

중소기업의 경영혁신인프라와 인적자원관리 개별활동이 경영성과에 미치는 영향

전순영^{1*}

¹충주대학교 경영정보학과

A Study on the Effect for the Management Innovation Infra and HRM Practices to Performance of Small and Medium-sized Businesses

Soonyoung Jun^{1*}

¹Department of MIS, Chungju National University

요약 본 연구에서는 인적자원관리의 개별활동 들을 중심으로 기업의 경영혁신인프라요소들과 인적자원관리 개별 활동이 경영성과에 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 각 변수들의 효과행태는 구조방정식에 의하여 분석되었으며, 경영혁신인프라요소는 모든 인적자원관리 개별활동에 정의 영향을, 인적자원관리 개별활동은 충원, 교육훈련, 보상 및 유지, 경력개발 활동이 이직률에 부의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

Abstract This study conducts an empirical analysis using AMOS and PASW of the effect for the management innovation infra-especially, mission statement and strategy and HRM practices to organizational performance. The study confirms that management innovation infra has an influence on the HRM practices. It partly confirms the effect of HRM practices on the relationship between organizational performance-turn over rate.

Key Words : Management Innovation Infra, HRM Practices, Performance, Structural Equation Models

1. 서론

1.1 연구배경 및 목적

각 기업의 경영성과가 중요한 문제가 되면서 이에 영향을 미치는 요인에 대한 연구도 꾸준히 진행되어 왔다. 관리의 주요 기능(function) 중의 하나인 인적자원관리가 그중의 하나이다[1]. 인적자원관리와 성과간의 관계를 규명하기 위한 수많은 연구가 진행되어 왔고 지금도 진행되고 있다. 인적자원관리는 생산성과 만족감 그리고 능력개발 등 3대 효과를 동시에 추구하는 성과 지향적이고 인간중심적인 경영관리 기능이기 때문이다[2]. 여러 연구자들이 제시한 보편적 관점에서 나타난 인적자원관리 개별 활동은 크게 충원, 교육 훈련, 성과평가, 보상 및 유지, 경력개발로 정리할 수 있다.

인적자원관리 활동이 성과에 미치는 연구를 수행함에 있어 논점 중의 하나는 인적자원관리 개별활동이 어떻게 경영성과에 기여하는 지를 밝혀낼 때 두 가지 접근방법-개별활동이나 번들(bundle 종합적인 HRM시스템 통칭)이냐-중 어느 관점에서 접근하느냐이다. 각 개별활동별로 각각 경영성과에 미치는 영향을 보는 방법과 이를 총합적으로 보는 방법이 그것이다. 그런데 두 접근방법에는 각각의 장단점이 있을 뿐만 아니라 최상의 성과를 가져오는 인적자원관리의 개별활동은 무엇이고, 어떠한 유기적 결합에 따라 성과가 좋은가에 대한 결과는 연구자에 따라 다르다[3].

인적자원관리와 조직의 성과와의 관계를 연구함에 있어 두 번째 논점은 그 관계를 직접 측정할 것인가에 관한 문제이다. 초기의 연구들은 인적자원관리와 조직의 성과

이 논문은 2011년도 충주대학교 교내학술연구비의 지원을 받아 수행한 연구임.

(The research was supported by a grant from the Academic Research Program of Chungju National University in 2011)

*교신저자 : 전순영(syun@cjnu.ac.kr)

접수일 11년 09월 27일

수정일 11년 11월 09일

게재확정일 11년 11월 10일

와의 관계를 직접적으로 규명하고자 하였으나 Becker와 Gerhart(1996)는 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향을 중간 매개성과를 측정하지 않고, 직접적으로 연결하여 측정하게 되면 역인과 관계(reverse causality)인지 어떤 경로를 거쳐 결과에 도달했는지 설명할 수 없기 때문에, 매개변수를 활용해야 한다고 주장하였다[4]. 인적자원관리의 개별활동의 직접적 성과를 측정함이 없이 재무성과를 연결하면, 매개변수의 실증으로 말미암아 각 변수들간의 영향을 주고 받는 상황에 대해서 정확하게 파악할 수 없다는 것이다[5]. 따라서 이들 개별활동들이 성과에 어떤 식으로 영향을 미치는지, 다른 차원의 성과 간에는 어떤 인과관계가 있는지를 밝혀낼 연구모형이 필요한 것이다.

