

노동정책연구  
2010. 제10권 제4호 pp.101~124  
© 한국노동연구원

연구논문

## 경영진의 지원과 인사부서의 역량이 몰입형 인사제도와 조직성과에 미치는 효과\*

김진희\*\*

본 연구는 우리나라 중소기업을 대상으로 인사관리에 대한 경영진의 지원과 인사부서의 역량이 몰입형 인사제도와 지각된 조직성과에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 연구모형은 경영진의 지원과 인사부서의 역량은 몰입형 인사제도(HRM)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 예측하였다. 그리고 몰입형 인사제도는 지각된 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 가정하였다. 본 연구를 위한 자료는 종업원 수 101~300인 미만 329개 중소기업의 인사담당 관리자로부터 얻은 설문응답을 최종 분석에 사용하였다. 가설의 검증은 공분산 구조방정식 분석을 사용하였다. 분석 결과에 따르면 경영진의 인사관리에 대한 지원과 인사담당 부서의 역량은 몰입형 인사제도의 선행요인으로서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 몰입형 인사제도는 지각된 조직성과에도 긍정적인 효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

핵심용어: 경영진의 지원, 인사부서 역량, 몰입형 인사제도, 조직성과

논문접수일: 2010년 9월 1일, 심사의뢰일: 2010년 9월 13일, 심사완료일: 2010년 10월 5일

\* 본 논문은 2010학년도 대구가톨릭대학교 연구비 지원에 의한 것이다.

\*\* 대구가톨릭대학교 경영학과 전임강사(jinhkim@cu.ac.kr)

## I. 서론

### 1. 연구의 배경과 의의

인적자원은 경쟁력 향상에 도움이 되는 기업의 자원이기 때문에 효과적인 인적자원관리제도를 구축하는 것이 중요한 기업의 목표가 된다(박우성·유규창 2001). 그리고 인적자원관리제도는 기업이 추구하는 경쟁전략의 방향성과 적합해야 하며, 그 내면에는 인적자원의 몰입과 헌신적 행동을 유도하기 위한 내용을 담고 있어야 한다(Verburg, Den Hartog, & Koopman 2007).

최근의 연구는 종업원의 몰입과 헌신을 유도하고 성과를 향상시키는 인사제도로 몰입형 인사제도에 주목하고 있다. 이 몰입형 인사제도는 우수한 인력을 선발하기 위한 채용선발체계, 성과에 근거한 평가와 보상, 직무능력 향상을 위한 교육훈련, 경영정보의 공개와 소통, 해고를 최소화하는 고용안정성 유지 등의 속성을 갖는다(Pfeffer 1998; 배종석·사정혜 2003).

조직의 성과향상을 위해 몰입형 인사제도의 도입과 시행이 필요하기 때문에 그 인사제도를 구성하고 시행하는 인사부서도 조직의 전략적 목표와 행동에 적합한 인사제도를 개발하고 적용할 수 있을 만큼의 역량을 유지하여야 한다(Ulrich 1997). 한국의 기업들 역시 경영환경과 패러다임의 변화에 맞추어 인사제도의 변화와 인사부서의 역할 변화를 시도하고 있으며(김재원·김성수·류성민 2004), 인사부서의 전략적 참여와 역량에 따른 조직 효과성의 관계에 대한 연구도 이루어지고 있다(류성민·김성수 2007; 차성호·양동훈 2008).

본 연구는 몰입형 인사제도에 영향을 미치는 선행요인으로 인사관리에 대한 경영진의 지원과 인사부서의 역량을 설정하고 이들 간의 관계를 분석하고자 하였다. 본 연구의 표본은 종업원 수 101인 이상 300인 미만의 중소기업체를 대상으로 하였다. 종업원 수 100인 이하의 기업들은 인적자원관리 시스템이 갖춰지기 힘들고 체계적으로 운영되기 어려운 측면이 있기 때문에(Huselid 1995), 101~300인 미만 규모의 업체를 분석 대상으로 하였다.

우리나라 중소기업들이 비교적 작업환경이 열악하고, 인사부서의 역할과 인사제도의 체계화 정도도 미흡한 것이 사실이지만 최근에는 중소기업들 역시 시장에서의 경쟁우위를 위한 전략 모색과 그에 적합한 인적자원관리에 대한 관심이 높아지고 있고 몰입형 인사제도의 도입이 확대되고 있다는 점(김상표 2006; 김종관·김진욱 2006; 신진교 2008)에서 중소기업을 대상으로 한 본 연구의 의의가 있을 것이다.

## 2. 몰입형 인사제도의 선행요인

지금까지 진행되어온 몰입형 인사제도에 대한 연구들은 몰입형 인사제도의 성과에 대한 긍정적인 효과를 밝히는 데에 주로 초점을 두어왔다(Allen, Shore, & Griffeth 2003; Katou, & Budhwar 2006; Whitener 2001). 그리고 인사제도의 선행요인 혹은 상황적 요인으로 경쟁전략이나 산업특성과의 관계를 가정하기도 하였다. 예컨대, Rowe and Wright(1997)의 연구는 기업의 전략을 관련 다각화와 비관련 다각화로 구분하고, 관련 다각화는 재무적 통제형(비용절감) 인사관리제도와 관련성이 높다는 점을 제시하였고, 비관련 다각화 전략은 전략적 통제형(혁신적) 인사관리제도와 관련성이 높다는 점을 제시한 바 있다. 그리고 Batt(2002)의 연구는 서비스 부문에서 고객 세분화와 고몰입 인적자원관리와의 관계를 검증하였다. Datta, Guthrie, and Wright(2005)의 경우에는 산업의 자본집약도, 산업 성장성, 제품 차별화, 산업 역동성이 고몰입 인적자원관리와 노동생산성의 관계에 미치는 효과를 검증하기도 하였다.

이러한 몰입형 인사제도와 관련한 선행연구들은 인사제도가 조직성공에 미치는 내부적인 과정을 규명해 왔고, 몰입형 인사제도를 활성화하거나 유지하도록 하는 선행요인을 경쟁전략, 산업특성에서 찾아 이들 유형과의 적합성 관계를 분석해 왔다는 데 그 의의가 있다고 할 것이다. 그러나 몰입형 인사제도를 도입하고 유지하도록 하는 데 직접적인 영향을 미치는 조직 내적 요인이 무엇인지, 그리고 이들 요인과 몰입형 인사제도의 관계를 분석하는 연구는 아직까지 부족한 실정이다.

