



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](#)

경영학 박사학위 논문

공공기관 고성과 인적자원관리시스템이
조직몰입에 미치는 영향: 조직공정성의
매개효과와 협력적 노사관계 분위기의
조절효과 중심으로

(The Effect of High Performance Human Resource
Management System on Organizational Commitment in
Public Institution: Focusing on The Mediating
Organizational Justice and The Moderating Cooperative
Labour-Management Climate)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅 전공

손종배

공공기관 고성과 인적자원관리시스템이
조직몰입에 미치는 영향: 조직공정성의
매개효과와 협력적 노사관계 분위기의
조절효과 중심으로

지도교수 윤동열

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2018년 2월

울산대학교 일반대학원

손종배

손종배의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원 김성훈



심사위원 박정민



심사위원 류성민



심사위원 권기욱



심사위원 윤동열



울산대학교 일반대학원

2018년 2월

감사의 글

공부를 하면 할수록 부끄럽다는 생각이 듭니다. 반백년 세월동안 무지로 살아온 것에 대한 부끄러움입니다. 그동안 바쁘고, 열심히 생활해 왔고 그 속에서 논리와 주장을 펼쳐왔는데 되새겨 보면 부끄러운 것이 많아 얼굴이 화끈거립니다. 벼는 익을수록 고개를 숙인다는 것과는 격이 다른 것으로 공부를 하면 할수록 부끄럽다는 생각이 듭니다.

공부를 하던 어느 날 문득 ‘꿈과 해몽’이라는 단어가 떠올랐고 이 글을 쓰는 지금까지 괴롭혔습니다. 특히 사회과학 분야에서는 복잡한 세상에 대한 해석과 바람직한 세상에 대한 꿈 그리고 그 꿈을 해몽하는 과정이 고통스러웠지만 즐거웠습니다. 세상에 대한 이해를 폭넓게 할 수 있게 도와 주시고 연구가 끝까지 진행될 수 있도록 이끌어 주신 윤동열교수님, 김성훈 교수님, 박정민교수님, 권기욱교수님, 류승민교수님께 감사의 인사 올립니다. 만학의 길에서 힘들고 외로움을 함께했던 김현생지사장님, 장준원과장님 감사합니다.

우리 집에 학생이 3명이라며 아들과 딸의 수발에, 덤으로 남편의 뒷바라지를 해준 나의 아내 박미옥에게 이 글을 통해 사랑한다는 말을 전합니다. 그리고 언젠가는 아버지의 마음을 헤아릴 손유빈, 손민균에게 꿈과 희망을 가지고 세상을 사랑하고 용기를 잃지 않는 사람이 되길 바랍니다. 배움이란 새로운 지식, 기술, 교양을 익히고, 태도와 행동이 형성되어 무엇인가에 몰입할 수 있는 능력을 쌓아가는 과정으로 몰입의 즐거움을 함께 느꼈으면 합니다.

마지막으로 넉넉한 산과 같은 영원한 지지자인 김덕순여사님께 아들 손종배가 이 글을 바칩니다.

2018년 2월 부끄러움을 아는

손 종 배 올림

국 문 초 록

공공기관 고성과 인적자원관리시스템이 조직몰입에 미치는 영향: 조직공정성의 매개효과와 협력적 노사관계분위기의 조절효과 중심으로

HRD컨설팅학과 손 중 배

기업은 낮은 생산성과 비효율성의 문제점을 개선하고자 고성과 인적자원관리시스템을 도입하여 종업원의 능력개발, 동기부여, 참여기회 확대로 조직의 경쟁력과 생산성을 향상시켰다. 공공기관도 효율성 제고를 위해 최고의 인적자원관리제도(best practice)를 도입하여 국민과 정부로부터 인정받고 지지받는 조직으로 변화를 시도하였다. 조직을 둘러싼 급속한 환경변화, 고객요구의 다양화, 조직간 치열한 경쟁은 기업 내 인적자원관리시스템의 변화로 나타났고 이런 변화에 따른 종사자의 긍정적인 태도와 행동이 수반될 때 조직성으로 귀결된다. 반면 조직변화에 대한 구성원의 거부감과 저항은 부정적인 태도와 행동으로 나타나 조직의 경쟁력 제고로 연결되지 않는다.

본 연구는 공공기관 종사자를 대상으로 고성과 인적자원관리시스템이 조직몰입과의 영향 관계를 규명하여 고성과 인적자원관리시스템과 조직몰입 간의 관계에서 조직공정성의 매개효과를 밝히며 조직공정성과 조직몰입 간의 관계에서 협력적 노사관계분위기의 조절효과를 확인하는데 목적이 있다.

이 연구는 대상 공공기관 146곳 중 81곳에서 설문을 수거해 최종적으로 374부의 데이터를 활용하였다. 측정도구는 고성과 인적자원관리시스템, 조직공정성, 조직몰입, 협력적 노사관계 분위기를 공공기관 특성에 맞게 재구성한 설문지였다. 고성과 인적자원관리시스템을 구성하는 요소로서 능력개발, 동기부여, 참여기회를 선정하였고 조직공정성은 분배적 공정성과 절차공정성으로 나누어 분석하였다. 신뢰도 분석결과 모든 변인의 내적일치도가 0.845~0.876으로 나타나 측정도구의 신뢰성과 타당성이 확보되었다.

본 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 고성과 인적자원관리시스템은 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었으며 고성과 인적자원관리시스템의 하위변위를 분석한 결과 능력개발, 동기부여, 참여기회 모두 조직몰입에

정(+)¹의 영향을 주었다. 둘째, 고성과 인적자원관리시스템은 조직공정성에 정(+)¹의 영향을 주었으며, 고성과 인적자원관리시스템은 분배공정성과 절차공정성에도 정(+)¹의 영향력을 주었다. 셋째, 조직공정성은 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 주었으며, 조직공정성의 하위변위인 분배공정성과 절차공정성도 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미쳤다. 넷째, 고성과 인적자원관리시스템과 조직몰입 간의 관계에서 조직공정성은 부분 매개함을 확인하였다. 다섯째, 조직공정성과 조직몰입 간의 관계에서 협력적 노사관계분위기의 조절효과는 확인할 수 없었지만 절차공정성과 조직몰입 간의 관계에서 협력적 노사관계분위기의 조절효과는 확인되었다.

본 연구의 결과로부터 얻을 수 있는 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 고성과 인적자원관리시스템은 조직구성원의 긍정적인 사회교환관계를 형성하여 조직몰입도가 향상되며 조직공정성을 매개하여 조직몰입에 영향을 미쳤다. 고성과 인적자원관리시스템에 대한 구성원의 공정한 인식은 심리적 계약을 형성하여 조직몰입이라는 태도와 행동이 형성됨을 확인하였다. 둘째, 협력적 노사관계분위기를 높게 인식한 공공기관 종사자들은 낮게 인식한 종사자들보다 조직몰입이 더 높게 나타났으며 절차공정성이 높아질수록 조직몰입에 더 많은 영향을 주었다. 조직의 협력적 노사관계 분위기는 구성원의 조직변화에 대한 긍정적 태도와 행동으로 나타나 조직성과를 창출할 수 있다는 것이다.

본 연구는 개인적 관점에서 고성과 인적자원관리시스템을 논의하였으나 향후 조직적 관점의 분석이 필요하다. 또한 공공기관의 고성과 인적자원관리시스템의 영향관계를 조직몰입으로 한정하여 연구하였지만 고성과 인적자원관리시스템과 직무만족, 조직시민행동 등 다양한 인적자원성과에 대한 연구가 필요할 것이다.

주제어 : 고성과 인적자원관리시스템, 조직몰입, 조직공정성, 노사관계분위기

목 차

| | |
|---|-----------|
| 제1장 서론 | 1 |
| 제1절 연구배경 및 목적 | 1 |
| 제2절 연구방법 | 3 |
| 제2장 이론적 배경 | 5 |
| 제1절 고성과 작업시스템 | 5 |
| 1. 고성과 작업시스템의 등장 배경 | 5 |
| 2. 고성과 작업시스템의 이론적 배경 | 6 |
| 3. 고성과 작업시스템의 개념 및 구성요소 | 9 |
| 4. 고성과 작업시스템과 조직성과 | 17 |
| 5. 공공기관 고성과 작업시스템 도입과 활용 | 21 |
| 제2절 조직몰입 | 23 |
| 제3절 조직공정성 | 25 |
| 제4절 노사관계분위기 | 27 |
| 제3장 연구설계 | 33 |
| 제1절 연구모형 | 33 |
| 제2절 가설설정 | 34 |
| 1. 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입과의 관계 | 34 |
| 2. 고성과 인적자원관리시스템과 조직공정성과의 관계 | 37 |
| 3. 조직공정성과 정서적 몰입과의 관계 | 39 |
| 4. 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계에서 조직공정성의 매개효과 | 41 |
| 5. 조직공정성과 정서적 몰입 관계에서 협력적 노사관계분위기의 조절효과 | 43 |

| | |
|--|-----------|
| 제3절 변수의 조작적 정의와 측정 | 46 |
| 제4장 분석결과 | 51 |
| 제1절 자료의 기초통계 분석 | 51 |
| 제2절 타당도 및 신뢰도 분석 | 53 |
| 제3절 연구가설 검증 | 60 |
| 1. 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입과의 관계(가설1) | 60 |
| 2. 고성과 인적자원관리시스템과 조직공정성과의 관계(가설2) | 63 |
| 3. 조직공정성과 정서적 몰입과의 관계(가설3) | 68 |
| 4. 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계에서 조직공정성의 매개효과(가설4) | 70 |
| 5. 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계에서 노사관계 분위기의 조절효과(가설5) | 80 |
| 6. 연구가설 결과표 | 86 |
| | |
| 제5장 결론 및 시사점 | 88 |
| 제1절 연구요약 | 88 |
| 제2절 시사점 | 91 |
| 제3절 한계점 및 향후 연구방향 | 93 |
| | |
| 참고문헌 | 95 |
| [부록] 설문문항 | 112 |

표 목 차

| | |
|--|----|
| <표2-1> 연구자별 고성과 작업시스템의 정의 | 10 |
| <표2-2> 연구자별 인적자원관리 관행 | 12 |
| <표2-3> 연구자별 고성과 작업시스템 대범주 | 14 |
| <표3-1> 설문지 구성요소 | 50 |
| <표4-1> 인구통계학적 특징 | 52 |
| <표4-2> 탐색적 요인분석 | 54 |
| <표4-3> 신뢰도 분석결과 | 57 |
| <표4-4> 상관관계 분석 | 59 |
| <표4-5> 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입의 관계 | 60 |
| <표4-6> 고성과 인적자원관리시스템 하위변인과 정서적 몰입의 관계 .. | 62 |
| <표4-7> 고성과 인적자원관리시스템과 조직공정성의 관계 | 64 |
| <표4-8> 고성과 인적자원관리시스템과 분배공정성의 관계 | 65 |
| <표4-9> 고성과 인적자원관리시스템과 절차공정성의 관계 | 67 |
| <표4-10> 조직공정성과 정서적 몰입의 관계 | 68 |
| <표4-11> 조직공정성의 하위요소와 정서적 몰입의 관계 | 70 |
| <표4-12> 조직공정성의 매개효과 검증 | 72 |
| <표4-13> 분배공정성의 매개효과 검증 | 74 |
| <표4-14> 분배공정성의 매개효과 검증(추가분석) | 76 |
| <표4-15> 절차공정성의 매개효과 검증 | 77 |
| <표4-16> 절차공정성의 매개효과 검증(추가분석) | 79 |
| <표4-17> 조직공정성과 정서적 몰입 간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과 .. | 81 |
| <표4-18> 분배공정성과 정서적 몰입 간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과 .. | 83 |
| <표4-19> 절차공정성과 정서적 몰입 간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과 | 84 |
| <표4-20> 연구가설 검증 결과 | 86 |

그 립 목 차

| | |
|--|----|
| <그림3-1> 연구모형 | 33 |
| <그림4-1> 절차공정성과 정서적 몰입간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과 | 85 |

제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적

1980년대 이후 기업들은 인적자원관리와 그 대상이 되는 직원의 중요성을 인식하기 시작하였고 사람을 경쟁력의 주요 원천으로 보게 되었다(Pfeffer, 1998). 이러한 관점은 전략적 인적자원관리(strategic human resource management) 혹은 혁신적 작업조직 또는 고성능 작업시스템(high performance work system)이라는 개념으로 발전되었다. 고성능 작업시스템은 근로자의 능력개발, 동기부여, 참여기회 확대를 통해 기업에 경쟁우위를 제공하는 경영혁신 전략이며(강은미·안종태, 2015) 기업이 종업원으로부터 추가적인 자발적 기여를 획득하기 위해 설계한 여러 가지 혁신적 인사관리제도들의 결함이다(Appelbaum et al., 2000).

고성능 작업시스템은 인적자원관리 관행들 간 내적 적합성을 통한 시너지 효과와 상호보완적 작용으로 기업성장에 영향을 미치며(Appelbaum et al., 2000; Delery & Doty, 1996; Delaney & Huselid, 1996), 기업의 경영전략, 산업특성, 노사관계 등의 외적적합성과 인적자원관리 관행들이 상호작용하여 기업성장에 영향을 주었다(Arthur, 1992; Huselid et al., 1997; Miles & Snow, 1978).

고성능 작업시스템과 노사협력이라는 개념은 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있는 중요한 요인 중 하나로 주목받고 있다(김동원, 2008; 전인·오선희, 2012; 심영보·허찬영, 2013; 박숙희·김도근, 2014; 문성욱·이지만·이주일, 2017; Danford et al, 2008; Guest & Pecci, 2001; Huselid, 1995; Huselid et al., 1997). 노병직·김동배(2002)는 노사관계 특성을 고성능 작업체계의 도입 및 활용에 영향을 미치는 주요한 선행요인으로 지목하였고, 강은미·안종태(2015)는 노조의 협력이 직접적으로 조직성장에 영향을 미치지 보다는 노사관계분위기를 통해서 조직성장을 조절하며(Dastmalchian

et al., 1989) 노사관계의 질은 조직의 경쟁력에 긍정적인 또는 부정적인 영향을 미치는 중요한 요인이다(Freeman & Medoff, 1984; 오선희·전인·이종완·이승희, 2014).

공공기관은 민간 기업에 비해 업무 수행 측면에서 고도의 평등성을 유지하고 영리추구보다 공익의 이익을 기본 목적으로 시장에 대한 노출 정도가 낮고 국가의 예산에 의존하기 때문에 비용절감이나 운영상의 능률 또는 효율성 추구에 노력을 덜 기울이게 된다(이상철, 2007). 공공기관의 우수 인적자원은 과거보다 향상된 역량을 가지고 자신이 맡은 업무는 잘 수행하지만, 자신의 업무영역과 관련 없는 업무에 대해선 냉소적 이어서 그들이 맡은 업무를 적정수준에서 수행할 뿐, 그 이상의 노력을 기울이지 않는다(오인수, 2001).

이런 단점을 극복하고자 공공기관에서는 민간 기업에서 경쟁력과 생산성 향상이라는 목적 하에 운영되었던 고성과 작업시스템을 도입하여 기업의 경쟁력을 강화하였다. 고성과 작업시스템이 확산되는 이유를 살펴보면 보편적 관점에서는 인적자원관리시스템이 조직의 상황과 관계없이 어떤 조직에서도 조직성과를 높인다는 입장으로, 조직 전략 혹은 조직의 구조와 관계없이 성과를 높일 수 있다는 'best practice'가 존재한다는 주장(Delery & Doty, 1996)에 근거하여 고성과 작업시스템을 도입하였다. 한편, 제도주의 관점에서는 조직구조가 비슷해지는 동형화 과정은 기업이 기술적 효율성을 추구하는 것이 아니라 사회적으로 인정받는 조직구조를 갖추으로써 조직의 정당성과 생존가능성을 제고하기 위한 것(DiMaggio & Powell, 1983)으로 기업이 주위 환경을 의식하여 정부나 전문가 집단이 권고하는 제도나 성공한 기업의 시스템을 벤치마킹하여 조직의 정당성을 높이기 위해 고성과 작업시스템을 선택하는 것이다(이수영·김동원, 2014).

그러나 고성과 작업시스템에 대한 연구는 민간영역에 비해 공공영역에서 그 중요성이 간과되어 고성과 작업시스템의 효과를 살펴본 연구는 제한적이다(황승철·손승연, 2015). 특히 조직의 존재이유가 수익창출인

민간영역과 다른 공공영역의 특수성 때문에 고성과 작업시스템의 중요성이 도외시 되고 있다(김민영·이효주·박성민, 2016).

종업원의 능력개발, 동기부여, 참여기회 확대라는 요소를 중심으로 도입된 선별적 채용, 체계적 교육훈련, 명확한 직무설명서, 공정한 성과평가, 성과중심의 보상, 승진과 같은 내부이동성, 고용안정, 직원의 의사결정 참여 및 권한부여 등의 인적자원관리 관행들은 공공기관 직원들에게 조직에 대한 애착과 자발적인 참여와 헌신적 행동을 유도하고 있다.

본 연구는 공공기관의 고성과 인적자원관리시스템과 인적자원성과 중 조직몰입 간의 관계에 초점을 두어 조직공정성의 매개효과와 협력적 노사관계분위기의 조절효과를 검증하고자 한다. 첫째, 고성과 인적자원관리시스템이 조직몰입에 미치는 직접적 영향을 확인한다. 둘째, 고성과 인적자원관리시스템이 조직공정성에 미치는 영향을 확인한다. 셋째, 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 확인한다. 넷째, 조직공정성이 고성과 인적자원관리시스템과 조직몰입 간의 관계에서 매개역할을 한다는 것을 확인한다. 다섯째, 노사관계분위기가 고성과 인적자원관리시스템과 조직몰입과의 관계에서 조절역할을 한다는 것을 확인하고자 한다.

제2절 연구방법

연구의 목적달성을 위해 본 연구는 문헌적 연구방법(documentary study)과 실증적 연구방법(empirical study)을 병행하여 진행하였다. 선행 연구를 확인하기 위해 국내·외 학술논문, 서적, 각종 간행물을 활용하여 이론적 배경과 선행연구를 탐구하였으며 각종 통계자료를 활용하였고 부족한 자료를 보충하기 위해 인터넷을 이용한 기초자료 수집을 통해 기술적 연구(descriptive study)를 시도하였다.

이를 토대로 고성과 작업시스템, 조직공정성, 노사관계분위기, 조직몰입과 관련된 구성개념들의 이론적 체계를 갖추었고 연구모형과 가설을 수

립하였고 연구모형 분석에 필요한 설문지를 개발하여 공공기관 종사자를 대상으로 설문지를 배포하여 수거하였으며, 자기기입식 설문조사 방법 (self-administered questionnaire survey method)을 통해 조사하였다. 회수된 설문지는 SPSS 21.0 Window 통계패키지 프로그램을 사용하여 요인분석, 신뢰도 및 타당도 분석, 상관관계 분석을 실시하였고 최종적으로 회귀분석을 통하여 가설을 검증하였다.

본 논문은 총 5장으로 구성할 예정이다. 제1장은 연구의 배경 및 목적, 제2장은 본 연구를 뒷받침하는 선행연구 이론 고찰, 제3장은 연구모형 및 가설 설정, 제4장은 상관관계 분석과 연구가설 검증, 제5장은 연구의 결론 및 시사점을 제시하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 고성과 작업시스템

1. 고성과 작업시스템의 등장 배경

1980년대 이후 미국에서는 다양한 기업조직의 혁신론이 등장하였다. 미국의 대량생산체제는 1970년 초반까지만 해도 대량생산·대량소비 구조가 맞물리는 호 순환으로 인해 안정성이 유지되었으나 1970년대 초반 두 번의 오일쇼크와 제품시장의 다변화, 그리고 테일러주의에 의한 노동자들의 불만고조 등으로 인해 대량생산체제는 위기에 직면하게 되었다. 1980년대에 들어와 미국의 학계와 정부 연구기관을 중심으로 새로운 경제 환경에 맞도록 혁신되어야 한다는 목소리가 높아졌고 미국 제조업의 위기는 기업조직과 노사관계의 경직성에 기인하였고 이는 테일러주의 작업조직의 원리와 포드주의적 대량생산체제의 원리가 자리 잡았다고 파악하였다(이영희, 1999).

일본의 기업조직으로부터 ‘유연화’의 원리를, 유럽기업의 조직으로부터 ‘인간화’의 원리를 받아들여 위계제(hierarchy)의 완화와 작업조직에서의 유연성과 노사관계 파트너십을 강조하였다(이병훈, 1999). 고성과 작업시스템 이론은 인간관계론, 동기부여·직무설계, 사회기술시스템(STS), 근로생활의 질(QWL), 린생산 조직(일본) 등의 영향을 받으면서 발전하여 왔다(이수영·김동원, 2014). 아울러, 극심한 시장경쟁 압력과 정보통신기술의 변화, 그리고 소비자의 욕구와 기호의 변화 등 급격한 기술 환경 변화에 대응하기 위해 경직적이고 위계적인 작업조직에서 탄력적이고 유연한 작업조직으로 변화가 더욱더 요청이 되었다(이주형·이영면·김대룡, 2011).

이러한 혁신론은 1990년대에 들어와 고성과 작업시스템이라는 개념으

로 발전하였다. 고성과 작업시스템은 1989년에 작업장숙련위원회(National Commission on the Skills of the Workplace)가 미국의 선택(America's Choice)이라는 보고서에서 처음으로 사용하면서부터 확산되기 시작한 개념이다(이영면·이주형, 2012; Cappelli & Newmark, 1999). 1990년대 중반 이후 고성과 작업시스템은 전통적 작업 방식의 한계를 극복하고 효율적인 작업조직을 통한 기업의 경쟁력을 확보할 수 있는 대체 방안으로 주목 받아왔다(박지성·류승민, 2015; Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Macduffie, 1995).

2. 고성과 작업시스템의 이론적 배경

고성과 작업시스템에 대한 연구가 등장하게 되면서 인적자원관리는 기업의 전략적 수준으로 다루어지기 시작하였다(Backer & Huselid, 2006). 어떤 인적자원관리가 기업의 경영성과에 가장 효과적인가라는 물음에 집중하게 되었고, 이를 위해 어떤 제도와 관행을 갖추어야 하는가에 따라 다양한 이론적 접근이 시도되었다(이주형·이영면, 2010). 선행연구들을 살펴보면, 김건식(2013)은 내용적 측면에서 인적자본이론, 자원기반이론, 조직학습이론으로 기업의 고성과 작업시스템이 조직성과를 향상시킨다는 논리의 틀을 설명하였고, 권기욱·김광현·김종인(2012)은 고성과 작업시스템을 자원기반이론, 사회교환이론을 중심으로 설명하였다. 이수영·김동원(2014)은 제도주의 이론으로 고성과 작업시스템이 도입되고 확산되는 근거를 제시하였고, 김민영·이효주·박성민(2016)은 구성원의 성과를 역량, 동기부여, 기회 함수로 개념화한 AMO(Ability - Motivation - Opportunity) 이론으로 고성과 작업시스템과 개인성과와 조직성과 간의 영향 관계를 설명하였다. 조직 수준에서는 자원기반이론, 인적자본이론, 조직학습이론으로 개인 수준에서는 심리적 계약이론과 사회적 교환이론으로 고성과 시스템의 이론적 접근을 할 수 있을 것이다.

자원기반이론의 기본원리는 인적자원이 가치 있고, 희소하며, 모방하기 어렵고, 대체 불가능하기 때문에 기업 경쟁력의 핵심근간이 된다는 것이다(Barney & Wright, 1998; Wright et al. 2001). 효과적인 인적자원 관리 제도를 사용하여 전략적으로 중요한 인적자본의 특성을 형성하고 유지시키는 것은 조직의 성과를 향상 시키는데 중요한 역할을 하며 (Delery & Shaw, 2001; Huselid, 1995; Jiang et al., 2012; Snell & Dean Jr, 1992; 양재완, 2016). 자원기반이론은 기업의 인사시스템과 기업성과와의 관계를 해석하는데 중심적인 이론적 틀을 제공한다(Wright, Dunford & Snell, 2001; Wright & McMahan, 1992; 권기욱·김광현·김종인, 2012).

인적자본이론에 의하면 사람은 기업에 경제적 가치를 제공하는 지식, 기술, 능력(KSA : Knowledge, Skill, Ability)을 가지고 있기 때문에 제품과 서비스를 생산하여 고객의 요구를 충족시키고 고객 가치를 높일 수 있다. 높은 수준의 인적 자본은 기업에 균등하게 분포되어 있지 않음에 따라 기업 간의 성과 차이를 가져 오게 된다(김건식, 2013). 인적 자본은 개인에게 체화된 것이므로 조직이 소유할 수 없고 개인의 지식과 경험을 조직이 임차한 형태라는 점에서 조직이 실제로 소유한 지식 형태인 조직 자본과 구분된다(Youndt et al., 1996). 따라서 기업은 고유한 인적자본을 전략적으로 육성하기 위해 직원들의 역량 제고와 동기부여를 통하여 참여와 자율을 촉진할 인적자원관리 제도를 구축하여 기업의 경쟁력을 확보할 수 있다.

조직학습에 관한 연구들은 조직이 환경에 적응하고 변화하기 위해 지식과 학습을 주장하지만 동시에 조직 자체가 지식을 창조하는 것이 아니라 구성원이 창조하는 것이라는 관점을 강조하고 있다(Argyris & Schon, 1978). 조직구성원들이 학습과 구성원의 상호작용을 통해 조직 내에서 지식과 경험이 축적됨에 따라 자율적이고 참여적인 학습 환경과 수단을 제공하는 조직은 성과를 창출한다. 조직학습 이론에 따르면 고성능과 작업시스템의 실무관행들이 조직학습의 생애주기인 지식의 창출, 이전 및 공유 그리고 실행과 피드백에 영향을 미쳐 조직성과를 향상시킨다

(Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2005). 조직에 적합한 지식과 경험을 보유한 구성원의 채용, 교육훈련, 적절한 보상은 지식의 창출에 영향을 미치고, 팀 기반의 혁신활동, 교육활동, 멘토링 등은 지식의 이전과 공유에 영향을 미친다(김건식, 2013).

심리적계약이론에 의하면 심리적 계약은 종업원과 고용주 간의 계약 교환으로, 거래(transactions)와 관계(relations)라는 두 가지 상호의존적인 요소로 구성된다. 대부분 계약은 거래적 계약과 관계적 계약을 포함한다(Guzo & Noonan, 1994). 거래적 계약은 제한된 기간에 성과조건, 종업원에 대한 기대, 행동, 보상에 대한 교환 조건들이 비교적 자세히 설명되어 있으며 주로 조건적 보상(contingent reward)과 같은 실행에 의해 표면화된다. 반면, 관계적 계약은 거래계약 보다 더 추상적인 것으로 존경이나 성장기회, 일에 대한 열정이나 시민행동에 대한 교환으로 미래 보장을 보상해 주는 것 등에 관심을 가진다(Rousseau, 1995).

사회교환이론은 다양한 관점에서 발전되어 왔으며 핵심적인 주장은 사람들이 자신을 도와준 사람에게 그 도움을 되갚는 경향이 있다(norm of reciprocity, Gouldner, 1960). 사회교환현상은 개인과 개인 간의 교환만이 아니라 조직과 구성원 간에도 적용될 수 있다(Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sora, 1986; Cropanzano & Mitchell, 2005). 사회적 교환은 계산이 아닌 장기적으로 호의(favors)의 교환을 전제로 하고 있으며 또한 작업태도와 행위에 대한 연구의 개념적 기틀을 형성한다(Aryee et al., 2002). 조직이 인사제도를 사용하여 종업원에게 높은 수준의 고용안정성을 제공하고 삶의 질 향상을 위해 투자를 하면 종업원들은 자신들이 조직의 소중한 자산으로 여기고 조직이 베푸는 호의를 되갚기 위해 긍정적인 업무태도와 행위를 보이게 되며, 이 과정에서 경영진과 종업원들은 신뢰를 바탕으로 한 사회적 교환관계가 수립되는 것이다(양재완, 2016).

3. 고성과 작업시스템의 개념 및 구성요소

3.1 고성과 작업시스템의 개념

고성과 작업시스템에 대한 명칭은 학자들에 따라 상이하게 사용되고 있다. 전략적 인사관리 연구에서 어느 부분을 강조하느냐에 따라 고성과 HRM (High Performance Work System; Huselid, 1995), 고몰입 HRM(High Commitment HRM; Arthur, 1994; Pfeffer, 1998), 또는 고참여(고관여) HRM(High Involvement HRM; Lawler, 1986)로 명명되기도 하나, 그 내용은 대동소이하다(김기욱·김광현·김종인, 2012; 박지성·류성민, 2015; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Evans & Davis, 2005). 국내에서는 몰입적, 혁신적, 참여적 등의 표현으로 혼용되고 있다(이주형·이영면, 2010).

고성과 작업시스템 정의를 살펴보면, Huselid(1995)는 기업의 현재와 잠재적인 근로자의 지식, 기술, 능력을 향상시키고 근로자의 사기를 진작시키며 업무 무능력자는 조직을 떠나게 하면서 질 높은 근로자를 남게 하는 제도라고 정의하였고 고성과 작업시스템을 몰입형, 참여형 시스템을 포괄하는 개념으로 사용하였다(이수영, 2010). Arthur(1994)는 고성과 또는 고몰입 작업시스템은 조직구성원의 역량 및 기술을 지속적으로 개발하여 동기를 부여하면서 자율적인 직무수행을 통해 기업의 성과를 높여려는 인적자원관리 방안이라고 하였고 Pfeffer(1998)는 지속적인 경쟁우위의 원천으로써 인적자원에 주목하여 조직 내 구성원들의 역량, 동기, 기회를 제고할 수 있도록 실행되는 인적자원관리 제도들이 집합이라 하였다(옥지호, 2013). Nadler & Gerstein(1992)은 작업조직을 설계하는 관점에서 고객의 요구와 환경의 변화에 효과적으로 대응하고 고성과를 창출하기 위해서 사람, 작업, 정보, 기술이라는 구성요소들 간의 적합성을 최적화하는 작업조직 구조라고 하였다. Bohlander & Snell(2004)은 근로자의 지식, 기술, 몰입 및 유연성을 극대화하는 인적자원관리 관행, 작업

구조 및 프로세스의 특정한 결합이며 핵심 개념은 체계(The Key concept is system)이라고 정의하였다(박승용·손윤근, 2011). 근로자들의 능력, 동기 및 참여기회를 향상시키는 HRM 시스템(Appelbaum et al., 2000), 조직구성원들의 기술과 몰입을 높임으로써 성과를 향상시킬 수 있도록 설계한 인적자원관리 기능 시스템(Aryee et al., 2012)으로 다양하게 정의하였고 국내 연구자들도 고성능 작업시스템을 바라보는 관점과 강조하는 부분에서 따라 다양하게 정의하였다.

