

수직적 적합성수준 및 위임수준의 예측요인에 관한 연구

최 병 우*

A Study on Determinants in Levels of Vertical Fitness and Empowerment of HRM Policies

Byung-Woo Choi

Abstract

The study has tried to address particular situations relating to HRM. In my paper I give suggestions based on the present state of Korean Corporations. They are from 2 view points. These view points include the level of vertical fitness as a basic task of strategic human resource management and the level of empowerment to the line managers. This study could be defined by examining the following question: What are the contingent factors and organizational policies that enable us to foresee levels of strategic integration and empowerment? We seem to require the wisdom of human resource management for establishing the foundation of presenting a standard.

keyword 수직적 적합성, 권한위임, 인적자원관리

I. 서론

21세기에 들어서 시장경쟁환경의 본질은 지속적으로 변화하고 있으며, 이러한 경쟁환경의 변화는 경쟁우위의 기초를 변화시키고 있다. 하나의 기업을 독창적으로 규정하고 시장에서의 경쟁우위를 확보하게 하는 여러 역량들은 경영학이 오랫동안 강조해 왔던 요소이다. 그러한 역량들을 구축하기 위해서 기업들은 설비, 기능, 인적자원, 그리고 프로세스들의 신중히 선별된 조합들을 재구성하려는 노력들을 수행해 왔다. 이 가운데 인적자원

* 건국대학교 사회과학대학 경상학부 조교수

(Human Resources)은 항상 가장 중요한 플랫폼으로서의 역할을 수행해 왔으며, 대부분의 경우에 경쟁우위의 가장 중요한 위치가 될 수 있다(Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Noe et al., 2000; Cascio, 1998; Ulrich, 1997; Pfeffer, 1994; Porter, 1985). 따라서 경영환경의 변화나 기업 경영전략의 변화는 이제까지 우리나라 기업의 인적자원관리에 대한 근본적인 재검토와 변신을 요구하고 있다. 오늘날의 국경 없는 무한경쟁시대(Ashkenas et al., 1995)에 기업이 생존하기 위해서는 조직의 역동성을 전체적으로 조망할 수 있는 전략적 관점을 가져야 하며, 이러한 변화관리는 모빌의 균형을 잡는 것과 마찬가지로 조직내·외의 상황적 요소에 대한 인식파악과 더불어 기업전략이 가지는 방향성과 그에 따른 인사조직 정책과의 연계성(vertical fitness)에 관심을 가져야 한다. 시장과 기업의 인적자원 역량이 변화의 속도를 따라잡아야 하며, 사업니즈(business needs)와 인적자원 역량과의 불일치는 기업의 전략적 목표달성을 위한 능력을 크게 저하시킬 수 있고, 인적자원과 기업전략(corporate strategy)을 잘 조율시킨 경쟁업체와 경쟁시 이러한 기업은 경쟁우위에서 불이익을 갖게 된다.

인적자원관리(HRM)라는 원인변수를 통하여 기업성과라는 결과변수를 표출하는 과정에는 실제로 여러 수준의 매개 변인들이 개입된다. 이들 중 인적자원관리활동의 ‘수직적 적합성’ 및 ‘권한위임’의 개념은, 특히 변화와 경쟁이 가속화될수록 더욱 중시되는 핵심요소로 강조되고 있다(Ulrich, 1997; Mintzberg, 1994; Galbraith, 2000). 선진국의 경우에는, 1980년대부터 기업전략과 인적자원관리 전략간의 적합성과 현장관리자로서의 위임에 대해 강조해 오고 있지만, 우리나라의 경우는 1990년대 초반부터 인적자원관리의 전략성에 대해 관심은 보여 왔으나, 이론적 분류 및 체계에 따른 실증적 연구는 거의 없었으며, 대개의 경우 미시적 차원의 분석과 개별 기능에 대한 연구에 머물고 있는 실정이다(박기찬, 2000; 배종석, 1999).

따라서 본 연구에서는 우선 우리나라 기업조직을 대상으로, 인적자원관리의 정책과 관행(practices)에 있어, 전략적 인적자원관리(SHRM)에서 새롭게 이슈화되고 있는 기업경영 전략과의 통합수준(수직적 적합성)과 현장관리자로서의 위임수준이라는 두 가지 요소를 예측할 수 있는 상황요인과 조직정책들의 특성이 무엇인지를 정준상관계분석(canonical correlation analysis)을 통해 살펴보도록 하였다.

본 연구과제를 수행하기 위하여 우리나라 기업 111개 기업을 대상으로 설문조사를 하였으며, 연구과제의 성격에 따라서 정준상관계분석, 다중응답분석, 분산분석, 빈도분석, 교차분석 등을 사용하였으며, SPSS(ver. 11.0)와 SAS(ver. 8.0)를 동시에 활용하였다.

II. 이론적 배경 및 연구모형

1. 수직적 적합성과 위임

오늘날 인적자원관리는 기업의 전략과 정책 지향적 의사결정과정에서 인적자원 관리자의 전략적 역할이 중요해지고(Baron and Kreps, 1999), 시장환경의 압력이 종업원 역할의 중대를 요구함에 따라 기업 내 인사정책과 기능이 변화하여 적응력과 유연성을 가진 인력을 유지하기 위해 인적자원의 역량이 더욱 중요하게 요구된다. 따라서 인적자원관리의 성격은 학문적 연구 및 실무적 측면에서 전략적 성격이 강조되는 것이다. 이러한 토대를 바탕으로 인적자원관리가 발달(Wright and McMahan, 1992)하면서 전략경영 과정으로 통합되기 시작했다. 전략적 인적자원관리(Strategic HRM)의 문헌적 태생은 Devanna, Fombrun, & Tichy(1981)의 "Human Resources Management: A Strategic Perspective"로 볼 수 있으며, 20여 년 동안에 SHRM에 대한 많은 연구들이 있어왔다(Wright, 1998). 실제로 1996년에는 Academy of Management와 Industrial Relations에서 HRM practice와 기업성과에 대한 주제로, 1997년에는 International Journal of Human Resource Management가 SHRM과 기업성과에 대한 주제로 논문을 발간하여, 기업성과에 있어 HRM의 전략적이고도 중심적인 역할과 가능성에 대한 관심을 끌어왔다.

최근 HRM에 대한 논의의 주된 특징은 "사업과 기업전략에 있어서 HRM 적합성의 중요성"과 인사시스템이 아닌 "현장관리자(line managers)에 의한 HRM의 발전"으로 나타나고 있다. Brewster 와 Larsen(1992)은 통합(integration)¹⁾이란 "사업전략 형성의 일부로서 HRM 이슈가 고려되는 정도", 그리고 위임(empowerment)²⁾이란 "HRM실행에 있어 인사시스템보다 현장관리자의 책임감을 포함하는 정도"라고 정의하고 있다. SHRM이라는 용어도 이와 같은 논의의 결과로서 생겨난 것이다(Schuler, 1992). 이는 HR부문의 기능상 전략적 특징의 강조 및 조직성공을 위해 HR부문의 기능이 가진 잠재적 중요성을 강조하는 것이다(Boxall, 1994).

