

# 고몰입 인적자원관리와 HR부서의 역할 및 전문성이 조직의 인적역량에 미치는 영향

권석균\* · 오승희\*\*

## The Effects of High Commitment HRM Practices and the Strategic Roles and Professional Capability of the HR Department on Corporate HR Competency

### *Abstract*

*This study is designed to examine the effectiveness of high commitment HRM practices and the strategic roles and professional capability of the HR department on corporate human resource competency. Multi-source data set collected from 355 Korean companies and 7,007 employees is from the 4th Human Capital Corporate Panel (HCCP) data of Korea Research Institute for Vocational Education and Training (KRIVET). The results showed that human resource competency was directly influenced by high commitment education and training practices and also by the strategic roles and professional capability of the HR department. Furthermore, the strategic roles and professional capability of the HR department showed positive interaction effects with high commitment education and training practices on employees' competency. Moreover, direct and moderated effects are presented by the bundle effect of high commitment HR practices. This study provides implications regarding how HRM practices and HR departments affect corporate human competency positively.*

---

\* 한국외국어대학교 글로벌경영대학 교수  
\*\* 한국외국어대학교 대학원 경영학과 박사과정

## I. 서론

인적자원의 역량 강화를 통한 기업가치 제고는 전략적 인적자원관리의 핵심이다. 인적자원은 기업의 경영활동에 요구되는 모든 유형의 자산과 구성요소들을 형성하고 활용하는 주체이기에, 인적자원의 역량은 곧 조직역량으로 직결된다. 인적역량의 특성으로부터 창출되는 경쟁우위가 기업성과를 좌우하는 핵심변인이라는 것을 경험적으로 깨닫게 되면서 그 중요성이 부각되었고, 경영과정 중 인적자원에 직접적인 영향력을 미치는 인사관리 또한 조직의 단기성과 뿐 아니라 종업원의 태도와 행동, 능력의 효과를 동시에 추구하는 방향으로 발전해왔다.

경영전략과 궤를 같이하는 인적자원의 전략적 활용은 조직목표를 효과적으로 달성케하고, 나아가 조직 핵심역량을 강화시킨다. 본 연구는 인적역량을 높이는 전략적 인적자원관리 중에서도 높은 수준의 몰입을 끌어내는 고몰입 인적자원관리 시스템에 집중하였다. 과거에는 통제 중심의 인사관리가 인적자원의 효율적 활용에는 적절하였으나, 기업경쟁력의 원천적 기반인 인적역량수준을 끌어올리는 것과는 거리가 멀다. 반면, 높은 수준의 교육훈련, 고용안정, 동기자극형 보상 등으로 구성된 고몰입 인적자원관리는 과업수행자의 자발성을 자극

시키고 직무만족, 조직몰입을 촉발시킨다. 이는 안정적으로 구축된 제도를 통한 것이므로 방향과 시간이 지속될 것이다. 시간이 지날수록 자발성과 몰입으로 바탕으로 축적된 구성원의 역량은 제도와 결합되어 효과를 더욱 발휘할 것이다.

인적역량을 높이는 데에는 HR부서가 인사관리 시스템을 어떻게 효과적으로 구성원들에게 전달하고 적용하는지에 달려있다. 특히, 종사자의 자발적 몰입과 관련된 HR시스템의 경우, HR부서가 조직의 현재와 미래, 내부와 외부 등의 특성을 깊이 있게 이해한 후, 전문적인 지식을 바탕으로 설계하고 운용하여야 효과가 제대로 발현될 것이다. 즉, HR부서는 고몰입 인적자원관리 제도라는 틀을 원활하게 하는데 핵심적인 요인인 것이다. 뿐만 아니라 과거 행정처리 중심의 HR부서의 개념이 전략 구상이나 실행에도 적극적인 역할을 수행하는 주체로 발전해오면서, HR부서가 지닌 높은 수준의 전문성과 역할은 인적경쟁력 창출에 직접적으로 영향을 미칠 것이다.

따라서 본 연구에서는 조직의 인적역량에 영향을 미치는 고몰입 HRM시스템과 HR부서의 역할 및 전문성에 대하여 분석하였다. 한국직업능력개발원에서 제공하는 인적자본기업 패널데이터의 기업과 종업원 응답을 모두 활용하여 각 변수 간 관계를 자세히 규명하고자 하였다. 또한 여러 제도와 기법들로 구성된

고몰입 인적자원관리에 대하여 개별제도 각각의 총합보다도 더 큰 영향력을 갖는 것을 의미하는 번들효과(bundle effect)를 감안한 추가분석을 실시하였다.

## II. 선행연구

### 1. 고몰입 인적자원관리 시스템의 이론적 배경

과거 테일러주의적 통제를 통해 조직의 효율을 강조하는 전통적 인사관리 시스템의 한계를 극복하고 구성원의 자발적인 참여와 몰입을 높임으로써 조직성과를 향상시키는 것에 초점을 둔 전략적 인적자원관리 관행을 고몰입 인적자원관리(high commitment human resource management)라고 한다(Macmillan and Schuler, 1985; Arthur, 1994). 행동적인 측면을 강조하며 높은 몰입을 통하여 업무에 대한 지식 및 숙련도를 향상시키고 개인과 조직의 생산성을 높인다는 것이 특징이다. 전통적인 인사관리는 경영관리자에 의한 통제, 성과에 대한 보상, 구성원의 순응, 분업에 근거를 둔 생산 방식으로 최대 효율을 꾀하기 때문에(Lincoln and Kallerberg, 1990; Giauque et al., 2010), 강한 위계질서, 낮은 직무재량성, 파편화된 업무, 엄격한 직무규정 등과 관련한 기법들로 구성되어있다. 그

러나 급격한 외부환경의 변화로 과거에 비해 복잡하고 다양한 과업으로 구성된 직무를 수행하는 종사자에게 과거 단순 반복적이고 규율과 통제에 의한 관리방식은 더 이상 조직의 효율과 효과를 극대화시키기 어려워졌다. 오늘날 중요하게 여겨지는 종업원과의 장기적이고 긍정적인 신뢰 관계와 상호몰입으로부터 창출되는 경쟁 우위는 그에 부합하는 시스템이 뒷받침 되었을 때 증폭될 것이다.

