



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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](#)

2012년 8월

석사학위 논문

중국병원조직의 다양성 인사관리 관행과 종업원  
직무태도의 관계 : 연변지역을 중심으로

조선대학교 대학원

경 영 학 과

유 문 수

중국병원조직의 다양성 인사관리  
관행과 종업원 직무태도의 관계 :  
연변지역을 중심으로

The Relationship between Diversity HR Practice and Employee  
Job Attitudes in China Hospital : Focus on the Yan Bian  
District

2012년 8월 24일

조선대학교 대학원

경영학과

유문수

중국병원조직의 다양성 인사관리 관행과 종업원  
직무태도의 관계 : 연변지역을 중심으로

지도교수 정진철

이 논문을 경영학 석사학위 신청 논문으로 제출함

2012년 4월

조선대학교 대학원

경영학과

유문수

# 유문수의 석사학위 논문을 인준함

위원장 조선대학교           윤  중  록           (인)

위  원 조선대학교           장  용  선           (인)

위  원 조선대학교           정  진  철           (인)

2012년 5월

조선대학교 대학원

# 목 차

## ABSTRACT

제1장 서론	1
--------	---

제1절 연구의 배경 및 필요성	1
------------------	---

1. 연구 배경	1
----------	---

2. 연구 목적	3
----------	---

제2절 연구의 범위 및 연구방법	4
-------------------	---

1. 연구 범위	4
----------	---

2. 연구 방법	4
----------	---

제3절 논문의 구성	5
------------	---

제2장 연구의 이론적 배경	6
----------------	---

제1절 다양성 관리	6
------------	---

1. 다양성의 개념	6
------------	---

2. 다양성의 분류	7
------------	---

3. 다양성 관리의 도입배경	9
-----------------	---

4. 다양성 관리와 성과	11
---------------	----

제2절 전략적 인적자원관리	15
----------------	----

1. 전략적 인적자원관리의 연구동향 .....	15
2. 전략적 인적자원관리의 기본개념 .....	17
3. 전략적 인적자원관리 연구의 접근법 .....	18
제3절 다양성 인적자원관리 .....	21
1. 고성과 인적자원관리 제도 .....	21
2. 다양성 친화형 인적자원관리 .....	22
3. 중국인적자원관리의 특성 .....	24
제4절 조직신뢰 .....	25
1. 신뢰의 개념 .....	25
2. 신뢰의 중요성 .....	28
3. 신뢰의 구성요소 .....	29
4. 신뢰의 선행연구 .....	32
제5절 조직몰입과 역할내 행동 .....	33
1. 조직몰입 .....	33
2. 역할내 행동 .....	35
제3장 연구의 설계 .....	37
제1절 연구모형 및 가설의 설정 .....	37
1. 연구모형 .....	37
2. 연구가설의 설정 .....	37
제2절 변수의 조작적 정의 .....	43
1. 다양성 인사관리 관행 .....	43
2. 조직신뢰 .....	44

3. 조직몰입 .....	44
4. 역할내 행동 .....	44
제3절 조사 및 분석방법 .....	45
1. 조사개요 .....	45
2. 설문지의 구성 .....	45
3. 자료의 분석 .....	46
제4장 실증분석 및 가설검증 .....	47
제1절 실증분석 .....	47
1. 표본의 특성 .....	47
2. 신뢰성 및 타당성 분석 .....	48
제2절 가설검증 .....	54
1. 다양성 인사관리 관행이 조직몰입 및 역할내 행동에 미치는 영향에 관한 가설 검증 .....	54
2. 다양성 인사관리 관행이 조직신뢰에 미치는 영향에 관한 가설검증 .....	56
3. 조직신뢰가 조직몰입 및 역할내 행동에 미치는 영향에 관한 가설검증 .....	57
4. 다양성 인사관리 관행과 조직몰입과의 관계에 있어서 조직 신뢰의 매개효과 검증 .....	58
5. 다양성 인사관리 관행과 역할내 행동과의 관계에 있어서 조직신뢰의 매개효과 검증 .....	61
제5장 결 론 .....	63



제1절 연구결과의 요약 논의 및 시사점 .....	63
제2절 연구의 한계점 및 향후 제언 .....	64
참고문헌 .....	66
설문지 .....	75

# 표 목 차

<표 2-1> 다양성의 종류 .....	7
<표 2-2> 다양성 인식의 계기 .....	10
<표 2-3> 다양성 관리와 성과에 대한 기존 연구 .....	14
<표 2-4> 전략적 인적자원 관리와 조직성과간의 관계 .....	16
<표 2-5> 전략적 인적자원 관리와 주요 정의 및 특성 .....	17
<표 2-6> 보편적 접근법에서 사용된 인적자원관리 관행 .....	19
<표 2-7> Reynolds의 신뢰비교 .....	27
<표 3-1> 설문지 배포 및 회수현황 .....	45
<표 3-2> 설문지 구성 및 내용 .....	46
<표 4-1> 표본의 특성 .....	47
<표 4-2> 변수들의 신뢰성 분석 결과 .....	49
<표 4-3> 다양성 인사관리 요인에 대한 항목별 요인분석 .....	51
<표 4-4> 매개변수와 종속변수에 대한 항목별 요인분석 .....	52
<표 4-5> 전체요인에 대한 상관관계 분석 결과 .....	53
<표 4-6> 다양성 인사관리 관행이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 검증 .....	55
<표 4-7> 다양성 인사관리 관행이 역할내 행동에 미치는 영향에 관한 검증 .....	55
<표 4-8> 다양성 인사관리 관행이 조직신뢰에 미치는 영향에 관한 검증 .....	56
<표 4-9> 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 검증 .....	57
<표 4-10> 조직신뢰가 역할내 행동에 미치는 영향에 관한 검증 .....	58
<표 4-11> 매개변수의 조건 .....	59
<표 4-12> 다양성 인사관리 관행과 조직몰입과의 관계에서 조직신뢰의 매개역할 .....	60
<표 4-13> 다양성 인사관리 관행과 역할내 행동과의 관계에서 조직신뢰의 매개역할 .....	62

# 그림 목 차

<그림 3-1> 연구의 모형 .....	37
-----------------------	----

# ABSTRACT

## The Relationship between Diversity HR Practice and Employee Job Attitudes in China Hospital : Focus on the Yan Bian District

by Yu Wen Shou

Advisor : Prof. Jung Jin Chul, Ph.D.

Department of Business Administration,

Graduate School of Chosun University

Recently, due to rapid changes of enterprise environment, variety of tryouts, which improve business results, are being carried out.

And in order to improve outcomes, maintain and manage excellent staffs, the importance of systematic human resource administration have been emphasized. Especially, the most recent, along with the increasing of the females social debouchment and the number of foreign workers, variety of management and business programs are being emphasized.

Furthermore, along with the popularization of Korean enterprise's Chinese debouchment and generalization of Chinese local business, the necessity of variety of human resource system function investigation, which influence the organization devote and the acts in their role, have been mentioned.

The study below analyzed the members' organization devote and the acts in their role, which had been influenced by variety of human resource traditional practice, and the intermediation role of organization trust between independent variable and dependent variable.

Also the study verified the members' organization trust, which had been influence by variety of human resource traditional practice, and last but not least, it verified the organization devote and acts in their role, which had been influenced by the organization trust.

The study results which analyzed based on those study purpose and method are as below.

First, based on the verification of the members' organization devote and acts in their role, which had been influenced by variety of human resource administration, in variety of human resource administration practices, in addition to the organization devote, which had been influenced significantly by adoption administration and promotion administration, the other compensation and valuation administration had influenced it nothing.

And based on the influenced verification of the members' acts in their role, the adoption administration and compensation & valuation administration had influenced significantly in variety of human resource administration practice.

Second, the verification result of which variety of human resource administration practice had influenced the organization trust said the compensation and valuation administration had influenced significantly on organization trust, and the adoption administration had affected nothing significantly on the organization trust.

Third, the organization trust had influenced significantly both on the members' organization devote and acts in their role.

Four, based on the result of organization trust intermediation effect in the relationship of the human resource administration practice and organization devote, it found out that only the organization trust had done intermediation role in promotion administration.

Five, based on the result of organization trust intermediation effect in the

relationship of the human resource administration practice and the acts in their role, the organization trust had not done intermediation role.

Some points can be presented based on the analyzed study result among Chinese Hospital organization members.

First, after the variety of human resource administration system concretized differently, the members' duty attitude and acts influenced could be found differently.

Second, in order to improve the Chinese workers organization devote, the systematization of adoption administration and promotion administration based on the diversity should be needed.

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 필요성

### 1. 연구배경

오늘날과 같이 불확실한 경영환경 속에서 많은 기업들은 기업의 경쟁력을 높이기 위해 인적자원의 적극적 활용에 기반을 두는 인사제도(human resource management)의 중요성을 강조하고 있으며, 많은 연구자들은 인적자산을 기업 경쟁력의 원천으로 활용하는 전략적 인적자원관리에 대한 연구들을 지속적으로 수행하고 있다(Grant, 1996).

여러 인종 및 다양한 이민자의 유입, 연령의 고령화, 여성의 사회참여 기회확대 등 인구 통계적 변화, 교육수준과 요구 기술의 다양화, 인지적 지식의 확대, 성격과 가치 및 동기의 변화, 다양한 고용관계의 등장, 다중경력, 생애학습 등은 일하는 사람의 변화상이다. 일하는 방식의 변화는 경직된 수직적 관계에서 집합적이고 수평적인 업무의 증대, 몰입과 협력 및 상호의존성 증가, 다양한 횡적인 상호관계의 증가, 바람직한 리더십의 변화와 권한위양, 팀 성과의 중요성 증가, 일과 생활 및 여가의 상호 침투, 역할의 복합화와 유동성 증가 등으로 특징 지워지고 있다(Deprez and Tissen, 2002; Howard, 1995).

조직에서의 일을 둘러싼 이러한 복잡성 증대현상은 집단역할과 업무수행자간의 심리적 상호작용과 팀워크, 리더십, 효과적인 시너지 창출을 위한 다양성 관리의 중요성을 부각시킨다. 조직구성원의 다양성을 성과로 연계시키려는 노력은 국경을 넘어 경영자와 조직 리더들의 관심사이기도 하다. 개인의 욕구가 다양화되고 사람 간 차이가 극명하게 노정됨에 따라 발생하는 갈등을 통합적으로 관리하여 조직목표에 몰입시킬 수 있는 조직관리 역량은 경영자가 갖춰야할 기본적인 리더십 항목의 하나이다. 포춘지 선정 500대 기업 인사관리 전문가의 84%가 '자사의 최고경영진이 다양성관리가 중요하다고 생각하고 있다'고 응답하였으며, 포춘 500대 이외의 기업에서는 67%가 그렇다고 응답하였다(Kluttz, 2002).

기업조직은 자신의 목표를 달성하기 위해 이러한 인적자원 구성의 다양성을 의도적으로 촉진하여 새로운 지식을 창출하기도 하고, 다양성 증가를 요구하는 법적·시대적

요구를 뒤 쫓아가기도 한다. 고용차별방지법을 도입한 국가의 경우 소수민족과 여성, 장애인 등 사회적 약자의 채용의무를 기업에 부여하고 있다. 아시아의 상황은 미국, 유럽과 상이하나 글로벌화가 진행되고 있고 조만간 각종 차별의 방지를 위한 법적, 사회적 조치도 잇따를 것으로 보인다. 급격한 변화의 시대에 기업은 자신의 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 위해서 다양성을 적극적으로 조직화하여 조직 내외적으로 바람직한 상호작용을 촉진하고 조직유효성을 높이고자 한다. 경영관리에 있어서 이러한 다양성의 관리는 경쟁력 강화를 위해 필요한 과제이며(Herriot and Pemberton, 1993), 현대 조직에서 다루어야 할 중요과제이다(Cox and Blake, 1991).

인적자원관리는 다양한 속성을 지닌 인력을 발굴, 개발하고 동기 부여하여 조직목표 달성을 위해 활용하는 다양한 활동을 수행한다. 그러므로 다양성관리는 기업의 지속적 경쟁우위 확보를 위한 중요한 인적자원관리 과제의 하나이다. 인적자원관리 시스템을 통해 다양한 인적자원을 합목적적으로 조직하여 조직의 목적을 달성하기 위해서는 구성원의 다양성을 이해하고 그러한 다양성이 조직행동에 미치는 영향을 고려해야 한다(성상현, 2004). 그러나 최근 다양성에 관심을 가지고 있는 연구자들은 대부분의 전략적 인적자원관리 이론이 조직구성원들을 포괄적인 하나의 개념, 즉 무차별적이고 동질적인 인적자원으로 파악하는 것에 대해 비판하고 있다(Benschop, 2001; McMahan, Bell and Virick, 1998). 종업원들 간의 차이와 구별을 인식하고, HRM 활동이 서로 다른 범주의 종업원들에게 미치는 서로 다른 영향에 대해 탐구 하는 것이 필요하다고 한다(Benschop, 2001). 더 나아가 그는 다양성 관리에 대해 HRM의 구체적인 하위 활동의 하나에 그쳐서는 안 되며 ‘다양성의 관점에서 HRM을 개정’ 할 것을 제언한다.

최근 한국 기업은 성과주의를 표방하는 HR 제도를 경쟁적으로 도입하고 있으나, 이러한 새로운 HR 제도 도입이 소기의 성과를 내는지에 대해서는 의문이다(삼성경제연구소, 2002). 경쟁우위 확보에 기여하는 HR 시스템을 갖추기 위해서는 성과주의를 표방하는 HR 제도와 HR 원칙의 효과성에 대해 분석할 필요가 있을 것이다. 즉 HR 시스템을 통해 조직역량을 축적하기 위해서는 HRM이 어떤 원칙과 설계방향을 갖고 제도화 되어야 하는가, 나아가 HR제도가 보다 효과적으로 다양한 인적자원을 조직목표에 통합시키기 위해서는 어떤 점에 유의해야 하는가라는 질문에 답할 수 있어야 한다.

특히 다양성관리 인적자원관리 제도는 어떻게 전개해야 하는가, 인적자원관리와 다양성관리를 어떻게 통합하여 운영할 것인가, 다양성을 효과적으로 활용하기 위해 개별 인사제도는 어떻게 설계되고 운영되어야 하는가, 조직구성원의 다양성에 대한 의식이 미치는 영향은 무엇인가 등은 중요한 연구 과제라 할 수 있다.



하지만 기존의 다양성 관련 연구는 주로 작업팀이나 최고경영자팀(TMT) 등 집단수준을 중심으로 이루어져 왔고 조직차원의 연구는 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다. 따라서 개인차원의 다양성관리제도의 인식에 대한 다양성을 둘러싼 이론적, 실무적 문제 해결을 위해 중요한 의미가 있다고 할 수 있다.

## 2. 연구 목적

본 연구에서는 중국 연변지역에 위치한 병원 조직의 다양성 인적자원관리 제도 및 조직구성원의 다양성 수용태도 간의 관계, 그리고 이들과 성과와의 관계를 논의하고, 그 결과를 바탕으로 중국에 진출하는 한국 기업들이 중국시장에서 다양성의 의미와 인적자원관리에 대한 시사점을 도출하는 것이 목적이다.

따라서 본 연구에서는 다음의 주요 연구 질문을 중심으로 이론적 논의와 실증 연구를 수행하고자 한다.

첫째, 중국 병원 조직의 다양성의 실태와 다양성 관리는 어떤 모습인가? 어떤 전략이 성과 창출에 효과적인가?

둘째, 다양성을 효과적으로 관리하기 위한 HR 제도와의 관계는 무엇이며, HR 제도가 구성원의 업무태도와 행동에 미치는 영향은 어떠한가?

셋째, 중국병원 조직의 다양성 인적자원관리제도의 효과성을 바탕으로 중국시장에 진출하고자 하는 한국기업에 줄 수 있는 시사점은 무엇인가?

넷째, 다양성관리, 인적자원관리, 성과와의 관계에 대해 통합적인 모델을 구성할 수 있는가? 그 내용은 무엇인가?

## 제 2 절 연구의 범위 및 연구방법

### 1. 연구 범위

본 연구는 개인차원에서의 다양성관리 HR 제도, 조직구성원의 다양성에 대한 수용 태도 및 행동의 관계를 연구범위로 한다. 구체적인 연구 범위는 다음과 같다.

첫째, 다양성관리 HR 제도 인식이 조직에 대한 신뢰에 미치는 영향

둘째, 다양성관리와 HR 제도와 역할내 행동과 조직몰입의 관계

셋째, 조직신뢰가 다양성 HR 제도와 역할내 행동과 조직몰입의 관계성에 미치는 매개역할의 검증

그리고 서구와 다른 중국 병원조직 현실에서의 다양성관리에 대한 시사점을 연구 범위로 삼고자 한다.

### 2. 연구 방법

먼저 선행 이론과 실증 연구에 관한 문헌검토를 수행하고, 이를 통해 이론적 모델과 가설을 도출한다. 그리고 이론적 모델과 가설을 실증적으로 검증하기 위해 중국 병원 종사자들을 대상으로 개인 단위의 설문조사를 실시하여 표본을 수집한다. 표본에 대한 통계적 분석을 통해 핵심변수의 타당도와 신뢰성을 검증한 후, 연구모델을 구체화하여 가설에 대해 실증분석을 실시한다. 통계 도구는 SPSS를 주로 사용하며, 가설에 대한 검증 결과를 기술하고 다양성관리에 대한 시사점을 제안한다.

### 제 3 절 논문의 구성

제1장 서론에서는 연구배경과 목적, 범위, 전체 구성을 개괄한다.

제2장 이론적 배경에서는 선행연구에 대한 이론적 정리를 제도적 차원에서 논의한다. 다양성과 인적자원관리, HRM 성과에 대한 선행연구 결과를 개괄한다.

제3장 연구의 설계에서는 기존의 이론연구를 요약하고 개념적 연구모형과 이론적 가설을 설정한다. 그리고 각 변수의 조작적 정의 및 측정도구를 설명하고, 표본수집 경과와 표본의 특성 및 실증분석 방법을 기술한다.

제4장 실증분석 부분에서는 먼저 각 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하여 실증분석 모델과 실증분석을 위한 가설을 제시한다. 그리고 변수간 상관관계 등 기초 통계분석과 각 가설에 대한 검증을 실시하여 그 결과를 기술한다. 아울러 중국병원조직에서의 다양성 관련 HR 제도에 대한 탐색적 분류를 시도하고, 새로운 변수의 영향력에 대한 실증분석 결과를 제시한다.

제5장 결론 부분에서는 이론적 연구와 실증적 연구결과를 요약하면서 주요 논점과 핵심 발견사항의 의미에 대해 토의한다. 그리고 연구가 주는 시사점을 정리하고 연구의 한계와 향후 연구방향을 제시한다.

## 제 2 장 연구의 이론적 배경

### 제 1 절 다양성 관리

#### 1. 다양성의 개념

최근 다양성(Diversity)은 경영학, 사회학, 심리학 등의 학문분야 뿐 아니라 인사관리 실무자들에게도 많은 관심을 불러일으키고 있는데, 그 이유는 다양성이 인력구성을 통해 경영성과를 높이고 창조적인 의사결정을 이룰 수 있기 때문이다. 인력구성이 조직에 미치는 영향은 경제학, 심리학, 사회학, 경영학 등에서 오랫동안 다양하게 논의되어 왔으나(Williams & Ctreilly, 1998), 다양성에 대한 본격적인 논의는 1990년대 이후 시작되었다(Wise & Tschirhart, 2000).

연구자마다 다양성에 대한 구성요소 및 차원에 대한 인식이 달라 통일된 정의를 이끌어내기 어려운 개념이나, 몇몇 연구자들(D'Netto & Sohal, 1999; Williams & O'Reilly, 1998)은 다양성을 집단 내 사람들 간의 차이라고 폭넓게 정의하기도 하며, 보다 구체적인 차원을 예로 들어 성별, 인종, 민족, 연령, 종교, 장애, 성적지향 및 사회, 경제적 수준에 따른 사람들 간의 차이라고 정의하는 연구자도 있다(Soni, 2000). 또 다른 연구에서는 다양성(diversity)을 인종과 성을 넘어 연령, 조직 근속, 기능적 배경, 교육적 배경, 성적 지향, 신체적 상태, 라이프스타일, 인수·합병 다양성, 초과근로 수당 적용 대상과 비대상, 노조원과 비노조원, 종교 등 모든 차이를 포함하는 폭넓은 의미로 이해해야 한다고 하였다(Thomas, 1992). 그는 한 사회의 다수를 이루는 인종과 성(예: 백인 남성)은 다양성의 일부일 뿐이며, 인종과 성별에서 동질적인 조직이라도 다른 차원에서 여전히 여러 가지 다양성이 존재한다고 하였다. 그런 의미에서 다양성을 다차원적 혼합, 즉 총체적인 혼합으로 정의한다.

이외에도 다양성은 다양한 관점에서 논의되고 주장되고 있는데, 예를 들면 Harris 와 Momn(1996)은 다양성이란 인종, 성, 연령, 기타 인구 통계적 요인(예: 능력, 가치, 성격, 인지스타일, 조직상의 기능과 근속 등)에서 비롯되는 차이를 지칭하는 용어로 폭넓게 정의할 수 있다고 하였다. 즉 단순히 인구통계적 차원을 넘어서 생각과 사고의 차이들의 다양성관점을 제기하기도 한다.

또한 이러한 다양성의 차원을 삼성경제연구소(2005)는 외형적 차이와 내면적 차이로 구분하고, 인력의 다양성이란 이러한 외형적·내면적 차이에 따른 복잡성과 이질성을 의미한다고 설명하고 있다<표 2-1>.

<표 2-1> 다양성의 종류

구분		종류
외형적 차이	인구통계적 다양성	성별, 성적지향(sexual orientation), 인종, 민족, 피부색, 국적, 출신지, 신체특성 등
내면적 차이	가치·정서 다양성	종교, 가치관, 신념, 성격, 기질적 특성 등
	정보·지식 다양성	보유한 전문지식의 종류, 전문기능, 주 직종, 교육적 배경(학력, 전공), 경험 등

자료 : 삼성경제연구소(2005)

이상에서 제시된 다양성에 대한 여러 정의를 살펴보면 다양성이란 인구통계적 특성 뿐 아니라 개인의 내면적 특성에서 비롯되는 차이를 모두 포함하여 포괄적으로 사용하는 것이 보편적이다. 그리고 다양성 그 자체는 차이나 다름을 의미하는 것이므로 긍정적이거나 부정적인 의미를 내포하지 않는 중립적인 개념이다. 그러나 조직 내 다양성이 효과적으로 관리되지 않을 경우 조직에 심각한 영향을 미칠 수 있다는 점에서 볼 때 다양성은 중요하게 다루어져야 할 개념이다(Mathews, 1998; Ivancevich & Gilbert, 2000; Soni, 2000; White, 1999). 뿐만 아니라 다양성을 효과적으로 관리하는 경우 조직에 긍정적인 순기능효과를 가져온다. 그렇기 때문에 다양성을 “양날의 칼”이라고 표현하기도 한다.