1) 엄밀하게 말하면, HRM과 조직환경과의 상호작용을 외적적합성이라는 개념으로 설명하고, 조직이 취하는 전략과 HRM 전략과의 상호관계를 수직적 적합성 개념으로 볼 수 있다. 이때 수직적 적합성과의 동질적인 개념으로서의 수평적 적합성을 말할 수 있다.

2) 본 연구에서 의미하는 위임(empowerment)의 개념은, 특히 중심(중앙)에서 외부로의 방향성 개념이 포함된 power devolvement를 의미하는 것으로, 이를 위임이라는 용어로 사용한다.

Wright 와 McMahan(1992)은 SHRM을 “조직이 그 목적을 달성할 수 있도록 하기 위한 계획된 인적자원의 전개 및 활동들의 유형”으로 정의하였다. 이는 한 조직이 기업환경에 따라 전략적 목표를 설정하고 이를 지지하고 추진하기 위해서는 모든 조직체 수준에서의 정책 논쟁들 즉, 선발, 유지, 개발, 보상, 유출의 관리를 실행해야 하고, 또한 경쟁에 따른 이윤을 달성하고 유지하기 위해서는 고용관계 관리를 효율적으로 운영해야함을 강조하고 있으며, 이는 전략적 인적자원관리를 전통적 인사관리와 구별시켜 주는 두 가지 중요한 요소인 수직적 적합성(인사 시스템이 조직의 전략적 목표와 연계되어 있다는 점)과 수평적 적합성(인사기능들간의 시스템으로서의 유기적 연대)이라는 점을 내포하고 있으며, 기업경영에 있어 경영자가 원하는 기업의 비전과 전략을 명확히 하는 것이 성공적인 기업 경영을 위해서도 반드시 필요한 것이다. 그러나 비전이나 전략만 가지고 기업성공이 보장 되는 것은 아니며 기업고유의 사업 전략과 그 전략을 실행할 인적자원관리를 일관성 있게 연계하는 것은 기업성공의 핵심요인인 것이다(Dyer & Reeves, 1995; Delery & Doty, 1996; Bird & Beechler, 1994; Schuler, 1989; Jackson, Schuler, & Rivero, 1989; Wright & Snell, 1991; Miles & Snow, 1984; Arthur, 1992; Milkovich & Boudreau, 1994; Snell & Youndt, 1995). 이는 기업 전략과 일관성 있는 인적자원관리가 얼마나 중요한지를 보여주는 것이다. 그래야만 시장에서 성공적으로 경쟁하고, 또 해당 시장에서 자신을 성공적으로 차별화 시켜 나갈 수 있는 관련 행동과 능력들을 산출하고 강화해 나갈 수 있게 되는 것이다. 따라서 HRM이 기업성과와 경쟁적 비교우위에 기여하려면 기업의 전략형성(strategic formulation)과정에 인적자원요소가 고려되어야 하고, 전략실행(strategic implementation)과정에서 기업전략목적이 HRM에 직접 반영되어 인적자원관리가 전략경영에 통합된 과정으로 전개되어야 하며(Noe et al., 2000; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988), 그러한 과정상에 여러 이해 관계자들의 욕구를 충족시키고, 기업 내외의 상황적 요소를 고려해야한다(Beer et al., 1984). 다시 말해, 전략형성 후 실행이 제대로 안 된다면, 그것은 전략실행을 할 조직의 역량이 제대로 갖춰지지 않은 것으로 볼 수 있다. 따라서 전략형성과 전략실행의 연계고리로써 조직역량이 필요하며 이는 인적자원관리를 통해 이룰 수 있다는 것을 말한다(Ulrich, 1997). 또한 인사시스템과 현장관리자의 전략적 의사결정 참여정도가 기업성과에 크게 기여하므로(Anthony et al., 1999), 현대 기업에서의 SIRM은 기업전략과의 적합도를 통하여 기업환경에 적합하고 여러 이해 관계자들의 욕구를 충족시키는 동시에 인적자원관리 기능간의 연계와 조화를 통하여 인적자원관리의 효율성과 효과성을 이룰 수 있는 것이다(Pfeffer, 1998). 다시 말해 전략형성과 전략실행의 매개역할로서의 조직역량을 전략적 인적자원관리(SHRM)를 통해 이루어야 한다는 것이다. 이를 위해서 조직역량은 개

인적인 역량 및 몰입(commitment)이 동시에 요구되나, 개인적인 역량과 몰입이 있다하더라도 조직이 그것을 발휘할 기회를 부여해 주지 않는다면 조직은 보다 많은 유익을 얻지 못할 것이다. 이러한 기회부여를 위해서는 위임(empowerment)을 통해 가치를 직접 창출하는 현장관리자에게 의사결정권 및 책임을 많이 부여하여야 할 것이다(배중석, 1999).

한편 경영학 분야에서는 이러한 '위임'의 개념이 1985년에 와서야 Academy of Management 에서 '임파워먼트(empowerment)'라는 주제로 공식적으로 논의한 이래, 학술적, 그리고 산업적 측면에서 위임에 대한 관심이 고조되어 온 것이다³⁾(박원우, 1997). 실제 웹스터 사전은 empower의 뜻을 '권한을 부여하다(give authority to)' 와 '능력을 부여하다(give ability to)'의 두 가지로 설명하고 있다. 따라서 위임이란 현장관리자들의 업무수행 능력을 제고시키고, 관리자층이 지니고 있는 권한을 현장관리자에게 이양하여, 그들의 책임범위를 확대함으로써 종업원들이 보유하고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 '권능'을 부여하는 방법이라 할 수 있다. 이는 Randolph(1995)가 실무적 수준에서 정의한 개념⁴⁾과 같다고 볼 수 있다. 본 연구에서도 이러한 맥락에서 위임수준을 정의하였다. 즉, 위임은 일시적으로 권한을 빌려주었다가, 현실적으로 언제나 되찾아올 수 있는 권한위임의 개념이 아니라, 자신이 지닌 권력의 원천을 온전히 넘겨주는 권력이전(power devolvement) 즉, 임파워먼트의 개념인 것이다(박원우, 1997). 다시 말해, positive-sum 논리에 입각한 X-효율성(X-efficiency)적인 역량증대에 초점을 둔 개념이며, 구성원간 상호작용의 결과, 서로의 파워가 원래보다 더 커질 수 있으며, 나아가서는 조직전체의 파워, 즉 조직역량도 증대된다는 것이 새로운 위임 관점인 것이다(박원우, 1997, 1998).

