

기업의 인적자원관리와 경영성과의 관계에 대한 연구 : 말콤 볼드리지 평가 기준을 중심으로

박형근 · 정영배[†]

인천대학교 산업경영공학과

A Study on the Relation between the Human Resource Management and Management Performance in Enterprise : Focused on the Malcolm Baldrige's Evaluation Model

Hyung-Keun Park · Young-Bae Chung[†]

Dept. of Industrial and Management Engineering, University of Incheon

This study is to identify the present condition and level of human resource administration in domestic profit and non-profit organizations, and to investigate on the relation between human resource management and management performance in enterprise. This study is to make items related to the human resource management of American Malcolm Baldrige Award's level and management performance researching questions, investigates seven patterns of organs surveyed positively.

The results are as follows: Firstly, the profit organs like manufacturing companies shows more positive than non-profit in comparison with human resource management of each organs. And a local government and public enterprise which is non-profit show to recognize human resource management is insufficient on th whole. Secondly, perception level of a medical institution, educational institution and service industry about aromaticity of human resource management by global standard shows to be positive, but the local government negative. Thirdly, the profit organ in the recognition of human resource management about details practice too, shows to be positive, while non-profit negative. Fourth, the result which compares and analyzes management performance between the similar industry overall show to recognize positive, but public enterprise negative about product, service performance and human resource management. Fifthly, the details practice of human resource administration shows to influence meaningly to all management performance. Therefore, all organizations will positively confront human resource management, make the circumstance of organization through systematic program, and promote the management performance of the organization.

Keywords : Human Resource Management, Malcolm Baldrige, Management Performance

1. 서 론

현재의 경영환경은 과거와는 달리 매우 역동적이고 예측하기 어려우며 복잡한 변화의 흐름 속에 있다. 그리고

기업은 변화에 대응하기 위해 조직의 혁신, 브랜드 인지도의 향상, 지식경영 및 인적자본과 같은 무형적 자산의 가치 증진을 통해 경쟁우위를 확보하려 하고 있다. 미래의 경영환경은 지식화 및 정보화가 심화될 것이기 때문

에 지식과 가치 창출의 원천인 인적자원은 그 중요성이 더욱 강조될 수밖에 없다. 기업경영의 환경 변화가 극심한 상황에서 인적자원의 전략적 활용은 매우 중요한 의미를 가지고 있으며, 인적자원개발을 위한 투자는 기업 경쟁력에 막대한 영향을 미친다. 따라서 오늘날의 기업은 무형자산의 대표적 요소인 인적자원을 핵심동인으로 인식하고 있다[19, 21].

인적자원관리(HRM, human resource management)는 기업경영의 하나의 과정으로서 사회 환경의 변화로부터 직접 또는 간접적인 영향을 받는다. 인적자원관리는 오랫동안 인사관리(personnel management)라고 불려 왔으나, 최근 급격한 환경의 변화에 따라 인적자원의 중요성이 확대되면서 인적자원관리라는 용어로 정착되었다(권인호 등, 2000).

인적자원관리는 인간존중의 경영을 바탕으로 한다. 인간존중의 경영은 과거의 관료주의적 조직운영에서 벗어나 우수한 인재의 확보 및 육성을 통해 구성원들의 자율적인 업무수행역량을 배양함으로써 조직의 성장잠재력을 내생적으로 확보하고자하는 것이다. 또한 조직구성원들이 상호존중하고 협력적인 인간관계를 형성하도록 하여 조직목표달성을 촉진하는 시너지효과를 창출하게 한다[5]. 결국 인적자원관리는 인간 자원을 활용하여 조직의 목표를 최대한 달성하고자 하는 데 목표가 있는 것이다.

기업이 인적자원에 대한 관리를 철저하게 하는 것은 인재가 곧 사람이라는 인식에 따라 인재관리가 기업의 성과를 좌우한다는 믿음이 근저에 있기 때문이다. 그러므로 기업이 인적자원에 대한 관리를 철저하게 하면 할수록 경영의 성과가 높아질 것이라는 예측이 가능하다. 그렇지만 모든 기업이 인적자원관리를 제도화하여 실천하는 것은 아니다. 특히 중소기업의 경우에는 이를 자체적으로 수행할 여력이 없거나 열악한 환경 때문에 제대로 실현하지 못하는 것이 현실이다. 또한 비영리 기관의 경우에도 사람에 대한 관리가 필요하다는 것은 인정하고 있으면서도 이를 체계적으로 실천하지 못하는 경우가 대부분이다.

체계적인 인적자원관리를 실현하기 위해서는 이러한 정책이 그 기업이나 기관의 성과와 어떻게 연결될 수 있는지를 규명하는 것이 중요하다. 모든 기관은 나름대로의 경영목표를 가지고 있으며, 그러한 목표를 달성하기 위해 가능한 모든 수단과 방법을 동원하기 때문이다. 따라서 인적자원관리가 그 기관의 경영성과와 어떻게 연결될 수 있는지를 확인하는 과정이 필요하다. 이에 따라 본 연구는 국내외 영리·비영리 기관들의 인적자원관리 현황과 수준을 확인하고, 인적자원관리가 경영의 성과와 어떠한 관계에 있는지를 규명하는 것을 목적으로 하였다.

본 연구에서 설정한 연구의 목적을 달성하기 위해 연구자는 미국 MB상(Malcolm Baldrige Award) 기준의 인

적자원관리와 경영성과 관련 항목을 조사의 문항으로 구성하고, MB상의 조직 분류에 따라 조사대상기관을 선정하여 실증적 분석을 하였다. MB상은 미국 상무부가 직접 관장하는 것으로, 지금까지의 미국 경영방식을 반성하는 한편 통합적인 시스템 사고를 토대로 한 경영평가 모델이다. MB 모델은 초기에는 제조업만을 중심으로 적용되었지만, 최근에는 서비스 기업은 물론 보건복지, 교육, 공공기관에서도 적용하고 있다. 이것은 부여된 목표 관리에 집중하는 관리형 조직에서 주인의식과 역량관리로 가치를 창출하는 창조형 조직으로 전환하는 과정에 경영화두(Managerial Language)가 필요하기 때문이다[4].

이에 따라 연구자는 본 연구를 통해 탐구할 연구문제를 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 각 기관의 인적자원관리 현황을 파악한다.

둘째, 각 기관의 인적자원관리 담당자들은 조직의 경영성과에 대해 어떠한 평가를 하고 있는가를 파악한다.

셋째, 인적자원관리가 각 조직의 경영성과에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 분석한다.

위와 같이 설정한 연구문제를 해결하기 위해 다음과 같은 가설을 검증함으로써 연구의 목적을 달성하고자 한다.

첫째, 각 기관 유형에 따라 인적자원관리와 경영성과에 차이가 있을 것이다.

둘째, 인적자원관리는 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 인적자원관리

2.1.1 인적자원관리의 개념

인적자원(human resource)은 사람의 능력을 다른 물자와 같이 생산 자원의 하나로 보는 것을 이르는 말로, 국가와 사회의 발전 및 개인의 삶의 질 향상을 위하여 개인이 지니고 있는 지식, 기술, 정보능력, 도덕적 성숙 등 인간의 가치 있는 모든 능력과 품성을 지칭한다. 따라서 인적자원관리는 독립적으로 운영되는 것이 아니라 반드시 조직의 사명, 비전, 전략, 정책 등과 연계되어 운영되어야 한다[4].

인적자원관리는 조직에서 가장 중요한 요소로 인식되고 있는 ‘사람’에 관계되는 문제를 다루고 있으며, 조직 관리의 전반적인 문제와 유기적으로 관련되어 있다(권인호 등, 2000). 그리고 인적자원관리는 기본적으로 사람 존

중의 가치를 근거로 하고 있다. 사람을 존중한다는 것은 다양한 욕구와 능력을 지닌 조직 구성원들에게 적합한 교육을 시키고, 그들의 역량을 개발하며, 보다 유연하고 성과가 높은 업무 방법을 개발하도록 하는 것이다. 또한 조직은 그 구성원들에게 적절한 보상도 제공해야 한다[4].

이 관점에서 인적자원관리에 대한 정의를 종합적으로 본다면 “조직 내 인적자원의 잠재적 능력을 최대한 발휘시켜 이를 기업의 경영활동에 보다 효율적으로 활용함으로써 조직의 목표를 달성함과 동시에, 구성원들의 개성존중과 능력개발, 그리고 이들의 인간적 만족을 실현시키는 관리과정이라고 할 수 있다[1].

2.1.2 인적자원관리의 중요성

위와 같은 인적자원관리의 성격을 배경으로 그 중요성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 인적자원이 다른 자원에 비해 가장 특이한 것은 인적자원이 능동성을 가지고 있다는 데 있다. 즉 인적자원으로부터의 성과는 인적자원의 욕구와 동기, 태도, 행동, 그리고 만족감 등에 따라 결정되고, 인적자원의 행동동기와 만족감은 경영관리에 의해 조건화된다. 따라서 인적자원은 능동적이고 반응적인 성격을 지니고 있다. 이와 같은 인적자원의 능동적 성격 때문에 조직의 성과는 인적자원의 양과 질은 물론, 경영관리에 의해서도 많은 지배를 받는다.

