

직업능력개발연구
*Journal of Vocational
 Education and Training*
 제26권(1), 2023, 3, pp. 155~185
 © 한국직업능력연구원

기업의 인적자원관리 제도 시행 형태와 근로자 직무태도 간 관계 : 다층구조를 고려한 3단계 잠재프로파일 분석*

홍규리** · 손영우***

본 연구는 인적자본기업패널 데이터를 사용하여 국내 기업의 인적자원관리 제도 시행 양상을 살펴보고, 이에 따른 근로자의 HR 부서평가 및 직무 만족, 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위해 잠재프로파일 분석(Latent Profile Analysis; LPA)을 시행하였다. 연구를 통해 도출된 결론은 다음과 같다. 첫째, 기업의 인적자원관리 제도 시행 잠재프로파일은 ‘소극적 시행형’, ‘중간수준 시행형’, ‘보상 집중형’, ‘적극적 시행형’, 4개로 분류되었다. 둘째, 근로자의 HR 부서평가(공헌도, 소통과 신뢰수준, 전문성)는 ‘적극적 시행형’, ‘보상 집중형’, ‘중간수준 시행형’, ‘소극적 시행형’ 순서로 긍정적이었으나, ‘중간수준 시행형’과 ‘보상 집중형’ 간 차이는 유의하지 않았다. 셋째, 근로자의 HR 부서평가와 직무 만족, 조직몰입 간 정적 관계가 유의하였다. 이에 대한 함의점을 논의하였으며, 본 연구의 한계점 및 제언을 제시하였다.

- **주제어:** 인적자원관리 제도, 전략적 인적자원관리, 고성과 작업시스템, 잠재프로파일 분석, 인적자본기업패널

* 본 논문은 한국직업능력개발원이 주관한 ‘2022 KRIVET 학술대회’에 제출한 논문을 토대로 를 수정·보완하여 작성되었음.

** 제1저자, 연세대학교 심리학과 석사과정(quirie@yonsei.ac.kr)

*** 교신저자, 연세대학교 심리학과 교수(ysohn@yonsei.ac.kr)

I. 서 론

기업은 인적자원관리 제도의 효과적인 시행을 통해 기업의 성과를 높일 수 있는가? 인적자원관리 제도의 시행은 기업의 성과를 “어떻게” 제고시킬 수 있는가? 이 두 가지 질문은 지난 수십 년 간 인적자원관리 분야의 주요한 연구주제였으며(강성춘 외, 2011), 학자들뿐만 아니라, 기업에서도 가장 답하고 싶은 문제일 것이다. 이렇듯 인적자원관리에 대한 궁금증과 관심을 바탕으로, 전략적 인적자원관리(strategic human resource management; SHRM) 분야의 연구가 발전하였다. 특히 조직 내 인적 자원의 역량을 바탕으로, 자발적인 헌신을 유도하여 경쟁력을 확보하는 고성과 작업시스템(high-performance work system)과 관련하여, 이것이 조직성과와 보이는 정(+)적 관계를 실증적으로 분석하는 연구가 활발하게 진행되었다(권동인, 박호환, 2003; 김재구 외, 2003; 나인강, 2014; 박지성, 류성민, 2015).

고성과 작업시스템과 조직성과 간 관계를 밝혀낸 선행연구들은 시스템을 구성하는 개별 제도의 실시 여부를 단순합산하여 검증하였다(Delery, 1998). 그러나, 이것은 개별 제도 혹은 HR 제도의 총량과 기업의 주요 성과와의 관계를 탐색하는 전통적 HRM 연구 영역에는 부합하지만, 제도의 묶음에서 나타나는 상호작용 효과를 확인하고자 하는 전략적 연구의 흐름과는 맞지 않다(Wright & Gardner, 2003). 고성과 작업시스템의 효과를 설명하는 자원기반 이론(resource-based theory; Barney, 1991)에 의하면, 기업의 특수성에 따라 제도의 조합 및 효과가 다르게 나타날 수 있기 때문이다(옥지호, 2012). 또한, 인적자원관리 제도는 제도들 간의 상호작용으로 인해 개별적으로 존재할 때와 다른 효과성이 나타난다(Delery, 1998). 따라서, 기업에서 시행하는 다양한 인적자원관리 제도의 효과를 살펴보기 위해서는, 인적자원관리 제도를 개별적으로 보지 않고, 하나의 상호유기적인 시스템으로 바라보는 ‘형태적 접근법’(Delery & Doty, 1996)에 의한 실증적 연구가 요구된다.

한편으로는, 최근 인적자원관리제도가 왜, 어떻게 기업 성과를 높이는지 그 메커니즘을 밝히고자 하는 연구도 발전해왔다. 다양한 HR 제도의 단순합산, 특정 제도의 영향,

혹은 개별 제도 간의 상호작용이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 밝혀내는 것은 중요한 과제이지만, 여전히 HR 제도와 성과 간 관계를 설명하기에는 그 간극이 크다. 이에 대해 인적자원관리 제도가 성과에 영향을 미치는 구체적인 과정에 대해서는 연구가 소홀했다는 비판이 존재한다(Sun et al., 2007). 인적자원관리 제도가 조직 성과에 기여하는 과정 내에서 영향을 미치는 다양한 변수들을 검증해야 한다는 주장은 지속적으로 제기되고 있다(Becker & Huselid, 2006). 최근에는 이러한 점을 인지하고, 전략적 인적자원관리가 기업 성과에 어떻게 영향을 미치는지, 그 프로세스(process)를 밝혀내기 위한 연구가 이루어지고 있다(Korff et al., 2017). 그러나, 아직 초기 단계에 있으며, 국내 기업을 대상으로 고성능 작업시스템이 조직 성과를 증진시키는 메커니즘을 구체적으로 제시하는 연구가 필요하다.

선행연구에 대한 검토를 통해, 본 연구에서는 기존 연구의 이론적 간극(gap)을 줄이기 위해, 인적자본기업패널 자료를 분석하여 다음의 세 가지를 알아보고자 한다. 첫째, 기업이 다양한 인적자원관리 제도 중 어떤 것을 선택하여 시행하는지 잠재프로파일을 분류한다. 이때, 다양한 인적자원관리 제도를 개념적으로 분류하기 위하여 AMO 이론을 활용한다. AMO 이론에 따르면, 다양한 HR 제도들은 기능과 목적에 따라 역량(Ability), 동기(Motivation), 기회(Opportunity) 영역으로 분류할 수 있으며, 이를 통해 인사제도를 미시 수준에서 탐구할 수 있다(Appelbaum et al., 2000). 본 연구는 기업들이 시행하는 인적자원관리 제도의 잠재프로파일이 AMO 이론을 기반으로 어떤 구성 형태(configuration)를 보이는지 그 특성을 살펴보고자 한다.

둘째, 추정된 잠재프로파일에 따라 HR 부서에 대한 근로자의 평가가 어떻게 다른지 그 차이를 파악한다. 조직 내 HR 부서의 역할에 대한 인식은 HR 부서의 실제 운영 및 제도적 실천을 통해 간접적으로 형성될 수 있다(주재홍, 송지훈, 2021). 따라서, 기업의 제도 시행 패턴에 따라 구성원의 HR 부서에 대한 평가가 달라질 수 있다. 또한, 기업의 전략적 인적자원관리가 구성원의 직무 태도 변화로 이어지기 위해서는 HR 부서의 역할 그리고 부서 자체에 대한 긍정적인 평가가 중요하다(Lee et al., 2018). 따라서 본 연구는 기업의 인적자원관리 제도 시행 유형에 따라, HR 부서에 대한 평가(i.e., HR 부서의 공헌도, 소통과 신뢰수준, 전문성)이 다르게 나타나는지 알아보고자 한다.

셋째, 잠재프로파일에 따른 HR 부서에 대한 평가의 차이가 근로자의 직무 태도와 어떤 관계를 보이는지 밝혀낸다. 본 연구는 직무 태도 중에서도 조직 성과의 한 종류인 인

적 자원 산출물로 여겨지는 직무 만족감과 조직몰입에 집중하여 탐구하고자 한다. 인적 자원관리 제도가 도입되어 효과성을 발휘하기 위해서는 HR 부서에 의한 제도의 전달 과정을 거쳐야 한다(박지성, 안성익, 2015). 인적자원관리 제도를 기획하고 도입하는 주체인 HR 부서에 대해 구성원이 긍정적인 평가를 가질수록 제도의 타당성을 해석하고 수용하는 제도 내재화 과정이 적합하게 이루어질 수 있다. 이러한 제도 내재화가 이루어질 때, 인적자원관리 제도의 기능이 발휘될 수 있으며, 조직원의 직무 만족과 조직몰입을 증진시킬 수 있을 것이다. 본 연구는 이를 확인하기 위해, HR 부서에 대한 인식과 조직원의 직무 태도 간 정(+)적인 관계를 밝혀내고자 한다.