고몰입 인적자원관리의 정의인 ‘근로자 스스로 조직 목표와 개인의 목표를 동일시시킴으로써 몰입을 높이고 동기 부여 시킬 수 있는 인적자원관리 전략’(Arthur, 1994; Huselid, 1995)은 구성원의 몰입(commitment)과 동기(motivation) 측면을 강조한다. 종업원의 높은 몰입은 자발적인 참여와 동기, 충성도를 유도시키고, 조직의 생산성을 높이는 결과를 가져온다(Huselid, 1995) 즉, 고몰입 인적자원관리는 근로자로 하여금 조직에 대한 긍정적 태도와 행동을 자발적으로 형성하게끔 하여 지속적 경쟁우위 원천이 되는 노동력을 창출하는 시스템으로써 성과 달성에 기여하는 것이다(Arthur, 1994). 따라서 전략적 인적자원관리 분야 중 핵심적인 연구주제로 자리잡고 있으며 관련 연구가 활발하게 진행되어 왔다. 주로 고몰입 인적자원관리 기법이 종업원의 참여와 몰입, 만족과 같은 태

도에 영향을 미치는지, 기업 성과와 실제 어떠한 관련이 있는지를 중심으로 이루어져 왔다.

고몰입 인적자원관리 방식의 조합(bundle)은 연구자들마다 약간의 차이를 보인다. 보편적으로 고몰입 인적자원 기법은 모든 조직의 종사자에게 영향을 미칠 수 있는 선택적 채용, 공정한 보상, 교육 및 훈련, 고용 안정성, 퇴직관리, 복리후생 등이 해당되지만(Huselid, 1993, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994), 권한 위임, 참여수준, 유연배치, 직무설계 등이 포함되기도 하였다(Delery and Doty, 1998; Bae and Lawler, 2000; Arthur, 1994). 고몰입 인적자원관리 관행의 조합은 다양하게 나타나지만 이들이 종사자의 태도 및 행동과 기업 성과에 미치는 영향은 일관되게 나타났다. 많은 실증 연구에서 고몰입 인적자원관리 관행들은 직무 만족, 조직몰입, 종업원의 참여를 높이고 이직률을 낮추고, 재무적 성과인 매출액, 순이익 등에도 정의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(배종석, 사정혜, 2003; Huselid, 1995; Bailey, Berg and Kalleberg, 2000, Batt, 2002; Gong, Law, Chang, and Xin, 2009). 이 외에도 많은 연구들이 고몰입 인적자원관리 시스템이 조직성과 향상과 지속적인 경쟁우위 창출 및 달성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 보여주고 있기에(Arthur, 1994; Delery and Doty, 1996) 그 중요성이 강

조되고 있다.

## 2. 고몰입 인적자원관리과 조직의 인적역량

선행 연구를 통하여 고몰입 HRM시스템과 HR부서가 종업원의 태도, 행동, 재무적 기업 성과에 미치는 영향력에 대해서는 상당히 알려져 있다(MacDuffie, 1995; Youndt, Snell, Dean and Lepak, 1996). 그러나 실제 조직구성원 개개인의 인적역량에는 미치는 영향력에 관한 국내 연구는 미약한 상황이다. 성과창출의 근본적 잠재요소인 인적자원 역량은 많은 연구자들과 실무자들에게 관심을 받아온 중요한 주제이다. 본 연구에서는 인적역량에 고몰입 인적자원관리 관행들의 각각과 조합이 미치는 영향 관계를 살펴보았다.

조직의 인적자원 역량은 조직구성원 개인이 보유하거나 또는 다른 구성원과의 연계를 통하여 확보할 수 있는 지식과 스킬, 행동의 총합으로 정의된다(Wright and Snell, 1991). 이러한 인적자원 역량은 인적자원관리 시스템에 의하여 개발 및 보유되는데(Lado and Wilson, 1994), 특히 고몰입 인사관리 시스템은 조직 인적역량에 직접적인 영향을 미칠 것으로 기대한다.

고몰입 인사관리 관행들은 광범위한 교육과 훈련을 통하여 개개인의 지식, 능

력, 스킬을 개발시키고, 적절한 보상을 통하여 동기를 자극시키며, 자율성과 참여를 통해 과업 수행을 하게끔 만들어 조직과 직무에 대한 몰입을 높인다. 예를 들어, 다양한 채널과 풍부한 내용의 교육훈련개발 인사관행을 통하여 종사자는 직무에 필요한 지식과 스킬을 향상시키고 조직 생활에 필요한 역량이 확장시킬 것이다. 이로 인해 구성원은 스스로 성장하는 것을 체감하고 이후 더욱 높은 목표를 설정함으로써 직무에 대한 열의와 교육훈련의 기회를 제공해 준 조직에 대한 몰입이 높아질 것이다. 또한 동기자극형 평가 및 보상제도 역시 주어지지 않았을 경우보다 조직과 직무에 대한 몰입이 높아져(Huselid, 1995) 적극적으로 과업을 수행하려 할 것이며 이것을 지속적으로 반복하게 되면 구성원의 역량은 향상되어 있을 것이다. 자율성을 강조하는 참여제도 및 분권강화 관행 역시 자율권한이 낮은 조직보다 구성원 스스로 직무와 관련한 의사결정을 내리고, 업무수행 과정에서 나타나는 문제해결에 주도적으로 임하게 됨으로써 개인의 경험, 지식, 스킬 등이 축적될 것이다. 이러한 매커니즘을 발생시키는 고몰입 인적자원관리 관행들을 통하여 촉발된 꾸준한 몰입과 학습은 구성원의 잠재력, 새로운 경험과 자발성은 구성원 개개인의 역량을 높이는 데에 공헌할 것이다. 또한 인적자원관리의 여러 관행들은 상

호보완적인 역할을 하는 것으로 알려져 있다(Huselid, 1995). 개별적인 제도 각각이 조직의 성과나 구성원에게 미치는 효과의 총합보다도 번들(bundle) 단위의 영향력이 더 큰 영향력을 갖는다는 것이다. 채용, 직무, 평가, 보상, 고용 등과 관련한 인사관행들이 서로 상승효과를 불러 올 수 있기 때문이다. 따라서 통제와 관리보다도 근로자들의 몰입을 원동력으로 삼는 고몰입 인적자원관리 관행들이 풍부할수록 조직 구성원의 역량 수준은 높아질 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 정립하였다.

