https://doi.org/10.5392/JKCA.2019.19.08.159

협력적 노사관계분위기가 조직성과에 미치는 영향
- 전략적 인적자원관리의 조절효과 -

The Effects of Cooperative Labor-Management Relations Climate on Organizational Performance: Moderating Effects of Strategic Human Resource Management

채주석
충북대학교 창의융합교육본부

Joo-Seok Chae(cpa6677@cbnu.ac.kr)

요약

본 연구 목적은 협력적 노사관계분위기와 성과 간의 관계에서 상대적으로 연구가 부족했던 전략적 인적자원관리의 조절역할에 대한 실증분석을 통하여 학문적 및 실무적 시사점을 제공하는데 있다. 연구목적을 달성하기 위해 국내 기업의 최고경영자 123명으로부터 자료를 수집하였다. 수집된 자료를 대상으로 신뢰성, 타당성을 검토하였으며, 위계적 회귀분석을 통하여 가설을 검증하였다. 연구결과, 협력적 노사관계분위기는 조직의 당기순이익과 인당매출액 각각에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 전략적 인적자원관리가 협력적노사관계분위기와 당기순이익과 인당매출액 각각의 관계에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 분석을 통하여 협력적 노사관계분위기는 경영성과를 높일 수 있는데, 이러한 과정에서 인적자원관리을 전략적으로 할수록 경영성과에 미치는 영향은 강화된다는 것을 파악하였다. 이러한 연구결과를 토대로 협력적 노사관계분위기, 전략적 인적자원관리에 대한 시사점과 본 연구의 한계점 및 후속연구를 위한 제언을 논의하였다.

■ 중심어 : | 협력적 노사관계분위기 | 전략적 인적자원관리 | 당기순이익 | 인당매출액 |

Abstract

The purpose of this study is to provide academic and practical implications through empirical analysis on the moderating role of SHRM that is relatively lacking in the relationship between CLMRC and performance. In order to achieve the research purpose, data were collected from 123 CEOs of Korean companies. The reliability and validity of the collected data were examined and the hypothesis was verified by hierarchical regression analysis. The results of this study show that CLMRC has a meaningful positive(+) effect on both net profit and sales per person, and SHRM has shown to have a moderating effects between CLMRC and sales per person, CLMRC and net profit. Through this analyzes, CLMRC can enhance the management performance, and in this process, the more strategic the human resource management(HRM) is, the more the impact on the management performance is strengthened. Implications for CLMRC and SHRM, limitations of the study and suggestions for future researches are discussed.

■ keyword : | Cooperative Labor-management Relations Climate(CLMRC) | Strategic Human Resource Management(SHRM) | Net Income | Sales Per Person |

접수일자 : 2019년 06월 18일
수정일자 : 2019년 07월 16일
심사완료일 : 2019년 07월 16일
교신저자 : 채주석, e-mail : cpa6677@cbnu.ac.kr

I. 서 론

최근 급변하는 경제상황에서, 기업의 경쟁력 강화를 통한 지속적인 성장과 발전을 위한 방안으로 경영자와 종업원 간의 상생 협력이 강조되고 있으며, 상생협력의 주요 요인으로 노사 간 협력여부가 부각되고 있다. 기업은 기업 내부의 협력적인 노사문화가 정착되지 않고서는 상생협력을 통한 기업의 경쟁력 강화가 요원할 것이다[1]. 이는 경영환경 변화에 대한 대응으로 기업성과를 유지 및 증진시키기 위한 다각적 노력 중의 하나이며, 이에 노사관계는 새로운 방향으로 변화하고 있다[2]. 기업의 환경변화에 대한 대처는 과거부터 현재까지 중요한 이슈로 다루어져 오고 있으며, 경영자와 노동자 간의 노사관계분위기는 급속한 환경변화 속에서 기업들이 지속적인 경쟁력을 확보하기 위하여 반드시 해결하고 가야 할 핵심과제로 부각되고 있다.

한편, 중소·중견기업의 인적자원관리는 경영자에 의해 주도되고 있으며, 새로운 인적자원관리를 통한 조직성과를 향상시키는 방향으로 실행되고 있다. 이러한 과정에서 노동조합이 적극적으로 참여하기도 한다. 그러나 새로운 인적자원관리 도입은 대등적인 노사관계에서 사용자 주도의 일방적 관계로 전개될 가능성이 있고, 새로운 인적자원관리 관행의 전면적 도입은 기존 노사관계를 사용자 중심으로 전환시켜 노사관계 분위기를 악화시킬 수 있다[3]. 따라서 노사가 대립적이고 투쟁적인 관계라면 아무리 유용한 인적자원을 가지고 있다고 할지라도 활용하지 못하게 될 가능성이 높기 때문에, 노사 간에 서로 협력하는 동반자 관계를 구축하는 것이 중요하다[4]. 이에 협력적 노사관계분위기가 조직성과에 미치는 효과는 조직의 상황적 특성에 따라 상이할 수 있다. 특히 인적자원 의존도가 높은 특징을 가지고 있는 한국 기업의 경우, 구성원의 참여와 협력이 더욱 절실히 요구되고 있으며[4], 이에 노사의 협력적분위기는 조직성과에 큰 영향을 미칠 것이다. 국내 중소·중견기업의 노사관계는 대기업과 비교하여 여러 면에서 상이하다. 즉, 대기업에 비해 중소·중견기업은 인사·노무관리의 전문성이 떨어지고, 노사관계의 체계적 관리가 미흡하며[5], 고용안정성이 대기업에 비해 매우 낮으며[6], 대기업과 중소기업 간의 근로조건의 차이가 이슈화되면서 중소·중견기업의 열악한 인사·노무관리의 개선 정책을 찾아야 할 시점에 와 있다.

또한, 한국의 인사관리 실증연구에서 인사제도를 독립변수로 하여 조직성과나 개인의 태도 및 행동에 미치는 영향을 살펴본 연구들과 인사제도를 종속변수로 하여 인사제도의 도입여부를 살펴본 연구들이 대부분이다[7]. 따라서 인사제도 도입이나 인사제도가 다른 변수들 간의 관계를 조절할 수 있는 역할에 대하여는 상대적으로 그 연구가 활발히 이루어지지 않고 있다[7]. 따라서 인사관리의 조절역할에 대한 연구를 통하여 연구영역을 확대할 필요가 있다.

따라서 본 연구는 다음과 같은 목적을 설정하였다.

첫째, 지금까지의 많은 연구들은 노사관계의 협력성이 중요하다는 데는 인식하면서도 노사관계가 기업의 정량적 재무성과에 미치는 영향에 대한 실증연구에 대해서는 그다지 큰 관심을 기울지 않고 있다. 이는 연구의 특성상 실증분석을 위한 데이터 확보의 어려움, 엄밀한 측정도구 개발의 어려움, 협력적 노사관계의 정의에 대한 노사 간의 상이한 의견의 존재 가능성 등으로 큰 진전을 이루기 어려웠다. 이에 많은 연구들이 노사관계에 대한 연구는 노조유무나 노사협의회 유무에 대한 것이 주류를 형성하여 왔거나[8], 기업체 패널 데이터를 활용한 연구[8-11], 근로자를 대상으로 한 연구[12-15] 등에 치중되어 왔다. 따라서 협력적 노사관계에 대한 조직 차원의 기본적인 논의나 연구가 활성화되지 못하였다고 판단하였다. 이에 이러한 한계점을 극복하기 위하여 협력적 노사관계분위기의 측정에 있어 최고경영자를 대상으로 한 직접적인 자료수집과 기업의 정량적 측면의 재무성과를 적용함으로써 새로운 대안을 제시하고 분석하고자 한다.