이에 본 연구는 몰입형 인사제도에 직접적인 영향을 미치는 조직 내부적인

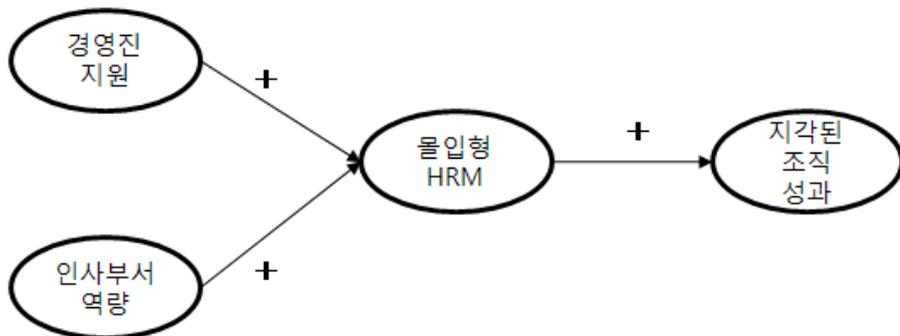
요인으로 경영진의 지원과 인사부서의 역량에 주목하였다. 예컨대, Wright and Boswell(2002)은 몰입형 인사제도가 종업원들의 몰입과 성장을 향상시키는 좋은 인사제도이지만 이 몰입형 인사제도는 비교적 많은 시간과 비용을 수반하며 그 성과와의 인과관계는 불명확하기 때문에 최고경영진의 전폭적인 관심과 지원이 반드시 필요하다고 하였다.

그리고 인사제도가 조직의 전략적 맥락을 담은 활동을 정당화하고 조정(intervention)하기 위해서는 인사제도를 구성하고 시행하는 인사담당 부서의 역량도 매우 중요한 요소이다(박우성·유규창 2001; Ulrich 1997). 즉 지금까지 소극적인 기능에 머물러 왔던 인사관리를 담당하는 부서가 기업의 목표를 수립하고 집행하도록 하는 인사제도를 개발하고 유지하는 데 중요한 역할을 해야 한다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 몰입형 인사제도에 중요한 영향을 미치는 선행요인으로 인사제도의 운영과 유지에 대한 경영진의 관심과 지원, 인사제도를 구성하고 시행하는 인사부서의 역량을 설정하였다.

## II. 연구모형과 가설의 설정

본 장에서는 연구모형을 제시하고 그에 따른 가설관계를 논의하였다. 본 연구의 연구모형은 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 연구모형



## 1. 경영진의 지원과 몰입형 인사제도(HRM)

몰입형 인사제도는 우수한 인력을 선발하기 위한 엄격한 채용선발체계, 성과에 근거한 평가와 보상, 직무능력 향상을 위한 교육훈련, 해고를 최소화하는 특징을 갖는다(배중석·사정혜 2003; Bae, Chen, Wan, Lawler, & Walumbwa 2003; Collins & Smith 2006). 이러한 맥락의 인사제도가 시행되면 종업원은 조직에 대한 몰입과 헌신이 높아지고, 중요한 경쟁적 자원인 인적자원에 대한 안정적인 고용상태가 지속될 가능성이 높다(McMahan, Virick, & Wright 1999).

몰입형 인사제도를 시행하는 것은 비교적 많은 시간과 비용이 수반되는 반면, 그 가시적인 성과는 빠른 시간 안에 나타나기 어렵다. 따라서 몰입형 인사제도가 도입되어 시행되기 위해서는 기업 경영진의 지원이 반드시 필요하다(Wright & Boswell 2002). 특히 최고경영진이 인사관리 업무에 부여하는 비중과 관심이 많은 기업일수록 몰입형 인사제도가 잘 운영되는 경향이 있다(Pfeffer 1998).

기업의 경영진에서 관심을 표명하거나 지원한다는 의미는 예산 수립 시 인적자원관리 부문에 대한 태도가 호의적이고 인사부서의 운영계획 수립에 적극적인 관심을 보이고 내부적으로 전략적 업무를 장려하는 것이다(차성호·양동훈, 2008). 도입되는 인사제도의 속성이 혁신적이고 비용이 들수록 최고경영진의 확고한 의지 표명과 지원이 필요하기 때문에 몰입형 인사제도의 시행과 유지에는 경영진의 지원이 무엇보다 중요하게 작용한다(차성호·양동훈 2008).

또한 조직의 제도적 변화에 대한 저항을 극복하는 데에도 최고경영진의 지원은 매우 중요하며(Teo & King 1997), 경영진의 지원 수준에 따라 인사제도 변화에 대한 조직구성원의 수용 태도 및 참여도가 큰 영향을 받는다(차성호·양동훈 2008).

몰입형 인사제도의 도입과 시행은 조직의 변화 관리를 위한 경영혁신 차원에서 운영되기도 하는데(Becker & Gerhart 1996), 이러한 시도가 성공하기 위해서는 경영진의 의지가 절대적일 수밖에 없다. 따라서 최고경영진의 인사제도에 대한 관심과 지원은 몰입형 인사제도의 시행에 긍정적인 영향을 미칠 것으로

예측된다. 이상의 논의를 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1 : 인사제도에 대한 경영진의 지원은 몰입형 인사제도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2. 인사부서의 역량과 몰입형 인사제도(HRM)

Ulrich(1997)은 전략적 관점에서의 인사부서의 역할을 인사제도와 조직의 전략적 목표를 일치시켜 주는 ‘전략적 파트너’, 조직의 혁신을 유도하고 변화를 관리하는 ‘변화촉진자’, 종업원들의 충원, 교육훈련, 평가와 보상 및 승진 등 전통적인 인사관리를 위한 ‘관리전문가’, 종업원들의 욕구를 대변하고 종업원들의 몰입을 유도하는 ‘종업원 대변인’으로 제시하였다.

인사부서가 이러한 역할을 수행하고, 사업전략 시행 과정에서의 전략적 참여가 이루어지기 위해서는 인사부서가 그럴 만한 역량과 능력을 유지하고, 회사의 특성에 적합한 제도의 개발과 적용이 이루어져야 한다.

