

고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향*

- 패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증 -

옥 지 호**

< 목 차 >

I. 서론	IV. 분석결과
II. 이론적 배경 및 연구가설	1. 기초통계분석 및 상관관계분석
1. 고성과작업시스템의 정의	2. 단계적 회귀분석
2. 고성과작업시스템과 조직성과의 관계	V. 결론 및 시사점
3. 조직의 양면성	1. 연구의 요약
4. 조직 양면성을 위한 인적자본	2. 이론적 시사점
5. 고성과작업시스템의 조직 양면성 제고	3. 실무적 시사점
III. 연구방법론	4. 한계 및 향후 연구과제
1. 자료 및 표본	참고문헌
2. 변수의 측정	Abstract

국문초록

고성과작업시스템은 조직 내 구성원에 대한 폭넓은 투자를 통해 현재 비즈니스의 성과(활용적 성과) 뿐만 아니라 새로운 비즈니스의 성과(탐색적 성과)를 창출하는 데에도 긍정적으로 기여할 수 있다는 예측으로 인해 학계의 많은 관심을 받고 있다. 하지만 선행연구에서는 고성과작업시스템이 조직 양면성에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이라 예측함에도 불구하고, 이러한 효과가 실제로 조직성으로 이어지는 과정을 검증하려는 시도는 상대적으로 부족하였다. 이에 본 연구에서는 한국직업능력개발원이 조사한 인적자본

<http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.1.45>

* 본 연구는 한국직업능력개발원이 주관한 '제5회 인적자본기업패널 학술대회'(2014년 9월 25일)에서 발표된 논문을 토대로 수정 보완되어 작성되었습니다. 논문의 발전을 위해 제언을 아끼지 않으신 익명의 심사위원님과 편집위원장 관선화 교수님, 고려대학교 배종석 교수님께 감사드립니다.

** 고려대학교 경영학과 박사수료, ch.ok.korea@gmail.com

기업패널조사의 3차-5차 자료를 패널데이터로 구축하여 조직의 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향에서 조직 양면성의 매개효과를 검증하고자 하였다. 제조업에 속한 395개 기업의 892개 관측자료를 대상으로 진행된 패널 모형의 실증분석 결과, 고성과작업시스템 관련 제도들의 실행이 증가할수록 해당 기업의 인당 영업이익은 증가하는 것으로 나타나 조직성과에 대한 고성과작업시스템의 직접효과가 검증되었다. 또한 다수의 조직구성원으로부터 측정된 조직 양면성의 매개효과를 검증한 결과, 조직 양면성은 고성과작업시스템과 조직성과의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고성과작업시스템이 조직으로 하여금 당면한 활용적 성과를 향상시킬 수 있는 역량 뿐 아니라 잠재적인 탐색적 성과를 창출하는 역량을 갖출 수 있게 함으로써 조직 양면성을 높이는데 기여할 수 있음을 시사한다.

주제어 : 고성과작업시스템, 조직 양면성, 조직성과, 패널분석

I. 서 론

현재의 성공이 반드시 미래의 성공을 보장하지 못할 정도로 경쟁환경이 빠르게 변화하면서 오늘날의 조직들은 기존의 상품 및 서비스 뿐 아니라 새로운 사업모델의 혁신을 동시에 추구해야 하는 기민한 대응력을 강하게 요구 받고 있다. 기존의 비즈니스에 의한 활용적 성과에 도취되어 새로운 비즈니스의 요구에 적절하게 대처하지 못하게 되면 성공의 함정(success trap)에 빠질 위험이 존재하고, 반대로 새로운 비즈니스인 탐색적 성과를 발굴하는 데에만 매진하느라 현재의 경쟁에서 도태된다면 실패의 함정(failure trap)에 빠질 위험이 공존하고 있다(Gupta, Smith, & Shalley, 2006). 이러한 현실에서 두 가지 함정을 회피하고 지속적인 성과를 창출할 대안으로 최근 학계에서는 조직의 양면성(ambidexterity)에 주목하고 있다. 양면성이란 현재의 경쟁력을 강화하는 활용적 성과와 미래의 경쟁력을 강화하는 탐색적 성과를 각각 양손에 비유하여 두 가지 성과를 동시에 달성할 수 있는 역량을 의미한다(Birkinshaw & Gibson, 2004).

양면성에 대한 초기 연구들은 각각의 성과를 효과적으로 추구하기 위한 조직학습방안, 경영전략 등을 달성하기 위해 별도의 조직구조를 도입하

는 것을 전제로 논의를 전개하였으나(Burns & Stalker, 1961; March, 1991; Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978; Morgan, 1997), 최근에는 두 가지 목표를 하나의 조직 내에서 수행할 수 있는 조직을 의미하는 양면성 조직의 개념을 기반으로 한 논의가 활발히 진행되고 있다(Birkinshaw & Gibson, 2004; Gupta et al., 2006; O'Reilly & Tushman, 2004). 특히 조직 내 인적자본의 탁월한 역량을 바탕으로 자발적인 헌신을 유도하여 경쟁우위를 달성하는 고성과작업시스템(HPWS: High-Performance Work System)의 경우, 별도의 조직을 구성하거나 구성원을 역할에 따라 분류하지 않고도 조직의 전 영역에서 두 가지 성과를 추구할 수 있는 장점이 있는 것으로 알려지면서 고성과작업시스템을 통한 양면적 성과의 추구에 대한 연구가 활발하게 진행되고 있다(옥지호, 2013; 하성욱·심덕섭, 2013; Collins & Smith, 2006; Patel, Messersmith, & Lepak., 2013).

하지만 고성과작업시스템과 양면적 성과의 관계를 다룬 선행연구들은 다음과 같은 측면에서 추가적인 연구를 필요로 한다. 첫째, 고성과작업시스템에 의해 제고된 조직의 양면성이 재무적 성과로 귀결되는지에 대한 추가적인 연구를 필요로 한다. 국내외 선행연구의 경우 고성과작업시스템이 조직 양면성에 미치는 효과는 밝혀졌으나, 이는

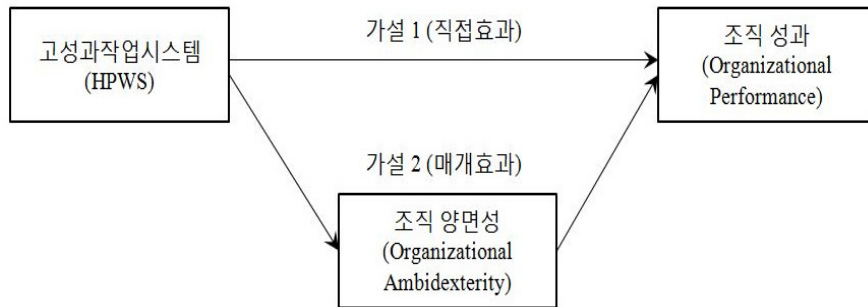
중소기업을 대상으로 진행되었거나(Patel et al., 2013) 특정산업을 대상으로 진행된 연구이기에(옥지호, 2013; 하성욱·심덕섭, 2013) 연구의 일반화에 있어 한계가 존재한다. 결국 고성과작업시스템의 효과가 중소기업 뿐 아니라 중견, 대기업을 포함한 일반적인 기업의 재무적 성과에까지 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지 그 일반화 가능성에 대해서는 추가적인 연구를 필요로 한다.

둘째, 고성과작업시스템과 조직성공의 인과관계에 대한 재검증이 요구된다. 인과관계의 재검증에 대한 요구는 크게 두 가지 측면에서 기인한다. 하나는 고성과작업시스템과 조직의 재무적 성과 중 무엇이 우선하는가에 대한 측면이다(Shin & Konrad, 2014; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005). 즉, 고성과작업시스템을 폭넓게 활용하는 조직이 많은 성과를 창출하는 것인지(인과관계설) 아니면 이미 성과가 많은 조직이 고성과작업시스템을 폭넓게 활용하는지(역인과관계설)에 대한 논의이다. 이는 마치 ‘닭이 먼저인가 달걀이 먼저인가’와 같이 인과관계에 관한 딜레마로서 고성과작업시스템의 효과성을 논하는데 있어서 여전히 미해결된 이슈로 남아있다. 이러한 한계는 주로 독립변수와 결과변수의 측정 원천이 단일한 동일방법편의(common method bias)에서 기인하거나, 각 변수의 측정시점이 인과관계 추론에 적합하지 않은 것에서부터 비롯된다. 다른 한 측면은 기존 연구가 고성과작업시스템에 관련된 자원의 투입량(input)을 고려하지 않은 측면이다(Godard, 2004). 고성과작업시스템의 효과성을 다룬 대부분의 선행연구에서는 연구의 결과변수로 노동생산성(labor productivity)을 주로 활용하고 있다(Datta, Guthrie, & Wright, 2005). 하지만 노동생산성의 경우 종업원 일인당 매출액을 바탕으로 도출되기 때문에, 고성과작업시스템에 투입된 비용을 통제한 경우에도 반드시 동일한 효과가 있다고 보기는 어려운 한계가 있다. 즉, 고성과작업

시스템 관련 비용을 통제하더라도 고성과작업시스템의 활용이 조직성공에 긍정적인 영향을 줄 수 있는지를 규명하려는 시도가 진행되어야 한다.

이에 본 연구에서는 노동비용을 고려한 조직성공에 대해 고성과작업시스템이 미치는 직접적인 영향과 조직 양면성의 매개효과를 검증하되, 패널모형을 통한 접근으로 고성과작업시스템에 대한 선행연구의 이해를 확장하고자 한다. 선행연구와 대비할 때 본 연구가 갖는 차별적인 기여점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 고성과작업시스템 실행에 관련된 비용을 감안한 결과변수를 상정하여 이에 대한 고성과작업시스템의 효과성을 보다 면밀하게 규명하고자 하였다. 구체적으로, 본 연구에서는 고성과작업시스템의 결과변수로 선행연구가 주로 활용한 노동생산성(종업원 수 대비 매출액 규모)을 취하지 않고 노동비, 교육훈련비 등을 차감한 인당 영업이익(종업원 수 대비 영업이익 규모)을 활용하였다. 또한 조직의 과거성과를 통제변수로 고려하는 한편, 독립변수와 결과변수 간의 시간적 간격(time-lagged)을 1년으로 상정함으로써 역인과관계의 가능성을 배제하여 명확한 인과관계를 검증하고자 하였다. 이를 통해 고성과작업시스템에 관련된 비용을 고려하더라도 고성과작업시스템이 조직성공에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지를 실증적으로 확증함으로써 선행연구에 기여하고자 하였다.