둘째, 지금까지 협력적 노사관계분위기와 성과 간의 관계에 대한 많은 연구들이 상황적 요인으로 조직지원인식[15], 인구통계학적변수(재직기간, 업력, 규모, 노조유무)[14] 등 일부의 연구가 있으나, 협력적 노사관계분위기와 조직성과 간의 관계에서 전략적 인적자원관리의 조절역할에 대한 연구는 전무하다. 따라서 전략적 인적자원관리가 협력적 노사관계분위기와 조직성과 간의 관계에서 어떻게 조절역할을 하는지를 규명하고자 한다.

따라서 본 연구는 노사 간의 신뢰 구축과 협력이 새로운 기업 성장의 계기가 되며 서로 상생(win-win)을 이룰 수 있는 여건 중이 하나로서 협력적 노사관계분위기와 전략적 인적자원관리의 상호작용의 효과를 실증적으로 분석하고자 한다. 이에 인적자원관리를 전략적으로 추구할수록 협력적 노사관계분위기가 조직성과에 미치는 영향력은 강화될 수 있을 것이라는 점을 실증적으로 검증함으로써 기존 연구와의 차별화를 시도하였다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 협력적 노사관계와 조직성과

협력적인 노사관계분위기가 조직성과를 제고시킨다는 것은 노사 간 모두에게 매우 중요한 의미를 갖는다. 노사 간의 협력적 관계는 노동자와 사용자 모두가 자신의 상대적 효용을 증가시킬 수 있을 것을 인지하고 있는 경우에 추구된다[16]. 이는 대립적 노사관계에서 얻을 수 있는 이득과 최소한 동등한 수준일 때 양자가 협력적인 노사관계 전략을 추구한다는 것이다[17]. 사용자 관점에서, 노사 협력의 긍정적 효과는 생산 시스템의 유연성 및 효율성 증가, 불필요한 간접비의 제거, 낭비를 줄이는 노력의 증가[18][19]와, 근로자의 결근율과 이직의 하락을 가져온다[20]. 반면, 근로자의 관점에서, 노사 협력을 통하여 얻는 잠재적 이득으로는 재정적 이득 뿐 아니라 근로자 삶의 질(QWL)의 향상 등을 들 수 있다[17]. 결국, 협력적 노사관계는 노사가 기업의 성과에 대한 책임과 분배를 공유하여 성과를 향상시키고[17], 노사 모두에게 공정한 분배가 이루어져서 생산성 향상과 근로자 삶의 질을 증가시키려는 노력을 통해 형성되는 것이다[21]. 반면, 노사 간의 갈등과 분쟁은 조직체의 생산성을 저하시키고 경쟁력을 약화시킨다[22]. 한국에서도 근로자의 만족을 높이고 조직의 성과향상을 위해서, 그리고 노사 간의 갈등을 줄이고 혁신적 관계를 형성하기 위해서 협력적 노사관계의 중요성이 커지고 있다. 따라서 다양한 연구들이 협력적 노사관계분위기의 형성과 유지를 위한 방법을 모색하고 있다[23].

노사가 협력적인 관계를 지니고 있다고 인식하기 위해서는 노사 모두가 근로자에게 긍정적 영향을 미치고 있다는 것을 전제로 해야 한다. 의사소통의 불화, 근로자에 대한 부당한 대우의 인식 등 대립적 노사관계분위기는 노사관계의 협력적 분위기 조성에 아무런 의미를 지니지 못할 것이다. 따라서 노사 간에는 신뢰와 믿음을 지녀야 하며, 이를 통해 노사 간의 협력적 노사관계분위기가 형성된다면 종업원들은 조직에 대한 긍정적인 태도를 지니고, 심리적 애착감을 가지게 될 것이다. 이에 협력적 노사관계분위기는 조직몰입, 직무몰입을 통해 조직성과에 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 협력적 노사관계분위기는 경영진에게 즉각적이고 장기적인 성과에 유의한 영향을 미치고[24], 협력적 노사관계 프로그램의 도입에 대한 전과 후를 비교한 종단연구에서 협력적 노사관계가 생산성을 증대시킨다는 것을 확인하였다[25]. 또한 기업의 경영진들과 노동조합 소속 구성원들이 함께 의사결정에 적극적으로 참여하였을 경우에 보다 더 효율적인 커뮤니케이션과 상호협력관계를 가져옴으로써 품질향상을 가져오고[26], 협력적인 노사관계분위기가 조성이 되면 지속적인 협력적 관계가 이루어짐에 따라 고성과를 달성하여, 이는 노사 모두에게 이익이 될 것이다[27].

기존의 국내 연구들에서, 협력적 노사관계는 조직성과 향상을 위해 매우 중요한 요소로 간주되며[8], 실증분석에서도 협력적 노사관계가 조직성과에 정(+)의 영향관계가 있다는 것이 증명되었고[14][15][28], 노사관계의 질이 좋아질수록 종업원의 직무성과도 향상되는 것으로 나타났다[29]. 또한, 노사 간 협력적 관계가 구성원들의 낭비를 축소시키고 불만요인을 상쇄시킴에 따라 보다 효과적인 생산성 극대화를 불러와 조직성과 향상에 기여한다고 주장하였다[30]. 따라서 협력적 노사관계분위기는 조직성과와 밀접한 관련성이 높게 나타날 수 있으며, 기업은 조직성과를 극대화시키기 위해서라도 협력적인 노사관계분위기 구축이 필요하다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1. 협력적 노사관계분위기가 높을수록 당기순이익에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 협력적 노사관계분위기가 높을수록 인당매출

액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 전략적 인적자원관리의 조절효과

전략적 인적자원관리는 조직의 경쟁력 제고 수단으로서, 기존의 단순한 관리적 차원을 넘어서 전략적 측면의 인적자원관리를 통해 조직의 성과창출에 기여하는 방향으로 그 역할이 변화하고 있다[31]. 기업들은 지속적인 생존과 경쟁우위 확보를 위한 필수요건으로 인적자원관리를 인식하고 있으며, 이를 위해 적극적인 노력과 투자를 하고 있다. 그러나 현재의 노동시장에서 중소·중견기업으로의 유입에 따른 선호도는 크지 않으며, 평생직장의 개념이 사라지면서 능력과 역량의 중요성에 대한 인식이 부각되고 있다. 이는 근로자의 의식변화와 함께 기존 조직들의 변화가 근로자의 욕구를 충족시켜 주지 못하기 때문일 것이다. 따라서 새로운 인적자원관리의 도입이 어설픈 제도로 이루어진다면, 우수인재 확보의 실패, 남은 인력에 대한 위화감 및 갈등을 초래할 우려가 크다[32]. 따라서 구성원의 태도 변동을 위한 동기부여라는 측면에서 인적자원관리에 대한 전략적 접근이 이루어질 필요가 있다.