<표2-1> 연구자별 고성능 작업시스템의 정의

| 학 자 | 정 의 |
|--------------------------|--|
| Nadler & Gerstein(1992) | 작업조직 설계의 관점에서 고객의 요구와 환경의 수요 및 기회에 효과적으로 대응하고 고성능을 이루기 위하여, 사람, 작업, 정보, 기술이라는 구성요소들 간의 정합성을 최적화하는 조직구조 |
| Arthur(1994) | 고성능 또는 고몰입 작업시스템은 조직구성원의 역량 및 기술을 지속적으로 개발하여 동기를 부여하면서 자율적인 직무수행을 통해 기업의 성과를 높이려는 인적자원관리 방안 |
| Huselid(1995) | 기업의 현재와 잠재적인 근로자의 지식, 기술, 능력을 향상시키고, 사기를 진작시키며, 업무 무능자는 떠나게 하면서, 질 높은 근로자를 남게 하는 제도임 |
| Pfeffer(1998) | 지속적인 경쟁우위의 원천으로써 인적자원을 활용하여 구성원들의 역량, 동기, 기회를 향상시킬 수 있는 인적자원관리시스템 |
| Appelbaum et al. (2000) | 근로자들의 능력, 동기 및 참여기회를 향상시키는 HRM 시스템 |
| Bohlander & Snell (2004) | 근로자의 지식, 기술, 몰입 및 유연성을 극대화하는 인적자원관리 관행, 작업 구조 및 프로세스의 특정한 결합이며 핵심 개념은 체계임(The Key concept is system) |
| Aryee et al. (2012) | 조직 구성원들이 지속적 경쟁우위의 원천이 되는 과정에서 조직구성원들의 스킬과 몰입을 높임으로써 성과를 향상시킬 수 있도록 설계한 인적자원관리 기능 시스템 |
| 노용진(2006) | 급변하는 환경 하에서 기업 간 경쟁이 가속화되면서 기업의 구성원으로부터 추가적인 자발적 기여를 획득하기 위해, 기존의 통제와 관리 중심의 인사관리에서 벗어나 구성원들을 몰입시키고 작업 의사결정에 참여시키는 것을 주요 목표로 삼고 설계한 여러 혁신적 인적자원관리제도들의 결합 |

| 학 자 | 정 의 |
|---------------------------|---|
| 김건식(2013) | 공동체적인 가치와 철학에서 출발하여 종업원의 역량을 지속적으로 개발하고 동기를 부여하여 기업의 성과를 높여려는 경영시스템 |
| 나일강(2014) | 근로자가 작업장에 활동에 적극적으로 참여하도록 유도하고, 근로자들이 자신들의 지식, 기술, 능력을 자발적으로 발휘하게끔 하기 위한 제반의 인적자원 관행들을 제공하는 것 |
| 황승철·손승연(2015) | 구성원을 신중하게 선발한 후에, 그들의 역량강화를 위해 교육훈련에 아낌없이 투자하고, 업무를 수행할 때에는 신뢰에 기반하여 의사결정을 위임하며, 결과에 관해 성과위조로 공정하게 평가 및 보상하는 관리방식 |
| 옥지호(2015), 김민영 외(2016) | 지속적인 경쟁우위의 원천으로 인적자원에 주목하여 조직내 구성원들의 역량, 동기, 기회를 제고할 수 있도록 일관적으로 실행되는 인적자원관리제도들의 집합 |

고성과 작업시스템은 명칭이나 정의의 다양성에도 불구하고 공통적인 내용이 존재한다. 과거 테일러주의적 작업조직과 감시·통제 위주의 인사관리 관행과 구별되는 새로운 제도·관행을 통칭하는데 일정 정도 합의가 이루어졌고(Delery, 1996), 전략적 인적자원관리에서는 개인의 적극적이고 자유 재량적 노력을 강화하는 인간 중심의 경영관리로 보고 있다는 공통점이 있고(Backer & Huselid, 2006; Pfeffer, 2005), 과거의 과학적 관리법에서 벗어나 근로자들의 자발성을 갖추게 하는 인적자원제도를 개선하고 개량하는 것이다(나일강, 2014).

Lawler III, Mohrman, & Benson(2001)의 Fortune 1000대 기업에 대한 연구 결과를 가지고 고성과 작업시스템의 주요원칙으로 첫째, 정보공유를 통한 종업원의 참여기회 제공, 둘째, 지식개발을 통한 인적자원가치 향상, 셋째, 성과와 보상의 연계를 통한 내외적 동기부여, 넷째, 평등주의를 통한 협력과 팀워크 증진의 원칙을 제시하고 고성과 작업시스템 설계의 기초로 설정하였다.

3.2 고성과 작업시스템의 구성요소

고성과 작업시스템 구성요소들 역시 학자에 따라 상이한 정의를 하고 있다. Pfeffer의 경우 1994년에는 16가지 관행을 제시하고, 1998년 이를 줄여 7가지 관행을 제시하고 있다. 기존 연구 문헌들을 정리하여 메타 분석한 Combs et al.(2006)은 13개 관행으로 정리하였다(나인강, 2014). <표 2-2>는 학자별 고성과 구성요소들의 개별관행들을 정리하였다.

<표2-2> 연구자별 인적자원관리 관행

| 학 자 | 정 의 |
|-------------------------------------|--|
| Freund & Epstein (1984) | 직무순환, 직무설계, 공식적 교육훈련, 개인화된 작업시간, 제안시스템, 품질분임조, 생산직 월급제, 태도조사, 생산팀, 노사위원회, 집단 성과인센티브, 이익배분제, 주식구입계획 |
| Arthur(1992) | 정의된 직무, 종업원 참가, 공식적 갈등해결, 정보공유, 고숙련 작업자, 자주관리팀, 집중적인 숙련교육, 광범위한 부가급여, 고임금, 화이트칼라 근로자, 스톡오너십(주주권) |
| Pfeffer(1994) | 고용안정, 선발 엄격성, 고임금, 인센티브 급여, 종업원 오너십, 정보공유, 참여, 임파워먼트, 직무재설계/팀, 교육훈련과 숙련개발, 교차활용, 교차교육, 상징적 평등주의, 임금 격차 축소, 조직 내 승진 |
| Pfeffer(1998) | 고용안정, 신중한 선발, 자율팀, 차별감소, 정보공유, 고임금, 유연한 임금 |
| Huselid(1995) | 개별 선발, 성과평가, 인센티브 보상, 직무설계, 고충처리, 정보공유, 태도조사, 노사 간 참여, 모집강도, 교육훈련시간, 승진기준 |
| MacDuffie (1995) | 선별적 고용, 문제해결집단, 종업원제안, 직무순환, 자율적 작업팀, 권한위양, 상황적 보상, 직위 차별화, 신입사원에 대한 교육훈련, 경력직에 대한 교육훈련 |
| Bae & Lawler (2000), Guthrie(2001), | 내부지향 선발 시스템, 장기고용, 다양한 교육훈련, 조직성과를 기반으로 한 보상체계, 공정한 평가, 폭넓게 설계된 직무, 참여제도, 협력지향적인 팀제, 광범위한 정보공유 |

| 학 자 | 정 의 |
|---------------------|--|
| Guest(2000) | 다기능, 문제해결집단, 작업개선팀, 유연한 직무, 장기적 평가, 성과 피드백, 개별성과급, 수익과 연동된 보너스, 강제적 고용조정 금지, 고용조정회피, 직위차별 해소, 조화로운 휴가자격, 직무사전검토, 선발을 위한 심리측정검사, 교육 훈련, 경력직 광범위한 훈련제공, 사업계획에 대한 정보제공, 성과목표에 대한 정보제공 |
| Combs et al. (2006) | 인센티브 보장, 광범위한 훈련, 높은 보상수준, 참여적 업무방식, 신중한 채용, 내부 승진, 장기적 인적자원 계획, 유연한근무제, 성과·평가, 고충처리제, 팀제, 정보공유, 고용보장 |

고성과 작업시스템 연구 초기에는 개별적인 인적자원관리 제도 또는 관행들이 조직수준의 성과에 미치는 영향을 검증하였으나 고성과 작업시스템을 구성하는 제도와 관행들이 개별적이고 독립적으로 작용할 때보다 동시에 작용하면 각 관행의 단순히 합한 것보다 더 크거나 작은 효과가 발생할 수 있다(Delery and Doty, 1996; MacDuffie, 1995). 이런 이유로 인적자원관리 제도의 개별관행들이 상호 연계된 하나의 시스템 또는 관행들의 집합으로 구분하여 분석하는 연구들이 나타났다.(김건식, 2013)

고성과 작업시스템을 크게 두 가지 대범주로 나누어 설명하는 학자들이 있다. 작업조직에 대한 관행과 고용관계에 대한 관행(Lawler, 1986; Walton, 1985; Boxall & Macky, 2009), 작업조직 범주와 인적자원관리 범주(MacDuffie, 1995), 대안적 작업체계 영역과 고몰입 고용관행(Godard, 2004), 고참여 작업조직과 고몰입 인적자원관리(Guest, 2002; 이주형·이영면, 2010; 심영보·허찬영, 2013)로 나누어 설명하였다. 연구자에 따라 용어는 차이가 있지만 작업조직 영역과 인적자원(고용관계)관리 영역으로 크게 나누어서 개별 제도를 분류하였다.

<표 2-3> 연구자별 고성과 작업시스템 대범주

| 학 자 | 대범주 | 주요내용 |
|-------------------------------|------------|---|
| Lawler(1986), Walton(1985) | 작업조직 영역 | 직무충실화와 자율적 작업팀, QC와 제안제도 등 |
| | 고용관계 영역 | 동기부여와 조직몰입을 촉진시키기 위한 인적자원관리 관행 |
| Godard (2004) | 작업조직 관행 | 직무충실화와 자율적 작업팀, QC, 문제 해결집단 등 |
| | 고몰입 고용관행 | 엄격한 선발, 성과에 기반한 보상, 평등주의, 폭 넓은 훈련 |
| MacDuffie (1995) | 작업조직 범주 | 자율적 작업팀, 문제해결집단, 제안제도, 직무순환, 권한위양 |
| | 인적자원관리 범주 | 엄격한 선발, 성과에 기반한 보상, 평등주의, 폭 넓은 훈련 |
| Guest(2000) | 참여적 작업조직 | 다기능, 문제해결집단의 존재, 유연한 직무규정, 작업개선팀의 존재 등 |
| | 고몰입 인적자원관리 | 동기부여, 숙련형성, 정보공유와 관련된 인적자원관리 관행 ¹⁾ |

고성과 작업시스템의 두 가지의 대범주를 다시 중범주로 세분화하여 재분류한 연구들도 있다. 나인강(2014)은 교육훈련변들, 보상변들, 평가변들, 참여변들 네 가지 영역으로 구분하였고, 오선희 외(2014)는 선별적 채용, 적극적 훈련, 성과기반 보상, 성과 평가, 종업원 참여로 나누었으며 옥지호(2015)는 채용, 평가, 보상, 교육훈련, 직무 등 다섯 영역으로 나누었고, 김건식(2013)과 이주형·이영면(2010)는 신중한 채용, 광범위한 교육훈련, 공정한 성과평가, 성과기반의 높은 보상, 정보공유 및 소통, 참여/자율적 작업조직 등 여섯 가지 영역으로 나누었고 Patel et al(2007)은 참여, 내부이동성, 교육훈련, 채용, 직무설명서, 평가, 고용안정, 보상 등

1) 정기적인 평가, 정기적 성과 피드백, 개별성과급, 수익과 연동된 보너스, 강제적 고용조정금지, 고용조정 회피, 지위차별 해소노력, 조화로운 휴가자격, 실적인 직무사건 거모, 선발을 위한 심리측정 검사, 잘 개발된 교육훈련, 경력직원에 대한 훈련, 사업계획 정보제공, 성과 목표에 대한 정보제공(이주영·이영면, 2010)

여덟 가지로 나누어서 고성과 작업체계 내 혁신기법들을 연구하였다.

그러나 이러한 다양한 관행을 서로 가산하여 하나의 집합개념으로 구성하는 연구방법론은 연구자가 실증연구를 위한 자료의 제약을 회피하기 위한 목적으로, 또는 유의한 실증결과를 도출하려는 무리한 의욕에 기인해, 편의적이고 자의적 가산지수를 설정하는 것에 대해 오히려 정당성을 부여할 수 있다는 우려가 제기될 수 있다(이주형·이영면, 2010).

역량-동기부여-기회를 줄여서 말한 AMO(Ability, Motivation, Opportunity) 이론에 근거하여 고성과 작업시스템은 조직구성원의 역량, 동기부여, 기회 함수로 개념화하여 세 가지 영역으로 구분하였다(옥지호, 2013; 김민영·이효주·박성민, 2016; Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012). 고성과 작업시스템은 구성원의 몰입과 공헌을 통해 조직의 전략 목표 달성에 기여하는 정책과 실무관행의 집합으로 KSA(Knowledge, Skill, Ability)의 향상, 동기부여와 노력, 공헌의 기회에 관련된 영역으로 구분하였다(Lepark, Liao, Chung & Harden, 2006). 인적자원관리제도는 목적과 기능에 따라 역량증진 제도, 동기부여 증진 제도 및 기회증진 제도로 구분된다는 것이 AMO의 핵심 요지다(김민영·이효주·박성민, 2016).

고성과 작업시스템의 구성요소에 노사관계 특징을 포함시키는 연구도 진행되었다. 노사관계 특징을 고성과 작업조직의 구성요소로 포함시키는 연구들은 개념적 논의(Walton, 1985; Ichniowski et al., 1997)와 실증연구(Arthur, 1992; Ichniowski et al., 1997; Delaney & Huselid, 1996; Becker & Huselid, 1998)로 구분할 수 있다. 개념적 논의는 고성과 작업조직이 단순히 작업조직이나 인사관리의 문제만이 아니라 전반적인 노사관계 변화와 밀접한 관련이 있다. 실증연구들에서는 고성과 작업조직의 구성요소로서의 노사관계 특징을 근로자 및 노조간부에 대한 경영정보 제공, 노동조합 간부들과 경영진간의 대화 정도, 고충처리제도의 존재나 활용 정도, 노사공동위원회의 존재나 활용 정도, 노사협의회 등 연구자별로 상이하게 포함시키고 있다(노병직·김동배, 2002).

3.3 고성과 작업시스템의 구성요소의 측정

고성과 작업시스템을 측정하는 방법에는 크게 3가지 방법으로 접근하고 있는 것으로 조사 되어졌다.

첫째, 고성과 작업시스템 제도의 실행 유무로 측정하는 방법이다. 고성과 작업시스템 측정 방법에는 제도의 효과성, 활용되는 정도, 적용범위 등을 측정하여 활용하는 방법이 있으나 이 경우는 응답자의 주관성이 개입되기 쉬워 성과가 좋은 기업들이 높은 성과를 인적자원관리로 기인하는 경향으로 인한 역 인과관계의 한계가 존재할 수 있기 때문에 고성과 작업시스템의 하위 요소 제도들의 실행유무를 측정하였다(옥지호, 2015; 김윤호 외, 2016; 나인강, 2014).

둘째, 고성과 작업시스템 제도의 활성화 정도를 측정하는 방법으로 구성원이 인지한 고성과 작업시스템으로 측정하는 것이다. 고성과 작업시스템이 다양한 정책에 실행되고 있는 여부를 객관적 지표를 통해 측정하여 증명하였으나 제도의 도입유무만으로 조직효과성에 미치는 영향을 판단하는 것으로 제도의 대상이 되는 조직구성원의 체감만족도, 인식수준을 간과하는 점에서 타당도가 결여되어 구성원이 인지한 고성과 작업시스템을 측정하였다(김민영·이효주·박성민, 2016; 황승철·손승연, 2015).

셋째, 고성과 작업시스템 제도의 실행유무와 활성화 정도를 병행하여 측정하는 방법이다. 고성과 작업시스템 제도의 실행유무는 인사부서 팀장을 중심으로 실행되고 있는 고성과 작업시스템 제도를 측정하였고, 고성과 작업시스템 제도의 활성화 정도는 구성원이 인지한 고성과 작업시스템을 측정하였다. 제도의 실행여부와 활성화 정도를 병행하여 측정하는 것은 의도한 고성과 작업시스템과 종업원이 지각한 인사제도 사이에 괴리가 발생하는 문제를 해결하고자 하였다(조민정·김성수·조진환, 2015; 양재완, 2016; 이수영·김동원, 2014).

4. 고성과 작업시스템과 조직성과 관계

4.1 고성과 작업시스템과 조직성과 간의 관계를 보는 관점

전략적 인적자원관리에서 인적자원관리 관행들과 조직성과의 관계를 어떤 관점으로 보느냐 또는 어떤 관계유형으로 분류하는가의 문제는 현 제도내에서 중요한 쟁점이 되고 있다. 가장 많이 인용되고 연구에 활용되고 있는 것으로는 보편론적 관점(universal approach), 상황론적 관점(contingency approach), 형태론적 관점(configuration approach)이다.

보편론적인 관점(universal approach)은 인적자원관리시스템이 조직의 상황과 관계없이 어떤 조직에서도 조직성과를 높인다는 입장이다. 즉 고성과 작업시스템이 결합되면 항상 조직의 성과가 높아진다고 보는 관점으로 조직에 인적자원관리의 최선 정책이 있다고 주장하는 것이다(오선희 외, 2014).

상황론적 접근(contingency approach)은 인적자원관리에 있어서 모든 상황에 유효한 최선의 방법은 없다는 점을 전제로, 인적자원관리시스템이 조직이 처한 상황과 적합한 경우 조직성과가 향상될 수 있다는 점을 강조하고 있다(Becker & Gerhart, 1996). 즉 인적자원관리시스템을 구축할 때에 보편성을 가진 최고의 관행은 존재하지 않으며 기업 특유의 상황과 환경에 따라 효율적인 인적자원관리 관행은 달라지며, 기업의 전략적 선택에 따라 고성과 인적자원관리관행의 효과도 달라진다는 것이다.

형태론적 관점(configuration approach)은 고성과 작업장을 구성하는 선진적 인적자원관리시스템의 내적 적합성(internal fit)의 중요성을 강조하고 있으며, 상호보완적 관행들의 유기적 결합이 기업의 성과 향상 측면에서 시너지 효과를 발생하는 것으로 보고 있다(신은중, 2009). 인적자원관리 제도들은 서로 유기적인 결합을 통하여 동등한 조건으로 성과에 긍정적 영향을 주는 이상적 조합과 특정한 결합의 제도들이 존재한다. 이와 같은 이론적 근거를 바탕으로 완벽한 제도이거나 개별 인적자원관리 제도의 결합으로 만들어진 이상적인 인적자원관리시스템은 조직성과를

높게 하였다.

4.2 고성과 작업시스템과 조직성과의 관계

최장호(2010)는 고성과 작업시스템에 대한 세 가지 연구경향을 정리하였다. 첫째로는 기업이 운영하고 있는 인적자원관리제도와 기업의 재무적·회계적 성과 간의 관계를 연구한 많은 연구들에서 두 변수 간의 관계에서 통계적으로 긍정적인 관계가 있음을 보고하고 있다. 둘째로, 새로운 인적자원관리제도의 도입을 촉진하거나 저해하는 요인을 파악하는 것이다. 셋째로 인적자원관리제도와 성과 간의 관계에 있어서의 내부 프로세스에 대한 연구로서 두 변수간의 조절효과와 매개효과를 찾고자 하는 연구이다.

인적자원관리와 조직성과의 관계의 메커니즘을 설명할 때 구성원의 행동이 인적자원 성과를 매개한다고 주장하였다. 기업 목적 달성을 위한 전략이 수립되면 전략의 효율적, 효과적 수행을 위해서 요구되는 종업원의 역할행동 유형이 도출되고 이러한 역할행동을 촉진시킬 수 있는 인적자원관리 관행이 수립되었을 때, 기업의 목표를 달성할 수 있다는 것이다(Schuler & Jackson, 1997).

고성과 작업시스템은 직접적으로 만족이나 몰입, 자기효능감 등에 영향을 미치고 이러한 태도가 이직률과 결근율, 개인성과 등에 영향을 미친다고 전제한다. 따라서 생산성, 품질, 공정혁신, 신제품개발, 서비스 등의 변수는 인과관계에 있어서 후위에 위치하게 되고 재무적 성과는 인과관계에 있어서 마지막에 위치하게 되므로 고성과 작업시스템의 영향은 두세 단계를 거쳐 영향을 미치게 된다(Dyer & Reeves, 1995; Guest, 1997). 반면 조직의 여러 성과들과 고성과 작업시스템 간에는 직접적인 관계뿐만 아니라 피드백을 통한 연결고리도 작용하므로 간접적이고 비선형적인 관계에 주목하는 연구도 존재한다고 하였다(김건식, 2013).

고성과 작업시스템과 조직성과 간의 관계에서 매개 또는 조절역할을 하는 다양한 변수들이 발생가능하다고 주장함에 따라 고성과 작업시스템

이 직원들의 동기부여에 기여하고 조직성과를 높이거나, 직원들의 의사소통과 협력을 강화하여 조직성과를 높여 전략적으로 목표한 조직 풍토를 조성하고 조직성과를 높인다(박지성·류성민, 2015).

이주형·이영면(2010)은 고성과 작업시스템과 조직성과의 실증적 관계에 대해 의문을 제기하고 그 이유를 두 가지로 정리하였다. 첫째, 역인과관계의 가능성 때문에 고성과 작업시스템이 많은 조직성과를 창출하였기 보다는 많은 조직성과를 창출한 기업이 고성과 작업시스템을 도입한 역인과관계로 해석될 여지가 있다(Wright et al, 2005). 둘째, 고성과 작업시스템의 활용에 관련된 비용을 고려하지 않기 때문에 반드시 조직에서 긍정적이지만은 않다(Cappeli & Neumark, 2001; Godard, 2004). 실증연구에서 고성과 작업시스템이 조직성과에 부정적인 영향을 실증한 결과가 있다. kaufman(2010)은 일정 상황에서 인적자원관리에 대한 추가적인 투자가 조직성과에 영향을 미치지 못하거나 부정적 영향을 미칠 수 있다고 하였다(김윤호, 2015). Cappelli & Neumark(2001)는 고성과 작업시스템이 생산성 향상 효과에는 통계적 유의도가 낮고 평균 노동비용을 상승시키는 결과만 초래한다고 주장하였고, Osteman(2000)은 고성과 작업시스템이 해고의 가능성을 높이며 실질임금의 상승효과도 없다고 주장하였다(신은중, 2009; 배호영, 2015).

4.3 고성과 작업시스템의 성과 측정

Dyer & Reeves(1995)은 조직효과성의 측정지표를 4가지 유형으로 정의하였다. 첫째, 인적자원성과(HR outcomes) 유형으로 이직률, 결근과 개인이나 팀 수준의 그룹 성과로 정의하였다. 둘째, 조직성과(organizational outcomes)유형으로 생산성, 품질과 서비스의 성과이다. 셋째, 회계 재무적 성과(financial or accounting outcomes) 유형으로 자기자본수익률 등의 성과이다. 넷째, 자본시장 성과(capital market outcomes) 유형으로 공개기업을 대상으로 주주 수익이나 주식가치에 의해 측정되는 시장가치의 성과이다. 나인강(2014)은 고성과 작업시스템의 성과를 인적자원성과,

조직성과 그리고 재무적 성과로 나누어 설명하였고, 옥지호(2015)는 기존 실증연구를 종합한 메타연구 결과로 고성과 작업시스템은 조직성과의 결과로 종업원 성과, 운영성과, 재무성과 등에 긍정적으로 기여한다고 하였다. 즉, 고성과 작업시스템은 직접적으로 개인수준의 만족이나 몰입, 자기효능감에 영향을 미치며, 이러한 개인수준의 태도는 조직수준의 성과인 이직률, 결근률, 직무만족에 영향을 미쳐 생산성, 품질, 공정혁신, 신제품개발, 서비스 등 변수가 개선되어 최종적으로 재무적 성과에 반영된다(이주영·이영면, 2010).

공공기관은 수익창출뿐만 아니라 공공선의 실천이라는 조직목표가 존재하므로 공공성과 수익성의 적절한 조화가 핵심과제라 할 수 있다. 공공기관은 추구하는 가치가 다양하기 때문에 조직성과를 측정하기 위한 개념적 정의를 도출하기 어렵다. 공공기관에서 다양하게 제시되고 있는 조직성과의 개념적 정의를 민간부문에서처럼 수익성에 치중해서 반영한다면, 공공기관의 특성이 반영되지 않을 수 있다(안경섭·윤미정, 2009).

공공기관을 대상으로 한 연구들은 조직성과를 경영성과인식, 경영평가점수, 조직역량, 조직생산성, 자기자본수익률(ROE) 등을 통하여 측정하였다. 공공기관의 유형에 따라 경영성과에 미치는 조직문화의 영향력의 차이에 대하여 연구하였으며, 경영성과인식설문과 경영평가점수를 통하여 경영성과를 측정하였고(이상철·권영주, 2008) 조직의 성과와 조직의 구조 및 전략에 대하여 분석하였는데 조직의 성과를 경영평가결과로 측정하였다(최홍석·김재훈·정재진, 2008).

Rainey(2009)는 공공조직의 특성상 성과에 대한 모호성으로 인하여 성과측정이 어렵다는 점을 지적하고 있다. 이는 공공조직의 성과에 대하여 다양한 기준이 존재하기 때문에 한 가지 기준을 가지고 그 조직의 성과로 결부시키기 어렵다는 것이다(Brewer & Selden, 2000). 따라서 공공조직의 성과에 대한 많은 연구들이 초기에는 재무지표를 활용하여 측정하였고(Campbell, 1977), 또한 조직효과성 이론에 근거하여 조직의 성과향상에 긍정적 영향을 주는 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등 대리지

표를 활용하여 조직성과를 측정하여 왔다(박정호·이도석, 2015). 하지만 조직효과성과 관련한 대리지표가 정확히 조직성과를 대표하지 못하는 문제점으로 인하여 최근 조직구성원의 주관적 인식으로 조직성과를 측정한 연구들이 있다(Choi & Rainey, 2010; Koet al, 2013).

5. 공공기관의 고성과 작업시스템의 도입과 활용

공공부문(Public Sector)은 시장경제 원리가 전면적으로 작동하는 민간부분(Private Sector)에 대비되는 개념이며 국가가 소유하거나 통제·지배권을 행사하는 부문이다(노광표·이정봉, 2007). 공공기관은 공공성(publicness)과 기업성(entrepreneurship)이라는 두 가지 지배원리에 의하여 운영되는 것이며 공공성과 기업성의 조화가 공공기관의 가장 큰 당면문제(이상철·권영주, 2008)이며 공공기관은 수익창출뿐만 아니라 공공성의 실현이라는 조직목표가 존재하므로 공공성과 수익성의 적절한 조화가 핵심과제(이동명, 2009)이다.

이에, 공공기관은 공공성과 기업성의 조화를 위해 민간부문에서 운영하였던 혁신적인 인적자원관리시스템을 도입·활용함으로써 근로자 능력향상과 기업 경쟁력을 강화한다. 공공기관 인적자원관리시스템의 도입 및 활용은 이론적으로는 제도주의 관점과 정책적으로 신공공관리정책(New Public Management Policy)으로 설명 할 수 있다.

제도주의 이론은 조직을 사회적 실체로서 인식한다. 조직은 기술적 환경뿐만 아니라 사회적·문화적 환경 등 제도적 환경(institutional environment)에 의해 영향을 받게 된다. 사회적 실체로서 조직의 생존과 성공은 조직이 속해 있는 제도적 환경 내에서 타당하다고 인정되는 구조를 받아들이는 행위, 외부적 정당성의 확보 여부에 의해 결정된다(정장훈, 2010). 조직은 생존과 발전을 위해 제도적 환경에서의 사회적 정당성 확보를 중요하게 인식한다. 공공기관의 고성과 작업시스템은 많은 조직이 공유하고 있는 제

도를 채택하는 동형화(isomorphism)의 과정이다. 조직구조가 비슷해지는 동형화 과정은 기업이 기술적 효율성 추구하기 때문이 아니라 사회적인 인정을 받는 조직구조를 갖추으로써 조직의 정당성과 생존가능성을 제고한다(DiMaggio & Powell, 1983, 1991).

신공공관리정책(New Public Management Policy)이란 신자유주의정책과 달리 정부가 공공 조직에 적극적으로 개입하여 관료제 하에서의 비능률과 비효율을 극복하는 것을 주 내용으로 추진된 정책으로 1980년대 초반 영국의 대처 정부 하에서 등장한 정책(Hughes, 1994)으로 알려져 있으며 우리나라에서는 외환위기라는 국가적 어려움 때문에 상당한 설득력을 갖게 된 정책이다(정홍준·김운호, 2011).

혁신적인 인적자원관리시스템 도입과 활용에 있어 공공기관부문은 정부에서 직접 강제하거나 유도하는 것이 민간부분과 차이나는 특징이다. 민간부문에서 시작된 혁신적 기법들이 공공부문에서는 고용유연화, 팀제, 성과급, 연봉제 등 고효율 성과주의로 효율성을 제고하는 방향으로 혁신이 이루어졌으며 한편으로 일-가정양립제도, 고용과 승진의 차별을 철폐 등 조직의 책임성을 제고하는 방향으로 혁신이 이루어지고 있다. 하지만, 공공부문의 공공성 및 사회적 책임 강화는 효율성을 추구하는 인적자원관리제도와 상충되기도 한다. 민간부문의 고성과 작업시스템은 사회적 정당성을 확보하기 위한 과정인 동시에 조직의 성과를 제고하기 위한 전략적 선택이라면 공공부문은 환경으로부터 정당성 확보 및 모방적 변화가 혁신 채택에 더 중요한 역할을 한다(장용석·정장훈·조승희, 2014).

민간부문에서 채택되었던 혁신 수단들이 공공부문의 특성과 환경에 적합할 것인가는 단정하기 어려운 문제이다(강용호·송경수, 2007; 강정석·권오성 외, 2005).

특히, 효율성을 강조하는 성과주의 인사제도는 전통적인 연공서열형 인적자원관리와 대비되는 개념으로 개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 반영하는 혁신적 인사제도로써 우리나라는 외환위기 이후 국내 기업들을 중심으로 도입되었고 그 영향을 받아 공공부문도 광범위

하게 확산되었다. 그러나 공공부문 성과주의 인적자원제도는 현실에서 제대로 작동하지 못하는 일련의 ‘디커플링(decoupling)’현상으로 본래의 취지와 다르게 운영되고 있다(정장훈, 2010).

제2절 조직몰입(Organizational Commitment)

1. 조직몰입의 정의

조직몰입은 1960년대 미국에서 연구가 시작되었고 우리나라의 경우 1980년대 후반부터 연구가 꾸준히 증가하였다. 양적 성장을 거듭하면서 많은 학자들이 조직몰입에 관련된 변수들을 검증하였고, 조직몰입에 대한 개념도 다양하게 제기되면서 발전하였다.

이목화·문형구(2014)는 조직몰입의 개념은 세 시기로 나누어 발전되어졌다고 하였다. 첫 번째 시기는 몰입에 대해 Becker(1960)의 side-bets 이론을 바탕으로 접근한 시기로 종업원이 조직을 떠나게 될 때 잃게 되는 퇴직연금, 휴가기간, 안식년 등과 같은 side-bets로 조직에 몰입하고 남게 된다는 것으로 몰입이 자발적 이직에 밀접한 관계가 있다고 보았다. 두 번째 시기는 몰입을 심리적 애착으로 본 시기로 대표적 학자로는 Porter, Mowday, Stree(1974)이다. 세 번째 시기는 몰입을 다차원적 개념으로 본 시기로 대표적인 학자는 Meyer & Allen(1987)이다.

Mowday, Steers, Porter(1974)는 조직몰입을 조직목표에 본인의 목표를 동일시하고 조직을 위해 노력을 기꺼이 받치며 조직을 떠나기 싫어하는 것으로 정의하면서 조직몰입의 핵심근간으로서 정서적 몰입을 강조하였다(박계두·최병권·주영란, 2015).

Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 다양하게 개념화되어 측정되고 있음을 비판하면서 조직몰입이 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성된 3모형을 주장하였다.

