



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 석사학위 논문

고성과 작업시스템이 구성원의
조직몰입에 미치는 영향:
조직 분위기의 조절효과를 중심으로
(The Effects of High Performance Work System on
Organizational Commitment:
The moderating effect of the organizational climate)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅 전공

정 고 은

고성과 작업시스템이 구성원의
조직몰입에 미치는 영향:
조직 분위기의 조절효과를 중심으로

지도교수 윤동열

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2018년 2월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅 전공

정 고 은

정고은의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원 김성훈 (인)

심사위원 김해룡 (인)

심사위원 윤동열 (인)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅 전공

2017년 12월

감사의 글

멀게만 느껴지던 2년간의 긴 여정이 끝나갑니다. 돌이켜보면 짧은 기간이었지만 울산대학교 석사과정은 제게 학위 취득을 넘어 또 다른 의미가 있는 시간이었습니다. 매 저녁마다 하던 일을 접어둔 채 강의실로 향하며 기업 담당자들에게 쉬이 권하던 일-학습 병행이 얼마나 어려운지 몸소 체험할 수 있었고, HRD전문기관에 근무하는 원우들과 공부하며 보다 생생한 HRD를 접할 수 있었습니다. 무엇보다 과정의 매 순간순간은 공단의 HRD담당자로 일하고 있는 스스로를 돌아볼 수 있는 시간이었고, 온전한 '나'를 찾아갈 수 있는 기회가 되었습니다.

저에게 너무나 좋은 기회를 주신 여러분께 이 지면을 빌려 감사의 인사를 드립니다. 먼저, 부족한 제가 석사학위 논문을 쓰기까지 끊임없는 격려와 관심으로 끝까지 믿고 이끌어주신 운동열 교수님과 아낌없이 가르침을 주신 HRD컨설팅학과 교수님들께 진심으로 감사드립니다. 그리고 처음 인재개발팀에 발령받아 온 제게 석사과정 입과를 적극적으로 추천하고 지원해주신 고재철 팀장님, 김선영 팀장님과 논문준비에 전념할 수 있도록 곁에서 응원해주신 장훈 팀장님, 안용민 차장님, 박신환 차장님을 비롯한 인재개발팀 선배님들께 진심으로 감사드립니다. 또한 바쁘신 중에도 많은 도움을 주신 한국산업인력공단의 선배, 후배, 동료들과 HRD컨설팅학과 원우들에게도 감사하다는 말씀을 드립니다.

마지막으로 과정을 마치기까지 끊임없는 잔소리로 딸의 나태함을 경계하느라 고생하신 아빠, 그 무엇에도 흔들리지 않는 믿음을 보여주신 엄마, 그리고 오늘도 매서운 추위 속에 나라를 지키고 있을 내 동생 푸름이, 늘 감사하고 사랑합니다.

2018년 1월

정고은

국 문 초 록

본 연구는 구성원의 고성과작업시스템에 대한 지각이 조직분위기에 따라 조직몰입에 미치는 영향을 밝히는 것을 목적으로 국가 지원 능력개발 사업에 참여중인 기업의 재직자를 대상으로 실증 연구를 실시하였다. 연구 결과, 고성과작업시스템의 하위 요소 중 교육훈련과 직무설명, 참여, 고용안정, 보상 네 가지의 요소가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 평가는 조직몰입에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 고성과작업시스템과 조직몰입 간의 관계에서 조직분위기의 조절효과는 참여와 조직몰입에서 긍정적인 영향이 있었다.

이를 통해 본 연구에서는 다양한 교육훈련과 직무설명, 참여 활성화, 고용안정성 및 보상 강화 등 고성과작업시스템이 구성원의 조직몰입을 높일 수 있다는 사실을 실증하였을 뿐만 아니라 참여를 통한 조직몰입 강화에 조직분위기가 영향을 줄 수 있다는 사실을 확인할 수 있었다. 이는 고성과작업시스템이 작동하는 조직 내의 환경이 시스템의 효과에 영향을 줄 수 있다는 것으로 해석할 수 있으며, 고성과작업시스템의 효과성 높이기 위해서는 제도가 작동하는 조직분위기를 함께 고려할 필요가 있다는 것을 알 수 있다. 마지막으로 고성과작업시스템의 하위요인 중 평가의 경우 조직몰입과의 상관관계가 밝혀지지 않았음을 통해 일반적으로 시행되고 있는 조직 내 평가제도에 대한 재설계가 필요함을 함께 시사하고 있다.

주제어 : 고성과작업시스템, 조직몰입, 조직분위기

목 차

| | |
|--|----|
| 제1장 서론 | 1 |
| 제2장 이론적 배경 | 3 |
| 제1절 고성과 작업시스템 | 3 |
| 1.1. 고성과작업시스템의 개념과 구성요소 | 3 |
| 1.2. 고성과작업시스템과 AMO이론 | 7 |
| 1.3. 고성과작업시스템의 선행연구 | 9 |
| 제2절 조직몰입 | 13 |
| 2.1. 조직몰입의 개념과 유형 | 13 |
| 2.2. 조직몰입의 선행연구 | 14 |
| 제3절 조직분위기 | 15 |
| 3.1. 조직분위기의 개념 | 15 |
| 3.2. 조직분위기의 측정요인 | 18 |
| 제3장 연구설계 | 19 |
| 제1절 가설 설정 | 19 |
| 1.1. 고성과작업시스템과 조직몰입 | 19 |
| 1.2. 조직분위기와 조직몰입 | 21 |
| 1.3. 조직분위기가 고성과작업시스템과 조직몰입에 미치는 영향 | 22 |
| 제2절 연구모형 | 24 |
| 제3절 변수의 조작적 정의와 측정 | 24 |
| 3.1. 고성과작업시스템 | 24 |
| 3.2. 조직몰입 | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3. 조직분위기 | 25 |
| 3.4. 통제변수 | 25 |
| 제4장 실증분석 | 27 |
| 제1절 응답자의 일반적 특성 | 27 |
| 제2절 자료처리 및 분석 | 29 |
| 2.1. 신뢰도 분석 및 타당도 검증 | 29 |
| 2.2. 상관관계 분석 | 32 |
| 제3절 가설 검증 | 33 |
| 3.1. 고성과작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향 | 33 |
| 3.2. 조직분위기가 조직몰입에 미치는 영향 | 34 |
| 3.3. 조직분위기가 고성과작업시스템과 조직몰입에 미치는 영향 | 35 |
| 제4절 가설 검증 결과의 요약 | 40 |
| 제5장 결론 | 42 |
| 제1절 연구결과의 요약 | 42 |
| 제2절 연구결과의 시사점 및 한계점 | 43 |
| 참고문헌 | 47 |
| 설문지 | 60 |
| 부 록(변수별 설문항목) | 66 |

표 목 차

| | |
|--|----|
| <표1> 고성과작업시스템의 구성요소 | 5 |
| <표2> 국내 AMO기반 고성과작업시스템 주요 연구 | 8 |
| <표3> 고성과작업시스템과 조직성과 | 10 |
| <표4> 국내 고성과작업시스템과 조직성과간의 조절/매개변수 | 11 |
| <표5> 국내 고성과작업시스템과 구성원의 직무태도 연구 | 12 |
| <표6> 조직분위기의 개념 | 15 |
| <표7> 조직분위기의 측정 변인 | 18 |
| <표8> 응답자의 인구통계학적 분석 | 28 |
| <표9> 각 변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과 | 31 |
| <표10> 주요 변수의 평균, 표준편차 및 상관관계 | 32 |
| <표11> 위계적 회귀분석을 통한 조절효과 분석(1) | 36 |
| <표12> 위계적 회귀분석을 통한 조절효과 분석(2) | 39 |
| <표13> 가설 검증 결과의 요약 | 41 |
| <표14> 고성과작업시스템 측정 설문항목 | 66 |
| <표15> 조직분위기 측정 설문항목 | 67 |
| <표16> 조직몰입 측정 설문항목 | 67 |

그 립 목 차

| | |
|----------------------------|----|
| <그림1> 연구모형 | 25 |
| <그림2> 조직분위기의 조절효과(1) | 38 |
| <그림3> 조직분위기의 조절효과(2) | 41 |

제1장 서론

제1절 연구배경 및 연구목적

최근 노동시장에 인공지능(AI), 제4차 산업혁명 등으로 인한 많은 변화가 예상되며, 이러한 변화 속에 기업의 인적 자본에 대한 관심은 날로 증대하고 있다. 선행 연구에 따르면 인적 자본은 쉽게 모방할 수 없는 자본이며, 환경 변화에 따라 전략적 사고와 유연한 대응을 통한 조직 환경 개선 능력을 지닌 유일한 자본이다(김민영·이효주·박성민, 2016). 지속적인 경쟁우위를 창출하는 자원은 가치 있고, 희소하며, 모방이 불가능하고, 대체될 수 없는 특성을 가진다고 제시한 Barney(1991)의 자원기반이론(resource-based theory)에 근거해 봤을 때도 인적자원관리는 단순한 관리 시스템이 아닌 기업에 경쟁우위를 제공하는 중요한 원천이 될 수 있다(Barney, 2001; Becker and Gerhart, 1996).

인적 자본에 대한 인식의 변화에 따라 기업은 조직 구성원을 단편적이고 소모적인 자원이 아닌 투자할 가치가 있는 자본으로 인식하게 되고, 이와 함께 인적자원을 관리하는 방식, 즉 인사관리 방식에도 많은 변화가 생기고 있다. 기업은 교육훈련, 참여 정책 등 인적자원의 가치를 극대화하기 위한 다양한 인사 관리 방식을 도입하고 있다. 기존의 통제와 관리 중심의 인사관리에서 벗어나, 구성원의 참여와 몰입, 동기부여를 중심으로 하는 탈 신공공관리론적 시각이 중심이 되는 인적자본관리 접근 방식이 대두되고 있는 것이다(유민봉·박성민, 2014).

같은 맥락에서 종업원의 역량을 지속적으로 개발하고 동기를 부여하면서 자율적인 직무수행을 통해 기업의 성과를 높이려는 인적자원관리 방식인 고성과작업시스템(Arthur, 1994)에 대한 다수의 연구가 진행되고

있으며, 많은 연구에서 고성능작업시스템이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 실증되고 있으며(Bae and Lawler, 2000; Batt, 2002; Combs et al., 2006; Huselid, 1995; 권기욱·김광현·김종인, 2012), 이를 통해 개별적인 제도의 실행을 넘어 인적 자본에 대한 시스템화된 관리가 필요함을 알 수 있다.

고성능작업시스템은 구성원의 능력, 태도, 동기를 향상시킴으로써 조직 성과에 긍정적 영향을 미치도록 설계된 상호보완적인 채용, 승진, 교육훈련 등의 개별적 인적자원 제도의 총합으로 볼 수 있다(Huselid, 1995). 그간 고성능작업시스템에 관한 연구는 주로 조직 수준에서 기업 성과(특히 재무적 성과)에 집중하여 진행되었으나, 개인의 태도나 행동에 미치는 영향에 대한 분석의 필요성이 대두됨(Guest, 1999)에 따라 고성능작업시스템이 구성원들의 동기, 역량, 의사결정, 참여 등을 높여 조직성과를 증대시키는 데 긍정적 역할을 한다고 주장하는 다수의 연구가 나타났다(e.g., Bartel, 2004; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Wright et al., 2005; 나인강, 2014; 권기욱 외, 2012; 박지성·류성민, 2015 등).

하지만 여전히 국내연구에서는 개별 제도의 유/무만을 통해 고성능작업시스템을 측정하거나, 패널데이터를 활용한 2차데이터 분석에 치우쳐 실제 기업 또는 종사자에 대한 직접적이고 실증적인 검증이 여전히 부족한 실정이다. 또한 조직 수준의 시스템이 개인 수준에 미치는 영향 사이에 미치는 조직 특성에 대한 연구도 거의 없다. 개인은 시스템과 제도의 변화에 영향을 받기도 하지만, 그에 못지않게 조직 문화나 조직 분위기에 많은 영향을 받는다. 때로는 조직 분위기에 가로막혀 시스템의 도입이 무용지물되는 경우도 있다. 이러한 문제 인식을 토대로 본 연구에서는 개인에게 인지된 고성능작업시스템과 구성원의 조직몰입에 개인에게 인지된 조직의 특성인 조직 분위기가 미치는 영향을 실증하고자 한다.

제2장 이론적 배경

제1절 고성과작업시스템(High Performance Work System)

1. 고성과작업시스템의 개념과 구성요소

고성과작업시스템(High Performance Work System)은 고몰입 작업시스템, 고참여 작업시스템, 고성과 작업 관행, 고성과 인적자원관리 등 다양한 명칭으로 불리고 있다(Combs et al., 2006). Arthur(1994) 등은 고몰입 작업시스템(High Commitment), 일부 학자들은 고참여 작업시스템(High Involvement)로 명명하고 있으나 본 연구에서는 Pfeffer(1998) 등 최근 연구에서 활용 빈도가 높은 고성과 작업시스템(High Performance Work System)으로 지칭 한다.

고성과작업시스템(high performance work system)은 Barney(1991)의 자원기반이론을 기반으로 하며, 전략적 인적자원관리 연구영역에서 기업 성과와 연계하여 가장 많이 논의되는 주제 중 하나이다(권기욱 등, 2012). 기본적으로 고성과작업시스템은 구성원의 기술, 몰입, 노력을 증가시킬 수 있도록 설계된 각기 다르지만 상호 연관된 인사제도 시스템을 의미하며(Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007), 전통적 과학적 관리법인 통제와 규율 중심의 관리에서 벗어나 조직 구성원의 자발적인 참여와 몰입을 유도하여 조직의 성과를 향상시키고자 하는 인적자원 관리의 방법이다(박세호·나인강, 2017). 앞서 살펴봤듯이 학자들 간의 정의와 명칭이 다양하지만 고성과작업시스템의 내용은 크게 다르지 않다(Evans & Davis, 2005; Takeuchi et al, 2007).

선행 연구들에 따르면 인적자원 관리는 각각의 관리제도 보다 묶음(bundle) 또는 하나의 시스템으로서 작용할 때 조직성과에 긍정적인 영

향을 줄 수 있다(Huselid, 1995). 하지만 고성과작업시스템에 관한 개별 연구들은 아직 고성과작업시스템을 구성하는 요소에 대한 합의에 이르지 못하고 있으며, 고성과작업시스템이 상호 관련이 있는 개별 인적자원 관리 제도들의 총합이라는 점에서 고성과작업시스템 구성 요소에 대한 검토가 중요하다. Pfeffer(1998)는 고용보장, 신중한 채용, 광범위한 교육훈련 및 개발, 참여기회, 성과와 연동한 보상, 정보공유의 총 6개 항목의 제도가 고성과작업시스템의 묶음을 구성하고, 이를 토대로 고성과작업시스템의 효과를 측정하였으며(현정우·권기욱·유효상, 2016), Evans & Davis(2005)는 고성과작업시스템을 개별 인적자원 제도간의 내적 일관성과 조직 전략과의 일관성을 가지는 통합적인 시스템으로 정의하며, 채용, 팀의 자율성, 의사결정의 분권화, 다양한 훈련, 유연한 직무배치, 활발한 의사소통, 성과기반 보상이 포함된다고 제시한다. 또한 Collins & Smith(2006)는 고성과작업시스템의 구성요소를 채용과 보상, 훈련, 성과평가의 5개 요소로 제시하였다.

국내·외 주요 연구자들이 제시한 고성과작업시스템의 구성 요소를 살펴보면 아래와 같다.

