

職業能力開發研究  
 第11卷(3), 2008. 12, pp. 97~125  
 © 韓國職業能力開發院

## 전략적 인사관리에서의 근로자 태도의 매개효과\*

오 계 택\*\* · 윤 양 배\*\*\*

이 연구에서는 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 대한 근로자 직무태도의 매개 효과를 살펴보았다. 이것을 검증하기 위하여 이 연구에서는 한국직업능력개발원이 2007년 실시한 인적자본 기업패널 조사 자료를 분석하였다.

분석 결과에 따르면 첫째, 개별 인적자원관리 제도, 인적자원관리 체제, HR부서의 역할과 활동 등 기업의 인적자원관리는 조직성과에 직접적인 영향력을 미치고 있었다. 하지만 이 과정에서 기업 전략의 조절효과는 검증되지 못했다. 둘째, 인적자원관리 변수들은 직무만족, 조직헌신과 같은 직무 태도에도 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 직무태도는 객관적 및 주관적으로 측정된 조직성과에 영향을 미치고 있었다. 셋째, 인적자원관리는 직무태도를 매개로 조직성과에 간접적으로도 영향력을 미친다고 할 수 있다. 따라서 인적자원관리제도와 조직성과 간의 매개변수에 대한 탐색을 시도하고, 인과관계 메커니즘을 찾아냄으로써 전략적 인적자원관리에서 연구 틀의 정교화를 기할 수 있었다.

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

- 주제어: 인적자원관리, 직무태도, 조직성과

투고일: 2008년 10월 31일, 심사일: 11월 12일, 게재확정일: 12월 16일

\* 이 논문은 2008년도 중앙대학교 학술연구비 지원에 의한 것임.

\*\* 중앙대학교 경영학부 조교수 (okt8941@cau.ac.kr)

\*\*\* 한국직업능력개발원 연구위원 (yoonmolab@naver.com), 교신저자

## I. 서론

1970년대 말부터 1980년대 초까지 몇몇 이론적 선구자들이 전략적 인적자원관리 연구의 가능성을 타진한 이래, 1990년대 초반까지 많은 이론가들이 전략적 인적자원관리의 이론적 기반을 마련하고자 시도를 하였다. 이러한 이론적 뒷받침에 힘입어 1990년대에 많은 경험적 연구들이 축적되었다. 하지만 2000년대 초반 이후 전략적 인사관리 분야는 이전에 비해 연구의 추진력을 잃고 있다는 인상을 주고 있는 것 또한 사실이다. 이러한 원인에는 여러 가지가 있을 수 있겠지만 그 중에 간과할 수 없는 요인 중의 하나는 연구들 정교화 노력의 부족이라고 할 수 있을 것이다. 특히, 인적자원관리와 조직성과 간의 관계를 연결하여 설명해 줄 수 있는 매개 변인에 대한 탐색의 노력이 별다른 성과를 거두지 못하였다고 할 수 있다.

많은 경험적 연구의 축적으로 인해 어떠한 유형의 인적자원관리 제도들이 조직의 성과를 향상시키는 데 도움을 주는지에 대한 지식은 상당히 축적되었지만, 구체적으로 어떠한 과정을 거쳐 이러한 효과가 나타나는지에 대한 정보는 상대적으로 부족하다고 할 수 있다(김기태·조봉순, 2008; Colakoglu, Lepak & Hong, 2006; Guest, 1997). 일찍이 몇몇 연구자들은 인적자원관리 체계와 조직 성과 간의 블랙박스(black box)를 찾고 이를 정교화 할 것을 강조하였다(양혁승, 2002; Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2006). 기존의 전략적 인적자원관리 연구들을 종합하여 평가하고 미래의 연구들을 조망하였던 Becker & Gerhart(1996)는 미래의 연구들이 좀 더 완성된 연구 모형들을(중요한 매개 변수의 탐색 포함) 정교화시키고 검증하지 못한다면, 기존에 관찰되고 검증된 인적자원관리 체계와 회사 성과 간의 관계에 대한 대안적 인과모형들을 배제하기 어려워지는 문제에 봉착할 것이라고 경고하였다. 하지만, 이러한 경고에도 불구하고 이러한 노력들은 몇몇 연구들(김기태·조봉순, 2008)을 제외하고는 아직까지도 부족한 실정이며, 많은 경험적 증거들을 축적할 필요가 있다.

이 연구는 이러한 필요성에 부응하고자 다음의 몇 가지를 살펴보고자 한다.

첫째, 인적자원관리 제도들이 직무태도에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 특히, 인적자원관리 제도들을 조직 수준에서 측정된 객관화된 제도라는 측면과 개인들에

게 인지된 측면으로 나누어 살펴봄으로써 이들의 직무태도에 대한 영향력을 상대적으로 비교하여 살펴보고자 한다.

둘째, 직무 태도의 조직성과에 대한 영향력을 살펴보고자 한다. 조직성과는 주로 재무적 성과를 통해 살펴볼 것이지만, 개인에 의해 인지된 주관적 성과에 대한 영향력도 함께 살펴보고자 한다.

셋째, 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 영향력을 살펴보고자 한다. 특히, 그동안 전략적 인사관리 연구에서 논란이 되어왔던 인과성의 문제를 패널 자료를 이용하여 검증하여 보고자 한다.

마지막으로, 이상에서 살펴본 결과를 바탕으로 인적자원관리 제도들이 조직성과에 미치는 영향력을 직무태도가 어느 정도 매개하는지를 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 인적자원관리와 조직성과 간의 관계

회사의 인적자원관리 제도들이 조직성과에 영향을 미친다는 가설은 전략적 인적자원관리의 기본 가설처럼 받아들여지고 있다. 이에 대해서는 많은 이론적 논의들과 경험적 연구들이 축적되어 오고 있다. 우선, 이론적으로 인적자원관리에 관한 이론의 발전에는 일반체계이론, 역할행위이론, 제도이론, 자원의존이론, 인적자본이론, 거래비용이론, 대리인이론, 자원기반이론 등이 많은 공헌을 하였다(Jackson & Schuler, 1995). 특히, 자원기반이론은 조직이 가치 창조적이고, 희귀하고, 부동적이며, 대체 불가능한 자원을 효율적으로 관리함으로써 경쟁업체에 비해 경쟁우위를 확보하고 이를 유지할 수 있음을 주장(Barney, 1991)하여 전략적 인적자원관리의 이론적 발전에 많은 공헌을 하였다.

경험적 연구들도 여러 가지 상황에서 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 대한 관찰을 시도하였다. Delery & Doty(1996)는 인적자원관리 제도들이 조직성과에 영향을 미치는 방식을 세 가지로 분류하여 살펴보았다. 이들은 보편론적 접근(universal perspective), 상황론적 접근(contingency perspective), 구성 형태적 접근(configurational perspective)을 통해 어떠한 방식이 두 변인들 간의 관계를 가장 잘

설명하는가를 살펴보고자 하였다. 전략적 인적자원관리 연구들을 이러한 분류법에 의해 나누어 살펴보도록 하자.

초창기의 전략적 인적자원관리 연구들은 주로 개별 인적자원관리 제도들의 조직성공에 대한 효과를 연구하였다. 보편론적 접근에 따르면, 개별 인적자원관리 제도들을 더 많이 사용할수록 조직성공에 긍정적인(혹은 부정적인) 효과가 있게 된다고 한다(Delery & Doty, 1996). 이러한 입장에서 많은 연구들이 개별 인적자원관리 제도들의 개별적인 효과에 대해 연구하였다(Abowd, 1990; Terpstra & Rozell, 1993).

어떤 연구들은 상황론적 접근 방식을 통해 두 변인 간의 관계를 규명하고자 하였다(Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995). 이 부류의 연구들은 주로 고성능형 인사제도(HPWP: High Performance Work Practices) 관점을 사용하여 개별 인적자원관리 제도보다는 인적자원관리 체계의 조직성공에 대한 영향력을 분석하였다. Ichniowski, Shaw & Prennushi(1994)은 협력적이고 혁신적인 인적자원관리 체계가 조직 생산성에 미치는 긍정적인 영향력을 발견하였다. Huselid(1995)는 인적자원관리 제도들을 고성능형 인사제도 관점에서 접근하여 이를 근로자의 숙련을 향상시키는 부분과 근로자들을 동기화시키는 부분으로 나누고, 이들이 이직과 생산성 그리고 단기 및 장기 재무성공에 미치는 영향을 살펴보았다.