따라서 본 연구의 목적은 인적자원관리 제도의 시행 양상에 따라 HR 부서에 대한 근로자의 평가에 차이가 존재하는지 살펴보고, 이것이 직무 만족, 조직몰입과 같은 근로자의 직무 태도에 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 본 연구의 결과는 국내 기업의 인적자원관리 제도 시행 양상을 실증적으로 파악하고, 이것이 근로자의 인식 및 태도에 어떠한 영향을 미치는지 검증하여, 인사제도가 조직의 목적인 조직 성과 달성에 부합되는 방향으로 도입 및 적용될 수 있도록 방향성을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경

1. 고성과 작업시스템과 자원기반 이론

전략적 인적자원관리(strategic human resource management; SHRM)는 인적자원관리 하위 직능들 사이의 조정과 연계를 통해, 전략적으로 기업의 성과를 증진시키고자 하는 것으로, 인적자원관리 분야에서 취하는 가장 최근의 관점이다(김현수, 2013; Wei et al., 2011). 전략적 인적자원관리의 선행연구들은 효과적인 인적자원관리 제도들의 집합(set) 또는 묶음(bundle)을 고성과 작업시스템(high-performance work system)이라고 명명하며, 조직 성과에 긍정적인 ‘최고의 제도(best practices)’들의 ‘최상의 조합(best fit)’을 알아보려는 시도를 하였다(옥지호, 2012; MacDuffie, 1995).

고성과 작업시스템은 조직 내 인적 자원의 역량을 바탕으로, 구성원의 직무 및 조직에

대한 몰입을 유도하여 조직성과를 제고하는 데 목적을 둔다(박종욱, 손승연, 2017; 이정연, 김강식, 2009). 이러한 고성과 작업시스템의 효과를 설명하는 가장 대표적인 이론적 접근은 자원기반 이론(resource-based theory)이다(Barney, 1991). 자원기반 이론이란, 조직이 보유하고 있는 자원이 가치(value), 희소성(rareness), 모방 불가능성(inimitability), 조직 배태성(organizational embeddedness)으로 구성된 조건들의 충족 정도에 따라 기업의 경쟁 우위의 수준이 결정된다고 설명하는 이론적 접근이다(Barney, 1997). 이 이론에 따르면, 가치를 지닌 인적 자원을 희소성 있는 전략적 자산으로 개발하고 활용할 때, 기업은 경쟁 우위를 획득할 수 있다(Barney & Wright, 1998). 이때, 인적자원관리 제도는 이를 위한 수단으로 사용될 수 있다. 또한, 기업의 특수한 상황에 맞는 인적자원 관리 제도의 시행을 경쟁 기업들이 쉽게 모방할 수 없어야 하며, 시스템과 제도가 조직 내외부의 다른 요소와 밀접한 관련성을 지녀야 한다. 이러한 조건들을 충족할 때, 기업은 인적 자원을 통한 경쟁 우위를 선점할 수 있는 것이다.

자원기반이론에 의하면, 고성과 작업시스템은 기업 내에 존재하는 역사와 문화, 그리고 암묵적인 조직 지식 등의 사회적인 자본이 인적자원관리 제도와 맞물려 인과적 모호성(causal ambiguity)을 구축한다는 것을 전제로 한다(Reed & DeFillippi, 1990; Lado & Wilson, 1994). 즉, 고성과 작업시스템이 전제로 하는 기업 특수성(firm-specific)은 인적자원관리 제도의 시행에 영향을 주기 때문에 제도의 조합과 효과가 기업마다 다를 수 있다는 것을 가정한다(옥지호, 2012). 따라서, 기업에서 시행하는 인적자원관리 제도의 실질적인 효과성을 확인하기 위해서는 제도에 대한 형태적 접근법(Delery & Doty, 1996)이 필요하다.

형태적 접근법은 인적자원관리 제도의 세부적인 기능(ex. 채용 및 선발, 교육훈련, 성과평가, 보상, 인센티브, 참여, 직무설계 등)들이 결합하여 하나의 형태를 이룰 때, 조직 성과가 향상할 것이라고 주장한다. 따라서, 형태적 접근법은 개별 제도를 각각 살펴보는 것이 아니라, 하나의 상호유기적인 시스템으로 살펴보고자 한다. 이러한 형태적 접근법은 실증적인 연구를 진행하기에 많은 한계가 존재하기 때문에, 선행연구들에서는 잘 다루지지 않았다(서인덕, 이승환, 2009; 이용탁, 2005).

따라서, 본 연구는 선행연구들의 한계를 극복하기 위해, 고성과 작업시스템의 효과를 설명하는 대표적인 이론적 접근인 자원기반 이론의 가정에 따라, 형태적 접근법을 통해 인적자원관리 제도의 영향을 알아보려고 한다. 이를 위해서는 국내 기업들이 시행하는

인적자원관리 제도들을 하위집합으로 구분하여 그 시행 형태를 살펴보고, 이것이 기업 성과와 어떤 관계를 보이는지 살펴보고자 한다. 본 연구에서는 인적자원관리 제도의 구성 형태를 기능 영역에 따라 보다 체계적으로 다루기 위해 최근 주목받고 있는 AMO 이론을 활용하였다.

2. AMO 모델

고성과 작업시스템은 다양한 이론적 틀과 접근법을 통해 연구되어 왔다(Fleetwood & Hesketh, 2008). 그 중에서도 AMO 모델은 고성과 작업시스템과 조직 성과를 연결하는 핵심적인 작동 메커니즘으로 주목받고 있다(신덕정, 조옥정, 2019). AMO 모델을 통해, 다양한 인적자원관리 제도들을 기능과 목적에 따라 역량(Ability), 동기(Motivation), 기회(Opportunity) 영역으로 분류할 수 있으며, 인사제도를 미시 수준에서 탐구할 수 있다(Appelbaum et al., 2000). 즉, 각 기능 영역의 제도들을 통해 인적 자원의 역량, 동기, 기회를 강화할 수 있을 것으로 기대한다. 기존의 많은 실증 연구들은 AMO 제도의 긍정적인 효과성을 밝혀냈다(박지성, 옥지호, 2020; Batt, 2002; Jiang et al, 2012).

AMO 모델의 역량 강화형 인적자원관리 제도는 구성원의 능력 증진에 초점을 맞추고 있으며, 선발, 채용 그리고 교육훈련을 포함한다. 역량 강화형 인적자원관리 제도는 높은 수준의 능력을 지닌 인력을 선발 및 채용으로 확보하고, 이들에 대한 교육훈련을 통하여 경쟁 우위를 지닌 인적 자원을 양성하고자 한다(Wright & Kehoe, 2008). 따라서, 역량 강화형 인적자원관리 제도에는 기술, 지식 및 능력을 보유한 인적 자원을 선발하고 채용하는 것뿐만 아니라, 이들의 업무수행 능력을 향상시키기 위한 제도를 포함한다.

동기 강화형 인적자원관리 제도는 주어진 목표를 달성하는 데 있어서 구성원의 내재적 동기(intrinsic motivation)와 외재적 동기(extrinsic motivation)을 증진시켜 구성원들이 더 높은 수준의 노력을 발휘할 수 있도록 돕는 역할을 한다. 동기 강화와 관련된 제도들은 구성원들이 직무에 지식과 역량을 최대한으로 사용할 수 있도록 유도하는 유인책 제시를 목적으로 한다(김병철, 2016). 이러한 동기 강화형 인적자원관리 제도에는 성과평가, 보상, 인센티브 등이 포함된다.

기회 강화형 인적자원관리 제도는 구성원들의 통제 밖에 있는 경영활동에 대한 권한을 위임하여, 구성원들이 참여할 수 있는 과업수행의 범위의 폭을 넓혀주는 제도들을 말

한다. 이것은 구성원들이 자신의 의견을 자유롭게 표출하여 이를 의사결정 과정 과정에 반영할 수 있게 하기 때문에, 직원이 그 역할을 충분히 발휘할 수 있게 하고, 동기를 부여한다(Lepak et al., 2006; Subramony, 2009). 이러한 기회 강화형 인적자원관리 제도에는 참여 제도, 직무설계 등이 있다.

3. 변수 간의 관계

가. 고성과 작업시스템과 구성원의 직무 만족, 조직몰입

최근 고성과 작업시스템의 효과성에 대한 연구는 조직 구성원의 태도 및 행동적 반응에 관심을 기울이고 있다. 구성원의 직무 태도는 기업 성과의 한 측면인 인적자원 산출물이기도 하면서, 재무적 성과에 영향을 미치는 변수이기 때문에 중요하게 고려되어야 할 결과 변수이다. 그러나, 기존의 고성과 작업시스템 관련 연구들은 주로 제도와 기업의 재무 성과 간 관계에 초점을 맞춰, 연구를 진행해 왔다(김동현, 정재훈, 2008; 김재구 외, 2003; 이민우, 2008). 이것은 인사제도에 대한 구성원의 태도·행동적 반응을 암묵적으로 전제하고, 일종의 블랙박스로 취급하였기 때문이다(권석균, 오승희, 2019; Wright & Nishii, 2007). 그러나, 인적자원관리 제도와 기업 성과 간 간극을 이해하기 위해서는, 구성원의 직무 태도 변화를 이론적으로 가정할 것이 아니라, 이를 실증적으로 검증할 필요성이 제기된다.