둘째, 다양한 규모의 기업들을 대상으로 종단면적 패널모형을 활용하여 조직 양면성의 매개효과를 검증하고자 하였다. 인적자원관리의 효과성을 다룬 기존의 연구들은 특정 시점에 관련된 횡단면적 분석으로는 조직의 내생성(endogeneity)에 의한 한계가 존재하기 때문에 다년간의 자료를 바탕으로 한 종단면적 분석이 진행되어야 한다고 강조하고 있다(하성욱·심덕섭, 2013; Patel et al., 2013; Wright et al., 2005). 이러한 선행연구의 제언에 응하고자 본 연구에서는 한국직업능력개발



<그림 1> 본 연구의 연구모형

원이 조사한 인적자본기업패널 자료의 3차-5차 자료의 제조업 표본을 대상으로 구축된 패널데이터를 토대로 인적자원관리의 효과성을 실증적으로 검증하고자 하였다. 특히, 본 연구에서는 동일방법편의의 한계를 극복하고자 독립, 매개, 결과변수를 각각 다른 자료를 통해 확보함으로써 측정의 타당성을 제고하고자 하였다. 인적자원관리와 성과를 다룬 다수의 기존연구들은 관련 자료를 조직마다 한 사람으로부터 자료를 취합하는 단일원천(single-source respondent)으로부터 확보함에 따라 자료의 타당성과 인과관계 도출에 있어서 한계가 존재하였다(Becker & Huslied, 2006; Boselie, Dietz, & Boon, 2005). 이러한 한계를 극복하기 위해 본 연구는 인적자원관리 관련 변수는 인사담당자로부터 얻은 응답을 기초로 측정하되, 조직 양면성 관련 변수는 조직의 여러 구성원의 응답을 바탕으로 확보하고, 결과변수는 재무제표를 토대로 도출하는 등 동일방법편의의 한계를 극복하려는 시도를 진행함으로써 변수 간의 실증관계를 추정하는데 있어서 선행연구보다 강건한(robust) 효과를 규명하고자 하였다. 본 연구에서 다루고자 하는 주요가설들과 변수들의 관계를 그림으로 정리하면 <그림 1>과 같다.

본 연구의 나머지 내용에 대한 순서는 다음과 같다. 먼저, 2장에서는 고성과작업시스템 및 조직 양면성에 대한 기존의 연구를 토대로 문헌연구를

수행하고 조직성과에 대한 고성과작업시스템의 직접효과 가설과 조직 양면성의 매개효과 가설을 도출하였다. 이어서 3장 분석방법론에서는 인적자본기업패널의 표본인 제조업 기업 395개를 대상으로 실증분석을 진행하고, 4장에서 분석결과 및 가설검증 결과를 정리한 후, 5장에서 연구의 요약 및 시사점, 한계점 등을 도출함으로써 연구를 마무리하였다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 고성과작업시스템의 정의

고성과작업시스템(HPWS)은 조직 수준의 성과에 대해 복수의 인적자원관리 제도들이 미치는 영향력을 연구하는 전략적 인적자원관리(strategic human resource management) 분야의 발전과 그 궤를 같이해 왔다(Wright & McMahan, 1992). 고성과작업시스템이란, 지속적인 경쟁우위의 원천으로 인적자원에 주목하여 조직 내 구성원들의 역량, 동기, 기회를 제고할 수 있도록 일관적으로 실행되는 인적자원관리 제도들의 집합을 의미하는데(Pfeffer, 1998), 다양한 참여제도, 수평적인 분

권화, 폭넓은 교육훈련, 장기적인 고용, 높은 보상 등의 정책 및 제도를 도입함으로써 조직구성원의 자발적인 참여와 헌신을 유도하고 개인-조직 간의 상호 헌신적이고 장기적인 관계를 형성하는 인적자원관리 시스템이다(Bae & Lawler, 2000; Collins & Smith, 2006). 전략적 인적자원관리에서 다루는 인적자원관리 시스템은 구성형태, 묶음, 아키텍처 등 연구자들마다 다양하게 불리는데, 복수의 인적자원관리 기능들이 조직 수준에서 일관된 목적으로 설계된 시스템을 의미한다(Wright & Boswell, 2002). 고성과작업시스템을 구성하는 제도들에 대해서 선행연구는 연구들마다 약간의 차이는 있지만 대표적으로 내부지향 선발 시스템, 장기고용, 다양한 교육훈련, 조직성파를 기반으로 한 보상체계, 공정한 평가, 폭넓게 설계된 직무, 참여제도와 협력지향적인 팀제, 광범위한 정보공유 등의 제도들을 고성과작업시스템의 구성요소로 제시하고 있다(Bae & Lawler, 2000; Guthrie, 2001).

2. 고성과작업시스템과 조직성파의 관계

고성과작업시스템의 효과성에 대한 선행연구들은 고성과작업시스템이 다양한 조직성파에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 주장하는 연구가 주를 이루는 가운데, 고성과작업시스템과 조직성파의 관계가 항상 정(+)의 관계라고 보기는 어렵다는 비판적인 주장 역시 일부 제기되고 있다. 먼저 고성과작업시스템이 조직성파에 긍정적인 영향을 준다고 주장하는 연구들은 고성과작업시스템이 구성원의 인적자본, 사회적 자본 등 다양한 인적자원 매개물(HR deliverable)의 가치를 향상시켜 조직성파에 기여한다고 주장한다(김건식, 2013; 전인·오선희, 2012). 특히, 고성과작업시스템과 조직성파를 다룬 기존의 실증연구들을 종합한 메타연구 결과에서도 고성과작업시스템에 관련된 제도들을 활용할수록 조직의 다양한 성과(종업원

성과, 운영성과, 재무성과 등)에 긍정적으로 기여한다고 일관적으로 보고하고 있다(Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012; Subramony, 2009). 국내 사업체를 대상으로 고성과작업시스템의 효과성을 규명한 김건식(2013)은 고성과작업시스템 관련 제도들의 폭넓은 활용이 인지된 조직 성과를 높이고 자발적 이직률을 낮추는 효과가 있음을 검증하였다. 또한 HRM 제도와 성과의 관계를 다룬 116개의 실증연구를 토대로 메타분석을 진행한 Jiang과 동료들의 연구(2012)에 의하면, 고성과작업시스템 관련 제도들은 인적자본의 가치와 구성원의 동기를 향상시켜 구성원의 자발적 이직률을 낮추고, 조직의 운영적 성과와 재무적 성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 이외에도 고성과작업시스템은 목표 공유, 지식 공유, 상호협력, 커뮤니케이션 등의 관계적 조정 역량을 향상시킬 뿐 아니라(Gittell, Seidner, & Wimbush, 2010), 신뢰, 협력, 의사소통 등의 조직 내 사회적 자본을 형성함으로써 조직성파에 기여하는 것으로 보고되고 있다(Collins & Smith, 2006).

반면, 고성과작업시스템의 효과성에 의구심을 표하는 연구들은 고성과작업시스템과 조직성파의 실증적 관계에 대해 의문을 제기하고 있다. 이들 연구들은 고성과작업시스템과 조직성파의 관계를 다룬 실증연구를 면밀히 살펴볼 때 이들 간의 상관관계는 존재한다고 볼 수 있으나 이것이 반드시 인과관계라고 보기는 어려움을 주장하는데, 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 역인과관계의 가능성 때문이다. 즉, 고성과작업시스템이 많은 조직성파를 창출했다기보다는 많은 조직성파를 창출한 기업이 고성과작업시스템을 도입하는 역인과관계로 해석될 여지가 있다는 것이다(이주형·이영면, 2010; Wright et al., 2005). 고성과작업시스템과 성과를 다룬 66개 연구를 연구설계 차원에서 정리한 Wright et al.(2005)에 의하면, 대부분의 선행연구는 고성

과작업시스템이 측정된 시점보다 이른 시점의 성과를 결과변수로 상정한 사후 예측적(post-predictive) 연구설계를 채택한 한계가 있다. 즉, 이들 연구들이 제시한 성과는 엄밀히 말해서 고성과작업시스템의 실행에 의한 성과가 아닐 수도 있는 것이다. 캐나다 패널자료를 활용하여 고성과작업시스템과 조직성과의 인과관계를 검증한 Shin과 Konrad(2014)의 연구에서도, 두 변수 간의 관계는 어느 하나가 다른 하나에 영향을 미치는 일방향적 관계보다는 양방향으로 영향을 미치는 상호(reciprocal) 관계의 가능성이 있음을 제시하고 있다. 결국, 이를 보완하기 위해서는 고성과작업시스템에 대한 측정 시점보다 최소 1년 이상 시간이 지난 이후의 결과변수를 대상으로 인과관계를 검증하려는 시도가 필요하다(하성욱·심덕섭, 2013; Collins & Clark, 2003; Gomez-Mejia, 1988; Guest, Michie, Conway, & Sheehan, 2003; Huselid, 1995; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Youndt, Snell, & Lepak, 1996). 둘째, 고성과작업시스템의 활용에 관련된 비용을 고려하지 않은 측면 때문이다. Godard(2004)에 의하면, 고성과작업시스템의 효과성에 대한 믿음에도 불구하고, 고성과작업시스템을 도입하기 위해서는 많은 비용을 필요로 하기 때문에 이러한 효과가 반드시 조직에게 긍정적이라고는 단언하기 어려운 측면이 있다. 실제로 Cappelli와 Neumark(2001)에 의하면, 고성과작업시스템은 기업의 노동비용을 증가시키기 때문에 노동 효율성이 떨어져 기업의 재무성과에 반드시 긍정적이지 않을 수 있다는 비판이 제기되었다. 이러한 비판을 지지하듯, Guest 등(2003)은 고성과작업시스템이 인사담당자가 인식한 주관적 성과에는 긍정적인 영향을 미치지만 실제 객관적 성과에는 유의한 영향을 미치지 못하는 결과를 보고하고 있다. 결국 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 긍정적인 효과를 보다 면밀히 규명하기 위해서는 고성과작업시스템을 활용하는데 소요되는 비용을 반영한 인과관계 형태의

연구 설계가 요구된다.

따라서 본 연구에서는 고성과작업시스템과 조직성과에 대한 선행연구의 의구심을 해소하고 고성과작업시스템의 효과성을 보다 면밀하게 측정하기 위해 다음과 같은 시도를 진행하고자 한다. 첫째, 고성과작업시스템의 결과변수로 노동비용을 반영한 조직성과를 고려하고자 한다. 선행연구에서는 고성과작업시스템의 결과변수로 주로 노동생산성 변수를 활용하고 있으나, 이는 전술했듯이 고성과작업시스템 관련 비용을 반영하지 못하는 한계가 있다. 이에 본 연구에서는 기업의 매출액에서 노동비 등을 제한 영업이익 변수를 주요 지표로 활용하여, 고성과작업시스템이 종업원 일인당 영업이익에 미치는 효과를 규명함으로써 고성과작업시스템 관련 비용을 통제할 채 그 효과성을 검증하고자 한다. 둘째, 고성과작업시스템과 조직성과를 규명하는데 있어서 과거의 재무적 성과를 통제하고자 한다. 이를 통해 과거의 재무적 성과에 의한 효과를 제한 상황에서도 고성과작업시스템이 미래의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 실증적으로 입증하고자 한다. 정리하면 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하여 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 직접효과를 규명하고자 하였다.

가설1. 과거의 재무적 성과를 통제했을 때, 고성과작업시스템은 조직성과(종업원 일인당 영업이익)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직의 양면성

환경의 불확실성이 점점 더 증가하면서 오늘날의 조직들은 기존 비즈니스 뿐 아니라 새로운 비즈니스로부터 경쟁력을 창출해야 하는 조직 양면성을 갖출 것을 요구받고 있다. 조직 양면성

(ambidexterity)이란 두 가지 상반된 속성의 성과를 동시에 달성할 수 있는 역량을 말한다(Birkinshaw & Gibson, 2004; O'Reilly & Tushman, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008). 양면성에서 추구하는 두 가지 목적은 기존 제품의 개선을 통한 단기적 가치창출의 활용적 성과(exploitation)와 새로운 제품의 혁신을 통한 장기적 가치창출의 탐색적 성과(exploration)로 구분될 수 있다. 활용적 성과란 정태적 효율성 추구에 의한 성과를 의미하는 것으로서 기업이 현재 추구하고 있는 비즈니스의 효율성을 제고함으로써 달성될 수 있는 성과를 말한다. 반면, 탐색적 성과란 동태적 효율성 추구에 의한 성과를 의미하는 것으로서 새로운 제품 및 서비스를 제공하여 고객층을 확장하여 달성될 수 있는 성과를 말한다. 양면성을 추구한 결과 조직은 활용적 성과와 탐색적 성과의 두 가지 성과를 동시에 달성할 수 있게 된다. 활용적 성과와 탐색적 성과의 관계에 대해 초기 연구에서는 이를 동시에 추구할 수 없는 연속선상의 양극단(two ends of a continuum)으로 가정하기도 하였으나, 최근에는 균형 있는 조직운동을 통해 두 가지 목표가 동시에 추구될 수 있으므로 이들은 상호독립적인 두 차원(orthogonality)의 관계라는 주장이 더욱 확산되고 있다(Gupta et al., 2006). 따라서 본 연구에서도 후자의 입장을 견지하여 조직은 적절한 균형과 자원의 배치를 통해 활용적 성과와 탐색적 성과를 동시에 추구할 수 있다는 전제 하에 논의를 전개하고자 한다.