또 다른 몇몇 연구들은 형태적 접근 방식으로 두 변인 간의 관계를 설명하고자 하였다(Arthur, 1994). Arthur(1994)는 인적자원관리 체제를 '통제형(control)'과 '헌신형(commitment)'으로 구분하고, 이러한 인적자원관리 체계가 노동생산성, 불량률, 그리고 이직에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보았다.

이 연구에서는 먼저 각각의 인적자원관리 제도들의 조직성공에 대한 개별적인 효과를 살펴보고자 한다. 회사들이 특정 인적자원관리 제도들을 도입하여 실행할 경우 조직성공에 어떤 차별적인 영향력을 미치는가를 살펴보는 것은 각 개별 인적자원관리 제도들이 조직의 성과와 개별적으로 어떻게 연결되는지를 알아보는 좋은 방법이라 할 수 있다. 하지만, 이렇게 개별적인 인적자원관리 제도들의 효과만을 살펴보는 것은 인적자원관리 제도들 간의 보완성을 고려하기 어려운 한계가 있다(Huselid, 1995). 따라서, 이 연구에서는 추가적인 분석으로 인적자원관리 제도들을 개별 제도들이 아닌 체계로 인식하여 그 효과를 분석하고 개별 제도들의 효과와 비교하고자 한다. 또한, 개별 근로자들의 인적자원관리에 대한 활동과 역할에 대한 평가가 성과와 어떻게 연결되는가도 살펴보고자 한다.

이상의 논의에 근거하여 인적자원관리 제도들과 조직성과 간에 다음과 같은 가설을 설

정할 수 있을 것이다.

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

전략적 인적자원관리 연구의 중요한 주제들 중의 하나는 수직적 정합성의 문제이다 (Gerhart, 2007; Huselid, 1995). 여러 가지 유형의 전략들이 사용되었지만 많은 주목을 받은 전략 중의 하나는 Miles & Snow(1978)의 전략 유형이다(Delery & Doty, 1996). Miles & Snow(1978)는 전략 유형을 선도형(prospector), 분석형(analyzer), 방어형(defender)으로 분류하였다. 선도형은 새로운 상품이나 시장을 지속적으로 추구하며, 따라서 시장에서 변화를 선도하며 새로운 기회에 민감하게 반응하게 된다. 방어형은 협소하고 안정적인 생산시장을 가지고 있으며 기술이나 조직구조에 있어 별다른 변화가 없는 경우가 많다. 이 유형의 기업은 주어진 생산물이나 서비스를 좀 더 효율적이고 효과적인 방법으로 생산하는 데 주력하며 기존의 시장을 방어하는 데 관심이 집중되어 있다. 분석형은 선도형과 방어형 둘 다의 특성을 가진 것으로 특징지어지며, 이들은 안정적인 시장과 새로운 생산품 시장 모두에서 활동하게 된다. 이러한 유형의 기업들은 변화의 주도자는 아니지만 방어형 기업보다는 변화에 더 빠른 속도로 적응하는 경향이 있다. 선도형 기업의 경우, 분석형이나 방어형 기업에 비해 좀 더 고성능형이나 혹은 고혁신형의 인적자원관리 제도를 도입하고 운영할 가능성이 높다. 선도형 기업의 경우, 상대적으로 고숙련 및 고혁신 근로자들이 조직의 성과에 미치는 영향이 더 크기 때문에 이러한 고숙련 및 고혁신 근로자들을 조직으로 유인하고 또 조직에 더 오래 머물게 하기 위해서는 이러한 근로자들에게 상대적인 우위를 제공하는 인적자원관리 제도를 도입할 유인이 더 크기 때문이다. 따라서, 선도형 기업일수록 고성능형 혹은 고혁신형 인적자원관리 제도를 운영할 가능성이 더 높을 것이고, 이러한 인적자원관리 제도가 조직 성과에 미치는 영향도 상대적으로 더 클 것이라고 예상할 수 있다.

가설 1-1: 인적자원관리 제도와 조직성과 간의 관계는 기업의 전략에 의해 조절될 것이다.

몇몇 전략적 인적자원관리 연구들은 인적자원관리 제도들과 조직 성과 간의 인과성의 문제를 지적하였다(Becker & Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Wright, Gardner & Moynihan, 2003). 고성능형 인사제도의 도입이 기업의 성과를 향상시키는 동시에 고성능을 올린 기업이 고성능형 인사제도를 도입할 가능성이 높다고 한다면 고성능형 인사제도의 조직성과에 대한 측정은 과도측정이 될 가능성이 높다. 혹은 저성과 기업이 저

성과에 대한 해법으로 고성과형 인사제도를 도입하는 경향이 강하다면, 횡단적 자료 측정치는 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 측정을 과소하게 할 가능성이 있다. 따라서 이 연구는 같은 회사에 대한 종단적 자료를 이용하여 기업의 인적자원관리 제도와 조직 성과 간의 인과적 관계성을 살펴볼 것이다. 이 연구에서는 기존의 전략적 인적자원관리 연구의 주류 논의에 따라 인적자원관리 제도가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이에 대한 본 연구의 연구 가설은 다음과 같이 설정할 수 있을 것이다.

가설 1-2: 조직성고가 인적자원관리 제도에 미치는 영향보다는 인적자원관리 제도가 조직성과에 미치는 영향이 더 클 것이다.

## 2. 인적자원관리와 직무태도 간의 관계

어떤 학자들은 인적자원관리 제도들의 영향력을 고려함에 있어 성공적인 프로그램의 직접적인 효과(예를 들어, 뛰어난 근로자들이 회사에 들어오고 계속 근무하게 되는 것) 뿐만 아니라 근로자 인식에 대한 간접적·호혜적 효과까지도 포함해야 한다는 주장을 제기하였다(Kinicki, Carson & Bohlander, 1992). 또 다른 일군의 학자들은 인적자원관리는 근로자 태도에 긍정적인 영향을 미치므로 조직은 인적자원관리에 신경을 써야 한다고 주장함으로써(Carrell & Kuzmits, 1986; Heneman et al., 1986) 인적자원관리와 직무태도 간의 관계에 대한 직접적인 주장을 펼치기도 하였다.

몇몇 학자들은 인적자원관리 제도들이 직무태도와 이론적으로 어떻게 연관되는지를 살펴보았다. Benkhoff(1997)는 우월한 조직 효과성, 향상된 근로자 만족, 조직에 계속 머물고자 하는 의도 등을 인적자원관리 모형의 조직적 결과 변수로 상정하였다. 그녀는 조직 동일시화(organizational identification)를 인적자원관리 연구에서 핵심적인 것으로 파악하였다. 그녀는 근로자들은 자신들에게 가장 많은 보상을 주는 집단과 동일시화 하는 경향이 있으며 성공적인 동일시화 과정의 결과로 긍정적인 인지적 편의를 발전시키기 때문에 조직과의 동일시화는 직무만족으로 이르게 되는 경향이 있다고 주장하였다. 이러한 인적자원관리 제도들을 통한 근로자들에 대한 조직적 지원(organizational support) 혹은 근로자들에 대한 헌신은 근로자들의 조직 헌신감을 향상시키고(Meyer & Smith, 2000), 직무만족과 조직헌신에 의해 매개된 이직률을 감소시키는 것으로 나타났다(Allen, Shore & Griffeth, 2003). 조직적 지원은 조직이 근로자들의 공헌을 얼마나 가치 있게 여기며 근로자들의 복지에 얼마나 관심을 가지는가로 인식될 수 있기 때문이다.