인사부서가 가져야 할 역량으로는 크게 회사의 시장 상황과 전략, 핵심부서의 업무 관계를 충분히 이해하고 있는 전문성과 자사의 맥락적 특성을 잘 반영하여 그에 적합한 인사제도를 개발·시행할 수 있는 능력을 들 수 있다(차성호·양동훈 2008). 기업의 입장에서 인적자원을 경쟁우위를 위한 중요한 자원으로 여긴다면 인사부서가 이러한 역량을 가질 수 있도록 적극적으로 유도할 것이다. 그리고 이러한 인사부서의 역량 향상은 몰입형 인사제도(HRM)의 구성과 체계화에도 매우 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

예컨대, 인사부서의 활동과 적극적인 참여를 권장하는 기업은 종업원의 몰입과 참여를 높이는 몰입지향적 인사시스템을 시행하는 경향이 있다(Welbourne & Andrews 1996; Welbourne & Cyr 1999). Wood(1995)의 연구에서도 기업의 인적자원과 인사부문을 중요시하는 기업이 몰입형 인사제도를 시행할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 그리고 인사부서의 역량 향상은 인사관리 변화에 중요한 영향을 미치며, 혁신적 인사관리의 선행지표이기도 하다(Edelman 1990; Kossek 1987). 즉 인사관리제도와 시스템은 인사부문 종사자와 전문가들의 선호에 따라서 확산·적용되는데, 인사 부문이 충분한 역량과 경험을 유지한다면

종업원의 몰입과 동기부여를 높이고 조직효과성도 향상시킬 수 있는 인사시스템을 채택하려 할 것이고, 이에 따라 몰입형 인사제도를 적극적으로 시행할 것이다(류성민·김성수 2007). 몰입형 인사제도는 조직의 내부노동시장을 적극적으로 개발하도록 하여 조직의 고유한 특성을 지닌 인적자본의 형성을 촉진시킴으로 조직의 경쟁력을 증대시키기 때문이다(Green, Wu, Whitten, & Medlin 2006). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2 : 인사부서의 역량은 몰입형 인사제도(HRM)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 몰입형 인사제도와 조직효과성

인사제도는 그 자체로 모방하기 어려운 복잡한 사회적 구조이기 때문에 좋은 인사제도를 조직 내에 체계화하는 것은 경쟁자가 쉽게 모방하지 못하는 경쟁적 자원을 갖는 것이다(Becker & Gerhart 1996; Bowen & Ostroff 2004; Wright & Boswell 2002). 선행연구들 역시 몰입형 인사제도가 경쟁우위의 원천이 될 수 있음을 입증해 왔다(예: Collins & Smith 2006; Way 2002; Whitener 2001). 몰입형 인사제도의 시행은 종업원으로 하여금 회사가 자신들에게 장기적인 관심과 역량개발을 위해 노력하고 있다는 것을 인식토록 하여 조직에 대한 헌신적 태도를 높이고 작업장 혁신 활동에도 적극적으로 참여하게 한다(김진희·심원술 2004; Gelade & Ivery 2003; Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone, & Cohen 2007).

예컨대, 김기태·조봉순(2008)의 연구는 몰입형 인사제도의 도입과 시행이 종업원의 조직몰입을 높이고, 이직률 및 1인당 매출액과 같은 조직성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. Bae and Lawler(2000)의 연구는 한국 기업을 대상으로 고몰입 인적자원관리가 지각된 품질, 수익성, 생산성 등의 성과에 긍정적이라는 점을 입증하였으며, Huselid, Jackson and Schuler(1997)의 연구 역시 보상, 선택적 채용, 종업원 참여와 같은 몰입형 인사관리 활동이 종업원의 동기유발과 생산성 등 조직성과에 긍정적인 효과가 있음을 제시하였다. 마지막으로 그리스의 제조업종 업체를 대상으로 한 Katou and Budhwar(2006)

의 연구는 몰입형 인사제도가 종업원의 동기부여를 높이고 서비스의 개선과 제품의 품질향상에 긍정적인 효과가 있음을 밝힌 바 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출하였다.

가설 3 : 몰입형 인사제도(HRM)는 지각된 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 자료의 조사와 측정

본 장에서는 연구에 사용된 변수를 측정하기 위한 조작적 정의와 설문항목에 대해 설명하고, 자료의 수집방법과 표본의 특성에 대해 살펴보고자 한다.

#### 1. 변수의 조작적 정의

**경영진의 지원**: 인사관리에 대한 경영진의 지원은 차성호·양동훈(2008)의 연구를 바탕으로 ‘회사의 인사관리 부문에 대한 경영진의 예산편성의 호의성 정도’, ‘회사 경영진의 인사관리 업무에 대한 지식 정도’의 2개 항목을 5점 척도로 측정하였다.

**인사부서 역량**: 인사부서의 역량은 차성호·양동훈(2008)의 연구를 바탕으로 회사 업무 이해도와 맞춤형 인사제도 적용능력으로 구성하였다. 회사 업무의 이해도는 ‘회사내 다른 부서의 업무를 이해하고 분석할 수 있는 역량’, ‘회사의 경영 전반에 관한 충분한 이해’의 2개 항목으로 구성하였으며, 맞춤형 인사제도 적용능력은 ‘현업에 적용되는 인사제도는 자체적으로 개발·적용’, ‘우리 회사의 운영과 사업 특성에 적합한 인사제도를 시행함’의 2개 항목으로 구성하였다.

