

인적자원관리시스템이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 인적자원 유연성의 매개효과를 중심으로 -

윤준섭*

〈요 약〉

본 연구는 유연한 조직의 원천이 되는 개별 인적자원의 유연성이 조직의 경쟁우위를 위한 핵심적인 요소라고 판단하고 조직에서 인적자원유연성을 확보하기 위해 인적자원관리시스템의 주요 구성요소가 인적자원 유연성에 미치는 영향을 연구하고, 인적자원 유연성의 개념과 하위차원에 대한 고찰을 통해 이들이 조직성과에 어떤 영향을 미치는지를 검증하고자 하였다.

이를 위해 선행연구를 바탕으로 이론연구를 수행하였으며, 국내 138개 주요 기업을 대상으로 조직수준의 실증분석을 실시하였다. 실증분석 결과, 인적자원관리시스템의 구성요소인 선택적 채용, 폭넓은 훈련, 결과지향 평가, 인센티브 보상은 모두 기업의 재무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 인적자원관리시스템과 인적자원유연성의 관계를 검증한 결과 선택적 채용, 결과지향 평가, 인센티브 보상은 인적자원의 기술유연성, 행동유연성, 관계유연성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 폭넓은 훈련은 인적자원유연성의 모든 하위차원에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 인적자원관리시스템과 조직성과의 관계에서 인적자원유연성의 매개효과를 검증하였는데 그 결과 부분적으로 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

본 연구의 이론연구와 실증분석 결과는 기업의 인적자원관리제도의 운영과 인적자원개발과 종업원의 경력개발을 위한 교육훈련 설계에 많은 시사점과 한계점을 제시하였다.

핵심주제어: 인적자원관리, 인적자원개발, 인적자원관리시스템, 인적자원유연성, 조직성과,

I. 서론

현대사회의 조직에서는 잘 훈련되고 높은 역량을 보유하고 있고, 조직에 헌신적인 종업원이 경쟁력의 원천이 된다. 이런 시대적 추세를 반영하여 경쟁우위의 원천으로써 인적자원에 대한 관심은 지속적으로 높아지고 있으며, 인적자원을 관리하는 여러 가지 제도들에 대한 연구도 지속적으로 이루어지고 있다. 그리고 이러한 관심이 전략적 인적자원관리(strategic human resource management, SHRM)라는 연구 분야로 발전하였다. 전략적 인적자원관리는 혁신과 유연성을 촉진하여 사업성과를 개선하고, 조직문화를 개발하기 위하여 전략적 목표(goals) 및 목적(objectives)과 인적자원관리(Human Resource Management, HRM)를 연계하는 활동을 의미한다(오종석·김중관, 2010). 기존의 인적자원관리에 대한 연구들을 살펴보면 인적자원관리시스템(Human Resource Management System, HRMS) 및 인적자원 관리제도의 구성과 성과의 관계를 심층적으로 이해하는데 초점을 맞추고 있다. 또 한편으로 기업은 생산방법에서의 유연성, 재무적 차원의 접근과 활용의 유연성, 조직과 직무설계의 유연성 등 다양한 전략을 추구하고 있다(배성현·박세열, 2011).

인적자원관리시스템에 대한 연구가 질적으로나 양적으로 많은 발전과 성과를 거두었으나 대부분의 연구가 재무적 성과와 같은 조직성과와의 직접적인 영향관계에 대한 부분에 집중함으로써 연구가 편향되게 진행되어져 왔고, 일부의 연구결과이긴 하지만 인적자원관리시스템과 조직성과의 관련성이 없거나 또는 아주 약한 영향관계를 확인한 결과로 나타나기도 하였고, 더 나아가 성과실현을 위한 조직의 강력한 인적자원관리제도의 도입은 효율성 향상 보다는 구성원

들에게 압박감을 유발함으로써 조직성과에 오히려 부정적인 결과를 초래한다는 논의도 제시되었다(Cappelli & Neumark, 2001; Guest et al., 2003; Wright & Gardner, 2003; Godard, 2004).

이러한 사실에 입각하여 인적자원관리에 대한 연구의 확장은 인적자원 관리제도와 성과의 관계를 설명하는 매개변수에 대한 기존 논의가 불충분하다는 방향으로 전개되고 있으며(Wright & Gardner, 2003), 인적자원 관리제도 또는 인적자원관리시스템이 조직 전체의 성과에 직접적인 관련을 맺기 보다는 종업원이나 종업원의 행동에 먼저 영향을 미치고, 이로 인해 조직성과를 실현하게 되는 매개적 특징에 대한 관심을 나타내고 있다(Boselie et al., 2005; Katou & Budhwar, 2006).

본 연구도 이런 연구의 흐름과 그 맥락을 같이 하여 근원적으로는 조직성과 향상을 목적으로 하지만 상대적으로 연구가 부족한 인적자원관리시스템과 조직성과 사이의 매개적 특징에 대한 연구를 목적으로 하며, 인적자원관리시스템과 조직성과 간의 관계에서 매개변수로서 인적자원유연성(Human Resource flexibility: HRF)이 결정적인 변수라는 가정에 바탕을 두고 유연성의 개념과 하위차원에 대한 이론적/실증적 고찰을 진행한 후 인적자원관리시스템과 조직성과간의 관계적 메커니즘에서 인적자원유연성의 매개적 작용에 대한 개념적, 실증적 접근을 하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 인적자원관리시스템

인적자원관리가 발전해 온 전개 과정을 내용

중심으로 나누어 보면 원시적 인사관리(primitive personnel management), 인사관리(personnel management: PM), 인적자원관리(human resource management: HRM) 그리고 전략적 인적자원관리의 관점으로 구분할 수 있다(배종석·박오원, 2005). 원시적 인사관리 단계는 인사관리의 각 기능들이 제도화되지 못한 상태이고 인사기능들이 제대로 존재하지 않거나 갖춰졌더라도 비합리적이거나 제대로 정착되지 못한 상태이다. 인사관리단계에서는 인사관리의 각 기능들(채용, 임금, 교육훈련 등)이 나름대로 정리되어 있으나 하나의 시스템으로 조정되고 통합되는 측면에서는 미비한 상태이다. 다음으로 인적자원관리 단계에서는 각 기능이 조정되어 조화를 이루어 시스템화 되어 있고 연구 영역이 거시적으로 확대되었다. 그러나 조직의 전략이나 목표에 적합성을 갖지는 못하였다.

인적자원관리 발전의 마지막 단계인 전략적 인적자원관리는 기능별 전략적 인적자원관리와 협의의 전략적 인적자원관리 그리고 창의적 인적자원관리의 세 가지 유형을 포함하고 있다. Wright & McMahan(1992)은 전략적 인적자원관리를 ‘조직이 목표를 달성할 수 있도록 계획된 인적자원 배치 및 활동들의 패턴’이라고 정의하였다. 즉 개별적인 인적자원 관리제도들이 독립적으로 기능하기 보다는 하나의 집합체(bundle) 또는 시스템을 이루어 제도 간 상호작용을 통해 조직의 경쟁우위를 가져다준다는 것이다(배종석·사정해, 2003). 따라서 인적자원관리시스템은 개별적 인적자원 관리제도들의 집합으로 정의할 수 있다.