직무태도가 개별 인적자원관리 제도들과 얼마나 연관이 있는지를 살펴본 연구들도 어느 정도 축적되어 왔다. 이들 연구들은 보상관리(김현동, 2008; Hamermesh, 2001; Palich, Hom & Griffeth, 1995), 성과평가(Harrison, 1995) 등의 인적자원관리 제도들이 직무태도와 어떻게 연관되는지를 살펴보았다. 어떤 연구들은 인적자원관리 체제가 직무만족(Boselie & Wiele, 2002; Kinicki, Carson & Bohlander, 1992; Naumann, 1993)이나 조직헌신(Chiu & Ng, 1999; Gaertner & Nollen, 1989; Meyer & Smith, 2000)과 어떻게 연관되는지에 대한 경험적 증거들을 제시하기도 하였다. 특히, Mathieu & Farr(1991) 또한 인적자원관리 제도들이 직무만족과 조직헌신에 가장 커다란 긍정적 효과를 미치고 있음을 보여 주었다. 이러한 연구들은 조직이 인적자원관리 제도들을 통해 근로자들의 직무태도에 영향력을 미칠 수 있음을 보여 주는 좋은 증거들을 제공하여 주고 있다. 이상의 논의에 근거하여 인적자원관리 제도와 직무태도 간에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 2: 기업의 인적자원관리 제도들은 근로자들의 직무태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 직무태도와 조직성과 간의 관계

직무만족과 조직헌신은 조직심리학과 경영학에서 가장 많이 연구된 근로자 태도 변수이며, 따라서 그 결정 요인 등에 대해 상대적으로 매우 잘 알려져 있다(Locke, 1976; Meyer & Allen, 1997). 직무만족과 조직헌신은 근로자들의 이직의도와 근로자들의 조직에 대한 공헌을 평가하는 중요한 태도 변수이며, 따라서 조직 유효성의 중요한 요인으로 여겨지고 있다(Kanter & Brinkerhoff, 1981). 근로자 태도는 조직 유효성을 향상시키는 데 있어 여러 가지로 중요한 역할을 한다. 연구 결과들에 따르면, 근로자의 태도는 직무 성과와 다른 직무관련 결과 변수들에 긍정적인 영향을 미치며(Cascio, 1982), 근로자 태도는 또한 재무성과의 향상에도 공헌한다는 것이다(Kinicki, Carson & Bohlander, 1992). 예를 들면, 직무만족은 이직(Judge & Watanabe, 1993; Kirkman & Shapiro, 2001), 노조 선거행위(Heneman & Sandver, 1983), 결근(Hackett & Guion, 1985), 조직 시민행동(Organ & Konovsky, 1989), 근로자의 심리적 및 육체적 행복(Ilardi et al., 1993), 직무성과(Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Porac, Ferris & Fedor, 1983; Vroom, 1964), 그리고 조직유효성(Laschinger,

2001; Miller, 1978) 등에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직헌신 또한 이직 (Porter, Crampon & Smith, 1976; Porter et al., 1974), 직무성과(Riketta, 2002), 조직유효성(DeCotiis & Summers, 1987; Williams & Anderson, 1991) 등에 영향을 미치고 있음을 보여 준다.

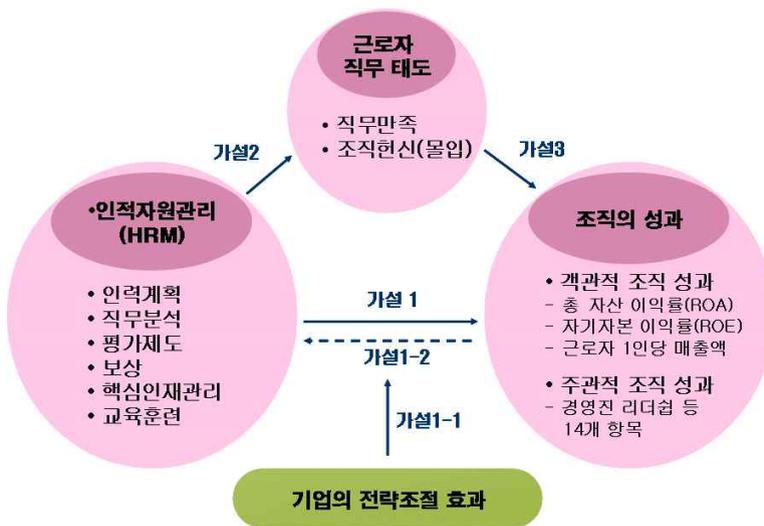
직무태도와 성과간의 긍정적인 관계는 여러 가지 수준에서 분석되었다. 개인적 수준에서 태도와 성과 간의 긍정적인 관계를 분석하였는가 하면(Judge et al., 2001), 작업장 수준에서 태도와 재무 성과 간의 관계를 분석하기도 하였다(Harter, Schmidt & Hayes, 2002). 또한, 조직 수준에서 태도와 비재무적 성과(Ostroff, 1992)와 재무적 성과(Fulmer, Gerhart & Scott, 2003; Schneider et al., 2003) 간의 관계를 살펴 보기도 하였다.

메타 분석의 결과도 비슷한 연구결과를 보여 주고 있다. 직무만족(Harrison, Newman & Roth, 2006; Judge et al., 2001)과 조직헌신(Harrison, Newman & Roth, 2006; Mathieu & Zajac, 1990) 모두 조직성과와는 긍정적인 관계를 보인 반면, 이직의도와 이직행위와는 부정적인 관계를 보였다.

이상의 논의에 근거하여 직무태도와 조직성과 간에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 3: 근로자들의 직무태도는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

[그림 1] 가설 모형



### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 조사자료

본 연구의 분석을 위해 한국직업능력개발원에서 2007년 실시한 인적자원기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 자료를 사용하였다. 이 자료는 우리나라 기업이 지닌 인력의 양적·질적 수준을 파악하고, 기업 내에서 인적 자원을 축적해 가는 과정을 파악하기 위해 2005년 시작되었고, 격년 단위로 동일한 대상 기업을 추적 조사하는 패널조사로 2007년 제2차 조사를 실시하였다(김안국 외, 2007). 2005년 1차 조사에서는 454개 기업과 이들 기업에서 근무하고 있는 13,101명의 근로자들을 대상으로 조사가 실시되었고, 2007년 2차 조사에서는 467개 기업과 이들 기업에서 근무하고 있는 11,473명의 근로자들을 대상으로 조사가 수행되었다. 2005년 원표본 기업 454개 가운데 2007년 조사에서도 조사에 포함된 업체는 410개였다.

HCCP의 특징은 기업을 조사의 기본단위로 하였다는 점과 해당 기업의 근로자들을 함께 조사하였다는 것이다. 많은 인적자원관리 연구들에서 사업장 단위로 조사를 수행한 후 기업성과 등은 기업단위의 성과정보를 사용하는 등 분석 단위의 문제가 많이 제기되었다(Becker & Gerhart, 1996). HCCP는 기업 단위로 설문조사를 수행하고 한신평의 기업 재무성과 자료와 특허청의 특허정보를 기업단위로 결합함으로써 분석 단위에 있어 일관성을 유지하고 있다고 평가된다. 기업과 해당 기업의 근로자를 함께 조사하였다는 것은 '다수준 분석(multi-level analysis)'을 가능하게 함으로써 기업 단위 변수의 영향력과 개인 수준 변수의 영향력을 동시에 비교·분석 가능하게 하는 등 단일수준 자료에서 할 수 없었던 다양한 분석을 가능하게 해 준다는 장점을 가진다(Kozlowski & Klein, 2000).

## 2. 변수의 측정

본 연구에 포함된 구성개념(construct)은 크게 인적자원관리, 직무태도, 조직성파로 구분된다. 인적자원관리 제도가 조직성파에 영향을 미치기 위해서는 어느 정도의 시간이 필요하므로(Wright, Gardner & Moynihan, 2003) 인적자원관리 제도는 2006년을 기준으로 측정하였고, 직무태도와 조직성파는 2007년을 기준으로 측정하였다.

### 가. 종속변수

이 연구의 종속 변수는 조직 성과이다. 이 연구에서 조직성파는 4가지 변수를 통해 측정하였다.

먼저, 객관적 조직성파는 이전의 연구들에서 많이 사용되었던 총자산이익률(ROA), 자기자본이익률(ROE), 근로자 1인당 매출액을 통하여 측정하였다. 총자산이익률 및 자기자본이익률은 한국신용평가정보의 자료를 사용하였고, 근로자 1인당 매출액은 한국신용평가정보의 자료에 근거하여 2007년 회사 전체 매출액을 근로자 수로 나누어 계산하였다.

