

정책연구 2008-30

본 과제는 2008년 한국직업능력개발원의
연구과제로 수행되었음

몰입형 HR관행과 기업성과

(최종 보고서)

2008. 11

연구기관: 국민대학교 산학협력단

 한국직업능력개발원

제 출 문

한국직업능력개발원장 귀하

본 보고서를 한국직업능력개발원의 수탁연구과제 『몰입형 HR관행과 기업성과』의 최종보고서로 제출합니다.

2008. 11

국민대학교 산학협력단
단장 임재홍

[연 구 진]

책임연구원: 김용민(국민대학교 경영학부)

연구원: 박기성(성신여자대학교 경제학과)

연구원: 채창균(한국직업능력개발원)

위촉연구원: 이수일(국민대학교 경영연구소)

머 리 말

전세계적으로 경쟁우위를 확보하고 있는 우량 기업들은 특허권, 브랜드, 네트워크, 인적자원 등을 효과적으로 관리하고 개발하는 데 많은 노력을 기울이고 있다. 특히 인적자원은 대표적인 무형자산으로서의 전략적 가치가 크게 부각되어, 다양한 모집방법, 역량중심의 채용면접기법, 사내공모제, 핵심인재관리기법, 코칭, 개인 및 집단 성과급, 커뮤니케이션의 활성화 등 “사람의 경쟁력”을 강화하는 인적자원관리 관행이 기업 간 매우 빠르게 확산되고 있다.

이 연구는 우리나라 기업을 대상으로 전세계적으로 확산되고 있는 몰입형 HR관행의 구성요소를 확인하고, 몰입형 HR관행의 선행요인과 후행효과를 구분하여 분석함으로써, 중국적으로 몰입형 HR관행의 선행요인-몰입형 HR관행-기업 성과의 연결경로를 파악하는 것을 목적으로 수행되었다.

그 동안 서구 학자들이 몰입형 HR관행의 구성요소가 고성과를 창출하는 것으로 주장하여 왔으나, 아직까지 우리나라 기업현장에서 실증적인 증거를 찾기가 어렵다. 특히 개인에 초점을 맞춘 평가 및 보상 차별화가 우리나라 기업의 현실에 적합한 고몰입 관행이 될 수 있는지는 좀더 면밀한 검토가 필요한 시점이다. 미국 등 서구 기업에서 발견된 고몰입 HR관행의 구성요소와 우리나라 기업의 고몰입 HR관행의 구성요소의 공통점과 차이점을 확인하는 것도 효과적인 한국적 HR관행의 정착에 도움을 줄 것으로 판단된다.

또한 기업 구성원의 업무 및 조직몰입을 극대화하는 몰입형 HR관행은 기업 내·외부의 여건에 대한 고려없이 독자적으로 도입되거나 형성되기 어렵다고 본다. 몰입형 HR관행의 도입과 활성화를 위해서는 몰입형 HR관행을 촉진하거나 저해하는 기업의 과업환경, 지배구조, 최고경영자의 의식, 경쟁전략, 조직문화, 노사관계 등 제반 여건을 면밀하게 들여다보아야 한다. 이러한 관점에서 몰입형 HR관행의 선행요인을 파악하려는 본 연구의 노력은 이론적으로나 실천적으로 의미가 있다.

이 연구는 크게 5장으로 구성되어 있다. 제1장은 연구의 개요로, 연구의 배경과 목적, 연구의 내용과 범위, 연구의 기대효과를 기술하였고, 제2장은 몰입형 HR관행에 관한 연구 모형으로, 몰입형 HR관행의 개념과 구성요소, 몰입형 HR관행의 선행요인, 몰입형 HR관행과 기업성과를 논하였다. 제3장은 표본, 변수측정 및 기

초통계로, 연구표본 및 설문, 변수의 측정, 몰입형 HR관행 구성항목의 기초통계를 제시하였고, 제4장은 분석결과로 몰입형 HR관행 구성요소의 요인분석, 변수간 상관관계, 몰입형 HR관행의 선행요인에 대한 회귀분석, 몰입형 HR관행과 기업성과에 대한 회귀분석결과를 보고하였으며, 마지막으로 제5장은 결론으로 연구의 요약, 정책적 시사점, 그리고 연구의 한계와 향후 연구방향을 제시하였다.

실증적 모형에 입각한 이 연구의 실증분석 결과는 환경변수인 기술의 불확실성, 외국인 투자자의 경영참여, 전문경영체제 등의 기업지배구조 특성, 경영자의 인재중시 철학, 전사적인 정보관리시스템의 구축, 공격형 전략과 기업활동의 국제화, 노동조합의 결성여부 등의 선행요인들이 모두 몰입형 HR관행의 도입과 발달에 영향을 주고 있음을 밝혔다. 그리고 이 연구의 분석결과는 몰입형 HR관행은 전략적 인적자원관리 분야의 핵심적인 주장 중의 하나인 기업 성과 즉 총자산수익률, 투자자산수익률, 인당영업이익에 긍정적인 영향을 주고, 이직률의 감소에 매우 유의한 영향을 주고 있음을 보여 주었다.

분석결과에 근거하여 이 연구는 주기적으로 인적자원관리나 인적자원개발 관행의 전반적인 변화 추세나 베스트 프랙티스를 조사하여 개선이 뚜렷하게 이루어진 기업이 이에 상응하는 성과 개선이 일어났는지를 분석할 것을 제안하였다. 또한 정부가 기업의 인적자원개발 지원 프로그램을 결정할 때, 기업 내·외부의 몰입형 HR관행의 촉진 및 저해요인을 파악하고, 다른 HR관행과의 상호연계성과 상호보완성을 종합적으로 고려해서 지원을 고민할 필요가 있다는 분석결과의 해석을 제시하는 등 정책적 시사점을 제시하고 있다.

이 연구는 한국직업능력개발원 2008년 기본연구 2008-39번으로 진행되었으며, 국민대학교 김용민 교수가 책임자로서 성신여자대학교 박기성 교수, 한국직업능력개발원 채창균 박사, 국민대학교 경영연구소 이수일 박사와 공동으로 연구를 수행하였다. 끝으로 이 연구의 내용은 집필진의 의견이며, 본 연구원의 공식견해가 아님을 밝힌다.

2008년 11월

한국직업능력개발원
원 장 권 대 봉

목 차

- 제1장 연구의 개요 · 1
 - 제1절 연구의 배경과 목적 · 1
 - 제2절 연구의 내용과 범위 · 2
 - 제3절 연구의 기대효과 · 7

- 제2장 몰입형 HR관행에 관한 연구 모형 · 9
 - 제1절 몰입형 HR관행의 개념과 구성요소 · 9
 - 제2절 몰입형 HR관행의 연구모형 · 24
 - 2.1 환경의 불확실성 · 27
 - 2.2 기업의 지배구조 · 29
 - 2.3 최고경영자의 인재 중시 철학 · 36
 - 2.4 경쟁전략 · 38
 - 2.5 기업 활동의 국제화 · 40
 - 2.6. 정보관리시스템 · 42
 - 2.7. 노동조합 · 43
 - 제3절 몰입형 HR관행과 기업성과 · 45

- 제3장 표본, 변수측정 및 기초통계 · 49
 - 제1절 연구표본 및 설문 · 49
 - 제2절 변수의 측정 · 51
 - 2.1 몰입형 HR관행의 측정 · 51
 - 2.2 몰입형 HR관행의 선행 요인과 기업 성과의 측정 · 54
 - 제3절 몰입형 HR관행 구성항목의 기초통계 · 56
 - 3.1 선별적 채용 · 56

ii 목차

- 3.2 강도 높은 교육훈련 · 66
- 3.3 집단성과 연계보상 · 77
- 3.4 자율성 강화 및 참여 · 85

제4장 분석결과 · 89

- 제1절 몰입형 HR관행 구성요소의 요인분석 · 89
- 제2절 변수간 상관관계 · 91
- 제3절 몰입형 HR관행의 선행요인에 대한 회귀분석 · 96
- 제4절 몰입형 HR관행과 기업성과에 대한 회귀분석 · 103

제5장 결론 · 115

- 제1절 연구의 요약 · 115
- 제2절 정책적 시사점 · 117
- 제3절 연구의 한계와 향후 연구과제 · 119

SUMMARY · 123

- <부록 1> 해외연구 요약 · 129
- <부록 2> 국내연구 요약 · 159

참고문헌 · 187

<표목차>

- <표 2-1> 기존 연구의 몰입형 HR관행의 용어와 개념 정의(해외) · 12
- <표 2-2> 기존 연구의 몰입형 HR관행의 용어와 개념 정의(국내) · 14
- <표 2-3> 몰입형 HR관행의 구성요소(해외) · 19
- <표 2-4> 몰입형 HR관행의 구성요소(국내) · 22
- <표 2-5> Miles and Snow의 전략유형과 인적자원관리간의 관계 · 39

- <표 3-1> 업종별 기업규모별 표본 · 50
- <표 3-2> 몰입형 HR관행의 측정 · 52
- <표 3-3> 몰입형 HR관행의 선행요인과 성과변수의 측정 · 55
- <표 3-4> 총 채용비용: 업종별 · 56
- <표 3-5> 총 채용비용: 규모별 · 56
- <표 3-6> 1인당 채용비용: 업종별 · 57
- <표 3-7> 1인당 채용비용: 규모별 · 57
- <표 3-8> 채용 시 사용하는 선발도구: 업종별 · 58
- <표 3-9> 채용 시 사용하는 선발도구: 규모별 · 59
- <표 3-10> 채용 시 사용하는 선발도구의 수: 업종별 · 62
- <표 3-11> 채용 시 사용하는 선발도구의 수: 규모별 · 63
- <표 3-12> 채용 단계의 수: 업종별 · 64
- <표 3-13> 채용 단계의 수: 규모별 · 64
- <표 3-14> 채용 활동의 고도화 노력: 업종별 · 65
- <표 3-15> 채용 활동의 고도화 노력: 규모별 · 65
- <표 3-16> 전사적 인적자원개발 프로그램 참여율(개인설문): 업종별 · 67
- <표 3-17> 전사적 인적자원개발 프로그램 참여율(개인설문): 규모별 · 68
- <표 3-18> 현장 인적자원개발 프로그램 참여율: 업종별 · 69
- <표 3-19> 현장 인적자원개발 프로그램 참여율: 규모별 · 70
- <표 3-20> 전사적 인적자원개발에 대한 투자 정도(HR담당 설문): 업종별 · 71
- <표 3-21> 전사적 인적자원개발에 대한 투자 정도(HR담당 설문): 규모별 · 72
- <표 3-22> 전사적 인적자원개발 비용: 업종별 · 74
- <표 3-23> 전사적 인적자원개발 비용: 규모별 · 75

<표 3-24> 교육훈련 인프라 구축 노력: 업종별	· 76
<표 3-25> 교육훈련 인프라 구축 노력: 규모별	· 76
<표 3-26> 경력개발계획에 대한 투자 정도: 업종별	· 77
<표 3-27> 경력개발계획에 대한 투자 정도: 규모별	· 77
<표 3-28> 보상 요소별 비율: 업종별	· 78
<표 3-29> 보상 요소별 비율: 규모별	· 78
<표 3-30> 성과급 제도의 실시여부: 업종별	· 79
<표 3-31> 성과급 제도의 실시여부: 규모별	· 80
<표 3-32> 집단보상제도(이일배분/팁/사업부/전사성과급)의 실시정도: 업종별	· 81
<표 3-33> 집단보상제도(이일배분/팁/사업부/전사성과급)의 실시정도: 규모별	· 81
<표 3-34> 보상 관련 평가 반영 비율: 업종별	· 82
<표 3-35> 보상 관련 평가 반영 비율: 규모별	· 83
<표 3-36> 평가등급의 분포: 업종별	· 84
<표 3-37> 평가등급의 분포: 규모별	· 85
<표 3-38> 자율성 정도: 업종별	· 86
<표 3-39> 자율성 정도: 규모별	· 86
<표 3-40> 참여정도: 업종별	· 87
<표 3-41> 참여정도: 규모별	· 87
<표 3-42> 의사소통 정도: 업종별	· 88
<표 3-43> 의사소통 정도: 규모별	· 88
<표 4-1> 몰입형 HR관행 측정변수의 요인분석 결과	· 90
<표 4-2> 몰입형 HR관행 구성요소의 신뢰도(Reliability)	· 91
<표 4-3> 변수간의 상관계수	· 93
<표 4-4> 몰입형 HR관행의 선행요인에 관한 회귀분석	· 102
<표 4-5> 기업성과에 대한 회귀분석(종속 변수=총자산수익률)	· 105
<표 4-6> 기업성과에 대한 회귀분석(종속 변수=투자자산수익률)	· 106
<표 4-7> 기업성과에 대한 회귀분석(종속 변수=인당영업이익)	· 107
<표 4-8> 기업성과에 대한 회귀분석(종속 변수=이직률)	· 108
<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)	· 129
<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)	· 159

[그림목차]

- [그림 2-1] 고성과 조직의 인적자원관리 관행 · 12
- [그림 2-2] 몰입형 HR 관행의 연구모형 · 24
- [그림 2-3] 몰입형 HR관행의 선행요인 · 27
- [그림 4-1] 본 연구의 모형 · 91

【요약】

1. 연구의 개요

인적자원은 대표적인 무형자산으로서의 전략적 가치가 크게 부각되어, 다양한 모집방법, 역량중심의 채용면접기법, 사내공모제, 핵심인재 관리기법, 코칭, 개인 및 집단 성과급, 커뮤니케이션의 활성화 등 “사람의 경쟁력”을 강화하는 인적자원관리 관행이 기업 간 매우 빠르게 확산되고 있고, 이들 개별 관행의 효과 측정방법에 대한 논의가 전개되고 있다.

그러나, 이러한 HR 활동에 대한 측정도구 및 모형 개발은 계량화 및 지수화에 초점을 맞추다 보니, HR 활동이 어떤 경로를 통해서 기업성장을 유발하는지를 규명하는 노력은 아직도 미흡한 실정이다.

그동안 서구 학자들에 의해 주장되어 온 몰입형 HR관행(High Commitment HR System)의 구성요소가 고성장을 창출하는 것으로 주장되어 왔으나, 아직까지 우리나라 기업현장에서 몰입형 HR관행을 촉진하는 기업 내·외부 요인에 대한 분석도 이루어지고 있지 않다.

이에 따라 본 연구는 (1) 고몰입을 촉진하는 몰입형 HR관행의 구성요소를 확인하고, (2) 몰입형 HR관행의 선행요인과 후행효과를 구분하여 분석함으로써, (3) 중국적으로 몰입형 HR관행의 선행요인-몰입형 HR관행-기업 성과의 연결경로를 파악하고, (4) 마지막으로 이러한 연구 결과에 입각하여, 정부와 기업에게 성과를 제고하는 HR 관행의 효과적 관리방안을 제안하고자 한다.

2. 몰입형 HR관행에 관한 연구 모형

가. 몰입형 HR관행의 개념과 구성요소

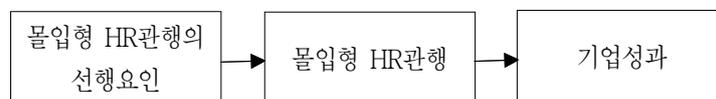
현재까지 기업성과와 연계하여 이론적·실증적으로 보편적인 설득력을 가진 HR 유형은 기업의 HR관행이 구성원들의 역량을 향상하고 몰입을 유도할 수 있느냐의 여부와 정도를 나타내는 몰입형 HR이다. 몰입형 HR관행은 구성원들로 하여금 조직의 목표를 달성하기 위하여 일과 조직에 몰입시킬 수 있는 제반 여건을 만듦으로써 구성원들의 고몰입을 유발하는 인적자원관리 관행을 의미한다.

전략적 인적자원관리 연구자들은 몰입형 HR관행의 구성요소를 다음과 같이 ‘구성원들로 하여금 자율권을 가지고 현장의 주요한 의사결정에 참여하는 것을 촉진하는 관행’, ‘교육훈련 및 인적자원 개발에 대한 투자와 그 결과 다양한 프로그램의 제공’, ‘성과와 연계된 인센티브의 제공’, ‘신중하고도 까다로운 채용관행’ 등 4가지로 제시하고 있다.

나. 몰입형 HR관행의 연구모형

본 연구에서는 몰입형 HR관행이 몰입형 HR관행의 선행요인과 기업성과와의 관계를 매개(mediation)한다고 간주하여 연구의 모형을 다음의 [그림 1]과 같이 제시한다.

[그림 1] 몰입형 HR 관행의 연구모형



몰입형 HR관행을 촉진 또는 저해하는 조직 내·외부의 요인은 환경 불확실성(environmental uncertainties), 지배구조, 최고경영자의 인사철학, 경쟁전략과 국제화 정도, 정보관리시스템, 노조 등을 꼽을 수 있다.

첫째, 환경 불확실성이 고몰입 관행을 촉진하는 논리적 근거는, ‘불확실성이 높을수록 이에 신속하고도 효과적으로 반응하기 위해서 인적자원의 유연성과 자율성이 높아지게 된다’는 것이다.

둘째, 지배구조 특성으로는 (1) 소유구조의 특성으로 외국인 지분이 높거나 또는 전문경영체제가 확립되어 있으면 장기적 관점에서 기업의 이익창출능력에 관심을 가지게 되고 이에 따라 전세계적으로 확산과정에 있는 고몰입 인사관행을 도입할 가능성이 높아지게 되며, (2) 이사회에 인사위원회가 설치되어 있는 기업에서 인적자원 육성에 대한 관심을 그렇지 않은 기업에 비해 보다 많이 가지고 있기 때문에 몰입형 HR관행을 심화시킬 가능성이 높다.

셋째, 최고경영자의 인사철학도 매우 중요하다. 일반적으로 인적자원 개발 시스템과 활동이 발달한 기업의 경우 최고경영자의 역할이 절대적임이 지적되어 왔다.

넷째, 전사적인 경영정보 인프라의 구축과 활용은 몰입형 HR관행에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. IT 인프라가 발달한 기업에서는 많은 정보가 시스템에 저장·축적될 뿐 아니라 시스템에 축적된 정보가 시스템을 통해서 다시 활용 및 확산되어 소위 지식경영 환경이 발달하게 된다. 이처럼 정보기술 인프라의 구축은 몰입형 HR관행이 진전될 수 있는 환경을 제공할 여지가 높다.

다섯째, 기업의 경쟁전략이 몰입형 HR관행에 영향을 준다는 것은 전략적 인적자원관리 분야에서 중요한 연구주제이다. 특히 신기술과 신제품의 선도적 개발을 중시하는 공격형 전략을 구사하는 기업에서 몰입형 HR관행을 심화시키는 경향이 있다. 또한 해외 진출이 활발한 기업일수

특 전세계적으로 확산되고 있는 고몰입 인사관행을 도입할 가능성이 높다.

여섯째, 노동조합은 몰입형 HR관행의 발달에 대체로 부정적인 영향을 주는 것으로 논의된다. 물론 노조가 있더라도 협력적 노사관계가 형성되어 있는 기업에서는 노조가 인적자원의 개발에 긍정적인 역할을 하는 것으로 알려져 있다.

몰입형 HR관행과 기업성과와의 관계를 규명한 국내외의 연구결과를 보면, 대체로 몰입형 HR 관행은 기업성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 본 연구에서도 몰입형 HR관행과 기업성과와의 관계를 규명하고자 한다.

3. 표본 및 변수측정

본 연구에서는 한국직업능력개발원에서 2005년 6-9월 사이에 실시한 「인적자본 기업패널(HCCP)」 1차년도 설문자료를 사용하였다. 「인적자본 기업패널」은 총 450개 기업을 대상으로 설문 조사하여 구성된 자료이며, 제조업과 금융업, 그리고 비금융서비스업의 16개의 업종과 종업원 수 기준으로 100-299인, 300-999인 그리고 1,000인 이상 등 3개의 기업규모별로 층화무작위 표본추출방법(stratified random sampling)으로 조사되었다.

몰입형 HR관행을 파악하기 위해서 19개(모두 70개 설문문항으로 구성)의 HR관행의 변수를 측정하였다.

‘선별적인 채용’과 관련된 변수는 채용 비용, 선발도구의 다양성, 채용의 엄격성, 채용활동의 고도화 수준 등 채용과 관련된 17개의 설문문항으로 구성된 4개 항목이 설정되었다.

‘강도높은 교육훈련’과 관련된 변수는 교육훈련 비용, 전사적 교육훈련 프로그램 참여수준(개인차원), 전사적 교육훈련 프로그램 참여수준

(집단차원), 현장교육 프로그램 참여 수준, 전사적 교육훈련 프로그램 투자수준, 경력개발 투자수준, 교육훈련인프라(팀장의 인적자원개발 고과항목 포함여부, 핵심인력 담당인력, 교육프로그램 자체개발 여부) 등 32개의 설문문항으로 구성된 7개 항목이 설정되었다.

‘집단보상 차별화’와 관련된 변수는 집단인센티브 지급비율, 집단인센티브 제도의 실시범위, 집단성과 평가반영 정도(기본급인상, 개인성과급, 팀성과급) 등 16개의 설문문항으로 구성된 3개 항목이 설정되었다.

‘자율성 강화 및 참여’와 관련된 변수는 자율성, 종업원 참여, 의사소통 등 5개의 설문문항으로 구성된 5개 항목이 설정되었다.

기업 성과변수로는 총자산수익률, 투자자본수익률, 인당영업이익, 그리고 이직률 등 4개 변수를 선정하였다.

4. 분석결과

몰입형 HR관행의 구성요인 도출을 위해서 총 18개 항목(78개 설문문항)을 분산최대(Varimax) 직교회전 방식을 적용하여 요인분석(Factor Analysis)을 실시한 결과 모두 4개의 요인이 적출되었다.

(1) 강도높은 교육훈련, (2) 종업원의 자율성 강화 및 참여, (3) 선별적 채용, (4) 집단보상 차별화 등 4개의 요인이 적출되었고 요인 적체값(Factor Loading)의 범위는 최소 0.50에서 최대 0.85, 누적설명 분산은 57.7%로 나타나 전반적으로 양호한 수준의 요인이 적출되었다. 각 요인의 신뢰도(Cronbach's α)는 0.60에서 0.89의 범위를 가지는 것으로 나타났다.

몰입형 HR관행에 대한 회귀분석 결과 환경변수인 기술의 불확실성, 세 가지의 지배구조 변수인 외국인 투자자의 경영참여, 전문경영체제, 이사회 인사위원회, 경영자의 인재중시 철학, 전사적인 정보관리시스

템의 구축, 공격형 전략과 기업활동의 국제화, 노동조합의 결성여부 등 본 연구에서 설정한 선행요인들이 모두 몰입형 HR관행을 구성하는 4가지 개별 요소 및 몰입형 HR관행의 전반적인 도입과 발달의 수준에 영향을 주고 있음이 밝혀졌다.

몰입형 HR관행의 각 요인이 종속변수인 4개의 기업성과에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과는 전반적으로 (1) 몰입형 HR관행은 총자산 수익률, 투자자산수익률, 인당영업이익에 유의하고도 긍정적인 영향을 주고, (2) 이직률의 감소에 매우 유의한 영향을 주고 있다. 이는 다양한 기업성과변수의 채택에도 불구하고 일관되게 관찰되는 결과이다. 유의하지 않은 결과는 투자자산수익율과 인당영업이익을 종속변수로 설정한 회귀식에서 '선별적 채용'과 '집단보상 차별화'가, 그리고 이직률을 종속변수로 설정한 회귀식에서 '선별적 채용' 등 개별 요인차원에서 부분적으로 발견된다.

5. 결론

가. 연구의 요약

본 연구의 결과를 간략히 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 몰입형 HR관행에 대한 선행요인을 체계적으로 분석한 최초의 시도이며, 분석결과 환경변수인 기술의 불확실성, 세 가지의 지배구조 변수인 외국인 투자자의 경영참여, 전문경영체제, 이사회회의 인사위원회, 경영자의 인재중시 철학, 전사적인 정보관리시스템의 구축, 공격형 전략과 기업활동의 국제화, 노동조합의 결성여부 등 본 연구에서 설정한 선행요인들이 모두 몰입형 HR관행의 도입과 발달에 긍정적인 영향을 주고 있다.

둘째, 몰입형 HR관행은 전략적 인적자원관리 분야의 핵심적인 주장

중의 하나인 HR 시스템-기업성과와의 연계성을, 즉 기업 성과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 다시 한 번 확인할 수 있었다.

셋째, 회귀식마다 조금씩 차이가 있긴 하지만 몰입형 HR관행이 선행 요인과 기업성과사이에 매개효과에 대한 결론은 유보적이다. 외국인 투자자의 경영참여, 경영자의 인재중시 철학, 공격형 전략과 기업활동의 국제화, 그리고 노동조합의 결성여부 등이 몰입형 HR관행의 형성에 영향을 주고 있지만, 기업성과를 종속변수로 설정한 회귀식에 몰입형 HR관행을 포함시키면 이들의 기업성과에 대한 영향력이 그대로 잔존하는 경우와 영향력이 소멸되는 경우가 모두 존재한다.

나. 정책적 시사점

본 연구의 분석결과에 근거하여 기업과 정부의 인적자원관리 및 개발과 관련된 정책적 시사점이 도출될 수 있다.

첫째, 기업성과를 유발하는 몰입형 HR관행을 촉진시키기 위해서는 몰입형 HR관행을 둘러싼 여건을 무시하고 특정한 개별 관행을 도입할 것을 유도하는 정책은 바람직하지 않다. HR관행 외의 기업 내·외부의 상황과 여건을 파악하여 개선하거나, 이러한 여건을 감안하여 몰입형 HR관행의 도입이 얼마나 바람직한지에 대한 평가를 내리고 정책지원 을 고려해야 한다.

둘째, 본 연구의 실증결과는 몰입형 HR관행을 구성하는 내부 요소들 사이에, 특히 인적자원관리관행과 인적자원개발관행 간에 매우 높은 상호연계성과 상호보완성이 존재함을 보여준다. 따라서 인적자원관리관행이 발달하지 않은 기업을 대상으로 인적자원개발을 위하여 새롭게 특정한 프로그램을 도입하거나 강화하는 방식은 그 효과가 극대화되기 어렵다고 볼 수 있다. 효과적인 인적자원개발을 위해서는 인적자원관리 관행의 개선을 정책적으로 유도할 필요가 있다.

셋째, 정부의 입장에서 기업의 몰입형 HR관행을 촉진할 수 있는 방법은 무엇일까를 고민해야 한다. 산업별, 기업 규모별, 기업특성별로 몰입형 HR관행의 구성요소의 발달정도가 다르고, 또한 몰입형 HR관행을 둘러싼 선행요인의 형성 정도가 다르기 때문에 일률적인 지원책은 효과가 적다고 볼 수 있다. 보다 정확한 자료의 분석을 통해 선행요인-HR관행을 하나의 연결된 패키지(package)로 간주하여 정책지원의 우선순위를 저울질할 필요가 있다.

넷째, 몰입형 HR관행에 관한 정보를 기업에게 공개하는 등의 정보제공 역할을 지속적으로 강화해 나가야 한다. 이를 위해 현재 2년마다 조사되는 인적자본기업패널 자료를 활용하여 2년마다 인적자원 관행의 전반적인 변화 추세나 베스트 프랙티스를 조사하여 이를 공시함과 동시에 개선이 뚜렷하게 이루어진 기업이 이에 상응하는 성과 개선이 일어났는지를 시계열자료 분석을 통해 규명할 필요가 있다.

다섯째, 기업의 인적자원 개발에 대한 개선노력 또는 투자 대비 효과를 측정할 수 있는 보다 체계적인 방법론을 개발하여 적용해야 한다. 현재의 방식은 예산집행의 효과를 설문이나 전문가 의견에 근거하여 평가하는 방식이다. 이러한 방식보다는 기업의 몰입형 HR관행을 구성하는 요소의 수준 개선, 몰입형 HR관행의 선행요인의 개선 정도 등에 대한 보다 객관적인 측정치를 가지고 산업별, 규모별로 기업성과에 대한 효과를 평가할 수 있는 방법론을 개발해야 한다.

제1장 연구의 개요

제1절 연구의 배경과 목적

전세계적으로 기업들은 경쟁우위의 확보를 위해서 특허권, 브랜드, 네트워크, 인적자원 등을 효과적으로 관리하고 개발할 요구에 직면하고 있다. 특히 인적자원은 대표적인 무형자산으로서의 전략적 가치가 크게 부각되어, 다양한 모집방법, 역량중심의 채용면접기법, 사내공모제, 핵심인재관리기법, 코칭, 개인 및 집단 성과급, 커뮤니케이션의 활성화 등 “사람의 경쟁력”을 강화하는 인적자원관리 관행이 기업 간 매우 빠르게 확산되고 있고, 이들 개별 관행의 효과 측정방법에 대한 논의가 전개되고 있다(Fitzend and Davidson, 1998; Becker, Huselid, and Ulrich, 2001; Huselid, Becker, and Beatty, 2005). 최근 들어 국내에서도 인적자원관리 활동을 측정하려는 노력이 시도되고 있다(예: 김용민, 2006; 송창용 외, 2007).

그러나, 이러한 HR 활동에 대한 측정도구 및 모형 개발은 계량화 및 지수화에 초점을 맞추다 보니, 정성적이고 질적인 측면이 간과되는 경향이 있고, HR 활동이 어떤 경로를 통해서 기업성과를 유발하게 되는지를 밝히는 데에는 아직도 미흡한 실정이다.

그동안 서구 학자들에 의해 주장되어 온 기업구성원의 高沒入을 촉진하는 몰입형 HR관행(High Commitment HR System)의 구성요소가 고성과를 창출

하는 것으로 주장되어 왔으나, 아직까지 우리나라 기업현장에서 실증적인 증거를 찾기가 어렵다. 특히 개인에 초점을 맞춘 평가 및 보상 차별화(예: 차별적 연봉제)가 우리나라 기업의 현실에 적합한 고몰입 관행이 될 수 있는지는 좀 더 면밀한 검토가 필요한 시점이다.

더욱이 몰입형 HR관행의 도입과 활성화를 촉진하는 기업환경, 지배구조, 최고경영자의 의식, 경쟁전략, 조직문화, 노사관계 등 기업 내·외부의 여건에 대한 고려없이 몰입형 HR관행이 모든 문제를 해결할 수 있다는 식의 처방은 한계가 있을 수밖에 없다.

따라서 본 연구는 (1) 고몰입을 촉진하는 몰입형 HR관행의 구성요소를 확인하고, (2) 몰입형 HR관행의 선행요인과 후행효과를 구분하여 분석함으로써, (3) 중국적으로 몰입형 HR관행의 선행요인-몰입형 HR관행-기업 성과의 연결 경로를 파악하고자 한다.

제2절 연구의 내용과 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 몰입형 HR관행의 특성이 무엇인지를 기존 문헌의 검토를 통해 알아보고, 몰입형 HR관행을 촉진하는 기업 내·외부의 요인을 파악하며, 몰입형 HR관행이 기업성과에 어떠한 영향을 주는지를 분석한다. 보다 구체적으로 본 연구의 주요 내용은 다음의 네 가지 이슈로 정리할 수 있다.

첫째, 서구 학계에서 지속적으로 주장되어 온 몰입형 HR관행의 구성 내용이 우리나라 기업에서 어떻게 달라질 수 있는지를 분석하고자 한다.

둘째, 몰입형 HR관행을 촉진하는 조직 내·외부의 요인을 파악하고자 한다. 그 동안 고성과 또는 몰입형 HR관행을 촉진하는 기업 내·외부의 요인이 무엇인지를 규명하려는 연구는 거의 없어 전략적 인적자원관리는 그 이론적 기반이 전반적으로 취약하다는 비판에 직면해 왔다.

본 연구에서는 몰입형 HR관행의 선행요인을 환경 불확실성, 지배구조, 최고경영자의 인재중시 철학, 사업전략과 기업 활동의 국제화, 정보관리시스템, 노사관계 등에서 찾아보고자 한다.

이들 선행 요인에 대한 이론적 근거는 다음과 같다. (1) 환경 불확실성이 고몰입 관행을 촉진하는 논리적 근거는, 불확실성이 높을수록 인적 자원의 유연하고 자율적인 환경대응능력이 중요해지기 때문이다. 유연하고 자율적인 환경대응능력은 인적자원의 역량을 배양하고 현장에서 신속하게 이루어지는 의사결정권한이 보장되어야 가능하다. (2) 지배구조의 특성과 인적자원관리의 관계를 규명한 연구는 많지 않으나, 매우 중요한 이슈이다. 먼저 소유구조의 특성으로 외국인 지분이 높으면 장기적 관점에서 기업의 이익창출능력에 관심을 가지게 되고 이에 따라 전 세계적으로 확산과정에 있는 고몰입 인사관행을 도입할 가능성이 높다(Ramaswamy Li and Veliyath, 2002). 또한 전문경영체제가 확립되어 있고 이사회에 인사위원회가 설치되어 있는 기업이 인적자원의 육성에 관심을 가지고 있기 때문에 고몰입 인사관행이 진전될 가능성이 높다. (3) 최고경영자의 인재중시 철학도 매우 중요하다. 일반적으로 인적자원개발 시스템과 활동이 발달한 기업의 경우 최고경영자의 역할이 절대적임이 지적되어 왔다(Brewster, Larsen and Mayrhofer, 1997; Mitsuhashi, Park, Wright and Chua, 2000; Pfeffer, 1998). (4) 기업지배구조와 함께 노동조합이 어떤 식으로든 몰입형 HR 개발관행에 영향을 주게 되는데, 일반적으로는 부정적인 영향을 주는 것으로 관찰되어 왔다(Kochan and Cappeli, 1984; 이정현·김동배, 2003). 물론 협력적 노사관계가 형성되어 있는 기업에서는 노조가 인적자원의 개발에 긍정적인 역할을 하는 것으로 알려져 있다. (5) 기업의 사업전략이 몰입형 HR관행에 영향을 준다는 것은 전략적 인적자원관리에 중요한 연구주제이다. 특히 신기술과 신제품의 선도적 개발을 중시하는 공격형 전략을 구사하는 기업에서 고몰입 인적자원 관행을 심화시키는 경향이 있다(Huselid, Becker, and Beatty, 2005). (6) 기업활동의 국제화 수준이 높을수록, 즉 해외 진출이 활발한 기업일수록, 전 세계적으로 확산되고 있는 고몰입 인사관행을 도입할 가능성이 높다(Dimaggio and Powell, 1983). (7) 전사적인 정보관리시스

템의 구축도 몰입형 HR관행의 도입과 확산에 중요한 역할을 한다(Fisher and Shaw, 1992).

셋째, 여태까지 몰입형 HR관행의 특성과 기업 성과와의 규명이 명확하게 이루어지지 않고 항상 논쟁의 대상이 되어 왔다. 전략적 인적자원관리 연구자들은 몰입형 시스템과 기업성과와의 관계가 단선적인 관계가 아니라 다양한 형태의 관계를 갖는다고 주장해 왔다(Delery and Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean, and Lepak, 1996; Lado and Wilson, 1994). 그동안 제기된 다양한 관점은 크게 보편론(universalism), 상황론(contingency), 형태론(configuration)으로 정리될 수 있다.

그러나 여태까지의 연구는 현실적으로 보편론을 부정하는 일관된 실증 결과를 얻었다고 볼 수 없다(cf. Bartel, 2004; Becker and Gerhart, 1996; Delery and Doty, 1996; Huselid, 1995; Huselid, Jackson, and Schuler, 1997; Youndt, Snell, Dean, Jr., and Lepak, 1996). 인적자원관리 관행간의 내적 적합성을 주장하는 형태론도 설득력을 갖는다. 다른 관행과 적합하지 않은 개별 관행의 도입과 강화는 그 효과를 기대하기 어렵다는 직관적 설득력을 갖기 때문이다. 본 연구에서는 보편론과 형태론적 관점에서 기업성과에 대한 설명을 시도한다.

넷째, 몰입형 HR관행이 몰입형 HR관행의 선행요인과 기업성과와의 관계를 매개(mediation)하는지의 여부를 실증적으로 규명하고자 한다. 만약 몰입형 HR관행의 매개 효과가 부분적으로라도 존재하면, 기업의 몰입형 HR관행에의 투자 및 형성 노력은 의미있는 것으로 해석되어, 현실적으로 시사하는 바가 크다고 볼 수 있다.

국내의 연구에서도 몰입형 HR관행과 기업성과 간에 유의한 관계가 있음을 보여준다. 권동인·박호환(2003)은 공헌의욕 등의 조직태도와 인지된 조직성 과를 종속변수로 사용하여 일부 변수에서 유의한 결과를 얻었으며, 김동배·김강식(2000)은 몰입형 HR관행을 구성하는 참여적 작업관행과 인당매출액 사이에 유의한 관계를 일부 변수에서 발견하였다.

김동배·주낙선(2001)은 몰입형 HR관행의 요소라고 볼 수 있는 전념지향성

인사시스템이 제안성과 인당매출액에 긍정적인 유의한 영향을 주는 것으로 분석하였다. 장은미(2006)는 한·중·일 종업원을 대상으로 설문을 배포·회수하여 분석한 결과, 고용안정과 교육훈련 등 일부 고성과관리방식이 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고하였다. 김상표(2006)는 중소기업을 대상으로 몰입형 HR관행과 재무성과 및 사업성과(경영성과)와의 관계를 연구한 결과, 교육훈련, 종업원 참여, 고용안정이 경영성과에 유의한 영향을 주는 것으로 분석하였다. 같은 맥락에서 허문구(2007)는 몰입형 HR관행의 하나라고 볼 수 있는 전문성이 높은 인적자본의 확보가 경영성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고하였다.

그러나 이들 연구는 표본추출의 편기(bias)나 독립 및 종속 변수 측정의 제약 등으로 인해 분석결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 더욱이 인적자원에 대한 관심과 투자는 어느 정도 기업 규모와 여유자원이 확보되어 있는 기업에서 가능한 것이기에 소규모 기업을 대량으로 표본 추출한 기존의 연구는 그 분석 결과를 해석하기에는 무리가 따른다고 볼 수 있다. 또한 기존의 연구들은 사업체와 기업체를 구분하지 않고 그 결과를 기업차원의 성과변수와 연계하려는 분석수준의 오류를 범하고 있기도 한다.

본 연구에서는 (1) 어느 정도 이상의 규모가 있고, (2) 제조업, 금융업, 그리고 비금융서비스업을 망라하여 표본을 추출하여 (3) 특정변수에 대한 응답을 정확하게 할 수 있는 핵심정보원(key informant)을 응답자로 활용한 기업체인 적자본패널(HCCP)을 사용함으로써 분석결과와 객관성과 일반화 가능성을 높이고자 한다. 또한 몰입형 HR관행을 촉진하는 선행요인과 사업체 수준이 아닌 기업 수준의 재무적 성과를 연계하여 몰입형 HR관행의 원인과 결과를 총체적으로 분석하고자 한다.

본 연구는 고몰입을 유발하는 HR관행의 요소를 파악함으로써 그동안 부분적으로 논의되어 온 몰입유도형 HR관행을 총체적으로 파악하여 구성하고자 한다.

몰입형 HR관행의 도입과 활성화를 촉진하는 기업환경, 지배구조, 경쟁전략, 최고경영자의 의식, 조직문화, 노사관계 등 기업 내·외부의 여건이 무엇인지를 파악함으로써 고몰입이 개별 기업의 전략적 고려 이외의 환경적인 제약조건

6 몰입형 HR관행과 기업성과

또는 촉진조건이 있음을 파악하고자 한다.

기업성과를 제고하는 몰입형 HR관행을 파악하여 정부와 기업에게 성과를 제고하는 HR 활동에 효과적으로 투자할 수 있도록 제안한다. 특히 기업성과에 긍정적인 영향을 주는 효과적인 인적자원개발관행의 요소를 파악하고 기업의 어떤 활동을 지원해야 효과를 극대화할 수 있을지를 보다 명확히 알 수 있다. 기업에게는 고몰입 인적자원관행의 도입을 강요하기보다는 고몰입을 촉진하는 기업 내·외부의 환경요인을 개선하는 것이 고몰입 관행의 성공가능성을 높일 수 있음을 제안할 수 있다.

제3절 연구의 기대효과

본 연구는 고몰입을 유발하는 HR 관행의 요소를 파악함으로써 그동안 부분적으로 논의되어 온 몰입유도형 HR 관행을 총체적으로 파악하여 구성하고자 한다.

몰입형 HR 관행의 도입과 활성화를 촉진하는 기업환경, 지배구조, 경영전략, 최고경영자의 의식, 조직문화, 노사관계 등 기업 내외부의 여건이 무엇인지를 파악함으로써 고몰입이 개별 기업의 전략적 고려 이외의 환경적인 제약조건 또는 촉진조건이 있음을 파악하고자 한다.

기업성과를 제고하는 몰입형 HR 관행을 파악하여 정부와 기업에게 성과를 제고하는 HR 활동에 효과적으로 투자할 수 있도록 제안한다. 특히 기업성과에 긍정적인 영향을 주는 효과적인 인적자원개발관행의 요소를 파악함으로써 정부가 기업의 어떤 활동을 지원해야 할지를 보다 명확히 알 수 있다. 기업에게는 고몰입 인적자원관행의 도입을 강요하기보다는 고몰입을 촉진하는 기업 내외부의 환경요인을 개선하는 것이 고몰입 관행의 성공가능성을 높일 수 있음을 제안할 수 있다.

또한 인적자원관리관행의 발달이나 성숙정도에 따라 인적자원개발의 방식도 다르고 지원의 효과도 달라지므로 기업의 여건과 성숙·정도를 감안한 정책대안의 개발 필요성을 지적하고자 한다.

제 2 장 몰입형 HR관행에 관한 연구 모형

제1절 몰입형 HR관행의 개념과 구성요소

몰입형 HR관행이 왜 주목받는 것일까? 그 이유는 몰입형 HR관행이 기업 성과를 높인다고 보기 때문이다. 전략적 인적자원관리 연구자들은 기업 성과를 높이는 인적자원관리 관행이 무엇인지에 관심을 갖는다. 전략적 인적자원관리는 이론적으로 기업의 경쟁우위가 희소하고, 모방하기 어려운, 가치 있는 자원의 확보와 활용에 근거하고 있다고 강조하는 자원관점(resource-based view)에 입각해 있다(Amit and Shoemaker, 1993; Barney, 1986).

기업이 보유하고 있는 인적자원이 기업가치 창출에 기여하는 바가 크고 (valuable), 희소하며(rare), 다른 기업이 모방하기 어려울수록(inimitable) 지속적인 경쟁우위(sustainable competitive advantage)를 가지게 되며 이에 따라 높은 기업 성과를 낼 수 있다는 것이다. 전략적 인적자원관리 연구는 기업이 의도적 또는 전략적으로 선택하여 획득하거나 또는 자생적으로 축적하게 된 특정한 인적자원관행 또는 묶음(bundle)이 무형자산의 성격을 가지며, 이러한 무형자산이 가치있고 희소하며 모방하기 어려울수록 때 기업의 성과에 긍정적인 영향을 준다고 주장한다.

노동경제학 분야의 인적자본이론도 기업 내부의 인적자본 형성 활동의 중요성에 주목한다. 인적자본이론의 대표적 학자인 Lucas(1988)는 내생적 성장이

론(endogenous growth theory)을 주장하면서 ‘인적자본 축적이 인간집단에서 일어나는 사회적 활동(a social activity involving groups of people)’이며, 이 점이 인적자본 축적과 실물자본 축적을 구별 짓는 차이라고 규정한다. 인적자본 논의의 가장 중요한 시사점은 경제 여건에 비추어 인적자본 축적 또는 학습을 극대화하는 조직과 제도, 경영관행 등을 얼마만큼 갖추고 있느냐가 경제성장에 영향을 미친다는 것이며, 이점이 바로 전략적 인적자원관리에서 제기하는 HRM 관행의 전략적 자산 주장과 논리적 유사성을 가진다.

