

## 기업의 인적자원관리 제도의 고용성과 변화에 대한 영향 분석: 집단중심모형의 적용

오계택\* · 박은선\*\*

### 요약

국가 및 기업의 경쟁력 강화를 위해 고용문제의 해결이 주요 이슈로 부각되고 있다. 고용문제는 노동시장의 이슈일 뿐만 아니라 기업 수준에서의 인적자원관리 제도의 이슈이기도 하다. 따라서 이 연구에서는 기업 수준에서의 고용문제를 인적자원관리 제도와 연관성 측면에서 살펴보고자 한다. 기업에서의 고용 이슈는 정태적인 현상이 아니라 시간에 따라 변화하는 동태적인 현상이기 때문에 이를 적절히 반영할 수 있는 패널자료를 분석에 사용하였으며, 고용성과 변수의 변화 양태를 적절히 분석할 수 있는 집단중심 모형을 활용하였다. 집단중심 모형을 통해 총고용 수준, 청년고용 비중, 정규직 채용규모, 단기 이직 등의 다양한 기업 수준에서의 고용 성과 변수들의 시간의 변화에 따른 변화 양태를 분석하여 집단화 및 발달궤적을 구성하고 이러한 발달궤적에 영향을 미치는 요인들을 기업의 인적자원관리 제도를 중심으로 살펴보았다. 기업의 고용성과에 영향을 미칠 수 있는 인적자원관리 제도들을 기존의 연구들에서 주로 사용되었던 방식으로 능력개발제도, 동기부여제도, 참여·의사소통제도로 구분하여 각 개별 제도들의 고용성과 변수 발달궤적 형성에 미치는 영향력을 분석하였다. 분석 결과, 각 고용성과 변수들의 발달궤적 형성에는 서로 다른 인적자원관리 제도들이 영향을 미치고 있음을 알 수 있었고, 정규직 및 청년고용과 비정규직 고용과는 일종의 대체재의 관계가 있음을 살펴볼 수 있었다. 이러한 연구결과의 학술적 및 실무적 시사점, 그리고 이 연구의 의의와 한계 및 향후 연구방향 등을 제시하였다.

### 1 서론

최근 전세계적으로 고용이 매우 중요한 이슈로 부각되고 있다. 경제적으로도 ‘고용 없는 성장’을 강조할 만큼 경제성장에 있어서도 어느 정도의 고용창출을 고려하는 등 고용의 중요성이 강조되고 있으며, 노동시장에서의 핵심 이슈도 고용창출 및 고용유지 중심으로 이루어지

\* 한국직업능력개발원 부연구위원

\*\* 성균관대학교 사회학과 박사과정

고 있다. 이처럼 고용은 경제 및 노동시장 수준에서도 매우 중요한 문제이지만 실질적으로 고용을 창출하고 유지하는 주체는 기업이므로 기업 수준에서도 고용문제를 살펴볼 필요가 있다. 즉, 기업이 인력을 채용하고 유지하며 이직을 관리하는 과정을 통해 이러한 과정에서 기업의 고용현상이 어떠한 메커니즘을 통해 이루어지는지를 살펴보는 것이 필요하다는 것이다.

이 연구에서는 기업 수준에서의 고용을 살펴봄에 있어 고용의 정태적인 측면뿐만 아니라 동태적인 측면까지도 살펴보고자 한다. 기업의 고용은 정태적인 현상이라기보다는 동적인 현상이며, 특정 시점에서의 고용도 중요하지만 고용 상황이 어떠한 형태로 변화해 왔는지 그리고 또 앞으로 어떻게 변화할 것인지를 파악하는 것이 더 중요하다고 할 수 있기 때문이다. 특히 기업의 고용이 장기적으로 변화가 없는 안정 상황에 있는지 단기적 증가나 감소 추세에 있는지 아니면 단기적으로는 감소 추세이지만 중장기적으로는 증가 추세에 있는지 등은 구직자나 투자자를 비롯한 많은 이해 당사자들에게 유용한 정보를 제공할 수 있다. 경제성장이나 고용정책과 관련한 국가경제 관리의 측면에서도 기업의 고용 변화를 살펴보는 것은 매우 필요하다 하겠다.

이를 위해 이 연구는 우선 기업의 고용에 영향을 미치는 요인들에 대한 문헌 검토를 통해 기업의 고용에 영향을 미치는 인적자원관리 제도 요인들을 파악해 보고자 한다. 패널자료 분석을 통해 기업의 고용이 실질적으로 어떻게 변화하는지에 대한 발달궤적을 도출하고, 이러한 발달궤적 형성에 영향을 미치는 요인들을 기업의 인적자원관리 및 인적자원개발 제도들을 중심으로 살펴볼 것이다. 그리고 이러한 연구결과의 학술적 및 실질적인 시사점에 대해서도 논의할 것이다.

## 2 이론적 배경

고용성과를 종속변수로 하여 기업의 인적자원관리 제도들의 영향력을 살펴본 연구가 실질적으로 전무하기 때문에, 기업 성과에 대한 인적자원관리 제도의 효과를 연구하였던 기존의 전략적 인적자원관리 연구들에 기초하여 논의를 전개하였다. 기업의 인적자원관리 제도들이 기업의 성과에 영향을 준다면, 기업 성과가 기업 고용에 대해 영향을 미치는 부분에 대해서 인적자원관리제도가 어느 정도 영향력이 있다고 추론할 수 있을 것이다.