## 2. 다양성개념의 분류

인력의 다양성(workforce diversity), 또는 인적자원의 다양성 역시 그 종류가 매우 다양하며 일관된 분류체계가 정립되어 있지 않다. 다양성 개념에 대한 분류는 다양성의 속성이 많은 만큼 그 분류에 대해서도 논의가 다양하게 이루어져 왔다.

인력의 다양성(workforce diversity)은 성이나 인종과 같이 유전인자에 의해 비롯되는 요인과 환경적, 행동적 요인으로 구분하였다(Deluca and McDowell, 1992). 그들에

따르면, 유전자적 요인은 인종과 성별이 대표적 요소라고 하였으며, 환경적 요인에 의한 다양성은 연령, 근속, 결혼여부, 가족상태, 경제적 위치, 지리적 위치 등이 속하며, 행동적 요인에 의한 다양성은 보다 주관적인 요소로서 업무 스타일, 문제해결 스타일, 욕구, 욕망, 가치와 같은 요인들이 포함된다.

Milliken와 Martins(1996)은 식별이 용이한 다양성과 관찰이 어려운 다양성으로 구분하여 전자에는 성, 인종, 국가, 연령을 포함하고 후자에는 가치(성격, 문화적 가치, 사회경제적 배경), 기술과 지식(교육, 기능, 직업, 산업경험), 동기(cohort membership: 조직과 집단의 재직기간)를 포함하였다.

Glick 등(1993)은 인구통계적 다양성으로 과업기능, 연령, 근속을 측정하였고, 구조적 다양성에는 최고경영자팀이 수행하는 사업의 시장과 지리적, 기능적 다양성을 포함하였으나 이러한 분류기준에 대한 타당성은 입증하지 못하였다.

최근의 연구들은 다양성에 대한 보다 이론적, 체계적 논의를 하고 있으며, 연구자들이 다양성에 접근하는 주장을 구별하면 다음과 같다.

Pelled(1996)는 가시성과 직무관련성을 기준으로 분류하여 높은 가시성과 낮은 직무관련성을 가진 속성으로 연령, 성, 인종을 구분하고, 낮은 가시성과 직무 관련성을 가진 변수로 근속, 교육, 기능을 구분하였으며, Barsade 등(2000)은 전통적인 인구 통계적 다양성과 인지적 다양성에 정서적 다양성을 추가하였다. 이들은 기존의 다양성 연구가 인구통계적 요인과 태도, 가치 등에 대한 지각과 같은 인지적 요인을 중심으로 이루어졌음을 지적하고, 심리적 성격요인의 다양성이 최고경영자팀의 집단 프로세스와 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 이 연구에서 심리적 성격요인의 다양성이란 성격상 긍정적 정서의 차이를 말하며, 신나고 열정적인 정도와 침체되고 가라앉은 정도를 측정하였다.

Harrison, Price and Bell(1998)은 다양성을 표면적 다양성과 심층적 다양성으로 구분하여 같이 일한 시간의 길이에 따라 심층적 다양성의 영향이 커짐을 보여주었다. 표면적 다양성은 명백한 생물학적 특성에 따른 인구통계적 속성에 의한 다양성이며, 심층적 다양성은 심리적 속성(성격, 가치, 태도, 신념 등)에 의한 다양성을 의미한다(Jackson, May and Whitney, 1995). Webber와 Donahue(2001)는 높은 직무관련성과 낮은 직무관련성으로 다양성을 분류하고 응집성과 성과에 미치는 영향력을 규명하기도 하였다.

이외에도 Jehn 등(1999)은 정보다양성, 사회적 범주 다양성, 가치다양성으로 구분하였다. 정보 다양성은 지식기반과 관점의 차이를 가져오는 교육적 배경과 훈련, 업무경

험, 전문성의 차이로 구성된다. 사회범주 다양성은 다양성 논의에서 가장 많이 언급되는 것으로 인종, 성, 민족과 같은 사회적 범주에 소속되는 명백한 차이를 보이는 다양성 요소이다. 가치다양성은 집단의 과업, 목표, 목적, 미션에 대한 이해와 사고의 차이를 의미한다.

국내연구로서는 백윤정 등(2002)이 한국 기업의 최고경영자팀을 대상으로 수행한 연구에서 지식기반 다양성 과 사회적 범주다양성을 구분하여 전자에는 직무관련성이 높은 다양성인 근속, 업무지식, 교육수준을 포함하고 후자에는 연령, 출생지를 포함한 실증연구를 수행하였다.

### 3. 다양성 관리의 도입배경

다양성 관리가 최근 중요하게 등장하게 된 배경에는 사회변화에 따른 몇 가지 중요한 요인들이 있다.

첫째, 다양성을 촉발시킨 가장 직접적이고 중요한 요인은 인구구성의 변화이다. 최근 여성, 이민자, 소수민족의 노동시장 진입이 조직 인력구성의 다양성을 촉진시켰으며, 이들의 수적 증가를 통해 미래의 노동력이 더욱 다양해질 것이라는 것이다(Cox, Lobel, & McLeod, 1991; D'Netto & Sohal, 1999; Seldon & Seldon, 2001). 인구구성의 다양화는 긍정적인 측면에서 본다면 업무집단의 대표성을 증진시킬 수 있는 기회로 작용할 것이며, 이는 결과적으로 시장에서 좀 더 고객지향적일 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 측면에서 많은 연구자들과 인사관리 담당자들은 기업의 경쟁력을 유지하고 증진시키기 위해 미국사회에서는 다양성이 필수적임을 강조하고 있다(Soni, 2000; White, 1999).

다양성 관리를 촉진시킨 두 번째 요인은 고용평등정책 및 적극적 우대조치의 시행이다. 이러한 조치들은 채용에 있어 불리한 입장에 있는 취약계층에 대한 차별을 제거하는 것을 목표로 하고 있으며, 이 제도들로 인해 여성과 흑인, 소수민의 사회참여가 상당히 증가했다(Selden & Seldon, 2001). 이에 따라 조직 내 일정 비율을 차지하게 된 인력들을 효과적으로 관리하기 위한 전략들이 조직의 경쟁력 차원에서 필수적인 것으로 대두되었다.

다양성 관리를 촉진시킨 세 번째 요인은 국제화와 글로벌 경제에 의한 사회 및 산업구조의 변화이다(Cox & Blake, 1991; Fine, 1996). 최근 산업구조가 정보화 사회와 서

비스 사회로의 급격하게 이동함에 따라 업무는 이전과 달리 기술집약적, 고객지향적으로 변하였다(이상호, 2005). 이러한 산업구조와 조직 환경의 변화는 다양한 노동력 집단으로부터 유능한 인력을 활용하고, 이를 통해 창의적이고 생산적인 아이디어를 도출하는 것을 더욱 강조하게 된다(Rosenzweig, 1998).

이상에서 살펴본 바와 같이 다양성 관리는 고용평등을 위한 제도적 조치, 다양한 노동력의 유입, 국제화 및 산업구조의 변화에 의해 촉발되었으며, 최근에는 조직의 경쟁력과 발전을 위한 인력관리 전략의 하나로 그 중요성이 매우 커지고 있다.

마지막으로 몇몇 연구자들이 설명하고 있는 다양성에 대한 인식 계기를 <표 2-2>에 제시하였다(이상호, 2005). 연구자에 따라 다양성을 촉진시킨 요인을 다소 다르게 설명하고 있으나 대부분 앞서 제시한 세 가지 요인에 함축됨을 알 수 있다.

**<표 2-2> 다양성 인식의 계기**

연구자	다양성 인식의 계기
Cox, Lobel, & McLEOD (1991)	노동력 구성의 다양화, 다기능적 업무팀의 중요성 강조, 글로벌 마케팅 및 다국적 기업운영의 강조
Wooldrige & Maddox(1995)	노동력 구성의 변화, 여성과 소수민 노동력에 대한 강한 대표성
Ospina(1996)	노동력 구성의 극적 변화, 문화차이와 다문화주의의 가치 존중
Prasad & Mills(1997)	소수민과 여성에 대한 차별금지의 필요성
White(1999)	소수민의 지위향상을 위한 지속적인 노력, 법적 의무 (인종, 문화, 성별간 형평성 실현), 기업의 경쟁력 강화
Williams & O'Reilly (1998)	이민의 증가, 기업의 국제화, 노동력의 고령화
Kramar(1998)	인구통계학적 구성 변화, 집단의 대표성 증진 및 고객지향성 강화, 경영환경의 변화에 대한 신속성과 적응성 제고, 조직의 이념에 부합
Newman & Hgetts(1998)	인구구성의 급변, 고용차별금지에 대한 법률 규정에 대처, 경쟁의 압력에 부응하려는 인식의 팽배
Soni(2000)	인구구성의 변화, 성과향상에 관한 고용주들의 관심

자료: 이상호, 2005, 참조하여 연구자 정리



#### 4. 다양성관리의 성과

2001년도에 실시된 포춘지 선정 1000대 기업 및 100대 일하기 좋은 기업의 121명의 인사관리 전문가에 대한 조사에 의하면 조직의 다양성 관리(Diversity initiatives: 다양성을 추구하고 증진시키는 방향의 다양성관리)가 기업문화의 개선(83%)과 종업원의 사기향상(79%)을 통해 조직의 경쟁력에 영향을 미친다는 응답이 91%로 나타났다. 이 조사에서는 다양성관리가 기업문화를 증진시킨다는 응답이 79%, 채용을 개선한다가 77%, 고객관계가 개선된다가 52%에 이른다. 개인 간 갈등의 감소는 58%, 창의성과 생산성의 향상에는 각각 59%와 52%가 유효하다고 응답하였다(SHRM Survey, 2001). 이와 같이 다양성관리의 순기능적인 요소가 강조되기도 하였다.

구체적으로 연구자별로 다양성과 성과의 관계성을 규명한 연구를 제시하면 다음과 같다. Ferns(1996)는 다양한 집단은 동질적 집단에 비해 창의성이 높고 문제해결에서 더 높은 과업성적을 나타내는 반면, 사회적 통합수준이 낮고 이직률이 높다고 한다. 하지만 다양성에 관한 40년간의 연구결과를 분석한 Williams와 O'Reilly(1998)의 연구에 의하면 다양성이 조직성공에 미치는 영향은 일관된 결과를 보이지 않는다고 한다. 다양성이 성과에 미치는 영향에 관한 기존연구들은 다양성의 유형(types of diversity : 정보다양성, 인구통계적 다양성)이나 상황변수(contextual aspects : 과업과 조직의 성격), 개입변수(intervening variables : 의사소통, 갈등)등에 따라 다르게 나타난다.

사회정체성 이론과 정보다양성 이론에서는 다양성의 영향력을 보다 구체화하고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 사회범주 다양성은 인종, 성별, 나이와 같이 외면적으로 드러나는 차이를 의미하며(Jackson 등, 1992 ; Pelled, 1996) 이러한 차이는 내집단과 외집단으로 범주를 구분하게 하여 집단 상호작용을 저해한다. 반면 정보다양성은 교육적 배경, 훈련, 직무경험 등의 차이로 인해 발생하는 지식과 관점의 차이로 이러한 격차가 크면 새로운 통찰력을 창출할 수 있다고 하였다(Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Levine & Resnick, 1993). 반면 이러한 정보다양성 역시 직무 관련 논쟁이나 업무관련 갈등을 증가시키기도 한다고 하였다(Jehn 등, 1999).

조봉순 등(2002)의 실증 연구에서는 최고경영자팀의 연령다양성이 매출액의 변화에 부(-)의 관계를, 교육수준 다양성은 매출액에 정(+)의 영향력을 보였으며, 백윤정 등(2002)은 한국의 75개 기업 최고경영자팀을 대상으로 실증연구를 수행한 결과, 지식 다양성에 속하는 근속다양성이 의사결정의 적시성과 신속성에 긍정적 영향을 미치는 것

으로 나타났다. 또한 업무 지식다양성은 기업의 환경 적응력, 의사결정의 적시성과 신속성, 지각된 성과(매출액 이익률, 총자산 이익률, 매출액 증가율에 대한 성과의 지각 정도) 등 모든 주관적 성과차원의 변수에 유의한 정(+)의 관계가 있으나, 교육수준 다양성은 모든 성과변수에 유의한 영향을 주지 못하였다. 이들이 사회적 범주다양성으로 구분한 연령다양성은 ROA, 환경적응력, 의사결정의 적시성과 신속성, 주관적 성과 모두에 유의한 부(-)의 관계를 보였다. 출생지 다양성은 ROA에 매우 약한 부(-)의 관계를 나타냈고 다른 조직성과 변수들과도 지지되지 않는 않지만 부(-)의 관계를 보였다.

Reagans과 Zuckerman(2001)은 다양성이 네트워크 밀도의 약화라는 측면에서 성과와 부(-)의 관계를 가지는 반면, 네트워크 이질성을 통해 학습역량을 향상시킨다고 한다. 이들에 따르면 인구통계적 다양성이 성과에 주는 의미는 사회적 자본의 명백한 형태를 반영하는 네트워크 변수로 재구성될 수 있다고 한다. 다양성 팀이 성과에 미치는 영향이 부정적이라고 보는 학자들의 관점은 네트워크 밀도 즉, 팀 구성원간의 관계의 평균 강도의 약화가 팀의 조정 역량을 저하시킨다는 가정에 기반을 둔다고 본다. 반면 긍정적 영향을 미친다고 보는 관점은 높은 네트워크 이질성을 가진 팀은 현저한 인구통계적 경계를 가로지르는 팀과의 관계를 통해 학습능이 향상된다는 가정에 근거를 둔다. 이들은 팀의 내부 네트워크의 밀도와 네트워크 이질성이 클수록 생산성이 높아질 것이라는 가설을 설정하고 224개의 연구개발팀을 대상으로 사회네트워크와 조직근속 및 생산성에 대해 실증연구 하였다. 그 결과 네트워크 변수가 팀의 생산성을 설명하는데 유효하다는 것을 발견하였다. 이들은 이를 바탕으로 다양성과 성과의 관계에 대한 논쟁을 네트워크 과정으로 재구성할 수 있다고 주장한다.

다양성에 대한 초기 연구들은 이론적 논의에 기초하기보다 단순히 그때까지 연구된 문헌들의 정리에 초점을 두고 있어 다양성 유형별로 성과에 미치는 차별적 영향력에 대한 논의 및 이들 관계의 메커니즘을 규명하지 못하는 한계점이 있다고 한다(Webber & Donahue, 2001). 뿐만 아니라 그들은 다양성(높은 직무관련성과 낮은 직무관련성으로 분류)이 응집성과 성과에 미치는 영향에 대해 24개 기존 연구에 대한 메타분석을 실시한 결과 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못하였다. 이들의 연구에서 다양성이 성과에 미치는 영향에서 집단의 유형(TMT와 lower level teams)이 상호작용효과를 가질 것이라는 가설에 대한 분석 역시 유의한 결과를 얻지 못하였다.

다양성은 매개변수나 중재변수를 통해 결과변수에 영향을 미치게 된다. 다양성 연구에서 이러한 과정변수로 다루어져 온 이유에는 여러 가지가 있다. 과업의 복잡성과 상호의존성, 일상성 등 과업구조를 다룬 연구(Jehn, 1997; Jehn 등, 1999; Pelled 등,

1999, Webber & Donahue, 2001), 토론 등 집단 내 의사결정 분위기(Simons, 1995 ; Simons 등, 1999), 참여적 의사결정과 의사소통정도(백윤정 등, 2002), 팀 내 갈등(조봉순 등, 2002), 자원희소성과 네트워크 활동 및 내부 과업프로세스와 사회적 통합을 다룬 연구(류지성, 2003) 등이 있다.

조봉순 등(2002)은 다양성 변수로서 가시성(연령)과 직무관련성(기능적 배경, 교육수준)을 포함하고 매개변수로서 팀 내 갈등(관계 갈등, 과업 갈등)을 포함하여 최고경영자팀을 대상으로 실증 연구한 결과, 관계 갈등은 성과에 유의미한 부(-)의 영향을 미치고 과업갈등은 유의하지는 않지만 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 점을 보여주었다. 한국 기업의 최고경영자팀을 대상으로 연구한 백윤정 등(2002)은 사회적 범주다양성인 연령다양성과 출생지다양성이 조직성과인 ROA와 갖는 관계에 있어 참여적의사결정이 유의미한 정(+)의 상호작용효과를 보임을 보여주었다. 이들의 연구에서는 또한 의사소통정도가 높을수록 연령다양성과 출생지다양성이 의사결정의 적시성과 신속성에 긍정적 영향을 미치는 상호작용효과가 나타났다.

이러한 상황변수나 중재 또는 매개 변수에 대한 연구는 다양성이 직접적으로 성과에 미치는 영향이 명확히 규명되지 않기 때문에 이를 규명하기 위한 다각적인 노력의 일환으로 이루어진 것이라고 볼 수 있을 것이다. Milliken과 Martins(1996)는 다양성 관련 문헌 검토 결과 기존의 다양성 연구는 팀이나 집단 차원 특히 최고경영자팀의 다양성을 위주로 많이 이루어져 왔다고 한다. 최고경영자팀은 경영의사결정을 하는 조직의 가장 영향력 있는 핵심집단이므로 집단차원에서 다양성이 어떤 다이내믹스를 나타내는지를 연구할 수 있는 대상으로서 의미가 크다. 최고경영자팀의 다양성에 대한 기존 연구는 다양성 요소의 종류와 분류, 다양성 유형별로 성과에 미치는 영향에 대한 연구결과를 전반적으로 이해하는데 도움을 준다.

다음 <표 2-3>은 최고경영자팀의 다양성을 중심으로 한 기존의 주요 연구 결과 가운데 일부이다.

이와 같은 연구결과는 최고경영진 구성인력의 다양성으로 인해 발생하는 경영성과를 의미하지만 보편적으로 다양성의 효과성이나 조직성과 및 조직유효성에 미치는 영향력을 추론할 수 있게 한다.

<표 2-3> 다양성 관리와 성과에 대한 기존 연구

연구자	영향변수	(가설)결과변수	실증결과	실증대상
Bantel and Jackson (1989)	-연령 다양성 -재직기간 다양성 -기능적 배경 다양성	(+)혁신성	연령과 재직기간은 무관, 교육은 기술혁신과는 (+)이고 관리혁신과는 무관	은행 TMT
Smith 등(1994)	-근속 -경험, 교육 -기능적 배경 -비공식적 커뮤니케이션, 커뮤니케이션 빈도, 사회적 통합(매개)	(+)ROI	교육다양성은 (+) 경험다양성은(-) 기능다양성은 무관 커뮤니케이션 빈도 (-) 사회적 통합 (+)	매개모델 TMT
Wright 등(1995)	차별철폐제도 수행정도	(+)주가	지지	34개 기업
Barsade (2000)	-긍정적 감정의 동질성  -리더와 구성원간 긍정적 감정 동질성	(+)대인 만족도 (+)TMT내 영향력 (+)협동 (-)과업갈등 (-)대인관계 갈등 (+)시장적응적 수익  (+)참여적 스타일	지지 지지 무관 무관 무관 지지 지지	매개모델 62개 기업 TMT
Webber 등 (2001)	-높은 직무관련 다양성 -낮은 직무관련 다양성 -팀의 성격(TMT vs. lower level teams)	(+)성과 (-)응집성 LLT가 성과에 더 강한 역량		24개 기존 연구에 대한 메타분석
백윤정 등(2002)	-사회적 범주다양성 연령 출생지 -지식기반 다양성: 근속 업무지식 교육수준 -참여적 의사결정과 의사소통 정도(조절)	(-)조직성과 (+)조직성과 조절 효과(강화/상쇄)	일부 지지 일부 지지 일부 지지	한국의 75개 기업 TMT
조봉순 등(2002)	-연령 -회사 근무연수 -TMT 근무연수 -기능적 배경 -교육수준 -과업갈등(매개변수) -관계갈등(매개변수)	(+)매개변수 (+)매개변수 (+)매개변수 (+)매개변수 (+)매개변수 기업성과(+) 기업성과(-)	무관 무관 무관 무관 무관 (+)방향 지지	미국 호텔체인 69개 TMT

자료 : 정상현(2004), 한국 기업의 다양성에 대한 탐색적 연구, 연세대학교 대학원 경영학과

## 제 2 절 전략적 인적자원 관리

다양성 인적자원관리를 설명하기 전에 다양성 인적자원관리는 전략적 인적자원관리 차원에서 접근할 필요가 있기 때문에 이번 절에는 전략적 인적자원관리에 대한 연구동향 및 기본개념에 대해 설명하고자 한다.

### 1. 전략적 인적자원관리의 연구동향

1970년대 말부터 1980년대 초까지 몇몇 이론적 연구자들이 전략적 인적자원관리 연구의 가능성을 타진한 이래, 1990년 초반까지 많은 연구자들은 전략적 인적자원관리의 이론적 기반을 마련하고자 시도하였다. 그러나 1980년대 중반까지 인적자원관리 부문에 대한 연구는 인사관리라는 용어로 인력에 대한 선발과 채용, 교육훈련, 평가보상 등과 같이 단절적 활동의 성격을 가진 개별 인사기능에 대해 연구하는 분야와 조직성과를 촉진하기 위한 목적으로 내적 지속성을 가진 인적자원 관리정책들의 통합을 강조하는 인적자원관리의 영역으로 나뉘어져 연구가 진행되어 왔다(Fisher, 1998).

그러나 국제적 경쟁심화, 급속한 기술발전 등으로 경영환경도 급변하게 되었고, 기업들도 다양한 부문에서 전략적 경영에 대한 관심이 증대하면서, 기업의 각 부분별 기존 역할들이 전략적 관리 프로세스와 일치되는 경향이 나타나기 시작했다. 이와 유사한 방식으로 인적자원관리 분야도 전략적 인적자원관리라는 새로운 관점의 등장으로 전략적 관리 프로세스를 통합되어지게 되었다(Wright & McMahan, 1992).