가설 1: 고몰입 인적자원시스템은 조직 인적역량에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 2. HR부서의 전략적 역할 및 전문성

HR부서는 과거 교육훈련 중심에만 초점을 둔 전통적인 역할로 구분되어 왔지만, 90년대 들어서면서 조직 성과를 향상시키기 위한 전략들을 기획하고 지원할 수 있는 영역으로 포함되기 시작하였다. 혁신추진자(Storey, 1992), 전략적 파트너(Martell and Carroll, 1995) 등의 HR부서의 전략적 역할이 강조되며 조직의 변화, 성과 관리 등에 개입하는 경영 전략의 동반자로 인식되기 시작하였

다. 본 연구는 HR부서의 전략적 역할이 조직의 인적역량에 영향을 미칠 것으로 예상한다. HR부서가 조직의 핵심적인 의사결정에 참여가 높고 그 영향력이 클수록 인사 부문의 효과성과 관련한 전략이 더욱 많이 제시될 것이고, 그것이 전사적 수준에서 다른 전략들과 함께 진행되었을 때 더 효과적으로 수행될 수 있기 때문이다. 또한 적합성(fit)의 개념으로도 설명 될 수 있는데, HR부서의 높은 전략적 참여는 기업전략과 일치하는 과업과 제도들을 도출하고 구현할 가능성이 높기 때문에 인적역량을 향상에 영향을 미칠 것이다. 국내 연구에서는 HR부서의 전략적 참여가 종업원들이 회사의 비전과 미션, 목표를 공유하고, 직무수행의 목표가 회사 목표에 따라 수행되며, 기업의 목표를 달성하는 데 필요한 역량과 능력을 갖추게끔 하는 정도 등에 영향을 미치는 것으로 나타났다(김재원, 외, 2004).

HR부서의 전략적 역할 뿐 아니라 전문역량 또한 조직 전반의 인적역량에 영향을 미칠 것으로 기대된다. 전문성이란 “특정 영역 실행에 있어 최상의 효율성과 결과의 효과성을 가진 일관된 개인 행위”(Herling, 1998) 또는 “전문가가 일관되게 우수한 수준의 수행을 할 수 있게 해주는 인지적 인식 작동, 매커니즘”(Ericsson and Lehmann, 1996)으로 정의된다. 또한 역량이란 “특정한 상황이나

직무에서 구체적인 준거나 기준으로 평가하였을 때, 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성”(Spencer and Spencer, 1993)을 의미한다. 위의 전문성과 역량의 정의에 의거하여 HR 담당자의 전문성과 역량은 HR부서의 역할 과업 수행 과정 전반에 필요한 능력과 관련된 높은 가치 창출을 주도하고 우수한 성과를 내는데 필요한 특성으로 설명된다(주용국, 홍선이, 2002). HR부서가 뛰어난 뛰어난 성과를 보이는 것은 조직의 인적역량에 직접적인 영향을 미칠 것이다. HR부서의 전략과 과업은 채용, 평가, 보상, 고용, 직무 등 조직 구성원의 성과와 관련된 모든 일련의 행동들과 깊은 관련이 있기 때문이다. 따라서 HR부서의 전략 수행과정에서의 높은 참여와 그에 상응하는 인사관리제도를 계획 및 실행할 수 있는 역량의 전문성(Ulrich, 1997)은 조직 인적자원 역량의 향상을 이끌 것이다.

위에서 언급한 HR부서의 전략적 역할과 그에 따른 전문성은 직접효과 뿐만 아니라 고몰입 인사관리 시스템이 기업의 인적역량을 높이는데 증폭 효과를 가질 것으로 기대 한다. 전통적인 역할의 HR부서와 상반되는 전략적 HR의 역할은 종업원들의 성장, 동기, 경력, 참여에 직접적인 영향력을 갖는 인사시스템을 더욱 활성화 시킬 것이기 때문이다. 다시 말해, 최고경영자 또는 전사적 전

략에 중요한 영향력을 미치는 HR부서 일수록 이를 기반으로 한 시스템과 함께 함으로써 종업원의 역량 및 생산성을 높일 것이다. 또한, HR부서의 전문성 또한 고몰입 인사관리 시스템과 인적역량간의 관계를 조절할 것이다. 선행 연구에 따르면 고성과 인적자원관리 시스템과 조직성과 간 관계에 있어 인적자원관리 부문의 역량이 높을수록 시스템과 인당 매출액의 관계가 강화되는 것 나타났다(김재원 외, 2004). 하지만 고성과 작업 시스템 뿐 아니라 고몰입 HRM시스템에서도 작용할 것이다. HR부서의 전문성이 높을수록 인적역량의 몰입, 동기, 생산성을 향상시키는 시스템의 수준을 더욱 높여 성공적으로 수행하게끔 만들 것이기 때문이다. Collins and Porras (1994)는 조직 관리역량의 전략적 통찰력 및 수용성(adaptability), 그리고 기능적 숙련도가 전략적 자산을 창출한다고 하였다. 즉, HR부서의 전략적 역할과 전문성이 제도의 효과를 더욱 촉발할 것이다. 따라서 HR부서의 높은 전문성은 고몰입 HRM시스템과 시너지를 만들 것으로 기대된다.

가설 2: HR부서의 전략적 역할과 전문성은 조직 인적역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: HR부서의 전략적 역할과 전문성은 고몰입 인적자원시스템과

조직 인적역량간의 관계에 정(+)의 조절 효과를 미칠 것이다.

### III. 연구 방법

#### 1. 표본

본 연구는 노동부와 한국직업능력개발원이 2011년에 실시한 ‘인적자본기업패널’ 자료를 분석에 활용하였다. 본 자료는 4차년도 조사 결과로, 분석에 사용된 기업은 기업별 조사에서 포함된 355개 기업, 7007명의 종사자를 대상으로 하였다.

#### 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 독립변수인 고몰입 인적자원관리는 선행연구를 참고하여 능력개발제도, 동기부여제도, 참여·의사소통 제도 세 가지로 구성하였다(김재구 외, 2003). 특히, 본 연구는 김재구 외(2003)의 연역적 방법에 따른 차원을 구성하고 확인적 요인분석을 실시하였다. 이들이 언급한 것처럼, 현실적으로 기업 현장의 인적자원관리제도에 대하여 경험적인 방법을 통해 요인분석을 실시하면 너무 많은 요인이 구분되는 문제가 발생하기 때문이다.