비록 많은 연구들이 조직 성과와 재무성파를 비롯한 각종 객관적 성과지표를 통해 측정하여 사용하였지만 몇몇 연구들은 개인들이 인식한 주관적 성과를 측정하여 사용하기도 하였다(Delaney & Huselid, 1996). 비록 인지적 자료는 측정 오차의 증가와 동일방법 편이의 가능성 때문에 연구에 제한점을 가져오지만 이 연구에서는 한 회사 내에서 여러 명의 팀장들이 주관적 성과를 평가하였기 때문에 측정 오차의 문제가 많이 줄어들 수 있고, 팀장들만 주관적 성과를 평가하였기 때문에 직무태도 변인들과의 동일방법 편이의 문제도 많이 줄어들 수 있다. 기존 연구들에서 보면, 인지된 조직성파는 객관적 조직 성과와 강한 관계성을 가지고 긍정적으로 연관되어 있는 것으로 나타나고 있다(Dollinger & Golden, 1992; Powell, 1992).

이 연구에서는 주관적 조직의 성과를 동종업계 평균에 비교하여 어느 정도 수준인지를 평가하게 한 문항들의 평균을 계산하여 사용하였다. 동종업계 평균과 비교하는 데 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, 불량률 감소 및 생산수율 향상, 고객요구에 대한 신속한 대응능력, 제품의 다양성, 신규고객 확보율, 주요고객 유지율, 브랜드 이미지 향상

및 관리 등의 14개 분야였다. 설문조사에서 주관적 성과 문항은 팀장들만 응답하였기 때문에 개인 수준 문항으로 사용하지 못하고 기업별로 평균하여 기업 수준 문항으로 사용하였다. 이 연구에서 주관적 성과 변수의 신뢰도 계수는 .941로 나타났다.

## 나. 독립변수

이 연구의 독립변수는 인적자원관리 제도이다. 이 연구에서는 인적자원관리 제도를 3가지 방식을 통하여 측정하였다. 먼저, 8가지 개별 인적자원관리 제도들을 개별적으로 측정하여 사용하였다. 이러한 8가지 개별 인적자원관리 제도들은 회사의 인적자원관리의 대부분의 영역을 포괄하고 있다. 각 인적자원관리 영역에서 고성능형 혹은 고혁신형 제도를 도입하고 있는지 여부를 통해 개별 인적자원관리 제도들을 측정하였다. 인력계획, 직무분석, 사내공모 변수는 각각 해당 제도를 실시하고 있는지 여부로 측정하였다. 평가 변수는 균형평가표, 목표에 의한 관리, 균형평가표, 목표에 의한 관리 외 기타 실적 평가, 역량평가, 리더십평가, 다면평가 중 얼마나 많은 제도를 실시하고 있는지를 계산하여 측정하였다. 따라서 이 변수의 범위는 최소 0에서 최대 6까지이다. 보상 변수는 개인성과급, 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급, 이윤분배제도(gain sharing과 profit sharing) 등 성과급제도 실시 현황을 파악하여 측정하였다. 따라서 이 변수의 범위는 최소 0에서 최대 6까지이다. 인적자원개발 변수는 OJT, 직무순환, 제안제도, 지식마일리지 프로그램, 품질분임조, 전사적 품질관리, 6-시그마 제도 중 회사가 실시하고 있는 제도의 수를 계산하여 측정하였다. 따라서 이 변수의 범위는 최소 0에서 최대 7까지이다. 핵심인재 변수는 핵심인재에 대한 합의된 개념이 있는가로 측정하였고, 교육훈련 변수는 자체적으로 교육 프로그램을 개발하는지 여부로 측정하여 사용하였다.

다음으로, 8가지 분야의 인적자원관리 제도들을 하나의 지수로 구성하여 인적자원관리 체제 변수를 분석에 사용하였다. 회사의 인적자원관리 제도들을 묶음(bundle)으로 묶는 방법으로 여러 가지 시도들이 있었으나 하나의 명확한 방법에 대한 연구자들 간의 합의가 아직까지는 이루어지지 않고 있다. 이 연구에서는 분석의 편의성과 인적자원관리 제도의 전반적인 영향력을 고려하기 위하여 개별 인적자원관리들을 하나의 인적자원관리 체제 변인으로 사용하였다. 이를 위해 한 회사가 도입하여 운영하고 있는 개별 인적자원관리 제도의 수를 계산하여 연속변인으로 사용하였다. 따라서 이 변수의 범위는 최소 0에서 최대 8까지이다. 이러한 접근법의 한계점은 단지 하나의 인적자원관리 체제 변수만

을 사용하였기 때문에 인적자원관리 체제의 영향력을 발견하더라도 구체적으로 인적자원 관리 체제의 어떠한 측면이 영향을 미쳐 이러한 결과가 나타났는지를 구분하는 데 제한이 있다는 것이다.

마지막으로, 개별 근로자들에게 회사의 HR부서의 활동과 역할을 평가하게 한 문항을 사용하였다. HR부서의 활동은 경영전략계획 수립과정에서 중요한 공헌을 하는지, 최고 경영자의 의사결정에 중요한 영향을 미치는지, 인사제도의 지속적인 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 하는지, 회사의 변화와 혁신을 주도하는지의 4가지 문항으로 평가하였다. 이 연구에서 HR부서 활동 변수의 신뢰도 계수는 .903으로 나타났다. 한편, HR부서의 역할은 인사 관련 이슈에 대해 현업 부서장들을 교육하고 조언을 제공하는지, 인사제도의 내용을 수시로 직원들에게 설명해 주는지, 회사 직원들로부터 신뢰를 받고 있는지, 해당분야에 상당한 전문성을 가지고 있는지의 4가지 문항으로 평가하였다. 이 연구에서 HR부서 활동 변수의 신뢰도 계수는 .881로 나타났다.

이 연구에서는 직무태도를 인적자원관리와 조직성과 간의 매개변수로 사용하였다. 이 연구에서는 직무태도 변인으로 직무만족과 조직헌신을 사용하였다. 직무만족은 일의 내용, 임금, 인간관계에 대한 만족도를 측정하고 이를 평균하여 직무만족 변수로 사용하였다. 이 연구에서 직무만족 변인의 신뢰도 계수는 .709로 나타났다. 한편, 조직헌신은 우리 회사가 직원들로 하여금 일을 자발적으로 열심히 하도록 하는지, 성과가 부진한 사람은 우리 회사에서 좀처럼 배겨 나기 힘든지, 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려하는지, 회사의 문제를 내 문제처럼 여기는지, 이 회사가 충성할 만한 가치가 있는지의 6개 문항으로 측정하였다. 부정적으로 질문된 두 번째, 세 번째, 다섯 번째의 문항은 역코딩을 한 후에 평균값을 계산하여 조직헌신 변수로 사용하였다. 이 연구에서 조직헌신 문항의 신뢰도 계수는 .827로 나타났다.

이 연구는 또한 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향에 대한 조절변수로 Miles & Snow(1978)의 전략 유형 변수를 사용하였다. 선도형(prospector)은 경쟁사보다 먼저 신제품을 개발하여 고객 및 시장 변화에 주도적인 역할을 하는 것으로 정의하였고, 방어형(defender)은 기존의 제품을 개선하여 안정적인 시장을 유지하며 신시장 진입 및 신제품 개발을 적극적으로 시도하지 않는 것으로 정의하였고, 분석형(analyzer)은 신시장 진입 및 신제품 개발에 주도적이지는 않으나 선도기업의 성과에 따라 선택적으로 신제품을 개발하여 시장을 공략하는 것으로 정의하여 사용하였다.

## 다. 통제변수

이 연구는 몇 개의 통제 변인을 사용하였다. 먼저 조직 수준에서는 기업의 설립기간, 산업, 근로자 수를 통제하였다. 산업은 설문지에서 사용된 산업 구분을 사용하였다. 제조업1을 준거 범주로 하여, 제조업2, 금융업, 소프트웨어 및 정보통신서비스, 기타 서비스업을 비교 범주로 사용하였다. 개별 근로자들이 사용된 분석에서는 근무기간, 직급, 조합원 여부, 근무시간, 임금 변수가 통제되었다. 직급은 사원급을 준거 범주로 하여, 주임, 대리급, 과장급, 차장급, 부장급, 임원급, 생산직 반장급이 비교 범주로 사용되었다. 근무시간은 주당 정규 근로시간과 주당 평균 초과 근로시간을 합산하여 주당 실제 근무시간을 계산하여 사용하였다. 임금은 기본급, 각종수당, 각종 상여금 및 성과급을 합한 연간 총 근로소득(세금을 포함한 각종 공제전)을 측정하여 사용하였다.

