

인적자원관리제도 다양성의 효과성에 관한 연구

- AMO 분석틀을 중심으로 -

옥지호*

요약

인적자원관리 시스템의 효과를 다루는 전략적 인적자원관리 연구는 지난 수십 년간 조직성과에 긍정적으로 영향을 미치는 다양한 인적자원관리 제도들로 이루어진 조합의 효과성을 규명해 왔다. 이들 연구들은 자원기반이론에 근거하여 인적자원관리 시스템을 구성하는 개별제도들 간에 긍정적인 상호작용이 존재한다는 것을 전제로 하고 있지만, 실제로 제도들 간의 상호작용을 실증적으로 다룬 연구는 극히 드물었다. 본 연구는 인적자원관리 제도들을 AMO 분석틀을 활용하여 역량, 동기, 기회 영역으로 구분하고, 각각의 영역 내에서 다양한 정책들을 활용할 때의 상호작용 효과와, 영역 간에 다양한 정책들을 활용할 때의 상호작용 효과를 검증하였다. 엔트로피 지수 산출방식으로 다양성을 측정하여 인적자본기업패널 조사의 2007년, 2009년, 2011년 패널데이터의 629개 기업을 대상으로 분석한 결과, 동기영역은 관련 정책을 다양하게 활용할 때 조직의 성과에 긍정적인 영향을 끼치고, 역량영역은 관련 정책을 다양하게 활용할 때 조직의 성과에 부정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 한편, 기회영역 관련 정책들의 다양성 효과와 영역간 다양성 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 연구결과에 비추어 볼 때 기업들이 새로운 인적자원관리 제도를 도입할 때는 해당제도의 개별적인 효과성 못지않게 기존 정책들과의 다양성이나 정책적 방향성을 충분히 고려해야 성과에 긍정적으로 작용할 수 있다는 시사점을 도출할 수 있다.

1. 서론

기업 수준의 인적자원관리 시스템을 다루는 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management) 연구 분야에서는 기업 내의 인적자원관리 제도가 조직의 다양한 성과에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 규명해오면서 활발하게 연구되어 왔다. 인적자원관리 제도의 효과성은 일부 국가나 특정 산업에 국한되지 않고 다양한 영역에서 그 효과성이 존재할 수 있음

* 고려대학교 경영학과 박사과정

이 많은 실증연구들에 의해 검증되면서, 지난 30년 간 다양한 연구들이 진행되어 왔다(Kase & Batistic, 2012; Subramony, 2009). 이들 연구들은 효과적인 인적자원관리 제도들의 집합(set) 또는 묶음(bundle)을 고성능 작업시스템(high-performance work system), 고몰입 작업제도(high-involvement work practices), 헌신형 인적자원관리(high-commitment HRM) 등 다양한 방식으로 명명하며 국가와 산업을 초월해 모든 조직에 긍정적인 성과를 줄 수 있는 ‘최고의 제도(best practices)’들의 ‘최상의 조합(best fit)’을 이끌어내려는 시도를 하였다.

그럼에도 불구하고 인적자원관리 제도들의 집합을 다루는 기존의 연구들은 크게 두 가지 한계점을 갖는다. 첫째, 복수의 제도들 간의 긍정적인 시너지 효과를 전제하여 논의를 전개하고 있지만, 제도 간의 시너지 효과를 실증적으로 검증한 연구는 아직까지 진행되지 못하고 있다. 인적자원관리 시스템을 측정하는 가장 대표적인 방법은 시스템을 구성하는 개별제도들의 활용도를 단순합산하여 인적자원관리 지수(HRM index)를 산출하는 방식이다(Delery, 1998). 그런데 인적자원관리 지수가 높더라도 일부 제도의 활용도가 극단적으로 높기 때문에 합산지수가 높은 경우가 있고, 여러 다양한 제도의 활용도가 전반적으로 높기 때문에 합산지수가 높은 경우가 동시에 존재할 수 있다. 하지만 기존의 단순합산 방식으로는 이 둘의 차이를 구분하지 못하게 되는 한계를 갖는다. 인적자원관리 제도들은 제도들 간의 상호작용 덕분에 개별적으로 존재할 때보다 집합을 이루어 작용할 때 효과성이 더 크다는 것을 전제로 하기 때문에 개념적으로는 후자의 경우가 전자의 경우보다 효과성이 더 크에도 불구하고, 기존의 실증 방식으로는 이 둘을 구분하지 못하기 때문에 제도 간의 상호작용을 온전히 측정했다고 보기는 어려운 측면이 있다.

둘째, 개별기업의 특수성을 반영하지 않은 채 인적자원관리를 횡단면적으로 비교하여 분석하는 한계를 갖는다. 자원기반이론(resource-based theory)에 의하면, 인적자원관리가 기업의 경쟁우위로 이어질 수 있다는 주장의 바탕에는 기업 내에 존재하는 문화나 역사, 비언어적 소통방식 등의 사회적 자본이 인적자원관리 제도와 맞물려 인과적 모호성(causal ambiguity)을 구축한다는 것을 전제로 한다(Lado & Wilson, 1994). 즉, 개별 기업이 가지고 있는 고유의 기업 특수성(firm-specific)이 인적자원관리 제도를 활용하는데 영향을 주기 때문에 제도의 효과가 기업마다 다르게 나타날 수 있음을 가정하고 있는 것이다. 하지만 기존 연구들은 인적자원관리의 효과성을 기업 간에 횡단면적으로 비교하여 분석하는 방식을 채택함으로써 기업간 특수성을 반영하지 못했다는 한계를 갖는다. 따라서 인적자원관리 제도의 실질적인 효과성을 왜곡(bias) 없이 분석하기 위해서는 기업 간의 횡단면적 비교보다는 기업 내의 종단면적 비교를 진행하는 것이 보다 적절하다.

따라서 본 연구에서는 개별기업의 특수성을 반영한 패널데이터를 활용하여 인적자원관리 제도들 간의 상호작용 효과를 검증하는 것을 주목적으로 한다. 본 연구는 선행연구와 대비되는 세 가지 특징을 갖는다. 첫째, 인적자원관리 시스템의 하위분류로 AMO 분석틀을 활용하였다. AMO 분석틀에 의하면 인적자원관리 시스템을 구성하는 다양한 제도들이 기능과 목적에 따라 역량을 강화하는 영역(A: ability-enhancing domain)과 동기를 강화하는 영역(M: motivation-enhancing domain), 그리고 기회를 강화하는 영역(O: opportunity-enhancing domain)의 세 가지 영역으로 구분될 수 있다. 기존의 실증연구들은 AMO 영역들 각각의 효과를 검증하고 있지만, 세 가지 영역을 다양하게 활용했을 때의 상호작용에 대해서는 아직 실증적으로 밝혀진 바가 없다 (Appelbaum, Bailey, Berg and Kalleberg, 2000; Bailey, Berg, & Sandy, 2001; Batt, 2002; Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009; Pastor, Santana, & Sierra, 2012; Subramony, 2009).

둘째, 본 연구는 인적자원관리 제도들 간의 상호작용을 분석하기 위해 엔트로피 지수 (entropy-based index) 측정방식을 활용하였다. 엔트로피 지수 측정방식은 집단을 이루는 구성원 간의 다양성(diversity) 혹은 기업의 관련·비관련 다각화(diversification)를 측정할 때 주로 사용되는 측정방식이다(Teachman, 1980). 엔트로피 지수는 전체집합을 이루는 부분집합들의 상대적인 비율로 전체집합의 다양성 지수(diversity index)를 산출할 수 있기 때문에, 전체 인적자원관리 제도들 중에서 특정 정책에 대한 상대적인 비중으로 그 효과성을 검증할 수 있다는 장점이 있다. 즉, 제도들의 상대적인 활용정도를 반영하여 상호작용에 의한 효과성을 검증할 수 있기 때문에, 제도들의 시너지를 측정하는데 있어서 단순합산보다 유리한 접근방식으로 기대된다.

셋째, 기업특수성을 반영한 종단면적 패널모형으로 인적자원관리 제도의 효과성을 검증하였다. 전술했듯이, 인적자원관리의 실질적인 효과성을 검증하기 위해서는 기업 내부의 특수성을 반영하여야 한다. 즉, 서로 다른 기업 간에 인적자원관리 제도를 비교하는 것보다 시점을 달리하여 동일 기업 간에 인적자원관리 제도를 비교하는 것이 보다 적절한 접근법이다. 인적자원관리의 효과성을 다룬 기존의 많은 연구들도 종단면적 연구의 필요성을 강조하고 있다 (Razouk, 2011; Wright, Gardner, Moynihan and Allen, 2005). 본 연구에서는 한국직업능력개발원에서 격년 간 조사하는 인적자본기업패널을 활용하여 기업 내의 특수성을 감안하여 분석을 실시하였다. 따라서 인적자원관리 제도의 실질적 효과성을 밝혀내기 위해 이전연구보다 타당한 접근을 시도하였다.

이상의 세 가지 특징을 감안하여 본 연구에서 설정한 연구문제는 다음과 같다.

- 인적자원관리 시스템을 구성하는 영역들(역량, 동기, 기회)을 다양하게 활용하는 것은 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는가?
- 역량, 동기, 기회 각각의 영역 내에서 다양한 정책들을 활용하는 것은 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는가?

