

## 논문 23

# 인사부서의 전략적 기능과 인적자원관리시스템에 대한 연구

김현동\*

## 요약

인적자원이 조직경쟁력의 원천으로 간주되면서 인사부서의 전략적 기능이 중요해지고 있다. 본 연구는 인사부서의 전략적 기능이 종업원의 태도, 조직몰입과 인재우대정책에 미치는 영향을 분석하여 인사부서의 전략적 중요성을 검증하고자 한다. 한국직업능력개발원이 2009년과 2011년에 조사한 인적자본기업패널조사자료를(HCCP) 활용하여 연구모형을 종단적으로 분석하였다. 인사부서의 전략적 기능인 전략적 역할과 전략적 활동은 조직구성원의 태도에 긍정적인 영향을 미친다. 인적자원관리시스템은 조직구성원의 조직몰입과 인재우대정책을 높여준다. 인적자원관리시스템은 또한 인사부서의 전략적 활동과 상호작용하여 조직구성원의 태도에 긍정적인 영향을 미친다. 본 연구는 인사부서의 전략적 기능을 활성화시키기 위하여 조직구성원의 태도와 인적자원관리시스템의 역할을 조사하여 인사부서의 전략적 중요성을 입증하였다. 앞으로 인사부서의 전략적 기능에 대한 연구가 활성화되어 인사부서가 조직 내 전략적 사업 파트너에 대한 심도 있는 모색이 이루어지기를 바란다.

**주제어:** 인사부서의 전략적 기능, 인적자원관리시스템, 조직몰입, 인재우대정책

## I. 서론

인사부서는 인적자원을 관리하는 주체로서 조직 내에서 다양한 역할을 수행하고 있다. 전통적으로 인사부서는 사원의 채용, 배치, 성과평가, 보상, 교육훈련, 노사관계, 방출 등 인사업무를 담당하면서 인사관리제도를 실행하는 책임을 맡고 있다. 전통적인 경쟁우위의 원천인 기술개발, 재무적 자원, 마케팅 등은 모방이 용이하여 경쟁우위를 지속적으로 유지하기 어렵다(배종석, 2012). 인적자원은 조직의 자원을 활용하여 성과를 창출하는 주체로서 모방하기 힘든 희소성을 지닌 자원으로 경영전략의 성패를 좌우할 수 있다. 1990년대 이후 인사부서는

\* 동국대학교-서울 경영대학 조교수

인사기능을 인사업무에 대한 전문화를 벗어나 조직전략과 연계하여 인적자원을 사업전략에 따라 활용하는 방안을 모색하여 왔다(김재원·김성수·류성민, 2004; 류성민·김성수, 2007). 이에 따라 상당수의 선행연구에서 인적자원관리는 전략적인 관점에서 연구되어 왔다. 인적자원관리를 활용하여 조직의 성과를 높이려면 조직의 전략적 목표와 상황에 맞는 인적자원관리 제도가 실행되어야 한다. 인사부서는 인사기능을 담당하는 주체로서 인사부서는 기업전략을 기획하고 실행하는 데 핵심적인 역할을 수행하여야 한다(Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008). 그럼에도 인사부서의 전략적 기능에 대한 연구는 그다지 활성화되어 있지 못하다. 그러나 소수의 인사부서연구도 조직성과와의 연계에만 초점을 맞추어 제한된 연구주제만을 다루고 있다 (김재원 외, 2004; 류성민 외, 2007).

본 연구는 인사부서의 전략적 기능과 종업원의 태도의 연관관계를 검증하여 전략적 인사관리에 대한 다양한 주제를 연구하고자 한다. 기존의 전략적 인사관리연구는 인사제도와 경영전략의 정합성에 따라 조직성고가 어떻게 달라지는지 연구하여 왔다(Bowen & Ostroff, 2004). 본 연구는 인사부서의 전략적 전략과 활동을 조사하여 전략적 파트너의 관점으로 인사부서를 접근해 보고자 한다. 두 번째, 인사부서가 전략적 기능을 발휘하면서 조직구성원의 태도가 어떻게 형성되는지 검증하여 인사부서가 조직성과를 향상시키는 방안을 모색해본다. 종업원의 태도는 회사의 경쟁력을 결정짓는 요소로 입증되어 왔다(Fulmer, Gerhart, & Scott, 2003). 몇몇 사례연구에서는 인사부서의 전략적 기능이 강화될수록 조직구성원의 인사제도에 대한 만족도가 떨어지고 불신이 깊어진다고 보고되었다(Truss, Gratton, Hope-Hailey, Stiles, & Zaleska, 2002; Hope-Hailey, Farndale, & Truss, 2005; Truss, 2009). 인사부서는 인적자원관리를 담당하는 부서이므로 인사부서의 역할과 활동은 종업원의 행위와 성과에 유의미한 영향을 미칠 수 있다 (Ulrich et al., 2008). 인사부서가 전략수립과 실행에 관여하는 정도가 높아질수록 종업원들에게 전략적 목표를 달성하도록 통제와 압력을 가하게 된다. 이렇듯 인사부서의 전략적 기능은 종업원의 스트레스를 높이고 사기를 떨어뜨려 생산성을 저하시킬 수 있다. 인사부서의 전략적 기능과 종업원의 태도와의 연관관계를 검증하여 조직성과 외에 회사에 미치는 영향을 다루어 본다. 세 번째, 본 연구는 인사부서의 전략적 기능과 인적자원관리제도의 상호작용을 검증하여 인사부서가 전략적 기능을 발휘하는 데 인적자원관리제도의 중요성을 알아보고자 한다. 인사제도와 인사 관행이 인사부서의 전략적 기능과 일치되게 구축되어야 인사부서의 전략적 역할과 활동을 뒷받침할 수 있다 (Bowen & Ostroff, 2004). 인적자원관리제도의 실행 정도에 따라 인사부서의 전략적 기능과 종업원의 태도와의 연관관계가 어떻게 달라지는지 연구하여 인사부서를 둘러싼 인적자원관리시스템의 중요성을 알아본다.