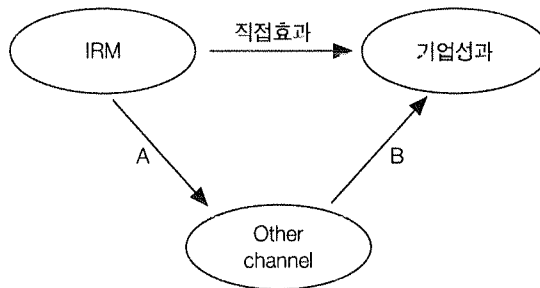
2. 연구의 개념적 모형

HRM과 기업의 성과에 관한 선행연구들을 살펴보면, 우선 직접적 효과와 간접적 효과로 구분할 수 있다. 그리고 이들 효과가 기업성과에 미치는 영향을 비교하면, 직접적인 영향보다는, 간접적인 형태와 유형에 따른 영향이 더 크다고 볼 수 있다. 즉, HRM을 통한 기업성과향상은 구성원들의 태도와 행동방식의 변화, 기업전략과의 수직적 적합수준에 따른 기업성과에의 기여, 새로운 조직풍토의 조성, 전문인력의 확보, 유지, 개발, 그리고

3) 우리나라에서 empowerment에 대한 개념의 도입과 재정립은 1990년대 초, 서울대 박원우교수로 부터라고 말할 수 있다.

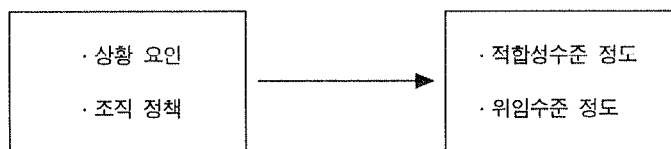
4) 유용한 지식과 내적 동기부여를 이미 풍부하게 갖추고 있는 파워를 인정해주고 자유롭게 해주는 것.

참여적 경영 매커니즘의 구축 등을 매개로, 보다 장기적 관점에서 바라보아야 한다는 것이다(Ulrich, 1997; Pfeffer, 1994; 최종태, 2000). 그러므로 이러한 간접적인 형태와 유형의 매개적 요소에 의해 기업성과에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 특히, (그림 2-1)의 중간 매개변수들(other channels)중, SHRM에서 강조하고 있는 수직적 적합성수준과 위임수준의 변수를 예측할 수 있는 조직의 상황요인과 조직정책 관련요인들을 중심으로 살펴보는 것이 요구된다고 볼 수 있다(Budwar, 2000; Martell & Caroll, 1995; Ropo, 1993). 즉, 상황요인과 조직정책은 독립변수가 되고 적합성수준과 위임수준은 종속변수로 사용된다.



(그림 2-1) HRM과 기업성과 및 매개변수간의 관계(a)

이를 정리해 보면 아래 (그림 2-2)와 같은 개념적 모형을 도출할 수 있다.



(그림 2-2) 연구를 위한 개념적 모형

III. 실증분석 결과

1. 연구설계 및 절차

개념적 연구모형에 근거하여 설정된 연구과제를 검증하기 위해서 대기업 132개 기업의 인사담당 전문가(인사팀장 수준)를 대상으로 2003년 7월에서 8월에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 본 연구는 기업차원의 분석으로써, 특정산업을 대상으로 하는 연구가 아니다. 회수된 응답 설문지는 119부였으나, 설문지의 분량이 다소 많고 내용이 복잡한 면도 있어 불성실한 응답의 가능성이 존재하였다. 이러한 불성실한 응답을 분석에서 제외하기 위해서 회수된 모든 설문지를 검토하였는데, 모든 문항에 일정한 방향으로 응답하거나, 불성실한 응답은 자료의 입력과정과 분석과정에서 제외하여, 유효한 설문지 96부를 선정하여 조사하였다. 본 설문지는 인사담당 전문가에게서만 회수하는 특성상, 대체로 성실한 표본의 수집이었다고 판단된다.

수직적 적합성수준과 위임수준변수에 대한 조작적 정의는 기본적으로는 Budhwar & Sparrow (1997) 와 Budhwar(2000)가 제시한 변수의 선정 및 내용을 따랐다. 먼저 통합변수의 측정수준은 Budhwar & Sparrow(1997)와 Budhwar(2000)의 연구에서 제시된 내용에 따라 정의하였고, 적합성의 수준정도는 다음과 같은 네 가지 범주에 기초하여 측정하였다.

- 1) 이사회 수준의 회의에 인사팀장의 참가여부
- 2) 문서화된 인사전략의 존재유무
- 3) 기업전략 개발에 있어서 인사팀의 착수시점부터의 참여 및 협의여부
- 4) 종업원과 HR전략이 작업 프로그램으로 분명히 전환되고 있는지 여부 등

이러한 통합수준에 대한 변수는, 기업의 현상분석을 위해 모두 적용하였으나, 정준상관관계분석에서 종속변수로 사용될 때에는 위의 1)과 2)는 제외시켰다. 이는 우리나라 기업의 경우, 1)번과 2)번의 실질적 유의성에 대한 신뢰성 문제 및 종속변수로서의 적합수준 측정에 문제가 있다는 점을 고려하였기 때문이다.

한편, 위임의 수준정도는 다음의 세 가지 범주에 근거하여 측정하였다.

- 1) 보수 및 보상, 채용과 선발, 교육훈련과 개발, 노사관계, 건강 및 안전관리, 인력증대 및 감축과 같은 HRM 의사결정에 대한 현장관리자의 책임성 정도

- 2) 현장관리자가 보유한 책임성의 변화중감도
- 3) 업무평가, 의사소통, 권한이양, 동기부여, 팀 관리와 외국어 학습 등으로 훈련된 현장 관리자의 수와 비율 등,

〈표 3-1〉 정준상관분석에 이용되는 변수별 내용

독 립 변 수	상황 변수	<ul style="list-style-type: none"> · 기업의 수명주기 · 노조 가입율 · 기업의 나이 · 기업의 규모(정규 종업원 수) · 업종 · 생산 시스템의 종류 · 기업지배구조유형 · HR 전략유형
	조직 정책 (비상황 변수)	<ul style="list-style-type: none"> · 채용 관련(장기 실업자 대책, 장애인 고용대책, 여성인력 고용대책, 신규 졸업자 채용 관리) · 교육훈련 모니터링 방법(교육훈련 종료 즉시 평가 실시, 교육훈련 종료 몇 개월 후 공식적 평가 실시, 현장관리자를 통한 비공식적 피드백, 피교육자를 통한 비공식적 피드백) · 커뮤니케이션의 방법(직속상사, 노동조합 혹은 노사협의회, 정기적 종업원 미팅, QC, 사내 제안제도, 종업원 의식조사, 비공식 루트)
종 속 변 수	적합(F)	<ul style="list-style-type: none"> · 기업전략 수립에 HRM 관련사항의 반영시점 · 인사부서의 기업전략 수립에 대한 관여시점 · 이사회 수준의 회의에 인사팀장의 참가여부 · 문서화된 인사전략의 존재유무
	위임(E)	<ul style="list-style-type: none"> · 보수, 보상, 채용, 훈련과 개발, 노사관계, 의료와 안전, 노동력 중감 등 HRM 의사결정에 대한 line manager의 주요 책임 · 보수, 보상, 채용, 훈련과 개발, 노사관계, 의료와 안전, 노동력 중감 등 HRM 의사결정에 대한 line manager의 책임 변화 · 업무평가, 의사소통, 권한이양, 동기부여, 팀 관리와 외국어 학습과 관련된 교육을 받은 현장관리자의 비율

또한, 상황변수로는 기업의 수명주기, 노조 가입율, 기업의 나이, 기업규모, 업종, 기업 지배구조 유형, 생산 시스템의 종류(서비스업은 제외), HR 전략유형 등 종속변수의 값에 영향을 미칠 것으로 여겨지는 변수들을 포함하였다. 채용, 종업원 교육훈련과 개발, 종업원간 커뮤니케이션 방법 등과 같은 인적자원 개발과 관련된 조직정책은 비 상황변수의 독립변수로 정했다(표 3-1 참조). 특히 기업규모 변수로는 정규직 종업원 수를 택했는데,

기업규모의 대·소구분은 중소기업기본법 시행령(2001년 1월 1일 시행) 제 3조에 따른 분류를 사용하였다.

