

2011년 8월

석사학위논문

중국 고성과인사관리제도의 지각이
조직몰입 및 조직시민행동에
미치는 영향

조선대학교 대학원

경영학과

이 휘

중국 고성파인사관리제도의 지각이
조직몰입 및 조직시민행동에
미치는 영향

The Effect of Perceived High Performance HR system in
China on the Organizational Commitment and Organizational
Citizenship Behavior

2011년 8월 25일

조선대학교 대학원
경영학과
이 휘

중국 고성과인사관리제도의 지각이
조직몰입 및 조직시민행동에
미치는 영향

지도교수 정 진 철

이 논문을 경영학 석사학위논문으로 제출함

2011년 4월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

이 휘

이휘의 석사학위 논문을 인준함

위원장	조선대학교	교수	<u>장 용 선</u> (인)
위 원	조선대학교	교수	<u>조 윤 형</u> (인)
위 원	조선대학교	교수	<u>정 진 철</u> (인)

2011년 5월

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

제1장 서론	1
제1절 연구의 필요성	1
제2절 연구의 의의	3
제3절 연구 내용 및 프레임워크	4
제2장 이론적 배경	7
제1절 중국기업의 인적자원관리 및 제도	7
제2절 고성과 인적자원관리의 개념	7
1. 서구에서의 고성과 인적자원관리 연구	8
2. 중국에서의 고성과 인적자원관리 연구	14
제3절 고성과 인적자원관리 제도 실행과 경영성과	16
제4절 고성과 인적자원관리와 직무태도의 관계성	26
1. 조직몰입	26
2. 조직시민행동	27
3. 조직신뢰	28
제3장 실증분석	30
제1절 연구모형 및 가설의 설정	30

1. 고성과 인적자원관리와 조직몰입	31
2. 고성과 인적자원관리와 조직시민행동	31
3. 조직신뢰의 조절효과	32
제2절 연구방법	33
1. 표본의 선정 및 특성	33
(1)표본의 선정 및 자료수집	33
(2)표본의 특성	33
2. 변수의 조직적 정의 및 설문지 구성	35
(1)변수의 조작적정의	35
3. 연구방법	37
제3절 실증분석	37
1.변수의 신뢰성 및 타당성 검증	37
2.상관관계 분석	41
3.가설의 검증	42
제4장 연구결론 및 시사점	51
제1절 연구결과의 요약	51
제2절 연구결과의 시사점 및 한계	52
참고문헌	54
설문지	66

표 목 차

<표 1> 인구통계학적 특성	35
<표 2> 변수의 요인분석	39
<표 3> 상관관계분석	41
<표 4> 고성과 작업시스템의 회귀분석결과	42
<표 5> 조직시민행동에 대한 고성과 작업시스템 회귀분석결과 ·	43
<표 6> 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템과 조직몰입의 관계에서 조직신뢰의 조절효과 분석	47
<표 7> 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템과 조직시민행 동간의 관계에서 조직신뢰의 조절효과 분석	48
<표 8> 가설의 검증요약	50

그림 목 차

<그림 1> 고성과작업시스템 구성요소	17
<그림 2> 연구모형	30

Abstract

The Effect of Perceived High Performance HR system in China on the Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior

Hui Li

Advisor: Prof. Jung, Jin-Chul

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

Improving organizational performance is always the fundamental security for organizations. With the further globalization, technical barriers disappeared; original competitiveness owned by the enterprise is becoming shorter and shorter. Increasing pressure forces the enterprises to rely more on staff to achieve the growth of enterprise performance. High performance work system solves the problem which does not be solved by quality management, lean production, business process change. High performance system has been pay attention since 1980s abroad. And western scholars have done much empirical research about it. In the process of restructuring the system, more and more enterprises in China follow the leader of human resources management ideas and methodology from foreign enterprises, which have a direct or indirect relationship with the high performance systems. Previous studies mainly in the context of Western countries, while in the context of Chinese culture, the present study is not more on the relationship between high performance work system and the business performance.

Therefore, study in the context of Chinese culture on high-performance systems and corporate performance will undoubtedly help Chinese enterprises learn human resources management theory and practice, avoiding mechanically copying, and thus put forward human resources management policies and measures which are suitable for the Chinese enterprises.

제1장 서론

제1절 연구의 필요성

오늘날 매우 복잡하고 끊임없이 변화하는 글로벌 환경 속에서 중국기업은 글로벌 경쟁업체로 발전하고 있다. 한 때 ‘세계의 공장’으로 인식되었던 중국 기업들은 최근 기술 경쟁력을 확보해가면서 점차 글로벌 기업들에게 위협적인 존재로 부상하고 있다. 하지만 글로벌 성장 기업들의 경우를 보더라도 지속적인 성장에는 한계가 있으며 기업차원에서의 체계적이고 전략적인 노력을 기울이지 않으면 지속적 성장과 발전에는 한계가 있게 된다.

중국은 1978년 이후 개방이론을 추진하고 실천함으로써 중국식 사회주의 시장경제 체제를 중심으로 서구식 자본주의 방식을 부분적으로 흡수한 전략적 접근을 시도해 왔다. 그 결과 중국은 지속적이며 안정적 성장을 이루어 왔으나 최근 그 성장세가 주춤하고 있어 중국이 안고 있는 문제점을 해결해야 하는 상황에 직면해 있다. 가장 핵심적인 문제점은 중국이 동소평 이후 지속적으로 유지해 온 사회주의 시장경제를 어떻게 변화시켜야 하는 점과 연관 있다. 그 동안 중국의 시장경제 모델은 서구 자본주의 모델을 모방해 왔으나 완전한 자본주의 모델은 되지 못해 무한경쟁을 강조하는 자본주의 기업들과 경쟁을 위해서는 서구식 모델을 내재화 하고 이를 중국식 사회주의 체제 하에서 체화시킬 수 있어야 한다.

중국의 노동시장 환경은 독특한 관리방식을 요구한다. 중국 노동환경은 급속하게 성장하면서 종업원들이 보다 좋은 조건을 따라 직장을 이동하는 경우가 빈번해 이직률이 높다. Ke(2006)의 연구에 따르면 중국진출 다국적기업의 종업원들의 이직률은 세계 평균의 3배 정도가 된다고 하는데 이를 보더라도 중국 종업원들의 이직의향과 이직률을 판단할 수 있다. 이와 같은 높은 이직률은 조직몰입이나 조직시민행동 등에도 영향 미칠 것으로 추론된다. 이용진 등(2009)은 중국에 진출한 한국기업이 중국 종업원들을 효과적으로 운영하기 위해서는 고몰입 혹은 고성능 인력관리 방안이 필요하며 다만 조직이 추구하는 전략이 차별화를 추구할 때 그 효과성이 높다고 증명한 바 있다. 이와 같

은 실증적 증거를 보더라도 중국 종업원들의 효과적인 관리에 대한 차별적인 접근방법이 필요함을 알 수 있다.

중국기업의 지속적 성장과 경쟁력 확보를 위해서는 전략적 인적자원관리가 관건이다. 그 동안 중국진출 외자기업이나 중국관련 연구를 종합해보면 기업 경쟁력을 높이기 위해서 가장 관건은 인사관리 및 노무관리라고 할 수 있다 (이상만, 1998; Lasser & Ching, 1997; Weldon & Vanhonacker, 1999; Wong, 1999). 즉, 환경이 상대적으로 안정적이었던 기업도 최근에 와서 기술적, 정치적, 경제적, 문화적 요인의 충격에 직면하고 있으며, 일부 조직혁신과 변화에 성공한 기업도 세계경제의 침투와 기술장벽의 소실, 소비자 관심의 이동 등으로 기존에 보유하고 있던 단기적인 우세가 점차 사라지고 있다. 끊임없이 발생하고 있는 압력을 객관적으로 인식하고 고객에게 기대이상의 서비스를 제공하기 위하여 기업들은 일련의 혁신을 진행해오고 있는데 이러한 혁신의 성공여부는 회사 직원들과 매우 밀접한 연관성을 가지고 있다. 아울러, 기업은 근본적으로 관리활동 및 기업과 직원간의 관계를 다루는 방식을 새롭게 바꾸어 나가야만 한다.

중국에서 인적자원관리는 최근 고성과 인적자원관리가 많은 관심을 받고 있다. 고성과 인적자원관리는 지난 80년 대 노동생산성이 일본에 비교하여 떨어진다고 인식한 미국 제조업의 생산성을 높이기 위한 방안으로 일본기업의 교육, 고용안정, 팀워크, 참여 등을 바탕으로 인적자원관리를 모색하였고 이로 인해 창출된 인적자원관리는 기업의 생산성을 높이고 고성과를 가져올 수 있는 관리 시스템으로 인식되어 왔다. 또한 Huselid, Delanney & Wright(1996) 등은 기업의 지속적인 경쟁우위를 창출하는 것은 인적자원관리 체계로서, 개별 실천 활동은 쉽게 복제할 수 있으나 전반적인 인적자원관리 시스템은 특성이 다양하고 복잡하여 모방이 어렵고 경로 의존의 특성을 가진다고 강조하였다.

서구기업들을 대상으로 실증분석 결과 고성과 인적자원관리와 기업과 종업원에게 미치는 효과는 대체로 긍정적이지만(Appelbaum et al., 2000; Becker & Huselid, 1998; Cappelli & Neumark, 2001; Ichniowski et al., 1997), 종업원들과의 관계성은 혼합된 결론을 보이고 있다. 즉 긍정적인 관계성이 대부분 제시

되고 있지만 일부 연구에서는 부정적인 관계성이 제시되기도 한다(Kalmi & Kauhanen, 2008; Ramsay et al., 2000). 결국 고성과 인적자원관리 방안이 모든 산업체와 특정업종 모두에게 일반적으로 통용될 수 있는 제도라고 보기보다는 대상에 따라 변이성을 보일 수 있다는 점을 인식할 수 있다.

특히 글로벌 경영환경 하에서 후발기업들은 선진기업들의 제도를 동형화하고 벤치마킹 하는 경우가 많은데, 서구에서 의미있는 인사제도가 이문화권에도 유사하게 적용될 수 있을지는 의문시되고 있다. 따라서 고성과 인적자원관리가 사회나 경제에 미치는 영향력을 파악하기 명확하게 평가하기 위해서는 어느 특정 영역이나 특정 국가에 통용되지 않고 이문화(different culture)에도 적용될 수 있는 고성과 인적자원관리의 확립이 필요하다. 이와 같은 필요성에 직면하여 그 동안 미국 작업장(Blasi & Kruse, 2006; Gittleman et al., 1998; Osterman, 1994), 영국 작업장(Bryson et al., 2007), 스웨덴(Edling & Sandberg, 2003), 오스트레일리아(Harley, 2002) 등 다양한 국가들을 대상으로 고성과 인적자원관리의 효과성이 검증되었다.

다양한 국가들을 대상으로 고성과 인적자원관리의 효과성이 검증되었지만 대부분 이들 국가 역시 서구문화권 기업들로서 구성원들의 가치관과 태도 등이 유사성을 보이고 있고 그로 인해 특정 제도에 대한 구성원들의 인식은 크게 변이성을 갖지 않을 수 있다. 하지만 이문화권의 종업원들을 대상으로 하는 경우는 그 영향력과 효과성이 달라질 수 있다. 특히 신생 성장국가와 단기간에 변화를 수용하는 중국기업이나 종업원들에게 서구중심의 인사제도가 어떠한 효과성을 가져올 것인지에 대해서는 연구 의문점이 든다. 따라서 본 연구의 근본적인 목적은 아시아적 가치관을 가지고 급속하게 성장하는 중국 기업들에게 서구방식의 고성과 인적자원관리 방식이 구성원들의 직무태도와 행동에 어떤 영향을 미칠 것인지에 대한 연구 의문점을 해결하는데 있다.

제2절 연구의 의의

조직성과 개선은 항상 조직에 있어서 근본적인 문제로 존재하고 있다. 글로벌화 추세가 꾸준히 강화되고 기술 장벽이 사라지면서 기업들이 기존에 보

유하고 있던 경쟁력은 점점 더 약화되고 있다. 따라서 증대되는 글로벌 경쟁 압력으로부터 기업들은 직원의 업무성과에 더욱더 의지할 수밖에 없는 상황이다. 고성과를 창출하고 구성원들의 업무동기를 높이기 위한 차원의 고성과 인적자원관리 체계에 대한 관심은 지난 80년대로부터 시작되어, 현재까지 서양의 많은 학자들에 의해 그 효과성에 대해 실증 연구들이 진행해오고 있다. 실증분석 결과를 따르면, 고성과 인적자원관리를 통하여 꾸준히 기업의 운영성과와 운영효과를 향상시킬 수 있는 것으로 입증되고 있다.

중국기업들은 제도적 전환을 이루는 과정 중에서도 서구의 성과형 인적자원관리 개념과 방법을 모방하는 경향이 나타나고 있는데, 기존연구는 주로 서양 국가를 배경으로 하고 있는데 이에 비하여 중국문화의 배경 하에서 고성과 인적자원관리와 조직유효성의 관계성에 대한 연구는 별로 많지 않다. 아울러, 중국을 배경으로 고성과 인적자원관리와 조직성과간의 관계를 연구함으로써 중국기업들이 향후 인력관리를 위해 서구 관리시스템의 어느 측면에 초점을 두어야 하는지에 대한 전략적 팁을 제시할 수 있다. 이는 나아가 중국의 고성과형 인사관리 제도를 창출하는데 본질적 기초를 제시할 수 있을 것으로 본다.

제3절 연구내용 및 프레임워크

고성과 인적자원관리는 일련의 인적자원 활동조합으로 구성되어 있다. 예를 들면 다양한 직원 커뮤니케이션 메커니즘, 지속적인 직원교육 및 개발, 팀워크 협력, 고용 안정감, 선택적 모집 및 선발, 높은 급여, 인센티브 수당금, 직원 참여 및 위탁, 팀워크 및 작업 재설계, 작업 회전 및 교차 훈련, 급여차이 축소, 내부승진, 장기적인 관점 등이 있다(吳澤福, 2002). 고성과에서 인적자원관리 실천조합의 상호 보완특성과 일관성은 보다 효과적으로 기업성과를 향상시킬 수 있다. 비록 학자들은 고성과 인적자원관리 실천에 대하여 통일된 정의 및 명확한 정의가 이루어지지 않았지만 일반적으로 엄격한 모집 및 선발 절차, 성과 기준의 급여 체계, 광범위한 개발 및 교육 활동, 직원 참여 등은 고성과 인적자원관리시스템의 중요한 구성부분으로 되고 있다(吳捷,

2002).

서양 학자들의 고성과 인적자원관리 제도에 대한 연구는 20세기 90년대부터 꾸준히 진행해오고 있는데 비하여 중국학자들의 이 부분의 이론에 대한 연구는 최근에 와서야 점차 개시되고 있다. 중국 및 해외 문헌자료를 참조해보면, 서구학자들은 대부분 고성과 인적자원관리 제도의 실증적 연구에 집중하고 다양한 검증방법을 구성하고 있는데 비하여 중국 연구는 주로 고성과 작업체계를 기반으로 중국의 현실적 문제를 해석하는데 목적을 두고 있다. 본 논문은 최근 20여년간 중국 및 국제 관리학 전문가들의 고성과 인적자원관리 제도 관련 연구 결과를 리뷰하면서 강서(Jiangxi)지역의 기업 관리자와 기술자들을 상대로 하는 설문조사를 통하여 고성과 인적자원관리 조치에 대하여 요인분석을 진행하면서 이러한 요인과 기업성과간의 연관성을 연구하면서 중국기업의 고성과 인적자원관리 제도에 대하여 발전적인 실증적 결과를 제시하는데 연구 목적을 두고 있다. 이와 같은 연구 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서 다루고 있는 내용과 연구 체계를 설명하면 다음과 같다.

제1장 서론 부분으로서 포괄적으로 문제점 연구 목적을 제시하면서 현 시대 복잡하고 지속적으로 변화하고 있는 환경 속에서 조직은 직원을 효과적으로 관리하고 활용함으로써 경쟁력을 유지하는데 더욱 노력을 기울여가고 있는데 이와 관련된 기존의 연구 결과를 개념적으로 살펴보고 있다. 또한 중국을 배경으로 고성과 인적자원관리 제도와 기업성과간의 관계를 제시하면서 중국기업 현황에 적합한 고성과 인적자원관리 제도를 개발하고자 한다.

제2장 이론적 배경으로서 주로 인적자원관리에 따른 조직성과 및 고성과 인적자원관리 제도의 조직 실적에 대한 영향도 등 2가지 면에 있어서 중국 및 해외 관리학 전문가의 고성과 인적자원관리 제도 관련 분야에 대한 연구 성과에 대하여 포괄적으로 평가하였다. 즉 고성과 인적자원관리 제도의 개념, 구조 및 영향요인에 대하여 기술하였다. 현재 서양 학계는 고성과 인적자원관리 제도에 대하여 상당히 많은 차별화된 정의가 존재하고 있지만 고성과 인적자원관리 제도의 구조에 대해서는 공통적인 인식을 갖추고 있다. 즉, 직원 능력, 직원 인센티브와 직원 전략 참여 기회 등 3개 부분으로 구성되어 있다. 고성과 인적자원관리 제도의 영향요인은 작업 설계, 인적자원관리조치,

리더십 및 정보기술 등과 관련되어 있다.

제3장 실증분석, 설문조사 대상인 18개 인적자원관리조치에 대한 요인 분석을 통하여 추출한 주요요인과 기업성과를 대표하고 있는 직원만족도, 노동생산율, 제품 및 서비스 품질 등 3개 지표로 회귀분석을 하였다.

제4장 연구결론 및 시사점. 마지막 부분에 있어서는 인적자원 관리실행과 기업성과 부분과 관련하여서는 내부모집, 성과 평가와 직원참여 등 전략 실천효과는 입증되지 못한 상태로, 이로부터 중국기업의 고성과 인적자원관리 제도 실행에 관하여 권장사항을 제출하면서 연구과정중에서 존재하는 문제점에 대하여 전망을 제시하고 있다.