<표 1> 고성과작업시스템의 구성 요소

| 연구자 | 구성 요소 | | 능력(Ability) | | | 동기부여(Motivation) | | | 기회(Opportunity) | | |
|-----------------------|-------|----------|-------------|----|----------|------------------|----------|----|-----------------|--|--|
| | 채용 | 교육 훈련 | 보상 | 평가 | 임금 수준 | 고용 보장 | 직무 설계 | 참여 | | | |
| Arthur(1994) | | ○ | ○ | | | | | ○ | | | |
| Huselid(1995) | ○ | ○ | ○ | ○ | | | ○ | ○ | | | |
| Delery & Doty(1996) | | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | | | |
| Pfeffer(1998) | ○ | ○ | ○ | | | ○ | ○ | ○ | | | |
| Collins & Smith(2006) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | | | | |
| Harley et al.,(2007) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | |
| 박세호·나인강(2017) | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | ○ | | | |
| 박종욱·손승연(2017) | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | ○ | | | |
| 박종욱 외(2016) | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | ○ | | | |
| 김민영 외(2016) | | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | |
| 현정우 외(2016) | ○ | ○ | ○ | | | ○ | | ○ | | | |
| 양재완(2016) | | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | | | |
| 이명주 외(2015) | | ○ | ○ | | | | | ○ | | | |
| 박지성·안성익(2015) | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | ○ | | | |
| 박지성·류성민(2015) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | ○ | | | |
| 옥지호(2015) | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | ○ | | | |
| 구정모(2015) | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | | |
| 김윤호 외(2015) | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | ○ | | | |
| 나인강(2014) | | ○ | ○ | ○ | | | | ○ | | | |
| 김건식(2013) | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | | ○ | | | |
| 김건식(2013) | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | ○ | | | |
| 권기욱 외(2012) | ○ | ○ | ○ | | | | ○ | ○ | | | |
| 노세리·이상민(2011) | | ○ | ○ | | | | | ○ | | | |

다수의 선행 연구에서 용어의 혼용이 있어왔듯, 국내 연구에서도 고성
과작업시스템 이외에 몰입적, 혁신적, 유연적, 참여적 등 다양한 용어가
혼용되고 있으며(이주형·이영면, 2010), 정의와 구성요소에 관해 학자들
간의 견해차이가 존재하지만, 일반적으로 고성과작업시스템은 조직의 지
속적인 경쟁우위를 확보하여 조직의 성과를 높이기 위해 구성원의 지식,
기술, 능력의 향상시키는 인사시스템(Evans and Davis, 2005; Takeuchi
et al., 2007; 권기욱 등, 2012)으로 정의할 수 있다.

고성과작업시스템이 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 다수의 연
구를 기반으로(Bae and Lawler, 2000; Batt, 2002; Combs et al., 2006;
Huselid, 1995; 권기욱 등, 2012), 최근 많은 연구자들이 고성과작업시스
템과 조직 성과 간의 관계 간에 영향을 미치는 상황변수를 함께 고려할
필요가 있다고 지적하고 있다. 이러한 점에서 고성과작업시스템 자체가
기업의 성과나 개인의 태도에 미치는 직접적 영향에 대한 연구를 넘어
고성과작업시스템이 어떤 방식으로 조직 성과 또는 개인의 태도에 영향
을 미치는지에 대한 연구들이 진행되고 있다(Messersmith et al., 2011;
Sun et al., 2007). 이처럼 더욱 정교화, 세분화 되고 있는 고성과작업시
스템의 연구 동향을 아래에서 조금 더 자세히 살펴보도록 한다.

많은 선행연구에서 지적하고 있듯 학자들 사이에 고성과작업시스템에
대한 완전한 합의가 존재하지 않으며, 조직의 상황과 목적에 따라 구성
요소가 달라질 수 있다. 하지만 선행연구들이 언급하고 있는 고성과작업
시스템을 구성하는 주요 요인을 종합해보면, 교육훈련, 보상, 평가, 참여
와 같은 4개의 구성 요인이 대다수의 연구에서 주장하는 고성과작업시스
템의 구성 요인에 공통적으로 포함되어 있는 것을 살펴볼 수 있다. 이를
토대로 고성과작업시스템이 구성원의 능력을 함양하고(Ability), 동기부
여를 높이며(Motivation), 참여 기회(Opportunity)를 제공하여 기업 성과
를 향상하고자 하는 인사 제도들의 총합이라는 결론을 도출하는 데는 무
리가 없어 보인다. 이러한 맥락에서 최근에는 고성과작업시스템의 구성
요인을 앞서 살펴본 능력함양, 동기부여, 참여기회의 세 가지로 구분하여

제시하는 AMO이론을 주장하기도 한다(Lepak et al., 2006). 특히 2010년 후반부터는 고성과작업시스템을 AMO모델에 따라 구분하여 그 효과성을 검증하는 연구가 점차 많아지고 있다(박세호 외, 2017; 김민영 외, 2016; 이명주 외, 2015 등).

2. 고성과작업시스템과 AMO이론

최근 AMO이론에 대한 많은 연구가 이루어지고 있다(Gardner et al., 2011; Subramony, 2009, 박세호 외, 2017; 김민영 외 2016; 이명주 외 2015). AMO이론은 역량(Ability), 동기부여(Motivation), 기회(Opportunity)의 약자로, 앞서 살펴본 개별 인적자원 제도들의 특징을 세 개의 차원(역량, 동기부여, 기회)으로 구분하는 것이다. 기존의 선행연구들에서는 역량, 동기부여, 기회 세 가지의 요소가 상호보완적이며, 적절한 조화를 이룰 때 구성원의 성과를 극대화시킬 수 있다고 밝히고 있다(Blumberg & Pringle, 1982; Jiang et al., 2012). 특히 Boxall & Macky(2009)는 고성과작업시스템이 역량, 동기부여, 기회 증진의 세 가지 요소를 기반으로 개인 및 조직성과를 증대시킬 수 있다고 가정하며, Appelbaum et al.(2000)은 인적자원 관행들이 근로자의 역량증진, 동기부여, 기회 제공에 영향을 주어 결국 기업 성과에 영향을 준다고 주장한다. 뿐만 아니라 Lepak et al.,(2006)은 인적자원과 관련한 개별 제도를 역량 증진을 위한 제도, 동기 증진을 위한 제도, 그리고 기회 증진을 위한 제도로 구분하는 것이 효과적이라고 주장한다.

AMO이론에 따라 고성과작업시스템을 능력증진형 인적자원관리 제도, 동기증진형 인적자원관리 제도, 기회증진형 인적자원관리 제도로 구분하여 살펴보면 다음과 같다. 능력증진형 인적자원관리 제도는 구성원의 지식, 기술, 능력을 향상시키기 위한 전반적 제도를 의미한다(Wright & Kehoe, 2008). 일반적으로 능력증진형 인적자원관리 제도에는 엄격한 선발제도, 교육훈련제도, 업무결과에 대한 피드백, 멘토링, 직무순환 등이

포함되며 이러한 제도들은 근로자의 업무 수행 능력에 직접적으로 영향을 준다(Delery & Doty, 1996). 기존 연구들에서는 이러한 능력증진형 인적자원관리 제도가 인적자본 수준 및 기업의 성과향상에 긍정적 영향을 준다고 밝히고 있다(김민영 외, 2016 등).

다음으로 동기증진형 인적자원관리 제도는 구성원들에게 높은 수준의 성과를 달성하기 위한 유인책을 제시하여 구성원의 행동에 동기를 부여하는 기능을 가진 인적자원 제도로 볼 수 있다(Wright & Kehoe, 2008). 조직 구성원의 동기는 보통 성과 평가나 보상 시스템 등의 인적자원 제도를 통해 향상될 수 있다고 본다(Boxall & Purcell, 2003). 따라서 일반적으로 성과급제, 인센티브 시스템, 승진, 고용 보장, 경력개발제도 등이 동기증진형 인적자원관리 제도에 포함된다(김민영 외, 2016). 동기증진형 인적자원관리 제도의 효과는 목표설정이론, 분배공정성, 사회교환이론 등으로 설명할 수 있으며, 그 중 사회교환이론에 따르면 구성원들은 조직의 유인책인 급여, 복리후생, 승진 등을 조직의 인정으로 받아들이기 때문에(Allen, Shore, and Griffeth, 2003) 이러한 동기증진형 인적자원관리 제도들이 구성원의 직무태도에 긍정적 영향을 미친다는 것이다(이명주·최장호·조봉순, 2015).

마지막으로 기회증진형 인적자원관리 제도는 조직에서 구성원의 참여를 확대하고 자율적인 분위기를 형성하여 구성원이 역량과 동기를 충분히 발휘할 수 있도록 하는 것을 의미한다(Guest, 1997). 기회증진형 인적자원관리 제도에는 직무설계, 팀제, 참여제도, 정보공유 등이 해당되며 구성원의 직·간접적인 참여의 형태를 모두 포괄하는 것으로 권한부여 인적자원관리제도(Subramony, 2009)라고 부르기도 한다. 국내에서 AMO모형을 채택한 연구는 아직 많지 않지만, 기존 고성과작업시스템에 관한 연구의 개별 구성요소도 AMO에 기반하여 분류해볼 수 있으며 AMO모형을 차용한 국내 고성과작업시스템 연구는 아래 <표 2>와 같다.

<표 2> 국내 AMO기반 고성과작업시스템 주요 연구

| 연구자 | 구성 요소 | |
|---------------------------|-------|---|
| 이명주·최장호 ·조봉순 (2015) | A(역량) | 사외 교육훈련, 온라인 훈련, 평가피드백, 직무순환, 멘토링 또는 코칭 |
| | M(동기) | 개인성과급, 이윤배분제도, 사내공모제, MBO, 경력개발제도 |
| | O(기회) | 품질분임조, 전사적 품질관리, 제안제도 |
| 김민영·이효주 ·박성민 (2016) | A(역량) | 발전 가능성, 교육 훈련 |
| | M(동기) | 보상 만족도, 인센티브제도 |
| | O(기회) | 외재적 직무 설계(안정성·인사공정성·근로환경·근로시간), 참여 정책 |
| 박세호·나인강 (2017) | A(역량) | 교육훈련 기법 총 7가지, 신중한 채용 |
| | M(동기) | 평가(BSC, MBO, 다면평가), 성과형 임금제도(인센티브, 개인·팀·사업부·전사 성과급) |
| | O(기회) | 제안 제도, 지식 마일리지, 품질 분임조, 6-시그마 |

3. 고성과작업시스템의 선행연구

(1) 고성과작업시스템과 조직성과

고성과작업시스템이 기업성과 또는 조직성과에 미치는 영향은 이미 국내외의 많은 연구에서 실증되었으며, 고성과작업시스템 연구의 패러다임은 기존의 ‘인적자원관리가 구성원의 직무 태도와 행동 간의 관계가 있는가’에서 ‘인적자원관리와 직무태도 및 행동 간의 영향 관계가 어떻게, 왜 작동하는지를 규명하는 프로세스’에 대한 연구로 전환되고 있다 (Boselie et al., 2005; Delery, 1998; Messersith et al., 2011). Combs(2006)에 따르면 고성과작업시스템의 결과는 높은 직무만족, 높은 조직몰입, 낮은 이직률이라는 인적자원에서의 성과 향상을 가져오며 궁극적으로는 재무적 성과 향상을 가져온다.

<표 3> 고성과작업시스템과 조직성과

| 연구자 | 조직성과(고성과작업시스템과의 상관관계) |
|---------------------|--------------------------|
| Arthur(1994) | 생산성(+), 이직률(-) |
| MacDuffie(1995) | 노동생산성(+), 불량률(-) |
| Huselid(1995) | 이직률(-), 노동생산성과 재무적 성과(+) |
| Delery & Doty(1996) | ROA와 ROE(+) |
| Guthrie(2001) | 인당 매출액(+) |
| 나인강(2014) | 노동생산성과 인당판매액(+) |
| 박지성·류성민(2015) | 매출액(+) |
| 옥지호(2015) | 인당매출액(+) |
| 현정우·권기욱·유효상(2016) | ROA와 ROE(+) |
| 박세호·나인강(2017) | 이직률(-), 생산성(+) |
| 박종욱·손승연(2017) | 과업성과(+), 창의성(+) |

국내 고성과작업시스템과 관련한 선행연구들에서도 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향에 대한 다수의 연구가 존재한다(박종욱 외, 2017; 박세호 외, 2017; 현정우 외, 2016; 옥지호 외, 2015; 박지성 외, 2015; 나인강 외, 2014). 특히 국내선행 연구들의 경우, 노사관계나 참여제도 등 다양한 관점에서의 고성과작업시스템 효과를 살펴보는 연구도 일부 있지만, 대부분 아래 <표 4>에서 보듯이 인당매출액이나 생산성 등과 같은 조직의 경제적/재무적인 측면에 관한 연구가 주를 이루고 있다.

현정우 등(2016)은 고성과작업시스템과 기업성과의 관계에 조직문화 유형의 조절 효과를 분석한 연구에서 고성과작업시스템이 구성원들의 참여와 몰입 등 성과향상에 기여하는 태도가 나타나 결과적으로 기업의 성과를 증가시킨다는 긍정적 관계가 발견되었으며, 이는 조직문화의 유형

에 따라 그 조절효과가 다르게 나타난다는 것을 밝혔다. 또한 박세호·나인강(2017)은 고성과작업시스템과 기업성과 간에 관한 실증 분석에서 고성과작업시스템이 유지율, 그리고 생산성인 매출에게 정의 영향을 주고 있는 것을 실증하였다.

<표 4> 국내 고성과작업시스템과 조직성과간의 조절/매개변수

| 연구자 | 조절 또는 매개변수 | 조직성과 |
|-------------------|---|--------------------|
| 전인·오선희(2012) | (매개) 이직률(-), 생산성(+) | 인당매출액(+) |
| 김건식(2013) | (조절) 고용불안성 | 조직성과(+) |
| 김건식(2013) | (매개) 인적자본(+), 혁신분위기(+) | 기술혁신(+) |
| 옥지호(2013) | (조절) 내부탐색 혁신활동 개발부서와 생산부서의 협업 | 인당매출액(+), 특허출원수(+) |
| 나인강(2014) | (매개) 인적자원성과(+) - 직무능력, 동기부여, 이직방지 | 노동생산성(+), 인당판매액(+) |
| 이명주·최장호·조봉순(2015) | (조절) 조직문화 | 직무만족(+), 매출액(+) |
| 박지성·류성민(2015) | (매개) 조직역량-인적자원역량(+), 내부프로세스역량(+), 대고객역량 | 매출액(+) |
| 옥지호(2015) | (매개) 조직양면성(+) 탐색적성과(+), 활용적성과(+) | 인당매출액(+) |
| 현정우·권기욱·유효상(2016) | (조절) 조직문화 개발지향문화, 위계지향문화 | ROA(+), ROE(-) |

(2) 고성과작업시스템과 구성원의 직무 태도

Guest(1999)가 고성과작업시스템이 개인의 태도나 행동에 미치는 영향에 대한 분석의 필요성을 주장한 후, 고성과작업시스템이 구성원들의 동기, 역량, 의사결정, 참여 등을 높여 조직성과를 증대시키는 데 긍정적인 역할을 한다고 주장하는 다수의 연구가 나타났다(Bartel, 2004; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Wright et al., 2005; 나인강, 2014; 권기욱 외, 2012; 박지성 외, 2015 등).

이러한 논의들을 배경으로 국내에서도 2010년 이후 고성과작업시스템이 구성원의 직무 태도에 미치는 영향에 대한 연구가 활발해져 왔으며, 두

변수간의 영향에 대한 다양한 분석이 시도되고 있다. 권기욱 등(2012)은 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 고성과 작업시스템이 개인의 조직몰입에 미치는 긍정적 영향을 밝혔으며, 박종욱·김성수·박광서(2016) 또한 고성과 작업시스템에 대한 지각이 개인성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 목표지향성이라는 개인의 특성에 따른 차이는 있지만 고성과 작업시스템에 대한 지각이 개인의 직무성과와 조직시민행동 간에 유의미한 정적 관계가 있음을 실증하였다.

고성과작업시스템이 개인수준에 미치는 영향에 관한 연구는 조직 몰입, 직무 만족 등의 구성원의 직무 태도에서 점차 확장하여 최근에는 조직시민행동, 창의성 등으로 연구 범위를 넓혀가고 있다.

