

논문 8

기업의 성과에 대한 인적자원관리 제도의 영향력

오계택* · 이세례**

요약

전략적 인적자원관리 연구의 축적으로 인해 인적자원관리 제도가 조직 성과에 대해 긍정적인 영향을 미친다는 사실에 대해서는 많은 경험적 연구들이 축적되어 왔다. 하지만, 이러한 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력이 시간적으로 어떻게 변화하고 또 이러한 변화에 대해 영향을 미치는 요인이 무엇인가에 대한 연구는 전무한 실정이다. 따라서, 이 연구는 한국직업능력개발연구원의 기업 인적자본패널 1차(2005)에서 4차(2011) 자료를 이용하여 이러한 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 영향력의 동적인 특성을 종단적 위계선형모형 방법론을 이용하여 분석하였다.

분석결과에 따르면, 기본적으로 능력개발제도, 동기부여제도, 참여제도와 같은 인적자원관리 제도들은 ROA, ROE, 1인당 매출액, 주관적 성과 등에 의해 측정된 조직 성과에 대해 부분적으로나마 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 더 중요한 결과는 이러한 능력개발제도, 동기부여제도, 참여제도와 같은 인적자원관리 제도들의 조직 성과에 대한 영향력이 시간적으로 상이하게 변화하고 있었고, 또 이러한 변화 양상에 영향을 미치는 요인들도 서로 상이하게 작용하고 있었다는 점이다.

이러한 탐색적인 사실이 가지는 학술적 그리고 경영학적 함축을 논의하고 이 연구의 장점 및 한계점 그리고 이러한 한계점을 극복하기 위한 추가적인 후속 연구의 필요성을 지적하였다.

핵심어: 인적자원관리, 조직성과, 종단적 위계선형모형, 효과변화 분석

1. 서론

그 동안 많은 인적자원관리 연구들이 회사의 인적자원관리 제도 혹은 체계가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설에 대해 경험적인 증거들을 축적시켜 왔다. 특히, 고몰입형 혹은 고성능형으로 분류되는 인적자원관리 체제는 다양한 측면에서의 조직성과를 향상시키는 것으로 밝혀졌다(Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, & Prenzushi, 1997; MacDuffie, 1995;

* 한국직업능력개발원 부연구위원

** 한국직업능력개발원 위촉연구원

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, & Prennushi, 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 제도의 조직성과에 대한 영향력을 살펴보려고 하였다. 어떤 연구들은 조직 수준에서 인적자원관리 제도가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 그 중에서도 어떤 연구들은 인적자원관리 체계의 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 체계가 조직성과에 대해 미치는 영향을 살펴보았다. 개인 수준의 연구에서도 어떤 연구들은 인적자원관리 체계의 영향력을(Gundry & Roussear, 1994; Thomas & Anderson, 1998; Porter, Pearce, Tripoli, & Lewis, 1998), 어떤 연구들은 개별 인적자원관리 제도의 영향을 살펴보았다(Tesluk & Mathieu, 1999; Highhouse et al., 1999).

이러한 연구들에 의해 인적자원관리 제도가 조직 성과에 대해 어느 정도 긍정적인 영향력을 미친다는 점에 대해서는 어느 정도 동의가 이루어져 가고 있는 것으로 보인다. 하지만, 아직까지 연구의 관심 영역에서 벗어나 있는 분야가 존재하고 있다. 즉, 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력이 시간적으로 어떻게 변화하고 있는가의 문제이다. 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력은 특정 시점에만 일시적으로 존재하다가 사라질 수도 있고 상

당히 장시간 동안 지속될 수도 있다. 물론 기존의 논의들은 인적자원관리 제도의 영향력이 장기간동안 지속될 것이라고 가정하고 있다고 볼 수 있다. 하지만 이러한 가정을 직접적으로 그리고 경험적으로 분석한 연구는 전무한 실정이다.

전략적 인적자원관리 제도 연구의 활성화로 인해 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 영향력에 대해 상당한 정도의 경험적 증거들이 축적되어 가고 있는 상황에서 이제는 이러한 효과의 시간적인 변화에 대해서도 관심을 가질 필요가 있는 시점이 되었다고 볼 수 있다. 따라서, 이 연구는 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력이 시간적으로 어떠한 방식으로 변화하고 있으며 이러한 변화 양식에 영향을 미치는 요인들은 어떠한 요인들이 있는지를 살펴보고자 한다.

