

센스형성과 센스전달의 과정으로서 인적자원관리 실행

Human Resource Management Implementation as a Process of Sensemaking and Sensegiving

한 수 진* 호서대학교 경영학부 교수 (sjhan@hoseo.edu)
박 오 원* † 가톨릭대학교 경영학부 교수 (owpark@catholic.ac.kr)

ABSTRACT

Organization's innovation capability is strongly tied to its intellectual capital or knowledge utilization. Employees play a key role in generation of intellectual capital and utilization of knowledge in a firm. Thus, the importance of human resource management (HRM) system for enhancing competency of employees and facilitating knowledge sharing between employees is getting its significance. In this paper, we highlighted the effect of HRM implementation to explain the reason of performance differences among firms, adopting the same ideal HRM system. The successful implementation of HRM system as well as the contents of HRM system was critical to enhance firm performance through HRM system. To investigate the effect of HRM implementation on firm performance, we proposed the three components of HRM implementation (i.e.; TMT philosophy, HR department capability and communication) in perspective of sense making and sense giving theory. Then, we analyzed the moderating effect of HRM implementation on the high commitment HRM - firm performance relationship. Empirical results showed that each component of HRM implementation positively strengthened the relationship between high commitment HRM and firm performance. In addition, the composite index of HRM implementation calculated by average value of three components revealed more significant moderating effect between the two. Furthermore, We discussed the academical and practical implications, and suggested future research directions.

Keywords: HRM Implementation, Sense making, Sensegiving, Top Management Team, Strategic Role of HR Department, Communication, Intellectual capital

1. 서론

조직의 경쟁우위 달성을 위해서는 지속적인 혁신

역량이 중요하며, 이는 조직 내 지적 자본(intellectual capital)이나 지식의 효과적 활용(utilization)과 매우 관련이 높다 (Subramaniam & Youndt, 2005). 따라서 기업에서는 지적자본의 구축과 조직 수준의 지식공유 및 확장을 위하여 노력하고 있다 (김준성·정재훈, 2004). 일반적으로 지적 자본은 인적자본(human capital), 사회적 자본(social capital) 및 조직적 자본

이 논문은 2013년도 호서대학교의 재원으로 학술연구비지원을 받아 수행된 연구임(2013-0040)

† 제1저자, **교신저자

논문접수일: 2013년 11월 14일; 1차수정본접수일: 2014년 1월 13일; 게재확정일: 2014년 2월 6일

(organizational capital)을 포함하는 개념이다. 그런데 기업의 인적자원관리 시스템은 인적자본의 역량을 향상시키고, 사회적 관계를 증진시키는 등 지적 자본의 향상에 직접적인 영향을 미친다 (Youndt & Snell, 2004; 허문구·문상미, 2010). 또한 기업 내 지식창출 및 활용은 조직 내 종업원들에 의해서 가능하며, 종업원들이 보유하고 있는 스킬과 행동 특성은 지식창출 및 활용에 중대한 영향을 미친다 (Nonaka, 1994; Verona, 1999; 허문구·문상미, 2010). 따라서 조직 내 지적 자본 및 지식활용을 위한 인적자원관리 시스템의 중요성은 더욱 강조되고 있다.

인적자원관리 시스템(human resource management system)과 조직성과간의 관계를 분석하는 전략적 인적자원관리(strategic human resource management system)의 많은 연구들은 조직의 성과를 높이기 위한 인적자원관리 시스템의 내용(content)과 경계 조건(boundary condition)에 연구초점을 두고 있다 (Batt, 2002; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Sun, Aryee & Law, 2007). 따라서 조직의 성과와 인적자원관리시스템을 어떻게 개념화하고 측정할 것인가하는 것이 중요한 이슈이다. 조직의 성과와 관련해서는 연구자별로 다양한 유형이 제시되고 있다. Dyer & Reeves(1995)는 기업성과의 측정 형태를 인적자원 성과(이직율), 조직 성과(생산성, 품질, 서비스), 재무적 성과(ROA, ROE, 수익), 자본시장 성과(주가, Tobin's Q)로 분류하고 있다. 최근에는 기업의 혁신성과(innovation performance)를 조직성과에 포함하여 인적자원관리 시스템과의 관계를 분석하는 연구가 진행되고 있다. Collins & Smith(2006)는 조직성과를 신제품/서비스로 인한 수익으로 파악하여 혁신형 인적자원관리 시스템이 조직의 지식교환 및 결합(knowledge exchange and combination)을 촉진시키고 궁극적으로 기업의 혁신성과를 높일 수 있음을 제시하였다.

인적자원관리 시스템의 내용 측면에서는 어떠한 인적자원관리 정책 또는 제도로 시스템을 구성할 때 조직성과가 높아질 수 있는가에 대한 연구들이다. 최

근에는 이상적 인적자원관리 시스템으로서 혁신형 인적자원관리(high commitment HRM)가 다양한 조직 성과에 미치는 긍정적 효과에 대한 연구가 중점적으로 진행되어 왔다 (예; Bae & Lawler, 2000; Batt, 2002; Collins & Smith, 2006; Guthrie, 2001; Subramony, 2009; Sun, Aryee & Law, 2007; Combs, Yongmei, Angela, & David, 2006). 다음으로 경계조건에 대한 연구는 인적자원관리 시스템이 조직성과에 미치는 긍정적 효과를 더욱 높이는 상황적인 요인들을 파악하고 그 효과를 규명하는 것이다. 이것은 외적 적합성(external fit)에 대한 연구라고 볼 수 있으며 지금까지 대표적으로 전략과 인적자원관리간의 적합성에 대한 연구들이 중심을 이루고 있다 (Arthur, 1992; Bird & Beechler, 1994; Michie, & Sheehan, 2005; 배종석·사정혜, 2003).

최근 상황적 요인과 관련되어 연구자들의 관심을 받고 있는 주제가 인적자원관리 실행(HRM implementation)의 영향에 대한 것이다. 이러한 이유는 기존 연구들에서는 좋은(good) HRM 시스템을 도입하면 당연히 좋은 결과를 가져다준다는 기본적인 가정을 가지고 있지만 실제 현실에서는 그러한 인적자원관리 시스템을 얼마나 잘 실행하는가 하는 것에 따라서 인적자원관리 시스템의 효과성은 달라질 수 있기 때문이다. 이것은 동일한 인적자원관리 시스템을 도입하였다 하더라도 성과차이가 발생하는 이유와도 일맥상통한다. 또한 인적자원관리 시스템의 실행력 정도에 따라 조직의 지식창출, 지적자본의 활용 및 혁신역량의 수준이 상이해 질 수 있음을 의미한다. 인적자원관리 시스템은 조직 구성원들의 개인적 역량뿐만 아니라 사회적 관계형성에 긍정적 영향을 미치게 되며 이는 조직 내부 혹은 외부와의 지식이나 자원의 교환 결합 등의 긍정적 성과를 나타낼 수 있다 (Nahapiet & Ghoshal, 1998). 이러한 논의를 종합하면 인적자원관리시스템이 조직성과에 미치는 효과를 극대화하기 위해서는 이상적 인적자원관리시스템의 조건을 충족하는 내용(content)을 갖추는 것과 동시에 그러한 시스템이 제대로 실행이 될 수 있어야

한다 (Bowen & Ostroff, 2004; Colbert, 2004). 즉, 인적자원관리시스템과 조직성과간의 관계에서 인적자원관리 실행력이 중요한 경계조건의 역할을 하게 된다.

인적자원관리 실행 연구와 관련하여 Bowen & Ostroff(2004)는 인적자원관리 강도(HRM strength)라는 개념을 제시하고 있다. 인적자원관리 강도란 조직이 인적자원관리 시스템을 통해서 전달하고자 하는 내용을 종업원들이 동일하게 인식하는 정도라고 정의할 수 있다. 따라서 종업원들이 동일하게 인식할수록 강한 인적자원관리 시스템이라고 할 수 있고 반대의 경우는 약한 인적자원관리 시스템이라고 할 수 있다. 인적자원관리 강도가 높을수록 조직이 전달하고자 하는 메시지를 종업원들이 동일하게 인식하기 때문에 종업원들은 조직이 원하는 바람직한 태도를 형성하고 행동을 보여줄 가능성 높다.

인적자원관리 실행과 관련하여 인적자원관리 강도라는 개념이 제시되고 있지만 본 연구에서는 다음의 두 가지 측면에서 인적자원관리 실행과 관련된 새로운 접근의 필요성을 제기하고자 한다. 첫째, 인적자원관리 실행도 크게 보면 조직변화의 과정이기 때문에 조직변화 관점에서 보다 일반적이고 보편적인 측면에서의 실행과 관련된 이론적 접근이 필요하다. 둘째, 인적자원관리 강도는 인적자원관리 시스템에 대한 종업원들의 동일한 인식을 높이기 위해 필요한 요인을 잘 설명하고는 있지만 인적자원관리 실행이 성공적으로 이루어지기 위한 역동적 과정 (dynamic process)을 이해하는 데는 한계를 가진다. 따라서 본 연구에서는 조직변화 연구에서 대표적으로 활용되는 센스형성(sense making) 및 센스 전달(sense giving) 이론을 적용하여 인적자원관리 실행을 개념화하고 특성을 파악하고자 한다.