먼저 기존의 전략적 인적자원관리 연구들은 기업의 인적자원관리 제도가 다양한 수준의 조직성과에 영향을 미친다고 주장하며 이를 경험적으로 실증하였다(Huselid, 1995; Ichniowski,

Shaw, & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). 이는 다양한 방법을 통해 연구되어 왔는데(Delery & Doty, 1996), 보편론적 접근에 입각하여 개별 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 효과에 관한 연구들(Abowd, 1990; Gerhart & Milkovich, 1990; Terpstra & Rozell, 1993)은 관리자나 임원들의 임금(Abowd, 1990; Gerhart & Milkovich, 1990), 채용 및 선발 제도(Terpstra & Rozell, 1993), 인사고과제도(Borman, 1991), 훈련(Russell, Terborg, & Powers, 1985) 등의 개별 인적자원관리 제도들이 조직성과에 대해 미치는 영향을 살펴보았다. 인적자원관리 체제의 조직성과에 관심을 두었던 연구들은 상황론적 접근 방식을 통해 인적자원관리 체제와 조직성과 간의 관계를 규명하거나(Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1993; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995) 형태적 접근 방식에 기초하여 어떠한 구성(configuration)을 가진 인적자원관리 체제가 조직성과에 더 긍정적인 효과를 미치는지를 발견하고자 하였다(Arthur, 1994).

또한 조직 수준의 인적자원관리 제도의 조직성과 연구들은 인적자원관리 체제나(Cappelli & Newmark, 2001; Godard, 2001; Ostroff, 2000) 개별 인적자원관리 제도의 영향력을 살펴보았다(Banker, Field, Schroeder, & Sinha, 1996; Koch & McGrath, 1996; Shaw, Gupta, & Delery, 2001). 조직 수준이나 사업장 수준(Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995), 기업 수준에서도 연구가 진행되었다(Huselid, 1995). 근로자 개인 수준에서 인적자원관리 체제와(Gundry & Roussear, 1994; Thomas & Anderson, 1998; Porter, Pearce, Tripoli, & Lewis, 1998), 개별 인적자원관리 제도의 영향에 대한 연구가 이루어지기도 했다(Tesluk & Mathieu, 1999; Highhouse et al., 1999).

인적자원관리 제도가 조직성과에 대해 영향을 미치는 메커니즘과 관련해서는 여러 논의가 있지만, 일반적으로 AMO 모형을 따른다. 인적자원관리 제도가 근로자의 능력(ability), 동기(motivation), 기회(opportunity) 등에 대해 영향을 미침으로써 근로자의 성과에 영향을 주고 이를 통해 조직성과가 향상된다는 이론이다. Boxall & Purcell(2003)은 근로자의 능력, 동기, 참여에 관련된 의사결정이 조직 유효성과 개별 근로자의 만족에 영향을 준다는 기존의 이론적 논의(Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Bailey, 1993; Katz, Kochan, & Weber, 1985)에서 출발하여 몇몇 경험적 연구들(Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Batt, 2002; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995)을 종합하였다.

먼저 인적자원관리 제도는 기업의 인적자본의 획득과 개발을 통해 근로자들의 숙련 혹은 능력에 영향을 준다(Huselid, 1995). 기업이 채용제도를 통해 많은 지원자들을 유인하고, 신뢰성과 타당성 있는 선발 제도로 신입사원을 선발한다면 이는 신입직원들 숙련의 수준과 유형

에 영향을 미칠 것이다. 또한, 기본기술 훈련, OJT 훈련, 코칭, 멘토링 등과 같은 공식적 및 비공식 훈련의 제공도 근로자들의 능력 향상에 영향을 줄 것이다. 하지만 높은 수준의 능력을 갖추고 있다고 하더라도 근로자들이 능력을 발휘할 충분한 동기를 가지고 있지 않으면 그 효과가 나타나지 않을 것이다. 근로자들에게 동기를 부여하는 기업의 제도들은 개인이나 집단의 성과를 측정하는 성과평가 제도, 평가제도와 잘 연계된 보상제도, 근로자들의 장점에 강조점을 두는 내부승진제도, 그리고 근로자와 주주의 이해관계를 서로 접합시킬 수 있는 인센티브 제도(우리사주제, 이윤분배제, 이익공유제 등) 등이 있다. 마지막으로, 조직의 직무나 프로그램이 효율적이지 않다면 근로자들에게 능력과 동기가 있어도 역량을 발휘하기 어려울 것이다. 그러므로 기업의 조직구조가 근로자들의 참여를 독려하고 업무 진행방식을 개선시킬 여지를 갖고 있는지가 중요한 요인으로 작용한다. 다기능팀, 직무순환, 품질조 등이 이러한 제도에 해당한다.

이처럼 기업의 능력개발제도, 동기부여제도, 참여·의사소통제도가 근로자들의 능력, 동기, 기회 등에 영향을 주기 때문에 이 연구에서는 기업의 인적자원관리 제도를 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 교육 훈련제도 등이 있다(Hoque, 1999). 근로자들이 자신의 능력을 적극적으로 활용하도록 하는 동기부여 제도는 근로자에 대한 평가제도, 성과에 기초한 임금제도 등이 있다(Huselid, 1995). 근로자들에게 능력을 사용할 기회를 제공하는 참여·의사소통 제도는 근로자의 자율성을 인정해 주는 팀제 운영, 품질분임조, 문제해결집단, 제안제도 등이 있다(Pfeffer, 1998). 이를 통해 인적자원관리 제도는 근로자들의 능력을 향상시키고, 일하고자 하는 동기를 유발한다. 의사결정에 적극적, 능동적으로 참여할 수 있는 기회도 제공함으로써 조직의 성과 향상에 기여한다. 따라서 조직성도가 기업의 고용에 영향을 미치는 만큼 조직성도에 영향을 미치는 능력개발제도, 동기부여제도, 참여·의사소통제도 등은 기업의 고용성과에도 영향을 준다는 추론이 가능하다.