조직 구성원의 조직몰입과 직무 만족은 기업 성과와 관련된 여러 가지 결과변수와 긍정적인 관련을 지니는 핵심적인 직무 태도로 여겨진다(오인수 외, 2007). 특히, 기존에 고성과 작업시스템이 주목해왔던 기업의 재무 성과에도 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(김기태, 2008; 박주완, 이성, 2016). 또한, 최근에 주목받고 있는 만큼, 전략적 인적자원 관리와 직무 만족, 조직몰입 간 관계는 여러 선행연구에서 검증되었다(이민우, 2008; 이정현, 김동배, 2007; 조봉순 외, 2009).

이러한 인적자원관리 제도와 조직몰입, 직무 만족 간 관계를 설명하는 대표적인 이론으로는 사회교환 이론(Social exchange theory; Blau, 1964)이 있다. 사회교환 이론은 기업과 근로자의 상호호혜성을 전제로 하는 이론으로, 조직의 지원과 투자를 경험할수록 구성원은 자신이 받은 혜택을 갚고자 조직에 많은 노력을 기울인다고 설명한다. 이것은 이후 구성원의 직무와 조직에 대한 긍정적인 태도를 이끌어낼 수 있다. 전략적 인적자원

관리가 구성원의 태도, 행동적 변화를 유도하는 것은 제도의 신호 효과(signal effect)에 의해서도 설명될 수 있다. 인적자원관리 제도는 조직이 구성원에게 기대하는 바를 직원들에게 전달하는 신호이자 의사소통 채널로 기능한다(Guzzo & Noonan, 1994). 즉, 기업의 근로자들은 기업이 인사제도를 통해 직원들의 성장과 몰입을 유도하고자 의도한 바를 귀인하고 이에 상응하고자 노력하는 것이다. 이때, 직무 만족과 조직몰입과 같은 긍정적인 직무 태도가 나타날 수 있다.

나. HR 부서에 대한 근로자의 평가와 직무 만족 및 조직몰입

최근 고성과 작업시스템 관련 연구들에서는 인적자원관리 제도를 어떻게 효과적으로 시행하고 구성원에게 적용할 것인가와 관련하여, ‘프로세스(process)’에 대한 논의가 이루어지고 있다(박지성, 옥지호, 2020). 이것은 조직에서 시행하는 인적자원관리 제도가 구성원에게 어떻게 전달되고, 그것이 구성원에게 어떻게 인식되어 조직성과에 영향을 미치는지 그 전 과정에 대한 고려를 기반으로 한다. 즉, 인적자원관리 제도에 대한 기업의 투자와 노력에도 불구하고, 제도가 구성원에게 어떻게 전달, 인식되느냐에 따라 그들의 태도 반응이 달라지며, 개인 성과와 조직 성과 모두에 영향을 미칠 수 있다는 점을 전제로 하는 것이다(권석균, 오승희, 2019).

인적자원관리 제도는 조직이 구성원에게 기대하는 바를 전달하는 ‘신호 기능’을 지니고 있지만, 이것은 제도를 기획하고 시행하며, 구성원에게 전달하는 HR 부서를 거쳐 이루어진다(박지성, 안성익, 2015). 즉, 제도 자체가 조직 효과성 및 조직 성과에 직접적으로 기여할 수는 없다(김민석, 민진, 2014). HR 부서는 조직이 인적자원관리에 대해 지니는 가치관을 대변하는 전달자이자, 구성원의 제도 내재화를 유도하는 역할을 수행한다(박세호, 2018; 주재홍, 송지훈, 2021). 제도 내재화란, 구성원이 제도에 대해 긍정적인 태도와 믿음을 가지고, 제도가 조직의 상황에 적합하다는 인식을 가지는 과정을 말한다(Kostova, 1999). 이러한 제도 내재화 과정에서 HR 부서는 구성원이 인사제도의 가치를 높게 인식할 수 있도록 하는 매개체로서 기능한다.

조직의 구성원이 인적자원관리 제도의 타당성을 수용하기 위해서는 이를 도입하는 HR 부서에 대한 긍정적 평가를 전제로 해야 한다. HR 부서의 공헌도, 소통과 신뢰수준, 그리고 전문성이 높다고 인지해야 이들이 도입하는 고성과 작업시스템의 실행이 구성원들을 착취하고자 하는 것이 아니라, 직원들의 성장을 위한 투자라고 귀인(attribution)하

기 때문이다(Bowen & Ostroff, 2004; Nishii et al., 2008). 즉, 구성원이 HR 부서의 역할에 대해 명확히 인식하고, 인사제도와 관련하여 부서 및 구성원 간의 합의 정도가 높을수록 제도가 잘 수용되어 구성원의 직무 만족과 조직몰입을 증진시킬 수 있다(김민석, 민진, 2014).

실제로, HR 부서가 인적자원관리 제도의 지속적 개선을 위해 주도적인 역할을 하는 등 공헌도가 높고 신뢰수준이 높다고 평가되는 경우 구성원의 직무 만족감과 조직몰입이 증진된다는 국내 선행연구 결과가 있다(주재홍, 송지훈, 2021). 또한, 김혜원, 박지성(2022)의 연구에서는 HR 부서의 의사소통 활동이 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, HR 부서 전문성에 대한 인식이 높을수록 부서의 교육훈련 제공 기회에 대한 만족도가 높게 나타났다(이정우 외, 2022). 이를 종합하여, HR 부서에 대한 긍정적 평가(공헌도, 소통과 신뢰수준, 전문성)는 조직 구성원의 직무 만족감과 조직몰입을 증진시킬 것으로 기대할 수 있다.

앞선 이론적 배경과 선행연구에 대한 고찰을 바탕으로 설정한 본 연구의 연구 질문은 다음과 같다.

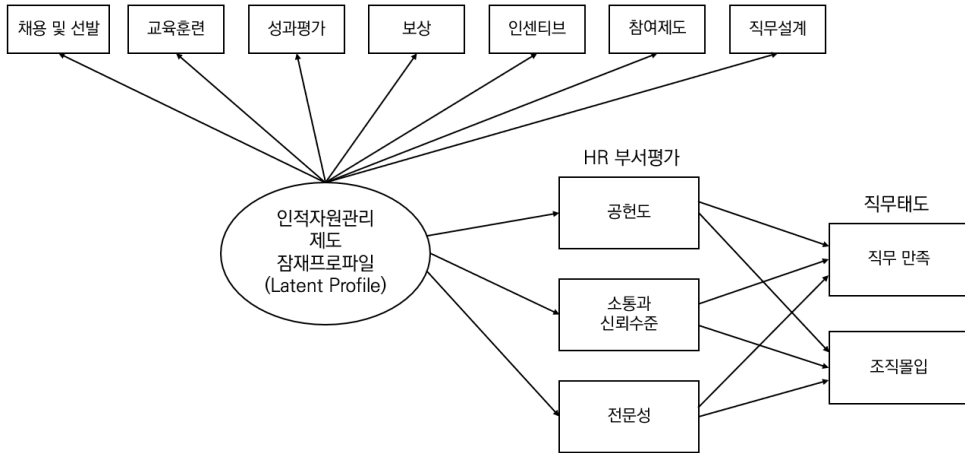
연구질문 1. 기업의 인적자원관리 제도 시행 잠재프로파일은 몇 개로 구분되며, 각 잠재계층은 어떠한 특성을 보이는가?

연구질문 2. 기업의 인적자원관리 제도 시행 잠재프로파일에 따라 HR 부서에 대한 근로자의 평가에 차이가 있는가?

연구질문 3. 근로자의 HR 부서 평가는 근로자의 조직몰입과 직무 만족과 정적인 관계를 보이는가?

이를 종합한 연구 모형은 아래 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 연구 모형



III. 연구 방법

1. 자료와 표본

본 연구는 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널 조사(Human Capital Corporate Panel)의 자료를 분석하였다. 인적자본기업패널 조사는 우리나라 기업이 지닌 인력의 양적·질적 수준을 파악하고, 기업 내에서 인적 자원을 축적해나가는 과정과 내용 등을 파악하는 데 목적이 있다. 이 조사의 I차 WAVE는 2005년에 시작되어, 이후 격년으로 동일 기업을 추적 조사하였다. 현재는 II차 WAVE의 자료가 축적되어가고 있다. 연구의 목적에 맞는 조사항목과 최신성을 고려하여, 본 연구에서는 7차(2017)년도 자료를 활용하였다. 인적자본기업패널에서는 조사의 기본단위를 기업으로 하여 해당 기업과 근로자를 함께 조사하고 있다. 이것은 기업의 제도 시행과 근로자의 인식 및 태도 간 관계를 살펴보는 연구의 목적에 적합한 자료로 판단되었다. 본 연구에서는 7차(2017)년도에 조사된 474개의 기업과 해당 기업들의 근로자 10,005명을 분석하였다.