전략적 인적자원관리의 초기 연구들은 기업의 기능별 전략과 인적자원 관리의 연계성에 초점을 맞추고 있으며, 기업이 추구하는 전사 전략과의 통합성을 강조하게 되었고, 전략과의 상호작용 속에서 거시적인 인적자원관리 활동에 대한 계획과 실행을 중요영역으로 그 효과와 영향력의 확대를 꾀하는 전략적 인적자원관리로 자리 잡게 되었다. 또한 인적자원관리의 개별 관행들을 연구하던 기존방식에서 벗어나, 여러 관행들을 시스템화하여 조직의 경영성과에 미치는 영향을 분석해야 한다는 인식이 확산되었다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Wright & McMahan, 1992). 이러한 인식의 확산은 실증적 연구에서 여러 가지 상황에서 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 대한 관찰을 시도를 하였다. Delery와 Doty(1996)는 인적자원관리 제도들이 조직성과에 영향을 미치는 방식을 세 가지로 분류하여 살펴보았다. 이들은 기업 성과

에 영향을 주는 최적의 관행이 존재한다는 보편론적 접근, 기업 전략과 인적자원관리 간 적합성이 높아야 한다는 상황론적 접근, 내부 시스템의 최적화된 특정 조합이 있다는 형태적 접근을 통해 어떠한 방식이 인적자원관리와 성과간의 관계를 가장 잘 설명하는가를 살펴보았다.

또한 전략적 인적자원관리를 연구하는 학자들은 전략적 인적자원관리의 특성을 고몰입 인적자원관리 또는 고성능 업무시스템으로 정의하고, 기업성과와의 관계를 규정하였다. 하지만 전략적 인적자원관리에 대한 이러한 연구의 흐름과 결과들은 구체적으로 어떠한 과정을 거쳐 경영성과에 이러한 효과가 나타났는지에 대한 정보는 상대적으로 부족하며(김기태, 조봉순, 2008; Colakoglu, Lepak, & Hong, 2006; Guest, 1997), 이러한 블랙박스를 찾고 이를 정교화 할 것을 강조하였다(양혁승, 2002; Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2006).

**<표 2-4> 전략적 인적자원관리와 조직성과간의 관계**

전략 → HRM관행 → HRM산출물 → 구성원 태도 → 조직성과 → 재무적 성과					
혁신우위	선발 교육훈련	고몰입(commitment)	자발적 노력	-긍정적성과- 생산성 품질 혁신	매출액  영업이익
품질우위	평가 보상	고능력(quality)	동기부여 협력	-부정적성과- 결근율 이직률 갈등	
원가우위	직무설계 참여기회 고용안정	다기능(flexibility)	참여 조직시민행동	고객불만	

출처 : Guest(1997)의 연구를 요약 인용

이러한 이유로 Guest(1997)는 인적자원관리에 대한 기존의 연구들이 거시적 수준의 기업성과 중심으로 진행되었다는 것을 지적하며, 제도와 성과간의 다양한 내적 프로세스를 <표 2-4>과 같이 제시하였다. 그는 기업의 전략적 선택에 부합한 인적자원관리 관행을 구축하면, 이러한 관행은 구성원의 태도인 조직몰입, 시민행동, 동기부여 등에 영향을 미쳐 결국 조직의 성과로 귀결한다고 주장하였다. 아울러 그는 인적자원관리와 산출물간의 관계를 매개하는 요인에 대한 다양한 실증연구가 필요하다고 제안하였다.

## 2. 전략적 인적자원관리의 기본개념

전략적 인적자원관리의 기본개념을 구체화 하면 다음과 같다. 전략적 인적자원관리는 조직전략과 부합한 인적자원관리 관행을 통해 조직의 성과를 높일 수 있다는 점에서 시작된다(Fombrum, Tichy, & Devanna, 1984; Jackson & Schuler, 1995; Jackson, Schuler, & Rivero, 1989). Delery와 Doty(1996)는 1980년대 초반까지 인적자원관리를 산업구조, 기술혁신, 노동시장, 고용법 규제와 같은 외부환경에 대응하기 위해 책정된 인적자원 방침에 의거한 제도적인 대응이라 하였으며, 인적자원관리의 성공을 노동생산성과 사기 향상, 이직자수, 지각, 재해율 감소와 같은 미시수준으로 보면서, 인적자원관리의 정책과 성과간의 관계에 대한 연구가 이루어졌으나, 1980년대 중엽부터 인적자원관리를 조직성과에 미치는 의의에 관심을 가지고 거시적 혹은 전략적 수준으로 초점을 옮기기 시작하였다고 말한다.

<표 2-5> 전략적 인적자원관리 주요 정의 및 특성

연구자	SHRM의 정의 및 특성
Fombrum et al.(1984)	선발, 승진, 평가, 보상 등에 개별 인적자원관리 활동이 전략적 맥락 내에서 이루어지는 것
Guest(1989)	인적자원관리와 전략을 통합하여 적용하는 활동
Schuler & Walker(1990)	사람과 관련된 기업의 문제를 해결하기 위하여 인적자원 경영자와 라인 경영자가 함께 참여하는 과정과 활동의 적합화
Wright & McMahan(1992)	조직이 그 목적을 달성할 수 있도록 계획된 인적자원의 배치와 활동에 관한 패턴
Arthur(1994)	개인수준에 초점을 두는 전통적인 접근과는 달리 HR관행의 시스템을 조직수준에서의 성과에 초점을 맞추는 것
Fisher(1998)	기업의 전 계층에 종사하는 구성원들의 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위한 전략을 실행하는 것과 관련된 의사결정 활동
Craft(1998)	활용 가능한 인적 및 물적자원을 기업전략에 부합하기 위해 사용하는 일련의 순위
Boswell(2000)	열러 HRM활동 중 조직의 성과를 높일 수 있는 기법들의 결합이며, 조직의 사업전략에 맞추어 HRM을 실행하는 것
양혁승(2002)	조직의 전략적 수준인 조직수준의 경영성과에 미치는 하는 인적자원관리 활동

자료: 박국진(2010), 고몰입 인적자원관리 기법이 공군장교의 개인성과에 미치는 영향연구, 연세대학교 경영대학원

전략적 인적자원관리에 대한 초기 연구에서는 인적자원관리를 경영전략의 하부기능으로 인식되기도 하였으나, 결국 인적자원관리는 조직체의 경영전략과 잘 연계되고 내적으로 인적자원관리의 각 기능 간에 조화를 이루어 기업의 전략목표를 효율적으로 달성시키는 과정으로 변화했다(Craft, 1998; Boswell, 2000; Wright & McMhan, 1992).

지금까지의 주요 연구에서 제시하는 전략적 인적자원관리의 정의 및 특성은 <표 2-5>와 같다

### 3. 전략적 인적자원관리의 연구의 접근법

전략적 인적자원관리 분야의 연구가 활발하게 진행됨에도 불구하고, 이 분야는 견고한 이론적 기반의 부족으로 인해 지속적인 비판을 받아왔다. 이런 비판은 이론화하는 과정에서 세 가지 다른 접근법의 차이가 명확하게 받아들여지지 않았기 때문에 생겨났다(권동인, 박호환, 2003; Delery & Doty, 1996).

Delery와 Doty(1996)는 인적자원관리 제도들이 조직성공에 영향을 미치는 방식을 보편적 접근법, 상황적 접근법, 형태적 접근법으로 구분하고, 어떠한 방식이 전략적 인적자원관리와 성과간의 관계를 가장 잘 설명하는가를 살펴보고자 하였다.

첫째, 보편적 접근법을 살펴보면, 조직의 상황과 관련 없이 특정한 인적자원관리 관행을 갖춘 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 항상 성과가 높다고 보는 것이다. 어느 기업에서나 조직성공을 높일 수 있도록 하는 최선의 인적자원관리를 보편적 접근법에서는 최선의 관행이라고 본다(Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994). 보편적 접근법은 인적자원관리 활동의 성과를 측정한다는 점에서 인적자원관리의 선행연구 대부분을 포괄하며 그 이론적 기초를 제공하고 있는 바, 실증연구를 통하여 조직성공에 긍정적 영향을 미치는 인적자원관리의 최선의 관행을 찾는데 주력한다(유규창, 1998). 이와 같은 최선의 인적자원관리 관행과 관련하여, Delery와 Doty(1996)는 내부경력관리, 공식적 교육프로그램, 평가제도, 이윤분배제도, 고용안정성, 고충처리절차, 직무설계 등을 7가지 최선의 인적자원관리관행으로 선정하였고, Pfeffer(1998)는 사람을 통한 경쟁력 확보를 위해 7가지 관행으로 선별적 채용, 다양한 교육훈련, 지위격차 해소, 고용안정, 근로자참여, 높은 보상 및 성과중심 보상, 정보공유 등을 제시하였다. 또한 Huselid(1995)는 전략적 인적자원관리의 보편적 접근법에서 장기적으로 지속적인 경쟁우위를 보유하고 있는 기업들의 인적자원관리 관행을 도출하고자 하였다. 그는 지속적



으로 고성과를 창출하는 기업을 고성과 조직이라고 지칭하고, 이들 기업의 인적자원관리 관행은 ‘고몰입’, ‘고역량’의 종업원을 확보, 양성, 유지하는데 기여한다고 밝히고 있다. 이상과 같이 보편론적 접근에서 제시하는 인적자원관리 관행은 연구자마다 약간의 차이는 존재하나 대체적으로 신중한 선발, 조직(팀) 단위의 성과와 연동된 높은 보상, 광범위한 교육훈련, 의사결정의 분권화, 고용보장 등이 공통적으로 관찰되면서 다양한 방법으로 인적자원의 관행들에 대해 연구가 진행되고 있다. <표 2-6>는 보편론적 접근법에서 사용된 인적자원관행을 제시하였다.

**<표 2-6> 보편적 접근법에서 사용된 인적자원관리 관행**

Delaney, Lewin, & Ichiowski (1989)	Arthur (1992)	MacDuffie (1995)	Pfeffer (1998)	Zheng et al. (2006)	Paauwe & Richardson (2007)	권동인, 박호환 (2003)
성과평가 인센티브 직무설계 고충처리 정보제공 과정평가 경영참여 교육훈련 공정한 승진	직무기술서 근로자참여 정보공유 자율경영팀 다양한 훈련 복리후생 높은 임금	선별적 채용 문제해결팀 제안제도 순무순환 분권화 팀제 차별화 제거 직원훈련	고용보장 신중한 선발 자율경영팀 고임금 다양한 훈련 차별해소 정보공유	성과기반보상 고용안정 교육훈련 성과평가 의사결정참여	모집선발 보상 참여 분권화 훈련 및 개발 내부노동시 장 공식적 절차	고용보장 신중한 선발 자율성 고임금제도 교육훈련 평균성 정보공유

자료: Youndt, Snell, Dean, & Lepak(1996)의 내용을 기초하고 최근 연구를 반영하여 재정리함.

둘째, 상황적 접근법은 기업의 고유한 특성이나 상황이 다르기 때문에 그에 상응하는 각기 다른 형태의 인적자원관리를 도입해야 한다는 것이다. 따라서 독립변수인 인적자원관리 관행들과 종속변수인 조직의 성과간의 선형관계를 가정하는 보편적 접근법에 비해, 조직이 직면하고 있는 주요한 상황변수에 따라 양자 간의 관계가 다르게 나타날 수 있다고 보고 있다.

이처럼 상황적 접근법은 어떠한 환경에서도 적합한 조직 구조나 절차는 없고 상황에 따라서 조직 구조 등이 바뀌어야 함을 주장하고 있다. 인사전략 유형이나 인적자원관리 관행들이 기업이 추구하는 목표나 경쟁전략에 적합할 때가 그렇지 못할 때보다 조직의 유효성이 더 높다고 가정하는 것이다(Arthur, 1992; Bird & Beechler, 1994; Datta et al., 2005; Youndt et al., 1996). 즉 모든 조직에 공통적으로 적용될 수 있는 최선의 관행은 존재하지 않으며, 전략(Arthur, 1992; Bird & Beechler, 1994; Miles & Snow, 1984; Schuler, 1989; Youndt et al., 1996), 조직이 속한 산업특성(Datta et al.,

2005), 고객특성(Batt, 2002), 경영자의 능력(Huselid, Jackson, & Schuler, 1997), 제품 수명주기(Schuler & Jackson, 1989), 조직수명주기(Schuler & Jackson, 1989), 조직의 생산기술(Snell & Dean, 1992) 등의 상황변수들과 인적자원관리 활동간의 적합성을 연구하는 것이 바람직하다는 견해이다.

보편적 접근법은 기존의 개별 인적자원관리 관행이 수평적 적합성에 의해 관행 간 상호작용 효과가 필요하다는 형태론적 접근법으로 발전하였으며, 상황적 접근법은 문화, 경영전략, 조직구조 등과 같은 상황적 변수들이 인적자원관리와 수직적 적합성이 있어야 한다는 점에서 인적자원관리연구 영역의 확대에 기여했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

셋째, 형태적 접근법은 기업마다 효율적인 인적자원관리 방법이 다양하게 존재할 수 있으며, 하나 이상의 인적자원관리 방법이 동등하게 기업의 성과를 높일 수 있지만, 인적자원관리 관행들이 서로 상호 작용하여 조직의 성과에 기여할 수 있는 조합은 한정되어 있다고 말한다. 이러한 인적자원관리가 일정한 형태로 이루게 되면 쉽게 모방되지 않고 대체가 어렵기 때문에 경쟁우위의 요소로 작용할 가능성이 있다고 주장한다(Arthur, 1994; Deley & Doty, 1996; Lado & Wilson, 1994). 특히 인적자원관리 관행을 개별적인 것으로 보는 것이 아니라, 전체 인적자원관리 관행들이 성과에 영향을 미치는 하나의 원리로 보고, 인적자원관리 시스템이 갖고 있는 원리나 인적자원관리 시스템의 패턴을 중심으로 생각한다는 것이다(Doty, Glick, & Huber, 1993; Ichniowski et al, 1997; Meyer, Tsui, & Hinings, 1993).

내적 일관성을 보유한 인적자원관리 관행들의 묶음(bundle)인 인적자원관리 시스템은 채용, 임금, 평가 등의 개별적인 인적자원관리 관행들이 개별적으로 조직의 성과에 영향을 미치는 것이 아니라 모든 관행들로 이루어진 총체적인 유기적 형태 혹은 시스템으로 조직의 성과에 영향을 미친다(Arthur, 1994; MacDuffie, 1995). 조직성과를 높이기 위해서는 인적자원관리 관행들 간의 내적 적합성이 있어야 하고, 나아가 인적자원관리 시스템이 쉽게 모방되지 않도록 독특하며 인과관계가 뚜렷하도록 인적자원관리 시스템의 형태를 구축할 필요가 있다.

이런 형태는 긍정적인 시너지를 창출할 수 있고, 개별 인적자원의 역량과 개별 관행 및 조직의 다른 자원들 간의 복잡한 상호작용은 쉽게 모방되지 않는 요소를 지니게 되고(Lado & Wilson, 1994), 결국에는 조직에 지속적인 초과이익을 가져다주면서 경쟁우위의 원천이 되는 것이라고 보는 접근법이다.

지금까지 인적자원관리의 접근법을 3가지 관점에서 구별하였고, 이들 전략적 인적자원관리의 접근을 통해 다양성 인적자원관리와의 연계성을 검토할 필요성이 있다.

### 제 3 절 다양성 인적자원관리

인적자원의 다양성을 전략적 자산화하여 고성과를 창출하기 위해서는 다양성에 대한 전략적 차원의 인적자원관리가 이루어져야 할 것이다. 따라서 기존의 고성과 인적자원관리가 다양성관리를 포함하고 있는지에 대한 비판적 검토가 필요 하다.

본 절에서는 기존의 성과주의 인사제도의 구성요소와 인적자원관리 원칙 및 인적자원관리 시스템의 유형구분에 대한 기존 연구를 살펴보고 다양성을 전략적 자산화하기 위한 인적자원관리 제도에 대해 논의하고자 한다.

#### 1. 고성과 인적자원관리 제도

다양성 인사관리제도는 조직내 다양한 인력별 특성을 차별하지 않고 체계적으로 성과를 높일 수 있도록 목표를 두고 있는 인적자원관리제도이다. 즉, 구성원들의 형태적인 특성에 기준을 두지 않고 성과나 역량에 기초를 두고 있다는 점에서 고성과 인적자원관리제도와 일맥을 같이 하고 있다. 따라서 고성과 인적관리의 연구결과 및 접근방법의 이해를 통해 다양성 인적자원관리의 개념을 체계화하도록 하겠다.

다음은 성과주의 인적자원관리 제도에 포함된다고 보는 개별제도들에 대한 주요연구 결과들이다. Pfeffer(1998b)는 어느 경우에도 보편적으로 효과적인 7가지 제도를 정리하여 제시하였는데 여기에는 고용안정, 선별적 신입채용, 자율관리팀과 분권화된 조직설계, 조직성과와 연동된 상대적 고임금, 광범위하고 높은 교육훈련, 지위격차 축소(의상, 언어, 사무실 설계, 임금 등), 재무와 성과에 대한 전사적 정보공유를 포함한다.

Delery와 Doty(1996)는 내부승진기회, 공식적 훈련체계, 결과지향적 평가, 이윤배분, 고용안정, 고충처리체계와 종업원 참여, 명확한 직무정의 등 7가지를 모든 조직에 이론적 실증적으로 통용되는 고성과 전략적 인적자원관리 제도로 꼽았다.

Huselid(1995)는 고성과 작업양식으로 13가지 제도를 요인분석을 통해 종업원의 스킬과 조직구조 항목 및 종업원 동기부여 제도로 구분하여 제시하였다. 여기에는 정보공유, 직무분석, 내부승진, 종업원태도조사, 근로자 참여제도, 집단인센티브, 교육훈련, 선별적 채용시험, 성과평가에 의한 보상, 공식적 성과평가, 공식적 승진기준, 포지션 당 채용지원자 수 등이 여기에 포함된다. Walton(1985)은 고용보장, 집단성과급과 숙련급, 평등주의를 꼽았고 Levine & Tyson(1990)은 고용보장, 집단성과급, 지위평등, 개인권

리 보장을 들었다.

정권택 (2004)은 기존의 연구들을 정리하면서 성과주의 인적자원관리 제도를 채용, 직무관리, 교육훈련, 평가, 보상, 승진, 참여제도로 구분하여 정리하였다.

## 2. 다양성 친화형 인적자원관리

기업조직에서 다양성을 통해 효과적으로 일하는 것은 고도의 글로벌 경쟁 환경 속에서 생존하기 위한 전략적 명령이며 기업에 있어 채용, 유지, 동기부여, 성과에 영향을 미치는 생존의 문제이다(Jackson & Alvarez, 1992). Jackson과 Alvarez(1992)은 다양성에 대한 장·단기적인 대책을 마련하기 위해선 인적자원의 가용성, 공정성, 시너지 차원의 도전과제를 해결해야하며 이를 위해서는 인적자원관리(담당자 및 부서)의 역할이 중요하다고 한다. 따라서 다양성이 조직의 전략적 자산이 되기 위해서는 이제까지 논의한 다양성 관리의 관점에서 인적자원관리 시스템을 고찰할 필요가 있다.

Richard와 Johnson(2001)은 ‘다양성 지향’이라는 개념을 제시하여 인적자원관리와 다양성관리에 대한 통합을 시도하였다. 사회정체성 이론에 따르면 조직은 동질성을 선호하려는 자연적인 성향이 있어서 다양성을 축출하려는 경향을 갖기 때문에 다양성은 조직의 의식적 목표가 되고 다양성관리 역시 의도적으로 추진된다. 이러한 다양성 축출 경향은 조직이 선도적으로 이질성을 확보하려는 메커니즘을 개발해야 한다는 것을 함축한다(Milliken & Martins, 1996). 이들은 다양성 지향이란 다양성과 다양성관리를 향해 조직을 이끄는 인적자원 정책과 양식의 통합적 집합체로서 훈련과 개발, 작업설계, 스태핑, 보상프로그램 등을 통해 다양성을 촉진하는 정책과 제도의 묶음을 의미한다고 한다. 단순히 한두 가지 프로그램만으로는 다양성을 촉진할 수 없으며 이러한 활동들은 함께 이루어지고 상호간에 강화작용을 해야 하며, 여타의 정책관련 의사결정 역시 다양성을 고려하는 것이야 한다고 본다. 그리고 다양성을 존중하는 조직문화는 조직의 가치 있는 자산이 되는 것이다.

다음은 McMahan, Bell과 Virick(1998)이 예시한 전략적 자산으로서의 다양성 관리제도의 내용이다. 첫째, 채용제도와 관행은 누구나 일하고 싶은 회사로 느낄 수 있도록 설계되어야 한다. 다양한 학교와 접촉하고 여러 언어로 된 매체에 채용공고를 내야하며 리쿠르터를 다양하게 구성해야 다양한 인력의 채용이 가능 할 수 있다. 다양한 인력이 채용되면 이들을 통해 다시 다양한 인력을 추천 받을 수 있고 인적 네트워크가

다양해져 조직의 다양성이 더 높아지는 선순환을 하게 된다. 이러한 활동은 기존의 자원을 활용하여 새로운 자원을 축적하는 능력을 획득하는 순환고리를 만들며 이를 통해 지속가능한 경쟁우위 확보가 이루어진다. 다양성을 존중하는 선발 제도는 인과적 모호성을 창출한다. 선발 방식이 차별을 방지하고 다양성을 증가시키며 지원자가 불공정하게 탈락되지 않도록 지속적으로 직무분석을 실시한다. 인터뷰어가 다양하게 구성되어 지원자와 같은 다양성을 가진 인력이 포함되고, 인터뷰어들이 다양한 인력을 배제할 수 있는 잠재적 편견에 대해 유의해야 한다. 이러한 일련의 채용을 둘러싼 다양성을 존중하는 제도와 관행은 다른 조직이 쉽게 모방하기 어렵기 때문에 역시 조직의 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 것이다.

다양한 인적자원이 조직에 선택되어 들어간 후에는 승진기회를 갖게 되기를 희망하게 된다. 승진기회는 성과평가, 훈련 및 개발, 그리고 다른 상급 피고용인의 다양성과 관련이 있다. 다양한 인력이 공정하게 승진기회를 갖는 것은 다양한 인적자원이 조직에 몰입하여 성과를 내기 위해 필수적으로 요청되는 사항이다.

아울러 공정한 평가를 위한 관리자훈련이 요구된다. 평가도구에서 편견을 제거하고 지속적으로 갱신하여 타당성을 유지하는 것이 필요하다. 예를들어 ‘공격적’으로 신규고객을 발굴한다는 평가항목은 남성편향적인 어감을 가지므로 신규고객을 ‘적극적’으로 탐색한다는 중립적인 표현으로 개정하는 것이 그 예라고 할 수 있다.

