creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

[UCI]I804:24011-200000266877
조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

2018년 8월
박사학위논문

고성과 인적자원관리시스템이 건설기업 핵심경쟁력과 직무성과에 미치는 영향

: 일터혁신의 매개효과와 조절효과 검증

조선대학교 대학원

경 영 학 과

김 생 수

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고성과 인적자원관리시스템이 건설기업 핵심경쟁력과 직무성과에 미치는 영향

: 일터혁신의 매개효과와 조절효과 검증

The Effects of High-Performance Human Resource Management System on Construction Companies Performance : The Test of Mediating and Moderating Effects of Workplace Innovation

2018年 8月 25日

조선대학교 대학원

경 영 학 과

김 생 수

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고성과 인적자원관리시스템이 건설기업 핵심경쟁력과 직무성과에 미치는 영향

: 일터혁신의 매개효과와 조절효과 검증

지도교수 윤 종 록

이 논문을 경영학박사 학위신청 논문으로 제출함.

2018年 4月

조선대학교 대학원

경 영 학 과

김 생 수

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

김생수의 경영학 박사학위논문을 인준함

위 원 장 대전대학교 교수 박 계 홍 인

위 원 남서울대학교 교수 김 형 철 인

위 원 조선대학교 교수 서 성 호 인

위 원 조선대학교 교수 조 윤 형 인

위 원 조선대학교 교수 윤 종 록 인

2018年 6月

조선대학교 대학원

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

목 차

ABSTRACT

I. 서 론 ····· 1

1.1 문제제기 및 연구의 목적 ····· 1

1.2 연구의 방법 및 범위 ····· 3

1.3 연구의 구성 ····· 5

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 7

2.1 건설기업의 특성 ····· 7

2.1.1 건설기업의 개념 ····· 7

2.1.2 건설기업 종사원의 특성 ····· 12

2.1.3 건설기업의 경영성과에 관한 선행연구 ····· 16

2.2 고성과 인적자원관리시스템 ····· 19

2.2.1 고성과 인적자원관리시스템의 개념 ····· 19

2.2.2 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소 ····· 23

2.2.2.1 선택적 채용 ····· 34

2.2.2.2 다기능 교육훈련 ····· 35

2.2.2.3 성과연동형 보상 ····· 36

2.2.3 고성과 인적자원관리시스템에 관한 선행연구 ····· 36

2.3 일터혁신 ····· 41

2.4 고성과 인적자원관리시스템이 경영성과에 미치는 영향 ····· 47

2.4.1 직무성과 ····· 50

2.4.2 건설기업 핵심경쟁력 ····· 57

Ⅲ. 연구 모형의 설계 및 가설의 설정 ····· 59

3.1 연구모형의 설계 ····· 59

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2 가설의 설정 ····· 60
3.2.1 가설Ⅰ : 고성과 인적자원관리시스템과 경영성과 ····· 60
3.2.2 가설Ⅱ : 일터혁신의 매개효과 ····· 61
3.2.3 가설Ⅲ : 일터혁신의 조절효과 ····· 62

Ⅳ. 연구방법 ····· 64
4.1 표본의 선정 및 분석방법 ····· 64
4.1.1 표본의 선정 및 자료 수집 ····· 64
4.1.2 표본의 특성 ····· 64
4.2 변수의 조작적 정의 및 측정 ····· 66
4.3 자료 분석 방법 ····· 68
4.4 설문지 구성 및 측정 ····· 69

Ⅴ. 실증분석 ····· 71
5.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증 ····· 71
5.2 상관관계 분석 ····· 74
5.3 다변량 분석의 기본가정 검토 ····· 76
5.4 연구모형의 분석 ····· 77
5.5 직접효과 검증 ····· 83
5.6 일터혁신의 매개효과 검증 ····· 86
5.7 일터혁신의 조절효과 검증 ····· 88
5.8 가설검증결과 요약 ····· 92

Ⅵ. 결 론 ····· 95
6.1 연구결과의 요약 ····· 95
6.2 연구의 시사점 및 한계 ····· 99

참고문헌
부 록

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

표 목 차

<표 2-1> 건설산업과 일반제조업의 비교 ····· 9
<표 2-2> 건설기술자의 종류 및 정의 ····· 13
<표 2-3) 건설공사의 분류 ····· 14
<표 2-4> 건설기업 종사자의 범위 ····· 15
<표 2-5> 건설기업의 경영성과 결정요인에 대한 연구 ····· 17
<표 2-6> 고성과 인적자원관리시스템에 대한 정의 ····· 22
<표 2-7> 고성과 인적자원관리시스템 구성요소 ····· 28
<표 2-8> 고성과 인적자원관리시스템의 선행연구 ····· 38
<표 2-9> 직무성과에 관련 연구 및 영향요인 ····· 54
<표 4-1> 표본의 일반적 특성 ····· 65
<표 4-2> 설문지의 구성 ····· 70
<표 5-1> 변수의 탐색적 요인 및 신뢰성 분석 ····· 73
<표 5-2> 잠재변인들의 상관관계 ····· 75
<표 5-3> 측정모형의 적합도 검증결과 ····· 79
<표 5-4> 요인 간 공분산(상관관계) ····· 81
<표 5-5> 측정모형의 회귀계수 ····· 82
<표 5-6> 연구모형의 경로계수 추정치 ····· 83
<표 5-7> 매개변인 효과 분석 ····· 88
<표 5-8> 측정동일성 검증결과 ····· 89
<표 5-9> 일터혁신의 다중집단 분석결과(표준화 β 기준) ····· 90
<표 5-10> 가설 검증표 ····· 92

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그 림 목 차

<그림 1-1> 연구의 체계도 ····· 6
<그림 2-1> 건설기업 세분산업 분류 ····· 8
<그림 2-2> 일터패러다임의 변화 ····· 43
<그림 2-3> 일터혁신의 개념 ····· 44
<그림 3-1> 연구의 모형 ····· 59
<그림 5-1> 측정모형 분석 ····· 80
<그림 5-2> 경로계수 ····· 84

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

ABSTRACT

The Effects of High-Performance Human Resource Management System on Construction Companies Performance : The Test of Mediating and Moderating Effects of Workplace Innovation

Kim saeng su
Advisor : prof. Jong-rok Yoon, Ph.D.
Department of Business Adminstration
Graduate School of Chosun University

Construction business markets has faced dramatic environment change including real estate markets have been depressed. especially undergone such as environment, the construction business to maintain competitive advantage and growing market share through human resources.

Therefore, High performance human resources management system (HPHRMS) in construction business are most important to enhancing innovation.

The purpose of this study to investigate of HPHRMS on performance such as core competitive advantage and job performance of employees. also this study test the workplace innovation as a mediator and moderator.

Based on the literature review, we set the main effect, mediating and moderating effect hypotheses. To test the hypotheses, survey method are performed using the questionnaires. Also interviewed

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

samples and collect data from November 17 to January 7 in 2017. 21 responses are excluded, then total 449 quesionnaires are use for analysis. The results are as follows:

First, it was discovered that selective employment had a significant effect on competitive power of construction business.

Second, a multi-functional education program had a significant effect on job performance of employees and competitive power of construction business.

Third, performance-related reward had a positive effect on job performance of employees and competitive power of construction business.

Such results showed that performance-related reward had a great effect on performance of construction business and was one of central components of the high-performance human resources management system.

Based on the results, this study concluded that competitive power of construction business in uncertain management environment lies in human resources rather than material resources through an experimental analysis, and construction business should consider importance of human resources as construction technicians who have technology, information and knowledge to achieve competitive advantages over other enterprises and organizational goals.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 서 론

1.1 문제제기 및 연구목적

최근 들어 건설시장은 현재 성숙단계에 와 있고 공공부부문의 발주물량이 지속적으로 축소되고 있다. 부동산 시장의 위축에 따라 민간건설부분 또한 위축되고 있는 상황이다.

그 가운데 최저가 낙찰제 등 공사가격에 초점을 맞춰진 경쟁 입찰제로 인해 건설기업의 낙착률이 점차 낮아지면서 공사에 따른 건설기업의 수익성이 저하되어 건설기업의 경영여건은 점차 어려워진 상황이다. 이와 같은 건설시장 축소와 수익성 저하에 따라 이에 대응하는 건설기업의 전략적인 경영은 그 어느 때보다 중요한 상황이다. 이러한 불확실한 경영환경에서 건설기업의 핵심경쟁력은 물적 자원이 아닌 인적 자원을 통한 경쟁력확보가 매우 중요시 되고 있다. 건설기업의 인적자원은 다른 기업과의 경쟁에서 경쟁우위를 달성하고 조직의 목표 달성을 위해서 기술, 정보, 지식을 보유한 건술 기술자로서의 종사원을 의미한다(한국건설산업연구원, 2016). 선진국의 건설기업들은 조직성과에 영향을 주는 건설기술자의 개발과 양성에 대하여 중요성을 인식하고 이러한 인적 자원을 관리하기 위한 정책들에 대하여 많은 관심을 갖고 있다.

통계청의 경제활동인구조사(2016)에 의하면 2006년부터 2015년까지의 건설기업 취업자 수는 2010년 172만여 명, 2011년에는 약 183만 명, 2015년에는 184.5만 명으로 조사되었다. 또한 인원수 구성비가 높은 직종으로는 기능원 및 관련 기능종사가 926,925명으로 전체의 50.2%를 차지하는 것으로 나타났다.

국내 건설기업 종사원들의 각 개인의 역량과 경력으로 인해 기술적인 경쟁우의를 갖추고 있다. 건설기업의 전략적인 인적자원관리와 개발은 다른 어느 때보다도 중요성이 부각되고 있다.

그럼에도 불구하고 건설기업 종사자의 인적자원관리 및 개발에 대한 연구

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

가 체계적으로 진행되고 있지 못하며, 특히, 고성과를 지향하는 인적자원관리시스템 구축에 있어 핵심적인 인적자원관리에 대한 연구가 거의 이루어지지 않고 있다.

고성과 인적자원관리시스템은 1989년에 작업장숙련위원회가 '미국의 선택'이라는 보고서에서 처음으로 언급한 이후에 확산되기 시작하였다. 고성과 인적자원관리시스템은 기업의 성과를 증진시키는데 기여할 수 있는 인적자원관리 관행들로 정의되고 있다(Becker & Huselid, 1998).

기업들의 경쟁이 심화되고 경영환경의 불확실성이 커짐에 따라서 인적자원관리 분야에서의 고성과 인적자원관리시스템에 대한 관심이 지속적으로 확대되고 있다. 고성과 인적자원관리시스템 관련한 대부분의 연구결과들이 일관되게 기업의 성과를 향상시키고 지속적인 경쟁우위를 달성하고 있음을 실증적으로 보여주고 있다(Pfeffer, 1998; Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Arthur, 1994; Lawler, 1992).

이와 같은 연구결과를 토대로 건설기업의 성과를 높이기 위한 고성과 인적자원관리시스템에 대한 연구의 중요성이 더욱 중요시 되고 있다.

그러나 국내 건설기업의 고성과 인적자원관리 시스템이 기업성과에 미치는 연구가 부족하고 미흡한 실정이다. 최근까지 진행된 국내 건설기업 종사원관련 선행 연구들은 고성과 인적자원관리 시스템에 대한 부분은 고려하지 않고, 기술적인 특성에 관련된 연구가 주를 이루어왔다. 건설기업 종사원에 대한 안전에 관해 연구가 법적 문제 및 기초 현황 조사만 이루어진 실정이다.

이에 본 연구에서는 건설기업의 경영관리 혁신의 필요성 대두되는 시점에서 건설기업에 있어서의 고성과 인적자원관리시스템의 도입과 그에 따른 방향을 제시하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 국내 건설기업의 종사자를 대상으로 고성과 인적자원관리시스템이 종사자의 직무성과와 건설기업 핵심경쟁력에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구의 목적은 다음과 같다. 국내 건설기업의 고성과 인적자원관리시스템의 구성요인이 건설기업 종사원들의 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

이를 위해 건설기업의 고성과 인적자원관리시스템의 결정요인에 관한 실증연구로서 기존 연구들에 대한 고찰을 통하여 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소를 정의하고, 고성과 인적자원관리시스템에 영향을 미치는 선행요인들과의 관계, 경영성과에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증하고자 한다.

지금까지 수행된 다양한 선행 연구들에 의하면, 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소에 대한 다양한 의견이 존재한다.

본 연구에서는 한국기업의 여건을 가장 넓게 반영한 선행 연구들을 바탕으로 고성과 인적자원관리시스템을 정의하고, 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소 중, 선택적 채용, 다기능교육훈련, 성과연동형 보상이 경영성과변수에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

특히, 본 연구는 건설기업의 고성과 인적자원관리시스템을 결정하는 요인에 대한 연구로서 어떠한 고성과 인적자원관리시스템 요소들이 경영성과를 창출하는지와 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소들이 경영성과에 미치는 영향관계에서 일터혁신에 따라서 어떻게 달라지는지를 규명하는데 목적을 가지고, 구조방정식 모형을 통한 검증을 중요한 연구범위로 포함시켰다.

본 연구는 조직차원의 연구로서 표본은 건설기업이다, 표본은 설문조사 방식으로 수집하였다. 변수의 측정방식은 선행연구를 근거로 하여, 고성과 인적자원관리시스템의 구성요인으로는 선택적 채용, 다기능교육훈련, 성과연동형 보상 등으로 구성하였고, 종속변수인 경영 성과와 건설기업의 특성을 반영한 조절변수에는 일터혁신을 사용하였다.

본 연구는 건설기업의 고성과 인적자원관리시스템의 결정요인에 관한 실증연구로서 기존 연구들에 대한 고찰을 통하여 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소를 정의하고, 고성과 인적자원관리시스템에 영향을 미치는 선행요인

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

들과의 관계, 경영성과에 미치는 영향에 대하여 실증고찰 하고자 한다.

지금까지 수행된 다양한 선행 연구들에 의하면, 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소에 대한 다양한 의견이 존재하나, 본 연구에서는 한국기업의 여건을 가장 넓게 반영한 선행 연구들을 바탕으로 고성과 인적자원관리시스템을 정의하고, 고성과 인적자원관리시스템의 각 구성요소 즉, 선택적 채용, 다기능교육훈련, 성과연동형 보상이 경영성과변수에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

특히, 본 연구는 건설기업의 고성과 인적자원관리시스템을 결정하는 요인에 대한 연구로서 어떠한 고성과 인적자원관리시스템 요소들이 직무성과를 창출하는지와 고성과 인적자원관리시스템의 각 구성요소들이 직무성과에 미치는 영향관계에서 일터혁신에 따라서 어떻게 달라지는지를 밝히는데 목적을 가지고 있는바, 구조방정식 모형을 통한 검증을 실시하였다.

수집된 자료를 분석하기 첫째, SPSS 18.0을 이용하여 건설기업 종사원의 인구통계학적 특성을 분석하였다. 둘째, 건설기업의 고성과 인적자원관리시스템이 직무성과에 영향을 미치는 연구모형을 개발하였다.

셋째, 연구 모형의 가설을 검증하기 위해 SPSS 21.0을 이용한 요인분석, 상관관계분석, 구조방정식모형, 다중집단분석 방법을 선택하였다.

본 연구는 제시된 가설을 검증하기 위해 건설현장에 종사하고 있는 건설기술자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 직접 방문하여 설문을 배포, 회수하였다. 설문조사는 2017년 11월 17일부터 20018년 1월 7일까지 60일간 실시되었다. 총 470부의 설문이 수집 하였으며, 이중 불성실한 답변이 포함된 21부를 제외한 449부의 설문지가 자료 분석에 사용되었다. 설문응답의 단순화를 위해 모든 측정항목에 리커트 5점 척도를 사용하였고 설문은 익명으로 실시되었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1.3 연구의 구성

본 연구의 구성은 총 5장으로 되어있다.

제1장 서론에서는 연구배경 및 목적, 그리고 연구범위 및 방법에 대하여 기술하였다.

제2장 이론적 배경 부분으로서 건설기술자의 개념과 특성 그리고 선행연구, 고성과 인적자원관리시스템의 개념과 특성 그리고 선행연구, 경영성과의 개념과 특성 그리고 선행연구, 일터혁신의 개념과 특성 그리고 선행연구를 기술하였다.

제3장, 제4장은 연구모형, 변수의 조작적 정의와 측정도구, 연구 설계에 관한 내용을 기술하였다.

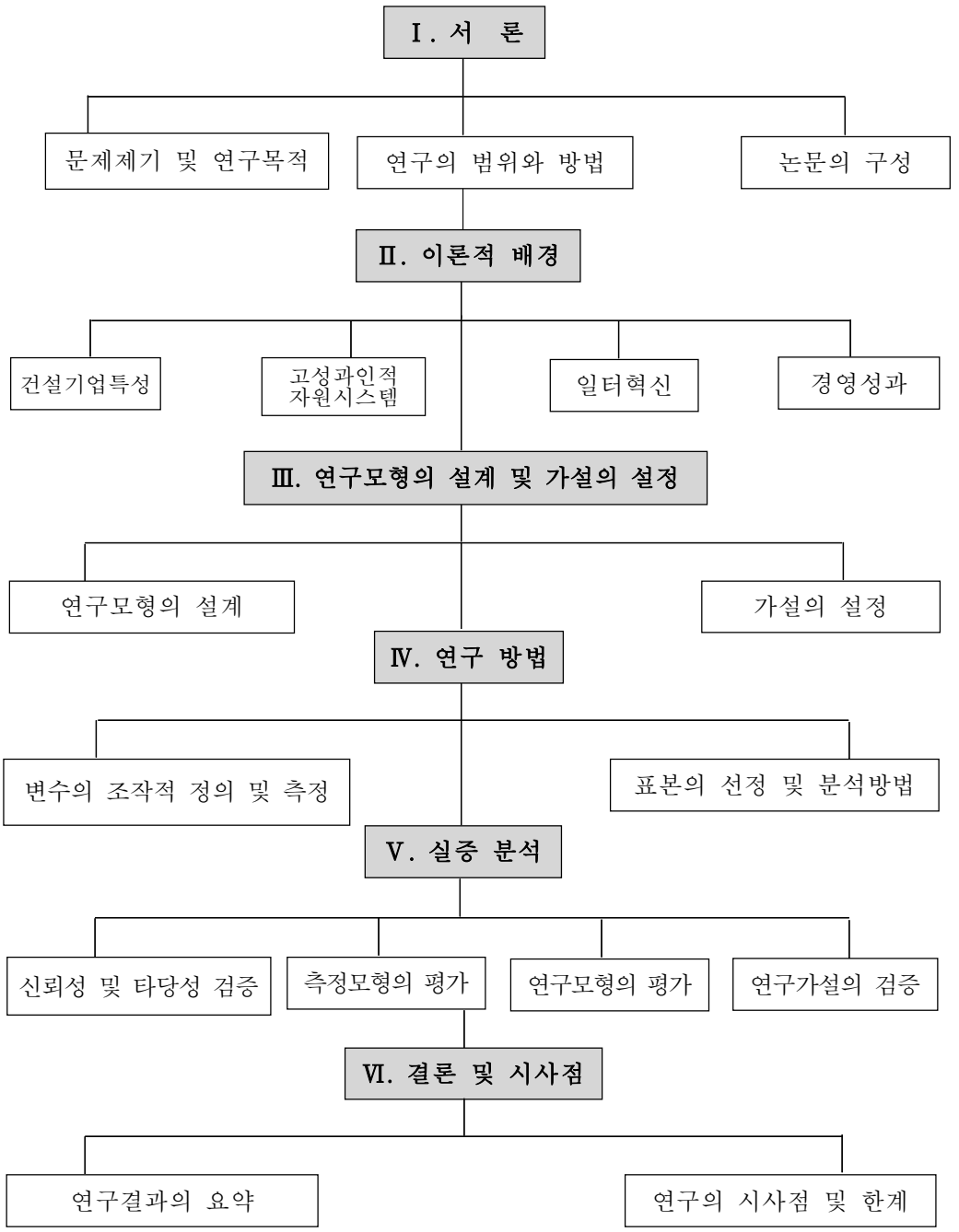
제5장에서는 사전 설계된 분석방법에 따라 표본의 특성을 분석하고 측정항목의 타당성 및 신뢰도 분석과 함께 연구모형의 연구가설 검증 결과를 기술하였다.

제6장에서는 연구의 요약 및 시사점, 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

연구의 흐름도는 다음과 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



<그림 1-1> 연구의 체계도

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 건설기업의 특성

2.1.1 건설기업의 개념

기업의 활동은 기업 가치사슬에 기반으로 하는 활동으로 구성되어 있다. 이러한 가치사슬을 통해 기업의 추구하는 비전과 목표를 달성하기 위한 전략을 세움으로써 기업은 궁극적인 이윤창출이 이루어지고 지는 것이 핵심이다.

또한 현대사회에서 기업은 재화와 서비스를 창출함으로써 기업은 국가경제에 이바지 하면서 기업의 국제 경쟁력에도 기여할 수 있다. 그리고 기업의 상인의 수익 창출을 국가경제에 중요한 역할을 하고 있다. 기업이 존재한다는 것은 국민들이 일할 수 있는 장소 및 소득의 원천을 제공한다는 것이다(손성기, 2016). 기업의 기본 목적은 이윤 추구이다. 기업에서 가장 중요한건 최소한의 투입으로 최대 결과를 내는 것이 중요하다. 기업의 이윤 창출을 위해서는 원가절감의 효율성을 증대시키는 것이다. 즉, 원가를 절감을 한다는 의미는 매출, 고객서비스, 품질, 생산성을 높이고 납기일을 줄일 수 있는 최선의 방법을 찾는 것이다. 최근 현대사회에서의 기업은 창조적 기업 생태계 조성을 위해 노력하고 있다. 이는 창조·협력적 기업생태계 모든 산업 부문에 적용된다고 할 수 있다. 따라서 건설 산업에서도 의미가 크다고 할 수 있다.

현재 건설산업은 경제 및 시장 변화함께 새로운 패러다임을 맞이하고 있다. 국제자본시장이 확대되면서 건설산업의 규모로 지속적으로 증가하고 있다(조항민 외 2015). 건설산업은 수주 및 발주 그리고 생산시스템을 기반으로 한 건설산업의 중요한 생태계를 갖는다. 세부적으로 설명하면, 발주자 및 원도급·하도급, 인력 그리고 각종 장비를 제공하는 산업과 통합하여 공통의 목적을 달성하는 것이다(성일 외 2015).

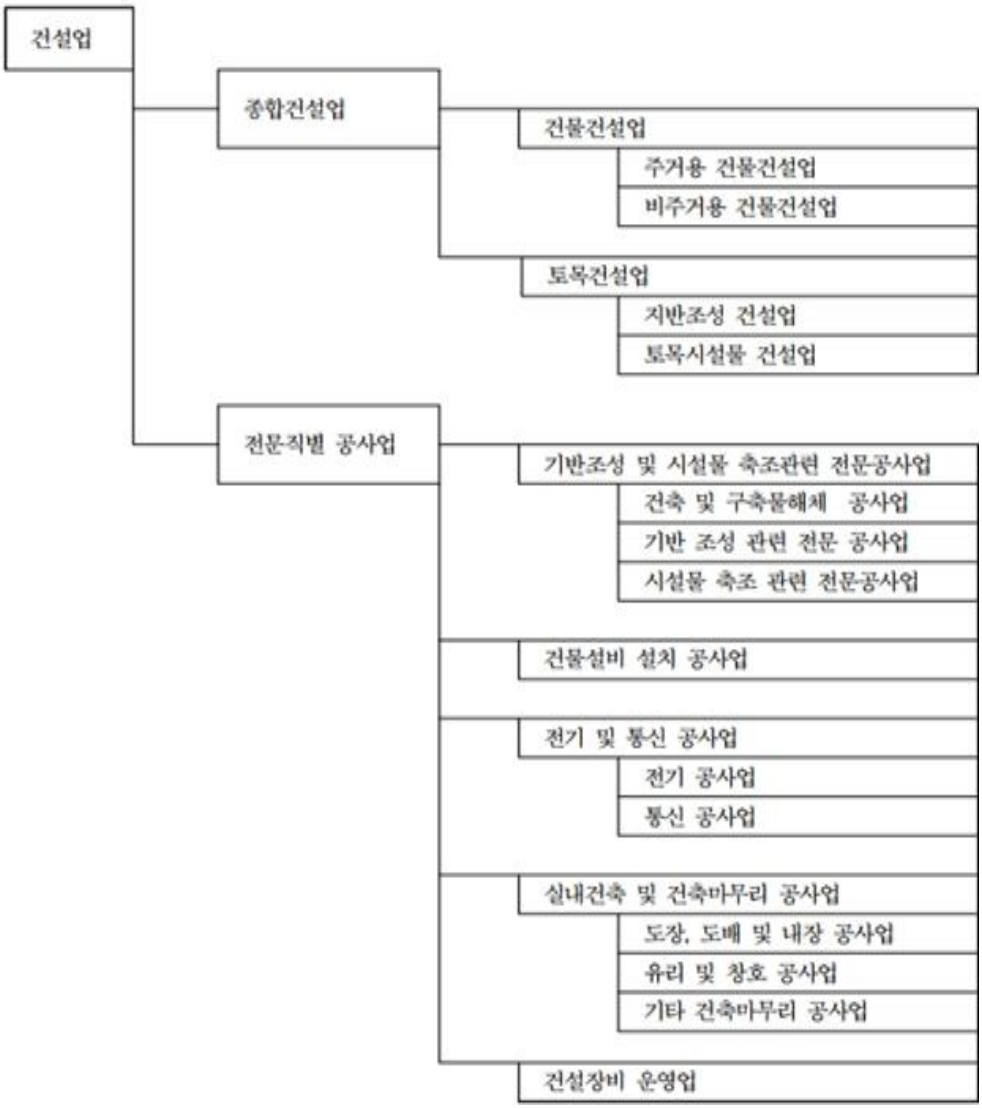
건설기업의 경우 지반조성공사 및 토목시설물의 건설공사를 수행, 산업활

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

동 및 각종건축물은 신축, 증축, 재축 및 개축에 관한 총괄적인 책임을 지고 건설 활동을 수행하는 산업 활동을 말하고 이는 건물건설기업과 토목건설로 세분화 할 수 있다.

건설기업에 대한 분류는 <그림 2-1>과 같다



자료 : 대한건설협회. 2014.

<그림 2-1> 건설기업 세부산업 분류

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

이는 건설산업은 계속 변화를 거듭하는 시장 환경에서 지속적인 프로세스와 개선, 모니터링이 필요하며, 새로운 건설산업 변화에 대처할 수 있도록 지속 발전 가능한관심이 매우 중요하다. 건설기업은 내·외부 경영환경이 급변하고 글로벌화 되고 있는 가운데 수주경쟁이 심해짐에 따라 건설 기업 운영의 효율성과 효과성 증대를 위한 수익화에 집중하고 있는 실정이다. 건설기업 경영에 있어서 유·무형 자산 가치 증가 및 빅 데이터를 활용하여 유연하게 대응과 변화할 수 있도록 요구되고 있다(송영웅·최영기, 2014). 따라서 건설기업의 경영과 업무운영의 개선 및 유지할 수 있도록 구체적인 프로세스가 이루어져야 한다. 건설기업은 생산 활동이 외부에서 이루어지고 옥외활동이 많으며 시공은 주로 옥외에서 이루어지고 공사를 수주하면 현장에 따라 움직이게 되어 이동성이 크며 동시에 여러 장소에 동시다발적으로 진행 될 수 있어 분산적인 특성이 크다. 공장생산체제인 제조업과는 달리 생산요소 등의 효율적인 관리와 운영이 매우 어렵다. 또한 생산 활동이 야외에서 이루어지다보니 공사의 수행에 있어서는 환경 등의 영향을 크게 받으며 겨울이나 장마철에는 작업을 중단해야 하는 일이 자주 발생하고 공사기간이 기상조건의 변화에 따라 지연 될 가능성도 높다.

<표 2-1> 건설산업과 일반제조업의 비교

	건설기업	일반제조업
생산물	반영구적, 내구재, 공공재적 성격, 단위생산물의 고가성, 복합성	소비재, 소모재, 단위생산물의저가단순성
생산수요	수요의 불확실성, 불안정성	수요의 안정성
생산방식	선주문 후 생산, 일회적 개별적 생산	선 생산 후 판매, 반복적 표준적 생산
생산구조	공정별 전문별 분할 도급 구조	대부분 직접 생산
작업환경	고정된 생산물과 이동하는 가설작업시설, 옥외 생산으로 기후 의존성 강함, 현장의 이동성	고정된 완전작업 시설과 이동하는 생산물, 옥내 생산으로 기후 조건과 무관, 현장의 고정성
고용구조	일용직 중심의 고용구조	상용직 중심의 고용구조
직업훈련	개별기업은 훈련 회피, 현장에서습득	개별가업 중심의 훈련실시
경력관리	개별기업에 의한 노동자 경력관리부재	개별기업에 의한 노동자 경력관리

자료 : 심규범(2012). “건설노동자 고용개선에 대한 연구”

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

건설기업은 다른 업종의 기업조직과는 다른 몇 가지 특성을 가지고 있다(김영덕, 2014). 특히, 건설산업은 타 산업에 비하여 다양한 활동들의 복잡하고 종합적인 성격을 가지고 있기 때문에 건설기업의 조직의 구조, 기능에 있어 타 산업의 기업조직과는 다른 특성들이 존재하며, 이는 고유의 직무특성을 만들어내고 있다. 따라서 인적자원관리도 건설기업의 특성에 맞는 적절한 인적자원관리의 방향 설정과 실행이 무엇보다 중요하게 된다.

첫째, 건설기업에 있어서는 그 활동영역이 광범위하다는 특성을 가지고 있다. 오늘날의 건설 경영 활동은 복잡화, 대형화, 종합화된 광범위한 영역을 차지하고 있어 합리적인 경영활동이 쉽지 않은 상황에 놓이게 된다. 광범위한 활동영역을 모두 합리적으로 관리, 운영하는 것은 현실적으로 매우 어려워 불가피하게 부족하거나 부정확한 정보, 지식, 자료로 의사결정이 진행된다. 결과적으로 많은 경영의 불확실성이 높아지는 결과를 초래하게 되고 이러한 경영의 불확실성은 그 만큼 건설 경영조직 관리 특히, 인적자원관리에 있어 다양한 요소들이 고려되어야 하며, 합리적인 의사결정에 있어 많은 제약이 존재한다.

둘째, 건설경영활동은 항상 시간과 비용의 제약이 따르므로 모든 사항을 검토하고 합리적인 의사결정을 이루는데 어려운 점이 많다는 점이다. 주어진 시간과 비용 내에서 기획, 설계와 시공을 완수해야 한다는 제약은 의사 결정자로 하여금 새로운 대안의 분석과 평가의 여유를 만들지 못함을 의미하는 것이다. 결국, 건설경영활동의 시간과 비용의 제약은 불가피하므로 경영상 필요한 추가정보의 효용가치성 판단과 가용정보의 활용이 중요하게 된다. 인적자원관리 측면에서 보면 적기에 필요로 하는 인적자원을 원활히 공급, 유지하는 것이 매우 중요하다고 볼 수 있으며, 인적자원의 개발측면에서는 보다 시간과 비용의 제약에 따르는 효과적인 의사결정을 할 필요가 있다.

