

## 통합적 인적자원관리 유형에 따른 노사협력과 기업성과에 관한 연구 - 도시철도운영기업을 중심으로 -

### A Study on Labor-Management Cooperation and Corporation Performance resulted from Integrated Human Resource Management Types - Focus on Urban Railroad Corporations -

황보작<sup>†</sup> · 허찬영<sup>1</sup> · 주용준<sup>2</sup>

Jak Hwang-Bo · Chan-Yeong Heo · Youg-Jun Ju

**Abstract** In this study, the differences of labor-management cooperation and corporation performance resulted from integrated human resource management types is investigated for 12 urban railroad corporations and then the effect of labor-management cooperation on the corporation performance is also verified. The results show that the labor-management cooperation and the corporation performance of “closed immersion type” and “opened flexibility type” integrated human resource managements are higher than those of “conservative management type” and “poor management type” integrated human resource managements. As a result of the effect of labor-management cooperation on the corporation performance, it is revealed that “individual cooperation” affects all the corporation performances such as train operation stability, customer's satisfaction, management innovation, self-supporting management, and job satisfaction, whereas “collective cooperation” affects only two coporation performances, management innovation and job satisfaction.

**Keywords** : Human resource management type, Labor-management cooperation, Corporation performance

**초 록** 본 연구에서는 현재 국내 도시철도운영기업 12개 기업을 중심으로 통합적 인적자원관리 유형에 따른 노사협력, 그리고 기업성과의 차이를 조사하고 노사협력이 기업성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였다. 분석결과, 폐쇄적 몰입형과 개방적 탄력형이 보수적 관리형이나 빈약한 관리형에 비해 노사협력과 기업성과가 높게 나타났다. 또한, 노사협력이 기업성과에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 노사협력 요인 가운데 근로자 개별적 노사협력 변인은 운행안정성, 고객만족, 운영혁신, 자립경영, 직무만족 등 모든 기업성과 변인에 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었으나, 집단적 노사협력 변인은 기업성과 변인 가운데 운영혁신, 직무만족 요인에만 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

**주요어** : 인적자원관리 유형, 노사협력, 기업성과

## 1. 서 론

### 1.1 연구의 필요성 및 목적

우리나라 도시철도산업은 1970년대 중반부터 서울지하철 1호선 개통을 시작으로 전국의 광역권 대도시를 중심으로 지속적으로 도시철도를 개통하며 꾸준한 발전을 하고 있으나 수익을 위한 사업이 아닌 지역민 나아가 국민을 위해 제공되는 공익성격의 단일한 사업구조를 갖고 있다. 또한 현재 도시철도산업은 2009년 개통된 민간 기업인 서울9호선운영주식회사까지 전국의 대도시를 중심으로 철도망을 구축하였고 축적되어온 기술을 바탕으로 비약적인 발전을 거듭하고 있다. 그러나 도시철도는 운영과정에서의 과도한 운영비용

발생으로 국내 도시철도운영기업 대부분 재정적 어려움을 겪고 있으며 이의 해소 방안이 시급한 실정이다(이동욱, 2006). 따라서 이들 도시철도운영기업의 성과는 기업의 경영 및 성장에 있어서 매우 중요하다. 궁극적으로 재무적 기업성과가 매우 중요하지만, 운행안정성, 고객만족, 운영혁신, 자립경영, 직무만족 등과 같은 비재무적 기업성과 또한 미래의 재무적 성과로 이어지는 잠재적인 성과이므로 도시철도운영기업의 성과로 평가하는데 무리가 없을 것이다. 특히 직원에 대한 인적자원관리, 노사협력, 고객에 대한 직원의 대응태도, 직무만족 등 모든 요소들이 고객에게 보다 나은 서비스를 제공할 수 있도록 고객중심으로 체계화하고 관리하는 것이 필요하며, 이를 통해 고객만족을 최대화 시키는 것이라 하겠다. 노동집약적 특성이 강한 도시철도서비스의 경우 내부고객이라 할 수 있는 직원의 직무만족도를 높일 수 있도록 직무환경을 조성해 주고, 직원이 고객에 대하여 서비스지향적인 인식과 태도를 갖도록 동기부여와 교육을 전개함으로써 외부고객 만족도를 높일 수 있을 것이다. 이러한 요인에 부

<sup>†</sup>교신저자 : 한남대학교 일반대학원 경영학과

E-mail : embc1016@hanmail.net

<sup>1</sup>한남대학교 경상대학 경영학과

<sup>2</sup>우송정보대학 철도운수경영학과

가하여 도시철도운영기업의 특성상 운행안전성을 확보하고 나아가 기업의 운영혁신 및 자립경영을 도모한다면, 재무적 성과를 높일 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 12개 국내 도시철도운영기업을 중심으로 이들 기업의 통합적 인적자원관리 유형과 노사협력, 그리고 기업성과의 인과관계를 파악하는데 목적이 있으며, 본 연구에서는 통합적 인적자원관리 유형을 폐쇄적 몰입형, 개방적 탄력형, 빈약한 관리형, 보수적 관리형의 4가지로 분류하여 이들 각 유형별 노사협력 수준과 기업성과 수준을 분석해보고자 하며, 운행안전성, 고객만족, 운영혁신, 자립경영, 직무만족 요인을 기업성과로 평가하여 노사협력이 기업성과에 미치는 영향을 검증하는 것을 목적으로 한다.

## 1.2 연구문제

통합적 인적자원관리가 성공하기 위해서는 이를 받아들이는 노동자의 수용태도가 중요하며, 이러한 인적자원관리에 대하여 노동자가 그대로 동의할 것이라고 판단하기는 매우 어렵다(Eaton & Voos, 1992). 또한, 인적자원관리를 통한 조직의 성과달성은 단순히 경영자 혹은 일부 핵심인력의 노력만으로는 달성하기 힘들다. 그러므로 인적자원관리가 실효를 거두기 위해서는 노동자들의 성장과 만족, 그리고 기업의 경영성과와 연계되어야 한다(배중석, 1999). 동일한 상황에 놓여있는 기업에서 인적자원관리의 혁신이 일어나더라도 노사관계의 도덕적 기초가 어떤가에 따라 기업의 경영성과에 미치는 효과는 크게 달라질 수 있다(이현도, 2008). 즉, 통합적 인적자원관리가 노동자들의 자발적인 동의와 신뢰, 그리고 헌신이 함께 이루어질 때 성공적으로 기업의 경영성과와 연계될 수 있다. 다시 말해, 통합적 인적자원관리의 도입이 기업의 경영성과를 보장하는 것이 아니라 노사 간의 신뢰를 바탕으로 하는 협력이 매우 중요하다(강수돌, 2005). 이에 본 연구에서는 위와 같은 논의를 기초하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 통합적 인적관리 유형에 따라 노사협력 수준에 차이가 보일 것인가?

인적관리 유형에 따라 기업성과에 차이가 있음을 보여주는 많은 선행연구가 수행되어 왔다. Ichniowski, Shaw & Prennushi(1997)는 17개 기업을 대상으로 인적자원관리에 대한 유형이 기업성과에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과 인적자원관리의 유형에 따라 기업성과는 유의한 차이가 있음을 실증적으로 검증하였다. 또한, Yang(1998)의 경우에도 3,402개 기업을 대상으로 인적자원관리와 기업의 조직성과와의 상관성에 관한 실증연구를 수행함으로써 인적자원관리의 유형에 따라 기업성과는 유의한 차이가 있음을 실증적으로 보여주었다.