4. 조직 양면성을 위한 인적자본

기업이 인적자원을 통해 조직 양면성을 추구하기 위해서는 무엇보다 조직 내 인적자본들이 두 가지 성과를 추구할 수 있도록 관리되는 것이 중요하다. 조직구성원 개인이 보유하고 있는 지식, 기술, 역량, 노하우 등의 총칭을 의미하는 인적

자본은, 노벨 경제학상의 수상자인 Gary Becker가 1964년에 발간한 저서 「인적자본론(Human Capital)」에서 처음 소개되면서, 경제학, 경영학, 교육학, 사회학 등 다양한 분야에서 관련 연구가 활발하게 진행되어 오고 있다. 특히 기업의 종업원이 보유하고 있는 다양하고 폭넓은 인적자본이 탁월한 조직성과의 원천으로 최근 주목 받으면서 경영학 분야 내에서도 전략적 인적자원관리 분야 뿐 아니라 전략경영 분야, 조직행동 분야 등 다양한 분야에서 인적자본의 성격 및 효과, 영향력 등이 다뤄지면서 인적자본에 대한 관심이 점점 더 제고되고 있다(김종관·배상림, 2006).

인적자본에 대한 정의는 선행연구마다 약간씩의 차이를 갖고 있으나 이에 관련된 내용들을 통합적으로 정리하면, 개인 또는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 개인의 지식, 기술, 능력 등을 포괄하는 개념이라고 볼 수 있다. 인적자본에 대해 제고되고 있는 관심을 반영하듯, 미국의 저명한 학술지 중 하나인 Journal of Management는 2014년 초에 인적자본에 대한 특별호를 발간할 정도로 인적자본에 대한 연구는 지난 수십 년간 학자들에 의해 많은 연구가 지속적으로 진행되어 오고 있다. 이러한 연구의 흐름에 따라 본 연구에서는 인적자본을 “조직의 성과를 향상시킬 수 있는 조직 내 구성원이 보유하고 있는 지식, 기술, 역량 등의 총합”으로 정의하고자 한다. 특히, 선행 연구에 의하면 인적자본은 이를 구성하고 있는 요소에 따라 역량(ability), 동기(motivation), 기회(opportunity)의 총합이라고도 설명할 수 있다(Blumberg & Pringle, 1982; Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006).

선행 연구에 의하면 활용적 성과와 탐색적 성과를 추구하기 위해서는 강조되는 속성이 상이하기 때문에 조직의 구성원들에게 요구되는 인적자본의 특성이 달라진다(배종석·박오원, 2005). <표 1>에서 볼 수 있듯이, 활용적 성과를 창출하

〈표 1〉 활용과 탐색에서 강조되는 속성과 요구되는 역량 및 행동 특성

	활용적 성과(exploitation)		탐색적 성과(exploration)	
강조되는 속성	· 효율성 · 수렴 · 평균 추구형	· 적합성 · 질서	· 유연성 · 발산 · 분산 추구형	· 적응성 · 혼돈
역량 및 행동 특성	· 정확성 · 순응성 · 근면성	· 안전성 추구 · 낮은 위험선호도 · 예측 가능한 행동	· 독창성 · 창의성 · 혁신	· 기업가정신 · 높은 위험선호도 · 불확실성 추구

주: 배종석·박오원(2005)을 토대로 정리함.

기 위해서는 주어진 가치창출 프로세스의 효율성을 높이는 것이 중요한데, 이를 위해서는 반복되는 프로세스의 신뢰성을 높이고 불량률을 개선하는 한편, 조직 운영에 적합한 자원만을 선택적이고 반복적으로 활용해 비용을 줄이고 효율성을 제고하여 생산성을 높이는 것이 필요하다. 또한 안정성과 효율성을 추구하기 위해서 반복적이고 예측 가능한 프로세스를 확립하는 것이 요구된다. 반면, 탐색적 성과를 창출하기 위해서는 장기적인 접근으로 다양한 시도와 실험을 통한 창의적이고 혁신적인 접근을 필요로 하므로, 새로운 가치를 발견할 목적으로 창의적이고 혁신적인 시도들을 독려하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 환경변화에 기민하게 대응해 적응성을 높이는 것을 통해 새로운 분야에 대한 다양한 시도와 함께 다소의 리스크를 감수하는 접근방식이 요구된다.

5. 고성과작업시스템의 조직 양면성 제고

고성과작업시스템 관련 HRM 관행들이 조직 양면성에 관련된 인적자본을 향상시키는 메커니즘을 종업원의 역량, 동기, 기회 측면에서 구체적으로 설명하면 다음과 같다. 먼저 고성과작업시스템은 인적자본의 유연성을 강화하여 탐색적 성과를 강화할 것으로 예상되는데, 이를 인적자본의 역량, 동기, 기회 측면에서 각각 설명하면 다음과 같다. 첫째, 역량 강화 측면에 있어서 고성과작업

시스템은 폭넓은 교육훈련을 제공함으로써 과업에 관련된 다양한 지식, 경험, 능력 등의 인적자본을 축적시킬 수 있도록 한다. 고성과작업시스템의 구성요소 중 하나인 폭넓은 교육훈련은, 비단 자신의 현재 직무에 관련된 역량 뿐 아니라 다양한 업무에 관련된 교육훈련을 포함한다(Bae & Lawler, 2000). 이 과정을 통해 인적자본은 자신의 직무에 대한 과업의 전문성을 함양할 수 있음은 물론, 직무 외의 과업에 대해서도 다양한 지식과 기술, 노하우 등을 습득할 수 있게 되고 이는 새로운 비즈니스를 발견하는데 긍정적으로 기여할 수 있다. 둘째, 동기 강화 측면에 있어서 결과보다는 인적자본의 투입량 또는 가능성 위주의 평가 보상을 진행하는데 이러한 경향은 구성원으로 하여금 새로운 도전과 폭넓은 실험을 유도할 수 있게 한다. 고성과작업시스템에서는 성과평가의 기준으로 구성원이 창출한 결과물보다는 과정 또는 투입량에 주목하여 성장가능성을 기반으로 평가하는 경향이 있다. 이를 통해 인적자본은 단기적인 성과 향상을 추구하도록 유인되기보다는 새로운 지식을 창출하고 혁신을 추구할 수 있는 충분한 동기를 함양할 수 있게 된다. 셋째, 기회 강화 측면에 있어서 다양한 참여제도과 직무순환 제도를 제공한다. 특히 폭넓게 정의된 직무나 동일 기능 내 타 직무를 경험함으로써 인적자본은 자신에게 주어진 협소한 업무에 대한 이해 뿐 아니라 조직의 전반적인 가치창출에 대한 폭넓은 과업수행과정을

이해할 수 있게 된다. 그 결과 고성과작업시스템은 자신의 분야에만 특화된 전문역량을 축적하기보다는 업무 전반에 대한 폭넓은 과업 특유의 역량을 축적할 수 있게 되고, 이는 결국 조직의 탐색적 성과에 긍정적으로 기여할 것이다(조영일·류성민, 2014).

고성과작업시스템은 또한 인적자본의 적합성을 강화하여 활용적 성과를 강화할 것으로 예상되는데, 이를 인적자본의 역량, 동기, 기회 측면에서 각각 설명하면 다음과 같다. 첫째, 역량 강화 측면에 있어서 조직과의 적합성(fit)을 강조한 선별적인 채용을 진행한다. 고성과작업시스템에서는 노동력의 필요에 따라 채용을 진행하기보다는 조직에 적합한 인재를 선발하기 위해 많은 노력과 자원을 투입하고 다양한 채용방식을 도입하는 것이 특징적이다(Bae & Lawler, 2000). 이러한 과정을 통해 개별 구성원은 조직의 맥락에 빠르게 적응할 수 있고, 조직 내 적합성이 강화되어 조직의 활용적 성과를 추구하는데 긍정적인 영향을 줄 것으로 예측된다. 둘째, 동기 강화 측면에 있어서 조직성공에 기반한 평가 및 보상을 진행한다. 고성과작업시스템에서는 조직을 계약적 관계로 형성하여 개별 보상을 제공하기보다는 조직의 전반적인 성과를 기반으로 상호호혜적인 관계(norms of reciprocity)를 형성함으로써 개인-조직의 사회적 유대감을 강화하고 운명 공동체적 성격을 갖도록 한다(Evans & Davis, 2005). 이를 위해 집단성과급제(gainsharing), 이익분배제(profit sharing) 등을 도입함으로써 조직의 업무개선을 도모하는 한편, 산업평균 대비 높은 수준의 보상을 제공함으로써 조직에 대한 정체성을 강화할 수 있도록 동기부여를 제공한다. 셋째, 기회 강화 측면에 있어서 장기적인 고용을 제공한다. 고성과작업시스템은 고용조정(layoff)을 지양하고 고용보장성을 강화하여 장기적인 고용관계를 제공하는 특징이 있다. 이러한 정책은 구성원으로 하여금 조직에 오

랜 기간 머무르면서 조직 특유의 문화 및 맥락, 루틴 등을 경험하고 학습할 수 있는 기초적인 요소로 작용하게 된다(조봉순·김기태·최장호·이동섭, 2009; Zatzick & Iverson, 2006). 그 결과 고성과작업시스템은 구성원으로 하여금 조직 내 적합성을 갖추게 할 것이고 이를 통해 인적자본은 조직의 활용적 성과를 향상시키는데 긍정적인 기여를 할 것으로 예상된다.

