



저작자표시-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

기업의 경영전략 유형에 따른
채용관리 방식의 차이에 관한 연구

2014년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

이 상 훈

석사학위논문
지도교수 나도성

기업의 경영전략 유형에 따른
채용관리 방식의 차이에 관한 연구

The study on the differences in the recruiting management
according to the strategic type of the domestic corporation

2014년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

이 상 훈

석사학위논문
지도교수 나도성

기업의 경영전략 유형에 따른
채용관리 방식의 차이에 관한 연구

The study on the differences in the recruiting management
according to the strategic type of the domestic corporation

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

이 상 훈

이상훈의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2014년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____인

심사위원 _____인



HANSUNG
UNIVERSITY

국 문 초 록

기업의 경영전략 유형에 따른 채용관리 방식의 차이에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스 컨설팅 전공

이 상 훈

최근 들어 기업체의 채용관리 및 인재상 등을 주제로 한 연구가 활발히 진행되고 있는 것은 바람직한 일이다. 그러나 채용의 전 과정을 대상으로 하지 않고 특정분야의 연구에 집중하는 것은 채용관리 방향의 제시라는 측면에서 부족한 점이 보이고, 대기업만을 대상으로 한 연구는 중소기업의 채용관리 실태에 대한 실증적인 파악이 필요한 시점에서 볼 때에 한계점이 엿 보인다.

그런 측면에서 본 연구는 대기업 뿐 만 아니라 중소기업을 주요 조사대상에 포함하였다. 그리고 경영 환경 변화에 따라 채택한 경영전략의 유형에 부응하는 유능한 인적 자원을 확보하기 위해서 모집·선발·신입사원 연수교육 등의 채용관리의 방식 및 과정이 어떠한 방향으로 진행되고 있는가에 관심을 두고 연구 주제를 설정하였다.

본 연구는 경영활동 및 관리의 전반적인 방향을 설정하게 하는 경영전략의 유형에 따라 채용관리 방식의 차이에 대하여 연구를 진행하며, 다음과 같은 순서에 따라 진행하였다.

첫째, 경영전략의 유형, 채용관리에 대한 이론적 고찰 및 선행연구를 살펴본 후, 연구모형을 정의하고 사전에 설정한 가설에 따라 설문지를 구성함으로써 수집된 조사 대상 기업의 데이터를 토대로 통계 분석을 실시하였다.

둘째, 경영전략의 유형인 성장적 전략, 안정적 전략, 구조조정 전략에 따

른 기업 간 채용관리 방식의 특징적인 면을 분석하였다.

셋째, 기업의 경영전략의 유형에 따라 채용방법, 채용절차, 채용 선발기준, 채용권한 부서의 결정, 신입직원 연수내용 면에서 어떤 차이점이 있는 지를 분석하여 보았다.

경영전략은 기업체가 조직의 목표를 달성하기 위한 제반 활동을 하는 데 있어서의 기본방침이자 기본계획으로 볼 수 있다. 또한 제반 경영활동 및 기능별 부서의 활동을 전개하는 데 있어서 이정표 역할을 담당한다고 볼 수 있다. 경영전략은 매우 다양한 형태로 전개되지만 시장에 대한 대응 형태에 따른 목적기준으로 경영전략을 유형별로 분류하면 크게 성장적 전략과 안정적 전략, 구조조정 전략으로 구분할 수 있다.

채용관리란 조직의 인적자원 계획에 기초하여 사업목표를 달성하기 위해 필요한 인력을 발견하고 이를 확보하고자, 적합한 후보자를 물색하고 이들 중 최적의 요건을 충족하는 자원을 선발하여 배치하는 일련의 활동으로 정의된다. 채용관리 방식은 채용방법, 채용절차, 채용선발기준, 채용권한 보유부서, 신입직원 연수내용 등으로 구성되어 진다.

본 연구의 결과로서, 기업의 경영전략 유형 즉, 안정적 전략, 성장적 전략, 구조조정 전략에 따라 채용관리 방식 즉, 채용방법, 채용 선발기준, 채용권한 보유부서, 신입직원 연수내용에 있어 특징과 차이점이 있다는 것을 알 수 있었다. 경영전략 유형이 다르면 그것을 실현하는 제반 활동의 실행방법도 다양해지고 차별화되어지는 것을 일선 경영현장에서 실행되고 있는 것을 확인할 수 있었던 연구이었다. 이 점에서 경영컨설팅이 어떠한 역할을 해야 할 것인가를 파악할 수 있는 연구이었다고 할 수 있겠다.

【키워드】

경영 전략, 경영전략 유형, 성장적 전략, 안정적 전략, 구조조정전략, 채용관리, 채용방법, 채용절차, 채용기준

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경과 목적	1
제 2 절 연구의 구성과 방법	3
제 2 장 이론적 고찰	6
제 1 절 경영전략에 대한 이론적 고찰	6
1) 경영전략의 정의	6
2) 경영전략의 수립 프로세스와 실행메카니즘	12
3) 경영전략의 유형	13
제 2 절 채용관리에 대한 이론적 고찰	18
1) 채용관리의 개요	18
2) 채용관리 방식 및 형태의 변화양상	20
3) 채용관리의 프로세스	21
4) 채용 선발의 도구	23
5) 채용관리에 대한 선행연구	29
제 3 장 연구방법 및 설계	31
제 1 절 연구모형 및 연구가설	31
1) 연구모형	31
2) 연구가설	32
3) 변수의 조작적 정의	33

제 2 절 연구의 설계	36
1) 조사대상 기업의 선정	36
2) 자료 분석 방법	36
3) 조사의 신뢰도 분석 결과	37
 제 4 장 연구결과	 38
제 1 절 기업의 통계학적 특성에 관한 연구결과	38
1) 조사대상 기업의 일반적 특성	38
2) 기업의 경영전략 유형 분석	40
3) 기업의 일반적 특성에 따른 경영전략 유형의 분포 비교	41
 제 2 절 경영전략 유형 간 채용관리 방식의 차이 분석	 43
1) 채용 방법	43
2) 채용 절차	49
3) 채용 선발기준	52
4) 채용권한 보유부서	54
5) 신입직원 연수내용	55
 제 3 절 연구가설에 대한 검증 결과	 58
 제 5 장 결 론	 60
제 1 절 연구결과의 요약	60
제 2 절 연구의 시사점	62
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	63
 【참고문헌】	 65
【부 록】 설문지	69
ABSTRACT	76

【 표 목 차 】

[표 1-1] 연구 구성도	3
[표 2-1] 경영전략에 대한 정의 정리	11
[표 2-2] 경영전략의 내용 영역	14
[표 2-3] 경영전략의 유형	17
[표 3-1] 경영전략의 유형을 구성하는 변수의 조작적 정의	34
[표 3-2] 채용관리 방식을 구성하는 변수의 조작적 정의	35
[표 3-3] 신뢰도 확인 문항구성 및 신뢰도	37
[표 4-1] 조사대상 표본 기업들의 일반적 특성	38
[표 4-2] 기업의 경영전략 유형 기술통계	40
[표 4-3] 조사대상 기업들의 경영전략 유형 분포	41
[표 4-4] 기업의 일반적 특성에 따른 경영전략 유형의 분포 비교	42
[표 4-5] 생산직/영업직과 사무직/연구개발직의 채용방법 구분의 정도 ..	43
[표 4-6] 경영전략 유형 간 채용방법 구분의 정도 비교	44
[표 4-7] 직원 모집방법(복수응답)	44
[표 4-8] 경영전략 유형 간 모집방법의 차이 비교	46
[표 4-9] 채용 형태(복수 응답)	47
[표 4-10] 경영전략 유형 간 채용형태 차이 비교	47
[표 4-11] 채용 주기	48
[표 4-12] 경영전략 유형 간 직원 채용주기의 차이 비교	49
[표 4-13] 채용 절차(다선응답)	49
[표 4-14] 경영전략 유형 간 채용절차의 차이 비교	50
[표 4-15] 서류 전형 시 중시사항	50
[표 4-16] 경영전략 유형 간 서류 전형 시 중시사항 차이 비교	51
[표 4-17] 필기 전형 시 시험 종류	51
[표 4-18] 경영전략 유형 간 필기시험 전형 차이 비교	52
[표 4-19] 경영전략 유형 간 채용기준 적용의 차이 비교	53
[표 4-20] 경영전략 유형 간 채용권한 보유부서의 차이 비교	54

[표 4-21] 채용권한 보유 부서의 기술통계	54
[표 4-22] 경영전략 유형 간 신입직원 연수내용의 차이 비교	56
[표 4-23] 경영전략 유형 간 채용관리 방식의 특징 비교	57
[표 4-24] 연구가설 검증결과	58

【 그림 목 차 】

<그림 2-1> 경영계층과 의사결정	8
<그림 2-2> 채용 프로세스	22
<그림 2-3> 채용 선발절차	23
<그림 2-4> 선행연구 모형	30
<그림 3-1> 본 연구모형	32

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경과 목적

우리나라는 1990년대 말의 IMF 외환위기를 거친 이후부터 현재에 이르기까지 여러 가지 경제 위기와 경기 침체의 시기를 거쳐 오면서 대기업은 물론 중소기업에 이르는 대부분의 기업들이 기업혁신 작업을 진행해 왔다. 각 기업들이 속한 독특한 상황에 맞게 지속적인 구조조정 활동과 안정적 경영체제 유지를 위한 여러 노력을 기울이고 있다. 한편으로는 IMF 외환위기와 2008년의 글로벌 금융위기, 최근의 미국과 유럽의 재정위기 등, 경제 위기를 성장의 기회로 삼아 급속도로 성장을 이루어 내는 성장 지향적인 기업도 속속 그 존재를 드러내 보이기도 하고 있다.

글로벌 경제 시대에 대응하기 위해서 기업의 내부 관리체제가 급속히 변화하고 있고 새로운 경영기법이 속속 도입되고 있다. 그 중에서 인적자원관리, 특히 채용관리 부문에 대해서는 그 형식과 내용면에서 다른 어떤 관리 부문보다 그 변화의 속도가 가파르게 진행되고 있다.

이러한 변화 양상이 국내의 대기업 및 중소기업 등에 광범위하게 나타나고 있는 현상임에도 불구하고 이에 대한 설명이 대기업 위주로 이루어지고 있는 것이 연구현장의 엄연한 현실이기도 하다. 그 원인을 찾는다면 국내의 중소기업이 채용관리 부문에 있어서 대기업에 비해 그 변화의 내용을 평균적으로 늦게 수용한다는 점에서, 그리고 채용관리에 대한 기존의 조사 및 연구 활동이 중소기업에 대해서는 부족한 점에서 찾을 수 있겠다.

최근 들어 기업체의 채용관리 및 인재상 등을 주제로 한 연구가 활발히 진행되고 있는 것은 바람직한 일이다. 그러나 주로 채용의 전 과정보다는 특정 분야의 연구에 치중하거나, 대기업만을 한정하여 진행한 연구는 중소기업의 채용관리 실태에 대한 실증적인 파악의 필요성 대두와 채용관리 방향의 제시라는 경영전략의 측면에서 볼 때, 한계점을 지적할 수밖에 없다.

따라서 본 연구는 대기업뿐 만 아니라 중소기업을 주요 조사대상에 포함하

였으며, 국내기업들이 경영환경 변화에 맞추어 채택한 경영전략의 유형과 적합하고 유능한 인적자원을 확보하기 위해서 채용관리의 방식을 어떻게 편성하고 실행과정에서 어떻게 활동하고 있는지를 본 연구의 주제로 삼게 되었다.

제 2 절 연구의 구성과 방법

최근 들어서, 인적자원을 어떻게 채용하여 얼마나 효율적으로 관리하느냐에 따라 조직체의 경영성과가 상당부분 결정됨에 따라 기업체의 인적자원관리, 특히 채용관리의 중요성에 대한 기업의 관심이 그 어느 때 보다 높아지고 있는 것을 감지할 수 있다.

이에 본 연구는 경영활동 및 관리의 전반적인 방향을 설정하게 하는 경영전략의 유형에 따라 채용관리 방식의 차이에 대하여 연구를 진행하며, 다음과 같은 순서에 따른다.

첫째, 경영전략의 유형, 채용관리에 대한 이론적 고찰 및 선행연구를 살펴봄으로써 연구모형을 정의하고 사전에 설정한 가설에 따라 설문지를 구성함으로써 수집된 표본의 데이터를 토대로 통계 분석을 실시한다.

둘째, 경영전략의 유형인 성장적 전략, 안정적 전략, 구조조정 전략을 각기 지향하는 각 기업군의 채용관리 방식의 특징적인 면을 분석한다.

셋째, 기업의 경영전략의 유형에 따라 채용절차, 채용방법, 채용기준, 채용권한 보유 부서의 결정, 신입사원 교육연수 내용이 어떠한 차이점이 있는지를 검증하여 본다.

본 연구목적 및 연구방법에 따른 연구의 구성은 총 5장으로 구성되어 있으며 전반적인 연구 구성을 나타내면 아래의 <표 1-1> 과 같다.

<표 1-1> 연구 구성도

서론	1. 연구의 배경과 목적
	2. 연구의 구성과 방법
이론적 고찰	1. 경영전략에 대한 이론적 고찰
	2. 채용관리에 대한 이론적 고찰
연구방법 및 설계	1. 연구의 모형과 연구가설
	2. 연구의 설계

연구 결과	1. 기업체의 통계학적 특성에 관한 연구결과 2. 경영전략 유형에 따른 채용관리 방식의 차이에 관한 연구결과
결론	1. 연구결과의 요약 2. 연구의 시사점 3. 연구의 한계 및 향후 연구과제

제 1 장은 서론으로서 연구의 목적을 설명하고 그에 따른 연구방향을 제시한다.

제 2 장은 이론적 고찰로서 경영전략에 대한 이론적 고찰과 채용관리에 대한 이론적 고찰을 살펴보고 선행연구를 검토하였다.

제 3 장은 연구방법 및 설계를 제시한 내용으로서 연구모형과 연구가설을 제시한 부분에서는 연구모형, 연구가설, 변수의 조작적 정의를 서술하였고 연구의 설계를 제시한 부분에서는 설문지의 구성, 표본의 선정과 자료분석 방법, 신뢰도 분석결과를 설명하였다.

본 연구의 조사방법은 수도권 및 전국 지역 소재의 제조업, 건설업, 서비스업종의 다양한 기업체 170여 업체를 대상으로 관련 인사관리 담당자 및 책임자를 직접방문하거나 우편방식 및 인터넷 전송방식을 통한 설문지 조사방식을 사용하였으며 이 과정에서 유관기관의 협조를 구하여 실시하였다. 그 중 설문지가 회수되지 않거나 설문 응답이 상호 모순된 설문지는 분석 대상에서 제외하였다.(134 업체 설문지 확정)

수집된 자료는 SPSS(Statistical Package for Social Science)Ver 19.0 통계 패키지 프로그램을 사용하여 전산통계 처리하였고, 빈도분석, 기술통계, 신뢰도분석, χ^2 (Chi-square)검정, 일원분산분석(One-way ANOVA)을 실시하고, Duncan 사후 검증을 실시하였다. 유의수준은 $p < 0.05$, $p < 0.01$, $p < 0.001$ 에서 검증하였다.

첫째, 일반적 특성을 파악하고 설명하기 위하여 빈도분석을 실시하였고, 각 변인들의 일반적인 경향을 파악하기 위하여 기술통계를 실시하였다.

둘째, 역량과 채용권한 보유 부서에 대한 내적 일관성 검사로 Cronbach'

α 계수를 구하여 신뢰도를 검증하였다.

셋째, 각 변인들의 차이를 살펴보기 위하여 χ^2 (Chi-square)검정, 일원분산 분석(One-way ANOVA)을 실시하였다.

제 4 장에서는 연구 결과를 제시하였다. 조사 대상 기업체의 통계학적 특성에 관한 연구결과, 기업이 추진하고 있는 경영전략의 유형에 따른 채용관리 방식의 차이와 본 연구자가 설정한 연구가설을 검증한 결과를 서술하였다.

제 5 장에서는 결론 부분으로서 연구결과를 요약하고 연구의 시사점, 연구의 한계 및 향후 연구 과제를 제시하였다.

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 경영전략에 대한 이론적 고찰

1) 경영전략의 정의

경영전략(business strategy)이라는 용어는 이미 경영학계나 경영컨설팅 현장에서 폭 넓게 사용된 지 이미 오랜 시간이 지나왔다. 또한, 우리의 일상적인 생활에서도 상당히 널리 회자되면서 익숙하게 사용되어지는 용어로 변모되어진 경영학 및 컨설팅학계의 대표적인 용어이다.

경영전략은 경영정책 (business policy), 전략계획 (strategy planning)과 유사한 의미로도 사용되기도 하고 간단히 '전략(strategy)' 으로 불려 지기도 한다. 영어로 전략이라는 의미를 지니는 'Strategy'는 '군대를 이끈다 leadership '이라는 뜻을 가진 그리스어 'Strategos'에서 유래했다. 이런 어원으로 미뤄볼 때 전략은 ' 특정한 목표를 달성하기 위해 계획을 세운다 ' 는 의미와 관련되어 있음을 짐작할 수 있다. (Kotler, 2010)

경영전략은 기업체가 자체의 목표를 달성하기 위한 경영 활동을 하는 데 있어서의 기본방침이자 기본계획으로 볼 수 있다. 따라서 제반 경영활동 및 기능별 부서의 활동을 전개하는 데 있어서 방향계 역할을 담당한다고 볼 수 있다.

경영전략에 대한 선구적인 연구는 1960 ~ 1970년대에 찰들러(Chandler, 1962), 앤소프(Ansoff, 1965) 등의 학자에 의해 이루어 졌다. 이 시기의 특징은 크게 두 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 환경의 급속한 변화로 인해 환경에 적응하지 못한 많은 기업들이 도태됨에 따라 환경적응의 중요성에 대한 인식이 증대되었다. 둘째, 기업의 사업 확장 및 다각화 등으로 인해 기업의 규모가 급성장하였으며, 이는 기업경영의 복잡성을 초래함으로써 경영전략 또는 경영정책의 수립뿐 만 아니라, 이를 조직 내부에서 효과적으로 실행하는 것이 중요한 과제로 대두되었다.

이후, 경영전략에 대한 다양한 관점에서의 학문적 연구와 탐구 활동이 많은 학자들에 의해 이어져 왔다. 경영전략에 대한 정의에 있어서 주요 학자들의 내용을 살펴보자면 다음과 같다.

■ 찬들러 (A.D. Chandler)의 정의

"전략이란 기업의 장기적인 목표의 결정과 그 목표를 달성하기 위한 행동을 결정하고 경영자원을 배분하는 것이다." (Chandler, 1962),

이 정의는 전략을 목표의 설정과 이를 달성하기 위한 수단들을 총칭하는 것으로서 전략이 목표와 수단을 모두 포함한다는 관점이다. 다시 말해서 전략 수립과 실행은 서로 얽혀 있으며, 목표와 수단도 서로 연결되어 있기 때문에 목표와 수단을 구분 할 필요가 없다는 관점에서 내린 정의이다. 여기서 목표는 외부 환경에 적응하는 것을 주요 내용으로 삼고 있는 것으로 이해해도 무방할 것이다.

