

논문 22

고몰입 인적자원관리가 조직성과에 대해 미치는 영향: 노사관계의 매개효과를 중심으로

오계택*



요약

본 연구는 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 대한 노사관계의 매개 효과를 살펴보았다. 이를 검증하기 위하여 본 연구는 한국직업능력개발원이 2009년 실시한 인적자본 기업패널 조사 자료를 분석하였다.

분석결과에 따르면 협력적 노사관계는 고몰입 인적자원관리 제도의 세 가지 차원인 능력개발제도, 동기부여제도, 참여·의사소통 제도가 주관적 조직 성과에 대해 미치는 영향력을 부분적으로 매개하고 있었다. 하지만, 변수 측정의 제한점 등으로 인해 매개 관계는 명확하지 않았다.

고몰입 인적자원관리 제도가 협력적 노사관계를 매개로 조직성과에 간접적으로도 영향을 미친다는 것을 통해 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 인과관계 메커니즘을 밝히는데 공헌을 할 수 있는 것으로 보인다. 또한, 인적자원관리 제도와 노사관계를 같이 연구함으로써 두 학문 분야 간의 통합적 접근에도 도움을 줄 수 있을 것이다.

아울러 이러한 연구 결과의 이론적, 실무적 및 정책적 시사점과 이 연구의 한계 및 추후 연구 과제를 제시하였다.

주제어 : 인적자원관리, 노사관계, 조직성과, 매개효과

1. 서론

전략적 인적자원관리 제도들에 대한 연구들은 지금까지 인적자원관리 제도들이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점에 대해서는 많은 경험적 연구들(e.g. Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996)을 축적하여 왔다. 하지만, 이러한 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 영향력이

* 한양대학교 시간강사

구체적으로 어떠한 과정을 거쳐 이루어지는지에 대한 정보는 상대적으로 부족한 상황이다(김기태·조봉순, 2008; Colakoglu et al., 2006; Guest, 1997). 몇몇 연구자들은 인적자원관리 제도와 조직성과 간을 연결하는 블랙박스(black box)를 찾고 이에 대한 설명을 정교화하는 것이 매우 중요한 작업임을 강조하였다(양혁승, 2002; Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2006). Becker & Gerhart(1996)는 기존의 전략적 인적자원관리 연구들을 종합·평가하고 미래의 연구들을 조망하면서 “미래의 연구들이 좀 더 완성된 연구 모형들(중요한 매개 변수의 탐색 포함)을 정교화 시키고 검증하지 못한다면, 기존에 관찰되고 검증된 인적자원관리 체계와 회사 성과간의 관계에 대한 대안적 인과 모형들을 배제하기 어려워지는 문제에 봉착할 것”이라고 경고하기까지 하였다(Becker & Gerhart, 1996, p793). 이러한 문제의식에 대한 반응으로 최근에 인적자원관리 제도와 조직성과간의 관계에 대한 매개 모형을 찾고자 하는 몇몇 연구들(김기태·조봉순, 2008; 송보화, 2006; 오계택·윤양배, 2008)이 이루어졌다. 이러한 연구들은 주로 근로자의 태도를 인적자원관리 제도와 조직성과 간의 관계를 매개하는 변수로 상정하고 그 메카니즘을 밝히고자 노력하였다.

개인 수준의 변수인 근로자의 태도가 인적자원관리 제도들이 조직성과에 대해 미치는 영향력을 매개하는 변인으로 작용할 수 있지만 개인 수준의 변수가 아닌 조직 수준의 변수가 이 두 변수들 간의 관계를 매개할 가능성도 여전히 남아 있다고 하겠다. 특히, 노사관계의 경우, 인적자원관리 제도와 다른 측면에서 근로자들의 태도와 행위에 막대한 영향을 미치는 조직 수준의 변수라는 측면에서 인적자원관리 제도와 조직성과간의 관계에 어떠한 방식으로든 영향을 미칠 가능성이 높다고 하겠다. 하지만, 인적자원관리 연구에서 노사관계를 다룬 것은 비교적 최근의 일이며(e.g. 김동주, 2009; 노용진, 2006; 이동명, 2009) 이 두 변수들 간의 관계와 이 두 변수들 간의 관계가 조직성과에 대해 미치는 영향에 대한 연구는 아직까지 많지 않은 상황이다. 따라서, 인적자원관리 제도와 조직 수준의 또 다른 측면인 노사관계가 서로 어떠한 관련을 가지고 있으며, 이러한 관계가 조직성과에는 어떠한 영향을 미치고 있는가를 살펴볼 필요가 있을 것이다.

이 연구는 이를 위해 다음의 몇 가지를 살펴보고자 한다. 첫째, 고몰입 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 영향력을 살펴보고자 한다. 특히, 인적자원관리 제도를 세 가지 차원으로 구분하여 각 차원들이 어떠한 독립적인 영향력을 미치고 있는지를 살펴보고자 한다. 둘째, 고몰입 인적자원관리 제도들이 협력적 노사관계에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 특히, 고몰입 인적자원관리 제도들의 세 가지 차원이 각각 어떠한 영향력을 미치고 있는지를 살펴볼 것이다. 셋째, 협력적 노사관계의 조직성과에 대한

영향력을 살펴볼 것이다. 조직성과는 근로자들이 인지한 주관적 조직성과를 통해 살펴볼 것이다. 마지막으로, 이상에서 살펴본 결과를 바탕으로 고몰입 인적자원관리 제도들이 조직성과에 미치는 영향력을 노사관계가 어떠한 방식으로 매개하는지를 살펴보고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제 2장에서는 기존 연구에 대한 검토를 통해 연구 가설을 설정하고, 제 3장에서는 본 연구에 사용된 표본과 변수들에 대해 설명하고, 제 4장에서는 분석 결과를 제시하며 논의하고자 한다. 마지막으로, 제 5장에서는 본 연구의 분석 결과를 요약하고, 이론적 및 실용적 함의를 논의하고, 본 연구의 한계를 지적함으로써 추후 연구 과제를 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

가. 인적자원관리와 조직성과간의 관계

전략적 인적자원관리 연구의 연구 결과들은 회사의 인적자원관리 제도 혹은 체계가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설에 대해 경험적인 증거들을 축적시켜 왔다. 특히, 고몰입형 혹은 고성과형 으로 분류되는 인적자원관리 체제는 다양한 측면에서의 조직성과를 향상시키는 것으로 밝혀지고 있다(Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1997; MacDuffie, 1995; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). 이러한 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력은 다양한 방법을 통해 연구되어 왔다(Delery & Doty, 1996). 어떤 학자들은 보편론적 접근에 입각하여 개별 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 효과를 살펴보았다(Abowd, 1990; Gerhart & Milkovich, 1990; Terpstra & Rozell, 1993). 이러한 연구들은 관리자나 임원들의 임금(Abowd, 1990; Gerhart & Milkovich, 1990), 채용 및 선발 제도(Terpstra & Rozell, 1993), 인사고과제도(Borman, 1991), 훈련(Russell, Terborg, & Powers, 1985) 등의 개별적인 인적자원관리 제도들이 조직성과에 대해 미치는 영향을 살펴보았다. 어떤 연구들은 상황론적 접근 방식으로 두 변인 간의 관계를 규명하고자 하였다(Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1993; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995). 이러한 연구들은 개별 인적자원관리 제도보다는 인적자원관리 체계의 조직성과에 대한 영향력을 분석하였다. 형태적 접근 방식에 기초한 연구들은 어떠한 구성(configuration)을 가진 인적자원관리 체계가 조직성과에 더 긍정적인 효과를 미치는지를 발견하고자 하였다(Arthur, 1994).