셋째, 건설기업에는 건설 현장이라는 독특한 생산조직이 존재하며, 조직 및 인적자원관리에 있어 핵심적인 대상이 된다. 건설현장조직은 제조업의 지사나 영업소와는 달리, 해당 현장에서 생산은 물론 사업과 관련된 제반 의사결정 즉, 인력, 장비 및 자재, 사업수행계획, 사업의 종료 등 모든 것들이 이루어지게 된다. 따라서 건설기업은 이러한 현장조직과 이를 지원하는 제반 기능으로

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

구성되어 있다고 볼 수 있다. 결국, 주요한 의사결정이 현장에서 이루어지고 이는 인적자원관리에 있어서도 마찬가지다. 일반적으로 현장에서 운용에 있어서 많은 인적자원들이 생산에 참여하고, 이들은 수시로 대체, 이동이 이루어지게 된다. 인적자원관리와 관련된 많은 활동들이 현장조직에 대한 충분한 정보를 확보하고 있지 못할 경우에는 원활히 이루어질 수 없다는 문제점이 있다. 원격지에 위치한 현장조직에 대하여 인적자원과 관련된 상세한 정보의 수집이 어렵고 현장에 위임된 인적자원과 관련된 의사결정에 의존하는 성향이 크다.

넷째, 건설기업은 일반적으로 보수적인 조직문화를 가지고 있다. 새로운 혁신적인 대안의 제시에 대해 보수적인 성향을 가지는 것은 일반적이나 건설조직의 경우에는 이러한 혁신성에 대하여 매우 보수적이다. 새로운 대안에 소요되는 시간과 비용의 과다한 발생, 기존상황에 익숙해져 이기 때문에 적어도 참아나갈 수 있고, 변화에 대한 불확실성이 존재하는 경우 인적, 물적 자원의 투입을 꺼리게 된다. 건설조직에 있어 앞에서 설명한 현장조직의 역할과 특성으로 인하여 비합리적인 의사결정으로 인한 리스크가 매우 크기 때문이다. 건설이 이루어지는 전 과정을 통제하는 능력을 충분히 갖추고 있지 못할 경우 변화를 꺼리게 된다.

다섯째, 건설기업은 조직구성원이 다양하다는 특성을 가지고 있다. 타 산업의 경영조직보다는 다양한 직종의 조직구성원이 참여하기 때문에 조직구성원 간의 이질성이 존재하며 이는 인적자원의 효율적인 관리를 저해하는 요소가 된다. 다양한 이해관계가 존재하고 구성원들의 합의의 의사결정이 쉽지 않다. 다양한 조직구성원들이 직면하는 상황들이 서로 충돌하기 때문에 이를 통합적으로 문제화하고 이를 해결하는 대안을 수립하기 어렵다.

여섯째, 입찰관련제도, 하도급관련 제도 등 건설산업과 관련된 많은 정책 및 제도로 인하여 건설경영조직 운영에 경직성이 크다. 건설조직은 이러한 정책 및 제도 내에서 혁신적인 경영관리방식이나 조직의 유기적인 변화를 꾀하기 어렵다. 이로 인하여 인적자원관리에 있어 경직적인 운영이 불가피한데, 건설산업이 수주산업으로서 수주에 따라 인적자원의 수요의 크기와 시점이 결정된다. 이에 따라 인적자원의 유연한 관리가 필수적이나 수주의 예측

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

성이 떨어지기 때문에 인적자원 운영이 어렵고 또한, 건설공사 유형에 따라서 공사기간과 프로세스가 다양하기 때문에 이에 맞게 인적자원을 최적으로 운영하는 것은 현실적으로 어렵다.

2.1.2 건설기업 종사원의 특성

건설기술자(Construction Engineer)는 국가기술자격법에 따라 기술자격을 취득하여 건설교통부 장관의 면허를 받은 자를 의미한다. 건설기술자는 우리 생활의 어느 한 곳에도 영향을 미치지 않은 곳이 없다고 할 정도로 직·간접적으로 많은 영향을 주고 있으며, 그 영향이 미치는 각각의 구성 요소들을 필요에 따라 창조하는 기술자라고 말할 수 있다(이정구, 2011).

최재홍(2013)의 연구에서는 건설공사 또는 건설기술용역에 관한 기술 및 기능을 가진 자로서 관계법령에서 정한 학력, 자격, 경력 등을 만족하는 자를 건설기술자라고 정의하고 있다. 건설사업과 관련하여 개정된 법 및 조항에 따라 건설기술자의 정의8를 정리하면 다음 과 같다.

김현철(2015)의 연구에 따르면 이러한 건설기술자는 2014년 5월 건설기술 관리법이 건설기술진흥법으로 바뀌면서 시행령 제4조 건설기술자의 인정범위인 국가기술자격법, 건축사법 등에 따른 건설관련국가자격을 취득한 자, 즉 국토교통부장관이고시하는 사람을 의미한다. 초·중고등교육법이나 고등교육법에 따른 학과의 과정으로서 국토교통부장관이 고시하는 학과의 과정을 이수 및 졸업한 사람, 교육기관에서 건설기술관련 교육 과정을 1년 이상 이수한 사람, 법 제60조제1항에 따른 국·공립 시험기관이나 품질검사를 대행하는 건설기술 용역 업자에 소속되어 품질시험 및 검사 업무를 수행하는 사람을 건설기술자라 말하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-2> 건설기술자의 종류 및 정의

종 류	정 의
건축사	국토교통부장관이 시행하는 자격시험에 합격한 사람으로서 건축물의 설계와 공사감리(工事監理) 등 제19조에 따른 업무를 수행하는 사람(건축사법 제2조 제1호)
건설기술자	관계 법률에 따른 건설공사 또는 건설기술용역에 관한자격, 학력 또는 경력을 가진 사람으로서 대통령령으로 정하는 사람(건설기술관리법 제2조 제8호)
감리자	제4조의 자격을 가진 자로서 주택건설촉진법 제33조의제1항 규정에 의하여 주택건설사업계획승인을 받은 주택건설공사의 감리를 하는 자(주택건설촉진법 제3조)

출처 : 김현철(2015). "건설기술자의 종류 및 정의"

건설인력은 크게 기술계 건설기술사, 기능계 건설기술사, 건축사로 구분되며, 이중 건축사는 건축법에서, 기술계 건설기술자는 건설기술 관리법에서 범위와 자격요건 등을 규정하고 있다. 또한 기능계 건설기술자는 제도교육과 직업교육훈련 등을 통해 배출되며 기능장과 기능사로 구분된다.

김애리(2012)의 연구에서는 일반 공사에는 크게 토목공사와 건축 공사로 나누고 특수공사로는 철강재 설치 공사와 준설, 조경, 공사가 있다. 전문공사로는 의장 공사, 토공사, 미장 및 방수공사 보링 및 그라우팅공사 수중 공사 등이 있다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-3> 건설공사의 분류

분 류	세부분류
일반공사	토목공사
	건축공사
특수공사	철강재 설치 공사
	준설공사
	조경공사
전문공사	의장공사
	토공사
	미장 및 방수공사
	석공사
	도장공사
	조적공사
	비계 및 구조물해체공사
	창호공사
	지붕 및 판금공사
	철근 및 콘크리트공사
	철물공사
	설비공사
	상하수도설비공사
	보링 및 그라우팅공사
	철도 및 궤도공사
	포장공사
	조경 식재
	수중공사
	조경시설물 설치공사
	건축물 조립공사
	강 구조물공사
	승강기설치공사
	온실설치공사

출처 : 김애리(2012). “건설공사의 분류”

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

또한 건설기술자는 학력, 자격, 경력에 의해 다음과 같은 범위로 구분된다. 건설기술자의 범위는 4등급으로 나누고 있으며, 초급기술자는 25.5% 중급기술자는 35.4% 고급기술자 이상은 46.5%로 고급기술자이상의 비중이 절반 정도 나타나고 있다

<표 2-4> 건설기업 종사자의 범위

기술등급	범 위	내 용
초급 기술자	기술자격자	-기사의 자격을 취득한 사람 -산업기사의 자격을 취득한 사람
	학력, 경력자	-석사 이상의 학위를 취득한 사람 -학사학위를 취득한 사람으로서 1년(수업연한이 5년인 경우 6개월) 이상 건설공사 업무를 수행한 사람 -전문대학을 졸업한 사람으로서 3년(수업연한이 3년인 경우 2년 6개월) 이상 건설공사 업무를 수행한 사람-고등학교 졸업한 사람으로서 5년 이상 건설공사 업무를 수행한 사람 -국토해양부장관이 정하는 교육기관에서1년 이상 건설기술 관련 교육과정을 이수한 사람으로서 7년 이상 건설공사 업무를 수행한 사람
중급 기술자	기술자격자	-기사의 자격을 취득한 사람으로서 4년 이상 건설공사 업무를 수행한 사람 -산업기사의 자격을 취득한 사람으로서7년 이상 건설공사 업무를 수행한 사람
	학력, 경력자	
고급 기술자	기술자격자	-기사의 자격을 취득한 사람으로서 7년 이상 건설공사 업무를 수행한 사람 -산업기사의 자격을 취득한 사람으로서10년 이상 건설공사 업무를 수행한 사람
	학력, 경력자	
특급 기술자	기술자격자	기술사
	학력, 경력자	

출처 : 최재홍(2013). “건설기업 종사자의 범위”

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

2.1.3 건설기업의 경영성과에 관한 선행연구

건설기업종에 있어 고성과 인적자원관리시스템에 대한 연구는 거의 없는 상황이다. 건설기업의 경영성과를 결정하는 경쟁력 요인에 대한 연구들이 최근 들어 본격적으로 진행되고 있는데, 주로 건설산업의 특성과 건설기업 조직의 특성을 고려한 경쟁력 결정요인에 대한 연구들이 진행되어 왔다.

즉, 건설기업의 경쟁력 향상에 있어 고려해야 할 요소들을 밝히고자 하는 연구들이 다양하게 수행되어져 오고 있다.

아래 <표 2-4>에서 보는 바와 같이 국내 건설기업체의 경쟁력 요인에 대한 연구들을 종합해 보면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 재무적 안정성이 크게 강조되고 있다는 것이다. 자금조달능력, 현금유동성 확보 등 재무구조의 안정성은 건설기업체의 중요한 경쟁력으로서 고려되어지고 있다.

둘째, 최고경영자의 경영인식과 관심 등 경영자의 마인드 및 리더십과 함께 보다 구체적인 능력으로 영업능력, 건설정책 및 산업의 환경 등 건설산업에 대한 이해도, 정보수집능력 등이 중요한 최고경영자의 역량으로 고려되고 있다.

셋째, 경영전략 및 목표와 전략기획 역량이 중요하다. 사업 및 경영관리 등 건설경영 전반에 있어 뚜렷한 목표를 가지고 전략을 수립하는 능력이 건설기업체의 경쟁력 요소가 된다. 특히, 전략적인 사업기획력은 중요한 경쟁요소라 할 수 있다.

넷째, 기술개발 및 정보화에 대한 전략 및 투자는 중요한 요소로서 기술력 확보를 위한 건설 R&D 투자의 확충과 정보화에 대한 투자는 중요한 건설기업체의 경쟁력 요건이라 할 수 있다.

다섯째, 공종 및 사업의 전문화와 함께 시장의 다변화를 추구하는 유연한 사업전략의 추진과 차별화된 사업구조 구축이 중요하다. 또한, 이를 위한 지속적인 시장의 개척 및 신규 상품의 개발에 주력하는 것이 주요한 경쟁력 요소로 고려되고 있다.

여섯째, 인적자원의 중요성을 인식하고, 인적자원의 육성 및 관리를 통해

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

핵심인재와 역량 확보에 주력해야 한다.

일곱째, 공사 관리 등 사업관리역량은 경쟁력과 관련된 가장 중요한 요소로 고려되고 있다. 전반적인 시공역량 뿐만 아니라 구매조달, 원가관리 등 제반 공사 관리의 역량이 건설기업체에 있어서는 매우 주요한 경쟁력 요소로 고려되고 있음. 특히, 사업의 리스크에 대한 철저한 관리가 중요하다.

여덟째, 영업 및 마케팅능력이 중요한 경영성과의 결정요인으로 고려되어진다. 건설산업은 마케팅능력이 중요한 경영성과의 결정요인으로 고려되고 있으며, 영업/마케팅 활동의 핵심내용으로는 정보의 수집과 정책 및 제도의 환경변화에 대한 지식과 정보의 습득을 물론, CEO를 포함한 실무자들의 실질적인 영업행위에 있어 경쟁력을 갖출 필요가 있다.

아홉째, 전략적 제휴 능력도 건설기업체의 중요한 경쟁력 요소이다. 국내는 물론, 사업에 따른 해외기업과의 전략적인 제휴를 추진할 수 있는 능력은 건설기업체의 경쟁력 향상의 요소이다. 협력업체들과의 협력관계에서부터 사업에 공동 참여하는 사업 간의 협력을 모두 포함한다.

<표 2-5> 건설기업의 경영성과 결정요인에 대한 연구

연구자	연구명	성공요인
이현수 (2014)	글로벌 건설환경 변화와 건설기업의 경쟁력 강화	차별화된 가업구조 및 포지셔닝, 지식의 창출 및 공유, 핵심인재(기술전문가)의 양성, 인간지향적 조직문화 형성, 핵심기술력 활보를 위한 R&D 투자, 정보기술의 활용
김민형 (1998)	건설기업체의 핵심경쟁력 요소파악과 경쟁력진단	CEO영업능력, 프로젝트파이낸싱능력, 시공기술력, 자금조달능력, 전략적 제휴추진능력, 환경예측 및 전략 수립 능력 ※ IMF 이전, 현재, 이후 등 3가지시점에서 1~3위
장현승 외(2008)	국내기업의 경쟁력 및 업무역량분석	사업개발 및 영업, 사업기획, 원가관리, 외주관리, 설계, 공정관리, 자재관리, 견적능력 ※ 해외선진업체와 국내업체간 Gap이 큰 영역

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

한진택 (2013)	건설기업의 재무적/비재무적요인이 경영성과에 미치는 영향	재무적요소 : 유동비율(+), 총자본회전율(+), 총자산증가율(+) 비재무적요소 : 교육훈련비(+), 인건비(+), 자사주지분율(+), 영업비, 광고선전비 영향無
권오현 (2010)	장수중소건설기업체의 사업영역 및 성과에 관한 연구	궁종의 전문화, 안전성있는 사업에 주력(공공공사/토목공사), 새로운 사업영역 개척, 재무 안정성, 가족지업형태(가업승계)
김은정 (2002)	중소건설기업체의 경쟁력향상 및 성장전략 연구	경영자의 의식구조 개선, 재무구조 개선, 기업의 핵심역량 및 기술력 확보, 정책적 환경변화
이민수 (2006)	국내 건설기업의 해외시장 진출전략 및 경쟁력 강화방안 연구	자금조달능력, 시장다변화, 정보수집능력 강화, 공사 및 리스크관리 능력, 최고경영층 인식변화, 국내 및 해외기업과의 협력, 전문인력 양성 및 특화기술개발
정대령, 김재준 (2004)	국내 건설기업의 경쟁력 평가요소에 관한 연구	영업/마케팅 능력, 공사수행역량, 구매조달능력, 금융 및 리스크부담능력, 건설 R&D 및 정보화능력
건설교통부 (2004)	건설산업의 장기비전설정 및 세부전략 연구	경영전략 인식, 리스크관리능력, 미래투자 및 전략, 인재양성 및 관리, 안정적 재무구조, 금융조달능력 ※ 건설산업 경쟁력의 취약요인 중 시급히 개선해야 할 과제

출처 : 김영덕(2014), "중소건설기업 경쟁력 향상을 위한 경영진단모델 개발 연구", 한국건설산업연구원 자료를 바탕으로 연구자 재정리

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.2 고성과 인적자원관리시스템

2.2.1 고성과 인적자원관리시스템의 개념

시장경제의 빠른 변화 속에서 글로벌 시장 경쟁 및 시장자유화의 영향에 따라 소비자와 생산자의 욕구가 바뀌고 있다. 상품시장의 경쟁이 치열해지고 있는 불확실한 환경 속에서 어떻게 살아남아야 하는지가 기업경영관리의 중요한 과제가 되었다. 1970년대에 기업경영에 환경이 급변하고, 경쟁이 심화됨에 따라서 기업의 경영전략의 선택이 성과를 결정하는 요인이라는 연구들이 많이 이루어졌다. 이 과정에서 경영전략의 실행이 경영성과에 이르는 과정에 있어서 인적자원의 다양한 요소들이 중요한 결정요인이라는 연구결과들이 많이 제시되었다.

이에 따라 인적자원관리(Human Resource Management, HRM)와 경영성과 간의 연구들이 활발하게 진행되었다.

80년대 들어서는 경영전략과 인적자원관리시스템의 내·외부적 적합성이 성과를 결정짓는다는 연구들이 큰 비중을 차지하였는데(Wright, 1998), 이에 따라 80년대 중반 무렵부터 본격적으로 '전략적 인적자원관리(SHRM ; Strategic Human Resource Management)'가 소개되었다.

이 분야 연구들은 크게 두 가지로 구성되었는데, 하나는 경영전략과 인적자원관리시스템의 연결을 중시하는 외부적·수직적 적합성과 관련된 연구들이었고, 다른 하나는 경영전략 달성과 인적자원관리관행 사이의 상승적인 상호작용과 시너지 효과를 중시하는 내부적·수평적 적합성에 초점을 맞춘 연구들이다(Miles & Snows, 1984). 이러한 연구흐름은 근래에 들어서 양쪽 적합성을 모두 중시하는 연구들로 발전되게 된다.

결국, 전략적 인적자원관리는 종래의 HRM에 있어서의 인적자원의 성과를 중시하는 미시적 접근방법에 시스템론과 전략론이라는 거시적인 접근방법을 새롭게 더한 이론이라고 할 수 있으며, 기업의 목표 달성을 위한 HRM 시스템의 설계는 경영전략과 수직적 적합을 중시하는 상황적합적인 관점과 인적

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

자원 관행 간의 시너지 효과를 낳는 수평적 적합을 중시하는 구성적 관점이며, 이러한 HRM시스템이 조직전체의 효율성에 미치는 영향을 검증하는 인사노무관리 연구의 한 분야라고 할 수 있다.

경쟁시장의 개방에 따라 필요한 자본의 확보 여부가 조직의 생존을 결정하는 핵심요소였던 시기가 지나갔다. 시장에서 축적된 자본은 더 이상 예전과 같은 희소자원이 아니고 반면, 지식기반경제라 불리는 오늘날의 경영환경에서는 사람이 귀한 존재가 되었다(양혁승, 2011). 자원기초이론의 관점에 따르면 기업내부의 자원이 조직의 미래와 발전방향을 결정한다. 이러한 자원은 가치성, 희소성, 모방불가능성, 대체불가능성 등 4가지 특성을 가져야 기업이 지속적인 경쟁우위를 유지할 수 있다는 것이다. 인적자원은 사회관계의 복잡성과 연계성 등 특성을 가지고 있으므로 이러한 특성에 부합한 인적자원관리활동을 통해서 조직의 경쟁우위를 유지하고 가치를 창출하는데 크게 기여할 수 있다(Barney, 1991; Wright& McMahan, 1992; Boxall, 1996; Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, &Frink, 1999).

따라서 인적자원이 조직 속에서 단순히 소비자가 아닌 존귀한 가치와 생산성을 가진 경제성장의 근원이라고 해도 과언이 아니다. 인적자원을 통해서 기업의 경쟁우위를 유지할 수 있는지에 대해서 학자들이 인적자원관리전략과 조직목표 및 특성간의 결합에 대한 연구를 통해서 인적자원관리의 새로운 영역인 전략적 인적자원관리를 학문으로 발전시켰다(Fombrum, Tichy, &Devanna, 1984; Becker & Gerhart, 1996; Anderson, 1997; Delery & Doty, 1996).

전략적 인적자원관리는 1980년대부터 시작해서 인적자원관리제도와 조직전략 및 목표 간의 결합 또한 인적자원관리제도간의 조화와 통합을 통해서 조직목표의 달성 및 성과를 높이는데 초점을 맞추고 있었다(Miles & Snow, 1984). 인적자원관리제도들이 전략적인 기능을 발휘하기 위해서 인적자원관리제도들이 조직시스템과 적합성을 이루어져야 한다.

이러한 적합성은 크게 두 가지로 분류할 수 있다. (1) 수직 적합성 인적자원관리제도들과 조직전략과정에서의 상호보완 (2) 수평 적합성 인적자원관리제도들 간의 상호협력과 통합을 통해서 자원을 효과적인 배분. 인적자원관리에서 이러한 수직과 수평적인 적합성을 통해서 인적자원이 조직의

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

경쟁우위를 유지하는데 중요한 자원으로서 그 효과를 충분히 발휘할 수 있다(Schuler & Jackson, 1987; Baird &Meshoulan, 1988).

따라서 인적자원이 과거 피동, 소극적인 역할에서부터 적극적이고 주동적인 전략참여자역할로 변화해왔다. 고성과 인적자원관리시스템이 바로 이러한 환경변화의 요구에 따라 나타나게 되었다.

사람이 조직경영의 핵심으로 등장하게 됨에 따라 90년대 이래 인적자산이 어떻게 관리되는 것이 최선의 방안인가에 대한 논의가 활발하게 진행되었다. 그리고 사람을 어떻게 경영하느냐에 따라 조직의 성과와 경쟁력이 크게 차이난다는 연구결과가 지속적으로 보고되고 있다. 즉, 고성과 인적자원관리시스템이 존재하며, 그러한 시스템을 효과적으로 활용하는 기업들의 성과가 그렇지 않는 기업들의 성과보다 크게 높다는 것이다. 그러한 고성과 인적자원관리시스템의 특징은 조직 구성원들에 대한존중을 기본바탕으로 하고 있다는 점이다(양혁승, 2011).

전략적 인적자원관리를 지지한 학자들이 기업이 조직전략에 맞춰서 인적자원관리제도들을 도입하게 되면 조직에 정적인 영향을 줄 것으로 주장한다(Martell & Carroll,1995). 이전의 연구에서 인적자원관리제도들이 조직성과간에 현저한 관계를 가진다고 실증했다. 따라서 많은 학자들이 전략적 인적자원관리의 연구에 참여했다. 전략적 인적자원관리의 연구에 있어서 3가지 접근법(보편론, 상황론, 형태론)이 존재한다. 그동안 보편론적인 관점에서 진행된 연구가 가장 많았다.

본 연구에서도 보편론적인 관점으로 접근할 것이다. 보편론관점을 주장하는 학자 이 연구의 목표는 조직전략목표의 달성과 성과를 높이는데 최대효과를 발휘할 수 있는 가장 적합한 관리제도들(Best practices)을 찾아내는데 촛점을 맞추고 있다(Osterman,1994; Pfeffer, 1994; MacDuffie, 1995).

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-6> 고성과 인적자원관리시스템의 정의

학 자	개 념
Nadler & Gerstein(1992)	작업조직 설계의 관점에서'고객의 요구와 환경의 수요 및 기회에 효과적으로 대응하고 고성과를 이루기 위하여, 사람, 작업, 정보, 기술이라는 구성요소들 간의 정합성을 최적화하는 조직구조 Arthur(1994)종업원의 역량을 지속적으로 개발하여 동기를 부여하면서 자율적인 직무수행을 통해 기업의 성과를 높이려는 인적자원관리의 방식
Combs등(2006)	기업성과를 향상시킬 수 있는 일련의 인적자원관리 관행. 인적자원관리 관행들이 종업원의 지식. 기능과 능력을 향상시킬 수 있는 동시에 권한 부여 및 인센티브 제도를 통해 종업원들이 기업에 이익을 얻을 수 있기 위하여 지식, 기능과 능력을 자발적으로 이용하는 것
Gong, Chang, Cheung(2010)	종업원들이 지속적 경쟁우위의 원천이 되는 방식에서 종업원들의 스킬과 몰입을 높임으로서 성과를 증대하도록 설계한 인적자원관리기능 시스템
Shih, Chiang, Hsu(2010)	종업원에게 유연성, 스킬, 자유재량을 줄 수 있는 전통적인 등급제도의 조직관리방식과 달리 완벽한 고성과작업시스템은 종업원의 작업기능, 자발적 행위와 응변능력의 풍부와 개선
Pfeffer(2010)	모든 조직에서 인적자원을 통하여 기업의 지속가능한 경쟁우위를 확보할 수 있는 인적자원관리 관행, 조직구조, 업무스킬 그리고 기업생산운영 모델을 획득할 수 있는 유기적인 협조체제(Aryee 2011).조직 내 종업원들이 지속적 경쟁우위의 원천이 되는 과정에서 종업원들의 스킬과 몰입을 높임으로서 성과를 증대하도록 설계한 인적자원관리 기능 시스템
나인강(2014)	노동자가 작업장에 활동에 적극적으로 참여하도록 유도하고, 노동자들이 자신들의 지식, 기술, 능력을 자발적으로 발휘하게끔 하기 위한 제반의 인적자원 관행들을 제공하는 것

자료 : 연구자정리

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

그러나 고성과 인적자원관리시스템(High-performance HR System)은 관심의 초점에 따라 다른 명칭으로 이야기되어왔다.

고성과 적업시스템(Highperformance work system, HPWS)(Huselid, 1995); 인력자본제고 인적자원관리시스템(Human capital enhancing HR systems), 고헌신 작업 시스템(High commitmentwork system)(Arthur, 1992, 1994; Lepak & Snell, 2002); 고몰입 인적자원관리시스템(Highinvolvement work systems) (Lawler, 1992); 세련된 인적자원관리시스템(Sophisticated work systems) (Koch & McGrah, 1996)등 대표적이다.

본 연구에서는 "고성과 인적자원관리시스템"으로 통일하였다.

2.2.2 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소

'고성과'라는 용어는 1989년 미국의'작업장 숙련에 관한 전국위원회(National Commission on the Skills of the Workplace)'가 '미국의 선택(America's Choice)'이라는 보고서에서 처음으로 사용하면서 널리 유포되었다(김훈, 2000). 이들 관행들이 실제로 고성과를 달성하는지에 대한 불확실성과 기업의 성과를 높일 수 있는 다른 관행들과의 개념적 혼돈으로 배제되기도 한다(Voos & Kim, 2000).

미국의 노동부(1993)는 스킬과 정보, 고성과작업장을 구축하는데 필요한 참여, 조직, 파트너십, 지속적인 개선과 몰입을 유지하는데 필요한 보상, 고용안정, 작업환경을 통합적으로 혁신해야 한다고 하면서 각각의 작업관행에 대하여 가이드라인을 제시하고 있다. 먼저 '스킬과 정보'는 대표적인 고성과 기업들의 특성으로 고성과 기업들은 조직구성원들을 소중한 자산으로 여기고, 특별한 직무를 위해 훈련을 시키던 것으로부터 조직구성원들이 문제를 해결하는 능력, 고객이나 다른 조직구성원 또는 다른 부서와의 관계에 있어 상호작용하는 능력들을 갖출 수 있도록 하는 스킬을 강조한다. 이를 위해 지속적인 훈련이 제공되고, 서비스나 생산품에 영향을 주는 결정들에 필요한 정보를 얻을 기회를 갖게 된다. 이러한 정보공유가 이루어지면 결과는 훨씬

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

더 큰 직무만족과 높은 질의 종업원 몰입, 더 큰 고객만족으로 이어지는데, 교환되는 정보는 전략계획, 조직의 우선순위, 예산제약, 사업단위의 경영실적, 경쟁기업의 상대적 성과, 새로운 기술에 대한 계획들이다.

둘째는 '참여, 조직 및 파트너십'으로 고성과 기업들은 참여를 촉진시키기 위해 조직구조를 줄이고, 작업팀에 책임을 부여하고, 업무와 생산에 영향을 줄 수 있는 일상적인 의사결정에 있어 광범위한 권한을 부여한다. 또한, 조직구성원들에게 새로운 역할을 채택하도록 장려하고, 참여를 중요한 조직설계의 요소로 인식하여 이를 조직구조에 반영한다. 의사결정의 단계를 축소시키고, 다기능팀의 활용을 통해 부서별 장벽을 허문다. 팀워크를 강조하여 작업의 효과와 성공에 대한 공유된 소유를 얻는다. 이와 함께 조직구성원이나 노동조합과 파트너십을 추구하는데, 공통의 목표를 개발하고, 인적자원의 중요성을 인식하며, 모든 경영활동의 단계에서 문제해결과 계획을 결합하는 것을 추구한다.

셋째로 고성과 기업들은 '보상, 고용안정 및 작업환경'을 중요시하는데, 개인, 팀, 기업의 성과에 대해 연계된 보상시스템을 구축함으로써 장기근속을 확보하고 더 장기간의 기업목표에 기업경영진에 대한 보상을 실시하여 경영진들이 더 많은 동기부여가 되도록 추구한다. 이와 함께 생산성과 인력들의 몰입을 위해 안전하고 지원적인 작업환경이 중요함을 인식하는데, 이를 위해 조직구성원들이 일과 가정의 균형을 지원하는 정책을 채택한다.

MacDuffie(1995)는 고성과 인적자원관리시스템을 '종업원의 지식이나 기능을 향상시킴과 동시에 지속적인 동기부여를 통해 몰입을 유인할 수 있는 혁신적 관행'이라고 정의하면서 모집과 채용, 성과에 따른 보상, 직위분류, 교육·훈련 등 4가지로 구성되어 있다고 하였다.

Huselid(1995)는 13개의 요소를 제시하였는데, 조직구조, 종업원의 기술과 기능, 채용관행, 교육·훈련, 성과평가 등이 포함되어졌다. 그는 고성과 인적자원관리시스템 관행은 크게 두 부류인데, 하나는 조직구조와 종업원의 기술에 관련된 관행들이고, 다른 하나는 종업원의 동기부여와 관련된 관행들이라고 하였다.

Pfeffer(1998)는 고용보장, 신중한 선발관리, 자주팀/분권화, 광범위한 교육훈련, 신분적 차별 축소(즉, 종업원 내 지위격차 해소), 참여형 직무설계,

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

정보의 공유, 고임금 및 유연한 임금체계 등으로 구성된다고 하였다.

보편론적인 관점에서 고성과 인적자원관리시스템이 조직의 성과에 미치는 연구에 있어서 학자마다 서로 다른 인적자원관리제도들을 사용했다. 그중에서 대표적인 것들을 살펴보면 다음과 같다.

Delery & Doty(1996)는 관련된 연구문헌들을 정리해서 7가지 인사관리 제도들을 분류했다. 즉, 내부경력경로 제도, 공식적 훈련 시스템, 성과-기반 평가제도, 능력-기반보상제도, 고용안정, 고충처리제도, 직무다양화 등이다. 이러한 제도들을 도출하여 연구한 결과, 성과-기반평가제도, 능력-기반보상제도, 고용안정이 보편적 인적자원관리제도로 기업성과(ROA)를 향상시키는 결과를 얻었다.

Pfeffer(1998)는 인적자원방정식(The Human Equation)이라는 책에서 고성과 인적자원관리제도들을 고용보장, 엄격한 선발, 참여적 직무설계, 조직성과와 연계한 보상, 강도 높은 교육훈련, 신분격차 해소 및 조직전반에 걸친 정보공유와 같은 7가지로 분류했다. Guthrie(2001)는 이전의 연구를 기반으로 고몰입 인적자원관리제도들로 내부승진, 성과기반 승진, 능력급, 집단 보상(Gainsharing, Profitsharing), 종업원 지주제, 종업원 참여, 정보공유, 태도조사, 팀 훈련으로 측정한 후 높은 점수는 고몰입 인적자원관리제도로, 낮은 점수는 전통적 통제기반 인적자원관리제도로 정의하였다.