이 같은 관점에 입각하여 노동경제학 연구자들은 노동생산성에 긍정적인 영향을 주는 HRM 관행을 찾아내려고 노력하였다. Milgrom and Roberts(1995)는 노동생산성에 긍정적인 영향을 주는 HR관행은 개별적인 관행으로서가 아니라, 여러 개의 HR관행이 서로 보완적으로 묶일 때 성과에 긍정적인 영향을 준다고 보았으며, 이를 HRM 관행의 상호 보완성(complementarity)이라 명명하였다. 인력에 대한 선발·채용, 교육훈련, 평가·보상등과 같이 단절적 활동(discrete activity)의 성격을 가진 개별 인사기능이 기업성과를 촉진하기보다는 HR 개별관행 사이의 내적 일관성(alignment)을 가진 HR관행의 묶음(bundle)이 기업성과를 보다 효과적으로 촉진할 수 있다는 것이다. 이 밖에도 Ichniowski and Shaw(1999) 그리고 Black and Lynch(2001)는 HR관행의 묶임이 존재함을 실증적으로 규명하였고, 산업 현장에서 수집한 자료를 분석하여 HR관행의 상호보완성을 입증하였다.

이와 같이 전략적 인적자원관리와 인적자본 경제학의 이론적·실증적 노력에 힘입어 인적자원관리의 전략적 중요성이 강조되었고 인적자본을 형성·촉진하는 기업 내의 인적자원관리 관행과 기업성과와의 관계를 규명하려는 관점이 연구의 큰 흐름으로 자리잡게 되었다.

이러한 연구 경향은 자연스럽게 기업 성과를 유발하는 인적자원관리의 유형에 주목하게 하는데 인적자원관리의 대표적인 유형으로 몰입형 업무시스템(High Involvement Work System) 또는 고성능 업무시스템(High Performance Work System)이 제시된다.

개념적인 인적자원관리의 유형으로는 Arthur(1994)의 통제형과 몰입형,

Lado and Willison(1994)의 역량확대형과 역량과괴형, Dyer and Holder(1988)의 유인형, 투자형, 참여형, Schuler(1989)의 촉진형, 집적형, 활용형 등이 있다.

또한 귀납적 연구로 Arthur(1992)의 미국 내 40여개 제철소를 대상으로 도출한 순수 비용절감형, 갈등형, 설득형, 단체협약형, 몰입형, 그리고 순수 몰입형 등 6개 유형, Ichniowski(1990)의 제조업을 대상으로 한 연구에서는 조합 및 의사소통 방식을 기준으로 구분한 9개 형태의 HR 제도유형, Ichniowski, Shaw and Prennushi(1997)의 철강 기업을 대상으로 연구에서는 전통성과 혁신성을 기준으로 4개의 HR 유형을 제시한 바 있다.

현재까지 기업성과와 연계하여 이론적·실증적으로 보편적인 설득력을 가진 HR 유형은 기업의 HR관행이 구성원들의 역량을 향상하고 몰입을 유도할 수 있는지의 여부와 정도를 나타내는 몰입형 HR이다. 전략적 인적자원관리 연구자들은 몰입형 HR관행이 기업 성과를 제고한다고 보고, 이들 간의 관계를 실증적으로 규명하는데 어느 정도 성공적이었다(Bartel, 2004; Bat, 2002; Becker and Gerhart, 1996; Delery and Doty, 1996; Huselid, Jackson, and Schuler, 1997; Youndt, Snell, Dean, and Lepak, 1996; Whitener, 2001).

그러면 몰입형 HR관행은 무엇인가? 몰입형 HR관행은 구성원들로 하여금 조직의 목표를 달성하기 위하여 일과 조직에 몰입시킬 수 있는 제반 여건을 만듦으로써 구성원들의 고몰입을 유발하는 인적자원관리 관행을 의미한다(Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Benson, Young, and Lawler, 2006; Pfeffer, 1998).

[그림 2-1] 고성과 조직의 인적자원관리 관행(Pfeffer, 1998)



몰입형 HR관행의 정의는 개념적으로 다음과 같이 크게 두 가지 유형으로 분류될 수 있다. 첫 번째 유형은 종업원에게 관심을 가지고 종업원들의 역량을 개발하고 동기를 부여함으로써 일과 조직에 몰입시키는 HR관행으로 정의한다(Allen, Shore, and Griffeth, 2003; Bartel, 2004; Benson, Young, and Lawler, 2006; Guthrie, 2001; Huselid, Jackson, and Schuler, 1997; MacDuffie, 1995). 두 번째 유형은 고성과를 유발하는 HR관행으로 정의한다(Bartel, 2004; Godard, 2001; Kintana, Alonso, and Olaverri, 2006). 여기에는 고성과작업시스템(HPWS)으로 명명되는 다양한 접근법이 포함된다. 첫 번째 개념은 구성원들의 역량을 개발하고 동기를 부여하는 과정에 초점이 맞추어져 있고, 두 번째 개념은 과정과는 관계없이 고성과를 유발하는 HRM 인자의 식별에 주안점이 두어져 있다.

전략적 인적자원관리 연구자들의 몰입형 HR관행에 대한 다양한 정의를 해외연구와 국내연구로 구분하여 <표 2-1>과 <표 2-2>에 요약하였다.

<표 2-1> 기존 연구의 몰입형 HR관행의 용어와 개념 정의(해외)

NO.	연구자	몰입형 HR관행의 용어와 개념 정의
1	MacDuffie(1995)	HR관행(종업원의 동기 부여를 위한 스킬 개발과 다양한 인센티브의 제공)

<표 계속>

2	Way(2002)	HPWS(공동으로 선택하고, 개발하고, 유지하고, 동기를 부여하는 개별적이면서 상호 연관성이 있는 HRM 수행 기법)
3	Bae, Chen, Wan, Lawler, and Walumbwa(2003)	HPWS(권력의 상층부에서 하층부까지 모든 구성원들을 대상으로 한 광범위한 교육훈련, 종업원들의 개인적 성장, 성과에 따른 보상 지급, 넓은 의미로 규정되는 업무상의 책임, 그리고 종업원의 업무외의 조직적 결정과정에서의 참여)
4	Delaney and Huselid(1996)	HRM(경영자들이 조직 성과에 영향을 주기 위하여 가동할 수 있는 HR 기법)
5	Benson, Young, and Lawler(2006)	고몰입 관행(종업원의 의사결정에의 영향력, 정보에의 접근, 훈련과 보상에 초점을 두고 있는 HR의 특정 조합)
6	K i n t a n a , Alonso, and Olaverri(2006)	HPWS(더 재능 있고 헌신적인 종업원을 개발함으로써 잠재적 기업성과를 높이는 HR 수행 기법)
7	Bartel(2004)	HPWS(종업원이 실질적인 의사 결정에 참여하는 것을 가능하게 하고, 종업원의 스킬을 강화하고 유인을 주는 HR 수행기법)
8	Allen, Shore, and Griffeth(2003)	HR관행(조직 가치를 함양하고 종업원들에 대해 관심을 갖는 HR관행)
9	Godard(2001)	AWP(Alternative Work Practices)(고성과 조직 모델과 관련 있는 방식으로 혁신, 일의 유연성, 업무개선, 새로운 업무기법의 도입을 촉진하는 작업 관행)
10	Lam and White(1998)	HR 구성체(유능하고 헌신적인 인적 자원을 유인하고, 유지하며, 개발하기 위한 체계적이고 조직적인 노력)
11	Whitener(2001)	고몰입 HR관행(종업원의 몰입과 동기부여에 영향을 주는 조직전반의 HR 정책과 절차)
12	Guthrie(2001)	고몰입 수행기법(이 기법은 스킬, 동기부여, 정보, 권한 부여 등 종업원들의 수준을 향상시키는 HR 기법)
13	Bea and Lawler(2000)	고몰입 인적자원 관리전략(최소한의 성과에 대한 기대를 넘어서는 인센티브를 제공하고, 인적자원의 획득 및 개발, 고품질의 종업원의 보유가 조직의 효과성을 더 한층 촉진하는 것을 강화하는 전략)
14	Arthur(1994)	몰입형HR시스템(회사의 전반적인 비즈니스 목표에 근거하여, 조직의 내부와 외부 요인에 의해 조절되는 HR 시스템)
15	Datta, Guthrie, and Wright(2005)	HPWS(엄격한 선발 절차, 내부 공로에 기반을 둔 승진, 불평 처리 절차, 전사적으로 훈련되는 팀, 높은 수준의 훈련, 정보의 공유, 개인 참여 방식의 메커니즘, 그룹에 기반한 보상과 기술에 기반을 둔 보상과 같은 수행 기법)

<표 2-2> 기존 연구의 몰입형 HR관행의 용어와 개념 정의(국내)

NO.	연구자	몰입형 HR관행의 용어와 개념 정의
1	배종석·박오원 (2006)	HRM 시스템의 내적 적합성(인적자원관리 제도간의 연계 및 통합 정도)
2	박종혁·권석균 (2006)	성과주의 보상시스템(기본급과 인센티브를 능력과 성과에 따라 조정하는 성과급제도를 의미 궁극적으로 구성원의 직무수행 노력 향상을 목적으로 함)
3	김진희·심원술 (2006)	고몰입 인적자원관리(종업원의 역량, 참여, 헌신을 높이도록 구성된 인적자원관리 특성)
4	조영복·곽선화·박인서(2006)	SHRM(조직의 전략목표와 인적자원 활동 간의 관계에서 수직적 및 수평적 통합 관점의 균형적 성과 향상을 위한 계획된 인적자원 전개활동 및 의사결정 행위)
5	유구창·박우성 (2007)	성과주의 인사제도(개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 반영하는 인사제도)
6	장은미(2003)	개인성과 위주의 보상(조직의 성과에 개인이 기여한 정도에 따라 보상을 하는 제도로, 종업원들 개인들에게 주어지는 결과(output)의 차등배분을 통하여 동기 유발을 시키려는 제도)
7	박동수·안병길 (2004)	전략적 인적자원관리(다른 경쟁자들이 쉽게 모방할 수 없는 독특한 방식으로 기업이 가치를 창출할 수 있는 인적자원관리)
8	류성민·김성수 (2007)	몰입형 인사시스템(내부에서 인적자원을 개발하고 몰입시키는 시스템)
9	이정현·김동배 (2007)	고성과조직시스템(능력(역량), 참여의지(헌신, 참여기회)
10	김정진·박경규 (2007)	성과주의 인사제도(제도적 차원에서 조직 성과를 높일 수 있는 인사제도의 변화)
11	송보화(2006)	몰입지향적 HRM정책(종업원 성과를 높일 수 있도록 능력을 향상시키는 방향, 향상된 능력을 발휘할 수 있도록 동기를 부여하는 방향, 실제 직무수행을 할 때 역량을 발휘할 수 있도록 기회를 부여하는 방향으로 나가는 정책)
12	김경목·김상준 (2006)	고성과 인적자원관리 시스템(테일러리즘에 근거한 전통적 작업방법의 한계를 극복하고, 효율적인 작업 조직을 지향하며, 기업 경쟁우위를 확보할 수 있고 효율성을 보장할 수 있는 작업 방식의 설계)
13	원인성(2007)	집단 성과급제(기업전체나 사업부, 부서, 팀 등 집단을 단위로 그 성과측정 및 배분이 제공되는 변동급적 성격의 보상제도 또는 임금형태)
14	권동인·박호환 (2003)	고몰입 인적자원관리관행(Pfeffer가 제시한 7가지 인적자원관리 관행)

<표 계속>

15	김만술(2006)	전략적 인적자원(기업의 경쟁우위를 지속시켜 줄 수 있는 전략적인 인적자원)
16	김동배 · 이인재 · 장지예(2006)	성과배분제도(‘기업 · 공장 및 부서 단위의 경영성과가 목표치를 상회할 경우 일정 부분을 집단적으로 근로자에게 현금 · 주식 · 복지기금 등의 형태로 사후적으로 배분하는 변동적 보상제도)
17	김재구 · 임상훈 · 김동배(2003)	전략적 인사관리(숙련형성, 동기부여, 임파워먼트를 증진하는 전략적 인사관리시스템)
18	배종석 · 사정혜(2003)	고성과 창출 인적자원관리시스템(조직의 목표달성을 가능케 하는 계획된 인적 자원배치 및 활동의 패턴)
19	이병훈 · 김동배(2002)	참여적 작업시스템(근로자들의 재량적 노력발휘를 증진시키고 조직에 전념할 동기를 높이며 근로자들의 문제해결능력 등 숙련과 지식을 증진시킴으로써 조직성적을 높이는 작업시스템)
20	김종관 · 배상림(2006)	인적자원관리(조직의 목표달성을 위한 인적자원관리의 전략적 수단 및 구성요소)
21	김동배 · 주낙선(2001)	전념지향적 인사시스템(개인의 높은 전념과 동기부여 그리고 역량형성을 통해서 보다 높은 노력 발휘와 학습을 촉진함으로써 조직성적을 높이는 인사시스템)

전략적 인적자원관리 연구자들은 몰입형 HR관행의 구성요소를 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 몰입형 HR관행의 첫 번째 요소는 구성원들로 하여금 자율권을 가지고 현장의 주요한 의사결정에 참여하는 것을 촉진하는 관행이다(Bartel, 2004, Benson et al., 2006; Godard, 2001; Guthrie, 2001). 기업 구성원들의 참여는 업무에 대한 주인의식과 긍지를 함양함으로써 내재적 동기를 부여하고, 동시에 새로운 업무방식의 개발을 촉진함으로써 조직의 생산성을 제고하는 효과가 있다. 또한 참여를 통해 종업원간 상호작용을 촉진하여 학습역량이 증대된다. 종업원에게 권한위임을 통한 자율권 확대와 관련해서 참여를 촉진하는 또 하나의 요소는 커뮤니케이션 활성화이다(Arthur, 1994; Bartel, 2004; Datta et al., 2005; Delaney and Huselid, 1996; Godard, 2001; Huselid et al., 1997; Shaw et al., 1998; Way, 2002). 구성원간의 활발한 커뮤니케이션은 현장에 임파워먼트의 효과를 증대하는 역할을 한다. 또한 구성원간의 활발한 커뮤니케이션은 새로운 아이디어의 생성과 확산을 촉진하며, 현장에 주어진 자율권은 새로운

아이디어 또는 혁신적 제도의 채택과 실행을 통해 생산성 제고에 공헌하게 된다. 본 보고서에서 조사한 해외 연구 24편 중 16편이 의사결정에의 참여를 몰입형 HR관행의 요소로 포함시켰고, 14편이 활발한 커뮤니케이션을 포함시켰다.

둘째, HR 연구자들이 몰입형 HR관행의 요소로 가장 많이 지적하는 요소는 교육훈련 및 인적자원 개발에 대한 투자와 그 결과 다양한 프로그램의 제공이다(Allen, Shore, and Griffeth, 2003; Bartel, 2004; Benson et al., 2006; Datta, Guthrie, and Wright, 2005; Guthrie, 2011; Kintana, Alonso, and Olaverri, 2006; Lee, Phan, and Chan, 2005; Pfeffer, 1998; Way, 2002). 고몰입 HR관행을 중시하는 기업은 거의 예외없이 종업원을 대상으로 다양한 교육훈련과 인적자원개발 프로그램을 제공하고자 노력하고 있다. 광범위하고도 다양한 인적자원개발 프로그램을 제공함으로써 종업원들의 역량을 제고하고, 또 종업원들로 하여금 회사의 인재양성 방침에 대한 확고한 신뢰를 줌으로써 자긍심과 동기부여를 꾀할 수 있다. 본 보고서에서 조사한 해외 연구논문 24편 중 1편을 제외한 모든 연구(23편)가 광범위하고도 강도 높은 교육훈련을 몰입형 HR관행의 요소로 포함시켰다.

셋째, 몰입형 HR관행의 세 번째 요소는 성과와 연계된 인센티브의 제공이다(Bartel, 2004; Benson et al., 2006; Datta et al., 2005; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998; Shaw, Delery, Jenkins, and Gupta, 1998; Way, 2002, Whitener, 2001, Youndt and Snell, 2004). 성과와 연계된 인센티브의 제공은, 조직행동론의 동기부여이론과 행동과학이론에 근거하여, 종업원들이 성과지향적 행동을 하도록 동기를 유발하는 효과가 있다고 본다. 몰입형 HR관행의 요소 중 가장 논란이 많은 것이 개인성과와 연계된 인센티브가 더 동기유발효과가 큰지 아니면 집단성과와 연계된 인센티브가 더 큰지에 대한 논란이다. 신자유주의적 입장을 취하는 일부 학자들은 개인적 성과에 근거한 인센티브가 고몰입 HR관행의 주요 요소라고 보는 반면(e.g. Arthur, 1994; Datta et al., 2005; Delaney and Huselid, 1996), 신자유주의에 반대하는 입장을 취하는 학자(e.g. Pfeffer, 1998)들은 개인적 보상보다는 집단성과에 연계된 보상이 기업

성과를 제고한다고 본다. 본 보고서에서 조사한 해외 연구 24편 중 21편이 성과와 연계된 보상 관행을 몰입형 HR관행의 요소로 포함시켰다.

넷째, 몰입형 HR관행의 네 번째 요소는 신중하고도 까다로운 채용관행이다(Delaney and Huselid, 1996; Huselid et al., 1997; Kintana et al., 2006; Rogg et al., 2001; Shaw et al., 1998; Youndt and Snell, 2004). 종업원들의 몰입과 헌신을 유도하는 기업들은 다양한 채용 방법과 채용 도구 그리고 고유의 기업 문화에 적합한 인재상 등을 정립하여 필요한 인재를 엄선하는 관행을 보유하고 있다(Pfeffer, 1998; Huselid et al., 1997). 본 보고서에서 조사한 해외 연구 24편 중 13편이 신중하고도 까다로운 채용관행을 몰입형 HR관행의 요소로 포함시켰다.

이 밖에 몰입형 HR관행의 요소로 지적되고 있는 요소들은 직무설계, 경력 개발, 평가제도 등의 인적자원관리 관행(Godard, 2001; Kintana et al., 2006; Whitener, 2001) 뿐 아니라 고용안정과 구성원간의 신분격차를 해소하는 평등주의적 관행 등이 지적되고 있다(Pfeffer, 1998).

그동안 해외에서 수행되어 온 관련 연구 24편의 몰입형 HR관행의 요소를 정리하면 <표 2-3>와 같다.

몰입형 HR관행에 대한 국내 연구도 그 동안 전략적 인적자원관리 관점의 국내 도입으로 인해 광범위하게 진행되어 왔다. 그 동안 진행되어 온 그동안 국내에서 수행되어 온 몰입형 HR관행에 대한 22편의 연구논문을 분석해 보면, 해외연구와 비교해서 큰 차이점이 없다. 국내 연구에서도 의사결정에의 참여(9편), 활발한 커뮤니케이션(6편), 광범위한 교육훈련(15편), 성과와 연계된 보상(18편), 신중하고도 선별적인 채용(11편), 성과평가(9편) 등이 주요 요소로 지적되어 왔다.

국내연구가 해외연구와 비교하여 특이한 점은, 해외연구에서는 광범위한 교육훈련이 가장 많이 지적된 요소임에 반해, 국내연구에서는 성과와 연계된 보상 관행이 가장 많이 지적된 요소라는 점이다. 22편의 논문 중 18편이 성과와 연계된 보상관행을 포함시켰다. 국내 연구가 보상에 주목하는 이유는 기업성과를 내기 위해서 개인보상이 더 중요한지 아니면 집단보상이 더 중요한지에 대

한 논쟁 때문일 것이다. 우리나라와 같이 서구사회와 비교해서 집단주의 문화가 좀 더 발달한 사회에서는 개인적 성과보다는 집단적 성과를 장려하는 보상 제도가 기업 성과제고에 더 적합하다고 보는 견해가 아직도 강하게 자리잡고 있기 때문이다.

그동안 국내에서 수행되어 온 관련 연구논문 22편에서 제시한 몰입형 HR관행의 요소를 정리하면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-3> 몰입형 HR관행의 구성요소(해외)

연번	학자	출처	몰입형 HRM System의 구성요소										
			신중한 채용	교육 훈련	승진	평가	보상	경력 개발	참여	고용 안정	직무 설계	의사 소통	전략적 HRM
1	Allen, Shore, and Griffeth(2003)	JM		✓			✓		✓				
2	Arthur(1994)	AMJ		✓			✓		✓			✓	
3	Bae and Lawler(2000)	AMJ	✓	✓			✓		✓		✓		
4	Bae, Chen, Wan, Lawler, and Walumbwa(2003)	IJHRM*	✓	✓			✓		✓				
5	Bartel(2004)	ILRR		✓			✓					✓	
6	Benson, Young, and Lawler III(2006)	HRM*		✓			✓		✓				
7	Buck, Filatotchev, Demina, and Wright(2003)	JIBS*		✓			✓			✓			
8	Datta, Guthrie, and Wright(2005)	AMJ		✓	✓		✓		✓			✓	
9	Delaney and Huselid(1996)	AMJ*	✓	✓			✓		✓			✓	
10	Godard(2001)	ILRR		✓			✓		✓		✓	✓	

<표 계속>

20 몰입형 HR관행과 기업성과

연번	학자	출처	몰입형 HRM System의 구성요소										전략적 HRM	
			신중한 채용	교육 훈련	승진	평가	보상	경력 개발	참여	고용 안정	직무 설계	의사 소통		
11	Guthrie(2001)	AMJ		✓	✓			✓		✓			✓	
12	Harris and Ogbonna(1999)	JBR*												✓
13	Huselid, Jackson, and Schuler(1997)	AMJ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
14	Kintana, Alonso, and Olaverri(2006)	IJHRM	✓	✓			✓			✓	✓	✓		
15	Lam and White(1998)	HRDQ*	✓	✓			✓							
16	Lee, Phan, and Chan(2005)	IJHRM	✓	✓		✓	✓	✓						
17	Liao(2006)	IJHRM	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓		
18	MacDuffie(1995)	ILRR*		✓			✓			✓		✓		
19	Parayotopoulou and Papalexandris(2003)	PR*		✓					✓			✓		
20	Rogg, Schmidt, Shull, and Schmitt(2001)	JM	✓	✓		✓			✓		✓			
21	Shaw, Delery, Jenkins, and Gupta(1998)	AMJ	✓	✓			✓		✓	✓		✓		
22	Way(2002)	JM*	✓	✓			✓		✓		✓	✓		

<표 계속>

연번	학자	출처	몰입형 HRM System의 구성요소										
			신중한 채용	교육 훈련	승진	평가	보상	경력 개발	참여	고용 안정	직무 설계	의사 소통	전략적 HRM
24	Youndt and Snell(2004)	JMI*	√	√			√		√			√	
	계(총 논문 24편)		13	23	4	5	21	2	16	5	6	14	1

* ILRR: Industrial and Labor Relations Review,
 JM: Journal of Management,
 IJHRM: International Journal of Human Resource Management,
 JBR: Journal of Business Research,
 PR Personnel Research:
 AMJ: Academy of Management Journal,
 JIBS: Journal of International Business Studies,
 HRM: Human Resource Management,
 HRDQ: Human Resource Development Quarterly,
 JMI: Journal of Management Inquiry

<표 2-4> 몰입형 HR관행의 구성요소(국내)

연번	학자	출처	몰입형 HRM System의 구성요소										
			채용	교육 훈련	승진	평가	보상	경력 개발	의사 결정 참여	고용 안정	직무 설계	의사 소통	전략적 HRM
1	권동인·박호환(2003)	인사관리연구	✓	✓			✓		✓	✓			
2	김경목·김상준(2006)	인사조직연구	✓	✓		✓	✓		✓	✓			
3	김동배·이인재·장지예(2006)	노동정책연구					✓						
4	김동배·주낙선(2001)	인사조직연구	✓	✓		✓	✓					✓	
5	김만술(2006)	관광연구	✓							✓			
6	김재구·임상훈·김동배(2003)	인사관리연구	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
7	김정진·박경규(2007)	인사관리연구	✓	✓	✓	✓	✓						
8	김종관·배상립(2006)	인적자원관리연구		✓		✓	✓					✓	
9	김진희·심원술(2006)	인사조직연구	✓	✓			✓			✓			
10	류성민·김성수(2007)	인사조직연구		✓	✓								
11	박동수·안병길(2004)	산업경영학회	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	
12	박영배·박형권(2003)	인사관리연구		✓								✓	

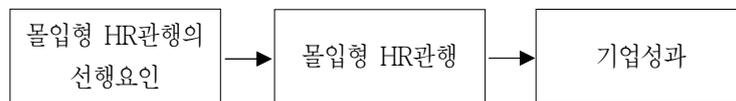
<표 계속>

연번	학자	출처	몰입형 HRM System의 구성요소											
			채용	교육 훈련	승진	평가	보상	경력 개발	의사 결정 참여	고용 안정	직무 설계	의사 소통	전략적 HRM	
13	박종혁·권석균(2006)	인사관리연구					√							
14	배종석·박오원(2006)	인사관리연구	√	√		√	√					√		
15	배종석·사정혜(2003)	인사조직연구	√	√			√			√	√	√		
16	송보화(2006)	경영학연구	√	√	√	√	√	√	√			√		
17	원인성(2007)	인적자원관리연구					√							
18	유구창·박우성(2007)	인사조직연구					√							
19	이병훈·김동배(2002)	산업관계연구		√			√			√		√	√	
20	이정현·김동배(2007)	산업관계연구								√				
21	장은미(2003)	인사조직연구					√							
22	조영복·곽선화·박인서(2006)	인사조직연구		√		√	√	√						
	계(총 논문 22편)		11	15	4	9	18	3	9	5	4	6	0	

제2절 몰입형 HR관행의 연구모형

본 연구에서는 몰입형 HR관행이 몰입형 HR관행의 선행요인과 기업성과와의 관계를 매개(mediation)하는지의 여부를 밝히고자 한다. 만약 몰입형 HR관행의 매개 효과가 부분적으로라도 존재한다면, 기업의 몰입형 HR관행에의 투자 및 형성 노력은 의미있는 것으로 해석되어, 현실적으로 기업 실무에 시사하는 바가 크다고 볼 수 있다. 이는 HR관행의 형성을 촉진하는 선행요인에 대한 관리가 기업성과의 제고에 효과적이라고 볼 수 있으며, HR관행의 선행요인의 확보 내지는 촉진을 위한 노력이 의미를 갖는다. 반면, 몰입형 HR관행의 매개 효과가 존재하지 않는다면, 다시 말해서, 몰입형 HR관행의 형성을 위한 HR 선행요인이 몰입형 HR관행을 통해서가 아니라 직접적으로 기업성과에 영향을 준다면, HR관행의 확보노력은 기업경영에 그다지 큰 의미를 가질 수 없다고 해석할 수 있다. 따라서 본 연구의 모형은 [그림 2-2]와 같이 제시될 수 있다.

[그림 2-2] 몰입형 HR 관행의 연구모형



본 연구의 주요한 탐구 주제 중의 하나는 몰입형 HR관행을 촉진하는 기업 내·외부의 요인이 무엇인지를 규명하는 것이고, 본 절에서는 몰입형 HR관행을 촉진하는 기업 내·외부의 선행요인을 기존문헌의 검토를 통해 파악하고자 한다.

그 동안 몰입형 HR관행이 중요하고 기업성과에 영향을 준다는 많은 연구결과가 있었지만 정작 어떤 요인들이 몰입형 HR관행을 형성·촉진하는지에 대한 연구는 매우 드물다. 몰입형 HR관행의 도입과 활성화를 촉진하는 내·외부의 여건에 대한 고려없이 무조건 몰입형 HR관행이 모든 문제를 해결할 수 있다

는 식의 처방은 한계가 있을 수밖에 없다.

Kane and Palmer(1995)에 의하면 인적자원관리의 정책과 관행의 결정요인으로는 외부환경, 국가문화 및 전통, 산업의 특성, 각종 법규 및 규제, 경쟁자의 전략과 행동, 노사관계, 그리고 기술변화 등 기업의 외부적 요인이 있다. 이 밖에도 지배구조 및 최고경영진의 가치관과 철학 등의 기업의 내부 요인들이 인적자원관리 정책과 관행의 형성에 직접적인 영향을 준다고 볼 수 있다.

본 연구에서 파악한 몰입형 HR관행을 촉진하는 조직 내·외부의 요인은 [그림 2-2]와 같이 환경 불확실성(environmental uncertainties), 지배구조, 최고경영자의 인사철학, 경쟁전략과 국제화 정도, 정보관리시스템, 노조 등을 꼽을 수 있으며, 이들에 대한 이론적 근거는 다음과 같다.

첫째, 환경 불확실성이 고몰입 관행을 촉진하는 논리적 근거는, ‘불확실성이 높을수록 이에 신속하고도 효과적으로 반응하기 위해서 인적자원의 유연성과 자율성이 높아지게 된다’는 것이다.

둘째, 지배구조의 특성이 인적자원관리방식에 영향을 주는 방식은 다음과 같다. (1) 소유구조의 특성으로 외국인 지분이 높으면 장기적 관점에서 기업의 이익창출능력에 관심을 가지게 되고 이에 따라 전세계적으로 확산과정에 있는 고몰입 인사관행을 도입할 가능성이 높아지게 된다(Ramaswamy Li and Veliyath, 2002). (2) 이사회에 인사위원회가 설치되어 있는 기업에서 인적자원육성에 대한 관심을 그렇지 않은 기업에 비해 보다 많이 가지고 있기 때문에 몰입형 HR관행을 심화시킬 가능성이 높다.

셋째, 최고경영자의 인사철학도 매우 중요하다. 일반적으로 인적자원개발 시스템과 활동이 발달한 기업의 경우 최고경영자의 역할이 절대적임이 지적되어 왔다(Brewster, Larsen and Mayrhofer, 1997; Mitsuhashi, Park, Wright and Chua, 2000; Pfeffer, 1998).

넷째, 전사적인 경영정보 인프라의 구축과 활용은 몰입형 HR관행에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. IT 기반의 기술적 변화들은 실제 작업현장에서 필요로 하는 지식, 기술과 태도, 지원수준 등에서 변화를 일으킴으로서 인적자원관리 정책들과 관행에 영향을 준다(Fisher and Shaw, 1992). 특히, IT 인프라가 발

달한 기업에서는 많은 정보가 시스템에 저장·축적될 뿐 아니라 시스템에 축적된 정보가 시스템을 통해서 다시 활용 및 확산되어 소위 지식경영 환경이 발달하게 된다. 이처럼 정보기술 인프라의 구축은 몰입형 HR관행이 진전될 수 있는 환경을 제공할 여지가 높다.

다섯째, 기업의 경쟁전략이 몰입형 HR관행에 영향을 준다는 것은 전략적 인적자원관리 분야에서 중요한 연구주제이다. 특히 신기술과 신제품의 선도적 개발을 중시하는 공격형 전략을 구사하는 기업에서 몰입형 HR관행을 심화시키는 경향이 있다(Huselid, Becker, and Beatty, 2005). 또한 국제화가 많이 진행되어 있는 선진적인 인사관행을 도입할 가능성이 높다. 해외 진출이 활발한 기업일수록 전세계적으로 확산되고 있는 고몰입 인사관행을 도입할 가능성이 높다(Dimaggio and Powell, 1983).

여섯째, 노동조합이 어떤 식으로든 몰입형 HR관행에 영향을 주게 되는데, 그 동안의 연구결과는 대체로 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Kochan and Cappeli, 1984; 이정현·김동배, 2003). 물론 노조가 있더라도 협력적 노사관계가 형성되어 있는 기업에서는 노조가 인적자원의 개발에 긍정적인 역할을 하는 것으로 알려져 있다.

앞서 제시한 몰입형 HR관행을 촉진하는 조직 내·외부의 요인에 대한 연구 모형은 [그림 2-3]과 같다.

[그림 2-3] 몰입형 HR관행의 선행요인

선행 요인	변수
환경	환경의 불확실성
지배구조	외국인 투자자, 전문경영체제, 인사위원회
최고경영자	최고경영자의 인재증시 철학
경영전략	경쟁전략(공격형 vs 방어형), 국제화
정보관리시스템	전사적인 정보관리 인프라 구축
노사관계	노동조합의 결성

이들 몰입형 HR관행의 선행 요인에 대한 보다 구체적인 이론적 논의는 다음과 같다.

2.1 환경의 불확실성

전략적 인적자원관리 관점의 연구자들은 기업의 인적자원관행이 전략과의 연계성을 가질 뿐 아니라, 기업외부의 요소들과 상호작용 과정을 거치면서 외부환경이 기업에게 가하는 다양한 압력(environmental pressure)에 적절하게 대응하면서 진화한다고 본다. 인적자원관리 활동도 기업의 생존과 성장을 위한 여러 가지 경영관리 활동 중의 하나로 간주될 수 있으며, 이러한 활동은 다양한 외부환경 요소와의 지속적인 상호작용 속에서 상호의존적인 관계를 형성하게 되는데, 이 과정에서 조직의 구조나 경영관리 방식이 환경과의 적합성이 높으면 조직의 생존과 성장이 가능해 진다는 것이다(이규동·김동원, 2001).

Jackson, Schuler and Rivero(1989)는 전략적 인적자원관리 정책 또는 관행의 발달과 변화를 유도하는 환경적 요인을 외부 요인과 내부 요인으로 구분하였다. 외부환경 요인으로는 정부의 규제, 노동시장의 제반 조건, 그리고 산업계 전체적으로 유행하는 경영기법들을 제시하였다. 내부 환경요인으로는 경쟁전략으로서의 혁신전략, 제조기술, 조직구조, 노동조합 등이 인적자원관행의 활용에 영향을 미친다고 보았다.

Jackson and Schuler(1995)는 자신들의 선행연구를 심화시켜 인적자원에 영향을 주는 외부환경 요인으로서 법적, 사회적, 정치적 환경과 노동조합의 형성 여부, 노동시장의 조건, 그리고 산업특성과 국가 문화 등이 있다고 주장하였다. 내부 환경 요인으로는 기술, 구조, 규모, 조직연령 및 조직 수명주기와 전략 등이 있다고 주장하였다.

외부환경 요인 중에서 시장에서의 치열한 경쟁의 증가, 고객의 특성과 요구의 빠른 변화, 그리고 급격한 기술 발전 등과 같은 환경의 불확실성 증가는 기업 경영의 불확실성을 높이게 된다. Kalleberg, Knoke, Marsden, and Spaeth(1994)는 환경의 불확실성이 기술 및 정보의 빠른 변화, 국제무역의 변동성, 불확실한 정치 환경 등으로 인해 초래된다고 보았다. 이 밖에 시장경쟁의 압력증가가 환경 불확실성을 높이는 요인으로 보고 이를 가격경쟁, 품질경쟁, 신제품개발 경쟁, 광고 또는 마케팅경쟁, 제품 및 서비스의 다양성 경쟁이라는 다섯 가지 요인으로 구분하였다.

기업은 기존 질서에 변화를 가져오는 새로운 경쟁압력(competitive pressure)에 직면하면 과거에 구사했던 전략과는 다른 새로운 전략의 도입과 조직 재설계 등의 활동을 통해서 새로운 경쟁 환경에 적응해 나간다. 기업 환경의 불확실성이 증가하면 기업은 불확실성을 줄이려는 전략적 노력을 전개하게 되며 인적자원관리 측면에서는 미래를 예측하고 계획하려는 인적자원계획(HR Planning) 기능이 강화하게 된다(Huselid, 1998). 또한 동태적인 환경에 직면한 기업은 신속한 적응력, 유연성, 학습 능력을 제고함으로써 환경의 불확실성에 대한 대응력을 높이려고 노력하며, 이러한 노력을 통해 시장의 요구에 신속하게 반응하는 기업의 생존 및 발전이 지속될 수 있다(송보화, 2006).

동태적이고 변동적인 기업 환경에서는 구성원의 자발적인 참여를 촉진하는 유연한 조직구조로의 전환과 구성원의 신속한 현장에서의 대처능력이 요구된다. 수평적인 조직구조로의 변화는 의사결정의 분권화를 통해 구성원들의 자율성과 재량권을 보장해주는 몰입형 인적자원관리 정책과 관행들이 발달하게 된다(Arthur, 1992 and 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998). 또한 몰입형 HR관행은 수직적 의사소통보다는 수평적 의사소통을 촉진시키는 역할을 하고, 정보의 공유와 의사결정의 분권화를 통해 환경변화에 신속하게 대응할 수 있게 해 준다(Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967).

2.2 기업의 지배구조

기업의 지배구조가 인적자원관리 관행에 어떤 영향을 주는지를 규명한 연구는 별로 없다. 특히 인적자원관리 관행의 선행요인으로서 지배구조에 대한 접근은 이론적, 실증적 연구가 전무한 실정이다. 이에 본 연구는 기업지배구조 요소들이 기업의 특정한 전략적 인적자원관리 관행을 유인하는데 중요한 영향을 가진다고 판단하며, 이에 대한 이론적 근거를 제도화이론을 통해 제시하고자 한다.

제도화 이론을 연구하는 이론가들은 기업의 경영방식은 기업을 둘러싼 다양한 환경요소들의 제도적 압력(institutional pressure)의 영향을 받는다고 주장한다(Powell and DiMaggio, 1991). 기업은 정당성(legitimacy)의 확보를 통해 생존 가능성을 높일 수 있는데 정당성 획득의 중요한 방법이 기업에게 요구되는 상황적 기대(contextual expectations)에 부응하는 것이라고 보았다(Greenwood and Hinings, 1996). 기업은 특정산업 내 시장에서의 경쟁압력 말고도 공식·비공식의 제도적 압력에 반응한다. 공식·비공식적인 제도적 압력은 정부 및 전문가 등 기업과 관련된 이해관계자 집단이나 업계의 선도 기업, 또는 일반 대중의 사회적 기대로부터 행사된다(Greenwood and Hinings, 1996).

제도화 이론에 의하면, 혁신 초기단계에 있는 기업들은 기술 혹은 시장의 경쟁압력에 대응하기 위해 효율성을 추구하지만, 혁신이 어느 정도 확산·정착된 이후에는 합리적 선택과정이 아닌 제도적 압력에 의해 다양한 제도를 수용한다. 즉, 동일한 기업 집단 또는 생태군(population)에 속해 있는 기업들의 구조나 관리제도가 서로 유사한 모습으로 발전하게 되는, 소위 동형화(isomorphism)의 과정을 밟게 된다(DiMaggio and Powell, 1983). DiMaggio and Powell(1983)은 동형화를 완전 경쟁에 근거한 경쟁적 동형화(competitive isomorphism)와 제도적 동형화(institutional isomorphism)의 두 가지 형태로 구분하였다. 이들은 자연 도태와 적응 학습 등을 기제로 하는 경쟁적 동형화의 개념만으로는 현대사회에서 광범위하게 발견되는 조직의 유사성을 설명하기 어려우며, 제도적 동형화에 의해서 보완되어야 한다고 주장한다.

동형화는 강압적, 모방적, 규범적 압력으로부터 진행되며, 기업의 의사결정 역시 세 가지의 제도적 압력에 의해 영향을 받는다. 먼저, 모방적 압력은 조직이 환경으로부터 상징적 불확실성을 경험하게 될 때 성공한 다른 조직을 본받아 일시적 유행을 따라 하거나, 이미 제도적 정당성을 획득한 정책 내지 관행을 조직 내에 도입하려는 것을 의미한다(Powell and DiMaggio, 1991).

규범적 압력은 제도적 동형화를 전문가 집단이 주도하여 행사하는 압력으로서, 조직 내·외부의 전문가 집단이 자신의 영향력을 확대하고 유지하기 위해 자신들이 신봉하고 있는 가치와 제도를 조직 내부에 도입하려 한다. 즉, 전문가는 자신에게 유리한 조직 활동에 대한 기준이나 규범적 규칙을 조직에 도입하여 자신들의 권력을 유지·확장하려 한다는 것이다. 표준화된 전문적 훈련과정을 거쳐 형성된 공유 규범과 가치 그리고 전문가 집단 내부에서 활발하게 진행되는 의견 및 정보의 공유과정을 통해서 조직간 동형화가 촉진된다(Mizruchi and Fein, 1999).

강압적 압력은 정치적·법적 영향력으로부터 발생하는 것으로서, 정부의 규제, 법적 제약요건, 그리고 공식 기관에 의해 제기되는 압력이나 사회 전반에 공유되고 있는 문화적인 기대 등으로부터 초래된다(DiMaggio and Powell, 1983). 예컨대 정부가 법을 통해 기업의 인사 및 고용제도를 규정한다거나, 노

동조합이 인사관리 방식에 행하는 압력이 이에 해당한다.

Paauwe and Boselie(2003)는 제도적 동형화의 개념이 전략적 인적자원관리에 주는 영향력을 간략한 이론적 모형을 통해 설명하고 있다. 이 모형에 의하면 기업의 인적자원관리 목표, 정책 및 제도에 관한 의사결정은 기업 내 전문가 집단이 공유하고 있는 규범과 가치(규범적 압력), 외부의 불확실성으로부터 오는 위험을 회피하기 위한 유행 따라하기(모방적 압력), 정부의 규제(강압적 압력) 등의 영향을 받는다.

기업 내의 몰입형 HR관행에 대한 선행요인으로서 기업 지배구조의 다양한 제도적 영향력이 작동함을 설명할 수 있겠으나, 본 연구에서는 이중에서도 가장 중요한 기업 지배구조의 요소로서 (1) 외국인 투자자, (2) 전문경영체제, 그리고 (3) 이사회와 인사위원회로 구분하여 논의를 진행한다.

1) 외국인 투자자

우리나라에서는 1997년 말 외환위기를 계기로 외국인 투자 규제가 대폭 완화됨에 따라 외국인 투자가 증가세를 보이고 있다. 이에 따라 2004년 이후 외국인 지분은 우리나라 거래소 시가총액의 40%이상의 높은 비중을 유지하고 있다(김경목, 2006).

우리나라를 포함한 이머징 마켓에서 주도적 역할을 하고 있는 영미권 국가의 투자자들은 우수한 감시능력을 가지고 의욕적으로 경영자 행동을 감시한다(김경목, 2003; 신현한·이상철·장철호, 2004; Ramaswamy, Li and Veliyath, 2002). 또한 외국인 투자자는 기업의 내재가치 및 장기적인 이익을 중시하기 때문에 장기성 투자를 선호한다(Park, Choi and Lee(2002).

외국자본의 영향력이 증가함에 따라 국내기업은 외국 투자자들에게 그들의 투자가 안전하다는 것을 보이기 위해서 전세계적으로 보편적인 경영방식과 투명성을 제고하는 국제회계 기준을 채택하려고 노력한다(장세진, 2003).

그렇다면 외국인 지분율이 높은 기업의 인적자원 관리 방식에 어떠한 변화가 있을까? 먼저, 외국자본은 국제적으로 투자에 대한 전문적인 노하우를 가지

고 있고 장기적 관점을 중시하기 때문에 기업 구성원의 학습과 성장, 내부 운영과정, 고객 등 결과가 장기적으로 나타나는 영역에 투자를 할 수 있게 된다 (Ramaswamy Li and Veliyath, 2002; 김경목 2006). 따라서 몰입형 HR관행에 대한 도입가능성이 높아진다.

외국인 지분의 증가가 함께 외국의 선진제도와 관행이 동반 유입되는 경우가 많다. 특히 영미권 국가의 투자자는 소위 신자유주의에 입각한 자국의 제도를 전 세계로 확산시키는데 중요한 역할을 한다(Ahmadjian and Robbins, 2005). 일반적으로 영미계 투자자는 소위 경쟁과 효율을 중시하는 신자유주의 (Neo-Liberalism)를 전 세계로 확산시키는 역할을 하고 있다고 알려져 있다. 영미권 지분이 높은 기업에서는 외국인 투자자가 기업 경영에 적극적으로 개입하려 할 것이고, 기업경영에 개입할수록 권한위임과 수평적 의사소통과 정보 공유, 성과연동형 보상, 정교한 선발 및 채용 방식 등의 신자유주의적인 인적자원관리 관행이 도입될 가능성이 높아져 몰입형 HR관행이 도입, 확산될 가능성이 높아진다.