네 번째, 본 연구는 다층모형을 이용하여 인사부서의 전략적 기능에 대하여 심도 있게 조사해보고자 한다. 인사부서의 전략적 기능과 종업원의 태도는 개인수준으로 인적자원관리시스템은 조직수준으로 설정하여 연구모형을 검증한다. 종업원의 태도는 인적자원의 독특성을 반영하므로 회사에 따라 유의미하게 달라진다. 조직수준에서 인적자원관리시스템을 검증하여 조직변수가 종업원의 태도를 어느 정도 설명할 수 있는 지 연구한다.

## II. 선행연구와 가설

### 1. 인사부서의 전략적 기능

본사에서 인사관리제도를 세심하게 설계하여도 실행과정에서 본래의 의도와 변형된 형태로 실시될 수 있다. 인사관리제도가 공식적인 과정을 거쳐 수립되어도 경영현장에서 실제 실행 수준과 상당한 간극이 있다고 보인다. 기존 연구에서 종업원이 인사관리제도를 인식하고 반응하는가에 따라 인적자원관리의 성과가 유의미하게 달라질 수 있다. Nishii, Lepak, & Schneider(2008)는 종업원들이 인적자원관리 전략과 가치관을 인사부서의 본래 의도와 일치되도록 인식하여야 조직성과에 자발적으로 기여하고자 하는 조직시민행동을 발휘하여 소매점 소비자 만족도를 높인다. Truss et al.(2002) 그리고 Hope-Hailey et al.(2005)에서 인사부서가 인사관리제도를 전략적 방향과 연계하여 설계하여도 현장 관리자와 종업원들의 전략적 인사 관리에 대한 인식수준과 상당한 간극이 존재한다고 보고하였다. 인사관리제도와 관행은 종업원들에게 인사관리 가치와 특성을 전달하는 기능을 지니고 있다(Bowen & Ostroff, 2004). 인사부서는 인사관리제도를 실행하고 운영하는 과정을 면밀하게 설계하여야 의도된 성과를 달성해낼 수 있다. 인사부서의 전략적 기능이 강화되면 전략적 가치와 목표가 종업원들에게 명확하게 전달될 수 있다(Den Hartog, Boon, Verbug, & Croon, 2012). 인사부서의 전략적 가치와 목표가 종업원들에게 전달하는 과정에서 오류가 발생되면 종업원들은 인사관리전략에 대하여 인사부서의 의도와 다르게 이해하고 해석한다. 종업원들의 행동과 태도가 인사관리부서의 전략적 목표와 가치관과 달라져 인사관리제도가 효과적으로 실행되기 어렵다. Truss et al.(2002) 그리고 Hope-Hailey et al.(2005)에서도 인사부서의 전략적 역할과 활동이 종업원들에게 효과적으로 전달되지 못하여 종업원들의 인사관리제도에 대한 불만이 높아지고 냉소적인 태도가 형성된다고 보고한다. 인사부서의 전략적 기능이 높은 수준에서 설계하고 실행되면

종업원들의 전략적 인사관리에 대한 이해도가 높아지게 된다. 전략적 인사관리의 내용과 특성이 종업원들에게 효과적으로 전달되면서 바람직한 행동과 태도를 발휘하게 된다(Den Hartog et al., 2012). 인사부서의 전략적 기능은 종업원들에게 전략적 인사관리에 대한 내용을 효과적으로 전달하여 종업원들은 회사와 인사관리제도에 대하여 긍정적인 반응을 보여 조직몰입이 높아지고 인재우대정책에 대하여 긍정적으로 인식한다.

*가설 1: 인사부서의 전략적 기능은 종업원의 태도에 긍정적인 영향을 미친다. 인사부서의 전략적 역할과 활동이 높아질수록 조직몰입이 높아지고 인재우대정책에 대하여 긍정적으로 인식한다.*

## 2. 인적자원관리시스템의 조절적 효과

인적자원관리시스템은 종업원들의 기술과 능력을 향상시키고 그들에게 바람직한 행동과 태도를 발휘하려는 강한 동기를 지니게 한다. Liao와 Chuang(2004) 그리고 Liao, Toya, Lepak과 Hong(2009)에서 인사관리제도가 종업원의 역량과 기능을 향상시키고 재량권을 부여하면 종업원의 고객에 대한 서비스 질이 향상된다고 검증되었다. Sun, Aryee와 Law(2007) 그리고 Gong, Chang과 Cheung(2010)는 인적자원관리제도가 호텔종업원들과 호혜적 상호관계를 조성하도록 구축되어야 종업원들을 조직시민행동을 나타내어 조직성과에 기여하고자 한다. 본 연구는 인적자원관리시스템을 직무관리프로그램, 성과평가프로그램, 교육훈련프로그램, 그리고 경력개발프로그램으로 구성한다. 직무관리프로그램은 종업원이 직무를 수행하는 데 요구되는 기술, 지식, 능력을 명확하게 정의하여 직무 체계를 계하는 데 도움을 준다(Wright & Snell, 1998). 성과평가프로그램은 회사에서 종업원의 성과를 관리하는 데 바람직한 행동과 결과를 측정한다(Wright & Snell, 1998). 교육훈련프로그램은 종업원이 맡은 직무에 필요한 지식을 습득하고 기능을 향상시켜 현업성과를 높이도록 한다(Huselid, 1995). 경력개발프로그램은 종업원 개인의 경력관리에 도움을 주어 사내에서 자신의 경력을 효과적으로 쌓아 가도록 도움을 준다(Huselid, 1995). 선행연구에서는 인적자원관리시스템이 종업원의 기술과 역량을 개발시키고 높은 동기를 부여하면 이들이 바람직한 행동과 긍정적인 자세를 나타낸다고 입증되었다. 따라서 인적자원관리시스템은 인적자본을 개발시켜 조직몰입을 높이고 인재우대정책에 긍정적인 인식을 지니게 만든다.

