

# 몰입형 인적자원관리 관행이 경영성과에 미치는 영향 분석 노사관계 성격의 조절효과를 중심으로

김 동 현\* · 정 재 훈\*\*

\*한국항만연수원 인천연수원 · \*\*인하대학교 경영학과

## A Study on Effect of Commitment Typed HRM Practice on Business Performance Focusing on Adjusting effects of Labor-management Relations Character

Dong Hyun Kim\* · Jae Hoon Jeong\*\*

\*Korea Port Training Institute Incheon

\*\*Dept. of Business Administration, INHA University

### Abstract

In today's business environment faced in very quick change, Human Resource Management play a key role in sustaining corporate competitive advantage and boosting organizational competency. Based on a former study, the purpose of this study is to find how individual Human Resource Management practice effects business performance and labor relations.

Business performance is a positive influence on employee royalty and devotion. Also it is more influenced statistically significant impact on industrial relation of corporate.

As a result of this study, we can find the significant influence from Human Resource Management practice and industrial relation.

Keywords : Commitment HRM Practices, Control HRM Practice, Industrial Relation, Business Performance

### 1. 서 론

기업조직은 환경과의 상호작용 속에서 부가가치를 창출함으로써 존속하고 성장할 수 있다. 이러한 부가가치를 창출하는 원천이 되는 것은 기업이 보유하고 있는 경영자원이다. 기업은 인적자원, 물적자원, 재무적 자원, 정보자원 등을 보유하고 있다. 이들 자원을 효율적으로 활용하여 부가가치를 창출하는 작업이 바로 조직경영이다.[5] 조직경영에 있어서 기업이 처한 경쟁환경 속에서 기업에 지속적인 경쟁우위(Sustainable Competitive Advantage)를 확보해 줄 수 있는 자원은 과연 어떤 것이 있는가에 대한 많은 관심과 연구가 이루어져 왔다. 이러한 연구 가운데 Barney는

1990년대 들어 주목 받게 된 자원기반이론(resource-based theory) 관점에서 어떤 자원이 지속적인 경쟁우위의 원천이 되기 위해서는 첫째, 부가가치(valuable)를 산출하는 자원일 것, 둘째, 희소(rare)자원일 것, 셋째, 경쟁기업에 의해 완전한 모방이 불가능(inimitable)하든가 혹은 모방하더라도 불완전할 수밖에 없는 자원일 것, 넷째, 전략적으로 동일한 가치가 있는 대체자원이 존재하지 않을 것(nonsubstitutable) 등 이 네 가지 조건이 충족되어야만 한다는 것을 지적하고 있다.[11] 기업이 보유하고 있는 자원 중에서 이러한 요건에 가장 잘 부합하는 자원은 조직 내에 형성된 인적자원이라는 것이다.

\* 교신저자: 김동현, 인천광역시 중구 항동7가 1-31번지 한국항만연수원

M · P: 011-479-6612, E-mail: kdh9310@korea.com

2008년 10월 접수; 2008년 11월 수정본 접수; 2008년 11월 게재확정

요컨대 기업의 부가가치를 창출하는데 있어서 과거에는 전통적인 생산요소의 하나로서 인식되었던 인적자원이 이제는 기업의 지속가능한 경쟁우위를 창출하는데 핵심적인 역할을 담당하는 전략적 자산이라는 인식이 확산되고 있다. 오늘날에는 기업에서 필요한 물질 자원이나 재무적 자원 또는 정보적 자원 등은 과거보다 입수하기가 비교적 용이하다고 할 수 있겠으나, 눈에 보이지 않는 자원, 즉 무형자원인 우수한 인적자원을 확보한다는 것이 어려운 과제로 대두되고 있다. 자원기반관점에서 무형자원의 축적 프로세스는 기업이 걸어온 역사와 관련된 경로의존성(path dependence)이 존재하기 때문에 그 축적 과정을 정확하게 파악하는 것이 사실상 불가능하고 설명 파악할 수 있다고 하더라도 그 기업의 역사를 완전히 반복하지 않는 한, 그 자원 획득은 불가능하다. 한편 그 축적과정이 경로의존적이기 때문에 도대체 무엇이 기업업적의 차이를 초래하는가를 정확하게 파악하는 것도 대단히 어렵다. 소위 인과관계의 모호성(causal ambiguity)이 존재할 경우 경쟁기업은 무엇을 모방하면 좋을까, 어떻게 모방할 수 있을지를 알 수 없게 된다. 이와 같이 무형자원의 축적과정의 경로의존성이 인과관계의 모호성을 초래한다고 하면 모방하려고 해도 장벽이 생겨 경쟁기업의 모방활동은 제한을 받게 된다. 그 결과 기업이질성은 장기적으로 계속된다.[6] 따라서 기업의 지속적인 경쟁우위의 원천으로서의 우수한 인적자원의 확보와 육성을 위해서는 어떤 유형의 인적자원관리 관행을 채택하여 적용할 것인가에 대한 결정이 우선되어야 하겠다.

본 연구에서는 치열한 경쟁환경에 처한 기업에 지속적인 경쟁우위를 담보해줄 수 있는 요건으로서 또한 개인의 역량과 더 나아가 조직의 역량을 향상시키는 핵심수단으로서 인적자원관리가 조직의 가치창출과 경쟁력 향상의 관건이 된다[24]는 기존의 연구결과에 따라서 개별 인적자원관리 관행들이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 재무적 성과를 중심으로 분석하고 그러한 영향관계에서 노사관계의 성격이 어떠한 조절효과를 내는지에 대하여 한국노동연구원에서 제공된 3개년 차 『사업체 패널 조사』 자료와 사업체 재무자료를 활용하여 중단연구를 실시하고자 한다.

## 2. 인적자원관리 관행과 경영성과

### 2.1 인적자원관리 관행과 경영성과의 관계에 관한 가설 설정

기업의 인적자원 관리전략은 크게 ‘통제형(Control)’과 ‘몰입형(Commitment)’으로 구분할 수 있다.[24] 통제형

인적자원관리에서 기업은 구성원을 단지 대체할 수 있는 상품으로 인식하고 인건비를 최대한으로 낮추려 하기 위해 고용의 안정성을 보장해 주거나 역량개발을 위한 투자 등에 거의 관심을 두지 않는다. 여기서는 구성원들을 상급자의 권위와 규칙 및 절차에 순응하는 복종적이고 수동적인 인간형으로 만들고자 한다.[24] 반면에 몰입형 인적자원관리는 개인의 존엄성과 신뢰 등을 핵심가치로 삼고 사람을 조직의 귀중한 자산으로 인식하여 그들의 헌신과 주체적 참여를 유도하려는 원칙을 인적자원관리 시스템 운용의 근간으로 삼을 때 보다 효과적인 인적자원관리가 가능해진다고 보고 있다.[12][18]