먼저, 능력개발제도는 종업원의 교육훈련개발을 나타내는 항목으로 구성하

였다(오계택, 이세례, 2012). 크게 재무적 투자와 인적자원시스템의 기법으로 나누어 살펴보았다. 재무적 투자는 정규직 및 비정규직 전체 1인당 교육훈련비용으로 측정하였으며, 인적자원 시스템 기법은 교육훈련기법의 수와 인적자본개발 기법의 수로 나누어 구성하였다. 교육훈련 기법의 수는 본사용 설문지 중 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷 학습, 우편통신훈련, 국내 연수, 해외 연수, 외부 업체로부터 기술지도 받기 등의 실시 여부를 묻는 문항을 이용하여 변수를 구성하였다. 이들 중 몇 가지를 실시하는가로 측정하여 교육훈련 기법의 수로 사용하였다. 하나도 사용하지 않는 기업은 0, 모두 사용하는 기업은 7로 점수를 부여하였다. 인적자본개발 기법의 수로는 본사용 설문 문항 중 학원수강료 지원, 국내 대학 등록금 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 해외 대학원 학위과정 지원, 승계 계획, 경력개발 제도, 교육훈련 휴가제, 멘토링 또는 코치, 학습조직 등의 실시 여부를 묻는 문항을 이용하여 변수를 구성하였다. 이들 중 몇 가지를 실시하는가로 측정하였고, 하나도 사용하지 않는 기업은 0점을, 모두 사용하는 기업은 9점을 부여하였다.

고몰입 인적자원관리의 두 번째 변수인 동기부여제도는 근로자들에게 구체적인 목표와 피드백을 제공할 수 있는 평가와 외적 동기부여를 자극시킬 수 있는

보상으로 나누어 살펴보았다. 이는 해당 기업이 사용하는 평가기법과 임금 관련 제도들로 살펴보았다(김재구 외, 2003). 평가 기법은 균형평가표(BSC), 목표에 의한 관리(MBO), 기타 실적평가, 역량평가, 리더십 평가, 다면 평가의 실시 개수로 측정하였고, 성과형 임금제도는 개인 성과급, 팀 성과급, 사업부 성과급, 전사 성과급, 이윤분배제도, 이익분배제도 등의 실시 개수로 측정하였다. 모두 본사(회사)용 설문 응답을 활용하였다.

고몰입 인적자원관리 제도의 세 번째 요소인 참여·의사소통 제도는 제안제도, 품질분임조, 6-시그마제도 실시 정도를 활용하였다. 본 항목 모두 본사용 설문지 문항을 사용하였다(오계택, 이세례, 2012).

본 연구의 독립변수이자 조절변수인 HR부서의 전략적 역할 및 전문성은 근로자용 설문과 본사용 설문을 동시에 활용하였다. 먼저, 본사 자료를 통하여 HR전담부서의 유무를 확인하였고 무응답, 모름 또는 없다고 답한 경우는 전체 데이터에서 제하였다. HR부서의 전략적 역할 변수는 ‘경영전략계획 수립 과정에서 중요한 공헌을 하는지’, ‘최고경영자의 의사결정에 중대한 영향을 미치는지’인 HR부서의 전략적 공헌과 영향력에 대한 설문을 활용하였다. HR부서의 전문성의 경우는 기업과 종업원의 응답을 모두 활용하였다. HR부서 전문성 중 전



문역량은 ‘해당분야(인사관리, 교육훈련, 노사관계 등)에 상당한 전문성을 가지고 있는지’, ‘HR업무 담당 인력의 전문성은 어느정도인지’에 관한 종업원 설문응답으로 구성하였고, HR부서 기능전문화는 ‘인사부서의 기능 분화 정도’에 대한 본사 응답을 이용하였다.

마지막으로 종속변수인 조직 인적역량 수준은 인적자원역량에 관한 종업원 설문문항을 활용하였는데, 조직 경쟁력 수준 설문 카테고리 가운데 Likert 5점으로 기업의 전반적인 인적역량, 우수인력의 확보(보유)를 측정할 항목을 이용하였다.

또한, 조절변수인 HR부서의 역할과 전문성은 이 후 HR부서의 역할은 ‘경영전략계획 수립 과정에서 중요한 공헌을 하는지’, ‘최고경영자의의사결정에 중대한 영향을 미치는지’ 항목을, 전문성은 ‘해당분야(인사관리, 교육훈련, 노사관계 등)에 상당한 전문성을 가지고 있는지’, ‘HR업무 담당 인력의 전문성은 어느 정도인지’ 항목을 활용하였다.

## IV. 분석 결과

### 1. 변수의 기초 통계량

분석에 활용된 종업원 데이터의 기초 통계량은 다음과 같다. 성별 분포는 남성 80.9%, 여성 19.1%였으며, 조사 당시 연

령은 20대 이하 11.8%, 30대 45.2%, 40대 32.3%, 50대 이상 10.7%였다. 학력은 대졸 49.4%, 고졸 이하 27%, 전문대졸 15.2%, 그리고 대학원 이상이 8.4%로 나타났다. 직급을 살펴보면, 사원 33%, 대리 29.9%, 과장 12.1%, 차장 10.4%, 부장 9.7%, 임원 4.5%, 순으로 조사되었다.

### 2. 개인데이터의 조직데이터화

본 연구는 인사시스템과 조직 인적역량, 그 속에서 HR부서가 지닌 역할 및 전문성의 효과를 확인하기 위한 것이므로 일부 변수 개인수준 데이터를 조직수준으로 전환하여야 한다. 본 연구에서 사용된 변수들 중 고물입 인사시스템과 HR부서의 기능전문화는 본사 관리직급의 설문을 활용하였기에 조직수준에서 측정이 명확하지만, 기업의 인적역량과 HR부서의 역할 및 전문성은 해당기업 종사자에 의해 수집된 데이터이므로 분석 전 조직수준으로 변환해야 하는 것이다. 변환은 수집된 개인데이터를 총합한 평균값으로 사용하는 방법이 있는데, 그 값이 집단 수준 데이터 사용으로써 타당한지 검토가 필요하다. 따라서 급내 상관관계 계수(ICC: Intraclass correlation coefficient)를 계산하여(Shrout and Fleiss, 1979) 그 값이 통계적으로 유의한지 확인하였다. 대부분 조직의 현장연구에서 ICC(1)의 값은 .05에서 .20사이로 나타

나고, 그 값이 .30 이상이면 매우 높은 것으로 해석된다(Bliese, 2000, p.361). 또한 ICC(2) 값이 .50 이상이면 받아들여질 수 있으며 .70 이상인 경우엔 높은 수준이라고 할 수 있다(Klein et al., 2000).

