.535$ ,  $s.e=.104$ )로 정(+)의 영향을 미치는 것을 보여주고 있다. 셋째, 노동자 태도와 혁신에 관한 가설 3은 경로계수( $\eta_{21}$ )가 .602( $t=3.192$ ,  $s.e=.189$ )로 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술 혁신에 있어서 노동자 태도에 관한 가설 4는 간접효과를 통해 분석한 결과 경로계수( $\eta$ )가 .491( $t=3.092$ ,  $s.e$ )로 나타났다. 이러한 분석 결과는 가설 1, 가설 2, 가설 3, 가설 4를 모두 지지해 주고 있다. 특히 고성과 지향의 전략적 인적자원관리가 기술혁신에 미치는 영향에 있어서 직접적인 영향보다는 신뢰와 몰입 등 노동자 태도를 매개로 하는 효과가 더욱 큼을 보여주고 있다.

이러한 전반적 관계를 통해서는 가설 2, 가설 3, 가설 4의 하위 가설인 신뢰와 몰입 간 관계의 직접적인 영향과 매개효과를 구체적으로 밝혀주지 못한다. 이를 검증하기 위해서 노동자 태도 변수를 신뢰와 몰입을 2개의 요인으로 분리하여 구조분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 4>와 같다. 이 분석 결과를 토대로 하위 가설을 검증하면, 고성과 지향의 전략적 인적자원관리가 신뢰에 미치는 영

<표 4> 고성과 지향의 HRM과 기술혁신에 대한 신뢰 및 몰입의 매개 구조모형

경로		전체효과		직접효과		간접효과	
		경로계수	t	경로계수	t	경로계수	t
신뢰 매개 모형	HRM → 기술혁신	.622**	11.736	.516**	7.859	-	-
	HRM → 신뢰	.607**	11.271	.607**	11.271	-	-
	신뢰 → 기술혁신	.175**	2.672	.175*	2.672	-	-
	HRM → 신뢰 → 기술혁신	-	-	-	-	.106*	2.600
몰입 매개 모형	HRM → 기술혁신	.622**	11.736	.381**	6.163	-	-
	HRM → 몰입	.615**	11.521	.615**	11.521	-	-
	몰입 → 기술혁신	.393**	6.356	.393**	6.356	-	-
	HRM → 몰입 → 기술혁신	-	-	-	-	.242**	5.565

주: \* :  $p<0.05$ , \*\* :  $p<0.01$

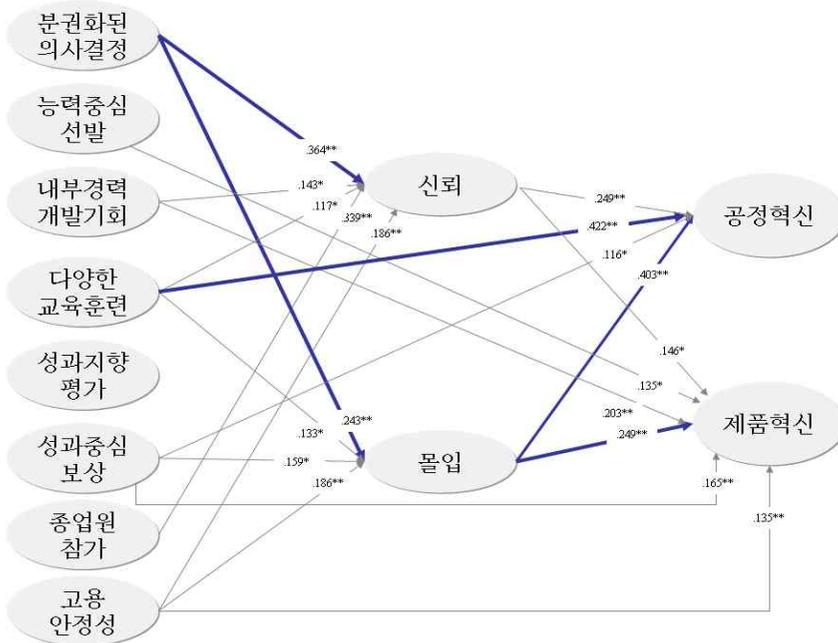
향(가설 2.1)은 경로계수가 .607( $t=11.271$ )로, 고성과 지향의 전략적 인적자원 관리가 몰입에 미치는 영향(가설 2.2)은 경로계수가 .615( $t=11.521$ )로 나타났다. 따라서 고성과 지향의 전략적 인적자원관리는 신뢰와 몰입 모두에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 또한 신뢰가 기술혁신에 미치는 영향(가설 3.1)과 몰입이 기술혁신에 미치는 영향(가설 3.2)이 각각 .175( $t=2.672$ ), .393( $t=6.356$ )으로 나타났다. 마지막으로 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신의 관계에 신뢰의 매개효과에 대한 경로계수가 .106( $t=2.600$ ), 몰입의 매개효과는 .242( $t=5.565$ )로 나타나 유의한 정(+)의 영향이 있음을 보여주고 있다. 따라서 가설 2.1, 가설 2.2, 가설 3.1, 가설 3.2, 가설 4.1, 가설 4.2 모두 지지되었다.