전략적 인적자원관리에 대한 경험적 연구들은 또한 다양한 측면에서 인적자원관리 제

도의 조직성과에 대한 영향력을 살펴보고자 하였다. 어떤 연구들은 조직 수준에서 인적자원관리 제도가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 그 중에서도 어떤 연구들은 인적자원관리 체제의 영향력을 살펴보는가 하면(Cappelli & Newmark, 2001; Godard, 2001; Ostroff, 2000), 어떤 연구들은 개별 인적자원관리 제도의 영향력을 살펴보기도 하였다(Banker, Field, Schroeder, & Sinha, 1996; Koch & McGrath, 1996; Shaw, Gupta, & Delery, 2001). 같은 조직 수준에서도 어떤 연구들은 사업장 수준에서(Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995), 또 어떤 연구들은 기업 수준에서 연구를 하였다(Huselid, 1995). 또 어떤 연구들은 근로자 개인 수준에서 인적자원관리 체제가 조직성과에 대해 미치는 영향을 살펴보았다. 개인 수준의 연구에서도 어떤 연구들은 인적자원관리 체제의 영향력을(Gundry & Rousear, 1994; Thomas & Anderson, 1998; Porter, Pearce, Tripoli, & Lewis, 1998), 어떤 연구들은 개별 인적자원관리 제도의 영향을 살펴보았다(Tesluk & Mathieu, 1999; Highhouse et al., 1999).

본 연구에서는 고몰입 인적자원관리 제도를 능력개발제도, 동기부여제도, 참여·의사소통 제도의 세 가지 차원에서 살펴보았다(Bailey, 1993; 서인석·김우영, 2009). 능력개발제도는 근로자들의 지식, 기술, 태도 등과 같은 능력을 개발하기 위한 제도로 훌륭한 인력을 선발하기 위한 제도, 체계적인 교육훈련제도 등이 있다(Hoque, 1999). 동기부여제도는 근로자들이 자신의 능력을 적극적으로 활용하도록 동기를 부여하는 제도로 근로자들에 대한 평가제도, 성과에 기초한 임금제도 등이 있다(Huselid, 1995). 참여·의사소통제도는 근로자들의 능력을 사용할 기회를 제고하기 위한 제도로 근로자들의 자율성을 인정해 주는 팀제의 운영, 품질분임조, 문제해결집단, 제안제도 등이 있다(Pfeffer, 1998). 즉, 고몰입 인적자원관리 제도는 근로자들의 능력을 향상시키고, 열심히 그리고 지혜롭게 일하고자 동기를 유발하며, 의사결정에 적극적이고 능동적으로 참여할 수 있는 기회를 제공함으로써 다양한 측면에서의 조직의 성과를 향상시킬 수 있다는 것이다. 이에 근거하여 고몰입 인적자원관리 제도와 조직성과 간에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 1: 고몰입 인적자원관리 제도들은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

나. 인적자원관리와 노사관계간의 관계

고몰입 인적자원관리 제도는 기업성과에 긍정적인 영향도 미치지만 조직 수준의 다른 제도인 노사관계에도 영향을 미칠 수 있다. 노사관계는 기업의 전략, 구조, 제도 등에 영

향을 주며, 근로자들의 태도 및 행위에도 막대한 영향을 미친다. 노동조합은 전통적으로 단체교섭을 통하여 임금수준 및 인사 규칙의 결정하는 집단적 노사관계 모형을 추구하는데, 혁신적 인사제도는 이러한 노동조합과 때로는 경쟁하고 때로는 협력하여 왔다. 고몰입 인적자원관리 제도는 노조회피 전략으로 사용되어 노사관계를 위협하기도 하였고, 고성과 작업체계처럼 노사관계를 협력적으로 강화하기도 하였다(노용진, 2006).

경영자의 전략적 선택을 강조한 Kochan, Katz, & Cappelli(1984)는 사용자의 전략이 노사관계 변화의 중요한 요인임을 강조하였다. 예를 들어, 경영자가 무노조주위를 선택하여 노조를 통하지 않고 구성원들의 헌신을 담보할 수 있는 고몰입 인적자원관리 제도를 도입하여 추진한다면 노조 배제라는 노사관계가 초래된다는 것이다(Foulkes, 1980). 고몰입 인적자원관리는 구성원의 가치를 증가시키고, 몰입을 증가시키는데 중점을 두고 있다. 개인의 몰입을 강조하는 고몰입 인적자원관리 제도는 조직의 경쟁력 강화라는 목표를 달성하기 위해 경영자와 구성원 간의 상호 협력을 강조하며, 이 과정에서 노조가 배제되거나 약화될 수 있다(Hegewisch, Tregaskis, & Morley, 1997). 이 경우, 고몰입 인적자원관리 제도는 노사관계에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Guest, 1995).

하지만, 다른 한편 인적자원관리 제도와 노동조합은 서로 양립할 수 있고 인적자원관리 제도가 노사관계에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다. 인적자원관리 제도가 노조에 대한 불인정이나 반노조 관점에서 전개되는 것이 아니라는 것이다(Purcell & Ahlstrand, 1994; Storey, 1992). 노사가 서로 협력적인 관계를 유지하고 있는 경우, 고몰입 인적자원관리의 도입이 노동조합의 약화로 연결되는 것이 아니라 혁신이 도입되고 조직의 성과가 향상된다는 것이다(Beaumont & Harris, 1996). 또한 전반적인 노사관계가 좋으면 노동조합은 노사 간에 서로 이익이 되는 보다 균형 있는 작업조직 관행을 도입할 가능성이 높기 때문에 노동조합이 작업장 혁신을 촉진할 수 있으며 조직 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다(노병직·김동배, 2002). 특히, 김동주(2009)는 특히 종업원 참여제도가 노사 간의 협력에 대해 미치는 영향을 분석하였다. 그는 위계적 의사결정 구조와 경영정보의 미공개, 소유와 경영의 미분리, 사용자의 권위주의적 태도 등을 노사관계의 주요 저해 요인으로 지적하고, 종업원과 노조가 기업지배구조에 공식적이고 제도적으로 참가하는 메커니즘이 구축되어야 협력적 노사관계로 발전할 수 있음을 지적하였다. 그는 이러한 메커니즘으로 장기적 인사임금체계, 의사결정참가경로, 공식화된 분배규칙 등을 제시하였다. 이러한 논의들을 종합하여 볼 때 고몰입 인적자원관리 제도들을 도입하여 운영할 경우 협력적인 노사관계를 구축할 수 있는 가능성이 높아진다고 하겠다. 이에 기초하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2: 고몰입 인적자원관리 제도들은 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다. 노사관계와 조직성과 간의 관계

