
컨설팅 실행기업의 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향 -제조기업 M사 생산직 종사자를 중심으로-

김정기*, 유연우**

Effects of Consulting-recipient Company's Organizational Characteristic on Consulting Performance

Cheong-Ki Kim*, Yeon-Wu You**

요약 본 연구는 HR 컨설팅을 받은 제조기업 M사의 생산직 종사자를 대상으로 컨설팅을 받은 기업의 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 컨설팅 성과는 해당 기업이 HR 컨설팅을 수행하였다는 점을 착안하여 인사제도 개선여부와 조직구성원 인식변화를 중점적으로 확인하기 위해서 HR효과성과 조직몰입의 두 가지 차원의 변수로써 확인 하였다.

분석결과, 조직특성을 나타내는 친밀성, 권한위임, 윤리경영, 의사소통, 공유가치의 모든 하위 변수들이 유의수준 $P<.05$ 에서 HR 효과성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었으며 이러한 HR 효과성이 높아지면 높아질수록 조직몰입도 긍정적으로 개선된다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 조직특성의 모든 하위 변수들이 전체 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구는 생산직 종사자들에 대한 컨설팅 성과 즉, HR 효과성과 조직몰입을 제고하기 위해서는 기업이 가족과 같은 분위기의 친밀한 조직을 만들어주고, 적절한 권한위임이 되도록 규정과 제도의 정비도 필요하며, 기업이 윤리경영활동을 적극적으로 실천하고, 마지막으로 원활한 의사소통이 이루어질 수 있도록 하는 전략적 활동이 필요함을 제언하였다.

주제어 : 조직특성, 컨설팅성과, HR컨설팅, HR효과성, 조직몰입

Abstract The purpose of this research is to study the impact of a consulting-recipient company's organizational characteristics have on consulting performance based on a case study of M manufacturing company that received HR consulting. Noticing that the subject company received HR consulting, consulting performance was evaluated in terms of two variables, HR effectiveness and organizational commitment, and the research focused on analyzing HR system improvement and change in awareness of employees.

The result showed that all lower factors that describe organizational characteristics - closeness, delegation of responsibilities, ethical management, communication and shared values - had statistically positive impact on HR effectiveness at significance level $p <.05$. Also, the higher the HR effectiveness, the higher the positive impact on organizational commitment improvement. Moreover, it was shown that all lower factors in organizational characteristics had positive impact on overall consulting performance. Accordingly, the research concludes that, in order to improve consulting performance, i.e., HR effectiveness and organizational commitment, for blue collar workers, the company needs to create a family-oriented and closely-knit working environment, establish rules and systems to delegate responsibilities appropriately, actively promote ethical management and provide strategic activities to facilitate effective communication.

Key Words : organizational characteristics, HR consulting, HR effectiveness, organizational commitment

본 연구는 한성대학교 학술연구비에 의하여 지원되었음

*한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 박사과정

**한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 교수(교신저자)

논문접수: 2013년 1월 30일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2013년 3월 8일, 확정일: 2013년 3월 20일

1. 서론

기업이 좋은 성과를 내기 위해서는 매출과 직접적으로 연결되는 영업활동이나 R&D, 생산활동도 중요하지만, 경쟁우위의 원천인 무형자산을 관리하는 활동이 또한 매우 중요하다. 지식, 사람, 기술, 브랜드, 환경적 특성, 노하우 등과 같은 기업의 무형자산은 다른 기업들이 이를 모방하기 어려우며, 기업의 가치를 창출하는 매우 중요한 요인으로 인식되는 바, 이를 개발하고 관리하는 전략적 관리 방안에 대한 중요성이 최근 들어 크게 부각되고 있다. 그러나 류성민, 김성수(2007)에 의하면 무형자산은 기업의 성과에 대한 효과가 재무적 지표로써 쉽게 드러나지 않으며 조직성과나 경영성과에 대한 영향력이 측정되기 어려워 실증적인 연구가 매우 부족한 실정이며 [3], 기업이 무형자산을 어떠한 영역에서 얼마나, 어떻게 과학적으로 관리해야 하는가를 판단하는 것이 쉽지 않다. 따라서 최근에는 무형자산의 개발과 확보뿐만 아니라 이에 대한 정확하고 효과적인 관리가 기업 경쟁력을 결정 짓는 중요한 요소가 되고 있다.

또한 무형자산의 핵심이며, 경영 전략 수립에 큰 영향을 미치는 핵심자원인 인적자원에 대한 관리의 중요성이 점차 커지고 있다. Chalofsky & Krishna(2009)는 그들의 연구에서 구성원들이 기업에 몰입하게 하고, 직무와 성과에 대한 동기를 부여하는 인적자원관리 활동에 대한 과학적이고 전략적인 접근의 필요성이 점차 커지고 있음을 지적하고 있다[14]. 따라서 기업은 성과향상과 조직몰입의 제고를 위해서 인적자원관리를 효과적이고 효율적으로 개선하는 인사제도와, 문화, 조직의 특성에는 어떠한 것들이 있으며, 그 영향력은 얼마나 되는지에 관심을 기울이고 있다. 최근 기업들이 전략적으로 HR컨설팅 실행을 통해서 확인 및 개선하고자 하는 핵심적인 이슈도 이러한 인적자원관리와 관련한 사항들이라 할 수 있다.

특히 인사 및 경영컨설팅의 경우엔 IMF 이후 컨설팅 산업 규모가 매년 평균 30% 이상 성장하면서 꾸준한 성장세를 보이고 있으며 2012년에는 매출 추정 19조원에 달하는 핵심 지식서비스 산업으로 성장하였으며, 이와 맞물려 전문 컨설턴트 역시 매년 급증하고 있는 추세를 보이고 있다. 일각에서는 기업들의 컨설팅 수요가 부족하다는 문제점이 제기되기도 하나, 외국계 컨설팅 기업이 국내 컨설팅 건수의 매출액 기준 94%를 수진하고 있는 현실에 비추어보면 컨설팅 산업이 내수 시장에서 그

수요가 적다고 할 수는 없다고 할 수 있다.

결론적으로 본 연구는 조직 내 다양한 형태로 존재하는 무형자산 중 조직특성에 관한 요인들을 대상으로 연구를 진행하도록 하였으며, 특히, HR컨설팅을 실행한 기업을 중심으로 컨설팅 결과로 인해 나타나는 조직구성원 또는 제도적 변화인 컨설팅 성과가 조직특성과 어떠한 통계적 관계를 보이고 있는지를 확인하고, 이러한 컨설팅 성과를 측정하기 위한 하위 구성요인인 조직몰입과 HR효과성에 있어서는 기업의 조직특성이 어떠한 영향을 미치고 있는가를 실증적으로 검증하도록 하였다. 이를 통해 본 연구는 조직특성과 HR효과성, 조직몰입에 대한 조직구성원들의 인식 수준을 확인할 수 있으며, 또한 HR효과성과 조직몰입 또는 컨설팅 성과를 향상하기 위한 다양한 전략적, 정책적 방안을 제언할 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 조직특성

2.1.1 조직특성의 개념 및 정의

조직특성에 대한 개념을 정의하기 위해서는 조직이론에 대한 개념들을 살펴보는 것이 중요하다. Taylor는 관리자가 적절한 보상만 해주면 노동자는 생산성을 향상시키는 일을 한다는 과학적 관리이론에서 조직을 이해하였고, 이와는 반대로 인간관계이론의 접근에 있어서는 노동자들의 생산성 증대는 금전적인 것보다 사회심리적 요소 즉, 리더십, 사기, 집단의 상호작용, 의사소통 등에 더 크게 영향을 받는다고 강조하고 있다.

인간관계이론의 관점에서 Mowday, Poter & Steers(1982)는 조직구조란 목표 지향적 활동을 위하여 인적 자원을 조직화하는 방법, 즉 상호작용, 조정과 협조, 과업행위 등의 조직 활동 관계에서 인적요소를 조직화하는 방법이라 하였다. 그는 초기 관료제에서의 조직구조 내용과는 달리 조직구조의 내용을 규모, 의사결정, 권한의 배분, 공식화, 전문화, 조직부문 및 상호협력 등으로 규정하여 인적자원에 좀 더 관심을 두고 있다. 결국 조직특성을 구조적인 면에서의 특성과 조직구성원 사이의 관계를 강조하는 운영적인 면에서의 특성으로 구분하여 조직특성에 대한 접근을 시도하였다[25].

Chen(2008)은 조직특성을 내, 외부적 환경 내에서 조직이 상호작용 하여 형성한 구조적이고 과정적인 특성이

라 할 수 있으며, 조직에서 구조 특성은 구조적 특성(규모, 수평 수직조직 등)과 구조화 특성(전문화, 공식화, 집권화)으로 구별하였고[16], 박민수(2007)는 조직특성을 복잡성, 공식화, 집권화로 구조적인 면에서 정의하였는데, 복잡성을 한 조직 내에서 나타나는 직업적인 특성의 수, 전문적인 행동, 특성에 맞게 요구되는 전문적인 훈련으로 정의하였으며, 공식화는 직무에 대한 조직원들의 규칙준수 정도로 구분하였다. 마지막으로 집권화는 조직 내 전체 집단의 수에 비해해 전략적 결정에 참여하는 집단의 수준과 다양성이라고 정의하고 있다[4].

