

무엇이 인사관리를 차별화 하는가?

김 동 배*·장 지 예**

본 연구는 한국노동연구원 3차년도 패널자료를 사용해서 전반적 인사정책 및 개별 인사관리 영역의 영향요인을 분석하였다. 인사관리의 영향요인은 크게 제품·시장 요인, 제도화·지배구조, 작업조직으로 구분해서 살펴보았다. 우선 전반적 인사정책과 인사관리 개별영역간 관계가 그다지 크지 않아서 인사관리의 측정 수준(level)이 중요하다는 점을 발견하였다. 인사관리 영향요인 분석 결과 제품·시장 요인으로서 차별화 경쟁전략이 그리고 제도화·지배구조 요인으로는 벤치마킹이 인사관리의 주요 선행요인으로 나타났다. 인사관리 영역별로도 선행요인에 차이가 있었는데 평가 및 보상영역의 경우 제품·시장 요인의 추가적 설명력은 없었던 반면 제도화·지배구조 요인은 유의한 추가적인 설명력을 보였다. 이상의 분석결과가 갖는 함의 및 연구의 한계점과 추후 연구 방향을 제시하였다.

1. 들어가는 글

인사관리는 조직의 효율성만이 아니라 인간성 차원에서도 중요하고 그 외부효과도 만만치 않기 때문에 사회적 중요성이 높다. 이처럼 인사관리가 중요하기 때문에 그 선행요인에 대한 관심도 높을 수밖에 없다. 그런데 지금까지 인사관리 연구는 주로 인사관리와 조직성과간 관계에 집중된 경향이 있다. 그 이유는 성과조직원 기업의 경우 인사관리가 경영성과와 연계되어야 한다는 현실적인 필요성과 함께 연구자 측에서도 특정 인사관리의 도입을 설득하기 위해서는 경영성고를 높인다는 증거를 제시하는 것이 가장 중요했기 때문일 것이다.

외국의 경우 인사관리의 선행요인을 포괄적으로 다루는 이론적 연구나 명제 제시형의 개념적 연구는 다소 있지만 막상 실증연구는 매우 부족하고 다수의 연구들이 제한된 인사관행과 제한된 영향요인 변수들간의 관계를 다루고 있다. 근래 고성과참여적 작업시스템에 대한 연구들도 경영성과에 미치는 영향을 주로 분석하면서 인사관리시스템을 분석 단위로 삼기 때문에 개별 인사관리 영역별 영향요인에 대한 연구가 소홀하게 취급되었다. 국내의 경우 인사관리와 성과간의 관계에 대한 개념적 연구(유규창, 1998), 연봉제 도입의 영향요인에 대한 개념적 연구(유규창·박우성, 1999) 등에 이어서 인사관리 유형 내지 시스템의 영향요인에 대한 연구(이병훈·김동배, 2002; 노

* 한국노동연구원 연구위원

** 서울대학교 경영학과 석사

용진외, 2003; 유규창·김동원, 2003; 김동배외, 2004)들이 있었지만 인사관리 개별 영역의 선행요인 분석이 주요한 목적이 아니었다.

인사관리 유형이나 시스템의 선행요인 연구도 중요하지만 세부 인사관리 영역의 영향요인에 대한 연구들도 필요하다. 왜냐하면 인사관리 유형이나 시스템으로 분류될 경우 상대적 독자성을 갖는 인사관리 세부 관행별 차이가 간과될 수 있기 때문이다. 그 동안 전략적 인사관리 연구에서 인사관행들간 내적인 적합성을 강조하지만 실제로 시스템 구성요소간에는 느슨한 결합이나 탈결합(de-coupling)이 많을 수 있기 때문에 개별 영역들에 대한 연구들이 필요한 시점으로 보인다. 그러나 개별 세부 인사관행들의 영향요인을 분석하는 것은 세부 인사관행들이 무수하게 많기 때문에 매우 번거롭고 분석 결과 또한 난잡한 양상을 보일 것이다. 이런 점을 고려하면 개별 세부관행과 유형 내지 시스템의 중간 지점이자 개념적으로 명확히 구분되는 인사관리 영역별 연구가 필요할 것이다. 여기서 인사관리 영역이란 채용, 내부흐름, 훈련, 평가, 보상과 같이 인사관리 프로세스에서 교과서적으로 구분되는 영역들을 의미한다.

그 동안 전략적 인사관리 특히 작업시스템 연구들에서 인사관리와 작업조직을 구분하지 않고 하나의 시스템으로 포괄해서 그 영향요인을 연구해왔지만, 양자를 분리해서 살펴볼 필요도 있다. 작업조직은 근로자 역할구조이고 인사관리가 이를 지원하는 체계라면 양자간에 선후관계를 상정할 수도 있을 것이다.

본 연구의 과제는 기업의 인사관리는 무엇에 의해서 영향을 받는가? 기업의 인사관리 영역별로 해당 영향요인이 상이한가?로 요약할 수 있다. 인사관리의 선행요인으로는 통상적으로 거론되는 상황요인과 제도적 요인과 함께 근로자 역할구조인 작업조직의 영향에 특히 주목하기로 한다.

II. 선행연구

인사관리와 조직성과간의 관계에 대한 연구에 비해서 무엇이 인사관리의 특성을 규정하는가 라는 인사관리의 선행요인에 대한 연구는 부족하다. 인사관리의 결정요인을 설명하는 이론적 자원은 일반체계이론, 역할행위 관점, 제도화 이론, 자원기반 관점, 자원의존이론, 인적자본론, 거래비용이론, 대리인 이론 등이 제시되었다 (Wright & McMahan, 1992; Jackson & Schuler, 1995). 이러한 이론적 관점은 합리적 선택과 제도적 동형화로 대별할 수도 있다(Barringer & Milkowich, 1998; 노용진외, 2003). 인사관리의 결정요인에 대한 개념적 연구로서는 Tusi et al.(1995)을 그리고 대표적인 실증연구로는 Pfeffer & Cohen(1984), Jackson et al.(1989) 등의 연구가 있으며, 개별 영역별로는 특히 보상관리와 관련된 연구들이 많다(Balkin & Montemayor, 2000; Miceli & Heneman, 2000; Brown & Heywood, 2005). 곳곳에 산재하는 선행연구들에서 제시하는 인사관리의 주요 선행요인들을 정리하면 다음과 같다.

경쟁전략은 초기 전략적 인사관리론 논의에서 포터의 경쟁전략 등 특정 유형의 경쟁전략과 인사관리간의 적합성에 대한 강조에서도 나타나듯이 전략적 인사관리에서 핵심적인 위치를 차지하는

변수였다(Arthur, 1992; Bird & Beechler, 1994; Gomez-Mejia & Balkin, 1992; MacDuffie, 1995; Miles & Snow, 1984; Schuler, 1989; Wright & Snell, 1991). 경쟁전략으로는 마일즈-스노우의 전략유형이나 포터의 본원적 전략이 많이 차용되어 사용되었는데, 이러한 전략유형이 인사관리를 제대로 설명할 수 없다는 비판도 제기되고 있다(Chadwick & Cappelli, 1999). 이러한 비판에도 불구하고 행위론적 관점에서 보면 기업전략 및 경쟁전략별로 요구되는 근로자 행위가 상이하다면 이러한 행위를 형성하는 인사관리도 달라질 수 있다. 다만 인사관리는 효율성 논리만이 아니라 정당성 논리에 의해서도 규정된다(Lee, 1997)는 주장에 의하면 경쟁전략과 인사관리간의 관계는 그렇게 직접적이지 않을 수도 있다. 제품시장의 특성 중 수출기업도 간혹 주목을 받은 변수인데, Osterman(1994)에 의하면 수출기업들은 외국경쟁자들이 채택하는 인사관리 채택의 압력을 받고 해외시장에서 경쟁하는 경우 국내시장에서 경쟁하는 기업에 비해서 새로운 아이디어나 관행에 접할 기회가 많기 때문이다.

