creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 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

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[UCI]I804:24011-200000337883

2020년 8월
석사학위논문

고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향

– 인적자원 역량의 매개효과와 고객지향성의 조절효과 검증 –

조선대학교 대학원

경 영 학 과

오 석 빈

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향

- 인적자원 역량의 매개효과와 고객지향성의 조절효과 검증 -

The effects of High-Performance Work System on Corporate Performance

- The Mediating of Human Resource Competency and Moderating Effects of Customer Orientation -

2020년 8월 28일

조선대학교 대학원

경 영 학 과

오 석 빈

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향

– 인적자원 역량의 매개효과와 고객지향성의 조절효과 검증 –

지도교수 윤 종 록

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출합니다.

2020년 5월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

오 석 빈

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

오석빈의 석사학위 논문을 인준함.

심사위원장 조선대학교 교수 이 계 원 (인)

심사위원 조선대학교 교수 손 수 진 (인)

심사위원 조선대학교 교수 윤 종 록 (인)

2020년 6월

조선대학교 대학원

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

목 차

ABSTRACT

I. 서 론 ····· 1
1.1 문제제기 및 연구의 목적 ····· 1
1.2 연구의 방법 및 범위 ····· 2

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 4
2.1 고성과 작업시스템 ····· 4
2.1.1 고성과 작업시스템의 개념 ····· 4
2.1.2 고성과 작업시스템의 구성요소 ····· 6
2.1.3 고성과 작업시스템과 기업성과 ····· 8
2.1.4 고성과 작업시스템의 연구 동향 ····· 9
2.2 인적자원 역량 ····· 10
2.2.1 인적자원 역량의 개념 ····· 10
2.2.2 인적자원 역량의 구성 ····· 11
2.3 고객 지향성의 선행연구 ····· 13
2.3.1 고객 지향성의 개념 ····· 13
2.3.2 고객 지향성의 측정요인 ····· 14
2.4 기업성과 영향 요인 ····· 15
2.4.1 기업성과의 개념 ····· 15
2.4.2 기업성과에 관한 선행연구 ····· 16

Ⅲ. 연구모형의 설계 및 가설의 설정 ····· 18
3.1 연구모형의 설계 ····· 18
3.2. 가설의 설정 ····· 19

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2.1 고성과 작업시스템과 기업성과 ····· 19
3.2.2 인적자원 역량의 매개효과 ····· 20
3.2.3 고객 지향성의 조절효과 ····· 21

Ⅳ. 연구방법 ····· 22
4.1 표본의 선정 및 분석방법 ····· 22
4.1.1 표본선정 및 자료수집 ····· 22
4.1.2 표본의 특성 ····· 22
4.2 변수의 조작적 정의 및 측정 ····· 24
4.3 설문지 구성 및 측정 ····· 25

Ⅴ. 연구결과 ····· 27
5.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증 ····· 27
5.2 상관관계 분석 ····· 29
5.3 가설검증 ····· 30
5.3.1 고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향 ····· 30
5.3.2 인적자원 역량이 기업성과에 미치는 영향 ····· 31
5.3.3 인적자원 역량의 매개효과 분석 ····· 33
5.3.4 인적자원 역량과 기업성과와의 관계에서 고객 지향성의 조절효과 ·· 34
5.4 가설검증결과 요약 ····· 37

Ⅵ. 결 론 ····· 39
6.1 연구결과의 요약 ····· 39
6.2 연구의 시사점 및 한계 ····· 40

참고문헌
설 문 지

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

표 목 차

<표 2-1> 고성과 작업시스템에 대한 정의 ····· 5
<표 2-2> 고성과 작업시스템 구성요소 ····· 7
<표 2-3> 역량의 정의 ····· 10
<표 2-4> Sparrow의 역량 구분 ····· 11
<표 2-5> 역량 개념 ····· 12
<표 2-6> Spencer, L.M.과 Spencer, S.M.(1993)의 역량 사전 ····· 12
<표 2-7> 고객 지향성의 구성 및 측정항목 ····· 15
<표 2-8> 전략적 차원에서의 기업성과 ····· 17
<표 4-1> 표본의 특성 ····· 23
<표 4-2> 설문지의 구성 ····· 26
<표 5-1> 요인 및 신뢰성 분석 ····· 28
<표 5-2> 상관관계분석 ····· 29
<표 5-3> 고성과 작업시스템과 기업성과의 다중회귀분석 ····· 30
<표 5-4> 인적자원 역량과 기업성과의 회귀분석 ····· 32
<표 5-5> 인적자원 역량 매개효과의 유의도 검증결과 ····· 33
<표 5-6> 인적자원 역량과 기업성과와의 관계에서 고객 지향성의 조절효과 ··· 35
<표 5-7> 가설검증 결과 ····· 37

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그 림 목 차

<그림 3-1> 연구의 모형 ····· 19
<그림 5-1> 인적자원 역량과 기업성과와의 관계에서
고객 지향성의 조절효과 ····· 36

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

ABSTRACT

The effects of High-Performance Work System on Corporate Performance

- The Mediating of Human Resource Competency and Moderating Effects of Customer Orientation -

Oh Seok-bin
Advisor : prof. Jong-rok Yoon, Ph.D.
Department of Business Administration
Graduate School of Chosun University

Recently, the agricultural management market has faced various difficulties, including a decrease in agriculture in the public agricultural sector as well as a reduction in the market for private agricultural products.

Management is gradually deteriorating due to a decline in agricultural profitability. In this regard, strategic management of agricultural management is becoming very important. In such an uncertain business environment, securing competitiveness through human resources is more important than physical resources in the agricultural distribution industry.

Therefore, in order to develop high-pitched and working system strategies in agricultural projects that require management innovation, we analyzed the impact of the system on the job performance and competitiveness of employees in agricultural projects for domestic

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

farmers. The present study also defines the components of the system based on existing research, and experimentally analyzed the relationship between the factors of the small factors influencing the system and the effects on management performance. For analysis, this study used a questionnaire to investigate current agricultural engineers. The institute interviewed them to collect data from Aug. 7 to Oct. 8, 2019. With the exception of five unambiguous responses, this study used 295 copies of the responses in the final analysis. The results are as follows:

First, employee education and training had a great impact on employees' job performance and competitiveness in the agricultural distribution industry.

Second, it showed that performance-based bonuses were one of the central elements of the high-profile and work-management system as they had a positive influence on the job performance of employees and the competitiveness of the agricultural product distribution industry.

Third, based on the above results, this study concluded that the competitiveness of the agricultural product distribution industry in uncertain business environment lies in the high quality and work management system, not physical resources, through experimental analysis.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

국문초록

고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향

– 인적자원 역량의 매개효과와 고객지향성의 조절효과 검증 –

경영학과 오석빈

최근 농업경영 시장은 공공농업 분야의 농업 감소와 함께 민간 농산물 판로 축소 등 다양한 어려움에 직면하고 있다.

농업의 수익성 감소로 경영이 점차 악화되고 있다. 이런 점에서 농업경영의 전략적 경영이 매우 중요해지고 있다. 이처럼 불확실한 경영환경에서 농산물 유통업은 물적 자원보다는 인적자원을 통한 경쟁력 확보가 매우 중요하다.

따라서 경영혁신이 필요한 농산물 사업에서 고성과 작업시스템 전략을 개발하기 위해 이 제도가 국내 농업인 대상 농산물 사업에서 직원의 직무수행과 경쟁력 등에 미치는 영향을 분석했다. 또한 본 연구는 기존 연구를 바탕으로 시스템의 구성요소를 정의하고, 시스템에 영향을 미치는 소인 요인과 경영 성과에 미치는 영향 사이의 관계를 실험적으로 분석했다. 분석을 위해 본 연구는 설문지를 사용하여 현재 농업 기술자를 조사했다. 연구원은 2019년 8월 7일부터 10월 8일까지 자료를 수집하기 위해 이들을 인터뷰했다. 명확하지 않은 5개의 응답을 제외하고, 본 연구는 최종 분석에 295개의 응답 복사본을 사용했다. 결과는 다음과 같다.

첫째, 종업원 교육훈련은 직원들의 직무 수행과 농산물 유통업의 경쟁력에 큰 영향을 미쳤다.

둘째, 성과급은 직원들의 직무수행과 농산물 유통업의 경쟁력에 긍정적인 영향을 미쳤으므로 고성과 작업관리시스템의 중심 요소 중 하나라는 것을 보여주었다.

셋째, 본 연구는 위의 결과를 바탕으로 불확실한 경영환경에서의 농산물 유통업의 경쟁력은 실험적인 분석을 통해 물적 자원이 아닌 고성과 작업관리 시스템에 있다고 결론 내렸다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 서 론

1.1 문제의 제기 및 연구목적

오늘날 4차 산업혁명 등의 첨단 정보기술의 발달로 인해 농산물 유통업의 경쟁은 기회와 경쟁적 위협을 동시에 가져다주었다. 고객들의 욕구와 수준이 다양해지고, Smart farm의 출현 등 치열해진 농산물 유통업의 경쟁은 기업의 생존을 위해 인적자원 역량이 매우 중요해졌다. 이로써 농산물 유통업의 성공 전략으로 고성과 작업시스템에 대한 관심이 점차 높아지고 있다. 고성과 작업시스템은 기업의 성과를 증진 시키는데 기여할 수 있는 인적자원관리 관행들로 정의되고 있다(Becker & Huselid, 1998).

고성과 작업시스템에 관련된 대부분의 연구결과들이 기업의 성과를 향상시키고 지속적인 경쟁우위를 달성하고 있음을 실증적으로 보여주고 있다(Pfeffer, 1998). 농산물 유통업의 치열한 경쟁 속에서 종업원의 역량강화는 필수 요건이며, 인적자원 역량 을 개발하고 이를 기반으로 한 고성과 작업시스템의 도입을 검토해 볼 필요가 있다. 특히 유통업과 같은 서비스 산업에서는 역량의 활용을 채용과 직원교육에 활용할 때 서비스산업 인적자원의 경쟁력을 확보할 수 있다. 1990년대 중반부터 고성과 작업시스템은 Boeing, Kodak, Motorola 등의 글로벌 기업들이 도입하였다. 우리나라에서도 이러한 고성과 작업시스템에 대한 연구(배규식, 2007; 김동원 등, 2005)가 이루어져 왔으며, 몰입적, 유연적, 참여적, 혁신적 등의 이름으로 고성과와 유사한 개념으로 제시되어왔다(박세호·나인강, 2017; 이주형·이영면, 2010). 그러나 농산물 유통업 분야에서 이러한 연구는 그리 많지 않은 실정이다. 특히, 농산물 유통업에서 고성과 작업시스템과 기업성과 관계에서의 매커니즘을 살펴본 연구는 거의 없다.