추가적으로 본 연구에서는 고성과 지향의 전략적 인적자원관리, 노동자 태도, 기술혁신의 하위요인을 대상으로 하는 [그림 3]과 같은 구조분석을 실시하였다. 이를 통하여 고성과 지향의 전략적 인적자원관리의 개별 하위요인이 신뢰 및 몰입 등의 노동자 태도, 공정혁신 및 제품혁신 등의 기술혁신의 하위요인간의 구조관계에서 어떠한 관련성을 지니는가를 규명하고자 하였다. 하위요인간의 구조분석에서는 전반적 구성 개념의 분석 모델에서 제외된 성과지향 평가 요인도 함께 고려하여 구조분석을 실시하였다. 분석 결과 구조모형의 적합성은 매우 양호하게 나타났다.

각 구성 개념의 하위요인에 대한 구조모형 분석 결과를 토대로 해석하면, 다음과 같다. 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신에 관한 가설 1과 관련된 하위요인의 관계에서 공정혁신은 다양한 교육훈련과 성과 중심의 보상에 직접적인 정(+)의 영향을 받으며, 제품혁신은 능력 중심의 선발, 내부경력개발기회, 성과 중심의 보상, 고용안정성에 직접적인 정(+)의 영향을 받는 것을 보여주고 있다. 특히 고성과 지향의 전략적 인적자원관리 요인 중 다양한 교육훈련이 공정혁신에, 내부경력개발기회는 제품혁신에 미치는 영향이 상대적으로 가장 높은 것으로 나타났다. 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 노동자 태도에 관한 가설 2의 하위가설 가설 2.1(신뢰)과 가설 2.2(조직몰입)에 대한 분석 결과 전략적 인적자원관리의 분권화된 의사결정, 내부경력개발기회, 다양한 교육훈련, 종업원참가, 고용안정성이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

몰입에는 분권화된 의사결정, 다양한 교육훈련, 성과 중심의 보상, 고용안정성이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 전반적으로 가설

(그림 3) 하위요인에 대한 연구모형의 분석 결과



$\chi^2(df)$	P	GFI	AGFI	RMR	NFI
5.364(4)	0.252	0.995	0.93	0.014	0.994

주: \* : p<0.05, \*\* : p<0.01

2.1과 가설 2.2를 지지해 주고 있다. 노동자 태도의 신뢰 및 몰입과 기술혁신의 관계에 관한 가설 3에 대한 하위가설 3.1과 3.2의 경우 신뢰 및 몰입 모두 공정 혁신에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다. 또한 신뢰보다는 몰입이 공정혁신 및 제품혁신에 미치는 영향이 큼을 보여주고 있다. 따라서 신뢰 및 몰입이 기술 혁신에 미치는 영향에 대한 가설 3.1과 가설 3.2는 지지되었다.

#### IV. 결론

본 연구는 노동자 태도를 매개로 하는 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신의 관계에 관한 인과구조를 실증연구를 통해 규명하였다. 실증연구 결