■ 앤소프 (H.I. Ansoff)의 정의

"경영전략은 주로 기업의 외부적 문제로서, 외부환경의 변화에 기업을 전체로서 적응시키기 위한 제품과 시장구조의 결정이다" (Ansoff, 1965)

Ansoff는 거시적인 차원에서 전략의 개념을 정립하였다. 경영전략을 변동하는 기업환경 속에서 기업의 유지와 성장을 위해서 환경에 적응 및 대응하기 위한 방향의 설정과 그 수단선택에 관한 의사결정이라고 정의하고 있는 것이다. 이에 의해

Ansoff는 기업의 의사결정을 또한 다음과 같이 분류하였다.

- ① 전략적 의사결정(strategic decision)
- ② 관리적 의사결정(administrative decision)
- ③ 업무적 의사결정(operating decision)

여기서 위의 두 학자의 경영전략에 대한 관점을 정리하면 전략적 결정은 대외적 경영전략의 결정을 말하며, 기업의 내부문제 보다는 주로 기업의 외부문제에 관련이 있는 결정으로서 외부환경의 변화에 기업 전체를 대응 내지 적응시키기 위한 의사결정을 가리킨다. 이 전략적 결정을 통해서 기업목표나

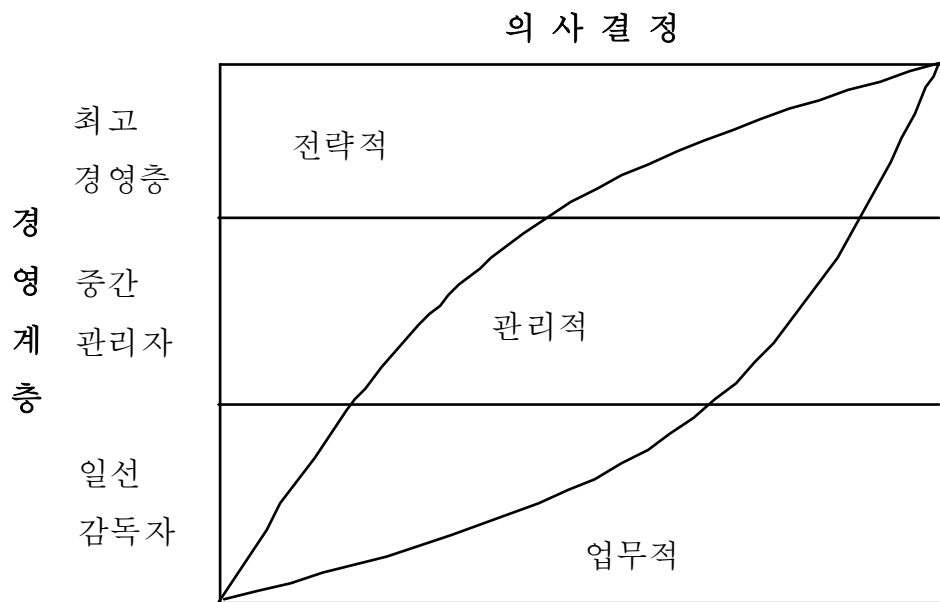
시스템이 결정되며, 그 목표를 달성하기 위한 경영전략이 결정된다.

관리적 결정은, 대내적 경영계획의 결정을 의미한다. 그것은 전략적 결정에 의해서 결정된 기업의 목표와 전략을 실행하기 위해 조직을 형성하고, 전략의 실행에 필요한 인원·설비·기술·자본 등 제 자원을 조달·개발하는 의사결정으로, 주로 대내적 경영정책의 결정 또는 경영 계획적 결정에 해당한다고 할 수 있다.

업무적 결정은 일상적인 경영활동의 능률을 최대화 하기 위한 의사결정으로, 대내적 경영계획의 집행이라 할 수 있으며, 관리적 결정이 전반적 경영 계획이라면 업무적 결정은 대체로 부문별 경영계획이 되는 셈이다.

이러한 의사결정기능은 비록 경영자 전 계층의 공통기능이라 하더라도, 그 실제의 비중에 있어서는 각 경영계층 간에는 커다란 차이가 있게 된다.

<그림 2-1> 경영계층과 의사결정



출처 : 선행연구를 참조하여 연구자가 재작성함

Chandler는 자원의 배분 행위, Ansoff는 의사결정을 중심개념으로 삼고 경영전략을 다르게 정의하고 있다. 그러나 이들의 견해에는 모두 전략의 기본요소를 이루는 목표개념과 대체수단의 개념 및 환경적응의 개념을 포괄하고 있

다.

이들 정의는 전략을 외부 환경의 흐름에 대한 기업 내부 자원의 확보, 배분, 활용을 통한 제품화를 통해 시장에서 일정한 사업 위치를 확보하는 일련의 활동을 강조하여 표현하고 있다.

■ 앤드로 (K. Andrews)의 정의

"전략이란 기업의 목표와 그 목표를 달성하기 위한 여러 가지 계획이나 정책을 말하며 그 회사가 어떤 사업에 참여하고 있어야만 하고 어떠한 성격의 회사이어야 함을 나타내는 것이다." (Andrews, 1980)

이는 전략을 전반경영 관점에서의 마스터플랜으로 표현함으로써 회사의 정체성과 아이덴티티를 명확히 하고 모든 회사의 계획과 정책을 구상하라는 메시지를 전해주어야 하며 회사의 목적, 의도 내지 목표와 이를 달성하기 위한 여러 가지 기본적인 방침과 계획 등을 나타내어야 한다는 것을 강조하고 있다.

■ 호퍼 & 쉐넬 (C. W. Hofer & D. E. Schendel)의 정의

"경영전략은 환경의 제약 하에서 목표달성을 위해 조직이 사용하는 주요 수단으로써 환경과 자원의 상호작용 유형이다." (Hofer & Schendel, 1980)

이 정의는 목표설정과 전략수립이 상호관련은 있지만 엄연히 구별되는 개념이라는 것을 강조한다. 즉 전략이 목표달성을 위한 수단이라는 관점에 따른 정의이다. 한편, 환경과 자원의 상호작용 유형이라 함은 환경과 조직의 상호작용을 의미하는 것이다.

이는 환경에 대한 조직의 대응이 자원 표출로 나타나기 때문이다.

■ 오마에 (Ohmae. K)의 정의

"경영전략이란 경쟁자에 비해서 어떤 방법으로 경쟁우위를 가지느냐의 문제를 가지고 효율적인 방법으로 그 기업의 경쟁우위를 상승시키는 노력이다." (Ohmae, 1991)

■ 장세진의 정의

" 경영 전략이란 최소한 경영자원을 배분하여 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정이다. " (장세진, 2010)

Ohmae와 장세진의 정의는 경영전략을 경쟁자와의 비교 관점에서 어떤 방법으로, 어느 정도 수준으로 경쟁우위를 확보하느냐라는 경쟁시각의 관점에서 경영전략을 파악한 것이다.

이상의 여러 학자들의 경영전략에 대한 정의는 외부환경으로부터의 기회와 위협을 조직의 내부자원과 조화시키는 메커니즘으로서의 기능을 한다는 데에 대체적으로 학자들의 의견이 일치한다. 즉, 기업의 목표, 목적을 달성하기 위해서 환경의 변화에 알맞은 형태로 경영자원을 배분하고 경쟁우위를 확보하는 의사결정과 계획을 "경영전략"이라고 부르는 것에는 큰 차이가 없는 듯하다.

경영전략을 집약해서 말하자면 "어떻게 경쟁우위를 확보해야 하는가?"라는 질문을 바탕으로 각각의 전략적 사업부문에서 경쟁우위를 확보하는 방안을 도출하는 것 이라고 할 수 있다.(Kotler, 2011) 이 방안을 도출하는 관점은 두 가지로 나눌 수 있다. 기업은 시장을 예의 주시하며 핵심 경쟁우위를 확보해야 하는 시장 중심의 관점으로서 시장에서의 위치와 경쟁 환경이 성공의 핵심 요인이라 보는 관점이라고 설명할 수 있다. 이 관점은 고객, 시장, 산업 요인 등의 거시적 요인에 초점을 맞추고 있다. 대표적인 분석방법으로는 마이클 포터 교수의 5 요인 분석 (5 Force's analysis) 방법이 있다.

다른 한편으로, 기업은 핵심 경쟁우위를 확보하는 활동의 일환으로 내부 자원을 고찰해야 한다. 자원 중심의 관점이라고 불리는 이 접근법은 조직의 내적 역량을 바탕으로 부가가치를 얻을 수 있는 시장을 찾는 데 초점을 맞추고 있다. 즉, 여기서는 기업의 외부기회는 고려하지 않으며 혁신적으로 자원을 활용함으로써 달성 가능한 목표를 세우는 것에 중점을 둬으로써 경영목적을 달성하고자 하는 것이다.

기업의 경영전략에는 경영목적, 비전, 핵심가치, 경영목표가 설정 및 제시되어 있고 이의 달성을 위한 전체적인 행동방향과 방침, 지침, 계획 등으로 이루어져 있다.

자원 중심의 관점의 접근법의 리스트 목록에 사람, 재무, 기술 등이 대표적인 자원목록에 포함되며, 본 연구는 해당 기업의 경영전략 유형에 따라서 채용관리 방식이 어떻게 차이를 보이고 있는가를 알아보려고 한다.

<표 2-1> 경영전략에 대한 정의 정리

학자명	정 의 내 용
첸들러	경영전략이란 기업의 장기적인 목표의 결정과 그 목표를 달성하기 위한 행동을 결정하고 경영자원을 배분하는 것이다.
앤소프	경영전략은 주로 기업의 외부적 문제로서, 외부환경의 변화에 기업을 전체로서 적응시키기 위한 제품과 시장구조의 결정이다
앤드로	경영전략이란 기업의 목표와 그 목표를 달성하기 위한 여러 가지 계획이나 정책을 말하며 그 회사가 어떤 사업에 참여하고 있어야만 하고 어떠한 성격의 회사이어야 함을 나타내는 것이다.
호퍼 & 쉐넬	경영전략은 환경의 제약 하에서 목표달성을 위해 조직이 사용하는 주요 수단으로써 환경과 자원의 상호작용 유형이다.
오마에	경영전략이란 경쟁자에 비해서 어떤 방법으로 경쟁우위를 가지느냐의 문제를 가지고 효율적인 방법으로 그 기업의 경쟁우위를 상승시키는 노력이다.
장세진	경영전략이란 최소한 경영자원을 배분하여 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정이다

2) 경영전략 수립 프로세스와 실행 메카니즘

경영전략 및 계획의 수립과 실행 메카니즘에서 중시되는 요소로서 다음을 들 수 있다. (김인호, 2008)

- 기업전략 (자원전개전략)의 결정 : 경영자원의 확보와 배분
- 사업전략 (경쟁우위전략)의 결정 : 경영자원의 활용
- 기능별 전략의 결정 : 인사조직, 생산운영, R&D기술, 마케팅, 재무 등
- 전략경영계획의 수립
- 경영조직구조의 형성과 기업문화의 형성
- 경영관리시스템의 구축

가) 기업전략(자원전개전략)의 결정

정해진 도메인 속에서 기업이 일정한 지위를 확립하기 위해서는 전사적인 관점에서 경쟁에 필요한 경영자원을 확보하고 배분하지 않으면 안 되는데, 이 경영자원의 확보와 배분에 관계되는 전략이 바로 기업전략 또는 자원전개전략이다.

자원전개전략은 우선 필요한 자원을 어떻게 획득할 것인가 하는 경영자원의 확보에 관한 결정과 도메인을 구성하는 각 사업 분야에 제한된 경영자원을 어떻게 배분할 것인가 하는 경영자원의 배분에 관한 두 가지의 결정요소로 구성된다.

경영자원은 일반적으로 사람, 물자, 자본 등의 인적/물적/재무적 자원과 기술, 노하우, 신용도, 기업이미지 등의 정보적 자원으로 구분된다.

나) 사업전략(경쟁전략)의 결정

각각의 사업 분야에 있어서 확보 배분된 자원을 기초로 어떻게 경쟁우위성을 확보할 것인가의 결정이 사업전략(경쟁전략)의 결정이다. 산업과 세분시장에 있어서의 경쟁 상태와 자사의 경쟁적 위치에 관한 기본적인 인식을 확인하고 그 기반을 바탕으로 경영자원의 결합과 조합을 통한 효과적인 활용을 도모하여 경쟁업체보다 차별적 경쟁우위성의 지침을 마련하는 것이 사업전략(경쟁 전략)의 핵심내용이다.

다) 기능별 전략의 결정

사업 전략(경쟁전략)을 구체화하기 위해서는 생산운영, 마케팅, R&D, 재무, 인사 등의 기능분야별로 전략을 마련해야 한다. 기능별 전략에서는 기능분야별로 배분된 자원의 생산성을 극대화시킬 것인가와 기능별 전략 간의 유기적 통합을 이루기 위한 조정과 통합이 주요 과제로 설정되어 진다.

라) 전략경영계획의 수립

전략 도메인에 의거한 자원전개전략, 경쟁전략, 기능별 전략 등 전략 콘텐츠를 구체적인 실행계획으로 옮기기 위한 과정이 전략경영계획이다.

전략은 어느 정도 합리적인 절차를 밟아 수립되고 계획이라는 형태로 공식화되는 것이다. 전략경영계획은 목표의 설정과 환경 분석을 거쳐 대안을 마련하고, 대안에 대한 평가과정을 거쳐 하나의 대안이 채택됨으로써 수립되게 된다.

마) 경영조직구조의 결정과 기업문화의 형성

채택된 전략의 요구에 맞게끔 활동과 책임과의 상호관계를 조직화하는 것은 전략실행의 기본전제이다. 즉 전략과 조직은 적합관계를 이루어야 한다. 그러기 위해서는 눈에 보이는 조직인 "조직구조"와 눈에 보이지 않는 조직인 "기업문화"가 균형성을 유지하며 적합한 관계로 형성되어야 한다.

바) 경영관리시스템의 구축

전략을 실행에 옮기게 하며 전략목표를 향한 진전사항을 점검·분석·평가하기 위한 경영관리시스템의 구축은 수립된 전략을 실행에 옮기는 데 있어서의 필수요소이다. 목표에 부합되는 전략경영계획에 대한 예산제도·일정계획·전략실행을 위하여 조직 전체 활력을 불어넣기 위한 동기부여와 보상제도, 실행결과에 대한 업적 평가제도와 전략실행에 대한 진척사항을 점검·분석·평가하고 필요할 경우 수정을 가하기 위한 피드백시스템 그리고 계획-실행-피드백을 위한 정보시스템의 구축은 전략실행의 성패에 직결되는 요소라고 할 수 있다.

3) 경영전략의 유형

가) 경영전략의 영역 및 내용

경영전략의 영역 내지 내용은 그것을 협의로 보느냐 혹은 광의로 보느냐에 따라 그 내용이 달라진다. 전략의 영역과 내용을 협의로는 변화의 정도에 있어 혁신적인 것만을 대상으로 하지만 광의로는 개량적인 변화 즉, 개선 및 유지도 경영전략의 대상이 된다.

<표2-2>경영전략의 내용 영역

변화의 대상 \ 정도	혁 신	개 선	유 지
목 표	창조*	개발*	침 투/회복**
제품-시장	신사업 진출*	시장점유율 증대*	시장점유율 유지**
구 조	역량개발*	구조 합리화***	관리통제***
활 동	확장투자*	원가절감 활동***	유지투자**

주) * : 성장적 전략 ** : 안정적 전략 *** : 구조조정 전략

출처 : 선행연구를 참조하여 연구자가 작성함.

(1) 목표설정(goal setting)

목표의 항목, 측정방법 및 달성수준 등을 결정하는 것으로 “이익을 중시하면서도 성장을 지향 한다”라든지 “사회와의 조화를 도모 한다”와 같은 기본적인 방향을 제시하면서 시장에서의 목표위치, 구체적인 지표 및 달성목표 수치를 설정한다.

(2) 제품-시장전략(product-market strategy)

제품구성이나 수직적 통합정도의 변화, 국제경영을 전개하는 것 등과 관련되는 전략으로 다음과 같은 두 가지로 나누어진다.

① 신사업(제품)전략(domain strategy) : 제품-시장전략 중 새로운 사업(제품)이나 신시장에 진출하는 것과 같은 전략을 말한다.

② 경쟁전략(competitive strategy) : 시장점유율을 유지·증대하려는 전략으로 주로 현재의 제품의 점유율을 대상으로 한다.

(3) 구조변혁전략(structural change strategy)

현재의 기업의 구조에 변화를 가져오게끔 하려는 전략인데 다음의 두 가지로 나누어진다.

① 역량강화전략(distinctive competence strategy) : 제품개발역량, 생산역량 및 마케팅역량 등을 강화하려는 것으로서 이를 위해 인재를 투입하고 교육 연수 실시 및 관련 설비투자를 하는 전략이다.

② 구조적 합리화전략(structural rationalization strategy) : 예를 들자면, 불리한 제품의 폐기, 설비의 근대화 및 능률의 향상 등 여러 영역에 걸친 합리화 대책 중 원가를 인하하고 이익을 증대시키는 기본적인 합리화가 이에 포함된다. 이를 통해 기업은 체질개선이 가능하게 된다.

요약하면 전략의 영역과 내용의 영역을 협의로는, 변화의 정도에 있어 혁신적인 것만을 대상으로 하지만 광의로는, 개량적인 변화도 전략의 대상이 된다.

나) 경영전략 유형의 분류

경영전략에 대한 일반적인 유형분류는 없으나 다음과 같은 기준에 따라 유형을 분류할 수 있다. (김동철·서영우, 2008)

첫째, 전략적용의 범위에 따라서 국내 전략과 국제 전략으로 나누어진다.

둘째, 전략의 형성범위에 따라 단일기업 전략과 기업집단 전략으로 나누어진다.

셋째, 다루고 있는 내용이나 범위에 따라 핵심 전략(master strategy)과 실행계획 전략(program strategy) 그리고 세부 전략(sub-strategy)으로 나누어진다. 핵심 전략은 기업의 기초적인 의도·사명·목적·방침 및 특정의 자원배분의 전체적인 패턴(pattern)과 관련되는 것이다. 실행계획 전략(program strategy)은 기초적인 기업목적을 달성하기 위해 구체적인 물적/인적 자원 배분과 관련되는 것이다. 세부 전략(sub-strategy)은 핵심 전략을 실행하기 위해 보다 상세히 규정한 것이다. 예를 들어 연간 20%의 판매와 이익을 증대하기로 하여 신제품을 생산하기 위해 내부의 연구개발력을 확대하려는 핵심 전략을 세웠다면 이를 달성하기 위한 구체적인 계획이 실행계획전략이며, 이를 위해 연구원을 채용하는 것은 행동전략이며, 그 다음에 전술이 형성되는데 이는 새로운 실험실과 쾌적한 연구실을 제공하는 것이 된다.

