

논문 10

전략적 인사관리에서의 근로자 태도의 매개효과

윤양배* · 오계택**

요약

이 연구에서는 인적자원관리와 조직성과간의 관계에 대한 근로자 직무태도의 매개효과를 살펴보았다. 이것을 검증하기 위하여 이 연구에서는 한국직업능력개발원이 2007년 실시한 인적자본 기업패널 조사 자료를 분석하였다.

분석결과에 따르면 첫째, 개별 인적자원관리 제도, 인적자원관리 체제, HR부서의 역할과 활동 등 기업의 인적자원관리는 조직성과에 직접적인 영향력을 미치고 있었다. 하지만 이 과정에서 기업 전략의 조절효과는 검증되지 못했다.

둘째, 인적자원관리 변수들은 직무만족, 조직헌신과 같은 직무 태도에도 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 직무태도는 객관적 및 주관적으로 측정된 조직성과에 영향을 미치고 있었다.

셋째, 인적자원관리는 직무태도를 매개로 조직성과에 간접적으로도 영향력을 미친다고 할 수 있다. 따라서 인적자원관리제도와 조직성과간의 매개변수에 대한 탐색을 시도하고, 인과관계 메커니즘을 찾아냄으로써 전략적 인사관리에서의 연구들의 정교화를 기할 수 있었다.

아울러 이러한 연구 결과의 이론적, 실무적 및 정책적 시사점과 이 연구의 한계 및 추후 연구 과제를 제시하였다.

주제어: 인적자원관리, 직무태도, 조직성과

* 한국직업능력개발원 연구위원(노동부 파견국장)

** 중앙대학교 경영학부 조교수

1. 서론

기업 활동에서 인적 요소의 영향력이 점차 증대되고 있다는 인식이 확산됨에 따라 인적자원관리(Human Resource Management)에 대한 관심과 중요성도 점차 증대되고 있다. 이러한 기업 활동에서의 인적 요소에 대한 관심은 처음에는 단순히 행정적 처리만을 담당한다는 인사관리(personnel management)의 단계에서 시작하여, 인적 요소를 기업이 활용할 수 있는 자원으로 파악하고 이의 효율적인 활용을 통해 기업의 경쟁력 확보에 도움을 얻을 수 있다는 인적자원관리의 개념으로 발전하였고, 최근에는 이를 넘어서서 전략 구상이나 전략 실행에도 적극적으로 참여하는 전략적 인사관리(Strategic Human Resource Management)의 관점으로까지 발전하여 오고 있다 (Noe et al., 2008).

이러한 기업 현장에서의 변화에 발맞추어 연구 현장에서도 연구 경향에 변화가 있어 왔다. 1970년대 말부터 1980년대 초까지 몇몇 이론적 선구자들이 전략적 인적자원관리 연구의 가능성을 타진한 이래, 1990년대 초반까지 많은 이론가들이 전략적 인적자원관리의 이론적 기반을 마련하고자 시도를 하였다. 이러한 이론적 뒷받침에 힘입어 1990년대에 많은 경험적 연구들이 축적되었다. 하지만 2000년대 초반 이후 전략적 인사관리 분야는 이전에 비해 연구의 추진력을 잃고 있다는 인상을 주고 있는 것 또한 사실이다. 이러한 원인에는 여러 가지가 있을 수 있겠지만 그 중에 간과할 수 없는 요인 중의 하나는 연구를 정교화 노력의 부족이라고 할 수 있을 것이다. 특히, 인적자원관리와 조직성과간의 관계를 연결하여 설명해 줄 수 있는 매개 변인에 대한 탐색의 노력이 별다른 성과를 거두지 못하였다고 할 수 있다.

많은 경험적 연구의 축적으로 인해 어떠한 유형의 인적자원관리 제도들이 조직의 성과를 향상시키는데 도움을 주는지에 대한 지식은 상당히 축적되었지만, 구체적으로 어떠한 과정을 거쳐 이러한 효과가 나타나는지에 대한 정보는 상대적으로 부족하다고 할 수 있다(김기태·조봉순, 2008; Colakoglu et al., 2006; Guest, 1997). 일찍이 몇몇 연구자들은 인적자원관리 체계와 조직 성과간의 블랙박스(black box)를 찾고 이를 정교화 할 것을 강조하였다(양혁승, 2002; Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2006). 기존의 전략적 인적자원관리 연구들을 종합하여 평가하고 미래의 연구들을 조망하였던 Becker & Gerhart는 미래의 연구들이 좀 더 완성된 연구 모형들을(중요한 매개 변수의 탐색 포함) 정교화 시키고 검증하지 못한다면, 기존에 관찰되고 검증된 인적자원관리 체계와 회사 성과간의 관계에 대한 대안적 인과 모형들을 배제하기 어려워지는 문제에 봉착할 것이라고 경고하였

다(Becker & Gerhart, 1996, p793). 하지만, 이러한 경고에도 불구하고 아직까지 이러한 노력들은 몇몇 연구들(김기태·조봉순, 2008)을 제외하고는 아직까지도 부족한 실정이며, 많은 경험적 증거들이 축적될 필요가 있다.

이 연구는 이러한 필요성에 부응하고자 다음의 몇 가지를 살펴보고자 한다.

첫째, 인적자원관리 제도들이 직무태도에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 특히, 인적자원관리 제도들을 조직 수준에서 측정된 객관화된 제도라는 측면과 개인들에게 인지된 측면으로 나누어 살펴봄으로써 이들의 직무태도에 대한 영향력을 상대적으로 비교하여 살펴보고자 한다.

둘째, 직무 태도의 조직성과에 대한 영향력을 살펴보고자 한다. 조직성과는 주로 재무적 성과를 통해 살펴볼 것이지만, 개인에 의해 인지된 주관적 성과에 대한 영향력도 함께 살펴보고자 한다.

셋째, 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 영향력을 살펴보고자 한다. 특히, 그 동안 전략적 인사관리 연구에서 논란이 되어 왔던 인과성의 문제를 패널 자료를 이용하여 검증하여 보고자 한다.

마지막으로, 이상에서 살펴본 결과를 바탕으로 인적자원관리 제도들이 조직성과에 미치는 영향력을 직무태도가 어느 정도 매개하는지를 살펴보고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설

가. 인적자원관리와 조직성과간의 관계

회사의 인적자원관리 제도들이 조직성과에 영향을 미친다는 가설은 전략적 인적자원관리의 기본 가설처럼 받아들여지고 있다. 이에 대해서는 많은 이론적 논의들과 경험적 연구들이 축적되어 오고 있다. 우선, 이론적으로 인적자원관리에 관한 이론의 발전에는 일반체계이론, 역할행위이론, 제도이론, 자원의존이론, 인적자본이론, 거래비용이론, 대리인이론, 자원기반이론 등이 많은 공헌을 하였다(Jackson & Schuler, 1995). 특히, 자원기반이론은 조직이 가치 창조적이고, 희귀하고, 부동적이며, 대체 불가능한 자원을 효율적으로 관리함으로써 경쟁업체에 비해 경쟁우위를 확보하고 이를 유지할 수 있음을 주장(Barney, 1991)함으로써 전략적 인적자원관리의 이론적 발전에 많은 공헌을 하였다.

경험적 연구들도 여러 가지 상황에서 인적자원관리와 조직성과간의 관계에 대한 관찰을 시도하였다. Delery & Doty(1996)는 인적자원관리 제도들이 조직성과에 영향을 미치는 방식을 세 가지로 분류하여 살펴보았다. 이들은 보편론적 접근(universal perspective), 상황론적 접근(contingency perspective), 구성 형태적 접근(configurational perspective)을 통해 어떠한 방식이 두 변인들 간의 관계를 가장 잘 설명하는가를 살펴보려고 하였다. 전략적 인적자원관리 연구들을 이러한 분류법에 의해 나누어 살펴보도록 하자.

초창기의 전략적 인적자원관리 연구들은 주로 개별 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 효과를 연구하였다. 보편론적 접근에 따르면, 개별 인적자원관리 제도들을 더 많이 사용할수록 조직성과에 긍정적인(혹은 부정적인) 효과를 가져오게 된다고 한다(Delery & Doty, 1996). 이러한 입장에서 많은 연구들이 개별 인적자원관리 제도들의 개별적인 효과에 대해 연구하였다(Abowd, 1990; Borman, 1991; Gerhart & Milkovich, 1990; Leonard, 1990; Russell, Terborg, & Powers, 1985; Terpstra & Rozell, 1993). 이러한 연구들은 관리자나 임원들의 임금(Abowd, 1990; Gerhart & Milkovich, 1990; Leonard, 1990), 채용 및 선발 제도(Terpstra & Rozell, 1993), 인사고과제도(Borman, 1991), 훈련(Russell, Terborg, & Powers, 1985) 등이 조직성과에 미치는 영향을 살펴보았다.

어떤 연구들은 상황론적 접근 방식을 통해 두 변인간의 관계를 규명하고자 하였다(Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1993; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995). 이 부류의 연구들은 주로 고성능형 인사제도(HPWP: High Performance Work Practices) 관점을 사용하여 개별 인적자원관리 제도보다는 인적자원관리 체계의 조직성과에 대한 영향력을 분석하였다. Ichniowski et al.(1993)은 협력적이고 혁신적인 인적자원관리 체계가 조직 생산성에 미치는 긍정적인 영향력을 발견하였다. MacDuffie(1995)는 62개의 자동차 조립 공장을 대상으로 내적으로 일관성을 가진 일련의 인적자원관리 제도들이 높은 생산성과 품질과 관련됨을 증명하였다. Huselid(1995)는 인적자원관리 제도들을 고성능형 인사제도 관점에서 접근하여 이를 근로자의 숙련을 향상시키는 부분과 근로자들을 동기화시키는 부분으로 나누고, 이들이 이직과 생산성 그리고 단기 및 장기 재무성과에 미치는 영향을 살펴보았다.