과 구조적 관계에 있어서도 고성과 지향의 전략적 인적자원관리는 기술혁신에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고 있는 것으로 파악할 수 있었다. 이는 고성과 지향의 전략적 인적자원관리의 성과에 대한 선행연구의 상관관계 또는 회귀분석을 통해 분석된 내용과 일치하는 결과이다(Delery & Doty, 1996; Guest, 1997; Youndt et al., 1996; Way, 2002; Wright et al, 1999; 김동배·주낙선, 2001; 김진희·심원술, 2004; 배중석·사정혜, 2003; 이용탁, 2005). 특히 김진희·심원술(2004), 배중석·박오원(2005)의 연구에서 시도된 기술혁신 성과와 동일한 맥락의 분석 결과를 보여주고 있다. 본 연구에서 시도한 구조모형 분석 결과는 고성과 지향의 전략적 인적자원관리가 성과에 직접적인 영향을 미치는가에 대한 인과적 관계규명에 대한 필요성(Legge, 2001; Rogers and Wright, 1998; 김경목, 2004)에 대한 어느 정도의 해답을 제시해 주고 있다. 즉 고성과 지향의 전략적 인적자원관리가 기술혁신의 측면에서 직접적인 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고 있음을 증명해 주고 있다. 또한 본 연구 결과는 고성과 지향의 전략적 인적자원관리가 신뢰와 몰입에 직접적인 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고 있으며, 이들 신뢰와 몰입이 기술혁신에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고 있음을 밝혀내었다. 이는 그동안의 전략적 인적자원관리 연구에서 간과되어 왔던, 노동자 태도 측면에서의 이를 받아들이는 과정을 실증연구를 통해 밝혀 주는 결과라 할 수 있다(Becker & Gehartr, 1996; Bae & Lawler, 2000; 강수돌, 2005). 즉 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신에 있어서 이를 받아들이는 노동자 입장에서 신뢰와 몰입은 의미 있는 매개효과를 지니고 있음을 밝혀냄으로써 이들간의 시너지 효과가 발생하고 있음을 보여주고 있다(Gittel, 2003). 본 연구의 결과에서 보여주듯이 신뢰와 몰입이 고성과 지향의 전략적 인적자원관리보다 기술혁신에 미치는 직접적인 영향이 크다는 것은 많은 의미를 주고 있다. 따라서 고성과 지향의 전략적 인적자원관리를 통해 성공적으로 기술혁신 성과를 도출하기 위해서는 노사 간의 신뢰와 노동자의 조직몰입과 같은 제도적 과정을 함께 고려하여 전개되어야 함을 시사하고 있다(Guest, 1997).

한편 본 연구에서 시도한 고성과 지향의 전략적 인적자원관리를 구성하는 하위요인과 신뢰 및 몰입, 그리고 공정혁신과 제품혁신에 대한 구체적인 구조관계에 대한 분석 결과는 실무적으로 다양한 시사점을 주고 있다. 고성과 지향의

전략적 인적자원관리에서 신뢰와 몰입의 중요성이 입증된 차원에서 이들을 제고시키기 위한 방안에 대한 방향성을 제시해 주고 있다. 신뢰와 몰입을 제고시키기 위해서는 기존 전략적 인적자원관리에서 상대적으로 관심이 미흡했던 분권화된 의사결정이 특히 강조되어야 함을 보여주고 있다. 또한 분권화된 의사결정이 효과적으로 공정 및 제품혁신이 연계되기 위해서는 구성원의 몰입이 매우 중요한 의미를 지니고 있음을 시사하고 있다. 한편 고성과 지향의 전략적 인적자원관리를 통해 공정혁신을 추구하고자 할 때 다양한 교육훈련의 필요성이 강조된다. 이와 같은 교육훈련은 다른 인적자원관리의 하위요인과는 달리 신뢰와 몰입의 매개적 관계를 고려하지 않고도 직접적으로 공정혁신에 미치는 영향이 가장 크게 작용하고 있다. 한편 제품혁신은 몰입에 가장 큰 영향을 받고 있지만, 내부경력개발기회도 마찬가지로 의미 있는 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 따라서 제품혁신에 대한 고성과 지향의 전략적 인적자원의 직접적인 효과를 얻기 위해서는 내부경력개발기회를 잘 활용하는 것이 필요하다.

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 성과의 구조적 관계를 규명하면서, 이 제도를 수용하고 내면화하는 과정으로 신뢰 및 몰입 변수를 중심으로 하는 노동자 태도를 매개로 하는 구조모형을 설계하고 분석하였다. 이러한 고성과 지향의 전략적 인적자원관리 정책의 제도화 과정에는 고려해야 할 여러 변수가 많이 존재하고 있다. 특히 노동자 태도와 함께 조직 수준에서 전략적 인적자원관리에 대한 노조 대응은 중요한 변수로 작용할 것이다. 이와 관련해서 신경영전략과 성과에 관한 기존 연구와 같이 전략적 인적자원관리에 대한 노조의 관심과 협력, 그리고 조직몰입과 함께 노조몰입이 어떠한 효과가 있는지를 밝혀 볼 필요가 있다(Guest, 1997). 또한 전략적 인적자원관리의 확산에 있어서 노조 유무에 따라서도 상이한 결과가 나타날 수 있다. 이와 관련하여 이상민(2004)과 배종석·사정혜(2003)의 연구에서 노조 유무가 기술혁신에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 따라서 향후의 연구에서는 전략적 인적자원관리에 대한 다차원적인 과정 변수를 고려해야 할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 전략적 인적자원관리의 전개에 있어서 기존 연구에서 주요 관심 분야 중의 하나였던 기업의 전략변수를 함께 고려하지 못하였다(Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996).