2. 이론적 배경

가. 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력

Boxall & Purcell (2003)은 고성능작업장체제 개념에 대해 논하면서 비록 고성능작업장체제 개념에 대한 정의가 혼란스러울 정도로 다양하긴 하지만 점점 성과 이론에 대한 기본적인 합의가 도출되고 있다고 하면서 이를 AMO 이론으로 정리하였다. 그리고 이 AMO 이론을 다음과 같은 방정식으로 제시하였다.

$$P = f(A, M, O) \quad (\text{식 1})$$

주: 식 1에서 P는 성과(performance), A는 능력(ability), M은 동기(motivation), O는 기회(opportunity)를 의미함

이 방정식의 의미는 인적자원관리 체제는 능력, 동기, 기회 요인이 성과에 공헌할 수 있을 때 가장 효율적이라는 것이다. 이러한 AMO 이론의 논리는 근로자의 능력, 동기, 참여에 관련된 의사결정이 조직 유효성과 개별 근로자의 만족에 영향을 미친다고 하는 기존의 이론적 논의에서 찾아볼 수 있다(Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Bailey, 1993; Katz, Kochan, & Weber, 1985). 이러한 AMO 이론의 논리는 몇몇 연구들 (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Batt, 2002; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995)을 통해 부분적으로 경험적으로 연구되어 왔다.

인적자원관리 제도는 먼저 기업의 인적자본의 획득과 개발을 통해 근로자들의 숙련에 영향

을 미친다(Huselid, 1995). 기업이 지원자들이 많이 지원하게 하는 채용관행과 신뢰성과 타당성을 갖춘 선발 제도를 갖추고 있으면 새로운 신입직원들의 숙련의 수준과 유형에 대해 영향을 미칠 것이다. 또한, 기본기술 훈련, OJT 훈련, 코칭, 멘토링 등과 같은 공식적 및 비공식 훈련의 제공도 근로자들의 개발에 영향을 미친다.

하지만 근로자들이 이처럼 높은 수준의 숙련을 갖추고 있다고 하더라도 이러한 근로자들이 자신의 숙련을 사용할 동기를 가지고 있지 못하다면 이러한 고숙련도 그 효과를 충분히 발휘할 수 없다. 기업에서 근로자들이 더 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여하는 제도들은 개인이나 집단의 성과를 측정하는 성과평가 제도, 이러한 평가제도와 잘 연결된 보상제도, 근로자들의 장점에 강조점을 두는 내부승진제도, 그리고 근로자와 주주의 이해관계를 서로 접합시킬 수 있는 인센티브 제도(우리사주제, 이윤분배제, 이익공유제 등) 등이 있다.

마지막으로, 비록 근로자들이 능력과 동기를 갖추고 있다고 하더라도 조직의 직무나 프로그램이 이러한 능력이나 기술을 충분히 발휘하기 어려운 방식으로 구조화되어 있다면 근로자들이 그들의 역량을 충분히 발휘하기 어려울 것이다. 따라서 기업의 조직구조가 근로자들의 참여를 독려하고 자신들의 업무를 진행하는 방식을 개선시킬 수 있는 여지를 제공할 수 있는지가 중요한 요인으로 작용한다. 다기능팀, 직무순환, 품질조 등이 이러한 제도들의 예라고 할 수 있겠다.

본 연구에서는 고몰입 인적자원관리 제도를 이러한 능력개발제도, 동기부여제도, 참여·의사소통제도의 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, 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 인적자원관리 제도와 조직성과 간에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 1: 기업의 능력개발제도는 조직 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 기업의 동기부여 제도는 조직 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 기업의 참여제도는 조직 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이러한 세 가지 가설 외에 추가적인 가설로 이러한 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력의 동적인 특성에 대한 가설을 추가할 수 있을 것이다. 즉, 인적자원관리 제도는 조직 성과의 수준에 영향을 미칠 뿐만 아니라 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력의 시간적인 변화의 흐름에도 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 비록 이러한 가능성에 대한 충분한 기존의 논의가 없어 구체적인 가설을 설정하기는 어렵지만 능력개발제도, 동기부여제도, 참여제도와 같은 인적자원관리 제도들은 서로 연결되어 있기 때문에 다른 분야 제도의 조직성과에 대한 영향에도 어느 정도 영향을 미칠 것으로 판단된다. 예를 들어, 능력개발제도가 이미 많이 발달되어 있으면 이를 통해 근로자들의 숙련 수준이 상당히 향상되어 있기 때문에 동기부여 제도를 통해 근로자들의 숙련을 향상시킬 수 있는 여지가 상당히 제한될 수 있다. 따라서 비록 탐색적이기는 하지만 추가적인 가설을 제시할 수 있을 것이다.