또 다른 몇몇 연구들은 형태적 접근 방식으로 두 변인간의 관계를 설명하고자 하였다(Arthur, 1994). Arthur(1994)는 인적자원관리 체제를 “통제형(control)”과 “헌신형(commitment)”으로 구분하고, 이러한 인적자원관리 체계가 노동생산성, 불량률, 그리고 이직에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보았다.

이 연구에서는 먼저 각각의 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 개별적인 효과를

살펴보고자 한다. 회사들이 특정 인적자원관리 제도들을 도입하여 실행할 경우 조직성과에 어떤 차별적인 영향력을 미치는가를 살펴보는 것은 각 개별 인적자원관리 제도들이 조직의 성과와 개별적으로 어떻게 연결되는지를 알아보는 좋은 방법이라 할 수 있다. 하지만, 이렇게 개별적인 인적자원관리 제도들의 효과만을 살펴보는 것은 인적자원관리 제도들 간의 보완성을 고려하기 어려운 한계가 있다(Huselid, 1995). 고성과형 인사제도에 속하는 한 제도를 도입한 기업은 고성과형 인사제도에 속하는 또 다른 제도들을 도입할 가능성이 높기 때문이다. 다시 말하면, 하나의 인적자원관리 제도를 도입했다는 것이 고성과형 인사제도에 투자하고자 하는 경향을 대변한다면 어느 개별 특정 제도의 효과에 대한 측정은 과대측정의 편의를 일으킬 수밖에 없을 것이다. 그리고 이러한 현상은 개별 인적자원관리 효과 측정치들의 합계로 전체 인적자원관리 기능의 효과를 측정하고자 하는 연구에서 그 측정치의 과대측정을 불러오게 된다(Huselid, 1995). 따라서, 이 연구에서는 추가적인 분석으로 인적자원관리 제도들을 개별 제도들이 아닌 체계로 인식하여 그 효과를 분석하고 개별 제도들의 효과와 비교하고자 한다. 또한, 개별 근로자들의 인적자원관리에 대한 활동과 역할에 대한 평가가 성과와 어떻게 연결되는가도 살펴보고자 한다.

이상의 논의에 근거하여 인적자원관리 제도들과 조직성과 간에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 1: 기업의 인적자원관리 제도들은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

전략적 인적자원관리 연구의 중요한 주제들 중의 하나는 수직적 정합성의 문제이다(Gerhart, 2007; Huselid, 1995). 여러 가지 유형의 전략들이 사용되었지만 많은 주목을 받은 전략중의 하나는 Miles & Snow(1978)의 전략 유형이다(Delery & Doty, 1996). Miles & Snow(1978)는 전략 유형을 선도형(prospector), 분석형(analyzer), 방어형(defender)으로 분류하였다. 선도형은 새로운 상품이나 시장을 지속적으로 추구하며, 따라서 시장에서 변화를 선도하며 새로운 기회에 민감하게 반응하게 된다. 이러한 특성으로 인해 선도형 전략을 가진 기업은 높은 수준의 기술과 숙련을 가진 동기화된 근로자들을 더 필요로 하게 되고, 따라서 고성과형 인사제도를 도입할 가능성이 높아지게 되며, 고성과형 인사제도가 조직 성과에 미치는 영향력도 더 커질 가능성이 높다. 방어형은 협소하고 안정적인 생산시장을 가지고 있으며 기술이나 조직구조에 있어 별다른 변화가 없는 경우가 많다. 이 유형의 기업은 주어진 생산물이나 서비스를 좀 더 효율적이고 효과적인 방법으로 생산하는데 주력하며 기존의 시장을 방어하는데 관심이 집중되어 있다. 따라서 이러한 유형의 기업은 선

도형 기업에 비해 고성과형 인사제도의 도입 가능성이 낮아지며, 고성과형 인사제도가 조직성과에 미치는 영향력도 선도형에 비해 낮아질 가능성이 높다. 분석형은 선도형과 방어형 둘 다의 특성을 가진 것으로 특징지어지며, 이들은 안정적인 시장과 새로운 생산품 시장 모두에서 활동하게 된다. 이러한 유형의 기업들은 변화의 주도자는 아니지만 방어형 기업보다는 변화에 더 빠른 속도로 적응하는 경향이 있다. 이러한 특성으로 인해 분석형 기업은 고성과형 인사제도의 도입과 이의 조직성과에 대한 영향력에 있어서도 선도형과 방어형의 중간 정도에 위치할 가능성이 높다.

가설 1-1: 인적자원관리 제도와 조직성과간의 관계는 기업의 전략에 의해 조절될 것이다.

몇몇 전략적 인적자원관리 연구들은 인적자원관리 제도들과 조직 성과간의 인과성의 문제를 지적하였다(Becker & Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Wright et al., 2003). 고성과형 인사제도의 도입이 기업의 성과를 향상시키는 동시에 고성과를 올린 기업이 고성과형 인사제도를 도입할 가능성이 높다고 한다면 고성과형 인사제도의 조직성과에 대한 측정은 과도측정이 될 가능성이 높다. 혹은 저성과 기업이 저성과에 대한 해법으로 고성과형 인사제도를 도입하는 경향이 강하다면, 횡단적 자료 측정치는 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 측정을 과소하게 할 가능성이 있다. 따라서 이 연구는 같은 회사에 대한 종단적 자료를 이용하여 기업의 인적자원관리 제도와 조직 성과간의 인과적 관계성을 살펴볼 것이다. 이 연구에서는 기존의 전략적 인적자원관리 연구의 주류 논의에 따라 인적자원관리 제도가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이에 대한 본 연구의 연구 가설은 다음과 같이 설정할 수 있을 것이다.

가설 1-2: 조직성과가 인적자원관리 제도에 미치는 영향보다는 인적자원관리 제도가 조직성과에 미치는 영향이 더 클 것이다.

나. 인적자원관리와 직무태도간의 관계

어떤 학자들은 인적자원관리 제도들의 영향력을 고려함에 있어 성공적인 프로그램의 직접적인 효과(예를 들어, 뛰어난 근로자들이 회사에 들어오고 계속 근무하게 되는 것) 뿐만 아니라 근로자 인식에 대한 간접적 호혜적 효과까지도 포함해야 한다는 주장을 제기하였다(Kinicki, Carson, & Bohlander, 1992). 또 다른 일군의 학자들은 인적자원관리는 근로

자 태도에 긍정적인 영향을 미치므로 조직은 인적자원관리에 신경을 써야 한다고 주장함으로써(Carrell & Kuzmits, 1986; Heneman, Schwab, Fossum, & Dyer, 1986) 인적자원관리와 직무태도간의 관계에 대한 직접적인 주장을 펼치기도 하였다.

몇몇 학자들은 인적자원관리 제도들이 직무태도와 이론적으로 어떻게 연관되는지를 살펴보았다. Benkhoff(1997)는 우월한 조직 효과성, 향상된 근로자 만족, 조직에 계속 머물고자 하는 의도 등을 인적자원관리 모형의 조직적 결과 변수로 상정하였다. 그녀는 조직 동일시화(organizational identification)를 인적자원관리 연구에서 핵심적인 것으로 파악하였다. 그녀는 근로자들은 자신들에게 가장 많은 보상을 주는 집단과 동일시화 하는 경향이 있으며 성공적인 동일시화 과정의 결과로 긍정적인 인지적 편의를 발전시키기 때문에 조직과의 동일시화는 직무만족으로 이르게 되는 경향이 있다고 주장하였다(Hall & Schneider, 1972; O'Reilly & Chatman, 1986). 또 다른 일군의 학자들은 직무태도(조직헌신)를 사회적 교환이론의 관점에서 해석하였다(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). 이들은 근로자들의 조직에 대한 헌신은 조직이 근로자들에 대해 얼마나 헌신하느냐와 함수의 관계에 있다고 주장하였다. 또한 근로자들은 조직 대리인의 행위를 조직 자체의 행위로 인식하는 경향이 있다(Levinson, 1965). 따라서 Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro(1990)의 연구결과는 근로자들이 회사가 인적자원관리 프로그램에 성의가 보인다고 생각할 때 근로자들은 긍정적인 직무 태도를 발전시키게 된다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 이러한 인적자원관리 제도들을 통한 근로자들에 대한 조직적 지원(organizational support) 혹은 근로자들에 대한 헌신은 근로자들의 조직 헌신감을 향상시키고(Meyer & Smith, 2000), 직무만족과 조직헌신에 의해 매개된 이직률을 감소시키는 것으로 나타났다(Allen, Shore, Griffeth, 2003). 조직적 지원은 조직이 근로자들의 공헌을 얼마나 가치 있게 여기며 근로자들의 복지에 얼마나 관심을 가지는가로 인식될 수 있기 때문이다.