〈표 1〉 조직특성의 구성요인

연구자	요인
Erez & Somech (1996)	구성원들간의 친밀성, 의사소통 개방성, 성과기준의 명확성, 보상체계 확립
Barney & Hesterly (2008)	의사소통 개방성, 과업몰입, 리더십, 집단 응집력
Chen(2008)	목표 일체감, 권한위임, 의사소통, 비전공유, 대응력, 친밀함, 도덕성

2.1.2 조직특성의 구성요소

① 친밀성

Erez & Somech(1996)은 친밀성을 ‘편안한 마음으로 일할 수 있는 분위기가 조성되어 조직과 구성원들에게 친밀함을 느끼는 것’으로 정의하고 있는데, 이는 곧 조직 문화의 유형 중 관계문화 또는 집단문화 유형과도 비슷한 개념이라 할 수 있다[19]. 조직문화는 조직에 따라 다양하게 나타나는 이유로 조직들이 모두 서로 다른 독특한 가치관을 소유, 사회체제 내에 만연된 제한된 수의 가치관에 조직마다 강조하는 정도가 다르기에 조직문화연구에 있어서 Quinn(1988)의 모형 중 관계문화에 중점을 두었다. 이는 관계문화 또는 합의문화라 하며, 인간관계 모형을 대변하는 동시에 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 이러한 문화 유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 역점을 둔다[30].

국내에서도 인간관계를 중시한 친밀성에 대한 연구가 이루어지기는 하나, 그에 대한 활발함은 아직은 미숙한 실정이다. 김필숙(2010)은 가족적인 기업문화가 인적자원 성과에 미치는 효과에 관한 연구에서 기업의 문화가 친밀성이 높고, 가족적일수록 조직몰입은 물론 가정에도

정적인 영향을 미치는 것으로 조사하였다[2]. 이유덕(2011) 역시 인간관계를 중시하는 기업문화가 조직원의 직무만족과 가정생활만족에 긍정적인 효과가 나타나는 것을 알 수 있었다[7].

② 권한위임

권한위임(empowerment)에 대한 사전적인 의미는 조직원에 대한 권한부여, 능력개발, 가능성 부여, 허락 등의 의미로 규정되어지고 있다. 이러한 정의는 대체적으로 어떠한 목표달성을 할 수 있도록 하는 능력과 방법을 의미하거나 조직원에게 권력이나 권한을 주는 것을 의미한다.

Conger & Kanungo(1988)는 관계구조적인 측면과 동기부여의 측면에서 조직원의 권한위임에 대한 개념으로 정의하였다. 관계구조적인 측면에서는 권한위임을 구성원들에게 생기를 조성하기 위해 조직의 구성원들에게 법적인 권한을 부여하는 과정이며, 동기부여의 측면에서는 조직원들의 ‘할 수 있다는 신념이나 판단’이라고 정의하였다. 즉, 권한위임은 조직원들에게 할 수 있다는 자신감을 부여하는 과정으로 판단하는 것을 의미한다. 이는 구성원이 위임받는 권한의 측면뿐만이 아니라 자기 자신의 내부 심리 역시 중요하게 판단하는 것으로 보인다[17].

Chen(2008)은 조직구성원들의 권한위임을 과업의 성취에서 자신의 노력이 결과에 끼치는 영향이나 그에게 부여된 직무를 능수능란하게 처리할 수 있는 능력, 또는 조직 구성원의 목표를 기준으로 하여 직무의 의미, 자기 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 선택능력 등 내부적인 동기를 조직 구성원들에게 배분하는 과정이라고 하였다[16].

한편 Spreitzer(1995)는 개인의 권한위임에 대하여 “개인의 과업역할에 대한 의미성, 역량, 자기결정성, 효과성 등 인지적인 요소의 집합으로 동기부여 증대를 위한 개인의 심리적인 과정이다.”라고 정의하고 있다[32].

기존 연구에 의하면 높은 권한위임은 낮은 권한 위임을 가진 조직원들보다 직무에 더 만족하는 것으로 나타났다. 특히 업무 확대와 자율성이 높은 경우, 직무만족과 업무의 효율성이 높게 나타난다는 것이다

③ 윤리경영

윤리적 이슈는 개인적 이슈일 뿐만 아니라 조직의 이슈이기도 하다. 즉 개인에게는 개인윤리가 되지만, 경영자에게는 기업윤리가 되는 것이다. 기업윤리를 기업 내

종업원들의 조직행동에 대한 옳고 그른 것과 선악에 관한 것으로 정의하기도 하고, 윤리의 일반적 개념을 기업 활동에 적용한 것으로 정의하기도 한다(Premeaux, Shane & Mondy, 2002)[29]. Nash(2009)는 기업윤리를 개인의 도덕적 가치관을 윤리에 관련된 기업 활동과 목표에 적용시키는 원리 또는 기술이라고 정의하면서 기업의 조직원으로서 개인은 대리인으로서 의사결정을 해야 하기 때문에 개인의 도덕적 가치관과 도덕적 우선순위를 동시에 만족시키는 결정을 내려야 한다고 주장하였다[26].

이러한 정의들을 바탕으로 윤리경영은 기업 활동에 관련되면서도 도덕적으로 복잡하게 상충되는 문제들을 검토하고 해결하기 위하여 윤리적 원칙을 적용하는 원리라고 이해할 수 있다. 따라서 일반적인 윤리규범에서 벗어난 새로운 개념이기보다는 기업경영이라는 기업 활동에서 있어서 무엇이 옳고 그른지 무엇이 좋은 일이고 나쁜 일인지를 따져서 '윤리적 해결방안'을 모색해야 하는 것이다.

Vitell & Davis(1990)는 윤리와 직무만족간의 관계에 대한 실증연구를 통해 조직 내 윤리적 분위기를 촉진하는 것이 직무만족의 정도를 강화하는 한 방법이 될 것이며, 그 역관계인 자신의 직무에 만족한 조직원이 더 윤리적으로 행동할 가능성이 높다고 주장하였다[34]. Koh & Boo(2004)도 근로자들이 윤리적 의사결정에 대한 최고경영자의 강력한 지지를 인지하고 윤리적 경영과 성공간의 긍정적 관계를 인지한다면 직무만족 수준이 높아질 것이라고 주장하였으며[21], 박진영, 이성각, 이희수(2011) 역시 호텔종사원들이 기업경영의 공정성을 인식하면 할수록 조직에 대한 신뢰는 높아지고, 이는 곧 조직몰입으로 이어진다고 주장하였다[5].

④ 의사소통

의사소통은 조직활동의 기본과정으로서 사람과 사람 사이에 정보가 이동하는 과정을 지칭하며, 하나 또는 그 이상의 유기체가 다른 유기체와 지식, 정보, 의견, 신념, 감정 등을 공유 또는 공통화 하는 행동이라고 정의할 수 있다. 즉 의사소통은 개인, 집단, 조직과 같은 사회적 주체 간에 어떤 의미가 포함된 메시지나 정보를 상호 교환하여 공유하는 사회적 과정을 의미한다.

이러한 조직 내 의사소통은 정보흐름의 방향에 따라 하향적 의사소통, 상향적 의사소통, 수평적 의사소통으로

분류된다. 하향적 의사소통은 조직구성원의 지위와 역할에 따라 상급자가 하급자에게 명령, 지시, 설명을 전달하는 과정으로 이에 따라 하급자의 행동을 유발하고, 그 활동을 조정하는 의사소통이다. 상향적 의사소통은 하급자의 의견, 정보 및 태도 등을 상위계층에 전달하는 하급자 주도의 의사소통이다. 수평적 의사소통은 조직 내에서 계층수준이 같은 구성원이나 부서 간의 의사소통을 의미하며, 이러한 활동이 적절히 수행되면 동료 간의 업무협조를 증진시키게 된다(유시정 & 양태식 & 양경미, 2006)[6].

Lauring(2011)는 의사소통과 직무만족, 직무성과는 정의 상관관계가 있으며, 의사소통에 대한 만족이 증가할수록 직무만족이 증가한다는 결론을 얻었다. 다시 말해 조직 구성원들에게 자유롭게 자신의 의견을 제시할 수 있는 조직의 분위기를 유도하여 서로간의 신뢰를 형성함으로써 직무만족이나 성과를 극대화하고 효율적인 경영을 할 수 있다고 주장한 것이다[22].

⑤ 공유가치

조직문화의 중요요소와 이들 간의 상관관계를 나타내는 대표적인 모형으로 7S 모형을 들 수 있는데, 7S에서는 조직문화의 구성요소로 공유가치(shared value), 전략(strategy), 구조(structure), 시스템(system), 구성원(staff), 관리기술(skill), 리더십 스타일(leadership style)을 제시하고 있다. 이 7가지 요소들은 밀접하게 상호 연결되고 상호 의존적인 관계 하에서 전체적으로 기업체의 독특한 특성을 나타내면서 기업의 조직문화를 형성한다. 이들 요소간의 상호 연결성과 상호 의존성이 높을수록 강하고 뚜렷한 기업문화가 형성되고 상호연결성과 상호 의존성이 결여될수록 약하고 애매하며 일관성이 없는 조직 문화가 형성된다.

특히 Chow & Chan(2008)의 연구에 의하면 기업 문화의 첫째 구성요소인 공유가치는 기업체의 구성원들 모두가 공동으로 소유하고 있는 가치관과 이념 그리고 전통 가치와 기업의 기본 목적 등을 나타낸다. 이는 다른 기업 문화 구성요소에 지배적인 영향을 줌으로써 기업문화 형성에 가장 중요한 위치를 차지한다는 것이다[15].

가치는 구성원들이 공유하는 조직의 기본적인 신념으로 조직문화의 핵심적 요소로서 최정, 하나선, 박효미(2004)의 연구에서는 7S 요인을 높게 지각한 조직구성원들이 직무만족과 조직몰입이 더 높게 나타났으며, 특히

가치와 관련된 내용에서 그 타당성이 더 높은 것으로 드러났으며, 공유된 가치가 조직 유효성에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다[10].