**몰입형 인사제도(HRM)**: 몰입형 인사관리는 기업에 공통적으로 적용될 수 있는 제도적 특성을 임금수준, 평가관리, 교육훈련관리, 경영정보의 공유의 요인으로 구성하였고, 총 9개 설문항목을 구성하여 기업의 인사담당 관리자가 응

답하도록 하였다. 임금수준은 배종석·사정혜(2003)의 연구를 바탕으로 ‘동종 산업 평균과 비교한 임금 정도’로 단일 문항으로 구성하였다. 성과기반 평가관리는 김진희·심원술(2004)과 Allen, Shore, and Griffeth(2003)의 연구에 사용된 문항을 바탕으로 ‘실적에 대한 기여도에 따라 평가함’, ‘평가의 결과가 개인의 임금결정에 직접 영향을 미침’의 2개 항목으로 구성하였다. 직무향상 교육 훈련은 Rogg, Schmidt, Shull, and Schmitt(2001)의 연구에 사용된 ‘회사에서 성장하기 위한 직무향상 훈련계획이 시행되고 있음’, ‘회사에서 성장하기 위한 능력향상을 위한 지원을 함’의 2개 항목으로 구성하였다. 경영정보의 공유는 김진희(2009)의 연구에서 사용된 ‘현 경영상태와 현황을 직원들에게 알리고 공유함’, ‘회사의 전반적인 인사제도(훈련, 평가 및 보상) 도입과 시행에 직원들의 의견수렴이 이루어짐’ 2개 항목으로 구성하였다. 각 항목은 모두 5점 리커트 척도로 측정하였다. 고용안정성은 배종석·사정혜(2003)의 연구와 Delery and Doty (1996)의 연구를 바탕으로 ‘회사가 인력감축을 최대한 자제하고 장기고용을 유지하기 위해 노력함’, ‘회사는 직원들의 현재 고용상태를 안정적으로 유지하려고 함’의 2개 항목으로 구성하였다.

**지각된 조직성과**: 지각된 조직성과는 시장에서의 평판, 동종 산업 평균 대비 매출 규모 정도 대한 관리자의 인식으로 정의한다. 지각된 조직성과에 대한 항목은 Huselid, Jackson, and Schuler(1997)과 Perry-Smith, and Blum(2000)의 연구를 바탕으로 하였으며, ‘동종 산업의 경쟁사에 비교한 시장의 평판’, ‘동종 업계 평균 대비 매출액 규모의 정도’, ‘시장 점유율에 대한 평가’의 세 문항으로 질문하였으며, 5점 리커트 척도로 측정하였다.

## 2. 자료의 수집과 표본의 특성

### 가. 자료의 수집방법

본 연구를 위한 설문조사는 2009년 9월 1일부터 23일까지 이루어졌으며, 조사방법은 전문 조사기관에 의뢰하여 방문 및 이메일을 포함한 우편 조사로 수집되었다. 조사는 대한상공회의소에서 제공하는 업체 정보의 종업원 수 30인 이상 300인 미만 업체 약 18,000개 업체를 대상으로 하였다. 그 결과 약 875개

업체로부터 응답이 수집되었으며, 본 논문에서는 그 중 종업원 수 101명 이상 300인 미만의 329개 업체의 인사담당 관리자가 응답한 자료를 최종 분석 자료로 활용하였다.

#### 나. 응답 기업의 특성

본 조사에 응답한 기업의 업종과 종업원 규모에 따른 빈도는 다음과 같다. 응답 업체들 중 제조업이 164개(49.9%)로 가장 높은 빈도를 보였다. 전문서비스업은 42개 업체(12.8%)의 비율을 보였으며, 그 외 기타 업종은 215개(27.3%)의 빈도를 보였다. 정규직 종업원 수 101명 이상 150인 이하 업체는 197개(59.9%)였으며, 151~299인 업체가 132개(40.1%)로 나타났다.

〈표 1〉 업종·규모에 따른 빈도

(단위: 개, %)

	101~150인	151~299인	전체
제조업	99(30.1)	65(19.8)	164(49.9)
건설업	16(4.9)	7(2.1)	23(7.0)
도소매유통	6(1.8)	4(1.2)	10(3.0)
전문서비스	23(7.0)	19(5.8)	42(12.8)
기타	53(16.1)	37(11.2)	215(27.3)
전체	197(59.9)	132(40.1)	329(100.0)

## IV. 실증분석

본 장에서는 인사담당 관리자가 응답한 항목들에 대한 확인적 요인분석을 통해 구성개념의 타당성을 검증하였고, 응답의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  테스트를 실시하였다. 다음으로 본 연구모형의 모형 적합도와 경로관계 분석을 통해 가설을 검증하였다. 마지막으로 경쟁 모형과의 비교를 통해 최종 모형을 선택하였다.

### 1. 구성개념의 타당성과 신뢰성 검증

측정문항의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 측정모형을 평가하기 위한 적합도는 RMSEA, GFI, AGFI, TLI, NFI, CFI의 지수를 사용하였다.  $\chi^2$  통계량은 표본의 크기에 민감하므로 참고로만 활용하였다. 각 적합도 지수가 .90 이상의 값을 보이거나 RMSEA가 .05보다 작을 경우 매우 좋은 적합도로 평가하며, .08까지도 비교적 좋은 적합도로 평가한다 (MacCallum & Hong 1997).

분석에 앞서 몰입형 인사제도의 9개 문항은 자료의 정상성 확보와 적합도의 향상을 위해 임금수준에 대한 단일 항목은 단일 측정 지표로 하고, 교육훈련, 정보공유, 고용안정에 대한 2개 항목은 평균하여 총 5개의 측정 지표로 재구성

〈표 2〉 확인적 요인분석 및 Cronbach's  $\alpha$  검증 결과

요인		요인 계수	표준화 계수	표준 오차	t	구성 신뢰도	AVE	Cronbach's $\alpha$
몰입형 HRM	HR1←임금수준	1.000	.436			.793	.737	.790
	HR2←평가관리	1.456	.653	.210	6.922**			
	HR3←교육훈련	1.855	.776	.249	7.451**			
	HR4←정보공유	1.774	.828	.234	7.573**			
	HR5←고용안정	1.287	.570	.195	6.604**			
인사부 역량	HC1←회사업무 이해도	1.000	.794			.708	.608	.713
	HC2←맞춤형 적용능력	.865	.685	.085	10.225**			
경영진 지원	Q13B01←예산 효의성	1.000	.640			.558	.581	.567
	Q13B02←인사 업무지식	.909	.605	.101	8.972**			
조직 성공	Q17B1←지각된 시장평판	1.000	.667			.745	.667	.750
	Q17B2←지각된 매출규모	1.278	.840	.134	9.540**			
	Q17B2←지각된 시장점유	.953	.589	.109	8.744**			

$\chi^2=121.17$ , d.f=48, RMSEA=.068, GFI=.95, AGFI=.91, NFI=.91, CFI=.94, TLI=.91

※ N=329, \*: p<.05, \*\*: p<.01.

