

# 고성과작업시스템과 조직 혁신성과 간 관계: 인적 역량과 고객 대응 역량의 조절효과를 중심으로\*

박지성<sup>1</sup>, 옥지호<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>충남대학교 경영학부, <sup>2</sup>전주대학교 경영학과

## The Relationship between High-performance Work Systems and Organizational Innovation Performance: Investigating the Roles of Human and Customer Service Competencies

Jisung Park<sup>1</sup>, Chiho Ok<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>College of Business and Economics, Chungnam National University

<sup>2</sup>College of Business Administration, Jeonju University

**요약** 지난 30여 년이 넘는 기간 동안 고성과작업시스템과 조직성과 간 관계에 대한 논의들이 활발히 이루어졌음에도 불구하고, 여전히 어떠한 맥락에서 고성과작업시스템이 유효한지, 지속적인 성과 창출 측면에서 고성과작업시스템이 어떻게 기여하는지에 대한 실증들은 여전히 부족하다. 이에 본 연구에서는 이러한 부분들을 설명하기 위해 고성과작업시스템이 조직의 지속적인 생존 가능성을 제고하는 혁신성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 뿐만 아니라, 고성과작업시스템이 운영되는 맥락에 따라 효과성이 달라진다는 상황적합론에 근거하여, 혁신성과에 주요 영향요인으로 고려되어 온 조직 내 인적 역량 및 고객 대응 역량 수준이 고성과작업시스템과 조직성과 간 주요효과를 어떻게 조절하는지를 추가적으로 검증한다. 가설 검증을 위해 인적자본패널데이터를 활용하여 종단 분석을 실시한 결과, 고성과작업시스템은 특허출원수로 측정된 혁신성과에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다( $p < 0.001$ ). 또한 조직 내 인적 역량( $p < 0.05$ ) 및 고객 대응 역량 수준( $p < 0.01$ )이 높을수록 고성과작업시스템과 조직성과 간의 정(+)의 관계는 강화되는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 결론에서는 전략적 인적자원관리 분야에 있어 본 연구가 가지는 시사점 및 한계에 대해 논의하였다.

**Abstract** Even though numerous studies on the relationship between high-performance work systems (HPWSs) and organizational performance have been conducted over the past three decades, empirical evidence is still lacking in the aspects of context and performance. Thus, this study aims to investigate how HPWSs influence organizational performance, especially innovation performance as a key factor to increase the organization's sustainability. In addition, this study examines how human competency and customer service competency as crucial conditions to facilitate organizational innovation moderate the relationship between HPWSs and organizational performance. To examine these hypotheses, this study used Human Corporate Capital Panel datasets. The results of longitudinal analyses show that HPWSs positively affected organizational performance, and the two competencies strengthened the positive main effect, as we expected. In the discussion parts, this study suggests implications and limitations.

**Keywords** : High-performance Work Systems, Innovation Performance, Human Competency, Customer Service Competency, Panel Analysis

이 논문은 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2018S1A5A8028108).

\*Corresponding Author : Chiho Ok(Jeonju Univ.)

email: chiho.ok@jj.ac.kr

Received March 12, 2020

Accepted June 5, 2020

Revised March 30, 2020

Published June 30, 2020

## 1. 서론

인적자원관리가 조직성공에 기여할 수 있다는 주장에 기반한 전략적 인적자원관리는 지난 30여 년이 넘는 기간 동안 인사관리 분야에서 가장 중요하고도 활발히 연구된 주제이다[1,2,3]. 전략적 인적자원관리는 자원기반관점(resource-based view: RBV)을 이론적 토대로 인적 자원이 기업 경쟁우위의 핵심근간이 된다는 점을 강조하고 있으며[4], 이를 바탕으로 1990년대 중반 이후 관련 실증 연구들이 폭발적으로 증가하기 시작하였다[1,2,3]. 그간 이루어진 선행연구 결과들은 대체적으로 고성과작업시스템이 조직성공에 기여함을 보고하고 있다[1,5,6].