이러한 인적자원관리 요소 또는 개별활동들은 다시 한 기업의 경영목표와 이에 근거한 전략, 즉 경영혁신인프라의 영향을 받게 된다. Pearce, Freeman과 Robinson(1987), 그리고 Segev(1987)는 기업의 전략적 계획은 조직의 성과에 영향을 미친다고 하였다[6]. 경영전략 명시성은 주로 혁신(특히, 기술혁신)과의 관계를 규명하는 실증연구에 집중되어 있다[7]. 여러 연구들에서 전략이 인적자원관리방식에 중대한 영향을 미치고 있음을 설명하고 있다[8]. 그런데 선행연구 대부분에서는 유형별 전략의 효과를 분석하고 있는 반면, 보다 근본적이라고 할 수 있는 전략자체의 존재로 인한 성과영향에 관해서는 별다른 연구진척이 없는 것으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 특히 이점에 주목하고자 한다.

그동안의 많은 연구들은 특정 변수가 경영성과에 미치는 영향을 단편적으로 분석해왔다. 기업의 인적자원관리 정책은 기업의 목표와 이에 근거한 전략에 의존적일 수밖에 없으며, 인적자원관리 개별활동들은 조직적인 성과라고 할 수 있는 이직률에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한 앞서서 논의한 바와 같이 조직의 경영혁신인프라도 경영성과에 영향을 미친다는 연구 결과도 있다. 따라서 본 연구는 외생변수인 기업의 목표 및 전략등 경영혁신인프라가 내생변수인 인적자원관리 각 개별활동에, 그리고 이어서 조직성과인 이직률에 어떠한 행태(behavior)로 영향을 미치는 지를 종합적으로 검토하고자 한다.

1.2 연구방법과 연구의 구성

연구목적 달성을 위하여 먼저 선행연구를 검토하였다. 이 이론적 고찰 및 선행연구를 기초로 연구모형을 제하고 가설을 설정한 후 가설을 검증하였다.

본 연구의 변수 측정은 표본기업의 현장에서 직접 조사하는 방법을 사용하였다.

연구의 표본기업은 수도권 중소기업 114개사를 대상으

로 하였으며 수집된 자료는 AMOS(Analysis of Moment Structure) 18과 PASW(Predictive Analytics Soft Ware) Statistics 18 패키지 프로그램을 이용하여 통계처리 하였다. 변수의 효과 행태를 분석하기 위하여 구조방정식 모형(structural equation models: SEM)을 활용하였다.

2. 선행연구

2.1 인적자원관리와 경영성과에 관한 연구

인적자원관리와 성과간의 관계를 규명하기 위한 수많은 연구가 진행되고 있다. Delery와 Dorty(1996)는 인적자원관리제도와 기업성과간의 성과를 조직의 특성이나 산업과 관계없이 일관되게 높은 성과를 내는 최상의 제도(best practices, one best way)가 있다는 '보편적 관점(universal approach)'으로 살펴보았다[9]. 자원근거이론(resource-based view)에 기초하여 보편타당한 최선의 정책이 존재하고 있다는 것이다. 연구자들은 훈련이나 선발 제도가 이직과 같은 중간성과 뿐만 아니라, 기업재무성과, 생산성과 같은 기업수준의 성과에도 영향을 미친다고 하였다.

고성과를 낼 수 있는 최상의 제도들의 각 개별활동을 Pfeffer(1998)는 고용보장, 선별적 채용, 참여적 직무설계, 성과에 근거한 보상, 광범위한 훈련, 지위격차 해소, 정보공유를 제시하였다[10]. Delaney와 Huselid (1996)는 차별적 선발, 훈련, 인센티브, 고충처리 절차, 분권화된 의사결정, 내무노동 시장 활용, 직급단계 등 7개의 제도를 제시하였다. 이들은 조직의 성과를 인지된 조직 성과 및 조직의 재무성과로 보았으며, 훈련, 인센티브 제도, 선발 등이 조직성과와 관련이 있다고 검증하였다[11]. 신은종(2009)은 선별적 채용>Selective Selection)이 재무성과를 향상시키고 근로자의 이직을 감소시키는 데 영향력이 가장 큰 것으로 분석하였다[12].

