

## 논문 6

## 인재관리 혹은 인간관리? 이성적 관리와 감성적 관리의 다면적 속성이 조직성과에 미치는 영향

조문석\* · 장용석\*\* · 정장훈\*\*\*



## 요약

본 연구는 인적자본기업패널자료를 이용하여 이성적 관리와 감성적 관리가 조직의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 하였다. 오늘날 기업조직의 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위해 다양한 관리기법이 도입되어 운영되고 있다. 이러한 관리 양태는 이성과 합리성에 기반을 두고 조직구성원들의 기회주의적 행태를 통제하며 이들의 역량을 강화하여 다른 기업조직과는 차별화된 경쟁우위를 점하는 것이 목표이다. 한편 이성적 관리와는 다른 차원에서 최근 강조되기 시작한 감성적 관리는 감성자본의 축적을 통해 구성원의 충성도와 몰입, 창조성을 향상시켜 조직의 성과를 극대화하고자 한다. 본 연구는 이 두 가지 관리가 상호 대치되는 것이 아니라 보완적인 작용을 한다고 보고 인적자본기업패널 자료를 이용한 고정효과모형을 통해 인적자원관리와 감성자본이 기업 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 인적자본개발제도의 다양성과 효과가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 감성자본의 구성요소인 신뢰도 조직성과 변수인 1인당 매출액을 향상시키는 것으로 분석되었다. 반면 의사소통 변수와 신뢰에 대한 인식차이는 성과에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 분석 결과는 인적자원개발을 통한 조직 고유역량 배양과 감성자본 관리를 통한 몰입, 충성도, 창의성 향상이 동시에 강조되어야 함을 제시한다.

\* 연세대학교 행정학과 박사과정

\*\* 연세대학교 행정학과 부교수

\*\*\* 연세대학교 행정학과 박사과정

## 1. 서 론

본 연구의 목적은 기업조직의 내부 인력관리를 인재관리와 인간 관리로 구분하여 인력 관리 과정이 조직의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 것이다. 오늘날 공·사 조직을 불문하고 조직의 생존과 지속가능한 성장을 담보하기 위해 다양한 관리 기법들이 도입되어 활용되고 있다. 특히 기업조직의 경우 생산성 향상을 위해 6시그마, 전사적 품질관리 등과 같은 품질경영 기법과 더불어, 균형평가제도, 목표에 의한 관리제도, 역량평가, 다면평가 등과 같이 조직구성원의 역량을 최대한 끌어내기 위한 평가 제도를 경쟁적으로 도입하여 운영하고 있다.

그러나 이러한 관리 방식은 이성적 차원에 초점을 맞추고 있으며, 조직 구성원의 감성을 자극하여 조직에 대한 충성도와 업무몰입을 높여 조직의 성과와 창조성을 극대화하는 감성자본에 대한 관심은 최근에 들어서야 본격적으로 이루어지기 시작하였다. 하루 7시간 15분의 근로시간, 140일이 넘는 연간 휴일, 종신고용제 유지 및 정년 70세 보장, 연공 서열제 유지 등 제도화된 성과관리나 인적자원관리제도와는 거리가 있는 경영방식을 취하면서도 높은 성과를 도출하는 일본 미라이 공업을 하나의 사례로 제시할 수 있다.

감성자본은 지식자본과 이성적 관리의 효과를 활성화시키는 촉매제로 작용하며, 업무에 대한 몰입, 헌신, 열정과 같은 긍정적인 감성을 축적하여 조직의 성과를 높인다(Thompson, 1998). 따라서 본 연구는 기존의 이성적 관리제도(인적자원관리) 감성관리(인간관리)와 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고, 그 결과를 토대로 조직구성원에 대한 감성관리의 중요성에 대하여 논의하고자 한다.

본 연구는 조직의 성과향상을 위한 기업 조직의 관리기법을 이성적 관리와 감성적 관리기로 구분하여 접근한다. 또한 이러한 기업 조직의 관리 기법이 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 혁신 성과와 재무적 성과 관리적 성과로 구분한다. 본 연구에서의 이성적 관리란 공식화되고 제도화된 인재관리를 의미한다. 즉, 조직 구성원을 조직이 보유한 인적 자원으로 규정하고 자원의 운영 성과를 극대화하기 위한 교육훈련, 성과관리 및 평가제도가 합리화된 관리라고 할 수 있다.

이러한 제도들은 개별 조직이 자발적으로 창안하기보다 외부로부터 제시된 전문적 관리지식의 수용을 통해 도입되는 경향이 있다(Sahlin-Anderson and Engwall, 2002). 또한 조직의 기능적 필요에 의한 것이 아니라 제도적으로 규범화된 압력에 의해 도입된 관리기법들은 실제 도입 목표와 운영 간에 괴리가 나타날 가능성이 높다(Meyer and Rowan,

1977). 공식적 제도와 실제 운영 간에 불일치한 인적자원 관리가 이루어질 경우 이성적 관리는 합리적인 제도라기보다 합리화된 제도이며, 제도를 위한 제도로 남게 된다.

본 연구는 기존의 조직관리 분야를 이성적 관리와 감성적 관리로 구분하여 이성적 관리 기법의 도입과 운영의 일치가 조직성과 향상에 중요한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 또한 이성적 관리 기법과 함께 비공식적인 감성적 관리 또한 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대한다. 이러한 분석 결과를 통해 기업 조직의 성과 향상을 위해 공식적인 평가, 성과관리, 교육훈련과 같은 인재관리와 조직 구성원의 사기와 충성도를 높이는 인간 관리도 조직의 지속가능한 발전을 위해 중요한 요소로 작용함을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설

### 가. 자원준거적 관점과 조직경제학 이론

인적자원관리란 “인적자원 배치 및 활동유형을 계획하여 조직의 목적을 달성하는 것”을 의미하며(Wright & McMahan, 1992), 조직의 목적달성을 위해 구성원의 활동을 관리한다는 측면에서 기존의 인사관리와 차별화된 의미를 지닌다(류진순, 2000; 여호근, 2010). 기업의 인적자원관리(human resource management)는 기업의 성장을 위한 핵심적인 요인으로 지적된다(Pfeffer, 1998). 인적자원관리가 성과에 미치는 영향을 연구한 기존의 연구는 주로 교육훈련(Bartel, 1994)이나 정보공유등에 초점을 맞추어 왔으며(Delaney and Huselid, 1996), 여러 실증연구와 이론적 논의를 통해 접근되었다(예. 김동배·김강식, 2000; 김재구·장용선, 2004; 이용탁, 2005; 정권택 등, 2008).

인적자원관리는 다양한 이론을 근거로 논의되어 왔는데 자원준거적관점(resource-based view)과 조직경제학이론도 이러한 논의의 핵심적인 차원을 구성해 왔다. 자원준거적관점은 전략적 행태를 가능하게 하는 ‘인간’에 초점을 두고 인적자원개발을 통한 기업의 차별화된 경쟁력 확보에 초점을 두고 있다. 반면 조직경제학이론은 기회주의적 인간을 가정하고 부정적 행태를 통제하는 인사관리에 중점을 둔다. 본 연구는 우선 자원준거적관점과 조직경제학이론을 바탕으로 인적자원관리제도가 조직성과에 미치는 영향에 대하여 논의하고자 한다.