즉 고성과 지향의 전략적 인적자원관리가 어떠한 전략과 적합성을 통해 기술혁신을 가져오며, 이들 사이에 노동자 태도의 역할은 어떻게 달라지는가를 규명할 필요가 있다. 특히 기술혁신의 맥락에서는 Youndt et al.(1996)의 연구에서 전개된 생산전략과의 관계는 향후 연구에서 규명되어야 할 과제라고 판단된다. 셋째, 조직유효성의 문제와 관련된 한계이다. 본 연구에서는 기술혁신에 초점을 두어 전략적 인적자원관리와 노동자 태도의 관계를 규명하였다. 향후의 연구에서는 Guest(1997)가 제시한 전략적 인적자원관리를 통해 나타날 수 있는 행동성과, 영업성과, 재무성과 프레임워크에 따라서 접근해 볼 필요가 있다. 마지막으로 최근 이루어진 송보화(2006)의 연구와 같이 조직 내부환경과 함께 전략적 인적자원관리를 이끌어내는 동태적 환경과 같은 외부환경을 함께 고려하여 이들 과정 모형이 어떠한 양상으로 전개될 것인지를 파악할 필요가 있다. 마지막으로 전략적 자원관리에 대한 신뢰 측정에 대한 한계이다. 새로운 제도에 대한 구성원의 신뢰에 대한 직접적인 척도를 적용하지 못하고, 조직 신뢰에 대한 측정항목을 제도에 대한 척도로 적용하였다. 향후의 연구에서는 이러한 제도에 대한 척도를 적용하여 분석할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강수돌. 「미국의 신경제 이후 경영혁신과 노사관계」. 『한국기업의 노사관계』. 박영사, (2005) pp.515~547.
- 김경목. 「전략적 인적자원관리의 성과측정: 균형성과표의 도입타당성에 대한 분석」. 덕성여자대학교 사회과학연구소, 『사회과학연구』 9권. (2004) pp.39~64.
- 김동배 · 임상훈 · 김재구. 「인사관리시스템의 선행요인에 대한 탐색적 연구: 사무관리직을 중심으로」. 한국노동연구원, 『노동정책연구』 3권 3호. (2003) pp.111~133.
- 김동배 · 주낙선. 「조직상황, 인사관리시스템, 조직성과에 관한 연구」. 한국인사조직학회, 『인사조직연구』 9권 2호. (2001) pp.249~279.
- 김재구 · 임상훈 · 김동배. 「인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에

- 관한 연구: 제조업 생산직을 중심으로. 인사관리학회, 『인사관리연구』 27권 3호 (2003) pp.31~54.
- 김진희 · 심원술. 「고몰입 인적자원관리시스템이 조직성공에 미치는 영향」. 한국인적자원관리학회, 『인력개발연구』 6권 2호 (2004) pp.1~18.
- 노용진 · 김동배 · 박우성. 「혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인」. 한국경영학회, 『경영학연구』 32권 4호 (2003) pp.955~981.
- 김희천 · 배종석. 「인적자원을 통한 경쟁우위 창출: 옵션관점을 통한 전략적 조망」. 한국인사조직학회, 『인사 · 조직연구』 10권 1호 (2002) pp.235~273.
- 박원우 · 류승민. 「개인, 집단, 조직에 신뢰와 불신의 선행요인에 관한 문헌연구」. 한국인사조직학회, 『2005년도 하계통합학술연구발표회 발표논문집』. (2005) pp.311~337.
- 배종석. 「경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향모색」. 인사 · 조직학회, 『인사 · 조직연구』 7권 2호 (1999) pp.1~45.
- 배종석 · 박오원. 「전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석」. 한국인사조직학회, 『인사조직연구』 13권 2호 (2005) pp.147~186.
- 배종석 · 사정혜. 「인적자원관리와 조직성공에 대한 실증연구」. 한국인사조직학회, 『인사조직연구』 11권 2호 pp.133~143.
- 송보화. 「인적자원관리시스템과 조직성공의 연계에 대한 실증적고찰-제조업을 중심으로」. 한국경영학회, 『경영학연구』 35권 1호 (2006) pp.331~363.
- 유규창 · 김동원. 「한국기업의 인적자원관리 유형분류와 결정요인에 관한 연구」. 한국경영학회, 『경영학연구』 31권 7호 (2003) pp.1887~1915.
- 이동명. 「노사의 전략적 선택과 작업조직 설계」. 한국노동연구원, 『노동정책연구』 4권 4호 (2004) pp.45~71.
- 이상민. 「노사협의회와 노동조합의 법적 권한이 기술혁신에 미치는 영향」. 한국노동연구원, 『노동정책연구』 4권 1호 (2004) pp.89~110.
- 이용탁. 「전략적 인적자원관리와 성과간의 관련성에 관한 연구」. 한국인적자원관리학회, 『인적자원관리연구』 12권 3호 (2005) pp.49~67.
- 이정현. 「고성과작업시스템이 노동조합의 활성화에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구」. 한국인사조직학회, 『인사조직연구』 13권 3호 (2005) pp.139~170.
- 최종태. 「경쟁력 강화를 위한 인사노무관리 리엔지니어링에 관한 연구」. 서울대학교 노사관계연구소, 『기업경쟁력 강화를 위한 인사조직 핵심분야의 개선 방안 연구논문』. pp.117~146.