다양성은 대체불가능성을 가진다. 인력구성의 다양성은 조직에 서로 다른 상이한 배경, 지식, 스킬, 능력을 제공한다. 다양한 인력으로 구성된 조직에서 직무외적인 요인 또는 성과외적인 요인이 아닌 각자의 자질과 성과만으로 기회와 보상이 주어진다면 구성원의 동기부여가 잘 이루어질 것이다. 여성은 남성보다 능력이 더 좋아야만 승진할 수 있다든지, 능력이 유사한 수준의 남성보다 여성이 승진율이 낮을 경우 그 조직의 다양한 구성원들은 동기부여가 될 수 없게 된다. 다양한 인력이 직무와 능력, 성과에 의해 공정한 평가와 승진, 보상이 이루어지는 관행은 쉽게 대체할 수 없다는 점에서 지속가능한 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 것이다.

이러한 논의에 비춰볼 때 다양성관리 제도가 인적자원관리 기능 전반에 걸쳐 도입 정도가 높을수록 성과가 높아질 것으로 볼 수 있을 것이다. 즉 다양성 친화형 인적자원관리 제도의 도입이 잘 된 조직은 인적자원관리 및 조직의 성과가 높을 것으로 볼 수 있다.

### 3. 중국인적자원관리의 특성

사회주의 체제 하의 중국 인적자원관리의 특성은 철 밥그릇, 철 임금, 철 의자라는 소위 ‘3철’로 대표되어 왔다(Ding, 2001). 국가가 종신고용을 보장하고, 임금 격차가 적으며, 성과보다는 정치적 논리로 선발, 승진하던 것을 의미한다. 하지만 중국의 개방 이후 이러한 정부 주도의 관료적 인적자원관리 방식이 급격히 변화하고 있다(Warner, 1999). 개인의 성과와 역량에 따라 차등 보상하는 성과 중심형 보상 방식으로 변화되었고, 시장과 경쟁 원리에 입각한 인적자원관리가 확대되고 있다(Ding, 2001). 또한 중국인들은 집단의 이익보다 개인의 실리와 이해를 중시하고 특히 금전관계에 있어서는 매우 철저히 계산하며, 조금이라도 급여가 많은 직장이 있다면 옮길 준비가 되어 있다. 따라서 개인별로 차등화 된 고용계약 제도가 빠르게 확산, 정착되고 있다(김기태, 2005).

중국의 차등주의적, 개인주의적 문화특성에 근거해 볼 때, 보상관리의 기본 방향은 능력과 성과에 따른 개인별 차등 폭을 확대하는 성과주의 인사관리의 전개가 바람직하다는 주장이 제기되기도 한다(김기태, 2005). 이러한 성과 중심 보상의 사례는 중국 기업에서 쉽게 발견할 수 있다. 중국의 전자회사 하이얼(海爾)그룹은 “많이 일한 사람은 많이 받고, 적게 일한 사람은 적게 받고, 일하지 않은 사람은 받지 못한다(多勞多得, 少勞少得, 不勞不得).”라는 보상 관리의 원칙을 지키고 있다. 이 회사의 임금구조는 기본급은 30%에 불과하고, 업적 평가에 따라 달라지는 변동급의 비중이 70%에 달한다. 안종석과 백권호(2002)의 중국 내 근로자들의 조직몰입에 관한 연구에서 개인 공헌을 강조하고 이에 기초하여 보상하는 관리 방식이 중국 근로자들의 조직몰입을 제고하는데 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 중국 근로자들의 개인주의적, 합리적 특성을 반영하는 것이다.

따라서 중국의 인적자원관리는 성과지향성을 함유하고 있으며 이러한 고성과, 고몰입 인사제도는 다양성 인사제도와 밀접한 연관관계가 있을 것이다.

## 제 4 절 조직신뢰

### 1. 신뢰의 개념

신뢰는 사회적 관계의 근간을 이루는 기반으로서, 사람들 사이에 관계가 형성된 곳이라면 어디서든 관심을 갖고 다루어져 온 주제이다. 신뢰에 관한 연구는 최근 조직행동과 조직이론 분야에서 많이 이루어지고 있다. 신뢰는 대인간, 부문간, 조직간, 사회관계 네트워크에서의 연구를 통해 신뢰가 개인유효성과 조직유효성을 유지하는데 중요한 요인임이 밝혀지고 있다(Cummings & Bromiely, 1995). 또한, 조직구성원간의 신뢰는 복잡한 시스템의 효율성을 높이는 효과가 있다고 지적되고 있다(Penning & Woiceshyn, 1987; Leventhal, Seabright, & Fichman, 1992).

신뢰란 학술적으로는 안정적·사회적 관계를 지속하도록 하는데 필수적인 것이며, 당사자 간의 거래가 원활하게 이루어지도록 하는 가장 효율적인 메커니즘, 가장 일상적이고 반복적인 상호작용의 기초로서의 역할을 하는 것, 그리고 다른 사람이나 사물을 잘 믿는 개인의 성향 또는 기본적인 지향성(Barber, 1983; Lewis & Weight, 1985)을 말한다. 한편, Hagen과 Choe(1998), Elangovan와 Shapiro(1998), Das와 Teng(1998)은 타인에 대한 긍정적 기대로 정의하였고, Whitener, et al.(1998)은 신뢰를 타인에 대한 긍정적인 태도로 정의하였다. 또한 Mayer, Davis & Schoorman(1995)과 McKnight, Cummings & Chervany(1998)는 타인을 믿고 기꺼이 의존하는 것으로 신뢰를 정의하였다.

신뢰의 개념은 전통적으로 신비하고 막연한 요인으로 간주되어 왔으며, 확신, 신용, 기대, 희망 등과 혼용되어 사용되어 왔다(Giffin, 1967). 또한 신뢰가 조직의 효과성에 많은 영향을 미치는 중요한 개념임에도 불구하고 구성개념에 대한 일치된 정의가 없는 실정이다(Hosmer, 1995).

신뢰에 대한 정의는 크게 세 가지 관점으로 볼 수 있다.

첫째, 신뢰는 기대와 관련된 개념이다. 이에 Rotter(1971)는 신뢰를 ‘상대방의 말, 약속, 또는 구어적, 문어적 진술이 믿을만하다는 일반화된 기대’로 정의하였다. 이와 같이 기대에 대한 개념을 사용하여 Gambetta(1988)는 신뢰를 한 행위자가 자신의 행위에 영향을 미치는 여타 행위자를 감시 혹은 통제할 수 없는 상황에서 다른 행위자나 집단이 특정한 행동을 할 것이라 판단하는 기대의 주관적 확률수준 또는 상대방이 우리에게

게 이로운, 혹은 최소한 우리에게 해가 되지 않는 행동을 수행할 가능성이 충분히 높기 때문에 그와 협동해도 될 만하다고 생각하는 주관적 확률이라는 견해를 제시하고 있다.

둘째, 신뢰는 위험과 관련된 개념이다. Luhman(1988)은 신뢰란 기본적으로 위험을 감수하는 것으로서, 어떤 상황에서 다른 사람으로부터 손해를 볼 가능성이 있지만 그를 선택한다는 것이라고 하였다. 그러나 확신은 위험이 없는 상태로서 대안에 대한 고려를 하지 않고 행동하는 것을 확신하면서 위험의 개념을 사용하여 신뢰와 확신을 구분하고 있다.

셋째, 신뢰는 개인의 성격과 관련된 개념이다. Barber(1983)는 다른 사람을 잘 믿는 개인의 성향 또는 기본적인 지향성으로 정의하고 있다.

Heimer(2001)의 신뢰에 대한 개념 구분은 신뢰를 형성하는 행위자의 특성과도 밀접한 관련이 있다고 주장하였다. 특히 행위자가 개인인가 혹은 조직인가의 여부가 중요한 차이를 나타낼 수 있다는 것이다. 조직은 조직구성원으로서 개인에 대해서 불신하고, 통제하려 하고, 끊임없이 감시하는 반면에 조직에 의존할 수밖에 없는 개인들은 조직에 대해 자신이 영향력을 행사할 여지가 없기 때문에 신뢰관계가 아닌 확신관계만을 형성한다고 했다.

하지만 많은 연구자들은 조직과 개인 간에 신뢰가 존재할 수 있다고 주장하고 있다. Barber(1983)는 개인과 조직 간에 가치나 감정에 기초한 신뢰와 인지적 판단에 기초한 신뢰 모두가 가능하다고 보았으며, Zucker(1986)는 계속되는 상호작용의 과정 속에서 신뢰가 형성되고, 신뢰 대상이 신뢰가능성을 높이는 특성에 기초하거나 제도적 장치를 통해 신뢰가 형성된다고 하였다.

대인간의 관계는 조직에 대해 자신의 이해관계를 관찰하기 위해 영향력을 행사하는 것이 거의 불가능하기 때문에 신뢰보다는 확신의 관계만이 성립된다고 볼 수도 있다. 그러나 조직구성원과 최고경영자의 관계를 살펴보면 구성원들은 최고경영자를 한 개인으로서 보다는 조직을 대표하는 것으로 생각하는 경향이 크다. 따라서 이러한 경우 개인의 조직에 대한 확신이 개인의 최고경영자에 대한 신뢰로도 전이될 수 있음을 알 수 있다.

조직 내에서의 신뢰를 중심으로 한 연구를 정리하면 다음과 같다. Mishra(1996)는 기존의 신뢰에 관한 연구들이 분석단위를 개인, 집단, 조직으로 하여 연구를 진행되었다고 비판하고 신뢰의 다계층성을 지적했다. 즉, 조직 내 신뢰의 대상은 조직, 최고관리자, 조직구성원과 업무를 함께하는 상사, 동료, 부하, 타 부서나 팀의



조직구성원 등 다양하다는 점을 강조했다.

Fox(1974)와 McCauley와 Kuhnert(1992)는 신뢰를 대상에 따라 수직적 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰), 수평적 신뢰(동료신뢰), 제도적 신뢰(시스템에 대한 신뢰) 등 3가지 범주화 하였다. 신뢰대상의 다계층성을 감안하는 경우, 신뢰는 조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 그리고 동료에 대한 신뢰로 구분할 수 있다. Gilbert과 Tang(1998)은 조직에 대한 신뢰는 상사, 동료에 대한 신뢰와 달리 비인격적이며 제도적이고, 조직에 대한 확신과 지지의 감정이라고 해석했다.

Reynolds(1997)의 신뢰 비교를 통해 보게 되면, 신뢰가 낮은 조직은 조직의 분위기가 대체적으로 조용하고 에너지와 몰입의 수준이 낮으며, 조직의 시스템에 불만을 가지고 있는 사람은 제거되거나 해고되기 때문에 어떠한 갈등도 존재하지 않는다. 그리고 변화의 가능성이 희박하며, 건설적 제안은 받아들여지지 않을 뿐 아니라 지위가 가장 중요시 되며, 하향식 경영이나 관리가 이뤄진다. 그 외의에 의사결정은 전체의 명령계통을 통하여 이뤄지며, 조직구성원들은 그들의 직무에 구속감과 무력감을 지각한다(Savage, 1992).

<표 2-7> Reynolds의 신뢰 비교

조직관행	저 신뢰조직(low trust)	고 신뢰조직(high trust)
선발	형식적, 임의	장시간의 면접, 검토
업무성과에 대한 태도	냉소적	객관적, 사실적
책임	타인에 전가	지원
구성원에 대한 배려	없음	적극적, 경청
의사결정	독단적, 경영진	구성원 참여
언행일치	위선	일관, 윤리적, 약속 엄수
피드백	정치적 행동, 비난	빈번한 피드백
학습	훈련, 개발기회 없음	훈련, 개발 장려

자료: Reynolds, L. (1997), "The Trust Effect", London: Nicholas Brealey Publishing, p. 34

반면에 신뢰가 높은 조직은 구성원 간에 이해가 높고 서로 돕고자 하며, 구성원들 상호간에 서로의 강점 뿐 만아니라 개선해야 할 취약점에 대해서도 서로 솔직하게 피드백을 주고받는다. 이렇게 구성원들 간의 상호 영향력이 높으므로 다른 사람의 아이디어와 의사결정에 대해 서로 영향을 주며, 다른 구성원들과 함께 일하는 것이 즐겁게 된다. 문제해결 방식이 창의적이며, 서로간의 협력을 바탕으로 팀의 시너지 효과가 크

게 나타나고, 구성원들 간에 배경과 경험, 그리고 일을 보는 관점이 다르지만, 서로 상대방을 인정하고 존중하게 된다. 그리고 구성원 서로의 의견이 다르고 갈등이 생겨도 덮어두지 않고 함께 일을 처리하고자 하며, 공동의 목표달성에 기여해야 한다는 의지가 강할 뿐 만 아니라 다른 구성원들이 성공적으로 일을 완수할 수 있도록 도와야 한다는 생각이 강하게 된다. 또한 구성원들 간에 서로 정직하고 공감대가 높으며, 의사소통이 직접적이어서 문제점에 대해 느끼는 점을 서로 솔직하게 전달하기 때문에 오해의 소지가 적어진다.

## 2. 신뢰의 중요성

신뢰의 중요성은 다음과 같이 세 가지로 정리해 볼 수 있다.

첫째, 신뢰는 조직이 높은 성과를 달성하도록 촉진한다(Boss, 1978). 신뢰관계가 잘 형성되어 있는 조직에서 일하는 사람들은 개방적인 커뮤니케이션을 통한 정보교환과 공유가 활발하며, 서로에 대한 신뢰가 잘 형성되어 있지 않은 조직에서 일하는 사람들보다 더 효과적으로 문제를 해결하게 됨으로써 조직유효성을 제고시킬 수 있다 (Boss, 1978).

또한 경영 및 조직 환경의 복잡성과 불확실성 그리고 상호작용 등을 고려할 때 구성원들 간의 협력적인 작업은 중요하다. Thompson(1967)은 불확실성과 복잡성하에서의 상호작용과 협력은 구성원들 간의 신뢰가 존재하는 곳에서만 이뤄 질 수 있으며, 모든 경제적 행위 자체가 본질적으로 사회적 관계의 연결망 속에 자리매김하게 되어 있기 때문에 복잡한 체계 내 행위들의 효율성은 상호의존적인 구성원들이 효과적으로 함께 협력하여 일할 때에만 가능하다고 지적하고 있다(Granovetter, 1985).

둘째, 신뢰는 조직의 장기적인 안정성과 구성원의 행복을 달성하는 데 있어서 매우 중요하다(Cook & Wall, 1980). 조직 내 사회에서의 신뢰관계의 형성은 개인에게 안정감을 주지만 신뢰가 형성되어 있지 않으면 사람들은 불안과 정체성에 대한 자신감을 잃게 되고, 결국 그 조직은 붕괴하게 될 것이기 때문이다.

셋째, 신뢰는 조직구성원들이 강한 공동체의식 또는 조직에 대한 일체감을 갖고 조직의 운영문제에 자율적이고 자발적인 참여를 하도록 유도함으로써 공식적인 규정과 절차 위주의 조직운동을 가능하게 한다. 따라서 구성원들 상호간에 상대방의 권한과 역할을 자발적으로 인정하고 수용하게 한다(Tyler & DeGoey, 1995). 이를 통해 조직구

성원들은 조직과 상사 그리고 동료에 대해 신뢰하게 되면 조직의 목표를 달성하기 위해 행사되는 권한을 자발적이고 적극적으로 수용하여 맡은 바 과업을 처리할 수 있다 (Graham, 1991).

### 3. 신뢰의 구성요소

조직신뢰란 “조직의 정책실행이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태”로 정의한다(Rousseau, et al., 1998). 조직신뢰에 대한 초기 연구는 Hart, Capps, Cangemi와 Cailout(1986)의 연구를 들 수 있다. 이 연구에서는 조직신뢰의 구성요소로 사전조사결과 안전한 작업조건, 직무안정성, 정보공유, 표현의 자유, 정확한 의사소통, 공정성, 예측가능성, 작업관련 의사결정, 경영의사결정에의 참여, 자신감의 표현, 관계구축, 목표에 대한 지지와 의사소통 등이 수집되었으며, 이를 토대로 최종적으로 개방성, 일치성, 공유된 가치, 자율성, 피드백 등이 추출된 바 있다. 이후 C'Malley(1999)는 경영자의 사원에 대한 신뢰를 증진할 수 있는 네 가지의 관심 영역으로 개인적 성장감, 일과 사람의 통합, 개인적 편의, 그리고 안전과 보건 등으로 제시하고 있다.

한편 경영자에 대한 신뢰연구에서는 과거행동과의 일관성, 성실성, 권한위임과 공유, 의사소통, 관심의 표명이 제시되어 있다(Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998). 경영자는 회사의 대리인으로서 회사의 정책을 결정하고 집행한다는 측면에서 회사가 갖는 신뢰요인으로 해석할 수 있다.

Hofstede(1980)와 Triandis(1989)는 서양의 문화가 개인주의로 대표되는 반면에 동양의 문화는 집합주의로 대표된다고 주장함으로써, 모든 연구에서의 문화적 특성을 고려하는 것이 중요함을 지적하였다. 최상진(2000)은 서구의 사회교환 관계적 관점에서는 인간존재의 특성은 이기적이며, 사회구성단위는 평등하고 독립적인 개인을 단위로 하고 있다. 그리고 관계유지의 규범은 공정한 교환을 중시하며, 사회관계의 목표는 개인의 이익을 최대화 한다는 명제에 기반을 두고 있다.

반면에, 동양적 관점에서는 사람간의 관계를 사회구성단위의 기본단위로 인식하여 이러한 관계의 융합이나 조화는 통일된 관계를 형성하는 것을 사회관계의 목표로 보고 있다. 이러한 관계의 융합이나 조화로운 관계 속에 내포된 역할의 분명한 인식과 충실한 수행을 통해서 이뤄진다는 것으로 본다는 점에서 서구사회와 동양사회의 문화적 차

이를 지적하였다. 이하에서는 신뢰의 결정요인으로서 공정성, 배려, 개방성을 중심으로 설명하고자 한다.

### 1) 공정성

공정성이란 조직구성원들에게 적용되는 절차나 기준이 공정하고 일관되게 적용된다고 지각하는 것을 말한다. 조직은 체제 유지와 구성원들을 동기부여하기 위해 조직의 목표와 부합된 행동을 하도록 각종 제도나 규칙을 제정하고 시행하게 된다. 따라서 구성원들은 이러한 조직의 제도나 기준운영이 공정하게 운영되고 있는지 여부에 대해 신뢰를 갖게 된다.

공정성은 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성으로 구별될 수 있다. 절차공정성은 제도나 절차의 시행과정에서의 공정성 지각을 의미한다(서용원, 1992). 이는 절차가 공정했다는 느낌을 향상시키는데 일관성, 편파 억제, 정확성, 의견 개진기회, 교정 가능성의 요인이 작용하게 되며 이것들이 절차공정성의 구조적 결정요인으로 제시된 바 있다(Leventhal, 1976; 김명언, 이현정, 1992). 분배공정성은 구성원과 조직체의 경제적인 교환관계의 결과에서 공정함을 의미하는 것으로서, 구성원이 투입한 노력에 대해 제공되는 보상의 정도와 비율을 타인과 비교한 결과 이뤄진다 (Leventhal, 1976; Greenberg, 1986). 마지막으로 상호작용공정성은 절차가 시행되거나 분배가 결정될 때 당사자 간에 이뤄지는 상호작용의 질에 따른 공정성 지각을 의미 한다(Bies & Moag, 1986). 조직이 독립적이고 공정한 인사제도의 시행이나 의사결정과정을 통해 조직을 운영한다고 구성원들이 인식하게 되면 조직이 개인을 중요시 여기고 있다고 인식할 것이고 구성원 스스로 집단의 구성원이라는 사실에 대한 인식을 통해 자신의 자존을 확인할 수 있는 대우를 기대하게 될 것이며, 이러한 공정성을 기반으로 한 긍정적 기대는 구성원들이 회사를 신뢰하게 만들 것이다.

### 2) 배려

배려는 어떠한 호의적인 일을 하기 원한다고 하는 것으로 피신뢰자가 신뢰자에게 주는 믿음을 말하며 이기적인 이익을 추구하고자 하는 동기는 아니다. 조직 내에서의 배려란 인간중심의 경영을 기반으로 구성원들의 근무생활과 가정생활에 불편함이 없도록 편의를 제공하고 사원들에게 관심을 가지며 사원 각자의 성장과 발전을 위해 지원하는 것을 말한다. 조직의 구성원들은 개인적으로 자신이 회사로부터 존중받고 있고 배려

받고 있다고 느낄 때 호혜성의 원칙에 의해서 조직을 신뢰하게 될 것이다. 조직은 구성원들을 비용절감의 수단으로 보는 것이 아니라 구성원들을 신뢰하고 존중하는 인간 중심 경영을 펼쳐나갈 때 구성원들도 그에 맞는 행동을 하게 된다(Pfeffer, 1994; O'Reilly & Pfeffer, 2002).

조직은 사원들에게 두 가지 차원에서 배려를 고려해 볼 수 있다. 먼저 구성원 개개인의 성장과 발전을 위한 측면으로 구성원들 스스로가 조직 내에서 성장감을 느끼고 자기실현의 욕구를 충족시킬 수 있는 기반이 구축되어 있다고 느낄 때 구성원들은 조직의 배려를 느낄 것이다. 또 다른 측면은 구성원들의 편의를 도모해 주는 것으로 구성원들이 일하는 데 불편이 없고 작업장이 위험에 노출되지 않도록 신경 써줄 때 구성원들은 조직이 자신들을 위한 배려를 하고 있다고 느낄 것이다.

O'Malley(1999)는 조직이 구성원의 성장과 능력개발에 개별적인 것이 신뢰를 이끌어내는 좋은 방법이라고 하고 있다. 조직이 유능한 구성원들을 만들기 위해 투자한 훈련과 교육의 양은 사원들을 성장시키기 위한 배려이고 개개인의 체계적인 성장을 이끌어낼 수 있는 인사제도를 효율적으로 운영하는 것도 개인에 대한 배려라고 할 수 있을 것이다. Curry, Wakefield, Price & Mueller(1986)는 조직이 구성원에 대해 관심을 가지고 세심한 배려를 가질 때 조직에 강한 믿음을 유발한다고 하였다.

### 3) 개방성

개방성은 조직 내에서 조직구성원들과의 커뮤니케이션, 가족적 분위기 조성, 혁신적·창의적인 조직인가 그리고 경영환경에 유연하게 대응하고 있는가를 의미하는 것으로서, 기업은 시장경제에서 해당조직이 사업을 영위해 나가기 위한 경쟁적 우위를 점할 수 있는 유·무형의 특징으로 구성원들에게 회사에 대한 자부심을 가질 수 있는 것을 말한다.