Evans & Davis(2005)는 Pfeffer(1998), Becker & Huselid(1998)와 Guthrie(2001)의 연구에 기반 하여 고성과 인적자원관리시스템을 선택적 선발, 자기 관리팀, 분권화된 의사결정, 포괄적 훈련, 유연적인 직무배분, 개방된 의사소통 그리고 성과연동형보상 등 고성과 인적자원관리시스템에 관한연구에서 가장 많이 사용되는 7가지로 분류했다.

Boselie, Dietz, & Boon(2005)는 1994~2003년 기간동안 출판된 104편의 실증연구 논문을 정리하여 26가지 제도들로 정리했다. 그중에서 가장 많이 사용되는 인적자원관리제도들은 훈련 및 개발, 성과보상 시스템, 성과관리 시스템, 그리고 모집 및 선발 등 네 가지로 분류했다.

Combs와 그의 동료들은(2006) 고성과 인적자원관리제도로 인센티브보상, 훈련, 보상수준, 참여, 선발, 내부승진, HR 기획, 유연성 작업, 고충처리, 팀,

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

정보공유, 고용안정 등 13개를 분류했다. 이민우(2009)는 이전의 연구들을 종합해 고성과 인적자원관리시스템을 3가지 번들로 정리했다.

(1) KSA practices(Knowledge, Skill, Attitude): 모집선발, 훈련/개발

(2) Motivation practices: 인센티브/보너스, 성과기반보상, 내부승진, 고충처리

(3) Supporting practices: 정보공유, 종업원 참여/제안, 고용안전.

이를 기반으로 이민우·양혁승·김현영은 다시 (1) 헌신보장제도들 (2) 역량제고제도들 (3) 동기유발제도들 (4) 역량발휘촉진제도들 등 4가지로 세분하고 고성과 인적자원관리시스템이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 인과관계적으로 살펴보았다. 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소에 대해서 합의된 개념이 없다. 또한 기업에서 단일한 인적자원관리제도들을 도입하는 것보다는 항상 여러 가지 제도들을 같이 도입해 혼합적으로 운영하는 것이 일반적인 상황이다. 한 가지 인적자원괸리 제도를 통해서 기업의 성과에 미치는 영향을 보는 것이 한계가 있다.

이민우·양혁승·김현영(2014)의 구체적인 분류는 다음과 같다

(1) 구성원들의 헌신확보에 안전판 역할을 하는 제도들: 고성과 인적자원관리 시스템은 구성원들의 조직에 대한 헌신을 높임으로써 조직의 성과향상에 기여한다(Combs, et al., 2006; Delery & Doty, 1996; Guthrie, 2001; Pfeffer, 1994, 1998). 고성과 인적자원관리 시스템은 구성원들의 조직에 대한 헌신 확보에 있어서 안전판 역할을 하는 제도들-예, 내부노동시장 기반 인력운영과 관련된 고용안정, 내부승진 등을 포함하고 있다.

(2) 구성원들의 역량제고 제도들: 고성과 인적자원관리 시스템은 구성원들의 업무수행역량을 높임으로써 조직의 성과향상에 기여한다(Becker, 1975; Combs, et al., 2006;Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Wright, et al., 2005). 경영환경이 지식기반경쟁시대로 전환되고, 지식과 기술의 반감기가 짧아짐에 따라 구성원들의 업무수행역량을 지속적으로 높이는 활동의 중요성은 더욱더 커지고 있다. 따라서 고성과 인적자원관리 시스템은 구성원들의 역량을 지속적으로 높이는데 도움이 되는 제도들-예, 지속적인 학습지원 프로그램, 역량개발지원 프로그램 등을 포함하고 있다.

(3) 동기유발 제도들: 셋째, 고성과 인적자원관리 시스템은 구성원들의 업무

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

수행동기를 높임으로써 조직의 성과향상에 기여한다(Combs, et al., 2006). 업무수행역량이 뛰어나더라도 업무수행에 대한 동기가 낮으면 좋은 업무수행 성과가 나올 수 없기 때문이다. 기존의 연구들은 구성원들의 업무수행동기를 높이는데 도움이 된다고 판단되는 제도들-예, 성과연동 인센티브제도, 변동급 비율 제고 등을 고성과 인적자원관리 시스템에 포함시켜왔다 (Delery & Doty, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Wright, et al., 2005).

(4) 역량발휘촉진 제도들: 고성과 인적자원관리시스템은 전통적 인적자원관리 시스템과는 달리 일선 직원들 안에 내재되어 있는 현장성 높은 역량과 노하우에 대한 믿음에 기초하고 있다. 고성과 인적자원관리시스템은 구성원들이 그들의 역량을 주도적으로 발휘할 수 있는 여건을 조성하고 격려하는데 초점을 맞춘다(Combs, et al., 2006; Guthrie, 2001; Wright, et al., 2005). 그러한 맥락에서 고성과 인적자원관리시스템은 구성원들의 역량발휘 여건을 촉진하는 참여제도들-예, 권한위임, 의사결정참여, 품질분임조, 제안제도, 전사적 품질관리(TQM) 등을 포함하고 있다.

이와 같이 고성과 인적자원관리시스템을 구성하는 개별적인 관행들에 대한 논의가 본격화되면서, 구성요소가 중요한 고성과 인적자원관리시스템의 연구주제로 등장하였다.

박준성(2011)은 고성과 인적자원관리시스템을 측정하는 지표를 개발하기 위한 연구에서 고성과 인적자원관리시스템을 다차원적인 이론체계에 기반 하여 설명하는 것이 바람직하다고 하면서 고성과 인적자원관리시스템을 전략적 적합성, 인적자원과 인적자원관리 관행 그리고 참여와 협력으로 분류하였다. 먼저 전략적 적합성은 상황 적합적 접근에 기반 하여 전략적 선택에 따라 고성과 작업 시스템의 설계방향과 내용이 영향을 받게 될 것이기 때문이라고 하면서 고성과 인적자원관리시스템은 조직의 특성이나 환경에 따라서 영향을 받는다고 하였다.

다음으로 인적자원과 인적자원관리의 관행은 상호작용을 통하여 성과에 영향을 미치는데, 인적자원관리 관행이란 고용안정, 고임금, 인센티브, 조직구성원의 오너십, 정보공유, 교육훈련, 직무재설계·팀 등(Arthur,1992) 인적자원관리활동을 포함하는 개념이고, 인적자원이란 인적자원의 개별적, 심리

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

적 특성과 행동 특히, 몰입과 신뢰 등이 포함된다고 하였다.

마지막으로 참여와 협력은 협력적인 노사관계를 형성하여야 작업장 혁신을 추구하는 전략이 활발하다고 주장하였다,

그러나 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소에 대한 일치된 정의는 아직까지 이루어지지 않고 있다. 이는 고성과 인적자원관리시스템에 대한 연구가 다차원적인 접근을 통하여 이루어졌기 때문이라고 할 수 있으나, 지금까지 논의된 연구들을 종합해보면 일치되는 견해도 발견할 수 있다.

이러한 연구들은 아래 <표 2-5>에서 보는 바와 같이 많은 연구자들의 연구 목적에 따른 것으로 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소를 광범위하고 다차원적인 개념으로 정의하는데서 출발하기 때문이라고 말할 수 있다.

<표 2-7> 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소

학 자	고성과 인적자원관리시스템의 구성요소
Hackman & Oldham(1980)	훈련관행의 변화, 경력개발 기회제공, 지원적 보상시스템개발, 적절한 감독관행 확보
Levine &Tyson(1990)	이익배분제도, 장기적 고용관계, 집단응집력을 고려한 성과측정, 개인적 권리보장
Brown &Stern(1991)	장기적 직업안정, 종업원 참여, 훈련
Arthur(1992)	직무의 폭넓은 정의, 종업원참여, 공식적 문제해결, 정보공유, 고기술 종업원, 자기관리팀, 폭넓은 기술 훈련, 고임금, 연봉제, 종업원지주제
Huselid(1995)	직무설계, 인사선발, 선발율, 태도평가, 인센티브보상, 고과, 고충처리, 정보공유, 노조참여, 종업원 교육시간, 승진기준
MacDuffie(1995)	모집/채용, 성과에 따른 보상, 직위분류, 신입직원/경력직원 교육 및 훈련
Dory(1996)	내부경력경로, 훈련시스템, 성과평가, 능력기반 평가제도, 고용안정, 참여, 직무다양성
Youndt et al.(1996)	모집/선발, 변동급제, 인센티브보상, 훈련/개발

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

Ichniowski et al,(1997)	폭넓은 적격선발, 팀웍과 팀미팅, 목적기반 보상, 고용안정, 직무유연성, 기술훈련, 의사소통
Becker & Huselid(1998)	종업원 기술, 종업원 동기부여, 직무설계, 작업구조
Pfeffer (1998)	고용안정, 신중한 선발관리, 자주팀/분권화, 광범위한 교육훈련, 신분적 차별의 축소, 정보의 공유, 고임금/유연한 임금체계
Lawler(2000)	광범위한 직무설계, 선별적 채용, 적극적 훈련, 분권화, 성과급
Pil& MacDuffie(2001)	온라인작업팀, 오프라인 종업원 참여관행과 문제해결집단, 직무순환,제안프로그램,품질관리 노력의 분권화
Guthrie (2001)	훈련, 집단보상, 내부승진, 성과기반 승진, 종업원 참여, 종업원 지주제, 정보공유, 태도조사, 팀, 능력급
Way (2002)	채용, 훈련, 보상, 의사소통, 유연한 작업조직, 팀워크
Lepak &Snell(2002)	훈련과 기술개발, 지식노동구조, 임파워먼트, 고용안정, 적성중심 선발, 피드백과 개발적 평가, 지식기반 보상프로그램, 장기적 보상
Bohlander & Snell(2004)	작업조직설계와 팀웍, 조직 내 다른 시스템의 지원, 계층별 리더십의 역할 변화, 보완적 인적자원관리정책과 제도
Guest et al.(2003)	유연한 직무설계, 채용과 선발, 훈련과 개발, 종업원 참여, 평가, 성과에 따른 보상, 정보공유, 고용안정성, 복리후생
Boselie & Dietz (2003)	종업원 개발, 훈련, 참여/권한부여, 정보공유, 보상시스템
Collins &Smith(2006)	내부 노동시장과 기업에 적합한 인재 선발, 집단 보상, 훈련과 장기성장 기반 성과평가, 작업팀, 지식개발
Coms et al.(2006)	선발, 훈련, 인센티브 보상, 고용안정, 내부승진, 보상수준, 참여, 정보공유, 탄력적 근무, 고과, 인적자원계획, 고충처리, 팀
Zhang& Jia(2010)	채용, 훈련, 고용보장, 경력의 인적자원경로 영역, 성과 평가와 보상 영역, 직무설계 및 종업원의 참여
노세리, 이상민(2010)	선별적 채용, 적극적 훈련, 성과연동보상, 평가, 노동자참여, 고용안정

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

권기욱, 김종인 (2012)	선발/채용에 대한 광범위한 투자, 직원에 대한 집중적인 훈련 및 교육, 성과에 기초한 보상, 정교한 인사고과, 유연한 직무설계, 직원의 참여와 열린 의사소통
전인, 오선희(2012)	엄격한 채용, 훈련, 보상, 성과평가, 종업원참여, 고용안정
나인강(2014)	엄격한 채용, 성과관리시스템, 교육시스템의 공동개발, 성과기반의 직원 인센티브, 유연한 작업 조정
옥지호(2015)	채용, 평가, 보상, 교육훈련, 직무설계
김종섭(2015)	참여와 협력성, 전략 및 관리적적합성, 인적자원관리의 공정성
조성준(2015)	폭넓은 훈련, 결과지향평가, 인센티브평가
김범열(2016)	기회, 협력, 신뢰, 역량, 동기
이묘(2016)	선택적채용, 폭넓은 훈련, 인센티브보장

출처 : 연구자 정리

이상에서 논의된 고성과 인적자원관리시스템의 관행들은 조직전략과 연결되어진 부분이다. 이러한 관행들은 근본적으로 사업을 운영하는 방식으로 통합되어지게 되는데, 한 가지 작업관행만으로는 그 기능이 완벽히 수행되어질 수 없는 바, 더 많은 정보 공유나 전략적 조직구조, 새로운 보상시스템과 훈련프로그램 실행 등이 종합적으로 이루어질 때 고성과가 달성되는 것으로 고성과란 이러한 관행들의 통합적 접근을 사용하지 않으면 강력한 결과물을 내기는 어려울 것이다.

이러한 고성과 작업관행들을 모아 놓는 것만으로는 고성과를 달성할 수 없다. 한 단계 더 나아간 통합 즉, 고성과 기업은 품질 프로그램, 고객서비스, 연구개발, 제품개발, 신기술, 마케팅과 같은 다른 사업활동들과 함께 작업관행들을 결합시켜야 한다. 종합적인 통합을 실행한 기업들은 조직구성원들이 고객서비스나 생산물의 품질을 향상시킬 수 있는 최적의 지위에 있다는 것을 인지하고, 기술을 새로이 도입하거나 설계할 때, 조직구성원과 노동조합들을 의사결정 하는데 참여시켜야 한다. 또한, 새로운 기술로 조직구성원들을 대체

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

하기 보다는 조직구성원들이 사용하고, 다루고 새로운 기술을 수정하는데 필요한 훈련을 제공해야 한다. 결국, 고성과 작업관행들을 시스템의 일부분이라는 원리를 유지하는 기업들은 이익과 품질, 고객만족에서 더 큰 성과를 얻을 뿐만 아니라 종업원 만족과 몰입의 증대도 가져오게 되는 것이다.

또한 고성과 인적자원관리시스템은 인적자본론(Humancapital:Becker, 1975)과 행위론적 관점을 통해 살펴볼 수 있으며 이러한 논리에 기반하여 고성과 인적자원이 기업의 생산성과 수익성을 향상시킬 수 있는 메커니즘을 살펴보면 다음 세 가지로 나눌 수 있다.

첫째는, 구성원의 역량향상을 통해 조직의 성과를 향상시킬 수 있으며 채용이나 선발, 고과, 훈련이나 직무설계, 그리고 기술개발과 연계된 보상을 들 수 있다. 종업원들의 생산성을 향상시키기 위해서는 그들의 기본적인 성과행위가 있어야 한다. 또한, 이러한 성과행위는 그 자체만으로도 종업원들의 조직목표 달성을 위한 일 방식 선택에 중요한 영향을 미치게 되나 기본적으로 종업원들은 이를 위한 스킬이나 역량을 가지고 있어야만 둘 간의 연결이 가능해진다(Wright, McMahan,& McWilliams,1994).

그렇기 때문에 높은 역량을 가진 종업원들이나 기업에서 요구하는 스킬을 가진 종업원들을 획득하는 것이 중요하며 또한, 그러한 획득의 수단으로 채용이나 선발과 같은 인적자원관리 제도를 필요로 한다. 이후에는 차후 훈련이나 개발을 통해 스킬이나 학습능력과 같은 생산성 향상의 잠재력을 평가받게 되고, 더 높은 능력을 갖게 될 것으로 판단되는 종업원들만 기업에 남아있게 됨으로써 종업원의 직무성과는 물론, 기업성과 향상에 중요한 원천이 되는 것이다. 조직 내 높은 수준의 인적자본은 채용이나 선발, 고과, 훈련과 같은 인적자원관리 제도에 의해서 얻어지게 되는데, 이는 이러한 제도가 일반적인 인적자본과 기업특수 인적자본에 영향을 미치기 때문이다(Ostroff& Bowen, 2000).

즉, 폭넓은 채용이나 선발은 KSA(지식, 기술, 능력)를 가진 종업원을 조직 내로 끌어오게 되고(Hoque, 1999), 훈련이나 직무설계, 그리고 기술개발과 연계된 보상과 같은 제도를 통해 종업원의 KSA를 향상 발전시킴으로써(Hoque,1999; Huselid, 1995)과업성과를 높이며 이렇게 향상된 과업성과와 시민의식 그리고 감소된 결근과 이직은 조직의 생산성을 향상시키게 된다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

둘째는, 종업원의 동기를 높여 그들의 우수한 역량을 발휘하도록 함으로써 기업성과를 향상시킬 수 있다. 이들 제도로는 고용안정 및 탄력적 근무제도, 고충처리절차, 직무확충이나 팀 작업, 참여, 내부승진, 성과기반 보상제도(변동급, 보상차별)등을 들 수 있다. Herzberg(1967)의 동기-위생 이론을 보면, 동기인자로 동기요인과 위생요인으로 나누고 있다. 동기요인은 책임감을 갖는 일이나 일을 하는데 있어서 자율성, 그리고 어려운 작업을 수행하였을 때 오는 만족과 같은 것이며 위생요인은 임금, 고용안정, 일반적인 근무조건 등을 포함하고 있다. Herzberg(1967)에 의하면 위생요인은 그러한 요인이 불충분할 때는 동기를 떨어뜨리는 중요한 역할을 하는 반면, 일에서 즐거움을 갖는 것처럼 직무에 동기요인이 많을 때는 사람들이 만족하고 생산적이다. 또한, Hackman과 Oldham(1976)의 직무모델을 보면, 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백을 향상시키는 직무가 더 많은 동기를 유발할 수 있다고 설명하고 있다.

이렇듯 동기는 행위를 유발하고, 방향성을 갖게 하며 유지하는 심리적 과정을 담고 있어 이러한 동기가 없는 종업원들은 기회만 되면 직장을 떠나려 하거나 자신의 일에 노력하지 않는 행동을 보이는 반면, 동기가 부여된 종업원들은 창의적이고 생산적으로 함으로써 양질의 성과를 낳게 한다. 동기를 긍정적인 방향으로 유발시키는 인적자원관리제도의 실행이 중요하며 이는 곧 조직의 성과를 가져오게 된다. 그러나 이들 동기를 높이고자 시행하는 제도 중에서 성과기반 보상에 기초한 변동급이나 보상차별과 같이 금전적 인센티브를 통해 동기를 유발하고자 하는 제도의 시행은 다른 동기유발 제도와 구분해서 살펴보아야 한다. 즉, 다른 제도들처럼 제도시행의 정도가 크다고 해서 더 높은 기업의 성과를 가져온다고 볼 수 없다는 것이다.

기대이론(Vroom,1964)에 의하면, 금전적 인센티브의 동기부여 효과는 성과 달성기준이 노력여부와 높은 연관성을 가질수록, 성과달성과 인센티브 간 가시적 연계성이 높을수록, 그리고 성과달성 대가로 받는 인센티브가 작업자들에게 높은 값어치가 되는 유인가가 될수록 높아진다. 그러나 금전적 인센티브의 단기적 효과 및 한계효용체감의 법칙에 의해 동기부여효과가 점점 작아지고 당연히 받아야 할 것을 받는다는 권리의식이 자리 잡게 되어 결국,

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

긍정적 효과를 기대할 수 없게 된다(양혁승, 2007). 또한, 이들 동기유발제도를 과도하게 시행하게 되면 경쟁적 동기가 협력적 동기를 헤치게 되어 오히려 전체적인 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있으며 이러한 영향력은 문화가치와의 적합성 측면에서 볼 때 더욱 커질 수 있다. 즉, 집단주의, 맥락중시, 관계지향성, 정을 중시하는 한국적 문화(양혁승, 장은미, 송보화, 2005)의 중력을 받고 있는 상황에서 동기를 높이고자 개인 간 경쟁을 유발하는 제도를 지나치게 강조하게 되면, 오히려 팀웍이나, 정보공유, 커뮤니케이션 등이 손상을 받게 됨으로써 결국 기업의 성과가 떨어질 수 있다.

특히, 업무평가의 정확성이나 공정성이 확보되지 않은 상태에서 개인 간 급여격차와 같은 제도를 시행하게 되면, 구성원들의 의욕과 사기를 떨어뜨리고 조직에 대한 불만족을 야기 시킬 가능성이 더욱 커지게 된다.

이상의 논의를 정리하면, 경쟁적 동기를 높이고자 하는 제도인 개인인센티브 보상이나 변동급, 임금차별과 같은 성과기반 보상 등은 기업성과와의 관계가 단순선형이 아니라 2차 함수 관계(역 U자)를 가진다고 할 수 있다.

즉, 일정 수준까지는 동기유발에 의해 기업성과와 정의 관계를 가지나 그 이상이 넘어가게 되면 오히려 경쟁적 동기가 협력적 동기를 해칠 수 있고 문화와의 적합성 측면에서 맞지 않아 결국 기업성과를 떨어뜨리게 된다. 이러한 이유로, 동기를 높이고자 하는 제도 중에서도 변동급이나 보상차별과 같은 제도를 고성과 인적자원관리 번들에 포함시키고자 할 때, 기업성과와의 선형관계 가정에 기반한 단순 덧셈 방식에 문제가 발생할 수 있다. 그러나 기존 서구의 연구 뿐 아니라, 우리나라의 고성과 인적자원관리 연구도 동기를 향상시키는 고성과 인적자원관리제도로 인센티브(Delery & Shaw,2001; Huselid, 1995)및 고용안정, 탄력적 근무제도, 고충처리절차, 보상과 같은 제도가 종업원의 몰입을 높임으로써 종업원의 동기를 향상 시키게 됨을 제시하면서(Pfeffer,1998; Youndt et al, 1996),성과기반 보상(변동급이나 보상차별),개인/집단 인센티브, 고용안정 등을 한꺼번에 번들화하여 성과와의 관계를 살펴보고 있다. 즉, 기업성과와 선형의 관계를 갖는 제도와 비선형의 관계를 갖는 제도를 한꺼번에 더해서 번들로 구성하고 있어 고성과 인적자원관리 시스템의 순수한 효과를 파악할 수 없다는 문제를 안고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

이러한 문제점을 해결하기 위해서는 종업원의 동기를 높여 그들의 우수한 역량을 발휘하도록 함으로써 기업성과를 향상시키는 제도 즉, 고용안정 및 탄력적 근무제도, 고충처리절차, 직무확충이나 팀 작업, 참여, 내부승진, 변동급 및 보상차별과 같은 성과기반 보상제도 중에서도 특히, 변동급이나 보상차별과 같은 제도의 경우, 이 제도들이 가지는 기업성과에 최적인 정도가 어느 수준인지를 식별하고 이를 번들 구성할 때 반영해야 한다.

셋째는, 종업원이 아무리 지식과 기술, 동기가 충만하더라도 조직구조와 직무설계가 그러한 행동을 하도록 지원해 주지 못한다면 무용지물이 될 수 있다(Huselid, 1995). 때문에 참여프로그램이나 자기관리팀, 정보공유, 그리고 고용안정과 같은 지원적인 제도를 필요로 한다.

이들을 종합하면, 종업원의 역량을 향상시키는 제도로, 선발, 훈련, 직무설계, 기술개발과 연계된 보상제도를 들 수 있으며, 역량향상에 노력하도록 동기를 부여하는 제도로는 인센티브 보상,성과고과,내부승진,고용안정,탄력적 근무제도, 고충처리절차, 직무확충, 팀 작업, 참여, 업적평가 등으로 구분할 수 있다. 이러한 것들이 잘 갖추어져 연계되어 작동될 수 있도록 하는 참여프로그램, 자기관리팀, 정보공유, 고용안정과 같은 지원적인 제도를 필요로 한다. 따라서 자신의 직무에 능력을 최대한 적용하고자 동기부여 된다는 것이다.

본 연구에서는 기존의 고성과 인적자원관리시스템에 대한 선행연구와 건설기업과 건설기업 종사자의 특성을 고려하여 고성과 인적자원시스템의 구성요인으로 선택적 채용, 다기능 교육훈련, 성과 연동형 보상의 3가지 요인으로 선정하였다.

2.2.2.1. 선택적 채용

채용은 우수한 인적자원을 확보하고 직무 후보자를 평가하기 위한 여러 선발기법들로부터 획득한 정보를 활용하는 정도를 의미한다. 선택적 채용(selectivity) 제도 혹은 엄격한 채용기준을 통한 채용은 지원자들에게 복잡한 여러 장애물을 두고 우수한 기술과 행동성향을 지닌 인적자원을 선발할 가능성은 높아질 수 있고 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다(Becker & Huselid, 1998).

조직은 인재를 선발할 때 조직몰입의 수준이 높고, 뛰어난 역량을 가진

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

노동자들을 가려낼 수 있는 기준을 가지고 있어야 한다. 이 기준은 개인의 특성, 직무를 잘 수행할 수 있는 능력, 미래의 개인능력 가능성 모두 파악할 수 있어야 한다(Delaney &Huselid, 1996; MacDuffie, 1995).

Pfeffer(1995)는 사우스웨스트, 도요타 등의 사례를 통해 선택적 채용은 기업에 적합한 자원을 유입하는데 효과적임을 강조하고 있다.

본 연구에서 측정한 설문문항은 다음과 같다.

1. 직무에 적합한 인재를 선발하기 위해 최선의 노력을 한다
2. 신입사원의 선발절차는 매우 중요하며 많은 노력을 투자하고 있다
3. 선발에서 중요한 것은 신입사원의 미래 잠재력이다.
4. 우수한 인재를 확보하기 위해 다양한 선발제도를 활용하고 있다
5. 선발에서 지원자의 학습역량을 중요하게 고려한다.

2.2.2.2. 다기능 교육훈련

다기능 교육훈련은 고성과 인적자원관리시스템의 가장 중요한 구성요소 중 하나이고 노동자의 개발을 위한 기업의 장기적인 투자이다. 교육내용은 업무와 관련한 지식과 기능에 대한 교육훈련 뿐 아니라 기업전략의 성공적인 수행과 성과달성방법에 대한 포함한다. 폭넓은 훈련은 조직 내 구성원의 지식, 능력, 행동, 기술 수준, 동기부여의 향상을 통해 조직몰입을 향상시키고, 생산의 질과 효율성을 높여주고 직무수행을 효율적으로 가능하게 하여 직무만족을 높일 수 있고 기업성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 효과적인 제도라고 할 수 있다(Guest 등, 2003; Wright & Bosewell, 2002).

Ichniowski 등(1997)은 기술훈련이 노동생산성을 향상시킬 수 있는 것을 제시하였고, Arcimoles(1997)는 프랑스 기업을 대상으로 훈련에 대한 투자가 성과에 직접적이고 지속적인 영향을 미칠 수 있는 결과로 나타났다.

본 연구에서 측정한 설문문항은 다음과 같다.

1. 종업원의 역량제고를 위해 다양한 교육훈련 프로그램을 제공한다.
2. 종업원들은 매년 정해진 교육훈련 프로그램을 이수해야 한다.
3. 직무성과 향상을 위해 공식적, 비공식적 교육훈련 프로그램을 실시한다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

4. 종업원들은 외부 교육훈련을 받을 수 있는 기회가 많다.
5. 교육훈련을 위해 많은 시간과 비용을 투자한다.

2.2.2.3. 성과연동형 보상

성과 연동형 보상은 기업의 성과와 직접적 영향을 미치는 고성과 인적자원관리시스템의 핵심구성요소이다. 성과급 제도를 통해 기업은 성과와 노동자들의 목표를 연결시킬 수 있고 이직률을 낮추고 노동자에게 동기부여를 높일 수 있기 때문에 높은 성과를 달성할 수 있다.

일반적으로 조직의 보상제도는 내부 이익배분제, 연봉제와 개인 및 집단 인센티브제도, 집단이익분배제도, 직능급제, 스톡옵션 등이 포함한다. 고성과 인적자원관리시스템의 가장 큰 특징은 성과지향 보상 시스템일 것이다.

Becker & Huselid(1998)는 기업 임금수준이 고성과 작업시스템과 기업 성과 간 관계에 핵심적 역할을 하는 것을 제시하였다. 경쟁기업 보다 고임금 수준의 기업은 훌륭한 능력을 가지고 있는 인적자원을 더 쉽게 얻을 수 있다.

본 연구에서 측정한 설문문항은 다음과 같다.

1. 직무성과에 따라 성과급이나 보너스를 제공한다.
2. 개인성과와 집단성과에 대한 보상은 조화롭게 이루어진다.
3. 종업원은 성과에 대해 인센티브를 받고 있다.
4. 임금이나 보상은 성과평가에 위해 공저하게 이루어진다.
5. 종업원은 노력과 성과에 따라 보상을 받는다.

2.2.3 고성과 인적자원관리시스템에 관한 선행연구

앞에서 제시한 바와 같이 1980년대 고성과 인적자원관리시스템에 대한 논의가 본격화됨에 따라서 고성과 인적자원관리시스템에 대한 연구는 개념적 정의와 함께 고성과 인적자원관리 시스템를 구성하는 요소에 대한 이론적 연구가 많이 진행되었다.

이러한 이론적인 고성과 인적자원관리시스템에 대한 연구들은 크게 세 가지의 접근으로 이루어졌는데, 보편주의적 접근과 상황론적 접근 그리고 행태

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

적 접근이 그것이다. 보편주의적 접근은 자원근거이론에 기초하여 보편타당한 최선의 관행 혹은 정책이 존재한다는 가정아래서 보편적인 관행을 규명하고자 하였다(Pfeffer 1994).

상황론적 접근은 외적적합에 초점을 맞추는 것으로 기업의 경영전략과 인적자원관리 관행의 연관성에 따라 효과가 달라질 수 있다는 점을 강조한다(Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1995).

다음으로 행태론적 접근은 고성과시스템을 구성하는 인적자원관리의 내적적합성의 중요성을 강조하는데, 상호보완적 관행들의 유기적 결합이 기업의 성과 향상 측면에서 시너지 효과를 발생시킬 것이라는 점을 강조한다(Deler & Doty, 1996). 초기에는 교육훈련, 선발방식 그리고 성과평가제도 그리고 보상시스템 등 고성과 인적자원관리시스템의 개별적인 관행들이 경영성과에 미치는 영향을 밝히고자 하는 연구들이 많이 진행되었으나(Terpsta & Rozell, 1993; Mikovich, 1992),

90년대 중반에 들어서면서 시스템 차원의 연구들로 옮겨가게 되었다. 시스템적인 연구란 개별적인 관행들이 아닌 묶음으로서의 인적자원관리관행이 경영성과에 미치는 영향을 밝히고자 하는 연구들이다(MacDuffie, 1995).

한국의 경우에도 90년대말 본격적으로 고성과 인적자원관리시스템에 대한 논의가 시작된 이래, 초기에는 개별관행들이 인적자원성과와 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구들이 주를 이루다가(이원덕·유규창, 1999; 이호창·이지만, 2006; 노병직·김동배, 2002), 2000년대 중반 이후부터 개별 관행 차원을 벗어나 시스템 차원으로 접근하기 시작하였다(이정현·김동배, 2007; 오계택·윤양배, 2009).

최근에는 고성과 인적자원관리시스템의 성과창출메커니즘을 실증적으로 규명하고자 하는 연구들이 활발하게 진행되고 있다(Aarthur. 1992; Pfeffer, 1994; MacDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Delaney & Huselid, 1996; Jackson & Schuler, 1997).

국내에서도 이러한 연구들이 많이 진행되었는데, 주로 다루어진 성과 창출메카니즘 요소로서는 전략적 적합성(류성민·김성수, 2010; 이경묵·윤현중, 2007; 강성춘·윤현중, 2009).