### 1) 자원준거적관점(Resource-Based View)과 인적자원관리

자원준거관점(resource based view)은 인적자원관리와 전략을 연계시키는데 중요한 역할을 한다(Wright et al., 2001). 자원준거관점은 자원의 확보뿐만 아니라 다른 기업들이 따라하기 어려운 고유한 인적·물적 자원의 개발, 결합, 이들의 효과적인 배치를 통해 경쟁력 확보가 가능하다고 본다(Barney, 1991). 특히 기술, 지식, 직원의 행태 등에 초점을 맞추어 전략적 인적자원관리(SHRM)의 측면에서 전략의 핵심으로 인적 자원을 강조하고 있으며, 단순한 인사관리 측면을 넘어 인적자원의 효과적인 운영 방안에 관심을 둔다(Delery, 1998; Wright et al., 2001; Colbert, 2004).

전략적 인적자원관리론에 의하면 특정 사업전략을 달성하려면 조직구성원들로부터 일련의 고유한 행태와 태도가 요구되는데 이를 위해 특정한 인적자원정책이 필요하다고 가정한다(Wright et al., 2001). 기업이 지속가능한 경쟁우위를 점하기 위해서는 자원의 희소성, 가치, 모방 불가능성, 대체불가능성이 핵심적이다(Barney, 1991). Lado와 Wilson(1994)은 지속가능한 경쟁력은 고유의 인사관리시스템 강화를 통해 가능하다고 보고 있다. 즉, 각 기업의 인사관리는 기업의 고유한 특성에 맞추어 시너지 효과를 도출하므로 다른 기업조직이 모방하기 어렵기 때문에 기업의 경쟁력을 강화한다는 것이다.<sup>1)</sup> 반면, Wright 등(1994)은 일반적인 인사관리는 다른 조직에 의해 쉽게 복제가 가능하므로 지속가능한 경쟁력을 확보하기 어렵다고 주장한다. 고도의 기술을 갖추고 상당한 동기가 부여된 인적자본이 지속가능한 경쟁력 확보에 더욱 중요한 역할을 한다는 것이다. Boxall(1996)은 다음의 두 가지 차원에서 인적자원의 이점을 제시한다. 우선 인적자본이란 생산성이 잠재된 개인의 고유한 재능이므로, 복잡하고 모호하게 진행되는 인사과정에서 전략적 인적자원관리를 통해 조직구성원의 잠재된 능력을 극대화하고 업무에 몰입하게 하여 임무달성을 가능하게 한다. 또한 전략적 인적자원관리는 조직구성원과 하위조직의 학습 역량을 강화하여 조직 전체의 학습 역량을 창출하는 기능도 담당한다. 자원준거적관점에서 인적자원관리를 통한 조직의 지속가능한 경쟁력 확보방식에 대한 논의가 합의를 이룬 것은 아니다. 그럼에도 전략적 인적자원관리를 통해 큰 틀에서 조직의 역량 향상과 성과 도출이 가능하다는 점에서는 일정 부분 공통된 의견이 제시된다.

1) 일련의 인사관리 실무는 상호 독립적이고 보완적이기 때문에 모방이 불가능하다는 Lado와 Wilson(1994)의 주장은 자원준거관점과 연계된 전략적 인사관리론의 주류를 형성하였다(Snell et al., 1996).

## 2) 조직경제학이론과 인적자원관리

인간에 대한 합리적인 경제모형을 가정하는 조직경제학 이론은(Williamson, 1985) 금전적 보상, 승진, 처벌, 감시를 통해 기회주의적인 개인의 행태를 통제할 수 있다고 본다(Donaldson, 1990). 자원준거적관점이 고유의 인적자원관리체제를 통해 구성원의 역량을 개발하여 다른 조직에 대한 지속가능한 경쟁력을 확보하는 것이 핵심이라면, 조직경제학은 부정적인 행태를 취할 것으로 예상되는 기회주의적인 개인을 통제하여 조직의 역량 약화를 방지하는데 초점을 둔다. 조직경제학을 구성하는 대리인이론과 거래비용이론 모두 기회주의적인 개인을 가정하고 있다. 수평적인 거래관계를 가정하는 거래비용이론은 경제적 교환관계를 중심으로 거래비용을 최소화하는 구조(Williamson, 1985)에 관심을 갖는 반면, 대리인이론은 정보의 불균형에 초점을 두고 최적화된 통제관계를 모색한다(Eisenhardt, 1989).

평가제도와 평가에 바탕을 둔 보상체계 특히 금전적 보상체계는 조직경제학 이론에 근거한 대표적인 인사관리제도라고 할 수 있다(Eisenhardt, 1985). 이러한 인사제도의 핵심은 기본적으로 조직구성원에 대한 통제가 목적이다. 기회주의적인 개인이 가정된 상황에서 조직구성원은 자신이 지닌 역량 이하의 능력을 발휘하고, 조직에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상되기 때문에 이들의 평가를 통해 기회주의적 행태를 제약하고 금전적 보상을 통해 원하는 성과를 도출한다는 것이다. 이러한 상황은 조직구성원의 입장에서든 마찬가지로 피-고용인 입장에서든 불확실한 상황에서 고용인의 기회주의적 행태를 예측하고 통제할 필요가 있기 때문에 성과체계나 보상체계에 대한 계약을 선호할 가능성이 높다(예. Perrow, 1986; Eisenhardt, 1989).

## 3) 인적자원관리제도와 조직성공

자원준거적관점과 조직경제학이론 모두 합리적이고 이성적인 틀 내에서 인적자원관리 제도를 통한 성과제고 가능성에 논리적 기반을 제공한다고 할 수 있다. 다만 전자는 전략적 차원에서 조직의 경쟁우위 확보가 목적인 반면 후자는 불확실성과 기회주의적 개인의 행태를 제약하는 것이 목적이다. 자원준거적관점과 조직경제학 이론은 조직구성원인 ‘개인’을 통제하고자 하지만 이들 이론이 제시하는 방향은 다르다. 즉, 자원준거적관점은 구성원의 역량을 강화하여 조직의 경쟁력을 확보하고자 ‘개인’을 통제하지만, 조직경제학 이론은 개인의 ‘행태’와 개별적인 ‘성과’를 통제하고자 한다. 이러한 관점에 의한다면 평가

제도, 인적자원개발제도, 성과급제, HR 전문부서의 배치는 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 따라서 본 연구는 기업성과에 대한 인적자원관리제도의 긍정적인 역할에 대한 첫 번째 가설을 다음과 같이 제시한다.

**가설1: 기업의 인적자원관리제도는 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

가설1-1: 평가제도를 다양하게 운영할수록 기업의 성과는 향상될 것이다.

가설1-2: 다양한 인적자원개발제도를 운영할수록 기업의 성과는 향상될 것이다.

가설1-3: 조직 수준별로 성과급을 운영할수록 기업의 성과는 향상될 것이다.

가설1-4: HR전담조직을 운영하는 조직이 그렇지 않은 조직보다 성과가 높을 것이다.

가설1-5: 교육훈련 성과가 높을수록 기업의 성과는 향상될 것이다.