Mayer et., al.(1995)등은 신뢰의 통합모형에서 대인신뢰의 선행요인으로 개인의 능력을 제시한 것처럼, 조직에 있어서도 동일하게 적용하고 있으며, 조직이 가장 잘 할 수 있는 것으로서, 시장경제에서 그 조직이 갖는 대내·외적인 경쟁우위를 정의하는데 필요한 것을 말하는 것이다(Shandler, 2000). 이는 조직의 기술과 스킬의 통합으로 조직의 경쟁력 제고에 공헌할 수 있으며, 신뢰대상자가 신뢰하는 자의 기대를 충족시킬 수 있는 능력을 보유하고 있을 때 신뢰가 높아진다는 것을 의미한다. Ghshal와 Bartlett(1995)는 조직에서의 경쟁력의 근간을 인간으로 보고 조직몰입이나 협력적 행

동의 계기를 만들어 주기 위해서는 회사가 공동체의식을 발전시켜 정서적 결속을 다지는 것이 중요하다고 하였다.

조직의 개방성은 조직혁신, 유연성, 조직구조의 합리성, 경쟁력 있는 조직문화와 조직분위기 등이 조직을 신뢰하는 이유로 보며, 구성원들의 입장에서는 자신이 일하고 있는 회사가 자신의 성장과 개인의 복리를 충족시켜줄 수 있고 더 나아가 회사를 유지· 존속시킴으로써 지속적인 안정감을 줄 수 있는 기반으로 회사의 개방성은 중요하다고 본다.

#### 4. 신뢰의 선행연구

신뢰와 관련된 연구 결과를 정리하면 다음과 같다.

Barnes, et al.(1983)은 신뢰는 작업자의 행동과 집단의 문제 해결과 의사결정의 질과 관련이 있다고 주장하였다. Hackman과 Oldham(1986)은 리더에 대한 신뢰가 조직구성원들의 직무와 관련된 태도형성에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. Podaskoff, et. al.(1990)는 변혁적 리더의 행동과 조직 시민행동 간에는 간접적인 관계가 형성되며, 변혁적 리더의 행위와 신뢰, 만족 간에는 직접적인 관계가 그리고 신뢰와 조직시민행동 간에는 직접적인 관계가 나타남을 밝혔다.

Deluga(1994)는 상사의 신뢰구축 노력이 부하의 조직시민행동에 정(+의 영향을 보이며, 공정성 지각은 LMX의 질에 영향을 미치지 않음을 보였고, 부하-상사간의 관계의 질이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Whitener, et. al(1998)은 신뢰의 요인을 개인적요인(신뢰성향, 자기효능감, 가치), 관계적요인(상호작용, 기대감, 교환비용), 그리고 조직요인(조직구조, HR정책과 절차, 조직문화)으로 구분하여 상사가 부하에 대한 일관성, 성실성, 공유와 통제의 위양, 커뮤니케이션, 관심을 매개변수로 설정하여 부하의 신뢰지각에 어떠한 영향을 미치는지 연구하였다. 연구 결과 신뢰의 선행요인으로 능력, 선의, 성실성이 중요하다고 나타났다.

마지막으로 Kurt와 Donald (2000)는 다양한 조직의 상황 즉, 합병이나 다운사이징, 조직의 설립, 문화적 변화, 조직구조의 변화, 경쟁적인 상황 등과 같은 다양한 조직의 상황에서 신뢰는 다양한 방법으로 업무에 있어 영향을 미칠 수 있다고 말한다.

신뢰와 관련된 국내 선행연구를 정리하면 다음과 같다.

김호정(1999)은 조직신뢰가 조직몰입에 가장 큰 정(+의 영향을 보이며, 동료에 대한

신뢰보다는 상관에 대한 신뢰가 조직몰입과 관련된 것으로 나타났다. 또한 공/사 조직의 비교에서는 조직 내 신뢰와 조직몰입의 관계가 행정조직보다는 기업 조직에서 강하게 나타남을 밝혔다.

권석균(2000)은 국내 16개 중견기업 종사자 349명을 대상으로 상사의 배려, 개방성, 능력은 모든 신뢰유형에 정(+)의 영향을 미치며, 사회적 유사성은 지식적 신뢰와 동일화 신뢰에 영향을 미치나 부분적으로 지지되었다.

전수진·김인자(2006)은 신뢰를 조직에 대한 신뢰(제도적)와 상사에 대한 신뢰(대인간)로 구분하여 각 변수가 직무태도인 조직몰입과 직무만족에 어떠한 차별적 영향을 미치는지 검증하였다. 연구 결과, 조직에 대한 신뢰는 조직몰입과 직무만족에 정(+)의 영향을 미치게 나타났으며, 비서직 종사자가 사무직보다 조직과 상사에 대해 유의적으로 더 높은 신뢰를 보여주었다. 또한 비서직 종사자들의 조직과 상사에 대한 신뢰는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는데 반해 사무직 근로자의 조직과 상사에 대한 신뢰는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

김윤식(2006)은 정서적 후원과 분배공정성, 절차공정성은 정서적 신뢰에, 정서적 후원과 수단적 후원은 인지적 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직에 대한 신뢰가 조직구성원의 행동발현에 미치는 영향에 대해 규명한 결과, 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동 모두에서 정서적 신뢰가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 제 5 절 조직몰입과 역할내 행동

### 1. 조직몰입

조직몰입은 조직구성원의 행동양식을 결정하는 중요한 변수 중의 하나로, 조직몰입이 조직유효성을 대표하는 하나의 변수로 인식되면서 행동과학자와 경영자의 많은 관심을 받고 있는 개념이다(Barksdale & Shore, 1995). 선행연구들에 의하면 조직구성원들의 조직몰입의 수준이 높을수록 조직의 성과가 향상될 확률이 높다고 밝혀진 바 있었고, 이에 다양한 상황에서 조직에 대한 구성원들의 몰입과 관련된 연구가 계속되어 왔다.

조직몰입은 조직 구성원 개인의 다양한 심리적 태도를 반영하고 다양한 요인들에 의

해 영향을 받고 있기 때문에 학자들마다 다양한 정의를 내리고 있다. Sheldon(1971)은 조직몰입을 개인의 정체성을 조직에 연결 또는 부착시키려는 조직지향성이라 정의하였으며, Buchanan(1974)는 조직의 목표와 가치관, 이와 연관된 조직의 역할, 그리고 조직 그 자체에 대한 열렬한 애착이라고 정의하였다. Hall, Schneider와 Nygren(1970)은 조직의 목표와 개인의 목표가 결합되는 과정이라고 정의하였다.

앞선 정의들은 주로 조직에 대한 구성원들의 태도의 관점에서 조직몰입을 정의하고 있다. 그러나 Porter et al(1974)은 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신념과 수용, 조직의 이익을 위해 많은 노력을 기울이려는 자발적인 의지, 그리고 조직 구성원으로서의 신분을 유지 하려는 강한 욕구로 정의하고 조직몰입척도를 개발하였다.

그러나 위와 같은 전통적인 조직몰입에 대한 개념정의는 조직구성원의 감정적 측면만을 강조하고 있다는 비판을 받고 있다. 즉, 조직구성원들을 조직에 몰입하게 하는 요인은 다양하게 존재할 수 있으며 조직구성원마다 각기 다른 심리적 기반 하에 조직에 몰입할 수 있다는 것이다(Reichers 1985, O'Reilly & Chatman 1986). 이에 따라 최근에는 조직몰입이 여러 가지 특성으로 구성되는 다차원의 포괄적인 개념이라는 데에 학자들은 의견을 같이 하고 있으며 많은 실증연구들이 서로 다른 형태의 조직몰입이 조직 내에서 개인이 형성할 수 있는 다양한 태도 및 행동에 영향을 주고, 서로 다른 요인에 의해 영향을 받고 있음을 보여주고 있다(Allen & Meyer 1990).

조직몰입의 개념을 다차원적으로 파악하는 이들은 대체로 조직몰입의 개념에 전통적으로 강조되어왔던 감정적인 측면과 함께, 노력에 대한 외재적인 보상을 기대하는 거래적인 측면과 조직에 대한 도덕적 의무감을 중시하는 규범적인 측면이 포함되는 것으로 파악하고 있다(Allen & Meyer 1990, Jaros, Jemier, Koehler & Sincich 1993).

감정적 몰입은 조직에 대해 구성원이 느끼는 심리적 애착감으로 정의될 수 있으며, 이는 구성원이 조직에 대해 감정적인 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미한다. 따라서 감정적 몰입이 강한 종업원은 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 노력을 아끼지 않는 태도를 가지는 것이다(Mowday et al, 1979).

거래적 몰입은 구성원이 조직과의 관계를 손익관계에 따라 인식하여 현재의 조직에 남으려는 정도로 정의된다. 즉 개인의 조직과의 관계에서 시간, 업무수행에 기울인 노력, 그리고 조직 내 다른 구성원과의 인간관계 형성 등과 같은 일정한 투자를 하게 되는데, 이러한 투자의 결과로 조직에 남음으로써 얻게 되는 이익이 증가하거나 떠남으로써 발생하는 비용이 커짐을 인식하고 현재의 조직과의 관계를 지속시키려는 의도를 가질 수 있다는 것이다.



앞서 설명한 감정적 몰입이 조직과의 감정적 연계를 의미하는 것이라면, 계산적 몰입은 계산에 의한 조직과의 합리적, 경제적 연계를 의미하는 것으로 볼 수 있다.

규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감으로 조직에 대한 의무를 성심 성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관을 말한다. 감정적 몰입이 개인의 특성이나 직무특성, 그리고 작업경험 등에 의해, 계산적 몰입이 기존 조직에서 현재까지의 시간과 노력의 투자, 그리고 대안의 정도에 의해 영향을 받는 것으로 보면 규범적 몰입은 가족과 문화 속에서, 사회화 경험과 조직사회화의 과정 속에서 형성되는 것으로 볼 수 있다 (Allen & Meyer, 1990).

## 2. 역할내 행동

조직 내에서 이루어지는 역할내 행동은 직무에 관한 사항으로 대표 될 수 있다. 직무에 관한 대표적인 예로는 시간에 대한 엄수로 이는 역할 외 행동과 다르게 모든 직무상 기대되어지는 행동으로 개념화 시킬 수 있다.

Williams와 Anderson(1991)는 직무만족과 조직몰입의 예언적 역할로 역할 내 행동과 역할 외 행동을 선정하였다. 역할 내 행동은 조직의 구성원에게 공식적으로 부여한 직무를 뜻하며 직무기술서나 취업규칙 등에서 규정하고 있는 최소한의 의무를 충족시키는 구성원의 활동을 의미한다. 역할 외 행동의 경우 조직시민행동을 변수로 이용하였는데 이에 대한 개념적인 해석은 조직이 어려움에 직면하기 전에 비공식적으로 미리 경고를 주며 지속적인 롤을 만들어 조직에 이익이 되도록 하는 행위(OCBO)와 직접적이고 즉각적인 이익을 개인과 조직에 주는 행위로 부계 시 동료를 돕거나 다른 구성원에게 관심을 갖는 행위(OCBI)을 하는 것으로 나타낼 수 있다.

이러한 구성원의 역할 내 행동은 자기개인의 성과를 높이는데 도움을 줄뿐 만 아니라 공식적 비공식적으로 외적보상 및 벌칙과 더 밀접한 관계를 갖게 됨으로써 구성원들이 주어진 사물 또는 행동범주를 보다 포괄적으로 보게 될 가능성이 높기 때문에 조직의 성과를 나타내는데 있어서도 매우 중요한 역할을 수행할 수 있는 변수로 간주 된다.

이와 동일한 관점으로 역할 행동은 역할 내 행동과 역할 외 행동으로 구분이 가능한데 직무상의 관점과 재량적 관점으로 인식이 가능한 것으로 보인다. 유영식 외 4인(2009)의 연구에서도 역할 내 행동은 주로 직무상에 나타나는 개인적인 직무 범위내의

책임적인 범주에서의 척도를 주로 이용하고 역할 외 행동은 주로 조직시민행동(OCB)을 주요척도로 이용함으로써 역할 행동을 양분하고 있다.

따라서 선행연구들을 토대로 역할 내 행동과 역할 외 행동을 구분할 수 있다. 역할 내 행동의 가장 중요한 관점은 주로 직무기술상의 요구로 이는 책임과 보상이 뚜렷하고 의무적인 성격이 강하며 조직과의 직무상의 약속으로 이해할 수 있다. 역할 외 행동의 주요한 관점은 자발적으로 비 직무상의 특징을 지니고 있으며 조직 내에서 책임이나 보상에 대한 규정이 명확하지 않거나 존재하지 않는 것으로 바라볼 수 있다.

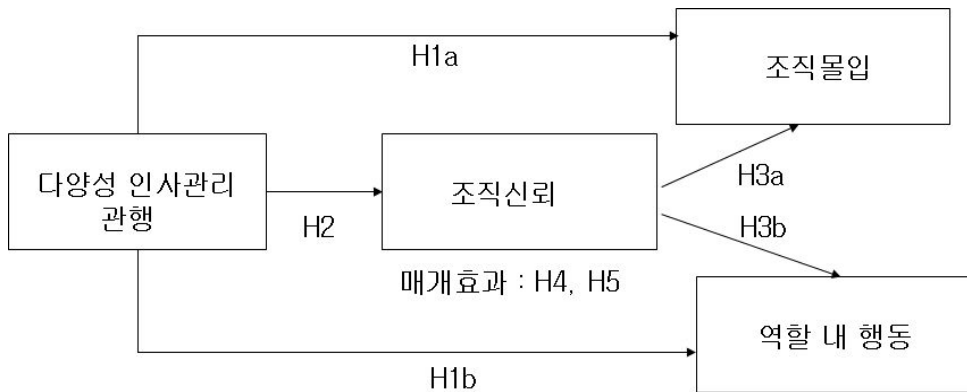
# 제 3 장 연구의 설계

## 제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

### 1. 연구모형

본 연구는 다양성 인사관리 관행이 구성원의 조직몰입과 역할 내 행동에 미치는 영향관계, 그리고 이들 사이에서의 조직신뢰의 매개효과를 실증적으로 검증하는데 그 목적이 있다. 따라서 다양성 인사관리 관행과 조직몰입 및 역할내 행동과의 관계, 다양성 인사관리 관행과 조직신뢰와의 관계, 조직신뢰와 조직몰입 및 역할내 행동과의 관계를 규명하고자 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설계하였다.

<그림 3-1> 연구모형



### 2. 연구가설의 설정

1) 다양성 인사관리 관행과 구성원의 조직몰입과 역할 내 행동과의 관계  
다양성 인사관리 시스템이란 “조직과 개인 목표의 심리적인 연계를 기반에 두어, 구성원들의 능력과 동기·참여기회를 높여주는 인적자원관리 방법으로써, 이를 통해 구

성원들의 자유재량적 노력으로 조직성과에 긍정적인 역할을 실행시키는 인적자원관리 시스템”으로 정의할 수 있다. 그리고 구체적으로 다양성 인사관리 관행은 선별적 채용, 광범위한 교육, 공정한 평가, 투명한 절차와 보상, 정보공유, 지위격차 해소, 공정한 승진으로 구성된다.

다양성 인사관리 시스템의 세부 관행들의 특징들을 살펴보면 구성원의 태도인 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 알 수 있다. 먼저 장기적이고도 세심한 선발과정을 거친다면, 선발된 사람들은 어렵게 선발되었으므로 조직을 떠나고자 하는 이직의사가 줄어들고 조직에 대한 몰입은 높다(Delaney & Huselid, 1996; MacDuffie, Youndt et al., 1996). 다양성 채용관리는 조직이 갖는 인적자원에 대한 투자와 관심을 반영하는 것이며, 이는 구성원들의 조직에 대한 충성심을 높이는 작용을 할 것이다. 그리고 광범위한 교육훈련은 근로자의 이직을 감소시키며(Munasinghe & O’Flaherty, 2005), 조직몰입 및 직무만족을 높이는 것으로 나타났다(권동인, 박호환, 2003). 특히 최근처럼 고용불안이 높은 상황에서는 교육훈련은 근로자에게 당분간은 해고하지 않겠다는 신호로 작용하여 기업에 대한 헌신 유도 및 이직률을 낮추는 영향을 줄 수 있다(김미란, 김안국, 정재호, 2009).

다양성 인적자원관리의 관점에서 볼 때, 공정한 보상은 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 관행이 된다(Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997, MacDuffie, 1995). 만약 임금수준이 낮을 경우 근로자의 태도에 부정적인 영향을 줄 수 있는데, 임금수준은 개인에게 있어 생계적 수단뿐만 아니라 사회적 지위를 결정하는 중요한 요인으로 작용하기 때문이다. 그렇지만 조직행동 분야의 연구들은 보상의 수준보다는 보상을 결정하는 절차적 공정성 및 결과적 공정성이 구성원의 태도에 중요한 영향을 미치는 것으로 보고 있다(김기태, 조봉순, 2008). 구성원들은 조직의 임금결정이 합리적이고 투명한 절차를 통해 결정된다고 생각하거나, 구성원의 노력에 부합한 공정한 임금이 결정된다고 인식할 경우, 조직에 대한 그들의 태도는 바람직한 형태로 구축된다는 것이다.

구성원의 채용에 대한 정보는 공개되고 공유될수록 구성원의 태도에 긍정적인 영향을 준다(권동인·박호환, 2003). 회사의 다양한 배경을 가진 인력을 채용하거나 외부인력을 적극적으로 영입할 때 이에 대한 반응으로 근로자의 태도는 긍정적으로 변하게 된다. 그리고 구성원의 지위격차 해소는 종업원의 태도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

MacDuffie(1995)과 Pfeffer(1998)은 조직 내에서 직위 차별화를 제거하지 않거나, 조직 내 특정집단에 대한 특혜나 대우가 기업의 성과에 부정적인 영향을 미친다고 말하

였다. 즉, 조직 내에서 신분에 대한 차별대우가 존재하고, 종업원들이 차별적으로 대우 받는다고 인식할 경우 조직에 대한 부정적인 인식은 높아지며, 궁극적으로 부정적인 태도로 나타난다는 것이다.

또한 사회적 교환관점에서 보면, 높은 수준의 보상, 다양한 교육훈련, 정보공유, 고용 안정을 높인다면, 종업원은 이를 조직차원의 지원으로 인식하고, 스스로 자발적 투입을 증가시켜 균형을 맞추기 위해 노력한다(김기태, 조봉순, 2008; Gelade & Ivery, 2003).

이상과 같이 다양성 인적자원관리의 관행과 시스템은 구성원의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 이를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 I a. 다양성 인사관리 관행은 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

가설 I a-1. 채용관리는 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 I a-2. 보상 및 평가관리는 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 I a-3. 승진관리는 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

**가설 I b. 다양성 인사관리 관행은 역할내 행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

가설 I b-1. 채용관리는 역할내 행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 I b-2. 보상 및 평가관리는 역할내 행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 I b-3. 승진관리는 역할내 행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

**2) 다양성 인사관리 관행과 조직신뢰와의 관계**

조직 내 구성원들은 다양성을 인정하는 채용, 보상, 평가, 승진을 지각하고 경험하게 되면 공정성을 느끼게 되고 이로 인해 조직에 대한 신뢰는 증대된다. 제도나 절차의 시행과정에서 공정했다는 느낌을 향상시키기 위해서는 일관성, 편파 억제, 정확성, 의견 개선기회, 교육 가능성의 요인이 작용하게 되며, 이러한 요인들이 절차공정성의 구조적 결정요인으로 작용할 수 있다. 또 하나의 공정성인 분배공정성은 구성원과 조직체의 경제적인 교환관계의 결과에서 공정함을 의미하는 것으로써, 구성원이 투입한 노력에 대해 제공되는 보상의 정도(비율)를 타인과 비교한 결과로 발생되어 진다(Greenberg, 1990; Leventhal, 1980). 조직이 공정한 보상과 지위격차 해소를 위해 노력한다면 근로자는 공정성을 지각하고 조직에 신뢰할 수 있기 때문이다. 조직의 구성원들은 자신이 회사로부터 존중받고 배려받고 있다고 느낄 때 상호교환의 원칙에 의해서 회사를 신뢰하게 될 것이고, 이에 맞는 행동을 하게 된다(Pfeffer, 1994). 또한 조직이 구성원 개개인의 성장과 발전을 위해 조직운동을 실시할 경우, 구성원들은 스스로가

조직 내에서 성장감을 느끼고 자기실현의 욕구를 충족시킬 수 있는 기반이 구축되어 있다고 지각하며, 이를 지각할 때 구성원들은 회사의 배려를 느끼게 된다.

다양성 인적자원관리 영역에서도 조직에 대한 신뢰는 조직 내 환경 및 구조로 인해 발생하며(Boxall& Macky, 2007; McAllister, 1995), 다양성 인적자원관리와 조직성과 간에 있어 중요한 역할을 하고 있음을 밝히고 있다(Farndale et al., 2011). 이상과 같이 다양성 인적자원관리 시스템은 고용안정, 다양한 교육훈련 기회 제공, 지위격차 해소, 참여기회 부여 등은 조직의 공정성과 배려의 특성을 갖는 인적자원관리 기법으로써, 이를 통해 구성원이 갖는 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이를 근거로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

## **가설 II. 다양성 인사관리 관행은 조직신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

가설 II-1. 채용관리는 조직신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-2. 보상 및 평가관리는 조직신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-3. 승진관리는 조직신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### **3) 조직신뢰와 조직몰입 및 역할내 행동과의 관계**

Barnes, et al.(1983)은 신뢰와 직무만족과의 관계에서 신뢰는 작업자의 행동과 직무 그리고 조직과 관련이 있으며, 집단의 문제 해결과 의사결정의 질과 관련이 있다고 주장하였다. 김호정(1999)은 신뢰를 선행변수로 하여 조직신뢰, 상관신뢰, 동료신뢰로 구분하여 공무원, 대기업 및 중소기업에 근무하는 직장인들을 대상으로 조직몰입에 미치는 영향을 연구한 결과, 조직신뢰가 조직몰입에 가장 큰 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 보이며, 동료에 대한 신뢰보다는 상관에 대한 신뢰가 조직몰입과 관련된 것으로 나타났다.

또한 공/사 조직의 비교에서는 조직 내 신뢰와 조직몰입의 관계가 행정조직보다는 기업 조직에서 강하게 나타남을 밝혔다.

전수진·김인자(2006)은 서울 소재 기업체에서 근무 중인 정규직 비서와 사무직 근로자 288명을 대상으로 신뢰가 직무태도에 미치는 영향을 분석하였다. 신뢰를 조직에 대한 신뢰(제도적)와 상사에 대한 신뢰(대인간)로 구분하여 각 변수가 직무태도인 조직몰입과 직무만족에 어떠한 차별적 영향을 미치는지 검증하였다. 연구 결과, 조직에 대한 신뢰는 조직몰입과 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치게 나타났으며, 비서직 종사자가 사무직보다 조직과 상사에 대해 유의적으로 더 높은 신뢰를 보여주었다. 또한 비서

직 종사자들의 조직과 상사에 대한 신뢰는 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는데 반해 사무직 근로자의 조직과 상사에 대한 신뢰는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

Podaskoff, et. al.(1990)는 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 만족/신뢰가 매개효과가 나타나는지에 대한 연구에서, 그 결과 변혁적 리더의 행동과 조직 시민 행동 간에는 간접적인 관계가 형성되며, 변혁적 리더의 행위와 신뢰, 만족 간에는 직접적인 관계가 그리고 신뢰와 조직시민행동 간에는 직접적인 관계가 나타남을 밝혔다.