2. 조직몰입의 구성요소

Meyer & Allen(1991)이 주장한 조직몰입의 3요소를 요약하면 다음과 같다. 정서적 몰입(affective commitment)은 자신이 속해 있는 조직에 대한 애착, 조직의 목표와 가치를 수용하는 조직동일시, 그리고 조직 목표 달성에 전념하려는 조직관여가 결합된 심리적 상태를 의미한다. 지속적 몰입(continuance commitment)은 이직에 따른 비용부담의 관점에서 조직몰입을 분석한 것으로 조직에서 지속적 몰입이 높은 종업원은 자신의 필요에 의해 조직에서 계속적으로 남으려는 경향이 있다고 볼 수 있다. 규범적 몰입(normative commitment)은 조직의 목표와 이해에 부합되게 행동하는 내면화된 규범적 압력의 총체로서 규범적 몰입이 높은 종업원은 자신의 규범화된 기준에 의해 행동해야 한다고 믿었다. 즉 도덕적 의무감 때문에 계속 근무한다는 심리적 상태를 말한다.

하지만 국내에서는 조직몰입의 3요인 중 지속적 몰입과 규범적 몰입이 가지고 있는 개념상의 문제와 측정도구상의 문제로 인하여 조직몰입을 단일차원개념이나 정서적 몰입 중심의 개념으로 사용하는 경향이 뚜렷하게 나타났다(이목화·문형구, 2014).

황승철·손승연(2015)은 Meyer & Allen(1991)의 정서적 몰입만을 조직몰입으로 측정하여 고성과 작업시스템이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였고 권기욱·김광현·김종인(2012)은 ko, Price, & Muller(1997)가 개발한 정서적 몰입을 측정하여 고성과 작업시스템이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 조직몰입을 단일차원 개념으로 본 Mowday et al(1979)의 측정도구를 사용하여 조직몰입을 측정 연구하였다(조민수·김종화, 2017; 박계두·최병권·주영란, 2015).

제3절. 조직공정성(Organizational Justice)

1. 조직공정성 정의

공정성의 대표적 효과는 조직의 호혜성(reciprocity) 규범이 확대되어 조직유효성이 증가한다(전정호·설현도, 2016). 조직에서 공정한 대우를 받는다고 느낄 때 구성의 태도와 행동에 영향을 주어 조직몰입, 조직만족, 조직시민행동이 증가한다. Greenberg(1990)은 조직공정성을 조직 내 모든 보상, 제도 그리고 의사결정에 관한 조직구성원의 인식과 관련된 요인이라고 하였고 조직구성원이 갖게 되는 공정성 지각은 조직구성원들의 조직 행동과 성과 변수를 설명해주는 중요한 개념이라고 하였다.

공정성 이론은 주로 심리학자들에 의해 발전되었고 정의(Justice)는 객관적인 실체가 아니라 개인의 심리적 과정이 능동적으로 개입되어 구성되는 심리적 구성체로 보고 정의(Justice)라는 표현보다는 ‘공정성’, ‘형평성’ 등의 표현을 사용하였다. 조직공정성과 관련된 연구는 구성원의 기여에 대한 조직으로부터의 보상의 적절성에 대한 인식을 연구하는 ‘분배 공정성’이 주 연구대상이었고, 이후 보상의 수단 및 절차의 공정함을 인식하는 ‘절차공정성’으로, 또 서로간의 관계성을 중시하는 ‘상호작용공정성’으로 연구범위가 확대되었다(홍권표, 2016).

공정성의 초기 연구는 Homans(1961)와 Adams(1964)에 의해 시작되었다. 인간의 사회적 행동에 대해 상호간의 교환관계에 투입하는 비용을 최소화하면서 동시에 교환으로 얻어지는 보상을 최대화하려는 것으로 파악하고, 공정성은 행위가 교환관계에서 발생하는 희생과 보상 간의 비율에 대한 개인이 갖는 기대치로 보았다(Homans, 1961). 공정성을 자신의 직무수행에 투입된 요소와 그로부터 받는 결과물과의 비율이 다른 사람

과 비교해서 합당하다고 지각하는 정도라고 하였다(Adams, 1963). 여기서 투입요소는 지식, 시간, 경험, 나이 등이 결과물에는 임금, 인정, 칭찬, 직업 안정 등이 포함된다(정병무, 2014). 분배공정성은 경제적인 측면만을 고려했다는 점과 공정성 지각의 과정에서 절차 부분이 무시되었다는 점과 불공정한 처사에 대한 행동 요인을 설명하지 못하는 점에서 비판을 받아왔다(서인석 등, 2011; Folger & Gropanzano, 1989).

Thibaut & Walker(1975)는 토론자들이 토론과정을 통제할 수 있으면 불리한 결과도 수용하고 그 절차가 공정하면 공정한 것으로 지각한다는 절차공정성의 개념을 도입하였고 Leventhal(1980)은 절차공정성의 개념을 조직 환경과 같은 비 법적절차에 적용함으로써 절차공정성 개념을 확대시켰다. 절차공정성을 구조적 측면의 공식절차와 사회적 측면인 상호관계로 구분하였고, 구조적 측면의 공정성을 절차공정성, 사회적 측면의 공정성을 상호작용공정성이라 하였고 이 두 개의 공정성 중 상호관계가 더 중요한 요인임을 실증하였다(홍권표, 2016; Tyler & DeGoey, 1995).

2. 조직공정성의 구성요소

Colquitt(2001)는 조직공정성을 보상결과로의 몫(분배공정성), 분배기준 및 적용방법(절차공정성), 그리고 제도실행상 직속상사의 처우방식(상호작용공정성) 등에 관한 구성원의 지각으로 정의하였고, 상호작용공정성을 대인공정성, 정보공정성으로 세분화 될 수 있다고 하였다.

Adams(1965)는 조직원은 자신이 투입한 노력에 대비하여 그에 대한 보상의 비율을 비교한 결과 공정성을 인식한다고 주장하였고, 이것을 분배적공정성이라고 불렀다. Tibaut & Walker(1975)는 공정성 연구에 절차적 공정성이라는 개념을 도입하였고, Leventhal, Karauza, & Fry(1980)는 절차공정성의 범위를 조직차원으로 확장하였다(김봉환, 조남신, 2015). 분배공정성의 결과인 보상은 조직차원에서 마지막 단계에

속할 뿐이며 이러한 분배가 이루어지는 조직 시스템에서 절차적인 요소의 중요성을 강조하였으며 이런 절차에 대한 개인의 공정성 지각 정도를 절차공정성이라고 정의하였다. Motowidlo(1986)는 분배의 절차에서의 사회적 맥락 및 상황의 중요도를 강조하였고, 이를 상호작용공정성이라는 차원으로 정의하였다. 즉, 권한 보유자가 조직원에게 보이는 처우는 분배 및 절차와 더불어 조직구성원의 공정성 인식에 영향을 것이다.

하지만 절차공정성과 상호작용공정성의 유형 구분에 서로 다른 관점이 존재하고 있다. 상호작용공정성이 절차공정성과 서로 다른 의미를 갖는 개념으로 절차공정성과 상호작용공정은 각기 다른 선행 및 결과변수를 갖는다는 관점과 상호작용공정성은 별도의 조직공정성 유형이 아니라 절차공정성의 하위 구성 요인이라는 관점이다(문형구·최병권·고욱, 2009). 그리하여 공정성에 대한 접근은 크게 결과지향적인 분배공정성과 과정지향적인 절차공정성으로 구분하여(전숙영, 2014) 연구를 진행하거나 절차공정성은 의사결정 시스템인 조직에, 상호작용공정성은 의사결정 대리인인 상사에 대한 구성원들의 반응에 관계에 초점을 두고(박재춘, 2013) 연구를 진행하였다. 반면에 안관영(1999)은 교사를 대상으로 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 등 세 개로 유형으로 구분하여 분석한 결과 분배공정성은 별도의 유형으로 구분되나 절차공정성과 상호작용공정성은 하나의 유형으로 형성화되었고 이와 같은 이유로 응답자의 의사결정의 절차적 측면과 공정한 대우 측면을 혼동했을 가능성이 있다고 하였다.

제4절 노사관계분위기

1. 협력적 노사관계의 중요성

Mills(1982)는 이상적인 노사관계의 요소로 다섯 가지를 제시하였다.

첫째, 산업평화를 위해 지속적인 관계가 유지되어야 하며 둘째, 노사관계는 서로 규정된 체제를 신뢰성 있게 인정해야 하며 셋째, 노사관계는 상호 공정하고 정직해야 하며 넷째, 노사관계의 순 효과가 소비자와 국민에게 이익을 주어야 하며 다섯째, 노사관계의 협력과 조화는 기업의 생산성 향상, 기업번영, 사회안정 및 경제발전에 기여해야 한다. 이상 다섯 가지 요소를 모두 갖추어야 이상적 노사관계에 가장 근접한 모델이라 하였다.

노사 간에 기업전체의 이익이나 발전을 위해 협력적인 관계이지만, 동시에 서로 많은 분배를 받고자 하는 이해상충으로 대립적 관계에 놓인다(Lawler and Dexler, 1992; 김성수, 2007). 노사관계 측면에서 최근 우리나라의 노사관계는 표면적으로는 협력적 노사관계를 표방하면서 상당부분 안정되어 가는 듯이 보이지만 그 내부를 살펴보았을 때 아직도 상당부분 자본과 노동이라는 이분법적 사고 아래 대립하고 있으며 참여와 협력보다는 분배적인 측면에 집중하고 있기에 늘 기업경영 및 국가경영에 있어 잠재적 위험요소로 작용하고 있다(오문규, 2009). 기업들은 이 과정에서 과거의 권위주의적 접근방식에서 종업원의 참여와 협력을 지향하는 방식으로 전략적 접근을 수정하면서 노사 간의 갈등을 최소화하고자 하고 있다(오선희 외, 2014). 노사관계관리 영역에 있어서도 그 초기 단체교섭 중심에서 기업 경쟁력 강화를 위한 현장 중심으로 전환됨에 따라 노동력 수급의 현장인 일터중심으로 한 혁신의 논의가 어느 때 보다 빠르게 진행되고 있다(이영면·이주형, 2012). 동일한 경영환경 속에서 기업별 노사관계의 상태에 따라 노동조합의 효과가 달라질 수 있기 때문에 전략적 인적자원관리관행의 효율적 구축을 위해 노사 간 협력이 필수 불가결하다(박숙희 · 김도근, 2014).

고성과 작업시스템은 현장에서의 필요와 이론적 견고함에도 불구하고 운영 원리로써 문제점이 다양하게 노출되고 있다. 기업 입장에서 고성과 작업시스템을 통해 근로자의 능동적인 참여와 몰입, 헌신을 통한 기업성과의 창출임에도 불구하고 단지 이를 신인사관리제도의 한 요소로 인식

하고 충분한 검토 없이 현장에 적용하려는 분위기가 형성되고 있다. 반면, 노동조합 입장에서는 이를 대응수단을 무력화시키려는 일종의 세련된 수단으로 인식하고 소극적 입장이나 반대의 입장을 취하고 있다(이영면·이주형, 2012). 노사협력은 외적환경이 매우 중요한데 노사가 힘의 균형을 유지하지 못하고, 안정된 균형을 갖지 못하고, 어느 한쪽이 상대방의 합법성을 인정하지 않을 경우 협력관계 조성에 난항을 겪게 된다(박숙희·김도근, 2014). 그렇기 때문에 노사협력은 유노조기업의 핵심 성과 요소이고, 신뢰는 무노조기업의 핵심 성과 요소라고 하였다(김동원·손동희, 2009; 박준성, 2011).

2. 노사관계, 노사관계 분위기와 협력적 노사관계, 노사협력의 정의

노사관계, 노사관계분위기, 협력적 노사관계, 노사협력, 노사파트너십, 노사참여 등은 학자에 따라 개념 정의가 다르고 용어 사용도 혼용하여 사용하기도 한다. 노사관계(Industrial Relations)란 산업사회에서 고용의 직접 당사자인 노동자측, 사용자측, 정부측 사이에서 고용을 중심으로 나타나는 행위주체들 간의 제 관계로 정의할 수 있고(배호영, 2015), 노사관계 분위기(Labour relations climate)는 노사 간에 표출되는 정서, 태도, 행동 등의 유형에 의해 상징되는 협력적 혹은 대립적 분위기를 의미한다(박승용·나인강, 2010).

협력적 노사관계(Cooperative Industrial Relations)의 개념은 학자들에 따라 상이하게 정의되고 있다. 노사 간 갈등을 완하고 의견 조율을 통해 기업의 동일한 정체성 형성에 기여하는 노사관계(정홍준, 2012), 노사관계의 개념에 사회적 자본 개념을 접목하여 조직구성원들 간 신뢰와 가치 공유를 통해 노사 네트워크를 형성하여 근로자의 삶의 질과 조직성과를 동시에 추구하는 노사관계(배호영, 2015), 상호 신뢰를 바탕으로 정보를 공유하고, 폭 넓은 대화와 참여를 통해 문제를 해결하며, 공동의 목표를

설정하고 그 목표에 대한 책임과 성과를 공유하여 근로의 질 향상과 기업의 경쟁력 제고라는 목표를 위해 상호 노력하는 참여·협력적 노사관계(오문규, 2009)로 다양하게 정의하였다.

협력적 노사관계의 동태적 표현인 노사협력은 다양한 개념적 범위를 가지는 용어(권순식, 2006)로서 다양한 정의가 존재한다. 노사 간의 문제점을 해결하기 위해 노사가 함께 일하는 동시에 상호이익이 되는 변화를 유도하는 것(Nadler, Hanlon & Lawler, 1980), 노동조합과 경영자가 함께 일할 수 있는 한 개 이상의 공동목표를 설정하고, 이 목표를 달성하기 위해 공동으로 노력하는 것(Cohen-Rosenthal & Burton, 1993)을 노사협력으로 정의하고 있다. 또한 노사협력은 기업과 노동자가 각각 가능한 한 많은 것을 분배받기를 원한다는 전제하에 노사가 작업성과에 대한 책임을 공유하고 작업성과의 전체적인 크기를 증가시켜 당사자에게 분배될 수 있는 작업성과의 양을 증가시키기 위해 노력하는 것(Cooke, 1990), 신뢰를 기초로 노사가 공동으로 노력할 수 있는 영역을 찾아 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 노사가 모두 개입하는 구체적인 협력프로그램을 설정한 후 이를 통해 생산성 및 노동자 생활의 질을 증가시켜 상호이익이 되는 변화를 유도하기 위해 노력하는 것(김동원·김윤희, 2007), 상이한 두 집단의 노사가 신뢰를 기초로 공동으로 노력할 수 있는 영역을 찾아 목표를 설정하고, 이를 달성하기 위한 노사 간의 공동노력을 통해 생산성 및 근로자의 생활의 질을 증가시키는 것(김동원 외, 2008)이라 정의하였다.

노사협력의 다른 표현으로 노사파트너십, 노동자 참여 등의 용어로 사용되기도 하는데 노사파트너십은 노사가 개인-조직 간의 연계관계와 상호 밀착 관계를 개선하기 위해 노동자 참여형 인적자원관리 관행이나 독립적이고 대표성이 있는 노조의 체계적 이용에 초점을 두는 행동이다

(Guest & Pecci, 2001). 또한 노동자 참여(employee involvement)란 작업조직의 구성 및 의사결정과정에 일선의 노동자들이 직접적으로 참여하는 프로그램 등을 의미하며 구체적으로는 종업원 제안제도, 노사협의회, 품질 분임조활동, 직무순환, 자율적 관리팀 등의 활동을 포괄하는 개념으로 나타난다(권순식, 2006; 권순식·박현미, 2006).

3. 노사관계 분위기에 대한 연구

노사관계 분위기는 최근 국내 연구에서도 중요한 변수로 등장하고 있다. 노사 간에 협력이 요구되는 작업조직 개편이 일반화되면서 노사관계 분위기를 중요한 변수로 취급하고 있으며(박승용·나인강, 2010), 참여적 작업관행이 기업성장에 미치는 영향을 협력적인 노사관계 분위기가 매개한다고 실증하였다(강원진 외, 2011). 작업장에서는 노동조합의 존재 자체보다 노사관계의 성격이나 특성이 더 중요하다며(Freeman & Medoff, 1985). 이후 많은 실증연구에서 근로자 개인의 성격과 노사관계 분위가 기업성장에 영향을 미친다는 결과를 증명하였다(Belman, 1992; Gittel, Nodenflycht & Kochan, 2004 이영면·이주형, 2014).

반면, 근로자의 참여와 자율을 강조하는 참여적 작업관행에 대해서는 개별근로자와 경영진의 직접적인 의사소통으로 인해 노동조합에 대한 관심이 저하되고 노동조합 역할이 대체된다는 주장과 고용안정과 근로자의 이익을 보호한다는 차원에서 노동조합 역할이 확대된다는 것은 서로 상반되는 주장으로 공존한다(김동주, 2009). 선행연구에서는 근로자의 참여적 작업관행이 노사관계 변수에 긍정적인 영향을 준다고 한 연구(김동배, 2009; 김동주, 2009; 노진귀, 2008; 이정현, 2005)와 부정적인 영향을 준다는 연구(Fiorito, Lowman, & Nelson, 1987, Chalykoff, 1986; Moore, 2006)로 나뉘고 있다. 국내연구가 상대적으로 긍정적인 영향에 집중하고

있는 것은 우리나라의 일터혁신에 대한 필요성에 관하여 노사정의 공감대가 존재하고 있기 때문이다(이주형·이영면, 2010).

강은미·안종태(2015)는 협력적 노사관계가 꼭 조직성과를 제고하지는 않지만, 노조의 협력과 지원은 노사관계가 협력적인지 대립적인지를 결정짓는데 매우 중요한 영향을 미치며, 노조의 협력은 직접적으로 조직성과에 영향을 미치기 보다는 노사관계분위기를 통해서 영향을 미친다(Dastmalchain et al., 1989)고 하였다. 고성과 인적자원관리 도입과정 측면에서 노사 협력적 분위기는 고성과 인적자원관리관행을 실질적으로 도입하는데 있어 필요한 요건이자 고성과 인적자원관리관행의 결과물이며, 고성과 인적자원관리의 성과를 지속적으로 향상시킬 수 있도록 연결해주는 매개요인이라고 주장하였다(오선희 외, 2014).

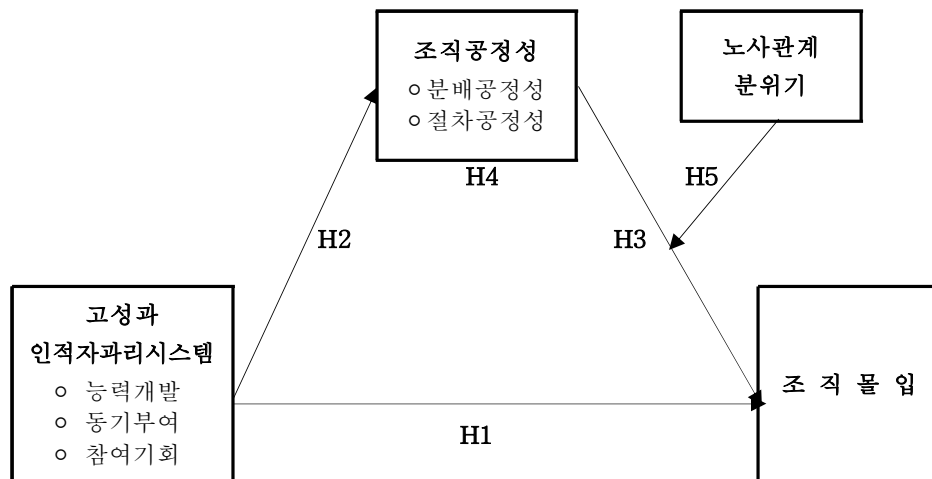
제3장 연구설계

제1절 연구모형

민간부문에서 운영된 고성과 작업시스템은 공공기관에 도입·활용하여 각 기관의 특징에 맞게 재설계되어 운영하고 있으나 그 성과에 대한 측정과 연구는 부족한 실정이다(황승철·손승연, 2015). 특히 조직구성원들의 지각과 태도가 조직몰입에 밀접한 영향을 미치며 그 결과로 인적자원의 성과를 귀결됨에도 불구하고 고성과 인적자원관리시스템에 대한 구성원의 지각과 태도가 어떻게 조직몰입에 영향을 미치는지 연구는 극히 미진하다.

이에 본 연구는 고성과 인적자원관리시스템을 독립변수로, 종속변수를 조직몰입으로 설정하였고 조직공정성을 매개변수로, 노사관계 분위기를 조절변수로 투입하여 <그림3-1>과 같은 연구모형을 도출하였다.

<그림3-1> 연구모형



본 연구의 목적은 공공기관을 대상으로 고성과 작업시스템이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고 조직공정성의 매개효과와 협력적 노사관계 분위기의 조절효과를 확인하는 데 있다. 첫째, 고성과 인적자원관리시스템이 조직몰입에 미치는 직접적 영향을 확인한다. 둘째, 고성과 인적자원관리시스템이 조직공정성에 미치는 영향력을 확인한다. 셋째, 조직공정성이 고성과 인적자원관리시스템과 조직몰입 사이에 매개역할을 확인한다. 넷째, 협력적 노사관계 분위기가 조직공정성과 조직몰입간의 관계에서 조절효과를 확인하고자 한다.

제2절 가설 설정

1. 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입과의 관계

고성과 인적자원관리시스템은 구성원의 기술, 조직몰입, 노력을 증가시킬 수 있도록 설계된 시스템으로 각기 다르지만 또한 상호 연관된 인사제도 시스템(Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007)이며, 개별적인 인적자원제도들이 결합된 묶음으로 엄격한 선발, 성과에 따른 보상, 객관적인 평가, 광범위한 교육훈련, 종업원의 재량권 및 참여기회 등이 포함된 내적 일관성을 갖춘 시스템(Combs et al. 2006; Delaney, Huselid, 1995)이다. AMO(Ability-Motivation- Opportunity)모형에 근거하여 구성원의 능력개발을 향상하는 인적자원관리제도(ability-enhancing HR practices), 동기부여를 강화하는 인적자원관리제도(motivation-enhancing HR practices), 참여기회를 확대하는 인적자원관리제도(opportunity-enhancing HR practices)들로 나눌 수 있다.

기업에서는 조직이 보유한 인적자원과 역량이 경쟁우위를 달성하고 지속 가능한 성장의 기반이 된다는 관점(Bamey, 1991; Pfeffer, 1998; Aryee et al., 2012)에서 구성원들의 능력개발, 동기부여, 참여기회 확대

가 가능한 제도를 도입·활용한다. 기업의 인적자원 중시가치는 경영자의 주관적 신념과 확신에서부터 출발하여 조직원들의 능력과 태도 및 자발적 행위를 극대화하는 높은 수준의 고성과 인적자원관리시스템을 통해 집단적 설득과 공감을 얻어내고 보상과 학습에 의해 공유된 신념체계로서 정립된 기업문화와 핵심가치체계를 확립할 수 있다(김운호·윤희상·김종진, 2016).

조직구성원의 능력개발을 높이는 제도는 개인의 지식·기능·기술 습득을 위한 개인개발, 평생 직업능력 고양을 위한 경력개발, 조직의 변화와 혁신을 위한 조직개발로 나눌 수 있다. 주요 구성요소로서는 엄격한 채용, 체계적인 직업훈련, 구체적인 직무설명서 등이 포함된다. 즉, 기업에 적합한 인력을 선발하여 교육훈련을 통한 기업의 적합한 지식과 기술이 내재화 되어 구체적 직무에 활용할 수 있을 것이다.

구성원의 동기부여를 강화하는 제도는 객관적인 성과평가, 성과기반의 보상제도, 승진, 고용안정성 등이 대표적인 제도이다. 임금수준은 동일 직종의 타 기관과 비교한 상대적 임금 수준을 의미하며, 성과기반 보상 제도는 금전적인 내부 보상시스템이다. 성과 평가는 종업원이 조직의 목표를 얼마나 기여하고 있는지를 평가하는 기능이다. 평가의 결과와 피드백은 임금, 승진과 같은 외재적 동기부여와 직원의 만족, 성취감 등 내재적 동기부여가 된다.

구성원의 참여 기회를 확대하는 제도는 종업원이 현장 업무를 주도적으로 추진할 수 있는 공식적인 제도와 의사결정 권한을 부여하는 제도 등이 대표적이다. 또한 종업원의 대표 조직인 노동조합이 있는 경우 노동조합을 통한 참여제도가 포함된다. 노조가 있는 기업이 없는 기업보다 참여 수단이 발달하고, 참여 기회가 많아지고 협력을 통해 인적자원관리를 개선하고, 장기적으로 경영성과 창출에 기여한다(박종성, 2011; 김동원·손동희, 2009)

이러한 제도들의 유기적인 결합과 내적 일관성 있게 적용된 인적자

원관리시스템은 구성원들에게 능력개발, 동기부여, 참여기회 제공하고 제공받은 구성원들은 다시 조직에게 호혜적 교환관계로 발전하여 태도와 행동으로 나타나 조직에게 보답한 결과 장기적으로 조직성과를 창출한다(문성옥·이지만·이주일, 2017; 김윤호·윤희상·김종진, 2016; 김건식, 2013).

고성과 인적자원개발시스템의 활용의 결과로 재무적 성과와 인적자원 성과로 나타난다. 고성과 인적자원관리시스템은 인사제도들은 다양한 요소들이 개입될 수 있는 재무성과(박지성·류성민, 2015; 옥지호, 2015; 김철수·전순영, 2015; 배호영, 2015; 나인강, 2014; 심영보·허찬영, 2013; 전인·오선희, 2012; 이영면·이주영, 2012)보다는 직원들의 인식과 태도, 행동 등에 직접적인 영향을 미침으로 최근 연구들은 인사시스템의 직접적 영향을 받는 종업원들의 인식이나 태도 등 인적자원 성과에 주목하고 있으며 그 중 조직몰입과 관련된 연구가 활발히 진행되고 있다(김민영·이호주·박성민, 2016; 박지성·안성익, 2015; 박계두·최병권·주영란, 2015; 구정모, 2015; 김철수·전순영, 2015; 황승철·손승연, 2015; 권기욱·김광현·김종인, 2012; 조민수·김중화, 2007; Appelbaum et al, 2000).

이상의 논의를 근거하여 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설1 고성과 인적자원관리시스템은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

- 1.1 고성과 인적자원관리시스템(능력개발)은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 1.2 고성과 인적자원관리시스템(동기부여)은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 1.3 고성과 인적자원관리시스템(참여기회)은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2. 고성과 인적자원관리시스템과 조직공정성과의 관계

고성과 인적자원관리시스템이 도입하여 활용하더라도, 구성원들이 이를 올바르게 지각하지 못한다면 조직이 의도한 결과를 달성할 수 없다(조민정·김성수·조진환, 2015). 종신고용이나 연공서열형이라는 전통적인 인사관리제도가 그 효율성을 다하면서 성과주의 도입이 일반적인 상황(정병무, 2014)에서 직원의 능력개발, 동기부여, 참여기회를 목적으로 채용, 교육훈련, 평가, 보상, 승진, 재량권 확대 및 참여기회 등 다양한 혁신적인 제도를 운영하고 있다. 이러한 제도 운영의 결과에 대한 조직구성원이 지각하는 조직 공정성은 조직구성원의 행동과 성과를 설명해주는 중요한 개념이다(Greenberg, 1990).

인사제도 실행의 효과성이란 인사제도 적용의 프로세스를 중심으로 확립되는 속성을 가지고 있으며 인사제도 사용의 효과성은 종업들이 지각하는 절차적 공정성에 기인하는 바가 크다(양재완, 2016). 기업의 인사제도는 직원들의 선발, 급여, 승진, 해고 등의 결과에 대한 공정성 지각에 영향을 미치며, 인사고과, 참여제도, 정보공유제도 등 통하여 결과들이 도출되는 기준과 과정이 얼마나 절차적으로 공정한 지각에 영향을 미칠 수 있다(권기욱·김광현·김종인, 2012). 고성과 인적자원관리시스템의 능력개발, 동기부여, 참여기회 관행들이 객관적이며 공정한 실행으로 종업원들의 분배공정성, 절차공정성이 높아진다.

분배공정성은 종업원 사이에 희소한 자원을 분배할 때에 느껴지는 결과에 대한 공정성을 의미한다(Folger and Greenberg, 1985). 인간은 분배된 결과의 공정성 기준에 근거하여 판단하고 그 판단에 대응하면서 다른 반응한다는 공통점이 있으며 분배공정성은 객관적인 공정성을 해명하는 것이 아니라 분배 결과를 둘러싼 피분배자들의 주관적인 관점이라는 특징이 있다(Homans, 1996; Adams, 1965; 전병무, 2014). 반면 절차공정성은 의사결정의 절차에 관해서 느껴지는 수단 공정성을 의미(Folger and Greenberg, 1985)하며 분배의 과정(process)을 통제(control)하는 사회시스템에서 절차의 구성 요소에 대한 개인의 공정성의 지각이라고 할 수

있다(Leventhal, 1980). 고성과 인적자원관리시스템의 능력개발, 동기부여, 참여기회 등의 다양한 관행의 실행 과정에서 의사결정을 이끌어 내기까지 이용되는 수단과 방법 또는 의사 결정 방식 자체에 대해서 느끼는 절차에 대한 공정성을 의미하고 있다.

임금의 분배에 있어서 공헌과 보상이 공정성의 지배적인 기준이며, 임금과 관련되는 공정성은 분배공정성과 관련이 있다. 특히, 공공기관도 연공증심의 임금체계에서 성과에 근거한 임금체제로 변경되었기 때문에 분배의 기준이 아주 중요한 요소로 자리 잡고 있다. 공공기관은 전년도 영업실적에 따라 내부평가를 실시하고 각 부서별, 기관별 실적 순위는 개인평가와 연동하여 성과급을 지급하는 임금구조를 가지고 있다. 그리하여 내부평가 기준 및 절차 방식과 성과급 지급기준이 얼마나 객관적이고 공정한 것에 따라 종업원들의 수용도가 높아진다.

채용 및 선발은 대표적인 절차의 공정성에 해당된다. 선발은 인사, 교육, 참여에 대한 선발을 의미한다. 채용과 선발에는 남녀 차별, 직급 차별, 연령의 차별적인 요소를 제거하고 절차적으로 공정한 과정을 가져야 한다.

구정모(2015)는 고성과 작업시스템을 선별적 채용제도, 공식적 교육훈련, 성과와 연계한 평가제도, 성과주의 보상제도로 구분하여 조직구성원의 고성과 작업시스템 지각 수준이 인사관리 공정성인식에 따라 조직효과성에 미치는 직·간접적 영향력을 분석하였다. 연구 결과 성과주의 보상제도는 성과에 대한 보상반영정도가 분배공정성에 영향을 미치며, 채용제도의 신중성이 절차공정성과 상호작용공정성에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이상의 논의를 근거하여 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설2 고성과 인적자원관리시스템은 조직공정성에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

2.1 고성과 인적자원관리시스템(능력개발)은 분배공정성에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

2.2 고성과 인적자원관리시스템(동기부여)은 분배공정성에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

2.3 고성과 인적자원관리시스템(참여기회)은 분배공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.4 고성과 인적자원관리시스템(능력개발)은 절차공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.5 고성과 인적자원관리시스템(동기부여)은 절차공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.6 고성과 인적자원관리시스템(참여기회)은 절차공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직공정성과 정서적 몰입과의 관계

구성원이 지각하는 조직공정성의 정도가 조직 속 구성원의 태도와 행동에 커다란 영향을 미치기 때문에 사회과학 분야에서는 조직공정성에 대한 많은 관심을 받은 주제이다.

조직공정성은 객관적인 현상이라기보다는 구성원들이 개인적인 인식에 의존한다. 조직의 보상 시스템이나 절차의 공정성 여부와는 별도로 구성원들이 자신의 조직을 어느 정도로 공정하게 인식하는가에 따라 조직의 태도가 결정된다(전정호·설현도, 2016). 조직공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분할 수 있으며 개인의 노력의 대가로 조직으로부터 받은 물질적 보상과 함께 조직 내 의사결정의 절차적 민주성을 포함하는 개념으로서 경제적 교환관계와 사회적 교환관계를 포괄하는 개념이다.