2. 활용 변수

가. 인적자원관리 제도

기업의 인적자원관리 제도 시행 잠재프로파일을 분류하기 위하여, 본 연구에서는 AMO 모델에 기반하여 40개의 인적자원관리 제도를 영역에 따라 분류하고, 이를 분석에 사용하였다. 영역에 따른 구분과 문항 내용, 척도는 아래의 <표 1>과 같다.

<표 1> 인적자원관리 제도 측정 문항 내용

영역	정책	문항 내용	척도
역량 (A)	채용 및 선발	핵심인재/우수인재 확보를 위해 시행하고 있는 제도 -내부 육성	1: 예 0:아니오
		핵심인재/우수인재 확보를 위해 시행하고 있는 제도 -외부의 헤드헌터사 시행	
		핵심인재/우수인재 확보를 위해 시행하고 있는 제도 -별도의 채용팀 가동	
		핵심인재/우수인재 확보를 위해 시행하고 있는 제도 -인재풀 데이터베이스 구축 및 시행	
		핵심인재/우수인재 확보를 위해 시행하고 있는 제도 -채용시 사이닝보너스 지급	
		핵심인재/우수인재 확보를 위해 시행하고 있는 제도 -발탁승진제도	
	교육 훈련	자체적 교육훈련 프로그램 개발 여부	1: 예 0: 아니오
		OJT 실시 여부	
		집체식 사내교육훈련 실시 여부	
		집체식 사외교육훈련 실시 여부	
		인터넷 학습(e-learning) 실시 여부	
		우편통신훈련(독서통신훈련) 실시 여부	
		국내연수 실시 여부	
		해외연수 실시 여부	
외부업체로부터 기술지도 받기 실시 여부			
동기 (M)	성과 평가	균형평가표(BSC) 현재 실질적인 활용 정도	0: 활용하지 않음 1: 거의 활용하지 않음 2: 조금 활용하고 있음 3: 어느 정도 활용하고 있음 4: 많이 활용하고 있음
		목표에 의한 관리(MBO) 현재 실질적인 활용 정도	
		기타 실적평가 현재 실질적인 활용 정도	
		역량평가 현재 실질적인 활용 정도	
		리더십평가 현재 실질적인 활용 정도	
		다면평가 현재 실질적인 활용 정도	

영역	정책	문항 내용	척도
	보상	평가 피드백 실시 여부	1: 예 0: 아니오
		우리사주제도 현재 실질적인 활용 정도	0: 활용하지 않음
		스톡옵션 현재 실질적인 활용 정도	1: 거의 활용하지 않음
		선택적 복리후생보상제도 실시 현황	2: 조금 활용하고 있음
		내일채움공제 현재 실질적인 활용 정도	3: 어느 정도 활용하고 있음
	인센티브	개인성과급 실시 여부	1: 예 0: 아니오
		팀성과급 실시 여부	
		사업부성과급 실시 여부	
		전사성과급 실시 여부	
		Profit Sharing(이윤배분제도) 실시 여부	
기회(O)	참여	제안제도 실질적인 활용 정도	0: 활용하지 않음
		지식 마일리지 프로그램 실질적인 활용 정도	1: 거의 활용하지 않음
		QC(품질본임조) 실질적인 활용 정도	2: 조금 활용하고 있음
		전사적 품질관리 실질적인 활용 정도	3: 어느 정도 활용하고 있음
		6-시그마 실질적인 활용 정도	4: 많이 활용하고 있음
	직무설계	직무순환 실질적인 활용 정도	0: 활용하지 않음
		사내공모제 실시 여부	1: 거의 활용하지 않음
		핵심인재/우수인재 육성 및 관리를 위해 활용하고 있는 제도 -도전적인 직무에 배치	2: 조금 활용하고 있음
		핵심인재/우수인재 육성 및 관리를 위해 활용하고 있는 제도 -원하는 직무에 배치	3: 어느 정도 활용하고 있음
			4: 많이 활용하고 있음
		1: 예 0: 아니오	

나. HR 부서에 대한 평가

HR 부서에 대한 평가를 측정하기 위해 총 8개 문항을 활용하였다. HR 부서에 대한 평가는 크게 'HR 부서의 공헌도', 'HR 부서의 소통과 신뢰수준', 'HR 부서의 전문성'으로 구성된다. 우선, HR 부서의 공헌도는 4개 문항으로 구성되어 있으며 5점 척도로 응답하였다. 구체적인 문항으로는 'HR 부서는 경영전략계획 수립과정에서 중요한 공헌을 한다', 'HR 부서는 최고경영자의 의사결정에 중대한 영향을 미친다', 'HR 부서는 인사제도의 지속적 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 한다', 'HR 부서는 회사의 변화와 혁신

을 주도한다'이다. HR 부서의 소통과 신뢰수준은 총 3개 문항으로 5점 척도로 응답하였다. 구체적인 문항은 'HR 부서는 인사 관련 이슈에 대해 현업 부서장들을 교육하고 조언을 제공한다', 'HR 부서는 인사제도의 내용을 수시로 직원들에게 설명해 준다', 'HR 부서는 회사 직원들로부터 신뢰를 받고 있다'이다. 마지막으로, HR 부서의 전문성은 1개 문항으로 5점 척도로 응답하였다. 구체적인 문항은 'HR 부서는 해당 분야(인사관리, 교육 훈련, 노사관계 등)에 상당한 전문성을 가지고 있다'이다.

다. 직무 만족

직무 만족은 총 3개 문항으로 5점 척도로 응답하였다. 구체적인 문항은 '나는 현재 하고 있는 일에 만족한다.', '나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다.', '나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다.'이다.

라. 조직몰입

조직몰입은 총 3개 문항으로 측정되었으며, 5점 척도로 응답하였다. 구체적인 문항은 '나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.', '만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다', '이 회사는 충성할 만한 가치가 있다'이다.

3. 분석 방법

본 연구는 국내 기업이 어떤 양상으로 다양한 기능 영역의 인적자원관리 제도를 시행하는지 그 잠재프로파일을 살펴보고, 이에 따른 HR 부서에 대한 근로자의 평가, 그리고 직무 태도의 차이를 살펴보는 것을 목적으로 한다. 먼저 기업의 인적자원관리 제도 시행 잠재프로파일을 탐색하기 위해 Mplus 8 프로그램을 사용하여 잠재프로파일 분석(Latent Profile Analysis; LPA)를 실시하였다. 이 분석은 혼합모형(mixture models)의 한 종류로, 연속형 변수의 다변량 분포를 기반으로 응답 패턴에서 유사한 특징을 가진 개체(여기서는 기업)들을 동질적인 하위 집단으로 분류하는 통계기법이다(Collins & Lanza, 2013). 이때 유형화된 집단을 잠재프로파일이라고 한다.

잠재프로파일 분석은 변수 간의 관계에 초점을 맞춘 변수 중심 접근법(Variable-

centered approaches)과 달리, 개체들이 가지고 있는 특성들을 활용하여 유사한 패턴을 가진 잠재집단으로 유형화하는 개인 중심 접근법(Person-centered approaches)이다(Collins & Lanza, 2013). 또한, 전통적인 군집 분석(cluster analysis)과 달리, 통계적 기준을 바탕으로 잠재집단의 수를 결정하여 주관적 판단에 의한 편향을 최소화한다(Bergman & Magnusson, 1997). 사후 확률(posterior probability)을 이용하여, 잠재집단의 분류오류(classification error)를 고려한 상태에서 다른 변수와의 관련성을 검증할 수 있다는 장점도 지니고 있다(Magdison & Vermunt, 2002).

가. 잠재프로파일의 수 결정

잠재프로파일의 수를 결정할 때에는 잠재집단의 수를 점차 증가시키면서, 자료에 가장 부합하는 잠재집단을 찾는 과정을 반복한다. 최적의 집단 수를 결정하기 위해서는 정보준거지수, 분류의 질, 모형비교 검증을 기준으로 모형을 비교한다. 본 연구에서는 정보준거지수로 *AIC*(Akaike Information Criterion)(Akaike, 1974), *BIC*(Bayesian Information Criterion)(Schwarz, 1978), *SABIC*(Sample size Adjusted BIC)(Sclove, 1987)를 사용하여 어떤 모형이 적합한지 비교하였다. 각 정보준거지수는 식(1), (2), (3)으로 계산된다.

$$AIC = -2\ln(L) + 2p \quad (1)$$

$$BIC = -2\ln(L) + p[\ln(n)] \quad (2)$$

$$SABIC = -2\ln(L) + p[\ln(\frac{n+2}{24})] \quad (3)$$

여기서 L 은 우도비(Likelihood ratio), $\ln(L)$ 은 로그 우도값, p 는 추정모수의 수, n 은 표본의 크기를 나타낸다. 정보준거지수들은 작은 값을 가질수록 모형이 적합함을 의미한다(Akaike, 1974; Schwartz, 1978; Sclove, 1987).