2. 이론적 배경 및 가설개발

가. 이론적 배경

1) 전략적 인적자원관리와 자원기반이론

복수의 인적자원관리 제도가 집합을 이루어 긍정적인 조직성과에 기여할 수 있음을 다루는 전략적 인적자원관리 분야는 지난 30년 간 다양하게 연구가 진행되어 왔다(Kase and Delery, 2007; Jiang, Lepak, Hu and Baer, in press). 전략적 인적자원관리는 ‘전략적(strategic)’이라는 표현의 모호함으로 인해 거시적 인적자원관리(macro human resource management)라고도 불리는데, 미시적 인적자원관리(micro HRM)가 주로 개별 기능 또는 개별 제도가 개인에게 미치는 영향을 분석 대상으로 하는 반면에, 조직 수준에서 복수 제도들의 효과성을 규명한다는 것이 차이점이다(Wright & Boswell, 2002). 여기서 복수의 제도를 다룬다는 것은 단지 개별제도의 효과를 합산해서 본다는 것이 아니라, 제도들이 묶음으로 작용할 때 발생하는 시너지를 말한다. 일례로 Pfeffer(1998a)는 효과적인 인적자원관리 정책의 묶음으로 고용보장, 까다로운 채용, 자율관리팀과 분권화, 조직의 성과에 기반을 둔 높은 보상, 광범위한 교육, 지위의 차이에 대한 축소, 정보의 공유 이상의 7가지 제도를 강조한다. Pfeffer(1998a)에 의하면, 이들 7가지 제도들은 각각 존재할 때도 조직에 효과적이지만, 집합적으로 작용해 시스템을 구성할 때 추가적인 시너지가 발생해 조직에 보다 긍정적이라고 설명한다. 이처럼 전략적 인적자원관리 분야에서 다루는 인적자원관리 제도들은 단지 개별제도들의 총합(agggregation)이 아니라 개별 제도들의 효과와 제도들 간의 시너지 효과를 포함한 통합(integration)을 다룬다는 측면이 특징적이다.

전략적 인적자원관리의 이러한 효과성을 설명하는 가장 대표적인 이론적 접근은 자원기반이론(resource-based theory)이다 (Barney, 1991). 자원기반이론이란, 조직이 보유하고 있는 자원이 가치(value), 희소성(rare), 모방의 어려움(inimitable), 대체불가능성(non-substitutable)의 네

가지 조건들을 만족할 때 조직의 경쟁우위(competitive advantage)로 이어질 수 있다고 설명하는 이론적 접근이다. 인적자원관리 제도는 가치창출 과정의 실질적인 역할을 담당하는 인적 자원이 조직의 지식, 스킬 등을 보유하고 발휘할 수 있도록 유도하기 때문에 가치가 있고, 조직의 특수성을 반영하여 내재화된다는 측면에서 희소하다. 또한 전략, 환경, 사회적 자본 등 조직 내외부의 다른 요소와 정합성(fit)을 이루어 구축되었을 때 경쟁기업에 의해 모방되거나 다른 제도로 대체되기 어렵기 때문에 자원기반이론의 네 가지 조건을 만족하여 경쟁우위의 원천이 될 수 있다 (Barney & Wright, 1998).

2) 내적일관성과 상호작용의 종류

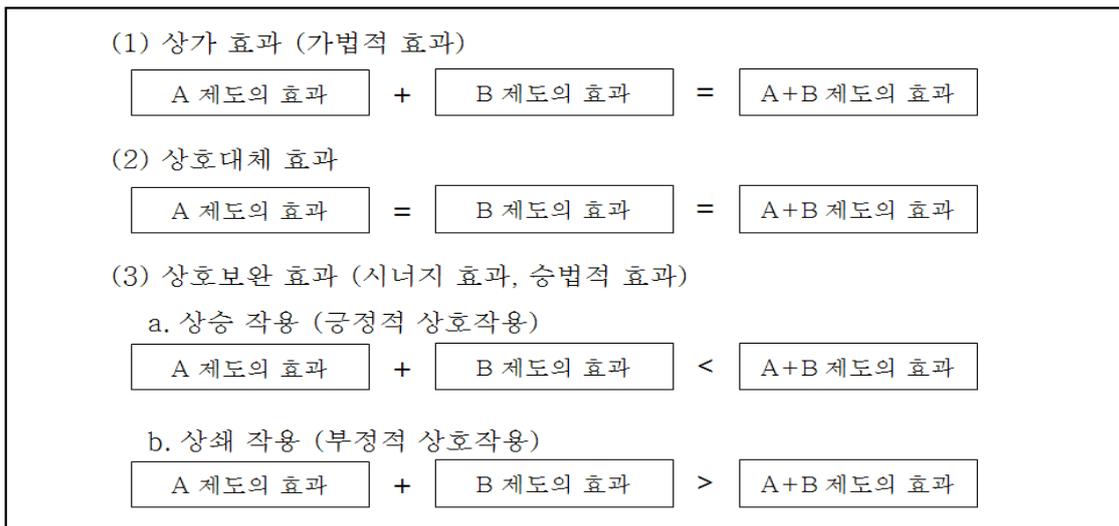
앞에서 설명했듯이, 복수의 개별제도로 구성된 인적자원관리 시스템이 경쟁우위로 이어지는 원천은 개별제도들 간에 존재하는 긍정적 상호작용에서 비롯된다. 이는 내적일관성(internal fit) 또는 수평적 적합성(horizontal fit)이라고도 불리는데, 인적자원관리를 구성하는 동일한 수준 내에서 서로 다른 제도들 또는 기능들 간의 적합성을 의미한다(Colbert, 2004; Kepes & Delery, 2007).¹⁾ 동일한 수준 내에서 내적일관성이 담보가 안 될 경우 자원준거관점의 네 가지 조건을 만족하더라도 특정제도의 효과가 조직의 성과로 귀결되기는 어렵다. 예를 들어 성과를 높이기 위해 한 조직 내에 개별 인센티브 제도와 팀 제도를 함께 도입할 경우, 집단적인 업무수행을 장려하면서도 개별적으로 보상하는 것으로 인해 내적 일관성이 갖춰지지 않아 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 또한 수평적이고 참여적인 문화를 위해 제안제도를 활성화시키면서도 실질적인 의사결정은 연공에 의한 하향식 의사결정을 실시할 경우 마찬가지로 내적일관성이 갖춰지지 않아 성과에 오히려 부정적인 영향을 줄 수 있다. 따라서 인적자원관리의 내적일관성은 인적자원관리 제도들의 상호작용 효과를 규명하는데 있어서 가장 중요한 개념 중의 하나이다.

그렇다면 인적자원관리 제도 간에 발현될 수 있는 상호작용에는 어떠한 것들이 있는가? 인적자원관리 제도간의 상호작용 효과는 다음의 세 가지로 분류할 수 있다([그림 1] 참조). 첫째, 상가 효과이다. 상가 효과란 가법적 효과(additive effect)라고도 불리는데, A 제도와 B 제도를 함께 실행할 때의 효과성은 A 제도의 개별 효과성과 B 제도의 개별 효과성을 더한 것과 동일하다고 보는 것이다. 이러한 경우 A 제도와 B 제도는 서로 독립적으로 존재하는 것으

1) 인적자원관리 시스템은 추상화 수준(level of abstract)에 따라 지침원리(principle), 정책(policy), 제도(practice)의 세 단계로 구분될 수 있다(Colbert, 2004). 동일한 수준 내에 존재하는 서로 다른 제도들 간의 일관성을 수평적 적합성(horizontal fit)이라고 하고, 상이한 수준(예를 들면, 지침원리와 정책, 정책과 제도) 간의 일관성을 수직적 적합성(vertical fit)이라고 한다.

로 볼 수 있다. 다시 말해서 둘이 함께 존재함으로써 형성하는 상승(positive) 또는 상쇄(negative) 효과는 제로(0)인 경우를 말한다.

둘째, 상호대체 효과(substitutive effect)이다. 상호대체 효과란, A 제도와 B 제도 중 하나가 부재할 경우 다른 하나가 효과를 대체할 수 있지만, 둘 모두 시행된다고 해서 추가적인 효과는 없는 경우를 말한다. [그림 1]에서 볼 수 있듯이 A 제도의 개별효과와 B 제도의 개별효과는 그 효과가 동일하지만, A 제도와 B 제도를 함께 활용한다고 해서 추가적인 효과가 있는 것은 아니다. 시너지가 제로라는 측면에서 상가효과와 동일하지만, 둘을 함께 활용하더라도 제도 하나의 효과성만을 갖는 것이 차이점이다. 오히려 두 제도를 동시에 활용하게 될 경우 효과 자체는 제도 하나와 동일하기 때문에, 상호대체 관계에 있는 두 제도를 함께 활용하는 것은 일정정도 자원의 낭비를 가져올 수 있다.



[그림 1] HRM 제도들 간의 상호작용 종류

마지막으로 상호보완 효과(complementary effect)이다. 상호보완 효과란 시너지 효과(synergy effect) 또는 승법적 효과(multiplicative effect)라고도 표현된다. A 제도와 B 제도를 동시에 활용할 때 각각의 효과를 더한 것에 일정정도 추가적인 상호작용 효과가 있는 경우이다. 그런데 상호작용 효과가 긍정적인지 부정적인지에 따라 상승 작용과 상쇄작용으로 구분할 수 있다. 두 제도 간에 긍정적인 상호작용이 있을 경우, 여기에는 상승 작용이 추가로 작용해 각각을 활용하는 것보다 더 높은 효과성을 가져올 수 있다. 반대로 두 제도 간에 부정적인 상호작용이 있을 경우, 상쇄 효과가 작용해 두 제도의 효과성 각각을 더했을 때보다 떨어지는 효과가 있다.

