

노동정책연구  
2020. 제20권 제1호 pp.91~121  
한국노동연구원

연구논문

## 인적자원관리를 통한 조직의 '고성과'는 어떻게 이루어지는가? : 패널자료를 활용한 조직 인재우대 정책과 인사부서 활동의 조절효과\*

박지성\*\*  
옥지호\*\*\*

본 연구는 인적자원관리시스템 수준(level) 논의에 근거하여 구체적인 인적자원관리 관행인 고성과작업시스템이 조직성과를 어떻게 향상시키는지 살펴본다. 또한 이 과정에서 제도 실행의 근간이 되는 조직의 인재우대 정책과 실질적인 제도 운영 프로세스인 인사부서의 활동이 어떻게 경계조건으로서 작용하는지에 대해서도 논의한다. 보다 구체적으로, AMO(능력-동기-기회) 모형을 토대로 고성과작업시스템이 조직성과 증진에 기여할 것임을 가설화하였다. 또한 인적자원관리의 지속성 강화 측면에서는 조직의 인재우대 정책을, 인적자원관리의 효과성 제고 측면에서는 인사부서의 커뮤니케이션 활동을 조절효과로 가설화하여 제시하였다. 가설 검증을 위해 HCCP 사업체 패널자료를 활용하여 패널 분석을 진행한 결과, 고성과작업시스템은 조직의 고성과를 창출하는 데 기여하였으며, 조직에서 인재우대 정책을 강조할수록, 인사부서에서 인사제도 관련 소통을 활발히 할수록 조직성과에 대한 고성과작업시스템과의 효과가 더욱 강화되는 것으로 나타났다. 결론 부분에서는 본 연구가 가진 함의와 한계에 대해 정리하여 제시하였다.

핵심용어 : 고성과작업시스템, 조직성과, 인재우대 정책, 인사부서 커뮤니케이션, 패널분석

논문접수일: 2020년 1월 31일, 심사의뢰일: 2020년 2월 3일, 심사완료일: 2020년 2월 18일

\* 이 논문은 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2017S1A5A8020831).

\*\* (제1저자) 충남대학교 경영학부 조교수(jspark1@cnu.ac.kr)

\*\*\* (교신저자) 전주대학교 경영학과 조교수(chiho.ok@jj.ac.kr)

## I. 머리말 : 문제 제기

지난 30여 년간 인적자원관리 분야에서 가장 활발히 연구된 분야 중 하나는 개별 제도가 아닌 시스템으로서의 인적자원관리가 조직의 성과 향상에 기여할 수 있다는 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management) 분야이다(강성춘·박지성·박호환, 2011; 배종석, 1999; Becker & Huselid, 2006). 그간의 전략적 인적자원관리 연구를 정리하면, 자원기반관점을 토대로 인적 자원은 조직의 경쟁우위 달성과 재무성과 창출의 근간이 될 수 있으므로(Barney & Wright, 1998), 보다 우수한 인적자원을 확보하고 개발할 수 있는 인적자원 시스템으로서 고성능작업시스템과 같은 인적자원관리 관행이 다양한 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과가 전 세계적으로 축적되어 왔다(강성춘·윤현중, 2009; 이주형·이영면, 2010; Combs et al., 2006; Jiang, 2012).

조직성과에 대한 고성능작업시스템의 긍정적인 효과를 입증하는 다양한 국내외 실증연구 결과의 축적에도 불구하고, 전략적 인적자원관리 관련 연구는 여전히 크게 두 가지 측면에서 추가적인 연구를 필요로 한다. 첫째, 상황주의 관점(contingency approach)에서 주장하는 바와 같이, 고성능작업시스템이 조직 성과에 미치는 영향은 조직의 맥락과 상황에 따라 상이할 수 있는데, 그간 많은 연구들은 주로 경영전략이나 조직구조 등 조직의 또 다른 하드웨어에 집중하는 반면, 조직의 인사 정책이나 인사부서의 활동과 같은 소프트웨어적인 측면에 대해서는 폭넓게 다루지 못하고 있다(강성춘 외, 2011; Monks et al., 2013). 그러나 인적자원시스템의 추상화 수준(level of abstraction)을 고려할 때, 고성능작업시스템을 이루는 제도들의 효과는 해당 조직에서 추구되는 인사 정책의 방향성에 따라 달라질 수 있다(Kepes & Delery, 2007; Lepak, Marrone, & Takeuchi, 2004). 왜냐하면 인사부서가 어떠한 활동을 하는가에 따라 의도된(intended) 제도와 실제 직원들이 인지하는(realized) 제도 간 차이(gap)가 크게 벌어질 수 있는데(Den Hartog, Boon, Verburg, & Croon, 2013; Khilji & Wang, 2006), 이러한 차이가 결국 고성능작업시스템의 효과성에 크고 작은 영향을 미칠 수 있기

때문이다.

둘째, 고성과작업시스템이 조직성과에 기여한다는 연구들은 대부분 횡단자료를 토대로 진행됨으로써 고성과 조직이 고성과작업시스템을 활용할 가능성이 크다는 역인과성(reverse causality)에 대한 의심을 배제하지 못하고 있다는 점이다(Wright et al., 2005). 이에 전략적 인적자원관리의 향후 연구 방향성을 제시하는 다수의 문헌들은 공통적으로 종단자료를 통한 인과성 검증을 주요 연구과제로 제안하고 있다(강성춘 외, 2011; Becker & Huselid, 2006; Saridakis, Lai, & Cooper, 2017; Wright et al., 2005). 그럼에도 불구하고 여전히 대다수의 연구들이 횡단자료에 근거한 연구에 머물고 있어 고성과작업시스템의 효과성을 엄밀히 살펴보기 위해서는 무엇보다 종단효과에 대한 검증이 요구되고 있는 실정이다.

이에 본 연구의 목적은 다음의 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 고성과작업시스템의 경계조건으로서 조직의 인재우대 정책과 인사부서의 인사 관련 커뮤니케이션 활동에 주목하여, 고성과작업시스템과 조직성과의 관계가 경계조건에 따라 어떻게 달라지는지를 살펴보는 것이다. 둘째, 본 연구는 고성과작업시스템이 어떻게 조직의 고성과 창출에 기여하는지를 종단연구를 통해 살펴보고자 한다. 이를 위해 AMO(Ability-Motivation-Opportunity) 모델(Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006)과 인사시스템 수준(level) 논의(Monks et al., 2013; Schuler, 1992)를 활용하여 고성과작업시스템이 어떠한 메커니즘으로 조직성과에 기여하는지를 설명하고자 한다. 전술된 연구목적을 달성하기 위해 다년간 반복 조사된 인적자본 기업패널(Human Capital Corporate Panel : HCCP)을 활용하여 분석을 진행하고자 한다. 이를 통해 전략적 인적자원관리 분야의 학문적 외연을 확장하고 관련 논의를 심화시키는 데 기여하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 1. 고성과작업시스템과 조직성과의 관계

테일러리즘으로 대변되는 전통적 작업 방식의 한계를 극복할 수 있는 대체 방안을 찾고자 고민했던 인적자원관리 연구자들 및 실무자들은 혁신적 인적자원관리의 방안으로 고성과작업시스템을 제안하고 그 효과를 검증해왔다(Appelbaum et al., 2000; Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995). 관련 연구들에 따르면, 고성작업시스템은 다양한 관행들이 존재하는 일종의 ‘묶음(bundle)’으로 존재하는데, 구성원의 역량과 동기를 제고하여 능동적이고 헌신적으로 조직의 성과를 향상시키는 인적자원관리 제도들이 내적으로 일관된 하나의 구성형태(configuration)로 존재하는 시스템이라 정의할 수 있다(Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012).

하나의 묶음으로서 존재하는 고성과작업시스템을 보다 체계적으로 이해하기 위해 선행연구들은 고성과작업시스템을 구성하는 하부요인을 규명하고자 다양한 연구를 진행해 왔다(Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006). 하부 요인의 분류 기준을 제시한 대표적인 분석틀인 AMO 모형에 따르면(Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006), 고성과작업시스템은 직무 수행에 필요한 지식 및 기술을 높이는 인사 관행들(skill-enhancing HR practices), 직원들의 동기부여를 강화하는 인사 관행들(motivation-enhancing HR practices), 직원들의 참여 기회를 확대시키는 인사 관행들(opportunity-enhancing HR practices)로 구분할 수 있다.