제2장 이론적 배경

제1절 중국기업의 인적자원관리 및 제도

최근 고성능작업시스템(High performance work systems, HPWS)에 관하여 다양한 개념이 제시되고 있다. Nadler, Gerstein & Shaw (1992)는 고성능작업시스템을 “조직을 충분히 배분시킬 수 있는 여러 가지 자원, 효율적으로 시장과 고객 수요를 만족시킬 수 있고 고성능을 구현할 수 있는 조직체계”로, Huselid, Jackson & Schuler (1997)는 “기업전략 목표와 일관적인 인적자원관리에 따른 체계적인 정책과 활동”으로 정의하고 있다. 이에 비하여, Edwards & Wright (2001)에 따르면 조직은 자신의 직원을 선량하게 대하며 직원은 작업 자세와 태도를 개선하게 되며 꾸준히 만족감을 강화시킬 수 있게 된다. 이러한 태도는 지속적으로 행위에 영향을 끼치게 되며 이는 조직성과를 개선 및 촉진할 수 있게 된다. 이화(李华), 이전소(李传昭) 및 진양(陈杨)(2004)은 고성능작업시스템을 기업성과를 향상시키는 최종목적을 달성하기 위해 작업구조 설계, 인적자원관리 실천, 조직문화 개선 등을 이루기 위해 종업원들의 투입 노력을 극대화 시키는데 있다고 설명하고 있다.

이와 같은 고성능 작업시스템을 구축하는데 가장 핵심적인 측면은 고성능 인적자원관리이다. 중국에서 고성능 인적자원관리는 고용관계의 변화를 지향하는데 목적을 두고 있다. 기업은 종업원 능력개발 여건과 복지를 제공함으로써 종업원들의 역량을 높이고, 종업원들은 이에 부응하여 조직에 대한 몰입을 높이고 작업에 대한 헌신을 높인다. 하지만 이러한 일종의 보이지 않는 ‘계약관계’는 유연한 기업에서는 깨어지기 쉬운 모순을 가지고 있다(吴泽福, 2002). 그렇기 때문에 고성능 인적자원관리가 소기의 목적을 달성하기 위해서는 내적으로 일관성을 가져야 한다(吴捷, 2002).

제2절 고성능 인적자원관리의 개념

1. 서구에서의 고성과 인적자원관리 연구

인적자원관리는 인적자원의 활용에 있어 비용과 효율성만을 강조하면서 작업자들을 손이나 발과 같은 노동력으로 취급하는 전통적인 통제 지향적 시스템과 대조적으로 종업원의 높은 몰입과 참여를 유도하는 고관여, 고몰입, 고성과 시스템으로 분류 할 수 있다. 앞의 전통적 인사관리는 경영자의 통제와 조직구성원의 순응에 근거하여 조직효율성을 최대화하기 위한 기법들로 구성되어 있다면, 고성과 인적자원관리는 종업원의 스킬, 정보, 동기, 자율성, 그리고 경쟁우위의 원천이 되는 노동력을 만들어내는 시스템 활용을 강조하는 등(Guthrie, 2001) 조직구성원의 자발적 참여와 이들에 대한 동기부여를 유도함으로써 조직의 성과를 높이려는 기법들로 구성되어 있다고 할 수 있다. 이와 같은 고성과 인적자원관리에 대한 기존의 연구들을 검토하면 다음과 같다.

Cucher-Gershenfeld(1991)는 1984년~1987년까지 미국 뉴욕 지역의 제록스회사 공장의 25개 작업부서 자료를 활용하여 기업과 직원관계 차원에서 인적자원 관리의 다양한 모델로부터 기업 운영결과 영향에 대하여 연구를 진행하기 시작하였다. 연구 출발점으로는 기업과 직원간의 갈등 및 협력적인 혼합체로, 연구자로부터 관심 있는 인력자원 관리 내용은 주로 기업 조직 중의 갈등과 합작형식의 기업운영 성과에 미치는 영향에 대하여 치중하고 있다. 여기에서 제시되는 갈등과 합작은 직원과 주요관리자간 및 직원과 직원간의 관계 등이 포함되고 있다. 이 연구의 갈등과 합작은 내용상으로 갈등이 발생하는 빈도, 갈등 해결속도, 비공식적인 방식으로 직원불만 해결빈도, 작업과제 해결에 소요되는 시간, 직원작업 적극성수준, 직원에게 제공되는 기업성과 피드백 주기와 직원의 작업설계 참여수준 등이 포함된다. 연구결과에 따르면, 기업 간의 갈등과 합작 방식은 3가지 유형으로 구분될 수 있다: (1)전통적인 모델, 그 특징으로는 갈등 빈도가 상당히 높고, 갈등 해결속도가 느리며, 비공식적인 방식으로, 직원의 불만사항을 해결하는 빈도가 낮고, 불만을 지속적으로 제기할 가능성이 높으며, 여러 가지 작업 중의 과제를 해결하기 어려우며, 기업으로부터 직원에게 전달하는 정보가 적으며, 근로자의 작업 적극성이 떨어진다.

(2) 혁신형 모델, 그 특징으로는 작업과제의 해결 효율이 높고, 직원의 작업 적극성이 높으며, 직원과의 정보 공유가 많고, 직원의 작업 적극성이 높다. Cucher-Gershenfeld의 주장에 따르면, 이러한 모델은 또한 직원 참여형의 작업 팀 모델로 인식할 수도 있다. (3) 상기 2가지 모델간의 과도형 모델. 본 연구는 관리비용, 불량품비율, 납품시간과 생산성의 안정성 등 4가지 면에서 기업 운영 성과를 평가하고 있다. 평가결과에 따르면, 기업 운영성과에 대한 영향 면에 있어서, 혁신형 모델과 과도형 모델은 전통형 모델보다 더 낮을 것으로 판단되고 있다.

Arthur(1994)는 1988년~1989년까지 미국 30개 소규모 철강업체에 대한 조사 데이터에서 전략 인적자원관리 차원에서 차별화한 인적자원 관리모델의 기업 성과에 대한 영향에 관하여 연구 사업을 진행하였다. Arthur 관련 기업 인적자원관리 정책조치의 특성에 근거하여 통합분석방식으로 이러한 기업을 2가지 유형으로 구분하였다. 즉, 통제형의 인적자원관리체계와 몰입형의 인적자원관리체계. 통제형 체계는 직원의 기업 관리제도와 규칙 준수 및 측정 가능한 산출을 기반으로 직원에 대한 인센티브 방식으로 생산비용 절감 또는 생산성을 향상시키는데 목적을 두고 있다. 몰입형 체계는 직원과 기업간의 감정적인 연계를 강화시킴으로써, 직원의 자제적인 행위와 기업 목표를 일관성 시키는데 목적을 두고 있다. 이 연구 사업은 업체 생산시간, 불량품 비율 및 직원 퇴직률 등을 기반으로 기업운영 성과를 평가하고 있다. 평가결과에 따르면, 몰입형의 인적자원관리체계는 기업의 운영성과에 대한 영향이 통제형 인적자원관리체계에 비하여 훨씬 낮은 것으로 판단되었다.

MacDuffie, Cletcher-Gershenfeld & Arthur(1995) 등과 비슷한 연구 마인드를 갖고 역시 전략 인적자원관리 차원에서 1989년~1990년 유럽 및 미주 국가 62개 자동차 조립공장의 데이터를 기반으로 인적자원관리모델의 기업성과에 대한 영향에 대하여 연구를 진행하였다. MacDuffie의 연구는 전략적 인적자원관리 역사에 있어서 기업비 의의가 있으며 그 이유로는 다음과 같은 2가지 부분이 있다: 우선, 이 연구는 최초로 명확하게 포괄적 또는 전략적인 인적 자원관리 연구 분석 차원에 있어서 개별적인 인적자원관리 정책이 아니라는 관점을 제출하고 있으며 서로 간에 밀접한 연관성을 가지고 있는 인적자원관리

정책의 통합이다. 아울러, 서로 간에 밀접한 연관성을 갖춘 인적자원 관리정책 통합과 조직의 운영전략 목표 간에 서로 적합 되는 관계가 존재하는데 이러한 상황에서만 인적자원관리는 전략적인 차원에서 기업성과에 대하여 적극적인 영향을 끼칠 수 있다. 상기 두 가지 관점은 이미 현대 전략적 인력자원 관리에 있어서 이론적인 핵심으로 되고 있다. 두 번째로, MacDuffie는 최초로 명확하게 인적자원 관리의 전략적인 차원에서 기업성과를 추진하는데 있어서 3개의 필수적인 조건을 제시하고 있다. 우선, 직원은 관리자로서 확보해야 할 지식과 능력을 갖추어야 한다. 두 번째로, 직원은 작업진행과정에 있어서 적극적으로 이런 지식과 능력을 갖추어야 한다. 세 번째로, 기업의 운영전략목표는 직원으로부터 상기 기여를 하는 전제조건으로만 구현할 수 있다. MacDuffie의 주장에 따르면, 상기 3가지 조건이 동시에 충족되어야만 전통적인 인적자원관리 모델은 혁신적인 모델과 다르게 기업성과를 향상시킬 수 있다. 이 연구의 실증분석 결과에 따르면, 서로 간에 내부적으로 일관적인 인적자원관리 정책을 통합시키면서 기업의 운영전략과 밀접한 관련성을 가지고 있는 혁신적인 인적 자원관리모델로부터 기업성과의 전통적인 과학관리 사상에 따른 단순한 대량생산체계보다 훨씬 낮은 것으로 밝혀지고 있다. 특히 이러한 혁신적인 인적자원관리모델과 전통 모델간의 주요 차이점으로는, 혁신적인 인적자원관리모델은 팀워크를 기반으로 하는 작업방식과 성과에 따른 급여 지급 및 일반적인 교육 약속에 따른 인적자원관리체계이다. 아울러, 이러한 부분에 있어서 Catcher-Gershenfeld & Arthur의 사고방식 일치한 것이다.

Huselid(1995)는 전략인적자원관리 적합 관념으로부터 조사 데이터와 프로파일 데이터 자료로부터 인적자원관리정책의 내부 일관성과 외부 일관성의 기업 직원 퇴직률, 생산효율과 재무성과에 대한 영향을 확인하게 되었다. 이 연구로부터 고성과 작업체계의 인적자원관리 조치는 요인분석을 통하여 2개 부분으로 구분시키자고 한다. 우선, 직원 능력에 영향을 미치는 조치로, 다른 팀은 직원 동기에 영향을 미치는 조치로, 직원 능력에 영향을 미치는 조치에 있어서 정보공유, 작업분석, 내부승진, 직원태도 조사, 직원참여, 수익 증가 공유, 직원교육, 직원불만 및 선발 등이 포함된다. 직원 동기에 영향을 미치는 조치에는 성과평가, 성과에 따른 급여 지급, 승진 정책과 고용비율 등

이 포함된다. 이 연구결과에 따르면 고성과작업시스템은 기업성과에 적극적인 영향을 미치고 있는데 단, 인적자원관리 내부 일관성과 외부 일관성의 기업성과에 대한 적극적인 역할에 관한 강력한 입증을 찾아내지는 못하였다.

MacDuffie(1995)은 62개 자동차 조립공장의 1989-1990년간 조사결과와 글로벌 데이터에 근거하여 다음과 같은 2개 이론과 가설을 검증하였다: (1) 전통 관리방식과 다른 혁신적인 인적자원 활동의 기업 성과에 대한 영향은 단일한 활동 형식으로 나타난 것이 아니라 각 활동을 관련 요소로 형성된 내부 일관성적인 인적자원 번들 또는 체계 형식으로 나타난 것이다. (2) 이러한 인적자원 번들은 유연성 생산체계 “조직 로직”하에서 생산정책과 서로 어울리는 상황에서 조립라인 공장 생산성과 제품 품질을 개선할 것으로, 이 연구 중의 통제변수에는 전반적인 자동화수준, 공장 규모, 제품 모델의 종합성, 복잡성 수준 등이 포함된다. 조사 데이터로부터 이러한 가설이 입증되었으며 팀워크 기반의 작업체계, 몰입을 가능하게 하는 인적자원 활동(예를 들면 성과에 대금 급여 변경 및 광범위한 교육)과 재고가 적은 소위 유연성 생산기업은 전통적인 대규모 생산에 의존하는 기업에 비하여 훨씬 더 낮은 것으로 밝혀지고 있다.

상기 연구결과에 따르면, 여러 가지 연구 중에서 기업성과에 적극적인 영향력을 가지고 있는 인적자원관리모델로부터 치중하는 내용이 약간 차이점이 있지만, 전반적으로 볼때, 팀워크 작업, 직원 정보 공유, 높은 작업 주도권 보유, 성과와 급여 관련, 직원 교육 등의 몰입형 인적자원관리모델은 기업성과에 대한 영향력이 전통적인 모델에 비하여 훨씬 더 높은 것으로 확인되고 있다.

남캘리포니아주 대학의 Lawler(1998) 교수는 “충성 계약의 종결”을 그의 출발점으로 삼고 있다. 조직은 직원에게 새로운 계약을 제공하여 개인성과의 유지, 유지, 인센티브, 발전 및 충성, 개인성과 향상 등 방식을 제공해야 한다. 이러한 지속적으로 고용하는 새로운 계약은 성과와 조직전략에 따른 적합성을 강조하고 있다. 직원은 자신의 성과와 능력발전에 따라 급여를 취득한다. 급여는 다양한 형식으로 확보할 수 있는데 단, 반드시 노동력의 가치를 반영해야 하며 이러한 가치는 조직에 대하여 장점을 갖추어야 한다. 이러한

급여로는 도전성을 가지고 있는 작업, 학습 기회가 포함되며 존중받고 실질적인 보상으로 되어야 한다. Lawler교수의 연구에 따르면, 기타 조직에 비하여 기법발전으로 지속적인 고용과 성과 기반의 급여 조직은 보다 더 효율적으로 혁신에 대응할 수 있다. 성공적인 유치, 유지, 인센티브 고성과 개인, 조직은 높은 성과수준을 달성할 수 있다. 이와 동시에, 직원의 급여도 향상할 수 있게 된다. 아울러, 직원의 적극성과 약속을 강화하게 되며 양호한 순환을 구성할 수 있게 된다.

런던경제학원의 Davis(1998)는 고급관리자와 관리의 핵심적인 부분의 직원 정보와 컨설팅이라는 주제에 관심을 두고 있다. 그는 관련 연구를 기반으로 이러한 실천으로 직원 참여와 실천 강화 및 직원 만족도와 몰입증가를 확보할 수 있다. Gollan의 주장에 따르면, 확실한 증거로 직원의 집행과 더 낮은 조직성과와 관련된다는 점을 입증할 수 있다. 단, 성공적으로 높은 수준의관리를 실행하는데 있어서 필수적인 조건들도 상당히 많다. 이러한 조건 중에는 지도능력과 더 낮은 직원 참여를 제공할 수 있는 추진자와 같은 관리팀이 포함되며 전략 결정 과정 중에서 직원에게 효율적인 교육과 지원을 제공하고 직원의 공포와 우려를 감소시킬 수 있는 효율적인 커뮤니케이션 전략 등이 포함된다.

Bailey(1993)는 기업의 인력자원은 항상 충분히 활용되지 못하고 있다고 주장하고 있는데 그 이유로는 직원이 작업 진행과정 중에서 자신의 최대 잠재력을 활성화시키지 못하고 있는 것이다. 만일 기업의 인적자원 관리 조치로부터 직원의 동기와 능력에 충분히 영향을 끼칠 경우, 직원의 기업에 대한 기여수준에 영향을 끼칠 수 있으며 기업의 전반적인 성과수준을 추진할 수 있게 된다. 고성과 작업체계는 기업 재무성과에 대한 영향은 일정한 수준에 있어서 이러한 고성과 인적자원관리 조치로 직원의 퇴직율과 생산성에 영향을 끼치면서 구현되는 것이다.

Guthrie(2000)는 164개 뉴질랜드 기업에 대한 조사를 통하여 인적자원관리 실천과 직원의 안정성과 생산성간에 일정한 관계가 있다는 것을 발견하게 되었다. 작업 참여수준이 높은 체계 속에서 직원 안정도와 생산성은 연관성을 가지고 있으며 직원 참여도가 낮은 기업에 있어서, 직원 안정성은 생산성과

역 비율관계를 가지고 있다. 상기 연구 중에서 연구자는 인적자원관리 조치에 대한 관심사는 주로 3가지 면에 집중되어 있다: 직원참여, 직원능력, 직원의 적극성. 이것은 바로 Appelbaum으로부터 제출한 고성과 작업체계의 모델 구성 3개 요소로, 상기 연구에 따르면 이 3가지 면의 인적자원관리 조치는 전부 조직성과와 밀접한 연관성을 가지고 있다.

Berg(1999)는 미국 철강업종의 13개 공장 중의 1,355명 시간제 근로자 조사 샘플을 기반으로 HPWS의 직원 작업 만족도에 대한 영향을 점검하였다. 자체 변량 HPWS는 고용안전, 작업과 가정균형, 고용관계, 직원결정 및 참여, 정보 공유 및 변동급여 등 인적자원관리 활동 등이 포함되며 통제변수에는 근로 시간, 시간당 급여 수준, 직원의 급여 평등에 대한 인식, 나이, 성별, 작업기한 및 교육수준 등이 포함된다. 관련 결과에 따르면, HPWS의 작업만족도에 대한 영향과 다음 요인은 서로 연관성을 가지고 있다. 즉, 작업 특성과 직급 직책의 정의, 고용관계 및 일과가정균형. 직장 속에서 높은 역할 지식을 활용하여 책임에 도움이 될 수 있는 3가지 근로자는 높은 수준을 갖춘 작업 만족도를 확보할 수 있다고 인식하고 있다.