넷째, 사업부 제도를 취하는 기업의 경우에는 본사 전략과 사업부 전략으로 경영전략 내용이 나누어진다. 후자는 전자의 세부 전략이 되는데, 시장침투전

략, 시장개발전략, 제품개발전략, 다각화전략 등으로 그 내용이 이루어진다.

다섯째, 목적 내지 기능에 따라 성장전략과 유지전략으로 나누어진다. 일반적으로 대다수 기업의 주목적은 성장이다. 이러한 성장전략을 뒷받침하는 여러 세부전략이 있는데 예를 들면 조직 인사전략, 재무전략, 마케팅 전략 등의 기능별 전략이 이에 해당한다.

경영전략은 매우 다양한 형태로 전개되지만 시장변화에 대한 대응형태에 따른 목적기준으로 경영전략을 유형별로 분류하면 크게 성장적(growth)전략과 안정적(stable)전략, 구조조정(restructuring)전략으로 구분할 수 있다.

성장적 전략은 신규 시장을 창출하는 것을 주목적으로 하는 경영전략으로 과거 제조업에서 규모의 경제가 용이하게 창출되던 시기에 많이 적용된 전략이었다. 현재는 글로벌 시장 또는 인접시장에서 새로운 개념이나 브랜드를 무기로 하여 시장에 침투할 경우에 채택하여 시장의 확대나 시장점유율 확대를 추구하는 전략의 유형이다.

안정적 전략은 기업의 기존 고객 및 시장과의 지속적인 관계유지를 통해 고객과 기업 간의 상호 가치 극대화를 추구하는 전략이다 현재 대부분의 산업에서 경영환경이 치열한 경쟁 국면으로 진입함에 따라 신규 고객을 창출하기 위한 기존의 활동들이 비용효과적인 측면에서 매우 부적합하다는 것을 알게 되었고 이에 따라 기존 고객들을 중심으로 이탈 장벽을 형성하고 고객만족을 추구하는 전략을 의미한다.

구조조정 전략은 기업의 기존 사업구조나 조직구조를 보다 효과적으로 그 기능 또는 효율을 높이하고자 실시하는 구조개혁 작업을 말한다. 즉, 시스템이나 조직을 새로운 방향으로 조정하는 것을 말한다. (강효석 외, 1998)

구조조정(리스트럭처링, restructuring)이란 기술혁신, 경쟁격화의 외부환경 변화와 기업이 영위하고 있는 기존 사업이나 제품의 성장성, 수익성이 둔화되는 내부환경 변화에 적절히 대응하여 미래의 환경변화를 예측하고 인원감량, 사업 전환, 주력사업 교체, 중복사업의 통폐합 및 축소 등을 행함으로써 기존의 기업 자원을 재배치, 조정하고 경쟁력 있는 사업구조로 사업을 재구축하는 것을 말한다. 이는 급변하는 경영환경에 적극적으로 대응하기 위해 기업의 사업 포트폴리오와 자본구조를 급진적이고 전략적으로 재설계하는 것이기도

하다.(Bowman & Singh, 1990)

기업에서의 개혁작업을 ‘사업구조조정’ 또는 ‘기업구조조정’이라고 하며, 이 같은 사업조정을 추진하는 경영 절차기법을 ‘비즈니스 리스트럭처링(business restructuring)’ 이라고 한다.

사업 구조조정의 목적은 부실기업이나 비능률적인 조직을 능률적인 사업 구조로 개편하는 것이다. 즉 성장성이 부족한 사업 분야의 축소 또는 폐쇄, 중복적인 사업의 통폐합, 기구 및 인원의 감축, 부동산 등 소유자산의 매각처 분 같은 방법은 수동적 리스트럭처링 기법이고, 국내외의 유망기업과 제휴하여 새로운 기술을 개발시킨다거나 전략적으로 다른 사업 분야와 공동사업을 추진하는 방법 등은 적극적인 기법이다.(기획재정부 시사경제용어사전, 2010)

<표 2 - 3 > 경영전략의 유형

분류기준	경영전략의 유형
적용범위	국내 전략, 국제전략 / 대내전략, 대외전략
형성범위/조직계층	본사 전략, 사업부 전략 / 전사 전략, 사업별 전략, 기능별 전략
전략 내용	핵심 전략, 실행계획전략, 세부 전략
목 적 (전사 전략)	성장적 전략, 안정적 전략, 구조조정 전략
제품/시장의 결합 (사업별 전략)	시장침투전략, 시장개발전략, 제품개발전략, 다각화전략
관리기능 (기능별 전략)	생산운영전략, 마케팅전략, 재무전략, 인사 조직전략

출처 : 선행연구를 참조하여 연구자가 작성함.

제 2 절 채용관리에 대한 이론적 고찰

1) 채용관리의 개요

경영환경의 급격한 변화와 이에 대응하기 위하여 수립하는 경영전략의 성공적 수행을 위해 기업의 경영자들은 인재의 확보 필요성을 일찍부터 인식하고 우수인력을 선발하고 유지하고자 노력하고 있다.

기업 경영에 있어서 인적자원의 중요성은 이제 더 이상 강조할 필요가 없을 것이다. 인적자원관리의 '시작'이자 그 '절반' 또는 '거의 전부'라 해도 과언이 아닌 채용관리가 경영 전반에 미치는 영향에 대해서도 물론 두말할 나위가 없다.

가) 채용관리의 상위 개념인 인적자원관리의 개념과 중요성

인적자원관리(human resources management : HRM)는 우리에게 인사관리(personnel management)로 더 잘 알려져 왔는데 여기에서 인사(personnel)는 조직에 고용된 사람을 대상으로 하므로 개인과는 구별된다. 1970년대 후반부터 인적자원의 중요성을 역설하고 인적자원의 개발에 역점을 둔다는 점에서 인사관리 대신 인적자원관리라고 부르게 되었다. (김은경, 1995)

1980년대 중반부터 인적자원관리는 전략적 관점으로까지 확대하여 연결하고 관리함으로써 조직의 경쟁력을 제고시키고 경쟁에서 우위를 확보하려는 차원에서 '전략적 인사관리' 라고도 부르게 되었다.

인적자원관리는 기업목적을 달성하기 위한 원동력이 되는 인간능력(man power)에 관한 과제들을 인식하고 기업의 경영전략에 맞추어 이들을 연구하고 관리하는 분야이다. 다시 말하자면, 인적자원관리는 경영관리의 한 구성요소로서 조직이 필요로 하는 인적자원(human resources)을 최적으로 확보하여 유지하고 이를 활용하기 위해 계획 - 실행 - 평가 - 피드백 하는 과정이라 할 수 있다. (최호수, 2007)

나) 인적자원관리의 중요성

인적자원관리가 기업 활동의 성과를 결정시키는 중요한 기능을 하는 이유를 살펴 보면 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리는 기업경영에 투입되는 모든 자원을 확보, 활용하는 데 결정을 해주는 중요한 기능을 수행한다. 현대적 경영은 다양한 투입자원을 확보하여 변환시켜 (factors mix) 가치를 창출하고 생산성을 향상시키고 적정 이윤을 도출해 내는 일을 지속적으로 수행한다. 많은 투입자원 중 인적자원은 기업환경으로부터 받아들여지는 물적 자원, 재무적 자원, 정보적 자원 등을 효율적이고 효과적인 활용을 하도록 하는 의사결정을 해주는 가장 중요한 기능을 수행한다.

둘째, 인적자원은 다른 자원에 비해 능동적이고 반응적이며 개발성과 전략성을 갖기 때문에 다른 자원요소보다도 많은 부가가치를 창출해 낼 수 있다. 기업경영에서는 이러한 특수성을 잘 활용하면 조직력이 강화됨과 동시에 경쟁우위를 확보해 나갈 수 있다.

셋째, 인적자원관리는 기업의 구성원으로 하여금 각자의 능력을 발휘하는 과정을 기업 전체의 역할로 적절히 통합하게 하는 기능을 하고 있다. 따라서 인적자원관리는 현장의 직원에서부터 최고경영자에게 이르기까지 조직의 전체층에 침투해 들어가고 모든 형태의 경영에 고루 적용이 된다.(나운기,1999)

다) 채용관리의 중요성

기업에 있어서 인적자원관리는 중요한 경영관리의 기능을 넘어 경쟁우위의 핵심 요인이 되었으며 경영전략이나 정책적 방향과의 연계와 함께 성과달성을 위한 전략으로서 실행할 것을 요구하고 있다. 특히 기업의 채용부문에서는 그 중요성이 부각되고 있으며, 인적자원의 전략적 채용이 기업의 성과를 좌우하는 핵심요소로 대두되고 있다.

채용관리의 중요성은 대기업이나 중소기업이 전혀 다르지 않다. 오히려 문제해결에 있어 조직적 접근이 가능한 대기업에 비해 상대적으로 개인의 능력에 보다 더 많이 의존해야 하는 중소기업의 경우 채용관리의 중요성은 더 강조되어야 할 필요성마저 존재한다. 그러나 현실에서는 중소기업이 대기업에

비해 채용관리에 있어 더욱 절실하게 애로를 느끼게 된다.

오늘날 기업체의 인적 자원은 경영조직체 성과에 매우 중요한 요소로 작용하고 있으며, 인적 자원을 얼마나 효율적으로 관리하느냐에 따라 조직체의 성과가 사실상 결정된다고 볼 수 있다. 기업은 스스로를 유지하고 이끌어 나갈 인재를 선발하고 유지하기 위한 효과적인 체계와 절차를 가지고 있어야 한다. 기업에게 요구되는 핵심적인 인재를 발굴하고 이를 기반으로 하여 인재를 유지하고 관리하고 동기 부여함으로써 기업에 필요한 기능과 역할을 수행하도록 하기 위한 첫 번째 단계가 바로 채용이다.

채용 관리는 조직의 인적자원 계획에 기초하여 사업목표를 달성하기 위해 필요한 인력을 규명하고 이를 확보하고자 적합한 후보자를 물색하고 이들 중 최적의 요건을 충족하는 자원을 선발하여 배치하는 일련의 활동을 효과성을 유지하고 증대하는 일련의 활동을 말한다. (노주선, 2004)

2) 채용관리 방식 및 형태의 변화 양상

최근 우리나라 기업의 채용관리 방식 및 형태에 많은 변화의 바람이 불었다.

첫 번째로 들 수 있는 것이 집단 중심의 "정기채용"에서 개별중심의 "수시채용"으로의 변화이다. 정기채용제도는 어느 정도의 잉여인력의 보유를 통해 유지되어 왔다. 이직자들이 모두 정기채용시기를 기다렸다가 회사를 떠나는 것이 아닌 만큼 정기채용시기가 도래하기 전에 퇴직이 발생할 경우 그 직원의 업무를 담당할 인원이 충원되기 전까지는 남아있는 직원들이 이직자의 업무를 이리저리 나누어 수행해 왔던 것이다.

그러나 최근 활발히 이루어진 구조조정을 통해 잉여인력의 여지는 사라졌고 그 결과 필요한 시기마다 필요한 인원을 수시 채용할 수밖에 없게 되었다. "정기채용"에서 "수시채용"으로의 변화는 기업이 인력수급 및 운영에 탄력적으로 대응할 수 있게 되었다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

둘째, 경력직원의 수요가 늘어났다. 우리나라의 기업은 전통적으로 '신입' 직원 채용을 선호하여 왔다. 기업들은 '신입' 직원을 채용하여 해당기업의 조

직문화를 내재화시키고 기업이 원하는 능력을 갖추도록 계발하여 온 것이다.

그러나 ‘신입’직원을 채용하여 유용한 인재로 양성하는 데에는 상당한 시간과 비용이 소요될 수밖에 없으며 빠른 속도로 변화하는 직무구조에 적합한 인재를 시의 적절히 공급하기도 어렵다. 결국 치열한 경쟁상황에서 살아남기 위해 기업은 비용과 효율성의 측면에서 ‘경력’사원을 선호하게 되었으며, 이러한 변화는 기업과 조직 구성원들 간의 관계에도 영향을 주어 기업은 직원에 대한 종신고용보장의 부담에서 벗어나는 반면, 직원은 자신의 이해관계에 따라 보다 나은 근로조건을 제시하는 기업으로 이직하는 것에 대하여 몇몇하게 받아들이게 되었다.

셋째, 인터넷 채용, 헤드헌터 활용, 기업설명회, 취업박람회 등 모집방법이 다양화되었다. 특히, 인터넷을 통한 기업 정보 공유 및 인재풀(인재DB) 등록 등으로 수시채용과 경력직원 채용이 활발해졌다.

넷째, 인사부서가 주관하던 채용이 현장관리자 중심의 채용으로 변하고 있다. 과거에는 직무의 내용과 상관없이 ‘인재상’이 표준화되어 있었기 때문에 인사부서가 채용을 관장하는데 무리가 없었고 오히려 효율적이었다. 그러나 직무의 내용이 복잡해지고 다양해지면서 채용단계에서부터 직무내용을 고려하지 않을 수 없게 되었다. 따라서 채용과정도 직무의 내용을 잘 알고 있는 전문가인 현장의 관리자가 주도하게 되었다.

다섯째, 정규직 중심의 고용에서 비정규직 중심의 고용으로 바뀌고 있다. 즉, 고용의 유연성 확보와 인건비 절감을 위해 하청, 도급, 파견, 단기간 고용 등을 선호하게 된 것이다. 최근에는 단순한 인건비 절감 차원을 넘어 기업의 핵심 사업이나 핵심 부문에 자원을 집중하기 위해 비정규직 및 아웃소싱을 활용하는 경우가 일반화 되고 있다.(박준우, 2004)

3) 채용관리의 프로세스

채용 관리는 기업별로 차이가 있을 수 있으나, 채용관리는 기업의 인적자원관리가 시작되는 단계이므로 매우 중요한 의미를 가진다. 채용과정에서 목표로 하는 내용은 직무특성에 적합한 우수인력을 확보하여 인적자원을 통한 기업의 전반적인 성과를 높이는데 있다. 채용관리는 채용계획의 수립, 모집,

선발, 교육훈련 및 배치 5단계로 구성된다. (이윤환, 2013)

< 그림 2-2 > 채용 프로세스



출처 : 이윤환.(2013). "전략적 채용관리 제도 도입에 관한 사례연구".
아주대학교 경영대학원석사학위논문.

가) 채용계획(planning) : 어떤 직무를 수행할 수 있는 사람을 몇 명을 채용할 것인가?

- 경영전략, 중장기 경영계획과의 연계성
- 기업의 인재상 정립
- 목표인력의 선정 (양과 질)

나) 모집 : 회사가 원하는 우수인력을 어떻게 지원하도록 할 것인가?

- 노동시장의 결정
- 다양한 모집방법의 개발 및 활용,
- 기업의 홍보활동과의 연계

다) 선발(selection) : 어떤 방법으로 우수인력을 선발할 것인가?

- 면접자의 능력향상
- 선발방법의 다양화(면접, 추천, 인성·적성검사 등)
- 직무별 수행요건 설정, 현장중심의 선발

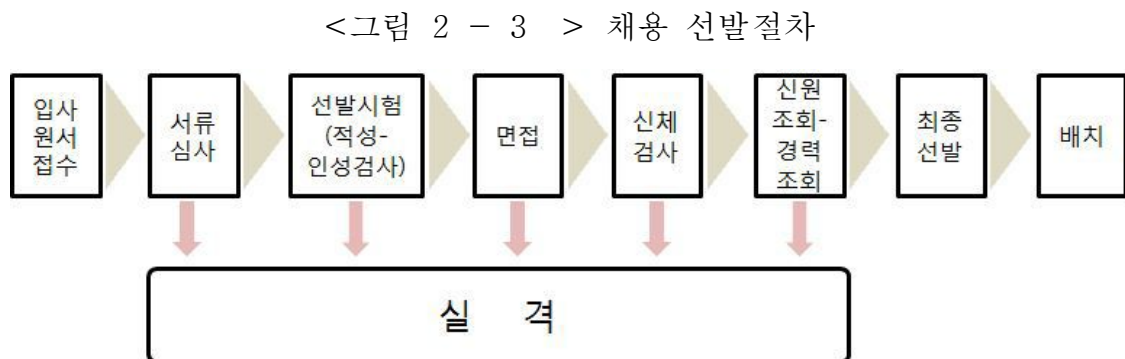
라) 교육·배치(employment·placement) : 어떻게 적재적소에 인력을 배치할 것인가?

- 신입사원 연수 교육,
- 현장관리자 중심의 초기 조직적응 교육,
- 적성을 고려한 적재적소의 배치

4) 채용 선발의 도구

선발은 지원자 중에서 조직에 가장 적합하고 유능한 인재를 선택하는 과정으로 합리적 결정에 필요한 모든 정보를 수집·분석하는 과정이다. 즉, 선발도구를 가지고 지원자의 능력 및 개인적 특성을 측정하여 그 결과를 가지고 미래를 예측하는 것이다. 대졸신입사원 채용 시 선발절차에서 사용되는 중요한 선발도구는 입사지원서, 필기시험, 면접 등이 있다. (한국경제매거진, 2013)

일반적인 선발절차는 아래 그림 < 그림 2-3 > 과 같다.



출처 : 김문언, 정승언. (2010).인적자원관리론. 형지사.

모집활동을 통해 입사지원서가 접수되면 선발정보의 수집활동이 본격화 된다. 입사원서 이외에 추가적인 정보의 수집을 위해 선발시험과 면접, 신체검사 등의 추가적인 정보수집 활동이 이루어진다. 다음으로 경력조회와 신원조회를 통해 별다른 문제가 없는 지를 확인하고 최종선발을 마무리하게 된다. (김문중 · 정승언 , 2010)

기업체의 선발과정은 크게 1차, 2차, 3차로 나누어지는데 1차는 서류전형, 2차는 필기전형, 3차는 면접전형 등으로 나누어 실시되고 있으며, 서류전형에서는 기본적인 자질 여부를 판단하고, 필기전형에서는 기업이 원하는 인재상에 적합성을 판단하게 되며, 면접전형에서는 인성과 지식수준 등 성장 가능성을 평가하는 단계로 이 모든 과정이 중요하게 부각되고 있다. (한국인사관리

협회 월간인사관리, 2006.)

가) 서류전형

입사지원서는 이력서와 자기소개서를 합쳐 놓은 것을 말하며, 서류전형에서는 일반적으로 이력서와 자기소개서를 접수한다. 서류전형은 선발하기 위한 첫 단계이고, 필기시험 및 면접으로 나아가는 관문이다.

서류전형에서 가장 역점을 두고 살펴봐야 하는 것이 ‘이력서’이고 다음으로는 ‘자기소개서’이다. 이력서가 신뢰성을 강조한 객관적이고 정형화된 서류라면 자기소개서는 다소 정형화되어 있는 면도 있지만 이력서보다는 주관화된 글이다. (윤찬진 · 강현구 · 최진희, 2012)

(1) 이력서 및 지원서

이력서 및 지원서의 내용은 기업체마다 다를 수 있지만 보통 지원분야, 인적사항, 학력사항, 병역사항, 경력사항, 자격 및 특기사항, 상훈 및 기타사항 등으로 나누어진다.