그러나 그간 고성과작업시스템과 조직성과 간 정(+)의 관계를 입증하는 다양한 실증 연구 결과들에도 불구하고, 과연 고성과작업시스템이 조직성과 개선에 궁극적으로 기여하는가에 대한 논란은 여전히 지속되고 있다[5,6]. 이에 대한 답을 찾기 위해 보다 최근 연구들에서는 고성과작업시스템이 어떠한 메커니즘을 거쳐 조직의 재무성공에 기여하는지와 관련된 메커니즘을 찾고자 노력하고 있으며, 이를 통해 많은 연구들이 이루어져 왔다[5,6]. 그러나 본 연구에서는 고성과작업시스템과 조직성과 간 관계를 논함에 있어 여전히 크게 간과되고 있는 부분 두 가지 측면에 주목하고 이를 다루고자 한다.

첫째, 최근 인적자원관리에서도 혁신성공에 대한 관심이 고조되면서 고성과작업시스템과 혁신성공에 대한 논의들이 서서히 이루어지고 있지만, 소수의 연구를 제외하고는[7,8,9] 여전히 대부분의 연구들은 재무성공에 집중함으로써 오늘날 조직의 지속가능성 여부에 핵심인 혁신성공에 대해서는 제대로 규명하지 못하고 있다[10]. 둘째, 조직 맥락에 따라 고성과작업시스템이 조직성공에 미치는 영향은 상이할 수 있는데, 그간 많은 연구들은 주로 경영전략이나 조직문화 등에 집중하여 혁신성공에 중요한 영향변수인 조직 구성원들의 인적 역량이나 고객 대응 역량 수준에 대해서는 제대로 다루고 있지 않아왔다[10,11].

이에 본 연구의 첫 번째 목적은 고성과작업시스템이 조직의 혁신성공에 어떻게 기여할 수 있는지를 제시하고 규명하는 것이다. 두 번째 목적은 고성과작업시스템과 혁신성과 간 관계에 있어 기존에 조직이 갖고 있는 역량 수준, 즉 조직 내 인적 역량 및 고객 대응 역량 정도가 이러한 주효과를 어떻게 조절하는가에 대해 가설화하고 이를 실증하는 것이다. 이를 통해 본 연구는 그간의 고성과작업시스템과 관련한 전략적 인적자원관리의 외연을 보다 확대시키는데 있어 함의를 제공할 수 있을 것이다.

## 2. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 고성과작업시스템과 조직성과

고성과작업시스템은 전통적인 통제형 인적자원관리의 대안으로 제시되었으며, 인적자원관리를 통해 조직 구성원들의 직무관련 능력을 증가시키고 구성원의 의사결정 참여를 확대시키는 한편, 동기부여를 통해 궁극적으로 조직성과를 높이는데 도입 및 운영의 목적이 있다[1,2]. 일반적으로 고성과작업시스템은 여러 인적자원관리 관련 관행들이 일종의 '번들(bundle)'로서, 내적으로 일관된 하나의 시스템을 구성하여 작용함으로써 조직성공에 긍정적인 영향을 미치는 인적자원시스템으로 정의된다[2,3]. 이를 구성하는 작업관행들에는 엄격한 선발, 구성원의 성장과 성과 모두를 중시하는 평가, 결과에 근거한 보상, 직원들의 교육훈련에 대한 대규모 투자, 직원들의 직무 수행 시 재량권 증진 및 경영 참여기회 증대 등이 포함된다[2,3,4].

이러한 관행들은 AMO (Ability-Motivation-Opportunity) 모형에 따라 다시 분류할 수 있는데, 기술을 높이는 인사관행들(skill-enhancing HR practices), 동기를 높이는 인사관행들(motivation-enhancing HR practices), 기회를 높이는 인사관행들(opportunity-enhancing HR practices)이 그것들이다. 먼저 기술을 높이는 인사관행들에는 엄격한 모집 및 선발, 교육훈련에 대한 과감한 투자 등의 관행들이, 동기를 높이는 인사관행들에는 성장중심의 평가, 높은 수준의 임금과 복리후생, 안정된 고용관계가, 기회를 높이는 인사관행들에는 수평 및 수직으로 확대된 직무 설계, 광범위한 권한위임, 투명한 정보 공개 및 공유가 포함된다[6]. 이러한 정의와 분류를 바탕으로 지난 30여 년간의 국내·외 연구들에서는 고성과작업시스템이 주로 재무적 측면에서의 조직성공에 긍정적으로 기여함을 보여주었다[1,5,6].