또한, 조직성과와 고성과 작업시스템의 활용 사이에 존재하는 핵심 매개변수

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

에 대해 아직 명확하게 규명하지 못하고 있다는 사실도 지적되고 있다 (Becker & Huselid, 2006).

따라서 농산물 유통업 분야에 있어서 종업원의 전문화된 교육훈련과 종업원의 만족을 위한 보상이 고객에게 미치는 영향과 인적자원 역량의 매개효과를 알아보고자 한다. 또한, 인적자원 역량과 기업성과와의 관계에서 고객 지향성의 조절효과도 살펴보려고 한다.

1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구는 농산물 유통업 종사자들의 고성과 작업시스템의 결정요인에 관한 연구로서 고성과 작업시스템의 구성요소, 고성과 작업시스템에 있어서 선행요인들과의 관계, 나아가 기업성과에 미치는 영향을 실증분석하고자 하였다.

고성과 작업시스템의 각 구성요소 즉, 종업원 교육훈련, 성과기반보상이 인적자원 역량 에 미치는 영향 그리고 인적자원 역량 이 기업성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 특히, 본 연구는 고성과 작업시스템이 기업성과를 창출하는지와 고성과 작업시스템의 각 구성요소들이 기업성과에 미치는 영향 관계에서 고객 지향성에 따라서 어떻게 달라지는지를 밝히는데 주된 연구목적이 있다.

본 연구를 위해 농산물 유통업 현장에 종사하고 있는 종업원을 대상으로 설문조사를 하였다. 수집된 자료를 바탕으로 요인분석과 상관관계 분석을 실시하였으며, 다중회귀분석 방법을 통해 실증 분석하였다.

설문조사는 총 300부의 설문을 수집하였고, 불성실한 답변이 포함된 5부를 제외한 295부의 설문지가 자료 분석에 사용되었다. 설문응답 측정항목은 리커트 5점 척도를 사용하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

본 연구는 총 6장으로 구성되었다.

제1장 서론은 연구배경과 목적, 그리고 연구범위 및 방법으로 구성하였다.

제2장은 이론적 배경 부분으로서 고성과 작업시스템의 개념과 특성 그리고 선행연구, 직무성과의 개념과 특성 그리고 선행연구, 고객 지향성의 개념과 특성 그리고 선행연구를 기술하였다.

제3장은 연구모형의 설계를 중심으로 가설을 설정하였다.

제4장은 표본의 특성을 분석하고, 변수의 조작적 정의와 측정도구, 설문지의 구성에 대해 기술하였다.

제5장은 측정항목의 신뢰성, 타당성분석, 상관관계분석, 연구가설의 검증결과를 요약하였다.

제6장은 연구결과의 요약과 시사점 그리고 한계점과 향후 연구방향을 제시하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 고성과 작업시스템

2.1.1 고성과 작업시스템의 개념

80년대 들어서는 경영전략과 고성과 작업시스템의 내·외부적 적합성이 성과를 결정짓는다는 연구들이 큰 비중을 차지하였다 (Wright 1998). 그 후 80년대 중반에 이르러 이러한 연구 흐름은 양쪽 적합성을 중시하는 연구들로 발전되게 된다. 즉, 고성과 작업시스템에 있어서 인적자원 성과를 중시하는 미시적 접근방법에는 시스템론과 전략론으로 거시적 접근방법을 더한 이론이라고 할 수 있다(양혁승, 2011).

인적자원은 가치성과 희소성 그리고 모방 불가능성과 대체 불가능성의 4가지 특성이 기업의 경쟁우위를 결정하게 된다. 어떻게 인적자원을 통해서 기업의 경쟁우위를 유지할 수 있는지에 대해서 인적자원관리전략과 조직 목표 및 특성 간의 결합에 대한 연구를 통해서 인적자원관리의 새로운 영역인 전략적 인적자원관리를 학문으로 발전시켰다(Delery & Doty, 1996).

고성과 작업시스템은 여러 가지 조화를 통해 조직의 목표를 달성하고 그 성과를 높이는데 초점을 갖고 있다. 전략적 인적자원관리 제도들이 제 기능을 발휘하기 위해서는 고성과 작업시스템들이 조직시스템과 적합성을 이루어져야 한다. 여기서 적합성은 크게 두 가지로 분류된다.

첫째, 수직 적합성으로 인적자원관리제도와 조직전략과정 간의 상호보완을 의미하고, 두 번째는 수평 적합성으로 인적자원관리제도와 상호협력 및 통합을 통해 자원의 효과적 배분을 의미한다. 인적자원관리에 이러한 수직·수평적인 적합성을 통해 인적자원 조직의 경쟁우위를 가지는데 중요한 자원으로 효과를 발휘할 수 있다. 고성과 작업시스템이 이러한 환경변화의 욕구에 따라 생기게 되었으며,

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조직 구성원들에 대한 존중을 기본바탕으로 하고 있다는 점이다(양혁승, 2011).

인적자원관리의 연구에 있어서 3가지 접근법이 존재하는데, 본 연구에서는 보편론적 관점으로 접근할 것이다. 보편론적 관점은 조직전략목표의 달성과 성과를 높이는데 가장 적합한 관리제도들을 찾아내는데 초점을 맞추고 있다(Pfeffer, 1998; MacDuffie, 1995).

<표 2-1> 고성과 작업시스템에 대한 정의

구 분	개 념
Arthur(1994).	종업원 역량이 지속적으로 개발하는 동기를 부여하며 자율적인 직무수행을 통해 기업성과를 높이려는 인적자원관리방식
Gong, Chang, Cheung(2005).	종업원의 스킬과 몰입을 높임으로써 성과가 증대되도록 계발한 인적자원관리 시스템
Shih, Chiang, Hsu(2010).	완벽한 고성과 작업시스템은 종업원의 작업 기능과 자발적 행위 그리고 임기응변 능력을 개선
나인강(2014).	근로자의 적극적 참여를 유도하며, 근로자들이 능력을 자발적인 인적자원 관행을 제공하는 것

자료 : 선행연구 자료를 중심으로 연구자 재정리.

고성과 작업시스템에 대한 정의로 <표 2-1> 종업원 역량, 동기부여, 종업원 스킬, 근로자의 적극적 참여 등 고성과 작업시스템의 정의에 대해서 설명하고 있다. 또한, 고성과 작업시스템은 관심의 초점에 따라 다른 명칭으로 사용되었다.

즉, 고성과 작업시스템(High performance work system: Huselid, 1995), 인력자원 제고 작업시스템(Human capital enhancing HR systems), 고헌신 작업시스템(High commitment work system: Arthur, 1992, 1994; Lepak & Snell, 2002), 고몰입 작업시스템(High involvement work systems: Lawler, 1992) 등이 대표적이다. 이에 본 연구에서는 “고성과 작업시스템”으로 통일하여 사용하고자 한다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.1.2 고성과 작업시스템의 구성요소

고성과 작업시스템의 구성요소는 첫 번째 기업들은 조직구성원을 소중한 자산으로 생각하고 직무를 위해 조직구성원끼리 협력할 수 있는 능력을 갖추도록 강조한다. 두 번째 참여조직과 파트너십은 기업들의 참여를 증대시키기 위해 조직구조를 줄이고 팀에 책임을 부여하며 업무와 생산성에 영향을 줄 수 있는 일반적인 의사결정에 있어 넓은 범위에 권한을 부여한다. 세 번째 보상과 고용안정 및 작업환경을 중요시하는데, 이는 개인과 팀 그리고 기업성과에 대한 연계된 보상시스템을 만듦으로써 장기적인 근속을 확보하고 종업원들에게 많은 동기부여가 되도록 한다.

고성과 작업시스템의 구성요소로서 Becker & Huselid(1998)는 13개의 요소를 제시하였는데, 조직구조와 종업원의 기술과 기능 그리고 성과평가 등이 포함되어 있다. 고성과 작업시스템 관행은 크게 두 부류인데, 하나는 조직구조 그리고 종업원의 기술과 관련된 관행들이고, 또 다른 하나는 종업원동기부여와 관련된 관행들이다. 보편론적 관점에서 고성과 작업시스템이 조직성과에 미치는 연구에 있어 연구자마다 서로 다른 인적자원관리제도들을 사용하였다 Delery & Doty(1996). 즉, 내부경력 경로제도, 공식적 훈련시스템, 성과-기반 평가제도, 고용안정, 고충처리제도, 직무 다양화 등이다. 이러한 제도들을 연구한 결과 성과기반의 평가제도, 고용안정이 보편적 인적자원관리제도로 기업성과를 향상시킨다는 결과를 얻었다.

이 연구들은 아래 <표 2-2>에서 살펴본 것처럼 고성과 작업시스템의 구성요소를 넓은 범위에 다양한 차원의 개념으로 정의하는 데서 출발하고 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-2> 고성과 작업시스템 구성요소

구 분	고성과 작업시스템 구성요소
Hackman & Oldham (1980).	훈련관행의 변화와 경력개발 및 지원적 보상시스템
Levine & Tyson (1990).	이익배분과 장기적 고용
Brown & Stern (1991).	직업안정과 종업원 참여
Arthur(1992).	종업원참여와 폭넓은 기술 훈련 그리고 연봉제와 종업원 지주제
Huselid(1995).	직무설계와 인사선발과 태도평가 그리고 인센티브보상
MacDuffie(1995).	성과에 따른 보상과 직위분류, 신입직원과 경력직원의 교육 및 훈련
Dory(1996).	훈련시스템과 성과평가, 능력기반 평가제도 및 고용안전
Youndt et. al., (1996).	변동급제와 인센티브보상 및 훈련/개발
Ichniowski et. al., (1997).	적격선발과 팀웍과 팀미팅 및 목적기반 보상
Becker & Huselid(1998).	종업원 기술과 종업원 동기부여
Pfeffer(1998).	고용안정과 신중한 선발관리, 교육훈련
Lawler(2000).	직무설계과 선별적 채용
Pil & MacDuffie(2001).	온라인작업팀과 오프라인 종업원 참여
Guthrie(2001).	훈련 및 집단보상과 내부승진, 성과기반 승진

본 연구에서는 고성과 작업시스템에 대한 선행연구와 농산물 유통업에 종사하는 사람들의 특성들을 고려하여 고성과 인적자원시스템의 구성요인으로 종업원 교육훈련과 성과기반 보상 2가지 요인으로 선정하였다.