보다 구체적으로 인적자원관리 실행이란 조직의 최고경영층의 철학적 기반에 따라 설계되고 수립된 인적자원관리 시스템이 이후 조직 구성원들에 의하여 이해되고, 받아들여지며 체화되는 과정이라고 할 수 있다 (Bondarouk, Looise & Lempsink, 2009). 따라서 성공적인 실행을 위해서는 최고경영층의 인사에 대한

철학과 원리에 기반한 인적자원관리 시스템의 센스형성의 내용을 인사부서에서 구체적인 인적자원관리 제도로 구현하고 그것을 다양한 방식을 통해 종업원들에게 센스 전달을 하여 종업원들이 조직이 의도하는 바와 동일한 센스 형성을 하는 과정을 거쳐야 한다. 이러한 과정을 통하여 최고경영자와 조직구성원들을 포함한 전 조직원이 새로운 인적자원관리 시스템을 동일한 방식과 수준으로 이해하며, 그 결과 긍정적인 시스템의 내재화가 가능하게 된다.

본 연구에서는 인적자원관리 시스템과 조직성과간의 관계에서 인적자원관리 실행력을 중요한 경계조건으로 파악한 후 인적자원관리 실행력의 조절효과를 분석하였다. 이를 위해 인적자원관리 실행을 센스 형성 및 센스 전달의 이론에 기반하여 접근하였으며, 성공적인 센스 형성 및 센스 전달을 위해서 최고경영자의 인재우대 철학, 인사부서의 전문성과 전략적 역할 그리고 커뮤니케이션 정도를 중요한 요소로 파악하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 이론적 배경 부분에서는 지금까지의 인적자원관리 실행에 대한 기존 연구를 고찰하고, 센스 형성 및 센스 전달 이론의 개념, 적용 분야 그리고 센스 형성 및 센스 전달 관점에서의 인적자원 실행력에 대해 논의하였다. 다음으로 본 연구의 가설과 가설 도출과정에 대해 기술하였다. 실증분석에서는 본 연구 자료, 변수의 측정 및 분석결과에 대해 정리하였으며 마지막으로 연구결과에 대한 토론과 향후 연구방향 등에 대해 논의하였다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 인적자원관리 실행 연구

전략적 인적자원관리 분야에서 인적자원관리 시스템에 관한 연구들은 조직의 목표나 목적을 달성하기 위한 인적자원관리 내용(contents) 측면의 연구들이 다수를 차지하고 있다. 이에 반하여 인적자원관리 시스템이 어떻게 수립되고, 적용되고, 실행되는지 그리고 이 과정에 어떠한 요소들이 영향을 미치는가에 대

한 과정(process) 또는 인적자원관리 시스템의 실행에 대한 연구는 상대적으로 부족한 상황이다(Bondarouk et al., 2009; Bowen & Ostroff, 2004; Wei, Liu, Zhang, & Chiu, 2008).

최근 연구들에서는 이상적인 인적자원관리 시스템을 도입하여 운영하고 있는 기업 들간의 성과 차이에 대한 원인을 인적자원관리 과정 또는 실행에 초점을 맞추고 있다(예: Bondarouk et al., 2009; Bowen & Ostroff, 2004; Khilji & Wang, 2006; Wright & Nishii, 2007). 예를 들어, Khilji & Wang (2006)은 '의도한(intended)' 인적자원관리와 '실행된(implemented)' 인적자원관리 간에는 차이가 존재할 수 있으며, 이것을 기업 간 성과의 차이로 설명하고 있다. 의도한 인적자원관리란 최고경영자나 인적자원관리 부서의 정책결정자들에 의하여 설계된 제도들을 의미하며, 반면에 실행된 인적자원관리란 조직에서 운영되고 있으며, 종업원들에 의하여 경험된 제도들을 의미한다(Khilji & Wang, 2006). 인적자원관리 제도가 제대로 실행이 된다는 것은 새로운 인적자원관리로 인하여 종업원들이 동기부여 되고, 이를 통하여 긍정적 행동이 유발되어 만족도가 증가하며, 그 결과 조직성과도 향상됨을 의미하기 때문에, 실제 인적자원관리 시스템의 성과 여부는 그 제도 및 시스템의 실행이 어떠한 과정을 통하여 이루어졌는가에 의하여 결정될 수 있다. 이러한 연구들은 인적자원관리 시스템 및 제도들은 조직의 최고경영층과 인적자원관리에 대한 의사결정자에 의하여 만들어지며, 이후 조직 구성원들에 의하여 새로운 인적자원관리의 의도를 올바르게 이해하고, 받아들여지고, 체화될 경우 비로소 인적자원관리 시스템이 성과로 연관될 수 있음을 주장한다 (Bowen & Ostroff, 2004; Li, Frenkel, & Sanders, 2011; Neal, West & Patterson, 2005; Nishii, Lepak & Schneider, 2008).

인적자원관리 실행 과정에 대한 연구들은 의도한(intended), 실제로 실행된(actual), 구성원들에게 인지된(perceived) 인적자원관리 제도들 간의 일치 정도에 관한 관심을 가지고 있다(Bondarouk et al., 2009;

Khilji & Wang, 2006; Wright & Nishii, 2007). Bondarouk et al.(2009)은 인적자원관리 틀(frame)이라는 개념을 활용하여 최고의사결정자 및 인사 부서의 인적자원관리 틀과 조직구성원들의 인적자원관리 틀이 서로 일치하지 않을 경우 인적자원관리 실행은 실패를 하게 된다고 하였다. 인적자원관리 틀이란 인적자원관리에 있어 인과관계를 해석하는 관점 혹은 인지과정이라고 할 수 있다. 즉, A라는 새로운 제도가 왜 만들어졌으며, 이것이 실행되면 어떠한 결과가 나올 것인가에 대한 인과관계의 해석을 의미하는 것으로 이를 센스형성(sense-making)이라고 한다

인적자원관리 실행과 관련된 또 다른 중요한 연구는 Bowen & Ostroff(2004)가 주장하는 인적자원관리 강도(HRM strength)이다. 인적자원관리 강도란 조직에서 종업원들에게 전달하고자 하는 인적자원관리 내용에 대해 종업원들이 동일하게 인식하는 수준을 의미한다 (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2000). 따라서 인적자원관리 강도가 강할수록 종업원들은 인적자원관리 시스템을 통해 전달되는 바람직한 태도와 행동을 보여줄 가능성이 높은 것이다. 이것은 인적자원관리 시스템이 조직이 의도하는 대로 실행이 되는 것을 의미한다. 이러한 이유로 인적자원관리 시스템이 조직의 목표를 달성하기 위해서는 인적자원관리 내용도 중요하지만 인적자원관리 강도가 매우 중요하다. 연구자들은 인적자원관리 강도를 결정하는 하부 차원으로 구별성(distinctiveness), 일관성(consistency) 및 합의성(consensus)을 제시하고 있다.

인적자원관리 강도가 인적자원관리 실행의 중요성과 실행에 대한 실증연구의 기반을 가져다 주는 중요한 역할을 하고 있으며, 이러한 개념을 활용한 실증연구가 지속적으로 발표되고 있다 (Delmotte, De Winne, & Sels, 2012; Sanders, Dorenbosch, & De Reuver, 2008; 배종석·박오원, 2006; 조민정·김성수·조진환, 2013). 그럼에도 불구하고 인적자원관리 실행연구가 활발하게 수행되기 위해서는 보다 다양한 이론적 접목이 필요하다. 특히, 인적자원관리 실행도 넓게 보면 조직변화의 과정으로 볼 수 있기 때문에 성공적

인 조직변화를 설명하는 보다 보편적인 이론적 논의를 인적자원관리 실행에 적용해 보는 것은 매우 의미 있는 시도로 판단된다. 이러한 측면에서 본 연구에서는 센스 형성 및 센스 전달이론의 관점에서 인적자원관리 실행을 파악하고 이러한 논의에 기반하여 실증 분석을 하고자 한다.

2. 센스형성과 센스전달 과정으로서의 인적자원관리 실행

조직변화나 최고 경영자의 행동 분석 등에서 언급되어 온 센스형성은 주로 전략적 변화 상황에서 최고 경영진의 외부 환경정보에 대한 스케닝, 해석 및 대응 과정이 조직성과에 어떻게 영향을 미쳤는가에 대한 연구들로 이루어져 왔다. 센스형성이란 환경에 대한 스케닝, 해석 그리고 이에 대한 반응과정으로 (Gioia & Chittipeddi, 1991), 이를 통하여 환경에 대응하는 변화를 가능하게 한다(Weick, 1995). 최고 경영자는 변화하는 환경에 대한 지각과 해석을 통하여 변화를 모색하게 되며, 그 과정에서 새로운 전략이나 시스템 등을 구상하게 된다. 조직 구성원들은 조직변화 과정에서 연속적으로 발생하는 다양한 변화 사건(event)들을 지각하고, 그것이 왜 발생하였는가에 대한 해석을 하고, 이에 대한 반응 혹은 행동을 하게 된다(Thomas, Clark, & Gioia, 1993).