노동조합이 기업의 생산성 및 성과에 대해 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 서로 다른 두 가지 관점이 존재한다. 대립적인 노사관계의 시각은 노동조합을 기업성과 향상에 있어 저해 요인으로 인식한다. 노동조합은 조합원의 분배의 몫을 극대화하는 데에만 관심이 있기 때문에 기업 전체의 성과를 증가시키는 데에는 부정적인 영향을 미치며, 경영권에 대한 간섭 및 파업 등과 같은 노동조합의 집단적 행동이 기업의 효율성을 저해한다는 것이다. 신고전학파의 독점적 노동조합모형(monopsony unionism)은 노동조합을 독점체로 인식하고, 독점의 경제적 효과와 이에 따른 폐해에 주목하였다. 이에 입각한 경험적 연구들은 노동조합이 기업의 이윤을 감소시킨다는 결과를 도출하고 있다(Becker & Olsen, 1992; Freeman, 1983; Karier, 1985; Ruback & Zimmerman, 1984). 한편, 노사공동선의 측면에서는 노동조합이 기업성과 향상에 도움이 된다고 인식하였다. 노동조합은 근로자의 의견을 경영진에 전달할 수 있는 의사표현기구를 제공함으로써 근로자의 생산성을 향상시킨다는 것이다. 그리고 노동조합의 존재로 인한 집단적 의사표현효과는 사용자의 부당한 대우를 시정하고 고충처리를 원활하게 하여 노동자의 근로의욕을 고취시킬 수 있고, 또한 고용 안정성이 높아지기 때문에 근로자들은 노동이나 헌신이 증가하여 생산성의 증가 및 기업성과의 향상에 도움이 된다는 것이다. 집단적 의사표현모형(Freeman and Medoff, 1984)은 Hirshman(1970)의 퇴장(exit) 및 발언(voice) 모형을 노동조합에 도입하여, 노동자가 불공정한 대우에 대해 직장을 떠나기보다는 노동조합을 통한 집단적 의사표현을 통해 대응한다는 것을 보임으로써 노동조합이 기업 조직에 긍정적인 역할을 하고 있음을 주장하였다. 이러한 시각에 입각한 연구들은 노동조합이 순기능을 통해 기업 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주었다(Addison & Belfield, 2003; Reynolds, 1988). 결국, 노동조합 자체는 순기능을 통해 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수도, 역기능을 통해 부정적인 영향을 미칠 수도 있다는 것이다.

협력적 노사관계에 대한 연구들은 대부분 협력적 노사관계를 가진 기업일수록 높은 경영 성과가 나타나고 있음을 보여주고 있다(나인강, 2008; 이동명·김강식, 2003; Deery & Iverson, 2005; Katz, Kochan, & Gobeille, 1983; Norworthy & Zabala, 1985). 노사 간의 협력적인 관계는 생산성과 효율성에 긍정적인 영향력을 미치며(Boyle, 1986; Deery & Iverson, 2005; Voos, 1987), 상품과 서비스의 질을 향상시키는 것으로 나타났다(Voos, 1987; Boyle,

1986; Katz, Kochan, & Gobeille, 1983). 협력적인 노사관계는 또한 결근, 지각, 이직율 등을 감소시키는 효과가 있는 것으로 밝혀졌다(Deery & Iverson, 2005; Guest, 1979; Goodman, 1980; Siegel & Weinberg, 1982; Harrison & Martocchio, 1998).

이들 연구들은 협력적 노사관계가 왜 그리고 어떻게 조직성과를 향상시킬 수 있는지에 대해서도 설명을 제시하고 있다. 이동명·김강식(2003)은 노사의 전략적 선택이 근로자의 의사결정 참가 유형에 영향을 미치며, 근로자의 의사결정 참가는 경영 성과에 영향을 미친다는 일종의 매개 모형을 제시하였다. 근로자의 의사결정 참가는 비록 1인당 매출액에는 부정적인 효과를 미쳤지만, 주관적 성과에는 긍정적인 효과를 미쳤다. Deery & Iverson(2005)의 연구도 비슷한 매개 모형을 제시하였다. 이들은 협력적인 노사관계는 근로자들로 하여금 더 높은 조직 헌신과 노조에 대한 충성심을 갖도록 하며, 이러한 조직 헌신감과 노조에 대한 충성심은 생산성을 증가시키고, 품질을 향상시키며, 결근율을 감소시키는 효과가 있음을 지적하였다. 결국, 협력적 노사관계가 조직성과에 어떠한 방식으로 영향을 미치는가에 대해서는 이견이 있지만 협력적 노사관계가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점에는 의견을 같이 하고 있다. 이상의 논의에 근거하여 협력적 노사관계와 조직성과 간에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 3: 협력적 노사관계는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

그리고, 가설 1, 2, 3을 종합하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4: 고몰입 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 영향력은 협력적 노사관계에 의해 매개될 것이다.

3. 연구 방법

가. 표본

본 연구는 한국직업능력개발원이 2009년(3차)에 실시한 「인적자본기업패널」 자료를 이용하였다.¹⁾ 분석에 사용한 기업은 기업별 조사에 포함된 473개 기업을 조사 대상으로 하

1) 자료에 대한 설명은 한국직업능력개발원의 「인적자원기업패널 1차(2005)~3차(2009)년도 조사 사용자지침서」에 자세하게 되어 있다.

였다. 주관적 조직성과 변수는 개인별 조사 자료의 각 기업별 응답자들의 평균값을 기업별로 합산하여 사용하였다.

나. 변수

본 연구의 독립변수는 선행 연구를 참고하여 고몰입 인적자원관리를 구성하는 능력개발제도, 동기부여제도, 참여·의사소통 제도의 세 가지로 설정하였다(Applebaum et al., 2000; 김재구·임상훈·김동배, 2003; 서인석·김우영, 2009; 송보화, 2006).²⁾ 먼저, 능력개발제도 변수는 교육 훈련의 정도를 나타내는 항목으로 구성하였다. 자세하게 설명하면, 정규직 및 비정규직 전체 1인당 교육훈련비용, 교육 훈련 기법의 수³⁾, 인적자본개발 기법의 수⁴⁾의 3가지 변수로 측정하였다. 이들 항목의 표준화 값에 대해서 요인분석을 실시하여 하나의 요인으로 구성되는 것을 확인하고 요인점수를 산출하여 능력개발제도를 나타내는 값으로 하였다.

고몰입 인적자원관리 제도를 구성하는 두 변수로는 동기부여제도가 있다. 동기부여제도 변수는 해당 기업이 사용하는 평가기법의 수, 성과형 임금제도의 수, 연봉제 실시대상, 차등 지급된 성과급 비율 등의 항목으로 구성하였다. 개별 항목별로 살펴보면, 평가 기법의 수는 설문에 포함된 평가 제도들⁵⁾ 중에서 해당 기업이 실시하고 있는 제도들의 수로 측정하였다. 성과형 임금제도의 수는 설문에 포함된 성과형 임금제도들⁶⁾ 중에서 해당 기업이 실시하고 있는 제도들의 수로 측정하였다. 연봉제 실시 대상은 연봉제를 실시 범위에

2) 본 연구는 서인석·김우영(2009)의 접근 방법을 따라 독립변수들을 연역적 방법을 통해 구성하였다. 그들에 따르면, “현실적으로 기업 현장의 인적자원관리제도에 대해서 경험적 방법으로 요인분석을 실시하면 너무 많은 요인이 구분되는 문제가 발생한다”고 한다. 따라서, 본 연구에서는 김재구·임상훈·김동배(2003)와 서인석·김우영(2009)의 연구에서 사용한 방법에 따라 인적자원관리 제도를 3개의 차원으로 구성하고 확인적 요인분석을 실시하였다.

3) 설문지에서 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷 학습(e-learning), 우편통신훈련(독서통신훈련), 국내연수, 해외연수, 외부 업체로부터 기술지도 받기 등의 실시 여부를 묻는 문항을 이용하여 변수를 구성하였다. 이들 중에서 몇 가지를 실시하는가를 측정하여 해당 기업에서 사용하는 교육훈련 기법의 수로 사용하였다. 하나도 사용하지 않는 기업은 0점을, 모두 사용하는 기업은 7점을 부여하였다.