첫째, 종업원 교육훈련은 고성과 작업시스템의 중요한 구성요소 중 하나이며, 근로자의 개발을 위한 기업의 장기적 투자이다. 교육내용으로는 업무와 관련된 지식과 기능에 대한 교육훈련 뿐 아니라 성과달성을 포함한다. 폭넓은 훈련은

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조직 내 구성원의 지식, 능력, 행동, 기술, 동기부여의 향상을 통해 조직몰입을 향상시키고, 생산의 질과 효율성을 높여주고 직무수행을 가능하게 하여 직무만족을 높일 수 있고 기업성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 효과적인 제도라고 할 수 있다(Wright 1998).

둘째, 성과기반 보상은 기업성과와 직접적인 영향을 미치는 고성과 작업시스템의 핵심적인 구성요소이다. 성과급 제도를 통해 기업은 성과와 근로자의 목표를 함께 연결시킬 수 있고 그로 인한 이직률을 낮춰 근로자에게 동기부여를 주기 때문에 보다 나은 성과를 나타낼 수 있다. 일반적인 보상은 내부 이익을 배분하거나, 연봉과 개인과 집단의 인센티브제도, 집단의 이익분배제도, 직능급제, 스톡옵션 등을 포함한다.

2.1.3 고성과 작업시스템과 기업성과

고성과 작업시스템들이 기업성과에 어느 정도 영향을 미치는지 많은 연구들이 이에 대한 해답을 주려고 노력하였다(Combs et. al., 2006). 첫째, 가산적 관계를 가지는 인사관행들은 산출물에 대해서는 독립적이며 중복되지 않은 영향을 미친다. 둘째, 상호작용적 관계가 형성된 경우 인사관행들은 시스템 내에서 다른 실행 수준에 의한 영향을 받는다. 이와 같은 HR 실행이 의사소통 및 시그널링의 질에 의존하는 경우에는 특히 중요하다. 두 번째로 측면지원 유형인데 HR 실행들은 보다 바람직하게 조건들을 창조해서 다른 실행을 지원할 수 있다. 세 번째로 보상유형의 HR 실행의 부작용은 구성원들의 정보 처리 방식이나 기대수준 형성 그리고 행동 통제에 대한 반응 등과 관련되어 나타난다.

고성과 작업시스템은 기업전략과의 정합성을 강조하며, HR 실행들간의 통합과 시너지 효과를 강조한다 (Wright 1998).

하지만 많은 실증분석 결과에도 불구하고 어떻게 인적자원관리 시스템이 그러한 결과를 발생할 수 있는지에 대해 보다 명확한 논거가 필요하다는 의견들이 나타나고 있다(Bowen & Ostroff, 2004). 즉, 고성과 작업시스템이 효과

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가 있다는 것으로 증거가 명확하지만 실제로는 어떠한 메커니즘을 통해서 그러한 효과들을 가지고 오는지는 알 수 없다는 것이다. 결국, 블랙박스로 놓여있는 고성과 작업시스템의 성과 창출 메커니즘을 파악하기 위해서는 고성과 작업시스템을 하위차원으로 구분하여 분석하는 것이 필요하다. 개별 하위차원과의 상호작용을 통해서 어떻게 하면 조직성과에 영향을 미치는지에 대해 파악해서 고성과 작업시스템이 보다 높은 조직성과를 창출하는데 어떤 역할을 하는지 살펴보아야 할 것이다.

2.1.4 고성과 작업시스템의 연구 동향

앞에 제시한 것처럼 고성과 작업시스템의 개념적 정의와 함께 고성과 인적자원관리 시스템들을 구성하는 요소에 대한 연구도 많이 진행되었다. 이론적인 고성과 인적자원관리 시스템에 대한 연구는 크게 세 가지 접근으로 이루어졌는데 보편주의적 접근, 상황론적 접근, 행태적 접근이 있다.

보편주의적 접근은 자원근거이론에 기초해서 보편타당한 최선의 관행과 정책이 존재한다는 가정하에 보편적인 관행을 규명하고자 하였다.

상황론적 접근은 기업경영전략과 인적자원관리의 연관성에 따라 효과가 달라지는 것을 강조한다. 다음으로 행태론적 접근은 고성과 시스템을 구성하는 인적자원관리의 내적 적합성의 중요성을 강조하는데, 상호보완적 관행들의 유기적 결합이 기업의 성과 향상 측면에서 시너지 효과를 발생시킬 것이라는 점을 강조한다(Deler & Doty, 1996 등).

국내에서도 이와 유사한 연구들이 많이 진행되었는데, 주로 성과 창출 메카니즘 요소로서는 전략적 적합성(류성민·김성수, 2007; 강성춘·윤현중, 2009), 협력적인 노사관계(노병직·김동배, 2002), 몰입 및 참여 등이 대표적이다. 요즈음 전략적 적합성 → 인적자원관리 관행 → 고성과로 연결되는 성과창출 메카니즘을 규명하는 통합적인 연구도 활발하게 진행되고 있다(김동원 2008, 김윤호 2015).

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.2 인적자원 역량

2.2.1 인적자원 역량의 개념

오늘날 기업경영에 있어서 조직 인적자원 역량개발을 통해 조직경쟁력을 강화하기 위해 노력하고 있다. 역량(Competency)에 대한 개념은 기업전략 관점에서 경쟁력 확보의 원천으로 역량을 바라보는 거시적 관점과 미시적 관점으로 구분하고 있다(양혁승, 2011). 역량의 사전적 의미는 어떠한 일을 할 수 있는 힘 또는 기량'으로 정의되어 있으며, 인적자원관리 용어사전에서는 역량은 특정 업무를 잘할 수 있는 사람의 특이한 행동특성을 의미하고 종업원이 보유하고 있는 기술과 능력을 조직의 발전과 관련시켜 경쟁력의 원천이 되는 것을 역량이라고 설명하고 있다.

인적자원관리를 최초로 체계적으로 연구하였다고 설명할 수 있는 사람은 과학적 관리법의 창시자 테일러(F. Taylor)이다. 그는 아담 스미스(A. Smith)의 분업원리에 이론적 바탕을 두고 관리자는 노동자의 직무와 직무수행방법을 노동자 자신에게 맡겨 둘 것이 아니라 노동자의 직무를 설계해 주고 직무수행법도 구체적으로 설정해 주는 직무연구의 책임을 져야 하며, 노동자는 관리자가 설정해 준 직무를 그대로 수행하는 것이 그들의 과업이라고 했다(양혁승, 2011).

선행연구를 바탕으로 역량의 개념을 요약하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 역량의 정의

구 분	역량의 정의
Klemp(1980)	효과적인 개인의 내재적 특성
Spencer & Spencer(1993)	특정 상황에서 우수한 수행의 원인이 되는 내재적 특성
Lucia & Lepsinger(1999)	업무에서 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적인 특성
Herling(2000)	효율적이고 효과적인 개인의 일관된 행동
Schippmann et al. (2000)	활동에서 성공적인 수행과 특정기술에서 적절한 지식
송영수(2000)	우수한 성과자가 수준 이하의 사람과 차별된 고통의 특성

출처 : 김기혁, HRD가 경쟁력이다, 북갤러리, pp.68-69, 2006 에서 재인용.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.2.2 인적자원 역량의 구성

역량개념은 효과가 입증되면서 정보시스템 기업과 다국적기업들을 통해 역량 기반의 인사관리 방식을 채택하였다.

Sparrow(1996)는 역량을 유형별로 구분하여 개인적 차원에서의 역량으로써 조직이나 직업과 업종에 관계없이 적용되는 개인의 역량으로 정의하였다.

<표 2-4>에서는 sparrow(1996)가 구분한 역량을 보여주고 있다.

<표 2-4> Sparrow의 역량 구분

역량	정의	응용	보상
개인	직무수행	HR의 전반적 영역에서 사용 가능	내부보상
관리	지식과 기술	일반적인 직업교육 및 훈련	외부보상
조직	자원과 능력	비즈니스 프로세스 및 전략 수립	고용안정

선행연구를 정리하면 조직의 특정 상황 또는 직무에서 고성과자와 저성과자를 구분해 주는 개인의 내적 특성 또는 능력을 의미한다고 할 수 있다. 역량은 분석수준에 따라 개인수준의 역량을 competency로, 조직수준의 역량을 competence로 구분하고 있다(김현주, 2003).

기업 차원에서의 역량과 핵심역량 그리고 조직역량을 구분하여 각 개념을 정리하면 <표 2-5>와 같다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-5> 역량의 개념

용어	연구자	개 념
역량	Bpgaert et. al., (1994).	비가시적이며 감가할 수 없는 기업의 자원
핵심 역량	신유근 등(1999).	기업을 지탱하는 핵심기술과 경영 관리력 등 이들을 이용하는 능력
	Bonger & Thomas (1992).	기업 고유기술
조직 역량	Collins(2006).	조직의 지속적 경쟁우위에 핵심적인 요인
	Lado& Willson (1994).	기업 고유의 자산과 지식 및 기술 능력

자료 : 정봉영(2001), "국내기업 인적자원개발조직의 조직역량 분석". PP.18-19.

선행연구를 정리해 보면 역량이란 "특정한 상황 또는 직무에서 일정한 준거에 따라 고성과를 달성하도록 해주는 동기, 자질, 태도나 가치관, 지식, 기술 등을 포함하는 총체적 개념"으로 정의하고자 한다. 그 내용은 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> Spencer, L.M.과 Spencer, S.M.(1993)의 역량 개념

역량군	역 량
성취와 행동 역량군	성취 지향성 역량과 질서, 품질, 정확성에 관한 관심
대인 서비스 역량군	대인 이해와 고객 지향성 역량
영향력 역량군	영향력 역량과 관계형성 역량
관리 역량군	타인육성 역량, 지시와 주장 역량과 팀웍과 협력 역량
인지 역량군	분석과 개념적 사고역량
개인 효과성 역량군	자기통제 역량과 자기 확신 역량

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자 재정리.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.3 고객 지향성의 선행연구

2.3.1 고객 지향성의 개념

고객 지향성이란 서비스를 제공하는 고객의 입장에서 활동하는 것을 의미하고 기업의 행위는 고객의 이익증가를 의미한다. 고객 지향성은 종업원 직무세 고객이 필요로 하는 욕구와 긍정적으로 그에 대응하는 종업원의 개인적 성향을 나타낸다.

