

職業能力開發研究
 第11卷(1), 2008. 4. pp. 191~213
 © 韓國職業能力開發院

직무관리시스템 활용이 직군 전환에 미치는 영향 - 인적자원개발 프로그램의 조절적 효과를 중심으로 -

김 현 동*

현재 한국기업들은 직무관리시스템을 활용하여 체계적으로 인적자원을 관리하는 데 주력하고 있으나 인적자원이 경직되게 운용될 수 있다는 우려가 제기되어 오고 있다. 본 연구의 목적은 직무관리시스템이 구성원들의 직군 전환에 미치는 효과와 그 관련 변수들을 검증하여 직무관리시스템을 활용하여도 인적자원이 유연하게 운용될 수 있는지 조사한다.

한국직업능력개발원에서 조사된 인적자본패널자료를 분석한 결과 직무관리시스템과 인적자원개발프로그램은 관리직 사원들의 직군 전환에만 유의미한 상호 작용을 나타낸다. 또한, 현장 맞춤형 인적자원개발 프로그램을 제대로 활용하면 연구개발/영업과 서비스/생산 기술 사원들의 전문성을 개발할 수 있다고 추론된다. 본 연구는 회사가 관리직 종사자를 효율적으로 관리하려면 직무관리시스템과 인적자원개발프로그램을 연계하여 활용하여야 한다는 것을 시사하고 있다. 이렇듯 직무관리제도와 연관이 깊은 인적자원관리제도는 인적자원의 경쟁력을 향상시켜 기업의 경영성과에 영향을 미치는 중요한 요인이므로 차후 연구는 심층적으로 탐색할 필요가 존재한다.

- 주제어: 직무관리제도, 인적자원개발프로그램, 조절 효과, 직군 전환

투고일: 2008년 2월 26일, 심사일: 3월 11일, 심사완료일: 4월 6일

* 동국대학교 경영대학 조교수 (kim1415@dongguk.edu)

** 본 논문의 수정 작업에 많은 도움을 주신 두 분 심사위원님께서 깊은 감사를 드립니다.

I. 서론

한국 기업은 전통적인 유교문화에 바탕을 둔 근로자들의 충성심, 근면성, 높은 교육열이 성장추구의 개발정책과 기업과 정신이 조화를 이루어 '한강의 기적'을 이루어 냈다(정연양, 2004). 하지만 한국 기업의 규모와 역량이 급격하게 성장되면서 근로자의 노동과 의욕에만 의존하여 온 성장 일변도의 전략은 더 이상의 성공을 담보할 수 없다. 이제 한국 기업은 구성원들로 하여금 창의성과 국제적인 감각을 보유하고 개발하게 하여 제품과 서비스를 혁신하고 새로운 경영기법을 발전시켜 선도적인 역할을 할 수 있어야 경쟁력을 지속적으로 향상할 수 있을 것이다. 따라서 한국기업에는 고도 경제성장을 뒷받침해 온 기존의 경영시스템을 설계하고 관리하는 데 있어서 발상과 실행의 전환이 숙제로 남아 있다.

이렇듯 근로자의 역량, 의욕과 노력 즉, 인적자원은 한국 기업의 성장에서 중요한 역할을 하여 왔으며 앞으로 한국 기업의 발전을 결정짓는 핵심적인 요소다. 기업 경영에서 인적자원은 물적, 재무적 자원과 달리 독특한 속성을 지니어 그 특이성으로 말미암아 손쉽게 개발하여 활용하기 어렵다. 또한, 인적자원은 변화의 추이를 거처 가며 지속적으로 개발되고 축적되어 기업의 문화로 표출된다. 기업문화는 조직구성원들의 직무를 수행하고 의사를 결정하는 행동양식에 유의미한 영향력을 행사하므로 기업문화의 토대를 이루는 인적자원은 경쟁력을 결정짓는 핵심요인의 역할을 할 수 있다. 따라서 한국 기업들이 경영환경의 변화를 선도하는 데 인적자원은 핵심 역량이므로 인적자원관리 제도와 관행에 대해 과감하면서 지속적인 혁신이 필요하다.

현재 한국 기업의 직무 내용과 유형이 다양해지면서 습득하고 축적하여야 할 기능과 역량 또한, 전문화되는 추세다. 따라서 다수 한국기업은 사업조직의 특성과 경영환경의 변화에 적합한 체계적인 구조가 갖추어진 직무관리시스템을 활용하여 인적자원의 생산성과 효율성을 향상시키려고 한다. 직무관리시스템은 직무내용과 요건을 분석하여 종업원들에게 업무를 수행하고 책임을 완수하는 데 필요한 기능과 역량에 대한 정보를 제공할 수 있다. 직무의 상대적 가치 또한 표준화된 기준과 조직의 특성에 따라 분류되어 종업원들이 수행한 업적과 달성한 성과를 공정하게 평가하고 보상할 수 있다. 이렇듯 한국의 기업들은 직무관리시스템의 긍정적인 측면에 주목하고, 직무관리시스템의 활용으로 인적자

원을 합리적, 효율적으로 관리하여 기업의 경쟁력 강화에 이바지할 수 있음을 기대하고 있다.

미국기업은 1900년대 초부터 직무관리시스템을 개발하여 이제까지 활용했으나 현재 미국 경영학자와 실무자들은 직무관리시스템의 가치와 효용에 대하여 의문을 제기하고 있다(McNabb & Whitfield, 2001; 이흥민, 2004). 즉, 직무관리시스템을 활용하려는 의도는 종업원들의 역할과 과업을 공정하게 배분하고 효율적으로 설계하여 개개인의 성과를 향상시켜 경쟁력 창출에 활용하는 데 있다. 하지만, 직무관리시스템이 오용되면 구성원들이 업무를 수행하는 데 권한과 자율성이 제약 받아 신축성 있는 직군배치 및 전환이 저하되는 결과를 가져올 수 있다(McNabb & Whitfield, 2001). 따라서 직무관리시스템의 활용은 수직적 탑-다운 인적자원관리체계를 고착화해 경영환경의 변화에 경직적인 반응을 보일 위험이 존재한다. 외환위기 이후 한국기업에서 직무관리시스템이 유행처럼 확산하고 있으나 다수 관리자와 종업원들은 직무관리시스템의 부작용으로 말미암아 회의적인 자세를 보이고 있다. 따라서 현 연구는 직무관리시스템이 기업체의 인력관리방식에 미치는 영향을 분석하였다.