Harley(2002)는 호주 1995년 산업관계 조사 데이터로 고성과작업시스템과 근로자 산출간의 관계를 연구하였다. 이 연구에서 HPWS는 인센티브 매커니즘, 커뮤니케이션 경로, 팀웍 작업, 직원안전, 교육 등이 포함되고 있다. 직원 결과 변량에는 직원 작업 적극성, 안전감, 노력수준, 관리계층에 대한 태도, 퇴직경향, 작업 스트레스와 작업 만족도 등이 포함된다. 본 연구의 컨트롤 변량은 주로 작업장소의 특성과 직원 인구 및 직업 특징 등을 감안하고 있다. Harley는 이러한 변량에 대한 분석연구를 통하여 HPWS활동의 직원 태도에 대한 영향을 분석 및 연구하면서 이 분야중의 HPWS에 관한 2가지 관점을 확인하는데 목적을 두고 있다: 이 관점을 인정하는 자들의 주장에 따르면, HPWS는 직원 작업 자유도를 강화시키면서 작업태도를 향상시키고 조직성과를 강화시키게 되었다. 반대자의 주장에 따르면, HPWS로 발생하는 결과로, 작업 강도가 향상되면서 이러한 과정 중에서 직원의 자율성을 강화할 수 있더라도 이러한 자율성부터 발생하는 실제적인 수익은 상당히 적은 것으로, B. Harley 연구결과는 상기 2가지 관점중의 어느 한가지에 대하여 지원하지 않

고 있으며 단, HPWS의 모든 면에 있어서 직원들에게 선명한 차이를 가져다 주지 못한 것을 발견하게 되었다.

Way(2002)는 미국 통계국의 중국 고용주 확인 2단계 조사 데이터를 기반으로 미국 소기업(직원인원 수 100명 미만, 20명이상) 샘플을 대상으로, 고성과작업시스템의 기업성과에 대한 영향에 관하여 연구를 수행하였다. 이 연구 중에서 HPWS 직원 모집방식, 팀웍 기반의 성과 급여, 급여수준, 작업 전환, 자체 관리 팀웍, 공식적인 교육, 직원 참여, 변량에 따른 직원 퇴직 및 노동 생산율 등이 포함된다. 통제변수에는 자본 밀집도, 노조 구성인원 비율, 기업 규모와 산업 등이 포함된다. Way는 HPWS와 기업성과의 중간 예측 변량 관계를 확인하였는데 HPWS와 낮은 노동력 퇴직과 연관된 것을 발견하였으나 노동력 생산성과 연관성이 없다는 것을 발견하였다.

Preuss(2003)로부터 병원의 고성과작업시스템 효과에 관한 연구 중에서 성과 판정기준은 의료간호인원의 작업진행 과정 중에서 정확치 않은 처리방식 또는 약품 제량 빈도로 내부작업 단위 성과결과를 활용한 것으로, 전반 조직 성과 결과를 예상 변량으로 하는 것은 아니다. 연구결과에 따르면, 고성과작업시스템은 의료인원의 작업과정중의 정보품질을 개선함으로써 간호과정중에서 발생하는 오류를 최소화하는데 도움을 줄 수 있다.

Preuss(2003)는 미국통계국 중국 고용주 감사에 따른 1977년~1996년까지 20년간 데이터를 기반으로 고성과작업시스템 효과에 대한 검사 연구사업을 진행하였다. 시간 배열 데이터를 기반으로 상기 다양한 연구방법론의 부족한 부분을 극복하게 되었으며 이로부터 도출된 결론도 더욱더 낮은 설득력을 갖게 되었다. 이 연구의 결론은 고성과작업시스템은 기업 단위 노동 비용에 따른 산출 평가의 전반적인 노동 생산성에 영향이 미치지 않는다는 결과를 도출하게 되었다. 이와 더불어, Harvie Ramsay 등의 주장에 따르면, 고성과작업시스템부터 근로자 산출 및 기업 성과의 연관성은 완전하게 검증되지 못하고 있다.

2. 중국에서의 고성과 인적자원관리 연구

중국 학자들의 고성과작업시스템에 관한 연구는 21세기초 부터 시작되어 최근에는 이론적인 차원에서의 고성과작업시스템에 대한 연구를 활발히 하고 있다. 오택복(吳澤福) 등(2002)은 <중국기업의 고성과 작업체계 창립에 관한 연구>에서 고성과작업시스템은 직원의 “고몰입 참여”를 원칙으로 하고 있으며 정보공유, 지식개발, 작업성과에 따른 인센티브제도, 참여 등 4가지의 본질적인 특성을 가지고 있다고 하였다. 중국기업은 작업 프로세스 최적화 설계와 “고몰입 참여”에 따른 인적자원관리 실천을 원활하게 결합시켜 효율적으로 직원의 욕구(작업 만족도, 고용보장 등)를 충족시키고, 최대의 상승효과를 낼 수 있도록 하는 물리적 공간을 마련해야 한다. 마지막으로, 기업조직 재무결과를 개선해야 하며 기업은 고성과작업시스템의 수익이 실행비용보다 더 높도록 해야 한다.

장일지(張一馳) 등(2004)은 논문<고성과작업시스템 인적자원관리 조치의 구조 통합과 내용 회귀>에서, 중국의 조사자료를 기반으로, 탐색적 요인 분석 방법으로 고성과작업시스템을 구성요소상으로 통합하고 요소간의 연관성에 대하여 검토하였다. 연구결과에 따르면, 고성과작업시스템의 유효성은 상대적으로 인적자원의 기초적 관리, 직원참여, 절차 공정성 및 인적자원 관리 중점 등 4가지 요소에 집중된 것을 확인하게 되었다.

유선사(劉善仕), 주교소(周巧笑) (2004)는 <고성과작업시스템과 성과관계에 관한 연구>라는 글에서 인적자원관리학과 발전의 내재적인 논리 차원에서 고성과작업시스템적인 이론배경을 제시하였다. 고성과작업시스템은 자원 이론을 기반으로 하는 전략적 인적자원관리의 새로운 발전 방향으로, 해외 학자들의 고성과작업시스템 개념에 대한 정의와 구조 설명, 인적자원관리 실천활동 “최상의 관행” 관계를 제시하고 있으며 고성과작업시스템 내부 적합내적과 외부 적합문제를 제시하고 있다.

이화(李華) 등(2005)은 <고성과작업시스템 기반의 조직인력자원관리실천>이라는 글에서 고성과작업시스템은 직원의 기업에 대한 투입을 핵심으로 기업성과 향상을 최종 목적으로 하고 있으며 작업구조 설계, 인적자원관리실천, 조직문화 건설 및 기타 기술과 관리지원에 따른 실행체계를 기반으로 하는 종합적이고 복잡한 체계라고 하였다. 또한 고성과작업시스템과 인적자원관리

실천간의 매칭수준은 고성과작업시스템의 조직경쟁력 효과 향상과 직접적인 연관성을 가지고 있다고 하였다.

왕새주(翁賽珠), 텡강강(騰剛剛) (2006)은 <고성과작업시스템과 기업문화와의 관계연구>에서 고성과작업시스템과 기업문화간의 적합수준을 분석하였으며 이 분야의 향후 연구방향을 제시하고 있다. 그리고 최고 인적자원 실천경로, 실천연구 검토로 고성과 작업체계와 기업문화의 적합수준을 분석하였다.

나건(羅鍵), 유토(卿壽) (2006)는 <전략적인 인적자원 관리 실천의 조직성과 영향에 대한 실증 연구>에서 사천성 82개 기업의 인적자원관리 실행현황을 조사, 분석하였으며 전략적인 인적자원관리의 적합이론을 입증하였다. 즉, 인적자원관리의 실천기반이 서로 적합 될 때에만 “뛰어난 조직성과를 발생시킬 수 있다.”는 것이다. 그 외에, 동일한 지역과 시간대에 각각 다른 특성의 기업으로 고성과 인적자원관리 실천 조합모델이 다를 수 있다는 것이다. 즉, 국가소유 및 국가소유 주식관리 기업과 민영기업에 따른 고성과 인적자원관리 실천조합모델은 일정한 차이점을 가지고 있다. 본 연구는 전략적인 인적자원 관리실천과 조직성과의 중국 본토화 연구를 확장시켰으며, 인적자원관리 실천이 기업성과에 따른 영향과 관련된 인식을 활성화시키게 되었다.

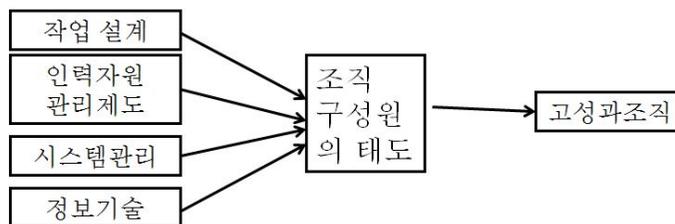
제3절 고성과 인적자원관리 제도 실행과 경영성과

Bailey & Merritt(1992)는 고성과작업시스템은 직원능력, 직원 인센티브와 직원의 전략구성 참여기회 등 3가지 부분으로 구성되었다. 그 후, MacDuffie (1995)도 역시 인적자원관리 실천체계로부터 조직성과를 개선시킬 경우, 반드시 3가지 요소를 확보해야 한다고 지적하였다. (1) 직원은 반드시 뛰어난 지식과 기법을 갖추어야 한다. (2) 인적자원관리 실천활동은 반드시 직원으로부터 자신의 지식과 기법을 충분히 활성화시킬 수 있도록 해야 한다. (3) 반드시 직원으로부터 자체적으로 조직을 협조하여 목표를 달성하도록 해야 한다. Appelbaum(2000)는 이것을 기반으로 유명한 고성과작업시스템 “AOM” 모델을 제시하였는데 조직성과를 조직 핵심적 요소 구조의 파생적인 기능으로 인식

하고 있으며 이 조직구조는 직원능력(employee ability), 동기(motivation)와 참여기회(opportunity to participate) 등 3가지 요소로 구성된 것으로, 모든 조직은 자신의 성과를 향상시키자고 할 경우, 반드시 3가지 요소를 개선시켜야 한다는 것이다. 유선사(劉善仕), 주교소(周巧笑)(2004)는 포괄적으로 조직으로부터 발생된 고성과 인적자원관리 실천체계를 구성하며 일반적으로 아래와 같은 전형적인 특성을 가지고 있다고 하였다. 즉 직원의 능력을 강화시키기 위하여 조직은 엄격하게 신입직원의 기술교육과 작업개발을 진행하고, 직원에 대한 인센티브를 강화시키기 위해서 기여 배분방식을 발전시키며, 직원의 직업 안정성을 보장하고, 더 많은 참여기회를 창출하기 위해서, 조직은 조직구조, 작업 절차 및 작업 설계 등을 개선시켜야 한다. 또한 작업팀, 고객 유치 및 품질 관리, 탄력적인 제조체계를 통하여 지속적으로 발전하는 팀워크 프로세스를 확보하고 커뮤니케이션과 정보공유 메커니즘 등을 배정하여 직원으로부터 적극적으로 조직 목표를 구현하기 위한 여러가지 활동에 참여하도록 유도한다.

고성과작업시스템은 작업구조, 인적자원조치, 관리절차를 통하여 최대한 조직성과와 직원복지를 확보하며 기업들은 고성과작업시스템을 구상하면서 관련 내용에 치중하고 조정할 것으로, 단, 고성과작업시스템은 일부 공통적인 특성이 보여지고 있는데 예를 들면 작업설계, 인적자원관리 조치, 지도자 역할 및 정보기술 등으로, 장기적으로 조직성과를 개선시킬 수 있다.

<그림1> 고성과작업시스템 구성요소



1. 작업절차 설계

작업설계는 관리자로부터 작업내용을 확정하는 방법 및 작업구축, 수정 과정으로 정의할 수 있는데 작업설계는 근본적으로 인력효율을 작업 실행과정 중에서 최대화시키는데 목적을 두고 있다.

Delgen(1999)의 관점에 따르면, 조직설계는 즉, 회사의 구조로, 이러한 구조는 자원을 제품 또는 서비스로 전환시켜 자신의 경쟁우위를 강화시키는 것이라고 볼 수 있다. 조직이 중요한 3가지 부분, 즉 고객, 자금 제공자 및 기존 잠재적인 직원의 전략결정면에서 다른 조직보다 더 나은 경우, 경쟁우위가 선명해지게 된다(Jewell, 1992).

고성과작업시스템은 일반적으로 작업 설계부터 시작되는데 전반적인 품질관리와 프로세스 재구성은 조직의 작업흐름을 다시 설계하도록 추진할 수 있다. 많은 전문가들은 작업을 비연속적인 작업유닛으로 분할시킬 것을 권장하고 있을 뿐만 아니라 관리자들은 추가된 신규 고객가치 핵심절차에 관심을 두고 팀워크를 구축하여 이러한 절차를 준수하도록 요구해야 한다. 팀은 고성과작업시스템 중에서 가장 흔히 찾아볼 수 있는 조직형식이다. 효율적인 조직설계는 핵심작업의 기능 다양성, 임무 완벽성, 임무 중요성, 자체 주도성 및 피드백 등에 관심을 두고 있으며 고성과 인적자원관리를 목표로 삼고 있다.

2. 인적자원 정책과 조치

작업설계 자체는 고성과작업시스템을 구성할 수 없는데 전반적인 품질관리 또는 프로세스 재구성도 역시 고성과작업시스템을 구성할 수 없게 된다. 조직으로부터 뛰어난 성과를 구현하고자 할 경우, 반드시 인적자원 관리에 의지해야 하는데 인적자원관리 과정은 조직으로부터 인적자원에 대한 유치, 교육, 인센티브, 평가 및 급여 발급 등으로, 조직의 전용 역동적 메커니즘에 삽입된 것으로, 상호적 협조와 상호적 보완의 활동 및 이러한 활동을 변경하기 위하여 진행되는 정보교환과 전략작성 과정들이 포함된다. 고성과작업시스템은 기본적으로 고성과 메커니즘을 2가지로 설명할 수 있는데 하나는 지원 체

계와 인적자원 관리체계를 지원함으로써 직원의 개별 효율을 강화하게 된다. 그 외에, 팀웍식의 조직형식 또는 활동참여에 있어서 조직 학습기회를 제공하고 있다. 연구결과에 따르면, 작업절차 설계 중에서 기법 향상 및 직원 참여의 인적자원관리 조치를 기반으로, 조직 성과와 직원 만족도가 어느정도 향상될 것이다.

인적자원 관리 실천의 상호 보완성은 상당히 중요한 의미를 가지고 있다. 일부 특수한 작업조치, 예를 들면 기법 교육, 급여정책 및 직원참여 등은 꾸준한 작업체계의 일관성적인 원칙이 아닌 이상, 확보한 영향력은 상당히 제한된다. 생산성에 대한 시스템적인 영향은 개별 관행보다 훨씬 크다 생산율에 대한 영향은 개별 요소 실행에 따른 영향에 비하여 훨씬 더 많다. 일부 학자들의 판단에 따르면, 일부 인적자원 조치와 기타 상호 보완적인 조치 실행은 적극적인 성과를 달성할 수 있다고 판단되고 있다. 이에 비하여, 만일 각자 별도로 실행할 경우, 동일한 효과를 구성하기 어려우며 더욱이 성과가 떨어질 수도 있다.

경쟁우위 차원으로 볼때, 인적자원이 가치를 가지고 있는 인적자원 및 인적자원관리조치를 결합시킬 경우, 모방하기 어려운 상대적 경쟁우위를 구성할 수 있게 된다. 그 외에, 인적자원 관리의 시스템적은 접근방법은 더욱더 모방하기 어려우며 개별 관행보다 훨씬 더 가치를 가지게 된다.

직원 모집에 있어서, 기업은 직원과 장기적인 계약을 해야 하며 이러한 계약은 엄격한 직원모집과 선발을 통하여 확보할 수 있으며 조직의 인원 개발과 교육을 통하여 구현할 수 있다. 많은 조직은 직원을 비용개념으로 취급하는데 안전고용에 대비해 직원을 더욱더 세부적으로 선발하고 구성하는 것이 요구된다. 엘리트 직원은 조직을 보다 더 효율적으로 구성할 수 있으며 직원도 역시 더욱더 효율적으로 될 수 있다.

더욱 중요한 것은, 기업은 장기적인 전략 관점으로 인적자원을 이해하고 인식해야 하며 단기적인 비용 절감 방식으로 취급하지 않도록 해야 한다. 많은 고성능작업시스템 조직은 널리 인력을 유치하는데 선택적으로 직원 모집 및 고려는 실행하며 일부 행위능력 검사와 선정 도구를 이용하게 된다. 만일 조직으로부터 인재 D/B로부터 적절한 인재를 선정할 경우, 선정 후로부터 꾸

준히 학습 및 협력할 경우, 조직은 선정과정에 시간과 자금을 투자할 용의를 가지게 된다. 유능한, 조직 전략과 적합 되고 조직문화에 적응될 수 있는 직원만 조직의 사전교육 시간을 단축시킬 수 있으며 빠른 시간 내에 기타 작업 동료 작업 추진력과 적합 시킬 수 있다. 그 외에, 조직으로부터 특수한 작업에 있어서, 외부 노동력시장으로부터 적절한 인재를 선정할 경우, 조직의 교육비용, 실수에 따른 비용 및 직원의 작업에 대한 적응 비용을 절감시킬 수 있게 된다. 단, 외부 직원모집으로부터 직원모집이 잘못될 위험을 부담할 수 있으며 또한 선발 및 교육 또는 직원 재 모집에 투입되는 비용이 더 많을 것으로, 특히, 조직으로부터 인원을 감소시키자고 할 경우, 고성과작업시스템은 일반적으로 효율적인 성과를 확보할 수 있는 중요한 사항이 된다.

교육은 직원모집, 선발조치와 마찬가지로, 직원으로부터 고성과작업 환경에서 더욱더 많은 책임을 부담할 수 있는 능력을 확보하는데 목적을 두고 있다. 이에 비하여, 많은 중국기업은 직원 교육에 있어서 상당히 많은 문제점을 안고 있다. 기업 관리계층은 교육에 대하여 잘못된 인식을 가지고 있는데, 직원 교육은 기업에 대한 기여도가 별로 높지 않다고 인식하고 있고, 교육을 기업 부담으로 인식하고 있다. 일부 기업은 또한 직원교육을 실행 후 직원의 작업실행에 영향을 끼칠 것이라고 생각하며 인원이 유실될 것에 우려하고 있다. 교육을 기업의 어려운 문제를 해결하는 수단으로 인식하고, 교육을 통하여 직원 성과와 생산성을 향상시키자고 하는데 교육은 차별화, 실용성이 부족하며 교육에 참여하는 직원의 이해능력을 무시하고 교육방식과 교육방법이 너무나 단순하다. 또한 교육과정 중에 인터랙티브가 부족하고 체계성, 전면성, 연속성, 임의적인 특성 또한 부족하며, 교육결과 평가인식이 부족하여 다음단계 교육 효과에 영향을 미치게 된다.