분류의 질을 확인하기 위해서는 엔트로피(Entropy)를 사용하였다. 엔트로피는 공식은 아래 식(4)와 같다(Dias & Vermunt, 2006).

$$E_k = 1 - \frac{\sum_i \sum_k -P_{ik} \ln P_{ik}}{N \ln(K)} \quad (4)$$

위 공식에서 P_{ik} 는 개체 i 가 프로파일 k 에 속할 사후확률(posterior probability)을 뜻하며, N 은 표본 크기, K 는 잠재프로파일의 수를 의미한다. 이에 따라, 엔트로피는 하나의 잠재프로파일에 명확히 속할 확률을 나타내는 값으로, 범위는 0과 1 사이이다. 0에 가까운 엔트로피값은 분류의 불명확성을 의미하고, 일반적으로 엔트로피가 0.8 이상일 때 모형이 좋은 분류의 질을 나타낸다고 본다(Muthen, 2004; Clark, 2010).

마지막으로, 모형비교검증을 위해서는 조정된 차이검증(Lo-Mendell-Rubin adjusted Likelihood Ratio Test: LMR LRT)(Lo et al. 2001)과 모수적 부트스트랩 우도비 검증(Parametric Bootstrap Likelihood Ratio Test: BLRT)(Peel & McLachlan, 2000)를 사용하였다. 이러한 모형 간 차이검증은 잠재프로파일 수가 k 개인 모형을 지지하기 위해 잠재프로파일 수가 $k-1$ 개인 모형과 비교하여 χ^2 (카이제곱) 차이를 검증하는 방법이다. 결과의 p -value를 통해, p 값이 유의하다면 잠재프로파일 수가 k 개인 모형을, 유의하지 않다면 잠재프로파일 수가 $k-1$ 개인 모형을 채택한다.

나. 잠재프로파일과 다른 변수와의 관련성 검증

적합한 잠재계층 수에 따라 잠재프로파일을 분류한 후, 기업 인적자원관리 제도 시행 잠재프로파일 간 HR 부서에 대한 근로자 평가의 차이와 이에 따른 직무 태도를 알아보기 위해서 3단계 접근법(three-step approach)을 시행한다. 이전까지 사용되던 1단계 접근법은 계층에 영향을 미치는 변수와 잠재계층을 동시에 분류하기 때문에, 다른 변수에 의해 잠재계층 분석 결과가 달라질 수 있다는 단점이 존재한다(Vermunt, 2010). 이러한 한계를 보완하기 위해, Asparouhov & Muthen(2014)가 제안한 3단계 접근법을 통해, 각 잠재계층에 속하는 사후확률을 이용하여 분류오류를 고려한 상태에서 잠재프로파일 변수와 영향요인 간의 관계를 편향 없이(unbiased) 정확히 추정하고자 하였다.

다. 자료의 다층구조 처리

본 연구에서 활용하는 인적자본기업패널 자료(HCCP)는 개인(근로자)이 조직(기업)에 내재되어 있는(nested) 다층자료(multilevel data)이다. 다층구조를 고려하지 않고 분석하게 되면 자료의 독립성 가정을 위배하여 표준오차가 과소추정되고 그 결과로 1종 오류(type 1 error)가 증가하게 된다. 따라서, 다층자료를 정확히 분석하기 위해서는 일반적

으로 개인 수준, 조직 수준을 별도로 분석하는 다층모형(multilevel models 또는 HLM)을 적용한다. 이는 모형기반(model-based) 방법이다. 그러나 본 연구에서는 다층모형을 사용하지 않고 독립성 가정의 위배를 표준오차를 교정하는 방식으로 해결하였다. 이런 방법을 설계기반(design-based) 방법이라고 한다(Stapleton, et al., 2016). 여기서 설계기반 방식을 적용한 이유는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 조직 수준에서 잠재프로파일의 분류가 이루어지지만, 결과변수와의 관계를 조직 수준이 아니라 개인 수준에서 보았기 때문에, 조직 수준의 모델링을 필요로 하지 않았다. 둘째, 기업 유형(잠재프로파일)에 따른 결과변수의 차이를 살펴보기 위해서는 결과변수의 평균을 비교하게 되는데, 이때 3단계 방법을 사용하지 않으면 평균 비교가 편향되어(biased) 결과에 문제가 생기게 된다. 설계기반 방법에서는 3단계 방법을 수행하여 잠재프로파일과 다른 변수 사이의 관계를 정확히 추정할 수 있으나, 모형기반 방법에서는 아직 3단계 추정 방법이 가능하지 않아 관계추정에 왜곡이 있을 수 있다. 이를 위해 Mplus에서 복합표집(complex sampling) 방식으로 분석하였다(홍세희, 2022).

라. 최선의 추정치 여부 확인

잠재프로파일 모형은 추정이 복잡하여, 어떤 모수 초기값들은 최선의 추정치(global maxima)가 아니라, 중도에 나온 단기 추정치(local maxima)를 최종 추정치로 계산하는 경우가 있다. 따라서 본 분석에서 나온 결과가 최선의 추정치가 맞는지 확인하기 위해, 추정을 시작하는 초기값(starting value)을 임의적으로(randomly) 여러 번 발생시켜서 복수로 얻어진 결과가 일치하는지 확인하였다. 이를 위해 Mplus에서 임의로 100개의 초기치를 생성시켜서 초기 반복 계산을 통해 로그 우도값이 최대인 10개를 확인하였다.

IV. 연구 결과

가. 잠재프로파일의 수 결정

기업의 인적자원관리 제도 시행의 잠재프로파일 수를 결정하기 위해 잠재집단 수를 증가시켜 정보준거지수와 분류의 질이 어떠한지 탐색적으로 살펴보았다. <표 2>와 <표 3>에 잠재프로파일 수를 2개에서 6개까지 증가시켰을 때 인적자원관리 제도 시행 잠재프로파일별 모형 적합도 지수와 소속 비율을 나타내었다. 모형비교검증 값의 유의확률 값이 유의하면서, 정보준거지수의 값이 작으며, 분류의 질, 즉 엔트로피 값이 좋다고 판단될 때의 잠재프로파일 수를 채택한다.

<표 2> 잠재프로파일 수에 따른 모형 적합도 지수

계층 수	정보준거지수			모형비교검증		엔트로피
	AIC	BIC	SABIC	LMR-LRT	BLRT	
2	13962.324	14053.870	13984.046	0.0000	0.0000	0.784
3	13857.718	13982.554	13887.399	0.1159	0.0000	0.728
4	13761.773	13919.898	13799.292	0.4331	0.0000	0.789
5	13665.140	13856.555	13710.558	0.9670	0.0000	0.855
6	13701.675	13926.380	13574.993	0.2455	1.0000	0.778

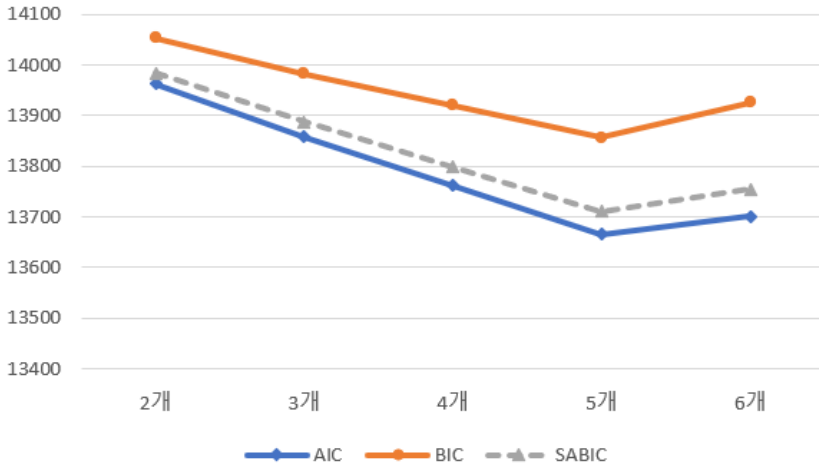
모형비교검증 항목은 유의확률(p-value) 값을 보고함

<표 3> 잠재프로파일 수에 따른 소속 비율

계층 수	소속 비율(%)					
	1	2	3	4	5	6
2	65.5	34.5	-	-	-	-
3	44.8	39	16.2	-	-	-
4	41.5	41.2	11.9	5.4	-	-
5	47.3	27.6	12.5	10.9	1.7	-
6	35.5	33.4	10	8.4	7.9	4.8

우선, 분석 결과를 바탕으로 정보준거지수를 비교한 결과, AIC, BIC, 그리고 SABIC 값은 잠재프로파일 수가 5개일 때까지 감소하였다가 6개일 때 다시 증가한다(그림 2). 이를 통해, 잠재프로파일 수가 6개인 것은 적절하지 않다고 판단하였다.