2.2 컨설팅 성과

컨설팅 성과는 공공부문 또는 민간기업, 개인에 이르기까지 컨설턴트가 제공한 다양한 컨설팅 활동의 결과가 대상 주체에게 미친 영향을 나타내는 것으로서, 컨설팅 전과 비교하였을 때 나타난 조직구성원의 행동변화 또는 이로 인한 문화의 변화, 인식수준, 경영성과, 조직성과의 변화, 의식의 전환과 같은 긍정적이거나 부정적인 변화를 통틀어 컨설팅 성과라고 정의할 수 있다. 이는 단순히 컨설팅 결과로써 나타난 조직적 산출물의 개념에서 컨설팅 성과를 파악하여 새롭게 생성된 자료나 시스템, 조직, 양식(form) 등을 성과라고 판단할 수도 있으나, 본 연구에서는 컨설팅 성과를 조직구성원의 측면에서 체도에 대한 인식의 개선이 일어났는가를 측정하기 위한 HR효과 성과 조직구성원 개개인의 몰입도를 높여주는 데 기여하였는가를 측정하기 위한 조직몰입을 하위변수로 컨설팅 성과의 구성요인을 정의하였다.

2.2.1 HR효과성

Barney & Hesterly(2008)는 자원기반관점에 있어서 기업의 지속적인 경쟁우위는 가치있고, 독특하며, 희귀하고, 모방하기 어려운 자원에서 달성된다는 점을 강조하였으며, 그러한 맥락에서 인적자원관리의 중요성을 강조하고 있다[12].

Wright, McMahan, Snell & Gerhart(2001)는 인적자원관리를 조직이 그 목적을 달성할 수 있도록 하기 위한 계획된 전개 및 활동들의 유형이라 정의하였으며, 그에 대한 효과성 중 하나로 조직구성원의 행동변수에 초점을 두어 조직의 인적자원관리 활동에 대하여 구성원들이 내리는 평가 또는 인식으로 보았다. 그들은 연구에서 조직이 가치 있고, 독특하며, 희귀하고, 모방하기 어려운 인적자본을 가지고 있다면, 동기부여로 이어지고 이는 노동시장에서 대체하기 어려운 경쟁 우위가 될 수 있다고 하였다. 특히, 인적자원관리 활동에 대해 조직구성원들이 긍정적으로 수용을 한다면 직무성과에 유의미한 영향을 끼치는 것을 확인하고 있다[35].

지금까지의 인적자원관리 분야 연구는 기업의 인적자원관리가 조직성과를 높이는 중요한 자원이 되는 것으로

가정해왔고, 조직원의 기술, 지식, 역량을 높이도록 구성된 고성능 인적자원관리가 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 증명해왔다(Allen, Shore & Greffeth, 2003)[11]. 여기에는 인적자원관리가 종업원의 태도와 역량을 긍정적으로 향상시킴으로써 조직성과에 기여한다는 이론적 가정이 전제되었는데, 이와 더불어 인적자원관리의 효과성을 측정하는 모델과 방법들이 많은 연구에 걸쳐 제시되고 발전되어 왔다. 특히, Wright, McMahan, Snell & Gerhart(2001)의 미국 정유공장을 표본으로 한 연구에서는 HR부문의 최고관리자가 전략적 의사결정에 참여하는 정도가 클수록 HR효과성이 커진다는 실증분석을 실시한 바 있다[35].

2.2.2 조직몰입

조직몰입은 조직구성원의 반응으로서 조직구성원 개인차원의 목표달성과 조직적 차원의 목표달성을 일치시키기 위한 조직구성원과 조직 간의 연계역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 일반적으로 조직몰입은 전체 조직에 대한 개인의 감정으로 언급된다.

Meyer & Allen(1997)은 조직몰입을 조직에 대한 개인의 헌신과 충성으로 정의하였는데, 조직몰입을 개인과 조직의 가치 일치화, 동일시 등을 바탕으로 한 개인과 조직을 연결시키는 애착심의 정도로 말하거나, 조직과 관련된 일련의 행위를 하게 하는 확고한 정신상태를 의미하는 것으로 정의하는 등 조직몰입에 대한 다양한 해석을 시도하고 있다[23].

조직몰입에 대한 개념은 크게 심리학적 접근방식과 사회학적 접근방식에 의해 정의되고 있다. 심리학적 접근방식에 의한 조직몰입은 조직의 목표와 구성원 자신의 가치관을 동일시하고, 자신의 직무역할에 심리적으로 몰입하며, 조직애착과 조직에 대한 감정적 집착을 나타내는 충성심 등을 조직몰입의 구성요소로 보고 있다. Mowday, Poter & Steer(1982)는 조직목표에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위하여 열심히 일하고자 하는 의지, 조직의 일원이라는 의식을 유지하기 위한 강한 욕망 등을 조직몰입의 구성요소로 들고 있다[25].

사회학적 접근방식에서는 조직과 조직구성원간에 나타나는 유인과 공헌의 상호작용 결과로 조직몰입을 파악하고 있다.

Ehrhardt, Miller, Freeman & Hom(2012)은 조직과 조직구성원은 서로 상대방에게 무엇인가를 요구하는 동

시에 반대급부를 제공하는 것으로 보았고, 이를 조직의 유인과 개인의 공헌관점에서 분석하였다. 조직 내에서 설명될 수 있는 인간의 행동은 근로동기와 참가동기가 있는데 참가 동기는 대부분 조직몰입의 구성개념으로 이루어져있고, 근로동기의 내용 중 조직과의 동일시하는 개념은 이후 다른 학자들에 의해 조직몰입 개념에 편입되어 연구되고 있다[18].

Meyer & Maltin(2010)의 연구에서는 조직몰입에 영향을 주는 영향요인으로 조직특성(조직규모, 집중화), 역할상태(역할강등 등), 직무특성(기술다양성, 도전감 등), 집단/리더 관계, 개인특성(연령, 성별 등)으로 구분하였고, 조직몰입이 높을수록 동기부여와 직무만족에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났[24].

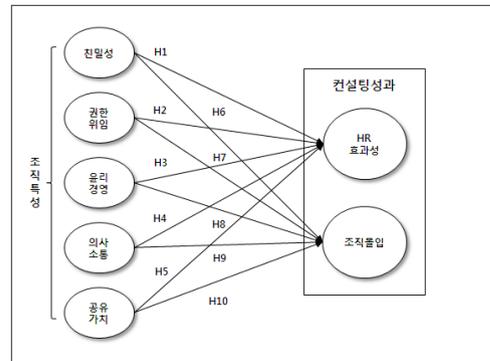
Mowday, Poter & Steers(1982)는 조직몰입에 영향을 주는 변인들을 개인적 특성, 역할 관련 특성, 구조적 특성, 직무 경험의 4개 범주로 구분하였으며 조직몰입의 하위변인으로 정서적 몰입, 규범적 몰입, 계속적 몰입을 제시하여 변인을 세분화하기도 하였다[25].

우리나라는 Mayer & Allen의 3요소를 중심으로 조직몰입 연구를 발전시켜왔으며, 최근에는 기업의 복리후생, 조직문화, 권한위임, 심리적 자본 등의 요인이 조직몰입에 어떠한 영향을 끼치는지 조사되었다. 기업조직원의 인적자원전략 인식과 조직몰입과의 관계 연구에서는 인적자원전략에 대해 긍정적으로 인식할수록 조직몰입에 유의미한 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 이에 인적자원관리와 개발전략을 상호 보완적으로 활용하여 조직원의 몰입을 촉진하기 위한 인사시스템의 필요성이 드러났다.

3. 연구방법

3.1 연구모형

선행연구의 고찰을 통해 본 연구는 제조기업 M사의 생산직군 구성원들을 대상으로 HR효과성과 조직몰입이 조직특성의 구성요인 중 어떠한 요인의 영향을 받아 긍정적으로 또는 부정적으로 변화하는지를 검증하고, 전반적인 컨설팅 성과에는 조직특성이 어떠한 영향을 미치고 있는가를 통계적으로 확인하고자 아래와 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

우선, 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미칠 것으로 생각되는 조직특성으로 친밀성, 권한위임, 윤리경영, 의사소통, 공유가치와 같은 독립변수들을 설정하였으며, HR효과성 및 조직몰입을 종속변수로 설정하여 조직특성과 컨설팅 성과와의 관계를 구체적으로 파악할 수 있도록 연구모형을 구조화하였다.

이 같은 모형의 검증을 통해서 본 연구는 구성원들이 인식하는 어떠한 조직특성이 컨설팅성과를 긍정적으로 개선하는가를 순차적으로 확인할 수 있으며, 컨설팅 성과 즉, HR효과성과 구성원들의 조직몰입을 제고하기 위해서 선택적으로 어떠한 조직특성에 관심을 가지고 관리해야 하는지를 전략적 관점에서 제언할 수 있을 것이다.

3.2 연구가설

앞서 설정한 연구모형의 검증을 위해서 본 연구는 조직특성의 하위변수들과 컨설팅 성과의 하위변수인 HR효과성과 조직몰입의 관계에 관하여 아래<표1>과 같은 연구가설을 설정하였다.

우선 본 연구는 Allen, Shore & Greffeth, (2003)의 연구를 바탕으로 HR효과성을 긍정적으로 개선하는 요인들을 조직특성과 관련한 하위 구성요인들로 가정하였으며 구체적으로는 하위변수인 친밀성, 권한위임, 윤리경영, 의사소통, 공유가치에 대한 조직구성원들의 인식이 높아질수록 HR효과성이 높아진다는 변수의 관계를 가정한 연구가설 H1, H2, H3, H4, H5를 설정하였다[11]. 또한 마찬가지로 조직특성의 하위변수들이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고 있는 Chalofsky & Krishna(2009)의 연구를 참고하여 본 연구는 이러한 조직특성과 조직몰입의 긍정적인 관계를 가정하고 있는 연구가설 H6, H7, H8, H9, H10를 설정하도록 하였다[14].