Bhattacharya(2010)는 인적자원관리의 개별제도에 대한 연구에서 연구대상인 기업의 특성에 맞는 제도의 집합으로 인적자원관리 시스템을 구성하는 것은 일반적인 시스템의 특성을 나타낼 수 없다고 비판하였다. 즉 고성능을 낼 수 있

는 인적자원관리제도가 있다고 하더라도 개별 기업이나 조직의 환경과 상황이 상이하여 모두 적용하기 어렵다는 것이다. 따라서 인적자원관리의 개별제도에 대한 연구는 결국 채용, 훈련과 개발, 평가와 보상을 중심으로 연구가 발전하여야 한다. 이와 같은 맥락에서 본 연구에서도 인적자원관리시스템에 포함된 관리제도를 선택적 채용, 폭넓은 훈련, 결과지향 평가, 인센티브 보상의 4가지 하위차원으로 구성하여 연구하였다.

2. 인적자원유연성

기업이 존속, 유지, 발전하기 위해서는 어느 때보다 환경에 대한 빠른 적응과 유연성이 요구된다. 이에 따라 향후에는 한 분야의 전문성 이외에도 다양한 분야에서의 전문성을 지닌 인재(multi-professional)의 육성이 요구되며(박상욱·권혁기, 2013), 이를 위해 무엇보다 인적자원의 유연성이 강조되고 있다.

하지만 많은 조직에서도 변화와 혁신을 지향하고 강조하고 있으나 그 원동력이 되는 유연성에 대한 관심은 부족한 실정이다. 지금까지 기업의 유연성에 대한 연구는 대부분 노동시장의 유연성이나 노동력의 유연성에 집중되고 있다. Bhattacharya(2010)의 연구 결과 기존의 유연성의 종류를 자원, 노동, 인적자원, 기술, 기능, 행동, 수량, 고용, 인적자원 제도, 노무비, 임금, 제도 유연성으로 구분하였는데 개별 종업원의 유연성에 대한 연구는 부족하다고 밝히고 있다.

인적자원유연성과 관련한 선행연구를 살펴보면 자원유연성(resource flexibility)은 생산과정에서 자원의 능력(Milliman et al., 1991), 노동유연성(labor flexibility)은 생산에서 변화에 반응하기 위해 투입되어지는 기업의 역량(Christopherson, 2002)으로 설명할 수 있고, Berg & Velde(2005)는 기술/기능적 유연성(skill/functional flexibility)

을 종업원들이 업무변화 요구에서 다른 과업이나 활동을 수행할 수 있는 것으로 정의하였고 행동유연성(behavior flexibility)은 종업원이 기꺼이 유연해지려는 마음으로 개념화하였다. 이외에도 노동시장 및 작업환경과 관련한 유연성의 개념으로 고용(employment)유연성(Christopherson, 2002), 인적자원 관리제도(HR practice)의 유연성, 기능적(function)유연성(Wright et al., 2005), 노무비(labor cost)유연성(Bhattacharya et al., 2005), 임금(wage)유연성(Christopherson, 2002), 규제(regulatory)유연성(Theodore & Peck, 2002) 등으로 분류하고 있다. 이와 같이 인적자원유연성에 대한 많은 선행연구를 살펴보면, 대부분의 연구가 고용이나 노동시장에서 노동력의 유연한 활용에 초점을 맞추고 있고 인적자원에 내재되어 있는 유연성에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 인적자원유연성을 조직구성원 개인에 대한 차원으로 제한하여 연구하고자 한다.

선행연구를 살펴보면 인적자원유연성의 구성요소로 Bhattacharya 등(2005)의 연구에서는 인적자원의 유연성을 기술(skills) 유연성, 행동(behaviors) 유연성, 관행적(practices) 유연성을 유연성의 하위차원으로 구분하였고, Beltán-Martín(2006)의 연구에서는 내재(intrinsic)유연성, 기술(skill)유연성, 기능(function)유연성, 관계(relation)유연성으로 구분하였고, 이후 또다른 Beltán-Martín(2008) 등의 연구에서는 기능적(functional)유연성, 기술(skills) 유연성, 관계(relational) 유연성의 차원으로 구분하였다. 국내 연구에서도 조진환(2009)은 유연성의 차원을 기능유연성(functional flexibility), 기술유연성(skill malleability), 행동유연성(behavior flexibility)로 분류하여 조직성과와의 관계를 연구하였다. 본 연구에서는 이와 같은 선행연구를 바탕으로 인적자원유연성에 대한 다양한 차원에서의 유사한

개념을 통합하여 인적자원유연성을 기술유연성(skill flexibility), 행동유연성(behavior flexibility), 관계유연성(relation flexibility)의 차원으로 연구하고자 한다.

인적자원유연성의 주요 구성인 기술유연성(skill flexibility), 행동유연성(behavior flexibility), 관계유연성(relational flexibility)의 개념을 살펴보면, 첫째, 기술유연성은 새로운 과업을 수행하기 위해 필요한 능력을 종업원들이 얼마나 쉽고 빠르게 습득하는지와 관련된 것이다(Maurer et al., 2003). 종업원의 기술유연성은 필요에 의해 교육 또는 재교육을 실시하거나 미래에 새로운 기술이 필요할 것으로 예상될 때 조직에서 무엇인가를 학습하는 것으로 파악된다(Arulampalam & Booth, 1998; Pulakos et al., 2000; Dyer & Ericksen, 2005). 빠른 기술 혁신에 의해 환경적 특성이 변화할 경우에 종업원들은 조직의 목적에 공헌하기 위해 직무성공률을 높이거나 더 고차원의 기술을 학습함으로써 환경적 변화에 대응할 수 있는 새로운 방법을 지속적으로 학습하여야 한다. Ilgen & Pulakos(1999)에 따르면, 종업원의 지속적인 학습과 현실적인 학습 효과성을 통한 역량이나 자발적 인식은 성과에 대한 정의와 성과평가로 나타난다고 주장하였다.

둘째, 인적자원 행동유연성에 대해 Wright & Snell(1998)은 인적자원의 행동유연성은 종업원들이 직무를 선택하는 활동의 연속선상에서 나타난다고 한다. 유연성이 없는 행동은 종업원들이 조직의 상황에서 반복적 행동을 유지하는 것이고, 새로운 상황이 오더라도 동일한 방법만을 사용한다. 대조적으로, 종업원의 행동이 유연성을 가지고 있다는 것은 일반적인 직무 상황에서도 성과를 높이기 위해 새로운 행동방법을 찾는 것을 의미한다. 또한 새로운 환경에 반응할 수 있는 행동유연성을 가지고 있는 종업원은 행동에서의 즉시성과 규정된 패턴에서 벗어난 장

의적인 행동을 한다는 것이다.

행동유연성을 가지고 있는 종업원은 리더십 스킬, 문제 해결능력과 같은 다양한 능력을 가지고 있으며 많은 비용을 들이지 않고서도 과업을 쉽게 수행할 수 있다(MacDuffie, 1995; Riley & Lockwood, 1997).

행동유연성의 유형을 살펴보면 진취성, 즉시성, 독창성, 역할혁신 등이 있을 수 있으며 이런 요소를 통해 새로운 문제에 직면하였을 때 변화 지향적인 행동을 할 수 있다(Dyer & Ericksen, 2005). 인적자원 행동유연성에 대한 개념은 기존에 많이 연구되었던 창의적 행동의 개념과 유사하게 나타난다.