[그림 2] 잠재프로파일 수 증가에 따른 AIC, BIC, SABIC 변화



두 번째 기준인 모형비교검증을 위해 LMR-LRT와 BLRT의 유의확률 값을 보았을 때, BLRT는 잠재프로파일이 5개일 때까지 유의하게 나타났으나, LMR-LRT의 경우 프로파일의 개수가 3개일 때부터는 .05 수준에서 유의하지 않았다.

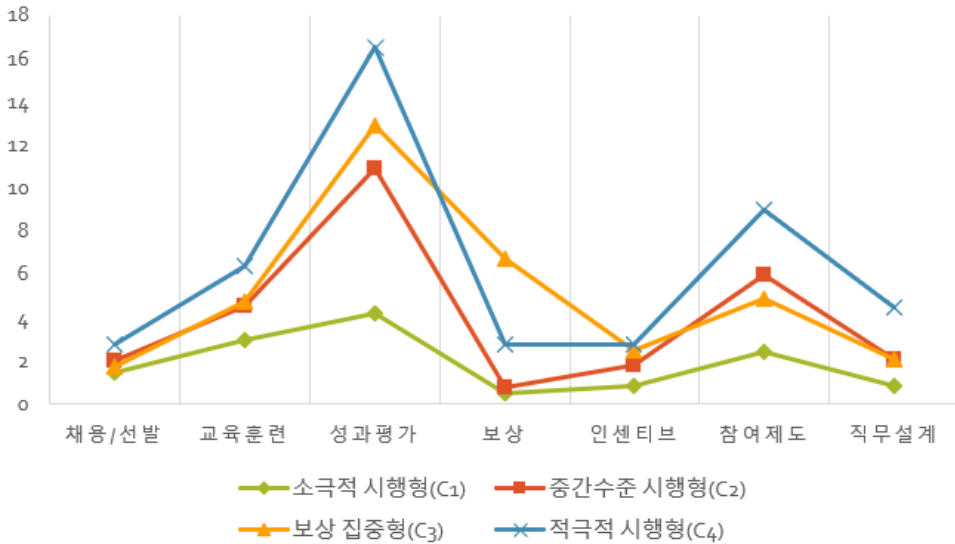
마지막으로, 분류의 정확성 검증을 위해 엔트로피를 비교한 결과, 프로파일 수가 4개일 때와 5개일 때 양호한 것으로 나타났다. 엔트로피 지수는 잠재프로파일 수가 5개일 때 .86으로, 4개일 때(.79)보다 더 높게 나타났다.

이러한 통계적 기준과 해석 가능성을 종합적으로 고려하여, 4개의 잠재프로파일이 가장 적합할 것이라고 결정하였다. 정보준거지수와 엔트로피는 잠재프로파일이 5개일 때 가장 좋게 나타났으나, 잠재계층이 5개인 경우 집단 5의 비율이 5% 미만인 것을 고려하여, 프로파일 수가 4개인 경우 결과가 비교적 더 안정적으로 나타났다고 판단하였다.

나. 잠재프로파일의 특성

결정한 잠재프로파일의 수를 바탕으로, 기업의 인적자원관리 제도 시행 잠재프로파일의 특징을 알아보기 위해 그래프로 나타내면 아래 [그림 3]과 같다.

[그림 3] 인적자원관리제도 잠재프로파일



모든 기능 영역에서 가장 낮은 시행 정도를 보인 첫 번째 집단을 ‘소극적 시행형’ 집단으로 명명하였다. 이는 전체의 41.2%를 차지하였다. 두 번째 집단은 참여 제도를 제외한 나머지 제도에서 두 번째로 낮은 시행 정도를 보였다. 이를 ‘중간수준 시행형’ 집단으로 명명하였으며, 이는 전체의 41.6%를 차지하였다. 나머지 두 집단은 인적자원관리 제도를 비교적 적극적으로 시행하는 기업들에 해당하는 집단이다. 세 번째 집단은 보상 영역에서 가장 높은 시행 정도를 보이고, 나머지 영역에 해당하는 인적자원관리 제도를 두 번째로 적극적으로 시행하였다. 따라서 이를 ‘보상 집중형’ 집단으로 명명하였고, 이는 전체의 5.4%를 차지하였다. 마지막으로, 보상 영역을 제외하고 모든 영역에서 가장 높은 시행 정도를 보인 집단을 ‘적극적 시행형’ 집단으로 명명하였다. 이 집단은 전체의 11.9%를 차지하였다.

분류된 잠재프로파일을 종합하여 본 결과, 대체적으로 국내 기업에서 인적자원관리 제

도를 시행하는 양상이 크게 다르지 않고, 시행 정도에서 차이를 보이는 것으로 나타났다. 또한, 인적자원관리 제도 중 한 기능 영역의 제도를 전혀 시행하지 않는 잠재집단은 존재하지 않았다. 좀 더 구체적으로 살펴보자면, 인적자원관리 제도를 많이 시행하는 기업일수록, 선발 및 채용, 교육훈련에 해당하는 역량 강화 제도를 많이 시행하는 것으로 나타났다. 다음으로, 동기 강화형 제도의 시행 정도를 본 결과, 성과평가와 인센티브 역시 대체적으로 인적자원관리 제도를 적극적으로 시행하는 기업에서 많이 시행하였다. 반면, 보상 제도의 경우, 이를 거의 시행하지 않는 기업들이 대부분이었으며, 가장 적극적으로 인적자원관리 제도를 시행하는 '적극적 시행형' 집단에서도 적게 시행하는 등 독특한 양상이 나타났다. 마지막으로, 기회 강화형 제도의 경우, 적극적 시행형 집단에서 가장 많이 시행하고, 소극적 시행형 집단에서 가장 적게 시행하였다. 직무 제도는 중간수준형 집단과 보상 집중형 집단에서 비슷한 수준으로 시행하였으나, 제안 제도의 경우 중간수준 시행형 집단에서 비교적 시행 정도가 높은 것으로 나타났다.

다. 인적자원관리 제도 시행 유형에 따른 근로자의 HR 부서 평가 차이

앞서 결정한 기업 인적자원관리 제도 시행 잠재프로파일에 따라, 근로자의 HR 부서 평가의 차이, 그리고 이에 따른 근로자의 직무 만족감과 조직몰입을 살펴보았다. 인적자원관리 제도 시행 잠재프로파일에 따른 근로자의 HR 부서 평가 차이, 그리고 HR 부서 평가와 근로자의 직무 태도 간 관계에 대한 분석 결과는 각각 제시되었으나, 이는 전체적인 모델을 동시에 추정한 결과이다.

〈표 3〉 기업의 인적자원관리 제도 시행에 따른 근로자의 HR 부서 평가의 차이

집단	소극적 시행형 (C1)		중간수준 시행형(C2)		보상 집중형(C3)		적극적 시행형(C4)		사후 검증
	평균	표준 오차	평균	표준 오차	평균	표준 오차	평균	표준 오차	
공헌도	13.06	0.14	13.75	0.14	14.15	0.24	14.37	0.22	1<2,3,4 ^{**} 2<4 ^{**}
소통과 신뢰수준	9.64	0.11	10.19	0.11	10.55	0.19	10.55	0.15	1<2,3,4 ^{**} 2<4 [*]
전문성	3.30	0.04	3.54	0.04	3.62	0.06	3.66	0.05	1<2,3,4 ^{**} 2<4 [*]

** $p < .05$, * $p < .06$ 수준; 변수는 HR 부서의 공헌도, 소통과 신뢰수준, 전문성을 뜻함

기업의 인적자원관리 제도 시행 잠재프로파일에 대한 결과변수로서 근로자의 HR 부서 평가의 차이를 알아본 결과는 <표 3>과 같다. 근로자의 HR 부서 평가를 HR 부서의 공헌도, 소통과 신뢰수준, 전문성으로 나누어 살펴본 결과, 세 영역 모두에서 비슷한 양상이 나타났다.

HR 부서의 공헌도에 대한 근로자의 평가를 잠재프로파일별로 비교한 결과, '소극적 시행형' 집단이 공헌도를 가장 낮게 평가하는 것으로 나타났다. 또한, '보상 집중형' 집단은 '소극적 시행형' 집단을 제외한 나머지 두 집단과 공헌도에 대한 평가에서 차이가 유의하지 않게 나타났다. 반면, '중간수준 시행형' 집단과 '적극적 시행형' 집단은 근로자가 느끼는 HR 부서의 공헌도에서 유의한 차이를 보였다.