<표 5> 국내 고성과작업시스템과 구성원의 직무태도 연구

| 연구자 | 조절 또는 매개변수 | 직무태도(상관관계) |
|---------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 권기욱 외(2012) | (매개) 조직공정성(+) | 조직몰입(+) |
| 박지성·안성익(2015) | (매개) 인사기능의 활동(+) | 직무만족(+), 조직몰입(+) |
| 이명주 외(2015) | (조절) 조직문화 | 직무만족(+) |
| 구정모(2015) | (매개) 인사관리 공정성 분배 및 상호작용공정성(+) | 조직몰입(+) |
| 김철수·전순영(2015) | (매개) 교육훈련(+) | 직무만족(+), 조직몰입 (+), 이직의도(-) |
| 황승철·손승연(2015) | (조절) 상사의 비인격 행동 | 정서적 몰입(+) |
| 박종욱 외(2016) | (조절) 목표지향성 | 조직시민행동(+) |
| 김민영 외(2016) | (매개) 직장생활의 질(+) | 직무만족(+), 조직몰입(+) |
| 양재완(2016) | (조절) 고성과작업 분위기 (매개) 절차적 공정성(+) | 조직시민행동(+) |
| 박종욱·손승연(2017) | (조절) 핵심자기 평가 | 창의성(+) |

제2절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념과 유형

조직몰입이란 특정 조직의 구성원이 본인이 속한 조직에 대해 동일시(identification)하고 참여(involvement)하는 정도라고 정의할 수 있으며, 일종의 애착이나 충성심과 같은 정서적 반응으로 볼 수 있다(Porter et al., 1976). 조직몰입은 구성원들이 가지는 지속적이고 안정적인 태도로 볼 수 있으며, 조직에 지속적으로 남으려는 성향을 잘 나타낸다(Bateman & Organ, 1983). 이러한 특성으로 인해 다수의 연구에서 조직몰입은 인적자원관리의 효율성이나 조직 효과성을 측정하기 위한 변수로 활용되고 있다(양필석·최석봉, 2011; 우경진 등, 2012). 특히 조직몰입은 조직유효성과 연관된 대표적인 변수(이목화·문형구, 2014)로서 많은 선행 연구들에서 직무만족과 조직시민행동, 직무성과를 높일 뿐 아니라 이직 의도를 낮추는 데에 기여함이 검증되었다(Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

1980년대 후반 Meyer와 Allen(1987)은 조직몰입의 요인을 정서적 몰입(Affective Commitment), 지속적 몰입(Continuance Commitment), 규범적 몰입(Normative Commitment) 세 가지로 나누어 제시하였고, 이를 계기로 조직몰입에 대한 연구가 더욱 활발해졌다(이목화·문형구, 2014).

Allen과 Meyer(1990)에 따르면 정서적 몰입은 조직 구성원이 조직과 자신을 동일시하려는 것과 참여, 개인이 조직에 대해 가지는 애착과 같은 조직에 대한 긍정적인 감정을 의미하며, 지속적 몰입은 구성원이 조직에서 떠나게 될 때 발생하게 될 비용으로 인하여 조직에 몰입하게 되는 것으로 정의하였다. 또한 규범적 몰입은 구성원이 조직에 남아 있어야 한다는 윤리적, 도덕적 의무감을 의미하며(Allen & Meyer, 1990), 조직의 환경적 지원으로 인해 수혜를 받은 개인이 조직에 계속 머물러야 한다고 느끼는 의무감을 뜻한다(Meyer & Allen, 1991).

많은 국내 연구들에서는 세 가지 몰입의 요인 중에서 정서적 몰입만 선

택적으로 사용하고 있는데, 이는 규범적 몰입과 지속적 몰입에 대한 개념 및 측정상의 문제에 기인하는 것으로 보인다(이목화·문형구, 2014).

2. 조직몰입의 선행연구

국내 조직몰입에 관한 연구를 종합적으로 정리하여 제시한 이목화·문형구(2014)에 따르면, 많은 조직몰입의 선행변수들 중에서 작업경험 변수가 가장 많은 비중을 차지하고 있으며 조직에서 개인이 경험하게 되는 공정성, 경력개발, 고용안정성이 조직몰입에 많은 영향을 끼치는 것이 다수의 연구들을 통해 확인되었다. 또한 조직몰입의 선행 변수로 조직특성 변수인 공식화와 집권화를 제시한 다수의 연구에서 공식화와 집권화가 될수록 조직몰입과 정서적 몰입에 정의 영향을 미치는 것이 확인되었으며(마은경·김명숙, 2005; 김규남, 2003), 또 다른 조직특성 변수인 선발과정과 채용방식이 구성원의 조직몰입에 영향을 미친다는 연구 결과도 있다(정범구·이재근, 2002; 권동인·박호환, 2003).

이러한 선행연구들에 기반 하여 고성과작업시스템과 조직몰입의 관계를 밝히는 연구도 함께 많아지고 있다. 선행 연구들에서 고성과 작업시스템이 개인적인 수준인 구성원의 조직 몰입과 정적인 관계가 있음을 밝히고 있으며(Appelbaum et al, 2000; Macky & Boxall, 2007), 특히 권기욱 등(2012)은 고성과작업시스템을 통해 조직과 구성원 간의 사회교환의 질이 향상되어 구성원의 조직몰입이 높아진다고 설명하며 Gouldner(1960)의 사회교환이론에 근거해 고성과 작업시스템과 구성원의 직무태도 간의 정적 관계를 설명하고 있다. 또한 황승철·손승연(2015)은 고성과 작업시스템이 구성원들의 정서적 몰입에 정적인 영향 미치는 것을 실증하였으며, 상사의 비인격 행동이 높은 집단에서는 고성과 작업시스템이 정서적 몰입에 미치는 영향이 낮게 나타난다고 제시하였다.

제3절 조직분위기

1. 조직분위기의 개념

모든 조직은 다른 조직과 차별적인 조직 고유의 분위기를 지니고 있으며, 구성원들은 이러한 조직적 특성에 영향을 받는다(이태구·김인호, 2009). 조직분위기는 공식적 혹은 비공식적인 조직의 행위에 대해 구성원이 공유하는 지각(Schneider & Rentsch, 1998)이자 조직 구성원의 행동에 영향을 주는 조직 특성의 총체(Forehand & Gilmar, 1964)이며, Litwin & Stringer(1968)는 이러한 조직 분위기(Organizational Climate)를 조직의 중요한 환경적 요인과 구성원들의 가치, 태도, 신념간의 상호 작용이며 구성원들에 의해 인지되어 그들의 동기부여와 행동에 영향을 주는 것으로 정의하였다. 또한 Pritchard & Karasick(1973)은 한 조직과 다른 조직을 구분하는 지속적 내부 환경의 특징으로, 조직의 정책과 운영, 절차에 의해 공식적, 비공식적으로 구성원들에게 공유되고 그들의 행동에 영향을 미치는 특징이라고 정의했으며, Steers & Porter(1979)는 조직 분위기를 업무 환경에서 발견되는 특성으로, 조직이 행한 행동들의 결과가 개인의 특성과 상호 작용하여, 이후 조직에서의 행동에 영향을 주는 조직 성격(organizational personality)으로 정의했다.

이처럼 조직분위기를 정의하는 데 있어서 학자마다 개념적으로 차이가 존재하고 아직 합의된 견해에는 이르지 못했지만 선행 연구들의 개념 정의에서 공통적으로 자주 언급되는 조직 분위기의 속성은 고유성(구별성), 지속성, 공유성, 지각성(측정성), 구성원에 대한 영향력으로 간추릴 수 있으며, 이를 정리하면 조직 분위기란 ‘다른 조직과 구별되며, 지속적이고, 업무에 영향을 미치는 조직의 특성에 대해 구성원들이 공유하고 있는 인식의 총체이자 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 것’으로 정의할 수 있다.

<표 6> 조직분위기의 개념

| 연구자 | 개 념 |
|----------------------------|--|
| Forehand & Gilmer(1964) | 한 조직과 다른 조직을 구별하게 하고, 지속적이며, 조직 구성원의 행태에 영향을 미치는 조직 속성의 집합 |
| Litwin & Stringer(1968) | 조직의 중요한 환경적 요인과 그 특정 조직에서 일하는 사람들의 가치, 태도, 신념간의 상호작용으로 구성원들에 의해 인지되어 동기부여와 행동에 영향을 주는 것 |
| Pritchard & Karasick(1973) | 특정 조직과 다른 조직을 구분하는 지속적 내부 환경의 특징으로, 조직의 정책, 운영, 프로세스에 의하여 공식적, 비공식적으로 구성원들에게 공유되고 행동에 영향을 미치는 특징 |
| Hellriegel & Slocum(1974) | 특정한 조직이나 그 하위조직에 대해 지각이 가능한 일련의 속성들이며, 조직이 구성원과 환경을 다루는 방식에서 추론할 수 있는 것 |
| James & Jones(1974) | 조직의 특성을 묘사하며 조직 구성원들의 행동에 영향을 주는 특성에 관한 전체적 인식 |
| Steers & Porter(1979) | 조직에 의해 의식적 또는 무의식적으로 취해진 행동들의 결과로, 구성원의 개인적 특성과 상호 작용하여 이후의 행동에 영향을 주는 조직의 성격 |
| Schneider & Rentsch(1988) | 일련의 사건들이 일어나는 방식에 대한 구성원의 공유된 지각 |
| Schneider (1990) | 조직 내의 구성원들이 공유하는 가치, 믿음, 근무 분위기 |
| Brown & Leigh(1996) | 개인이 조직에 대해 형성하는 인상으로 개인의 태도에 영향을 미치는 것 |
| Schneider & Rentsch(1998) | 공식적 혹은 비공식적인 조직의 행위에 대해 구성원이 공유하는 지각으로 조직의 목표 달성을 위한 적절한 수단을 나타내는 전체적 개념 |

조직 분위기는 조직에 대한 구성원의 노력과 태도에 많은 영향을 미치기 때문에(Brown & Leigh, 1996), Schneider(1990)은 구성원의 행동과 조직 행동을 이해하고 설명하기 위해서는 조직 분위기를 이해하는 것이 중요하다고 주장한다. 조직 분위기는 조직에서 조직 내부의 사회 환경에 대해 구성원들 사이에 공유되고 인지된 논리라는 점(Johnston, 1976)에

있어서 조직 문화(organizational culture)와 유사한 점이 있다. 하지만 조직문화와 조직 분위기를 독립적으로 생각하지 않았던 초기 연구(Argyris, 1958)와는 다르게 최근 연구에서는 조직 분위기와 조직 문화를 구분된 개념으로 보고 있다. 조직 분위기는 조직 상황에 대한 구성원들의 인지가 중심이 되는 개념으로 구성원의 의식구조, 사고방식 등 가치체계가 중심인 조직 문화와 개념적으로 구분된다. 또한 조직 분위기는 관찰 가능한 상황에 대한 구성원의 인지를 바탕으로 하여 단기적으로 측정되는 반면에 조직 문화는 즉각적인 관찰이 아닌 전의식적인 개념으로 조직문화가 조직 분위기의 상위 개념이다(Rousseau, 1988; 이태구 외, 2009; 이한정, 2017).

2. 조직분위기와 측정요인

조직분위기는 공식적 혹은 비공식적인 조직의 행위에 대해 구성원이 공유하는 지각(Schneider & Rentsch, 1988)이며, 조직 구성원의 행동에 영향을 주는 조직 특성의 총체(Forehand & Gilmar, 1964)이다. 조직분위기에 대한 다양한 개념적 정의와 마찬가지로 조직분위기를 측정하는 방법도 다양하지만, 크게 객관적 측정과 지각적 측정방법으로 분류할 수 있다. 객관적 측정방법은 조직의 여러 구성요소 중에서 객관적 지수나 비율 또는 관찰 가능한 요소들을 종합하여 조직의 속성이나 주요 환경으로 보는 학자들이 주장하는 방법이며, 지각적 측정방법은 구성원들에 의해서 지각된 조직분위기에 입각하여 측정하는 것으로 설명할 수 있다(고유성, 2012). 선행 연구들에서 나타난 조직분위기 측정 변인은 아래 <표 7>과 같이 매우 다양하게 나타난다.

본 연구에서는 앞서 살펴본 조직분위기의 정의에 따라 개인 수준에서 조직분위기를 측정하고자 하며, 그 중에서도 Jones & James(1979)가 제시한 4가지의 측정 요소인 리더특성, 동료관계특성, 직무특성, 조직특성을 활용하여 조직분위기를 측정하고자 한다.

<표 7> 조직분위기의 측정 변인

| 연구자 | 측정 변인 |
|----------------------------|--|
| Halpin & Croft(1963) | 사기, 생산, 이탈, 방해, 친밀도, 추진력, 고려, 무관심 |
| Litwin & Stringer(1968) | 구조, 보상, 위험, 책임, 운정, 표준, 갈등, 일치, 지원 |
| Campbell & Beaty(1971) | 과업구조, 보상·성과관계, 결정의 집권화, 성취 강조, 훈련개발 중심, 안전 대 위험, 개방성 대 은폐성 |
| Pritchard & Karasick(1973) | 자율성, 갈등, 협동, 사회적 관계, 조직구조, 보상, 성과 기반 보상, 성취, 유연성과 혁신, 지위편협성, 의사결정, 집권화, 지원 |
| Hellriegel & Slocum(1974) | 의사결정, 조정, 위험부담, 개방성, 보상, 구조 |
| Jones & James(1979) | 리더특성, 동료관계특성, 직무특성, 조직특성 |
| Steers & Porter(1979) | 과업구조, 보상과 처벌, 의사결정 집권화, 성취 강조, 훈련과 발전의 강조, 안정과 귀환, 일반적인 조직유효성, 융통성 |
| Brown & Leigh(1996) | 심리적 중요성, 심리적 안정성 |
| Johnson(2000) | 리더십, 의사결정, 목표, 창의·혁신성, 팀워크, 커뮤니케이션, 교육, 직무만족, 환경, 노조 |

선행 연구에서 따르면 고성과작업시스템에 대한 구성원들의 인지는 인사제도의 제도적 메시지를 전달하여 긍정적인 조직 분위기 조성에 도움이 될 수 있으며(Bowen & Ostroff, 2004), 뿐만 아니라 긍정적인 조직 분위기는 구성원들이 조직에 대해 높은 신뢰감과 지지를 갖도록 하는 데 긍정적 영향을 미친다(김진희, 2017). 하지만 국내 연구에서는 고성과작업시스템과 조직몰입 사이에서 조직분위기가 어떠한 영향을 미치는지에 대해 아직 연구된 바가 없다. 따라서 인적자원에 대해 조직이 시행하는 제도들의 총체인 고성과작업시스템이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 조직분위기가 가지는 영향을 살펴보는 것이 필요하며, 본 연구에서는 이러한 점에 착안하여 조직분위기가 고성과작업시스템과 조직몰입에 미치는 조절 효과를 살펴보고자 한다.

제3장 연구 설계

제1절 가설 설정

1. 고성과작업시스템과 조직 몰입

고성과작업시스템은 조직 구성원의 직무 경험에 직접적으로 영향을 미치는 다양한 인사 제도의 총합이다. 따라서 고성과작업시스템이 하나의 번들(bundle)로 작용하며 조직성과 향상에 긍정적인 효과가 있다는 것은 보편적으로 잘 알려진 사실이다(김진희, 2017). 특히 구성원의 개인적 성향뿐만 아니라 직무를 통한 경험이 개인의 태도에 영향을 미치며, 그 중에서도 개인이 조직에 대해 가지는 애착 등의 긍정적인 감정인 조직 몰입(Allen & Meyer, 1990)은 다양한 조직특성 변수들에 영향을 받는다는 다수의 연구 결과가 있다(Pfeffer, 1998; 권기욱, 2012; 구정모, 2015; 황승철·손승연; 2015).

황승철과 손승연의 연구(2015)에 따르면 고성과작업시스템을 인지하는 구성원들은 엄격한 선발, 다양한 교육훈련, 성과기반의 보상, 직원참여, 정보공유, 고용안정 등 고성과작업시스템의 하위 요소들이 구성원에 대한 존중과 대우로 인식되어 구성원의 조직 몰입에 긍정적인 영향을 준다고 밝히고 있다. 또한 고성과작업시스템이 조직공정성을 매개로 조직 몰입에 긍정적인 영향을 준다는 것이 실증적으로 검증되었다(권기욱 외, 2012). 또 다른 선행연구에서는 교육훈련에 대한 지원과 체계적인 성과평가가 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 주며, 고성과작업시스템의 특성이 공정성을 매개로 한 경우에 조직몰입을 비롯한 조직효과성에 더 큰 영향을 준다는 것을 밝히고 있다(구정모, 2015).