이 연구는 먼저 총 고용수준을 파악하기 위해 전체 근로자 수 변화를 분석하였다. 기업이 성공적으로 경영을 한다면 장기적으로 고용이 증가하여 전체 근로자 수의 증가로 나타나겠지만, 경영상황이 악화되면 구조조정을 통해 전체 근로자 수가 감소할 것이다. 그러므로 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 인적자원관리 제도들은 장기적으로 기업의 전체 근로자 수의 변화에도 영향을 줄 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 기업의 인적자원관리 제도들은 기업의 전체 근로자 수 변화양태에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 기업의 능력개발제도는 기업의 전체 근로자 수 변화양태에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 기업의 동기부여제도는 기업의 전체 근로자 수 변화양태에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 기업의 참여·의사소통제도는 기업의 전체 근로자 수 변화양태에 영향을 미칠 것이다.

한국 노동시장 분석에 있어서 청년고용 비중은 매우 중요하게 다뤄지는 문제이다. 기업이 성장세에 있을수록 청년층 인력 유입에 적극적일 것이고, 이는 기업의 성장 동력과 직결되어 있다고 볼 수도 있다.

가설 2: 기업의 인적자원관리 제도들은 기업의 전체 근로자 수 대비 만 29세 이하의 신규 근로자의 비중 변화 양태에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 기업의 능력개발제도는 기업의 전체 근로자 수 대비 만 29세 이하의 신규 근로자의 비중 변화양태에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 기업의 동기부여제도는 기업의 전체 근로자 수 대비 만 29세 이하의 신규 근로자의 비중 변화양태에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 기업의 참여·의사소통제도는 기업의 전체 근로자 수 대비 만 29세 이하의 신규 근로자의 비중 변화양태에 영향을 미칠 것이다.

그리고 기업의 고용성과를 파악함에 있어서 고용의 질 문제도 반드시 고려하여야 한다. 정규직을 양질의 일자리로 보기에 한계는 있으나 현재 한국 노동시장에서 비정규직 문제가 주요 이슈가 되고 있는 만큼 정규직 여부를 양질의 일자리의 대리변수(proxy variable)로 사용하였다.

가설 3: 기업의 인적자원관리 제도들은 기업의 전체 근로자 수 대비 정규직의 비중 변화 양태에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 기업의 능력개발제도는 기업의 전체 근로자 수 대비 정규직의 비중 변화양태에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 기업의 동기부여제도는 기업의 전체 근로자 수 대비 정규직의 비중 변화양태에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 기업의 참여·의사소통제도는 기업의 전체 근로자 수 대비 정규직의 비중 변화양태에 영향을 미칠 것이다.

마지막으로, 고용성과를 파악함에 있어서 이직에 대한 분석이 필요하다고 보았다. 특히 1년 미만 근속자 중에서 이직자의 비율은 기업 고용의 질을 파악하는데 좋은 지표라 할 수 있다. 기업의 성장 혹은 쇠퇴에 영향을 미칠 수 있는 인적자원관리 제도들이 이직자의 수에도 영향을 미칠 것이라 가정할 수 있다.

가설 4: 기업의 인적자원관리 제도들은 기업의 1년 미만 근속자 중 이직자 수에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1: 기업의 능력개발제도는 기업의 1년 미만 근속자 중 이직자 수에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2: 기업의 동기부여제도는 기업의 1년 미만 근속자 중 이직자 수에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3: 기업의 참여·의사소통제도는 기업의 1년 미만 근속자 중 이직자 수에 영향을 미칠 것이다.

### 3 분석 결과

고용성과를 기업 수준에서 살펴보기 위해 한국직업능력개발원의 ‘인적자본기업패널’ 조사 자료를 활용하여 분석하였다. 2005년에 1차 조사를 시작한 ‘인적자본기업패널’은 그 후 매 2년마다 조사가 실시되어 2013년에 5차까지 조사가 이루어졌다. 1차 조사가 만 29세 이하의 청년고용에 대한 정보를 포함하지 않아서, 2차(2007년), 3차(2009년), 4차(2011년), 5차(2013년) 조사만을 연구대상으로 설정하였다.

분석방법은 종단자료에서 발달경로가 비슷한 대상들을 묶어주어 대상들이 속한 집단의 수와 크기를 알아보는데 유용한 집단중심(Group-Based Modeling)모형을 사용하였다. 이는 모형의 계수가 발달궤적의 형태를 결정하는데, 이 계수는 집단마다 달라질 수 있다. 이러한 유연성이 집단중심모형의 핵심이며, 이를 통해 관찰되지 않은 모집단의 이질성을 시간의 변화를 따라 찾아낼 수 있다(정익중, 2009; Piquere, 2008). 이를 다항식으로 표현하면 다음과 같다.

$$y_{it}^{*j} = \beta_0^j + \beta_1^j \text{Year}_{it} + \beta_2^j \text{Year}^2_{it} + \varepsilon$$

$y_{it}^{*j}$ 는 잠재적인 변수로서 집단 j에 조건 지어진 개인 i의 시점 t에서의 측정값이며, 첨자 i는 개인에 따라 측정횟수와 측정시점이 달라질 수 있다.  $\text{Year}_{it}$ 는 개인 i의 시점에서 t에서의 연도를,  $\varepsilon$ 는 오차를 의미하며 0의 평균은  $\sigma^2$ 의 변량을 가진 것으로 가정된다(정익중, 2009). BIC(Bayesian information criteria) 값으로 최적의 모형을 결정하는데, BIC 절댓값이 작을수록 모델이 간명성을 유지하면서 적절한 하위집단으로 구분됨을 의미한다(Nagin, 2005). 이때 다른 조건이 동일하다면, 집단의 수가 적은 모형을 선택하는 것이 바람직하다. 발달궤적 도출은 SAS(Version 9) 프로그램 중 TRAJ를 사용하였으며, 궤적 간 차이를 발생시키는 요인을 파악하기 위해서는 다항로지분분석(Multinomial Logit Model)을 하였다.