먼저 직무 수행에 필요한 지식 및 기술을 높이는 인사 관행들에는 광범위한 모집과 엄격한 선발, 집중적인 교육훈련 등이 해당되며, 직원들의 동기부여를 강화하는 인사 관행들에는 개발 지향적이고 잠재력 중심의 평가, 높은 수준의 보상과 복리후생, 안정적인 고용 등이 포함될 수 있다. 마지막으로 직원들의 참여 기회를 확대시키는 인사 관행들에는 유연한 직무 설계, 권한위임, 정보 공유

등이 해당된다(Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006). Jiang et al.(2012)의 메타 연구 결과는 이러한 고성과작업시스템의 세 가지 하위 차원에 속하는 관행들이 인적자본의 수준(human capital level)과 직원들의 동기(employee motivation)를 향상시키는 데 긍정적이었음을 보고하고 있는데, 이렇게 증진된 직원들의 동기부여 수준은 단지 개인성과를 향상시키는 것에 머무르지 않고 조직성과를 높이는 데 기여하게 된다. 즉, 고성과작업시스템은 직원들이 직무 수행과 관련된 지식과 기술을 습득하고, 업무 몰입을 위해 동기부여되도록 하며, 이를 발휘할 충분한 기회를 제공함으로써 개인성과와 조직성과에 모두 공헌하게 된다(Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012).

관련 실증연구 결과들 역시 이러한 메커니즘을 통해 고성과작업시스템이 조직성과에 기여함을 보여준다. 즉, 고성과작업시스템은 직원들이 성공적으로 직무를 수행하고 성과를 창출하기 위해 필요한 지식, 기술, 능력(knowledge/skills/abilities: KSAs)을 향상시키며 이러한 축적된 역량을 발휘할 기회를 확대함으로써 직원들의 업무 수행 동기부여를 높인다(김기태 · 조봉순, 2008; 김동배 · 김주섭 · 박의경, 2003; Kim, 2010; Takeuchi et al., 2007). 뿐만 아니라, 직원들의 의사결정 참여와 정보 공유 확대를 통해 상호 의사소통과 협력을 촉진함으로써 조직 내 사회구조를 증진시키는 한편(허문구 · 문상미, 2010; Evans & Davis, 2005; Takeuchi et al., 2007), 조직이 전략적으로 형성하고자 하는 풍토와 문화를 형성하는 데 일조한다(김윤호 · 박오원 · 강은미, 2010; Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001). 이러한 과정들을 통해 고성과작업시스템은 개인의 성과 향상뿐만 아니라 조직의 성과 창출에도 긍정적으로 기여할 것임을 예측할 수 있다(강성춘 · 윤현중, 2009; 나인강, 2014; Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Jiang et al., 2012; Takeuchi et al., 2007).

가설 1 : 고성과작업시스템은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2. 조직 인재우대 정책의 조절효과

인적자원관리에 대한 투자는 조직 입장에서 회수 여부가 불투명하고 장기적인 관점에서 대규모 예산 투입을 통해 이루어져야 하므로, 고성과작업시스템의

도입이 조직성으로 이어지기 위해서는 인적자원관행의 실행이 지속될 수 있도록 지지해주는 근간이 필요하다(Arthur, Herdman, & Yang, 2016). 이러한 근간은 구체적인 제도의 지속가능성을 제고할 뿐만 아니라, 제도나 관행 자체의 설계에 있어서 밑그림이 되는 청사진(blueprint)이자 지침 원리(guiding principle)로서 기능하게 된다(Monks et al., 2013).

이에 전략적 인적자원관리 분야에서는 인적자원관리의 수준(level)에 따른 구분을 통해 각 부분 간 시너지 효과에 대해 다룰 것을 제안하였는데, 대표적으로 Schuler(1992)는 인적자원관리를 철학(philosophy), 정책(policies), 프로그램(programme), 관행(practices), 프로세스(processes)라는 다섯 가지 수준으로 구분하여 제시한 바 있다. 이 중 인적자원 정책은 “조직이 인적자원을 어떻게 고려하는가, 인적자원이 사업의 전반적인 성공에 있어 어떠한 역할을 하는가, 그리고 인적자원을 어떻게 대우하고 관리해야 하는가를 반영한다. 이러한 서술은 매우 일반적이어서 조직 내 행위들의 보다 구체적인 수준에서 해석된다”고 기술하였다(Schuler, 1992, p.21). 이를 기반으로 할 때, 인적자원 정책은 ‘전략적 니즈와 연계된 사람 중심의 사업 이슈들에 대해 구체적인 행동 가이드라인을 제공하는 서술(statement)’이면서(Lepak, Marrone, & Takeuchi, 2004, p.643), 동시에 ‘개별 인적자원관리시스템을 아우르는 직원의 가치와 대우를 명확히 하고 특징화하는 가이드라인으로 조직이 무엇을 달성하고자 하는지를 반영하는 기제’(Kepes & Delery, 2007: 390)라 할 수 있다.

이러한 인적자원 정책은 직원들에게 바람직한 행위들을 이끌어내고 강화시키는 인적자원 관행들에 대한 설계 방향과 해석상의 기준으로 기능한다(Lepak et al., 2004; Monks et al., 2013). 이때 인재를 우대하고 인적자원의 가치를 강조하는 정책의 수립 및 실행은 인적자원, 즉 인재에 대한 경영진의 전반적인 믿음과 최우선시되는 원칙을 보여주며, 인재를 우대하는 정책을 강조하는 것은 조직 전반적으로 인적 자본의 역할과 가치를 본질적으로 존중한다는 의미를 직원들에게 전달한다(김윤호·윤희상·김종진, 2016; 이준우·이정현·방호진, 2012; Arthur et al., 2016; Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone, & Cohen, 2007). 선행연구들에 따르면, 인재우대 정책은 인재가 조직 경쟁력의 가장 중요한 요인으로 간주하여 이들을 유인하고 유지하는 제도 및 관행들을 실시하는 기본

지침을 의미한다(김진우 · 정구혁, 2019; Lepak et al., 2007). 이러한 신호 기능은 고성과작업시스템의 실행이 직원들을 착취하는 경영진의 의도가 아니라 직원들의 성장과 몰입을 유도하는 제도임을 귀인(attribution)하게 된다(Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). 이러한 직원들의 귀인을 통해 직원들은 자신들의 업무에 더욱 몰입하게 됨으로써 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 효과가 강화될 수 있다(Nishii et al., 2008). 이를 뒷받침하듯, Lepak et al.(2004)에 의하면 고성과작업시스템은 조직성과에 기여할 수 있지만, 지속적인 성과 창출을 위해서는 보다 근본적으로 직원 성장과 기여에 대한 아낌없는 투자를 강조하는 인재우대 정책이 자리하고 있어야 함을 강조한 바 있다.

실증연구 결과 역시 이러한 측면을 보여주고 있는데, Lepak et al.(2007)은 미국 402개 사업장을 대상으로 한 연구 결과에서 인재우대 철학을 가진 경우 핵심(core) 인력과 지원(support) 인력 모두에게 인적자원에 대한 투자가 보다 증대됨을 보여주었다. Arthur et al.(2016)은 최고경영진 이론(upper-echelons theory)을 기반으로 조직 내 최고경영진들이 인재우대하는 가치에 기반하여 '인적자원 원인-효과에 대한 믿음(HR cause-effect belief)'이 강할수록 고성과작업시스템의 도입 및 실행이 강화됨을 실증하였다. 김윤호 외(2016) 역시 최고경영진 이론을 바탕으로 조건부 잠재성장모형을 통해 경영진의 인적자원 중시 가치를 독립변수와 조절변수로 검증한 결과, 인적자원을 중시하는 인재우대 정책이 강할수록 단기적인 성과변화에 상관없이 장기적이고 지속적으로 고성과작업시스템에 투자하는 경향이 있음을 보여주었다. Kwon et al.(2010)과 이준우 외(2012)의 경우에도 인재우대에 대한 최고경영진의 태도 및 인식이 사람에 투자하는 인사제도 설계 자체에 영향을 미침을 보여주었으며(Chadwick, Super, & Kwon, 2015), 강성춘 · 윤현중(2009)은 경영진의 인재우대 정도가 고성과작업시스템과 조직성과 간 관계를 강화시킴을 보고한 바 있다. 이러한 논의들과 실증결과들을 토대로, 조직이 인재우대 정책이 고성과작업시스템과 조직성과 간 정(+ )의 관계를 강화할 것이라는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 2 : 조직의 인재우대 정책은 고성과작업시스템과 조직성과 간 정(+ )의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 인재우대 정책 수준이 높을수록 고성과작업시스템과 조직성과 간 정(+ )의 관계는 강화될 것이다.