Gioia & Chittipeddi (1991)는 센스형성과 센스전달과의 연관성을 설명하며, 새로운 것에 대한 의미를 만드는 자(sensemaker)들은 센스전달에 대한 노력을 하여야 한다고 설명한다. 센스형성을 통하여 센스전달의 내용을 찾게 되며, 이후 센스전달은 새로운 상황과 행동에 대한 사람들의 해석에 영향을 미치게 된다(Maitlis, 2005). 센스전달이란 리더가 설득의 언어를 사용하여 조직구성원들에게 영향을 미치는 과정이며(Dunford & Jones, 2000; Snell, 2002; Maitlis & Lawrence, 2007), 조직변화 상황에서 발생하며, 리더의 센스전달은 조직적 센스형성의 결과로 나타나게 된다 (Maitlis & Lawrence, 2007).

Weick(1995)는 센스형성을 통하여 조직변화에 대한 공통의 이해수준을 형성하며, 이를 통하여 조직변화가 성공할 수 있을 것이라 하였다. 조직변화과정은 역할, 프로세스 그리고 관계를 변화시키게 되므로, 명확한 이해가 없다면, 불안감이 형성되고, 의사결정 및 이와 연결되는 행동들이 마비되게 된다(Smircich & Morgan, 1982). 따라서, 최고 경영진의 환경에 대한 센스형성의 결과로 새로운 제도들이 형성되면, 이에 대한 필요성을 이해시키고, 설득시키는 과정을 통하여, 변화에 대한 두려움을 줄이는 한편, 변화의 수용도를 높일 수 있게 된다. 이러한 과정은 인적자원관리 시스템 및 제도를 실행하는데 있어서도 동일하다.

인적자원관리 시스템은 조직 구성원들이 작업 상황을 정의하고, 이해하는데 있어 중요한 메시지 전달 기능을 가지고 있어, 인적자원관리 제도나 시스템의 변화는 작업장에 대한 이해를 새롭게 하여야 함을 의미한다 (Rousseau, 1995). 즉 센스형성이 필요하다. 특히나, 조직구성원들과 직접적인 관련이 있는 인적자원관리 시스템에 대하여 종업원들이 다르게 이해한다면 그것의 인적자원관리 시스템 실행의 실패로 귀결될 수 있기 때문에 (Bondarouk et al., 2009), 제도 및 시스템 내용, 필요성, 실행 후 긍정적 효과 등에 대한 이해, 설득 그리고 공감 등을 만들어야 내야 한다.

인적자원관리 실행과정에서의 센스 형성과 센스전달의 작업은 연속적으로 발생하게 된다. 최고 경영자는 환경에 대한 센스 형성을 통하여 새로운 제도들을 도입하고 이에 대한 센스 전달을 하게 되며, 이 과정에서는 전문적 지식과 훈련을 받은 중간관리자 및 전문팀이 커뮤니케이션을 통한 조직 구성원들의 센스 전달 작업을 수행하게 된다 (Maitlis & Lawrence, 2007). 실행 과정에서 가장 중요한 것은 새로운 인적자원관리 시스템 및 제도에 대해 이해의 수준을 전 조직적으로 맞추어야 함을 의미한다. 새로운 인적자원관리 시스템을 실행하게 되면 조직 구성원들은 지금까지와는 다른 제도들에 대하여 불안감을 가지게 된다(Davis, Maranville, & Obloj, 1997; Smircich & Morgan, 1982). 따라서 최고 경영진의 의

도와 이를 설계한 인사부서의 충분한 설명이 전 직원들에게 이해되고 설득되어짐으로써 성공적인 실행이 될 수 있다. 인적자원관리 실행과정은 최고 경영진이 외부 환경변화를 감지하고 이에 적절히 대응하기 위하여 변화를 수행하게 되며, 최고 경영진의 추상적 아이디어를 구체적인 제도로 실현시키는 주체는 전문적 역량을 가진 인사부서에서 수행하게 될 것이다. 이후 최고경영진과 인사부서는 새로운 방향에 대한 센스형성을 하여야 하며 더불어 일반 종업원들이 새로운 제도에 대해서 새롭게 센스형성을 할 수 있도록 센스전달을 하게 되는 과정을 거치게 된다. 인적자원관리 시스템의 변화는 기존과는 다른 틀을 형성하게 되기 때문에, 관리자들은 부하들의 새로운 사고의 틀을 형성하는 데 중요한 역할을 하게 된다. 관리자들은 이해를 돕기 위하여 다양한 커뮤니케이션을 시도하게 되며(sense-giving), 이러한 과정이 조직 구성원들의 해석에 영향을 미치게 된다(Maitlis, 2005). 따라서 인적자원관리 시스템의 성공적인 실행은 인적자원관리 시스템에 대한 조직 구성원들의 동일한 센스가 형성되어야 하는데, 이를 위하여 효과적이며, 효율적인 센스전달이 되어야 한다. 즉, 인적자원관리 실행력은 센스형성과 센스전달의 효과적 운영과 관련 있다고 할 수 있다.

따라서 최고경영자의 인적자원 관리에 대한 기본적인 철학과 이를 구체화, 설계하는 관련부서의 전략적 수행 역량 그리고 인적자원관리 시스템에 대한 이해를 높이기 위한 커뮤니케이션이 인적자원관리 시스템의 성공적 실행을 가져올 수 있을 것이라 기대된다.

3. 연구가설

본 논문에서는 인적자원관리 실행을 최고 경영진, 인사부서, 그리고 종업원들 간의 센스형성과 센스전달의 과정으로 파악하며, 이러한 실행과정이 성공적으로 이루어 졌을 때 현신형 인적자원관리 시스템이 조직성과에 미치는 효과는 더욱 높아질 것으로 예상한다. Maitlis & Lawrence(2007)는 조직변화 상황에

서 최고 경영진은 센스전달을 자극하는 유인(trigger) 역할을 하게 된다고 설명하며, 실제 중심적인 역할(enabler)은 관련 조직변화 내용에 전문적 지식과 훈련을 가지고 있는 개인 혹은 팀이 하게 된다고 설명한다. 따라서, 인적자원관리 실행과정에서는 최고 경영진의 인사에 대한 철학이나 지침원리를 구체적인 제도로 실현시키는 주체는 전문적 역량을 가진 인사부서에서 수행하게 될 것이다. 이후 최고경영진과 인사부서는 새로운 방향에 대한 센스형성을 하여야 하며 더불어 일반 종업원들이 새로운 제도에 대해서 센스형성을 할 수 있도록 센스전달을 하게 되는 과정을 거치게 되며 이러한 기능들을 가능하게 하는 통로로서 커뮤니케이션을 다양하게 사용되게 된다. 본 연구에서는 인적자원관리 실행에 중요한 영향을 미치는 하부 요인을 최고 경영진의 인재우대 철학, 인사부서의 전략적 역할, 커뮤니케이션으로 설정한 후 이것을 인적자원관리 실행력으로 명명하고자 한다. 이하에서는 개별 하부요인이 인적자원관리 실행에 어떠한 중요한 역할을 하는지 그리고 이들 요인들이 현신형 인적자원관리와 조직성과간의 긍정적 관계를 어떻게 더욱 강화시킬 수 있는지에 대해 논의하도록 하겠다.

3.1. 최고경영자의 인재우대 철학

인적자원관리 실행력의 가장 핵심은 최고 경영진의 변화 의지 및 인사에 대한 철학이다. 기업의 최고 경영진은 환경에 적응하고, 중대한 의사결정을 함과 동시에 실행에 있어서도 중요한 역할을 하게 된다(Beer, Eisenstat, & Spector, 1993; Romanelli & Tushman, 1994; 김문주·이지애·윤정구, 2013). 특히 대규모 변혁을 성공하기 위해서는 최고경영진 리더십의 역할 및 중요성은 더욱 증가하게 된다. 최고경영진의 인재우대에 대한 명확한 철학은 다음과 같은 두 가지 측면에서 인적자원관리 실행에 중요한 영향을 준다. 첫째, 최고경영진의 인사에 대한 명확한 철학은 인적자원관리 시스템의 추상화 수준(level of abstract)에 해당하는 지침원리(principle), 정책(policy) 및 제도(practice)들간의 적합성을 가능하게 한다. 인

적자원관리 시스템은 추상화 수준에 따라 지침원리, 정책 그리고 제도로 구분할 수 있다 (Becker & Gerhart, 1996). 그런데 인적자원관리 정책과 개별 제도는 조직에서 사람관리를 통해서 추구하고자 하는 인사철학과 적합성을 이룰 때 실행력을 높일 수 있다. 기업들이 특정 제도를 벤치마킹(benchmarking)하여 도입하더라도 제도의 효과를 보지 못하고 실패하는 중요한 원인은 도입한 제도가 해당 기업의 정책이나 지침원리와 적합성을 가지지 못하기 때문이다. 최고경영진의 인재우대에 대한 명확한 인사 철학은 지침원리에 해당하는 것으로 인사 철학에 대한 최고경영진의 의지는 정책이나 제도의 수립과 실행에 적극적으로 반영되기 때문에 최고경영진의 인재우대 철학은 인적자원관리 실행력을 높인다.