**나. 감성자본과 조직성과: 의사소통과 신뢰**

인적자원관리제도와 같은 합리적인 인사관리제도는 조직의 성과를 높이기 위한 공식화된 제도적 차원을 구성한다. 그러나 과도하게 제도화된 실적주의와 같은 인사제도는 경쟁 지향적인 문화를 형성하고 구성원 간의 신뢰수준을 낮추어 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(예. 박순애·오현주, 2006). 또한 도입된 제도는 그 자체가 합리적이기 때문이 아니라 합리화된 것으로 받아들여져 상징적이고 의식적인 수준에서 운영될 수 있으며, 이 경우 제도의 도입과 실제 운영 간의 디커플링(decoupling)이 발생하게 된다(Meyer and Rowan, 1977). 또한 제도의 도입은 진공상태에서 갑자기 나타나는 것이 아니라 조직과 주변 환경 간의 상호작용 간의 관계 속에서 이루어진다(Granovetter, 1985, Dacin, 1997). 만일 인적자원관리제도의 도입이 외부 환경과의 상호작용 속에서 산업 전체의 제도 확산 기제의 흐름과 맞물려 있다면 자원준거적관점에서 주장하는 바와 같이 제도의 도입을 통한 다른 조직에 대한 경쟁우위를 확보하기 어렵다. 또한 도입된 제도가 상징적이고 의식적인 수준에서 운영된다면 도입된 제도는 조직성과에 별다른 영향을 미치지 않을 뿐만 아니라 오히려 조직이 보유한 자원을 낭비하여 성과에 부정적 효과가 있을 수 있다.

따라서 이성적이고 합리화된 인적자원관리제도는 도입과 운영만으로 성과를 향상시킨다고 보기 어렵다. 인적자원관리는 조직구성원의 진지한 참여를 요구하므로 인적자원관리제도와 함께 조직구성원의 신뢰를 비롯한 감성적 측면을 고려해야 할 필요가 있다. Goleman(1995)은 ‘감성’을 인간의 심리적·생태적 상태와 연관된 행동양태로 이해한다(손호중, 2007). 감성자본을 연구하는 학자들은 감성이 조직의 성과향상에 긍정적으로 작용할 수

있다고 본다. Thompson(1998)은 축적된 좋은 감성이 생산적 조직을 형성한다고 보았으며, Chemiss와 Adler(2000)는 감성자본이 조직몰입과 혁신에 긍정적 영향을 미친다고 보았다. CEO가 지정될 술집에서 회사 비용으로 술을 마시면서 원활한 의사소통을 유도하거나 멘토링 제도를 통해 선후배간 신뢰관계를 구축하게 한 사례(손호중, 2005)는 감성자본축적을 통해 조직생산성 향상을 도모하는 대표적인 예라고 할 수 있다.

본 연구는 감성자본이 이성적 관리의 대체적 요소가 아닌 상호보완적 요인으로 작용한다고 본다. 합리적이고 이성적인 제도는 구성원의 신뢰, 만족, 몰입을 통한 참여가 이루어지지 않는다면 성과를 달성하기 어렵다. 또한 체계화된 제도가 뒷받침되지 않는 감성자본은 충동적인 감정이나 일시적인 현상으로만 나타나 축적이 이루어지기 힘들다. 본 연구는 감성자본의 중요 요인 중 하나인 신뢰가 인적자원관리제도와 함께 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 본다. 신뢰는 조직의 사회적 자본으로 이해될 수 있으며, 조직 구성원의 몰입, 헌신, 만족, 창의성을 향상시키며 거래비용을 감소시켜 조직 성과를 증진시킨다(김왕배 · 이경용, 2002). 그러나 조직의 평균적인 신뢰수준이 높더라도 공정성이나 형평성에 대한 인식의 차이가 크다면 조직내 사회적 자본을 훼손하고 신뢰를 낮출 가능성이 있으므로 성과에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 따라서 본 연구의 두 번째 가설과 세 번째 가설은 다음과 같다.

**가설2: 구성원의 기업조직에 대한 신뢰수준은 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

**가설3: 구성원의 기업조직에 대한 신뢰수준 인식 차이가 클수록 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.**

### 3. 연구설계

#### 가. 자료 및 표본

본 연구는 이성적 관리와 감성적 관리가 조직성장에 미치는 영향을 분석하기 위해 한국직업능력개발원에서 제공하는 2차(2007년)와 3차(2009년) 인적자본기업패널 조사 자료를 이용하였다. 인적자본기업패널은 기업 전반에 대한 인적자원관리 및 인적자본개발 현황 정보와 근로자에 대한 조사 자료로 구성된다(한국직업능력개발원, 2010). 본 연구에서는 2차년도 표본 467개 기업과 3차년도 표본 473개 기업 중 2007년과 2009년 표본 기업 ID가

일치하면서 결측 값이 없는 287개 기업 자료를 분석에 이용하였다. 또한 재무데이터는 한국직업능력개발원에서 별도로 제공한 한국신용평가정보(주)의 재무자료를 활용하였다.

분석에 포함된 표본 기업은 제조업이 217개(75.6%)로 다수를 차지하고 있으며, 금융업 26개(9.0%), 비-금융업 44개(15.3%)였다. 2007년도 조사 자료에 의하면 종업원 300명 미만 기업이 131개(45.6%)였으나 2009년에는 126개(43.9%)였고, 300명 이상 1,000명 미만 기업은 2007년 108개(37.6%), 2009년 114개(39.7%)로 나타났다. 1,000명 이상 기업은 2007년 48개(16.7%), 2009년 47개(16.3%)로 큰 변화가 없었다. 매출액 규모는 500억 미만 기업이 2007년 62개(21.6%), 2009년 54개(18.8%), 500억 이상 1,000억 미만 기업은 2007년 67개(23.3%), 2009년 55개(19.1%)로 나타났다. 1,000억 이상 기업은 2007년 158개(55.0%), 2009년 178개(62.0%)였다.

〈표 1〉 표본 기업 특성

구분		2007년		2009년	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
종업원 규모(명)	100~299	131	45.6	126	43.9
	300~999	108	37.6	114	39.7
	1,000 이상	48	16.7	47	16.3
매출액 규모 (백만 원)	500억 미만	62	21.6	54	18.8
	500억~1,000억	67	23.3	55	19.1
	1,000억 이상	158	55.0	178	62.0
산업 분류	제조업	217	75.6	217	75.6
	금융업	26	9.0	26	9.0
	비-금융업	44	15.3	44	15.3
표본 기업 수		287			

본 연구는 인적자본기업패널조사의 기업조사자료 외에도 근로자 조사 자료를 분석에 이용하였다. 2007년 패널조사자료에 응답한 근로자 수는 11,473명이었으며 이 중 287개 기업에서 근무하는 7,618명(66.39%)이 분석에 포함되었으며, 2009년에는 응답자 10,019명 중 7,031명(70.17%)의 응답 자료가 이용되었다. 분석에 포함된 응답자의 특성은 아래의 표와 같다.

〈표 2〉 응답 근로자 특성

구분		2007년		2009년	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
성별	무응답	0	0.0	6	0.09
	남성	6,445	84.6	5,808	82.6
	여성	1,173	15.4	1,217	17.3
학력	무응답	100	1.3	31	0.4
	고졸이하	2,537	33.3	2,223	31.6
	전문대 졸업	1,092	14.3	1,030	14.6
	4년대 졸업	3,189	41.8	3,176	45.1
	석사 이상	700	9.2	571	8.1
연령	무응답	40	0.5	142	2.02
	20대	2,240	29.4	2,578	36.7
	30대	3,180	41.7	2,666	37.9
	40대 이상	2,158	28.3	1,645	23.4
정규직	무응답	0	0.0	2	0.03
	정규직	7,487	98.2	6,893	98.4
	비정규직	131	1.7	136	1.93
노조가입	무응답	2	0.03	2	0.03
	조합원	2,020	26.5	1,799	25.59
	비-조합원	5,596	73.4	5,230	74.38
응답자 수(명)		7,618		7,031	

## 나. 종속변수

본 연구의 종속변수인 기업의 성과는 노동생산성 지표 중 하나인 각 기업의 1인당 매출액이다. 한국신용평가정보(주)에서 제공하는 2007년과 2009년 종업원 1인당 매출액 자료를 변수로 활용하였으며, 변수의 안정화를 위해(예. Huselid, 1995; Huselid et al., 1997) 1인당 매출액에 로그 값을 취하였다.