마지막으로 관계유연성은 조직의 자원들을 조직화하는 것으로 조직구성원이 쉽게 결합될 때 보다 높은 수준의 전략적 선택을 할 수 있도록 한다. 이런 차원의 유연성은 동료 작업자와의 관계를 코디네이션 할 수 있도록 하는 것이며 집단적인 마인드나 사회적 자본에 대한 개념과 공통점이 있다(Weick & Roberts, 1993; Youndt & Snell, 2004). Haiyang & Yan(2002)에 의하면 관계유연성을 가지고 있는 종업원은 조직 내 그들의 역할을 잘 이해할 수 있고, 다른 동료들과 상호작용함에 있어 적절한 능력을 소유하고 있다. 또한 조직이나 조직 단위 구성원들은 쉽게 기술 영역과 같은 고차원적인 시스템이나 자원의 결합과 같은 통합을 쉽게 이룰 수 있다(Teece et al., 1997; Galunic & Rodan, 1998). 따라서 관계유연성은 협력적 과업에서 종업원의 동원을 이끌 수 있다(Forsythe, 1997; Breu et al., 2001).

인적자원관리시스템의 구성요소인 선택적 채용, 폭넓은 훈련은 조직에서 종업원들이 성장에 대한 분위기를 형성하고 조직에서 성과지향적인 역량이나 행동을 강화시키는 것과 관련이 있다(Shafer et al., 2001). 최근 경영환경에서 기존의 지식이 빠르게 쇠퇴하는 현상에서 창의적이고

유연한 종업원은 매우 중요한 조직의 성장원천이 된다(Dyer & Shafer, 2002). 따라서 인적자원관리시스템에서 폭넓은 훈련을 실시하는 것은 종업원의 유연성을 증대시켜 효율적인 업무처리와 성과지향 역량의 확보가 가능해지도록 한다(Friedrich et al., 1998). 이런 조직의 노력은 종업원들의 기술적 다양성을 증대시키고 종업원이 직무순환이나 직무를 더 이상 수행하지 못하는 상황이 오더라도 대안을 생각할 수 있게끔 하여 행동유연성을 증진시킨다(Parker & Axtell, 2000).

인적자원관리시스템의 구성요소인 결과지향 평가는 종업원 참여로 형성되어진다. 종업원들이 성과표준 설정에 참여하거나 성과업적에 관해 논의할 수 있도록 허용되어지면 조직에서 종업원들의 역할은 더 넓어지게 된다(Beltrán-Martín, 2009). 이렇게 조직에서 종업원의 역할이 확장되어지면 업무에서 핵심역량이 다양해지거나 여러 가지 문제에 대해 책임감을 지각할 수 있게 되고 자발적인 인적자원유연성 형성을 이끌게 된다(Parker, 2000).

인적자원관리시스템은 본 연구에서 제시한 마지막 구성요소인 인센티브 보상을 통해 인적자원유연성에 영향을 주게 된다. 어떤 학자들은 공정한 보상의 타당성을 강조하게 되면 종업원의 자발적으로 종업원들의 욕구가 형성된다고 하였다(Beltrán-Martín, 2009).

조직에서 공정하고 결과지향적인 보상을 제공하는 것은 높은 자격조건이나 폭넓은 지식, 다양한 역량을 가지고 있는 다채능한 종업원을 유인하도록 도움을 주고, 종업원은 또한 자신의 경쟁력에 대한 적절한 보상을 기대하게 된다. 이런 인적자원관리시스템은 종업원이 더욱 유연하도록 동기부여시키며, 조직의 내외부에 만약의 문제가 발생하였을 때 종업원의 자유재량에 따라 의사결정을 할 수 있다(Wright & Snell, 1998).

따라서 인적자원관리시스템의 구성요소 중 본 연구에서 활용되어지는 선택적 채용, 폭넓은 훈련, 결과지향 평가, 인센티브 보상은 선행연구를 통해 모두 인적자원유연성에 영향을 미칠 수 있는 선행요인으로 판단이 되어 인적자원시스템과 인적자원유연성의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 인적자원관리시스템(HRMS)은 인적자원유연성(HRF)을 높일 것이다.

3. 조직성과

Rogers & Wright(1998)는 조직성과가 조직차원의 연구에서 가장 많이 사용되어지는 결과변수지만, 가장 모호하고 명확하게 정의하기 어려운 개념이라고 하였다.

Dyer & Reeves(1995)는 조직성과를 4가지 유형으로 분류하였는데 첫째, 인적자원관리 성과는 종업원의 태도나 행동에 미치는 영향을 측정하는 것으로 결근율과 이직률 또는 개인이나 집단 성과가 대표적인 성과지표이다. 둘째, 조직성과는 생산성과 품질 및 고객만족도 같은 성과지표이다. 셋째, 재무적 성과는 매출액, 이익, 투자수익률, 비용 등이 대표적이다. 마지막으로 시장성과는 주가와 Tobin's Q 등 시장가치를 반영한 성과지표이다. 직접적인 영향을 미치는 순서는 인적자원성과, 조직성과, 재무성과, 시장성과의 순서로 이루어지며 인적자원성과에 가장 직접적인 효과를 나타낸다고 강조하였다. 반면에 시장성과로 갈수록 복잡성의 정도는 증대되고 성과에 대한 인적자원관리의 효과는 줄어든다고 주장하였다. 또한 이들의 연구에서는 인적자원관리 전략은 근본적으로 인적자원의 성과에 영향을 미치도록 설계되는 것으로 가정한다고 하였고, 전략분야에서 성과에 대한 관심의 초점은 대부

분 재무적 지표로 나타나는 성과지표를 다루고 있다(Rowe, et al., 1995). 다양한 기업성과를 나타내는 지표 중에서 기업의 실질적인 경영성과를 나타내 줄 수 있는 것은 재무성과이다(전동화·정동섭, 2011).

따라서 본 연구에서는 조직성과에서 재무적 성과 측정의 자료로서 주관적 성과지표를 사용하기로 하고, 성과지표는 경쟁력, 시장점유율, 순이익, 원가, 영업이익, 고객만족도로 설정하여 영향요인과의 관계를 실증적으로 분석하고자 한다.

가설2. 인적자원관리시스템(HRMS)은 기업의 주관적 재무성과(FP)를 높일 것이다.

이론적 연구를 통해 인적자원유연성이 조직의 경쟁우위와의 관련여부를 조사하였기 때문에 인적자원유연성이 조직성과에 영향을 미친다고 할 수 있다(Bhattacharya, 2010). 그리고 인적자원유연성에 의해 생산성, 수익성, 비용효과성이 높아지게 되면 최종적으로 조직의 재무적 성과에 영향을 미치게 된다.

종업원의 기술유연성은 여러 가지 다른 상황적 요구에서 종업원들이 폭넓은 기술을 획득하게 되고, 이런 다양한 기술들은 조직의 내외부적 상황변화에도 언제나 높은 결과를 유지할 수 있도록 만들어 가치를 형성하여 조직성과에 도움을 준다(Bhattacharya, 2010).

종업원의 행동유연성은 변화된 상황이나 다른 환경에서 적용할 수 있는 능력이다(Lepine et al., 2000). 행동유연성은 종업원의 기술습득에 대한 유연성 즉, 기술유연성과 구별되어진다. 행동유연성에 대한 동기가 부족하면 변화나 변화되어진 상황에서 필요한 기술이나 지식의 획득이 어려워진다(MacDuffie, 1995).