가설 4: 기업의 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력의 시간적인 변화는 기업의 인적자원관리 제도의 특성에 의해 영향을 받을 것이다.

3. 연구 방법

가. 표본

본 연구는 한국직업능력개발원이 2005년(1차)부터 2011년(4차)까지 8년에 걸쳐 격년으로 실시한 「인적자본기업패널」 자료를 이용하였다.¹⁾ 1차부터 4차에 걸쳐 모두 응답한 기업만을 분석에 사용하였기 때문에 최종적으로 분석에 사용된 기업은 170개 기업이다. 이 연구의 분석 단위가 기업이기 때문에 대부분의 변수들은 기업 설문에서 수집되었고, 주관적 조직성과 변수는 개인별 조사 자료의 각 기업별 응답자들의 평균값을 기업별로 합산하여 사용하였다.

1) 자료에 대한 설명은 한국직업능력개발원의 「인적자본기업패널 1차(2005)~4차(2011)년도 조사 사용자지침서」에 자세하게 되어 있다.

나. 변수

본 연구에서 사용한 종속 변수는 조직성과이다. 조직성과를 측정하는 방법에는 여러 가지가 있는데 크게 객관적 측정방법과 주관적 측정방법으로 나누어진다. 먼저 객관적 조직성과는 많은 측정지수들을 통해 측정할 수 있는데 이 연구에서는 이전의 연구들에서 많이 사용되었던 총자산이익률(ROA), 자기자본이익률(ROE), 종업원 1인당 매출액을 통하여 측정하였다. 총자산이익률, 자기자본이익률, 종업원 1인당 매출액은 한국신용평가정보의 각 해당년도 자료를 사용하였다.

이 연구는 조직성과를 측정하기 위해 주관적 조직성과 변수도 사용하였다. 비록 많은 연구들이 조직 성과를 측정하기 위해 재무성과를 비롯한 각종 객관적 성과 지표를 사용하였지만 몇몇 연구들은 개인들이 인식한 주관적 성과를 측정하여 사용하기도 하였다(Delaney & Huselid, 1996). 비록 인지적 자료는 측정 오차의 가능성과 동일방법 편이의 문제 때문에 연구에 제한점을 가져올 수 있지만 이 연구에서는 한 회사 내에서 여러 근로자들이 주관적 성과를 평가하였기 때문에 측정 오차의 문제를 많이 감소시킬 수 있고, 이 연구의 독립변수인 인적자원관리 제도에 대해 응답한 인사담당자들과 다른 근로자가 주관적 성과에 대해 응답하였기 때문에 동일방법 편이의 문제도 해결할 수 있다. 기존 연구들에서 인지된 조직성과는 객관적 조직 성과와 강한 관계성을 가지고 긍정적으로 연관되어 있는 것으로 나타나고 있다(Dollinger & Golden, 1992; Powell, 1992). 이 연구에서는 주관적 조직성과 변수는 동종업계 평균에 비교하여 어느 정도 수준인지를 평가하게 한 문항들의 평균을 계산하여 각 기업의 개별 근로자들의 응답을 기업별로 평균한 값을 사용하였다. 동종업계 평균과 비교하는데 사용된 기준은 인적자원의 전반적인 역량, 우수인력의 확보, 신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성, 경영진의 리더십, 신제품 개발능력, 업무절차의 효율화·간소화, 제품의 원가절감을 통한 경쟁우위의 확보, 제품의 품질, 불량율 감소 및 생산수율 향상, 고객요구에 대한 신속한 대응능력, 제품의 다양성, 신규고객 확보율, 주요고객 유지율, 브랜드 이미지 향상 및 관리 등의 14개 분야였다.

본 연구에서는 독립변수를 선행 연구를 참조하여 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

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 인적자원관리제도를 3개의 차원으로

변수는 교육 훈련의 정도를 나타내는 항목으로 구성하였다. 구체적으로 정규직 및 비정규직 1인당 교육훈련비용, 교육 훈련 기법의 수³⁾, 인적자본개발 기법의 수⁴⁾의 세 가지 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 비율의 네 가지 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 기업의 실시하고 있는 제도들의 수로 측정하였다. 연봉제 실시 대상은 연봉제를 실시 범위에 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 제도의 실시 여부를 통해 측정하였다. 세 가지 제도의 실시 여부를 묻는 문항의 표준화 값에 요인분석을 실시하여 하나의 요인으로 구성되는 것을 확인하고 요인점수를 산출하여 참여·의사소통 제도의 값으로 하였다.