## 다. 독립변수

### 1) 인적자원관리제도

인적자원관리제도는 평가제도의 다양성, 인적자원관리제도의 다양성, 성과급 도입수준, HR 전담조직 유무, 교육훈련 성과로 분류하여 측정하였다. 인적자본기업패널 자료는 균형

평가표(BSC), 목표에 의한 관리(MBO), 역량평가, 리더십평가, 다면평가, 기타 실적평가의 운영여부를 조사하였다. 본 연구는 각각의 평가제도 중 조사 년도에 실시중인 평가제도의 수를 합산하여 평가제도의 다양성 지표를 구성하였다. 또한 <표3>에서 제시되는 14개 교육 프로그램 중 수를 합산하여 인적자원개발제도 다양성 지표로 활용하였으며, 성과급 도입 수준은 개인성과급, 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급, 이익배분제도 중 실시중인 제도의 수를 합산하여 변수로 이용하였다. 인적자본기업패널 설문문항은 HR 업무를 전담하는 조직의 유무를 묻고 있으며, 전담 조직이 있을 경우 1로, 그렇지 않을 경우 0으로 코딩하여 더미 변수를 구성하였다.<sup>2)</sup> 마지막으로 교육훈련 성과는 인적자본기업패널 조사는 전년도에 실시한 인적자원개발활동을 통해 직원의 직무능력, 노동 생산성, 회사의 이미지, 직원의 의욕, 이직 방지의 5가지 항목의 효과를 묻는 문항을 이용하였다. ‘거의 향상되지 않았음(1점)’부터 ‘많이 향상되었음(4점)’의 4점 척도로 구성된 5개 문항의 cronbach's alpha 값이 0.87로 나타나 내적 일관성이 매우 높은 수준이었다. 본 연구는 각 문항의 값을 합산하여 교육훈련 성과의 인식지표를 구성하였다.

## 2) 의사소통과 신뢰관계

본 연구는 기업 조직의 의사소통과 신뢰 수준이 높을수록 기업의 성과는 높아지는 반면, 의사소통과 신뢰수준에 대한 조직 구성원의 인식차이가 클수록 성과는 낮아진다는 가설을 설정하였다. 이와 같은 가설을 검증하기 위해 인적자본기업패널 조사의 근로자용 설문 문항 중 의사소통과 신뢰관계에 관한 문항을 이용하였다.<sup>3)</sup> 의사소통과 관련한 문항은 경영진이 회사의 사정을 소상히 알려주는지, 상급자에게 자유롭게 의견을 낼 수 있는지, 부서간 커뮤니케이션이 잘 되고 있는지 여부를 묻고 있으며 ‘전혀 그렇지 않음(1점)’부터 ‘전적으로 그러함(5점)’의 5점 척도로 구성되어 있다. 조사 문항의 cronbach's alpha 값은 0.76으로 내적 타당성이 높은 것으로 나타났으며, 응답자별로 각 문항 값을 합한 값을 기업별로 평균값을 산출하였다. 또한 신뢰관계에 대한 문항은 내가 아는 사람 외에는 신뢰하기 어려운지(역코딩), 평가와 보상이 공정한지, 경영진을 믿을 수 있는지 여부를 묻고 있으며 의사소통 관련 문항과 마찬가지로 5점 척도로 구성되어 있다. 신뢰관련 문항의

2) 분석에 포함된 표본기업 287개 중 HR 전담조직을 운영하는 기업은 2007년 207개, 2009년 212개로 5개 기업이 추가적으로 HR전담조직을 설치한 것으로 나타났다.

3) 인적자본기업패널 근로자 조사는 동일한 근로자를 대상으로 하지 않기 때문에 기업별 평균값을 이용하여 측정하였다.

cronbach's alpha 값은 0.63으로 일정 수준의 내적 타당성이 있는 것으로 나타났다. 기업 단위에서의 신뢰수준은 응답자별로 문항의 값을 합한 값을 기업별로 평균을 산출하여 측정하였다.

마지막으로 본 연구는 기업 수준에서 응답자 간의 신뢰 및 의사소통에 대한 인식을 측정하기 위해 기업별로 산출된 의사소통 및 신뢰수준의 표준편차를 평균값으로 나눈 변동계수(coefficient of variation)를 이용하였다.

〈표 3〉 변수의 개념 및 측정

변수		측정
종속변수: (로그) 1인당 매출액		2007년과 2009년 각 기업 1인당 매출액의 로그값
인적 자원 관리 제도	평가제도 다양성	BSC, 역량평가, 평가피드백, 리더십평가, MBO, 다면평가, 기타평가제도 중 실시중인 평가제도의 수
	인적자원개발제도 다양성	집체식 사내/사의 교육훈련, 인터넷 학습, 우편통신훈련, 국내/해외 연수, 외부업체 기술지도, 승계계획, 경력개발제도, 교육훈련휴가제, 멘토링/코칭, 학원 수강료 지원, 국내대학/대학원 등록금 지원, 해외 대학원 학위과정 지원 중 공식적으로 실시되는 제도의 수
	성과급 도입 수준	개인성과급, 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급, 이익배분제도 중 실시중인 제도의 수
	HR 전담조직 유무	HR 전담조직 있을 경우 1, 그렇지 않을 경우 0
	교육훈련 성과 인식	인적자원개발 활동을 통한 직원의 직무능력, 노동생산성, 회사의 이미지, 직원의 의욕, 이직방지 효과의 4점 척도 문항을 합산
의사 소통 / 신뢰	의사소통	경영진의 회사상황 정보제공 여부, 상급자에 대한 의견제시, 부서 간 커뮤니케이션에 대한 인식 척도(5점)의 응답자별 합산 값의 기업별 평균 값
	신뢰관계	아는 사람 외 신뢰가능 여부, 평가 및 보상의 공정, 경영진 신뢰에 대한 인식 척도(5점)의 응답자별 합산 값의 기업별 평균 값
	의사소통 인식차이	의사소통 표준편차÷의사소통 평균
	신뢰관계 인식차이	신뢰관계 표준편차÷신뢰관계 평균
통계 변수	(로그) 정규직 인원	남성 및 여성 정규직 인원 합인 로그값
	비정규직 비율	전체 인력 대비 비정규직 인력 비율
	노동조합 유무	노동조합 있을 경우 1, 그렇지 않을 경우 0
	전년도 매출액 증가율	2006년과 2008년 (당기매출액/전기매출액)*100-100