이 연구에서 사용된 독립변수는 기업의 인적자원관리 제도이며, 이는 크게 역량(능력개발제도), 동기(동기부여제도), 기회(참여·의사소통제도)로 구분하였다. 역량 영역은 채용[선발기준 3순위 내에 업무능력(직무역량) 포함 여부, 전문성 평가(면접/발표, 필기, 실기) 포함 여부], 선발(발탁승진제도 실행 여부, 경력직 채용 시 능력에 따라 사이닝보너스 지급 여부, 핵심인재/우수인재 채용 시 사이닝보너스 지급 여부), 교육훈련(OJT 프로그램 실행 여부, 집체식 사내/외 교육훈련 실행 여부, 국내/해외연수 실행 여부, 외부업체로부터 기술지도 받기 실행 여부)을 포함한다. 동기 영역은 성과평가[업적제도 실행 여부(BSC, MBO, ETC), 평가관리제도 실행 여부(역량평가, 리더십 평가, 다면평가), 경력개발 프로그램 실행 여부], 보상(우리사주제도/스톡옵션제도/복리후생제도 실행 여부), 인센티브(개인 성과급/팀 성과급/사업부 성과급/전자 성과급/이익공유제 실행 여부)로 나누었다. 그리고 참여제도[제안제도, 지식 마일리지, QC품질 분임조, 6-시그마 실행 여부], 직무(직무순환제도, 사내공모제, 핵심인재/우수인재 도전적인 직무에 배치 실행 여부), 고용안정(노동조합 존재 여부, 고용조정 실시 여부)는 기회 영역에 해당한다.

<표 1>은 이 연구에서 사용된 표본의 기업규모 분포를 보여주고 있다. 이에 따르면, 300명 미만의 중소기업이 191개로 전체의 약 40.9%를 차지하고 있다. 분석에 사용된 통제변수는 전체 정규직 및 비정규직 인원, 전체 비정규직 인원, 매출액, 영업이익, 자본집약도, 인건비이다(<표 2> 참고).

〈표 1〉 기업규모 분포(2007년 기준)

기업규모	개수	비율(%)
300명 미만	191	40.9
300 ~ 999명	183	39.2
1,000 ~ 1,999명	46	9.9
2,000명 이상	47	10.1
합 계	467	100

〈표 2〉 기술통계 (통제변수)

통제변수	사례 수	평균	표준편차
전체 정규직 및 비정규직 인원(명)	467	1044.26	2662.21
전체 비정규직 인원(명)	464	196.34	1004.93
매출액(천 원)	683	547423122.55	2139718749.81
영업이익(천 원)	685	40135212.76	242238368.79
자본집약도(종업원 1인당, %)	627	415489.02	496954.39
인건비(종업원 1인당, 천 원)	385	46004.80	21638.03

주: 매출액, 자본집약도, 기업의 평균임금 변수들은 실제분석에서 로그화시켜 사용하였음(전체 비정규직 인원 변수는 비율화하였고, 영업이익은 로그화하지 않았음).

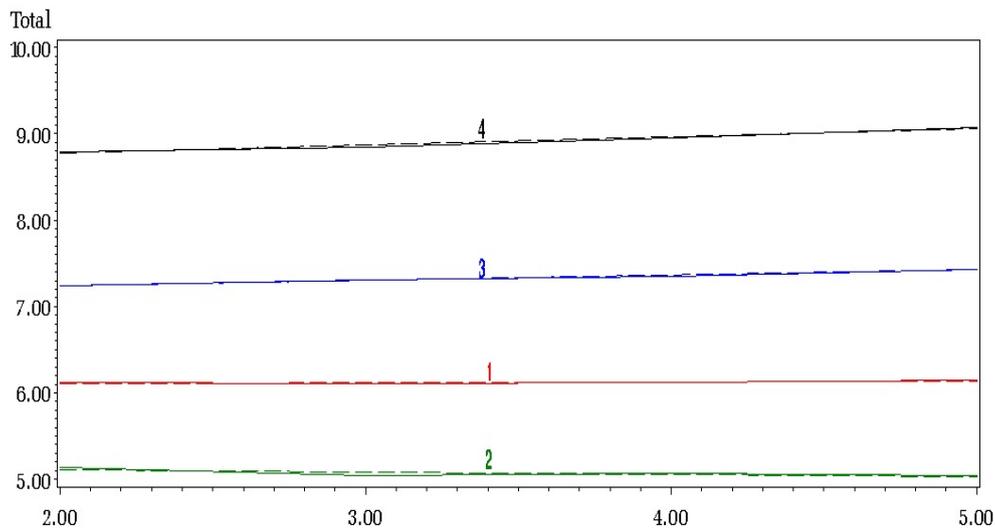
종속변수는 2차부터 5차까지 조사된 고용성과 관련 정보에 해당하는 것으로, 정규직과 비정규직 근로자의 수, 만 29세 이하의 정규직 비율, 정규직 채용률, 1년 미만 근속자의 이직률을 포함한다(<표 3> 참고).