직무태도가 개별 인적자원관리 제도들과 얼마나 연관이 있는지를 살펴본 연구들도 어느 정도 축적되어 왔다. 이들 연구들은 보상관리(Kim Hyeon Dong, 2008; Hamermesh, 2001; Lee, 1971; Ngo et al., 1998; Palich, Hom, & Griffeth, 1995; Rhodes & Steers, 1981; Ritzer & Trice, 1969; Stevens, Beyer, & Trice, 1978), 채용(Phillips, 1998; Premack & Wanous, 1985), 훈련(Ngo et al., 1998; Saks, 1995; Tennenbaum, Mathieu, Salas, & Cannon-Bowers, 1991), 승진(Kanter, 1977; McEnrue & Hechler, 1985; Robertson, Iles, Gratton, & Sharpley, 1991; Schwarzwald, Koslowsky, & Shalit, 1992), 성과평가(Harrison, 1995), 부가급여(Goldberg, Greenberger, Koch-Jones, O'Neil, & Hamill, 1989; Grover & Crooker, 1995),

권한부여(Kirkman & Rosen, 1999; Robert et al., 2000) 등의 인적자원관리 제도들이 직무태도와 어떻게 연관되는지를 살펴보았다. 어떤 연구들은 인적자원관리 체제가 직무만족(Boselie & Wiele, 2002; Kinicki, Carson, & Bohlander, 1992; Lincoln, 1989; Lincoln & Kalleberg, 1985; Mathieu & Farr, 1991; Naumann, 1993)이나 조직헌신(Chiu & Ng, 1999; Gaertner & Nollen, 1989; Lincoln, 1989; Lincoln & Kalleberg, 1985; Mathieu & Farr, 1991; Meyer & Smith, 2000; Ogilvie, 1986)과 어떻게 연관되는지에 대한 경험적 증거들을 제시하기도 하였다. 특히, Lincoln & Kalleberg(1985)는 일본 근로자들의 높은 헌신감은 일본식 경영 제도에 기인한 것이며, 이러한 효과는 일본과 미국 사업장 모두에서 관찰되었다고 보고하였다. 즉, 일본식 경영 제도가 도입된 사업장에서는 근로자들의 헌신감이 더 높게 나타났다는 것이다. Palich, Hom, & Griffeth(1995)도 인적자원관리 제도들이 유럽과 캐나다 관리자들과의 조직헌신감을 향상시키는데 도움을 주고 있음을 주장하고 이를 경험적으로 증명하기도 하였다. Mathieu & Farr(1991) 또한 인적자원관리 제도들이 직무만족과 조직헌신에 가장 커다란 긍정적 효과를 미치고 있음을 보여주었다. 이러한 연구들은 조직이 인적자원관리 제도들을 통해 근로자들의 직무태도에 영향력을 미칠 수 있음을 보여주는 좋은 증거들을 제공하여 주고 있다.

이상의 논의에 근거하여 인적자원관리 제도와 직무태도 간에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 2: 기업의 인적자원관리 제도들은 근로자들의 직무태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다. 직무태도와 조직성과간의 관계

직무만족과 조직헌신은 조직심리학과 경영학에서 가장 많이 연구된 근로자 태도 변수이며, 따라서 그 결정 요인 등에 대해 상대적으로 매우 잘 알려져 있다(Locke, 1976; Meyer & Allen, 1997). 많은 논문들이 직무만족과 조직헌신의 다양한 측면들을 연구하였고, 이 변수들과 다른 변수들 간의 관계에 대해서도 많은 연구들이 진행되었다. 이러한 연구들을 통해 직무만족과 조직헌신은 근로자들의 이직의도와 근로자들의 조직에 대한 공헌을 평가하는 중요한 태도 변수로 밝혀졌고, 따라서 조직 유효성의 중요한 요인으로 여겨지고 있다.(Kanter & Brinkerhoff, 1981). 근로자 태도는 조직 유효성을 향상시키는데 있어 여러 가지로 중요한 역할을 한다. 연구 결과들에 따르면, 근로자의 태도는 직무 성

과와 다른 직무관련 결과 변수들에 긍정적인 영향을 미치며(Cascio, 1982), 근로자 태도는 또한 재무성과의 향상에도 공헌한다는 것이다(Kinicki, Carson, Bohlander, 1992). 예를 들면, 직무만족은 이직(Cotton & Turtle, 1986; Judge & Watanabe, 1993; Kats & Kahn, 1978; Kirkman & Shapiro, 2001), 노조 선거행위(Heneman & Sandver, 1983), 결근(Hackett & Guion, 1985), 조직 시민행동(Organ & Konovsky, 1989), 근로자의 심리적 및 육체적 행복(Ilardi et al., 1993), 직무성과(Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Porac et al., 1983; Vroom, 1964), 그리고 조직유효성(Laschinger, 2001; Miller, 1978) 등에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직헌신 또한 이직(Angle & Perry, 1981; Porter, Crampon, & Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974), 직무성과(Riketta, 2002), 조직유효성(Angle & Perry, 1981; DeCotiis & Summers, 1987; Williams & Anderson, 1991) 등에 영향을 미치고 있음을 보여준다.

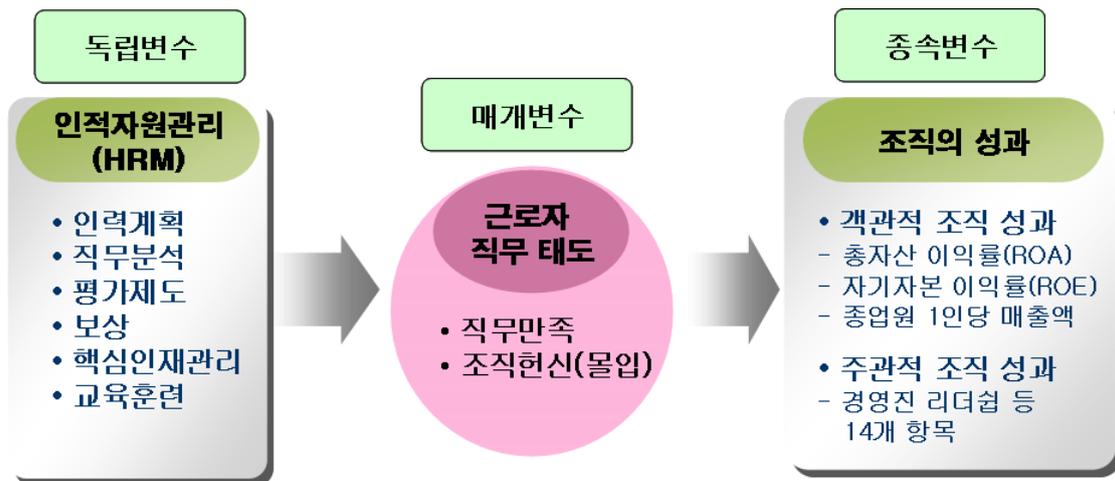
직무태도와 성과간의 긍정적인 관계는 여러 가지 수준에서 분석되었다. 개인적 수준에서 태도와 성과간의 긍정적인 관계를 분석하였는가 하면(Judge, Thoresen, Bono, & Patten, 2001), 작업장 수준에서 태도와 재무 성과간의 관계를 분석하기도 하였다(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). 또한, 조직 수준에서 태도와 비재무적 성과(Ostroff, 1992)와 재무적 성과(Fulmer et al., 2003; Schneider, Hanges, Smith, & Salvaggio, 2003)간의 관계를 살펴보기도 하였다.

메타 분석의 결과도 비슷한 연구결과를 보여주고 있다. 직무만족(Carsten & Spector, 1987; Harrison et al., 2006; Judge et al., 2001; Kinicki, Carson, & Schriesheim, 1990)과 조직헌신(Harrison et al., 2006; Mathieu & Zajac, 1990) 모두 조직성과와는 긍정적인 관계를 보인 반면, 이직의도와 이직행위와는 부정적인 관계를 보였다.

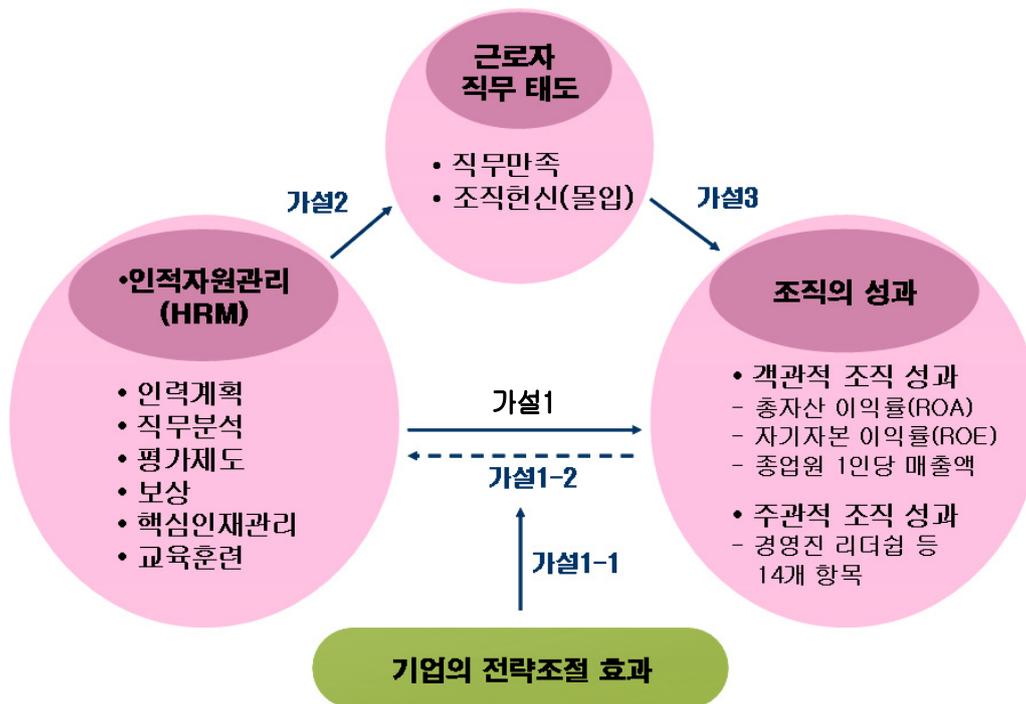
이상의 논의에 근거하여 직무태도와 조직성과 간에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 3: 근로자들의 직무태도는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이상과 같이 인적자원관리와 조직성과 간의 관계 또는 직무태도와 관계, 직무태도와 조직성과 간의 관계에 대한 연구모형을 <그림 1>을 통해 나타냈다. 그리고 <그림 2> 가설 모형은 가설 1, 2, 3을 포함하여 세분화된 연구전개를 나타낸다.