2. 수직적 적합성수준과 위임수준에 대한 예측요인 분석

전술한 적합성의 정도와 위임의 수준에 대한 예측요인을 분석하기 위하여, 본 연구에서는 정준상관분석(canonical correlation analysis)을 사용하였다. 정준상관분석은 근래에 이르기까지 비교적 잘 알려져 있지 않았던 통계기법이다. 정준상관분석은 정량적 성격을 지니고 있는 독립적 변수들과 여러 개의 종속변수들 간의 관계를 평가하기 위하여 고안된 것이고, 또한 독립변수나 종속변수가 정량적이거나 비 정량적 성격을 지니고 있을 경우에도 모두 적용할 수 있기 때문에 다수의 여타 다변량기법들이 토대를 두고 있는 일반적 모델로 간주할 수 있고(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998), 다루고자하는 자료의 유형에 거의 제한을 두지 않는, 다수의 독립변수로부터 다수의 종속변수들을 동시에 예측할 수 있는 가장 적절하면서도 강력한 다변량기법이다(Hair et al., 1998). 정준상관분석을 이용한 결과는, 두 변수집단(정준변량)간의 관계의 정도를 측정하는 것으로 두 변량간의 관계의 강도에 관한 측정치는 정준상관계수로 나타낸다.

분석에 포함될 변수에는 두 개의 비 정량적 종속변수와 7개의 변수(상황요인, a에 해당)로 이루어진 독립변수군, 17개의 변수들로 이루어진 독립변수군(조직정책, b에 해당)과 두 개의 정량적 종속변수로 이루어진 종속변수군이 있다. 이를 요약해 보면 <표 3-2>와 같다. 각각의 독립변수들에 대한 관찰결과 비율은, 변수당 10개 이상의 관찰결과가 필요하다는(Hair et al., 1998) 일반적인 지침을 초과하고 있다. 위임수준에 관한 변수에 있어 결측값이 존재하고 있기는 하나, 96개의 표본규모는 표본오차의 추정치에 뚜렷하게 영향을 미치지 않을 것이다. 그리고 종속변수집단에는 두 개의 변수만이 포함되어 있기 때문에, 정준상관분석에서는 적어도 두 개의 정준함수(canonical function)를 도출할 수 있다.

(표 3-2) 독립변수군과 종속변수군의 항목

(a)		변수내용	(b)		변수내용
		업종	독립변수군	독립변수	장기실업대책
		기업나이			장애인고용대책
		수명주기			여성인력고용대책
		생산시스템			신규졸업자채용관리
		기업규모(종업원수)			경력자중도채용대책
		노조가입율			성과시험실시
		기업지배구조체제			훈련종료후즉시공식적평가실시
					훈련종료몇개월후평가실시
					현장관리자 통한 비공식적 보고
					피교육자를 통한 비공식적 보고
					직속상사를 통한 커뮤니케이션
					노동조합, 노사협의회
					정기적 종업원 미팅
					품질관리분임소
			사내제안제도의 활용		
			종업원 의식조사를 통해서		
			비공식적 루트를 통한 커뮤니케이션		
종속변수군	종속변수	적합도	종속변수군	종속변수	적합성점수
		위임도			위임점수

이 정준함수의 해석을 위해서 통계적 유의성을 검정하고, 정준근(canonical root, 정준 R^2)의 규모와 과잉지수(redundancy index)의 수용여부, 그리고 정준관계에서 원래의 각 변수가 차지하고 있는 상대적 중요도를 결정하기 위한 정준함수의 실질적 검토에 이용되는 정준 가중치(canonical weight), 정준 부하량(canonical loading), 정준교차부하량(canonical cross loading)을 검토하여야 하도록 하였다. 이는 통계적 유의성보다 더 중요한 실질적인 유의성을 위해 필요한 부분으로, 본 연구에서도 이러한 절차에 따라 적합성수준과 위임수준의 종속변수군에 대한 예측변인으로써의 독립변수들을 분석한다. 정준상관관계의 분석에서는 이러한 것들을 종합하여 종속변수에 대한 예측변인을 추출하는 것이기 때문에, 통

계적 유의도 수준은 연구특성에 따라 낮은 유의도 수준에 기초한 결과도 이용하고 있으므로, 종합적 판단이 요구되어진다(Hair *et al.*, 1998).

통계적 유의성 검정은, 두 정준함수의 정준상관관계에 대한 것이다. (a)에서는 첫 번째 함수가 정준상관관계에서 보다 높게 나왔고(0.671), 두 함수에 대한 다변량 검정에서 이용된 통계량에서 모두 유의적임을 보여주고 있다. 따라서 첫 번째 함수는 정준상관관계가 규모 때문에 실질적인 유의성이 있는 것으로 간주하면서 다시 한번 과잉분석(redundancy analysis)을 하여 분석한다.

〈표 3-3〉 정준상관분석을 위한 모델의 전반적 적합도 측정치(a)

정 준 함 수	정 준 상 관 관 계	정 준 R ²	표 준 오 차
1	0,6714	0,4508	0,0986
2	0,6309	0,3980	0,1081

〈표 3-4〉 정준상관분석을 위한 모델의 전반적 적합도 측정치(b)

정 준 함 수	정 준 상 관 관 계	정 준 R ²	표 준 오 차
1	0,806	0,6501	0,065
2	0,754	0,5685	0,080

〈표 3-5〉 유의성에 대한 다변량 검정(a)

통 계 량	값	F값	자 유 도	확 률
Wilks' lambda	0,3306*	2,4291	14	0,0120
Pillai's trace	0,8489**	2,5284	14	0,0087
Roy's Greatest Root	0,8209*	2,8148	7	0,0273

* p<0.05, & p<0.01

〈표 3-6〉 유의성에 대한 다변량 검정(b)

통 계 량	값	F값	자 유 도	확 률
Wilks' lambda	0,251	2,017	34	0,059
Pillai's trace	1,128	1,099	34	0,410
Roy's Greatest Root	1,858	1,312	17	0,321

한편, (b)의 경우를 보면, <표 3-6>에서 알 수 있듯이 두 정준함수에 대한 다변량 검정에서 모두 0.05의 수준에서 통계적으로 유의적이지는 않지만, wilks's lambda의 값을 볼 때 그렇게 유의적이지 않다고 볼 수도 없고, 두 정준상관관계가 모두 충분히 커서(0.806, 0.754), 첫 번째 함수를 수용해서 분석함이 옳을 것이다.