〈표 3〉 기술통계 (종속변수)

종속변수	2007년		2009년		2011년		2013년	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
정규직, 비정규직 전체 (log)	6.11	1.10	5.99	1.13	5.96	1.11	5.93	1.14
만 29세 이하의 정규직 비율(%)	24.82	16.20	23.52	15.45	21.16	13.27	20.00	12.91
정규직 채용률(%)	82.80	28.88	85.07	26.18	85.13	25.50	86.34	24.56
이직률 : 1년 미만(%)	25.36	27.39	27.78	27.68	25.23	24.77	26.89	27.08

## 가. 총 고용 수준

기업의 인적자원관리 제도들이 전체 고용성과에 미치는 영향력을 살펴보기 위하여 총 고용 수준에 대한 집단중심모형 분석을 실시하였다. 기업의 총고용 수준의 변화는 전반적인 고용 성과를 살펴보는 데 있어 기본적인 정보를 제공하므로 이에 대한 변화를 먼저 살펴보았다. 기업의 총고용 수준을 집단중심모형을 통해 분석한 결과 [그림 1]과 같이 4개의 집단이 형성되었다. 총 고용 수준의 발달궤적을 살펴보면, 각 유형들이 큰 변화 없이 일정하게 유지되고 있음을 알 수 있다. 유형 1~3은 각각 36.9%, 44.2%, 14.6%를 차지하였으며, 시간에 따라 별다른 변화를 보이지 않았다. 4.3%를 차지하는 유형 4에서만 고용이 약간 증가하였다. 즉, 대부분의 기업들이 약 8년 동안 별다른 총고용 수준의 변화를 보이지 않고 약간의 증가세 정도만을 보였음을 알 수 있다.



주: BIC -1863.16 / 집단분포 1st 36.9% 2nd 44.2% 3rd 14.6% 4th 4.3%

[그림 1] 총 고용 수준에 대한 집단중심모형 분석 결과

유형 1, 3, 4를 총고용 수준이 가장 낮은 유형 2과 비교한 다항로지분분석 결과에서 선발, 성과평가, 참여제도, 직무가 통계적으로 유의미하였다. 총 고용 수준이 높은 기업일수록 선발 제도가 덜 발달되어 있었고, 성과평가, 참여제도, 직무 관련 제도들은 더 많이 발달하였다. 선발 제도의 부적 영향력은 추가적인 분석을 통해 살펴볼 필요가 있으며, 성과평가, 참여제도, 직무 관련 제도들의 정적 영향력은 기업 규모의 효과 때문일 것으로 추론할 수 있다.

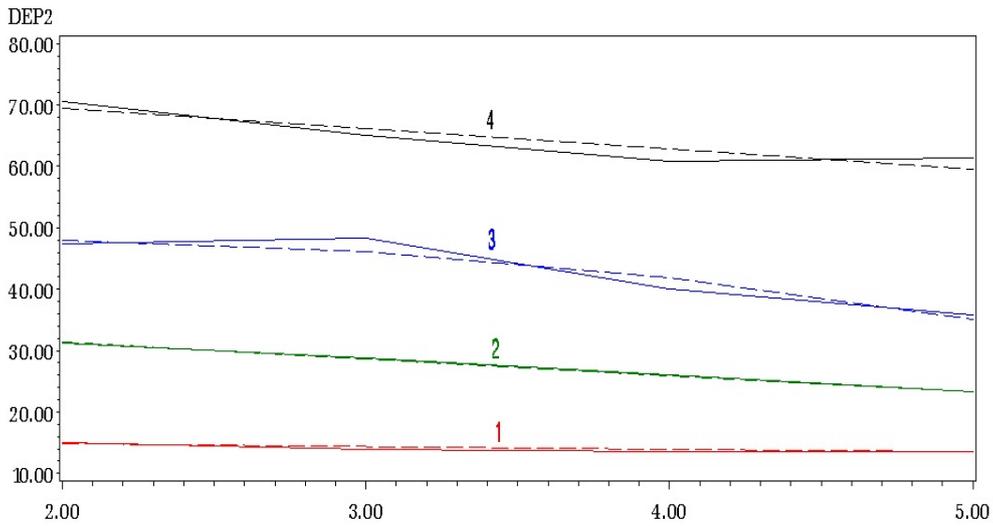
〈표 4〉 다항로지분석을 통한 예측요인 분석: 총 고용 수준

2007 예측요인	유형 1		유형 3		유형 4	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
절편	.048	.114	-.859	.152	-2.899	.408
<b>역량</b>						
채용	-.138	.102	-.161	.131	-.057	.210
선발	<b>-.180*</b>	.089	-.186	.114	-.036	.187
교육훈련	.092	.090	.081	.127	.235	.274
<b>동기</b>						
성과평가	.037	.081	.169	.109	<b>.521*</b>	.218
보상	-.052	.096	-.040	.111	-.188	.170
인센티브	-.020	.069	.104	.082	.155	.128
<b>기회</b>						
참여제도	<b>.260**</b>	.076	<b>.205*</b>	.094	<b>.346*</b>	.147
직무	<b>-.271*</b>	.106	<b>.301*</b>	.121	<b>.625**</b>	.190
고용안정	.055	.110	.065	.142	.235	.234

주: 참조범주 유형 2, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## 나. 청년고용 비중

기업의 총고용 수준의 변화도 중요하지만, 이보다 더 중요한 의미를 가지는 것은 청년고용의 비중일 것이다. 청년고용 비중은 기업이 얼마나 미래에 대해 투자하고 있는지를 살펴볼 수 있는 좋은 지표이며, 기업의 미래성장 가능성에 대한 좋은 지표가 될 수 있기 때문이다. 또한 기업의 고용 잠재성을 보여줄 수 있는 지표이므로 별도로 분석할 가치가 있다. 이런 이유로 기업의 인적자원관리 제도들이 청년고용에 대해 갖는 영향력을 살펴보았는데, [그림 2]에서와 같이 4개 집단이 형성되었다. 유형 1은 청년고용 비중이 낮아 하락세가 나타나지 않았지만, 다른 유형에서는 전반적으로 감소하는 경향을 보였다. 하지만 다른 유형과 달리 유형 4는 청년고용 비중이 감소하다가 다시 약간 상승하는 추세를 보였다. 이를 통해 청년고용 비중이 높은 기업들에서 고령화가 빠르게 진행되고 있음을 확인할 수 있다.