조직혁신은 역시 기업으로부터 시대의 발걸음을 따르도록 요구하고 있으며 지식의 업그레이드가 빠르게 진행되면서 기존 지식을 포기하도록 하게 된다. 아울러, 현대기업은 직원 평생 교육의 전략 마인드를 구축해야 하며 평생 교육은 지식을 갖춘 직원을 육성시킬 수 있고, 기업의 혁신을 촉진시킬 수 있다. 교육과 개발 투자로 볼 때, 관리인원과 기술자들은 기업투자의 중심이다. 기술교육 및 작업과 관련된 기술교육은 기업으로부터 가장 중요하게 인

식되고 있는 교육 형식으로, 단, 기업은 중급 및 고급 관리자들을 상대로 제공하는 교육기회는 상대적으로 많은데 특히 외부 교육이 더욱이 많다. 고성과작업시스템은 일반 직원으로부터 작업 인센티브를 접수하고 조직에 필요한 기법을 갖출 것을 요구하고 있다. 아울러, 기업도 역시 일반 직원에 대한 교육에 치중해야 한다.

회사 직원의 능력 자원은 회사 경쟁력을 구성하는데 있어서 가장 기본적인 부분으로, 고성과작업시스템의 성과 개선은 기획에 따르는데, 회사 전략 구현에 필요한 전략을 확정하고 행동방안을 작성하여 이러한 능력을 취득, 발굴 및 발전시키자고 한다. 교육과 개발의 가장 큰 차이점은 바로 현재 능력이나 아니면 미래 능력이나에 있는 것이다.

외부 노동력시장이 날마다 완벽해지고 인원 유동성이 강화되면서 특히 기업의 핵심 직원에 있어서, 시장 고용성이 강화하는데 기업은 반드시 여러가지 조건을 확보하여 기업의 인적자본 유실현상을 방지해야 하고, 직원의 직업생애기획은 효율적인 방법 중의 하나이다. 평생직업계획에 있어서, 주로 직원 개인과 관련된 것인데 개인 발전을 구축하기 위한 설계로, 기업은 일정한 보조적 조치를 통하여 지도할 수 있으며 직원이 기업의 요구 및 규범을 발전할 수 있도록 확보할 수 있다. 외자기업의 성공적인 실천으로 볼때, 적절하게 직원 평생직업계획으로 기업 및 직원 직업발전방향을 파악할 수 있으며 직원 수요, 능력 및 자신의 목표를 이해하고 현실과 미래간의 기회와 도전 모순을 조절하여 개인관리를 강화시킨다. 또한 직원의 취미와 장점에 따라 회사 수요에 근거한 교육발전 계획을 구성하여 잠재력을 충분히 개발하여 직원은 안정된 상태에서 작업의 최대 능력을 활성화시키고 기업과 직원의 지속적인 발전에 따른 양호한 분위기와 조건을 창조할 수 있다. 평생직업계획은 바로 기업과 직원, 서로간의 커뮤니케이션, 공동 축진의 양호한 도구가 된다.

고성과작업시스템의 조직과 직원의 공동 약속모델로 직원에게 혁신적인 내부 노동력시장을 제공하고 있으며 직원은 취업보장을 취득할 수 있을 뿐만 아니라 내부 승진도 발전시킬 수 있다. 취업안전과 작업안전은 다르는데, 취업안전은 고성과작업시스템의 수많은 조치의 기반으로, 예를 들면 선택적인 직원모집, 광범위한 교육과 개발, 정보 공유 등이 있다. 취업안전은 직원으로

부터 경제하락 또는 고집관리자 전략실수로 직원들이 통제할 수 없는 이유로 근로계약 해지의 유연성과 경로 등을 가정하게 된다. 단, 기업은 우선 직원 승진은 기업의 직원에 대한 상려가 아님을 명확히 제시해야 하며 쌍방의 서로간의 약속으로, 작업체계의 지속적인 고성과를 취득할 수 있는 기반으로, 직원의 가치와 의욕의 구현과 조직목표 구현은 인터랙티브 및 서로 혜택적인 과정이다. 물론, 취업안전정책은 직원취업에 관심을 두고 있으며 개인 보호는 개인행위 또는 작업능력이 떨어짐으로써 조직의 처벌을 받지 않게 된다.

관련 연구결과에 따르면, 성과 유도과 비성과 유도의 급여체계는 중국 합자기업과 국가소유기업 간의 가장 큰 차이점으로, 합자기업에서 가장 중요하게 인식하는 요소는 성과로, 그 다음으로는 직무, 세 번째는 직무집행능력인데, 학력은 그 다음 순위로, 제 4위에 꼽히고 있다. 단, 국가소유 기업으로부터 가장 중요하게 인식되고 있는 요소는 직무로, 그 다음 3개 순위로는 각각 학력, 성과, 직무집행 능력이다. 이에서 알 수 있는바와 같이, 합자기업은 인적자원 지출에 있어서 가장 중요하게 인식하는 요소로는 작업성과로 이는 가장 결정성적인 역할을 하고 있는데 비하여 국가소유 기업은 직무요인에 치중하고 있다. 이로부터, 국가소유기업은 완벽한 고성과작업시스템을 구축하고자 할 경우, 아직도 많은 시간이 소요될 것으로 예상된다.

고성과작업시스템은 직원의 여러가지 기법, 소질, 사회거래 등 여러 면에 따른 능력이 요구되는데 주로 급여체계 설계에 반영된다. 즉, 직원이 갖추고 있는 작업능력과 작업 관련능력, 지식과 급여와 연결시켜 직원을 꾸준히 육성화 시키고 자신의 능력을 개발하게 하고 관련 지식을 확장시켜 기업의 발전을 위하여 활용할 수 있도록 관련 조건을 창조하고자 한다. 아울러, 소정 방식으로 직원에 대한 보상은 어느 정도 어렵게 된다. 이러한 요소를 감안하여, 많은 업체들은 또 다른 차별화한 급여계획을 시도하고 있다. 고성과작업 시스템은 급여를 성과에 대한 인센티브로 취급한다.

3. 관리과정과 지도

조직으로부터 운영되는 효율 향상은 2가지 각각 다른 옵션이 있는데, 직원

에 더 많은 권력을 부여하는데 비하여, 직원에 대한 관리를 강화하게 된다. 이 2가지 방법의 관리과정은 차별화된 방식이 요구되는데, 만일 직원에게 가장 큰 권력을 제공할 경우에는 자체적인 팀 관리가 효율적인 방법이다. 직원에 대한 관리를 강화시킬 수 있는 방법에는 장비 도입, 최신기술 도입으로, 근로자 인원수를 감소시킬 수 있으며 직원에서 장비에 더욱더 의지하게 되는데 자신의 기술력 중요성에 대한 관심이 떨어지게 되고, 기술성 요소에 대한 관리를 통하여 조직 운영 효율을 향상시킬 수 있게 된다.

고성과작업시스템 중에서, 지도문제는 몇 가지 단계로 구분되는데 집행 수준에 있어서, 명확하게 고성과 작업환경을 지원하고 환경속의 문화 혁신을 지원하며, 적절하게 프로세스를 조절함으로써 혁신을 지원하고자 한다. 조직의 중급 수준에 있어서, 고성과작업시스템 조직 단계는 자체적인 관리팀을 위주로, 경리와 주관자의 역할이 전혀 다르다. 매니저와 주관자의 캐릭터는 주로 지도력과 편의성을 제공하며 전반적으로 팀을 통합시키는데 목적을 두고 있다. 고성과작업시스템 중의 매니저들은 직원에 대한 지시 또는 엄밀한 모니터링으로 직원작업을 확보하는데 목적을 두는 것이 아니라, 직원과 전략 결정권을 공유하는데 더욱더 치중하게 된다. 매니저라는 개념은 팀 리더로부터 대체하게 된다.

그 외에, 고성과작업시스템 중의 기초급 매니저는 더욱더 많은 인원관리 사무를 담당하게 되는데 인적자원부서도 역시 자신의 역할을 조정해야 하며 작업 핵심을 이전시켜 인적자원과 조직전략과 더불어 조직의 각각 다른 차원의 이익 관계자간의 관계 구축, 유지로, 장기적 및 단기적 조직효율에 관심을 두어야 한다. 새로운 캐릭터는 인적자원부서로부터 고용관계의 혁신에 따른 직원에 대한 영향에 있어서 차별화한 특성이 있다는 점을 이해하도록 해야 하며 조직 중에서 작업 특성 변경 및 혁신의 조직에 대한 영향과 조직 인원의 커뮤니케이션을 책임지도록 해야 한다. 이러한 커뮤니케이션은 일반직원 뿐만 아니라 단체 성과를 감안하여 조직의 장기적 구축에 있어서 향후 작업 배정 및 직원 기술력과 소질 개발을 진행해야 한다. 직원을 유도하여 정확하게 고용혁신을 처리하도록 유도하고, 특히, 조직 혁신과 유연성 작업체계 도입시 직원으로부터 조직이 효율적으로 운영되지 않고 있다는 것을 느낄 수

있도록 해야 한다. 조직의 경영층에 관련 건의를 제공하고 이로부터 조직목표 개발과 직원 목표 일관성의 공동 약속 고용관계에 유리하도록 한다.

4. 정보기술 지원

정보와 커뮤니케이션은 고성능작업시스템중에 있어서, 필수적인 부분으로, 조직 혁신에 있어서, 추진적인 역할을 가지고 있을 뿐만 아니라 또한 기업조직 편평화의 핵심으로, 여러가지 기술로부터 기업 성과에 상당히 중요한 커뮤니케이션과 정보 교류 기반으로 될 수 있다. 직원 기술력 향상, 기업범위의 지도력에 대한 도전에 있어서, 조직은 현대기술을 활용하여 보다 더 광범위한 직원모집과 교육을 지원할 수 있다. 아울러, 기업은 충분히 정보기술을 활용하여 핵심능력과 지식을 기반으로 경쟁력을 강화하여 이로부터 경쟁우세를 확보하도록 해야 한다.

중요한 것은, 정보기술 지식은 편리한 교류 수단을 제공하며 조직 중에서 진정으로 정보와 지식 공유 가능여부는 조직 구조와 전략결정 절차와 밀접한 연관성을 가지고 있는데 또한 조직 관리 철학과 역시 밀접한 관계를 가지고 있다. 가장 풍부한 커뮤니케이션은 얼굴을 맞대고 서로 대화하는 방식으로, 실시간, 정확한 커뮤니케이션이 미비할 경우, 고성능작업시스템은 결코 성공할 수 없으며 특히, 필요한 정보가 상업계획과 목표, 업체 운영성과 및 문제점, 기회, 경쟁자의 성과와 관련될 경우에는 더욱이 그러하다.

5. 체계의 적응성

상기 조치는 고성능작업시스템의 일부분만 보여주고 있는데 체계의 특성은 바로 일종의 요소 변화로부터 필수적으로 모든 기타 요소에 영향을 끼치게 되는 것으로, 반드시 고성능조치의 일관성적인 효과에 관심을 두어야 한다. 고성능작업시스템 수준 적응은 모든 조직 인적자원 조치, 작업설계, 관리과정 및 기술 상호적 보완 등이 포함되는데 이러한 조정인 효과는 작업조치와 인적자원 조치의 결합을 통하여 확보될 수 있다. 이 점은 바로 고성능 체계를

보증할 수 있는 효율적인 핵심이다. 예를 들면, 교육과 개발 간에 연관성이 이루어지지 않을 경우, 최고 직원모집 체계는 전혀 쓸모없게 된다. 만일 급여 방안 유도 및 성과기획 작성의 조직목표와 서로 역반대의 행위가 발생할 경우, 급여와 성과 기획 목적이 서로 교차된다. 만일 직원의 노력과 조직 목표 구현과 서로 역반대일 경우, 개인의 노력은 조직에 있어서 별로 의미가 없게 되며 심지어 부정적인 영향이 발생할 수도 있다. 노력 수준이 높을수록, 조직 손실도 더욱더 크게 된다. 아울러, 직원 행위 유지와 조직목표 행위의 일관성은 조직 운영이 성공적으로 이루어질 수 있는 필수적인 조건으로 된다.

실제적으로, 많은 기업에 있어서, 만일 조직 생산 기술요소에 관한 요구가 상당히 높을 경우, 또는 직원, 자금 및 기타 자원이 상대적으로 충분하지 않을 경우, 분권 전략과 자체관리 팀 간에 균형적이지 못한 문제가 발생된다. 최근에 와서, 많은 대기업은 이미 전반적인 품질관리를 실행하고 있는데 이러한 상황에서 상부로부터 하부까지 이어지는 자체관리팀 방법과 상부로부터 하부까지 연결되는 전반적인 품질관리는 서로 충돌되는데 전반적인 품질관리는 원칙적으로 관리계층으로부터 결정권을 자체관리팀 생산모델에 기대하는 수준으로 요구하고 있지 않다. 전반적인 품질관리는 기존 레벨 체계 하에서 쉽게 활용될 수 있는데 인적자원과 인력관계 조치에 있어서 근본적인 혁신이 필요되지 않게 된다. 권리분할법의 리스크는 성과의 비 확실한 변화와 조직의 불충분한 조율로, 이에 비하여 집권법의 리스크는 철저하지 않은 직원 참여와 자체적인 주장으로, 성과면의 지속적인 개선은 물질화로 될 수 없다.

엘리트 생산모델의 고성과작업시스템은 최고 관리계층으로부터 추진하는 품질체계를 강조하고 방법에 더욱더 치중하며 관련 인적자원정책을 실행 또는 지시하도록 시도하는데 예를 들면, 품질교육 또는 전반 조직의 직원 참여 등이 포함된다. 이와 비교하여, 고성과작업시스템의 엘리트 생산모델은 상대적으로 관리에 치중하고 있는데 직원의 관리참여 면에 있어서 역시 제한성을 가지고 있으며 일반적으로 일부 직원으로부터 문제를 해결하는 위원회를 구성하고 위원회로부터 고급주관자 또는 기타 매니저로부터 관리한다.

목표관리기술도 역시 효율적인 조율방법으로, 이 목표체계는 체계적으로 조직목표를 부서와 개체목표로 전환시키도록 하며 개체의 작업행위는 꾸준히

조직목표를 중심으로 전개되도록 보증한다. 기업 직원의 소질차이와 기술특성에 근거하여, 차별화한 목표관리방식으로 개인행위와 조직목표의 비일관성을 조유할 수 있다. 개체 조직이 비교적 낮고, 비교적 성숙된 기술체계를 활용하여 운영할 경우, 강제적인 목표관리방식을 실행함으로써 관리계층은 조직목표를 작성한 후 상부로부터 하위까지 각 계층별로 분해시키고 지속적으로 엄격한 감독관리와 검사를 통하여 개인행위로부터 조직목표 실현을 위하여 노력하도록 확보한다. 물론, 강제적 목표관리의 유효성은 관리자의 객관성에 따르는데, 어떠한 조직목표를 적성하고 어떻게 분해하는지를 충분히 숙지하고 있다. 개인 소질, 작업 적극성이 높을 경우, 자체적인 목표관리를 통하여 개인과 조직행위를 조율하는데 있어서 보다 더 나은 효과를 확보할 수 있다. 선명한 특성으로는 바로 개인의 참여 방식으로 상위로부터 하위까지 작업목표를 확정하고 개인 목표는 강제적으로 배분된 것이 아니라 자신으로부터 충분히 자신의 잠재력과 능력평가를 기반으로 하여 제시된 것이다. 실행 과정에 있어서, 각 개체는 적극적으로 자신이 제출한 목표를 실현하게 되는데 이로부터 조직에 자신의 가치 및 성취감을 입증하게 된다. 목표관리의 제한성은 단기적인 운영관리에 적용하는데 장기적 목표 관리에 있어서 원활하지 않다. 그 외에, 상위로부터 하위까지 관리자 및 실무담당자들이 전부 만족감을 느낄 수 있는 목표체계를 작성, 분해하는 것은 어렵게 될 수도 있다.

제4절 고성과 인적자원관리와 직무태도의 관계성

1. 조직몰입

조직몰입은 Mowday, Porter & Steers(1982)의 연구를 바탕으로 조직 구성원이 지각하는 심리적 태도변수로 정의하였다. 조직몰입은 조직과 구성원간의 심리적 계약관계의 구성요소로(Rousseau, 1995) 구성원의 조직에 대한 충성 혹은 애사심으로 표현되며 성과와 효율성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 평가되고 있다. 직업심리적 안정성이란 퇴직으로 말미암는 심리적 불안이나

스트레스의 감소 정도로 정의하고 Spielberg(1972) 및 김정택, 신동균(1988)의 연구에서 사용된 설문항목으로 사용하여 근심과 분노의 정도로 측정한다. 첫째, 정서적 몰입은 당사자가 해당 개체에 대해 욕구와 의향이 있어 자발적으로 몰입상태를 유지하는 경우를 말하며(want to), 둘째, 지속적 몰입은 매몰비용(sunk cost)의 원리에 따라 지금까지 지속적인 몰입관계를 유지해왔는데 이러한 관계를 종식하게 되면 발생하는 기회비용 요소를 의식하며 대안의 부재에 따른 계산적(calculative) 판단으로 현재몰입 상태를 유지하는 경우를 의미한다(need to). 셋째, 규범적 몰입은 몰입의 당위적 상태를 유지해야만 한다는 심리적 부담이나 의무감 때문에 몰입하는 경우(ought to)를 의미한다. 다차원적인 조직몰입 접근법이 조직몰입연구에 기여한 공로는 크지만 측정과 관련된 문제를 갖고 있다. 3차원 조직몰입이 일부 연구에서 조직몰입 측정치의 집중타당도나 변별타당도가 낮은 것으로 나타났다(Ko et al.,1997; Price, 1997). 즉 정서적 몰입과 규범적 몰입과 매우 높은 정(+)의 관계를 보이며, 지속적 몰입은 개념적으로 정서적, 규범적 몰입과 이질적인 경향을 보고, 결과 변수에 대해 차별화 된 설명력이 부족한 것으로 판단된다 (Dunham, Grube & Castasnaeda, 1994; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994; Ko et al.,1997). 따라서 본 연구에서는 이러한 문제점을 받아들여 상대적으로 조직몰입의 설명력이 높은 정서적 몰입만을 연구변수로 채택하였다.