이러한 재무적 측면의 조직성과 외에 오늘날 조직의 지속가능성을 제고하는 핵심성과 변수로 혁신성과를 들 수 있다. 혁신은 새로운 아이디어를 창출하여 이를 실제 제품이나 서비스에 적용시키는 일련의 과정들을 포괄하는 개념으로, 점진적 개선 활동부터 파괴적 루틴 활동까지를 아우른다[12,13]. 이러한 혁신이 일어나기 위해서는 먼저 조직 구성원들이 관련된 지식, 기술, 능력 등을 함양하여 이를 바탕으로 새로운 연결 지점들을 발견해야 한다. 뿐만 아니라, 혁신을 하기 위해서는 직무 성과 노력 이외에 추가적인 직무 외 노력들이 필요하므로 직원 스스로가 동기부여되어 몰입해야 하며, 자발적으로 혁신 활

동에 참여하고 동료들과의 긴밀한 커뮤니케이션 및 지식 공유 활동을 해야 한다[12,13].

앞서 기술한 바와 같이, 고성과작업시스템은 잠재력이 있는 우수한 직원들을 엄격한 선발을 통해 채용하고 집중적인 교육훈련을 통해 능력을 함양하는 한편, 개발지향적이고 경쟁력 있는 평가와 보상을 통해 개개인의 자발적인 노력을 유도하는 동시에 권한위임 및 정보공유를 통해 동료들과의 협업을 증진시킬 수 있는 토대를 제공한다[1,7]. 이러한 속성들은 앞서 언급한 혁신에 필요한 조건들을 조성하는데 이바지할 가능성이 크므로, 고성과작업시스템은 조직의 혁신성과를 높일 것이라는 가설을 설정한다.

가설1: 고성과작업시스템은 조직의 혁신성과를 높일 것이다.

## 2.2 인적 역량의 조절효과

전략적 인적자원관리 연구에서는 자원기반이론에 근거하여 탁월한 인적자원의 확보가 궁극적으로 조직성과에 기여함을 주장하고 있다[3,4]. 즉, 직원들의 일반적이거나 기업 특유적(firm-specific) 지식, 기술, 능력을 향상시키는 것은 업무를 효율적이고 효과적으로 수행하도록 하여 개인성과 증진뿐만 아니라 결과적으로 조직 전체의 성과 향상이라는 결과를 가져올 것이라는 주장이다[4].

그러나 상황적합론에서도 주장하듯이, 고성과작업시스템이라는 베스트 프랙티스는 조직의 상황, 맥락, 특수성 등에 따라 상이한 성과를 창출할 수 있다[8]. 앞서 기술한 것처럼, 고성과작업시스템은 직원들의 지식, 기술, 능력 등을 함양하는데 기여할 수 있지만, 기존 조직 내 인적 역량 수준이 어떠한가에 따라 그 효과는 크게 차이가 날 수 있다. 즉, 고성과작업시스템은 우수 인력 확보 및 육성이라는 측면에서 유용한데, 조직 내 전체적으로 인적 역량의 수준이 높을 경우 고성과작업시스템이 가진 효과는 배가됨으로써 조직 혁신성과에 긍정적인 영향을 보다 강하게 줄 것임을 예상할 수 있다[7,10].

기존에 축적된 다수의 연구들 역시 조직이 보유한 높은 수준의 인적자원 역량은 기업성과를 증진시키는데 효과적임을 보여주고 있다[7,8,10,11,14]. 메타 분석 연구 결과에 의하면 인적자원 수준이 한 단위 증가할수록 조직성과는 .21% 상승함을 보여주고 있다[14]. 비록 이들 결과들은 인적 역량의 주효과를 설명하고 있지만, 이러한 긍정적인 효과는 조절변수로서의 역할을 할 경우에도 적용된다[10].