응답 중 ‘모름’과 결측치를 제외한 후 급내상관계수를 계산한 결과, HR부서 담당인력의 전문성 수준에 대한 문항은 ICC(1)과 ICC(2) 둘 다 0.05보다 낮은 수준으로 나타났지만, 그 외 변수들은 모두 기준치를 충족하여 조직 데이터로 사용하기에 양호한 수준인 것을 확인할 수 있었다. 따라서 최종 분석에는 HR 담당인력의 전문성 수준 항목을 제외시

키고 HR부서의 전략적 역할, HR부서 전문역량, 조직 인적역량 응답을 총합한 평균값을 활용하였다.

### 3. 신뢰도

가설 검증 전, 문항들의 신뢰도를 평가하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을 측정하였다(채서일, 2000). 신뢰도 측정값은 아래 <표 2>에 표기하였다. 동기부여제도에 해당되는 평가와 보상은 둘 다 종업원의 일하고자 하는 동기를 자극시킬 수 있는 시스템이지만, 전혀 다른 범주와 내용에 대한 해당되므로 개별적 신뢰도

<표 1> 개인데이터 변수의 급내 상관관계 계수

변수		ICC(1)	ICC(2)
HR부서의 전략적 역할	경영전략수립에 공헌	0.076***	0.620
	CEO의사결정에 큰 영향	0.072***	0.630
HR부서의 전문성	HR부서 전문역량 보유	0.103***	0.694
	HR 담당인력 전문성 수준	0.045***	0.481
조직 인적역량	인적자원 전반적 역량	0.074***	0.613
	우수인력의 보유	0.075***	0.616

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$ .

<표 2> 변수의 신뢰도 분석 결과

변수		Cronbach's alpha	변수		Cronbach's alpha
교육훈련개발 기법	교육훈련기법	.665	HR부서 전문성	전문역량	.152
	인적자본개발기법			기능 전문화	
HR부서 전략적 역할	경영전략수립에 공헌	.837	조직인적 역량	전반적 역량	.910
	CEO의사결정에 영향			우수인력 보유	

분석에 포함시키지 않았다. 능력개발제도 중 교육훈련기법과 인적자본 개발기법은 상당부분 내용이 유사하고 마찬가지로, HR부서의 전략적 역할에 대한 2개의 문항 간, 조직 인적역량에 대한 2개의 문항 간 묻는 의도가 매우 비슷하기 때문에 비교적 높은 것으로 간주 될 만한 수준인 Cronbach's  $\alpha$  값 0.6~0.7 이상(채서일, 2000)을 보였다. 그러나, HR부서의 전문성의 경우 응답의 원천이 상이하므로 그 값이 기준에 미치지 못한 것으로 나타났다. 따라서, HR부서의 전문역량 보유와 HR 업무의 기능전문화는 개별적으로 분석에 활용하였다.

#### 4. 상관관계

변수들의 기술통계량과 상관계수는 <표 3>에 제시하였다. 인당 교육비의 표준편

차 값을 통하여 인당 교육비의 기업 간 차이가 굉장히 큰 것으로 알 수 있다. 또한 HR부서 전문성의 경우 실제 수준보다 종사자가 인지하는 수준이 조금 더 높다는 것, 기업 간 전문성의 차이에 대해서는 실제보다 인지 정도가 낮은 것으로 보였다. 대부분의 변수들이 유의한 상관관계를 보이고 있으나 다중공선성은 없는 것으로 나타났다.

#### 5. 가설 검증

고몰입 인적자원관리 시스템과 HR부서의 역할 및 전문성이 기업 인적역량에 영향을 미칠 것이라는 가설 1, 가설 2의 회귀 분석 결과를 <표 4>에 제시하였다. 고몰입 인적자원관리 시스템의 동기부여제도와 참여 및 의사소통제도는 기업의 인적역량 수준에 직접적인 영향력이

<표 3> 변수들의 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 인당교육비 (만원)	43.51	57.02	1								
2. 교육훈련개발기법	3.13	1.54	.421**	1							
3. 평가기법	3.21	1.48	.203**	.389**	1						
4. 성과급기법	1.73	1.22	.180**	.265**	.308**	1					
5. 참여의사소통제도	1.82	.98	-.025	.185**	.069	-.008	1				
6. HR부서 전략적 역할	3.58	.45	.195**	.311**	.219**	.135**	.028	1			
7. HR부서 전문역량	3.06	.63	.295**	.363**	.227**	.172**	-.010	.372**	1		
8. HR부서 기능전문화	2.11	1.57	.259**	.260**	.219**	.141*	.070**	.103	.150**	1	
9. 조직인적 역량	3.46	.50	.277**	.327**	.129*	.137*	.074**	.285**	.348**	.189**	1

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$ .

없는 것으로 나타났다. 그러나 1인당 교육훈련비용( $\beta = 2.684, p < .01$ )과 교육훈련개발기법( $\beta = 3.664, p < .001$ )은 기업 전반의 인적역량과 우수인력 보유의 수준을 높이는 것으로 밝혀졌다. 또한, HR부서도 조직 인적역량에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, HR부서가 조직 전략에 중요한 역할을 할수록( $\beta = 4.719, p < .001$ ), HR부서의 전문성이 높을수록( $\beta = 2.603, p < .10$ ) 기업의 인적역량을 향상시키는 것을 알 수 있었다.

고몰입 인사관리 시스템과 조직 인적역량 수준 간 관계에서 HR부서의 조절 효과에 대한 분석 내용은 앞서 실시한 가설 1 검증을 토대로 실시하였다. 직접 효과에서 유의한 결과가 나온 능력개발 제도의 인당교육비와 훈련개발기법에 대

해 HR부서 역할 및 전문성의 조절효과를 살펴보았다. 위계적 회귀모형을 통하여 1단계 통제변수와 독립변수를 함, 2단계 조절변수를 추가, 3단계 상호작용변수를 추가시켜 분석하였다. 조절회귀모델의 설명력  $R^2$ 가 단계별로 증가하는 것을 확인하였고, 모델 3의 결과를 <표 5>에 제시하였다.