제도적 동형화도 인사관리의 주요한 선행요인으로 거론된다(유규창·박우성, 1999; 노용진외, 2003). DiMaggio & Powell(1983)은 시장경쟁속에서의 도태와 적응적 학습을 기제로 하는 경쟁적 동형화만으로 조직의 동형화를 설명하기에는 불충분하므로 제도적 동형화에 의해서 보완 설명되어야 한다고 주장하고, 그 기제로서 강압적 동형화, 규범적 동형화, 모방적 동형화를 들고 있다. 강압적 동형화는 조직이 의존하고 있는 다른 조직의 (비)공식적 압력과 사회의 문화적 기대로부터 나오는데, 대표적인 변수가 공공근접성(proximity to public sphere)이다. 이는 정부의 영향력에 대한 노출 정도(Edelman, 1990, 1992)를 의미하는 것으로 해당기업이 정부나 공공기관에 납품을 하거나 거래관계가 있는 경우 정부의 정책에 의해서 영향을 크게 받을 수 있다는 것이다. 모방적 동형화는 기술에 대한 이해부족, 목표 모호성, 환경이 상징적 불확실성을 창출하는 경우에 조직이 다른 조직 특히 필드내에서 성공적이라고 인식되는 다른 조직을 모방함으로써 불확실성을 줄이려하기 때문에 발생한다. 모방은 간접적으로 인적교류에 의하거나, 협회나 컨설팅 회사에 의해서 직접적으로 이루어질 수도 있다. 규범적 동형화는 전문화(professionalization)으로부터 나오는데, 그 원천은 공식교육(대학, 전문교육기관)에 의한 인지적 정당화와 전문가단체나 기업가 협회 등이 있다. 인사관리를 고용지배로 표현하듯이 기업지배의 특성도 인사관리에 영향을 미칠 수 있다. 흔히 지적되듯이 외부자 통제와 내부자 통제에 따라서 인사관리가 달라질 수 있고, 소유경영체제라 하더라도 경영자가 어떤 가치를 갖고 있는지에 따라서 인사관리 성격은 확연히 달라질 수 있다. 이와 관련해서 노용진외(2003)의 연구에 의하면 혁신적 인사관리의 도입에 영향을 미친 중요한 변수가 외국인 지분율이었다.

작업조직은 근로자들의 역할 구조이다. 전략적 인사관리 연구의 한 분야인 고성과참여적 작업시스템 연구에서 작업조직과 인사관리가 함께 하나의 시스템으로서 연구되는 경향이 지배적이었고 경우에 따라서 인사관리는 작업조직을 보완하는 지원시스템으로 보는 연구들도 있다. 그러나 다른 한편 숙련형성 투자에 대한 연구들에서는 작업조직을 기업의 교육훈련 투자의 수요요인 즉 독립변수로 취급하는 연구들도 있다. 전략적 인사관리의 행위론적 접근에 따르면 작업조직이 근로자 역할구조라면 이에 의해서 규정되는 근로자 역할별로 지원시스템인 인사관리가 달라질 수 있을 것이

다. 그리고 작업조직의 주요한 차원은 대체로 자율성, 참여, 과업통합으로 구분할 수 있는데, 이러한 차원들은 근로자 숙련 및 재량행위와 밀접한 관련이 있는 구조적 특성이다. 작업조직이 근로자 숙련 및 재량행위와 관련이 있다면 대리인 비용을 최소화하기 위한 인사관리나 거래비용을 최소화하기 위한 인사관리가 도입될 가능성도 높다.

그 외 다양한 변수들이 인사관리의 영향요인으로 주목받아 왔다. 산업은 조직의 정책과 관행에 영향을 주는 중요한 사회적 환경의 일부분이지만(Porter, 1980), 그동안 인사관리 연구에 있어서 산업의 특성이 인사정책과 관행들에 미치는 영향이 간과되었다(Datta, Guthrie, & Wight, 2005). Klaas & Ullman(1995)은 특정 환경에서 기업들이 필요로 하는 자원이 충분한지의 정도인 환경의 풍요성(Environmental Munificence)이 클수록 기업들은 다양한 임금전략과 제도를 쉽게 도입할 수 있다고 본다. 개체군 생태학의 주요 개념인 밀도(density)에 따라서 정당성과 경쟁정도가 교차하고 이는 조직의 생존에 영향을 미치기 때문에 산업별 성장단계도 인사관리에 영향을 미칠 수 있다. 산업의 독과점 정도를 의미하는 산업집중도는 경쟁정도를 나타내는 변수이며, 산업내 노동조합 조직률은 이른바 노동조합의 위협효과를 매개로 개별기업의 인사관리에 영향을 미칠 수 있다.

조직의 특성인 규모, 조직연령, 노동조합 존재 여부도 인사관리에 영향을 미칠 수 있다. 조직규모는 인사제도 도입에 있어서 규모의 효과의 의미, 상황이론에서 주장하듯이 규모 증가에 따라 공식화화 복잡성이 증가하고, 제도적 동형화 압력의 지표로도 사용되는 등 매우 복잡한 의미를 갖는 변수이다. 창립 당시의 제도적 환경이 조직에 각인(imprint)되어 이후에도 그 영향이 지속되는 경향이 있고, 조직연령은 잘 변하지 않는다는 구조관성의 의미도 지니기 때문에 조직연령도 인사관리에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 노동조합의 존재는 인사 관행들과 밀접한 연관이 있는 것으로 알려져 있다(Baron, et al., 1986; Kochan & Barocci, 1985; Kochan & Chalykoff, 1985; Mitchell, 1989; Jackson, et al., 1989). 노동조합은 작업장 수준에서 인적자원을 통제할 뿐만 아니라 과업과 같은 단체행동을 통하여 그들의 영향력을 행사할 수 있기 때문에 인사 관행들의 선택에 대한 경영자의 결정은 노동조합의 기호에 의해 영향을 받을 수 있다(김동원, 2003). 조직구조도 인사관리에 중요한 영향을 미치는 변수이다(Miles et al., 1997).

내부 인력의 구성도 인사관리에 갖은 함의가 크다. 인력의 특성은 주로 거래비용이론이나 대리인 이론 인적자본론과 같은 이론들에서 강조하는 변수들이며 주로 숙련수준이나 직무특성과 연계되어 거론된다. 여성의 비율은 주로 단순직무의 대용치로 사용되고, 근속년수나 연구개발 인력의 비중은 고숙련의 대용치로 활용된다. 비정규직의 활용비중은 수량적 유연성과 기능적 유연성에 대한 복잡한 논의에서 엿볼 수 있는 것처럼 정규직의 인사관리와 밀접한 관련성이 있을 것이다. 고령인력의 비중은 과거 장기고용형 인사관리를 의미할 수도 있지만 경직적 연공급이 지배적인 우리나라와 같은 경우에는 과도한 인건비 부담을 시사할 수도 있기 때문에 이에 따라서 인사관리도 달라질 수 있음을 시사한다.

III. 자료 및 변수

1. 자료

본 연구의 자료는 사업체패널 3차년도 자료 중 기업규모가 50인 이상인 제조업체이다(N=726). 기업규모를 한정된 이유는 소규모 기업의 경우 인사관리가 제대로 이루어지지 않을 가능성이 높기 때문이며, 업종을 제조업에 한정된 이유는 본 연구에서 활용하는 변수들이 제조업에 가장 부합된다고 판단했기 때문이다.

이와 함께 2000-2002년간 통계청의 광공업통계조사를 활용해서 제조업 산업3자리별로 산업의 평균연령, 산업집중도(CR3), 산업의 성장성 변수를 작성해서 사용하였고, 노동부의 2004년도 노동조합 자료와 통계청의 사업체기초통계조사 자료를 활용해서 제조업 산업2자리별 노동조합 조직률을 작성하여 분석에 사용하였다.