이러한 측면에서 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향은 조직 내 역량 수준에 따라 상이하게 나타날 것임을 예상할 수 있다. 즉, 조직 내 인적 역량 수준이 높을 경우 고성과작업시스템이 조직의 혁신성과에 미치는 영향이 보다 강화될 것이라는 가설을 설정한다.

가설2: 조직 내 인적 역량 수준은 고성과작업시스템과 조직의 혁신성과 간 정(+)의 관계를 강화시킬 것이다.

## 2.3 고객 대응 역량의 조절효과

고객 대응 역량 수준 또한 고성과작업시스템이 조직의 혁신성과에 기여하는데 있어 영향을 미치는 중요한 맥락적 요인이다. 특히 이러한 고객 대응 역량 수준은 혁신성과와 직접적으로 연결될 수 있는데, 이는 조직의 지속적인 생존과 성장이 결국 고객의 니즈에 부합하는 가치를 얼마나 창출하는가에 달려 있기 때문이다[15,16,17]. 이러한 고객 대응 역량은 드러난 혹은 숨겨진 고객의 니즈를 신속히 파악하도록 함으로써 혁신을 촉진하는 하나의 기제로 작동한다[16].

고객의 니즈를 만족시키는 제품과 서비스를 끊임없이 제공할 수 있는 능력은 고객 대응 역량의 축적을 통해 함양되는데, 특히 오늘날에는 이러한 역량을 갖추지 못할 경우 기업이 몰락하거나 반대로 기존의 경영 판도를 뒤흔들며 세계적인 기업이 될 수도 있다[12,13]. 이와 관련하여 기존의 제품 및 서비스와 관련 문헌들 역시 고객에게 어떠한 제품과 서비스를 어떻게 제공하는가와 관련된 고객지향성 또는 고객 대응 능력이 조직의 수익 창출의 핵심임을 보여주고 있다[17,18].

앞서 기술한 바와 같이, 상황적합론에서 주장하듯이, 고성과작업시스템이 조직의 혁신성과 창출에 보다 강력한 효과를 발휘하기 위해서는 그에 적합한 상황적 맥락이 갖추어져야 한다. 고성과작업시스템은 교육훈련에 대한 대대적인 훈련을 통해 새로운 조합을 고안할 수 있는 능력을 배양할 가능성이 높으며, 직무 수행 시 재량권 증진과 커뮤니케이션 활성화 및 참여 확대는 권한위임 및 정보공유를 통해 동료들과의 협업을 증진시킬 수 있는 토대를 제공해 줄 수 있다. 뿐만 아니라, 직원의 성장을 도모하는 개발중심의 평가와 보상은 창의적 도전을 하도록 개인의 자발적인 노력을 유도할 가능성이 높다. 이 과정에서 조직 구성원들이 전반적으로 높은 고객 대응 능력을 갖고 있다면 고객의 니즈를 선제적으로, 신속하게 반영함으로써 조직의 혁신성과를 보다 증진할 수 있을

것이다[17,18]. 이러한 측면에서 조직 내 고객 대응 역량 수준이 높을수록 고성과작업시스템과 조직의 혁신성과 간 정(+)의 관계가 강화될 것이라는 가설을 설정한다.

가설3: 조직 내 고객 대응 역량은 고성과작업시스템과 조직 혁신성과 간 정(+)의 관계를 강화시킬 것이다.

이를 도식화한 연구모형은 <그림 1>과 같다.



Fig. 1. Research model

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구대상

본 연구는 실증분석을 위해 한국직업능력개발원이 조사하고 배포하는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel) 자료를 활용하였다. 1차년도 자료인 2005년의 경우, 분석의 주요변수가 누락된 경우가 많으므로 이를 배제하고, 2차 자료(2007년)부터 7차 자료(2017년)까지 여섯 개 자료를 통합한 불균형 패널데이터를 구축하였다. 단, 서비스업의 경우 혁신성가를 측정하기 모호하므로 본 연구에서는 제조업만을 분석대상으로 하였다. 최종 표본은 421개 기업의 1,526개 관측치이다.