20세기 초부터 대략 1970년대까지 대부분의 기업들은 대량생산방식에 기반하여 원가위주의 경쟁전략을 구사하였다. 대량생산방식은 단일 제품을 고속으로 생산한다는 생산의 계속성과 노동력 절감만을 목표로 한 경직된 체계였다. 이 때 대부분의 기업들은 구성원을 그저 대체할 수 있는 상품 정도로만 인식하는 통제형 인적자원 관리전략을 구사하였다.[1] 그런데 80년대 이후 기술 및 제품수명주기의 급격한 단축, 소비자 기호의 다양화로 인하여 다품종 소량생산과 경쟁의 글로벌화, 산업간 경계의 붕괴 등으로 말미암아 기업들은 과거와는 질적으로 다른 경쟁환경에 놓이게 되었다.[16]

오늘날 기업이 처한 다양한 환경에서 기업들은 원가 우위는 물론이고 다른 기업이 보유하지 못한 우수한 기술과 품질이나 연구개발 능력 등을 통한 차별화된 경쟁우위도 확보해야하는 치열한 경쟁환경에 직면해 있는 것이다. 품질의 일관성을 달성하고 불량률을 낮추기 위해서는 구성원들의 자발적인 헌신이 필수적이다.

또한 기업이 경쟁환경의 변화에 유연하게 대처하고 계속해서 신제품을 성공적으로 도입하기 위해서도 조직에 몰입하여 자발적으로 창의성을 발휘하는 구성원을 필요로 한다. 요컨대 과거의 통제형 인적자원관리로는 더 이상 기업의 지속적인 경쟁우위를 유지하기 힘들게 된 것이다.[21]

현재까지 기업의 경영성과와 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.[7] 이러한 방식의 인적자원관리는 고몰입(high commitment)[25], 고관여(high involvement)[19], 고성과(high performance)[23] 인적자원관리 시스템 등 다양한 이름으로 명명되어 왔다.[9] 본 연구에서는 이러한 인적자원관리 관행 또는 시스템을 ‘통제형’ 인적

자원관리와 '몰입형' 인적자원관리 관행으로 구분하여 연구를 하고자 한다.

인적자원관리 관행과 기업의 경영성과와의 관계에 대한 초기 연구들은 대체로 개별 인적자원관리 기능이 조직 구성원 개개인의 직무관련 태도 등에 어떤 영향을 미치는가에 초점을 두고 이루어 졌다.[3] 따라서 이러한 연구에서는 조직구성원들의 직무관련 태도가 기업의 경영성과 특히 재무적 성과에 미치는 영향을 측정하는데까지는 이르지 못했다. 이런 점을 고려해서 본 연구에서는 개별 인적자원관리 관행들이 기업의 경영성과, 즉 재무성과에 미치는 영향을 분석하고 그 과정에서 노사관계의 협력 정도가 어떤 조절 효과를 보이는지 분석하고자 한다.

우선 본 연구에서 몰입형 인적자원관리 관행으로서 정의하고자 하는 변수들은 한국노동연구원에서 제공된 『사업체 패널 조사』 자료의 설문조사 항목을 근거로 하여 선정하였다.

연구 가설의 설정을 위하여 패널조사를 바탕으로 설정할 수 있는 변수와 관련된 여섯 가지 인적자원관리 관행에 대해 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 정규직 근로자에 대한 고용보장정책의 유무에 따라서 기업의 경영성과가 어떤 영향을 받는가에 관한 내용이다. 근로자에 대한 고용보장정책은 대부분 경영정책이나 노사간의 단체협약 또는 합의사항으로서 이루어진다. 조직 구성원에 대한 고용보장정책은 고객만족이나 조직의 경제적 성과에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 또한 그것은 고객 서비스나 작업장 생산성의 개선을 도모해 줄 수 있다.[23] 조직구성원의 고용에 대한 안정감을 제고시켜줌으로써 조직에 대한 몰입도를 높일 수 있을 것이고 이를 통해 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

둘째, 인사관리의 목표와 관련해서는 일차적으로 가능한 고정적 인건비 절감에 목표를 두고 있는 통제형 인적자원관리 관행보다는 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착을 높이는데 목표를 두는 몰입형 관행을 적용하는 기업의 경영성과가 높게 나타날 것이다. Pfeffer는 조직과 구성원의 관계를 호혜성 규범(the norm of reciprocity)으로 설명을 하고 있다. 그는 호혜성 규범이라는 것은 받은 도움은 되돌려 지고, 부담했던 사회적 의무는 되갚아진다는 것이다. 몰입도 마찬가지로 호혜적인 것으로서 내가 상대방에게 몰입하고 헌신하기 위해서는 상대방도 나에게 몰입하고 헌신해야만 하고 그렇지 않다면 그 상황은 불균형적이고, 그렇기 때문에 또한 불안정해 질 수밖에 없다는 것이다. 조직과 구성원 사이에도 인사관행이 통제형인가 아니면 몰입형인가에 따라서 조직 구성원의 조직에 대한 몰입도가

다르게 나타날 것이며 이는 곧 성과에 미치는 영향을 달리할 것이다.

셋째, 필요한 인재를 외부에서 조달할 것인가 아니면 내부에서 육성할 것인가와 관련해서는 현대 인적자원관리의 근본적인 목표는 조직과 개인이 지닌 목표의 조화를 통하여 조직의 지속적인 성장과 발전이 이루어질 수 있도록 인적자원관리기능을 전개하는데 있다고 볼 수 있다. 사람들은 조직생활을 통해 경제적 욕구와 안전의 욕구와 같은 기본적인 욕구도 해결하지만 그와 아울러 자아실현과 같은 고차원적인 욕구를 꾸준히 추구한다.

그와 같은 과정에서 자신이 조직 내에서 점차 성장하고 있다는 느낌, 능력이 꾸준히 개발되어가고 있다는 느낌, 자부심, 성취감, 만족감 등은 대단히 중요한 영향을 미치게 된다. 이것이 인적자원의 개발관리가 중요한 이유이다.[2] 그러므로 필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 충원하고 불필요시 해고하는 통제형 관행보다는 필요한 자격을 갖춘 사람을 장기고용을 통해 내부에서 육성하는 몰입형 관행이 경영성과를 더 높일 것이다.

넷째, 기업에서 활용하는 인력을 비정규직으로 할 것인가 아니면 정규직으로 할 것인가에 관해서는 IMF 경제위기 이후 우리나라의 기업들은 다운사이징 등의 감량경영 조치를 보편화하였고, 그 결과 인적자원에 대한 비용절감을 위해 고용조정을 광범위하게 시행함으로써 임금근로자 가운데 비정규직 근로자의 급속한 증가를 초래하였다. 이러한 비정규직 근로자가 확산되는 과정에서 비정규직은 정규직 근로자에 비해 상대적으로 낮은 임금, 보험이나 연금 등 부가급부에서 저조한 혜택을 받고 있으며, 불안정한 신분보장 및 차별적인 관행이나 규정으로 인해 많은 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.[4] 다양한 연구에 의하면 직무불안정성의 결과로 낮은 직무만족, 낮은 조직몰입, 이직의도, 낮은 직무성과, 낮은 조직신뢰, 비순응적 직무행위, 낮은 노력의사 등 구성원들의 심리상태에 다양한 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다.[20][15][10] 따라서 기업의 인적자원관리 관행이 가능한 비정규직 근로자를 활용하는가 또는 정규직 근로자를 활용하는가에 따라서 경영성과에 차이가 나타날 것이다.