4) 설문지에서 학원수강료 지원, 국내대학 등록금 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 해외 대학원 학위과정 지원, 승계계획, 경력개발제도, 교육훈련휴가제, 멘토링 또는 코치, 학습 조직 등의 실시 여부를 묻는 문항을 이용하여 변수를 구성하였다. 이들 중에서 몇 가지를 실시하는가를 측정하여 해당 기업에서 사용하는 인적자본개발 기법의 수로 사용하였다. 하나도 사용하지 않는 기업은 0점을, 모두 사용하는 기업은 9점을 부여하였다.

5) 설문지에는 평가제도인 균형평가표(BSC), 목표에 의한 관리(MBO), 기타 실적평가, 역량평가, 리더십평가, 다면평가 등의 실시를 묻는 문항이 있다.

6) 설문지에는 성과형 임금제도인 개인 성과급, 팀 성과급, 사업부 성과급, 전사 성과급, 이윤분배제도, 이익분배제도 등의 실시를 묻는 문항이 있다.

대한 문항⁷⁾을 사용하여 점수를 부여하였다. 차등 지급된 성과급 비율은 전체 성과급 중 차등적으로 지급된 성과급 비율의 회사 평균을 묻는 문항을 통해 측정하였다. 이들 문항들의 표준화 값에 대해 요인분석을 실시하여 하나의 요인으로 구성되는 것을 확인하고 요인점수를 산출하여 동기부여제도의 값으로 하였다.

고몰입 인적자원관리 제도의 세 번째 구성 요소는 참여·의사소통 제도이다. 참여·의사소통 제도 변수는 제안제도, 품질분임조, 6-시그마 제도를 실시하는 정도를 통하여 측정하였다. 세 가지 제도의 실시 여부를 묻는 문항의 표준화 값에 요인분석을 실시하여 하나의 요인으로 구성되는 것을 확인하고 요인점수를 산출하여 참여·의사소통 제도의 값으로 하였다.

위의 독립변수들을 구성하는 변수들의 요인분석 결과와 신뢰성 분석 결과는 <표 1>에 정리되어 있다. 본 연구에서는 구성된 독립변수들의 신뢰성을 나타내는 크론바하 알파 값이 낮다는 문제점이 있다. Nunnally(1967)는 알파 값의 기준으로 0.7-0.9를 제시하였고, 최소한의 기준으로는 0.5를 제시하였다. 본 연구의 독립 변수들은 신뢰성 수준이 충분하지는 않지만 최소한의 기준은 충족시킨다는 판단에서 연구에 사용하였다. 하지만, 연구 결과를 해석하는데 있어서는 신중을 기해야 할 것이다.⁸⁾

<표 1> 독립변수의 요인분석과 신뢰성 분석 결과

구 분		요인 적재치	크론바하 알파 값
능력개발제도	1인당 교육훈련 비용	.593	.649
	교육훈련 기법의 수	.841	
	인적자본개발 기법의 수	.854	
동기부여제도	평가 기법의 수	.716	.503
	성과형 임금제도의 수	.690	
	연봉제 실시 대상	.514	
	차등지급 성과급	.606	
참여·의사소통제도	제안제도	.675	.524
	품질분임조	.770	
	6-시그마	.700	

7) 설문지에는 연봉제의 실시 대상에 대해 전 직원, 대리급 이상, 과장급 이상, 차장급 이상, 부장급 이상, 임원급 등으로 실시 대상을 구분하였다. 연봉제를 실시하지 않는 기업은 0점을 부여하였고, 임원급은 1점을, 전 직원은 6점을 부여하였다.

8) 예를 들어, 독립 변수의 신뢰성이 낮으면 독립 변수의 영향력이 통계적으로 유의미하지 않게 나타나더라도 이러한 결과가 실질적으로 종속 변수와 독립 변수들 간의 관련성이 없어서인지 혹은 독립 변수의 신뢰성이 낮아 실질적으로 존재하는 관련성을 통계적으로 인식하지 못하기 때문인지를 구분하기 어려운 문제점이 존재할 수 있다.

본 연구에서 또 하나의 독립 변수, 좀 더 정확하게는, 매개 변수로 사용된 변수는 노사 관계이다. 노사관계 변수는 해당 기업의 전반적인 노사관계를 묻는 하나의 5점 척도 문항⁹⁾으로 구성되었다.

본 연구에서 사용한 종속 변수는 조직성과이다. 조직성과를 살펴보는 방법에는 여러 가지가 있는데 이 연구에서는 주관적 조직성과를 사용하였다. 주관적 조직성과 변수는 각 기업의 개별 근로자들의 응답을 기업별로 합산한 값을 사용하였다. 이 연구에서 주관적 조직성과는 인적자원 역량의 경쟁력 수준을 인적자원의 전반적인 역량, 우수 인력의 확보, 신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성, 경영진의 리더십의 네 가지 측면으로 측정하였다.¹⁰⁾ 연구에 사용된 변수 값은 네 가지 문항의 평균을 계산하여 사용하였다.

본 연구는 통제 변수로 제품과 기술의 변화정도, 종업원 1인당 노동장비율, 노조유무, 회사의 규모와 연령, 정규직 비율, 산업 등을 사용하였다. 제품과 기술의 변화 정도는 경쟁의 정도에 따라 제품과 기술의 변화 속도가 다르고 이에 따라 인적자원관리와 노사관계도 다르게 나타날 수 있다는 점에서 통제 변수로 사용하였다(MacDuffie, 1995; 송보화, 2006). 이 변수는 기업별 설문지에 포함된 두 가지 문항의 평균값을 통하여 구성하였는데, 각 변수는 5점 리커트 척도로 측정되었다. 종업원 1인당 노동장비율은 자본 집약도를 측정하기 위해 사용하였는데 자본 집약도가 낮은 산업에서 고몰입 인적자원관리 제도의 효과가 높게 나타나는 경향이 있다(Datta, Guthrie, & Wright, 2005). 이 변수는 패널에서 제공하는 재무 자료에서 사용하였다. 노조 유무는 노사 관계에 직접적인 영향을 줄 수 있고, 간접적으로 근로자의 생산성과 인적자원관리에 영향을 줄 수 있기 때문에 통제 변수로 사용하였다(이정현, 2005). 회사별 설문지에서 어떠한 형태로든 노조가 존재하는 경우에는 1을, 그 이외의 경우에는 0을 부여하였다. 회사의 규모는 규모가 큰 기업에서 좀 더 세련된 인적자원관리 제도들을 운영할 가능성이 높고 생산성 또한 높을 가능성이 많기 때문에(Guthrie, 2001) 통제 변수로 사용하였다. 회사의 규모는 근로자의 수로 측정하였다. 기업의 성숙 정도에 따라 인적자원관리 제도와 노사관계가 달라질 수 있고 생산성도 달라질 수 있기 때문에(서인석·김우영, 2009) 기업의 연령도 통제하였다. 근로자가 정규직인지 혹은 비정규직인지에 따라 인적자원관리 제도와 노사관계가 달라지고 생산성도 차이가 있을 수 있기 때문에(Lepak & Snell, 1999) 정규직의 비율도 통제 변수로 사용하였다. 산

9) 노사관계 문항은 ‘매우 대립적’에 1점을, ‘매우 협력적’에 5점을 부여하였다.

10) 설문지에서는 인적자원의 전반적인 역량, 우수 인력의 확보, 신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성, 경영진의 리더십의 네 개의 문항에 대하여 동종업계 평균과 비교해 어느 정도 수준이지를 1점부터 5점까지 리커트 척도를 사용하여 응답하도록 하였다.

업¹¹⁾ 역시 기업의 성과와 인적자원관리 제도와 노사관계의 기본적인 유형에 영향을 미칠 수 있기 때문에 통제변수에 포함하였다.