<표 3-7>은 첫 번째 함수에 들어있는 독립변수들로 구성된 변량과 종속변수들로 구성된 변량에 대하여 과잉지수(redundancy index)를 계산한 것이다. <표 3-7>에서 알 수 있듯이, 종속변수들로 구성된 변량에 대한 과잉지수는 낮다(0.2248). 이 경우에는 종속변수들과 독립변수들간에 명백한 윤곽상의 차이가 있기 때문에, 그와 같은 낮은 값이 예상외의 것으로 볼 수 없으며 문제될 것도 없다. 독립변수들로 구성된 변량의 과잉지수가 낮은 것은(0.0562) 정준 R2(정준근) 때문이 아니라, 독립변수들로 구성된 변량에서의 공유분산이 비교적 적기 때문이다(0.0602). 이는 정준근이 독립, 종속변인들간의 공유변량이 아니라, 정준변량간의 공유변량이라는 점에서 공유변량에 대한 단순한 추정치에 불과하기 때문이다. 따라서 정준근을 갖고서 결과를 해석하면 독립변인과 종속변인들 간의 진실된 관계를 오도할 가능성이 있기 때문에 과잉지수를 이용하는 것이다. 이러한 과잉분석과 통계적 유의성 검정 결과로부터 첫 번째 함수를 수용하는 것이 더 나을 것 같다. 이는 두 번째 함

<표 3-7> 첫번째 정준함수에 대한 과잉지수(a)

	변량/변수	정준부하량	정준부하량의 제곱	제공한 부하량의 평균	정준 R ²	과잉지수
종속변수	적합도	-0.947	0.8968			
	위임도	-0.321	0.1030			
종속변수들로 구성된 변량				0.4994	0.4502	0.2248
독립변수	업종	0.620	0.3844			
	기업나이	-0.296	0.0876			
	수명주기	-0.357	0.1274			
	생산 시스템	-0.103	0.0106			
	기업규모	0.245	0.0600			
	노조가입율	-0.451	0.2034			
	지배구조체제	-0.470	0.2209			
독립변수들로 구성된 변량			0.8735	0.1248	0.4502	0.0562

수에 대한 과잉분석을 봐도 알 수 있을 것이다. 첫째, 정준근이 상당히 낮고(0.3980), 독립 변수들로 구성된 변량의 공유분산이 0.0030로 낮고, 이를 정준근과 곱하여 과잉지수를 구하면 0.0012가 된다. 이는 실질적 유의성이 없음을 의미하기 때문이다.

한편, HR정책과 관련된 (b)의 경우를 살펴보자<표 3-8 참조>. 종속변수들로 구성된 변량에 대한 과잉지수가 0.3037로 중간정도의 값이며, 독립변수들로 구성된 변량은 뚜렷하게 낮다(0.0411). 이 역시 정준 R²의 값 때문이 아니라, 독립변수들로 구성된 변량에서의 공유분산이 비교적 적기 때문이다(0.0602). 이 경우에도 정준 R² 및 정준상관관계의 값을 통해 첫 번째 함수를 수용하는게 좋을 것 같다.

<표 3-8> 첫 번째 정준함수에 대한 과잉지수(b)

	변량/변수	정준부하량	정준부하량의 제곱	제공한 부하량의 평균	정준 R ²	과잉지수
종속 변수	적합도	0.927	0.85933			
	위임도	0.274	0.07508			
종속변수들로 구성된 변량			0.93441	0.4672	0.6501	0.3037
	장기실업대책	-0.023	0.000529			
	장애인고용대책	0.25	0.0625			
	여성인력 고용대책	0.009	0.000081			
	신규졸업자채용관리	-0.266	0.070756			
	경력자 중도채용대책	-0.445	0.198025			
	교육훈련의 성과테스트 실시	-0.144	0.020736			
	교육훈련 종료 몇 개월 후 평가실시	0.002	0.000004			
	교육훈련 종료 즉시 평가실시	0.412	0.169744			
	현장관리자 통한 비공식적보고	-0.01	0.0001			
	피교육자를 통한 비공식적보고	-0.193	0.037249			
	직속상사를 통한 커뮤니케이션	0.491	0.241081			
	노동조합, 노사협의회	0.14	0.0196			
	정기적 종업원 미팅	-0.136	0.018496			
	품질관리분임조	-0.25	0.0625			
	사내제안제도의 활용	-0.226	0.051076			
	종업원 의식조사를 통해서	0.189	0.035721			
	비공식적 루트를 통해서	-0.296	0.087616			
독립변수들로 구성된 변량			1.075814	0.0632	0.6501	0.0411

정준관계를 도출하는데 있어 원래 변수들의 상대적 중요도를 각기 결정하기 위하여 정준함수를 검토하는 일이 포함된다. 해석을 위한 세 가지 방법은 정준가중치(표준화된 계수), 정준부하량(구조상관관계), 및 정준 교차부하량을 구하여 검토하는 것이다. 여기서 정준가중치는 오로지 정준상관관계를 최적화하기 위하여 계산되기 때문에 일반적으로 불안정할 수 있으며, 특히 다중공선성이 존재할 경우에 더욱 그러하다(Hair *et al.*, 1998). 따라서 정준부하량과 정준교차부하량이 보다 적절한 것으로 간주할 수 있다.

〈표 3-9〉 종속변수들로 구성된 변량과 독립변수로 구성된 변량의 과잉분석(a)

다음에 의하여 설명되는 종속변수들의 표준화된 분산					
	종속변수자체의 정준변량(공유분산)		정 준 R ²	반대의 정준변량 (과잉)	
정 준 합 수	비 율	누 적 비 율		비 율	누 적 비 율
1	0.5568	0.5568	0.4508	0.2510	0.2510
2	0.4432	1.0000	0.3980	0.1764	0.4274
다음에 의하여 설명되는 독립변수들의 표준화된 분산					
	독립변수자체의 정준변량(공유분산)		정 준 R ²	반대의 정준변량 (과잉)	
정 준 합 수	비 율	누 적 비 율		비 율	누 적 비 율
1	0.0602	0.0602	0.4508	0.0271	0.0271
2	0.0030	0.0632	0.3980	0.0012	0.0283

〈표 3-10〉 종속변수들로 구성된 변량과 독립변수로 구성된 변량의 과잉분석(b)

다음에 의하여 설명되는 종속변수들의 표준화된 분산					
	종속변수자체의 정준변량(공유분산)		정 준 R ²	반대의 정준변량 (과잉)	
정 준 합 수	비 율	누 적 비 율		비 율	누 적 비 율
1	0.4669	0.4669	0.6501	0.3036	0.3036
2	0.5331	1.0000	0.5680	0.3028	0.6064
다음에 의하여 설명되는 독립변수들의 표준화된 분산					
	독립변수자체의 정준변량(공유분산)		정 준 R ²	반대의 정준변량 (과잉)	
정 준 합 수	비 율	누 적 비 율		비 율	누 적 비 율
1	0.0633	0.0633	0.6501	0.0411	0.0411
2	0.0562	0.1195	0.5680	0.0319	0.0730

<표 3-11>에는 종속변수들로 구성된 정준변량과 독립변수들로 구성된 정준변량에 대하여 각기 표준화된 정준가중치가 있다. 가중치의 규모는 변량에 대한 상대적 기여도를 나타낸다(Hair *et al.*, 1998). (a)의 경우, 가중치의 규모를 토대로 첫 번째 변량에 대한 독립변수들의 기여도를 순서대로 나열하면 회사업종, 경영체제, 종업원의 수, 노조 가입율의 순이며, 첫 번째 변량에 대한 종속변수의 기여도 순위는 적합성 수준에 이어 위임도이다.