이에 본 연구에서는 위와 같은 논의를 기초하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

둘째, 통합적 인적관리 유형에 따라 기업성과 수준에 차이가 있을 것인가?

기업성과에 미치는 영향요인으로서 노사특성 또한 포함될

수 있다. 김동현(2001)은 노사협회의 운영성과에 관한 실증 분석연구를 수행하였는데, 노사협회의 유효변수로 노사협력, 노조유무 등을 설정하였으며, 노사특성 변수중 기업성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 요인으로서 노사협력 요인을 제시하였다.

이에 본 연구에서는 위와 같은 논의를 기초하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

셋째, 노사협력은 기업성과에 어떠한 영향을 미칠 것인가?

## 2. 선행연구 고찰

기업에 있어서 인적자원관리는 매우 중요한 경쟁력 중 하나이며 이러한 인적자원관리를 통해 기업의 경영성과를 파악, 검증하고자 하는 많은 연구들이 수행되어 왔다. 일반적으로 기업의 효율적인 인적자원관리가 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 많은 선행연구를 통해 밝혀지고 있으며(Barney & Wrihgt, 1998; Wright & Gardner, 2000), 이러한 연구결과는 기업의 성과를 인적자원관리를 통해서 높일 수 있음을 의미한다. Pfeffer(1998)는 기업 경쟁력의 원천으로 인적자원관리가 중요하게 다루어지고 있는 이유를 인적자원관리가 갖는 다양성으로 인하여 경쟁기업에서 쉽게 모방할 수 없기 때문인 것으로 설명하고 있다.

인적자원관리와 기업성과 간의 관계를 설명하는 메카니즘에 대한 이론적 근거로는 행동주의적 관점과 인적자본이론 관점을 들 수 있다(양혁승, 2002). 행동주의적 관점은 조직구성원들의 역할 행동이 인적자원관리와 성과의 매개역할을 한다고 설명한다(Jackson & Schuler, 1995; MacDuffie, 1995). 또한 Becker et al.(2001)은 인적자원관리 시스템은 근로자의 행동에 영향을 미치고, 이러한 행동은 전략을 실행할 수 있게 하고, 그 결과 운영성과가 향상되며, 궁극적으로 조직 전체의 성과를 높인다는 인과적 관계를 제시하였다. 인적자본이론의 관점은 조직의 가치를 증가시키는 것은 구성원들의 역량이며, 구성원들의 역량은 인적자원의 가치를 향상시킬 수 있는 인적자원관리 시스템을 통해 강화된다고 설명한다. 즉 인적자원관리는 조직구성원의 역량 향상이 매개가 되어 조직성과에 기여할 수 있다고 주장하는 것이다(Jackson & Schuler, 1995; Snell & Dean, 1992).

Ichniowski, Shaw & Prennushi(1997)는 17개 기업을 대상으로 인적자원관리에 대한 유형과 기업성과로서 생산성과의 관계를 연구하였다. 연구결과 인적자원관리의 유형은 7가지 제도, 즉 동기화된 임금, 인력모집 및 채용, 팀워크, 고용안정성, 유연한 직무할당, 스킬훈련, 의사소통을 기준으로 인적자원관리 1부터 인적자원관리 4까지 4가지 유형으로 구분하였다. 4개의 유형은 협조성과 혁신성을 중심으로 가장 협조적이고 가장 혁신적인 경우를 인적자원관리 1, 가장 비협조적이고 비혁신적인 경우를 인적자원관리 4로 유형화하였다.

반면에, Yang(1998)은 3,402개 기업을 대상으로 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 대한 실증연구를 수행함으로써 최고경영자의 인사철학, 모집과 선발, 내부노동시장, 직무분석, 보상, 복리후생, 비경제적 보상, 업적관리, 교육훈련,

조직구성원개발, 탄력적 직무스케줄, 정보공유, 조직구성원 경영 참여 및 몰입, 고충처리절차, 법률·안정성·지원프로그램의 준수, 조직구성원 다양화, 임시노동자의 활용 등 주요 인적자원관리 활동을 측정하고, 군집분석을 통해 4개의 형태, 즉 폐쇄적 몰입형 인적자원관리, 개방적 탄력형 인적자원관리, 보수적 인적자원관리, 빈약한 인적자원관리로 유형을 구분하였다.

폐쇄적 몰입형 인적자원관리(closed involvement HR system)는 몰입은 하지만 공개는 전혀 이루어지지 않는 유형이며, 내부승진의 강조로 영구적인 인력에 의존한다. 개방적 탄력형 인적자원관리(open flexibility HR system)는 폐쇄몰입 인적자원관리와는 역량-몰입요인, 법적요인, 개방탄력성 요인에서 차이가 있으며, 개방 탄력성 요인이 매우 높으며, 역량 몰입과 법적요인은 폐쇄적 몰입형 인적자원관리보다 낮다. 빈약한 인적자원관리(impovertised HR system)는 인적자원관리들에 대한 낮은 투자를 특징으로 하며 역량몰입, 법적요인, 개방탄력성요인, 직무기능요인들이 모두 낮게 나타난다. 보수적 인적자원관리(traditional HR system)는 보수적으로 조직구성원이 행동 통제 및 주직구성원 관련 법률에 대응하기 위하여 직무중심의 인적자원관리를 실행하며, 조직구성원의 자율성과 탄력성이 거의 없으며, 몰입은 거의 강조되지 않는다.

한편, 이러한 인적자원관리 외에 기업성과에 미치는 영향요인으로서 노사특성을 들 수 있다. 김동현(2001)은 노사협회의 운영성과에 관한 실증분석에서 노사협회의 유효변수로 노사협력, 노조유무 등을 설정하였으며, 노사특성 변수중 기업성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 요인으로서 노사협력 요인을 도출하였다. 또한, 노사협회의 유형, 노조의 유무가 기업의 성과에 영향을 미친다는 사실이 실증적으로 나타난 바 있다(백광기, 1995; Walton & Mckersie, 1965).

본 연구에서는 Yang(1998)의 인적자원관리유형 모형을 토대로 폐쇄적 몰입형, 개방적 탄력형, 보수적 관리형, 빈약한 관리형으로 구분하여 분석하고자 한다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 조사대상 선정

본 연구의 조사대상으로 전국에 소재한 도시철도운영기업을 대상으로 직원전체를 모집단으로 선정한 후 기업의 규모에 따라 직원 수의 비율을 편의 추출하였다. 또한 단순무작위 추출이나 층화 추출의 경우 우편조사에 따른 수거율 저조(대체로 20% 미만)의 문제를 고려하지 않을 수 없으므로 조사원 파견과 우편조사를 병행하여 전국의 도시철도(경전철 포함) 운영기업을 대상으로 정하였다. 조사대상 선정 시 설문응답자로 도시철도운영기관의 인사노무담당 관리자, 근로자 또는 노동조합 대표의 양자 모두가 고려되었다. 관리자나 근로자 측 한 쪽을 조사대상으로 택할 경우 각자의 시각에 편중되어 응답하는 경향이 있을 수 있다. 또한 관리자의 경우 작업장 프로그램과 노조 특성, 근로자 측 성과에 대

한 상대적 무지와, 근로자의 경우 재무적정책인사결정 프로그램은 모르거나 부분적으로 알 수 있으며 참가효과 등에 대한 응답이 부정확할 수 있고, 사무직생산직을 구별해야 하는 단점이 있다. 이러한 점들을 고려하여 전체 직원을 모집단으로 하여 기업별 정원을 비교하여 가장 많은 기업과 가장 적은 기업 간의 차이를 3배 정도로 설정하였다.