둘째, 센스 형성과 센스 전달 측면에서 보자면, 인적자원관리 실행에서 의미를 만들고 이것을 전달하는 과정의 핵심은 최고 경영진으로부터 나오게 된다 (Maitlis & Lawrence, 2007). 최고경영진은 변화 방향을 명확히 감지하게 되며, 이 과정에서 인사 철학에 대한 변화의 폭과 깊이를 결정하게 된다. 최고 경영진이 가진 인재우대 철학은 환경을 해석하고 이용 가능한 정보를 평가하고 그에 맞는 제도 방향을 설정하는데 틀을 제공하기 때문이다(최희갑, 2006). 또한 조직 구성원들이 새로운 인적자원관리 시스템에 대하여 공통의 이해 수준을 형성하게 하는 센스전달에 있어서도 최고 경영진의 인재우대 철학은 조직 구성원들에 소통하는 내용의 중심을 이루게 될 것이다 (Dunford & Jones, 2000).

이상의 논의를 정리하면 최고경영진의 인재우대 철학은 인적자원관리 실행력을 높이는데 중요한 역할을 한다. 또한 인적자원관리의 실행력이 높을수록 헌신형 인적자원관리를 통해 추구하고자 하는 내용이 종업원들에게 명확하게 전달되기 때문에 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 더욱 강화될 것으로 판단된다.

3.2. 인사부서 전략적 역할

최고 경영진의 리더십이 전략 실행과정에서 중요

하다는 사실에 대해서는 여러 학자들이 일관된 입장을 보이고 있지만, 대규모 시스템 변화를 유지하기 위한 충분조건은 아니다 (Nadler & Tushman, 1990). 조직변화 및 새로운 혁신 프로그램의 성공을 위해 자주 거론되는 요소는 적절한 변화 주도팀의 선정과 이들의 헌신이다(Huy 1999). 최고경영진이 명확한 인사에 대한 철학을 가지고 인적자원관리에 대한 방향성을 가지고 있다고 하더라도 그것을 구체적으로 구현하기 위한 전문적 지식과 훈련을 받은 인사부서의 전략적 역할은 매우 중요하다고 할 수 있다. 인적자원관리 시스템의 실행과정에서는 인적자원관리 혁신의 핵심부서는 인사부서이다. 실제 인사부서의 역할이 일상적 인사관리 업무수행 수준에서 조직전략의 실행 지원역할로, 또 나아가 전략적 의사결정 참여의 방향으로 발전하고 있으며, 인사부분의 전략적 의사결정 참여가 강화될수록 기업은 전략과의 적합성을 갖는 인적자원관리를 설계하고 그것을 더욱 효과적으로 수행될 수 있으며 궁극적으로는 기업성과를 높이는데 기여하게 된다 (Buyens & De Vos, 2001; 김재원·김성수·류성민, 2004). 류성민·김성수(2007)는 동태적 능력관점을 바탕으로 환경의 불확실성에 적응하기 위한 조직자원과 역량의 축적과 확장에 있어 인사부분의 전략적 역할의 중요성을 설명하였다. 즉, 기업의 경쟁우위를 확보하기 위한 인적자원 및 인사시스템의 재설계 및 효과적인 실행을 위해서 인사부분의 전략적인 역할이 요구되는 것이다(류성민·김성수, 2007).

수립된 제도의 실행과정은 추상화된 관념이 구체적인 관행으로 실행되는 것이기 때문에, 전문가들의 역량이 매우 중요하다(Strang & Soule, 1998; 류성민·김성수, 2007). 특히 헌신형 인적자원관리과 같이 종업원의 몰입과 동기부여를 통해 조직 효과성을 향상시키려는 인적자원관리 시스템을 설계하고 운영하려는 경우 이에 대한 인사부서의 충분한 역할 수행의 기반이 제공되어야 한다(류성민·김성수, 2007). 따라서 변화혁신팀인 인사부서가 영향력(권한), 지식, 신뢰, 그리고 이에 따른 리더십까지 가지고 있다면, 이는 인적자원관리 시스템의 강한 실행력으로 나타나게

될 것이다.

이상의 논의를 정리하면 인사부서의 전략적 역할은 인적자원관리 실행력을 높이는데 중요한 역할을 한다. 또한 인적자원관리의 실행력이 높을수록 헌신형 인적자원관리를 통해 추구하고자 하는 내용이 종업원들에게 명확하게 전달되기 때문에 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 더욱 강화될 것으로 판단된다.

3.3. 커뮤니케이션

조직에서 변화를 시도하게 되면, 구성원들은 변화의 내용이나 사건들에 대하여 다양한 커뮤니케이션을 통한 해석을 하게 된다 (Downing, 1997). 커뮤니케이션을 통하여 조직변화의 목적과 내용에 대해 종업원들이 유사하게 해석하도록 함으로써 사실에 대한 종업원들의 주관적 해석을 최소화할 수 있다(Buckley, Monks, & Sinnott, 1998; Pansu, 1997). 이렇듯, 조직변화 과정에서 형성된 새로운 메시지와 이를 구체화시킨 제도 및 시스템의 필요성을 전달하는 방법으로서 커뮤니케이션이 사용된다. 조직변화 과정에서 나타나는 상향, 하향 그리고 수평적 커뮤니케이션은 조직 내부에 보다 긍정적이며, 협력적이며, 정서적 공유가 활발한 분위기를 만들 수 있다 (Buckley, et al., 1998).

실행과정에서의 커뮤니케이션의 역할은 크게 두 가지로 나뉘어 질 수 있다. 첫째는 정확한 정보의 제공이다 (Kotter & Schlesinger, 1979; Dent & Goldberg, 1999; Dessler, 1999; 설현도, 2006). 이때는 변화 혁신팀 그리고 인사부서에서는 교육과 훈련을 통하여 정확한 정보의 제공 및 이해의 확산을 돕게 된다. 이러한 커뮤니케이션은 인적자원관리 시스템을 통하여 달성하고자 하는 것은 무엇인지 그리고 어떻게 사용되며, 누가 이에 대하여 책임지고 있는가에 대한 정보를 얻게 된다 (Bondarouk et al., 2009). 둘째는 실행과정에서 나타날 수 있는 저항세력의 관리 방식이다. 인적자원관리 과정에서 가장 문제시 되는 것 중 하나는 조직 구성원들의 저항이다. 특히 인적자원관리 시스템이나 특정 제도의 경우 조직 구성원들의 이해관계와 밀접히 연관되어 있기 때문에 실행

과정에 있어서의 충분한 커뮤니케이션이 하지 않으면 성공적인 전략실행이 어렵게 된다. 실제, 감정적 호소를 겸한 커뮤니케이션은 변화에 대한 필요성을 인식하게 된다(한수진, 2006).

실제 인적자원관리 시스템의 실행 과정이 성공하기 위해서는 종업원들의 인적자원관리 제도에 대한 명확한 이해, 실행 과정상에서 나타나는 시행착오의 발견 및 보완 등이 제대로 이루어져야만 한다. 그런데 최고경영진, 인사부서 그리고 종업원들간의 커뮤니케이션이 활발할수록 이러한 이슈들을 보다 효과적으로 대응해 나갈 수 있을 것이다.

이상의 논의를 정리하면 커뮤니케이션은 인적자원관리 실행력을 높이는데 중요한 역할을 한다. 또한 커뮤니케이션이 원활할수록 헌신형 인적자원관리를 통해 추구하고자 하는 내용이 종업원들에게 명확하게 전달되기 때문에 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 더욱 강화될 것으로 판단된다.

지금까지의 논의를 종합하면 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 1. 인적자원관리 실행력이 높을수록 헌신형 인적자원관리 시스템과 조직성과간의 긍정적 관계는 더욱 강화될 것이다.

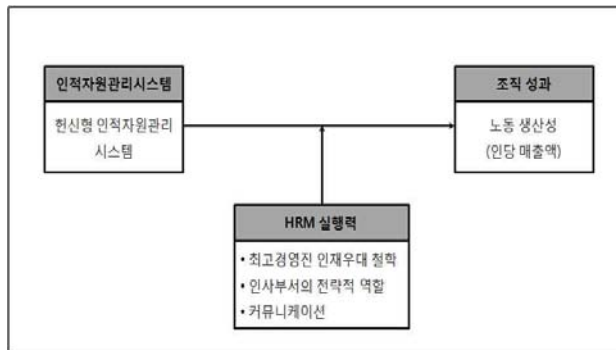
가설 1-1. 최고경영진이 인재우대 철학을 가지고 있을수록 헌신형 인적자원관리와 조직성과간의 긍정적 관계는 더욱 강화될 것이다.

가설 1-2. 인사부서가 전략적 역할을 수행할수록 헌신형 인적자원관리와 조직성과간의 긍정적 관계는 더욱 강화될 것이다.

가설 1-3. 조직 내 커뮤니케이션이 잘 될수록 헌신형 인적자원관리와 조직성과간의 긍정적 관계는 더욱 강화될 것이다.