그런데, 인적자원관리 제도들 간의 상호작용을 논의하기 위해서는 개별제도 수준보다 상위 수준에서 논의가 전개되어야 한다. 즉, 개별제도를 묶어줄 수 있는 분석틀이 필요하다. 왜냐하면 하위집합으로 분류하는 분석틀이 없을 경우 제도들 간의 상호작용을 규명할 수 없거나, 기하급수적으로 많은 경우의 개별적인 상호작용을 검증해야 하기 때문이다(Delery, 1998). 기존연구에서 인적자원관리 시스템을 측정하기 위해 사용한 대표적인 방법은 시스템을 구성하는 개별제도들의 활용도를 합산 또는 평균하여 단일한 인적자원관리 지수(HRM index)를 산출하는 방식이다. 그런데 이 방식에 의하면, 높은 인적자원관리 지수를 갖는 기업이 일부 제도의 활용도가 상대적으로 아주 높아서 인적자원관리 시스템 지수가 높은 것인지, 아니면 모든 제도를 다양하게 활용하기 때문에 지수가 높은 것인지를 구분할 수 없는 한계를 갖는다. 하지만 이러한 문제점 때문에 개별제도를 측정하고 제도들 간의 교차항(interaction term)으로 검증할 경우 문제는 더욱 복잡해진다. 왜냐하면 이 경우 7개의 제도를 측정하면 교차항의 수가 21개($7C2=[7 \times 6]/2=21$)가 되기 때문에 통계적으로 검증이 사실상 불가능하기 때문이다. 이러한 문제를 극복하기 위해서는 개별 인적자원관리 제도를 하위집합으로 구분해 줄 수 있는 분석틀을 필요로 한다. 따라서 인적자원관리 제도들 간의 상호작용을 검증하기 위해서는 개별제도 수준에서 분석하는 것보다 상위단계인 정책수준, 더 나아가 기능별 영역수준에서 다루어져야 한다. 기능별 영역수준이란, 각각의 정책들을 묶어줄 수 있는, 정책보다 한 단계 위의 분류기준으로서 각각의 정책들의 목적과 기능에 근거한 분류를 말한다. 본 연구에서는 최근 대두되고 있는 AMO 분석틀을 활용하여 접근해 보고자 한다.

3) AMO 분석틀

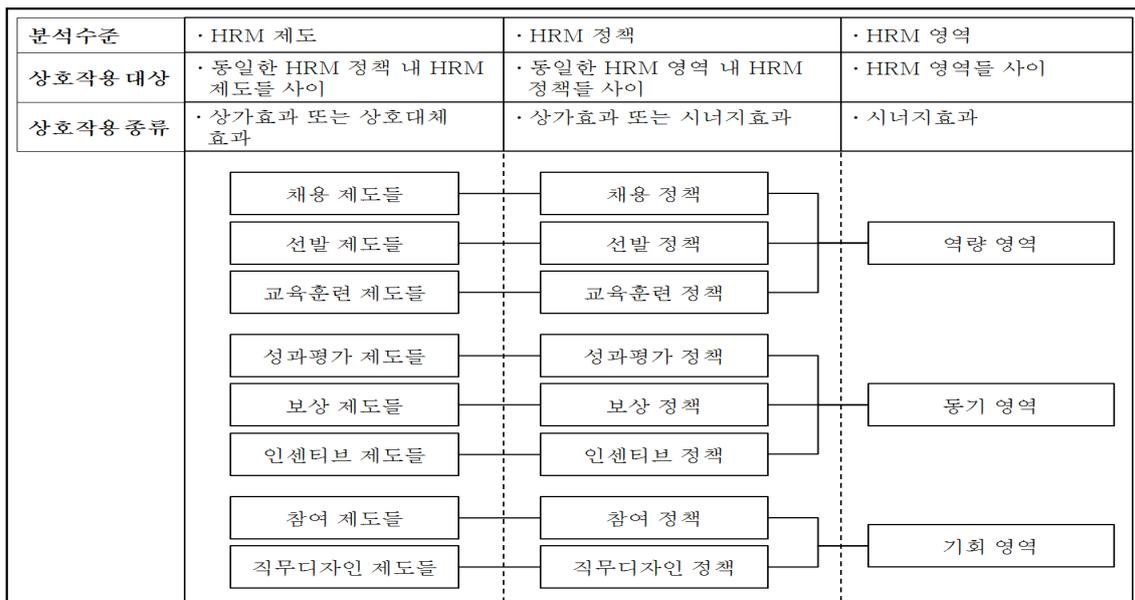
AMO 분석틀에서 AMO는 역량(ability)-동기(motivation)-기회(opportunity)의 앞글자를 딴 줄임말로써, 종업원이 창출하는 성과를 그들의 역량, 동기, 기회의 함수로 개념화한다는 것이 특징적이다(Appelbaum et al., 2000., Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2005., Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim, & Winkler, 2012). 이와 같은 관점을 전제로 할 때 기업의 인적자원관리 시스템은 종업원의 역량, 동기, 기회를 향상시키는 것이 목적이 되어야 한다. 즉, 모든 인적자원관리 제도는 그 기능과 목적에 따라 역량강화(ability-enhancing) 제도, 동기강화(motivation-enhancing) 제도, 그리고 기회강화(opportunity-enhancing) 제도로 구분될 수 있다는 것이 AMO 분석틀의 요지이다. 기존의 많은 실증연구들은 이 같은 AMO 제도의 긍정적인 효과성을 뒷받침하고 있다(Bailey et al., 2001; Batt, 2002; Gardner, Wright, & Moynihan, 2011; Huselid, 1995; Subramony, 1999). 특히 인적자원관리 시스템과 조직성과 간의 관계를 다룬 그간의 실증연구

65개의 239가지 상관관계를 종합하여 분석한 Subramony(2009)의 메타연구 결과에 의하면, 역량강화 제도와 동기강화 제도, 기회강화 제도 모두 조직성과에 긍정적으로 유의한 영향을 주는 것으로 검증되었다(<표 1> 참조).

<표 1> AMO 분석틀을 활용한 기존의 실증연구들

저자	제도분류	실증분석대상	결과
Batt (2002)	· 스킬 지수 · HR 인센티브 지수 · 직무디자인 지수	· 326개 콜센터	· HR 인센티브 지수와 직무디자인은 종업원 이직률에 부정적인 영향을 줌
Gardner et al. (2011)	· 역량 HR 제도 · 동기 HR 제도 · 권한위임 HR 제도	· 서비스업 93개 팀	· 세 가지 모두 팀 집단혁신에 긍정적인 영향을 줌
Huselid (1995)	· 종업원 스킬 제도 · 종업원 동기 제도	· 제조업, 서비스업 816개 기업	· 두 가지 모두 재무성과에 긍정적인 영향을 줌
Subramony (2009)	· 역량 강화 · 동기 강화 · 권한위임 강화	· 65개 실증연구 (메타연구)	· 세 가지 모두 조직성과에 긍정적인 영향을 줌

각각의 분류에 따른 구체적인 제도의 종류를 열거하면 다음과 같다([그림 2] 참조). 역량강화에 관련된 제도는 채용, 선발, 교육훈련 등의 정책을 포함한다. 이러한 제도들은 조직이 필요로 하는 지식과 스킬, 역량을 보유한 인재를 기업 외부로부터 들여오는 영입 전략(buy strategy) 또는 내부로부터 양성해내는 육성 전략(make strategy) 등을 포괄한다.



출처: Jiang et al. (2012)에서 직접인용

[그림 2] HRM 시스템 내의 HRM 제도들 간의 관계

동기강화에 관련된 제도는 성과평가, 보상, 인센티브, 복리후생, 경력개발 등을 포함한다. 이러한 제도들은 조직 내부의 구성원들의 내재적 동기(intrinsic motivation)과 외재적 동기(extrinsic motivation)을 향상시켜 구성원들이 직무에 몰입할 수 있도록 유도하는 역할을 한다. 마지막으로 기회강화에 관련된 제도는 직무설계, 팀제, 참여제도, 정보공유 등을 포함한다. 이들 제도들은 구성원들이 경영활동에 참여하는 폭을 넓힘에 따라 자율적인 분위기를 형성하고 구성원들의 역량과 동기를 최대한 발휘할 수 있도록 돕는 역할을 한다.

나. 가설개발

AMO 분석틀을 활용한 기존의 연구가 조직성과에 대한 역량, 동기, 기회 각각의 독립적인 효과를 규명하였다면, 본 연구에서는 영역 내 또는 영역 간 상호작용을 검증하는 것이 목적이다. 전술했듯이 인적자원관리 제도들은 개별제도가 독립적으로 존재할 때보다 관련된 제도들이 함께 존재할 때 내적일관성을 갖추어 상호작용 효과가 더 크게 나타날 것으로 예측된다. 다만 특정 영역에서 다양한 제도를 활용했을 때 상호작용 효과가 긍정적인지 부정적인지에 대해서는 아직 밝혀진 바가 없다.