(item parceling)하여 분석하였다. 또한 인사부서의 역량에 대한 4개 문항도 회사업무 이해도와 맞춤형 제도 적용능력의 2개 측정 지표로 구성(item parceling)하여 분석하였다(Bandalos & Finny 2001).

확인적 요인분석을 실시한 결과 <표 2>에서 보듯이 구성모형의 적합도 지수는  $\chi^2=121.17$ ,  $d.f=48$ ,  $RMSEA=.068$ ,  $GFI=.95$ ,  $AGFI=.91$ ,  $NFI=.91$ ,  $CFI=.94$ ,  $TLI=.91$ 의 값을 보여 비교적 좋은 모형 적합도를 보여주었다. 또한 본 연구의 각 구성개념에 대한 구성개념 신뢰도 값을 구한 결과 각 구성개념의 구성신뢰도는 .60을 상회하는 것으로 나타났다. 측정값들은 각 잠재요인의 구성에 모두 유의한 것으로 나타나 본 구성모형의 관찰값과 잠재변수의 집중 타당성이 높은 것으로 판단된다(Anderson 1987). 또한 구성개념에 대한 판별타당성은 평균분산추출(AVE: average variance extracted) 값이 .5 이상일 경우에는 구성개념 간의 판별타당성이 존재하는 것으로 평가한다(Hair, Anderson, Tatham, & Black 1998). <표 2>에서 각 구성개념의 AVE값은 모두 .60을 상회하고 있어 인적자원관리와 조직성과 인식에 대한 판별타당성도 인정되는 것으로 판단하였다. 마지막으로 구성문항의 신뢰성에 대한 검증을 위해 Cronbach's  $\alpha$  테스트를 한 결과 모두 경영진의 지원에 대한 항목은 .567로 나타났으나 그 외 문항은 모두 .60 이상의 신뢰도를 보였다.

## 2. 상관관계 분석

다음은 본 연구에서 사용된 각 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 다음 <표 3>은 상관관계 분석의 결과를 정리한 것이다. 상관관계 분석 결과 몰입형 인사제도는 인사부서의 역량과 긍정적인 상관관계( $r=.43$ ,  $p<.01$ )를 보였으며, 경영진의 지원과도 긍정적인 상관관계( $r=.49$ ,  $p<.01$ )를 나타냈다. 또한 지각된 조직성과도 긍정적인 관계( $r=.44$ ,  $p<.01$ )를 보였다.

인사부서의 역량은 지각된 조직성과와 긍정적인 관계( $r=.21$ ,  $p<.01$ )를 보였으며, 경영진의 지원과도 비교적 높은 상관관계( $r=.59$ ,  $p<.01$ )가 있는 것으로 나타나 상관관계 분석 결과는 대체로 본 연구의 가설 관계와 일치하는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 상관관계 분석 결과

요인	몰입형 HRM	인사부서 역량	경영진 지원	조직 성과	조직 규모	조직 연령	평균	표준 편차
몰입형 HRM	1.00						3.10	.56
인사부서 역량	.43**	1.00					3.42	.48
경영진 지원	.49**	.59**	1.00				3.26	.59
조직 성과	.44**	.21**	.24**	1.00			3.37	.52
조직 규모	.03	.06	.11**	.05	1.00		139.37	55.01
조직 연령	-.07	-.01	.04	-.02	.13*	1.00	23.76	13.57
업종	.09	-.08	-.06	.12*	.05	-.01	-	-

주: 1) 양측검정, N=329, \*: p<.05, \*\*: p<.01.

2) 조직규모(종업원 수), 조직연령(2009년-창립연도), 업종(제조업: 1, 기타: 0)

### 3. 가설의 검증

본 연구모형의 분석은 구조방정식 분석을 활용하였다. 상관관계 분석에서 경영진의 지원과 인사부서 역량의 상관관계수가 .59로 비교적 높은 상관관계를 보여 외생변수인 경영진의 지원과 인사부서 역량 간의 다중공선성이 발생하여 영향력이 편의 추정될 가능성이 있기 때문에 두 잠재변수의 측정지표의 오차항(residual error)을 서로 연결하여 통제된 후에 연구모형을 추정하였다(Pearl 2000). 먼저 가설 검증을 위한 연구모형의 분석 결과는 다음과 같다. <표 4>에서 본 연구모형의 적합도는  $\chi^2=238.66$ ,  $df=71$ ,  $RMSEA=.060$ ,  $GFI=.91$ ,  $AGFI=.89$ ,  $NFI=.88$ ,  $CFI=.93$ ,  $TLI=.91$ 로 비교적 양호한 모형 적합도를 보여주었다.

가설 1은 인사제도에 대한 경영진의 관심과 지원이 조직의 몰입형 인사제도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 분석 결과 경영진의 지원과 몰입형 인사제도의 표준화 경로계수=.364( $t=1.980$ ,  $p<.05$ )로 긍정적으로 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직의 몰입형 인사제도를 도입하고 유지

〈표 4〉 경로분석 결과

경로		경로계수	표준화 경로계수	표준오차	t값			
경영진 지원→몰입형 인사제도		.491	.364	.248	1.980*			
인사부서 역량→몰입형 인사제도		.929	.562	.326	2.847**			
몰입형 인사제도→지각된 조직성과		.460	.494	.076	6.087**			
적합도	$\chi^2$	d.f	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	TLI
	238.66	71	.060	.91	.89	.88	.93	.91

주: 1) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$

- 2) 조직규모, 조직연령, 업종을 통제변수로 하여 몰입형 인사제도와 조직성과에 대한 효과를 함께 분석하였음. 그 결과 업종(제조업)→몰입형 인사제도 간의 관계에 대한 표준화 경로계수=.183( $t=4.180$ ,  $p < .01$ )으로 제조업종 업체가 몰입형 인사제도에 유의한 효과를 보였음.

하는 데 대한 경영진의 지원과 관심이 중요한 선행요인이라는 점을 입증할 수 있었다.

두 번째로 가설 2는 인사부서의 역량이 조직의 몰입형 인사제도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 인사부서의 역량이 몰입형 인사제도에 미치는 효과에서 표준화 경로계수=.562( $t=2.847$ ,  $p < .01$ )로 긍정적으로 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 가설 2의 분석 결과를 통해서도 조직의 몰입형 인사제도에 대한 선행요인으로서 인사부서의 역량의 효과를 확인할 수 있다.