분배공정성은 개인수준의 변수인 직무만족, 임금수준 인상에 대한 만족에 영향을 주며 절차공정성은 조직수준의 변수인 조직몰입, 신뢰, 평가에 영향을 주며(박재춘, 2013), 분배적 공정성은 임금이나 승진과 같은 유형 자산의 교환과 관련이 있으며 절차적 공정성은 신뢰나 조직몰입과 같은 무형의 자산의 교환과 관련이 있다(Greenberg, 1990).

국내 연구에서 조직공정성의 결과변수로 태도측면에서 직무만족, 조직몰입, 임금만족, 신뢰, 조직지원인식을 설정하였고 행동측면에서 조직시

민행동을, 성과측면에서 직무성과와 영업성과 등을 다루고 있으며, 분배 공정성은 임금만족과 직무만족에 높은 상관관계가 있고 절차공정성은 조직지원인식, 조직몰입에 더 높은 상관관계가 보였고 상호작용공정성은 신뢰와 가장 높은 관계를 보였다(문형구·최병권·고욱, 2009). 조직공정성에 대한 구성원의 인식은 조직의 호혜에 보답해야 할 의무감을 가지게 하며 조직 또는 조직을 대리한 상사에게 도움 주는 행동을 한다(양인덕, 2010; 김봉환·조남신, 2015; 전정호·설현도, 2016).

조직공정성과 조직몰입의 영향관계를 비교분석한 국내연구 결과에 의하면 분배공정성보다 절차공정성이 더 강한 영향을 준다고 보는 연구(윤정현·이재훈, 2005; 김원형, 2005; 김희철·김두경·강영순, 2005)가 절차공정성보다 분배공정성이 더 강한 영향을 준다는 연구(서재현, 1997)보다 많았다(문형구·최병권·고욱, 2009). 그러나 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 모두 포함한 연구에서는 분배공정성이 절차공정성에 비해 상호작용공정성이 더 강한 영향을 주었다(이경근, 1999; 이재훈·최익봉, 2004; 박재춘, 2013). 조직의 절차적 공정성이 높은 때에는 개인은 낮은 수준의 분배적 공정성, 임금하락에 순응하였지만(Folger & Konovsky, 1989) 조직의 절차적 공정성이 낮을 때에는 조직구성원은 임금 불평등이라는 결과에 대해서 조직몰입의 저하, 조직에 대한 분노와 적개심 등의 표현으로 자신들의 태도 변화를 표출하였다(Sweeney & McFarlin, 1992).

공공기관 종사자를 대상으로 한 연구에서는 성과보상제도의 조직공정성 인식이 조직몰입의 관계에서 절차공정성만 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤고 분배공정성은 통계적으로 유의하지 않았다(신현호, 2010). 공공기관의 임금은 정부로부터 총인건비를 통제받고 임금, 복리후생에 각종 제약이 따르기 때문에 분배에 있어 객관성과 공정성이 유지되고 분배 과정에 있어 절차적 정당성이 확보되어야만 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 특히 노동조합이 있는 공공기관은 임금, 복리후생에 관련된 사항은 노사 교섭을 통해 체결되므로 직원의 조직공정성 인식은 조직몰입으로 연결될 것이다. 이상의 논의를 근거하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설3 조직공정성은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1 분배공정성은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 절차공정성은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 고성과 인적자원관리시스템과 조직몰입 관계에서 조직공정성의 매개 효과

고성과 인적자원관리시스템과 조직 효과성 간의 관계에서 다양한 내적 프로세스가 존재하고 둘 간의 매개 관계에 대한 연구가 지속적으로 진행되었다(김민영·이효주·박성민, 2016; 박지성·류성민, 2015; 박지성·안성익, 2015; 옥지호, 2015; 김철수·전순영, 2015; 나인강, 2014).

기업에서는 경쟁 우위를 확보하기 위하여 종업원의 동기부여를 향상시킬 목적으로 성과주의 인적자원관리 제도를 도입하고 성과주의 인적자원관리로 전환되면서 공정성에 더욱 관심을 가지게 되었다(전병무, 2014). 조직공정성은 구성원이 조직에 대해 가지게 되는 공정성에 대한 지각으로 조직에서 운영하는 각종 제도 특히 고성과 작업시스템에 대한 구성원의 공정성에 대한 지각을 의미한다. 고성과 작업시스템에 대한 공정성 지각은 조직효과성에 영향을 미친다(박재춘, 2016; 전정호·설현도, 2016; 양재완, 2016; 구정모, 2015; 황승철·손승연, 2015; 권기욱·김광현·김종인, 2012; 배호영, 2015; 오선희·전인·이종완·이승희, 2014).

고성과 작업시스템과 조직성과의 관계에서 인적자원관리에 대한 행동주의적 관점(Behavioral approach)은 조직성과가 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 종업원의 업무행동을 통해 그 효과가 발현되며, 종업원의 바람직한 행동은 인사시스템과 조직성과를 이어주는 매개체 역할을 한다고 설명하고 있다. 종업원들이 수행되는 인적자원관리의 제반 활동들을 어떻게 이해하고 해석하는가에 따라 종업원의 태도 및 행동이 형성되고, 종업원들이 조직에서 사용하는 인적자원관리 제도에 대해 형성하

는 지각은 조직몰입 및 조직성파로 연결될 것이다.

고성과 작업시스템과 조직성과 사이에 매개체에 대한 다양한 연구가 진행되었다. 고성과 작업시스템과 조직성과 사이에 인적자원성과 또는 조직역량의 매개효과 연구(나일강, 2014; 박지성·류성민, 2015), 고성과 작업시스템과 인적자원성과 사이에 공정성 매개효과 연구(양재완, 2016; 구성모, 2015; 권기욱·김광현·김종인, 2012; 박준성, 2011; 신현호, 2010), 고성과 작업시스템과 조직성과에서 교육훈련의 매개효과 연구(김철수·전순영, 2015), 고성과 작업시스템과 조직몰입에서 상사의 비인격 행동의 매개연구(황승철·손승연, 2015), 고성과 작업시스템과 조직성과에서 노사협력의 매개연구(배호영, 2015; 오선희·전인·이종완·이승희, 2014;) 등 다양한 연구의 결과들이 진행되었다.

고성과 작업시스템 중 성과·보상은 엄격한 평가에 의해 보완될 때 더욱 효과적이며 성과평가에 대한 공정성과 객관성이 낮을 경우 성과 연동 보상은 오히려 종업원의 불만을 높여 생산성을 저해할 가능성도 있다(신은중, 2009). 참여기회도 의사결정에 대한 참여기회를 부여하고 의사결정에 대한 권한을 부여하지 않으면 종업원의 참여기회에 대한 공정성 지각은 낮아져 조직몰입으로 연결되지 않을 것이다. 이런 인적자원제도에 대한 근로자의 공정성 인식은 심리적 계약(psychological contract)을 형성하게 되는데 조직은 근로자가 심리적 계약을 맺을 수 있도록 많은 정보를 제공하여 근로자에게 조직의 메시지를 전달하고 전달된 메시지를 통해 근로자는 심리적 계약관계가 형성되어진다(문성욱·이지만·이주일, 2017). 이런 심리적 계약은 개인과 조직과의 교환관계에 의해 형성되는 개인의 조직에 대한 믿음을 의미한다(Rousseau, 1995).

이상의 논의를 근거하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설4 조직공정성은 고성과 인적자원관리시스템과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

4.1 분배공정성은 고성과 인적자원관리시스템과 조직몰입 간의 관계를

매개할 것이다.

4.1.1 분배공정성은 고성과 인적자원관리시스템(능력개발)과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

4.1.2 분배공정성은 고성과 인적자원관리시스템(동기부여)과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

4.1.3 분배공정성은 고성과 인적자원관리시스템(참여기회)과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

4.2 절차공정성은 고성과 인적자원관리시스템과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

4.2.1 절차공정성은 고성과 인적자원관리시스템(능력개발)과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

4.2.2 절차공정성은 고성과 인적자원관리시스템(동기부여)과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

4.2.3 절차공정성은 고성과 인적자원관리시스템(참여기회)과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

5. 조직공정성과 정서적 몰입 관계에서 협력적 노사관계분위기의 조절효과

상황론적 관점에 따르면 기업의 고성과 인적자원관리시스템의 효과는 조직이 처한 상황에 따라 달라질 수 있으며(심용보·허찬영, 2013, 박준성, 2011; 강성춘·윤현중, 2009) 조직은 환경에 영향을 받고 조직을 둘러싼 환경을 정확하게 파악하여 그 환경에 적합한 조직구조를 설계해야 한다(류성민·김성수, 2007). 고성과 인적자원관리시스템 또한 기업을 둘러싼 경영전략, 시장경쟁, 노사관계 등 상황간의 외적 적합성(external fit)을 중시하고(심용보, 2012; 류성민, 2010; 노병직·김동배, 2002) 고성과 인적자원관리시스템의 효과는 특정한 조직 상황에서 긍정적이거나 부정적일 수 있다.

협력적 노사관계는 호혜성과 상호이익을 위한 협력을 핵심개념으로 하는 근로자 대표와 경영진 사이의 관계를 의미하며(문성옥·이지만·이수일, 2017) 노사관계분위기는 노사 간에 표출되는 정서, 태도, 행동 등으로 기업마다 다른 양상을 가지고 있으며(박승용·나인강, 2010) 노사관계에 따라서 기업의 전략, 구조, 제도 등이 달라지며, 기업의 경쟁력도 크게 좌우되기 때문에 기업경영자들은 노사의 상호관계와 협력적 노사관계를 형성하려고 노력하고 있다(류성민, 2010).

협력적 노사관계는 노사 양자가 얻는 효용이 클 때 형성되어지며(Deery & Iverson, 2005), 협력적 노사관계는 인적자원관리 분야에서 중요한 변수로 취급되었고, 고성과 작업시스템과 조직성과의 관계에서 협력적 노사관계분위기에 대한 연구가 다양하게 진행하였다. 노사관계분위기의 조절효과를 분석한 연구(강은미·안종태, 2015; 박숙희·김도근, 2014; 김주희·강영희, 2014; 이영면·이주형, 2012; 심용보·허찬영, 2013; 심용보, 2012; 남정민·정병준, 2011; 류성민, 2010)와 매개효과를 분석한 연구(배호영, 2015; 오선희 외, 2014;)와 종속변수로 분석한 연구(오문규, 2009)로 나누어 볼 수 있다. 노사관계 관련 변수의 조절효과 연구를 구체적으로 보면 노사관계분위기가 고성과 작업시스템과 기업성과의 조절효과 연구(이영면·이주형, 2012; 심용보, 2012; 문성옥·이지만·이수일, 2017), 고성과 작업시스템과 직무스트레스 간의 노사관계분위기의 조절효과 분석(김주희·강영희, 2014), 집단적 노사협력 수준이 전략적 인적자원관행과 직무만족의 조절효과 연구(박숙희·김도근, 2014), 고성과 작업시스템과 자발적 이직률 간의 관계에서 협력적 노사관계의 조절효과 연구(남정민·정병준, 2011), 몰입형 인사관리와 기업성과 간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과 연구(류성민, 2010) 등에서 노사관계분위기 변수가 상호관계에서 조절하고 있음을 확인하였다.

노동조합은 조합원을 대표하는 공식적 조직으로 채용, 인사원칙, 포상, 징계, 정년 등 고용안정과 임금, 복지, 근로시간 등 경제적 지위향상과 위험방지, 재해방지, 후생지원, 고충처리, 노동환경, 작업장 개선

및 참여 등 고성과 인적자원관리시스템에 영향관계가 있다. 특히 노동조합의 존재 유무가 아니라 노사관계 상태에 따라 고성과 인적자원관리시스템에 영향을 주는 중요 변수로서 역할을 하였다(노병직·김동배 2002). 즉, 노조와 사용자가 선택한 노사협력을 통해 고성과 인적자원관리시스템을 구축기반을 획득할 수 있으며(심용보, 2012) 활용의 성과를 높일 수 있다.

공공기관 노사관계의 특징 중 하나는 높은 노동조합 조직률²⁾과 높은 교섭력으로 민간부분에 비해 노동조합의 영향력이 크다고 할 수 있다.(박준형, 2014). 협력적 노사관계 하에서 인적자원관리시스템은 사용자가 노동조합을 생산적 파트너로 인정하고 노동조합은 종업원의 불만사항을 파악하여 이에 대한 개선을 사용자에게 제기하면서 작업장 개선을 도모하는 역할을 수행하도록 보장한다(강주희·강영희, 2014). 일반적으로 협조적, 대립적인 것으로 표현되는 노사관계분위기는 노동조합과 사용자 간 상호작용뿐만 아니라 이들의 상호작용에 영향을 미치는 작업장 내 규범들과 관행들, 그리고 노동조합과 경영진간 분위기에 대한 인식을 반영한다(박경원, 2017 재인용). 노사협력이 지향은 목표는 제품의 질 향상, 불량률 감소 등 생산성 향상과 직무만족, 조직몰입 향상과 같은 조직의 효과성 향상에 관련된 경영 지향적 목표와 노동생활의 질 향상, 근로조건 개선 등 근로자의 경제적 사회적 지위향상과 같은 종업원 지향적 목표까지 다양하다(Dyer & Kochan, 1997). 노사협력이 높은 집단은 조직의 생산성 향상과 조직효과성을 높이고 그에 대한 보상으로 노동생활의 질과 근로조건 개선으로 되돌아오기 때문에 조직공정성 지각은 높아질 것이다. 이상의 논의를 근거하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

2)노광표(2017) 공공기관 노사관계-공공기관을 중심으로, 월간 노동리뷰, 1월호에 의하면 2016년 기준으로 468공공기관 중 325기관에 노조가 설립되어 있고 노조조직률은 68.7% 임

가설5 협력적 노사관계분위기는 조직공정성과 조직몰입간의 관계를 조절할 것이다.

5.1 협력적 노사관계분위기는 분배공정성과 조직몰입간의 관계를 조절할 것이다.

5.1 협력적 노사관계분위기는 절차공정성과 조직몰입간의 관계를 조절할 것이다.

제3절 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서는 고성과 인적자원관리시스템을 독립변수(independent variable)로 설정하였고 노사관계분위기를 조절변수(moderated variable), 조직공정성을 매개변수(mediation variable), 조직몰입을 종속변수(dependent variable)로 설정하였다. 모든 변수들은 Likert 5점 척도(매우 그렇지 않다, 대체로 그렇지 않다, 보통이다, 대체로 그렇다, 매우 그렇다)를 사용하여 설문을 통해 측정하였다.

1. 고성과 인적자원관리시스템

본 연구에서는 고성과 인적자원관리시스템을 근로자들의 능력개발, 동기부여 및 참여기회를 향상시키는 HRM 시스템(Appelbaum et al., 2000)으로 정의 하였다. 고성과 인적자원관리시스템의 하부 요인을 참여기회, 내부이동성, 교육훈련, 채용, 직무설명, 평가, 고용안정, 성과보상 8가지 항목으로 구분하여 측정하는 Patel et al.(2013)과 Sun et al.(2007)이 사용한 설문문항을 활용하여 총 문항 27개의 항목으로 측정하였다. 고성과 인적자원관리시스템의 8가지 세부항목을 다시 능력개발, 동기부여, 참여

기회 3개의 그룹으로 재정리하였다. 특히 능력개발변수는 직무설명서, 교육훈련, 채용 요인을 묶어 능력개발변수로 정의하였고 동기부여변수는 평가, 보상, 내부이동성, 고용안정 요인을 묶어 동기부여변수로 지정하였다. 각 변수는 리커트(Likert) 5점척도(①=매우 그렇지 않다, ②=대체로 그렇지 않다, ③=보통이다, ④=대체로 그렇다, ⑤=매우 그렇다)로 측정하였다.

능력개발 변수는 직무설명서, 교육훈련, 선별적 채용으로 구성되어 있다. 직무설명서는 조직에서 개인의 직무에 대한 명확한 설명서가 갖추진 정도를 나타내는 것으로 '직무에 대한 명확한 기술 정도', '직무 설명의 최신화 정도', '개별 직원들이 수행하는 모든 임무를 정확하게 설명하고 있는 정도' 등 3가지 항목을 측정하였다. 교육훈련은 종업원이 단기적 장기적 성과를 향상하기 위하여 조직에서 직원에게 제공하는 훈련 정도를 의미하며 '다양한 교육훈련 제공 정도', '정기적 교육훈련 실시 정도', '신규직원에게 필요한 정형화된 교육 제공', '승진에 필요한 정형화된 교육 제공' 등 4가지 항목을 측정하였다. 선별적 채용은 지원자 중 적합한 자격을 갖춘 사람을 채용하는 과정으로서 '조직에서 채용에 대한 노력 정도', '장기근속에 대한 강조 정도', '조직의 인력 채용 및 배치 프로세스를 중시 정도', '다양한 선발전형 활용 정도' 등 4가지 항목으로 측정하였다.

동기부여 변수는 평가, 보상, 내부이동성, 고용안정 요인으로 구성되어 있다. 평가는 종업원들이 조직의 목표 달성에 얼마나 기여하고 있는지를 평가하는 기능으로 '성과에 대한 객관적인 측정', '개량적인 지표에 근거한 평가', '장기적 성과와 그룹기반 성과 평가 정도' 등 3가지 항목으로 측정하였다. 보상은 종업원의 동기부여를 위한 보상 항목으로 '개인 성과급 지급', '개인 및 그룹 성과 연동 정도' 등 2가지 항목으로 측정하였다. 내부이동성은 조직에서 승진과 자기개발에 관련된 항목으로 '직원이 조직에서 승진할 수 있는 기회', '조직에서 직원의 미래성 있는 정도', '조직에서 경력경로의 명확성 정도', '승진 희망 하는 직원을 수용할 직책이 있는 정도' 등 4항목으로 측정하였다. 고용안정은 '조직에 장기간 근속할

수 있는 정도’, ‘조직에서 고용안정성 보장 정도’ 등 2가지 항목으로 측정하였다.

참여기회 변수는 ‘직원의 의사결정 참여 정도’, ‘본인이 의사결정을 내릴 수 있는 권한 정도’, ‘일에 대한 개선안 제안 기회 정도’, ‘임원들과 직원간 열린 소통 정도’ 등 4가지 항목으로 측정하였다.

2. 조직공정성

조직공정성은 조직 내 모든 보상, 제도 그리고 의사결정에 관한 조직 구성원의 지각으로 정의하였고 하위 요소로 분배적공정성, 절차적공정성으로 구분하여 Moorman(1991)이 사용한 측정도구를 참고로 하여 Niehoff & Moorman(1993)의 설문을 따라 구성하였다. 설문항목은 분배적공정성은 5문항, 절차적공정성 6문항으로 된 척도를 사용하여 측정은 리커트(Likert) 5점 척도(①=매우 그렇지 않다, ②=대체로 그렇지 않다, ③=보통이다, ④=대체로 그렇다, ⑤=매우 그렇다)로 측정하였다.

분배공정성은 ‘업무 스케줄의 공정한 편성 정도’, ‘임금수준이 공정한 정도’, ‘업무량이 공평하다고 느끼는 정도’, ‘보상이 공정한 정도’, ‘업무 책임이 공정한 정도’ 등 5가지 항목으로 측정하였다. 절차공정성은 ‘의사결정 절차의 공평한 정도’, ‘종업원들의 의견을 확인하는 정도’, ‘의사결정에 정확하고 완벽한 정보 수립 정도’, ‘의사결정 사항을 설명하고 정보 요청시 추가 정보를 알려주는 정도’, ‘업무결정과 관련한 적용의 일관성 정도’, ‘업무 관련 의사결정에 대한 의견 제시 정도’ 등 6가지 항목을 측정하였다.

3. 협력적 노사관계분위기

협력적 노사관계분위기는 조직 내에서 노사당사자간 관계의 성격과 질로서 노사 간에 표출되는 정서, 태도, 행동 등의 유형에 의해 상징되는

협력적 혹은 대립적 분위기를 의미한다. 협력적 노사관계분위기는 Deery and Iverson(2005)에서 활용된 척도 중 ‘노사가 의사소통에 있어 민주적으로 원활하게 이루어지는 정도’, ‘노사 간 협상은 상호 신뢰하는 분위기에서 진행되는 정도’, ‘근로조건 변화는 노사 간 공동 협의하는 정도’, ‘노사가 합심하고 생산성 향상에 노력하는 정도’ 등 6가지 항목을 사용하여 리커트(Likert) 5점 척도(①=매우 그렇지 않다, ②=대체로 그렇지 않다, ③=보통이다, ④=대체로 그렇다, ⑤=매우 그렇다)로 측정하였다.

4. 정서적 몰입

본 연구에서는 Meyer & Allen(1991)이 정의한 정서적 몰입을 조직 몰입으로 보았고 자신이 속해 있는 조직에 대한 애착(emotional attachment), 조직의 목표와 가치를 수용하는 조직동일시(identification with), 그리고 조직목표 달성에 전념하려는 조직관여(involve-ment in)가 결합된 심리적 상태를 정서적 몰입으로 보았다. Meyer & Allen(1997)에서 개발한 문항을 번역하여 활용하였고 대표적인 문항을 살펴보자면, 정서적 몰입은 ‘회사문제를 나의 문제로 느끼는 동일시 정도’, ‘조직에 대한 강한 소속감 정도’, ‘회사에 대한 감정적 애착 정도’, ‘회사의 구성원 일부로 느끼는 정도’ 등 6개 문항을 사용하여 리커트(Likert) 5점 척도(①=매우 그렇지 않다, ②=대체로 그렇지 않다, ③=보통이다, ④=대체로 그렇다, ⑤=매우 그렇다)로 측정하였다.

5. 설문지 구성

본 연구에 사용된 설문 문항은 고성과 인적자원관리시스템, 조직공정성, 노사관계, 조직몰입, 일반사항 등 5항목 총 69문항으로 구성되어 있으며 상세 설문 내역은 <표3-1>과 같다.

<표3-1> 설문지 구성 요소

| 구 분 | | 항수 | 설문문항 | 출 처 | |
|------------------------------|-------------|-------|------|---------|---|
| 고성과 인적자원관 리시스템 (27) | 참여 | HP_PT | 4 | 1.1-4 | Patel et al.(2013), Sun et al.(2007) |
| | 내부이동성 | HP_M | 5 | 1.5-9 | |
| | 교육훈련 | HP_TD | 4 | 1.9-13 | |
| | 채용 | HP_ST | 4 | 1.14-17 | |
| | 직무설명서 | HP_JD | 3 | 1.18-20 | |
| | 평가 | HP_AP | 3 | 1.21-23 | |
| | 고용안정 | HP_SE | 2 | 1.24-25 | |
| | 보상 | HP_RW | 2 | 1.26-27 | |
| 조직공정성 (20) | 분배적공정성 | J_DT | 5 | 2.1-5 | Niehoff & Moorman(1993) |
| | 절차적공정성 | J_PR | 6 | 2.6-11 | |
| | 상호작용공정성 | J_IN | 9 | 2.12-20 | |
| 노사관계 분위기(24) | 노사관계 분위기 | UMCLM | 6 | 3.1-6 | Deery and Iverson(2005) |
| 조직몰입 | 정서적 몰입 | OCA | 6 | 5.1-6 | Meyer & Allen(1991) |
| 일반사항(11) | | | 10 | 8.1-11 | |
| 합계 | | | 69 | | |

제4장 분석결과

제1절 자료의 기초통계 분석

1. 자료수집

본 연구는 자료 수집을 위하여 2017년 8월 15일부터 10월 14일까지 2달간 공공기관 145개 공공기관을 대상으로 1,160부 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 연구결과의 신뢰성을 제고하기 위해서 공공기관을 공기업, 준 정부기관, 지방공기업, 그 외 공기업으로 구분하였으며 설문대상자는 조합원과 팀장이상으로 분류하였으며 비조합원 중에서는 HR근무부서(총무·인사팀) 직원이 포함되도록 설문을 진행하였다. 설문배부 방법은 노동조합이 있는 공공기관을 대상으로 우편으로 송부하였고 우편으로 수거하여 최종 81개 공공기관 374명(32.24%)의 설문지를 확정하였다.

2. 분석방법

본 연구의 자료 분석은 SPSS 21.0 프로그램을 사용하였다. 성별, 나이, 학력 등 표본의 인구통계학적 특성과 공공기관의 유형, 근속기간, 직책, 조합원 여부, HR부서 근무여부, 근무지역 등의 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 설문 항목의 타당성 검사를 위해 요인분석을 실시하였다. 이를 통해 타당성이 확보되지 않은 질문항목은 제거하였으며 같은 요인으로 구성된 항목을 기반으로 자료 분석을 실시하였다.

또한, 각각의 변수별 신뢰도 확인을 위해서는 Cronbach's α 를 측정하였으며, 각 변수 사이의 관계가 유의한가를 확인하기 위해 변수별 상관관계분석을 실시하였다. 끝으로 가설 검정을 위해 회귀분석을 실시하여 직접효과, 매개효과, 조절효과 검정을 실시하였다.

3. 인구통계학적 특징

본 연구에서는 공공기관을 공기업(11.5%), 준 정부기관(21.4%), 지방공기업(30.2%), 그 외 공기업(36.2%)으로 분류하였다. 그 외 공기업은 기타 공공기관과 지방자치단체에서 설립한 공기업으로 지방공기업 외의 기업을 의미한다. 나이는 40대(40.9%), 근속년수는 6-10년(21.1%), 직급은 팀장이상(19.5%), 조합원(72.2%), HR부서 근무(20.6), 1,000 이상 기업(34.5%), 대출(62.8%), 남자(80.7%), 수도권(44.9%), 본부근무(72.5%)를 차지하고 있었다. 구체적인 설문응답자에 대한 인구통계학적 특징은 아래 <표4-1>과 같다.

<표4-1> 인구통계학적 특징

| 항목 | | 인원 | 비율 | 항목 | | 인원 | 비율 |
|------|----------|-----|-------|------|-----------|-----|-------|
| 유형 | 공기업 | 43 | 11.5 | 나이 | 20대 | 24 | 6.4 |
| | 준정부기관 | 80 | 21.4 | | 30대 | 103 | 27.5 |
| | 지방공기업 | 113 | 30.2 | | 40대 | 153 | 40.9 |
| | 그 외 공공기관 | 138 | 36.9 | | 50대 | 94 | 25.1 |
| | 합계 | 374 | 100 | | 합계 | 374 | 100 |
| 근속 | 1-5년 | 55 | 14.7 | 직책 | 사원 | 94 | 25.1 |
| | 6-10년 | 79 | 21.1 | | 대리 | 62 | 16.6 |
| | 11-15 | 74 | 19.8 | | 과장 | 73 | 19.5 |
| | 16-20 | 56 | 15.0 | | 차장 | 72 | 19.3 |
| | 20년이상 | 110 | 29.4 | | 팀장이상 | 73 | 19.5 |
| | 합계 | 374 | 100.0 | | 합계 | 374 | 100.0 |
| 조합여부 | 조합원 | 270 | 72.2 | HR부서 | HR부서근무 | 77 | 20.6 |
| | 비조합원 | 104 | 27.8 | | 기타 | 297 | 79.4 |
| | 합계 | 374 | 100.0 | | 합계 | 374 | 100.0 |
| 학력 | 고졸 | 31 | 8.3 | 종업수 | 100명이하 | 38 | 10.2 |
| | 전문대졸 | 29 | 7.8 | | 101-300명 | 115 | 30.7 |
| | 대졸 | 235 | 62.8 | | 301-1000명 | 92 | 24.6 |
| | 대학원이상 | 79 | 21.1 | | 1000이상 | 129 | 34.5 |
| | 합계 | 374 | 100 | | 합계 | 374 | 100 |
| 성별 | 남 | 302 | 80.7 | 근무지역 | 수도권 | 168 | 44.9 |
| | 여 | 72 | 19.3 | | 그 외 지역 | 206 | 55.1 |
| | 합계 | 374 | 100.0 | | 합계 | 374 | 100 |
| 소속 | 본부근무 | 271 | 72.5 | | | | |
| | 지방근무 | 103 | 27.5 | | | | |
| | 합계 | 374 | 100 | | | | |

제2절 타당도 및 신뢰도 분석

1. 설문조사 타당도 분석

가설의 검증에 앞서 변수들의 측정치에 대한 타당도와 신뢰도를 분석하였다. 타당도(validity)는 측정하고자 하는 개념이나 속성을 어느 정도 정확하게 측정하였는가를 나타내는 개념으로 평가방법에 따라 내용타당도(Content validity), 기준타당도(criterion-related validity), 구성개념타당도(construct validity)로 구분한다. 본 연구에서는 측정하고자 하는 추상적인 개념을 측정도구가 정확하게 대표하고 있는지를 확인할 구성개념타당도를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석이란 변수들 간의 상관관계(correlation)를 이용하여 전체 변수들을 간략하게 가장 잘 설명할 수 있는 요인을 추출하는 것이다. 측정된 데이터의 타당도를 높이기 위해 수집된 데이터의 분석을 기초로 하여 타당도가 떨어지는 문항들을 통계적으로 선별해서 제거해 가는 척도의 정화하는 작업을 수행하였다. 주성분분석을 이용하여 요인 회전 방법으로 요인들 간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 직각회전(varimax rotation) 방식을 실시하여 요인 적재량이 낮게 나타나거나 의미가 없게 묶인 항목을 제외시키고, 나머지 항목에 대해서 차수를 증가하여 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서는 요인적재치(factor loading)와 고유값(eigen value)을 활용하여 측정도구의 타당도를 확보하고 요인 수를 결정하였다.

요인적재치는 측정항목인 변수와 요인 간의 상관관계를 나타내며 절대값이 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주하고 있으며, 고유치가 1 이상이라는 것은 하나의 요인이 변수 1개의 분산을 설명해 준다는 것을 말하기 때문에 요인을 형성하기 위해서는 고유치가 1 이상이어야 한다(조철호, 2014). 본 연구에서도 적재치가 0.4 이상인 요인과 고유치 1 이상인 요인만을 선택하여 요인분석에 사용하였다.

본 연구에서 고성과 인적자원관리시스템 등 49개 문항을 가지고 탐색적 요인분석을 실시하였고 요인분석 결과는 <표4-2>와 같이 나타났다.