따라서 본 연구에서는 세 가지 영역에 걸쳐 긍정적 상호작용과 부정적 상호작용의 대립가설 여섯 개와 영역간 상호작용에 대한 가설을 추가해 총 일곱 개의 가설을 도출하였다. 먼저 HRM 정책 수준에서 다양성에 대한 긍정적인 효과(주가설)와 부정적인 효과(대립가설)에 대한 양립가설을 역량, 동기, 기회의 세 가지 영역에서 도출하여 정책 수준의 여섯 개의 가설을 도출하였다. 이러한 접근은 정책을 다양하게 활용함으로써 얻어지는 결과가 영역마다 혹은 정책마다 다르다는 전제에 기반한 것이다. 이어서 마지막 일곱 번째 가설로 인적자원관리 영역 수준에서 역량-동기-기회가 전체적으로 다양하게 활용될 때 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 가설을 도출하였다.

1) 역량관련 정책다양성의 효과성

조직이 보유하는 지식은 결국 조직의 구성원에게 내재된 형태로 존재하기 때문에, 조직에 유익한 기술이나 지식, 스킬 등의 역량을 보유한 구성원을 많이 보유할수록 조직의 성과는 긍정적일 수 있다(Delaney & Huselid, 1996). 선행 연구에 따르면, 조직이 역량을 얻는 방법은 기업의 외부노동시장으로부터 영입하는 방식과 기업의 내부노동시장으로부터 육성하는 방식의 두 가지가 있다(Miles & Snow, 1978). 전자의 경우는 주로 채용 정책과 선발 정책을 강조

하여 외부로부터 탁월한 인재를 데려오는 영입 전략(buy strategy)을 추구하는 한편, 후자의 경우는 다양한 교육훈련 정책들로 기존의 직원들을 훈련시켜 내부로부터 탁월한 인재를 길러 내는 육성 전략(make strategy)을 추구한다. 결국 기업으로서는 영입 전략과 육성 전략을 함께 활발하게 사용할 때 최고의 인재를 영입 및 육성하여 조직의 성과를 극대화할 수 있을 것이다.

가설 1a. 역량관련 정책을 다양하게 활용할수록 조직의 성과는 증대될 것이다.

하지만 반대의 가능성도 존재한다. 영입 전략과 육성 전략은 근본적으로 정책적 방향성을 달리하기 때문에, 이 두 가지를 혼용하게 되면 오히려 긍정적인 상호작용보다는 부정적인 상호작용이 발생할 수 있다. 미국의 1,050개 은행들을 대상으로 한 실증연구를 진행한 Delery & Doty(1996)는 영입 전략을 추구하는 시장형(market type)과 육성 전략을 추구하는 내부형(internal type) 각각을 추구할수록 성과가 긍정적임을 밝혀내었다. 즉, 두 가지 전략을 혼용할 경우 애매한 상태(stuck-in-the-middle)로 전략해 부정적인 시너지로 작용하게 될 수 있다. 또한 육성 전략을 강조하는 고몰입 관리방식(high-involvement management)과 시장형의 영입 전략을 동시에 활용할 경우 조직성과에 부정적이라는 실증 연구도 이러한 주장을 뒷받침해 준다(Zatzick & Iverson, 2006). 정리하면, 역량을 추구하는 정책들 간에는 명확하게 상이한 정책적 방향성이 존재하기 때문에 이들을 혼합해서 사용할 경우 오히려 조직의 성과에는 부정적으로 영향을 줄 수 있을 것이다.

가설 1b. 역량관련 정책을 다양하게 활용할수록 조직의 성과는 감소할 것이다.

2) 동기관련 정책다양성의 효과성

동기부여에 관련된 기존의 이론들은 인간의 동기가 일원적이지 않음을 강조한다. Maslow의 욕구단계이론에서는 인간의 욕구가 생리적 욕구, 안전 욕구, 사회적 욕구, 존중 욕구, 자아실현 욕구로 구분된다고 설명한다(Maslow, 1954). 또한 Alderfer의 ERG 이론에서도 인간의 욕구는 존재론적 욕구, 관계적 욕구, 성장 욕구 등으로 구분된다고 주장한다(Alderfer, 1969). 이처럼 인간은 다양한 욕구에 기반한 다차원적인 동기를 가지고 있기 때문에 조직 내에서 다양한 욕구들이 충족될 때 개개인은 업무에 만족하고 성과에 기여할 수 있다. 동기에 관련된 다양한 성과평가, 보상, 복리후생, 인센티브 등의 제도들은 조직 구성원들의 다양한 욕구를 충족시켜줄 수 있을 것이다. 동기부여 관련 특정 정책만을 강조하는 것보다는 평가, 보상, 경력개

발 등 다양한 측면의 동기가 부여될 때 종업원들은 성과에 기여할 수 있을 것이고 이들은 결국 조직성과에 기여할 수 있을 것이다.

가설 2a. 동기관련 정책을 다양하게 활용할수록 조직의 성과는 증대될 것이다.

하지만 동기부여에 관련된 인적자원관리 제도들의 효과를 보면 이와 상반된 논리도 가능하다. 미국 실리콘밸리의 벤처창업 200여 기업을 추적 관찰하여 실증적으로 연구한 Baron & Hannan(2002)에 따르면, 초기 벤처기업들의 동기부여 방식은 금전적 보상, 일에서 오는 즐거움, 공동체의 관계성 이상의 세 가지로 구분된다고 보고하고 있다. 이들 중 금전적 보상에 집중한 스타형 기업 또는 공동체의 관계성을 강조한 헌신형 기업이 추후 성과가 좋았고, 그 외의 기업들은 눈에 띄만한 성과를 창출하지 못한다고 보고하고 있다. Pfeffer(1998b) 역시도 개인 차원에서 엄격하게 관리되는 성과보상 체계는 오히려 조직에 해가 될 수 있다고 주장하면서 단순하면서도 공정하게 관리되는 보상체계가 오히려 조직에 유익할 수 있음을 설파하고 있다. 따라서 성과관련 다수의 정책들을 활용하는 것은 오히려 조직의 성과에 부정적일 수 있을 것으로 예측된다.

가설 2b. 동기관련 정책을 다양하게 활용할수록 조직의 성과는 감소할 것이다.

3) 기회관련 정책다양성의 효과성

아무리 역량과 동기가 갖춰져 있다하더라도 그것을 발휘할 수 있는 기회가 주어지지 않으면 성과로 귀결되기 어렵다. 기회 영역의 인적자원관리 제도들은 구성원에게 권한을 위임하고 참여의 폭을 넓혀줌으로써 자발적으로 역량과 동기를 발휘할 여건을 조성해 준다. 조직의 중요한 정보들을 공유하고, 참여제도를 도입하며, 직무의 폭을 넓힘으로써 구성원들은 다양한 참여기회를 갖게 되고 이는 결국 성과로 이어지게 된다. 20세기 중반 이후 미국식 Taylorsim 과 대비되는 일본의 Toyotatism 역시도 종업원의 참여경영을 주된 골자로 한다(Ouchi, 1981). 따라서 참여 영역의 제도들을 다양하게 도입하여 경영의 다각도에 참여할 수 있게 할수록 조직의 성과는 향상될 수 있을 것이다.

가설 3a. 기회관련 정책을 다양하게 활용할수록 조직의 성과는 증대될 것이다.

하지만, 참여를 많이 허용함으로써 낳게 되는 부정적인 효과도 있다. 구성원들이 적극적으로 경영에 참여하여 좋은 결과만을 창출해준다면 더할 나위 없이 좋겠지만, 많은 폭의 권한 위임은 자칫 부작용을 낳을 수 있다. 조직의 핵심적 정보유출 혹은 방향성을 상실할 수도 있고, 지나치게 넓게 정의된 책임의 폭 때문에 아무도 책임지지 않는 공백이 생길 수도 있다. 또한 구성원들이 자신의 이해(self-interest)만을 염두에 두고 기회주의적인 행동을 일삼는 대리인 비용(agency cost) 또한 발생할 수 있게 된다(Felin & Foss, 2009). 참여에 의한 효과를 극대화하기 위해서는 다양한 영역의 참여를 허용하는 것보다 제한된 소수의 범위 내에서 활용하는 것이 유리할 수도 있다. 즉, 참여의 따른 효과는 많은 정책을 다양하여 지나치게 강조될 때 도리어 조직의 성과에 부정적인 영향을 줄 것이다.

가설 3b. 기회관련 정책을 다양하게 활용할수록 조직의 성과는 감소할 것이다.

4) 역량-동기-기회영역 다양성의 효과성

마지막 가설은 영역간의 다양성에 대한 가설이다. 전술한 역량영역, 동기영역, 기회영역 내부적으로는 상반된 논의가 존재할 수 있지만, 결과적으로 조직의 성과는 이러한 세 가지 측면을 모두 활용할 때 향상될 수 있을 것으로 예측된다. 왜냐하면 이 세가지는 각기 독립적으로 작용하는 것이 아니라 상호보완적으로 존재하기 때문이다(Appelbaum et al., 2000; Delery & Shaw, 2001; Jiang et al., in press). 인적자원관리와 성과에 관련된 기존의 116개 실증연구를 바탕으로 메타연구를 진행한 Jiang et al.(in press)에 따르면, 세 가지 영역은 직접적으로 조직성과에 기여하기도 하지만, 간접적으로 인적자본(human capital)과 종업원 동기(employee motivation)을 향상시켜 조직의 성과에 기여함을 보여준다. Pfeffer(1998a)는 복수의 인적자원관리 제도 중 일부는 다른 제도들이 효과를 발휘할 수 있도록 뒷받침해주는 역할을 하는 반면, 나머지 제도들은 성과를 향상시키는데 도움을 주는 역할을 한다고 서술한다. 개인수준에서 인적자원관리 시스템의 효과에 관련된 실증연구들을 모아 메타분석한 Kooij와 동료들의 연구에서도 인적자원관리 제도는 유지(maintenance) 역할을 하는 제도와 개발(development) 역할을 하는 제도로 구분된다고 보고 있다(Kooij, Jansen, Dikkers, & Lange, 2010). 이처럼 다수의 연구들이 인적자원관리 제도들 간의 상호작용 효과를 강조하듯이 AMO 분석틀의 세 가지 영역도 서로 상호보완적인 역할을 하기 때문에, 세 가지 영역에 고루 정책이 활용될수록 조직의 성과는 향상될 것이다.

