

## 인적자원관리 제도의 기업 성과에 대한 영향력\*

오계택 한국직업능력개발원 부연구위원

### I. 서론

- **고몰입형 혹은 고성능형 인적자원관리 체제는 다양한 측면에서의 조직 성과를 향상시키는 것으로 밝혀짐.**<sup>1)</sup>
  - 보편론적 접근 방식에 입각하여 개별 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 효과를 살펴본 연구들은 관리자나 임원들의 임금(Gerhart & Milkovich, 1990), 채용 및 선발 제도(Terpstra & Rozell, 1993), 인사고과제도(Borman, 1991), 훈련(Russell, Terborg & Powers, 1985) 등의 개별적인 인적자원관리 제도들이 조직 성과에 대해 미치는 영향을 살펴봄.
  - 상황론적 접근 방식은 개별 인적자원관리 제도보다는 인적자원관리 체계의 조직 성과에 대한 영향력을 분석하였음(Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995).
  - 형태적 접근 방식에 기초한 연구들은 어떠한 구성(configuration)을 가진 인적자원관리 체계가 조직 성과에 더 긍정적인 효과를 미치는지를 발견하고자 하였음(Arthur, 1994).
- **본고에서는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel; HCCP) 자료를 이용하여 기업의 인적자원관리 제도가 조직 성과에 대해 미치는 영향을 살펴보고자 함.**
  - 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 영향력은 특정 시점에만 일시적으로

\* 오계택·이세례(2012)의 「기업의 성과에 대한 인적자원관리 제도의 영향력」, 제4회 인적자본기업패널 학술대회 발표문을 요약하였음.

1) Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1994; MacDuffie, 1995; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996

존재하다가 사라질 수도 있고 상당히 장시간 동안 지속될 수도 있음.

- 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 영향력이 시간상으로 어떠한 방식으로 변화하고 있으며, 이러한 변화 양식에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지를 살펴봄.

## II. 분석 자료

- **한국직업능력개발원이 2005년(1차)부터 2011년(4차)까지 8년에 걸쳐 격년으로 실시한 「인적자본기업패널」 자료를 이용하여 분석함.**

- 1차부터 4차에 걸쳐 모두 응답한 기업만을 분석에 사용하였기 때문에 최종적으로 170개 기업을 분석 대상으로 함.
- 대부분의 변수는 기업 설문에서 수집되었고, 주관적 조직 성과 변수는 개인별 조사 자료의 기업별 응답자들의 평균값을 기업별로 합산하여 사용하였음.

- **본 연구의 종속변수는 조직 성과로, 객관적 측정방법과 주관적 측정방법을 통해 측정함.**

- 객관적 조직 성과는 한국신용평가정보의 각 해당연도 자료를 사용하여 총자산이익률(ROA), 자기자본이익률(ROE), 종업원 1인당 매출액을 통하여 측정하였음.
- 주관적 조직 성과 변수는 동종업계 평균에 비교하여 어느 정도 수준인지를 평가하게 한 문항들의 평균을 계산하여 각 기업 개별 근로자들의 응답을 기업별로 평균한 값을 사용하였으며, 인적자원의 전반적인 역량, 우수인력의 확보, 신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성, 경영진의 리더십, 신제품 개발 능력, 업무절차의 효율화·간소화, 제품의 원가절감을 통한 경쟁우위의 확보, 제품의 품질, 불량률 감소 및 생산수율 향상, 고객요구에 대한 신속한 대응능력,

제품의 다양성, 신규고객 확보율, 주요 고객 유지율, 브랜드 이미지 향상 및 관리 등의 14개 분야를 평가의 기준으로 사용함.