설문조사는 2010년 9월 1일~10월 30일까지 약 두 달 동안 수행되었으며, 먼저 8월 9일~30일에 걸쳐 연구자가 개인적으로 접촉 가능한 일부 기업을 대상으로 예비조사를 실시하여 설문지 배포와 질문지 내용상의 문제를 찾고자 하였다. 최종적으로 우리나라 철도운영기업 12개 전체를 조사대상으로 고려하였으며 회수된 설문지는 684부였다. 이 가운데 일부 응답이 불성실한 12부를 제외한 672부의 유효한 설문지를 최종분석에 활용하였다. Table 1에 본 연구의 조사대상 철도운영기업 및 각 기업 당 조사대상자 분포를 제시하였다.

Table 1 Railroad corporations for research

구분	빈도(명)	백분율
9호선주식회사	69	10.3
광주도시철도공사	59	8.8
김해경전철주식회사	26	3.9
대구도시철도공사	54	8.0
대전도시철도공사	49	7.3
부산교통공사	49	7.3
서울도시철도공사	80	11.9
서울메트로	52	7.7
신분당선주식회사	29	4.3
인천메트로	79	11.8
코레일	60	8.9
코레일공항철도주식회사	66	9.8
합계	672	100.0

#### 3.2 측정도구의 조작적 정의

본 연구를 위한 독립변수인 통합적 인적자원관리의 유형을 측정하기 위해 Yang(1998)에 의한 분류인 폐쇄적 몰입형, 개방적 탄력형, 빈약한 관리형, 보수적 관리형 등의 4가지 유형으로 설정하여 측정하였다.

도시철도 운영기업 성과변수로서 도시철도운영기관의 특성을 반영한 운행안정성, 고객만족도, 운영혁신을 비롯한 기존 인적자원관리의 연구 분야에서 사용되고 있는 질적 변수로서 직무만족과 같은 비재무적 성과를 함께 설정하였다. 또한 본 연구에서는 이와 더불어 운행안정성, 고객만족도, 경영자립율 등을 평가하기 위해서 도시철도운영기업(2009)의 '경영실적평가지표'를 활용하고자 하며 구체적인 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

##### 3.2.1 통합적 인적자원관리 유형

본 연구에서는 Yang(1998)의 인적자원관리 모형을 바탕으로 각각의 개별적 인적자원관리의 유형을 포괄하는 통합적

Table 2 Demographic characteristics of subject of this study

구분		빈도(명)	백분율
성별	남	577	85.9
	여	78	11.6
	무응답	17	2.5
연령	20~29세	81	12.1
	30~39세	310	46.1
	40~39세	217	32.3
	50세 이상	57	8.5
	무응답	7	1.0
직군	지원부서	99	14.7
	영업부서	71	10.6
	전략부서	68	10.1
	기술부서	410	61.0
	기타	10	1.5
	무응답	14	2.1
직위	사원	154	22.9
	주입, 대리	309	46.0
	과장, 차장	160	23.8
	부장, 본부(실)장	40	6.0
	무응답	9	1.3
근속기간	5년 미만	184	27.4
	5~10년 미만	181	26.9
	10~15년 미만	158	23.5
	15~20년 미만	71	10.6
	20년 이상	70	10.4
	무응답	8	1.2
계		672	100.0

인적자원관리의 유형으로 다음과 같은 4가지 요인을 변수로서 설정하고 임금결정방식, 승진결정방식, 인센티브(성과급) 방식, 고과(평가) 결과의 활용방식, 인력충원 방식, 인재양성 방식, 인재활용방식, 각종규정 및 제도에 대하여 네 가지 요인별로 설문 내용을 구성하였다. 또한 통합적 인적자원관리 유형은 네 가지 각 요인의 중복성이 없는 상호 배타적인 요인으로 구성되어 있다.

첫째, 폐쇄적 몰입형이다. 본 인적관리유형은 직무의 성과에 따라 임금을 결정하며 외부인사의 영입을 지향하고 인적자원관리에 관한 제반사항에 대한 공개가 이루어지고 있지 않는 관리유형을 의미한다.

둘째, 개방적 탄력형이다. 본 인적관리유형은 외부적 환경요인에 민감하게 대응하며 인적자원관리에 관한 제반사항을 가능한 공개하고 조직구성원의 교육훈련과 경영참여가 높게 나타나고 있는 관리유형을 의미한다.

셋째, 빈약한 관리형이다. 본 인적관리유형은 인적자원관리에 대한 투자가 거의 이루어지고 있지 않으며 이로 인해 교육훈련이나 경력개발, 보상관리 등의 개별적 인적자원관

리가 원활하게 이루어지고 있지 않고 환경적 요인에 대해서도 탄력적으로 대응하지 못하는 관리유형을 의미한다.

넷째, 보수적 관리형이다. 본 인적관리유형은 조직구성원의 자율성과 탄력성은 인정되고 있지 않고 위계질서를 중시하며 직무 중심적 보상제도가 활용되어지고 가능한 내부적 인적자원에 의존하려는 유형을 의미한다.

### 3.2.2 노사협력 특성

본 연구에서는 조은영(2000)의 노사협력 특성에 관한 측정도구 문항을 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 수정 보완하여 사용하였으며, 요인분석을 수행함으로써 노사협력 특성을 다음과 같은 2가지 요인으로 도출하였다. 요인적재량(factor loading)은 0.4 이상, 고유값(eigen value)은 1.0 이상을 기준으로 하여 도출하였다.

첫째, 집단적 노사협력이다. 본 연구에서 집단적 노사협력은 근로자(노동조합)와 경영진 간의 민주적인 관계와 상호신뢰, 근로자와 경영진의 기업발전을 위한 노력 및 협조, 근로자와 경영진 간에 대화와 의견수렴 시스템의 구비, 그리고 노사분쟁 예방의 제도적 장치 확보 및 활용을 의미한다.

둘째, 근로자의 개별적 노사협력이다. 본 연구에서 근로자의 개별적 노사협력은 근로자가 회사의 일이 곧 나의 일이라고 생각하며주인으로서 기꺼이 노사협력에 동참하는 협력, 그리고 근로자가 회사가 어려운 상황에 빠질 경우, 경영성과 향상을 위해 인사제도의 개선을 수용하는데 있어서의 협력을 의미한다.