2) 전문경영체제

전략적 인적자원관리 관행에 대한 선행요인으로서 기업 경영체제의 역할을 논의하는 것은 의미가 있다. 전문경영체제의 최고경영자는 기업의 성패를 좌우하는 전략적 결정을 내리는 핵심적인 의사결정자이기 때문에 인적자원관리에 대한 의사결정에서도 영향력을 행사할 것으로 보인다. Grant(1995)는 기업의 전략이 사업구성, 사업부간 자원배분, 조직의 구조 및 핵심역량 등에 영향을 미친다고 정의함으로써 전략을 수립하는 최고경영자의 중요성을 강조하였다.

소유경영이나 전문경영과 같은 경영체제 유형에 따른 제도적 동형화의 압력의 강도와 압력의 행사 경로와 방식이 상이하게 작동하는지는 여태까지 구체적으로 연구되지 않았다. 여기에서는 동형화의 세 가지 압력 기제 중 경영체제와의 관련성이 높은 모방적 압력과 규범적 압력에 대해서 논한다.

먼저, 모방적 압력이 소유경영자에게 더 크게 행사될 것인지, 아니면 전문경

영자에게 더 크게 행사될 것인지는 논란의 여지가 없지 않다. 앞서 논의하였듯이 모방적 압력은 조직이 제도적 환경의 불확실성에 직면할 때 성공한 다른 조직이 채택하고 있는 또적 환미 외부에서 정당성을 획득하지 않나 관행을 모방하게 만드는 압력을 의미한다(Powell and DiMaggio, 1991). 없화 환론에 의하면 모방적 압력에서 작동하는 불확실성 감소의 기제는 다음과 같다. 산업계에서 새로운 없가 도입되고 확산되면, 새로운 없의 효과가 아직 입증되지 않았고 그 없가 특정기업에 적합하지 않은 제도 특웁식된다 하더라도, 따라했을 때 발생하는 비용(또적 환익의 감소)보다 따라하지 않았을 때 발생할 수 있는 불환익이 더 커서 감당하기 어려울 때, 기업들이 새로운 제도를 수용하게 되는 합리적이고 의도적인 선택을 하게 된다.

우리나라 재벌 기업을 대상으로 한 유규창·김동원(2003)의 연구는 소유경영자에게 제도적 모방압력이 작용하고 있음을 언급하고 있다. 이들에 의하면 한국의 재벌그룹에 속한 계열사 간에 소유주의 경영방침을 경쟁적으로 적용하려 하고, 재벌 간에도 상호 견제에 의한 모방적 압력이 강하게 작용한다. 이들의 실증분석 결과도 전통적인 관계지향적 인적자원관리시스템을 고수하던 기업들이 삼성과 같은 선도기업의 성과지향적 신인사제도를 모방하려는 압력을 받는 것으로 나타났다.

이들은 전문경영자에게 작용하는 모방 압력은 구체적으로 언급하고 있지 않다. 그러나 불확실성을 감소하기 위한 모방 압력은 소유경영자보다는 전문경영자에게 더 크게 작용할 수 있다. 그 이유는 다음과 같다. 먼저 우리나라 기업의 전문경영자는 소유경영자에 비해서 동질성이 더 크다. 한국 기업은 전통적으로 서구 사회에 비해 동류 집단의 사회적 연결망이 발달해 왔고 유사한 학력과 연령 및 성별을 지닌 사람들이 다양한 기업의 경영진으로 있으면서 조직 및 경영 의사 결정과정의 동질화를 형성해 왔다(류성민, 2007). 우리나라 대기업의 최고경영자를 대상으로 한 연구에서는 소유경영자보다 전문경영자가 연령, 학력, 경력 상의 동질성이 더 높으며, 대체로 50~60대, 명문대졸, 대기업에서의 경력 보유 등 유사한 특성을 가졌음을 밝혔다(김용민·이은형, 2007).

동질성이 높은 집단 내에서는 상호 활발한 정보 및 인적 교류를 통해 유사

한 제도와 행동을 서로 따라할 가능성이 높다. KKK단의 의식, 할리데이비슨 동호회(HOG: Harley-Davidson Owner Group)의 가죽 점퍼 입기 등이 동질성이 높은 집단의 대표적인 행동사례이다.

상대적으로 동질성이 높은 전문경영자들은 상호 경쟁 및 교류 활동을 통해 연결되어 있으며, 이 같은 연결망을 통해 우수 기업의 프랙티스를 알게 되고 이를 모방하려고 할 것이다. 특히 기업성과와의 관련성이 높은 것으로 알려진 몰입형 HR관행의 도입에 대한 모방의 압력을 느낄 수 있다.

다음으로는 전문경영자가 직면하는 규범적 동형화의 압력이다. 한국 기업의 인적자원관리 관행의 기업간 유사성을 설명하는데 있어서 모방적 압력보다는 규범적 동형화가 더 설득력이 있다는 주장이 있다. 백운정(1997)은 한국사회의 엘리트 집단 간의 연결망의 근거가 되는 대학 교육에 의해서 규범적 동형화가 활발하게 이루어진다고 주장한다. 또한 기업의 최고경영자가 해외학위를 취득하거나 경영학 관련 학위를 보유한 경우에 성과지향적이고 거래지향적인 인적자원관리시스템의 도입 가능성이 더 높다고 주장한다(유규창·김동원, 2003). 강도 높은 전문적인 교육을 받을수록 같은 교육을 받는 동류집단(cohort) 내에서 규범과 가치의 공유와 내재화가 심화된다고 볼 수 있다.

전문경영자는 그 용어의 의미대로 경영의 전문성이 소유경영자보다 더 높다고 보는 것이 타당하다. 전문경영자의 전문성(professionalism)은 대학 및 대학원 등의 고등교육기관 또는 기업 내·외부의 표준화된 훈련과정을 거쳐 형성된다. 훈련 과정에서 학습된 규범과 가치가 내재화되고 또 이를 바탕으로 전문가 집단 내부에서 활발하게 진행되는 의견 및 정보 교류를 통해서 효과적이라고 믿어지는 제도와 관행의 조직간 동형화가 촉진된다. 전문경영자의 훈련과정에서 학습된 전문성(professionalism)이 소유경영자보다 크다고 할 때, 규범적 동형화의 동기와 압력 역시 소유경영자보다 강하게 작용한다고 볼 수 있다. 이는 전문경영체제가 소유경영체제에 비해 보다 강한 규범적 압력을 통해서 인적자원관리 시스템의 동형화가 촉진됨을 의미한다.

그러나 실제로 모방적 압력인지 규범적 압력인지를 구분하는 것은 이론적으로는 가능하나 실증적으로는 매우 어렵고 이 분야의 연구자들은 동일한 측정

지표를 서로 다른 동형화 효과를 검증하는데 중복하여 사용하고 있다(Burns and Wholey, 1993). 이 같은 논의에 근거하여 우리나라 기업의 전문경영체제가 소유경영체제에 비해서 모방적·규범적 압력을 보다 많이 받기 때문에 몰입형 HR관행의 도입을 보다 활발하게 한다고 볼 수 있다.

3) 인사위원회

기업의 전략적인 결정에 영향을 미치는 집단들 중에서도 이사회는 매우 중요한 역할을 한다. 기본적으로 기업의 전략적인 의사결정은 모두 이사회를 거친다(Baysinger, Kosnik and Turk, 1991; Kassinis and Vafeas, 2002). 이사회는 연구개발, 제품 및 기업의 이미지 구축, 종업원의 교육을 위한 투자 등 기업의 장기적인 가치를 상승시키는 것과 관련된 중요한 의사결정을 내린다(김경목, 2006). 또한 이사회는 의사결정의 질을 높이기 위해서 이사회에 지배책임(governance responsibilities)을 산하위원회에 위임하여 보다 전문적인 기능을 수행하도록 한다(Lorsch and McIver, 1989). 산하위원회에는 기업의 필요에 의해 설치하여 운영하는 추천위원회, 감사위원회, 경영자육성위원회, 보상위원회, 투자위원회 등이 있으며 인사위원회(HR committee)도 이에 속한다.

기업 내 인사위원회가 설치되어 있는 경우, 인적자원관리에 대한 정책결정 시, 인적자원관리 분야의 전문가 집단으로서 공유하고 있는 규범과 가치에 부합하는 제도를 도입하려는 규범적 동형화의 압력을 받게 된다(Dimaggio and Powell, 1983). 이러한 이유로 이사회 내 인사위원회의 설치는 몰입형 HR관행의 도입가능성을 높이는 역할을 할 것으로 보인다. 또한 인사위원회가 설치되어 있다는 것은 회사의 지배계급이 인적자원의 육성과 관리에 관심이 있다는 것을 상징적으로 또 실질적으로 표현하고 있기 때문에 인재육성을 중시하는 몰입형 HR관행의 도입과 활동을 활발하게 전개할 가능성이 높다.

2.3 최고경영자의 인재 중시 철학

전략적 인적자원관리에서 경쟁전략과 인적자원관리와의 관계와 정렬성에 초점을 맞춘 연구는 많이 있으나 정작 전략의 수장인 최고경영자와 인적자원관리와의 관계에 초점을 맞춘 연구는 많지 않다. 그러나 기업의 최고경영자는 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD) 관행의 형성과 발전에 커다란 영향을 주는 것으로 일관되게 관찰되고 있다. 이는 또한 인적자원관리에 대한 경영자의 인식이 기업의 다른 관리 기능에 비해서 중요해지면서 발생하는 현상이기도 하다.

최고경영자가 인적자원의 중요성을 인식하고 이를 기업에 반영하려는 태도를 가질 때에 효과적인 인적자원관리가 이루어 질 수 있다(Brewster, Larsen and Mayrhofer, 1997). Mitsuhashi, Park, Wright and Chua(2000)는 최고경영자는 기업 내의 여러 관리기능 중에서도 인적자원개발에 타 부문과 동등하거나 더 집중적인 자원을 배분하고 몰입해야 한다고 보았고, Pfeffer(1998)는 최고경영자가 기술이나 재무적 투자만큼이나 인적자원관리에 대해서 관심을 가지고 투자하지 않는다면 기업 전체의 부정적인 성과를 가져오게 된다고 보았다.

자원의존이론(resource dependence theory)에 의하면 자원의 확보와 유지 는 조직의 생존과 발전에 절대적인 역할을 한다(Pfeffer and Salancik, 1978). 인적자원개발은 그 특성 상 조직이 보유하고 있는 자원의 배분에 의존하기 때문에 기업자원을 통제하는 의사결정자의 의지와 전략적 방침에 영향을 받는다(Tsui, 1987). 최고경영자는 기업의 전략적 리더로서 다양한 사업부문과 기능 부문에 자원을 할당하는 핵심적인 역할을 수행한다. Tusi(1990)는 기업 내부의 구성원 중에서도 최고경영자가 인적자원관리의 효과에 가장 중요한 영향을 미친다는 실증분석 결과를 발표하였다. Kane and Palmer(1995)는 최고경영자의 인적자원관리 정책과 관행의 전략적 중요성에 대한 인식이 인적자원관리에 효과에 유의한 영향을 준다고 주장하였다.

Welbourne and Cyr(1999)는 전략적 인적자원관리 분야에서 이루어지고 있는 연구를 크게 두 부류로 구분하였다. 한 부류는 인적자원 정책·절차와 기업

전략과의 연계성을 규명하는 연구로 Huselid(1993), Martell and Carroll(1995), Wright, McMahan, McCormick, and Sherman(1998) 등이 있고 다른 한 부류는 인적자원관리 부문의 임원의 역할에 초점을 맞춘 연구로 Wright et al.(1998)와 Lawler and Mohrman(2003) 등이 있다.

전자의 연구가 많은 반면 후자의 연구는 많지 않지만 이들을 간단히 요약하여 소개하면 다음과 같다. 먼저 Wright et al(1998)는 인사부서의 관리자가 기업의 주요 의사결정에 참여할수록 인적자원관리의 효과성이 높아진다고 보고하였다. Lawler and Mohrman(2003)은 인사부문이 경영진의 전략적 파트너로서 역할을 수행할 때 인사관리기능 및 조직전체의 효과성이 높아진다는 것을 실증적으로 확인하였다. Teo and Rodwell(2003)도 인사부서가 전략적 의사결정 과정에의 참여 정도에 따라 기업전략의 수립 및 달성에 기여할 수 있다는 점을 호주 기업을 대상으로 한 실증연구에서 보여주었다.

지금까지의 연구결과를 요약한다면, 최고경영자의 인재를 중시하는 관점과 철학 그리고 최고경영자가 인적자원관리 부서의 임원 및 부서와 어떤 관계를 가지고 있는지에 따라 인적자원관리의 정책과 관행이 달라진다. 최고경영자가 인적자원의 중요성을 인지하고 우수 인재를 확보·배치·양성하려는 확고한 의지를 가진다면 몰입형 HR관행이 발달하게 된다.

2.4 경쟁전략

전략적 인적자원관리 연구는 인적자원관리 관행들이 조직의 목표나 경영전략과 일치되고 긴밀하게 상호 연계되는 외적 적합성(external alignment)을 강조한다(Schuler, 1992; Wright and MacMahan, 1992). 외적 적합성을 강조하는 연구들은 인적자원관리 활동과 상황요인인 전략과의 외적 적합성 정도에 따라서 기업성과가 달라진다고 한다(Delery and Doty, 1995; Miles and Snow, 1984; Schuler, 1989; Schuler and Jackson, 1987). 이들 연구는 기업이 선택하는 전략과 실제로 기업 내에서 실행되는 인적자원관리 시스템과의 관계를 규명하기 위하여, 특정 전략에 따라 기업이 도입하는 인적자원관리 시스템

이 연계되어 있는지를 확인하고, 이러한 연계성이 기업의 성과에 어떠한 영향을 주는가를 분석한다(Bae and Lawler, 2000).

전략적 인적자원관리에서는 Porter(1980, 1985)의 본원적 경쟁전략 유형과 Miles and Snow(1978, 1984)의 전략유형이 널리 사용되고 있다. 이들의 장점은 유형의 개념적 단순성과 직관적인 설명력이 높다는 데 있다(안대환, 1996).

Porter(1985)는 기업이 전략을 수립할 때 경쟁자들보다 우위를 선점할 수 있는 경쟁우위의 확보가 중요하다는 것을 강조한다. 경쟁우위를 달성하기 위한 본원적 전략은 크게 보아 (1) 경쟁자보다 더 낮은 원가로 제품과 서비스를 생산하여 경쟁우위를 점하는 원가우위 전략과, (2) 제품이나 서비스에 대해 경쟁 기업대비 고객에게 차별적 가치의 제공품과 하여 경쟁우위를 달성하는 차별화 전략이 있다. 각각의 전략에 알맞게 기업 내부과 서 프로세스, 운영목표, 자원 배분 과정과 같은 조직 프로세스가 일관되게 맞물려야 하기 때문에, 일관되지 않은 상이한 전략을 동일한 기업이 동시에 추구할 수 없다고 본다.

그러나 전략 간의 상호 배타성 또는 전략-인적자원관리 프로세스 간의 연계성 또는 일관성의 논리에 대한 비판도 있다. Snell, Yount, and Wright(1996)는 Porter(1985)의 전략간 상호 배타성 논리에 대해 기업은 여러 가지 전략을 동시에 추구할 수 있다는 비판을 제기한다. 즉, 품질과 가격경쟁력을 동시에 추구해야 하는 기업 현실에서 상호 배타적 관점의 전략 유형화는 기업 현실을 제대로 설명하지 못한다고 비판한다(Pfeffer, 1998).

한편, Miles and Snow(1978)는 경영 전략을 공격형(prospector), 분석형(analyzer), 방어형(defender)과 낙오형(reactor)의 4가지 유형으로 구분하였다. 이 중에서 가장 대비되는 전략 유형인 공격형 전략과 방어형 전략에 대해 살펴 본다. 먼저 공격형전략은 경쟁 기업보다 고객욕구와 시장의 신호에 민첩하게 반응하여 새로운 시장의 적극적 개척이나, 신제품 및 새로운 서비스를 시장에 먼저 출시함으로써 수익을 창출하는 전략이다. 이에 비해 방어형 전략은 시장이 성장기나 성숙기에 도달하여 충분한 고객이 존재할 때 대량생산을 통한 원가 경쟁력을 통해서 경쟁우위를 확보하고 안정적인 시장점유율을 추구하는 전략이다.

<표 2-5>에서는 Miles and Snow(1978)의 전략유형에 따른 인적자원관리의 제반 특성이 제시되어 있다. 이들에 의하면 공격형 전략을 구사하는 기업은 높은 이직률, 내부 육성(make)보다는 외부 충원(buy), 성과와 연계된 보상체계, 개인보상보다는 집단 보상과 집단 인센티브, 빠른 환경변화에 신속하게 대처하기 위한 권한위임 등과 같은 인적자원관리의 특성을 갖는다.

공격형 전략을 추구하는 기업은 신제품과 새로운 서비스를 개발하기 위해서 연구개발 및 마케팅 분야의 우수인력을 적극적으로 유치(acquisition)하고, 이들을 유지(retention)하기 위한 노력을 타 기업보다 많이 하게 된다. 또한 경쟁사의 제품, 서비스와의 차별성을 확보하기 위해서 핵심인력의 차별적 역량 강화와 혁신성 강화, 구성원의 몰입을 유도하고 동기를 부여하는 등의 인적자원 역량을 집중적으로 키우려고 할 것이다.

<표 2-5> Miles and Snow의 전략유형과 인적자원관리간의 관계

구분	공격형 전략(Prospector)	방어형 전략(Defender)
선발·채용	<ul style="list-style-type: none"> · 다양한 채용기법의 활용 · 경력직 선호, 광범위한 경력경로 · 마케팅, 연구개발(R&D) 전문가 중시 · 적극적인 외부의 인재영입 	<ul style="list-style-type: none"> · 신중한 선발 및 배치 · 기본적으로 장기 근속자 선호 · 신입사원의 선발에 초점 · 내부의 인재육성
교육훈련	<ul style="list-style-type: none"> · 지속적 교육훈련, · 자기개발기회 제공 · 광범위한 교육 	<ul style="list-style-type: none"> · 최소한의 교육훈련 실시 · 한정된 기능 교육
평가	<ul style="list-style-type: none"> · 장기적 기준에 의한 평가 · 질적 기준 평가 중시 · 집단성과 평가 중시 · 참여 기회 부여 	<ul style="list-style-type: none"> · 단기적 기준에 의한 평가 · 양적기준 평가 중시 · 개인성과 평가 중시 · 참여 기회 상대적으로 적게 부여
보상	<ul style="list-style-type: none"> · 시장의 평균임금보다 높은 보상 · 내부공정성 중시 · 협조적, 장기적 관점 · 장기인센티브(종업원주주제, 주식배당) · 집단인센티브 실시 	<ul style="list-style-type: none"> · 동일산업내 관련업체와 비슷한 수준 · 외적공정성 중시 · 개인주의적, 단기적 관심 · 개인인센티브 실시
직무설계	<ul style="list-style-type: none"> · 비체계적인 직무요건 · 포괄적인 직무규정 · 유연한 스킬(skills) 	<ul style="list-style-type: none"> · 체계화된 직무요건 · 엄격한 직무규정 · 좁은 범위의 전문적 스킬(skills)

* 자료원: Miles, R. E. and Snow, C. C. 1978. Organizational structure and process. New York: McGraw-Hill.

반면에 방어형 전략을 구사하는 기업은 낮은 이직률, 외부 육성(buy)보다는 내부 충원(make), 집단 보상보다는 개인보상 차등화와 개인 인센티브 제공, 통제 중심의 조직운영 등과 같은 인적자원관리 특성을 갖는다고 보았다. 방어형 전략을 추구하는 기업은 이미 구축해 놓은 기존 제품의 원가 경쟁력을 유지 또는 강화하기 위해서 공정과 품질을 개선하는 데 주력하게 된다. 핵심인재의 확보와 양성보다는 다수의 종업원을 대상으로 한정적인 기능 교육과 엄격한 규정에 의한 조직통제를 통해 이미 구축한 원가 경쟁력을 유지하고자 한다.

여기까지의 논의에서 한 가지 문제는, 높은 이직률과 외부충원을 선호하는 공격형 전략의 HR 특성이 몰입형 HR관행과 배치되는 면이 있다는 점이다. 그러나 성과와 연계된 집단보상 제도, 광범위한 교육, 종업원의 유연한 스킬 개발, 자율성 강화 및 참여 등이 몰입형 HR관행의 보다 핵심적인 특성이라고 판단되어 공격형 전략은 몰입형 HR관행을 촉진한다고 판단된다.

2.5 기업 활동의 국제화

기업의 글로벌화는 경영자 및 핵심인재의 활동무대가 국가 간의 경계를 넘게 됨으로써 국제적 인적자원의 개발, 배치 및 활용과 이들의 활동을 체계화하는 것이 국제화를 추구하는 기업의 생존을 좌우하는 요인으로 부상하였다(Ashkennas, Ulrich, Jick and Kerr, 1995).

Oechsler(2003)는 기업의 국제화에 따른 인적자원관리의 역할이 다국적 기업 내의 서로 상이한 기업문화의 이질적 요소를 통합하고 모회사와 자회사 간 상호 신뢰를 기반으로 갈등과 마찰없이 모기업의 인적자원관리 관행을 확산·전파하는 것이라고 주장한다.

인적자원관리 관행의 글로벌적인 확산을 설명하는 데에는 신제도주의(neo-institutionalism)의 이론적 틀이 유용하게 동원된다(장석인, 2006). 앞서 논의하였듯이 신제도주의에서 자주 사용하는 수렴(convergence) 또는 동형화(isomorphism)의 논리는 모방, 규범, 강압적 압력을 통해 다양한 조직들이 유사한 행동을 하게 된다는 논리이다. 날로 심화되는 국제적 경쟁, 금융 산업의

세계화, 지역적으로 정치·경제적 통합, 각 나라마다 고유한 규제의 완화 및 철폐, 정보기술의 비약적 발전 등으로 인하여 세계 여러나라 기업들이 유사한 행동과 제도를 도입하게 된다(Friedman, 1999). 이러한 수렴의 논리는 강압적 동형화 과정과 같이 국제적 금융기관, 세계적 제품 시장, 그리고 국제적 노동 조직 등이 활동이 기업들로 하여금 국제적으로 유사한 경영관행을 채택하도록 영향력을 행사한다고 본다(Egger, 2003; Tweedie and Seidenstein, 2005).

Lane(1997)은 국제적인 컨설팅업체, 경영대학, 또는 사원 대상의 교육프로그램에서 새로운 경영전략과 인적자원관행을 교육하거나 기업에 채택을 권고할 때 다른 국가가 이를 모방하는 경향이 있다고 주장하였다.

90년대 말 동아시아의 IMF 위기 이후에 한국, 대만, 태국, 싱가포르 등의 국가에서도 미국에서 시행되고 있는 성과주의 인적자원관리 관행을 도입하는 기업에서 성과가 높다는 연구결과가 있다(Bae et al., 2003; Bae and Lawler, 2000). 이러한 결과는 해외 진출이 활발한 기업이 외국의 선진제도에 노출될 확률이 그렇지 않은 기업에 비해 높으며, 이들과의 경쟁 속에서 경쟁 기업의 선진화된 인적자원관리 관행의 도입 가능성이 높아짐을 입증한다. Osterman(1994)에 의하면 국제화가 진전된 기업들이 해외의 경쟁업체가 채택하고 있는 인적자원관리의 관행을 보다 적극적으로 도입하는 경향이 있다.

또한 기업 활동이 해외에 진출할수록 보편적인 인적자원관리 방식을 채택할 확률은 높아진다. 해외에 많은 지사와 생산기지, 연구거점과 영업조직이 진출해 있는 기업은 그 만큼 글로벌 환경에서 외국 기업과 경쟁을 벌이며 사업을 벌이므로 선진적인 인적자원관리 방식을 도입할 경향이 높아진다고 볼 수 있다. 또한 선진국에 진출한 우리나라 기업은 현지인을 채용하고 관리할 때 해당 국가의 인사 및 노동 관련 법 및 제도의 요구사항에 부합되어야 하므로 해당국의 선진기업 관행을 따르는 경향이 높아질 것이다.

매출 등의 해외비중이 높아 경쟁의 세계화가 진전될수록, 그리고 해외에 기업 활동이 이전될수록 몰입형 HR관행을 도입할 가능성은 높아질 수 있다.

2.6 정보관리시스템

하루가 다르게 도입되고 있는 신기술은 현대인의 일상생활과 직장에서의 일하는 방식을 획기적으로 변화시키고 있다. 기업의 인적자원관리 분야에서도 이러한 변화가 발생하고 있으며, 한 예로 인터넷을 통한 종업원의 모집과 선발과 같은 앞선 기술이 보편적으로 활용되고 있다(Cappelli, 2001). 또한 정보기술(IT)의 도입으로 e-HRM(electronic-Human Resource Management)이 대표적인 첨단 인적자원관리시스템으로 자리를 잡아가고 있다(박순길·한경석, 2006).

실제로 기업현장에서는 정보기술을 활용하는 모집·선발, 복리후생, 교육, 성과평가 등의 분야에서 인적자원관리의 기능들이 강화됨으로서 정보기술에 대한 의존도가 점점 높아지고 있다(Fisher and Howell, 2004).

일반적으로 정보기술과 인적자원관리를 포함하는 조직 구조와의 관련성에 대한 연구는 크게 세 가지 유형으로 구분된다. 첫째, 정보기술이 조직구조에 영향을 준다는 관점이다(Huber, 1984; Robey, 1981). 둘째, 조직구조가 정보기술에 영향을 준다는 관점이다(Jordan and Ticker, 1995; Leifer, 1988; Raymond, 1990). 셋째, 정보기술과 조직구조는 서로 간에 영향을 주고받는다 는 관점이다(Jordan and Ticker, 1995). 본 연구에서는 세 번째 관점에 입각하여 정보기술과 조직구조 및 인적자원관리간의 연계성을 보고자 한다.

아직까지 전략적 인적자원 관점에서 정보기술의 영향 및 효과에 대한 심도 있는 연구는 제대로 이루어지지 않고 있다. 그동안 정보기술의 도입수준에 따른 인적자원관리의 변화를 파악하는 부분적인 노력이 진행되어 왔을 뿐이다. 예컨대 Fisher and Shaw(1992)는 마이크로 프로세스를 기반으로 한 정보기술의 광범위한 적용이 발생시키는 기술적 변화들이 실제 작업현장에서 필요로 하는 지식, 기술과 태도, 지원수준 등에 변화를 일으킴으로서 인적자원관리 정책과 관행에 영향을 주고 있다고 보았다. Kane and Palmer(1995)는 인적자원관리의 정책과 관행에 대한 결정요인으로서 외부환경, 국가문화 및 전통, 산업의 특성, 각종 법규 및 규제, 경쟁자의 행동, 노사관계와 함께 기술변화를 지목

하고 기술변화가 인적자원관리 정책과 관행에 중요한 영향을 주고 있음을 보여 주었다.

국내 연구로는 기업문화유형과 정보기술 도입 성공간의 관계를 검증한 권혁기(2000)의 연구가 있다. 이 연구에 의하면 통제 지향적 문화가 조직변화에 대한 저항을 높이고 정보기술 도입성파에 부정적인 영향을 미치며, 조직을 유연한 조직으로 변화시키는 것이 조직변화에 대한 저항을 줄이고 정보기술 도입의 성공 확률을 높이는 것으로 나타났다.

이상에서 언급한 바와 같이 정보기술 인프라가 발달되어 있는 기업에서는 많은 정보가 시스템에 구축되고 이 정보가 시스템을 통해서 활용 및 확산되어 소위 지식 경영 환경이 발달하게 된다. 이러한 정보기술 인프라는 몰입형 HR관행의 전제 조건은 아니지만 몰입형 HR관행이 진전될 수 있는 환경을 제공할 여지가 높기 때문에, 본 연구에서는 정보기술에 대한 인프라의 구축정도 및 활용수준을 몰입형 HR관행의 선행요인으로 선정한다.

2.7 노동조합

전략적 인적자원관리에서 노동조합의 존재, 혹은 노동조합과의 관계는 전통적으로 중요하게 다루어지는 주제 중의 하나이다. 노동조합은 정부의 고용관련 규제와 마찬가지로 기업의 인적자원관리의 형태를 결정하는데 있어서 강력하고도 강압적인 제도적 영향력을 행사한다(Kochan and Cappeli, 1984).

일반적으로 노동조합은 기업이 기능적 유연성을 확보하기 위해 운영하는 고성과 인적자원관리 시스템의 도입에 반대하는 경향이 있으며, 노동조합은 이를 자신들을 대체하려는 기업주의 의도적 전략의 일환으로 간주하고 있다(이정현·김동배, 2003). 또한 근로자들에게는 고성과 작업시스템의 도입이 자신들의 일자리를 축소하려는 경영자의 세련된 경영수단이라는 우려가 존재한다(Ichniowski and Shaw, 1995). Wood(1996)는 강한 노동조합이 있는 기업에서는 인사고과, 성과급, 유연한 인력이동 등의 인적자원 정책의 유연성을 확보하기가 어려움을 보여 주었고, Osterman(2000)은 고성과 작업시스템의 도입이

정리해고 가능성의 증가와 상관관계가 있음을 밝혔다.

노동조합의 강성도와 관계없이 노사관계가 협력적일 때는 종업원들은 대체로 조직 몰입수준이 높고, 출근률이 높음을 보여주는 연구도 있다(Deery, Erwin, and Iverson, 1999; Lee, 2004). 노동조합과 기업이 일치된 방향을 지향함으로써 종업원들이 기업과 노동조합 모두에게 소속감이 높아지는 현상을 이중몰입(dual commitment)이라 하는데 이럴 경우 노사관계는 기업의 경쟁력을 해치지 않는다(Angle and Perry, 1986).

이러한 연구결과를 고려할 때 기업의 노동력 유연성 문제는 노사관계의 상태가 결정적 요인일 수 있다(Freeman and Medoff, 1984). 1939년~1946년 사이의 미국 정부조직에서 노동조합과 주 정부와의 관계가 관료주의적 인사정책의 방향을 결정하는데 영향을 준다는 연구가 있다(Baron, Dubbin and Jenning, 1986). 국내에서는 이정현·김동배(2003)가 노동조합이 인력운영의 경직성에 미치는 영향을 분석하였다. 이들의 연구에 의하면, 노동조합이 인건비 부담 및 과잉인력을 증가시키고, 종업원의 숙련형성을 저하시키는 부정적인 효과가 있는 것으로 나타났지만, 노사관계가 협력적일 경우 그 부정적 효과가 줄어드는 것이 발견되었다.

노동조합의 유무가 반드시 인사제도의 경직성에 영향을 준다고 볼 수 없는 이유는 종업원들이 노동조합과 회사 양측 모두에 대한 몰입 즉 이중 몰입(dual commitment)을 요구받기 때문이다(Angle and Perry, 1986) 노조가 있더라도 종업원들이 긍정적인 이중몰입이 전제되어 있다면 인사 정책과 제도가 유연성을 확보할 수 있다. 하지만 본 연구는 개별 기업의 미시적이고 심리적 차원의 고용관계보다는 구조적이고 제도적인 고용관계에 관심을 갖는다. 노사간 협력 수준이 중요성함에도 불구하고, 노동조합의 결성 여부가 몰입형 HR관행의 발달에 어떤 영향을 주는지를 알아보려고 한다.

앞서 논의하였듯이 경영자는 혁신적인 인적자원관리 제도를 도입하여 노동조합에 대한 종업원의 몰입을 약화시키고 회사에 대한 몰입을 강화시키려고 할 것이다. 반면, 노동조합은 전통적으로 고용안정을 저해할 가능성이 있는 인적자원관리 시스템의 변화에 부정적으로 반응하며, 이로 인해 노동조합은 몰입

형 HR관행의 도입에 반대하는 경향이 있다. 성과연계형 평가 및 보상제도의 도입, 강도 높은 교육훈련 등은 노동조합이 선호하지 않는 인적자원 관행이라고 볼 수 있다.

제3절 몰입형 HR관행과 기업성과

몰입형 HR관행은 기업 성과와 과연 어떤 관계가 있는 것일까? 지금까지 수행된 국내외의 연구결과를 보면, 대체로 몰입형 HR 관행은 기업성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 본 연구에서 해외논문 24개와 국내논문 21개 등 총 45개의 논문을 대상으로 조사한 결과 해외논문 24개 중 14개가 몰입형 HR 관행의 기업성과에 대한 영향력이 상당히 긍정적인 것으로, 8개가 부분적으로 긍정적인 것으로 조사되었다. 해외 연구 2개만이 기업성과에 대한 영향력이 미미하거나 유의하지 않은 것으로 조사되었다. 국내 논문은 조사대상 21개 중 7개가 상당히 긍정적인 것으로, 14개 부분적으로 긍정적인 것으로 조사되었다(<부록표 1>과 <부록표 2> 참조).

이렇게 많은 연구가 수행되었음에도 불구하고 지금까지 몰입형 HR관행의 특성과 기업 성과와의 관계는 그 메커니즘이 명확하게 규명되지 않고 항상 논쟁의 대상이 되어 왔다. 전략적 인적자원관리 연구자들은 몰입형 시스템과 기업성과와의 관계가 단선적인 관계가 아니라 다양한 기업형태의 관계를 갖는다고 주장해 왔다(Delery and Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean, and Lepak, 1996; Lado and Wilson, 1994).

그동안 보편론(universalism), 상황론(contingency), 형태론(configuration)이 HRM 특성과 기업성과와의 관계를 규정하는 3가지의 관계유형으로 제시되었으나, 현실적으로는 보편론을 부정하는 일관된 실증 결과를 얻었다고 볼 수 없다(cf. Bartel, 2004; Becker and Gerhart, 1996; Delery and Doty, 1996; Huselid, 1995; Huselid, Jackson, and Schuler, 1997; Youndt, Snell, Dean,

Jr., and Lepak, 1996).

보편론(universalism)은 기업이 실행하고 있는 인적자원 관행이 기업이 처한 외부 환경이나 전략, 조직문화 등의 내부 환경의 특성과 관계없이 특정한 관행이 기업성과를 제고한다는 관점이다(Delery and Dotty, 1996; Huselid, et al., 1997; Pfeffer, 1998). 고몰입 업무시스템(High Involvement Work System) 또는 고성능 업무시스템(High Performance Work System)이 보편론의 대표적인 관점이라고 볼 수 있다. 고몰입작업시스템의 요소라고 볼 수 있는 까다로운 채용 및 선발, 강도높은 교육훈련, 현장에의 대폭적인 권한위임, 평가·보상의 차별화 등과 같은 HR관행이 고객, 기술, 수요의 변화와 같은 외부 환경의 요구나 기업전략과 조직문화 등의 특성과 관련없이 구성원의 역량 개발과 몰입을 유발함으로써 기업 성과를 제고한다고 본다. Delery and Dotty(1996)은 성과를 중시하는 평가, 고용안정, 이윤분배 제도와 같은 HR관행이 개별적으로 조직성과(자산수익률과 자본수익률)에 유의한 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고하였다.

상황론(contingency perspective)은 기업의 HR관행이 외부 환경의 요구조건과 사업전략, 그리고 조직문화 등 내부 환경과 적합하게 구성되어야 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 관점이다. Miles and Snow(1984)는 공격형(prospector), 분석형(analyzer), 방어형(defender) 등 3가지 전략 유형에 따라 적합한 HR관행의 특성이 달라진다고 주장하였다. 예컨대 공격형 전략과 방어형 전략을 비교하면, 공격형 전략을 구사하는 기업이 높은 이직률, 내부육성(make)보다는 외부충원(buy), 성과연동형 보상, 개인보상 차등화와 집단 인센티브 제공, 빠른 환경변화에 신속하게 대처하기 위한 권한위임 등의 인적자원 관리 관행의 특성을 갖는다. 반면 방어형 전략을 구사하는 기업은 낮은 이직률, 내부 육성, 연공주의적 보상, 통제지향적 인적자원관리 관행의 특성을 갖는다.

형태론(configuration perspective)에 의하면 기업의 HR관행은 단일 관행으로서가 아니라 하나의 일관된 집합 또는 다발(bundle)로 HR관행들이 상호 보완적으로 묶일 때 기업 성과에 긍정적인 영향을 준다는 입장이다(Delery and Dotty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Milgrom and Roberts, 1995).

이 관점에 입각하면 HRM 시스템 내부의 각 제도 및 관행 간의 내부 적합성(internal alignment) 또는 상호 보완성(complementarity)이 기업 성과에 효과적이라고 본다. MacDuffie(1995)와 Ichniowski, Shaw, and Premeaux(1997) 등은 개별적인 HR관행이 아닌 HR관행의 번들이 현장의 작업성과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 실증적으로 밝혔다.

HR관행과 기업성과사이의 관계가 보편론, 상황론, 형태론 중 어떤 관점이 보다 유효한지에 따라 기업과 정부의 정책적 시사점은 달라질 수 있다. 먼저, 보편론의 관점이 타당하다면, 기업이 처해 있는 내외부의 상황을 고려하지 않고 HR관행의 우수성을 확보하면, 기업성과는 제고될 수 있다. 정부는 기업성과를 제고한다고 알려진 개별관행의 도입과 확산을 위해서 지원할 수 있다.

상황론의 입장은 보편론과는 다르다. 개별관행의 도입은 기업이 처한 상황, 즉 기업환경, 전략, 조직구조, 문화 등에 적합해야 기업성과를 제고할 수 있다. 따라서 상황을 도외시한 개별관행의 도입과 강화는 기업성과에 오히려 부정적인 영향을 줄 수 있다.

마지막으로 형태론 관점은 HR관행의 내적 적합성 즉 개별관행의 다발(bundle)효과를 주장한다. 개별관행의 도입과 강화보다는 상호간에 상승작용을 일으킬 수 있는 여러 개의 관행이 한꺼번에 갖추어질 때 기업성과에 대한 효과를 기대할 수 있다고 본다. 형태론에 입각하면 정부의 지원이던 기업의 개별적 노력이던 개별 관행의 도입과 축진은 기업성과에 대한 효과가 부분적일 수밖에 없다.

제 3 장 표본, 변수측정 및 기초통계

제1절 연구표본 및 설문

본 연구에서는 한국직업능력개발원에서 2005년 6-9월 사이에 실시한 「인적 자본 기업패널」(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 1차년도 설문자료를 사용하였다. 「인적자본 기업패널」은 총 450개 기업을 대상으로 설문 조사하여 구성된 자료이며, 제조업과 금융업, 그리고 비금융서비스업의 16개의 업종(주로 중분류업종 기준)과 종업원 수 기준으로 100-299인, 300-999인 그리고 1000인 이상 등 3개의 기업규모별로 층화무작위 표본추출방법(stratified random sampling)으로 조사되었으며 조사완료된 각 셀의 표본 규모는 <표 3-1>에 제시되어 있다.

<표 3-1> 업종별 기업규모별 표본

산 업		100~ 299인	300~ 999인	1000명 이상	합계
제조업	음식료품	6	8	8	22
	섬유/봉제/모피	7	10	3	20
	석유/화학	23	19	8	50
	고무/플라스틱	7	4	1	12
	금속/비금속	23	15	6	44
	기계장비	18	10	2	30
	컴퓨터및 사무용기	3	1	1	5
	전기	11	6	1	18
	전자	33	26	7	66
	자동차/운송장비	9	21	6	36
	소계	140	120	43	303
금융업	금융/보험/연금	8	13	14	35
	소계	8	13	14	35
비금융 서비스업	통신업	4	2	2	8
	SW/SI/온라인DB	29	11	4	44
	전문직서비스	6	15	2	23
	인력대행/교육서비스	4	14	12	30
	오락/문화	5	3	3	11
	소계	48	45	23	116
총계		193	177	80	454

「인적자본 기업패널」 설문조사에는 우리나라 기업의 채용, 평가, 보상, 교육훈련 및 개발, 전직·이직 등 인적자원관리관행과 관련된 설문 문항들이 포함되어 있다. 최종적으로 회수된 설문은 454개로 회수율이 100.9%에 달하였다.

「인적자본 기업패널」 설문은 기업본사설문과 근로자설문(팀장 및 팀원 설문)

으로 구분되어 있다. 기업설문은 경영 일반, 인적자원관리, 인력 현황, 인적자원 개발 관행에 대한 문항을 물어보며, 근로자설문은 나이, 학력, 근무 경력 등의 인적 속성과 인적자원 개발활동에의 참여 여부와 정도, 수행 직무, 직장 및 직무에 대한 태도 등에 대한 문항을 물어본다.

제2절 변수의 측정

2.1 몰입형 HR관행의 측정

몰입형 HR관행을 파악하기 위해서 <표 3-2>와 같이 19개(모두 70개 설문 문항으로 구성)의 HR관행의 변수를 측정하였다.

선발채용과 관련된 변수는 채용 비용, 선발도구의 다양성, 채용의 엄격성, 채용활동의 고도화 수준 등 채용과 관련된 17개의 설문문항으로 구성된 4개 항목이 설정되었다.

교육훈련과 관련된 변수는 교육훈련 비용, 전사적 교육훈련 프로그램 참여 수준(개인차원), 전사적 교육훈련 프로그램 참여수준(집단차원), 현장교육 프로그램 참여 수준, 전사적 교육훈련 프로그램 투자수준, 경력개발 투자수준, 교육훈련인프라(팀장의 인적자원개발 고과항목 포함여부, 핵심인력 담당인력, 교육 프로그램 자체개발 여부) 등 32개의 설문문항으로 구성된 7개 항목이 설정되었다.

평가보상과 관련된 변수는 집단인센티브 지급비율, 집단인센티브 제도의 실시범위, 집단성과 평가반영 정도(기본급인상, 개인성과급, 팀성과급) 등 16개의 설문문항으로 구성된 3개 항목이 설정되었다.

자율성과 참여와 관련된 변수는 자율성, 종업원 참여, 의사소통 등 5개의 설문문항으로 구성된 5개 항목이 설정되었다.

이와 같이 총 19개 항목이 몰입형 HR관행을 측정하기 위한 구성항목으로 설정되었다. 몰입형 HR관행을 구성하는 4개 요소의 19개 변수는 각각 100점 만점으로 척도를 표준화하였다.