〈표 4〉 변수의 기술통계량

변수		N	평균	표준편차	최소값	최대값
종속변수: 1인당 매출액(백만 원)		574	681.50	1338.79	55.41	24979.64
인적 자원 관리 제도	평가제도 도입수준	574	3.22	1.98	0	7
	인적자원개발제도 다양성	574	5.03	2.90	0	14
	성과급 도입수준	574	1.53	1.20	0	5
	HR 전담조직 유무	574	0.73	0.44	0	1
	교육훈련 성과	574	11.94	3.11	0	20
의사 소통 / 신뢰	의사소통	574	10.11	1.00	7.43	14.33
	신뢰	574	10.20	0.88	7.86	14.33
	의사소통 인식차이	574	0.19	0.06	0	0.39
	신뢰관계 인식차이	574	0.17	0.05	0	0.31
통제 변수	정규직 인원(명)	574	786.95	1791.48	0	17847
	비정규직 비율(%)	574	0.07	0.12	0	1
	노동조합 유무	574	0.34	0.48	0	1
	전년도 매출액 증가율(%)	574	18.12	40.85	-92.48	359.14

### 마. 분석모형

본 연구의 종속변수인 각 기업의 종업원 1인당 매출액은 확률적으로 증감하기보다 각 기업이 지닌 고유한 특성에 따라 달라지기 때문에 패널 개체별로 상수항이 서로 다르게 고정되어 있다고 가정하는 것이 타당하다.<sup>4)</sup> 따라서 본 연구는 기업의 인적자원관리제도, 신뢰 및 의사소통 수준과 인식차이가 기업 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 패널 고정효과모형을 이용하였다. 고정효과 모형은 다음의 수식과 같다.

$$y_{ij} = \alpha + \beta_n x_{\ni j} + u_i + \epsilon_{ij}$$

아래의 식은 시간과는 무관하게 패널의 개체 특성에 따른 오차항(u)과 시간과 패널 개체에 따라 변하는 오차항(ε)이 포함된 고정효과 모형을 각 패널 그룹별 평균으로 이루어진 between effect 모형을 뺀 것이다.

$$(y_{ij} - \bar{y}_j) = \sum \beta_n (x_{n_{ij}} - \bar{x}_{\ni j}) + \epsilon_{ij} - \bar{\epsilon}_j$$

4) 하우스만 검정을 통해 고정효과모형(fixed effect model) 임의효과모형(random effect model)을 분석한 결과 귀무가설이 기각되어 고정효과모형을 선택하는 것이 보다 적절한 것으로 분석되었다.

이 경우 평균을 중심으로 한 공분산이 0이므로 그룹 내에서 변화하지 않는 공분산 즉, 기업의 고유한 특성에 따른 오차항이 제거되어 OLS 추정이 가능하게 된다(Labe-Hesketh and Skrondal, 2008). 본 연구는 이와 같은 모형에 바탕을 두고 정규직 인원, 비정규직 비율, 노동조합 유무, 전년 대비 매출액 증가율을 통제한 뒤 인적자원관리제도 운영, 의사소통 및 신뢰가 기업의 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

#### 4. 분석 결과

##### 가. 인적자원관리제도

아래의 <표 5>는 연도별 평가제도 도입현황을 제시한다. 평가 피드백을 도입한 기업의 수는 2007년 131개(47.64%)에서 2009년 151개(55.93%)로 증가한 것으로 나타난 반면 다른 평가제도를 도입한 기업의 수는 연도 별로 의미 있는 차이가 나타나지 않았다. 조사 연도와는 무관하게 가장 많은 기업에서 운영 중인 평가제도는 역량평가로 2007년 196개(68.29%) 기업이 도입하여 운영 중인 것으로 나타났으며 2009년에는 이보다 증가한 209개(72.82%) 기업이 운영하고 있었다. MBO 또한 2007년 175개(60.98%), 2009년 183개(63.76%) 기업이 운영하고 있어 분석에 포함된 표본 기업 중 절반 이상이 도입하여 운영 중이었다. 반면 BSC를 운영하는 기업은 2007년 78개(27.18%), 2009년 84개(29.27%)로 다른 평가제도에 비해 운영하는 기업의 비율이 가장 낮은 것으로 조사되었다.

<표 5> 연도별 평가제도 운영 현황

평가제도	연도		카이제곱 값
	2007년	2009년	
BSC	78 (27.18)	84 (29.27)	0.30
역량평가	196 (68.29)	209 (72.82)	1.41
평가 피드백	131 (47.64)	151 (55.93)	3.74*
리더십 평가	126 (43.90)	125 (43.55)	0.00
MBO	175 (60.98)	183 (63.76)	0.47
다면평가	92 (32.06)	103 (35.89)	0.93
기타실적평가	102 (35.54)	96 (33.45)	0.27

\*p<0.1 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.01

주: 287개 표본기업 대상 중 평가 제도를 도입한 기업의 수와 비율

평가제도와는 달리 인적자원개발제도의 경우 일부 제도에서 연도별로 의미 있는 차이가 나타났다. 경력개발제도는 2007년 대비 2009년 도입하여 운영 중인 기업의 비율이 크게 증가하였다. 2007년 경력개발제도를 운영 중인 기업은 44개(15.33%)였으나 2009년에는 76개(26.48%)로 2년 간 11.15% 증가한 것으로 나타났다. 학원 수강료 지원제도는 2007년 운영 중인 기업의 수가 153개(53.31%)였으나, 2009년에는 188개(65.51%)로 12.2% 증가하였다. 또한 우편통신훈련제도의 도입 기업 수도 2007년 101개(35.19%)에서 2009년 133개(46.34%)로 11.15% 증가하였다. 가장 많은 기업이 운영 중인 인적자원개발제도는 집체식

〈표 6〉 연도별 인적자원개발제도 운영 현황

인적자원개발제도	연도		카이제곱 값
	2007년	2009년	
해외연수	93 (32.40)	81 (28.22)	1.18
경력개발제도	44 (15.33)	76 (26.48)	10.78***
승계계획 실시	27 (9.41)	27 (9.41)	0.00
인터넷 학습지원	157 (54.70)	172 (59.93)	1.60
해외 대학원 지원	21 (7.32)	19 (6.62)	0.10
집체식 사외교육훈련	209 (72.82)	201 (70.03)	0.54
집체식 사내교육훈련	213 (74.2)	218 (75.96)	0.23
대학원 등록금 지원	58 (20.21)	59 (20.56)	0.01
멘토링/코칭	93 (32.40)	121 (42.16)	5.84**
국내연수	85 (29.62)	92 (32.06)	0.40
우편통신	101 (35.19)	133 (46.34)	7.38***
학원 수강료 지원	153 (53.31)	188 (65.51)	8.84***
외부업체 기술지도	53 (18.47)	50 (17.42)	0.10
대학등록금 지원	37 (12.89)	39 (13.59)	0.06
교육훈련 휴가제도	27 (9.41)	43 (14.98)	4.16**

\*p<0.1 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.01

주: 287개 표본기업 대상 중 인적자원개발제도를 도입한 기업의 수와 비율

사내교육훈련으로 2007년 213개 기업(74.2%)이 시행하고 있었으며, 2009년에는 218개 (75.96%)로 증가하였다. 집체식 사외교육훈련도 2007년 209개(72.89%) 기업이 시행하여 시행 비율이 높았으나, 2009년 201개(70.3%)로 소폭 감소하였다. 또한 해외대학원 지원제도, 승계계획, 교육훈련 휴가제도 등은 시행 중인 기업의 비율이 10% 내외로 크게 확산되지 않은 것으로 분석되었다.

연도별로 인적자원관리제도 운영수준은 인적자원개발제도를 제외하면 통계적으로 의미 있는 변화가 나타나지 않았다. 인적자원개발제도의 경우 2007년 평균 4.77개였으나 2009년에는 5.29개로 증가한 것으로 나타났다. 인적자원개발제도를 포함한 교육훈련 성과에 대한 인식도 2007년 11.75에서 2009년 12.11로 증가하였으며 90% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하였다.