[그림 1] 연구 모형



[그림 2] 가설 모형

3. 연구 방법

가. 조사자료

본 연구의 분석을 위해 한국직업능력개발원에서 2007년 실시한 인적자원기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 자료를 사용하였다. 이 자료는 우리나라 기업이 지닌 인력의 양적·질적 수준을 파악하고, 기업 내에서 인적 자원을 축적해 가는 과정을 파악하기 위해 2005년 시작되었고, 격년 단위로 동일한 대상 기업을 추적 조사하는 패널조사로 2007년 제 2차 조사를 실시하였다(김안국 외, 2007). 2005년 1차 조사에서는 454개 기업과 이들 기업에서 근무하고 있는 13,101명의 근로자들을 대상으로 조사가 실시되었고, 2007년 2차 조사에서는 467개 기업과 이들 기업에서 근로하고 있는 11,473명의 근로자들을 대상으로 조사가 수행되었다. 2005년 원표본 기업 454개 가운데 2007년 조사에서도 조사에 포함된 업체는 410개였다.

인적자원기업패널의 특징은 기업을 조사의 기본단위로 하였다는 점과 해당 기업의 근로자들을 함께 조사하였다는 것이다. 많은 인적자원관리 연구들에서 사업장 단위로 조사를 수행한 후 기업성과 등은 기업단위의 성과정보를 사용하는 등 분석 단위의 문제가 많이 제기되었다(Becker & Gerhart, 1996). 인적자원기업 패널은 기업 단위로 설문조사를 수행하고 한신평의 기업 재무성과 자료와 특허청의 특허정보를 기업단위로 결합함으로써 분석 단위에 있어 일관성을 유지하고 있다고 평가된다. 기업과 해당 기업의 근로자를 함께 조사하였다는 것은 ‘다수준 분석(multi-level analysis)’을 가능하게 함으로써 기업 단위 변수의 영향력과 개인 수준 변수의 영향력을 동시에 비교 분석 가능하게 하는 등 단일수준 자료에서 할 수 없었던 다양한 분석을 가능하게 해 준다는 장점을 가진다(Kozlowski & Klein, 2000).

나. 변수의 측정

본 연구에 포함된 구성개념(construct)은 크게 인적자원관리, 직무태도, 조직성으로 구분된다. 인적자원관리 제도가 조직성장에 영향을 미치기 위해서는 어느 정도의 시간이 필요하므로(Wright, Gardner, & Moynihan, 2003) 인적자원관리 제도는 2006년을 기준으로 측정하였고, 직무태도와 조직성장은 2007년을 기준으로 측정하였다.

1) 종속변수

이 연구의 종속 변수는 조직 성과이다. 이 연구에서 조직성과는 4가지 변수를 통해 측정하였다.

먼저 객관적 조직성과는 이전의 연구들에서 많이 사용되었던 총자산이익률(ROA), 자기 자본이익률(ROE), 종업원 1인당 매출액을 통하여 측정하였다. 총자산이익률 및 자기자본 이익률은 한국신용평가정보의 자료를 사용하였고, 종업원 1인당 매출액은 한국신용평가정보의 자료에 근거하여 2007년 회사 전체 매출액을 종업원 수로 나누어 계산하였다.

비록 많은 연구들이 조직 성과와 재무성과를 비롯한 각종 객관적 성과 지표를 통해 측정하여 사용하였지만 몇몇 연구들은 개인들이 인식한 주관적 성과를 측정하여 사용하기도 하였다(Delaney & Huselid, 1996). 비록 인지적 자료는 측정 오차의 증가와 동일방법 편이의 가능성 때문에 연구에 제한점을 가져오지만 이 연구에서는 한 회사 내에서 여러 명의 팀장들이 주관적 성과를 평가하였기 때문에 측정 오차의 문제가 많이 줄어들 수 있고, 팀장들만 주관적 성과를 평가하였기 때문에 직무태도 변인들과의 동일방법 편이의 문제도 많이 줄어들 수 있다. 기존 연구들에서 보면, 인지된 조직성과는 객관적 조직 성과와 강한 관계성을 가지고 긍정적으로 연관되어 있는 것으로 나타나고 있다(Dollinger & Golden, 1992; Powell, 1992).

이 연구에서는 주관적 조직의 성과를 동종업계 평균에 비교하여 어느 정도 수준인지를 평가하게 한 문항들의 평균을 계산하여 사용하였다. 동종업계 평균과 비교하는데 사용된 기준은 인적자원의 전반적인 역량, 우수인력의 확보, 신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성, 경영진의 리더십, 신제품 개발능력, 업무절차의 효율화·간소화, 제품의 원가절감을 통한 경쟁우위의 확보, 제품의 품질, 불량률 감소 및 생산수를 향상, 고객요구에 대한 신속한 대응능력, 제품의 다양성, 신규고객 확보율, 주요고객 유지율, 브랜드 이미지 향상 및 관리 등의 14개 분야였다. 설문조사에서 주관적 성과 문항은 팀장들만 응답하였기 때문에 개인 수준 문항으로 사용하지 못하고 기업별로 평균하여 기업 수준 문항으로 사용하였다. 이 연구에서 주관적 성과 변수의 신뢰도 계수는 .941로 나타났다.

2) 독립변수

이 연구의 독립변수는 인적자원관리 제도이다. 이 연구에서는 인적자원관리 제도를 3가지 방식을 통하여 측정하였다.

먼저, 개별 인적자원관리 제도들을 개별적으로 측정하여 사용하였다. 인력계획, 직무분석, 사내공모 변수는 각각 해당 제도를 실시하고 있는지 여부로 측정하였다. 평가 변수는 균형평가표, 목표에 의한 관리, 균형평가표, 목표에 의한 관리 외 기타 실적 평가, 역량평가, 리더십평가, 다면평가 중 얼마나 많은 제도를 실시하고 있는지를 계산하여 측정하였다. 따라서 이 변수의 범위는 최소 0에서 최대 6까지이다. 보상 변수는 개인성과급, 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급, 이윤분배제도(profit sharing과 gain sharing) 등 성과급제도 실시 현황을 파악하여 측정하였다. 따라서 이 변수의 범위는 최소 0에서 최대 6까지이다. 인적자원개발 변수는 OJT, 직무순환, 제안제도, 지식마일리지 프로그램, 품질분임조, 전사적 품질관리, 6-시그마 제도 중 회사가 실시하고 있는 제도의 수를 계산하여 측정하였다. 따라서 이 변수의 범위는 최소 0에서 최대 7까지이다. 핵심인재 변수는 핵심인재에 대한 합의된 개념이 있는가로 측정하였고, 교육훈련 변수는 자체적으로 교육 프로그램을 개발하는지 여부로 측정하여 사용하였다.

다음으로, 8가지 분야의 인적자원관리 제도들을 하나의 지수로 구성하여 인적자원관리 체제 변수를 분석에 사용하였다. 한 회사가 도입하여 운영하고 있는 개별 인적자원관리 제도의 수를 계산하여 연속변인으로 사용하였다. 따라서 이 변수의 범위는 최소 0에서 최대 8까지이다.

마지막으로, 개별 근로자들에게 회사의 HR부서의 활동과 역할을 평가하게 한 문항을 사용하였다. HR부서의 활동은 경영전략계획 수립과정에서 중요한 공헌을 하는지, 최고경영자의 의사결정에 중요한 영향을 미치는지, 인사제도의 지속적인 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 하는지, 회사의 변화와 혁신을 주도하는지의 4가지 문항으로 평가하였다. 이 연구에서 HR부서 활동 변수의 신뢰도 계수는 .903으로 나타났다. 한편, HR부서의 역할은 인사 관련 이슈에 대해 현업 부서장들을 교육하고 조언을 제공하는지, 인사제도의 내용을 수시로 직원들에게 설명해 주는지, 회사 직원들로부터 신뢰를 받고 있는지, 해당 분야에 상당한 전문성을 가지고 있는지의 4가지 문항으로 평가하였다. 이 연구에서 HR부서 활동 변수의 신뢰도 계수는 .881로 나타났다.