기업을 둘러싸는 환경의 급격한 변화와 경쟁의 심화로 인해서 기업들은 서비스 품질향상을 통해 고객만족 등을 최우선으로 생각하고 있다. 기업이 얼마나 고객 지향적이며 시장 지향적인 부분을 중요시하느냐에 따라 나타나는 것으로, 그런 노력의 결과들이 성과로 나타나고 최고의 성과를 달성하기 위해 종업원들은 고객에 대한 차별화된 핵심역량을 가져야 한다.

고객 지향성은 종업원과 고객의 상호작용 수준에서 고객 욕구의 충족으로 정의될 수 있으며(Saxe and Weitz, 1982), 이는 고객을 상대하는 감정노동자에서 나타나는 개념으로 제시되고 있다.

따라서 고객 지향성의 종업원은 고객이 만족하는 행동을 하게 되고 감정노동자의 고객지향적 행위는 기업과 고객이 장기적으로 관계를 개발할 수 있고 고객과 종업원 모두에게 이익을 줄 수 있다. 고객서비스는 주로 고객과 조직구성원간의 상호 촉진을 통해 전달되고 느껴지기 때문에 고객을 상대하는 감정노동들의 고객지향적 태도와 행위는 서비스품질을 결정하고 고객의 서비스 만족수준에 큰 영향을 미친다(박성연, 1999).

이와 같은 구성원이 기업의 제품과 서비스를 고객에게 전달하는 활동이 아니라 기업에게 고객과 우호적인 관계를 형성할 수 있게 만드는 중심 매개체로서의 구성원이 역할을 수행한다고 할 수 있다(Saxe and Weitz, 1982).

대부분 구성원이 고객 지향성에 영향을 미치는 선행변수들로부터 조직몰입이나 직무몰입 등을 살펴보고 있다. 구성원이 조직에 대한 소속감을 가지고 높은

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가치를 평가, 심리적으로 직무에 대한 수준이 높거나 직무경험이 많은 종업원의 경우에 보다 높은 의지를 가지고 고객지향적인 활동들을 하게 될 가능성이 높다. 그러나 종업원의 고객 지향적 행위는 현재 자신이 근무하는 조직이 작업조건이 좋고 임금이 높다고 했더라도 고객과 대면관계에 자주 경험하게 되는 부정적 감정현상인 감정의 부조화는 좋지 않은 영향을 미치는 요인이 될 수 있다.

이러한 이유는 구성원이 제시하는 감정부조화를 경험하게 될 경우 무관심의 증가로 타인을 도와주는 행위 및 직무참여 감소를 가져올 수도 있다.

2.3.2 고객지향성의 측정요인

Saxe와 Weitz (1982)는 기존의 연구를 통합 고객 지향성을 고객의 차원에서 고객이 만족스러운 구매 결정을 하도록 구성원이 노력하는 정도를 의미하였다.

이는 고객 지향성의 측정을 위해 SOCO척도를 개발하였고 이 척도는 다음과 같은 영역으로 나뉜다. 그들이 개발한 종업원의 고객 지향성 척도를 다음과 같이 제시하였다. 첫 번째 고객이 만족스러운 구매결정을 도와주려는 종업원의 욕구, 두 번째 고객의 욕구를 평가하도록 도와주고, 세 번째 욕구를 충족시킬 수 있는 제품을 제시하여 주었고, 네 번째 제품을 정확하게 기술하여 만족도가 증대하였으며, 다섯 번째 기만적이거나 조정적인 판매전술은 회피하였고, 마지막으로 판매방식에서 고압적인 방법은 회피하였다.

<표 2-7>과 같이 연구결과에서 고객 지향성의 구성과 측정요인에 있어 고객이 만족스러운 구매결정을 내리도록 도와주고 판매 후 고객과의 관계를 중시한다는 공통적 요인이 있음을 발견하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-7> 고객 지향성의 구성 및 측정항목

연구자	고객 지향성 측정 도구 항목
Donavan et al.(2004)	친절, 이해, 전달, 인간관계의 욕구
안준수(2004)	고객응대, 고객욕구충족, 서비스제공의 차원
박성연・한지희(2005)	인간적, 시간적, 비용적 요인
Periatt et al.(2007)	구매결정 도움, 고객욕구 파악의 몰두, 제품의 혜택
김영식(2008)	이해 , 전달의 욕구
배희정(2011)	친절, 이해, 전달의 욕구

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자 재정리

본 연구에서 기존의 선행연구를 통하여 고객의 니즈를 이해하려는 이해욕구, 인간관계욕구의 하위척도를 통하여 고객 지향성을 측정하였다. 고객 지향성의 설문 문항은 총 5문항으로 구성했으며 각 문항별 리커트 5점 척도로 고객 지향성을 측정하고자 한다.

2.4 기업성과 영향 요인

2.4.1 기업성과의 개념

기업성과는 다음과 같이 측정하여 사용되고 있다. 기업성과의 첫째로 종업원 만족이 있다. 종업원 만족 측정은 직무만족에 의해 측정되고 종업원이 직무에 대한 몰입과 이직의도 등에 미치는 영향을 규명하고자 한 연구가 활발하게 진행되어왔다. 기존연구에 언급한 것처럼 종업원 만족과 고객만족의 관계는 서로의 변수에 대해 영향을 미친다. 둘째로 고객만족은 구매와 서비스평가라고 할 수 있다. 제품의 서비스가 기대수준 이상이면 고객은 만족하게 되고, 기대에 못 미치게 될 때 불만족하게 된다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

한편, Fornell(2003)은 고객들이 제품과 서비스에 대해 언급하고 있는데, 고객이 높은 만족을 보일 때 기업은 낮은 원가실현, 실패 비용의 감소, 신규 고객 유치 비용의 절감, 재 구매의도 증가 등과 같은 요인들로 인한 성과 향상을 가져올 수 있다.

2.4.2 기업성과에 관한 선행연구

기업성과 측정은 두 가지로써 일반적 기업의 성과측정은 재무적 성과와 비재무적 성과가 있다. 재무적 성과는 기업의 성과를 단기적 측정에 유효하지만, 장기적인 기업성과 측정은 고객이 상품을 다시 구매하는 것과 직원들의 만족 같은 비재무적인 성과의 지표가 필요하다. 이러한 고객 만족과 기업성과에 관한 선행연구를 검토해 보면, 고객 만족이 높을수록 기업성과가 향상된다는 주장과 다르게 고객 만족과 기업성과 간의 실증 연구들은 양의 관계와 음의 관계를 보여주며 일관되지 않은 결과를 보여주고 있다. 고객 만족과 기업성과 간의 관계에서 정확한 방향성을 제시하지 못하고 연구의 방법에 따라 상반된 결과를 보여주는 이유로 크게 두 가지 측면에서 찾을 수 있다.

첫 번째로 연구자에 따라 조사개념이나 조사환경, 조사대상의 산업, 조사기간, 응답자가 서로 상이하기 때문에 상이한 결과들이 도출되었다는 점이다.

두 번째로 장기적 관점이 아닌 단기적 관점에서 고객 만족의 효과를 규명하려 했다는 점이다.

앞서 말했듯이 최근 고객 만족과 기업성과에 관한 연구는 고객 만족의 향상을 위해 평가되고 있다. 이러한 연구들에서 대부분이 고객 만족은 고객들의 재구매와 시장점유율과 관계가 있음을 나타내고 있다. 이와 같은 전략적인 차원에서의 기업성과에 대한 선행연구를 정리해 보면 <표 2-8>과 같다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

< 표 2-8 > 전략적 차원에서의 기업성과

연구자	연구의 내용
Rapert & Wren(1998).	서비스 향상에 대한 기대가 고객의 만족과 함께 기업의 전반적인 이미지 향상
Rust 등 (1993).	수익감소와 품질향상 노력에 대한 지출과 시장점유율과의 관계를 밝히고자 하는 연구를 시도
Fornell(1992).	고객 만족을 통한 기업 전체 입장에 나타나는 성과에 대해 언급

자료 : 강두식(2004). "의료기관의 서비스 지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구"

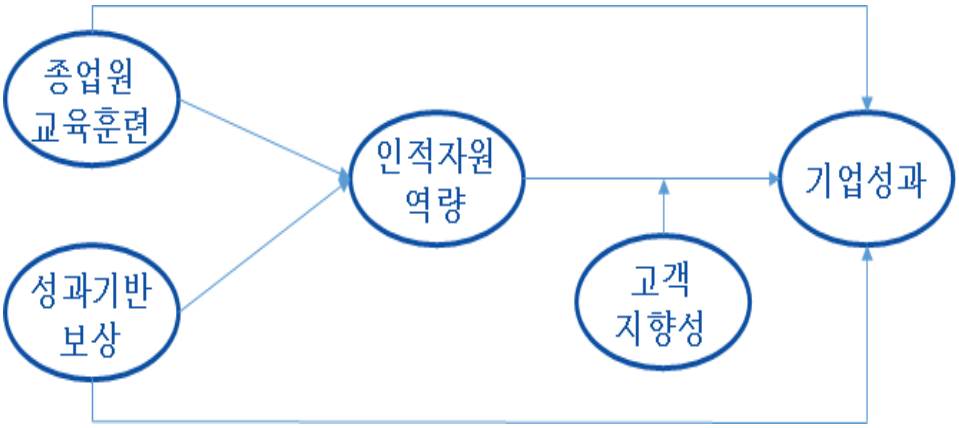
기업성과는 크게 재무적인 기업성과와 비재무적인 기업성과로 나누고 있으며, 본 연구에서는 비재무적인 기업성과로 평가하고자 하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅲ. 연구모형의 설계 및 가설의 설정

3.1 연구모형의 설계

연구모형 설계로 종업원을 대상으로 고성과 작업시스템 중 종업원 교육훈련, 성과기반보상이 농업 및 관련 유통업에 종사하는 종업원의 역량과 기업성과와의 영향 관계를 살펴보고 고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향 관계에 있어서 인적자원 역량 의 매개효과를 확인하고자 한다. 또한, 인적자원 역량이 기업성과에 미치는 영향에 고객 지향성의 조절효과를 검증하고자 한다. 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구의 모형

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2 가설의 설정

3.2.1 고성과 작업시스템과 기업성과

고성과 작업시스템은 기업의 경쟁력을 향상시켜 기업성과를 고양시키고, 근로자의 임금상승과 고용안정을 가져오며 근로자들에 조직성과를 배분할 수 있는 기회가 제공된다. 또한, 관리자들에게 보다 신뢰할 수 있는 행동을 발휘하도록 하며, 근로자에게는 숙련된 기술 활용과 의사결정에 대한 많은 참여의 기회와 책임을 부여받아 내재적인 보상을 경험하게 한다. 그로 인해 고성과 작업시스템의 근로자들은 조직몰입과 직무성과가 증진되고 스트레스는 저하되는 것으로 나타난다. 결국, 고성과 작업시스템을 시행하는 기업들은 이러한 성과를 기반으로 지속적인 경쟁에서의 우위를 누리게 된다.