〈표 2〉 종속변수와 통제변수의 요인분석과 신뢰성 분석 결과

구 분		요인 적재치	크론바하 알파 값
통제변수(제품과 기술의 변화 정도)	지난 2년간 신제품(상품/서비스)의 개발 및 도입 정도	.878	.702
	지난 2년간 기술 변화 정도	.878	
종속변수(인적자원 역량의 경쟁력)	인적자원의 전반적인 역량	.892	.889
	우수 인력의 확보	.898	
	신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성	.854	
	경영진의 리더쉽	.824	

11) 산업 변수는 통계청 표준산업 분류에 따라 제조업, 서비스업(금융업, 정보서비스업, 기술서비스업, 교육 서비스업, 기타 서비스업), 기타 산업으로 구분하였고, 제조업을 준거 범주로 선택하였다.

4. 분석 결과

〈표 3〉 사용 변수의 기초 통계

변수	평균	표준 편차	변화 정도	노동 장비율	노조 유무	회사 규모	회사 연령	정규직 비율	서비스업	기타 산업	능력 개발	동기 부여	참여 제도	노사 관계	조직 성과
변화정도	2.46	.79													
노동장비율	209,211	225,749	-0.06												
노조유무	.47	.50	-.03	.19**											
회사규모	956	2,346	.13**	.15**	.22**										
회사연령	28.84	17.35	.05	.22**	.40**	.11*									
정규직비율	.93	.13	.09	-.07	-.10*	-.18**	.10*								
서비스업	.27	.45	-.17**	-.10*	-.11**	.08	-.26**	-.29**							
기타산업	.02	.14	-.06	-.05	-.05	-.01	-.07	-.10*	-.09						
능력개발	0	1	.24**	.13**	.19**	.41**	.06	-.17**	.18**	-.05					
동기부여	0	1	.21**	.01	-.04	.19**	-.10*	-.08	.20**	.02	.49**				
참여제도	0	1	.30**	.13**	.18**	.12**	.18**	.11*	-.42**	-.10*	.27**	.15**			
노사관계	3.98	.89	.17**	-.01	-.21**	-.01	-.01	-.06	-.06	-.01	.11*	.12**	.12**		
조직성과	3.53	.47	.30**	.10*	.13**	.30**	.16**	-.10*	-.03	.05	.37**	.25**	.21**	.21**	

주: 양측검정, N=658, *: p<.05, **: p<.01,

본 연구에서 사용된 변수들 간의 연관성을 살펴보기 위하여 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하고 그 결과를 <표 3>에 제시하였다.

통제 변수들의 특징적인 점들을 살펴보면, 우선 제품과 기술의 변화 정도는 인적자원관리 제도, 노사관계, 조직성과와 모두 정의 관계를 보였다. 해당 업계의 경쟁이 심화됨에 따라 제품이나 기술의 변화도 빨라지고, 이와 더불어 치열한 경쟁에서 살아남기 위해 좀 더 정교한 인적자원관리 제도를 도입하게 되고, 노사도 좀 더 협력하게 되며, 이내 따라 조직의 성과도 향상되는 것으로 추측된다. 노조가 있는 경우에는 능력개발제도, 참여·의사소통 제도, 조직성과와는 정의 관계가 있었으나 노사관계와는 부의 관계를 보였다. 노조가 있는 경우, 노조의 활동으로 인해 근로자들의 참여가 더 많이 보장되고, 근로자들의 능력 개발에 더 많은 관심을 기울이게 되어 조직의 성과가 향상되는 것으로 추론된다. 회사의 규모는 인적자원관리 제도의 모든 차원들 그리고 조직성과와 정의 관계를 보였다. 규모가 큰 기업에서 좀 더 세련된 인적자원관리 제도들을 운영할 가능성이 높고 생산성 또한 높을 가능성이 높다는 이전의 연구 결과(Guthrie, 2001)를 뒷받침하고 있다고 할 수 있다.

인적자원관리 제도들 간에는 적절한 수준($r=.15 \sim .49$)의 상관 관계가 있는 것으로 나타나 비록 같은 제도의 하위 차원들이라고 하더라도 충분히 독립적인 차원으로 볼 수 있는 것으로 보인다. 능력개발과 동기부여 제도간의 관계가 가장 밀접한 것으로 보인다($r=.49$). 인적자원관리 제도들과 노사 관계 간에는 약하지만 통계적으로 유의미한 정의 관계($r=.11 \sim .12$)가 존재하고 있었다. 종속 변수인 주관적 조직성과 변수는 주요 독립 변수들과 비교적 강한 정의 관계 ($r=.21 \sim .37$)를 유지하고 있었다. 특히 능력개발제도와 높은 상관($r=.37$)을 보여 근로자들의 능력개발이 주관적 조직성과에 중요한 요인으로 작용하고 있음을 예상하게 해 준다.¹²⁾

고몰입 인적자원관리 제도의 매개 효과를 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 3단계 분석 방법에 따라 매개회귀분석(mediated regression analysis)을 실시하였다. 이들이 제시한 세 가지 조건은 첫째, 독립변수가 종속 변수에 미치는 영향이 통계적으로 유의미해 하며, 둘째, 독립변수가 매개 변수에 미치는 영향이 유의미해야 하고, 셋째, 독립변수와 종속 변수의 관계에 매개 변수를 추가했을 때 독립 변수의 종속변수에 대한 직접적인 영향력이 감소해야만 한다는 것이다. 이러한 경우에 매개 변수는 독립 변수의 종속 변수에 대한 영향력에 매개 효과를 가진다고 할 수 있다. 만약 매개 변수를 포함시켰을 때 종속 변

12) 본 연구에서 주관적 조직성과를 인적자원 역량의 경쟁력으로 측정하였기 때문에 능력개발제도와 가장 높은 상관관계를 보인 것은 타당한 결과로 판단된다.

수에 대한 독립 변수의 영향력이 감소하기는 했지만 여전히 유의미하게 유지되면 부분 매개로, 독립 변수의 영향력이 감소하여 더 이상 유의미하지 않게 되면 완전 매개의 효과가 있는 것으로 판정하게 된다.

매개 효과에 대한 분석결과는 <표 4>에 정리되어 있다.

위의 <표 4>에서 인적자원관리 제도의 각 차원이 주관적 성과에 대해 미친 영향력을 분석할 결과, 능력개발제도는 유의미한 영향력을, 동기부여제도는 주변적인 영향력을, 참여·의사소통제도는 유의미하지 못한 정의 영향력을 주관적 성과에 미치고 있었다. 따라서 세 번째 변수인 참여·의사소통제도를 제외하고는 매개 효과 검증을 위한 첫 번째 조건은 충족되었다고 할 수 있다.

<표 4> 고몰입 인적자원관리 제도의 매개효과(주관적 조직성과 변인)

독립변수	검증 단계	회귀계수 (표준화 β)	t값	F값	R2(Adj.)
상수	제품과 기술의 변화 정도	.282	18.444***	13.594	.176
	종업원 1인당 노동장비율	.047	6.502***		
	노조유무	.031	1.063		
	회사의 규모	.031	.664		
	회사의 연령	.225	5.056***		
	정규직 비율	.117	2.440*		
	서비스업	-.078	-1.724+		
	서비스업	.028	.592		
	기타	.077	1.806		
능력개발 제도	능력 → 성과	.195	3.635***	13.380	.224
	능력 → 노사	.094	.718	5.358	.092
	노사 → 성과	.160	3.778***	13.807	.246
	능력 → 성과	.180	3.393***		
동기부여 제도	동기 → 성과	.079	1.632+	13.380	.224
	동기 → 노사	.057	1.715+	5.358	.092
	노사 → 성과	.160	3.778***	13.807	.246
	동기 → 성과	.069	1.459		
참여·의사소통제도	참여 → 성과	.056	1.118	13.380	.224
	참여 → 노사	.072	2.046*	5.358	.092
	노사 → 성과	.160	3.778***	13.807	.246
	참여 → 성과	.044	.898		

주) 1) 양측검정, N=473, +: $p < .01$, *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$.