*가설 2-1: 인사관리시스템은 종업원의 태도에 긍정적인 영향을 미친다.*

인사부서의 전략적 기능은 종업원들에게 전략적 가치와 목표에 대한 정보와 지식을 전달하여 전략적 인사관리에 대하여 효과적으로 실행을 할 수 있도록 돕는다(Bowen & Ostroff, 2004; Den Hartog et al., 2012). 인적자원관리시스템이 조직화되어 있다면 인사부서의 전략적 기능이 종업원의 태도를 향상시키는데 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 인사부서의 전략적 기능이 높은 수준에 구축되어도 인사관리시스템이 미비하다면 전략적 인사관리를 효과적으로 실행하기 어렵다. 인사부서의 전략적 기능과 종업원의 태도와 행동 간 간극이 존재한다. 인사관리시스템이 뒷받침해준다면 회사가 전략적 기능을 강화하는 이유가 종업원들에게 명백하게 전달될 것이다. 인사부서의 전략적 기능은 종업원들에게 전략 성과를 달성하는 데 필요한 행동, 기술, 역량을 요구하게 된다(Wright & Snell, 1998). 인사관리시스템은 종업원들이 인사부서의 전략적 기능에서 요구하는 행동, 기술, 역량을 습득하고 개발하도록 도와줄 수 있다. 따라서 인사관리시스템은 인사부서가 전략적 기능을 수행하는 데 긍정적인 영향을 미쳐 종업원의 태도가 개선된다.

*가설 2-2: 인사관리시스템은 인사부서의 전략적 기능과 종업원 태도와의 연관관계에 긍정적인 영향을 미친다.*

### Ⅲ. 실증연구 방법

#### 1. 자료수집 절차 및 연구표본

한국직업능력개발원은 2005년에 450 기업과 14,000 근로자를 대상으로 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel: HCCP)을 조사하였다. 인적자본기업패널은 한국 기업의 인적자본수준을 파악하고 인적자원을 관리하는 제도에 대한 정보를 2년마다 수집하고 있다. 본 연구는 2009년에 조사된 3차 웨이브 데이터와 2011년에 조사된 4차 웨이브 데이터를 활용하여 연구모형을 검증하였다. 인적자본기업패널(HCCP)은 기업 조사와 근로자 조사로 구성되어 있다. 인사부서의 전략적 기능과 조직구성원의 태도는 근로자 조사를 활용하였으며 인적자원관리시스템은 기업조사를 활용하였다. 결측치를 제외하면 2009년 3차 웨이브 조사는 411 회

사 8,820 근로자 그리고 2011년 4차 웨이브 조사는 355 회사 근로자 8,559명으로 최종 집계되었다.

## 2. 측정 변수의 조작적 정의

### 가. 인사부서의 전략적 역할과 활동

인사부서의 전략적 기능은 전략적 역할과 전략적 활동으로 구성되어 있다. 인사부서의 전략적 역할과 활동은 각각 네 문항으로 측정되었다. 인사부서의 전략적 역할은 경영전략계획 수립과정에서 중요한 공헌을 한다; 최고경영자의 의사결정에 중대한 영향을 미친다; 인사제도의 지속적 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 한다; 회사의 변화와 혁신을 주도한다. 인사부서의 전략적 활동은 인사 관련 이슈에 대해 현업 부서장들을 교육하고 조언을 제공한다; 인사제도의 내용을 수시로 직원들에게 설명해준다; 회사 직원들로부터 신뢰를 받고 있다; 해당분야에 상당한 전문성을 가지고 있다. 인사부서의 전략적 역할과 활동은 근로자의 설문을 활용하여 평균으로 계산한다.

### 나. 인적자원관리시스템

인적자원관리시스템은 직무분석의 결과 활용하는 분야, 평가결과를 활용하는 분야, 교육훈련 실시현황, 그리고 인적자원개발 형태별 실시 현황으로 구성되어 있다. 직무분석의 결과를 활용하는 분야는 직무기술서 및 직무명세서 작성, 인력산정, 채용, 업무효율화, 이동 배치, 인사고과, 승진, 교육훈련, 직무가치 및 임금 산정 등 아홉 분야로 분류하여 직무분석 결과가 어떻게 활용되는지 조사한다. 평가결과를 활용하는 분야는 승진/승급, 이동/배치/공모, 성과 부진자 별도 관리, 퇴출, 교육훈련, 경력개발, 핵심인재관리, 기타 등 여덟 분야로 분류하여 평가결과 또한 어떻게 활용되는지 조사하였다. 교육훈련 실시현황은 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷 학습, 우편통신훈련, 국내연수, 해외연수, 외부(원청 등) 업체로부터 기술지도 받기로 구성되어 있다. 경력개발제도는 학원(온라인, 우편 포함) 수강료지원, 국내 대학 등록금 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 해외 대학원 학위과정 지원, 승계계획, 경력개발제도, 교육훈련휴가제, 멘토링 또는 코칭, 학습조직(동아리) 등으로 구성되어 있다.