Guest(1997)는 인적자원관리제도가 조직의 전략과 적합성을 가지게 되면 이 제도의 각 산출물들이 곧 우수한 성과를 예측할 수 있는 변수가 될 것이라고 하였다[13].

2.2 경영혁신인프라와 경영성과에 관한 연구

경영혁신인프라를 구성하고 있는 조직경영의 목표가 포함하는 사명과 관련된 그동안의 대부분의 연구들은 사명을 구성하는 요소에 관심을 기울여왔고, 따라서 그 요소들의 빈도를 분석하거나 사명에 포함되어야 할 요소들을 규명하는데 집중되어왔다.

Pearce와 David(1987)는 미션과 기업성과와의 관계를

밝힌 최초의 연구자들이다[14]. 그들은 500개 기업을 대상으로 조직의 철학, 자아개념(self concept), 대중적 이미지로 구성되는 사명의 구성요소와 기업성과간의 관계를 밝혔다.

반면 Bart(1997)는 44개의 제조 기업을 대상으로 25개의 사명구성요소와 5가지의 경영성과요소(ROA: Return of Assets 자산수익률, ROS: Retun on Sales 매출액수익률, 매출액증가율, 이익증가율, 종업원행위)와의 관계를 연구한 결과, 사명과 재무적 성과 간에는 인과관계가 낮다고 주장하였다[15].

위의 연구들이 독립변수와 종속변수와의 관계를 직접적으로 연구한 반면 중간경로변수(intermediate variable)를 채택하여 사명과 최종적인 경영성과와의 관계를 분석한 연구들도 이루어졌다. 예를 들어, Bart(1996)는 다른 연구에서 사명과 재무성과는 그 인과관계가 낮으나, 중간경로변수인 종업원행위는 재무적 성과와 매우 높은 인과관계를 보였다고 하였다[16]. 기업이 종업원들에게 공유된 가치와 믿음을 전달하기 위해 작성한 사명선언서(mission statement)가 재무적 성과에 영향을 미칠 때, 몰입도등이 조절효과를 보인다고 하였다.

기업가지향 조직은 보수지향 조직보다 더 빨리 혁신을 받아들일 수 있고, 전략의 명시성에 의하여 효율적인 성과를 볼 수 있다. Pearce, Freeman과 Robinson(1987)은 기업의 전략적 계획은 조직의 성과에 영향을 미친다고 하였다[17].

위에서 살펴본 전략과 경영성과와의 관계를 연구한 것과 마찬가지로 전략과 인적자원관리 간의 관계를 연구한 기존 연구 역시 전략의 유형이 많이 활용되고 있다. 경쟁전략을 측정하기 위한 더 좋은 방법이 개발되지 않았기 때문에 위의 유형화된 방법이 계속 사용되고 있는 것이다[18].

이렇듯 선행연구 대부분에서는 유형별 전략의 효과를 분석하고 있는 반면, 보다 근본적이라고 할 수 있는 전략 자체의 존재로 인한 성과영향에 관해서는 별다른 연구진척이 없는 것으로 나타났다.

3. 연구설계와 분석방법

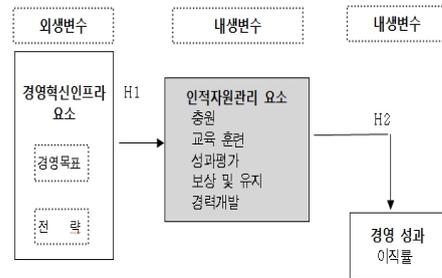
3.1 연구모형 및 가설의 설정

3.1.1 연구모형의 설계

연구목적은 달성하기 위하여 다음 그림 1과 같은 연구모형을 설계하였다. 그림 1은 개념적인 모형으로서 상세한 모형은 가설 검증 결과 부분에서 다시 제시한다. 본

연구는 가설 검증을 주로 구조방정식 모형을 사용할 것이다. 그림을 보면, 본 연구에서 채택하고 있는 외생변수는 경영혁신인프라요소가 있다. 내생변수로는 인적자원관리 활동을 구성하는 개별 관리요소들과 경영성과 등이 있다.