또한 본 연구의 연구모형은 다음 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구 모형



III. 연구 방법

1. 표본의 선정 및 자료수집

가설 검증을 위한 실증분석을 위해 한국직업능력개발원의 인적자본패널(Human Capital Corporate Panel: HCCP)을 활용하였다. 변수들간의 명확한 인과관계 파악을 위하여 2차년도(2007년) 및 3차년도(2009년) 자료를 사용하여 분석하였다. 즉, 독립변수와 조절변수는 2차년도 자료를 활용하였고, 종속변수는 3차년도 자료를 활용하였다. 또한 비제조업을 제외하고 제조업만을 포함시켰으며, 종업원 수가 100인 미만인 기업은 인적자원관리 시스템이 체계화되어 있지 않을 가능성이 높기 때문에 기존 연구에서와 같이 종업원 수 100인 미만인 기업을 제외하였다(Huselid, 1995). 이들 기업 중 중요 변수에 대한 자료가 없거나 불성실한 응답을 한 기업들을 제외하고 총 238개 기업을 분석에 활용하였다.

2. 변수의 측정

2.1 현신형 인적자원관리

현신형 인적자원관리 시스템의 측정과 관련하여서는 학자들이 다양한 항목을 사용하여 현신형 인적자원관리 시스템을 측정하고 있다 (Arthur, 1994; Bae & Lawler, 2000; Batt, 2002; Collins & Smith, 2006; Datta et al., 2005; Huselid, 1995; Lepak & Snell,

2002; Pfeffer, 1998; Youndt et al., 1996). 본 연구에서는 이러한 기존 연구 내용과 HCCP 자료를 사용하여 현신형 인적자원관리를 측정한 국내문헌(강성춘·윤현중, 2009; 유미림·김영신·배중석, 2011)을 참고하여 총 5개 하위 영역으로 현신형 인적자원관리 시스템을 측정하였다.

첫째, 선택적 채용은 채용 절차의 단계를 5점 척도로 평가하였으며, 단계가 높은 수록 신중한 채용이 이루어짐을 의미한다. 둘째, 광범위한 교육훈련은 얼마나 다양한 교육훈련 프로그램을 실시하고 있는지를 측정하였다. 다양한 교육훈련 프로그램의 시행 숫자를 합산하여 변수화하였다. 셋째, 높은 보상수준은 경쟁사 대비한 급여수준 및 복리후생 수준을 5점 척도로 측정하였다. 넷째, 조직성과에 기반한 보상은 조직수준의 성과평가를 반영한 보상 프로그램의 운영여부를 측정하는 것으로, 팀/사업부/전사 성과급 등의 실시 여부를 측정하였다. 다섯째, 종업원 참여는 종업원들에게 직무수행과 관련하여 얼마나 다양한 참여기회를 제공하는 것과 관련된 것이다. 이를 위해 직무순환, 품질관리 분임조, 6-시그마, 제안제도 등의 실시 여부를 활용하여 변수를 측정하였다.

현신형 인적자원관리 시스템을 구성하는 하위 영역들을 측정할 척도들이 각각 상이하기 때문에 표준화된 점수를 구한 후 이를 합산하는 가법적 방식(additive approach)을 통해 현신형 인적자원관리 시스템의 수준을 지수화하였다 (Guthrie, 2001; 유미림 외, 2011; 강성춘·윤현중, 2009). 지수값이 높을수록 해당 기업에서 현신형 인적자원관리 제도를 많이 활용하고 있다는 것을 의미한다.

2.2 인당 매출액

본 연구에서는 인당 매출액을 조직성가로 활용하였다. 전략적 인적자원관리 연구에서 활용되는 조직 성과는 인적자원성과, 재무적 성과, 자본시장 성과 등 다양하게 구분할 수 있다 (Dyer & Reeves, 1995). 그런데 이직율이나 만족도와 같은 인적자원 성과는 재무적 성과의 특성을 반영하기는 부족한 부분이 있고,

ROA, Tobin's Q와 같은 재무적 지표는 인적자원관리의 직접적인 효과로 판단하기에는 너무 거리감(distal measure)이 있어서 명확하지 않은 부분이 있다. 따라서 최근의 많은 연구들에서는 인적자원관리로 인한 재무적 성과를 노동생산성(인당매출액)으로 활용하고 있다 (Datta et al., 2005; Guthrie, 2001; Patel & Conklin, 2012). 이와 함께 조직성과를 인당매출액으로 파악할 경우 주관적 성과가 아닌 객관적 성과를 사용함으로써 동일방법편의(common method bias) 문제를 최소화할 수 있는 장점이 있다. 일인당매출액은 대표적인 객관적 성과지표로서 총매출액을 종업원수로 나눈 값이며, 노동생산성(labor productivity)을 의미한다 (Datta et al., 2005; 김윤호·한수진·박오원, 2009). 분석을 위하여 로그값을 취한 후 활용하였다.

2.3 인적자원관리 실행력

1) 최고경영진의 인재우대 철학

최고경영진의 인재우대 철학은 강성춘·윤현중(2009) 연구를 참고하여 항목을 구성하였다. 인재우대 철학의 구체적인 문항은 다음과 같다. “우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.”, “우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다.”, “우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다.”

2) 인사부서의 전략적 역할

인사부서의 전략적 역할은 Ulrich(1997)가 주장하는 인사팀의 역할 중 전략적 파트너와 변화촉진자 역할에 초점을 두고 있다. Ulrich(1997)가 제시하는 두 가지 역할과 관련성이 높은 HCCP 네가지 문항으로 인사부서의 전략적 역할을 측정하였다. 구체적인 문항은 다음과 같다. “HR 부서는 경영전략 계획 수립 과정에서 중요한 공헌을 한다.”, “최고경영자의 의사결정에 중대한 영향을 미친다.”, “인사제도의 지속적 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 한다.”, “회사의 변화와 혁신을 주도한다.”

3) 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 박노근(2009)에서 활용한 대로 3개 문항으로 구성하였다. 구체적인 문항은 다음과 같다. “우리 회사는 경영진이나 정보시스템을 통하여 직원들에게 회사사정을 소상하게 알려준다.”, “우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.”, “우리 회사는 부서간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편이다.”

2.3 통제변수

본 연구에서는 연령, 규모, 노조여부, 산업 등을 통제변수에 포함시켰다. 우선 연령은 2013년 현재 일에서 기업 설립연도를 차감하여 계산하였으며, 규모는 종업원수를 로그값을 취한 후 사용하였다. 노조여부는 근로자 대표조직이 있을 경우 1의 값을, 나머지 경우에는 0의 값을 부여한 후 더미변수로 반영하였다. 산업은 제조업을 크게 전자, 기계, 화학 및 섬유 의 네 가지 산업으로 구분한 후 섬유산업을 준거그룹으로 설정한 후 더미변수로 반영하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 변수의 신뢰성, 타당성 및 데이터 통합 검증

변수의 신뢰성 분석은 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 검증하였으며, 분석결과 현신행 인적자원관리 시스템은 0.636, 최고경영진의 인재우대 철학은 0.944, 인사부서의 전략실행 역할은 0.939, 그리고 커뮤니케이션은 0.770의 값을 보였다. 또한 인적자원관리 실행력의 세 개 차원의 전체 항목에 대한 신뢰성 분석 결과 0.924의 값을 보였다. Cronbach's alpha 값이 모두 0.6이상이기 때문에 항목들 간에는 비교적 높은 수준의 내적 일관성을 가진다고 판단된다. 또한 인적자원관리 실행력을 구성하는 세 가지 변수들의 타당성 분석을 위하여 세 개 요인으로 구성된 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다.

분석결과 높은 수준의 적합도 수치를 확인할 수 있었다 ($\chi^2 = 193.094$, d.f. = 32, CFI = 0.927, IFI = 0.927, RMR = 0.007).

본 연구의 변수 중 인적자원관리 실행력을 구성하는 인사부서의 전략적 역할, 최고경영진의 인재우대 철학 그리고 커뮤니케이션은 조직 수준의 변수이기는 하지만 개별 근로자들이 응답한 자료를 활용하고 있다. 따라서 근로자 수준에서 측정된 항목이 조직수준으로 통합이 가능한지에 대한 타당성을 검증하기 위해 "Within-group agreement statistics(rwg's)" 및 "Intraclass Correlation Coefficient(ICCs)"를 측정하여 제시하였다 (Bliese, 2000; Klein & Kozlowski, 2000). 그 결과는 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 인적자원관리 실행력의 데이터 통합 검증 결과

	F값	rwg's	ICC(1)	ICC(2)
인사부서의 전략적 역할	3.540***	중앙값 0.89	0.09	0.72
최고경영진의 인재우대 철학	6.632***	중앙값 0.89	0.17	0.85
커뮤니케이션	4.114***	중앙값 0.92	0.10	0.76

주) * : p < 0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01, **** : p < 0.001

기존 연구에서는 학자별로 통일된 기준을 제공하고 있지는 않지만, rwg's 는 0.7이상, ICC(1)은 0.3이하, 그리고 ICC(2)는 0.6 이상을 합산 가능한 수준으로 제시하고 있다 (Bliese, 2000; James, Demaree, & Wolf, 1984). 분석결과 세 가지 변수는 모두 해당 기준치를 만족하기 때문에 변수를 조직 수준으로 합산하여 활용하는 데 문제가 없는 것으로 판단된다.