다음으로 가설 3은 몰입형 인사제도가 지각된 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 분석 결과 몰입형 인사제도와 조직성과 간의 표준화 경로계수=.494( $t=6.087$ ,  $p < .01$ )로 긍정적으로 유의한 영향력을 보였다. 따라서 조직에서의 몰입형 인사제도의 활성화는 지각된 조직성과에 긍정적인 영향이 있다는 점을 확인할 수 있었다. 몰입형 인사제도와 지각된 조직성과와의 관계는 앞선 선행연구들의 결과와도 일치하였다.

이상의 경로분석을 통해 경영진의 지원과 인사부서 역량이 몰입형 인사제도에 긍정적인 영향을 미치는 선행요인이라는 점을 확인하였으며, 몰입형 인사제도가 조직성과에 긍정적인 관계가 있음을 검증하였다.

#### 4. 경쟁모형 비교 및 간접효과분석을 통한 최종모형 추정

##### 가. 경쟁모형 비교

다음은 본 연구모형을 바탕으로 경쟁모형을 추가적으로 설정하여 비교한 후 최종모형을 도출하였다. 경쟁모형 1과 경쟁모형 2에는 경영진의 지원과 조직성과 간의 경로와 인사부서 역량에서 조직성장에 대한 직접경로를 차례로 추가하여 자유도 감소에 따른  $\chi^2$  변화량의 유의도와 적합도 지수의 변화로 각 모형을 평가하였다. 다음 <표 5>는 본 연구모형과 경쟁모형 간의 비교 결과이다.

분석 결과, <표 5>에서 보듯이 경영진의 지원과 조직성과 간의 경로를 추가한 경쟁모형 1은 연구모형에 비해 자유도 1감소에 따른  $\Delta\chi^2$ 가 .04로  $p<.05$  수준에서 유의하지 않았다. 그리고 인사부서의 역량과 조직성과 간의 경로를 추가한 경쟁모형 2도 연구모형에 비해 자유도 1감소에 따른  $\Delta\chi^2$ 가 .04로  $p<.05$  수준에서 유의하지 않아 각 경쟁모형에서의 변수 간 경로의 추가가 연구모형에 비해 유의한 적합도 향상을 보이지 않아 연구모형을 최종모형으로 타당한 것으로 판단하였다.

<표 5> 연구모형과 경쟁모형 간의 비교

	$\chi^2$	d.f	$\Delta\chi^2$	$\Delta$ d.f	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
연구모형	238.66	71	-	-	.060	.91	.89	.88	.91	.93
경쟁모형1	238.62	70	.04	1	.060	.91	.89	.88	.91	.93
경쟁모형2	238.62	70	.04	1	.060	.91	.89	.88	.91	.93

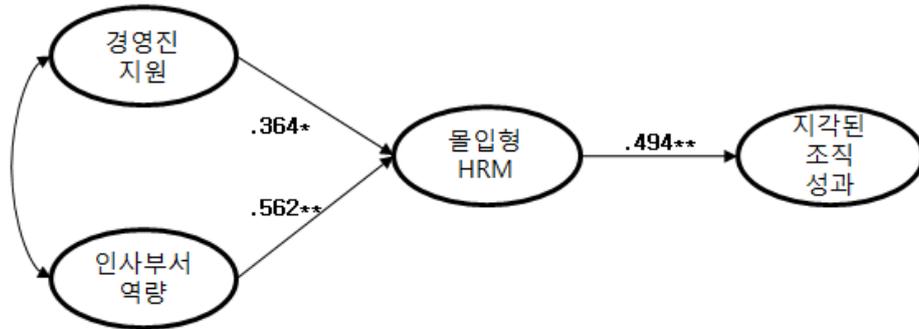
주: 1) \*:  $p<.05$ , \*\*:  $p<.01$

- 2) 경쟁모형 1: 연구모형에서 경영진 지원→조직성과의 경로를 추가한 모형
- 경쟁모형 2: 연구모형에서 인사부서 역량→조직성과의 경로를 추가한 모형

## V. 결론 및 시사점

본 장에서는 연구의 실증분석 결과를 요약하고 시사점을 살펴본 후, 연구의 한계와 향후 연구의 방향에 대해 논의하고자 한다. 다음 [그림 2]는 지금까지의

(그림 2) 최종 분석 결과 요약



분석 결과를 정리한 것이다.

본 연구는 경영진의 인사관리에 대한 지원과 인사부서의 역량이 몰입형 인사제도에 미치는 영향과 지각된 조직성과와의 관계에 대해 분석하였다. 분석 결과에 따르면 회사의 인사관리에 대한 경영진의 예산 배정을 포함한 적극적인 지원과 관심이 몰입형 인사제도의 유지와 활성화에 긍정적인 것으로 나타났다. 또한 조직 내 다른 사업부서의 업무에 대한 이해와 전문성, 자사에 적합한 맞춤형 제도를 적용하는 능력으로 구성된 인사부서의 역량이 높을수록 종업원의 몰입과 헌신을 높이는 몰입형 인사제도를 시행할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 몰입형 인사제도의 시행은 시장 평판에 대한 인식과 같은 지각된 조직성과에도 긍정적인 효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

이상의 결과를 통해 본 연구는 회사의 인사관리에 대한 경영진의 관심과 지원이 몰입형 인사제도의 시행과 유지를 위해 긍정적인 선행요인임을 파악할 수 있었다. 그리고 인사부서가 회사의 시장 상황과 경영전략, 핵심부서의 제반 업무를 충분히 이해할 수 있을 만큼 전문성이 있고, 인사제도를 자사의 조직 맥락에 적합한 제도로 맞춤형화할 수 있는 능력이 갖추어진다면 조직 내 인적자원과 인사제도를 경쟁력 향상을 위한 자원으로 체계화할 가능성이 높다는 점을 확인할 수 있었다.

따라서 기업이 인적자원을 자신의 경쟁우위에 필요한 중요한 자원으로 여기고 인적자원을 통한 경쟁우위 창출을 목적으로 한다면 회사의 경영진은 인사부서가 이러한 역량을 향상할 수 있도록 충분히 지원해야 할 것이며, 조직의 전략

적 의사결정 과정에도 적극적으로 참여시켜야 할 필요가 있을 것이다.