2. 조직시민행동

Organ(1988)은 조직시민행동(organization citizenship behavior)을 "공식적인 보상시스템에 의해 직접적인 또는 명백하게 인정된 것이 아닌 자유재량적이고, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인행동이다라고 하였다. 이러한 조직시민행동의 중요성은 구성원들이 직무상 정해진 역할을 초월한 역할 외의 행동(extra-role behavior)을 함으로써 조직효과성에 영향을 주기 때문이다. 또한 조직시민행동을 이타성, 시민정신, 예의성, 양심성 그리고 스포츠맨십이라는 다섯 가지의 하위요인으로 구성됨을 증명하였다.

조직시민행동과 관련된 많은 연구들은 기본적으로 이에 대한 체계적인 개

념을 처음으로 제시한 대표적인 학자인 Organ(1988)의 정의에 기초 하고 있다. Organ(1988)은 조직시민행동을 “공식적인 보상과 관련된 것은 아니지만 누적되면 결과적으로 조직의 효과성을 높이는데 기여하는 구성원들의 자유 재량적 행동”이라고 정의한다. 그런데 이러한 정의는 두 명의 기존학자들이 제시한 개념에 바탕을 두고 있으며 구체적으로 Barnard(1938)의 “협력하고자 하는 의지(willingness to cooperate)”와 Katz(1964)가 제시한 “혁신적이고 자발적인 행동(innovative and spontaneous behaviors)”이란 개념이 이에 해당된다 (Padsakoff et al., 2000).

그런데 이러한 조직시민행동의 개념을 보다 명확히 하기 위해 추가적인 설명을 살펴볼 필요가 있다. 왜냐하면 조직관련 분야에서 조직시민행동의 개념이 주목받기 시작한 역사가 짧아 자칫 개념에 대한 이해가 부족할 수 있기 때문이다. 첫째 ‘재량적(discretionary)’이라고 함은 행동의 여부가 전적으로 개인의 자유의사에 의해 결정된다는 것이다. 그리고 둘째 ‘직접적 보상이 따르지 않는 다’ 는 것은 특정행동의 수행과 일대일로 직접적인 보상이 따르지 않는다는 의미이다. 마지막으로 셋째 ‘총체적(aggregate)으로 조직에 효과적’이라는 것은 각 개인의 조직시민행동이 갖는 영향력은 사소할지 모르나 장기간에 걸쳐 여러 사람에 의해 누적되면 조직에 매우 효과적이라는 의미로 해석할 수 있다(문형구·김경석 2006; Padsakoff et al, 2000). 종합하면 결국 조직시민행동의 핵심은 세 가지 특성 즉“재량성 비보상성 조직에 대한 효과성”으로 요약할 수 있다.

그런데 본 연구에서 조직시민행동은 Johnson(2001)의 연구를 바탕으로 공식적인 보상시스템에 의해 직접적인 또는 명백하게 인정된 것이 아닌 자유재량적이고, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인행동이다□라고 정의할 수 있는데, 조직시민행동을 이타성, 시민정신, 예의성, 양심성 그리고 스포츠맨십이라는 다섯 가지의 하위요인으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3. 조직신뢰

최근 들어 사회 자본으로써 신뢰의 중요성이 높아지면서 이에 대한 연구가 증가하고 있다. 그 중에서도 조직 내에서의 신뢰는 장기적 관점에서 조직의 발전과 조직구성원의 안녕을 위한 핵심 요소로 지적되고 있다(Cook & Wall, 1980; Mishra & Spreitzer, 1998). 특히 본 연구대상인 행정조직 내에서의 신뢰는 내부적으로 조직효과성을 향상시키면서 동시에 외부적으로는 국민으로부터 신뢰받는 정부의 기초가 되므로 매우중요하다(김호정 1999). 그러나 이러한 중요성으로 인해 다양한 학문분야에서 신뢰연구가 진행되고 있음에도 불구하고 개념에 대한 명확한 합의가 이루어지지 않아 이들 연구에서 다소 혼란이 발생하고 있다(박통희 1999; 이시원 1999; 오경민·박홍식 2002; Mayer et al., 1995; Hosmer, 1995; Schoorman et al., 2007).

그러나 기존의 논의들을 종합해보면 신뢰에 대한 연구들이 크게 두 가지 접근방법으로 구분되고 있음을 발견할 수 있다. 우선 첫 번째는 신뢰를 신뢰 대상에 대한 일련의 기대 또는 믿음으로 보는 것으로 신뢰대상이 신뢰할만한 특성을 지니고 있을 것이라 기대하는 것이다. 그리고 두 번째는 신뢰를 앞서 말한믿음이나 기대에 기반 하여 위험을 감수하고자 하는 의지까지도 포함한다고 본다(Doney et al., 1998). 이러한 입장에서는 신뢰자가 신뢰대상의 신뢰할만한 특성에 대해 기대를 하는 것은 물론 이러한 기대를 바탕으로 위험을 감수하고자 하는 자발적인 행동의지를 갖는 것으로 이해한다.(오경민·박홍식 2002; 최서연 2007; Mayer et al., 1995; Doney et al., 1998; Schoorman et al., 2007).

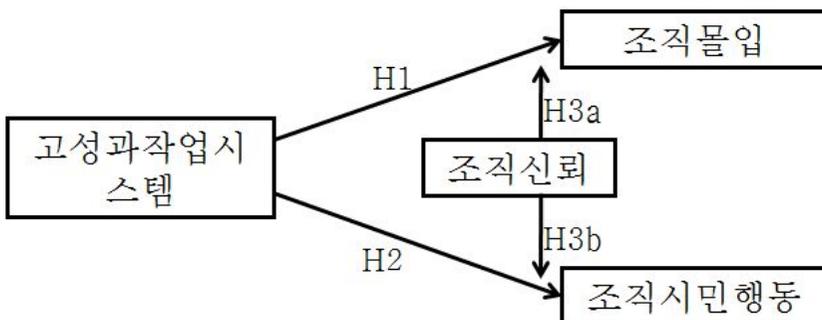
그런데 본 연구에서 조직신뢰는 Tan & Tan(2000)의 연구를 바탕으로 조직과 구성원간의 객관적 고용관계에 대한 신뢰로서 구성원들에게 조직이 유익하거나 적어도 해롭지 않은 행동을 수행할 것이라는 구성원들의 조직에 대한 전체적인 평가와 확신으로 정의하였다. 측정변수는 인지적 효과를 측정할 수 있는 조직신뢰로 Cufaude(1999)의 측정항목을 수정하여 조직의 약속, 공유 목표, 정직성과 보상적인 면을 바탕으로 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

제3장 실증분석

제1절 연구모형 및 가설의 설정

선행연구를 통해 참여적 작업조직과 효과적인 인사제도의 적합성에 바탕을 둔 고성과작업시스템은 강력한 경쟁적인 우위를 가짐으로서 성과에 영향을 준다는 사실을 알 수 있었다. 고성과작업시스템은 종업원 지향적이고 종업원의 능력개발에 가치를 두고 있으며 종업원들은 자율적으로 기업에서 제공하는 혁신적인 제도에 참여할 수 있다. 고성과작업시스템의 도입으로 조직의 성과향상과 종업원의 조직몰입 및 직무만족을 증가시키고 종업원의 조직시민행동을 증가시키는 직접적인 효과와 구성원들의 내적인 자아실현욕구를 충족시키고 노사간 신뢰를 고양시키며 이러한 조직신뢰를 조절변수로 적용하여 종업원들의 조직몰입과 조직시민행동에 직, 간접적으로 영향을 미친다는 연구(Harley, 2002 ; Guthrie, 2000 ; Cutcher-Gershenfeld, 1991 ; Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Cutcher-Gershenfeld & Arthur, 1994 ; Huselid, 1995)를 살펴 보았다. 본 연구에서는 고성과작업시스템이 구성원들의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 살펴보는데 연구목적이 있다. 따라서 고성과작업시스템을 독립변수로 선정하고 조직몰입과 조직시민행동을 종속변수, 그리고 조직신뢰를 조절변수로 설정하여 이들 간의 인과관계를 밝히고자 한다. 이와 같은 연구목적에 바탕으로 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림2> 연구모형



앞에서 제시한 중국 고성과 인사관리제도에 관한 고성과작업시스템 및 조직몰입, 조직신뢰 그리고 조직시민행동 사이의 인과관계에 대한 선행연구를 바탕으로 연구모형을 설정하였으며 도출된 연구가설은 다음과 같다.

1. 고성과 인적자원관리와 조직몰입

MacDuffie(1995)는 전략 인적자원관리 차원에서 고성과 인사관리제도인 고성과작업시스템을 기반으로 인적자원관리모델의 조직성과에 대한 영향에 대하여 연구를 진행하였다.

연구결과 고성과 인사관리제도인 고성과작업시스템은 전략적 인적자원관리에 있어서 의의를 가지고 있으며 그 이유로는 명확하게 포괄적 또는 전략적인 인적 자원관리 연구 분석 차원에 있어서 개별적인 인적자원관리 정책이 아니라는 관점을 의미하고 있으며 서로 간에 밀접한 연관성을 가지고 있는 인적자원관리 정책의 통합이다. 아울러, 서로 간에 밀접한 연관성을 갖춘 인적자원 관리정책 조치 통합과 조직의 운영전략 목표 간에 서로 매칭되는 관계가 존재하는데 이러한 상황에서만 인적자원관리는 전략적인 차원에서 조직성과에 대하여 적극적인 영향을 끼칠 수 있다는 것이다. 상기 두 가지 관점은 이미 현대 전략 인력자원관리에 있어서 이론적인 핵심으로 되고 있다.

Huselid(1995)는 전략인적자원관리 관념으로부터 고성과 작업체계의 인적자원관리에 관해 연구하였으며 연구결과 고성과작업시스템은 구성원의 조직몰입에 적극적인 영향을 끼치고 있다고 주장하였다. 이와 같은 선행연구결과 고성과 인사관리제도인 고성과작업시스템은 조직성과에 적극적인 영향력을 가지고 있다는 사실을 알 수 있다 따라서 이와 같은 선행연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I. 고성과작업시스템은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2. 고성과 인적자원관리와 조직시민행동

Lawler(1998)은 조직은 직원에게 새로운 계약을 제공하여 개인 성과의 유지, 유지, 인센티브, 발전 및 충성, 개인성과 향상 등 방식을 제공해야 하며 이러한 고성과 인사관리제도인 고성과작업시스템은 도전성을 가지고 있는 작업, 학습 기회가 포함되며 존중받고 실질적인 보상으로 연계되어 조직성과에 기여하게 된다. Lawler교수의 연구에 따르면, 이러한 고성과 인사관리제도인 고성과작업시스템은 직원의 적극성과 약속을 강화하게 되며 양호한 순환을 구성할 수 있게 함으로써 구성원들의 조직시민행동에 기여한다고 주장하였다. Gollan & Davis(1998)는 관련 연구를 기반으로 고성과 인사관리제도인 고성과작업시스템의 실천으로 직원 참여와 실천 강화 및 직원 만족도와 약속 증가를 확보 할 수 있다고 주장하였다.

Berg(1999)미국 철강업계중의 13개 공장중의 1355명 시간제 근로자 조사 샘플을 기반으로 HPWS의 직원 작업 만족도에 대한 영향을 점검하였다. 자체변량HPWS는 고용 안전, 작업과 가정 균형, 고용관계, 직원 결정 및 참여, 정보 공유 및 변동 급여 등 인적자원관리 활동 등이 포함되며 컨트롤 변량에는 근로 시간수, 시간당 급여 수준, 직원의 급여 평등에 대한 인식, 나이, 성별, 작업 기한 및 교육수준 등이 포함된다. 연구결과에 따르면, HPWS의 작업만족도에 대한 영향과 다음 요인은 서로 연관성을 가지고 있으며 근로자 작업과 가정의 책임 균형. 직장 속에서 기법과 지식을 활용하여 고용관계 양호 및 회사의 균형 작업과 가정 책임에 도움이 될 수 있는 높은 수준을 갖춘 작업 만족도 및 조직시민행동을 확보 할 수 있다고 인식하고 있다.

이와 같은 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 II. 고성과작업시스템은 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3. 조직신뢰의 조절효과

고성과 인사관리제도인 고성과작업시스템이 조직성과 즉 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미친다는 것에는 일관된 연구결과가 제시되고 있지만 그 과정에서 조직 구성원이 지각하는 조직신뢰 따른 차이를 규명하기 위해 다음과

같은 연구가설을 설정하였다.

가설 Ⅲ. 조직신뢰는 고성과작업시스템과 조직몰입의 관계에 조절효과를 나타낼 것이다.

가설 Ⅳ. 조직신뢰는 고성과작업시스템과 조직시민행동의 관계에 조절효과를 나타낼 것이다.

제2절 연구방법

1. 표본의 선정 및 특성

(1) 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 규명하는데 그 목적을 두고 있다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 선행연구를 고찰하여 조직몰입과 조직시민행동에 대한 영향요인으로 구분된 고성과 작업시스템과 조직신뢰, 조직몰입, 조직시민행동을 측정할 수 있는 항목으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사기간은 2010년 6월 1일부터 2010년 7월 30일까지 이루어 졌으며 조사대상은 중국 내 기업 종업원을 중심으로 실시하였다. 설문조사를 위해 300부의 설문지를 배포하였으며 271부의 설문지를 회수하였고, 그 중 218개의 유효한 설문지를 확보하여 분석에 사용하였다.

(2) 표본의 특성

본 연구의 분석에 사용된 표본의 일반적 특성을 살펴보면 <표 1>과 같다. 표본에 대한 연령별 특성을 살펴보면 20대가 75.6%로 조사대상 중 가장

많은 비중을 차지하였으며, 30대가 22.9%, 40대가 1.3%로 나타났다. 성별을 살펴보면 총 218명중에 남자는 133명으로 61.0%이고, 여자는 85명으로 39.0%로 나타나 조사대상 중 남자가 더 많은 비중을 차지한 것으로 나타났다. 학력은 대졸이 83명으로 조사대상 중 38.0로 전체조사 대상 중 가장 많은 비중을 차지하였으며 전문대졸이 29.3%, 대학원 졸은 4.2% 나타났다. 표본의 직위를 살펴보면 사원급이 80.2%로 대다수를 차지하였고, 중간관리자급이 11.0%, 상급관리직과 팀장급이 2.1%, 실장은 3.6%로 나타났다. 근무경력은 2년 미만이 36.6%로 가장 많은 비율을 나타냈으며, 2년-5년에 32.1%, 5년-10년에 18.3%, 10년-15년에는 6.8%, 15년 이상 근무한 경우는 5.9%로 조사결과 나타났다.

<표 1> 인구통계학적 특성

구 분		명	%	구 분		명	%
연령	20대	165	75.6	성별	남	133	61.0
					여	85	39.0
	30대	50	22.9	학력	고졸이하	61	27.9
					전문대졸	64	29.3
					대졸	83	38.0
	대학원졸	10	4.2				
40대	3	1.3	결혼	기혼	96	44.0	
				미혼	122	55.9	
직위	사원급	175	80.2	근무 경력	2년 미만	80	36.6
	중간관리	24	11.0		2년-5년	70	32.1
	상급관리	6	2.1		5년-10년	40	18.3
	팀장	6	2.1		10년-15년	15	6.8
	실장	7	3.6		15년 이상	13	5.9
	Total	218	100%		Total	218	100%

2. 변수의 조직적 정의 및 설문지 구성

(1) 변수의 조작적정의

실증연구를 위해서는 현상에 대한 계량적인 측정이 요구되며 이러한 측정을 통해서 현상 속에 내재되어 있는 특정변수의 상태와 변수들 간의 관계를 분석 할 수 있다. 따라서 본 연구에서 사용되는 주요 용어들이 다양한 의미를 포함하고 있을 뿐만 아니라 연구목적에 따라서도 학자들마다 다르게 정의하고 있기 때문에 여기에서도 본 연구목적에 맞도록 기존의 정의된 개념들을 보다 구체적으로 관찰 가능한 조작적 정의를 하였다.

a. 독립변수 : 고성과작업시스템

고성과 인사제도는 종업원의 행위가 외부적인 제재나 압력에 의해 통제되는 것이 아니라 자율적으로 규율될수 있도록 몰입과 헌신을 유도하는 경영방식을 의미한다. 이 측정치는 정기선·장은미(2005)의 연구에서 활용한 것으로서 “우리회사의 고충처리제도는 효과적으로 운영되고 있다”를 포함한 총 10개 항목을 사용하였다.

b. 조절변수 : 조직신뢰

조직에 대한 신뢰는 조직이 종업원들의 기여에 부여하는 가치, 그리고 그들의 복지에 대한 관심의 정도와 관련하여 종업원들이 형성하는 일반적인 시각으로 정의되며 박원우·류승민·안성익(2007)의 연구에서 사용한 측정치로서 “우리 조직이 적어도 직원들을 속이지는 않는다고 생각함”을 포함한 총 3개 항목을 사용하였다.

c. 종속변수 : 조직몰입

조직몰입은 Mowday, Porter, & Steers(1982)의 연구를 바탕으로 조직 구성원이 지각하는 심리적 태도변수로 정의하였다. 조직몰입은 조직과 구성원간의 심리적 계약관계의 구성요소로(Rousseau, 1995) 구성원의 조직에 대한 충성

혹은 애사심으로 표현되며 성과와 효율성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 평가되고 있다. 본 연구에서 조직몰입은 Meyer & Allen(1990)의 3요인 가운데 정서적 몰입의 정도를 측정하는 것으로서 Ko, Price, & Muller(1999)의 연구에서 사용한 “회사에 강한 소속감을 느끼고 있음”을 포함하여 3개 항목을 사용하였다.

d. 종속변수 : 조직시민 행동

조직시민행동은 Johnson(2001)의 연구를 바탕으로 공식적인 보상시스템에 의해 직접적인 또는 명백하게 인정된 것이 아닌 자유재량 적이고, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인행동이다[과]고 정의할 수 있는데, 조직시민행동을 이타성, 시민정신, 예의성, 양심성 그리고 스포츠맨십이라는 다섯 가지의 하위요인으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3. 연구방법

본 연구의 자료 분석은 기술통계분석, 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석, 상관관계분석에는 SPSS 14.0 KO for Windows를 사용하였고, 확인적 요인분석 및 가설검증을 위한 상관분석과 회귀분석과 고성과 인사관리제도인 고성과작업시스템에 대한 조직몰입과 조직시민행동 관계에 있어 조직신뢰의 조절효과를 검증하기 위해서 단계적 다중 회귀분석을 사용하였다. 일반적으로 조절변수를 규명하는 것으로서는 세 가지 방법이 있다.