고성과작업시스템의 구성요소가 되는 개별 인사 관행이 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 선행 연구를 살펴보면 다음과 같다. 권동인·박호환(2003)에 따르면, 여러 인적자원관리 관행 중 고용보장, 신중한 선발, 자

몰성이 조직 몰입에 긍정적인 영향을 주며, 광범위하고 다양한 교육훈련도 정서적 몰입을 높인다. 또한 고임금과 성과보상은 구성원의 경제적인 욕구를 만족시켜 구성원의 직무만족과 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 줄 수 있으며(황승철·손승연, 2015), 직원의 참여기회와 자율적 관리, 의사결정의 분권화의 정도 또한 구성원의 몰입 증진과 조직 성과에 긍정적인 영향을 준다(Pfeffer, 1998).

반면, 고성과작업시스템의 교육훈련이 조직몰입에 직접적인 영향을 주지 않지만, 고성과시스템이 조직성과를 높이는데 매개역할을 하며, 고성과작업시스템의 다른 요소에 의해 조직성과에 영향을 미친다는 연구 결과를 도출한 선행연구도 존재한다(김철수·전순영, 2015). 하지만 고성과작업시스템이 조직성과를 비롯하여 조직효과성에 긍정적이라는 연구 결과가 대다수이며, 이러한 선행연구들의 연구 결과를 종합해 볼 때 고성과작업시스템은 조직몰입과 정(+)¹의 상관관계가 있음을 알 수 있으며, 이에 본 연구에서는 고성과작업시스템과 조직몰입에 대한 다음의 가설을 설정한다.

가설 1. 고성과작업시스템은 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 고성과작업시스템(교육과 직무설명)은 구성원의 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2. 고성과작업시스템(참여)은 구성원의 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3. 고성과작업시스템(평가)은 구성원의 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4. 고성과작업시스템(고용안정)은 구성원의 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설1-5. 고성과작업시스템(보상)은 구성원의 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2. 조직분위기와 조직 몰입

조직분위기에 대한 다양한 정의가 있지만, 대부분의 정의에서 공통되는 특징은 조직분위기가 조직 구성원들의 행동에 영향을 미친다는 것이다(김희선, 1999). 조직분위기를 조직의 조건에 대한 심리적인 기술로써 개인들의 심리에 기반한다고 정의(James & Jones, 1974)하는 지각적 관점에 따르면 조직분위기는 구성원들의 감정, 태도와 밀접한 연관이 있음을 추론할 수 있다. 많은 선행 연구들에서 조직분위기와 조직 몰입의 긍정적인 관계를 보여주고 있지만, 조직 분위기가 조직 몰입에 미치는 직접적인 영향에 관한 연구는 많지 않다(Shanker, 2015). DeCotiis & Summers(1987)의 연구에 따르면 인구학적 특성이 아닌 조직분위기 등 상황적 특성이 구성원의 조직 몰입에 영향을 미칠 수 있다고 제시하고 있으며, Forehand & Gilmer(1964)는 조직분위기가 구성원들이 처하게 되는 상황을 정의하고, 행동의 자유를 제한할 수 있으며, 행동에 대한 보상이나 처벌을 함으로써 구성원의 태도에 영향을 미친다고 주장한다. 이외에도 이태구·김인호(2009)는 조직풍토가 조직몰입에 미치는 효과에 관한 연구에서 조직풍토가 직무 스트레스를 매개로 하여 조직몰입과 정(+)의 상관관계를 갖는다는 것을 밝히고 있다.

조직분위기를 리더특성, 동료관계특성, 직무특성, 조직특성으로 구분한 Jones & James(1979)의 연구에 따라 조직분위기와 조직몰입의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 우선 많은 선행연구들에서 리더십의 특성이 구성원의 태도나 조직몰입에 영향을 준다는 것을 제시하고 있다. 관리자가 부하와의 관계형성, 권한위임 등을 강조하는 서번트 리더십을 발휘할 경우 구성원의 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 끼칠 수 있으며(홍권표·윤동열, 2013), 조직후원인식이 구성원의 조직에 대한 정서적 몰입을 높일 뿐 아니라 이직의도, 결근, 조직시민행동 등 개인의 태도에 긍정적인 영향을 준다는 연구 결과도 다수 존재한다(이재원, 2010). 특히 국내 조직몰입 연구의 현황을 정리하여 제시한 이목화·문형구(2014)의 연구에 따르면 조직몰입의 선행변수로 직무동기나 자기효능감 등의 개인특성변수

뿐만 아니라 자율성이나 과업중요성 등의 직무특성 변수가 조직몰입에 중요한 선행변수로 작용하고 있다. 또한 같은 연구에서 임파워먼트 리더십이나 변혁적·거래적 리더십을 포함한 리더의 특성과 동료관계와 내부 네트워킹 또한 중요한 조직몰입의 선행변수로 활용되고 있음을 알 수 있다. 이러한 선행연구를 바탕으로 조직분위기가 조직몰입과 긍정적인 상관관계가 있을 것을 가정하였으며 다음과 같이 두 번째 가설을 도출하였다.

가설 2. 조직분위기는 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직분위기가 고성과작업시스템과 조직몰입에 미치는 영향

조직분위기가 조직의 정책과 관행에 대한 공유된 지각이라는 정의(이태구, 2009)에 따르면 구성원에게 직접적 영향을 주는 채용, 승진, 교육훈련 등의 인적자원 제도의 총합인 고성과작업시스템(Huselid, 1995)이 구성원의 태도에 영향을 줄 것이다. 특히 조직몰입이 개인이 조직에 대해 갖는 정서적·심리적 반응임을 고려할 때, 동일한 제도나 시스템의 변화에 대해서도 조직에 대한 전체적인 인식인 조직분위기를 어떻게 느끼고 있는냐에 따라 조직몰입의 정도가 다양하게 나타날 것을 예측해 볼 수 있으며, 고성과작업시스템에 대한 인지가 조직몰입에 영향을 줄 것이라고 가정해볼 수 있다.

선행 연구에서는 조직분위기와 밀접한 관계가 있는 조직문화 유형에 따라 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향이 다르며, 집단문화, 혁신문화가 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 반면 위계문화는 그 특성이 낮을수록 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 주는 것을 밝히고 있다(이재은·이연주, 2008). 뿐만 아니라 현정우 등(2016)의 연구에서는 조직 문화의 유형이 고성과작업시스템과 기업성과 관계의 정도에 영향을 미칠 수 있다고 제시하며, 개발문화의 수준이 낮은 경우에는 고성과작업시스템의 활용이

많을수록 기업성과가 증가하고, 개발문화의 수준이 높은 경우에는 그 반대의 결과를 나타낸다고 제시하고 있다. 또한 동일한 연구에서 위계문화의 정도가 높을 때는 ROE는 증가하고, ROA는 감소하지만, 위계문화의 정도가 낮을 때는 기업성과가 모두 증가한다는 결과를 보여주면서, 동일한 시스템이 작동할 때 조직 문화의 차이에 따라 다른 결과가 나타날 수 있음을 확인할 수 있다.

이러한 선행 연구와 조직 환경적 요인은 구성원의 태도와 행동에 영향을 미칠 수 있다는 점에 착안하여 조직의 특성을 나타내고 구성원들의 행동에 영향을 주는 특성에 관한 전체적 인식으로 정의(James & Jones, 1974)할 수 있는 조직분위기가 고성과작업시스템과 구성원의 조직몰입 사이에서 조절 효과를 가지며, 조직분위기에 대한 인식이 긍정적일수록 고성과작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향이 강화될 것으로 판단해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같이 세 번째 가설을 설정하였다.

가설 3. 조직분위기는 고성과작업시스템과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.

가설3-1. 조직분위기는 고성과작업시스템(교육과 직무설명)과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.

가설3-2. 조직분위기는 고성과작업시스템(참여)과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.

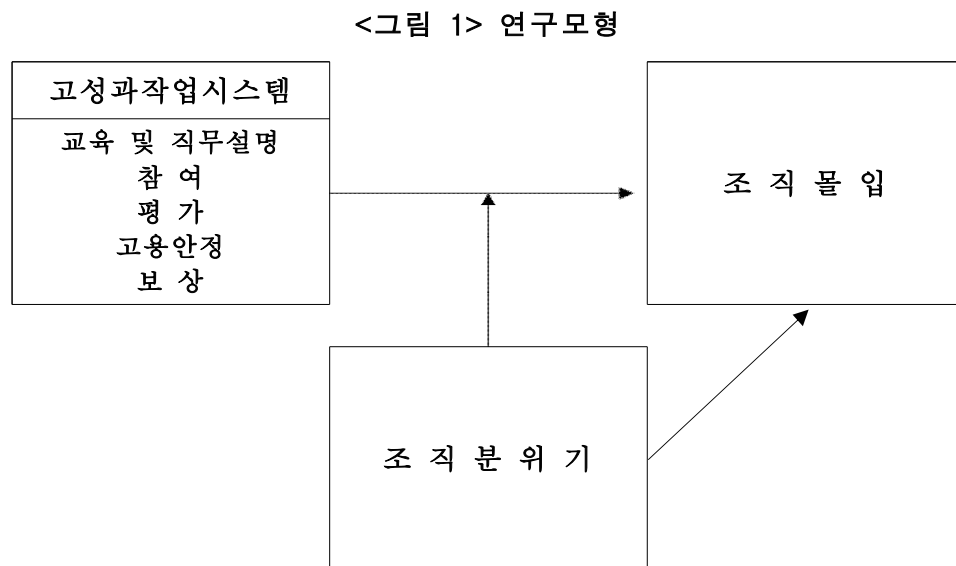
가설3-3. 조직분위기는 고성과작업시스템(평가)과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.

가설3-4. 조직분위기는 고성과작업시스템(고용안정)과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.

가설3-5. 조직분위기는 고성과작업시스템(보상)과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.

제2절 연구 모형

본 연구의 목적은 고성과작업시스템과 조직몰입의 관계에서 조직분위기의 조절효과를 규명하는 데 있다. 따라서 고성과작업시스템을 구성하는 각각의 특성을 독립변인으로 두고 조직몰입을 종속변인으로 하였으며, 두 변인 간의 관계에서 조직분위기가 어떠한 조절 효과를 갖는지 밝히기 위하여 아래 <그림1>과 같은 연구 모형을 설정하였다.



제3절 변수의 조작적 정의와 측정

1. 고성과작업시스템

고성과작업시스템은 구성원의 능력을 함양하고, 동기부여를 높이며, 참여 기회를 제공하여 기업 성과를 향상하고자 하는 인사 제도들의 총합으로 정의된다. 본 연구에서는 Patel et al.(2013)과 Sun et al.(2007)의 연구를 바탕으로 고성과작업시스템을 참여, 내부이동성, 교육훈련, 채용, 직무설명서, 평가, 고용안정, 보상 등 8개의 주요 인사제도로 구분하여 총 27개의 문항으로 설문을 실시하였다.

대표적인 문항으로는 ‘직원들은 회사로부터 의사결정에 참여해 달라는 요청을 종종 받는다.’, ‘회사는 직원들의 고용안정성을 보장한다.’ 등이 있다. 변수는 Likert 5점 척도(①=전혀 그렇지 않다, ⑤=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

2. 조직몰입

조직몰입은 Allen & Meyer(1990)의 정의에 따라 조직에 대해 구성원이 느끼는 감정적 애착과 동일시의 정도로 정의하며, Meyer & Allen(1997)이 제시한 조직몰입 문항 중 정서적 몰입에 관한 6개의 문항을 통해 조직몰입의 정도를 측정하였다. 대표적인 문항으로는 ‘나는 우리 회사에 대해 강한 소속감을 느낀다’ 등이 있으며, 변수는 Likert 5점 척도(①=전혀 그렇지 않다, ⑤=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

3. 조직분위기

조직분위기는 다른 조직과 구별되며, 지속적이고, 업무에 영향을 미치는 조직의 특성에 대해 구성원들이 공유하고 있는 인식의 총체이다. 본 연구에서는 Jones & James(1979)의 연구를 참고하여 조직분위기를 직무특성, 리더특성, 조직특성, 동료관계특성 총 4개의 특성으로 분류하고 각 특성별 3개의 설문문항을 사용해 총 12개의 설문문항을 통해 조직분위기를 측정하였다. 변수는 Likert 5점 척도(①=전혀 그렇지 않다, ⑤=매우 그렇다)를 사용하였다.

4. 통제변수

본 연구에서는 각 변수에 영향을 미칠 수 있는 통제요인을 선정하여 통제하였다. 선행연구에 따르면 개인의 성별에 따라 남성이 여성보다 정서적 몰입의 정도가 높기 때문에(Clark & Oswald, 1996) 남성의 경우 0, 여성의 경우 1로 구분하였으며, 고성과작업시스템과 직접적 관련이 있는

부서(인사/총무 부서)의 근무 여부와 응답자가 종사하고 있는 직무군은 전반적인 인사제도 지각에 유의한 영향을 줄 수 있기 때문에 더미 변수로 통제하였다. 또한 조직의 특성이 응답에 영향을 미칠 수 있다고 판단하여 사기업과 공공 부문 종사자로 구분하여 사기업의 경우 1, 그 외 공기업, 공공기관, 공무원인 경우 0으로 처리하였다.

연령은 20대는 1, 30대는 2, 40대는 3, 50대 이상은 4로 구분하고, 근속 연수는 5년 미만 1, 5~10년 미만 2, 10~15년 미만 3, 15~20년 미만 4, 20년 이상 5로 구분하였다. 또한 직위의 경우 사원, 대리, 과장, 차장, 팀장 이상 다섯 가지의 경우로 구분하고, 학력의 경우 고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원이상으로 구분하여 통제변수를 구성하였다.

제4장 실증 분석

제1절 응답자의 일반적 특성

본 연구는 가설 검증을 위하여 인터넷 기반 설문지법을 활용하였다. 국가에서 지원하는 인적자원개발 사업에 참여중인 기업이 비교적 고성능 작업시스템의 작동이 잘 이뤄질 것으로 예상하여, 사업 참여기업 중 200여 개 기업의 재직자를 대상으로 2017년 9월 29일부터 10월 18일까지, 총 20일 간 설문을 실시하였으며, 이중 119부를 회수하여 회수율은 59.5%로 나타났다.

설문 응답자의 성별은 남성이 58.8%, 여성이 41.2%로 나타났고, 연령은 30세 이상에서 40세 미만이 54.6%로 가장 많았으며, 20세 이상 30세 미만이 28.6%, 40대 이상 50세 미만이 14.3%, 50세 이상 3% 순으로 나타났다. 학력은 대졸이 77.3%로 가장 많았고, 대학원 이상이 11.8%, 전문대졸 8.4%, 고졸 2.5%로 그 뒤를 이었다. 근속년수의 경우 5년 미만이 60%로 가장 많았으며, 5~10년 미만 26%, 10~15년 미만 8.4%, 15~20년 미만 3.4%, 20년 이상 1.7% 순으로 나타났다. 직위는 사원급 46%, 대리급 28.6%, 과장급 13.4%, 차장급 2.5%, 팀장 이상 9.2% 순으로 나타났다. 또한 직무는 사무관리직이 65.5%로 가장 많았고, 영업직과 기술직이 각 11.8%, 연구직 8.4%, 생산직 2.5%로 그 뒤를 이었으며, 21%의 응답자가 인사부서 근무자였다.

조직 유형은 사기업이 64.7%로 가장 많았고, 공공기관 20.1%, 공기업 9.2%, 공무원 5.9% 순서로 나타났다. 조직 규모에 대한 질문에는 1,000명 이상인 조직이 34.5%로 가장 많았으며, 100~300명 21.8%, 50명 미만 17.6%, 300명~1,000명 15.1%, 50~100명 10.9%로 나타났다. 근무지의 경우 수도권 37.8%, 부산·울산·경남권역이 31.9%로 많았으며, 그 외 광주권역 12.6%, 강원제주권역 10%, 대전권역 5.9%, 대구권역 1.7%로 나타

났다. 상세한 내용은 아래 <표 8>에 제시한 바와 같다.