〈표 1〉 연구가설의 설정

구분	검 증 결 과
H1	조직특성 중 친밀성에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 HR효과성도 높아질 것이다.
H 2	조직특성 중 권한위임에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 HR효과성도 높아질 것이다.
H 3	조직특성 중 윤리경영에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 HR효과성도 높아질 것이다.
H 4	조직특성 중 의사소통에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 HR효과성도 높아질 것이다.
H 5	조직특성 중 공유가치에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 HR효과성도 높아질 것이다.
H 6	조직특성 중 친밀성에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 조직구성원의 조직몰입도 높아질 것이다.
H 7	조직특성 중 권한위임에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 조직구성원의 조직몰입도 높아질 것이다.
H 8	조직특성 중 윤리경영에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 조직구성원의 조직몰입도 높아질 것이다.
H9	조직특성 중 의사소통에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 조직구성원의 조직몰입도 높아질 것이다.
H10	조직특성 중 공유가치에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 조직구성원의 조직몰입도 높아질 것이다.
H11	컨설팅 실행 기업의 조직특성이 개선되면 컨설팅성과가 향상될 것이다.

마지막으로 전반적으로 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 긍정적인 영향을 가정하고 이를 검증하기 위해 연구자가 본 연구를 통해 확인하고자 하는 핵심 연구가설 H 11을 설정하도록 하였다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 조직특성

① 친밀성

Erez & Somech(1996)은 친밀성을 ‘편안한 마음으로 일할 수 있는 분위기가 조성되어 조직과 구성원들에게 친밀함을 느끼는 것’으로 정의하고 있는데, 이는 곧 조직 문화의 유형 중 관계문화 또는 집단문화 유형과도 비슷한 개념이라 할 수 있다. 본 연구의 조직특성의 하위 변수로써의 친밀성을 활용하도록 하였으며, 설문 문항의 구성은 이우덕(2010)의 설문지를 토대로 본 연구의 대상자에 맞게 수정하여 “우리 회사는 가족과 같은 친밀한 분위기를 가지고 있다”, “나는 나의 동료나 상사와 충분히 친밀한 관계를 형성하고 있다” 리커트 5점의 등간척도로 구성된 5개의 문항을 측정도구로써 활용하도록 하였다[19][7].

② 권한위임

권한위임은 Chen(2008)의 정의를 바탕으로 ‘해당 업무

의 담당자가 업무추진을 위한 충분한 권한을 가지고 있으며, 담당자의 결정을 존중해주는 것 또는 부서장 또는 상사가 의사결정을 위한 권한과 성과에 대한 책임을 부하직원에게 대부분 일임하는 것’에 대한 인지의 정도로써 정의하였으며, 이를 측정하기 위한 측정도구로써 권한위임의 심리적 측면을 실증분석 하였던 Siham(2012)의 설문지를 수정 및 보완하여 “나의 상사는 업무 수행에 필요한 의사결정 권한을 충분히 이양해 준다”, “나는 내 업무의 시작부터 끝까지 모든 절차를 책임지고 수행할 수 있다” 등 5개의 설문 문항을 구성하였다[16][31].

③ 윤리경영

본 연구에 있어서 윤리경영이라 함은 기업윤리를 도덕적 관점에서 정의한 것으로써 Nash(2009)의 연구를 참고하여 ‘조직원들 또는 기업활동에 있어서 회사의 선택이 윤리적으로 판단되고 실행되어지는 것’에 대한 인지의 정도로써 정의하였으며, 리커트 5점의 등간척도로 구성된 설문지를 차용하여 “우리 회사의 경영진은 윤리적 마인드를 가지고 의사결정을 내리고 있다”, “회사는 사회 윤리에 반하지 않는 기업활동을 하고 있다” 등 총 3개의 문항을 측정도구로 활용하였다[16].

④ 의사소통

일반적으로 ‘의사소통이란 조직구성원의 상호작용과 유기적 관계를 나타내는 것으로써 정보의 교환이나 개인 또는 집단 간의 의미전달 방식’이라 정의할 수 있으며, 본 연구는 이러한 의사소통을 조직특성의 하위변수로 구분하여 ‘조직원들이 조직 내에서 일어나는 의사소통이 활발하게 또는 신속하게 이루어지는 정도를 인지하는 것’으로 정의하였다. 의사소통의 측정은 Lauring(2011)의 설문지를 본 연구의 대상에 맞게 수정하여 “우리 회사의 의사결정 경로는 효율적으로 구성되어 있다”, “상사나 동료와의 커뮤니케이션이 원활하게 이루어진다” 등 총 3개의 문항으로 측정하도록 하였다[22].

⑤ 공유가치

공유가치란 ‘조직의 구성원이 전반적으로 공유하고 있는 가치관, 이념, 기본목적’으로 정의할 수 있으며, 이러한 공유가치에 대한 인지의 정도를 연구한 Chow & Chan(2008)의 설문지를 본 연구에 맞게 재구성한 리커트 5점의 등간척도로 구성된 “나는 회사의 비전과 미션에

대해 잘 알고 있다”, “우리 회사는 핵심가치를 직원들에게 전파하고 내재화할 수 있도록 하는 전문적인 프로그램을 마련하고 있다” 등의 5개 문항을 측정도구로 활용하도록 하였다[15].

3.3.2 컨설팅 성과

① HR효과성

본 연구에서 독립변수들과의 관계를 살펴보고자 하는 종속변수로 설정된 HR효과성은 Wright, McMahan, Snell & Gerhart(1998)의 정의를 참고하여 ‘조직구성원의 행동변수에 초점을 둔 개념으로, 조직의 인적자원관리 활동에 대하여 구성원들이 내리는 평가 또는 인식’으로 정의하였다[35]. 또한 이를 측정하기 위한 설문지의 구성은 Perrya & Carol(2008)의 연구에서 사용한 설문 항목 중 본 연구의 조사대상 기업이 평가에 따른 보상을 실시하고 있다는 점을 고려하여 HR효과성에 대한 민감도가 가장 높을 것으로 생각되는 평가에 대한 인식을 묻는 설문 문항들을 주로 차용하여 수정 및 보완한 후 최종적으로 “회사의 HR 제도는 나의 성과 향상에 도움이 되고 있다”, “회사의 HR 제도는 직원의 편의를 충분히 고려한 제도이다” 등의 리커트 5점으로 구성된 5개의 문항을 측정도구로써 활용하도록 하였다[27].

② 조직몰입

Meyer & Allen(1997)에 따르면 조직몰입은 ‘조직구성원이 조직에 대하여 애착을 가짐으로써 그 조직에 남아 있고 싶어 하고 조직을 위해서 더 노력하려 하며 조직의 가치와 목표를 기꺼이 수용하게 되는 심리적 몰입 상태’로 정의할 수 있다[23]. 본 연구에서 활용한 조직몰입에 대한 설문 문항은 Meyer & Maltin(2010)의 연구를 바탕으로 구성하였으며, “나는 이 회사에 소속된 것이 자랑스럽다”, “나는 가까운 시일 내에 우리 회사를 나갈 생각이 없다” 등의 리커트 5점의 등간척도로 구성된 5개의 문항을 측정도구로 활용하였다[24].

3.4 조사의 설계

3.4.1. 조사기업의 일반적 특성

본 연구의 조사대상 기업으로 선정된 M사는 1969년 2월에 최초로 설립되어 43년의 업력을 가지고 있으며 유제품, 비유제품 및 건조유제품을 생산하는 식음료 제조 기업이다. M사는 평택, 광주, 경산, 상하, 영동, 청양, 아

산공장의 국내 7개 공장을 운영하고, 전국적으로 24개 영업지점을 두고 있는 기업이다. M사의 주력 제품은 유제품이며, 2011년 매출은 9,759억원, 총 직원 수는 2,261명이며, 최근에는 외식업에 진출하여 사업 다각화를 통한 성장을 추구하고 있는 기업이다. M사를 본 연구의 조사 기업으로 선정한 이유는 다음과 같다.

M사는 초일류 제품과 서비스를 생산한다는 미션을 달성하기 위해 인재육성을 가장 중요한 핵심가치로 설정하고 있다. 따라서 담당자와 직원들의 HR 역량을 제고하기 위한 적극적인 제도 개선이 이루어지고 있다.

M사는 최근 해외시장 진출과 사업영역의 확장에 따라 체계적이고 통합적인 HR 시스템을 구축하기 위해 전사적인 e-HR 시스템을 구축하였으며, 시스템의 변화에 맞추어 HR 제도 역시 많은 개선이 이루어졌다. 이렇듯 M사는 HR 컨설팅 실행에 따른 컨설팅 성과를 HR 제도 변화에 따른 조직원들의 인식과 조직몰입을 토대로 검증하기에 적합한 상태의 기업이라 할 수 있다.

또한 M사는 과장급 이상은 연봉제를 실시하고 있으나, 과장급 이하 직원들은 호봉제를 유지하고 있는 등 전통적인 기업의 제도적 특성들을 지니고 있다.

이에 본 연구는 M사의 조직특성에 따른 HR 컨설팅의 성과와 조직몰입의 관련성 검증, 선행연구에서 일반적으로 많이 검증되고 있는 사무직군 근로자들을 대상으로 하기보다는 생산직군 근로자들을 표본으로 선정하여 진행함으로써 연구의 차별성을 높이고자 하였다.

3.4.2. 설문조사 방법

연구의 목적을 달성하기 위해서 본 연구는 M사의 생산직 종사자들을 표본집단으로 선정하였으며, 자기기업식 직접 조사 방식의 설문 조사를 실시하여 분석에 필요한 데이터를 수집하였다. 2011년 12월 1주~2주에 걸쳐 전체 881명의 종사자를 대상으로 설문지를 배부하였고, 회수된 설문지 843부 중 불성실 응답 또는 결측 항목이 많은 설문지 6부를 제외하고 837부의 설문지를 분석의 데이터로 활용하도록 하였다. 이러한 조사 설계를 요약한 것은 아래의 <표 2>와 같다.