## 3. 분석방법

이 연구의 분석 중에서 직무 태도에 대한 설명 변수들 중 일부분은 개인적 수준이고 일부분은 조직 수준의 변수들로 구성되어 있다. 이처럼 설명 변수가 2개 차원 이상에 존재하고, 개인들이 조직에 속해 있는 경우 다수준 분석을 사용하면 많은 이점을 살릴 수 있다. 이 연구는 위계적 선형 모형(HLM: Hierarchical Linear Modeling)을 이용하여 분석하였다. 이 연구의 자료처럼 다수준(multi-level) 형식을 가진 자료들은 'nested'된 자료 구조를 가지는데, 이러한 구조는 회사에 속한 관찰치들(근로자) 간의 연관성(dependence)을 만들어 내게 되고, 이를 무시하게 되면 통계적 가정에 위반이 생기게 된다. HLM은 이러한 부분을 잘 고려할 수 있는 방법론이기 때문에 이 연구에서 다수준 구조의 연구 자료를 분석하는 데 사용되었다. 이 연구 자료의 1차적 수준은 근로자이며, 2차적 수준은 기업이다. 이 연구는 random intercept only 모형을 사용하였다. 즉, 영향력의 기울기들(slopes)은 기업들 간에 고정(fixed)된 것으로 가정하였고, 영향력의 상수항(intercept)은 기업들 간에 서로 다른 것으로 가정하고 이를 측정하였다.

## IV. 분석 결과

### 1. 기초분석

〈표 1〉은 이 연구에 사용된 주요 변수들의 평균 및 표준편차, 그리고 변수들 간의 상관관계를 보여 준다. 상관관계 분석은 가설 검증에 앞서 주요 변수들 간의 관계를 보여 줌으로써 유용한 정보를 제공하여 준다. 개별 인적자원관리 제도들을 체제로 지표화 한 HRM 변수와 개별 인적자원관리 제도들 간의 상관관계를 제외하고는 다중공선성을 우려할 만큼 높은 상관관계는 존재하지 않았다. HRM 변수와 개별 인적자원관리 제도 변수는 변수 생성과정에서 높은 상관관계가 나타날 수밖에 없으며, 따라서 이 연구의 분석에서는 같은 모형에서 사용되지 않았다. 주요 독립변수와 종속변수 간에는 적절한 수준의 유의미한 상관관계가 존재하였다.

<표 1> 평균, 표준편차 및 상관관계

전략적 인사관리에서의 근로자 태도의 매개효과

| 구분       | M         | s.d.      | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      | 13      | 14      | 15     | 16   |
|----------|-----------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|------|
| 1.인력계획   | 0.78      | 0.41      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |      |
| 2.직무분석   | 0.44      | 0.50      | .20(**) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |      |
| 3.사내공모제  | 0.24      | 0.43      | .17(**) | .25(**) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |      |
| 4.평가     | 2.48      | 1.82      | .33(**) | .31(**) | .28(**) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |      |
| 5.보상     | 1.94      | 1.54      | .14(**) | .14(**) | .27(**) | .37(**) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |      |
| 6.HRD    | 3.27      | 1.90      | .29(**) | .30(**) | .14(**) | .38(**) | .09     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |      |
| 7.핵심인재   | 0.22      | 0.42      | .20(**) | .17(**) | .26(**) | .33(**) | .22(**) | .24(**) |         |         |         |         |         |         |         |         |        |      |
| 8.프로그램   | 0.46      | 0.50      | .24(**) | .26(**) | .31(**) | .34(**) | .33(**) | .26(**) | .26(**) |         |         |         |         |         |         |         |        |      |
| 9.HRM    | 4.66      | 1.86      | .57(**) | .58(**) | .55(**) | .63(**) | .46(**) | .49(**) | .54(**) | .65(**) |         |         |         |         |         |         |        |      |
| 10.인사역할  | 3.31      | 0.38      | .26(**) | .08     | .25(**) | .25(**) | .26(**) | .17(**) | .19(**) | .26(**) | .35(**) |         |         |         |         |         |        |      |
| 11.인사활동  | 3.27      | 0.36      | .14(**) | .03     | .24(**) | .16(**) | .26(**) | .15(**) | .17(**) | .30(**) | .28(**) | .84(**) |         |         |         |         |        |      |
| 12.직무만족  | 3.49      | 0.30      | .21(**) | .14(*)  | .24(**) | .25(**) | .27(**) | .31(**) | .20(**) | .30(**) | .39(**) | .49(**) | .47(**) |         |         |         |        |      |
| 13.조직몰입  | 3.26      | 0.17      | .15(**) | .07     | .09     | .08     | .08     | .18(**) | .10     | .24(**) | .22(**) | .42(**) | .42(**) | .55(**) |         |         |        |      |
| 14.ROA   | 1.46      | 28.42     | -.01    | -.03    | .07     | .02     | .01     | .08     | .02     | .13(*)  | .05     | .17(**) | .19(**) | .13(*)  | .20(**) |         |        |      |
| 15.ROE   | 2.65      | 31.69     | .04     | .01     | .01     | .18(**) | .15(**) | .15(**) | .05     | .13(*)  | .16(**) | .14(*)  | .10     | .20(**) | .24(**) | .92(**) |        |      |
| 16.인당매출  | 429027.53 | 578890.20 | .16(**) | .09     | .09     | .16(**) | -.01    | .24(**) | .17(**) | .11(*)  | .19(**) | .18(**) | .18(**) | .22(**) | .09     | .14(*)  | .04    |      |
| 17.주관적성과 | 3.51      | 0.42      | .14(**) | .05     | .05     | .09     | .12(*)  | .22(**) | .11(*)  | .14(**) | .19(**) | .32(**) | .29(**) | .43(**) | .38(**) | .08     | .14(*) | .028 |

주: \*\* : p<0.01, \* : p<0.05

## 2. 가설검증

이 연구는 인적자원관리 제도들이 조직성과에 어떠한 영향을 미치며, 이러한 영향이 근로자들의 직무태도에 의해 어느 정도 매개되고 있는지를 살펴보고자 한다. 먼저, 인적자원관리 제도들이 조직성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 회귀모형 분석 결과는 <표 2>에 나타나 있다. 개별 인적자원관리 제도들의 영향력을 살펴본 모형 1에서 ROA에 대해서는 자체적인 교육 프로그램 개발 여부( $B = 8.154, p < .05$ )만이 유의한 영향력을 미쳤고, ROE에 대해서는 보상( $B = 2.978, p < .05$ )과 인적자원개발( $B = 2.311, p < .05$ )이 유의한 영향력을 미쳤고, 평가제도( $B = 2.236, p < .10$ )는 주변적인 영향력만 미쳤다. 1인당 매출액에 대해서는 인적자원개발( $B = 47929.834, p < .05$ )이 유의한 영향을 미쳤고 핵심인재관리( $B = 132979.856, p < .10$ )는 주변적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 주관적 성과에는 보상( $B = .035, p < .05$ )과 인적자원개발( $B = .040, p < .01$ )이 유의한 영향력을 미쳤고 인력계획( $B = .099, p < .10$ )은 주변적인 영향력을 미쳤다. 인적자원관리 제도들을 체제로 살펴본 모형 2에서는 ROA를 제외한 ROE( $B = 2.688, p < .01$ ), 1인당 매출액( $B = 43202.411, p < .05$ ), 주관적 성과( $B = .043, p < .001$ )와 유의한 연관이 있는 것으로 나타났다. 개별 근로자들이 평가한 HR부서의 역할과 활동을 살펴본 모형 3에서 ROA에 대해서는 HR활동( $B = 14.561, p < .10$ )만이 주변적인 영향력을 미쳤고, ROE와 1인당 매출액에 대해서는 유의한 영향력을 미치지 못했다. 주관적 성과에는 HR역할( $B = .281, p < .01$ )이 유의한 영향력을 미치고 있었다. 따라서 가설 1은 이 연구의 자료에서 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