종업원 행동유연성과 조직성과와의 관계를 개인성과의 차원에서 살펴보면 상황적 변화에서

개인의 능력은 조직에서 자원절약의 관점에서 노동력 절감의 효과를 예상할 수 있고(Lepine et al., 2000), 조직성과의 차원에서 행동유연성은 다양한 상황에서의 관리와 변화 실행을 용이하게 함으로써 조직성과에 영향을 미치게 된다.

종업원의 관계유연성과 조직성과의 관계에 대해 Leana & Buren(1999)는 관계유연성은 종업원들을 합리적으로 개인의 관심보다 조직의 목적달성을 우선으로 생각하고, 정형화된 계약관계에서 벗어나 종업원 스스로 행동을 통제할 수 있도록 하며, 높은 수준의 인적자원 관계유연성은 조직에서 지적자본을 개발하여 발전시키도록 한다고 하였다.

따라서 종업원의 인적자원유연성의 구성요소인 기술유연성, 행동유연성, 관계유연성은 조직에서 종업원의 개인성과와 조직성과에 영향을 미치는 중요한 선행요인으로 판단되어 이상의 논의를 바탕으로 인적자원유연성과 조직성과의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 인적자원유연성(HRF)은 인적자원관리시스템(HRMS)과 주관적 조직성과의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구대상

본 연구의 실증분석을 위해 서울/경기지역 약 1,000개 기업, 부산/경남 약 500개 기업, 기타지역 약 300개 기업을 대상으로 기업별 인사담당자 및 재무정보를 알 수 있는 응답자의 응답을 묶음으로 하여 설문지를 배포하였고, 611부를 회수하였다. 이 중 기업별 묶음이 이루어지지 않았거

나 불성실한 응답이 포함된 설문지를 배제하였고, 보다 정확한 실증분석을 위하여 비정규직과 고졸 이하의 응답을 제외하였으며, 직급에 있어서도 대리 이상의 직급으로 한정하였다. 기업의 특성도 본 연구에 많은 영향을 미칠 것으로 판단하여 종업원 수가 99인 이하 인 기업을 제외하였고, 산업분류에서도 공공행정, 국방 및 사회보장행정업, 교육서비스업을 제외하여 최종 276개 응답(138개 기업)을 실증분석에 사용하였다.

2. 변수의 측정

본 연구에 사용된 변수는 모두 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 활용하였고, 각 요인은 리커트 방식의 7점 척도(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다)로 구성되었다.

2.1 인적자원관리시스템

인적자원관리시스템은 Zang & Jia(2010)의 연구에서 사용된 ‘인적자원 관리제도들의 집합’으로 정의하고 활용된 하위 구성요소 중 보편적 관점의 인적자원 관리제도로 많이 사용되고 있는 채용·훈련·평가·보상의 인적자원 관리제도를 연구에 활용하여 선택적 채용(Selective Staffing), 폭넓은 훈련(Extensive Training), 결과지향 평가(Results-oriented Appraisal), 인센티브 보상(Incentive Reward)으로 구분하여 사용하였다.

선택적 채용은 우수한 인적자원을 선택적으로 선발하여 확보하기 위한 인적자원 관리제도의 형태로 정의하고, 채용에 대한 기업의 노력정도 등의 5개의 항목으로 구성하였다.

폭넓은 훈련은 확보한 인적자원을 효과적으로 활용하기 위해 인적자원의 능력을 개발하는 총체적 활동으로 정의하고, 훈련프로그램의 다양성

등의 5가지 항목으로 측정하였다.

결과지향 평가는 종업원의 보상 및 개발, 동기 부여를 위한 성과에 대한 측정을 의미하고 평가의 근거, 방법 등의 5가지 항목으로 측정하였다.

인센티브 보상은 종업원의 기업에 대한 기여 및 공헌에 상응하는 경제적 보상을 의미하고 보상의 공정성 등의 5가지 항목으로 측정하였다.

2.2 인적자원유연성

인적자원유연성에 대한 개념은 Wright & Snell(1998)의 연구에서 정의한 ‘기술과 행동 역량을 축적하기 위한 것’이라고 정의하고 Bhattacharya 등(2005)의 연구에서 사용한 기술유연성(skill flexibility), 행동유연성(behavior flexibility)의 하위 구성요소와 Beltrán-Martín (2008)의 연구에서 사용된 관계유연성(relational flexibility)의 3가지 차원과 측정항목을 수정/보완하여 사용하였다.

기술유연성은 새로운 과업을 수행하기 위해 필요한 능력을 종업원이 얼마나 쉽고 빠르게 습득하는지에 대한 것으로 6가지 항목으로 측정하였다.

행동유연성은 종업원이 일반적 상황이나 새로운 상황에서 성과를 높이기 위해 새로운 행동방법을 찾는 것으로 정의하고 6가지 항목으로 측정하였다.

관계유연성은 조직의 자원들을 조직화하는 것으로 조작적으로 정의하고 6가지 항목으로 측정하였다.

2.3 조직성과

조직성과는 인적자원성과와 조직성으로 구분되어지는데, 본 연구에서는 인적자원 관리제도의 결과변수로 재무성과(Hung et al., 2010)의 개념

을 사용하였다.

재무성과는 조직전체의 성과로써 객관적 지표에 의한 성과가 아닌 종업원들이 인지한 주관적 성과평가로 정의하고 6개의 항목으로 측정하였다.

IV. 분석결과

1. 타당도와 신뢰성

본 연구의 실증분석을 위해 내적일관성에 의한 신뢰성을 검증한 결과 각 변수들이 모두 0.8 이상으로 나타나 다항목적도의 내적 일관성이 있다고 할 수 있다. 따라서 각 변수의 구성개념을 하나의 척도로 보고 연구모형을 분석하는데 합당할 것으로 판단된다.

각 요인의 구성개념 타당성을 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다.

주요 구성개념들의 확인적 요인분석 결과는 <표 1>과 같다. $\chi^2=327.712$, $df=121$, $P=.000$ 으로 모델이 유의하며, $GFI=.893$, $TLI=.901$, $CFI=.922$, $RMSEA=0.048$ 으로 모형이 적합함을 알 수 있다. 요인분석 결과를 살펴보면 CR 값이 모두 $\geq \pm 1.96$ 이므로, 경로계수가 유의하며, 표준화계수가 0.5이상이므로 개념타당성을 확보되었다고 할 수 있다. 평균분산추출지수는 0.5이상이므로 집중타당도가 있다고 할 수 있고, 각 개념의 신뢰도가 0.7이상이어서 집중타당도 또는 내적일관성이 있다고 할 수 있다. 판별타당성 또한 분산추출지수(대각선행렬 수

치)가 각 요인의 상관계수의 제곱인 결정계수 ()보다 크기 때문에 요인사이에 확보되었다.