한편, (b)의 <표 3-12>의 경우를 보자. 가중치의 규모를 토대로 첫 번째 변량에 대한 독립변수들의 기여도를 순서대로 나열하면, 훈련 종료 후 수개월 뒤 평가실시, 직속상사를 통한 커뮤니케이션, 신규 졸업자 채용관리, 경력자 중도채용대책, 품질관리분임조 순이며, 첫 번째 변량에 대한 종속변수의 기여도 순위는 적합도에 이어 위임도이다. 앞서 언급한 대로 정준가중치로 판단하는 것은 엄밀하지 못하다. 따라서 함수에 대한 정준구조(canonical structure)인 정준부하량과 정준교차부하량을 살펴봐야 할 것이다.

아래 <표 3-13>과 <표 3-14>는 (a)와 (b)의 경우에 있어, 두 정준함수에 대하여 종속변수들로 구성된 변량과 독립변수들로 구성된 변량의 정준부하량을 보인 것이다. 이들 간의 상관관계를 구하기 위하여 변량을 극대화하는 것은, 해석보다는 예측을 위한 ‘최적의’ 변량을 구하는 데 목적이 있으며(Hair *et al.*, 1998), 이로 인하여 오히려 관계를 발견하기가 더욱 어렵게 될 수도 있다.

<표 3-11> 두 개의 정준함수에 대한 정준가중치(a)

	정준가중치 (canonical weights)	
	함수 1	함수 2
독립변수들에 대한 표준화된 정준계수		
업종	0.85	0.047
기업나이	-0.009	0.72
수명주기	0.148	0.084
생산시스템	0.311	0.89
규모(종업원수)	0.446	-0.112
노조가입율	-0.443	-0.632
지배구조체제	-0.522	-0.104
종속변수들에 대한 표준화된 정준계수		
적합도	-0.947	-0.321
위임도	-0.321	0.947

먼저 (a)의 경우를 보자. 첫 번째의 종속변량에서 적합도는 0.947로 높은 부하량을 지니고 있지만, 위임도는 그에 비해 상당히 낮다. 따라서 공유분산은 중간정도의 값(0.5568)을 나타내며, 이것은 적합도와 위임도의 상호상관관계의 정도가 매우 낮음을 암시한다. 독립변수들로 구성된 첫 번째 변량은 부하량이 0.055에서 0.635에 이르기까지 다양하게 분포되어 있고, 부(-)의 부하량을 갖고 있는 독립변수도 포함되어 있어, 매우 상이한 양상을 보이고 있다. 이러한 상황요인들로 구성된 변량에 대해서 부하량이 가장 높은 세 변수는 업종, 경영체제구조, 노조유무 순이다. 이 변량은 오직 예측목적을 극대화하기 위하여 추출되기 때문에 요인분석에서 추출된 차원의 부하량과는 다르다(Hair *et al.*, 1998).

〈표 3-12〉 두 개의 정준함수에 대한 정준가중치(b)

	정준가중치(canonical weights)	
	함수1	함수2
독립변수들에 대한 표준화된 정준계수		
장기실업대책	0,097	-0,474
장애인고용대책	0,294	-0,251
여성인력 고용대책	0,109	0,31
신규졸업자채용관리	-0,393	0,356
경력자 중도채용대책	-0,354	0,236
성과시험실시	-0,144	0,564
훈련 종료 몇 개월 후 평가실시	-0,015	-0,622
훈련 종료 후 즉시 평가실시	0,487	0,182
현장관리자 통한 비공식적 보고	-0,046	-0,143
피교육자를 통한 비공식적 보고	-0,316	-0,081
직속상사를 통한 커뮤니케이션	0,424	0,163
노동조합, 노사협의회	0,161	-0,348
정기적 종업원 미팅	-0,075	-0,191
품질관리분임조	-0,318	-0,385
사내제안제도의 활용	-0,057	0,024
종업원 의식조사를 통해서	0,094	0,654
비공식적 루트를 통해서	-0,107	0,109
종속변수들에 대한 표준화된 정준계수		
적 합 도	0,967	-0,275
위 임 도	0,378	0,932

한편, (b)의 경우를 보자. 첫 번째의 종속변량에서 위임도는 0.927로 높은 부하량을 지니고 있지만, 적합도는 그에 비해 매우 낮은 편이다(0.274). 따라서 공유분산은 중간정도의 값(0.4669)을 나타내며, 이것도 적합도와 위임도의 상호상관관계의 정도가 매우 낮음을 암시한다. 독립변수들로 구성된 첫 번째 변량은 부하량이 -0.002에서 0.491에 이르기까지 다양하게 분포되어 있고, 부(-)의 부하량을 갖고 있는 독립변수도 9개나 포함되어 있어, 매우 상이한 양상을 보이고 있다. 이러한 요인들로 구성된 변량에 대해서 부하량이 가장 높은 세 변수는 직속상사를 통한 커뮤니케이션, 경력자 중도대체, 교육훈련 후 평가 실시순이다.

(표 3-13) 두 개의 정준함수에 대한 정준구조(a)

	정준부하량(canonical loading)	
	함수1	함수2
독립변수들과 이들로 구성된 정준변량과의 상관관계		
업 종	0.620	-0.342
기 업 나 이	-0.296	0.373
수 명 주 기	-0.357	0.123
생 산 시 스 템	-0.103	0.639
기업 규모(종업원 수)	0.245	0.055
노 조 가 입 율	-0.451	-0.301
지 배 구 조 체 제	-0.47	0.154
종속변수들과 이들로 구성된 정준변량과의 상관관계		
적 합 도	-0.947	-0.321
위 임 도	-0.321	0.947

한편, (a)의 첫 번째 함수를 검토해보면, 종속변수인 적합도가 독립변수들로 구성되어 있는 정준변량과 상관관계가 높다는 것을 보여주고 있고(-0.636), 두 종속변수간의 공유분산은 상쇄되어 낮아짐을 알 수 있다. 특히 적합도의 값(-0.636)을 제공하면 함수1에 의하여 설명되는 각 변수의 분산비율을 구할 수 있다. 그 결과 적합도의 분산 중 40%와 위임도의 분산 중 4.6%가 함수 1에 의하여 설명된다는 것을 알 수 있다. 독립변수들의 교차부하량을 보면 회사업종, 경영체제, 종업원 수가 종속변수들로 구성된 정준변량과 상대적으로 높은 상관관계를 갖고 있다. 이러한 정보로부터 종속변수들로 구성된 변량에 의해 설

명되어지는 가장 큰 요인이 회사업종, 경영체제, 종업원 수입을 알 수 있다. 또한 종속변수들 중 두 요소의 상대적 상관관계의 낮음으로 인해 두 변수간의 공유분산이 작아져서 낮은 값들이 나왔다고 볼 수 있다.