- Aldrich, H. *Organizations Evolving*. London & Thousand Oaks, CA: Sage Publications (1999).
- Allen, D. G., L. M. Shore, & R. W. Griffeth. "The role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process." *Journal of Management* 29 (1). (2003) pp.99-118.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer. "A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review* 1 (4). (1991) pp.61-89.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & A. Kalleberg. *Manufacturing Advantage : Why High-performance Work Systems Pay Off*. Itaca, NY : ILR Press (2000).
- Arthur, J. B. "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover." *Academy of Management Journal* 37. (1994) pp.670~687.
- Arthur, J. B. "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills." *Industrial and Labor Relations Review* 35 (3). (1992) pp.356-373.
- Bae, J. & J. Lawler. "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy." *Academy of Management Journal* 43. (2000) pp.502-517.
- Bagozzi, R., and Y. Yi. "On the Evaluation of Structural Equation Models". *Journal of the Academy of Marketing Science* 16. (1988) pp.74-97
- Barney, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17 (1). (1991) pp.99-120.
- Baron, R. M., & D. A. Kenny. "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research." *Journal of Personality and Social Psychology* 51. (1986) pp.1173-1182.
- Becker, B. E., & M. A. Huselid. "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications." *Research in Personnel and Human Resource Management* 16.

- (1998) pp.53-101.
- Becker, B., & B. Gerhart. "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects." *Academy of Management Journal* 39. (1996) p.786.
- Beer, M. B., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & R. E. Walton. *Managing Human Assets*. Free Press (1984).
- Boonstra, J. J., & M. J. Vink, M.J. "Technological and Organizational Innovation: A Dilemma of Fundamental Change and Development." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5. (1996) pp.351-376.
- Delaney, J. T., & M. A. Huselid. "The Impact of Human Resource Management Practice Management Performance." *Academy of Management Journal* 39 (4). (1996) pp.949~969.
- 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.
- Delery, J. E. "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research." *Human Resource Management Review* 8 (3). (1998) pp.289-309.
- DeVanna, M. A., Fombrun C. J., & N. M. Tichy. "Framework for Strategic Human Resource Management." in *Strategic Human Resource Management*. (eds.) C. J. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. DeVanna, pp.33~51. John Wiley & Sons : New York (1984).
- Doorewaard, H., & H. E. Meihuizenm. "Strategic Performance Options in Professional Service Organizations." *Human Resource Management Journal* 10 (2). (2000) pp.39-57.
- Drago, R. "Workplace Transformation and the Disposable Workplace : Employee Involvement in Australia." *Industrial Relations* 35 (4). (1996) pp.526-543.
- Eaton, A., & P. Voos. "Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation." *Unions*

- and Economic Competitiveness*. Mishel, L. & P. Voos(ed.). pp.173-215. New York : M. E. Sharp (1992).
- Fombrun, C. J., N. M. Tichy, & M. A. Devanna. *Strategic Human Resource Management*. John Wiley (1984).
- Freeman, Richard B., & Morris M. Kleiner. "Who Benefits Most from Employee Involvement : Firms or Workers?" *American Economics Association Papers and Proceedings*. (2000) pp.219~223.
- Freeman, R. B., & J. Rogers. *What Workers Want*. Ithaca: ILR Press (1999).
- Garver, M., & J. Mentzer. "Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modeling to Test for Construct Validity." *Journal of Business Logistics* 20 (1). (1999) pp.33-57.
- Gefen, D. "Assessing Undimensionality through LISREL: An Explanation and Example." *Communications of the Association for Information Systems* 12. (2003) pp.23-47
- Gittel, J. H. *The Southwest Airline Way : Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*. NY : McGraw-Hill (2003).
- Granrose, C. S. & J. D. Portwood. "Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management." *Academy of Management* 30 (4). (1987) pp.699-720.
- Guest, E. D. "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda." *The International Journal of Human Resource Management* 8 (3). (1997) pp.263-276.
- Hodson, R., W. Sandy, R. Sabine, S. J. Cheryl, & C. Sean. "Is Worker Solidarity Undermined by Autonomy and Participation? Patterns from the Ethnographic Literature." *American Sociological Review* 58. (June 1993) pp.398-416.
- 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.
- Kazmi, A., & F. Ahmad. "Differentiating Approaches to Strategic Human Resource Management." *Journal of Management Research* 1 (3).