#### 3.2 측정변수

##### 3.2.1 혁신성과

혁신성가는 각 기업이 출원한 특허의 수로 활용하였다. 특허 출원 수는 개별 기업이 추진한 혁신의 결과물로서, 혁신활동에 의한 결과를 효과적으로 반영해주는 지표로 알려져 있다[19,20,21]. 단, 특허출원의 분포가 오른쪽으로 치우친 분포를 취하고 있으므로, 분포를 수정하기 위해 1을 더하여 로그 치환한 값을 결과변수로 활용하였다.

##### 3.2.2 고성과작업시스템

본 연구에서는 선행연구를 참조로 고성과작업시스템과 관련된 24개 제도의 실행여부(1=실행, 0=미실행)를 합산하여 고성과작업시스템 지수를 산출하였다. 24개 제도를 나열하면, 우수인재를 채용하기 위해 활용하는 제도(별도의 채용팀 가동, 외부의 헤드헌터사 활용, 내부육성, 인재풀 데이터베이스 구축 및 활용), 성과를 기반으로 한 보상제도(개인성과급, 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급, 선택적 복리후생, 종업원지주제), 잠재력 위주의 평가제도(역량평가, 다면평가, 평가피드백, 경력개발제도), 수평적이고 협업을 추구하는 직무제도(직무순환, 제안제도, 멘토링 또는 코칭, 사내공모제, 품질본인조, 식스시그마), 다양한 교육훈련 제도(OJT, 자체적 교육훈련프로그램 개발, 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련) 등이다.

##### 3.2.3 인적 역량

인적 역량은 각 조직에 속한 인적자원의 경쟁력 수준을 의미하는 것으로서, 인적자원의 전반적인 역량, 우수인력의 확보, 신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성, 경영진의 리더십 이상 네 가지 요소에 대한 리커트 5점 척도(1=동종업계 평균보다 많이 낮음, 3=동종업계 평균 수준, 5=동종업계 평균보다 많이 높음)로 측정하였다. 네 가지 요소에 대한 Cronbach alpha는 .836으로 나타났다.

##### 3.2.4 고객 대응 역량

고객 대응 역량은 대고객역량의 경쟁력 수준을 의미하는 것으로서, 고객요구에 대한 신속한 대응능력, 브랜드 이미지 향상 및 관리, 제품(상품/서비스)의 다양성, 주요 고객 유지율, 신규고객 확보율 이상 다섯 가지 요소에 대한 리커트 5점 척도(1=동종업계 평균보다 많이 낮음, 3=동종업계 평균 수준, 5=동종업계 평균보다 많이 높음)로 측정하였다. 네 가지 요소에 대한 Cronbach alpha는 .864으로 나타났다.

##### 3.2.5 통제변수

본 연구에서는 혁신성가에 영향을 미칠 수 있는 조직 규모, 조직연령, 노조유무, 자본집약도 등을 측정하여 통제하였다. 먼저 조직규모는 각 조직에 속한 정규직 종업원의 수를 로그치환하여 활용하였다. 조직연령은 각 기업의 창립연도로부터 측정시점까지의 소요년수를 산출하여 통제하였다. 노조유무는 노동조합이 존재하는 경우를 1, 그렇지 않은 경우를 0으로 더미코딩하여 통제하였다. 이

는 노동조합이 조직혁신에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 실증연구가 존재하기 때문이다[22]. 자본집약도는 전체 매출액에서 고정자산이 차지하는 비율을 산출하여 통제하였다. 그 외에 각 기업이 속한 산업의 표준산업분류(KSIC) 코드를 두 자리(중분류) 기준으로 더미코딩하여 각각을 통제하였다. 그리고 본 패널데이터임을 감안하여 각 조사의 측정시점을 연도더미로 추가하여 통제하였다.

### 3.3 분석 방법 및 결과

가설 검증에 앞서 본 연구에서 사용된 변수들의 기초 통계량과 상관관계를 분석한 결과는 <표 1>과 같다. <표 2>에서는 본 연구의 가설을 검증하기 위해 단계적 회귀 분석을 진행하였다. 먼저 Model 1에서는 종속변수인 혁신성과에 영향을 미치는 통제변수들을 삽입하였다. Model 2에서는 독립변수인 고성과작업시스템 변수가 추가되었다. 분석결과, 전체적인 모형의 설명력이 증가하

였고, 고성과작업시스템 변수가 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $t=2.96$ ,  $p<.01$ ). 따라서 고성과작업시스템은 조직의 혁신성과를 높일 것이라는 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다.