설문의 모든 항목은 통계처리의 유용성을 위해서 리커트 5점의 등간척도로 구성하였으며, 통계처리의 신뢰성 확보를 위해 각 설문 문항에 대한 신뢰도 분석을 실시하도록 하였다.

〈표 2〉 조사의 설계

구분	내용
조사 대상	컨설팅을 실행한 국내 제조기업 M사의 생산직군 종사자 881명
조사 방법	통계처리의 용이성을 위해 리커트 5점 등간척도로 정형화된 설문지의 자기기입식 직접 조사방법 활용
조사 표본	회수된 설문지 843부 중 불성실 응답자 및 결측값 제외 837 부 (N=837, 회수율 95.0%)
조사 기간	2011년 12월 1주~2주

3.4.3 측정도구의 신뢰성 검증

측정도구인 설문 문항들은 조직특성에 대한 구성원들의 인지를 측정하기 위한 독립변수인 친밀성, 권한위임, 윤리경영, 의사소통, 공유가치와 종속변수인 HR효과성과 조직몰입의 전체 7개 항목 35개 문항으로 구성하였다. 이러한 측정문항들의 신뢰성 검증은 Cronbach's α 분석을 통해 검증하였으며, 각 변수들의 신뢰성 검증 결과는 아래의 <표 3> 와 같이 확인할 수 있다.

〈표 3〉 설문지의 구성 및 신뢰성 검증결과

구분	내용	비고	신뢰계수	
독립 변수	친밀성	q1-1~q1-5	.874	
	권한위임	q2-1~q2-5	.840	
	윤리경영	q3-1, q3-5	.852	
	의사소통	q4-1, q4-5	.885	
	공유가치	q5-1~q5-5	.831	
종속 변수	컨설팅 성과	HR 효과성	q6-1~q6-5	.918
		조직 몰입	q7-1~q7-5	.876

신뢰성 분석결과, 친밀성의 신뢰계수인 Cronbach's α 값은 .874, 권한위임은 .840, 윤리경영은 .852, 의사소통은 .885, 공유가치는 .831로 나타났으며, 종속변수인 HR효과성이 .918, 조직몰입이 .876으로 나타나고 있어, 모든 설문 항목에서 .800 이상의 높은 신뢰계수가 나타나고 있었다. 따라서 모든 측정도구의 신뢰성이 검증되고 있음을 확인할 수 있었다.

3.4.3 측정도구의 타당성 검증

다음으로 본 연구는 측정 도구들의 타당성을 분석해 보기 위하여 Varimax 회전성분 요인추출 분석을 실시하

였으며, 자세한 결과는 아래의 <표4> 와 같이 확인할 수 있다.

〈표 4〉 요인분석 결과: 성분분석 행렬

구분	성분행렬						
	1	2	3	4	5	6	7
친밀성1	.763	-.223	.022	-.110	-.079	-.080	-.080
친밀성2	.749	-.269	.046	-.190	-.065	-.125	-.125
친밀성3	.743	-.180	.166	-.234	.001	-.134	-.134
친밀성4	.741	-.331	-.008	.121	-.096	.324	.324
친밀성5	.736	-.273	.053	-.216	-.020	-.110	-.110
권한위임1	-.204	.715	.131	-.062	-.027	.151	.151
권한위임2	-.255	.710	.138	-.288	.033	-.121	-.121
권한위임3	.069	.705	-.256	.237	-.003	-.168	-.168
권한위임4	.061	.697	-.250	.266	.005	-.160	-.160
권한위임5	-.383	.695	-.125	.115	-.057	.077	.077
윤리경영1	-.146	-.270	.683	.106	-.050	.031	.031
윤리경영2	.270	-.025	.681	.137	-.184	-.219	-.219
윤리경영3	.077	-.209	.679	.090	.007	.366	.366
의사소통1	-.393	-.239	.144	.677	.001	-.147	-.147
의사소통2	-.269	.357	-.169	.677	-.090	.067	.067
의사소통3	.199	-.047	-.337	.673	.044	-.268	-.268
공유가치1	.348	-.109	-.069	-.062	.661	-.067	-.067
공유가치2	-.102	-.348	-.052	.224	.654	.398	.398
공유가치3	-.114	.427	-.193	-.289	.626	.083	.083
공유가치4	-.137	.415	-.195	-.322	.625	.127	.127
공유가치5	-.011	.238	-.256	.314	.619	-.025	-.025
HR효과성1	.123	.420	-.240	-.315	-.172	.618	.123
HR효과성2	-.129	.152	.233	.262	-.108	.613	-.129
HR효과성3	-.200	.016	-.402	.235	.071	.609	-.200
HR효과성4	-.189	.285	.353	.143	-.103	.607	-.189
HR효과성5	-.033	.266	.492	.174	-.115	.605	-.033
조직몰입1	-.021	.393	.415	.182	-.095	-.021	.604
조직몰입2	.205	.490	-.008	.058	-.050	.205	.604
조직몰입3	.289	.063	.134	.110	.178	.289	.602
조직몰입4	-.111	.123	.048	-.100	.707	-.111	.601
조직몰입5	.200	.233	.145	.050	.638	.200	.600

*요인추출 방법: 주성분 분석, Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

** 추출된 7 성분. 반복 계산에서 요인회전이 수렴되었음

분석결과, 본 연구의 신뢰성 검증에 의해 내적 신뢰성이 검증되고 있는 총 7개의 요인이 모두 회전성분 분석에서 수렴되어 추출되고 있음을 확인할 수 있었다.

위와 같은 분석을 통해 각 요인들의 신뢰성 및 타당성을 검증할 수 있었으며, 이에 본 연구는 각 변수들의 인과관계분석을 실시하도록 하였다.

4. 연구결과

4.1 조사대상자들의 일반적 특성

본 연구는 조사대상자들이 어떠한 인구통계학적 특성

을 지니고 있는지를 사전적으로 파악하고자 빈도 분석을 실시하였으며, 이를 통해 이들을 성별, 연령, 근속기간, 학력에 따라 집단별로 구분하도록 하였다. 그 결과는 아래의 <표 5>와 같이 확인할 수 있다.

<표 5> 조사대상자들의 일반적 특성

구분	빈도	표 N %
근속기간	1년미만	88 10.5%
	1년~3년미만	127 15.2%
	3년~5년미만	356 42.5%
	5년~10년 미만	114 13.6%
	10년 이상	152 18.2%
성별	남성	513 61.3%
	여성	324 38.7%
연령	20대	166 19.8%
	30대	257 30.7%
	40대	356 42.5%
	50대 이상	58 6.9%
학력	고등학교 졸	244 29.2%
	대학교 졸	522 62.4%
	대학원 이상	71 8.5%
전체	837	100.0%

4.2 기술통계 분석

본 분석에 앞서 조사대상자들이 조직특성의 하위변수인 친밀성, 권한위임, 윤리경영, 의사소통, 공유가치와 종속변수인 컨설팅 성과의 하위변수인 HR효과성과 조직몰입에 대하여 어떻게 인지하고 있는가를 기술통계분석을 통해서 확인해보도록 하였다.

<표 6> 전체 변수들의 기술통계분석 결과

	N	최소	최대	평균	표준 오차	표준 편차
친밀성	832	1.00	5.00	3.1179	.03095	.89495
권한위임	824	1.00	5.00	3.1810	.03122	.90223
윤리경영	822	1.00	5.00	3.2867	.02712	.78355
의사소통	823	1.00	5.00	2.9811	.03150	.91009
공유가치	815	1.00	5.00	3.5125	.02465	.71310
HR효과성	818	1.00	5.00	3.0351	.02795	.80611
조직몰입	821	1.00	5.00	3.5551	.02771	.79985

위의 기술통계분석의 결과를 살펴보면, 독립변수인 조직특성의 하위변수들 가운데 가장 높은 인지 수준을 나타내고 있는 것은 공유가치(평균값 3.5125)였으며, 윤리경영(평균값 3.2867), 권한위임(평균값 3.1810), 친밀성(평균값 3.1179), 의사소통(평균값 2.9811)의 순으로 평균값을 확인할 수 있었다. 공유가치는 자신의 조직이 가진 비전과 목표를 잘 이해하고 이를 달성하기 위한 역할과 책

임을 잘 이해하고 있는 정도로써 조사대상자들이 생산직 군인 점을 감안할 때 비교적 회사의 비전과 목표가 개개인에게 잘 인지되고 있다고 판단할 수 있는 부분일 것이다. 반면 의사소통의 경우 가장 낮은 평균값이 나타나고 있었으며 그 값이 3.0 미만으로 부정적인 인지수준을 확인할 수 있었는데, 이는 조직 내에서의 의사소통이 제대로 이루어지고 있지 않다고 조직원들이 인지하고 있다는 의미로 해석할 수 있다.

또한 종속변수인 컨설팅 성과에 있어서는 하위변수들 중 조직몰입의 평균값이 3.5551로 가장 높았고, HR효과성의 평균값이 3.0351로 뒤를 이었는데, 조사기업의 종사자들은 비교적 조직에 대한 애착과 긍정적인 이미지를 가지고 몰입하고 있음이 나타났으나, HR효과성에 대한 인식은 보통수준인 것을 확인할 수 있다.

4.3 상관관계분석

본 연구는 독립변수인 조직특성 및 종속변수인 컨설팅성과의 하위변수들에 대하여 변수들 간의 상관관계가 어떻게 나타나고 있는지를 파악하고자, Pearson's 상관관계분석을 실시하였다.

아래의 <표7>에 따르면 조직특성의 하위변수인 친밀성, 공유가치, 권한위임, 윤리경영, 의사소통과 컨설팅성과의 하위변수인 HR효과성과 조직몰입의 모든 변수에서 상관계수의 p-value가 .01보다 낮은 값을 나타내고 있어 모든 변수들의 관계가 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것을 확인할 수 있다.