주: BIC -7418.44 / 집단분포 1st 54.7% 2nd 33.2% 3rd 9.6% 4th 2.5%

[그림 2] 청년고용 비중에 대한 집단중심모형 분석 결과

유형 1을 참조범주로 하여 비교한 다항로짓분석 결과를 보면, 성과평가(-), 인센티브, 고용안정(-)이 통계적으로 유의미하였다. 통제변수에서는 비정규직 비율이 유의미한 것으로 나타났다. 성과평가 제도가 발달하지 않은 기업에서는 성과에 대한 적절한 평가가 이루어지지 않아 상대적으로 청년층의 관심이 줄어들 것으로 예측되며, 고용안정이 발달하지 않은 기업에서도 상대적으로 인력조정이 잦아 청년인력의 변화가 많을 것으로 보인다. 인센티브 제도가 발달한 기업에서는 청년고용 비중이 높다가 낮아지는 경향을 보이는데 이는 인센티브 구조가 상대적으로 청년층에 불리하게 작용하기 때문일 것이다. 청년고용 비중이 감소하는 기업에서 비정규직 비중이 높은 것으로 보아 청년 정규직 인력과 비정규직 간에는 대체재의 효과가 있다고 할 수 있다.

<표 5> 다항로짓분석을 통한 예측요인 분석: 청년고용 비중

2007 예측요인	유형 2		유형 3		유형 4	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
절편	-4.219	4.638	4.419	7.153	11.023	12.248
<b>역량</b>						
채용	.086	.164	-.170	.276	.861	.591
선발	.105	.125	.250	.229	.676	.465
교육훈련	.185	.155	-.105	.222	-.115	.425

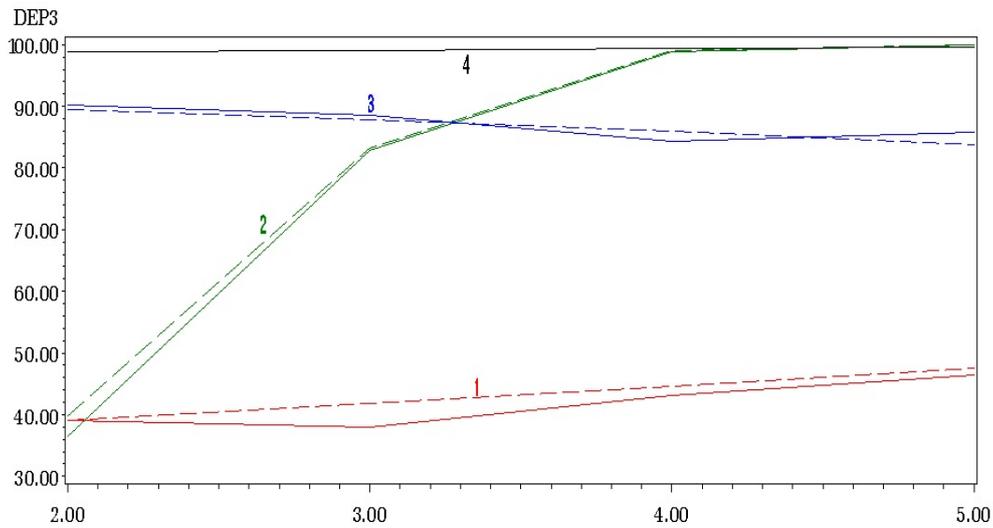
2007 예측요인	유형 2		유형 3		유형 4	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
<b>동기</b>						
성과평가	-.103	.127	.113	.229	<b>-1.090*</b>	.453
보상	-.010	.155	.250	.241	.477	.464
인센티브	<b>.382***</b>	.100	-.094	.192	.255	.280
<b>기회</b>						
참여제도	-.035	.114	.325	.199	.053	.387
직무	.126	.151	-.173	.265	.512	.503
고용안정	-.013	.169	<b>-.572*</b>	.288	.459	.548
기업규모	-.415	.383	-.192	.604	2.462	1.573
비정규직 비율	<b>.031*</b>	.013	.005	.024	.040	.035
매출액	.197	.341	-.060	.529	-2.270	1.380
영업이익	.000	.000	.000	.000	.000	.000
자본집약도	.286	.305	.087	.424	1.514	.997
평균임금	-.118	.428	-.536	.693	-.710	1.431

주: 참조범주 유형 1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

#### 다. 정규직 채용규모

기업의 고용성과는 채용규모에 의해 영향을 받으며, 특히 정규직 채용규모는 안정적인 인력수급의 면에서 중요하기 때문에 정규직 채용규모에 대한 기업의 인적자원관리 제도들의 영향력을 분석하였다. [그림 3]과 같이 4개의 집단이 형성되었다. 채용규모의 발달궤적을 살펴보면, 유형 4가 변화 없이 유지되는 반면에 유형 2는 급격하게 상승하였음을 알 수 있다. 유형 3은 감소 추세를, 유형 1은 증가 추세를 보였다.

정규직 채용규모가 작고 약간의 증가세를 보인 유형 1을 참조범주로 설정하고 분석한 결과를 살펴보았을 때, 독립변수 중에서는 통계적으로 유의미한 것이 없었다. 통제변수들 중에서 비정규직 비율만이 부(-)의 영향력을 보여, 비정규직 비율이 낮은 기업에서 상대적으로 정규직 채용비중이 높은 것으로 나타났지만 어떤 기업에서는 정규직 채용이 급격히 증가한 반면 어떤 기업에서는 정규직 채용 비중이 높다가 서서히 감소한 것으로 나타났다. 어떠한 요인이 이러한 정규직 채용비중의 변화에 영향을 미치는가는 추가적인 분석이 필요할 것으로 보인다.