### 3. 인사부서 커뮤니케이션 활동의 조절효과

인사시스템 수준에 따른 상이한 역할 논의에 근거할 때, 인적자원 정책이 성과작업시스템이 조직 내에서 구현되는 데 제도 실행 및 지속의 정당성을 부여하는 역할을 한다면, 수립된 인적자원 관행이 직원들에게 폭넓게 이해되고 원활히 공유되도록 하여 실행의 효과성을 제고하도록 하는 부분은 인적자원 프로세스라 할 수 있다(Monks et al., 2013; Schuler, 1992). 그간 성과작업시스템 관련 연구들에서는 주로 인사제도라는 ‘내용(contents)’에 주목해 왔으나, 2000년대 중후반부터는 이러한 내용을 어떻게 효과적으로 실행하고 구성원에게 전달할 것인가와 관련된 ‘프로세스(process)’에 대한 논의가 이루어지고 있다(Bowen & Ostroff, 2004; Den Hartog et al., 2013; Li, Frenkel & Sanders, 2011). 이러한 프로세스 관련 논의는 아무리 조직에서 훌륭한 인사제도들을 기획하고 제공해도 이러한 제도들을 어떻게 전달하는가에 따라 종업원들의 인식과 태도, 반응은 매우 달라지며, 이에 대한 조직 수준의 결과도 달라진다는 인식에서 출발한다(Den Hartog et al., 2013; Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009; Nishii & Wright, 2008). 특히 ‘인적자원관리 시스템 강도(strength of the HRM system)’ 개념을 제안한 Bowen & Ostroff(2004)에 따르면, 인적자원관리시스템의 강도가 높은 상황에서 조직 풍토가 강하게 형성되므로 조직이 의도한 목적을 더욱 효과적으로 달성할 수 있음을 이론적으로 주장한 바 있다.

이러한 인사 프로세스와 관련된 현재의 논의들은 크게 두 가지 흐름으로 이루어지고 있다. 첫 번째 흐름은 인사 강도 자체와 관련하여 개념의 명확화와 측정방법의 정교화이며, 두 번째 흐름은 인사 강도를 높일 수 있는 조직 맥락적 요인들에 대한 검증이다. 인사 강도 자체와 관련된 연구들은 Bowen & Ostroff(2004)가 인사관리 강도에 대한 관심을 촉발한 이후 인사제도의 효과성을 높이기 위해서는 인사관리 강도를 높일 필요가 있으며(김윤희, 2015; 조민정·김성수·조진환, 2013; Nishii & Wright, 2008; Ostroff & Bowen, 2016), 이러한 강도가 높아졌는지를 살펴보기 위해 인사 강도 관련 구성개념의 측정을 보다 정교화시키기 위한 노력들을 제고하고 있다(Delmotte, Winne, & Sels, 2012; Gomes et al., 2010). 또 다른 연구 흐름인 인사 강도를 제고할 수 있는



맥락적 요인과 관련해서는 리더 역할(Nishii & Paluch, 2018), 조직 풍토(Li et al., 2011), 국가 문화(Farndale & Sanders, 2017), 인사부서의 전략적 역할(한수진 · 박오원, 2014) 및 변화관리 역할(Alfes et al., 2019) 등이 다루어져 왔다.

특히 인사부서와 관련하여 인사제도를 수립하고 이를 구성원들에게 전달하는 역할을 하는 주체임에도 불구하고, 인사 강도 제고를 위한 프로세스 측면에서 인사부서가 구성원들과 얼마나 활발히 상호작용하는지에 대해서는 상대적으로 논의가 미흡하여 추가적인 논의가 이루어질 필요가 있음이 제기되고 있다(Ostroff & Bowen, 2016). 기존 전략적 인적자원관리 관련 연구들에서는 고성과작업시스템이라는 인사관행을 수립하고 이를 전달하는 인사부서가 관련 제도들을 조직 내 구성원들과 얼마나 활발히 커뮤니케이션 하는가는 의도된 인사시스템과 실현된 인사시스템상의 차이를 줄이는 데 중요한 맥락 요인으로 고려된다(류성민 · 김성훈, 2013; 박지성 · 류성민, 2017; Brandl & Pohler, 2010; Hailey, Farndale, & Truss, 2005). 여기서 인사부서 커뮤니케이션은 인사부서가 전문성을 가지고 조직 내 구성원들과 어느 정도 활발히, 그리고 긴밀하게 상호작용하고 있는지를 의미한다(Macan & Highhouse, 1994; Monks et al., 2013).

일반적으로, 인사부서는 조직 구성원들을 내부 고객으로 하여 HR 서비스를 제공한다는 점에서, 인사부서가 고성과작업시스템을 어떻게, 그리고 얼마나 활발히 직원들에게 전달하고 공유하는가는 설계된 제도들이 원활히 구현되는 데 관련이 된다(Hailey et al., 2005; Truss & Gill, 1998). 특히 인사제도가 조직이 직원들에게 기대하는 바람직한 행위들을 직원들에게 전달하는 신호이자 의사소통 채널임을 고려할 때(Guzzo & Noonan, 1994), 인사부서가 인사 관련 정보들을 원활히 제공하고 수시로 직원들과 커뮤니케이션한다면 '인적자원관리 시스템 강도' 수준은 증가하게 되고(Bowen & Ostroff, 2004), 이를 통해 궁극적으로 고성과작업시스템이 조직성파에 미치는 영향은 제고될 수 있다(류성민 · 김성훈, 2013; Brandl & Pohler, 2010; Hailey et al., 2005; Kim & Ryu, 2011). 이와는 반대로, 만약 인사부서에서 효과적이라 알려진 인사제도를 기획하여 도입하더라도 이를 조직 구성원들에게 제대로 전달하지 못한다면 의도된 효과와 실현된 효과 간 격차가 크게 발생함으로써, 조직 구성원들에게 혼란을 주게 됨에 따라 오히려 조직 몰입을 저하시킬 수 있으며 결국 조직성파에 해가 될 수

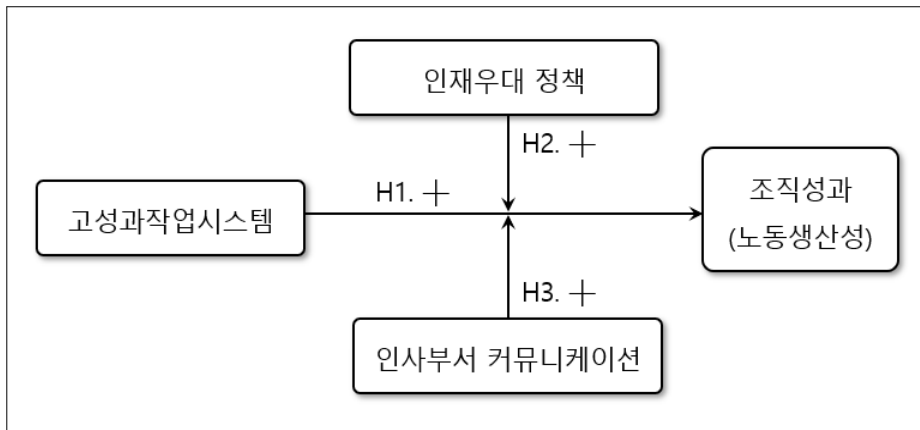
있다(Den Hartog et al., 2013; Khilji & Wang, 2006). 따라서 고성과작업시스템 역시 도입에 그쳐서는 효과를 기대하기 어렵고, 인사부서의 제도 전달이라는 프로세스가 맥락적 요인으로서 갖춰져 있을 때 조직의 높은 성과에 기여할 것으로 예측된다.

실증연구 결과 역시 이러한 논의들을 뒷받침하는데, Truss & Gill(2008)은 인사부서의 전문성과 커뮤니케이션 능력이 조직 구성원들이 인식하는 인사 효과성을 배가시키는 데 지대한 영향을 미친다는 점을 실증하였으며, Kim & Ryu (2011)는 인사부서 담당자들이 다른 부서 및 조직 내 구성원들과 활발한 교류와 상호작용을 하는 것이 인사시스템을 효과적으로 실행하고 구성원들이 인사제도에 대한 이해수준이나 만족도를 높이는 데 핵심적으로 역할하게 됨을 보여주었다. 류성민·김성훈(2013) 역시 인적자원관리 관행의 효과성을 높이는 요인을 인사부서의 커뮤니케이션 역량으로 보고 이를 실증하였다. 이러한 논의를 토대로 인사부서의 제도 관련 커뮤니케이션 활동이 고성과작업시스템과 조직성과 간 정(+)의 관계를 조절할 것이라는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 3 : 인사부서 커뮤니케이션은 고성과작업시스템과 조직성과 간 정(+)의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 인사부서 커뮤니케이션 수준이 높을수록 고성과작업시스템과 조직성과 간 정(+)의 관계는 강화될 것이다.