〈표 7〉 연도별 인적자원관리제도 운영 수준

인적자원관리	연도	N	평균	표준편차	t-값
평가제도	2007	287	3.13	1.97	1.07
	2009	287	3.31	1.99	
인적자원 개발제도	2007	287	4.77	2.95	2.13**
	2009	287	5.29	2.83	
성과급 도입수준	2007	287	1.49	1.21	0.62
	2009	287	1.55	1.18	
교육훈련 성과	2007	287	11.75	3.05	1.37*
	2009	287	12.11	3.14	

\*p<0.1 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.01

#### 나. 의사소통 및 신뢰수준

연도별 의사소통 및 신뢰수준은 신뢰수준에 대한 인식차이를 제외하면 통계적으로 유의미한 변화가 나타나지 않았다. 신뢰수준 인식차이의 경우 변동계수가 0.17에서 0.16으로 감소하였으며 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 변화가 나타났다. 의사소통과 신뢰수준은 2007년과 2009년 각각 10.09에서 10.12로 10.16에서 10.24로 증가하였지만 통계적으로 의미 있는 변화는 아니었다.

〈표 8〉 연도별 의사소통 및 신뢰 수준

의사소통/신뢰	연도	N	평균	표준편차	t-값
의사소통	2007	287	10.09	0.95	0.36
	2009	287	10.12	1.05	
신뢰수준	2007	287	10.16	0.85	0.98
	2009	287	10.24	0.89	
의사소통 인식차이	2007	287	0.20	0.05	0.96
	2009	287	0.19	0.06	
신뢰수준 인식차이	2007	287	0.17	0.04	1.80**
	2009	287	0.16	0.05	

\*p<0.1 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.01

다. 고정효과모형 분석 결과

〈표 9〉 고정효과 모형 분석결과

변수		모형1	모형2	모형3
통제 변수	로그: 정규직 인원	0.012 (0.036)	0.008 (0.036)	0.002 (0.035)
	비정규직 비율	0.11 (0.204)	0.049 (0.199)	-0.029 (0.197)
	노동조합 유무	0.052 (0.058)	0.038 (0.057)	0.015 (0.056)
	전년도 매출액 증가율	<b>0.003***</b> (0.000)	<b>0.003***</b> (0.000)	<b>0.003***</b> (0.000)
인적 자원 관리 제도	평가제도 다양성		-0.022 (0.016)	-0.022 (0.016)
	인적자원개발제도 다양성		<b>0.026***</b> (0.007)	<b>0.034***</b> (0.009)
	성과급 도입수준		0.006 (0.025)	0.014 (0.025)
	HR 전담조직 유무		-0.01 (0.050)	-0.018 (0.049)
	교육훈련 성과		<b>0.012*</b> (0.007)	<b>0.014**</b> (0.007)
의사 소통/ 신뢰	의사소통			<b>-0.076**</b> (0.037)
	신뢰관계			<b>0.081**</b> (0.037)
	의사소통 인식차이			0.287 (0.413)
	신뢰관계 인식차이			<b>-0.911*</b> (0.487)
상수		12.802*** (0.223)	12.561*** (0.233)	12.639*** (0.406)
N		574	574	574
기업 ID		287	287	287
R <sup>2</sup>		0.16	0.22	0.25

\*p<0.1 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.01

주: 괄호 안은 표준오차

본 연구는 인적자원관리제도 운영, 의사소통 및 신뢰수준이 기업의 성과(종업원 1인당 매출액)에 미치는 영향에 대한 가설검정을 위해 정규직 인원, 비정규직 비율, 노동조합 유무, 전년도 매출액 증가율을 통제한 고정효과 모형을 분석하였다. 모형 1은 통제변수만의 영향만을 검정한 것이고, 모형 2와 정규직 인원, 비정규직 비율, 노동조합 유무, 전년도 매출액 증가율을 통제하고 인적자원관리제도의 영향을 예측한 것이다. 마지막으로 모형 3을 이용하여 의사소통, 신뢰관계, 의사소통 인식차이와 신뢰관계 인식차이에 대한 가설을 검정하였다. 통제변수에서 전년도 매출액 증가율은 모형 전반에 걸쳐 당해 연도의 종업원 1인당 매출액에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다른 변수는 유의미한 결과를 도출하지 않았다.

본 연구의 첫 번째 가설은 인적자원관리제도가 기업성장에 미치는 영향에 관한 것으로 인적자원관리제도의 운영 수준이 종업원 1인당 매출액에 긍정적인 효과가 있을 것이라고 예상하였다. 인적자원관리제도 변수별 가설검정 결과는 다음과 같다. 첫째, 평가제도의 다양성은 종업원 1인당 매출액에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구는 개별 제도의 합산으로 인해 제도별로 기업성장에 미치는 효과를 확인하지 못하는 문제점을 보완하기 위해 분석에 포함된 다른 변수를 통제한 뒤 각각의 평가제도 운영여부를 더미변수로 구성하여 분석하였다.<sup>5)</sup> 그 결과 균형평가표(BSC) 시행은 90% 신뢰수준에서 종업원 1인당 매출액에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 목표에 의한 관리(MBO)는 95% 신뢰수준에서 부정적인 효과가 나타났다. 이와 같은 결과는 기업이 다양한 평가 제도를 운영하는 것이 기업의 종업원 1인당 매출액 향상에 직접적인 영향을 미친다고 보기 어렵다는 점을 제시한다. 또한 MBO나 BSC를 제외하면 다른 평가제도의 시행과 폐지가 성과에 유의미한 영향을 미치지 않았다는 점에서 평가제도의 운영이 실제 기업의 성과와 괴리되어 있을 가능성도 제기된다. MBO의 경우 오히려 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 개인이나 부서의 목표설정이 전체 기업조직의 목표나 성과와는 분리되어 있거나 목표 자체가 모호하여 조직의 실제 목표에서 벗어나 인적·물적 자원의 낭비로 이어질 가능성을 내재한다.

둘째, 인적자원개발제도의 다양성은 모형 2와 모형 3에서 모두 종업원 1인당 매출액에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하였다. 각각의 인적자원개발제도가 기업성장에 미치는 영향을 분석하기 위해 각 인적자원개발제도의 시행여부를 더미변수로 하여 분석한 결과 경력개발제도와 집체식 사내교육훈련은

5) 이와 같은 분석을 통해 <표 9>에서의 계수 값은 변화하였지만 다른 변수의 통계적 유의미성은 큰 차이를 나타내지 않았다.

90% 신뢰수준에서, 국내연수와 교육훈련휴가제도는 95% 신뢰수준에서 기업성과에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이러한 분석 결과는 인적자원관리제도가 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 기존연구(Huselid, 1996; Becker and Gerhart, 1996; 여호근, 2010)를 뒷받침한다. 특히 특정 인적자원개발제도도 중요하지만 교육훈련제도를 비롯한 다양한 인적자원개발제도를 복합적으로 운영하는 것이 기업의 성과에 바람직한 영향을 가져올 수 있음을 함의하고 있다.