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

협력적인 노사관계(김훈·김동배, 2001; 김정한 외, 2002; 이병훈·김동배, 2002; 노병직·김동배, 2002; 이정현, 2005), 몰입 및 참여(장은미, 1997; 서재현, 1998; 권동인·박호환, 2003; 정진철·김성만, 2005) 등이 대표적이다. 최근에는 전략적 적합성 → 인적자원관리관행 → 고성과로 연결되는 성과창출 메카니즘을 규명하는 통합적인 연구도 활발하게 진행되고 있다(Kowin, 2009; 김동원·손동희, 2009; 배규식, 2007; 김동원·김윤호·김영두·김승호, 2005). 박준성(2011)은 전략적 및 관리적 적합성, 인적자원과 인적자원관리관행 그리고 여기에 협력적 노사관계를 반영하는 변수로서 참여와 협력을 통합적인 측면에서 분석하여 고성과 인적자원관리시스템의 성과 수준 측정지표를 제시하였다.

<표 2-8> 고성과 인적자원관리시스템의 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	분 석 수 준
Jensen Patel& Messersmith (2013)	고성과 인적자원시스템	직무통제 종업원 근심직무 과부하 이직의도	고성과작업시스템의 dark side를 집중적으로 조명. Job-demand control theory와 더불어 고성과시스템의 효율을 높일 수 있는 실무적 방안의 필요성 제시.
Kehoe & wright (2013)	고성과 인적자원관리	기업의 재무적성과 시장 성과	고성과인적자원관리가 고성과작업시스템과 성과 사이에 매개역할을 수행할 수 있는 관점 제시. 고성과작업시스템이 종업원의 결근과 시민행동에 미치는 개인적 영향력에 대한 규명을 통해 다차원적 접근을 시도함.
Aryee, Walumbwa, Emmanuel & Otaya (2012)	고성과 작업시스템	개인성과 조직성과	위계적 선형 모델 분석법을 사용하여 고성과작업시스템이 성과에 미치는 영향력을 개인수준과 조직수준으로 나누어 실증함. Empowerment climate의 효과와 더불어 심리적 임파워먼트의 매개효과, service orientation의 조절효과를 함께 규명.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

Messersmith, Patel, Lepak & Gould-Williams (2011)	고성과 작업시스템	조직성과 조직몰입 심리적 임파워먼트	고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향력과 더불어 조직몰입, 심리적 임파워먼트와 같은 종업원의 심리적 변수에 미치는 긍정적 영향력을 함께 규명함. 작업단위, 부서단위를 구분하여 실증함으로써 추후 조직 전체에 고성과작업시스템의 필요성을 제안.
Beltran-Martin, Roca-Puig, Escrig-Tena & Bou-Lisar (2008)	고성과 작업시스템	조직성과	종업원의 적응력에 대한 매개효과 검증과 더불어 고성과 작업시스템이 환경에의 적용과 기업 경쟁력을 유지시키는데 필수적임을 시사함.
Sun, Aryee & Law (2007)	고성과 작업시스템	조직성과	생산성과 이직률의 매개효과를 함께 검증 종업원들의 관계적 측면에 초점을 맞추어 고용/비고용 상태의 종업원들의 시민행동 수행 정도를 조절효과 분석을 통해 규명함.
Colins & Smith (2006)	인적자원기능	조직의 social climate지식 공유와 통합 기업성과	몰입 기반 인적자원관리는 종업원들의 social climate(신뢰, 협공, 공유)에 긍정적인 영향이 있음을 실증. 단순 성과와의 상관분석이 아닌 기업의 지식관련 변수와 종업원간 관계를 강조하였다는데 의의가 있음.
Youndt & Snell(2004)	인적자원배열	조직성과	효과적인 인적자본 배열이 조직성과 증진에 긍정적 영향력이 있음을 실증. 지적자본의 매개효과 제시와 더불어 인적, 사회적 자본의 중요성을 강조. 조직의 인적자본 강화를 위한 실효적 프로그램의 개발 및 지속적 운용제안.
Wright, Gardner & Moynihan (2003)	인적자원기능 조직혁신	운용성과 당기순이익	인적자원기능과 조직헌신은 운용성과와 법인세 차감전 당기순이익 증가에 긍정적 영향력이 있음을 실증
Preuss (2003)	고성과 작업시스템	정보의 품질성과 품질	의사결정에 영향력을 미치는 정보의 질은 작업자의 해석에 달려 있으며 종업원의 지식, 직무설계, 품질관리시스템에 부분 매개역할을 수행함. 광범위한 지식을 가지고 있는 종업원들은 이러한 지식을 활용해 과업수행의 질을 향상시키고 이와 같은 행동이 고성과

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

			작업을 가능하게 한다고 주장함.
Black & Lynch (2001)	고성과 작업시스템 (리엔지니어링/팀제/인센티브제도/종업원보이스)	생산성	고성과 인적자원관리시스템이 생산성 향상의 여러 요소에 긍정적 영향력이 있음을 실증. 생산성 향상을 위해 인적자원관리시스템의 각 요소가 미국뿐만 아니라 유럽 기업에도 잠재적 영향력이 있을 것임을 예측
Becker & Huselid (1998)	인적자원관리 시스템	기업의 재무적성과	기업의 재무적 성과 향상과 인적자원관리 시스템의 정적 상관관계를 밝힘으로써 인적자원관리시스템의 전략적 중요성을 실증. 실제 시스템에 적응하는 방법을 통해 multi- level 분석을 실시함.
Ichniowski, Shaw & Prennushi (1997)	고성과 인적자원관리 시스템(인센티브제도/팀제/유연작업/고용 안정/훈련)	생산성과	전통적 인적자원 관리 방안과 고성과 인적자원 관리 방안의 비교를 통해 실무에 적합한 새로운 인적자원 관리 방안의 중요성을 강조함.
Youndt,Snell, Dean & Lepak (1996)	인적자원 기능	조직성과	운용성과(종업원 생산성, 기기효율성, 고객정렬)에 긍정적 영향력을 보임. 인적자원관리와 성과와의 사이를 manufacturing strategy가 조절함. manufacturing strategy와 인적자원관리와의 결합 필요성을 제시.
MacDUFFIE (1995)	고성과 인적자원관리 시스템	생산성 품질	고성과(혁신적)인적자원관리시스템의 각 내부 요소들이 생산성과 품질 향상에 긍정적 영향력 있음을 실증. 유연생산시스템을 적용한 team-based work system이 높은 몰입도를 나타냄. 인적자원관리의 요소가 bundle이 생산성 향상에 더욱 효과적임을 밝힘.
Arthur (1994)	인적자원관리 시스템 (통제와몰입)	노동효율성 이직의도	종업원들의 몰입을 유도하는 인적자원시스템이 더 낮은 수준의 이직률에 긍정적 영향을 미침. 인적자원관리는 이직률과 생산성 사이를 조절하는 역할을 함.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

Cooke (1994)	종업원의 참여와 성과급체제	기업성과	종업원의 참여 프로그램이 성과에 긍정적 영향력이 있음. Unionized firm/non unionized firm의 비교 연구를 통해 unionized firm의 성과가 훨씬 뛰어남을 실증함.
Ichniowski (1990)	인적자원관리 시스템	생산성 기업가치	생산성, 기업가치에 긍정적 영향이 있음을 실증함. 과거 Union-style system의 효과는 경제적 성과의수준이 낮은 기업과 오래된 기업에 불협화음이 많을 때 한정됨을 시사함. 새로운 인적자원관리시스템의 필요성을 제시.

2.3 일터혁신

일터의 개념은 업종에 따라서 직무에 따라서 다르게 생각할 수 있다.

즉 서비스업, 제조업, 의료업, 교육업, 건설기업, 금융업 등 직종에 따라서는 일하는 장소로 호텔, 공장, 병원, 학교, 은행, 연구소, 사무실 등으로 나눌 수는 있지만 모두를 포함해서 일을 하는 모든 곳을 의미한다. 또 일터의 개념은 생계를 위해 노동을 제공하는 공간이거나 자신과 자신의 미래를 발견함으로써 행복을 찾아가는 공간이기도 한다(조미옥, 2015). 행복한 일터란 자신의 능력과 노력을 통해 성취할 수 있는 일이 있고, 자신의 보이지 않는 노력과 성과를 인정해 주며, 자신의 문제와 고민을 함께 들어주고 우리는 한 배를 탄 공동체라는 정신이 살아 숨 쉬는 공간이다. 최근 일터에 대한 새로운 개념은 일터의 변화를 요구하는데 일터의 변화는 일터 안의 개개인의 변화 없이는 일어날 수 없다(유영만·김정이·박재연·송미영·손소영·이규영, 2009; 최진하, 2015).

또한 일터에 대한 새로운 시각이 일터 안에서 전파되고 새로운 문화로 형성되기까지 회사의 방침이나 경영진의 노력도 중요하지만, 조직 구성원 개인

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

들이 자신의 일터를 어떻게 인식하고, 스스로 내재화하고 있는지도 중요하다. 누구나 좋은 일터를 만들기 위해서 노력하지만 좋은 일터인지 아는 것은 회사 밖의 학자들이나 경영자들이 아니라 바로 그 일터에서 일하고 있는 구성원 개인들이기 때문이다(최윤식, 2011; Burchell & Robin, 2012).

따라서 일터 변화를 위해서는 조직 구성원 개개인을 자신의 일터를 변화시킬 수 있는 인간으로 성장시켜야 한다.

항목	기존일터	Paradigm shift	고성과 일터
기본원리	요소투입 위주의 일터		부가가치 증가형 일터
생산방식	생산자 중심의 비체계적, 표준화된 일터		고객중심의 유연한 고성과 일터
유연성	외부적 유연성 의존		내부적 유연성 중심
참여와 능력개발	소외		지식화, 엔지니어화
생활의 질	배려가 부족한 일터		생활의 질이 보장되는 일터
변화혁신	현상유지, 간헐적 개선		지속적 개선과 혁신지향
성과	표준적 성과		차별적 성과
고용관계관리	기존의 인사관리 (Personnel management)		인적자원관리(HRM)
중소기업	의존적 하청기업, 생존형		독자적 능력을 갖춘

자료: 한국생산성 본부(2011), 일터혁신의 이해.

<그림 2-2> 일터패러다임의 변화

변화하는 환경에 대한 대처능력이 경쟁력 요소가 될 정도로 지속적인 전략 수정과 기본역량의 축적이 요구되고 있다. 이러한 역량과 유연성을 확보함에 있어서 기술의 탄력성만큼 유연한 경우는 뛰어난 사람의 잠재력에 주목할 필요가 있다. 창의성과 의지를 갖춘 존재로서 지식기반경제의 담당자가 될 인간노동의 중요성은 강조하지 않아도 쉽게 동의가 이루어질 것이다. 이러한 사람의 잠재적 능력을 끌어내고 적절히 활용하며 그에 합당한 보상을 통하여 경제적 효율성은 물론 사회적 정당성까지 확보하는 전략적 요충이 바로 일터 혁신이다. 일터라는 개념은 공장 또는 생산 현장만을 의미하기 보다는 일을

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

하는 모든 장소라고도 할 수 있다. 즉 건설현장에서 이루어지는 모든 현장 등도 일터라고 할 수 있다.

“일터혁신이란 기업이 외부환경에 대응하기 위해 작업장 수준에서 일하는 방식 및 사람관리방식이라는 사회시스템변화와 관련한 혁신 활동을 의미”하는 것으로 인식한다(이영호·하현혁, 2010). 일터혁신은 작업조직의 변화를 의미하며, 작업조직의 직무구성과 직무수행활동의 통합을 의미하며, 창의성과 의지를 갖춘 존재로서 지식기반 인간노동의 잠재적 능력을 끌어내고 경제적 효율성 확보하는 것이다(조성재 외, 2013).

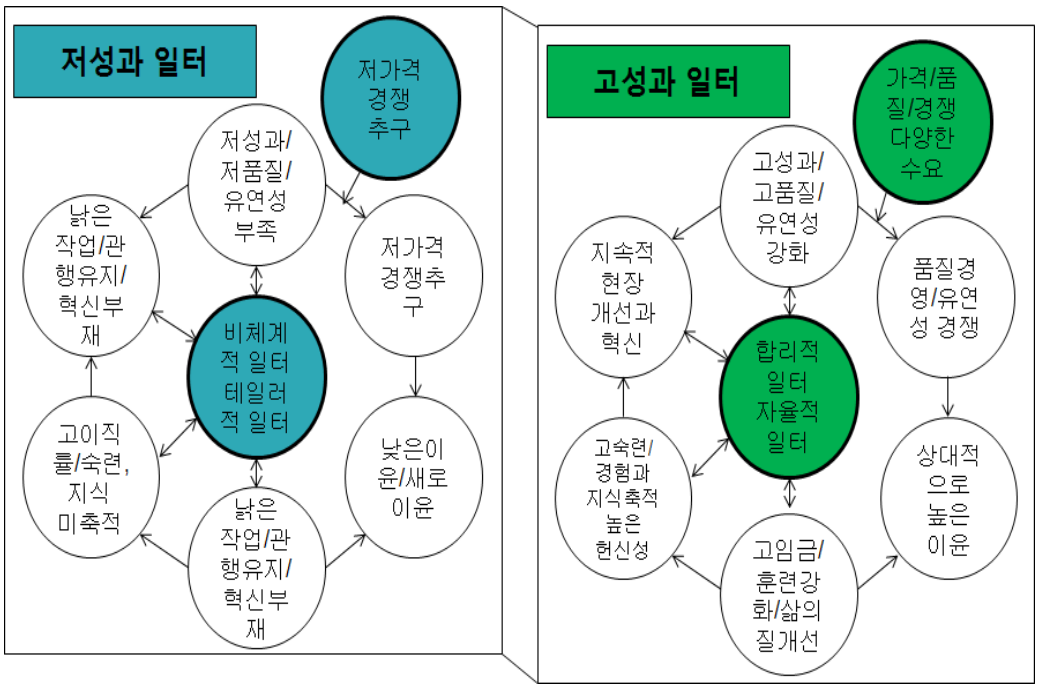
작업장혁신으로 통칭되어 온 일터혁신에 대해서는 다양한 정의들이 제시되고 있다. 일터혁신을“제품이나 서비스를 생산하는 작업현장에서 이루어지는 혁신”을 의미한다고 말하면서, 혁신은“작업장에서 작업조직, 생산과 관련하여 형성되는 경험, 노하우, 지혜, 진단능력, 문제해결능력, 의사소통능력 등을 어떻게 조직화하여 노동자들로부터 이끌어내고, 체계화하여 이용하는가에 있다”고 일터 혁신은“제품이나 서비스를 생산하는 작업현장에서 이루어지는 혁신”을 의미한다. 이러한 일터혁신은“작업장에서 작업조직, 생산과 관련하여 형성되는 경험, 노하우, 지혜, 진단능력, 문제해결능력, 의사소통능력 등을 어떻게 조직화하여 노동자들로부터 이끌어내고, 체계화하여 이용하는가에 있다(배규식 외, 2008).

일터혁신이란 기업이 외부환경에 대응하기 위해 작업장 수준에서 일하는 방식 및 사람 관리 방식이라는 사회 시스템 변화와 관련한 혁신활동을 의미”하는 것으로 주장하였다(이영호, 2010).

또한 일터혁신은 작업조직의 변화를 의미하며, 작업조직의 직무구성과 직무수행활동 통합”을 의미하며 “창의성과 의지를 갖춘 존재로서 지식기반경제의 담당자가 될 인간 노동의 잠재적 능력을 끌어내고 적절히 활용하며, 그에 합당한 보상을 통하여 경제적 효율성은 물론 사회적 정당성까지 확보하는 전략적 요충”으로 이해할 수 있다(조성재, 2013).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



자료: 고용노동부.(2010). 일터혁신의 이해

<그림 2-3> 일터혁신의 개념

이와 같이 일터혁신을 강조하는 기본적인 논리는 '같은 기술이라도 동일한 기술적 효과를 낳지 않으며, 작업조직의 사회적 특성에 따라 상이'하다는 데서 출발한다고 할 수 있다(European Commission, 2010).

일터혁신은 글로벌 경쟁시대에 기업들이 현장 생산성과 품질수준을 제고하기 위해서 필요할 뿐만 아니라 노동생활의 질을 제고하여 종업원 만족이 고객만족으로 이어지고, 노사관계 안정을 가져다 줄 수도 있다(조성재·전우석, 2011). 따라서 일터혁신은 기업마다 도입하고 실천하기 위하여 노력하고 있지만 실제로 혁신에 성공하고 지속적으로 실행하는 기업은 많지 않다. 기업이 한정된 자원을 이용해 경쟁우위를 선점하기 위해서는 각 부문에서의 체계적인 프로세스 관리에 따른 조절 정도에 따라 각 조직원을 생산성 향상까지 이어질 수 있는 토대를 마련하는 것이 중요하다(이설빈·김상명, 2016).

한편으로 노사 파트너십에 의한 혁신 노력이 기대와는 달리 노동 강도 강화

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

나 일자리 상실로 이어지지 않을까 하는 노동자 측의 의구심 때문이다(Stuart and Lucio, 2005). 다른 한편으로는 사용자측이 일터혁신과 관련한 경로와 기법을 모르기 때문이며, 더욱 중요한 요인은 일터혁신의 성과를 확신하지 못하기 때문이다. 사용자 입장에서는 오랜 시간이 걸리고, 귀찮은 의견수렴을 반복해야 하며, 때로는 노동자들의 참여가 경영간섭으로 여겨지기 때문에 그보다는 확신한 성과를 가져다 줄 것으로 예측되는 다른 수단에 의존하고 싶을 것이다. 인적자원에 대한 오랜 투자 끝에 기능 인력들의 숙련수준이 높아지고, 이것이 조직적인 제안과 개선활동으로 이어진다면 좋겠으나, 결과는 불확실해 보이고, 이에 비해 기술과 자동화는 투자한 만큼의 성과를 가져올 것이란 기대를 갖게 된다.

그러나 자원기반관점에 입각하여 개도국 기업의 성장을 분석한 Lee & Temesgen(2009)에 따르면 개도국 기업이 성공하기 위해서는 역시 기업 내부에 다양한 자원을 축적해나가는 것이 중요하며, 특히 숙련이나 조직 내에 축적된 지식은 경쟁업체가 모방하기 어렵고, 모방한다고 하더라도 상당한 시일이 소요되며, 다른 것으로 대체하기 어렵고, 전유가능성이 높기 때문에 오랫동안 경쟁우위를 가져다준다(조성재 외, 2011).

오늘날 일터혁신(workplace innovation)을 통하여 일자리의 성격을 질적으로 강화시키는 방안은 노동자들의 근로의욕을 고취하는 측면에서뿐만 아니라 개별기업 및 국민경제 전반의 경쟁력을 강화시키는 데에 있어서도 중요한 요인으로 간주되고 있다(박명준, 2012). 일터혁신은 노동자 삶의 질 제고와 기업의 경쟁력 향상을 양립시킬 수 있는 노사관계의 전략적 요충이다. 전후 황금기를 장식했던 테일러-포디즘적 생산방식이 한계에 봉착, 1980년대 제조업에서는 린생산인 도요타 생산방식과 같은 새로운 작업 조직이 확산, 미국에서는 비제조업을 포괄하는 일터혁신모델로서 고성과 작업조직, 유럽 선진국에서는 사회기술체계론이 대두되고 있다(장홍근 외, 2012).

종래 작업장혁신으로 통칭되어 온 일터혁신(workplace innovation)에 대해서는 다양한 개념들이 제시되어 있다. 일터혁신은 과학자들의 실험실, 엔지니어들의 연구개발실이 아니라 제품이나 서비스를 생산하는 작업현장에서

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

이루어지는 혁신을 의미한다(배규식, 2008). 또한 일터혁신은 작업현장에서 작업조직, 생산과 관련하여 형성되는 경험, 노하우, 지혜, 진단능력, 문제해결능력, 의사소통능력 등을 어떻게 조직화하여 노동자들로부터 이끌어내고 체계화하여 이용하는가에 달려 있다(배규식, 2008).

일터혁신의 주체는 작업자들이며 혁신의 능력을 갖기 위해서는 작업자를 대상으로 한 교육훈련과 학습을 전제로 하기 때문이다(정승국, 2009). 점점 더 많은 미국 기업들은 조직 전체적으로 숙련에 의존하는 고성과작업장과 같은 포스트-포드주의적인 모델들을 채택하고 있다(Crouch, 1999).

"고성과 작업장의 혁신은 학습을 기업의 핵심에 위치시키며", "그러한 조직에서 종업원들은 창조적인 문제 해결자, 스스로 관리 하는자, 기업가, 평생학습자가 될 것을 요청받고 있다고 주장하였다(Brown, 2001). 일터혁신은 작업현장에서 형성되는 현장의 다양한 경험, 노하우를 체계화하고, 노동자들의 능력을 개발하고, 숙련도를 높여서 제품과 서비스 생산능력을 향상시키는 것이다. 또한 일터에서 배운지식을 활용하여 현장의 작업조직을 새로운 방식으로 변환하여 경쟁력을 제고하는 것이다.

본 연구에서는 8가지 활동 중'업무의 자율성', '작업방법의 자율성'을 중심으로 건설기업 종사자를 대상으로 실증연구를 진행하였다.

일터혁신의 핵심적인 요인으로는 업무와 작업방법에 대한 자율성을 최대한 보장하며 기술 중심의 작업방식으로 특히 본 연구에서 주된 연구대상이 건설기업 종사자 인 점을 감안하면 일터혁신은 매우 중요한 변수임을 알 수 있다. 건설기업의 특성상 현장에서의 다양한 상황에 따른 노동자의 작업방식의 자율성이 어느 업종보다 중요하고 날로 변화되는 기술의 발전 속에서 기술 중심의 작업방식은 매우 중요한 역할을 할 것으로 사료된다.

따라서 본 연구에서는 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업핵심경쟁력과 직무성과에 미치는 영향에 일터혁신에 따라 차이가 있을 것이라 판단되어 일터혁신을 조절변인으로 사용하였다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

2.4 고성과 인적자원관리시스템이 경영성과에 미치는 영향

고성과 인적자원관리시스템이 경영성과에 어느 정도 영향을 미치는지, 어떠한 조건들이 고성과 인적자원관리시스템과 성과 간의 관계를 조절하는지를 이해하는 것은 학자들뿐만 아니라 기업실무자에게도 중요하다. 이와 관련하여 많은 연구들이 이에 대한 해답을 주려고 노력하였다(Combs et al., 2006).

Deley(1998)는 HR 프랙티스들의 관계 유형을 두 가지로 분류하고, 조직 성과에 어떻게 공헌하는가를 제시하고 있다. 우선 가산적 관계이다. 이러한 관계를 가지는 프랙티스들은 아웃컴에 대해 독립적이고 비 중복적인 영향을 미친다.

둘째, 상호작용적 관계이다. 상호작용적 관계가 형성된 경우 프랙티스의 유용성은 시스템 내의 다른 프랙티스 수준에 의해 영향을 받는다. 예를 들어, 만약 두 개의 프랙티스가 대체적 또는 부(-)의 시너지적 관계를 가지고 있다면, 한 프랙티스의 존재는 다른 프랙티스의 공헌에 나쁜 영향을 미친다. 반면, 프랙티스들이 긍정적 시너지가 있는 상호 보완적 관계를 갖는다면, 이들 프랙티스의 활용은 개별 프랙티스의 공헌의 합보다는 클 수 있다.

Horgan & Muhlau(2006)는 HR 프랙티스가 상호 보완적 관계를 가지는 유형을 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 강화유형이다. 이 경우, 하나의 HR프랙티스만으로는 조직이 원하는 아웃컴 수준을 달성하는데 한계가 발생하기 때문에, 다른 프랙티스의 지원이 필요하다. 이와 같은 강화는 HR 실행이 의사소통 혹은 시그널링(Signaling)의 질에 의존하는 경우에 특히 중요하다. 서로 강화가 되는 프랙티스가 모두 제시되지 않고 단지 특정 프랙티스 만으로 의사소통을 하는 경우, 시그널이 모호하거나 또는 잘못 전달되어 효과성이 떨어진다.

둘째, 측면지원 유형이다. HR 프랙티스들은 바람직한 조건을 창조함으로써 다른 프랙티스의 실행을 지원할 수 있다. 스킬 수준과 연계한 보상은 훈련 프로그램에 대한 능동적 참여 의지를 제고하기 때문에 교육 효과성을 높일 수 있다. 이와 같이 측면지원 관계는 하나의 HR 활동의 인풋을 변화시킴으로써 다른 프랙티스의 실행을 돕고 궁극적으로 프랙티스의 목표를 보다

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

효과적으로 달성하도록 하는 경우를 말한다.

셋째, 보상 유형이다. HR 프랙티스 실행의 부작용은 구성원들의 정보 처리 방식, 기대수준 형성, 행동 통제에 반응 등과 관련되어 나타난다.

예를 들어, 구성원들의 외재적 보상 시스템에 대한 의존도가 커지게 되면 내재적 업무 동기가 약화된다(Frey, 1997). 만약 HR 활동이 이러한 부작용을 방지하거나 결과를 완화한다면 이는 보상적 관계를 가지고 있다고 말한다.

보상적 유형은 구성원들의 내재적 흥미를 왕성하게 유지하는 프랙티스들로 주로 구성된다. 몰입과 책임감을 불러일으킬 수 있도록 업무에 대한 효과적인 의미부여, 명확한 목표제시, 공감대를 형성해 주는 지도프랙티스 등은 보상적 관점의 주요 프랙티스이다. 고성과 인적자원관리시스템은 기업전략과의 정합성을 강조한다. 또한 HR 프랙티스들간의 통합과 시너지 효과를 강조한다(Wright and Boswell, 2002).

인적자원관리 전략들과 맥락적인 환경간의 연결고리 역시 강조한다(Wright and McMahan,1992). Nagaraj & Kamalanabhan(2006)은 외적-내적 정합성이 재무성과 변수에 아주 강한 영향력을 행사한다는 사실은 밝혀내었다. 이러한 사실은 외적-내적 적합성이 보장되지 않는 HR 시스템을 사용하는 기업들은 비즈니스 성과에 차질을 가져올 수 있다는 것을 시사하고 있다. 또한 인적자원의 외적-내적 적합성이 고성과 인적자원관리시스템을 사용하는 가장 중요한 결정요인이라고 설명하고 있다. 또한 Wei & Lau(2010)의 연구에 의하면 HR 프랙티스의 정합성이 재무적 성과와 혁신에 상당한 효과를 가져온다는 것을 확인하고 있다. 이는 기업의 전략과 일맥상통하는 HRM 프랙티스를 디자인하는 것의 중요성을 일깨워준다. 기업의 전략실행을 용이하게 하는 효과적인 고성과 인적자원관리시스템을 가진 기업일수록 지속적으로 높은 성과를 올릴 가능성이 높은 것이다. 그렇지만 실증분석 결과에도 불구하고 어떻게 인적자원관리 시스템이 그러한 결과를 발생할 수 있는지에 대해서는 명확한 논거가 필요하다는 의견들이 제시되고 있다(Bowen & Ostroff, 2004).

Wright et al.(2005)은 Huselid and Becker (2000)의 주장에도 불구하고, 실제적으로 HR 프랙티스의 인과관계를 보여주는 그들의 방법론이 부족

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

하다고 설명하고 있다. 따라서 인적자원관리 시스템과 기업 성과 간의 관계 연구에서 최근 중요하게 부각되고 있는 주제가 인적자원관리 시스템이 어떻게 기업성과를 높이는가를 규명하는 것이다.

Wright et al.(2005)은 HR 시스템이 조직성과에 어떻게 영향을 미치는지는 명확하지 않다고 지적하고 있다. 또한 Delaney and Huselid (1996)는 "연구자들이 HR 프랙티스들이 어떻게 조직성과에 영향을 미치는지, 어떤 프랙티스들이 다른 프랙티스들 보다 더 강력한 효과를 가질 수 있는지, 프랙티스들 간의 보완성과 시너지가 조직성과를 향상시킬 수 있는지에 대해 알지 못하고 있다"라고 말하고 있다. 또한 조직성과와 고성과 인적자원관리시스템의 활용 사이에 존재하는 매개변수에 대해 아직 명확하게 규명하지 못하고 있다는 사실도 지적되고 있다(Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2006; Chadwick &Dabu, 2009; Delery, 1998; Takeuchi et al., 2007). 즉, 고성과 인적자원관리시스템이 효과가 있다는 증거는 명확하지만 실제 어떠한 메커니즘을 통해 그러한 효과를 가져 오는지는 알 수 없다는 것이다. 아직까지 블랙박스인 상태로 놓여 있다고 말할 수 있다. 결국 아직도 블랙박스로 놓여져 있는 고성과 인적자원관리시스템의 성과 창출 메커니즘을 파악하기 위해서는 고성과 인적자원관리시스템을 하위차원으로 구분하여 분석하는 것이 필요하다. 개별 하위차원 및 서로의 상호작용을 통해 어떻게 조직성과에 영향을 미치는지를 파악해야 고성과 인적자원관리시스템이 조직성과 창출에 미치는 영향을 알 수 있을 것이다.

고성과 인적자원관리시스템은 인적자본의 개발과 활용에 영향을 미친다. 즉, 고성과 인적자원관리시스템은 종업원들의 지식, 기술을 향상시키고 그들이 수행하는 과업에 대한 역할을 확대함으로써 종업원들의 생산적 행위와 재량적 노력을 증가시킨다(Huselid, 1995; Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000).

또한, 고성과 인적자원관리시스템은 조직 내 사회적 자본을 증대시키고 호혜규범을 형성하게 함으로써 조직 내 사회적 관계의 구조에도 영향을 미친다(Combs, Yongmei, Hall & Kethcen, 2006; Evans & Davis, 2005). 이와 함께 고성과 인적자원관리시스템의 효과들은 새로운 지식을 확보·공유·통합

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

함으로써 조직역량을 지속적으로 개선하거나 새로운 조직역량을 창조할 수 있는 동태적 역량으로 연결될 수 있다. 결국, 고성과 인적자원관리시스템은 인적자원의 관리측면에서는 과업수행에 필요한 종업원들의 지식·기술·능력(KSA, knowledge, skill, & abilities)을 개발하고 이를 활용하기 위한 모티베이션과 기회를 확대하며, 사회적 자본의 관리 측면에서는 구성원들간 광범위한 네트워크, 일반화된 호혜규범, 공유된 사고 모델을 발전시킨다.

2.4.1 직무성과

직무성과는 조직이나 개인의 활동으로 인하여 얻은 유익한 결과물이나 향후의 작업을 하는데 있어 도움이 되는 행위나 태도를 의미한다. 직무성과란 여러 분야에서 다양한 개념으로 사용되어 지고 있으며 이론적으로 정의를 내리기는 쉽지 않다. 직무성과를“직무”와“성과”로 나누어 고찰해 보면“직무”란 조직구성원의 각 직위에 배당된 업무로 조직 내 구성원이 조직의 생산에 기여하는 방법을 의미하고 조직 구성원에 의해 수행되는 중요하거나 유의미한 과업으로 정의할 수 있으며,“성과”란“이루어 낸 결실”,“일이 이루어진 결과” 또는“활동, 작업 등을 성취하는데 있어서 행위 또는 태도”를 의미한다.