전략적 인적자원관리 연구에 있어서, 대부분의 연구가 조직성과와의 직접적인 관계 규명에 집중되었고, 최근에 들어 그 관계적 경로에 대한 메커니즘으로서의 매개변수에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 그런데 이러한 주장은 주로 자원기반이론(resource-based theory), 상황이론(contingency theory) 등의 관점에서 대부분의 연구가 이루어졌다. 그러나 인적자원의 획득은 노동의 계약에 의해 이루어진다는 점을 고려할 때 거래비용경제학(transaction cost economics)의 접근이 필요하다고 할 수 있다. 즉 조직의 인적자원은 노동계약에 의해 획득되어지고 노사 간의 최적의 노동계약을 통해서 기업에서의 영역 결정이 이루어진다는 것이다. 따라서 주어진 인적자원의 효과적인 활용을 통한 조직성과 극대화에 초점을 맞추기 보다는 다양한 노동관련요인이 성과를 극대화시키기 위한 최적의 인적자원관리를 전략적으로 발견해야 한다는 점에 초점을 맞추었다. 이에 중소·중견기업은 대기업에 비해 조직의 유연성이나 민첩성은 뛰어나지만 경영을 위한 인적자원은 부족한 한계를 가지며, 이러한 한계를 극복하기 위한 대응방안으로 전략적 인적자원관리에 대한 관심과 활발한 연구가 이루어지고 있다[13]. 이러한 결과에 따라, 급격한 환경변화 속에서 중소·중견기업들은 창의적인 인재양성과 활용은 기업의 위기극복과 틈새시장으로의 접근을 더욱 용이하게 해주며[33], 고성과 추구의 전략적 인적자원관리는 종업원의 조직몰입을 높이고 이직의도를 낮출 수 있다고 주장한다[34].

또한, 협력적 노사관계와 조직성과 사이의 조절변수에 대한 연구가 활발히 진행되어 오고 있다. 노사관계 분위기와 조직성과 간의 조절변수에는 인구통계학적변수(재직기간, 업력, 규모, 노조유무)를 활용한 연구[14], 조직지원인식을 활용한 연구[15] 등이 연구되어져 왔다. 협력적 노사관계와 조직성과 간의 관계에서, 협력적 노사관계는 기업역사가 긴 기업체와 노동조합이 있는 기업체가 그렇지 않은 기업에 비해 직무만족도가 높게 나타난다고 주장하였으며[14], 협력적 노사관계분위기가 잘 구축되어있다 하더라도 상황적 요인으로서 조직지원인식이 높을수록 협력적 노사관계분위기가 조직성과에 더욱 강하게 반응한다고 주장하였다[15].

한편, 전략적 인적자원관리는 대다수의 종업원들이 조직에 대해 높은 충성심을 형성하도록 하는데 유리하며, 종업원들 간에도 강한 유대관계를 구축하도록 만들다[35]. 따라서 조직성과를 보다 더 향상시킬 수 있는 상황적 요인으로서 인적자원관리에 대한 연구가 진행되어 오고 있다. 이러한 연구로서, 고용불안정과 경영혁신 간의 관계에서 조절역할에 대한 연구[13], 자발적 이직과 조직성과 간의 관계에서 조절역할에 대한 연구[35], 가족기업승계 프로세스 특성과 조직성과 간의 관계에서 조절역할에 대한 연구[36], 기업가지향성과 혁신 간의 관계에서 조절역할에 대한 연구[37] 등 일부가 연구되어져 왔다. 그러나 아직까지도 노사관계분위기와 조직성과 간의 연구에서 조절변수에 대한 연구는 매우 미흡한 상태이고, 특히 전략적 인적자원관리를 활용한 연구는 전무한 실정이다.

본 연구에서는 중소·중견기업에 있어 노사관계의 협력성 증진을 통해한 조직성과를 향상시킴으로써 조직발전에 영향을 미칠 수 있는 매우 중요한 이슈임에도 불구하고 아직 연구가 활발하지 않은 전략적 인적자원관리의 조절역할을 검증하고자 한다. 이는 노사 간의

협력적 관계가 유지되지 않을 경우, 중소·중견기업의 근로자들은 자신의 인사관리(교육, 훈련, 성과평가, 보상 등)에 따른 정보 부재 등으로 인한 불이익이나 불안을 느끼고, 고용안정성이나 QWL 하락 및 무력감으로 인하여 전직이나 현재의 고용수준 유지를 위한 개인적 행동에만 집중하게 되며, 이는 궁극적으로 조직성과에 부정적인 영향을 가져올 것으로 예상할 수 있다. 그러나 노사 간의 협력적인 분위기가 구축될지라도 근로자들의 능력 및 역량개발과 동기부여가 이루어질 수 있는 인적자원관리가 전략적으로 구축되지 않는다면, 노사 간의 협력적인 관계는 더 이상 신뢰를 기반으로 한 상생협력을 도모하기 어려울 것이다. 따라서 전략적 인적자원관리는 협력적 노사관계분위기와 조직성과 간의 관계에서 보다 전략적인 인적자원관리가 구축된다면 조직성과 향상에 기여할 수 있을 것이다.

이와 같은 논의를 바탕으로 본 연구에서는 전략적 인적자원관리가 잘되는 기업일수록 협력적 노사관계분위기가 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 증가시킬 것으로 기대하며, 전략적 인적자원관리의 조절효과에 대한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 3. 전략적 인적자원관리는 협력적 노사관계분위기와 당기순이익 간의 관계를 조절할 것이다.
가설 4. 전략적 인적자원관리는 협력적 노사관계분위기와 인당매출액 간의 관계를 조절할 것이다.

Ⅲ. 연구모형 및 연구방법

1. 연구모형

지금까지의 논의를 종합하여 [그림 1]과 같이 연구모형을 제시하였다. 협력적노사관계분위기는 조직성과에 영향을 미치고, 전략적 인적자원관리가 협력적노사관계분위기와 경영성과 간에 영향의 차이를 있을 것으로 보았다. 이에 다음과 같이 연구모형을 제시하였다.

2. 표본 및 자료수집

본 연구는 전국의 종업원 100명 이상 기업의 최고경영자를 대상으로 자료를 수집하였다. 직접방문 및 우편

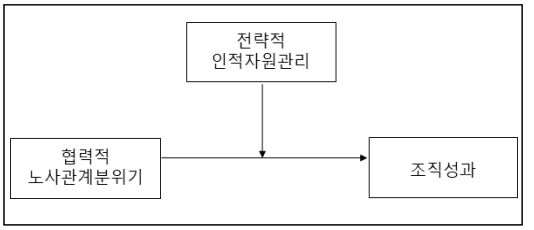

그림 1. 연구모형

등을 통하여 500부의 설문지를 배포하였고, 152부를 회수하였다. 회수된 설문지 중에서 응답이 3개년의 경영성과 도출이 불가능하거나 불성실한 설문지 등 29부 설문지를 제외하고 123부를 통계분석에 활용하였다.