직무분석결과 활용분야, 평가결과 활용분야, 교육훈련 실시현황, 경력개발제도는 더미변수로 조사되었다, 인적자원관리시스템을 구성하는 개별 인사제도에 대한 본사관리자 설문 응답을 총합하여 표준화시킨 후 다시 총합하여 인적자원관리시스템으로 조작하였다.

#### 다. 조직몰입, 인재우대정책

조직몰입은 여섯 문항 인재우대정책은 세 문항의 설문을 평균으로 계산하였다. 조직몰입은 우리 회사는 직원들로 하여금 일을 자발적으로 열심히 하게 만드는 무엇이 있다; 나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다; 만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다; 이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다; 회사 밖 사람들과 우리 회사에 대하여 이야기함을 즐김 등으로 조사되었다. 2009년에는 여섯 문항으로 2011년은 이중 세문항밖에 없어 세문항만을 활용하였다. 인재우대정책은 세 문항으로 우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다; 우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다; 우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다 이렇게 세 문항으로 조사하였다. 조직몰입과 인재우대정책은 근로자들의 설문을 활용하여 평균으로 계산하였다.

#### 라. 통제변수

통제변수는 개인수준에서는 성별, 최종학력, 재직기간, 임금, 관리자/종업원 여부 조직수준에서는 소속 산업, 회사 연령과 규모로 구성되었다. 성별과 관리자/종업원 여부는 더미변수로 계산하였으며 재직기간과 임금은 로그화 시켰다. 최종학력은 1)고등학교 졸업; 2) 대학교 졸업; 5) 석사학위 이상 이렇게 세 척도로 설문하였다. 소속된 산업을 경공업, 중공업, 금융업, 그리고 서비스업으로 구분하여 더미변수로 계산하였다. 회사연령은 2009년과 2011년에서 회사창립년도를 차감하여 로그화 시켰다.

## IV. 실증분석

### 1. 표본 신뢰도와 타당성 검증

표본의 타당성을 검증하기 위하여 탐색요인분석으로 측정변수들의 요인을 추출하였다. 최대우도법을 활용하여 oblimin회전으로 탐색요인분석한 결과 세 요인이 추출되었다. 인사부서의 전략적 역할과 전략적 활동이 한 요인으로 적재되었으므로 확인요인분석을 하여 측정변수

들이 네 잠재요인으로 추출되는지 검증하였다. 2009년 카이제곱 값은 3445.689 자유도는 98이며 GFI .951 CFI .961 RMSEA .062 그리고 2011년 카이제곱 값은 1917.106 자유도는 71이며 GFI .969 CFI .976 RMSEA .055으로 계산되었다. 세 잠재요인으로 가정하고 확인요인을 분석하면 2009년 카이제곱 값은 5034.032 자유도는 74이며 GFI .904 CFI .936 RMSEA .089 그리고 2011년 카이제곱 값은 6310.882 자유도는 101이며 GFI .903 CFI .927 RMSEA .084로 계산되었다. 네 잠재요인 그리고 세 잠재요인으로 가정한 확인요인분석결과를 비교한 결과 네 잠재요인으로 분석한 확인요인분석결과가 유의미하므로 측정변수는 네 잠재요인으로 추출됨을 지지한다.

〈표 1〉 확인적 요인분석

잠재변수	설문지 문항	요인계수	
		2009	2011
인사부서의 전략적 역할 ( $\alpha=.701$ )	경영전략계획 수립과정에서 중요한 공헌을 한다.	.831	.842
	최고경영자의 의사결정에 중대한 영향을 미친다.	.790	.786
	인사제도의 지속적 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 한다.	.853	.861
	회사의 변화와 혁신을 주도한다.	.843	.865
인사부서의 전략적 활동 ( $\alpha=.733$ )	인사 관련 이슈에 대해 현업 부서장들을 교육하고 조언을 제공한다.	.833	.830
	인사제도의 내용을 수시로 직원들에게 설명해준다.	.815	.821
	회사 직원들로부터 신뢰를 받고 있다.	.751	.773
	해당분야에 상당한전문성을 가지고 있다.	.810	.828
조직몰입 ( $\alpha=.866$ )	우리 회사는 직원들로 하여금 일을 자발적으로 열심히 하게 만드는 무엇이 있다.	.703	
	나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.	.642	.631
	만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다.	.656	.634
	이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.	.843	.878
	회사 밖 사람들과 우리 회사에 대하여 이야기함을 즐김	.489	
인재우대정책 ( $\alpha=.867$ )	우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다.	.806	.807
	우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.	.906	.904
	우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다.	.849	.861

## 2. 기술통계 및 상관관계분석

〈표 2〉 기술 통계분석

독립변수	2009		2011	
	평균	표준편차	평균	표준편차
개인 수준				
남성/여성	.81	.39	.797	.402
최종학력	1.775	.577	1.755	.560
재직기간	11.20	7.56	8.779	7.744
팀장/팀원	.31	.46	.261	.439
임금	4,180.91만원	2,071.31만원	4,042.94만원	1,893.39만원
인사부서 전략적 역할	3.375	.864	3.372	.874
인사부서 전략적 활동	3.328	.818	3.334	.824
조직몰입	3.299	.624	3.408	.686
인재우대정책	3.435	.852	3.387	.867
조직 수준				
경공업	.136	.343	.15	.357
중공업	.580	.494	.61	.487
금융업	.077	.268	.06	.231
서비스업	.206	.405	.18	.385
회사연령	28.98	17.59	30.304	18.069
회사크기	788.48	1756.356	765.97	1852.73
인사관리시스템	.000	2.967	.000	2.929