셋째, 성과급 도입수준은 종업원 1인당 매출액에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 또한 다른 변수를 통제한 개별 성과급 및 보상제도의 도입여부도 조직의 성과에 유의미한 효과를 보이지 않는 것으로 나타났다. 성과급이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는지에 대해서는 여전히 많은 논란이 제기된다. 예를 들어, Bloom과 Milkovich(1998)에 의하면 높은 위험에 직면한 조직은 단기적인 인센티브를 부여해서는 안 된다고 주장한다. 다른 실증연구(예. Hastie et al., 2000)는 금전적 인센티브가 부분적으로만 조직성과에 긍정적인 영향이 있다고 보았다. 이러한 결과는 성과평가이전 목표를 설정하고 수행하는 단계에서부터 모호한 목표가 설정되고, 개인의 성과가 조직의 성과와 합치되지 않는 문제로 인해 성과급이나 평가제도를 통한 인적자원관리가 적절히 작동하지 못하기 때문이라고 볼 수 있다.

넷째, HR 전담조직의 유무는 기업조직의 성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. HR 전담조직은 인적자원관리의 전문성을 갖춘 기업조직의 하위조직으로 자체적인 인적자원관리전략을 개발하고 외부로써 인적자원관리 지식과 기술을 흡수하며 이를 바탕으로 인적자원을 지속적으로 관리하고 역량을 개발하는 역할을 담당한다. 그럼에도 HR 전담조직의 유무에 따라 기업조직의 성과에 큰 변화가 없다는 것은, HR 조직이 기업 성과에 직접적인 영향을 미치지 않기 때문이라고 볼 수 있다. HR 전담조직은 외부의 인적자원관리 지식을 받아들여 이를 기업조직에 적용한다. 그러나 Wright 등(1994)이 지적한 바와 같이 쉽게 모방 가능한 인사관리 실무를 응용하는 것에 불과하여 결과적으로 차별화된 인적자원개발이 어려워 지속가능한 경쟁우위 확보가 불가능하기 때문일 수 있다.

마지막으로, 인적자원개발활동의 효과에 대한 인식이 긍정적일수록 기업의 성과는 향상되는 것으로 분석되었다. 그러나 인적자원개발활동의 효과에 대한 인식의 영향은 모형 3에서는 95% 신뢰수준에서 유의미하였으나, 모형 2에서는 90% 신뢰수준에서 유의미했다. 인적자원개발활동을 통해 직무능력이나 노동생산성뿐만 아니라 회사의 이미지 향상을 통해 우수인력을 유치하고 직원의 의욕을 북돋으며 역량을 갖춘 직원의 이직을 방지하는 것은 결과적으로 기업의 성과 향상에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 특히 다른 변

수를 통제하고 인적자원효과에 대한 개별 문항을 분석한 결과 인적자원개발을 통한 직원의 이직방지가 99% 신뢰수준에서 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인적자원관리를 통해 다른 기업조직과 차별화된 기술이나 역량을 함양하는 것보다 조직에 대한 구성원의 충성심을 고취하여 역량 있는 직원이 계속 조직에 남아있도록 하는 것이 더 중요할 수도 있음을 보여준다.

따라서 첫 번째 가설검정 결과는 직원을 단순히 조직의 부품이나 ‘자원’으로 바라보는 것이 아니라 조직과 함께하는 동반자이자 ‘사람’이라는데 초점을 맞추어야 할 필요성을 제기한다. 합리성만을 바탕으로 한 인적자원관리에는 한계가 있으며 이성을 넘어선 감성적 차원에서의 조직관리가 필요하다. 이와 같은 측면에서 접근하는 본 연구의 두 번째 가설은 의사소통과 신뢰수준이 높을수록 기업조직의 성과에 향상된다는 것이다. 그러나 고정효과모형을 통한 분석 결과는 신뢰와 의사소통 변수가 서로 상반된 결과를 도출하였다. 신뢰수준이 높을수록 종업원 1인당 매출액은 증가하는 것으로 나타났으며 95% 신뢰수준에서 유의미하였다. 반면 의사소통수준이 높을수록 종업원 1인당 매출액은 95% 신뢰수준에서 감소하는 것으로 분석되었다. 이러한 분석 결과는 다음과 같은 가능성을 제기한다. 의사소통이 활발하게 진행될 경우 본 연구의 종속변수와 같이 기업의 단기적인 성과에는 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 자유로운 의견 개진을 비롯한 활발한 의사소통은 새로운 아이디어를 창출하거나 구성원 간의 업무처리를 원활하게 하는 데는 긍정적인 효과가 있을 수 있다. 그러나 활발한 의사소통은 관리자의 관리적 결정과정을 혼란스럽게 만들 수 있으며, 결정을 지연시키거나 잘못된 방향으로 업무를 진행시킬 가능성이 있다. 즉, 활발하고 자유로운 의사소통은 유연한 기업문화를 형성하고 구성원들의 창의성을 독려하며 동기를 유발할 수 있으나 단기적으로는 의사결정과정을 방해하여 부정적인 효과를 유발할 수 있다는 것이다.

본 연구의 마지막 가설은 의사소통과 신뢰수준의 인식차이가 클수록 기업 성과에는 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다는 것이다. 분석 결과 의사소통의 인식 차이는 통계적으로 유의미한 결과가 도출되지 않았으나, 신뢰수준의 인식차이는 90% 신뢰수준에서 종업원 1인당 매출액에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신뢰수준의 인식차이가 크다는 것은 구성원 간의 믿음, 경영진에 대한 신뢰, 평가와 보상의 공정성에 대해 조직 구성원 간에 괴리된 생각을 지니고 있음을 의미한다. 신뢰수준의 인식차이는 개별 조직 구성원의 조직 전체에 대한 불신으로 이어질 가능성이 높는데, 99% 신뢰수준에서 신뢰와 신뢰수준의 인식차이 간에는 -0.42의 높은 상관관계가 나타났다는 점이 이를 뒷받침한다.<sup>6)</sup>

## 5. 결 론

본 연구는 합리적이고 이성적인 인적자원관리제도와 감성관리의 핵심 요소인 신뢰가 조직의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 본 연구의 종속변수는 기업의 재무적 성과로 종업원 1인당 매출액을 이용하였으며, 독립변수는 인적자원관리제도와 의사소통 및 신뢰수준과 인식차이였다. 인적자원관리제도는 인적자원개발제도, 평가제도의 다양성, 성과급제도 수준, HR 전담조직 유무, 교육훈련 성과를 변수로 활용하였으며, 의사소통 및 신뢰수준과 각각의 인식차이는 개별 응답자의 기업별 평균값과 변동계수를 이용하였다. 고정효과모형을 이용한 분석 결과 인적자원개발제도의 다양성과 교육훈련 성과는 종업원 1인당 매출액에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 평가제도의 다양성, 성과급 도입수준, HR 전담조직 유무는 통계적으로 유의미하지 않았다. 감성자본 변수인 의사소통 수준과 신뢰수준 및 인식차이 중 의사소통 수준이 높을수록 기업의 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 신뢰관계는 통계적으로 유의미한 수준에서 성과를 향상시키는 것으로 분석되었다. 신뢰관계의 인식차이는 통계적 신뢰수준은 다소 낮지만 성과에 부정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