직무관리시스템의 활용이 인력 배치와 전환에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 우려가 제기되어도 검증이 아직 미비하게 이루어져 왔으므로 한국 기업맥락에서 실증적인 조사가 필요하다. 직무관리시스템에 대한 우려가 현실화된다면 새로운 프로그램을 도입·실시하여 직무관리시스템의 효과를 뒷받침할 수 있으나 기존 연구가 미비한 실정이다. 직무관리시스템으로 말미암아 직원들의 직군 배치와 전환에 한계점이 존재할 수 있다면 인적자원개발프로그램을 활용하여 직무관리시스템의 부족한 면을 보완할 수 있다. 기업체는 인적자원개발프로그램으로 직원들의 역량과 속성을 개발시켜 구성원들이 직군을 부담 없이 변경할 수 있도록 뒷받침할 수 있다. 이에 현 연구는 직무관리시스템의 도입과 활용에서 우려되는 측면인 인력 배치와 전환에 미치는 영향과 긴밀하게 관련이 있는 인적자원개발프로그램에 대한 검증을 수행하여 직무관리시스템을 효율적인 활용에 대한 시사점을 전달하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 직무관리시스템의 이론적 배경과 선행연구

회사의 종업원들은 직무를 수행하는 활동을 통하여 책임을 완수하며 성과를 창출하여야 하므로 직무관리시스템은 인적자원관리의 체계를 뒷받침하는 토대로 경쟁력을 창출하는 데 중요한 요인임이 분명하다. 따라서 인사관리실무자들과 연구자들은 직무관리시스템을 효율적으로 설계하고 구축하는 방안을 끊임없이 모색하여 직무관리시스템을 설계하고 체계를 구축하는 데 필요한 몇 가지 모델을 개발하였다.

이 중 기능적 직무분석모델은 직무수행에 필요한 기능에 따라 직무내용과 요건을 분석하고 가치를 평가한다. 기능적 직무분석 내용은 신체적, 정신적, 대인적 활동과 요건을 명확하게 밝혀내어 종업원들이 전직하거나 직무이동 시 성공적인 직무적응을 뒷받침할 수 있다(Schmitt & Chan, 1998; 이흥민, 2004). 고용주 또한 직무내용과 여건에 대한 정보를 받아 구성원들의 자질과 역량에 비추어 적합한 직무에 배치할 수 있다. 따라서 기능적 직무 분류는 행동 유형에 따라 직무 내용과 요건을 세분화하여 구성원들은 직무수행에 적합한 행동 유형과 특성을 축적하고 개발할 수 있다.

Input-Process-Output 모델은 직무를 수행하는 과정에 초점을 맞춰 직무활동에 필요한 정보를 수집하여 직무수행에 적용하는 과정을 거쳐 성과로 나타내는 흐름을 보여준다. Input-Process-Output 모델의 장점은 정보를 처리하는 과정에 따라 직무를 분석하고 평가하면 다양한 업무활동에 공통으로 적용되는 인적 요건과 행동의 특성을 밝혀낼 수 있다(Schmitt & Chan, 1998; 이흥민, 2004; Whetzel & Wheaton, 2007). Input-Process-Output 모델을 활용하면 개별 직무 요건과 특성의 차이가 명확하게 드러나 회사가 작업구조를 재설계하고 적합한 인력을 선발하여 배치하는 데 효율적으로 응용될 수 있다(이흥민, 2004). 이렇듯 직무관리시스템의 특성은 직무의 범위와 수행 요건 그리고 작업수행방식을 반영하므로 인적자원관리방식과 직무관리시스템은 밀접한 연계가 이루어진다. 인적자원의 중요성에 비추어 볼 때 직무관리시스템은 조직의 경쟁력을 향상하고 유지하는 데 유의미한 영향을 미치는 가능성이 존재하므로 이에 관한 연구는 꾸준히 이루어져 왔다.

우선 여러 연구자는 직무에 대한 정보를 수집하고 내용과 요건을 분석하는 방식이 직

무가치를 공정하게 평가하면서 조직의 특성과 인력의 자질과 역량에 적합한 직무내용과 요건을 구성하고 설계할 수 있는지 조사하였다. 선행연구에서 검증한 결과는 직무관리시스템을 설계하고 구성하는 요인들 - 직무분석기법, 직무분석자의 직위, 직군 -은 별다른 영향을 미치지 못한다고 나타났다(Sackett & Cornelius, 1981; Davis & Sauser, 1991; Maurer & Stuart, 2000; 이홍민, 2004; Prien, Prien & Gamble, 2004; Barnowski & Anderson, 2005). 직무관리시스템을 구성하는 체계와 요인들보다 직무에 내재한 속성에 따라 수집되는 직무에 대한 정보의 유형과 내용이 달라지며 이것은 직무관리시스템의 구조와 체계의 차이로 연결된다고 선행연구에서 검증되었다(Mount & Rebecca, 1987; Schmitt & Chan, 1998; 이홍민, 2004; Whetzel & Wheaton, 2007).

직무관리시스템의 구조를 체계적으로 조직하여 전사적으로 실시하는 것이 조직성과 향상에 직접적으로 기여하는지도 검증되어 왔다. 회사가 인적자원을 경영전략과 연계하여 성과를 창출하려면 합리적·체계적인 직무관리시스템이 뒷받침돼야 한다. 전략적 인사관리모형은 직무관리시스템을 총체적인 인사관리제도(채용, 평가, 보상, 노사관계 등)와 병행되어 조직의 경쟁력을 좌우할 수 있는 중요한 요인으로 간주하고 있다(Bae & Lawler, 2000). 인사관리전략연구는 직무관리시스템을 인사관리제도의 다양한 측면과 동시에 검증하였으므로 직무관리시스템의 효과에 국한하여 검증하였다고 단언하기는 무리가 따른다(Bae & Lawler, 2000).

이제까지 살펴본 기존 연구들은 직무관리시스템의 체계를 구성하는 요인들을 탐색하는데 초점을 맞추어 왔으며 이에 따라 직무관리시스템이 회사에 가져오는 효과에 대한 조사는 미비하다. 단 몇 년 앞도 예측이 불투명한 경영환경 속에서 인적자원을 신속성 있게 배치하고 운용하여 구성원들로 하여금 경영의 변화에 신속하게 적응하게 하여 기업의 가치를 창출하고 유지하는 데 기여할 수 있다. 회사가 직무관리시스템을 설계하고 체계를 세우려는 것은 합리적, 과학적으로 인적자원을 관리하여 회사의 경쟁력을 향상시키려는 데 있다. 따라서 직무관리시스템은 과학적, 합리적 인적자원관리를 뒷받침할 수 있으나 인적자원을 탄력성 있게 이동하고 배치할 수 있는지 견해가 엇갈린다.

불확실한 경영상황 속에서 시장 여건의 변화와 사업 조직의 특성에 따라 구성원들의 직군을 재배치할 필요성이 높아져 가는 추세다. 하지만, 종업원들은 기존 직군에 종사하면서 역량, 자질, 기능을 축적하여 왔으므로 직군 변경을 회피하려고 한다. 기업체의 인적자원이 경영상황에 적합하도록 신속성 있게 관리돼야 사업의 필요성에 적합한 형태로

구성원들의 직군 변화가 활발하게 이루어질 수 있다. 따라서 현 연구는 선행 연구가 검증했던 측면인 직무관리시스템을 구성하고 조직하는 요인과 체계보다 직무관리시스템을 둘러싼 상황적 요인들을 검증하여 직무관리시스템의 효과를 조명하고자 한다.