### 3.2.3 기업성과

본 연구에서는 철도운영기업의 기업성과로서 재무적 성과를 제외한 비재무적 성과, 즉 운행안전성, 고객만족, 구성원들의 운영혁신성, 직무만족, 자립경영 등의 비재무적 성과로 측정하였다. 본 연구에서는 Kaplan & North(1992, 1996)과 도시철도운영기관(2009)의 '경영실적평가지표'를 참조하여 기업성과를 측정하고자 한다. 직무만족의 경우 조직몰입에 정(+)적 영향을 미치며, 이러한 조직몰입은 기업의 미래의 재무성과에 영향을 미칠 수 있으므로, 본 연구의 기업성과 요인으로 구성하였으며, Loke(1976)이 개발한 직무만족 요인을 적용하여 본 논문에 맞게 부분적으로 수정 보완하여 만족감, 적극성, 자부심, 즐거움, 가치감, 적성부합의 6문항으로 구성하였다. 또한 성장성을 중심으로 자립경영을 조직성과 측정지표로 사용하였다. 성장성은 과거부터 현재까지의 기업의 발전 동향을 파악해서 매출액과 이익과의 관계를 밝

Table 3 Sub-factors for measurement corporation performance

변수		조작적 정의
중속 변수	기업 성과	운행안전성 : 정시운행, 신속성, 안전관리시스템, 신뢰성
		고객만족 : 서비스경쟁력, 고객중심 경영활동
		운영혁신 : 혁신실행의지, 개선정도
		직무만족 : 만족감, 적극성, 자부심, 즐거움, 가치감, 적성부합
		자립경영 : 자립경영실천의지, 자립경영활동 전반

혀 보는데 사용되며 장애에 대한 예측자료로 이용된다. 본 연구에서는 도시철도운영기업의 특성을 반영하여 해당 조직의 재무적 성과에 대한 지각된 만족도인 자립경영 실천의지, 자립경영활동 등을 본 논문에 맞게 구성하여 3문항으로 구성하였다. 또한 Kaplan & North(1992, 1996)이 개발한 BSC(균형성과표)에서 경영자립율을 측정된 것과 도시철도운영기관의 '경영실적평가지표'(2009)를 병행 사용하였다.

### 3.3 분석방법

본 연구를 위해 수집된 자료의 통계 처리는 SPSS 15.0 프로그램과 AMOS 7.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 먼저, 조사대상자의 인구사회학적 특성을 알아보기 빈도와 백분율을 산출하였으며, 다음으로, 측정도구의 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였고, 추출된 요인의 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 산출하였다. 또한, 통합적 인적자원관리 유형에 따른 노사협의 수준과 기업성과에 차이가 있는지를 알아보기 위해 일원변량분석(One-way ANOVA)을 실시하였으며, 통합적 인적자원관리 유형간의 차이를 규명하기 위해 Duncan's multiple range test를 실시하였다. 마지막으로, 노사협의와 기업성과 간의 영향관계를 파악하기 위해서 Pearson 상관분석과 구조방정식모형(SEM) 분석을 수행하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1 측정도구의 타당도와 신뢰도

측정도구의 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 요인 추출은 주성분분석(Principal Components Analysis)을 사용하였으며, 요인회전방식은 직교회전 방식인

Varimax 방식을 사용하였다. 또한, 추출된 요인의 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 산출하였다. 노사협력 측정항목의 요인분석결과 두 요인에 모두 높은 적재량을 보이는 문항 3번은 제거하고 두 개의 요인이 도출되었다.

요인 1은 '집단적 노사협력'으로 명명하였으며, 요인 2는 근로자의 '개별적 노사협력'으로 명명하였다.

기업성과 측정항목의 요인분석결과 Table 5에 제시한 바와 같이, 요인적재량이 낮거나 개념이 다른 요인에 높은 적재량을 보이는 자립경영 2문항(1번과 2번), 직무만족 2문항(4번, 6번)을 제외하고 5개 요인을 도출하였다. 요인 1은 운영안정성, 요인 2는 운영혁신, 요인 3은 직무만족, 요인 4는 고객만족, 요인 5는 자립경영 요인으로 명명하였다.

한편, 추출된 요인의 신뢰도 검증 결과, Table 4의 분석결과에 나타난 바와 같이 '집단적 노사협력' 요인에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .881로 나타나 신뢰도가 높게 나타났으나 '근로자의 개별적 노사협력' 요인에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .602로 다소 낮게 나타났으나, 크게 무리가 없다고 판단된다.

### 4.2 통합적 인적자원관리 유형에 따른 노사 협력 수준 차이

조사대상 도시철도운영기업 종사자들을 대상으로 임금결정 방식, 승진결정 방식, 인센티브 방식, 고과평가 결과 활용 방식, 인력충원 방식, 인재양성 방식, 인재활용 방식, 각종 규정 및 제도 방식에 대하여 통합적 인적자원관리 4가지 유형인 폐쇄적 몰입형, 개방적 탄력형, 빈약한 관리형, 보수적 관리형의 분포를 살펴보았다. 임금결정 방식의 경우, 보수적 관리형이 54.3%로 나타나 국내 도시철도운영기업 종사자들이 인식하는 인적자원관리 유형은 보수적 관리형이 절반 이상을 차지하는 것으로 나타났다. 승진결정 방식의 경

Table 4 Factor analysis for labor-management cooperation

항 목	요인적재량		공통성	신뢰도 Cronbach's $\alpha$
	요인 1 (집단적 노사협력)	요인 2 (개별적 노사협력)		
근로자와 사용자간에민주적인 관계에 있으며 상호 신뢰하고 있다.	.903	.115	.829	.881
근로자(노동조합)와 관리자(사용자)가 협조적으로 기업발전을 위해 노력하고 있다	.871	.142	.779	
근로자(노동조합)와 관리자(사용자) 간에 대화와의견수렴(경영정보교환) 시스템이 잘 갖추어져 있다	.812	.247	.720	
회사의 성장과 발전을 위한 노사분쟁 예방의 제도적 장치를 갖추고 있으며 잘 활용하고 있다	.750	.289	.647	
나는 회사의 일이 곧 나의 일이라고 생각하며주인으로서 기꺼이 노사협력에 동참하고 있다	.124	.849	.736	.602
나는 회사가 어려운 상황에 빠질 경우, 경영성과 향상을 위해 인사제도의 개선은 수용할 수 있다	.248	.783	.675	
고유치	2.874	1.512		
설명변량(%)	47.896	25.202		
누적설명변량(%)	47.896	73.099		