2. 변수

가. 종속변수

인사관리는 인사방침 내지 인사철학에서 시작해서 개별 관행에 이르기까지 수준별로 다양하게 측정할 수 있다. 여기서는 전반적인 인사정책과 개별 인사관리 영역별 인사관리로 구분해서 측정하였다.¹⁾

전반적인 인사정책은 인건비 절감↔몰입제고(B03011), 충원_해고↔내부 육성(B03012), 단기성과↔장기적 개발(B03015)의 3 문항의 요인 점수이다(<부표 1>참조). 동 변수는 장기적 관점에서의 내부육성형 인사관리를 의미한다.

개별인사관리 영역은 선발, 내부흐름(HR flow), 교육훈련, 평가 및 보상으로 구분하였다. 선발은 엄격한 선발의 지표로서 더미 변수인 선발도구의 숫자(C030311~ C030316)를 합산한 지수인데 평균과 표준편차가 각각 1.74 및 0.97이다. 내부흐름은 사내공모제 유무(C0305), 경력상담실시 여부(C0308), 전문직 복수의 경력경로 유무(C0309), 고용보장 여부(C0310)의 표준화 수치를 합산점수이다(<부표 2> 참조).

교육훈련은 다기능 훈련 수혜자 비중(D03021), 컴퓨터 등 전산훈련이 총 훈련에서 차지하는 비중(D0303), 훈련 수혜율(D03062), 1인 1회당 훈련시간(D03063), 동종업체 대비 훈련투자 정도(D0309)의 요인 점수이다(<부표 3> 참조). 평가 및 보상은 평가받는 근로자 비중(E03011), 평가결

1) 전반적 정책과 개별관행의 중간범주로서 인사관행을 영역별로 구분하였다. 무수히 많은 인사관행들을 요인분석을 통해 의미 있는 차원으로 구분할 수 있다면 다행이지만, 분석결과는 선행연구들에서 지적하는 바와 같이 의미 있는 결과를 도출하지 못했다. 한편 역량형성, 동기부여, 참여기회 등 개념적인 차원에 따라서 인사관리 변수를 작성할 수도 있지만 여기서는 명확히 구분되는 인사관리 영역별로 변수를 작성하였다.

과 승진 반영률(E03051, E03052), 평가결과 임금차등 반영률(E030611~E030622), 동종업체 대비임금 수준(E03081), 대졸초임 연봉(E03081), 성과급 숫자(E031201~E031203)의 요인분석을 통해서 두 개의 변수를 작성하였다. 첫 번째 요인은 평가에 따른 차등 정도를 의미하고, 두 번째 요인은 임금수준과 성과급의 활용정도를 의미한다.

나. 독립변수 및 통제변수

독립변수 및 통제변수의 작성내역은 <표 1>과 같다. 독립변수는 크게 제품시장 관련 변수, 제도화 및 지배관련 변수, 그리고 역할구조로서의 작업조직이다. 제품시장 변수인 수출기업은 해외시장 매출이 전체 매출의 50%이상을 차지하는 경우의 더미변수로, 스노우-마일즈의 전략유형 중 추종형을 준거범주로 혁신형, 분석형, 방어형 전략 유형 더미변수를, 그리고 이와는 별도로 경쟁전략으로서 차별화 전략을 측정하였다. 차별화 전략은 주력제품의 특성 5가지 문항 중 품질, 다양성, 속도, 기술력이 하나의 요인으로 구분되어 그 요인점수를 사용하였는데, 이 변수의 의미는 다른 요인인 저가(低價)에 의한 경쟁과 대비되는 차별화 전략이다(<부표 5>참조).

제도화 및 지배관련 변수는 공공근접성, 협회, 벤치마킹, 컨설팅 수혜, 지배구조 특성, 외국인 지분율로 구성된다. 공공근접성은 공공기관 납품액이 매출액의 10%이상인 경우의 더미변수를, 협회, 벤치마킹, 컨설팅 수혜는 각각 경영자단체나 협회 가입 여부, 벤치마킹 여부, 컨설팅 수혜 여부의 더미변수이다. 지배구조 특성은 소유경영 및 소유위탁을 준거범주로 전문위탁 및 전문경영의 더미변수를 작성하였고, 외국인 지분은 외국인 지분율이 5%이상인 경우의 더미변수이다.

근로자 역할구조인 작업조직 변수는 문항 8개를 요인 분석한 결과 3개의 요인으로 구분되었는데, 각 요인을 고객업무담당, 로테이션과 자율성이 특징인 유연성, 그리고 참여로 명명하여 분석에 사용하였다(<부표 6> 참조).²⁾

2) 보전업무와 품질업무 통합 변수는 중요함에도 불구하고 체계적 결측치가 많아서 사용하지 않았다.

<표 1> 독립변수 및 통제변수 작성내역

	사례	평균	표준 편차
수출기업: 수출액이 매출의 50% 이상=1(A03012)	722	0.22	0.42
혁신형전략: A0303의 1(준거=4)	720	0.36	0.48
분석형전략: A0303의 2(준거=4)	720	0.37	0.48
방어형전략: A0303의 3(준거=4)	720	0.18	0.39
차별화전략: 품질, 다양성, 속도, 기술력에 기반한 경쟁(A03041~A03045)의 첫째 요인점수	716	0.00	1.00
공공근접성: 공공부문 매출액이 10% 이상=1(Wps0313)	682	0.14	0.35
협회: 경영자 단체나 협회 가입=1(A0305)	698	0.78	0.41
벤치마킹: 벤치마킹 =1(A0306)	708	0.32	0.47
컨설팅: 컨설팅 수혜 =1(A0307)	706	0.39	0.49
전문위탁: 전문경영위탁, 중요결정 소유주=1 (준거=소유경영 및 소유위탁)(A0308)	716	0.33	0.47
전문경영: 완전한 전문경영=1(준거=소유경영 및 소유위탁)(A0308)	716	0.15	0.35
외국인 지분: 외국인 지분 5% 이상=1(A0310)	713	0.22	0.41
작업조직_고객업무: 작업조직 관행 8개의 첫 번째 요인	689	0.00	1.00
작업조직_유연성: 작업조직 관행 8개의 두 번째 요인	689	0.00	1.00
작업조직_참여: 작업조직 관행 8개의 세 번째 요인	689	0.00	1.00
산업의 연령: 산업3자리별 사업체 연령 평균(광공업통계조사)	726	9.78	2.14
산업성장성: 산업3자리별 2000-2002년간 인당부가가치 증분(광공업통계조사)	722	6.37	17.05
산업집중도: 산업3자리별 매출액 3위 사업체들의 매출점유율(광공업통계조사)	726	0.21	0.18
경쟁격화: A03021~A03025의 요인점수	717	0.00	1.00
산업별조직률: 산업2자리별 노조조직률(노동조합, 사업체기초통계조사)	726	16.66	12.94
기업규모: 기업체 근로자수의 로그값(wps039)	726	5.73	1.30
기업연령: 2004-회사창립일(wps035)	726	24.45	15.09
노조: 기업 및 사업장 노동조합 조직=1(wps036, wps037)	726	1.55	0.50
조직 유연화: 결재단계축소(B0306), 팀제도입(B0307), 직급간소화(B030811, (B030812) 합산	723	1.13	0.90
여성비중: 전체근로자 중 여성 비중(C030111)	724	26.06	23.03
비정규비율: 전체근로자 중 비정규직 비중(C0301111~C0301164)	717	6.27	12.74
고령층비중: 전체근로자 중 50세 이상 근로자 비중(C0301111~C0301164)	692	8.51	9.82
연구기술인력비중: 전체근로자 중 연구개발 및 기술인력 비중(C0301111~C0301164)	724	7.42	11.34
평균근속년수: 근로자 평균 근속년수(C030117)	720	7.41	4.29