(MacDuffie 1995)는 고성과 작업시스템을 종업원의 지식이나 기능을 향상시킴과 동시에 지속적인 동기부여를 통해 몰입할 수 있다고 주장하였다.

따라서 본 연구에서는 고성과 작업시스템을 참여기회, 동기부여 및 보상, 그리고 이러한 종업원 참여를 지원해주는 교육훈련 관행 등의 총체적 시스템으로 정의 하였다(Appelbaum 2000).

따라서 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 고성과 작업시스템은 기업성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 종업원 교육훈련은 기업성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 성과 기반보상은 기업성과에 유의한 영향을 미칠 것이다

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2.2 인적자원 역량의 매개효과

농산물 유통업은 기술력 및 영업력 등의 인적자원 역량 에 의해 기업성과에 큰 영향을 미친다. 상대적으로 우월한 능력을 보유한 기업일수록 더 많은 이익을 창출할 수 있으며 인적자원 역량은 가치사슬체계에서 가치창조나 효율성에 지대한 영향을 미치기 때문에 인적자원 역량의 확보는 기업의 중요한 관심사로 등장하게 되었다(Peteraf, 1993; Prahalad & Hamel, 1990). 자원을 기업에 반영구적으로 결합된 유형 및 무형의 자산으로 정의하고 자원과 수익성 간 관계를 시험한 결과 특정 자원을 보유한 기업이 그렇지 못한 다른 기업에 비해 상대적으로 유리한 지위를 가지게 되고 경쟁우위의 창출 및 유지에 대해 더 많은 기회를 부여받는다는 것을 밝혀냈다(Wernerfelt, 1984). 기업들 간에는 자원을 축적하는데 소요되는 시간을 줄일 수 있는 능력과 기존의 자원들을 결합하는 능력에서 차이가 있다고 보았다. 그 결과 기업 내에서 축적되는 자원들이 쉽게 모방되지 못하고 그에 따라 지속적인 경쟁우위의 원천이 된다(Dierickx & Cool, 1989). 기업이 독특한 자원 및 조직능력을 가지고 있다고 보고 지속적인 경쟁우위가 기업에 의해 시장에서 이들 자원을 효과적으로 사용함으로써 획득될 수 있다(Barney, 1991).

이와 같은 관점에서 살펴보면 지속적 경쟁우위의 원천은 기업이 보유하는 내부자원 중에서 가장 중요한 자원이라고 할 수 있는 인적자원 역량에서 비롯된다고 할 수 있다. 따라서 고성과 작업시스템과 기업성과 간의 관계에서 인적자원 역량의 매개효과를 검증하고자 한다.

가설 2 : 인적자원 역량은 고성과 작업시스템과 기업성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 2-1: 인적자원 역량은 종업원 교육훈련과 기업성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 2-2: 인적자원 역량은 성과기반 보상과 기업성과 간의 관계를 매개할 것이다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2.3 고객 지향성의 조절효과

고객 지향성은 종업원과 고객의 상호작용 수준에서 고객욕구의 충족으로 정의될 수 있으며(Saxe and Weitz, 1982), 이는 주로 고객을 상대하는 감정노동자에서 주로 나타나는 개념으로 제시되고 있다. 따라서 고객 지향성은 수준이 높은 종업원은 고객의 만족을 증가시키는 행위를 하게 되며, 이런 감정노동자의 고객 지향적 행위는 기업과 고객 간의 장기적 관계를 개발하고 고객과 종업원 양자에게 모든 이익을 주게 된다고 할 수 있다(Dunlap, Michael and Terry, 1988). 고객에 대한 서비스는 주로 고객과 조직구성원 간의 상호 촉진을 통해 전달되고 느껴지기 때문에 고객을 직접 상대하는 감정노동들의 고객지향적 태도와 행위는 서비스품질을 결정하고 고객의 서비스 만족 수준에 큰 영향을 미친다(박성연, 1999).

고객들은 종업원이 고객 지향적인 행위를 한다고 인식할 때 더 큰 신뢰를 가지게 된다고 할 수 있다(Saxe and Weitz, 1982). 종업원들의 고객 지향적인 행위는 고객의 입장에서만 생각하는 것이 아니고 비용적인 측면에서 효과를 얻을 수 있다. 이는 구성원들이 고객들이 무엇을 원하는지에 대한 요구를 수행하는데 있어 비용측면에서 절약을 가져올 수 있다. 고객 지향성은 시장 지향성의 가장 중요한 구성요소는 주로 인적판매 분야와 판매지향과 대비되는 개념이 제시되고 있다. 판매 지향적 행동은 장기적 고객 만족보다는 단기적 매출을 극대화 하는데 초점을 두고 있는 반면에 고객지향적 행동은 장기적인 고객 만족을 위하여 강압적인 판매를 권하지 않으며, 판매자의 이익보다는 고객의 이익에 더 관심을 갖는 것을 의미한다(Kelley & Hoffman, 1997; 최현묵, 2011 재인용). 따라서 과거의 선행연구를 바탕으로 인적 자원역량이 기업성과에 미치는 영향에 조절효과를 검증하고자 한다.

가설 3: 인적자원 역량이 기업성과에 미치는 영향에 대한 고객 지향성은 긍정적인 조절효과를 나타낼 것이다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅳ. 연구방법

4.1 표본의 선정 및 분석방법

4.1.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 농산물 유통업 전남지역 이마트, 아워홈, 롯데슈퍼에 종사하는 종업원을 대상으로 고성과 작업시스템 중 교육 훈련, 성과기반의 보상이 인적자원 역량 과 기업성과에 미치는 영향들의 관계를 살펴보고 고객 지향성의 조절 효과를 파악하는데 주목적이 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 농산물 유통업에 종사하는 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 300명을 대상으로 배포하여 300부 중 응답이 부실한 5부를 제외한 295부를 실증분석에 활용하였다.

4.1.2 표본의 특성

연구에 활용된 표본들의 일반적인 특성을 성별, 연령, 결혼 유무, 학력, 직위, 담당업무, 근속연수 등을 기준으로 살펴보면 <표 4-3>과 같다. 성별로는 남자 65.1%, 여자 34.9%로 남성의 비율이 여성들의 비율보다 높게 조사되었으며, 기혼은 157명으로 53.2%를 미혼이 138명(46.8%)으로 나타났다. 연령별로는 30대가 139명(47.1%)으로 가장 많았으며, 다음으로 40대가 89명으로 30.2%를 차지하였다. 담당업무별로는 현장직 분야가 84명(28.5%)으로 가장 많은 비중을 차지하였으며, 서비스직 75명(25.4%), 생산직 56명(19.0%), 사무직이 15.9% 순으로 나타났다.

대상자들의 직위는 대리가 138명(46.8%)으로써 가장 많은 비중을 차지하였으며, 학력별로는 대졸이 202명(68.5%)으로 가장 큰 비중을 차지하였으며, 근무연수로는 5년이상 - 10년 미만의 근무자가 122명으로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 4-1> 표본의 특성

구 분		빈 도	백 분 율(%)
성 별	남성	192	65.1
	여성	103	34.9
연 령	20대 이상	48	16.3
	30대 이상	139	47.1
	40대 이상	89	30.2
	50대 이상	19	6.4
결 혼	기 혼	157	53.2
	미 혼	138	46.8
학 력	고 졸	36	12.2
	전 문 대 졸	49	16.6
	대 졸	202	68.5
	대 학 원	8	2.7
직 위	주 임	27	9.2
	대 리	138	46.8
	과 장	82	27.8
	차 장	25	8.5
	부 장	20	6.8
	이 사	3	1.0
담 당 업 무	생 산 직	56	19.0
	현 장 직	84	28.5
	서 비 스	75	25.4
	영 업 직	33	11.2
	사 무 직	47	15.9
근 무 년 수	5년 미만	93	31.5
	5년 이상-10년 미만	122	41.4
	10년 이상-20년 미만	77	22.4
	20년 이상	3	1.0
계		295	100.0

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

변수의 조작적 정의는 선행연구에서 활용한 측정변수들을 사용하여 개념을 가장 잘 측정할 수 있게 사용하였다. 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

4.2.1 종업원 교육 훈련

교육 훈련이란 (Guest 2003).의 연구를 바탕으로 폭넓은 훈련실시, 조직 내 구성원의 지식, 능력과 행동, 기술 수준, 동기부여 등으로 총 4개 문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4.2.2 성과기반 보상

성과기반 보상이란 성과평가를 통해 그 결과와 연계한 보상제도의 실행정도를 의미하며, (Becker & Huselid 1998).의 연구를 바탕으로 성과평가와 그에 따른 공정한 보상 등으로 총 5개 문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4.2.3 인적자원 역량

인적자원 역량이란 업무에서 효과적이거나 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적인 특성으로 (Spencer & Spencer 1993).의 측정항목을 활용하여 총 6개 문항으로 리커트 5점 척도로 설문을 구성하여 측정하였다.

4.2.4 고객 지향성

고객 지향성은 고객의 욕구를 신속, 정확하게 파악하여 고객에게 서비스를 제공하고 욕구를 충족시키려는 성향과 그에 대한 노력에 초점을 둔다는 의미이다. 고객 지향성을 측정하기 위한 척도로는 (Donavan et. al.,2004).의 연구를 바탕으로 총 5개 문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4.2.5 기업성과

기업성과란 농산물 유통업의 핵심적인 기업성과의 요인으로 이영호(2010)의 연구를 토대로 고객의 만족수준, 높은 서비스의 경쟁우위, 지속적인 매출액 증가, 지속적인 순이익 발생, 시장점유율 증가, 이용고객 수, 전반적인 경영성과 등으로 총 7개 문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4.3 설문지 구성 및 측정

연구에 사용한 설문지는 연구목적에 맞게 질문범위를 크게 선행연구를 통해 얻은 고성과 작업시스템 2가지 범주와 인적자원 역량, 고객 지향성, 기업성과 범주, 일반현황 7가지 부류로 구분하고자 한다.