둘째, 자금과 물질적 자원에 비해 인적자원이 또 다른 특이점을 갖는 것은 인적자원의 개발 가능성이다. 인적자원은 자연적인 성장과 성숙은 물론, 오랜 기간 동안에 걸쳐 개발될 수 있는 잠재능력과 자질을 보유하고 있다. 인적자원에 대한 개발 가능성은 환경변화와 이에 따른 조직변화가 심할수록 그 중요성이 더욱 커진다. 기업에서 인적자원관리를 적절하게 수행하기 위해서는 우선적으로 그 조직의 목표에 기여할 수 있는 인력을 잘 선발하는 것이 중요하지만, 경영환경의 변화에 따라 그 인력을 활용할 수 있도록 교육시키는 것이 보다 더 의미가 있다고 할 수 있다. 효과적인 인적자원관리는 임직원들이 보유하고 있는 잠재적 능력을 기업의 유형적인 성과로 이끌어 내는 것이기 때문이다(이춘우, 허건, 2004). 그러므로 인적자원의 개발(human resource development)은 조직 구성원의 직무 수행 향상과 조직의 생존 및 발전을 위해 학습 증진을 도모하는 총체적인 과정이 되며, 이 과정은 학습에 기반을 두고 있다.

셋째, 조직의 성과는 인적자원, 물질자원, 재무 및 정보자원 등을 효과적이고 능률적으로 활용하는 데 달려 있는데, 이들 자원을 효과적으로 활용하는 것은 바로 사람, 즉 인적자원이기 때문에 다른 어느 자원보다도

전략적 중요성이 강조된다.

인적자원은 오늘날의 모든 조직에서 중요하게 강조되고 있는 창의성을 조직에게 제공해 준다. 인적자원을 적절하게 관리한다는 것은 고용관계, 즉 사용자와 종업원 간의 관계를 형성하는 통합적인 의사결정과정으로, 의사결정의 질은 조직과 그 구성원들의 목표달성을 위한 능력에 직접적으로 기여한다. 바로 여기에 인적자원관리의 중요성이 있는 것이다[11].

2.2 인적자원관리와 경영성과의 관계

기업의 수익성은 산업조직론의 주장처럼 산업구조에 의해 결정될 수 있지만, 실질적으로는 조직 내부적 요인에 의해 크게 좌우된다[17]. 따라서 조직의 인적자원관리는 그 조직의 경영성과와 직결되는 문제이다.

2.2.1 기업 내 인적자원관리 환경의 변화

과학기술의 발전은 지식과 정보에 대한 접근 및 가공비용을 절감케 하여 생산방식과 경영환경에 커다란 변화를 가져오게 하였다. 기술의 급속한 발달은 기존 기술의 수명 주기를 단축시키고 근로자들의 자발적인 노력에 더불어 조직에서의 재교육의 필요성을 크게 증대시켰다. 기술발전 그 자체로서는 신기술 관련 인력의 수요를 증가시키며, 기술의 융합화와 복합화는 복합적인 기술능력을 보유한 사람에 대한 수요도 증가시킨다. 그리고 기술 생명 주기의 단축은 창의적 능력을 소유한 인력이 우대받는 지식기반 사회를 도래하게 하였다.

또한 기업의 경영환경이 급격하게 변화하고 있다. 기업은 기술의 발달과 시장의 글로벌화, 이에 따른 불확실성의 증대 등 급격하게 변하는 경쟁적 상황 속에서 끊임없이 생산성을 높이고 비용을 절감해야 지속될 수 있는 여건에 처해있다. 이러한 환경에서 기업이 생존하기 위해서는 보다 자발적인 근로 의욕을 가진 근로자와 높은 생산성을 가져다 줄 수 있는 새로운 생산체계가 필요하다. 급격한 변화 속에서 등장한 새로운 기업 조직은 생산체계의 유연성을 높이고 의사결정권을 하위 단계로 위임하고 있다. 팀 중심의 근로현장과 권한이 보다 더 분산되고 있으며, 수직적인 조직은 수평적인 조직으로 대체되었다[13]. 이와 같이 새로운 기업 조직은 숙련된 근로자들을 필요로 한다. 따라서 새로운 조직의 효율적 운용을 위해 기업은 근로자의 인적자원 개발을 위한 교육훈련에 많은 투자를 해야만 한다.

2.2.2 인적자원관리와 기업경영성과의 관계

기업경영의 성과는 그 기업의 평균수익률, 시장 점유율, 기업의 규모 등과 같은 구조적 변수들보다 근로자

의 작업환경과 복지에 대한 관심도, 공격적인 목표 달성에 대한 강조 등이 기업의 총체적 성과변수인 투자수익률을 보다 더 잘 설명할 수 있다[14]. 인적자원관리는 조직의 성과를 결정짓는 여러 가지 요인 중의 하나에 불과하고 그 효과가 기술 및 시장여건에 따라 좌우되는 측면이 강하다. 그렇지만 인적자원관리는 경영성과에 전체적으로 영향을 미치기 때문에 지속적으로 경쟁우위를 확보할 수 있는 가장 유효한 수단이라고 할 수 있다[18].

기업의 인적자원관리의 행위는 동기부여, 숙련형성, 임파워먼트, 참여기회 등 여러 차원으로 볼 수 있다[22]. 동기부여 차원은 고용 보장, 승진, 보상 등과 같은 관행들로 구성되며, 숙련형성은 근로자 교육훈련, 임파워먼트와 참여기회는 정보 공유나 의사소통, 그리고 작업장 수준의 참여나 정교 공유 관행들로 구성되는 것으로 보는 것이 일반적이다. 경영성과를 향상시키는 인적자원관리의 차원으로서 동기부여, 숙련형성, 임파워먼트 및 참여기회는 기능적인 측면에서도 그 보편성을 갖는다. 동기와 능력이 있다고 하더라도 이를 발휘할 기회인 임파워먼트나 참여기회를 제공하지 않으면 성과가 높아질 수 없기 때문이다[14].

산업심리학에서는 조직 구성원의 직무수행 성과를 인적자원관리 효과 판정의 기준으로 하고 있다. 개인의 직무수행 성과를 결정하는 요인은 사실적 지식, 절차적 지식과 기술, 그리고 동기이다[16]. 직무수행의 성과는 이 요인들이 복합적으로 작용할 때 나타난다. Campbell 등의 모형에 따르면 인적자원관리는 조직 내에서 사람들의 역할행동을 매개로 하여 조직성과에 영향을 미친다. 한편 사람의 역할행동은 '역량'과 '동기 및 헌신'에 영향을 받는다. 여기에서 역량은 선천적으로 타고난 능력 및 특성과 후천적으로 습득한 지식, 기술, 가치관 등 개인에게 내재된 잠재력을 통칭한다. 그리고 동기 및 헌신은 일정한 방향이나 일정한 대상을 향해 능력을 발휘하고자 하는 정서적 마음상태를 나타내는 개념이다.

결국 인적자원관리는 조직의 목표달성을 위해 요구되는 역할행동을 유도하고 촉진하며 유지함으로써 경영성과에 기여하는 것이며, 일정한 역할행동을 촉진하기 위해 조직 구성원들의 역량과 동기 및 헌신에 영향을 미침으로써 그 목적을 달성하는 것이다.

2.2.3 기업의 인적자원개발 환경

이상에서 살펴본 것처럼 인적자원관리는 경영성과와 직결되기 때문에 기업은 소속 구성원들의 능력 향상을 통해 경영 성과를 성취하기 위해 적극적으로 인적자원을 개발해야 할 당위성이 있다. 현재 기업의 인적자원 개발은 학습조직화와 평생교육체제라는 틀 속에서 살펴 볼 수 있다.

2.2.3.1 기업의 학습조직화

기업에서의 교육훈련은 기업 자체의 학습조직화라는 측면에서 중요성을 가진다. 기업의 학습조직화가 중요한 것은 최고경영층이나 특정한 일부 집단에 의한 참여뿐만 아니라 전 구성원의 참여를 통한 혁신이 필요하기 때문이다. 현대와 같은 지식사회에서 기업의 경쟁력은 지식, 정보력, 구성원의 창의성 및 헌신과 같은 무형자산을 원천으로 한다. 따라서 기업은 지식을 체계적으로 축적하여 이를 조직 전체에 확산시켜 구성원의 능력과 기술을 향상시키고 스스로 문제를 해결할 수 있는 '학습조직(learning organization)'으로 이행해야 할 필요성이 있다[15].