본 연구는 다음과 같이 인적자원관리 활동을 중심으로 기업의 경영혁신인프라 요소들이 경영성과에 영향을 미치는 전체적인 체계를 분석 검토하고자 한다.



[그림 1] 본 연구의 개념적 모형
[Fig. 1] Conceptual Model of the Study

3.1.2 연구가설의 설정

3.1.2.1 가설 1의 설정

인적자원관리의 기능은 보편적으로 ‘충원’, ‘교육 훈련’, ‘성과평가’, ‘보상 및 유지’, ‘경력개발’등 5가지가 많이 사용되고 있다. 이 인적자원관리의 개별활동들은 기업의 경영전략목적에 맞게 장단기 인력수급계획을 세우고 목적과 일치(fit)시켜야 한다[24]. 조직의 목표에 적합한 인적자원관리를 성공적으로 실천하려면 기업의 전략계획과 분야별 부문계획과의 연계는 물론 모집과 선발 및 인적자원관리 개별활동들 간의 밀접한 관계를 유지해야 한다. 또, Noe등 (2008)에 의하면 인적자원관리 개별활동은 경영자의 특성에 영향을 받는다고 하였다. 이에 근거하여 기업의 경영일반 요소인 경영전략은 인적자원관리 개별활동에 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 도출할 수 있다.

가설1. 신생기업에 있어서 경영일반 요소는 인적자원관리 개별활동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2.2 가설 2의 설정

인적자원관리의 개별활동과 조직성과 중 이직률을 기업성과와의 직접적 관계 이전에 매개변수로 설명한 연구는 Paauwe와 Richardson(1997), Van Wijk (2007), Katou(2008), 이광영(2008)등이 있다[25]. 이들은 모두 인적자원관리 개별활동이 조직성과 중 이직률에 유의한 직접적 영향을 미치며, 매개변수로서의 이직률도 유의한 영

향을 미친다고 분석하였다. 이에 근거하여 기업의 인적자원관리 개별활동은 조직성과중 이직률에 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 도출할 수 있다.

가설2. 인적자원관리 개별활동은 조직성과중 이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3 변수들의 조작적 정의

연구에 사용되는 용어는 연구자의 연구 의도에 따라 다르게 정의 내려질 수 있다. 본 연구에서는 연구목적에 위하여 다음과 같이 각 변수에 대해 조작적으로 정의를 내리고자 한다.

외생변수인 경영혁신인프라는 경영목표와 전략변수이다. 본 연구에서 연구 변수로 선정한 변수의 측정 방법은 최대한 객관적 방법을 지향하였다. 경영목표변수는 경영목표의 명시성과 장단기 사업계획의 유무, 단기성과목표의 설정으로, 전략변수는 전략과 미션의 명시성, 미션과 비전, 전략의 위계유무로 정의하였다.

내생변수는 인적자원관리변수와 경영성과 변수이다. 인적자원관리 개별활동은 충원, 교육훈련, 성과평가, 보상 및 유지, 경력개발로 나눌 수 있다. 이 개별활동은 각기 3개의 리스트로 체크하게 하였다. 충원은 조직의 목표와 일치시킨 장단기 인력수급계획 선발도구의 구조화, 인적자원스태프의 역할여하, 교육훈련은 교육훈련의 계획, 교육훈련의 실행 교육훈련의 평가와 피드백, 성과평가는 성과평가 기준의 적절성과 명시적 방법, 성과평가의 피드백이다. 보상 및 유지는 임금규정의 구조화, 복리후생규정, 그리고 핵심인재유지를 위한 각종제도의 유무로 체크하였고, 경력개발은 경력목표달성을 위한 명확한 경력경로, 경력개발프로그램, 직무순환 등 사내 경력개발제도의 3개 리스트이다. 경영성과 변수는 이직률로 살폈는데 이는 총임직원수중 이직임직원수의 비율로 구하였다.

3.1.4 변수측정도구 및 방법

본 연구에서 연구 변수로 선정한 변수의 측정 방법은 최대한 객관적 방법을 지향하였다. 대부분의 연구는 설문지법을 이용하여 측정을 하며, 따라서 응답의 신뢰도와 타당도를 검증하는 절차를 거쳐야 한다. 본 연구에서는 설문지법이 아닌 현장 방문에서 수집한 객관적인 자료로 변수를 측정하였다.