<표 8> 응답자의 인구통계학적 분석

| | 구 분 | 빈 도 | 백분율(%) |
|------|-----------|-----|--------|
| 성별 | 남 성 | 70 | 58.8 |
| | 여 성 | 49 | 41.2 |
| 나이 | 30세 미만 | 34 | 28.6 |
| | 30세 ~ 39세 | 65 | 54.6 |
| | 40세 ~ 49세 | 17 | 14.3 |
| | 50세 이상 | 3 | 2.5 |
| | | | |
| 근무경력 | 5년 미만 | 72 | 60.5 |
| | 5~10년 미만 | 31 | 26.1 |
| | 10~15년 미만 | 10 | 8.4 |
| | 15~20년 미만 | 4 | 3.4 |
| | 20년 이상 | 2 | 1.7 |
| 직급 | 사원급 이하 | 55 | 46.2 |
| | 대리급 | 34 | 28.6 |
| | 과장급 | 16 | 13.4 |
| | 차장급 | 3 | 2.5 |
| | 팀장 이상 | 11 | 9.2 |
| 부서 | 예 | 25 | 21 |
| | 아니오 | 94 | 79 |
| 직무구분 | 사무관리직 | 78 | 65.5 |
| | 영업직 | 14 | 11.8 |
| | 생산직 | 3 | 2.5 |
| | 기술직 | 14 | 11.7 |
| | 연구직 | 10 | 8.4 |
| 학력 | 고졸 | 3 | 2.5 |
| | 전문대졸 | 10 | 8.4 |
| | 대졸 | 92 | 77.3 |
| | 대학원졸 이상 | 14 | 11.8 |
| 산업유형 | 기계 | 8 | 6.7 |
| | 전기전자 | 10 | 8.4 |
| | 정보통신 | 8 | 6.7 |
| | 서비스 | 25 | 21 |
| | 금융보험 | 10 | 8.4 |
| | 기타 | 58 | 48.7 |
| 조직유형 | 사기업 | 77 | 64.7 |
| | 공기업 | 11 | 9.2 |
| | 공공기관 | 24 | 20.2 |
| | 공무원 | 7 | 5.9 |
| 조직규모 | 50명 미만 | 21 | 17.6 |
| | 50~100명 | 13 | 10.9 |
| | 100~300명 | 26 | 21.8 |
| | 300~1000명 | 18 | 15.1 |
| | 1000명 이상 | 41 | 34.5 |

제2절 자료처리 및 분석

본 연구에서 사용된 자료의 처리와 분석은 SPSS 20 통계 프로그램을 이용하였다. 설문 문항의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위하여 각 척도의 하위 영역별로 Cronbach's alpha 계수를 산출하여 탐색적 요인분석을 실시했으며, 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석(principle component analysis)를 사용하였다. 또한 요인 적재치를 단순화하기 위하여 Kaiser 정규화가 있는 배리맥스(varimax) 방법을 사용하였다.

1. 신뢰도 분석 및 타당도 검증

본 연구에서는 측정 도구의 신뢰도를 검증하기 위해 자료의 일관성을 나타내는 Cronbach's α 값을 이용하였다. 독립변수인 고성과작업시스템 중 직무설계교육의 Cronbach's α 값은 0.869이며, 참여는 0.741, 평가는 0.888, 고용안정은 0.797, 보상은 0.800였다. 조절변수인 조직분위기의 경우, Cronbach's α 값이 0.857, 종속변수인 조직몰입은 0.864로 나타나 일반적으로 사용되는 신뢰성 확보의 기준값인 0.6보다 높게 나타났다.

또한 본 연구에서 고려된 각 변수들의 타당성 검증을 위하여 요인분석을 실시하였으며, 요인추출과정에서 고유치(eigen value) 기준을 1이상으로 적용하여 요인화하였다.

1.1 고성과작업시스템

고성과작업시스템을 구성하고 있는 요인들을 측정하기 위하여 사용된 설문 문항들 중 요인 적재치(Factor Loading) 0.5 이상의 변수들만 추출하였다. 고성과작업시스템의 요인분석 결과, 타당성을 저해하는 12개의 문항을 제거하고, 5개의 요인인 직무설명과 교육, 참여, 평가, 고용안정, 보상으로 확인되었다. KMO (Kaiser-Meyer - Olkin) 측정도의 값은 0.796

으로, Battlet의 구형성 검정 결과는 유의확률이 .000으로 나타나, 요인분석이 적합한 것으로 판단하였다.

1.2 조직분위기

조직분위기의 요인분석 결과, 타당성을 저해하는 문항 제외 후 하나의 단일요인으로 도출되었으며 요인적재량이 모두 0.5 이상으로 나타나 각 문항과 요인과의 상관성을 확인하였다. 또한 고유치가 1이상이고, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)측도의 값이 0.727로, Battlet의 구형성 검정 결과는 유의확률이 .000으로 요인분석이 적합한 것으로 나타났다.

1.3 조직몰입

조직몰입에 대한 요인 분석 또한 타당성을 저해하는 3개의 문항을 제거하고 하나의 단일요인으로 도출되었으며, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)측도의 값이 0.691로 나타났다. Battlet의 구형성 검정 결과는 유의확률이 .000으로 나타나 요인분석이 적합하다고 판단할 수 있었다. 각 변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석과 상관관계 분석 결과는 아래 표와 같다.

<표 9> 각 변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석결과

| 변수 | 문항 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Cronbach's α |
|----------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| 고성과작업시스템 | 교육·직무설명 12 | 0.825 | 0.111 | -0.006 | 0.186 | 0.121 | 0.064 | 0.106 | 0.869 |
| | 교육·직무설명 13 | 0.795 | 0.214 | 0.24 | 0.049 | 0.099 | -0.001 | 0.001 | |
| | 교육·직무설명 10 | 0.689 | 0.132 | 0.326 | 0.084 | -0.01 | 0.136 | 0.191 | |
| | 교육·직무설명 19 | 0.676 | 0.143 | 0.139 | 0.227 | 0.211 | 0.255 | 0.217 | |
| | 교육·직무설명 20 | 0.642 | 0.098 | 0.016 | 0.325 | 0.387 | 0.253 | 0.042 | |
| | 참여 3 | 0.162 | 0.131 | 0.776 | 0.098 | 0.136 | 0.144 | -0.022 | 0.741 |
| | 참여 4 | 0.089 | 0.184 | 0.703 | 0.18 | 0.257 | -0.037 | 0.143 | |
| | 참여 1 | 0.162 | 0.075 | 0.682 | -0.058 | -0.31 | 0.197 | 0.131 | |
| | 참여 2 | 0.117 | 0.19 | 0.635 | 0.346 | 0.126 | 0.086 | -0.076 | |
| | 평가 21 | 0.229 | 0.095 | 0.039 | 0.126 | 0.871 | 0.116 | 0.098 | 0.888 |
| | 평가 22 | 0.154 | 0.209 | 0.177 | 0.119 | 0.849 | 0.051 | 0.173 | |
| | 고용안정 24 | 0.098 | 0.088 | 0.094 | 0.145 | 0.037 | 0.842 | 0.109 | 0.797 |
| | 고용안정 25 | 0.257 | 0.121 | 0.221 | 0.243 | 0.158 | 0.713 | 0.167 | |
| | 보상 26 | 0.095 | 0.077 | 0.086 | 0.121 | 0.046 | 0.201 | 0.89 | 0.800 |
| 보상 27 | 0.297 | 0.207 | 0.002 | 0.214 | 0.311 | 0.053 | 0.724 | | |
| 조직분위기 | 조직분위기 7 | 0.07 | 0.85 | -0.024 | 0.121 | 0.12 | 0.218 | 0.036 | 0.857 |
| | 조직분위기 8 | 0.08 | 0.774 | 0.164 | 0.04 | 0.037 | 0.347 | 0.049 | |
| | 조직분위기 4 | 0.251 | 0.677 | 0.297 | 0.22 | 0.184 | -0.204 | 0.22 | |
| | 조직분위기 5 | 0.334 | 0.676 | 0.257 | 0.277 | 0.005 | -0.136 | -0.002 | |
| | 조직분위기 6 | 0.191 | 0.572 | 0.296 | 0.136 | 0.252 | -0.04 | 0.296 | |
| 조직몰입 | 조직몰입 1 | 0.211 | 0.192 | 0.156 | 0.819 | 0.151 | 0.147 | 0.215 | 0.864 |
| | 조직몰입 2 | 0.202 | 0.183 | 0.152 | 0.808 | -0.012 | 0.09 | 0.282 | |
| | 조직몰입 6 | 0.204 | 0.158 | 0.183 | 0.695 | 0.27 | 0.271 | -0.005 | |
| | Eigen value | 3.330 | 2.981 | 2.596 | 2.504 | 2.228 | 1.830 | 1.809 | |
| | 누적된 분산의 % | 14.476 | 27.438 | 38.723 | 49.609 | 59.297 | 67.254 | 75.121 | |

2. 상관관계 분석

<표 10> 주요 변수의 평균, 표준편차 및 상관관계

| 구분 | 평균 | 표준편차 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
|----|-------|-------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | - | - | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | - | - | -.271** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | - | - | -.232* | .666** | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | - | - | -.345** | .612** | .671** | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | - | - | 0.03 | .180* | 0.139 | 0.1 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | - | - | 0.139 | 0.128 | -0.109 | 0.086 | .330** | 1 | | | | | | | | | | | |
| 7 | - | - | 0.026 | -0.046 | 0.054 | 0 | 0.053 | -0.086 | 1 | | | | | | | | | | |
| 8 | - | - | -0.11 | -0.03 | 0.051 | -0.027 | -0.118 | 0.018 | 0.111 | 1 | | | | | | | | | |
| 9 | - | - | -0.061 | -0.095 | -0.174 | -0.043 | -0.094 | -0.165 | -.214* | -0.179 | 1 | | | | | | | | |
| 10 | - | - | 0.017 | -.260** | -0.093 | -0.168 | -.232* | -0.127 | -0.008 | 0.14 | 0.141 | 1 | | | | | | | |
| 11 | - | - | -.207* | .238** | 0.007 | .204* | .222* | .193* | -0.077 | -0.017 | -0.135 | -.534** | 1 | | | | | | |
| 12 | 3.081 | 0.899 | -.197* | .235* | .186* | .206* | 0.175 | -0.01 | -0.113 | .228* | -0.11 | 0.069 | 0.115 | 1 | | | | | |
| 13 | 3.544 | 0.758 | -0.094 | 0.158 | 0.005 | 0.158 | 0.134 | 0.159 | 0.057 | -0.103 | 0.014 | -0.091 | 0.139 | .437** | 1 | | | | |
| 14 | 2.983 | 1.043 | -0.126 | 0.16 | -0.043 | 0.088 | -0.041 | 0.065 | -.229* | 0.034 | .183* | -0.029 | 0.106 | .456** | .263** | 1 | | | |
| 15 | 3.466 | 1.057 | -0.046 | .250** | .212* | .268** | 0.036 | 0.128 | -0.081 | 0.129 | -.191* | -0.09 | .202* | .427** | .340** | .288** | 1 | | |
| 16 | 3.202 | 1.101 | -0.029 | 0.061 | 0.023 | 0.149 | -0.114 | 0.053 | -0.05 | .237** | 0.08 | .196* | -0.052 | .445** | .248** | .396** | .359** | 1 | |
| 17 | 3.629 | 0.777 | -0.177 | 0.056 | 0.002 | 0.097 | 0.152 | 0.118 | -0.078 | 0.014 | 0.045 | 0.056 | 0.128 | .506** | .488** | .404** | .326** | .394** | 1 |
| 18 | 3.535 | 0.942 | -0.028 | .193* | 0.159 | .184* | .197* | 0.168 | -0.026 | 0.008 | -0.022 | 0.017 | 0.07 | .541** | .443** | .402** | .461** | .443** | .502** |

** : p<0.01, * : p<0.05 , 1=성별, 2=나이, 3=근무경력, 4=직급, 5=인사부서근무, 6=직무, 7=학력, 8=기업유형, 9=조직규모, 10=수도권 소재지, 11=부산경남 소재지, 12=직무설명 및 교육, 13=참여, 14=평가, 15=고용안정, 16=보상, 17=조직분위기, 18=조직몰입, 성별 남=1, 여=0, 인사/총무부서 근무여부 예=1, 아니오=0, 직무 사무직=1, 그 외=0, 기업유형 사기업=1, 그 외=0, 수도권 지역=1, 그 외=0, 부산울산경남 지역=1, 그 외=0

제3절 가설 검증

본 연구는 고성과작업시스템과 조직몰입 간 관계에서 조직분위기가 가지는 조절효과를 규명하기 위한 것이다. 따라서 각 변수 간 관계에 영향을 줄 수 있다고 판단한 성별, 인사부서근무여부, 직무, 기업유형, 기업소재지를 통제변수로 설정하여 각각의 가설에 따른 인과관계를 다중회귀분석을 통하여 검증하였다. 통제변수 중 인사부서 근무여부가 조직몰입에 미치는 효과에 대한 수치가 $p=0.079$, $B=0.337$, 표준오차=0.19, 베타=0.146으로 나타나 직접적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

1. 고성과작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향

고성과작업시스템은 고성과작업시스템이 하나의 시스템으로 작용할 때 조직몰입에 미치는 영향, 각각의 하위요소들이 조직몰입에 미치는 영향, 그리고 AMO이론에 따라 능력증진형, 동기부여형, 기회제공형 고성과작업시스템으로 구분하였을 때 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보기 위해 각각 회귀분석을 통해 검증해보았다.

먼저, 고성과작업시스템이 하나의 번들로써 조직몰입에 미치는 영향에 대한 검증 결과는 $p=0.000$, $B=0.891$ 로 나타나 통계적으로 유의함이 확인되었으며, 고성과작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향력을 46.7%까지 설명하고 있었다. 또한 Durin-Watson 통계량이 2.363로 나타나 통계적으로 적합한 모형임을 확인하여, 가설1이 지지되었다.

두번째로 고성과작업시스템 각각의 하위 요인들이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 검증 결과, 교육훈련과 직무설명의 정도(JTD)가 조직몰입에 미치는 영향은 $p=0.034$, $B=0.231$, 표준오차=0.108, 베타=0.22로 나타났다. 이를 통해 고성과작업시스템 중 교육훈련과 직무설명이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1은 채택되었다. 구성원의 참여(P)가 조직몰입에 미치는 영향의 경우 $p=0.033$, $B=0.223$, 표준오차=0.103, 베타=0.18로 나타났으며, 이에 따라 구성원의 참여가 조직몰입에

정(+)²의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2가 채택되었다. 고용안정(SE)의 경우에도 $p=0.022$, $B=0.179$, 표준오차=0.077, 베타=0.201로 나타났으며 고용안정성이 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이라는 가설1-4이 채택되었다. 보상이 조직몰입에 미치는 영향의 경우, $p=0.043$, $B=0.154$, 표준오차=0.075, 베타=0.181로 나타나 가설 1-5 또한 채택되었다. 하지만, 평가(AP)가 조직몰입에 영향을 미치는 영향을 분석한 결과 $p=0.138$, $B=0.119$, 표준오차=0.079, 베타=0.131로 나타나, 평가가 구성원의 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이라고 한 가설 1-3은 기각되었다.

마지막으로 고성과작업시스템의 다섯 가지 하위요인을 AMO이론에 따라 교육훈련과 직무설명을 능력증진형 고성과작업시스템으로, 평가와 보상을 동기부여형 고성과작업시스템으로, 참여와 고용보장을 기회증진형 고성과작업시스템으로 묶은 후 조직몰입에 미치는 영향을 확인하였다. 먼저, 능력증진형 고성과작업시스템의 경우, 교육훈련과 직무설명 하위요소 하나만 해당되어 가설1-1과 동일한 결과값을 가졌다. 동기부여형 고성과작업시스템의 경우, $p=0.000$, $B=0.546$, 표준오차=0.086, 베타=0.52로 나타나 조직몰입과의 정(+)²의 관계를 확인하였다. 기회증진형 고성과작업시스템의 경우, $p=0.000$, $B=0.678$, 표준오차=0.103, 베타=0.539로 나타나 마찬가지로 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

2. 조직분위기가 조직몰입에 미치는 영향

조직분위기가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설2 검증을 위해 분석한 결과, p 값이 0.000으로 나타나 통계적으로 매우 유의한 모형임을 확인하였다. 또한 조직분위기가 조직몰입에 미치는 영향력의 분산을 27.6% 설명하고 있으며, 회귀식에 대한 F 값은 33.018로 나타났다. 또한 Durin-Watson 통계량이 2.155로 나타나 통계적으로 적합한 모형임을 확인하였다. 통제변수 중 영향력을 가지고 있는 변수는 발견되지 않았으며, 조직분위기가 조직몰입에 미치는 영향을 세부적으로 살펴보면 $p=0.000$,

B=0.591, 표준오차=0.103, 베타=0.487로 나타나 높은 설명력을 가지고 있음을 확인하였다. 이에 따라 조직분위기가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2가 지지되었다.