이 연구에서는 직무태도를 인적자원관리와 조직성과간의 매개변수로 사용하였다. 이 연

구에서는 직무태도 변인으로 직무만족과 조직헌신을 사용하였다. 직무만족은 일의 내용, 임금, 인간관계에 대한 만족도를 측정하고 이를 평균하여 직무만족 변수로 사용하였다. 이 연구에서 직무만족 변인의 신뢰도 계수는 .709로 나타났다. 한편, 조직헌신은 우리 회사가 직원들로 하여금 일을 자발적으로 열심히 하도록 하는지, 성과가 부진한 사람은 우리 회사에서 좀처럼 배겨나기 힘든지, 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려하는지, 회사의 문제를 내 문제처럼 여기는지, 이 회사가 충성할만한 가치가 있는지의 6개 문항으로 측정하였다. 부정적으로 질문된 두 번째, 세 번째, 다섯 번째의 문항은 역코딩을 한 후에 평균값을 계산하여 조직헌신 변수로 사용하였다. 이 연구에서 조직헌신 문항의 신뢰도 계수는 .827로 나타났다.

이 연구는 또한 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향에 대한 조절변수로 Miles & Snow의 전략 유형 변수를 사용하였다. 선도자형(prospector)은 경쟁사보다 먼저 신제품을 개발하여 고객 및 시장 변화에 주도적인 역할을 하는 것으로 정의하였고, 방어형(defender)은 기존의 제품을 개선하여 안정적인 시장을 유지하며 신시장 진입 및 신제품 개발을 적극적으로 시도하지 않는 것으로 정의하였고, 분석형(analyzer)은 신시장 진입 및 신제품 개발에 주도적이지는 않으나 선도기업의 성과에 따라 선택적으로 신제품을 개발하여 시장을 공략하는 것으로 정의하여 사용하였다.

3) 통제변수

이 연구는 몇 개의 통제 변인을 사용하였다. 먼저 조직 수준에서는 기업의 설립기간, 산업, 근로자수를 통제하였다. 산업은 설문지에서 사용된 산업 구분을 사용하였다. 제조업1을 준거 범주로 하여, 제조업2, 금융업, 소프트웨어 및 정보통신서비스, 기타 서비스업을 비교 범주로 사용하였다. 개별 근로자들이 사용된 분석에서는 근무기간, 직급, 조합원 여부, 근무시간, 임금 변수가 통제되었다. 직급은 사원급을 준거 범주로 하여, 주임, 대리급, 과장급, 차장급, 부장급, 임원급, 생산직 반장급이 비교 범주로 사용되었다. 근무시간은 주당 정규 근로시간과 주당 평균 초과 근로시간을 합산하여 주당 실제 근무시간을 계산하여 사용하였다. 임금은 기본급, 각종수당, 각종 상여금 및 성과급을 합한 연간 총 근로소득(세금을 포함한 각종 공제전)을 측정하여 사용하였다.

다. 분석방법

이 연구의 분석 중에서 직무 태도에 대한 설명 변수들 중 일부분은 개인적 수준이고

일부분은 조직 수준의 변수들로 구성되어 있다. 이처럼 설명 변수가 2개 차원 이상에 존재하고, 개인들이 조직에 속해있는 경우 다수준 분석을 사용하면 많은 이점을 살릴 수 있다. 이 연구는 위계적 선형 모형(HLM: Hierarchical Linear Modeling)을 이용하여 분석하였다. 이 연구의 자료처럼 다수준(multi-level) 형식을 가진 자료들은 'nested'된 자료 구조를 가지는데, 이러한 구조는 회사에 속한 관찰치들(근로자)간의 연관성(dependence)을 만들어 내게 되고, 이를 무시하게 되면 통계적 가정에 위반이 생기게 된다. HLM은 이러한 부분을 잘 고려할 수 있는 방법론이기 때문에 이 연구에서 다수준 구조의 연구 자료를 분석하는데 사용되었다. 이 연구 자료의 1차적 수준은 근로자이며, 2차적 수준은 기업이다. 이 연구는 random intercept only 모형을 사용하였다. 즉, 영향력의 기울기들(slopes)은 기업들 간에 고정(fixed)된 것으로 가정하였고, 영향력의 상수항(intercept)은 기업들 간에 서로 다른 것으로 가정하고 이를 측정하였다.

4. 분석 결과

가. 기초분석

<표 1>은 이 연구에 사용된 주요 변수들의 평균 및 표준편차, 그리고 변수들 간의 상관관계를 보여준다. 상관관계 분석은 가설 검증에 앞서 주요 변수들 간의 관계를 보여줌으로써 유용한 정보를 제공하여 준다. 개별 인적자원관리 제도들을 체제로 지표화한 HRM 변수와 개별 인적자원관리 제도들 간의 상관관계를 제외하고는 다중공선성을 우려할 만큼 높은 상관관계는 존재하지 않았다. HRM 변수와 개별 인적자원관리 제도 변수는 변수 생성과정에서 높은 상관관계가 나타날 수밖에 없으며, 따라서 이 연구의 분석에서는 같은 모형에서 사용되지 않았다. 주요 독립변수와 종속변수 간에는 적절한 수준의 유의미한 상관관계가 존재하였다.

나. 가설검증

이 연구는 인적자원관리 제도들이 조직성과에 어떠한 영향을 미치며, 이러한 영향이 근로자들의 직무태도에 의해 어느 정도 매개되고 있는지를 살펴보고자 한다.

먼저, 인적자원관리 제도들이 조직성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀분석을 실

시하였다. 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 회귀모형 분석 결과는 <표 2>에 나타나 있다. 개별 인적자원관리 제도들의 영향력을 살펴본 모형 1에서 ROA에 대해서는 자체적인 교육 프로그램 개발 여부($B = 8.154, p < .05$)만이 유의한 영향력을 미쳤고, ROE에 대해서는 보상($B = 2.978, p < .05$)과 인적자원개발($B = 2.311, p < .05$)이 유의한 영향력을 미쳤고, 평가제도($B = 2.236, p < .10$)는 주변적인 영향력만 미쳤다. 1인당 매출액에 대해서는 인적자원개발($B = 47929.834, p < .05$)이 유의한 영향을 미쳤고 핵심인재관리($B = 132979.856, p < .10$)는 주변적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 주관적 성과에는 보상($B = .035, p < .05$)과 인적자원개발($B = .040, p < .01$)이 유의한 영향력을 미쳤고 인력계획($B = .099, p < .10$)은 주변적인 영향력을 미쳤다. 인적자원관리 제도들을 체제로 살펴본 모형 2에서는 ROA를 제외한 ROE($B = 2.688, p < .01$), 1인당 매출액($B = 43202.411, p < .05$), 주관적 성과($B = .043, p < .001$)와 유의한 연관이 있는 것으로 나타났다. 개별 근로자들이 평가한 HR부서의 역할과 활동을 살펴본 모형 3에서 ROA에 대해서는 HR활동($B = 14.561, p < .10$)만이 주변적인 영향력을 미쳤고, ROE와 1인당 매출액에 대해서는 유의한 영향력을 미치지 못했다. 주관적 성과에는 HR역할($B = .281, p < .01$)이 유의한 영향력을 미치고 있었다. 따라서 가설 1은 이 연구의 자료에서 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

<표 3>은 인적자원관리 체제와 조직성과간의 관계에 대한 전략의 조절효과를 살펴보고 있다. 객관적 성과에 대해서는 아무런 유의한 영향력이 나타나지 않았고, 주관적 성과에만 유의한 영향력이 발견되었다. 분석형($B = -.272, p < .10$)과 방어형($B = -.449, p < .01$)의 전략을 가진 기업은 선도형의 기업보다 인적자원관리 체제 지표의 점수가 낮게 나타나 이론에서 예상되는 바와 부합한 결과가 나왔으나, 인적자원관리 체제와 방어형 전략간의 상호작용효과는 긍정적으로 나타나 이론의 예상과는 정반대의 결과를 보였다. 따라서 가설 1-1은 이 연구의 자료에서 지지되지 못했다. <표 4>는 인적자원관리 제도와 조직성과간의 인과성을 살펴보고 있다. ROA와 1인당 매출액을 살펴본 결과, 인적자원관리 제도가 조직성과에 영향을 미친다는 전략적 인적자원관리의 설명과는 달리 조직성과가 인적자원관리 제도에 영향을 끼치는 측면이 더 많은 것으로 나타났다. 2005년 ROA가 2006년 인적자원관리에 대해 설명하는 설명력이 시기적으로 더 빠른 인적자원관리 제도를 통해 이후의 ROA를 설명한 모형들의 설명력보다 높게 나타났다. 마찬가지로 2005년 1인당 매출이 2006년 인적자원관리 제도에 대해 설명하는 설명력이 시기적으로 더 빠른 인적자원관리 제도를 통해 이후의 1인당 매출액을 설명한 모형들의 설명력보다 더 높은 것으로 나타났다. 따라서 가설1-2는 이 연구의 자료에서 지지되지 못했다.