학습조직은 주위 환경의 변화와 위기에 대처하기 위해 새로운 지식이 창조 및 습득 등 학습활동과 비판적 분석 및 성찰을 통하여 조직의 역량을 확대하고 변화를 촉진시켜 나가는 조직이다[2]. Senge[20]에 의하면 학습조직은 조직 구성원들이 진실로 원하는 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 역량을 확대하고, 새롭고 포괄적인 사고능력을 함양하며, 집단적인 열망을 자유롭게 표출하고, 학습방법을 서로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직을 말한다. 유명만[6]은 학습조직에 대해 조직 내외적으로 정보를 발굴, 입수하여 조직의 전 구성원이 공유함은 물론 일상적 업무활동에 적용함으로써 새로운 지식을 창출하고, 이를 조직 전체에 전파·보급함으로써 급변하는 경영환경에 대한 대처능력과 국제경쟁력을 향상시켜 조직 자체의 성장발전을 배가시킬 수 있도록 지속적인 학습활동을 전개하는 조직이라고 하였다.

결국 학습조직은 조직의 구성원들에게 권한과 능력을 부여하고 그들이 스스로 자각 하여 조직 내외적으로 정보를 발굴, 입수하여 전 구성원들이 공유하면서 일상적 업무활동에 적용함으로써 지속적으로 배우고 변화하여 급변하는 환경에 적극적으로 대처할 수 있는 조직이다[10]. 따라서 학습조직에서는 집단지성(Collective Intelligence)과 협업(Collaboration)이 자연스럽게 발휘되게 된다.

2.2.3.2 평생능력개발체제로의 이행

현대와 같이 기술변화의 속도가 매우 빠른 산업사회에서는 기업 및 근로자들은 그러한 직무에 적합한 직무능력을 개발하고 확충하는 데에 많은 노력을 기울여야만 경쟁 환경에서 생존할 수 있게 되었다. 이러한 이유로 직무능력의 개발 및 확충을 위한 교육훈련이 대단히 중요한 의미를 갖게 되었으며, 이 교육훈련은 평생을 통해 지속적으로 이루어지지 않으면 안 되는 평생학습의 의미를 갖는 것이다.

평생학습사회로의 이행에 따라 다양한 학습장소가 필요하고 현장학습의 중요성이 부각되었으며, 일반교육과 직업훈련의 연계 강화를 통한 교육훈련의 통합이 촉진

되었다. 이것은 직업훈련의 수요 증대로 연결되며, 특히 재직 중의 학습, 기업 내 교육훈련의 중요성이 부각되었다[15]. 정규교육의 시대로부터 평생학습의 시대로의 이행은 누구나, 언제, 어디서나 교육훈련의 기회를 가질 수 있어야 한다는 점에서 기업 내에서의 인적자원 개발의 기회에 대한 요구를 증대시키고 있다.

2.3 인적자원관리에 대한 말씀드리지 평가 기준

말씀 드리지 모델에서 인적자원 범주는 조직의 전반적인 사명, 전략 및 실행계획과 연계하여 인적자원의 역량을 충분히 활용하기 위해 조직이 인적자원을 어떻게 고용하고, 배치하고, 개발하는지에 초점을 맞추고 있다. 또한 인적자원의 잠재력과 수용능력, 그리고 성과 창출을 위한 근무환경의 수준을 평가한다[4].

2.3.1 인적자원 범주의 6대 핵심 요소

말씀 드리지 모델 인적자원 범주의 핵심 요소는 다음과 같이 요약된다.

- ① 인적자원 핵심요소 결정 : 사람들이 최대의 역량을 발휘하게 하려면 무엇이 가장 중요한지를 생각해야 한다. 어떤 요소가 가장 일하기 좋은 직장을 만드는지 생각해야 한다. 따라서 인적자원 범주에서 가장 기본적인 요소는 인적자원의 핵심요소를 결정하는 것이다.
- ② 잠재력 및 리더십 개발 : 사람은 전부 동일하지 않고 각기 다른 잠재력을 가지고 있다. 다양한 사람들의 잠재력을 파악하고 이를 최대한 발휘할 수 있게 만드는 경영자의 능력이 중요시 된다.
- ③ 인적자원 만족도 조사 및 활용 : 내부직원의 만족도는 상당히 중요한 기업의 지표로서 연도별로 비교되고, 유사한 업종에 있는 다른 조직과도 비교 및 분석되어 피드백 되어야 한다.
- ④ 인적자원 역량 관리 : 조직은 개발과 성장의 기회를 지속적으로 제공하여 구성원의 역량을 개발하고 경력관리를 통해 올바르게 활용될 수 있도록 지원해야 한다.
- ⑤ 인적자원 고용, 배치 및 개발 : 한 사람이 수천 명을 먹여 살리는 역량 중시의 시대에는 창의적인 인재를 고용하고 개발하며 창의적인 능력을 발휘할 수 있도록 지원해야 한다.
- ⑥ 업무환경 : 기업은 구성원들의 요구사항을 파악하여 자발적으로 일할 수 있는 업무환경을 구축해야 한다. 아울러 체계적인 보상시스템과 사기 진작 기회를 제공하여 고객에게 봉사하고 조직의 전략목표 달성에 공헌하는 조직문화를 확보해야 한다.

기업의 인적자원관리는 신뢰와 열정에 기반을 두고

이러한 6개의 핵심 요소들을 효과적으로 운영함으로써 성공할 수 있다.

2.3.2 인적자원관리의 글로벌 스탠더드 방향

인적자원에 대한 글로벌 스탠더드는 보다 창의적이고, 도전적이고, 자발적이고, 신뢰를 구축하는 방향으로 변하고 있다. 이러한 토대 아래 말씀 드리지 모델은 인적자원관리의 글로벌 스탠더드를 다음과 같이 설정하고 있다.

- ① 인적자원관리는 조직의 기본적인 방향과 연계되어야 한다.
- ② 인적자원관리는 사람을 존중하고 소중히 하는 문화를 중시해야 한다.
- ③ 경영자와 직원 간에 신뢰가 있어야 한다.
- ④ 일할 수 있는 풍토가 조성되어야 한다.
- ⑤ 사람은 창의적이고 가치 있는 과업을 선호한다.
- ⑥ 사람들로 하여금 열심히 헌신하도록 한다.
- ⑦ 변화에 적응하여 성공하는 조직을 만든다.

2.3.3 인적자원관리 평가 체계

말씀 드리지 모델은 위의 핵심요소와 글로벌 스탠더드 방향에 의해 인적자원관리에 대한 평가 체계를 다음과 같이 구성하고 있다.

2.3.3.1 인적자원의 충실화

① 인적자원의 헌신과 만족에 영향을 끼치는 핵심요소 : 인적자원 헌신에 영향을 미치는 주요 요인을 어떻게 파악하고 있는가? 인적자원 만족도에 영향을 미치는 주요 요인을 어떻게 파악하고 있는가? 계층별, 부문별로 다양한 인적자원 그룹에 대하여 이들 주요요인들을 어떻게 파악하고 있는가?

② 최대 성과 창출과 동기 부여된 인적자원을 만들기 위한 조직문화 조장 : 높은 성과의 조직문화 형성과 동기 부여된 인적자원 육성을 위해 아래 사항들에 대하여 어떠한 노력을 기울이고 있는가?

③ 인적자원 성과시스템 및 보상, 포상, 인정 그리고 인센티브 : 성과관리시스템이 높은 업무성과와 인적자원 헌신을 어떻게 지원하고 있는가? 성과관리시스템이 인적자원에 대한 보수, 인정, 보상 및 인센티브에 어떻게 연계되고 있는가? 성과관리시스템이 조직의 고객 및 비즈니스 관점을 어떻게 강화하고, 조직의 실행계획 달성을 어떻게 촉진하고 있는가?

2.3.3.2 인적자원 및 리더 개발

① 인적자원 개발 및 학습시스템 : 인적자원 개발과

교육시스템이 아래의 사항들과 관련하여 어떻게 이루어지고 있는가?

② 리더 개발 및 학습시스템 : 리더에 대한 개발 및 교육시스템이 아래 사항들과 관련하여 어떻게 이루어지고 있는가?

③ 인적자원, 리더 개발 그리고 학습시스템 효율성 평가 : 인적자원과 리더에 대한 개발 및 교육시스템의 성과를 어떻게 평가하고 있는가?

④ 효과적인 경력관리 및 계승 계획 : 인적자원에 대한 효과적인 경력관리를 어떻게 하고 있는가? 관리자와 경영층에 대한 효과적인 승계계획(succession planning)을 어떻게 하고 있는가?

2.3.3.3 인적자원 헌신 평가

① 인적자원의 헌신과 만족도 평가 및 개선 : 인적자원 헌신을 어떻게 평가하는가? 어떠한 공식적·비공식적 방법과 측정도구를 사용해서 인적자원 헌신과 직원만족도를 평가하고 있는가? 이들 방법과 측정도구는 직급별, 부서별로 어떻게 활용되고 있는가? 인적자원 활용도를 높이기 위해 퇴직률, 결근율, 고충처리, 안전, 생산성 등 여러 자료들을 어떻게 관리하고 있는가?

2.3.3.4 인적자원의 잠재력과 수용능력

① 인적자원의 잠재력과 수용능력에 관한 니즈 평가 : 기술, 역량, 입사자격 등 인적자원에게 요구되는 잠재력과 수용능력을 어떻게 평가하고 있는가?