2. 기초통계량 분석

<표 2>는 주요변수의 기술 통계량 및 변수들간의 상관관계 값을 보여준다. 본 연구의 주요변수인 현신형 인적자원관리, 인적자원 실행력과 인적자원 실행력의 세 가지 구성요소들도 모두 인당매출액과 양의

상관관계를 보였다. 또한 최고경영진의 인재우대 철학, 인사부서의 전략적 역할 및 커뮤니케이션 간에도 높은 수준의 양의 상관관계 값을 가졌다 ($r = .563$, $p < .001$, $r = .726$, $p < .001$, $r = .496$, $p < .001$).

<표 2> 기술통계량 및 상관계수

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1	11.15	0.79	1						
2	-0.00	0.63	.355***	1					
3	3.39	0.39	.262***	.406***	1				
4	3.29	0.35	.218**	.261***	.563***	1			
5	3.33	0.28	.339***	.352***	.726***	.496***	1		
6	3.34	0.29	.314***	.399***	.905***	.810***	.846***	1	
7	6.06	1.02	.179**	.486***	.244***	.197*	.227***	.261***	1
8	37.21	16.90	-.002	-.059	.042	-.006	.047	.031	.157

주1) 1:인당매출액 2:현신형HRM, 3:인재우대철학 4:인사부서 전략적역할 5:커뮤니케이션 6:HR실행력 7:조직규모 8:조직연령

주2) * : p < 0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01, **** : p < 0.001

3. 가설 검증 결과

위계적 회귀분석을 통하여 본 연구의 가설을 검증하였으며 분석결과는 다음의 <표 3>와 같다. 본 연구는 변수들 간의 상호작용 효과를 분석하는 것인데, 독립변수와 조절변수간의 다중공선성 (multi-collinearity) 문제를 해결하기 위해 원 자료를 평균변환(mean centering)하여 분석하였다 (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003). 분석결과에 대한 보다 구체적인 설명은 다음과 같다. <표 3>의 모델 1에서 확인할 수 있듯이 현신형 인적자원관리 시스템은 인당매출액에 유의한 정의 관계를 보였다. 이러한 결과는 기존 연구결과와 일치하는 부분이다. 다음으로 본 연구의 중요한 연구목적인 인적자원 실행력의 조절효과에 대한 분석결과 인적자원 실행력의 세 가지 요인들은 현신형 인적자원관리 시스템과 조직성과간의 관계를 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 우선 모델 2, 모델 4 그리고 모델 6은 인재우대 철학, 인사부서의 전략적 역할 그리고 커뮤니케이션이 조직성과에 미치는 직접효과의 결과를 보여주는데, 세 가지 요인

모두 통계적으로 유의한 결과를 확인할 수 있었다 ($\beta = .133, t = 1.978, p < .05, \beta = .134, t = 2.116, p < .05, \beta = .237, t = 3.702, p < .001$). 조절효과에 대한 결과는 모델 3, 모델 5 및 모델 7에 나타나는데, 통계적인 유의도는 다소 낮지만 모두 유의한 결과를 얻었다 ($\beta = .116, t = 1.860, p < .10, \beta = .107, t = 1.706, p < .10, \beta = .112, t = 1.863, p < .10$). 마지막으로 세 가지 요인들의 값을 평균한 인적자원 실행력의 경우 조절효과의 통계적 유의도가 더욱 높았다 ($\beta = .126, t = 2.062, p < .05$). 이러한 사실을 통해 요인들의 개별효과보다 통합효과가 더욱 강하게 나타나는 것을 알 수 있다.

V. 토의 및 결론

인적자원관리 시스템이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 인적자원관리 시스템의 내용도 중요하지만 그러한 인적자원관리 시스템의 성공적인 실행도 매우 중요하다. 기존 연구들이 조직성과를 높이기 위한 인적자원관리 시스템의 구성이나 내용에 중점을 둔 반면에 인적자원관리 시스템의 실행 측면에서의 연구는 부족한 편이다. 본 연구에서는 인적자원관리 시스템의 실행력의 중요성을 강조하고자 한다. 인적자원관리 시스템의 실행력과 관련된 기존의 연구들이 대부분 인적자원관리 강도의 개념을 활용하여 연구를 진행하고 있는데, 본 연구에서는 새로운 이론에 바탕으로 인적자원 실행력을 개념화한 후 이

〈표 3〉 회귀분석 결과 (전체 기업, n=238)

변수	인당 매출액								
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5	모델 6	모델 7	모델 8	모델 9
기업 연령	.020 (.326)	.012 (.197)	.006 (.097)	.022 (.358)	.020 (.324)	.007 (.121)	.005 (.080)	.013 (.204)	.008 (.130)
기업 규모	.001 (.013)	-.005 (-.075)	-.020 (-.283)	-.011 (-.161)	-.023 (-.320)	-.013 (-.185)	-.024 (-.350)	-.014 (-.203)	-.031 (-.437)
노조 유무	-.030 (-.490)	-.029 (-.474)	-.019 (-.309)	-.039 (-.636)	-.029 (-.469)	-.039 (-.650)	-.045 (-.747)	-.037 (-.611)	-.030 (-.494)
산업-화학	-.144 (-1.585)	-.134 (-1.485)	-.128 (-1.430)	-.134 (-1.489)	-.126 (-1.398)	-.126 (-1.425)	-.119 (-1.352)	-.127 (-1.420)	-.118 (-1.329)
산업-기계	-.157 (-1.576)	-.158 (-1.593)	-.147 (-1.493)	-.149 (-1.509)	-.143 (-1.446)	-.136 (-1.398)	-.125 (-1.289)	-.147 (-1.502)	-.135 (-1.382)
산업-전자	-.058 (-.627)	-.067 (-.730)	-.057 (-.619)	-.050 (-.550)	-.051 (-.555)	-.058 (-.643)	-.048 (-.535)	-.060 (-.656)	-.050 (-.559)
혁신형 HRM (A)	.361** (5.087)	.309** (4.105)	.294** (3.902)	.332** (4.633)	.316** (4.393)	.283** (3.925)	.279** (3.882)	.288** (3.908)	.274** (3.722)
인재우대 철학 (B)		.133* (1.978)	.146* (2.180)						
A X B			.116* (1.860)						
인사부서 전략적 역할 (C)				.134* (2.116)	.132* (2.088)				
A X C					.107* (1.706)				
커뮤니케이션 (D)						.237** (3.702)	.239** (3.744)		
A X D							.112* (1.863)		
인적자원 실행력 (E)								.198** (2.999)	.200** (3.056)
A X E									.126* (2.062)
<i>Adj. R</i> ²	.116	.127	.137	.129	.137	.163	.171	.146	.158
F	5.454***	5.321***	5.16***	5.404***	5.167***	6.749***	6.449***	6.062***	5.937***
df	7, 230	8, 229	9, 228	8, 229	9, 228	8, 229	9, 228	8, 229	9, 228
ΔR^2	.096	.014	.013	.016	.011	.048	.012	.032	.015
F for ΔR^2	25.874***	3.911	3.460	4.478	2.910	13.705***	3.471*	8.994***	4.251

주) + : $p < 0.10$, * : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$

의 효과를 실증적으로 검증하였다. 또한 실증분석에서도 인과관계를 명확하게 하기 위해서 독립변수와 종속변수간에 충분한 시간차(time lag)을 가지도록 하였다. 본 논문은 이러한 두가지 측면에 있어서 다른 연구와 차별성을 가진다고 판단된다.

이를 위해 본 논문에서는 센스형성 및 센스전달 이론에 기반하여 인적자원관리 실행력을 최고경영진의 인재우대 철학, 인사부서의 전략적 역할 및 커뮤니케이션으로 파악하였다. 또한 인적자원 실행력의 효과를 파악하기 위하여 현신형 인적자원관리 시스템과 조직성과간의 관계가 실행력의 수준에 따라 상이할 수 있음을 실증분석하였다. 실증분석 결과 실행력의 세 가지 개별 구성요소는 각각 현신형 인적자원관리 시스템과 조직성과간의 관계를 긍정적으로 강화시키는 것으로 나타났다. 또한 세 가지 구성요소를 지수화 한 인적자원 실행력은 개별 요소들보다 더욱 유의적인 조절효과를 보였다.

본 연구의 학문적 의의 및 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 인적자원관리 시스템의 과정 또는 실행에 대한 새로운 이론적 틀을 제시하였다. 기존 연구에서는 인적자원관리 강도라는 개념 중심으로 인적자원관리 시스템 실행의 중요성에 대한 논의와 연구가 진행되었다(Bowen & Ostroff, 2004; Colbert, 2004). 그럼에도 불구하고 인적자원관리 실행에 대한 활발한 연구를 위해서는 보다 다양한 관점에서 접근하고 해석해 볼 필요가 있다. 성공적인 인적자원관리의 실행은 크게 보면 성공적인 조직 변화에 포함되기 때문에 본 연구에서는 조직변화의 과정을 설명하는 센스 형성 및 센스 전달 이론을 활용하여 인적자원관리 과정에 적용하고자 하였다(Maitlis, 2005; Maitlis & Lawrence, 2007). 센스 형성 및 전달 이론에서는 인적자원관리 실행력이 어떠한 과정을 통해서 이루어지는지 그리고 각 주체별로 어떠한 역할을 수행하여야 하는지에 대한 논의를 담고 있기 때문에 인적자원관리 실행을 보다 명확하게 이해할 수 있는데 도움을 주고 있다.