다섯째, 인사관리가 개인의 성과 및 업적을 기준으로 운영되는지 아니면 팀워크를 기준으로 운영되는지에 따라서 기업의 경영성과에 미치는 영향이 다를 것이다.

Pfeffer는 개인별 성과급제도는 조직 내 동료의 성공을 희생시키면서 특정 개인의 성공을 강조하게 됨으로써 팀워크를 약화시키게 되고 조직 전체 수준의 성과에 대한 무관심을 야기하며, 단기적인 성과에 대해서만 관심을 갖고 장기적인 차원의 경영계획에 대해서는 오히려 도외시 하며, 작업장 내에서 구성원들로 하여금 두

려움을 느끼게 하는 통제성이 강화되며, 결과적으로 개인별 인센티브 제도는 팀웍과 신뢰감을 손상시키고, 조직 내 구성원들을 제한된 보상을 놓고 서로 경쟁하는 관계에 서게 만든다고 지적하고 있다. 실제로 미국내 도요타 자동차 회사를 대상으로 이루어진 Terry Besser의 연구에 의하면 팀웍위주의 집단적 보상방식은 팀원들간의 평등감과 결속감을 촉진·강화시키며, 사실상 공장 전체에서 일하고 있는 모든 사람들 간의 유대감을 강화시키는 역할을 하고 있다고 한다.[23]

여섯째, 인사관리가 근로자 개인의 단기성과 및 업적 향상 위주인가, 아니면 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 운영되는가에 따라서 기업의 성과가 달라질 것이다. 앞서도 언급하였듯이 개인성과에 근거한 인사관리방식은 구성원들로 하여금 단기적인 성과향상을 위해 조직 전체적인 장기 경영계획을 도외시 하는 경향을 야기하고 팀원간에도 협력보다는 경쟁적이 된다는 결과를 보여주기 때문에 기업에서는 장기적인 안목에서 구성원들을 육성하고 개발해야만 높은 경영성과를 달성할 수 있을 것이다.

이상과 같은 논거를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하여 분석하고자 한다.

가설 I. 몰입형 인적자원관리 관행은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

I-1. 고용보장정책 관행은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

I-2. 충성심과 애착심 고양 관행은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

I-3. 장기고용과 내부육성 관행은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

I-4. 정규직 근로자 활용 관행은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

I-5. 팀웍기준의 관행은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

I-6. 장기적 육성·개발 관행은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 노사관계 성격의 조절효과에 관한 가설 설정

Lester는 “노사관계란 근로자 조직과 산업경영자 간의 처우뿐만 아니라 임금, 생산성, 고용보장, 경영자의 고용관행, 노동조합정책 및 노동문제에 대한 정부의 행동을 포괄하는 노동의 모든 영역을 포함한다”고 정의하고 있다.[13] 그러나 보다 직접적이고 핵심적인 관계는 사용자와 근로자의 관계라고 할 수 있다.

노사관계의 전반적인 성격면에서 대립적인가 또는

협력적인가와 정보의 교환이 이루어지는 정도에 따라서 구분해 보면, 노사관계의 분배교섭 모델은 노사관계를 ‘영화’(zerosum)의 관계로 설정하고, 노와 사의 분명한 이해대립을 설정하고 이러한 상황에서의 상대적 우위를 차지하기 위한 관심에 초점이 주어지고 있다. 이 체제에서 행위자들의 교섭은 쉽게 갈등적·경쟁적 배제 경향을 갖기 쉽다. 행위자들은 좀 더 많은 배분을 차지하기 위해 경쟁하거나, 자원의 배분과 관련된 의사결정에 배타적 영향을 미치려는 경향이 강하기 때문이다.

이러한 관계는 작업현장에서도 경영권과 노동권의 경계와 전선이 분명하게 설정되고 있으며, 관리·감독 중심의 하향적·수직적 질서가 당연시된다. 행위자들 간에는 단기적인 ‘일회성 게임’(one-shot game)이 만연하고, 상대방의 이익은 나의 손해로 이어진다는 대립적인식이 확산된다. 자신들의 이익을 방어하기 위해 더 깊은 참호를 파들어가는 불신게임이 진행되면서 노사관계는 대립적 구도로 정착된다.

반면, 참여·협력적 노사관계 패러다임에서의 조직 모델은 이와는 상당한 차별성을 보인다. 우선 이해당사자들은 전략적 수준에서 노사관계를 정합적(positive-sum) 관계로 인식하고, 단기적 이해대립이 아닌 장기적 상생(相生)의 구조를 중시하고, 이러한 방향에서의 비전 공유가 이루어진다. 단체교섭 역시 상당한 차별성을 보인다. 공유 가능한 자원의 확장을 도모하는 활동들은 공동의 이익을 확인하고 확장시키며 이를 위한 행동을 조직하기 위한 문제해결적 경향을 강하게 갖는다. 파이의 분배보다는 더 큰 파이의 생산을 위한 정합적 게임이 주된 관심의 대상으로 떠오르는 한편, 높은 수준에서 서로에게 필요한 정보 공유가 활성화된다. 작업현장 수준에서는 관리와 감독, 명령보다는 자율과 책임, 자발성과 창의성이 중시되며, 상호 신뢰관계 속에서 조직성원들이 보유한 정보가 활발하게 공유되고 생산과정에 투입됨으로써 공생을 위한 협력이 이루어진다[7]

Pfeffer는 기업의 생산성을 좌우하는 것은 노동조합이나 단체교섭 그 자체가 아니라 바로 기업의 노사관계 성격에 있다고 하며 협력적 노사관계의 중요성을 강조하는 한편, 노사간의 정보교환의 활성화가 중요한 이유로는 단위조직의 경계를 뛰어넘는 학습이 가능하기 위해서는 우선 정보의 왕래와 공유가 가능해야 하며, 또 경영관리 과정에 있어서 매우 중요할 수 있는 암묵적 차원의 지식을 확산시키기 위한 협력적인 파트너십 구조가 형성되어 있어야 한다는 것이다.[23]

지금까지 많은 연구들이 노동조합이 결성된 조직에서 해당 기업의 노사관계의 성격과 조직성과 간에는 중요한 상관관계가 있다는 사실을 입증해 왔다.

이상과 같은 논거에 근거하여 다음과 같은 가설을

설정하고자 한다.