결과적으로 고성과작업시스템은 양면적 성과를 달성할 수 있도록 인적자본의 역량을 향상시키고, 구성원들의 동기를 제고하며, 이를 실질적으로 구현할 수 있는 기회를 제공함으로써 활용적 성과와 탐색적 성과 두 가지 목표를 달성하여 조직 성과에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 선행연구들은 고성과작업시스템을 통해 개발된 인적자본은 내부의 효율성을 제고하는 적합성(alignment)을 갖출 수 있도록 훈련될 뿐 아니라, 외부의 적응성(adaptability)을 갖추으로써 변화하는 환경에도 적응할 수 있는 역량을 갖출 수 있다고 강조하고 있다(권기욱·유효상, 2014, 나인강, 2014; Beltran-Martin, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-Llusar, 2008; Datta et al., 2005). 즉, 고성과작업시스템은 새로운 지식을 습득, 공유함으로써 지식의 활용에 긍정적인 영향을 줄 뿐 아니라 새로운 지식의 창출에도 긍정적인 영향을 줌으로써 조직의 양면적 성과를 통한 재무성과에 긍정적으로 기여할 수 있다(Adler, Kwon, & Heckscher, 2008; Argote & Ingram, 2000; Currie & Kerrin, 2003; Edvardsson, 2008; Kang, Morris, & Snell, 2007). 하이테크 산업에 소속된 136개 제조업 기업을 대상으로 실증 연구를 진행한 Collins와 Smith(2006)의 연구에 의하면, 고성과작업시스템은 활용적 성과에 관련되는 지식교환(knowledge exchange) 뿐 아니라 탐색적 성과에 관련되는 지식창출(knowledge combination)에도 긍정적인 영향을 줌으로써 재무적 성과에 기여하는 것으로 보고되고 있다. 또한

미국의 중소기업(SME: Small and medium-sized enterprises) 215개를 대상으로 실증분석을 진행한 Patel 등(2013)에 의한 연구에서도 고성과작업시스템은 탐색적 역량과 활용적 역량을 통합한 조직의 양면성을 통해 기업성장에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Patel et al., 2013). 지금까지의 논의를 토대로 고성과작업시스템이 조직 양면성에 미치는 영향에 대한 가설을 도출하면 다음과 같다.

가설2. 과거의 재무적 성과를 통제했을 때, 조직 양면성은 고성과작업시스템과 조직 성과(종업원 일인당 영업이익)의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구방법론

1. 자료 및 표본

본 연구에서는 한국직업능력개발원이 조사한 인적자본기업패널 자료(HCCP: Human Capital Corporate Panel)를 활용하여 분석을 진행하였다. 인적자본기업패널 자료는 기업 수준의 조사와 해당 기업에 소속된 종업원을 대상으로 조사된 두 개의 데이터베이스를 기초로 2005년부터 격년 간 조사가 진행되어 왔다. 기업 수준의 조사는 NICE 신용평가정보(주)의 기업DB에 속한 기업체 중 경영활동에 있어서 인적자본의 축적이 의미가 있는 주요 산업에 소속된 종업원 100인 이상의 기업을 대상으로 하고, 종업원 수준의 조사는 각 기업에 소속된 종업원 중 규모에 비례한 규모로 조직 내 다양한 계층의 구성원을 대상으로 자료가 수집되었다. 측정변수에 있어서 기업 수준의 조사는 경

영일반, 인력현황, 인적자원개발, 인적자원관리 등의 자료를 포괄하고, 종업원 수준의 조사는 개인 관련 변수, 팀에 관련된 변수, 기업에 관련된 변수를 포괄하는 등 다양한 수준의 문항에 대한 종업원 개인의 인식을 기초로 측정되었다.

본 연구의 분석대상은 인적자본기업패널의 표본 중 제조업에 소속된 표본을 대상으로 하되, 2009년(3차년도)부터 2013년(5차년도)의 자료를 바탕으로 구성된 불균형 패널데이터를 기초로 분석을 진행하였다. 2005년(1차년도)과 2007년(2차년도) 자료의 경우 변수의 변동이 많았고, 최근 개정된 9차 표준산업분류가 2009년(3차년도)부터 적용되기 때문에 2009년(3차년도) 이전자료는 본 연구에서 제외되었다. 그리고 서비스업이나 금융업의 경우, 기업성과의 특성이 탐색적 성과와 활용적 성과로 구분되기 어려운 측면이 있어 본 연구에서는 분석대상을 제조업으로 한정하였다. 이를 만족하는 기업은 총 395개였는데, 이 중에는 세 번의 조사(2009년, 2011년, 2013년) 중 조사가 누락된 경우가 있어 불균형 패널데이터의 형태로 통합되었다. 395개 기업의 각 연도별 측정여부는 <표 2>에서 보는 바와 같다. 395개 기업 중에서 세 번의 조사에 모두 참여한 기업은 191개였고, 두 번의 조사에 참여한 기업은 115개였으며, 각 연도별 한 차례씩만 조사에 참여한 경우는 89개였다. 전체 관측 수는 892회였으며, 두 번 이상 조사되어 개체 내 변량을 추정할 수 있는 경우는 306개 기업으로 전체 기업 수(395개)의 77.5%를 차지하였다. 분석에 활용된 395개 기업이 소속된 산업을 표준산업분류 중분류(KSIC 2자리) 기준으로 산업을 분류한 결과, 분석대상인 395개 기업은 제조업 중 23개 산업에 고르게 분포되어 있음을 확인할 수 있었다. 전체 892회의 관측 수를 기준으로 할 때, 차지하는 비율이 가장 높은 산업은 '전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업'으로서 총 139회(전체 관측 수의 15.6%)를 차지하였

〈표 2〉 불균형 패널데이터의 연도별 조사여부 및 빈도수

조사 수	개체(기업) 수	2009년(3차년도)	2011년(4차년도)	2013년(5차년도)	관측 수
3	191	0	0	0	573 (64.2%)
2	47	0	0	-	94 (10.5%)
	47	-	0	0	94 (10.5%)
	21	0	-	0	42 (4.7%)
1	57	0	-	-	57 (6.4%)
	23	-	0	-	23 (2.6%)
	9	-	-	0	9 (1.0%)
계	395	316 (35.4%)	308 (34.5%)	268 (30.1%)	892 (100.0%)

고, 비율이 가장 낮은 산업은 ‘목재 및 나무제품 제조업(가구 제외)’으로서 총 4회(전체 관측 수의 0.4%)를 차지하였다. 표준산업분류 기준 제조업(KSIC 10-33) 24개 산업 중에서 분석에서 제외된 제조업의 종류는 ‘담배제조업’(KSIC 12)이 유일한데, 이는 모집단 대상이 되는 기업의 수가 많지 않아 인적자본기업패널의 2009년(3차년도)-2013년(5차년도) 조사 중에서도 한 차례 조사되는 등 빈도수가 크지 않아 분석에서 제외되었다.

2. 변수의 측정

2.1 결과변수: 조직성과(인당 영업이익)

결과변수인 조직성과는 각 기업의 종업원 일인당 영업이익으로 측정하였다. 인당 영업이익은 고성과작업시스템이 측정된 시점보다 1년 이후의 각 기업이 보고한 재무제표를 참조로, 기업 전체의 영업이익(백만 원 단위)을 종업원 수로 나눈 값을 활용하였다. 변수의 측정 결과, 전체 표본의 평균적인 인당 영업이익은 약 2천 9백만 원이고, 표준편차는 약 6천 8백만 원이었다. 인당 영업이익의 연도별 평균치는 2009년에는 약 3천만 원, 2011년에는 3천 3백만 원, 2013년에는 2천 2백만 원으로 시기마다 차이를 보였다. 이러한 결과는

각 연도마다 거시적인 경제 상황, 정부 정책의 변화 등과 같은 외부 요소가 작용했기 때문일 수 있으므로 분석을 진행할 때 연도별 더미변수를 추가하여 이를 통제하고자 하였다.

2.2 독립변수: 고성과작업시스템

본 연구의 독립변수인 고성과작업시스템은 국내의 문헌을 토대로 인적자원관리에 관련된 다섯 가지 기능(채용, 평가, 보상, 교육훈련, 직무)과 이에 관련된 제도들의 실행유무를 바탕으로 측정되었다. 고성과작업시스템의 측정에 관해서 선행 연구에서는 제도의 실행유무를 측정하는 방법 외에도 각 제도의 효과성, 활용되고 있는 정도, 적용 범위 등을 측정하여 활용하는 방법을 소개하고 있으나, 이러한 방법들은 응답자의 주관성이 개입되기 쉬울 뿐 아니라, 성과가 좋은 기업들이 높은 성과를 인적자원관리로 귀인하는 경향으로 인해 역인과관계의 한계가 존재할 수 있기 때문에(Boseli et al., 2005; Wright et al., 2005), 본 연구에서는 객관적인 지표인 고성과작업시스템 관련 제도들의 실행유무를 바탕으로 이를 측정하였다.

고성과작업시스템을 측정하기 위해 측정된 제도들은 더미변수(실행=1, 미실행=0) 방식으로 각각 측정되어 기능별로 합산하였는데, 각 기능별

〈표 3〉 고성과작업시스템의 측정에 관련된 세부사항

기능	제도 및 설명	2009년 (N=316)	2011년 (N=308)	2013년 (N=268)	신뢰도 분석
채용	우수인재 확보를 위해 시행하고 있는 제도 · 내부 육성 · 인재풀 데이터베이스 구축 및 활용 · 외부의 헤드헌터사 활용 · 별도의 채용팀 가동 · 채용시 사이닝보너스 지급	1.425 (.794)	1.461 (.834)	1.440 (.767)	.689
평가	종업원의 역량을 개발시키는 공정한 평가제도 · 역량평가 · 다면평가 · 평가피드백	1.372 (1.046)	1.545 (.956)	1.607 (1.031)	
보상	조직성과를 기반으로 제공되는 인센티브제도 · 집단성과급(팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급) · 이윤배분제도(profit sharing) · 이익배분제도(gain sharing) · 우리사주제도(ESOP, 또는 종업원지주제)	1.062 (1.051)	1.319 (1.090)	1.263 (1.056)	
교육 훈련	종업원의 역량을 향상시키는 공식적, 비공식적 교육활동 · 공식적인 교육훈련전담조직 존재 · 멘토링 또는 코칭제도 · OJT(On-the-Job Training) · 전사적 품질관리(TQM, 공정개선팀 등) · 6-시그마	2.798 (1.459)	2.893 (1.420)	2.777 (1.422)	
직무	종업원의 자발적인 협력과 참여를 유도하는 직무제도 · 직무순환제도 · 제안제도 · 품질분임조(Quality Circle) · 지식마일리지제도	2.062 (1.125)	2.090 (1.019)	2.018 (1.078)	

주) 표 안의 숫자는 표본의 각 기능별 제도 수의 평균을, 괄호 안의 숫자는 표준편차를 의미함.

구체적인 제도를 정리하면 다음과 같다(〈표 3〉 참조). 채용 기능은 우수인재를 확보하기 위해 시행하는 다섯 가지 제도(내부육성, 인재풀 데이터베이스 구축 및 활용, 외부의 헤드헌터사 활용, 별도의 채용팀 가동, 채용시 사이닝보너스 지급)의 합으로 측정하였다. 평가 기능은 종업원의 역량을 개발시킬 목적으로 실행되는 공정한 평가제도로써 역량평가, 다면평가, 평가피드백 이상 세 개의 제도의 합으로 측정하였다. 보상 기능은 조직성과를 기반으로 제공되는 인센티브제도로써 집단성

과급(팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급) 중 한 가지 이상, 이윤배분제도(profit sharing), 이익배분제도(gain sharing), 우리사주제도(ESOP: Employee Stock Ownership Program) 이상의 네 가지 제도의 합산으로 측정하였다. 교육훈련 기능은 종업원의 역량을 향상시키기 위해 실시되는 공식적, 비공식적 교육활동을 지칭하는 것으로서, 공식적인 교육훈련전담조직 유무, 멘토링 또는 코칭제도, OJT(On-the-Job Training), 전사적 품질관리(TQM, 공정개선팀 등), 6-시그마 이상의 다섯 가

지 제도 합산으로 측정하였다. 마지막으로 직무 기능은 종업원들의 자발적인 협력과 참여를 유도하기 위해 실시되는 직무 관련 제도들을 가리키는 것으로서, 직무순환제도, 제안제도, 품질분임조(Quality Circle), 지식마일리지제도 이상 네 가지 제도의 합으로 측정하였다. 측정된 다섯 가지 기능들의 신뢰도 분석결과에서는 크론바하 알파 값이 .689인 것으로 나타나 수용될 수 있는 수준의 신뢰도가 존재하는 것으로 확인되었다.