Whitener, et. al(1998)은 신뢰의 요인을 개인적요인(신뢰성향, 자기효능감, 가치), 관계적요인(상호작용, 기대감, 교환비용), 그리고 조직요인(조직구조, HR정책과 절차, 조직문화)으로 구분하여 상사가 부하에 대한 일관성, 성실성, 공유와 통제 위양, 커뮤니케이션, 관심을 매개변수로 설정하여 부하의 신뢰지각에 어떠한 영향을 미치는지 연구하였다. 연구 결과 경영자(상사)의 시각에서 신뢰의 선행요인과 제약요인으로 나타났으며, 신뢰의 선행요인으로 능력, 선의, 성실성이 중요하다고 나타났다.

이 연구는 개인적, 관계적, 조직적 차원에서의 신뢰에 대한 연구모형을 제시하였다.

김윤식(2006)은 조직에 대한 신뢰에 관한 이론들을 포괄적으로 고찰하고, 이에 기초하여 조직신뢰에 미치는 조직후원인식과 조직공정성의 영향, 조직시민행동에 미치는 조직신뢰의 영향, 그리고 조직후원인식 및 공정성과 이중몰입에 대한 조직신뢰의 매개효과를 알아보았다. 그 결과 정서적 후원과 분배공정성, 절차공정성은 정서적 신뢰에, 정서적 후원과 수단적 후원은 인지적 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직에 대한 신뢰가 조직구성원의 행동발현에 미치는 영향에 대해 규명 한 결과, 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동 모두에서 정서적 신뢰가 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 선행연구 결과를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 IIIa. 조직신뢰는 조직몰입에 정(+)<sup>3</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

**가설 IIIb. 조직신뢰는 역할내 행동에 정(+)<sup>4</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

#### 4) 다양성 인사관리 관행과 구성원의 태도 및 행동과의 관계에 있어서 조직신뢰의 매개효과 검증

다양성 인적자원관리 시스템은 고용안정, 다양한 교육훈련 기회 제공, 지위격차 해

소, 참여기회 부여 등을 통해 구성원이 갖는 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 사회적 교환이론에 근거하여, 조직지원에 대한 인식은 조직으로부터 인정받고 있다는 믿음에 의해서 구성원의 조직신뢰에 영향을 주며(Eisenberger et al., 1986), 조직이 근로자를 잘 대우하면 다시 근로자는 조직의 목표를 충실히 이행하려는 의무감을 갖게 된다(Shore, & Shore, 1995). 신뢰는 지속적인 사회적 상호관계에 따라 발생하는 사회적 속성이므로, 조직의 목표에 부합하는 긍정적인 태도를 갖게 된다. 이러한 태도는 행동과 연결된다고 볼 수 있는데, 조직신뢰에 대한 선행연구에서도 조직신뢰는 개인 수준의 조직시민행동(Deluga, 1994; Podsakoff, et al., 1990), 직무만족, 조직몰입 등과 같은 조직유효성 변수들(Kurt et al., 2000; Podsakoff et al., 1996)에 중요한 영향을 미친다. 이상과 같이 조직신뢰는 다양성 인적자원관리와 긍정적인 종업원의 태도 및 행동간의 중요한 매개역할을 수행하고 있음을 파악할 수 있다. 이를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 IV. 다양성 인사관리 관행은 조직신뢰를 매개하여 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

가설 IV-1. 채용관리는 조직신뢰를 매개하여 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 IV-2. 보상 및 평가관리는 조직신뢰를 매개하여 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 IV-3. 승진관리는 조직신뢰를 매개하여 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

**가설 V. 다양성 인사관리 관행은 조직신뢰를 매개하여 역할내 행동에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

가설 V-1. 채용관리는 조직신뢰를 매개하여 역할내 행동에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 V-2. 보상 및 평가관리는 조직신뢰를 매개하여 역할내 행동에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 V-3. 승진관리는 조직신뢰를 매개하여 역할내 행동에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.



## 제 2 절 변수의 조작적 정의

이상의 이론적 배경을 통해 도출한 주요 구성개념을 변수로 하여 실증연구를 위한 모델을 설정하기 위해서는 먼저, 각 변수에 대한 정의와 측정항목을 구성해야 한다. 선행 연구를 바탕으로 각 변수에 대해 조작적 정의를 하고, 변수의 측정 항목을 구성하였다.

### 1. 다양성 인사관리 관행

다양성 인사관리 관행은 다양성관리를 향해 조직을 이끄는 인적자원 정책과 양식의 통합적 집합체(Richard & Johnson, 2001)이다. 이러한 다양한 인적자원의 가용성, 공정성, 시너지를 창출하는 인적자원관리 제도의 묶음이다(Jackson and Alvarez, 1992).

이러한 다양성 인사관리관행의 각 측정항목은 McMahan 등(1998), D'Netto 등(1999), Dansky 등(2003)이 사용한 항목을 참조하여 구성하였다. 각 구성항목의 선정시 고성과 인적자원관리 제도로 논의되는 개별제도(Pfeffer, 1998b ; Delery & Doty, 1996 ; Huselid, 1995 ; Walton, 1985 ; 김동배, 2000, 배종석 등, 2003)와의 중복여부를 점검하였으며, 그 결과 일부 항목은 고성과 인적자원관리 제도 항목과 중복되었다.

중복 항목을 예로 들면, 외부경력채용, 선발기준 구체성, 공정한 교육훈련 기회, 직군별 평가차별화, 업적중시 평가, 보상의 절차공정성, 능력과 성과중심의 승진, 의사결정 참여정도, 재량권 부여정도, 의사소통정도, 의견 청취제도, 자율적 직무수행, 탄력적 근무제도, 직무책임과 범위의 탄력성 등이다. 따라서 McMahan 등(1998)이 다양성 인력의 확보와 유지 및 활용에 관련이 깊은 제도로서 제안한 항목을 중심으로 인적자원관리 기능에 따라 채용, 평가, 보상, 승진으로 구분하여 특정 기능에 항목수가 편중 되지 않도록 4~5개 정도로 균등하게 분할되도록 측정항목을 구성하였다.

그 결과 4개 기능 분야 19개 항목을 최종적으로 선정하여 설문지에 포함하였다. 가설에 대한 실증분석에서는 요인분석을 통해 구분된 항목만을 다시 선별하여 각 변수의 측정치에 투입하였다.

## 2. 조직신뢰

조직에 대한 신뢰는 구성원이 최고경영진 및 그들에 의해 결정되는 조직 차원의 결과에 대해 믿음을 갖는 것으로 신뢰를 측정하는 방법은 연구자마다 다양하다. 많은 연구에서 조직에 대한 신뢰는 경영진에 대한 신뢰 즉, 경영진을 얼마나 믿는지를 측정하였다(Earley, 1986; Kim & Mauborgne, 1993; McAllister, 1995). 이와 함께, Kim & Mauborgne(1993)은 경영진에 의해 만들어진 전략적 결정을 얼마나 따를 의향이 있는지도 물었다. Rempel과 Holmes(1986)는 경영정책 결정이 얼마나 투명하게 이루어지는지, 조직이 시행하는 경영정책에 대해 알고 싶을 때 언제라도 무엇이든지 확인할 수 있는지의 예측가능성을 측정하였다. 또한 Rempel와 Holmes(1986), Gabarro & Athos(1976)는 경영진이 자신을 공정하게 대우하는지의 조직의 공정성을 측정하였다.

본 연구에서는 기존 연구를 토대로 종업원의 조직에 대한 신뢰의 조작적 정의를 내리고, 이를 바탕으로 문항을 활용하여 측정하였다. 조직에 대한 신뢰는 종업원이 경영진을 신뢰하며 기꺼이 따르려는 의사가 있고, 조직이 예측가능하고 공정하다고 믿는 상태를 의미하는 것으로 이들 변수에 대한 측정은 7점 척도로 평가하였다.

## 3. 조직몰입

Allen과 Mayer(1990)는 조직몰입의 세 가지 요소인 정서적 몰입, 유지적 몰입 그리고 규범적 몰입을 측정하는 척도를 개발하였다. 정서적 몰입은 종업원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착심으로 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미한다. 본 연구에서는 조직몰입을 정서적 몰입으로 한정하고 이에 대한 측정항목을 통하여 구성원의 조직몰입을 7점 척도로 측정한다.

## 4. 역할내 행동

역할내 행위는 조직에 의해 구성원들이 수행하기를 요구하는 혹은 기대하는 행위를 뜻한다(Vandewalle, Van Dyne, & Kostova, 1995, p. 212). 이 행위를 측정하기 위해 Vandewalle, Van Dyne, & Kostova(1995)의 7개 설문항목들을 사용하였다.

## 제 3 절 조사 및 분석방법

### 1. 조사개요

본 연구는 다양성 인사관리 관행과 구성원의 조직몰입, 역할 내 행동과의 관계를 규명해 보고, 이러한 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증해 보고자 실시된 연구이다.

연구모형에 따라 작성된 설문지를 개인이 응답하도록 하였다. 설문은 중국 연변지역에 위치한 중·대형 병원에 근무하고 있는 일반직원 및 관리자를 대상으로 설문지를 배포하였으며, 설문조사 기간은 2012년 2월 7일부터 3월 30일 걸쳐 총 400부가 배포하였다. 배포된 설문지 중 340부가 회수되었으며, 실증분석에서는 측정치의 신뢰도를 높이고 유용한 결과를 얻기 위하여 설문지 가운데 불성실하게 작성되었거나 응답이 일부 누락된 설문지 등 불성실한 답변을 한 설문지 19부를 제거하였으며 321부의 설문지를 분석에 최종 분석에 사용하였다.

<표 3-1> 설문지 배포 및 회수현황

구 분	배 포	회 수	사 용
A병원	60	53	48
B병원	70	55	52
C병원	50	40	36
D병원	60	47	43
E병원	70	60	57
F병원	90	75	75
합계	400	340	321

### 2. 설문지의 구성

설문지는 모두 5개 분야 40개 문항으로 구성되었다. 독립변수인 다양성 인사관리 관행의 하위변수로 채용관리, 평가관리, 보상관리, 승진관리를 묻는 질문에 19개의 문항이 사용되었으며, 매개변수인 조직신뢰와 관련해서는 3개의 문항을 사용하였다. 종속변수인 조직몰입과 관련해서는 6개 문항이 사용되었으며, 역할내 행동을 알아보기 위한 질문에 6개 문항을 사용하였다. 그리고 인구통계학적 특성을 확인하기 위하여 6개의

설문이 사용 되었다. 인구통계학적 특성 확인을 위한 설문을 제외한 모든 문항에 대하여는 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’, 의 리커트 7 점 척도를 이용하여 측정하였다.

<표 3-2> 설문지 구성 및 내용

구분 주요내용	변수명	설문항목 내용	문항수
다양성 인사관리 관행	채용관리	I - 1,2,3,4,5	5문항
	평가관리	I - 6,7,8,9,10	5문항
	보상관리	I - 11,12,13,14	4문항
	승진관리	I - 15,16,17,18,19	5문항
조직신뢰		II - 1,2,3	3문항
조직몰입		II - 4,5,6,7,8,9	6문항
역할내 행동		III - 1,2,3,4,5,6	6문항
인구통계적 변수	1,2,3,4,5,6		6문항

### 3. 자료의 분석

본 연구에서는 다양성 인사관리 관행이 구성원의 조직몰입과 역할내 행동에 미치는 영향과, 이들 독립변수와 종속변수의 사이에서 조직신뢰의 매개역할을 분석하였다. 또한 다양성 인사관리 관행이 조직신뢰에 미치는 영향과 조직신뢰가 구성원의 조직몰입과 역할내 행동에 미치는 영향력을 검증하였다. 연구모형을 기초로 설정한 가설관계를 실증적으로 검증하기 위하여 수집된 자료는 데이터 코딩과 데이터 크리닝 과정을 거쳐 SPSS V.18 통계패키지를 이용하여 빈도분석을 실시하였다. 다음으로 측정도구로 선정된 변수들이 선행연구 이론과 동일하게 적재되는가를 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석으로 추출된 요인들이 동질적인 변수로 구성되어 있는가를 확인하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하여, 잘못 적재된 변수나 설명력이 부족한 변수 그리고 신뢰도를 저해하는 변수를 제거한 후 남은 변수를 가지고 변수계산을 하였다. 변수들의 신뢰성은 Cronbach's Alpha 값을 사용하여 검증하였다. 신뢰성 분석을 통하여 변수의 신뢰성을 확인한 후 상관관계 분석을 실시하였으며, 다중 회귀분석, 위계적 회귀 분석 등을 이용하여 가설을 검증하였다.

## 제 4 장 실증분석 및 가설검증

### 제 1 절 실증분석

#### 1. 표본의 특성

본 연구에서는 이론을 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설이 현실적으로 타당한가를 파악하기 위하여 실증분석을 실시하였다.

본 연구의 설문에 응답한 표본의 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 특성

	구 분	빈 도	비 율
성별	남	69	22.1
	여	243	77.9
연령	25세 이하	52	16.7
	26세 ~30세	89	28.5
	31세 ~35세	32	10.3
	36세 ~40세	101	32.4
	41세 ~45세	20	6.4
	46세 ~50세	18	5.8
최종학력	고졸	16	5.1
	전문대졸	117	37.5
	대졸	166	53.2
	대학원졸	13	4.2
근무연수	6개월 미만	11	3.5
	6개월 ~2년	62	19.9
	2년 ~5년	68	21.8
	5년 ~10년	82	26.3
	10년 ~15년	44	14.1
	15년 이상	45	14.4
직급	평직원(사원급)	234	75.0
	중간관리자	55	17.6
	상급관리자	23	7.4

성별 표본 구성은 남성이 69명(22.1%), 여성이 243명(77.9%)으로 여성이 표본의 대부분을 차지하고 있으며, 학력은 대졸이 166명(53.2%)으로 가장 많았고, 전문대졸이 117명(37.5%), 고졸이 16명(5.1%)으로 나타났으며, 대학원졸이 13명(4.2%)이었다. 연령으로는 25세 이하가 52명(16.7%)이었으며, 26세~30세가 89명(28.5%), 31세~35세가 32명(10.3%), 36세~40세가 101명(32.4%)을 차지하고 있으며, 41~45세가 20명(6.4%), 46~50세가 18명(5.8%)이었다.

근무연수는 6개월 이하가 11명(3.5%), 6개월~2년이 62명(19.9%), 2년~5년이 68명(21.8%), 5~10년이 82명(26.3%), 10년~15년이 44명(14.1%), 15년 이상이 45명(14.4%)이었다. 결혼여부는 기혼이 205명(65.7%)을 차지하고 있으며, 미혼은 107명(34.3%)이었다. 마지막으로 직급은 평직원이 234명(75%)으로 표본의 과반수이상을 차지하고 있으며, 중간관리자가 55명(17.6%), 상급관리자가 23명(7.4%)이었다.

## 2. 신뢰성 및 타당성 분석

### 1) 신뢰성 검증

본 연구의 가설검증을 하기에 앞서 설문을 통하여 획득한 자료가 가설에 있는 변수들의 개념을 얼마나 잘 포함하고 있는지를 확인하고자 신뢰성 분석을 실시하였다. 신뢰성(reliability)이란 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로서 측정의 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등으로 표현될 수 있는 비체계적 오차와 관련된 개념이다.

신뢰성의 의의는 어떤 조사결과에 의해 이 조사결과가 부정확한 측정 자료에 의해 우연히 발견된 것이 아니라는 확신성을 줄 수 있다는 것에 있다(채서일, 2003). 그러나 신뢰성 있는 측정이었다고 해서 반드시 변수 간에 의미 있는 결과가 발견되는 것은 아니다. 즉, 신뢰성은 연구결과와 그 해석을 위한 필요조건 일 뿐 충분조건은 아니라는 것이다.

신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법, 복수양식법, 반분법, 내적일관성법이 있다(채서일, 2003). 재검사법은 동일한 상황에서 동일한 측정도구를 이용하여 동일한 대상을 일정한 간격을 두고 두 번 측정하여 그 결과를 비교하는 것이다. 이때 두 측정값의 상관관계를 계산하여 도출된 상관계수로 신뢰성의 정도를 추정할 수 있다. 상관계수가

높다는 것은 신뢰성이 높다는 것을 의미하고, 상관계수가 낮다는 것은 신뢰성이 낮다는 것을 의미한다. 복수양식법은 대등한 두 가지 형태의 측정도구를 이용하여 동일한 측정대상을 동시에 측정한 후, 두 측정값의 상관관계를 분석하여 신뢰성을 측정하는 방법이다. 이 측정방법은 동일한 현상을 측정하는데 사용될 유사한 측정도구를 개발하는 것이 어렵고, 개발해도 대등한지 여부를 평가할 객관적 방법이 없다는 단점 때문에 잘 사용되지 않는다. 그리고 반분법은 측정도구를 임의로 반으로 나누어 각각 독립된 두 개의 척도를 사용하여 신뢰성을 측정하는 방법이다. 조사항목의 반을 가지고 조사결과를 획득한 다음, 항목의 다른 반쪽을 동일한 대상에 적용하여 얻은 결과와 비교하는 방법이다. 마지막으로 내적 일관성에 의한 방법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로서, 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. 본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 평가하기 위하여 내적일관성법을 실시하였다. 일차적으로 연구 개념을 측정하기 위한 각각의 항목들에 대한 응답과 이를 합산한 결과치 간의 상관관계를 구하여 낮은 상관관계를 보이는 항목들을 제거하는 문항분석법에 의해 항목선정과정을 실시하였다. 이와 같은 과정을 통해 확보된 설문항목들에 대한 Cronbach's Alpha값을 통해 신뢰성을 측정하였다. 분석결과의 평가에 있어서는 문항전체의 경우에는  $\alpha$ 계수가 0.5이상, 개별문항의 경우에는  $\alpha$ 계수가 0.6이상이면 충분히 신뢰도가 높다고 할 수 있다(Nunnally & Bernstein, 1994).

신뢰성을 분석한 결과는 아래의 <표 4-2>와 같다.

**<표 4-2> 변수들의 신뢰성 분석결과**

변수	설문항목	신뢰성계수
채용	4	0.913
보상/평가	4	0.881
승진	4	0.835
조직몰입	4	0.868
조직신뢰	3	0.753
역할내 행동	2	0.847

다양성 인사관리의 하위변수인 채용관리에 대해서는  $\alpha$ 값이 0.913으로 나타나 높은 신뢰도를 보이고 있으며, 보상 및 평가관리에 대해서는  $\alpha$ 값이 0.881, 승진관리에 대해서는  $\alpha$ 값이 0.835로 나타나 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 또한 조직몰입에 대해서도  $\alpha$ 값이 0.868로 나타나 신뢰성은 검증되었다고 할 수 있으며, 조직신뢰에 대해서도  $\alpha$ 값은 0.753로 나타났다. 마지막으로 역할 내 행동에 대해서는  $\alpha$ 값이 0.847로 나타나 신뢰성이 충분히 검증되었다.

## 2) 타당성 분석

측정도구의 타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해 적합하게 측정되었는가를 나타내는 것이다. 본 연구에서는 요인분석을 실시하여 설문지의 타당성을 평가하였다. 요인분석은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 방법으로서 관련요인으로 분류되지 않은 변수나 불필요한 변수들의 제거를 통하여 변수들을 축소하고 변수들의 특성을 파악하며, 나아가 측정도구의 타당성을 판정하는 목적을 가지고 있다.

요인분석결과 나타나는 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로서 특정변수는 각 요인들의 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다.

요인을 결정하기 위해서 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석(PCA)과 함께, 의미 있는 요인추출을 위해 직교회전 방식의 하나인 베리맥스(varimax)방식을 사용하였다. 이를 이용하여 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 아이겐 값(Eigen value)이 1이 넘는 요인만을 추출하였다.

자연과학에 비해 정보가 정확하지 않은 사회과학에서는 대체로 추출된 요인들이 전체 분산의 60%이상을 설명할 경우 요인으로서 유의한 것으로 간주하고 있지만 절대적인 기준은 아니며, 심지어 60%미만인 경우에도 유의성이 있다고 할 수 있다(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995).

### (1) 독립변수에 대한 타당성 분석

독립변수인 다양성 인사관리 요인에 대한 요인분석결과 19개 문항 중 7개 문항을 제외한 나머지 12개 문항이 <표 4-3>와 같이 채용관리, 보상 및 평가관리, 승진관리 등 3개 요인으로 구분되었으며, Eigen value가 1 이상으로 확인되었다.



3개 요인을 설명해 주는 누적분산은 77.14% 이었으며, 채용관리의 설명 분산비율은 55.69%, 보상 및 평가관리의 설명 분산비율은 12.04%, 승진관리의 설명 분산비율은 9.40%이었다. 각 요인들은 총 분산의 77% 이상을 설명하고 있으며, 요인 적재치 또한 0.6이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되어 구성개념의 타당성이 높다고 말할 수 있다.

**<표 4-3> 다양성 인사관리 요인에 대한 항목별 요인분석**

설문항목	요인 1	요인 2	요인 3
	채용관리	보상/평가관리	승진관리
직원 선발 면접위원을 다양하게 구성한다.	<b>.860</b>	.142	.139
직종이나 직무별로 선발기준을 설정하여 직원	<b>.822</b>	.295	.085
필요한 인력을 확보하기 위해 외부 인력을	<b>.768</b>	.440	.177
다양한 배경을 가진 인력을 채용하기 위해	<b>.761</b>	.404	.255
부서별로 실적에 따라 보상이 지급되기도	.193	<b>.865</b>	.149
공정하고 투명한 절차와 시스템을 통해 직원	.254	<b>.799</b>	.264
평가절차가 공정하게 이루어진다.	.313	<b>.781</b>	.168
평가기준이 구체적으로 정의되어 있어 누구나	.414	<b>.638</b>	.200
개인의 속성이나 연고(학력, 직급, 연령, 출신)	-.089	.396	<b>.750</b>
승진 심사위원에 다양한 인력이 포함되어	.527	-.048	<b>.740</b>
다양한 인력에게 승진기회가 공평하게	.542	.227	<b>.681</b>
전체인력 구성 비율 대비 관리자/경영진으로의	.179	.565	<b>.660</b>
고유치	6.684	1.445	1.128
분산	55.699	12.042	9.401
누적분산	55.699	67.741	77.142

**(2) 매개변수와 종속변수에 대한 타당성 분석**

매개변수인 조직신뢰 및 종속변수인 조직몰입과 역할내 행동에 대한 요인분석 결과 15개 문항 중 6개 문항을 제외한 나머지 9개 문항이 <표 4-4>과 같이 조직몰입, 조직신뢰, 역할내 행동의 3개 요인으로 구분되었으며, Eigen value가 모두 1이상으로 나타났다. 3개 요인을 설명해 주는 누적분산은 76.95% 이었으며, 조직몰입의 설명 분산비율은 41.39%, 조직신뢰의 설명 분산비율은 23.32%, 역할내 행동의 설명 분산비율은 12.23%이었다.