현 연구의 표본을 개인수준으로 분석해보면 남성은 약 80% 대졸은 약60%정도로 구성되어 있다. 설문지 응답자들은 인사부서의 전략적 역할, 전략적 활동, 조직몰입, 인재우대정책 등은 보통 이상으로 응답하여 어느 정도 긍정적으로 인식하고 있다. 2011년 응답자들이 2009년 응답자들과 비교하여 재직기간이 길며 임금이 높고 팀장 비율이 높다. 조직수준에서 경공업은 약 15% 중공업은 약 60% 서비스업은 약 20%로 구성되어 있다. 회사연령은 30년 조직구성원 숫자는 약 800명 정도로 집계되었다. 인사시스템은 표준화되었으므로 평균은 0이다. 그럼에도 인사관리시스템의 표준편차는 3.0에 가까워 인사시스템의 구축과 실행은 회사 간 차이가 유의미하게 크다고 분석되었다. 직무관리프로그램, 성과평가프로그램, 교육훈련프로그램, 경력개발프로그램은 기업마다 평균적으로 2-3 프로그램정도 실시되고 있다. 인사관리시스템을 구성하는 프로그램들을 개별적으로 분석해보면 직무관리프로그램은 직무기술서 및 직무명세서

작성, 업무효율화, 이동 배치 등에 성과평가프로그램은 승진/승급, 이동/배치/공모 등에 일반적으로 활용되고 있다. 교육훈련프로그램은 각각의 프로그램마다 약 절반 이상의 회사가 활용하고 있으며 경력개발프로그램은 학원(온라인, 우편 포함) 수강료지원, 멘토링 또는 코칭, 그리고 학습조직(동아리)을 주로 운영하고 있다. 인사관리시스템을 구성하는 프로그램들은 회사가 특정 목적으로 활용하는 경우가 빈번하다는 것을 파악할 수 있다.

〈표 3〉 상관관계분석

변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
(1)		.08	.18	.22	.32	.05	.07	.16	.08							
(2)	.09		-.22	.13	.15	.16	.16	.09	.08							
(3)	.20	-.26		.36	.55	-.00	-.00	.21	.06							
(4)	.23	.14	.33		.41	.11	.12	.19	.12							
(5)	.30	.19	.47	.41		.12	.13	.33	.21							
(6)	.04	.15	.00	.12	.16		.75	.32	.42							
(7)	.04	.19	-.02	.13	.16	.75		.36	.49							
(8)	.13	.07	.23	.20	.36	.39	.43		.51							
(9)	.07	.09	.10	.15	.23	.45	.51	.60								
(11)											-.53	-.10	-.19	.25	.01	-.03
(12)											-.46		-.31	-.59	-.02	-.07
(13)											-.11	-.34		-.11	.03	.27
(14) <sup>a</sup>											-.20	-.60	-.15		-.23	-.04
(15) <sup>a</sup>											.23	.08	.06	-.34		.08
(16)											-.02	-.06	.27	-.07	.20	
(17) <sup>b</sup>											-.10	-.04	.26	-.04	.05	.37

주: 1)  $r > .11$ :  $p < .05$ ,  $r > .20$ :  $p < .01$ ;  $r > .250$ ::  $p < .001$ (양측검정) a 표본크기= 165, b 표본크기= 153  
 2) (1) 남성/여성 (2) 최종학력 (3) 재직기간 (4) 팀장/팀원여부 (5) 임금 (6) 전략적 역할 (7) 전략적 활동 (8)조직몰입(9) 인사효율성 (11) 경공업 (12)중공업 (13) 금융업 (14) 서비스업 (15) 회사연령 (16) 회사크기 (17) 인사시스템

변수 간의 상관관계를 분석해보면 개인수준에서 인사부서의 전략적 기능인 전략적 역할(2009: 조직몰입,  $r = .39$ ,  $p < .001$ ; 인재우대정책,  $r = .45$ ,  $p < .001$ ; 2011: 조직몰입,  $r = .32$ ,  $p < .001$ ; 인재우대정책,  $r = .42$ ,  $p < .001$ ) 그리고 전략적 활동(2009: 조직몰입,  $r = .43$ ,  $p < .001$ ; 인재우대정책,  $r = .51$ ,  $p < .001$ ; 2011: 조직몰입,  $r = .36$ ,  $p < .001$ ; 인재우대정책,  $r = .49$ ,  $p < .001$ )은 조직몰입 그리고 인재우대정책과 긍정적인 상관관계를 지니고 있다. 조직수준에서 회사크기는 인사관리시스템과 긍정적인 상관관계를 나타내고 있다 ( $r = .37$ ,  $p < .001$ ). 상관관계 분석에서 인사부서의 전략적 기능은 조직구성원의 태도에 긍정적인 영향을 미치며 인사관리시스템은 산업, 회사 크기에 따라 유의미한 차이를 나타내어 인사관리시스템은 회사 간 독특한 특성을 지니고 있음을 시사한다.