첫번째 부류는 고성과 작업시스템에 관한 질문으로 교육훈련 4개 문항, 성과 기반보상 5개 문항으로 구성하고자 하며 평가에 사용된 척도는 리커트의 5점 척도를 사용하였다.

두번째 부류는 인적자원 역량에 관한 질문으로, 인적자원 역량을 측정하기 위한 6개 문항으로 구성하였다.

세번째 부류는 고객 지향성에 관한 질문으로 5개 문항으로 구성하였다.

네번째 부류는 기업성과에 관한 질문으로 7개 문항으로 구성하였다.

다섯번째 부류는 일반현황에 관한 질문으로 연령, 학력, 직위, 담당업무, 근무년수 등 7개 문항으로 구성되었다.

본 연구의 설문지 구성은 <표 4-2>와 같다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 4-2> 설문지의 구성

변 수	문 항 수	문 항 번 호
종업원 교육훈련	4	Ⅰ-1 ~ Ⅰ-4
성과 기반보상	5	Ⅰ-5 ~ Ⅰ-9
인적자원 역량	6	Ⅱ-1 ~ Ⅱ-6
고객 지향성	5	Ⅲ-1 ~ Ⅲ-5
기업성과	7	Ⅳ-1 ~ Ⅳ-7
성 별	1	Ⅴ-1
연 령	1	Ⅴ-2
학 력	1	Ⅴ-3
결 혼	1	Ⅴ-4
직 위	1	Ⅴ-5
담당업무	1	Ⅴ-6
근무년수	1	Ⅴ-7

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅴ. 연구 결과

5.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 변수들의 판별 타당성과 개념 타당성을 검정하기 위해서 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출에 있어 구해진 자료의 손실을 최소화하며 요인의 수를 적절하게 줄이기 위해서 주성분 요인분석방식을 사용하였으며, 요인의 회전으로는 직각회전방식을 선택하였다.

외생변수의 요인분석결과는 <표 5-1>에서 나타난 것과 같이 27개 문항 중에서 6개 문항을 제외 나머지 21개 문항이 5개 요인으로 구분되었다. 요인별로 적재치 0.6 이상의 변수들만 추출하였는 바, 그 결과 성과기반 보상, 인적자원 역량, 고객 지향성, 기업성과, 교육훈련 요인이 도출되었다.

고성과 작업시스템 중 성과기반 보상을 설명해주는 분산은 15.35%, 인적자원 역량을 설명해주는 분산은 14.48%, 고객 지향성을 설명해주는 분산은 13.48%, 기업성과를 설명해주는 분산은 12.72%, 고성과 작업시스템 중 교육훈련을 설명해주는 분산은 11.12%로 도출되었다.

전체적인 누적 분산 설명비율은 67.16%로 나타났다. 또한 Cronbach's Alpha 분석결과 일반적인 기준 값 0.6을 초과하여 각각의 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다. 성과기반보상은 α=0.911, 인적자원 역량 은 α=0.906, 고객 지향성은 α=0.883, 기업성과는 α=0.851, 교육훈련은 α=0.789로 나타났다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-1> 요인 및 신뢰성 분석

변수	성과기반 보상	인적자원 역량	고객 지향성	기업성과	교육훈련
성과기반보상 2	.812	.092	.341	.107	.107
성과기반보상 5	.775	.177	.305	.223	.055
성과기반보상 4	.739	.267	.285	.201	.101
성과기반보상 3	.714	.112	.194	.301	.011
인적자원역량 2	-.039	.872	.056	.004	-.031
인적자원역량 3	.132	.860	.048	.035	.011
인적자원역량 5	.115	.843	-.029	.015	.018
인적자원역량 4	.251	.729	.033	.163	-.057
고객지향성 3	.231	.019	.805	.318	.029
고객지향성 5	.247	-.013	.738	.273	.034
고객지향성 2	.380	.067	.696	.184	-.031
고객지향성 1	.259	-.011	.672	.264	.123
고객지향성 6	.479	.053	.623	.203	.122
기업성과 3	.178	.075	.194	.828	.076
기업성과 2	.184	.032	.308	.803	.040
기업성과 4	.214	.068	.198	.783	.049
기업성과 1	.227	.087	.365	.723	.075
종업원교육훈련5	.144	-.005	.040	.054	.816
종업원교육흔련3	.217	-.041	-.003	.083	.757
종업원교육흔련1	-.180	.068	.128	.070	.731
종업원교육훈련2	.243	-.077	-.136	.015	.657
고유치	3.832	3.629	3.371	2.997	2.751
설명분산(%)	15.354	14.480	13.480	12.722	11.129
누적분산(%)	15.354	29.834	43.314	56.036	67.166
Cronbach's Alpha	.911	.906	.883	.851	.789

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.2 상관관계 분석

<표 5-2>와 같이 상관관계 분석 결과, 고성과 인적자원관리 시스템 중 교육훈련은 성과보상과(r=.266), 인적자원 역량과(r=.418), 고객 지향성(r=.203), 기업성과와 r=.360의 양(+)의 상관관계를 보였다. 다음으로 고성과 인적자원관리 시스템 중 성과기반 보상시스템과 인적자원 역량과(r=.332), 고객 지향성(r=.374), 기업성과와는 r=.438의 양(+)의 상관관계를 보였다.

다음으로 인적자원 역량은 각각 고객 지향성(r=.378), 기업성과(r=.393)와 모두 유의적인 양(+)의 상관을 가지고 있다. 고객 지향성은 기업성과와 (r=.457)의 양의 상관관계를 보였다. 모형에 사용된 모든 잠재변인들은 서로 유의적인 양(+)의 상관관계를 보여주었다.

<표 5-2> 상관관계분석

	평균	표준편차	교육훈련	성과기반보상	인적자원역량	고객지향성	기업성과
교육훈련	3.21	.674	1				
성과보상	3.37	.682	.266**	1			
인적자원역량	3.85	.711	.418**	.332**	1		
고객지향성	3.53	.693	.203**	.374**	.378**	1	
기업성과	3.51	.703	.360**	.438**	.393**	.457**	1

** p<.01

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.3 가설검증

5.3.1 고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향

본 연구는 고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 독립변수인 고성과 작업시스템과 기업성과와의 인과관계를 규명하기 위해 다중회귀분석으로 분석한 결과 <표 5-3>과 같은 모형별 회귀분석 결과값이 도출되었다. 모형 1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형 2는 모형 1의 변수에 고성과 작업시스템 유형의 변인인 종업원 교육훈련과 성과기반 보상을 추가한 모형이다.

<표 5-3> 고성과 작업시스템과 기업성과의 다중회귀분석

종속변수 / 측정변수	기업성과			
	모형1		모형2	
	β	SE	β	SE
(상수)		.076		.069
성별	.016	.112	.027	.070
학력(대졸)	.025	.136	.029	.132
연령(30대)	.212	.131	.196	.121
근속 5년~10년 미만	.262***	.264	.126	.139
업무(사무직)	.271**	.232	.214*	.151
직급(대리)	.112	.163	.051	.118
교육훈련			.288*	.256
성과기반보상			.302**	.316
R^2	.037		342	
Adjusted R^2	.047		.264	
추정 값의 표준오차	.492		.663	
F	3.517*		39.884***	

N=295, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001
β: 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

모형 1의 개인특성 변수 중에서는 근속연수(근속 5년~10년 미만)에서 유의한 양(+)의 관계(β=.262, p<.001)를 보여주고 있다. 또한, 사무직에서 유의한 양(+)의 관계(β=.271, p<.01)를 보여주고 있다. 즉, 근속 5년~10년 미만인 구성원이 교육훈련에 대한 인식 수준이 높은 것으로 나타났으며, 사무직에 종사하는 노동자의 경우 교육훈련을 통해 기업성과에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다.

모형 2에서는 개인특성 변수 중 업무(사무직)에서 유의한 정(+)의 관계를 나타냈다. 따라서 성과에 기반한 보상제도가 기업성과, 즉, 자신의 역할을 정확히 알고 있으며 신속하고 효율적인 일 처리 방법을 찾기 위해 노력하며, 관련 제품 및 기술과 지식을 충분히 보유하는 역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 통계적으로도 유의미하였다(F=39.884. p<.001).

5.3.2 인적자원 역량이 기업성과에 미치는 영향

인적자원 역량이 기업성과에 미치는 영향 관계를 다중회귀분석으로 분석하였다. 인적자원 역량 과 종속변수인 기업성과를 분석한 결과 <표 5-4>와 같은 모형별 회귀분석 결과값이 도출되었다. 모형 1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형 2는 모형 1의 변수와 인적자원 역량 을 추가한 모형이다.

모형 1의 개인특성 변수 중에서는 근속(10~20년 미만)에서 유의한 정(+)의 영향(β=.331, p<.001)을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 영업직에서 유의한 정(+)의 영향(β=.264, p<.05)을 미치는 것으로 나타났다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-4> 인적자원 역량과 기업성과의 회귀분석

종속변수 / 측정변수	기업성과			
	모형1		모형2	
	β	SE	β	SE
(상수)		.067		.050
성별	.026	.136	.041	.079
학력(고졸)	.147	.132	.135	.138
직위(과장)	.241	.274	.181	.163
근속(10~20년 미만)	.331**	.373	.184	.142
영업직	.264*	.227	.266	.128
연령(30대)	.113	.106	.264**	.142
인적자원 역량			.354***	.152
R^2	.029		.277	
Adjusted R^2	.021		.321	
추정 값의 표준오차	.321		.631	
F	2.527*		37.885***	

N=295, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001
β: 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

모형 2에서 인적자원 역량은 기업성과에 유의한(β=.354, p<0.1) 정의 관계를 보였다. 이와 같은 결과는 인적자원 역량 이 높을수록 기업성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 보여준다. 회귀모형은 통계적으로도 유의미하였다. (F=37.885, p<.001). 회귀분석 결과는 인적자원 역량이 기업성과 즉 시장에서 높은 경쟁우위를 갖게 할 수 있으며, 시장점유율을 지속으로 향상시키며 전반적인 경영성과를 높이는 데 영향을 주는 것으로 밝혀졌다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.3.3 인적자원 역량 의 매개효과 분석

본 연구에서는 농업 유통업에 종사하고 있는 종업원을 대상으로 고성과 작업 시스템이 기업성과에 미치는 매개효과 검증을 위해 bootstrapping을 사용하였다. <표 5-5>의 검증결과에서 종업원 교육훈련이 인적자원 역량을 거쳐 기업성과에 영향을 주는 매개효과 분석을 실시한 결과 효과가 있음이 증명되었다.