분석 결과는 다음과 같은 함의를 제시한다. 첫째, 다양한 교육훈련과 인적자원개발제도의 긍정적인 효과는 기업조직 성과에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 인적자원개발을 통해 조직의 인적자원을 개발하여 조직 고유의 역량을 배양하여 다른 조직과 차별화된 지속가능한 경쟁력 확보가 가능하다. 조직의 차별화된 경쟁력은 다른 조직에 비교하여 우위에 있는 역량을 발휘하도록 하여 상대적으로 더 높은 성과를 도출할 가능성이 높아진다는 것이다. 둘째, 합리적이고 이성적으로 설계된 평가제도와 성과급 제도는 기업 성과에 유의미한 영향을 미치지 않거나 오히려 부정적인 효과를 유발할 수 있다. 조직경제학에서 가정하는 기회주의적 인간관은 근본적으로 조직 구성원에 대한 불신을 가정하고 있으며, 구성원의 의식과 활동 범위를 이성에 의해 합리화된 틀 안에 구속하게 된다 (DiMaggio and Powell, 1983). 이러한 조직에서 구성원 간의 신뢰와 유대는 간과되기 쉬우며, 합리성의 틀 안에서 제시된 바를 넘어선 성과를 기대하기 어렵다. 따라서 신뢰를 통한 동기부여, 개방적인 소통구조, 조직에 대한 구성원 간의 합의된 믿음을 증진시키는 보완적 인사관리가 요구되며, 기존의 합리적이고 이성적인 인적자원관리와 병행되어야 할

6) 신뢰수준 인식의 표준편차와 평균 값 간의 상관관계는 -0.14였으며, 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하였다.

필요성이 제시된다. 또한 이와 같은 분석 결과는 이성관리와 감성관리 중 어느 한 쪽을 선택하거나 초점을 맞추어야 하는 것은 아니며, 신뢰를 바탕으로 한 인적자원개발이 상호 보완적으로 이루어져야 함을 제시한다.

그러나 본 연구는 인적자원관리제도의 운영여부만을 중심으로 제도의 운영 실태를 측정하고자 하였고, 인적자원관리의 컨설팅과 아웃소싱을 비롯한 실제 운영 현황을 모형에 반영하지 못하였다는 점이 일차적인 한계라고 할 수 있다. 또한 감성자본의 측정을 신뢰 수준과 의사소통 수준으로 국한시켜 조직몰입, 만족도 등의 변수를 고려하지 않은 것도 본 연구의 또 다른 한계점이다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 문제점을 보완하고 제도의 선행요인 및 이성적 관리와 감성자본 간의 상호작용을 고려한 접근이 필요하다.

## 참고문헌

- 김동배·김강식(2000). “인사관리와 조직성과에 대한 비판적 고찰”. 『경영연구』 7(2).
- 김왕배·이경용(2002). “사회자본으로서의 신뢰와 조직몰입”. 『한국사회학』 36(3).
- 김재구·장용선(2004). “인적자원관리와 기업성과의 관계에 있어 지식공유의 조절효과 분석”. 『인사관리연구』 28(2).
- 류진순(2000). “호텔기업의 인적자원관리에 관한 연구”. 『Culinary Research』 6(2).
- 박순애·오현주(2006). “성과지향적 조직문화와 조직효과성”. 『한국행정학보』 40(4).
- 손호중(2007). “감성자본의 관리가 구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구: 조달청을 중심으로”. 『한국행정학보』 41(4).
- 여호근(2010). “관광기업의 인적자원관리(HRM)와 종사원의 자아존중감이 조직성과에 미치는 영향: 비즈니스 업종별 비교연구”. 『관광·레저연구』, 22(3).
- 이용탁(2005). “전략적 인적자원관리와 성과관의 관련성에 관한 연구”. 『인적자원관리연구』 12(3)
- 정권택·박경규·임효창(2008). “성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는 영향”. 『인적자원개발연구』 11(2).
- 한국직업능력개발원(2010). 『인적자본 기업패널 1차(2005)~3차(2009)년도 조사: 사용자 지침서』
- Barney, Jay B.(1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17.
- Bartel, A. P.(1994). "Productivity Gains From the Implementaions of Employee Training Programme". *Industrial Relations* 33.
- Becker, Brian. and Gerhart Barry(1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects". *The Academy of Management Journal* 39(4).
- Bloom, Matt and George T. Milkovich(1998). "Relationships among Risk, Incentive Pay, and Organizational Performance". *Academy of Management Review* 41(3).
- Boxall, Peter F.(1998). "Human Resource Strategy and Industry-based Competition: A Conceptual Framework and Agenda for Theoretical Development". In P. M. Wright, L.

- D. Dyer, J. W. Boudreau, and G. T. Milkovich (Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (Suppl. 4, pp. 1-29). Madison, WI: IRRA.
- Chemiss, C. and M. Adler(2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Colbert, Barry A.(2004). "The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management". *Academy of Management Review* 29(3)
- Dacin, M. Tina(1997). "Isomorphism in Context: The Power and Prescriptino of Institutional Norms". *Academy of Management Journal* 40(1).
- Delaney, John T. and Mark A. Huselid(1996). "The Impact of Human Resource Management Practice on Perceptions of Organizational Performance". *Academy of Management Journal* 39(4).
- Delery, J. E.(1998). "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research". *Human Resource Management Review* 8.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell(1983). "Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review* 48.
- Donaldson, Lex(1990). "The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory". *Academy of Management Journal* 15(3).
- Eisenhardt, Kathleen M.(1985). "Control: Organizational and Economic Approaches". *Management Science* 31(2).
- Eisenhardt, Kathleen M.(1989). "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review* 14(1).
- Granovetter, Mark(1985). "Economic and Social Structure: The Problem of Embeddedness" *American Journal of Sociology* 34.
- Goleman, D(1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. NEW York: McGraw-Hill.
- Hastie, Reid, Geoffrey B. Sprinkle, and S. Mark Young(2000). "A Review of the Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting". *Journal of Management Accounting Research* 12(1).

- Lado, Augustine A., and Wilson, Mary C.(1994). "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective." *Academy of Management Review* 19(4).
- Meyer, J. W., & B. Rowan(1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83.
- Perrow, C.(1986). *Complex Organizations*. New York: Random House.
- Pfeffer, Jeffrey(1998). *Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.
- Rabe-Hesketh, Sophia and Anders Skrondal(2008). *Multilevel and Longitudinal Modeling Using Stata*. Texas: Stata Press.
- Sahlin-Anderson, K. and Lars Engwall(2002). *The Expansion of Management Knowledge*. Stanford University Press.
- Snell, S. A., M. A. Youndt, and Patrick M. Wright(1996). Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning. In Gerald R. Ferris (Ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management* (Vol. 14, pp. 61-90).
- Thompson, K.(1998). *Emotional Capital*. Capstone Publishing Limited Oxford Center for Innovation.
- Williamson, Oliver E.(1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Wright, Patrick M., Gary C. McMahan, and Abigail McWilliams(1994). "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective". *International Journal of Human Resource Management* 5(2).
- Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford, and Scott Snell(2001). "Human Resources and the Resource Based View of the Firm". *Journal of Management* 27(6).

## **Abstract**

This research empirically explores the effects of human resource management and human being management on the performance of the Korean firms. A number of management knowledge has been introduced to improve sustainable competitiveness. These systems are to be more competitive organizations by controlling opportunistic individuals and enhancing their abilities. However, these rationalized could be limited because of symbolic operation and disagreement of employees. We suggest that emotional management would compensate inadequateness of rationalized management systems. The results from the empirical model proposes that varieties and effects of human resource development and trust have significant and positive impact on the firm performance. Therefore we concluded that rational management developing unique competitiveness and emotional management promoting creativity, loyalty, and commitment should be considered complementarily in managerial process.