직무관리시스템은 기업의 인적자원을 효율적으로 관리하는 데 목적이 존재하므로 인적관리시스템은 직무관리시스템이 조직에 가져오는 효과에 영향을 미칠 수 있다. 인적관리시스템을 구성하는 프로그램 중에서 종업원들의 기능을 훈련하고 역량을 향상시키는 인적자원개발 프로그램이 직무관리시스템의 긍정적 효과를 뒷받침할 수 있다. 하지만, 선행연구에서는 인적자원개발 프로그램이 직무관리시스템에 미치는 영향을 검증한 연구는 찾아보기 어려우므로 현 연구가 조사하고자 한다. 따라서 현 연구는 기업체 내부에 직무관리시스템이 체계적으로 갖춰지면 구성원들의 직군 전환에 어떠한 영향을 미치며 회사가 인적관리시스템을 갖춘다면 인력의 직군이동이 활발하게 이루어지는지 조사하여, 기업체가 직무관리시스템을 이용하여 인적자원을 탄력적으로 활용할 수 있는지 분석하였다.

2. 가설

가. 직무관리시스템과 조직 내부의 인력이동

인적자원은 회사의 경쟁력을 향상시키고 지속적으로 유지할 수 있는 핵심 자원이므로 회사가 직면한 경영환경에 대응하면서 기업문화와 조화를 이룰 수 있는 인력관리가 수행되어야 한다. 직무관리시스템을 활용하면 인력의 선발과 배치가 합리적·과학적으로 수행되며 이것은 인적자원의 경쟁력 향상으로 연결될 수 있다.

직무관리시스템을 활용하면 다양한 직무를 수행하는 데 공통으로 요구되는 자질과 역량을 분석해 낼 수 있다. 수집된 정보와 내용을 근간으로 기업의 상황변화에 적극적으로 대응할 수 있는 인력을 확보하고 배치하여 인적자원을 탄력적으로 관리할 수 있다. 조직이 또한 성장하여 유지되려면 다양한 형태와 속성을 지닌 직무에 대한 수요가 높아지므로 전문화, 차별화된 자질과 적성이 요구된다. 직무관리시스템을 통하여 직무내용과 정보를 수집하고 분석한 조사에서 파악된 직무의 특성과 일치하는 자질과 적성을 지닌 인력을 선발하고 배치할 수 있다.

세계화한 시장, 고객수요의 변화, 기술과 서비스의 혁신과 같은 동인은 기업의 경쟁력을 창출하여 유지하는 계획과 전략의 변화를 유발한다. 이러한 환경에서도 미래의 경쟁

가치를 창출하려면 조직구성원을 기업경영의 변화에 적합하면서 전문성을 뒷받침하는 방향으로 관리되어야 한다. 이에 기업은 직무관리시스템을 활용하여 파악된 업무의 내용과 특성에 부합하는 인적 요건을 갖춘 적격자를 선발하여 미래 가치를 창출할 수 있는 직군으로 재배치시키는 것이 요구된다. 따라서 직무관리시스템이 체계적으로 구축되어 있는 기업체는 인적자원관리가 기업경영의 변화를 반영할 수 있어서 조직구성원들의 직군이동이 활발하여 인적자원관리를 신속성 있게 운영하는 데 도움을 준다.

가설 1. 직무관리시스템이 체계적으로 구축되면 종업원들의 직군 배치 전환이 활발해진다.

나. 직무관리시스템과 인적자원개발프로그램

첫 번째 가설에서 본 연구는 체계적으로 구축된 직무관리시스템은 기업이 인적자원을 경영상황에 적합하도록 직군을 이동하여 배치를 변경할 수 있다고 전제하였다. 하지만, 몇몇 연구자들은 현 연구의 가설과 정반대로 인적자원관리가 직무관리시스템과 철저히 연계되면 인사관리제도의 설계와 운용이 관료화되어 인적자원관리의 변화에 경직적 반응밖에 보일 수 없어서 직군 변화가 오히려 저해된다(McNabb & Whitfield, 2001)는 점을 지적하였다. 몇 년 앞도 예측이 불확실한 경영상황 속에서 직무 내용, 책임, 업무에 변화의 가능성은 상시 존재한다. 구성원들은 직무의 변화에 부응할 수 있는 기술과 지식을 습득하고 역량을 개발하려고 노력하여야 한다. 그러나 현 직위에서 업무를 수행하면서 습득한 기능과 축적된 역량을 직무변화에 따라 새로운 업무능력과 기능으로 재개발하는 데 상당한 어려움이 수반된다.

구성원들이 새로운 직무 내용과 과제를 책임지게 되면 기존에 숙지하고 있던 일상적인 업무수행방식에 변화를 가져와 업무량의 증가와 심리적인 당혹감을 느낀다. 직무변화에 수반되는 부담감으로 구성원들은 직무변화와 직군 전환을 기피하려고 한다. 기업체 내부에 전문적·체계적인 인적자원 개발프로그램이 구비되면 조직구성원들은 새로운 업무수행에 적합한 지식과 기술을 축적하여 역량과 자질을 개발하고 숙련시킬 수 있다. 회사가 훈련 및 경력개발 프로그램을 새롭게 변화되는 직무 내용과 과제에 적합하도록 실시한다면 구성원들은 심리적인 안정감을 느끼면서 직무변화와 직군 전환에 순조롭게 적응한다고 추론할 수 있다.

Noe, Steffy & Barber(1988) 연구는 경력단계, 직무만족도, 거주 지역 등의 다양한 변수들에 대비해 볼 때 경력개발기회의 제공 즉 회사에서 실시하는 인적자원개발 프로그램은 구성원들이 직군을 이동하는 데 별다른 영향을 미치지 못한다고 검증하였다. Noe, Steffy & Barber(1988) 연구에서는 인적자원개발 프로그램이 직군 전환에 유의미한 역할을 할 수 없다고 분석되었는데 직무관리시스템과 같은 인력 배치와 연관된 인적자원 관리방식에 대한 연구가 배제되었다. 현 연구는 이러한 선행연구의 미비점에 주목하여 직무관리시스템과 연관성이 높은 인적자원개발 프로그램의 역할을 검증하여 직군 전환에 차이가 나타난다는 가설을 설정하였다.

회사가 인적자원개발 프로그램을 적극적으로 활용하면 구성원들은 자질과 역량을 숙련 시키고 새로운 전문성을 습득하여 다양한 직무를 수행할 수 있는 능력을 갖출 수 있다. 직무관리시스템을 체계적으로 설계하여 전사적으로 실행한다면 직무수행을 하는 데 필요한 과제내용이나 요건을 철저하게 분석하고 직무 간의 상대적인 가치를 정확하게 분류할 수 있다.