<표 5>의 능력개발제도와 조직 인적역량 간 HR부서 전략적 역할 및 전문성의 조절회귀 분석 결과를 살펴보면, 인당교육비와 기업의 인적역량 수준은 HR부서의 전략적 역할에 따라 조절된다는 것이 매우 약한 수준에서 유의함( $\beta = -.106, p < .10$ )을 알 수 있었다. 반면, (2), (3)을 통하여 HR부서의 전문역량과 기능 전문화는 교육훈련개발 투자와

<표 4> 조직 인적역량에 대한 고몰입 HRM과 HR부서 역할 및 전문성의 회귀분석 결과

변수		조직 인적역량	
산업		.337	8.965
능력개발제도	인당교육비	2.684**	
	교육훈련개발기법	3.664***	
동기부여제도	평가기법	-.350	
	성과급기법	.987	
참여의사소통제도		.732	
HR부서 전략적 역할			3.089**
HR부서 전문성	전문역량		4.719***
	기능 전문화		2.603†
R-squared		.114	.158
F		7.794***	15.926***

주) † :  $p < .10$ , \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$ .

<표 5> 능력개발제도와 조직인적역량 간 HR부서 역할 및 전문성의 조절회귀 분석 결과

변수	조직 인적역량					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
산업	.009	.020	.031	.018	.026	.021
인당교육비	.270***	.197**	.206***			
교육훈련개발기법				.259***	.225***	.280***
HR부서 전략적역할	.231***			.201***		
HR부서 전문역량		.299***			.259***	
HR부서 기능 전문화			.134			.086 <sup>†</sup>
인당교육비×HR부서 전략적역할	-.106 <sup>†</sup>					
인당교육비×HR부서 전문역량		-.020				
인당교육비×HR부서 기능 전문화			.057			
교육훈련개발기법×HR부서 전략적역할				.031		
교육훈련개발기법×HR부서 전문역량					.064	
교육훈련개발기법×HR부서 기능 전문화						.140**
R-squared	.133	.148	.084	.135	.161	.127
F	13.140***	14.728***	8.292***	13.380***	16.298***	12.518***

주) <sup>†</sup>: p < .10, \* : p < .05, \*\* : p < .01, \*\*\* : p < .001.

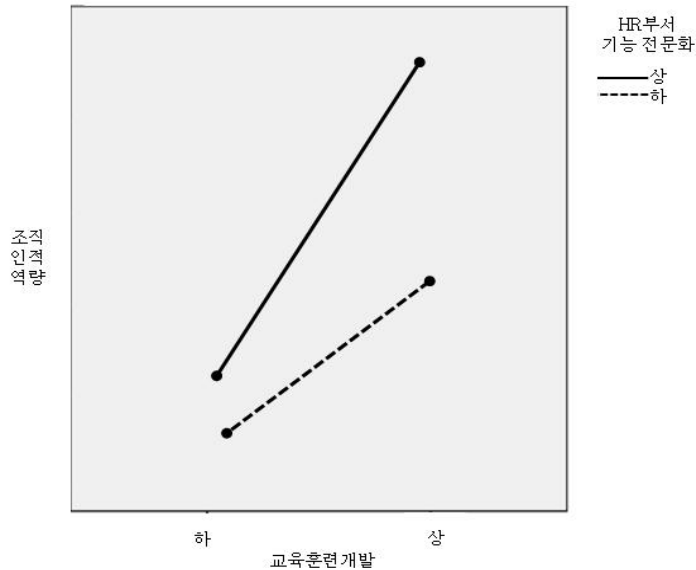
인적역량에 유의한 영향을 미치지 않는다는 것과 (4)와 (5)를 통해 교육훈련개발 기법과 인적 역량에 HR부서의 전략적역할과 전문역량은 조절효과가 없다는 것을 알 수 있었다. 마지막으로 (6)의 결과에서는 교육훈련개발기법과 조직인적 역량 사이에서 HR부서의 기능전문화가 유의한 조절적 역할을 한다는 것( $\beta = .140, p < .01$ )이 나타났다. 따라서 가설 3은 부분 지지되었다. <표 5>에서 유의한 조절효과를 나타낸 (6)의 결과를 다음 [그림 1]에 나타내었다.

[그림 1]은 교육훈련개발기법과 조직의 인적역량 사이에서 HR부서의 기능

전문화가 미치는 조절효과를 나타낸다. HR부서의 기능전문화 영향력이 교육훈련개발 기법이 단조로울 때에는 인적역량 수준의 차이가 크지 않으나 교육훈련개발 기법이 풍부할수록 그 차이가 훨씬 크게 나타나는 것을 발견할 수 있었다.

### 5. 고몰입 인적자원관리의 번들 효과(Bundle Effect)

고몰입 인적자원관리 기법들의 상호연계성으로 인해 하나의 묶음(bundle)으로서 시너지가 나타날 수 있음을 고려하



[그림 1] 교육훈련개발기법-조직인적역량 간 관계에서 HR부서 기능 전문화의 조절효과

여 개별적 효과가 아닌 번들효과를 살펴 보았다. 먼저, 능력개발과 관련한 변수 ‘인당 교육훈련비용’과 ‘교육훈련개발 기법’의 경우, 측정은 상이지만 내용이 상당히 중첩되므로 둘 다 번들에 포함시키는 것은 타당하지 못하다. 따라서, 번들의 조합에는 다른 기법들과 측정방법이 유사한 ‘교육훈련개발 기법’만을 포함시켰다. 이후 기업마다 실시하는 고물입 인적자원관리 기법들의 총합의 평균을 계산하였고 분산분석과 사후검정(Duncan)을 통해 각 값의 차이가 유의한지 확인 후, 두 개의 기업그룹으로 나누었다. 번들로써 실행하는 기업 그룹에는 교육훈련개발기법, 평가기법, 성과급 기법, 참여의사소통제도 등 네 개 영역 모

두에서 평균 이상의 높은 수준으로 도입하여 실행하고 있는 기업과 아울러 3개 이상의 영역에서 높은 수준인 기업만을 포함하였다. 그리고 3개 미만의 기업들은 모두 비(非)번들 기업 그룹으로 분류하였다. 이러한 기준으로 고물입 인적자원관리 번들기업은 93개, 비번들기업은 262개로 나타났다. 두 그룹 간 차이 비교가 유의한지를 살펴보기 위해 T-test를 실시하였다. 분석 결과는 자유도 316, T값 -4.08, 유의수준 .000으로 고물입 인적자원개발을 다양하게 실시하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 높은 수준의 인적역량을 보유하고 있음을 알 수 있었다.