<표 3-2> 몰입형 HR관행의 측정

구분		문항 수	측정항목(설문내용)	계산식(만점=100)	설문유형
채용	채용 비용	1	- 공고에서 합격자 통보까지 소요된 채용 총비용	총비용의 로그값 (100점으로 환산)	기업설문 (본사)
	선발도구의 다양성	12	- 선발 시 사용하는 선발도구의 수(최대 12개)	(응답수/12)*100	기업설문 (본사)
	채용의 엄격성	1	- 서류전형에서 최종 결정까지의 공식적 단계의 수(최대 5단계)	(응답수-1)*25	기업설문 (본사)
	채용활동의 고도화 수준	3	- 지속적인 채용 시스템 개선, 외부 채용 컨설팅, 필요역량에 근거한 채용 제도 실시 유무(0~3)	(응답점수/3)*100	기업설문 (본사)
교육 훈련	교육훈련 비용	5	- 전사수준의 교육훈련 프로그램 소요 비용(집체식 사내/외 교육, 인터넷 학습, 등록금 지원, 국내·외 연수)	(Σ 항목별 비용)의 로그값(100점으로 환산)	기업설문 (본사)
	전사적 교육훈련 프로그램 참여수준 (개인차원)	8	- 전사수준의 인적자원 개발 프로그램 참여 여부(경력개발, 대학(원) 등록금 지원, 교육훈련 휴가제, 학원 수강료 지원, 우편통신 훈련, 국내·외 연수)	(Σ 응답점수/8)*100	직원설문 (팀장 및 팀원)
	전사적 교육훈련 프로그램 참여수준	4	- 전사차원의 교육훈련 프로그램의 실시 여부(집체식 사내/외 교육, 인터넷 학습, 핵심인재육성)(0~4)	(응답점수/4)*100	기업설문 (본사)
	현장교육 프로그램 참여수준 (개인차원)	5	- 현장훈련 프로그램 참여 여부(직무순환, 멘토링/ 코칭, OJT, TFT 프로젝트, 6시그마 프로그램)(0~5)	(Σ 응답점수/5)*100	직원설문 (팀장 및 팀원)

<표 계속>

구분		문항 수	측정항목(설문내용)	계산식(만점=100)	설문유형	
	전사적 교육훈련 프로그램 투자수준	6	- 전사 수준의 교육훈련 프로그램에 대한 회사의 투자수준(5점 척도)(대학(원) 등록금 지원, 교육훈련 휴가제, 학원수강료, 핵심인재 육성, 직무 순환제)(5점 척도)	$\Sigma(\text{응답점수}-1) \times 25 / 6 \times 100$	기업설문 (본사)	
	경력개발 투자수준	1	- 경력개발제도에 대한 회사의 투자 수준(5점 척도)	$(\text{응답점수}-1) \times 25$	기업설문 (본사)	
	교육 훈련 인프라	고과항목 반영여부	1	- 팀장 고과 시 부하육성 및 교육훈련의 고과 반영 여부(0~1)	$(\text{응답점수}/3) \times 100$	기업설문 (본사)
		전담인력	1	- 핵심인재관리 전담인력 배치여부(0~1)		
		프로그램 개발	1	- 교육훈련 프로그램의 자체개발 여부(0~1)		
	평가 보상	집단인센티브 지급 비율	3	- 팀성과급+사업부 성과급+전사성과급(%)	$\Sigma \text{집단성과급의 합을 최대 } 100 \text{으로 환산}$	기업설문 (본사)
집단인센티브 제도의 실시범위		4	- 집단인센티브 실시 범위(이익배분제도, 팀/사업부/전사 성과급)(0~4)	$(\Sigma \text{응답점수}/4) \times 100$	기업설문 (본사)	
집단 성과 평가 반영 정도		기본급 인상	3	- 개인 보상시 집단성과 평가 반영비율(팀/사업부/전사 성과평가 비중)	$\Sigma \text{집단성과 평가 반영 비율}/3(\%)$	기업설문 (본사)
		개인 성과급	3			
		팀 성과급	3			

<표 계속>

구분		문항 수	측정항목(설문내용)	계산식(만점=100)	설문유형
자율성 강화와 참여	자율성 (개인차원)	2	- 업무수행의 자율성 정도(5점 척도)	(응답점수-1)*25	직원설문 (팀장)
			- 자발적으로 일을 열심히 하는 정도(5점 척도)		직원설문 (팀장 및 팀원)
	종업원참여 (개인차원)	2	- 지식동아리 참여 정도(5점 척도)		직원설문 (팀장 및 팀원)
			- 지식창출·활용 시 인센티브 제공(5점 척도)		직원설문 (팀장 및 팀원)
의사소통 (개인차원)	1	- 상사에 대한 자유로운 의견개진(5점 척도)	직원설문 (팀장 및 팀원)		

2.2 몰입형 HR관행의 선행 요인과 기업 성과의 측정

몰입형 HR관행의 선행요인으로 설정된 환경 불확실성(environmental uncertainties), 기업 지배구조(전문경영체제, 인사위원회, 외국인 투자자의 역할), 최고경영자의 인재중시 철학, 경쟁전략과 기업의 국제화, 경영정보시스템과 노동조합에 대한 변수의 측정척도에 대한 설명이 <표 3-3>에 제시되어 있다. 또한 성과변수인 자산수익률, 투자자산수익률, 인당순이익, 인당영업이익, 이직률 등의 측정척도에 대한 설명이 <표 3-3>에 제시되어 있다. 재무변수는 한국신용평가의 자료를 사용하였다.

이 외에도 통제변수로 기업규모(종업원수의 로그값)와 업종(금융업과 비금융서비스업의 dummy 변수)을 포함하였다.

<표 3-3> 몰입형 HR관행의 선행요인과 성과변수의 측정

변수명		문항수	측정항목(설문내용)	구분	
통제변수	기업 규모	1	종업원 수(2004년말 기준 정규직+비정규직 종업원 수)의 로그 값	기업설문 (본사)	
	업종	2	업종더미(금융업과 비금융서비스업의 더미값)		
선행변수	환경의 불확실성	3	과거 3년간 신제품(상품/서비스) 개발 및 도입 수준		
			과거 3년간 신제품 개발 실패율		
			과거 3년간 귀사의 기술변화 수준		
	지배구조	외국인 투자자의 역할	1		외국인 투자자의 경영참여 정도(4점 척도)
		전문경영체제	1		전문경영체제의 발달 정도(5점)
		이사회 내의 인사위원회	1		이사회 내의 인사위원회 설치여부(범주척도)
	경영진의 인재중시 철학	2	경영진의 인적자원개발에 대한 비전 보유 정도(5점 척도)		
			경영진이 인재의 중요성을 강조하는 정도(5점 척도)		
	경쟁전략(공격형)	1	주력제품(상품/서비스)의 시장전략 유형(범주척도)		
	경영활동의 국제화 수준	4	해외진출 지역 수		생산거점(공장) 진출 지역 수
영업거점 진출 지역 수					
연구개발거점 진출지역 수					
기타(사무소/지점 등) 진출지역 수					
정보기술 활용단계	5	정보기술 활용단계(분야별 통합정보 시스템의 구축수준)(4점 척도)			
노조 유무	1	노동조합의 설립 여부(범주척도)			
성과변수	총자산수익률(ROA: 2005년말 기준)	1	(당기순이익/총자산)*100	한신평 채무자료	
	투자자산수익률(ROIC: 2005년말 기준)	1	(영업이익/총자산)*100		
	인당 영업이익 (백만원)	1	영업이익/종업원수		
	이직률	1	(2004년도 정규직 이직인원/ 정규직 인원)*100		

제3절 몰입형 HR관행 구성항목의 기초통계

3.1 선별적 채용

1) 채용에 소요된 비용

인적자본기업패널(HCCP) 자료에 포함된 427개의 기업의 응답결과, 채용에 투입된 총 비용의 평균은 3472.8만원이다. 업종별로 보면, 금융업이 가장 많은 5202.0만원, 제조업이 3525.0만원, 그리고 비금융서비스업이 2787.7만원 순으로 채용 시 많은 비용이 투입되었다.

규모별로 보면, 기업의 규모가 클수록 비용이 많이 들며, 100-200인 규모의 기업에서 968.5만원이 투입되는데 반해 1,000인 이상 규모의 기업에서는 1억 2268.0만원이 투입되었다.

<표 3-4> 총 채용비용: 업종별

(단위: 만원, %)

구 분	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
총 채용비용 (표준편차)	3525.0 (1억3183.2)	5202.0 (9128.7)	2787.7 (7583.1)	3472.8 (1억1785.3)
계	292(68.4)	32(7.5)	103(24.1)	427(100.0)

<표 3-5> 총 채용비용: 규모별

(단위: 만원, %)

구 분	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
총 채용비용 (표준편차)	968.5 (2197.8)	2107.3 (5940.0)	1억2268.0 (2억4281.4)	3472.8 (1억1785.3)
계	175(41.0)	175(41.0)	77(18.0)	427(100.0)

421개의 기업의 응답결과, 채용에 투입된 1인당 비용은 38.7만원이다. 업종

별로 보면, 금융업이 41.5만원, 비금융서비스업이 42.8만원을 투입한 반면, 제조업(36.8만원)은 가장 적은 비용을 투입했다.

규모별로 보면, 기업의 규모가 클수록 비용이 많이 들어, 100-299인 규모의 기업에서 37.6만원을 투입하는데 반해 1,000인 이상 규모의 기업에서는 42.7만원이 투입되었다.

<표 3-6> 1인당 채용비용: 업종별

(단위: 만원, %)

구 분	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
1인당 채용비용 (표준편차)	36.8 (81.9)	41.5 (63.0)	42.8 (104.3)	38.7 (86.6)
계	287(68.2)	31(7.4)	103(24.5)	421(100.0)

<표 3-7> 1인당 채용비용: 규모별

(단위: 만원, %)

구 분	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
1인당 채용비용 (표준편차)	37.6 (77.2)	38.0 (104.4)	42.7 (57.6)	38.7 (86.6)
계	174(41.3)	173(41.1)	74(17.6)	421(100.0)

2) 선발도구

454개 기업의 응답 결과, 가장 많이 사용한 선발도구는 자기소개서(81.5%)였으며, 다음으로 인성면접(75.6%), 전문능력심사(면접/발표)(56.6%), 수습(인턴십)(44.1%), 인성검사(26.0%), 적성검사(22.3%), 추천서(18.5%), 전문능력심사(필기/실기)(13.7%), 집단토론(12.1%) 등의 순으로 많이 활용되는 것으로 나타났다.

업종별, 규모별로는 선발도구의 활용비율에 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 3-8> 채용 시 사용하는 선발도구: 업종별

(단위: 개, %)

채용도구	구분	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
①인성검사	사용함	76(25.1)	18(51.4)	24(20.7)	118(26.0)
	사용안함	227(74.9)	17(48.6)	92(79.3)	336(74.0)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
②적성검사	사용함	60(19.8)	16(45.7)	25(21.6)	101(22.3)
	사용안함	243(80.2)	19(54.3)	91(78.5)	353(77.8)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
③인성면접	사용함	232(76.6)	25(71.4)	86(74.1)	343(75.6)
	사용안함	71(23.4)	10(28.6)	30(25.9)	111(24.5)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
④전문능력심사 (면접/발표)	사용함	175(57.8)	20(57.1)	62(53.5)	257(56.6)
	사용안함	128(42.2)	15(42.9)	54(46.6)	197(43.4)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
⑤전문능력심사 (필기/실기)	사용함	34(11.2)	4(11.4)	24(20.7)	62(13.7)
	사용안함	269(88.8)	31(88.6)	92(79.3)	392(86.3)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
⑥지능검사	사용함	4(1.3)	0(0.0)	2(1.7)	6(1.3)
	사용안함	299(98.7)	35(100.0)	114(98.3)	448(98.7)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
⑦집단토론	사용함	32(10.6)	15(42.9)	8(6.9)	55(12.1)
	사용안함	271(89.4)	20(57.1)	108(93.1)	399(87.9)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)

<표 계속>

⑧합숙관찰	사용함	2(0.7)	6(17.1)	1(0.9)	9(2.0)
	사용안함	301(99.3)	29(82.9)	115(99.1)	445(98.0)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
⑨수습(인턴십)	사용함	129(42.6)	15(42.9)	56(48.3)	200(44.1)
	사용안함	174(57.4)	20(57.1)	60(51.7)	254(56.0)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
⑩실기시험	사용함	15(5.0)	1(2.9)	7(6.0)	23(5.1)
	사용안함	288(95.1)	34(97.1)	109(94.0)	431(94.9)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
⑪추천서	사용함	57(18.8)	10(28.6)	17(14.7)	84(18.5)
	사용안함	246(81.2)	25(71.4)	99(85.3)	370(81.5)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
⑫자기소개서	사용함	253(83.5)	33(94.3)	84(72.4)	370(81.5)
	사용안함	50(16.5)	2(5.7)	32(27.6)	84(18.5)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)

<표 3-9> 채용 시 사용하는 선발도구: 규모별

(단위: 개, %)

채용도구	구분	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①인성검사	사용함	26(14.4)	45(24.2)	47(54.0)	118(26.0)
	사용안함	155(85.6)	141(75.8)	40(46.0)	336(74.0)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
②적성검사	사용함	17(9.4)	36(19.4)	48(55.2)	101(22.3)
	사용안함	164(90.6)	150(80.7)	39(44.8)	353(77.8)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)

<표 계속>

채용도구	구분	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
③인성면접	사용함	132(72.9)	146(78.5)	65(74.7)	343(75.6)
	사용안함	49(27.1)	40(21.5)	22(25.3)	111(24.5)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
④전문능력심사 (면접/발표)	사용함	92(50.8)	107(57.5)	58(66.7)	257(56.6)
	사용안함	89(49.2)	79(42.5)	29(33.3)	197(43.4)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
⑤전문능력심사 (필기/실기)	사용함	21(11.6)	29(15.6)	12(13.8)	62(13.7)
	사용안함	160(88.4)	157(84.4)	75(86.2)	392(86.3)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
⑥지능검사	사용함	0(0.0)	2(1.1)	4(4.6)	6(1.3)
	사용안함	181(100.0)	184(98.9)	83(95.4)	448(98.7)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
⑦집단토론	사용함	8(4.4)	20(10.8)	27(31.0)	55(12.1)
	사용안함	173(95.6)	166(89.3)	60(69.0)	399(87.9)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
⑧합숙관찰	사용함	0(0.0)	5(2.7)	4(4.6)	9(2.0)
	사용안함	181(100.0)	181(97.3)	83(95.4)	445(98.0)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
⑨수습(인턴십)	사용함	75(41.4)	83(44.6)	42(48.3)	200(44.1)
	사용안함	106(58.6)	103(55.4)	45(51.7)	254(56.0)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
⑩실기시험	사용함	7(3.9)	13(7.0)	3(3.5)	23(5.1)
	사용안함	174(96.1)	173(93.0)	84(96.6)	431(94.9)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)

<표 계속>

채용도구	구분	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①추천서	사용함	34(18.8)	35(18.8)	15(17.2)	84(18.5)
	사용안함	147(81.2)	151(81.2)	72(82.8)	370(81.5)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
②자기소개서	사용함	148(81.8)	151(81.2)	71(81.6)	370(81.5)
	사용안함	33(18.2)	35(18.8)	16(18.4)	84(18.5)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)

업종별로 보면, 금융업에서 인성검사를 활용하는 기업의 비율이 51.4%로 제조업(25.1%)이나 비금융서비스업(20.7%)보다 많이 활용하고 있다. 적성검사의 경우에도 금융업(45.7%)이 제조업(19.8%)과 비금융서비스업(21.6%)보다 많이 활용하고 있다.

규모별로 보면, 집단토론은 1,000인 이상 규모의 기업(31.0%)에서 100-299인 규모의 기업(4.4%)과 300-999인 규모의 기업(10.8%)보다 많이 활용하고 있다.

인성검사와 적성검사는 기업의 규모가 클수록 많이 활용되는데, 1,000인 이상 규모의 기업에서는 인성검사(54.0%)를 100-299인 규모의 기업(14.4%)과 300-999인 규모의 기업(24.2%)보다 많이 활용하고, 적성검사도 1,000인 이상 규모의 기업(55.2%)에서 100-299인 규모의 기업(9.4%)과 300-999인 규모의 기업(19.4%)보다 많이 활용하는 것을 알 수 있다.

3) 선발도구의 다양성(선발도구의 수)

선발도구의 다양성은 채용도구의 수로 측정하였다. 채용도구는 대부분 2개 이상을 사용하는 것으로 나타났으며, 3개를 사용하는 기업의 비율은 31.3%, 4개를 사용하는 기업의 비율은 22.7%, 2개를 사용하는 기업의 비율은 16.5%, 그리고 5개를 사용하는 기업도 11.5%나 되었다. 채용도구를 1개만 사용하는

기업은 전체의 6.8%에 불과한 것으로 나타났다.

업종별로 살펴보면, 6개의 채용도구를 사용하는 기업이 금융업(20.0%)에서 제조업(4.3%)과 비금융서비스업(5.2%)보다 많았고, 7개의 채용도구를 사용하는 기업도 금융업(14.3%)에서 제조업(2.6%)과 비금융서비스업(4.3%)보다 많았다.

규모별로는 6개의 채용도구를 사용하는 기업이 1,000인 이상 규모의 기업(11.5%)에서 100-299인 규모의 기업(1.1%)과 300-999인 규모의 기업(7.5%)보다 많았고, 1,000인 이상 규모의 기업에서 7개의 채용도구를 사용하는 기업이 14.9%로 300-999인 기업의 1.6%와 100-299인 기업의 1.1%에 비해 매우 높은 것으로 나타났다.

<표 3-10> 채용 시 사용하는 선발도구의 수: 업종별

(단위: 개, %)

사용하는 채용도구의 수	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
1개	15(5.0)	2(5.7)	14(12.1)	31(6.8)
2개	51(16.8)	4(11.4)	20(17.2)	75(16.5)
3개	100(33.0)	5(14.3)	36(31.0)	141(31.1)
4개	78(25.7)	5(14.3)	20(17.2)	103(22.7)
5개	34(11.2)	5(14.3)	13(11.2)	52(11.5)
6개	13(4.3)	7(20.0)	6(5.2)	26(5.7)
7개	8(2.6)	5(14.3)	5(4.3)	18(4.0)
8개	3(1.0)	2(5.7)	1(0.9)	6(1.3)
10개	0(0.0)	0(0.0)	1(0.9)	1(0.2)
12개	1(0.3)	0(0.0)	0(0.0)	1(0.2)
계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)

<표 3-11> 채용시 사용하는 선발도구의 수: 규모별

(단위: 개, %)

사용하는 채용도구의 수	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
1개	15(8.3)	13(7.0)	3(3.5)	31(6.8)
2개	39(21.6)	25(13.4)	11(12.6)	75(16.5)
3개	68(37.6)	59(31.7)	14(16.1)	141(31.1)
4개	38(21.0)	46(24.7)	19(21.8)	103(22.7)
5개	17(9.4)	23(12.4)	12(13.8)	52(11.5)
6개	2(1.1)	14(7.5)	10(11.5)	26(5.7)
7개	2(1.1)	3(1.6)	13(14.9)	18(4.0)
8개	0(0.0)	2(1.1)	4(4.6)	6(1.3)
10개	0(0.0)	0(0.0)	1(1.2)	1(0.2)
12개	0(0.0)	1(0.5)	0(0.0)	1(0.2)
계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)

4) 채용의 엄격성(채용단계)

선발기준의 엄격성은 서류전형에서 최종 채용결정까지의 채용단계로 측정하였다. 채용단계는 대부분 3단계 이상을 거치는 것으로 나타났으며, 채용단계 수가 3단계인 기업은 40.8%, 4단계인 기업은 43.8%, 그리고 5단계 이상인 기업도 8.6%나 되었다. 2단계 이하의 채용단계를 거치는 기업은 전체의 6.8%에 불과한 것으로 나타났다.

업종별로 보면, 5단계 이상의 채용기준을 가진 기업에서는 금융업(17.1%)이 비금융서비스업(13.8%)과 제조업(5.6%)에 비해 높은 것으로 나타났다.

규모별로는, 1,000명 이상 규모의 기업이 5단계 이상의 채용기준을 가진 기업에서 21.8%로 300-999인 규모인 기업(7.5%)과 100-299인 규모의 기업(3.3%)에 비해 매우 높은 것으로 나타났다.

<표 3-12> 채용 단계의 수: 업종별

(단위: 개, %)

채용단계의 수	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
1단계	0(0.0)	0(0.0)	1(0.9)	1(0.2)
2단계	23(7.6)	1(2.9)	6(5.2)	30(6.6)
3단계	128(42.2)	4(11.4)	53(45.7)	185(40.8)
4단계	135(44.6)	24(68.6)	40(34.5)	199(43.8)
5단계	17(5.6)	6(17.1)	16(13.8)	39(8.6)
계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)

<표 3-13> 채용 단계의 수: 규모별

(단위: 개, %)

채용단계의 수	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
1단계	0(0.0)	1(0.5)	0(0.0)	1(0.2)
2단계	13(7.2)	15(8.1)	2(2.3)	30(6.6)
3단계	93(51.4)	77(41.4)	15(17.2)	185(40.8)
4단계	69(38.1)	79(42.5)	51(58.6)	199(43.8)
5단계	6(3.3)	14(7.5)	19(21.8)	39(8.6)
계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)

4) 채용 활동의 고도화 노력

채용시스템의 개선 노력은 지속적인 채용시스템 개선을 한다고 응답한 기업의 비율이 76.0%, 채용시 역량모델 적용을 한다고 응답한 기업의 비율이 43.7%, 채용시 외부컨설팅 경험이 있다고 응답한 기업의 비율이 13.4%로 나타났다.

<표 3-14> 채용 활동의 고도화 노력: 업종별

(단위: 개, %)

구분	구분	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
①지속적인 채용 시스템 개선 여부	있음	224(73.9)	28(80.0)	93(80.2)	345(76.0)
	없음	79(26.1)	7(20.0)	23(19.8)	109(24.0)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
②채용시 외부 컨설팅 경험 여부	있음	34(11.2)	5(14.3)	22(19.0)	61(13.4)
	없음	269(88.8)	30(85.7)	94(81.0)	393(86.6)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
③채용시 역량모델 적용 여부	있음	121(39.9)	19(55.9)	58(50.0)	198(43.7)
	없음	182(60.1)	15(44.1)	58(50.0)	255(56.3)
	계	303(66.9)	34(7.5)	116(25.6)	453(100.0)

<표 3-15> 채용 활동의 고도화 노력: 규모별

(단위: 개, %)

구분	구분	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①지속적인 채용 시스템 개선 여부	있음	124(68.5)	151(81.2)	70(80.5)	345(76.0)
	없음	57(31.5)	35(18.8)	17(19.5)	109(24.0)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
②채용시 외부 컨설팅 경험 여부	있음	20(11.1)	21(11.3)	20(23.0)	61(13.4)
	없음	161(89.0)	165(88.7)	67(77.0)	393(86.6)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
③채용시 역량모델 적용 여부	있음	69(38.1)	77(41.6)	52(59.8)	198(43.7)
	없음	112(61.9)	108(58.4)	35(40.2)	255(56.3)
	계	181(40.0)	185(40.8)	87(19.2)	453(100.0)

업종별로 보면, 서비스업의 경우 지속적인 채용시스템 개선 여부(80.2%)와 채용시 외부컨설팅 경험 여부(19.0%) 항목에서 가장 높은 비율을 나타냈고, 채용시 역량모델 적용 여부는 금융업에서 55.9%로 가장 높게 나타났다.

규모별로 보면, 지속적인 채용시스템 개선 여부를 제외한 모든 항목에서 기업의 규모가 클수록 비율이 높았다. 지속적인 채용시스템 개선 여부는 300-999인 규모의 기업에서 81.2%로 1,000인 이상 규모의 기업(80.5%)보다 비율이 높게 나타났다.

3.2 강도 높은 교육훈련

1) 인적자원개발 프로그램 참여율

전사적으로 실시되는 인적자원개발 프로그램의 개인 참여율은 집체식 사내 교육훈련이 57.2%로 가장 많은 참여율을 보였고, 그 다음은 집체식 사외 교육훈련(40.4%)이 높은 참여율을 보였다.

업종별로 보면, 모든 프로그램에서 금융업 종사자의 참여율이 가장 높았다. 금융업에서 인터넷 학습(e-learning)의 참여율은 73.9%로 제조업(22.2%)과 비금융서비스업(27.2%)보다 종사자의 프로그램 참여율이 높았다. 또한 우편통신 훈련(독서통신훈련)(34.5%)도 금융업 종사자의 참여율이 가장 높게 나타났다.

규모별로 보면, 집체식 사내·외 교육훈련, 외부(원청)업체로부터 기술지도 받기, 국내대학 등록금 지원(입사후)을 제외한 모든 인적자원개발 프로그램의 경우 1,000인 이상 규모의 기업 종사자가 가장 활발히 참여하고 있는 것을 볼 수 있다. 집체식 사내·외 교육훈련, 국내대학 등록금 지원(입사 후)의 경우 100-299인 규모의 기업 종사자의 참여율이 각각 46.0%, 31.1%, 3.4%로 다른 규모의 기업과 비교해 가장 높게 나타났고 외부(원청)업체로부터 기술지도 받기는 300-999인 규모의 기업 종사자의 참여율이 11.3%로 100-299인 규모의 기업 종사자의 참여율(7.3%) 보다 높게 나타났다.

<표 3-16> 전사적 인적자원개발 프로그램 참여율(개인설문): 업종별

(단위: %)

인적자원개발 형태	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
①집체식 사내교육훈련	59.1(30.6)	75.6(18.5)	46.6(37.4)	57.2(32.6)
②집체식 사외교육훈련	41.9(28.4)	53.2(14.9)	32.6(32.8)	40.4(29.3)
③인터넷 학습(e-learning)	22.2(28.4)	73.9(25.9)	27.2(36.2)	27.4(33.2)
④우편통신훈련(독서통신훈련)	13.3(21.4)	34.5(28.1)	9.6(24.9)	14.0(23.6)
⑤국내연수(입사 후)	26.9(18.4)	49.8(21.7)	21.9(20.2)	27.4(20.3)
⑥해외연수(입사 후)	16.6(17.4)	27.5(15.9)	15.7(20.9)	17.2(18.4)
⑦외부(원청)업체로부터 기술지도 받기	9.7(14.3)	17.2(10.6)	7.2(15.2)	9.6(14.4)
⑧교육훈련휴가제(개인역량 개발을 위한 보상)	1.7(5.7)	11.9(9.2)	3.7(12.8)	3.0(8.8)
⑨학원 수강료 지원	13.0(17.6)	31.0(22.1)	20.5(26.4)	16.3(21.2)
⑩국내대학 등록금 지원(입사 후)	4.4(5.8)	5.0(5.9)	3.8(7.3)	4.3(6.2)
⑪국내대학원 등록금 지원(입사 후)	1.7(3.7)	3.7(4.2)	3.3(6.1)	2.2(4.5)
⑫핵심인재육성	5.3(12.0)	18.2(12.7)	5.6(12.6)	6.4(12.7)
⑬회사의 지원이 없는 자기 개발(전문성 향상, 외국어 등)	31.8(17.4)	45.7(13.1)	39.0(22.7)	34.7(19.1)
⑭경력개발제도(Career Development Planning)	3.5(9.9)	17.2(15.0)	5.9(15.7)	5.2(12.5)

* 괄호 안은 표준편차

<표 3-17> 전사적 인적자원개발 프로그램 참여율(개인설문): 규모별

(단위: %)

인적자원개발 형태	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①집체식 사내교육훈련	46.0(32.6)	59.4(30.2)	75.5(28.3)	57.2(32.6)
②집체식 사외교육훈련	31.1(28.2)	42.4(28.1)	55.4(27.2)	40.4(29.3)
③인터넷 학습 (e-learning)	15.8(25.8)	27.6(32.3)	51.2(36.5)	27.4(33.2)
④우편통신훈련(독서통신훈련)	7.6(17.3)	15.6(25.6)	24.0(26.7)	14.0(23.6)
⑤국내연수(입사후)	22.5(17.1)	25.7(18.4)	41.2(24.0)	27.4(20.3)
⑥해외연수(입사후)	11.2(14.4)	17.1(18.4)	30.0(19.7)	17.2(18.4)
⑦외부(원청)업체로부터 기술지도 받기	7.3(13.8)	11.3(15.7)	10.8(12.4)	9.6(14.4)
⑧교육훈련휴가제(개인역량 개발을 위한 보상)	1.4(5.3)	2.9(10.1)	6.3(10.6)	3.0(8.8)
⑨학원 수강료 지원	14.2(20.9)	15.3(20.1)	22.8(23.0)	16.3(21.2)
⑩국내대학 등록금 지원(입사후)	3.4(6.6)	4.6(5.9)	5.3(5.8)	4.3(6.2)
⑪국내대학원 등록금 지원(입사후)	1.3(3.3)	2.3(4.9)	4.0(5.3)	2.2(4.5)
⑫핵심인재육성	2.4(8.0)	5.5(11.4)	16.4(17.3)	6.4(12.7)
⑬회사의 지원이 없는 자기 개발(전문성 향상, 외국어 등)	31.4(18.3)	33.5(18.1)	44.1(20.1)	34.7(19.1)
⑭경력개발제도(Career Development Planning)	2.2(8.2)	3.4(10.1)	15.2(18.5)	5.2(12.5)

* 괄호 안은 표준편차

2) 현장의 인적자원개발 프로그램 참여율

현장에서의 인적자원개발 프로그램 중 가장 많은 참여율을 보이는 프로그램은 일을 통해 스스로 배우기(78.1%)였고, 다음으로는 동료·후배 가르치기(68.9%), 선배로부터 학습(56.9%)의 순으로 참여율이 높게 나타났다.

<표 3-18> 현장의 인적자원개발 프로그램 참여율: 업종별

(단위: %)

인적자원개발 형태	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
①선배로부터 학습	58.1(15.8)	59.9(13.0)	52.6(17.9)	56.9(16.3)
②동료·후배 가르치기	70.5(15.2)	70.8(12.5)	64.0(18.6)	68.9(16.2)
③직무순환 (Job Rotation)	23.6(23.7)	48.5(18.7)	21.6(25.0)	25.0(24.6)
④일을 통해 스스로 배우기	78.7(13.8)	83.5(8.4)	74.9(20.0)	78.1(15.5)
⑤멘토링 또는 코칭	14.5(20.7)	38.4(14.4)	15.8(24.6)	16.6(22.3)
⑥OJT 프로그램	33.1(24.1)	38.8(18.3)	20.7(24.4)	30.4(24.5)
⑦TFT 등 특별 과제팀 프로젝트	21.4(22.4)	28.6(14.8)	14.0(23.3)	20.1(22.5)
⑧QC(품질분임조)	24.2(23.8)	5.0(4.5)	3.8(12.4)	17.5(22.5)
⑨제안제도	47.7(29.4)	39.9(18.5)	16.2(23.7)	39.0(30.5)
⑩지식 마일리지 프로그램	5.9(16.9)	22.7(24.1)	8.6(21.1)	7.9(19.1)
⑪6-시그마	16.1(25.1)	8.5(13.3)	3.1(14.6)	12.2(22.8)

* 괄호 안은 표준편차

업종별로 보면, 일을 통해 스스로 배우기는 금융업(83.5%)에서 참여율이 가장 높게 나타났다. 금융업의 경우 멘토링 또는 코칭(38.4%)과 지식 마일리지 프로그램(22.7%)의 항목에서 가장 높은 참여율을 나타냈고, QC(품질분임조)의

경우에는 제조업(23.8%)의 참여율이 가장 높았다.

규모별로 보면, 모든 프로그램에서 기업의 규모가 클수록 참여율이 높게 나타났다. 1,000인 이상 규모의 기업에서 멘토링 또는 코칭의 참여율은 30.6%로 300-999인 규모의 기업(15.1%)보다 참여율이 높게 나타났다. 지식 마일리지 프로그램(21.9%)과 6-시그마(21.2%)의 참여율에서도 1,000인 이상 규모의 기업이 가장 높게 나타났다.

<표 3-19> 현장의 인적자원개발 프로그램 참여율: 규모별

(단위: %)

인적자원개발 형태	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①선배로부터 학습	54.8(15.5)	57.1(16.8)	60.6(16.6)	56.9(16.3)
②동료·후배 가르치기	65.9(15.4)	69.0(16.6)	74.8(15.7)	68.9(16.2)
③직무순환 (Job Rotation)	17.8(22.6)	26.0(22.9)	38.0(26.5)	25.0(24.6)
④일을 통해 스스로 배우기	75.3(17.2)	78.6(14.0)	82.9(13.5)	78.1(15.5)
⑤멘토링 또는 코칭	11.6(19.7)	15.1(20.8)	30.6(24.8)	16.6(22.3)
⑥OJT 프로그램	21.7(21.5)	31.5(24.0)	45.8(23.5)	30.4(24.5)
⑦TFT 등 특별 과제팀 프로젝트	13.7(19.2)	21.4(21.9)	30.6(25.7)	20.1(22.5)
⑧QC(품질분임조)	13.5(20.9)	19.9(23.5)	20.6(22.7)	17.5(22.5)
⑨제안제도	33.5(31.0)	40.9(29.9)	46.6(28.8)	39.0(30.5)
⑩지식 마일리지 프로그램	3.1(11.2)	6.0(16.4)	21.9(28.9)	7.9(19.1)
⑪6-시그마	5.9(14.0)	14.1(23.8)	21.2(30.5)	12.2(22.8)

* 괄호 안은 표준편차

3) 인적자원개발 지원에 대한 투자수준

전사적 인적자원 개발에 대한 투자 정도는 전체적으로 3.1점(5점 만점)에 불과하다. 해외 대학원 학위과정 지원(3.6점)이 가장 높은 투자를 하는 것으로 나타났다고, 해외연수(입사후)와 핵심 인재육성이 각각 3.4점으로 나타났다.

<표 3-20> 전사적 인적자원개발에 대한 투자 정도(HR담당 설문): 업종별

(단위: 점, 개)

인적자원개발 형태	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
①집체식 사내교육훈련	3.0(259)	3.5(34)	3.2(78)	3.1(371)
②집체식 사외교육훈련	3.2(246)	3.4(31)	3.4(70)	3.3(347)
③인터넷 학습 (e-learning)	3.1(160)	3.5(31)	3.3(51)	3.2(242)
④우편통신훈련(독서통신훈련)	3.0(128)	3.2(20)	3.1(21)	3.0(169)
⑤국내연수(입사후)	3.2(127)	3.4(27)	3.5(41)	3.3(195)
⑥해외연수(입사후)	3.4(135)	3.4(28)	3.6(43)	3.4(206)
⑦외부(하청)업체에 기술지도 지원	2.9(115)	2.0(2)	3.0(21)	2.9(138)
⑧외부(원청)업체로부터 기술지도 받기	2.9(120)	2.5(6)	3.0(28)	2.9(154)
⑨교육훈련휴가제(개인역량 개발을 위한 보상)	3.2(36)	3.0(9)	3.3(15)	3.2(60)
⑩학원 수강료 지원	3.1(150)	3.2(22)	3.1(57)	3.1(229)
⑪국내대학 등록금 지원	3.4(50)	3.1(10)	3.1(14)	3.3(74)
⑫국내대학원 등록금 지원	3.3(53)	3.4(14)	3.3(22)	3.3(89)
⑬해외 대학원 학위과정 지원	3.7(24)	3.6(11)	3.6(12)	3.6(47)
⑭승계계획(Succession Planning)	3.2(32)	4.0(1)	3.3(12)	3.2(45)

<표 계속>

인적자원개발 형태	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
⑮핵심인재육성	3.3(74)	3.5(13)	3.6(27)	3.4(114)
⑯임원교육	3.2(110)	3.3(19)	3.5(37)	3.2(166)
⑰경력개발제도(Career Development Planning)	3.2(53)	3.3(12)	3.4(25)	3.2(90)
계	3.0(297)	3.2(35)	3.1(107)	3.1(439)

* 투자 정도는 5점 척도로 측정, 괄호 안은 해당 기업 수

<표 3-21> 전사적 인적자원개발에 대한 투자 정도(HR담당 설문): 규모별

(단위: 점, 개)

인적자원개발 형태	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①집체식 사내교육훈련	2.9(130)	3.1(162)	3.5(79)	3.1(371)
②집체식 사외교육훈련	3.2(117)	3.3(154)	3.4(76)	3.3(347)
③인터넷 학습(e-learning)	2.9(72)	3.2(103)	3.5(67)	3.2(242)
④우편통신훈련(독서통신훈련)	2.9(52)	3.1(70)	3.0(47)	3.0(169)
⑤국내연수(입사후)	3.0(63)	3.2(79)	3.6(53)	3.3(195)
⑥해외연수(입사후)	3.2(62)	3.4(79)	3.7(65)	3.4(206)
⑦외부(하청)업체에 기술지도 지원	2.8(44)	2.9(60)	3.1(34)	2.9(138)
⑧외부(원청)업체로부터 기술지도 받기	2.7(50)	3.0(72)	3.0(32)	2.9(154)
⑨교육훈련휴가제(개인역량 개발을 위한 보상)	2.9(17)	3.3(20)	3.2(23)	3.2(60)
⑩학원 수강료 지원	3.0(82)	3.1(93)	3.1(54)	3.1(229)
⑪국내대학 등록금 지원	3.1(19)	3.3(25)	3.5(30)	3.3(74)
⑫국내대학원 등록금 지원	3.1(18)	3.3(31)	3.4(40)	3.3(89)

<표 계속>

인적자원개발 형태	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
⑬해외 대학원 학위과정 지원	3.3(4)	3.6(10)	3.7(33)	3.6(47)
⑭승계계획(Succession Planning)	3.1(8)	2.9(11)	3.3(26)	3.2(45)
⑮핵심인재육성	3.1(28)	3.2(40)	3.6(46)	3.4(114)
⑯임원교육	3.2(43)	3.2(65)	3.4(58)	3.2(166)
⑰경력개발제도(Career Development Planning)	2.9(16)	3.2(30)	3.4(44)	3.2(90)
계	2.9(172)	3.1(183)	3.3(84)	3.1(439)

업종별로는 인적자원개발에 대한 투자 정도에 대한 인식이 큰 차이가 없었다. 규모별로 보면, 우편통신훈련(독서통신훈련), 교육훈련 휴가제(개인역량 개발을 위한 보상), 승계계획(Succession Planning)을 제외한 모든 항목에서 기업의 규모가 클수록 투자 정도가 높다. 우편통신훈련, 교육훈련 휴가제는 300-999인 규모의 기업(각각 3.1점, 3.3점)에서 가장 높게 나타나고, 반면에 승계계획은 300-999인 규모의 기업(2.9점)에서 가장 낮게 나타난다.

4) 전사적 인적자원개발 비용

전사적으로 실시되는 인적자원개발 프로그램 중 집체식 사내 교육훈련은 가장 많은 1억6441.1만원의 비용이 투입되었고, 집체식 사외 교육훈련(9370.7만원)이 그 뒤를 이었다.

<표 3-22> 전사적 인적자원개발 비용: 업종별

(단위: 만원)

인적자원개발 형태	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
①집체식 사내교육훈련	1억6582.5 (7억2977.0)	4억6587.4 (10억9483.0)	6975.9 (2억2399.4)	1억6441.1 (6억8341.9)
②집체식 사외교육훈련	7671.0 (2억6827.2)	3억9878.9 (10억2332.0)	4605.3 (1억583.7)	9370.7 (3억7065.6)
③인터넷 학습 (e-learning)	3445.5 (3억916.5)	2억6737.1 (5억4444.1)	1557.2 (4205.9)	4758.6 (3억88.0)
④국내외 대학(원) 등록금 지원	3876.8 (2억6271.9)	1억8040.3 (6억3933.5)	1584.0 (9320.6)	4382.9 (2억8382.6)
⑤핵심인재육성	2527.8 (1억4793.9)	1억954.3 (3억9578.9)	1006.3 (3604.8)	2788.6 (1억6516.3)
계	3억4103.6 (12억8671.0)	14억2198.0 (31억6384.0)	1억5728.7 (4억789.7)	3억7741.9 (14억1240.0)

* 괄호 안은 표준편차

업종별로 보면, 제조업과 비금융서비스업의 경우 국내·외 대학(원) 등록금 지원 프로그램(각각 3876.8만원, 1584.0만원)이 인터넷 학습(e-learning) 프로그램(각각 3445.5만원, 1557.2만원)보다 많은 비용이 투입된 것으로 나타났다.

규모별로 보면, 모든 프로그램에서 기업의 규모가 클수록 투입된 비용이 많다. 1,000인 이상 규모의 기업의 경우 집체식 사내 교육훈련에 7억3946.0만원을 투입하여 300-999인 규모의 기업(4672.3만원)보다 많은 비용을 사용했다. 집체식 사외 교육훈련(3억6093.2만원)의 경우에도 1,000인 이상 규모의 기업에서 가장 많은 비용을 투입했다.

<표 3-23> 전사적 인적자원개발 비용: 규모별

(단위: 만원)

인적자원개발 형태	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①집체식 사내교육훈련	894.5 (2491.9)	4672.3 (9052.4)	7억3946.0 (14억2336.0)	1억6441.1 (6억8341.9)
②집체식 사외교육훈련	1085.3 (1788.7)	4934.1 (8642.1)	3억6093.2 (7억8485.1)	9370.7 (3억7065.6)
③인터넷 학습 (e-learning)	309.0 (723.6)	1376.3 (3051.1)	2억1247.1 (6억6377.5)	4758.6 (3억88.0)
④국내·외 대학(원) 등록금 지원	256.4 (585.8)	686.7 (1837.5)	2억870.1 (6억2409.5)	4382.9 (2억8382.6)
⑤핵심인재육성	341.7 (1063.2)	776.3 (3531.1)	1억2181.6 (3억6015.3)	2788.6 (1억6516.3)
계	2886.9 (3815.1)	1억2445.7 (1억8403.5)	16억4338.0 (29억114.0)	3억7741.9 (14억1240.0)

* 괄호 안은 표준편차

5) 교육훈련 인프라 구축 정도

팀장고과 시 인재양성 및 교육훈련 요소를 반영하는 기업은 454개 응답 기업 중 50.7%인 230개 기업이다. 업종별로는 금융업에서 팀장고과 시 인재양성 및 교육훈련 요소를 반영하는 비율이 80.0%로 제조업(48.5%)과 비금융서비스업(47.4%)보다 높게 나타난다. 규모별로 보면, 모든 항목에서 규모가 클수록 비율이 높게 나타났다. 1,000인 이상 규모의 기업에서 핵심인재 관리를 위한 전담인력이 있는 기업은 33.3%로 300-999인 규모의 기업(10.2%)보다 비율이 높게 나타났다.

<표 3-24> 교육훈련 인프라 구축 노력: 업종별

(단위: 개, %)

교육훈련 인프라 구축 노력	구 분	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
①팀장고과 시 인재양성/교육훈련 요소의 반영여부	반영함	147(48.5)	28(80.0)	55(47.4)	230(50.7)
	반영안함	156(51.5)	7(20.0)	61(52.6)	224(49.3)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
②핵심인재 관리를 위한 전담인력 유무	있음	37(12.2)	7(20.0)	13(11.2)	57(12.6)
	없음	266(87.8)	28(80.0)	103(88.8)	397(87.4)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
③자체 교육훈련 프로그램 개발 여부	있음	121(39.9)	24(68.6)	46(39.7)	191(42.1)
	없음	182(60.1)	11(31.4)	70(60.3)	263(57.9)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)

<표 3-25> 교육훈련 인프라 구축 노력: 규모별

(단위: 개, %)

교육훈련 인프라 구축 노력	구 분	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①팀장고과 시 인재양성/교육훈련 요소의 반영여부	반영함	76(42.0)	89(47.9)	65(74.7)	230(50.7)
	반영안함	105(58.0)	97(52.2)	22(25.3)	224(49.3)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
②핵심인재 관리를 위한 전담인력 유무	있음	9(5.0)	19(10.2)	29(33.3)	57(12.6)
	없음	172(95.0)	167(89.8)	58(66.7)	397(87.4)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
③자체 교육훈련 프로그램 개발 여부	있음	43(23.8)	87(46.8)	61(70.1)	191(42.1)
	없음	138(76.2)	99(53.2)	26(29.9)	263(57.9)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)

6) 경력 개발

경력 개발계획에 대한 기업의 투자 정도는 454개의 응답기업의 평균이 1.4점으로 매우 낮은 편이었다. 업종별로는 금융업이 1.8점, 비금융서비스업이 1.5점, 제조업이 1.4점 순으로 나타났다. 규모별로 보면, 기업의 규모가 클수록 투자 정도에 대한 점수가 높게 나타났다.