Table 5 Factor analysis for corporation performance

항 목	요인적재량					공통성	신뢰도 Cronbach's $\alpha$
	요인 1 (운영 안정성)	요인 2 (운영혁신)	요인 3 (직무만족)	요인 4 (고객만족)	요인 5 (자립경영)		
열차운행은 안전관리시스템과 안전운행을 위한 제도적 장치를 잘 갖추고 있다.	.830	.202	.120	.170	.057	.776	.856
차량고장 등 이상이 발생해도 고객이 불편을 느끼지 않도록 조치시스템이 잘 갖춰져 있다.	.825	.214	.050	.207	.054	.774	
열차운행은 정해진 시간에 정확하게 출발하고 정확하게 도착 한다	.801	.018	.116	.165	-.070	.687	
열차운행에 대한 이용고객의 신뢰도가 매우 높다.	.655	.194	.190	.327	.121	.624	
나는 회사에서 추진하는 운영혁신 업무에 적극적으로 참여하고 있다.	.155	.763	.217	.151	.162	.703	.832
혁신적 인사관리프로그램 도입 및 부서간 조정과 통합의 조직개편을 지속적으로 추진하고 있다.	.106	.746	.124	.250	.158	.671	
우리 회사의 구성원들은 자신의 목표(업무)를 효과적으로 달성하기 위해서 스스로 개선방법을 찾아서 행동 한다.	.176	.720	.200	.090	.171	.627	
우리 회사는 혁신리더로서 타 운영기업을 선도하기 위한 창의적 사고를 강조하고 중점적으로 추진 한다.	.204	.694	.176	.329	.044	.665	
내가 수행하는 업무를 다른 사람에게 자랑 할 수 있다.	.121	.183	.829	.095	.088	.752	.772
내가 수행하는 업무는 매우 가치 있는 일이다.	.260	-.010	.748	.056	.177	.661	
나는 지금하고 있는 업무수행에 대해 만족하는 편이다.	.022	.299	.737	.119	.048	.650	
나는 우리 회사에 근무하기 위해서라면 어떤 직무라도 기꺼이 할 용의가 있다	.042	.393	.554	.212	-.025	.509	
우리 회사는 타 회사에 비해 서비스 경쟁력이 높다.	.283	.234	.149	.808	.080	.817	.862
우리 회사는 고객중심 경영활동을 하고 있다	.292	.224	.098	.778	.142	.771	
우리 회사는 이용고객의 만족도를 높이기 위한 시스템을 잘 갖추고 있다	.241	.252	.160	.771	.073	.747	
우리 회사는 건설부채만 청산되면 운영수입만으로 운영이 가능할 것이다.	.065	.112	.102	.131	.889	.835	.797
조만간 우리 회사는 자립경영이 가능하다고 생각한다.	.001	.258	.120	.076	.856	.820	
고유치	2.859	2.789	2.379	2.354	1.706		
설명변량(%)	16.818	16.408	13.996	13.848	10.033		
누적설명변량(%)	16.818	33.226	47.222	61.071	71.103		

우 또한, 보수적 관리형이 42.9%로 나타나 가장 높은 유형임을 보여주고 있다. 이에 반해, 인센티브 방식의 경우 폐쇄적 몰입형이 41.2%로 나타나 가장 높은 유형으로 나타났으며, 고과평가 결과 활용 방식 또한 폐쇄적 몰입형이 44.8%로서 가장 높은 유형으로 나타났다. 그 외 요인의 경우에도 Table 6에 제시한 바와 같이, 전반적으로 폐쇄적 몰입형과 보수적 관리형이 높게 나타났다. 그러므로 이러한 사실로부터 국내 도시철도운영기업의 경우 폐쇄적 몰입형과 보수적 관리형의 인적관리 유형이 보편적임을 알 수 있다.

통합적 인적자원관리 유형과 집단적 노사협력 수준 차이를 살펴보기 위해 일원변량분석(ANOVA)과 차이의 대소를 검증하기 위해 Duncan의 사후검정을 실시하였다. 그 결과, Table 7에 제시한 바와 같이, 임금결정 방식( $p<.001$ ), 승진결정 방식( $p<.001$ ), 인센티브 방식( $p<.001$ ), 고과평가 결과 활용 방식( $p<.001$ ), 인력충원 방식( $p<.001$ ), 인재양성 방식( $p<.001$ ), 인재활용 방식( $p<.001$ ), 각종 규정 및 제도 방식( $p<.001$ ) 등 모든 요인에서 집단적 노사협력 수준에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 폐쇄적 몰입형과 개방

**Table 6** Distribution of integrated human resource management type

구 분		빈도(명)	백분율
임금결정 방식	폐쇄적 몰입형	96	13.4
	개방적 탄력형	128	17.9
	빈약한 관리형	103	14.4
	보수적 관리형	389	54.3
승진결정 방식	폐쇄적 몰입형	106	14.8
	개방적 탄력형	188	26.3
	빈약한 관리형	115	16.1
	보수적 관리형	307	42.9
인센티브 방식	폐쇄적 몰입형	295	41.2
	개방적 탄력형	177	24.7
	빈약한 관리형	145	20.3
	보수적 관리형	99	13.8
고과평가 결과 활용 방식	폐쇄적 몰입형	321	44.8
	개방적 탄력형	124	17.3
	빈약한 관리형	94	13.1
	보수적 관리형	177	24.7
인력충원 방식	폐쇄적 몰입형	204	28.5
	개방적 탄력형	237	33.1
	빈약한 관리형	164	22.9
	보수적 관리형	111	15.5
인재양성 방식	폐쇄적 몰입형	162	22.6
	개방적 탄력형	258	36.0
	빈약한 관리형	160	22.3
	보수적 관리형	136	19.0
인재활용 방식	폐쇄적 몰입형	257	35.9
	개방적 탄력형	101	14.1
	빈약한 관리형	102	14.2
	보수적 관리형	256	35.8
각종 규정 및 제도 방식	폐쇄적 몰입형	312	43.6
	개방적 탄력형	170	23.7
	빈약한 관리형	89	12.4
	보수적 관리형	145	20.3
계		716	100.0

적 탄력형이 보수적 관리형이나 빈약한 관리형에 비해 집단적 노사협력 수준이 높게 나타났으며, 특히 빈약한 관리형의 집단적 노사협력 수준이 낮은 것을 알 수 있다.

다음으로 개별적 노사협력 수준 차이를 살펴보기 위해 일원변량분석(ANOVA)과 유형별로 차이의 대소를 검증하기 위해 Duncan의 사후검정을 실시하였다. 그 결과, Table 8에 제시한 바와 같이, 임금결정 방식만 근로자 개별적 노사협력 수준에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었으

**Table 7** Difference in collective cooperation as integrated human resource management type

구 분		N	M	SD	F	Duncan's test
임금결정 방식	폐쇄적 몰입형	96	3.20	.84	9.367***	c<d<a=b
	개방적 탄력형	128	3.27	.79		
	빈약한 관리형	103	2.75	.86		
	보수적 관리형	389	2.99	.81		
승진결정 방식	폐쇄적 몰입형	106	3.36	.81	16.107***	c<b=d<a
	개방적 탄력형	188	3.15	.84		
	빈약한 관리형	115	2.65	.81		
	보수적 관리형	307	3.00	.79		
인센티브 방식	폐쇄적 몰입형	295	3.14	.81	18.607***	c<a=b=c
	개방적 탄력형	177	3.16	.82		
	빈약한 관리형	145	2.59	.83		
	보수적 관리형	99	3.14	.67		
고과평가 결과 활용 방식	폐쇄적 몰입형	321	3.24	.80	24.044***	c<d<a=b
	개방적 탄력형	124	3.20	.76		
	빈약한 관리형	94	2.59	.79		
	보수적 관리형	177	2.79	.81		
인력충원 방식	폐쇄적 몰입형	204	3.07	.87	12.132***	c<a=b=d
	개방적 탄력형	237	3.15	.79		
	빈약한 관리형	164	2.71	.78		
	보수적 관리형	111	3.22	.79		
인재양성 방식	폐쇄적 몰입형	162	3.28	.79	29.117***	c=d<a=b
	개방적 탄력형	258	3.25	.76		
	빈약한 관리형	160	2.65	.83		
	보수적 관리형	136	2.78	.78		
인재활용 방식	폐쇄적 몰입형	257	3.20	.84	9.134***	c=d<a=b
	개방적 탄력형	101	3.15	.79		
	빈약한 관리형	102	2.78	.79		
	보수적 관리형	256	2.92	.81		
각종 규정 및 제도 방식	폐쇄적 몰입형	312	3.16	.77	28.543***	c<d<a=b
	개방적 탄력형	170	3.29	.77		
	빈약한 관리형	89	2.46	.85		
	보수적 관리형	145	2.81	.80		