<표 1> 확인적 요인분석결과

개념	항목	표준화계수	S.E.	C.R.	개념신뢰도	평균분산추출
선택적 채용 (SS)	SS5	.775	.074	10.472	.977	.894
	SS4	.828	.065	12.738		
	SS3	.805	.053	15.189		
	SS2	.718	.088	8.160		
	SS1	.660	.062	10.645		
폭넓은 훈련 (ET)	ET5	.686	.095	7.221	.971	.872
	ET4	.857	.092	9.315		
	ET3	.818	.091	8.989		
	ET2	.746	.075	9.947		
결과지향 평가 (RA)	RA5	.826	.086	9.605	.975	.887
	RA4	.761	.064	11.890		
	RA3	.700	.072	9.722		
	RA2	.707	.069	10.246		
	RA1	.677	.055	12.309		
인센티브 보상 (IR)	IR5	.814	.076	10.711	.974	.885
	IR4	.845	.061	13.852		
	IR3	.814	.088	9.250		
	IR2	.744	.083	8.973		
기술유연성 (SF)	IR1	.679	.090	7.544	.981	.875
	SF6	.801	.070	11.443		
	SF5	.737	.088	8.375		
	SF4	.762	.055	13.855		
	SF3	.791	.061	12.967		
	SF3	.827	.056	14.768		
행동유연성 (BF)	SF1	.710	.088	8.068	.982	.888
	BF6	.730	.069	10.579		
	BF5	.686	.080	8.575		
	BF4	.762	.073	10.438		
	BF3	.821	.046	17.848		
	BF2	.839	.041	20.463		
관계유연성 (RF)	BF1	.796	.076	10.474	.986	.907
	RF6	.833	.055	15.145		
	RF5	.817	.040	20.425		
	RF4	.812	.057	14.246		
	RF3	.809	.057	14.193		
	RF2	.867	.049	17.674		
재무성과 (FP)	RF1	.702	.073	9.616	.979	.871
	FP6	.745	.084	8.869		
	FP5	.797	.065	12.262		
	FP4	.776	.102	7.608		
	FP3	.736	.092	8.000		
	FP2	.825	.061	13.525		
	FP1	.822	.060	13.700		

2. 상관관계분석

가설 검증에 앞서 변수들 간의 상관관계를 확인하기 위해 상관관계분석을 실시하였다.

분석결과는 <표 2>와 같이 나타나 주요변수의 상관계수와 분산추출지수를 알 수 있고, 다중공선성의 우려는 없는 것으로 나타났다.

<표 2> 상관관계분석결과 및 분산추출지수

	SS	ET	RA	IR	SF	BF	RF	FP
선택적채용(SS)	(.894)							
폭넓은훈련(ET)	.457**	(.872)						
결과지향평가(RA)	.275***	.560***	(.887)					
인센티브보상(IR)	.166*	.460***	.470***	(.885)				
기술유연성(SF)	.259***	.436***	.379***	.672***	(.875)			
행동유연성(BF)	.306***	.410***	.389***	.489***	.806***	(.888)		
관계유연성(RF)	.317***	.479***	.525***	.574***	.784***	.794***	(.907)	
재무성과(FP)	.409**	.477**	.531***	.600***	.527***	.617***	.554***	(.871)

괄호 안의 수치는 분산추출지수를 나타냄.

*** P<0.01, ** P<0.05, * P<0.1

3. 가설검증

인적자원관리시스템, 인적자원유연성, 조직성과 간의 관계에 대한 가설을 검증하기 위해 구조방정식 모델을 사용하여 분석을 실시하였다. 가설검증을 위한 구조방정식 모형의 분석결과 $\chi^2=3006.209$ 이고, $df=1341$ 로 유의수준 $P=.000$ 에서 모델이 적합함을 알 수 있다. 적합도 지수를 살펴보면 $GFI=.821$, $TLI=.891$, $CFI=.917$, $RMSEA=.042$ 로 GFI , TLI 가 일반적으로 적합한 수준인 0.9에 가깝고 CFI 가 .09 이상, $RMSEA$ 가 0.05에 가깝게 나타나 모델이 적합하다고 할 수 있다.

3.1 가설1의 검증

인적자원관리 시스템과 인적자원유연성의 하위 구성요인 중 기술유연성과의 관계를 살펴보면 선택적 채용(SS)의 $C.R=3.233$, 폭넓은 훈련(ET)의 $C.R=-3.049$, 결과지향평가(RA) $C.R=2.343$, 인센티브보상(IR) $C.R=4.772$ 로 분석되어

모두 $p>0.01$ 이하 수준에서 유의하게 검증되었으나 폭넓은 훈련(ET)이 기술유연성(SF)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 인적자원관리 시스템과 행동유연성과의 관계를 살펴보면 선택적 채용(SS)의 $C.R=3.873$, 폭넓은 훈련(ET)의 $C.R=-3.179$, 결과지향평가(RA) $C.R=4.421$, 인센티브보상(IR) $C.R=3.940$ 으로 나타나 모두 $p>0.001$ 이하 수준에서 유의하게 검증되었으나 기술적 유연성과 마찬가지로 폭넓은 훈련(ET)은 행동유연성(BF)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 인적자원관리 시스템과 인적자원유연성의 하위 구성요인 중 관계유연성과의 관계를 살펴보면 선택적 채용(SS)의 $C.R=2.322$ 로 유의수준 $p>0.01$ 이하 수준에서 유의하고, 폭넓은 훈련(ET)의 $C.R=-3.122$, 결과지향평가(RA) $C.R=5.158$, 인센티브보상(IR) $C.R=4.33$ 으로 분석되어 $p>0.001$ 이하 수준에서 유의하게 검증되었으나

<표 3> 가설1의 검증결과

가설	경로	표준화계수	표준오차	C. R(t)	결과	
가설 1	1-1	선택적채용 → 기술유연성	.860***	.266	3.233	채택
	1-2	폭넓은훈련 → 기술유연성	-1.979***	.649	-3.049	기각
	1-3	결과지향평가 → 기술유연성	.595**	.254	2.343	채택
	1-4	인센티브보상 → 기술유연성	.902***	.189	4.772	채택
	1-5	선택적채용 → 행동유연성	.914***	.236	3.873	채택
	1-6	폭넓은훈련 → 행동유연성	-3.058***	.962	-3.179	기각
	1-7	결과지향평가 → 행동유연성	.168***	.038	4.421	채택
	1-8	인센티브보상 → 행동유연성	.587***	.149	3.940	채택
	1-9	선택적채용 → 관계유연성	.706**	.304	2.322	채택
	1-10	폭넓은훈련 → 관계유연성	-2.900***	.929	-3.122	기각
	1-11	결과지향평가 → 관계유연성	.196***	.038	5.158	채택
	1-12	인센티브보상 → 관계유연성	.104***	.024	4.333	채택

*** P<0.01, ** P<0.05, * P<0.1

기술유연성과 행동유연성과 마찬가지로 폭넓은 훈련(ET)이 관계유연성(RF)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 인적자원관리 시스템의 폭넓은 훈련(ET)은 인적자원유연성(HRF)을 떨어뜨리는 요인으로 실증분석 결과를 해석할 수 있다.

따라서 인적자원관리시스템이 인적자원유연성을 높일 것이라는 가설 1은 폭넓은 훈련의 부(-)의 영향이 있는 것으로 나타나 부분 채택되었다.