3.2 분석방법

3.2.1 표본의 선정

본 연구가 연구대상으로 하는 표본기업은 수도권에서 사업을 영위하는 중소기업 120개이다. 자료 확보후 검토

결과 일부 자료가 누락이 발견된 6개사를 제한 114개사를 최종 연구대상으로 하였다. 본 연구에서 사용되는 기업에 대한 모든 자료는 해당기업에서 확보하였다.

3.2.2 실증분석 방법

수집된 자료는 AMOS(Analysis of Moment Structure) 18과 PASW(Predictive Analytics Soft Ware) Statistics 18 패키지 프로그램을 이용하여 통계처리 하였다. 일반적으로 설문지를 통하여 자료를 수집하는 연구는 수집된 변수값에 측정 오류가 있을 수 있기 때문에 가설 검증 전에 타당도 및 신뢰도 검사를 통하여 먼저 측정 오류를 검토한다. 그러나 본 연구에서는 설문지를 사용하지 않고 현장에서 직접 객관적인 자료에 근거하여 조사했다는 점이다. 따라서 측정오류를 검토할 통계처리는 별도로 하지 않는다.

특히 본 연구는 주요 연구목적을 달성하기 위하여 구조방정식 모형(structural equation models : SEM 또는 잠재변수 모형(latent variable models(Hair et al., 1995))이라고도 함)을 활용한다[19]. 그동안의 대부분의 연구들은 전통적인 통계기법을 사용하여 연구함으로써 변수들간의 복잡한 연결고리를 동시에 설명할 수 없는 한계를 갖고 있다[20]. 이제는 이러한 단순한 결과 분석 차원이 아닌 변수들간의 내적 연관관계를 규명할 필요가 있다[21]. 구조방정식을 이용한 분석은 변수들간의 직간접적 인과관계와 상호관련성을 동시에 분석할 수 있어 변수들 간의 결합관계에 대한 논란을 회피할 수 있다. 매개역할을 하는 변수가 모형 분석 경로에 포함되어 있을 때 효과적인 분석 방법이며[22], 또한 연구에서 잠재적으로 발생 가능한 변수간의 직간접 효과, 다중공선성 문제 등으로 인하여 발생할 수 있는 오차를 줄일 수 있어 변수간의 관계 추정시 통계검정력을 높일 수 있는 장점이 있다[23].

먼저 PSAW Statistics 18을 이용하여 가설 검증에 앞서 행한 모든 변수의 상관관계 분석을 하였으며, 가설의 검증은 AMOS의 공변량 구조분석으로 이루어졌다.

4. 실증적 분석

4.1 자료의 분석과 가설의 검증

4.1.1 기초통계량

주요 변수의 기초통계량은 표 1과 같다. 표의 첫 번째 열은 각 변수의 체크리스트 항목 개수이다. 전술한 바와 같이 본 연구는 설문지법이 아닌 각 변수별로 체크리스트를 만들어 현장에서 직접 해당 항목에 대한 확인 조사

를 했다. 이를 점수화하는 방법은 체크리스트 한 항목당 1점으로 하였다. 따라서 체크리스트가 3개인 경영목표, 전략, 충원 등의 변수는 최소 0부터 최대 3의 값을 갖게 된다.

3개의 체크리스트로 구성된 변수들의 기술통계량을 보면 전략 점수가 2.36으로 가장 높다. 이는 전략을 측정하는 3개의 체크리스트 항목에 대해 기업들이 평균적으로 2.36개가 체크되었음을 뜻한다. 경력개발은 0.87로 가장 낮아 3개의 체크리스트 중 평균적으로 1개도 체크되지 못했다.

[표 1] 자료의 기초통계량
[Table 1] Data Statistics

변수	항목개수 또는 가능한 최대값	평균	표준편차
경영목표	3	2.33	0.88
전략	3	2.36	0.96
충원	3	1.62	0.94
교육 훈련	3	1.81	1.03
성과평가	3	1.60	1.01
보상유지	3	2.07	0.86
경력개발	3	0.87	0.84
이직률	100%	3.8%	5.5%

4.1.2 상관관계분석

본격적인 가설 검증에 앞서 각 변수간의 Pearson 상관관계분석을 행한 결과는 표 2와 같다. 표를 보면 이직률과 교육 훈련의 상관관계가 가장 높아 -0.638 수준이며 통계적으로 유의하다.