본 연구는 통제 변수로 종업원 1인당 노동장비율, 노조유무, 회사의 규모와 연령, 정규직 비율, 산업 등을 사용하였다. 종업원 1인당 노동장비율은 자본 집약도를 측정하기 위해 사용

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, 이익 분배제도 등의 실시를 묻는 문항이 있다.
- 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.

하였으며 자본 집약도가 낮은 산업에서 고몰입 인적자원관리 제도의 효과가 높게 나타나는 경향이 있다(Datta, Guthrie, & Wright, 2005). 이 변수는 한국신용평가정보에서 제공하는 자료에서 사용하였고 변수의 범위가 커서 로그를 취하여 사용하였다. 노조 유무는 간접적으로 근로자의 생산성과 인적자원관리에 영향을 줄 수 있기 때문에 통제 변수로 사용하였다(이정현, 2005). 회사 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 측정하였고 표본에서의 규모의 차이가 많아 로그를 취하여 사용하였다. 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. 산업⁸⁾ 역시 기업의 성과와 인적자원관리 제도와 노사관계의 기본적인 유형에 영향을 미칠 수 있기 때문에 통제변수에 포함하였다.

다. 방법론

이 연구의 기본적 목표는 기업의 성과에 영향을 미치는 요인들을 동화적인 관점에서 파악하는 것이다. 즉, 기업의 인적자원관리 제도가 기업의 성과에 대해 미치는 영향을 시간적으로 분석하고자 하는 것이다. 따라서, 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력을 종적으로 분석할 수 있는 방법론이 필요하다. 이 연구는 이를 위해 위계선형모형(Hierarchical Linear Modeling; HLM)을 이용하였다. 위계선형모형은 주로 다수준(multi-level) 형식을 가진 자료들 즉, 기업에 속한 근로자들처럼 하위수준 관찰치들이 상위수준 관찰치에 소속되는 자료 구조를 가지는 자료의 분석에 주로 사용된다. 이러한 구조를 가진 자료분석에 있어 위계선형모형이 가지는 장점은 특정 기업에 속한 근로자들간의 연관성(dependence)을 고려하여 자료의 특성에 맞는 통계적 가정하에서 통계적 분석을 할 수 있도록 하는 것이다. 위계선형모형은 이처럼 횡단적 위계구조를 가지는 자료의 분석에도 사용될 수 있지만 종단적 패널자료의 분석에도 활용될 수 있다. 즉, 기업성과의 변화와 이러한 성과변화에 영향을 미치는 주요 요인들을 분석하는데 활용될 수 있다.

8) 산업 변수는 통계청 표준산업 분류에 따라 제조업과 서비스업(금융업, 정보서비스업, 기술서비스업, 교육서비스업, 기타 서비스업),으로 구분하였고, 제조업을 준거 범주로 사용하였다.

이 연구는 기업을 분석 단위로 사용하였다. 따라서, 종단적 위계선형모형에서 1차 수준은 각 시점에서의 관찰치이며, 2차 수준은 기업이다. 1차 수준 변수들은 이 연구의 독립변수인 인적자원관리 제도들과 통제변수들이며, 2차 수준 변수는 특정 기업의 인적자원관리 수준⁹⁾이다. 1차 수준 변수는 기업내 변량이 종속변수 변량에 대해 미치는 영향력을 설명하며, 2차 수준 변수는 기업간 변량이 종속변수 변량에 대해 미치는 영향력을 설명한다.

이 연구는 기업 성과의 변화에 관심이 있기 때문에 임의효과 모형(random effect model)을 사용하여 분석하였다. 즉, 1차 수준의 상수항(intercept)뿐만 아니라 기울기(slope)까지 패널 차수 간에 차이가 있는 것으로 보고 이러한 시간상의 변화를 설명하는 변수들을 살펴보고자 하였다.

4. 분석 결과

이 연구에서 사용된 변수들에 대한 평균, 표준편차 및 상관관계는 <표 1>에 제시되어 있다. 이 연구의 통제변수인 노동장비율, 노조유무, 회사규모, 회사연령, 정규직 비율, 산업 변수들은 서로 어느 정도 관계가 있기는 하지만 0.6 이상의 상관계수를 보이지는 않아 다중공선성 문제는 크게 발생하지 않을 것으로 보인다. 이 연구의 독립변수인 능력개발, 동기부여, 참여제도 변수는 독립변수 상호간에는 0.5 이하의 상관계수를 보여 판별 타당성은 어느 정도 확보된 것으로 보이며, 각각 별도의 제도들을 측정할 것으로 판단된다. 독립변수들과 통제변수들 간에도 대부분 0.5 이하의 상관관계를 보여 독립변수와 통제변수들 간에도 다중공선성 문제는 크지 않을 것으로 판단된다. 마지막으로, 이 연구의 종속변수인 총자본이익율, 자기자본이익율, 매출액, 주관적 성과 변수들은 서로 비슷한 방식을 통해 산출되는 총자본이익율과 자기자본이익율을 제외하고는 상호간에는 상관관계가 낮게 나타나 판별 타당성이 확보된 것으로 판단된다. 독립변수들과 종속변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 1인당 매출액은 세 가지 인적자원관리 제도들과 모두 관계가 있는 것으로 나타났으며, 다른 조직성과 변수들은 한 가지 혹은 두 가지 인적자원관리 변수들과 관련이 있는 것으로 나타났다.