가설 4. 역량-동기-기회 영역을 다양하게 활용할수록 기업의 성과는 증대될 것이다. 즉, 특정 영역에 정책이 집중되는 것보다 세 가지 영역에 정책이 다양하게 분산될수록 조직의 성과는 증가할 것이다.

3. 분석방법론

가. 자료와 표본

본 연구에서는 한국직업능력개발원에서 조사한 인적자본기업패널 조사 데이터를 활용하여 분석하였다. 인적자본기업패널 조사는 기업수준의 조사와 종업원수준의 조사 두 부분으로 구분되어 있으며, 2005년을 시작으로 격년 단위로 구축되어 온 패널데이터이다. 인적자본기업패널의 모집단은 NICE신용평가정보(주)의 기업DB에 속한 기업체 중 우리나라에서 사업활동을 하고 있는 모든 기업을 대상으로 하되, 한국표준산업분류(9차 개정) 대분류 기준의 6개 산업(제조업, 출판/영상/방송통신 및 정보서비스업, 금융 및 보험업, 전문/과학 및 기술서비스업, 교육 서비스업, 예술/스포츠 및 여가관련 서비스업)에 소속된 기업을 대상으로 한다. 이중 ‘근로자 수 100인 이상’과 ‘자본금 3억 원 이상’의 조건을 만족하는 기업을 대상으로 계층적으로 표본을 추출하여 매시기 약 450여 기업을 대상으로 지속적으로 조사해오고 있다. 최초 1차년도(2005년)에는 454개 기업이 조사되었고 조사기간 중 망실, 업종 제외, 휴업, M&A 등 탈락된 기업들은 유사형태의 기업으로 대체되어 현재 패널유지율은 1차년도(2005년)-4차년도(2011년)의 경우 48.7%(=221개/454개), 2차년도(2007년)-4차년도(2011년)의 경우 67.2%(=314개/467개)이다.

기업수준의 자료는 개별기업 본사의 관련담당자를 대상으로 경영일반, 인적자원관리, 인적자원개발, 인력현황, 재무자료 등으로 구성되어 있다. 경영일반은 경영전략 담당자, 인적자원관리는 인사관리(HRM) 담당자, 인적자원개발은 교육훈련(HRD) 담당자 등에게 조사하는 등 해당 담당자를 대상으로 조사하여 조사의 타당성을 제고한 것이 특징적이다. 또한 기업의 재무적성과에 관련된 데이터는 NICE신용평가정보(주)의 재무정보와 연계시킴으로써 기업의 객관적 성과지표와 연계시키도록 구성되어 있다. 이처럼 다양한 원천으로부터 자료를 확보함에 따라 자료의 타당성과 신뢰성을 확보함은 물론, 동일방법편의(common method bias)의 한계를 극복할 수 있도록 설계되어 있다.

〈표 2〉 본 연구에 활용된 표본의 연도별 분포

유형	기업 수	비율	2차년도(2007년)	3차년도(2009년)	4차년도(2011년)
1	272	43.24%	0	0	0
2	102	16.2%	-	-	0
3	102	16.2%	0	-	-
4	74	11.76%	-	0	0
5	41	6.52%	0	0	-
6	25	3.97%	0	-	0
7	13	2.07%	-	0	-
	672	100.0%	440	400	473

본 연구는 기업수준에서 인적자원관리 제도의 효과를 종단면적으로 분석하기 위해 기업수준의 데이터의 2007년, 2009년, 2011년의 3개년 자료를 활용하여 총 672개 기업을 조사대상으로 하였다.²⁾ 이 중에서 중요한 변수들이 누락된 기업을 제외하고 최종적으로 629개 기업을 대상으로 분석을 실시하였다. 인적자원관리와 성과의 관계를 규명하는데 있어서 패널설계의 연구가 갖는 장점은 다음과 같다. 첫째, 기업의 특수성을 반영할 수 있다. 인적자원관리의 이론적 배경이 되는 자원준거관점에서는 각 기업의 인적자원관리 제도들이 기업의 고유한 특성과 어울려 시너지 효과를 창출한다고 가정하고 있다(Lado & Wilson, 1994). 즉 단지 제도를 모방하는 것만으로는 월기업의 효과가 이어진다고 보기 힘든데, 그 이유는 기업 특유의 전략, 문화 등 맥락적 요인(contextual factor)들이 일정정도 작용하기 때문이다. 따라서 기업간 제도의 효과를 비교하는 횡단면적 접근보다는, 시간의 흐름에 따라 동일 기업 내 제도의 변화가 성과에 미치는 영향을 분석하는 것이 인적자원관리의 효과성을 규명하는데에 보다 적절하다.

둘째, 인적자원관리와 조직성과의 역인과관계 가능성을 배제할 수 있다. 인적자원관리의 효과성을 비판하는 비난 중 하나는, 인적자원관리에 투자한 기업이 높은 성과를 창출하는 것이 아니라 높은 성과를 창출한 기업이 보상적 차원에서 다양한 인적자원관리 제도를 도입한다는 것이다. 즉 ‘인적자원관리→성과’의 관계가 아니라 ‘성과→인적자원관리’의 역인과관계 가능성이 존재한다는 것이다. 하지만 패널설계의 연구에서는 단일 기업이 시간적 흐름에 따라 인적자원관리 제도의 변화가 기업의 성과에 영향을 주는 현상을 다각도에서 분석할 수 있기 때문에, 이러한 역인과관계 가능성의 한계를 어느 정도 극복할 수 있다는 장점이 있다.

본 연구의 분석대상 기업들의 조사시점별 분포를 보면 <표 2>와 같다. 전체 표본 수는 672개 기업 중에서 2차년도, 3차년도, 4차년도에 모두 조사된 기업(유형 1)은 272개(43.24%)이다.

2) 1차년도 조사인 2005년 자료의 경우 제도관련 문항이 일부 상이한 관계로 배제하였다.

3차년도와 4차년도에 조사되어 유지되고 있는 기업(유형 4)은 74개(11.76%)이고, 4차년도에 새로 추가된 기업(유형 2)은 102개(16.2%)이다. 그 외 조사과정에서 탈락된 기업들(유형 3, 유형 5, 유형 7) 역시 조사 분석에 포함시켰다. 왜냐하면 이들 기업을 배제하고 분석을 진행할 경우, 생존해 있는 기업들만을 대상으로 함으로써 샘플추출오류가 발생할 수 있기 때문이다. 따라서 비록 중간에 망실 등의 이유로 패널에서 탈락했을지라도 본 분석에서는 이들 모든 기업을 분석대상으로 하여 분석을 진행함으로써 샘플추출 과정에서의 오류를 최소화하고자 하였다.

<표 3> 변수의 측정방법 및 측정시점

변수		측정방법	측정시점
종속변수	노동생산성	· 전체매출액 / 전체 종업원 수	· 당해연도 연말
기능 다양성	역량다양성	· 채용, 선발, 교육훈련간의 다양성	· 당해연도 연중
	동기다양성	· 성과평가, 보상, 인센티브간의 다양성	· 당해연도 연중
	기회다양성	· 참여제도, 직무, 고용안정간의 다양성	· 당해연도 연중
	HRM다양성	· 역량, 동기, 기회간의 다양성	· 당해연도 연중
통제변수	기업연령	· 당해연도와 창립연도의 차이	· 당해연도 기준
	기업규모	· 전체 종업원 수	· 당해연도 연중
	자본집약도	· 고정자산 / 전체매출액	· 전해연도 연말
	기업전략	· 공격형, 분석형, 방어형	· 당해연도 연중
	HRM제도활용정도	· HRM 전체제도 활용도의 평균	· 당해연도 연중

나. 변수의 측정

본 연구에서 측정된 변수들의 개념 및 측정도구를 간략하게 살펴보면 <표 3>과 같다. 인과관계를 명확히 하기 위해 종속변수는 인적자본기업패널 조사시점(2007년, 2009년, 2011년) 연말에 측정된 재무자료를 활용하였다. 그 외 변수들은 조사시점의 연중에 측정된 자료들을 활용하였고, 통제변수로 활용되는 재무변수들은 전년도 연말에 측정된 자료를 활용하였다.