번들로써 고물입 HRM의 효과 차이를 확인한 후, 가설 3과 마찬가지로 HR

부서의 역할과 전문성이 미치는 조절적 영향을 검증하였고, 최종 분석 결과를 <표 6>과 [그림 2]에 제시하였다.

<표 6>의 (3)은 고몰입 인적자원관리 기법의 변들이 조직 인적역량 수준을 높이는 데에 HR부서의 기능 전문화 정도가 조절효과를 나타내는 것을 보여준다. 이를 [그림 2]로 나타내었는데, 도표에서 그려지듯이 풍부하게 고몰입 인적자원관리 기법을 활용하는 기업은 HR부서의 기능이 전문적으로 분화되어 있을 수록 인적역량의 수준은 더욱 증폭되어 높아진다는 것을 확인할 수 있었다.

## V. 결론 및 향후 연구

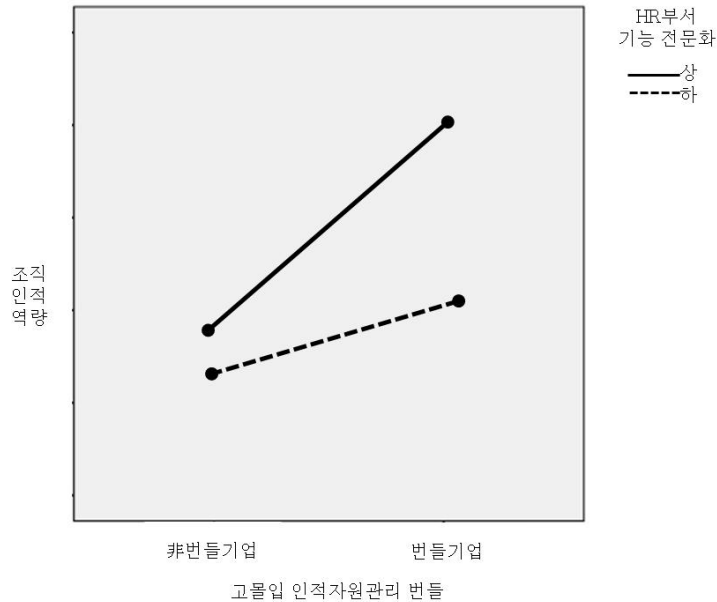
본 연구에서는 고몰입 인적자원관리 시

스텝과 HR부서가 조직 인적역량에 어떠한 영향력을 갖는지 확인하기 위하여 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널 데이터(2011년)를 이용해 실증분석을 실시하였다. 분석 결과에 대한 요약과 이론적/실무적 의의는 다음과 같다, 첫째, 고몰입 인적자원관리 관행 중 교육훈련 개발과 관련한 직접적인 투자와 관련 기법은 조직 인적역량에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 다양한 채널의 교육과 풍부한 인적개발 기법들은 조직 구성원의 경쟁력 수준에 직접적으로 효과가 있는 것이다. 구성원의 동기를 자극시키는 평가와 보상 관련 관행들은 다른 방식으로 성과에 영향을 미칠 수도 있겠으나, 조직구성원의 역량에는 직접 영향을 미치지 못하고 있다. 또한 제품 및 서비스의 품질과 관

<표 6> 조직인적역량과 고몰입 HRM 변들 간 HR부서 역할 및 전문성의 조절회귀 분석 결과

변수	조직 인적역량		
	(1)	(2)	(3)
고몰입 인적자원관리 변들	.181**	.124*	.166***
HR부서 전략적역할	.260***		
HR부서 전문역량		.267***	
HR부서 기능 전문화			.134*
고몰입 인적자원관리 변들×HR부서 전략적역할	-.007		
고몰입 인적자원관리 변들×HR부서 전문역량		.104	
고몰입 인적자원관리 변들×HR부서 기능전문화			.125*
R-squared	.106	.144	.078
F	13.505***	18.811***	9.943***

주) \* : p < .05, \*\* : p < .01, \*\*\* : p < .001.



[그림 2] 고몰입 인적자원관리 번들과 조직인적역량 간 HR부서 기능 전문화의 조절효과

런한 다양한 참여제도들 또한 조직의 인적역량에 직접적으로 영향을 주지 못하였다. 둘째, 번들효과의 검증에서 보듯이, 몰입형 평가 및 보상, 참여와 권한위임 제도 각각은 인적역량에 직접적인 영향력을 발휘하지는 못하지만, 여러 조합이 다양하게 이루어질 경우 그 효과가 나타날 수 있다는 것을 알 수 있었다. 따라서 종업원의 자발적 몰입을 통하여 기업의 성과향상을 추구하려는 경우, 인사관리의 여러 체계로 적용시키는 것이 더욱 나은 결과를 가져 올 것이다. 셋째, HR부서가 전략적 의사결정에 영향을 미치고 높은 수준의 전문성을 보유하고 있을수록 조직 인적역량의 수준을 높이

는 데에 기여한다는 점을 알 수 있었다. 기업전략에 관련한 많은 정보가 공유되어 전략 수립 및 실행의 의사결정과정에 참여를 하는 HR부서일수록 기업이 나아갈 방향과 현재 필요한 것들을 잘 이해하고 있으므로 이에 대한 내용들을 인적자원에 제대로 반영시킬 수 있는 과업들을 수행 할 것이기 때문이다. 넷째, HR부서의 전략적 역할과 전문성은 교육훈련의 투자 및 관행과 조직의 인적역량 수준 간 관계를 더욱 향상시킨다는 것이다. 전사적 전략에 크게 영향을 미치고 전문적 수준이 높은 HR부서일수록 교육훈련개발 프로그램이 기업전략과 밀접한 방향으로 체계적 구성이 이루어



질 것이므로 그 효과가 증폭되기 때문이다. 다섯째, 고몰입 인적자원관리 번들이 조직의 인적자원 역량에 미치는 효과에 대해 HR부서 기능 전문화의 긍정적 조절 효과가 나타나고 있다. 이는 고몰입 인적자원관리의 번들이 이루어진 기업에서 그 효과를 높이기 위해서는 HR부서 기능적 전문화가 필요함을 시사한다.