다음으로 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 종단적 효과를 살펴보기 전에 인적자원관리 제도가 전반적으로 조직 성과에 대해 어떠한 영향력을 미치는지를 <표 2>에서 살펴보았다. 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 정적인 영향력을 살펴보기 위해 1차에서 4차 패

9) 이 연구에서는 특정 기업의 인적자원관리 수준을 4차례의 설문에서의 인적자원관리 제도에 대한 응답을 평균하여 사용하였다.

널을 평균을 구하는 방식으로 통합하여 통합회귀(pooled regression)를 실시하였다. 총자본이익률과 자기자본이익률에는 동기부여 제도만이 유의미한 영향을 미치고 있었고, 1인당 매출액에는 능력개발과 참여제도가 유의미한 영향력을 미치고 있었다. 또한 주관적 성과에는 능력개발 제도가 유의미한 영향력을 미치고 있었다. 결론적으로 조직 성과를 다양한 방법을 통해 살펴보았을 때 기업의 인적자원관리 제도는 동시에 조직성과에 영향을 미치지 않는 것만 부분적으로는 어느 정도 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로 인적자원관리 제도가 1인당 매출액에 미치는 영향력을 동적으로 파악하기 위해 종단적 위계선형모형을 이용하여 분석한 결과를 <표 3>에 제시하였다. 먼저 1차 변수의 상수항을 살펴보면 <표 2>에서 살펴본 바와 같이 능력개발제도와 참여제도가 유의미한 영향을 미치고 있었다. 즉, 능력개발제도와 참여제도가 발달한 기업일수록 1인당 매출액이 높게 나타나는 경향을 보여준다. 1차 변수인 능력개발, 동기부여, 참여제도의 효과에 대한 2차 변수의 영향력은 기존의 분석에서 얻을 수 없었던 새로운 정보를 제공한다. 즉, 인적자원관리 제도가 1인당 매출액에 미치는 효과가 시간적으로 어떻게 변화하며 이러한 변화에 영향력을 미치는 요인은 무엇인가를 보여준다. 우선, 능력개발제도의 1인당 매출액에 대한 효과는 시간적으로는 별다른 변화를 보이지 않는 것으로 보이며, 이러한 변화 양상에 가장 많은 영향을 미치는 것은 참여제도인 것으로 보인다. 즉, 참여제도가 발달한 기업은 능력개발이 1인당 매출액에 미치는 효과가 시간이 지남에 따라 점차 감소하는 경향을 보인다는 것이다. 동기부여 제도는 1인당 매출액에 대해 미치는 효과가 점차적으로 증가하는 모습을 보여주고 있다. 하지만 이러한 변화 양상에 대해 동기부여 제도는 부정적인 영향력을 행사하고 있었다. 즉, 동기부여 제도의 1인당 매출액에 대한 영향력은 점차적으로 증가하는 추세에 있으나 동기부여 제도가 이미 발달한 기업에서는 그 영향력이 점차 감소하는 모습을 보이고 있었다. 이는 동기부여 제도를 통해 얻을 수 있는 성과 수준에 어느 정도의 한계가 존재하며 따라서 동기부여 제도가 이미 발달된 기업에서는 동기부여 제도를 통해 얻을 수 있는 성과효과가 어느 정도 정체성을 보이는 것으로 해석된다. 마지막으로 참여제도의 효과는 시간적으로 별다른 변화를 보이지는 않았으며 이러한 변화 양상에 동기부여 제도가 긍정적인 영향력을 보이고 있었다. 즉, 동기부여 제도가 발달한 기업은 참여제도의 1인당 매출액에 대한 효과가 점차 높아지는 추세를 보였다. 이는 동기부여 제도를 통해 어느 정도 근로자들의 동기화를 이끌어 낸 기업의 경우 참여제도를 통해 적극적인 참여를 유도할 경우 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