- (2001) pp.133-140.
- Kosseck, E. E. "Human Resource Management Innovations." *Human Resource Management* 26 (1). (1987) pp.71-92.
- Lawler, E. E. III. *The Ultimate Advantage : Creating th the High Involvement Organization*. San Francisco : Jossey-Bass (1992).
- Legge, K. "Silver Bullet or Spent Round? Assessing the Meaning of the High Commitment Management/Performance Relationship". In *Human Resource Management* (eds.) J. Storey, pp.21 ~ 36. London: Thompson Learning (2001).
- Lepak, D. P., & S. A. Snell. "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations." *Journal of Management* 28 (4). (1996) pp.517-543.
- Lewicki, R. J., McAllister D. J., & R. J. Bies. "Trust and Distrust : New Relationship and Realities." *Academy of Management Review* 23. (1998) pp.438-458.
- MacDuffie, J. P. "Human Resource bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2). (1995) pp.197-221.
- Mathis, R. L., & J. H. Jackson. *Personnel/Human Resource Management*. West Publishing (1985).
- Milgrom, P., & J. Roberts. *Economics, Organization, and Management*. Englewood Cliffs, NK : Prentice-Hall (1993).
- Osterman, P. "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it". *Industrial and Labor Relations Review* 47 (2). (1994) pp.173-188.
- Osterman, P. "Work Reorganization in an Era of Restructuring : Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare." *Industrial and Labor Relations Review* 53 (2). (2000) pp.79-196.
- Pfeffer, J. *Competitive Advantage Through People : Unleashing The Power of The Work Force*. Boston, Mass : Harvard Business School Press

(1994).

- Pfeffer, J. "Seven Practices of Successful Organizations." *California Management Review* 40 (2). (1998) pp.96-124.
- Porter, M. E. *On Competition*. Boston, MA.: Harvard Business School Publishing (1998).
- Richard, O.C., & N. B. Johnson. "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance." *Journal of Human Resource Management* 12 (2). (2001) pp.299-310.
- Rogers, E. W., and P. M. Wright. "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management Problems, Prospects, and Performance Information Markets". *Human Resource Management Review* 8. (1998) pp.311~331.
- Rogg K. L., D. B. Shull, C. Shull, & N. Schmit. "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction." *Journal of Management* 27 (4). (2001) pp.431-449.
- Roth, K. "Implementing International Strategy at the Business Unit Level : The Role of Managerial Decision-Making Characteristics." *Journal of Management* 18 (4). (1992) pp.769-789.
- Schuler, R. S. "Strategic Human Resource Management and Industrial Relations." *Human Relations* 42 (2). (1989) pp.157-184.
- Ulrich, D., & D. Lake. *Organizational Capability : Competing from the Inside Out*. NY : John Wiley & Sons (1990).
- Walton, R. "From Control to Commitment in the Workplace." *Harvard Business Review* 63 (2). (1985) pp.77~84.
- Way, S.A. "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector." *Journal of Management* 28 (6). (2002) pp.765-785.
- Welbourne, T. M., & A. O. Andrews. "Predicting the Performance of Initial Public Offerings : Should Human Resource Management be in the Equation?" *Academy of Management Journal* 39 (4). (1996) pp.891-919.
- Whitener, E.M. "Do High Commitment Human Resource Practices Affect

- Employee Commitment? A Cross-level Analysis using Hierarchical Linear Modeling.” *Journal of Management* 27. (2001) pp.515-535.
- Wolfe, R. R. “Human Resource Management Innovation: Determinants of Their Adoption and Implementation.” *Human Resource Management* 34 (2). 1995 pp.313-327.
- Whitener, E. M. “Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling.” *Journal of Management* 27 (5). (2001) pp.551-571.
- Wright, P. M., & G. C. McMahan. “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management.” *Journal of Management* 18. (1992) pp.295-320.
- 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.
- Wright, P. M., B. McCormick, W.S. Sherman, & G.C. McMahan. “The Role of Human Resource Practices in Petro-chemical Refinery Performance.” *International Journal of Human Resource Management* 10 (4). (1999) pp.551-571.
- Youndt, M. A., S. A. Snell, J. W. Dean, Jr., & D. P. Lepak. “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance.” *Academy of Management Journal* 39 (4). (1996) pp.836-866.