이상에서 논의한 가설들을 정리하여 제시한 모형은 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 연구모형



### Ⅲ. 연구방법론

#### 1. 자료 및 표본

주어진 가설의 실증을 위해 본 연구에서는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel : HCCP) 자료가 활용되었다. HCCP는 NICE신용평가정보(주)의 기업 데이터베이스에 속한 기업체 중 제조업과 서비스업 등에 속한 기업 중 직접고용 종업원이 100인 이상인 기업을 모집단으로 표본을 추출하여 조사가 진행되었다. HCCP 조사는 두 파트로 나뉘어져 있는데, 하나는 각 기업의 기업 수준 조사로서 인사담당자(1개 기업당 1인)를 대상으로 조사되었고, 다른 하나는 개인수준 조사로서 각 기업의 구성원(1개 기업당 복수의 인원)을 대상으로 조사되었다. 기업수준 조사에는 경영일반, 인적자원개발, 인적자원관리, 인력 현황 등의 자료가 포함되고, 개인수준 조사에는 기업에 대한 개인의 인식에 관련된 자료들이 포함되어 있다. 본 연구에서는 파일럿 성격으로 진행된 1차년도 자료(2005년)를 배제하고, 2차년도 자료(2007년)부터 6차년도 자료(2015년)를 통합하여 패널데이터를 구축하였다. 이 과정에서 개인수준 조사가 3명 미만인 기업의 경우는 본 연구에서 제외하였는데, 그 이유는 조직의 인사부서에 대한 인식을 3명보다 적은 인원이 응답할 경우 타당성이 결여될 수 있다고 판단되기 때문이다. 최종적으로 2007년 313개 기업, 2009년 396개 기업, 2011년 350개 기업, 2013년 322개 기업, 2015년 303개 기업, 총 1,684회의 관측치(528개 기업)가 분석대상으로 선정되었다. 528개 기업 중 제조업은 418개(79.2%)였으며, 서비스업은 110개(20.8%)였다. 한국표준산업중분류(KSIC 2자리) 기준, 빈도수가 높은 주요 산업은 '전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비 제조업(KSIC=26)'이 68개, '자동차 및 트레일러 제조업(KSIC=30)'이 53개, '기타기계 및 장비제조업(KSIC=29)'이 41개 등이었다.

## 2. 변수의 측정

### 가. 종속변수 : 조직성과(노동생산성)

본 연구의 종속변수인 조직성과는 각 기업의 노동생산성으로 측정하였다. 노동생산성 변수는 전략적 인적자원관리 분야에서 종속변수로 자주 다루어지는 변수로서(Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Chadwick et al., 2013), 종업원 일인당 창출한 매출액의 비율을 의미한다. 구체적으로, 본 연구에서는 노동생산성을 측정하기 위해 각 측정시점의 연말 기준 매출총액을 연간 종업원의 평균수로 나눈 값(백만 원 단위)을 활용하였다. 독립변수와 종속변수의 시간차(time lag)를 고려하여, 독립변수가 각 조사연도의 연중조사된 것을 감안하여 결과변수는 해당 조사연도의 연말 회계연도 재무자료를 활용하였다.

### 나. 독립변수 : 고성과작업시스템

본 연구의 독립변수인 고성과작업시스템은 인적자원관리 시스템의 다섯 가지 기능, 즉 채용, 평가, 보상, 교육훈련, 직무 등에 관련된 24개 제도의 실행 여부로 측정하였다. 선행연구에 의하면, 고성과작업시스템을 측정하는 방법은 제도의 객관적인 실행 여부를 측정하는 방법과, 제도의 활용정도 또는 효과성에 대해 인사담당자로부터 주관적인 응답을 측정하는 방법 이상 두 가지가 있다. 그런데 후자의 경우 동일 조직 내에서도 응답자의 주관성에 따라 응답이 다를 수 있어 신뢰성의 이슈가 제기될 수 있고, 성과가 좋은 기업들이 자신들의 높은 성과를 인적자원관리로 귀인하는 경향으로 인해 고성과기업들이 자신들의 인적자원관리에 대해 과대평가하는 경향이 있을 수 있다(Boseli, Dietz, & Boon, 2005; Wright et al., 2005). 이에 본 연구에서는 고성과작업시스템 측정도구의 객관성과 신뢰성을 높이고 응답자의 주관성을 배제하기 위해 고성과작업시스템 관련 제도들의 실행 여부를 바탕으로 측정하였다(나인강, 2014; 박지성·류성민, 2015; 옥지호, 2015).

각 제도들은 더미변수(실행=1, 미실행=0) 방식으로 각각 측정되어 합산되었는데, 각 다섯 가지 기능의 구체적인 제도를 나열하면 다음과 같다. 채용 기능

은 우수인재를 확보하기 위해 시행하는 제도로서, 내부육성, 외부의 헤드헌터사 활용, 인재풀 데이터베이스 구축 및 활용, 별도의 채용팀 가동 이상 네 가지 제도의 합으로 측정하였다. 평가 기능은 종업원의 잠재적인 역량을 개발시킬 목적으로 진행되는 평가제도로써 역량평가, 다면평가, 평가피드백, 경력개발제도 이상 네 개의 제도의 합으로 측정하였다. 보상 기능은 개인성과급, 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급, 선택적 복리후생, 우리사주제도(Employee Stock Ownership Program) 이상의 여섯 가지 제도의 합산으로 측정하였다. 교육훈련 기능은 종업원의 지식과 기술을 향상시키기 위해 실시되는 교육활동을 가리키는 것으로서, OJT(On-the-Job Training), 자체적 교육훈련프로그램 개발여부, 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련 이상의 네 가지 제도 합산으로 측정하였다. 마지막으로 직무 기능은 구성원들의 능동적인 협력과 자발적인 참여를 유도하기 위해 실시되는 제도들로서, 직무순환제도, 제안제도, 멘토링 또는 코칭, 사내공모제, 품질분임조(Quality Circle), 식스시그마 이상 여섯 가지 제도의 합으로 측정하였다. 이상 네 가지 기능의 24개 제도를 바탕으로 신뢰도를 분석한 결과, 0.722인 것으로 나타났다. 이에 각 제도의 실행 여부를 합산하여 고성과작업시스템 지수를 산출하였다.

#### 다. 조절변수: 인재우대 정책, 인사부서 커뮤니케이션

조절변수인 인재우대 정책과 인사부서 커뮤니케이션은 HCCP 개인수준 설문지에서 조사된, 각 조직에 대한 조직구성원의 인식을 바탕으로 측정되었다. 먼저 인재우대 정책의 경우, 각 기업에 속한 종업원들에게 해당 기업의 경영진은 인적자원의 중요성에 대해 얼마나 관심을 갖고 있는지를 묻고 있는데(김진우·정구혁, 2019), 이는 세 개의 문항으로 구성되어 있으며 리커트 5점 척도(전혀 그렇지 않음, 그렇지 않은 편임, 그저 그러함, 그런 편임, 전적으로 그러함)로 응답하도록 되어 있다. 구체적으로, 인재우대는 “우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다”, “우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다”, “우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다” 이상 세 가지 문항으로 측정되었다(Cronbach Alpha=0.878).

다음으로, 인사부서 커뮤니케이션은 인사부서가 전문성을 가지고 조직 내 구

성원들과 어느 정도 활발히, 그리고 긴밀하게 상호작용하고 있는지를 의미한다 (Macan & Highhouse, 1994; Monks et al., 2013). 이는 수립된 인사제도에 대해 구성원들과 얼마나 자주 의사소통하는지와 관계된다. 인사부서 커뮤니케이션의 경우 HCCP 설문에서는 네 개의 문항을 제시하고 있는데, 마찬가지로 리커트 5점 척도(전혀 그렇지 않음, 그렇지 않은 편임, 그저 그러함, 그런 편임, 전적으로 그러함)로 응답하도록 되어 있다. 구체적으로, 인사부서 커뮤니케이션은 “인사 관련 이슈에 대해 현업 부서장들을 교육하고 조언을 제공한다”, “인사제도의 내용을 수시로 직원들에게 설명해 준다”, “회사 직원들로부터 신뢰를 받고 있다”, “해당 분야(인사관리, 교육훈련, 노사관계 등)에 상당한 전문성을 가지고 있다” 이상 네 가지 문항으로 측정되었다(Cronbach Alpha=0.866).

한편, 인재우대 정책과 인사부서 커뮤니케이션 변수는 개인수준에서 측정되었기 때문에 이를 조직수준으로 집합(aggregation)하기 위해서는 별도의 타당성 검증이 필요하다. 이를 위해 선행연구는 ICC(1), ICC(2), rwg 값 등을 제시하였는데, 본 연구의 경우 이를 산출한 결과는 <표 1>에 보고된 바와 같다. 분석 결과, 각 조직의 개인들이 응답한 조직문화는 대체적으로 조직수준 변수로 변환 가능한 것으로 판단되었다.

<표 1> 조절변수의 신뢰도 및 집합지수(aggregation index)

|  | 문항간 신뢰도 | ICC (1) | ICC (2) | rwg  |
|--|---------|---------|---------|------|
| <b>인재우대 정책</b>                                 |         |         |         |      |
| (1) 우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다                     | .878    | .209    | .867    | .868 |
| (2) 우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다      |         |         |         |      |
| (3) 우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다       |         |         |         |      |
| <b>인사부서 커뮤니케이션</b>                             |         |         |         |      |
| (1) 인사 관련 이슈에 대해 현업 부서장들을 교육하고 조언을 제공한다        | .866    | .147    | .810    | .870 |
| (2) 인사제도의 내용을 수시로 직원들에게 설명해 준다                 |         |         |         |      |
| (3) 회사 직원들로부터 신뢰를 받고 있다                        |         |         |         |      |
| (4) 해당 분야(인사관리, 교육훈련, 노사관계 등)에 상당한 전문성을 가지고 있다 |         |         |         |      |

### 라. 통제변수

본 연구에서는 조직규모, 조직연령, 자본집약도, 연도더미, 산업더미 등을 통제하였다. 조직규모는 각 기업의 정규직 종업원 수를 로그치환하여 산출하였다. 조직연령은 각 기업의 창립연도로부터의 소요연수를 계산하여 산출하였다. 자본집약도는 매출액 대비 고정자산의 비율을 계산하여 산출하였다. 연도더미는 주어진 데이터가 서로 다른 다섯 차례의 시점에 조사된 패널 데이터임을 감안하여, 최초 시점을 기준으로 나머지 네 차례 시점을 더미변수로 산출하여 통제하였다. 마지막으로 산업더미는 한국표준산업중분류(KSIC 두 자리)를 기준으로 각 기업이 속한 산업을 더미변수로 전환하여 통제하였다.