② 새로운 직원에 대한 모집, 고용, 배치 그리고 유지 : 신입사원들을 어떻게 채용하고, 업무 배치하며, 적응시키는가? 인적자원이 자신의 다양한 아이디어와 생각들을 표출하도록 어떻게 유도하는가?

2.3.3.5 근무환경

① 직장에서의 건강과 안전에 대한 보증, 개선 및 관리 : 인적자원의 건강과 안전을 위해 어떠한 노력을 기울이고 있는가? 근무환경 개선과 관련한 성과측정은 어떻게 하고 있으며, 근무환경 개선의 목표치는 무엇인가? 근무환경과 관련된 이런 것들이 다른 조직과는 어떻게 다른가?

② 인적자원 복지후생제도: 복리후생이나 인사서비스를 통해서 인적자원을 어떻게 지원하고 있는가? 직급별, 부서별, 계층별 차이에 따른 인적자원의 다양한 요구를 어떻게 충족시키고 있는가?

2.4 인적자원관리와 기업성공에 대한 선행 연구 분석

박인서[3]는 전략적 인적자원관리와 조직성공의 관계를 HR BSC(인적자원 균형성과시스템)를 통해 분석하였

다. 이 연구에서는 HR BSC를 도입한 기업과 그렇지 않은 기업을 비교하여 전략적 인적자원관리가 조직성과를 균형적으로 개선할 수 있다는 것을 밝혔다. 또한 고객성과를 창출하고자 하는 조직은 개인가치를 중시하는 인적자원관리 전략이 효과적이며, 재무성과를 창출하고자 하는 조직에는 개인-조직가치 적합성을 중시하는 인적자원관리 전략이 보다 효과적이라는 것이 드러났다.

이교중[7]은 여행사의 인적자원관리시스템이 기업성공에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 고성과 인적자원관리시스템이 기업성공에 유의한 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 고성과 인적자원관리시스템의 도입과 시행은 종업원의 조직몰입과 고객지향성을 향상시키고 이직의사를 낮추는 데 긍정적인 기여를 한다는 것이다. 또한 고성과 인적자원관리시스템의 도입은 조직 냉소주의를 감소시키는 데 긍정적인 영향을 미치며, 이러한 조직 냉소주의의 감소는 조직몰입을 향상시키고 이직의사를 낮추는 데 긍정적인 영향을 미치는 매개역할을 한다는 것을 확인하였다.

이수일[9]은 몰입형 인적자원 관행의 선행요인과 기업성공의 관계에 관한 연구를 통해 기업의 인적자원관리 활동이 구성원의 만족도와 같은 인지적 성과에 한정된 것이 아니라 재무적 성과를 창출할 수 있는 원천이라는 것을 확인하였다.

최종태[14]는 기업의 인적자원정책이 종업원 성과몰입에 미치는 영향에 대한 중단연구를 통해 업무수행 필요자원, 일과 개인 생활의 균형, 경영진 리더십, 동료 등의 변인은 지속적으로 종업원 성과몰입에 영향을 미친다고 하였다. 그리고 종업원의 성과몰입을 제고하기 위해서는 다른 어떤 개입보다 우선적으로 직무동기를 제고할 수 있는 인적자원정책을 활용해야 한다고 주장하였다.

이민우[8]는 인적자원관리시스템과 기업성공에 관한 연구에서 고성과 인적자원관리는 직무만족과 조직몰입을 향상시킨다고 하였다. 그리고 고성과 인적자원관리시스템은 긍정적인 사회교환관계를 형성시켜 바람직한 태도나 행위를 가져오고, 기업 내 종업원의 KSA(지식-Knowledge, 기술-Skills, 능력-Abilities)를 높이며, 인적자본을 향상시킴으로써 결국 높은 기업성공을 만들어 낼 수 있다고 하였다.

이상의 선행연구들은 공통적으로 기업의 인적자원관리를 적절하게 수행하면 그 조직의 성과는 향상될 수 있다는 것을 지적하고 있다.

3. 연구방법

3.1 조사대상 기관

본 연구는 경영품질활동에서의 인적자원관리를 심층

적으로 분석하고자 하는 것이다. 이에 따라 조사대상 기관은 영리기업과 비영리기관을 망라하여 다음과 같이 대기업(제조업), 대기업(서비스업), 중소기업, 의료기관, 교육기관, 공기업, 지방자치단체의 7개로 선정하였다. 이와 같이 조사대상 기관을 선정한 후, 각 기관의 인적자원관리 또는 유사 업무 담당자를 대상으로 35부씩 총 245부의 설문조사를 실시하였으며, 이 중에서 불성실한 응답이 많거나 회수하지 못한 설문지를 제외한 219개의 자료를 분석에 사용하였다. 조사대상 기관의 현황은 다음과 같다.

<표 1> 조사대상 기관 현황

구분	빈도	%
대기업(제조)	32	16.1
대기업(서비스)	30	14.2
중소기업	32	15.2
의료기관	30	14.2
교육기관	34	11.4
공기업	28	13.3
지방자치단체	33	15.6
합계	219	100.0

3.2 설문지의 구성

본 연구에서 각 기관의 인적자원관리 현황과 경영성과에 대한 기대 수준의 실증적 자료를 수집하기 위한 설문지의 구성현황은 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 인적자원관리와 경영성과 설문문항의 구성

설문영역	세부내용	문항수
인적자원관리 핵심 요소	인적자원관리 전반	6
인적자원관리 글로벌 스탠더드	조직의 인적자원관리 방향	7
인적자원관리 세부실천사항	인적자원의 충실화	8
	인적자원 및 리더 개발	9
	인적자원 헌신 평가	3
	인적자원의 잠재력과 수용능력 근무환경	4
경영성과	제품과 서비스 성과	3
	고객중시 성과	2
	재무와 시장 성과	3
	인적자원중시 성과	5
	프로세스 효과성 성과 리더십 성과	3
합계		62

이 설문에서 인적자원관리와 관련된 설문은 현재의

상태를 파악하기 위한 것이며, 경영성과에 대한 설문은 해당 조직의 동종 업계와 비교했을 때의 수준을 파악하기 위한 것이다. 인적자원관리의 설문 영역은 인적자원관리의 핵심 요소, 인적자원관리의 글로벌 스탠더드, 인적자원관리의 세부실천사항으로서 말콤 볼드리지 모형에서 설정되어 있는 각 영역별 평가 기준들로 문항이 구성되었다. 경영성과 설문 역시 말콤 볼드리지 모형에서 평가하는 제품과 서비스, 고객중시, 재무와 시장, 인적자원중시, 프로세스 효과성, 리더십 성과의 6개 경영성과 관련 항목들로 문항이 구성되었다. 각 문항들은 모두 5점 리커트 척도로 응답하도록 하여 3점이 보통 수준이며, 이보다 점수가 높을수록 해당 문항에 대한 긍정의 정도가 높은 것으로 해석된다. 그리고 설문영역의 세부 요인들은 각 문항에 대한 산술평균으로 산출하였으며, 역시 5점 만점으로 해석하였다.

3.3 자료의 분석방법

수집된 연구 자료는 SPSSWIN(Version 17.0)프로그램을 사용하여 다음과 같은 방식으로 처리하였다.

첫째, 인적자원관리와 경영성과에 대한 기대수준의 전반적 경향을 파악하기 위해 각 설문영역별로 기술통계분석을 실시하였다.

둘째, 인적자원관리와 경영성과의 수준에 대한 각 기관별 차이를 검증하기 위해 일원분산분석을 실시하고, 그 결과 기관별 차이가 유의한 경우에는 각 기관별 차이를 구체적으로 파악하기 위해 Scheffé 방법에 의한 사후검정(post-hoc test)을 하였다.

셋째, 인적자원관리가 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 인적자원관리의 각 요소를 독립변수로 하고 경영성과 수준을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다.

넷째, 모든 통계분석결과의 유의성은 .05를 기준으로 하였다($p < .05$).

4. 연구결과

4.1 인적자원관리 전반 및 방향

인적자원관리 전반의 핵심 요소별로 각 기관별 인적자원관리의 전반적인 현황을 분석한 결과는 다음의 <표 3>과 같다.

인적자원관리의 전반적인 현황은 평균이 3.24로서 약간 긍정적인 수준인 것으로 나타났다. 그리고 각 기관별 차이는 통계적으로 유의하였는데($F = 5.994, p = .000$), 제

조업의 평균이 3.66으로 가장 높았고, 의료기관은 이와 비슷한 3.64였다. 그 다음은 중소기업(M = 3.38), 서비스업(M = 3.33), 교육기관(M = 3.06)의 순서로 나타났다. 그러나 지방자치단체와 공기업의 경우는 각각 2.63, 2.97로서 부정적인 인식을 하고 있는 것으로 나타났다. 사후검정결과에 따르면 제조업, 의료기관, 중소기업은 지방자치단체보다 유의하게 평균이 높았다. 공기업과 지방자치단체는 보통수준인 3점에 미치지 못함으로써, 현재 이들 기관의 조직 구성원들은 자신의 조직의 전반적인 인적자원관리가 미흡하다고 생각하고 있다는 것을 보여주고 있다.