본 연구에서는 앞서 측정된 다섯 가지 HRM 기능(채용, 평가, 보상, 교육훈련, 직무)의 21가지 제도를 기반으로 단일지수를 산출하기 위해 선행연구를 참조로 각각의 기능을 표준화하여 합산하는 가법적 방식(additive way)으로 고성과작업시스템 지수(HPWS index)를 산출하였다(Bae & Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Sun, Aryee, & Law, 2007). 단, 연도별로 고성과작업시스템 관련 제도들의 활용정도가 상이한 것을 감안하여, 각각의 연도에 속한 케이스(2009년 322개, 2011년 310개, 2013년 270개)별로 표준화 및 합산 과정을 진행하였다.

2.3 매개변수: 조직 양면성

본 연구의 매개변수인 조직 양면성을 측정하기 위해 본 연구는 선행연구의 문항을 토대로(Patel et al., 2013), 각 기업의 구성원 응답을 집적화(aggregation)하는 방식으로 조직 수준의 탐색적 성과와 활용적 성과를 측정하였는데, 이를 세 단계로 나누어 설명하면 다음과 같다.

첫째, HCCP 설문지 중 근로자를 대상으로 측정된 설문지에서 “귀사(응답자)의 경쟁력 요소별 수준에 관한 문항”을 활용하였다. 탐색적 성과를 측정하기 위해서는 새로운 고객의 확보 또는 새로운 제품 및 서비스의 개발에 관련된 네 개의 문항(신규고객 확보율, 새로운 상품 및 서비스의 개발 능력, 상품 및 서비스의 다양성, 브랜드 이미지 향

상 및 관리)을 활용하였다. 또한 활용적 성과를 측정하기 위해서는 효율성 향상, 품질 개선 및 원가 절감에 관련된 네 개의 문항(주요고객 유지율, 상품 및 서비스의 원가절감을 통한 경쟁우위의 확보, 상품 및 서비스의 품질, 업무절차의 효율화·간소화)을 활용하였다. 각 문항의 측정은 동종업계 대비 해당 기업의 수준에 대해 리커트 5점 척도로 측정되었다(1=동종업계 평균보다 많이 낮음, 2=동종업계 평균보다 조금 낮음, 3=동종업계 평균 수준, 4=동종업계 평균보다 조금 높음, 5=동종업계 평균보다 많이 높음). 각 변수에 대한 신뢰도 분석 결과 탐색적 성과에 관련된 네 개 문항의 크론바하 알파 값은 .837, 활용적 성과에 관련된 네 개의 문항의 크론바하 알파 값은 .820으로 나타났다.

둘째, 근로자가 응답한 각 기업에 대한 응답치를 조직 수준의 변수로 전환하기 위해 급내 상관계수(ICC: Intraclass correlation coefficient) 값을 산출하였다(Castro, 2002). 3차년도(2009년) 조사 대상인 316개 기업에서는 6,886명의 응답(기업당 평균 21.8명)을, 4차년도(2011년) 조사 대상인 308개 기업에서는 7,233명(기업당 평균 23.5명)을, 5차년도(2013년) 조사 대상인 268개 기업에서는 7,029명(기업당 평균 26.2명)을 대상으로 ICC 값을 계산하였다. 분석 결과, 모든 시점의 ICC(2) 값은 0.6 이상인 것으로 나타났다. 또한, 이러한 결과는 조직에 관련된 정보의 접근성이 높은 과장급 이상의 근로자만을 대상으로 추출한 결과와도 크게 다르지 않은 것으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 근로자 수준의 값을 평균하여 조직 수준으로 집적화 하는데 문제가 없는 것으로 판단하여, 탐색적 성과와 활용적 성과에 대한 근로자의 응답을 평균하여 각 조직의 탐색적 성과와 활용적 성과 값으로 활용하였다. 이러한 시도를 통해 본 연구는 기업 관련 변수를 소수 인원으로부터 측정하는 단일원천(single source)의 한계를 극복하고 성과

변수에 관련된 자료를 복수원천(multi-source)으로부터 확보하였다는 점에서 측정의 타당도를 높이고자 하였다(Becker & Huselid, 2006).

마지막으로, 본 연구는 추출된 각 기업의 탐색적 성과와 활용적 성과의 값을 바탕으로 두 변수의 값을 곱하는 방식(multiplicative interaction)으로 조직 양면성에 대한 단일 변수를 도출하였다(Jansen, George, Van den Bosch, & Volberda, 2008). 이러한 측정 방법은 다음의 두 가지 가정을 근거로 한다. 첫째, 활용적 성과와 탐색적 성과는 상호 독립적인 조직 차원이라는 것과(Gibson & Birkinshaw, 2004; Gupta et al., 2006), 둘째, 한 가지 성과가 다른 하나에 비해 큰 경우보다 두 가지 성과가 고르게 높을 때 조직 양면성 값이 크다는 것이다. 이러한 근거는 조직 양면성의 개념을 적절하게 반영하는 방법이기 때문에, 선행연구에서는 활용적 성과와 탐색적 성과 값의 평균을 활용하기보다는 곱한 값을 활용하는 방식을 폭넓게 활용하고 있다(허문구, 2015; Jansen et al., 2008)

2.4 통제변수

본 연구에서는 결과변수에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수들을 통제변수로 모형에 추가하였다. 먼저 기업 수준에서 조사된 변수로 기업연령, 기업규모, 자본집약도, 매출성장률, 노조조직률, 과거성과 등의 변수를 통제하였다. 기업연령은 각 기업의 창립년도로부터 소요된 연수를 의미하는 것으로서 조사시점별로 계산되어 통제되었다. 기업규모는 해당 기업에 소속된 정규직 종업원과 비정규직 종업원의 총합으로 통제하였다. 자본집약도는 해당 기업의 자본집약 정도에 따라 가치창출 방식이나 성과에 미치는 영향 등을 통제하기 위한 것으로서, 매출액에서 고정자산이 차지하는 비율을 로그 치환하여 통제하였다. 매출성장률은 조직 성과에 영향을 미치는 개별 기업의 과거 성과를

통제하기 위한 것으로서, 최근 3년간의 매출액 증감률을 계산하여 통제하였다. 노조조직률은 각 기업의 전체 구성원 중에서 노동조합에 가입한 구성원의 비율을 의미하는 것으로서, 0%(노동조합이 없는 경우)에서 100% 사이의 값으로 계산하여 통제하였다. 마지막으로 과거성과는 측정시점을 기준으로 과거 3년간의 매출액 대비 순이익률(ROS: Return on Sales)을 평균하여 통제하였다. 기업 수준에서 조사된 변수 외의 통제변수로 본 연구는 각 표본의 조사시점을 기준으로 연도 더미와 산업 더미를 추가하였다. 연도 더미는 인적자본기업패널의 조사시점에 따른 편차를 통제하기 위한 것으로서, 2009년을 기준으로 2011년과 2013년의 연도 더미를 각각 추가하여 통제하였다. 산업 더미는 각 표본기업이 소속된 산업을 통제하기 위한 것으로서, 395개 기업이 속한 23개 산업을 산업별 특징을 통제하기 위해 22개의 산업 더미 변수를 모델에 추가하여 통제하였다.

IV. 분석결과

1. 기초통계분석 및 상관관계분석

분석에 활용된 모든 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계 등에 관한 기초통계분석을 진행한 결과는 <표 4>와 같다. 평균과 표준편차의 경우 다년간의 자료를 활용한 본 연구의 특징을 감안하여 세 시점(2009년, 2011년, 2013년)으로 나누어 보고하였고, 상관관계는 시점에 상관없이 분석에 활용된 모든 변수들 간의 상관관계를 보고하였다. 참고로 고성과작업시스템 변수의 경우 각 시점별로 표준화를 진행하였기 때문에 각 연도의 평균은 0.000인 것을 확인할 수 있다. 주요 상관관계를 보

〈표 4〉 분석에 활용된 변수들의 기초통계분석 및 상관관계분석 결과

변수명	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 고성과작업시스템	(.689)								
2. 인당 영업이익	.218**	1.000							
3. 조직 양면성	.240***	.239***	1.000						
4. 기업연령	.023	.009	.071*	1.000					
5. 기업규모	.308**	.146***	.232***	.023	1.000				
6. 자본집약도	.018	-.098**	.042	.162***	.087**	1.000			
7. 매출성장률	.001	.150***	.049	-.083*	.001	-.161***	1.000		
8. 노조조직률	.127**	.089**	.022	.345***	.133***	.015	-.001	1.000	
9. 과거성과	.092**	.141***	.062	.026	.011	-.226***	.095**	.035	1.000
전체(N=892)	0.000	29.387	12.683	34.729	835.483	-.611	1.134	39.719	.013
평균(표준편차)	(3.320)	(68.093)	(3.095)	(16.937)	(2056.225)	(.783)	(.242)	(45.136)	(.241)
2009년(N=316)	0.000	30.999	13.048	33.667	865.696	-.637	1.168	39.302	.007
평균(표준편차)	(3.370)	(67.116)	(3.260)	(16.993)	(2128.367)	(.693)	(.299)	(43.424)	(.134)
2011년(N=308)	0.000	33.912	12.625	34.668	801.535	-.634	1.156	39.408	.026
평균(표준편차)	(3.272)	(80.564)	(3.123)	(16.895)	(1899.033)	(.792)	(.211)	(43.922)	(.013)
2013년(N=268)	0.000	22.287	12.321	36.052	838.873	-.555	1.070	40.567	.004
평균(표준편차)	(3.327)	(51.166)	(2.816)	(16.893)	(2148.497)	(.869)	(.180)	(48.525)	(.392)

개체수(N)=395. 관측수(Observation)=892.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

면, 고성과작업시스템과 인당 영업이익의 상관관계가 .218($p < .001$), 조직 양면성의 상관관계가 .240($p < .001$)인 것으로 나타나 가설에 대한 긍정적인 예측을 가능하게 한다. 또한 과거성과의 경우 고성과작업시스템($r = .092, p < .01$)과 인당 영업이익($r = .141, p < .001$)에 모두 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타나 앞서 논의된 바와 같이 고성과작업시스템과 조직성과의 관계를 검증하는데 있어서 과거성과를 통제할 필요성이 있음을 보여주고 있다. 한편, 조직 양면성의 경우, 평균값이 2009년에는 13.048이었으나, 2011년에는 12.625, 2013년에는 12.321로 시간이 지날수록 그 값이 작아지는 것을 확인할 수 있다. 이러한 결과는 기업 입장에서 조직 양면성을 동시에 추구하는 것이 점차 어려워지고 있기 때문인 것으로 풀이될 수 있다. 즉, 환경의 복잡성과 높아지고 예측성이 낮아

짐에 따라 표본 기업들은 양면적 성과에 있어서 경쟁기업보다 탁월한 성과를 창출하기가 어려워지고 있음을 의미한다. 이러한 경향은 매출성장률에서도 볼 수 있는데, 2009년의 매출성장률 평균이 116.8%였던 반면, 2011년에는 115.6%, 2013년에는 107.0%로 표본기업들의 매출성장이 점차 둔화되고 있음을 확인할 수 있다.