종업원들이 직군 전환을 할 동기가 부여되고 합당한 자질과 능력이 갖추어져야 구성원들은 직군과 직무가 변화되어도 효율적으로 적응할 수 있다. 회사가 사원들의 직군 전환을 뒷받침할 수 있는 프로그램을 설계하고 실시한다면 사원들은 타 직군으로 이동하여 생소한 직무를 수행하여도 효과적으로 적응할 수 있다. 현 연구는 인적자원개발 프로그램을 사원들의 직무 변화 또는 직군 전환을 도와줄 수 있는 효과적인 정책과 제도로 간주한다. 직무관리시스템에 근거하여 인적자원개발 프로그램을 설계하여 실시하면 변화된 직무와 직군에 적합한 전문성을 구성원에게 교육할 수 있게 되어 거부감과 부담을 적게 가지면서 직무 변화와 직군 전환을 받아들일 수 있다. 이렇듯 직무관리시스템을 체계화하는 과정을 거쳐 직무내용, 과제와 요건에 적합한 인적자원개발 프로그램을 설계하여 실시할 수 있고 이는 종업원들의 직무 변화와 직군 전환을 뒷받침할 수 있다. 따라서 직무관리시스템을 인적자원개발 프로그램과 연계하여 활용함으로써 조직구성원들은 기존 직군이 전환되어도 신속하게 효과적으로 적응할 수 있다.

가설 2. 인적자원개발 프로그램은 직무관리 프로그램을 통하여 종업원들의 직군 배치가 전환되는 데 조절작용을 한다.

Ⅲ. 실증연구 방법

1. 자료수집 절차 및 연구표본

인적자본 기업패널은 한국직업능력개발원이 450개 기업체에 종사하고 있는 14,631명의 근로자를 대상으로 2005년 6월부터 12월까지 조사하였다. 방문 면접조사를 원칙으로 하여 불가피한 경우에만 유치조사로 진행되었으며, 설문 조사 사전에 기업체와 접촉하여 조사 수락을 요청하고 응답자를 결정하여 설문지를 배포하여 회수된 응답을 검토하였다. 패널조사의 표본은 생산직, 서비스직, 관리직 그리고 핵심 전문직에 종사하고 있는 팀장(감독자)과 팀원(근로자)으로 이루어져 있다. 현 연구의 모델에 해당하는 변수의 결측치를 제외하면 약 350개 사업체가 표본 숫자다.

2. 측정 변수의 조작적 정의

독립변수인 직무관리시스템은 직무관리시스템의 참여도와 도입 후 효과성 두 문항으로 측정하였다. 조절변수인 인적자원개발 프로그램 현황은 인적자원개발 프로그램의 참여도와 도입 후 효과성 두 문항으로 구성되었다. 직무관리시스템은 약 350여 개 업체에서 근무하는 관리자들을 대상으로 조사하였으며 기업체마다 단수의 응답자에게 의존하였다. 인적자원개발 프로그램은 350여 개의 기업체에 종사하는 약 팔천 명의 관리자와 사원들에게서 조사한 설문지를 수집하여 기업체마다 평균값으로 계산하여 측정하였다.

가. 독립 변수

회사의 직무관리시스템 현황에 대하여 현재 실시하고 있는 직무관리시스템의 참여도와 도입 후 효과로 조작하였다. 인적 패널조사의 설문지 일곱 문항으로 구성하였다. 가)직급 단순화; 나)직급폐지; 다)직급과 직책의 분리; 라)직군별로 차별화된 인사제도; 마)전문 직제; 바)직무기술서; 사)직무평가. 본사 관리자들이 직무관리시스템의 현황에 대하여

응답하였으며 직무관리시스템의 참여도는 현재 실시되고 있는 제도의 총합으로 측정하였고 도입 후 효과성은 리커트 5점 척도로 측정된 것의 평균값으로 계산하였다.

나. 조절변수

1) 전사적 인적자원개발의 현황

전사적으로 실시되는 인적자원개발 프로그램의 현황은 인적자본 기업패널이 열네 설문 항목을 활용하여 조사된 인적자원개발 프로그램의 참여도와 프로그램의 실시가 직무능력에 미치는 효과로 가공하였다. 가)집체식 사내교육훈련; 나)집체식 사회교육훈련; 다)인터넷 학습; 라)우편통신훈련; 마)국내연수(입사 후); 바)해외연수(입사 후); 사)외부(원청)업체로부터 기술지도 받기; 아)교육훈련휴가제; 자)학원 수강료 지원; 차)국내대학 등록금 지원(입사 후); 카)국내대학원 등록금 지원(입사 후); 타)핵심인재육성; 파)회사의 지원이 없는 자기개발(전문성 향상, 외국어 등); 하)경력개발제도.

직무관리시스템의 현황과 마찬가지로 전사적 인적자원개발제도 참여도는 더미변수로 측정된 것을 참여도를 총합하여 계산하였으며 전사적 인적자원개발제도 도입 후 효과는 리커트 5점 척도로 측정된 것을 평균하여 가공하였다.

2) 현장에서의 인적자원개발 현황

작업 현장에서 인적자원개발 프로그램의 활성화 정도는 현장에서 실시되고 있는 인적자원개발 프로그램 참여도와 직무능력에 미친 효과로 측정하였다. 다음과 같은 열한 개 항목으로 구성되어 있다: 가)선배로부터의 학습; 나)동료, 후배 가르치기; 다)직무순환; 라)일을 통해 스스로 배우기; 마)멘토링 또는 코칭; 바)OJT 프로그램; 사)TFT 등 특별 과제 팀 프로젝트; 아)QC(품질분임조); 자)제안제도; 차)지식 마일리지 프로그램; 카)6-시그마. 현장에서 실시되는 인적자원개발제도 참여도는 더미변수로 측정된 것을 총합하여 활용하였으며 인적자원개발제도 도입 후 효과성은 리커트 5점 척도로 측정된 것을 평균값으로 계산하여 측정하였다.

다. 종속변수와 통제변수

1) 종업원들의 직군 배치 전환 현황

2004년 한 해를 기준 삼아 정규직 사원들이 다른 직군으로 배치가 전환되는 비율을 본사의 인사관리자에게 설문하여 직군 전환 현황을 측정하였다. 회사의 직군을 연구개발부문, 영업/서비스부문, 생산/제조 기술부문 및 관리(경영지원)부문 네 직군으로 분류하여 구성원들의 네 직군 간의 배치 전환 현황을 본사 인사관리자에게 설문한 자료를 사용하여 조사하였다. 비금융업 배치 전환 비율은 네 직군의 배치 전환 현황의 평균값으로 계산하였다.

2) 통제변수

기타 통제변수들은 직무관리시스템과 인적자원개발 프로그램의 속성이나 성과에 영향을 미칠 수 있는 조직상황 변수들인 조직규모와 조직연령 및 경영환경의 역동성으로 이루어져 있다. 조직규모는 설문지에 기재된 본사의 종업원 수를, 조직연령은 설문지에 기재된 본사의 설립년도를 조사시점인 2005년에서 차감한 결과를 정규분포에 근사하기 위해 로그값을 취해서 사용하였다. 경영환경의 역동성은 다음과 같은 일곱 문항으로 구성되어 있다. “지난 3년간 주요 원자재나 부품의 구매선에 있어서의 변화가 얼마나 있었습니까?”; “일반적으로 주력제품(상품/서비스)의 수요변화를 예측하는 것은 얼마나 어렵습니까?”; “지난 3년간 주력제품(상품/서비스)의 사양 및 모델의 변화가 얼마나 자주 있었습니까?”; “지난 3년간 신제품의 개발 및 도입은 얼마나 있었습니까?”; “지난 3년간 귀사의 기술 변화는 얼마나 있었습니까?”; “귀사가 속한 업종에서 기술개발이 경영성과에 미치는 영향은 어느 정도나 됩니까?”; “지난 3년간 귀사 사업장들의 라인이나 설비의 변화는 어느 정도 있었습니까?”. 경영환경의 역동성도 본사 관리자의 응답을 전적으로 반영하였다.