이력서와 지원서의 정보자료가 지니고 있는 가장 큰 문제는 무엇보다도 자료자체의 신빙성이다. 학력과 경력에 관한 정보가 사실과 다르거나, 특히 경력에서 실제 경험이 그 내용에 있어서 사실보다 과장되어 있을 가능성이 있는 등 정확한 판단이 어려운 경우가 많이 있다.

우리나라 조직체에서 이력서와 지원서에 제공된 지원자의 정보자료 중 학력과 경력 그리고 연령은 선발결정에 지배적인 영향요소로 작용해왔다. 그 중에서도 학력은 전통적으로 선발과정에서 가장 중시되어 온 항목이다. 그러나 우리나라 조직체에서 학력이 직무성과를 예측하는 데 있어서 실제로 높은 상관관계를 가지고 있는지에 대한 체계적인 연구는 많지 않은 상태이다. 선진국의 경우에는 여러 직무를 대상으로 학력과 직무성과 간의 관계를 분석한 결과 대체로 그 상관관계가 높지 않은 것으로 나타났다(Nadler, 1985). 과거 우리나라 조직체에서 연공서열의 전통과 구성원들 간의 인화를 유지하기 위해 연령을 중요하게 생각하여 연령상한을 설정하고 지켜왔는데 근래의 선발과정에서는 학력, 연령보다는 개인의 역량을 중요시하는 채용 문화가 확산되

고 있다. (이학종 · 양혁승 , 2012)

(2) 자기소개서

자기소개서는 지원자 자신을 소개하는 글이며, 이는 이력서에서 보여주지 못한 자신의 특성을 상세하게 보여주는 글이다. 인사담당자는 자기소개서를 통해 지원자의 가정환경이나 성장과정, 성격, 대인관계, 창의성 등을 파악하게 되며 서류전형 만을 기준으로 직원을 채용하는 기업에 있어서는 합격여부의 중요한 역할을 하고 있으며, 면접전형에서는 면접전형의 기초 자료로 활용되는 등 선발도구에서 커다란 작용을 하고 있다.

기업들은 학교와 학점, 외국어 등의 객관적인 스펙이 실무 현장에서 성과를 만들 수 있는 역량과 직접적인 연관성이 부족 한다는 것을 확인하면서 다양한 요소를 서류전형의 잣대로 추가하고 있다.

나) 필기전형

필기시험 전형의 종류는 영어, 인·적성검사(직무적성 검사), 전공논술, 시사상식, 한자, 컴퓨터 활용 등 다양하다. 우리나라의 공기업은 거의 대부분 전공과 논술, 상식 등의 시험을 실시하고 있으며, 일반기업 중에서도 한자나 영어 등의 입사시험을 치르는 곳도 있다. 그러나 필기시험의 유형의 대표적인 것은 인·적성검사라고 할 수 있으며, 대부분의 기업이 인·적성 검사를 실시하고 있다. 인·적성검사는 기업에서 인재를 선발하는 실질적인 1차 관문이라고 할 수 있다. 서류전형이 기준에 미달하는 지원자를 걸러내는 장치라면 인·적성검사는 기업이 원하는 인재상에 부합하는 지원자를 선발하는 첫 번째 장치이다.

기업에서 인·적성검사를 진행하는 목적은 조직에 적합한 인재를 선발하기 위함에 있다, 따라서 기업의 성향에 따라 출제 유형이 조금씩 다르며, 각 기업별로 인·적성검사가 매년 진화하면서 실시되고 있다.

다) 면접전형

한국경영자총협회가 전국 종업원 100명이상 374개 기업을 대상으로 실시한 ‘대졸 신입사원 채용실태 조사(2006.5)’ 결과에 따르면, 대졸 신입사원 채

용평가 비중에 있어서 면접전형이 가장 중요하다는 곳이 52.5%, 서류전형이 40.3%, 필기시험이 7.2% 순으로 나타났다. 두 기업 중 한 기업이 가장 중요한 채용평가로 면접을 선택한 것이다. 이는 기업들이 서류전형이나 필기시험과 같은 단편적이고 간접적인 평가방식 보다는 지원자를 직접 만나 기업에 필요한 업무관련 지식 및 인성 등을 종합·평가하는 면접전형을 선호하고 있기 때문인 것으로 풀이된다. (한경리크루트, 2006)

면접은 일반적으로 서류전형, 필기전형 등을 거치고 난 후, 최종적으로 지원자를 직접 만나 인성과 지식수준, 성장가능성 등을 평가하여 원하는 인재를 찾는 공개 채용방식이다.

특히 면접은 서류전형(이력서 또는 입사지원서, 자기소개서, 경력기술서)에서 발견해 내지 못한 인물의 정신적인 부분인 성격의 장단점, 마음자세, 말솜씨, 행동, 직업관, 가치관 등을 면접관이 질문과 상황 대처 능력을 통해 지원자를 종합 평가한다. 즉, 지원자의 자질은 필기시험이나 서류전형 등을 통해 알 수 있으나, 인성을 파악하는 데에는 한계가 존재하기에 면접관이 직접 대면하여 지원자의 잠재적인 능력, 창의적인 사고, 직업관 등을 평가하고자 하는 것이다.

면접의 종류는 개별면접, 개인면접, 집단(그룹)면접, 집단토론면접, PT(Presentation) 면접 등의 정형면접이 있으며 무자료면접, 합숙면접, 술자리면접 등의 비정형면접이 다양하게 이용되고 있다.

(1) 정형 면접

① 개별 면접 (1 : 1 면접)

경력사원 채용 및 특별한 기술이나 능력을 필요로 하는 인재 면접 시 사용되며, 한명의 후보자가 한 명의 면접관과 개별적으로 질의 응답하는 방식으로 후보자를 정확히 파악하기 좋은 장점이 있으나 시간이 많이 걸리는 단점이 있다.

② 개인 면접(1 : 다(多) 면접)

개인의 특성이 최대한으로 발휘될 수 있도록 하는 방법으로 한 후보자를 상대로 여러 명의 면접관들이 질문하는 방법으로 다양한 질문을 통하여 후보

자에 대한 여러 가지 정보를 얻을 수 있다. 또한 후보자가 긴장하는 경우 실력을 발휘하지 못하는 경우 발생한다.

③ 집단 면접 (그룹 면접)

국내 대부분의 기업에 신입 공채 1차 면접에 많이 사용되는 방법으로 여러 후보자를 여러 명의 면접관이 진행하는 방법이다. 후보자들의 언어 구사능력, 청취, 태도 등을 비교할 수 있고, 시간소모가 적은 편이며, 후보자 개개인에 대한 다양한 정보를 얻기 힘들다.

④ 집단토론 면접

집단면접의 한 단계 발전된 형태로 후보자 여러 명에게 하나의 과제를 주고 토론을 벌여 그들의 리더십, 판단력, 설득력, 성실성, 책임감 등을 평가하는 방법으로 토론 기술에 익숙하지 못한 사람은 그 인물의 장점이 토론 속에 가려지는 경우가 있으므로, 개인면접과 병행하는 경우가 많다.

(2) 비정형 면접

① 프레젠테이션 면접(PT 면접)

주어진 주제에 대해 지원자가 자신의 의견, 경험, 지식 등을 발표하는 방식으로 피면접자에게는 가장 공포의 대상이 되는 면접이기도 하다. 프레젠테이션 면접은 두 가지 형태가 있다. 분석발표와 발표가 그것인데 분석발표는 분석할 자료가 주어지는 반면, 발표형은 자료가 주어지지 않는다. 따라서 분석 발표형은 문제 분석 능력과 판단력, 설득력이 중점적으로 평가되고, 발표형에서는 창의성과 문제해결능력 및 설득력이 주로 평가된다. (김진희, 2008)

② 압박 면접(스트레스 면접)

면접관이 후보자에게 일정한 상황설정을 해준 다음 의식적, 인공적으로 충격을 주어 긴장상태가 되면 어떤 반응과 행동을 나타내는지 관찰한다. 즉, 스트레스를 유도하여 후보자가 긴장이나 불안한 상황에서 면접을 진행한다.

압박면접의 특색은 후보자의 스트레스 대응능력을 평가할 수 있다는 점에

서 평상시 발견되지 않는 자제력, 인내력, 적응력 등을 정확하게 발견할 수 있으므로 특별한 목적을 설정하고 제한적으로 사용되어야 한다.

③ 무자료 면접

신입사원 채용 면접에서 지원자의 학력, 본적, 주소 등에 관한 자료를 없애고 필기시험, 학교, 학과에 따른 선입견을 배제한 면접방식으로 최근 여러 기업체에서 널리 이용되고 있다.

④ 진단 면접

면접관이 미리 준비한 심리평가를 활용하는 방법으로 특색은 사회적응성(사회적 성숙도)과 감정진단(희로애락, 감정표현, 동료의식) 등이 과학적, 수치적으로 심사 되지만, 전인격적인 평가에는 미흡한 점이 있어 예비 면접단계의 보완 단계로 활용한다.

⑤ 다차원 면접

지원자와 면접관이 특정 장소나 특정한 놀이를 하면서 평가하는 방법으로 지원자의 개성, 조직 적응력, 리더십 등을 자연스럽게 평가하는 방법이다.

⑥ 인재풀(Pool)제

1년 365일 입사지원서를 받아 인력충원이 필요할 때 별도의 절차 없이 지원자의 자료를 판단하여 입사의사 타진→면접→부서배치를 방법으로 인력을 채용하는 방법이다.

⑦ 행동관찰 면접

2~3년차 모범 선배사원 2명과 부/차장급 중간관리자 1명 등 그룹별 면접관이 지원자를 그룹별로 나누어 장시간에 걸쳐 지원자들이 의견을 개진하는 능력뿐만 아니라 질문과 해결방안 제시하며 자연스럽게 진행하는 능력 등을 평가하는 방법이다.

5)채용관리에 대한 선행연구

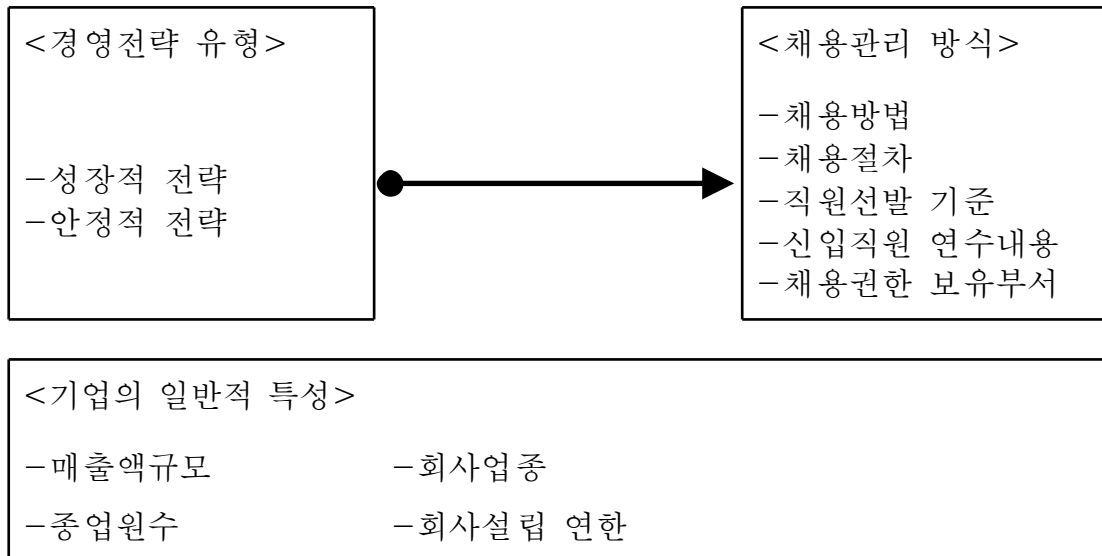
본 연구를 위하여 참고한 경영전략의 유형과 채용관리 방식에 관한 관계를 입증한 선행연구 (박명하, 1993)에 의하면, 기업에서 실제로 활용하는 채용관리 방식을 살펴보면 대부분이 사무직은 학교추천 방식을, 생산직의 경우에는 모집공고 방식을 선호하고 있으며 생산직과 사무직 모두 공개채용, 연고채용, 특별채용 순으로 채용방법을 활용하였다. 일반기업에서 가장 중요시하는 직원 선발 기준은 책임감과 인간관계이었고 신입직원에 대한 교육내용은 선임직원의 지도/가이드, 복리후생 교육, 조직적응 교육을 많이 활용하고 있는 것으로 나타나고 있다. 직원 채용에 관한 권한은 최고경영자가 가지고 있는 것으로 나타났다. 경영전략 유형에 따른 채용관리의 차이를 보면 성장적 전략 기업이 안정적 전략 기업보다 특정업무 수행능력과 인간관계에 더 비중을 두는 것으로 나타났고 신입직원에 대한 교육은 기업조직 적응 교육, 회사제도 내용전달 교육 등에 많은 비중을 두고 있는 것으로 나타나고 있다.

직원채용에 관한 권한 보유부서는 인사 위원회 같은 협의체가 낮은 수준일 지라도 성장적 전략 채택기업에서 안정적 전략 채택기업보다 월등한 수준으로 활성화되고 있는 중이다.

직원모집 시기는 경영전략의 유형과는 유의미한 관계가 없었으며 단지 기업 규모가 작을수록 수시채용의 비중이 높았고 기업 규모가 클수록 정기채용과 수시채용을 병행하는 비중이 높은 것으로 나타났다.

본 연구에서는 경영 전략의 유형을 성장적 전략, 안정적 전략, 구조조정 전략으로 구분하여 채용관리 방식에 대해 전반적으로 어떠한 영향을 미치는지와 일반적 기업 특성에 따라 채용 관리 방식이 어떤 내용을 갖는가에 대해 연구할 계획이다.

<그림 2-4> 선행연구 모형



출처: 박명하. (1993). “기업의 채용관리에 관한 실증적 연구”
아주대경영대학원 석사학위논문

제 3 장 연구 방법 및 설계

제 1 절 연구 모형 및 연구 가설

1) 연구 모형

본 연구는 경영활동 및 관리의 전반적인 방향을 설정시켜 주는 경영전략의 유형에 따라서 직원을 채용할 때의 제반적인 활동 즉, 채용관리 방식에 어떤 영향을 미치며, 어떤 관계를 형성하는 지에 대한 연구이다. 연구모형은 이론적 배경과 함께 문헌연구 등을 토대로 설계되었다.

아울러 채용관리 방식에 미치는 영향에 대한 검증을 위하여 국내 대기업 및 중소기업, 134 개 업체를 표본으로 선정하여 해당 기업의 경영 전략의 유형을 알아보고 그에 따라 채용관리 방식을 구성하는 채용방법 및 절차, 채용기준, 채용권한 보유부서, 그리고 신입직원 연수내용에 대하여 비교조사 분석의 결과를 토대로 하여 상호간의 관련성에 대하여 실증적으로 분석하고자 하였다.

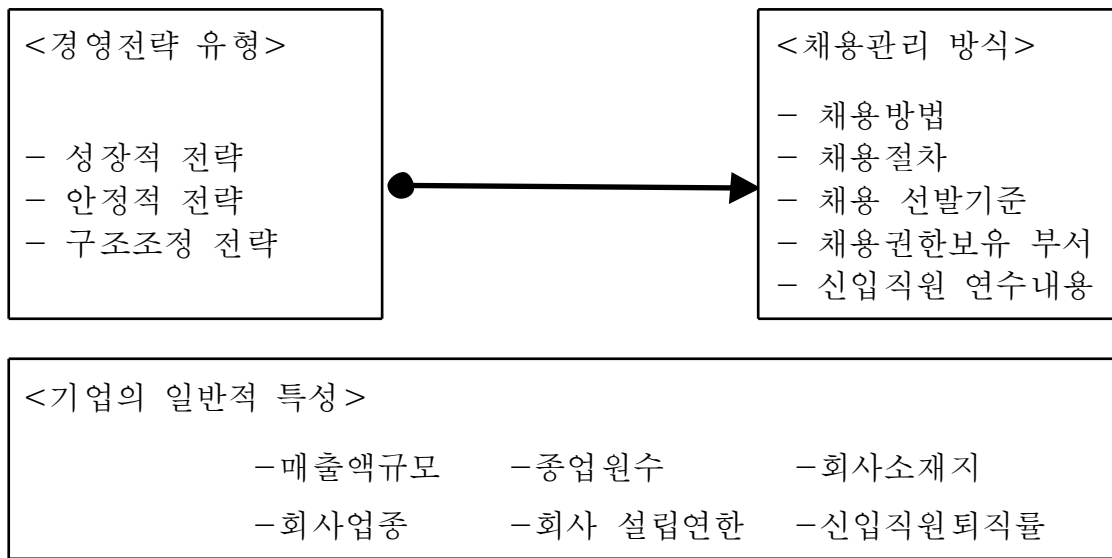
이러한 변수들의 관계를 검증하기 위한 목적으로 설계된 연구 모형은 아래의 그림 <그림 3-1>과 같다.

본 연구 모형은 독립변수인 해당기업의 경영전략의 유형에 따라 채용 관리 방식이 어떻게 차이를 보이는 가를 살펴보고 기업에 따라 어떠한 차이가 존재하는 지를 비교검증하기 위한 모형이다.

본 연구에서는 독립변수인 경영전략의 유형을 성장적 전략, 안정적 전략, 구조조정 전략으로 분류하였으며, 그 분류기준을 매출액 성장 추구의 정도, 직원 수 확대의 정도, 투자규모의 정도, 신 사업진출의 정도, 회사규모 확장에 대한 가치의 정도를 통해 설정하였다.

그리고 기업의 통계학적 특성을 알아보기 위해 회사 업종, 회사 업력, 매출액 규모, 종업원 수, 회사본사 소재지, 인사관리 부서의 규모, 신입직원의 퇴직률 등을 조사하였다.

< 그림 3-1 > 본 연구 모형



2) 연구 가설

본 연구는 선행연구가 나타내고 있는 분석결과와 마찬가지로 본 연구의 분석과정을 통해서도 기업의 경영전략의 유형에 따른 채용관리 방식에 차이가 존재하는 것에 있어 유의미한 관계가 나타내는 결과가 나타날 것으로 기대하고 있다. 이는 두 변수의 관계가 통계적으로 검증됨과 동시에 본 연구자가 선행연구의 변수 항목에 추가적으로 설정한 경영전략의 유형을 구성하는 구조조정 전략이 다른 경영전략 유형과 함께 현재 시점에 맞추어 설문내용을 조정한 항목에 있어서의 효과가 연구자가 설정한 유의미성을 확인하는 범위 내에서 검증될 때 실증적으로 확인할 수 있다. 이러한 변수 들 간의 관계를 검증하기 위해서 본 연구가 설정한 가설은 다음과 같다.

가설 1. 기업의 경영전략 유형에 따라 채용방법은 차이가 있을 것이다.

1-1. 기업의 경영전략에 따라 채용구분의 정도는 차이가 있을 것이다.