한편 각 기관별로 인적자원관리의 방향, 즉 글로벌 스탠더드에 따른 현재의 방향을 분석한 결과는 다음의 <표 4>와 같다.

<표 3> 인적자원관리 전반적 현황에 대한 분석

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffé
제조업(a)	3.66	1.06	5.994	.000	a, d, c > g
서비스업(b)	3.33	.84			
중소기업(c)	3.38	.63			
의료기관(d)	3.64	.56			
교육기관(e)	3.06	.97			
공기업(f)	2.97	.82			
지방자치단체(g)	2.63	.83			
전체	3.24	.90			

주) M : Mean, SD : Standard Deviation, F : 검정통계량.
p : 유의도, Scheffé : 사후검정.

<표 4> 인적자원관리의 방향

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffé
제조업(a)	3.64	1.04	5.885	.000	d, a, b, c > g
서비스업(b)	3.60	.83			
중소기업(c)	3.50	.55			
의료기관(d)	3.70	.33			
교육기관(e)	3.16	.97			
공기업(f)	3.28	.69			
지방자치단체(g)	2.71	.81			
전체	3.36	.85			

인적자원관리의 방향 역시 기관별 차이가 통계적으로 유의하였다(F = 5.885, p = .000). 이 결과를 보면 의료기관의 평균이 3.70으로 가장 높았으며, 교육기관(M = 3.64)과 서비스업(3.60)이 그 뒤를 잇고 있다. 반면 지방자치단체는 평균이 2.71로서 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이에 대한 사후검정에서는 의료기관, 제조업, 서비스업, 중소기업의 평균이 지방자치단체보다 유의하게 높다는 것을 보여주고 있다. 이러한 결과는 현재 각 기관별 인적자원관리가 글로벌 스탠더드의 방향을 지향

하고 있다는 것을 보여준다고 할 수 있다. 그러나 지방자치단체의 구성원들은 자신의 조직의 인적자원관리가 글로벌 스탠더드를 지향하지 못한다고 느끼고 있다고 볼 수 있다.

4.2 인적자원관리 세부실천사항

현재 각 기관별 인적자원관리의 실천사항을 세부적인 항목별로 분석한 결과는 다음과 같다.

4.2.1 인적자원의 충실화

인적자원의 충실화에 대한 분석결과는 다음의 <표 5>와 같다.

인적자원의 충실화에 대한 각 기관별 차이는 통계적으로 유의하였다(F = 3.221, p = .005). 그렇지만 사후검정결과를 보면 어느 기관 간의 차이가 유의한지는 나타나지 않았다. 이 결과에서 기관별 평균은 의료기관이 3.60으로 가장 높았고, 두 번째는 제조업으로서 평균이 3.54였다. 다른 기관들도 3점 이상으로서 대체로 긍정적으로 인식하고 있는 반면, 지방자치단체는 2.97로 평균이 가장 낮았으며 보통수준인 3점 이하로서 부정적인 인식을 하고 있는 것으로 나타났다. 즉 대체로 각 기관들은 인적자원에 대한 중요성을 인식하고 인적자원관리에 대해 보다 많은 관심을 가지고 있지만, 지방자치단체는 그에 미치지 못하고 있다는 것을 보여준다.

<표 5> 인적자원의 충실화에 대한 분석결과

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffé
제조업(a)	3.54	1.03	3.221	.005	-
서비스업(b)	3.36	.71			
중소기업(c)	3.47	.56			
의료기관(d)	3.60	.33			
교육기관(e)	3.03	.98			
공기업(f)	3.25	.63			
지방자치단체(g)	2.97	.73			
전체	3.32	.78			

4.2.2 인적자원 및 리더 개발

인적자원 및 리더의 개발에 대한 분석결과는 다음의 <표 6>과 같다.

인적자원 및 리더 개발에 대해서도 기관별 차이가 유의한 것으로 나타났으며(F = 5.763, p = .000), 사후검정에서는 유의한 차이를 보인 기관은 없었다. 이 결과를 보면 의료기관의 평균이 3.74로 가장 높았으며, 제조업(M = 3.54)과 중소기업(M = 3.37)의 순서로 나타났다. 그러나 지방자치단체와 교육기관은 평균이 각각 2.78과 2.96로서 부정적인 것으로 나타났다. 이를 통해 볼 때 공

업을 포함한 영리기업은 인적자원의 개발에 있어 학습 및 프로그램을 통한 개발에 보다 적극적이라는 것을 알 수 있다. 그러나 특히 지방자치단체의 경우는 인적자원을 개발하고자 하는 데 대한 인식이 부정적이다. 이러한 결과는 지방자치단체에서도 보다 적극적인 인적자원개발 프로그램을 개발하고 학습을 통한 연계가 원활하게 이루어져야 한다는 것을 암시한다고 할 수 있다.

<표 6> 인적자원 및 리더의 개발에 대한 분석결과

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffé
제조업(a)	3.54	1.02	5.763	.000	-
서비스업(b)	3.24	.81			
중소기업(c)	3.37	.64			
의료기관(d)	3.74	.47			
교육기관(e)	2.96	.93			
공기업(f)	3.14	.64			
지방자치단체(g)	2.78	.52			
전체	3.25	.80			

4.2.3 인적자원 현신 평가

인적자원 현신 평가에 대한 각 기관별 차이를 분석한 결과는 다음의 <표 7>과 같다.

<표 7> 인적자원 현신 평가에 대한 분석결과

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffé
제조업(a)	3.55	1.09	4.758	.000	d > e, g
서비스업(b)	3.27	.90			
중소기업(c)	3.29	.71			
의료기관(d)	3.89	.52			
교육기관(e)	2.93	1.00			
공기업(f)	3.06	1.12			
지방자치단체(g)	2.92	.50			
전체	3.27	.91			

인적자원의 현신에 대한 평가는 직원만족도와 관련되는 것이다. 이에 대해 기관별 차이는 유의하였으며(F = 4.758, p = .000), 사후검정에 의해 의료기관의 평균이 교육기관 및 지방자치단체보다 유의하게 높다는 것을 알 수 있다. 이 결과를 각 기관별로 보면 의료기관의 평균은 3.89로 가장 높았고, 제조업이 3.55로 두 번째였다. 지방자치단체와 교육기관은 각각 2.93과 2.92로서 부정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 의료기관과 제조업 등 영리기업의 경우 직원만족도에 대해 보다 많은 관심을 가지고 이를 적극적으로 반영하고 있다고 할 수 있으며, 지방자치단체와 교육기관은 직원만족에 대한 인식이 다른 기관에 비해 상대적으로 낮다고 할 수 있다.

4.2.4 인적자원의 잠재력과 수용능력

인적자원의 잠재력과 수용능력의 기관별 차이에 대한 분석결과는 다음의 <표 8>과 같다.

<표 8> 인적자원의 잠재력과 수용능력에 대한 분석결과

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffé
제조업(a)	3.60	1.00	5.675	.000	a, d, b, c > g
서비스업(b)	3.42	.90			
중소기업(c)	3.33	.64			
의료기관(d)	3.44	.55			
교육기관(e)	2.99	.96			
공기업(f)	3.26	.60			
지방자치단체(g)	2.63	.52			
전체	3.23	.82			

인적자원의 잠재력과 수용능력에 대한 인식도 기관별 차이가 유의하였다(F = 5.675, p = .000). 사후검정 결과에서는 제조업, 의료기관, 서비스업, 중소기업의 평균이 지방자치단체보다 유의하게 높은 것으로 나타났다. 여기에서는 제조업의 평균이 3.60으로 가장 높았고, 그 다음은 의료기관(M = 3.44), 서비스업(M = 3.42), 중소기업(M = 3.33)의 순서로 나타났다. 그리고 다른 영역과 마찬가지로 지방자치단체와 교육기관은 평균이 3점 미만으로서 부정적인 인식을 하고 있는 것으로 나타났다. 전체적으로 볼 때 제조업 등 영리기업은 나름대로 인적자원의 잠재력과 수용능력 개발에 관심을 가지고 있다고 할 수 있다. 인적자원의 잠재력과 수용능력 개발은 해당 조직의 미래에 대비하기 위한 것이다. 결국 지방자치단체를 제외한 대부분의 조직은 미래에 대비한 인적자원관리 정책을 어느 정도는 시행하고 있다고 볼 수 있다. 지방자치단체도 변화하는 미래에 대비하는 인적자원관리 정책을 준비해야 할 필요가 있다고 하겠다.

4.2.5 근무환경에 대한 분석결과

근무환경에 대한 각 기관별 차이를 분석한 결과는 다음의 <표 9>와 같다.