설문 응답자의 인구통계학적 특성을 보면, 서울·경기권 소재지가 68%, 지방소재지가 32%이고, 업종은 제조업이 59%, 비제조업이 41%이고, 업력은 3년이상 10년 미만이 7%, 10년이상 20년 미만이 24%, 20년이상 30년 미만이 28%, 30년 이상 40년 미만이 22%, 40년 이상이 19%이다. 규모는 종업원 100명이상 200명 미만이 38%, 200명 이상 500명 미만이 39%, 500명 이상이 23%이다. 노조의 경우 있는 기업이 44%, 없는 기업이 56%이고, 최고경영자의 성별은 남자 95%, 여자 5%이고, 학력은 대학졸업자가 45%, 대학원졸업자가 55%이며, 전공의 경우 인문사회계열이 54%, 자연이공계열이 46%이고, 재직기간의 평균은 182개월이었다.

3. 변수의 측정 및 조작적 정의

먼저, 협력적 노사관계분위기에 대하여 '정보교환, 민주적인 의사소통과 상호신뢰를 기반으로 한 노사 간 협력을 통한 근로조건 향상, 생산성 향상을 추구하는 조직 내 분위기'로 정의하며, 본 연구의 협력적 노사관계분위기는 Deery and Iverson[16], 손종배·운동열[38]에서 활용된 척도 중 '노사 간 민주적인 의사소통의 정도', '상호신뢰 분위기에 따른 협상', '노사 간 정보교환의 정도' 등 6가지 항목을 사용하여 리커트 7점 척도(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다)로 측정하였다.

종속변수로 조직성과는 기업 성과에 대한 생산성과 수익성을 나타내는 대표적인 대리(proxy) 변수를 활용하였다. 우선, 조직성과의 정량적 측정지표로서 인당매출액은 노동력을 주체로 하여 측정하며, 비교적 측정이

용이하다는 점에서 생산성 지표로 많이 활용된다. 이러한 생산성을 향상시키는 가장 중요한 전략이 노동성과를 개선하기 위한 조직 내의 근로자에 대한 태도를 변화시키는 것이다[39]. 따라서 조직성과에 대하여는 계량화가 가능한 인당매출액으로 고영우·남준우[40]의 종업원 규모 대비 총매출액을 활용한 1인당 매출액과, Venkatraman and Ramanrjam[41], Gumbus and Lyons[42]의 연구에서 사용한 3년간(2015년~2017년)의 당기순이익의 평균을 이용한 평균당기순이익으로 측정하고자 하였다. 따라서 본 연구에서는 기업의 조직성과를 인당매출액, 당기순이익으로 정의하고, 1단계 표본조사의 자료를 바탕으로 금융감독원 전자공시시스템으로부터 자료를 추출하여 측정하였다.

조절변수인 전략적 인적자원관리는 '조직의 역량과 성과를 향상시킬 수 있는 조직의 전략과 연계한 인적자원관리 활동'으로 정의하였으며, 이를 측정하기 위한 하위요인으로 Boswell[43], Ivancevich[44], Wright and McMahan[45]의 연구에서 사용된 문항을 수정·보완한 선별적 채용 5문항, 광범위한 교육훈련 4문항, 성과평가 및 보상 4문항, 종업원 참여 5문항 등 총 18문항으로 구성하였고, 리커트 7점 척도(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다)로 측정하였다. 분석수준은 전략적 인적자원관리 관행들은 서로 독립적인 것이 아니라 모든 관행들이 아주 밀접하게 연관되어 작용할 때 보다 큰 효과가 있다는 주장[46]과 기업의 실상을 잘 반영한다는 주장[47], 및 번들에 대한 선행연구들[48][49]에 따라 응답치를 합산한 후 평균한 값을 번들항목으로 사용하였다.

표 1. 타당성 및 신뢰성 분석 결과

문 항		요인 1	요인 2	요인 3	요인 3	요인 5	크론바흐 알파
협력적 노사관계 분위기	우리 회사는 노사 간 의사소통이 민주적으로 원활하게 이루어지고 있다.	.848	.141	-.060	.078	-.021	.887
	우리 회사는 노사 간 협의(협상)가 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어지고 있다.	.786	.086	.072	-.037	.095	
	우리 회사는 근로조건 변화에 대하여 노사가 공동으로 협의한다.	.792	-.044	.152	.090	.075	
	우리 회사는 노사 간 합심하여 생산성 향상에 노력한다.	.778	.035	.074	.092	.132	
	우리 회사는 노사 간의 상호 약속을 잘 지킨다.	.736	.014	.122	.037	-.009	
	우리 회사는 노사 간의 정보교환이 잘 이루어진다.	.824	.046	.001	.088	-.073	
선별적 채용	우리 회사는 시험, 검사, 면접 등 다양한 전형단계를 거쳐 우수한 종업원을 채용한다.	-.009	.122	.106	.832	.026	.840
	우리 회사는 채용 시 선발할 종업원이 보유하여야 할 기술과 능력에 관한 명확한 선발기준을 설정하고 있다.	.078	.302	.185	.742	-.045	
	우리 회사는 우수한 종업원을 선발하기 위하여 세심한 주의를 기울인다.	.097	.063	-.031	.771	.269	
	우리 회사는 우수한 종업원을 채용하기 위해 선발 및 채용 과정에 시간과 비용을 투자한다.	.069	.113	.180	.730	-.031	
	우리 회사는 신규 종업원을 채용할 때 보유능력과 태도를 중시한다.	.097	.019	.112	.709	.188	
광범위한 교육훈련	우리 회사는 종업원들이 참가할 수 있는 교육훈련 프로그램을 체계적으로 잘 갖추고 있다.	.124	.094	.801	.290	.034	.930
	우리 회사는 종업원들의 교육훈련에 적극적으로 투자를 하고 있다.	.130	.240	.886	.186	.034	
	우리 회사는 가능한 많은 종업원들에게 업무와 관련하여 다양한 교육훈련 프로그램과 기회를 제공하고 있다.	.103	.257	.897	.094	.036	
	우리 회사는 종업원들에게 동종업종의 타 회사 대비 많은 시간의 교육훈련을 실시하고 있다.	.035	.237	.854	.029	.188	
성과평가 및 보상	우리 회사는 종업원들의 연봉결정시 성과평가 결과를 반영하고 있다.	.265	.503	.237	.306	.549	.853
	우리 회사는 종업원들에게 성과평가 결과를 피드백하고 있다.	.026	.554	.013	.279	.504	
	우리 회사는 회사이익을 종업원들에게 분배하는 제도를 운영하고 있다.	.167	.519	.195	.250	.631	
	우리 회사의 임금은 종업원들의 노력에 부합하는 공정한 임금을 제공하고 있다.	-.012	.168	.078	.048	.867	
종업원 참여	우리 회사의 종업원들은 자신의 직무 및 작업환경과 관련된 사항의 의사결정에 참여한다.	.211	.705	.098	.151	.184	.843
	우리 회사는 종업원들에게 업무를 수행함에 있어서 스스로 결정할 수 있는 재량권을 부여한다.	.104	.829	.016	.109	.224	
	우리 회사는 중요한 사항에 대하여 의사결정을 내릴 경우 종업원들의 의견을 수렴한다.	.006	.767	.266	.024	.002	
	우리 회사는 종업원들에게 권한과 책임이 위임되어 있다.	-.035	.792	.200	.096	.023	
	우리 회사는 종업원들에게 업무 개선사항에 대한 제안기회를 부여하고 있다.	-.041	.612	.279	.098	.129	
아이겐 값		7.632	3.499	2.285	2.199	1.114	
설명분산 비율		31.764	14.579	9.520	9.162	4.643	
누적분산 비율		31.764	46.343	55.863	65.025	69.668	

그리고 통제변수는 연구결과의 정확성을 높이기 위하여 기존연구에서 성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 외생변수들의 영향력을 통제하고자 하였다. 기업과 관련하여 소재지, 업종, 기업 업력, 기업 종업원 수, 노조유무를 통제하였고, 설문대상자의 개인특성으로 최고경영자의 성별, 연령, 교육수준(학력, 전공계열), 재직기간 등을 통제하였다.