2) 본 연구에서 세 가지 독립변수는 인적자원관리 제도의 각 차원이기 때문에 따로 사용하지 않고 한번에 분석하였음.

다음으로 인적자원관리 제도의 각 차원들이 노사관계에 대해 미치는 영향력을 분석한 결과, 능력개발제도는 유의미하지 못한 영향력을, 동기부여제도는 주변적인 영향력을, 참여·의사소통제도는 유의미한 정의 영향력을 노사관계에 미치고 있었다. 따라서, 능력개발제도를 제외하고는 매개 효과 검증을 위한 두 번째의 조건도 충족되었다고 할 수 있다.

마지막으로 인적자원관리 제도의 각 차원들과 노사관계가 동시에 주관적 성과에 미치는 영향력을 분석하였다. 그 결과 인적자원관리 제도의 모든 차원에서 회귀계수는 감소하였고, 능력개발 제도의 영향력은 여전히 유의미하였고, 동기부여제도와 참여·의사소통제도의 영향력은 유의미하지 하지 않았다.¹³⁾

〈표 5〉 매개효과의 요약

인적자원관리 제도	전체효과 ($\beta = A+B$)	직접효과			간접효과 ($B=① \times ②$)	매개수준
		A 독립→종속	경로 ① 독립→매개	경로 ② 매개→종속		
능력개발제도	.195***	.180***	.094	.160***	.015	7.7%
동기부여제도	.079+	.069	.057+	.160***	.010	12.7%
참여·의사소통제도	.056	.044	.072*	.160***	.011	19.6%

이와 같은 변수들 간의 매개관계를 <표 5>로 요약하였다.

<표 5>에서 볼 수 있듯이 전체효과는 직접 효과와 간접 효과의 합으로 이루어진다. 직접 효과는 인적자원관리 제도의 각 차원들과 노사관계 및 주관적 조직성과 변수들 간에 각기 존재하는 순수한 영향력을 의미하며, 간접 효과는 인적자원관리 제도의 각 차원들이 노사관계를 통하여 주관적 조직성과에 미치는 영향력을 의미한다.¹⁴⁾ 매개 변수를 투입하여 독립 변수가 종속 변수에 미치는 영향력을 구분하여 살펴 본 결과, 독립 변수의 주관적 조직성과 변수에 대한 전체적인 영향력의 일부분이 노사관계 변수에 의해 매개되고 있음을 알 수 있었다. 즉, 노사관계가 인적자원관리 제도와 조직성과간의 관계를 매개할 것이라는 가설을 부분적으로 지지하고 있었다.

13) 동기부여제도의 경우에는 전체적인 영향력이 주변적이었기 때문에 비록 매개 변인에 의해 통계적 인 유의성이 없어졌다고 하더라도 완전 매개로 보기 어렵고, 참여·의사소통제도의 전체적인 영향력은 유의미하지 못하였기 때문에 완전 매개로 보기 어렵다.

14) 이러한 매개효과는 독립변수와 매개변수 그리고 매개변수와 종속변수간의 영향력을 나타내는 두 회귀 계수의 곱으로 산출된다.

5. 결론

본 연구는 전략적 인적자원관리 연구의 주요 주제인 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력을 살펴보았다. 특히, 협력적 노사관계의 역할에 주목하여 이 변수가 고몰입 인적자원관리 제도가 조직성과에 대해 미치는 영향력을 어떠한 방식으로 매개하고 있는가를 살펴보았다. 변수 측정의 한계 등으로 인하여 명확한 관계를 밝히지는 못하였지만 적어도 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력의 일부가 협력적인 노사관계에 의해 매개되고 있다는 사실은 검증되었다고 할 수 있다.

본 연구는 이론적으로 전략적 인적자원관리 연구에 공헌하고 있다고 할 수 있다. 전략적 인적자원관리 연구들이 인적자원관리 제도가 조직성과에 영향을 미치고 있음은 어느 정도 경험적으로 밝혔음에도 불구하고 이러한 영향력이 왜 그리고 어떠한 방식을 통해 이루어지고 있는지에 대해서는 아직까지 경험적으로 충분히 설명하고 있지 못하기 때문이다. 최근에 근로자의 태도 변수를 인적자원관리 제도 변수와 조직성과 변수 간의 매개변인으로 상정하여 매개 관계를 설명하고자 하는 연구들(김기태·조봉순, 2008; 송보화, 2006; 오계택·윤양배, 2008)이 이루어지기는 했지만 인적자원관리 제도들이 조직 수준의 다른 변수에 영향을 미쳐 조직성과에 간접적인 영향을 미친다는 연구는 아직까지 많지 않은 상황이다. 인적자원관리 제도들이 근로자 개인 수준의 변수(예를 들어, 태도 변수)와 조직 수준의 변수(예를 들어, 노사관계)에 어떠한 방식으로 영향을 미치고 이를 통해 조직성과에 어떠한 간접적인 효과를 미치는가를 밝히는 것은 전략적 인적자원관리의 기본 주제인 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력 연구의 설명력을 향상시키고 연구 주제를 풍부하게 하는데 공헌을 할 수 있을 것이다.

본 연구는 방법론적으로 동일방법 편이의 가능성에서 자유로울 수 있다는 장점을 가지고 있다. 본 연구에서 종속 변수는 개인별 응답을 기업별로 합산한 변수를 사용하였고, 독립 변수와 통제 변수는 기업별 자료에서의 변수를 사용하였다. 따라서, 독립 변수와 종속 변수간의 동일방법 편이의 문제의 가능성이 상대적으로 적다고 할 수 있다.

본 연구는 경영자나 기업 현장의 실무자들에게도 경영적 함축을 내포하고 있다. 기업의 고몰입 인적자원관리 제도를 도입하는 것은 조직성과를 직접적으로 향상시키는 효과가 있을 뿐만 아니라 협력적인 노사관계를 구축함으로써 간접적으로 조직성과를 향상시키는 이중의 긍정적인 효과가 있다는 것이다. 비록 본 연구에서는 변수 측정의 문제 등으로 인하여 매개 관계가 명확하게 나타나지는 않았지만 적어도 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 전체적인 영향력 중 10~20% 정도는 협력적 노사관계 변수를 통해 간접적으로

영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업에서 인적자원관리 제도들을 도입할 때 조직성과에 어떠한 직접적인 영향을 미칠 것인가를 고려하는 것 이외에 인적자원관리 제도들이 노사관계에는 어떠한 영향을 미칠 것이며 이를 통해 조직성과에 어떠한 간접적인 효과를 미칠 수 있는가를 같이 고려해야 한다는 것을 의미한다고 하겠다.