<표 9> 근무환경에 대한 분석결과

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffé
제조업(a)	3.68	1.11	9.096	.000	a, d, c, f, b > g
서비스업(b)	3.25	.80			
중소기업(c)	3.39	.75			
의료기관(d)	3.56	.35			
교육기관(e)	3.06	.89			
공기업(f)	3.33	.55			
지방자치단체(g)	2.44	.49			
전체	3.23	.84			

근무환경은 조직이 인적자원을 위해 배려하는 각종 시스템이나 프로그램을 의미한다. 이에 대해서도 기관별 차이가 유의하였으며($F = 9.096, p = .000$), 사후검정 결과를 보면 지방자치단체의 평균이 교육기관을 제외한 다른 모든 기관의 평균보다 유의하게 낮다는 것을 알 수 있다. 따라서 지방자치단체를 제외한 대부분의 조직은 근무환경에 대해 관심을 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 특히 제조업의 평균은 3.68로서 환경 및 안전 프로그램이 상당히 갖추어져 있다는 것을 알 수 있다. 반면 지방자치단체의 경우는 평균이 2.44로서 매우 부정적으로 인식하고 있었다. 즉 지방자치단체는 직원의 근무환경에 대해 관심이 낮다는 것을 알 수 있다. 지방자치단체도 원활한 대민지원 서비스를 위해 근무환경에 대한 배려가 필요하다는 것을 보여준다.

4.3 경영성과에 대한 분석

각 기관별 경영성과의 수준을 세부적인 항목별로 분석한 결과는 다음과 같다.

4.3.1 제품과 서비스 성과

제품과 서비스 성과에 대한 각 기관별 차이를 분석한 결과는 다음의 <표 10>과 같다.

<표 10> 제품과 서비스 성과에 대한 분석결과

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffé
제조업(a)	3.49	.40	8.291	.000	d, c, b, a, e > g
서비스업(b)	3.55	.61			
중소기업(c)	3.65	.69			
의료기관(d)	3.85	.38			
교육기관(e)	3.31	.75			
공기업(f)	2.64	.66			
지방자치단체(g)	3.39	1.02			
전체	3.42	.75			

제품과 서비스 성과에 대한 각 기관별 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며($F = 8.291, p = .000$), 이에 대한 Scheffé 사후검정 결과 공기업의 인식이 다른 기관에 비해 현저하게 낮았다. 기관별로 보면 의료기관($M = 3.85$)의 인식 수준이 가장 높았고, 이어 중소기업($M = 3.65$), 서비스업($M = 3.55$), 제조업($M = 3.49$)의 순서로 나타났다. 이것은 인적자원관리가 적절하게 이루어지고 있는 기관은 해당 기관의 제품이나 서비스 관련 성과 수준이 높을 수 있다는 것을 의미한다. 반면 공기업 경우는 이에 대한 인식이 3점 미만으로 낮은 수준이었다. 즉 공기업에 속해 있는 구성원들은 자신이 속해 있는 조직의 제품이나 서비스 성과에 대한 인식이 부정적

이라고 할 수 있다.

4.3.2 고객 중시 성과

고객 중시 성과에 대한 각 기관별 차이를 분석한 결과는 다음의 <표 11>과 같다.

<표 11> 고객 중시 성과에 대한 분석결과

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffé
제조업(a)	4.30	.42	8.615	.000	a > f, e, g d > g
서비스업(b)	3.80	.74			
중소기업(c)	3.80	.70			
의료기관(d)	3.98	.51			
교육기관(e)	3.55	.70			
공기업(f)	3.58	.43			
지방자치단체(g)	3.12	1.14			
전체	3.73	.79			

고객 중시 측면에서의 경영성과에 대한 평가는 전체 평균이 3.73으로서 대체적으로 전 기관이 양호한 것으로 나타났다. 그렇지만 기관별로는 통계적으로 유의한 차이가 있었다($F = 8.615, p = .000$). 사후검정 결과를 보면 제조업의 평균이 월등하게 높은 것으로 나타났고, 지방자치단체는 상대적으로 낮다는 것을 확인할 수 있다. 즉 이 영역의 평균이 가장 높은 것은 제조업($M = 4.30$)이었으며, 그 다음은 의료기관($M = 3.98$)이었다. 서비스업($M = 3.80$)과 중소기업($M = 3.80$)도 높은 편이었다. 그러나 지방자치단체는 상대적으로 낮은 3.12였다. 제조업의 경우는 고객에 대한 인식 수준이 매우 높다고 할 수 있다. 전체적으로 볼 때 대부분의 조사대상 기관 구성원들은 고객에 대한 인식을 중요하게 생각하고 있으며, 또한 고객 중시 정책에 대한 스스로의 평가도 양호한 수준이라는 것을 보여준다고 할 수 있다.

4.3.3 재무와 시장 성과

재무와 시장 성과에 대한 각 기관별 차이를 분석한 결과는 다음의 <표 12>와 같다.

<표 12> 재무와 시장 성과에 대한 분석결과

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffé
제조업(a)	4.42	.46	12.814	.000	a > g, b, c, f, e, d
서비스업(b)	3.49	.75			
중소기업(c)	3.49	.78			
의료기관(d)	3.17	.80			
교육기관(e)	3.27	.76			
공기업(f)	3.35	.33			
지방자치단체(g)	3.59	.43			
전체	3.55	.75			

재무와 시장 성과의 전체 평균은 3.55로서 이에 대한 각 기관의 인식은 대체로 긍정적이라고 할 수 있다. 여기에서도 기관별 차이가 유의하였고($F = 12.814, p = .000$), 사후검정에 의하면 제조업의 평균이 다른 모든 기관보다 유의하게 높았다. 즉 각 기관별로 볼 때에는 제조업의 평균이 4.42로서 가장 높았으며, 제조업을 제외한 다른 기관들의 인식 수준은 대치로 비슷한 편이었다. 여기에서 두드러진 점은 다른 영역과 달리 지방자치단체 등 비영리 기관의 인식이 긍정적으로 나타난 것이다. 비영리 기관의 재무와 시장 성과는 비용 절감과 기금의 조성 등 예산의 성공적 운영과 관련되는 내용이다. 이 결과로 볼 때 조사대상자들은 자신의 조직이 예산을 잘 운영하고 있는 것으로 판단하고 있다는 것을 알 수 있다.

4.3.4 인적자원 중시 성과

인적자원 중시 성과의 각 기관별 차이에 대한 분석 결과는 다음의 <표 13>과 같다.

<표 13> 인적자원 중시 성과 대한 분석결과

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffè
제조업(a)	3.54	.19	8.291	.000	a > e, f
서비스업(b)	3.25	.67			
중소기업(c)	3.24	.65			
의료기관(d)	3.15	.27			
교육기관(e)	3.00	.70			
공기업(f)	2.70	.37			
지방자치단체(g)	3.30	.82			
전체	3.18	.62			

인적자원 중시 성과에 대해서도 기관별로 유의한 차이가 있었고($F = 8.291, p = .000$), 사후검정을 보면 제조업의 평균이 3.54로 가장 높았고, 교육기관은 3.00, 공기업은 2.70으로 이들 간의 차이가 유의한 것으로 나타났다. 한편으로 비영리 기관 중에서는 지방자치단체의 평균이 3.30으로서 상대적으로 높은 편이었다. 인적자원 중시 성과의 문항은 직원만족과 관련되는 내용으로서, 제조업에 속해 있는 구성원들은 자신의 조직에서 인적자원관리를 통해 적절하게 직원만족을 추진하고 있다고 생각하는 것으로 판단된다. 반면 공기업 경우는 조직에서의 직원만족정책에 대해 부정적으로 인식하는 경향이 강하다고 할 수 있다.

4.3.5 프로세스 효과성 성과

프로세스 효과성에 대한 각 기관별 차이를 분석한 결과는 다음의 <표 14>와 같다.

프로세스 효과성 경영성과에 대한 인식은 전체의 평균이 3.43이고 모든 기관에서 3점을 초과하고 있다는 것

으로 볼 때 대체로 긍정적인 편이라고 할 수 있다. 그렇지만 역시 기관별 차이는 유의한 것으로 나타났다($F = 12.368, p = .000$).

<표 14> 프로세스 효과성 성과 대한 분석결과

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffè
제조업(a)	4.04	.37	12.368	.000	a > b, c, e, d, f g > e, d, f
서비스업(b)	3.46	.70			
중소기업(c)	3.32	.77			
의료기관(d)	3.10	.28			
교육기관(e)	3.19	.71			
공기업(f)	3.08	.29			
지방자치단체(g)	3.68	.47			
전체	3.43	.63			

프로세스 효과성은 업무 프로세스를 개선함으로써 품질 및 서비스 수준을 향상시키고 생산성이 높아졌는지를 묻는 질문으로서, 조사대상 각 기관은 나름대로의 프로세스 개선을 통해 어느 정도의 성과를 거두고 있는 것으로 판단하였다는 것을 짐작할 수 있다. 제조업의 경우는 평균이 4.04로서 상대적으로 매우 긍정적으로 인식하고 있다고 할 수 있다. 의외로 지방자치단체의 평균이 3.68로 다른 영역과 매우 다른 양상을 보였다. 사후검정결과에서도 지방자치단체의 평균이 교육기관, 의료기관, 공기업의 평균보다 높은 것이 유의한 것으로 나타났다. 이것은 지방자치단체의 공무원들이 자신의 조직에서 업무 프로세스 개선을 위한 노력을 상당히 기울이고 있으며, 이에 대해 긍정적으로 평가하고 있다는 것을 나타내준다고 할 수 있다.