\*\*\*  $p < .001$ . a: 폐쇄적 몰입형, b=개방적 탄력형, c=빈약한 관리형, d=보수적 관리형

며, 그 외 나머지 요인인 승진결정 방식( $p < .01$ ), 인센티브 방식( $p < .001$ ), 고과평가 결과 활용 방식( $p < .001$ ), 인력충원 방식( $p < .001$ ), 인재양성 방식( $p < .001$ ), 인재활용 방식( $p < .001$ ), 각종 규정 및 제도 방식( $p < .001$ )의 모든 요인에서 통합적 인적자원관리 유형에 따라 근로자 개별적 노사협력 수준에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 전반적으

**Table 8** Difference in individual cooperation as integrated human resource management type

구분		N	M	SD	F	Duncan's test
임금결정 방식	폐쇄적 몰입형	96	3.66	.68	1.944	
	개방적 탄력형	128	3.65	.68		
	빈약한 관리형	103	3.47	.83		
	보수적 관리형	389	3.55	.69		
승진결정 방식	폐쇄적 몰입형	106	3.72	.75	5.165**	c<b=d<a
	개방적 탄력형	188	3.63	.69		
	빈약한 관리형	115	3.37	.77		
	보수적 관리형	307	3.55	.67		
인센티브 방식	폐쇄적 몰입형	295	3.67	.67	9.671***	c<d<a=b
	개방적 탄력형	177	3.66	.70		
	빈약한 관리형	145	3.32	.77		
	보수적 관리형	99	3.48	.66		
고과평가 결과 활용 방식	폐쇄적 몰입형	321	3.72	.66	16.242***	c<d<a=b
	개방적 탄력형	124	3.65	.72		
	빈약한 관리형	94	3.21	.79		
	보수적 관리형	177	3.44	.66		
인력충원 방식	폐쇄적 몰입형	204	3.62	.71	10.196***	c<a=b=d
	개방적 탄력형	237	3.68	.68		
	빈약한 관리형	164	3.31	.69		
	보수적 관리형	111	3.64	.71		
인재양성 방식	폐쇄적 몰입형	162	3.74	.69	23.006***	c=d<a=b
	개방적 탄력형	258	3.75	.63		
	빈약한 관리형	160	3.33	.69		
	보수적 관리형	136	3.31	.73		
인재활용 방식	폐쇄적 몰입형	257	3.71	.65	9.598***	c=d<a=b
	개방적 탄력형	101	3.67	.72		
	빈약한 관리형	102	3.34	.78		
	보수적 관리형	256	3.47	.70		
각종 규정 및 제도 방식	폐쇄적 몰입형	312	3.67	.62	14.108***	c=d<a=b
	개방적 탄력형	170	3.71	.73		
	빈약한 관리형	89	3.28	.80		
	보수적 관리형	145	3.37	.71		

\*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$ . a: 폐쇄적 몰입형, b:개방적 탄력형, c=빈약한 관리형, d=보수적 관리형

로 집단적 노사협력의 경우와 마찬가지로 폐쇄적 몰입형과 개방적 탄력형이 보수적 관리형이나 빈약한 관리형에 비해 근로자의 개별적 노사협력 수준이 높게 나타나고 있음을 알 수 있다.

#### 4.3 통합적 인적자원관리 유형에 따른 기업 성과 차이

통합적 인적자원관리 유형에 따라 기업성과에는 어떠한 차이가 있는지 검증한 결과, Table 9의 분석결과에서 보는 바와 같이, 임금결정 방식( $p<.010$ ), 승진결정 방식( $p<.001$ ), 인센티브 방식( $p<.001$ ), 고과평가 결과 활용 방식( $p<.001$ ), 인

력충원 방식( $p<.001$ ), 인재양성 방식( $p<.001$ ), 인재활용 방식( $p<.001$ ), 각종 규정 및 제도 방식( $p<.001$ ) 등 모든 요인에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 전반적으로 앞서 노사협력의 경우와 마찬가지로 폐쇄적 몰입형과 개방적 탄력형이 보수적 관리형이나 빈약한 관리형에 비해 기업성과 수준이 높게 나타나고 있음을 알 수 있다.

#### 4.4 노사협력과 기업성과 간의 관계분석

##### 4.4.1 상관관계

노사협력과 기업성과 간에 어떠한 상관관계가 있는지 검



**Table 9** Difference in corporation performance as integrated human resource management type

구 분		N	M	SD	F	Duncan's test
입금결정 방식	폐쇄적 몰입형	96	3.78	.58	5.447**	c<a=b=d
	개방적 탄력형	128	3.81	.49		
	빈약한 관리형	103	3.55	.58		
	보수적 관리형	389	3.68	.51		
승진결정 방식	폐쇄적 몰입형	106	3.91	.53	15.021***	c<d<a=b
	개방적 탄력형	188	3.80	.54		
	빈약한 관리형	115	3.51	.48		
	보수적 관리형	307	3.64	.51		
인센티브 방식	폐쇄적 몰입형	295	3.80	.50	19.886***	c=d<a=b
	개방적 탄력형	177	3.80	.53		
	빈약한 관리형	145	3.47	.53		
	보수적 관리형	99	3.54	.49		
고과평가 결과 활용 방식	폐쇄적 몰입형	321	3.84	.49	29.105***	c<d<a=b
	개방적 탄력형	124	3.79	.54		
	빈약한 관리형	94	3.34	.53		
	보수적 관리형	177	3.57	.47		
인력충원 방식	폐쇄적 몰입형	204	3.78	.55	21.152***	c<d<a=b
	개방적 탄력형	237	3.82	.51		
	빈약한 관리형	164	3.43	.47		
	보수적 관리형	111	3.70	.50		
인재양성 방식	폐쇄적 몰입형	162	3.86	.49	34.473***	c=d<a=b
	개방적 탄력형	258	3.85	.49		
	빈약한 관리형	160	3.45	.51		
	보수적 관리형	136	3.50	.50		
인재활용 방식	폐쇄적 몰입형	257	3.85	.53	18.131***	c=d<a=b
	개방적 탄력형	101	3.82	.53		
	빈약한 관리형	102	3.52	.54		
	보수적 관리형	256	3.57	.48		
각종 규정 및 제도 방식	폐쇄적 몰입형	312	3.84	.51	31.117***	c=d<a=b
	개방적 탄력형	170	3.79	.51		
	빈약한 관리형	89	3.39	.55		
	보수적 관리형	145	3.48	.42		