첫째는 ANOVA에 의한 방법, 두 번째는 표본을 중위수로 분할하여 각각 단순상관 관계를 비교하는 방법, 그리고 세 번째는 다중회귀 분석 방법이 있는데 본 연구에서는 세 번째의 단계적 다중 회귀분석을 활용하였다.

제3절 실증분석

1. 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에 사용된 변수에 대한 측정결과가 부정확한 측정 자료에서 우연히 발견된 것이 아님을 보여주기 위해서 가설검증에 앞서 신뢰성 분석을 수행하고 있다. 신뢰성은 안전성, 내적일관성, 의존가능성, 정확성, 예측가능성 등의 용어로도 사용되고 있는데, 이것은 측정결과가 어느 정도 일관성 있게 측정되었는가 즉, 측정결과에 오차가 없는가의 정도를 의미하는 것이다. 다시 말해 신뢰성 분석이란 측정도구가 내적일치성 즉 일관성을 가지는가를 파악하는데 이용되는 기법을 말하며 신뢰성을 측정 하는 방법 에 는 재 검사법 복수 양식법, 반분법, 내적일관성 을 고려하는 방법 등이 있다. 그리고 항목들의 내적일관성을 측정 하여 측정항목들이 공통의 핵심구조로 귀속하는 정도를 나타내는 추치를 크론바하 알파(Cronbach's alpha)라 하며, 알파값을 가지고 내적일관성을 측정하였다. 내적일관성은 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 1 신뢰도를 제거하는 항목을 찾아내어 연구변수에서 제외시킴으로써 연구변수의 신뢰도를 향상시키는 방법이다. 일반적으로 크론바하 알파계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 하였다(Nunnally, 1967).

또한 본 연구에서 사용되고 있는 개념들의 타당도를 검증하기 위해서 요인 분석(factor analysis)을 이용하여 개념타당성을 검증하였다. 요인분석이란 변수들 간의 상관관계를 이용하여 서로 유사한 변수들끼리 묶어주는 통계기법이다. 본 연구에서는 요인추출 방법으로 주성분분석(principal components analysis) 방식을 이용하였다. 요인수의 결정은 고유치(Eigen value)가 1 이상인 요인만을 추출하였다.

일반적으로 타당성은 그 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 의미하게 된다. 타당성의 평가는 그 방법에 따라 개념 타당성, 기준관련 타당성, 내용 타당성의 개념으로 나눌 수 있다. 일반적으로 내용 타당성은 특정한 측정도구의 대표성에 관한 개념이며, 기준관련타당성은 특정변수간의 통계적인 관계를 규명하는 것이다.

또한 개념 타당성은 변수들의 특성 측정과 관련한 것으로서 측정자체의 정확성에 관련된 개념으로 볼 수 있다. 개념타당성을 검증하는 통계적인 방법

으로 흔히 요인분석(Factor Analysis)이 사용되고 있는데, 본 연구에서는 변수들 간의 판별 타당성과 개념 타당성을 검정하기 위해 변수의 신뢰성분석과 요인분석을 실시하였다. 각 변수에 대한 요인 분석결과는 <표 5-1>에서 나타난 바와 같이 14개 문항이 4개 요인으로 구분되었다. 요인별로 적재치(Factor Loading)를 살펴 0.6이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 조직신뢰, 조직시민행동, 고성과작업시스템, 조직몰입의 요인으로 도출되었다. 조직신뢰 요인의 설명분산은 22.10%로 나타났으며 조직시민행동의 설명분산은 19.61%, 고성과작업시스템의 설명분산은 17.88%, 조직몰입 요인의 설명분산은 11.24%로 나타났다. 그리고 전체적인 누적 분산 설명비율은 70.85%로 나타났다. 또한 도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났는데 Cronbach's Alpha 조직신뢰 요인 분석결과 $\alpha=0.721$, 조직시민행동은 $\alpha=0.889$, 고성과작업시스템은 $\alpha=0.882$, 조직몰입은 $\alpha=0.683$ 로 나타났다.

<표2> 변수의 요인분석

구성개념	조직신뢰	조직시민행동	고성과작업시스템	조직몰입
직원들을 속이지 않는다고 생각한다	<u>.773</u>	.461	.190	.163
조직을 신뢰하고 있다	<u>.703</u>	.473	.122	.164
회사를 믿고 따른다	<u>.702</u>	.348	.179	.135
회사가 섭섭하게 했더라도 회사에 해를 끼치지 않는다	<u>.723</u>	.367	.182	.155
회사의 정책에 불이익을 받더라도 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다	<u>.701</u>	.368	.132	.171
조직이 나를 해고할지 모른다는 불안감을 갖고 있다	<u>.708</u>	..312	.124	.187
업무가 과다한 동료직원을 도와준다	.211	<u>.814</u>	.270	-.008

회사의 규칙이나 규정을 잘 지킨다	.205	.763	.373	.055
부정적인 표현을 잘 하지 않는다	.315	.755	.197	.009
어려움을 겪는 직원을 도와준다	.304	.754	.245	.003
근무시간 중에 잡담이나 사적인 전화 등으로 시간을 보내는 경우가 많다	.356	.723	.215	.007
업무 이외에도 회사 이미지를 높이기 위한 일에 적극 참여한다	.387	.763	.230	.032
회사내의 간행물 전달사항을 숙지한다	.305	.716	.209	.012
회사내 모임에 적극 참여한다	.389	.838	.392	.069
다른 직원들의 권리를 침해하지 않는다	.386	.799	.375	.076
업무에 관한 교육을 적절하게 제공	.254	.208	.813	.066
인사평가는 객관적인 지표를 활용	.240	.335	.761	.015
직무기술 향상기회를 제공	.294	.283	.731	.115
상황변화에 따른 인력을 새로운 직무에 효과적으로 배치	.307	.262	.730	.105
고급자를 주로 외부보다 내부에서 충원	.264	.238	.760	.134
능력있는 사람을 적소에 잘 배치한다	.254	.309	.782	.143
직원들의 해고를 피하기 위해 최선	.298	.362	.768	.139
인사평가는 객관적인 지표를 주로 활용	.256	.392	.724	.158
고충처리 제도는 효과적으로 운용	.249	.348	.773	.192
회사에 강한 애착심	-.077	.126	.005	.834
다른 사람에게 호의적으로 얘기	-.020	-.068	.051	.801

강한 소속감을 느끼고 있음	.174	.009	.112	<u>.778</u>
오랜시간 회사에 남게되면 행복하다	.112	.008	.162	<u>.786</u>
조직문제를 나의 문제로 생각한다	.231	.164	.196	<u>.837</u>
가족적인 친밀감을 느낀다	.182	.165	.179	<u>.854</u>

2. 상관관계 분석

본 연구에서는 모형에 사용된 잠재변인들 간의 관련성을 파악하기 위해 상관분석을 실시하였다. 모든 잠재변인들 간의 상관은 모두 정적 상관을 보였다. 상관관계 분석결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 상관관계분석

	평균	표준 편차	조직신뢰	고성과작업 시스템	조직시민행 동	조직몰입
조직신뢰	3.24	.612	1			
고성과작업 시스템	3.34	.481	.599(**)	1		
조직시민행 동	2.95	.402	.646(**)	.643(**)	1	
조직몰입	3.24	.524	.656(**)	.603(**)	.557(**)	1

**p<.01

3. 가설의 검증

(1) 가설 I 의 검증 : 고성과 인사관리제도인 고성과작업시스템은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 I 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. 라는 검증을 위해서 본 연구에서는 독립변수로 고성과 작업시스템을 그리고 종속변수인 조직몰입을 투입하여 회귀분석을 실시하였다.

다음 <표 4>은 고성과 작업시스템이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위한 회귀분석결과 이며 그 결과 다음과 같다.

<표 4> 고성과 작업시스템의 회귀분석결과

종속변수	독립변수	β	t	Adjusted R ²	F
조직몰입	고성과작업 시스템	.351	4.326***	.373	11.882***

***p<.001

<표 4>에서 알 수 있듯이 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템은 조직몰입에 유의한 영향 ($t=4.326^{***}$, $p=0.000$) 을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 검증결과는 고성과작업시스템이 기업성과에 적극적인 영향을 끼치며 인적자원관리 내부 일관성과 외부 일관성의 기업성과에 대한 적극적인 역할에 관한 연구결과와 일치(Harley, 2002 ; Guthrie, 2000 ; Cutcher-Gershenfeld, 1991 ; Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Cutcher-Gershenfeld & Arthur, 1994; Huselid, 1995)한다고 할 수 있다. 또한 장일지(張一馳) 등(2004)은 고성과 작업시스템 인적자원관리 연구에서 고성과 작업시스템의 구성 요소상 으로 통

합하고 요소간의 연관성에 대하여 검토, 연구결과에 따르면, 고성과 작업시스템의 유효성은 상대적으로 인적자원의 기초적 관리, 직원참여, 절차 평등 및 인적자원 관리 중점 등 4가지 요소에 집중된 것을 확인한 연구결과와 일치한다 할 수 있다. 또한 나건(羅健), 유토(柳濤)(2006)는 전략 인적자원 관리 실천의 조직성과와 조직몰입 영향에 대한 실증 연구에서 인적자원관리 실천 기반이 서로 매칭될 때 “뛰어난 조직 성과와 조직몰입을 발생시킬 수 있다는 연구결과와도 일치한다. 따라서 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템은 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직몰입에 매우 중요한 요인이라는 것을 알 수 있다.

(2) 가설 II 의 검증 : 고성과 인사관리제도인 고성과작업시스템은 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 II 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템은 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다. 라는 검증을 위해서 본 연구에서는 독립변수로 고성과 작업시스템을 그리고 종속변수인 조직시민행동을 투입하여 회귀분석을 실시하였다.

다음 <표 5>은 고성과 작업시스템이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위한 회귀분석결과 이며 그 결과 다음과 같다.

<표 5> 조직시민행동에 대한 고성과 작업시스템 회귀분석결과

종속변수	독립변수	β	t	Adjusted R ²	F
조직시민행 동	고성과 작업시스템	.350	5.352***	.475	12.518***

*** p<.001

<표 5>에서 알 수 있듯이 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템은 조직시민행동에 유의한 영향 ($t=5.352^{***}$, $p=0.000$) 을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 검증결과는 고성과 작업시스템은 노동 생산성에 영향을 미치며 조직시민행동에 유의한 영향을 미쳐 기업성과와 관련이 있다라는 연구결과 (Way, 2002 ; Preuss, 2003) 일치한다고 할 수 있다. 유선사(劉善仕), 주교소(周巧笑)(2004)는 고성과 작업시스템과 성과관계에 관한 연구에서 인적자원관리학과 발전의 내재적인 로직 차원에서 고성과 작업시스템적인 이론배경을 제시, 고성과 작업시스템은 조직성과, 조직시민행동과 유의한 영향이 있다고 하였으며 또한 이화(李華) 등(2005)은 고성과 작업시스템 기반의 조직인력자원관리실천 이라는 연구에서 고성과 작업시스템과 조직인력자원관리 실천 간의 특히 조직시민행동 및 조직 경쟁력 효과 향상과 직접적인 연관성을 가지고 있다라고 주장한 바 있다는 연구결과와 본 연구의 결과와도 일치함을 알 수 있다. 따라서 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템은 조직시스템에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직시민행동에 매우 중요한 요인이라는 것을 알 수 있다.

(3) 가설 III 의 검증 : 조직신뢰의 조절효과 검증

조직신뢰의 조절효과 분석은 독립변수와 종속변수 관계에 다른 제3의 변수가 영향을 미치는지를 검증하기 위한 것이다. 조절변수의 조절효과를 파악하는데 사용되는 방법인 위계적 회귀분석 방법은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와 곱셈으로 결합한 항목으로 추가했을 때 설명력이 통계적으로 유의하게 증가하는가를 비교함으로써 조절효과를 확인하는 방법이다. Stone & Anderson(1994)에 의하면 조절변수가 연속변수일 경우에는 위계적 회귀분석 방법이 하위집단 상관관계 분석에 비해 통계적 강도가 보다 강하다고 하였다(허윤, 2006). 본 연구에서는 조직신뢰가 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템과 조직물

입 그리고 조직시민행동과의 관계에서 어떤 영향을 미치는 지를 검증하고자 한다. 조직신뢰에 따라서 조직몰입과 조직시민행동 결과 등이 달라질 수 있기 때문이다. 위계적 다중회귀분석을 통한 조절효과 분석은 보통 다음 절차에 따라서 진행된다.

제 1단계 : 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석

제 2단계 : 독립변수, 조절변수와 종속변수 간의 회귀분석

제 3단계 : 독립변수, 조절변수, 상호작용항(독립변수×조절변수)과 종속변수간의 회귀분석

이를 수식으로 표현하면 다음과 같다.

제 1단계 : $Y = \gamma + \delta 1X_{i,j} + \varepsilon$ -----모형①

제 2단계 : $Y = \gamma + \delta 1X_{i,j} + \delta 2A_k + \varepsilon$ -----모형②

제 3단계 : $Y = \gamma + \delta 1X_{i,j} + \delta 2A_k + \delta 3X_{i,j}A_k + \varepsilon$ -----모형③

Y : 종속변수(조직몰입, 조직시민 행동)

$X_{i,j}$: 독립변수(고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템)

A_k : 조절변수(조직신뢰)

γ : 상수, δ : 회귀계수, ε : 잔차 항

위의 세 단계 과정에서 마지막 3단계에서 상호작용항(독립변수×조절변수)을 회귀식에 추가로 투입하였을 때, 설명력(R)이 유의수준 하에서 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 하겠다(송지준, 2008). 그리고 이의 해석에는 다양한 견해와 방법이 제시되고 있다. 상호작용 항의 해석방법은 상관을 이용한 방법과 기울기를 이용한 방법으로 대별할 수 있다. 전자는 두 변수 간의 상관이 조절변수의 영향에 의해 변하는지의 여부를 확인하는데 관심을 두는 경우로, 그 대표적인 예로는 Fisher Z검증을 들 수 있고, 후자는 독립변수

에 대한 종속변수의 기울기가 조절변수의 영향에 의해서 변하는지의 여부를 확인하는데 관심을 두는 경우라고 볼 수 있다(이규재, 2005).

a. 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템과 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에서 조직신뢰의 조절효과

가설 III-1 조직신뢰에 따라 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 있을 것이다. 라는 가설 III을 검증을 위하여 조직신뢰가 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템과 상호작용하여 조직몰입에 영향을 미치는가의 조절효과를 검증하기 위하여 본 연구에서는 <표 6>에서와 같이 독립변수인 고성과 작업시스템을 종속변수인 조직몰입과 회귀분석을 1단계로 실시한 다음, 2단계에서는 조절변수인 조직신뢰를 독립변수에 추가하여 총 설명력(R²)을 확인한 후 마지막 3단계에서는 이미 실시한 2단계까지의 자료에 독립변수와 조절변수를 곱한 상호작용을 새로운 변인으로 추가하여서 나타난 총 설명력(R²)을 2단계의 총설명력(R²)과 비교하여서 유의적으로 변화하였는지를 살펴보는 것이다. 즉 마지막 3단계에서는 상호간의 작용을 추가한 회귀분석의 결과에서 총설명력의 변화가 유의미하게 변화하는지 검증하였다. 이와 같은 방식으로 독립변수인 고성과 작업시스템프로그램에 조절변수인 조직신뢰를 투입한 후 검증결과는 <표 6>와 같다.

가설을 검증하기 위하여 독립변수인 고성과 작업시스템에 조절변수인 조직신뢰를 투입한 후 고성과 작업시스템과 조직신뢰의 곱으로 이루어진 상호작용 항을 투입하여 설명력의 변화를 살펴본 결과 <표 6>에서 알 수 있듯이 가설 III-1의 조절효과 검증에서는 설명력(R²)은 .576 으로 2단계에 비하여 증가된 설명력(ΔR^2)은 .031, $F=110.598(p=0.000)$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 즉, 조직신뢰는 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템과 상호작용하여 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 III은 채택되었다.

<표 6>고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템과 조직몰입의 관계에서
조직신뢰의 조절효과 분석

종속변수	독립변수	1단계	2단계	3단계
조직몰입	고성과작업시스템(A)	.659***	.463***	.141
	조직신뢰(B)		.340***	.209
	고성과작업시스템*조직신뢰 (A)*(B)			1.072***
	R-square	.483	.545	.576
	△R-square		.062	.031
	F-value	230.116***	146.810***	110.598***

***p<.001

가설 III-2. 조직신뢰에 따라 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직시민행동에 미치는 영향에 차이가 있을 것이다. 라는 가설을 검증한 결과 설명력(R2)은 .604로 2단계에 비하여 증가된 설명력(△R2)은 .020, F=124.243(p=0.000) 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 III-2는 채택되었다. 이러한 검증 결과를 토대로 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템을 통한 조직몰입과 조직시민행동에 있어 조직신뢰의 차이를 고려할 필요가 있다 하겠다.

<표 7>고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템과 조직시민행동간의
관계에서 조직신뢰의 조절효과 분석

종속변수	독립변수	1단계	2단계	3단계
조직시민 행동	고성과작업시스템(A)	.659***	.534***	.034
	참여정도(B)		.233***	.121
	프로그램*조직신뢰 (A)*(B)			.881***
	R-square	.483	.511	.531
	ΔR-square		.028	.020
	F-value	230.116***	128.248***	92.003***

p<.001

검증결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 검증결과는 고성과 작업시스템이 기업성장에 적극적인 영향을 끼치며 인적자원관리 내부 일관성과 외부 일관성의 기업성장에 대한 적극적인 역할에 관한 연구결과와 일치(Harley, 2002 ; Guthrie, 2000 ; Cutcher-Gershenfeld, 1991 ; Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Cutcher-Gershenfeld & Arthur, 1994; Huselid, 1995)한다고 할 수 있다. 또한 장일지(張一馳) 등(2004)은 고성과 작업시스템 인적자원관리 연구에서 고성과 작업시스템의 구성 요소상 으로 통합하고 요소간의 연관성에 대하여 검토, 연구결과에 따르면, 고성과 작업시스템의 유효성은 상대적으로 인적자원의 기초적 관리, 직원참여, 절차 평등 및 인적자원 관리 중점 등 4가지 요소에 집중 된것을 확인한 연구결과와 일치한다 할 수 있다. 또한 나건(羅健), 유토(鄧壽)(2006)는 전략 인적자원 관리 실천의 조직성과와 조직몰입 영향에 대한

실증 연구에서 인적자원관리 실천 기반이 서로 매칭될때 “뛰어난 조직 성과와 조직몰입을 발생시킬 수 있다는 연구결과와도 일치한다. 따라서 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직몰입에 매우 중요한 요인이라는 것을 알 수 있다.