2. 단계적 회귀분석

2.1 고성과작업시스템의 직접효과

결과변수인 인당 영업이익에 대한 고성과작업시스템의 직접효과를 검증하기 위해 단계적 회귀분석을 진행한 결과는 <표 5>와 같다. 분석의 매 단계마다 Hausman 검증을 실시한 결과, 확률효과 모형이 고정효과 모형보다 효율적인 것으로 나

〈표 5〉 조직 양면성 및 인당 영업이익에 대한 단계적 회귀분석 결과

변수명	결과변수: 인당 영업이익						결과변수: 조직 양면성			
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4		모형 5	
	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.
상수	-18.053	(17.823)	-18.929	(17.649)	-47.242*	(19.613)	12.019***	(.799)	11.956***	(.783)
2011년 더미	5.403	(3.850)	5.361	(3.856)	6.345	(3.876)	-.431*	(.176)	-.429*	(.175)
2013년 더미	-2.409	(4.117)	-2.474	(4.123)	-1.029	(4.153)	-.611***	(.188)	-.614***	(.187)
기업연령	-.066	(.202)	-.071	(.199)	-.091	(.196)	.007	(.009)	.007	(.008)
기업규모	.003**	(.001)	.003*	(.001)	.002	(.001)	.000***	(.000)	.000***	(.000)
자본집약도	-2.137	(3.548)	-2.263	(3.518)	-2.673	(3.481)	.163	(.159)	.152	(.156)
매출성장률	34.626***	(8.215)	34.726***	(8.205)	33.057***	(8.203)	.680	(.374)	.682	(.371)
노조조직률	.030	(.062)	.016	(.062)	.029	(.062)	-.004	(.002)	-.005	(.002)
과거성과	9.873	(7.640)	8.313	(7.673)	7.622	(7.679)	.605	(.348)	.465	(.348)
고성과작업시스템			2.070**	(.752)	1.752*	(.756)			.153***	(.033)
조직 양면성					2.372**	(.753)				
Chi-square	113.00***		123.15***		136.95***		99.71***		124.86***	
between R ²	.198		.224		.253		.185		.228	
overall R ²	.176		.194		.211		.150		.180	

주: 산업별 더미변수(22개)는 모든 단계의 분석에 포함되었으나, 위의 분석 결과에는 생략됨.

개체수(N)=395. 관측수(Observation)=892.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

타나 모든 분석은 확률효과 모형 검증을 통해 진행되었다(Hausman, 1978). 먼저, <표 5>의 모형 1에서는 결과변수인 인당 영업이익에 대해 과거의 재무적 성과(과거 3년간 ROS의 평균)를 포함하여 결과변수에 영향을 미칠 수 있는 통제변수들을 삽입하였다(between R² = .198, overall R² = .176). 다음 단계로 <표 5>의 모형 2에서 고성과작업시스템 변수를 추가하였다. 고성과작업시스템 변수를 추가한 결과, 전체 모형의 설명력이 증가할 뿐 아니라(between R² = .224, overall R² = .194), 고성과작업시스템 변수가 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($t = 2.752$, $p < .01$). 따라서 과거의 재무적 성과(과거 3년간 ROS의 평균)를 통제했을 때, 고성과작업시스템은 조직성과(인당 영업이익)에 정(+)의 영향을 미칠

것이라는 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다.

2.2 조직 양면성의 매개효과

매개효과를 검증하기 위해서는 앞서 독립변수와 결과변수의 관계 외에 추가적으로 다음의 세가지 조건을 충족해야 한다(Baron & Kenny, 1986). 첫째, 매개변수에 대한 독립변수의 직접효과가 유의한 영향을 주어야 한다. 둘째, 독립변수를 고려한 상황에서 결과변수에 대해 매개변수의 직접효과가 유의한 영향을 주어야 한다. 이 때 매개변수만 결과변수에 유의한 영향을 주는 경우는 완전매개(full-mediation) 관계가 성립하게 되고, 매개변수와 독립변수가 함께 유의할 때는 부분매개(partial mediation) 관계가 성립하게 된다. 셋째,

이 과정에서 도출된 매개변수에 대한 독립변수의 비표준화 회귀계수와 표준오차, 결과변수에 대한 매개변수의 비표준화 회귀계수와 표준오차를 바탕으로 소벨 검증(sobel test)을 진행했을 때, 테스트 결과가 통계적으로 유의한 결과를 보일 수 있어야 매개효과가 존재한다고 말할 수 있다(Sobel, 1982).

위의 조건들을 토대로 고성과작업시스템과 조직성공의 관계에서 조직 양면성의 매개효과를 검증하기 위해 단계적 회귀분석을 진행한 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째로 매개변수에 대한 독립변수의 직접효과를 검증하기 위해 조직 양면성에 대한 고성과작업시스템의 직접효과를 검증한 결과는 <표 5>의 모형 4, 모형 5와 같다. 모형 4에서는 우선적으로 조직 양면성을 결과변수로 상정했을 때 통제변수들을 삽입하여 검증하였고(between $R^2 = .185$, overall $R^2 = .150$), 모형 5에서는 독립변수인 고성과작업시스템을 모형에 추가하여 검증하였다(between $R^2 = .228$, overall $R^2 = .180$). 분석결과, 전체적인 모형의 설명력이 증가하였을 뿐 아니라 독립변수인 고성과작업시스템이 통계적으로 유의한 것으로 나타나($t = 4.636$, $p < .001$), 첫 번째 조건인 매개변수에 대한 독립변수의 직접효과는 유의한 것으로 나타났다. 다음으로 결과변수인 조직성공에 대한 독립변수와 매개변수의 효과를 동시에 검증한 결과는 <표 5>의 모형 3과 같다. 모형 3에서 볼 수 있듯이, 독립변수인 고성과작업시스템이 통제된 상황에서 매개변수인 조직 양면성이 추가되었을 때 모형의 전체적인 설명력이 증가하였고, 조직 양면성 변수는 정(+)의 방향으로 유의한 것으로 나타났다($t = 3.150$, $p < .01$). 특히 이 경우, 고성과작업시스템은 조직성공에 대해 여전히 유의한 영향을 갖지만($t = 2.317$, $p < .05$), 모형 2와 비교할 때 영향력이 작아지는 것으로 나타나, 조직 양면성은 고성과작업시스템과 조직성공의 관계에서 부분매개의 효과

가 존재함을 보여주고 있다. 매개효과 검증의 마지막 절차로 본 연구에서 도출된 통계값을 토대로 소벨 검증을 실시한 결과, 통계적으로 유의한 결과를 얻을 수 있었다($t = 2.605$, $p < .01$). 결과적으로 본 연구의 실증분석 결과, 조직 양면성은 고성과작업시스템과 조직성공의 관계를 매개할 것이라는 가설 2는 지지되는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 시사점

1. 연구의 요약

환경의 불확실성이 증가함에 따라 현대의 조직들은 탁월하고 지속적인 성과를 창출하기 위해 활용적 성과와 탐색적 성과를 모두 달성해야 하는 어려움에 직면하고 있다. 이를 위한 방안으로 본 연구에서는 고성과작업시스템에 주목하여, 고성과작업시스템이 제고하는 인적자본이 내부요소들의 적합성 향상을 통한 활용적 성과의 추구와 외부환경에의 적응성 향상을 통한 탐색적 성과의 동시 추구가 가능하다고 보았다. 또한 고성과작업시스템에 의해 향상된 조직 양면성 역량은 조직의 재무적 성과에도 기여할 수 있을 것으로 예측하였다. 이에 본 연구는 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널조사의 3차-5차 자료를 바탕으로 패널 데이터를 구축하여 제조업 395개 표본기업을 대상으로 고성과작업시스템이 조직성공에 미치는 직접효과와 조직 양면성을 통한 매개효과를 실증적으로 검증하였다. 특히, 이 과정에서 고성과작업시스템과 조직성공의 관계에 대한 의구심을 해소하기 위해 측정시점을 달리 하고 자료원천을 복수로 설정하는 등, 여러 가지 대안들을 고려하여 실증분석을 진행하였다. 분석 결과, 고성과작업시

시스템은 인당 영업이익으로 측정된 조직성파에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 직접효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 이 관계에서 조직 양면성은 고성파작업시스템과 조직성파의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고성파작업시스템이 조직성파에 미치는 메커니즘을 규명함으로써 전략적 인적자원관리 분야에 대한 기존의 이해를 확장시킬 뿐 아니라, 그간의 조직 양면성 논의에 대해서도 함의를 제공해주는 결과로 해석될 수 있다.

2. 이론적 시사점

본 연구결과가 주는 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직성파에 대한 고성파작업시스템의 긍정적 효과성을 패널분석을 통해 실증적으로 검증하였다. 고성파작업시스템과 조직성파를 다룬 연구는 기존에도 많이 진행되어 왔으나(Combs et al., 2006; Jiang et al. 2012; Subramony, 2009), 선행연구가 갖는 연구설계의 한계(일회성 설문지에 의한 자료조사, 횡단면적 분석, 과거성파의 간과 등)로 인해 인과관계 추정의 어려움이 존재하였다(Becker & Huselid, 2006; Gerhart, 2012; Wright et al., 2005). 이에 본 연구에서는 (1) 시간적 간격을 고려하여 독립변수와 결과변수의 측정시점을 달리하고, (2) 고성파작업시스템 관련 비용을 반영한 결과변수(인당 영업이익)를 대상으로, (3) 기업의 과거성파를 통제한 상황에서, 고성파작업시스템은 조직성파에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 패널분석을 통해 실증적으로 검증하였다. 이를 통해 최근 줄곧 제기되고 있는 고성파작업시스템과 조직성파의 인과관계에 대한 이해를 확장하는데 기여하였다(이주형 · 이영면, 2010; Shin & Konrad, 2014).

둘째, 고성파작업시스템의 인과관계를 다루는 과정에서 줄곧 제기되는 과거성파의 효과를 통제

하여 논의를 전개하였다는 점에서 의의가 있다. 고성파작업시스템과 조직성파의 관계에 대한 기존 연구의 논의에서는 고성파작업시스템이 조직의 성과를 높인다는 인과관계의 가능성 뿐 아니라 성과가 좋은 조직이 고성파작업시스템을 도입할 수 있다는 역인과관계의 가능성이 모두 제기되고 있는 상황이다(Shin & Konrad, 2014; Wright et al., 2005). 이에 본 연구에서는 고성파작업시스템의 효과성을 규명함에 있어서 과거성파를 반영하여 가설을 선정하고 이를 실증적으로 분석함으로써 고성파작업시스템과 조직성파의 인과관계에 대한 선행연구의 논의에 기여하고자 하였다. 특히 과거성파를 통제하지 않은 상황에서 고성파작업시스템의 효과성을 검증한 추가분석 결과, 과거성파를 통제하지 않은 경우에도 여전히 고성파작업시스템의 효과성은 유의하지만, 그 효과성은 과거성파를 통제한 경우보다 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고성파작업시스템의 효과성에 대한 추후 연구를 진행함에 있어서도 과거성파를 통제하는 것이 요구됨을 보여주는 결과라 할 수 있다.

셋째, 고성파작업시스템이 조직성파에 영향을 미치는 메커니즘에 있어서 조직 양면성의 매개효과를 검증하였다. 고성파작업시스템이 조직성파에 이르는 메커니즘은 블랙박스(black-box)로 여겨지며 오랜 기간 많은 학자들에 의해 다양한 연구가 진행되어 왔다(Bowen & Ostroff, 2004; Jiang et al., 2012; Messersmith, Patel, & Lepak, 2011). 본 연구에서는 선행연구가 제시한 조직 양면성(Patel et al., 2013)의 매개효과를 국내 기업을 대상으로 재검증하는 한편, 이러한 효과가 중소기업 뿐 아니라 제조업에 종사하는 다양한 규모의 기업에도 일반화하여 적용될 수 있음을 검증하였다. 또한, 이러한 관계는 패널 분석을 통해 기업 내 이질성을 고려한 상황에서 고성파작업시스템의 효과성을 검증함에 따라 선행연구의 연구결과

보다 강건한(robust) 연구결과를 제시하였다는 점에서 그 의의가 있다.