## 3. 분석방법

분석자료가 패널데이터임을 감안하여 본 연구에서는 각 기업의 이질성(heterogeneity)을 반영할 수 있는 확률효과모형(random-effects model)을 활용하여 회귀분석을 진행하였다. 패널데이터의 회귀분석은 오차항을 확률효과로 가정하는 확률효과모형과 고정효과로 가정하는 고정효과모형으로 구분된다. 이를 판별하기 위한 Hausman-Test 결과, 확률효과모형이 더 적합한 것으로 판정되었다. 한편, 조절효과에 대한 가설 2와 가설 3을 테스트하기 위해 단계적 회귀분석의 형태로 분석을 진행하였다. 이 과정에서 조절효과를 판별하기 위한 교차항(interaction term)은 각 변수의 평균값을 토대로 중심화(centering) 과정을 거쳐 분석에 활용되었다.

## IV. 분석결과

### 1. 기초통계분석 및 상관관계분석

변수들의 평균, 표준편차, 상관관계에 대한 기초통계분석과 상관관계분석의

분석결과는 <표 2>와 같다. 종속변수인 조직성과(노동생산성)의 경우 58.239인 것으로 나타났다(약 일인당 5,800만 원). 종속변수인 조직성과(노동생산성)와 주요 변수들 간의 상관관계를 보면, 고성과작업시스템과 정(+의 상관관계( $r=.199, p<.001$ ), 인재우대 정책과 정(+의 상관관계( $r=.206, p<.001$ ), 인사부서 커뮤니케이션과 정(+의 상관관계( $r=.147, p<.001$ ) 등을 갖는 것으로 나타났다.

<표 2> 기초통계분석 및 상관관계분석 결과

|                | M      | SD     | 1       | 2       | 3       | 4       | 5        | 6      | 7     |
|----------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|----------|--------|-------|
| 1. 조직성과(노동생산성) | 58.239 | 99.365 | 1.000   |         |         |         |          |        |       |
| 2. 고성과작업시스템    | 10.162 | 4.046  | .199*** | (.722)  |         |         |          |        |       |
| 3. 인재우대 정책     | 3.391  | .414   | .206*** | .421*** | (.868)  |         |          |        |       |
| 4. 인사부서 커뮤니케이션 | 3.353  | .366   | .147*** | .363*** | .665*** | (.870)  |          |        |       |
| 5. 조직규모        | 5.828  | 1.075  | .060*   | .400*** | .284*** | .224*** | 1.000    |        |       |
| 6. 조직연령        | 31.830 | 17.399 | .074**  | .032    | .039    | .017    | .156***  | 1.000  |       |
| 7. 자본집약도       | .605   | 3.129  | .253*** | .140*** | .095*** | .078**  | -.197*** | .079** | 1.000 |

주: N(개체수)=528, N(관측수)=1684.

\*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$ (양측검정).

## 2. 단계적 회귀분석

종속변수인 조직성과(노동생산성)에 대한 고성과작업시스템의 직접효과와 인재우대 정책, 인사부서 커뮤니케이션의 조절효과를 각각 확률효과모형으로 분석한 결과는 <표 3>과 같다.



〈표 3〉 조직성과(노동생산성)에 대한 확률효과모형의 단계적 회귀분석 결과

| 변수                       | 결과변수 : 조직성과(노동생산성)     |                     |                     |                     |                      |
|--------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
|                          | 모형 1                   | 모형 2                | 모형 3                | 모형 4                | 모형 5                 |
| 상수                       | -39.979***<br>(30.321) | -24.945<br>(30.446) | -16.415<br>(30.180) | -23.788<br>(30.412) | -15.717<br>(30.161)  |
| 연도더미<br>(2009년)          | 2.320<br>(5.314)       | 1.100<br>(5.305)    | .777<br>(5.227)     | 1.078<br>(5.300)    | .716<br>(5.216)      |
| 연도더미<br>(2011년)          | 6.268<br>(5.661)       | 4.108<br>(5.669)    | 5.693<br>(5.592)    | 4.318<br>(5.665)    | 5.843<br>(5.582)     |
| 연도더미<br>(2013년)          | 3.216<br>(5.916)       | 1.677<br>(5.909)    | 2.646<br>(5.826)    | 1.709<br>(5.903)    | 2.868<br>(5.816)     |
| 연도더미<br>(2015년)          | .621<br>(6.158)        | -2.763<br>(6.200)   | -1.116<br>(6.119)   | -2.856<br>(6.194)   | -.529<br>(6.113)     |
| 산업더미                     | 생략됨                    | 생략됨                 | 생략됨                 | 생략됨                 | 생략됨                  |
| 조직규모                     | .017<br>(3.009)        | -3.566<br>(3.143)   | -5.747<br>(3.132)   | -4.102<br>(3.149)   | -5.610<br>(3.131)    |
| 조직연령                     | .128<br>(.213)         | .134<br>(.212)      | .116<br>(.210)      | .152<br>(.212)      | .085<br>(.211)       |
| 자본집약도                    | 1.254<br>(.842)        | .784<br>(.848)      | .344<br>(.840)      | .658<br>(.849)      | .403<br>(.840)       |
| 인재우대 정책                  | 22.708***<br>(7.117)   | 18.527**<br>(7.175) | 20.924**<br>(7.092) | 17.968*<br>(7.172)  | 22.378**<br>(7.108)  |
| 인사부서 커뮤니케이션              | 2.899<br>(7.729)       | 1.307<br>(7.711)    | -1.651<br>(7.622)   | 1.810<br>(7.707)    | -3.176<br>(7.636)    |
| 고성과작업시스템                 |                        | 2.574***<br>(.681)  | 2.556***<br>(.673)  | 2.519***<br>(.681)  | 2.627***<br>(.673)   |
| 고성과작업시스템<br>x인재우대 정책     |                        |                     | 7.906***<br>(1.211) |                     | 10.140***<br>(1.535) |
| 고성과작업시스템<br>x인사부서 커뮤니케이션 |                        |                     |                     | 3.008*<br>(1.405)   | 4.157*<br>(1.759)    |
| Chi-square               | 241.21***              | 258.20***           | 304.06***           | 263.55***           | 309.68***            |
| R-square<br>(between)    | .3152                  | .3267               | .3349               | .3299               | .3343                |
| R-square (overall)       | .2257                  | .2337               | .2544               | .2372               | .2563                |

주: 1) 표시된 값은 비표준화 회귀계수, 괄호 안의 값은 표준오차를 각각 의미함.

N(개체수)=528, N(관측수)=1684.

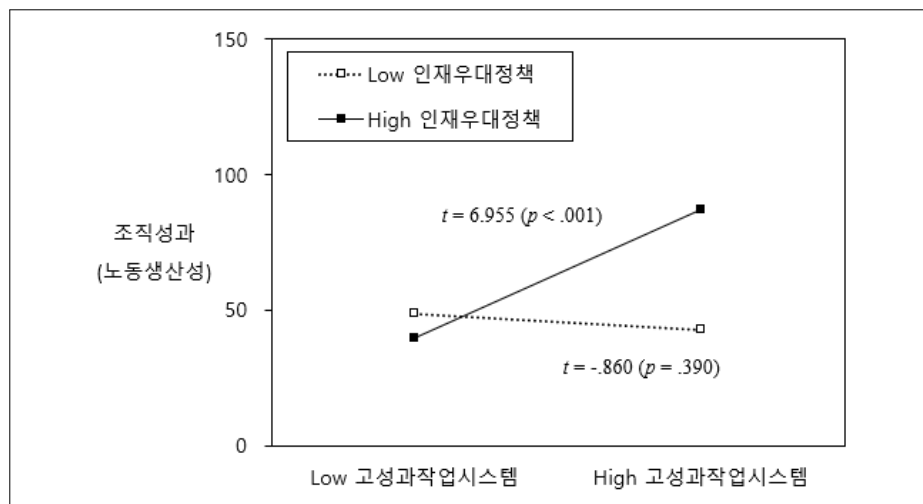
\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001(양측검정).