## 2. 가설 검증

〈표 4-1〉 2009년 다층모형

독립변수들	조직몰입				인적자원수준			
	초기값	개인 수준	조직 수준	상호 작용	초기값	개인 수준	조직 수준	상호 작용
개인수준변수								
상수	3.27 *** (.016)	1.09 * (.217)	1.47 *** (.241)	1.46 *** (.024)	3.40 *** (.02)	2.24 *** (.027)	2.83 *** (.292)	2.83 *** (.292)
성별더미		.020 (.019)	.035 (.020)	.034 (.020)		.020 (.022)	.043 (.022)	.042 (.022)
최종학력		-.037 ** (.012)	-.037 ** (.012)	-.037 ** (.012)		-.020 (.018)	-.021 (.018)	-.021 (.018)
재직기간		.025 (.012)	.030 + (.012)	.030 + (.012)		.013 (.018)	.022 (.018)	.022 (.018)
임금		.261 (.029)	.213 (.031)	.214 (.031)		.136 (.037)	.061 (.038)	.061 (.038)
직위		.090 *** (.057)	.105 ** (.015)	.104 *** (.015)		.117 (.022)	.139 *** (.022)	.139 *** (.022)
전략적 역할		.098 *** (.011)	.099 *** (.011)	.100 *** (.011)		.152 *** (.018)	.154 *** (.017)	.153 *** (.017)
전략적 활동		.185 *** (.011)	.183 *** (.011)	.181 *** (.011)		.335 *** (.017)	.331 *** (.017)	.330 *** (.017)
조직수준변수								
경공업			.018 (.054)	.026 (.135)			.035 (.292)	.037 (.071)
중공업			-.039 (.037)	-.111 (.250)			-.065 (.071)	-.064 (.047)
금융업			.053 (.055)	-.036 (.118)			.110 (.063)	.110 (.064)
회사크기			.055 (.014)	.194 (.173)			.065 (.020)	.064 (.020)
회사연령			.019 (.019)	.237 (.195)			.014 (.026)	.015 (.026)
인사시스템			.025 *** (.005)	.052 *** (.022)			.053 *** (.000)	.051 *** (.007)
상호작용								
전략적 역할 * 인사시스템				.004 (.004)				.005 (.005)
전략적 활동 * 인사시스템				.007 * (.003)				.004 (.005)
무선효과								
초기값	.083	.063	.051	.051	.137	.132	.097	.097
전략적 역할 변화율		.012	.012	.012		.037	.037	.037
전략적 활동 변화율		.008	.008	.007		.030	.030	.030
1수준오차	.302	.232	.232	.231	.585	.422	.421	.421
조직 내 설명력		.233	.233	.234		.279	.279	.280
조직 간 설명력			.041	.005			.006	.012
조직 간 설명력			.024	.103			.002	.014
Deviance	15234.75	13229.55	13183.57	13190.41	2004.681	18636.26	18536.36	18550.56

주 1. a 표본크기= 8,820, b 표본크기= 411

2. +: p<.10, \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001(양측검정)

〈표 4-2〉 2011년 다층모형

독립변수들	조직몰입				인적자원수준			
	초기값	개인 수준	조직 수준	상호 작용	초기값	개인 수준	조직 수준	상호 작용
개인수준변수								
상수	3.39 <sup>***</sup> (.016)	1.00 <sup>*</sup> (.239)	.951 <sup>***</sup> (.258)	.947 <sup>***</sup> (.026)	3.38 <sup>***</sup> (.021)	1.97 <sup>***</sup> (.298)	2.35 <sup>***</sup> (.304)	2.34 <sup>***</sup> (.304)
성별더미		.083 <sup>***</sup> (.021)	.096 <sup>***</sup> (.022)	.097 <sup>***</sup> (.022)		.004 (.026)	.019 (.027)	.019 (.027)
최종학력		.016 (.018)	.015 (.018)	.015 (.018)		-.016 (.022)	-.018 (.022)	-.018 (.022)
재직기간		.004 <sup>***</sup> (.001)	.004 <sup>***</sup> (.001)	.004 <sup>***</sup> (.001)		.000 (.001)	.000 (.001)	.000 (.001)
임금		.272 <sup>***</sup> (.031)	.223 <sup>***</sup> (.031)	.224 <sup>***</sup> (.031)		.172 <sup>***</sup> (.039)	.122 <sup>**</sup> (.039)	.122 <sup>***</sup> (.039)
직위		.085 <sup>***</sup> (.020)	.010 (.020)	.100 (.020)		.087 <sup>***</sup> (.022)	.100 <sup>***</sup> (.022)	.100 <sup>***</sup> (.022)
전략적 역할		.087 <sup>***</sup> (.013)	.086 <sup>***</sup> (.013)	.087 <sup>***</sup> (.012)		.138 <sup>***</sup> (.017)	.140 <sup>***</sup> (.018)	.141 <sup>***</sup> (.017)
전략적 활동		.178 <sup>***</sup> (.015)	.178 <sup>***</sup> (.015)	.176 <sup>***</sup> (.015)		.327 <sup>***</sup> (.018)	.323 <sup>***</sup> (.018)	.321 <sup>***</sup> (.018)
조직수준변수								
경공업			.128 <sup>*</sup> (.050)	.128 <sup>*</sup> (.050)			.062 (.079)	.063 (.079)
중공업			.046 (.037)	.045 (.037)			-.006 (.054)	-.005 (.054)
금융업			.080 (.052)	.080 (.052)			.042 (.082)	.042 (.082)
회사크기			.064 <sup>***</sup> (.013)	.064 <sup>***</sup> (.014)			.063 <sup>**</sup> (.023)	.063 <sup>***</sup> (.023)
회사연령			-.001 (.019)	-.001 (.020)			-.053 (.030)	-.054 (.030)
인사시스템			.015 <sup>***</sup> (.004)	.015 <sup>**</sup> (.004)			.042 <sup>***</sup> (.007)	.039 <sup>***</sup> (.007)
상호작용								
전략적 역할 * 인사시스템				-.007 (.004)				-.007 (.005)
전략적 활동 * 인사시스템				.007 (.005)				.011 <sup>*</sup> (.005)
무선흐과								
초기값	.067	.042	.032	.032	.134	.126	.105	.105
전략적 역할 변화율		.008	.009	.008		.026	.026	.025
전략적 활동 변화율		.018	.018	.017		.034	.034	.032
1수준오차	.402	.331	.330	.330	.613	.461	.461	.461
조직 내 설명력		.178	.179	.179		.247	.247	.247
조직 간 설명력 전략적 역할			.026	.044			.007	.017
조직 간 설명력 전략적 활동			.009	.005			.008	.049
Deviance	17046.61	15546.70	15506.79	15521.93	20718.04	18682.69	18641.21	18654.91