1) 독립변수: 영역별, 영역간 다양성 지수

독립변수인 영역별, 영역간 다양성 지수는 엔트로피(entropy) 산출 방식을 활용하여 측정하였다. 엔트로피 산출방식은 주로 집단 내 다양성이나 기업의 다각화 지수를 산출할 때 자주 사용되는 방식이다. 집단 내 다양성 연구에서는 개인간의 인종, 나이, 학력 등의 인구통계학적 특성들의 상대적인 비율을 바탕으로 해당 집단의 다양성 지수를 산출하여 집단의 성과와

의 관계를 다룬다. 기업의 다각화 지수 연구에서는 전체 매출액 대비 각각의 산업에서 창출되는 상대적인 매출의 비율로 해당 기업의 다각화 지수를 산출할 때 사용된다. 이처럼 엔트로피 지수는 전체 총량 대비 전체를 이루는 부분집합들의 상대적인 비율을 바탕으로 해당 변수가 고르게 퍼져 있는지를 분석하는데 용이한 계산방식이다. 본 연구에서는 다양성 지수를 산출하기 위해 역량영역, 동기영역, 기회영역에 걸쳐서 <표 4>와 같이 각각의 영역에 세 가지 정책을 구분하였다. 즉, 해당 기업이 활용하고 있는 인적자원관리 제도가 특정영역에 집중되

<표 4> HRM 영역별 측정된 제도의 종류

영역	정책	제도	평균		
			2007	2009	2011
역량	채용	· 선발기준 3순위 내에 업무능력(직무역량) 포함 여부	0.58	0.57	0.60
		· 선발도구 중 전문성 평가(면접/발표, 필기, 실기) 포함 여부	0.69	0.69	0.69
		· 발탁승진제도 실행여부	0.63	0.56	0.54
	선발	· 경력직 채용시 능력에 따라 사이닝보너스 지급 여부	0.83	0.79	0.79
		· 핵심인재/우수인재 채용시 사이닝보너스 지급 여부	0.18	0.17	0.16
		· OJT 실행여부	0.82	0.82	0.85
	교육 훈련	· 집체식 사내교육훈련 또는 사외교육훈련 실행여부	0.89	0.89	0.93
		· 인터넷 학습 또는 우편통신훈련 실행여부	0.62	0.68	0.68
		· 국내연수 또는 해외연수 실행여부	0.42	0.40	0.33
· ‘외부업체로부터 기술지도 받기’ 실행여부		0.15	0.15	0.15	
동기	성과 평가	· 업적평가제도(BSC, MBO, 기타 실적평가) 실행여부	0.72	0.73	0.79
		· 역량평가제도(역량평가, 리더십평가, 다면평가) 실행여부	0.73	0.74	0.81
		· 평가관리제도(피드백, 부하육성 고과에 반영) 실행여부	0.69	0.66	0.67
		· 경력개발프로그램 실행여부	0.16	0.25	0.24
	보상	· 우ரி사주제도 실행여부	0.28	0.27	0.24
		· 스톡옵션제도 실행여부	0.13	0.13	0.09
		· 복리후생제도 실행여부	0.09	0.11	0.13
	인센 티브	· 개인성과급 실행여부	0.49	0.48	0.40
		· 팀성과급 실행여부	0.23	0.20	0.20
		· 사업부성과급 실행여부	0.22	0.18	0.15
		· 전사성과급 실행여부	0.52	0.53	0.53
		· 이익공유제(profit sharing) 실행여부	0.16	0.21	0.22
기회	참여 제도	· 제안제도 실행여부	0.72	0.73	0.77
		· 지식 마일리지 프로그램 실행여부	0.16	0.16	0.15
		· QC(품질분임조) 실행여부	0.39	0.44	0.48
		· 전사적 품질관리 실행여부	0.43	0.46	0.49
		· 6-시그마 실행여부	0.29	0.30	0.35
	직무	· 직무순환제도 실행여부	0.44	0.50	0.49
		· 사내공모제 실행여부	0.27	0.26	0.30
		· 직급제도 변화 여부	0.19	0.16	0.18
		· ‘핵심인재/우수인재 도전적인 직무에 배치’ 실시여부	0.24	0.26	0.19
	고용 안정	· 노동조합 존재여부	0.49	0.47	0.47
	· 고용조정 실시여부 (역코딩)	0.68	0.65	0.72	

어 있는지 아니면 역량-동기-기회의 다양한 정책들에 고르게 분산되어 있는지를 바탕으로 해당 영역별 다양성 지수를 산출하였다. 엔트로피 지수산출 방식의 공식은 다음과 같다.

$$\text{다양성 지수} = \sum_{i=1}^N P_i \ln(1/P_i)$$

P_i는 전체 대비 i 분야의 활용 정도를 말한다. 예를 들어서, ‘역량강화’ 기능 내의 정책 다양성을 측정할 경우, 역량강화에 관련된 정책들(채용, 선발, 교육훈련)에 속한 제도들의 활용 정도 합산 대비 채용, 선발, 교육훈련 각각에 활용하는 제도의 비율이 P_{채용}, P_{선발}, P_{교육훈련}이 되고 이 비율로 도출한 값이 역량강화의 정책 다양성을 의미하는 것이다. 예를 들면, 한 기업의 경우 채용관련 제도의 합이 0.500(두 가지 제도 중 하나의 제도만 활용), 선발 관련 제도의 합이 0.333(세 가지 제도 중 하나의 제도만 활용), 교육훈련 제도의 합이 0.400(다섯 가지 제도 중 두 개의 제도를 활용)일 경우, 역량강화의 다양성 지수는 전체 합(1.233=0.500+0.333+0.400) 대비 각 정책들의 활용정도로 계산된다(<표 5> 참조). 마찬가지로 동기영역과 기회영역의 다양성 지수산출 예시를 보면 <표 5>와 같다. <표 5>의 예시에서 볼 수 있듯이, 세 가지 영역 중에서 제도를 가장 많이 활용하는 영역은 5개 제도로 기회영역이다. 하지만 전체제도수 대비 상대적인 활용정도가 떨어지고, 정책들의 상대적인 활용제도 역시 고르지 못하므로 영역다양성 지수는 0.933으로 역량다양성 지수인 1.084보다도 낮다. 결국 영역다양성 지수산출에서는 영역을 구성하는 정책들을 전체 제도수 대비 동일한 비율로 다양하게 활용할수록 지수가 높게 나타나게 된다.

<표 5> 다양성지수 산출 예시

영역	정책	전체 제도수	활용 제도수	상대적 활용정도(A)	활용정도 총합(B)	P _i (=A/B)	ln(1/P _i)	D _{영역}
역량	채용	2	1	0.500	1.233	0.407	0.900	1.084
	선발	3	1	0.333		0.268	1.316	
	교육훈련	5	2	0.400		0.325	1.123	
동기	성과평가	4	3	0.750	1.083	0.693	0.367	0.617
	보상	3	1	0.333		0.307	1.179	
	인센티브	5	0	0.000		0.000	-	
기회	참여제도	5	2	0.400	1.650	0.242	1.417	0.933
	직무	4	1	0.250		0.152	1.887	
	고용안정	2	2	1.000		0.606	0.501	

영역간 다양성 지수의 경우 유사하게 측정하되, 개별제도의 활용정도가 아닌 정책의 활용 정도를 바탕으로 측정하였다. 즉 역량영역 내의 채용, 선발, 교육훈련 정책과 동기영역 내의 성과평가, 보상, 인센티브 정책, 그리고 기회영역 내의 참여제도, 직무, 고용안정 정책들이 골고루 활용되고 있는지를 바탕으로 도출하였다.

2) 종속변수: 노동생산성

인적자원관리의 결과변수는 분류방식에 따라 다음의 세 가지로 구분할 수 있다(Dyer & Reeves, 1995). 첫째, 이직률, 결근률, 직무만족도 등 인적자원 관련 변수가 있다. 둘째, 노동생산성, 품질, 서비스 등의 등 조직성과 관련 변수가 있다. 마지막으로 ROA, ROE 등 재무성과 관련 변수로 구분될 수 있다. 본 연구에서는 위의 세 가지 변수 중 노동생산성(labor productivity)을 활용하였다. 왜냐하면 인적자원관리의 특성상 여러 단계의 인과관계로 연결된 거리가 먼(distal) 재무변수들은 인적자원관리의 직접적인 효과를 보여주기 어렵기 때문이다(Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Jiang et al., in press).

노동생산성은 NICE 신용평가정보(주)에서 제공한 재무자료를 활용하여 조사시점의 연말 재무자료 중 전체매출액을 전체종업원 수로 나눈 값을 로그 치환하였다. 독립변수인 인적자본 기업패널 조사는 해당년도의 연중에 실시된 반면, 종속변수인 재무자료는 해당년도의 연말에 조사되었기 때문에 독립변수와 종속변수 간에는 일정정도의 시간 차이가 존재한다.

3) 통제변수

본 연구에서 적용한 통제변수는 기업연령, 기업규모, 자본집약도, 기업전략, HRM제도 활용 정도이다. 기업연령은 조사시점을 기준으로 창립연도와와의 차이로 계산하였다. 기업규모는 조사시점 기준으로 해당기업에 소속된 전체종업원의 수를 로그 치환하였다. 자본집약도는 해당기업의 고정자산 비율을 의미하는 것으로, 조사시점 전년도 고정자산 총액을 조사시점 전년도의 매출액으로 나누어 계산하였다. 기업전략은 Miles & Snow (1978)의 전략유형 방식(공격형=3, 분석형=2, 방어형=1)으로 연속변수로 측정하였다. 마지막으로 HRM제도 활용정도는 본 연구에서 측정한 33개 HRM 제도의 평균을 통제하였다. 이것을 통제하는 이유는 인적자원 관리 정책의 효과성이 단지 많은 제도를 도입하는 것에 있지 않고 다양한 영역에 걸쳐서 골고루 정책을 활용하는 것이 중요하다는 것을 분명히 밝히기 위해서이다.