직무성과는 조직의 성공에 명백하게 영향을 미치기 때문에 중요하고 조직유효성을 측정하는 지표로써 조직몰입, 직무만족과 함께 연구되고 있다. 따라서 “직무성과”란“조직구성원 개개인이 맡고 있는 직무를 수행하는 과정에서 얻어진 결과물”이라고 볼 수 있다.

Porter와 Lawler(1968)는 직무성과는 조직이 객관적으로 측정 가능한 활동적 결과로 볼 수 있으며, 노력이 성과를 가져오지만 노력과 성과가 항상 동일한 것은 아니며, 두 변수간의 차이는 개인의 능력, 특성 및 역할 지각으로부터 발생되는 것으로 보았다.

이러한 내용을 수식으로 보면 다음과 같다.

$$P = f(E \times A \times R)$$

P: 직무성과, E: 선택적으로 발휘된 능력, A: 동기와 노력, R: 역할 지각

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

Downs와 Hazen(1977)은 직무성과는 업무의 효율성 또는 상급자의 평가, 목표성취가 직무성과의 개념과 밀접하다고 설명하였다. 종업원의 개인적 성과가 조직전체의 성과로 직결된다는 신념은 오랫동안 이론가 및 실무자들에게 지배적으로 받아들여져 왔으며, Brown과 Meddoff(1979)에 의하여 인적자원 관리와 직무성과에 관한 연구가 제시된 이래 많은 연구자에 의해 종사원의 직무성과가 조직의 생산성에 중요한 영향을 미친다는 주장이 제시되어 왔다. Blumberg와 Pringle(1982)은 개인의 속성 및 작업노력과 조직으로부터 지원 받는 결과를 직무성과로 정의하였고, Tett와 Meyer(1993)는 직무성과를 조직구성원들이 실현시키고자하는 일의 바람직한 상태 또는 조직구성원들이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도라고 정의하였다.

Milkovich와 Boudreau(1991)는 직무성과를 조직구성원의 과업을 성취한 정도로 보았으며, Jamal(2007)은 이용 가능한 자원을 활용할 수 있는 정상적인 계약 조건하에서 개인이 그에게 할당된 작업이나 목표를 성공적으로 수행할 수 있는 활동이라고 정의하였다.

Brown과 Peterson(1993)은 조직구성원의 직무성과가 조직의 유효성을 나타내는 지표로서 조직의 성공에 영향을 미친다고 하였으며, 또한, 직무성과는 두 가지 차원, 즉 질적 측면과 양적 측면으로 설명이 가능하게 되는데 양적 측면은 생산된 단위 변수를 의미하며 질적 측면이란 일반적으로 측정이나 판단이 곤란한 인간적 오류를 의미한다. 다시 말해 인간적 오류의 정의는 미리 수립되고 요청되고 기대되는 인간성과의 표준에서 이탈하려는 상태를 말하는 것으로서 이로 인해 직무성과는 만족, 효율성, 변역감 등으로 나누어 질 수 있다(이희환, 2013).

이상에서 살펴본바와 같이 직무성과는 조직과 조직 관리자에 있어 매우 중요한 관리 요소이며, 조직구성원의 직무성과는 곧 조직의 성과와도 연결되는 것임을 알 수 있다. 기업의 궁극적인 목적은 바로 수익 창출이며, 수익창출의 주체는 사람이고 기업은 인적 자원을 활용하여 경영활동을 수행하는 것이므로 이러한 조직구성원들이 제 위치에서 본연의 임무를 제대로 수행할 때에 기업의 수익의 최대가 될 수 있다.

기업 내 조직 구성원의 직무성과는 조직의 역할 수행에 있어서 매우 중요하

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

다고 할 수 있다. 또한, 역할 수행의 결과는 생산성으로 나타나며, 이러한 생산성의 결과는 업무향상과 비용의 효율성을 가져오며 기업의 경쟁력을 높인다. 모든 사람들의 역량의 차이로 인한 기업성과와 시장 내 경쟁력은 다를 수밖에 없고"80:20법칙"으로 잘 알려져 있는"파레토 법칙"에 따라 어떠한 기업의 경영활동에 이 법칙을 적용시켜 보면 창출된 수익의 80%로는 20%의 사람들로부터 나온다고 할 수 있으므로 기업은 직무성과의 평가를 통한 기업의 경쟁력 강화에 힘을 쏟을 수밖에 없다.

따라서 조직구성원들의 기여도를 올리고, 기업의 목표인 수익 창출을 극대화를 위해서 성과는 중요한 축이 될 수밖에 없을 것이며, 조직의 목표를 관리하는 관리자로 하여금 조직이 처해있는 현재의 위치를 파악하게 하고 나아가야 할 방향을 제시함으로서 성공적인 조직관리를 통한 기업의 경쟁력 강화를 이끄는 중요한 위치를 차지하고 있다.

직무성과의 개념에 대한 학자들의 주장을 살펴보면, Cummings(1973)는 평가의 목적을 구체적으로 다음과 같은 세 범주로 나누어 설명하였는데,
첫째, 임금인상, 승진, 전보, 해임 등의 인사 조치를 포함하는 인사관리 목적.
둘째, 직무수행에서 약점을 확인하기 위해 평가정보를 사용하는 수행향상 목적.
셋째, 인사선발과 훈련절차의 타당성을 평가하는 준거로 사용되는 연구 목적이다(심진섭, 2003).

Pincus(1986)는 직무성과란 조직 구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지의 여부를 가르치는 개념으로서 산업심리학자들이 말하는 생산성의 의미와 일반적으로 동일한 것으로 보았으며, 조휘일(1991)은 직무성과는 직무수행 또는 업무실적으로 표현될 수 있는데 개인, 집단, 조직효과성을 판단하는 기준으로서 관리자가 영향을 주려고 하는 결과적 목표라고 하였다. 직무성과를 평가하는 목적은 개인이 직무를 얼마나 잘 수행하는지의 정확한 측정치를 제공하는 것이며, 조직원의 공정한 평가를 통한 임금인상, 승진, 전보 등 전반적인 인사업무에 활용되는 기초자료로서 매우 중요하다.

특히 개인의 직무성과 측정을 통한 업무능력의 향상은 기업의 성장을 위한 시장 내 경쟁력 향상에 매우 중요한 요소이므로 직무성과의 측정은 매우 중요한 목적이라 할 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

1) 직무성과의 영향 요인

직무성과에 영향을 미치는 요인은 다양하여 관련된 상황변수 에 따라 측정이 달라지며, 이를 측정하는 기준은 주로 경제적, 재무적 지표에 관심을 두다가 점차 구성원의 사회적, 심리적 지표까지 포함하여 파악하고 있는 추세이다(박창영, 2007). 또한 조직구성원의 직무성과는 조직 관리에 있어서 유효성을 나타내는 지표로 사용되어왔는데 Holley와 Field (1956)은 직무성과영향변수로 의존성, 작업의 질, 협동, 의사소통 능력, 호의적인 직무태도, 작업의 정확도, 공중관계, 대인관계, 학습의욕, 작업시간 등을 제시하였다.

Cureton와 Katzell(1962)은 생산량, 품질, 이윤성, 생산가치, 이직률을 직무성과 영향 변수로 나타내고 있으며, Vroom(1964)은 직무성과를 결정짓는 요인으로 동기적인 결정요인, 직무상의 역할 요인 및 능력요인이 영향을 미친다고 주장했다. 그러나 그 중에서도 중요한 요인은 능력요인이라고 설명하였다. 개인의 일할 수 있는 잠재적 능력과 일하려는 의지가 능력과 동기로서 직무성과에 매우 큰 영향을 미친다고 주장했다.

또한, Slocum(1971)은 직무성과를 기술적 지식, 기능적 지식, 요구행동과 공격성, 신뢰성, 협력, 조직력의 성과 측정 기준으로 나타냈다.

직무성과의 평가에 관한 연구로 Charles(1980)는 직무성과 측정을 위한 평가 영역을 작업의 양, 작업의 질, 직무지식 및 기술, 판단력, 직무자발성, 적응성, 협조성, 혁신성의 8개 영역으로 구분하여 설명하였다.

Pincus(1986)는 직무성과가 개인 수준이 아닌 집단 수준에서 팀의 생산성으로 결정되어 진다고 보고 조직 내 집단의 성과에 촛점을 맞추고, 직무성과의 영향요인으로 효율성, 상사의 평가, 목표성취와 밀접성을 강조하였다.

Szilagy와 Wallace(1990)는 직무성과를 과업성취도와 종사자의 반응을 기준으로 설명하면서 과업성취도는 생산성, 효율성, 능률을 포함하고 종사자의 반응은 직무만족, 결근율, 이직률을 포함하여 설명하였으며, Kirkman과 Rosen(1996, 1999)은 직무성과를 개인수준이 아닌 집단수준에서 팀의 생산성으로 보았다.

성과는 주로 생산성의 의미와 동일하게 사용되나, 직무성과는 조직 구성원의 성취라고 사용된다. 이러한 직무성과는 일반적으로 인간의 능력과 동기부

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

여의 상승작용에 의해 발휘되는 것으로 알려져 있다. 이와 같이 직무성과는 여러 학자들에 의해 조직구조 및 조직행동과 관련된 연구에서 다양하게 다루고 있으며, 조직의 생산성 및 효율성과 매우 밀접한 관계가 있으며, 산업심리학자들은 조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되어있는지의 여부를 가리키는 개념의 직무성과를 조직구성원의 생산성의 의미와 동일하게 사용하고 있다. 따라서 학자들의 견해를 종합하여 정리해 보면 직무성과는 조직구성원이 맡고 있는 업무에 대하여 성과평가가 가능한 구성요소 들로 기준을 만들고 구체적인 조직의 목표에 맞게 조직구성원의 직무를 충분히 이행시키는 것이라고 볼 수 있다. 이는 조직구성원의 업무 배분 및 평가를 통한 생산성 향상을 도모하는 것과 관련된다고 할 수 있다.

<표 2-9> 직무성과의 관련 연구 및 영향요인

연구자	직무성과에 영향을 미치는 요인
Lawler(1968)	개인의 노력과 자질, 개인의 능력과 본연의 직무를 수행할 수 있는 역할 지각
Pervin(1968)	개인적 특성, 직업의 특성, 직업 환경적 특성 간의 상호작용
이건영(2009)	개인적 요인, 직무능력 요인, 직무환경 요인(성별, 연령, 근무지역, 학력, 경력, 근속연수, 자격급수, 직무수행능력, 기술 및 지식, 윤리적 가치, 직무지지, 직업만족도 등)
유정희(2005)	전문지식과 기술, 직무수행능력, 조직 내 인간관계, 직무태도, 책임감, 능력개발 노력, 가치관, 충성도
최인섭(2000)	직무내적요인, 직무자체, 도전적사고, 성취도, 책임, 인정 승진, 적정한 임금수준, 직업의 안정, 직무조건, 직장 상사와의 관계, 소외감, 소진
장신재·이희연 (2003)	직무의 특성, 조직의 환경, 조직의 통제성
최인섭·초의수 (2001)	직무환경, 개인적 능력, 개인적 심리, 직장의 인간관계

자료: 연구자정리

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 직무성과의 측정

직무성과의 측정방법으로 질적인 측면과 양적인 측면으로 구분된다. 즉 조직에서 직무성과를 측정하고자 할 때에는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 측정할 수 있는데, 재무적 성과는 수익성, 생산성, 매출액 등의 계량적인 분석이 가능하다는 점에서 신뢰성이 높다. 비재무적 성과는 재무적 지표를 획득하기 어려운 경우에 제한적으로 사용되고 있으며, 경영자의 편견이나 왜곡이 개입될 여지가 적기 때문에 연구의 활용에 있어 바람직하다(최철수, 2010).

직무성과의 측정에 대한 학자들의 견해는 다양하며, 황성철 외(2003)의 연구에서는 평가에서 얻어지는 유용성을 세 가지로 구분하였다.

첫째는 조직목적과 목표에 맞춰 구성들의 업무분장과 활동이 잘 수행되는지 파악할 수 있고, 둘째는 급여나 승진, 해고 등과 같은 조직관리에 필요한 정보를 얻을 수 있으며, 셋째는 조직구성원들의 직무개발, 지식습득, 기술의 축적정도를 파악하여 조직의 발전방향과 내용을 구체적으로 얻을 수 있다.

Miller(1990)은 직무성과를 15개 문항으로 분류하여 제시하였는데, 대상자들과의 인간관계와 동료집단간의 관계 연계기관의 실무자와의 관계, 대상자에 대한 인식과 문제해결방식, 대안 제시, 서비스의 종결, 중점적 관리집단과 문제에 대한 이해도, 정책과 서비스 개발에 참여, 기관목표 및 목적에 대한 이해, 슈퍼비전의 적절성과 참여정도 등이다.

또한, Matheson(1995)은 일반적 직무성과와 구체적 직무성과를 구분하여 25개의 지표로서 제시하였다. 지표의 내용과 영역을 살펴보면, 일반적 직무성과는 동료와의 상호 우호적인 협력 관계 형성과 유지, 연관된 다른 조직에 대한 이해와 수용적 관계유지, 대중적인 조직의 지원방식의 이해와 인식, 전문적 가치와 윤리 지식 등이 있으며, 구체적인 직무성과 지표는 대상자와 전문적 관계형성과 유지발전, 문제의 확인과 사정, 실천적 개인에 대한 규명, 외부자문서비스의 제공 등이 있다.

Campbell(1977)은 직무성과의 측정단위를 심리적 단위, 경제적 단위, 관리적 단위로 구분하였다. 심리적 단위에는 직무만족, 동기부여, 갈등과 응집성, 유연성, 사기, 적응성, 조직목표에 대한 구성원의 동조성, 조직목표의 내면화

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

등이 포함되고, 경제적 단위에는 유효성, 생산성, 수익성, 품질, 성장, 능률, 인적자원 가치, 목표 달성 여부 등이 포함되며, 관리적 단위에는 이직률, 통제, 결근율, 관리능력, 정보관리와 의사전달, 계획과 목표달성, 조직구성원의 의사결정 참가여부, 훈련과 개발의 강조 등이 포함되었다.

MComick과 Ilgen(1980)은 직무성과의 측정단위로 생산성, 과실발생률, 불만율, 정확도 등을 들었으며, Martin, Price와 Mueller(1981)는 직무성과에 대한 척도를 목표달성도, 문제해결능력, 직무에 대한 전문적 지식, 부하와 동료와의 업무연계, 업무의 양적인 처리능력 등을 제시하였다.

또한, Packard(1989)는 직무성과는 개인, 집단, 조직의 효과성을 판단하는 기준이 되며, 관리자가 달성하고자 하는 결과목표로서 조직의 목적 및 목표에 관한 효과성 혹은 효율성 차원들을 포함하는 개념이라고 하였다.

이형주(2005)는 직무성과를 측정하는데 있어 자아직무성과평가방법을 활용하면서, 직무성과를 동료들에 비해 자신의 성과가 상대적으로 어느 정도인지에 중점을 두고 평가하는 것이라고 하였으며, 다른 사람들의 업무 성과를 본인의 성과와 비교하는 것은 성과평가에 중요한 기준을 제공한다고 설명하였다.

유명희(2008)는 직무성과를 개인성과와 단체성과로 구분하여 자기평가방법을 통해 측정하였는데, 개인성과는 업무지식, 업무수행의 주도성, 업무관련 의사소통, 업무수행의 신뢰성을 들었으며, 단체성과는 조직평가 측정도구에 포함되어 있는 작업집단성과를 척도로 측정하였으며, 최정환(2010)은 직무성과를 경영활동의 결과로 매출액성장률, 시장점유율, 기존고객의 유지 전도, 새로운 고객을 유인한 정도, 불평고객의 감소 등으로 측정하였다.

Strauss(2005)는 직무성과의 측정요소로서 주로 문제해결을 위한 차원으로 자발성, 고객과의 커뮤니케이션, 대인관계기술, 업무지식, 업무의 질, 업무의 양, 회계관리, 전체적 성과 등의 9가지 차원에서 직무성과를 측정하고 있고, 이러한 직무성과는 기업경영의 중요한 요소로 보상, 훈련 등의 관리상의 결정은 물론, 성과를 향상시키거나 종료시킬 것인지에 대한 정보를 제공한다(Pierce et al.,1993). 기업은 조직구성원의 생산성을 높이고 능력발휘와 사기양양을 위하여 개인직무성과를 조직적으로 측정한다(정수진·고종식, 2004). 또한 개인의 직무성과는 다섯가지 수준에서 평가될 수 있다고 하였다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

첫째, 단체나 조직의 결과로서 이윤이나 시장점유율로 표현 된다.

둘째, 단위나 부분의 결과이며, 단위 효율성, 사고율, 생산수준으로 측정할 수 있다.

셋째, 개인의 업무결과로서 한 조직원이 달성한 작업 단위의 수, 감독자가 하급자의 작업을 관리하는데 요구되는 효율성, 시스템 분석가의 생산성, 업무결과의 질적 수준이 된다.

넷째, 개인적 형태로서, 컴퓨터 프로그래머의 프로그램 작성 절차나 관리자가 하급자 그룹을 이끄는 행동이 해당된다.

다섯째는 형태에 영향을 주는 개인적 성향으로 태도, 신념, 기대, 기술, 적성, 능력이 포함된다(임기석, 2008).

이러한 개인직무성과는 연구자의 관심분야에 따라 측정방법이 달라지므로 그 방법을 선택하기란 쉽지 않다.

또한, 직무성과의 측정도구는 크게 두 가지로 분류된다.

첫째, 직무만족과 직무애착 및 헌신의 측정도구를 사용하여 직무성과를 간접적으로 평가하는 것이다. 둘째, 업무의 질, 업무의 양, 노력 협동, 업무처리 정확성, 업무개선실적, 의존도, 회사에서 받은 피드백과 같이 다양하지만 포괄적인 의미에서 업무의 질을 평가하는 것이다(Fletcher et al., 1995).

2.4.2 건설기업 핵심경쟁력

본 연구에서는 기존의 선행연구와 건설기업 종사자와의 인터뷰를 통하여 건설기업의 핵심적인 경영성과의 결정요인으로 수주 역량과 사업관리 역량 그리고 공정관리와 안전관리를 하나의 성과변수로서 고려하고'건설기업 핵심경쟁력'으로 정의하였다.

건설기업의 경우, 수주 역량은 핵심적인 경영성과 결정요인으로서 건설기업이 건설공사를 수주하기 위해서는 현행 입찰제도에서는 기업 내부의 인적자원 및 기술 및 품질 등 전반적인 경영관리 역량은 수주를 위해 필수적인 요소라 할 수 있다. 고성과 인적자원관리시스템의 전략 및 인적자원관리관행, 노사관

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

계 그리고 인적자원의 성과는 건설기업의 수주역량을 높일 수 있을 것으로 예측하고 있다.

이와 함께 건설기업에 있어 핵심적인 경영성과 결정요소로서 건설사업을 수행하는데 있어서의 사업관리역량은 다양한 요소들을 포함하고 있는 개념으로서 현장 및 본사조직의 효율적 관리, 인적자원 및 자재, 장비 및 협력업체의 관리 등 종합적인 관리역량에 의해서 좌우되는 것으로서 건설기업의 고성과 인적자원관리시스템의 구축은 건설기업의 사업관리역량을 강화할 것으로 예측되어진다.

건설기업에 있어 핵심적인 경영성과 결정요소로서 건설사업을 수행하는데 있어서의 사업관리역량은 다양한 요소들을 포함하고 있는 개념으로서 현장 및 본사조직의 효율적 관리, 인적자원 및 자재, 장비 및 협력업체의 관리 등 종합적인 관리역량에 의해서 좌우되는 것으로서 건설기업의 고성과 인적자원관리시스템의 구축은 건설기업의 사업관리역량을 강화할 것으로 예측하고 공사에 대한 공정관리는 매우 중요하다. 대부분 외부에서 작업이 이루어지는 관계로 여러 가지 환경에 많은 영향을 받는다. 이러한 가운에 적절한 공정관리는 매우 중요한 부분이라 할 수 있다.

그리고 건설기업의 핵심경쟁력으로 안전관리를 주요 요인으로 선정하였다. 건설에 있어서 안전관리는 그 무엇보다 중요하다. 안전사고 발생 시 귀중한 인적자원의 손실뿐만 아니라 건설기업 종사자들의 사기저하와 함께 여러 가지 경제적인 손실과 함께 향후 수주에도 일정한 제재를 받을 수 있기 때문이다.

본 연구에서는 수주역량과 사업관리역량, 공정관리역량, 안전관리역량 등을 건설기업의 다양한 경쟁요소의 성과물이라고 할 수 있는바, 본 연구의 고성과 인적자원관리시스템의 구축은 이러한 역량을 촉진하는 요소로 파악할 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

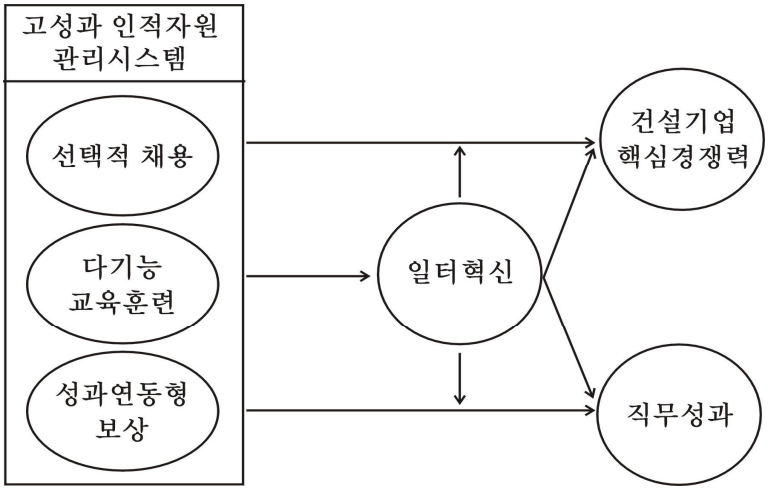
Ⅲ. 연구 모형의 설계 및 가설의 설정

3.1 연구모형의 설계

본 연구는 건설기업에 종사하는 노동자를 대상으로 고성과 인적자원관리 시스템이 건설기업의 핵심역량과 직무성과에 미치는 영향관계를 실증적으로 규명하고 변수들 간의 구조적 인과 관계를 파악하는데 주목적이 있다.

본 연구 모형은 이론 모형과 측정 모형으로 구분하는데, 이론모형은 외생개념과 내생개념과의 선형관계를 말하는 것으로 잠재변수들 간의 관계를 보여주며, 측정모형은 각 잠재변수가 어떤 측정변수들에 의해 측정되는가를 보여준다. 건설기업에 종사하는 노동자를 대상으로 고성과 인적자원관리시스템 중 선택적채용, 다기능교육, 성과연동형보상이 건설기업의 핵심역량과 직무성과와의 영향관계를 살펴보고 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업의 핵심역량과 직무성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터혁신의 매개효과를 확인하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 선행연구를 통해 고찰한 여러 가지 변수들을 근거로 도출한 연구모형은 다음 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구의 모형

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2 가설의 설정

3.2.1 고성과 인적자원관리시스템과 경영성과

고성과 인적자원관리시스템의 성과창출 메커니즘을 실증적으로 규명하고자 하는 연구들이 활발하게 진행되고 있다(Aarthur. 1992; Pfeffer, 1994; MacDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Delaney & Huselid, 1996; Jackson & Schuler, 1997). 고성과 인적자원관리시스템의 도입은 기업의 경쟁력을 향상시켜 경영성과를 고양함으로써, 노동자들의 임금수준을 평균적으로 상승시키고 고용안정을 가져오며, 노동자들에게 조직의 성과를 배분받을 수 있는 기회를 부여한다. 또한 관리자들에게는 신뢰성 있는 행동을 발휘할 수 있는 기회를 제공하며, 노동자들에게는 숙련된 기술 활용과 의사결정에 대한 더 많은 참여의 기회와 책임을 부여받음으로써 내재적 보상을 경험하게 한다. 따라서 고성과 인적자원관리시스템의 노동자들은 조직몰입과 직무성과가 증진되는 반면 스트레스는 저하되는 것으로 나타났다(Colvin, Batt, & Katz, 2001 ; Voos & Kim,2000). 결국, 고성과 인적자원관리시스템을 시행하는 기업들은 이러한 성과를 기반으로 하여 지속적 경쟁우위를 누릴 수 있게 된다.

고성과 인적자원관리시스템과 이를 구성하는 여러 관행들은 직접적으로 조직성과에 영향을 미치는 것이 아니라, 인적자본이나 종업원 행동 같은 조직의 자원에 영향을 미치고, 궁극적으로는 그러한 자원들이 조직의 성과를 이끌어내는 것이다. 즉 고성과 인적자원관리시스템은 먼저 구성원의 만족, 몰입, 자기효능감 등에 직접적으로 영향을 미치고, 이러한 구성원의 태도는 이직률, 결근율, 직무성과 등에 영향을 미치게 된다.(Delery, 1998 ; Dyer & Reeves, 1995 ;Guest,1997 ; Wright, McMahan, & MacWilliams, 1994). 이와 같은 과정을 거쳐 향상된 조직의 재무적 성과는, 이익증가와 조직매력도 향상을 통해 급여만족과 고용안정은 물론 전반적 직무만족 수준의 증가를 가져다준다.

MacDuffie(1995)는 고성과 인적자원관리시스템을'종업원의 지식이나

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

기능을 향상시킴과 동시에 지속적인 동기부여를 통해 몰입을 유인할 수 있는 혁신적 관행'이라고 정의하면서 모집과 채용, 성과에 따른 보상, 직위분류, 교육·훈련 등 4가지로 구성되어 있다고 주장하였다.

따라서 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 고성과 인적자원관리시스템은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 선택적채용은 건설기업핵심경쟁력에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 다기능교육훈련은 건설기업핵심경쟁력에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 성과연동형보상은 건설기업핵심경쟁력에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-4: 선택적채용은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-5: 다기능교육훈련은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-6: 성과연동형보상은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 일터혁신의 매개효과

일터혁신은 작업조직의 변화를 의미하며, 작업조직의 직무구성과 직무수행 활동의 통합을 의미하며, 창의성과 의지를 갖춘 존재로서 지식기반 인간 노동의 잠재적 능력을 끌어내고 적절히 통하여 경제적 효율성 확보하는 것이다(조성재, 2011).

일터혁신은 작업조직의 변화를 의미하며, 작업조직의 직무구성과 직무수행 활동 통합을 의미하며"창의성과 의지를 갖춘 존재로서 지식기반경제의 담지자가 될 인간 노동의 잠재적 능력을 끌어내고 적절히 활용하며, 그에 합당한 보상을 통하여 경제적 효율성은 물론 사회적 정당성까지 확보하는 전략적 요충"으로 이해할 수 있다(조성재, 2010).

따라서 본 연구에서는 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업핵심경쟁력과 직무성과와의 관계에서 일터혁신의 매개효과가 있을 것이라 판단되어 일터혁신을 매개변인으로 사용하여 일터혁신의 매개효과를 분석하고자 한다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

가설 2: 일터혁신은 고성과 인적자원관리시스템과 경영성과간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.

가설2-1: 일터혁신은 선택적채용과 건설기업핵심경쟁력간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.

가설2-2: 일터혁신은 다기능교육훈련과 건설기업핵심경쟁력간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다. .

가설2-3: 일터혁신은 성과연동형보상과 건설기업핵심경쟁력간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.

가설2-4: 일터혁신은 선택적채용과 직무성과간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.

가설2-5: 일터혁신은 다기능교육훈련과 직무성과간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.

가설2-6: 일터혁신은 성과연동형보상과 직무성과간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.

3.2.3 일터혁신의 조절효과

일터혁신은 작업현장에서 형성되는 현장의 다양한 경험, 노하우를 체계화하고, 노동자들의 능력을 개발하고, 숙련도를 높여서 제품과 서비스 생산능력을 향상시키는 것이다. 또한 일터에서 배운 지식을 활용하여 현장의 작업조직을 새로운 방식으로 변환하여 경쟁력을 제고 하는 것이다(Brown, 2001).

따라서 본 연구에서는 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업핵심경쟁력과 직무성과에 미치는 영향에 일터혁신에 따라 차이가 있을 것이라 판단되어 일터혁신을 조절변인으로 사용하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가설 3: 고성과 인적자원관리시스템이 경영성과에 미치는 영향에 일터혁신은 조절 효과를 나타낼 것이다.

가설3-1: 선택적채용이 건설기업핵심경쟁력에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타낼 것이다.

가설3-2: 다기능교육훈련이 건설기업핵심경쟁력에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타낼 것이다.

가설3-3: 성과연동형이 건설기업핵심경쟁력에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타낼 것이다.

가설3-4: 선택적채용이 직무성과에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타낼 것이다.

가설3-5: 다기능교육훈련이 직무성과에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타낼 것이다.

가설3-6: 성과연동형보상이 직무성과에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타낼 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅳ. 연구방법

4.1 표본의 선정 및 분석방법

4.1.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는, 건설기업에 종사하는 노동자를 대상으로 고성과 인적자원관리 시스템 중 선택적채용, 다기능교육, 성과연동형보상이 건설기업의 핵심경쟁력과 직무성과와의 영향관계를 살펴보고 일터혁신의 조절효과를 파악하는데 주목적이 있다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 설문조사 전문기관에 의뢰하여 2017년 11월 19일부터 2018년 1월 5일 까지 50일간에 걸쳐 건설기업에 종사하는 노동자를 대상으로 이루어졌으며 총 500부를 배포하여 483부를 회수하였다. 483부중 응답이 부실한 11부를 제외한 472부를 실증분석에 이용하였다.

4.1.2. 표본의 특성

본 연구의 분석에 사용된 표본의 일반적 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다. 성별로는 남자가 80.9%, 여자가 19.1%로 남성 비율이 여성보다 높게 조사되었으며 연령별로는 40대가 172명(36.4%)으로 가장 많았으며, 30대가 146명(30.9%)으로 나타났으며 20대가 68명(14.0%), 50대가 63명(13.3%), 60대 이상이 33명(6.9%)로 나타났다.

설문대상 중에 기혼은 341명으로 조사대상 중 72.2%로 나타났으며 미혼은 131명(27.8%)로 나타났다. 담당업무별로 살펴보면 기획, 관리 분야는 156명(33.0%)로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났으며 영업이 97명(20.5%), 기술분야가 64명(13.5%)로 나타났다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

조사대상의 주 업종을 살펴보면 토건업이 252명(53.3%)로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났으며 건축이 122명(25.8%), 토목이 75명(15.8%), 기타 23명(4.8%)로 나타났다. 학력을 살펴보면 대졸이 246명(52.1%)로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났으며 고졸이 90명(19.9%), 전문대졸이 89명(18.8%), 대학원졸이 47명(9.9%)로 조사결과 나타났다. 근무년수를 살펴보면 조사대상 중 10년-20년 근무자가 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났으며 지역별로 살펴보면 조사대상 중 서울, 경기지역이 183명(38.7%)으로 가장 많은 비중을 차지하였다.