모형 1은 종속변수인 조직성과(노동생산성)에 영향을 미칠 수 있는 통제변수들이 추가되었다. 모형 2에서는 고성과작업시스템의 직접효과에 관한 가설

1을 검증하고자 모형 1에 고성과작업시스템 변수가 추가되었다. 분석결과, 고성과작업시스템 변수의 비표준화 회귀계수가 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $b=2.574, p<.001$ ). 따라서 고성과작업시스템이 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다.

다음으로, 인재우대 정책의 조절효과를 검증하기 위한 분석결과는 <표 3>의 모형 3과 같다. 조절효과를 검증하기 위해 고성과작업시스템과 인재우대 정책의 교차항을 모형에 추가로 삽입하였다. 그 결과, 모형의 설명력이 증가하였고, 고성과작업시스템과 인재우대 정책의 교차항이 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $b=7.906, p<.001$ ). 분석결과에 대한 해석을 용이하게 하기 위해 분석결과에서 도출된 값을 토대로 그래프를 도식한 결과는 [그림 2]와 같다. [그림 2]에서는 조절변수인 인재우대 정책의 평균을 기준으로 표준편차 한 단위만큼 작은 경우와 큰 경우로 나누어 기울기를 도출하였다. [그림 2]에서 볼 수 있듯이, 인재우대정책이 표준편차 한 단위 높은 경우에 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향이 더욱 강화되었다( $t=6.955, p<.001$ ). 반면에, 인재우대정책이 표준편차 한 단위 낮은 경우에 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향의 기울기는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다( $t=-.860, p=.390$ ). 따라서 인재우대 정책 수준이 높을수록 고성과작업시스템이 조직성과

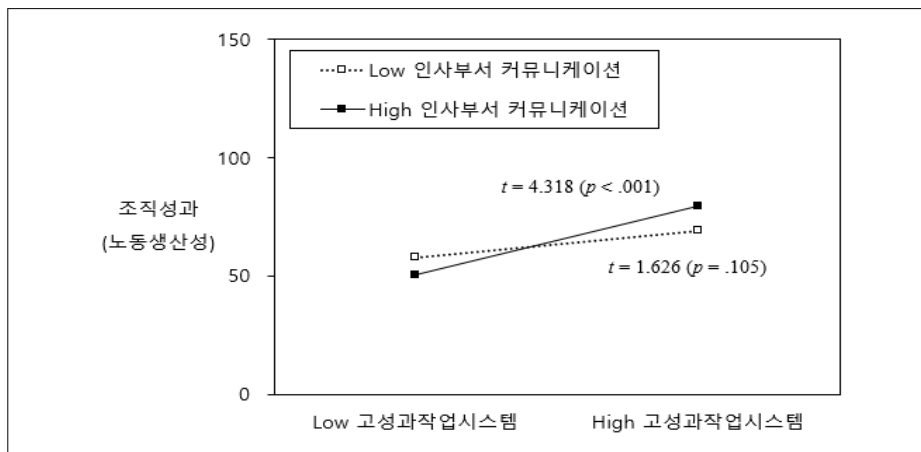
[그림 2] 고성과작업시스템과 조직성과의 관계에서 인재우대 정책의 조절효과



에 미치는 정(+)의 영향이 더욱 강해질 것이라는 가설 2는 지지되는 것으로 나타났다.

마지막으로, 인사부서 커뮤니케이션의 조절효과를 검증하기 위한 분석결과는 <표 3>의 모형 4와 같다. 조절효과를 검증하기 위해 모형 2의 결과에서 고성과작업시스템과 인사부서 커뮤니케이션의 교차항을 모형에 추가로 삽입하였다. 그 결과, 모형의 설명력이 증가하였고, 고성과작업시스템과 인사부서 커뮤니케이션의 교차항이 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다 ( $b=3.008, p<.001$ ). 분석결과에 대한 해석을 용이하게 하기 위해 분석결과에서 도출된 값을 토대로 그래프를 도식한 결과는 [그림 3]과 같다. [그림 3]에서는 조절변수인 인사부서 커뮤니케이션의 평균을 기준으로 표준편차 한 단위만큼 작은 경우와 큰 경우로 나누어 기울기를 도출하였다. [그림 3]에서 볼 수 있듯이, 인사부서 커뮤니케이션이 표준편차 한 단위 높은 경우에는 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향이 더욱 강화되었다( $t=4.318, p<.001$ ). 반면에, 인사부서 커뮤니케이션이 표준편차 한 단위 낮은 경우에 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향의 기울기는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다( $t=1.626, p=.105$ ). 따라서 인사부서 커뮤니케이션 수준이 높을수록 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 정(+)의 영향이 더욱 강해질 것이라는 가설 3은 지지되는 것으로 나타났다.

[그림 3] 고성과작업시스템과 조직성과의 관계에서 인사부서 커뮤니케이션의 조절효과



## V. 맺음말 : 토론과 연구함의 및 한계

본 논문은 고성과작업시스템이 조직성과에 어떠한 영향을 주는지를 중단분석을 통해 살펴보았으며, 아울러 상황적 맥락인 인재우대 정책과 인사부서 커뮤니케이션 활동이 이 둘 간 관계를 어떻게 조절하는지에 대해서도 논의하였다. 검증 결과, 고성과작업시스템은 조직성과에 정(+)의 영향을 주었으며, 인재우대 정책을 강조할수록, 인사부서의 제도 관련 커뮤니케이션 활동이 활발할수록 고성과작업시스템과 조직성과 간 정(+)의 관계는 보다 강화되는 것으로 나타났다.

이러한 논의와 결과를 바탕으로 본 논문의 학문적·실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 먼저 학문적 측면에서 그간 수많은 연구들이 구체화된 인사관행으로서의 고성과작업시스템이 가지는 독립적 효과만을 살펴보았으나, 본 연구에서는 인적자원관리 시스템이 갖는 다양한 수준을 고려하여 인적자원관리 정책과 프로세스의 맥락적 효과를 함께 검증했다는 점에서 함의가 있다. 인적자원 관행 그 자체는 진공 속에서 홀로 기능하는 것이 아니므로, 그 기저에서 지침원리와 방향성을 제공하는 정책과 관행의 효율적 실행을 통해 효과성을 제고하는 프로세스를 통합적으로 고려할 때 보다 온전한 효과를 파악할 수 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 보다 통합적인 시각에서 고성과작업시스템이 시너지 효과를 낼 수 있는 상황요인들을 밝혀냈다는 측면에서 의미가 있다고 하겠다. 특히, 인적자원관리를 통한 효과를 향상시키기 위해서는 인적자원관리 제도의 내용(contents)뿐 아니라 과정(process)이 뒷받침되어야 한다는 점을 강조한다는 점에서 본 연구는 의의를 갖는다. 고성과작업시스템에 대한 초기연구는 주로 내용적 측면에서 활발히 진행되었으나, 왜 기업마다 고성과작업시스템을 통한 효과가 상이한지 그 원인에 대한 관심이 제고되면서 최근에는 HRM 강도로 대변되는 과정적 측면의 연구가 크게 주목받고 있다(Cafferkey et al., 2019; Farndale & Sanders, 2017). 이러한 흐름을 반영하여 본 연구는 고성과작업시스템의 효과성을 향상시키기 위한 경계조건으로서 정책의 방향성과 인사부서의

역할에 주목하였다는 점에서 HR 실행과 HR 강도 연구에 관련된 선행연구에 기여하는 바가 있다.

뿐만 아니라, 그간 고성과작업시스템과 조직성과 간 관계를 살펴본 대부분의 논문들이 횡단적 자료를 활용함으로써 역인과성의 가능성을 배제하지 못한 반면, 본 연구에서는 패널자료를 통해 종단분석을 실시함으로써 고성과작업시스템이 조직의 고성과 창출에 기여함을 보다 엄정하게 검증했다는 점에서 의의가 있다. 이러한 종단적 접근은 고성과작업시스템이 조직성과에 실질적으로 기여할 수 있다는 전략적 인적자원관리의 핵심주장에 보다 견고한 실증적 증거를 제공함으로써 일반화 가능성을 높였다고 할 수 있다.

실무적인 시사점으로는 고성과작업시스템이 베스트 프랙티스로 여겨지면서도 조직 간 성과 차이가 발생하는 이유에 대해 본 연구에서는 조직이 가진 인적자원 정책과 인사부서의 커뮤니케이션 활동의 중요성을 제안했다는 점을 들 수 있다. 인사 실무자들은 제도나 관행 자체의 도입이나 설계에 많은 부분 집중하지만, 본 연구 결과에서 보듯이 제도나 관행이라는 '내용'은 그 내용을 지속할 수 있게 하는 원동력인 조직 내 인재우대 정책과 그 내용을 효율적으로 조직구성원들에게 전달할 수 있는 인사부서의 커뮤니케이션 활동이 뒷받침될 때 그 효과가 더욱 향상될 수 있다. 이러한 측면에서 인사부서에서는 제도나 관행 도입 자체뿐 아니라 보다 다각적인 측면을 고려하여 제도 활용의 지침으로 삼을 필요가 있다. 인적자원관리를 효과적으로 실행하여 조직에 대한 구성원들의 인식을 개선시킬 경우, 조직 내 성과가 우수한 고성과자들의 이직을 줄임으로써 조직성과를 향상시킬 수 있는 것으로 나타났기 때문이다(권기욱, 2015; 권기욱, 2016).