4. 분석과 결과

1) 기초통계분석 및 상관관계분석

분석에 활용된 모든 변수들의 평균과 표준편차, 상관관계는 <표 6>과 같다. 평균과 표준편차의 경우 각 연도별로 케이스 수가 상이하고, 연도별 추이를 관찰할 수 있는 장점이 있기 때문에 각각의 조사시점별로 산출하였다. 그 외 상관관계의 경우는 전체샘플(629개 기업, 1313개 관측수)을 대상으로 분석하였다.

2) 고정효과모형분석

패널데이터를 분석하는 방법은 데이터의 특징과 오차항의 특성, 분석의 가정에 따라 다양하지만, 크게 확률효과 모형(random effect model)과 고정효과 모형(fixed effect model)으로 구분할 수 있다. 확률효과 모형이란, 상수항 α 와 오차항 u_i 를 확률변수로 가정하여 추정하는 모형을 말한다. 반면 고정효과 모형이란, 시간에 따라 변하지 않는 패널의 개체특성에 관련된 오차항 u_i 와 시간과 패널 개체에 따라 순수하게 변하는 오차항 e_{it} 를 동시에 추정하는 방식이다. 고정효과 모형은 패널 개체의 이질성을 고려할 수 있다는 점에서 패널데이터의 특징을 가장 잘 반영하는 모형이라고 할 수 있다(민인식·최필선, 2009). 하지만 어떤 모형을 사용하는 것이 더 효율적인지 판단하기 위해서는 별도의 검정이 필요한데, 이러한 검정과정이 Hausman test이다. Hausman test 결과가 유의할 경우, 추정결과에 체계적 차이가 존재함에 따라 오차항 u_i 가 확률분포를 따르지 않으므로 고정효과 모형을 선택하는 것이 보다 효율적이다. 분석결과를 보면 <표 7>과 같다. <표 7>의 Hausman test 검정결과에서 볼 수 있듯이 본 연구에서는 모든 모델에서 Hausman test가 유의한 결과를 가져오므로 고정효과 모형을 활용하여 분석을 진행하는 것이 보다 적합하다. 모델1에서는 상수와 통제변수만 삽입되었다. 모델2에서는 세 가지 영역의 다양성 지수가 추가로 삽입되었다. 그 결과, 역량영역 다양성은 노동생산성에 대해서 음의 방향으로 유의한 결과($t = -1.91, p < 0.010$)가 도출되었다. 즉 가설 1b가 지지되었고, 가설 1a는 기각되었다. 두 번째로 동기영역 다양성의 효과를 보면, 양의 방향으로 유의한 결과($t = 1.65, p < 0.010$)가 도출되었다. 즉 가설 2a는 지지되었고, 가설 2b는 기각되었다. 세 번째로 기회영역 다양성의 효과를 보면, 어느 방향으로도 유의하지 않은 결과가 도출되었다. 따라서 가설 3a와 3b 모두 기각되었다. 마지막으로 영역간 다양성의 효과를 보면, 모델3에서 볼 수 있듯이 영역간 다양성의 효과 역시 유의하지 않은 것으로 나타났다. 결국 가설 4 역시도 기각되었다.

〈표 6〉 기초통계분석 및 상관관계분석^a

변수명	평균(표준편차)			1	2	3	4	5	6	7	8	9
	2007	2009	2011									
1. 노동생산성 ^b	12.682 (1.063)	12.980 (0.856)	13.071 (0.882)	1.000								
2. 기업연령	29.384 (16.906)	32.238 (17.276)	32.233 (17.637)	0.209	1.000							
3. 기업규모 ^b	6.094 (1.098)	5.988 (1.079)	5.983 (1.089)	0.234	0.267	1.000						
4. 자본집약도	0.601 (0.717)	0.743 (1.075)	0.898 (1.745)	-0.056	0.001	-0.054	1.000					
5. 기업전략	2.070 (0.780)	2.135 (0.757)	2.078 (0.745)	0.059	0.060	0.194	-0.001	1.000				
6. HRM제도활용정도	0.571 (0.107)	0.569 (0.111)	0.568 (0.108)	0.220	0.079	0.383	-0.021	0.203	1.000			
7. 역량영역 다양성	0.947 (0.234)	0.914 (0.256)	0.934 (0.231)	-0.065	-0.072	0.093	-0.002	0.160	0.253	1.000		
8. 동기영역 다양성	0.637 (0.370)	0.649 (0.359)	0.626 (0.346)	0.158	-0.07	0.226	-0.043	0.214	0.259	0.182	1.000	
9. 기회영역 다양성	0.734 (0.368)	0.759 (0.355)	0.770 (0.328)	0.209	0.154	0.314	-0.003	0.141	0.222	0.085	0.217	1.000
10. 영역간 다양성	1.003 (0.140)	1.006 (0.125)	1.013 (0.129)	0.227	0.061	0.292	-0.044	0.176	0.214	0.095	0.500	0.487

^a N(관측수)=1313; N(전체기업수)=629, N(2007년)=400, N(2009년)=440, N(2011년)=473

^b 로그치환 되었음.

〈표 7〉 고정효과 모형 분석결과

구분	종속변수: 노동생산성					
	모델1		모델2		모델3	
	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.
상수	11.280 ^{***}	0.356	11.380 ^{***}	0.359	11.310 ^{***}	0.374
기업연령	0.049 ^{***}	0.004	0.048 ^{***}	0.004	0.048 ^{***}	0.004
기업규모	0.007	0.055	-0.004	0.055	-0.008	0.055
자본집약도	-0.038 ^{**}	0.015	-0.038 ^{**}	0.015	-0.037 ^{**}	0.015
기업전략	-0.013	0.020	-0.015	0.020	-0.016	0.021
HRM제도활용정도	0.211	0.164	0.265	0.165	0.267	0.165
역량영역 다양성			-0.123 [*]	0.064	-0.123 [*]	0.064
동기영역 다양성			0.085 [*]	0.052	0.075	0.054
기회영역 다양성			0.025	0.043	0.013	0.046
영역간 다양성					0.105	0.154
관측수 (기업수)	1313 (629)		1313 (629)		1313 (629)	
Hausman test	83.71 ^{***}		108.74 ^{***}		116.18 ^{***}	
within R ²	0.1712		0.1787		0.1793	

*** p < 0.01; ** p < 0.05; * p < 0.10

5. 결론

가. 연구의 요약 및 토론

본 연구는 인적자원관리 제도들 간의 상호작용 효과를 검증하기 위해서 AMO 분석틀을 기반으로 인적자원관리 제도들을 역량, 동기, 기회 영역으로 구분하고, 영역 내 정책다양성의 효과와 영역 간의 정책다양성의 효과를 검증하였다. 인적자본기업패널 조사의 패널데이터 629개 기업(2007, 2009, 2011년 조사)을 대상으로 영역내 그리고 영역간 다양성을 산출하여 실증분석한 결과, 각 영역별로 상이한 결과가 나타났다. 동기영역은 관련 정책을 다양하게 활용할수록 조직의 성과에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났지만, 역량영역은 관련 정책을 다양하게 활용할수록 조직의 성과에 부정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 한편, 기회영역 관련 정책들의 다양성 효과와 영역간 다양성 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

본 연구의 연구결과에 따르면, 영역내 정책다양성의 효과는 영역별로 상이하게 나타나는 것으로 밝혀졌다. 이는 기존 연구가 제시한 명제와 일부 상이하다는 측면에서 주목할 만하다. 영역별로 정책을 구분하여 상호작용에 관련된 명제를 제시한 Jiang et al.(2012)에 따르면, 영

역간 차이를 고려하지 않고 역량, 동기, 기회 영역 모두 정책들의 상호작용 효과가 나타날 것으로 예측되었다. 하지만 실증분석 결과, 영역별로 상이한 현상이 나타났는데, 이는 정책들간 상호작용 효과성의 양상이 영역별로 상이하다는 것을 의미한다. 즉, 조직의 역량을 높이는 정책들을 활용할 때는 관련 정책을 다양하게 활용하는 것은 오히려 부정적인 성과로 이어지는 것이 밝혀졌다. 이러한 결과는 역량을 강화하기 위해 영입전략(buy strategy)과 육성전략(make strategy) 중 한 가지 방향을 선택하여 이를 집중적으로 활용하는 것이 유리하다는 기존 연구와 궤를 같이 한다(배종석·김영신·이수진, 2011; Miles & Snow, 1978; Delery & Doty, 1996). 따라서 적어도 역량 측면에 있어서는 관련 정책들을 모두 활용하려 하기보다는 개별기업의 정책적 방향성, 전략적 선택 등을 고려하여 활용하는 것이 보다 바람직하다. 반면, 동기 영역에 있어서는 특정 정책(ex. 성과평가, 보상, 인센티브) 관련된 제도만 도입하는 것보다 다양한 정책을 고르게 도입하는 것이 조직성과에 보다 효과적이라는 사실이 밝혀졌다.

나. 시사점

1) 이론적 시사점

본 연구의 기여점은 다음과 같다. 첫째, 인적자원관리 시스템과 성과의 관계를 규명하는데 있어 인적자원관리 제도를 단지 묶음(bundle) 또는 집합(set)의 개념으로 활용하는 기존의 연구보다 AMO 분석틀에 따라 영역별로 구분하여 상호작용을 검증하였다는 것에 있다. 비록 모든 영역에서 상호작용을 밝혀내지는 못했지만, 인적자원관리를 보다 세분화하여 그 효과를 밝히려 했다는 점에서 이론적 의의가 있다.