4.3.6 리더십 성과

리더십 성과 대한 각 기관별 차이를 분석한 결과는 다음의 <표 15>와 같다.

<표 15> 리더십 성과 대한 분석결과

기관 구분	M	SD	F	p	Scheffè
제조업(a)	4.37	.33	14.268	.000	a > d, b, c, g, f, e
서비스업(b)	3.55	.69			
중소기업(c)	3.45	.64			
의료기관(d)	3.67	.59			
교육기관(e)	3.20	.69			
공기업(f)	3.23	.65			
지방자치단체(g)	3.41	.43			
전체	3.57	.69			

리더십 성과에 대한 인식은 전체 평균이 3.57로서 대체로 조사대상자들은 자신의 조직의 리더십에 대해 긍

정적으로 평가하고 있다는 것을 알 수 있다. 특히 제조업의 평균이 4.37로서, 다른 모든 기관보다 유의하게 높았다($F = 14.268, p = .000$)이었다. 즉 제조업체의 구성원들은 최고경영층의 리더십에 대해 매우 긍정적으로 평가하고 있다는 것을 알 수 있다. 이 결과로 볼 때 전 기관이 전반적으로 최고경영층의 리더십에 대해 어느 정도는 긍정적으로 인식하고 있다고 할 수 있다.

4.4 인적자원관리의 경영성과의 상관관계

인적자원관리의 세부실천항목이 조직의 경영성과에 미치는 영향에 대한 분석에 앞서 이 두 영역의 세부 항목 간의 상관관계가 어떠한지를 살펴보았다.

<표 16> 인적자원관리의 경영성과의 상관관계

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
①	1										
②	.915***	1									
③	.793***	.802***	1								
④	.759***	.826***	.780***	1							
⑤	.798***	.850***	.684***	.810***	1						
⑥	.274***	.282***	.284***	.157***	.188***	1					
⑦	.430***	.397***	.385***	.311***	.355***	.609***	1				
⑧	.309***	.286***	.252***	.348***	.279***	.286***	.486***	1			
⑨	.434***	.447***	.447***	.466***	.346***	.135***	.225***	.533***	1		
⑩	.373***	.389***	.375***	.314***	.261***	.271***	.427***	.557***	.580***	1	
⑪	.476***	.465***	.438***	.461***	.464***	.268***	.477***	.549***	.572***	.600***	1

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

① 인적자원의 충실화 ② 인적자원 및 리더 개발 ③ 인적자원 헌신평가 ④ 인적자원의 잠재력과 수용능력 ⑤ 근무환경 ⑥ 제품과 서비스 성과 ⑦ 고객중시 성과 ⑧ 재무와 시장 성과 ⑨ 인적자원 중시성과 ⑩ 프로세스 효과성 성과 ⑪ 리더십 성과

상관분석 결과 인적자원관리의 5개 요인 간에는 .684~.915의 높은 상관이 있었으며, 상관계수는 모두 통계적으로 유의하였다. 반면 경영성과의 6개 요인 간의 상관은 편차가 있었다. 특히 고객중시 성과와 인적자원중시 성과 간에는 유의한 상관관계가 없었다. 또한 인적자원관리와 경영성과의 하위 요인 간의 상관계수는 .157~.476정도로서 약한 상관이 있었으며, 이들은 모두 통계적으로 유의하였다. 이것은 인적자원관리가 경영성과에 어느 정도는 영향력을 미칠 수 있다는 것을 시사한다.

4.5 인적자원관리가 경영성과에 미치는 영향

인적자원관리의 세부실천항목이 조직의 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 각 실천항목을 독립변수로 하고 경영성과를 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다.

4.5.1 인적자원의 충실화가 경영성과에 미치는 영향

인적자원의 충실화가 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음의 <표 17>과 같다.

<표 17> 인적자원의 충실화가 경영성과에 미치는 영향

	B	β	t	p	F	p	R^2
(상수)	2.359			.000			
인적자원 충실화	.346	.520	16.531 8.279	.000	68.550	.000	.270

인적자원의 충실화, 즉 각 조직에서 인적자원관리를 체계적으로 수행하고 있는지에 대한 정도가 경영성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며($F = 68.550, p = .000$), 이 모형의 설명력은 27.0%였다. 또한 인적자원 충실화의 회귀계수($B = .346$) 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($t = 8.279, p = .000$). 이 결과는 각 기관에서 인적자원관리를 양호하게 수행할수록 경영성과가 높아질 수 있다는 것을 의미한다.

4.5.2 인적자원 및 리더 개발이 경영성과에 미치는 영향

인적자원 및 리더 개발이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음의 <표 18>과 같다.

<표 18> 인적자원 및 리더 개발이 경영성과에 미치는 영향

	B	β	t	p	F	p	R^2
(상수)	2.434			.000			
인적자원 및 리더 개발	.330	.511	17.785 8.095	.000	65.535	.000	.262

* B : 회귀계수, β : 표준화회귀계수, t : 회귀계수 검정통계량, F : 회귀모형의 검정통계량, R^2 : 회귀모형의 설명력.

인적자원 및 리더 개발, 즉 각 조직에서 인적자원과 리더를 개발하는 시스템 및 프로그램을 적절하게 운영하고 있는가의 정도가 경영성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며($F = 65.535, p = .000$), 이 모형의 설명력은 26.2%였다. 또한 인적자원 및 리더 개발의 회귀계수($B = .330$) 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($t = 8.095, p = .000$). 이 결과는 조직이 인적자원을 개발하기 위한 학습체계 및 프로그램을 적극적으로 활용할수록 경영성과가 높아진다는 것을 의미한다.

4.5.3 인적자원 헌신 평가가 경영성과에 미치는 영향

인적자원 헌신 평가가 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음의 <표 19>와 같다.

<표 19> 인적자원헌신 평가가 경영성과에 미치는 영향

	B	β	t	p	F	p	R ²
(상수)	2.599		21.111	.000			
인적자원 헌신 평가	.278	.492	7.677	.000	58.932	.000	.242

인적자원 헌신 평가, 즉 각 조직에서 인적자원의 헌신을 평가하기 위해 직원만족도 조사를 활용하는 것이 경영성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며(F = 58.932, p = .000), 이 모형의 설명력은 24.2%였다. 또한 인적자원 헌신평가의 회귀계수(B = .278) 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(t = 7.677, p = .000). 이 결과는 조직이 직원만족도 조사를 실시하고 그 결과를 적절하게 활용할수록 경영성과가 높아진다는 것을 의미한다.

4.5.4 인적자원의 잠재력과 수용능력이 경영성과에 미치는 영향

인적자원의 잠재력과 수용능력이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음의 <표 20>과 같다.

<표 20> 인적자원의 잠재력과 수용능력이 경영성과에 미치는 영향

	B	β	t	p	F	p	R ²
(상수)	2.564		18.628	.000			
인적자원의 잠재력 수용능력	.292	.462	7.084	.000	50.183	.000	.213

각 조직에서 인적자원의 잠재력과 수행능력에 적절하게 대응하고 미래를 위한 체계적인 대비를 하고 있는가가 경영성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며(F = 50.183, p = .000), 이 모형의 설명력은 21.3%였다. 또한 인적자원의 잠재력과 수용능력의 회귀계수(B = .292) 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(t = 7.084, p = .000). 이 결과는 조직이 미래의 경영환경에 대비하여 인적자원의 잠재력과 수용능력을 인정하고 이를 적극적으로 개발할수록 경영성과가 높아진다는 것을 의미한다.

4.5.5 근무환경이 경영성과에 미치는 영향

조직의 근무환경이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음의 <표 21>과 같다.

<표 21> 근무환경이 경영성과에 미치는 영향

	B	β	t	p	F	p	R ²
(상수)	2.641		19.054	.000			
근무환경	.267	.430	6.471	.000	41.872	.000	.185

근무환경, 즉 각 조직에서 조직구성원의 건강과 안전을 위한 시스템을 구축하는 등 근무환경을 양호하게 조성하고 있는지가 경영성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며(F = 41.872, p = .000), 이 모형의 설명력은 18.5%였다. 또한 근무환경의 회귀계수(B = .267) 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(t = 6.471, p = .000). 이 결과는 조직이 인적자원관리를 위해 근무환경을 양호하게 운영할수록 경영성과가 높아진다는 것을 의미한다.

한편 회귀분석 결과 산출된 표준화회귀계수(β)는 종속변수, 즉 경영성과에 대한 상대적 영향력의 크기를 나타낸다. 본 연구에서 분석한 표준화회귀계수로 볼 때 경영성과에 영향을 미치는 인적자원관리의 요인의 상대적 영향력의 크기는 인적자원의 충실화(.520), 인적자원 및 리더 개발(.511), 인적자원 헌신평가(.492), 인적자원의 잠재력과 수용능력(.462), 근무환경(.430)의 순서로 나타났다.