<표 3-26> 경력개발계획에 대한 투자 정도: 업종별

(단위: 점)

구 분	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
투자 정도	1.4(0.9)	1.8(1.2)	1.5(1.1)	1.4(1.0)
계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)

* 투자 정도는 5점 척도로 측정

<표 3-27> 경력개발계획에 대한 투자 정도: 규모별

(단위: 점)

구 분	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
투자 정도	1.2(0.6)	1.4(0.9)	2.2(1.3)	1.4(1.0)
계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)

* 투자 정도는 5점 척도로 측정

3.3 집단성과 연계보상

1) 집단 인센티브 지급 비율

종업원에 대한 보상의 요소 중 집단 성과급의 성격을 갖는 전사 성과급이 3.9%로 가장 높게 나타났고 팀 성과급과 사업부 성과급이 각각 1.0%로 나타

났다. 전사 성과급의 비율이 가장 높게 나타난 이유는 평가와 보상의 과정이 비교적 수월하기 때문이라고 생각할 수 있다.

업종별로 보면, 금융업의 경우 팀성과급이 3.2%로 전사 성과급(2.8%)보다 높게 나타났다. 규모별로 살펴보면, 100-299인 규모의 기업인 경우가 팀 성과급(1.2%), 사업부 성과급(1.4%)에서 가장 높은 비율을 나타내었고, 전사 성과급은 1,000인 이상 규모의 기업이 5.5%로 가장 높게 나타났다.

<표 3-28> 보상 요소별 비율: 업종별

(단위: %)

보상의 요소	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
①팀 성과급	0.6(2.3)	3.2(7.5)	1.4(4.0)	1.0(3.5)
②사업부 성과급	1.0(4.6)	1.3(6.5)	1.2(3.9)	1.0(4.6)
③전사 성과급	4.7(7.4)	2.8(5.6)	2.4(5.2)	3.9(6.9)
집단 성과급 비율(①+②+③)	6.2(9.0)	7.3(11.6)	5.0(7.5)	6.0(8.9)

* 괄호 안은 표준편차

<표 3-29> 보상 요소별 비율: 규모별

(단위: %)

보상의 요소	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①팀 성과급	1.2(3.9)	0.8(3.2)	1.0(3.4)	1.0(3.5)
②사업부 성과급	1.4(5.0)	1.0(5.1)	0.5(1.8)	1.0(4.6)
③전사 성과급	3.5(6.9)	3.6(6.4)	5.5(7.5)	3.9(6.9)
집단 성과급 비율(①+②+③)	6.1(9.3)	5.4(8.8)	6.9(8.1)	6.0(8.9)

* 괄호 안은 표준편차

2) 집단 인센티브 제도 실시수준

성과급 제도를 실시하는지의 여부에 대해서는 전체 454개의 응답 기업 중, 239개 기업이 전사 성과급제도를 실시한다고 응답하여 52.6%의 비율을 나타냈다. 그리고 팀 성과급제도(22.5%), 사업부 성과급제도(17.0%), 이익분배제도(5.3%) 순으로 성과급 제도를 실시한다고 응답했다. 이중 팀 성과급제도의 비율이 높은 이유는 최근 기업 내 사업 단위가 팀 중심으로 재편되어 팀 성과의 평가 및 보상이 수월해 졌기 때문이라고 볼 수 있다.

업종별로 보면, 이익분배제도와 전사 성과급제도는 제조업(각각 7.9%, 57.8%)에서 가장 많이 사용하고, 팀 성과급제도는 금융업(54.3%)에서 가장 많이 사용하는 것으로 나타났다. 또한 사업부 성과급제도는 비금융서비스업에서 26.7%로 제조업(13.5%)과 금융업(14.3%)보다 많이 사용되었다.

규모별로는 팀 성과급제도와 전사 성과급제도의 경우 규모가 클수록, 실시한다고 응답한 기업의 비율이 높게 나타났다. 사업부 성과급제도의 경우 100-299인 규모의 기업이 18.8%로 300-999인 규모의 기업(15.1%)과 1,000인 이상 규모의 기업(17.2%)보다 높게 나타났다.

<표 3-30> 성과급 제도의 실시여부: 업종별

(단위: 개, %)

성과급 제도	구 분	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
①이익분배제도 실시여부	실시함	24(7.9)	0(0.0)	0(0.0)	24(5.3)
	실시안함	279(92.1)	35(100.0)	116(100.0)	430(94.7)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
②팀성과급제도 실시여부	실시함	48(15.8)	19(54.3)	35(30.2)	102(22.5)
	실시안함	255(84.2)	16(45.7)	81(69.8)	352(77.5)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)

<표 계속>

성과급 제도	구 분	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
③사업부성과급제도 실시여부	실시함	41(13.5)	5(14.3)	31(26.7)	77(17.0)
	실시안함	262(86.5)	30(85.7)	85(73.3)	377(83.0)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)
④전사성과급제도 실시여부	실시함	175(57.8)	17(48.6)	47(40.5)	239(52.6)
	실시안함	128(42.2)	18(51.4)	69(59.5)	215(47.4)
	계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)

<표 3-31> 성과급 제도의 실시여부: 규모별

(단위: 개, %)

성과급 제도	구 분	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①이익분배제도 실시여부	실시함	12(6.6)	10(5.4)	2(2.3)	24(5.3)
	실시안함	169(93.4)	176(94.6)	85(97.7)	430(94.7)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
②팀성과급제도 실시여부	실시함	36(19.9)	39(21.0)	27(31.0)	102(22.5)
	실시안함	145(80.1)	147(79.0)	60(69.0)	352(77.5)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
③사업부성과급제도 실시여부	실시함	34(18.8)	28(15.1)	15(17.2)	77(17.0)
	실시안함	147(81.2)	158(85.0)	72(82.8)	377(83.0)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)
④전사성과급제도 실시여부	실시함	86(47.5)	94(50.5)	59(67.8)	239(52.6)
	실시안함	95(52.5)	92(49.5)	28(32.2)	215(47.4)
	계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)

454개의 기업이 응답한 결과, 1개의 보상제도를 실시한다는 비율이 43.8%로 가장 많았다. 업종별로 보면, 금융업의 경우 1개의 보상제도를 실시함(31.4%)보다 2개의 보상제도를 실시함(34.3%)이라고 응답한 기업의 비율이 높게 나타났다. 규모별로는 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 3-32> 집단보상제도(이익배분/팀/사업부/전사성과급)의 실시정도: 업종별

(단위: 개, %)

구 분	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
①실시하지 않음	100(33.0)	10(28.6)	43(37.1)	153(33.7)
②1개 실시함	144(47.5)	11(31.4)	44(37.9)	199(43.8)
③2개 실시함	37(12.2)	12(34.3)	18(15.5)	67(14.8)
④3개 실시함	18(5.9)	2(5.7)	11(9.5)	31(6.8)
⑤모두 실시함	4(1.3)	0(0.0)	0(0.0)	4(0.9)
계	303(66.7)	35(7.7)	116(25.6)	454(100.0)

<표 3-33> 집단보상제도(이익배분/팀/사업부/전사성과급)의 실시정도: 규모별

(단위: 개, %)

구 분	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①실시하지 않음	68(37.6)	70(37.6)	15(17.2)	153(33.7)
②1개 실시함	76(42.0)	76(40.9)	47(54.0)	199(43.8)
③2개 실시함	22(12.2)	26(14.0)	19(21.8)	67(14.8)
④3개 실시함	12(6.6)	13(7.0)	6(6.9)	31(6.8)
⑤모두 실시함	3(1.7)	1(0.5)	0(0.0)	4(0.9)
계	181(39.9)	186(41.0)	87(19.2)	454(100.0)

3) 평가반영 수준

기본급 인상의 보상 결정시 전사성과 반영비율이 7.0%로 가장 높게 나타나지만 절대적으로는 매우 낮은 수준이다. 또한 개인성과급과 팀성과급 인상의 보상 결정시 팀성과 반영비율이 각각 3.6%, 12.9%로 가장 높게 나타났다. 하지만 이 또한 절대적으로는 결코 높은 비율이라고 할 수 없다. 전체적인 보상 관련 평가 반영비율은 38.0%이다.

업종별로 살펴보면, 금융업(65.5%)의 성과 반영비율이 가장 높았다. 규모별로 전체 보상 관련 평가 반영비율은 1,000인 이상 규모의 기업이 41.3%로 100-299인 규모의 기업(40.9%)과 300-999인 규모의 기업(33.5%)보다 높게 나타났다.

<표 3-34> 보상 관련 평가 반영 비율: 업종별

(단위: %)

보상의 요소	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
①기본급 인상 시 팀성과 반영비율[1]	2.8(8.7)	2.9(9.3)	3.8(10.6)	3.0(9.2)
②기본급 인상 시 사업부성과 반영비율[2]	1.7(9.3)	0.6(2.4)	1.5(5.4)	1.5(8.1)
③기본급 인상 시 전사성과 반영비율[3]	7.7(23.3)	5.4(18.2)	5.8(20.3)	7.0(22.2)
계	12.1(27.0)	8.9(20.7)	11.1(23.2)	11.6(25.6)
④개인성과급 인상 시 팀성과 반영비율[1]	2.7(9.9)	4.1(12.6)	5.7(14.9)	3.6(11.7)
⑤개인성과급 인상 시 사업부성과 반영비율[2]	1.5(7.6)	0.1(0.8)	2.2(8.5)	1.6(7.6)
⑥개인성과급 인상 시 전사성과 반영비율[3]	2.5(9.5)	0.9(3.7)	2.3(8.5)	2.3(8.9)
계	6.7(17.9)	5.1(13.1)	10.2(22.7)	7.5(19.0)
⑦팀성과급 인상 시 팀성과 반영비율[1]	7.9(23.5)	44.3(47.7)	16.6(33.1)	12.9(30.2)

<표 계속>

보상의 요소	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
⑧팀성과급 인상 시 사업부성과 반영비율[2]	2.8(11.3)	5.1(14.0)	4.4(13.2)	3.4(12.0)
⑨팀성과급 인상 시 전사성과 반영비율[3]	2.1(9.9)	2.0(8.7)	4.0(13.0)	2.6(10.7)
계	12.9(33.5)	51.4(50.7)	25.0(43.5)	18.9(39.2)
집단보상제도([1]팀+ [2]사업 부+ [3]전사성과급) 반영비율	31.6(52.4)	65.5(51.8)	46.3(64.0)	38.0(56.4)

* 괄호 안은 표준편차

<표 3-35> 보상 관련 평가 반영 비율: 규모별

(단위: %)

보상의 요소	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①기본급 인상 시 팀성과 반영비율[1]	4.3(10.6)	1.8(7.3)	3.2(9.7)	3.0(9.2)
②기본급 인상 시 사업부성과 반영비율[2]	2.6(11.6)	0.6(3.8)	1.3(5.4)	1.5(8.1)
③기본급 인상 시 전사성과 반영비율[3]	8.8(23.6)	7.2(23.9)	2.9(12.9)	7.0(22.2)
계	15.7(28.3)	9.6(25.5)	7.3(17.8)	11.6(25.6)
④개인성과급 인상 시 팀성과 반영비율[1]	3.3(9.8)	3.5(12.1)	4.1(14.2)	3.6(11.7)
⑤개인성과급 인상 시 사업부성과 반영비율[2]	1.6(7.6)	1.7(8.6)	1.1(4.6)	1.6(7.6)
⑥개인성과급 인상 시 전사성과 반영비율[3]	3.2(10.6)	1.5(7.0)	2.3(8.7)	2.3(8.9)
계	8.1(19.8)	6.7(18.2)	7.5(19.1)	7.5(19.0)
⑦팀성과급 인상 시 팀성과 반영비율[1]	10.6(26.2)	13.3(31.7)	17.0(34.4)	12.9(30.2)
⑧팀성과급 인상 시 사업부성과 반영비율[2]	3.7(12.8)	2.5(10.1)	4.7(13.9)	3.4(12.0)
⑨팀성과급 인상 시 전사성과 반영비율[3]	2.9(9.7)	1.3(6.6)	4.7(17.3)	2.6(10.7)

<표 계속>

보상의 요소	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
계	17.1(37.8)	17.2(37.8)	26.4(44.4)	18.9(39.2)
집단보상제도([1]팀+[2]사업부+ [3]전사성과급) 반영비율	40.9(60.5)	33.5(53.3)	41.3(53.8)	38.0(56.4)

* 괄호 안은 표준편차

4) 평가 다양성 지수(Blau 불평등 지수)

평가 등급별 분포는 B등급이 41.2%로 가장 많았다. 업종별로 가장 우수한 S등급은 금융업(10.0%)이 제조업(6.1%)과 비금융서비스업(7.6%)보다 높게 나타났고, 가장 나쁜 D등급은 금융업(5.5%)과 비금융서비스업(5.5%)보다 제조업(6.0%)에서 많이 분포했다.

<표 3-36> 평가등급의 분포: 업종별

(단위: %)

등 급	제조업	금융업	비금융 서비스업	계
①S등급	6.1(8.0)	10.0(6.4)	7.6(9.4)	6.8(8.3)
②A등급	16.4(11.4)	23.7(12.7)	18.2(12.6)	17.4(12.0)
③B등급	41.7(23.6)	42.5(15.7)	39.5(22.4)	41.2(22.8)
④C등급	18.3(15.1)	15.4(10.2)	16.2(14.3)	17.5(14.6)
⑤D등급	6.0(7.3)	5.5(7.0)	5.5(5.8)	5.8(6.9)
평가등급 다양성 지수 (Blau Index: $1 - \sum p_i^2$)	55.1(21.1)	64.2(12.3)	56.1(20.9)	56.0(20.6)

* 괄호 안은 표준편차

<표 3-37> 평가등급의 분포: 규모별

(단위: %)

등 급	100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
①S등급	5.9(8.3)	7.4(9.0)	7.4(6.6)	6.8(8.3)
②A등급	16.0(11.1)	17.8(12.4)	19.7(12.5)	17.4(12.0)
③B등급	39.6(23.7)	40.9(22.6)	45.1(20.9)	41.2(22.8)
④C등급	17.2(13.7)	18.4(15.9)	16.4(13.4)	17.5(14.6)
⑤D등급	5.8(7.2)	5.9(5.9)	5.6(8.2)	5.8(6.9)
평가등급 다양성 지수 (Blau Index: $1 - \sum p_i^2$)	54.2(22.2)	56.8(20.6)	58.3(16.8)	56.0(20.6)

* 괄호 안은 표준편차

규모별로 가장 우수한 S등급은 300-999인 규모의 기업(7.4%)과 1,000인 이상 규모의 기업(7.4%)이 100-299인 규모의 기업(5.9%)보다 높게 나타났고, 가장 나쁜 D등급은 300-999인 규모의 기업에서 5.9%로 100-299인 규모의 기업(5.8%)과 1,000인 이상 규모의 기업(5.6%)보다 많이 분포했다.

3.4 자율성 강화 및 참여

1) 자율성

직원이 얼마나 자율성을 가지고 업무를 수행하는지에 대한 응답을 측정한 결과, 자발적으로 일을 수행하는 정도가 100점 만점에 54.8점, 업무수행의 충분한 자율성이 주어지는 정도는 31.6점으로 나타났다.

업종별로는 큰 차이가 없다. 규모별로 보면, 기업의 규모가 클수록 직원의 자율성이 높은 것으로 나타났다.

<표 3-38> 자율성 정도: 업종별

(단위: 점)

구 분		제조업	금융업	비금융 서비스업	계
자율권	①업무수행의 충분한 자율성이 주어진다.	29.8(10.7)	35.8(6.4)	35.1(11.3)	31.6(10.9)
	②자발적으로 업무를 수행하고 있다.	54.1(13.0)	61.0(8.8)	54.6(13.1)	54.8(12.9)

* 괄호 안은 표준편차

<표 3-39> 자율성 정도: 규모별

(단위: 점)

구 분		100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
자율권	①업무수행의 충분한 자율성이 주어진다.	28.9(10.9)	31.2(9.9)	38.1(10.4)	31.6(10.9)
	②자발적으로 업무를 수행하고 있다.	51.5(12.6)	54.7(11.7)	61.7(13.0)	54.8(12.9)

* 괄호 안은 표준편차

2) 종업원 참여

구성원이 얼마나 지식의 생성과 확산에 참여하고 있는지에 대한 응답을 측정한 결과, 지식동아리에 활발히 참여하는 정도가 100점 만점에 51.0점, 지식 창출 및 활용에 대한 보상을 받는 정도가 59.9점으로 나타났다.

업종별로는, 금융업의 경우 지식동아리에 활발히 참여하는 정도가 53.4점으로 가장 높았고, 비금융서비스업이 지식 창출 및 활용에 대한 보상을 받는 정도가 60.8점으로 가장 높게 나타났다.

규모별로 보면, 100-299인 규모의 기업인 경우 지식 창출 및 활용에 대한 보상을 받는 정도가 59.8점으로 300-999인 규모의 기업(59.0점)보다 높게 나타났다.

<표 3-40> 참여 정도: 업종별

(단위: 점)

구 분		제조업	금융업	비금융 서비스업	계
참여	③지식동아리에 활발히 참여한다.	50.1(9.0)	53.4(7.8)	52.6(9.8)	51.0(9.2)
	④지식 창출 및 활용에 대한 보상을 받는다.	58.6(8.3)	60.8(6.1)	63.0(9.1)	59.9(8.6)

* 괄호 안은 표준편차

<표 3-41> 참여 정도: 규모별

(단위: 점)

구 분		100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
참여	③지식동아리에 활발히 참여한다.	49.7(9.9)	50.3(8.6)	55.3(7.8)	51.0(9.2)
	④지식 창출 및 활용에 대한 보상을 받는다.	59.8(9.6)	59.0(8.0)	61.9(7.2)	59.9(8.6)

* 괄호 안은 표준편차

3) 의사소통

직원이 얼마나 의사소통을 잘 하고 있는지에 대한 응답을 측정한 결과, 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있는 정도가 100점 만점에 48.3점으로 나타났다.

업종별로는 큰 차이가 없고, 규모별로는, 1000인 이상 규모의 경우 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있는 정도가 56.8점으로 300-999인 규모의 46.7점이나, 100-299인 규모의 45.8점보다 높았다. 상하간의 민주적인 의사소통이 중소기업보다 대기업에서 보다 활발하게 일어나고 있음을 보여준다.

<표 3-42> 의사소통 정도: 업종별

(단위: 점)

구 분		제조업	금융업	비금융 서비스업	계
의사 소통	⑤상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.	47.6(13.9)	54.1(10.2)	48.4(13.6)	48.3(13.7)

* 괄호 안은 표준편차

<표 3-43> 의사소통 정도: 규모별

(단위: 점)

구 분		100인 ~ 299인	300인 ~ 999인	1,000인 이상	계
의사 소통	⑤상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.	45.8(13.5)	46.7(13.0)	56.8(12.0)	48.3(13.7)

* 괄호 안은 표준편차

제 4 장 분석결과

제1절 몰입형 HR관행 구성요소의 요인분석

몰입형 HR관행의 구성요인 도출을 위해서 총 18개 항목(78개 설문문항)을 분산최대(Varimax) 직교회전 방식을 적용하여 요인분석(Factor Analysis)을 실시한 결과 모두 4개의 요인이 적출되었다.

<표 4-1>에서와 같이 (1) 강도높은 교육훈련, (2) 종업원의 자율성 강화 및 참여, (3) 선별적 채용, (4) 집단보상 차별화 등 4개의 요인이 적출되었고 요인 적재값(Factor Loading)의 범위는 최소 0.50에서 최대 0.85, 누적설명 분산은 57.7%로 나타나 전반적으로 양호한 수준의 요인이 적출되었다.

본 연구에서와 같이 분석의 수준이 개인이 아니라 기업일 경우 변수의 신뢰도가 0.6이상이면 측정지표로서 신뢰성이 있다고 간주한다(Van de Ven and Ferry, 1980). 몰입형 HR관행의 요인분석 결과를 근거로 각 요인의 신뢰도 계산결과가 <표 4-2>에 제시되어 있다. 각 요인에 대한 Cronbach's α 값은 0.60에서 0.89의 범위를 가지는 것으로 나타나 몰입형 HR관행의 지수로서 적절한 것으로 판단된다.

<표 4-1> 몰입형 HR관행 측정변수의 요인분석 결과

측정항목(설문내용)	강도높은 교육훈련	자율성 강화 및 참여	선별적 채용	집단보상 차별화
인적자원 개발 프로그램 참여 수준	.804			
인적자원 개발 프로그램에 대한 회사의 투자 수준	.772			
참여형 교육훈련 프로그램의 실시 여부	.764			
현장 교육훈련 프로그램에 대한 참여 수준	.746			
교육훈련 프로그램 운영에 투입된 총 비용	.698			
경력개발 프로그램에 대한 회사의 투자 수준	.673			
교육훈련 운영 인프라 구축 수준	.572			
상급자에게 자유로운 의견 개진		.825		
자발적 업무 동기		.823		
지식창출, 유용한 활용시 평가, 보상 인센티브 제공		.659		
지식동아리 참여		.586		
업무수행의 자율성		.549		
채용활동의 우수성			.726	
신규직원 총채용 비용			.617	
선발도구의 다양성			.533	
선발 단계			.503	
집단 인센티브제도 실시 범위				.852
팀원보상 시 집단성과 평가 반영 비율				.752
집단 인센티브 지급비율 (팀/사업부/ 전사)				.672
Eigen 값	6.34	1.93	1.61	1.07
설명된 분산(누적분산: 57.7%)	33.4%	10.2%	8.5%	5.7%

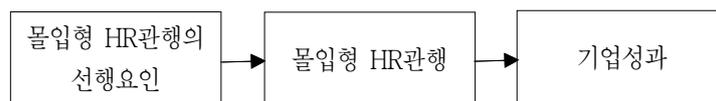
<표 4-2> 몰입형 HR관행 구성요소의 신뢰도(Reliability)

몰입형 HR관행 구성요소		Cronbach's α
강도 높은 교육훈련	-전사적 교육훈련 프로그램, 교육훈련지원 프로그램, 현장 프로그램, 교육훈련비용, 교육훈련 인프라, 교육훈련 투자수준, 경력개발 투자수준 등 7개 항목	0.855
자율성 강화 및 참여	-권한위임(2), 동기부여(2), 의사소통(1) 등 5개 항목(5점 척도)	0.783
선별적 채용	-채용의 다양성, 총비용, 선발기준의 엄격성, 채용활동 노력 등 4개 항목	0.555
집단보상의 차별화	-집단인센티브 비율, 집단인센티브 실시수준, 집단성과평가 반영비율, 평가등급 차별화 등 4개 항목	0.681

제2절 변수간 상관관계

본 연구의 목적은 [그림 4-1]에서와 같이 몰입형 HR관행의 선행요인-몰입형 HR관행-기업성과와의 관계를 실증적으로 분석하는 것이었다.

[그림 4-1] 본 연구의 모형



<표 4-3>은 본 연구 모형에 포함된 몰입형 HR관행의 선행요인 9개, 몰입형 HR관행 5개, 기업성과 4개와 통제변수 4개 등 22개 변수간의 상관관계를 보여준다. 상관관계 분석결과, 몰입형 HR관행의 구성요소들은 비금융서비스업을 제외한 모든 통제변수 및 독립변수와 유의미한 정(正)의 상관관계를 나타내고 있다. 몰입형 HR관행의 구성요소는 기업성과 변수와도 매우 높은 정(正)의

상관관계를 보인다. 그중 이직률과의 관계는 유의적인 부(負)의 상관관계를 보여, 몰입형 HR관행이 이직률 감소와도 관계가 있음을 확인 할 수 있다. 즉, 몰입형 HR관행은 노조유무(D)와 비금융서비스업(D) 등의 두 변수를 제외한 모든 변수와 매우 유의적인 상관관계를 보여주고 있다.

몰입형 HR관행의 4개 구성요인(강도높은 교육훈련, 자율성 강화 및 참여, 선별적 채용, 집단보상 차별화)들도 대체로 통제변수, 독립변수 및 성과변수와 유의한 관계를 나타내고 있으나, 상대적으로 '자율성 강화 및 참여', '강도 높은 교육훈련' 등의 몰입형 구성요인들이 채용과 집단 인센티브 항목보다는 더 유의적인 결과를 보여주는 경향을 확인할 수 있다.

<표 4-3> 변수간의 상관계수

변수	N	평균	표준편차	통제변수				독립변수									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. 제조업(D)	454	0.67	0.47														
2. 금융업(D)	454	0.08	0.27	-.41													
3. 비금융서비스업(D)	454	0.26	0.44	-.83	-.17												
4. 종업원 수(자연로그값)	454	6.10	1.07	-.05	.22	-.08											
5. 기술 불확실성(5점 척도)	454	1.04	0.91	.30	-.20	-.20	.02										
6. 외국인 투자자의 경영참여(4점 척도)	454	0.51	0.74	.14	.11	-.22	.23	.17									
7. 전문경영체제의 발달(4점 척도)	454	2.65	1.59	-.20	.26	.06	.29	-.03	.19								
8. 인사위원회 설치여부(D)	454	0.68	0.47	.04	.07	-.09	.11	.11	-.07	-.00							
9. 최고경영자의 인재중시 철학(5점 척도)	454	3.60	0.79	-.06	.08	.02	.17	.20	.10	.20	.09						
10. 공격형 전략(D)	454	0.30	0.46	.04	-.03	-.02	.09	.29	.10	-.06	.07	.21					
11. 사업의 국제화(자연로그값)	454	0.12	0.14	.27	-.12	-.22	.11	.28	.11	-.11	.13	.04	.17				
12. 정보기술 활용도(4점 척도)	454	2.56	1.01	.29	-.05	-.28	.11	.21	.15	.08	.11	.19	.11	.22			
13. 노조 유무(D)	454	0.51	0.50	.14	.17	-.26	.36	-.11	.08	.24	.05	-.03	-.09	-.05	.12		

<표 계속>

변수	N	평균	표준편차	통제변수				몰입형 HR관행의 선행변수								
				1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
14. 몰입형 HR관행 요인1(강도높은 교육훈련)	454	21.09	15.33	-.07	.27	-.09	.63	.17	.23	.34	.18	.35	.21	.23	.23	.19
15. 몰입형 HR관행 요인2(자율성 강화 및 참여)	454	53.38	8.01	-.17	.13	.10	.31	.17	.17	.19	.06	.36	.22	.14	.15	.00
16. 몰입형 HR관행 요인3(선별적 채용)	454	45.90	14.44	-.09	.13	.02	.42	.18	.17	.20	.22	.37	.19	.29	.22	.04
17. 몰입형 HR관행 요인4(집단보상 차별화)	454	16.31	15.59	-.07	.10	.01	.10	.13	.12	.04	.12	.14	.14	.15	.14	-.11
18. 몰입형 HR관행(요인1~ 요인4의 평균)	454	34.17	9.77	-.12	.22	-.00	.51	.22	.24	.26	.21	.41	.26	.29	.26	.05
19. 총자산 수익률(ROA: 백분율)	428	4.12	9.58	-.13	-.08	.19	.08	.01	.02	.06	-.02	.12	.18	-.05	.00	-.12
20. 투자자산 수익률(ROIC: 백분율)	430	5.58	9.34	-.10	-.11	.18	.00	.06	.04	.05	.00	.13	.18	-.02	.02	-.15
21. 인당 영업이익(백만원)	427	9.83	1.96	.01	.11	-.08	.21	.07	.18	.11	.06	.03	.07	.09	.12	.12
22. 이직률(백분율)	442	13.36	13.53	.01	-.08	.04	-.22	.01	-.04	-.11	-.01	-.04	-.06	-.02	-.05	-.30

r > 0.15일 경우 p = 0.001, r > 0.12일 경우 p = 0.01, r > 0.08일 경우 p = 0.05

변수	N	평균	표준편차	몰입형 HR관행					기업 성과			
				14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	
14. 몰입형 HR관행 요인1(강도높은 교육훈련)	454	21.09	15.33									
15. 몰입형 HR관행 요인2(자율성 강화 및 참여)	454	53.38	8.01	.54								
16. 몰입형 HR관행 요인3(선별적 채용)	454	45.90	14.44	.59	.32							
17. 몰입형 HR관행 요인4(집단보상 차별화)	454	16.31	15.59	.29	.24	.24						
18. 몰입형 HR관행(요인1~ 요인4의 평균)	454	34.17	9.77	.84	.63	.76	.65					
19. 총자산 수익률(ROA: 백분율)	428	4.12	9.58	.15	.24	.05	.16	.19				
20. 투자자산 수익률(ROIC: 백분율)	430	5.58	9.34	.10	.19	.05	.11	.14	.87			
21. 인당 영업이익(백만원)	427	9.83	1.96	.26	.25	.17	.08	.25	.42	.46		
22. 이직률(백분율)	442	13.36	13.53	-.25	-.16	-.13	-.08	-.21	-.10	-.05	-.15	

$r > 0.15$ 일 경우 $p = 0.001$, $r > 0.12$ 일 경우 $p = 0.01$, $r > 0.08$ 일 경우 $p = 0.05$

제3절 몰입형 HR관행의 선행요인에 대한 회귀분석

<표 4-4>는 몰입형 HR관행의 선행요인에 대한 회귀분석 결과를 보여준다. 먼저, 몰입형 HR관행을 ‘강도 높은 교육훈련’ ‘자율성 강화 및 참여’ ‘선별적 채용’ ‘집단적 보상 차별화’의 4가지 요인으로 구분하여 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

첫째, ‘강도 높은 교육훈련’을 종속변수로 설정한 모형 (1)의 회귀분석 결과는 다음과 같다. 업종별로는 금융업이 제조업과 비교해서 강도 높은 교육훈련 관행이 발달하며($p < 0.0001$), 기업규모가 클수록 교육훈련의 강도가 높아진다($p < 0.0001$). 기업규모가 클수록 인적자원개발에 투자할 수 있는 여유자원이 있다고 해석할 수 있다. 환경변수로는 기술의 불확실성이 높을수록($p < 0.05$) 교육훈련이 강화되며, 지배구조변수 중에서는 전문경영체제($p < 0.0001$)의 발달 정도와 인사위원회 설치여부($p < 0.10$)가 ‘강도 높은 교육훈련’의 발달에 영향을 준다. 그리고 경영자가 HR을 중시할수록 교육훈련이 강화된다($p < 0.0001$). 또한 공격형 전략을 구사하는 기업($p < 0.05$)과 기업경영의 국제화가 진전된 기업일수록 교육훈련은 강화된다($p < 0.0001$). 전사적인 경영정보시스템이 구축되어 있는 기업의 교육훈련은 강화된다($p < 0.05$). 마지막으로, 노동조합의 결성여부는 부호는 부(負)이지만 강도 높은 교육훈련과 연관성이 없는 것으로 나타난다($p = n.s.$).

회귀식의 결정계수는 0.553으로 4개의 요인 중에서 가장 높게 나타난다. 나머지 3개의 몰입형 HR관행 요인에 대한 회귀분석결과와 비교했을 때와의 두드러진 차이는 전문경영체제가 매우 유의하게 종속변수에 영향을 준다는 점이다. 전문경영체제가 발달할수록 기업 내부에 보다 강도 높은 교육훈련이 진행되고 있다는 이 결과는 두 가지로 해석할 수 있다. 먼저, 전문경영자가 소유경영자에 비해서 인재양성에 더 관심이 있다는 사실을 반영한다. <표 3-46>의 상관관계 분석에 의하면 전문경영체제가 소유경영체제에 비해서 상대적으로 인재를 더 중시한다($r = 0.20, p = 0.001$). 그러나 회귀분석에서는 인재중시 철학을

독립변수에 이미 포함시킨 상태에서 전문경영체제의 영향력을 분석하는 것이므로, 전문경영체제의 종속변수에 대한 통계적 유의성은 전문경영자의 인재중시 관점 이외의 설명이 필요하다. 이 결과는 전문경영체제가 소유경영체제에 비해서 외부로부터 제도적 모방 압력과 규범 압력을 받고 있다는 가설을 지지한다고 볼 수 있다.

둘째, ‘자율성 강화 및 참여’를 종속변수로 설정한 모형(2)의 회귀분석에서는 제조업에 비해서 금융업($p < 0.01$)과 비금융서비스업($p < 0.0001$)이 그리고 기업 규모가 클수록($p < 0.0001$) ‘자율성 강화 및 참여’를 유도하는 관행이 발달하는 경향이 있다. 환경요인으로는 기술의 불확실성이 높을수록 ‘자율성 강화 및 참여’를 유도하는 인적자원관행이 발달한다($p < 0.05$). 기술이 빨리 변할수록 현장에서의 즉각적 대응이 요구되기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 지배구조변수 중에서는 유의성이 크지는 않지만, 외국인 투자자의 경영참여가 높을수록 ‘자율성 강화 및 참여’를 유도하는 인적자원관행이 발달한다($p < 0.10$). 이는 외국인 투자자는 장기적 관점에서 기업의 이익창출능력에 관심을 가지게 되고 이에 따라 전세계적으로 확산과정에 있는 고몰입 인사관행을 도입할 가능성이 높다는 Ramaswamy Li and Veliyath(2002)의 주장을 지지하는 결과이다. 또한 최고경영자가 인재를 중시하는 가치관을 가질수록($p < 0.0001$), 기업이 공격형전략을 취할수록($p < 0.05$), 기업 활동의 국제화(해외진출)가 진전될수록($p < 0.05$) ‘자율성 강화 및 참여’를 촉진하는 인적자원관행이 발달한다.

이 밖에 전사적인 정보관리시스템이 구축될수록 자율권을 확대하는 인사관행이 발달한다($p < 0.05$). 전사적인 정보시스템이 구축되면 그만큼 현장에서의 정보 활용도가 높아지고, 현장에서의 의사결정이 가능하게 되고, 또한 전사적인 정보시스템의 구축은 현장에서의 정보생성과 유통 및 의사결정이 어떻게 일어나고 있는지를 파악하고 통제할 수 있기 때문에 현장에 결정권을 부여할 수 있는 여력이 그 만큼 더 생긴다고 해석할 수 있다. ‘자율성 강화 및 참여’에 대한 회귀식의 결정계수는 0.274로 몰입형 HR관행의 4개 요인 중 3번째로 높다.

셋째, ‘선별적 채용’을 종속변수로 설정한 모형(3)의 회귀분석에서는 제조업에 비해서 금융업($p < 0.05$)과 비금융서비스업($p < 0.001$)이 ‘선별적 채용’ 관행이

더 많이 발달한 것으로 나타났다. 기업 규모는 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다($p=n.s.$). 환경변수인 기술의 불확실성은 '선별적 채용' 인사관행의 발달에 유의한 영향을 주고 있지 않다($p=n.s.$). 지배구조 변수 중에서는 유일하게 인사위원회의 설치여부가 '선별적 채용'의 발달에 유의한 영향을 주고 있다($p<0.01$). 경영자의 인재중시철학($p<0.0001$)과 기업 활동의 국제화(해외진출)($p<0.0001$)가 '선별적 채용'의 인사관행의 발달에 매우 유의한 영향을 주는 것으로 나타난다. 전사적인 정보관리시스템의 구축수준도 '선별적 채용'의 인사관행의 발달에 유의한 영향을 주는 것으로 나타난다($p<0.01$).

그러나 '자율성 강화 및 참여'와 '강도 높은 교육훈련'의 회귀분석에서 유의하게 나왔던 공격형 전략은 유의하지 않다($p=n.s.$). '선별적 채용'을 종속변수로 한 회귀식의 결정계수는 0.386으로 몰입형 HR관행의 4개 요인 중에서 2번째로 높다.

넷째, '집단보상 차별화'를 종속변수로 설정한 모형(4)의 회귀분석에서는 금융업($p<0.01$)과 비금융서비스업($p<0.10$)이 제조업에 비해 '집단보상 차별화' 관행이 발달한 것으로 나타났다. 기업 규모는 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다($p=n.s.$). 환경변수인 기술의 불확실성은 '집단보상 차별화' 관행의 발달에 유의한 영향을 주지 않는다($p=n.s.$). 지배구조 변수 중에서는 외국인 투자자의 경영참여($p<0.10$)와 인사위원회의 설치여부($p<0.10$)가 '집단보상 차별화' 관행에 미약하나마 유의한 영향을 준다.

'자율성 강화 및 참여', '강도 높은 교육훈련', 그리고 '선별적 채용'의 회귀분석에서 유의하게 나왔던 경영자의 인재중시철학은 유의하지 않게 나온다($p=n.s.$). 이는 매우 흥미로운 결과인데, 아마도 우리나라 기업의 경영자가 인재를 중시하여 성과주의를 추구하고자 하더라도 그 방법이 개인을 대상으로 인센티브를 주고자 하는 경영자와 집단을 대상으로 주고자 하는 경영자가 혼재할 수 있음을 시사한다. '자율성 강화 및 참여'와 '강도 높은 교육훈련'의 회귀분석에서 유의하게 나왔던 공격형 전략도 유의하지 않게 나온다($p=n.s.$). 반면, 기업 활동의 국제화(해외진출)($p<0.05$)와 전사적인 정보관리시스템의 구축수준($p<0.05$)이 유의하게 나타난다. 노동조합은 '집단보상 차별화'에 부정적인

영향을 주는 것으로 나온다($p < 0.01$). 노조s.)본적으로 개인차원이던 집단차원이던 평가를 통한 보상 차별화에 반대하차별화'정적인 영향을 주는 것으로물졌인 본 연구의 분석모형에서는 기존의 몰입형 HR관행의 구성요소인 개인보상 차별화 대신 '집단보상 차별화'를 사용하였는데, 이것마저도 노조가 부정적으로 반응한다는 사실을 실증분석을 통해 확인하게 되었다. "집단보상 차별화'의 경우는 결정계수가 다른 요인에 비해 현저히 낮게 나타난다. '집단보상 차별화'를 종속변수로 한 회귀식의 결정계수는 0.120으로 몰입형 HR관행의 4개 요인 중 가장 낮다.

다섯째, 몰입형 HR관행의 4개 요인의 평균을 종속변수로 설정한 모형(5)의 회귀분석에서는 모든 선행요인이 몰입형 HR관행에 유의한 영향을 주는 것으로 나타난다. 먼저 통제변수로는 금융업($p < 0.0001$)과 비금융업($p < 0.0001$)이 제조업에 비해 몰입형 HR관행이 발달한 것으로 나타나고, 기업 규모가 클수록 몰입형 HR관행이 촉진된다($p < 0.0001$).

환경변수인 기술의 불확실성($p < 0.05$), 3개의 지배구조 변수인 외국인 투자자의 경영참여($p < 0.05$), 전문경영체제($p < 0.05$), 이사회의 인사위원회 설치 여부($p < 0.01$), 경영진의 인재중시철학($p < 0.0001$), 공격형 전략($p < 0.01$), 기업 활동의 국제화($p < 0.0001$), 그리고 전사적인 정보관리시스템의 구축수준($p < 0.001$)이 몰입형 HR관행의 발달에 유의한 영향을 주고 있다. 반면 노동조합의 결성은 몰입형 HR관행의 발달에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타난다($p < 0.05$). 몰입형 HR관행을 종속변수로 한 회귀식의 결정계수는 0.514이다.

이상의 회귀분석결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저, 경영자의 인재중시 철학은 '집단보상 차별화'를 제외하고 다른 모든 요인, 즉 '자율성 강화 및 참여', '강도 높은 교육훈련', 그리고 '선별적 채용'과 4개 요인의 평균으로 계산한 몰입형 HR관행에 모두 매우 유의한 영향을 주고 있음이 밝혀졌다. 경영자가 인재를 중시하고 비전을 제시하는 것이 몰입형 HR관행의 발달에 매우 중요하게 작용하고 있음을 다시 한 번 보여주는 결과이다.

둘째, 전사적인 정보관리시스템의 구축이 몰입형 HR관행의 4가지 요인 모두에게 유의한 영향을 주고 있다. 현대기업의 경영 고도화 또는 경영 선진화에

는 IT 인프라가 지원되어야 함을 보여주는 대목이다.

셋째, 기업지배구조 변수는 몰입형 HR관행의 발달에 일관되지는 않지만 전반적인 영향을 주고 있다. 외국인 투자자의 경영참여는 ‘자율성 강화 및 참여’와 ‘집단보상 차별화’에 유의한 영향을 주고 있다. 전문경영체제는 ‘강도 높은 교육훈련’에, 인사위원회의 설치는 ‘강도 높은 교육훈련’, ‘선별적 채용’, 그리고 ‘집단보상 차별화’에 긍정적인 영향을 주고 있다. 기업의 인적자원 관리 및 개발에 경영자의 인재중시 철학과 함께 지배구조가 중요함을 다시 한 번 일깨우는 결과이다. 그러나 전문경영체제가 왜 ‘강도 높은 교육훈련’에만 유의한 영향을 주는지, 그리고 외국인 투자자의 경영참여가 ‘자발성 강화와 참여’와 ‘집단보상 차별화’에만 유의한 영향을 주는지는 향후 이에 대한 심도있는 연구가 요구된다.

넷째, 공격형 전략은 ‘강도높은 교육훈련’과 ‘자발성 강화와 참여’에만 유의한 긍정적인 영향을 준다. ‘선별적 채용’과 ‘집단보상 차별화’에는 유의한 영향을 주지 못한다. 그런데 Miles and Snow(1985)에 의하면 공격형 전략을 구사하는 기업은 성과연동형 보상, 개인보상 차등화와 집단 인센티브 제공, 빠른 환경변화에 신속하게 대처하기 위한 권한위임 등의 인적자원관리 관행의 특성을 갖는다고 보았다. 본 연구의 실증분석 결과는 Miles and Snow(1985)의 주장을 지지한다. 공격형 전략을 추구하는 기업에서는 혁신을 촉진하기 위해서 자율성을 강화하고 혁신에 필요한 지식과 역량의 강화에 힘쓰고 있음을 보여 준다. 공격형 전략의 또 다른 특성인 ‘집단보상 차별화’와 ‘선별적 채용’에 대해서 유의하지 않게 나온 점에 대해서는 향후 좀 더 심도있는 연구가 필요하다.

다섯째, 기업 활동의 국제화(해외진출)는 몰입형 HR관행을 구성하는 4가지 요인 모두에게 유의한 정(正)의 영향을 주었다. 이는 기업활동의 국제화가 진행될수록 제도적 모방압력이 강하게 작용하여 몰입형 HR관행의 도입이 활발해 진다고 해석할 수 있다.

여섯째, 노동조합은 몰입형 HR관행의 도입과 발달에 영향을 주지 않거나 일부 부정적인 영향을 준다. ‘강도 높은 교육훈련’, ‘자율성 강화 및 참여’, 그리고 ‘선별적 채용’에는 부정적이긴 하지만 유의한 영향을 주지 않는다. 반면, ‘집

단적 보상 차별화'에는 유의한 부(負)의 영향을 주어, 노동조합이 집단을 기준으로 한 차별적 보상에는 부정적으로 반응하고 있음을 보여준다. 노동조합이 인적자원관리 및 개발 관행에 미치는 영향 역시 향후에 좀 더 정밀하고도 심도 있는 연구가 필요하다.