3.2 가설2의 검증

가설 2의 검증 결과는 <표 4>과 같다. C.R(Critical Ratio)는 회귀분석 시 t값과 동일한

의미를 가진다고 할 수 있다. 경로계수가 유의하기 위해서는 C.R.≥±1.96(신뢰수준95%) 혹은 ≥±2.57(신뢰수준99%) 이어야 한다. 인적자원관리 시스템과 재무성과와의 관계를 살펴보면 선택적 채용(SS) C.R=-5.406, 폭넓은 훈련(ET) C.R=3.297, 결과지향평가(RA) C.R=6.692, 인센티브보상(IR) C.R=2.609로 나타나고 있다. 따라서 선택적 채용(SS), 폭넓은 훈련(ET), 결과지향평가(RA)는 P>.001 수준에서 유의함을 알 수 있다. 따라서 인적자원관리시스템(HRMS)은 주관적 재무성과(FP)를 높일 것이라는 가설 2는 지지되었다

<표 4> 가설2의 검증결과

--	--	--	--	--	--

<표 5> 가설3의 검증결과

가설	경로	총효과	직접효과		간접효과		결과
			계수	P	계수	P	
6-1	선택적채용 → 기술유연성 → FP	.309	.207	.175	.102*	.026	채택
6-2	폭넓은훈련 → 기술유연성 → FP	-1.031	-.470	.538	-.561	.070	기각
6-3	결과지향평가 → 기술유연성 → FP	.081	.056	.101	.025*	.042	채택
6-4	인센티브보상 → 기술유연성 → FP	.634	.117	.180	.517	.295	기각
6-5	선택적채용 → 행동유연성 → FP	.612	.260	.275	.035*	.031	채택
6-6	폭넓은훈련 → 행동유연성 → FP	-.036	-.047	.348	.011*	.344	기각
6-7	결과지향평가 → 행동유연성 → FP	.341	.231	.242	.110*	.044	채택
6-8	인센티브보상 → 행동유연성 → FP	.265	.139	.158	.126	.074	기각
6-9	선택적채용 → 관계유연성 → FP	.224	.058	.201	.166*	.029	채택
6-10	폭넓은훈련 → 관계유연성 → FP	-.256	-.241	.182	-.015	.319	기각
6-11	결과지향평가 → 관계유연성 → FP	.023	.097	.166	-.074*	.043	채택
6-12	인센티브보상 → 관계유연성 → FP	.236	.181	.645	.055*	.014	채택

*** P<0.01, ** P<0.05, * P<0.1

3.3 가설3의 검증

가설 3인 인적자원관리시스템과 기업의 재무성과의 관계에서 인적자원유연성의 매개작용을 검증하기 위해 경로상의 직접효과와 간접효과를 확인하였다.

먼저 인적자원관리시스템의 선택적 채용(SS)과 재무성과(FP)의 관계에서 인적자원 기술유연성(SF)의 매개효과를 살펴보면 총 효과는 .309, 직접효과는 .207(p=.175)로 유의하였고, 간접효과는 .102(p=.026)으로 유의하게 나타나 인적자원유연성이 부분 매개함을 알 수 있다.

이와 같은 방법으로 인적자원 유연성의 매개효과를 검증한 결과 <표 5>과 같은 결과로 검증되어 가설 3은 부분채택 되었다.

V. 결과 및 토의

1. 연구결과의 요약 및 시사점

사회와 경제의 발전에 따라 산업사회도 급격

한 변화의 시대가 지속되고 있다. 과거에는 확실하게 예측할 수 있는 데이터에 기초하여, 사전에 선정된 목표 시장을 공략하는 것이 기업의 목표였다. 즉 정해진 대상과 범위 안에서, 정해진 관점에 의해 전략을 수립하고 조직을 설계하였던 것이다. 그러나 이제는 우리 기업들도 많이 달라지고 있다. 치밀한 사업 계획을 수립한 후 무슨 일이 있어도 그대로 실행하였던 습성에서 벗어나 시장의 변화에 민감하게 반응하고, 그에 따라 수시로 전략을 수정하고 있다. 또한 고객이 원하는 것에 기업의 관심을 집중하여 고객의 요구를 적극적으로 파악하고 반영하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 대부분의 기업들이 과거의 안정적인 경영 환경에서 벗어나 역동적인 전략 수립 메커니즘에 익숙해지고 있는 것이다.

하지만 아직 많은 기업들은 환경에 적응하기 위한 신속성과 유연성이 많이 떨어지고 있다. 그 이유는 기업에서는 변화와 혁신, 유연성을 가진 조직을 강조하고 있지만 실상은 노동유연성이나 고용유연성을 강화하여 비용우위의 전략을 형성

하려는 전근대적 관행을 지속하고 있기 때문이다. 이에 따라 조직 구성원은 고용안정성과 단기간의 성과를 창출하기 위해 역량의 개발과 발전보다는 기업의 관리시스템에서 허용하고 있는 권한과 책임만을 다하기 위해 노력하게 되고, 그 조직은 점점 경직될 것이며 유연함을 가로막는 조직의 요소들로 인해 종업원들이 주도적이기보다는 의존적이고, 창의력을 발휘하기 보다는 수동적인 모습을 보이기 된다.

따라서 본 연구의 목적은 유연한 조직의 원천이 되는 개별 인적자원의 유연성이 조직의 경쟁우위를 위한 핵심적인 요소라고 판단하고 조직에서 인적자원유연성을 확보하기 위해 인적자원관리시스템을 구축하는 것을 중심으로 인적자원관리시스템의 개념과 주요구성요인의 도출, 인적자원 유연성의 개념과 하위차원에 대한 고찰을 통해 이들이 조직성파에 어떤 영향을 미치는지를 검증하고자 하였다.

이와 같은 목적으로 본 연구는 인적자원관리시스템과 인적자원유연성, 조직성파의 관계를 실증적으로 검증하고자 국내 138개 주요 기업을 대상으로 조사를 실시하였으며 그 분석결과는 다음과 같은 의의를 가진다.

첫째, 인적자원관리시스템의 구성요소인 선택적 채용, 폭넓은 훈련, 결과지향 평가, 인센티브 보상은 모두 기업의 재무성파에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 인적자원관리에 대한 연구는 전략적 인적자원관리 연구의 확장 개념으로 전략의 개념을 포함하고 있으며, 조직성파에 직접적인 영향을 미친다는 것이 실증적으로 검증되어 기존 이론을 지지해준다. 이러한 결과를 통해 기업은 종업원 성과와 최종성과라고 할 수 있는 재무성파를 높이기 위해 인적자원관리 제도의 기본이라고 할 수 있는 채용, 훈련, 평가, 보상에 지속적인 관심과 노력을 기울여야 할 것이다.

둘째, 인적자원관리시스템과 인적자원유연성의 관계를 검증한 결과 선택적 채용, 결과지향 평가, 인센티브 보상은 인적자원의 기술유연성, 행동유연성, 관계유연성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 폭넓은 훈련은 인적자원유연성의 모든 하위차원에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이런 분석결과의 의미는 기업에서 최근의 환경적 변화를 인식하여 채용의 단계에서부터 유연성에 대한 역량을 보유하고 있는 인적자원을 선호하여 선발하게 되고, 평가에 있어서도 단순한 실적위주의 인사평가보다는 다양한 인사평가시스템을 도입하여 과거의 실적과 현재의 태도, 미래의 성과인 잠재역량까지 모두 고려하여 종업원이 유연성을 가질 수 있는 환경을 조성하는데 노력을 하고 있다고 볼 수 있다. 또한 보상 역시 획일적 보상에서 벗어나 최근의 인적자원관리 패러다임을 반영하여 성과와 역량 중심의 보상체계로 변화하고 있음을 보여준다. 그리고 폭넓은 훈련이 인적자원유연성에 부정적 영향을 미친다는 것은 아직 기업의 교육훈련이 전통적 방식에서 벗어나지 못하고 있으며, 종업원의 니즈를 반영하지 못함을 의미한다. 따라서 기업은 교육훈련을 실시하기 전에 조직의 니즈 분석과 종업원의 니즈분석을 철저히 실시하고, 효과적인 훈련이 이루어질 수 있도록 시기와 방법, 내용에서 니즈를 반영하여 교육훈련설계를 하여야 하며, 단기간의 성과를 기대하기 보다는 폭넓은 훈련을 통해 지속가능한 성과를 기대하여야 한다.