본 연구는 패널데이터를 활용함으로써 보다 많은 샘플수를 활용하여 한국 기업의 특성을 나타내주는 대표성이 높다는 점, 기업과 해당 근로자의 응답을 모두 이용하였다는 점에서 실증연구로의 의의를 지닌다. 그럼에도 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 고몰입 인적자원시스템의 구성요소이다. 보다 이론적으로 논리적인 구성 요소로 하위 변수를 채택할 필요가 있으며, 또 채용-선발-교육훈련-평가-보상 프로세스, 직무, 고용 등을 고려한 하위변수라면 조직 인적역량에 더욱 많은 영향을 미칠 수 있다고 예상된다. 둘째, HR부서의 전략적 역할과 전문성이 객관화 된 지표가 아니기 때문에 그 타당성과 신뢰성에 오류가능성이 있을 수 있다. 셋째, HR부서의 전문성의 경우 각 기법들의 실행 여부 뿐 아니라 활성화 정도를 고려하여 모형을 설계하면, 다양한 실무적 제안을 풍부하게 할 수 있을 것이다. 넷째, 고몰입 인적자원관리의 여러 관행들이 어떻게 어느 수준에 이루어져야

하는지에 대한 개념적 정의와 조작적 정의가 명확하게 이루어져야 할 것이며 그에 따른 번들 효과를 더욱 정교하게 분석 할 필요가 있다.

## 참고문헌

- [1] 김재구, 임상훈, 김동배, “인사관리 시스템과 경영성고가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구: 제조업 생산직을 중심으로”, 『인사관리연구』, 제27권, 제3호(2003), pp.31-53.
- [2] 김재원, 류성민, 김성수, “인사부서의 전략적 의사결정 참여가 인사관리의 효과성에 미치는 영향”, 『인사조직연구』, 제12권, 제3호(2004), pp.127-161.
- [3] 배종석, 사정혜, “인적자원관리와 조직 성과에 대한 실증연구”, 『인사조직연구』, 제11권, 제2호(2003), pp. 133-169.
- [4] 오계택, 이세례, “기업의 인적자원 관리 제도의 고용성과 변화에 대한 영향 분석: 집단중심모형의 적용”, 한국직업능력개발원 인적자본기업패널 학술대회, (2012), pp.475-494.
- [5] 주용국, “기업 내 직업능력개발 담당자 지원방안”, 『한국직업능력개발원 기본연구 보고서 02-1』.
- [6] 채서일, 『사회과학 조사방법론』, 학

- 현사, 2000.
- [7] Arthur, J.B., "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover," *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3(1994), pp.670-687.
- [8] Bae, J. and J.J. Lawler, "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.3 (2000), pp.502-517.
- [9] Bailey, T., P. Berg, and C. Sandy, "Effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel and medical electronics and imaging industries," *Indus. and Lab. Rel. Rev.*, Vol.54, (2000), pp.525-543.
- [10] Batt, R., "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth," *Academy of management Journal*, Vol.45, No.3(2002), pp.587-597.
- [11] Bliese, P.D., *Within-group agreement, non-independence and reliability: Implications for data aggregation and analysis*, In K.J. Klein and S. W.J. Kozlowski(Eds), *Multilevel theory reasearch, and methods in organization*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2000.
- [12] Collins, J. and J.I. Porras, *Build to Last: Successful Habilt of Visionary Companies*, New York, Harper Business, 1994.
- [13] Delery, J.E. and D.H. Doty, "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions," *Academy of management Journal*, Vol.38, No.4(1996), pp.802-835.
- [14] Ericsson, K.A. and A.C Lehmann, "Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task constraints," *Annual review of psychology*, Vol.47, No.1(1996), pp. 273-305.
- [15] Giaunque, D., F. Resenterra, and M Siggen, "The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs," *Human Resource Development International*, Vol.13, No.2(2010) pp. 185-205.
- [16] Gerhart, B., P.M. Wright, G.C. McMahan, and S.A Snell, "Measurement error in research on human resources and firm performance," *Personnel Psychology*, Vol.53(2000),

- pp.803-834.
- [17] Gong, Y., K.S. Law, S. Chang, and K.R. Xin, "Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No.1(2009), pp.263-275.
- [18] Herling, R.W., *Expertise: The development of an operational definition for human resource development*, In Torraco, R.J.(Ed.), *Academy of Human Resource Development Proceedings*, Baton Rouge, LA: AHRD, 1998, pp.715-722.
- [19] Huselid, M.A., "The impact of environmental volatility on human resource planning and strategic human resource management," *Human Resource Planning*, Vol.16(1993), pp. 35-51.
- [20] Huselid, M.A., "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.3(1995), pp.635-372.
- [21] Klein, K.J., P.D. Bliese, W.J. Kozlowski, F. Dansereau, M.B. Gavin, M.A. Griffin, D.A. Hofmann, L.R. James, F.J. Yammarino, and M.C. Bligh, "Multilevel analytical techniques: Commonalities, differences, and continuing questions," In K.J. Klein and S.W.J. Kozlowski(Eds.), *Multilvel Theory, Research, and Methods in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.
- [21] Lado, A.A. and M.C. Wilson, "Human resource system and sustained competitive advantage: A competency-based perspective," *Academy of Management*, Vol.19, No.4(1994), pp.699-727.
- [22] Lincoln, J.R. and A.L. Kalleberg, *Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*, New York: Cambridge University Press, 1990.
- [23] MacDuffie, J.P., "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry," *Industrial and labor relations review*, Vol.48, No.2(1995), pp.197-221.
- [24] Macmillan, I.C. and R.S. Schuler, "Gaining a competitive edge through human resource," *Human Resources Personnel*, Vol.62, No.4(1985), pp.24-29.

- [25] Martell, K. and S.J. Carroll, "How strategic is HRM?," *Human Resource Management*, Vol.34, No.2 (1995), pp.253-267.
- [26] Osterman, P., "Supervision, discretion, and work organization," *The American Economic Review*, Vol.84, No.2(1994), pp.380-384.
- [27] Pfeffer, J., *Competitive Advantage Through People*, Boston/Mass, 1994.
- [28] Pfeffer, J., "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people," *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.1(1995), pp.55-69.
- [29] Storey, J., *Developments in Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell Publishers, 1992.
- [30] Ulrich, D., *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Defining Results*, Boston, MI: Harvard Business School Press, 1997.
- [31] Wright, P.M., B.B. Dunford, and S.A. Snell, "Human resources and the resource based view of the firm," *Journal of Management*, Vol.27, No.6(2001), pp.701-721.
- [32] Youndt, M.A., S.A. Snell, J.W. Dean, and D.P. Lepak, "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4 (1996), pp.836-866.