<표 4-4> 몰입형 HR관행의 선행요인에 관한 회귀분석

변수	(1) 강도높은 교육훈련	(2) 자율성 강화 및 참여	(3) 선별적 채용	(4) 집단보상 차별화	(5) 몰입형 HR
절편	-46.70*** (3.55)	29.56*** (2.37)	-8.63** (3.92)	-2.352 (5.10)	-7.03*** (2.36)
통계변수					
금융업(D)	8.94*** (2.05)	3.90*** (1.37)	5.37** (2.26)	8.34*** (2.94)	6.64*** (1.36)
비금융서비스업(D)	1.53 (1.32)	3.87*** (0.88)	5.16*** (1.45)	3.44* (1.89)	3.50*** (0.87)
종업원 수(로그값)	7.07*** (0.53)	1.55*** (0.35)	4.26*** (0.58)	0.97 (0.76)	3.46*** (0.35)
환경					
기술의 불확실성	1.29** (0.62)	0.82** (0.42)	0.86 (0.69)	1.03 (0.90)	1.00** (0.48)
지배구조					
외국인 투자자의 경영 참여	0.58 (0.72)	0.78* (0.48)	0.94 (0.79)	1.73* (1.03)	1.01** (0.48)
전문경영체제	1.39*** (0.35)	0.24 (0.23)	0.42 (0.39)	-0.12 (0.50)	0.48** (0.23)
인사위원회(D)	2.05* (1.08)	-0.17 (0.72)	3.94*** (1.20)	2.61* (1.55)	2.11*** (0.72)
경영자의 가치관					
경영자의 인재중시 철학	3.10*** (0.67)	2.37*** (0.45)	4.23*** (0.74)	1.02 (0.96)	2.68*** (0.44)
전략유형					
공격형 전략(D)	2.81** (1.14)	1.76** (0.76)	1.16 (1.26)	2.06 (1.64)	1.95** (0.76)
국제화 정도					
해외진출 지역 수(로그값)	16.72*** (3.86)	6.00** (2.57)	23.35*** (4.26)	11.13** (5.54)	14.30*** (2.57)
정보관리시스템					
전사적인 정보시스템 구축수준	1.31** (0.53)	0.72** (0.36)	1.61*** (0.59)	1.69** (0.77)	1.33*** (0.35)
노사관계					
노동조합의 결성여부(D)	-0.88 (1.13)	-0.54 (0.75)	-1.57 (1.25)	-4.19*** (1.62)	-1.80** (0.75)
결정계수(R ²)	0.553	0.274	0.386	0.110	0.514
수정 결정계수(Adj. R ²)	0.540	0.254	0.369	0.086	0.501
N	454	454	454	454	454

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01, 괄호 안의 수치는 표준오차.

제4절 몰입형 HR관행과 기업성과에 대한 회귀분석

몰입형 HR관행의 각 요인이 종속변수인 4개의 기업성과(총자산수익률, 투하자산수익률, 인당영업이익, 이직률)에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과는 각각 <표 4-5>에서 <표 4-8>에 제시되어 있다.

<표 4-5>는 몰입형 HR관행의 4개 요인, 즉, (1) 강도높은 교육훈련, (2) 자율성 강화 및 참여, (3) 선별적 채용, (4) 집단보상 차별화와 (5) 4가지 몰입형 관행 요인의 평균을 각각의 독립변수로 하고, 총자산수익률을 종속변수로 설정한 회귀분석 결과이다. 먼저 몰입형 HR관행의 4개 요인 중 총자산수익률에 유의한 긍정적인 영향을 주는 변수는 강도높은 교육훈련($p < 0.05$), 자율성 부여와 참여($p < 0.001$), 집단보상 차별화($p < 0.01$)이며 몰입형 HR관행(종합)($p < 0.01$)도 유의한 긍정적인 영향을 준 것으로 나타난다. 선별적 채용은 유의하지 않다($p = n.s.$).

몰입형 HR관행의 선행요인 중에서 총자산수익률에 유의한 영향을 주는 것은 공격형 전략으로 분석모형에 따라 $p < 0.01$ 에서 $p < 0.001$ 수준에서 유의하다. 노조의 결성여부는 분석모형에 따라 $p < 0.1$ 에서 $p < 0.05$ 수준에서 총자산수익률에 유의하게 부정적인 영향을 준다. 이 밖에 기업활동의 국제화가 총자산수익률에 한계적인 유의성으로 부정적인 영향을 준다($p < 0.10$ 에서 $p < 0.05$).

<표 4-6>은 몰입형 HR관행의 4개 요인과 몰입형 HR관행의 평균을 각각 독립변수로 하고, 투하자산수익률을 종속변수로 설정한 회귀분석 결과이다. 먼저 몰입형 HR관행의 4개 요인 중 투하자산수익률에 긍정적으로 유의한 영향을 주는 변수는 강도높은 교육훈련($p < 0.10$), 자율성 부여와 참여($p < 0.01$) 등 2개 요인이며 몰입형 HR관행(종합)($p < 0.05$)도 유의한 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타난다. 선별적 채용과 집단보상 차별화는 유의하지 않다($p = n.s.$).

몰입형 HR관행의 선행요인 중에서 투하자산수익률에 유의한 영향을 주는 것은 공격형 전략으로 분석모형에 따라 $p < 0.01$ 에서 $p < 0.001$ 수준에서 매우 유의하다. 노조의 결성여부는 모든 분석모형에서 투하자산수익률에 유의하게 부

정적인 영향을 준다($p < 0.05$).

<표 4-7>는 몰입형 HR관행의 4개 요인과 몰입형 관행의 평균을 각각 독립 변수로 하고, 인당영업이익을 종속변수로 설정한 회귀분석 결과이다. 먼저 몰입형 HR관행의 4개 요인 중 투자자산수익률에 유의하게 긍정적인 영향을 주는 변수는 강도높은 교육훈련($p < 0.05$), 자율성 부여와 참여($p < 0.0001$) 등 2개 요인이며 몰입형 HR관행(종합)($p < 0.01$)도 유의한 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타난다. 선별적 채용과 집단보상 차별화는 유의하지 않다($p = n.s.$).

몰입형 HR관행의 선행요인 중에서 인당영업이익에 유의한 영향을 주는 것은 외국인 투자자의 경영참여로 5개의 분석모형 중 4개에서 $p < 0.05$ 수준에서 긍정적으로 유의한 영향을 준다. 타 기업성과변수에서 유의하게 나왔던 노조의 결성여부는 인당영업이익에서는 유의하지 않게 나온다($p = n.s.$). 경영자의 인재 중시 철학이 5개 모형 중 2개에서 유의하게 부정적으로 나왔는데 이 결과는 다중공선성으로 인해 발생한 것으로 해석된다.

<표 4-8>은 몰입형 HR관행의 4개 요인과 몰입형 관행의 평균을 각각 독립 변수로 하고, 이직률을 종속변수로 설정한 회귀분석 결과이다. 먼저 몰입형 HR관행의 4개 요인 중 이직률을 줄이는 데 유의한 영향을 주는 변수는 강도높은 교육훈련($p < 0.001$), 자율성 부여와 참여($p < 0.05$), 집단보상 차별화($p < 0.05$) 등 3개 요인이며 몰입형 HR관행(종합)($p < 0.001$)도 유의한 이직률을 감소시키는 데 유의한 영향을 주는 것으로 나타난다. 선별적 채용은 유의하지 않다($p = n.s.$).

몰입형 HR관행의 선행요인 중에서 이직률에 유의한 영향을 주는 것은 노동조합의 결성여부 밖에 없다. 노조의 결성여부는 이직률 감소에 매우 유의한 영향을 준다($p < 0.0001$).

<표 4-5> 기업성과에 대한 회귀분석(종속 변수=총자산수익률)

변수	(1) 강도높은 교육훈련	(2) 자율성 강화 및 참여	(3) 선별적 채용	(4) 집단보상 차별화	(5) 몰입형 HR (종합)
절편	0.14 (3.88)	11.54*** (3.71)	-5.04** (3.29)	-4.50 (3.24)	-3.20 (3.28)
통제변수					
금융업(D)	-4.28** (1.88)	-4.22** (1.83)	3.20* (1.86)	-4.20** (1.85)	-4.69** (1.88)
비금융서비스업(D)	2.85** (1.22)	2.18* (1.23)	3.24*** (1.24)	2.70** (1.21)	2.28* (1.24)
종업원 수(로그값)	0.29 (0.58)	-0.66 (0.48)	1.17** (0.51)	0.95** (0.48)	0.32 (0.53)
환경					
기술의 불확실성	-0.74 (0.58)	-0.79 (0.57)	-0.60 (0.58)	-0.72 (0.57)	-0.80 (0.58)
지배구조					
외국인 투자자의 경영참여	0.22 (0.64)	0.09 (0.63)	0.29 (0.64)	0.12 (0.64)	0.07 (0.64)
전문경영체제	0.09 (0.32)	0.16 (0.31)	0.23 (0.32)	0.24 (0.32)	0.14 (0.32)
인사위원회(D)	-0.54 (1.00)	-0.34 (0.98)	-0.28 (1.01)	-0.54 (0.99)	-0.71 (1.00)
경영자의 가치관					
경영자의 인재중시 철학	0.47 (0.63)	0.21 (0.63)	0.92 (0.65)	0.69 (0.62)	0.24 (0.64)
전략유형					
공격형 전략(D)	3.37*** (1.04)	3.17*** (1.04)	3.61*** (1.05)	3.50*** (1.04)	3.30*** (1.04)
국제화 수준					
해외진출 지역수(로그값)	-6.78* (3.53)	-6.51* (3.44)	-4.43 (3.59)	-6.09* (3.46)	-7.93** (3.56)
정보관리시스템					
전사적인 정보시스템 구축정도	-0.09 (0.51)	-0.10 (0.50)	0.12 (0.51)	-0.06 (0.51)	-0.19 (0.51)
노사관계					
노동조합의 결성여부(D)	-2.16** (1.02)	-2.13** (1.01)	-2.30** (1.03)	-1.91* (1.03)	-1.89* (1.02)
HR 시스템					
몰입형 HR관행 요인	0.10** (0.04)	0.23*** (0.06)	-0.03 (0.04)	0.08*** (0.03)	0.20*** (0.07)
결정계수(R ²)	0.113	0.130	0.103	0.117	0.120
수정 결정계수(Adj. R ²)	0.085	0.103	0.075	0.089	0.093
N	428	428	428	428	428

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01, 괄호 안의 수치는 표준오차.

<표 4-6> 기업성과에 대한 회귀분석(종속 변수=투자자산수익률)

변수	(1) 강도높은 교육훈련	(2) 자율성 강화 및 참여	(3) 선별적 채용	(4) 집단보상 차별화	(5) 몰입형 HR (종합)
절 편	3.56 (3.80)	-5.16 (3.63)	-0.30 (3.20)	0.03 (3.28)	0.94 (3.21)
통제변수					
금융업(D)	-4.48** (1.84)	-4.44** (1.80)	-3.69** (1.81)	-4.24** (2.82)	-4.69** (1.85)
비금융서비스업(D)	2.75** (1.19)	2.24* (1.20)	3.03** (1.21)	2.70** (1.20)	1.38* (1.22)
종업원 수(로그값)	-0.33 (0.56)	-0.07 (0.47)	0.32 (0.50)	0.17 (0.47)	-0.26 (0.52)
환경					
기술의 불확실성	-0.36 (0.57)	-0.39 (0.56)	-0.25 (0.57)	-0.32 (0.56)	-0.38 (0.57)
지배구조					
외국인 투자자의 경영참여	0.60 (0.62)	0.50 (0.62)	0.65 (0.63)	0.55 (0.63)	0.51 (0.63)
전문경영체제	0.27 (0.32)	0.32 (0.31)	0.37 (0.31)	0.37 (0.31)	0.31 (0.31)
인사위원회(D)	0.20 (0.97)	0.35 (0.96)	0.38 (0.98)	0.22 (0.97)	0.10 (0.97)
경영자의 가치관					
경영자의 인재중시 철학	0.57 (0.62)	0.37 (0.62)	0.91 (0.63)	0.77 (0.61)	0.45 (0.63)
전략유형					
공격형 전략(D)	3.10*** (1.02)	2.96*** (1.02)	3.28*** (1.02)	3.21*** (1.01)	3.08*** (1.02)
국제화 수준					
해외진출 지역수(로그값)	-4.65 (3.44)	-4.47 (3.37)	-2.88 (3.50)	-3.92 (3.38)	-5.26 (3.49)
정보관리시스템					
전사적인 정보시스템 구축정도	0.04 (0.50)	0.03 (0.49)	0.18 (0.50)	0.07 (0.50)	-0.02 (0.50)
노사관계					
노동조합의 결성여부(D)	-2.22** (1.00)	-2.19** (0.99)	-2.31** (1.00)	-2.07** (1.01)	-2.04** (1.00)
HR 시스템					
몰입형 HR관행지수	0.07* (0.04)	0.18*** (0.06)	-0.02 (0.04)	0.05 (0.03)	0.13** (0.06)
결정계수(R ²)	0.104	0.114	0.098	0.103	0.106
수정 결정계수(Adj. R ²)	0.076	0.086	0.070	0.075	0.078
N	430	430	430	430	430

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01, 괄호 안의 수치는 표준오차.

<표 4-7> 기업성과에 대한 회귀분석(종속 변수=인당영업이익)

변수	(1) 강도높은 교육훈련	(2) 자율성 강화 및 참여	(3) 선별적 채용	(4) 집단보상 차별화	(5) 몰입형 HR (종합)
절편	-2.36 (23.72)	-82.79*** (22.59)	-35.99* (20.09)	-38.92* (20.02)	-29.18 (20.07)
통제변수					
금융업(D)	8.41 (11.46)	9.62 (11.21)	13.20 (11.37)	14.12 (11.44)	6.77 (11.53)
비금융서비스업(D)	0.02 (7.52)	-4.03 (7.58)	-0.62 (7.72)	1.16 (7.62)	-3.62 (7.69)
종업원 수(로그값)	1.13 (3.51)	4.28 (2.96)	4.99 (3.16)	6.55** (2.96)	2.13 (3.28)
환경					
기술의 불확실성	2.26 (3.55)	2.06 (3.51)	3.05 (3.56)	3.08 (3.58)	1.97 (3.55)
지배구조					
외국인 투자자의 경영참여	9.59 (3.90)	8.85** (3.87)	9.66** (3.93)	9.77** (3.94)	8.83** (3.91)
전문경영체제	0.19 (1.97)	0.72 (1.93)	1.10 (1.96)	1.19 (1.96)	0.67 (1.95)
인사위원회(D)	4.13 (6.06)	5.65 (5.99)	3.90 (6.15)	5.01 (6.11)	3.15 (6.07)
경영자의 가치관					
경영자의 인재중시 철학	-6.19 (3.88)	-7.70** (3.88)	-5.21 (3.93)	-3.84 (3.82)	-7.13* (3.93)
전략유형					
공격형 전략(D)	2.23 (6.39)	1.19 (6.35)	3.53 (6.41)	3.72 (6.42)	2.04 (6.38)
국제화 수준					
해외진출 지역수(로그값)	6.47 (21.49)	9.78 (20.98)	10.87 (21.89)	17.87 (21.31)	1.65 (21.76)
정보관리시스템					
전사적인 정보시스템 구축정도	3.82 (3.12)	3.87 (3.08)	4.43 (3.13)	4.75 (3.14)	3.29 (3.14)
노사관계					
노동조합의 결성여부(D)	7.00 (6.24)	7.22 (6.18)	7.12 (6.29)	6.99 (6.34)	8.65 (6.26)
HR 시스템					
몰입형 HR관행지수	0.75*** (0.27)	1.53*** (0.39)	0.36 (0.24)	0.11 (0.19)	1.23*** (0.41)
결정계수(R ²)	0.103	0.118	0.090	0.086	0.105
수정 결정계수(Adj. R ²)	0.075	0.090	0.062	0.057	0.077
N	427	427	427	427	427

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01, 괄호 안의 수치는 표준오차.

<표 4-8> 기업성과에 대한 회귀분석(종속 변수=이익률)

변수	(1) 강도높은 교육훈련	(2) 자율성 강화 및 참여	(3) 선별적 채용	(4) 집단보상 차별화	(5) 몰입형 HR (종합)
절편	16.28*** (4.91)	31.50*** (4.83)	25.45*** (4.24)	25.89*** (4.20)	23.80*** (4.20)
통제변수					
금융업(D)	0.24 (2.51)	-0.88 (2.51)	1.31 (2.51)	-0.98 (2.51)	0.36 (2.52)
비금융서비스업(D)	-1.23 (1.53)	-0.80 (1.58)	-1.22 (1.57)	-1.24 (1.55)	-0.46 (1.56)
종업원 수(로그값)	0.15 (0.73)	-1.01 (0.64)	-1.05 (0.66)	-1.26** (0.63)	-0.28 (0.68)
환경					
기술의 불확실성	0.03 (0.73)	-0.08 (0.73)	-0.20 (0.73)	-0.18 (0.73)	0.05 (0.73)
지배구조					
외국인 투자자의 경영참여	0.46 (0.84)	0.50 (0.85)	0.42 (0.85)	0.52 (0.85)	0.68 (0.84)
전문경영체제	0.20 (0.42)	-0.05 (0.41)	-0.06 (0.41)	-0.10 (0.41)	0.05 (0.41)
인사위원회(D)	1.34 (1.26)	0.84 (1.27)	1.13 (1.29)	1.10 (1.27)	1.54 (1.27)
경영자의 가치관					
경영자의 인재중시 철학	0.68 (0.80)	0.53 (0.81)	0.31 (0.82)	0.12 (0.79)	0.86 (0.81)
전략유형					
공격형 전략(D)	-1.37 (1.33)	-1.62 (1.34)	-1.89 (1.34)	-1.77 (1.34)	-1.32 (1.33)
국제화 수준					
해외진출 지역수(로그값)	1.23 (4.54)	-1.06 (4.52)	-0.66 (4.66)	-1.30 (4.52)	2.08 (4.60)
정보관리시스템					
전사적인 정보시스템 구축정도	0.11 (0.62)	-0.03 (0.63)	-0.07 (0.63)	-0.04 (0.63)	0.24 (0.63)
노사관계					
노동조합의 결성여부(D)	-7.23*** (1.31)	-7.09*** (1.32)	-7.09*** (1.33)	-7.29*** (1.33)	-7.53*** (1.32)
HR 시스템					
몰입형 HR관행지수	-0.21*** (0.06)	-0.19** (0.08)	-0.06 (0.05)	-0.08** (0.04)	-0.30*** (0.08)
결정계수(R ²)	0.142	0.125	0.117	0.122	0.140
수정 결정계수(Adj. R ²)	0.116	0.098	0.090	0.095	0.114
N	443	443	443	443	443

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01, 괄호 안의 수치는 표준오차.

몰입형 HR관행의 각 요인이 종속변수인 4개의 기업성과(총자산수익률, 투자자산수익률, 인당영업이익, 이직률)에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업성과를 종속변수로 설정한 회귀분석에서는 몰입형 HR관행의 선행요인도 포함시켰는데 이들의 기업성과에 대한 영향은 전반적으로 미미하게 나타났다. 몰입형 HR관행의 선행요인 중 유의한 결과를 얻은 변수는 다음과 같다.

몰입형 HR관행의 첫 번째 변수인 기술의 불확실성은 어떠한 기업 성과지표에도 유의한 영향을 미치고 있지 않다($p=n.s.$).

지배구조 변수 중에서는 외국인 투자자의 경영참여가 유일하게 인당영업이익을 종속변수로 한 회귀분석 5개 중 4개에서 긍정적으로 유의한 영향을 준다($p<0.05$). 몰입형 HR관행을 종속변수로 설정한 회귀분석에서 전반적으로 유의하게 나왔던 전문경영체제의 발달 정도와 인사위원회의 설치는 기업성과를 종속변수로 한 회귀분석에서는 유의하지 않다($p=n.s.$).

몰입형 HR관행을 종속변수로 설정한 회귀분석에서 유의하게 나왔던 경영자의 인재중시 철학은 4개의 기업 성과 중 3개에서 유의하지 않다($p=n.s.$). 유일하게 유의한 결과를 얻은 분석은 인당영업이익을 종속변수로 설정한 회귀분석 5개 모형 중 2개이며, 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다($p<0.05$, $p<0.10$). 이러한 결과는 경영자 인재중시 철학이 몰입형 HR관행에 반영되어, 이를 매개로 기업성과에 간접적으로 영향을 주는 것으로서 부분적인 매개효과를 가진다고 해석할 수 있다.

공격형 전략은 총자산수익률($p<0.01$)과 투자자산수익률($p<0.01$)에 유의한 긍정적인 영향을 준다. 혁신전략을 추구하는 기업의 수익성이 다른 전략을 추구하는 기업보다 높다는 전략이론의 실증연구들과 일치하는 결과이다. 인당영업이익과 이직률을 종속변수로 설정한 회귀분석에서는 유의하지 않다($p=n.s.$).

기업활동의 국제화 수준도 대체적으로 유의하지 않게 나왔으며, 유일하게 총자산수익률을 종속변수로 한 회귀분석 5개 중 4개의 분석에서만 제한적인 유의성을 가지고 부정적인 영향을 준다($p<0.10$ 또는 $p<0.05$).

전사적인 정보시스템 구축정도도 모든 회귀분석에서 유의한 결과를 얻지 못하였다($p=n.s.$).

노동조합의 결성여부는 기업성과에 대체로 부정적인 영향을 준다. 먼저, 총 자산수익률($p<0.10$)과 투하자산수익률($p<0.05$)에 부정적인 유의한 영향을 주고 있으나, 인당순이익과 인당영업이익에의 영향은 유의하지 않다($p=n.s.$). 또한 노동조합의 결성은 이직률을 매우 유의하게 감소시킨다($p<0.0001$). 이는 몰입형 HR관행의 이직률 감소에 대한 유의성보다 훨씬 더 강력한 결과이다.

둘째, 몰입형 HR관행의 요소별로 기업성과에 주는 영향력에 차이가 있었는데 그 특성을 살펴보면 다음과 같다.

몰입형 HR관행의 4가지 요인 즉 (1) 강도높은 교육훈련, (2) 자율성 강화 및 참여, (3) 선별적 채용, (4) 집단보상 차별화 중에서 모든 기업 성과변수에 긍정적인 영향을 주는 요인은 '강도높은 교육훈련'과 '자율성 강화 및 참여'이다. 특히 '자율성 강화 및 참여'가 4가지 기업성과 모두에게 가장 긍정적인 영향을 준다(모형에 따라 $p<0.01$ 에서 $p<0.0001$ 사이의 유의 수준). '자율성 강화 및 참여'를 독립변수로 설정한 회귀식의 결정계수는 0.114에서 0.130사이로 4개의 회귀식 중 가장 높은 수준이다.

자율성 부여와 구성원의 참여를 촉진하는 HR관행이 인적자원개발에 대한 투자와 관심보다 기업 성과에 더 긍정적인 영향을 준다는 본 연구의 분석결과를 어떻게 해석할 수 있을까? 물론 향후에 좀 더 추가적인 분석이 요구되지만 본 연구의 분석결과가 일반화가 가능한 타당성 있는 결과라고 한다면 다음과 같은 해석이 가능하다. 일반적으로 구성원의 '자율성 강화 및 참여'는 HR관행에만 국한되는 것이 아니라, 조직문화적 특성이 강하게 반영된다. 자율성에 기반한 조직문화는 현장에서의 문제해결과 혁신을 촉진하고, 더 나아가 구성원들의 학습능력을 제고하며 학습의 결과 획득한 지식을 공유하는 데 긍정적인 역할을 수행한다. 더군다나 조직문화는 경로의존성(path dependence)과 인과모호성(causal ambiguity)의 특성을 갖는 무형자산이기 때문에 한 번 형성되면 지속적인 경쟁우위의 원천으로 작용하게 된다(Barney, 1986). 이렇게 형성된 기업문화는 기업성과에 매우 긍정적인 영향을 줄 수 있는 것이다.

기업 성과에 그 다음으로 유의한 긍정적인 영향을 주는 요인이 ‘강도높은 교육훈련’으로 4가지 기업성과에 모두 $p < 0.10$ 에서 $p < 0.001$ 사이의 긍정적인 영향을 준다. ‘강도높은 교육훈련’을 독립변수로 설정한 회귀식의 결정계수는 0.103에서 0.142사이로 ‘자율성 강화 및 참여’ 다음으로 높은 수준이다. 한 가지 특기할만한 사실은 ‘강도높은 교육훈련’은 이직률의 감소에 가장 유의한 영향을 준다는 것이다. 광범위하고 강도높은 교육훈련이 기업성과에 영향을 준다는 기존의 연구결과는 많이 있다(예: Ichniowski, Shaw, and Premeaux, 1997; Pfeffer, 1998; MacDuffie, 1995). 인적자원의 개발에 관심을 가지고 투자하는 기업의 성과가 좋을 것이라는 몰입형 HR관행, 더 나아가 전략적 인적자원관리를 연구하는 학자들의 가장 대표적인 가설을 확인하는 실증결과라 할 수 있다.

집단보상 차별화’는 총자산수익률($p < 0.01$)과 이직률($p < 0.05$)에만 유의한 영향을 준다. 투자자산수익률과 인당영업이익에는 유의하지 않다($p = n.s.$). 회귀식의 결정계수는 0.086에서 0.122사이로 세 번째로 높은 수준이다. 보상전략이 기업성과에 영향력이 없다는 이 같은 결과는 Becker, Huselid, and Ulrich(2001) 등과는 상이한데, 향후 이들 간의 인과관계 여부와 강도에 대한 보다 심도있는 연구가 요구된다.

마지막으로 ‘선별적 채용’은 4개의 기업성과 중 어느 변수에도 유의한 영향을 주지 않는다($p = n.s.$). 회귀식의 결정계수도 0.062에서 0.090사이로 4개의 회귀식 중 가장 낮은 수준이다.

셋째, 유의수준에 다소간의 차이가 있기는 하지만, 몰입형 HR관행 4개 요인의 평균은 모든 기업성과에 유의한 긍정적인 영향을 주고 있다. 몰입형 HR관행(평균)은 총자산수익률($p < 0.01$), 투자자산수익률($p < 0.05$), 인당영업이익($p < 0.01$)에 모두 유의한 긍정적인 영향을 주며, 이직률($p < 0.001$) 감소에도 유의한 영향을 준다. 몰입형 HR관행의 평균이 기업성과에 미치는 긍정적인 영향력은 ‘자율성 강화 및 참여’와 ‘강도높은 교육훈련’이라는 하위 관행의 영향력이라고 해도 과언이 아니다. 결국 몰입형 HR관행의 기업성과에 대한 영향력의 원천은 ‘자율성 강화 및 참여’와 ‘강도높은 교육훈련’이라는 HR관행이라는 요소에서 온다고 볼 수 있다.

넷째, 본 연구에서는 몰입형 HR관행의 기업성과에 대한 매개효과는 직접적으로 검증하지 않았다. 그 이유는 몰입형 HR관행의 선행요인인 기술의 불확실성, 기업 지배구조, 경영자의 인재중시 철학, 공격형 전략과 기업 활동의 국제화, 정보관리시스템의 구축, 노조결성여부 등이 본 연구의 자료에서 기업성과와의 연관성이 명확하게 설정되어 있지 않기 때문이다. 매개효과란 선행변수가 매개변수와 종속변수에 각각 독자적으로 유의한 영향을 주지만, 선행변수와 매개변수를 동시에 포함시키면 선행변수의 종속변수에 대한 효과가 사라질 때 발생한다. 그러나 본 연구에서는 몰입형 HR관행의 선행요인들의 기업 성과에 대한 영향이 뚜렷하게 유의하지 않기 때문에 몰입형 HR관행의 매개효과를 분석하는 것이 큰 의미가 없다.

기업성과와의 영향력을 가지는 몰입형 HR관행의 선행요인으로는 외국인 투자자의 경영참여, 경영자의 인재중시 철학, 공격형 전략과 기업활동의 국제화, 그리고 노동조합의 결성여부 정도이다. 이 들 중에서 종속변수인 기업성과(총자산수익률과 투자자산수익률)에 직접적인 영향력을 가지다가 매개변수인 몰입형 HR관행을 회귀식에 포함시킬 경우 그 효과가 사라지는 선행변수는 경영자의 인재중시 철학이 유일하다. 이 방법은 직접적인 검증은 될 수 없으나, 선행변수 중에서 경영자의 인재중시 철학에 대해서만 몰입형 HR관행의 매개효과가 있음을 간접적으로 보여주는 것이다. 나머지 선행변수들 즉 외국인 투자자의 경영참여, 공격형 전략과 기업활동의 국제화, 그리고 노동조합의 결성여부 등은 몰입형 HR관행이 회귀식에 포함되더라도 기업성과에 대한 효과가 그대로 잔존하므로 몰입형 HR관행의 매개효과는 없는 것으로 판단할 수 있다.

마지막으로, 지금까지 전략적 인적자원관리 분야에서 논쟁거리가 되어 온 보편론(universalism), 상황론(contingency), 형태론(configuration)의 3가지 관점에 대한 본 연구의 입장을 언급하고자 한다. 본 연구에서는 이들 관점 중 어느 것이 현상을 가장 잘 설명하는지를 엄밀하게 대비시켜 검증하지는 않았지만, 회귀분석과정에서 보편적 관점과 형태론적 관점이 유효함을 확인할 수 있었다. 먼저, 본 연구에서는 보편론적 관점을 광범위하게 지지하는 실증결과를 얻었다. 보편론적 관점에 의하면 환경, 전략, 문화 등 기업이 내·외부적으로

처한 상황과의 적합성 여부에 관계없이 몰입형 HR관행이 발달할수록 기업 성과가 좋아진다는 것인데 이는 몰입형 HR관행의 4가지 구성요소인 ‘강도높은 교육훈련’, ‘자율성 강화 및 참여’, ‘선별적 채용’, 그리고 ‘집단보상 차별화’가 진전될수록 기업성과가 개선되는 실증결과를 얻었다. 이들 요소가 개별적으로 기업성과에 긍정적으로 유의한 영향을 주며, 또한 이들 4가지 요소를 종합한 평균값도 기업성과에 긍정적으로 유의한 영향을 준다. 따라서 기업 내·외부 환경과의 적합성 여부에 관계없이 몰입형 HR관행의 발달이 기업성과를 개선시킨다는 보편적 관점은 본 연구의 실증 결과에 의해서 지지되었다.

본 연구의 실증결과는 형태론적 관점도 유효함을 보여준다. 형태론은 기업의 HR관행은 단일 관행으로서가 아니라 하나의 일관된 집합 또는 다발(bundle)로 HR관행들이 상호 보완적으로 묶일 때 기업 성과에 긍정적인 영향을 준다는 입장이다(Delery and Dotty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Milgrom and Roberts, 1995). 이 관점에 입각하면 HRM 시스템 내부의 각 제도 및 관행 간의 내부 적합성(internal alignment) 또는 상호 보완성(complementarity)이 기업 성과에 효과적이라고 본다. 몰입형 HR관행의 4가지 구성요소인 ‘강도높은 교육훈련’, ‘자율성 강화 및 참여’, ‘선별적 채용’, 그리고 ‘집단보상 차별화’는 상호간의 상관계수가 0.24에서 0.59사이의 매우 유의한 수준의 값을 갖는다($p < 0.001$). 몰입형 HR관행의 한 요인이 발달하면 다른 요인도 동반하여 발달하는 경향이 있다는 의미이다. 분석결과를 보고하지는 않았지만 별도로 2개에서 4개까지의 군집분석을 실시한 결과 군집간 몰입형 HR관행 구성요소의 평균이 일관되게 순위를 유지하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 HR관행이 개별관행 간의 상호보완성이 높아 전반적으로 발달한 군집이 있고, 발달의 정도가 미비한 군집이 있을 뿐이지 HR관행의 일부요소만 발달하고, 나머지 요소는 발달이 미흡한 군집은 없다는 의미이다. 이는 형태론적 관점을 지지하는 결과이다. 물론 일부 요소의 관행이 발달하고 다른 요소의 관행이 발달하지 않은 기업 집단을 따로 추출하여 기업성과와의 연관성을 규명하는 작업이 추후 필요하기는 하다.

그리고, 전략적 상황에 적합한 HR관행이 기업성과를 유발한다는 상황론적

관점은 본 연구에서 실증적으로 확인할 수 없었다. 다만 몰입형 HR관행의 선행요인 중에서 공격형 전략 등 전략적 인적자원관리 분야에서 핵심적인 영향 변수로 간주하는 기업 내·외부의 상황요인이 몰입형 HR관행의 발달에 영향을 주고 있음을 확인할 수 있어서, 상황-HR관행 간의 적합성과 연계성이 관찰되었다.

제 5 장 결 론

제1절 연구의 요약

본 연구는 지금까지 학계에서 그다지 적극적으로 파악하려고 시도하지 않았던 HR 시스템의 선행요인에 대한 분석을 수행하였으며, 몰입형 HR관행의 기업 성과와의 관계를 확인하였다. 본 연구의 결과를 간략히 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 몰입형 HR관행에 대한 선행요인을 체계적으로 분석한 최초의 시도이며, 분석결과 환경변수인 기술의 불확실성, 세 가지의 지배구조 변수인 외국인 투자자의 경영참여, 전문경영체제, 이사회에 인사위원회, 경영자의 인재중시 철학, 전사적인 정보관리시스템의 구축, 공격형 전략과 기업활동의 국제화, 노동조합의 결성여부 등 본 연구에서 설정한 선행요인들이 모두 몰입형 HR관행의 도입과 발달에 영향을 주고 있음이 밝혀졌다.

이와 같은 발견은 기업성과를 제고하는 HR 시스템의 구축이 독자적이고 개별적으로 진전되는 것이 아니라 변화를 촉진하는 경쟁 환경, 선진적인 기업 지배구조, 건전한 노사관계, 전사적인 정보 인프라, 경영자의 의지 등이 우호적으로 조성될 때 가능하다는 것을 의미한다.

둘째, 몰입형 HR관행은 전략적 인적자원관리 분야의 핵심적인 주장 중의 하나인 HR 시스템-기업성과와의 연계성을, 즉 기업 성과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 몰입형 HR관행은 총자산수익률, 투

하자산수익률, 인당영업이익에 유의하고도 긍정적인 영향을 주고, 이직률의 감소에 매우 유의한 영향을 주고 있다. 이는 다양한 기업성과변수의 채택에도 불구하고 일관되게 관찰되는 결과이다.

셋째, 몰입형 HR관행은 전체적으로 보면 기업성과에 일관되게 유의한 영향을 주고 있지만, 구체적으로 몰입형 HR관행을 구성하는 요소별로 분석하면 기업성과에 대한 영향력과 유의성의 편차가 심하다. 몰입형 HR관행의 4가지 구성요소인 ‘강도높은 교육훈련’, ‘자율성 강화 및 참여’, ‘선별적 채용’, 그리고 ‘집단보상 차별화’ 중 기업 성과에 유의한 영향을 준 요소는 ‘자율성 강화 및 참여’가 일관되고 유의한 방식으로 다양한 기업성과지표에 영향을 주었고 ‘강도높은 교육훈련’이 그 다음으로 유의하게 성과지표에 영향을 준 것으로 나타난다. 이 밖에 ‘집단보상 차별화’는 일부 성과지표에만 영향을 주었고, ‘선별적 채용’은 유의적인 영향력을 발휘하지 못하고 있다.

넷째, 회귀식마다 조금씩 차이가 있지만 몰입형 HR관행이 선행요인과 기업성과사이에 매개효과에 대한 결론은 유보적이다. 외국인 투자자의 경영참여, 경영자의 인재중시 철학, 공격형 전략과 기업활동의 국제화, 그리고 노동조합의 결성여부 등이 몰입형 HR관행의 형성에 영향을 주고 있지만, 기업성과를 종속변수로 설정한 회귀식에 몰입형 HR관행을 포함시키면 이들의 기업성과에 대한 영향력이 그대로 잔존하는 경우와 영향력이 소멸되는 경우가 모두 존재한다. 매개효과를 확인할 수 있는 선행요인은 경영자의 인재중시 철학으로 종속변수인 기업성과(총자산수익률과 투자자산수익률)에 직접적인 영향력을 가지다가 매개변수인 몰입형 HR관행을 회귀식에 포함시킬 경우 그 효과가 사라진다.

나머지 선행변수들 즉 외국인 투자자의 경영참여, 공격형 전략과 기업활동의 국제화, 그리고 노동조합의 결성여부 등은 몰입형 HR관행이 회귀식에 포함되더라도 기업성과에 대한 효과가 그대로 잔존하므로 몰입형 HR관행의 매개효과는 없는 것으로 판단할 수 있다.

마지막으로, 본 연구에서 몰입형 HR관행과 기업성과사이에 인과관계를 존재함을 실증적으로 규명했다고 주장하는 것은 아니다. 그동안 이들 사이에 인

과관계의 설정이 가능한지에 대한 논란이 있어 왔는데 본 연구에서는 이를 실증적으로 밝힐 수는 없었다. 인과관계를 비판하는 연구자들은 몰입형 HR관행이 발달함에 따라 그 효과로 기업성과가 개선되는 것이 아니라, 오히려 성과가 좋은 기업이 여유자원(slack resources)이 풍부하기 때문에 인적자원에 대한 투자를 함으로써 몰입형 HR관행을 형성할 수 있다고 주장한다. 본 연구에서 밝힌 몰입형 HR관행의 선행요인-몰입형 HR관행-기업성과 간의 관계는 이론적으로 설정할 수는 있어도 실증적으로 결론을 낼 수 없는 잠정적 결과임을 밝힌다.

제2절 정책적 시사점

본 연구의 분석결과에 근거하여 기업과 정부의 인적자원관리 및 개발과 관련된 정책적 시사점을 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 몰입형 HR관행을 촉진하고 강화하기 위해서는 기업으로 하여금 무조건 새로운 인적자원관리나 인적자원개발 관행과 제도를 도입하라는 식으로 권고할 수 없다. 기업성과를 유발하는 몰입형 HR관행을 촉진시키기 위해서는 몰입형 HR관행을 둘러싼 여건을 무시하고 특정한 개별 관행을 도입할 것을 유도하는 방식보다는 HR관행 외의 기업 내·외부의 상황과 여건을 파악하여 개선하거나, 이러한 여건을 감안하여 몰입형 HR관행의 도입이 얼마나 바람직한지에 대한 평가를 엄정하게 내려야 한다. 만약 한 기업의 몰입형 HR관행이 미성숙한 단계에 머물러 있다면 HR관행 외의 기업 내·외부의 여건을 개선하는 노력도 병행해야 한다. 몰입형 HR관행을 둘러싼 여러 가지 여건이 성숙되어 있으면서도 몰입형 HR관행이 발달하지 못한 경우에는 그 원인을 파악하여 그 기업이 처한 독특한 상황에 알맞은 개선방안을 구체적으로 제시하여야 할 것이다.

둘째, 본 연구의 실증결과는 몰입형 HR관행을 구성하는 요소들 간에 상호

연계성과 상호보완성이 존재함을 보여준다. 즉 몰입형 HR관행의 네 가지 구성요소인 ‘강도높은 교육훈련’, ‘자율성 강화 및 참여’, ‘선별적 채용’, 그리고 ‘집단 보상 차별화’ 간에 매우 유의한 상관관계가 관찰되었으며, 이는 몰입형 HR관행의 구성요소 또는 구성요소를 형성하는 개별 관행이 독자적으로 진화하는 것이 아니라, 다른 HR관행의 구성요소 또는 개별관행과 함께 집단적으로 진화하는 것임을 보여주는 것이다. 특히 인적자원관리 관행과 인적자원개발 관행은 상호 연계성이 높은 것으로 나타난다. 따라서 인적자원관리관행이 발달하지 않은 기업을 대상으로 인적자원개발을 위하여 새롭게 특정한 프로그램을 도입하거나 강화하는 방식은 그 효과가 극대화되기 어렵다고 볼 수 있다. 또한 특정한 인적자원개발 프로그램의 도입을 지원하는 정부의 정책도 한계가 있을 수 있다. 인적자원개발관행은 인적자원관리관행이라는 레일 위를 달리는 기관차와 같기 때문이다. 인적자원관리와 인적자원개발 관행간의 상호연계성과 시너지효과에 대해서는 앞으로 보다 면밀하게 그 상호작용의 메커니즘을 파악할 수 있는 노력을 기울여야 하겠지만, 이러한 특성을 감안하지 않은 정책대안의 개발은 한계가 있음을 지적하고 싶다.

셋째, 정부의 입장에서 기업의 몰입형 HR관행을 촉진할 수 있는 방법은 무엇일까를 고민해야 한다. 산업별, 기업 규모별, 기업특성별로 몰입형 HR관행의 구성요소의 발달정도가 다르고, 또한 몰입형 HR관행을 둘러싼 선행요인의 형성 정도가 다르기 때문에 일률적인 지원책은 효과가 적다고 볼 수 있다. 이를 개선하기 위해서 보다 정확한 자료의 분석을 통해 선행요인-HR관행을 하나의 연결된 패키지(package)로 간주하여 정책지원의 우선순위를 저울질할 필요가 있다. 먼저, 선행요인과 몰입형 HR관행 두 차원의 발달정도가 높고 낮은 정도를 평가하여 각 기업을 4 가지 부류의 집단으로 분류하고, 이 중에서 선행요인의 여건이 성숙한 반면 몰입형 HR관행이 발달하지 않은 기업을 우선적으로 지원하여 기업성과에의 영향력을 극대화하는 정책노력을 기울여야 할 것이다. 반면 선행요인이 미성숙한 데 몰입형 HR관행이 발달한 집단에 대해서는 선행요인을 개선할 수 있는 정책적 지원이 고려될 필요가 있다. 선행요인과 몰입형 HR관행이 모두 발달한 기업에는 정책적 지원책이 고려될 필요가 적을

것이다. 마지막으로 선행요인과 몰입형 HR관행이 모두 미발달한 기업은 두 요인을 하나의 연결된 패키지(package)로 간주하여 개선을 유도할 수 있는 지원을 제공할 필요가 있다.

넷째, 몰입형 HR관행에 관한 정보를 기업에게 공개하는 등의 정보제공 역할을 지속적으로 강화해 나가야 한다. 이를 위해 현재 2년마다 조사되는 인적자본기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 자료를 활용하여 2년마다 인적자원관리나 인적자원개발 관행의 전반적인 변화 추세나 베스트 프랙티스를 조사하여 이를 공시할 필요가 있다. 또한 인적자원관리나 인적자원개발 관행의 개선이 뚜렷하게 이루어진 기업이 이에 상응하는 성과 개선이 일어났는지를 시계열자료를 분석하여 발표하는 것도 우리나라 기업의 몰입형 HR관행의 도입을 촉진하고 확산시키는 좋은 방법이 될 수 있다.

다섯째, 기업의 인적자원 개발에 대한 개선노력 또는 투자 대비 효과를 측정할 수 있는 보다 체계적인 방법론을 개발하여 적용해야 한다. 현재의 방식은 예산집행의 효과를 설문이나 전문가 의견에 근거하여 평가하는 방식이다. 이러한 방식보다는 기업의 몰입형 HR관행을 구성하는 요소의 수준 개선, 몰입형 HR관행의 선행요인의 개선 정도 등에 대한 보다 객관적인 측정치를 가지고 산업별, 규모별로 기업성공에 대한 효과를 평가할 수 있는 방법론을 개발해야 한다. 이러한 방법론이 개발되어 적용된다면 정부의 기업에 대한 인적자원개발 지원도 효과가 큰 제도와 관행에 초점을 맞추어 이루어질 수 있을 것이다.

제3절 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구에서 몰입형 HR관행의 다양하게 측정된 기업성공에의 영향력이 광범위하게 지지되었음에도 불구하고 다음과 같은 연구의 한계와 향후 과제를 남긴다.

첫째, 본 연구는 몰입형 HR관행의 선행요인과 기업성공을 연결하는 몰입형

HR관행의 매개효과를 명확하게 규명하지 못하였다는 한계를 갖는다. 앞으로 기업성과에 영향을 줄 수 있는 몰입형 HR관행의 선행요인들을 보다 체계적으로 발굴하여 매개효과 모형의 정밀성(specification)을 한층 더 제고하는 노력을 기울여야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 HR관행과 기업성과와의 인과관계를 명확하게 주장하지 못한다는 한계를 가지고 있다. 현 시점에서는 역인과관계(reverse causality) 문제의 가능성에 대한 명확한 해답을 제시하지는 못한다. 하지만 앞으로 인적자본기업패널의 시계열 자료가 구축된다면 이 문제도 어느 정도 해결될 것을 기대할 수 있다.