〈부표 1〉 전략적 인적자원관리 변수에 대한 기초통계량

변수명		평균	표준편차
고성과 지향의 HRM	의사결정	3.25	0.75
	선발	3.21	0.79
	경력개발	3.06	0.78
	교육훈련	2.44	0.87
	평가	2.78	0.87
	보상	2.73	0.90
	참가	2.99	0.77
	고용안정	3.12	0.93
노동자태도	신뢰	3.01	0.72
	몰입	3.25	0.68
기술혁신	제품혁신	3.23	0.69
	공정혁신	2.93	0.70

〈부표 2〉 전략적 인사관리에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

Item	Fac_1	Fac_2	Fac_3	Fac_4	Fac_5	Fac_6	Fac_7	Fac_8	Cronbach's Alpha
edu_3	<b>0.839</b>	0.176	-0.003	0.025	0.046	0.055	0.181	0.039	<b>0.874</b>
edu_2	<b>0.816</b>	-0.033	0.138	0.114	0.121	0.216	0.074	-0.021	
edu_1	<b>0.761</b>	0.045	0.107	0.195	0.132	0.060	0.143	0.274	
edu_4	<b>0.751</b>	0.325	0.013	0.034	0.017	0.116	0.250	0.167	
parti_3	0.097	<b>0.841</b>	0.210	0.060	0.065	0.178	0.014	0.094	<b>0.868</b>
parti_2	0.012	<b>0.775</b>	0.131	0.052	0.236	0.105	0.205	0.156	
parti_4	0.203	<b>0.715</b>	0.284	0.001	0.186	0.168	0.086	0.155	
parti_1	0.264	<b>0.656</b>	0.108	0.057	0.334	0.100	0.225	-0.046	
secu_1	-0.061	0.151	<b>0.805</b>	0.026	0.144	0.104	0.126	0.070	<b>0.833</b>
secu_3	0.184	0.099	<b>0.791</b>	0.030	0.093	0.054	0.123	0.168	
secu_<4	-0.011	0.159	<b>0.728</b>	0.051	0.183	0.095	0.236	0.188	
secu_2	0.140	0.215	<b>0.722</b>	-0.057	-0.057	0.158	-0.043	0.127	
eval_1	0.107	0.083	-0.059	<b>0.859</b>	-0.064	0.135	0.054	0.135	<b>0.832</b>
eval_2	0.109	0.038	0.000	<b>0.853</b>	0.097	-0.006	0.043	-0.012	
eval_3	0.065	-0.004	0.099	<b>0.827</b>	-0.122	0.016	0.098	-0.136	
deci_1	0.184	0.084	0.019	-0.061	<b>0.765</b>	0.037	0.167	0.259	<b>0.786</b>
deci_2	0.103	0.343	0.154	0.017	<b>0.758</b>	0.253	-0.136	0.052	
deci_3	0.012	0.370	0.243	-0.079	<b>0.681</b>	0.032	0.039	0.130	
compen_2	0.206	0.200	0.120	0.087	0.059	<b>0.757</b>	0.094	0.292	<b>0.745</b>
compen_1	-0.021	0.166	0.208	-0.056	0.114	<b>0.757</b>	0.188	-0.002	
compen_3	0.337	0.117	0.074	0.173	0.107	<b>0.654</b>	0.075	0.112	
rec_2	0.120	0.124	0.099	-0.002	-0.056	0.350	<b>0.765</b>	0.053	<b>0.721</b>
rec_1	0.329	0.119	0.117	0.134	0.006	0.086	<b>0.689</b>	0.149	
rec_3	0.229	0.155	0.236	0.129	0.184	-0.019	<b>0.649</b>	0.092	
cdp_2	0.017	0.237	0.215	-0.265	0.066	0.068	0.110	<b>0.721</b>	<b>0.703</b>
cdp_3	0.274	0.041	0.152	0.114	0.176	0.124	0.074	<b>0.711</b>	
cdp_1	0.112	0.094	0.326	0.097	0.257	0.212	0.127	<b>0.617</b>	
Eigen Value	3.183	2.965	2.925	2.396	2.126	2.049	1.938	1.910	
Var.(%)	11.8	11.0	10.8	8.9	7.9	7.6	7.2	7.1	
Cumm. Var.(%)	11.8	22.8	33.6	42.5	50.4	57.9	65.1	72.2	