<표 4-1> 표본의 일반적 특성

구분		명	%	구분		명	%
결혼	기혼	341	72.2	성별	남자	387	80.9
	미혼	131	27.8		여자	85	19.1
학력	고졸이하	90	19.0	근속연수	5년미만	95	20.1
	전문대졸	89	18.8		5년-10년	124	26.2
	대졸	246	52.1		10년-20년	185	39.1
	대학원졸	47	9.9		20년이상	68	14.0
담당업무	기획, 관리	156	33.0	연령	20대	68	14.0
	영업	97	20.5		30대	146	30.9
	기술	64	13.5		40대	172	36.4
	연구	38	8.0		50대	63	13.3
	기타	117	24.7		60대이상	33	6.9
주업종	토건업	252	53.3	근무지역	서울,경기	183	38.7
	토목	75	15.8		충청	66	13.9
	건축	122	25.8		호남	53	11.2
	기타	23	4.8		부산,대구	119	25.2
					강원도	51	10.8
계		472	100%	계		472	100%

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 기존 연구들에서 사용된 측정변수들을 사용하도록 하며, 기존의 측정변수들이 없거나 부적절한 경우에는 기존 연구들을 근거로 개념을 가장 잘 측정할 수 있는 측정변수를 개발하였다.

본 연구 구성 개념에 대한 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 선택적 채용

선택적 채용이란 우수한 인적자원을 확보하고 직무 후보자를 평가하기 위한 여러 선발기법들로부터 획득한 정보를 활용하는 정도를 의미하며 Becker & Huselid(1998)의 연구를 토대로 직무에 적합한 인재를 선발하기 위한 노력과 투자, 우수한 인재를 확보하기 위한 다양한 선발제도, 지원자의 학습역량 고려 등으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2) 다기능교육훈련

다기능 교육훈련이란 업무와 관련한 지식과 기능에 대한 교육훈련 뿐 아니라 기업전략의 성공적인 수행과 성과 달성 방법에 대한 것을 의미하며 Guest (2003)의 연구를 바탕으로 폭넓은 훈련실시, 조직 내 구성원의 지식, 능력, 행동, 기술 수준, 동기부여의 향상, 공식적, 비공식적 교육훈련프로그램 실시 등으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3) 성과 연동형보상

성과 연동형보상이란 성과평가를 통해 그 결과와 연계한 보상제도의 실행 정도를 의미하며 Becker & Huselid(1998)의 연구를 토대로 성과에 따른 성과급이나 보너스 제공, 개인성과와 집단성과 보상에 대한 조화, 성과에 따른 인센티브 적용여부, 성과평과에 따른 공정한 보상 등으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4) 일터혁신

일터혁신이란 작업장 수준에서 일하는 방식 및 사람관리 방식이라는 사회 시스템 변화와 관련한 혁신 활동의 정도를 의미하며 이영호·하현혁(2010)의 연구를 토대로 담당업무와 관련한 적극적인 문제해결, 새로운 기술도입에 따른 업무개선활동에 참여, 의사결정에 대한 참여정도, 담당업무에 대한 자율적인 권리에 대한 보장, 노동자의 자율성 강화, 노동자 참여를 통한 지속적인 작업혁신 등으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

5) 직무성과

직무성과란 조직이 객관적으로 측정 가능한 활동적 결과이며 개인이 맡은 직무에 대하여 성공적으로 직무를 수행하는 행동과 개념이며 생산성 향상과 함께 직장생활에서 성취감과 목표달성 통해 개인과 조직의 성공 가능성을 예측할 수 있는 개념을 의미하며 안성철 외(2014)의 연구를 바탕으로 업무성과에 대한 만족, 업무수행능력의 향상, 직무를 통한 회사에 기여정도, 주어진 업무를 착오 없이 수행하는 정도 등으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

6) 건설기업 핵심경쟁력

건설기업 핵심경쟁력이란 건설기업의 핵심적인 경영성과의 결정요인으로 수주 역량과 사업관리 역량 그리고 공정관리와 안전관리로 정의하였으며 김종석(2017)의 연구를 토대로 작업장 수준에서 일하는 방식 및 사람관리 방식이라는 사회 시스템 변화와 관련한 혁신 활동의 정도를 의미하며 이영호·하현혁(2010)의 연구를 토대로 담당업무와 관련한 적극적인 문제해결, 새로운 기술도입에 따른 업무개선활동에 참여, 의사결정에 대한 참여정도, 담당업무에 대한 자율적인 권리에 대한 보장, 노동자의 자율성 강화, 노동자 참여를 통한 지속적인 작업혁신 등으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4.3 자료분석 방법

조사된 자료의 분석 방법은 SPSS 19.0 과 AMOS 18.0 통계 패키지 프로그램을 이용하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인 분석을 실시하고 공분산 구조모형을 통해서 연구가설을 검증하였다. 구조방정식 모형은 가정한 원인-결과 변수들로 현상을 규명하기 위하여 사용되는 선행 방정식들의 집합을 나타낸다. 구조방정식 모형은 특히 행동과학에서 많이 사용되는데, 예를 들어 사회적 지위와 성취도와의 관계, 기업 수익의 결정, 직무의 분류 등의 관계분석에서 많이 사용한다. 회귀분석은 독립변수들의 집단이 종속변수와의 선형적인 함수 관계를 유도하고, 설정된 회귀 방정식에서 종속변수의 결과를 예측하는 통계적인 기법에 반하여, 경로분석은 변수들 간의 연결 관계가 가정되고 검정됨으로 변수들이 어떻게 서로 영향을 미치는가에 대한 설명을 쉽게 표현하는 통계적 기법이다.

회귀분석과 경로분석에 공통점이 있다면, 그것은 두 방법이 측정변수들만을 다룬다는 것이다. 반면에 구조방정식 모형은 측정된 변수뿐 만 아니라 잠재변수까지 포함함으로 복잡하고 다양한 자료의 분석을 통하여 자료를 설명하고 현상을 규명하는 설명력이 높다. 여기서 잠재변수는 인자분석에서 공통인자와 같이 관찰되지 않는 변수를 이야기하며, 비측정변수라고도 불린다.

따라서 구조방정식 모형은 여러 변수들 간의 인과적 관계를 나타내는 이론적 모형에 대해 확인적 검증을 행하는 통계방법론으로서 이론적 모형을 검증하고 개발하는데 적합한 방법이다.

구체적인 분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 인구통계적특성과 일반적인 기술통계를 파악하기 위해서 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 설문지의 신뢰성을 검증하기 위하여 cronbach' α값을 분석하고, 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시할 것이며, 구성개념의 신뢰성과 타당도 검증 및 측정모형의 적합도 평가를 위해서 확인적 요인분석을 실시하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

셋째, 연구모형의 검증 및 가설 검증을 위하여 구조방정식 모형을 통해 구성 개념들 간의 상호관계를 검증하고, 고성과 인적자원관리시스템, 직무성과, 건설기업핵심경쟁력 간의 인과관계를 검증하기 위하여 구조방정식 프로그램인 AMOS 18.0을 이용하여 공변량 구조분석을 실시하였다.

4.4 설문지 구성 및 측정

본 연구에서 사용할 설문지는 연구목적에 맞게 질문의 범위를 크게 선행연구를 통해 추출한 고성과 인적자원관리시스템 3가지 범주와 일터혁신, 건설기업핵심경쟁력범주, 직무성과 범주, 일반현황 8가지 부류로 구분하고자 한다.

설문항목은 선행연구에서 검토되어진 것으로서 신뢰성이나 타당성이 검증된 사항을 본 연구목적에 맞도록 일부 수정 보완하여 측정하고자 한다.

첫번째 부류는 고성과 인적자원관리시스템에 관한 질문으로 선택적채용 5개 문항, 다기능교육훈련 5개 문항, 성과연동형보상 5개 문항으로 구성하였다.

평가에 사용된 척도는 리커트 평가척도를 이용하였으며 “전혀 그렇지 않다”, “그렇지 않다”, “보통이다”, “그렇다”, “매우 그렇다”의 5점 척도를 사용하였다.

두번째 부류는 일터혁신에 관한 질문으로, 일터혁신을 측정하기 위한 6개 문항으로 구성되어 있다.

세번째 부류는 건설기업 핵심경쟁력에 관한 질문으로 4개 문항으로 구성되어 있다.

네 번째 부류는 직무성과에 관한 질문으로 6개 문항으로 구성되어 있다.

다섯 번째 부류는 일반현황에 관한 질문으로 연령, 학력, 직위, 담당업무, 근무지역 등 8개 문항으로 구성되었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

본 연구의 설문지 구성은 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 설문지의 구성

변 수	문 항 수	문항번호
선택적채용	5	Ⅰ-1 ~ Ⅰ-5
다기능교육훈련	5	Ⅰ-6 ~ Ⅰ-10
성과연동형보상	5	Ⅰ-11 ~ Ⅰ-15
일터혁신	6	Ⅱ-1 ~ Ⅱ-6
건설기업핵심경쟁력	4	Ⅲ-1 ~ Ⅲ-4
직무성과	7	Ⅳ-1 ~ Ⅳ-7
성별	1	Ⅴ-1
연령	1	Ⅴ-2
학력	1	Ⅴ-3
결혼	1	Ⅴ-4
담당업무	1	Ⅴ-5
주 업종	1	Ⅴ-6
근무년수	1	Ⅴ-7
근무지역	1	Ⅴ-8

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

V. 실증분석

5.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 가설검정에 앞서 가설검정에 필요한 각 구성개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지를 분석하였다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타낸다.

내적일관성검정법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구 내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것이다. 일반적으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로는 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 검정은 사용이 간편하기 때문에 본 연구에서도 이 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하였다. 타당성은 측정하려고 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 반영하고 있는가의 문제이다. 즉, 특정개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 속성을 정확하게 반영하고 있는가의 문제이다. 요인분석(Factor Analysis)은 여러 변수들의 저변에 존재하는 하나의 혹은 여러 개의 요인들을 찾아내는 통계적 기법으로 여러 개의 변수들을 그 보다 적은 수의 요인으로 정리한다는 점에서 자료를 축소하고 요약하는 기능을 갖는다.

또한 변수들을 요인별로 정리한다는 점에서 분류의 기능도 가지고 있다. 요인분석에는 탐색적 요인분석과 확증적 요인분석이 있다. 탐색적 요인분석은 연구 대상의 저변에 존재하는 잠재요인을 찾아보거나, 자료를 요인으로 축소하여 살펴보는데 사용한다. 반면 확증적 요인분석은 잠재요인에 대한

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가정을 계량적으로 확인하는데 사용한다. 그렇다고 이 둘 사이의 경계가 항상 명확한 것은 아니다. 다만 확증적 요인분석을 실행하기 위해서는 통상 연구 대상에 많은 사전적 지식을 갖고 있어야 한다(정충영, 최이규 2007).

따라서 본 연구에서는 탐색적 요인분석과 확증적 요인분석을 병용하였다. 이 과정에서 적절한 요인으로 묶이지 않거나, 전체 항목간의 상관관계를 검토한 결과 수정된 총 점수와의 상관관계가 낮고 Alpha값을 상당히 개선시키는 항목은 최종분석에서 제외되었다.

타당성은 그 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 의미하게 된다. 타당성의 평가는 그 방법에 따라 개념 타당성, 기준관련 타당성, 내용 타당성의 개념으로 나눌 수 있다. 일반적으로 내용 타당성은 특정한 측정도구의 대표성에 관한 개념이며, 기준 관련타당성은 특정변수간의 통계적인 관계를 규명하는 것이다.

또한 개념 타당성은 변수들의 특성 측정과 관련한 것으로서 측정자체의 정확성에 관련된 개념으로 볼 수 있다. 개념타당성을 검증하는 통계적인 방법으로 흔히 요인분석이 사용되고 있는데, 본 연구에서는 변수들 간의 판별 타당성과 개념 타당성을 검정하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출에 있어서는 구해진 자료의 손실을 최소화하면서 요인의 수를 적절히 줄이기 위한 주성분요인분석(Principal Component Analysis) 방식을 사용하였고, 요인의 회전으로는 직각회전방식(Varimax)을 선택하였다. 외생변수에 대한 요인 분석결과는 <표 5-1>에서 나타난 바와 같이 일터혁신, 직무성과, 다기능교육, 선택적채용, 성과연동형보상, 건설기업핵심경쟁력으로 나타났으며 이는 34문항 중 11개 문항을 제외한 나머지 23개 문항이 6개 요인으로 구분되었다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-1> 변수의 탐색적요인 및 신뢰성 분석

	일터혁신	직무성과	다기능교육	선택적채용	성과연동	건설경쟁력
일터혁신1	.853	.049	.068	.113	.079	.102
일터혁신3	.852	.041	.151	.105	.000	.076
일터혁신2	.830	.047	.115	.187	.053	.097
일터혁신6	.728	.074	.221	-.015	.138	.159
직무성과4	.001	.832	.186	.122	.025	.021
직무성과2	.018	.827	.107	.130	.068	.057
직무성과1	.079	.820	.119	.092	.087	.174
직무성과3	.118	.805	.066	.154	.156	.091
다기능교육4	.129	.134	.803	.067	.048	.088
다기능교육5	.170	.118	.756	.174	.120	.113
다기능교육3	.091	.150	.729	.196	.071	.091
다기능교육6	.193	.087	.651	.264	.128	.140
선택적채용1	.117	.201	.056	.737	.186	.106
선택적채용4	.111	.050	.172	.722	.162	.133
선택적채용3	.087	.110	.245	.721	.072	.163
선택적채용5	.078	.164	.188	.667	.069	.126
성과연동6	.106	.071	.066	.045	.834	-.022
성과연동5	.076	.105	.138	.195	.798	.130
성과연동4	.049	.130	.111	.218	.795	.129
건설경쟁력3	.091	.135	.135	.125	-.095	.725
건설경쟁력4	-.039	.143	.277	.096	.091	.719
건설경쟁력1	.138	.014	-.017	.204	.082	.687
건설경쟁력2	.295	.050	.061	.081	.221	.664
고유치	2.958	2.925	2.587	2.456	2.212	2.203
설명분산(%)	12.861	12.719	11.248	10.678	9.617	9.578
누적분산(%)	12.861	25.580	36.828	47.506	57.122	66.700
Cronbach's Alpha	9.24	9.12	8.94	8.81	8.64	7.94

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

각 요인별로 적재치(Factor Loading)를 살펴 0.6이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 일터혁신을 설명해주는 설명분산은 12.86%, 직무성과를 설명해주는 설명분산은 12.719%, 다기능교육은 11.248%로 나타났으며 선택적채용을 설명해주는 설명분산은 10.678%, 성과연동형보상을 설명해 주는 설명분산은 9.617%이였으며, 건설기업핵심경쟁력의 설명분산은 9.578%로 도출되었다. 전체적인 누적 분산 설명비율은 66.700%로 나타났다. 또한 도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다. 반복 유사한 질문은 각 항목간의 상관관계를 구해서 상관관계가 낮은 값을 제거함으로써 신뢰성을 높일 수 있다. Cronbach's Alpha 분석결과 일터혁신은 α=0.924, 직무성과는 α=0.912, 다기능교육은 α=0.894, 선택적채용은 α=0.881, 성과연동형보상은 α=0.864 이었으며 건설핵심경쟁력은 α=0.794로 나타났다.

5.2 상관관계 분석

본 연구에서는 구조모형방정식을 통한 분석에 사용할 잠재변인들 간의 관련성을 파악하기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 모든 잠재변인들 간의 상관관계를 <표 5-2>에 정리하였다. 구체적으로 상관관계를 살펴보면 건설기업의 고성과 인적자원관리시스템 중 선택적채용은 모든 잠재변수들과 정적인 관계를 가지고 있었으며 다기능교육(r=.466), 성과연동형보상(r=.354), 일터혁신(r=.328), 건설핵심경쟁력(r=.438), 직무성과(r=.384)와는 유의미한 정적 상관을 보였다.

다음으로 건설기업의 고성과 인적자원관리시스템 중 다기능교육은 모든 잠

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

재변수들과 정적인 관계를 가지고 있었으며 성과연동형보상(r=.328), 일터혁신(r=.354), 건설기업핵심경쟁력(r=.433), 직무성과(r=.364)는 유의미한 정적 상관을 보였다.

건설기업의 고성과 인적자원관리시스템 중 성과연동형보상은 모든 잠재변수들과 정적인 관계를 가지고 있으며 일터혁신(r=.267), 건설기업핵심경쟁력(r=.399), 직무성과(r=.415)는 유의미한 정적 상관을 보였다.

<표 5-2> 잠재변인들의 상관관계

	평균	표준편차	선택적 채용	다기능 교육	성과 연동형	일터 혁신	건설핵심 경쟁력	직무 성과
선택적 채용	3.53	.622	1					
다기능 교육	3.36	.634	.466**	1				
성과 연동형	3.52	.649	.354**	.328**	1			
일터 혁신	3.57	.651	.328**	.354**	.267**	1		
건설기업 핵심 경쟁력	3.37	.697	.438**	.433**	.399**	.368**	1	
직무 성과	3.49	.683	.384**	.364**	.415**	.289**	.317**	1

*p<.05, **p<.01

건설기업의 일터혁신은 모든 잠재변수들과 정적인 관계를 가지고 있었으며 건설기업핵심경쟁력(r=.368), 직무성과(r=.289)는 유의미한 정적 상관을 보였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.3 다변량 분석의 기본가정 검토

구조모형 분석은 수집된 자료가 다변량 분석의 가정을 충족시킨다는 조건에서 분석되는 것으로 먼저 다변량 분석의 기본가정을 충족시키는지 확인하기 위해 극단치, 변량의 정규성, 다변량 가정, 다중공선성을 검토하였다.

변량의 극단치를 확인하기 위해서는 회귀방정식을 통한 Cook의 거리(Cook's Distance)를 사용하였다. CDi>1인 경우에는 영향력이 큰 관측값으로 해석하여 제외하고 분석을 하여야한다. 본 연구에서는 전체 266사례에서 극단 값으로 나타난 사례가 없어 266사례를 모두 분석에 사용하였다.

변량의 정규분포는 분포의 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)의 검토를 통해 평가할 수 있는데 절대값을 기준으로 왜도의 경우 3이상, 그리고 첨도의 경우 10이상일 때 변량이 정규분포하지 않는다고 말할 수 있다. 본 연구의 자료들은 모두 왜도는 3이하이고 첨도는 10이하 이므로 정규분포의 가정을 따른다고 할 수 있다.

다변량의 기본가정인 정규성과 등분산성을 확인하기 위해 다변량 분산분석시 공분산행렬에 대한 Box의 동일성 검증(Box's M)과 오차분산의 동일성에 대한 Levene의 검정을 실시하였다. Box의 동일성 검증(Box's M)에서는 공분산이 동일하다는 영가설을 기각하지 않아 각 유형별 공분산 행렬이 동일하였다. 또한 오차분산의 동일성에 대한 Levene의 검정도 여러 집단에서 종속변인의 오차분산이 동일하다는 영가설을 기각하지 않아 오차분산 역시 동일한 것으로 나타났다. 독립성 검증은 Durbin-Watson의 d를 사용하였다. 완전 정적상관일 경우는 d값이 0이고 완전 부적상관일 경우에는 d값이 4로 나타난다.

본 연구에서는 통계량이 모두 2에 가깝게 자기상관이 없는 것으로 나타났다. 변량의 선형성(linearity)을 알아 볼 수 있는 다중공선성은 분산 증가 요인(variance inflation factor; VIF)의 점검을 통해 파악 할 수 있는데, 일반적으로 분산 증가 요인이 10이상이면, 심한 다중공선성이 존재하는 것으

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

로 간주되어 변수들을 제거하거나 조합하여 합성변수를 만들어야 한다. 분산 증가 요인이 모두 10을 넘지 않아 그대로 분석에 사용하였다.

5.4 연구모형의 분석

본 연구에서는 회귀분석을 통하여 검증을 할 수 없는 연구모형의 전체적인 적합성 검증과 변수들 간의 인과 관계를 분석하기 위하여, AMOS를 이용 한 경로분석을 실시하였다. 경로분석은 회귀분석이나 요인분석보다 복잡한 분석이 요구될 때 구조 방정식 모형을 쉽게 분석해 주는 도구로써, 다수의 설문 문항을 소수의 차원으로 축약할 필요가 있는 경우에 일반적으로 요인 점수나 요인 평균값을 사용하여 분석에 활용하는 경우와 같은 원리이다. 회귀분석은 독립변수들이 하나의 그룹으로 취급되어 변수들 간의 함수적인 관계가 있는 경우에도 하나의 회귀방정식에 묻혀 결과변수의 값을 예측하는 경우에 활용될 뿐이다. 또한 회귀분석에서는 변수들 간의 인과관계가 가정되고 검증됨으로써 변수들이 어떻게 서로에 영향을 미치는가, 즉 변수들 간의 관계에 대해서 직접적인 효과만을 표시해 줄 뿐, 예측 변수들 간에 상관관계가 있는 경우 존재할 수 있는 간접효과나 제 3의 효과는 해석되지 않는 한계를 가진다. 이와 같은 한계는 경로분석을 통한 검증으로 극복할 수 있다(이순묵 1990).

따라서 본 연구에서는 회귀분석에서 검증할 수 없는 모형의 적합성이나 변수들 간의 인과 관계에 대해서도 경로 분석을 통해 검증하고자 한다.

본 연구에서는 연구모형의 적합성 검증과 인과관계를 분석하기 위하여, 독립변수를 고성과 인적자원관리시스템 요인 중 선택적채용, 다기능교육, 성과연동형보상으로 구성하였으며 조절변인으로는 일터혁신, 종속변인으로는 직무성과, 건설핵심경쟁력을 선정하였다. 경로분석을 통하여 본 연구에서 얻고자 하는 주된 목적은 고성과 인적자원관리시스템이 직무성과와 건설기업 핵심경쟁력 변수에 어떤 영향을 미치는가를 살펴봄으로써, 연구모형에 대한 전체적인 적합도와 인과관계를 파악하고자 한다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

인과관계를 알아보기 위해 본 연구에서는 AMOS 17.0을 이용하여 공분산구조분석을 실시하였다. 공분산구조분석에서 적합성 검증은 모델의 부합지수와 경로계수에 의해 검증되어질 수 있다(김계수, 2003). 가설 경로의 부합지수는 20여 가지가 있지만 일반적으로 절대적합지수(x^2, GFI, RMR 등), 증분적합지수(NFI, CFI 등), 간명적합지수(PNFI, AGFI 등) 등이 이용되며, 이를 기준으로 모형의 적합도를 평가한다. RMR은 실제 자료의 값과 모형에 의해 산출된 값을 표준화한 값으로 0에 가까울수록 적합도가 높은 모형이며 적합도가 낮은 모형일수록 더 큰 양의 값을 나타낸다. GFI는 표본크기의 변화와 다변량 정규분포의 위반에 별 영향을 받지 않고 모형의 자료에서의 적부를 나타내 준다. 일반적으로 회귀분석의 r^2 비슷하며, 모형의 절대적인 부합정도의 판단에 주로 이용된다(김계수, 2003). GFI는 일반적으로 0.9 이상일 경우 모형의 적합도가 높다고 할 수 있으며, 표본크기 가 200이상이면 GFI의 사용을 권한다(이순묵, 1990).

다음으로 AGFI는 변수의 수와 관련 있는 모형의 자유도를 GFI에 조절한다. GFI와 마찬가지로 AGFI 역시 0.9 이상이면 수용 가능한 모형이라고 판단할 수 있으며, 표본크기가 200 이상이면 좋다(Silvia, 1988). 일반적으로 AGFI 값은 GFI 값보다 낮은 경향이 있다. 또 다른 부합지수인 NFI는 적합도를 판단할 때, 사용되어지는 부합지수 중 가장 많이 이용되는 것으로 이 값의 범위는 0에서 1사이이며 1에 가까울수록 적합도가 높은 모형이다. 또한 이밖에 NFI를 변형한 지수로 모델의 간명성(절약성)을 파악하기 위한 간명부합지수(PNFI)가 있는데(James, Mulaik, & Brett, 1982), 이는 추정치가 서로 다른 두 개의 모델을 비교할 목적으로 사용한다. 즉 AMOS의 또 다른 목적으로 가장 간명하고 절약성이 있는 모델을 찾고자 할 때, 각 모델 의 PNFI의 차이값을 비교함으로써 보다 간명한 모델을 선택한다. PNFI는 명확한 준거가 밝혀져 있지는 않지만, 보통 수용 가능한 준거로 모델의 PNFI 가 O과 1사이의 값에서 클수록 좋은 모형을 가진다고 해석할 수 있다 (Williams & Podsakoff, 1989).

모형 간을 비교하기 위한 또 하나의 지수가 자유도에 따른 오차를 감소시켜 그 영향을 배제하고 모델을 비교하는 비교 부합치(CFI)이다. CFI도 PNFI와 같은 목적으로 사용되지만 CFI는 서로 포함 관계에 있는 모형(nested model)

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

에서 풀모형과 축소모형 간에 차이를 파악하기 위해 사용된다. CFI 역시 0과 1 사이의 값을 가지며,0.9 이상의 값을 가지면, 모형의 적합도가 우수 하다고 판단할 수 있다(Widaman, 1985). 카이제곱(x^2)은 모형이 얼마나 현실 자료에 잘 맞는지를 나타내는 값으로써, 보통 100 이하이면 수용 가능한 모형으로 간주된다.

본 연구에서 설정한 구조모형에는 선택적채용, 다기능교육, 성과연동형보상, 일터혁신, 직무성과, 건설기업핵심경쟁력을 사용하였다. 측정도구의 타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 연구모형에 대한 확인적 요인분석의 경우 요인별로 따로 요인분석을 하는 방법, 내생변수와 외생변수를 구분하여 분석하는 방법, 투입되는 모든 요인을 함께 분석하는 방법 3가지가 있다(박혜정, 2007). 모든 요인을 함께 분석하는 방법을 사용하였다. 확인적 요인분석은 분포의 정상성을 가정하고 결측치가 있더라도 분석할 수 있는 FIML(Full Information Maximum Likelihood)을 이용하여 분석하였다. 측정모형에 대한 분석 결과는 <표 5-3> 에 나타나 있다.

측정모형에 대한 적합도는 χ^2= 598.420 (p<.001)로 모형은 변수 사이의 관계를 완벽히 설명한다는 귀무가설을 기각함으로써 모형이 적합하지 않지만 χ^2 검증은 귀무가설의 내용이 너무 엄격하여 너무 쉽게 기각이 되고, 표본의 크기에 민감하다는 단점이 존재함으로 다른 적합도 지수를 고려하는 것이 필요하다. 적합도 지수를 살펴보면 NFI=.919 TLI=.914, CFI=.908는 모두 .90이상이며, RMSEA= .054으로 적합한 모형임을 확인할 수 있다.

이러한 측정모형을 바탕으로 구조모형을 검증하였다.

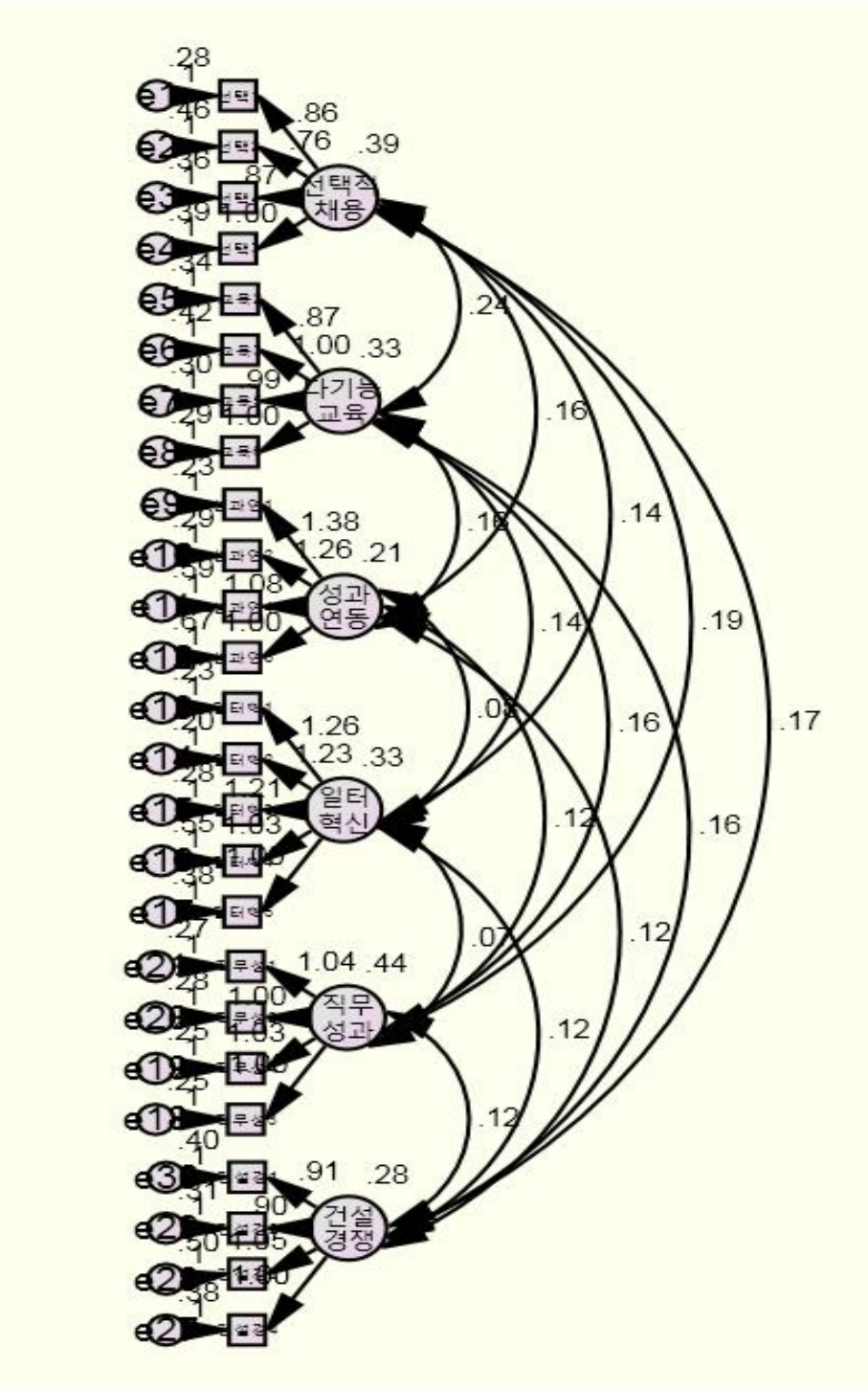
<표 5-3> 측정모형의 적합도 검증결과

	χ2	df	NFI	TLI	CFI	RMSEA	p
기준값	-	-	>.90	>.90	>.90	<.80*	>.05
연구모형	598.420	226	.919	.914	.908	.054	.000

*: RMSEA 가<.05이면 좋은 적합도(close fit), <.08이면 괜찮은 적합도(reasonable fit) >.10이면 나쁜 적합도 (홍세희, 2007).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



<그림 5-1> 측정모형 분석

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-4> 요인 간 공분산(상관관계)

			공분산 추정치	상관관계 추정치
선택적채용	↔	다기능교육	.307	.582
선택적채용	↔	성과연동형보상	.175	.310
선택적채용	↔	일터학습	.108	.232
선택적채용	↔	건설기업핵심경쟁력	.042	.107
선택적채용	↔	직무성과	.253	.383
다기능교육	↔	성과연동형보상	.126	.231
다기능교육	↔	일터학습	.157	.383
다기능교육	↔	건설기업핵심경쟁력	.033	.057
다기능교육	↔	직무성과	.213	.486
성과연동형보상	↔	일터학습	.037	.076
성과연동형보상	↔	건설기업핵심경쟁력	.086	.286
성과연동형보상	↔	직무성과	.055	.122
일터학습	↔	건설기업핵심경쟁력	.295	.528
일터학습	↔	직무성과	.234	.390
건설기업핵심경쟁력	↔	직무성과	.049	.118

모형의 경로와 표준화 계수는 <그림 5-1>에 제시하였고 <표 5-4>에는 <그림 5-1>에 제시하지 못한 요인 간 공분산 추정치와 상관 추정치를 제시하였으며, <표 5-4>, <표 5-5>에는 잠재요인에 대한 측정변수들의 회귀 값을 제시하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-5> 측정모형의 회귀계수

			회귀계수	표준화된 회귀계수	표준오차	t
선택적채용	→	X1	1.000	.877		
	→	X2	1.010	.862	.093	11.194
	→	X3	1.132	.820	.078	9.101
	→	X4	.998	.719	.113	9.531
다기능교육	→	X5	1.000	.716		
	→	X6	.860	.732	.100	7.036
	→	X7	.821	.676	.096	7.761
	→	X8	.754	.862	.101	6.105
성과연동형보상	→	X9	1.000	.864		
	→	X10	1.121	.901	.068	16.398
	→	X11	1.108	.587	.063	15.842
	→	X12	.912	.673	.066	11.097
일터학습	→	X13	1.000	.770		
	→	X14	.944	.755	.079	13.544
	→	X15	1.106	.742	.072	12.830
	→	X16	1.05	.521	.071	11.977
	→	X17	1.112	.770	.069	
건설기업핵심경쟁력	→	X18	1.000	.683	.067	
	→	X19	1.134	.801	.067	8.527
	→	X20	1.225	.824	.064	12.870
	→	X21	1.184	.847	.070	15.631
직무성과	→	X22	1.000	.872		
	→	X23	1.123	.792	.065	14.616
	→	X24	1.121	.676		8.561
	→	X25	1.108	.862	.176	8.561

*** $p<.001$

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

5.5 직접효과 검증

본 연구의 연구모형의 경로계수 추정치는 다음 <표 5-6>에 제시되어 있다. 유의수준 .05에서 직접효과를 분석한 결과는 다음과 같다.