셋째, 본 연구의 중요한 발견 중의 하나는 몰입형 HR관행의 구성요소가 모두 기업성과에 영향을 주고 있지는 않다는 것이다. 본 연구의 대상이 된 몰입형 HR관행의 4가지 구성요소인 ‘강도높은 교육훈련’, ‘자율성 강화 및 참여’, ‘선별적 채용’, 그리고 ‘집단보상 차별화’ 중 기업 성과에 유의한 영향을 준 요소는 ‘강도높은 교육훈련’과 ‘자율성 강화 및 참여’이다. 특히 ‘자율성 강화 및 참여’가 일관되고 유의한 방식으로 다양한 기업성과지표에 영향을 준 것으로 나타났다. ‘집단보상 차별화’는 일부 성과지표에만 영향을 주었고, ‘선별적 채용’은 전혀 영향력을 발휘하지 못하였다. 향후에는 본 연구의 이러한 발견에 대한 이론적이고 실증적인 재검증 노력을 지속해야 한다. 특히 다양한 산업과 기업의 사례연구를 통해 2차 자료를 통한 계량적 접근으로는 파악하기 어려운 기업 내부의 블랙박스 안에서 진행되고 있는 몰입형 HR관행과 기업성과와의 연관성을 규명하려는 노력을 기울여야 할 것이다.

넷째, 몰입형 HR관행과 기존에 개발된 인적자원지수(HRI: Human Resource Index)와의 차이가 무엇인지를 규명해야 한다. 인적자원지수는 한 기업의 인적자원관리나 개발활동을 지수화한 것인데 대부분의 지수를 구성하는 항목이 결국은 인적자원의 효과적인 관리나 개발을 의미함으로써 몰입과 역량개발, 동기부여를 유발한다는 의미를 자연스럽게 갖는다(김용민, 2007). 따라서 향후 연구에서는 몰입형 HR관행이 일반적인 인적자원관리나 개발활동과 차별화될 수 있는 개념임을 보여주어야 한다.

첫째, 전략적 인적자원관리 분야에서 논쟁의 대상이 되어온 보편론, 상황론, 형태론 중 어느 관점이 기업 현실을 가장 잘 설명하는지에 대한 체계적인 비교 분석은 본 연구에서도 수행되지 못하였다. 향후에 우리나라 기업을 대상으로 군집분석, 구조방정식 분석, 집단별 계수의 구조변화분석 등 다양한 연구방법론을 적용하여 검증작업이 이루어져야 할 것이다.

SUMMARY

High Commitment Human Resource Management Practices and Firm Performance

Yong Min Kim, Ki Seong Park, Chang-Kyun Chae

Modern companies around the world make tremendous efforts to achieve sustainable competitive advantage by building intangible assets such as patents, brand equities, customer and supplier networks, and human resources. As human capital is regarded as one of the most valuable strategic assets, human resource management practices that are believed to foster "the competitiveness of people" gain popularity among companies.

In this study, we try to identify major factors of high commitment human resource management practices that have been disseminated among companies all over the world, investigate their antecedents and outcomes, and analyze empirically the relationship among the high commitment HR practices, their antecedents, and their outcomes measured by various financial performances.

The results of this study are summarized as the following. First, our empirical analyses show that internal and external factors of the firms such as technological uncertainty, foreign investors' involvement in management, professional management system, HR committee in the board of directors, philosophy of top managers emphasizing talent

management, company-wide IT infrastructure, prospector business strategy, internationalization of business operations, and the existence of union have a significant influence on the development of high commitment HR practices. This finding indicates that HR practices cannot evolve alone regardless of surrounding factors. Competitive environmental forces, advanced corporate governance, healthy labor-management relationship, top managers' intention to attract and retain talented employees, and the like are the favorable conditions that firms adopt high commitment HR practices.

Second, high commitment HR practices have significant positive impacts on various financial performance measures such as return on investment, return on asset, and operational income per employee, and have a significant negative impact on turnover.

Third, there is a partial evidence that high commitment HR practices had a mediating effect between the antecedents and firm performance. In all regression analyses, the effects of philosophy of top managers emphasizing talent management on firm performance become insignificant with the inclusion of high commitment HR practices in the equation. However, all the other variables of high commitment HR practices did not mediate the effect of antecedents on firm performance.

Several policy implications are derived from our empirical findings. First, an adoption of new HRD or HRM practices for a firm may not prove to be effective, unless unique conditions surrounding a firm's HR practices are met. We suggest that when the high commitment HR practices of a firm are not developed, an effort must be made to improve the surrounding conditions.

Second, we found that high commitment HR practices evolve as a "bundle." A notion of bundle or alignment inside HR system indicates that without supporting HRM practices, an introduction of HRD practices alone, no matter how much they have proven to be effective in other firms, does not guarantee the anticipated success. In this vein, the effect of government support for a specific HRD practice to be adopted by the firms is often limited.

Third, policy makers must determine which group of firms will have the maximum benefit from government support. The effects of government support is large for the firms whose surrounding factors are positive and their HR practices inducing high commitment of employees are still not developed. On the contrary, the effects of government support is not large for the firms whose surrounding factors are negative and their HR practices are still not developed. Policy makers should take this factor into account when sorting out the priority of target firms to be supported.

<부 록>

<부록 1> 해외연구 요약 · 129

<부록 2> 국내연구 요약 · 159

<부록 1> 해외연구 요약

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
1	MacDuffie (1995)	독립	HR관행	완충재고 (잠재적 생산차질에 대비한 재고)	총면적 대비 최종 조립에 사용되는 면적, 도색공정과 조립공 정간의자동차 평균 재고대수, 가중비용을 적용한 8개 주요 부품의 평균 재고량(3)	
				작업시스템 (공장의 생산활동을 제어하는 작업구조 및 정책)	팀내·외의 업무 순환 정도, 생산직원의 고품질 작업수행 정도/ 공식적 팀에 속한 근로자의 비율, 생산직 근로자의 비율, 근로 자 1인당 제품관련 제안 수, 제품관련 제안이 실행된 비율(5)	
				HRM정책 (몰입과 동기부여에 영향을 주는 조직차원의 HR정책)	고용기준, 성과연동 보상정도, 경영자와 근로자간 장벽 유무, 신규 고용된 이들에게 제공되는 훈련의 정도, 숙련된 고용자 에게 주어지는 훈련의 정도(5)	
		종속	제조업 성과	생산성	노동생산성: 차량을 완성하는데 실제로 투입되는 시간	(+)
				품 질	소비자 품질: J. D. Power에서 소비자가 평가하는 100대 당 불량 수	(+)

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
2	Way (2002)	독립	HPWS	HPWS 구성요소	생산라인 지원자들을 평가하는 5가지 선발도구(5점 척도 점수 = 인터뷰 + 테스트 + 워크샘플 + 약물사용여부 + 이전 직장으로 부티의 추천)	
					집단성과에 근거한 보상: 종업원에게 부여하는 스톡옵션 또는 이익 분배	
					보상수준: 일선 종업원의 평균 보상	
					업무순환: 직무순환에 투입되는 종업원 비율	
					팀의 자발성: 자율경영팀에 배치되는 종업원 비율	
					공식적 훈련: 전년도에 공식훈련을 받았던 일선 근로자 비율	
		업무와 관련 회의 참여: 업무와 관련된 공식 회의에 참여한 종업원의 비율				
		종속	기업 성과	이직률	전년도에 이직한 종업원의 비율(로그값)	(-)
노동자 생산성	총 연봉 평가, 또는 총 노동비용의 로그값			(n.s.)		

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
3	Bae, Chen, Wan, Lawler, & Walumbwa (2003)	독립	HPWS	HR 시스템	채용 시 선발 기준 변화여부, 외부 인력의 영입수준 변화여부, 능력/지식 지향적 선발기준으로 변화(6)	
					지속적 교육과 능력 개발 장려, 교육훈련 비용 증가, 공식적 교육 프로그램 확대(4)	
					성과에 기초한 보상의 수준, 피고용인 ownership program의 유무(6)	
					피고용인이 의사결정에 참여하는 정도(4)	
		조직전략	차별화 전략	차별화된 비즈니스 전략을 추구하는 회사의 범위 정도(8)		
종속	재무성과	인지된 재무성과	인지된 재무적 강점, 수익률, 성장률, 시장점유율(4)	(+)		

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
4	Harris, & Ogbonna (1999)	독립	SHRM	SHRM	“HRM은 발전적인 전략에서 중요한 역할을 함”, “HR부서의 중요 임무는 앞선 계획과 통합자원관리이다”, “이 회사는 전략적 HRM을 수행한다”, “HR부서의 주요 업무는 동기부여와 몰입의 높은 수준을 유지하는 것이다”, “HR 시스템은 회사를 위해 전략적 목표를 운용한다”.(5)	(+)
		매개	시장구성	시장 구성	소비자 요구를 이해, 소비자 몰입에 초점, 소비자 가치에 기여하기 위한 모든 기능들, 부서들 간의 정보공유, 소비자 만족 조사, 소비자 만족 목표 구축, 소비자를 위한 가치 창조, 소비자에 대한 정보 공유, 경쟁이점을 위한 기회의 목표화, 전사적 자원 분배, 고위 관리자들과의 경쟁자들의 전략 논의, 경쟁자들의 움직임에 빠르게 대응, 모든 부서가 회사 전략에 기여(13)	(+)
		종속	조직성과	조직성과	소비자 만족, 매출액 성장, 시장배분, 전략의 강점, 매출액 분량(10)	(n.s.)

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
5	Liao (2006)	독립	HRM 통제시스템	기업 차원 통제	전략적 통제: 모회사와 자회사 사이의 공식적인 미팅의 정도, 모회사와 자회사 사이의 비공식적인 미팅의 정도, 주관적 전략의 기준(3)	n.s.
					재무적 통제: 자산수익률(ROA), 현금흐름, 투자수익률(ROI) 같은 객관적인 전략의 기준, 모회사로부터의 공식적 보고서 수(4)	(-)
				HRM 통제 시스템	투입통제: 채용절차를 강조하는 정도, 훈련과 개발의 기회정도(7)	(+)
					행동적 통제: 기준과 절차가 Top-down 방식으로 구성되는 정도, 행위가 상급자의 감독으로 이루어지는 정도, 평가가 승진에 기초한 정도, 피드백이 자주 이루어지는 정도(6)	(+)
					산출통제: 수행이 결과를 통해 측정되어지는 정도, 평가가 preset targets에 기초한 정도, 보상이 성과랑 연계된 정도(12)	(+)
		종속	성과	성과	자산수익률, 세후 순이익, 생산성, 비용통제, 새로운 제품의 개발, 기업의 이미지(27)	

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(측정 항목 수)	결과
6	Panayotopoulou, & Papalexandris (2003)	독립	HRM	인간관계	피고용인의 헌신의 향상, 팀·협동의식 배양, 모든 피고용인들에게의 동등한 기회, 사람관리 이슈에 관한 라인 관리직의 후원(4)	
				오픈 시스템	기업가적 풍토의 배양, 벤치마킹, 현대식 경영 기법의 도입(3)	
				내부 과정	교육훈련의 유지, 위계적 지위에 대한 존경, 직원 결근의 감소(3)	
				합리적 목표	생산성 측정, 전략과 장기적 목표의 형식화, 회사의 연간사업계획의 개발, 회사 수익성의 확보(4)	
		종속	기업성과 (BSC관점)	성장/혁신	시장점유율 증가, 매출성장/신제품 개발, 새로운 시장에의 진입, 혁신성, 조직의 혁신(5)	(+)
				조직	피고용인과의 관계, 제품의 품질, 직위 유지(3)	
				시장	명성, 강한 브랜드명, 시장점유율, 매출액(4)	
				재무	이익, ROI, 기업 수익(3)	

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
7	Delaney & Huselid (1996)	독립	HRM	능력	선발(핵심보직 지원자 수, GSS 보직 지원자 수, 관리직 지원자의 수)(3) 훈련(공식적 직무 훈련의 수행 여부, 훈련의 효율성 정도, 참여한 종업원의 수)(3)	
				동기부여	보상(관리자의 수익을 결정하는데 업무 수행의 중요도, Cores의 수익을 결정하는데 업무 수행의 중요도, GSS의 수익을 결정하는데 업무 수행의 중요도)(3) 불만처리(회사와 종업원 사이의 문제해결의 공식적 절차 유무)(1)	
				직무 구조 직무 구조	의사결정의 위임(채용인원 규모, 채용 대상자, 임시직 근로자, 인사고과, 승진, 임금, 해고, 업무계획 등을 최종적으로 결정하는 사람)(8) 내부노동시장(핵심보직에 사내 직원을 충원하는 비율, 핵심 직원의 내부 승진 가능성, GSS에의 내부 충원비율, GSS의 승진가능성, 관리직의 사내 충원비율)(5) 위계의 수(최고 지위와 최저 지위 사이의 계급의 수)(1)	
		종속	기업 성과	인지된 기업성과	제품의 질, 신제품의 개발, 필수 고용인을 끌어 모으는 능력, 필수 고용인을 보유하는 능력, 고객 만족도, 관리자와 고용인사이의 관계, 고용인끼리의 관계(7)	(+)
				인지된 시장성과	마케팅, 매출액성장, 수익성, 시장점유율(4)	(+)

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
8	Buck, Filatotchev, Demina, & Wright (2003)	독립	HR전략	HR전략	교육훈련: 교육훈련투자비, 신입사원 교육, 기술향상을 위한 교육훈련, 업그레이드를 위한 교육훈련, 총 교육훈련의 증가분(5) 보상: 보너스와 인센티브 시스템(1) 노사관계: 이익 분배 시스템(1) 종업원 복지: 고용조정을 야기하지 않는 신기술 및 조직 개편(2)	
		종속	기업성과	기업성과	효율성 향상을 위한 보상/복지제도, 직무 재설계, 교육훈련, 생산능력 활용의 극대화, 인당 매출액(5)	(+)

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
9	Benson, Young, & LawlerIII (2006)	독립	고몰입 관행 (High Involvement Work Practice)	고몰입관행	교육훈련: 지난 3년 동안 교육훈련을 받은 직원의 비율(6)	
					보상: 개인 보상을 받은 직원의 비율, 팀 보상을 받은 직원의 비율(2)	
			정보접근: 기업성과정보, 조직단위 성과정보, 신기술 정보, 사업목표와 계획 정보, 경쟁사의 경영성과 등에 접근권을 갖는 직원의 비율(5)			
			의사결정권: 하위 직원 대상의 사업정보 제공 및 업무 통제 능력(7)			
		종속	기업성과	ROE(자본수익률)	자본수익률(ROE: Return on Equity)	(+)

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
10	Kintana, Alonso, & Olaverri (2006)	독립	고성과 작업 시스템 (HPWS)	HPWS	채용: 나이, 경험, 교육훈련, 인성, 팀워크, 학습능력 등을 가지고 채용 0 = 노동자들을 선별할 때 나이와 경험만을 고려, 1 = 나이와 경험을 가장 중시하여 고려. 2 = 2-1: 잠재력, 2-2: 현재 성과, 3 = 인성, 교육훈련, 팀워크, 학습능력을 모두 고려 보상수준: 기업의 보상 정책을 측정 1= 경쟁기업보다 보상 수준이 높음. 0=기타 인센티브: 기업의 보상 정책을 측정 1 = 품질 기준 또는 집단 및 기업 성과와 연계된 인센티브, 0 = 개인성과에만 연계, 또는 아무 인센티브가 없음 고용안정: 정규직 비율 직무순환: 0=직무순환이 없을 때, 1=근로자들이 업무 변동없이 다른 업무를 수행 할 수 있을 때, 2=직무순환이 같은 작업반 내에서 자주 일어날 때, 3=직무순환이 작업반 간에 매우 자주 일어날 때 자율관리팀: 자율관리 팀에 속한 종업원의 비율 교육훈련: 라인 근로자 대상의 교육훈련비 지원, 사외 교육훈련, 교육훈련을 위한 근로시간 면제, 회사 지원을 받는 교육훈련에 참여하는 근로자 비율, 인건비 대비 교육훈련비 비율	하이테크 산업에서 HPWS와 기업성과는 강한 정(+)의 관계를 가짐
		종속	조직성과	조직성과	업무시간 활용비율, 납기준수율, 반품비율, 완제품 불량비율, 폐철(scrap)비율	

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
11	Bartel (2004)	독립	HPWS	매력도	종업원 태도: 당신은 은행을 일하고 싶은 직장으로 어떻게 평가하는가?(1)	예금증가률(n.s.) 대출증가률(+)
				참여 기회	동료 및 상사와의 커뮤니케이션: 동료, 상사와의 커뮤니케이션, 상사로부터의 커뮤니케이션, 전반적인 커뮤니케이션(4)	예금증가률(-) 대출증가률(+)
				참여 촉진	직장 내에서 참여를 촉진하는 환경 조성: 조직풍토(자유로운 의견제시, 높은 사기, 협력 분위기, 접근이 용이한 상사)(4)	예금증가률(n.s.) 대출증가률(-)
				기술(스킬)	종업원의 직무수행 기술(스킬) 보유(1)	예금증가률(n.s.) 대출증가률(n.s.)
				인센티브	성과와 보상(성과평가에 대한 이해, 공헌에 대한 인정, 피드백의 빈도)(3)	예금증가률(+) 대출증가률(+)
		종속	조직성과	예금 증가률 대출 증가률	전년대비 증가률	

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
12	Lee, Phan, & Chan (2005)	독립	HRPP (Human Resource Practices and Processes)	HRPP의 특수성	채용, 성과 관리, 훈련과 경력 개발, 보상 기법(4)	매출액, 이익(n.s.)
				시행착오를 통한 변화	성과관리활동의 변화률, 경력개발활동의 변화률, 성과관리활동의 변화수, 훈련활동의 변화률, 보상활동의 변화률, 경력개발활동의 변화수, 보상 활동의 변화수, 채용활동의 변화률, 훈련활동의 변화수, 채용활동의 변화수(10)	매출액, 이익(n.s.)
				문서화(명문화)	교육훈련, 채용, 경력개발, 성과관리, 보상활동의 공식화(5)	매출액(-), 이익(n.s.)
				HR예산	HR 예산의 연도별 변화: 1=부정적 변화, 2=유지, 3=긍정적 변화	매출액, 이익(+)
				복잡성	회사정보시스템의 업무 피드백 제공, 종업원 생산성 영향, 업무적응 기여, 직무요건에 대한 정보 제공(4)	매출액(-), 이익(n.s.)
				대체성	회사정보시스템의 의사결정 시간 단축, 의사결정 대안의 도출, 의사결정 촉진, 신속한 의사결정을 위한 업데이트된 정보 접근(4)	매출액, 이익(-)
		종속	재무성과	매출액	연도별 평균 매출액과 이익	
				이익		

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
13	Allen, Shore, & Griffeth (2003)	독립	HR관행	의사결정에의 참여	나는 내 업무에 관련된 의사 결정에 참여 할 수 있다.(3)	HR과 매개1(+)
				보상의 공정성	나는 내가 투입한 노력에 대해 공정한 보상을 받는다.(3)	
				성장 기회	우리 회사는 나의 스킬과 지식의 향상 기회를 준다.(3)	
		매개 1	Perceived Organizational Support	POS	HR수행기법이 인지된 조직지원에 영향을 줌. 예) 조직이 잘되는데 나의 공헌이 가치가 있다.(16)	매개1과 매개2(+)
		매개 2	직무 만족, 조직 몰입	직무 만족	나는 나의 직업에 만족한다.(4)	매개2와 이직 의사(-)
				조직 몰입	나는 이 조직의 운명을 정말로 걱정한다.(9)	
		종속	이직의사, 이직	이직 의사	나는 나의 현재의 근무처를 떠날 작정이다.(3)	매개1과 이직 의사(n.s.)(샘플1) 매개1과 이직 의사(+)(샘플2)
				이직	이직여부(조사가 끝난 후 1년 뒤에 다시 조사하여 근무중 = 0, 이직 = 1)	샘플1 이직의사/이직(+) 샘플2 이직의사/이직(+) 매개1과 이직(n.s.)

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
14	Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta (1998)	독립	HRM 관행	평균 임금	평균적인 운전기사의 연간 소득	이직률(+)
				소득	우리 업종의 운전기사들은 다른 업종의 운전기사들보다 소득을 더 받는다. 우리 운전기사들은 다른 트럭 회사에서 더 많은 소득을 얻을 수 있다. 우리가 제공하는 급여는 우수한 운전사들을 확보하는데 도움이 된다.(3)	이직률(+)
				업무 안정성	우리는 임금지급기간 중 확실한 임금액을 보장한다. 우리는 임금 지급기간 중 확실한 업무량을 보장한다.(2)	이직률(n.s.)
				훈련	평균적인 운전기사가 1년간 받는 공식 훈련시간	이직률(n.s.)
				절차상의 공정성	우리는 문제가 발생했을 때 조사 후 논의를 하는 것을 규칙으로 한다. 운전기사들은 불만들의 답을 얻을 수 있는 기회가 있다. 우리 회사는 운전기사들이 공정하게 일 처리한 것을 확신 할 수 있는 절차를 가지고 있다.(3)	이직률(n.s.)
				전자 감시	내장형 컴퓨터, 위성 추적, 배차원과의 의사소통을 위한 내장형 시스템(3)	이직률(n.s.) 해고률(+)
				성과 평가	전년도 운전기사의 공식적인 성과평가 실시 회수	해고률(n.s.)
				운전 시간	매달 집에 가는 시간의 역수	이직률(+)
선발 비율	전년도 운전기사 지원자 중 채용한 사람의 비율	이직률(n.s.)				

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
14	Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta (1998)	독립	HRM 관행	선발 절차	구조화된 인터뷰, 정신력 테스트, 체력 테스트, 기술적 지식 테스트, 수행과 업무 샘플 테스트, 성격 테스트, 정직과 성실 테스트, 전기적인(biographical) 정보 등과 같은 테스트를 실시=1, 미실시=0(2)	이직률(n.s.)
		종속	이직	운전기사 이직률 혹은 자발적 이직 운전기사 해고율 혹은 해고에 의한 이직률	기업에서 고용하는 운전기사의 총비율	

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
15	Godard (2001)	독립	AWP (Alternative Work Practice)	AWP 프로그램	JIT - 재고, 공급물품, 진행 중인 일의 최소화를 위한 시스템(1)	
					Re-engineering(작업장 재설계, 조직 재편성, 또는 프로그램 재설계)(1)	
					Quality Mgmt(품질 향상을 위한 프로그램, 예를 들면, 전사적 품질관리)(1)	
				온라인 AWP	Job rotation(직무 순환 프로그램)(1)	
					Multi-skilling(크로스 트레이닝 또는 multi-skilling하고 있는 프로그램)(1)	
					Teams(팀 기반의 업무 시스템)(1)	
					Team autonomy(직접적 감독을 받지 않고, 자율적 감독 혹은 반자율적인 팀)(1)	
				오프라인 AWP	Team responsibility(특정의 제품 또는 서비스에 대한 책임이 주어진 팀)(1)	
					Information Sharing 정보 공유(근로자들을 위한 정보 회의 또는 브리핑)(1)	
					QCs(품질 혹은 업무흐름에 관한 주제를 논의하기 위한 근로자의 팀 혹은 지역 회의, 때론 quality circles라고 불린다.)(1)	

▶ 다음 장에 계속

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
15	Godard (2001)	독립	AWP (alternati veworkpr actice)	오프라인 AWP	위원회 시스템: 상설위원회는 건강과 안전 이외의 특정의 이슈를 다룸(1)	
					합동 조정 위원회 회의: 경영진과 근로자 대표가 전반적 변화와 작업장의 전체 정책을 처리하기 위한 회의(1)	
				경제적 AWP	이익 배분: 예를 들어 생산성 취득을 위한 이익 혹은 성과 배분(1)	
					그룹 보너스: 그룹 또는 부문 단위의 보상 혹은 보너스 시스템(1)	
		종속	업무 경험	사회심리	동료들에게 인정받는 수준(4)	(+)
					업무 몰입(9)	(+)
					권한 위임(6)	(+)
				업무 강도	업무량(3)	(n.s.)
					스트레스 정도(5)	(n.s.)
					결과	추가 업무
			자존감(4)	(+)		
			태도	업무 만족도(4)		(+)
				몰입(3)		(+)
			행동	동기유발(5)	(+)	
시민행동(7)	(+)					

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
16	Lam & White (1998)	독립	HR 구성	HR 구성	유인 - 중요한 종업원의 효과적인 채용, 유지 - 평균 이상의 보상 그리고 부수적 혜택, 교육훈련 - 광범위한 훈련과 개발 계획(3)	
		종속	기업 성과	ROA	회계 수익성의 지표	(+)
				매출 성장	고객의 회사 제품이나 서비스 수용	(+)
				주식가치의 성장	회사의 주식 시장 가격의 연간 성장률	(+)

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
17	Whitener (2001)	독립	인지된 조직지원	POS (Perceived Org'l Support)	예) 나의 조직은 나의 의견에 대해 신경을 쓴다. 예) 내가 문제가 있을 때 나의 조직으로부터 도움을 얻을 수 있다.(8)	(+)
		조절	고몰입 HR관행	고몰입 HR관행	선별적 채용(기업의 채용 과정의 광범위성 측정), 포괄적인 훈련(기업의 훈련과 개발 과정의 광범위성 측정), 성과 평가(발전하고 있는 근로자 측정), 외적 평등 보상시스템(유사한 조직과 비교하여 조직의 보상 수준 정도 측정), 내적 평등 보상 시스템(조직 보상 구조가 공평하게 짜여 있는 정도 측정)	(+)
		종속	종업원 몰입	종업원몰입 (종업원들이 그들 자신의 태도와 행동이 조직행동에 따른 몰입)	종업원 태도 예) 나는 나의 고용주가 충분히 신뢰가 있다고 확신하지 않는다. 예)일반적으로 나의 고용주는 동기를 주고 의도는 좋다고 믿는다.(4)	(+)

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
18	Guthrie (2001)	독립	고몰입 수행기법	고몰입 HR 수행 기법	내부적 승진, 성과 기반 승진, 스킬에 기반한 보상, 그룹단위의 보상, 우리사주, 종업원 참여형 프로그램, 정보 공유, 태도 설문조사, 팀, 교차 교육 혹은 교차 활용, 향후 업무에 필요한 기술에 초점을 둔 교육, 연간 종업원이 받은 교육의 평균 시간 평가(11)	
		종속	기업 성과	이직	연평균 종업원 이직률	(-)
				노동 생산성	종업원 인당 매출의 로그값	(+)

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
19	Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt (2001)	독립	HR 수행기법	HR수행기법	훈련 training(10)	(+)
					성과 performance review(5)	
					정책 policy(4)	
					고용 hiring(7)	
					직무 내용 설명job description(2)	
		매개	기업문화	기업문화 조직운영에대한중 업원들의믿음,가치, 태도등의공유	관리적 경쟁력managerial competence(8)	(+)
					종업원 몰입 employee commitment(6)	
					협력/조정 cooperation/coordination(5)	
					고객 지향 customer orientation(4)	
		종속	조직성과	고객 만족	딜러 충성도dealership loyalty(1)	(+)
					추가 개선 요구 FIRTET(1)	
					제품 충성도 product loyalty(1)	
서비스 만족 service satisfaction(1)						
				고객 응대 customer handling(9)		

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
20	Youndt & Snell (2004)	독립	HR 구성	획득	채용과정은 보편적이고 설득력 있다. 우리는 채용과정에서 지원자들을 보호하고 있다. 우리는 많은 다른 채용 요소를 가지고 있다. 우리는 우리의 경쟁자보다 더 많은 임금을 준다.(4)	인적자본(+), 조직자본(+)
				개발	우리의 훈련과 개발 활동은 설득력이 있다. 우리는 다른 경쟁회사들보다 훈련하는데 각 종업원당 비용을 더 많이 쓴다. 우리 종업원들은 다른 경쟁회사의 종업원보다 일 년에 쓰는 훈련 시간이 더 많다. 우리는 우리 종업원들에게 발전할 수 있는 기회를 계속 제공한다. 우리는 훈련 프로그램의 각기 많은 타입을 제공한다. 우리의 성과 평가과정은 실수에 대해서 관대하다. 우리 종업원들은 발전적인 피드백을 받는다. 우리는 승진하려고 노력한다. 우리 종업원들은 지식과 숙련 발전에 대해 보상을 받는다.(9)	인적자본(+)
				평등주의	우리는 지위를 최소화 하고 제거하기 위해 노력한다. 우리 조직 구조는 계층 단계를 최소화 하고 있다. 우리 업무는 권한 부여와 참여를 유도하려 한다. 우리는 몇 개 업무를 분류하고 있다. 우리는 임금 등급 간의 범위를 좁게 하고 있다.(5)	사회적자본(-), 인적자본(+)

▶ 다음 장에 계속

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
20	Youndt & Snell (2004)	독립	HR 구성	협력	우리는 대인관계 스킬을 기반으로 지원자를 뽑는다. 우리는 팀 안에서 협력할 수 있는 지원자를 뽑는다. 우리의 훈련과 개발 프로그램은 팀을 만드는데 쓰인다. 우리의 성과평가 시스템은 다양한 요소(동기, 고객, 부하직원 등)를 사용한다. 우리는 그룹에 기반한 인센티브를 사용한다. 우리 업무는 팀 협동을 포함한다. 우리는 팀 간에 기능을 공유하고 네트워크를 사용한다. 우리는 종업원-고객 팀 그리고 네트워크를 가지고 있다.(8)	사회적자본(+)
				정보의 문서화	우리는 종업원들에게 수업 후 보고서 제출을 권유한다. 우리 종업원들은 재설계된 업무 시스템을 돕는다. 우리는 우리 종업원들에게 회사의 지식 데이터베이스의 지속적인 업데이트를 하도록 권유한다. 우리는 성공적인 종업원 제안 프로그램을 가지고 있다.(4)	조직자본(+)
				정보 시스템	우리 정보 시스템은 사용자 친화적이다. 우리 정보 시스템은 모든 종업원들이 접근가능하다. 우리 정보 시스템은 서로 서로 통합되어 있다. 우리는 그룹웨어, 이메일 등을 사용한다.(4)	조직자본(+)

▶ 다음 장에 계속

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
20	Youndt & Snell (2004)	매개	지적 자본	인적 자본	근로자들은 고숙련 되어 있다. 근로자들은 산업에서 최고라고 여겨진다. 근로자들은 창조적이고 명석하다. 근로자들은 그들의 직무와 기능에 전문가이다. 근로자들은 새로운 아이디어와 지식을 발전시킨다.(5)	
				사회적 자본	근로자들은 함께 문제를 해결하고 분석하면서 협동하는데 숙련되어 있다. 근로자들은 다른 근로자로부터 정보와 배움을 나눈다. 우리 근로자들은 회사 안에 다른 분야 사람들로 부터 아이디어를 공유한다. 근로자들은 문제를 해결하는데 동맹관계의 파트너, 공급자, 고객 등과 파트너를 맺고 있다. 근로자들은 다른 분야의 지식도 알려고 노력한다.(5)	
				조직 자본	우리 조직은 지식을 저장하는 방법으로 저작권이나 특허를 사용한다. 우리 조직의 지식은 매뉴얼이나 데이터베이스 등으로 저장되어 있다. 우리의 조직 문화는 가치 있는 아이디어를 가지고 있다. 우리 조직은 구조, 시스템, 과정에서 지식과 정보를 많이 포함시킨다.(4)	
		종속	조직 성과	ROA	2000년, 2001년 기업별 평균	
				ROE		
						부분적으로 유의

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
21	Bea & Lawler (2000)	독립	고몰입 인적자원 관리전략	고몰입 인적자원 관리전략	광범위한 훈련(extensive training) - 훈련하는데 소비되는 비용의 총계, 훈련 기회, 다른 훈련 종류의 사용, 체계적으로 구조화된 훈련과정, 훈련의 우선권, 일반적 숙련을 위한 다양한 훈련(6)	
					권한부여(empowerment) - 평등주의적인 지위 최소화, 문제 해결과 의사결정에서 계약, 권한과 책임의 광범위한 이동, 개인 차원의 주도를 위한 기회 제공, 업무 중 충분한 판단을 하게 하다. 배우 넓은 범위의 문제에 참가, 매우 협동적이고 신뢰적인 분위기(7)	
					선별적 채용(highly selective staffing) - 매우 광범위한 선발노력, 선발총비용, 전문역량보다는 일반역량에 입각한 채용, 올바른 선택을 위한 노력, 회사에서 높은 선별에 대한 비평, 가장 중요한 것은 채용 프로그램에 두는 것, 고용보장을 제공함, 장기간 근무한 종업원의 잠재역량을 강조(8)	
					성과에 기반한 보상(performance-based pay) - 연공기반 보상, 동일 직무 등급 내의 임금범위 확대. 개인-그룹 성과에 대한 보상 연동(3)	
					광범위한 업무 설계(broad job design) 단순하고 반복적인 업무 설계, 장기적 관점의 업무와 책임에 대한 명확한 정의, 다양한 기술을 요구하는 폭넓은 업무설계(3)	
		종속	기업성과	시장성과	기업 이미지와 평판(public-image and goodwill), 매출 혹은 수익의 성장률, 품질, 장기적 수익, 재무적 강점, 종업원 생산성	(+)

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
22	Arthur (1994)	독립	몰입형HR 시스템	몰입형HR시스템 (회사의 전반적인 비즈니스 목표에서 유래하고, 조직의 내부와 외부요인에 의해 조절되는 시스템)	분권화(decentralization) - 지경영자인 종업원이 품질, 비용, 생산성과 같은 데이터를 감시하는 정도 참여(participation) - 그룹 문제 해결에서 훈련을 받은 공장 근로자들의 비율 일반적 훈련(general training) - 현재 작업하고 있는 분야와 직접적인 관련이 없는 세미나, 강의, 훈련 등을 통한 고숙련 종업원들을 위한 일반적훈련과 개발 활동 부분; 의사소통 또는 그룹의 문제 해결과 같은 기술 훈련 기술(skills) - 모든 작업장의 종업원들의 비율로써 고숙련 근로자들의 숫자 감독자(supervisor) - 감독자 마다 생산 근로자들의 숫자 사회(social) - 회사 야유회나 불링 같은 종업원들을 위해 조직된 사회 모임이 해마다 몇 번 열리는 가에 대한 횟수 정당한 법절차(due process) - 삼자 중재를 포함한 여러 단계의 전형적 고충처리절차를 통해 처리된 전체 종업원의 불평, 불만의 비율 임금(wages) - 임금률, 이익, 보너스, 인센티브, 세금을 포함한 생산 기술자마다 총 고용비용	

▶ 다음 장에 계속

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
22	Arthur (1994)	독립	몰입형 HR시스템	몰입형HR시스템 (회사의 전반적인 비즈니스목표에 유래하고, 조직의 내부와 외부요인에 의해 조절되는 시스템)	수익(benefits) - 이익/고용비용	
				보너스(bonus) - 보너스 또는 인센티브 보상/고용비용		
		종속	제조성과	생산성	공장에서 1톤의 철강을 생산할 때 요구되는 노동시간	(+)
				원자재 비율	1톤의 완제품을 생산하기 위해 요구되는 철강원료(ton)	(-)
			이직	이직	전년도에 이직한 고속철 근로자 수	(-)

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
23	Huselid, Jackson, & Schuler (1997)	독립	HRM 효과성	전략적 HRM 유효성 (HRM 기능이 종업원의 비즈니스 요구에 지원할 수 있도록 잘 개발되어 있는지에 대한 지각)	종업원 참여와 권한부여, 종업원 계획 - 유연성과 배치, 종업 원 생산성과 산출물의 질, 관리자/경영자 개발, 관리자의 지속 과 개발 계획, 종업원과 매니저 의사소통, 일과 생활의 균형 프로그램 등(9)	(+)
				기술적 HRM 유효성 (HRM 기능이 경영진과 전통적인 활동을 얼마나 잘 수행했는지에 대한 지각)	이익 그리고 서비스, 보상, 채용과 훈련, 안전과 건강, 종업원 교육과 훈련, 은퇴전략, 종업원/ 노동관계, 사회적 책임 프로 그램, 여성 및 소수자를 위한 고용기회균등, 노동비용 관리, 선발 시험, 성과 평가, HR 정보 시스템, 종업원 태도를 평가(14)	(n.s.)

▶ 다음 장에 계속

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
23	Huselid, Jackson, & Schuler (1997)	독립	HRM 능력	전문적 HRM 능력 (전통적 HRM기능 부서에서 훌륭한 수행을 위한 적절한 기술과 전문 능력)	외부/내부변화의 효과예견, 협동을 위해 표출되는 리더십, 모든 HR활동의 재무적 효과 예측, 미래 HR 비전에 대한 정의 및 의견 공유, HR 이슈에 대한 현장 관리자 교육, 목표 성취를 위한 적절한 위험 감수, 많은 HR기능들에 대한 폭 넓은 지식, 경쟁자 대비 HR 수행기법에 대한 서비스의 질, 국제적 경험, 주요 외부 고객과의 접촉, 외국어 구사 능력, 컴퓨터 활용능력, HR 기능에 대한 수준높은 기업특수적 지식 등(15)	(+)
				비즈니스와 관련된 능력 (많은 비즈니스 경험이 있는 HRM부서원들의 특별한 능력)	중요한 비즈니스 분야의 경험, 생산 라인의 관리자 경험, HR 관련 경력(3)	(+)
		종속	기업성과	종업원 생산성	종업원 인당 순매출액의 로그값	
				수익성 표시	총자산수익률(회계적 수익성) 토빈의 Q(시장 수익성)	

<부록표 1> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(해외)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
24	Datta, Guthrie, & Wright (2005)	독립	HPWS	HPWS (High Performance Work System)	내부적 승진, 성과 기반 승진, 기술에 기반한 보상, 그룹단위의 보상, 우ரி사주, 종업원 참여형 프로그램, 정보 공유, 태도 설문조사, 팀, 교차 교육 혹은 교차 활용, 향후 업무에 필요한 기술에 초점을 둔 교육, 연간 종업원이 받은 교육의 평균 시간 평가 등. (18개 항목의 고성과 업무 시스템 점수)(18)	
		종속	조직 효과성	노동 생산성	총수익/노동 투입량	(+)

<부록 2> 국내연구 요약

<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
1	배종석·박오원 (2006)	독립	HRM 시스템의 내적 적합성	채용, 평가, 보상, 교육훈련, 직위직급	HRM 시스템인 연공중심의 관계형과 성과중심의 통합형	
		종속	혁신성과	혁신성과	특허출원건수, 프로젝트 출시율, 관련 매출액	(+)

<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
2	박종혁·권석균(2006)	독립	성과주의 보상 시스템	성과평가	평가기준의 적정성(피고과자의 과업관련 행위, 성취결과, 피고과자의 기술 및 능력, 미리 설정된 목표의 달성정도를 적절히 반영하는 평가의 기준이 설정되어 있어 이에 따라 평가가 실행되고 있는지에 대한 구성원 인식, 평가 요소의 성과 및 목적과의 연계성, 측정 요소의 객관성, 최종결과만이 아닌 결과에 영향을 미치는 영향요소까지 고려한 평가기준의 설정 등에 대한 구성원 인식)(4)	직무수행노력(+) 역량개발노력(n.s.)
					평가피드백(성과와 관련된 정보를 담고 있는 평가 결과 피드백)(4)	직무수행노력(+) 역량개발노력(n.s.)
				보상인식	보상 차등화(자신의 노력과 보상 비율을 타인과 비교하여 차등수준이 적정한지에 대한 형평성 인식)(3)	직무수행노력(+) 역량개발노력(n.s.)
					성과급 비중(자신이 받고 있는 연봉의 총액 중에서 성과에 근거한 성과급이 차지하고 있는 비중이 적정한지에 대한 중업원 인식)(3)	직무수행노력(+) 역량개발노력(n.s.)
		직무수행노력		성과평가와 보상 연계성(자신이 달성한 성과를 근거로 평가가 이루어지고, 평가결과를 기초로 보상이 결정되어진다는 인식)(3)	직무수행노력(+) 역량개발노력(n.s.)	
		종속		동기부여	역량개발노력	종업원이 자신의 직무수행에 발휘하는 노력의 정도(3)
				자신의 능력이나 수행하고 있는 과업성과 향상을 위해 도움이 되는 다양한 역량개발 프로그램의 참여 및 몰입정도(3)		

<부록표 2 > 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
3	김진희 · 심원술 (2006)	독립	고몰입 인적자원 관리	인적자원관리시스템	신중한 채용(채용 프로그램의 다양성, 사원선발 기준의 엄격성 정도)(2)	제도 내재화(+) 냉소적 분위기(-)
					종업원성장(직급별/직능별 교육훈련 프로그램 시행, 미래 요구되는 기술에 초점을 둔 교육훈련, 외부 교육에 대한 지원정도, 교육훈련 효과의 지속적 평가정도, 종업원들의 요구를 반영한 교육훈련 계획)(7)	
					평가보상(동종산업 대비 보상의 수준, 성과와 연계한 보상정도, 집단(팀) 성과의 보상반영정도)(7)	
					고용안정(신분상의 고용안정성 제공 정도, 불경기시 인력감축의 자제와 장기고용 유지, 고용과 해고가 자유로움을 주지시키는 정도)(3)	
		경영전략	차별화전략 및 동시추구전략	다양한 제품(서비스) 추구, 새로운 제품(서비스)의 지속적 개발, 제품(서비스) 품질의 유지 및 개선(3)	제도 내재화(+) 냉소적 분위기(-)	
			원가우위전략	원가절감에 따른 경쟁우위 추구, 대량생산(서비스)를 통한 규모의 경제 추구, 경쟁사보다 높은 가격 경쟁력 유지(3)		
종속	제도 내재화	제도내재화(제도적 규칙과 규정의 의미가 조직에 전파되어, 제도가 내포하는 가치가 잘 수용되고 내면화되는 것)	1)제도몰입(제도의 가치와 목표에 대한 동의와 수용 정도) - 수용성(인사제도에 대한 종업원들의 수용정도) - 신념(인사제도가 종업원의 성과와 역량향상에 기여한다는 믿음) 2)제도만족(제도에 대한 긍정적 태도와 인정)-긍정적 태도(인사제도에 대한 긍정적 감정)-인정(인사제도의 체계와 제도적 규정을 인정)-만족(인사제도 효과에 대한 만족) 3)심리적 주인의식(제도를 조직내부 환경의 한 부분으로 받아들이고, 확대된 자아로 여기는 것) - 소유감(인사제도가 '우리의 제도'라는 인식) - 정체성(회사의 고유 상황/특성을 반영한 인사제도) 제도내재화 항목(7)	인원감축, 비용절감의 목적으로 인식, 인사제도 시행 목적에 대한 불신, 인사관리제도에 따른 피해의식(3)		
	냉소적 분위기	냉소적 분위기(조직, 부서, 제도 등에 대한 경멸과 불신, 실망감, 좌절감)				

<부록표 2 > 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
4	조영복 · 곽선화 · 박인서 (2006)	독립	SHRM	HRM전략 유형 (3가지 유형 중 택 1)	구축형(안정적이고 적절한 성장을 하면서 일정한 시장 점유율을 유지하기 위하여 경영자와 기술자를 주로 조직 내부에서 육성)	HR재무성과(+)
					획득형(급속한 성장과 경쟁 환경에 신속히 대응하기 위하여 적절한 기술과 능력을 보유한 경영자와 기술자를 외부에서 영입)	HR전략/고객성과(+)
					배치형(조직 내부의 경영여건과 경쟁 환경에 신속하게 대응하기 위하여 경영자와 기술자를 조직 내부 육성 및 외부 영입을 병행)	HR재무성과(+)
				조직가치 적합성 (3가지 유형 중 택 1)	개인가치(개인의 특정 행동이나 최종 존재상태에 대하여 개인적으로 더 바람직하다고 생각하는 지속적인 믿음 혹은 신념)	HR전략/고객성과(+)
					조직가치(조직이 추구하고자 하는 의도된 가치 측면을 중시하는 것으로 경영진이 해당 조직 내에 뿌리내리고자 하는 가치)	HR재무성과(+)
					개인-조직가치의 적합성(개인가치와 조직가치가 조화를 이룰 때 개인과 조직 구성원은 조직에 대한 애착과 직무만족을 느끼게 되며, 이는 개인과 조직의 성과로 나타남)	HR재무성과(+)
				조직문화 (3가지 유형 중 택 1)	혁신지향(변화와 혁신, 창의력, 성장과 동태성을 강조하는 조직)	HR전략/고객성과(+)
					관계지향(소속감을 바탕으로 구성원 간의 신뢰와 인적자원관리와 의사결정에 있어서 구성원의 참여를 강조하는 조직)	HR전략/고객성과(-)
					과업지향(성취의 가정을 바탕으로 생산성과 효율성을 강조하는 조직)	HR운영성과(+)

				위계지향(안정성의 가정을 바탕으로 예측과 통제를 강조하는 조직의 문화적 특성을 가짐)	HR전략/고객성과(+)
	매개	HR BSC	HR 전략	리더십 계획 실행, 조직혁신, 성과주의 문화, 핵심인재 관리, 종업원 역량(5)	학습/성장(+) 내부프로세스(+)
			HR 운영	HRM전략실행, 성과보상, 인사시스템(3)	내부프로세스(+) 고객성과(+)
			HR 고객	고충처리 단축률, HRM 기능 만족도, 복리후생 만족도, HRM 의사결정(4)	고객성과(+)
			HR 재무	HRM 비용 절감률, HRM ROI, HRM 예산 변동률, HRM 인당 비용(4)	재무성과(+)
	종속	조직성과	학습/성장	종업원 만족도, 종업원 인당 수익, 인당 교육 훈련비(3)	부분적으로(+)
			내부 프로세스	생산성 향상률, A/S 처리 단축률, 개발주기 단축률, 신제품 수익률(4)	
			고객	고객 유지율, 고객 만족도, 시장 점유율(3)	
			재무	매출 증가율, 원가 절감률, 투자 수익률(3)	

<부록표 2 > 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
5	유구창·박우성 (2007)	독립	성과주의 인사제도	연봉제	연봉제 실시 여부	1. 목표관리제가 연봉제나 성과배분제도와 같은 보상제도보다 더 효과적임. 2. 목표관리제와 연봉제가 함께 사용될 경우 효과가 높은 것으로 나타남. 3. 목표관리제는 다른 제도와 함께 사용해도 성과에 효과적임.
				집단인센티브	성과배분제 실시 여부	
				목표관리제 (목표설정, 의사결정 참여, 목표달성에 대한 피드백)	1) 목표설정(구성원들의 관심과 행동에 방향을 제시하고 노력하도록 만들기 때문에 생산성을 향상시킴) 2) 의사결정에의 참여(부하들은 상사의 목적이나 의도를 잘 알 수 있고 상사는 현장의 문제들과 운영상의 장애 요인에 대해 잘 알게 되어 생산성이 증가) 3) 목표달성에 대한 피드백(성과평가의 기준에 대한 불확실성이 줄어들고 달성된 성과에 대해서는 인정과 칭찬이 아직 미달된 목표에 대해서는 격려와 자극이 이루어지게 되어 성과가 향상)	
				HR 효과성	이직률/직무만족 등 구성원들이 직접적으로 이해하고 행동하는 변수	
				조직 차원의 효과성	생산성, 품질, 고객에 대한 서비스	연봉제/성과배분제(n.s.)