3. 조직분위기가 고성과작업시스템과 조직몰입에 미치는 영향

고성과작업시스템과 조직몰입의 상관관계에 조직분위기가 미치는 조절효과 검증은 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 앞서 가설1 검증을 했던 것과 마찬가지로 먼저 독립변수인 고성과작업시스템이 하나의 변들로써 조직몰입에 미치는 영향을 확인하고, 고성과작업시스템이 조직몰입 사이에서 조직분위기가 미치는 영향을 밝히기 위하여 고성과작업시스템의 각 하위요소 측정 평균값으로 위계적 회귀분석을 실시하였다.

먼저, 조직몰입을 종속변수로 설정한 후 1단계에서 통제변수인 성별, 인사부서근무여부, 직무, 기업유형, 기업 소재지(수도권, 부산·울산·경남 권역)를 투입하였고, 2단계에서 독립변수인 고성과작업시스템 변수를 투입하였다. 다음 3단계에서는 조절변수인 조직분위기를 투입하고, 마지막 4단계에서 독립변수인 고성과작업시스템과 조절변수인 조직분위기의 상호작용항(고성과작업시스템×조직분위기)을 투입한 후 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 1단계에서 통제변수가 조직몰입에 미치는 효과를 살펴보면, 인사부서 근무여부가 베타=0.17, p=0.09로 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 인사부서에 근무하는 경우에 조직몰입이 더 큰 것으로 나타났다. 하지만, 성별, 직무, 기업유형, 기업 소재지는 조직몰입에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 다음 2단계 고성과작업시스템과 조직몰입의 관계에 대한 분석 결과가 베타=0.647, p=0.000으로 나타나 고성과작업시스템이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향을 확인하였다. 또한 3단계에서 조직분위기 변수를 투입했을 때, p=0.07, 베타=0.162로 조직몰입과의 유의한 정의 상관관계를 확인하였으며, 조절효과를 검증하는 마지막 단계인 4단계에서 고성과작업시스템 변

들과 조직분위기의 상호작용항의 값이 베타=0.179, p=0.021로 나타났다. 이를 통해 고성과작업시스템이 번들로 작용할 때 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 가설1과 고성과작업시스템은 긍정적인 조직분위기를 가졌을 경우, 그 효과가 더욱 강화되어 가설3이 지지되었다.

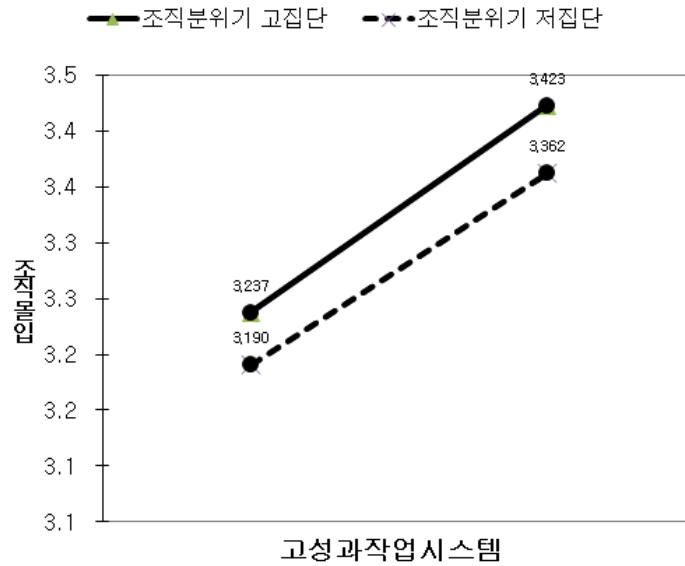
<표 11> 위계적 회귀분석을 통한 조절효과 분석

| 구분 | 종속변수(조직몰입) | | | |
|----------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | 1단계 | 2단계 | 3단계 | 4단계 |
| 통제 변수 (상수) | (.251) | (.193) | (.192) | (.194) |
| 성별 | -0.04(.183) | 0.037(.141) | 0.053(.14) | 0.026(.139) |
| 인사부서근무 | 0.17(.229) [†] | 0.171(.175) [*] | 0.149(.175) [†] | 0.155(.172) |
| 직무 | 0.121(.198) | 0.048(.152) | 0.042(.15) | 0.057(.148) |
| 기업유형 | 0.004(.184) | -0.004(.141) | -0.012(.14) | -0.038(.138) |
| 수도권 | 0.102(.213) | 0.021(.164) | 0.005(.163) | 0.053(.165) |
| 부산울산경남 | 0.056(.230) | -0.048(.177) | -0.057(.175) | -0.02(.175) |
| 독립 변수(A) 고성과작업시스템(HPWS) | | 0.647(.099) ^{***} | 0.556(.119) ^{***} | 0.554(.117) ^{***} |
| 조절 변수(B) 조직분위기(CL) | | | 0.162(.107) [†] | 0.206(.108) [*] |
| 조절효과(A×B) HPWS×CL | | | | 0.179(0.117) [*] |
| R^2 | 0.061 | 0.457 | 0.473 | 0.498 |
| Adj. R^2 | 0.01 | 0.423 | 0.435 | 0.457 |
| F | 1.203 | 81.02 | 3.355 | 5.525 |
| p | 0.31 | 0 | 0.07 | 0.021 |

†p<.10 *p<.05 **p<.01 ***p<.001(양측검정), 제시된 값은 베타값(표준오차)

또한 조직분위기가 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 고성과작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향을 검증한 결과, 조직분위기 고집단의 경우에 조직분위기 저집단에 비해 고성과작업시스템과 조직몰입이 정(+)의 영향이 더욱 강해지는 것으로 나타나 긍정적인 조직분위기를 가진 집단일수록 고성과작업시스템이 구성원의 조직몰입을 더욱 강화한다는 것을 아래 <그림 1>과 같이 확인할 수 있었다.

<그림 2> 조직분위기의 조절효과(1)



다음으로 고성과작업시스템을 구성하는 각각의 하위요소가 조직몰입에 미치는 영향과 조직분위기의 조절효과를 검증하기 위해 앞서와 마찬가지로 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서 통제변수를 투입하고, 2단계에서 독립변수인 고성과작업시스템의 각 하위요소를 투입하였다. 다음 3단계에서는 조절변수인 조직분위기를 투입하고, 마지막 4단계에서 독립변수인 고성과작업시스템의 각 하위요소와 조절변수인 조직분위기의 상호작용항(교육훈련 및 직무설명×조직분위기, 참여×조직분위기, 평가×조직분위기, 고용안정×조직분위기, 보상×조직분위기)을 각각 투입한 후 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석 결과 4단계에서 독립변수의 공차한계값이 0.025~0.057로 나타나 다중공선성 문제가 있다고 판단했다. 다중공선성이란 독립변수가 많은 다중회귀분석에서 각 변수간 상관관계에 따라 회귀식의 설명력이 떨어지는 것을 의미하는 것으로, 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 독립변수와 조절변수를 표준화 값으로 변환한 후 상호작용항을 구성하였다. 평균중심화를 통해 VIF값이 1.225~2.194로 모두 10 이하, 공차한계값이 0.456~0.816으로 모두 0.1이상으로 나타났다.

먼저 1단계에서 통제변수가 조직몰입에 미치는 효과를 살펴보면, 고성
과작업시스템 변들과 마찬가지로 인사부서 근무여부만 $\beta=0.17$,
 $p=0.009$ 로 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음 조절
효과 분석 2단계에서는 독립변수인 고성과작업시스템의 하위요소 중 평
가($\beta=0.132$, $p=0.133$)를 제외한 교육훈련 및 직무설명($\beta=0.224$,
 $p=0.03$), 참여($\beta=0.179$, $p=0.032$), 고용안정($\beta=0.206$, $p=0.018$), 보상
($\beta=0.18$, $p=0.042$)이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로
나타났다. 다음으로 조절효과 분석의 3단계에서는 조직분위기가 β
 $=0.16$, $p=0.086$ 으로 나타나 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것을
확인하였다. 즉, 조직분위기를 긍정적으로 인식할수록 조직에 대한 몰입
이 높아질 수 있음을 의미한다.

마지막으로 4단계에서는 조직분위기가 고성과작업시스템과 조직몰입의
관계를 조절할 것이라는 가설을 검증하기 위하여 독립변수와 조절변수의
상호작용항을 투입하였다. 이를 분석한 결과를 살펴보면 조직분위기는
고성과작업시스템의 하위 요소 중 구성원의 참여와 조직몰입의 관계에
유의한 정(+)의 영향을 주는 것을 확인하여 가설 3-2을 지지하였으며,
상호작용의 결과를 <그림 2>를 통해 조직분위기를 보다 긍정적으로 인
식할수록 고성과작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향이 더 강한 것을
확인할 수 있다.

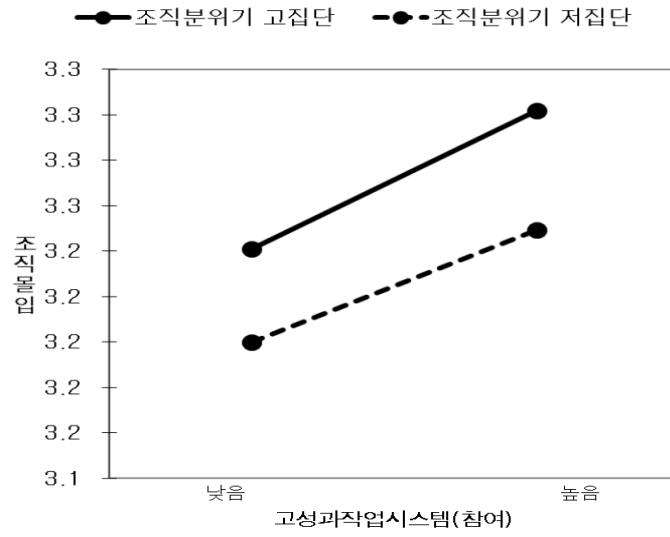
하지만 교육훈련과 직무설명, 고용안정, 보상와 조직몰입의 관계에서 조
직분위기는 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 가설 1에서 교육훈련과
직무설명, 고용안정, 보상이 조직몰입에 정(+)의 영향이 있었고, 조직분
위기가 조직분위기에 정(+)의 영향을 미쳤으나, 교육훈련과 직무설명, 고
용안정, 보상이 조직몰입에 영향을 미치는 데 조직분위기의 조절효과는
없는 것이다. 따라서 가설 3-1, 가설 3-3, 가설 3-4, 가설 3-5가 기각되
었다.

<표 12> 위계적 회귀분석을 통한 조절효과 분석(2)

| 구분 | 종속변수(조직몰입) | | | |
|----------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------|
| | 1단계 | 2단계 | 3단계 | 4단계 |
| 통제 변수 (상수) | (.251) | (.200) | (.199) | (.216) |
| 성별 | -0.04(.183) | 0.042(.144) | 0.055(.144) | 0.035(.146) |
| 인사부서근무 | 0.17(.229) [†] | 0.149(.189) [†] | 0.131(.188) | 0.114(.187) |
| 직무 | 0.121(.198) | 0.057(.160) | 0.052(.158) | 0.077(.159) |
| 기업유형 | 0.004(.184) | 0.017(.155) | 0.012(.153) | -0.008(.158) |
| 수도권 | 0.102(.213) | 0.017(.171) | -0.001(.171) | 0.035(.176) |
| 부산울산경남 | 0.056(.230) | -0.051(.180) | -0.061(.179) | -0.037(.182) |
| 독립 변수(A) | | | | |
| 교육직무설명(JTD) | | 0.224(.107)* | 0.196(.107) | 0.009(.107) |
| 참여(P) | | 0.179(.103)* | 0.133(.107) | -0.397(.116) |
| 평가(AP) | | 0.132(.079) | 0.107(.079) | -0.351(.078) |
| 고용안정(SE) | | 0.206(.076)* | 0.199(.075)* | 0.111(.076) |
| 보상(RE) | | 0.18(.075)* | 0.155(.075) | 0.265(.076) |
| 조절 변수(B) | | | | |
| 조직분위기(CL) | | | 0.16(.112) [†] | -0.852(.121)* |
| 조절효과(A×B) | | | | |
| JTD×CL | | | | 0.343(.114) |
| P×CL | | | | 0.999(.101)* |
| AP×CL | | | | 0.621(.099) |
| SE×CL | | | | 0.096(.091) |
| RE×CL | | | | -0.186(.099) |
| R^2 | 0.061 | 0.462 | 0.477 | 0.519 |
| Adj. R^2 | 0.01 | 0.407 | 0.418 | 0.438 |
| F | 1.203 | 15.981 | 3.009 | 1.753 |
| p | 0.31 | 0 | 0.086 | 0.129 |

†p<.10 *p<.05 **p<.01 ***p<.001(양측검정), 제시된 값은 베타값(표준오차)

<그림 3> 조직분위기의 조절효과(2)



제4절 가설 검증 결과의 요약

본 연구가설의 검증 결과는 아래와 <표 13>과 같다.

<표 13> 가설 검증 결과의 요약

| 구분 | 가 설 | 결 과 |
|-----|--|-----|
| 가설1 | 고성과작업시스템은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| | 1-1 고성과작업시스템(교육과 직무설명)은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| | 1-2 고성과작업시스템(참여)은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| | 1-3 고성과작업시스템(평가)은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 기각 |
| | 1-4 고성과작업시스템(고용안정)은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| | 1-5 고성과작업시스템(보상)은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설2 | 조직분위기는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설3 | 조직분위기는 고성과작업시스템과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다. | 채택 |
| | 3-1 조직분위기는 고성과작업시스템(교육과 직무설명)과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다. | 기각 |
| | 3-2 조직분위기는 고성과작업시스템(참여)과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다 | 채택 |
| | 3-3 조직분위기는 고성과작업시스템(평가)과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다. | 기각 |
| | 3-4 조직분위기는 고성과작업시스템(고용안정)과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다. | 기각 |
| | 3-5 조직분위기는 고성과작업시스템(보상)과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다. | 기각 |

제5장 결 론

제1절 연구결과의 요약

본 연구는 인적자원을 관리하고 개발하기 위한 각종 인사제도에 대한 도입과 활용뿐만 아니라, 시스템이 적용되는 조직 내의 환경과 구성원이 인지하는 조직분위기의 영향을 살펴보고자 하였다. 이를 위해 고성과작업시스템을 구성하는 하위 요소가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 실증하고, 구성원이 인식하고 있는 조직 분위기가 어떠한 영향을 가지는지를 실증적으로 분석하였다.

먼저, 고성과작업시스템은 개별 인사제도가 조직몰입에 미치는 영향보다 하나의 번들로써 작용할 때 조직몰입에 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 독립변수인 고성과작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향을 세부적으로 살펴보기 위하여 고성과작업시스템 번들로써 작동할 때, 고성과작업시스템의 하위요소가 개별적으로 작용할 때, 고성과작업시스템이 AMO이론에 따라 능력증진형, 기회증진형, 동기증진형으로 구분되어 작동할 때로 나누어 살펴보았으며, 그 결과 고성과작업시스템이 하나의 번들로써 작동할 때 조직몰입에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났다.

둘째, 고성과작업시스템의 하위요소 중 평가를 제외한 교육훈련과 직무설명, 참여, 고용안정, 보상은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고성과작업시스템이 조직 몰입에 긍정적인 영향을 준다는 다수의 선행 연구와 일치하는 결과이다. 다만, 평가가 조직몰입에 유의하지 않다는 점에 있어서, 성과평가의 도입 및 활용 그 자체만으로는 구성원의 조직몰입에는 큰 영향을 주지 않을 수 있음을 알 수 있었다. 따라서 구성원의 조직몰입을 높이기 위해서는 성과제도의 도입 외에 다양한 노력이 함께 필요하다는 점을 시사한다.