□ 독립변수를 고몰입 인적자원관리를 구성하는 능력개발제도, 동기부여제도, 참여·의사소통 제도의 세 가지로 설정하였음.<sup>2)</sup>

- 능력개발제도 변수는 교육훈련의 정도를 나타내는 항목으로 구성하였으며, 구체적으로 정규직 및 비정규직 1인당 교육훈련 비용, 교육훈련 기법의 수, 인적자본개발 기법의 수의 세 가지 변수로 측정하였고, 이들 항목의 표준화 값에 대해 요인분석을 실시하여 하나의 요인으로 구성되는 것을 확인하고, 요인점수를 산출하여 능력개발제도를 나타내는 값으로 하였음.
- 동기부여제도 변수는 해당 기업이 사용하는 평가기법의 수, 성과형 임금제도의 수, 연봉제 실시 대상, 차등 지급된 성과급 비율의 네 가지 항목으로 구성하였고, 이들 문항의 표준화 값에 대해 요인분석을 실시하여 하나의 요인으로 구성되는 것을 확인하고, 요인점수를 산출하여 동기부여제도를 나타내는 값으로 하였음.
- 참여·의사소통 제도 변수는 제안제도, 품질분임조, 6-시그마 제도의 실시 여부를 통해 측정하였고, 세 가지 제도의 실시 여부를 묻는 문항의 표준화 값에 요인분석을 실시하여 하나의 요인으로 구성되는 것을 확인하고, 요인점수를 산출하여 참여·의사소통 제도를 나타내는 값으로 하였음.
- 통제 변수는 종업원 1인당 노동장비율, 노조 유무, 회사의 규모와 연령, 정규직 비율, 산업 등을 사용하였음.

2) Applebaum et al., 2000; 김재구·임상훈·김동배, 2003; 서인석·김우영, 2009; 송보화, 2006

□ 위계선형모형은 횡단적 위계구조를 가지는 자료의 분석에도 사용될 수 있지만, 종단적 패널자료의 분석에도 활용될 수 있으며, 특히 기업 성과의 변화와 이러한 성과 변화에 영향을 미치는 주요 요인들을 분석하는 데 활용될 수 있음.

- 이 연구는 기업을 분석 단위로 사용하였으므로 종단적 위계선형모형에서 1차 수준은 각 시점에서의 관측치이며, 2차 수준은 기업임.
  - 1차 수준 변수들은 독립변수인 인적자원관리 제도들과 통제 변수들이며, 2차 수준 변수는 특정 기업의 인적자원관리 수준임.
- 기업 성과의 변화에 관심이 있기 때문에 임의효과모형(random effect model)을 사용하여 분석하였음.
  - 즉, 1차 수준의 상수항뿐만 아니라 기울기까지 패널 차수 간에 차이가 있는 것으로 보고 이러한 시간상의 변화를 설명하는 변수들을 살펴보았음.

#### □ 분석 자료의 일반적 특성

- 분석 대상 기업들의 근로자 수(규모)는 평균 478.2명이고, 기업 연령은 30.4년으로 나타남.
- 유노조 기업은 57%였고, 정규직 비율은 93%로 나타났으며, 서비스업 비율은 13%로 나타남.
- 총자본 순이익률 평균은 4.83%, 자기자본 순이익률은 8.13%였고, 매출액 평균은 4억 840만 원 정도임.
- 주관적 성과는 5점 척도에서 평균 3.43점을 나타냄.

표 1. 분석 자료의 일반적 특성

구분		기초 통계
규모		478,2명
기업 연령		30.4년
유노조 기업		57%
정규직 비율		93%
조직 성과	총자본순이익률	4.83%
	자기자본순이익률	8.13%
	매출액	4억 840만 원
	주관적 성과	3.43(5점 척도)

### Ⅲ. 분석 결과

- 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 종단적 효과를 살펴보기 전에 인적자원관리 제도가 전반적으로 조직 성과에 대해 어떠한 영향력을 미치는지를 살펴봄.
  - 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 정적인 영향력을 살펴보기 위해 1차에서 4차 패널의 평균을 구하는 방식으로 통합하여 통합회귀(pooled regression)분석을 실시함.
  - 총자본이익률과 자기자본이익률에는 동기부여제도만이 유의미한 영향을 미치고 있었음.
  - 1인당 매출액에는 능력개발제도참여제도가 유의미한 영향력을 미치고 있었고, 주관적 성과에는 능력개발제도가 유의미한 영향력을 미치고 있었음.
  - 결론적으로, 조직 성과를 다양한 방법을 통해 살펴보았을 때 기업의 인적자원관리 제도는 동시적으로 조직 성과에 영향을 미치지 않는 않지만, 부분적으로는 어느 정도 영향을 미치고 있는 것으로 나타났음.