주: BIC -4446.13 / 집단분포 1st 14.8% 2nd 4.7% 3rd 42.9% 4th 37.6%

[그림 3] 정규직 채용규모에 대한 집단중심모형 분석 결과

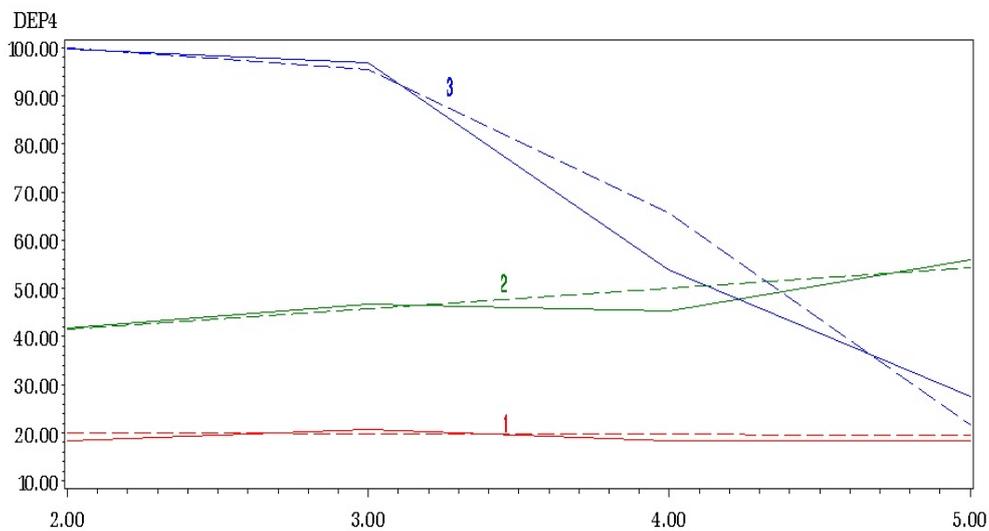
<표 6> 다항로짓분석을 통한 예측요인 분석: 정규직 채용규모

2007 예측요인	유형 2		유형 3	
	계수	표준오차	계수	표준오차
절편	-5.088	9.249	9.335	9.542
역량				
채용	-.032	.376	-.242	.381
선발	-.010	.245	-.092	.252
교육훈련	-.658	.387	-.625	.393
동기				
성과평가	.046	.248	.164	.254
보상	.325	.377	.321	.383
인센티브	.336	.243	.219	.249
기회				
참여제도	.020	.229	.164	.236
직무	.041	.346	-.053	.347
고용안정	.633	.393	.447	.401
기업규모	.488	.806	.175	.816
비정규직 비율	<b>-.095**</b>	.028	<b>-.249***</b>	.043
매출액	.053	.675	-.242	.674
영업이익	.000	.000	.000	.000
자본집약도	.802	.557	.483	.536
평균임금	-.517	.833	-.731	.846

주: 참조범주 유형 1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### 라. 1년 미만 근속자 중 이직자

기업의 고용성과는 채용뿐만 아니라 이직에 의해서도 영향을 받으며, 특히 최근의 단기 근속자 이직 경향을 고려하면 단기 근속자의 이직이 기업의 인력수급에 중요한 영향을 미칠 것으로 보인다. 1년 미만 단기 근속자에 대한 분석 결과는 [그림 4]에서처럼 3개의 집단이 형성되었다. 발달궤적을 살펴보면, 별다른 변화를 보이지 않는 유형 1에 비해 유형 2는 점차적으로 상승하였고, 유형 3은 급격한 감소세를 보여주었다.



주: BIC -6695.09 / 집단분포 1st 74.3% 2nd 22.3% 3rd 3.4%

[그림 4] 1년 미만 근속자의 이직에 대한 집단중심모형 분석 결과

<표 7>은 유형 1을 참조범주로 하여 분석한 결과를 보여준다. 단기 근속자 이직에 대해 영향을 미치는 요인은 성과평가, 인센티브, 참여제도인 것으로 나타났다. 성과평가 제도가 발달하지 않은 기업에서는 1년 미만 단기 근속자 이직이 증가하는 것으로 나타났는데 이는 자신의 능력이나 노력이 성과평가를 통해 잘 반영되지 않는 경우 이직 할 가능성이 높기 때문으로 해석된다. 인센티브나 참여제도가 잘 발달된 경우 오히려 단기 이직이 증가하는 것은 일반적인 상식과는 벗어나는 것으로 좀 더 면밀히 살펴볼 필요가 있겠지만 인센티브나 참여제도 구조가 신입 직원에게 불리하게 조직되어 있을 가능성도 있다.