직무태도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 개인수준이나 집단수준을 동시에 설문하는 것은 신뢰성에 문제가 있는 것으로 보여서 위계적 선형 모형(HLM: Hierarchical Linear Modeling) 분석을 실시하였다. 직무만족과 조직헌신을 종속변수로 한 위계적 선형 모형 분석결과는 <표 5>에 나타나 있다. 모형 1에서 직무만족에 유의한 영향을 미치는 변수는 보상($B = .020, p < .05$)과 인적자원개발($B = .033, p < .001$)이었고, 조직헌신에 유의한 영향을 미치는 변수는 인력계획($B = .058, p < .05$), 보상($B = .019, p < .05$), 인적자원개발($B = .022, p < .001$), 핵심인재($B = .043, p < .10$)로 나타났다. 회사의 인적자원관리 제도들 중 더 많은 제도들이 직무만족보다는 조직헌신에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 모형 2에서 인적자원관리 체계 변수는 직무만족($B = .037, p < .001$)과 조직헌신($B = .035, p < .001$) 모두에 영향을 미치고 있었다. 모형 3에서 HR역할과 HR활동도 직무만족($B = .066, p < .001; B = .183, p < .001$)과 조직헌신($B = .062, p < .001; B = .119, p < .001$) 모두에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 직무만족과 조직헌신 모두에 있어 HR부서의 역할보다는 HR부서의 활동이 상대적으로 더 많은 영향력을 미치는 것으로 보아 회사 내에서 HR 부서가 차지하는 피상적인 위치보다는 HR 부서가 구체적으로 담당하는 업무의 내용이 근로자들의 직무 관련 태도를 향상시키는 데에는 더 직접적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 가설 2는 이 연구의 자료에서 지지되었다고 할 수 있다.

직무태도의 조직성과에 대한 회귀모형 분석 결과는 <표 6>에 나타나 있다. 직무만족은 인당매출액($B = 376667.845, p < .01$)과 주관적 성과($B = .490, p < .001$)와 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입은 ROA($B = 25.548, p < .05$), ROE($B = 31.265, p < .01$), 그리고 주관적 성과($B = .424, p < .01$)에 유의한 영향을 미치는 것으로 보인다. 전반적으로 직무만족보다는 조직몰입이 조직성과에 상대적으로 영향력이 큰 것으로 판단되며, 직무 태도는 객관적 성과보다는 주관적 성과에 상대적으로 더 많은 영향력을 미치는 것으로 보이나 이는 동일방법 편이에 의한 가능성을 배제할 수 있을 때에야 확증적으로 검증될 수 있다. 결론적으로, 가설 3은 이 연구의 자료에서 지지되었다.

제4주제: 직무만족과 조직몰입 I

<표 1> 평균, 표준편차 및 상관관계

구분	M	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 인력계획	0.78	0.41																
2. 직무분석	0.44	0.50	.20(**)															
3. 사내공모제	0.24	0.43	.17(**)	.25(**)														
4. 평가	2.48	1.82	.33(**)	.31(**)	.28(**)													
5. 보상	1.94	1.54	.14(**)	.14(**)	.27(**)	.37(**)												
6. HRD	3.27	1.90	.29(**)	.30(**)	.14(**)	.38(**)	.09											
7. 핵심인재	0.22	0.42	.20(**)	.17(**)	.26(**)	.33(**)	.22(**)	.24(**)										
8. 프로그램	0.46	0.50	.24(**)	.26(**)	.31(**)	.34(**)	.33(**)	.26(**)	.26(**)									
9. HRM	4.66	1.86	.57(**)	.58(**)	.55(**)	.63(**)	.46(**)	.49(**)	.54(**)	.65(**)								
10. 인사역할	3.31	0.38	.26(**)	.08	.25(**)	.25(**)	.26(**)	.17(**)	.19(**)	.26(**)	.35(**)							
11. 인사활동	3.27	0.36	.14(**)	.03	.24(**)	.16(**)	.26(**)	.15(**)	.17(**)	.30(**)	.28(**)	.84(**)						
12. 직무만족	3.49	0.30	.21(**)	.14(*)	.24(**)	.25(**)	.27(**)	.31(**)	.20(**)	.30(**)	.39(**)	.49(**)	.47(**)					
13. 조직몰입	3.26	0.17	.15(**)	.07	.09	.08	.08	.18(**)	.10	.24(**)	.22(**)	.42(**)	.42(**)	.55(**)				
14. ROA	1.46	28.42	-.01	-.03	.07	.02	.01	.08	.02	.13(*)	.05	.17(**)	.19(**)	.13(*)	.20(**)			
15. ROE	2.65	31.69	.04	.01	.01	.18(**)	.15(**)	.15(**)	.05	.13(*)	.16(**)	.14(*)	.10	.20(**)	.24(**)	.92(**)		
16. 인당매출	429027.53	578890.20	.16(**)	.09	.09	.16(**)	-.01	.24(**)	.17(**)	.11(*)	.19(**)	.18(**)	.18(**)	.22(**)	.09	.14(*)	.04	
17. 주관직성과	3.51	0.42	.14(**)	.05	.05	.09	.12(*)	.22(**)	.11(*)	.14(**)	.19(**)	.32(**)	.29(**)	.43(**)	.38(**)	.08	.14(*)	.028

** : p<0.01, * : p<0.05.

<표 2> 인적자원관리 제도들의 조직성과에 대한 회귀분석 결과

구 분	ROA (총자본순이익률)		ROE (자기자본순이익률)		인당매출		주관적 평가		
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	
모형 1	인력계획	4.177	-2.241	4.634	74024.940	77798.545	.099+	.057	
	직무분석	3.342	-4.748	3.715	-24952.158	63906.620	-0.26	.048	
	사내공모	4.169	2.258	4.656	8065.454	79517.849	-0.34	.059	
	평가	1.031	2.236+	1.154	12815.833	19740.450	-0.12	.015	
	보상	1.233	2.978*	1.383	-31494.107	23385.584	.035*	.017	
	HRD	1.033	2.311*	1.157	47929.834*	19011.831	.040**	.014	
	핵심인재	4.065	-7.523	4.586	132979.856+	77997.208	.012	.058	
	교육훈련	3.492	2.541	3.875	26662.327	66759.132	.040	.050	
	R ²	.081*		.123***		.150***		.112***	
	HRM	.929	.910	2.688**	1.025	43202.411*	16942.267	.043***	.012
모형 2	R ²	.053*		.076***		.121***		.079***	
	HR역할	2.732	7.413	9.760	8.578	145559.397	145077.770	.281**	.103
모형 3	HR활동	14.561+	7.854	-1.157	9.080	131773.928	153865.624	.088	.110
	R ²	.091***		.066**		.139***		.143***	

주: +: p < .10, *: p < .05, **: p < .01, ***: p < .001 (단측검정)
 표에 제시되지는 않았지만 회사 수준에서 실립기간, 산업, 종업원수가 통제되었음.
 각 모형에서는 그 모형의 독립변수들만이 사용되었음.

<표 3> 인적자원관리 체제와 조직 성과간의 관계에 대한 기업전력의 조절효과 분석 결과

구 분	ROA (총자본순이익률)		ROE (자기자본순이익률)		인당매출		주관적 평가	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
HRM	-.366	1.532	1.443	1.707	67321.834*	28694.695	.014	.020
분석형								
방어형	-11.825	11.062	-10.005	12.310	131564.112	204917.716	-.272+	.144
HRM X 분석형	1.889	2.137	1.808	2.423	254961.902	207596.017	-.449**	.144
HRM X 방어형	1.035	2.208	1.998	2.457	-21117.776	39101.129	.012	.028
R ²	.050*		.079**		.125***		.145***	

주: +: p < .10 *: p < .05, **: p < .01, ***: p < .001 (단측검정)
 표에 제시되지는 않았지만 회사 수준에서 설립기간, 산업, 종업원수가 통제되었음.

<표 4> 인적자원관리와 조직성과간의 인과성에 대한 분석

독립변수	종속변수	R ²
2004년 HRM	2005년 ROA	.008
2006년 HRM	2007년 ROA	.004
2004년 HRM	2007년 ROA	.002
2006년 HRM	2005년 ROA	.030
2004년 HRM	2005년 인당매출	.053
2006년 HRM	2007년 인당매출	.036
2004년 HRM	2007년 인당매출	.042
2006년 HRM	2005년 인당매출	.066

<표 5> 직무만족과 조직헌신(몰입)에 대한 위계적 선형모형(HLM) 분석 결과

구 분	직무만족		조직헌신(몰입)		
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	
모형 1	인력계획	.050	.038	.058*	.026
	직무분석	-.000	.027	.012	.020
	사내공모	-.002	.032	-.005	.023
	평가	.002	.008	.006	.006
	보상	.020*	.010	.019*	.008
	HRD	.033***	.008	.022***	.006
모형 2	핵심인재	.003	.030	.043+	.022
	교육훈련	.027	.027	-.000	.023
	HRM	.037***	.008	.035***	.006
모형 3	HR역할	.066***	.014	.062***	.010
	HR활동	.183***	.017	.119***	.012

주: +: $p < .10$ *, $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$ (단측검정)

모든 모형에서 표에 제시되지는 않았지만 회사 수준에서는 설립기간, 산업, 종업원수, 그리고 개인 수준에서는 근무기간, 직급, 조합원 여부, 임금, 근로시간이 통제되었음.

각 모형에서는 그 모형의 독립변수들만이 사용되었음.

〈표 6〉 직무만족과 조직헌신(몰입)의 조직성과에 대한 회귀분석 결과

구 분	ROA (총자본순이익률)		ROE (자기자본순이익률)		인당매출		주관적 평가		
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	
독립변인	직무만족	5.205	6.652	7.667	7.615	376667.845**	125129.132	.490***	.084
	조직헌신 (몰입)	25.548*	10.348	31.265**	11.686	-98869.278	201513.455	.424**	.135
R ²	.084***		.100***		.140***		.241***		

주: +: p < .10 *: p < .05, **: p < .01, ***: p < .001 (단측검정)
 표에 제시되지는 않았지만 회사 수준에서 설립기간, 산업, 종업원수가 통제되었음.
 각 모형에서는 그 모형의 독립변수들만이 사용되었음.