IV. 실증 분석

1. 표본의 기술통계

인적자본패널에서는 표본기업들의 업종을 16개 산업으로 분류하여 조사하였다. 한국

표준산업분류표를 참조하여 1) 음·식료품과 식품; 2) 화학/고무/플라스틱, 일반기계, 전기기기, 자동차/운송장비; 3) 금속/비금속, 에너지, 바이오, 환경; 4) 반도체 장비 및 전자부품; 5) 영상/음향, 통신장비, 컴퓨터 및 주변기기; 6) 광학 정밀의료기계업과 첨단소재 업으로 분류되었다. 두 번째 더미 변수인 화학/고무/플라스틱, 일반기계, 전기기기, 자동차/운송장비산업과 세 번째 더미 변수인 금속/비금속, 에너지, 바이오, 환경산업은 전체 산업에서 각각 표본의 30% 이상을 차지하며 나머지 산업들은 표본의 10% 이하다. 기술통계를 살펴보면, 회사 연령은 26년, 평균 종업원 수는 815명으로 종업원 수 1,000명을 대규모 사업장으로 간주한 것을 고려할 때 표본은 대규모 사업장을 대표하는 방향으로 기울어져 있다. Cronbach α 계수는 설문지로 조사된 변수들이 내적 일치성을 가져 신뢰도를 가지고 있다고 보여 준다(〈부표 1〉 참조).

직무관리시스템과 인적자원개발 프로그램 현황을 분석하여 보면 절반에 가까운 기업체가 직급과 직책을 분리하거나 직무기술서와 직무평가를 직무시스템을 관리하는 데 활용하고 있다. 소수의 기업체에서 직급을 폐지하거나(6.8%) 전문직제도(16.5%)를 실시하고 있다. 한국 기업에서는 직위를 중시하는 풍토가 남아 있어서 직무관리시스템을 구축하는 데 있어서 직급이 차지하는 비중이 높다고 추론된다.

인적자원개발 프로그램을 살펴보면 집체식 사내·사외교육훈련, 인터넷 학습이 폭넓게 활용되며 소수 기업만이 등록금 지원, 교육훈련휴가제를 활용하고 있다(10% 미만). 현장에서 실시되는 HRD프로그램은 선후배 간 학습과 OJT프로그램 그리고 제안제도, QC(품질분임조), TFT(특별과제팀)와 같은 프로젝트를 활용한 교육 훈련이 이루어지며 또한 직무순환에 참여하는 것도 인적자원 개발의 목적으로 활용되고 있다.

직군 배치 전환 현황은 평균 약 1% 남짓하여 직군 배치 전환이 그다지 활발하지 않으며 최대 배치 전환 값이 생산 제조기술은 20%, 관리직은 30%, 연구개발은 약 16%로 상대적으로 관리직군 배치 전환이 활발하게 이루어지고 있다. 산업 유형별로 분석하면 연구개발부문과 생산기술부문은 차이가 무의미하나 영업서비스와 관리자 부문은 반도체 산업에서 직군 전환이 두드러졌다.

설문지를 활용하여 단일 응답자에게 의존하여 조사하는 경우 측정된 변수의 신뢰도는 개선되었으나 동일방법편의(Common Method Variance)로 인하여 공분산이 중복되어 변수들의 분산이 부풀려져 연구 타당성에 의문이 제기된다(박원우 외, 2007). 독립 변수인 직무관리제도 및 종속변수인 직군 배치 전환 현황은 본사 인사 관리자를 대상으로 조사하였으나, 조절변수인 교육훈련제도의 참여와 효과는 약 팔천여 관리자와 사원들

에게서 수집한 자료를 350여 개의 기업체마다 조사된 자료의 평균값으로 계산하여 측정하였으므로 동일방법편의로 인한 연구 결과의 왜곡이 통제되는 효과가 기대된다.

개인 수준의 응답을 조직수준으로 병합하고자 조직 내 응답 일치도와 조직 간 변별도를 검증하는 것이 요구된다. rwg를 활용하여 조직 내 응답 일치도를, ICC(IntraClass Correlation)를 활용하여 조직 간 변별도를 조사한 결과 rwg는 0.95를 넘기므로 일치도는 병합할 만큼 높다. ICC(1)과 ICC(2)는 현장인력개발 프로그램의 효과를 제외하면 충족요건으로 규정된 0.1과 0.7보다 높았다. 현장인력개발 프로그램의 효과는 ICC(1)는 0.04 그리고 ICC(2)는 0.6으로 조직 간 변별도가 최소 기준 요건에 근접하였으므로 다른 인적자원개발 프로그램들과 함께 통계분석을 수행한다.

2. 가설 검증

〈부표 1〉의 상관관계도표에서 회사의 크기가 증가할수록 인적자원개발 프로그램은 다양하게 효과적으로 제공되고 있으며(전사적인적자원개발형태: $r = .542$; 전사적인적자원개발효과: $r = .197$; 현장인적자원개발형태: $r = .479$; 현장인적자원개발효과: $r = .174$) 직군 전환이 활발하게 이루어지고 있다(비금융업배치전환비율: $r = .239$; 연구개발배치전환비율: $r = .091$; 영업서비스전환비율: $r = .173$; 관리직배치전환비율: $r = .245$). 회사의 연령이 오래되면 인적자원개발 프로그램에 미치는 효과는 미미하나 직군 전환은 비교적 활발한 편이다(비금융업배치전환비율: $r = .175$; 연구개발배치전환비율: $r = .095$; 영업서비스전환비율: $r = .120$; 관리직배치전환비율: $r = .153$). 인적자원개발 프로그램에 참여도가 높을수록 직군 배치전환과 유의미한 양(+)의 관계를 나타내나 인적자원개발 프로그램의 효과성은 미미한 상관관계를 보여 주고 있다.