그리고 높은 임금수준, 종업원 성장을 위한 평가·교육훈련 투자, 정보공유와 고용안정성을 속성으로 하는 몰입형 인사제도는 시장에서의 평판과 매출액, 시장점유율에 대한 평가에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 몰입형 인사제도를 통해 조직의 내부노동시장을 적극적으로 개발하여 질적으로 높은 인적자본을 형성하도록 함으로써 조직의 경쟁력에 도움을 줄 수 있을 것이다.

이 분석 결과는 최근 급격한 경영환경의 변화 속에서 인사제도에 대한 경영진의 관심과 의지, 인사담당 부서의 역할과 역량 향상 필요성을 제기하고 종업원의 몰입과 헌신을 높이는 인사제도를 체계화함으로써 경쟁력 향상을 도모해야 한다는 것을 제안하는 선행연구(류성민·김성수 2007; 차성호·양동훈 2008; Ulrich 1997)를 뒷받침한다는 점에서도 이론적 의의가 있다.

또한 몰입형 인사제도에 대한 선행요인으로서 경영진의 지원, 인사부서의 역량의 관계를 입증하였고, 인사제도 및 조직성과와 관련한 실증 결과를 입증하였다는 데에도 의의가 있다.

마지막으로 노동정책적 측면에서는 우리나라 중소기업이 안고 있는 인력의 구조와 인적자원관리의 낙후성에 대한 정책적 지원과 보완이 있어야 할 것이다. 본 연구의 결과에서도 몰입형 인사제도의 설문측정 결과는 3.10으로 5점 척도 기준으로 낮은 수준이며, 경영진의 지원 역시 평균 3.26으로 그리 높지 않은 수준이다. 여러 연구를 통해 우리나라 중소기업들의 인사제도 혁신의 수준과 몰입형 인사제도의 도입 정도가 높아지고 있다는 긍정적인 결과를 얻고 있기는 하나 여전히 중소기업의 인사제도는 비용절감 중심이며, 채용, 평가, 보상, 퇴직과 관련한 인사제도의 체계화도 부족한 것이 사실이다. 따라서 중소기업을 대상으로 한 인적자원관리의 선진화와 체계화를 위한 컨설팅 지원과 예산 측면에서의 지원이 함께 이루어져야 할 필요가 있다.

본 연구의 기여와 시사점 외에도 몇 가지 한계점이 존재한다. 첫째, 본 연구에서는 인사부서의 역량이 몰입형 인사제도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 가정하였으나, 인사부서의 역량은 성과주의 인사제도의 도입과 유지에도 긍정적인 역할을 할 수 있을 것이다. 따라서 인사부서의 역량이 몰입형 인사제도만

긍정적인 영향을 미치는 선행요인으로 단정할 수 없으며, 조직에서 어떠한 인사제도를 설계하고 시행하든 직접적인 영향을 미치는 선행요인으로 여길 수 있다. 향후 연구에서는 몰입형 인사제도 외의 다양한 인사제도 유형에 대한 인사부서의 역량과의 관계를 심층적으로 분석할 필요가 있을 것이다.

두 번째로는 본 연구의 조사대상 기업들이 종업원 300인 미만의 중소기업들이며, 조직성과에 대한 측정에서 이를 객관적으로 평가할 수 있는 계량적인 지표가 사용되지 못하고 관리자의 지각된 성과평가를 활용하였다는 점에서 한계를 지적할 수 있다. 특히 모든 변수가 동일한 응답자, 동일한 방법으로 수집되었다는 점에서 동일방법 편이가 발생할 여지가 높으며, 이러한 편이가 발생하면 관련 변수들 간의 관계가 실제보다 과장되어 나타는 속성이 있다. 이러한 동일방법 편이를 통제하기 위한 통계적인 방법은 편상관 접근, 단일방법척도점수법, 단일방법요인접근, 다중방법요인접근이 있다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff 2003). 그러나 이러한 통계적인 사후처리 방법에 앞서 연구설계, 자료수집, 통계처리의 과정에 걸쳐 이를 최소화하도록 해야 할 것이다.

마지막으로 본 연구의 표본에 포함된 다양한 산업에서의 조직을 연구하는 데서 발생할 수 있는 차이점으로 인한 연구 결과의 일관성이 부족해질 염려가 있다. 즉 본 분석에 사용된 업체들의 산업이 매우 다양하게 구성되어 있어 산업별 특성과 효과에 대한 고려와 통제가 충분히 이루어지지 않은 점을 고려해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김기태 · 조봉순. 「인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로」. 『인사·조직연구』 16(1) (2008): 115-157.
- 김상표. 「몰입형 인적자원관리와 중소기업의 성과 사이의 관계」. 『인적자원관리연구』 13(4) (2006): 14-36.

- 김종관·김진옥. 「중소기업의 인적자원 개발활동의 효율화 방안에 관한 연구」. 『인적자원관리연구』 13 (4) (2006): 37-52.
- 김진희·심원술. 「인적자원관리시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증연구: 제도 내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과」. 『인사관리연구』 28 (2) (2004): 131-169.
- 김진희. 「고성과 인적자원관리 요인이 조직몰입 유형에 미치는 효과: 중소기업을 대상으로」. 『인적자원관리연구』 16 (특별호) (2009): 49-69.
- 김재원·김성수·류성민. 「인사부문의 전략적 참여가 인사관리 효과성에 미치는 영향」. 『인사·조직연구』 12 (3) (2004): 127-161.
- 류성민·김성수. 「환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리 효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구」. 『인사·조직연구』 15 (1) (2007): 1-43.
- 박우성·유규창. 「인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할: 인적자원관리 전문가 서베이 결과를 중심으로」. 『인사관리연구』 25 (1) (2001): 347-369.
- 배중석·사정혜. 「인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구」. 『인사·조직연구』 11 (2) (2003): 133-169.
- 신진교. 「중소기업의 조직특성과 기술상업화: 내부 통합과 외부 네트워크의 조절효과」. 『인적자원관리연구』 15 (2) (2008): 159-175.
- 차성호·양동훈. 「조직 및 HR부서 특성이 HR아웃소싱(Human Resource Outsourcing) 정도에 미치는 영향」. 『인사·조직연구』 16 (1) (2008): 159-190.
- Allen, D. G., L. M. Shore, and R. W. Griffeth, "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process." *Journal of Management* 29 (1) (2003): 99-118.
- Anderson, J. C. "An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties." *Management Science* 33 (4) (1987): 525-541.
- Bae, J., S. Chen, T. W. D. Wan, J. J. Lawler, and F. O. Walumbwa. "Human Resource Strategy and Firm Performance in Pacific Rim Countries."