5. 결론

가. 연구결과의 요약

본 연구는 인적자원관리가 기업 성과에 어떠한 영향을 미치며 어떠한 과정을 거쳐 이러한 영향력이 나타나는지를 살펴보았다. 특히, 기업의 인적자원관리 제도가 근로자들의 직무태도에 어떠한 영향력을 미치며, 이러한 근로자들의 직무태도가 조직성과에 어떠한 영향력을 미치는지를 살펴봄으로써 인적자원관리 제도가 조직성과에 대해 간접적으로 미치는 영향력을 살펴보았다. 한국직업능력개발원의 2007년 인적자본기업패널 데이터를 이용하여 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

이 연구의 첫 번째 가설1은 인적자원관리 제도가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 조직성과를 ROA, ROE, 1인당 매출액, 그리고 주관적 성과로 나누어 살펴본 결과, 자체적인 프로그램 개발을 하는 기업일수록 ROA가 높은 것으로 나타났다. 성과급 제도를 더 많이 사용할수록, 그리고 선진적인 인적자원개발 제도들을 시행할수록 ROE와 1인당 매출액이 높아지고 인식된 주관적 성과도 높아지는 것으로 나타났다. 또한, 인적자원관리 제도들을 하나의 체제로 인식하여 살펴본 결과, 고성과정 인사제도를 더 많이 도입하는 기업일수록 ROA를 제외한 ROE, 1인당 매출액, 주관적 성과가 모두 증가하는 것을 알 수 있었다. 인적자원관리 제도들을 근로자들이 인식한 HR부서의 역할과 활동으로 살펴본 결과, HR활동을 긍정적으로 인식할수록 ROA가 높아지는 경향이 있었고, HR역할을 긍정적으로 인식할수록 주관적 성과가 높아지는 모습을 발견할 수 있었다. 비록 제한적이기는 하지만 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력을 확인할 수 있었다. 가설1의 하위 가설이었던 인적자원관리와 조직성과간의 관계에 대한 기업 전략의 조절효과와 인적자원관리와 조직성과간의 인과성에 대한 가설1-1과 가설1-2는 이 연구의 자료에서 검증되지 못했다. 기업 전략의 조절효과가 잘 나타나지 못한 것은 몇 가지 가능성을 생각해 볼 수 있다. 첫째, 우리나라 기업들이 미국의 이론에서 분류하는 유형의 전략 유형처럼 구분되기 어려운 형태를 보이고 있을 수 있다. 둘째, 우리나라 기업들이 전략 유형에 따라 이에 맞는 인적자원관리 제도들을 도입하고 개발할 만큼 정교한 인적자원관리 제도들을 발전시키지 못하고 있을 가능성도 있다. 둘째의 가능성이 사실이라면 조직의 효율성을 극대화하기 위해 인적자원관리 제도를 개선할 필요성이 있을 것이다. 인적자원관리와 조직성과간의 인과성이 기존의 주요 논의와 정반대로 나온 것은 기대하지 못한 결과라고

할 수 있다. 이 연구의 결과가 사실이라면 기존의 연구들에서 얻어진 인적자원관리 제도의 조직성과에 대한 영향력 정도는 실질적인 영향력을 과도 측정하였을 가능성이 높아진다. 이 연구에서 나타난 인과성이 이 연구의 표본에 독특한 것인지 다른 상황에서도 적용되는지 향후 심층 연구에서 확인할 필요가 있을 것이다.

이 연구의 두 번째 가설2는 인적자원관리 제도들이 직무만족과 조직헌신과 같은 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 성과급을 더 많이 도입할수록, 선진적인 인적자원개발 제도를 도입할수록 근로자들은 직무에 더 많이 만족하는 것으로 나타났으며, 인력계획을 수립할수록, 성과급을 더 많이 도입할수록, 선진적인 인적자원개발 제도를 도입할수록, 핵심인재에 대한 합의가 있을수록 근로자들은 조직에 더 많은 헌신감을 갖는 것으로 나타났다. 인적자원관리 제도를 하나의 체제로 파악하거나 근로자들이 인식하는 HR 부서의 역할이나 활동으로 파악하는 경우 모두 직무만족과 조직헌신이 증가하는 것으로 나타났다. 결국, 회사가 정교화된 인적자원관리 제도의 발전을 통해 근로자들을 위해 노력한다는 인식을 줄 수 있을 때 근로자들은 자신이 하는 직무에 더 많은 만족을 느끼며 조직을 위해 더 열심히 노력하게 된다고 할 수 있다.

이 연구의 세 번째 가설3은 직무만족과 조직헌신과 같은 직무태도가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 근로자들이 직무에 더 많이 만족할수록 1인당 매출액과 주관적 성과가 높아지는 것으로 나타났으며, 조직에 대한 몰입도가 높을수록 1인당 매출액을 제외한 ROA, ROE, 그리고 주관적 성과가 높아지는 것으로 나타났다. 세 가지 가설에 대한 분석 결과를 종합하면, 인적자원관리 제도는 조직성과에 직접적인 영향력을 미치며, 또한 직무태도에 미친 영향을 통해 간접적인 영향력도 미치고 있음을 알 수 있다.

나. 연구의 의의

이 연구는 다음과 같은 의의를 가진다.

첫째, 이 연구는 기존의 전략적 인적자원관리 연구들에서 지적하였던 인적자원관리 제도와 조직성과간의 관계간의 매개변인에 대한 탐색을 시도하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있겠다. 인적자원관리 제도들이 조직성과에 직접적인 영향도 미치지만 인적자원관리 제도가 직무태도에 영향을 미치고 직무태도가 다시 조직성과에 영향을 미치는 간접적인 영향도 미친다는 인과관계 메커니즘을 찾아냄으로써 전략적 인적자원관리에서의 연구들의 정교화에 공헌하였다는 점을 들 수 있겠다.

둘째, 하나의 개념에 대해 다양한 측정변인들을 사용함으로써 연구의 논의를 풍성하게

하였다는 점을 들 수 있겠다. 이 연구는 인적자원관리 제도를 개별 인적자원관리 제도들, 이러한 제도들을 하나의 체제로 파악한 변수, 근로자들이 인식한 HR부서에 대한 평가 등으로 나누어 살펴보았고, 조직의 성과도 ROA, ROE, 1인당 매출액과 같은 객관적 지표와 심리적으로 인식된 주관적 성과로 나누어 살펴보았다. 특히, 인적자원관리 제도와 조직성과 모두를 객관적 지표와 주관적 지표 모두를 사용하여 살펴봄으로써 연구의 분석에 있어 객관적 지표와 주관적 지표의 사용에 따른 비교 분석을 가능하게 하고, 추후 연구에 대한 많은 함축을 갖게 하였다는 점을 들 수 있다.

셋째, 이 연구는 기업 연구에 있어 다수준 연구의 필요성과 유효성을 일깨워 주었다고 할 수 있다. 이 연구에서 직무태도에 대한 영향 요인을 분석함에 있어 조직수준의 요인과 개인수준의 요인을 함께 고려하여 분석하였다. 조직에서 일하는 개별 근로자들의 태도나 행위를 분석하는데 있어 개인 수준의 영향력과 조직 수준의 영향력을 나누어 분석하는 것은 근로자의 태도나 행위를 결정하는데 있어 어느 정도가 개인적인 특성이나 개인이 통제할 수 있는 부분으로 결정되고 어느 정도가 개인의 통제 밖에 있는 조직에 의해 결정되는가에 대한 정보를 제공할 수 있는 좋은 기회가 될 수 있을 것이다.

마지막으로 이 연구의 결과에 따르면, 기업이 고성능형 인사제도에 투자하는 것은 두 마리 토끼를 동시에 잡을 수 있는 좋은 방안이라고 할 수 있다. 인력계획을 수립하고, 다양한 평가 제도를 시행하며, 성과급 제도를 실시하고, 선진적인 인적자원개발 제도를 시행하는 등의 노력은 근로자들의 직무 태도 향상에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직의 성과를 높이는 데에도 동시에 공헌을 할 수 있기 때문이다. 따라서 경영자나 인적자원관리 담당자들은 어떠한 조합의 인적자원관리 제도들이 자신의 회사 근로자들의 직무 태도와 조직성과에 동시에 긍정적인 효과를 미칠 수 있는가를 연구하며 좀 더 효율적이고 효과적인 인적자원관리 제도를 개발하는데 노력할 필요가 있음을 제시하고 있다.

다. 연구의 시사점

본 연구의 시사점으로 인적자본기업패널조사는 기업의 인적자원 실태 및 기업 내 지식과 숙련형성의 기제를 조사하여 시계열 자료를 구축함으로써 기업의 효율적인 인적자원 관리 방향을 제시할 수 있는 기본 자료를 제공한다는 점에서 매우 유익하다고 할 수 있다.