1-2. 기업의 경영전략에 따라 모집방법은 차이가 있을 것이다.

1-3. 기업의 경영 전략에 따라 채용형태는 차이가 있을 것이다.

1-4. 기업의 경영 전략에 따라 채용주기는 차이가 있을 것이다.

가설 2. 기업의 경영전략 유형에 따라 채용절차는 차이가 있을 것이다.

가설 3. 기업의 경영전략 유형에 따라 채용기준 적용은 차이가 있을 것이다.

3-1. 기업의 경영 전략에 따라 직무역량 기준적용은 차이가 있을 것이다.

3-2. 기업의 경영 전략에 따라 개발역량 기준적용은 차이가 있을 것이다.

3-3. 기업의 경영 전략에 따라 태도역량 기준적용은 차이가 있을 것이다.

3-4. 기업의 경영 전략에 따라 관계역량 기준적용은 차이가 있을 것이다.

가설 4. 기업의 경영전략 유형에 따라 채용권한 보유부서는 차이가 있을 것이다.

가설 5. 기업의 경영전략 유형에 따라 신입사원 교육내용은 차이가 있을 것이다.

5-1. 기업의 경영 전략에 따라 회사 적응교육은 차이가 있을 것이다.

5-2. 기업의 경영 전략에 따라 관리자/선임자가 직접 지도 및 연수 실시는 차이가 있을 것이다.

5-3. 기업의 경영 전략에 따라 회사비전, 경영이념, 경영전략 전달은 차이가 있을 것이다.

5-4. 기업의 경영 전략에 따라 급여에 대한 내용, 지급기준 내용전달은 차이가 있을 것이다.

5-5. 기업의 경영 전략에 따라 승진/업적평가 기준내용 전달은 차이가 있을 것이다.

5-6. 기업의 경영 전략에 따라 매출액, 재무상황 전달에 있어 차이가 있을 것이다.

3) 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 크게 2가지의 변수를 사용하고 있는데 첫째, 독립변수로는 조사대상 기업의 경영전략 유형을 설정하고, 그 측정요인으로는 매출액 신장

추구의 정도, 직원 수 확대의 정도, 투자규모의 정도, 신 사업진출의 정도, 회사규모 확장에 대한 가치 측정을 통해 유형 분류하였다. 경영전략의 유형은 성장적 전략, 안정적 전략, 구조조정 전략으로 분류하였다.

둘째, 종속변수로는 채용관리 방식을 구성하는 요소인 채용방법, 채용절차, 채용기준, 채용권한 보유부서, 신입직원 연수교육 내용을 포함시켰다.

본 연구에서 사용된 변수들의 조작적 정의와 측정도구는 다음과 같다.

가) 경영전략의 유형

본 연구에서 독립변수로 사용되는 경영전략의 유형은 성장적 전략, 안정적 전략, 구조조정 전략으로서, 목적 분류기준에 의해 구분하는 유형으로 설정하였으며, 매출액 부문, 인력 부문, 설비투자 부문, 사업진출 부문, 회사의 추구 가치 부문 등 설문 5 문항을 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

<표 3 - 1> 경영전략의 유형을 구성하는 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의
성장적 전략	신규사업 진출, 시장 확장, 시장점유율 확대를 통해 기업의 규모 및 실적을 증대시키는 것을 핵심가치로 삼고 추구하는 전략
안정적 전략	기업의 기존 고객 및 시장과의 지속적인 관계유지를 통해 고객과 기업 간의 상호 가치 유지 및 증대를 추구하는 전략
구조조정 전략	기존 사업구조나 조직구조를 보다 효과적, 효율적으로 개선시키는 것을 모든 의사결정의 근간으로 삼고 추구하는 전략

나) 채용관리 방식

채용 관리는 ‘조직의 인적자원 계획에 기초하여 사업목표를 달성하기 위해 필요한 인력을 규명하고 이를 확보하고자 적합한 후보자를 물색하고 이들 중 최적의 요건을 충족하는 자원을 선발하여 배치하는 일련의 활동을 말한다. (노주선, 2004)

채용관리 방식은 채용방법, 채용절차, 채용선발기준, 채용권한 보유부서, 신입직원 연수내용으로 구성하였다. 본 연구에서는 박명하(1993)의 채용관리 방식 확인 및 측정 설문 총 30문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 항목 선택형식, 기술형식, Likert의 5점 척도 측정방법을 활용하여 측정하였다.

<표 3 - 2> 채용관리 방식을 구성하는 변수의 조작적 정의

변 수		조작적 정의
채용 관리 방식	채용방법	직원을 모집, 확보, 선발하는 과정에서 사용되어지는 제반 수단과 방법을 의미한다.(예:모집공고, 공개채용, 수시채용)
	채용절차	직원을 채용하는 데 있어서 거쳐야 할 일련의 순서 과정을 의미한다.(예: 서류전형, 필기전형, 면접전형, 각종 검사)
	채용선발기준	지원자 중에서 조직에 적합하고 유능한 인적자원을 선택하는 과정에서 적용하는 의사결정기준을 의미한다.
	채용권한 보유부서	직원을 채용하는 과정에서 합법적으로 영향력을 행사할 수 있는 부서를 의미한다.
	신입직원 연수내용	채용과정을 거쳐 최종 선발된 신입 직원에 대해 최초로 공적인 공간에서 실시하는 조직 적응 및 회사 상황에 대한 교육의 내용을 의미한다.

다) 기업의 일반 통계학적 요인

기업의 일반 통계학적 요인으로서 여러 요인이 제시될 수 있겠으나, 본 연구의 범위에 부합하고 명목변수로의 분류에 적합한 업종, 종업원 수, 인사관리 부서의 규모수준, 매출액 규모, 본사 주소지 등을 요인으로 선정하였다.

일반 통계학적 요인들에 따라 구분된 집단별로 채용관리 방식에 있어 어떻게 차이를 나타내고 있는지를 분석하는데 이를 활용하였다.

제 2 절 연구의 설계

1) 조사 대상 기업의 선정

수도권 및 전국 지역 소재의 제조업, 건설업, 서비스 업종의 다양한 기업체 170개 업체를 대상으로 관련 인사관리 담당자 및 책임자를 직접 방문하거나 우편방식 및 인터넷 전송방식을 통한 설문지 조사방식을 사용하였으며 이 과정에서 유관기관의 협조를 구하여 실시하였다. 그 중 설문지가 회수되지 않거나 설문 응답이 상호 모순된 설문지는 분석 대상에서 제외하였다.(134개 기업체 설문지를 분석대상으로 확정)

설문내용은 자기평가 기입법(self-administration)으로 작성하게 하고, 완성된 설문지는 즉시 회수하여 분석 작업을 실시하였다.

설문조사 기간은 2014년 3월 17일부터 5월 2일까지 약 1개월 20일에 걸쳐 실시하였으며, 총 170부의 설문지를 배포하여 148부를 회수(회수율87.0%)하였으나, 통계측정이 불가능하거나 또는 불성실한 응답을 보인 14부를 제외하고 134부의 설문지가 본 연구의 분석에 사용되었다.

2) 자료 분석 방법

수집된 자료는 SPSS(Statistical Package for Social Science)Ver 19.0 통계 패키지 프로그램을 사용하여 전산통계 처리하였고, 빈도분석, 기술통계, 신뢰도분석, χ^2 (Chi-square)검정, 일원분산분석(One-way ANOVA)을 실시하고, Duncan 사후 검증을 실시하였다. 유의수준은 $p < 0.05$, $p < 0.01$, $p < 0.001$ 에서 검증하였다.

첫째, 일반적 특성을 파악하고 설명하기 위하여 빈도분석을 실시하였고, 각 변인들의 일반적인 경향을 파악하기 위하여 기술통계를 실시하였다.

둘째, 역량과 채용권한 보유 부서에 대한 내적 일관성 검사로 Cronbach' α 계수를 구하여 신뢰도를 검증하였다.

셋째, 각 변인들의 차이를 살펴보기 위하여 χ^2 (Chi-square)검정, 일원분

산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다.

3) 조사의 신뢰도 분석결과

본 연구에서 사용하고 있는 개념은 가설적인 개념으로서 응답자들의 주관적인 평가에 의해 측정된다. 따라서 이들 개념들이 어느 정도 신뢰성 있게 정확히 측정되었는지를 검증할 필요가 있다. 신뢰성(Reliability)은 측정의 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성이 내포된 개념으로서 측정결과가 어느 정도 일관성 있게 측정되었는지 또는 측정결과에 오차가 존재하는지를 의미한다.

조사를 통하여 수집된 설문지의 각 항목에 대한 신뢰성을 알아보기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's α)계수를 신뢰도 계수로 사용하였다. 그러나 사회과학에서 신뢰성에 대한 정확한 기준이 없어, 일반적으로 .6 이상을 측정지표의 신뢰성에 커다란 문제가 없다고 인정하므로, 본 연구에서도 .6 이상을 기준으로 신뢰성을 평가하였고, 신뢰도 분석 결과는 <표 3-3>과 같다.(채용 선발 기준에 대한 설문을 통해 신뢰도를 측정함.)

분석결과를 살펴보면, 역량 도구의 내적 일치도 Cronbach's α 는 .837이었다. 역량의 하위영역별 신뢰도는 직무역량이 .816, 개발역량이 .811, 태도역량이 .803, 관계역량이 .812로 비교적 양호한 것으로 확인되었다. 또한 채용권한 보유 부서의 내적 일치도는 Cronbach's α 는 .820으로 양호한 것으로 확인되었다.

<표 3 - 3> 신뢰도 확인 문항 구성 및 신뢰도

요인	하위 요인	문항 구성	문항수	신뢰도
역량	직무역량	4-1, (2)	2	.816
	개발역량	4-3, 4, 5	3	.811
	태도역량	4-6, 7	2	.803
	관계역량	4-8, 9	2	.812
	전체	4-1, (2), 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	9	.837
채용권한 보유 부서		6-1, 2, 3, 4, (5)	5	.820
* ()안의 문항은 설문지 응답의 신뢰도를 확인하고자 삽입한 역문항임 .				

제 4 장 연 구 결 과

제 1 절 조사대상 기업의 통계학적 특성에 관한 연구결과

1) 조사대상 기업의 일반적 특성

본 연구에 사용된 조사대상 표본 기업들의 일반적 특성에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 하였고, 그 시행한 결과는 <표 4-1>과 같다.

분석한 결과, 회사 설립연한의 경우는 1년 ~ 5년은 31개 (23.1%), 6년 ~ 10년은 20개 (14.9%), 11년 ~ 15년은 29개 (21.6%), 15년 이상은 54개 (40.3%)업체로 나타났다.

업종의 경우, 제조업은 43명 (32.1%), 정보서비스업은 35명(26.1%), 기타 서비스업은 41개 (30.6%), 도소매업은 8개(6.0%), 건설업은 7개(5.2%)업체로 나타났다. 종업원 수의 경우, 19명 미만은 12개 (9.0%), 20명 ~ 49명은 15개(11.2%), 50 ~ 99명은 8개(6.0%), 100명 ~ 199명은 16개(11.9%), 200명~299명은 15개(11.2%), 300명 이상은 68개(50.7%)업체로 나타났다.

인사관리 부서의 규모의 경우, 인사담당자만 있음은 35개(26.1%), 과 단위 수준임은 22개(16.4%), 부 단위수준임은 57개(42.5%), 본부 단위수준임은 20개(14.9%) 업체로 나타났고, 2013년 기준 매출액규모의 경우 50억 원 이하는 26개(19.4%), 100억 원이하의 21개(15.7%), 200억 원이하의 25개(18.7%), 300억 원이하의 12개 (9.0%), 300억 원 초과는 50개(37.3%)업체로 나타났다.

본사 소재지역의 경우, 서울은 78개(58.2%), 인천/경기권은 24개(17.9%), 충청권은 12개(9.0%), 영남권은 16개(11.9%), 호남권은 4개(3.0%)업체로 나타났다.

< 표 4 - 1 > 조사대상 표본 기업들의 일반적 특성

구분	항목	응답수(n)	백분율(%)
회사	1년~5년	31	23.1
설립연한	6년~10년	20	14.9

구분	항목	응답수(n)	백분율(%)
	11년~15년	29	21.6
	15년 이상	54	40.3
업종	제조업	43	32.1
	정보서비스업	35	26.1
	기타서비스업	41	30.6
	도소매업	8	6.0
	건설업	7	5.2
종업원 수	19명 미만	12	9.0
	20명~49명	15	11.2
	50명~99명	8	6.0
	100명~199명	16	11.9
	200명~299명	15	11.2
	300명 이상	68	50.7
인사관리	인사담당자만 있음	35	26.1
부서의	과 단위수준임	22	16.4
규모	부 단위수준임	57	42.5
	본부 단위수준임	20	14.9
2013년기준	50억이하	26	19.4
매출액규모	100억이하	21	15.7
	200억이하	25	18.7
	300억이하	12	9.0
	300억초과	50	37.3
본사	서울	78	58.2
소재지역	인천/경기권	24	17.9
	충청권	12	9.0
	영남권	16	11.9
	호남권	4	3.0
합 계		134	100.0

2) 조사대상 기업의 경영전략의 유형 분석

조사대상 기업들의 경영전략의 유형에 대해 알아보기 위하여 기술통계를 시행한 결과 <표 4-2>와 같다. 기술통계분석은 주요 요인들의 일반적인 경향, 즉 일반적 응답 수준을 파악하기 위한 분석방법이다. 여기서 응답 수는 설문 응답 기업의 수를 뜻하며, M(Mean)은 평균값, SD(Standard Deviation)는 표준편차를 뜻한다.

이를 토대로 분석결과를 살펴보면, ‘우리 회사는 매출액을 급격히 신장시키고자 노력 한다’는 3.66점, ‘우리 회사는 직원 수를 많이 늘리려고 한다’는 2.51점, ‘우리 회사는 설비투자를 크게 증가 시킨다’는 2.58점, ‘우리 회사는 새로운 사업진출에 적극적이다’는 3.40점, ‘우리 회사는 회사의 규모를 확장시키는 것을 중요한 가치로 생각 한다’는 2.69점으로 나타났고, 이러한 기술 통계치는 최소값 1점, 최대값 5점으로 처리한 기준에서 2.51-3.66점 사이에 머물러 있음을 알 수 있다.

본 연구의 기업의 경영전략의 형태를 알아보기 위하여 총 5문항의 설문을 실시하였고, 5문항의 평균 점수(2.97)의 10%를 기준으로 설정하여 경영전략 유형을 도출하였다. (평균점수 상하 방향 10% 범위 이내 : 안정적 전략, 상

<표 4 - 2> 기업의 경영전략 유형 기술통계

항목	응답수	M	SD	최소	최대
우리 회사는 매출액을 급격히 신장시키고자 노력한다	134	3.66	1.12	2	5
우리 회사는 직원 수를 많이 늘리려고 한다	134	2.51	.74	1	4
우리 회사는 설비투자를 크게 증가시킨다	134	2.58	.90	1	5
우리 회사는 새로운 사업진출에 적극적이다	134	3.40	1.18	1	5
우리 회사는 회사의 규모를 확장시키는 것을 중요한 가치로 생각한다	134	2.69	1.19	1	4
전 체	134	2.97	.53	2	4

위 방향 10 % 범위 밖:성장적 전략, 하위방향 10% 범위 밖 :구조조정 전략)
 조사대상 기업들의 경영전략의 유형을 살펴본 결과는 <표4-3>과 같다. 분석한 결과, 구조조정 전략 기업은 53개(39.6%), 안정적 전략 기업은 55개(41.0%), 성장적 전략 기업은 26개(19.4%)업체로 나타났다.

<표 4 - 3> 조사대상 기업들의 경영전략 유형 분포

항목	응답수(n)	백분율(%)
구조조정 전략	53	39.6
안정적 전략	55	41.0
성장적 전략	26	19.4
합 계	134	100.0

3) 조사대상 기업의 일반적 특성에 따른 경영전략 유형의 분포 비교

조사대상 기업의 일반적 특성에 따른 경영전략 유형의 분포를 알아보기 위하여 χ^2 검정을 시행한 결과는 < 표4-4 >와 같다. 분석한 결과, 회사설립연한($\chi^2=20.750$, $p<0.01$), 업종($\chi^2=35.517$, $p<0.001$), 종업원 수($\chi^2=69.130$, $p<0.001$), 인사 관리 부서의 규모($\chi^2=15.533$, $p<0.05$), 2013년 기준 매출액 규모($\chi^2=53.044$, $p<0.001$)에 따른 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 반면, 본사 소재 지역에 따른 차이는 무의미한 것으로 나타났다($p>0.05$)

자세히 살펴보면, 구조조정 전략은 회사설립이 10년 이내가 많았고, 제조업의 비중이 높으며, 직원 수 300명 이상 기업이 가장 많았다. 또한 인사부서 규모는 부 단위 또는 담당직원 단위 순이었고, 매출액 규모는 200억 이상이 대다수임을 알 수 있다. 안정적 전략은 11년 이상, 제조업과 서비스업이 대다수였고, 직원 수는 100명 이상기업, 인사부서 규모는 부 단위 이상, 매출액 규모는 300억 초과기업에서 많이 채택하고 있었다. 성장적 전략 채택기업은 회사설립 연한과는 관계가 없었고 서비스업종이 대부분이었다. 직원 수는 100명이상, 인사부서 규모는 과 단위 수준 이상이고, 매출액 100억을 기준점으로 하여 100억 이상 및 이하 기업으로 나뉘어서 분포되고 있었다.

<표 4 - 4> 기업의 일반적 특성에 따른 경영전략 유형의 분포 비교

구분	항목	구조조정 전략	안정적 전략	성장적 전략	χ^2
회사	1년~5년	16(30.2)	8(14.5)	7(26.9)	20.750**
설립	6년~10년	8(15.1)	4(7.3)	8(30.8)	
연한	11년~15년	5(9.4)	17(30.9)	7(26.9)	
	15년 이상	24(45.3)	26(47.3)	4(15.4)	
업종	제조업	23(43.4)	20(36.4)	0(0.0)	35.517***
	정보서비스업	9(17.0)	13(23.6)	13(50.0)	
	기타서비스업	12(22.6)	19(34.5)	10(38.5)	
	도소매업	8(15.1)	0(0.0)	0(0.0)	
	건설업	1(1.9)	3(5.5)	3(11.5)	
직원수	19명 미만	12(22.6)	0(0.0)	0(0.0)	69.130***
	20명~49명	0(0.0)	8(14.5)	7(26.9)	
	50명~99명	8(15.1)	0(0.0)	0(0.0)	
	100명~199명	0(0.0)	13(23.6)	3(11.5)	
	200명~299명	4(7.5)	3(5.5)	8(30.8)	
	300명 이상	29(54.7)	31(56.4)	8(30.8)	
인사	인사담당자만 있음	20(37.7)	15(27.3)	0(0.0)	15.533*
관리	과 단위수준임	7(13.2)	8(14.5)	7(26.9)	
부서의	부 단위수준임	21(39.6)	21(38.2)	15(57.7)	
규모	본부 단위수준임	5(9.4)	11(20.0)	4(15.4)	
2013년	50억이하	11(20.8)	8(14.5)	7(26.9)	53.044***
기준	100억이하	0(0.0)	13(23.6)	8(30.8)	
매출액	200억이하	18(34.0)	4(7.3)	3(11.5)	
규모	300억이하	12(22.6)	0(0.0)	0(0.0)	
	300억초과	12(22.6)	30(54.5)	8(30.8)	
본사	서울	33(62.3)	31(56.4)	14(53.8)	12.982
소재	인천/경기권	11(20.8)	6(10.9)	7(26.9)	
지역	충청권	6(11.3)	5(9.1)	1(3.8)	
	영남권	1(1.9)	11(20.0)	4(15.4)	
	호남권	2(3.8)	2(3.6)	0(0.0)	
각항목 계		53(100.0)	55(100.0)	26(100.0)	
* p<.05 ** p<.01 *** p<.001					
주) 응답수(백분율)					

제 2 절 경영전략 유형 간 채용관리 방식의 차이 분석

1) 채용 방법

가) 직군별(생산직/영업직과 사무직/연구개발직) 채용방법 구분

생산직/영업직과 사무직/연구개발직의 직군별 채용방법 구분에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 하였고, 그 시행한 결과는 <표 4- 5>와 같다.