〈표 1〉 사용 변수의 기초통계

변수	평균	표준편차	log(노동 장비율)	노동유무	log (회사규모)	회사연령	정규직 비율	서비스업	능력개발	동기부여	참여제도	총자본순 이익율	자기자본 순이익율	log (매출액)	주관적 성과
log(노동장비율)	11.40	1.34													
노동유무	.57	.50	.34 ***												
log(회사규모)	6.17	1.09	.15 ***	.37 ***											
회사연령	30.40	18.83	.40 ***	.38 ***	.26 ***										
정규직 비율	.93	.12	.11 **	-.13 **	-.32 ***	.08 **									
서비스업	.13	.34	-.59 ***	-.24 ***	-.03 ***	-.30 ***	-.08 ***								
능력개발	.16	.97	.22 ***	.11 **	.51 ***	.06	-.18 **	-.03							
동기부여	.14	.99	.03	-.12 **	.26 ***	-.09 **	-.18 ***	.07	.49 ***						
참여제도	.19	.97	.27 ***	.09 **	.08 **	.11 **	.04	-.36 ***	.21 ***	.10 **					
총자본순이익율	4.83	8.43	-.15 ***	-.12 **	.05	-.16 ***	-.06	.08 **	.08 **	.16 ***	.03				
자기자본순이익율	8.13	34.92	-.07	.01	.11 **	-.05	-.07	-.04	.14 ***	.13 ***	.03	.65 ***			
log(매출액)	12.92	.93	.64 ***	.20 ***	.20 ***	.14 ***	-.01	-.30 ***	.40 ***	.26 ***	.18 ***	-.02	.04		
주관적 성과	3.43	.50	.07	.00	.15 ***	.10 ***	-.02	-.01	.11 **	.07	.04	-.02	.02	.10 **	

주: 양측검정. N=748, *p <.05, **p <.01, ***p <.001

〈표 2〉 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 효과(통합회귀분석)

종속변수	독립변수	회귀계수	t값	R2
총자본이익률	능력개발	-.144	-.171	.168***
	동기부여	1.697 *	2.523	
	참여제도	-.233	-.337	
자기자본이익률	능력개발	-.829	-.272	.126***
	동기부여	4.828 *	1.990	
	참여제도	-.012	-.005	
1인당 매출액	능력개발	.265 **	2.967	.578***
	동기부여	.101	1.412	
	참여제도	.134 +	1.831	
주관적 성과	능력개발	.087 **	2.861	.160***
	동기부여	-.022	-.884	
	참여제도	-.004	-.157	

주) 양측검정, N=170, +: p < .01, *: p < .05, **: p < .01, ***: p < .001.

〈표 3〉 인적자원관리 제도의 1인당 매출액에 대한 종단적 효과 분석

1차 변수	2차 변수	계수	t값
상수항	상수항	12.74***	195.64
	능력개발	0.33***	3.35
	동기부여	-.03	-.35
	참여제도	0.32***	3.99
능력개발	상수항	0.02	0.72
	능력개발	0.05	0.95
	동기부여	-.04	0.06
	참여제도	-.11**	-.294
동기부여	상수항	0.07**	2.43
	능력개발	0.06	1.34
	동기부여	-.07+	-1.69
	참여제도	0.01	0.34
참여제도	상수항	-.04	-1.37
	능력개발	-.00	-.01
	동기부여	0.07+	1.91
	참여제도	0.03	0.71

주) 양측검정, N=170, +: p < .01, *: p < .05, **: p < .01, ***: p < .001.

4. 결론

이상에서 인적자원관리 제도가 조직의 성과에 대해 미치는 영향을 정적으로 그리고 동적으로 살펴보았다. 우선 정적인 효과 측면에서는 인적자원관리 제도는 조직 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이 연구에서 인적자원관리 제도를 능력개발, 동기부여, 참여제도로 나누어 살펴본 결과 인적자원관리 제도는 부분적으로 조직 성과에 긍정적인 효과를 보이는 것으로 나타났지만 이전의 많은 연구 결과들은 인적자원관리 제도가 조직의 효과에 긍정적인 효과를 미친다는 경험적 증거들을 많이 축적하여 왔다. 따라서 인적자원관리 제도가 정적인 측면에서 조직 성과에 대해 긍정적인 영향을 미친다는 점에 대해서는 어느 정도 동의가 이루어져 가고 있는 것으로 보인다.