통제변수는 산업변수, 조직특성 변수, 그리고 인력구성 변수들이다. 조직생태학 개념을 원용한 산업수준 밀도(density)의 대용치는 산업내 사업체들의 평균 연령으로, 환경의 풍요성은 3년간 산업별 인당부가가치 증가율로, 산업집중도는 매출액 3위까지의 사업체들이 해당 산업 매출액에서 차지하는 비율로 측정하였다. 경쟁격화는 주력제품 시장에 있어서의 경쟁격화 정도를 측정하는 것인데, 요인분석 결과 하나의 요인으로 구분되어 요인점수를 분석에 사용하였다(<부표 7>참조). 산업별 노조조직률은 산업2자리별 전체 근로자 대비 조합원 수로 측정하였다. 조직변수는 기업규모와 연령, 노동조합 존재 여부, 조직 유연화이다. 조직유연화는 결재단계축소 여부, 팀제도입 여부, 임직

원 각각 직급간소화 여부 합산점수로서 0~4의 값을 갖는다. 인력특성은 여성, 비정규직 비중, 50세 이상 고령층 비중과 함께 숙련수준의 지표로서 연구개발 및 기술인력의 비중과 근로자 평균근속년수를 측정하였다.

IV. 분석결과

먼저 인사정책과 5개 인사관리 영역별 변수간 관계를 살펴보면 <부표 8>과 같다. 직각 회전된 요인점수간 관계인 평가와 보상변수간 상관계수는 논의로 하면, 전반적 인사정책과 선발 변수 이외의 모든 변수들간에 유의한 상관관계가 나타나고 있다. 그러나 전반적 인사정책과 5개 인사관리 영역별 상관계수가 그렇게 크지 않다는 점에도 주목할 필요가 있는데, 이는 인사관리 수준(level)간에 상당한 차이가 있을 수 있다는 점과 함께 전반적 인사관리의 측정도 개선할 필요가 있다는 점도 아울러 시사한다. 전자의 문제라면 인사정책만이 아니라 개별 인사관리 영역별로 세분해서 인사관리의 선행요인을 살펴보는 본 연구의 의의가 있다고 하겠다.

전반적 인사정책의 선행요인을 분석한 결과는 <부표 9>와 같고, 5개 인사관리 영역의 선행요인을 분석한 결과는 <부표 10> ~<부표 14>와 같다. 분석은 산업 및 기업수준의 통제변수를 투입한 모형1, 모형1에 제품 및 경쟁전략 변수를 투입한 모형2, 모형1에 제도화 및 지배구조 변수를 투입한 모형3, 모든 변수를 투입한 모형4로 구분해서 살펴보았다. 분석에서 통제 변수이외에 투입되는 변수군들의 설명력 변화를 살펴보기 위해서 모형1을 기준으로 F값 변화를 살펴보았는데, 인사정책의 경우에는 제도화 및 지배를 투입한 경우 추가적인 설명력이 유의하지 않은 것으로 나타난 반면 평가와 보상의 경우에는 반대로 제품시장 및 경쟁전략 변수를 투입한 경우 추가적 설명력이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 나머지의 경우에는 제품시장 및 경쟁전략 변수, 제도화 및 지배, 그리고 작업조직 변수를 투입한 경우 모두 기준모형에 비해서 추가적 설명력이 유의한 것으로 나타나고 있다.

이상의 분석결과를 요약하면 <표 2>와 같다.

첫째, F값 변화나 유의한 회귀계수들에서와 같이 근로자의 역할구조를 의미하는 작업조직 관련 변수들이 인사정책 및 인사관리 영역 변수들을 가장 잘 설명하는 것으로 나타난다. 앞서 검토한 바와 같이 인사관리의 결정요인에 대한 선행연구 중 행위론적 관점(behavioral perspective)은 경쟁전략과 같은 조직 상황은 근로자의 특정한 행위를 요구하는데 인사관리가 이러한 행위를 형성하는 것으로 본다(Jackson et al., 1989; Wright & McMahan, 1992; Jackson & Schuler, 1995). 조직의 상황이 요구하는 근로자 역할이 구조화된 것을 작업조직으로 보면 이에 따라서 인사관리가 달라진다는 것으로 해석할 수 있다. 다만 여기서는 작업조직을 인사관리의 선행요인으로 보았지만 양자가 동일한 선행요인에 의해서 동시에 결정되는 측면을 간과할 수 없다. 고성과참여적 작업시스템 연구들에서는 작업조직과 인사관리를 포함한 작업시스템을 하나의 변수로 취급하는 것이 통상적례이기도 하다. 그러나 특히 교육훈련에 대한 연구들에서는 본 연구와 같이 작업조직을 교육훈

련의 선행요인으로 취급하기도 한다(김동배외, 2003).

<표 2> 분석결과 요약

			인사정책	선발	내부흐름	훈련	평가	보상
통제 변수	산업	산업의 연령				*		
		산업성장성		**	**	*		
		산업집중도			***			
		경쟁격화					**	**
		노조조직률						
	조직	기업규모			*	***	***	**
		기업연령						
		노조	***					
		조직 유연화				***	**	*
	인력 구성	여성비중						
		비정규비율						
		고령층비중						(-)**
		연구기술인력비중		**			***	
		평균근속년수		*		**		**
제품시장, 경쟁전략	수출기업		**					
	혁신형전략							
	분석형전략							
	방어형전략				(-)**			
	차별화전략	**	*		**		*	
제도화, 지배	공공근접성	*				*	(-)**	
	협회가입					**		
	벤치마킹		**	**	***	**	**	
	컨설팅			**	*			
	전문위탁	**		*				
	전문경영			*				
	외국인지분						***	
역할구조	작업조직_고객업무	***	***	**	**			
	작업조직_유연성	***		***	**	***		
	작업조직_참여	**		*	***		***	

주 : 회귀분석에서 모든 변수들이 투입된 모형에서 유의한 회귀계수들임. *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

둘째, 제품시장 관련 변수로서는 차별화 전략이 그리고 제도 및 지배관련 변수로는 벤치마킹이 인사관리와 가장 관련성이 높은 것으로 나타난다. 제품시장 및 전략변수 중 수출기업 더미변수는 엄격한 선발과 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 스노우-마일즈의 전략유형은 훈련과 관련해서 설명력이 있는 것으로 나타나지만 나머지 변수들과는 유의한 관계가 나타나지 않는다. 제도화 및 지배 관련 변수 중 나머지 변수들도 각각의 인사관리 변수들과 관련해서 부분적으로 유의한 관계들

이 나타나고 있다. 외국인 지분률은 임금수준 및 성과급을 의미하는 보상관련 변수와만 유의한 정의 관계를 보이는 것도 흥미 있다.

셋째, 작업조직 변수들을 제외하면 인사관리 영역별로 제품시장 변수와 제도 및 지배관련 변수들의 영향에 차이가 나타나고 있는 점도 흥미 있다. 장기적 관점에서 내부육성을 의미하는 내부흐름, 평가에 따른 차등, 보상영역의 경우 제품시장 변수들에 비해서 제도화 및 지배관련 변수들이 유의한 관계를 많이 보이고 있다. 물론 이 경우에도 산업수준 변수들도 유의한 관계가 나타나고 있다는 점을 감안할 필요는 있다. 따라서 본 연구에서 측정된 경쟁전략 변수에 한정할 경우 동 변수들보다 제도적 동형화 및 지배관련 변수들이 해당 인사관리 영역을 더 잘 설명한다고 보는 것이 타당할 것이다.