<표4-2> 탐색적 요인분석

| | | 성분 | | | | | | | | |
|--------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 협력적 노사관계 분위기 | UCLM2 | .844 | .189 | .181 | .168 | .069 | .061 | .119 | .052 | .054 |
| | UCLM5 | .820 | .189 | .204 | .111 | .169 | .081 | .097 | .065 | .052 |
| | UCLM6 | .814 | .205 | .156 | .137 | .186 | .061 | .080 | .009 | .062 |
| | UCLM4 | .800 | .199 | .237 | .150 | .182 | .136 | .124 | .061 | -.012 |
| | UCLM1 | .786 | .200 | .175 | .228 | .132 | .079 | .154 | .029 | .057 |
| | UCLM3 | .713 | .234 | .171 | .091 | .185 | .175 | .187 | .204 | .074 |
| 능력개발 | HP_TD3 | .156 | .703 | .157 | .074 | .155 | .064 | .043 | .254 | .046 |
| | HP_JD3 | .132 | .697 | .195 | .204 | .160 | .245 | .056 | -.208 | -.051 |
| | HP_JD1 | .111 | .686 | .227 | .267 | .161 | .164 | .122 | -.105 | .038 |
| | HP_JD2 | .145 | .676 | .185 | .233 | .201 | .226 | .158 | -.209 | .038 |
| | HP_TD4 | .257 | .673 | .117 | .096 | .126 | .040 | .035 | .259 | .106 |
| | HP_ST3 | .242 | .620 | .114 | .140 | .228 | .077 | .094 | .157 | .164 |
| | HP_ST4 | .241 | .608 | .060 | .137 | .083 | .214 | .078 | -.019 | .111 |
| | HP_ST1 | .352 | .575 | .158 | .108 | .215 | .048 | .096 | .308 | .178 |
| | HP_TD1 | .111 | .575 | .211 | .068 | .213 | .093 | .190 | .275 | .213 |
| 정서적 몰입 | OCA3 | .185 | .208 | .804 | .070 | .089 | .084 | .145 | .159 | .035 |
| | OCA2 | .107 | .150 | .776 | .175 | .056 | .055 | .111 | .023 | .050 |
| | OCA4 | .161 | .106 | .762 | .048 | .109 | .105 | .068 | .062 | .019 |
| | OCA5 | .122 | .173 | .756 | .148 | .124 | -.007 | .208 | .161 | .082 |
| | OCA6 | .162 | .170 | .725 | .153 | .187 | -.042 | .032 | .033 | .131 |
| | OCA1 | .259 | .087 | .689 | .186 | .035 | .187 | -.017 | -.031 | .034 |
| | 분배 공정성 | J_D3 | .194 | .173 | .115 | .799 | .168 | .044 | .045 | .087 |
| J_D2 | | .138 | .199 | .175 | .748 | .121 | .159 | .082 | .156 | .125 |
| J_D4 | | .209 | .160 | .136 | .734 | .243 | .148 | .026 | .175 | .147 |
| J_D5 | | .183 | .222 | .197 | .647 | .324 | .101 | .112 | .061 | .067 |
| J_D1 | | .132 | .176 | .313 | .596 | .221 | .090 | .181 | .083 | -.030 |
| 절차 공정성 | J_P4 | .256 | .253 | .161 | .220 | .730 | .178 | .059 | .108 | .096 |
| | J_P2 | .151 | .227 | .142 | .192 | .710 | .063 | .235 | .111 | .013 |
| | J_P3 | .202 | .275 | .064 | .309 | .699 | .165 | .026 | .028 | .078 |
| | J_P6 | .135 | .187 | .206 | .180 | .639 | .092 | .241 | .142 | .124 |
| | J_P5 | .344 | .286 | .122 | .301 | .560 | .180 | .026 | .035 | .115 |
| 평가보상 | HP_RE1 | .115 | .195 | .048 | .095 | .085 | .729 | .106 | .270 | .081 |
| | HP_RE2 | .051 | .270 | .116 | .105 | .135 | .684 | .175 | .279 | .158 |
| | HP_AP3 | .294 | .374 | .189 | .233 | .269 | .512 | .035 | -.095 | .062 |
| | HP_AP2 | .318 | .245 | .171 | .278 | .368 | .497 | .090 | -.130 | .115 |
| | HP_AP1 | .273 | .244 | .120 | .276 | .382 | .489 | .011 | -.257 | .064 |
| 참여기회 | HP_PT2 | .150 | .058 | .178 | .211 | .046 | .120 | .784 | -.015 | .046 |
| | HP_PT3 | .209 | .272 | .250 | .074 | .198 | .131 | .635 | .115 | .064 |
| | HP_PT1 | .308 | .181 | .079 | -.006 | .235 | .047 | .629 | .170 | .091 |
| 고용안정 | HP_SE1 | .090 | .091 | .092 | .248 | .047 | .124 | .070 | .702 | -.037 |
| | HP_SE2 | .185 | .150 | .281 | .177 | .210 | .180 | .150 | .617 | .015 |
| 내부 이동성 | HP_MB3 | .036 | .099 | -.042 | .057 | -.124 | .101 | .079 | -.316 | .719 |
| | HP_MB1 | .037 | .168 | .157 | .127 | .208 | .107 | .096 | .217 | .718 |
| | HP_MB2 | .172 | .172 | .236 | .144 | .332 | .073 | -.007 | .106 | .640 |
| 합계 | | 5.317 | 5.228 | 4.535 | 3.723 | 3.704 | 2.361 | 1.973 | 1.973 | 1.785 |
| % 분산 | | 12.085 | 11.882 | 10.307 | 8.460 | 8.419 | 5.366 | 4.484 | 4.483 | 4.057 |
| % 누적 | | 12.085 | 23.967 | 34.274 | 42.735 | 51.153 | 56.519 | 61.003 | 65.486 | 69.544 |

주1) 고성과 인적자원관리시스템 제거된 요인 : HP_PT(PT4제거), HP_JDTDST(TD2, ST2제거),
HP_MB(MB4제거, MB5), 분배·상호공정성에서 제거된 요인 : J_PR1

요인분석 결과 총 9개 요인으로 나타났으며, 요인 적재치는 .543에서 .833로 나타나서 타당도가 비교적 양호한 것으로 판단되며, 각각 고유치는 5.317, 5.228, 4.535, 3.723, 3.704, 2.361, 1.973, 1.973, 1.785이며, 분산설명력은 69.544%로 나타났다. 총 문항 49문항 중 6문항이 제거되어 43개 문항을 최종적으로 요인으로 확정하였다.

독립변수인 고성과 인적자원관리시스템을 참여기회(HP_PT), 내부이동성(HP_MO), 교육훈련(HP_TD), 채용(HP_ST), 직무설명서(HP_JD), 평가(HP_AP), 고용안정(HP_SE), 보상(HP_RW) 등 8개로 분류하여 설문에서 사용하였다. 설문에 대한 자료를 가지고 확인적 요인분석을 실시한 결과 5요인으로 나누어졌다. 고성과 인적자원관리시스템을 AMO이론에 의거 능력개발, 동기부여, 참여기회 3가지 함수로 이루어진 변수로 정의할 때 본 연구의 요인분석 결과를 바탕으로 능력개발은 직무설명서, 교육훈련, 선발이 포함되며, 동기부여는 내부이동성, 고용안정, 평가, 보상이 포함되고, 참여기회는 참여기회(HP_PT)로 정리할 수 있다.

먼저, 능력개발은 직무설명서, 교육훈련, 채용이 하나의 요인으로 구분되어 요인의 이름을 능력개발(HP_JDTDST)로 정의하였다. 능력개발 변수는 직무설명서 3문항, 교육훈련 4문항, 채용 4문항 총 11문항 중 요인적재량이 낮은 교육훈련 1문항, 채용 1문항이 제거하여 총 9개 문항을 분석한 결과 요인적재량이 .575에서 .703으로 나타나 요인적재량 0.4이상으로 측정도구가 타당한 것으로 확인되었다.

둘째, 동기부여 변수는 고용안정, 내부이동성, 평가, 보상이 포함되어 3가지로 요인으로 분리되었다. 평가·보상이 하나의 요인으로 묶이었고 고용안정과 내부이동성으로 분리되었다. 평가·보상요인은 총 5개 문항을 요인 분석한 결과 요인적재량이 .489에서 .729까지 나타났고, 고용안정은 2개 문항으로 요인적재량이 .617에서 .702로 나왔으며, 내부이동성은 .640에서 .719로 나타나 요인적재량이 0.4이상으로 측정도구가 타당한 것으로 확인되었다.

셋째, 참여기회는 총 4개 문항으로 설문하여 요인적재량이 낮은 1개

문항을 제거하여 최종 3개 문항을 사용하였다. 요인적재량은 .629에서 .784로 나타나 0.4이상으로 측정도구가 타당한 것으로 확인되었다.

매개변수인 조직공정성은 분배공정성 5문항, 절차공정성 6개 문항을 설문하여 요인분석 결과 분배공정성은 요인적재량이 .596에서 .799로 나타났으며 절차공정성에서 요인적재량이 낮은 1개 문항을 제거하여 5개 문항의 분배공정성은 요인적재량이 .596에서 .799로 나타났고 절차공정성은 요인적재량이 .560에서 .730로 나타나 요인적재량이 0.4이상으로 측정도구가 타당한 것으로 확인되었다.

종속변수인 조직몰입은 정서적 몰입(OCA)은 6개의 문항을 설문하여 요인 분석한 결과 요인적재량이 .689에서 .804로 나타났으며 조절변수인 협력적 노사관계분위기는 6개의 문항을 설문하여 요인 분석한 결과 요인적재량이 .713에서 .844로 나타나서 요인적재량이 0.4이상이면 측정도구로서 타당한 것으로 확인되었다.

2. 설문조사 신뢰도 분석

신뢰성이란 측정자가 대상을 얼마나 일관성 있게 측정하고 있는가의 정도를 나타낸다. 타당성이 정확성에 관한 것이라면 신뢰성은 일관성에 관한 것이라 할 수 있다(조철호, 2014). 신뢰성 측정방법에는 재검사법, 반분법, 문항분석법, 알파계수법이 있으며 일반적 연구논문에는 알파계수법을 사용한다. 알파계수법은 동일한 측정을 위하여 항목 간의 평균적인 관계에 근거하여 내적인 일관성을 구하는 방법을 말하는 것이다. 어떤 항목과 다른 항목들 간의 상관관계가 낮은 경우 이 항목은 상이한 개념을 측정하는 것으로 처리하여 이를 제거함으로써 남아 있는 항목들 간의 상관관계를 향상시키는 방법이다. 이때 사용되는 기준 값을 크론바하알파(cronbach's alpha)계수를 사용하며 0.6이상이면 신뢰도가 있다고 본다. 본 연구에서는 <표4-3>과 같이 신뢰도가 .845이상으로 비교적 높게 나와서 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 확인되었다.

<표4-3> 신뢰도 분석 결과

| 구 분 | | 평균 | 표준편차 | Cronbach's α |
|----------------------|-----------------------|--------|--------|--------------|
| 고성과 인적자원관 리시스템 | 참여기회(HP_PT) | 3.5161 | .72593 | .860 |
| | 내부이동성(HP_MB) | 3.1738 | .72723 | .871 |
| | 능력개발(HP_JDTDST) | 3.0987 | .72866 | .848 |
| | 고용안정(HP_SE) | 3.7299 | .85587 | .872 |
| | 평가·보상(HP_APRW) | 2.9701 | .77823 | .850 |
| 조직공정성 | 분배적 공정성(J_DT) | 3.1947 | .70477 | .854 |
| | 절차적 공정성(J_PI) | 3.2487 | .73787 | .845 |
| 노사관계 분위기 | 협력적 노사관계분위기(UMCLM) | 3.3011 | .85908 | .856 |
| 조직몰입 | 정서적 몰입(OCA) | 3.7221 | .43447 | .876 |

3. 설문조사 상관관계 분석

본 연구에서 연구가설을 검증하기에 앞서 변수들의 기술적 통계 특성과, 각 변수들의 상관관계가 어떠한 방향이며 어느 정도 관계를 가지는지 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 각 변수간의 상관관계에 사용된 변수는 요인분석결과 타당성과 신뢰성이 확보된 주요변수별 하위요인 9개와 조합원여부 등 통제변수 6개이다. 독립변수인 분석결과는 <표 4-4>과 같다.

평균값의 경우 정서적 몰입(OCA)대한 응답자의 평균값이 3.698점으로 가장 높았고 고성과 인적자원관리시스템 하위 변인인 능력개발(HP_JDTDSD)이 3.099점으로 가장 낮았으며, 표준편차는 노사관계분위기가 .859으로 가장 높고 정서적몰입이 .688로 가장 낮은 것으로 나타나 응답자들 간의 편차가 있다는 것을 알 수 있었다.

변인별 상관관계에 있어서는 주요변인 모두가 정적인 상관관계가 있음을 확인하였다. 즉 독립변인인 고성과 인적자원관리시스템의 하위변인인 참여

기회(HP_PT), 내부이동성(HP_MB), 능력개발(HP_JDTDST), 고용안정(HP_SE), 평가·보상(HP_APRW)과 종속변수 정서적 몰입(OCA)과 매개변수의 하위요소인 분배공정성(J_DT), 절차·상호작용공정성(J_PI), 조절변수인 노사관계분위기(UMCML)는 모두 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

종속변인과 통제변인과의 관계에서는 노조원여부는 고성과 인적자원관리 시스템의 하부요인과 노사관계분위기, 공정성, 정서적 몰입과의 관계는 모두 음의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, HR부서 근무여부는 내부이동성($r=.197, p<0.05$), 능력개발($R=.131, p<0.05$), 고용안정($r=.103, p<0.05$)은 미약하지만 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 본부근무자는 내부이동성($r=.123, p<0.05$), 절차·상호작용공정성($r=.104, p<0.05$)과 미약한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표4-4> 상관관계 분석

| | 평균 | 표준 편차 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|--------------------|--------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|
| 1.성별 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.나이 | | | .350 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.근속연수 | | | .296 | .797 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.직위 | | | .278 | .583 | .633 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.조합원여부 | | | -.061 | -.225 | -.198 | -.412 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.HR부서근무 | | | .014 | .006 | -.004 | .107 | -.319 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.학력 | | | .015 | -.003 | .025 | .376 | -.094 | .004 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.직원규모 | | | .194 | .259 | .426 | .328 | -.049 | -.022 | .151 | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.본부근무 | | | -.073 | -.176 | -.191 | .070 | -.075 | .151 | .271 | -.127 | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 10.지역 | | | -.104 | -.231 | -.321 | -.230 | .153 | -.074 | -.025 | -.386 | .051 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 11.공기업 | | | .155 | .217 | .256 | .262 | -.263 | .086 | .089 | .402 | -.078 | -.292 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 12.준정부 | | | -.060 | .001 | .088 | .173 | .164 | -.088 | .187 | .335 | .219 | -.196 | -.188 | 1 | | | | | | | | | | |
| 13.지방공기업 | | | .070 | .155 | .088 | .015 | -.046 | -.033 | -.129 | -.116 | -.233 | -.009 | -.237 | -.343 | 1 | | | | | | | | | |
| 14.HWPS | 3.2207 | .58852 | .017 | .228 | .207 | .350 | -.314 | .097 | .128 | .103 | .007 | -.237 | .201 | .005 | -.037 | 1 | | | | | | | | |
| 15.능력개발 | 3.0987 | .72866 | .036 | .216 | .212 | .352 | -.285 | .131 | .123 | .204 | -.010 | -.215 | .257 | .033 | -.033 | .872 | 1 | | | | | | | |
| 16.동기부여 | 3.2914 | .58716 | .028 | .157 | .122 | .289 | -.290 | .127 | .155 | .019 | .097 | -.187 | .132 | -.045 | -.075 | .813 | .667 | 1 | | | | | | |
| 17.참여기회 | 3.5161 | .72593 | -.042 | .169 | .166 | .260 | -.222 | .014 | .107 | .073 | -.032 | -.225 | .117 | .049 | -.035 | .797 | .506 | .511 | 1 | | | | | |
| 18.조직공정성 | 3.1890 | .65704 | -.046 | .093 | .072 | .197 | -.320 | .090 | .076 | .034 | .033 | -.193 | .180 | -.085 | -.037 | .745 | .676 | .706 | .512 | 1 | | | | |
| 19.분배고정성 | 3.1947 | .70477 | -.029 | .121 | .091 | .192 | -.252 | .041 | .034 | .037 | -.005 | -.176 | .141 | -.055 | .007 | .631 | .574 | .623 | .425 | .907 | 1 | | | |
| 20.절차공정성 | 3.1834 | .73695 | -.055 | .051 | .041 | .167 | -.330 | .121 | .103 | .027 | .063 | -.175 | .186 | -.098 | -.072 | .725 | .657 | .662 | .508 | .916 | .661 | 1 | | |
| 21.협력적 노사 관계분위기 | 3.3011 | .85908 | -.064 | .160 | .123 | .113 | -.222 | .053 | -.017 | -.039 | -.026 | -.101 | -.051 | -.020 | -.019 | .656 | .584 | .549 | .529 | .593 | .506 | .573 | 1 | |
| 22. 정서적몰입 | 3.6979 | .68761 | .120 | .286 | .241 | .291 | -.151 | .027 | .066 | .076 | .016 | -.224 | .140 | .017 | -.033 | .559 | .504 | .501 | .447 | .520 | .496 | .453 | .495 | 1 |

1.성별(더미변수) 2. 연령대 : 20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대이상(4), 3.근속연수 : 5미만(1), 5년 이상~10년 미만(2), 10년 이상~15년 미만(3), 15년 이상~20년 미만(4), 20년 이상(5), 4. 직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 팀장이상(5), 5. 노조가입 여부(더미변수) 6. HR부서 근무여부(더미변수) 7. 학력 : 고졸(1), 전졸(2), 대졸(3), 대학원이상(4), 8. 직원규모 : 100명미만(1), 100명이상~300명미만(2), 300명이상~1,000명미만(3), 1,000명이상~2,000명미만(4), 2,000명이상(5), 9. 본부근무여부(더미변수) 10. 근무지역 : 수도권(1), 대전·충청·세종(2), 대구·경북(3), 부산·경남(4), 광주·전남·전북(5), 강원·제주(6), 11. 공업근무(더미변수), 12. 준정부기관 근무(더미변수), 13. 지방공기업근무(더미변수) (이하동일)

제2절 연구가설 검증

1. 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계(가설1)

1) 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계 분석(가설1)

고성과 인적자원관리시스템이 정서적 몰입에 미치는 영향을 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 먼저 모델1에서는 본 연구에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상되는 성별, 나이, 근속연수, 직위, 조합원여부, HR부서 근무여부, 학력, 직원규모, 본부근무, 기업유형(공기업, 준 정부기관, 지방공기업) 등을 통제하여 정서적 몰입과의 관계를 확인하였다. 모델2에서는 독립변수에 고성과 인적자원관리시스템을 추가로 투입하여 조직공정성과의 관계를 확인하였다. 회귀분석을 실시한 결과 <표4-5>과 같이 나타났다.

<표4-5> 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입의 관계

| 변 수 | | 종속변수 : 정서적 몰입 | | | |
|--------------------|-------------------|---------------|--------|-----------|--------|
| | | 모형 1 | | 모형 2 | |
| | | β | t | β | t |
| 상 수 | | | 14.549 | | 5.147 |
| 통제 변수 | 성별 | .009 | .178 | .059 | 1.267 |
| | 나이 | .216* | 2.512 | .154* | 2.060 |
| | 근속연수 | -.077 | -.816 | -.017 | -.202 |
| | 직위 | .202* | 2.484 | .057 | .794 |
| | 조합원여부 | -.010 | -.164 | .075 | 1.434 |
| | HR부서근무 | -.028 | -.527 | -.026 | -.570 |
| | 학력 | -.009 | -.151 | -.020 | -.394 |
| | 직원규모 | -.081 | -1.206 | -.057 | -.980 |
| | 본부근무 | .024 | .424 | .044 | .903 |
| | 지역 | -.194** | -3.441 | -.101* | -2.024 |
| | 공기업 | .006 | .083 | -.015 | -.258 |
| | 준정부 | -.055 | -.815 | -.032 | -.543 |
| 지방공기업 | -.089 | -1.501 | -.053 | -1.027 | |
| 독립 변수 | 고성과 인적자원 관리시스템 | | | .518*** | 10.949 |
| R ² | | .144 | | .358 | |
| 수정된 R ² | | .115 | | .333 | |
| Durbin-Watson | | 1.877 | | | |
| F | | 5.048*** | | 14.305*** | |

주1) *p< .05 **p< .01 ***p< .001(양측검정).

회귀모형의 경우 F통계 값은 모형 1에서 5.048($p < 0.001$), 모형 2에서 14.305($p < 0.001$)으로 나타났으며, Durbin-Watson값도 1.877로 2에 근접하여 잔차들 간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 독립변인에 의한 종속변인의 설명력은 회귀식의 R^2 값으로 판단하여 모형 1은 .144, 모형 2는 .363로 나타나 종속변인이 독립변인에 의해 각각 14.4%와 35.8%의 설명력을 보이고 있는 것으로 나타났다.

고성과 인적자원관리시스템($\beta = .518, p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+)
의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리하여 가설1은 채택하였다. 이는 상관관계분석을 통해 확인된 정서적 몰입과의 정(+)
의 관계와 일치하는 것이었다.

한편 통제변인 중에서는 연령($\beta = .216, p < 0.05$), 직위($\beta = .202, p < 0.05$)은 정서적 몰입에 정(+)
의 유의미한 영향을 미쳤으며, 지역($\beta = -.194, p < 0.01$)에 부(-)
의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2) 고성과 인적자원관리시스템 하위변위와 정서적 몰입 분석

고성과 인적자원관리시스템의 하위변수인 능력개발, 동기부여, 참여기회가 정서적 몰입에 미치는 영향관계를 분석하기 위해 추가적으로 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 4-6>와 같이 나타났다.

회귀모형의 경우 F통계 값은 모형 1에서 4.649($p < 0.001$), 모형 2에서 13.549($p < 0.001$)으로 나타났으며, Durbin-Watson값도 1.883로 2에 근접하여 잔차들 간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 독립변인에 의한 종속변인의 설명력은 회귀식의 R^2 값으로 판단하여 모형 1은 .144, 모형 2는 .382로 나타나 종속변인이 독립변인에 의해 각각 14.4%와 37.8%의 설명력을 보이고 있는 것으로 나타났다.

고성과 인적자원관리시스템의 하위변위 중 능력개발($\beta = .245, p < 0.001$), 동기부여($\beta = .212, p < 0.01$), 참여기회($\beta = .188, p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+)
의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리하여 가설

1.1, 가설1.2, 가설1.3은 채택되었다. 정서적 몰입에 미치는 고성과 인적자원관리시스템의 하위요소 중요도를 판단하기 위해 회귀계수 β 값을 비교한 결과 능력개발, 동기부여, 참여기회 순으로 정서적 몰입에 미치는 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 한편 통제변인 중에서는 연령($\beta = .216$, $p < 0.05$), 직위($\beta = .202$, $p < 0.05$)은 정서적 몰입에 정(+의 유의미한 영향을 미쳤으며, 지역($\beta = -.194$, $p < 0.01$)에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표4-6> 고성과 인적자원관리시스템 하위변인과 정서적 몰입의 관계

| 변 수 | | 종속변수 : 정서적 몰입 | | | |
|---------------|--------|---------------|--------|-----------|--------|
| | | 모형 1 | | 모형 2 | |
| | | β | t | β | t |
| 상 수 | | | 14.549 | | 4.298 |
| 통제 변수 | 성별 | .009 | .178 | .064 | 1.400 |
| | 나이 | .216* | 2.512 | .154* | 2.081 |
| | 근속연수 | -.077 | -.816 | -.003 | -.033 |
| | 직위 | .202* | 2.484 | .040 | .569 |
| | 조합원여부 | -.010 | -.164 | .076 | 1.477 |
| | HR부서근무 | -.028 | -.527 | -.034 | -.748 |
| | 학력 | -.009 | -.151 | -.028 | -.571 |
| | 직원규모 | -.081 | -1.206 | -.073 | -1.258 |
| | 본부근무 | .024 | .424 | .041 | .850 |
| | 지역 | -.194** | -3.441 | -.090 | -1.816 |
| | 공기업 | .006 | .083 | -.008 | -.142 |
| | 준정부 | -.055 | -.815 | -.021 | -.360 |
| | 지방공기업 | -.089 | -1.501 | -.041 | -.799 |
| 독립 변수 | 능력개발 | | | .245*** | 3.972 |
| | 동기부여 | | | .212** | 3.459 |
| | 참여기회 | | | .188*** | 3.638 |
| R^2 | | .144 | | .378 | |
| 수정된 R^2 | | .113 | | .350 | |
| Durbin-Watson | | 1.883 | | | |
| F | | 4.649*** | | 13.549*** | |

주1) * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ (양측검정).

2. 고성과 인적자원관리시스템과 조직공정성 간의 관계(가설2)

1) 고성과 인적자원관리시스템과 조직공정성의 관계

고성과 인적자원관리시스템이 조직공정성에 미치는 영향을 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석의 결과는 <표4-7>과 같다.

먼저 모형 1에서는 본 연구에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상되는 성별, 연령, 근속연수, 직위, 조합원여부, HR부서근무여부, 학력, 직원규모, 본부근무, 기업유형 등을 통제하여 정서적 몰입과의 관계를 모형2에서는 독립변수에 통제변수와 고성과 인적자원관리시스템을 투입하여 조직공정성과의 관계를 확인하였다.

회귀모형의 경우 F통계 값은 모형 1에서 5.222($p < 0.00$), 모형 2에서 36.160 ($p < 0.00$)으로 나타났으며, Durbin-Watson값도 1.833로 2에 근접하여 잔차들 간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 독립변인에 의한 종속변인의 설명력은 회귀식의 R^2 값으로 판단하여 모형 1은 .159, 모형 2는 .585로 나타나 종속변인이 독립변인에 의해 각각 15.9%와 58.5%의 설명력을 보이고 있는 것으로 나타났다.

고성과 인적자원관리시스템($\beta = .731$, $p < 0.001$)은 조직공정성에 긍정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 고성과 인적자원시스템이 조직공정성에 정(+) 영향을 미칠 것이라는 가설2은 채택하였다. 한편 통제변인 중에서는 성별($\beta = -.108$, $p < 0.05$), 조합원여부($\beta = -.231$, $p < 0.000$), 지역($\beta = -.188$, $p < 0.01$)은 조직공정성에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표4-7>고성과 인적자원관리시스템과 조직공정성의 관계

| 변 수 | | 종속변수 : 조직공정성 | | | |
|--------------------|-------------------|--------------|--------|-----------|--------|
| | | 모형 1 | | 모형 2 | |
| | | β | t | β | t |
| 상 수 | | | 16.578 | | 4.671 |
| 통계 변수 | 성별 | -.108* | -2.052 | -.039 | -1.039 |
| | 나이 | .061 | .712 | -.027 | -.446 |
| | 근속연수 | -.131 | -1.403 | -.046 | -.698 |
| | 직위 | .158 | 1.955 | -.047 | -.815 |
| | 조합원여부 | -.231*** | -3.932 | -.112 | -2.686 |
| | HR부서근무 | -.031 | -.591 | -.028** | -.774 |
| | 학력 | .009 | .164 | -.006 | -.152 |
| | 직원규모 | -.019 | -.291 | .014 | .307 |
| | 본부근무 | .002 | .040 | .030 | .784 |
| | 지역 | -.188** | -3.367 | -.056 | -1.411 |
| | 공기업 | .026 | .401 | -.002 | -.051 |
| | 준정부 | -.127 | -1.888 | -.094* | -1.989 |
| | 지방공기업 | -.081 | -1.380 | -.030 | -.730 |
| 독립 변수 | 고성과 인적자원 관리시스템 | | | .731*** | 19.208 |
| R ² | | .159 | | .585 | |
| 수정된 R ² | | .128 | | .569 | |
| Durbin-Watson | | 1.833 | | | |
| F | | 5.222*** | | 36.160*** | |

주1) *p< .05 **p< .01 ***p< .001(양측검정).

2) 고성과 인적자원관리시스템의 하위요인과 분배공정성 간의 관계

고성과 인적자원관리시스템이 분배공정성에 미치는 영향관계를 분석하기 위해 추가적으로 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 4-8>와 같다. 모형1은 통계변수를 투입한 것이고 모형2은 고성과 인적자원관리시스템의 하위요소인 능력개발, 동기부여, 참여기회 변인을 투입한 모형이다.

회귀모형의 경우 F통계 값은 모형 1에서 3.477(p<0.001), 모형 2에서 18.041(p<0.001)으로 나타났으며, Durbin-Watson값도 1.915로 2에 근접하여 잔차들

간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 모형3에서 회귀모형의 경우 F통계 값은 18.794($p < 0.001$)으로 나타났으며, Durbin-Watson 값도 1.919로 2에 근접하여 잔차들 간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다.

모형1, 모형2에서 독립변인에 의한 종속변인의 설명력은 회귀식의 R^2 값으로 판단하여 모형 1은 .112 모형 2는 .457로 나타나 종속변인이 독립변인에 의해 각각 11.2%와 45.7%의 설명력을 보이고 있는 것으로 나타났다.

<표4-8>고성과 인적자원관리시스템과 분배공정성의 관계

| 변 수 | | 종속변수 : 분배공정성 | | | |
|------------------|--------|--------------|--------|-----------|--------|
| | | 모형 1 | | 모형 2 | |
| | | β | t | β | t |
| 상 수 | | | 14.909 | | 3.690 |
| 통 제 변 수 | 성별 | -.098 | -1.803 | -.047 | -1.084 |
| | 나이 | .087 | .990 | .010 | .151 |
| | 근속연수 | -.142 | -1.476 | -.046 | -.608 |
| | 직위 | .186* | 2.240 | -.007 | -.098 |
| | 조합원여부 | -.169** | -2.799 | -.069 | -1.434 |
| | HR부서근무 | -.053 | -.986 | -.070 | -1.657 |
| | 학력 | -.034 | -.573 | -.060 | -1.301 |
| | 직원규모 | -.026 | -.378 | -.017 | -.307 |
| | 본부근무 | -.016 | -.275 | -.015 | -.332 |
| | 지역 | -.165** | -2.879 | -.044 | -.953 |
| | 공기업 | .026 | .387 | .021 | .388 |
| | 준정부 | -.078 | -1.131 | -.014 | -.250 |
| | 지방공기업 | -.033 | -.546 | .035 | .738 |
| 독 립 변 수 | 능력개발 | | | .264*** | 4.577 |
| | 동기부여 | | | .410*** | 7.143 |
| | 참여기회 | | | .070 | 1.443 |
| R^2 | | .112 | | .457 | |
| 수정된 R^2 | | .079 | | .433 | |
| Durbin-Watson | | 1.919 | | | |
| F | | 3.477*** | | 18.794*** | |

주1) * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ (양측검정).

고성과 인적자원관리시스템의 하위변위 중 능력개발($\beta = .264, p < 0.001$), 동기부여($\beta = .410, p < 0.01$)은 분배공정성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설2.1, 가설2.2는 채택되었다. 그러나 참여기회($\beta = .070, p = 0.150 > 0.05$)은 분배공정성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되어 가설2.3 기각되었다. 고성과 인적자원관리시스템의 하위요소가 분배공정성에 미치는 영향의 중요도를 판단하기 위해 회귀계수 β 값을 비교한 결과 동기부여($\beta = .410$), 능력개발($\beta = .264$) 순으로 나타났다. 한편 통제변인 중에서는 직위($\beta = .168, p < 0.05$)은 분배공정성에 정(+)의 유의미한 영향을 주었으며 조합원여부($\beta = -.169, p < 0.01$), 지역($\beta = -.165, p < 0.01$)은 조직공정성에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3) 고성과 인적자원관리시스템의 하위요인과 절차공정성 간의 관계

고성과 인적자원관리시스템이 절차공정성에 미치는 영향관계를 분석하기 위해 회귀분석을 실시하여 그 결과는 <표 4-9>와 같다.

모형1은 통계변수를 투입한 모형이고 모형2는 고성과 인적자원관리시스템의 하위요소인 능력개발, 동기부여, 참여기회 변인을 투입한 모형이다.

회귀모형의 경우 F통계 값은 모형1에서 5.536($p < 0.001$), 모형2에서 31.150($p < 0.001$)으로 나타났으며, Durbin-Watson값도 1.916로 2에 근접하여 잔차들 간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다.

독립변인에 의한 종속변인의 설명력은 회귀식의 R^2 값으로 판단하여 모형1은 .167, 모형2는 .583으로 나타나 종속변인이 독립변인에 의해 각각 16.7%, 58.3%의 설명력을 보이고 있는 것으로 나타났다.