이어서 조절효과에 대한 가설 2와 가설 3을 검증한 결과는 다음과 같다. Model 3에서는 조절변수인 인적 역량 변수와 고객 대응 역량 변수가 추가되었다. Model 4에서는 먼저 인적 역량 변수와 고성과작업시스템의 교차항이 추가되었다. 교차항은 다중공선성(multicollinearity) 이슈를 고려하여 각 변수의 평균값을 중심으로 중심화(centering)하여 분석에 활용되었다. 분석결과, Model 4에서 모형의 설명력이 Model 3보다 증가하였고 교차항이 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $t=2.43$ ,  $p<.05$ ).

따라서 조직 내 인적 역량 수준은 고성과작업시스템과 조직의 혁신성과 간의 정(+)의 관계를 강화시킬 것이라

Table 1. Descriptive statistics and correlations<sup>a</sup>

Variable	M	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Innovation Performance	1.164	1.455	1.000							
2. HPWS	10.368	3.939	.396***	1.000						
3. Human capital	3.500	.431	.271***	.328***	(.836)					
4. Customer response capability	3.591	.441	.222***	.218***	.728***	(.864)				
5. Organizational size <sup>a</sup>	5.870	1.055	.548***	.402***	.337***	.238***	1.000			
6. Organizational age	36.051	17.382	-.031	.040	.083**	.054*	.141***	1.000		
7. Unionization	.537	.498	.087***	.090***	.070**	-.001	.365***	.373***	1.000	
8. Capital intensity	-1.299	.953	.129***	.241***	.189***	.100***	.078**	.243***	.201***	1.000

<sup>a</sup> logarithm.

\* :  $p<0.05$ , \*\* :  $p<0.01$ , \*\*\* :  $p<0.001$

Table 2. Hierarchical Regression results for Predicting Innovation Performance

Variable	Innovation Performance									
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.
Constant	-2.970***	.305	-3.116***	.301	-3.566***	.360	-3.581***	.359	-3.591***	.359
SIC dummies	Included		Included		Included		Included		Included	
Year dummies	Included		Included		Included		Included		Included	
Organizational size	.655***	.036	.630***	.037	.645***	.040	.638***	.040	.640***	.040
Organizational age	-.001	.003	-.001	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003
Unionization	.054	.078	.044	.077	.060	.081	.058	.081	.051	.081
Capital intensity	.257***	.038	.233***	.038	.237***	.041	.233***	.041	.232***	.041
HPWS			.024***	.007	.020**	.007	.020**	.007	.021**	.007
Human capital					.043	.076	.052	.076	.048	.076
Customer response capability					.085	.073	.082	.073	.085	.073
HPWS x Human capital							.030 <sup>†</sup>	.012		
HPWS x Customer response capability									.031**	.012
R-squared	.4346		.4506		.4506		.4561		.4570	
Chi-square	457.30***		491.71***		469.77***		480.73***		481.32***	

N(organization) = 432, N(observation)=1766. \* :  $p<0.05$ , \*\* :  $p<0.01$ , \*\*\* :  $p<0.001$

는 가설 2는 지지되는 것으로 나타났다. 마지막으로 고객 대응 역량의 조절효과를 Model 5에서 검증하였다. 분석 결과, Model 5의 설명력이 Model 3보다 증가하였고, 교차항이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $t=2.57$ ,  $p<.01$ ). 따라서 조직 내 고객 대응 역량은 고성과작업시스템과 혁신 성과의 정(+)의 관계를 강화시킬 것이라는 가설 3 역시 지지되는 것으로 나타났다.