<표 4-4> 매개변수와 종속변수에 대한 항목별 요인분석

설문항목	요인 1	요인 2	요인 3
	조직몰입	조직신뢰	역할내 행동
나는 우리 병원에 대해 다른 사람들에게 호의적	<b>.898</b>	.129	.017
나는 우리 병원에서 은퇴할 때까지 계속 근무	<b>.856</b>	.194	.048
나는 우리 병원에 진정으로 애착심이 있다.	<b>.781</b>	.172	-.320
나는 우리 병원에 근무하면서 가족적인 친밀감	<b>.768</b>	.217	.304
우리 병원은 평가 및 보상이 공정하게 이루어	.036	<b>.787</b>	.309
우리 병원은 경영진이나 정보시스템을 통하여	.201	<b>.786</b>	.117
우리 병원의 경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈	.378	<b>.781</b>	-.077
병원에서 해야만 하는 기본 책무를 완수하지	.109	.147	<b>.915</b>
병원에서 해야 하는 일 중 일부를 일부러 안한	-.073	.127	<b>.906</b>
고유치	3.725	2.099	1.101
분산	41.391	23.326	12.235
누적분산	41.391	64.717	76.952

### 3) 상관관계 분석

상관관계 분석은 독립 변수들 간 관련성이 있는가를 파악하고, 서로 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알고자 할 때 사용하는 분석기법이다. 그리고 상관관계분석은 각 변수가 연속형 데이터인 경우에 주로 사용된다.

일반적으로 널리 사용되는 척도로는 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient: r)가 있으며, 상관계수 r은  $-1 \leq r \leq 1$ 의 값을 가진다.

두 변수간의 상관계수의 절대 값이 1.00이면 완전한 상관관계, 0.90이면 매우 높은 상관관계, 0.70~0.80이면 상관관계가 높다고 말할 수 있으며, 0.50~0.60이면 보통의 상관관계, 그리고 0.40이하이면 약한 상관관계가 있다고 할 수 있다(Nunnally & Bernstein, 1994).

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도를 파악하였다. 신뢰성 분석과 타당성 분석에서 신뢰성과 타당성이 검증된 6개의 요인들에 대한 상관관계를 분석함으로써 변수들의 다중공선성 존재유무를 알아보고, 본

연구의 회귀분석 결과에 의미가 있는지 알아보았다.

변수들 간의 상관관계분석 결과는 <표 4-5>과 같이 정리하였다.

**<표 4-5> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과**

	평균	표준 편차	채용 관리	보상/ 평가	승진 관리	조직 신뢰	조직 몰입	역할내 행동
채용관리	5.71	1.02	1.00					
보상평가	5.70	1.05	0.65**	1.00				
승진관리	5.73	0.90	0.61**	0.64**	1.00			
조직신뢰	5.75	0.94	0.39**	0.69**	0.51**	1.00		
조직몰입	5.95	0.88	0.66**	0.57**	0.64**	0.44**	1.00	
역할내 행동	3.31	1.54	0.05	0.30**	0.13*	0.29**	0.08	1.00

\*p<.05 \*\*p<.01

## 제 2 절 가설검증

변수들 간 상관관계 분석 결과는 대체로 가설의 방향과 일치하는 결과를 보여주었다. 그러나 상관관계 분석은 변수간의 관계를 알아보는 것으로서 인과관계의 방향성과 강도를 충분히 설명하지는 못한다. 따라서 인과관계를 알아보기 위하여 다중 회귀분석을 실시하여야 한다.

### 1. 다양성 인사관리 관행이 조직몰입 및 역할내 행동에 미치는 영향에 관한 가설 검증

다양성 인사관리 관행이 구성원의 조직몰입 및 역할 내 행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설에 대한 영향력과 설명력이 어느 정도 인지를 검증하기 위하여 다양성 인사관리 관행을 독립변수로 하고 조직몰입과 역할내 행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

**가설 I a. 다양성 인사관리 관행은 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

가설 I a-1. 채용관리는 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 I a-2. 보상 및 평가관리는 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 I a-3. 승진관리는 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

**가설 I b. 다양성 인사관리 관행은 역할내 행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

가설 I b-1. 채용관리는 역할내 행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 I b-2. 보상 및 평가관리는 역할내 행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 I b-3. 승진관리는 역할내 행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

다양성 인사관리 관행이 조직몰입에 미치는 영향력 검증결과는 <표 4-6>에 제시된 바와 같이 설명력( $R^2$ )이 .646로 나타났으며 F값은 79.145( $p=.000$ )으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 검증결과, 다양성 인사관리 관행 중 채용관리( $p<.001$ )와 승진관리( $p<.001$ )가 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 반면, 보상 및 평가관리는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 성별( $p<.01$ )의 경우 구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있으며, 결혼여부( $p<.05$ )의 경우 조직몰입에 음(-)의

영향을 미치는 것으로 나타났다.

**<표 4-6> 다양성 인사관리 관행이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 검증**

독립변수 \ 종속변수	조직몰입				
	B	표준오차	베타	t	유의도
성별	.209	.074	.099	2.813	.005**
학력	.021	.049	.016	.425	.671
결혼	-.139	.059	-.086	-2.369	.018*
직급	.098	.051	.067	1.932	.054
채용관리	.462	.042	.534	10.894	.000***
보상/평가관리	.044	.042	.053	1.056	.292
승진관리	.268	.048	.275	5.645	.000***
R-Square = .646		Adj R = .638			
F = 79.145		Sig = .000			

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

다양성 인사관리 관행이 역할내 행동에 미치는 영향력 검증결과는 <표 4-7>에 제시된 바와 같이 설명력(R<sup>2</sup>)이 .240로 나타났으며 F값은 13.708(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

**<표 4-7> 다양성 인사관리 관행이 역할내 행동에 미치는 영향에 관한 검증**

독립변수 \ 종속변수	역할내 행동				
	B	표준오차	베타	t	유의도
성별	.137	.191	.037	.715	.475
학력	.121	.126	.051	.959	.338
결혼	.255	.151	.090	1.693	.091
직급	-.517	.130	-.203	-3.979	.000***
채용관리	.617	.109	.407	5.672	.000***
보상/평가관리	.736	.108	.501	6.841	.000***
승진관리	.110	.122	.064	.899	.370
R-Square = .240		Adj R = .222			
F = 13.708		Sig = .000			

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

검증결과, 다양성 인사관리 관행 중 채용관리(p<.001)와 보상 및 평가관리(p<.001)가 역할내 행동에 유의한 영향을 미치고 있는 반면, 승진관리는 역할내 행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

## 2. 다양성 인사관리 관행이 조직신뢰에 미치는 영향에 관한 가설 검증

다양성 인사관리 관행이 조직신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설에 대한 영향력과 설명력이 어느 정도 인지를 검증하기 위하여 다양성 인사관리 관행을 독립변수로 하고 조직신뢰를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

**가설 II. 다양성 인사관리 관행은 조직신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

가설 II-1. 채용관리는 조직신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-2. 보상 및 평가관리는 조직신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-3. 승진관리는 조직신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

**<표 4-8> 다양성 인사관리 관행이 조직신뢰에 미치는 영향에 관한 검증**

독립변수 \ 종속변수	조직신뢰				
	B	표준오차	베타	t	유의도
성별	.077	.093	.034	.828	.408
학력	.144	.061	.101	2.355	.019*
결혼	.186	.073	.107	2.539	.012*
직급	.076	.063	.049	1.201	.231
채용관리	.103	.053	.112	1.950	.052
보상/평가관리	.616	.052	.688	11.776	.000***
승진관리	.156	.059	.150	2.633	.009**

R-Square = .516                      Adj R = .505  
F = 46.309                              Sig = .000

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

가설 II의 검증결과 다양성 인사관리 관행이 조직신뢰에 미치는 영향력 검증결과

<표 4-8>에 제시된 바와 같이 설명력(R<sup>2</sup>)이 .516로 나타났으며 F값은 46.309(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 다양성 인사관리 관행 중 보상 및 평가관리 (p<.001)와 승진관리가 조직신뢰에 유의한 영향을 미치고 있는 반면, 채용관리는 조직신뢰에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

### 3. 조직신뢰가 조직몰입 및 역할내 행동에 미치는 영향에 관한 가설 검증

조직신뢰가 구성원의 조직몰입 및 역할내 행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설에 대한 영향력과 설명력이 어느 정도 인지를 검증하기 위하여 조직신뢰를 독립변수로 하고 조직몰입과 역할내 행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 IIIa. 조직신뢰는 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 IIIb. 조직신뢰는 역할내 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 IIIa의 검증결과 조직신뢰가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향력 검증결과는 <표 4-9>에 제시된 바와 같이 설명력(R<sup>2</sup>)이 .239로 나타났으며 F값은 25.308(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

<표 4-9> 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 검증

독립변수	종속변수				
	조직몰입				
	B	표준오차	베타	t	유의도
성별	.221	.105	.104	2.115	.035*
학력	.000	.068	.000	.004	.997
결혼	-.479	.079	-.295	-6.042	.000***
직급	.048	.071	.033	.687	.492
조직신뢰	.423	.045	.452	9.341	.000***
R-Square = .239		Adj R = .281			
F = 25.308		Sig = .000			

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

검증결과, 조직신뢰(p<.001)는 구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

가설 IIIb의 검증결과 조직신뢰가 구성원의 역할 내 행동에 미치는 영향력 검증결과는 <표 4-10>에 제시된 바와 같이 설명력(R<sup>2</sup>)이 .153로 나타났으며 F값은 11.090(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 검증결과, 조직신뢰(p<.001)는 구성원의 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

**<표 4-10> 조직신뢰가 역할내 행동에 미치는 영향에 관한 검증**

독립변수 \ 종속변수	역할내 행동				
	B	표준오차	베타	t	유의도
성별	.039	.201	.010	.194	.846
학력	.054	.130	.023	.417	.677
결혼	.352	.152	.124	2.317	.021*
직급	-.604	.135	-.237	-4.472	.000***
조직신뢰	.453	.087	.276	5.216	.000***
R-Square = .153		Adj R = .140			
F = 11.090		Sig = .000			

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

#### 4. 다양성 인사관리 관행과 조직몰입과의 관계에 있어서 조직신뢰의 매개효과 검증

다양성 인사관리 관행과 구성원의 조직몰입과의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증하기 위해 설정된 아래의 가설에 대하여 검증을 실시하였다.

**가설 IV. 다양성 인사관리 관행은 조직신뢰를 매개하여 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

가설 IV-1. 채용관리는 조직신뢰를 매개하여 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 IV-2. 보상 및 평가관리는 조직신뢰를 매개하여 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.



가설 IV-3. 승진관리는 조직신뢰를 매개하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

위의 가설의 타당성을 검증하기 위해서는 회귀식을 이용하여 얻어진 회귀계수들이 아래 <표 4-11>의 조건을 충족시켜야 한다.

<표 4-11> 매개변수의 조건

회귀식	조건
① $M = \alpha_1 + \beta_1 X_1$	1. 회귀식 ①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_1$ 이 유의해야 한다.)
② $Y = \alpha_2 + \beta_2 X_2$	2. 회귀식 ②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_2$ 가 유의해야 한다.)
③ $Y = \alpha_3 + \beta_3 X_1 + \beta_4 M$	3. 회귀식 ③에서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_3, \beta_4$ 가 유의해야 한다.)

주)  $X_1$ : 독립변수,  $Y$ : 종속변수,  $M$ : 잠정적인 매개변수,  $\beta$ : 표준회귀계수

조건이 충족되면 변수들 간의 매개변수의 영향력은 입증되는 것이다. 검증을 위해 다양성 인사관리 관행의 채용관리, 보상 및 평가관리, 승진관리를 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 단계선택방법에 의해 다중회귀분석을 실시하였다.

매개효과가 있기 위해서는 앞에서 설명한 세 번의 회귀분석들이 유의하게 이루어져야 한다. 그리고 단순회귀분석을 실시한 독립변수의 회귀계수와 매개변수를 예측변수에 포함한 다중회귀분석의 독립변수의 회귀계수와 비교하여 후자의  $\beta$ 값이 전자의  $\beta$ 값보다 작아질수록 매개변수의 영향이 있다고 판단한다.

앞에서 제시한 조건이 충족되면 종속변수에 대한 독립변수의 영향력은 회귀식 ②보다는 회귀식 ③이 더 작아지게 된다( $\beta_2 > \beta_3$ ). 따라서 회귀식 ③에서 매개변수가 투입됨으로써 독립변수가 종속변수에 대한 영향력이 더 이상 존재하지 않는다면, 이는 잠정적인 매개변수가 독립변수와 종속변수의 관계를 강하게 매개하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 통계적 유의성은 매개변수 가설을 검증하기 위한 필요충분조건이지 충분조건은 아니다. 또한 매개변수 분석에 따르면 독립변수와 매개변수가 상관관계를 가지고 있어야 한다.

조직신뢰의 매개역할을 검증하기 위해 실시한 매개회귀분석결과는 <표 4-12>와 같이 나타났다.

<표 4-12> 다양성 인사관리 관행과 조직몰입과의 관계에서 조직신뢰의 매개역할

변수	1단계	2단계	3단계
	조직신뢰	조직몰입	조직몰입
통제변수			
성별	.034	.099**	.095**
학력	.101*	.016	.003
결혼	.107*	-.086*	-.099**
직급	.049	.067	.061
독립변수			
채용관리	.112	.534***	.548***
보상 및 평가관리	.688***	.053	-.032
승진관리	.150**	.275***	.256***
조직신뢰			.123*
R <sup>2</sup>	.516***	.646***	.653***
F	46.309	79.145	71.281

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

1단계는 각 독립변수에 대해 매개변수인 조직신뢰를 회귀시킨 결과에서 얻어진 회귀 계수이다. 회귀분석 결과, 다양성 인사관리 관행 중 보상 및 평가관리요인과 승진관리요인이 매개변수인 조직신뢰에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 채용관리는 조직신뢰에 유의적인 영향을 미치지 않기 때문에 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

2단계는 각 독립변수에 대해 결과변수인 조직몰입을 회귀분석 한 결과이다. 먼저, 조직몰입에 대한 회귀분석 결과를 보면, 다양성 인사관리 관행 중 채용관리와 승진관리가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 보상 및 채용관리는 조직몰입에 유의적인 영향을 미치지 못하기 때문에 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

3단계는 각각의 독립변수와 매개변수 양자에 대해 결과변수인 조직몰입을 회귀시킨 결과이다. 먼저 매개변수인 조직신뢰가 결과변수인 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나야 하고, 다음으로 조직신뢰와 1, 2단계에서 유의한 것으로 확인된 선행

변수(독립변수와 매개변수)를 동시에 회귀식에 투입하였을 때 조직신뢰의 효과가 조직 신뢰만을 회귀식에 투입했을 때 보다 작게 나오면 매개효과가 있다고 판정한다(2단계>3단계). 따라서 다양성 인사관리 관행 중 승진관리만이 조직신뢰가 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다.

## 5. 다양성 인사관리 관행과 역할내 행동과의 관계에 있어서 조직신뢰의 매개효과 검증

다양성 인사관리 관행과 구성원의 역할내 행동과의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증하기 위해 설정된 아래의 가설에 대하여 검증을 실시하였다.

### 가설 V. 다양성 인사관리 관행은 조직신뢰를 매개하여 역할내 행동에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.

가설 V-1. 채용관리는 조직신뢰를 매개하여 역할내 행동에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 V-2. 보상 및 평가관리는 조직신뢰를 매개하여 역할내 행동에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 V-3. 승진관리는 조직신뢰를 매개하여 역할내 행동에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

다양성 인사관리 관행과 역할 내 행동과의 관계에 있어서 조직신뢰의 매개역할을 검증하기 위해 실시한 매개회귀분석결과는 <표 4-13>와 같이 나타났다.

1단계는 각 독립변수에 대해 매개변수인 조직신뢰를 회귀시킨 결과에서 얻어진 회귀 계수이다. 회귀분석 결과, 다양성 인사관리 관행 중 보상 및 평가관리요인과 승진관리요인이 매개변수인 조직신뢰에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 채용관리는 조직신뢰에 유의적인 영향을 미치지 않기 때문에 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

2단계는 각 독립변수에 대해 결과변수인 역할 내 행동을 회귀분석 한 결과이다. 먼저, 역할내 행동에 대한 회귀분석 결과를 보면, 다양성 인사관리 관행 중 채용관리와 보상 및 평가관리가 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 승진관

리는 역할내 행동에 유의적인 영향을 미치지 못하기 때문에 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 3단계는 각각의 독립변수와 매개변수 양자에 대해 결과변수인 역할내 행동을 회귀시킨 결과이다. 먼저 매개변수인 조직신뢰가 결과변수인 역할내 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나야 하고, 다음으로 조직신뢰와 1, 2단계에서 유의한 것으로 확인된 선행변수(독립변수와 매개변수)를 동시에 회귀식에 투입하였을 때 조직신뢰의 효과가 조직신뢰만을 회귀식에 투입했을 때 보다 작게 나오면 매개효과가 있다고 판정한다(2단계>3단계). 따라서 조직신뢰는 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

**<표 4-13> 다양성 인사관리 관행과 역할내 행동과의 관계에서 조직신뢰의 매개역할**

변수	1단계	2단계	3단계
	조직신뢰	역할내 행동	역할내 행동
통제변수			
성별	.034	.037	.033
학력	.101*	.051	.039
결혼	.107*	.090	.077
직급	.049	-.203***	-.209***
독립변수			
채용관리	-.112	.407***	.394***
보상 및 평가관리	.688***	.501***	.418***
승진관리	.150**	.064	.046
조직신뢰			.120
R <sup>2</sup>	.516***	.240***	.247***
F	46.309	13.708	12.417

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

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약 논의 및 시사점

최근 기업 환경의 급변화로 기업의 성과를 높이기 위한 다양한 시도들이 이루어지고 있다. 그리고 성과를 제고하고 유능한 직원들을 유지, 관리하기 위해서는 체계적인 인적자원관리의 중요성이 강조된다. 특히 최근 여성인력의 사회적 진출이 증가되고, 외국인 근로자들의 수가 증대되면서 다양한 관리 및 경영방안이 강조되고 있다. 또한 최근 한국기업의 중국진출이 일반화되고 중국현지화 경영이 보편화되면서 중국인 근로자의 조직몰입과 역할내 행동에 영향을 미치는 다양성 인사제도의 기능에 대해 실증적으로 검토할 필요성이 제기되었다.

구체적으로 본 연구에서는 다양성 인사관리 관행이 구성원의 조직몰입과 역할내 행동에 미치는 영향과, 이들 독립변수와 종속변수의 사이에서 조직신뢰의 매개역할을 분석하였다. 또한 다양성 인사관리 관행이 구성원의 조직신뢰에 미치는 영향력을 검증하였으며, 마지막으로 조직신뢰가 조직몰입과 역할내 행동에 미치는 영향력을 검증하였다.

이상의 연구 목적 및 방법을 토대로 분석한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 다양성 인사관리 관행이 구성원의 조직몰입과 역할내 행동에 미치는 영향력 검증결과 다양성 인사관리 관행 중 채용관리( $p<.001$ )와 승진관리( $p<.001$ )가 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 반면, 보상 및 평가관리는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 구성원의 역할내 행동에 미치는 영향력 검증결과 다양성 인사관리 관행 중 채용관리( $p<.001$ )와 보상 및 평가관리( $p<.001$ )가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위와 같은 결과로 볼 때 조직몰입을 높이기 위해서는 다양성 채용관리와 승진관리가 효과적으로 운영되어야 하며, 역할 내 성과를 제고시키기 위해서 채용관리와 보상 및 평가관리의 체계성을 갖출 필요가 있다.

둘째, 다양성 인사관리 관행이 조직신뢰에 미치는 영향력 검증결과는 보상 및 평가관리( $p<.001$ )와 승진관리( $p<.01$ )가 조직신뢰에 유의한 영향을 미치며 채용관리는 조직신뢰에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

위와 같은 결과로 볼 때 조직신뢰에 영향을 미치는 다양성 인사제도는 차별화되고

있음을 알 수 있다.

셋째, 조직신뢰는 구성원의 조직몰입과 역할내 행동 모두에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 인사관리 관행과 조직몰입간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증한 결과 승진관리만이 조직신뢰가 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 승진관리가 조직신뢰를 거치지 않고 조직몰입을 높이기 어렵다는 결론을 내릴 수 있다.

다섯째, 인사관리 관행과 역할 내 행동과의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증한 결과 조직신뢰는 매개역할을 하지 못하는 것으로 나타났다.

중국병원조직의 구성원들을 대상으로 실증 분석한 연구결과를 토대로 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 다양성 인사관리 제도를 번들이 아닌 차별적으로 구체화한 결과 구성원들의 직무태도 및 행동에 미치는 영향력에 차별화됨을 알 수 있다.

둘째, 중국 종업원들의 조직몰입을 높이기 위해선 다양성에 기반을 둔 채용관리와 승진관리를 체계화 할 필요가 있다.

## 제 2 절 연구의 한계점 및 향후 제언

본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 연구모형 및 가설의 검증 시에 연구모형에서 제시한 독립변수 이외에 다른 변수를 고려하지 못하였다는 점을 들 수 있다. 특히 다양성 인사관리 관행, 조직신뢰, 그리고 조직몰입과 역할내 행동에 영향을 주는 변수인 다른 기타 변수를 고려하지 못함으로써 본 연구의 독립변수인 다양성 인사관리 관행의 순수한 효과를 검증하지 못하였다. 다시 말해 조직신뢰와 구성원의 조직몰입 및 역할내 행동에 영향을 주는 개인특성 변수와 직무특성변수를 고려하지 않은 채 연구를 진행하였는데 본 연구의 한계를 들 수 있다. 하지만, 이렇게 연구모형을 설정한 이유는 여러 변수를 모두 고려한 통합모형이 하나의 변수군을 채택한 모형보다 높은 설명력을 가지고 있다는 장점이 있는 반면에 모델이 복잡해질 수 있다는 단점을 동시에 가지고 있다.