분석한 결과, ‘항상 구분’은 85(63.4%), ‘필요에 따라 구분’은 43(32.1%), ‘구분하지 않음’은 6(4.5%) 응답으로 나타났다. 즉, 대부분의 기업들이 생산직/영업직과 사무직/연구개발직의 채용방법을 명확히 구분하여 실시하고 있었다.

<표 4 - 5> 생산직/영업직과 사무직/연구개발직의 채용방법 구分的 정도

항목	응답수(n)	백분율(%)
항상 구분	85	63.4
필요에 따라 구분	43	32.1
구분하지 않음	6	4.5
합계	134	100.0

경영전략 유형 간 채용방법의 구분 정도를 알아보기 위하여 χ^2 검정을 시행한 결과 <표 4 - 6>과 같다. 분석한 결과, 채용방법($\chi^2=22.566$, $p<0.001$)의 차이가 통계적으로 **유의미한 것으로** 나타났다. 자세히 살펴보면 구조조정 전략은 ‘항상 구분’이 81.1%로 가장 높아 구조조정 전략 채택기업이 직군 별로 구분하는 정도가 가장 높았다. 성장적 전략은 ‘필요에 따라 구분’이 61.5%로 나타났고 안정적 전략의 경우 ‘항상 구분’으로 응답한 업체는 58.2%의 비율로 나타났다. 눈에 띄는 사항으로는 성장적 전략 채택기업은 직군을 구분하여 채용하는 것이 원칙이지만 채용환경에 따라서 직군별 구분 여부가 정해지는 경우가 더 많았다. 이는 그만큼 탄력적으로 채용방법을 선택하여 실시하는 유연성을 가지고 있다는 결과이다.

< 표 4 - 6 > 경영전략 유형 간 채용방법 구분의 정도 비교

항목	구조조정 전략	안정적 전략	성장적 전략	χ^2
항상 구분	43(81.1)	32(58.2)	10(38.5)	22.566***
필요에 따라 구분	6(11.3)	21(38.2)	16(61.5)	
구분하지 않음	4(7.6)	2(3.6)	0(0.0)	
*** p<.001				
주) 응답수(백분율)				

나) 직원 모집방법

생산직/영업직과 사무직/연구개발직의 모집방법에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 하였고, 그 시행한 결과는 <표4-7>과 같다.

생산직/영업직 모집방법의 경우, 모집공고는 111(48.3%), 학교추천 의뢰는 38(16.5%), 근무직원 추천은 37(16.1%), 타 회사에서의 스카우트는 21(9.1%), 직업훈련기관 의뢰는 19(8.3%), 기타는 4(1.7%)응답으로 나타났다. 즉, 기업들이 생산직/영업직 모집방법에 있어 모집공고의 방법을 가장 많이 채택하고, 그 다음으로 학교추천 의뢰, 근무직원 추천 모집 순으로 나타났다.

사무직/연구개발직 모집방법의 경우, 모집공고는 115(47.1%), 학교추천 의뢰는 58(23.8%),타 회사에서의 스카우트는 40(16.4%), 근무직원 추천 모집은 27(11.1%), 기타는 4(1.6%)응답으로 나타났다. 즉, 사무직/연구개발직 모집에 있어서도 모집공고 방법을 가장 많이 채택하였고, 타 회사에서의 스카우트 방법이 세 번째 비중을 보이고 있다는 것이 독특한 점이라 할 수 있겠다.

< 표 4-7 > 직원 모집방법 (복수응답)

구분	항목	응답수(n)	백분율(%)
생산직/영업직	모집 공고	111	48.3
	학교추천 의뢰	38	16.5
	직업훈련기관 의뢰	19	8.3
	근무직원 추천	37	16.1
	타 회사에서 스카우트	21	9.1
	기 타	4	1.7

구분	항목	응답수(n)	백분율(%)
	계	122	100.0
사무직/연구개발직	모집 공고	115	47.1
	학교추천 의뢰	58	23.8
	근무직원 추천	27	11.1
	타 회사에서 스카우트	40	16.4
	기 타	4	1.6
	계	244	100.0

경영전략의 유형 간 모집방법의 차이를 알아보기 위하여 χ^2 검정을 시행한 결과 <표4-8>과 같다. 분석한 결과, 생산직/영업직($\chi^2=50.072$, $p<0.001$)에 있어 차이가 통계적으로 **유의미한 것으로** 나타났고, 사무직/연구개발직($\chi^2=11.877$, $p<0.001$)에 있어서의 차이도 통계적으로 **유의미한 것으로** 나타났다.

생산직/영업직의 모집방법에서, 구조조정 전략은 모집공고(38.5%), 학교추천의뢰(22.9%), 근무 직원 추천(22.9%)순 이였고, 안정적 전략은 모집공고(58.5%)가 월등한 비중을 보였다. 성장적 전략은 모집공고(50.0%)와 직업훈련기관 의뢰(23.1%) 순으로 모집방법을 취하였다.

사무직/연구개발직 모집은 모집공고, 학교추천 의뢰 방법 순서로 경영전략의 유형과 관계없이 두 방법이 모두 비중이 높지만, 구조조정 전략은 근무 직원 추천(15.9%)이, 안정적 전략은 타 회사에서의 스카우트(21.8%) 방법이 상당히 높은 비중을 나타내고 있는 것을 볼 때, **경영전략의 유형에 따른 차이점이 존재하고 있다는 것을 알 수 있다.**

<표 4-8> 경영 전략의 유형 간 모집방법의 차이 비교

구분	항목	구조조정 전략	안정적 전략	성장적 전략	χ^2
생산직	모집 공고	37(38.5)	48(58.5)	26(50.0)	50.072***
/영업직	학교추천 의뢰	22(22.9)	9(11.0)	7(13.5)	
	직업훈련기관	0(0.0)	7(8.5)	12(23.1)	
	근무 직원 추천	22(22.9)	11(13.4)	4(7.7)	
	타 회사에서 스카우트	15(15.6)	3(3.7)	3(5.8)	
	기타	0(0.0)	4(4.9)	0(0.0)	
사무직/연구개발직	모집 공고	38(46.3)	48(43.6)	29(55.8)	11.877***
	학교 추천 의뢰	18(22.0)	24(21.8)	16(30.8)	
	근무 직원 추천	13(15.9)	11(10.0)	3(5.8)	
	타 회사에서 스카우트	12(14.6)	24(21.8)	4(7.7)	
	기타	1(1.2)	3(2.7)	0(0.0)	
*** p<.001					
주) 응답수(백분율)					

다) 채용 형태

생산직/영업직과 사무직/연구개발직의 채용형태에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 하였고, 그 분석한 결과는 <표 4-9>와 같다.

분석한 결과, 생산직/영업직 채용형태의 경우 공개채용은 115(47.1%), 특별채용은 62(25.4%), 연고채용은 60(24.6%), 기타는 7(2.9%) 응답 순으로 나타났는데 연고채용 형태가 눈에 띄는 항목이다.

사무직/연구개발직 채용형태에서는 공개채용은 126(51.6%), 특별채용은 111(45.5%), 기타는 7(2.9%) 응답으로 나타났는데 특별채용 비중이 상대적으로 높게 나타나고 있는 것이 특이한 점으로 보인다.

< 표 4 - 9 > 채용형태(복수응답)

구분	항목	응답수(n)	백분율(%)
생산직/영업직	공개채용	115	47.1
	특별채용	62	25.4
	연고채용	60	24.6
	기타	7	2.9
	계	244	100.0
사무직/연구개발직	공개채용	126	51.6
	특별채용	111	45.5
	기타	7	2.9
	계	244	100.0

경영전략 유형 간 채용형태의 차이를 알아보기 위하여 χ^2 검정을 시행한 결과 <표 4-10>과 같다. 분석한 결과, 생산직/영업직($\chi^2=14.054$, $p<0.05$)에 따른 차이가 통계적으로 **유의미한 것으로** 나타났고, 사무직/연구개발직($\chi^2=2.481$, $p>0.05$)에 따른 차이는 통계적으로 **무의미한 것으로** 나타났다.

자세히 살펴보면, 구조조정 전략 채택기업은 생산직/영업직 채용에 있어 공개채용, 특별채용, 연고채용 순이었고 안정적 전략 및 성장적 전략 채택기업은 모두 공개채용 비중이 월등히 높았다. 다만 성장적 전략 채택기업에서 연고채용(36.5%) 형태를 상당히 많이 도입하고 있는 것이 눈에 띄는 점이었다.

<표 4 - 10> 경영전략 유형 간 채용형태 차이 비교

구분	항목	구조조정 전략	안정적 전략	성장적 전략	χ^2
생산직/ 영업직	공개채용	40(41.7)	52(54.2)	23(44.2)	14.054*
	특별채용	34(35.4)	18(18.8)	10(19.2)	
	연고채용	19(19.8)	22(22.9)	19(36.5)	
	기타	3(3.1)	4(4.2)	0(0.0)	
사무직/ 연구개발직	공개채용	41(50.0)	59(53.6)	26(50.0)	2.481
	특별채용	38(46.3)	47(42.7)	26(50.0)	
	기타	3(3.7)	4(3.6)	0(0.0)	

* $p<.05$
 주) 응답수(백분율)

라) 채용주기

생산직/영업직과 사무직/연구개발직의 채용주기에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 하였고, 그 시행한 결과는 < 표 4-11 >과 같다.

분석한 결과, 생산직/영업직의 채용주기의 경우, 정기모집은 18(15.8%), 수시모집은 63(55.3%), 정기모집/수시모집 혼용은 33(28.9%) 응답으로 나타났는데 수시모집 방식을 가장 많이 채택하고 있는 것을 알 수 있다.

사무직/연구개발직의 경우, 정기모집은 26(20.0%), 수시모집은 51(39.2%), 정기모집/수시모집 혼용은 53(40.8%)으로 나타났다. 즉, 사무직/연구개발직에 있어서는 정기모집/수시모집 혼용이 가장 높은 비중을 차지하고 있다.

< 표 4 - 11 > 채용주기

구분	항목	응답수(n)	백분율(%)
생산직/영업직	매년 정기적	18	15.8
	필요할 때 수시로	63	55.3
	정기모집/수시모집 혼용	33	28.9
	계	114	100.0
사무직/연구개발직	매년 정기적	26	20.0
	필요할 때 수시로	51	39.2
	정기모집/수시모집 혼용	53	40.8
	계	130	100.0

경영전략 유형간 직원 채용주기의 차이를 알아보기 위하여 χ^2 검정을 시행한 결과는 <표 4-12>과 같다. 분석한 결과, 생산직/영업직($\chi^2=22.565$, $p<0.001$)에 따른 차이가 통계적으로 **유의미한 것으로** 나타났고, 사무직/연구개발직($\chi^2=33.178$, $p<0.001$)에 따른 차이도 통계적으로 **유의미한 것으로** 나타났다.

생산직/영업직의 경우, 구조조정 전략 및 성장적 전략 채택기업은 수시모집이 각각 57.5%, 69.2%로 가장 높지만, 구조조정 전략은 정기모집이 32.5%로 그 다음으로 높은 반면, 성장적 전략은 정기모집/수시모집 혼용이 그 다음 순서를 보여 양자 간에 미묘한 차이가 있다. 안정적 전략 채택기업은 수시모집, 정기모집/수시모집 혼용에 있어 서로 비슷한 비율수준을 나타내고 있다.

<표 4 - 12> 경영전략 유형 간 직원 채용주기의 차이 비교

구분	항목	구조조정 전략	안정적 전략	성장적 전략	χ^2
생산직/영업직	매년 정기적	13(32.5)	4(8.3)	1(3.8)	22.565***
	필요할 때 수시로	23(57.5)	22(45.8)	18(69.2)	
	정기모집/ 수시모집 혼용	4(10.0)	22(45.8)	7(26.9)	
사무직/ 연구개발직	매년 정기적	15(30.6)	10(18.2)	1(3.8)	33.178***
	필요할 때 수시로	26(53.1)	22(40.0)	3(11.5)	
	정기모집/ 수시모집 혼용	8(16.3)	23(41.8)	22(84.6)	
*** p<.001 주) 응답수(백분율)					

2) 채용 절차

채용 절차에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 하였고, 그 시행한 결과는 <표 4-13>와 같다. 분석한 결과, 서류전형은 129(37.8%), 필기전형은 38(11.1%), 면접전형은 133(39.0%), 인턴실습 후 평가전형은 38(11.1%), 기타는 3(0.9%) 응답으로 나타났다. 즉, 대다수의 기업들이 면접전형과 서류전형, 두 가지 전형은 필수적으로 실시하는 것을 알 수 있다.

<표 4 - 13> 채용 절차 (다선응답)

항목	응답수(n)	백분율(%)
서류전형	129	37.8
필기전형	38	11.1
면접전형	133	39.0
인턴 실습후 평가전형	38	11.1
기타	3	0.9
합 계	341	100.0

경영전략 유형 간 채용절차의 차이를 알아보기 위하여 χ^2 검정을 시행한

결과는 <표4-14>와 같다. 분석한 결과, 경영전략 유형 간($\chi^2=13.829$, $p>0.05$)차이는 통계적으로 **무의미한 것으로** 나타났다. 즉, 기업의 채용 절차에 있어서는 경영전략의 유형에 따른 유의미한 차이가 없다는 것을 알 수 있다.

<표 4 - 14> 경영전략 유형 간 채용절차의 차이 비교

항목	구조조정 전략	안정적 전략	성장적 전략	χ^2
서류전형	48(36.4)	55(37.4)	26(41.9)	13.829
필기전형	20(15.2)	14(9.5)	4(6.5)	
면접전형	52(39.4)	55(37.4)	26(41.9)	
인턴 실습후 평가전형	9(6.8)	23(15.6)	6(9.7)	
기타	3(2.3)	0(0.0)	0(0.0)	
주) 응답수(백분율)				

가) 서류전형 시 중시사항

서류전형 시의 중시사항에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 하였고, 그 시행한 결과는 <표4-15>와 같다. 분석한 결과, 학력/전공은 124(30.8%), 학교 성적은 57(14.2%), 자기소개서내용은 117(29.1%), 자격증은 59(14.7%), 연령은 45(11.2%) 응답으로 나타났다. 즉, 기업들은 학력/전공과 자기소개서내용을 중시하는 가운데 서류전형을 진행하고 있는 것을 알 수 있다.

<표 4 - 15> 서류전형 시 중시사항(다선응답)

항목	응답수(n)	백분율(%)
학력/전공	124	30.8
학교성적	57	14.2
자기소개서내용	117	29.1
자격증	59	14.7
연령	45	11.2
합 계	402	100.0

경영전략 유형 간 서류전형 시 중시사항의 차이를 알아보기 위하여 χ^2 검

정을 시행한 결과 <표 4-16>와 같다. 분석한 결과, 경영전략 유형($\chi^2=21.172$, $p<0.01$)에 따른 차이가 통계적으로 **유의미한 것으로** 나타났다. 자세히 살펴보면 구조조정 전략 채택기업은 학력/전공(33.3%)과 자기소개서내용(30.2%)을, 안정적 전략은 자기소개서 내용(29.1%) 학력/전공(27.3%), 자격증(18.8%), 학교성적(16.4%) 순으로 중요시했고, 성장적 전략은 학력/전공(33.3%), 자기소개서내용(26.9%), 자격증(23.1%)순으로 중요시하고 있다.

<표 4 - 16> 경영전략 유형 간 서류 전형 시 중시사항 차이비교

항목	구조조정 전략	안정적 전략	성장적 전략	χ^2
학력/전공	53(33.3)	45(27.3)	26(33.3)	21.172**
학교성적	24(15.1)	27(16.4)	6(7.7)	
자기소개서내용	48(30.2)	48(29.1)	21(26.9)	
자격증	10(6.3)	31(18.8)	18(23.1)	
연령	24(15.1)	14(8.5)	7(9.0)	
** p<.01 주) 응답수(백분율)				

나) 필기 전형시의 시험 종류

필기 전형시의 시험 종류에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 하였고, 그 시행한 결과는 <표4-17>과 같다. 분석한 결과, 외국어시험은 21(14.6%), 전공시험은 14(9.7%), 논술/에세이는 20(13.9%), 직무적성검사는 51(35.4%), 능력검사는 21(14.6%), 기타는 17(11.8%) 응답으로 나타났다. 즉, 직무적성검사를 가장 많이 실시하는 것을 알 수 있다.

<표 4 - 17> 필기 전형 시 시험 종류(복수응답)

항목	응답수(n)	백분율(%)
외국어시험	21	14.6
전공시험	14	9.7
논술/에세이	20	13.9
직무적성검사	51	35.4
능력검사	21	14.6
기타	17	11.8
합 계	144	100.0

경영전략 유형에 따른 필기시험 전형의 차이를 알아보기 위하여 χ^2 검정을 시행한 결과 <표 4-18>과 같다. 분석한 결과, 경영전략 유형($\chi^2=38.385$, $p<0.001$)에 따른 차이가 통계적으로 **유의미한 것으로** 나타났다. 자세히 살펴보면 구조조정 전략 채택기업은 논술/에세이(23.6%), 직무적성검사(23.6%)를 주로 실시하고, 안정적 전략과 성장적 전략 채택기업은 모두 직무적성검사를 가장 높게 선택하는 것을 알 수 있다.

<표 4 - 18> 경영전략 유형 간 필기시험 전형 차이비교

항목	구조조정 전략	안정적 전략	성장적 전략	χ^2
외국어시험	5(9.1)	7(15.9)	9(20.0)	38.385***
전공시험	1(1.8)	9(20.5)	4(8.9)	
논술/에세이	13(23.6)	4(9.1)	3(6.7)	
직무적성검사	13(23.6)	18(40.9)	20(44.4)	
능력검사	9(16.4)	3(6.8)	9(20.0)	
기타	14(25.5)	3(6.8)	0(0.0)	
*** p<.001				
주) 응답수(백분율)				

3) 채용선발 기준

기업의 경영전략 유형에 따른 채용기준 적용의 차이를 알아보기 위하여 일원분산분석(One-way ANOVA)을 시행한 결과는 <표 4- 19 >과 같다.