〈부표 2〉의 위계적 회귀분석은 직무관리시스템과 인력개발 프로그램들이 구성원들의 직군 전환에 미치는 상호 작용을 검증하였다. 전 직군을 대상으로 검증한 모델은 직무관리시스템과 전사적으로 실시되고 있는 인력개발만이 부정적인 상호 작용을 보여 주며($\beta = -1.323$, $p < .10$) 다른 변수들의 상호 작용은 통계적으로 유의미하지 못하다. 직군을 세분화하여 연구개발, 영업/서비스, 생산제조기술 및 관리/경영지원으로 분류하여 분석하면 관리/경영지원 종사자만이 부정적인 상호 작용을 나타내며($\beta = -1.674$, $p < .05$) 다른 직군은 상호 작용이 통계적으로 유의하지 못하다고 검증된다. 관리/경영지원 부문에 국한하여 검증한다면 직무관리시스템은 현장에서 실시되는 인력개발의 참여도와 긍정

적 상호 작용을 한다($\beta = 2.337, p < .05$). 따라서 관리/경영지원 종사자들에게만 직무관리시스템은 전사적으로 실시되는 인력개발 프로그램들과 연계되어 직군을 전환하는 데 유의미한 영향을 미치나 인적자원개발 프로그램에 따라 상호 작용 효과가 다르게 나타난다. 관리/경영지원 외의 직군 종사자들은 타 직군으로 배치를 전환하는 데 직무관리시스템은 통계적으로 관련성이 미미하다. 다만, 현장에서 실시되는 인력개발 프로그램이 직무를 수행하는 데 효과적이더라도 연구개발, 영업/서비스 그리고 생산/제조기술 종사자들은 타 직군으로 경력을 전환하려는 시도가 활발하지 못하다. 다중공선성(Multicollinearity) 존재를 파악하도록 VIF를 검증한 결과 기준점인 5.0 이하이므로 다중공선성은 모델에 큰 문제가 될 수 없다.

회귀분석결과는 교육훈련 프로그램과 직무관리시스템이 유의미한 상호 작용을 한다는 두 번째 가설은 관리직의 경우에만 통계적으로 유의미한 결과로 분석되어 부분적으로 지지한다. 연구의 결과를 간략하게 요약해 보면 직무관리제도는 관리직사원들의 경력 경로를 개발하는 데 인적자원개발 프로그램의 효과와 맞물려서 유의미한 영향을 미친다. 따라서 회사는 관리직사원들의 경력을 개발하는 계획과 전략을 세운 연후에 직무관리제도와 인적자원개발 프로그램을 활용하는 방안을 도출해 내야 한다.

V. 연구의 시사점 및 한계

본 연구는 기업체가 직무관리시스템을 체계적으로 폭넓게 인적자원을 관리하는 데 활용하면 인적자원을 탄력적으로 운용하는 데 도움이 되는지 검증하였다. 회귀분석결과 관리 직군 이외에 직무관리시스템의 활용은 회사가 인적자원을 관리하는 데 유의미한 영향을 미치기 어렵다고 분석되었다. 직무관리시스템만으로는 관리직 사원 배치를 변경하는 것이 어려우며 인적자원개발 프로그램과 연계가 이루어져야 관리직 사원들이 필요한 요건과 자질을 습득하고 축적하여 새로운 직위와 임무에 적응할 수 있다는 사실이 드러났다.

이 연구에서 흥미로운 부분은 직무관리시스템과 인적자원개발 프로그램은 통계적으로 엇갈린 상호 작용을 한다는 점이다. 우선 현장에서의 인적자원개발 프로그램과 직무관리시스템은 긍정적으로 상호 작용하여 관리직사원들이 타 직군으로 전환하는 데 뒷받침이 된다. 직무를 관리하는 제도가 합리적으로 설계되고 체계적으로 구축되면 관리직사원들

은 타 직군에 대한 정보와 내용을 수집하여 직군 특성을 명확하게 파악할 수 있다. 현장의 인적자원개발 프로그램 또한 관리직사원들에게 타 직군의 직무를 수행하는 데 요구되는 기능과 기술을 전문적으로 훈련 받을 기회를 제공할 수 있다. 따라서 직무관리시스템이 현장의 인적자원개발 프로그램과의 연계가 이루어진다면 관리직사원들은 타 직군에 배치되어 새로운 직무에 순조롭게 적응할 수 있다.

반면, 직무관리제도와 전사적 인적자원개발 프로그램은 관리직사원들이 직군을 전환하는 데 부정적(-) 상호 작용을 한다. 영업, 생산 또는 연구개발과 비교해 볼 때 관리직군에 필요한 요건과 책임범위를 규정하는 데 상대적으로 명확하지 못할 수 있다. 하지만, 직무관리시스템을 활용하면 관리직 사원의 직무 책임, 과업과 범위마저도 비교적 명확하게 기술될 수 있다. 전사적 인적자원개발 프로그램을 통하여 직무관리시스템에서 분석된 직무내용과 요건에 적합한 기능과 자질을 연마하여 관리직 사원이 갖추어야 할 전문적 역량을 개발시킬 수 있다. 그러므로 현장에서의 인적개발 프로그램과 정반대로 전사적 인적자원개발 프로그램은 관리직사원들이 직군을 전환하기보다는 기존의 직군에서 경력 개발을 꾀하는 데 뒷받침이 된다.

이 연구에서 도출되는 결과는 회사가 관리직군의 전문화를 꾀하려면 직무관리시스템의 체계와 구조를 갖추어 전사적 인적개발 프로그램을 적극적으로 활용하여야 한다는 점이다. 반면에 관리직군을 타 직군과 연계하여 유기적으로 운용하려면 관리직사원들의 직군 전환의 필요성을 염두에 두고 현장에서 실시되고 있는 인적개발 프로그램에 적극적인 참여를 독려하여야 한다.

현장에서 실시되고 있는 인력개발 프로그램 또한 직무능력 향상에 효과적이면 영업/서비스 그리고 연구개발 직군 종사자들은 타 직군으로 배치 전환하는 것을 기피하게 된다 (연구개발 직종: $\beta = -.124, p < .05$; 영업/서비스 직종: $\beta = -.093, p < .10$). 현장에서 실시되고 있는 인력개발 프로그램이 직무수행에 효과적이면 전문적 역량이 축적되어 높은 고과와 인센티브가 주어질 수 있다. 따라서 영업사원들과 연구개발 종사자들은 현장의 인력개발 프로그램이 그들의 직무능력향상에 효과적이라면 타 직군으로 전환하기보다는 기존 직군에서 전문성을 개발하여 경력을 쌓으려고 한다.

현장에서 실시되고 있는 인적자원개발 프로그램의 효용성은 영업, 연구개발 및 생산기술부문에 종사하는 사원들이 경력 경로를 개발하는 데 영향을 미친다. 이 경우에는 관리직 이외 다른 직군에 종사하는 사원들은 전문적인 기능과 자질을 개발하여 경력개발에 활용할 수 있으므로 타 직군으로 배치 전환하는 것을 꺼리게 된다.

현 연구는 직군 배치 전환 현황을 검증하여 직무관리시스템이 인적자원개발 프로그램의 활용을 통하여 회사의 성과에 영향을 미칠 수 있다는 것을 확증하였음에도 불구하고 다음과 같은 한계점에 봉착해 있다. 횡단분석을 사용하여 사원들의 직군 배치 전환에 대하여 직무관리 프로그램과 인적자원개발 프로그램의 상호 작용을 검증하였다. 인적자본 패널에서 제공되는 자료가 2005년 이전 직군 배치 전환과 관련된 자료를 활용하기 어려워 종단분석을 활용하는 데 한계에 부딪힌다. 앞으로 연구자들은 연구 이후에 종속변수에 해당하는 자료에 접근하도록 노력하여 인과관계를 명확히 하여야 한다.