(b)의 첫 번째 함수를 검토해보면, 종속변수인 적합도가 독립변수들로 구성되어 있는 정준변량(함수 1)과 상관관계가 매우 높다는 것을 보여주고 있고(0.747), 두 종속변수간의 공유분산은 위임도에 의해 상쇄되어 낮아짐을 알 수 있다(0.4669). 특히 적합도의 값(0.747)을 제곱하면 함수 1에 의하여 설명되는 각 변수의 분산비율을 구할 수 있다. 그 결과 적합도의 분산 중 56%와 위임도의 분산 중 4.9%가 함수 1에 의하여 설명된다는 것을 알 수 있다. 독립변수들의 교차부하량을 보면, 직속상사를 통한 커뮤니케이션, 경력자 중도채용대책, 훈련 종료 후 평가실시가 종속변수들로 구성된 정준변량과 상대적으로 높은 상관관계를 갖고 있다. 이러한 정보로부터 종속변수들로 구성된 변량에 의해 설명되어지는 가장 큰 요인이 직속상사를 통한 커뮤니케이션, 경력자 중도채용대책, 훈련 종료 후 평가실시임을 알 수 있다. 또한 종속변수들 중 두 요소의 상대적 상관관계의 낮음과 두 변수간의 공유분산이 작음으로 인해서, 대체로 독립변수들이 낮은 값들이 나왔다고 볼 수 있다.

〈표 3-14〉 두 개의 정준함수에 대한 정준구조(b)

	정준부하량(canonical loading)	
	함수1	함수2
독립변수들과 이들로 구성된 정준변량과의 상관관계		
장기실업대책	-0.023	-0.262
장애인고용대책	0.25	0.317
여성인력 고용대책	0.009	-0.018
신규졸업자채용관리	-0.266	0.111
경력자 중도채용대책	-0.445	0.185
성과시험실시	-0.144	0.417
훈련 종료 몇 개월 후 평가실시	0.002	-0.424
훈련 종료 후 즉시 평가실시	0.412	0.274
현장관리자 통한 비공식적보고	-0.01	0.135
피교육자를 통한 비공식적보고	-0.193	0.184

직속상사를 통한 커뮤니케이션	0.491	0.159
노동조합, 노사협의회	0.14	-0.318
정기적 종업원 미팅	-0.136	-0.035
품질관리분임조	-0.25	0.003
사내제안제도의 활용	-0.226	0.136
종업원 의식조사를 통해서	0.189	0.316
비공식적 루트를 통해서	-0.296	0.111
종속변수들과 이들로 구성된 정준변량과의 상관관계		
적합도	0.927	-0.376
위임도	0.274	0.962

〈표 3-15〉 두 개의 정준함수에 대한 정준구조(a)

	정준교차부하량(canonical cross loading)	
	함수1	함수2
독립변수들과 이들로 구성된 정준변량과의 상관관계		
업 종	0.416	-0.216
기 업 나 이	-0.199	0.236
수 명 주 기	-0.24	0.077
생 산 시 스 템	-0.069	0.403
기 업 규 모(종 업 원 수)	0.165	0.035
노 조 가 입 율	-0.303	-0.19
기 업 지 배 구 조 체 제	-0.316	0.097
종속변수들과 이들로 구성된 정준변량과의 상관관계		
적 합 도	-0.636	-0.202
위 임 도	-0.215	0.598

〈표 3-16〉 두 개의 정준함수에 대한 정준구조(b)

	정준교차부하량(canonical cross loading)	
	함수1	함수2
독립변수들과 이들로 구성된 정준변량과의 상관관계		
장기실업대책	-0.018	-0.198
장애인고용대책	0.202	0.239
여성인력 고용대책	0.007	-0.013
신규졸업자채용관리	-0.214	0.083
경력자 중도채용대책	-0.358	0.139
성과시험실시	-0.116	0.314
훈련 종료 몇 개월 후 평가실시	0.002	-0.319
훈련 종료 후 즉시 평가실시	0.332	0.206
현장관리자 통한 비공식적보고	-0.008	0.102
피교육자를 통한 비공식적보고	-0.156	0.139
직속상사를 통한 커뮤니케이션	0.396	0.12
노동조합, 노사협의회	0.113	-0.24
정기적 종업원 미팅	-0.11	-0.026
품질관리분임조	-0.202	0.002
사내제안제도의 활용	-0.182	0.102
종업원 의식조사를 통해서	0.152	0.238
비공식적 루트를 통해서	-0.239	0.083
종속변수들과 이들로 구성된 정준변량과의 상관관계		
직 합 도	0.747	-0.283
위 임 도	0.221	0.725

IV. 결 론

수직적 적합성수준과 위임수준을 예측할 수 있는 상황요인과 조직정책을 정준상관관계 분석을 통해 분석하였다. 먼저 상황요인으로는 업종, 기업지배구조체제의 유형, 기업규모, 조직정책으로는 주로 직속상사를 통해 커뮤니케이션의 방법, 경력자의 중도채용, 교육훈련 후 공식적인 평가 실시가 예측요인으로 밝혀졌는데, 이는 Budwar(2000)의 결과와 비교하면 다른 점을 발견할 수 있다. Budwar(2000)에 따르면, 유럽의 경우, 수직적 적합성수준과 위임수준의 예측요인으로써 상황요인은 노조의 유무, 기업의 수명주기였으며, 조직정책으로는 장기실업대책, 교육훈련 종료 후 즉시 평가실시, 사내제안제도 활용, 종업원의식조사를 통한 커뮤니케이션, 성과시험실시라고 제시하였다. 조사된 표본의 기업중에서, 대체로 권한위양형 대리경영체제로서 교육훈련과 인력개발에 중점을 두고, 교육훈련 즉시 공식적인 평가를 실시하면서 조직내의 커뮤니케이션 방법을 주로 직속상사를 통해 구두로서 하는 기업일수록 수직적 적합성과 위임도가 높음을 알 수 있었다. 이는 인적자원관리의 하위시스템 기능 중, 인적자원개발(HRD)의 중요성, 교육훈련 후 피드백의 실시여부, 그리고 조직내 비공식적인 커뮤니케이션의 활성화 여부가 중요한 전략적 인적자원관리의 예측요인으로 조사되었다. 이러한 상황요인과 조직정책들은 유럽의 조사결과(Budwar, 2000)와는, 먼저 통계적 방법의 차이에서 발생할 수 있는 오류, 기업문화적 요소, 마지막으로 조직정책에 관한 의사결정의 절차나 방법 등에 따른 차이로 해석해 볼 수 있겠다.