이러한 함의에도 불구하고, 본 연구의 한계점 역시 강조되어야 할 부분이다. 첫 번째 한계는 2차 자료 사용으로 인해 다양한 변수를 활용하는 데 제약이 있었다는 점을 들 수 있다. 예를 들어, 본 연구에서 고성과작업시스템의 경우 변수 구성에 있어 제도의 유무만을 고려하였는데, 향후 연구에서는 제도의 실행 정도나 활용 수준 등 보다 구체적인 응답 자료를 활용한다면 인적자원관리 관행이 갖는 구체적인 효과에 대해 보다 심도 있게 파악할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서는 고성과작업시스템과 조직성과 간 관계에 영향을 미치는 요인으

로 인적자원관리 시스템의 수준에 초점을 맞추어 인재우대 정책과 인사부서의 커뮤니케이션을 고려하였으나, 고성과작업시스템과 조직성과 간 관계에 있어 영향을 미치는 조직 내 다른 내·외부 요소들(예, 외부환경 특성, 산업구조, 조직구조 유형 등)이 다양하게 존재할 수 있으므로(Combs et al., 2006), 이러한 요소들을 변수화하여 그 영향력을 검증한다면 기존 논의의 외연을 보다 확장할 수 있을 것이다. 또한 재무적 성과변수뿐 아니라 혁신 등 다른 조직성과 변수 활용 역시 고려해 볼 수 있다(옥지호, 2015). 셋째, 본 연구의 목적이 고성과작업시스템과 조직성과 간 관계이나, 종업원의 태도와 관련해서는 다른 시각 역시 존재하므로(Godard, 2010), 고성과작업시스템이 부정적인 영향(예, 직무 스트레스 및 업무량 증가) 발생 시 인재우대 정책과 인사부서 커뮤니케이션 활동이 어떠한 역할과 기능을 해야 하는지에 대해서도 향후 연구에서 다루어져야 할 것이다. 넷째, 고성과작업시스템이 조직성과에 기여하는 메커니즘을 설명하기 위한 이론으로 AMO 이론을 적용하였지만, 고성과작업시스템을 AMO로 분류하거나 메커니즘을 AMO로 대별하려는 시도는 진행되지 못하였다(Jiang et al., 2012). 추후 연구에서는 고성과작업시스템 연구에 있어 AMO 이론을 보다 잘 활용하기 위한 시도가 요구된다. 마지막으로, 인적자원시스템에서 정책, 관행, 프로세스는 서로 공진화할 수 있으며 보다 복잡하고 심층적인 속성을 가질 수 있다는 점을 감안하여(강성춘 외, 2011) 정성연구나 사례연구 등을 활용함으로써 보다 심화된 논의와 풍부한 시사점을 이끌어낼 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 강성춘 · 박지성 · 박호환(2011). 「전략적 인적자원관리 국내 연구 10년: 걸어 온 길, 그리고 가야할 길」. 『인사조직연구』 19(2): 51~108.
- 강성춘 · 윤현중(2009). 「고성과작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성」. 『인사조직연구』 17(4): 125~168.
- 권기욱(2015). 「고성과자와 저성과자의 이직의도: 전반적 조직공정성 지각의 역할」. 『기업경영연구』 22(2): 109~129.

- \_\_\_\_\_ (2016). 「직원 이직률과 기업성과의 관계: 고성과자와 비고성과자의 이직률을 고려한 탐색적 연구」. 『노동정책연구』 16(1): 1~26.
- 김기태 · 조봉순(2008). 「인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로」. 『인사조직연구』 16(1): 115~157.
- 김동배 · 김주섭 · 박의경(2003). 「고성과작업관행과 기업 교육훈련」. 『노동정책연구』 3(1): 233~262.
- 김윤희(2015). 「고성과작업시스템과 기업성과: 인적자원관리 시스템 강도 구성요인들의 조절효과」. 『산업관계연구』 25(2): 125~154.
- 김윤희 · 박오원 · 강은미(2010). 「인적자원관리 시스템 유형과 조직문화 간의 관계」. 『한국인사조직학회 발표논문집』, pp.1~20.
- 김윤희 · 윤희상 · 김종진(2016). 「경영진의 인적자원 중시 가치와 기업성과가 고성과 작업시스템 변화에 미치는 영향」. 『인사조직연구』 24(3): 101~126.
- 김진우 · 정구혁(2019). 「인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심이 혁신성과에 미치는 영향: 전문경영체제 정도의 조절효과」. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 32(3): 363~388.
- 나인강(2014). 「고성과작업시스템과 기업성과: 인적자원성과의 매개효과」. 『인적자원관리연구』 21(1): 41~61.
- 류성민 · 김성훈(2013). 「인사부문의 인적 자본 및 사회적 자본이 인사관리 성과 및 종업원의 태도에 미치는 영향」. 『대한경영학회지』 26(7): 1947~1969.
- 박지성 · 류성민(2015). 「고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직역량의 매개효과를 중심으로」. 『대한경영학회지』 28(7): 1813~1834.
- \_\_\_\_\_ (2017). 「조직 간 HR부서의 전략적 역할 결정요인 탐색 및 HR 역할 관련 향후 연구과제 모색」. 『인사조직연구』 25(4): 15~44.
- 배종석(1999). 「경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색」. 『인사조직연구』 7(2): 1~45.
- 조민정 · 김성수 · 조진환(2013). 「인사관리강도와 인사관리효과성의 관계에 관

- 한 연구]. 『인사조직연구』 21 (2) : 37~73.
- 옥지호(2015). 「고성과작업시스템이 조직성장에 미치는 영향: 패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증」. 『인적자원관리연구』 22 (1) : 45~71.
- 이주형 · 이영면(2010). 「고성과작업시스템이 경영성장에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점」. 『인적자원관리연구』 17 (3) : 43~63.
- 이준우 · 이정현 · 방호진(2012). 「최고경영자의 경영가치가 기업의 인적자원 관리에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구」. 『경영연구』 27 (3) : 23~61.
- 한수진 · 박오원(2014). 「센스형성과 센스전달의 과정으로서 인적자원관리 실행」. 『지식경영연구』 15 (1) : 65~84.
- 허문구 · 문상미(2010). 「인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향: 공유비전과 코드의 매개효과를 중심으로」. 『지식경영연구』 11 (2) : 57~73.
- Alfes, K., A. D. Shantz, C. Bailey, E. Conway, K. Monks, and N. Fu(2019). “Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource’s remit as change agent.” *Human Resource Management* 58 (3) : 239~252.
- Appelbaum, E., T. Bailey, T. P. Berg, and A. Kalleberg(2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Arthur, J. B.(1994). “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover.” *Academy of Management* 37 (3) : 670~687.
- Arthur, J. B., A. O. Herdman, and J. Yang(2016). “How top management HR beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness.” *Human Resource Management* 55 (3) : 413~435.
- Barney, J. B. and P. Wright(1998). “On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.” *Human Resource Management* 37 (1) : 31~46.
- Becker, B. E. and M. A. Huselid(2006). “Strategic human resource management :



- Where do we go from here?" *Journal of Management* 32 (6) : 898~925.
- Boselie, P., G. Dietz, and C. Boon(2005). "Commonalities and contradictions in HRM and performance research." *Human Resource Management Journal* 15 (3) : 67~94.
- Bowen, D. E. and C. Ostroff(2004). "Understanding HRM-firm performance linkage : The role of the strength of the HRM system." *Academy of Management Review* 29 (2) : 203~221.
- Brandl, J. and D. Pohler(2010). "The human resource department's role and conditions that affects its development : Explanations from Australian CEO's." *Human Resource Management* 49 (6) : 1025~1046.
- Cafferkey, K., M. Heffernan, B. Harney, T. Dundon, and K. Townsend(2019). "Perceptions of HRM system strength and affective commitment : The role of human relations and internal process climate." *The International Journal of Human Resource Management* 30 (21) : 3026~3048.
- Chadwick, C., S. A. Way, G. Kerr, and J. W. Thacker(2013). "Boundary conditions of the high-investment human resource systems-Small-firm labor productivity relationship." *Personnel Psychology* 66 : 311~343.
- Chadwick, C., J. F. Super, and K. Kwon(2015). "Resource orchestration in practice : CEO emphasis on SHRM, commitment based HR systems, and firm performance." *Strategic Management Journal* 36 (3) : 360~376.
- Combs, J., Y. Liu, A. Hall, and D. Ketchen(2006). "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance." *Personnel Psychology* 59(3) : 501~528.
- Datta, D. K., J. P. Guthrie, and P. M. Wright(2005). "Human resource management and labor productivity : does industry matter?" *Academy of Management Journal* 48 (1) : 135~145.
- Delery, J. E. and D. H. Doty(1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management : Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions." *Academy of Management Journal* 39 (4) : 802~835.