		종 속	HRM 효과성	종업원1인당 부가가치	(영업이익+인건비+임차료+세금과공과+감가상각비)/총인 원수	목표관리제, 연봉제 모두(+)
			종업원 1인당 부가가치			

<부록표 2 > 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
5	장은미 (2003)	독립	개인성과 위주의 보상	개인성과 위주의 보상	연공서열, 종업원 개인의 성과, 종업원이 속한 집단 또는 팀 의 성과, 회사 전체의 성과(4)	(+)
		종속	직무수행 노력	직무수행노력 (과업을 열심히 수행하려는 종업원들의 의도적인 성향)	‘가능한 한 최선을 다하여 업무를 수행할 각오이다’, ‘나에게 주어지는 업무를 성공적으로 수행하기 위하여 최선을 다하여 노력한다’ 등 (3)	

<부록표 2 > 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
6	박동수· 안병길 (2004)	독립	전략적 인적자원 관리	인적자원관리관행	인적자원계획(공식적인 계획으로서 장기적인 관점에서 인력의 수요 및 공급 등과 같은 상황을 예측하고 그에 따라 인적자원관리 목표 및 목표달성방법을 구체화시켜 인적자원관리 활동을 수행해 나가는 정도)(3)	—
					모집(유능한 지원자를 유인할 수 있는 모집방법 및 모집원천을 개발하고 관리하는 정도)(3)	이직률(-)
					선발(다양한 선발방법 및 절차와 당해 실무부서원의 참여를 통해 지원자를 엄격하게 평가하여 선발하는 정도)(3)	이직률(-)
					훈련 및 개발(장기적 관점에서의 회사에 필요한 기술 및 기능을 획득하기 위해 회사가 훈련·개발에 투자하고 훈련·개발기회를 지원하는 정도)(3)	주관적성과(+)
					인사고과(회사가 명확한 인사고과기준을 정립해두고 정기적으로 인사고과를 실시하고 이를 보상 혹은 처벌과 연계시키는 정도)(3)	자기자본이익률(+)
					보상(적절한 임금체계를 통하여 성과에 기초하여 보상하고 조직 성과에 대한 종업원의 기여에 따라 인센티브를 제공하는 정도)(3)	자기자본이익률(+), 주관적성과(+)

				노사관계(회사가 상호동반자로서 바람직한 노사관계를 구축하기 위하여 노사간 갈등을 적극적으로 해결하고 안정적인 노사관계를 유지하는 정도)(3)	주관적성과(+)	
				작업시스템(직무순환을 통하여 종업원에게 다양한 기술을 습득케 하는 정도)(3)	—	
				의사소통(회사가 공식적으로 다양한 방법 및 경로를 활용하여 종업원의 의견 및 고충을 청취·수렴하고 종업원을 참여시키는 정도)(3)	—	
				고용안정(회사가 주요 목표들 중 하나로 종업원의 고용안정을 추구하는 정도)(3)	—	
		종속	기업성과	이직률	전년도 이직한 종업원 수/전체 종업원 수	
				자기자본이익율	대한상공회의소의 '코참비즈'를 통해 자료 획득	
				주관적성과	경쟁사와 비교해 자사의 생산성, 매출액, 순수익 및 성장(5)	

<부록표 2 > 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
7	류성민· 김성수 (2007)	독립	몰입형 인사 시스템	몰입형 인사 시스템	내부 승진, 정규직 활용, 팀 기준 인사관리, 장기적 육성 및 개발, 종업원의 기업에 대한 충성심 및 애착고취(5)	(+)
		매개	인사관리 효과성	인사관리효과성 (사업장의 인사관리가 경영전략의 실행에 얼마나 효과적으로 기여하고 있는가)	사업장의 전략적 미션을 전 직원이 잘 이해하고 있다. 경영진은 인적자원을 가치 창출의 원천으로 보고 있다. 인사관리를 사업전략에 맞추려고 구체적으로 노력하고 있다. 타 부서원들은 인사부서를 변화의 주도자이자 사업의 중요한 파트너로 본다. 인사관리는 사업전략 목표의 달성을 지원하고 있다.(5)	(+)
		종속	기업성과	지각된 성과지표	시장점유율(3년간 시장 점유율 변화정도)(1) 상대적인 경쟁력(경쟁업체와 비교한 경쟁력) 서비스 품질, 서비스 품목, 신서비스 개발속도, 기술력 등의 경쟁력	(+)

<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
8	이정현· 김동배 (2007)	독립	고성과 조직 시스템	고성과 조직 시스템 (개인수준)	1. 종업원참여제도 1) 의사결정참여(현장단위토론, 소집단활동, 노사협의회) 2) 재무적 참여(우리사주제 가입, 조직단위 성과배분제, 사업장/부서단위 성과 배분제)	—
					2. EI 지수 - 위의 6가지 종업원 참여 제도의 유무를 합산하여 변수화(0~6까지 값)	—
					3. 의사결정참여, 재무적 참여 내에 6개 변수 각각을 독립변수	—
				고성과 조직 시스템 (조직수준)	1. HPWS 지수=W ₀ + Info + HRM(Huselid의 측정도구)	이직률/결근율 감소(+)
					2. 1) 작업조직의 혁신(W ₀): 품질책임, 직무순환, 소집단활동 2) 경영정보제공(Info): 전체 종업원 대상 기업경영설명회, 노사협의회, 기업경영정보 전달용 소식지 발간 3) 인사관리제도(HRM): Off-JT, 교육훈련 수강료 또는 연구자금 지원, 성과 배분제 실시	작업조직 혁신 이직률/결근율감소(n.s.) 경영정보제공 이직률/결근율감소(+) 인사관리제도 이직률/결근율감소(+)
					3. 작업조직 혁신, 경영정보제공, 인사관리제도 내에 9개 변수 각각을 독립변수로 사용	—

		종속	개인수준 성과	근로자의 직무관련 태도	열심히 일하고 싶어 하는 정도(1)	EI지수(+) 의사결정참여(+) 재무적 참여(-)	
					회사에 대한 애착심(1)	EI지수(+) 전사적 성과배분(+)	
					담당 업무에 만족(1)	EI지수(+) 6개 개별변수(n.s.)	
					회사 제공 정보 신뢰(1)	EI지수(+) 재무적 참여(+)	
			조직수준 성과	이직률/결근률	동종업체 대비 이직률/결근율(1)	HPWS지수 감소에 기여 품질책임(-)	
					제품 품질	동종업체 대비 제품 불량률(1)	HPWS지수(+) 인사관리제도(n.s.) 작업조직, 경영정보(+)
						공정혁신	동종업체 대비 공정혁신이 높다(1)

172 몰입형 HR관행과 기업성과

				<p>종업원 인당 매출액</p>	<p>인당 매출액의 로그값</p>	<p>HPWS지수(+) 인사관리제도, 작업조직, 경영정보(+) 품질책임(-)</p>
--	--	--	--	-----------------------	--------------------	--

<부록표 2 > 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
9	김정진·박경규 (2007)	독립	성과주의 인사제도	성과주의인사제도 변화	선별적 채용제도 - 채용시 선발 기준 변화여부, 외부 인력의 영입수준 변화여부, 능력/지식 지향적 선발기준으로 변화(2) 공식적 교육훈련 제도 - 지속적 교육과 능력 개발 장려, 교육 훈련비용 증가. 공식적 교육 프로그램 확대(2) 성과주의 평가제도 - 공식적인 평가제도 변화, 객관적이고 정량적인 목표를 통한 업무평가, 업무특성에 따라 평가기준 차별화(2) 성과주의 보상제도 - 능력 및 업적 기준으로 보상체계 변화, 성과중심 변동급 비중 확대, 직급 동일 연차 내 연봉의 격차 변화(2) 성과주의 승진제도 - 발탁승진 증가. 목표 성취도와 업무 수행 결과의 직접적 반영(2)	
		종속	총자산 수익률 (ROA)	ROA	- 당기순이익/총자산	(+)

<부록표 2 > 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
11	김경복 · 김상준(2006)	독립	고성과 인적자원 관리 시스템	HR 번들 (조직구성원의 자발적 참여와 동기부여를 유도하여 조직의 성과를 높이려는 기법들)	선발(선발의 엄격성) - 신입사원 선발 평가 도구의 숫자 측정	
					고과(객관적 평가 지표의 활용 정도) - 고과 결과를 승진 및 인센티브에 반영하는 비율 × 객관적 평가 지표의 활용 비율	
					교육훈련(신입사원 교육의 중요성) - 신입사원 교육 시간	
					임과워먼트(자율팀의 업무수행) - 자율팀에 소속되어 있는 종업원의 비중	
					참여(종업원 제안 건수) - 연간 종업원의 제품관련 제안 건수, 연간 종업원에 의해서 제기되는 고충 건수	
					외부충원(유입된 인원 대비 외부 충원의 비중) - 외부에서 스카우트 된 인력 / 유입된 인력	
					고용보장(공식적 고용보장) - 고용보장에 대한 공식적 협약이나 선언 여부, 정리해고를 하지 않겠다는 공식적인 선언 여부	
					전략적보상시스템	
		종속	고성과 인적자원 관리 시스템의 도입효과	BSC	경제적부가가치(EVA)=세후순영업이익-(평균투하자본×가중평균자본비용)	(n.s.)
					주당순이익률(EPS)	(+)
					내부프로세스관점지표 - 종업원1인당부가가치	(n.s.)
					학습및성장관점지표 - 품질개선 노력(품질 관련 인증수, 특허 수, 완료된 연구 개발 건수)	(n.s.)

<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
12	원인성 (2007)	독립	집단성과 급제	기업단위 집단 성과급	이익분배제도 또는 전사원 대상 각종 집단 성과급제만 시행(시행하는 경우=0, 아닌경우=1)	—
				팀부서단위 집단 성과급	팀 또는 부서 단위 성과급제만 시행(시행하는 경우=0, 아닌 경우=2)	
				기업단위*팀 단위 집단 성과급	기업단위 및 팀•부서단위 집단성과급제 모두 시행(시행하는 경우=0, 아닌 경우=3)	
		종속	기업성과	종업원 1인당 매출액	2003년도 종업원 1인당 매출액의 로그값	
				종업원 1인당 부가가치	2003년도 종업원 1인당 부가가치의 로그값	
				품질	경쟁업체들과 비교한 자사 주력 제품/서비스 품질의 우수성	

<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
13	권동인·박호환(2003)	독립	고몰입 인적자원 관리관행	교육훈련	교육훈련의 광범위성(4)	—
				자율성	자율성(5)	공헌의욕(+)
				정보의공유	정보의 공유(2)	—
				신중한 선발관리	신중한 선발관리(2)	공헌의욕(+)
				고용보장	고용보장(3)	공헌의욕(+) 인지된 조직성과(+) 인지된 시장성과(+)
				고임금	고임금(3)	인지된 조직성과(+)
				평등성	평등성(2)	일체감(-)이직의사(-)
		종속	조직 유효성	조직몰입	조직 가치 수용성, 조직과의 일체감, 조직에 대한 긍지 및 자부심, 조직 목표와 개인목표 일치도, 회사 일을 자신의 일이라고 생각하는 정도(6)	

				이직의사	조직 구성원이 현재 조직을 떠나고자 하는 자발적 의사정도, 빈도, 계획의 과정 및 이직 가능성의 정도를 포함하는 인지도라고 정의(4)	
				인지된 조직성과	구성원간 관계, 직원-경영진과의 관계, 핵심인력의 보유와 확보(4)	
				인지된 시장성과	고객만족, 시장점유율, 매출증가율, 수익성, 신규 서비스개발, 서비스품질(6)	

<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심 용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
14	김만술 (2006)	독립	전략적 인적자원	전략적 인적자원의 특성	중요성(기업의 인적자원이 지닌 기술이나 기술들의 특수성으로 전략달성에 고려되는 정도) 인적자원효과 및 효율성/ 우수인력 확보를 위한 투자/ 인적자원 선발단계 복잡성(3)	
					업무 불확실성(전략적 인적자원 실행업무의 정형화, 일상업무의 반복, 동일한 정도)업무수행 기초지식/업무수행 반복성, 정형화 정도(2)	
					정보공유(정보와 지식공유, 정보의 투명성으로 인한 신뢰구축 정도) 암묵적 지식의 변환정도/정보교환 모임/업무상 자료공유/아이디어 발생정도(4)	
		종속	BSC	재무/고객성과 (재무/고객성과)	매출액 성장률/객실 매출액율 • 좌석 회전율/고객 유지율/신규고객 확보율/시장 점유율(5)	(+)
				학습성장 (장기적 성장에 필요한 하부구조의 우열성)	종업원 전략적 지식과 기술/사업장과 관리부문 협력/인당 평균 교육 • 훈련/서비스기술혁신정도(4)	(+)
				내부프로세스 (조직내부의 운영가치 보유)	종업원 만족/ 납품업자의 변경정도/종업원 이직률 • 결근율(3)	(+)

<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과	
15	박영배·박형권 (2003)	독립	조직학습 지향성	학습지향성	학습몰입 - 환경변화에 대한 조직적응에 있어 조직구성원들의 학습에 대한 신앙 및 수용성(5)	(n.s.)	
					비전공유 - 조직이 추구하는 방향이 무엇이며, 그것이 왜 중요한 것인지에 대한 모든 조직구성원들의 공감도(4)		
					개방성 - 조직구성원의 사고 및 행동 방식을 통제하는 정신 모형에 대한 문제제기 및 이에 대한 수용성(5)		
		종속	조직성과	재무적 성과	매출 성장률, 당기 순이익, 시장 점유율		(n.s.)
				비재무적 성과	조직혁신성 - 새로운 아이디어의 성공적 실행을 위한 개방의지(5)		(+)
					조직몰입 - 감정적 측면에서 몰입(5)		

<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
16	김동배 · 이인재 · 장지예 (2006)	독립	성과배분 제도	성과배분제도	업종별 성과배분제 확산율 - 2003년도 기준 산업 2자리별 성과배분제 확산 비율(노동부(2004)의 「연봉제·성과배분제」 조사자료) 기업 연령 - 2005년에서 회사 설립년도를 차감해서 작성	
		종속	경영성과	노동생산성	임금체계 변수 - 호봉제, 직능급, 직무급이 존재하는 경우 각각 1의 값을 부여한 더미변수 인당 매출액(2004년 인당 매출액의 로그값), 인당 자본 장비율(인당 기계 장비율, 회사 종업원규모, 회사 연령, 상장회사 여부)	

<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
18	배종석·사정혜 (2003)	독립	고성과 창출 인적자원 관리 시스템	고성과 창출 인적자원관리 시스템	고용보장 - 정도(1) 선별적 채용 - 채용과정에 시간/자금 투자 정도, 선발시 노력 정도, 선발전형 단계 정도(3) 참여적 직무설계 - 사원의 재량권 부여, 의사결정 과정의 참여, 권한과 책임의 이양정도, 팀제의 적용 정도(4) 조직성과에 기초한 보상 - 집단의 성과가 급여에 미치는 영향 정도, 임금수준, 이윤분배제도, 공정한 임금 절차 시스템과 공정한 보상(4) 광범위한 훈련 - 교육훈련 기회, 체계적 교육훈련 프로그램, 교육훈련의 투자, 정규교육훈련 시간(4) 지위격차 해소 - 경영자와 사원간의 차별대우 최소화, 단일 인사정책 적용, 임금격차 폭 축소(3) 광범위한 정보공유 - 활발한 정보와 지식 공유, 기업의 다양한 정보공유, 정보의 투명성으로 인한 신뢰 구축 정도(3)	학습및성장/ 내부프로세스 /재무성과(+), 고객성과(n.s.)
		종속	BSC	학습 및 성장	직원의 조직에 대한 일반적 충성도, 종업원 생산성, 우수 인력의 확보와 유지력, 인간적 공동체 형성, 수립된 전략의 실	

					행을 위한 역량, 경쟁우위를 확보할 수 있는 직원의 역량 보유 정도(6)	
				내부프로세스	고객의 최초 요구 시부터 해결까지 걸리는 총 시간의 단축, 업무수행을 위해 거쳐야 할 부서의 수의 축소와 간편한 부서 간 업무 조정 절차, 제품(서비스)의 가치가 실제적으로 창출되지 않는 일들이 감소, 새로운 제품(서비스) 개발 소요시간의 단축, 신제품·서비스 개발과 혁신의 정도(5)	
				고객성과	제품(서비스)의 시간에 만족, 가격 만족, 신규 고객 확보율, 전략(주거래) 고객 유지율(4)	
				재무성과	수익성, 매출액 성장률, 시장 점유율(3)	

<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
19	이병훈· 김동배 (2002)	독립	참여적 작업 시스템	참여적 시스템 지수	과업통합(생산 근로자가 보전 및 품질업무를 담당하는 정도)	참여적 특성이 높은 집단 일수록 경영성과(지각된 성과, 노동생산성)가 높음(+)
					자율(작업반이 작업방법, 작업속도, 작업량, 작업시간에 대한 결정권을 갖는 정도)	
					참가(소집단 활동 참가자 비율, 소집단별 평균 문제해결 건수, 인당제안건수, 제안 채택률)	
					정보공유(재무정보, 경영계획·실적 정보 공유정도, 경영설명회 개최여부, 종업원간담회 개최여부, 경영정보소식지 발간여부의 합산점수)	
					교육훈련(계획적 OJT 훈련자 비율 및 훈련시간, Off-JT 훈련 비율 및 훈련시간)	
		성과배분(성과배분 적용자 비율, 성과배분액이 연봉에서 차지하는 비율)				
종속	경영성과	지각된 성과	국내 동종업체 대비 이직률, 결근율, 제안활동, 소집단활동, 제품단위당 생산원가, 불량률, 공정혁신의 정도, 지난 3년간의 성과개선			
		노동생산성	2000년도 인당 매출액(회사연감자료)			

<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심 개념, 연구 변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
20	김종관 · 배상립 (2006)	독립	인적자원 관리활동	인적자원관리 활동 특성	전략과연계(종업원의 전략에 대한 이해 정도)(5)	2003년도 인당 매출액에서(+)
					HRM 역할의 중요성(경영자가 HRM을 전략적으로 활용하는 정도)(3)	(n.s.)
					객관적 평가와 보상(객관적 평가정도 및 능력에 따른 보상 실행 정도)(3)	2002, 2003, 2004년도 인당매출액에서 모두(+)
					육성개발(핵심인재 육성 프로그램의 실행 정도)(4)	(n.s.)
		종속	기업성과	인당매출액	2002, 2003, 2004년도별 인당매출액 로그 값	

<부록표 2> 몰입형 HR관행의 핵심개념, 연구변수, 측정방식 및 분석결과(국내)

NO.	연구자	변수	핵심 용어	연구변수	연구변수의 조작적 정의 또는 측정방식(항목 수)	결과
21	김동배 · 주낙선 (2001)	독립	전념 지향적 인사 시스템	인사관리 지수	선발의 엄격성(선발도구의 숫자)	이직률(-), 인당매출액(+) 제안성과(+)
					고과(고과결과의 승진반영 비율과 인센티브 반영비율)	
		훈련(신입사원의 훈련시간, 기존사원 중 공식훈련을 받는 사람들의 비율과 훈련시간)				
능력급(기본급 중 숙련이나 기능(skill)에 따라 차등지급하는 부분이 차지하는 비율)						
임금수준(동종업체와 비교한 임금수준)						
성과배분(성과 배분액이 연간 총임금에서 차지하는 비율)						
고충처리(연간 접수된 고충건수 x 접수된 고충이 공식적 위원회에서 처리되는 비율)						
작업장 수준의 참여: (1) 소집단활동 참여(품질분임조에 포함된 작업자의 비율 x 품질분임조의 연간 문제해결 건수); (2) 제안참여(제안참여자 비율 x 인당제안건수)						
					노동조합의 존재 여부	이직률(-), 인당매출액(+) 제안성과(n.s.)
		조직 상황	혁신전략	공정혁신, 제품혁신, 신제품개발 속도		이직률(-), 인당매출액(n.s.), 제안성과(-)

				품질수상	1997년에서 2000년까지 산업자원부의 기술표준원이 주최하는 품질경쟁력 우수기업에 선정 여부(1의 값을 부여한 더미변수)	이직률(-), 인당매출액(n.s.), 제안성과(n.s.)
				ISO인증	지금까지 ISO시리즈 인증을 받은 경험여부(1의 값을 부여한 더미변수)	이직률(-), 인당매출액(n.s.), 제안성과(n.s.)
				자본 장비율	유형고정자산 총액/종업원 수(1998년도)	이직률(n.s.), 인당매출액(+), 제안성과(n.s.)
		종속	조직 성과	이직률	연평균 이직률	
				제안성과	인당 제안건수 x 제안 중 채택되는 비율	
				인당 매출액	설문지에 응답한 공장별 매출액/공장 종업원 수	

참고문헌

- 권혁기(2000). 기업문화유형이 정보기술도입 성공에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 창간호: 267-289.
- 김경목(2003). 기업 지배구조와 혁신: 소유구조가 연구개발(R&D) 투자에 미치는 영향. *경영학연구*, 32(6): 1799-1832.
- 김경목(2006). 기업지배구조의 합주(Orchestration): 균형성과표 개념 적용을 통한 기업 지배구조의 성과분석, *경영학연구*, 35(3): 899-934.
- 김경목·김상준(2006). 고성과 인적자원관리가 성과에 미치는 영향: 시스템 도입 강도의 역할에 대한 탐색적 연구. *인사·조직연구*, 14(3): 107-151.
- 김동배·김강식(2000). 참여적 참여관행과 조직성과. *경영연구*, 7(1): 122-141.
- 김동배·이인재·장지예(2006). 성과배분제도가 노동생산성에 미치는 영향: 조직상황의 조절효과와 성과배분제도의 특성을 중심으로. *노동정책연구*, 6(1): 111-140.
- 김동배·주낙선(2001). 조직상황, 인사관리시스템, 조직성과에 관한 연구. *인사·조직연구* 9(2): 249-279.
- 김만술(2006). 호텔기업 인적자원의 특성과 조직성과간의 관계에 관한 실증적 연구. *관광연구*, 20(3): 161-176.
- 김상표(2006). 몰입형 인적자원관리와 중소기업의 성과 사이의 관계, *인적자원관리연구*, 13(4): 15-36.
- 김용민(2006). 기업 인적자원지수 개발. *한국직업능력개발원*, 1-77.
- 김용민·이수일(2007). 인적자원 지수의 구성과 기업성과. *한국인사관리학회 동계학술대회발표논문집*: 1-27.
- 김용민·이은형(2007). 한국 대기업 최고경영자가 기업성과에 미치는 영향: 투자자산수익률 및 토빈의 Q를 중심으로. *인사·조직연구* 15(2): 193-237.
- 김재구·임상훈·김동배(2003). 인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는

- 는 영향에 대한 연구: 제조업 생산직을 중심으로. 인사관리연구, 27(3): 31-54.
- 김정진·박경규(2007). 최고경영자 교체에 따른 성과주의 인사제도 변화와 조직성과와의 관계. 인사관리연구, 31(4): 25-48.
- 김종관·배상림(2006). 인적자원관리활동과 기업 재무성과와의 관계에 관한 연구. 인적자원관리연구, 13(3): 57-78.
- 김진희·심원술(2006). 경영전략과 인적자원관리의 적합성에 따른 조직성과 차이. 인사·조직연구, 14(1): 53-87.
- 류성민(2007). 조직상황, 인사부문의 역할 및 역량, 조직성과간의 관계에 대한 연구. 박사학위 논문. 서울대학교 대학원 경영학과.
- 류성민·김성수(2007). 환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구. 인사·조직연구, 15(1): 1-43.
- 박건실(2003). e-Business 환경에서의 인적자원관리의 새로운 패러다임: HRIS의 도입의 활용방안. 임금연구, 가을호: 4-35.
- 박동수·안병길(2004). 중소기업의 전략적 인적자원관리와 기업성과. 산업경영학회, 19(2): 85-114.
- 박순길·한경석(2006). 효과적 e-HRM 시스템 구축을 위한 주요성공요인 분석에 관한 실증 연구. 엔트루정보기술연구소, 5(2): 107-122.
- 박영배·박형권(2003). 조직의 학습지향성이 조직성과에 미치는 영향과 상황요인의 조절효과에 관한 연구. 인사관리연구, 27(2): 83-104.
- 박종혁·권석균(2006). 팀제 하에서 성과주의 보상시스템의 동기유발 효과. 인사관리연구, 30(3): 87-119.
- 배종석·박오원(2006). 인적자원관리가 혁신성과에 미치는 효과 분석. 인사관리연구, 30(1): 177-209.
- 배종석·사정혜(2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구. 인사·조직연구, 11(2): 133-169.
- 송보화(2006). 인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰-제조업을 중심으로. 경영학연구, 35(1): 331-363.

- 송창용 외(2007). 성과 연계형 기업 HR 활동 지표·지수 개발. 한국직업능력 개발원. 1-145.
- 신현한·이상철·장진호(2004). 외부감사 주체와 기업 가치. 재무연구, 17(1): 41-72.
- 안대환(1996). 전략적 인적자원관리와 기업성과간의 관계에 대한 연구: 인적자원관리 실행요소간 인적자원전략 및 기업전략의 조화관계를 중심으로. 박사학위 논문. 경희대학교 대학원 경영학과.
- 원인성(2007). 집단성과급제의 경영성과 영향요인에 관한 연구. 인적자원관리 연구, 14(4): 235-257.
- 유규창·김동원(2003). 한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형분류와 결정요인에 관한 연구. 경영학연구, 31(7): 1887-1915.
- 유규창·박우성(2007). 성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과. 인사·조직연구 15(3): 187-224.
- 윤대혁(2003). 조직구조와 정보기술 수준의 적합성이 기업성과에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 7집: 103-141.
- 이병훈·김동배(2002). 작업시스템의 유형, 영향요인, 조직성과. 산업관계연구, 12(1): 39-70.
- 이정현·김동배(2003). 노동조합이 인사관리에 미치는 영향: 유연성 효과를 중심으로. 인사·조직학회 2003년도 추계 학술연구발표회 발표논문집, 10: 336-355.
- 이정현·김동배(2007). 고성과조직시스템의 효과와 영향요인. 산업관계연구, 17(1): 1-38.
- 장석인(2006). 다국적기업의 국제 HRM 전략-전이 메커니즘의 효과: 한국주재 독일 다국적기업 사례연구. 국제경영리뷰, 10(1): 155-176.
- 장세진(2001). 한국의 구조조정과 경제개혁. 경제발전연구, 7(2): 107-131.
- 장세진(2003). 외환위기와 한국 기업진단의 변화: 재벌의 흥망. 서울: 박영사.
- 장은미(2006). 고성과 관리 방식이 조직몰입에 갖는 차별적 효과에 관한 연구: 한국, 중국, 일본의 비교분석. 인사관리연구, 30(3): 121-152.

- 조영복 ·곽선화 ·박인서(2006). HR BSC를 통한 전략적 인적자원관리와 조직 성과의 관계. *인사·조직연구*, 14(2): 57-105.
- 허문구(2007). 인적자본, 인력구성 및 전략. *경영학연구*, 36(1): 35-64.
- Ahmadjian, C. L., and Robbins, G. E.(2005). A clash of capitalism: foreign shareholders and corporate restructuring in 1990's Japan. *American Sociological Review*, 70(3): 451-471.
- Allen, D. G., Shore, L. M., and Griffeth, R. W.(2003). The role of perceived organizational support and supportive human practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1): 99-118.
- Amit, R., and Shoemaker, J. H.(1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal* 14: 33-46.
- Angle, H., and Perry, J.(1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29(1): 31-50.
- Arthur, J. B.(1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3): 488-506.
- Arthur, J. B.(1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Bae, J., and Lawler, J. J.(2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.
- Bae, J., Chen, S., Wan, T. W. D., Lawler, J. J., and Walumbwa, F. O.(2003). Human resource strategy and firm performance in pacific rim countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8): 1308-1332.

- Barney, J. B.(1986). Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11: 656-665.
- Barron, J. N., Dobbin, F. R., and Jennings, P. D.(1986). War and peace: The evolution of modern personnel administration in U.S. industry. *American Journal of Sociology*, 92(2): 350-383.
- Bartel, A. P.(2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2): 181-203.
- Batt, R.(2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal* 45: 587-597.
- Baysinger, B.D., Kosnik, R. D., and Turk, T. A.(1991). Effects of board and ownership structure on corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 34(1): 205-214.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., and Ulrich, D.(2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Becker, B., and Gerhart, B.(1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal* 39: 779-801.
- Black, S. E., and Lynch, L. M(2001). How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity. *The Review of Economics and Statistics*, 83(3): 434-445.
- Brewster, C., Larsen, H. H., and Mayrhofer, W.(1997). Integration and assignment: A paradox in human resource management, *Journal of International Management*, 3: 1-23.
- Buck, T., Filatotchev, I., Demina, N., and Wright, M.(2003). Insider

- ownership, human resource strategies and performance in a transition economy. *Journal of International Business Studies*, 34: 530-549.
- Burns, L. R., and Wholey, D. R.(1993). Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational network. *Academy of Management Journal*. 36(1): 106-139.
- Burns, T., and Stalker, G. M.(1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Institute.
- Cappelli, P.(2001). *Making the most of on-line recruiting*. Harvard Business Review, 79(2): 139-146.
- Collins, C. J.(2000). Strategic human resource management and knowledge create capability: Examining the black box between HR and firm performance. *Doctoral dissertation of University of Maryland*.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., and Wright, P. M.(2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(10): 135-145.
- Delaney, J. T., Huselid, M, A.(1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Delery, J. E.(1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8: 289-310.
- Delery, J. E., and Doty, D. H.(1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W.(1983). The iron cage revisited:

- Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Dyer, L., and Holder, G. W.(1988). A strategic perspective of human resource management, In Dyer, L.,(Ed.), *Human resource management: Evolving roles and responsibility*, Washington, DC: BNA, 1988: 31-41.
- Edward, T.(2000). Multinationals, international integration and employment practice in domestic plants. *Industrial Relations Journal*, 31(2): 115-129.
- Egger, P.(2003). Decent work and competitiveness: Labour dimensions of accession to the european union. *International Labour Review*, 142(1): 13-28.
- Ferner, A., and Quintanilla, J.(1998). Multinationals, national business systems and HRM: The enduring influence of national identity or a process of "Anglo-Saxonization", *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4): 710-731.
- Fisher, C., and Shaw, J. B.(1992). Establishment level correlates of human resource practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 30(4): 30-46.
- Fisher. S. L., and Howell, A. W.(2004). Beyond user acceptance: An examination of employee reactions to information technology systems. *Human Resource Management*, 43(2): 243-258.
- Freeman, R. B., and Medoff, J. L.(1984). *What do unions do?*, New York: Basic Books.
- Friedman, T. L.(1999). *The lexus and the olive tree*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Ghosh, B. C., Liang, T. W., Meng, T. T., and Chan. B.(2001). The key

- success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore. *Journal of Business Research*, 51(3): 209-221.
- Godard, J.(2001). High performance and the transformation of work? the implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4): 776-805.
- Grant. R. M.(1995). Contemporary strategy analysis. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Greenwood, R., and Hinings, C. R.(1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4): 1022-1054.
- Guthrie, J. P.(2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal* 44: 180-190.
- Harris, L. C., and Ogbonna, E.(2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51: 157-166.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R.(2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service³ firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1): 13-28.
- Hope-Hailey, V.(2001). Resources and institutions as barriers to organizational renewal: The contribution of HRM. Paper presented at the second Dutch HRM Network Conference, Nijmegen School of Management.
- Huber, G. P.(1984). The nature and design of post-industrial organizations.

- Management Science*, 30(8): 928-951.
- Huselid, M. A.(1993). The impact of environmental volatility on human resource planning and strategic human resource management. *Human Resource Planning*, 16(3): 35-51.
- Huselid, M. A.(1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., and Schuler, R. S.(1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., and Beatty, R. W.(2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ichniowski, C.(1990). Human resource management system and the performance of U.S. manufacturing business. Cambridge, MA: NBER Working Paper No. 3349.
- Ichniowski, C., and Shaw, K.(1995). Old dogs and new tricks: Determinants of adoption of productivity-enhancing work practices, In Anonymous. *Brookings Papers: Microeconomics*, 1-65, Brookings Institute.
- Ichniowski, C., and Shaw, K.(1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants. *Management Science*, 45(5): 704-721.
- Ichniowski, C., and Shaw, K., and Prennushi, G.(1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87(3): 291-313.

- Jackson, S. E., and Schuler, R. S.(1995). Understanding human resource management in t in t ext of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- Jackson, S. E., and Schuler, R. S., and Rivero, J. C.(1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- Kalleberg, A. L., Knoke, D., Marsden, P. V., and Spaeth, J. L.(1994). The national organizations study an introduction and overview. *American Behavioral Scientist*, 37(7): 860-871.
- Kane, R. L., and Palmer, I.(1995). Strategic HRM or managing the employment relationship?, *International Journal Manpower*, 16(5/6): 6-21.
- Kassinis, G., and Vafeas, N.(2002). Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*. 23(5): 399-415.
- Kintana, M. L., Alonso, A. U., and Olaverri, C. G.(2006). High-performance work systems and firms' operational performance: The moderating role of technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1): 70-85.
- Kochan, T. A., and Cappelli. P.(1984). The transformation of the industrial relations and personnel function. In Osterman, P.(Ed.), *Internal Labor Market*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Lado, A. A., and Wilson, M. C.(1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review* 19: 699-727.
- Lane, C.(1997). The governance of interfirm relations in Britain and Germany: societal or dominance effects. In Whitley, R. and Kristensen, P. H.(Ed.), *Governance at Work. The Social*

- Regulation of Economic Relations*, Oxford University Press: 62-85.
- Lam, L. W., and White, L. P.(1998). Human resource orientation and corporate performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4): 351-365.
- Lawler, E. E., and Mohrmanm, S. A.(2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?. *Human Resource Planning*, 26(3): 5-29.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W.(1967). *Organization and environment, managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard Business School Classics.
- Lee, S. H., Phan, P. H., and Chan, E.(2005). The impact of HR configuration on firm performance in Singapore: a resource-based explanation. *The International Journal of Human Resource management*, 16(9): 1740-1758.
- Lee, J.(2004). Company and union commitment: Evidence from an adversarial industrial relations climate at a Korean auto plant. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8): 1463-1480.
- Leifer, R.(1988). Matching computer-based information system with organizational structures. *MIS Quarterly*, 12(1): 64-77.
- Liao, Y. S.(2006). Human resource management control system and firm performance: a contingency model of corporate control. *The International Journal of Human Resource management*, 17(4): 716-733.
- Lorsch, J. W., and McIver, E.(1989). Pawns or potentates: *The reality of American's corporate boards*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Lucas, R. E., Jr.(1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics* 22: 3-42.
- MacDuffie, J, P.(1995). Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- Martell, K., and Carroll, S. J.(1995). How strategic is HRM?. *Human Resource Management*, 34(2): 253-267.
- Miles, R. E., and Snow, C. C.(1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. E., and Snow, C. C.(1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, Summer: 36-52.
- Milgrom, P., and Roberts, J.(1995). Complementarities and fit: Strategy, structure and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(1): 179-208.
- Mitsubishi, H., Park, H. J., Wright, P. M., and Chua, R. S.(2000). Line and HR executives' perception of hr effectiveness in firms in the people's republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2): 197-216.
- Mizuchi, M. S., and Fein, L. C.(1999). The Social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 653-683.
- Oliver, C.(1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*. 18(9): 697-713.
- Osterman, P.(1994). How common is workplace transformation and who adopts it ?. *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 173-188.

- Osterman, P.(2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare, *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2): 179-196.
- Paauwe, J., and Boselie, P.(2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3): 56-70.
- Panayotopoullu, L., and Papalexandris, N.(2004). Examining the link between human resource management orientation and firm performance. *Personnel Review*, 33(5): 499-520.
- Park, H., Choi, W., and Lee, J.(2002). Corporate governance, corporate social performance, financial performance and firm value in Korea. *Proceedings of The International Conference of the Korean Academy of Management*.
- Pfeffer, J.(1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., and Salancik, G.(1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Porter, M. E.(1980). *Competitive strategy: Technique for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press: 11-26.
- Porter, M. E.(1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Powell, W. W., and DiMaggio, P. J.(1991). Introduction. In Powell, W. W., and DiMaggio, P. J.(Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Purcell, J.(1999). Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac?. *Human Resource Management Journal*, 9(3): 26-41.
- Ramaswamy, K, Li., and Veliyath, R.(2002). Variations in ownership

- behavior and propensity to diversity: A study of the India corporate context. *Strategic Management Journal*, 23(4): 345-358.
- Raymond, L.(1990). Organizational context and information systems success: A contingency approach. *Journal of Management Information System*, 6(4): 5-20.
- Robey, D.(1981). Computer information system and organization structure. *Communication of the ACM*, 24(10).
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., and Schmitt, N.(2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27: 431-449.
- Schuler, R. S.(1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*. 42(2): 157-184.
- Schuler, R. S.(1992). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1): 18-33.
- Schuler, R. S., and Jackson, S. E.(1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executives*, 1(3): 207-219.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, Jr. G. D., and Gupta, N.(1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5): 511-525.
- Snell, S. A., Youndt. M. A., and Wright, P. M.(1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In G. R. Ferris(Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. 14: 61-90.
- Teo, S. T. T., and Rodwell, J. J.(2003). HR involvement, strategic integration and performance of public sector HR department in

- Australia. *Academy of Management Best Conference Paper 2003 PNP*: E1-E6.
- Tsui, A. S.(1987). Defining the activities and effectiveness of the human resource department: A multiple constituency approach, *Human Resource Management*, 26(1): 35-69.
- Tsui, A. S.(1990). A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level, *Administrative Science Quarterly*, 35(3): 458-484.
- Tweedie, D., and Seidenstein, T. R.(2005). Setting a global standard: The case for accounting convergence. *Northwestern Journal of International Law and Business*, 25(3): 523-532.
- Ulrich, D.(1997). *Human resource champion: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Van de Ven, A. H., and Ferry, D. L.(1980). *Measuring and assessing organization*. New York.
- Way, S. A.(2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6): 765-785.
- Welbourne, T. M., and Cyr, L. A.(1999). The human resource executive effect in initial public offering firms. *Academy of Management Journal*, 42(6): 616-629.
- Westney, D. E.(1987). Imitation and innovation: *The transfer of western organizational patterns to meiji Japan*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Whitener, E. M.(2001). Do "high commitment" human resources practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(3):

515-535.

- Whitley, R.(1992). The social structuring of business system. in Whitley, R.(Ed.), *European Business System: firms and markets in their national contexts*, SAGE publications London, Newbury Park, New York. 5-45.
- Wood, S.(1996). Commitment management and unionization in the UK, *International Journal of Human Resource Management*, 7(1): 46-58.
- Wright, P. M., and McMahan, G. C.(1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*. 18(2): 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B. and Sherman, S.(1998). Strategy, core competence, and hr involvement as determinants of hr effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 40(2): 111-123.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr. J. W., and Lepak, D. P.(1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*. 39(4): 836-866.
- Youndt, M. A., and Snell, S. A.(2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3): 337-360.

<http://www.astd.org>. 2001. ASTD press release. March 26.

<http://www.conferenceboard.com>. 2006. How job seekers look for a job. Dec. 6.

<http://www.hewitt.com>. 2005. HR outsourcing: Trends and insights. HRTrendsH105egf.DOC/001-07-02492

<http://www.jobtrack.com>. 2001. Changing views on valued benefits. June 30: p.1.

<http://www.jobweb.com>. 2001. Job outlook 2002. National Association of Colleges and Employers.

<http://www.shrm.org/ema/library>, 2001. Referral programs that result in great hiring and retention. SHRM Forum Employment Management Association.

■ 저자 약력

- 김용민
- 국민대학교 교수
- 박기성
- 성신여자대학교 교수
- 채창균
- 한국직업능력개발원 연구위원

■ 위촉연구원

- 이수일
- 국민대학교 경영연구소 연구원

몰입형 HR관행과 기업성과

- | | |
|-----------|--|
| · 발행연월일 | 2008년 11월 29일 인쇄
2008년 11월 30일 발행 |
| · 발행인 | 권대봉 |
| · 발행처 | 한국직업능력개발원
135-949, 서울특별시 강남구 청담2동 15-1
홈페이지: http://www.krivet.re.kr
전화: (02)3485-5000, 5100
팩스: (02)3485-5200 |
| · 인쇄처 | 선우정보인쇄 (02)2272-6105, 6106 |
| · 등록일자 | 1998년 6월 11일 |
| · 등록번호 | 제16-1681호 |
| · I S B N | 978-89-6355-027-5 93330 |

©한국직업능력개발원

<값 7,000원>