둘째, 본 연구결과는 새로운 제도의 성공적인

운영과 정착을 위해서는 제도의 내용뿐만이 아니라 실행력이 중요함을 강조한다. 이러한 주장은 다음 두 가지로 설명될 수 있다. 먼저, 제도화 과정에서 강조하는 부분과 동일하게 설명될 수 있다. 특정한 시스템을 조직에 성공적으로 정착시키는 과정을 제도화(institutionalization)과정이라고 한다. 제도화 과정은 크게 실행화(implementation) 단계와 내재화(internalization) 단계로 구분된다 (Kostova, 1999). 실행화 단계란 구성원들에게 제도에 의해 규정된 공식적 규칙을 실제 실행시키는 단계이며, 내재화 단계란 구성원들이 실행된 제도에 대해 애착을 가지고 가치를 부여하는 단계라고 볼 수 있다. 내재화 단계란 시스템이 성공적으로 실행되어서 안정화된 상태를 의미한다. 이러한 측면에서 인적자원관리 시스템이 조직 전체에 잘 제도화되기 위해서는 인적자원관리 실행력이 매우 중요하다고 말할 수 있다.

셋째, 본 연구결과는 실행력이 현신형 인적자원관리의 긍정적 효과를 보다 강화하고 있음을 실증하였다. 이는 현신형 인적자원관리의 고유의 긍정적 효과에 실행력이 시너지를 발휘하였다고 할 수 있는데 이는 지적자본 연구와도 연결될 수 있다. 지적자본은 다양하게 정의 내려지고 있으나, 핵심적인 특징은 무형자본이라는 점, 구성원들에게 내재화되어 있는 지식, 그리고 조직의 가치로 전환될 수 있다는 점이다 (Chen et al., 2006; 문영백·김상현, 2012). 이러한 점에서는 기업이 보유한 실행력은 기업의 가치를 상승시키는 무형의 자산 즉, 자사만의 독특한 지적자본으로서의 역할을 수행한다고 파악할 수 있다. 따라서 지속적인 시스템, 구조 혁신을 성공하기 위하여 자사의 무형의 가치 자산인 실행력을 지속적으로 발전시키는 것이 필요하다고 할 수 있다.

또한 실무적 시사점에서는 새로운 인적자원관리 시스템의 도입하여 운영할 때 유의해야 할 두 가지 사항을 알려주고 있다. 첫째, 외부의 인사제도를 도입할 때 단순히 제도를 모방하는 것이 아

나라 그러한 제도들을 실질적으로 운영할 수 있는 운영능력이 갖추어져 있는지 확인해야 한다. 본 연구의 결과에서도 알 수 있듯이 운영할 수 있는 역량이 충분한지 그렇지 않은지에 따라 제도의 효과는 달라질 수 있다. 따라서 제도나 시스템을 도입할 때 해당 시스템에 대한 최고경영진의 의지, 관련부서의 수행능력 그리고 시스템 정착을 위한 커뮤니케이션 등에 문제가 없는지 먼저 확인해 볼 필요가 있다. 둘째, 인적자원관리 시스템으로 한정해서 본다면 인적자원관리 시스템의 추상화 수준들간의 적합성을 확보하는 것이 중요하다 (Becker & Gerhart, 1996). 특정 제도가 지침원리와 정책간에 일관성을 가질 경우에는 성공적인 제도의 실행을 가져갈 수 있지만 그렇지 않을 경우 특정 제도가 가지는 저항점이 불확실할 가능성이 있다. 이렇게 될 경우 제도에 대한 종업원들이 인식이 상이해지고 약해져서 실제 실행상에 문제가 발생할 가능성이 높다. 따라서 시스템이나 제도를 외부에서 도입하거나 아니면 내부에서 새롭게 설계할 때 제도, 정책 및 지침원리간에 적합성을 가지는지를 반드시 확인해 볼 필요가 있다.

마지막으로 본 논문의 한계 및 향후 연구 방향은 다음과 같다. 첫째, 인적자원관리 실행력에 대한 변수의 측정 방식과 관련하여 한계점을 가진다. 본 연구에서는 인적자원관리 실행력을 최고경영진의 인재우대 철학, 인사부서의 전략적 역할 및 커뮤니케이션으로 파악하고 설문 문항을 통해 해당 변수를 측정하였다. 그러나 설문 항목의 한계로 인해 해당 변수들이 보다 엄밀하게 측정되지 못한 한계를 가진다. 향후에는 변수의 내용이 충분히 반영될 수 있는 측정항목의 개발이 요구된다.

둘째, 인적자원관리 시스템의 도입 시점을 통제하지 못한 한계점이 있다. 인적자원관리 시스템의 실행력 효과를 보다 정확하게 분석하기 위해서는 동일한 시점에서 새로운 인적자원관리 시스

템을 도입하여 운영하는 기업들을 대상으로 분석을 해야 한다. 그러나 본 연구에서는 이러한 조건을 제대로 통제하지 못한 한계를 가진다. 향후 연구에서는 이러한 조건들에 대한 보다 엄밀한 분석이 요구된다.

셋째, 인적자원관리 실행에 영향을 미칠 수 있는 보다 다양한 변수들에 대한 고려가 미흡하였다. 본 논문에서는 최고 경영자의 인재우대 철학, 인사부서의 전략적 역할 그리고 커뮤니케이션을 실행력의 주된 요인으로 파악하고 검증하였으나, 향후 연구에서는 기존 인적자원관리 시스템과의 차이를 의미하는 변화의 폭, 조직 구성원의 저항, 중간관리자들의 역량 등을 폭넓게 고려함으로써 인적자원관리 실행에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있을 것이라 예상된다.

넷째, 인적자원관리 내용과 과정이 조직성공에 미치는 상대적인 효과의 차이에 대한 연구가 향후 연구과제가 될 수 있다. 즉, 인적자원관리 내용과 과정이 조직성공에 모두 중요하지만 상대적으로 더욱 중요한 것은 어떤 것인지에 대한 연구이다. 본 연구에서도 현신형 인적자원관리 시스템과 인적자원관리 실행력 변수의 중위값을 기준으로 집단을 구분한 후 두 개의 집단 (현신형 인적자원관리 시스템은 높지만 실행력이 낮은 집단 vs. 현신형 인적자원관리 시스템은 낮지만 실행력이 높은 집단)간에 성과의 차이를 분석하였지만 유의적인 성과의 차이를 발견하지는 못했다. 향후 연구에서는 이러한 이슈에 대해 보다 다양하고 엄격한 방식의 추가적인 연구가 요구된다.

다섯째, 향후에는 다양한 유형의 인적자원관리 시스템과 인적자원 실행력간의 상호작용 효과에 대한 분석이 필요하다. 본 연구에서는 현신형 인적자원관리 시스템을 인적자원관리 시스템의 대표적인 유형으로 파악하였으나, 향후에는 스타형이나 가부장형 등 다른 유형의 인적자원관리 시스템은 인적자원 실행력과 어떠한 적합성을 갖는지에 대한 분석이 필요하다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 강성춘 · 윤현중(2009), “고성과작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성,” 『인사·조직연구』, 제17집 4호, 125-168.
- [2] 김문주 · 이지예 · 윤정구(2013), “리더와 구성원의 리더십 이중주: 팀에서 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십의 상호작용,” 『지식경영연구』, 제14집 3호, 55-85.
- [3] 김윤호 · 한수진 · 박오원(2009), “인적자원관리 시스템 유형분류와 유형별 조직성과의 차이,” 『경영학연구』, 제38집 3호, 737-771.
- [4] 김재원 · 김성수 · 류성민(2004), “인사부문의 전략적 참여가 인사관리효과성에 미치는 영향,” 『인사·조직연구』, 제12집 3호, 127-161.
- [5] 김준성 · 정재훈(2004), “인적자원관리의 효과성이 지식경영의 성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 『산업경제연구』, 제17집 3호, 805-824.
- [6] 류성민 · 김성수(2007), “환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리 효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구,” 『인사·조직연구』, 제15집 1호, 1-43.
- [7] 문영백 · 김상현(2012), “전략적지향성이 지적자본과 기업성과에 미치는 영향,” 『지식경영연구』, 제13집 5호, 15-41.
- [8] 박노근(2009), “제안제도의 조직몰입에 대한 효과: 인적자본 수준의 조절적 영향,” 『인사관리연구』, 제33권 제2호, 29-47.
- [9] 배종석 · 박오원(2006), “인적자원관리가 혁신성과에 미치는 효과 분석,” 『인사관리연구』, 제30집 1호, 177-209.
- [10] 배종석 · 사정혜(2003), “인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구,” 『인사·조직연구』, 제11권 2호, 133-169.
- [11] 설현도(2006), “금융기관 조직구성원의 지식공유

에 대한 실증연구,” 『지식경영연구』, 제7집 2호, 9-12.