넷째, 통제변수들도 흥미 있는 결과를 보인다. 환경풍요성의 지표로 측정된 산업의 성장성은 선발, 내부흐름, 훈련과 정의 관계를 보이는데, 이는 경영성과와 고성과 인사관리간에 선순환 사이클 경향이 나타나는 경향성이 있다는 김재구외(2003)의 연구결과와 유사하다. 주력제품 시장에 있어서의 경쟁격화는 평가 및 보상과 정의 관계가 나타나는데, 이 경우 동기부여 강화를 통해서 경쟁격화에 대응하려는 경향으로 해석할 수 있겠다. 조직의 플랫폼화를 의미하는 조직 유연화는 훈련, 평가, 보상과 정의 관계가 나타나서 조직 유연화는 훈련의 증대와 동기부여 체계의 개선을 수반하는 경향성이 보인다. 숙련의 지표로 상정한 연구기술인력 비중과 평균 근속년수는 선발, 훈련, 평가, 보상과 정의 관계를 나타나서 선행연구들과도 일치하는 결과이다. 나머지 인력특성으로서 여성비중이나 비정규직 비율은 인사관리와 유의한 관계가 나타나지 않지만 고령층 비중은 임금수준 및 성과급을 의미하는 보상과 유의한 부(-)의 관계를 보이는데, 경직적 연공급이 지배적인 우리나라의 경우 고령층 비중은 인건비 부담을 의미하기 때문인 것으로 해석된다.

V. 논의

본 연구는 인사관리의 선행요인을 전반적 인사정책과 개별 인사관리 영역별로 구분해서 분석하였다. 분석결과의 함의 및 연구의 한계를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전반적 인사정책과 인사관리 영역별 관행간 상관관계가 크지 않다는 점은 인사관리를 어떤 수준에서 측정하는가에 따라서 연구결과가 상이할 수 있다는 점을 시사함과 동시에 현행 사업체 패널에서 인사정책 측정에 문제가 있을 수 있다는 점을 시사한다.

둘째, 작업조직이 인사관리의 가장 강력하고 일관된 선행요인이었다. 문제는 작업조직과 인사관리가 동일한 선행요인에 의해서 동시에 결정되는 측면을 간과할 수 없다는 점이다. 반면 작업조직과 인사관리간에는 선후관계가 있을 수 있고 양자에 영향을 미치는 요인도 다를 가능성도 배제할 수 없다. 만일 후자의 경우라면 작업조직과 인사관리를 구분해서 살펴볼 필요가 있을 것이다. 이러한 분석을 통해 인사관리 변화의 동학에 대한 보다 심층적인 이해가 가능해질 것인바, 추후 연구가 필요할 것이다.

셋째, 제품시장 관련 변수로서는 차별화 전략이 그리고 제도 및 지배관련 변수로는 벤치마킹이 인사관리와 가장 관련성이 높은 것으로 나타난다. 물론 경쟁전략과 관련해서 스노우-마일즈의 전략이 기업수준 전략 유형이라는 점을 감안해서 해석할 필요가 있고, 또한 포터의 본원적 전략은 측정하지 않았기 때문에 강한 해석을 유보할 필요가 있다. 이런 점을 감안하면 인사관리를 차별화 하는 전략유형에 대한 지속적인 연구가 진행될 필요가 있다. 제도적 동형화 관련 변수로는 벤치마킹이 가장 설명력이 높은 것으로 나타났는데, 이와 관련해서도 추후 벤치마킹의 촉발 요인, 주요 대상, 주요 내용별 연구와 같은 심층적인 연구가 필요할 것이다.

넷째, 작업조직 변수들을 제외하면 인사관리 영역별로 제품시장 변수와 제도 및 지배관련 변수들의 영향에 차이가 나타나고 있는 점도 흥미 있다. 장기적 관점에서 내부육성을 의미하는 내부흐름, 평가에 따른 차등, 보상영역의 경우 제품시장 변수들에 비해서 제도화 및 지배관련 변수들이 유의한 관계를 많이 보이고, 평가 및 보상의 경우 제도화 및 지배범주 변수들과는 달리 제품시장 변수들의 추가적 설명력이 없다. 물론 여기서 산업별 변수의 영향력을 감안해서 일정한 유보는 필요하지만, 인사관리 영역별로 사회적으로 형성되는 정도의 차이가 있을 수 있다는 추론을 가능하게 한다. 예를 들어 특정 인사관리 영역의 경우 제도적 동형화의 영향을 받아서 사회적으로 형성되는 측면이 큰 반면 다른 인사관리 영역은 상황이론에서 예측하듯이 합리적으로 선택되는 측면이 강할 수 있는데, 이에 대해서도 추후 보다 자세한 연구가 필요할 것이다.

다섯째, 본 연구의 선행요인들은 중층적으로 결정되는 측면이 크고 따라서 변수별 내생성 문제들이 상존하고 있다. 추후 개념적인 모형 및 분석 가능한 간결한 실증 모델을 개발할 필요가 있을 것이다. 예를 들어 조직외부 여건으로서 효율성 제약과 정당성 제약과 조직내부 여건(조직구조, 인력특성, 노동조합)간의 관계속에서 경쟁전략이나 인사전략이 도출되고, 이에 따라서 역할구조가 설계되고 마지막으로 역할구조를 지원하는 인사관리체계가 구비된다는 식의 개념적 연구모형과 이를 토대로 간결한 분석모형을 개발할 필요가 있다.

여섯째, 인사관리 유형이나 시스템 대신에 관리 영역별로 분석했음에도 불구하고 본 연구는 매우 풍부한 개별 인사관행들을 분석에 포함시키지 못했다. 즉 개별 인사관리 영역별로 작성된 변수들이 해당 영역별 다양한 인사제도나 관행을 포함하지 못하고 주요한 차원 내지 대표적 특성치만 추출해서 분석하였다는 한계가 있다. 추후 연구에서 세부영역내부별로 보다 자세한 인사관행이나 제도를 분석할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 김동배·김주섭·박의경(2003), 고성과 작업관행과 기업 교육훈련, 「노동정책연구」, 3:1, 233-262.
- 김동배·임상훈·김재구(2004), 인사관리시스템의 선행요인에 대한 탐색적 연구-사무관리직을 중심으로-, 「노동정책연구」, 3:3, 111-133.
- 김동원(2003), 집단성과배분제도의 유형선택에 관한 실증적 연구: 적합성 이론을 중심으로, 「인사조직연구」, 제11권 제11호, pp.73-111.
- 김재구·임상훈·김동배(2003), 인사관리시스템과 경영성고가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구, 「인사관리연구」, 27:3, 31-54.
- 노용진·김동배·박우성(2003), 혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인, 「경영학연구」, 32:4, 955-981.
- 배종석(1999), 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향모색, 「인사조직연구」, 7:2, 1-45.
- 이병훈·김동배(2002), 작업시스템의 유형, 영향요인, 조직성과, 「산업관계연구」, 12:1:39-70.
- 손동원(1996), 조직혁신기법의 도입 및 확산 원인에 대한 연구: TQM중심으로, 「인사조직연구」, 제4권 제2호, pp.123-152.
- 유규창(1998), 인적자원관리의 전략적 접근에 관한 연구, 「경영학연구」, 27:3, 585-610.
- 유규창·박우성(1999), 연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰, 「인사조직연구」, 7:2, 47-86.
- 유규창·김동원(2003), 한국기업의 인적자원관리 유형분류와 결정요인에 관한 연구, 「경영학연구」, 31:7, 1887-1915.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H.(1972), Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review* 62(5):777-95.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C.(1982), A multivariate analysis of the determinants of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67:350-360.
- Arthur, J. B.(1992), The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, 45:488-506.
- Arthur, J. B.(1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance, *Academy of Management Journal*, 37:670-887.
- Balkin, D. B., E. F. Montemayor(2000), Explaining Team-Based Pay: A Contingency Perspective