[표 2] 변수간의 상관관계분석 결과
[Table 2] Correlation Analysis Tables of the Variables

	목표	전략	충원	교육 훈련	성과 평가	보상 유지	경력 개발	이직률
목표	1	.545 ^{**}	.287 [*]	.214 [*]	.319 [*]	.336 [*]	.267 [*]	-.154 [*]
전략	.545 ^{**}	1	.235 [*]	.286 [*]	.297 [*]	.379 [*]	.307 [*]	-.202 ^{**}
충원	.287 [*]	.235 [*]	1	.352 [*]	.221 [*]	.351 [*]	.386 [*]	-.424 [*]
교육 훈련	.214 [*]	.286 [*]	.352 [*]	1	.170 [*]	.243 [*]	.567 [*]	-.638 ^{**}
성과평가	.319 [*]	.297 [*]	.221 [*]	.170 [*]	1	.314 [*]	.322 [*]	-.146 [*]
보상유지	.336 [*]	.379 [*]	.351 [*]	.243 [*]	.314 [*]	1	.364 [*]	-.368 ^{**}
경력개발	.267 [*]	.307 [*]	.386 [*]	.567 [*]	.322 [*]	.364 [*]	1	-.489 [*]
이직률	-.154 [*]	-.202 ^{**}	-.424 [*]	-.638 ^{**}	-.146 [*]	-.368 ^{**}	-.489 [*]	1

**는 1% 수준에서, *는 5% 수준에서 유의함.

4.2 가설의 검증

4.2.1 가설1의 검증

가설 1-1의 검증 결과를 표 3에서 보면 경로계수추정치(unstandardized regression weight)가 0.131인데 이는

표준화하지 않은 계수이다. 표준화된 경로계수추정치(standardized regression weight)는 0.135인데 표준화경로계수추정치는 비표준화경로계수추정치의 분산을 통일시킨 것이다. 가설의 검증은 비표준화경로계수추정치에 근거해서 판단하며, 한 변수가 다른 변수에 미치는 영향은 표준화된 경로계수추정치로 판단한다.

표준오차(standard error)는 0.047이며 다음 열의 C.R.은 유의도를 계산하기 위한 수치로 비표준화경로계수값을 표준오차로 나눈 값(.131/.047 = 2.759)로 t값이라고 보면 된다. 표를 보면 경영전략이 충원 정책에 미치는 영향은 0.135 수준이며 이의 C.R.은 2.759로 유의수준 1%의 기준인 2.58보다 크기 때문에 1% 수준에서 유의한 것으로 보고되고 있다.

교육훈련의 경우도 C.R.이 4.396, 성과평가는 2.554, 보상유지는 5.996, 경력개발은 4.630으로 나타났다. 이상에서 살펴본 바와 같이 다섯 가지의 개별활동 중 충원, 교육 훈련, 보상 및 유지, 경력개발에 대해서는 1% 수준에서, 성과평가에 대해서는 5% 수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 참고로 표 3을 보면 본 연구에서 별도의 가설로 설정하지 않았지만 경영목표가 전략에 미치는 영향을 분석한 결과 회귀경로계수가 0.593이었으며 1% 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

[표 3] 가설 1의 검증통계결과
[Table 3] Statistic Results of Hyp. 1

영향받는 변수	영향의 방향	영향주는 변수	경로계수 추정치	표준화된 경로계수 추정치	표준 오차	C.R. (t 값)	유의도
전략	<--	목표	.593	.545	.045	13.202	.001
충원	<--	전략	.131	.135	.047	2.759	.006
교육 훈련	<--	전략	.227	.214	.052	4.396	.001
성과평가	<--	전략	.122	.117	.048	2.554	.011
보상유지	<--	전략	.243	.280	.041	5.996	.001
경력개발	<--	전략	.193	.223	.042	4.630	.001

1. AMOS 출력은 모형에서 지정된 모든 변수의 통계량을 한꺼번에 제시함. 위 표는 전체 출력 내용 중 일부를 가설 내용에 맞는 것만을 발췌한 것임. 전체의 통계량은 별도로 제시함.
2. 표의 형식을 출력 형식 그대로 따랐음. 즉 일반적인 내용 기술은 '영향주는 변수 -> 영향받는 변수'의 순이지만 위 표는 반대로 표기되어 있음.
3. 유의도는 1% 이하는 ***로 출력됨. 위 표는 본 연구자가 일반적인 유의도 표시 형식에 따라 1% 이하는 0.001로 표기한 것임.
4. 출력에서는 표준화계수 추정치만이 별도의 표로 제시됨. 위 표는 연구자가 이를 비표준화계수 중심의 표와 결합한 것임.