또 다른 한계점은 직무관리시스템과 직무관리효과가 전사 및 현장에서 실시되고 있는 인력개발 프로그램과의 상호 작용결과의 해석이 일관성이 떨어진다. 직무관리시스템이 독립변수로 설정되면 현장에서 실시되는 인적자원개발 프로그램은 연구개발($\beta = -.124, p < .05$), 영업/서비스 종사자들($\beta = -.093, p < .10$)이 직군을 전환하려는 데 부(-)의 효과를 미치는 반면(부표 2), 현장 인적자원개발 프로그램의 효과는 생산기술 종사자들이 직군을 전환하는 데 부(-)의 상호 작용($\beta = -.503, p < .10$)을 나타낸다(부표 3). 차후 연구를 통하여 통계적인 결과가 일관성이 결여된 이유를 규명하여야 한다. 또한 현장 인력개발 프로그램의 효과는 조직 간 변별도가 최소 기준요건에 미달하였다. 다른 인력개발프로그램의 변수는 요건을 충족하였음에도 왜 현장 인력개발 프로그램의 효과는 신뢰성이 떨어지는지 차후에 조사되어야 하며 연구결과를 해석함에도 주의를 기울여야 한다.

직군 배치 전환을 검증하는 이유는 직군 배치 전환 현황이 인력의 신축적인 배치와 운용을 의미한다고 조작하였으나 타당성에 대한 의문이 제기될 수 있다. 직군 배치 전환 현황이 기업의 역동적인 경영환경을 반영하여 기업의 성과 향상으로 이어지는지 상관관계를 검증하였다. 직군 전환 현황과 경영성과의 상관관계는 영업이익(영업과 서비스 직종: $r = .140, p < .05$; 관리직종 $r = .099, p = .10$)과 순 이익(영업과 서비스 직종: $r = .113, p = .05$; 생산기술업종 $r = .093, p = .10$)에 통계적으로 근소하나마 유의미하게 분석되었으나 경영환경의 역동성과 직군 전환 현황은 상관관계가 무의미한 것으로 나타났다(부표 1). 따라서 직군 전환 현황을 조사하는 것이 인력의 신축적인 배치와 운용을 의미하는지는 논의가 필요하다.

이 연구는 직무관리시스템이 체계적인 구조로 조직되면 인적자원을 활발하게 이동하고 배치할 수 있는지 검증하였으나 통계결과가 가설을 뒷받침하는 데 미비한 감이 있다. 하지만, 직무관리시스템은 인적자원개발 프로그램의 유형에 따라 관리직 종사자들의 직군 전환의 차이가 나타나므로 관리직 종사자들의 경력을 관리하는 방식을 시사하고 있다.

따라서 관리직 사원을 어떠한 전략과 방식으로 관리하고 개발할지를 염두에 둔 이후 직무관리시스템과 인적자원개발 프로그램의 연계를 피하여야 한다. 즉, 관리직 사원의 역할이 기업의 경영에 핵심적이라면 전사적으로 실시되고 있는 인적개발 프로그램을 활용하여 관리직의 전문성을 개발하는 데 노력을 기울여야 할 것이다. 반면에 기업체에서 관리직 사원들이 제한적인 역할밖에 수행하지 못하면 현장에서 실시하는 인적자원개발 프로그램에 참여 기회를 적극적으로 제공하여 그들이 직무관리시스템과 인적자원개발 프로그램을 상호 작용시켜 경력을 개발할 수 있게 한다.

현장에서 실시되는 인적개발 프로그램은 생산/기술과 연구개발부문에 종사하는 종업원들의 직군 전환에 유의미한 부의 효과(-)를 보여 주고 있다. 따라서 일반적으로 이공계열 사원들이 종사하는 직군에서 인적개발 프로그램은 그들이 직군을 전환하는 데 중요한 역할을 하고 있다.

이 연구는 구성원들이 직군을 전환하는 데 직무관리시스템과 인적자원개발 프로그램의 중요성을 밝혀냈다. 통계적으로 분석한 결과를 토대로 차후 연구는 조직구성원들이 직군을 정하여 경력을 개발하는 데 유의미한 영향을 미칠 수 있는 직무관리시스템에 대하여 심층적·세부적으로 조사하는 계기가 되기를 기대한다.

<부표 1> 변수 간의 상관관계 분석

변수들	평균	표준 편차	신뢰 계수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.회사규모	5.96	1.13	na														
2.회사연령	3.01	.770	na	.289**													
3.경영환경의 역동성	2.98	.563	na	.179**	.006												
4.직무관리시스템	2.54	1.40	.594	.232**	-.053	.135*											
5.직무관리시스템효과	3.17	.605	.860	.200**	.072	.105*	.171**										
6.전사적인적자원개발형태	2.84	1.60	.776	.542**	.087	.141**	.253**	.171**									
7.전사적인적자원개발효과	3.29	.270	.889	.197**	-.033	-.006	.084	.172**	.348**								
8.현장인적자원개발형태	3.91	1.38	.777	.479**	.180**	.207**	.305**	.159**	.688**	.254**							
9.현장인적자원개발효과	3.48	.214	.941	.174**	-.140**	.004	.079	.182**	.275**	.557**	.126*						
10.비금용업배치전환비율a	1.88	.61	na	.239**	.175**	.126*	.076	.097+	.254**	.013	.181**	-.006					
11.연구개발배치전환비율b	1.02	2.32	na	.091+	.095+	.099+	.040	.074	.039	-.009	.107*	-.071	.756**				
12.영업/서비스전환비율a	1.15	2.23	na	.173*	.120**	.082	.052	.057	.156**	.009	.102*	-.029	.156**	.813**			
13.생산/제조기술배치전환비율c	1.14	2.27	na	.120	.076	-.010	.052	.033	.072	.076	.147*	.032	.876**	.592**	.663**		
14.관리직배치전환비율a	1.32	3.30	na	.245**	.153**	.113	.080	.085	.260**	.011	.133*	.046	.711**	.756**	.813**	.876**	

주: a N=354; b N=327; c N=239. + p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<부표 2> 비금융업에서의 직무관리시스템과 훈련프로그램이 직군전환에 대한 회귀분석 결과

독립변수들	전체a	연구개발b	영업/ 서비스a	생산/ 제조기술c	관리/ 경영지원a
산업별 유형	여섯 산업으로 분류하여 분석함				
회사규모	.103 (1.870)	.047 (.742)	.139* (2.349)	.055 (.728)	.101+ (1.802)
회사연령	.077 (1.572)	.30 (.507)	.108* (2.059)	.042 (.608)	.055 (1.105)
경영환경의 역동성	.070 (1.433)	.075 (1.285)	.101+ (1.924)	-.010 (-.158)	.061 (1.229)
직무관리시스템	-.157 (.213)	.083 (.098)	.278 (.352)	-.985 (-.963)	-.596 (-.797)
전사적 인력개발 참여도	.022 (.317)	-.044 (-.565)	-.064 (-.851)	-.053 (-.563)	.079 (.267)
전사적 인력개발 효과	.013 (.244)	.058 (.906)	.032 (.544)	.059 (.764)	-.025 (-.648)
현장 인력개발 참여도	.023 (.334)	.070 (.907)	.024 (.342)	.131 (1.500)	-.051 (-.757)
현장 인력개발 효과	-.077 (-1.453)	-.124* (-2.004)	-.093+ (-1.643)	-.046 (-.599)	-.022 (-.417)
직무관리시스템* 전사적 인력개발 참여도	-.071 (.558)	-.135 (-.964)	-.051 (-.394)	-.122 (-.671)	-.027 (-.218)
직무관리시스템* 전사적 인력개발 효과	-1.323+ (.077)	-.744 (-.863)	-.413 (-.617)	-1.005 (-.927)	-1.674* (-2.211)
직무관리시스템* 현장 인력개발 참여도	.136 (.780)	.589 (.556)	.234 (.234)	2.158 (1.531)	2.237* (2.364)
직무관리시스템* 현장 인력개발 효과	1.452 (1.586)	.271 (1.304)	.078 (.401)	-.010 (-.035)	.071 (.387)
수정된 R 제곱	.224	.003	.110	.002	.201
Model F	8.506	1.080	4.210	1.035	7.546