- Based on the Organizational Life Cycle, Team Design, and Organizational Learning Literature, *Human Resource Management Review*, 10:3, 249–269.
- Barringer, M.W., Milkowich, G.T.(1998), A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation, *Academy of Management Review*, 23:2, 305–325.
- Baron, J. N., Dobbin F. R., & Jennings P.D.(1986), Was and Peace: The evolution of modern personnel administration in U.S. industry. *American Journal of Sociology*, 92 ,350–383.
- Baron, J. N., Davis–Blake, A., & Bielby, W.(1986a), The structure of opportunity: how promotion ladders vary within and among organizations, *Administrative Science Quarterly*, 31:248–273.
- Baysinger, B. D., & Mobley, W. H.(1983), Employee turnover: Individual and organizational analysis. In K. M. Rowland & G. R. Ferris(Eds.), *Research in personnel and human resource management*, 1:269–319. Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau P. M.(1972), Interdependence and hierarchy in organization. *Social Science Research*, 1:23–45.
- Bird, A., & Beechler, S.(1994) Links between business strategy and human resource management strategy in US–based Japanese subsidiaries: AN empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26:23–46.
- Brown, M., J. S. Heywood(2005), Performance Appraisal Systems: Determinants and Change, *British Journal of Industrial Relations*,43:4, 659–679.
- Burt, R. S.(1980), Cooperative corporate actor networks: A consideration of interlocking directorates involving American manufacturing, *Administrative Science Quarterly*, 25: 557–582.
- Chadwick, C., P. Cappelli(1999), Alternative to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management, *Research in Personnel and Human Resource Management*(sup. 4), 17, 1–29.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M.(1986). Employee turnover: A meta–analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11:55–70.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M (2005), Human resource management and labor productivity: Does industry matter?, *Academy of Management Journal*, 48(1):135–145.
- Davis, G. F.(1991), Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly*, 36:586–613.
- Davis–Blake, A., & Uzzi, B.(1993), Determinants of employment externalization: a study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38:195–223.

- DiMaggio, P. J., Powell, W. W.(1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociology review*, 35:147–160.
- Edelman, L. B.(1990), Legal Environment and Organizational Governance: THE Expansion of Due Process in the American Workplace, *American Journal of Sociology*, 95(6):1401–1440.
- Edelman, L. B.(1992), Legal Ambiguity and Symbolic Structure: Organizational Mediation of Civil Rights Law, *American Journal of Sociology*, 97(6):1531–1576.
- Fama, E. F.(1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy* 88(2): 288–305.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B.(1992), *Compensation, organizational strategy, and firm performance*, Cincinnati, OH: South-Western.
- Hambrick, D. C., & Abrahamson, C.(1995), Assessing the amount of managerial discretion in different industries: A multimethod approach, *Academy of Management Journal*, 38: 1427–1441.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S.(1987), Managerial discretion: A bridge between polar views on organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 9:369–406.
- Jackson S. E., Schuler, R. S., Rivero, J. C.(1989), Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42:727–786.
- Jackson S. E., Schuler, R. S.(1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46:237–264.
- Klaas, B. S., & Ullman, J. C.(1995), Sticky wage revisited: Organizational responses to a declining market-clearing wage. *Academy of Management Review*, 20, 281–310.
- Kochan T. A., & Barocci T. A.(1985), *Human resource management and industrial relations*. Boston: Little Brown & Company.
- Kochan. T. A., & Chalykoff, J.(1985), *Human resource management and business life cycles: Some preliminary propositions*. Presented at the Conference on Human Resource and Industrial Relations in High Technology Firms, University of California, Los Angeles.
- Kruse, D. L.(1996), Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans?, *British Journal of Industrial Relations*, 34:4, 515–538.
- Lawler E. E. III, Mohrman, S. A., & Ledford, G. E.(1992), *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 companies*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lee, S.(1997), Human Resource Management and Legitimacy Market, *International Journal of Human Resource Management*, 8:3, 226–243.

- Long, R. J.(2000), Employee Profit Sharing: Consequences and Moderators, *Relations Industrielles*, 55:3, 477–504.
- MacDuffie, J. P.(1995), Human resource bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the world Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2):197–221.
- Meier, K. J., & John B.(2003). Span of control and Public organizations: Implementing Luther Gulick's Research Design, *Public Administration Review*;63:1.
- Meyer J. W., & Rowan, B.(1977), Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340–363.
- Miceli, M. P., R. L. Heneman(2000), Contextual Determinants of Variable Pay Plan Design: A Proposed Research Framework, *Human Resource Management Review*, 10:3, 289–305.
- Miles, R. E., C. C. Snow, J. A. Mathews, G. Miles, H. J. Coleman(1997), Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form, *Academy of Management Executive*, 11:4, 7–24.
- Michell D. J. B.(1989). *Human resource management: An economic approach*. Boston: PWS–Kent.
- Miles, R. E., & Snow, C. C.(1984), Designing strategic human resources systems, *Organizational Dynamics*, 16:36–52.
- Miles, R. E., C. C. Snow, J. A. Mathews, G. Miles, H. J. Coleman(1997), Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form, *Academy of Management Executive*, 11:4, 7–24.
- Montemayor, E. F.(2000), Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High–Performing Firms, *Journal of Management*, 22:6, 889–908.
- Osterman, P.(1994), How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?, *Industrial and Labor Relations Review*, 47:2, 173–188.
- Pfeffer, J., Y. Cohen(1984), Determinants of Internal Labor Markets in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 550–572.
- Pil, R. K., & MacDuffie, J. P. (1996), The Adoption of High–Involvement Work Practices, *Industrial Relations*, 35(3):423–455.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*, Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Rushing W. A.(1967). The effects of industry size and division of labor in administration. *Administrative Science Quarterly*, 12, 273–295.
- Saari, L. M., Johnson T. R., McLaughlin S. D., & Zimmerle, D. M. (1988), A survey of management training and education practices in US companies. *Personnel Psychology*.

41:731-743.

- Terpstra, D. E., Rozell, E. J.(1993), The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*. 46:27-48.
- Tusi, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Hite, J. P.(1995), Choice of Employee-Organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 13, 117-151.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C.(1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18:295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991), Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1:203-225.

<부표 1> 인사정책 요인분석 결과

B03015	0.787
B03012	0.748
B03011	0.724
Eigen Value	1.703

주 : 주성분추출 및 Varimax회전.

<부표 2> 흐름관리 변수 내역

	사례수	평균	표준편차
사내공모제 유무	725	0.281	0.450
경력상담실시 여부	724	0.185	0.389
복수의 경력경로 존재 유무	721	0.094	0.292
고용보장 여부	723	0.361	0.481

<부표 3> 교육훈련 요인분석

훈련 수혜율	0.701
동종업체 대비 훈련투자 정도	0.681
1인1회당 훈련시간	0.627
전산훈련이 총 훈련에서 차지하는 비중	0.499
다기능 훈련 수혜자 비중	0.406
Eigen Value	1.762

주 : 주성분추출 및 Varimax회전.

<부표 4> 평가 및 보상 요인 분석

	평가차등	임금수준
평가결과 승진 반영율	0.815	0.147
평가받는 근로자 비중	0.765	0.256
평가결과 임금차등 반영율	0.576	-0.102
동종업체 대비임금수준	-0.214	0.813
대졸초임 연봉	0.317	0.701
성과급 숫자(전사단위, 우리사주, 팀/부서단위 합산)	0.422	0.464
Eigen Value	2.233	1.138

주 : 주성분추출 및 Varimax회전.

<부표 5> 차별화 전략 요인분석

	차별화전략	저가전략
기술력 우수	0.833	-0.129
품목 다양성	0.816	0.044
신제품개발 속도	0.812	0.110
품질 우수	0.709	-0.238
가격 저렴	-0.037	0.969
Eigen Value	2.545	1.004

주 : 주성분추출 및 Varimax회전.