표 2. 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 효과(통합회귀분석)

종속변수	독립변수	회귀계수	t값	R <sup>2</sup>
총자본이익률	능력개발제도	-.144	-.171	.168***
	동기부여제도	1.697*	2.523	
	참여제도	-.233	-.337	
자기자본이익율	능력개발제도	-.829	-.272	.126***
	동기부여제도	4.828*	1.990	
	참여제도	-.012	-.005	
1인당 매출액	능력개발제도	.265**	2.967	.578***
	동기부여제도	.101	1.412	
	참여제도	.134+	1.831	
주관적 성과	능력개발제도	.087**	2.861	.160***
	동기부여제도	-.022	-.884	
	참여제도	-.004	-.157	

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

□ 인적자원관리 제도가 1인당 매출액에 미치는 영향력을 동적으로 파악하기 위해 종단적 위계선형모형을 이용하여 분석함.

- 1차 변수의 상수항을 살펴보면 능력개발제도와 참여제도가 유의미한 영향을 미치고 있었음.
  - 즉, 능력개발제도와 참여제도가 발달한 기업일수록 1인당 매출액이 높게 나타나는 경향을 보여줌.
  - 1차 변수인 능력개발제도, 동기부여제도, 참여제도의 효과에 대한 2차 변수의 영향력은 기존의 분석에서 얻을 수 없었던 새로운 정보를 제공함.
  - 즉, 인적자원관리 제도가 1인당 매출액에 미치는 효과가 시간상으로 어떻게 변화하며, 이러한 변화에 영향력을 미치는 요인은 무엇인가를 보여줌.
- 능력개발제도의 1인당 매출액에 대한 효과는 시간상으로는 별다른 변화를 보이지 않는 것으로 보이며, 이러한 변화 양상에 가장 많은 영향을 미치는 것은 참여제도인 것으로 보임.

표 3. 인적자원관리 제도의 1인당 매출액에 대한 종단적 효과 분석

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

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

- 즉, 참여제도가 발달한 기업은 능력개발제도가 1인당 매출액에 미치는 효과가 시간이 지남에 따라 점차 감소하는 경향을 보임.
- 동기부여제도는 1인당 매출액에 대해 미치는 효과가 점차 증가하는 모습을 보여주고 있음.
- 하지만 이러한 변화 양상에 대해 동기부여제도는 부정적인 영향력을 행사하고 있었음.
- 즉, 동기부여제도의 1인당 매출액에 대한 영향력은 점차적으로 증가하는 추세에 있으나, 동기부여제도가 이미 발달한 기업에서는 그 영향력이 점차 감소하는 모습을 보이고 있었음.

- 이는 동기부여제도를 통해 얻을 수 있는 성과 수준에 어느 정도의 한계가 존재하며 따라서 동기부여제도가 이미 발달된 기업에서는 동기부여제도를 통해 얻을 수 있는 성과 효과가 어느 정도 정체성을 보이는 것으로 해석됨.
- 마지막으로 참여제도의 효과는 시간상으로 별다른 변화를 보이지는 않았으며, 이러한 변화 양상에 동기부여제도가 긍정적인 영향력을 보이고 있음.
- 즉, 동기부여제도가 발달한 기업은 참여제도의 1인당 매출액에 대한 효과가 점차 높아지는 추세를 보임.
- 이는 동기부여제도를 통해 어느 정도 근로자들의 동기화를 이끌어 낸 기업의 경우 참여제도를 통해 적극적인 참여를 유도한다면 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있음.