이러한 결과는 근로자가 HR 부서의 소통과 신뢰수준, 전문성에 대해 평가하는 정도에서도 마찬가지로 나타났다.

라. HR 부서에 대한 근로자의 평가와 직무 만족 및 조직몰입의 관계

기업의 인적자원관리 제도 시행 유형에 따른 근로자의 HR 부서 평가의 차이가 조직몰입과 직무 만족과 어떤 관계를 보이는지 살펴보았다. 분석 결과는 아래 <표 4>와 같다.

<표 4> HR 부서에 대한 평가에 따른 근로자의 직무 만족 차이

변수	직무 만족			조직몰입		
	계수	표준오차	유의확률	계수	표준오차	유의확률
공헌도	0.081	0.011	0.00***	0.079	0.012	0.00***
소통과 신뢰수준	0.168	0.015	0.00***	0.153	0.018	0.00***
전문성	0.242	0.036	0.00***	0.221	0.041	0.00***

*** $p < .001$

분석 결과, HR 부서에 대한 근로자의 평가와 직무 만족 간 정적인 관계는 모두 유의한 것으로 나타났다. 근로자가 평가한 HR 부서의 공헌도와 직무 만족 간 정적 관계가 유의하게 나타났다($b=.08, p<.001$). 근로자가 평가하는 HR 부서의 소통과 신뢰수준 역시 직무 만족과 유의한 정적 관계를 보였다($b=.17, p<.001$). 또한, HR 부서의 전문성에 대한 근로자의 평가와 직무 만족 간 관계가 정적으로 유의하였다($b=.24, p<.001$).

근로자의 HR 부서 평가와 조직몰입 간 관계는 모두 정적으로 유의미하였다. 우선, HR 부서의 공헌도에 대한 근로자의 평가는 조직몰입과 유의한 정적 관계를 보였다 ($b=.08, p<.001$). 근로자가 평가한 HR 부서의 소통과 신뢰수준 또한 조직몰입과 정적으로 유의한 관계를 보였다($b=.15, p<.001$). 마지막으로, HR 부서의 전문성은 근로자의 조직몰입과 유의미한 정적 관계가 나타났다($b=.04, p<.001$).

분석 결과를 종합하자면, 인적자원관리 제도의 시행 양상은 HR 부서에 대한 근로자의 평가에 영향을 미친다는 점과 HR 부서에 대한 근로자의 평가는 근로자의 직무 태도, 즉 직무 만족과 조직몰입과 정적인 관계를 지닌다는 점을 알 수 있다. 즉, 근로자의 HR 부서 평가가 가장 낮았던 ‘소극적 시행형’ 기업들은 근로자의 직무 만족과 조직몰입이 가장 낮게 나타났다. ‘적극적 시행형’, ‘보상 집중형’, ‘중간수준 시행형’ 순서에 따라, 근로자의 HR 부서평가가 긍정적이었으며, 직무 만족과 조직몰입이 높은 것으로 나타났다.

추가적으로, 이 분석 결과가 지역 최대(local maxima) 값이 아닌, 최선의 추정치(global maxima)인지 판단하였다. 이를 위해, 100개의 초기값을 생성시켜, 초기 반복 계산을 통해 로그 우도값이 최대인 10개를 확인하였다. 이 결과가 서로 잘 일치하였으므로 본 분석에서 얻은 결과를 최종 추정치라고 결정하였다.

V. 결론 및 논의

가. 이론적 함의

본 연구의 이론적 기여점은 다음과 같다. 첫째, 형태적 접근법을 사용하여, 국내 기업의 인적자원관리 제도 시행과 조직 성과 간 관계를 규명하였다. 이것은 인적자원관리 제도를 하나의 상호유기적인 시스템으로 접근하는 고성과 작업시스템의 이론적 기반과 상통하며, 인적자원관리 제도의 시행 여부를 단순합산하여 검증한 선행연구의 한계를 극복하는 데 기여할 수 있다.

둘째, 기업의 인적자원관리 시행 형태를 연구자의 주관이나 이론적인 틀에 의해 구분한 것이 아니라, 실증적으로 검증한 데 의의가 있다. 고성과 작업시스템의 각 구성 요소들이 조직 성과에 어떤 양상으로 영향을 미치는지, 그 작용방식에 대해서는 최근까지도

논쟁 중에 있다. 그러나, 실제 기업들의 시행 형태를 실증적으로 검증하지 않은 채로, 이를 논하는 것은 이론과 현실 사이의 간극을 좁히기 어려울 것이다. 본 연구에서는 잠재 프로파일 분석을 통해, 기업들의 실제 인적자원관리 제도 시행 양상을 살펴볼 수 있었다.

셋째, 인적자원관리 제도가 왜, 어떻게 구성원의 직무 태도를 변화시키는지 그 프로세스를 밝혀냈다. 인적자원관리 제도를 시행하는 과정에 관여하는 HR 부서의 역할을 중심으로 메커니즘을 탐구하였다. 이를 통해, HR 부서에 대한 긍정적 평가를 유도하는 제도의 형태를 규명하였으며, HR 부서에 대한 긍정적인 평가가 구성원의 직무 만족감, 조직몰입의 증진에 유의미한 영향력을 지니고 있음을 검증하였다.

나. 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 국내 기업에서 시행하는 인적자원관리 제도 유형은 그 시행 정도에서 차이가 나타났으나, 시행 양상에서는 특별한 차별점이 보이지 않았다. 자원기반 이론에 따르면, 기업이 경쟁 우위를 획득하기 위해서는 희소성 있고 모방하기 어려운 인적자원관리 제도의 조합을 개발하여야 한다. 그러나, 이것이 국내 기업에서 활발하게 이루어지지 않는 실정이다. 또한, 인적자원관리 제도의 시행 정도가 낮은 ‘소극적 시행형’(41.6%), ‘중간수준 시행형’(41.2%)이 전체 기업의 82.8%를 차지하는 것으로 나타났다. 이것은 국내 기업들의 인적자원관리 제도에 대한 투자가 저조하다는 것을 나타내는 결과이며, 보다 적극적인 인적자원관리 제도의 시행이 필요하다는 점을 시사한다.

둘째, 단순히 보상 제도를 강화하는 것이 조직 구성원의 직무 만족과 조직몰입을 증진시킬 것이라고 기대하는 오류를 범하지 말아야 한다. 본 연구의 결과, 대체적으로 인적자원관리 제도의 시행 정도가 높을수록, 조직 구성원의 직무 태도가 더 긍정적으로 나타났다. 그러나, ‘보상 집중형’ 기업의 경우, 제도의 시행 정도에 비해 다른 잠재프로파일과 HR 부서에 대한 긍정적인 평가에 있어서 차이가 유의하지 않았다. 이것은 다른 기능 영역의 인적자원관리 제도와 조합을 고려하지 않고, 단순히 보상 제도를 강화하는 것은 투자 정도에 비해 긍정적인 조직 성과로 이어지기 어렵다는 것을 보여준다.

다. 한계점 및 추후 연구 제안

본 연구는 두 가지 한계점을 지닌다. 첫째, 본 연구는 횡단적 연구 설계를 사용하였기 때문에, 인적자원관리 제도가 근로자의 직무 태도에 미치는 장기적 영향을 확인할 수 없었다. 인사제도의 도입 및 정착에 시간이 소요다는 점을 고려하여, 후속 연구에서는 종단적 연구 설계를 통해, 본 연구에서 고려한 변수 간 관계의 장기적인 효과와 인과관계를 검증해볼 필요가 있다.