셋째, 조직분위기는 구성원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서 조직분위기의 설문 문항을 살펴보면 ‘나는 직무상 스스로 많은 결정을 한다’, ‘직속 상사는 내가 우수한 성과를 올렸을 때 많은 칭찬을 해준다’, ‘나의 조직의 구성원들은 서로 신뢰한다’, ‘나의 조직은 가장 공헌도가 높은 사람에게 큰 보상을 준다’ 등과 같이 조직분위기가 높게 나타나는 것은 응답자의 조직분위기에 대한 긍정적인 인식을 의미한다. 따라서 조직분위기에 대해 긍정적으로 인식할수록 조직몰입의 정도도 높게 나타난 본 연구의 결과를 통해, 구성원의 조직몰입 향상을 위해서는 긍정적인 조직분위기를 형성하는 것이 중요한 요인임을 알 수 있다.

넷째, 고성과작업시스템의 각 하위요소와 조직몰입과의 관계에서 조직분위기의 조절효과를 살펴본 결과, 구성원의 참여와 조직분위기가 유의한 정(+)의 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다. 즉, 구성원의 참여가 활발하고, 참여를 권장하는 시스템을 갖춘 조직일수록 긍정적인 조직분위기가 형성될 때 조직몰입이 더욱 높아진다는 것이다. 이러한 결과를 통해 고성과작업시스템의 다른 하위요인보다 참여가 분위기에 더 많은 영향을 받는다는 것을 유추할 수 있으며, 구성원의 참여를 이끌어내기 위해서는 제도적인 요인뿐만 아니라 참여를 독려하기 위한 분위기를 함께 형성하여 조직몰입을 높이는 것이 더 효과적일 것임을 알 수 있다.

제2절 연구결과의 시사점 및 한계점

본 연구에 대한 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구를 통해 고성과작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향과 조직분위기의 조절효과를 실제 기업 재직자들에게 설문을 실시하여 실증했다는 점에서 의의를 가진다. 기존 국내 연구들에서는 다수의 연구가 고성과작업시스템 제도의 유무만으로 고성과작업시스템을 측정하거나 한국직업능력개발원에서 실시한 인적자원기업패널(HCCP)의 자료 분석 등 2차 데이터에 과도한 의

존을 하고 있다(이주형, 2010). 하지만 인적자본기업패널 등 2차 데이터의 경우, 정기적으로 광범위한 조사가 진행되는 만큼 종단적 연구가 가능하다는 장점이 있지만, 조직 내의 독특한 맥락을 파악하기 위해서는 연구자가 직접 수집한 실증연구가 필요하다(옥지호, 2015). 따라서 본 연구에서는 실제 200여 개 기업 종사자를 대상으로 직접 수집한 데이터를 통해 실증연구를 하였다는 점에서 그 의의가 있다고 할 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 고성과작업시스템이 구성원의 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향과 조직분위기가 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향이 실증된 것이다. 이는 인적자원에 대한 역량증진과 참여기회 부여, 보상의 활성화, 고용안정화가 구성원의 조직 몰입을 높이며 조직성으로 귀결될 수 있다는 점을 재확인하고 있다. 특히 고성과작업시스템이 하나의 변들로 작용할 때 그 영향이 더 커졌다는 결과를 볼 때, 고성과작업시스템 도입을 검토할 때, 인사제도를 개별적으로 도입하여 운영하는 것보다 상호보완적으로 설계된 개별 인적자원 제도를 함께 도입하는 것이 조직성장에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사하며, 이는 장기적 관점에서 고성과작업시스템 도입 및 활용의 중요성과 전략적 인적자원 관리의 필요성을 제시한다는 점에서 시사하는 바가 크다고 볼 수 있다.

셋째, 또한 조직분위기가 고성과작업시스템의 하위 요소 중 하나인 참여와 조직몰입 간에 나타내는 조절효과를 토대로 고성과작업시스템의 도입과 더불어 제도가 실현되는 환경을 함께 고려해야한다는 점을 알 수 있으며, 이는 고성과작업시스템을 활용을 하고자 하는 기업 실무자들에게 중요한 함의를 제공할 것이다. 제도가 실현되는 환경요소에는 조직문화, 조직분위기 등 다양한 요인이 있다. 조직문화의 경우에는 특정조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관이나, 이념, 관습 등을 포함하는 종합적인 개념(Hofstede, 1984)으로 조직의 신념과 가치가 근본적으로 변하지 않는다면 조직의 특성으로 영속성을 가진다(이재은 외, 2008). 반면 조직분위기는 구성원의 인지를 바탕으로 비교적 단기적인 개념이기 때문에(이태구 외, 2009) 조직문화에 비해 변동가능성이 높다고 볼 수 있다. 따

라서 제도의 효과성을 높이기 위해서는 긍정적인 조직분위기 형성을 위한 노력을 통해 조직분위기를 형성한 후 제도를 실현한다면 구성원의 조직몰입에 미치는 효과를 더욱 높일 수 있을 것으로 예상해볼 수 있다.

마지막으로 본 연구에서 고성과작업시스템의 하위 요소 중 평가만이 조직몰입과 유의하지 않은 결과를 나타냈다는 점에서 일반적으로 실시하고 있는 평가제도가 구성원의 조직몰입을 이끌어내는 데 정답이 아님을 시사하고 있다. 반면 보상의 경우, 조직몰입과 정(+)의 상관관계를 나타냈다는 점에서 단순히 평가를 위한 평가가 아니라, 구성원의 동기부여를 자극하고 조직몰입을 이끌어낼 수 있는 평가제도의 설계가 필요하다는 점을 시사하고 있다고 볼 수 있다. 이는 성과중심 제도의 도입이 구성원의 정서적 반감을 일으키거나 조직효과성에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 일부 선행연구를 지지하는 결과로 볼 수 있다(김기태, 1999).

본 연구는 고성과작업시스템과 조직몰입에 대해 조직분위기가 어떠한 조절효과를 미치는 지에 대한 세부적인 분석을 시도하였으나, 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 본 연구의 설문응답은 고용노동부 능력개발사업 참여 기업의 재직근로자에게 실시한 것으로, 개별 근로자의 인식에 따라서 시스템을 측정하였기 때문에 응답 결과를 해당 기업의 고성과작업시스템으로 확대해석 하는 데에는 한계가 있다. 고성과작업시스템의 변수는 조직변수로서 이를 개인차원으로 환원함에 따라 원자적 오류(Atomistic Fallacy)가 발생할 수 있으며, 분산 오류(Variance Bias)를 야기할 수도 있다. 둘째, 본 연구의 표본은 119개, 설문 응답률은 59.5%로 표본의 대표성에 문제가 있을 수 있다. 본 연구에서 기업 유형에 따른 상관관계가 나타나지는 않았으나, 고성과작업시스템이 기업 유형이나 기업 규모 등의 경성(hard)적 환경 요인에 따라 다르게 작용·전달될 여지가 있기 때문에 좀 더 세밀한 설계를 통한 연구를 실시할 필요가 있다.

셋째, 독립변수와 종속변수를 동일한 측정도구와 동일한 응답자에게 측정하였기 때문에 동일방법편의의 문제가 발생할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 측정 시기를 달리하거나 독립변수와 종속변수의 응답 원천을

분리하는 등 동일방법편의 문제를 해결하려는 노력이 필요하다.

본 연구를 바탕으로 향후 이루어질 수 있는 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 연구 대상을 국내 다양한 기업으로 확대하되, 기업유형이나 산업유형 등 다양한 변수를 통제하여 보다 일반화된 검증으로 고성과작업시스템 연구의 논의를 확대할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 조직분위기를 조절변수로 고성과작업시스템과 조직몰입 간의 효과를 살펴 보았지만 향후에는 고성과작업시스템과 구성원의 조직몰입 간에 영향을 줄 수 있는 다양한 조절 변수와 선행요인을 함께 연구하여, 변수들 간의 관계를 좀 더 명확히 할 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 탐색적 요인 분석을 통해 척도의 정확도를 시행하는 단계에서 고성과작업시스템의 하위 요소 중 채용과 내부이동성 관련 문항이 제거되었으나, 고성과작업시스템의 구성요소를 균형있게 사용하지 못하고, 편중될 경우 고성과작업시스템이 전제하는 내적 일관성을 저해할 수 있기 때문에, 채용 및 내부이동성과 조직몰입 간의 관계에서 조직분위기가 가지는 영향에 대해서도 추가적인 논의가 필요할 것이다(이주형 외, 2010). 마지막으로 향후 연구에서는 고성과작업시스템 측정 시, 동일 기업 내의 인사부서 근무자와 비근무자에 대한 표본을 동시에 수집하거나, 질적 연구를 병행하는 등 개인차원과 조직차원의 분석단위 수준의 문제를 해결하려는 노력이 필요하다. 특히 지금까지의 선행연구에서는 고성과작업시스템의 제도의 유/무나 개인에게 인지된 고성과작업시스템 만을 측정하였으나, 의도된 제도와 지각된 제도 두 가지를 함께 고려한 연구를 통해 고성과작업시스템의 효과를 실증해볼 필요성이 있다.

참 고 문 헌

- 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.
- 권동인 · 박호환(2003). 고몰입인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구. □조직과 인사관리연구, 27(2), 1-31.
- 김건식(2013). 고성과작업시스템, 고용불안정성, 그리고 조직성과 - 고성과작업시스템과 고용불안정성 간의 상호작용효과를 중심으로. 인적자원관리연구, 20(2): 117-144.
- 김건식(2013). 고성과 작업시스템이 기술혁신에 미치는 영향: 혁신 분위기와 인적 자본의 매개효과를 중심으로. 인사조직연구, 21(1): 65-109.
- 김규남(2003). 중소기업종업원의 조직몰입특성과 가치성향의 매개효과에 관한 연구. 중소기업연구, 25(2), 3-22.
- 김민영 · 이효주 · 박성민(2016). AMO에 기반한 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향연구: 직장생활의 질을 매개변인으로. 한국인사행정학회보, 15(3): 270, 269-304.
- 김윤호 · 윤희상 · 김종진(2015). 경영진의 인적자원 중시 가치와 기업성과가 고성과 작업시스템 변화에 미치는 영향. 인사조직연구, 24(3): 101-126.

- 김진희(2017). 고몰입 HRM과 조직성과의 관계에 대한 혁신변화의 종단 매개효과: 잠재성장모형을 이용한 종단분석. 인사조직연구, 25(3): 269-301.
- 김철수·전순영(2015). 고성능 작업시스템의 교육훈련이 조직성과에 미치는 매개효과 연구-유한김벌리 사례를 중심으로. 대한경영학회지, 28(9): 2367-2383.
- 나인강(2014). 고성능작업시스템과 기업성과-인적자원성과의 매개효과. 인적자원관리연구, 21(1): 41-61.
- 노세리·이상민(2011). 가족친화적 고성능작업시스템에 대한 듀얼아젠다 접근. 인사조직연구, 19(3), 1-29.
- 마은경·김명숙(2005). 공공기관 내 구성원간의 지식공유에 관한 연구: 사회교환이론 관점에서. 경영정보학연구. 7(1), 195-217.
- 박세호·나인강(2017). 고성능작업시스템과 기업성과 간에 관한 실증 분석-이직과 생산성에 미치는 효과를 중심으로. 인적자원개발연구, 20(2), 71-95.
- 박종욱·김성수·박광서(2016). 고성능 작업시스템에 대한 지각이 개인 성과에 미치는 영향-목표지향성의 조절효과를 중심으로. 경영학연구, 45(1), 121-150.
- 박종욱·손승연(2017). 고성능 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로. 인사조직연구, 25(2), 193-218.
- 박지성·류성민(2015). 고성능작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직 역량의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 28(7). 1813-1834.
- 박지성·안성익(2015). 고성능작업시스템이 종업원 직무만족 및 조직몰

- 입에 미치는 영향. 경영연구, 30(2). 235-257.
- 신은중(2009). 고성과작업시스템의 고성과는 무엇에 의해 결정되는가? 번들효과와 핵심 관행 탐색을 중심으로. 산업관계연구, 19(4). 43-69.
- 양재완(2016). 고성과 인적자원관리 제도의 수립 및 실행이 종업원의 공정성 지각 및 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 40(2). 135-161.
- 옥지호(2013). 고성과작업시스템과 양면적 성과의 관계에 대한 연구. 대 한경영학회지, 26(10). 2583-2607.
- 옥지호(2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향-패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증. 인적자원관리연구, 22(1). 45-71.
- 유민봉·박성민(2014). 한국인사행정론. 박영사. 5, 15-694
- 이명주·최장호·조봉순(2015). 고성과 작업시스템과 조직성과간의 관계: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 생산성논집, 29(3), 143-178.
- 이목화·문형구(2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. 조직과 인사관리연구. 38(2) 143-221.
- 이재은·이연주(2008). 조직문화 유형이 조직몰입도에 미치는 영향 : Kimberly & Quinn의 조직문화 유형을 중심으로. 한국정책논집, 8, 60-80.
- 이주형·이영면(2010). 고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점. 인적자원관리연구, 17(3), 43-63.
- 이태구·김인호(2009). 조직풍토가 조직몰입에 미치는 효과에 관한 실증

- 연구: 직무스트레스의 매개효과와 LMX의 질에 의한 조절효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 16(1), 151-179.
- 전인 · 오선희(2012). 고성과 인적자원관리관행과 조직성과 간 관계에서 인적자원 유연성의 매개효과. *산업노동연구*, 20(2), 149-186.
- 정범구 · 이재근(2002). 채용방식과 채용 후 직무태도의 관련성에 관한 연구. *인적자원개발연구*, 4(2), 129-158.
- 조민정 · 김성수 · 조진환(2013). 인사관리강도와 인사관리효과성의 관계에 관한 연구. *인사조직연구*, 21(2), 37-73.
- 현정우 · 권기욱 · 유효상(2016). 고성과작업시스템과 기업성과. *경영교육연구*, 31(4), 259-282.
- 황승철 · 손승연(2015). 고성과 작업시스템이 정서적 몰입에 미치는 영향: 상사(리더)의 비인격적 행동의 조절효과를 중심으로. *리더십연구*, 6, 5-31.
- Argyris, C.(1958). Some problem in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2. 501-520
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*,

29(1), 99–118.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off. New York: Cornell University Press.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502–517.
- Bateman T. S. & D. W. Organ(1983), "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship," *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587–597.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *Industrial & Labor Relations Review*, 57(2), 181–203.
- Becker. B & Gerhart. B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*. 39(4), pp. 779–801

- Becker, B & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G.R.Ferris(Ed.). *Research in Personal and Human Resources Management*. 16, 53 - 101.
- Berman, E. M. (2006). *Essential statistics for public managers and policy analysts*. Washington, DC: CQ Press.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560–569.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42–58.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2): 203–221.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategic HRM: ‘best fit’ or ‘best practice’. *Strategy and Human Resource Management*, 1, 47–70.
- 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.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and

- performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 358–368.
- Campbell, J. P. & Beaty, E. E.(1971). Organizational climate: It's measurement and relationship to work group performance, *The Annual Meeting of the American Psychological Association*, Washington, D.C. 1.
- Collins, C. J., & Smith, K. G.(2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*. 49(3): 544–560
- 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.
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238–257.
- DeCotiis, T.A. and Summers, T.P. (1987) A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 445–470.
- Delery, J. E. & D. H. Doty(1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39(4), 802–835.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource

- management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Evans, W. R. and W. D. Davis(2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance. The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*. 31(5): 758-775
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 61, 361-382.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gouldner, A. W.(1960), The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*. 25, 161-178.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Harley, B., Allen, B.C., & Sargent, L. D.(2007). High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care. *British Journal of Industrial*

Relations. 45(3); 607-633.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research contingencies. *Academy of Management Review Journal*, 17(2), 255-280

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

James. L. R. & Jones. A. P. (1974). Organizational Climate: a Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*. 81(12) 1096-1112.