- Delmotte, J., S. D. Winne, and L. Sels(2012). "Toward an assessment of perceived HRM system strength : Scale development and validation." *The International Journal of Human Resource Management* 23 (7) : 1481~1506.
- Den Hartog, D. N., C. Boon, R. M. Verburg, and M. A. Croon(2013). "HRM, communication, satisfaction, and perceived performance : A cross-level test." *Journal of Management* 39 (6) : 1637~1665.
- Evans, W. R. and W. D. Davis(2005). "High-performance work systems and organizational performance : The mediating role of internal social structure." *Journal of Management* 31 (5) : 758~775.
- Farndale, E. and K. Sanders(2017). "Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens." *The International Journal of Human Resource Management* 28 (1) : 132~148.
- Godard, J.(2010). "What is best for workers? The implications of workplace and human resource management practices revisited." *Industrial Relations* 49 (3) : 466~487.
- Gomes, J. S. F., F. S. Jorge, J. P. Coelho, A. Correia, and R. C. Cunha(2010). "Development and validation of instrument measuring the strength of the human resource management." *Spatial and Organizational Dynamics Discussion Papers* 5 : 24~41.
- Guzzo, R. A. and K. A. Noonan(1994). "Human resource practice as communications and the psychological contract." *Human Resource Management* 33 (3) : 447~462.
- Hailey, V., H. E. Farndale, and C. Truss(2005). "The HR department's role in organizational performance." *Human Resource Management Journal* 15 (3) : 49~66.
- Huselid, M. A.(1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." *Academy of Management Journal* 38 (3) : 635~672.
- Jiang, K., D. P. Lepak, J. Hu, and J. C. Baer(2012). "How does human

resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms.” *Academy of Management Journal* 55 (6) : 1264~1294.

- Kepes, S. and J. Delery(2007). “HRM systems and the problem of internal fit.” In Boxall, P., J. Purcell, and P. Wright eds., *The Oxford Handbook of Human Resource Management* 385~404. Oxford: Oxford University Press.
- Khilji, S. E. and X. Wang(2006). “Intended and implemented HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research.” *International Journal of Human Resource Management* 17 (7) : 1171~1189.
- Kim, H. J.(2010). “High involvement work practices and temporary employment practices: Do they make workers work harder, smarter, or kinder?” 『노동정책연구』(한국노동연구원) 10 (2) : 187~216.
- Kim, S. and S. Ryu(2011). “Social capital of the HR department, HR's change agent role, and HR effectiveness : Evidence from South Korean firms.” *International Journal of Human Resource Management* 22 (8) : 1638~1653.
- Kwon, K, D. Y. Jeong, and J. Bae(2010). “The determinants and consequences of high performance work systems.” 『노동정책연구』(한국노동연구원) 10 (4) : 125~152.
- Lepak, D. P., H. Liao, Y. Chung, and E. E. Harden(2006). “A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management” In Martocchio, J. J. ed., *Research in Personnel and Human Resource Management* 25 : 217~271. Greenwich, CT : JAI Press.
- Lepak, D. P., J. A. Marrone, and R. Takeuchi(2004). “The relativity of HR systems : Conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy.” *International Journal of Technological Management* 27 (6-7) : 639~655.
- Lepak, D. P., M. S. Taylor, A. G. Tekleab, J. M. Marrone, and D. J. Cohen(2007). “An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees.” *Human Resource*

*Management* 46 (2) : 223~246.

- Li, X., S. J. Frenkel, and K. Sanders(2011). “Strategic HRM as process : How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes.” *The International Journal of Human Resource Management* 22 (9) : 1825~1842.
- Liao, H., K. Toya, D. P. Lepak, and Y. Hong(2009). “Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality.” *Journal of Applied Psychology* 94 (2) : 371~391.
- Macan, T. H. and S. Highhouse(1994). “Communicating the utility of human resource activities : A survey of I/O and HR professionals.” *Journal of Business and Psychology* 8 (4) : 425~436.
- Monks, K., G. Kelly, E. Conway, P. Flood, K. Truss, and E. Hnaanon(2013). “Understanding how HR systems work: The role of HR philosophy and HR processes.” *Human Resource Management Journal* 23 (4) : 379~395.
- Nishii, L. H. D. P. Lepak, and B. Schneider(2008). “Employee attributions of the ‘why’ of HR practices : Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction.” *Personnel Psychology* 61 (3) : 503~545.
- Nishii, L. H. and R. M. Paluch(2018). “Leaders as HR sensegivers : Four HR implementations behaviors that create strong HR systems.” *Human Resource Management Review* 28 (3) : 319~323.
- Nishii, L. H. and P. M. Wright(2008). “Variability within organizations: Implications for strategic human resourecs management.” In Smith, D. B. ed., *The people makes the place : Dynamic linkages between individuals and organizations* 225~248. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Ostroff, C. and D. E. Bowen(2016). “Reflections of the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength?” *Academy of Management Review* 41 (2) : 196~214.
- Rogg, K. L., D. B. Schmidt, C. Shull, and N. Schmitt(2001). “Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction.” *Journal of*

*Management* 27 (4) : 431~449.

Saridakis, G., Y. Lai, and C. L. Cooper(2017). "Exploring the relationship between HRM and firm performance : A meta-analysis of longitudinal studies." *Human Resource Management Review* 27 (1) : 87~96.

Schuler, R. S.(1992). "Strategic human resource management : Linking people with the needs of the business." *Organizational Dynamics* 21 (1) : 19~32.

Takeuchi, R., D. P. Lepak, H. Wang, and K. Takeuchi(2007). "An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organization." *Journal of Applied Psychology* 92 (4) : 1069~1083.

Truss, C. and J. Gill(1998). "Managing the HR Function : The Role of Social Capital." *Personnel Review* 38 (6) : 674~695.

Wright, P. M., T. M. Gardner, L. M. Moynihan, and M. R. Allen(2005). "The relationship between HR practices and firm performance : Examining causal order." *Personnel Psychology* 58 (2) : 409~446.

〈부표 1〉 분석에 활용된 변수 및 각 변수의 자료원천과 측정방법 요약

| 변수명             | 자료원천              | 측정방법  |
|-----------------|-------------------|---|
| 조직성과<br>(노동생산성) | KIS 데이터           | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 조사시점 연말 회계기준 기업의 총매출액 대비 연평균 종업원 수의 비율</li> </ul>  |
| 고성과작업<br>시스템    | HCCP 기업<br>수준 설문지 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 채용, 평가, 보상, 교육훈련, 직무 등에 관련된 24개 제도의 실행 여부(실행=1, 미실행=0)를 합산하여 산출</li> <li>· 구체적인 제도는 본문 참조</li> </ul> |
| 인재우대<br>정책      | HCCP 개인<br>수준 설문지 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 개인수준에서 측정된 문항을 조직별로 평균하여 조직수준으로 변환시킴</li> <li>· 구체적인 측정 문항은 본문의 &lt;표 1&gt; 참조</li> </ul>            |
| 인사부서<br>커뮤니케이션  | HCCP 개인<br>수준 설문지 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 개인수준에서 측정된 문항을 조직별로 평균하여 조직수준으로 변환시킴</li> <li>· 구체적인 측정 문항은 본문의 &lt;표 1&gt; 참조</li> </ul>            |
| 조직규모            | HCCP 기업<br>수준 설문지 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 정규직 종업원 수를 로그치환하여 산출</li> </ul>  |
| 조직연령            | HCCP 기업<br>수준 설문지 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 기업의 창립연도로부터 각 HCCP 자료의 조사시점과의 차이</li> </ul>  |
| 자본집약도           | KIS 데이터           | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 연말 회계기준 매출액 대비 고정자산의 비율</li> </ul>   |
| 산업더미            | HCCP 기업<br>수준 설문지 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 한국표준산업증분류(KSIC 2자리) 기준</li> </ul>  |
| 연도더미            | HCCP 기업<br>수준 설문지 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 각 HCCP 자료의 조사시점</li> </ul>   |

abstract

---

How Does High-Performance Work Systems Increase  
Organizational Performance? Investigating The Moderating  
Roles of HR-oriented Policy and HR Communication with  
Longitudinal Analysis

Park Jisung · Ok Chiho

Based on the levels of human resource management system and the AMO model, this study investigates how high-performance work systems (HPWS) increase organizational performance. In addition, this study examines the moderating roles of HR-oriented policy as the foundation of HPWS and HR communication as the actual process of HPWS. This study predicts that HPWS will increase organizational performance and two moderators will strengthen the positive relationship between HPWS and organizational performance. The results of panel analysis using HCCP dataset showed that HPWS contributed to the increase in organizational performance. Moreover, both HR-oriented policy and HR communication strengthened the main effect. In the discussion part, we suggest implications and limitations of this study.

Keywords : high-performance work system, organizational performance, HR-oriented policy, HR communication, longitudinal analysis.