직무역량은 구조조정 전략(M=3.73), 안정적 전략(M=3.86), 성장적 전략(M=4.04)으로 나타났지만 집단 간 직무역량에 있어 통계적으로 **유의미한 차이가** 있는 것으로 나타났다(F=6.704, $p< 0.05$).

개발역량 기준 적용은 구조조정 전략(M=4.16), 안정적 전략(M=3.88), 성장적 전략(M=4.32)으로 나타나서 유형 간 개발역량 기준적용에 있어 통계적으로 **유의미한 차이가 있는 것으로** 나타났다(F=6.854, $p<0.01$), 사후검증 결과로서 안정적 전략 채택기업이 가장 낮은 것으로 나타났다.

태도역량 기준 적용은 구조조정 전략(M=4.73), 안정적 전략(M=4.55), 성

장적 전략(M=4.75)으로 나타났지만 유형 간 태도역량 기준 적용에 있어 통계적으로 **유의미한 차이는 없는 것으로** 나타났다($F=2.380, p>0.05$).

관계역량 기준 적용은 구조조정 전략(M=4.58), 안정적 전략(M=4.24), 성장적 전략(M=4.81)으로 나타나서 유형 간 관계역량 기준 적용에 있어 통계적으로 **유의미한 차이가 있는 것으로** 나타났다($F=7.265, p<0.01$), 사후검증 결과, 안정적 전략이 관계역량기준을 가장 낮게 적용하는 것으로 나타났다.

<표 4 - 19> 경영전략 유형 간 채용기준 적용의 차이 비교

구분	구조조정 전략	안정적 전략	성장적 전략	<i>F</i>	<i>p</i>
직무역량	3.73±0.39 ^a	3.86±0.34 ^a	4.04±0.34 ^b	6.704	0.002 ^{**}
개발역량	4.16±0.49 ^b	3.88±0.63 ^a	4.32±0.37 ^b	6.854	0.001 ^{**}
태도역량	4.73±0.42	4.55±0.63	4.75±0.25	2.380	0.097
관계역량	4.58±0.70 ^b	4.24±0.76 ^a	4.81±0.35 ^b	7.265	0.001 ^{**}
전체	4.30±0.29 ^b	4.13±0.45 ^a	4.48±0.17 ^c	8.991	0.000 ^{***}
^{**} $p<.01$ ^{***} $p<.001$ ^{주)} 평균±표준편차 Duncan 사후 검정 $a<b<c$					

4) 채용권한 보유 부서

기업의 경영 전략 형태에 따른 채용권한 보유 부서의 차이를 알아보기 위하여 일원분산분석(One-way ANOVA)을 시행한 결과 <표4-20>과 같다.

분석한 결과, 채용권한 보유 부서는 구조조정 전략(M=2.78), 안정적 전략(M=3.15), 성장적 전략(M=3.48)으로 나타나서 집단 간 채용권한 보유 부서에 있어 통계적으로 **유의미한 차이가 있는 것으로** 나타났다($F=12.661, p<0.001$). 사후검증 분석결과는 구조조정 전략이 가장 낮고, 그 다음으로 안정적 전략, 성장적 전략 순으로 나타났다. 즉, 구조조정 전략 채택기업은 최고경영자 위주로, 안정적 전략 채택기업 및 성장적 전략 채택기업은 회사 채용기준에만 의하거나 직원 배치 부서장의 채용 권한이 상대적으로 우세하게 나타났다

< 표 4-20 > 경영전략 유형 간 채용권한 보유 부서의 차이 비교

구분	구조조정 전략	안정적 전략	성장적 전략	F	p
채용권한 보유 부서	2.78±0.70 ^a	3.15±0.62 ^b	3.48±0.14 ^c	12.661	0.000***
*** p<.001 주) 평균±표준편차 Duncan 사후 검정 a<b<c					

채용권한 보유 부서의 세부항목에 대해 알아보기 위하여 기술통계를 시행한 결과 <표4-21>과 같다. 분석한 결과, ‘인사부서(장)이 채용에 관한 권한을 가지고 있다’는 2.85점, ‘직원이 배치될 부서(장)가 권한을 가지고 있다’는 3.28점, ‘최고경영자가 절대 권한을 가지고 있다’는 3.63점, ‘인사위원회 같은 형식의 협의체가 권한을 가지고 있다’는 2.08점, ‘특별히 채용권한을 보유한 부서는 없고 사전에 결정된 회사의 채용기준에 의해서만 진행된다’는 3.50점으로 나타났고, 이러한 기술통계치는 최소값 1점, 최대값 5점으로 처리한 기준에서 2.08-3.50점 사이에 머물러 있음을 알 수 있다.

< 표 4-21 > 채용권한 보유 부서의 기술통계

항목	응답수	M	SD	최소	최대
인사부서장이 보유	134	2.85	1.18	1	5
직원배치 부서장이 보유	134	3.28	1.44	1	5
최고경영자가 절대권한 보유	134	3.63	1.28	1	5
인사위원회 협의체가 보유	134	2.08	1.00	1	4
사전에 결정된 채용기준에 의해서만 진행	134	3.50	1.23	1	5
전 체	134	3.07	.65	1	4

5) 신입직원 연수내용

기업의 경영전략 유형에 따른 신입직원 연수내용의 차이를 알아보기 위하여 일원분산분석(One-way ANOVA)을 시행한 결과 <표4-21>과 같다. 분석 결과 ‘신입직원이 회사에 적응할 수 있도록 적응교육을 철저히 한다’는 구조조정 전략($M=4.47$), 안정적 전략($M=4.38$), 성장적 전략($M=3.65$)순으로 나타나서 집단 간 회사 적응교육에 있어 통계적으로 **유의미한 차이가 있는 것**으로 나타났고($F=10.663, p<0.001$), 사후검증 결과 성장적 전략이 가장 낮은 것으로 나타났다.

‘관리자나 선임자가 신입직원에게 관심을 갖고 지도, 관찰한다’는 구조조정 전략($M=4.49$), 안정적 전략($M=3.93$), 성장적 전략($M=4.31$)으로 나타나서 경영전략 유형 간에 관리자/선임자가 직접 지도 및 연수실시에 있어 통계적으로 **유의미한 차이가 있는 것**으로 나타났고($F=7.527, p<0.01$), 사후검증 결과, 안정적 전략이 가장 낮은 것으로 나타났다.

‘회사비전, 경영이념, 경영전략 등을 충분히 알려준다’는 구조조정 전략($M=3.66$), 안정적 전략($M=4.07$), 성장적 전략($M=4.00$)으로 나타났지만 집단 간 회사비전, 경영이념, 경영전략 내용전달에 있어 통계적으로 **유의미한 차이는 없는 것**으로 나타났다. ($F=2.387, p>0.05$)

‘급여결정, 지급기준 등의 내용을 충분히 알려준다’는 구조조정 전략($M=4.47$), 안정적 전략($M=4.11$), 성장적 전략($M=3.96$)으로 나타나서 집단 간 급여에 대한 내용, 지급기준 내용 전달에 있어 통계적으로 **유의미한 차이가 있는 것**으로 나타났고($F=9.563, p<0.001$), 사후검증 결과, 안정적 전략과 성장적 전략이 구조조정 전략보다 낮은 것으로 나타났다.

‘승진, 업적평가 기준을 세우고 그 내용을 충분히 알려 준다’는 구조조정 전략($M=4.02$), 안정적 전략($M=3.96$), 성장적 전략($M=3.50$)으로 나타나서 집단 간 승진/업적평가 기준내용 전달정도에 있어 통계적으로 **유의미한 차이가 있는 것**으로 나타났고($F=4.984, p<0.01$), 사후검증 결과, 성장적 전략이 가장 낮은 것으로 나타났다.

‘회사의 매출액, 재무상황 등을 충분히 알려 준다’는 구조조정 전략

(M=3.00), 안정적 전략(M=3.36), 성장적 전략(M=2.77)으로 나타났지만 집단 간에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다($F=2.750$, $p>0.05$).

궁극적으로, 신입직원 연수내용의 다양성은 구조조정 전략(M=4.02), 안정적 전략(M=3.97), 성장적 전략(M=3.70)순으로 나타났고 집단 간 신입직원 연수내용에 있어서도 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=8.346$, $p<0.05$).

<표 4 - 22> 경영전략 유형 간 신입직원 연수내용의 차이 비교

구분	구조조정 전략	안정적 전략	성장적 전략	<i>F</i>	<i>p</i>
조직적응	4.47±0.75 ^b	4.38±0.62 ^b	3.65±1.06 ^a	10.663	0.000***
상사멘토링	4.49±0.67 ^b	3.93±0.86 ^a	4.31±0.74 ^b	7.527	0.001**
경영방침	3.66±1.34	4.07±0.79	4.00±0.57	2.387	0.096
급여내용	4.47±0.58 ^b	4.11±0.53 ^a	3.96±0.53 ^a	9.563	0.000***
평가기준	4.02±0.80 ^b	3.96±0.64 ^b	3.50±0.71 ^a	4.984	0.008**
회사실적	3.00±1.45	3.36±0.82	2.77±0.99	2.750	0.068
전체	4.02±0.77	3.97±0.48	3.70±0.61	8.346	0.000**
** $p<.01$ *** $p<.001$ ^{주)} 평균±표준편차 주)평균±표준편차 Duncan 사후 검정 $a<b$					

< 표 4 - 23 > 경영전략 유형 간 채용관리 방식의 특징 비교

구분	성장적 전략	안정적 전략	구조조정 전략
모집방법	모집 공고, 훈련기관	모집공고, 스카우트	모집공고, 학교추천
채용형태	특별채용	공개채용	공개채용, 특별채용
채용주기	수시모집	정기/수시모집 혼용	정기모집
채용절차	서류심사-> 면접전형	좌동	좌동
서류심사 포인트	자격증여부	자격증여부	학력/전공, 자기소개내용
핵심선발기준	개발역량, 관계역량	태도역량	좌동
채용권한	현장 부서 중심	채용기준 중심	경영진 중심
신입직원 연수내용	상사 멘토링 교육	경영방침 교육	조직 적응 교육

주) 상기 내용은 경영전략 유형 간의 유의미한 특징적인 요소를 비교한 것임.

제 3 절 연구가설에 대한 검증 결과

본 연구자가 설정한 연구가설에 대한 검증결과를 종합해 보면 아래의 <표 4-24>와 같다.

< 표 4-24 > 연구가설 검증 결과

구분	연 구 가 설	검증 결과
가설 1	기업의 경영전략 유형에 따라 채용방법은 차이가 있을 것이다.	채택
1-1	기업의 경영전략에 따라 채용구분의 정도는 차이가 있을 것이다.	부분 채택
1-2	기업의 경영전략에 따라 모집방법은 차이가 있을 것이다.	채택
1-3	기업의 경영전략에 따라 채용형태는 차이가 있을 것이다.	부분 채택
1-4	기업의 경영전략에 따라 채용주기는 차이가 있을 것이다.	채택
가설 2	기업의 경영전략 유형에 따라 채용절차는 차이가 있을 것이다.	기각
가설 3	기업의 경영전략 유형에 따라 채용선발기준의 적용에 차이가 있을 것이다.	채택
3-1	기업의 경영전략에 따라 특정 직무역량 기준적용은 차이가 있을 것이다.	채택
3-2	기업의 경영전략에 따라 개발역량 기준적용은 차이가 있을 것이다.	채택
3-3	기업의 경영전략에 따라 태도역량 기준적용은 차이가 있을 것이다.	기각
3-4	기업의 경영전략에 따라 관계역량 기준적용은 차이가 있을 것이다.	채택
가설 4	기업의 경영전략 유형에 따라 채용권한 보유부서는 차이가 있을 것이다	채택

구분	연구가설	검증결과
가설 5	기업의 경영전략 유형에 따라 신입사원 교육내용은 차이가 있을 것이다.	채택
5-1	기업의 경영전략에 따라 회사 적응교육은 차이가 있을 것이다	채택
5-2	기업의 경영전략에 따라 관리자/선임자가 직접 지도 및 연수실시는 차이가 있을 것이다.	채택
5-3	기업의 경영전략에 따라 회사비전, 경영이념, 경영전략 전달에 차이가 있을 것이다.	기각
5-4	기업의 경영전략에 따라 급여에 대한 내용, 지급기준 내용 전달에 차이가 있을 것이다.	채택
5-5	기업의 경영전략에 따라 승진/업적평가 기준내용 전달에 차이가 있을 것이다.	채택
5-6	기업의 경영전략에 따라 매출액, 재무상황 전달에 있어 차이가 있을 것이다.	기각

제 5 장 결 론

제 1 절 연구 결과의 요약

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

국내 조사대상 기업들의 경영전략 유형 분포를 살펴 본 결과로 안정적 전략을 채택한 기업은 41.0%, 구조조정 전략은 39.6%, 성장적 전략은 19.4%를 보이고 있다. 이는 국내 경기부진 및 침체, 원화강세로 인한 수출환경의 악화 예상 등이 겹쳐 안정적 내지 구조조정 전략을 채택하고 있는 기업이 80% 이상을 차지하고 있는 것을 발견할 수 있었다.

본 연구의 중심주제인 경영전략 유형에 따른 채용관리 방식의 차이를 확인하고자 한 연구결과를 요약하면 아래와 같다.

첫째, 경영전략 유형에 따라 채용방법(모집방법, 채용형태, 채용주기 등)간에는 서로 유의미한 관계가 있음을 알 수 있었다. 즉, 안정적 전략 채택 기업은 모집공고, 타 회사에서의 스카우트 비중이 높았으며 구조조정 전략채택 기업은 모집공고, 학교추천 의뢰 순이었고 성장적 전략 채택 기업은 모집공고와 직업훈련기관 의뢰(생산직/영업직의 경우)의 순으로 나타났다. 그리고 채용형태에 있어서는 사무직/연구개발직에 있어 경영전략 유형과 관계에서 유의미한 의미는 없었고 생산직/영업직에 있어서 안정적 전략, 성장적 전략 모두 공개채용을 선호하였고, 구조조정 전략은 공개채용, 특별채용의 비중이 비슷하였다. 이는 국내기업이 아직도 공개채용 형태를 선호하고 있는 것을 알 수 있고 구조조정 전략 채택 기업은 특별채용 형태를 활발히 도입하고 있음을 알 수 있다. 직원 채용주기에 있어서 안정적 전략 채택 기업은 정기모집/수시모집 혼용 및 수시모집이 비슷한 비율로 가장 선호되었고, 구조조정 전략은 수시모집, 정기모집 순이었고, 성장적 전략은 정기모집보다는 정기모집/수시모집 혼용 및 수시모집 비율이 월등히 높아 다른 유형의 경영전략과 유의미한 차이를 보였다. 이는 성장적 전략 채택 기업이 성장목표를 이루기 위해 원활한 직원채용을 위해 수시로 직원을 채용할 것이라는 상식을 확인해 주는 연

구 결과이었다.

둘째, 채용 절차에 있어서는 경영전략 유형과는 관계없이 모두 서류전형 → 면접전형의 채용 절차를 가장 많이 채택하고 있었다. 구조조정 전략 및 안정적 전략은 필기전형 도입비율이 다소 높았고, 안정적 전략이 인턴실습 후 평가전형을 도입하는 사례가 많다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 안정적 전략, 구조조정 전략 채택기업이 직원채용에 있어 비교적 신중하면서도 까다로운 절차를 도입하고 있고 성장적 전략 채택기업은 필수적인 절차만을 선택하여 직원채용에 있어 신속성을 보이고 있다는 것을 알 수 있었다. 그리고 추가적으로 분석된 연구결과로서 서류 전형 시 중요하게 여기는 사항으로는 경영전략 유형과 관계없이 입사지원자의 학력/전공과 자기소개서 내용을 꼽았고 성장적 전략 채택기업만이 자격증 소지여부를 중요하게 여기고 있는 것이 특징적인 결과내용이었다. 필기전형 종류는 모든 기업이 인·적성검사(직무적성검사) 시험 비율이 가장 높았고 안정적 전략은 전공시험, 구조조정 전략은 논술/에세이 시험, 성장적 전략은 외국어 시험 및 직무관련 능력검사 시험을 그 다음 비율로 채택하고 있었다.

셋째, 경영전략 유형에 따른 채용 선발기준의 차이에 있어서는 역량기준별로 미묘한 차이점이 있었다. 전체적으로, 모든 기업이 직무역량, 개발역량, 태도역량, 관계역량 모두를 중시하고 있었다. 즉, 전인적인 역량을 갖춘 직원을 채용하기를 바라고 있는 것이었다. 다만, 성장적 전략 채택기업이 개발역량 및 관계역량 적용기준을 상대적으로 중요한 채용 선발기준으로 보고 있었으며 전체적인 역량에 대한 요구수준도 다른 전략유형의 기업보다 높았다. 반면에 안정적인 전략 및 구조조정 전략 채택기업은 직무역량과 태도역량 기준을 상대적으로 중시하고 있었다.

넷째, 경영전략 유형에 따른 채용권한 보유 부서 간에도 유의미한 차이가 있었다. 성장적 전략, 안정적 전략, 구조조정 전략 채택기업 순서로 채용권한 보유 부서에 대한 방침이 뚜렷하였으며 최고경영자, 직원 근무예정 부서장, 순으로 직원 채용에 대한 권한을 가지고 있었다. 다만, 특이한 사항으로 사전에 결정된 회사 채용기준에 의해서만 진행한다는 기업이 최고경영자가 채용권한을 가지고 있다고 한 업체 다음으로 많았다는 것과 인사위원회 같은 채

용을 위한 특별 부서를 활용하는 사례는 소수에 그쳤다.

다섯째, 경영전략 유형에 따른 신입직원 연수내용에 있어서도 유의미한 차이가 있었다. 안정적 전략 채택기업은 회사 적응교육, 회사 경영전략 내용 전달에 주력하였고, 구조조정 전략은 회사 적응교육, 급여지급내용, 인사기준 내용 전달 등에 주력하고 있었다. 성장적 전략 채택기업은 선임직원의 직무 지도교육, 회사 경영전략 내용 전달 등에 관심을 두고 진행하고 있었다. 즉, 안정적 또는 구조조정 전략 채택 기업은 직원의 조기 적응을, 성장적 전략 채택 기업은 현장 배치후의 실무능력 배양에 비중을 두고 있었다.

결론적으로 기업의 경영전략 유형 즉, 안정적 전략, 성장적 전략, 구조조정 전략에 따라 채용관리 방식 즉 채용방법, 채용 선발기준, 채용권한 보유부서, 신입직원 연수내용에 있어 차이가 있고 그 내용에도 차이점이 있다는 것을 알 수 있었다. 다만, 채용절차에 있어 경영전략 유형 간에 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다. 이는 채용 절차에 있어서는 아직 다양한 관점에서의 접근방식이 부재하고 전통적인 서류심사, 필기시험, 면접전형이라는 정형화된 틀에서 크게 벗어나고 있지 못하다는 것을 확인할 수 있었다.