Ⅳ. 가설검증

1. 신뢰성 및 타당성 분석

다수의 변수에 대한 정보의 손실을 최소화하면서 소수 요인들을 축약하기 위한 타당도 분석은 주축요인 추출법(principal factor analysis)과 요인행렬의 회전은 직접 오블리민(Oblimin) 방식을 활용하였다. 분석결과는 [표 1]와 같다. 요인 및 신뢰성 분석결과, 본 연구에서 활용된 변수들의 측정도구는 5개 요인으로 파악되었고, 개념적 타당성가 확보되었다고 볼 수 있다. 내적 일관성을 확보하기 위하여 신뢰성을 검증한 결과, 노사관계분위기가 .887, 선별적 채용이 .840, 광범위한 교육훈련이 .930, 성과평가 및 보상이 .853, 종업원 참여가 .843으로 나타났으며, 신뢰도 값은 Nunnally[50]에 의해 제안된 Cronbach's α 기준 0.6을 충족하는 것으로 나타났다[표 1].

또한 종속변수를 제외한 모든 변수는 설문조사 방식으로 동일한 대상으로 자료를 수입하였고 응답에 대한 시간적인 간격을 고려하지 않았다. 이에 따라 Haman's One Factor를 통한 동일방법편의의 문제 발생 가능성을 검증한 결과, 모든 변수들은 각각의 요인에 적재되었고, 첫 번째 요인의 분산이 31.764이고, 전체 분산의 적재값이 69.668이므로 동일방법편의의 문제는 크지 않다고 판단된다. 집중타당성을 검토하기 위하여 먼저 각 변수의 단일차원성을 검토하였다. Gefen et al.[51]의 제안방법 절차에 따라 수행한 결과 χ^2/df=1.580이고 권고수준인 3.0보다 작음으로 좋은 적합도 수준을 보여주었다. RMR은 0.05, RMSEA는 0.069로 조직수준의 일반적으로 받아들일 수 있는 0.08이하를 보였으며, IFI delta2는 0.923, NNFI는 0.910, CFI는 0.921로서 모든 값이 만족스러운 수준인 0.9보다 높아 적합도 수준에 만족하였다. 따라서 전체적으로 분석에 무리가 없는 양호한 수준으로 볼 수 있다고 판단하였다.

2. 상관관계 분석

상관분석을 통한 본 연구의 측정변수들 간의 관련성 분석결과 기술적 통계량과 상관관계는 [표 2]와 같다. 각 변수의 평균값을 보면, 협력적 노사관계분위기가 5.58, 전략적 인적자원관리가 5.61, 인당매출액이 49.27, 당기순이익이 9.95로 나타났다. 변수간의 상관계수값은 협력적 노사관계분위기와 인당매출액(r=.271, p<.01), 협력적 노사관계분위기와 당기순이익(r=.413, p<.01) 간에는 각각 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 협력적 노사관계분위기와 전략적 인적자원관리 간에는 정(+)의 상관관계가(r=.247, p<.01), 전략적 인적자원관리와 인당매출액(r=.365, p<.01), 전략적 인적자원관리와 당기순이익(r=.290, p<.01) 간의 상관관계는 로 나타났다. 이는 연구모형에서 예상하는 방향과 일치하는 것으로 나타났다. 따라서 노사관계분위기가 협력적 일수록 조직성과가 높아질 가능성이 있다고 볼 수 있다[표 2].

표 2. 기술통계 및 상관관계 분석 결과

	평균	표준편차	노사관계	SHRM	인당매출액
노사관계	5.58	.62			
SHRM	5.61	.56	.247**		
인당매출액	49.27	40.07	.271**	.365**	
당기순이익	9.95	27.02	.413**	.290**	.444**

주1) *: p<.05, **: p<.01,

3. 가설검증

3.1 직접효과 검증

가설 1은 '협력적 노사관계분위기가 당기순이익에 정(+)의 영향을 미칠 것'으로 설정하였고, 가설 2는 '협력적 노사관계분위기가 인당매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것'으로 설정하였다. 가설 검증을 위한 위계적 회귀분석 결과는 [표 3]과 같다. 협력적 노사관계분위기가 당기순이익(β=.357, p<.001)과 인당매출액(β=.281,

표 3. 위계적 회귀분석 결과

구 분	종속변수: 당기순이익				종속변수: 인당매출액			
	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8	모형 9	모형 10	모형 11	모형 12
소재지더미_강원충청	.138	.184*	.201*	.157†	.009	.045	.077	.047
소재지더미_호남	-.032	.002	.020	.011	.043	.070	.103	.097
소재지더미_영남	.021	.044	.055	.043	.096	.114	.134	.126
업종더미_제조업	-.009	-.084	-.093	-.084	.115	.056	.039	.045
기업업력	-.097	-.108	-.086	-.110	-.080	-.089	-.048	-.064
종업원 수	.493*	.358***	.328***	.269**	.151	.045	-.010	-.050
노조유무더미_있음	.039	.129	.104	.133	.168†	.238*	.191*	.211*
CEO 성별더미_남성	-.047	-.009	.007	.026	.051	.081	.111	.124
CEO 연령	.168†	.110	.107	.114	.117	.072	.066	.071
CEO 학위더미_석사	-.014	.024	.049	.038	-.230*	-.201*	-.154	-.161†
CEO 학위더미_박사	-.051	-.076	-.090	-.046	-.124	-.144	-.169†	-.139
CEO 전공더미_인문사회계열	.072	.032	.025	.082	.105	.074	.062	.100
CEO 재직기간	-.184*	-.127	-.114	-.147†	-.224*	-.179†	-.155†	-.178†
협력적 노사관계분위기(A)		.358***	.334***	.299***		.281**	.235*	.211*
전략적 인적자원관리(B)			.158†	.107			.295**	.261**
상호작용(A * B)				.284**				.193*
F 값	3.213***	4.640***	4.676***	5.667***	1.896*	2.503**	3.299***	3.509***
R2	.277	.376	.396	.461	.184	.245	.316	.346
(⊿R2)		.099***	.020†	.065**		.061**	.071**	.030*

주1) † p<.10, * p<.05, ** p<.001,
주2) 소재지는 1.서울경기권, 2.강원충청권, 3.호남권, 4.영남권, 업종은 1.제조업, 2.비제조업, 업력은 년단위, 종업원은 기업전체 종업원수, 노조는 1.노조있음, 2.노조없음, 성별은 1.남자, 2.여자, 연령은 년단위, 학력은 1.대학졸업이하, 2.석사졸업, 3.박사졸업이상, 전공은 1.인문사회계열, 2.자연이공계열, 재직기간은 개월 단위, 인당매출액은 1,000만원 단위, 당기순이익은 10억원 단위임.

p<.01) 각각에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1, 가설 2는 지지되었다.