가설Ⅱ. 노사관계가 협력적일수록 몰입형 인적자원관리 관행은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-1. 노사관계가 협력적일수록 고용보장정책 관행은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-2. 노사관계가 협력적일수록 충성심과 애착심 고양 관행은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-3. 노사관계가 협력적일수록 장기고용과 내부육성 관행은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-4. 노사관계가 협력적일수록 정규직근로자 활용 관행은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-5. 노사관계가 협력적일수록 팀워크기준의 관행은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-6. 노사관계가 협력적일수록 장기적 육성·개발 관행은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 실증자료

#### 3.1 자료

본 연구에서 사용한 자료는 한국노동연구원에서 실시한 『사업체 패널조사』 자료 중에서 3개년차(2002년도, 2003년도, 2005년도)에 걸쳐서 공통적으로 조사된 항목만을 별도의 데이터로 만들어 제공된 Small Data Set 자료로 원 자료는 전국에 소재한 기업체를 대상으로 실시한 설문조사 자료로서, 본 연구에서는 256개 사업체의 인사 및 노무관리 담당자 또는 근로자 대표가 응답한 설문지를 통해 얻은 데이터를 분석대상으로 하였다. 그러나 실제적으로 많은 항목에서 결측치가 있기 때문에 실제 분석에 활용된 기업체 수는 차이가 있다. 또한 해당 사업체의 재무적 자료는 한국신용평가정보원의 자료를 근거로 한국노동연구원에서 제공한 것을 활용하였다.

### 3.2 변수 정의

#### 가. 종속변수

본 연구의 종속변수인 경영성과 변수는 1인당 매출액, 매출액 영업이익률의 2개 변수를 활용하였다. 1인당 매출액과 매출액영업이익률을 활용한 것은 두 변수가 기업의 인적자원관리 관행의 효과를 적절하게 반영할 수 있는 자료라고 판단하였기 때문이다. 또한 매출액과 영업이익률은 기업의 규모와 업종에 따라 편차가 클 수 있기 때문에 두 변수 모두 자연로그 값을 취하여 분석하였다.

#### 나. 독립변수와 조절변수

본 연구의 목적은 인적자원관리 관행이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고 또한 노사관계를 조절변수로 하여 몰입형 인적자원관리 관행이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 하는 것이다. 이에 따라 본 연구의 종속변수에 영향을 미치는 변수는 독립변수와 조절변수로 구분된다.

독립변수는 각 기업의 인적자원관리 관행을 나타내는 고용보장 정책, 충성심과 애착심 고양, 회사에 필요한 자격자에 대한 장기고용 내부육성, 정규직 근로자 활용 정책, 팀워크 기준 인사관리, 장기적 육성 및 개발을 지향하는 인사관리의 6개 변수로 설정하였다. 이 6개의 독립변수 중에서 고용보장 정책은 회사의 고용보장에 관한 정책 유무로 응답된 것이고, 나머지 5개의 변수는 인적자원관리 관행에 대한 설문 항목의 평균값을 사용하였다. 인적자원관리 관행의 각 항목은 2002년과 2003년에는 7점 척도로, 2005년에는 5점 척도로 측정되었으며, 점수가 높을수록 해당기업이 몰입형 인적자원관리 관행을 가지고 있다는 것을 나타낸다.

<표 1> 인적자원관리 관행 관련 항목의 기술 통계치 및 타당성과 신뢰도 분석 결과

설문 문항	기술통계		요인부하량	신뢰도계수 (Cronbach'a)
	평균	표준편차		
충성심 및 애착심 고양	68.74	22.12	.647	.620
장기고용 내부육성	74.92	20.62	.747	
정규직 근로자 활용	72.93	24.00	.525	
팀워크 기준	52.20	24.45	.475	
장기적 육성 개발	67.41	21.13	.764	
고유값(Eigen Value)		2.063		
설명분산(%)		42.27		
요인분석 검정 결과	$\chi^2=341.111(df=10), p<.001$			

\* 요인추출방법 : 주성분 분석에 의한 추출

본 연구에서 이 항목들을 독립변수로 사용하기에 적절한지를 평가하기 위해서 3개년 간의 측정치 평균을 100점 만점으로 환산하여 요인분석과 신뢰도 분석을 통해 적절성을 확인하였으며, 그 결과는 다음의 <표 1>과 같다. <표 1>에서 보듯이 인적자원관리 관행 6개중 해당정책의 유무로 응답한 고용보장정책 유무 항목을 제외한 5개 항목은 '팀웍 기준'의 경우만 52.2로 '보통이다'에 가까운 수준이었으며, 나머지 4개 항목은 67 ~ 75점 사이로서 조사대상 기업의 HR 관행은 몰입 수준이 대체적으로 높은 편이라는 것을 알 수 있다. 이들 5개의 인적자원관리 관행 항목은 .475 ~ .747의 적절한 요인부하량을 가지는 1개의 요인으로 묶였으며, 이에 대한 Bartlett의 구형성 검정 결과도 .01% 수준에서 유의하였다. 또한 측정결과의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 계수는 .620이었다. 일반적으로 사회과학 실증분석에 있어 신뢰도 계수가 0.6 이상인 경우를 양호한 것으로 판단하는바, 본 설문지의 실증자료도 연구자료로 활용함에 있어 믿을 만한 수준인 것으로 파악되었다.

본 연구의 조절변수는 노사관계에 대한 전반적인 상태를 묻는 질문으로, "노사간 원활한 정보교환이 이루어진

다."와 "노사관계가 적대적이다."의 2개 문항으로 구성되었다. "노사관계가 적대적이다." 문항은 응답의 방향성을 일치시키기 위해 역코딩하여 처리하였으며 본 연구에서는 이후 "협력적 노사관계"라고 해당 문항을 표현한다.

이들 노사관계 2개 문항에 대해 회사의 인사담당자와 근로자 대표가 응답한 자료를 산술평균하여 활용하였다. 응답척도는 5점 척도로 측정되었으며, 점수가 높을수록 해당 기업의 노사관계가 협력적이라는 것을 나타낸다.

본 연구의 독립변수인 인적자원관리 관행의 각 항목이 2002년과 2003년에는 7점 척도로, 2005년에는 5점 척도로 측정되었기에 이를 동일한 기준으로 처리하기 위하여 3개년 간의 측정치 평균을 100점 만점으로 환산하여 분석하였으며 조절변수인 노사관계 항목은 각년도 모두에서 5점 척도로 측정되었기에 이를 그대로 분석에 활용하였다.