모형2에서 고성과 인적자원관리시스템의 하위변수인 능력개발, 동기부여, 참여기회가 절차공정성에 미치는 영향 관계를 분석한 모형이다. 고성과 인적자원관리시스템의 하위변위 중 능력개발($\beta = .376, p < 0.001$), 동기부여($\beta = .312, p < 0.001$), 참여기회($\beta = .156, p < 0.001$)은 절차공정성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설2.4, 가설2.5, 가설2.6은 채

택되었다. 고성과 인적자원관리시스템의 하위요소가 절차공정성에 미치는 영향의 중요도를 판단하기 위해 회귀계수 β 값을 비교한 결과 능력개발($\beta = .376$), 동기부여($\beta = .312$), 능력개발($\beta = .156$) 순으로 나타났다. 한편 통제변인 중에서는 조합원여부($\beta = -.251, p<0.001$), 지역($\beta = -.178, p<0.01$), 준정부($\beta = -.152, p<0.05$)은 절차공정성에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표4-9> 고성과 인적자원관리시스템과 절차공정성의 관계

| 변 수 | | 종속변수 : 절차공정성 | | | |
|--------------------|--------|--------------|--------|-----------|--------|
| | | 모형 1 | | 모형 2 | |
| | | β | t | β | t |
| 상 수 | | β | t | | 2.750 |
| 통제변수 | 성별 | | 14.981 | -.033 | -.869 |
| | 나이 | -.100 | -1.896 | -.058 | -.951 |
| | 근속연수 | .025 | .298 | .005 | .074 |
| | 직위 | -.098 | -1.056 | -.113 | -1.946 |
| | 조합원여부 | .104 | 1.291 | -.139** | -3.316 |
| | HR부서근무 | -.251*** | -4.281 | -.021 | -.571 |
| | 학력 | -.004 | -.086 | .025 | .620 |
| | 직원규모 | .049 | .861 | -.007 | -.156 |
| | 본부근무 | -.010 | -.148 | .035 | .891 |
| | 지역 | .019 | .343 | -.047 | -1.166 |
| | 공기업 | -.178** | -3.191 | -.001 | -.018 |
| | 준정부 | .022 | .336 | -.102* | -2.118 |
| 지방공기업 | -.152* | -2.267 | -.051 | -1.214 | |
| 독립변수 | 능력개발 | -.113 | -1.934 | .376*** | 7.433 |
| | 동기부여 | | | .312*** | 6.199 |
| | 참여기회 | | | .156*** | 3.684 |
| R ² | | .167 | | .583 | |
| 수정된 R ² | | .137 | | .564 | |
| Durbin-Watson | | 1.916 | | | |
| F | | 5.536*** | | 31.150*** | |

주1) *p< .05 **p< .01 ***p< .001(양측검정).

3. 조직공정성과 정서적 몰입 간의 관계(가설3)

1) 조직공정성과 정서적 몰입 간의 관계

조직공정성과 정서적 몰입에 미치는 영향을 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 먼저 모델1에서는 본 연구에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상되는 성별, 나이, 근속연수 등 통제변수를 투입하였고 모델2에서는 통제변수와 독립변수인 조직공정성을 투입하여 정서적 몰입과의 관계를 확인하였다. 회귀분석의 결과는 <표4-10>과 같다.

<표4-10> 조직공정성과 정서적 몰입의 관계

| 변 수 | | 종속변수 : 정서적 몰입 | | | |
|---------------|--------|---------------|--------|-----------|--------|
| | | 모형 1 | | 모형 2 | |
| | | β | t | β | t |
| 상 수 | | | 14.549 | | 5.466 |
| 통제 변수 | 성별 | .009 | .178 | .064 | 1.371 |
| | 나이 | .216* | 2.512 | .186* | 2.482 |
| | 근속연수 | -.077 | -.816 | -.011 | -.136 |
| | 직위 | .202* | 2.484 | .123 | 1.731 |
| | 조합원여부 | -.010 | -.164 | .106* | 2.019 |
| | HR부서근무 | -.028 | -.527 | -.012 | -.268 |
| | 학력 | -.009 | -.151 | -.013 | -.268 |
| | 직원규모 | -.081 | -1.206 | -.071 | -1.222 |
| | 본부근무 | .024 | .424 | .023 | .466 |
| | 지역 | -.194** | -3.441 | -.100* | -2.002 |
| | 공기업 | .006 | .083 | -.008 | -.134 |
| | 준정부 | -.055 | -.815 | .008 | .142 |
| | 지방공기업 | -.089 | -1.501 | -.048 | -.935 |
| 독립 변수 | 조직공정성 | | | .502*** | 10.857 |
| R^2 | | .144 | | .355 | |
| 수정된 R^2 | | .113 | | .330 | |
| Durbin-Watson | | 1.963 | | | |
| F | | 4.649*** | | 14.139*** | |

주1) * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ (양측검정).

회귀모형의 경우 F통계 값은 모형 1에서 4.649($p < 0.00$), 모형 2에서 14.139 ($p < 0.00$)으로 나타났으며, Durbin-Watson값도 1.853로 2에 근접하여 잔차들 간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 독립변인에 의한 종속변인의 설명력은 회귀식의 R^2 값으로 판단하여 모형 1은 .144, 모형 2는 .355로 나타나 종속변인이 독립변인에 의해 각각 14.4%와 35.5%의 설명력을 보이고 있는 것으로 나타났다.

조직공정성($\beta = .502$, $p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리하여 가설3은 채택되었다. 한편 통제변인 중에서는 나이($\beta = .216$, $p < 0.05$), 직위($\beta = .202$, $p < 0.05$)는 정서적 몰입에 정(+의 유의미한 영향을 미쳤으며, 지역($\beta = -.194$, $p < 0.01$)은 정서적 몰입에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2) 조직공정성의 하위요소와 정서적 몰입 간의 관계

조직공정성의 하위변수인 분배공정성, 절차공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향관계를 분석하기 위해 추가적으로 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 4-11>와 같이 나타났다.

회귀모형의 경우 F통계 값은 모형 1에서 4.649($p < 0.00$), 모형 2에서 13.216 ($p < 0.00$)으로 나타났으며, Durbin-Watson값도 1.966로 2에 근접하여 잔차들 간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 독립변인에 의한 종속변인의 설명력은 회귀식의 R^2 값으로 판단하여 모형1은 .144, 모형2는 .356로 나타나 종속변인이 독립변인에 의해 각각 14.4%와 35.6%의 설명력을 보이고 있는 것으로 나타났다.

조직공정성의 하위변위 중 분배공정성($\beta = .307$, $p < 0.001$), 절차공정성($\beta = .242$, $p < 0.01$)은 정서적 몰입에 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설3.1, 가설3.2는 채택되었다. 분배공정성과 절차공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향력을 확인하기 위해 회귀계수 β 값을 비교한 결과 분배공정성($\beta = .307$), 절차공정성($\beta = .242$) 순으로 나타났다. 한편 통제변인 중에서는 나이($\beta = .216$, $p < 0.05$), 직위($\beta = .202$, $p < 0.05$)

는 정서적 몰입에 정(+)의 유의미한 영향을 미쳤으며, 지역($\beta = -.194$ $p < 0.01$)은 정서적 몰입에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표4-11> 조직공정성의 하위요소와 정서적 몰입의 관계

| 변 수 | | 종속변수 : 정서적 몰입 | | | |
|--------------------|----------|---------------|--------|-------------|---------|
| | | 모형 1 | | 모형 2 | |
| | | β | t | β | t |
| 상 수 | | | 14.549 | | 5.463 |
| 통제 변수 | 성별 | .009 | .178 | .064 | 1.366 |
| | 나이 | .216* | 2.512 | .184* | 2.447 |
| | 근속연수 | -.077 | -.816 | -.010 | -.117 |
| | 직위 | .202* | 2.484 | .120 | 1.685 |
| | 조합원여부 | -.010 | -.164 | .103 | 1.946 |
| | HR부서근무 | -.028 | -.527 | -.010 | -.227 |
| | 학력 | -.009 | -.151 | -.010 | -.203 |
| | 직원규모 | -.081 | -1.206 | -.071 | -1.211 |
| | 본부근무 | .024 | .424 | .024 | .493 |
| | 지역 | -.194** | -3.441 | -.100** | -2.013 |
| | 공기업 | .006 | .083 | -.008 | -.136 |
| | 준정부 | -.055 | -.815 | .005 | .091 |
| | 지방공기업 | -.089 | -1.501 | -.051 | -.993 |
| | 독립 변수 | 분배공정성 | | | .307*** |
| 절차공정성 | | | | .242*** | 4.065 |
| R / R ² | | .379 / .144 | | .597 / .356 | |
| 수정된 R ² | | .113 | | .329 | |
| Durbin-Watson | | 1.966 | | | |
| F | | 4.649*** | | 13.216*** | |

주1) * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ (양측검정).

4. 고성능 인적자원관리시스템과 정서적 몰입간의 관계에서 조직 공정성의 매개효과(가설4)

본 연구에서 조직공정성이 매개효과를 확인하기 위해서 고성능 인적자원관리시스템과 정서적 몰입(OCA)간의 관계에서 조직공정성의 매개효과

를 검증하기 위해서는 먼저 본 연구에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상되는 성별, 연령, 근속기간 등 통제변수를 통제된 상태에서 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 위계적 회귀분석을 근거하여 매개효과를 분석하였다. 1단계에서 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치는지 살펴보고 2단계에서는 독립변인이 종속변인에 유의미한 영향을 미치는지 분석하고 마지막으로, 3단계에서는 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 유의미한 영향을 미치는지를 분석하여 최종적으로 매개여부와 매개형태를 판정하였다. 즉 종속변인에 대한 독립변인의 영향력이 2단계보다 3단계에서 적게 나오면 부분 매개 역할을 하는 것으로 판단하였고 3단계에서의 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 유의하지 않을 경우 완전 매개역할을 하는 것으로 판단하였다.

1)고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계에서 조직공정성의 매개효과

고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계에서 조직공정성의 매개효과를 검증하기 위하여 회귀분석의 결과는 <표4-12>과 같다.

매개효과 검증을 위해 3단계 검증을 실시하였다. 1단계 1모델은 가설2의 검증에서 확인되었듯이 고성과 인적자원관리시스템($\beta = .731, p < 0.001$)이 조직공정성에 정(+)의 유의미한 영향을 확인하였고 2단계 모델2는 가설1의 검증에서 확인되었듯이 고성과 작업시스템이 고성과 인적자원관리시스템($\beta = .518, p < 0.001$)이 정서적 몰입에 정(+)의 유의미한 영향을 확인하였다.

3단계 모형3에서는 독립변수인 고성과 인적자원관리시스템과 매개변수인 조직공정성 변수를 동시에 투입했을 때 정서적 몰입의 관계를 분석한 모형으로 통계적으로 유의미한 영향이 있으면 매개효과가 있다고 할 수 있다. 먼저, 3모형에서 종속변수가 독립변수에 의해 39.3%(수정계수에 의하면 36.7%)의 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났으며, 회귀모형의 경우 F통계 값이 15.427($p < 0.001$), Durbin-Watson값은 1.893로 2에 근접하여 잔차들 간의 상관

관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다.

<표4-12> 조직공정성의 매개효과 검증

| 구 분 | | 조직공정성 | | 정서적 몰입 | | | |
|--------------------|------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | | 모형1 | | 모형2 | | 모형3 | |
| | | β | t | β | t | β | t |
| 상 수 | | | 4.671 | | 5.147 | | 4.050 |
| 통계 변수 | 성별 | -.039 | -1.039 | .059 | 1.267 | .070 | 1.546 |
| | 연령 | -.027 | -.446 | .154* | 2.060 | .162* | 2.220 |
| | 근속연수 | -.046 | -.698 | -.017 | -.202 | -.003 | -.042 |
| | 직위 | -.047 | -.815 | .057 | .794 | .071 | 1.008 |
| | 조합원여부 | -.112 | -2.686 | .075 | 1.434 | .107* | 2.091 |
| | HR부서근무 | -.028** | -.774 | -.026 | -.570 | -.018 | -.401 |
| | 학력 | -.006 | -.152 | -.020 | -.394 | -.018 | -.368 |
| | 직원규모 | .014 | .307 | -.057 | -.980 | -.061 | -1.079 |
| | 본부근무 | .030 | .784 | .044 | .903 | .035 | .740 |
| | 지역 | -.056 | -1.411 | -.101* | -2.024 | -.084 | -1.738 |
| | 공기업 | -.002 | -.051 | -.015 | -.258 | -.014 | -.253 |
| | 준정부 | -.094* | -1.989 | -.032 | -.543 | -.005 | -.084 |
| 지방공기업 | -.030 | -.730 | -.053 | -1.027 | -.044 | -.880 | |
| 독립 변수 | 고성과인적자원 관리시스템 | .731*** | 19.208 | .518*** | 10.949 | .307*** | 4.682 |
| 매개 변수 | 조직공정성 | | | | | .288*** | 4.510 |
| R ² | | .585 | | .358 | | .393 | |
| 수정된 R ² | | .569 | | .333 | | .367 | |
| Durbin-Watson | | 1.833 | | 1.893 | | | |
| F | | 36.160*** | | 14.305*** | | 15.427*** | |

주1) *p< .05 **p< .01 ***p< .001(양측검정).

3모형에서 고성과 인적자원관리시스템($\beta = .307, p<0.001$)이 정서적 몰입에 정(+의 유의미한 영향을 미쳤고, 매개변수인 조직공정성($\beta = .288, p<0.001$)은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 정(+의 유의미한 영향을 미쳤다. 그러므로 1단계, 2단계, 3단계 회귀분석 검증결과로 조직공정성의 매개효과가 있음을 확인하였고 2모형과 3모형의 고성과 인적자원관리시스템의 정서적 몰입의 영향력 크기(β)를 비교한 결과 고성과 인적자원관

리시스템의 β 값이 .518 \rightarrow .307로 줄어들어 부분 매개함을 확인하여 가설4는 채택되었다.

2) 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계에서 분배 공정성의 매개효과

고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계에서 분배공정성의 매개효과를 검증하여 회귀분석을 한 결과 <표4-13>와 같이 나타났다.

매개효과 검증을 위해 3단계 검증을 실시하였다. 1단계 모형1은 고성과 인적자원관리시스템($\beta = .731, p < 0.001$)이 조직공정성에 정(+)¹의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

2단계 모형2는 고성과 인적자원관리시스템($\beta = .518, p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+)¹의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

3단계 모형3에서는 독립변수인 고성과 인적자원관리시스템과 매개변수인 분배공정성 변수를 동시에 투입했을 때 정서적 몰입의 관계를 분석한 모형으로 통계적으로 유의미한 영향이 있으면 매개효과가 있다고 할 수 있다. 먼저, 모형3에서 종속변수가 독립변수에 의해 39.6%(수정계수에 의하면 37.1%)의 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났으며, 회귀모형의 경우 F통계 값이 15.640($p < 0.001$), Durbin-Watson값은 1.900로 2에 근접하여 잔차들 간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다.

모형3에서 고성과 인적자원관리시스템($\beta = .362, p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+)¹의 영향을 주었으며 매개변수인 분배공정성($\beta = .254, p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+)¹의 유의미한 영향을 미쳤다.

2단계와 3단계의 고성과 인적자원관리시스템이 정서적 몰입에 미치는 영향력의 크기를 비교하면 고성과 인적자원관리시스템의 β 값이(.518 \rightarrow .362)로 줄어들어 부분 매개효과가 있음을 확인되었다. 따라서 조직공정성은 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계에서 매개역할

을 한다는 가설4.1은 채택되었다.

<표4-13> 분배공정성의 매개효과 검증

| 구 분 | | 조직공정성 | | 정서적 몰입 | | | |
|--------------------|------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | | 모형1 | | 모형2 | | 모형3 | |
| | | β | t | β | t | β | t |
| 상 수 | | | 4.671 | | 5.147 | | 4.052 |
| 통제 변수 | 성별 | -.039 | -1.039 | .059 | 1.267 | .069 | 1.524 |
| | 연령 | -.027 | -.446 | .154* | 2.060 | .151* | 2.074 |
| | 근속연수 | -.046 | -.698 | -.017 | -.202 | .001 | .015 |
| | 직위 | -.047 | -.815 | .057 | .794 | .054 | .768 |
| | 조합원여부 | -.112 | -2.686 | .075 | 1.434 | .092 | 1.819 |
| | HR부서근무 | -.028** | -.774 | -.026 | -.570 | -.013 | -.296 |
| | 학력 | -.006 | -.152 | -.020 | -.394 | -.008 | -.161 |
| | 직원규모 | .014 | .307 | -.057 | -.980 | -.058 | -1.020 |
| | 본부근무 | .030 | .784 | .044 | .903 | .042 | .886 |
| | 지역 | -.056 | -1.411 | -.101* | -2.024 | -.087 | -1.794 |
| | 공기업 | -.002 | -.051 | -.015 | -.258 | -.015 | -.275 |
| | 준정부 | -.094* | -1.989 | -.032 | -.543 | -.019 | -.335 |
| | 지방공기업 | -.030 | -.730 | -.053 | -1.027 | -.055 | -1.107 |
| 독립 변수 | 고성과인적자원 관리시스템 | .731*** | 19.208 | .518*** | 10.949 | .362*** | 6.404 |
| 매개 변수 | 분배공정성 | | | | | .254*** | 4.733 |
| R ² | | .585 | | .358 | | .396 | |
| 수정된 R ² | | .569 | | .333 | | .371 | |
| Durbin-Watson | | 1.833 | | 1.900 | | | |
| F | | 36.160*** | | 14.305*** | | 15.640*** | |

주1) *p< .05 **p< .01 ***p< .001(양측검정).

추가적으로 독립변수인 고성과 작업시스템의 하위요소(능력개발, 동기 부여, 참여기회)와 정서적 몰입간의 관계에서 분배공정성의 매개효과를 확인하기 위해 <표4-14>과 같이 회귀분석을 실시하였다.

매개효과 검증을 위해 3단계 검증을 실시하였다. 1단계 모형1은 가설2의 검증에서 확인되었듯이 고성과 인적자원관리시스템 하위요소 중 능력개발($\beta = .264, p < 0.001$), 동기부여($\beta = .410, p < 0.001$)가 조직공정성에 정(+)의 유의미한 영향을 주었으나 참여기회($\beta = .070, P = 0.156 > 0.05$)는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다. 2단계 모형2는 가설1의 검증에서 확인되었듯이 고성과 인적자원관리시스템의 하위요소 중 능력개발($\beta = .245, p < 0.001$), 동기부여($\beta = .212, p < 0.001$), 참여기회($\beta = .188, p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 3단계 모형3에서는 독립변수인 고성과 인적자원관리시스템 하위요소와 매개변수인 분배공정성 변수를 동시에 투입했을 때 정서적 몰입의 관계를 분석한 모형으로 능력개발($\beta = .183, p < 0.01$), 참여기회($\beta = .172, p < 0.01$)은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 주었으며 동기부여($\beta = .116, p = .071 > 0.05$) 정서적 몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않았다. 매개변수인 분배공정성($\beta = .235, p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+)의 유의미한 영향을 미쳤다.

능력개발 요인의 매개효과는 1단계 분배공정성 정(+)의 영향을 주었고 2단계 정서적 몰입에 정(+) 영향을 주었고 3단계에서 능력개발 요인과 매개변수인 조직공정성 모두 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 주었다. 2단계와 3단계에서 능력개발이 조직공정성에 미치는 영향력 크기를 비교하면 β 값이(.245 \rightarrow .183)로 줄어들어 부문 매개효과가 있음을 확인되어 가설4.1.1은 채택되었다. 동기부여 요인의 매개효과는 1단계에서 분배공정성 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않아 가설4.1.2는 기각하였다. 참여기회 요인의 매개효과는 1단계 분배공정성 정(+)의 영향을 주었고 2단계 정서적 몰입에 정(+) 영향을 주었고 3단계에서 참여기회 요인은 정서적 몰입에 통계적으로 영향을 주지 않았으나 매개변수인 조직공정성은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 주었기 때문에 참여기회 요인은 완전 매개 역할을 하는 것으로 가설4.1.3은 채택되었다.

<표4-14> 분배공정성의 매개효과 검증_추가분석

| 구 분 | | 분배공정성 | | 정서적 몰입 | | | |
|--------------------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | | 모형1 | | 모형2 | | 모형3 | |
| | | β | t | β | t | β | t |
| 상 수 | | | 3.690 | | 4.298 | | 3.503 |
| 통제 변수 | 성별 | -.047 | -1.084 | .064 | 1.400 | .075* | 1.674 |
| | 연령 | .010 | .151 | .154* | 2.081 | .151* | 2.096 |
| | 근속연수 | -.046 | -.608 | -.003 | -.033 | .008 | .103 |
| | 직위 | -.007 | -.098 | .040 | .569 | .042 | .604 |
| | 조합원여부 | -.069 | -1.434 | .076 | 1.477 | .092* | 1.830 |
| | HR부서근무 | -.070 | -1.657 | -.034 | -.748 | -.017 | -.391 |
| | 학력 | -.060 | -1.301 | -.028 | -.571 | -.014 | -.291 |
| | 직원규모 | -.017 | -.307 | -.073 | -1.258 | -.069 | -1.218 |
| | 본부근무 | -.015 | -.332 | .041 | .850 | .044 | .945 |
| | 지역 | -.044 | -.953 | -.090* | -1.816 | -.080 | -1.642 |
| | 공기업 | .021 | .388 | -.008 | -.142 | -.013 | -.232 |
| | 준정부 | -.014 | -.250 | -.021 | -.360 | -.018 | -.312 |
| | 지방공기업 | .035 | .738 | -.041 | -.799 | -.049 | -.983 |
| 독립 변수 | 능력개발 | .264*** | 4.577 | .245*** | 3.972 | .183** | 2.950 |
| | 동기부여 | .410*** | 7.143 | .212** | 3.459 | .116 | 1.809 |
| | 참여기회 | .070 | 1.443 | .188*** | 3.638 | .172** | 3.389 |
| 매개 변수 | 조직공정성 | | | | | .235*** | 4.251 |
| R ² | | .676 | | .378 | | .408 | |
| 수정된 R ² | | .457 | | .350 | | .380 | |
| Durbin-Watson | | 1.919 | | 1.907 | | | |
| F | | 18.794 | | 13.549*** | | 14.425*** | |

주1) *p< .05 **p< .01 ***p< .001(양측검정).

3) 고성능 인적자원관리시스템이 정서적 몰입간의 관계에서 절차공정성의 매개효과

고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계에서 절차공정성의 매개효과를 검증하여 회귀분석을 한 결과 <표4-15>와 같이 나타났다.

<표4-15> 절차공정성의 매개효과 검증

| 구 분 | | 절차공정성 | | 정서적 몰입 | | | |
|--------------------|------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | | 모형1 | | 모형2 | | 모형3 | |
| | | β | t | β | t | β | t |
| 상 수 | | | 4.671 | | 5.147 | | 4.694 |
| 통계 변수 | 성별 | -.039 | -1.039 | .059 | 1.267 | .064 | 1.390 |
| | 연령 | -.027 | -.446 | .154* | 2.060 | .164* | 2.209 |
| | 근속연수 | -.046 | -.698 | -.017 | -.202 | -.014 | -.173 |
| | 직위 | -.047 | -.815 | .057 | .794 | .073 | 1.024 |
| | 조합원여부 | -.112 | -2.686 | .075 | 1.434 | .097 | 1.854 |
| | HR부서근무 | -.028** | -.774 | -.026 | -.570 | -.026 | -.567 |
| | 학력 | -.006 | -.152 | -.020 | -.394 | -.025 | -.510 |
| | 직원규모 | .014 | .307 | -.057 | -.980 | -.061 | -1.054 |
| | 본부근무 | .030 | .784 | .044 | .903 | .036 | .747 |
| | 지역 | -.056 | -1.411 | -.101* | -2.024 | -.092 | -1.873 |
| | 공기업 | -.002 | -.051 | -.015 | -.258 | -.014 | -.242 |
| | 준정부 | -.094* | -1.989 | -.032 | -.543 | -.012 | -.204 |
| 지방공기업 | -.030 | -.730 | -.053 | -1.027 | -.042 | -.826 | |
| 독립 변수 | 고성과인적자원 관리시스템 | .731*** | 19.208 | .518*** | 10.949 | .399*** | 6.060 |
| 매개 변수 | 절차공정성 | | | | | .167* | 2.595 |
| R ² | | .585 | | .358 | | .370 | |
| 수정된 R ² | | .569 | | .333 | | .344 | |
| Durbin-Watson | | 1.833 | | 1.883 | | | |
| F | | 36.160*** | | 14.305*** | | 14.013*** | |

주1) *p< .05 **p< .01 ***p< .001(양측검정).

매개효과 검증을 위해 3단계 검증을 실시하였다. 1단계 모형1은 가설2의 검증에서 확인되었듯이 고성과 인적자원관리시스템($\beta = .731, p < 0.001$)이 조직공정성에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 2단계 모형2는 가설1의 검증에서 확인되었듯이 고성과 인적자원관리시스템(β

= .518, $p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 3단계 모형3에서는 독립변수인 고성과 인적자원관리시스템과 매개변수인 분배공정성 변수를 동시에 투입했을 때 정서적 몰입의 관계를 분석한 모형으로 통계적으로 유의미한 영향이 있으면 매개효과가 있다고 할 수 있다. 3모형에서 종속변수가 독립변수에 의해 37.0%(수정계수에 의하면 34.4%)의 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났으며, 회귀모형의 경우 F통계 값이 14.013($p < .001$), Durbin-Watson값은 1.883로 2에 근접하여 잔차들간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다.

3단계에서 고성과 인적자원관리시스템($\beta = .399$, $p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 주었으며 매개변수인 분배공정성($\beta = .167$, $p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+의 유의미한 영향을 미쳤다. 2단계와 3단계의 정서적 몰입에 대한 영향력의 크기(β)를 비교하면 고성과 인적자원관리시스템의 β 값이(.518 \rightarrow .399)로 줄어들어 부문 매개효과가 있음을 확인되어 가설4.2는 채택되었다.

추가적으로 독립변수인 고성과 작업시스템의 하위요소(능력개발, 동기부여, 참여기회)와 정서적 몰입간의 관계에서 절차공정성의 매개효과를 확인하기 위해 <표4 16>과 같이 회귀분석을 실시하였다.

매개효과 검증을 위해 3단계 검증을 실시하였다. 1단계 모형1은 가설2의 검증에서 확인되었듯이 고성과 인적자원관리시스템 하위요소 중 능력개발($\beta = .376$, $p < 0.001$), 동기부여($\beta = .312$, $p < 0.001$), 참여기회($\beta = .156$, $p < 0.001$)가 조직공정성에 정(+의 유의미한 영향을 주었다. 2단계 모형2는 가설1의 검증에서 확인되었듯이 고성과 인적자원관리시스템의 하위요소 중 능력개발($\beta = .245$, $p < 0.001$), 동기부여($\beta = .212$, $p < 0.001$), 참여기회($\beta = .188$, $p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 3단계 모형3에서는 독립변수인 고성과 인적자원관리시

스텝 하위요소와 매개변수인 분배공정성 변수를 동시에 투입했을 때 정서적 몰입의 관계를 분석한 모형으로 능력개발($\beta = .194, p < 0.01$), 동기부여($\beta = .170, p < 0.01$) 참여기회($\beta = .167, p < 0.01$)은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 주었고 매개변수인 절차공정성($\beta = .137, p < 0.05$)은 정서적 몰입에 정(+)의 유의미한 영향을 미쳤다.

<표4-16> 절차공정성의 매개효과 검증(추가분석)

| 구 분 | | 절차공정성 | | 정서적 몰입 | | | |
|--------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | | 모형1 | | 모형2 | | 모형3 | |
| | | β | t | β | t | β | t |
| 상 수 | | | 2.750 | | 4.298 | | 3.967 |
| 통제 변수 | 성별 | -.033 | -.869 | .064 | 1.400 | .069 | 1.503 |
| | 연령 | -.058 | -.951 | .154* | 2.081 | .162* | 2.196 |
| | 근속연수 | .005 | .074 | -.003 | -.033 | -.003 | -.041 |
| | 직위 | -.113 | -1.946 | .040 | .569 | .056 | .787 |
| | 조합원여부 | -.139 | -3.316 | .076 | 1.477 | .095 | 1.831 |
| | HR부서근무 | -.021 | -.571 | -.034 | -.748 | -.031 | -.687 |
| | 학력 | .025 | .620 | -.028 | -.571 | -.032 | -.643 |
| | 직원규모 | -.007 | -.156 | -.073 | -1.258 | -.072 | -1.246 |
| | 본부근무 | .035 | .891 | .041 | .850 | .036 | .753 |
| | 지역 | -.047 | -1.166 | -.090 | -1.816 | -.083 | -1.690 |
| | 공기업 | -.001 | -.018 | -.008 | -.142 | -.008 | -.140 |
| | 준정부 | -.102 | -2.118 | -.021 | -.360 | -.007 | -.122 |
| | 지방공기업 | -.051 | -1.214 | -.041 | -.799 | -.034 | -.665 |
| 독립 변수 | 능력개발 | .376*** | 7.433 | .245*** | 3.972 | .194** | 2.933 |
| | 동기부여 | .312*** | 6.199 | .212** | 3.459 | .170** | 2.638 |
| | 참여기회 | .156*** | 3.684 | .188*** | 3.638 | .167** | 3.180 |
| 매개 변수 | 절차공정성 | | | | | .137* | 2.133 |
| R ² | | .763 | | .378 | | .386 | |
| 수정된 R ² | | .583 | | .350 | | .356 | |
| Durbin-Watson | | 1.916 | | 1.884 | | | |
| F | | 31.153*** | | 13.549*** | | 13.147*** | |

주1) *p < .05 **p < .01 ***p < .001(양측검정).

능력개발 요인의 매개효과는 2단계와 3단계에서 능력개발이 조직공정성에 미치는 영향력 크기를 비교한 β 값이(.245 -> .194)로 줄어들어 부분 매개효과가 있음을 확인되어 가설4.2.1은 채택되었다.

동기부여 요인의 매개효과는 2단계와 3단계에서 능력개발이 조직공정성에 미치는 영향력 크기를 비교한 β 값이(.212 -> .170)로 줄어들어 부분 매개효과가 있음을 확인되어 가설4.2.2은 채택되었다.

참여기회 요인의 매개효과는 2단계와 3단계에서 능력개발이 조직공정성에 미치는 영향력 크기를 비교한 β 값이(.188 -> .167)로 줄어들어 부분 매개효과가 있음을 확인되어 가설4.2.3은 채택되었다.

5. 조직공정성과 정서적 몰입 간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과(가설5)

본 연구에서 조직공정성과 정서적 몰입과의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과를 검증하기 각각의 변수들을 단계적으로 투입하는 3모형 과정을 통해서 조절효과를 확인하는 방법을 사용하였다. 모형1은 통제변수를 통제하였고 모형2은 독립변수와 조절변수를 투입하였고 모형3은 독립변수, 조절변수, 상호작용항(독립변수*조절변수)을 투입하여 조절효과를 확인하였다. 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 추가했을 경우 설명력(R^2)의 크기가 유의하게 증가했는지 여부와 상호작용항의 계수가 통계적으로 유의미한가를 통해서 조절효과가 있는지 없는지를 판단하는 것이다. 이런 방법을 통해 조절효과를 검증하기 할 때 상호작용항은 선행변인과 조절변인을 곱하여 만들어지는데 이 때 다중공선성 문제가 발생할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 중심화(mean centering)기법을 통해 조절변인에서 해당변인의 평균값을 빼준 값으로 상호작용항을 만들어 분석에 이용하였다.