<표 2> 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 회귀분석 결과에서의 근로자 태도의 매개효과

| 구분   |                | ROA (총자산이익률) |       | ROE (자기자본이익률) |       | 인당매출        |            | 주관적 평가  |      |
|------|----------------|--------------|-------|---------------|-------|-------------|------------|---------|------|
|      |                | 회귀계수         | 표준오차  | 회귀계수          | 표준오차  | 회귀계수        | 표준오차       | 회귀계수    | 표준오차 |
| 모형 1 | 인력계획           | -2.925       | 4.177 | -2.241        | 4.634 | 74024.940   | 77798.545  | .099+   | .057 |
|      | 직무분석           | -4.371       | 3.342 | -4.748        | 3.715 | -24952.158  | 63906.620  | -.026   | .048 |
|      | 사내공모           | 3.953        | 4.169 | 2.258         | 4.656 | 8065.454    | 79517.849  | -.034   | .059 |
|      | 평가             | .199         | 1.031 | 2.236+        | 1.154 | 12815.833   | 19740.450  | -.012   | .015 |
|      | 보상             | .504         | 1.233 | 2.978*        | 1.383 | -31494.107  | 23385.584  | .035*   | .017 |
|      | HRD            | .848         | 1.033 | 2.311*        | 1.157 | 47929.834*  | 19011.831  | .040**  | .014 |
|      | 핵심인재           | -3.266       | 4.065 | -7.523        | 4.586 | 132979.856+ | 77997.208  | .012    | .058 |
|      | 교육훈련           | 8.154*       | 3.492 | 2.541         | 3.875 | 26662.327   | 66759.132  | .040    | .050 |
|      | R <sup>2</sup> | .081*        |       | .123***       |       | .150***     |            | .112*** |      |
| 모형 2 | HRM            | .929         | .910  | 2.688**       | 1.025 | 43202.411*  | 16942.267  | .043*** | .012 |
|      | R <sup>2</sup> | .053*        |       | .076***       |       | .121***     |            | .079*** |      |
| 모형 3 | HR역할           | 2.732        | 7.413 | 9.760         | 8.578 | 145559.397  | 145077.770 | .281**  | .103 |
|      | HR활동           | 14.561+      | 7.854 | -1.157        | 9.080 | 131773.928  | 153865.624 | .088    | .110 |
|      | R <sup>2</sup> | .091***      |       | .066**        |       | .139***     |            | .143*** |      |

주: 1) +: p < .10, \*: p < .05, \*\*: p < .01, \*\*\*: p < .001 (단측검정)

2) 표에 제시되지는 않았지만 회사 수준에서 설립기간, 산업, 근로자 수가 통제되었음. 각 모형에서는 그 모형의 독립변수들만이 사용되었음.

가설 1의 하위 가설 검증을 위해 인적자원관리 체제와 조직성과 간의 관계에 대한 전략의 조절효과를 살펴보았다(지면의 한계로 인해 표는 생략됨). 객관적 성과에 대해서는 아무런 유의한 영향력이 나타나지 않았고, 주관적 성과에만 주변적인 유의한 영향력이 발견되었지만 예상되었던 방향과는 다른 방향으로 나타났다. 분석형( $B = -.272, p < .10$ )과 방어형( $B = -.449, p < .01$ )의 전략을 가진 기업은 선도형의 기업보다 인적자원관리 체제 지표의 점수가 낮게 나타나 이론에서 예상되는 바와 부합한 결과가 나왔으나, 인적자원관리 체제와 방어형 전략 간의 상호작용효과는 긍정적( $B = .051, p < .10$ )으로 나타나 이론의 예상과는 정반대의 결과를 보였다. 따라서 가설 1-1은 이 연구의 자료에서 지지되지 못했다. 인적자원관리 체제와 방어형 전략 간의 상호작용효과는 긍정적으로 나타나 비록 이론의 예상과는 반대의 방향으로 나타났지만 통계적 유의성이 주변적인 것으로 보아 그 차이가 그리 크지 않음을 알 수 있다. 또한, 객관적 성과에 있어서는 아무런 영향이 없었고 오직 주관적 성과에만 영향을 미쳤기 때문에 그 영향력이 제한적이라고 할 수 있다. 이러한 예상과 다른 결과가 나온 이유 중의 하나는 선도형 전략을 가진 기업의 경우, 자신들의 경쟁 회사(비교대상)를 선정하는 기준이 높아 상대적으로 자신들의 회사의 경쟁력을 과소 평가할 가능성이 있다는 것이다. 하지만 이러한 가능성은 추후 연구를 통해 검증되어야 할 것이다. 또한, 인적자원관리 체제와 조직성과 간의 인과성도 살펴보았다(지면의 한계로 인해 표는 생략됨). ROA와 1인당 매출액을 살펴본 결과, 인적자원관리 체제가 조직성과에 영향을 미친다는 전략적 인적자원관리의 설명과는 달리 조직성과가 인적자원관리 체제에 영향을 끼치는 측면이 더 많은 것으로 나타났다. 2005년 ROA가 2006년 인적자원관리에 대해 설명하는 설명력이 시기적으로 더 빠른 인적자원관리 체제를 통해 이후의 ROA를 설명한 모형들의 설명력보다 높게 나타났다.

직무태도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 개인수준이나 집단수준을 동시에 설문하는 것은 신뢰성에 문제가 있는 것으로 보여서 위계적 선형 모형(HLM: Hierarchical Linear Modeling) 분석을 실시하였다. 직무만족과 조직헌신을 종속변수로 한 위계적 선형 모형 분석결과는 <표 3>에 나타나 있다. 모형 1에서 직무만족에 유의한 영향을 미치는 변수는 보상( $B = .020, p < .05$ )과 인적자원개발( $B = .033, p < .001$ )이었고, 조직헌신에 유의한 영향을 미치는 변수는 인력계획( $B = .058, p < .05$ ), 보상( $B = .019, p < .05$ ), 인적자원개발( $B = .022, p < .001$ ), 핵심인재( $B = .043, p < .10$ )로 나타났다. 회사의 인적자원관리 제도들 중 더 많은 제도들이 직무만족보다는 조직헌신에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 모형 2에서 인적자원관리 체제 변수는 직무만족

( $B = .037, p < .001$ )과 조직헌신( $B = .035, p < .001$ ) 모두에 영향을 미치고 있었다. 모형 3에서 HR역할과 HR활동도 직무만족( $B = .066, p < .001; B = .183, p < .001$ )과 조직헌신( $B = .062, p < .001; B = .119, p < .001$ ) 모두에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 직무만족과 조직헌신 모두에 있어 HR부서의 역할보다는 HR부서의 활동이 상대적으로 더 많은 영향력을 미치는 것으로 보아 회사 내에서 HR 부서가 차지하는 피상적인 위치보다는 HR 부서가 구체적으로 담당하는 업무의 내용이 근로자들의 직무 관련 태도를 향상시키는 데에는 더 직접적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 가설 2는 이 연구의 자료에서 지지되었다고 할 수 있다.

<표 3> 직무만족과 조직헌신(몰입)에 대한 위계적 선형모형(HLM) 분석 결과

| 구분<br>Model |      | 직무만족    |      | 조직헌신(몰입) |      |
|-------------|------|---------|------|----------|------|
|             |      | 회귀계수    | 표준오차 | 회귀계수     | 표준오차 |
| 모형 1        | 인력계획 | .050    | .038 | .058*    | .026 |
|             | 직무분석 | -.000   | .027 | .012     | .020 |
|             | 사내공모 | -.002   | .032 | -.005    | .023 |
|             | 평가   | .002    | .008 | .006     | .006 |
|             | 보상   | .020*   | .010 | .019*    | .008 |
|             | HRD  | .033*** | .008 | .022***  | .006 |
|             | 핵심인재 | .003    | .030 | .043+    | .022 |
|             | 교육훈련 | .027    | .027 | -.000    | .023 |
| 모형 2        | HRM  | .037*** | .008 | .035***  | .006 |
| 모형 3        | HR역할 | .066*** | .014 | .062***  | .010 |
|             | HR활동 | .183*** | .017 | .119***  | .012 |

주: 1) +:  $p < .10$ , \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$  (단측검정)

2) 모든 모형에서 표에 제시되지는 않았지만 회사 수준에서는 설립기간, 산업, 근로자 수, 그리고 개인 수준에서는 근무기간, 직급, 조합원 여부, 임금, 근로시간이 통제되었음.

3) 각 모형에서는 그 모형의 독립변수들만이 사용되었음.