본 연구에서 노사관계에 대한 항목들을 조절변수로 사용하기에 적절한지를 평가하기 위해 노사관계 문항 2개의 인사담당자와 근로자 대표의 응답 3개년 간의 측정치에 대한 요인분석과 신뢰도 분석을 통해 적절성을 확인하였으며, 그 결과는 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 노사관계 관련 항목의 기술 통계치 및 타당성과 신뢰도 분석 결과

설문 문항	기술통계		요인부하량	신뢰도계수 (Cronbach's α)
	평균	표준편차		
노사간 정보교환 원활(사측)	3.79	.654	.641	.701
노사간 협력적 관계(사측)	4.18	.773	.745	
노사간 정보교환 원활(노측)	3.49	.861	.753	
노사간 협력적 관계(노측)	3.87	.890	.760	
고유값(Eigen Value)	2.112			
설명분산(%)	52.81			
요인분석 검정 결과	$\chi^2=303.500(df=6), p<.001$			

\* 요인추출방법 : 주성분 분석에 의한 추출

<표 2>에서 보듯이 전반적인 노사관계 항목의 평균은 3.49 ~ 4.18로 대체적으로 노사관계가 협력적이라고 인식하고 있다는 것을 알 수 있다. 이들 4개의 노사관계 항목은 .641 ~ .760의 적절한 요인부하량을 가지는 1개의 요인으로 묶였으며, 이에 대한 Bartlett의 구형성 검정 결과도 .01% 수준에서 유의하였다. 또한 측정결과의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 계수는 .701로서, 독립변수인 인적자원관리 관행의 신뢰도보다 높아 본 연구의 조절변수로 활용함에 있어 믿을 만한 수준이라고 할 수 있다.

다. 통제변수

인적자원관리 관행과 노사관계는 기업의 외형적 특

성에 따라 편차가 있을 수 있다. 즉 회사의 업력이나 규모, 그리고 노동조합의 결성여부에 따라 인사관리 정책이 다를 수 있고, 이에 따라 경영성과도 영향을 받을 수 있다. 그러므로 이에 대한 영향력을 분석하는 것이 필요하며, 본 연구에서는 이러한 요소를 회사업력, 종업원수, 노조유무로 변수화하여 통제변수로 활용하였다.

회사업력은 각 조사년도에서 회사창립년도를 차감하였다. 업력은 연도별 연속성을 가지는 속성이 있기 때문에 원 자료 그대로 통제변수로 사용하였다. 종업원수 역시 연속변수이기 때문에 원자료를 사용할 수 있으나, 종속변수인 매출액 및 영업이익율과 마찬가지로 회사별 편차가 크기 때문에 자연로그값을 취하였다. 그리고

노조유무는 “있다”와 “없다”로 구분되는 이산변수로서 연속성이 없는 변수이기 때문에 노조가 있는 경우에 1 점을 부여하여 더미(dummy)변수로 설정하였다.

라. 각 변수들 간의 관계

본 연구에 투입되는 각 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 3>에 나타난 바와 같다.

우선적으로 인적자원관리 관행에 대한 변수들 간에는 서로 정(+)-적인 관계가 있었으며, 통제변수인 회사의 현황 간에도 상관관계 자체는 낮지만 유의한 정적

인 관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 종속변수인 1인당 매출액과 영업이익률 간에도 유의한 정적 상관이 있었다. 그러나 인적자원관리 관행 변수 중에서는 충성심과 애착심 고양 문항만 1인당 매출액과 통계적으로 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다.

한편 노사관계는 고용보장정책 유무와는 유의한 부(-)적 상관이, 정규직 근로자 활용과는 유의한 정적 상관이 있었다. 또한 회사의 업력과 종업원 수는 영업이익률과 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다.

<표 3> 변수들 간의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.회사업력	1											
2.종업원수	.213 (***)	1										
3.노조유무	.115 (**)	.127 (**)	1									
4.고용보장정책	.084 (*)	.060	-.043	1								
5.충성심애착심고양	.000	.106 (**)	-.014	.084	1							
6.장기고용내부육성	.003	.088 (*)	.049	.098 (*)	.351 (***)	1						
7.정규직근로자활용	-.113 (**)	-.026	-.111 (**)	-.087 (*)	.189 (***)	.287 (***)	1					
8.팀웍기준	.051	.027	.020	.066	.132 (**)	.215 (***)	.126 (**)	1				
9.장기적육성개발	.002	.124 (**)	-.074	.132 (**)	.384 (***)	.425 (***)	.251 (***)	.279 (***)	1			
10.노사관계	-.081	-.025	-.023	-.148 (**)	.082	.040	.102 (*)	.026	.064	1		
11.1인당매출액	-.021	.045	.007	.035	.172 (***)	.095	-.045	-.069	-.034	.046	1	
12.영업이익률	.191 (***)	.140 (**)	-.005	.082	-.043	-.011	-.079	.003	-.012	.028	.120 (**)	1

주) \* : p<.05 \*\* : p<.01 \*\*\*p<.001 blank : not significant

4. 자료 분석

본 연구의 목적인 인적자원관리 관행과 노사관계가 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 각 연구가설에 따라 조사년도 별로 다중회귀분석(Multiple Regression)을 실시하였다.

4.1 인적자원관리 관행이 경영성과에 미치는 영향

본 연구의 가설 I은 “몰입형 인적자원관리 관행은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”였다.

이 가설에 대한 검증결과를 조사년도 별로 분석한 결과는 다음과 같다. 여기에서 각 변수에 해당하는 수치는 회귀계수를 나타내며, Model 1은 통제변수를 고려하지 않은 상태에서 독립변수들의 영향력을 분석한 회귀모형이고 Model 2는 통제변수를 감안한 회귀모형이다.

가. 1인당 매출액에 미치는 영향

2002년도에는 충성심과 애착심 고양 관행의 회귀계수가 Model 1에서는 .332, Model 2에서는 .321이었으며, 모두  $p < .001$  수준에서 1인당 매출액에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 독립변수와 통제변수를 투입한 두 모델 모두에서 회귀모형이 유의하였으며, 설명력(R<sup>2</sup>)은 각각 15.4%, 16.2%였다.

<표 4> 인적자원관리 관행이 1인당 매출액에 미치는 영향

조사 연도 구 분	2002		2003		2005	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
상수	12.212***	11.654***	11.341***	13.363***	11.727***	11.760***
고용보장정책	-.141	-.144	.363	.281	-.010	-.053
충성심애착심고양	.332***	.321***	.224***	.223**	.087	.097
장기고용내부육성	.028	.040	.034	.039	.306*	.284*
정규직근로자활용	-.091	-.086	-.082	-.102	.007	.023
팀웍 기준	-.077	-.071	-.001	.000	-.110	-.114
장기적 육성개발	-.135	-.150	-.158	-.152	-.078	-.076
회사업력		.001		-.005		-.001
종업원수		.103		-.102		-.024
노조유무		-.016		-.336		.199
R <sup>2</sup>	.154	.162	.101	.125	.062	.068
Adj. R <sup>2</sup>	.112	.098	.058	.060	.014	-.006
F	3.704**	2.542*	2.349*	1.932	1.285	.921