또한, 성과기반 보상이 인적자원 역량을 거쳐 기업성과에 영향을 미치는 매개효과 분석을 실시한 결과 효과가 있음이 증명되었다. 이는 고성과 작업 시스템 즉 종업원 교육훈련과 성과기반 보상이 기업성과와의 관계에서 인적자원 역량의 매개효과가 유의함을 의미한다.

<표 5-5> 인적자원 역량 매개효과의 유의도 검증결과

경 로	□[95% CI]	SE	t	□
종업원 교육훈련 → 인적자원 역량 → 기업성과	.238 [.079, .231]	.322	4.436***	.264
성과기반보상 → 인적자원 역량 → 기업성과	.197 [.065, .192]	.297	2.962*	.214

*** p <.001.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.3.4 인적자원 역량과 기업성과와의 관계에서 고객 지향성의 조절효과

본 연구에서는 인적자원 역량과 종속변인인 기업성과와의 관계에 조절변수인 고객 지향성의 조절효과를 살펴보기 위해 회귀분석을 실시하였으며, 평균중심화를 사용하여 조절효과를 측정하였다. 평균중심화(Mean Centering)란 각 변수의 평균을 구한 다음 각각의 데이터(data) 값에서 이 평균을 빼주는 것을 의미한다(Baron & Kenny, 1986).

연구에서는 처음에 통제변수를 그리고, 두번째는 독립변수와 조절변수를 투입하고, 세번째에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용 항을 함께 투입된 변수들을 삽입하였다. 인적자원 역량과 기업성과와의 관계에서 조절변수인 고객 지향성의 조절효과를 분석한 결과는 <표 5-6>과 같다. 독립변수와 조절변수가 투입된 모형 3에서 통제변수인 대학 졸업의 학력(β=.222, p<.01)과 함께 인적자원 역량(β=.352, p<.001)과 조절변수인 고객 지향성(β=.351, p<.001)은 기업성과에 유의한 영향을 주는 요인으로 나타났다. 그리고 모형 4의 상호 작용 항을 포함한 모델의 모형적합도인 F값은 5.521로 유의미하였으며 모델의 설명력(R2)은 .362로 35.6%인 모델 3보다 모델 4의 설명력이 0.6% 증가하였으므로 상호작용 항이 투입된 모델의 설명력이 더 높음을 보여주고 있다. 즉, 고객 지향성의 상호작용항(β=.105, p<.05)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

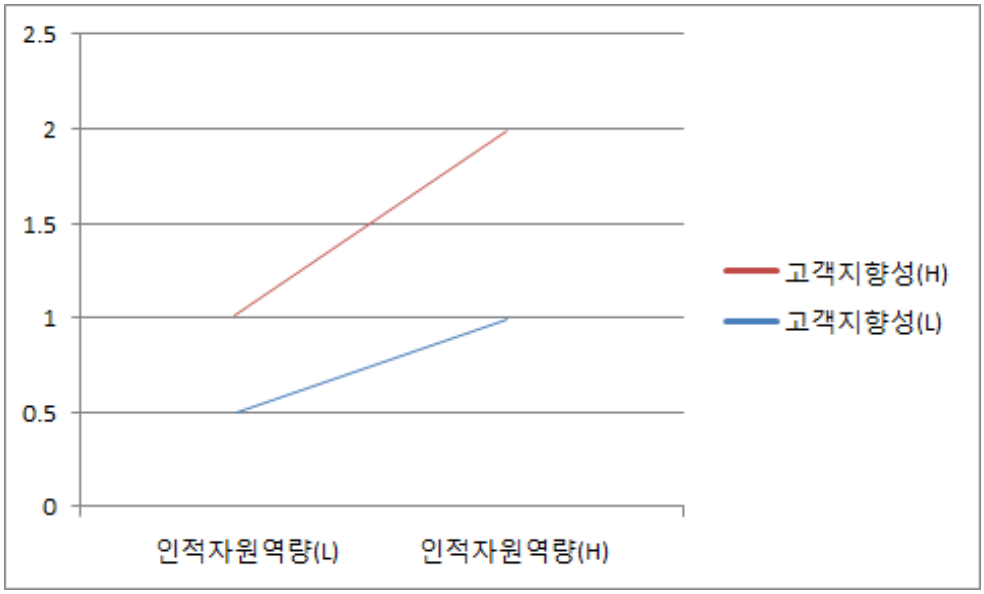
<표 5-6> 인적자원 역량과 기업성과와의 관계에서 고객 지향성의 조절효과

종속변수 / 측정변수	기업성과							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
통제변수								
성별	.017	.115	.003	.063	.015	0.66	.018	.008
학력(대졸)	.222***	.154	.038	.139	.022	.149	.039	.129
직위(대리)	.187	.125	.163**	.118	.121*	.104	.110*	.103
근속 5~10년 미만	.020	.117	.067	.117	.036	.098	.115	.098
연령(30대)	.070	.162	-.065	.145	-.086	133	-.085	.128
독립/조절변수								
인적자원 역량 (B)			.386**	.062	.367***	.049	.382***	.045
고객 지향성(D)					.363***	.042	.354***	.042
상호작용항								
인적자원 역량 X 고객 지향성(B×D)							.105*	.041
R^2(Adj R^2)	.038(.021)		.331(185)		.356(.278)		.362(.326)	
·△R^2			.188		.132		.011	
F	2.866*		11.772***		51.338***		5.521**	

N=295, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001.
β: 표준화 회귀계수, SE: 표준오차.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

상호작용의 해석을 위해 인적자원 역량과 고객 지향성의 평균을 기준으로 높고 낮은 집단을 설정하여 인적자원 역량 을 X축으로 하고, 기업성과를 Y축으로 설정 후 회귀선을 그리면 [그림 5-1]과 같다.



[그림 5-1] 인적자원 역량과 기업성과와의 관계에서 고객 지향성의 조절효과

그림에서 보듯이 고객 지향성이 낮은 그룹은 인적자원 역량이 높아질수록 기업성과에 미치는 영향에 대한 증분효과가 낮고, 고객 지향성이 높은 그룹은 인적자원 역량이 높아질수록 기업성과에 미치는 영향에 대한 증분효과가 높은 것으로 나타났다.

다시 말해 고객 지향성이 낮은 그룹들은 인적자원 역량에 대한 인식 수준에 따라 기업의 성과에 대한 변화량이 낮게 나타났고, 고객 지향성이 높은 그룹은 인적자원 역량에 대한 수준이 높아질수록 증분효과가 크게 나타나는 것을 알 수 있다. 결과적으로 증분효과는 차이가 나타나고 있다는 것으로 볼 때, 고객 지향성은 인적자원 역량과 기업성과간의 관계를 서로 조절하는 것으로 볼 수 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.4 가설검증결과 요약

본 연구의 가설검증 결과를 정리하면 <표 5-7>과 같다.
본 연구는 고성과 작업시스템에 영향을 미치는 선행요인들과의 관계, 기업성과에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증하였다. 가설검증 결과를 정리하면 다음과 같다.

<표 5-7> 가설검증 결과

	가 설	결과
Ⅰ-1	종업원 교육훈련은 기업성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
Ⅰ-2	성과 기반보상은 기업성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
Ⅱ-1	인적자원 역량은 종업원 교육훈련과 기업성과와의 관계를 매개할 것이다.	지지
Ⅱ-2	인적자원 역량은 성과 기반보상과 기업성과와의 관계를 매개할 것이다.	지지
Ⅲ-1	고객 지향성은 인적자원 역량과 기업성과와의 관계에서 조절효과를 나타낼 것이다	지지

첫째, 종업원 교육훈련은 인적자원 역량 과 기업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과 종업원 교육훈련은 조직 내 구성원의 지식, 능력, 행동, 기술 수준, 동기부여의 향상을 통해 인적자원의 역량을 향상시키고, 생산의 질과 효율성을 높여주고 업무수행을 효율적으로 가능하게 하여 업무성과를 높일 수 있고 이는 기업의 기업성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 효과적인 제도라고 할 수 있다는 기존의 선행연구(Guest 등 ,2003).와 일치한다. 따라서 농산물 유통업 종사자들을 대상으로 한 교육훈련은 고성과 작업시스템의 중요한 구성요소 중 하나이다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

둘째, 성과 기반보상은 인적자원 역량과 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과기반 보상이고 성과 작업시스템의 핵심구성요소임을 알 수 있다.

셋째, 고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향에 있어서 인적자원 역량의 매개효과를 확인하고자 하였다. 따라서 고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향에 있어서 인적자원 역량의 연구에서는 bootstrapping을 통해 매개효과를 검증하였으며, 검증결과 고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 관계에 있어서 매개변인의 효과를 나타냈다.

넷째, 본 연구에서는 고객 지향성이 낮은 그룹은 인적자원 역량이 높아질수록 기업성과에 미치는 영향에 대한 증분효과가 낮고, 고객 지향성이 높은 그룹은 인적자원 역량이 높아질수록 기업성과에 미치는 영향에 대한 증분효과가 높은 것으로 나타났다.

결과적으로 이러한 차이점은 고객 지향성은 인적자원 역량과 기업성과간의 관계를 서로 조절하는 것으로 볼 수 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅵ. 결 론

6.1 연구결과의 요약

4차 산업혁명과 정보기술의 발달로 인해 스마트 팜의 출현 등 농산물 유통업의 치열한 경쟁으로 관련 기업의 경쟁이 더욱더 치열해지고 있다. 이에 농산물 유통업의 지속가능한 성공의 전략으로 고객의 필요와 욕구를 만족시키는 고성과 작업시스템에 대한 관심이 점차 높아지고 있다.

따라서 본 연구에서는 고성과 작업시스템의 도입과 그에 따른 방향을 제시하고자 농산물 유통업 종사자를 대상으로 고성과 작업시스템이 종사자의 인적자원 역량들이 기업성과에 어떤 영향을 주는지 살펴보았다.