4.2.2 가설2의 검증

가설 2의 검증결과. 다섯 가지의 개별활동 중 충원, 교육 훈련, 보상 및 유지, 경력개발의 네 가지 개별활동은 이직률에 부(-)의 유의적인 영향을 미치고 있으나 성과평가는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 2는 부분채택되었다.

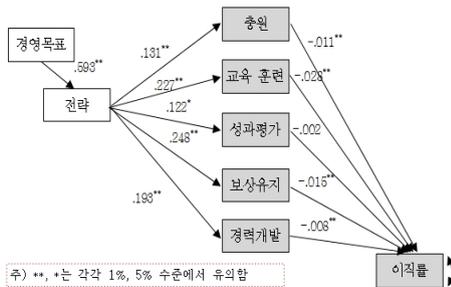
[표 4] 가설 2의 검증통계결과

[Table 4] Statistic Results of Hyp. 2

영향받는 변수	영향의 방향	영향주는 변수	경로 계수 추정치	표준화된 경로 계수 추정치	표준 오차	C.R. (t 값)	유의도
이직률	<--	충원	-.011	-.201	.002	-5.350	.001
이직률	<--	교육 훈련	-.028	-.565	.002	-15.172	.001
이직률	<--	성과평가	-.002	-.039	.002	-.968	.333
이직률	<--	보상유지	-.015	-.245	.002	-6.420	.001
이직률	<--	경력개발	-.008	-.128	.002	-3.402	.001

충원정책의 경우 경로계수추정치는 -0.011, 표준화된 경로계수추정치는 -0.201, 표준오차(standard error)는 0.002이며 이에 따라 C.R.은 -5.350으로 1% 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 즉 충원 정책수준은 이직률에 통계적으로 부(-)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교육훈련의 경우 -15.172, 보상 및 유지 정책은 -6.420, 경력개발은 -3.402로 1%수준에서 통계적으로 부(-)의 영향을 미친다.

그림 2는 가설 1과 가설2의 검증결과이다.



(주) **, *는 각각 1%, 5% 수준에서 유의함

[그림 2] 가설의 검증결과

[Fig. 2] Statistic Results of the Hypothesis

5. 요약 및 결론

5.1 연구의 요약

본 연구의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 중소기업에 있어서 경영일반 요소 중 경영전략이 인적자원관리 각 개별활동에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석 결과 다섯 가지의 인적자원관리 개별활동 중 충원, 교육 훈련, 보상 및 유지, 경력개발에 대해서는 1% 수준에서, 성과평가에 대해서는 5% 수준에서 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 모든 개별활동에 대해서 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 참고로 본 연구에서 별도의 가설로 설정하진 않았지만 경영목표가 전략에 미치는 영향을 분석한

결과 1% 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

둘째, 인적자원관리 각 개별활동이 경영성장의 하나인 이직률에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석 결과, 다섯 가지의 인적자원관리 개별활동 중 충원, 교육 훈련, 보상 및 유지, 경력개발의 네 가지 개별활동은 이직률에 부(-)의 유의적인 영향을 미치나 성과평가는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

5.2 연구의 한계점 및 시사점

본 연구는 보다 강한 일반화를 위해 몇 가지 한계점을 갖는다.

먼저 각 변수를 측정하는 객관적 항목들이 다소 적은 항목이 있다는 점이다. 예를 들어, 경영일반요소의 전략이나 인적자원관리 개별활동에 대한 체크리스트 개수가 세 개 정도이다. 보다 정확한 측정을 위해 체크리스트 항목이 더 늘릴 필요가 있었다고 본다.