<부표 6> 작업조직 요인분석

	고객업무	유연성	참여
고객업무담당(F0305)	0.924	0.020	0.083
고객접촉도(F03051)	0.923	0.018	0.025
로테이션 근로자 비율(F03031)	-0.019	0.863	0.064
로테이션 정도(F03032)	0.027	0.835	0.210
작업집단자율(F03041~F03043 평균)	0.366	0.400	-0.053
소집단활동 참가율(F0302)	-0.008	0.183	0.739
제안 채택률(F03011)	0.047	0.150	0.728
연간 인당 제안건수(F0301)	0.034	-0.088	0.708
Eigen Value	2.200	1.693	1.256

주 : 주성분추출 및 Varimax회전.

<부표 7> 경쟁격화 요인분석

기존제품/서비스 수정 및 변화	0.811
신제품/서비스의 개발과 도입	0.807
품질의 중요성	0.695
제품/서비스의 수요	0.583
경쟁기업 숫자	0.487
Eigen Value	2.369

주 : 주성분추출 및 Varimax회전.

<부표 8> 전반적 인사정책, 개별적 인사관리 영역 변수간 상관관계

	1	2	3	4	5
1 전반적 인사정책					
2 선발	0.082				
3 내부흐름	0.177**	0.258**			
4 훈련	0.175**	0.236**	0.344**		
5 평가	0.138**	0.167**	0.214**	0.286**	
6 보상	0.165**	0.191**	0.248**	0.354**	-0.009 ¹⁾

주 : 1) 직각 회전된 요인점수간 관계임. *p<.05, **p<.01 (N=519).

<부표 9> 인사정책의 선행요인

	모형1		모형2		모형3		모형4		모형5	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-0.73	0.46	-0.87*	0.48	-0.70	0.47	-0.34	0.46	-0.47	0.48
산업의 연령	0.01	0.02	0.01	0.02	0.00	0.02	0.00	0.02	0.00	0.02
산업성장성	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CR3	0.15	0.29	0.20	0.29	0.14	0.29	0.08	0.28	0.10	0.28
경쟁격화	0.11**	0.05	0.09*	0.05	0.12***	0.05	0.08*	0.04	0.07	0.05
산업조직률	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
기업규모	0.00	0.05	-0.02	0.05	-0.03	0.05	-0.04	0.05	-0.08	0.05
기업연령	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
노조	0.32***	0.12	0.32***	0.12	0.35***	0.12	0.30***	0.11	0.33***	0.11
조직유연성	0.10*	0.05	0.08	0.05	0.09*	0.05	0.07	0.05	0.06	0.05
여성비중	0.00**	0.00	0.00**	0.00	0.00	0.00	0.00*	0.00	0.00	0.00
비정규비율	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
고령비중	-0.01	0.00	-0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
연구기술비중	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
평균근속	0.03**	0.01	0.03**	0.01	0.03**	0.01	0.02	0.01	0.02	0.01
수출기업			0.06	0.11					0.14	0.11
혁신형			0.26	0.17					0.21	0.17
분석형			0.30*	0.17					0.22	0.16
방어형			0.21	0.18					0.19	0.18
차별화전략			0.11**	0.05					0.10**	0.05
공공근접성					0.19	0.12			0.21*	0.12
협회가입					-0.07	0.11			-0.10	0.11
벤치마킹					-0.03	0.11			-0.10	0.10
컨설팅					0.06	0.10			0.08	0.10
전문위탁					0.27***	0.10			0.20**	0.10
전문경영					0.16	0.14			0.09	0.14
외국지분					0.08	0.11			0.03	0.11
작업조직_고객업무							0.16***	0.04	0.15***	0.04
작업조직_유연성							0.20***	0.05	0.20***	0.05
작업조직_참여							0.10**	0.04	0.11**	0.04
R2	0.073		0.092		0.093		0.135		0.165	
R2 변화			0.019		0.020		0.062		0.092	
F change			2.080*		1.552		11.953***		3.605***	
N	519									

주 : F값 변화의 기준점은 모형1임. *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

<부표 10> 선발의 선행요인

	모형1		모형2		모형3		모형4		모형5	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-0.08	0.42	-0.07	0.44	0.03	0.42	0.11	0.42	0.26	0.44
산업의 연령	0.03	0.02	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.03	0.02
산업성장성	0.01**	0.00	0.01***	0.00	0.01**	0.00	0.01**	0.00	0.01**	0.00
CR3	0.36	0.26	0.35	0.26	0.29	0.26	0.32	0.26	0.24	0.26
경쟁격화	0.07*	0.04	0.05	0.04	0.06	0.04	0.05	0.04	0.03	0.04
산업조직률	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
기업규모	0.15***	0.05	0.13***	0.05	0.11**	0.05	0.13***	0.05	0.08	0.05
기업연령	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
노조	0.08	0.11	0.08	0.11	0.06	0.11	0.06	0.11	0.04	0.11
조직유연성	0.05	0.05	0.04	0.05	0.02	0.05	0.04	0.05	0.01	0.05
여성비중	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
비정규비율	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
고령비중	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
연구기술비중	0.01***	0.00	0.01***	0.00	0.01**	0.00	0.01***	0.00	0.01**	0.00
평균근속	0.03**	0.01	0.03**	0.01	0.02*	0.01	0.03**	0.01	0.02*	0.01
수출기업			0.23**	0.10					0.25**	0.10
혁신형			-0.02	0.16					-0.09	0.16
분석형			0.07	0.15					-0.01	0.15
방어형			-0.02	0.16					-0.06	0.16
차별화전략			0.08*	0.04					0.07	0.04
공공근접성					0.08	0.11			0.11	0.11
협회가입					0.02	0.10			-0.01	0.10
벤치마킹					0.23**	0.10			0.21**	0.10
컨설팅					0.04	0.09			0.05	0.09
전문위탁					0.07	0.09			0.03	0.09
전문경영					0.23*	0.13			0.19	0.13
외국지분					0.13	0.10			0.11	0.10
작업조직_고객업무							0.11***	0.04	0.11**	0.04
작업조직_유연성							0.09**	0.04	0.07	0.04
작업조직_참여							0.04	0.04	0.04	0.04
R2	0.13		0.15		0.16		0.15		0.19	
R2 변화			0.02		0.03		0.02		0.06	
F change			2.02*		2.37**		4.03***		2.41***	
N	519									

주 : F값 변화의 기준점은 모형1임. *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

<부표 11> 내부흐름의 선행요인

	모형1		모형2		모형3		모형4		모형5	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-0.95***	0.27	-1.02***	0.28	-0.88***	0.27	-0.76***	0.27	-0.77***	0.28
산업의 연령	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01
산업성장성	0.00**	0.00	0.00**	0.00	0.01**	0.00	0.00*	0.00	0.00**	0.00
CR3	0.48***	0.17	0.50***	0.17	0.45***	0.17	0.44*	0.17	0.43***	0.17
경쟁격화	0.02	0.03	0.00	0.03	0.01	0.03	0.00	0.03	-0.01	0.03
산업조직률	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
기업규모	0.12***	0.03	0.11***	0.03	0.08**	0.03	0.10***	0.03	0.06*	0.03
기업연령	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
노조	-0.01	0.07	-0.01	0.07	-0.01	0.07	-0.02	0.07	-0.03	0.07
조직유연성	0.06*	0.03	0.05	0.03	0.03	0.03	0.04	0.03	0.02	0.03
여성비중	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
비정규비율	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
고령비중	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
연구기술비중	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
평균근속	0.02**	0.01	0.02**	0.01	0.02*	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
수출기업			-0.01	0.06					0.01	0.06
혁신형			0.15	0.10					0.09	0.10
분석형			0.19*	0.10					0.12	0.10
방어형			0.05	0.11					0.01	0.10
차별화전략			0.03	0.03					0.01	0.03
공공근접성					0.00	0.07			-0.01	0.07
협회가입					0.02	0.07			0.01	0.07
벤치마킹					0.16**	0.06			0.13**	0.06
컨설팅					0.13**	0.06			0.13**	0.06
전문위탁					0.13**	0.06			0.10*	0.06
전문경영					0.16**	0.08			0.14*	0.08
외국지분					0.08	0.07			0.07	0.07
작업조직_고객업무							0.06**	0.03	0.05**	0.03
작업조직_유연성							0.10**	0.03	0.08**	0.03
작업조직_참여							0.06**	0.03	0.05*	0.03
R2	0.14		0.16		0.20		0.18		0.23	
R2변화			0.01		0.05		0.03		0.08	
F change			1.44**		4.70***		7.04***		3.54***	
N	519									