넷째, 서로 다른 다양한 자료원천으로부터 HRM 제도, 조직의 양면성, 조직성파 등을 각각 측정함으로써 측정의 신뢰성과 타당성을 제고하여 고성파작업시스템의 효과성을 규명하였다. 고성파작업시스템-조직성파의 관계를 규명하는데 있어서 기존의 많은 연구들은 단일 원천(예를 들면, 인사담당자에게 배포되는 설문지)에 의존하는 동일방법편의(common method bias)의 한계로 인해 고성파작업시스템과 성파의 인과관계를 추정하는데 어려움이 있었다(Wright et al., 2005). 하지만 본 연구에서는 연구에 활용되는 독립변수, 매개변수, 결과변수를 각기 다른 원천으로부터 측정함으로써 동일방법편의에 의한 한계를 극복하고자 하였다. 구체적으로, 고성파작업시스템은 인사담당자로부터, 조직 양면성은 복수의 구성원으로부터, 성파 변수는 재무자료로부터 측정된 자료를 활용함으로써 동일방법편의에 의한 오차를 최소화하여 각 변수의 측정 및 인과관계 추정의 신뢰성과 타당성을 제고하는데 기여하고자 하였다.

3. 실무적 시사점

본 연구결과에 의한 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직 내 인적자원에 대한 더 많은 투자는 조직의 더 많은 재무적 성과로 귀결될 수 있음을 밝혀내었다. 이러한 결과는 인적자본에 대한 투자의 당위성을 증명하는 것 외에도, 인적자본에 대한 지속적인 투자의 중요성을 제시하였다는 점에서 시사하는 바가 크다. 오늘날 어려운 상황에 직면한 기업들은 이를 극복하기 위한 단기적인 자구책으로 자사의 인적자본에 대한 투자를 줄이는 방향으로 정책을 수정하곤 한다. 하지만 이처럼 인적자본에 대한 투자를 줄일 경우 일시적으로 재무성파를 개선할 수 있을지 모르나 기업의 장기적

인 성과에는 부정적인 영향을 줄 수 있다. 특히 본 연구의 연구결과에 의하면, 인적자본에 대한 투자가 줄어들 경우 탐색적 성과를 줄이는 결과를 낳음으로써 장기적으로 조직의 생존이나 성과 창출에 부정적인 영향을 줄 확률이 높아지게 된다. 따라서 조직으로서는 자사의 인적자본에 대한 정책을 새로 수립하거나 기존의 정책을 수정할 때 장기적이고 전략적인 관점에서 이를 고려하는 것이 필요하다.

둘째, 조직의 양면성 제고의 선행요인으로 고성파작업시스템이 작용하고 있음을 밝혀내었다. 빠르게 변화하고 있는 외부 환경으로 인해 사실상 현대의 대부분의 조직들은 탐색적 성과와 활용적 성과를 동시에 추구해야 하는 어려움에 직면하고 있는 현실이다. 이러한 상황에서 조직이 양면적 성과를 추구하기 위해서는 각각의 성과를 달성하는 별도의 조직구조를 설계하거나, 순차적으로 각각의 성과를 추구하는 등의 다양한 방법이 존재한다(김국태·허문구, 2014). 본 연구에서는 고성파작업시스템을 통해 조직 내 구성원들로 하여금 다양한 인적자본을 소유하게 함으로써 두 가지 성과를 함께 추구하는 것이 가능할 수 있음이 제시되었다. 하지만 고성파작업시스템이 조직의 양면성을 달성하기 위한 유일한 방안이 아닐 수 있기 때문에 이에 대한 다양한 추가연구가 제시될 필요성이 있다. 일례로, 활용적 성과와 탐색적 성과 각각을 추구하는 하위 조직을 조직 내에 설치하여 각각에 대해 상이한 방식으로 인력을 관리하는 방식이 통용될 수도 있다(Lepak & Snell, 1999). 또는 고성파작업시스템 외에 옵션 기반형 HRM(options-based HRM)과 같은 HRM 시스템이 그 예시가 될 수 있다(Kang, Snell, & Swart, 2012).

셋째, 고성파작업시스템과 같은 고임금 전략(high-road) 역시 조직의 효율성 추구에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 실증하였다. 종업원에 대한 관리 방식을 크게 둘로 나누면, 인건비가 비교적

낮은 비정규직 등의 대체인력을 주로 활용하고 종업원에 대한 투자를 줄이는 통제 방식의 저임금 전략(control-based or low-road)과, 고성과작업시스템과 같이 종업원에게 많은 투자를 진행하는 고몰입, 고헌신 위주의 고임금 전략(commitment-based or high-road)의 양극단으로 분류될 수 있다(Arthur, 1994; Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000). 이러한 분류에 의하면, 비용을 줄이고 효율성을 개선하는 전략을 추구하기 위해서는 인적자본에 대한 투자 역시 줄이는 것이 효과적이라고 여겨져 왔다. 하지만 본 연구결과에 의하면, 인적자본에 대한 투자는 오히려 다른 분야에서의 비용을 줄이는 개선안을 마련하게 함으로써 최종적으로 효율성을 제고하는 데에도 긍정적인 것으로 나타난다. 추가분석 결과에서도 이와 동일한 결과를 얻을 수 있었는데, 조직의 양면성 변수를 단일 차원으로 구성하지 않고 활용적 성과와 탐색적 성과 각각에 대한 고성과작업시스템의 효과성을 검증한 결과, 고성과작업시스템은 두 성과 각각에 대해 모두 통계적으로 유의한 수준에서 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 비용 절감을 통해 효율성을 추구하고자 하는 조직은 단기적인 시각에서 인적자본에 대한 투자를 급격히 줄이기 보다 현재 보유하고 있는 인적자본을 활용하여 조직 내 다른 분야의 체질을 개선하여 효율성을 제고하려는 노력이 오히려 더욱 효과적일 수 있다.

4. 한계 및 향후 연구과제

본 연구가 갖는 한계점과 이에 따른 추후연구과제를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 제조업을 대상으로 진행된 본 연구결과가 서비스업 등의 타 산업에도 일반화하여 적용 가능한지에 대한 추가 연구가 진행되어야 한다. 본 연구에서는 양면적 성과의 개념을 적용하는데 있어서 제조업이 적절하다고 판단하여 제조업만을 대상으로 분석을 진

행하였지만, 양면적 성과의 필요성은 비단 제조업 뿐 아니라 서비스업, 금융업 등 다양한 산업에게 공통적으로 요구된다. 특히, 서비스업 또는 금융업이 갖는 독특한 맥락이 반영될 경우 본 연구에서는 다루지 못한 새로운 경계조건이 제시될 수도 있다. 즉, 제조업에서는 탐색적 성과 추구를 위한 연구개발팀이 별도로 존재하는 것이 일반적이지만, 서비스업 또는 금융업에서는 활용적 성과에 관련된 재화를 제공하는 일선 담당자로부터 탐색적 성과 추구가 가능할 수도 있다. 예를 들어, 과거에는 그다지 중요하지 않았던 소비층의 재화 수요가 증가하는 것을 일선 담당자가 파악하여 이를 토대로 새로운 서비스를 제공하는 프로그램을 개발 및 도입하여 탐색적 성과를 추구할 수 있다. 또한, 서비스업의 경우 서비스를 담당하는 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 등 종업원의 심리적인 요소가 제품 및 서비스의 품질에 미치는 영향이 더욱 클 수 있기 때문에, 고성과작업시스템의 효과성을 논하는데 있어 이들 요소들의 상대적인 영향력이 클 수 있다(박용승·손윤근, 2011). 따라서 추후 연구에서는 다양한 산업을 배경으로 본 연구에서 제시된 고성과작업시스템-조직 양면성-재무적 성과의 관계를 재검증하는 한편, 해당 산업의 독특한 맥락이 반영된 상황적 관점(contingent perspective)에 기반으로 한 연구가 필요하다.

둘째, 조직 구성원들이 인식하고 있는 조직 양면성에 대한 인식이 실제 조직의 양면적 성과로 이어지는지에 대해서도 추가적인 연구결과를 필요로 한다. 본 연구에서는 조직 양면성에 대한 측정의 타당성을 제고하기 위해 복수의 구성원들이 인식한(perceived) 조직 양면성을 측정하였지만, 이러한 역량이 실제 조직의 양면성 역량 및 양면적 성과로 연결되는지에 대해서는 추가적인 검증을 필요로 한다. 예를 들어, 최근 2~3년 내에 도입된 신제품이 전체 매출에서 차지하는 비율을 측정하거나, 새로운 소비층이 매출에서 차지하는 비

중 등을 측정하는 방법을 활용함으로써, 조직 양면성이 활용 및 탐색적 성과에 미치는 영향을 각각 규명하려는 시도도 진행될 수 있을 것이다. 또한 측정 과정에서 타당성을 제고하고 조직에 내재된 독특한 맥락을 파악하기 위해서는 2차 데이터에 의존한 연구 뿐 아니라 연구자가 직접 데이터를 수집한 데이터를 기반으로 한 추가적인 연구가 진행되어야 한다.

셋째, 본 연구에서는 패널 데이터를 활용한 중단면적 연구를 진행하였음에도 불구하고, 고성과작업시스템 등의 변화에 따른 동태적 관점(dynamic perspective)을 적용하지 못한 한계를 갖는다. 고성과작업시스템과 같은 기업의 인적자원관리는 그 자체가 조직구성원에게 유의미한 영향을 미치기도 하지만, 조직이 종업원에게 전달하는 일종의 신호(signal)로서 작용하는 효과도 존재한다(Guzzo & Noonan, 1994). 즉, 폭넓게 제공되는 인적자원관리를 통해 조직구성원은 조직과 심리적 계약(psychological contract)을 토대로 사회적 교환관계(social exchange relationship)을 형성한다. 이런 상황에서 조직이 인적자원관리에 대한 투자를 갑자기 또는 점차적으로 줄여나갈 경우, 조직구성원들은 조직에 대한 심리적 계약의 위반을 경험함으로써 개인성과 및 조직성고가 감소할 수 있는 가능성이 있다(곽선화 · 김미희, 2010). 따라서 고성과작업시스템과 같은 인적자원관리의 동태적 변화가 조직 내 구성원들의 인식에 미치는 영향력을 규명하는 것 역시 인적자원관리의 효과성을 논하는데 있어서 추후 다루어져야 할 중요한 연구과제이다.

넷째, 2차 데이터가 갖는 한계점을 보완하기 위해 사례연구 등의 질적 연구가 전개되어야 한다. 본 연구에서는 한국직업능력개발원이 조사한 인적자본기업패널을 활용하여 고성과작업시스템이 조직 양면성과 재무적 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였지만, 이러한 인과관계가 시간에

따라 어떻게 순차적으로 나타나는지에 대해서는 명확하게 밝히지 못하는 한계를 갖는다. 즉, 본 연구에서는 고성과작업시스템을 통해 종업원들의 역량과 동기, 기회 등이 어떻게 변화하였으며 이를 통해 변화된 태도 및 행동이 양면적 성과에 얼마나 영향을 미치는지에 대해서는 구체적으로 다루지 못하였다. 최근 들어 실제 기업을 대상으로 고성과작업시스템의 변화 과정을 추적하는 질적 연구 등이 진행되고 있는 만큼, 추후 연구에서는 고성과작업시스템의 도입으로 인한 양면적 성과 추구 과정을 규명하는 질적 연구 역시 전개될 필요가 있다(김윤호 · 이정훈 · 김동원, 2014).