#### IV. 결론

- **인적자원관리 제도가 조직의 성과에 대해 미치는 영향을 정적으로 그리고 동적으로 살펴봄.**
  - 정적인 효과 측면에서 인적자원관리 제도는 조직 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타남.
    - 인적자원관리 제도를 능력개발제도, 동기부여제도, 참여제도로 나누어 살펴본 결과 인적자원관리 제도는 부분적으로 조직 성과에 긍정적인 효과를 보이는 것으로 나타남.
  - 능력개발제도, 동기부여제도, 참여제도와 같은 인적자원관리 제도들이 정적으로는 조직 성과에 대해 긍정적인 효과를 가진다고 하더라도 동적인 영향력은 다르게 나타날 수 있음.
    - 즉, 동기부여제도의 조직 성과에 대한 영향력은 시간이 지남에 따라 점점 더 증가하는 모습을 보여주는 반면, 능력개발제도가 참여제도의 조직 성과에 대한 영향력은 시간이 지나도 별다른 변화를 보이지 않고 있었음.

- 이는 능력개발제도나 참여제도의 영향력에 어느 정도 한계가 존재하거나 이미 포화 상태에 있기 때문일 가능성도 있음.
- 인적자원관리 제도가 조직 성과의 시간적 변화에 영향을 미치는 요인들이 서로 상이하게 작용한다는 점은 어느 정도 인정될 수 있을 것임.

□ **전략적 인적자원관리 제도 연구의 측면에서 의의가 있음.**

- 기존의 인적자원관리 제도에 관한 연구들은 인적자원관리 제도가 조직 성과에 어떠한 영향력을 미치는지에만 초점을 맞추었을 뿐 이러한 영향력이 시간의 흐름에 따라 어떻게 변화하는지에 대해서는 아직 별다른 정보를 제공하지 못함.
- 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 영향력이 상당 기간 지속될 것인지 혹은 단기간 내에 소멸할 것인지에 대한 정보는 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 영향력을 이론적으로 더 강화시킬 수도 혹은 약화시킬 수도 있는 매우 중요한 요소임.
- 특히, 기업들이 지속 가능한 성장을 중요시하는 상황에서 인적자원관리 제도 효과의 지속성은 매우 중요한 연구 주제가 될 가능성이 높음.

□ **기업의 경영에 대해서도 함축하는 바가 많음.**

- 기업이 가지고 있는 유한한 자원을 얼마나 효율적으로 투입하는지에 따라 경영의 효율성이 좌우될 수 있는데, 이러한 자원의 효율성을 평가하는 데 있어 제도 효과의 시간적 변화는 매우 중요한 판단 기준이 될 수 있음.
- 참여제도는 인적자원관리 제도의 지속적인 효과에 부정적인 효과를 보였고, 동기부여제도는 일부 긍정적인 그리고 일부 부정적인 효과를 보였음.
- 어느 정도 연구 결과가 축적된다면 조직 성과를 향상시키기 위해 장기적으로 어떤 인적자원관리 제도에 자원을 집중할 것인지를 판단하는 데 있어 매우

중요한 판단 기준이 될 수 있을 것임.

□ **인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 영향력을 동적으로 파악하였음.**

- 인적자원관리 제도가 조직 성과에 미치는 영향력을 정적으로만 파악하였던 기존의 연구와는 달리 이 연구는 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 영향력이 시간의 경과에 따라 어떤 방식으로 변화할 것인지에 관심을 둠.
- 본고의 분석은 인적자원관리 제도의 조직 성과에 대한 정적인 영향력이 어느 정도 확립되어 있고, 또 이러한 영향력에 대한 정보가 어느 정도 시간상으로 축적되어 있는 시점에서, 전략적 인적자원관리 연구 영역에 대해 중요한 이슈를 제기함. 

## 참고문헌

- 김재구 · 임상훈 · 김동배(2003). 「인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구」, 『인사관리연구』, 27: 31-54.
- 서인석 · 김우영(2009). 「고성과형 인적자원관리 제도가 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.
- 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.
- Gerhart, B. & Milkovich, G. T.(1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- 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*.
- 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.
- 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.
- 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.