#### 4. 결론

본 연구에서는 최근 그 중요성이 증대되고 있는 조직 혁신을 증진시키기 위한 인사제도로 고성과작업시스템의 역할에 대해 주목하고, 고성과작업시스템이 조직혁신에 미치는 영향과 이를 조절하는 조직 맥락적 요인들인 인적 역량과 고객 대응 역량에 대해 살펴보았다. 분석 결과, 가설에서 예측된 것처럼, 고성과작업시스템은 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 이러한 정(+)의 효과는 조직 내 인적 역량 수준과 고객 대응 역량 수준이 높을수록 강화되는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 바탕으로 본 연구가 가진 학문적·실무적 시사점은 다음과 같다. 먼저 학문적 측면에서 본 논문은 그간 대부분의 연구들이 다루어왔던 고성과작업시스템과 재무성과 간 논의에서 더 나아가 조직의 지속가능성을 제고할 수 있는 혁신성과에 미치는 영향을 제시하고 이를 실증했다는 점에서 의의가 있다. 또 다른 학문적 측면에서의 의의로는 고성과작업시스템이 조직성과에 기여할 수 있는 조직의 맥락적 요인들 중 인적 역량과 고객 대응 역량에 주목하여 이러한 요인들이 어떠한 조절 효과를 가지는지를 가설화하고 실증함으로써 전략적 인적자원관련 연구들의 상황주의 관점 기반 논의를 보다 심화시켰다는 점에서 함의를 갖고 있다.

실무적 시사점으로는 혁신성과가 중요시되는 오늘날 고성과작업시스템이 갖는 요소들이 유효하다는 점을 입증함으로써 이러한 인적자원관리시스템에 대한 관심을 환기하는 한편, 조직 내 맥락적 요인에 따라 미치는 영향력이 상이하므로 이러한 효과를 더욱 높이기 위해서는 조직 전체적으로 인적 역량을 높이고 고객 대응 역량을 향상시킬 필요가 있음을 제시했다는 점에서 의의가 있다. 인적 역량 및 고객 대응 역량을 향상시키는 구체적인 방안으로는 우수한 직원들을 채용하고 해당 직무, 특히 고객 서비스와 관련된 교육훈련을 제공함으로써 이에 대한 역량을 함양할 수 있을 것이다.

본 연구가 갖는 한계점과 그로부터 파생되는 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 실증 분석에서 2차 데이터를 사용하였다는 본질적 한계로 인해 인적 역량이나 고객 대응 역량 등을 변수화 할 때 정교함이 다소 떨어질 수 있다는 측면이 있다. 둘째, 실증 결과를 일반화하기 위해 본 연구가 수행된 한국의 제조업 기업 외에 다양한 맥락과 샘플을 통한 추가 연구가 요구된다. 셋째, 고성과작업시스템과 조직 혁신성과 간 관계는 시간의 흐름에 따라 매우 역동적으로 변화할 수 있으므로 사례연구와 같은 질적 접근을 통해 시간상의 변화가 조직 내에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하는 연구들이 진행되어야 한다. 또한 본 연구에서는 다중공선성 등의 이슈들을 고려하여 이차 상호작용만을 고려하였으나, 다른 데이터 등을 활용하여 삼차 상호작용 효과를 고려하는 것 역시 추가 연구로 고려할만하다. 마지막으로 본 연구는 데이터 내에서 활용할 수 있는 상황변수로 인적 역량이나 고객 대응 역량에 주목하여 논의를 진행하였으나, 고성과작업시스템과 조직혁신 간 관계에 있어 조직 내외부의 다양한 요인들이 영향을 미칠 수 있으므로, 본 연구에서 다룬 변수들 외에 보다 다양한 변수들을 활용하여 맥락적 효과에 대한 보다 다각적인 연구를 진행할 필요가 있다. 예를 들면, 조직 외부요인들 중에는 환경 역동성이나 환경 복잡성을, 조직 내부요인들 중에는 혁신적 조직문화나 변혁적 리더십 등을 고려해 볼 수 있을 것이다.

#### References

- [1] S. C. Kang, J. S. Park, H. H. Park, "Strategic Human Resource Management in Korea: Where Are We Today and Where Do We Go From Now?", Korean Academy of Management, Vol.19, No.2 pp. 51-108, 2011.
- [2] E. Appelbaum, T. Bailey, A. L. Kalleberg, Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off. Ithaca, NY: ILR Press, 2000.
- [3] B. E. Becker, P. M. Wright, "Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here?", Journal of Management, Vol.32, No.6 pp. 898-925, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- [4] P. M. Wright, B. B. Dunford, S. A. Snell, "Human Resources and the Resource Based View of the Firm", Journal of Management, Vol.27, No.6 pp. 701-721, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- [5] J. Combs, Y. Liu, A. Hall, D. Ketchen, "How Much do High-performance Work Practices Matter? A Meta-analysis of Their Effects on Organizational Performance", Personnel Psychology, Vol.59, No.3 pp.