〈표 7〉 다항로지분석을 통한 예측요인 분석: 이직(1년 미만 근속자)

2007 예측요인	유형 2		유형 3	
	계수	표준오차	계수	표준오차
절편	3.327	5.422	-6.836	14.840
역량				
채용	.001	.192	-.040	.442
선발	-.037	.147	-.119	.330
교육훈련	.085	.168	-.138	.350
동기				
성과평가	<b>-.334*</b>	.143	-.353	.317
보상	-.249	.199	.254	.369
인센티브	<b>.234*</b>	.105	.285	.227
기회				
참여제도	<b>.360*</b>	.141	.229	.320
직무	-.154	.187	-.081	.436
고용안정	-.018	.206	.243	.439
기업규모	.507	.452	-.366	1.047
비정규직 비율	-.012	.016	-.108	.145
매출액	-.558	.395	-.039	.942
영업이익	.000	.000	.000	.000
자본집약도	-.090	.310	-.215	.904
평균임금	.317	.513	.844	1.550

주: 참조범주 유형 1, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## 4 결론

이상에서 총고용 수준, 청년고용 비중, 정규직 채용규모, 단기 이직 등의 고용성과 변수의 시간적인 변화 양태를 살펴보고, 이러한 변화 양태에 영향을 미치는 요인들을 살펴보았다. 살펴본 바와 같이 총 고용 수준에는 선발 제도, 성과평가, 참여제도, 직무 관련 제도들이 영향을 주었다. 청년고용 비중에는 성과평가(-), 인센티브, 고용안정(-)이 통계적으로 유의미하였고, 통제변수 중에서는 비정규직 비율만이 통계적으로 유의미하였다. 정규직 채용비율에서는 통계적으로 유의미한 영향력을 보이는 독립변수가 없었고, 통제변수들 중에서 비정규직 비율만이 부(-)의 영향력을 보여 비정규직 비율이 낮은 기업에서 상대적으로 정규직 채용비중이 높

은 것으로 나타났다. 단기 근속자 이직에 대해 영향을 미치는 요인은 성과평가, 인센티브, 참여제도인 것으로 나타났다.

이상의 결과에서 알 수 있는 것은 첫째, 기업의 인적자원관리 제도들은 기업 고용성과의 다양한 측면들과 연관되어 있다는 것이다. 어떤 인적자원관리 제도들은 총고용 수준에 영향을 미치는 반면 어떤 인적자원관리 제도들은 단기 이직에 영향을 미치는 등 기업의 고용성과들은 다양한 인적자원관리 제도들의 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 따라서 기업의 고용성과를 높이기 위해서는 각 고용성과 측면들과 긴밀한 관계를 가진 인적자원관리 제도들을 파악하여 이를 중심으로 지원하는 방안을 모색할 필요가 있다.

둘째, 기업의 고용성과는 비정규직 채용과는 대체재의 관계에 있는 것으로 나타났다. 특히, 청년고용 비중과 정규직 채용규모는 비정규직 채용과 반비례의 관계에 있는 것으로 나타났다. 즉, 비정규직을 더 많이 채용할수록 청년고용의 비중이 줄어들고 정규직 채용규모도 줄어든다는 것이다. 이는 기업의 필요로 하는 인력 수요를 정규직과 비정규직을 통해 공급한다고 할 때, 비정규직을 더 많이 채용할수록 정규직을 채용할 수요가 줄어들기 때문에 이는 당연한 결과라고 하겠다.

이 연구는 노동시장의 주요 변수 중의 하나인 고용을 기업수준에서 분석하였다는 점에서 의의를 지닌다고 하겠다. 고용과 긴밀한 관련이 있는 기업의 인적자원관리 제도들의 고용에 대한 영향력을 살펴보았다는 측면에서도 그 의의를 찾을 수 있다. 또한 패자로 분석에 유용한 집단중심 모형을 적용하여 기업의 고용성과의 다양한 측면들의 변화 양상을 분석하였다는 점에서 주목할 필요가 있다. 집단중심 모형은 패널자료가 구축되어 있을 경우 변수의 변화양상을 분석하여 집단화하고 이를 통해 발달궤적을 구성할 수 있다는 점에서 장점을 가진다. 최근 패널자료가 많이 구축되고 있는 상황에서 유용성이 매우 높은 방법론이라고 할 수 있다.

앞서 언급한 이러한 장점에도 불구하고 이 연구는 몇 가지 제한점 및 한계를 가진다. 무엇보다도 연구의 가설을 설정할 수 있는 이론적 틀의 설정이 필요하다. 이를 위해 기존의 고용관련 연구들을 좀 더 분석하여 논리적 이론 틀을 구성하는 작업이 필요하다. 이론 틀의 구성 없이는 이 연구의 결과는 사전적(preliminary)이며 잠재적인(tentative) 것으로만 받아들일 수 있을 것이다. 또한, 일부 성과 변수에 영향을 미치는 인적자원관리 제도들의 영향력의 경우 좀 더 정교한 분석이 필요한 경우들이 있었다. 일부 독립변수들이 기존의 상식이나 연구결과와 다소 상반되는 결과를 보일 때, 왜 이러한 결과가 나타나는지에 대한 분석이 추가적으로 필요하다 하겠다. 그리고 일부 독립변수들이 보여준 영향력의 방향은 기존의 상식이나 연구결과와 비슷하기는 하였으나 결과에 대한 명확한 원인을 제시하지 못하고 간접적인 추측이나

예상 등에 의존하여 해석하기도 하였다. 이러한 경우에는 추가적인 연구설계나 다른 연구결과를 활용한 좀 더 구체적인 설명 및 추론이 필요하다.

이처럼 이 연구가 사전적이며 잠재적인 연구결과를 도출하는데 그치고 있지만, 경영학 연구에서 고용문제를 집단중심 모형이라는 패널자료에 적합한 방법론을 활용하여 분석하였다는 점과 이러한 방법론을 이용한 후속 연구 등을 견인할 수 있다는 점에서 평가할 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

- 정익중(2009). “청소년비행 발달궤적의 다양한 유형”, 『한국청소년연구』, 20(3): 253-280.
- 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.
- 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.
- 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. Roussear. 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.
- Nagin, D. S. (2005). *Group-based modeling of development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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.
- Piquere, Alex R. (2008). Taking Stock of Developmental Trajectories of Criminal Activity over the Life Course. Chap.3 in *The Long View of Crime: A Synthesis of Longitudinal Research*, edited by Akiva Liberman. New York: Springer.
- 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.

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.