그러나 숙련 형성에 관련된 실태조사 연구 분석을 위한 설문 및 인적자원관리에 관련된 변수 등 기초데이터로서는 아직 보완해야 할 점이 있다고 보여진다. 기업의 성과를 높이고 근로자의 인적자원 수준 향상으로 직결되는 실효성 있는 연구 결과를 위해서는 안

정적이고 장기적인 데이터 구축과 꾸준한 문항 검토 및 보완 연구, 조사기업 범위 확대 등이 필요할 것으로 여겨지며, 정부의 패널 연구 사업에 대한 적극적인 지원 안이 동반된다면, 인적자본기업패널 데이터가 기초자료로서 본 연구뿐만 아니라 다른 연구에도 많이 활용되어서 결국, 장기적으로 기업의 발전과 근로자의 능력개발에 확실한 기여를 할 수 있을 것으로 본다.

라. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 몇 가지 연구의 한계를 가진다고 할 수 있다.

첫째, 이 연구에서는 분석의 간소성을 위해 하나의 차원으로 간주하여 분석하였지만 회사 차원에서 얻어진 인적자원관리 제도들에 대한 측정치들과 근로자들의 이러한 인적자원관리 제도들의 역할과 활동에 대해 평가 간에는 좀 더 엄밀하게는 인과관계가 존재할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 이러한 인과관계의 가능성을 검증해 볼 필요가 있다.

둘째, 이 연구는 몇 가지 방법론적 한계를 가진다. 먼저, 인적자원관리 제도를 하나의 체제로 인식하여 연속변인으로 사용하는 문제이다. 이 변수를 연속변인으로 사용한다는 것은 하나의 제도의 도입이 또 다른 제도의 도입과 같은 크기의 영향력을 가진다는 것을 가정하는 것인데 인적자원관리 제도들 간의 상보성이나 중복성 등을 고려할 때 이러한 가정은 충족되기 어렵다는 것이다. 또한, 하나의 제도를 도입하는데 있어 효과만 존재하는 것이 아니라 하나의 제도를 도입하기 위해서는 이에 따른 비용이 들기 마련이므로 어느 정도 이상의 제도를 중복적으로 도입할 경우 이득보다는 비용이 더 많이 증가할 가능성도 있다. 이런 상황에서는 선형적인 관계보다는 비선형적인 관계를 고려해 보는 것도 바람직하다 하겠다. 또한 개별 근로자들로부터 설문된 HR 부서의 활동과 역할에 대한 평가로 같은 설문지에서 설문된 직무만족 및 조직헌신을 설명하는 경우, 그리고 직무만족과 조직헌신으로 주관적 성과를 설명하는 경우, 동일방법편의(common method variance bias)의 가능성이 있을 수 있다. 따라서 비록 이러한 변수들 간에 연관성이 상대적으로 높게 나타난다고 하더라도 이를 모두 실질적인 영향력으로 간주하는 데에는 한계가 있다.

참고문헌

- 김기태 · 조봉순. 2008. 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 『인사 · 조직연구』, 16(1), 115-157.
- 김안국 · 유한구 · 최영섭 · 민주홍 · 황승록 · 이종호(2007) 『인적자본 기업패널조사(2007)』, 한국직업능력개발원.
- 김현동(2008). 보상제도가 회사의 재무적 성과에 미치는 영향에 대한 인적자원의 매개적 역할 탐구: 『인사관리연구』, 32(1), 6-8
- 양혁승. 2002. 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관. 『인사관리연구』, 26(2), 113-142.
- Abowd, J. M. 1990. Does performance-based managerial compensation affect corporate performance? *Industrial and Labor Relations Review*, 43: 52-73.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource management practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. 2006. Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- BankHoff, B. 1997. A test of HRM model: Good for employers and employees. *Human Resource Management Journal*, 7, 44-60.
- Borman, W. C. 1991. Job behavior, performance, and effectiveness. In M. D Dunnette & L. M. Hough(Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology*(2d ed.), vol. 2:

- 271-326. Palo Alto, CA: Consulting psychologist press
- Boselie, P., & Wiele, T. van der. 2002. Employee perceptions of HRM, TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12, 165-172.
- Carrell, M., & Kuzmits, F. 1986. *Personnel/Human Resource Management* (2nd ed.). Columbus, OH: Merrill.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. 1987. Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 373-381.
- Cascio, U. 1982. *Costing human resources: The financial effect of behavior in organizations*. Boston: Kent.
- Chiu, W. C. K., & Ng, C. W. 1999. Women-friendly HRM and organizational commitment: A study among women and men of organizations in Hong Kong. *The British Psychological Society*, 72, 485-502.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. 2006. Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. 1986. Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. 1987. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Delany, J. E., & Huselid, M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dollinger, M. J., & Golden, P. A. 1992. Inter organizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18, 695-715.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. 1989. Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Gerhart, B. 2007. Horizontal and vertical fit in human resource systems. In C. Ostroff & T. Judge (Eds.) *Perspectives on organizational fit*.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. 1990. Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- Goldberg, W. A., Greenberger, E., Koch-Jones, J., O'Neil, J., & Hamill, S. 1989. Attractive of child care and related employer-supported benefits and policies to married and single parents. *Child and Youth Care Quarterly*, 18, 23-37.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. 1995. Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- Guest, D. E. 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-275.
- Hackett, R., & Guion, R. 1985. A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 340-381.
- Hall, D., & Schneider, B. 1972. Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Hamermesh, D. S. 2001. The changing distribution of job satisfaction. *The Journal of Human Resource*, 36, 1-30.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. 2006. How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Harrison, G. L. 1995. Satisfaction, tension and interpersonal relations: A cross-cultural comparison of managers in Singapore and Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 10, 13-19.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between

- employee satisfaction, employee engagement, and business outcome: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Heneman, H., & Sandver, M. 1983. Predicting the outcome of union certification elections: A review of the literature. *Industrial and Labor Relations Review*, 36, 537-559.
- Heneman, H., Schwab, D., Fossum, J. Dyer, L. 1986. *Personnel/Human resource management* (3rd ed.). Homewood, IL: Irwin.
- 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.
- Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. 1985. Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. 1994. The impact of human resource management practices on productivity. Columbia Business School working paper 015, Columbia University, NY.
- Ilardi. B. C., Leone, D., Kasser, T., Ryan, M. 1993. Employee and supervisor's ratings of motivation: main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
- Jackson, S., & Schuler, R. 1995. Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Applied Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. 2001. The job satisfaction-job performance relationship: A quantitative and qualitative review. *Journal of Applied Psychology*, 127(3), 376-407.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R., & Brinkerhoff, D. 1981. Organizational performance: Recent development in measurement. *Annual Review of Sociology*, 7, 321-329.
- Kinicki, A. J., Carson, K. P., & Bohlander, G. W. 1992. Relationship between an organization's actual human resource management efforts and employee attitudes. *Group and Organization Management*, 17, 135-152.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.

- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. 2001. The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44, 557-569.
- Klein, H. J., & Kim, J. S. 1998. A field study of influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41, 88-95.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, 3-90. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lado, A., & Wilson, M. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699 - 727.
- Laschinger, H. 2001. The impact of workplace commitment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26, 7-24.
- Lee, S. M. 1971. An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Leonard, J. S. 1990. Executive pay and firm performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 43: 13-29.
- Levinson, H. 1965. Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lincoln, J. R. 1989. Employee work attitudes and management practice in the U. S. and Japan: Evidence from a large comparative survey. *California Management Review*, 32, 89-106.
- Lincoln & Kalleberg, 1985. Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the U. S. and Japan. *American Sociological Review*, 50, 738-760.
- Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally, 1297-1350.
- 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.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. 1991. Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- Mathieu, J., & Zajac, D. 1990. A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. 1991. Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- McEnrue, M. P., & Hechler, P. 1985. The link between promotion system components and organizational commitment. In W. A. Hamel (Ed.), *Proceedings of the associations of human resource management and organizational behavior*, 10-14.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. 2000. HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Science*, 17, 319-331.
- Miller, D. 1978. Career planning and management in organizations. *Advance Management Journal*, 43, 33-43.
- Ngo, H. Y., Turban, D., Lau, C. M., & Lui, S. Y. 1998. Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin. *International Journal of Human Resource Management*, 9, 632-652.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 2008. *Human Resource Management* (6th ed.), McGraw-Hill.
- Ogilvie, J. R. 1986. The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group and Organization Studies*, 11, 335-359.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Palich, L. E., Hom, P. W., & Griffeth, R. W. 1995. *Managing in the international context:*

- Testing the cultural generality of sources of commitment to multinational enterprises. *Journal of Management*, 21, 671-690.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Phillips, J. M. 1998. Effect of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta analysis. *Academy of Management Journal*, 41, 673-690.
- Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85, 643-658.
- Porac, J. F., Ferris, G. R., Fedor, D. B. 1983. Job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 26, 285-296.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. 1976. Organizational turnover and management turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- 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, 603-609.
- Powell, T. C. 1992. Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 119-134.
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. 1981. Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, 34 , 1013-1035.
- Ricketta, M. 2002. Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. 1969. An empirical study of Howard Becker's side bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Robertson, I. T., Iles, P. A., Gratton, L., & Sharpley, D. 1991. The impact of personnel selection and assessment methods on candidates. *Human Relations*, 44, 963-982.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. 2000. Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico.
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M, L. 1985. performance and Organizational level training and support. *Personnel psychology*, 38, 849-863

- Saks, A. M. 1995. Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Schuler, R. S., & Rogovsky, N. 1998. Understanding compensation practice variation across firms: the impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, 29, 159-177.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. 1992. A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. 1978. Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Tennenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. 1991. Meeting trainees' fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46: 27-48.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- 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, 601-617.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.