그러나 본 연구는 많은 한계와 과제를 남기고 있다.

첫째, 전 업종을 망라한 연구자의 편의적이고 의도적인 표본추출과 그에 따른 우리나라 기업의 전체를 해석하는데 따른 한계점이 있을 수 있다.

둘째, 설문문항의 양적인 오염으로 인해 신뢰성의 훼손 가능성을 부인할 수가 없다.

셋째, 수직적 적합성 변수와 위임변수의 구성과 선정에 있어서의 한계와 예측요인으로서의 변수선정과 분류성에 있어서의 한계가 있는 것도 사실이다. 이를 해결하기 위해서는, 한국적인 특성의 기반위에서, 측정항목의 내용적 타당성과 구성적 타당성을 갖춘 추후의 연구가 필요하다고 본다. 특히 예측요인군으로서의 독립변수에 해당하는 항목들의 세련된 조합의 전제가 선행이 되어야 할 것이다.

넷째, 본 연구에서 살펴본 수직적 적합성이라는 전략적 통합성도 중요하지만, 전략적 인적자원관리에서 또한 강조되고 있는 수평적인 통합, 즉 수평적 적합성(horizontal fitness)에 대한 현상과 분석도 추후의 과제로 연구되어야 할 것이다.

다섯째, HRM과 기업성과와의 역인과성 문제(reverse-causation problem)해결을 포함한 기업성과와의 연관성과 방향성을 살펴보지 못한 점 역시 본 연구의 큰 한계라고 여겨진다. 이를 위해서는, 서베이를 통한 주관적/ 객관적 측정의 문제극복과 종단적 연구가 필요하고 또한 매개변수의 다양한 개발이 요구되어진다. 즉, 성과항목과 성과측정의 적절성 및 신뢰성이 전제가 되는 추후의 연구과제가 뒤따라야 한다고 본다.

참고 문헌

[1] 국내문헌

- 1) 박기찬(2000), 「전략적 인적자원관리의 개념과 실천」, 경상논집, 인하대학교 산업경제 연구소, 제14집 2호, pp. 75~114.
- 2) 박원우(1997), 「임파워먼트: 개념정립 및 실천방법모색」, 경영학연구, 제26권 1호.
- 3) 박원우(1998), 「임파워먼트 실천 매뉴얼」, 시그마컨설팅그룹.
- 4) 배종석(1999), 「경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색」, 인사조직연구, 제7권 2호, pp.1-45.
- 5) 최병우(2002), 「한국기업의 HRM정책과 관행에 관한 실증적 연구」, 인하대학교 박사학위 논문
- 6) 최종태(2000), 「현대 인사관리론」, 전정판, 박영사.

[2] 외국문헌

- 1) Anthony, W.P., Perrewe, P.L., & Kacmar, K.M.(1999), 「Human Resource Management: A Strategic Approach, 3th ed」, Fort Worth, TX : Dryden Press.
- 2) Arthur, J.B.(1992), 「The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills」, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, pp. 488~506.
- 3) Ashkenas, Ron, Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, Steve(1995), *The Boundaryless Organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 4) Baron, James N., & Kreps, David M.(1999), *Strategic Human Resources : Frameworks for General Managers*, NY: John Wiley & Sons.
- 5) Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D.(2001), *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 6) Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.P., Mills, D.Q., & Walton, R.E.(1984), *Managing Human Assets*, New York, The Free Press.

- 7) Bird, A. & Beechler, S.(1994), 「Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.- based Japanese subsidiaries: An empirical investigation」, *Journal of International Business Studies*, 26, pp. 23~46.
- 8) Boxall, P.F.(1994), 「Placing HR strategy at the heart of business success」, *Personnel Management*, July, pp. 32~35.
- 9) Brewster, C. & Larsen, H.H.(1992), 「Human resource management in Europe: evidence from ten countries」, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 409~433.
- 10) Budhwar, P.(2000), 「Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK」, *Personnel Review*, Vol. 29 No.2, pp. 141~161.
- 11) Budhwar, P. & Sparrow, P. R.(1997), 「Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in India」, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 No.4, pp. 476~495.
- 12) Cascio, Wayne F.(1998), *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 5th ed., NY : McGraw-Hill.
- 13) Delcry, J.E. & Doty, D.H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802 - 835.
- 15) Devanna, Tichy, & Fombrun, C.J.(1981), "Human Resources Management: A Strategic Perspective," *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 51~67.
- 16) Dyer, L. & Reeves, T.(1995), "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?", *The International Journal of Human Resource Management*, 6, pp. 656~670.
- 17) Galbraith, J.R.(2000), *Designing the Global Corporation*, Jossey-Bass, A Willey Company, San Francisco.
- 18) Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C.(1998), *Multivariate Data Analysis*, 5ed., Prentice Hall.
- 19) Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Rivero, J.C.(1989), "Organization Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, Vol. 42. pp. 727~786.
- 20) Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L.(1988), "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology", *Academy of*

- Management Review*, Vol. 13, pp. 454~470.
- 21) Martell, K. & Caroll, S.J.(1995), "How strategic is HRM?", *Human Resource management*, Vol.34 No.2, pp. 253~267.
 - 22) Miles, R.E., & Snow, C.C.(1984), "Designing strategic human resources systems", *Organizational Dynamics*, 13, pp.36-52.
 - 23) Milkovich, G.T. & Boudreau(1994), *Human Resource Management*, Irwin.
 - 24) Mintzberg, H.(1994), "Rethinking strategic planning, Part I: Pitfalls and fallacies", *Long Range Planning*, 27(3), pp. 22~30.
 - 25) Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Borry, and Wright, Patrick M.(2000), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 3rd. ed., NY: McGraw-Hill.
 - 26) Pfeffer, J.(1994), *Competitive advantage through people*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
 - 27) Pfeffer, J.(1998), "The Human Equation", Harvard Business School.
 - 28) Porter, M.E.(1985), *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*, New York : The Free Press, pp. 11-26.
 - 29) Randolph, A.(1995), "Navigating the journey to empowerment", *Organizational Dynamics*, 23, 4.
 - 30) Ropo, A.(1993), "Towards strategic human resource management: a pilot study in a Finnish power industry company", *Personnel Review*, Vol.22 No.4, pp. 35~53.
 - 31) Schuler, R.S.(1989), "Strategic Human Resource Management and Industrial Relation", *Human Relations*, 42~2, pp. 157~184.
 - 32) Schuler, R.S.(1992), "Strategic human resource management: Linking competitive strategies with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, Vol.21, pp. 18~32.
 - 33) Snell, S.A. & Youndt, M.A.(1995), "Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls", *Journal of Management*, 21(4), pp. 711~737.
 - 34) Ulrich, D.(1997), *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
 - 35) Wright, P.M.(1998), "Introduction: Strategic Human Resource Management Research In the 21st Century", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 187~191.

- 36) Wright, P.M. & Snell, S.A.(1991), "Toward an integrative view of strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 203~225.
- 37) Wright, P.M. & McMahan, G.C.(1992), "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, Vol. 18(2), pp. 295-320.