둘째, 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 검증결과는 고성과 작업시스템은 노동 생산성에 영향을 미치며 조직시민행동에 유의한 영향을 미쳐 기업성과와 관련이 있다라는 연구결과(Way, 2002 ; Preuss, 2003) 일치한다고 할 수 있다. 유선사(劉善仕), 주교소(周巧笑)(2004)는 고성과 작업시스템과 성과관계에 관한 연구에서 인적자원관리학과 발전의 내재적인 로직 차원에서 고성과 작업시스템적인 이론배경을 제시, 고성과 작업시스템은 조직성과, 조직시민행동과 유의한 영향이 있다고 하였으며 또한 이화(李華) 등(2005)은 고성과 작업시스템 기반의 조직인력자원관리실천 이라는 연구에서 고성과 작업시스템과 조직인력자원관리 실천 간의 특히 조직시민행동 및 조직 경쟁력 효과 향상과 직접적인 연관성을 가지고 있다라고 주장한 바 있다는 연구결과와 본 연구의 결과와도 일치함을 알 수 있다. 따라서 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직시민행동에 매우 중요한 요인이라는 것을 알 수 있다.

셋째, 조직신뢰는 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템과 상호작용하여 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직신뢰는 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템과 상호작용하여 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 검증 결과를 토대로 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템을 통한 조직몰입과 조직시민행동에 있어 조직신뢰의 차이를 고려할 필요가 있다 하겠다.

<표 8>가설의 검증요약

가설	내용	채택유무
I	고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
II	고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템은 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
III-1	조직신뢰에 따라 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 있을 것이다.	채택
III-2	조직신뢰에 따라 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직시민행동에 미치는 영향에 차이가 있을 것이다.	채택

제4장 연구결론 및 시사점

제1절 연구결과의 요약

본 연구는 선행연구를 통해 참여적작업조직과 효과적인 인사제도의 정합성에 바탕을 둔 고성과작업시스템은 강력한 경쟁적인 우위를 가짐으로서 성과에 영향을 준다는 사실을 알 수 있었다. 고성과작업시스템은 종업원 지향적이고 종업원의 능력개발에 가치를 두고 있으며 종업원들은 자율적으로 기업에서 제공하는 혁신적인 제도에 참여할 수 있다. 고성과작업시스템의 도입으로 조직의 성과향상과 종업원의 조직몰입 및 직무만족을 증가시키고 종업원의 조직시민행동을 증가시키는 직접적인 효과와 구성원들의 내적인 자아실현욕구를 충족시키고 노사간 신뢰를 고양시키며 이러한 조직신뢰를 조절변수로 적용하여 종업원들의 조직몰입과 조직시민행동에 직, 간접적으로 영향을 미친다는 연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고 실증분석하였다. 그 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 검증결과는 고성과 작업시스템이 기업성과에 적극적인 영향을 끼치며 인적자원관리 내부 일관성과 외부 일관성의 기업성과에 대한 적극적인 역할에 관한 연구결과와 일치(Harley, 2002 ; Guthrie, 2000 ; Cutcher-Gershenfeld, 1991 ; Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Cutcher-Gershenfeld & Arthur, 1994 ; Huselid, 1995)한다고 할 수 있다. 또한 장일지(張一馳) 등(2004)은 고성과 작업시스템 인적자원관리 연구에서 고성과 작업시스템의 구성 요소상으로 통합하고 요소간의 연관성에 대하여 검토, 연구결과에 따르면, 고성과 작업시스템의 유효성은 상대적으로 인적자원의 기초적 관리, 직원참여, 절차 평등 및 인적자원 관리 중점 등 4가지 요소에 집중 된것을 확인한 연구결과와 일치한다 할 수 있다. 또한 나건(羅健), 유토(柳濤)(2006)는 전략 인적자원 관리 실천의 조직성과와 조직몰입 영향에 대한 실증 연구에서 인적자원관리 실천 기반이 서로 매칭될 때 “뛰어난 조직성과와 조직몰입을 발생시킬 수 있다는 연구결과와도 일치한다. 따라서 고성

과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직몰입에 매우 중요한 요인이라는 것을 알 수 있다.

둘째, 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 검증결과는 고성과 작업시스템은 노동 생산성에 영향을 미치며 조직시민행동에 유의한 영향을 미쳐 기업성과와 관련이 있다라는 연구결과(Way, 2002 ; Preuss, 2003) 일치한다고 할 수 있다. 유선사(劉善仕), 주교소(周巧笑)(2004)는 고성과 작업시스템과 성과관계에 관한 연구에서 인적자원관리학과 발전의 내재적인 로직 차원에서 고성과 작업시스템적인 이론배경을 제시, 고성과 작업시스템은 조직성과, 조직시민행동과 유의한 영향이 있다고 하였으며 또한 이화(李華) 등(2005)은 고성과 작업시스템 기반의 조직인력자원관리실천 이라는 연구에서 고성과 작업시스템과 조직인력자원관리 실천 간의 특히 조직시민행동 및 조직 경쟁력 효과 향상과 직접적인 연관성을 가지고 있다라고 주장한 바 있다는 연구결과와 본 연구의 결과와도 일치함을 알 수 있다. 따라서 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직시민행동에 매우 중요한 요인이라는 것을 알 수 있다.

셋째, 조직신뢰는 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템과 상호작용하여 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직신뢰는 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템과 상호작용하여 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 검증 결과를 토대로 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템을 통한 조직몰입과 조직시민행동에 있어 조직신뢰의 차이를 고려할 필요가 있다 하겠다.

제2절 연구결과의 시사점 및 한계

본 연구 결과는 다음과 같은 시사점을 제공해 준다.

본 연구에서는 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직몰입과 조직시민행동에 대한 유효성간의 직접적인 관계의 실증을 바탕으로 조직신뢰의 조절효과를 살펴보았다. 기존의 선행연구를 살펴보면 고성과 인사관리제도인

고성과 작업시스템이 조직몰입과 조직시민행동에 대한 유효성간의 직접적인 관계를 중심으로 하는 연구들이 대부분을 차지했다. 하지만 본 연구에서는 조직신뢰요인을 바탕으로 조절효과를 살펴봄으로써 보다 상황적인 특성의 중요성을 인식할 수 있는 계기가 되었다. 특히 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직몰입과 조직시민행동간의 관계에 있어 조직신뢰에 따라 차이가 있는 것을 밝힘으로서 이에 대한 실증적인 연구에 의한 경험적 결과를 얻었다. 따라서 그러한 차이에 따라 고성과 작업시스템이 조직몰입과 조직시민행동에 대한 효과도 동일하지 않다는 사실을 알 수 있었다. 따라서 조직신뢰를 바탕으로 하는 접근이 필요하다는 사실을 알 수 있게 되었다.

또한 중국 내 종업원을 대상으로 분석하였다는데 그 의미가 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직몰입과 조직시민행동에 대한 유효성간의 직접적인 관계의 실증을 바탕으로 조직신뢰의 조절효과를 살펴보았다. 그러나 보다 심층적이고 다양한 요인과 의견을 수렴하는 연구가 이루어지지 못한 점이라 할 수 있다. 또한 연구대상으로 다양한 계층의 더 많은 대상자를 선정하여 다양한 요인들을 통합적으로 살펴보지 못하였다는 한계를 가지고 있다.

둘째, 중국에 소재한 근로자를 대상으로 하였으나 일부 지역에 국한되어 연구결과를 일반화 하는데 한계점을 갖는다고 할 수 있다. 따라서 그에 따른 연구의 한계를 가진다.

본 연구와 관련하여 앞으로의 연구방향을 제시해 보면 다음과 같다.

선행연구와 본 연구에서 조직몰입과 조직시민행동에 이외에 다른 요인들에 대한 접근이 필요할 것으로 사료된다. 특히 주관적인 성과보다는 객관적인 성과측정을 바탕으로 고성과 인사관리제도인 고성과 작업시스템이 조직성과와 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구가 필요할 것으로 기대된다.

참 고 문 헌

[중국문헌]

- 程德俊等译,赵曙明等著. "人力资源管理[M]". 电子工业出版社 2003
- 薛万东. "员工工作满意度的影响因素分析及对策的研究[J]". 经济理论研究.2007.3
- 吴泽福,吴捷. "中国企业创造高绩效工作系统的研究[J]". 企业活力. 2002.07
- 李华,李传昭,陈杨. "基于高绩效工作系统的组织人力资源管理实践[J]". 生产力研究.2005.05
- 翁赛珠,滕刚刚. "高绩效工作系统于文化关系研究[J]". 商场现代化. 2006.02
- 刘益,王癸义. "企业员工培训体系的构建[J]". 商场现代化. 2007.33
- 王相平. "企业员工培训体系的构建[J]". 商场现代化. 2007.35
- 罗键,卿涛. "战略人力资源管理实践与组织绩效关系[J]". 商业时代. 2006.13
- 刘善仕,周巧笑. "高绩效工作系统与绩效关系研究[J]". 外国经济与管理. 2004.07
- 吴慈生,孙薇. "高绩效工作系统与组织绩效研究述评[J]". 现代管理科学. 2007.11
- 赵曙明,吴慈生,徐军. "企业集团成长与人力资源管理的关系研究[J]". 中国软科学. 2002.09
- 斯蒂芬.著,孙建敏,李原等译. "组织行为学[M]".
- 赵曙明. "人力资源管理研究[M]". 中国人民大学出版社 2001
- 薛薇. "统计分析与SPSS的应用[M]". 中国人民大学出版社 2001
- 蔡建琼,于惠芳,朱之洪等. "SPSS统计分析实例精选[M]". 清华大学出版社2006

[한국문헌]

- 김동배(2001). "참여적 작업시스템과 성과: 작업조직과 인사관리의 정합성을 중심으로". 「인사관리연구」, 25(1): 199-226.
- 김동배, 주낙선(2001). "조직상황, 인사관리시스템, 조직 성과에 관한 연구". 「인사·조직연구」, 9(2): 249-278.
- 김성수, 이종구(2002). "한국형 연봉제의 유형분류와 유형별 특성에 관한 연구". 「인사관리연구」, 26(1): 131-150.
- 김영조(2001). "고용조정 공정성 및 고용조정의 강도가 잔류 구성원들의 태도에 미치는 영향에 관한 연구". 「인사·조직연구」, 9(2): 93-130.
- 김경목(2006). "기업 지배구조의 합주(orchestration): 균형성과표(Balanced Scorecard) 개념 적용을 통한 기업 지배구조의 성과 분석". 「경영학연구」, 35(3): 899-934.
- 김경석(2006). "조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고". 「인사·조직연구」, 14(2): 141-175.
- 김경주(2007). "자치단체 인사행정의 공정성 인식과 조직몰입에 관한 연구". 「한국사회와 행정연구」, 17(4): 43-64.
- 김윤성, 이규용(2003). "고용불안성이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 계약파기의 매개효과 검증". 「인사관리연구」, 27(4):223-252.
- 김호균(2007). "조직공정성인식 조직신뢰 조직시민행동간 영향관계 분석". 「한국행정학보」, 41(2): 69-94.
- 김호정(1999). "고몰입 인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구". 「인사관리연구」, 27(2): 1-30.
- 김정택, 신동균(1988). "인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰: 제조업을 중심으로". 「경영학연구」, 35(1): 331-363.
- 문형구, 김경석(2006). "인적자원관리의 전략적 접근에 관한 연구". 「경영학연구」, 27(3):585-610.
- 배종석(1999). "경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색". 「인사·조직연구」, 7(2):1-45.
- 배종석, 사정혜(2003). "인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구". 「인사·조직연구」, 11(2): 133-169.
- 송보화(2006). "인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰: 제조업을 중심으로". 「경영학연구」, 35(1): 331-363.
- 양혁승(2002). "전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관".

- 「인사관리연구」, 26(2): 113-142.
- 오경민, 박홍식(2002). "연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰". 「인사·조직연구」, 7(2): 47-86.
- 이시원(1999). "중국 진출기업의 노사관계 현황과 노무관리 전략". 대한상공회의소.
- 이용진, 류성민, 김성수(2009). "중국진출 한국기업에서 몰입형 인사시스템이 인사관리 효과성에 미치는 영향 : 경쟁전략과 본사파견인력의 조절효과". 「인사·조직연구」, 17(1):109-148.
- 정기선, 장은미(2005). "개인성과 위주의 보상제도가 직무수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원 관리 번들(HR Bundle)의 조절효과를 중심으로". 「인사·조직연구」, 11(1): 133-155.
- 권석균(2000). "부하의상급자신뢰에상급자의행동특성과능력 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향". 「경영학연구」, 29(1): 187-216.
- 박통희(1999). "조직몰입, 성과, 이직의도간의 관련성: 문헌연구 및 메타분석". 「인사·조직연구」, 15(4): 43-86.
- 박상언, 이영면(2004). "고용조정을 경험한 조직에서 직원들이 느끼는 고용불안과 신뢰 그리고 직무성과의 관계에 관한 연구: 신뢰의 조절효과를 중심으로". 「경영학연구」, 33(2): 503-529.
- 박원우, 류승민, 안성익(2007). "지방행정공무원의 조직신뢰감에 관한연구." 「정책분석평가학회보」 제9집제2호, 1-19

[외국문헌]

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). "Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off". *Cornell University Press*, Ithaca, NY.
- Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Bae, J. S., & Lawler, J. J. (2000). "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy". *Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.
- Bailey, T. (1993). "Industrial Relations". VOL.32 pp30-48
- Bailey, J. V. Merritt. (1992). "Journal of Portfolio Management". VOL.18 NO.3 pp9-13
- Barrett, G.V., & Depinet, R.L. (1991). "A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence". *American Psychologist*, 46(10): 1012-1024.
- Barnard, C. I. (1938). "Functions of the Executive". *Harvard University Press*, Cambridge, MA
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). "Strategic human resource management: Where do we go from here?". *Journal of Management*, 32(6): 898-925.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Berg, M. (1999). "Computer Supported Cooperative Work". VOL.8 NO.4 pp373-401
- Blasi, J.R., Kruse, D.L. (2006). "Industrial Relations: A Journal of Economy and Society". VOL.45 NO.4 pp547-78
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). "Commonalities and contradictions in HRM and performance research". *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94.
- Bryson, A., Gomez, R., Kretschmer, T., Willman, P. (2007). "Industrial and Corporate Change". VOL.16 pp395-426
- Bycio, P., Hausdorf, R. D. (1990). "Applied Psychology: An International Review". VOL.61 pp468-72

- Cappelli, P., & Newmark, D. (2001). "Do "High-Performance" work practices improve establishment-level outcomes?". *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4):737-775.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006). "Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context". *Human Resource Management Review*, 16(2): 209-218.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms". *Academy of Management Journal*, 49:544-556.
- Cook, J., Wall, T. (1980). "Journal of Occupational Psychology". VOL.53 pp39-52
- Ching. (1997). "Cooperative Strategies – Asian Pacific Perspectives, New Lexington Press". *San Francisco, CA* pp181-225
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). "Industrial and Labor Relations Review". VOL.44 pp241-60
- Cufaude, J. (1999). "Association Management". VOL.51 NO.7 pp26-35
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). "Human resource management and labor productivity: Does industry matter". *Academy of Management Journal*,48: 135-145.
- Davis, P. (1998). "Benchmarking for Quality Management and Technology". VOL.5 NO.4 pp260-70
- Degen, M. (1999). "ETH Preprint". Zurich
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Castaneda, M. B. (1994). "Journal of Applied Psychology". VOL.79 pp370-80
- Doney, P. M., Cannon, J. P., Mullen, M. R. (1998). "The Academy of Management Review". VOL.23 NO.3 pp601-20
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?". *The International Journal of Human Resource Management*,6(3):656-667.
- Edling, Sandberg. (2003). "International Journal of Construction Information Technology". VOL.3 pp55-71
- Edwards, P., Wright, M. (2001). "International Journal of Human Resource Management". VOL.12 NO.4 pp568-85

- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). "High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal structure". *Journal of Management*, 31(5): 758-775.
- Fitz-enz, J. (1997). "The Truth about best practices: What they are and how to apply them". *Human Resource Management*, 36(1):97-103.
- Gittleman, M. (1998). "Industrial and Labour Relations Review". VOL.52 NO.1 pp99-115
- Guest, D. E. (1997). "Human resource management and performance: A review and research agenda". *The International Journal of Human Resource Management*,8(3): 263-275.
- Guest, D. E. (2001). "Human resource management: When research confronts theory". *Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1092-1106.
- Guthrie, J. (2000). "Journal of Intellectual Capital". VOL.1 NO.3 pp241-51
- Guthrie, J. (2001). "Academy of Management Journal". VOL.44 NO.1 pp180-90
- Gollan, P., Davis, E. (1998). "Labor-Management Foundation". *Macquarie Graduate School of Management*, Sydney
- Hambrick, D. C., & A. A. Cannella, Jr. (1993). "Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives". *Academy of Management Journal*, 36(4): 733-762.
- Harrison, D. A., Newman D. A., & Roth, P. L. (2006). "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences". *Academy of Management Journal*, 49(2): 305-325.
- Harley, B. (2002). "The Journal of Industrial Relations". VOL.44 NO.3 pp418-35
- Huselid, M. A., Delaney, J. T. & Wright (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997). "Strategic Human Resource Management". *Blackwell, Oxford*
- Hosmer, L. T. (1995). "Academy of Management Review". VOL.20 NO.2 pp379-403

- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines". *The American Economic Review*, 87(3): 291-313.
- Jackofsky, E. (1984). "Turnover and job performance: An integrated process model". *Academy of Management Review*, 9: 74-83.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments". *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- James, L., Demaree, R., & Wolf, G. (1984). "Estimating within-group interrater reliability with and without response bias". *Journal of Applied Psychology*, 69:85-98.
- Jewell, S. E. (1993). "Journal of Advanced Nursing". VOL.18 pp1288-96
- Johnson, J. (2001). "Journal of Money Laundering Control". VOL.5 NO.2 pp128
- Kalmi, P., Kauhanen, A. (2008). "Industrial Relations". VOL.47 NO.3 pp430-59
- KE. (2006). "Prenatal programming of hepatocyte nuclear factor 4a in the rat: a key mechanism in the 'foetal origins of hyperglycaemia'?" *Diabetologia* 49:1412-1420
- Kline, R. B. (1998). "Principle and Practice of Structural Equation Modeling-2-Edition". *New York: Guilford*.
- Ko, J. W., Price, J. L., Mueller, C. W. (1997). "Journal of Applied Psychology". VOL.82 pp961-73
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). "Human resources systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- Lawler, J. (1998). "Human Resource Management in the Asia Pacific Region". *Convergence Questioned*, Frank Class, London
- Lasserre, P. & Ching, P.S. (1997). "HRM in China and the localization challenge". *Journal of Asian Business*, 13(4): 85-99.
- Levine, D. (1993). "What do wages buy?". *Administrative Science Quarterly*, 38: 462-483.
- MacDuffie, J. P. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.