둘째, 기업 유형 내의 제도 양상을 살펴볼 수 있었지만, 인적자원관리 제도의 기능 영역별 제도 개수와 이를 측정하는 척도가 동일하지 않았기 때문에, 제도 간 시행 정도 비교가 불가능했다. 추후 연구에서는 각 기능 영역별 대표적인 인적자원관리 제도의 개수를 동일하게 설정하고, 실질적인 시행 정도를 측정하여 제도 영역 간 비교와 상호작용 효과 파악 등 여러 가지 분석을 시행할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 강성춘, 박지성, & 박호환. (2011). 전략적 인적자원관리 국내 연구 10 년: 걸어온 길, 그리고 가야 할 길. **인사조직연구**, 19(2), 51-108.
- 권동인, & 박호환. (2003). 고몰입인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구. **조직과 인사관리연구**, 27(2), 1-31.
- 권석균, & 오승희. (2019). 고몰입 인적자원관리의 동기부여 효과와 조직몰입의 매개역할. **인적자원관리연구**, 26(3), 81-102.
- 김기태. (2008). 교육훈련 투자가 조직성공에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력 향상, 종업원 역량의 매개 효과를 중심으로. **조직과 인사관리연구**, 32(4), 29-57.
- 김동현, & 정재훈. (2008). 몰입형 인적자원관리 관행이 경영성공에 미치는 영향 분석: 노사관계 성격의 조절효과를 중심으로. **대한안전경영과학회지**, 10(4), 247-258.
- 김민석, & 민진. (2014). 인사제도가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 제도 내재화의 매개효과를 중심으로. **한국인사행정학회보**, 13(1), 89-118.
- 김병철. (2016). **인적자원관리제도와 기업성과 및 수출과의 관계에 관한 연구**. 박사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 김재구, 임상훈, & 김동배. (2003). 인사관리시스템과 경영성고가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구 -제조업 생산직을 중심으로. **조직과 인사관리연구**, 27(3), 31-54.
- 김현수. (2013). **전략적 인적자원관리와 기업의 재무적 성과에 관한 실증적 연구-CEO의 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로**. 박사학위논문, 인하대학교 대학원.
- 김혜원, & 박지성. (2022). HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식이조직몰입에 미치는 영향: HR 부서의 커뮤니케이션 활동의 조절효과를 중심으로. **한국신학기술학회논문지**, 23(6).
- 나인강. (2014). 고성과작업시스템과 기업성과-인적자원성과의 매개효과. **인적자원관리연구**, 21(1), 41-61.
- 박세호. (2018). **평가 및 보상제도가 조직성공에 미치는 영향**. 박사학위논문, 인천대학교 대학원.
- 박종욱, & 손승연. (2017). 고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향: 핵심자기

- 평가의 조절효과를 중심으로 **인사조직연구**, 25(2), 193-218.
- 박주완, & 이성. (2016). 제조업 교육훈련투자가 기업성가에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과 및 조직몰입의 매개효과를 중심으로 **산업교육연구**, 33, 53-74.
- 박지성, & 류성민. (2015). 고성과작업시스템이 조직성가에 미치는 영향: 조직 역량의 매개효과를 중심으로 **대한경영학회지**, 28(7), 1813-1834.
- 박지성, & 안성익. (2015). 고성과작업시스템이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향-인사기능의 매개효과를 중심으로 **경영연구**, 30(2), 235-257.
- 박지성, & 옥지호. (2020). 인적자원관리를 통한 조직의 '고성과'는 어떻게 이루어지는가?: 패널자료를 활용한 조직 인재우대 정책과 인사부서 활동의 조절효과. **노동정책연구** 20(1), 91-121.
- 서인덕, & 이승환. (2009). 대학조직에서의 전략적 인적자원관리 (SHRM) 실행이 조직성가에 미치는 영향에 관한 연구-학습지향적 성향의 매개효과 검증을 중심으로 **인적자원관리연구**, 16(2), 69-90.
- 신덕정, & 조옥정. (2019). AMO 모델을 활용한 인적자원제도와 조직혁신성에 관한 연구: 혁신문화의 조절효과를 중심으로 **조직과 인사관리연구**, 43(3), 131-148.
- 오인수, 김광현, Darnold, T. C., 황중오, 유태용, 박영아, & 박랑희. (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석. **인사 조직연구**, 15(4), 43-86.
- 옥지호(2012). **인적자원관리제도 다양성의 효과성에 관한 연구: AMO 분석틀을 중심으로** 제4회인적자본기업패널학술대회논문집, 705-732.
- 이민우. (2008). 고성과 인적자원관리 시스템이 기업성가에 미치는 영향에 관한 연구: 다층분석 및 매개효과 검증을 중심으로 **직업능력개발연구**, 11(2), 215-236.
- 이용탁. (2005). 전략적 인적자원관리와 성과간의 관련성 연구. **인적자원관리연구**, 12(3), 49-68.
- 이정언, & 김강식. (2009). 전략적 인적자원관리: 인적자원관리와 성과의 관계를 둘러싼 논의. **질서경제저널**, 12(1), 85-107.
- 이정우, 채희선, & 박지성. (2022). HR 부서 전문성에 대한 인식이 교육훈련 기회 제공 만족도에 미치는 영향. **아태비즈니스연구**, 13, 125-139.
- 이정현, & 김동배. (2007). 고성과조직시스템의 효과와 영향요인. **산업관계연구**, 17(1), 1-38.
- 조보순, 김기태, 최장호, & 이동섭. (2009). 참여적 작업시스템이 조직성가에 영향을 미치는 과정에 관한 연구: 종업원 역량과 직무만족의 역할을 중심으로 **산업관계연구**, 19(2), 177-202.
- 주재홍, & 송지훈. (2021). 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성의 관계: HR 부서 중요성 인

- 식의 매개효과와 조직 공정성의 조절된 매개효과 분석. *HRD 연구*, 23(4), 111-139.
- 홍세희 (2022). **잠재계층, 잠재전이, 성장혼합모형**. 박영사.
- Akaike, H. (1974). A new look at the statistical model identification. *IEEE transactions on automatic control*, 19(6), 716-723.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2014). Auxiliary variables in mixture modeling: Three-step approaches using M plus. *Structural equation modeling: A multidisciplinary Journal*, 21(3), 329-341.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1997). Gaining and sustaining competitive advantage: A resource-based approach. *Academy of management review*, 22(4), 749- 786.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Bergman, L. R., & Magnusson, D. (1997). A person-oriented approach in research on developmental psychopathology. *Development and psychopathology*, 9(2), 291-319.
- Blau, P. M.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- 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.

- Clark, S. L. (2010). *Mixture* modeling with behavioral data*. University of California, Los Angeles.
- Collins, L. M. and Lanza, S. T. (2013). *Latent class and latent transition analysis: With applications in the social, behavioral, and health sciences*. John Wiley and Sons.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic HRM: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dias, J. G., & Vermunt, J. K. (2006). *Bootstrap methods for measuring classification uncertainty in latent class analysis*. In *Compstat 2006-Proceedings in Computational Statistics: 17th Symposium Held in Rome, Italy, 2006* (pp. 31-41). Physica-Verlag HD.
- Fleetwood, S., & Hesketh, A. (2008). Theorising under-theorisation in research on the HRM-performance link. *Personnel Review*, 37(2), 126-144.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 617.
- 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.
- Korff, J., Biemann, T., & Voelpel, S. C. (2017). Human resource management systems and work attitudes: The mediating role of future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 45-67.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of management review*, 24(2), 308-324.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.

- Lee, J. Y., Park, S., & Baker, R. (2018). The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts. *Journal of Management & Organization, 24*(3), 369-387.
- 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 resources management, 25*, 217-271.
- Lo, Y., Mendell, N. R., & Rubin, D. B. (2001). Testing the number of components in a normal mixture. *Biometrika, 88*(3), 767-778.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ilr Review, 48*(2), 197-221.
- Magidson, J., & Vermunt, J. (2002). Latent class models for clustering: A comparison with K-means. *Canadian journal of marketing research, 20*(1), 36-43.
- Muthén, B. (2004). Latent variable analysis. *The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences, 345*(368), 106-109.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology, 61*(3), 503-545.
- Peel, D., & McLachlan, G. J. (2000). Robust mixture modelling using the t distribution. *Statistics and computing, 10*(4), 339-348.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. CAHRS Working paper series no. 468, Cornell University, New York.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review, 15*(1), 88-102.
- Schwartz, G. 1978. "Estimating Dimensions of a Model". *Annals of Statistics* 6.
- Sclove, S. L. (1987). Application of model-selection criteria to some problems in multivariate analysis. *Psychometrika, 52*(3), 333-343.
- 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. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.
- Stapleton, L. M., McNeish, D. M., & Yang, J. S. (2016). Multilevel and single-level models for measured and latent variables when data are clustered. *Educational Psychologist*, 51(3-4), 317-330.
- Vermunt, J. K. (2010). Latent class modeling with covariates: Two improved three-step approaches. *Political analysis*, 18(4), 450-469.
- Wei, L. Q., Liu, J., & Herndon, N. C. (2011). SHRM and product innovation: Testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 19-33.
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.

Abstract

The Effects of Human Resource Management Systems on Workers' Job Attitudes : A Three-Step Latent Profile Analysis

Curie Hong
Young Woo Sohn

This study utilizes Human Capital Corporate Panel data to investigate the implementation of human resource management systems in Korean companies and whether there are differences in employee evaluations of HR departments depending on the type of implementation. Additionally, this study examines the impact of workers' HR department evaluations on job satisfaction and organizational commitment. Latent profile analysis (LPA) revealed four latent profiles: "passive implementation," "moderate implementation," "reward-oriented," and "active implementation." Workers' HR department evaluation (including contribution, communication, trust level, and expertise) was the highest in the "active implementation" type, followed by the "reward-oriented," "moderate implementation," and "passive implementation" types. However, there was no significant difference between the "moderate implementation" and "reward-oriented" types. Moreover, there was a significant positive relationship between workers' HR department evaluations, job satisfaction, and organizational commitment. Finally, the implications and limitations of these findings are discussed.

Key words : strategic human resource management, Latent Profile Analysis