본 연구는 인적자원관리와 노사관계를 같이 다룸으로써 두 영역 간의 괴리를 줄이는데 공헌하였다고 할 수 있다. 인적자원관리와 노사관계에 대한 연구들은 학문적으로 서로 다른 길을 걸어 왔다고 볼 수 있다. 인적자원관리에 대한 연구들은 경영학적 관점에서 기업의 성과와 조직의 효율성을 향상시킬 수 있는 방안을 연구하는 학문으로 발전하여 왔다. 반면, 노사관계는 주로 집단적 노사관계의 관점에서 근로자들이 노동조합을 통하여 근로자의 권익을 보호하고 근로조건을 향상시키는 방향으로 발전하여 왔다고 볼 수 있다. 학문의 출발점이나 연구 관심이 달랐기 때문에 서로에 대한 학술적 교류가 부족했던 것이 사실이다. 서구의 학술 연구들도 두 주제를 동시에 다룬 연구들이 부족한 현실이다. 이러한 상황의 근저에는 노사관계의 성격에 대한 편향적인 시각의 역할도 크다고 할 수 있다. 노사관계를 단지 주어진 부나 이익을 분배하는 기능만을 수행하는 것으로 한정하여 바라보는 시각이 그것이다. 하지만, ‘선진형 노사관계’나 ‘상생적 노사관계’의 관점에서 바라본다면 노사관계도 단순한 분배의 기능 뿐만 아니라 가치나 이익을 창출할 수 있는 생산적인 관점에서 바라볼 수 있을 것이다. 이러한 관점에서의 노사관계는 회사 조직의 운영에 긍정적인 영향을 미쳐 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 방안의 하나로 여겨질 수 있을 것이다. 이러한 점에서 인적자원관리와 노사관계는 서로 동떨어져 있다기보다는 서로 밀접한 관계에 있다고 볼 수 있을 것이다. 따라서 이 두 분야를 아울러 종합하는 후속 연구들에 대한 필요성이 크다고 하겠다.

본 연구는 몇 가지 한계점들을 가지고 있다. 첫째, 연구에 사용된 변수들의 신뢰도가 떨어지는 문제점을 가지고 있다. 특히, 독립 변수인 인적자원관리 제도 변수들의 경우 내적 타당도인 크론바하 알파 값이 0.5 ~ .07 수준에 머무르고 있다. 본 연구에서 매개 변수로 사용된 노사관계 변수의 경우 단일 문항을 사용하여 측정하였기 때문에 신뢰성 자체를 확인 할 수 없는 한계를 지니고 있다. 본 연구의 매개 분석에서 일부 관계들이 유의미하지 않게 나타난 것은 이러한 변수의 신뢰도가 떨어지는 문제에서 기인한 것으로 보인다. 따라서 인적자원관리 제도들의 신뢰도를 향상시킬 수 있는 변수 측정 방안을 모색할 필요가 있을 것이다. 노사관계 변수의 경우 본 연구가 기존의 자료를 이용한 2차 연구이기 때문에 변수 측정 문제를 수정할 수는 없다. 다만, 이러한 변수의 신뢰도 문제를 고려하여 후속 연구에서는 전반적인 노사관계의 수준만을 단일 문항으로 질문하기 보다

는 노사관계 분위기 척도(e.g. Dastmalchian et al., 1989) 등을 이용하여 노사관계 변수의 신뢰도를 확보할 필요가 있을 것으로 보인다.

둘째, 본 연구의 매개 관계에 대한 분석이기 때문에 인과성의 문제를 내포하고 있다. 매개 관계가 성립되기 위해서는 시간적으로 매개 변수보다는 독립 변수가 선행하고, 종속 변수보다는 매개 변수가 선행해야 하는 조건이 성립되어야 하기 때문이다. 본 연구에서는 기존의 전략적 인적자원관리 연구들의 관점에서 연구하기 위하여 인적자원관리 제도 변수들을 독립 변수로, 노사관계 변수를 매개 변수로 사용하였지만, 다른 연구들(엄동욱·이정일·김태정, 2009)에서는 반대로 인적자원관리 변수들이 매개 변인으로 사용되기도 하였다. 논리적으로도 연구의 개념들 간에 역 인과관계의 가능성이 존재한다. 예를 들어 노사관계가 협력적인 기업일수록 고몰입 인적자원관리 제도들을 도입하여 운영할 가능성이 높아지는 것으로 볼 수도 있는 것이다. 본 연구는 하나의 시점에서 이루어진 자료를 분석 대상으로 하여 분석하였기 때문에 이러한 인과관계의 문제를 해결하기 어렵다는 한계를 지닌다. 이러한 역 인과관계의 가능성의 문제를 배제하기 위해서는 후속 연구를 통하여 첫 번째 시점에서 인적자원관리 제도들을 측정하고, 두 번째 시점에서 노사관계를 측정하며, 마지막 세 번째 시점에서 조직성과를 측정하여 서로 간의 인과 관계를 밝힌다면 본 연구의 변수들 간의 인과성의 문제는 어느 정도 명확해질 것으로 보인다.

셋째, 본 연구는 종속 변수로 주관적 조직성과 변수를 사용하였다. 앞서도 지적하였듯이 본 연구에서 주관적 조직성과 변수는 해당 기업의 여러 근로자들의 응답을 기업별로 합산한 값을 사용하였고 여러 문항을 통해 측정하였기 때문에 문항의 신뢰도¹⁵⁾ 측면에서는 바람직한 특성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 하지만, 주관적 조직성과 변수는 응답자의 주관성이 개입될 가능성이 있다는 한계를 가지고 있다. 서로 다른 회사 조직에 근무하는 근로자들은 회사 조직마다 기업 문화가 다르고, 동질화의 과정¹⁶⁾을 거치게 되기 때문에 외부의 환경을 서로 비슷한 방식으로 받아들이는 경향을 가지게 된다. 결국, 같은 기업에 근무하는 근로자들은 해당 기업의 성과도 서로 비슷한 방식으로 평가하게 되어 회사 조직간 평가 점수에 있어 편의가 발생할 가능성이 있다는 것이다. 이러한 한계점을 극복하기 위해서는 재무 자료와 같은 객관적 조직성과 지표를 종속 변수로 사용할 필요가 있을 것이다.

15) 여러 명의 응답자와 여러 문항을 사용한 경우의 신뢰도인 일반화 계수(generalizability coefficient)에 대해서는 Gerhart, Wright, & McMahan(2000)을 참조할 것.

16) 예를 들어, Schneider(1987)의 ASA(Attraction-Selection-Attrition) 이론에 따르면 근로자들은 유인-선택-감소의 과정을 거치면서 서로 비슷한 부류의 사람들끼리 보이게 되는 결과를 가져온다고 보고 있다.

참고문헌

- 김기태·조봉순(2008). 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 『인사조직연구』 16(1): 115-157.
- 김동주(2009). 「종업원참여제도와 주주이익보호제도가 노사협력수준에 미치는 영향」. 『노동정책연구』 9(3): 175-209.
- 김재구·임상훈·김동배(2003). 「인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구」. 『인사관리연구』 27: 31-54.
- 나인강(2008). 「협력적 노사관계와 기업의 성과에 관한 실증분석」. 『인적자원관리연구』 15(1): 53-67.
- 노병직·김동배(2002). 「노사관계특성이 고성과 작업조직에 미치는 영향」. 『인사관리연구』 26(3): 55-77.
- 노용진(2006). 「노사관계와 혁신적 인사제도의 도입」. 『산업관계연구』 16(6): 69-93.
- 송보화(2006). 「인적자원관리 시스템과 경영성과의 연계에 대한 실증적 고찰: 제조업을 중심으로」. 『경영학연구』 35(1): 331-363.
- 서인석·김우영(2009). 「고성과형 인적자원관리제도가 기업성과에 미치는 영향: 종단면 연구」. 『노동정책연구』 9(3): 55-80.
- 양혁승(2002). 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관. 『인사관리연구』, 26(2), 113-142.
- 엄동욱·이정일·김태정(2009). 「협력적 노사관계와 기업성과에 대한 실증연구: 혁신적 HRM 제도의 매개효과를 중심으로」. 『응용경제』 11(3): 221-249.
- 오계택·윤양배(2008). 「전략적 인사관리에서의 근로자 태도의 매개효과」. 『직업능력개발연구』 11(3): 97-125.
- 이동명(2009). 「공공기관 인사관리가 노사 관계에 미치는 영향」. 『노동정책연구』 9(1): 99-130.
- 이동명·김강식(2003). 「노사의 전략적 선택, 근로자 의사결정참가, 경영성과간의 관계」. 『노동정책연구』 3(2): 25-45.
- Abowd, J. M.(1990). Does performance-based managerial compensation affect corporate performance? *Industrial and Labor Relations Review*, 43: 52-73.
- Addison, J. T. & C. R. Belfield.(2003). *Union Voice*. IZA Discussion Papers No.862.

- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg & A. Kalleberg.(2000). *Manufacturing Advantage Why High-performance Work Systems Pay off*. NY, ILR Press.
- Arthur, J. B.(1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Bailey, T.(1993). Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. Unpublished manuscript, Teachers College, Columbia University, New York.
- Banker, R. D., J. M. Field, R. G. Schroeder, & K. K. Sinha.(1996). Impact on work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39: 920-948.
- Beaumont, P. & R. Harris.(1996). Good industrial relations, joint problem solving, and HRM. *Relations Industrielles* 51(2): 391-403.
- Becker, B. E., & Gerhart, B.(1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E. & C. A. Olsen.(1992). Unions and firm profits. *Industrial Relations*, 31(3): 395-415.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A.(2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Boyle, F. A.(1986). An evolving process of participation: Honeywell and Teamster Local 1145. In Jerome M. Rosow, Editor, *Teamwork*. NY: Pergamon Press: 146-168.
- Cappelli, P., & D. Newmark.(2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcome? *Industrial and Labor Relations Review*, 54: 737-775.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y.(2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.
- Dastmalchian, Ali, Paul Blyton, & Raymond Adamson.(1989). "Industrial relations climate: Testing a construct." *Journal of Occupational Psychology*, 62(1): 21-32.
- Deery S., & R. Iverson,(2005). Labor-management cooperation: Antecedents and Impact on organizational performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(4): 588-609.

- Delery, J. E., & Doty, D. H.(1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Foulkes, F. K.(1980). *Personnel policies in large nonunion companies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Freeman, R. B.(1983). Unionism, price-cost margins, and return to capital. NBER Working Paper No.1164.
- Freeman, R. B. & J. L. Medoff.(1984). *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T.(1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33: 663-691.
- Gerhart, B., Wright, P. M., & McMahan, G. C.(2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53: 855-872.
- Godard, J.(2001). High performance and the transformation of work? The implication of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54: 776-805.
- Goodman, P. S.(1980). Realities of improving the quality of work life: Quality-of-work life projects in the 1980s. In *Proceedings of the 1980 Spring Meeting*. Industrial Relations Research Association, Madison, WI, 487-494.
- Guest, R. H.(1979). Quality of work life-Learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, 57(4): 76-87.
- Guest, D.(1995). Human Resource Management, Trade unions and Industrial Relations. In J. Storey(ed). *Human Resource Management-A Critical Text*. London: Routledge.
- Guest, D. E.(1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-275.
- Gundry, L. K., & D. M. Roussear.(1994). Critical incidents in communicating cultures to newcomers: The meaning is the message. *Human Relations*, 47: 1063-1088.
- Harrison, D. A., & J. J. Martocchio.(1998). Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, 24(3): 305-350.
- Hegewisch, A., O. Tregaskis, & M. Morley.(1997). The management of labour in Europe: Is human resource management challenging industrial relations? *Irish Business Administration Research* 18: 1-15.

- Highhouse, S., M. J. Zicker, T. J. Thorsteinson, S. L. Stierwalt, & J. E. Slaughter.(1999). Assessing company employment image: An example in the fast food industry. *Personnel Psychology*, 52: 151-172.
- Hirschman, A. O.(1970). *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hoque, K.(1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37:419-443.
- Huselid, M. A.(1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Ichniowski, C., K. Shaw, & G. Prennushi.(1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87: 291-312.
- Karier, T.(1985). Unions and monopoly profits. *Review of Economics and Statistics*, 67(1):34-42.
- Katz, H. T., Kochan, & K. Gobeille.(1983). Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 37(1): 3-17.
- Koch, M. J., & R. G. McGrath.(1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.
- Kochan, T. A., H. C. Katz, & P. Cappelli.(1984). The strategic choice and industrial relations. *Industrial Relations*, 23: 16-39.
- Levinson, H.(1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- MacDuffie, J. P.(1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Norworthy J. R., & C. A. Zabala.(1985). Worker attitudes, worker behavior, and productivity in the U.S automobile industry, 1959-1976. *Industrial and Labor Relations Review*, 38(4): 544-557.
- Ostroff, C.(2000). *Human Resource Management and Firm Performance: Practices, Systems, and Contingencies*. Working Paper, Arizona State University.

- Pfeffer, J.(1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting people First* Cambridge: harvard Business School Press.
- Porter, L. W., J. L. Pearce, A. M. Tripoli, & K. M. Lewis.(1998). Differential perceptions of employers' inducements: Implications for psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 769-782.
- Purcell, J. & B. Ahlstrand.(1994). *Human Resource Management in the Multi-divisional Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Reynolds, M.(1988). A critique of what do unions do?". *The Review of Austrian Economics*, 2(1): 259-271.
- Ruback, R. S. & M. B. Zimmerman.(1984). Unionization and profitability: Evidence from the capital market. *Journal of Political Economy*, 92:1134-1157.
- Schneider, B.(1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437-453.
- Shaw. J. D., N. Gupta, & J. Delery.(2001). Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 22: 379-386.
- Siegel, I. H., & E. Weinberg.(1982). *Labor-management cooperation: The American experience*. Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Storey, J.(1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J.(1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46: 27-48. Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Tesluk, P. E., & J. E. Mathieu.(1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84: 200-217.
- Thomas, H. D. C., & N. Anderson.(1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 745-767.
- Voos, P. B.(1987). Managerial perceptions of the economic impact of labor relations programs. *Industrial and Labor Relations Review*, 40(2): 195-208.
- Youndt. M. A., S. A. Snell, J. W. Dean, & D. P. Lepak.(1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.

Abstract

The effect of high commitment human resource management on organizational commitment: mediating effect of industrial relations

This study explored the mediating effect of industrial relations on the relationship between human resource management and organizational performance. To prove this effect, this study analyzed HCCP(Human Capital Corporate Panel) data which was carried out by KRIVET(Korea Research Institute for Vocational Education and Training) in 2009.

According to results of the study, cooperative industrial relations partially mediated the effect of three dimensions(ability enhancement, motivation, participation and communication) of high commitment human resource management on subjective organizational performance. However, the mediating effect was not clear due to problems like limitation of variable measurement in this study.

This study could contribute to disclose the causal mechanism of human resource management on organizational performance by discovering the fact that high commitment human resource management indirectly influences organizational performance through the cooperative industrial relations. In addition, it could help formulate an integrative approach between human resource management and industrial relations by studying two academic fields together.

It presented theoretical and practical implications of this study, limitations of this study, and issues of future study.

Key Words: human resource management, industrial relations, organizational performance, mediating effect