이에 따르면, HR효과성과 조직특성은 모든 하위변수들의 값이 증가하면 증가할수록 HR효과성 역시 높아지는 양의 상관관계가 나타나고 있음을 확인할 수 있으며 특히 친밀성과 HR효과성의 상관관계가 높게 나타나고 있는 것을 확인할 수 있다. 또한 조직몰입에 있어서도 모든 조직특성의 하위변수들과 양의 상관관계가 나타나고 있었는데 특히 권한위임이 조직몰입에 가장 높은 상관관계를 보이고 있는 것을 확인할 수 있다.

본 연구는 각각 변수들의 관계를 다중회귀분석을 통해 분석하고 있으므로 이와 같이 상관관계를 통해서 종속변수의 회귀선들이 서로 어떻게 영향을 주고 받는 지를 사전적으로 조사하고자 하였으며, 그 결과 조직몰입과 HR효과성은 서로 양의 상관관계를 가지고 있어 어느 한쪽을 제고해 주는 것이 나머지 한 요인을 긍정적으로 개선하는 효과가 있음을 확인하였다.

<표 7> 조직특성과 컨설팅성과 하위변수들의 상관관계분석 결과

구 분	친밀성	공유 가치	권한 위임	윤리 경영	의사 소통	HR 효과성	조직 몰입
친밀성	1						
공유 가치	.595**	1					
권한 위임	.667**	.578**	1				
윤리 경영	.694**	.696**	.640**	1			
의사 소통	.509**	.601**	.573**	.536**	1		
HR 효과성	.677**	.630**	.650**	.662**	.434**	1	
조직 몰입	.543**	.531**	.604**	.447**	.562**	.435**	1

**상관계수의 p-value <.01

4.4 조직특성과 HR효과성의 관계

본 연구는 조직특성에 대한 구성원들의 인지와 HR효과성의 관계를 통계적으로 검증하기 위해서 조직특성의 하위 변수들로 선정한 친밀성, 권한위임, 윤리경영, 의사소통, 공유가치와 HR효과성 간의 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 아래의 <표8>과 같다.

<표 8> 조직특성과 HR효과성의 관계에 관한 다중회귀분석 결과

모델요약

R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 오차	Durbin-Watson
.773a	.597	.595	2.25153	1.894

분산분석ab

모 형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의 확률
회귀값	5681.286	5	1136.257	224.142	.000a
잔 차	3827.371	755	5.069		
총 합	9508.657	760			

a. 독립변수: (상수), 친밀성, 권한위임, 윤리경영, 의사소통, 공유가치

b. 종속변수: HR효과성

계 수a

모 형	비표준화 계 수		표준화 계 수	t-value	p-value
	B	표준 오차	Beta		
(상수)	1.884	.534		3.530	.000
친밀성	.276	.034	.284	8.002	.000
권한위임	.266	.037	.257	7.248	.000
윤리경영	.275	.038	.252	7.229	.000
의사소통	.169	.035	.182	4.813	.000
공유가치	-.127	.037	-.105	-3.416	.001

a. 종속변수: HR효과성

분석결과에 따르면 조직특성의 하위변수인 친밀성(t-value=8.002 p-value .000), 권한위임(t-value=7.248 p-value .000), 윤리경영(t-value=7.229 p-value .000), 의사소통(t-value=4.813 p-value .000), 공유가치(t-value=-3.416 p-value .001)는 모두 종속변수인 HR효과성에 유의수준 .05 미만의 p-value을 나타내어 통계적으로 유의미한 영향력을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다.

이를 자세히 살펴보면 통계적 관련성이 검증되고 있는 친밀성의 경우 표준화 베타값이 .284로 친밀성에 대한 구성원들의 인지가 한 단위만큼 증가하면 HR효과성에 대한 인식 역시 28.4% 만큼 높아지는 정적(+) 관계를 확인할 수 있었다.

권한위임 역시 표준화 베타값이 .257로 권한위임에 대한 인지가 증가할수록 HR효과성이 25.7%만큼 개선되는 것을 확인할 수 있었으며, 윤리경영에 있어서도 표준화 베타값이 .252로 윤리경영에 대한 인지가 높아질수록 HR효과성이 25.2%만큼 개선되고 있었고, 의사소통의 표준화 베타값은 .182로 의사소통에 대한 인지가 높아질수록 HR효과성에 대한 인식이 18.2%만큼 개선되는 것을 확인할 수 있었다.

반면 공유가치의 표준화 베타값은 -.105로 나타나고 있어 공유가치에 대한 구성원의 인지가 한 단위만큼 높아질수록 HR효과성이 -10.5% 만큼의 영향을 받아 낮아지는 부적(-)관계가 나타났다.

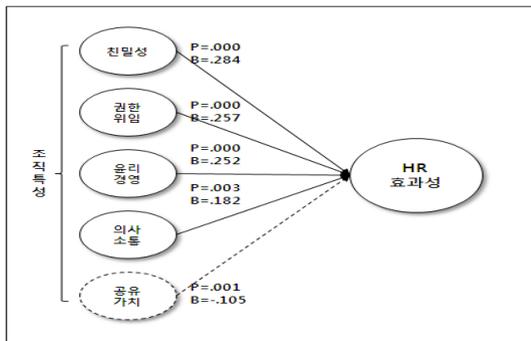
따라서 본 연구가 연구설계의 단계에서 설정한 조직특성과 HR효과성의 긍정적인 관계를 가정하고 있는 연구가설 H1, H2, H3, H4는 채택되었으나, 통계적 관련성은 검증되었으나 부정적인 관계가 나타남으로써 귀무가설과 반대되는 방향성을 나타낸 연구가설 H5는 기각되었다.

조직특성의 하위 변수들 중 친밀성에 대한 인지를 높여주는 것이 HR효과성을 개선하는 가장 효과적인 방법임을 확인할 수 있으며, 모든 변수들이 HR효과성과 긍정적인 관계를 가지는 가운데 공유가치에 대한 인지가 부정적인 관계를 나타내고 있어, 조사기업의 생산직근 근로자들의 경우 조직의 비전이나 전략목표의 설정이 HR효과성과 가지는 관련성에 대해서 비교적 부정적인 인식을 지니고 있음을 확인할 수 있었다. 즉, 생산직근 근로자들이 가진 개인적인 비전과 미션, 목표 등이 회사의 비전, 미션, 전략과 연계되고 있지 않음을 나타낸다고 할 수 있

을 것이다.

이러한 결과는 회귀모형의 적합성 F값이 224.142, p-value이 .000에서 검증되고 있었으며 회귀식 설명력인 조정된 R제곱의 값이 .595로 회귀선이 종속변수를 59.5%만큼 설명하고 있음을 확인할 수 있었는데 공유가치의 영향력이 다른 독립변수와 달리 음수로 나타나고 있어 일부 회귀식 설명력을 감소시키고 있는 것을 확인할 수 있다.

이러한 다중회귀분석의 결과를 요약한 것은 아래의 [그림 2]와 같이 확인할 수 있다.



[그림 2] 조직특성과 HR효과성의 관계

결과적으로 HR효과성을 높여주기 위해서 조직은 가족 친화적이고 친밀한 조직특성을 강화하는 것이 가장 효과적이며, 권한위임, 윤리경영, 의사소통을 긍정적으로 개선하는 전략적 활동이 모두 HR효과성을 높여주는데 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었고 공유가치와 HR효과성의 부정적인 관계를 개선하기 위한 대처방안이 필요함을 알 수 있었다.

4.5 조직특성과 조직몰입의 관계

본 연구는 다음으로 조직특성의 하위 변수들과 조직몰입 간에는 어떠한 통계적 관계가 나타나고 있는지를 검증하고자 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 아래의 <표9>과 같이 확인할 수 있다.

<표 9> 조직특성과 조직몰입의 관계에 관한 다중회귀분석 결과

모델요약				
R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 오차	Durbin-Watson
.694a	.481	.478	2.48273	1.842

분산분석ab

모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의 확률
회귀값	4322.305	5	864.461	140.244	.000a
잔 차	4659.963	756	6.164		
총 합	8982.268	761			

a. 독립변수: (상수), 친밀성, 권한위임, 윤리경영, 의사소통, 공유가치

b. 종속변수: 조직몰입

계 수a

모형	비표준화 계 수		표준화 계 수	t-value	p-value
	B	표준 오차	Beta		
(상수)	3.043	.586		5.194	.000
친밀성	-.126	.039	-.139	-3.269	.001
권한위임	.303	.041	.259	7.368	.000
윤리경영	.310	.042	.294	7.453	.000
의사소통	.191	.040	.191	4.776	.000
공유가치	.196	.038	.207	5.152	.000

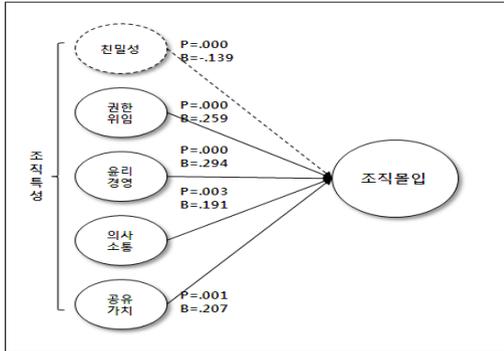
a. 종속변수: 조직몰입

분석결과, 조직특성의 하위변수인 친밀성, 권한위임, 윤리경영, 의사소통, 공유가치의 모든 변수에서 종속변수인 조직몰입과의 통계적으로 유의미한 관계가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

이를 자세히 살펴보면 권한위임의 경우 표준화 베타값의 크기가 .259로 25.9%만큼 조직몰입을 긍정적으로 개선하고 있는 것을 확인할 수 있었으며 윤리경영의 표준화 베타값은 .294로 29.4%만큼, 의사소통의 표준화 베타값은 .191로 19.1%만큼, 공유가치의 경우 .196으로 19.6%만큼 조직몰입을 긍정적으로 개선하는 통계적 관련성이 나타나고 있었다. 반면 친밀성의 경우엔 표준화 베타값이 -.139로 음수의 값이 나타나고 있어 오히려 조직몰입에 대한 부정적인 영향이 나타나고 있었는데, 가족적이고 친밀한 분위기의 조직특성이 증가할수록 조직몰입이 떨어지는 것으로 나타나는 원인에 대한 고찰이 필요한 부분이라 할 수 있다.