- MacDuffie, J. P., Cutcher-Gershenfeld, J., Arthur, J. B. (1995). "Industrial and Labor Relations Review" VOL.48 NO.2 pp197-221
- Marcus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., & Allpress, K.N. (2005). "Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models". *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2):117-126.
- Mayer, R. C., Davies, J. H., Schoorman, D. F. (1995). "Academy of Management Review". VOL.20 pp709-34
- Mishra, A. K., Spreitzer, G. M. (1998). "The Academy of Management Review". VOL.23 NO.3 pp567-88
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). "Employees' Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover". *Academic Press, New York, NY*
- Nadler, Gerstein, M. S., Shaw, R. B. (1992). "Organization Architecture, Jossey-Bass". *San Francisco, CA* pp263-73
- Noe, R. A., Hollenbeck, Gerhart, J. R., & Wright, P. M. (2003). "Human resource management". (4th ed.), McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1967). "Psychometric Theory". *McGraw-Hill, New York, NY*
- Ostroff, C. (1992). "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis". *Journal of Applied Psychology*, 77(6):963-972.
- Osterman, P. (1994). "Labor Economics and Industrial Relations". *Harvard University Press, Cambridge, MA* pp303-39
- Organ, D. W. (1988). "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". *Lexington Books, Lexington, MA*
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). "Introduction". *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 257-262.
- Padsakoff, P. M., Nichoff, B. P., Mackenzie, S. B., Williams, M. L. (2000). "Organisational Behaviour and Human Decision Processes". VOL.54 NO.1-44.
- Pfeffer, J. (1994). "Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce". Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). "Seven practices of successful organizations". *California Management Review*, Winter: 96-124.
- Preuss, G. (2003). "Industrial and Labor Relations Review". VOL.56 NO.4

pp590-605

- Price, T. J. (1992). "Why Are So Many Antidumping Petitions Withdrawn". *Journal of International Economics* 33 (1): 1-20.
- Ramsay, H. (2000). "British Journal of Labour Relations". VOL.38 pp501-31
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). "Measuring organizational performance in strategic human resource management: problem, prospects, and performance information market". *Human Resource Management Review*, 8(3): 311-331.
- Rousseau, D. M. (1995). "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements". Sage, Thousand Oaks, CA
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). "A quarter-century review of human resource management in the U. S: The growth in importance of the international perspective". *Management Revue*, 16(1): 1-25
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2007). "Academy of Management Review". VOL.32 NO.2 pp344-54
- Stone, M., Anderson, E. W. (1994). "Journal of Marketing." VOL.58 NO.3 pp53-66
- Spielberger, C. D. (1972). "Anxiety: Current Trends in Theory and Research". *Academic Press, New York, NY*, VOL.1
- Tan, H. H., Tan, C. S. F. (2000). "Genetic, Social, and General Psychology Monographs". VOL.126 NO.5 pp241-64
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). "Strategic human resource management: A conceptual approach". *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3):663-686.
- Ulrich, D. (1997). "Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results". *Human Resource Management*, 36(3):303-332.
- Way, S. A. (2002). "Journal of Management". VOL.28 pp765-85
- Weldon, E., & Vanhonacker, W. (1999). "Operating a Foreign-Invested Enterprise in China: Challenges for Managers and Management Researchers". *Journal of World Business*, 34(1): 94-107.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (1999). "Managing localization of human resources in the PRC: a practical model". *Journal of World Business*, 34(1): 26-40.
- Wright, P. M. & Gardner, T. M. (2000). "Theoretical and empirical challengers

in studying: The HR practice and firm performance relationship: Center for advanced human resource studies". *Cornell University*, Working Paper Series,00-04.

Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S., & McMahan, G. C. (1999). "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance". *The International Journal of Human Resource Management*, 10(4): 551-571.

[Internet Web Site]

www.bolero.net

www.businessonline.com.cn

www.cnnic.net.cn

관세청 (www.customs.go.kr)

www.dcci.com.cn

<http://www.identrus.com>

<http://infosec.org.cn>

KTNET www.ktnet.com

정보 통신부 (<http://www.mic.go.kr/>)

감사의 말

눈 깜박할 사이에, 이미 조선대학교에서 2년 학습생활을 보냈다. 2년은 짧은 시간이 아니며, 2년 동안 대학원생 학습으로 자신이 성장되었으며 점차 성숙되고 있으며 제 자신의 삶이 새롭게 만들어지게 되었다.

소중한 2년 대학원생 생활에 있어서, 우선 지도교사 정진철교수님께 깊은 감사를 드립니다. 정교수님께서 저한테 학술연구가 끝이 없다는 도리를 알려주게 되었으며 꾸준히 노력해야만 한다는 이치를 알게 되었습니다. 정교수님의 너그러운 마음으로 넓은 마음으로 생활을 보내야 한다는 것을 알게 되었습니다. 정교수님의 소박한 마음으로 저는 선량의 가치를 알게 되었습니다. 생활 속에서 정교수님은 저희한테 성실한 모습으로 모든 일을 차근차근 풀어나가야 한다는 것을 알게 되었으며 매번 대화하면서 많은 것들을 새롭게 알게 되었으며 정확한 방향으로 유도해 주셨습니다. 졸업논문을 쓰면서, 그 모든 과정은 정교수님의 노력이 담겨져 있으며 문제 선정부터 답변까지 모든 과정은 정교수님의 지도와 가르침으로 이루어지게 되었습니다. 정교수님은 저에 대한 영향이 상당히 많은데 이러한 영향은 하루 이틀로 이루어진 것이 아니라, 꾸준히 쌓아온것으로, 이로부터 정확하고 성숙된 인생관, 가치관을 구성하게 되었습니다. 졸업을 앞두고, 정교수님께 깊은 감사를 드리고 싶습니다!

그리고 저와 같이 2년 동안 학습하고 생활해오던 동창들에게 깊은 감사를 드립니다. 제가 어려운 일이 있을 때마다 항상 도움의 손길을 보내주었으며 그들과 같이 하던 하루하루를 마음속에 깊이 새겨두고 싶습니다.

사람의 성장은 절대로 고립된 것이 아니며, 다른 사람의 지원과 도움이 없이 절대로 이루어질 수 없습니다. 저에게 도움과 관심을 주셨던 분들께 진심으로 깊은 감사를 드립니다.

인간존중경영에 대한 설문조사

안녕하십니까? 최근 높은 성과를 달성하면서 조직 구성원의 인간적인 측면을 중시하는 인간존중경영에 대한 중요성이 강조되고 있습니다. 이와 관련하여 본 설문은 인간존중의 중국적 모델을 설정하는데 기초 자료로서 필요하며 응답 결과는 익명으로 컴퓨터 통계처리 되오니 여러분의 성실한 답변 부탁드립니다. 바쁘신 와중에도 설문조사에 응답해주셔서 감사합니다.

연구 진행자: 조선대학교 경영학부 정진철 교수 (☎062-230-6853)
 조선대학교 경영대학원 석사과정 이휘 (☎13970985834)
 2010.3.

■ 우리 회사의 인사제도 관행에 관한 질문입니다. 가장 적절한 의견에 √표하여 주십시오.

문 항	전혀	그렇지	보통	매우	
	그렇지않다	않다	이다	그렇다	그렇다
1.우리 회사는 고직급자를 외부에서 충원하기보다는 내부에서 주로 승진시킨다.	①	②	③	④	⑤
2.우리 회사는 상황 변화에 따라 인력을 새로운 직무에 효과적으로 재배치한다.	①	②	③	④	⑤
3.우리 회사는 능력 있는 사람을 적소에 잘 배치한다.	①	②	③	④	⑤
4.우리 회사는 업무에 관한 교육을 적절하게 제공한다.	①	②	③	④	⑤
5.우리 회사는 직무 기술을 향상 기회를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
6.우리 회사는 직원들의 해고를 피하기 위하여 최선을 다한다.	①	②	③	④	⑤
7.우리 회사에서 인사 평가는 객관적인 지표를 주로 활용한다.	①	②	③	④	⑤
8.우리 회사의 제안제도는 효과적으로 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
9.우리 회사의 고충처리제도는 효과적으로 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
10.우리 회사의 임금 인상절차는 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤

■ 다음은 신뢰와 조직에 대한 태도에 관한 질문입니다. 의견을 해당 번호에 √ 표하여 주십시오.

문 항	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다	매우 그렇다
1.우리 회사 직원 대부분이 조직을 신뢰하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2.우리 조직이 적어도 직원들을 속이지는 않는다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3.회사 정책이 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다.	①	②	③	④	⑤
4.나에게 회사가 섭섭하게 했더라도 나는 회사에 해를 끼치지않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
5.회사의 정책이 내게 불이익이 되는 경우가 있더라도 나는 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
6.우리 조직이 나를 해고할지도 모른다는 불안감을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
7.나는 우리 회사에 진정으로 애착심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
8.나는 우리 회사에 강한 소속감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
9.나는 우리 회사에서 정년까지 계속 근무할 수 있다면 매우행복하게 느낄 것이다.	①	②	③	④	⑤
10.나는 우리 회사에 대해 다른 사람들에게 호의적으로 얘기하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
11.나는 진정으로 우리 조직의 문제를 나의 문제로 생각한다.	①	②	③	④	⑤
12.나는 우리 회사에 근무하면서 기족적인 친밀감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
13.나는 동료직원이 피치못해 쫓겨나게 되면 그 동료의 일을 자발적으로 해주기도 한다.	①	②	③	④	⑤
14.나는 업무가 과다한 동료직원을 기꺼이 도와주기도 한다.	①	②	③	④	⑤
15.나는 업무수행에 어려움을 겪는 동료직원을 기꺼이 도와주기도 한다.	①	②	③	④	⑤
16.회사나 부서의 사소한 문제에 대해 불평을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
17.우리 회사나 직원들에 대해 별로 부정적인 표현을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
18.나는 회사에 대해 부정적인 면보다는 긍정적인 면을 지적하는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
19.나는 누가 보지 않아도 회사의 규정을 잘 지킨다.	①	②	③	④	⑤
20.근무시간 중에 잡담이나 사적인 전화 등으로 시간을 보내는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
21.업무 이외에도 회사 이미지를 높이기 위한 일에	①	②	③	④	⑤

적극적으로 참여한다.					
22.회사내의 간행물이나 전달사항을 항상 숙지한다.	①	②	③	④	⑤
23.누가 시키지 않아도 중요하다고 생각되는 회사 내 모임이 있으면 참석한다.	①	②	③	④	⑤
24.다른 직원들에게 문제를 일으킬 소지가 있는 일은 피한다.	①	②	③	④	⑤
25.나는 회사 내 다른 직원들의 권리를 침해하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

■ 다음은 여러분의 인적 통계적 사항에 관한 것들입니다. 해당 번호에 √ 표하여 주십시오.

1)귀하의 성별은? ① 남 ② 여

2)귀하의 최종 학력(재학도 포함)은?

① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상

3)귀하의 연령은?

① 25세 이하 ② 26~30세 이하 ③ 31~35세 이하

④ 36~40세 이하 ⑤ 41~45세 이하 ⑥ 46~50세 이하 ⑦ 50세 이상

4)귀하의 결혼여부는? ① 결혼 ② 미혼

5)귀하의 현재 직장에서의 근무년수?

① 6개월 미만 ② 6개월~2년 ③ 2~5년 ④ 5~10년 ⑤ 10년~15년

⑥ 15년 이상

6)귀하의 직위는?

① 평직원(사원급) ② 중간관리자(계장급) ③ 상급관리자(과장급) ④ 팀장급

⑤ 실장급

오랜 시간동안 성심성의껏 답해 주신데 대해 진심으로 감사드립니다. 이들 자료들은 학문적인 연구 자료로서만 이용될 것이며 익명으로 처리되기 때문에 어느 누구도 귀하의 견해를 알 수 없습니다. 다시 한 번 감사드리며 연구결과에 관심이 있으신 분은 연구자의 연락처로 연락 주십시오. 감사합니다.

关于人性化经营的调查问卷

您好！最近，为了提升公司绩效对于强调重视、尊重组织成员的人性化经营非常重视，本调查问卷以中国模式为基础而需要参考一些资料。因此，我设计了一个调查问卷，希望各位能够诚实的回答，我将对结果匿名进行电脑统计。感谢您在百忙中抽出宝贵的时间，谢谢！

研究执行者：韩国朝鲜大学 经营学院 郑璠澈 教授 (062-230-6853)
 韩国朝鲜大学 大学院 硕士课程 李辉 (13970985834)

2010.3.

关于我们公司人事制度常规的问题。请选择最合适的一项，用“√”表示。

问题	完全		不		非常
	符合	符合	普通	符合	不符合
1.我们公司的高级别工作人员，和外部补充人员对比，主要是内部职员优先升职。	①	②	③	④	⑤
2.根据我们公司情况的变化，新职务人选方面会有按照工作效率重新分配。	①	②	③	④	⑤
3.我们公司有能力职员会安排到适合的工作岗位上。	①	②	③	④	⑤
4.在我们公司会提供与业务有关的培训。	①	②	③	④	⑤
5.我们公司会给予职务技术提高的机会。	①	②	③	④	⑤
6.我们公司会尽最大努力不轻易解雇职员。	①	②	③	④	⑤
7.我们公司的人事评价主要是运用客观的指标。	①	②	③	④	⑤
8.我们公司的建议制度有效的在运作。	①	②	③	④	⑤
9.我们公司有效率的解决各种难题。	①	②	③	④	⑤
10.我们公司发放工资的步骤一贯都是公正的。	①	②	③	④	⑤

以下是关于信赖与对组织的态度问题。请在相同意见的符号上用“√”表示。

问题	完全		不	非常	
	符合	符合	普通	符合	不符合
1.我们公司大部分的职员对公司组织很信赖。	①	②	③	④	⑤
2.我们公司组织中，职员至少不会有诈骗的想法。	①	②	③	④	⑤
3.公司的政策无论对我产生什么样的影响，都会信赖的跟随它。	①	②	③	④	⑤
4.即使公司对我有不满的地方，我也不会陷害公司。	①	②	③	④	⑤
5.公司的制度对我有不利，我也不会觉得不愉快。	①	②	③	④	⑤
6.我们公司组织如果解雇我，会有不安的感觉。	①	②	③	④	⑤
7.我对公司一直有着真心的爱心。	①	②	③	④	⑤
8.我在公司里，会有一种强烈的归属感。	①	②	③	④	⑤
9.我认为能在公司一直工作到晚年，是一件非常幸福的事情。	①	②	③	④	⑤
10.我为了公司喜欢跟其他人善意的交谈。	①	②	③	④	⑤
11.我真心的认为，公司的事情就是我的事情。	①	②	③	④	⑤
12.在我们公司工作，有像家一样的亲密感。	①	②	③	④	⑤
13.我会自发性的帮忙完成缺勤同事的业务。	①	②	③	④	⑤
14.我过多的帮助业务上的同事。	①	②	③	④	⑤
15.在业务上，我愿意帮助正处于困难的同事。	①	②	③	④	⑤
16.无论是公司还是部门上一些琐碎的事情，不会表示不满。	①	②	③	④	⑤
17.我们公司不会对职员做出不好的表现。	①	②	③	④	⑤
18.我为公司所做出的正确事情比不正确的多。	①	②	③	④	⑤
19.我不管别人如何，也会严格的遵守公司的规章制度。	①	②	③	④	⑤
20.在工作时间中，闲聊和私人电话等而花费时间的情况很多。	①	②	③	④	⑤
21.除业务以外，为了提高公司形象的事情也会积极参加。	①	②	③	④	⑤
22.对于公司内的刊物或者传达事项非常熟悉。	①	②	③	④	⑤
23.公司内没有任何人支持，但又非常重要的聚会，也会参加。	①	②	③	④	⑤
24.私下对其他职员的事情随便评价的时候会避开。	①	②	③	④	⑤
25.我不会侵害公司内其他职员的权利。	①	②	③	④	⑤

以下是关于调查者统计的事项。请在有关的符号上用“√”表示。

1. 您的性别是？
①男 ②女

2. 您的最终学历（包括目前在学）？
①高中 ②专科 ③大学 ④研究生以上

3. 您的年龄是？
①25岁以下 ②26-30岁 ③31-35岁 ④36-40岁 ⑤41-45岁 ⑥46-50岁 ⑦50岁以上

4. 您是否已婚？
①已婚 ②未婚

5. 您目前所在的公司，工作年数？
①未满6个月 ②6个月-2年 ③2-5年 ④5-10年 ⑤10-15年 ⑥15年以上

6. 您所在的职位？
①普通职员 ②中层管理者 ③上级管理者 ④项目经理 ⑤部门经理

对您长时间认真的回答表示真心的感谢。这些是论文的研究材料，因为是以匿名的形式，因此您的见解其他人不会知道。再一次对您表示感谢，对于研究结果您感兴趣的话请直接和研究者联系。谢谢！