둘째, 엔트로피(entropy) 측정의 접근법을 도입하여 복수의 HRM 제도들 간의 상호작용 효과를 규명하였다는 점에서 기존 연구에 기여하였다. 엔트로피 지수는 그간 팀수준의 다양성 또는 기업수준의 다각화를 측정하는 데 자주 활용되어왔지만, 기업 내 제도수준에서 이를 적용하려는 시도는 없었다. 본 연구는 제도의 상대적 활용정도를 기반으로 엔트로피 지수로 영역별 다양성지수를 산출함에 따라 제도의 상대적 활용이 기업의 성과에 중요한 영향을 끼친다는 것을 밝혀내었다.

셋째, 역인과관계 가능성을 극복하고 기업특수성을 반영하기 위해 패널데이터를 바탕으로 인적자원관리 제도의 효과성을 검증하였다. 기존에 진행된 많은 연구들은 횡단면적 분석으로 제도의 효과를 검증하거나, 독립변수(인적자원관리)와 성과(결과변수)의 측정시점이 모호해 온전한 인과관계를 검증했다고 말하기 어려운 한계가 있다(Wright et al., 2005). 하지만 본 연

구에서는 충분히 많은 629개의 기업을 대상으로 조직성과에 대한 인적자원관리 제도의 효과성을 분석하였다는 점에서 선행연구에 기여하였다.

마지막으로 정책적 방향성의 중요성을 시사 한다는 점에서 기존 연구에 기여하는 측면이 있다. 고성과 작업시스템에 대한 비판 중에는 결국 제도 자체의 효과보다는 많은 제도를 도입하였기 때문에 얻어지는 효과일 수 있다는 비판이 존재한다. 하지만 본 연구에 의하면 많은 제도를 도입하는 것은 조직성과에 유의한 결과를 주지 못할 뿐 아니라, 많은 제도를 도입하는 것보다 영역 또는 정책을 고려하여 균형적으로 제도를 활용하는 것이 성과에 더 유의한 결과를 나타낼 수 있음을 보여준다. 즉 인적자원관리 개별제도는 영역내 다양성이나 정책적 방향성이 고려되어 도입될 때 비로소 최상의 조합(best fit)을 이룰 수 있음을 밝혀내었다(배종석·김영신·이수진, 2011).

3) 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 인적자원관리 제도를 통해 기업의 성과를 향상시키기 위해서는 기존 정책들 간의 정책적 다양성을 고려하여야 한다. 즉 직원들을 동기 부여 하는 측면에서 활용하고 있는 제도들이 특정 정책에 집중되어 있지는 않은지 점검하여 균형을 맞추는 시도가 필요하다. 또한 역량을 강화하기 위해서 외부채용과 내부육성을 병행하는 과정에서 부정적인 시너지가 발생하지는 않는지 점검할 수 있어야 한다.

둘째, 단순히 많은 제도를 도입하는 것이 성과에 기여할 수 있을 것이라는 오류를 범하지 말아야 한다. 본 연구결과에 의하면 단순히 과거보다 많은 제도를 도입하는 것은 조직의 성과에 아무런 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 경쟁사가 활용하고 있기 때문이라거나 특정제도가 단지 유행하기 때문에 제도를 도입하고 효과를 기대하는 것은 지양해야 한다.

다. 연구의 한계 및 추후 연구방안

본 연구가 갖는 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 인적자원관리 제도를 측정함에 있어서 제도의 활용유무로만 측정하였기 때문에 실질적인 활용도를 반영하지 못했다는 한계가 있다. 추후 연구에서는 제도의 활용정도 내지는 도입연도 등을 감안하여 보다 실질적인 효과성을 검증할 수 있어야 하겠다.

둘째, 인적자원관리 제도의 실질적 대상이 되는 종업원의 반응을 고려하지 못하였다. 인적자원관리 제도들의 최근 연구들은 인적자원관리 제도가 종업원의 행동과 태도를 변화시켜 조

직의 성과에 영향을 준다는 메커니즘을 제시하고 있다(Liao et al., 2009). 따라서 본 연구 역시도 종업원의 인적자원관리 제도에 대한 인식 또는 반응을 고려하여 추후연구가 진행될 수 있어야 하겠다.

참고문헌

- 민인식 · 최필선(2009). 『STATA 패널데이터 분석』, 한국STATA학회 출판부.
- 배종석 · 김영신 · 이수진(2011). “시장우위 관점과 조직우위 관점의 상대적 이점: IT 서비스 산업의 인적자원관리 사례연구”. 『인사조직연구』, 19(1).
- Alderfer, Clayton P. 1969. “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2).
- Appelbaum, Eileen, Thomas Bailey, Peter Berg and Arne L. Kalleberg. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, New York: ILR Press.
- Bailey, Thomas, Peter Berg and Carola Sandy. 2001. “The Effect of High-Performance Work Practices on Employee Earning in the Steel, Apparel, and Medical Electronics and Imaging Industries”, *Industrial Labor Relations Review*, 54(2A).
- Barney, Jay. 1991. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management* 17(1).
- Barney, Jay. and Patrick M. Wright. 1998. “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, *Human Resource Management* 37(1).
- Baron, James N. and Michael T. Hannan. 2002. “Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies”, *California Management Review*, 44(3).
- Batt, Rosemary. 2002. “Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth”, *Academy of Management Journal* 45(3).
- 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).
- Datta, Deepak K., James P. Guthrie and Patrick M. Wright. 2005. “Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?”, *Academy of Management* 48(1).
- Delaney, John T. and Mark A. Huselid. 1996. “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, *Academy of Management*

- Journal*, 39(4).
- Delery, John E. 1998. "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management* 8(3).
- Delery, John E. and D. Harold Doty. 1996. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal* 39(4).
- Delery, John E. and Jason D. Shaw. 2001. "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension". Edited by G. R. Ferris, *Research in Personnel and Human Resource Management* 6.
- Dyer, Lee and Todd Reeves. 1995. "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?", *International Journal of Human Resource Management* 6(3).
- Felin, Teppo and Nicolai J. Foss. 2009. "Social Reality, the Boundaries of Self-Fulfilling Prophecy, and Economics", *Organization Science*, 20(3).
- Gardner, Timothy M., Patrick M. Wright and Lisa M. Moynihan. 2011. "The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment", *Personnel Psychology* 64.
- Huselid, Mark A. 1995. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal* 38(3).
- Jiang, Kaifeng, David P. Lepak, Kyongji Han, Ying Hong, Andrea Kim and Anne-Laure Winkler. 2012. "Clarifying the Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance", *Human Resource Management Review* 22.
- Jiang, Kaifeng, David P, Lepak, Jia Hu and Judith C. Baer. in press. "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms", *Academy of Management Journal*.
- Kase, Robert and Sasa Batistic. 2012. "Cocitation Analysis of the HRM-Performance Debate", Unpublished report presented at the *Academy of Management Conference* in Boston,

- August 2012.
- Kepes, Sven and John E. Delery. 2007. "HRM System and the Problem of Internal Fit". Edited by P. Boxall, J. Purcell and P. Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, New York: Oxford University Press.
- Kooij, Dorien T. A. M., Paul G. W. Jansen, Josje S. E. Dijkers and Annet H. de Lange. 2011. "The Influence of Age on the Associations between HR Practices and both Affective Commitment and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior* 31.
- Lado, Augustine A. and Mary C. Wilson. 1994. "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review* 19(4).
- Lepak, David P., Hui Liao, Yunhyung Chung and Erika E. Harden. 2005. "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research", *Research in Personnel and Human Resource Management* 25.
- Liao, Hui, Keiko Toya, David P. Lepak and Ying Hong. 2009. "Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality", *Journal of Applied Psychology*, 94(2).
- Maslow, Abraham H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Ouchi, William. 1981. "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge", *Business Horizons*, 24(6).
- Pastor, Isabel M Prieto, M Pilar Perez Santana and Celia Martin Sierra. 2012. "Managing Knowledge through Human Resource Practices: Empirical Examination on the Spanish Automotive Industry", *The International Journal of Human Resource Management* 21(13).
- Pfeffer, Jeffrey. 1998a. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Pfeffer, Jeffrey. 1998b. "Six Dangerous Myths about Pay", *Harvard Business Review*, 76(3).
- Razouk, Abdelwahab Ait. 2011. "High-Performance Work Systems and Performance of Frence Small- and Medium-Sized Enterprises: Examining Causal Order", *The International*

Journal of Human Resource Management, 22(2).

Subramony, Mahesh. 2009. "A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance", *Human Resource Management* 48(5).

Teachman, Jay. 1980. "Analysis of Population Diversity", *Sociological Methods Res* 5(3).

Wright, Patrick M. and Wendy R Boswell. 2002. "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", *Journal of Management* 28(3).

Wright, Patrick M., Timothy M. Gardner, Lisa M. Moynihan and Mathew R. Allen. 2005. "The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order", *Personnel Psychology* 58.

Youndt, Mark A., Scott A. Snell, James W. Dean, Jr. and David P. Lepak. 1996. "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal* 39(4).

Zatzick, Christopher D. and Roderick D. Iverson. 2006. "High-Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?", *Academy of Management Journal*, 49(5).