이를 위해 고성과 작업시스템의 결정요인에 관한 실증 연구로서 고성과 작업시스템의 구성요소를 정의하고, 기업성과에 미치는 영향에 대하여 살펴보았다. 첫째, 종업원 교육훈련은 기업의 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 폭넓은 교육훈련은 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).와 일치한다. 이렇게 종사자에게 이루어지는 교육훈련이 고성과 작업시스템의 중요한 구성요소 중 하나이며, 종사자의 인적자원 역량개발을 위해 기업의 중요한 투자 중 하나임을 알 수 있다. 또한, 교육훈련이 농산물 유통업 종사자의 노동생산성을 향상시킬 수 있으며, 향후 기업의 입장에서 종업원을 상대로 교육훈련을 확대하면 기업성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

둘째, 성과기반보상은 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이러한 결과는 성과기반보상은 기업의 핵심구성요소임을 알 수 있다. 또한, 성과급 제도를 통해 기업은 성과와 목표를 연결시키며, 이직률을 낮추고 종사자에게 동기부여 시켜 줌으로써 높은 성과를 달성하게 한다. 고성과 작업시스템의 가장 큰 특징은 성과 기반보상 시스템일 것이다.

셋째, 고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향에 있어서 인적자원 역량의 매개효과를 확인하였다. 검증결과 고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 관계에 있어서 매개변인의 효과를 나타냈다.

넷째, 본 연구에서는 인적자원 역량과 종속변인인 기업성과와의 관계에서 조절변수인 고객 지향성의 조절효과를 알아보기 위한 회귀분석을 하였으며, 고객 지향성이 낮은 그룹들은 인적자원 역량에 대한 인식 수준에 따라 기업의 성과에 대한 변화량이 낮게 나타났고, 고객 지향성이 높은 그룹은 인적자원 역량에 대한 수준이 높아질수록 증분효과가 크게 나타나는 것을 알 수 있었다. 이러한 차이점은, 고객 지향성은 인적자원 역량과 기업성과 간의 관계를 서로 조절하는 것으로 볼 수 있다.

따라서 기업들은 고성과 작업시스템과 함께 고객 지향성을 높이기 위해 많은 노력을 기울여야 할 것이다. 이와 같은 연구결과를 토대로 농산물 유통업의 핵심경쟁력은 인적자원에 있음을 실증적으로 분석하여 밝혔으며, 조직목표 달성을 위해서 기술과 정보와 지식을 보유한 인적자원의 중요성을 인식할 수 있는 계기를 마련하였다.

6.2 연구의 시사점 및 한계

현재 경영여건이 악화되고 있는 농산물 유통업의 성과 향상을 위해 고성과 작업시스템을 기업 내에 정착시키고 이를 통해 기업에 적합한 고성과 작업시스템의 결정요소를 밝히고자 하였다. 이는 경영여건이 어려워짐에 따라 종사자의 고성과 작업시스템을 체계적이고 성과 지향적인 경영관리를 통해 종사자

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

의 인적자원 역량 향상과 기업성과를 향상시키고자 하였다.

본 연구를 통해 기업성과 향상의 중요한 요인인 고성과 작업시스템이 기업의 경쟁력을 확보하는데 중요한 요소로 확인되고 고성과 작업시스템이 농산물 유통업의 종사자에게도 필요하다는 사실을 제시하였다.

고성과 인적자원관리 시스템의 구성요소 중 종업원 교육훈련과 성과 기반보상이 종사자의 역량에 좋은 영향을 미치고 있음을 제시하였으며, 고성과 작업시스템의 구축은 이러한 역량을 촉진하는 요소로 중요하다고 생각된다.

농업분야는 국가의 중요한 근간을 이루는 산업으로 갈수록 글로벌 경쟁이 치열해지고 근로시간 대비 생산성이 현저히 낮은 우리 기업들의 현실은 앞으로 고성과 작업시스템을 통해 농산물 유통에 혁신을 가져오는 계기가 필요하다고 점에서 본 연구가 시사하는 바가 크다고 본다. 끝으로 연구의 한계점은,

첫째, 결과변수로서 기업성과만을 살펴보았다는 점이다. 이를 극복하기 위해 현재 이론적으로만 밝혀지고 있는 재량권과 임파워먼트 등의 관계를 살펴봄으로써 고성과 작업시스템과 기업성과의 관계를 연결하는 것들은 무엇인지에 대한 보다 더 다양한 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 기업성과를 측정하는데 다양한 측정변인을 적용하지 못하였다. 성과에 있어서 비재무적인 성과와 재무적 성과측정을 세분화한 뒤 이 둘을 종합적으로 측정하지 못하였고, 향후 연구에서 이러한 한계를 극복하기 위해 재무성과 측정에 대한 연구를 할 필요가 있을 것으로 생각된다.

본 연구는 경영자들에게 고성과 작업시스템에 대한 관심을 유도시키고 기업에서의 고성과 작업시스템 중요성과 필요성을 검증하였다는데 의의를 찾을 수 있고, 이러한 연구들을 바탕으로 다양한 후속 연구들이 지속되기를 바라는 바이다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

참 고 문 헌

김기혁, HRD가 경쟁력이다, 북갤러리, 2006, pp. 65-96.

강성춘·윤현중(2009), “고성과 작업시스템의 활용과 효과의 상황 적합성”, 『인사조직연구』, 17(4), 125-168.

김동원(2008), 한국 우량기업의 노사관계 DNA, 박영사.

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.

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

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

박세호·나인강(2017). 고성과 작업시스템과 기업성과 간에 관한 실증 분석: 이직과 생산성에 미치는 효과를 중심으로. 인적자원개발연구, 20(2), 71-95.

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

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

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

이주형·이영면(2010). 고성과 작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점. 인적자원관리연구, 17(3), 43-63.

최현묵(2011). 여행사 직원의 감정노동과 고객지향적 판매행동의 관계 연구: 사회적 지원과 감성지능의 조절효과를 중심으로, 경기대학교 대학원 박사학위논문.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: Why-61-high-performance work systems pay off. Ithaca, NY: ILRPRESS.

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.

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 role of human resource practices in the performance of high-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.

Guest, D., Michie, J., Conway, N. & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. British Journal of Industrial Relations. 41(2), 291-314.

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

Kelley, S. W. & Hoffman, K. D.(1997) An investigation of positive affect, Prosocial behaviors and service quality, Journal of Retailing, 73(3), 407-427.

MacDuffie, J. P(1995). Human resource bundle sand manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

the world auto industry. Industrial and Labor Realtions Review, 48(2), 197-221.

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

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.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 설문조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 **"고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향"**의 자료 수집을 위해서 작성된 설문지입니다.

설문조사에서 얻어진 모든 정보는 통계 처리되기 때문에, 본 설문에 기재되는 사항은 비밀이 보장됨은 물론이고, 무기명으로 처리되어서 본 연구 이외에는 어떠한 목적으로도 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

본 연구결과가 높은 품질의 서비스와 고객만족을 제공하기 위한 자료로 활용될 것입니다.

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

2019년 9월

연 구 자 : 조선대학교 대학원
오 석 빈

지 도 교 수 : 조선대학교 대학원
교수 윤 종 록

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 다음은 고성과 작업시스템에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④ 높다	⑤매우 높다
1	우리 회사는 종업원의 역량제고를 위해 다양한 교육훈련 프로그램을 제공한다.					
2	우리 회사는 직무성과 향상을 위해 공식적, 비공식적 교육훈련을 실시한다.					
3	우리 회사는 종업원들을 외부기관 교육훈련을 받을 수 있는 기회가 많다.					
4	우리 회사는 교육훈련을 위해 많은 시간과 비용을 투자한다.					
5	우리 회사는 직무성과에 따라 성과급을 지급한다.					
6	우리 회사는 개인성과와 집단성과에 대한 보상은 조화롭게 이루어진다.					
7	우리 회사는 종업원의 개인성과에 따라 인센티브를 받고 있다.					
8	우리 회사의 임금은 성과평가에 따라 공정하게 이루어진다.					
9	우리 회사의 종업원은 노력과 성과에 따라 보상을 받는다.					

Ⅱ. 다음은 인적자원 역량에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④ 높다	⑤매우 높다
1	우리 회사 인적자원의 역량수준은 전반적으로 우수하다.					
2	우리 회사 인적자원은 자신의 역할을 정확히 알고 있다.					
3	우리 회사 인적자원은 신속하게 효율적인 일처리 방법을 찾기 위해 노력한다.					
4	우리 회사 인적자원은 제품과 관련된 기술과 지식을 충분히 보유하고 있다.					
5	우리 회사 인적자원은 업무와 관련된 전반적 지식이 충분하다.					
6	우리 회사는 우수한 인력을 확보하고 있다.					

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅲ. 다음은 고객 지향성에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④ 높다	⑤매우 높다
1	우리 회사는 고객의 입장에서 서비스를 제공한다.					
2	우리 회사는 고객의 태도, 관심, 요구를 파악한다.					
3	우리 회사는 고객의 행동원인과 이유를 파악한다.					
4	우리 회사는 고객의 눈높이에 맞추어 언어를 사용한다.					
5	우리 회사는 고객의 요구에 대해 성의 있게 대답한다.					

Ⅳ. 다음은 기업성과에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표 해주기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④ 높다	⑤매우 높다
1	우리 회사를 이용하는 고객의 만족수준은 높은 편이다.					
2	우리 회사의 서비스는 높은 경쟁우위를 갖고 있다.					
3	우리 회사의 매출액은 지속적으로 증가하고 있다.					
4	우리 회사의 순이익은 지속적으로 증가하고 있다.					
5	우리 회사의 시장점유율은 지속적으로 증가하고 있다.					
6	우리 회사를 이용하는 고객의 수는 지속적으로 증가하고 있다.					
7	우리 회사는 전반적으로 경영성과가 좋아지고 있다.					

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅴ. 다음은 **일반적 특성**에 관한 사항입니다.
해당하는 곳에 √ 표 해주기 바랍니다.

1. 성 별	① 남 ② 여
2. 연 령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
3. 학 력	① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 졸
4. 결 혼	① 기혼 ② 미혼
5. 직 위	① 주임 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장 ⑥ 이사
6. 담당업무	① 생산직 ② 현장직 ③ 서비스 ④ 영업직 ⑤ 사무직
7. 근무년수	① 5년 미만 ② 5년 이상 - 10년 미만 ③ 10년 이상 - 20년 미만 ④ 20년 이상

♣ 대단히 감사합니다 ♣