직무태도의 조직성과에 대한 회귀모형 분석 결과는 다음의 <표 4>에 나타나 있다. 직무만족은 인당매출액( $B = 376667.845, p < .01$ )과 주관적 성과( $B = .490, p < .001$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입은 ROA( $B = 25.548, p < .05$ ), ROE( $B = 31.265, p < .01$ ), 그리고 주관적 성과( $B = .424, p < .01$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 보인다. 전반적으로 직무만족보다는 조직몰입이 조직성과에 상대적

으로 영향력이 큰 것으로 판단되며, 직무 태도는 객관적 성과보다는 주관적 성과에 상대적으로 더 많은 영향력을 미치는 것으로 보이거나 이는 동일방법 편의에 의한 가능성을 배제할 수 있을 경우에 비로소 확증적으로 검증될 수 있다. 결론적으로, 가설 3은 이 연구의 자료에서 지지되었다.

<표 4> 직무만족과 조직헌신(몰입)의 조직성과에 대한 회귀분석 결과

| 구분             |                  | ROA<br>(총자산이익률) |          | ROE<br>(자기자본이익률) |          | 인당매출         |            | 주관적 평가   |          |
|----------------|------------------|-----------------|----------|------------------|----------|--------------|------------|----------|----------|
|                |                  | 회귀<br>계수        | 표준<br>오차 | 회귀<br>계수         | 표준<br>오차 | 회귀<br>계수     | 표준<br>오차   | 회귀<br>계수 | 표준<br>오차 |
| 독립<br>변인       | 직무<br>만족         | 5.205           | 6.652    | 7.667            | 7.615    | 376667.845** | 125129.132 | .490***  | .084     |
|                | 조직<br>헌신<br>(몰입) | 25.548*         | 10.348   | 31.265**         | 11.686   | -98869.278   | 201513.455 | .424**   | .135     |
| R <sup>2</sup> |                  | .084***         |          | .100***          |          | .140***      |            | .241***  |          |

주: 1) +:  $p < .10$ , \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$  (단측검정)

2) 표에 제시되지는 않았지만 회사 수준에서 설립기간, 산업, 근로자 수가 통제되었음.

3) 각 모형에서는 그 모형의 독립변수들만이 사용되었음.

## V. 결론

### 1. 연구결과의 요약

본 연구는 인적자원관리가 기업 성과에 어떠한 영향을 미치며 어떠한 과정을 거쳐 이러한 영향력이 나타나는지를 살펴보았다. 특히, 기업의 인적자원관리 제도가 근로자들의 직무태도에 어떠한 영향력을 미치며, 이러한 근로자들의 직무태도가 조직성과에 어떠한 영향력을 미치는지를 살펴봄으로써 인적자원관리 제도가 조직성과에 대해 간접적으로 미치는 영향력을 살펴보았다.

이 연구의 첫 번째 가설은 인적자원관리 제도가 미치는 조직성과를 ROA, ROE, 1인

당 매출액, 그리고 주관적 성과로 나누어 살펴본 결과, 자체적인 프로그램 개발을 하는 기업일수록 ROA가 높은 것으로 나타났다. 성과급 제도를 더 많이 사용할수록, 그리고 선진적인 인적자원개발 제도들을 시행할수록 ROE와 1인당 매출액이 높아지고 인식된 주관적 성과도 높아지는 것으로 나타났다. 가설1의 하위 가설이었던 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 대한 기업 전략의 조절효과와 인적자원관리와 조직성과 간의 인과성에 대한 가설1-1과 가설1-2는 이 연구의 자료에서 검증되지 못했다.

이 연구의 두 번째 가설2는 성과급을 더 많이 도입할수록, 선진적인 인적자원개발 제도를 도입할수록 근로자들은 직무에 더 많이 만족하는 것으로 나타났으며, 인력계획 등을 수립할수록 근로자들은 조직에 더 많은 헌신감을 갖는 것으로 나타났다. 결국, 회사가 정교화된 인적자원관리 제도의 발전을 통해 근로자들을 위해 노력한다는 인식을 줄 수 있을 때 근로자들은 자신이 하는 직무에 더 많은 만족을 느끼며 조직을 위해 더 열심히 노력하게 된다고 할 수 있다.

이 연구의 세 번째 가설3은 근로자들이 직무에 더 많이 만족할수록 1인당 매출액과 주관적 성과가 높아지는 것으로 나타났으며, 조직에 대한 몰입도가 높을수록 1인당 매출액을 제외한 ROA, ROE, 그리고 주관적 성과가 높아지는 것으로 나타났다. 세 가지 가설에 대한 분석 결과를 종합하면, 인적자원관리 제도는 조직성과에 직접적인 영향력을 미치며, 또한 직무태도에 미친 영향을 통해 간접적인 영향력도 미치고 있음을 알 수 있다.

## 2. 연구의 의의 및 한계

이 연구는 다음과 같은 의의를 가진다.

첫째, 이 연구는 인적자원관리 제도와 조직성과 관계 간의 매개변인에 대한 탐색을 시도하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있겠다. 인적자원관리 제도들이 조직성과에 직접적인 영향도 미치지만 인적자원관리 제도가 직무태도에 영향을 미치고 직무태도가 다시 조직성과에 영향을 미치는 간접적인 영향도 미친다는 인과관계 메커니즘을 찾아냄으로써 전략적 인사관리에서의 연구들의 정교화에 공헌하였다는 점을 들 수 있겠다. 둘째, 하나의 개념에 대해 다양한 측정변인들을 사용함으로써 추후 연구의 논의를 풍성하게 하였다는 점을 들 수 있겠다. 셋째, 이 연구는 기업 연구에 있어 다수준 연구의 필요성과 유효성을 일깨워 주었다고 할 수 있다. 이 연구에서 직무태도에 대한 영향 요인을 분석함에 있어 조직수준의 요인과 개인수준의 요인을 함께 고려하여 분석하였다. 마지막으로 이

연구의 결과에 따르면, 기업이 고성과형 인사제도에 투자하는 것은 두 마리 토끼를 동시에 잡을 수 있는 좋은 방안이라고 할 수 있다. 인력계획을 수립하고, 다양한 평가 제도를 시행하며, 성과급 제도를 실시하고, 선진적인 인적자원개발 제도를 시행하는 등의 노력은 근로자들의 직무 태도 향상에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직의 성과를 높이는 데에도 동시에 공헌을 할 수 있기 때문이다.

본 연구의 한계는 첫째, 분석의 간소성을 위해 하나의 차원으로 간주하여 분석하였지만 회사 차원에서 얻어진 인적자원관리 제도들에 대한 측정치들과 근로자들의 이러한 인적자원관리 제도들의 역할과 활동에 대한 평가 간에는 좀 더 엄밀하게는 인과관계가 존재할 수 있다. 추후 연구에서는 이러한 인과관계의 가능성을 검증해 볼 필요가 있다.

둘째, 이 연구는 몇 가지 방법론적 한계를 가진다. 먼저, 인적자원관리 제도를 하나의 체제로 인식하여 연속변인으로 사용하는 문제이다. 이 변수를 연속변인으로 사용한다는 것은 하나의 제도의 도입이 또 다른 제도의 도입과 같은 크기의 영향력을 가진다는 것을 가정하는 것인데 인적자원관리 제도들 간의 상보성이나 중복성 등을 고려할 때 이러한 가정은 충족되기 어렵다는 것이다. 이런 상황에서는 선형적인 관계보다는 비선형적인 관계를 고려해 보는 것도 바람직하나, 동일방법편의(common method variance bias)의 가능성이 있을 수 있다. 따라서 앞으로의 연구에서는 이러한 한계들을 극복하고자 하는 노력이 있어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김기태·조봉순(2008). 「인적자원관리와 조직 성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 근로자(->종업원) 태도의 매개효과를 중심으로」, 『인사·조직연구』, 제16권 제1호, 115~157쪽, 한국인사·조직학회.
- 김안국 외(2007). 『인적자본 기업패널조사(2007)』, 한국직업능력개발원.
- 김현동(2008). 「보상제도가 회사의 재무적 성과에 미치는 영향에 대한 인적자원의 매개적 역할 탐구」, 『인사관리연구』, 제32권 제1호, 6~8쪽, 한국인사관리학회.
- 양혁승(2002). 「전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관」, 『인사관리연구』, 제26권 제2호, 113~142쪽, 한국인사관리학회.
- Abowd, J. M.(1990). “Does Performance-based Compensation Affect Corporate Performance?”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.43 No.3, pp. 52~73.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W.(2003). “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Management Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, Vol.29 No.1, pp. 99~118.
- Arthur, J. B.(1994). “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, *Academy of Management Journal*, Vol.37 No.3, pp. 670~687.
- Barney, J.(1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17 No.1, pp. 99~120.
- Becker, B. E. & Gerhart, B.(1996). “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, *Academy of Management Journal*, Vol.39 No.4, pp. 779~801.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A.(2006). “Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here?”, *Journal of Management*, Vol.32 No.6, pp. 898~925.
- Benkhoff, B.(1997). “A Test of HRM Model: Good for Employers and Employees”, *Human Resource Management Journal*, Vol.7 No.4, pp. 44~60.