주: 1. a 표본크기= 8,559, b 표본크기= 355

2. +: p<.10, \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001(양측검정)

1단계 영모형분석에서 조직몰입 인재우대정책이 회사 간 다른 변산을 보이는지 검증하였다. <표 4-1>과 <4-2>에서 조직몰입(2009:  $\tau_{00}=3.27, p<.001$ ; 2011: $\tau_{00}=3.39, p<.001$ )과 인재우대정책(2009:  $\tau_{00}=3.40, p<.001$ ; 2011:  $\tau_{00}=3.38, p<.001$ )은 유의미한 분석결과를 나타내어 본 연구에서 검증하려는 조직몰입과 인재우대정책은 다층자료분석을 활용하는 데 필요한 조건을 충족하고 있다 (Raudenbush & Bryk, 2002). 집단내 상관계수(Intraclass Correlation)는 조직몰입은 2009년 .21 2011년 .14 인재우대정책은 2009년 .19 2011년 .18로 계산되어 약 15~20%정도의 분산이 회사 간 차이로 설명될 수 있다.

가설 1은 인사조직의 전략적 기능이 조직구성원의 태도에 긍정적인 영향을 미친다고 가정한다. 인사부서의 전략적 역할은 조직몰입(2009: $\gamma=.098, p <.001$ ;2011: $\gamma=.087, p <.001$ )과 인재우대정책(2009: $\gamma=.152, p <.001$ ;2011: $\gamma=.138, p <.001$ )에 인사부서의 전략적 활동 또한 조직몰입(2009: $\gamma=.185, p <.001$ ;2011: $\gamma=.178, p <.001$ )과 인재우대정책(2009: $\gamma=.335, p <.001$ ;2011: $\gamma=.327, p <.001$ )에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 가설 2는 조직수준인 인사관리시스템이 조직구성원의 태도에 유의미한 영을 미친다고 가정한다. 인사관리시스템은 조직몰입(2009: $\gamma=.025, p <.001$ ;2011: $\gamma=.025, p <.001$ )과 인재우대정책(2009: $\gamma=.053, p <.001$ ;2011: $\gamma=.042, p <.001$ )에 긍정적인 영향을 미친다. 가설 3은 인사부서의 전략적 기능과 인사관리시스템의 상호작용을 검증하였다. <표 3>에서 인사부서의 전략적 활동과 인사관리시스템은 조직몰입( $\gamma=.007, p <.05$ )에 <표 4>에서 인사부서의 전략적 활동과 인사관리시스템은 인재우대정책( $\gamma=.025, p <.05$ )에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 인사부서의 전략적 역할은 인사관리시스템과 아무런 상호작용을 하고 있지 못하다. 따라서 가설 3에서 인사부서의 전략적 활동에 대해서만 부분적으로 지지하고 있다.

## V. 연구의 시사점 및 한계

기존 인사관리연구에서 인사부서의 전략적 기능에 대한 논의가 이루어져 왔다. 그럼에도 인사부서의 전략적 기능을 실증적으로 검증한 연구는 그다지 눈에 띄지 않는다. 본 연구는 인사부서의 전략적 기능이 조직구성원의 태도에 미치는 영향을 검증하여 인사부서의 전략적 기능이 조직 내에서 순기능을 하는 지 알아보았다. 인사부서의 전략적 기능은 가설에 설정된 것처럼 조직몰입을 높이고 인재우대정책에 대하여 긍정적으로 인식하게 한다. 인사부서의 전략적 기능은 인사전략을 구축하고 활용하는 이유에 대하여 조직구성원들에게 효과적으로 전

달된다. 조직구성원들의 인사전략의 내용에 대한 이해수준은 조직에서 기대하는 수준에 근접하게 되어 전략적 인사관리에 대하여 긍정적인 반응을 나타나게 된다. 따라서 인사관리전략을 구축하게 실행하게 된다면 인사부서의 전략적 기능을 강화시킬 필요가 있다. 인사부서로 하여금 전략을 기획하는 데 참여하여 인적자원이 경영전략을 실행하고 성과를 창출하는 데 효과적으로 활용될 수 있게 한다. 인사부서는 본사와 조직구성원 간 인사제도의 내용에 대하여 의사소통을 원활하게 만들어 인사전략의 실행을 뒷받침한다.

인적자원관리시스템 또한 조직구성원의 태도에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 인적자원관리시스템이 실시되는 강도가 높아지면 조직구성원의 기술과 역량을 개선시키는 다양한 프로그램이 실시된다. 인적자원관리시스템은 조직구성원의 역량과 기술을 다양한 측면에서 개발시켜 조직에 대한 몰입도와 인재우대정책에 대하여 긍정적으로 인식한다. 인적자원관리시스템은 인사부서의 전략적 활동과 유의미한 상호작용을 하고 있다. 인사부서가 전략적 활동을 수행할 때 인적자원관리시스템은 이에 대한 기반을 제공해준다. 다양한 인사관리프로그램은 인사부서에서 인사전략에 대한 내용을 전달하는 데 유의미한 역할을 한다. 인사부서가 인사전략에 대한 내용을 설명하여도 인사관리프로그램을 실행시키지 못한다면 조직구성원들이 인사전략에 대하여 납득하기 어렵다. 인사관리프로그램에 대한 준비가 미비하다면 전략적 인사관리에 대한 노력이 애초의 기대수준에 크게 미치지 못할 위험이 있다. 인사부서가 전략적 활동을 할 때 인사관리시스템이 뒷받침되어야 인사전략을 활성화시킬 수 있다. 인사부서가 전략적 기능 위주로 운영된다면 회사는 다양한 인사관리프로그램에 대한 투자가 선행되어야 한다. 따라서 인사부서는 전략적 기능을 수행할 때 인사관리프로그램을 어느 수준에서 설정하여 투자하고 실시할지 모색하여야 한다.