주) \* :  $p < .05$  \*\* :  $p < .01$  \*\*\* :  $p < .001$  blank : not significant

<표 5> 인적자원관리 관행이 영업이익률에 미치는 영향

조사 연도 구 분	2002		2003		2005	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
상수	1.426	.494	1.319*	.962	1.442*	.866
고용보장정책	.276	.158	.556**	.276	-.078	-.079
충성심애착심고양	.039	.040	-.130	-.102	.013	-.005
장기고용내부육성	.097	.099	.044	.003	.029	.020
정규직근로자활용	-.110	-.092	-.094	-.038	-.078	-.084
팀웍 기준	.001	-.057	.038	.045	.099	.102
장기적 육성개발	-.098	-.094	.063	.023	.016	.008
회사업력		.019*		.013*		-.001
종업원수		.069		.055		.131
노조유무		.267		-.585*		-.086
R <sup>2</sup>	.037	.117	.077	.156	.013	.029
Adj. R <sup>2</sup>	-.004	.059	.039	.104	-.042	-.055
F	.897	2.012*	2.050	2.979**	.237	.341

주) \* :  $p < .05$  \*\* :  $p < .01$  \*\*\* :  $p < .001$  blank : not significant



2003년도에도 역시 충성심과 애착심 고양 관행이 1인당 매출액에 미치는 영향이 통계적으로 유의하였다.

그러나 2002년도에 비해 회귀계수가 .224, .223으로 감소하였다. 이것은 2003년도 각 기업의 1인당 매출액에 미치는 충성심과 애착심 고양 관행의 영향력은 2002년도에 비해 감소하였다는 것을 의미한다. 그리고 통제변수를 감안하지 않은 Model 1의 회귀모형만 통계적으로 유의하였으며, 설명력은 10.1%였다.

2005년도에는 다른 연도와 달리 필요한 자격자의 장기고용 내부육성 관행이 1인당 매출액에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<.05). 그러나 두 모델 모두에 대한 전체 회귀모형은 유의하지 않았다.

나. 영업이익률에 미치는 영향

영업이익률은 1인당 매출액과 다른 양상을 보였다. 2002년도에는 두 모델 모두 인적자원관리 관행이 유의한 영향을 미치지 않았고, 회사업력만 영업이익률에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다(p<.05). 이것은 회사업력이 길수록 영업이익률이 높다는 것을 의미한다. 그리고 통제변수를 고려한 Model 2의 회귀모형이

p<.05 수준에서 유의하였으며, 설명력은 11.7%였다.

2003년도에는 통제변수를 고려하지 않은 Model 1에서 고용보장정책이 p<.01 수준에서 영업이익률에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 그러나 통제변수를 감안한 Model 2에서는 회사업력과 노조유무가 p<.05 수준에서 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 특히, 노조유무의 회귀계수는 -.585로서, 노조가 영업이익률에 부정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 2005년도에는 두 모델 모두 회귀모형이 통계적으로 유의하지 않았으며, 각 변수들의 영향도 유의하지 않았다.

4.2 노사관계와 인적자원관리 관행이 경영 성과에 미치는 영향

본 연구의 가설 II는 “노사관계가 협력적일수록 몰입형 인적자원관리 관행은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”였다. 이 가설에 대한 검정결과를 조사연도 별로 분석한 결과는 다음과 같다.

<표 6> 노사관계와 인적자원관리 관행이 1인당 매출액에 미치는 영향

조사 연도 구 분	2002		2003		2005	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
상수	11.341***	10.887***	12.608***	13.425***	11.236***	11.233***
고용보장정책	-.082	-.107	.347	.278	.004	.005
충성심애착심고양	.327***	.315***	.227**	.224**	.083	.083
장기고용내부육성	.027	.035	.036	.040	.311*	.311*
정규직근로자활용	-.099	-.093	-.083	-.103	-.004	-.003
탐워 기준	-.063	-.064	.002	.001	-.113	-.113
장기적 육성개발	-.147	-.158	-.155	-.151	-.078	-.078
노사관계	.237	.239	-.063	-.020	.142	.143
회사업력		-.001		-.005		.000
중업원수		.083		-.102		-.003
노조유무		.072		-.330		.000
R <sup>2</sup>	.169	.176	.102	.125	.068	.068
Adj. R <sup>2</sup>	.121	.106	.052	.052	.005	-.015
F	3.517**	2.507**	2.018	1.726	1.077	.822

주) \* : p<.05 \*\* : p<.01 \*\*\* : p<.001 blank : not significant

가. 1인당 매출액에 미치는 영향

2002년도에는 충성심과 애착심 고양 관행의 회귀계수가 Model 1에서는 .327, Model 2에서는 .315였으며, 모두 p<.001 수준에서 1인당 매출액에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 독립변수와 통제변수 및 조절변수를 투입한 두 모델 모두에서 회귀모형이 유의하였으며, 설명력(R<sup>2</sup>)은 각각 16.9%,

17.6%이었다. 조절변수를 감안한 회귀모형의 설명력은 위의 4.1에서 분석한 설명력보다 약 1.5%p 높아졌다.

이 결과는 노사관계를 조절변수로 투입하였을 때 인적자원관리 관행과 1인당 매출액의 관계가 보다 높아진다는 것을 의미한다. 2003년도에도 역시 충성심과 애착심 고양 관행이 1인당 매출액에 미치는 영향이 통계적으로 유의하였다. 그러나 2002년도에 비해 회귀계수

가 .227, .224로 감소하였다. 이것은 조절변수로 노사관계를 감안했을 경우에도 2003년도 각 기업의 1인당 매출액에 미치는 충성심과 애착심 고양 관행의 영향력은 2002년도에 비해 감소하였다는 것을 의미한다. 한편 두 모델 모두에 대한 회귀모형은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

2005년도에는 노사관계를 고려하지 않은 경우와 마찬가지로 필요한 자격자의 장기고용 내부육성 관행이 1인당 매출액에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p < .05$ ). 그러나 두 모델 모두에 대한 전체 회귀모형은 유의하지 않았다.

#### 나. 영업이익률에 미치는 영향

영업이익률은 1인당 매출액과 다른 양상을 보였다. 2002년도에는 두 모델 모두 인적자원관리 관행이 유의한 영향을 미치지 않았고, 회사업력만 영업이익률에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다( $p < .05$ ). 이것 역시 노사관계를 감안한 경우에도 회사업력이 길수록 영업이익률이 높다는 것을 의미한다.

2003년도에는 통제변수를 고려하지 않은 Model 1에서 고용보장정책이  $p < .05$  수준에서 영업이익률에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 그러나 통제변수를 감안한 Model 2에서는 조절변수로 투입한 협력적 노사관계, 통제변수인 회사업력과 노조유무가 통계적으로 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 즉 노사관계가 협력적이고 회사업력이 길수록 영업이익률이 높았다는 것을 알 수 있다. 또한 노조유무의 회귀계수는 -.705로서, 노조가 영업이익률에 부정적인 영향을 미친 것으로 나타났다.