주 : F값 변화의 기준점은 모형1임. *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

<부표 12> 훈련의 선행요인

	모형1		모형2		모형3		모형4		모형5	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-2.49***	0.41	-2.21***	0.42	-2.47***	0.41	-2.15***	0.40	-1.90***	0.42
산업의 연령	0.04**	0.02	0.04*	0.02	0.04**	0.02	0.04**	0.02	0.04*	0.02
산업성장성	0.01*	0.00	0.01	0.00	0.01*	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00
CR3	0.43*	0.25	0.47*	0.25	0.38	0.25	0.37	0.25	0.36**	0.25
경쟁격화	0.03	0.04	0.00	0.04	0.01	0.04	0.01	0.04	-0.03	0.04
산업조직률	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
기업규모	0.23***	0.04	0.23***	0.04	0.20***	0.05	0.19***	0.04	0.17***	0.05
기업연령	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
노조	0.17*	0.10	0.16	0.10	0.15	0.10	0.15	0.10	0.12	0.10
조직유연성	0.28***	0.05	0.26***	0.05	0.25***	0.05	0.26***	0.05	0.22***	0.05
여성비중	0.00*	0.00	0.00*	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
비정규비율	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
고령비중	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
연구기술비중	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00
평균근속	0.04***	0.01	0.04***	0.01	0.04***	0.01	0.03**	0.01	0.03**	0.01
수출기업			-0.09	0.10					-0.04	0.09
혁신형			-0.14	0.15					-0.19	0.15
분석형			-0.13	0.15					-0.21	0.14
방어형			-0.36**	0.16					-0.37**	0.15
차별화전략			0.10**	0.04					0.09**	0.04
공공근접성					0.09	0.11			0.08	0.11
협회가입					0.04	0.10			0.02	0.10
벤치마킹					0.30***	0.09			0.26***	0.09
컨설팅					0.14	0.09			0.16*	0.08
전문위탁					0.14	0.09			0.13	0.09
전문경영					0.00	0.12			0.00	0.12
외국지분					-0.03	0.10			-0.04	0.10
작업조직_고객업무							0.11***	0.04	0.10**	0.04
작업조직_유연성							0.12***	0.04	0.09**	0.04
작업조직_참여							0.15***	0.04	0.12***	0.04
R2	0.26		0.28		0.30		0.30		0.35	
R2변화			0.02		0.04		0.04		0.09	
F change			3.33**		4.04***		9.62***		4.50***	
N	519									

주 : F값 변화의 기준점은 모형1임. *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

<부표 13> 평가의 선행요인

	모형1		모형2		모형3		모형4		모형5	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-1.57***	0.44	-1.57***	0.46	-1.62***	0.44	-1.38***	0.44	-1.46***	0.46
산업의 연령	0.01	0.02	0.01	0.02	0.01	0.02	0.01	0.02	0.00	0.02
산업성장성	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CR3	0.39	0.27	0.40	0.28	0.34	0.27	0.36	0.27	0.30	0.27
경쟁격화	0.12***	0.04	0.12***	0.04	0.11***	0.04	0.11**	0.04	0.11**	0.04
산업조직률	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
기업규모	0.17***	0.05	0.17***	0.05	0.14***	0.05	0.15***	0.05	0.14***	0.05
기업연령	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
노조	0.09	0.11	0.10	0.11	0.07	0.11	0.08	0.11	0.08	0.11
조직유연성	0.14***	0.05	0.14***	0.05	0.12**	0.05	0.13**	0.05	0.11**	0.05
여성비중	0.00**	0.00	0.00**	0.00	0.00	0.00	0.00**	0.00	0.00	0.00
비정규비율	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
고령비중	-0.01	0.00	-0.01	0.00	-0.01	0.00	-0.01	0.00	-0.01	0.00
연구기술비중	0.01***	0.00	0.01***	0.00	0.01***	0.00	0.01***	0.00	0.01***	0.00
평균근속	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01
수출기업			-0.09	0.10					-0.06	0.10
혁신형			0.07	0.17					0.01	0.17
분석형			-0.07	0.16					-0.14	0.16
방어형			-0.01	0.17					-0.04	0.17
차별화전략			-0.02	0.05					-0.04	0.05
공공근접성					0.22*	0.12			0.21*	0.12
협회가입					0.25**	0.11			0.26**	0.11
벤치마킹					0.26**	0.10			0.23**	0.10
컨설팅					-0.14	0.09			-0.13	0.09
전문위탁					0.10	0.10			0.09	0.10
전문경영					-0.06	0.13			-0.08	0.13
외국지분					0.10	0.11			0.09	0.11
작업조직_고객업무							0.07*	0.04	0.05	0.04
작업조직_유연성							0.13***	0.05	0.12***	0.05
작업조직_참여							0.03	0.04	0.03	0.04
R2	0.19		0.20		0.23		0.21		0.25	
R2변화			0.00		0.04		0.02		0.05	
F change			0.54		3.29***		3.71**		2.35***	
N	519									

주 : F값 변화의 기준점은 모형1임. *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

<부표 14> 보상의 선행요인

	모형1		모형2		모형3		모형4		모형5	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-1.52***	0.42	-1.51***	0.44	-1.28***	0.42	-1.34***	0.43	-1.07**	0.44
산업의 연령	0.03	0.02	0.03	0.02	0.03	0.02	0.03	0.02	0.03	0.02
산업성장성	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CR3	0.06	0.26	0.08	0.26	0.05	0.26	0.03	0.26	0.02	0.26
경쟁격화	0.11**	0.04	0.09	0.04	0.10**	0.04	0.10**	0.04	0.09**	0.04
산업조직률	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
기업규모	0.18***	0.05	0.17***	0.05	0.13***	0.05	0.16***	0.05	0.10**	0.05
기업연령	-0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00
노조	0.03	0.11	0.04	0.11	0.01	0.11	0.01	0.11	-0.01	0.10
조직유연성	0.13***	0.05	0.12**	0.05	0.10**	0.05	0.12**	0.05	0.09*	0.05
여성비중	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
비정규비율	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
고령비중	-0.01***	0.00	-0.01***	0.00	-0.01***	0.00	-0.01***	0.00	-0.01***	0.00
연구기술비중	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
평균근속	0.04***	0.01	0.04***	0.01	0.04***	0.01	0.04**	0.01	0.03**	0.01
수출기업			0.07	0.10					0.07	0.10
혁신형			0.02	0.16					-0.04	0.16
분석형			-0.06	0.15					-0.11	0.15
방어형			0.08	0.16					0.04	0.16
차별화전략			0.09**	0.04					0.07*	0.04
공공근접성					-0.29**	0.11			-0.27**	0.11
협회가입					-0.05	0.10			-0.08	0.10
벤치마킹					0.22**	0.10			0.21**	0.10
컨설팅					0.01	0.09			0.01	0.09
전문위탁					0.11	0.09			0.10	0.09
전문경영					0.05	0.12			0.08	0.13
외국지분					0.38***	0.10			0.37***	0.10
작업조직_고객업무							0.07*	0.04	0.06	0.04
작업조직_유연성							-0.01	0.04	-0.02	0.04
작업조직_참여							0.13***	0.04	0.13***	0.04
R2	0.20		0.22		0.25		0.22		0.28	
R2변화			0.01		0.05		0.02		0.07	
F change			1.56		4.42***		4.19**		3.32***	
N	519									

주 : F값 변화의 기준점은 모형1임. *p<.1, **p<.05, ***p<.01.