- 501-528, 2006.  
DOI:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- [6] K. Jiang, D. P. Lepak, J. Hu, J. C. Baer, "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanism", *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.6 pp. 1264-1294, 2012.  
DOI:<https://doi.org/10.5465/ami.2011.0088>
- [7] C. H. Ok, "The Impact of HPWSs on Firm Performance: Panel Design Analysis for Mediating Effects of Organizational Ambidexterity", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol.22, No.1 pp. 45-71, 2015.
- [8] J. Jiang, S. Wang, S. Zhao "Does HRM Facilitate Employee Creativity and Organizational Innovation?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.23, No.9 pp. 4025-4047, 2012.  
DOI:<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.690567>
- [9] M. A. Rasheed, K. Shahzad, C. Conroy, S. Nadeem, M. U. Siddique, "Exploring the Role of Employee Voice between High-performance Work System and Organizational Performance", *Journal of Small Business and Enterprise*, Vol.24, No.4 pp. 670-688, 2017.  
DOI:<https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0185>
- [10] K. S. Kim, "High Performance Work Systems and Technological Innovation: The Mediating Role of Innovative Climate and Human Capital", *Korean Academy of Management*, Vol.21, No.1 pp. 65-109, 2013.
- [11] S. C. Kang, H. J. Yoon, "Contextual Fit for the Use and Effects of High Performance Work System", *Korean Academy of Management*, Vol.17, No.4 pp. 125-168, 2009.
- [12] M. L. Tushman, C. O' Reilly, *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2002.
- [13] A. H. Van de Ven, "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, Vol.32, No.5 pp. 590-607, 1986.  
DOI:<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- [14] T. R. Crook, S. Y. Todd, J. G. Combs, D. J. Woehr, D. J. Ketchen, "Does Human Capital Matter? A Meta-analysis of the Relationship between Human Capital and Firm Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, No.3 pp. 443-456, 2001.  
DOI:<https://doi.org/10.1037/a0022147>
- [15] J. S. Park, S. M. Ryu, "The Impact of HPWSs on Organizational Performance: The Mediating Roles of Organizational Competencies", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.28, No.7 pp. 1813-1834, 2015.
- [16] B. Schneider, S. S. White, M. C. Paul, "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.2 pp. 150-163, 1998.
- [17] R. Hallowsell, "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7, No.4 pp. 27-42, 1996.  
DOI:<https://doi.org/10.1108/09564239610129931>
- [18] C. D. Ittner, D. F. Larchker, "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, Vol.36, No.1 pp. 1-35, 1998. DOI:<https://doi.org/10.2307/2491304>
- [19] H. R. Greve "A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding", *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.6 pp. 685-702, 2003.
- [20] M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, R. D. Ireland, J. S. "Harrison Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs", *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3 pp. 693-706, 1991.
- [21] A. Pakes, Z. Griliches "Patents and R&D at the firm level: A first report", *Economics Letters*, Vol.5, No.4 pp. 377-381, 1980.
- [22] D. Bradley, I. Kim, X. Tian. "Do Unions Affect Innovation?", *Management Science*, Vol.63, No.7 pp. 2251-2271, 2017.

## 박 지 성(Jisung Park)

[정회원]



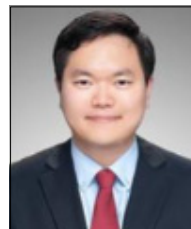
- 2016년 2월 : 서울대학교 경영대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2017년 9월 ~ 현재 : 충남대학교 경영학부 조교수

〈관심분야〉

인사관리, 지식경영

## 옥 지 호(Chiho Ok)

[정회원]



- 2016년 2월 : 고려대학교 경영대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2017년 9월 ~ 현재 : 전주대학교 경영학부 조교수

〈관심분야〉

인사관리, 보상관리