셋째, 실증분석에서 인적자원유연성의 하위차원인 기술유연성, 행동유연성, 관계유연성과 조직성파의 관계를 검증한 결과 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 유연성을 가지고 있는 인적자원이 기업의 실질적인 성과에 기여한다는 것으로 기업에서 핵심인재를 확보하고 유지하기 위한 기준으로 인적자원유연성이 유용

하게 활용될 수 있음을 의미한다. 또한 기업이 성과를 도출하기 위해서는 종업원이 다양한 기술을 습득할 수 있는 기본지식과 환경을 조성하여야 하며, 창의적 행동과 사고를 할 수 있도록 다양한 의견과 아이디어를 허용하고 적용할 수 있는 다양한 방안을 마련하고, 권한과 책임을 하부 시스템으로 이양하여 유연성을 모색하여야 한다. 마지막으로 종업원들이 조직 내·외부와 상호 협력적 관계를 형성할 수 있도록 제도적 환경을 형성하고, 나아가 조직구조 역시 현대사회에 맞는 네트워크 조직의 형태를 지속적으로 강화시켜야 할 것이다.

마지막으로 인적자원관리시스템과 조직성과의 관계에서 인적자원유연성의 매개효과를 검증하였는데 그 결과 부분적으로 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이것의 학문적 의미는 인적자원관리시스템이 조직성과에 미치는 과정을 보다 구체적으로 설명하기 위해 인적자원유연성이라는 새로운 개념을 도입하여 인적자원관리시스템과 인적자원유연성의 관계, 인적자원유연성과 조직성과의 관계를 검증하였고, 그 결과를 실증적으로 검증하였는데 그 의의가 있으며, 인적자원유연성이 조직성과에 영향을 미치는 주요 영향요인임을 추가로 확인할 수 있다.

다음으로 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 선행연구에서 많이 다루지지 않은 인적자원관리시스템에 대한 이론연구와 관련된 변수와의 관계를 실증적으로 분석함으로써 인적자원관리시스템에 대한 개념 및 구성요소를 정의하는데 이론적 기반을 제공하며, 산업사회에 인적자원관리시스템의 중요성 및 도입의 필요성에 대한 시사점을 제공한다.

둘째, 기업환경이 빠르게 변화하고 있고, 이런 변화에 맞는 전략적 대응이 필요한 시점에서 조직이 지속적인 경쟁력을 유지하기 위해서는 조

직구성원의 유연한 역량이 필요하다. 이런 관점에서 인적자원유연성에 대한 개념과 그 구성요소, 영향요인과 결과에 대한 이론적/실증적 연구를 진행하여 인적자원유연성에 대한 학문적 기틀을 제공하고, 앞으로 지속적인 연구를 통해 인적자원유연성을 증대시킬 수 있는 다양한 제도 및 방법을 개발하여 산업에 적용하게 되면 조직에 새로운 부가가치를 창출할 수 있는 가능성을 제공하였다는 점에서 높은 가치를 가진다.

셋째, 인적자원관리시스템과 조직성과와의 관계에서 인적자원 유연성의 매개효과를 검증한 결과를 연구하여 기존 선행연구들에서 발견되었던 여러 가지 매개변수 이외에 인적자원유연성이라는 새로운 매개변수 또한 중요하다는 점을 제안한다. 따라서 인적자원유연성에 대해 보다 심층적인 연구가 중요하고 필요하다는 점을 시사한다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 많은 시사점을 제공하고 있지만 다음과 같은 한계를 포함하고 있어 이를 보완하기 위한 계속적 연구가 반드시 필요하다.

첫째, 변수의 측정이 종업원의 주관적 응답에 의존한다는 점이다. 인적자원관리시스템이나 인적자원유연성, 조직성과의 하위차원들에 있어 종업원의 인지적 척도가 중요한 측정방법이 될 수는 있으나 보다 객관적이고 정량적인 측정도구를 개발하여 이를 적용하면 본 연구의 의미성이 더욱 높아질 것이다. 특히 인적자원유연성에 대한 개념과 측정을 위해 측정도구를 개발하여 실제 사용가능한 모델이 구축된다면 본 연구의 산업에 대한 기여도는 크게 높아질 것으로 기대된다.

둘째, 측정대상과 관련한 문제를 고려하여야 하는데 본 연구의 측정이 동일 수준의 종업원을

대상으로 하여 응답결과를 분석하였기에 동일방법편의에 의한 문제가 발생할 가능성은 없으나 대상의 선정에 있어 적합하지 않은 응답결과가 포함될 수 있어 연구결과의 신뢰성을 떨어뜨리는 요인이 된다. 따라서 향후 추가적인 연구에서는 명확한 연구대상의 선정과 다양한 자료수집 방법을 통해 연구결과의 신뢰성을 높이는 것이 필요하다.

셋째, 주요 변수와의 관계를 설명하기 위해 다중회귀와 구조방정식이 사용되긴 하였으나 각 변수들과 관련된 더욱 많은 요인들을 투입하여 폭넓게 설명할 수 있는 통합모델을 개발하여 실증적 검증을 거칠 필요가 있다.

넷째, 주요변수들에 대한 국내외 연구가 많이 부족하여 선행연구를 통해 주요 변수들을 개념화하기가 다소 난해하다는 문제가 있다. 앞으로 연구자 뿐 아니라 많은 학자들의 연구가 이루어지게 된다면 선행연구의 부족에서 오는 한계는 극복될 것으로 보인다.

다섯째, 본 연구는 다양한 업종과 직급, 직무분야의 자료를 수집하여 연구를 진행하고자 하였으나 편향된 자료가 수집되어 일반화의 가능성이 다소 낮아진다는 점을 한계로 생각할 수 있다. 앞으로 이런 한계점을 반영하여 다양한 자료를 확보함으로써 일반화의 가능성을 높일 수 있도록 하고, 업종간의 비교연구와 같은 추가연구를 진행할 필요가 있다.