1) 조직공정성과 정서적 몰입 간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과

1모형에서는 먼저 통제변수를 통제하였고, 모형2에서는 독립변수와 조절변수인 조직공정성과 노사관계분위기를 투입하여 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석하고 마지막으로 3모형에서는 조직공정성과 노사관계분위기의 상호작용항(조직공정성*노사관계분위기)을 추가로 투입해 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 각 모델의 회귀분석 결과는 <표4-17>와 같다.

<표4-17> 조직공정성과 정서적 몰입 간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과

| 구 분 | | 정서적 몰입 | | | | | |
|--------------------|----------------|----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | | 모형1 | | 모형2 | | 모형3 | |
| | | β | t | β | t | β | t |
| 상 수 | | | -1.440 | | -3.014 | | -3.143 |
| 통계 변수 | 성별 | .009 | .178 | .079 | 1.761 | .084 | 1.869 |
| | 나이 | .216* | 2.512 | .142 | 1.958 | .143 | 1.980 |
| | 근속연수 | -.077 | -.816 | -.034 | -.431 | -.033 | -.420 |
| | 직위 | .202* | 2.484 | .149* | 2.171 | .136 | 1.984 |
| | 조합원여부 | -.010* | -.164 | .132* | 2.587 | .127* | 2.507 |
| | HR부서근무 | -.028 | -.527 | -.013 | -.296 | -.009 | -.216 |
| | 학력 | -.009 | -.151 | -.009 | -.194 | -.001 | -.021 |
| | 직원규모 | -.081 | -1.206 | -.064 | -1.140 | -.063 | -1.118 |
| | 본부근무 | .024 | .424 | .036 | .773 | .032 | .692 |
| | 지역 | -.194** | -3.441 | -.096* | -1.998 | -.106* | -2.204 |
| | 공기업 | .006 | .083 | .058 | 1.015 | .052 | .919 |
| | 준정부 | -.055 | -.815 | .010 | .183 | .004 | .074 |
| | 지방공기업 | -.089 | -1.501 | -.020 | -.395 | -.025 | -.500 |
| 독립 변수 | 조직공정성 (A) | | | .327*** | 5.986 | .310*** | 5.609 |
| 조절 변수 | 노사관계분위기 (B) | | | .292*** | 5.463 | .295*** | 5.545 |
| 상호 작용 | A*B | | | | | .078 | 1.859 |
| R ² | | .144 | | .405 | | .411 | |
| 수정된 R ² | | .113 | | .380 | | .384 | |
| Durbin-Watson | | 1.887 | | | | | |
| F | | 4.649*** | | 16.246*** | | 15.551*** | |

주1) *p< .05 **p< .01 ***p< .001(양측검정).

회귀 모형은 조직공정성과 정서적 몰입의 관계에서 노사관계분위기의 조절 효과를 분석한 결과 R²값은 모형1에서 .144, 모형2에서 .405, 모형3에서 .411로 점차 증가하는 것을 확인 할 수 있었으며, 모형별 유의확률을 보면 F값(모형 1=4.649, 모형2=16.246, 모형3=15.551)이 유의확률 .000으로 p값이 모두 통계적으로 유의수준 하에 있는 것으로 나타나서 회귀선이 모형에 적합하다고 할 수 있다.

모형2에서 독립변수인 조직공정성($\beta = .327, p < 0.001$)과 조절변수 노사관계 분위기($\beta = .292, p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+의 유의한 영향관계를 확인하였다. 모형3에서 조직공정성과 노사관계분위기의 상호작용항($\beta = .078, p = 0.064 > 0.05$)이 조직공정성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 이상의 결과로 노사관계분위기는 조직공정성과 정서적 몰입의 간의 관계를 조절하는 것을 확인하지 못하였다. 가설5는 기각되었다.

2) 분배공정성이 정서적 몰입 간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과

조직공정성의 하위변위인 분배공정성과 정서적 몰입과 관계에서 노사관계분위기의 조절효과를 확인하기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-18>과 같이 나타났다.

분배공정성과 정서적 몰입의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과를 분석한 회귀분석 모형은 R²값은 모형1에서 .144, 모형2에서 .403, 모형3에서 .409로 점차 증가하는 것을 확인 할 수 있었으며, 모형별 유의확률을 보면 F값(모형1=4.649, 모형2=16.136, 모형3=15.435)이 유의확률 .000으로 p값이 모두 통계적으로 유의수준 하에 있는 것으로 나타나서 회귀선이 모형에 적합하다고 할 수 있다.

모형2에서 독립변수인 분배공정성($\beta = .292, p < 0.001$)과 조절변수 노사관계 분위기($\beta = .337, p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+의 유의한 영향관계를 확인하였다. 모형3에서 분배공정성과 노사관계분위기의 상호작용항($\beta = .076, p = .068 > 0.05$)이 조직공정성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이상의 결과로 노사관계분위기는 분배공정성과 정서적 몰입의 간의 관계에서 조절하는 것을 확인 할 수 없었다. 가설5.1는 기각되었다.

<표4-20> 분배공정성과 정서적 몰입 간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과

| 구 분 | 정서적 몰입 | | | | | |
|-----|---------|---|---------|---|---------|---|
| | 모형1 | | 모형2 | | 모형3 | |
| | β | t | β | t | β | t |
| | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--------------------|------------|----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| 상 수 | | | -1.440 | | -2.915 | | -2.996 |
| 통계 변수 | 성별 | .009 | .178 | .077 | 1.721 | .084 | 1.860 |
| | 연령 | .216* | 2.512 | .128 | 1.766 | .128 | 1.767 |
| | 근속연수 | -.077 | -.816 | -.036 | -.451 | -.032 | -.410 |
| | 직위 | .202* | 2.484 | .146* | 2.125 | .134 | 1.948 |
| | 조합원여부 | -.010* | -.164 | .115 | 2.273 | .112* | 2.222 |
| | HR부서근무 | -.028 | -.527 | -.007 | -.159 | -.003 | -.066 |
| | 학력 | -.009 | -.151 | .004 | .081 | .007 | .140 |
| | 직원규모 | -.081 | -1.206 | -.061 | -1.088 | -.064 | -1.134 |
| | 본부근무 | .024 | .424 | .043 | .928 | .040 | .857 |
| | 지역 | -.194** | -3.441 | -.103* | -2.163 | -.108* | -2.253 |
| | 공기업 | .006 | .083 | .068 | 1.200 | .068 | 1.208 |
| | 준정부 | -.055 | -.815 | -.005 | -.082 | -.005 | -.082 |
| | 지방공기업 | -.089 | -1.501 | -.030 | -.601 | -.032 | -.637 |
| 독립 | 분배공정성(A) | | | .292*** | 5.895 | .281*** | 5.660 |
| 조절 | 노사관계분위기(B) | | | .337*** | 6.784 | .335*** | 6.763 |
| 상호 작용항 | A*B | | | | | .076 | 1.827 |
| R ² | | .144 | | .403 | | .409 | |
| 수정된 R ² | | .113 | | .378 | | .382 | |
| Durbin-Watson | | 1.902 | | | | | |
| F | | 4.649*** | | 16.136*** | | 15.435*** | |

주1) *p< .05 **p< .01 ***p< .001(양측검정).

2) 절차공정성이 정서적 몰입간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과

조직공정성의 하위변위인 절차공정성과 정서적 몰입과 관계에서 노사관계분위기의 조절효과를 확인하기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-19>과 같이 나타났다.

분배공정성과 정서적 몰입의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과를 분석한 회귀모형 결과 R²값은 모형1에서 .144, 모형2에서 .377, 모형3에서 .387로 점차 증가하는 것을 확인 할 수 있었으며, 모형별 유의확률을 보면 F값(모형1=4.649, 모형2=14.468, 모형3=14.079)이 유의확률 .001으로 p값이 모두 통계적으로 유의 수준 하에 있는 것으로 나타나서 회귀선이 모형에 적합하다고 할 수 있다.

<표4-19> 절차공정성과 정서적 몰입 간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과

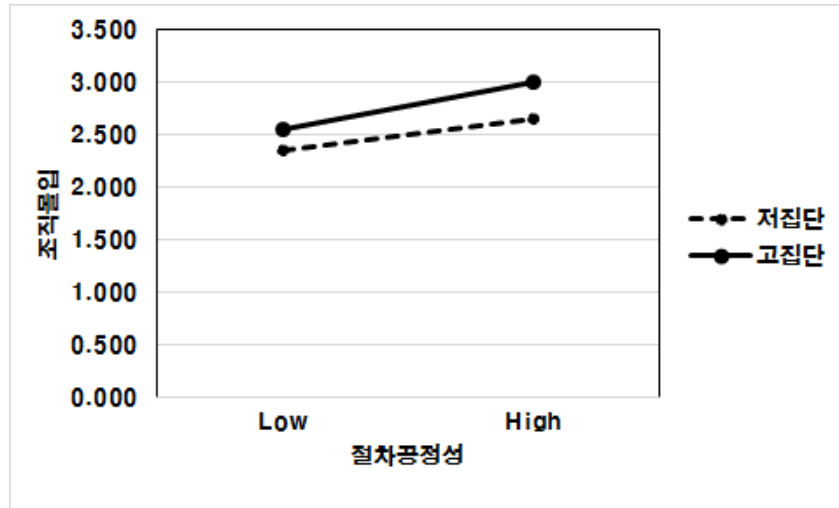
| 구 분 | | 정서적 몰입 | | | | | |
|--------------------|------------|----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | | 모형1 | | 모형2 | | 모형3 | |
| | | β | t | β | t | β | t |
| 상 수 | | | 14.549 | | 5.884 | | -3.043 |
| 통제 변수 | 성별 | .009 | .178 | .074 | 1.606 | .078 | 1.700 |
| | 나이 | .216* | 2.512 | .146 | 1.960 | .149* | 2.024 |
| | 근속연수 | -.077 | -.816 | -.054 | -.665 | -.053 | -.663 |
| | 직위 | .202* | 2.484 | .176* | 2.513 | .159* | 2.272 |
| | 조합원여부 | -.010 | -.164 | .128* | 2.450 | .123* | 2.378 |
| | HR부서근무 | -.028 | -.527 | -.021 | -.471 | -.018 | -.396 |
| | 학력 | -.009 | -.151 | -.017 | -.353 | -.002 | -.038 |
| | 직원규모 | -.081 | -1.206 | -.066 | -1.150 | -.060 | -1.045 |
| | 본부근무 | .024 | .424 | .035 | .728 | .029 | .620 |
| | 지역 | -.194* | -3.441 | -.108* | -2.210 | -.125* | -2.539 |
| | 공기업 | .006 | .083 | .073 | 1.251 | .057 | .976 |
| | 준정부 | -.055 | -.815 | .010 | .162 | -.003 | -.058 |
| | 지방공기업 | -.089 | -1.501 | -.011 | -.221 | -.021 | -.417 |
| 독립 | 절차공정성(A) | | | .238*** | 4.286 | .227*** | 4.095 |
| 조절 | 노사관계분위기(B) | | | .347*** | 6.439 | .347*** | 6.471 |
| 상호 작용 | A*B | | | | | .101* | 2.354 |
| R ² | | .144 | | .377 | | .387 | |
| 수정된 R ² | | .113 | | .351 | | .359 | |
| Durbin-Watson | | 1.870 | | | | | |
| F | | 4.649*** | | 14.468*** | | 14.082*** | |

주1) *p< .05 **p< .01 ***p< .001(양측검정).

모형2에서 독립변수인 절차공정성($\beta = .283, p < 0.001$)과 조절변수 노사관계 분위기($\beta = .347, p < 0.001$)은 정서적 몰입에 정(+)의 유의한 영향관계를 확인하였다. 모형3에서 절차공정성과 노사관계분위기의 상호작용항($\beta = .101, p < 0.05$)이 조직공정성에 정(+) 유의미한 영향을 확인하였다. 이상의 결과로 노사관계분위기는 절차공정성과 정서적 몰입의 간의 관계에서 조절하는 것을 확인하였다. 즉 3단계별로 모형에 투입된 설명력이 증가하였고 2단계와 3단계에서 각각 정서적 몰입에 정(+)의 유의미한 영향을 줌으로 노사관계분위기는

절차공정성과 정서적 몰입 관계에서 정(+)의 조절효과가 있다. 가설5.2는 채택되었다.

<그림4-1> 절차공정성과 조정서적 직물입간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과



절차공정성이 정서적 몰입의 효과가 협력적 노사관계분위기에 따라 어떻게 달라지는 확인하기 위해 그림[4-1]과 같이 도식화 하였다. 그림[4-1]에서 협력적 노사관계분위기를 높게 인식한 공공기관 종사자와 협력적 노사관계분위기를 낮게 인식한 공공기관 종사자들 모두 절차공정성이 높아질수록 정서적 몰입이 높아짐을 확인할 수 있었다. 또한 협력적 노사관계분위기를 높게 인식한 공공기관 종사자들은 낮게 인식한 종사자들보다 정서적 몰입이 더 높고, 절차공정성이 높아질수록 정서적 몰입이 더 높아지는 것을 확인하였다.

6. 연구가설 결과표

<표4-20> 연구가설 검증 결과

| 가설 내용 | 결과 |
|--|----|
| 가설1 고성과 인적자원관리시스템은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설1.1 고성과 인적자원관리시스템(능력개발)은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설1.2 고성과 인적자원관리시스템(동기부여)은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설1.3 고성과 인적자원관리시스템(참여기회)은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설2 고성과 인적자원관리시스템은 조직공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설2.1 고성과 인적자원관리시스템(능력개발)은 분배공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설2.2 고성과 인적자원관리시스템(동기부여)은 분배공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설2.3 고성과 인적자원관리시스템(참여기회)은 분배공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 기각 |
| 가설2.4 고성과 인적자원관리시스템(능력개발)은 절차공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설2.5 고성과 인적자원관리시스템(동기부여)은 절차공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설2.6 고성과 인적자원관리시스템(참여기회)은 절차공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설3 조직공정성은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설3.1 분배공정성은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설3.2 절차공정성은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설4 조직공정성은 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다. | 채택 |
| 가설4.1 분배공정성은 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다. | 채택 |
| 가설4.1.1 분배공정성은 고성과 인적자원관리시스템(능력개발)과 정서적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다. | 채택 |
| 가설4.1.2 분배공정성은 고성과 인적자원관리시스템(동기부여)과 정서적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다. | 채택 |
| 가설4.1.3 분배공정성은 고성과 인적자원관리시스템(참여기회)과 정서적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다. | 기각 |
| 가설4.2 절차공정성은 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다. | 채택 |

| 가설 내용 | 결과 |
|--|----|
| 가설4.2.1 절차공정성은 고성과 인적자원관리시스템(능력개발)과 정서적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다. | 채택 |
| 가설4.2.2 절차공정성은 고성과 인적자원관리시스템(동기부여)과 정서적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다. | 채택 |
| 가설4.2.2 절차공정성은 고성과 인적자원관리시스템(참여기회)과 정서적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다. | 채택 |
| 가설5. 노사관계분위기는 조직공정성과 정서적 몰입의 관계를 조절할 것이다. | 기각 |
| 가설5.1 노사관계분위기는 분배공정성과 정서적 몰입의 관계를 조절할 것이다. | 기각 |
| 가설5.2 노사관계분위기는 절차공정성과 정서적 몰입의 관계를 조절할 것이다. | 채택 |

제5장 결론 및 시사점

제1절 연구 요약

본 연구는 공공기관 종사자를 대상으로 공공기관의 고성과 인적자원관리 시스템을 연구하였다. 고성과 인적자원관리시스템은 조직의 상황과 관계 없이 어떤 조직에서도 조직성과를 높인다(Delery & Doty, 1996)는 보편적 관점과 공공기관 조직구조가 비슷해지는 동형화는 기업이 기술적인 효율성을 추구하기 위해서가 아니라 사회적으로 인정받는 조직구조를 갖추므로써 조직의 정당성 및 생존가능성을 제고하기 위한 것(DiMaggio & Powell, 1983)이라는 제도주의 관점에 의거하여 공공기관 고성과 인적자원관리시스템이 도입되었고 확산되어 정착되었을 것이라는 전제에서 연구를 시작하였다. 특히 공공기관은 민간부분보다 효율성이 떨어진다는 단점을 극복하기 위해 선진적인 경영제도를 도입·운영함으로써 스스로를 혁신하며 정부에서도 고성과 인적자원관리시스템의 도입을 유도하거나 강제하고 있는 상황에서 본 연구는 공공기관 종사자들의 고성과 인적자원관리시스템에 대한 인식과 성과를 확인하고자 하였다.

본 연구의 목적은 첫째, 고성과 인적자원관리시스템이 정서적 몰입에 미치는 영향을 확인하는 것이다. 둘째, 고성과 인적자원관리시스템이 조직공정성지각에 미치는 영향을 규명하며 셋째, 조직공정성 지각이 정서적 몰입에 미치는 영향을 확인하는 것이다. 넷째, 조직 공정성이 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계에서 매개역할을 한다는 것을 분석하고 다섯째, 노사관계분위기가 조직공정성과 정서적 몰입 간의 관계에서 조절효과를 한다는 것을 확인하고자 하였다.

고성과 인적자원관리시스템을 AMO이론에 근거하여 능력개발, 동기부여, 참여기회 변인으로 구분하여 연구를 진행하였다.

연구의 모집단은 공공기관 146기관을 대상으로 설문을 조사하여 81개 기

업에서 설문을 수거해 최종적으로 374부를 활용하였다. 공공기관의 유형은 공기업(22곳), 준 정부기관(14곳), 지방공기업(23곳), 그 외 공공기관(22곳)의 설문을 받았다. 최종 374부의 자료를 가지고 신뢰도분석과 확인적 요인 분석을 실시하여 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하고 다중회귀분석을 통한 가설을 검증하였다.

측정도구는 고성과 인적자원관리시스템, 정서적 몰입, 조직공정성, 협력적 노사관계분위기로 구성된 설문지를 활용하였으며, 설문항목은 기존의 연구 중 본 연구의 목적에 적합하다고 판단되는 도구를 공공기관의 특성에 맞게 재구성하여 사용하였다. 예비조사를 통해 타당성과 신뢰도를 검증하였으며, 변수별 타당성 계수는 고성과 인적자원관리시스템의 하위요소인 능력개발(.703~.575), 평가·보상(.729~.489), 참여기회(.784~.629), 고용안정(.702~.617), 내부이동성(.719~.640)으로 나타났고, 정서적 몰입(.804~.689), 노사관계분위기(.844~.713), 조직공정성의 하위요소인 분배공정성(.799~.596), 절차공정성(.730~.560)으로 나타나 조사에 모두 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도에 있어서도 모든 변수의 Cronbach's α 값이 신뢰할 수 있는 수준(.876~.845)으로 나타나 측정도구가 적합한 것으로 나타났다.

가설은 다섯 가지로 나누어서 진행하여 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 고성과 인적자원관리시스템은 정서적 몰입에 정(+)¹의 영향을 주었으며 고성과 인적자원관리시스템의 하위변위를 분석한 결과 능력개발, 동기부여, 참여기회 모두 정서적 몰입에 정(+)¹의 영향을 주었다. 가설1, 가설1.1, 가설1.2, 가설1.3은 모두 채택되었다. 정서적 몰입에 미치는 영향력 정도는 능력개발($\beta=.253$), 동기부여($\beta=.212$), 참여기회($\beta=.188$) 순으로 나타났다.

둘째, 고성과 인적자원관리시스템과 조직공정성 관계에서는 두 단계로 나누어 분석하였다. 먼저 고성과 인적자원관리시스템은 조직공정성에 통계적으로 정(+)¹의 영향을 주었다. 고성과 인적자원관리시스템은 분배공정성에도 정(+)¹의 영향력을 주었으며 절차공정성에도 정(+)¹의 영향을 주었다. 가설2, 가설2.1, 가설2.2는 채택되었다. 고성과 인적자원관리시스템

이 조직공정성에 미치는 영향력의 크기는 절차공정성($\beta = .715, p < 0.001$)과 분배공정성($\beta = .616, p < 0.001$) 순으로 나타났다.

셋째, 조직공정성과 정서적 몰입과의 관계에서 분배공정성과 절차공정성은 정(+)^의 영향을 미치는 것으로 나타나서 가설 3.1, 가설 3.2 채택되었다. 정서적 몰입에 대한 영향력 순서는 분배공정성($\beta = .307, p < 0.001$), 절차공정성($\beta = .242, p < 0.001$)으로 나타났다. 이런 현상은 조직공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향력의 크기는 분배공정성보다 절차공정성이 더 강한 영향을 준다고 보는 연구(윤정현·이재훈, 2005; 김원형, 2005; 김희철·김두경·강영순, 2005)와 달리 절차공정성보다 분배공정성이 더 강한 영향을 준다는 연구(서재현, 1997)와 동일하게 나타났다.

넷째, 조직공정성은 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계에서 부분 매개함을 확인하였다. 조직공정성의 하위요소인 분배공정성과 절차공정성 모두 고성과 인적자원관리시스템과 정서적 몰입 간의 관계를 부분 매개하였다. 추가적으로 분배공정성이 고성과 인적자원관리 하위요소(능력개발, 동기부여, 참여기회)가 정서적 몰입 간의 관계에서 매개효과 분석에서는 능력개발은 부분 매개효과, 동기부여가 완전 매개효과가 있었고 참여기회는 통계적으로 매개효과를 확인할 수 없었다. 또한 절차공정성이 고성과 인적자원관리 하위요소(능력개발, 동기부여, 참여기회)가 정서적 몰입 간의 관계에서 매개효과 분석에서는 능력개발, 동기부여, 참여기회는 부분 매개효과를 확인할 수 있었다.

다섯째, 조직공정성과 정서적 몰입 간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과는 통계적으로 유의미한 관계를 확인할 수 없었고 조직공정성의 하위요소인 분배공정성과 정서적 몰입 간의 관계에서도 노사관계분위기의 조절효과 또한 통계적으로 유의미한 관계를 확인할 수 없었다(신뢰도가 95%수준에서는 통계적으로 조절효과가 확인할 수 없었지만 신뢰도가 90%에서는 통계적으로 유의미한 조절효과를 확인하였다). 하지만 절차 공정성과 정서적 몰입 간의 관계에서 노사관계분위기의 조절효과를 확인하였다.

제2절 시사점

본 연구는 공공기관 종사자의 고성과 인적자원관리시스템이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 것으로 다음과 같은 학문적 시사점을 가진다.

첫째, 고성과 인적자원관리시스템은 주로 민간기관을 중심으로 연구되어 왔고 공공기관을 대상한 연구는 제한적이었다. 본 연구는 공공기관을 공기업, 준 정부기관, 지방공기업으로 분류하여 분석하였다는 점에 의의가 있다. 기업의 전략과 환경적 상황에 따라 고성과 인적자원관리시스템을 적용하기 보다는 보편적인 관점과 제도주의 관점에서 고성과 인적자원관리시스템을 도입함을 특징으로 한 공공기관의 특징을 분석한 의미 있는 연구였으며 앞으로 보다 세밀한 연구가 필요한 것으로 보인다.

둘째, 고성과 인적자원관리시스템은 재무성과 및 조직성과를 확인하는 조직수준에서 진행되어 왔다. 그러나 본 연구는 고성과 인적자원관리시스템이 구성원의 조직공정성, 조직몰입 등 개인수준으로 연구를 진행하였다. 조직수준의 고성과 인적자원관리시스템이 운영·활용된 결과 개인수준에서 조직공정성 지각과 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지를 분석하여 고성과 인적자원관리시스템이 어떻게 인적자원성으로 연결되어 있는지 확인하는 개인수준의 연구로서 의의를 찾을 수 있겠다.

셋째 고성과 인적자원관리시스템의 하위요소 중 동기부여 요인에 성과평가, 보상 이외에 고용안정과 내부이동성 등 다양한 동기부여 요인을 포함하여 연구하였다는 점이다. 기업에서 종업원의 동기부여 요인은 다양하지만 고성과 인적자원관리시스템에서는 주로 평가·보상이라는 성과를 평가하고 임금을 지급하는 제도 중심으로 연구가 대부분이었다. 하지만 본 연구에서는 고용안정과 내부이동성(인사이동) 등의 요소를 포함하여 보다 정확한 측정과 연구를 진행하였다는 점에 의의를 찾을 수 있겠다. 또한 동기부여는 각각의 제도들이 모여 총체적 결과가 나타나는 현상이라는 점에서 다양한 요소들을 고려한 분석이라는 데 본 연구의 의의가 있다고 하겠다.

본 연구는 공공기관 종사자의 고성과 인적자원관리시스템이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 것으로 다음과 같은 실무적 시사점을 가진다.

첫째, 고성과 인적자원관리시스템을 활용한 기업은 인적자원의 능력개발과 동기부여, 참여기회가 강화되어 조직의 몰입도가 높아져 기업의 지속가능한 성장을 창출함으로 기업의 조직 역량을 강화해야 한다. 아울러 공공기관의 고성과 인적자원관리시스템의 도입은 제도주의 관점에서 조직의 정당성과 생존가능성을 제고하기 위해 도입하였지만 활용에 있어 기업의 상황에 적합한 시스템으로 변화하고 진화하여 각 제도들이 시너지 효과를 통한 조직 효과성을 높이도록 해야 한다는 점을 시사한다.

둘째, 고성과 인적자원관리시스템(참여기회)는 분배의 공정성에 통계적으로 유의미한 영향력을 미치지 않았다. 공공기관에서는 참여는 노동조합이라는 조직수준에 적극적인 참여를 하고 참여의 범위와 강도도 관리적 측면과 의사결정 측면으로 확대되기 때문에 구성원의 개인수준에서 참여기회는 분배공정성에 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 해석할 수 있겠다. 따라서 고성과 인적자원관리시스템의 핵심 가치 중 하나인 조직구성원의 자발적인 참여로 조직성과 향상을 위해서는 노사협력의 조직수준의 참여와 함께 개인수준의 참여에 대한 다양한 제도 및 재량권이 필요하겠다.

셋째, 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 모두 정(+)의 긍정적 영향을 미쳤지만 그 영향력의 정도는 분배공정성이 절차공정성 보다 높은 영향을 미쳤다. 이런 이유는 공공기관에서 능력개발, 동기부여, 참여기회의 각종 관행에 대한 과정에 대한 절차공정성 보다 분배공정성이 조직몰입에 영향력이 높다는 것이다. 즉 능력개발, 동기부여, 참여기회에 대한 직급별로 차별적 적용에 따라 직원이 상대적으로 분배공정성을 중요하게 지각한 결과로 인해 나타나는 현상으로 해석되어 진다. 특히 성과기반 보상(성과연봉제), 퇴직, 교육훈련 승진 등에 대한 직급별 차별적 요소가 분배공정성을 더욱더 크게 작용하는 결과일 것이다. 또한, 공공기관 노동조합은 조합원의 임금과 복리후생에 더 적극적이기 때문에 분배 결과를 둘러싼 피분배자들의 분배공정성이 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 원인이 될 것이다. 따

라서 공공기관을 정책담당자와 고성과 인적자원관리시스템을 운영하는 담당자는 직급별 차별적으로 적용되는 문제를 해소하여 조직원들이 보다 분배공정성 지각을 높게 인식하여 조직몰입이 가능한 제도를 확립하거나 운영하여야 할 것이다.

넷째, 분배공정성과 조직몰입 간의 관계에서 협력적 노사관계분위기의 조절효과는 통계적으로 확인하지 못하였지만 절차공정성과 조직몰입 간의 관계에서 협력적 노사관계분위기의 조절효과는 긍정적 영향을 확인하였다. 협력적 노사관계분위기가 좋은 기업은 노사 협력적 분위기가 낮은 기업보다 조직몰입이 강화되고 영향력 크기의 변화도 절차공정성을 더 높게 지각하였다. 협력적 노사관계 분위기의 조직 상황적 특징에 따라 기업의 성과도 달라 질 수 있기 때문에 협력적 노사관계의 중요성을 인식하고 협력적 노사관계 형성을 위한 다양한 제도적 노력과 병행하여 실천적 노력을 하여야 할 것이다. 협력적 노사관계 분위기를 형성하는데 실천적 노력 없이 제도적 노력으로 협력적 노사관계 분위기는 형성되지 않음을 유념해야 할 것이다.

제3절 한계점 및 향후 연구방향

첫째, 고성과 인적자원관리시스템의 측정도구로 Patel et al.(2013)과 Sun et al.(2007)이 사용한 측정도구를 사용하였다. Patel et al.(2013)은 고성과 인적자원관리시스템을 조직수준에서 연구를 진행하였고 측정도구 또한 조직수준에서 맞추어 개발한 측정도구를 조직몰입, 조직공정성 등과 같은 개인 수준의 변수에 적용에 있어 다양하고 세밀한 검증이 필요할 것이다. 또한 본 연구는 개인수준의 연구를 조직수준의 분석이 필요할 것이다. 공공기관 대상기관을 확대하고 설문 참여자의 대표성을 확보하여 개인 단위 연구보다 조직 단위 분석으로 조직의 환경과 특성을 대표할 수 있어야 한다. 아울러, 공공기관의 유형별 차이점과 공통점에 대한 비교

분석연구도 진행해야 공공기관의 특성이 반영한 연구로서 인정을 받을 수 있겠다.

둘째, 공공기관 고성과 인적자원관리시스템의 특성을 확인하려면 기준이 되는 민간기관의 고성과 인적자원관리시스템과 비교 분석 연구가 필요할 것이다. 설문대상 기관을 민간을 포함하여 조사하고 공공기관과 비교 분석 연구로 공공기관 고성과 인적자원관리시스템을 특징을 확인하는 추가적인 연구가 필요할 것이다. 향후 민간기관과 공공기관의 고성과 인적자원관리시스템의 비교·분석 연구가 진행되어야 할 것이다.

셋째, 공공기관의 고성과 인적자원관리시스템의 영향관계를 조직몰입으로 한정하여 연구하였지만 고성과 인적자원관리시스템과 직무만족, 조직시민행동 등 다양한 인적자원성과에 미치는 영향을 실증하지 못하였다. 향후 고성과 작업시스템이 인적자원성과에 미치는 다양한 연구로 확장하여 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등 개인수준의 태도와 행동에 미치는 연구하는 것이 필요한 것이다.