\*\*\*p<.001. a: 폐쇄적 몰입형, b=개방적 탄력형, c=빈약한 관리형, d=보수적 관리형

**Table 10** Correlation between labor-management cooperation and corporation performance

구 분	노사협력		기업성과				
	집단적 노사협력	개별적 노사협력	운영 안정성	고객만족	운영혁신	자립경영	직무만족
집단적 노사협력	1						
개별적 노사협력	.438***	1					
운영안정성	.277***	.371***	1				
고객만족	.360***	.380***	.590***	1			
운영혁신	.514***	.462***	.448***	.580***	1		
자립경영	.155***	.224***	.174***	.284***	.390***	1	
직무만족	.344***	.467***	.370***	.409***	.528***	.287***	1
평균(M)	3.04	3.57	3.26	4.07	3.96	3.59	3.13
표준편차(SD)	.83	.71	.67	.62	.69	.70	1.06

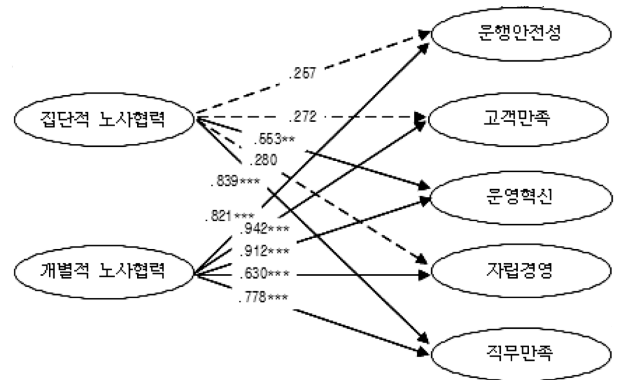
\*\*\*p<.001

증하기 위해 Pearson 상관관계분석을 수행하였다. 그 결과, Table 10에 제시한 바와 같이 노사협력 요인인 집단적 노사협력 그리고 개별적 노사협력 요인과 기업성과 요인인 운영안정성, 고객만족, 운영혁신, 자립경영, 직무만족 요인 모두에서 통계적으로 유의한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 집단적 노사협력 요인의 경우 기업성과 요인 중 운영혁신( $r=.514$ ) 요인과 가장 높은 정(+)적 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 근로자 개별적 노사협력 요인의 경우 직무만족( $r=.467$ ) 요인과 가장 높은 정(+)적 상관관계가 있음을 보여주고 있다.

4.4.2 구조방정식 분석

노사협력이 기업성과에 미치는 영향을 노사협력 요인인 노사상호협력과 개별적 노사협력 등을 잠재 변인으로, 기업성과 요인인 운영안정성, 고객만족, 운영혁신, 자립경영, 직무만족 등을 잠재변인으로 하여 구조방정식 모형분석을 수행하였으며, 먼저 모형의 적합도를 산출하였다. Table 11에 제시한 바와 같이 모형에 대한 적합지수인 TLI, CFI는 모두 0.9 이상의 값을 나타내었고, GFI의 경우에는 .894로 나타나 0.9보다 다소 낮은 값을 보여주었으나, 모형의 적합도에는 무리가 없음을 알 수 있다. 아울러 RMR 또한 0.06보다 낮게 나타나 모형의 적합도에 무리가 없음을 보여주고 있다.

노사협력이 기업성과에 미치는 영향을 분석한 결과, Fig. 1 및 Table 12에 제시한 바와 같이 노사협력 요인 가운데 근로자 개별적 노사협력 변인은 운영안정성( $p<.001$ ), 고객만족( $p<.001$ ), 운영혁신( $p<.001$ ), 자립경영( $p<.001$ ), 직무만족( $p<.001$ ) 등 모든 기업성과 변인에 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었으나, 집단적 노사협력 변인은 기업성과 변인 가운데 운영혁신( $p<.01$ ), 직무만족( $p<.001$ ) 요인에만 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 운영



\*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

Fig. 1 Path of effect of labor-management cooperation on corporation performance

안정성, 고객만족, 자립경영 등의 요인에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

GFI(Goodness of Fitness Index) ; 0.9 이상이 되어야 모형의 적합도가 높다고 볼 수 있다.

TLI(Tucker-Lewis Index) ; 0.9 이상이 되어야 모형의 적합도가 높다고 볼 수 있다.

RMR(Root Mean Residual) : 0.05 이하가 되어야 모형의 적합도가 높다고 볼 수 있다.

5. 결 론

본 연구에서는 국내 도시철도운영기업을 중심으로 통합적 인적자원관리 유형을 폐쇄적 몰입형, 개방적 탄력형, 빈약한 관리형, 보수적 관리형의 4가지 요인으로 분류하여 이러한 유형에 따라 노사협력과 기업성과에 어떠한 차이가 있는지

Table 11 Fitness of structural equation model

모형	$\chi^2$	df	p	RMR	GFI	TLI	CFI
모형적합도	907.599	219	.000	.048	.894	.904	.917

Table 12 Effect of labor-management cooperation on corporation performance

경로		비표준화 계수	추정 오차	표준화 계수	t	
집단적 노사협력	→	운영안정성	0.138	0.040	0.257	1.414
개별적 노사협력	→	운영안정성	0.847	0.096	0.821	8.791***
집단적 노사협력	→	고객만족	0.183	0.053	0.272	1.462
개별적 노사협력	→	고객만족	1.223	0.127	0.942	9.622***
집단적 노사협력	→	운영혁신	0.423	0.056	0.553	5.751**
개별적 노사협력	→	운영혁신	1.343	0.137	0.912	9.779***
집단적 노사협력	→	자립경영	0.282	0.075	0.280	1.760
개별적 노사협력	→	자립경영	1.221	0.172	0.630	7.092***
집단적 노사협력	→	직무만족	0.872	0.047	0.839	9.875***
개별적 노사협력	→	직무만족	0.943	0.109	0.778	8.615***

\*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

분석하였다. 또한, 운행안정성, 고객만족, 운영혁신, 자립경영, 직무만족 요인을 기업성과 요인으로 하여 노사협력이 기업성과에 미치는 영향을 검증하였다. 연구결과, 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 통합적 인적자원관리 유형에 따른 노사협력 수준의 차이를 검증한 결과, 집단적 노사협력과 개별적 노사협력 수준 모두 대체적으로 각각의 통합적 인적자원관리 유형과 통계적으로 유의한 차이가 나타났으며, 개방적 탄력형과 폐쇄적 몰입형이 보수적 관리형이나 빈약한 관리형에 비해 노사협력 수준이 높게 나타났다.

둘째, 통합적 인적자원관리 유형에 따른 기업성과 수준의 차이를 검증한 결과, 모든 요인에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었으며, 운행안정성, 고객만족, 운영혁신, 자립경영, 직무만족 모두에서, 전반적으로 폐쇄적 몰입형과 개방적 탄력형이 보수적 관리형이나 빈약한 관리형에 비해 높게 나타났다.