3.2 전략적 인적자원관리의 조절효과 검증

가설 3은 '전략적 인적자원관리가 협력적 노사관계분위기와 당기순이익 간의 관계를 조절할 것'이며, 가설 4는 '전략적 인적자원관리가 협력적 노사관계분위기와 인당매출액 간의 관계를 조절할 것'으로 설정하였다. 이 가설검증을 위하여 변수들 간의 다중 공선성을 줄이기 위하여 모든 예측 변수들을 척도의 전체 평균으로 센터링한 후 분석을 실시하였다[31].

분석결과를 보여주는 [표 3]에 의하면, 1단계로서 일련의 통계변수들이 미칠 수 있는 영향을 통제한 후, 2단계로서 협력적 노사관계분위기와 조직성과 간의 유의한 관계는 앞서 가설 1, 가설 2의 검증과정에서 확인하였다. 3단계로서 조절변수인 전략적 인적자원관리를 투입하였으며, 4단계로 협력적 노사관계분위기와 전략적 인적자원관리의 상호작용항을 투입하였다. 그리고 조절효과의 검증을 위한 상호작용항을 투입한 이후의 R^2값 변화량의 유의수준을 가지고 검증하였다. 4단계에서 협력적 노사관계분위기와 전략적 인적자원관리의 상호작용항은 당기순이익(β=.294, p<.01)과 인당매출액(β=.193, p<.05)에 유의한 정(+)영향을 미치는 것으로 확인되었고, 4단계로서 R^2값의 변화량은 당기순이익(ΔR^2=.065, p<.01), 인당매출액(ΔR^2=.030, p<.05)에 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 3, 가설 4는 지지되었다.

상호작용효과가 유의하게 나타나, Aiken and West[52]가 제시한 방법에 따라 그래프를 도식화하고, 단순기울기 검증한 결과는 [그림 2]와 같다. 협력적 노사관계분위기와 전략적 인적자원관리를 Low, Med, High로 구분하였다. 전략적 인적자원관리의 평균값에서 -1 표준편차 미만에 해당하는 표본들을 대상으로 단순기울기를 검증한 결과, 전략적 인적자원관리는 인당매출액과 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다(β=0.503, p<.05). 전략적 인적자원관리의 평균값에서 -1 표준편차 이상, +1 표준편차 이하에 해당하는 표본들을 대상으로 단순기울기 검증을 실시한 결과, 전략적 인적자원관리는 인당매출액에 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다(β=8.469, p<.05). 전략적 인적자원관리의 평균값에서 +1 표준편차 이상에 해당하는 표본들을 대상으로 단순기울기를 검증한 결과, 전략적 인적

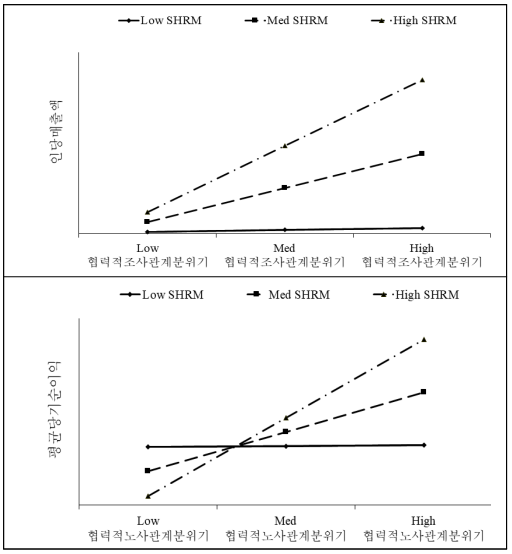

그림 2. 전략적 인적자원관리의 조절효과 그래프

자원관리는 인당매출액에 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다(β=16.435, p<.05). 이러한 분석결과는 전략적 인적자원관리가 높을수록 협력적 노사관계분위기가 인당매출액에 미치는 정(+)적인 영향은 강화되어 나타남을 알 수 있다. 또한 전략적 인적자원관리의 평균값에서 -1 표준편차 미만에 해당하는 표본들을 대상으로 단순기울기를 검증한 결과, 전략적 인적자원관리는 당기순이익과 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다(β=0.166, p<.01). 전략적 인적자원관리의 평균값에서 -1 표준편차 이상, +1 표준편차 이하에 해당하는 표본들을 대상으로 단순기울기 검증을 실시한 결과, 전략적 인적자원관리는 당기순이익에 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다(β=8.073, p<.01). 전략적 인적자원관리의 평균값에서 +1 표준편차 이상에 해당하는 표본들을 대상으로 단순기울기를 검증한 결과, 전략적 인적자원관리는 당기순이익에 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다(β=15.979, p<.01). 이러한 분석결과는 전략적 인적자원관리가 높을수록 협력적 노사관계분위기가 인당매출액에 미치는 정(+)적인 영향은 강화되어 나타남을 알 수 있다. 따라서 전략적 인적자원관리가 높을수록 협력적 노사관계분위기가 조직성과에 미치는 정적인 영향은 강화된다고 볼 수 있다.

Ⅴ. 결론

1. 연구결과의 요약

세계 경제의 글로벌화 및 시장경쟁의 가속화 등 급변하는 기업환경의 변화 속에서, 기업은 지속적인 성장과 발전을 위하여 경영자와 종업원간의 상생협력 방안을 추구하고 있다. 이러한 상생협력의 주요 요인으로 노사간 협력적 분위기 조성이 부각되고 있으며, 노사관계에 대한 새로운 방향으로의 변화를 추구하고 있다. 이러한 맥락에서 본 연구는 협력적 노사관계분위기와 조직성과 간의 관계에서 전략적 인적자원관리의 조절효과를 검증하였다. 기존연구에서 이러한 협력적 노사관계분위기와 전략적 인적자원관리의 상호작용에 대한 연구가 매우 드물었으며, 이에 본 연구는 협력적 노사관계분위기가 조직성과로 연결되는데 있어서 인적자원관리의 전략적 추구 정도가 영향의 차이를 가져온다는 점을 발견하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 협력적 노사관계분위기는 조직성과인 당기순이익에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 또한 인당매출액에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 선행연구들[13][25][26]의 결과를 실증적으로 확인하는 것이었다. 따라서 노사관계분위기가 협력적인 경우에 조직성과가 높게 나타났다.

둘째, 전략적 인적자원관리의 조절효과를 분석한 결과, 협력적 노사관계분위기가 당기순이익과 인당매출액에 정(+)적인 영향을 미치는 데 있어, 전략적 인적자원관리는 이를 강화시켜주는 것으로 나타났다.