둘째, 시간과 장소의 제약으로 인하여 실증조사를 위한 자료는 설문지 평가에 의한 수집방법에 의존하였다. 설문지에 의한 측정은 설문응답자의 지식이나 고정관념 등으로 인하여 인식상의 편견이 발생할 수 있으며 이로 인한 오류가 있을 수 있다. 또한 중국인을 대상으로 작성된 설문이 설문의 취지나 내용이 응답자에게 정확하게 전달되

지 못하는 경우도 있다.

셋째, 일반화의 문제이다. 본 연구의 경우 소규모 표본을 활용하였으며, 시간을 두고 어떤 모습을 나타내는지를 분석해보는 시계열적 종단연구가 되지 못하고 횡단적인 연구가 되었다는 점이다. 따라서 본 연구결과가 얼마나 많은 조직에 일반화될 수 있을지 일반화 정도에 한계가 있을 수 있다. 따라서 장래의 연구는 보다 많은 구성원을 대상으로 횡단적인 연구는 물론 시간을 두고 일관성을 조사하는 종단적인 연구가 이루어질 필요가 있다.

# 참고문헌

## 국내문헌

- 권동인, 박호환 (2003). 고몰입인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구, 인사관리연구, 27(2), 1-31.
- 김기태 (2005), “중국의 문화특성과 중국진출 한국기업의 인사관리 방향과 연구과제”, 사회과학연구, 21.
- 김기태, 조봉순. (2008). 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로, 인사조직연구, 16(1), 115-157.
- 김명언, 이현정 (1992). 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계, 한국심리학회지, 사회, 6(2), pp. 11-28.
- 김윤식 (2008). 조직시민행동에 대한 조직후원인식과 조직공정성 지각의 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로, 경원대학교 박사학위 청구논문.
- 류지성 (2003). 벤처기업의 경영진 특성, 집단프로세스가 성과에 미치는 영향에 대한 연구, 고려대학교 박사학위 논문.
- 백윤정, 정진철, 최순권 (2002), 최고경영진의 지식다양성과 사회적 범주 다양성이 조직성과에 미치는 영향, 인사조직연구, 10(2). 1-34.
- 삼성경제연구소 (2002), 성과주의 인사의 명암과 제언, CEO Information 357호.
- 삼성경제연구소 (2005). 인력다양성 확대와 기업의 대응: 여성, 외국인, 장애인, 핵심인력을 중심으로. CEO Information, 492, 1-21.
- 서용원 (1992). 수행평가상황에서 도구적 및 비도구적 발언 기회가 절차정의지각에 미치는 영향. 한국심리학회 1992년도 학술발표논문집, pp. 365-375.
- 성상현 (2004), 한국기업의 다양성에 관한 탐색적 연구, 연세대학교 대학원 경영학과 양혁승. (2002). 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관, 인사·조직연구, 16(1), 115-157.
- 이상호 (2005). 노동인력 구성의 변화와 다양성의 관리. 한국행정논집, 17, 503-526.
- 정권택(2004), 성과주의 인사제도가 기업성과에 미치는 영향: 조직문화, 인사 부서역량, 최고경영자 지원 및 노동조합 유무의 조절효과를 중심으로, 서강대학교 박사학위 논문.
- 조봉순, 조경순(2002), 최고경영자팀(TMT)의 다양성이 조직성과에 미치는 영향: 집단 내 갈등의 매개효과에 대한 실증적 분석. 인사·조직연구, 10(2). 119-147.
- 최상진 (2000), 한국임 심리학. 서울: 중앙대학교 출판부.



## 국외문헌

- Alen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), The measurement and antecedent of affectiv, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational psychology*, Vol.63.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687
- Bantel, K. A. and Jackson, S. E.(1989), Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?, *Strategic Management Journal*, 10, 107-125.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., and Sonnenfeld, J. A.(2000), To Your Heart's Content : A Model of Affective Diversity in Top Management Teams. *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here?, *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1986). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Benschop, Y.(2001), Pride, Prejudice and Performance: Relations between HRM, Diversity and Performance, *International Journal of Human Resources Management*, 12(7), 1166-1181.
- Bies, R. J., & Moag, J. S (1986). International Justice: The Management or Moral Outage. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, pp. 289-319, Greenwich, CT: JAI Press.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system, *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Buchanan, B.(1974), Building Organizational Commitment: The Socializations of Managers in Work Organizations, *ASQ*, 19, 533-546.
- Chadwick, C., & Cappelli, P. (1999). Alternative to generic strategy typologies in strategic human resource management, *Research in personnel and Human*

- Resource Management*, 4, 1-29.
- 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.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter?: A meta-analysis of their effects on organizational performance, *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal Need Nonfulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp. 39-52.
- Cox, T. H. and Blake, S.(1991), Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, 827-847.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Muller, C. W. (1986). On the Casual Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 29, pp. 847-858.
- D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human Resource Practices and Workforce Diversity: An Empirical Assessment. *International Journal of Manpower*. 20, 530-547.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research, *Human Resource Management Review*, 8, 289-310.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: pp. 315-326.
- Deluca, J. M. and McDowell, R. N.(1992), Managing Diversity: A Strategic

- "Grass-Roots" Approach, In Jackson, S. E. and Associates (Eds.), *Diversity in the Workplace : Human Resource Initiative*, Chap 10. The Guilford Press. NY. 227-247.
- Deprez, F. L. and Tissen, R.(2002), *Zero Space: Moving beyond Organizational Limits*, Berrett-Koehler Publishing, S.F. 93-204.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?, *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Ferns, G. R.(1996), *Handbook of Human Resources Management*, Cambridge, MA: Blackwell. (Harris, P. R. and Moran, R. T.(1996)에서 재인용).
- Fine, M. G. (1996). Cultural Diversity in the Workplace: The State of the Field. *The Journal of Business Communication*, 33, 485-502.
- Fisher, C. D. (1998). Current and recurrent challenges in HRM, *Journal of management*, 15, 157-180.
- Glick, W. H., Miller, C. C., and Huber, G. P.(1993), The Impact of Upper-echelon Diversity on Organizational Performance, In G. W. Huber and Glick, W. H.(Eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Organizational Performance*, Oxford Univ. Press: NY, 176-214.
- Graham. J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibilities and Right Journal*, 4, pp. 249-270.
- Granovetter, M. (1975). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddendness, *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), pp. 340-342
- Greenberg, J. (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, Vol. 16(2).
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda, *International Journal of Human resource Management*, 8(3), 263-276.
- Hagan, C. M.(1996), The core competence organization: Implications for human resource practices. *Human Resource Management Review*, 6(2), 147-164.
- Harris, P. R. and Moran, R. T.(1996), *Managing Cultural Differences*, 4th Eds.

- Gulf Publishing Co.: Houston, Texas. 160–178.
- Harrison, D. A., Price, K. H. and Bell, M. P.(1998), Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion, *Academy of management Journal*, 41, 96–107.
- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J P., & Cailoet, L. M. (1986). Exploring Organizational Trust and its Multiple Dimensions: A Case Study of General Motors, *Organization Development Journal*, 4(2), pp. 31–39.
- Herriot, P. and Pemberton, C.(1993), *Competitive Advantage through Diversity Organizational Learning from Difference*, London : Sage, 8.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage
- Howard A.(1995), A Framework for Work Change. In Ann Howard(Ed.) *The Changing Nature of Work*, Jossey–Bass, CA, Ch 1. 3~43.
- 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.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines, *American Economic Review*, 87(3), 291–313.
- Ivancevich. J. M., & Gilbert. J. A. (2000). Diversity Management Time for A New Approach. *Public Personnel Management*, 29, 75–93.
- Jackson, S. E. and Alvarez, E. B.(1992), Working through Diversity as a Strategic Imperative. In Jackson, S. E. and Associates (Eds.) *Diversity in the Workplace : Human Resource Initiative*, Chap 2. The Guilford Press, NY, 13–29.
- Jackson, S. E., May, K. E. and Whitney, K.(1995), Understanding the Dynamics of Diversity in Decision Making Teams, In Guzzo, R. A and Salas, E. (eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, San Francisco, Jossey–Bass, 204–261.
- Jehn, K. A.(1997), A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. and Neale, M. A.(1999), Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741–763.

- Kluttz, L.(2002), *SHRM/Fortune Survey on the Changing Face of Diversity*, SHRM Research Paper, Sept. 2002.
- Kurt T, Dirks & Donald L. Ferrin. (2000a). "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball." *Journal of Applied Psychology*. 85(6), pp. 1004-1012.
- Kurt T, Dirks & Donald L. Ferrin. (2000b). "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice." *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 611-628.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Group and Organizations. In L. Berkowitz & E. Walster(Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, pp. 211-239.
- Levine, J. M. and Resnick, L. B.(1993), Social Foundations of Cognition, *Annual Review of Psychology*, 44(1), 585-612.
- Levine, D. I. and Tyson, L. D.(1990), Participation, Productivity and the Firms Environment, in A. S. Blinder(Ed.), *Paying for Productivity, Washington D.C. :* The Brookings Institute, 183-237. (재인용)
- Mathews, A. (1998). Diversity: A Principle of Human Resource Management. *Public Personnel Management*, 27, 175-185.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38, pp. 24-59.
- McMahan, G. C., Bell, M. P. and Virick, M.(1998), Strategic human resource management : Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.
- Milliken, F. J. and Martins, L. L.(1996), Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity of in Organizational Groups, *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Morris, J. H., & Moberg, D. J. (1994). Work organizations as contexts for trust and betrayal. InT.
- Nishii L. H., & Wright, P. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management, In Smith DB(eds.), *The people make the place* (pp.225-248). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and

- customer satisfaction, *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H.(1995), *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, N.Y., Oxford Univ. Press, 166-171.
- O'Malley, M. (1999). *Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by building Relationships that Last*, NY: John Wiley & Sons.
- O' Reilly, C. & Chatman, J.(1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, Internalization on Pro-Social Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2002). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pelled, L. H.(1996), Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7,615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. and Xin, K. R.(1999), Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1~28.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People; Unleashing The Power of The Workforce*, Boston: Harvard Business School.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Feffer, R. (1990). Transformation Leader Behavior and their Effect on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, *Leadership Quarterly*, 1 pp. 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H.(1996). Transformational Leadership Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 22, pp. 259-298.
- Reagans, R. and Zuckerman, E. W.(2001), Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams, *Organization Science*, 12(4), 502-517.
- Reichers, A.(1985), A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3).

- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in Close Relationship, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), pp. 95-112.
- Richard, O. C. and Johnson, N. B.(2001), Understanding The Impact of Human Resource Diversity Practices On Firm Performance, *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 177-195.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, *The Academy of Management Review*, 23(3), pp. 393-404.
- Rosenzweig, P. (1998). Managing the New Global Workforce : Fostering Diversity, Forging Consistency. *European Management Journal*, 16, 644-652.
- Sheldon, M. E.(1971), Investment and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *ASQ*, 16, 143-150.
- Shandler, D. (2002). 핵심역량과 학습조직(이영석, 오인수 역), 서울, 시그마프레스, 원전은2000).
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar(eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate in the Workplace*. pp. 149-164, Westport, CT: Quorum Book.
- Simons, T.(1995). Top Management Team Consensus, Heterogeneity, and Debate as Contingent Predictors of Company Performance: The Complementarity of Group Structure and Process. *Academy of Management Journal*, 62-66.
- Simons, T., Pelled, L. H. and Smith, K. A.(1999), Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42, 662-673.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P. and Scully, J. A.(1994), Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.
- Soni, V. (2000). A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study. *Public Administration Review*, 60, 395-408.
- Thomas, R.(1992), Managing Diversity: A Conceptual Framework, In Jackson, S. E. and Associates (Eds.), *Diversity in the Workplace : Human Resource Initiative*, Chap 13. The Guilford Press. NY. 306-317.
- Walton, R. E.(1985), From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard*

- Business Review*, March–April, 63(2), 77–84.
- Webber, S. S. and Donahue, L.(2001), Impact of Highly and Less Job-related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141–162.
- White, R. D. (1999). Managing the Diverse Organization : The Imperative for a New Multicultural Paradigm. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4, 469–493.
- Whitner, E. Brodt, M. Korsgard, S. E., & Werner, J. M. (1998). Managers a Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trust-Worthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23, pp. 513–530.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, Vol. 17(3).
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations : *A Review of 40 Years of Research. Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Wise, L. R., & Tschirhart, M. (2000). Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful is Diversity Research for Public-Sector Manager? *Public Administration Review*, 60, 386–394.
- Wood, S. (1996). Commitment management and unionization in the Uk, *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 46–58.
- Wright, P. M.(1995), Competitive advantage through people: Unleashing the Power of the Workforce (Book Review), *International Journal of Organizational Analysis*, 3(2), 205–208.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives of strategic human resource management, *Journal of management*, 18(2), 295–320.



## 직무 의견 조사

본 설문지는 병원이 시행하는 인사제도의 지각이 병원 종업원들의 직무태도와 행동에 미치는 연구를 위한 것입니다. 모든 설문 항목은 설문지를 작성하는 본인의 주관적 판단에 기초하여 의견을 제시해주시고, 그 결과는 대학원 석사 논문의 실증 분석을 위해 활용될 것입니다.

본 설문지를 작성하는데 소요되는 시간은 약 10분 정도로 예상되며, 설문에 응답할 때 옆 사람과 의논하지 말고 자신의 주관대로 질문에 답해 주실 것을 부탁드립니다.

또한 본 조사는 개인의 능력을 테스트 하는 것이 아니므로 질문에 따른 정답도 오답도 없습니다.

저희가 원하는 것은 오직 여러분의 진솔한 의견입니다.

본 설문의 내용은 단지 연구목적으로만 사용될 것이며, 응답해 주신 모든 내용은 학문적 목적으로만 이용되며, 통계로 일괄처리 되므로 익명성이 보장됩니다.

여러분들 모두 행운과 만복이 깃들길 기원하며, 다시 한 번 소중한 시간을 내주어 감사드립니다.

2012년 3월

**연구 책임자 : 조선대학교 경영학부 교수 정 진 철(062-230-6853)**

**연 구 자 : 조선대학교 대학원 석사과정 유 문 수**

※ 본 설문은 통계법 제13·14조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

I. 아래 항목은 병원의 인사제도와 관련된 질문입니다. 각 내용에 대해 귀하께서 느끼는 바를 가장 잘 나타내는 번호를 골라 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

우리 병원에서는 채용이	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1. 다양한 배경을 가진 인력을 채용하기 위해 다각적 노력한다.(예: 별, 국적, 지식, 경험, 교육 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 필요한 인력을 확보하기 위해 외부인력을 적극적으로 영입하는 편이다. (예: 외부경력 채용, 해외인력 영입 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 직종이나 직무별로 선발기준(보유능력, 전문지식, 적성 등)을 설정하여 직원을 채용한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 직원 선발 면접위원을 다양하게 구성한다. (예: 성별, 경력, 경험, 출신 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 직원 면접위원들은 편견을 줄이기 위해 충분한 교육을 받는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

우리 병원에서는 평가 시	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1. 공정한 평가를 수행할 수 있도록 고과자 훈련을 충분히 실시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 평가기준상의 편견을 제거하기 위해 특별히 노력한다. (예: 남성 편향적인 기준이나 차별적인 요소의 제거 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 평가절차가 공정하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 평가기준이 구체적으로 정의되어 있어 누구나 동일하게 해석할 수 있다. (예: 계량화, 수치화 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 직종별로 특성에 맞게 차별화된 평가제도를 운영하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

우리 병원에서는 보상할 때	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1. 연공(근속년수)나 직급 또는 출신배경보다는 성과와 능력에 따라 보상을 실시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 공정하고 투명한 절차와 시스템을 통해 직원들의 급여를 결정한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 부서별로 실적에 따라 보상이 지급되기도 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 복리후생 제도가 다양하게 마련되어 있어 자유롭게 선택할 수 있다. (예: 선택적 복리후생)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

우리 병원에서는 승진과 관련하여	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 다양한 인력에게 승진기회가 공정하게 부여된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 승진 심사위원에 다양한 인력이 포함되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 승진심사 기준이 공정하게 적용된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 개인의 속성이나 연고(학력, 직급, 연령, 출신)와 관계 없이 능력과 성과를 중심으로 승진이 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 전체인력 구성 비율 대비 관리자/경영진으로의 승진 비율이 누가 봐도 납득할 정도로 공정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅱ. 다음은 병원에 대한 애착과 직무 행동과 관련된 내용입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하께서 느끼는 바를 가장 잘 나타내주는 숫자에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 우리병원의 경영진들은 모든 면에서 믿고 따라갈 만 하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 우리 병원은 경영진이나 정보시스템을 통하여 직원들에게 병원사정(경영전략, 재무성과 등)을 소상하게 알려주고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 우리 병원은 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 우리 병원에 진정으로 애착심이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 우리 병원에 강한 소속감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 우리 병원에서 은퇴할 때까지 계속 근무할 수 있다면 행복감을 느낄 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 우리 병원에 대해 다른 사람들에게 호의적으로 얘기하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나는 진정으로 우리 병원의 일을 나의 일로 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나는 우리 병원에 근무하면서 가족적인 친밀감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 내게 주어지는 업무량은 대체로 공정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 내가 병원에서 공정하게 대우받고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 나는 성과에 대해 공정하게 평가받고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 다음 쪽으로 계속됩니다. (감사합니다)

III. 다음은 각 항목에 대해 귀하의 판단에 가장 가깝다 생각되는 번호 골라 체크(√) 바랍니다.

나는 전반적으로	전혀 그렇 지 않다			보통			매우 그렇 다
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1. 내가 맡은 바를 충실히 완수한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 병원이 나에게 요구하는 업무를 잘 완수한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 병원에서 업무적으로 기대하는 만큼 임무를 잘 수행한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 병원이 업무적으로 요구하는 기대치를 잘 만족시킨다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 병원에서 해야 하는 일 중 일부를 일부러 안한 경우도 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 병원에서 해야만 하는 기본 책무를 완수하지 못한 경우도 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 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 병원에서의 근무년수는?  
    ① 6개월 미만   ② 6개월~2년   ③ 2~5년   ④ 5~10년   ⑤ 10년~15년   ⑥ 15년 이상
  
- 6) 귀하의 직급은?    ① 평직원(사원급)           ② 중간관리자(과장/차장급)  
                              ③ 상급관리자(부장급)   ④ 경영진/임원급
  
- 7) 귀하의 소속 부서는? \_\_\_\_\_

☞ 수고하셨습니다. 감사합니다.

## 医院人事管理及岗位满意度调查

您好！

感谢您在百忙之中给予协助。

- 1、此问卷将对“医院人事管理及岗位满意度调查”的研究，成为宝贵资料。
- 2、问卷均没有标准答案，您能够耐心、如实回答即可。
- 3、此问卷将以不记名形式进行，且保证所有内容**不会用于**除本研究以外的其他研究。

2012年 3月

I .以下项涉及到医院的人事制度，请您选择您认为最恰当的（√）

医院人才聘用	完全不那样	偶尔不那样	不那样	一般那样	偶尔那样	那样	非常那样
1. 医院努力聘用多方面的人才。 (例:不同国籍,知识, 经验,教育等方面)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 为了确保医院所需人员, 主动聘用外部人才。 (引来外部经验者与海外经验者)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 医院聘用人才时,按照级别, 职务等选拔人才 (专业知识,能力,性格测试等)。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 聘用人才时, 任用多方面经验的面试官。 (例:性别,经历,经验,籍贯等)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 为了减少偏见, 聘用人才面试官接受相关聘用教育。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
医院对员工评价时	完全不那样	偶尔不那样	不那样	一般那样	偶尔那样	那样	非常那样
1.为执行公正的评价, 充分提供教育训练。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.努力排除业绩评价时出现的成见。 (例: 倾向于男性的标准与差别要素的扫除等)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.业绩评价程序是公平公正的。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.因具有统一的考核标准, 所以任何人都可以做出相同解释。 (改良化、数值化等)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.针对职务的特性, 有不同的业务评价标准。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
关于医院补偿时	完全不那样	偶尔不那样	不那样	一般那样	偶尔那样	那样	非常那样
1. 不以级别与出身背景补偿薪金, 而是以个人的成果及能力实施补偿。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 通过公平, 透明的程序与系统来决定员工薪金。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 按照各科室的工作实绩来提供奖金。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 有多方面的福利制度供选择。(例: 选择性福利)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

关于医院的晋升制度	完全不那样	偶尔不那样	不那样	一般那样	偶尔那样	那样	非常那样
1. 各个人员都有着公平的晋升机会。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 员工晋升审核人员包括来自各方面的人员。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 采用公正, 公平的员工晋升审核标准。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 不以个人的属性与缘故 (学历, 级别, 年龄, 出身) 为中心, 而是以员工的成果和能力, 评价晋升与否。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 全体员工的晋升标准是公平, 公正的。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

II. 以下项是对医院和职务的满意度调查, 请您选择您认为最恰当的(√)

问卷项目	完全不那样	偶尔不那样	不那样	一般那样	偶尔那样	那样	非常那样
1. 我们医院的领导层值得信赖。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 我们医院通过信息系统, 及时向我们提供医院的状况 (经营方面, 财务方面)。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 医院对我们的评价与补偿是公平公正的。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 我很热爱我的医院。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 我对医院有很强的归属感。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 如果能在我院一直工作直至退休, 我会感到很幸福。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 我喜欢在外跟别人说关于我们医院的好处。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 我真正把我们医院的事当成自己的事来做。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 在医院我能感受到家一般的亲密感。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 我的工作量大体上是公平的。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 我在医院受到公平的待遇。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 我的工作成果会受到公平的评价。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

III. 请您选择您认为最恰当的 (√)

我的全面想法	完全不那样	偶尔不那样	不那样	一般那样	偶尔那样	那样	非常那样
1. 我会尽力完成我所担负到的工作任务。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 我会好好完成医院所要求的工作任务。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 我会及时完成医院所期望的工作任务。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

4.我会达到医院所要求的期望值。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.在医院我所要做的事中,有时故意没有完成工作任务。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.在医院,我有时没有完成我所要做的基本责任。	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

1) 您的性别? ① 男 ;② 女

2) 您的最终学历(包括在校)?

① 高中; ② 专科; ③ 本科; ④ 研究生以上

3) 您的年龄段? ① 25岁以下; ② 26~30岁; ③ 31~35岁; ④ 36~40岁;

⑤ 41~45岁; ⑥ 46~50岁; ⑦ 50岁以上

4) 您的婚姻状况? ① 已婚; ② 未婚

5) 您在本院工作的时间?

① 6个月不满; ② 6个月~2年; ③ 2年~5年; ④ 5年~10年;

⑤ 10年~15年; ⑥ 15年以上

6) 您的职位? ① 科员以上; ② 科长以上; ③ 主任以上; ④ 领导层

7) 您的所属科室是? \_\_\_\_\_

👁 辛苦了. 非常感谢您!!