셋째, 노사협력이 기업성과에 미치는 영향을 검증한 결과, 노사협력 요인 가운데 근로자의 개별적 노사협력 요인은 운행안정성, 고객만족, 운영혁신, 자립경영, 직무만족 등 모든 기업성과 변인에 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그러나 집단적 노사협력 요인의 경우 기업성과 요인 가운데 운영혁신, 직무만족 요인에만 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 운행안정성, 고객만족, 자립경영 등의 요인에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이상으로 본 연구의 분석결과를 살펴보았다. 연구결과에서 나타났듯이, 통합적 인적자원관리 유형에 따른 노사협력 수준 및 기업성과 수준은 개방적 탄력형과 폐쇄적 몰입형이 보수적 관리형이나 빈약한 관리형에 비해 모두 높게 나타났다. 그리고 노사협력이 기업성과에 미치는 영향은 집단적 노사협력보다는 근로자 개별적 노사협력이 기업성과 요인인 운행안정성, 고객만족, 운영혁신, 자립경영, 직무만족 전반에 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Delery & Doty(1996)는 인적자원관리 유형에 대하여 보편적 관점, 상황적 관점, 형태적 관점 등 3가지 관점으로 접근한 바 있다. 보편적 관점이란 모범사례로서 어떤 기업에도 조직의 경영성과를 높일 수 있는 최선의 인적자원관리 유형이 있음을 가정하고 접근하는 방식이다. 이에 반해 상황적 관점은 각 기업마다 처해있는 상황이나 특성에 적합한 인적자원관리를 도입해야 한다는 관점이다. 즉, 보편적 관점이 어떤 기업에도 공통적으로 적용될 수 있는 인적자원관리 유형이 존재한다고 보는 반면에, 상황적 관점은 기업의 고유한 특성이나 상황이 다르기 때문에 그에 상응하는 다른 형태의 인적자원관리 유형을 도입해야 한다는 것이다. 형태적 관점은 보편적 관점에서의 모범사례들과 상황적 관점에서의 적합한 사례들을 종합하여 분석하게 되면, 일정한 패턴을 보이는 인적자원관리의 형태를 갖게 된다는 것이다.

본 연구에서 폐쇄적 몰입형 인적자원관리 유형이 도시철도운영기업의 노사협력 및 기업성과가 높은 유형으로 나타났는데, 이러한 결과는 모든 기업에 적용 가능한 결과는 아

닐 수 있다. 즉, 보편적 관점에서 볼 때, 모든 기업이 폐쇄적 몰입형 인적자원관리 유형을 모범 유형으로서 지향해야 할 것으로 보기 보다는, 상황적 관점에서 현재 도시철도운영기업들의 경우에 적용 가능한 통합적 인적자원관리 유형으로 볼 수 있다.

그러므로 앞서 본 연구의 결과에서 나타났듯이 국내 도시철도운영기업의 경우 폐쇄적 몰입형과 보수적 관리형의 인적자원관리 유형이 보편적임을 감안했을 때, 노사협력과 기업성과가 상대적으로 낮은 보수적 관리형의 인적관리 유형을 적용하는 국내 도시형철도운영기업은 이를 지양하고, 개방적 탄력형 및 폐쇄적 몰입형 인적관리 유형의 적용을 고려해 볼 필요가 있을 것이다. 또한 기업의 성과를 극대화하기 위해서는 집단적 노사협력도 중요하지만 근로자 개인의 개별적 노사협력이 바탕이 되는 조직의 신뢰가 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 기본적으로 신뢰가 바탕이 되지 않은 인적자원관리는 조직구성원들의 불신을 불러 일으켜 궁극적 목적인 성과달성에 부정적 영향을 줄 수 있기 때문이다. 따라서 인적자원관리 계획을 수립하고 실행하기 전 조직구성원 개인의 신뢰확보가 선행되어야 할 것이다.

이러한 맥락에서 기존의 선행연구를 살펴보았을 때 조직의 신뢰를 기본으로 전체적인 인적자원관리에 대한 연구가 미미하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 도시철도운영기업의 성과에 영향을 줄 수 있는 인적자원관리 요인 및 노사협력 요인을 분석하여 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 도시철도운영기업의 특성에 맞는 통합적 인적자원관리가 조직의 성과를 높일 수 있다는 결론을 제시함으로써 통합적 인적자원관리의 차별적 적용이 기업성과 향상에 중요한 변수로 작용할 수 있음을 시사하고 있다고 볼 수 있다. 끝으로 오늘날 도시철도운영기업이 직면하고 있는 어려움은 내부적 요인뿐만 아니라 외부적 요인이 복합된 총체적 어려움이라고 할 수 있다. 이러한 기업환경에서 내부적 어려움을 극복하기 위하여 도시철도운영기업의 인적자원관리와 노사협력의 개선을 향해 한 걸음 나아갔다는 점에서 의미를 둘 수 있다.

### 참고문헌

- [1] D. Lee, T. Lee, Y. Jun, O. Kwon, J. Chung (2006) The Improved Device of Seoul Subway Fare System, *Journal of The Korean Society for Railway*, 9(2), pp. 204-205.
- [2] S. Kang (2005) Relationship between labor and corporation, Seoul: Bakyoung Inc.
- [3] H. Lee (2008) Strategic Human Resource and Organizational Effectiveness in SMEs, Ph.D Thesis, Hannam university.
- [4] J. Bae (1999) Competitive Advantage and Human Resource Management: Beyond Strategic Human Resource Management, *Korean Journal of Management*, 7(2), pp. 1-45.
- [5] A. Eaton, P. Voos (1992) Unions and contemporary innovations in work organization, compensation, and employee participation. Unions and Economic Competitiveness. New York: M. E. Sharp.

- [6] J.B. Barney, P.M. Wright (1998) On Becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, *Human Resource Management*, 37(1), pp. 134-143.
- [7] P.M. Wright, T.M. Gardner, L.M. Moynihan, H.J. Park, B. Gerhart, J.E. Delery (2001) Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research, *Personnel Psychology*, 54, pp. 875-901.
- [8] J. Pfeffer (1998) Seven Practices of Successful Organizations, *California Management Review*, 40(2), pp. 96-124.
- [9] H. Yang (2002) Strategic Human Resource Management: A Review of the Results of Existing Studies and Issues of Future Research, *Organization and management*, 26(2), pp. 113-142.
- [10] S.E. Jackson, R.S. Schuler (1995) Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In M.R. Rosenzweig & L.W. Porter(Eds.), *Annual review of psychology*, 46, pp. 237-264.
- [11] J.P. MacDuffie (1995) Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), pp. 197-221.
- [12] B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich (2001) *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [13] S.A. Snell, J.W. Dean (1992) Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective, *Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 467-504.
- [14] C. Ichniowski, K. Shaw, G. Prennushi (1997) The effects of human resource management practices on productivity: An study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87, pp. 291-313.
- [15] H. Yang (1998) The effects of HR systems and the interaction effects between HR practices and HR system on firm performance: A longitudinal study, Ph.D Thesis, University of Minnesota.
- [16] D. Kim (2001) A study on labor-management relations in Korea, Korea labor institute.
- [17] K. Baek (1995) The empirical study of the variables which influence the performance of the joint labor-management consultation in Korean firms : behavioral science approach, Ph.D Thesis, Hanyang University.
- [18] R.E. Walton, R.B. McKersie (1965) *A Behavioral Theory of Labor Negotiation: An Analysis of a Social Interaction System*, New York : McGraw-Hill.
- [19] E. Cho (2000) A study on the impact of employee participation division and level on organizational effectiveness, Ph.D Thesis, Sookmyung women's university.
- [20] H. Lee (2002) A study of the organizational performance and the type of total human resource management, Master Thesis, Wonkwang University.
- 접수일(2011년 4월 13일), 수정일(2011년 6월 7일),  
게재확정일(2011년 6월 14일)