마지막으로 고성과작업시스템이 조직 양면성을 향상시키는데 있어서 제조업 내에서도 상이한 맥락적 특성이 이를 조절할 수 있으므로, 이들 요소에 대한 고려가 필요하다. 조직 내외의 다양한 변수에 따라 고성과작업시스템의 효과성은 상이하게 나타나는 특성이 있다(강성춘 · 윤현중, 2009). 특히, 국내 제조환경의 경우 개별 기업이 대기업 또는 중소기업인지, 원청업체 또는 하청업체인지에 따라 생산성 및 성과가 상이한 특징이 있으므로 표본의 특성에 따라 고성과작업시스템의 차이가 존재할 수 있다(김진희, 2009). 추후 연구에서는 이러한 국내의 맥락을 반영한 연구가 시도될 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 강성춘 · 윤현중(2009), “고성과작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성”, **인사조직연구**, 17(4): 125-168.
- 곽선화 · 김미희(2010), “심리적 계약위반이 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 관한 연구”,

- 대한경영학회지**, 23(4): 2219-2249.
- 권기욱 · 유효상(2014), “아시아 금융위기, 인적자
본투자, 기업성과와 생존”, **조직과 인사관리
연구**, 38(3): 69-93.
- 김건식(2013), “고성과작업시스템, 고용불안정성,
그리고 조직성과: 고성과작업시스템과 고용
불안정성 간의 상호작용효과를 중심으로”,
인적자원관리연구, 20(2): 117-144.
- 김국태 · 허문구(2014), “탐험과 활용의 균형: 동시적
접근과 순차적 접근”, **인사조직연구**, 22(3):
1-32.
- 김윤호 · 이정훈 · 김동원(2014), “캐논코리아 비즈
니스 솔루션의 고성과 작업시스템 진화 사례”,
Korea Business Review, 18(2): 69-112.
- 김중관 · 배상립(2006), “인적자원관리시스템과 조
직성과의 관계에서 인적자본의 매개효과에
관한 연구”, **인사관리연구**, 30(4): 1-28.
- 김진희(2009), “고성과 인적자원관리 요인이 조직
몰입유형에 미치는 효과: 중소기업을 대상으
로”, **인적자원관리연구**, 16(특별호): 49-69.
- 나인강(2014), “고성과작업시스템과 기업성과: 인
적자원성과의 매개효과”, **인적자원관리연구**,
21(1): 41-61.
- 박용승 · 손윤근(2011), “고성과작업시스템에 대한
종업원의 인지도가 종업원의 고객지향 영역
초월행동에 미치는 영향에 관한 연구”, **인적
자원관리연구**, 18(2): 47-70.
- 배종석 · 박오원(2005), “전략적 인적자원관리와
조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적
혁신성과의 비교 분석”, **인사조직연구**, 13(2):
147-186.
- 옥지호(2013), “고성과작업시스템과 양면적 성과의
관계에 대한 연구”, **대한경영학회지**, 26(10):
2583-2607.
- 이주형 · 이영면(2010), “고성과작업시스템이 경영
성과에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의
분석과 시사점”, **인적자원관리연구**, 17(3):
43-63.
- 전인 · 오선희(2012), “고성과작업시스템이 조직
성과에 미치는 영향: 운영성과의 매개효과를
중심으로”, **인적자원관리연구**, 19(3): 151-171.
- 조봉순 · 김기태 · 최장호 · 이동섭(2009), “참여적
작업시스템이 조직성과에 영향을 미치는 과
정에 관한 연구: 종업원 역량과 직무만족의
역할을 중심으로”, **산업관계연구**, 19(2): 177-
202.
- 조영일 · 류성민(2014), “참여적 작업시스템과 혁
신성과 간의 관계에서 일선관리자 인사관리
역할의 조절효과”, **생산성논집**, 28(2): 187-
219.
- 하성욱 · 심덕섭(2013), “고몰입형 인적자원관리
와 경영성과 간의 관계에 관한 연구: 활용과
탐험의 매개효과를 중심으로”, **인적자원관
리연구**, 20(5): 133-155.
- 허문구(2015), “통합 기제로서의 사회적 자본: 분
리된 활용과 탐험 조직 간 통합을 중심으로”,
인사조직연구, 23(1): 171-201.
- Adler, P. S., Kwon, S. W. & Heckscher, C.
(2008), Professional work: The emergence
of collaborative community, *Organization
Science*, 19(2): 359-376.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000), Knowledge
transfer: A basis for competitive advantage
in firms, *Organizational Behavior and Human
Decision Processes*, 82(1): 150-169.
- Arthur, J. (1994), Effects of human resource
systems on manufacturing performance and
turnover, *Academy of Management Journal*,
37: 670-687.
- Bae, J. & Lawler, J. (2000), Organizational and
HRM strategies in Korea: Impact on firm
performance in an emerging economy,

- Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006), Strategic human resources management: Where do we go from here?, *Journal of Management*, 32(6): 898-925.
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. & Bou-Llusar, J. C. (2008), Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance, *Journal of Management*, 47(3): 315-331.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. B. (2004), Building ambidexterity into an organization, *MIT Sloan Management Review*, 45(4): 47-55.
- Blumberg, M. & Pringle, C. D. (1982), The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance, *Academy of Management Review*, 7(4): 560-569.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005), Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management*, 15(3): 67-94.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004), Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system, *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*. London, UK: Tavistock.
- Cappelli, P. & Neumark, D. (2001), Do 'high-performance' work practices improve establishment level outcomes?, *Industrial and Labor Relations Review*, 54: 737-776.
- Castro, S. L. (2002), Data analytic methods for the analysis of multilevel questions: A comparison of intraclass correlation coefficients, rwg, hierarchical linear modeling, within- and between-analysis, and random group resampling, *Leadership Quarterly*, 13: 69-93.
- Collins, C. J. & Clark, K. D. (2003), Strategic human resources practices and top management team social networks: An examination of the role of HR practices in creating organizational competitive advantage, *Academy of Management Journal*, 46: 740-751.
- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006), Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms, *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006), How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, *Personnel Psychology*, 59: 501-528.
- Currie, G. & Kerrin, M. (2003), Human resource management and knowledge management: Enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company, *International Journal of Human Resource Management*, 14(6): 1027-1045.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P. & Wright, P. M. (2005), Human resource management and labor productivity: Does industry matter?, *Academy of Management Journal*, 48(1):

- 135-145.
- Edvardsson, I. R. (2008), HRM and knowledge management, *Employee Relations*, 30(5): 553-561.
- Evans, W. R. & Davis, W. D. (2005), High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure, *Journal of Management*, 31(5): 758-775.
- Gerhart, B. (2012), Construct validity, causality, and policy recommendations: The case of high performance work practices systems, *Human Resource Management Review*, 22: 157-160.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004), The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Gittell, J. H., Seidner, R. & Wimbush, J. (2010), A relational model of how high-performance work systems work, *Organization Science*, 21(2): 490-506.
- Godard, J. (2004), A critical assessment of the high-performance paradigm, *British Journal of Industrial Relations*, 42(2): 349-378.
- Gomez-Mejia, L. R. (1988), The role of human resource strategy in export performance: A longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 9: 493-505.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. & Sheehan, M. (2003), Human resource management and corporate performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 41: 291-314.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. & Shalley, C. E. (2006), The interplay between exploration and exploitation, *Academy of Management Journal*, 49(4): 693-706.
- Guthrie, J. (2001), The impacts of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Guzzo, R. A. & Noonan, K. A. (1994), Human resource practices as communications and the psychological contract, *Human Resource Management*, 33(3): 447-462.
- Hausman, J. A. (1978), Specification test in econometrics, *Econometrica*, 46: 1251-1271.
- He, Z. & Wong, P. (2004), Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, 15(4): 481-494.
- Huselid, M. A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997), Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2008), Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership, *Journal of Management Studies*, 45(5): 982-1007.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012), How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-

- analytic investigation of mediating mechanisms, *Academy of Management Journal*, 55(6): 1264-1294.
- Kang, S. C., Morris, S. S. & Snell, S. A. (2007), Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture, *Academy of Management Review*, 32(1): 236-256.
- Kang, S. C., Snell, S. A. & Swart, J. (2012), Options-based HRM, intellectual capital, and exploratory and exploitative learning in law firms' practice groups. *Human Resource Management*, 51(4): 461-486.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. E. (2006), A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25: 217-271.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999), The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. (2006), Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of Management*, 32(5): 646-672.
- March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2: 71-87.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C. & Lepak, D. P. (2011), Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance, *Journal of Applied Psychology*, 96(6): 1105-1118.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (1978), Organizational strategy, structure, and process, *Academy of Management Review*, 3(3): 546-562.
- Morgan, G. (1997), *Learning and self-organization: Organizations as brains*. In G. Morgan (Ed.), *Images of Organization* (pp. 73-118). London, UK: Thousand Oaks.
- O'Reilly, C. & Tushman, M. L. (2004), The ambidextrous organization, *Harvard Business Review*, 82(April): 1-9.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G. & Lepak, D. P. (2013), Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 56(5): 1420-1442.
- Pfeffer, J. (1998), *Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008), Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, 34(3): 375-409.
- Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000), Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box, *British Journal of Industrial Relations*, 38: 501-531.
- Shin, D. & Konrad, A. M. (2014), Causality between high-performance work systems and organizational performance, *Journal of Management*, published online 31 July 2014.
- Sobel, M. E. (1982), Asymptotic intervals for

- indirect effects in structural equations models, In S. Leinhard (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp. 290-312). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Subramony, M. (2009), A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance, *Human Resource Management*, 48(5): 745-768.
- Sun, L., Aryee, S. & Law, K. (2007), High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective, *Academy of Management Journal*, 50(3): 558-577.
- Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002), Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research, *Journal of Management*, 28(3): 247-276.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R. (2005), The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order, *Personnel Psychology*, 58: 409-446.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992), Theoretical perspective for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Youndt, M. A., Snell, S. A. & Lepak, D. P. (1996), Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.
- Zatzick, C. D. & Iverson, R. D. (2006), High-involvement management and workforce reduction: Competitive advantage or disadvantage?, *Academy of Management Journal*, 49(5): 999-1015.

<Abstract>

The Impact of HPWS on Firm Performance

– Panel Design Analysis for Mediating Effects of Organizational Ambidexterity –

Ok, Chi Ho

A growing body of research has found support for the notion that HPWS (high-performance work system) enhances organizational ambidexterity, which describes organizations that pursue both exploitation and exploration activities. Although previous studies assumed that HPWS contributes to firm performance through enhancing organizational ambidexterity, this relationship is still not clearly investigated. In order to test the above assumption, we employed the panel dataset from HCCP (Human Capital Corporate Panel) to examine the direct relationship between HPWS and firm performance and the mediating role of organizational ambidexterity. Findings from 892 observations based on 395 organizations strongly support our argument that HPWS contributes to firm performance measured as net income per employee. In addition, organizational ambidexterity partially mediates the relationship between HPWS and firm performance. These results point out that implementing HPWS practices would be beneficial for firms to facing uncertain environments in which both exploitation and exploration capabilities are required.

Keywords : high-performance work system, organizational ambidexterity, firm performance, panel analysis