본 연구는 인사부서의 전략적 기능과 인사관리시스템의 접점을 검증하여 인사부서가 전략적 기능을 효과적으로 발휘하는 방안을 모색하였다. 그럼에도 다음과 같은 한계점을 유의하여야 한다. 본 연구는 횡단적 연구를 하여 인과관계에 대한 검증이 미흡하다. 앞으로 종단적 연구를 하여 인과관계를 보다 유의미하게 검증하여야 한다. 두번째로 인사관리시스템은 본사 관리자의 응답에 의존하여 인사관리시스템에 대한 응답의 신뢰도와 타당성에 의문이 제기될 수 있다. 세 번째로 인사부서의 전략적 기능과 종업원의 태도는 동일인이 응답하여 동일방법 편이의 한계에 부딪혔다(박원우·김미숙·정상면·허규만, 2007). 네 번째 인사관리시스템은 더미변수의 총합으로 조작되었다. 실제 설문문항이 병행되었으면 하는 아쉬움이 남는다. 마지막으로 한국기업만을 대상으로 하여 서구기업에 일반화시킬 수 있는지 의문시된다.

그럼에도 본 연구는 인사부서의 전략적 기능을 검증하여 전략적 인사관리에 대한 연구영역

을 넓혔다. 전략적 인사관리에 대한 연구가 고성능작업위주로 이루어지는 경향이 있다. 전략적 인사관리의 주체는 인사부서이므로 인사부서의 역할과 활동에 대한 고민이 필요하다. 차후 연구에서는 전략적 인사관리를 기획하고 실행함에 있어서 인사부서에 대한 모색이 이루어져야 한다.

## 참고문헌

- 김재원 · 김성수 · 류성민(2004). 인사부서의 전략적 의사결정 참여가 인사관리의 효과성에 미치는 영향. *인사 · 조직연구*, 12(3),127-161.
- 류성민 · 김성수(2007). 환경, 인사부분의 전략적 참여, 인사시스템 인사관리효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구. *인사 · 조직연구*, 15(1),1-43.
- 박원우 · 김미숙 · 정상면 · 허규만(2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결 방안, *인사 · 조직연구*, 15(1): 89-133.
- 배종석(2012). *인적자원론*, 홍문사.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C.(2004). “Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system” *Academy of Management Review*, Vol.29 No.2, pp.203 - 221.
- Chuang, C-H., & Liao, H.(2010). “Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers”, *Personnel Psychology*, Vol.63 No1, pp.153-196.
- Den Hartog, D.N., Boon, C., Verbug, R.M., & Croon, M.A. Forthcoming. HRM communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management* published online 3 April 2012 DOI: 10.1177.0149206312440118. The online version of this article can be found at <http://jom.SAgepub.com/content/early/2012/04/02/0149206312440118>..
- Fulmer, I.S., Gerhart, B., & Scott, K.S.(2003). “Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance“, *Personnel Psychology*, Vol.56 No.4, pp.965-993.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S-Y.(2010). “High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective”, *Human Resource Management Journal*, Vol.20 No.2, pp.119-137
- Hope-Hailey, V., Farndale, E, & Truss, C.(2005). “The HR department’s role in organisational performance”, *Human Resource Management Journal*, Vol.15 No.3, pp.49-66.
- Huselid, M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol.38 No.4 pp.635-672.

- Huselid, M.A., & Becker, B.E.(2000), Comment on “Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?” by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53, 835-854.
- Kim, S., & Ryu, S.(2011). “Social capital of the HR department, HR’s change agent role, and HR effectiveness: Evidence from South Korean firms”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.22 No.8 pp.1638-1653.
- Liao, H., & Chuang, A.(2004). “A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol.47 No.1 pp.41-58.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P., & Hong, Y.(2009). “Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.94 No.2 pp.371-391.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P., & Schneider, B.(2008). “Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects of the employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction“, *Personnel Psychology*, Vol.61 No.3 pp.503 - 545
- Raudenbush, S.W., & Bryk, A.S. 2002. *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Saddle River, NJ: Sage Publications.
- Sun, L-Y., Aryee, S., & Law, K.S.(2007). “High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol.50 No.3 pp.558-577.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Zaleska, J. (2002). “Paying the piper: Choice and constraint in changing HR functional roles”, *Human Resource Management Journal*, Vol.12 No.2 pp.39-63.
- Truss, C. (2009). “Changing HR functional forms in the UK public sector”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20 No.4 pp.717-737.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W.(2008). “The twenty-first-century HR organization”, *Human Resource Management*, Vol.47 No.4, pp.829-850.
- Wright, P.M., & Snell, S.A.(1998). “Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management”, *Academy of Management Review*, Vol.23 No.4 pp. 756-772.

**Abstract**

**Strategic HR Department & Employee Attitudes:  
Multi-Level Analysis**

Kim, Hyondong

There have been debates about the strategic function of human resource (HR) department. The current study examines the relationship between strategic function of HR department and its related employee attitudes. The results of the study indicate the positive effects of strategic function of HR department on organizational commitment and human capital. Human resource management (HRM) system positive impacts organizational commitment and human capital. Moreover, strategic function of HR department has positive interactions with HRM system on employee attitudes. The present study provides implications about providing substantial supports for strategic function of HR department by examining HRM system and employee attitudes.

**Keyword:** Strategic HR Department, HRM system, Organizational Commitment, Human Capital