주: 1) a N=354 b N=327 c N=239 † p<0.10, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001.
 2) 표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임. 괄호 안 계수는 t값임.

<부표 3> 비금융업에서의 직무관리프로그램의 효과와 훈련프로그램이 직군전환에 대한 회귀분석 결과

독립변수들	전체 ^a	연구개발 ^b	영업/ 서비스 ^a	생산/ 제조기술 ^c	관리/ 경영지원 ^a
산업별 유형	여섯 산업으로 분류하여 분석함				
회사규모	.115+ (1.905)	.044 (.629)	.130 (2.016)	.082 (.963)	.133* (2.173)
회사연령	.097+ (1.747)	.050 (.757)	.069 (1.171)	.046 (.643)	.106+ (1.902)
경영환경의 역동성	.094+ (1.791)	.088 (1.381)	.097 (1.689)	-.004 (-.058)	.101+ (1.867)
직무관리효과	.076 (.098)	.464 (.508)	-.369 (-.444)	-.888 (-.840)	-.218 (-.277)
전사적 인력개발 참여도	-.002 (-.023)	-.041 (-.468)	-.072 (-.863)	.053 (.633)	.062 (.785)
전사적 인력개발 효과	-.037 (-.617)	.011 (.155)	-.012 (-.188)	-.103 (-.973)	-.081 (-1.353)
현장 인력개발 참여도	.070 (.961)	.095 (.113)	.070 (.902)	.164+ (1.706)	-.009 (-.117)
현장 인력개발 효과	-.059 (-.939)	-.091 (-1.318)	-.075 (-1.208)	-.005 (-.063)	.010 (.165)
직무관리효과* 전사적 인력개발 참여도	.139 (1.104)	-.016 (-.111)	.101 (.751)	.075 (.423)	.124 (.978)
직무관리효과* 전사적 인력개발 효과	-.562 (-.761)	-.045 (-.052)	-1.029 (-1.311)	-.248 (-.231)	-.227 (-.305)
직무관리효과* 현장 인력개발 참여도	-.495 (.505)	-.071 (-.063)	1.380 (1.326)	1.532 (1.020)	.248 (.252)
직무관리효과* 현장 인력개발 효과	-.089 (-.475)	-.296 (-1.392)	-.059 (-.295)	-.503+ (-1.722)	.121 (.641)
수정된 R 제곱	.223	0.000	.133	-.003	.223
Model F	7.267	1.007	4.179	.952	6.946

주: 1) a N=354 b N=327 c N=239 † p<0.10, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001.

2) 표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임. 괄호 안 계수는 t값임.

참 고 문 헌

- 박원우 외(2007). 「동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안」, 『인사·조직연구』, 제15권 제1호, 89~133쪽. 한국인사·조직학회.
- 이흥민(2004). 『직무분석과 조직재설계를 통한 강한 조직 만들기』, 중앙경제.
- 정연양(2004). 「동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안」, 김성국 외 편, 『21세기형 인적자원관리-뉴패러다임과 실천과제』, 한국노동연구원.
- Bae, J. & Lawler, J. J.(2000). “Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in Emerging Economy”, *Academy of Management Journal*, Vol.43 No.3, pp. 502~517.
- Barnowski, L. E. & Anderson, L. E.(2005). “Examining Rating Source Variation in Work Behavior to KSA Linkages”, *Personnel Psychology*, Vol.58 No.4, pp. 1,041~1,054.
- Davis, K. R. & Sauser, W. I.(1991). “Effects of Alternative Weighting Methods in a Policy-capturing Approach to Job Evaluation: A Review and Empirical Investigation”, *Personnel Psychology*, Vol.44 No.1, pp. 85~127.
- Maurer, T. J. & Stuart, S. A.(2000). “SME Committee vs. Field Job Analysis Ratings: Convergence, Cautions, and a Call”, *Journal of Business and Psychology*, Vol.14 No.3, pp. 489~499.
- McNabb, R. & Whitfield, K.(2001). “Job Evaluation and High Performance Work Practices: Compatible or Conflictual?”, *Journal of Management Studies*, Vol.38 No.2, pp. 293~312.
- Mount, M. & Rebecca, E.(1987). “Investigation of Bias in Job Evaluation Ratings of Comparable Worth Study Participants”, *Personnel Psychology*, Vol.40 No.1, pp. 85~96.
- Noe, R. A., Steffy, B. D. & Barber, A. E.(1988). “An Investigation of the Factors Influencing Employees' Willingness to Accept Mobility Opportunities”,

Personnel Psychology, Vol.41 No.3, pp. 550~580.

Prien, E. P., Prien, K. O. & Gamble, L. G.(2004). "Perspectives on Nonconventional Job Analysis Methodologies", *Journal of Business and Psychology*, Vol.18 No.3, pp. 337~348.

Sackett, P. R. & Cornelius, E. T.(1981). "A Comparison of Global Judgments vs. Task Oriented Approaches to Job Evaluation", *Personnel Psychology*, Vol.34 No.1, pp. 791~804.

Schmitt, N. & Chan, D.(1998). *Personnel Selection*, CA: Sage Publications.

Whetzel, D. & Wheaton, G.(2007). *Applied Measurement: Industrial Psychology in Human Resources Management*, CA: Lawrence Erlbaum Publications.

abstract

The Effect of Job-based System on Job Transfer of Workers
- Moderating Role of Human Resource Development(HRD) Program -

Hyondong, Kim

Job-based system helps organizations design and establish sets of human resources management(HRM) practices and programs, while job-based system reinforces rigidity and top-down approaches in HRM. In the face of rapidly changing business environment, it is necessary for companies to transfer job responsibilities and tasks of workers. The current study examines the effect of job-based system on the job transfer of workers, which is expected to provide implications about HRM adaptability to changing business environments. The statistical results of the present study show that the effects of job-based system on job transfer of administrative workers interact with HRD programs. Thus, for administrative worker career management, companies have to explore ways to integrate job-based system with HRD programs. The implication of the current study is to elaborate the effect of job-based system on job transfers by investigating associated variables such as HRD programs.

Keyword: Job-based system, Human Resource Development(HRD) program,
Moderating effect, Job transfer