2. 연구의 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 협력적 노사관계분위기와 조직성과 간의 관계에서 전략적 인적자원관리의 조절역할을 분석하였다는데 의의가 크다. 선행연구들이 조직지원인식, 업력, 규모, 노조유무 등의 변수를 활용한 조절역할을 분석한 반면, 본 연구에서 상대적으로 연구가 미흡했던 전략적 인적자원관리의 조절효과에 대하여 노사관계를 대상으로 하여 처음으로 조절변수로 도입하여 분석을 시도함으로써 연구의 영역을 확대하였다는 점이다.

둘째, 협력적 노사관계분위기에 따른 조직성과 변수로 당기순이익과 인당매출액을 제시한 점이다. 이는 기존의 연구들이 조직성과와 관련한 단일 변수를 활용하거나, 인지된 성과변수를 활용한 점에서 벗어나, 2차 자료를 통한 객관적 지표를 활용하여 복수의 조직성과 변수를 분석함으로써 정량적 측면의 성과변수의 활용에 토대를 제공하였다는 점이다.

셋째, 중소·중견기업을 표본으로 하여 협력적 노사관계분위기, 전략적 인적자원관리, 조직성과를 변수로 분석한 점이다. 조직단위의 대한 기존연구들의 표본은 대기업의 구성원 중심이었으나 본 연구처럼 사용자 측면의 관점에서 접근하여 실증 분석한 연구는 매우 드물다. 따라서 중소·중견 기업의 최고경영자를 대상으로 조직차원의 연구를 통한 체계적인 방향성을 제시하였다는 점이다.

실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 노사관계분위기가 협력적인 경우에 조직성과가 높게 나타난다는 것이 증명됨에 따라, 최고경영자가 무엇보다도 기업의 협력적인 노사관계분위기를 구축하는 것이 기업으로서는 매우 중요하다고 할 수 있고, 이러한 노력이 이루어지지 않는다면, 노사 간의 갈등으로 인한 조직의 효율성과 안정성이 위협을 받을 수도 있을 것이다.

둘째, 노사관계분위기가 보다 협력적인 기업에서 전략적 인적자원관리를 높게 실행하는 것이 조직성과가 향상된다는 것이 증명됨에 따라, 기업은 조직성과를 향상시키기 위하여 인적자원관리를 보다 전략적으로 구축하려는 추가적인 노력이 필요하다.

이러한 실증분석 결과를 종합해보면, 우리나라의 중소·중견기업은 대기업에 비해 상대적으로 우수한 인적자원 확보 및 유지의 어려움, 열악한 작업환경 등 인적·물적 자원의 부족한 한계에 놓여 있다. 노사 간의 협력적인 관계가 유지되지 않을 경우에 인사관리에 따른 정보 등의 부재로 인한 불이익이나 불안, 고용안정성이나 QWL의 하락 및 무력감 등으로 인하여 궁극적으로 조직성과에 부정적인 영향을 가져올 수 있다. 즉 노사에 대한 경영자는 근로자를 진정한 파트너로 인정하는 인식전환을 통한 상호신뢰 구축과 이를 성과로 전환하기 위한 인사관리의 전략적 선택이 필요하다는 것이다. 따라서 조직성과 향상을 위해서 중소·중견기업의 경영자는 장기적인 관점에서 협력적인 노사관계분위기를 잘 관리하고, 전략적 인적자원관리를 실행해야 할 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구제언

본 연구의 한계점과 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 협력적 노사관계분위기에 대한 연구대상자를 최고경영자로 한정하였다는 점이다. 사용자를 대표하는 최고경영자가 사용자 측을 대표할 수는 있지만 노동자를 완전히 대변한다고 볼 수는 없다. 향후 연구에서는 노동자를 대표하는 노조위원장이나 노동조합 구성원들을 대상으로 한 연구가 이루어질 필요가 있다.

둘째, 노사 간의 분위기 측정이 주관적 평가가 반영되어 있을 것이라는 점을 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 객관적인 자료나 노동자와 사용자를 구별한 자료원천을 통한 연구가 이루어질 필요가 잇다.

셋째, 노사관계분위기는 경영자 또는 노동자의 입장에 따라 다른 결과를 가져올 수 있을 것이다. 이는 노사관계를 바라보는 연구자의 관점에 따라 변수의 내용이나 구성에 차이가 있을 수 있다는 점이다. 따라서 향후 연구에서는 노사 양측을 대상으로 한 비교 연구가 이루어질 필요가 있다.

넷째, 협력적 노사관계분위기가 조직성과 도출을 위해 필요한 기업의 내부적인 내재화 시간을 고려하지 않았다는 점이다. 경영측 요인 및 노조측 요인들은 장기간에 걸쳐 성과를 도출한다는 점을 고려할 때 현재의 횡단적 분석으로는 한계를 가지고 있다. 따라서 종단분석을 통해 보다 확실한 방향 수립과, 좀 더 의미가 있는 연구가 이루어질 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 종업원 100명 이상의 중소·중견기업을 대상으로 하였다. 그러나 기업의 형태별, 규모별, 지역별 등을 고려한 다양한 구분 조사를 통한 비교연구가 이루어질 필요성이 있다.

여섯째, 본 연구에서는 최고경영자를 대상으로 한 조직차원에서 연구를 진행하였다. 그러나 개인·집단·기업 등 다양한 수준의 분석을 통한 연구가 이루어질 필요가 있다.

참 고 문 헌

[1] 배정환, 최호택, "협력 상생을 위한 노사문화 형성 요인 연구," 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제1호, pp.299-307, 2012.

[2] 이동명, "공공기관 인사관리가 노사관계에 미치는 영향," 노동정책연구, 제9권, 제1호, pp.99-130, 2009.

[3] D. Guest, "Human resource management, trade unions and industrial relations," Human resource management: A critical text, Vol.1, pp.110-142, 1995.

[4] 허찬영, 이하나, "경영참가와 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향: 경영자와 노조위원장의 노사관계관의 조절효과," 인적자원개발연구, 제20, 제1호, pp.255-280, 2017.

[5] 이정현, "중소기업 고용노사관계 실태와 문제점," 노동법학, 제47권, pp.211-253, 2013.

[6] 양동훈, 정선욱, "국내 노사관계 연구의 지평과 과제," 인사조직연구, 제23권, pp.143-170, 2015.

[7] 배종석, 유규창, 권기옥, "한국적 인적자원관리의 이론 개발을 위한 기반연구," 인사조직연구, 제23권, pp.99-141, 2015.

[8] 엄동욱, 이정일, 김태정, "협력적 노사관계와 기업성과에 대한 실증연구 - 혁신적 HRM제도의 매개효과 중심으로," 응용경제, 제11권, 제3호, pp.221-249, 2009.

[9] 남성일, 전재식, "노동조합은 기업의 생산성을 높이는가?," 산업관계연구, 제23권, 제4호, pp.45-66, 2013.

[10] 박경원, "노사관계 분위기의 시간과 노사 관점 차이에 따른 변화 분석," 산업관계연구, 제27권, 제3호, pp.1-16, 2017.

[11] 신광영, 이병훈, "노사관계의 변화: 경영자의 노사관계 태도에 관한 탐색적 연구," 산업노동연구, 제11권, 제1호, pp.67-86, 2005.

[12] 박기찬, 서철준, "행위주체별 역할특성이 협력적노사관계분위기 및 파업성향에 미치는 영향," 조직과 인사관리연구, 제33권, pp.109-139, 2009.