- International Journal of Human Resource Management*. 14 (8) (2003): 1308-1332.
- Bae, J., and J.J. Lawler. "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on firm Performance in an Emerging Economy." *Academy of Management Journal* 43 (3) (2000): 502-517.
- Bandalos, D. L., and S. J. Finny. "Item Parceling Issues in Structural Equation Modeling." In G. A. Marcoulides and Schumacker, R. E.(Eds.), *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- Batt, R. "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth." *Academy of Management Journal* 45 (3) (2002): 587-697.
- Becker, B., and B. Gerhart. "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects." *Academy of Management Journal* 39 (4) (1996): 779-801.
- Bowen, D. E., and C. Ostroff. "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System." *Academy of Management Review* 29 (2) (2004): 203-221.
- Collins, C. J., and K. G. Smith. "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms." *Academy of Management Journal* 49 (3) (2006): 544-560.
- Datta, D. K., J. P. Guthrie, and P. M. Wright. "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?" *Academy of Management Journal* 48 (1) (2005): 135-145.
- Delery, J. E., and D. H. Doty. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions." *Academy of Management Journal* 39 (4) (1996): 802-835.
- Edelman, L. B. "Legal Environment and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace." *American Journal of*

*Sociology* 95 (6) (1990): 1401-1440.

Gelade, G. A., and M. Ivery. "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance." *Personnel Psychology* 56 (2003): 383-404.

Green, K. W., C. Wu, D. Whitten, and B. Medlin. "The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance." *International Journal of Human Resource Management* 17 (4) (2006): 559-579.

Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black. *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall Int., 1998.

Huselid, M. A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal* 38 (3) (1995): 635-672.

Huselid, M. A., S. E. Jackson, and R. S. Schuler. "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance." *Academy of Management Journal* 40 (1) (1997): 171-188.

Katou, A.A., and P. S. Budhwar. "Human Resource Management Systems and Organizational Performance: A Test of a Mediating Model in the Greek Manufacturing Context." *International Journal of Human Resource Management* 17 (7) (2006): 1223-1253.

Kossek, E. E. "Human Resource Management Innovations." *Human Resource Management* 26 (1) (1987): 71-92.

Lepak, D. P., M. S. Taylor, A. Tekleab, J. A. Marrone, and D. J. Cohen. "An Examination of the Use of High-Investment Human Resource Systems for Core and Support Employees." *Human Resource Management* 46 (2) (2007): 223-246.

MacCallum, R.C., and S. Hong. "Power Analysis in Covariance Structure Modeling Using GFI and AGFI." *Multivariate Behavioral Research* 32 (2) (1997): 193-210.

McMahan, G. C., M. Virick, and P. M. Wright. "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems,

- and Prospects.” *Research in Personnel and Human Resource Management* 4 (1999): 99-122.
- Pearl, J. *Causality: Models, Reasoning, and Inference*. Cambridge University Press, 2000.
- Perry-Smith, J.E., and T.C. Blum. “Work-family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance.” *Academy of Management Journal* 43 (2000): 1107-1117.
- Pfeffer, J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee., and N. P. Podsakoff. “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies.” *Journal of Applied Psychology* 88 (5) (2003): 879-903.
- Rogg, K. L., D. B. Schmidt, C. Shull, and N. Schmitt. “Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction.” *Journal of Management* 27 (4) (2001): 431-449.
- Rowe, W.C., and R. M. Wright. “Related and Unrelated Diversification and Their Effect on Human Resource Management Controls.” *Strategic Management Journal* 18 (1997): 329-338.
- Teo, T.H., and W.R. King. “Integration between Business Planning and Information Systems Planning: An Evolutionary Contingency Perspective.” *Journal of Management Information Systems* 14 (1) (1997): 185-214.
- Ulrich, D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Defining Results*. Boston, MI: Harvard Business School Press, 1997.
- Verburg, R. M., D. N. Den Hartog, and P. L. Koopman. “Configurations of Human Resource Management Practices: A Model and Test of Internal Fit.” *International Journal of Human Resource Management* 18 (2) (2007): 184-208.
- Way, S. A. “High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector.” *Journal of Management* 28 (6) (2002): 765-785.

- Welbourne, T.M., and A.O. Andrews. "Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management be in the Equation?." *Academy of Management Journal* 39 (4) (1996): 891-919.
- Welbourne, T.M., and L.A. Cyr. "The Human Resource Executive Effect in Initial Public Offering Firms." *Academy of Management Journal* 42 (6) (1999): 616-629.
- Whitener, E. M. "Do "High Commitment" Human Resource Practices affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling." *Journal of Management* 27 (5) (2001): 515-535.
- Wood, S. "The Four Pillars of HRM." *Human Resource Management Journal* 5 (5) (1995): 49-59.
- Wright, P.M., and W.R. Boswell. "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management." *Journal of Management* 28 (3) (2002): 247-276.

The Effects of the Support of Top Manager  
and Capability of HR on High-Commitment HRM,  
and Organizational Performance

Jinhee Kim

The purpose of this study is to examine relationship between support of top manager, capability of HR, high-commitment HRM, and organizational effectiveness. On the bases of the previous researches, it is assumed that support of top manager, and capability of HR has a positively effect on high-commitment HRM. Additionally, it is assume that high-commitment HRM has a positively effect on organizational performance. Data were collected through questionnaire instruments from HR managers in 329 firms. HR managers(N=329) were reply to the capability of HR, HR practices of their company, and perceived organizational effectiveness. To test the hypotheses, structural equation modeling was employed. The size of the firms, the age of company, and effect of industry were controlled in the model. Research findings are summarized as follows. First, support of top manager, and capability of HR has a positively significant effect on high-commitment HRM. Second, it was found that high-commitment HRM has a positively significant effect on perceived organizational performance.

Keywords : support of top manager, capability of HR, high-commitment HRM, organizational performance