- [12] 유미림 · 김영신 · 배종석(2011), “중소기업의 인적자원관리와 조직성과: 조직에 대한 신뢰와 CEO의 기업가정신의 역할,” 『인사·조직연구』, 제19집 4호, 1-54.
- [13] 조민정 · 김성수 · 조진환(2013), “인사관리 강도와 인사관리 효과성의 관계에 관한 연구,” 『인사·조직연구』, 제21권 2호, 37-73.
- [14] 최희갑(2006), 『불확실성을 경영하라; 복잡계이론으로 본 기업경영』, 삼성경제연구소
- [15] 한수진(2006), 『전략실행 과정 추적연구』, 고려대학교, 박사학위논문
- [16] 허문구 · 문상미(2010), “인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향: 공유비전과 코드의 매개효과를 중심으로,” 『지식경영연구』, 제11집 2호, 57-73.

[국외 문헌]

- [1] Arthur, J.(1992), “The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills,” *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- [2] Arthur, J. B.(1994), “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,” *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- [3] Bae, J. & Lawler, J.(2000), “Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy,” *Academy of Management Journal*, 43, 502- 517.
- [4] Batt, R.(2002), “Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth,” *Academy of Management Journal*, 45, 587-797.
- [5] Becker, B., & Gerhart, B.(1996), “The Impact of Human Resource Management on

- Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- [6] Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B.(1993), "Why Change Programs don't Produce Change," *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- [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, 23-46.
- [8] Bliese, P. D.(2000), "Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis", In Klein K.L., and Kozlowski, S.W. (ed.) *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [9] Bondarouk, T., Looise, J. K., & Lempink, B.(2009), "Framing the Implementation of HRM Innovation: HR Professionals vs Line Managers in a Construction Company," *Personnel Review*, 38(5), 472-491.
- [10] Bowen, D. E., & Ostroff, C.(2004), "Understanding HRM - Firm Performance Linkages: The Role of the "strength" of the HRM System," *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- [11] Buckley, F., Monks, K., & Sinnott, A.(1998), "Communications Enhancement: A Process Dividend for the Organization and the HRM Department?," *Human Resource Management*, 37(3), 221-234.
- [12] Buyens, D., & De Vos, A.(2001), "Perceptions of the Value of the HR Function," *Human Resource Management Journal*, 11(3), 70-89.
- [13] Chen, Y. S., James Lin, M. J., & Chang, C. H. (2006), "The influence of intellectual capital on new product development performance - the manufacturing companies of Taiwan as an example," *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1323-1339.
- [14] Cohen J, Cohen P, West S. G, & Aiken L. S.(2003), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 3rd ed. Mahwah, NJ: Erlbaum
- [15] Colbert, B. A.(2004), "The Complex Resource-based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- [16] Collins, C. J. & Smith, K. G.(2006), "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms," *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.
- [17] Combs, J., Yongmei, L., Angela. H. & David, K.(2006), "How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance," *Personnel Psychology*, 59, 3, 501- 528.
- [18] Datta, D. K., Guthrie, J. P. & Wright, P. M.(2005), "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?" *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- [19] Davis, A. S., Maranville, S. J., & Obloj, K.(1997), "The Paradoxical Process of Organizational Transformation: Propositions and a Case Study," *Research in Organizational Change and Development*, 10, 275-314.
- [20] Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L.(2012), "Toward an Assessment of Perceived HRM

- System Strength: Scale Development and Validation," *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481-1506.
- [21] Dent, E. B., & Goldberg, S. G.(1999), "Challenging Resistance to Change," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- [22] Dessler, G.(1999), "How to Earn Your Employees' Commitment," *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 58-67.
- [23] Downing, S. J.(1997), "Learning the Plot Emotional Momentum in Search of Dramatic Logic," *Management Learning*, 28(1), 27-44.
- [24] Dunford, R., & Jones, D.(2000), "Narrative in Strategic Change," *Human Relations*, 53(9), 1207-1226.
- [25] Dyer, L., & Reeves, T.(1995), "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?" *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- [26] Gioia, D. A., & Chittipeddi, K.(1991), "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation," *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- [27] Goodhew, G. W., Cammock, P. A., & Hamilton, R. T.(2005), "Managers' Cognitive Maps and Intra-organisational Performance Differences," *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 124-136.
- [28] Guthrie, J. P.(2001), "High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand," *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- [29] Huselid, M. A.(1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turn-over, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672.
- [30] Huy, Q. N.(1999), "Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change," *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- [31] James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G.(1984), "Estimating within-group interrater reliability with and without response bias," *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- [32] Khilji, S. E., & Wang, X. (2006), "'Intended' and 'Implemented' HRM: the Missing linchpin in Strategic Human Resource Management Research," *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.
- [33] Kostova, T.(1999), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective," *Academy of Management Review*, 24, 308-324.
- [34] Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A.(1979), "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review*, 57, 106-114.
- [35] Lepak, D. P., & Snell, S. A.(2002), "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations," *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- [36] Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K.(2011), "Strategic HRM as Process: How HR System and Organizational Climate Strength Influence Chinese Employee Attitudes," *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825-1842.
- [37] Maitlis, S.(2005), "The Social Processes of Organizational Sensemaking," *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.

- [38] Maitlis, S., & Lawrence, T. B.(2007), "Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations," *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84.
- [39] Michie, J., & Sheehan, M.(2005), "Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage," *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.
- [40] Nadler, D. A. & Tushman, M. L.(1990), "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change," *California Management Review*, Winter, 77-97.
- [41] Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- [42] Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G.(2005), "Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship between Human Resource Management and Productivity?" *Journal of Management*, 31(4), 492-512.
- [43] Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B.(2008), "Employee Attributions of the "why" of HR practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction," *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- [44] Nonaka, I.(1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- [45] Ostroff, C., & Bowen, D. E.(2000), *Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness*. Klein, Katherine J. (Ed); Kozlowski, Steve W. J. (Ed), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. (pp. 211-266). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- [46] Pansu, P.(1997), "The Norm of Internality in an Organizational Context," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 37-58.
- [47] Patel, P. C, & Conklin, B.(2012), "Perceived Labor Productivity in Small Firms-The Effects of High-performance Work Systems and Group Culture through Employee Retention," *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36, 205 - 235.
- [48] Pfeffer, J.(1998). *The Human Equation*. Boston, MA.
- [49] Romanelli, E., & Tushman, M. L.(1994), "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test," *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- [50] Rousseau, D.(1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage.
- [51] Sanders, K., Dorenbosch, L., & de Reuver, R.(2008), "The Impact of Individual and Shared Employee Perceptions of HRM on Affective Commitment: Considering Climate Strength," *Personnel Review*, 37(4), 412-425.
- [52] Smircich, L., & Morgan, G.(1982), "Leadership: The Management of Meaning" *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- [53] Snell, R. S.(2002), "The Learning Organization, Sensegiving and Psychological Contracts: A Hong Kong Case," *Organization Studies*, 23(4), 549-569.
- [54] Strang, D., & Soule, S. A.(1998), "Diffusion in Organizations and Social Movements: From Hybrid Corn to Poison Pills," *Annual Review of Sociology*, 265-290.

- [55] Subramaniam, M., & Youndt, M. A.(2005), "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities," *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- [56] Subramony, M.(2009), "A Meta-analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance," *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- [57] Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S.(2007), "High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective," *Academy of Management Journal*, 50(3),558-577.
- [58] Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A.(1993), "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes," *Academy of management Journal*, 36(2), 239-270.
- [59] Ulrich, D.(1997), *Human Resource Champions*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [60] Verona, G.(1999), "A Resource-based View of Product Development," *Academy of Management Review*, 24(1), 132-142.
- [61] Wei, L. Q., Liu, J., Zhang, Y., & Chiu, R. K.(2008), "The Role of Corporate Culture in the Process of Strategic Human Resource Management: Evidence from Chinese Enterprises," *Human Resource Management*, 47(4), 777-794.
- [62] Weick, K. E.(1995). *Sensemaking in Organizations (Vol.3)*. Sage.
- [63] Wright, P. M., & Nishii, L. H.(2007), "Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis," *CAHRS Working Paper Series*, 468.
- [64] Youndt, M. A., & Snell, S. A.(2004). "Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance," *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.
- [65] Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P.(1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.

● 저 자 소 개 ●



한수진 (Sujin Han)

이화여자대학교 경영학과를 졸업하고, 동 대학에서 경영학 석사를 취득하였으며, 고려대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였다. 현재 호서대학교 경영학부의 조교수로 재직 중이다. 경영학연구, 인사조직연구, 전략경영연구, 국제경영연구 등에 주로 논문을 발표하였다. 주요 관심분야는 조직간 네트워크와 Collaboration, 감정노동, 인적자원관리 실행 등이다.



박오원 (Owwon Park)

고려대학교 경영학과를 졸업하고, KAIST에서 경영정책 석사를 취득하였으며, 고려대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였다. 현재 가톨릭대학교 경영학부 조교수로 재직 중이다. 경영학연구, 인사조직연구, 조직과 인사관리연구 등에 논문을 발표하였다. 주요 관심분야는 전략적 인적자원관리, 인적자원관리와 혁신성과, 핵심인재관리 등이다.