2005년도에는 두 모델 모두 회귀모형이 통계적으로 유의하지 않았으며, 각 변수들의 영향도 유의하지 않았다.

## 5. 결론

### 5.1 연구결과의 요약 및 해석

3개년치의 자료에 대한 종단분석 결과 2002년도에는 충성심과 애착심 고양 관행이 1인당 매출액에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 노사관계를 조절변수로 투입한 경우에도 동일한 결과가 나타났다. 이로써 노사관계가 협력적일 때 인적자원관리 관행과 1인당 매출액의 관계가 보다 높아진다는 것을 의미한다. 그리고 회사업력은 영업이익률에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 노사관계를 조절변수로 투입하였을 때에도 회사업력이 영업이익률에 긍정적인 영향을 미쳤다. 2003년도에도 역시 충성심과 애착심 고양

관행이 1인당 매출액에 미치는 영향이 통계적으로 유의하였다. 그러나 2003년도 각 기업의 1인당 매출액에 미치는 충성심과 애착심 고양 관행의 영향력은 2002년도에 비해 감소하였다. 조절변수로 노사관계를 감안했을 경우에도 2003년도 각 기업의 1인당 매출액에 미치는 충성심과 애착심 고양 관행의 영향력은 2002년도에 비해 감소하였다. 영업이익률에 대해서는 고용보장정책이 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 그러나 통제변수를 감안한 모델에서는 회사업력과 노조유무가 영업이익률에 유의한 영향을 미쳤으며, 노조가 있는 경우 영업이익률이 감소한 것으로 나타났다.

2005년도에는 다른 연도와 달리 필요한 자격자의 장기고용 내부육성 관행이 1인당 매출액에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 노사관계를 조절변수로 투입하였을 경우에도 동일한 결과였다. 그러나 영업이익률에 미치는 각 변수들의 영향은 유의하지 않았다.

### 5.2 시사점 및 향후 과제

오늘날의 지식기반 경제 체제에서 기업이 성공하기 위해서 가장 중요한 요소는 무엇인가에 대한 논의가 지속적으로 이루어지고 있다. 많은 연구자들이 지적하는 가장 중요한 요소는 우수한 인재들을 확보하고 지속적으로 보유하는 것이라고 한다. 이러한 상황을 ‘인재전쟁(The war for talent)’으로 까지 표현하면서 “탁월한 인재를 확보한다는 것은 기업의 경쟁력을 결정하는 가장 기본적인 전제 조건이 될 것”이라고 한다.[14]

그러나 O'Reilly와 Pfeffer는 불행하게도 우수한 인재는 전체의 10%에 불과하기 때문에 기업들은 소수의 인재들을 확보하기 위하여 서로 치열한 쟁탈전을 벌일 것인가 아니면 더욱 효과적이면서 다른 기업들이 쉽게 모방할 수 없는 차별화된 방법을 택할 것인가에 대해서 선택을 해야 한다고 주장한다.[22] 즉 평범한 보통의 인재들을 활용해서 우수한 인재들과 같이 훌륭한 성과를 거둘 수 있는 기업 조직을 구축해야 한다는 것이다. 이런 점을 감안하여 본 연구에서는 조직내의 인적자원이 탁월한 성과를 거두기 위해서는 우선적으로 인적자원관리 관행이 조직 구성원들의 헌신과 충성을 유도할 수 있는 몰입형 관행이 정착되어야만 우수한 경영성과가 가능할 것이며 이 과정에서 협력적인 노사관계가 긍정적인 조절요인으로 작용할 것이라는 가정하에 연구를 실시하였고 연구 결과를 통해서 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있겠다.

첫째, 본 연구의 분석에 이용된 6가지의 인적자원관리 관행 중에서 충성심과 애착심 고양관행은 분석대상

기업의 2002년과 2003년도 경영성과 특히 1인당 매출액에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Pfeffer는 조직의 구성원들에게 고용안정성을 보장하고 새로운 직원에 대한 신중한 선발관리, 조직설계를 위한 기본원리로서 자율관리팀과 의사결정의 분권화, 조직성과에 연계된 비교적 높은 수준의 보상지급, 광범위한 교육훈련, 신분차별과 기타 장애요인의 완화, 회사의 재무 및 성과 정보에 대한 조직 전체 내의 광범위한 공유 등의 인적자원관리 관행이 구성원의 헌신(Commitment)을 높이고 이를 통해 역량을 강화하고 높은 팀워크를 만들어 냈으므로, 고성능을 창출할 수 있다고 주장하였다.[23] 이러한 측면에서 살펴보면 본 연구에서의 독립변수로 사용한 다른 5개의 항목들(고용보장정책, 장기고용·내부육성, 정규직 근로자 활용, 팀워크 기준, 장기적 육성개발)은 Pfeffer의 주장과 같이 조직 구성원들의 충성심과 애착심을 고양하는데 있어서 상호 밀접한 관련이 있을 것으로 예상할 수 있다. 따라서 본 연구의 분석대상인 6가지 인적자원관리 관행을 개별적 사안으로서 보다는 전체를 하나의 묶음(Bundle)으로 활용할 때 조직 구성원의 충성심과 애착심이 고양되고 이에 따라서 경영성과에 미치는 영향이 더 긍정적으로 나타나지 않을까 생각한다.

둘째, 충성심과 애착심 고양관행은 노사관계를 조절변수로 투입한 경우에도 1인당 매출액에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 노사관계를 조절변수로 투입했을 경우가 투입하지 않았을 경우에서 보다 1인당매출액에 미치는 영향이 근소하게나마 더 높게 나타났다. 이것은 본 연구에서 중점적으로 분석하고자 했던 사항으로서, 기업에서 몰입형 인적자원관리 관행을 실행하더라도 노사관계의 성격에 따라서 경영성과가 향상되거나 저하될 수 있다는 것을 보여준다. 이러한 결과는 기업의 경영성과에 관한 정보를 광범위하게 공유하고 현장 직원들간에도 형식지는 물론 암묵적인 지식까지도 공유함으로써 조직 전반에 걸친 폭넓은 상호 교류 등을 통해서 기업내 노사관계를 협력적인 관계로 조성하는 것이 기업의 경영성과를 높이는데 있어서 중요 영향요인이 된다고 볼 수 있겠다.