넷째, 고성과 인적자원관리시스템과 조직몰입과 인과관계를 성립시키기 위해 연구 설계와 자료 구성의 측면에서 주의를 기울였지만 여전히 횡단면적인 정태적 자료에 근거한다는 한계가 있다. 따라서 동태적인 패널 형태의 자료와 시계열적인 자료를 수집하여 연구(김윤호·윤희상·김종진, 2016; 옥지호, 2015; 강성춘·윤현중, 2009)를 해야 한다. 장기적 관점에서 고성과 인적자원관리시스템의 도입하여 유지되어 성과를 창출하는 효과를 확인하는 연구가 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- 강원진·이병현·김정식(2011), 참여적 작업관행이 협력적 노사관계, 기업성과에 미치는 영향: 혁신 전략의 조절적 효과, 조직과 인사관리연구, 35(2), 183-215.
- 강은미·안종태(2015), 작업장 혁신과 조직성과간의 관계에 있어서 노조지원의 조절효과, 기업경영연구, 22(1), 43-59.
- 강성춘·윤현중(2009), 고성과작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성, 인사조직연구, 17(4), 125-168.
- 강용석·송경수(2007), 공공기관 경영혁신의 내용과 방향에 관한 탐색적 연구: 공공기관 혁신사례 분류를 통한, 한국자원관리연구, 14(3), 29-49.
- 강주희·강영희(2014), 고몰입 인적자원관리에 대한 인식이 직무스트레스에 미치는 영향: 노사관계 분위기의 조절효과를 중심으로, 인사조직연구, 22(2), 143-168
- 강정석·권오성 외(2005), 정부혁신의 이해: 참여정부의 혁신전략과 실천논리, 한국행정연구원.
- 구정모(2015), 고성과작업시스템하에서 인사관리 공정성에 따른 조직효과성에 관한 연구, 인적자원관리연구, 22(2), 209-230.
- 권기욱·김광현·김종인(2012), 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석-조직공정성 지각의 매개효과, 조직과 인사관리연구, 36(2), 61-84.
- 김건식(2013), 고성과작업시스템, 고용불안정성, 그리고 조직성과: 고성과 작업시스템과 고용불안정성 간의 상호작용효과를 중심으로, 인적자원관리연구, 20(2), 117-144.
- 김건식(2013), 고성과 작업시스템이 기술혁신에 미치는 영향: 혁신분위기와 인적 자본의 매개효과를 중심으로, 인사조직연구, 21(1), 65-109.
- 김동원 (2008), 한국 우량기업의 노사관계 DNA, 서울, 박영사.
- 김동원·손동희(2009), 노사관계진단도구 및 평가지표 개발, 노사발전재단.
- 김동원·김윤호·김동주(2007), 노사협력의 이론과 실제: 한국형 노사협력

- 모형과 농협에의 적용가능성, 농업경제연구보고서, 159, 43-102.
- 김동주(2009) “종업원참여제도와 주주이익보호제도가 노사협력 수준에 미치는 영향: 기업 지배구조에 관한 이해관계자 관점을 중심으로”, 노동정책연구, 9(3), pp.175-207
- 김민영·이효주·박성민(2016), AMO에 기반한 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구: 직장생활지(QWL)을 매개변인으로, 한국인사행정학회보, 15(3), 269-303.
- 김봉환·조남신(2015), 조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신 수용에 미치는 영향: 경영자 신뢰의 매개효과, 조직과 인사연구 39(2), 99-132.
- 김연희(2016), 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향: 공유가치, 직무만족, 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 한국조직학회보, 13(1), 1-32.
- 김원형(2005), 조직몰입 3요소의 탐색적 인과 관계 모형, 인사관리연구, 29(1), 55-91.
- 김윤희(2015), 고성과 작업시스템과 기업성과: 인적자원관리 시스템 강도 구성요인들의 조절효과, 산업관계연구, 25(2), 125-154.
- 김윤희·윤희상·김종진(2016), 경영진의 인적자원 중시 가치와 기업성과가 고성과 작업시스템 변화에 미치는 영향, 인사조직연구, 24(3), 101-126.
- 김희철·김두경·강영순(2005), 분배 및 절차공정성의 차별적 효과와 상호작용공정성의 조절효과, 인사관리연구, 29(3), 67-94
- 나인강(2014), 고성과작업시스템과 기업성과: 인적자원성과의 매개효과, 인적자원관리연구, 21(1), 41-61.
- 노광표(2014), “공공기관 운영 진단 및 개선 방안”, 전국공공노동조합연맹 토론회 자료집, 2-26.
- 노병직·김동배(2002), 노사관계특성이 고성과 작업조직에 미치는 영향, 인사관리연구, 26(3), 55-77.
- 노용진(2006), 노사관계와 혁신적 인사제도의 도입, 산업관계연구, 16(1), 69-93.
- 류성민, 김성수 (2007). 환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리효과성 기업성과의 관계에 관한 연구. 인사조직연구, 15(1), 1-44.

- 류성민(2010), 몰입형 인사관리가 기업성장에 미치는 영향: 노사관계특성의 조절효과를 중심으로, 산업경제연구 23(5), 2609-2634.
- 문성욱·이지만·이주일(2017), 고몰입 인적자원관리가 생산성 향상에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과와 노사관계의 조절된 매개효과, 인적자원관리연구, 24(4), 105-131.
- 문형구·최병권·고옥(2009), 국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제, 인사조직연구, 17(2), 229-306.
- 박정호·이도식(2015), 공공조직 성과분석을 위한 다차원지표 활용의 딜레마, 한국행정학보, 49(2), 93-117.
- 박계두·최병권·주영란(2015), 성과보상연계성이 조직지원인식 및 정서적 몰입에 미치는 영향: 직무불안정성의 조절효과, 대한경영학회, 28(12), 3041-3067.
- 박숙희·김도근(2014), 전략적 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향: 집단적 노사협력수준의 조절효과를 중심으로, 기업경영연구, 21(5) 127-150.
- 박승용·나인강(2010), 노도조합과 노사관계 풍토가 작업장 산업재해에 미치는 영향에 관한 연구, 산업관계연구, 20(4), 115-132.
- 박승용·손윤근(2011), 고성과작업시스템에 대한 종업원 인지도가 종업원의 고객지향 영역초월행동에 미치는 영향에 관한 연구, 인적자원관리연구, 18(2), 47-70.
- 박재춘(2013), 절차 및 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 분배공정성의 조절효과, 교육행정학연구, 31(3), 97-130.
- 박재춘(2016), 분배공정성과 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 효과: 절차공정성과 조직지위의 3차항 조절효과를 중심으로, 창조와 혁신, 9(4), 1-33.
- 박준성(2011), 고성과작업시스템의 측정지표에 대한 탐색적 연구, 산업관계학회연구, 21(1), 33-63.
- 박지성·류성민(2015), 고성과작업시스템이 조직성장에 미치는 영향: 조직역량의 매개효과를 중심으로, 대한경영학회지, 28(7), 1813-1834.
- 박지성·안성익(2015), 고성과 작업시스템이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 산경연구, 30(2), 235-257

- 박준형(2014), “공공부문 산별노조의 단체교섭 구조 결정요인, 노동연구, 27, 185-236
- 배종석·사정혜(2003), 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구, 인사조직 연구, 11(2), 133-169.
- 배종석·유규창·권기욱(2015), 한국적 인적자원개발의 이론개발을 위한 기반 연구, 인사조직연구, 23(1), 99-141.
- 배호영(2015), 고성과작업시스템과 조직성과 간의 관계에서 협력적 노사 관계의 매개효과: 관계성 모형 접근, 한국산업교육학회, 29(6), 301-323.
- 서재현(1997), 조직공정성이 조직몰입과 인식된 조직적 지원에 미치는 영향에 관한 연구, 겨영연구, 12(3), 43-65.
- 신은중(2009), 고성과작업시스템의 '고성과'는 무엇에 의해 결정되는가? :변들효과와 핵심 관행 탐색을 중심으로, 산업관계연구, 19(4), 43-69.
- 심영보(2012), 고성과작업체계가 기업성과에 미치는 여향에 관한 실증연구: 경영전략과 노사관계 분위기의 조절효과를 중심으로, 연세경영 연구 49(2), 139-167.
- 심영보·허찬영(2013), 작업장혁신과 노사파트너십간의 상호작용이 조직성과에 미치는 여향에 관한 실증연구: 노사협의회 활성화의 조절효과를 중심으로, 인적자원관리연구, 20(2), 77-96.
- 신현호(2010), 공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 여향, 노동연구, 19, 127-169.
- 안광영(1999), 조직공정성지각이 조직시민행동에 미치는 효과-개인특성의 조절효과를 중심으로, 인사관리학회, 23(1), 115-144.
- 안경섭·윤미정(2009), 공공기관 혁신활동의 방향성과 조직성과와의 관계, 한국정책과학학회보, 13(1), 51-74.
- 양인덕(2010), 조직공정성은 시민행동을 반드시 증진하는가? 인적자원연구, 18(4), 256-275.
- 양재완(2016), 고성과 인적자원관리 제도의 수립 및 실행이 종업원의 공정성 지각 및 조직 시민행동에 미치는 여향에 관한 연구, 조직과 인사관리연구, 40(2), 135-161.
- 오문규(2009), 고성과 작업시스템이 참여·협력적 노사관계에 미치는 여향에 관한 연구: 고성과 작업조직 인적자원관리시스템을 중심으로, 노동연

구, 18, p153-187.

오선희·전인·이종완·이승희(2014), 고성과 인적자원관리관행이 조직성과에 미치는 효과: 노사협력적 분위기의 매개역할을 중심으로, 경영교육연구, 29(6), 392-419.

오인수(2001), “조직시민행동 관련 변인의 고찰과 측정”, 한국심리학회지, 14(1), 52-87.

옥지호(2015), 고성과 작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증, 인적자원관리연구, 22(1), 45-71.

옥지호(2013), 고성과 작업시스템과 양면적 성과의 관계에 대한 연구: 조립가공 제조업의 내부탐색 혁신활동을 중심으로, 대한경영학회지, 26(10), 2583-2607.

유병홍(2013), “공공기관 노사관계의 동향과 전망”, 한국의 노사관계(주) 박영사, 93-157.

서인석·윤우제·권기현. (2001). 정부조직의 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동의 인과구조: 조직신뢰 의 매개효과를 포함하여. 한국정책학회보, 20(3): 395-427

윤정현·이재훈(2005), 인적자원관리관행에 대한 공정성 인식이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 산경연구, 13, 327-358.

이경근(1999), 조직구성원의 태도에 대한 분배공정성, 공식적 절차의 특징, 상호작용적 공정성의 차등적 효과, 대한경영학회, 21, 321-340.

이목화·문형구(2014) 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향, 조직과 인사관리 연구, 38(2), 143-221.

이민우(2008), 고성과 인적자원관리시스템이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 다층분석 및 매개효과 검증을 중심으로, 직업능력개발연구, 11(2), 215-236.

이병훈(1999), 미국 기업의 고용관계 변화에 관한 연구, 경제와사회, 41호, 35-56.

이상철(2007), 한국공기업의 이해, 대형문화사.

이상철·권영주(2008), 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석, 한국행정학보, 42(3), 143-164.

이수영·김동원(2014), 제도적 요인이 고성과작업시스템의 도입에 미치는 영향: 정부정책을 중심으로, 산업관계연구, 24(2), 1-30.

- 이영면·이주형(2014), 참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 미치는 영향: 노사의 노사관계전략의 조절효과를 중심으로, 산업관계연구, 24(1), 51-74.
- 이영면·이주형(2012), 기업의 노사관계 상황이 고성과작업시스템에 미치는 효과: 노사의 전략적 선택과 노사관계분위기의 조절효과를 중심으로, 한국인사관리학회 추계학술대회 발표논문집, 20-46
- 이영희(1999), 미국 기업조직의 혁신론의 검토, 한국사회학, 33, 297-325
- 이재훈·최익봉. 2004. 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. 「인사·조직연구」(한국인사·조직학회), 12(1): 93-132.
- 이정현(2005), 고성과작업시스템이 노동조합 활성화에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구, 인사조직연구, 13(3), 139-170.
- 이주형·이영면(2010), 고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점, 인적자원관리연구, 17(3), 43-63.
- 이주형·이영면·김대룡(2011), 노동조합의 인적자원개발제도에 대한 영향력이 참여적 직업관행에 미치는 영향: 제조업, 유노조사업장에서 노사관계 협조성의 조절효과를 중심으로, 대한경영학회지, 24(2), 879-859.
- 이하나·허찬영(2014), 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과와 심리리적 계약위반의 조절효과, 인적자원개발연구, 17(2), 89-112.
- 장용석·정장훈·조승희(2014), 인적자원제도 운영의 딜레마: 효율성과 책임성의 공존에 고나한 공·사부문 비교분석, 한국행정학보, 48(2), 27-53
- 전병무(2014), 성과주의 HRM에서 공정성의 관철 가능성에 관한 이론적 고찰, 산업경제연구, 27(1), 457-476.
- 전인·오선희(2012), 고성과 작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 운영성과의 매개효과를 중심으로, 인적자원관리연구, 19(3), 151-172
- 전정호·설현도(2016), 절차적 공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 개인주의성향과 권력거리성향의 조절효과를 중심으로, 인적자원관리연구 23(5), 27-47.
- 정장훈(2010), 공공부문 성과주의 인사제도 활용에 관한 분석: 제도의 디커플링(decoupling)을 중심으로, 서울행정학회 학술대회, 185-204
- 정병무(2014), 성과주의 HRM에서 공정성의 관철 가능성에 관한 이론적

- 고찰, 산업경제연구, 27(1), 457-476.
- 정홍준(2012), 협력적 노사관계와 기업의 지식창출: 인적자원관리유형의 조절효과, 노동연구, 24, 5-31.
- 정홍준·김운호(2011), 신공공관리정책에 대한 인식이 공무원노조 조합원의 이직의도에 미치는 영향: 대안적 의견개진과 노사관계 분위기의 조절효과를 중심으로, 산업관계연구, 21(4), 19-49.
- 조민수·김중화(2017), 한국적 맥락에서 종업원들의 조직몰입을 통한 고성과 작업시스템의 활용: 인사기능 효과성의 조절효과를 중심으로, 한국인사관리학회, 춘계학술발표논문집, 108-126
- 조세형·윤동렬(2013), 중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직의도와와의 관계, 인적자원관리연구, 20(3), 285-300
- 조민정·김성수·조진환(2015), 인사부문의 전략적 참여와 고성과작업시스템의 실행-지각의 차이, 조직과 인사관리연구, 39(2), 1-34.
- 조봉환·조남신(2015), 조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신 수용에 미치는 영향: 경영자 신뢰의 매개효과, 조직과 인사관리연구, 39(2), 99-132.
- 최장호(2010), 고성과 작업시스템의 내적 적합성과 상황 적합성에 관한 연구, 경영학연구, 39(3), 577-593.
- 조철호(2014), SPSS/AMOS 활용 구조방정식 모형 논문 통계분석, 도서출판 청람
- 최홍석·김재훈·정재진(2008), 공공기관 경영성과 영향요인 분석: 조직의 구조적 특성과 성과관리 전략변수를 중심으로, 한국행정학회 하계학술대회 논문집, 4, 125-148.
- 홍권표(2016), 상호작용 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향: 리더신뢰의 매개효과와 서번트 리덕십의 조절효과를 중심으로, 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집, 719-734.
- 황승철·손승연(2015), 고성과 작업시스템이 정서적 몰입에 미치는 영향: 상사(리더)의 비인격적 행동의 조절효과를 중심으로, 리더십연구, 6(2), 199-215.
- Adams, J. S. 1965. Inequality in social exchange. In L Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.

- Angel, H. and J. Perry(1986), "Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates," *Academy of Management Journal*, 29, pp.31-50.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, and A. Kalleberg(2000), *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off*, Itaca, NY: ILR Press.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., and Chen, Z. X. 2002. *Manufacturing advantages: Why high performance work system pay off*. Ithaca: ILR Press.
- Argyris, C. & D. A. Schön (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, MA: Addison-Wesley.
- Arthur, J. G. (1992), "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.35, No.3, pp.356-373.
- Arthur, J. G. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E.(2012), Impact of high performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287.
- Bae, J., & Lawler, J.(2000), Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy, *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Becker, H. S.(1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6
- Barney, J. B., & Wright, P. M. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37: 31-46.

- Bohlander, George; Snell, Scott, 2004, 「Managing Human Resources」, International student edition, 13th ed., Thomson Corporation, South-Western
- Boxall, P., Macky, K. (2009), Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream, *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civic Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.
- Campbell, J. P. (2007), On the nature of organizational citizenship, In P. S., George, J. and associates. (Ed.) *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, Jossey-Bass, 13-55
- Cappelli, P. & Newmark, D. (1999), Do high performance work practices improve establishment-level outcomes?, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-775
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400
- 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(3), 501-528.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005), Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Dastmalchian, A., P. Blyton, and R. Adamson (1989), "Industrial Relations Climate: Testing a Construct," *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 21-32.
- 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.
- Delery, J. E. 1998. Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8: 289-309.

- 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: 802-835.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D.(2001), The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 165-197.
- Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S., & Upchurch, M. (2008), Partnership, high performance work systems and quality of working life, *New Technology, Work and Employment*, 23(3), 151-166
- DiMaggio, P. J., and W. W. Powell(1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol.48, pp.147-160.
- DiMaggio P. J., and W. W. Powell(1991), "Introduction," In Walter, W. and P. J. DiMaggio(ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. 2002. Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45: 331-351.
- Dyer, L., & Kochan, T. A(1997), Union Attitudes toward Management Cooperation, 16(2).
- Dyer, L., & Reeves, T.(1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6: 656-670.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Evans, W. R., & Davis, W. D.(2005), High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond justice theory

- Freeman, R. & Medoff, J.(1984), *What Do Unions Do?*, Basic Books Inc.
- Folger, R. and Greengerg, J. (1985), "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems" In: Rowland, K.M & Ferris, G.R(eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 141-183
- Greenberg, J.(1990) "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow," *Journal of Management*, 16(2).
- Gouldner, A. W. (1960), The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, 25, 161-178
- Guest, A.E. (1997), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp.263-276.
- Guest, D. & Pecci, R. (2001), Partnership at work: mutuallity and the balance of advantage, *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 207-236.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Hughes, O. E.(1994), *Public Management and Administration: An introduction*, New York: St. Martin's Press.
- 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
- Jaclyn M. Jensen, Pankaj C. Patel, & Jake Messersmith(2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions, *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J.(2012), How does human resource

- management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Katz, D.(1984), "Motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*, 9, pp.131-146.
- Lawler, E. (1986), *High-involvement management*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. III, S. A. Mohrman, and G. E. Ledford, Jr(1992) *Employee Involvement and Total Quality Management*, Jossey-Bass Publishers, CA
- Lawler, E. E., S. A. Mohrman, et al.(1995), *Creating high performance organizations : Practices and results of employee involvement and quality management in fortune 1000 companies*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler III, Edward E.; Mohrman, Susan Albers; Benson, George, (2001), *Organizing for High Performance : Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*, Jossey-Bass, CA
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preference. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* : 167-218.
- MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1987), *Organizational commitment: Toward a threecomponent model*, Research Bulletin No. 660, The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991), A threecomponent conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. W. & B. Rowan. 1997. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978), *Organization Strategy, Structure,*

and Process, New York: McGraw-Hill.

- Li-Yun Sun, Samuel Aryee, & Kenneth S. Law(2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective, *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.845-855.
- Nadler D. A. & Gerstein M. S. (1992). "Designing High-Performance Work Systems: Organizing People, Work, Technology, and Information," *Organizational Architecture*(San Francisco: Jossey-Bass)
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), pp.527-556.
- Organ, D. W.(1988), "Organizational citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.", M.A: Lexington, Books.
- Pfeffer, J.(1994) *Competitive advantage through people : unleashing the power of the work force*, Boston : Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 1998. *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 2005. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19: 95-108.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V.(1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.

- Rousseau, D.(1995), Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage Publications
- Shipton, H., M. A. West, J. Dawson, K. Birdi, & M. Patterson (2006), HRM as a predictor of innovation, *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Snell, S. A., & Dean Jr, J.W.(1992), Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 467-504.
- Smith, A. A., Organ, D. W., and Near, J. P.(1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of applied Psychology*, 68, pp.653-663.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tyler, T. R. & DeGoey, P. (1995), Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support fo authorities, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 482-497.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., and Dienesch, R. M.(1994), "Organizational citizenship behavior: Construct refinement, Measurement and validation", *Academy of Management Journal*, 37, pp.765-802
- Walton, R. (1985), *From control to commitment in the workplace*, *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Williams L. J., & Anderson S.E.(1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors". *Journal of Management*, 17,pp.601-617
- Williams, L. J., & Anderson, S. E.(1991). "Job satisfaction and organizational citizenship behaviors relationships". *Journal of Applied Social Psychology*, 21, pp.1490-1501.
- Wright, P. M, B. Dunford, & S. A. Snell(2001), "Human resources and the resource based view of the firm.", *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C (1992), *Theoretical perspectives for*

strategic human resource management, *Journal of Management*, 18, 295-320.

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr. and Lepak, D.P. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp.836-866.

The Effect of High Performance Human Resource Management System on Organizational Commitment in Public Institution: Focusing on The Mediating Organizational Justice and The Moderating Cooperative Labor-Management Climate

Jong-bae, Son

Abstract

Companies improved the competitiveness and productivity of their organizations by developing capabilities of employees, motivating them, and expanding their opportunities for participation by introducing high performance human resource management system(HPHRMS) to improve the problem of low productivity and inefficiency. Public institutions have also tried to change to organizations recognized and supported by the people and the government by introducing the best human resource management system to enhance efficiency. Rapid changes in the environment around the organizations, diversification of customer needs, and fierce competition among organizations have resulted in changes in the human resource management system within the firm, and when these changes involve the positive attitudes and actions of workers. On the other hand, the resistance and reluctance of members to change their organizations can not lead to negative attitudes and behaviors that can not make them more competitive.

The purpose of this study is to identify the impact of HPHRMS on the organizational commitment of employees in public institutions. In the process, it is aimed at identifying the mediating organizational justice in the relationship between HPHRMS and the organizational

commitment, and to check the moderating cooperative labor-management climate in the relationship between organizational justice and organizational commitment.

The study collected surveys from 81 public institutions of 146 public institutions and eventually utilized 374 data. As a measurement tool, the report surveyed the characteristics of the public institution, including HPHRMS, organizational justice, organizational commitment, and cooperative labor-management climate. Ability development, motivation, and opportunity to participate were selected as components of HPHRMS, and organizational justice was analyzed by dividing them into distributed justice and procedural justice. Reliability analysis showed an internal validity of all variables from 0.845 to 0.876, which ensured the reliability and validity of the measuring tool.

The results of this study are summarized as follows. First, HPHRMS had a positive influence on organizational commitment, and as a result of analyzing the lower displacement of HPHRMS, the ability to develop, motivate, and participate in organizational commitment. Second, HPHRMS had a positive influence on organizational justice, while HPHRMS had a positive influence on distribution justice and procedural justice. Third, organizational justice was positive for organizational commitment, and distribution justice and procedural justice, which were the lower displacement of organizational justice, also had a positive effect on organizational commitment. Fourth, it was confirmed that organizational justice was partially mediated in the relationship between HPHRMS and organizational commitment. Fifth, it was not possible to check the effect of moderating the cooperative labor-management climate in the relationship between organizational justice and organizational commitment, and the effect of moderating the collaborative labor-management climate in the relationship between procedural justice and organizational commitment was confirmed.

The implications of this study's results are summarized as follows.

First, HPHRMS shaped the positive social exchange relationship of

the organization members, thereby boosting their level of organizational commitment and influencing their organizational commitment as a mediating of organizational justice. Second, workers with a high recognition of a cooperative labor-management climate were more engrossing and exposed to organizations than those with a low level of recognition, and the higher the procedural justice, the more influence they had on organizational commitment. The cooperative labor-management climate of an organization could create and organize organizational structure with positive attitudes and actions to organizational changes in its members.

This study conducted an individual level study of the HPHPRMS, but analysis of the organization level is needed.

For future research, it will be necessary for the HPHPRMS to study various human resource performance such as job satisfaction and organizational citizenship behavior.

Keywords: High Performance Human Resource Management System, Organizational Commitment, Organizational Justice, Cooperative Labor-Management Climate

[부록1]

설문문항

1. 고성과 작업시스템(HWPS) 측정도구

| 변수명 | 측정문항 |
|--------------------------------------|---|
| 능력개발 | 1. Clear Job Description |
| | JD1 우리 조직은 직무에 대해 명확하게 기술되어 있다. |
| | JD2 우리 조직은 직무에 대한 설명이 최신화되어 있다. |
| | JD3 우리 조직의 직무기술서는 개별 직원들이 수행하는 모든 임무를 정확하게 설명하고 있다. |
| | 2. Extensive Training |
| | TD1 우리 조직은 직원들에게 다양한 교육훈련 프로그램을 제공한다. |
| | TD2 우리 조직의 소속된 직원들은 정기적으로 교육훈련을 받아야 한다. |
| | TD3 우리 조직은 신입사원에게 직무를 수행하는데 필요한 기술을 가르치는 정형화된 교육훈련이 있다. |
| | TD4 우리 조직에서는 직원들의 승진 가능성을 높이기 위해 제공되는데 정형화된 교육훈련프로그램이 있다. |
| | 3. Selective Staffing |
| | ST1 우리 조직은 직원 채용에 많은 노력을 기울이고 있다. |
| | ST2 우리 조직은 '장기 근속할 수 있는가'에 대한 점이 강조 된다. |
| | ST3 우리 조직은 인력에 대한 채용 및 배치 프로세스를 매우 중요하게 생각한다. |
| | ST4 우리 조직은 직원 채용에 다양한 선발전형을 활용한다. |
| 동기부여 | 4. Results-Oriented Appraisal |
| | AP1 우리 조직의 성과는 객관적이고 측정 가능하다. |
| | AP2 우리 조직의 성과평가는 객관적인 계량지표에 근거한다. |
| | AP3 우리 조직의 직원 평가는 장기적인 성과와 그룹 기반 성과를 강조한다. |
| | 5. Incentive Reward |
| | RW1 우리 조직은 조직의 이익을 바탕으로 개인에게 성과급을 지급한다. |
| | RW2 우리 조직의 개인 및 그룹 성과와 연계 또는 연동하여 성과급을 지급한다. |
| | 6. Internal Mobility |
| | MB1 직원들은 상위 직책으로 올라 갈수 있는 기회가 거의 없다.(R) |
| | MB2 직원들은 우리 조직에서 미래가 없다.(R) |
| | MB3 우리 조직에서 승진은 연공 서열에 의거한다.(R) |
| | MB4 직원들은 우리 조직에서 경력경로가 명확하다. |
| | MB5 우리 조직은 '승진 희망하는 직원'을 수용할 수 있는 하나 이상의 직책이 있다. |
| | 7. Employment Security |
| SE1 우리 조직은 직원들이 원하는 기간 동안 근무 할 수 있다. | |
| SE2 우리 조직은 직원들의 고용안정성을 보장한다. | |

| 변수명 | 측정 문항 | |
|--------------------|-------|------------------------------------|
| 참여 참여 기 회 | | 8. Participation |
| | PT1 | 직원들은 회사로부터 의사결정에 참여하라는 요청을 종종 받는다. |
| | PT2 | 직원들은 본인 직무에 대해서 의사결정을 내릴 수 있다. |
| | PT3 | 회사는 직원들이 일에 대한 개선을 제안하는 기회를 제공한다. |
| | PT4 | 회사 임원들은 직원들과 열린 소통을 한다. |

2. 조직몰입 측정도구

| 변수명 | 측정 문항 | |
|------|--------------------------------------|--|
| OCA1 | 나는 현재의 조직에서 은퇴할 때까지 근무를 한다면 행복할 것이다. | |
| OCA2 | 나는 회사의 문제를 나의 문제로 느낀다. | |
| OCA3 | 나는 회사에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다. | |
| OCA4 | 나는 회사에 감정적인 애착을 가지지 있다. | |
| OCA5 | 나는 회사에서 조직구성원의 일부로 느끼고 있다. | |
| OCA6 | 회사는 나에게 개인적으로 커다란 의미를 가진다. | |

3. 조직공정성 측정도구

| 변수 | 측정 주요 내용 | |
|-----------|----------|--|
| 분배 공정성 | J_DT1 | 나의 업무 스케줄은 공정하게 편성되어 있다. |
| | J_DT2 | 나는 임금 수준이 공평하다고 생각한다. |
| | J_DT3 | 나는 내 업무량이 공평하다고 생각한다. |
| | J_DT4 | 내가 회사에서 받는 보상은 공정한 편이다. |
| | J_DT5 | 나는 업무와 관련된 책임이 공정하다고 느낀다. |
| 절차 공정성 | J_PR1 | 업무관련 의사결정을 상사가 공평하지 않은 방식으로 수행한다. |
| | J_PR2 | 상사는 업무관련 의사결정 전에 종업원들의 의견을 확인한다. |
| | J_PR3 | 상사는 업무관련 결정을 내릴 때, 정확하고 완벽한 정보를 수집한다. |
| | J_PR4 | 상사는 의사결정 사항을 명확히 설명해 주고, 직원들이 요청하면 추가정보를 알려준다. |
| | J_PR5 | 업무관련 결정은 영향을 받는 직원들에게 일관되게 적용된다. |
| | J_PR6 | 직원은 상사의 업무관련 결정에 대해 의견을 제시할 수 있다. |

| | | |
|---------------------------------|-------|--|
| 상 호 작 용 공 정 성 | J_IN1 | 내 업무와 관련된 결정을 내릴 때, 상사는 나를 친절하고 배려 있게 대해 준다. |
| | J_IN2 | 내 업무와 관련된 결정 내릴 때, 상사는 나를 존중하고 인격적으로 대우한다. |
| | J_IN3 | 내 업무와 관련된 결정을 내릴 때, 상사는 내 요구를 잘 수용한다. |
| | J_IN4 | 내 업무와 관련된 결정을 내릴 때, 상사는 신뢰할만한 방식으로 대해준다. |
| | J_IN5 | 내 업무와 관련된 결정을 내릴 때, 상사는 직원으로서의 권리를 존중해 준다. |
| | J_IN6 | 내 업무와 관련된 결정을 고려할 때, 향후 일어날 문제에 대해 서로 논의한다. |
| | J_IN7 | 상사는 업무관련 의사결정의 정당성에 대해 나에게 설명해 준다. |
| | J_IN8 | 내 업무와 관련된 결정을 내릴 때, 상사는 내가 이해할 수 있도록 설명을 해 준다. |
| | J_IN9 | 내 상사는 나와 관련된 업무의 모든 결정에 대해 명확하게 설명해 준다. |

4. 노사관계분위기 측정도구

| 변수명 | 측정 주요 내용 |
|--------|--|
| UMCLM1 | 우리 회사의 노사 간 의사소통은 민주적으로 원활하게 이루어지고 있다. |
| UMCLM2 | 우리 회사의 노사 간 협상(협의)는 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어진다. |
| UMCLM3 | 우리 회사의 근로조건 변화는 노사가 공동으로 협의한다. |
| UMCLM4 | 우리 회사는 노사가 합심하고 생산성 향상에 노력한다. |
| UMCLM5 | 우리 회사의 노사는 서로 약속을 지킨다. |
| UMCLM6 | 우리 회사의 노사는 정보교환이 잘 이루어진다. |

5. 일반사항

| | | | | |
|--------------------|--------|-------------|---------------|---------------|
| 1. 귀하의 성별은? | ① 남 | ② 여 | | |
| 2. 귀하의 연령은? | ① 20대 | ② 30대 | ③ 40대 | ④ 50대 이상 |
| 3. 귀하의 근속년수는? | ① 5년미만 | ② 5 ~ 10년미만 | ③ 10 ~ 15년 미만 | ④ 15 ~ 20년 미만 |
| | | | ⑤ 20년 이상 | |
| 4. 귀하의 직위는? | ① 사원 | ② 대리 | ③ 과장 | ④ 차장 |
| | | | | ⑤ 팀장이상 |
| 5. 노동조합 가입 여부? | ① 조합원 | ② 비조합원 | | |
| 6. 인사·총무 부서 근무 여부? | ① 예 | ② 아니오 | | |
| 7. 귀하의 학력은? | ① 고졸 | ② 전문대졸 | ③ 대졸 | ④ 대학원이상 |

| | | | |
|---------------|---------------------|-----------------------|---------|
| 8. 귀사의 유형은? | ① 공기업(시장형) | ② 공기업(준시장형) | |
| | ③ 준정부기관(기금관리형) | ④ 준정부기관(위탁집행형) | |
| | ⑤ 지방공기업 | ⑥ 기타 공공기관 | |
| | ⑦ 공무원 | | |
| 9. 귀사의 직원규모는? | ① 100명미만 | ② 100명이상 ~ 300명미만 | |
| | ③ 300명이상 ~ 1,000명미만 | ④ 1,000명이상 ~ 2,000명이하 | |
| | ⑤ 2,000명 이상 | | |
| 10. 소속? | ① 본부근무 | ② 지역근무(지역본부 및 지역사무소) | |
| 11. 근무지역? | ① 수도권지역 | ② 대전·충청·세종 | ③ 대구·경북 |
| | ④ 부산·경남 | ⑤ 광주·전남·전북 | ⑥ 강원·제주 |