Jiang, J., Li, Y., Liu, J., Huang, X., Yuan, C., & Lou, X. W. D. (2012). Recent advances in metal oxide based electrode architecture design for electrochemical energy storage. *Advanced Materials*, 24(38), 5166-5180.

Jones. A. P. & James. L. R. (1979). Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*. 23. 201-250

James. L. R., Choi. C. C, Ko, C.H., McNeil, P. K. Minton, M, Wright M. A. & Kim. K. I(2008). *European journal of Work and Organizational Psychology*. 17(1); 5-32

- Johnston, H. R. (1976). A new conceptualization of source of organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 95-103
- Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2), 139-159.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), 217-271.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Oxford, England: Harvard University.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Meyer, H. H. (1968). Achievement Motivation and Industrial Climate. Taguiri, R. and Litwin, G. H. (Eds.). *Organizational Climate:*

Explorations of Concept. Boston: Division of Research. Harvard Business School.

Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1987), Organizational commitment: Toward a three component model, Research Bulletin No. 660, The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.

Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review. 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.(2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20-52.

Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Harvard Business Press.

Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance, 9(1), 126-146.

Porter L. W., W. J. Crampon & F. J. Smith(1976), "Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study," Organizational Behavior and Human Performance, 15, 87-98

Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research, International Review of Industrial and Organizational Psychology, 10(3), 139-146

- Schneider, B. (1990). Organizational Climate and Culture. In Schneider, B.(ED.), NY: Jossey Bass.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1970). Individual Difference and Organizational ClimateIII: Measurement of Organizational Climate by the Multi-Trait. Multi-Rater Matrix, Personnel Psychology, 23.
- Schneider, B., & Rentsch, J. (1988). Managing climates and cultures: A futures perspective. The Futures of Organizations. England: Lexington Books.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. Journal of Applied Psychology, 60(3), 318-328.
- Schunk, D. H. (1982). Effects of effort attributional feedback on children's perceived self efficacy and achievement. Journal of Educational Psychology, 74, 548-556.
- Shanker, M. (2015). Oraganizational Climate an antecedent to Organizational Commitment: An Empirical Study. aWeshkar 19(1), 81-94
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). Motivation and Work Behavior. New York: Mc Graw-Hill, 364-376.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. Academy of Management Journal, 5
- Subramony, M. (1999). Two studies of the impact of performance

feedback on community service learning among college students. 0(3), 558-577.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*. 48(5); 745-468

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. & K. Takeuchi(2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*. 92(4): 1069-1083.

Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross level effects of high performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.

Wright, P. M. & Kehoe, R.. R.(2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 46(1); 6-20

설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 향후 조직분위기가 고성과 작업시스템과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하는 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다. 귀하께서 응답해주시는 모든 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거 비밀이 보장되며, 연구목적에 위한 통계작성 외에는 활용되지 않습니다. 특정 개인 정보가 유출되는 경우는 없을 것이며, 오직 연구 목적으로만 사용됨을 분명히 말씀 드립니다. 각 질문들은 정답이 없으며, 귀하의 생각이나 느낌을 바탕으로 해서 응답해 주시면 됩니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

※ 설문지 예제

아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

| 문항예제 | 매우 그렇지 않다 | 대체로 그렇지 않다 | 보통이다 | 대체로 그렇다 | 매우 그렇다 |
|----------------|-----------------|------------------|------|------------|-----------|
| 해는 동쪽에서 뜬다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

위의 문항에 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(✓) 하여 주시기 바랍니다.

2017년 10월

연구자 : 울산대학교 일반대학원
정 고 은 연구원
윤 동 열 교수

연 락 처 : 010-2264-7591

E - mail : euny8806@hrdkorea.or.kr

I. 다음 문항은 귀하의 조직에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 “√” 표시를 해주십시오.

| 설 문 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 이다 | 그렇 다 | 매우 그렇다 |
|---|-----------------|-----------|----------|---------|-----------|
| 1) 직원들은 회사로부터 의사결정에 참여해 달라는 요청을 종종 받는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 나는 내 직무에 대하여 의사결정을 할 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 직원들이 일에 대한 개선안을 제안할 기회가 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 회사 임원들은 직원들과 열린 소통을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 나는 상위 직책으로 올라 갈수 있는 기회가 거의 없다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 회사의 직원들은 이 조직에서 나의 미래가 없다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 회사에서 승진은 연공서열에 의거한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8) 나는 우리 조직의 경력경로가 명확하다고 생각 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 회사에서는 승진할 수 있는 기회가 열려 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10) 회사는 직원들에게 다양한 교육훈련 프로그램을 제공한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11) 직원들은 정기적으로 교육훈련을 받아야 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12) 회사에는 신입사원에게 직무를 수행하는데 필요한 기술을 가르치는 정형화된 교육훈련이 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| 설 문 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 이다 | 그렇 다 | 매우 그렇다 |
|--|-----------------|-----------|----------|---------|-----------|
| 13) 회사에는 직원들의 승진 가능성을 높이기 위해 제공되는 정형화된 교육훈련프로그램이 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14) 회사는 직원 채용에 많은 노력을 기울이고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15) 회사는 장기 근속여부를 중요하게 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16) 회사는 인력에 대한 채용 및 배치 프로세스를 매우 중요하게 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17) 회사는 직원 채용에 다양한 선발전형을 활용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18) 회사는 직무에 대해 명확하게 기술하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19) 회사는 직무에 대한 설명이 최신화되어 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20) 회사의 직무기술서는 개별 직원들이 수행하는 모든 임무를 정확하게 설명하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21) 회사의 성과는 객관적이고 측정 가능하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22) 회사의 성과평가는 객관적인 평가에 근거한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23) 회사의 직원 평가는 장기적인 성과와 그룹기반 성과를 강조한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24) 회사는 직원들이 원하는 기간 동안 근무할 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 25) 회사는 직원들의 고용안정성을 보장한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 26) 회사는 조직의 이익을 바탕으로 개인에게 성과급을 지급한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| 설 문 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 이다 | 그렇 다 | 매우 그렇다 |
|--|-----------------|-----------|----------|---------|-----------|
| 27) 회사는 개인 및 그룹 성과와 연계 또는 연동하여 성과급을 지급한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

II. 다음 문항은 귀하의 조직에 대한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 “√” 표시를 해주십시오.

| 설 문 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 이다 | 그렇 다 | 매우 그렇다 |
|---|-----------------|-----------|----------|---------|-----------|
| 1) 현재 나의 직무에서 능력이나 재능을 활용할 기회가 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 나는 직무상 스스로 많은 결정을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 나의 업무는 퇴근시간까지 최선을 다해야 겨우 완료할 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 직속 상사는 내가 우수한 성과를 올렸을 때 많은 칭찬을 해준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 직속 상사는 내가 최선을 다했을 때 칭찬을 아끼지 않는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 직속 상사는 항상 나에게 도전적인 목표를 설정해주고 그 목표에 도달하도록 독려한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 나의 조직의 구성원들은 상호간에 우호적인 분위기가 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8) 나의 조직의 구성원들은 서로 신뢰한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 나의 조직은 일의 완수를 위해 협동한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10) 나의 조직은 직원들의 성과에 비례하여 보상을 해준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| 설 문 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 이다 | 그렇 다 | 매우 그렇다 |
|--------------------------------------|-----------------|-----------|----------|---------|-----------|
| 11) 나의 조직은 승진과 발전의 기회가 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12) 나의 조직은 가장 공헌도가 높은 사람에게 큰 보상을 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅲ. 다음 문항은 귀하에 대한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 “√” 표시를 해주십시오.

| 설 문 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 이다 | 그렇 다 | 매우 그렇다 |
|---------------------------------------|-----------------|-----------|----------|---------|-----------|
| 1) 나는 현재의 조직에서 은퇴할 때까지 근무한다면 행복할 것이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 나는 조직의 문제를 나의 문제로 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 나는 나의 조직에 대해 강한 소속감을 느끼지 못한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 나는 나의 조직에 대해 감정적인 애착을 가지지 못한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 나는 나의 조직에서 조직구성원의 일부로 느끼지 못한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 나의 조직은 나에게 개인적으로 커다란 의미를 가진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

※ 다음의 문항들은 연구목적에 따라 분류하기 위한 항목들입니다.
적절한 응답에 해당되는 곳에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

| | | | | | | |
|----------------------|----------|--------------------|---------------------|-----------------------|-------------|---------|
| 1. 귀하의 성별은? | ① 남 | ② 여 | | | | |
| 2. 귀하의 연령은? | ① 20대 | ② 30대 | ③ 40대 | ④ 50대 이상 | | |
| 3. 귀하의 근속년수는? | ① 5년 미만 | ② 5~10년 미만 | 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. 인사/총무 부서 근무여부? | ① 예 | ② 아니오 | | | | |
| 6. 귀하의 직무는? | ① 사무관리직 | ② 영업직 | ③ 생산직 | ④ 기술직 | ⑤ 연구직 | |
| 7. 귀하의 학력은? | ① 고졸 | ② 전문대졸 | ③ 대졸 | ④ 대학원이상 | | |
| 8. 귀사의 산업유형은? | ① 기계산업 | ② 전기전자산업 | ③ 정보통신(IT)산업 | ④ 서비스산업 | ⑤ 금융보험산업 | ⑥ 기타 |
| 9. 귀사의 유형은? | ① 사기업 | ② 공기업 | ③ 공공기관 | ④ 공무원 | | |
| 10. 귀사의 직원규모는? | ① 50명 미만 | ② 50명 이상 ~ 100명 미만 | ③ 100명 이상 ~ 300명 미만 | ④ 300명 이상 ~ 1,000명 미만 | ⑤ 1,000명 이상 | |
| 11. 직장 소재지는? | ① 수도권 | ② 대전·충청·세종 | ③ 대구·경북 | ④ 부산·울산·경남 | ⑤ 광주·전남·전북 | ⑥ 강원·제주 |

설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

변수별 설문항목

<표 14> 고성과작업시스템 측정 설문항목

| 번호 | 하위 변수 | 고성과작업시스템 |
|----|--------|---|
| 1 | 참여 | 직원들은 회사로부터 의사결정에 참여해 달라는 요청을 종종 받는다. |
| 2 | | 나는 내 직무에 대하여 의사결정을 할 수 있다. |
| 3 | | 직원들이 일에 대한 개선안을 제안할 기회가 있다. |
| 4 | | 회사 임원들은 직원들과 열린 소통을 한다. |
| 5 | 내부 이동성 | 나는 상위 직책으로 올라 갈수 있는 기회가 거의 없다고 생각한다. |
| 6 | | 회사의 직원들은 이 조직에서 나의 미래가 없다고 생각한다. |
| 7 | | 회사에서 승진은 연공서열에 의거한다. |
| 8 | | 나는 우리 조직의 경력경로가 명확하다고 생각 한다. |
| 9 | | 회사에서는 승진할 수 있는 기회가 열려 있다. |
| 10 | 교육 훈련 | 회사는 직원들에게 다양한 교육훈련 프로그램을 제공한다. |
| 11 | | 직원들은 정기적으로 교육훈련을 받아야 한다. |
| 12 | | 회사에는 신입사원에게 직무를 수행하는데 필요한 기술을 가르치는 정형화된 교육훈련이 있다. |
| 13 | | 회사에는 직원들의 승진 가능성을 높이기 위해 제공되는 정형화된 교육훈련프로그램이 있다. |
| 14 | 채용 | 회사는 직원 채용에 많은 노력을 기울이고 있다. |
| 15 | | 회사는 장기 근속여부를 중요하게 생각한다. |
| 16 | | 회사는 인력에 대한 채용 및 배치 프로세스를 매우 중요하게 생각한다. |
| 17 | | 회사는 직원 채용에 다양한 선발전형을 활용한다. |
| 18 | 직무 설명 | 회사는 직무에 대해 명확하게 기술하고 있다. |
| 19 | | 회사는 직무에 대한 설명이 최신화되어 있다. |
| 20 | | 회사의 직무기술서는 개별 직원들이 수행하는 모든 임무를 정확하게 설명하고 있다. |
| 21 | 평가 | 회사의 성과는 객관적이고 측정 가능하다. |
| 22 | | 회사의 성과평가는 객관적인 평가에 근거한다. |
| 23 | | 회사의 직원 평가는 장기적인 성과와 그룹기반 성과를 강조한다. |
| 24 | 고용 안정 | 회사는 직원들이 원하는 기간 동안 근무할 수 있다. |
| 25 | | 회사는 직원들의 고용안정성을 보장한다. |
| 26 | 보상 | 회사는 조직의 이익을 바탕으로 개인에게 성과급을 지급한다. |
| 27 | | 회사는 개인 및 그룹 성과와 연계 또는 연동하여 성과급을 지급한다. |

<표 15> 조직몰입 측정 설문항목

| 번호 | 하위 변수 | 조직몰입 |
|----|--------|-------------------------------------|
| 1 | 정서적 몰입 | 나는 현재의 조직에서 은퇴할 때까지 근무를 한다면 행복할 것이다 |
| 2 | | 나는 나의 조직의 문제를 나의 문제로 느낀다 |
| 3 | | 나는 나의 조직에 대해 강한 소속감을 느끼지 못한다 |
| 4 | | 나는 나의 조직에 대해 감정적인 애착을 가지지 못한다 |
| 5 | | 나는 나의 조직에서 조직구성원의 일부로 느끼지 못한다 |
| 6 | | 나의 조직은 나에게 개인적으로 커다란 의미를 가진다 |

<표 16> 조직분위기 측정 설문항목

| 번호 | 하위 변수 | 조직분위기 |
|----|-------|--|
| 1 | 직무 특성 | 현재 나의 직무에서 능력이나 재능을 활용할 기회가 있다. |
| 2 | | 나는 직무상 스스로 많은 결정을 한다. |
| 3 | | 나의 업무는 퇴근시간까지 최선을 다해야 겨우 완료할 수 있다. |
| 4 | 리더 특성 | 직속 상사는 내가 우수한 성과를 올렸을 때 많은 칭찬을 해준다. |
| 5 | | 직속 상사는 내가 최선을 다했을 때 칭찬을 아끼지 않는다. |
| 6 | | 직속 상사는 항상 나에게 도전적인 목표를 설정해주고 그 목표에 도달하도록 독려한다. |
| 7 | 동료 특성 | 나의 조직의 구성원들은 상호간에 우호적인 분위기가 있다. |
| 8 | | 나의 조직의 구성원들은 서로 신뢰한다. |
| 9 | | 나의 조직은 일의 완수를 위해 협동한다. |
| 10 | 조직 특성 | 나의 조직은 직원들의 성과에 비례하여 보상을 해준다. |
| 11 | | 나의 조직은 승진과 발전의 기회가 있다. |
| 12 | | 나의 조직은 가장 공헌도가 높은 사람에게 큰 보상을 준다. |

The Effects of High Performance Work System on Organizational Commitment: Focusing on the Moderating Effect of the Organizational Climate

Go-Eun, Jung

Abstract

The purpose of this study is to identify the relationship between high performance work system and organizational commitment of the employees and to examine the moderating effect of organizational climate through empirical study. Data were collected from the companies participating in the vocational competency development support business of South Korea. The results of this study showed that four factors of high performance work system(education and job description, participation, employment stability, and compensation) have a positive effect on organizational commitment. However, evaluation among sub-elements of high performance work system does not directly affect organizational commitment. In addition, the moderating effect of the organizational climate has a positive influence on participation and organizational commitment. First, this study finds that high performance work systems such as various education and training, detailed job description, activation of participation, enhancement of employment stability and compensation can increase organizational commitment. Second, the organizational

climate can influence organizational commitment through participation. It can be interpreted that the environment within the organization in which high performance work system operates may have an effect on the effectiveness of the system. Therefore, in order to improve the effectiveness of high performance work system, it is necessary to consider the organizational climate in which the system works. Third, in the case of evaluation, it is suggested that the re-design of the evaluation system generally implemented in most companies because the correlation with the organizational commitment has not been established. Finally, the results of this study are more influential when high performance work system acts as a bundle than that of individual system. In terms of long-term perspective, the importance of high performance work system and the necessity of strategic human resource management are suggested.

**Keywords : High performance work system, Organizational Commitment,
Organizational Climate**