이상의 결과를 통해서 볼 때 조직이 인적자원관리에 대해 보다 적극적으로 대응하고 체계적인 프로그램을 통해 조직의 환경을 조성함으로써 그 조직의 경영성과 향상을 도모할 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

5. 결 론

본 연구는 국내의 영리·비영리 기관들의 인적자원관리 현황과 수준을 확인하고, 인적자원관리가 경영의 성과와 어떠한 관계에 있는지를 규명하기 위한 것이었다. 이를 위해 연구자는 미국의 MB상(Malcolm Baldrige Award) 기준의 인적자원관리와 경영성과 관련 항목을 조사의 문항으로 구성하고 MB상의 조직 분류에 따라 7개 유형의 조사대상기관을 선정하여 실증적 조사를 하였다. 이 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 각 기관별 인적자원관리의 전반적인 현황을 분석한 결과 인적자원관리의 전반적인 현황에 대한 인식은 대체로 긍정적인 수준인 것으로 나타났다. 전반적으로 제조업 등 영리기관의 인식이 보다 긍정적이었으며, 비영리 기관인 지방자치단체와 공기업의 경우는 부정적인 인식을 하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 글로벌 스탠더드에 따른 현재의 인적자원관리의 방향성에 대해서는 대체적으로 현재 각 기관의 인적

자원관리가 글로벌 스탠더드의 방향을 지향하고 있었지만, 지방자치단체의 구성원들은 자신의 조직의 인적자원관리가 글로벌 스탠더드를 지향하지 못한다고 느끼고 있었다.

셋째, 인적자원관리의 세부실천사항에 있어 인적자원의 충실화의 경우 지방자치단체를 제외한 대부분의 기관이 인적자원에 대한 중요성을 인식하고 인적자원관리에 대해 보다 많은 관심을 가지고 있지만, 지방자치단체는 그에 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 인적자원 및 리더의 개발에 있어서는 공기업을 포함한 영리기업은 인적자원의 개발에 있어 학습 및 프로그램을 통한 개발에 보다 적극적이지만, 지방자치단체의 경우는 인적자원을 개발하고자 하는 데 대한 인식이 부정적이었다. 인적자원 헌신 평가에 대한 분석 결과에서는 의료기관의 인식이 상대적으로 높은 편이었고, 지방자치단체와 교육기관은 부정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 인적자원의 잠재력과 수용능력에 있어서는 영리기관의 인식이 긍정적이었고, 지방자치단체와 교육기관은 부정적인 인식을 하고 있는 것으로 나타났다. 또한 근무환경에 대해서는 지방자치단체를 제외한 대부분의 조직이 근무환경에 대해 관심을 가지고 있다는 것을 알 수 있었다.

넷째, 각 기관에서 자신의 조직의 경영성과를 동일한 유형의 기관과 비교하도록 하였다. 경영성과를 제품과 서비스, 고객 중시, 재무와 시장, 인적자원 중시, 프로세스 효과성, 리더십의 6개 영역으로 분석한 결과, 전반적으로 경영성과에 대한 인식은 긍정적인 편이었다. 다만 공기업의 경우 제품과 서비스 성과 및 인적자원 중시 성과에 대해 부정적으로 인식하고 있었다.

다섯째, 인적자원관리의 세부실천항목이 조직의 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과 인적자원의 충실화, 인적자원 및 리더 개발, 인적자원 헌신 평가, 인적자원의 잠재력과 수용능력, 근무환경의 각 세부 영역들 모두 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

대체로 영리기관들은 인적자원관리에 보다 적극적이지만, 비영리기관, 특히 지방자치단체의 경우는 이에 대해 아직까지는 체계적이지 못하다고 할 수 있다. 이것은 지방자치단체에서도 보다 적극적인 인적자원개발 프로그램을 개발하고 학습을 통한 연계가 원활하게 이루어져야 한다는 것을 암시한다고 할 수 있다. 또한 지방자치단체도 변화하는 미래에 대비하고 원활한 대민 서비스를 수행하기 위해 인적자원관리 정책을 준비해야 할 필요가 있다고 하겠다.

경영 성과에 대한 인식에 있어 비영리 기관의 경우는 비용 절감과 기금의 조성 등 예산의 성공적 운영과 관련하여 자신의 조직이 예산을 잘 운영하고 있는 것

으로 판단하고 있었다. 그리고 지방자치단체의 공무원들은 자신의 조직에서 업무 프로세스 개선을 위한 노력을 상당히 기울이고 있으며, 이에 대해 긍정적으로 평가하고 있었다. 한편 공기업 경우는 조직에서의 직원 만족정책에 대해 부정적으로 인식하는 경향이 강한 것으로 나타났다. 직원만족 수준이 낮으면 고객만족 수준도 높아질 수 없는 것이기 때문에 공기업에서는 직원들에 대한 만족도를 높이기 위한 정책이 필요한 것으로 보인다. 또한 전 기관이 전반적으로 최고경영층의 리더십에 대해 어느 정도는 긍정적으로 인식하고 있었다. 리더십은 조직의 성과에 매우 큰 영향력을 발휘할 수 있는 것이기 때문에 기관장들이 보다 높은 수준의 리더십을 발휘할 수 있어야 할 것이다.

합리적이고 체계적인 인적자원관리는 경영의 성과를 향상시킬 수 있는 근본적인 방안이다. 따라서 모든 조직에서는 인적자원관리에 대해 보다 적극적으로 대응하고 체계적인 프로그램을 통해 조직의 환경을 조성함으로써 그 조직의 경영성과 향상을 도모하여야 할 것이다. 이러한 노력은 비영리 기관에도 반드시 필요하다. 비영리 기관의 인적자원관리는 아직까지는 미흡한 상황이지만, 모든 기관에서 성과에 대한 평가가 시행되고 있는 만큼 조직의 발전과 서비스 수준 향상을 위해 보다 적극적인 인적자원관리 정책을 추진해야 할 것이다.

참고문헌

- [1] 김기석, 이강로, 광의영(편); 인적자원관리론, 청목출판사, 1999.
- [2] 김수원; “생산부문의 학습조직 구축을 위한 학습성과 분석에 관한 연구”, 박사학위논문, 강원대학교, 2002.
- [3] 박인서; “HR BSC를 통한 전략적 인적자원관리와 조직성과의 관계에 관한 연구”, 박사학위논문, 부산대학교, 2006.
- [4] 신완선, 김태호, 류문찬, 서창직, 안영진, 이상복, 정규석, 정영배, 최정상; 말씀 볼드리지 MB 모델 워크북, 고즈윈, 2009.
- [5] 신유근; 인간존중의 경영-조직행위론적 접근, 다산출판사, 1997.
- [6] 유영만; 지식경제시대의 학습조직, 삼성인력개발원, 1995.
- [7] 이교중; “여행사의 인적자원관리시스템이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구-제도 내재화와 조직 냉소주의의 매개효과를 중심으로”, 박사학위논문, 경기대학교, 2006.
- [8] 이민우; “고성과 인적자원관리시스템이 개인의 태도 및 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위

- 논문, 연세대학교, 2009.
- [9] 이수일; “몰입형 인적자원 관행의 선행요인과 기업 성과에 관한 연구”, 박사학위논문, 국민대학교, 2008.
- [10] 이영현; 기업의 학습조직화 촉진방안, 한국직업능력 개발원, 2001.
- [11] 이재훈, 이종준; 신인적자원관리, 경문사, 2001.
- [12] 이춘우, 허건; HR 에센스, (주)휴넷, 2004.
- [13] 이학중; 조직개발론, 범문사, 1999.
- [14] 최종태; “기업의 인적자원정책이 종업원 성과몰입에 미치는 영향-P사의 적용실태에 관한 중단적 사례 연구”, 박사학위논문, 경희대학교, 2008.
- [15] 한국노동연구원; 21세기형 인적자원관리-뉴 패러다임과 실천과제, 명경사, 2002.
- [16] Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., and Sager, C. E.; “A Theory of Performance,” *Personnel Selection in Organization*, Ch. 2. Schmitt, N. and Borman, W. C.(Ed.), Jossey-Bass, San Francisco, 1993.
- [17] Hansen, G. S. and Wernerfelt, G.; “Determinant of Firm Performance : The Relative Importance of Economic and Organizational Factors,” *Strategic Management Journal*, 10 : 399-411, 1989.
- [18] Pfeffer, J.; “Competitive Advantage through the Effective Management of People,” *Academy of Management Executive*, 9(1) : 55-72, 1995.
- [19] _____, *Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- [20] Senge, P. M.; *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* : Double day/Currency, New York, 1990.
- [21] Ulrich, D.; “Intellectual Capital = Competence* Commitment,” *Sloan Management Review*, Winter : 15-26, 1998.
- [22] Wright, P. M. and Sherman, W. S.; “Failing to find fit in Strategic Human Resource management : Theoretical and Empirical Problem,” *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4 : 53-74, 1999.