제 2 절 연구의 시사점

이러한 연구 분석의 과정과 가설의 검증 결과를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 연구의 시사점을 제시하고자 한다..

먼저 기업의 인적자원 관련부서의 관리자들은 회사의 경영전략내용에 따라 직원채용 방식과 과정이 결정되어진다는 사실을 인지하고 그에 따라 회사가 원하는 바람직한 “인재상”을 정립해야 할 것이다. 그러나, 아직까지 대부분의 국내기업은 형식적으로는 회사의 “인재상”을 표방하고 있지만 내용적으로 세밀하고 구체적인 “인재상”이 정립되지 못하고 있는 것이 경영현실이기도 하다.

또한 채용관리 방식의 하나인 채용방법에 있어 모집공고 방식 일변도에서 벗어나 학교추천방식, 직업훈련기관 추천방식 등의 다양한 채용방법을 도입하여 활용해야할 필요성이 엿 보인다.

그리고 채용 선발기준에 있어 전인적인 백화점식 역량기준 적용 일변도에
서 벗어나 회사의 경영전략에 맞춰진 전략지향적인 채용선발기준을 각 기업
들이 준비해야 할 것이다. 또한 최고경영자가 채용권한을 절대적으로 가지고
있는 일반적인 현상에서 벗어나 사전에 결정된 채용 기준에 의해서만 채용이
진행된다는 기업이 꾸준히 증가하고 있는 것은 바람직한 현상이라고 할 수
있다. 최고경영자 일인보다는 사전에 합의 결정된 회사의 채용기준에 의해 진
행되어지는 채용 관리 방식이 우수 인력을 발견하고 확보하는 데 한층 합리적
이고 객관적으로 진행될 수 있기 때문이다.

결론적으로, 경영 전략 유형이 다르면 그것을 실현시키는 제반 활동의 실행
방법도 다양하고 차별화 되어져야 한다. 회사의 경영진들은 회사의 구성원들
이 회사의 경영전략을 충분히 이해하지 못한 상태에서의 업무수행의 폐단을
걱정하게 된다. 이를 없애려면 회사 구성원에 대한 첫 관심 무대인 채용 단계
에서부터 경영전략의 취지가 반영된 의사결정기준으로 구체적인 내용을 결정
하고 전략적인 기법을 적극 활용해야 할 것이다. 채택된 경영전략의 취지를
적극 이행하는 모습을 경영진에서부터 보여주는 것은 그 의미의 상징성이나
실익에 있어서 그 파급효과가 매우 클 것이다. 그렇게 함으로써 기업의 활동
이 경영전략에 정 조준되어 일관성이 있고 체계적으로 움직이는 데 도움이
될 것이고 기업의 목적과 목표를 달성하는 데 좀 더 쉽게 다가갈 수 있을 것
이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 국내 다양한 업종의 기업이 채택하고 있는 경영전략의 유형에
따라 채용관리의 방식에 차이가 있다는 사실을 실증적으로 검증함으로써, 경
영전략의 구체성이 채용관리 방식을 통해서 국내 기업내부에 반영되고 있는
모습을 보여주고 있다.

그리고 다양한 규모와 업종의 국내 기업에 대해서 경영전략의 유형에 따른
채용관리 방식을 연구함으로써, 이 분야의 선행연구가 많지 않은 상황에서 본

연구를 실시하였다는 점은 본 연구의 의의라고 할 수 있다.

그러나 본 연구의 연구대상 기업 표본 수에 있어서 부족한 점이 있었다는 것을 인정할 수밖에 없다. 또한, 실증적 연구를 위해서는 설문지법, 인터뷰 방법 이외에 종단적 관찰 및 사례연구 등의 자료수집 방법이 추가적으로 보완되어야 할 것이다. 그리고 채용관리의 방식에 있어 직원 배치의 방식을 조사내용에 포함시켜 다루지 못한 점은 본 연구의 한계점이라고 할 수 있다.

따라서 향후의 연구에 있어서는 양적으로 더 많은 수의 기업체를 대상으로 연구해야 할 것과 심층적인 조사방법 및 사례연구를 적용하는 다양한 질적 연구가 더하여 이루어져야 할 것이다. 그리고 채용관리의 과정인 직원 배치에 있어 경영전략과의 연관성을 밝히는 연구가 진행되어야 할 것과 욕심을 낸다면 다양한 관리 분야에서의 차이점 연구를 추가적으로 진행해 줄 것을 후속 연구자들에게 과제로서 제시하고자 한다.

[참고 문헌]

1. 국내 문헌

강효석,권석균,이원홍,조장연. (1998). 기업구조조정론. 홍문사.

김강식, 이정언. (2006). "독일기업의 채용관리 동향". 임금연구, 가을호.

김동철, 서영우. (2010). 경영전략 수립방법론. 시그마인사이트.

김문언, 정승언. (2010).인적자원관리론. 형지사, pp. 183.

김원일. (2013). "아웃소싱형태를 조절변수로 한 공급업체의 컨설턴트 역량이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구". 한성대학교 지식서비스 &컨설팅대학원 석사학위논문.

김은경.(1995). 인적자원관리 . 형설출판사 , pp. 29.

김인호. (2008). 경영전략론. 비봉출판사. pp.26 - 28.

김진희. (2008). "채용시기 및 선발기법에 따른 채용효과에 관한 탐색적 연구". 서울시립대학교 경영대학원 석사학위논문, pp. 11.

나윤기.(1999). 인적자원관리. 학문사, pp.16 - 17.

노주선.(2004). 채용면접의 이해와 활용. 인쿠르트, pp.55 - 56 .

기획재정부. (2010). 시사경제용어사전.

박명하.(1993). "중소기업의 채용관리에 관한 실증적 연구". 아주대학교 경영대학원 석사학위논문.

박준우.(2004). 다양한 채용 채널 구축을 통한 우수인재의 전략적 확보방안. 월간 노동법률, 6월호, pp.49.

박홍상.(2007). "기업의 채용기준과 대학졸업예정자들의 취업준비 적합성에 관한 연구". 인제대학교 석사학위논문.

서울 강서구 취업정보센터. (2010). 기업의 채용 트렌드와 대응전략.

성기영.(2005). "채용관리의 중요성과 역량중심의 채용프로세스 구축방안". 임금연구, 가을호.

윤찬진, 강현구, 최진희.(2012). 올댓취업, pp. 96.

이병철.(2011). 채용의 교과서. 북메이드.

이윤환.(2013). "전략적 채용관리 제도 도입에 관한 사례연구". 아주대학교 경영대학원석사학위논문.

이종구, 김홍유.(2011). "신입사원 공채문화의 변화와 전망". 임금연구, 가을호.

이학중, 양혁승.(2012), 전략적 인적자원관리. 도서출판 오래, pp.229- 230.

장세진. (2010). 글로벌 경쟁시대의 경영전략. 박영사.

차종석.(2005). "국내기업 핵심인재 경영의 현황과 개선방향". 임금연구, 봄호.

최호수.(2007). " 중소기업의 인적자원 개발에 관한 연구 ". 한남대학교 경영
산업대학원 석사학위논문, pp.16.

한국경제매거진.(2013). 열린 채용. 제36호.

한국리크루트.(2006). 월간 리크루트. 9월, pp.51.

한국인사관리협회.(2006). 월간인사관리.10호, pp.22.

허문구,김종진.(2006). 경영전략론. 한국방송통신대 출판부.

2. 국외 문헌

Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy. McGraw-Hill.

Andrews, K. R. (1980). The concept of corporate Strategy. Homewood.

Bowman, E. H. and Singh, H.(1990). "Corporate Restructuring Chapter 1
: Overview of Corporate Restructuring Trends and Cons
-equences ", Corporate Restructuring . McGraw-Hill.

Chandler, A.D. Jr.(1962). Strategy and Structure. MIT Press.

Glueck, W. F & Jauch, L. R.(2003). Strategic Management and Business
Policy. McGraw-Hill.

Grant H. and W. R. King, (1982). Essence of Strategy. pp. 59-102.

Hoffer, C. W. and Schendel, D. E.(1980). Strategic Management. Brown.

Kotler, P. and Keller, K. L.(2008). Marketing Management. Upper Saddle.

Kotler, P.(2010). The Quintessence of Strategic Management. Springer –
Verlag.

Michael Hammer & James Champy .(1993). Reengineering the Corporat-
ion". *Harper Business*.

Mintzberg, H.(1987). "Crafting Strategy ". Harvard Business Review, 65.

Nadler, N.(1985). Developing human resources. Jossey–bass.

Ohmae, K.(1991). The mind of the Strategist. Mckensey.

Porter, M. E.(1985). Competitive Strategy. Free Press.

Porter, M. E.(1996). "What is Strategy ? ". Harvard Business
Review, Winter.

【부 록】

설 문 지

본 설문조사의 내용은 통계법 제 8 조에 의거하여, 비밀이 보장되며, 통계 목적이외에는 절대 사용하지 않습니다.

안녕 하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문에 참여해 주신 점, 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 한성대학교 지식서비스& 컨설팅대학원의 연구 논문을 위한 것입니다. 이번에 진행하고 있는 연구논문 주제는 “기업의 경영전략의 유형에 따른 채용관리 방식의 차이에 관한 연구”입니다.

귀사에서 협조해주신 자료는 무기명으로 처리되며 연구논문 작성을 위한 학술적인 연구 목적 이외의 다른 어떤 목적으로 사용하지 않습니다.

귀사에서 응답해 주시는 설문지는 우리나라의 기업 발전을 위한 컨설팅에 도움이 되는 기본 연구자료로 사용될 것입니다.

아울러 문의 사항이 있으신 분은 아래 연락처로 연락주시면 감사드리겠습니다.

설문 협조에 다시 한 번 감사의 말씀드리며, 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

감사합니다.

2014년 04월

#연구자: 이 상 훈 (한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원)

#지도교수 : 나 도성 교수

1. 귀사의 경영전략에 관련된 내용입니다
해당되는 항목에 체크(√)해 주십시오

No	질문 내용	①매우 그렇다	②그렇다	③보통이다	④그렇지 않다	⑤전혀 그렇지 않다
1)	우리 회사는 매출액을 급격히 신장시키고자 노력한다.					
2)	우리 회사는 직원 수를 많이 늘리려고 한다.					
3)	우리 회사는 설비투자를 크게 증가시킨다.					
4)	우리 회사는 새로운 사업진출에 적극적이다					
5)	우리 회사는 회사의 규모를 확장시키는 것을 중요한 가치로 생각한다.					

2. 아래의 질문은 귀사의 직원 채용방법에 관련된 내용입니다.

- 1) 귀사는 신입사원 모집방법에 있어서 생산/영업직과 사무직/연구개발직의 구분이 있습니까?

①항상 구분하여 모집함 () ② 필요에 따라 구분함 () ③ 구분하지 않음 ()

- 2) 귀사는 직무형태별 신입직원 모집방법에 있어 어떤 방법을 주로 쓰고 있습니까?
직무형태별로 가장 많이 이용하는 방법의 순으로 번호를 선택해서 2가지만 기입해 주십시오.

(1) 생산직/영업직(,) (2)사무직/연구개발직 (,)

3) 필기전형을 하는 경우 귀사가 활용하는 필기시험의 종류는 무엇입니까?
 해당하는 모든 항목에 체크(√)해 주세요. (기타인 경우 내용을 써 주세요)

- ① 외국어 시험() ② 전공 시험() ③ 논술/에세이 시험 ()
 ④ 직무 적성검사 () ⑤ 능력 검사 () ⑥ 기타()

4. 아래의 질문들은 귀사의 신입사원 채용 선발기준에 관련된 내용입니다.
 각 질문 항목별로 해당되는 항목에 체크(√)해 주세요.

No	질문 내용	①매우 그렇다	②그렇 다	③보통 이다	④그렇 지 않다	⑤전혀 그렇지 않다
1)	특정업무에 대한 수행능력 중 심으로 채용한다. (직무역량)					
2)	특정수행능력보다는 전체적인 능력을 중심으로 채용한다.					
3)	창의력이 탁월한 사람을 중점 적으로 채용한다. (개발역량)					
4)	도전정신이 강한 사람을 중심 으로 채용한다.					
5)	행동력,추진력이 강한 사람을 중심적으로 채용한다.					
6)	책임감이 강한 사람을 중심으 로 채용한다. (태도역량)					
7)	직업의식과 사명감이 강한 사 람을 중심으로 채용한다.					

8)	인간관계가 원만한 사람을 중심으로 채용한다. (관계역량)					
9)	협동심이 강한 사람을 중심으로 채용한다.					

5. 아래의 질문들은 귀사의 신입사원 입사교육에 관련된 내용입니다.

각 질문 항목별로 해당되는 항목에 체크(✓)해 주세요.

No	질문 내용	①매우 그렇다	②그렇다	③보통이다	④그렇지 않다	⑤전혀 그렇지 않다
1)	신입사원이 회사에 적응할 수 있도록 적응교육을 철저히 한다					
2)	관리자나 선임자가 신입사원에게 관심을 갖고 지도/관찰한다.					
3)	회사비전,경영이념,경영전략 등을 충분히 알려준다.					
4)	급여결정, 지급기준 등의 내용을 충분히 알려준다.					
5)	승진, 업적평가 기준을 세우고 그 내용을 충분히 알려준다.					
6)	회사의 매출액, 재무상황 등을 충분히 알려준다.					

6. 아래의 질문항목은 귀사의 채용에 관한 권한에 관련된 내용입니다. 각 항목을 읽고 귀사의 상황과 일치하는 정도에 따라 해당란에 체크(√) 하여 주세요.

No	질문 내용	①매우 그렇다	②그렇다	③보통이다	④그렇지 않다	⑤전혀 그렇지 않다
1)	인사부서(장)이 채용에 관한 권한을 가지고 있다.					
2)	직원이 배치될 부서(장)가 권한을 가지고 있다.					
3)	최고경영자가 절대 권한을 가지고 있다.					
4)	인사위원회 같은 형식의 협의체가 권한을 가지고 있다.					
5)	특별히 채용권한을 보유한 부서는 없고 사전에 결정된 회사의 채용기준에 의해서만 진행된다.					

7. 다음은 귀사의 신입사원의 퇴직률을 알아보려고 하는 것입니다.

귀사에 해당하는 항목에 체크(√) 하여 주세요.

■ 신입사원 퇴직률 = 입사후 1년 이내 퇴직자의 비율
(입사후 1년 이내 퇴직자 수 / 연 평균 신입사원 수)

1) 2013년도 사무직/연구개발직 신입사원의 퇴직률은?

- ① 5% 미만 () ② 5 % ~ 9 % () ③ 10% ~ 14% ()
 ④ 15 % ~ 19% () ⑤ 20 % ~ 24% () ⑥ 25 % ~ 29 % ()
 ⑦ 30 % ~ 34% () ⑧ 35 % ~ 39% () ⑨ 40 % 이상 ()

2) 2013년도 생산직/영업직 신입사원의 퇴직률은?

- ① 5% 미만 () ② 5 % ~ 9 % () ③ 10% ~ 14% ()
 ④ 15 % ~ 19% () ⑤ 20 % ~ 24% () ⑥ 25 % ~ 29 % ()
 ⑦ 30 % ~ 34% () ⑧ 35 % ~ 39% () ⑨ 40 % 이상 ()

3) 2013년도 신입사원 전체의 퇴직률은?

- ① 5% 미만 () ② 5 % ~ 9 % () ③ 10% ~ 14% ()
④ 15 % ~ 19% () ⑤ 20 % ~ 24% () ⑥ 25 % ~ 29 % ()
⑦ 30 % ~ 34% () ⑧ 35 % ~ 39% () ⑨ 40 % 이상 ()

8. 귀사의 일반적인 현황에 대해 기입해 주십시오.

해당되는 항목의 ()에 체크(√) 해 주세요.

1) 귀사의 설립 연수(설립이후 연한)은 얼마나 됩니까?

- ① 1년~5년() ② 6년~10년() ③ 11년 ~ 15년() ④ 15년 이상()

2) 귀사의 업종은 무엇입니까?

- ① 제조업() ② 정보서비스업() ③ 기타서비스업()
④ 도소매업() ⑤ 건설업() ⑥ 기타()

3) 귀사의 종업원 수는 ?

- ① 19명미만() ② 20명~49명() ③ 50명 ~ 99명()
④ 100명~ 199명() ⑤ 200명 ~ 299명() ⑥ 300명 이상()

4) 귀사의 인사관리 부서의 규모는 어느 정도입니까?

- ① 인사 담당자만 있음 () ② 과 단위수준임()
③ 부 단위수준임() ④ 본부 단위 수준임 ()

5) 귀사의 2013년도 기준 매출액 규모는?

- ① 50억이하() ② 100억이하() ③ 200억이하()
④ 300억 이하() ⑤ 300억초과()

6) 귀사의 본사 소재지는 어디십니까?

- ① 서울 () ② 인천/경기권() ③ 충청권() ④ 영남권()
⑤ 호남권() ⑥ 기타()

끝까지 설문에 응답해 주셔서 감사합니다

ABSTRACT

The study on the differences in the recruiting management according to the strategic type of the domestic corporation

Lee, Sang Hoon

Major in Convergence Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

The fact that recently there are studies about the recruiting management and the ideal on capability is very desirable. However, those studies mainly focus on the large companies and the narrow scope in recruiting management. Which shows that those studies have yet limits in the view of the perspective of how it should present the directions of recruiting management and the understanding of the recruiting management in the small and medium sized companies.

Based on this perspective, my study starts focusing on the small and medium sized companies with the large companies. Too, this focuses to target on the study of how companies change their methods in hiring, selecting, and new employee training etc. depending on the business strategy in the environmental change.

Which leads this study to see differences on methods of the recruiting management depending on the type of the business strategy.

First, this study goes to see the theory about the type of business strategy and recruiting management system. Then creates hypothesis of the

study and based on the created hypothesis, makes a survey. Once all the needed results are collected, those create statistics based on the data.

Secondly, distinguishes distinctive types of business strategy into growth strategy, stable strategy, and restructuring strategy of each company. Together with the distinguished types, analyzes each company's pursuing recruiting management.

Lastly, identifies whether there is difference in new employee training system, procedure, criteria, and competent department on recruiting depending on the company's business strategy. The business strategy can be seen as the basic principle and plan in reaching the company's goal. Also, it controls the direction of business activity as well as functional department activities. The strategies are classified as growth strategy, stable strategy, and restructuring strategy.

The recruiting management is crucial to create basic structure of human resources needed to reach the company's goal. The recruiting management would be creating a recruiting method, recruiting procedure, recruiting criteria, competent department on recruiting and new employee training.

In conclusion, the recruiting management depends on the business strategy of the company. This study shows that there are various types of business strategy that creates each different system and management and method in recruiting management.

Keywords : business strategy, strategy type, growth strategy, stable strategy, restructuring strategy, recruiting management, recruiting method, recruiting process, recruiting criteria.