[13] 배호영, "중소기업의 고용불안정성이 경영혁신에 미치는 영향: 전략적 인적자원관리의 조절효과," 대한경영학회지, 제28권, 제8호, pp.2047-2064, 2015.

[14] 윤종익, 안관영, "협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구," 인적자원관리연구, 제15권, pp.87-101, 2008.

[15] 최석봉, 김규덕, "조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구," 대한경영학회지, 제25권, 제3호, pp.1675-1701, 2012.

[16] S. J. Deery and R. D. Iverson, "Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance," ILR Review, Vol.59, No.4, pp.588-609, 2005.

[17] W. N. Cooke, Labor-Management Cooperation: New Partnership or going in Circles, Upjohn W, E, Institute for Employment Reserch, Kalamazpp, Michigan, 1990.

[18] D. B. Peterson, *Measuring change: A psychometric approach to evaluating individual coaching outcomes,* In annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA, 1993.

[19] 나인강, "협력적 노사관계와 기업의 성과에 관한 실증분석," 인적자원관리연구, 제15권, 제1호, pp.53-67, 2008.

[20] D. A. Harrison and J. J. Martocchio, "Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes," Journal of management, Vol.24 No.3, pp.305-350, 1998.

[21] 이태식, 우승배, 함상우. "협력적 노사관계의 효과: 노조와 조직몰입 및 신뢰의 관계," 대한경영학회지, 제30권, pp.857-880, 2017.

[22] J. T. Addison and B. T. Hirsch, "Union effects on productivity, profits, and growth: Has the long run arrived?," Journal of Labor Economics, Vol.7, No.1, pp.72-105, 1989.

[23] 이덕로, 박재석, "중소기업의 노사파트너십이 기업경쟁력에 미치는 영향," 중소기업연구, 제32권, 제3호, pp.129-154, 2010.

[24] C. J. Collins and K. C. Smith, "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms," Academy of management journal, Vol.49, No.3, pp.544-560, 2006.

[25] M. Schuster, "The impact of union-management cooperation on productivity and

employment," ILR Review, Vol.36, No.3, pp.415-430, 1983.

[26] S. A. Rubinstein, "The impact of co-management on quality performance: The case of the Saturn Corporation," ILR Review, Vol.53, No.2, pp.197-218, 2000.

[27] H. Forman and T. A. Powell, "Union-management cooperation," Journal of Nursing Administration, Vol.33, No.12, pp.621-623, 2003.

[28] 이규태, "호텔 기업 협력적 노사관계의 영향요인과 비재무적 성과 간 구조적 관계," 관광연구저널, 제33권, 제2호, pp.173-185, 2019.

[29] 김찬중, "노사관계의 질이 직무태도와 직무성과에 미치는 영향," 한국콘텐츠학회논문지, 제9권, 제3호, pp.204-214, 2009.

[30] 이재훈, 유경준, *노사공존의 길,* 한국노동연구원, 1999 .

[31] 채주석, 김찬중, "전략적 인적자원관리가 조직역량을 통해 경영성과에 미치는 영향," 인적자원관리연구, 제26권, 제1호, pp.143-174, 2019.

[32] 공선표, "년 인사/조직의 흐름과 과제," 제12회 중앙일보 iweekly e-지식경영세미나, pp.1-13, 2001.

[33] 강순희, 전병유, 김승택, "중소기업 인적자원개발의 현황과 과제," 한국노동연구원, 중소기업의 인적자원개발 활성화방안에 관한 토론집, pp.10-25, 2001.

[34] 장용선, 김민수, 이강민, 조대환, "중소기업의 고몰입 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향," 한국산업정보학회논문지, 제19권, 제3호, pp.103-114, 2014.

[35] 이지운, 박오원, 김윤호, "자발적 이직과 조직성과 간의 관계: 인적자원관리 시스템의 조절효과," 산업관계연구, 제27권, 제3호, pp.17-37, 2017.

[36] 우창수, 박호환, 최명원, 오진욱, 장명학, "Effects of the Characteristics of the Succession Process on Organizational Performance of Family Business Firms," 벤처창업연구, Vol.10, No.4, pp.133-145, 2015.

[37] G. Tang, Y. Chen, and J. Jin, "Entrepreneurial orientation and innovation performance: Roles of strategic HRM and technical turbulence," Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol.53, No.2, pp.163-184, 2015.

[38] 손종배, 운동열, "공공기관 고성과인적자원관리시스템이 조직몰입에 미치는 영향-조직공정성의 매개효과와 협력적 노사관계 분위기의 조절효과를 중심으로," 국제지역학회춘계학술발표논문집, pp.1-29, 2018.

[39] S. Moss, "A System Approach to Productivity Improvement," National Productivity Review, Vol.1, No.3, pp.270-279, 2000.

[40] 고영우, 남준우, "노동조합이 기업성과에 미치는 영향," 한국경제연구, 제31권, 제3호, pp.211-2370, 2003.

[41] N. Venkatraman and V. Ramanujam, "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches," Academy of management review, Vol.11, No.4, pp.801-814, 1986.

[42] A. Gumbus and B. Lyons, "The Balanced Scorecard at Philips Electronics," Strategic Finance; Montvale, Vol.84, No.5, p.45, 2002.

[43] W. Boswell, "Aligning Employees with the Organization's Strategic Objectives: Out of 'Line of Sight', Out of Mind," The International Journal of Human Resource Management, Vol.17, No.9, pp.1489-1511, 2006.

[44] J. M. Ivancevich, *Human Resource Management,* Int'l ed., McGraw-Hill, 2003.

[45] P. M. Wright and G. C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," Journal of Management, Vol.18, No.2, pp.295-320, 1992.

[46] 전인, 오선희, "고성과 인적자원관리관행과 조직성과 간관계에서 인적자원 유연성의 매개효과," 산업노동연구, 제20권, 제2호, pp.149-186, 2014.

[47] 김경묵, 김상준, "고성과인적자원관리가 성과에 미치는 영향: 시스템도입 강도 역할에 대한 탐색적 연구," 인사조직연구, 제14권, pp.107-151, 2006.

[48] J. MacDuffie, "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry," Industrial and Labor Relations Review, Vol.49, No.2, pp.197-221, 1995.

[49] M. A. Youndt, S. A. Snell, J. W. Dean, and D. P. Lepak, "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm

Performance," Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp.836-866, 1996.
[50] J. C. Nunnally and I. H. Bernstein, *Psychological theory,* New York, NY: MacGraw-Hill, pp.131-147, 1994.
[51] D. Gefen, D. Straub, and M. C. Boudreau, "Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice," Communications of the association for information systems, Vol.4, No.1, p.7, 2000.
[52] L. S. Aiken, S. G. West, and R. R. Reno, *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions,* Thousand Oaks, New York. Sage.1991.

저 자 소 개

채 주 석(Joo-Seok Chae) 정회원

- 1993년 8월 : 충북대학교 경제학과 (경제학사)
- 2010년 8월 : 충북대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2019년 2월 : 충북대학교 경영학과 (경영학박사)

〈관심분야〉 : 인사/조직, 리더십, 조직역량, 노사관계