참고문헌

1. 박상욱·권혁기(2013). HRD관점에서 바라본 기업현직교육훈련 유형이 참여강도에 미치는 영향 분석, 경영정보연구, 32(4), 103-126.
2. 배성현·박세열(2011). 노동시장 유연성과 결과변수와의 관계 및 노조 힘의 조절효과, 경영정보연구, 30(4), 475-509.
3. 배종석·박오원(2005). 전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석, 인사조직연구, 13(2), 147-186.
4. 배종석·사정혜(2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구, 인사조직연구, 11(2), 133-169.
5. 오종석·김종관(2010). 인적자원관리, 탐북스.
6. 전동화·정동섭(2011). 핵심인재관리제도가 기업성과에 미치는 영향, 경영정보연구, 30(4), 315-338.
7. 조진환(2009). High performance work systems and firm performance : mediation of human resource flexibility and workforce scalability, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
8. Arulampalam, W. and Booth, A. L.(1998), Training and Labour Market Flexibility: Is There a Trade-off?, *British Journal of Industrial Relations*, 36(4), 521-536.
9. Beltán-Martín, I.(2006), Influence of High Commitment Management on Organizational Performance: Human Resource Flexibility as a Mediator Variable, Universitat Jaume.
10. Beltán-Martín, I.(2008), Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performamnce Work Systems and Performance, *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
11. Berg, P. T. and Velde, M. E. G.(2005), Relationships of Functional Flexibility with Individual and Work Factors,

- Journal of Business and Psychology*, 20(1), 111-129.
12. Bhattacharya, M., Gibson, D. E., Gibson, D. E. and Doty, D. H.(2005), The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and HR Practices on Firm Performance, *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
 13. Bhattacharya, M.(2010), Human Resource Flexibility: A Multinational View, Working paper, Fairfield University.
 14. Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C.(2005), Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research, *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
 15. Breu, K., Hemingway, C. and Strathern, M.(2001), Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy, *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31.
 16. Cappelli, P. and Newmark, D.(2001), Do 'High-Performance' Work practices Improve Establishment Level Outcomes?, *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 737-775.
 17. Christopherson, S.(2002), Why Do National Labor Market Practices Continue to Diverge in the Global Economy? The 'Missing Link' of Investment Rules, *Economy Geography*, 78(1), 1-20.
 18. Dyer, L. and Ericksen, J.(2005), In Pursuit of Marketplace Agility: Applying Precepts of Self-Organizing Systems to Optimize Human Resource Scalability, *Human Resource Management*, 44(2), 183-188.
 19. Dyer, L. and Reeves, T.(1995), Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where do We Need to Go?, *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
 20. Dyer, L. and Shafer, R. A.(2002), Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People, Cornell University ILR School.
 21. Forsythe, S.(1997), Human Factors in Agile Manufacturing: A Brief Overview with Emphasis on Communication and Information Infrastructure, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 7(1), 3-10.
 22. Friedrich, A., Kabst, R., Weber, W. and Rodehuth, M.(1998), Functional Flexibility: Merely Reacting or Acting Strategically, *Employee Relations*, 20(5), 504-523.
 23. Galunic, D. and Rodan, S.(1998), Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation, *Strategic Management Journal*, 19, 1193-1201.
 24. Godard, J.(2004), A Critical Assessment of the High-Performance paradigm, *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378.
 25. Guest, D., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M.(2003), Human Resource Management and Corporate Performance in the UK", *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
 26. Haiyang, L. and Zhang, Y.(2002), Founding Team Comprehension and

- Behavioural Integration: Evidence from New Technology Ventures in China, *Academy of Management Proceedings and Membership Directory*, B1-B6.
27. Ilgen, D. R. and Pulakos, E. D.(1999), Employee Performance in Today's Organizations. In D. R. Ilgen and E. D.Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance. Implications for Staffing, motivation, and Development*, Jossey-Bass, 1-20.
 28. Katou, A. A. and Budhwar, P. S.(2006), Human Resource Management Systems and Organizational Performance: A Test of a Mediating Model in the Greek Manufacturing Context, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253.
 29. Leana, C. R. and Van Buren, H. J.(1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
 30. Lepine, J. A. and Dyne, L.(1998), Predicting Voice Behavior in Work Groups, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
 31. 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(2), 197-221.
 32. Maurer, T. J., Wrenn, K. A., Pierce, H. R., Tross, S. A and Collins, W. C.(2003), Beliefs about 'Improvability' of Career-Relevant Skills: Relevance to Job/Task Analysis, Competency Modeling, and Learning Orientation, *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 107-131.
 33. Milliman, J., Glinow, M. A. and Nathan, M.(1991), Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies, *Academy of Management Review*, 16(2), 318-339.
 34. Parker, S. K. and Axtell, C. M.(2000), Seeing Another View Point: Antecedents and Outcomes of Employee Perspective-Taking, *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085-1100.
 35. Parker, S. K.(2000), From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-Efficacy, *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 447-469.
 36. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. and Plamondon, K. E.(2000), Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance, *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
 37. Riley, M. and Lockwood, A.(1997), Strategies and Measurement for Workforce Flexibility: an Application of Functional Flexibility in a Service Setting, *International Journal of Operations and Production Management*, 17(4), 413-419.
 38. Rogers, E. W. and White, P. M.(1998), Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management:

- Programs, Prospects and Performance Information Markets, *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
39. Rowe, W. G., Morrow, J. L. and Finch, J. F.(1995), Accounting, Market, and Subjective Measures of Firm Performance: Three Sides of the Same Coin?, Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management.
 40. Shafer, R. A., Dyer, L., Kitty, J., Amos, J. and Ericksen, G. A.(2001), Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study, *Human Resource Management*, 40(3), 197-211.
 41. Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A.(1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
 42. Theodore, N. and Peck, J.(2002), The Temporary Staffing Industry: Growth Imperatives and Limits to Contingency, *Economic Geography*, 78(4), 463-493.
 43. Weick, K. E. and Roberts, K. H.(1993), Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
 44. Wright, P. M and Gardner, T. M.(2003), The Human Resource-Firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenge, In: Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P. and Howard, A. (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, Wiley, 311-328.
 45. Wright, P. M. and McMahan, G. C.(1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
 46. Wright, P. M., and Snell, S. A.(1991), Toward an Integrative view of Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 1(3), 203 - 225.
 47. Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. and Allen, M. R.(2005), The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order, *Personnel Psychology*, 58(2), 409 - 446.
 48. Youndt, M. A. and Snell, S. A.(2004), Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance, *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.
 49. Zang, Z. and Jia, M.(2010), Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of High-Performace Human Resource Practices on Corporate Entrepreneurship: Evidence from China, *Human Resource Management*, 49(4), 743-765.

Abstract

The Effect of Organizational Performance on the Human Resource Management System

- Focus on Mediating Effect of Human Resource Flexibility -

Yun, Jun-Seop* · Kim, Jong-Kwan**

Tendencies such as the increasing spread of market globalization, new technological developments, the reduction of product life cycles and aggressive competition, are generating high levels of environmental changes and uncertainty for organizations of all types. These circumstances require rapid responses through adaptation of organizational attitudes and capabilities, which lead to innovative management approaches and organizational methods.

Human resource management researchers have struggled to elaborate the underlying mechanism explaining how human resource systems relate to organizational performance after universalistic perspectives were supported by a majority of studies investigating the positive relationship between human resource management system and firm performance.

To fill the void, hypotheses in this study predicted human resource flexibility that would mediate the relationship between human resource management system and firm performance. The research model among the variables in this study was as follows:

These theoretical models were tested with a sample of 138 firms in Korea. The analysis of data was undertaken by using AMOS.

The Summary of the verification results is follows:

Firstly, most of human resource management system and human resource flexibility had positive effects on human resource performance

Secondly, most of human resource management system and human resource flexibility had positive effects on firm's financial performance

Thirdly, human resource flexibility had mediated the relationship between human resource management system and firm performance

The results of the present research may be demonstrated that organizations or managers could achieve a high level of management practices that lead to firm performance by enabling human resource to be flexible through high performance human resource management system.

Key Words : HRM, HRMS, HRD, HR felxitivity, Organizationla Performnce

* Lecturer, Business School, Busan National University, Korea, jsyun@pusan.ac.kr

** Professor, Business School, Busan National University, Korea, jkk@pusan.ac.kr