## 〈부록 3〉 노동자 태도의 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

Item	Fac_1	Fac_2	Cronbach's Alpha
trust_2	<b>0.797</b>	0.266	<b>0.866</b>
trust_5	<b>0.790</b>	0.208	
trust_4	<b>0.776</b>	0.274	
trust_3	<b>0.757</b>	0.339	
trust_1	<b>0.718</b>	0.171	
invol_3	0.218	<b>0.836</b>	<b>0.862</b>
invol_2	0.169	<b>0.823</b>	
invol_4	0.246	<b>0.774</b>	
invol_5	0.284	<b>0.695</b>	
invol_1	0.354	<b>0.677</b>	
Eigen Value	3.292	3.250	
Var.(%)	32.9	32.5	
Cumm. Var.(%)	32.9	65.4	

## 〈부록 4〉 기술혁신의 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

Item	Fac_1	Fac_2	Cronbach's Alpha
procein_2	0.819	0.062	.827
procein_5	0.795	0.235	
procein_3	0.717	0.337	
procein_1	0.712	0.133	
procein_4	0.622	0.357	
prdinno_1	0.227	0.792	.797
prdinno_3	0.132	0.772	
prdinno_5	0.128	0.729	
prdinno_2	0.382	0.700	
Eigen Value	2.941	2.564	
Var.(%)	32.7	28.5	
Cumm. Var.(%)	32.7	61.2	

〈부록 5〉 구성 개념의 하위요인별 집중타당성 분석 결과 요약

구성 개념	하위요인	구성항목	부하량	t값
고성과 지향의 전략적 인사관리	분권화된 의사결정	deci_1	0.630	9.302
		deci_2	0.879	4.243
		deci_3	0.721	7.963
	능력중심 선발	rec_1	0.742	7.122
		rec_2	0.674	8.390
		rec_3	0.627	8.766
	내부경력개발기회	cdp_1	0.760	7.111
		cdp_2	0.622	9.268
		cdp_3	0.576	9.390
	다양한 교육훈련	edu_1	0.774	5.785
		edu_2	0.617	9.424
		edu_3	0.743	8.261
		edu_4	0.949	1.699
	성과지향 평가	eval_1	0.844	5.224
eval_2		0.799	6.668	
eval_3		0.725	8.335	
성과중심 보상	comp_1	0.543	9.567	
	comp_2	0.892	3.250	
	comp_2	0.685	8.380	
종업원 참가	part_1	0.783	7.678	
	part_2	0.762	7.985	
	part_3	0.706	8.448	
	part_4	0.804	7.250	
고용안정성	secu_1	0.779	7.876	
	secu_2	0.615	9.388	
	secu_3	0.767	7.892	
	secu_4	0.794	7.625	
노동자태도	신뢰	trust_1	0.638	9.522
		trust_2	0.798	8.023
		trust_3	0.799	8.013
		trust_4	0.785	8.224
		trust_5	0.748	8.709
	몰입	Invol_1	0.708	9.249
		Invol_2	0.775	8.559
		Invol_3	0.825	7.384
		Invol_4	0.755	8.301
		Invol_5	0.679	9.029
기술혁신	공정혁신	procein_1	0.613	9.354
		procein_2	0.698	8.682
		procein_3	0.762	7.859
		procein_4	0.640	9.113
		procein_5	0.790	7.331
	제품혁신	prdinno_1	0.770	7.060
		prdinno_2	0.778	6.840
		prdinno_3	0.662	8.745
		prdinno_4	0.662	8.745
		prdinno_5	0.601	9.139

abstract

---

**Strategic HRM oriented in High-Performance and  
Technology Innovation : The mediation effects of Labor  
Worker's Attitude**

Chan-Young Hur · Hyun-Do Lee

This study investigates the structural model of the relationship among strategic human resource management oriented in high-performance, labor worker's attitude, and technology innovation. The empirical data collected from 248 small and medium firms. The results as follows: The first, human resource management oriented in high-performance have positive direct effect on the technology innovation. The second, labor worker including trust and commitment have positive mediative effects on between human resource management oriented in high-performance and technology innovation. The results of this study suggest that labor worker attitudes such as trust and commitment have significant synergy effects with strategic human resource management oriented in high-performance.

Keywords : small and medium firms, strategic HRM oriented in high-performance, trust, committment, technology innovation