먼저 고성과 인적자원관리시스템 중 선택적 채용과 다기능교육, 성과연동형보상 모두 건설기업의 핵심경쟁력에 유의미한 영향을 행사하는 것으로 나타났으며 고성과 인적자원관리시스템 중 선택적 채용과 다기능교육, 성과연동형보상은 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석결과 나타나 경로에 따른 분석 모두가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 5-6> 연구모형의 경로계수 추정치

			비표준화 회귀계수	표준화 회 귀 계 수	t	p
선택적 채용	→	일터혁신	.248	.196	2.776	.006*
다기능 교육훈련	→	일터혁신	.382	.308	4.410	.000***
성과연동형 보상	→	일터혁신	.217	.190	2.677	.007*
일터혁신	→	건설경쟁력	.062	.076	.925	.355
일터혁신	→	직무성과	.090	.092	1.259	.208
선택적 채용	→	직무성과	.290	.235	3.254	.001**
다기능 교육훈련	→	직무성과	.288	.237	3.316	.000***
성과연동형 보상	→	직무성과	.383	.343	4.469	.000***
선택적 채용	→	건설경쟁력	.324	.315	3.707	.015*
다기능 교육훈련	→	건설경쟁력	.280	.277	3.316	.000***
성과연동형 보상	→	건설경쟁력	.162	.175	2.189	.029**

$p<.05$, $^{**}p<.01$, $^{***}p<.001$

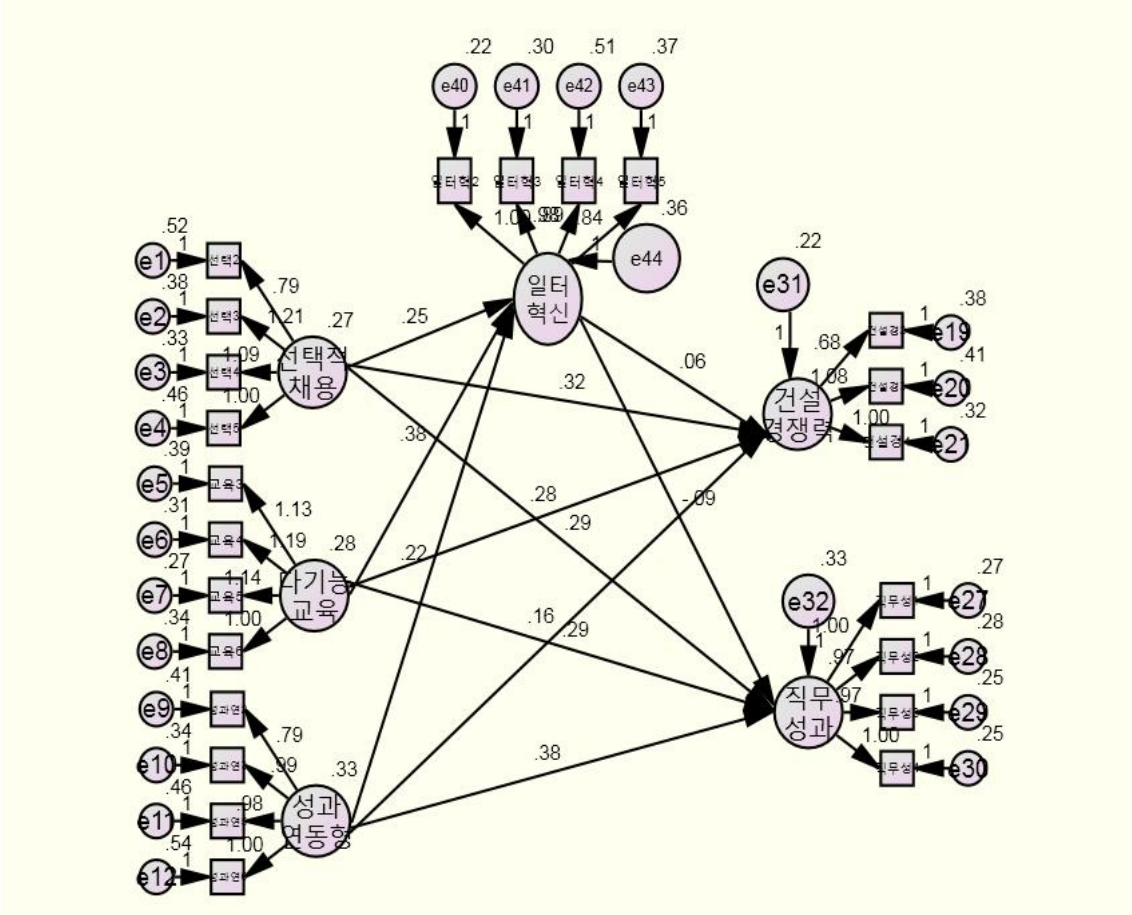
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그러나 일터혁신은 직무성과와 건설기업핵심경쟁력에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면 고성과 인적자원관리시스템 중 선택적채용은 일터혁신에 유의미한 영향력(t=2.776, p<.000)을 행사하였으며 다기능교육은 일터혁신에 유의미한 영향력(t=4.410, p<.001)을 행사하였다.

또한 성과연동형보상은 일터혁신에 유의미한 영향력(t=2.677, p<.05)을 행사하였다. 고성과 인적자원관리시스템 중 선택적채용은 건설기업핵심경쟁력에 유의미한 영향력(t=3.920, p<.000)을 행사하였으며 다기능교육은 건설기업핵심경쟁력에 유의미한 영향력(t=3.884, p<.001)을 행사하였다.



<그림 5-2> 경로계수

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

성과연동형보상은 건설기업핵심경쟁력에 유의미한 영향력(t=2.375, p<.05)을 행사하였다. 고성과 인적자원관리시스템이 직무성과에 미치는 영향력을 살펴보면 선택적채용은 직무성과에 유의미한 영향력(t=3.163, p<.001)을 행사하였으며 다기능교육은 직무성과에 유의미한 영향력(t=3.184, p<.001)을 행사하였다.

성과연동형보상은 직무성과에 유의미한 영향력(t=4.351, p<.000)을 행사하였다. 일터혁신이 경영성과에 미치는 영향력을 살펴보면 일터혁신은 직무성과에 유의미한 영향력을 나타내지 않은 것으로(t=3.163, p<.001) 나타났다. 또한 일터혁신은 건설기업핵심경쟁력에 유의미한 영향력을 나타내지 않은 것으로(t=.925, p<.001) 나타났다.

이와같은 가설의 검증결과는 기존의 연구결과와도 일치하는데 먼저 선택적 채용이 직무성과와 건설기업의 핵심경쟁력에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석결과 나타났다. 이는 선택적 채용은 지원자들에게 복잡한 여러 장애물을 두고 우수한 기술과 행동성향을 지닌 인적자원을 선발할 가능성은 높아질 수 있고 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 기존의 Becker & Huselid(1998)의 연구결과와 일치하고 있다. 조직은 인재를 선발할 때 조직몰입의 수준이 높고, 뛰어난 역량을 가진 노동자들을 가려낼 수 있는 기준을 가지고 있어야 하며 이 기준은 개인의 특성, 직무를 잘 수행할 수 있는 능력, 미래의 개인능력 개발한 가능성 모두 파악할 수 있어야 함을 알 수 있다.

따라서 건설기업에서는 종업원 채용 시 선택적채용을 통해 건설기업에 적합한 자원을 유입하는 것이 직무성과와 건설기업의 핵심경쟁력에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 인식하고 채용 시 좀 더 세심한 노력이 필요할 것으로 사료된다.

둘째, 다기능 교육훈련은 건설기업에 종사하는 종사자의 직무성과와 건설기업의 핵심경쟁력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 폭넓은 다기능의 훈련은 조직 내 구성원의 지식, 능력, 행동, 기술 수준, 동기부여의 향상을 통해 조직몰입을 향상시키고, 생산의 질과 효율성을 높여주고 직무수행을 효율적으로 가능하게 하여 직무만족을 높일 수 있고 기

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

업성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 효과적인 제도라고 할 수 있다는 기존의 선행연구(Guest 등,2003; Wright &Bosewell, 2002)와 일치한다.

이렇게 노동자에게 이루어지는 다기능 교육훈련이 고성과 인적자원관리시스템의 중요한 구성요소 중 하나이며 건설기업 내 노동자의 개발을 위한 기업의 중요한 투자임을 알 수 있다. 또한 다기능 교육훈련이 건설기업에 종사하는 노동자의 노동생산성을 향상시킬 수 있으며 향후 건설기업의 입장에서 노동자에 대한 다기능 교육훈련에 대한 투자가 좀 더 확대될 필요성이 있으며 이는 결국 건설기업의 성과에 직접적이고 지속적인 영향을 미칠 수 있는 결과로 나타났다.

셋째, 성과 연동형 보상은 건설기업의 노동자의 직무성과와 건설기업의 핵심경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과연동형 보상은 건설기업의 성과와 매우 깊은 영향을 미치고 있다는 것을 밝히고 있으며 고성과 인적자원관리시스템의 핵심구성요소임을 알 수 있다. Becker & Huselid(1998)는 기업 임금수준이 고성과 작업시스템과 기업성과 간 관계에 핵심적 역할을 하는 것을 제시하였다. 경쟁기업 보다 고임금수준의 기업은 훌륭한 능력을 가지고 있는 인적자원을 더 쉽게 얻을 수 있다(Becker & Huselid, 1998)는 기존의 연구결과와도 일치한다.

성과급 제도를 통해 기업은 성과와 노동자들의 목표를 연결시킬 수 있고 이직률을 낮추고 노동자에게 동기부여를 높일 수 있기 때문에 높은 성과를 달성할 수 있다. 고성과 인적자원관리시스템의 가장 큰 특징은 성과지향 보상시스템일 것이다.

5.6 일터혁신의 매개효과 검증

본 연구에서는 일터혁신의 매개변수의 효과를 알아보기 위해서는 Baron & Kenny(1986)의 제안에 따른 회귀분석을 실시하였다. 그 다음으로는 매개효과를 직접적으로 알아보기 위해 제안된 공식을 사용하여 매개효과를 검증

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

하였다(Preacher & Hayes, 2004). 두 변수의 간접효과는 외생변수가 매개변수에 미치는 효과와 매개변수가 내생변수에 미치는 효과를 곱한 값으로 정의하였다.

공식은 다음과 같다.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(SE_a^2 SE_b^2 + a^2 SE_b^2 + b^2 SE_a^2}}$$

a는 독립변인과 매개변인간의 비표준화 회귀계수이고,
b는 매개변인과 종속변인간의 비표준화 회귀계수이며,
SE_a는 a의 표준오차,
SE_b는 b의 표준오차이다.

본 연구는 건설기업에 종사하는 노동자를 대상으로 고성과 인적자원관리시스템 중 선택적채용, 다기능교육, 성과연동형보상이 건설기업의 핵심역량과 직무성과와의 영향관계를 살펴보고 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업의 핵심역량과 직무성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터혁신의 매개효과를 확인하고자 한다.

따라서 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업의 핵심역량과 직무성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터혁신의 매개변인의 효과를 알아보기 위해 본 연구에서는 soble-test를 통해 매개효과를 검증하였다,

Sobel test equation"z-value = $a*b/SQRT(a^2*SE_b^2+b^2*SE_a^2)$"을 이용하였다(Preacher & Hayes, 2004). soble-test를 통한 결과가 <표 5-7>에 제시되었다.

일터혁신의 매개효과에 관해 분석한 결과를 살펴보면 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업의 핵심역량과 직무성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터혁신의 매개효과는 모두 유의미한 결과를 나타내지 않았다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-7> 매개변인 효과 분석

	경 로	z	결과
Ⅱ-1	선택적채용 → 일터혁신 → 건설기업핵심경쟁력	1.005	*기각*
Ⅱ-2	다기능교육훈련 → 일터혁신 → 건설기업핵심경쟁력	1.126	*기각*
Ⅱ-3	성과연동형보상 → 일터혁신 → 건설기업핵심경쟁력	.885	*기각*
Ⅱ-4	선택적채용 → 일터혁신 → 직무성과	1.223	*기각*
Ⅱ-5	다기능교육훈련 → 일터혁신 → 직무성과	1.067	*기각*
Ⅱ-6	성과연동형보상 → 일터혁신 → 직무성과	.992	*기각*

$p<.05$, $^{**}p<.01$, $^{***}p<.001$

5.7 일터혁신의 조절효과 검증

본 연구에서는 고성과 인적자원관리시스템인 선택적 채용과 다기능교육, 성과연동형보상이 건설기업핵심경쟁력과 직무성과에 미치는 영향에 대한 조절효과를 검증하고자 한다. 일반적으로 구조방정식(SEM)모형에서는 다중집단분석기법을 이용해서 조절효과를 검증할 수 있다. 집단 간 비교를 통해 잠재요인 간 관계에서 조절효과를 검증하기 위해서는 먼저 조절변수 값을 기준으로 집단을 분류하여야 한다.

본 연구에서는 성과인적자원관리시스템과 건설기업핵심경쟁력, 직무성과와의 관계에서 일터혁신의 조절효과를 검증하고자 하는 것이므로 일터혁신이 높게 나타나는 집단과 낮은 집단으로 분류한다. 이러한 집단 간의 분류를 통한 다중집단분석(multiple group analysis)을 적용하였다. 일반적으로 조절효과의 검증은 두 가지로 이루어지는데 첫째, 조절효과의 방향성을 확인하는 것이다. 조절변수의 작용으로 경로계수가 가설의 방향과 일치하게 변화했는지를 확인하고, 경로계수를 확인할 때 표준화된 계수가 아닌 기본 경로계

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

수를 사용해야 한다. 둘째, 비 제약모형과 제약모형차이검증을 실시하여, 비 제약모형이 더 우수한 경우 조절효과가 있다고 판단할 수 있다(이학식·임지훈, 2008).

본 연구에서 일터혁신의 조절효과를 검증하고자 다중집단 분석을 적용하기 위해서는 교차타당성을 만족해야 한다. 교차타당성의 측정동일성은 요인부하량(λ) 제약모델로 검증하였다. 이는 집단 간 요인부하량을 동일하게 제약한 모델로서 다수의 응답자들이 측정도구에 대해서 동등하게 인식하고 있는지를 검증하는 과정이다. 측정동일성 검증을 위해서 측정모형에서 각각의 잠재변인에 걸리는 요인 적재치가 동일하다는 제약을 가한 측정 동일성 모형과 χ^2 값과 자유도를 비교하였다. 측정동일성 모형은 형태동일성에 내제된 모델이므로 χ^2 검증이 가능하다(김주환·김은주·홍세희 2009).

검증결과 측정 동일성 모형과 형태 동일성 모형의 χ^2 값의 차이는 유의미하였다 (χ^2 = 4, df = 4, p.<.001). 또한 적합도 지수인 TLI=.917, CFI=.911으로 나타나 대부분이 .90이상이며, RMSEA=.054로 .08 이하로 나타나 측정동일성은 성립되였다.

이 모형이 적합한 모형임을 확인할 수 있었다.

<표 5-8> 측정동일성 검증결과

모형	χ^2	df	TLI	CFI	RESEA
model 1	598.420	226	.914	.908	.052
model 2	598.424	230	.917	.911	.054
모형 간 차이검증	$\triangle\chi^2$ = 4	△df = 4	△TLI = .03	△CFI =.04	△RESEA=.02

일터혁신이 높게 인식되는 경우와 낮게 인식되는 경우의 경로계수와 유의성을 검증하기 위하여 다중집단 분석을 실시하였다.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

구체적인 분석결과는 다음과 같다.

<표 5-9> 일터혁신의 다중집단 분석결과(표준화 β 기준)

경 로			일터혁신이 낮은집단	일터혁신이 높은집단	t	결과
선택적채용	→	건설기업 핵심경쟁력	.288	.302	.877	*기각*
다기능교육	→	건설기업 핵심경쟁력	.315	.348	3.854***	***지지***
성과연동형보상	→	건설기업 핵심경쟁력	.319	.335	1.162	*기각*
선택적채용	→	직무성과	.298	.342	3.554**	***지지***
다기능교육	→	직무성과	.301	.347	3.992***	***지지***
성과연동형보상	→	직무성과	.318	.327	.921	*기각*

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

일터혁신의 조절효과에 관해 분석한 결과 <표 5-9>에서와 같이 고성과 인적자원관리시스템 중 선택적채용이 건설기업핵심경쟁력에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타나지 않는 것으로 나타났다(t=.877. ns). 그러나 고성과 인적자원관리시스템 중 다기능교육훈련이 건설기업핵심경쟁력에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다(t=3.854. p<.001).

즉 고성과 인적자원관리시스템 중 다기능교육훈련이 건설기업핵심경쟁력에 미치는 영향에 일터혁신이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더 높게 나타나는 것으로 해석할 수 있다. 이와같은 연구결과는 일터혁신 즉 자율성을 부여함으로써 구성원의 교육훈련의 성과가 더 높게 나타난다는 기존의 연구결과와 일치하고 있다(이정금, 2014).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고성과 인적자원관리시스템 중 성과연동형보상이 건설기업핵심경쟁력에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타나지 않는 것으로 나타났다 (t=1.162. ns).

고성과 인적자원관리시스템 중 선태적채용이 직무성과에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다(t=3.854. p<.001).

즉 고성과 인적자원관리시스템 중 선택적채용이 직무성과에 미치는 영향에 일터혁신이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더 높게 나타나는 것으로 해석할 수 있다. 고성과 인적자원관리시스템 중 다기능교육훈련이 직무성과에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다(t=3.992. p<.001). 그러나 고성과 인적자원관리시스템 중 성과연동형보상이 건설기업핵심경쟁력에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타내지 않은 것으로 나타났다(t=.921. ns).

따라서 일터혁신을 통해 건설기업에 종사하는 구성원들에게 일에 대한 자율성을 부여함으로써 구성원에 대한 다기능교육 훈련 및 선택적 채용이 건설기업의 핵심경쟁력과 직무성과를 높이는데 더 긍정적인 역할을 하고 있음을 알 수 있으며 이러한 자율성은 경영성과를 높이는데 매우 중요한 변수임을 알 수 있다.

본 연구결과를 토대로 고성과 인적자원관리시스템의 실행과 더불어 건설기업무를 수행하는 과정에서 구성원들에 자율성을 부여하는 노력은 함께 수행됨으로써 건설기업의 핵심경쟁력을 높이고 구성원의 직무성과를 높일 수 있으며 이는 기업의 경영성과를 높이는데 중요한 역할을 할 것으로 사료된다.

향후 기업들은 고성과 인적자원관리시스템과 함께 자율성을 부여하는 일터혁신에도 많은 노력을 기울여야 할 것으로 생각한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.8 가설검증결과 요약

본 연구의 가설검증결과를 정리하면 <표 5-10>과 같다.

<표 5-10> 가설 검증표

	가 설	결과
Ⅰ-1	선택적채용은 건설기업핵심역량에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
Ⅰ-2	다기능교육훈련은 건설기업핵심역량에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
Ⅰ-3	성과연동형보상은 건설기업핵심역량에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
Ⅰ-4	선택적채용은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
Ⅰ-5	다기능교육훈련은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
Ⅰ-6	성과연동형보상은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
Ⅱ-1	일터혁신은 선택적채용과 건설기업핵심역량간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다	*기각*
Ⅱ-2	일터혁신은 다기능교육훈련과 건설기업핵심역량간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.	*기각*
Ⅱ-3	일터혁신은 성과연동형보상과 건설기업핵심역량간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.	*기각*
Ⅱ-4	일터혁신은 선택적채용과 직무성과간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.	*기각*
Ⅱ-5	일터혁신은 다기능교육훈련과 직무성과간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.	*기각*
Ⅱ-6	일터혁신은 성과연동형보상과 직무성과간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.	*기각*
Ⅲ-1	선택적채용이 건설기업핵심역량에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타낼 것이다.	*기각*
Ⅲ-2	다기능교육훈련이 건설기업핵심역량에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타낼 것이다.	지지
Ⅲ-3	성과연동형이 건설기업핵심역량에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타낼 것이다.	*기각*
Ⅲ-4	선택적채용이 직무성과에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타낼 것이다.	지지
Ⅲ-5	다기능교육훈련이 건설기업핵심역량에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타낼 것이다.	지지
Ⅲ-6	성과연동형보상이 건설기업핵심역량에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타낼 것이다.	*기각*

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

본 연구는 건설기업에 종사하는 대상으로 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업의 핵심역량과 직무성과에 미치는 영향관계를 실증적으로 규명하고 변수들 간의 구조적 인과 관계를 파악하고자 하였다. 또한 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업의 핵심역량과 직무성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터혁신의 매개효과를 확인하고자 하였다.

가설 검증결과를 요약하면, 먼저 선택적 채용이 직무성과와 건설기업의 핵심경쟁력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선택적 채용은 지원자들에게 복잡한 여러 장애물을 두고 우수한 기술과 행동성향을 지닌 인적자원을 선발할 가능성은 높아질 수 있고 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 기존의 Becker & Huselid(1998)의 연구결과와 일치하고 있다.

이러한 연구결과를 토대로 건설기업에서 인재를 선발할 때 뛰어난 역량을 가진 노동자들을 가려낼 수 있는 기준을 가지고 있어야 하며 이 기준은 개인의 특성, 직무를 잘 수행할 수 있는 능력, 미래의 개인능력 개발 가능성 모두 파악할 수 있어야 함을 알 수 있다.

따라서 건설기업에서는 종업원 채용 시 선택적채용을 통해 건설기업에 적합한 인적자원을 유입하는 것이 직무성과와 건설기업 핵심경쟁력에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 인식하고 신입사원 채용 시 좀 더 세심한 노력이 필요할 것으로 생각된다.

둘째, 다기능 교육훈련은 건설기업에 종사하는 종사자의 직무성과와 건설기업의 핵심경쟁력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 폭넓은 다기능의 훈련은 조직 내 구성원의 지식, 능력, 행동, 기술 수준, 동기부여의 향상을 통해 조직몰입을 향상시키고, 생산의 질과 효율성을 높여주고 직무수행을 효율적으로 가능하게 하여 직무만족을 높일 수 있고 기업성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 효과적인 제도라고 할 수 있다는 기존의 선행연구(Guest 등,2003; Wright &Bosewell, 2002)와 일치한다. 이렇게 노동자에게 이루어지는 다기능 교육훈련이 고성과 인적자원관리시스템의 중요한 구성요소 중 하나이며 건설기업 내 노동자의

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

개발을 위한 기업의 중요한 투자임을 알 수 있다. 또한 다기능 교육훈련이 건설기업에 종사하는 노동자의 노동생산성을 향상시킬 수 있으며 향후 건설기업의 입장에서 노동자에 대한 다기능 교육훈련에 대한 투자가 좀 더 확대될 필요성이 있으며 이는 결국 건설기업의 성과에 직접적이고 지속적인 영향을 미칠 수 있는 결과로 나타났다.

셋째, 성과 연동형 보상은 건설기업의 노동자의 직무성과와 건설기업의 핵심경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과 연동형 보상은 건설기업의 성과와 매우 깊은 영향을 미치고 있다는 것을 밝히고 있으며 고성과 인적자원관리시스템의 핵심구성요소임을 알 수 있다. Becker & Huselid(1998)는 기업 임금수준이 고성과 작업시스템과 기업성과 간 관계에 핵심적 역할을 하는 것을 제시하였다. 경쟁기업 보다 고임금 수준의 기업은 훌륭한 능력을 가지고 있는 인적자원을 더 쉽게 얻을 수 있다(Becker & Huselid, 1998)는 기존의 연구결과와도 일치한다.

성과급 제도를 통해 기업은 성과와 노동자들의 목표를 연결시킬 수 있고 이직률을 낮추고 노동자에게 동기부여를 높일 수 있기 때문에 높은 성과를 달성할 수 있다. 고성과 인적자원관리시스템의 가장 큰 특징은 성과지향 보상 시스템일 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅵ. 결 론

6.1 연구결과의 요약

최근 들어 건설시장은 공공부부문의 발주물량의 축소와 함께 부동산 시장의 위축에 따라 민간건설부분 또한 위축 등 여러 가지 어려운 상황에 처해있다. 또한 건설기업의 수익성이 저하로 인해 경영여건은 점차 어려워진 상황이다. 이에 따라 건설기업의 전략적인 경영은 그 어느 때보다 중요한 상황이다. 이러한 불확실한 경영환경에서 건설기업의 핵심경쟁력은 물적 자원이 아닌 인적 자원을 통한 경쟁력확보가 매우 중요시 되고 있다.

기업들의 경쟁이 심화되고 경영환경의 불확실성이 커짐에 따라서 인적자원관리 분야에서의 고성과 인적자원관리시스템에 대한 관심이 지속적으로 확대되고 있는 상황이며 건설기업의 성과를 높이기 위한 고성과 인적자원관리시스템에 대한 연구의 중요성이 더욱 중요시 되고 있다.

그러나 현재 국내 건설기업의 고성과 인적자원관리시스템이 기업성과에 미치는 연구가 부족하고 미흡한 실정이다. 최근까지 진행된 국내 건설기업 종사원관련 선행 연구들은 고성과 인적자원관리시스템에 대한 부분은 고려하지 않고, 기술적인 특성에 관련된 연구가 주로 진행되었다. 그리고 건설기업 종사원의 안전에 관한 연구가 법적 문제 및 기초 현황 조사만 이루어진 실정이다.

따라서 본 연구에서는 건설기업의 경영관리 혁신의 필요성 대두되는 시점에서 건설기업에 있어서의 고성과 인적자원관리시스템의 도입과 그에 따른 방향을 제시하고자 국내 건설기업의 종사자를 대상으로 고성과 인적자원관리시스템이 종사자의 직무성과와 건설기업의 핵심 경쟁력에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 이를 위해 건설기업의 고성과 인적자원관리시스템의 결정요인에 관한 실증연구로서 기존 연구들에 대한 고찰을 통하여 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소를 정의하고, 고성과 인적자원관리시스템에 영향을 미치는 선행요인들과의 관계, 경영성과에 미치는 영향에

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

대하여 실증적으로 검증하였다.

이를 위해서 건설현장에 종사하고 있는 건설기술자를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

본 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 선택적 채용이 직무성과와 건설기업의 핵심경쟁력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선택적 채용은 지원자들에게 복잡한 여러 장애물을 두고 우수한 기술과 행동성향을 지닌 인적자원을 선발할 가능성은 높아질 수 있고 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 기존의 Becker & Huselid(1998)의 연구결과와도 일치하고 있다. 이러한 결과를 토대로 건설기업에서 인재를 선발할 때 뛰어난 역량을 가진 근로자들을 가려낼 수 있는 기준을 가지고 있어야 하며 이 기준은 개인의 특성, 직무를 잘 수행할 수 있는 능력, 미래의 개인능력 개발한 가능성 모두 파악할 수 있어야 함을 알 수 있다.

따라서 건설기업에서는 종업원 채용 시 선택적채용을 통해 건설기업에 적합한 자원을 유입하는 것이 직무성과와 건설기업의 핵심경쟁력에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 인식하고 채용 시 좀 더 세심한 노력이 필요할 것으로 생각된다.

둘째, 다기능 교육훈련은 건설기업에 종사하는 종사자의 직무성과와 건설기업의 핵심경쟁력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 폭넓은 다기능의 훈련은 조직 내 구성원의 지식, 능력, 행동, 기술 수준, 동기부여의 향상을 통해 조직몰입을 향상시키고, 생산의 질과 효율성을 높여주고 직무수행을 효율적으로 가능하게 하여 직무만족을 높일 수 있고 기업성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 효과적인 제도라고 할 수 있다는 기존의 선행연구(Guest 등,2003; Wright &Bosewell, 2002)와 일치한다. 이렇게 근로자에게 이루어지는 다기능 교육훈련이 고성과 인적자원관리시스템의 중요한 구성요소 중 하나이며 건설기업 내 근로자의 개발을 위한 기업의 중요한 투자임을 알 수 있다. 또한 다기능 교육훈련이 건설기업에 종사하는 근로자의 노동생산성을 향상시킬 수 있으며 향후 건설기업의 입장에서 근로자에 대한 다기능 교육훈련에 대한 투자가 좀 더 확대될 필요성이 있다. 이는

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

결국 건설기업의 성과에 직접적이고 지속적인 영향을 미칠 수 있는 결과로 나타났다.

셋째, 성과 연동형 보상은 건설기업의 근로자의 직무성과와 건설기업의 핵심경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과 연동형 보상은 건설기업의 성과와 매우 깊은 영향을 미치고 있다는 것을 밝히고 있으며 고성과 인적자원관리시스템의 핵심구성요소임을 알 수 있다. Becker & Huselid(1998)는 기업 임금수준이 고성과 작업시스템과 기업성과 간 관계에 핵심적 역할을 하는 것을 제시하였다. 경쟁기업 보다 고임금 수준의 기업은 훌륭한 능력을 가지고 있는 인적자원을 더 쉽게 얻을 수 있다(Becker & Huselid, 1998)는 기존의 연구결과와도 일치한다.

성과급 제도를 통해 기업은 성과와 근로자들의 목표를 연결시킬 수 있고 이직률을 낮추고 근로자에게 동기부여를 높일 수 있기 때문에 높은 성과를 달성할 수 있다. 고성과 인적자원관리시스템의 가장 큰 특징은 성과지향 보상 시스템일 것이다.