- Boselie, P. & Van der Wiele, T.(2002). "Employee Perceptions of HRM, TQM, and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave", *Managing Service Quality*, Vol.12 No.3, pp. 165~172.
- Carrell, M. & Kuzmits, F.(1986). *Personnel/Human Resource Management(2nd ed.)*, OH: Merrill.
- Cascio, U.(1982). *Costing Human Resources: The Financial Effect of Behavior in Organizations*, MA: Kent.
- Chiu, W. C. K. & Ng, C. W.(1999). "Women-friendly HRM and Organizational Commitment: A Study among Women and Men of Organizations in Hong Kong", *The British Psychological Society*, Vol.72 No.4, pp. 485~502.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P. & Hong, Y.(2006). "Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context", *Human Resource Management Review*, Vol.16 No.2, pp. 209~218.
- DeCotiis, T. A. & Summers, T. P.(1987). "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, Vol.40 No.7, pp. 445~470.
- Delaney, J. E. & Huselid, M. A.(1996). "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.39 No.4, pp. 949~969.
- 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*, Vol.39 No.4, pp. 802~835.
- Dollinger, M. J. & Golden, P. A.(1992). "Inter Organizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance", *Journal of Management*, Vol.18 No.4, pp. 695~715.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B. & Scott, K. S.(2003). "Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance", *Personnel Psychology*, Vol.56 No.4, pp. 965~993.
- Gaertner, K. N. & Nollen, S. D.(1989). "Career Experiences, Perceptions of Employment

- Practices, and Psychological Commitment to the Organization”, *Human Relations*, Vol.42 No.11, pp. 975~991.
- Gerhart, B.(2007). “Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems”, in Ostroff, C. & Judge, T. A.(eds.), *Perspectives on Organizational Fit*, pp. 317~348, NY: Lawrence Erlbaum.
- Guest, D. E.(1997). “Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.8 No.3, pp. 263~275.
- Hackett, R. & Guion, R.(1985). “A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.35, pp. 340~381.
- Hamermesh, D. S.(2001). “The Changing Distribution of Job Satisfaction”, *The Journal of Human Resource*, Vol.36 No.1, pp. 1~30.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. & Roth, P. L.(2006). “How Important are Job Attitudes? Meta-analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences”, *Academy of Management Journal*, Vol.49 No.2, pp. 305~325.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L.(2002). “Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcome: A Meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp. 268~279.
- Heneman, H. & Sandver, M.(1983). “Predicting the Outcome of Union Certification Elections: A Review of the Literature”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.36 Iss.4, pp. 537~559.
- Heneman, H. et al.(1986). *Personnel/Human Resource Management(3rd ed.)*, IL: Irwin.
- Huselid, M. A.(1995). “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.38 No.3, pp. 635~672.
- Iaffaldano, M. & Muchinsky, P.(1985). “Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, Vol.97, No.2, pp. 251~273.

- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G.(1994). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity", Columbia Business School working paper, NY: Columbia University.
- Ilardi, B. C. et al.(1993). "Employee and Supervisor's Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.23 No.21, pp. 1,789~1,805.
- Jackson, S. & Schuler, R.(1995). "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment", *Applied Review of Psychology*, Vol.46 No.1, pp. 237~264.
- Judge, T. A. & Watanabe, S.(1993). "Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78 No.6, pp. 938~949.
- Judge, T. A. et al.(2001). "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Quantitative and Qualitative Review", *Journal of Applied Psychology*, Vol.127 No.3, pp. 376~407.
- Kanter, R. M. & Brinkerhoff, D.(1981). "Organizational Performance: Recent Developments in Measurement", *Annual Review of Sociology*, Vol.7 No.2, pp. 321~349.
- Kinicki, A. J., Carson, K. P. & Bohlander, G. W.(1992). "Relationship between an Organisation's Actual Human Resource Efforts and Employee Attitudes", *Group and Organisation Management*, Vol.17 No.2, pp. 135~153.
- Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L.(2001). "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", *Academy of Management Journal*, Vol.44 No.3, pp. 557~569.
- Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J.(2000). "A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes", in Klein, K. J. & Kozlowski, S. W.(eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, pp. 3~90, CA: Jossey-Bass.

- Laschinger, H.(2001). "The Impact of Workplace Commitment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment", *Health Care Management Review*, Vol.26 No.3, pp. 7~24.
- Locke, E. A.(1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in Dunnette, M. D. (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1,297~1,350, IL: Rand-McNally.
- 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*, Vol.48 No.2, pp. 197~221.
- Mathieu, J. E. & Farr, J. L.(1991). "Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol.76 No.1, pp. 127~133.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D.(1990). "A Review of Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol.108 No.2, pp. 171~194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, CA: Sage.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A.(2000). "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol.17 No.4, pp. 319~331.
- Miles, R. & Snow, C.(1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, UK: McGraw-Hill.
- Miller, D.(1978). "Career Planning and Management in Organizations", *Advance Management Journal*, Vol.43 No.2, pp. 33~43.
- Naumann, E.(1993). "Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction", *Journal of International Business Studies*, Vol.10 No.1, pp. 61~80.
- Organ, D. W. & Konovsky, M.(1989). "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.1, pp. 157~164.
- Ostroff, C.(1992). "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance:

- An Organizational Level Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.77 No.6, pp. 963~974.
- Palich, L. E., Hom, P. W. & Griffeth, R. W.(1995). “Managing in the International Context: Testing the Cultural Generality of Sources of Commitment to Multinational Enterprises”, *Journal of Management*, Vol.21 No.4, pp. 671~690.
- Porac, J. F., Ferris, G. R. & Fedor, D. B.(1983). “Job Satisfaction and Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.26 No.2, pp. 285~296.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. & Smith, F. J.(1976). “Organizational Turnover and Management Turnover: A Longitudinal Study”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.15 No.1, pp. 87~98.
- Porter, L. W. et al.(1974). “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.59 No.5, pp. 603~609.
- Powell, T. C.(1992). “Organizational Alignment as Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol.13 No.2, pp. 119~134.
- Riketta, M.(2002). “Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23 No.3, pp. 257~266.
- Schneider, B. et al.(2003). “Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88 No.5, pp. 836~851.
- Terpstra, D. E. & Rozell, E. J.(1993), “The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance”, *Personnel Psychology*, Vol.46 No.1, pp. 27~48.
- Vroom, V. H.(1964). *Work and Motivation*, NY: Wiley.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E.(1991). “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors”, *Journal of Management*, Vol.17 No.3, pp. 601~617.
- Wright, P. M., Gardner, T. M. & Moynihan, L. M.(2003). “The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units”, *Human Resource Management Journal*, Vol.13 No.3, pp. 21~36.

abstract

---

## The Mediating Role of Job Attitudes in Strategic Human Resource Management

Oh, Kye Taik  
Yoon, Yang Bae

This study explored the mediating role of job attitudes of employees on the relationship between strategic human resource management and firm performance. To test this possibility of relationship, it used the 2007 HCCP(Human Capital Corporate Panel) data of KRIVET(Korea Research Institute for Vocational Education & Training).

The main findings of the study are as followed. First, individual human resource management practices, human resource management systems, and roles and activities of human resource department have a direct impact on the firm performance. However, the moderating effect of corporate strategy was not proved. Second, human resource management variables have a positive effect on job attitude variables such as job satisfaction and organizational commitment, in turn, this job attitude variables influenced objective and subjective firm performance. Third, human resource management have an indirect impact on firm performance through job attitudes. Therefore, this study could contribute to the development of framework in strategic human resource management by exploring the mediating variable between human resource management and firm performance and investigating the causal mechanism.

It discussed about theoretical and practical implications of the findings of this study and presented limitation of this study and further research questions.

**Keyword:** Human Resource Management(HRM), Job attitudes, Firm performance