본 연구에서 활용하고 있는 모든 자료는 설문지가 아닌 현장 조사로 획득된 것이다. 이는 기존의 연구들과 크게 다른 접근법으로서 자료에 대한 신뢰도 문제에 대한 근본적인 문제점을 회피할 수 있었다. 그러나 일부 순수한 정성적인 항목에 대한 측정치도 필요할 것으로 보인다. 보다 깊이 있고 폭넓은 연구가 가능할 것으로 판단된다.

몇 가지 한계점이 있음에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 면에서 의미를 갖는다.

먼저 연구방법론 측면에서, 구조방정식 모형은 변수의 수가 많으면 일견 복잡한 것처럼 보이지만 모형을 구성하는 변수들간의 효과 패턴을 개별적 및 종합적으로 분석할 수 있기 때문에 본 연구와 같이 변수들이 일련의 특성을 보이면서 다양한 효과 행태가 예상되는 연구에 유효한 연구 수단이다.

References

- [1] Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120, 1991
- [2] Lee Hakjong, Yang Hyukseung, Strategic HRM, 2nd Edition, Pakyoung Publ. Seoul, 2006
- [3] Becker, B.E. and B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects". Academy of Management Journal, Vol. 39, pp. 779-801, 1996
- [4] Becker와 Gerhart, 1996, Ibid.
- [5] Gerhart, B., "Human Resource and Business Performance:

- Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach". *Management Revue*, Vol. 16, pp. 174-185, 2005; Katou, A.A. "Measuring the Impact of HRM on Organizational Performance". *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 1(2), pp. 119-142, 2008
- [6] Pearce J.A., E.B. Freeman, and R.B. Robinson "The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance". *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 658-675, 1987
- [7] Miller, D. and P.H. Friesen, "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum". *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 1-25, 1982
- [8] Youndt, M.A., S.A. Snell, J.W. Dean and D. P. Lepak, "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 39(4), pp. 836-866, 1996
- [9] Delery J.E. and H.D. Dorte, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Test of Universality, Contingency, and Configurational Performance Predictions". *Academy of Management Journal*, Vol. 39(4), pp. 802-836, 1996
- [10] Pfeffer, J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998
- [11] Delaney, J.T. and M.A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 949-969, 1996
- [12] Shin Eunjong, "High Performance System: Bundle Effect and Core Practice of HRM:", *Industrial Relation Study*, Vol. 19, No. 4, pp.43-69, 2009
- [13] Guest, C., "Well-designed Performance Measurement is the Strongest Tool for Controlling Your Business Objective". *Canadian Manager/Manager Canadian*, Vol. 18 (4), pp. 24-27, 1997
- [14] Pearce J.A., E.B. Freeman, and R.B. Robinson(1987) "The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance". *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 658-675, 1987
- [15] Bart, C.K. "Industrial Firms and the Power of Mission". *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 1-13, 1997
- [16] Bart, C.K. "High-tech Firms" Does Mission Matter". *Journal of High Technology management Research*, Vol. 7(2), pp. 209-226, 1996
- [17] Pearce, Freeman과 Robinson, 1987 Ibid.
- [18] Lee Kyungmuk and Yun Hyunjoong, "Strategic Environment, Technology Change, Competitive Strategy and Core Workers Management", *Management Study*, Vol. 36, No. 5, pp. 1259-1294, 2007
- [19] Hair, J.F., Jr., and R.E. Anderson, R.L. Tatham, and W.C. Black, *Multivariate Data Analysis*, 4th Ed., Upper Salle, River, NJ, Prentice-Hall, 1995
- [20] Song Bohwa, "The Empirical Study on the HRM and Organizational Performance", *Management Study*, Vol. 35, No. 1, pp. 331-363, 2006
- [21] Huselid, M.A. and B.E. Becker, "The Impact high Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth". *Academy of Management Proceedings*, 144-148, 1997
- [22] Luna-Arocas, R. and J. Camps, "A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions", *Personnel Review*, Vol. 37(1), pp. 26-46, 2008; Katou, A.A., "Measuring the Impact of HRM on Organizational Performance". *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 1(2), pp. 119-142, 2008
- [23] Song Bohwa, 2006 Ibid.

전 순 영(Soonyoung Jun)

[정회원]



- 1992년 2월 : 이화여자대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2011년 2월 : 단국대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 1992년 3월 ~ 현재 : 충주대학교 경영정보학과 교수

<관심분야>
인사조직