넷째, 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업의 핵심역량과 직무성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터혁신의 매개효과를 확인하고자 하였다. 따라서 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업의 핵심역량과 직무성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터혁신의 매개변인의 효과를 알아보기 위해 본 연구에서는 soble-test를 통해 매개효과를 검증하였다, 검증결과 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업의 핵심역량과 직무성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터혁신의 매개변인의 효과를 나타내지 않았다.

다섯째, 고성과 인적자원관리시스템인 선택적 채용과 다기능교육, 성과연동형보상이 건설기업핵심경쟁력과 직무성과에 미치는 영향에 대한 조절효과를 검증하고자 다중집단분석기법을 이용해서 조절효과를 검증하였다.

일터혁신의 조절효과에 관해 분석한 결과 고성과 인적자원관리시스템 중 다기능교육훈련이 건설기업핵심경쟁력에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다. 즉 고성과 인적자원관리시스템 중 다기능교육훈련이 건설기업핵심경쟁력에 미치는 영향에 일터혁신이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더 높게 나타나는 것으로 해석할 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이와 같은 연구결과는 일터혁신 즉 자율성을 부여함으로써 구성원의 교육훈련의 성과가 더 높게 나타난다는 기존의 연구결과와 일치하고 있다(이정금, 2014). 고성과 인적자원관리시스템 중 선택적채용이 직무성과에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다. 즉 고성과 인적자원관리시스템 중 선택적채용이 직무성과에 미치는 영향에 일터혁신이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더 높게 나타나는 것으로 해석할 수 있다.

고성과 인적자원관리시스템 중 다기능교육훈련이 직무성과에 미치는 영향에 일터혁신은 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다.

따라서 일터혁신을 통해 건설기업에 종사하는 구성원들에게 일에 대한 자율성을 부여함으로써 구성원에 대한 다기능교육 훈련 및 선택적 채용이 건설기업의 핵심경쟁력과 직무성과를 높이는데 더 긍정적인 역할을 하고 있음을 알 수 있으며 이러한 자율성은 경영성과를 높이는데 매우 중요한 변수임을 알 수 있다.

본 연구결과를 토대로 고성과 인적자원관리시스템의 실행과 더불어 건설기업 업무를 수행하는 과정에서 구성원들에 자율성을 부여하는 노력은 함께 수행됨으로써 건설기업의 핵심경쟁력을 높이고 구성원의 직무성과를 높일 수 있으며 이는 기업의 경영성과를 높이는데 중요한 역할을 할 것으로 사료된다.

향후 기업들은 고성과 인적자원관리시스템과 함께 자율성을 부여하는 일터혁신에도 많은 노력을 기울려야 할 것으로 판단된다.

이와 같은 연구결과를 토대로 최근 들어 불확실한 경영환경에서 건설기업의 핵심경쟁력은 물적 자원이 아닌 인적자원에 있음을 실증분석을 통해 검증하여 밝혔으며 건설기업은 다른 기업과의 경쟁에서 경쟁우위를 달성하고 조직의 목표 달성을 위해서 기술, 정보, 지식을 보유한 건설기술자라는 인적자원이 중요성을 다시 한번 인식할 수 있는 계기를 마련하였다.

이를 통해 건설기업들은 건설기업의 성과에 영향을 주는 건설기술자의 개발과 양성에 대하여 중요성을 인식하고 이러한 인적자원을 관리하기 위한 건설 정책개발에 노력이 필요할 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

6.2 연구의 시사점 및 한계

본 연구는 최근 경영여건이 지속적으로 악화되고 있는 건설기업의 경영성과 향상을 위해 인적자원관리의 최근 중요시 되고 있는 고성과 인적자원관리 시스템을 건설산업 내에 정착시키고 이를 통해 건설기업에 적합한 고성과 인적자원관리 시스템의 결정요소를 밝히고자 하였다. 이는 건설기업의 경영여건이 지속적으로 어려워짐에 따라 건설기업 종사자의 고성과 인적자원관리 시스템을 체계적이고 성과지향적인 경영관리를 통해 건설기업 종사자의 직무성과 향상과 건설기업 핵심경쟁력을 강화시킴으로써 궁극적으로 건설기업의 경영성과를 향상시키고자 하였다. 따라서 본 연구에 따른 분석결과를 바탕으로 실무적·학문적인 측면에서 시사점을 제시하면 다음과 같다.

본 연구를 통해 건설기업의 경영성과 향상을 위하여 중요한 요인인 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업의 경쟁력 확보에 중요성과 그에 따른 결정요소를 밝혔으며 기존의 고성과 인적자원관리시스템이 건설기업에도 필요하다는 사실을 제시하였다.

고성과 인적자원관리시스템의 구성요소 중 선택적 채용, 다기능 교육훈련, 성과연동형 보상이 건설기업에 종사하는 근로자의 직무성과에 긍정적인 영향을 미치며 건설기업의 핵심경쟁력인 수주 역량과 사업관리 역량, 공정관리역량, 안전관리역량 등에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 제시하였으며 건설기업의 다양한 경쟁요소의 성과물이라고 할 수 있으며 이러한 요인들을 통한 고성과 인적자원관리시스템의 구축은 이러한 역량을 촉진하는 요소로서 고려되어질 수 있다. 각 요인별로 구체적으로 살펴보면 건설기업에서 인재를 선발할 때 뛰어난 역량을 가진 근로자들을 가려낼 수 있는 기준을 마련하고 이를 통해 선택적 채용의 필요성을 제시하였으며 폭넓은 다기능의 훈련은 조직 내 구성원의 지식, 능력, 행동, 기술 수준, 동기부여의 향상을 통해 건설현장의 생산의 질과 효율성을 높여주고 직무수행을 효율적으로 가능하게 하여 기업성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있으며 성과 연동형 보상은 건설기업의 근로자의 직무성과와 건설기업의 핵심경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

나타났다. 이러한 결과는 성과 연동형 보상은 건설기업의 성과와 매우 깊은 영향을 미치고 있다는 것을 밝히였다. 기존의 고성과 인적자원관리시스템에 대한 구체적이고 실증적인 접근을 통해 불확실한 경영환경에서 건설기업의 핵심경쟁력은 물적 자원이 아닌 인적자원에 있음을 실증분석을 통해 검증하여 밝혔으며 건설기업은 다른 기업과의 경쟁에서 경쟁우위를 달성하고 조직의 목표 달성을 위해서 건설기업에서의 고성과 인적자원관리시스템의 중요성을 다시 한번 인식할 수 있는 계기를 마련하였다. 특히 본 연구에서 제시한 바와 같이 보다 체계적이고 지속적인 건설기업에서의 고성과 인적자원관리시스템을 건설기업 내에 전파하고 건설기업 뿐 만 아니라 중요한 산업으로서 산업 정책의 건전한 구축과 경영성과 향상과 경쟁력 확보를 담당하는 정부에서도 이에 대한 관심이 필요하다 하겠다.

이러한 연구결과의 중요한 의의에도 불구하고 본 연구가 가지는 한계점은 첫째, 고성과 인적자원관리시스템이 개인의 태도나 행위에 영향을 미치는 과정에서 다양한 개인 변수와의 관계를 살펴볼 수 있지만, 연구의 한계로 인하여 직무성과나 건설기업 핵심경쟁력만을 살펴보았다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는, 현재 이론적으로만 밝혀지고 있는 내부사회구조(internal socialstructure)라든지 재량권이나 임파워먼트 등과의 관계를 살펴봄으로써 고성과 인적자원관리시스템과 기업성과간의 관계를 연결하는 메커니즘이 무엇인지에 대한 다양한 탐구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 건설기업의 경영성과를 측정하기 위해 직무성과와 건설기업 핵심 경쟁력만을 측정하였는데 경영성과 측정에 좀 더 다양한 측정변인을 적용하지 못하고 있다. 즉, 경영성과에 있어서 비재무적인 성과와 함께 재무적 성과 측정을 세분화 한 뒤 이를 종합적으로 측정하지 못하고 있다. 향후 연구에서는 이러한 한계를 극복하기 위하여 재무적성과 측정에 대한 연구할 필요가 있을 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구에서 실증적인 분석을 위해 구조방정식의 최적 모형을 구축하는데 있어서 조직차원의 연구이다 보니 충분한 표본이 구축되지 못해 모든 구조방정식의 적합도를 충족시키는데 한계가 있었다. 건설기업에서의 고성과 인적자원관리시스템이 직무성과와 건설기업 핵심경쟁력에 미치는 인과관계를

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

밝히기 위하여 최적의 모형을 구축하기 위해서는 보다 많은 요인들과 표본들이 구축되고 실증되어 질 필요가 있다.

넷째, 건설산업은 대표적인 정책과 밀접한 관련이 있는 산업임을 감안할 때 건설기업과 관련된 정책적인 요소들이 충분히 고려되어지는 하나의 모델 구축이 필요하다고 할 수 있는데 이에 대해서는 본 연구의 한계가 존재하고 있기 때문에 이에 대한 다각적인 접근과 함께 건설기업의 경영성과와 관련하여 제약적이거나 촉진적인 요소로서의 정책적인 변수를 감안한 모형을 통한 실증분석이 필요할 것으로 사료된다.

본 연구는 건설기업에서의 고성과 인적자원관리시스템에 대한 관심을 유도하고 기존의 사례와 선행연구를 바탕으로 실증분석을 통해 건설기업에서의 고성과 인적자원관리시스템 중요성과 필요성을 검증을 하였다는데서 그 의의를 찾을 수 있으며 이 연구를 바탕으로 향후에 이와 관련한 다양한 연구가 지속되어야 할 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

참고문헌

강원진·이병헌·김정식(2011),“참여적 작업관행이 협력적 노사관계, 기업성과에 미치는 영향: 혁신 전략의 조절적 효과”, 『조직과 인사관리연구』, 35(2), 183-215.

강은미·안종태(2015),“작업장 혁신과 조직성과간의 관계에 있어서 노조지원의 조절효과”, 『기업경영연구』, 22(1), 43-59.

강성춘·윤현중(2009),“고성과작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성”, 『인사조직연구』, 17(4), 125-168.

강용석·송경수(2007),“공공기관 경영혁신의 내용과 방향에 관한 탐색적 연구: 공공기관 혁신사례 분류를 통한”, 『한국자원관리연구』, 14(3), 29-49.

강주희·강영희(2014),“고몰입 인적자원관리에 대한 인식이 직무스트레스에 미치는 영향: 노사관계 분위기의 조절효과를 중심으로”, 『인사조직연구』, 22(2), 143-168

강정석·권오성 외(2005), 정부혁신의 이해: 참여정부의 혁신전략과 실천논리, 『한국행정연구원』.

구정모(2015),“고성과작업시스템하에서 인사관리 공정성에 따른 조직효과성에 관한 연구”, 『인적자원관리연구』, 22(2), 209-230.

고용노동부(2010). 일터혁신의 이해.

권기욱·김광현·김종인(2012),“고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석-조직공정성 지각의 매개효과”, 『조직과 인사관리연구』, 36(2), 61-84.

김건식(2013), “고성과작업시스템, 고용불안정성, 그리고 조직성과: 고성과 작업시스템과 고용불안정성 간의 상호작용효과를 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 20(2), 117-144.

김건식(2013),“고성과 작업시스템이 기술혁신에 미치는 영향: 혁신분위기와 인적자본의 매개효과를 중심으로”, 『인사조직연구』, 21(1), 65-109.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

김동원 (2008), 한국 우량기업의 노사관계 DNA, 서울, 박영사.

김민영·이효주·박성민(2016),“AMO에 기반한 고성과 작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구: 직장생활의 질(QWL)을 매개변인으로”, 『한국인사행정학회보』, 15(3), 269-303.

김봉환·조남신(2015), “조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신수용에 미치는 영향: 경영자 신뢰의 매개효과”, 『조직과 인사연구』, 39(2), 99-132.

김연희(2016),“전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향: 공유가치, 직무만족, 조직몰입의 매개효과를 중심으로”, 『한국조직학회보』, 13(1), 1-32.

김원형(2005),“조직몰입 3요소의 탐색적 인과 관계 모형”, 『인사관리연구』, 29(1), 55-91.

김영덕(2014).“중소 건설기업체의 경쟁력 제고를 위한 경영진단 모델 개발 연구”, 한국건설산업연구원, 126-128.

김윤호(2015),“고성과 작업시스템과 기업성과: 인적자원관리 시스템 강도 구성요인들의 조절효과”, 『산업관계연구』, 25(2), 125-154.

김윤호·윤희상·김종진(2016), “경영진의 인적자원 중시 가치와 기업성과가 고성과 작업시스템 변화에 미치는 영향”, 『인사조직연구』, 24(3), 101-126.

김애리(2012).“건설기업 종사자의 작업능력과 직무스트레스가 재해발생에 미치는 영향에 관한연구”, 부경대학교 산업대학원, 24-29.

김현철(2015).“건설기술자 경력관리제도 개선방안”, 전남대학교, 33-35.

김희철·김두경·강영순(2005),“분배 및 절차공정성의 차별적 효과와 상호작용공정성의 조절효과”, 『인사관리연구』, 29(3), 67-94.

나인강(2014),“고성과작업시스템과 기업성과: 인적자원성과의 매개효과, 『인적자원관리연구』, 21(1), 41-61.

노병직·김동배(2002),“노사관계특성이 고성과 작업조직에 미치는 영향, 『인사관리연구』, 26(3), 55-77.

류성민, 김성수 (2007).“환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리효과성 기업성과의 관계에 관한 연구”, 『인사조직연구』, 15(1), 1-44.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

류성민(2010),“몰입형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향: 노사관계특성의 조절 효과를 중심으로”, 『산업경제연구』, 23(5), 2609-2634.

문성옥·이지만·이주일(2017),“고몰입 인적자원관리가 생산성 향상에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과와 노사관계의 조절된 매개효과”, 『인적자원관리연구』, 24(4), 105-131.

문형구·최병권·고욱(2009),“국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제”, 『인사조직연구』, 17(2), 229-306.

박정호·이도식(2015),“공공조직 성과분석을 위한 다차원지표 활용의 딜레마”, 『한국행정학보』, 49(2), 93-117.

박계두·최병권·주영란(2015),“성과보상연계성이 조직지원인식 및 정서적 몰입에 미치는 영향:”, 『대한경영학회』,28(12), 3041-3067.

박숙희·김도근(2014),“전략적 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향: 집단적 노사협력수준의 조절효과를 중심으로”, 『기업경영연구』, 21(5) 127-150.

박승용·손윤근(2011),“고성과작업시스템에 대한 종업원 인지도가 종업원의 고객지향 영역초월행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『인적자원관리연구』, 18(2), 47-70.

박재춘(2013),“절차 및 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 분배공정성의 조절효과”, 『교육행정학연구』, 31(3), 97-130.

박재춘(2016),“분배공정성과 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 효과: 절차공정성과 조직지위의 3차항 조절효과를 중심으로, 창조와 혁신”, 『대한경영학회』, 9(4), 1-33.

박준성(2011),“고성과작업시스템의 측정지표에 대한 탐색적 연구”, 『산업관계학회연구』, 21(1), 33-63.

박지성·류성민(2015),“고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직역량의 매개효과를 중심으로”, 『대한경영학회지』, 28(7), 1813-1834.

박지성·안성익(2015),“고성과 작업시스템이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 『산경연구』, 30(2), 235-257

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

배종석·사정혜(2003),“인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구”, 『인사조직연구』, 11(2), 133-169.

배종석·유규창·권기욱(2015),“한국적 인적자원개발의 이론개발을 위한 기반 연구”, 『인사조직연구』, 23(1), 99-141.

배호영(2015),“고성과작업시스템과 조직성과 간의 관계에서 협력적 노사관계의 매개효과: 관계성 모형 접근”, 『한국상업교육학회』, 29(6), 301-323.

성일(2015).“해외건설 저성장기의 사업 다각화 성과 분석”, 『한국건설산업연구원』, 10(2), 38-40.

송영웅 최영기(2014).“건설기업의 업무 프로세스 경영 모델의 변화와 발전 방향”, 『한국건설산업연구원』, 9(3), 193-199.

신은종(2009),“고성과작업시스템의 '고성과'는 무엇에 의해 결정되는가 : 번들 효과와 핵심 관행 탐색을 중심으로”, 『산업관계연구』, 19(4), 43-69.

심영보(2012),“고성과작업체계가 기업성과에 미치는 여향에 관한 실증연구: 경영전략과 노사관계 분위기의 조절효과를 중심으로”, 『연세경영연구』, 49(2), 139-167.

심규범(2012).“건설노동자 고용개선에 대한 연구”, 『한국건설산업연구원』, 6(1), 78-89.

손성기(2016), 작업장혁신과 노사파트너십간의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 노사협의회 활성화의 조절효과를 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 20(2), 77-96.

신현호(2010),“공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향”, 『노동연구』, 19, 127-169.

양인덕(2010),“조직공정성은 시민행동을 반드시 증진하는가? 『인적자원연구』, 18(4), 256-275.

양재완(2016),“고성과 인적자원관리 제도의 수립 및 실행이 종업원의 공정성 지각 및 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『조직과 인사관리연구』, 40(2), 135-161.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

양혁승(2011). “고성과 인적자원관리 시스템이 기업의 경영성과에 미치는 영향”, 『경영학연구』, 40(3), 781-789.

오선희·전인·이종완·이승희(2014), “고성과 인적자원관리관행이 조직성과에 미치는 효과: 노사협력적 분위기의 매개역할을 중심으로”, 『경영교육연구』, 29(6), 392-419.

오인수(2001),“조직시민행동 관련 변인의 고찰과 측정”, 『한국심리학회지』, 14(1), 52-87.

옥지호(2015),“고성과 작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증”, 『인적자원관리연구』, 22(1), 45-71.

옥지호(2013),“고성과 작업시스템과 양면적 성과의 관계에 대한 연구: 조립가공 제조업의 내부탐색 혁신활동을 중심으로”, 『대한경영학회지』, 26(10), 2583-2607.

윤정현·이재훈(2005),“인적자원관리관행에 대한 공정성 인식이 조직몰입과 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『산경연구』, 13, 327-358.

이경근(1999), “조직구성원의 태도에 대한 분배공정성, 공식적 절차의 특징, 상호작용적 공정성의 차등적 효과”, 『대한경영학회』, 21, 321-340.

이목화·문형구(2014)“국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향”, 『조직과 인사관리연구』, 38(2), 143-221.

유명희(2008),“고성과 인적자원관리시스템이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 다층분석 및 매개효과 검증을 중심으로”, 『직업능력개발연구』, 11(2), 215-236.

유영만(2009),“제도적 요인이 고성과 작업시스템의 도입에 미치는 영향: 정부정책을 중심으로”, 『산업관계연구』, 24(2), 1-30.

이영면·이주형(2012),“고성과작업시스템에 미치는 효과: 노사의 전략적 선택과 노사관계분위기의 조절효과를 중심으로”, 『한국인사관리학회』, 20-46.

이정구(2011).“우리나라 건설기술자의 경력관리 실태와 개선방안에 관한 연구”, 경기대학교 건설-산업대학원, 23-30.

이주형·이영면(2010),“고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국냐 실증연구의 분석과 시사점”, 『인적자원관리연구』, 17(3), 43-63.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이영호(2010),“일터혁신이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과와 심리리적 계약위반의 조절효과”, 『인적자원개발연구』, 17(2), 89-112.

이설빈·김상영(2016).“프로젝트 담당자의 개인역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 관리적 역할의 매개효과 중심으로”, 『한국경영컨설팅학회』, 16(1), 137-142.

장용석·정장훈·조승희(2014),“인적자원제도 운영의 딜레마 : 효율성과 책임성의 공존에 관한 공·사부문 비교분석”, 『한국행정학보』, 48(2), 27-53

전병무(2014), 성과주의 HRM에서 공정성의 관철 가능성에 관한 이론적 고찰”, 『산업경제연구』, 27(1), 457-476.

전인·오선희(2012),“고성과 작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 운영성과의 매개효과를 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 19(3), 151-172

전정호·설현도(2016),“절차적 공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 개인주의성향과 권력거리성향의 조절효과를 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 23(5), 27-47.

정병무(2014), “성과주의 HRM에서 공정성의 관철 가능성에 관한 이론적 고찰”, 『산업경제연구, 27(1), 457-476.

조민수·김중화(2017),“한국적 맥락에서 종업원들의 조직몰입을 통한 고성과 작업 시스템의 활용 : 인사기능 효과성의 조절효과를 중심으로”, 『한국인사관리 학회』, 춘계학술발표논문집, 108-126

조성재(2013),“중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직의도와의 관계”, 『인적자원관리연구』, 20(3), 285-3000

조미옥(2015),“인사부문의 전략적 참여와 고성과 작업시스템의 실행-지각의 차이”, 『조직과 인사관리연구』, 39(2), 1-34.

조봉환·조남신(2015),“조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신 수용에 미치는 영향: 경영자 신뢰의 매개효과”, 『조직과 인사관리연구』, 39(2), 99-132.

조항민(2015).“건설기업의 BPM도입 대상 업무선정과 기업전략의 상관성”, 『한국건설관리학회』, 10(6), 28-30.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

최철수(2010),“고성과 작업시스템의 내적 적합성과 상황 적합성에 관한연구”, 『경영학연구』, 39(3), 577-593.

최재홍(2013). “건설기술자의 원가관리 업무역량 분석 연구”, 『한국건설관리학회』, 14(5), 26-34.

최철호(2014), SPSS/AMOS 활용 구조방성식 모형 논문 통계분석, 도서출판 청람.

한국건설산업연구원(2016), 한국건설기업현황.

한국생산성본부(2011). 일터혁신의 이해.

홍권표(2016),“상호작용 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향: 리더신뢰의 매개효과와 서번트 리덥십의 조절효과를 중심으로”, 『대한경영학회』, 719-734.

황승철·손승연(2015),“고성과 작업시스템이 정서적 몰입에 미치는 영향 : 상사(리더)의 비인격적 행동의 조절효과를 중심으로”, 『리더십연구』, 6(2), 199-215.

Bae, J & Lawler, J(2000).“Organizational and HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in an emerging economy”. *Academy of Management Journal,* 43 : 502-517.

Barney, J. B(1991).“Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management,* 17 : 99-120.

Becker & Huselid(1998).“The performance effect so pay dispersion on individuals and organizations”. *Academy of Management Journal,* 42(1):25-40.

Bloom,M & Michel, J(2002).“The relationships among organizational context, pay dispersion, and managerial turnover. *Academy of Management Journal,* 45(1):33-42.

Brief(2002).“Organizational behavior : Affectin the work place”. *Annual Review of Psychology,* 53(1):279-308.

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

Buck, J. M. & Watson,J. L(2002).“Retaining staff employees : the relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education,* 26(3):175-193.

Chang(2005).“Employees'over all perception of HRM effectiveness. *Human Relations,* 58(4) : 523-544.

Collins, C. J. & Smith, K. G(2006).“Knowledge exchange and combination : The roleof human resource practicesin the performanc eofhigh-technology firms”. *Academy of Management Journal,* 49: 544-560.

Combs, J, & Ketchen, D(2006).“How Much Do High-performance Work Practices Matter? A Meta-analysis of Their Effects on Organizational Performance”. *Personnel Psychology,* 59(3): 501-528.

Cropanzano, R, & Mitchell, M. S(2005).“Social exchange theory: An interdis ciplinary review, *Journal of Management,* 31(6): 874-900.

Datta(2005).“Human resource managementand labor productivity : Does industry matter. *Academy of Management Journal,* 48:135-145.

Delery,J.E, & Shaw, J. D(2001).“The strategic management of people in work organizations : Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management,* 20:165-197.

Evans, W. R & Davis, W. D(2005).“High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal structure. *Journal of Management,* 31:758-775.

Fulmer(2003).“Are the 100 best better? An empirical investigation of ther elation ship between being a great place to work and firm performance”. *Personnel Psychology,* 56:965-993.

Gallie, D & Green, F(2001).“Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-1997. *Journal of Management Studies.* 38(8):1081-1197.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Gelade, G. A & Ivery, M(2003).“The impact of human resource management and work climate on organizational performance“. *Personnel Psychology,* 56:383-404.

Guthrie, J. P(2001).“High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand”. *Academy of Management Journal,* 44(1):180-190.

Horgan, J& Mühlau. P(2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis, *International Journal of Human Resource Management,*17(3):414-439.

Huselid, M. A & Becker, B. E(2000).“Comment on measurement error in research on human resource sand firm performance : How much erroris there and how does it influence effect estimates? *Personnel Psychology,53:835-854.*

Judge(2001).“The job satisfaction-job performance relationship : a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin,* 127(3):376-407.

Mathieu .E & Zajac, D. M(1990).“A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin,* 108(2):171-194.

MacDuffie, J. P(1995).“Human resource bundle sand manufacturing performance. Industrial and Labor Relations Review, 48:197-221.

Meyer, J. P & Allen, N .J(1997).“Commitmentin the workplace : Theory, research, and application, Sagepublications.

Osterman, P(1987). Choice of employment systems in internall abormarkets. *Industrial Relations,* 26:46-67.

Ostroff, C(1992).“The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology,* 77(6) : 963-974.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Pfeffer(1998).“Work-family Human Resource Bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6) : 1107-1117.

Saks, A. M & Ashforth, B. E(1997).“A longitudin alinves tigation of the relationships between jobin for mationsources, applicantper ceptionsoffit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2):395-426.

Shore, L. M & Wayne, S. J(1993).“Commitment and employee behavior: Comprison of affective commitment and continuance commitment with perceived organization support. *Journal of Applied Psychology,* 79(5): 774-780.

Spector, P. E(1985).“Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology,* 13(6) : 693-713.

Truss, C & Gratton, L(1994).“Strategic human resource management : A conceptual approach, T*he International Journal of Human Resource Management,* 5(3): 663-686.

Tsang, M. C(1987).“The impact of underutilization of education on productivity : A case study of the U.S. Bell companies. *Economics of Education Review,* 6: 239-254.

Wright(1998).“high commitment"human resource practice saffect employee commitment? A cross-level analysis using hierar chicallinear modeling, J*ournal of Management,* 27:515-535.

Yang, H & Klaas, B. S(2007).“Pay dispersion and organizational outcomes, Manuscript. *Journal of Managerial Issues,* 16(3) : 337-360.

Zatzick, C. D & Iverson. R. D(2006).“High-involvement management and workforce reduction : competitive advantage or disadvantage? *Academy of Management Journal,* 49(5) : 999-1015.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 참여해 주신데 감사드립니다.

본 설문지는 **"고성과 인적자원관리시스템이 건설기업 경영성과에 미치는 영향"**의 박사논문 자료를 수집하기 위해 작성된 설문입니다.

설문조사에서 얻어진 모든 정보는 통계 처리되기 때문에

본 설문에 기재되는 사항은 비밀이 보장됨은 물론, 무기명으로 처리되며, 본 연구 이외의 어떠한 목적으로도 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

본 연구결과가 건설기업의 경영성과를 높이기 위한 자료로 활용 될 것입니다.

여러분의 성의 있는 답변이 매우 중요하므로, 성실하게 답변해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2017 년 11 월

연 구 자 : 조선대학교 대학원
김 생 수
H·P 010-5274-5599

지 도 교 수 : 조선대학교 대학원
교수 윤 종 록
H·P 010-6611-6824

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 다음은 고성과 인적자원관리시스템에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통이다	④높다	⑤매우 높다
1	우리회사는 직무에 적합한 인재를 선발 하기 위해 최선의 노력을 한다.					
2	우리회사는 신입사원 선발절차를 매우 중요하게 여기며 많은 노력을 하고 있다.					
3	우리회사는 신입사원 선발에서 신입사원의 잠재력을 매우 중요하고 여기고 있다.					
4	우리회사는 우수한 인재를 확보하기 위해 다양한 선발제도를 활용하고 있다.					
5	우리회사는 신입사원 선발에서 지원자의 학습역량을 중요하고 고려하고 있다.					
6	우리회사는 종업원의 역량제고를 위해 다양한 교육훈련 프로그램을 제공한다.					
7	우리회사 종업원들은 매년 정해진 교육훈련 프로그램을 이수해야 한다.					
8	우리회사는 직무성과 향상을 위해 공식적, 비공식적 교육훈련 프로그램을 실시한다.					
9	우리회사 종업원들은 외부 교육훈련을 받을 수 있는 기회가 많다.					
10	우리회사는 교육훈련을 위해 많은 시간과 비용을 투자한다.					
11	우리회사는 직무성과에 따라 성과급이나 보너스를 제공한다.					
12	우리회사 개인성과와 집단성과에 대한 보상은 조화롭게 이루어진다.					
13	우리회사 종업원은 성과에 대해 인센티브를 받고 있다.					
14	우리회사는 임금이나 보상은 성과평가에 의해 공정하게 이루어진다.					
15	우리회사 종업원은 노력과 성과에 따라 보상을 받는다.					

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

Ⅱ. 다음은 일터혁신에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	우리회사 직원들은 담당업무와 관련한 문제해결에 적극적으로 참여한다.					
2	우리회사는 새로운 기술의 도입과 업무개선 활동에 직원들은 적극적으로 참여한다.					
3	우리회사 직원들은 회사의 의사결정에 적극적으로 참여한다.					
4	우리회사는 직원들의 자율성이 보장되고 있다.					
5	우리회사는 직원들의 참여를 통해 작업방식에 대한 개선이 이루지고 있다.					
6	우리회사는 직원들 자신의 담당업무와 관련하여 자율적으로 결정할 권리가 있다.					

Ⅲ. 다음은 건설기업 핵심경쟁력에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	우리 회사의 수주영업역량은 동종규모의 경쟁사에 비해 높은 편이다 .					
2	우리 회사의 사업관리역량은 동종규모의 경쟁사에 비해 높은 편이다 .					
3	우리 회사의 공정관리역량은 동종규모의 경쟁사에 비해 높은 편이다 .					
4	우리 회사의 안전관리업역량은 동종규모의 경쟁사에 비해 높은 편이다 .					

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

Ⅳ. 다음은 직무성과에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통이다	④높다	⑤매우 높다
1	나는 회사에서 내게 주어진 업무를 완수하기 위해 많은 노력과 시간을 기울린다.					
2	나는 회사에서 요구하고 있는 영업성과 달성에 크게 기여하고 있다.					
3	나는 회사의 목표를 달성하는데 큰 도움이 된다.					
4	나는 회사에서 요구하는 목표량을 초과하여 달성하고 있다.					
5	나는 회사에서 내게 주어진 업무를 기한 내에 완수하려도 노력한다.					
6	나는 회사의 업무를 수행하는데 있어서 정확하고 적절한 의사결정을 할 수 있다.					
7	나는 회사의 업무를 정확하고 완벽하게 수행하고 있다.					

Ⅴ. 다음은 일반적 특성에 관한 사항입니다.

1. 성 별	① 남 ② 여
2. 연 령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
3. 학 력	① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원(석사) 졸
4. 결 혼	① 기혼 ② 미혼
5. 담당업무	① 기획관리 ② 영업 ③ 기술 ④ 연구 ⑤ 기타
6. 주 업종	① 토건업 ② 토목 ③ 건축 ④ 기타
7.근무년수	① 5년 미만 ② 5년 이상 – 10년 미만 ③ 10년 이상 – 20년 미만 ④ 20년 이상
8. 지역	① 서울 ② 수도권(경기) ③ 충청 ④ 호남 ⑤ 부산, 대구 ⑥ 강원도

♣ 대단히 감사 합니다 ♣

Collection @ chosun