이러한 결과는 본 연구가 조직특성과 조직몰입의 긍정적인 관계를 가정하고 설정한 연구가설 H7, H8, H9, H10이 채택되고 있음을 확인할 수 있는 결과이며, 부정적 관계가 나타나 방향성이 귀무가설과 맞지 않는 친밀성에 관한 연구가설 H6는 기각되었다. 이는 모형의 적합도 F값이 140.244, p-value이 .000에서 검증되고 있었으며 회귀식 설명력인 조정된 R제곱의 값이 .478로 47.8%만큼 회귀선이 종속변수를 설명하고 있었다. 이는 친밀성의 표준화계수가 전체 독립변수와 다른 방향성을 가진

영향력을 나타내고 있어 회귀식 설명력을 감소시키고 있는 것으로 해석할 수 있으며, 이러한 결과를 요약한 것은 아래의 [그림3]과 같이 확인할 수 있다.



[그림 3] 조직특성과 조직몰입의 관계

4.6 조직특성과 컨설팅 성과의 관계

본 연구는 중점적으로 살펴보고자 하였던 전반적인 컨설팅 성과와 조직특성의 하위 변수들의 관계를 검증하기 위해서 아래의 <표10>과 같이 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 10> 조직특성과 컨설팅 성과의 관계에 관한 다중회귀분석 결과

R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 오차	Durbin-Watson
.836a	.698	.696	3.27856	1.842

분산분석ab

모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의 확률
회귀값	18489.281	5	3697.856	344.021	.000a
잔차	7986.457	743	10.749		
총합	26475.738	748			

a. 독립변수: (상수), 진밀성, 권한위임, 윤리경영, 의사소통, 공유가치

b. 종속변수: 컨설팅 성과

계수a

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t-value	p-value
	B	표준 오차	Beta		
(상수)	4.910	.781		6.289	.000
진밀성	.047	.051	.030	.914	.361
권한위임	.178	.055	.088	3.252	.001
윤리경영	.583	.056	.319	10.508	.000
의사소통	.458	.054	.264	8.514	.000
공유가치	.467	.051	.285	9.206	.000

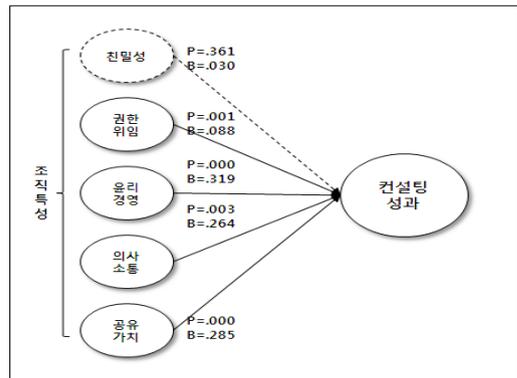
a. 종속변수: 컨설팅 성과

분석결과, 조직특성의 하위변수인 진밀성, 권한위임, 윤리경영, 의사소통, 공유가치의 모든 변수들 중 HR효과 성과 조직몰입으로 구성되는 종속변수인 컨설팅 성과와 통계적으로 유의미한 관계가 검증되고 있는 변수는 권한위임, 윤리경영, 의사소통, 공유가치인 것으로 나타났으며, 진밀성에 있어서는 p-value의 값이 .361로 통계적으로 유의미한 관계가 검증되지 않았다.

이를 자세히 살펴보면 권한위임의 경우 표준화 베타값의 크기가 .088로 8.8%만큼 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것이 나타났으나, 그 영향력이 상대적으로 크지 않은 것을 확인할 수 있었으며 윤리경영의 경우 표준화 베타값의 크기가 .319로 컨설팅 성과에 31.9% 만큼의 가장 높은 영향력을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다. 또한 의사소통에 있어서도 표준화 베타값의 크기가 .264로 26.4%만큼, 공유가치에 있어서도 .285로 28.5%만큼 컨설팅 성과를 높여주는 긍정적인 관계가 검증되었다.

따라서 본 연구가 조직특성과 컨설팅성과의 긍정적인 방향성을 가진 관계에 관하여 설정한 연구가설 H11은 진밀성에 있어서 통계적 영향력이 검증되지 않아 부분 채택되었다.

이러한 결과는 모형의 적합도 F값이 344.021, p-value이 .000에서 검증되고 있었으며 회귀식 설명력인 조정된 R제곱의 값이 .696로 69.6% 만큼 회귀선이 종속변수를 설명하고 있었다. 이를 요약한 것은 아래의 [그림4]과 같이 확인할 수 있다.



[그림 4] 조직특성과 컨설팅 성과의 관계 요약

4.7 가설의 검증결과

본 연구는 일련의 검증과정을 통해 변수들 간의 관계

를 통계적으로 규명할 수 있었으며 그 결과는 아래의 <표11>과 같이 확인할 수 있다.

<표 11> 연구가설의 검증결과

구분	연구가설	결과
H1	조직특성 중 친밀성에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 HR효과성도 높아질 것이다.	채택
H 2	조직특성 중 권한위임에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 HR효과성도 높아질 것이다.	채택
H 3	조직특성 중 윤리경영에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 HR효과성도 높아질 것이다.	채택
H 4	조직특성 중 의사소통에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 HR효과성도 높아질 것이다.	채택
H 5	조직특성 중 공유가치에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 HR효과성도 높아질 것이다.	기각
H 6	조직특성 중 친밀성에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 조직구성원의 조직몰입도 높아질 것이다.	기각
H 7	조직특성 중 권한위임에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 조직구성원의 조직몰입도 높아질 것이다.	채택
H 8	조직특성 중 윤리경영에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 조직구성원의 조직몰입도 높아질 것이다.	채택
H9	조직특성 중 의사소통에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 조직구성원의 조직몰입도 높아질 것이다.	채택
H10	조직특성 중 공유가치에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 조직구성원의 조직몰입도 높아질 것이다.	채택
H11	컨설팅 실행 기업의 조직특성이 개선되면 컨설팅성고가 향상될 것이다.	부분 채택

가설검증 결과, 조직특성의 하위 변수들은 모두 HR효과성과 통계적인 관련성이 검증되고 있었으나 공유가치의 경우 가설과 달리 부정적인, 조직몰입에 있어서는 하위변수인 친밀성이 조직몰입에 부정적인 영향을 미치고 있는 것이 확인되어 연구가설 H6은 기각되었다. 또한 본 연구의 핵심 연구가설인 H11에 있어서도 조직특성의 하위변수들 중 유일하게 친밀성에 있어서는 컨설팅 성과와의 통계적 관련성이 검증되지 않고 있어, 연구가설 H11은 부분채택 되었다.

5. 결론

5.1 정책적 제언 및 시사점

분석의 결과를 토대로 본 연구는 생산직군 조직 구성원들에게 제공되는 컨설팅 성과를 높여주기 위해서 다음과 같이 제언하는 바이다.

첫째, 컨설팅 성과를 가장 효과적으로 개선하고 있는

것으로 나타난 조직특성의 하위변수는 윤리경영으로 나타나고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 구성원들로 하여금 조직이 윤리적이고 도덕적으로 경영되고 있다는 인지를 높여주는 활동이 전략적으로 필요함을 확인할 수 있었다. 이를 위해서 조직은 사회봉사활동, 이익의 사회적 환원 등과 같은 CSR 활동에 적극적으로 참여해야 할 것이며, 지역사회의 발전을 위해 기부, 봉사, 행사 개최 등과 같은 활동을 통해 조직원들의 인식을 높여주는 것도 가능한 전략적 행동이라 할 수 있을 것이다. 또한 이러한 활동을 대내/외에 있어서 적극적으로 홍보하는 것이 매우 중요하다. CSR 관점에서의 윤리적 경영뿐만 아니라 경영활동에 있어서도 윤리경영을 실현할 수 있는 다양한 방안이 모색될 수 있는데, 예를 들어 기업 경영에 관련된 정보와 조직 전반의 이슈를 투명하게 공개하고, 적극적으로 수평적 또는 수직적 커뮤니케이션 관계를 유지하는 것 또한 조직원들의 윤리경영에 대한 인지를 높여줄 수 있는 정책적 활동이라 할 수 있을 것이다.

둘째로 구성원들의 공유가치 즉, 조직의 비전과 미션, 목표 등에 대한 이해가 높을수록 컨설팅 성과가 긍정적으로 개선되는 점에 착안한 전략이 필요할 것이다. 생산직군 종사자들 개인이 가진 목표와 비전이 조직의 비전이나 목표에 부합하고 있다고 인지할수록 컨설팅 성과가 긍정적으로 개선되며, 이는 곧 조직의 전략이나, HR 관리 차원에서 실행되는 컨설팅 활동의 하나으로써 구성원들에 대한 평가와 성과에 대한 측정이 자신들의 성과를 공정하고 적절하게 평가하려는 적극적인 활동이라고 인지하게 됨으로써 컨설팅 성과를 제고하는데 도움이 될 의미를 의미하는 것이다. 따라서 조직의 비전, 목표, 미션 등과 같은 전사적인 전략과 가치관이 구성원 개개인에게 내재화 되고 공유될 수 있도록 지속적인 교육과 홍보활동을 진행하는 등의 구체적인 방안이 필요하다.