하지만 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 동적인 영향력에 대해서는 아직 연구도 진행되지 않고 있고 별다른 경험적 증거들도 부족한 상황이다. 이 연구의 결과에 의하면 비록 능력개발, 동기부여, 참여제도와 같은 인적자원관리 제도들이 정적으로는 조직 성과에 대해 긍정적인 효과를 가진다고 하더라도 동적인 영향력은 다르게 나타날 수 있음을 보여준다. 즉, 동기부여 제도의 조직 성과에 대한 영향력은 시간이 지남에 따라 점점 더 증가하는 모습을 보여주는 반면 능력개발이나 참여제도의 조직성과에 대한 영향력은 시간적으로 별다른 변화를 보이지 않고 있었다. 이는 능력개발이나 참여제도의 영향력은 어느 정도 한계가 존재하거나 이미 포화 상태에 있기 때문일 가능성도 있다. 하지만, 이러한 가능성에 대한 판단은 패널 자료가 더 많이 구축되어 더 오랜 기간에 걸친 영향력을 관찰하고 분석할 수 있을 때에만 가능한 것으로 보인다. 이러한 시간적인 효과성의 변화보다 더 중요한 것은 이러한 변화에 영향을 미치는 요인이라고 할 수 있다. 이러한 변화에 영향을 미치는 요인에 대한 연구들이 많이 진행되지 않아 이 연구의 분석결과가 엄밀성을 가진 분석결과로 인정되기 위해서는 많은 경험적 연구의 축적이 필요하겠지만 적어도 이 연구를 통해 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 시간적 변화에 영향을 미치는 요인들이 서로 상이하게 작용한다는 점은 어느 정도 인정될 수 있을 것이다.

이러한 이 연구의 결과는 인적자원관리 제도에 관한 연구, 특히 전략적 인적자원관리 제도 연구의 측면에서 의의를 가진다고 하겠다. 즉, 기존의 인적자원관리 제도에 관한 연구들은 인적자원관리 제도가 조직성과에 대해 어떠한 영향력을 미치는가에만 초점을 맞추었을 뿐 이러한 영향력이 시간의 흐름에 따라 어떻게 변화할 것인가에 대해서는 아직 별다른 정보를 제공하지 못하고 있다. 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력이 상당기간 지속될 것인지

혹은 단기간 내에 소멸될 것인지에 대한 정보는 이론적으로 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력을 더 강화시킬 수도 혹은 약화시킬 수도 있는 매우 중요한 요소이다. 특히 기업들이 지속가능 성장을 중요시하는 상황에서 인적자원관리 제도 효과의 지속성은 매우 중요한 주제가 될 가능성이 높다.

이러한 연구결과는 또한 기업의 경영에 대해서도 많은 함축을 가진다고 할 수 있다. 기업의 입장에서는 기업이 가지고 있는 유한한 자원을 얼마나 효율적으로 투입하느냐가 경영의 효율성을 좌우할 수 있는데 이러한 자원의 효율성을 평가하는데 있어 제도 효과의 시간적 변화는 매우 중요한 판단기준이 될 수 있다. 예를 들어, 이 연구에서 참여제도는 인적자원관리 제도의 지속적인 효과에 부정적인 효과를 보였고, 동기부여 제도는 일부 긍정적인 그리고 일부 부정적인 효과를 보였다. 이 연구의 결과만 가지고 판단하기는 어렵지만 어느 정도 연구 결과가 축적된다면 조직 성과를 향상시키기 위해 장기적으로 어떤 인적자원관리 제도에 자원을 집중할 것인가를 판단하는데 있어 매우 중요한 판단기준이 될 수 있을 것이다.

이 연구는 몇 가지 측면에서 기존 연구들에 비해 장점을 가진다. 우선, 많은 횡단적 연구에서 문제점으로 지적되는 동일방법 편익에 의해 효과가 과장되는 문제를 해결할 수 있다. 이 연구에서 독립변수들은 주로 기업의 인사담당자들로부터 응답되었다. 그리고 이 연구의 종속 변수들은 독립적인 정보원인 한국신용평가정보 자료로부터 산출되거나 기업의 여러 직원들의 응답을 평균하는 방식으로 산출되었다. 따라서 독립변수와 종속변수가 별도의 정보원으로부터 산출되었기 때문에 독립변수의 종속변수에 대한 영향력이 동일방법에 의한 편익에 의한 것이라고 보기 어렵다.

둘째, 이 연구는 패널 자료를 사용하였고, 인적자원제도의 조직성과에 대한 영향력을 동적으로 살펴보는 방식을 선택하였기 때문에 역인과성의 문제로부터 자유로울 수 있다. 기존의 인적자원관리 연구에 대한 비판 중의 하나는 인적자원관리 제도가 조직성과에 영향을 미치는 것이 아니라 조직성과가 인적자원관리 제도에 영향을 미칠 수 있다는 것이다(Becker & Gerhart, 1996). 하지만 이 연구는 인적자원관리 제도와 조직 성과 변수들의 시간적인 흐름을 고려하여 변수의 영향력을 분석하였기 때문에 이러한 역인과성의 가능성을 해결할 수 있다.