셋째, 조절변수인 노사관계의 전반적인 상태를 파악하기 위해서 '노사간의 협력 내지는 적대성 정도'와 '노사간의 정보교환의 원활한 정도'에 관하여 노무관리자와 근로자 대표를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문은 5점 척도로 측정하였고 점수가 높을수록 해당기업의 노사관계가 협력적이라는 것을 의미한다. 여기서 노무관리자는 사측을 대표하고 근로자 대표는 노측을 대표한다고 볼 수 있을 것이다. 양측의 응답결과를 산술평균하여 비교한 결과 노측(정보교환: 3.49, 협력적

관계: 3.87)보다 사측(정보교환: 3.79, 협력적 관계: 4.18)의 응답이 높게 나타났음을 알 수 있다. 즉 조사대상기업의 노사관계 전반에 대한 협력 정도에 대해서 노측보다는 사측에서 더 협력적이라고 인식하고 있다는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 노사관계 전반적인 상태에 대한 노측과 사측간의 인식의 차이가 존재한다는 것을 의미한다. 따라서 기업의 경영자 또는 인적자원관리자는 이러한 노사간의 인식의 차가 있음을 감안하여 제반 인적자원관리 관행과 노사관계의 제문제를 해결해 나아가야 할 것이다.

본 연구는 3개년차의 자료를 분석하여 종단연구를 시도하였으나 당초 기대했던 3개년도 전체를 통해서 일관되게 유의한 수준의 결과치를 내는데는 다소간의 한계가 있었다. 따라서 향후 사업체 패널 조사가 추가적으로 시행되어 더 많은 자료가 축적된다면 일관성 있는 연구성과를 얻을 수 있을 것이라 기대해 본다. 또한 독립변수로 채택된 6가지의 인적자원관리 관행과 관련된 설문항목 중에서 고용보장정책의 있고 없음에 대한 항목을 제외하고 나머지 5가지의 설문항목에 대한 조사는 각 기업의 인사담당자만을 대상으로 하여 응답을 도출함으로써 그 응답수준이 해당기업의 인적자원관리 관행에 대해 실제로 종업원들이 인식하고 있는 정도('통제형'에 가까운가 또는 '몰입형'에 가까운가)를 적절하게 대표하고 있는지에 대해 다소간의 의문이 들 수 있다. 앞서의 노사관계 협력정도에 대한 조사결과 나타났던 바와 같이 노측과 사측간의 인식의 차이(노사관계 협력정도에 대해 노측 대표자보다 사측 대표자가 더 협력적이라고 인식함)가 인적자원관리 관행에 대한 조사결과에서도 나타날 수 있기 때문에 향후 조사에서는 이러한 점을 고려하여 기업별 패널 수의 증가(다양한 계층의 구성원의 응답) 또는 노측 대표자의 응답을 추가하는 등의 조치를 통해 좀 더 객관적인 자료의 확보가 필요할 것으로 생각된다.

## 6. 참 고 문 헌

- [1] 김상표(2006), 「몰입형 인적자원관리와 중소기업의 성과 사이의 관계」, 『인적자원관리연구』, 제13권 제4호, 한국인적자원관리학회
- [2] 박성수·황호영·김공수·이경근(2007), 『디지로그시대의 인적자원관리』, pp. 27.
- [3] 양혁승(2002), 「전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관」, 『인사관리 연구』 제 26집 2권, 한국인사관리학회
- [4] 유병주·남기섭(2006), 「고용형태별 직무불안정성 지

각이 조직구성원의 반응(EVLN)에 미치는 영향에 관한 연구」, 『인사관리연구』, 제30집 3권, 한국 인사관리학회

[5] 정재훈(2005), 『인적자원관리』, pp. 3-4.

[6] 정재훈(2005), 『인적자원관리』, pp. 20.

[7] 정재훈(2006), 『노사관계론』, pp. 101-102.

[8] 허찬영·이현도(2006), 「고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신: 노동자 태도의 매개효과」 『노동정책연구』, 제6권 제4호 pp. 195-231. 한국노동연구원

[9] 송보화(2006), 「인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰-제조업을 중심으로」, 『경영학연구』, 35권 1호 pp.331-363. 한국경영학회

[10] Ashford, S. J., Cynthia L., & Philip B.(1989), "Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity : A Theory-Based Measure and Substantive Test", *Academy of Management Journal*, Vol. 32 No. 4, pp 803-829.

[11] Barney, J. B. (1997), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Addison Wesley.

[12] Becker, B. E., & Gerhart. B.(1996), "The impact of human resource management on organizational performance; Progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39(4). pp. 779-801.

[13] Lester, R. A.(1961), *Labor and Industrial Relations*, The Macmillan Co., p.3.

[14] Elizabeth. G. C., Mark. F., Helen. H., Steven. M. h., & Edward. G. M., "The War for Talent," *Mckinsey Quarterly* 3.

[15] Greenhalgh, L., Zehava, R.(1984), "Job insecurity: Toward conceptual clarity.", *Academy of Management Review*, Vol. 9, N.3, pp. 438-448.

[16] Kats, H. C., Kochan, T. A., & Weber, M. R.(1985), "Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Effort to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness", *Academy of Management Journal* 28. pp. 519.

[17] Hart. S., & Banbury. C.(1994). "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", *Strategic Management Journal*. 15. 251-269.

[18] Ichniowski. C., Kochan. T. A., Olson. C., & Strauss. G.(1996), "What works at work: Overview and assessment". *Industrial Relations*, 35, pp. 299-333.

[19] Lawler. E. E. (1992). *The Ultimate Advantage : Creating the High Involvement Organization*. San Francisco : Jossey-Bass.

[20] King, J. E.(2000), "White collar reactions to job Insecurity and the role of the psychological contact:

implications for human resource management.", *Human Resource Management*, 139, 1: pp. 79-92.

[21] McKinlay. A. & Starkey. K.(1998). *Competitive Strategies and Organizational Change*. *Organization Studies*. 9. 555-571.

[22] O'Reilly. C. & Pfeffer. J.(1998). 『Hidden Value』. Harvard Business School Press.

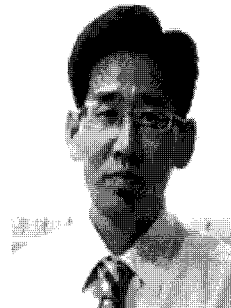
[23] Pfeffer. J.(1998). 『The Human Equation: Building Profits by Putting People First』. Boston. MA: Harvard Business School Press.

[24] Ulrich. D.(1997) *Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press.

[25] Walton. R. E.(1985). *From Control to Commitment in the Workplace*. *Harvard Business Review*. March-April. 77-84.

## 저 자 소 개

김 동 현



주소: 인천광역시 중구 향동 7가 1-31 한국항만연수원 인천연수원

한국항만연수원 인천연수원 교수로 재직 중. 인하대학교 경영학과 경영학 석사취득, 동 대학원 박사과정 재학중.  
 관심분야 : 인적자원관리, 노사관계, 항만물류

정 재 훈



주소: 인천광역시 남구 용현동253 인하대학교

인하대학교 경영학과 교수로 재직중에 있음. 영남대학교 경영학과 졸업, 서울대 대학원에서 인사관리를 전공하여 석사를 취득, 동 대학원에서 박사학위 취득. 캐나다 FSU 교환교수 등  
 관심분야 : 인사조직, 노사관계