마지막으로 원활한 의사소통에 대한 긍정적인 인지를 높여주어야 한다. 수직적 의사소통에 소요되는 시간과 절차를 간소화하기 위해서 보고절차를 단순화하고 전자결재를 도입할 수 있으며 수평적 의사소통을 원활하게 하기 위해서 시스템적으로 사내 메신저 프로그램이나 게시판 등을 활성화 하는 것도 도움이 될 것이다. 특히 팀원들이 모두 정기적으로 한자리에 모이는 팀 내 회의의 진행에 있어서 각자의 의견을 자유롭게 말하는 개방적이고 밝은 분위기의 진행이 이루어질 수 있도록 회의 문화를 개선하려는 노력이 중요하다. 그 밖에도 임원과 팀장들

의 친화력 있는 커뮤니케이션 능력을 개발하기 위한 다양한 외부의 전문 교육 프로그램 도입도 검토될 수 있을 것이다.

반면 M사의 생산직군 종사자에 있어서는 조직특성 중 친밀성을 강화하는 것이 컨설팅 성과의 향상에 큰 도움을 주지 못하는 것을 확인할 수 있었는데, 이는 생산직군 종사자들의 커뮤니케이션 채널의 협소함이나, 동료 또는 상사와의 관계, 명령과 복종이 중요시 되는, 창의성에 대한 인정이 적은 문화에서 비롯된 것인가 아니면 다른 조직적 특성이나 환경적 요인이 영향을 미치고 있는 것인가에 대한 고찰이 필요한 부분이라 할 수 있을 것이다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 조직특성의 하위 변수들이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 주로 HR효과성과 조직몰입에 관련하여 실증분석을 실시하고 있다. 따라서 향후의 연구에 있어서는 보상에 대한 만족이나 성과관리에 대한 만족과 같이 HR효과성을 더욱 구체적으로 정의하여 살펴볼 수 있는 요인을 추가하거나, 기업이 도입하고 있는 제도적 장치에 대한 인식을 살펴봄으로써 좀 더 세분화된 검증이 가능하도록 해야 할 것이며, 나아가 다양한 결과변수들과 관련성을 검증해 봄으로써 기업이 활용할 수 있는 전략적, 정책적 행동을 더욱 풍부하게 할 수 있는 제언을 하도록 연구를 진행해야 할 것이다. 또한 해당 기업이 컨설팅을 받은 직후에 조사된 인식조사의 결과를 본 연구의 통계 데이터로 활용하고 있기 때문에 이를 단기적 관점과 장기적 관점에서 경과에 따른 인식수준의 차이를 비교분석하는 연구가 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 공동진(2002), "ERP시스템의 성공요인이 재무적 성과에 미치는 영향", 동아대학교 대학원 박사학위논문
- [2] 김필숙(2010), "가족친화적 기업문화가 인적자원 성과에 미치는 효과", 성신여자대학교 대학원 박사논문.
- [3] 류성민, 김성수(2007), "환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리 효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구" 인사조직연구, 15(1), pp1-44
- [4] 박민수(2007), "조직특성에 따라 ERP 성공요인이 ERP 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 대한경영교육학회, 12(1), pp.83-109.
- [5] 박진영, 이성각, 이희수(2011), "특급호텔의 인사평가 공정성이 신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향", 대한관광경영학회, 26(2), pp.145-161.
- [6] 유시정, 양태식, 양경미(2006), "조직 내 의사소통 환경이 직무만족과 몰입에 미치는 영향", 서비스경영학회지, 7(2), pp31-56.
- [7] 이유덕(2010), "가족친화경영이 조직성과와 가정생활 만족에 미치는 영향", 한국인적자원관리학회, 18(2), pp71-83.
- [8] 이호선, 이재한(2006), "다면평가제도에 대한 수용도가 행동계획수립과 조직몰입에 미치는 영향", 한국인사관리학회, 조직과인사관리연구, 30(2), pp.135-157.
- [9] 중소기업청(2009), 컨설팅산업 백서, p.8-21.
- [10] 최정, 하나선, 박효미(2004), "간호 조직문화 7S 요인과 조직 유효성의 관계", 간호행정학회지, 10(2), pp.255-264.
- [11] Allen. D. G., Shore. L. M., & Griffeth. R. W.(2003), "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", Journal of Management, 29(1), pp.99-118.
- [12] Barney, J.B. & Hesterly, W. S.(2008) "Strategic management and competitive advantage : concepts and cases", Upper Saddle River, NJ : Pearson Education International, p.45.
- [13] Carroll. Archie. B.(1993), "Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge", The Academy of Management Executive, Vol.18(2), pp.114-120.
- [14] Chalofsky, N., & Krishna, V.(2009), "Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation", Advances in Developing Human Resources, 11(2), pp.189-203.
- [15] Chow. W. S., & Chan. L. S.(2008), "Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing", Information & Management, 45(7), pp.458-465.
- [16] Chung-An Chen(2008), "Linking the knowledge creation process to organizational theories: A macro view of organization-environment change", Journal of Organizational Change Management, 21(3), pp.259-279.

- [17] Conger, J. & Kanungo, R. N.(1988), "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13(3), pp471-482.
- [18] Ehrhardt. K., Miller. J. S., Freeman. S. J., & Hom. P. W.(2012), "An examination of the relationship between training comprehensiveness and organizational commitment: Further exploration of training perceptions and employee attitudes", *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), p.459-489.
- [19] Erez. M., & Somech. A.(1996), "Is Group Productivity Loss the Rule or the Exception? Effects of Culture and Group-Based Motivation", *Academy of Management Journal*, 39(6), pp.1513-1537.
- [20] Johlke. M. C.(1997), "The influence of sales manager-salesperson communication characteristics upon salesperson role ambiguity, job satisfaction, and performance", *Texas Tech University*, pp.1-51.
- [21] Koh. H. C., & Boo. H. Y.(2004), "Organizational ethics and employee satisfaction and commitment", *Management Decision*, 42(5), pp.667-693.
- [22] Luring. J.(2011), "Intercultural Organizational Communication The Social Organizing of Interaction in International Encounters", *Journal of Business Communication*, 48(3), pp.231-255.
- [23] Meyer, J. P. & N. J. Allen(1997), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61-89.
- [24] Meyer. J. P., & Maltin. E. R.(2010), "Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda", *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), pp.323-337.
- [25] Mowday, Poter, L. W. & Steers, R. M.(1982), "Employee Organizational Linkages : The Psychology of Commitment, Absentaeism and Turnover", *New York Academic Press*, p.36.
- [26] Nash, L. L.(2009), *Ethical Prospect: The Legacy of Business Leaders*, Springer Netherlands, pp.241-245.
- [27] Perrya. E. L., & Carol. T. K.(2008), "The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), pp.263-273.
- [28] Porter, L. W., Steer, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V.(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
- [29] Premeaux , Shane R. & R. Wayne Mondy(2002), "Tenure's Impact Males Versus Female Viewpoints", *College Teaching*, 50(2), pp.154-157.
- [30] Quinn R. E.(1988), "Beyond Rational Management : Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance", *San Francisco, CA :Jossey-Bass*, pp44-89.
- [31] Siham(2012), "Awareness, Attitude, and Concerns of Workers and Stakeholders of an Environmental Organization Toward the Environment", *Published by Sage open*, 2(4), p.145.
- [32] Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological, Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement And Validation", *Academy of Management Journal*, 4(3), pp.45-67.
- [33] Starik. M.(1995), "Should Trees Have Managerial Standing? Toward stakeholder status for non-human nature", *Journal of Business Ethics*, Vol.14(3), pp.207-217.
- [34] Vitell. S. J., & Davis. D. L.(1990), "The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation", *Journal of Business ethics*, 9(6), pp.489-494.
- [35] Wright, P. M., McMahan, G., Snell, S. & Gerhart, B.(2001), "Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR effectiveness : Services, Roles and Contributions", *Human Resource Management Journal*, (40), pp111-124.
- [36] 한국 생산성 본부, 부가가치성 및 생산성 지수 산업 통계자료, <http://www.kpc.or.kr/>

김 정 기



- 1985년 2월 : 원광대학교 법학과(학사)
- 2007년 2월 : 한양대학교 경영대학원 경영학(석사)
- 2011년 3월~현재 : 한성대학교 일반대학원 지식서비스 & 컨설팅학과 박사과정
- 1991년 7월~현재 : 오리온 그룹 근무(인재경영 팀장)
- 관심분야 : 경영컨설팅, 경영컨설팅, 컨설팅트역량, 컨설팅 성과, 성과관리컨설팅, 아웃소싱컨설팅, 경영컨설팅 교육
- E-Mail : kkkim1260@naver.com

유 연 우



- 1996년 2월 : 숭실대학교 정보과학대학원 산업경영(석사)
- 2007년 2월 : 한성대학교 일반대학원 행정학과(행정학 박사)
- 1976년 11월~1981년 6월 : 서울컴퓨터센터(프로그래머)
- 1981년 7월~2002년 1월 : 해외건설협회(기획, 전산, 해외금융, 전략/IT컨설팅)
- 2002년 2월~2009년 4월 : 중소기업기술정보진흥원(컨설팅, 경영혁신, CSR, IT, 서비스R&D, 기술혁신)
- 2008년 9월~현재 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 교수
- 2010년 1월~현재 : 서울산업통산진흥원 BS산업육성위원회 위원
- 2011년 1월~현재 : 소상공인진흥원 신사업 아이디어 발굴 및 평가 운영위원
- 2011년 7월~현재 : (재)장애인기업종합지원센터 평가위원
- 2011년 11월~현재 : 제주관광공사 성과평가 위원
- 2012년 1월~현재 : 한국발명진흥회 사업평가위원
- 관심분야 : Consulting(Stratgy, PM, 성과평가, MOT), CSR, Technology Innovation, Management Innovation, Service R&D, Franchise, 1인창조기업, 지식재산, 장애인기업지원
- E-Mail : threey0818@hansung.ac.kr