마지막으로, 이 연구의 가장 큰 공헌은 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력을 동적으로 파악하고 있다는 점이다. 인적자원관리 제도가 조직성과에 대해 미치는 영향력을 정적으로만 파악하였던 기존의 연구들과는 달리 이 연구는 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력이 시간적으로 어떤 방식으로 변화할 것인가에 관심을 가지고 있다. 이러한 새로운 관심은 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 정적인 영향력이 어느 정도 확립되어 있고 또

이러한 영향력에 대한 정보가 어느 정도 시간적으로 축적되어 있는 시점에서 전략적 인적자원관리 연구 영역에 대해 중요한 이슈를 제기하고 있다고 하겠다.

이 연구의 여러 가지 장점에도 불구하고 이 연구는 또한 몇 가지 극복해야 할 한계점도 가지고 있다. 우선, 인적자원관리 제도 변수 측정의 정교화이다. 이 연구는 인적자원관리 제도를 능력개발, 동기부여, 참여 제도라는 세 가지 측면으로 나누어 살펴보았다. 하지만 변수의 생성 과정에서 요인 부하값(factor loading)이 떨어지거나 내적 일관성(크로파하 알파값)이 떨어지는 문제점이 발생하였다. 이러한 문제점 발생의 원인 중에는 기업의 인적자원관리 제도는 제도의 도입 여부로만 파악하였다는 점이 작용하였을 것으로 보인다. 기업에서 비록 같은 제도를 도입한다고 하더라도 이 제도를 실질적으로 얼마나 잘 운영하는지에 따라 제도 운영의 효과는 상당히 달라질 수 있기 때문이다. 따라서, 단순한 제도 도입 여부에 의한 변수 구성보다는 제도의 실질적인 운영 정도를 반영하는 새로운 변수 구성을 시도할 필요가 있을 것이다. 특히, 참여제도의 경우 다른 변수에 비해 상대적으로 단순하게 구성되어 본 연구에서 그 영향력을 충분히 검증하기에 한계가 있었다고 볼 수 있다. 참여제도를 좀 더 풍부하게 측정할 수 있는 방안의 마련이 필요하다 하겠다.

둘째, 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 영향력 변화에 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대한 추가적인 탐색이 필요하다. 이 연구는 이러한 요인에 대해 탐색적인 접근을 하였기 때문에 아직 충분한 요인들을 밝혀냈다고 보기 어렵다. 추후 추가적인 후속 연구들에 의해 어떠한 요인들이 인적자원관리 제도의 지속적인 영향력에 영향을 미치는지를 지속적으로 연구할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 김재구 · 임상훈 · 김동배(2003). 「인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구」. 『인사관리연구』 27: 31-54.
- 서인석 · 김우영(2009). 「고성과형 인적자원관리제도가 기업성과에 미치는 영향: 종단면 연구」. 『노동정책연구』 9(3): 55-80.
- 송보화(2006). 「인적자원관리 시스템과 경영성과의 연계에 대한 실증적 고찰: 제조업을 중심으로」. 『경영학연구』 35(1): 331-363.
- 오계택 · 윤양배(2008). 「전략적 인사관리에서의 근로자 태도의 매개효과」. 『직업능력개발연구』 11(3): 97-125.
- Abowd, J. M. 1990. Does performance-based managerial compensation affect corporate performance? *Industrial and Labor Relations Review*, 43: 52-73.
- 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.
- 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.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire, England: PalgraveMacmillan.
- Cappelli, P., & D. Newmark. 2001. Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcome? *Industrial and Labor Relations Review*, 54: 737-775.
- 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.
- Delany, J. E., & Huselid, M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Dollinger, M. J., & Golden, P. A. 1992. Inter organizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18, 695-715.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. 1990. Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- 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.
- Gundry, L. K., & D. M. Rousseau. 1994. Critical incidents in communicating cultures to newcomers: The meaning is the message. *Human Relations*, 47: 1063-1088.
- 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.
- 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(3), 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. 1994. The impact of human resource management practices on productivity. Columbia Business School working paper 015, Columbia University, NY.
- 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.
- 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.
- 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.
- Shaw, J. D., N. Gupta, & J. Delery. 2001. Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 22: 379-386.
- 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.
- 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.