

성과주의 인적자원관리가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구

- 공기업 직원의 인식을 중심으로 -

The Effects of Performance-based HRM on Organizational Effectiveness : In the Case of a Public Corporation

이의중¹

Eui-Joong Lee¹

(Received April 8, 2016 / Revised August 2, 2016 / Accepted August 2, 2016)

요 약

본 연구의 목적은 공기업 조직에서 성과주의 인적자원관리가 조직유효성에 미치는 영향을 실증분석을 통해 확인해 보는 것이다. 독립변수로는 ‘성과중심 채용’, ‘성과중심 평가’, ‘성과중심 보상’으로 하였고, 종속변수는 ‘직무만족’과 ‘조직몰입’으로 하였다. 실증분석 결과, 최근 정부와 공공부문에서 적극 도입 확산되고 있는 ‘성과중심(직무능력) 채용’이 ‘직무만족’과 ‘조직몰입’에 모두 긍정적인 영향을 주었으나, ‘성과중심 보상’은 ‘직무만족’과 ‘조직몰입’에 모두 긍정적 영향을 주지 못했다. 또한 ‘성과중심 평가’와 ‘성과중심 보상’은 ‘조직몰입’에 모두 긍정적인 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 반면, ‘성과중심 평가’는 ‘직무만족’에는 긍정적인 영향을 주었다. 본 연구의 실증분석에서 성과주의 인적자원관리의 조직유효성에 대한 긍정적인 효과는 부분적으로 확인되었다. 이러한 결과는 조사대상 공기업이 처한 특수한 상황에서 기인했을 것으로 판단된다. 해당 공기업은 2009년 통합 이후 성과주의 인적자원관리의 다양한 제도와 시스템 도입을 추진하고 있는 반면, 경영정상화 차원에서 자구노력의 일환으로 임금동결과 반납 등 어려운 시기를 겪어왔기 때문에 이러한 조직적 상황이 정상적인 성과주의 인적자원관리의 효과 검증에 영향을 미쳤을 것으로 판단된다.

주제어 : 성과주의, 인적자원관리, 조직유효성, 평가, 보상, 직무만족, 조직몰입

ABSTRACT

This study aims to empirically verify the positive impacts of PB(performance-based) HRM on the organizational effectiveness in a public corporation. The independent variables are ‘PB staffing’, ‘PB appraisal’, ‘PB compensation’. The dependent variables are ‘JS(job satisfaction)’, ‘OC(organizational commitment)’. The results are as follows. ‘PB staffing’ shows positive impact on both ‘JS’ and ‘OC’, but ‘PB compensation’ doesn’t show positive impact on both ‘JS’ and ‘OC’. Also, it is found that both ‘PB appraisal’ and ‘PB compensation’ do not show positive impact on ‘OC’. ‘PB appraisal’ shows positive impact on ‘JS’, though. From the empirical analysis, the positive effects of the PB-HRM on the organizational effectiveness are partially verified. It is thought that these mixed results are originated from the particular situation in which the surveyed corporation is placed. After the merger of the corporation in 2009, even though it has introduced various PB-HRM systems, it has been through a harsh time such as wage freeze and return as measures of business normalization. This organizational situation may influence the verification of effectiveness of the normal PB-HRM.

Key words : Performance-based HRM, Appraisal, Compensation, Organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

1. 서론

우리나라 기업들의 성과주의 인적자원관리는 IMF 외환위기 이후에 본격적인 도입이 이루어졌다고 할 수 있다. IMF 이전까지는 나이, 학력, 근속연수 등 소위 연공중심의 인적자원관리가 중심이 되었다고 한다면, IMF를 계기로 하여 글로벌 스탠더드에

대한 압력 증대와 고비용 저효율의 경영시스템 개선 요구 등에 따라 기업들은 경쟁과 능력에 기초한 서구식 능력주의, 성과주의 인사제도를 속속 도입하기 시작하였다. 대표적인 성과주의 보상 제도라 할 수 있는 연봉제의 도입 현황을 보면, 1996년 100인 이상 조사기업 5,830개 중 94개 기업(1.6%)만이 연봉제를 도입하였지만 1999년에는 조사기업 4,303개 중 649개 기업(15.1%)으로

1) 토지주택연구원 주거복지연구실 수석연구원(pluto@lh.or.kr)

급증하였고 2007년에는 조사기업 6,170개 중 절반이 넘는 3,239개 기업(52.5%)이 연봉제를 도입한 것으로 나타났다(전병준, 강현규, 2011).

이러한 민간부문의 변화는 동시에 공공부문의 인적자원관리에도 변화의 압력 요인으로 작용하게 되었다. 1997년 외환위기의 가장 큰 원인 중의 하나를 정부와 공공부문의 비효율성으로 보는 이가 많기 때문이다. 이에 1990년대 말 이후 정부산하 공기업과 준정부기관들은 정부의 강력한 혁신 가이드라인 권고 하에 연봉제 도입, 성과급 비중과 차등폭 확대 등 성과주의 인사체계를 꾸준히 확대하여 왔으나, 실제로는 간부직 이상만 연봉제를 운영하거나 내부적으로 임금테이블을 적용하는 등 성과주의가 형식적으로 운영되어 생산성 향상과 경쟁력 강화에 실질적 도움이 되지 않았다는 판단에 이르렀고, 이에 정부는 2010년에 접어들면서 성과연봉제를 포함한 좀 더 강도 높은 공공기관 성과주의 혁신안을 제시하기에 이른다(기재부, 2010).

이와 같이 공공부문에서도 기존의 연공주의 인사문화의 병폐와 취약성을 극복하고 경영효율성과 경쟁력을 강화하기 위해 1997년 IMF 이후 꾸준히 민간의 경쟁원리와 선진 인사시스템을 적극 도입하면서 연봉제, 목표관리제(MBO), 성과배분제 등 다양한 형태로 조직 및 인사 전반에 성과주의가 뿌리 내리도록 노력해 온 것이 사실이다.

그런데 성과주의가 개인의 동기부여나 우수한 인재를 유인하는 등 인적자원의 역량강화를 통해 조직의 생산성 제고에 기여할 것이라는 당초 도입 취지와는 달리 성과주의 인적자원관리 제도를 통한 효과성에 대해서는 그동안 찬반 양론이 동시에 존재함을 확인할 수 있다. 성과주의에 대하여 이제는 거스를 수 없는 대세로서 받아들이고 있는 대부분의 찬성론에서는 일한 만큼 보상과 처우를 하기 때문에 성과를 향한 개인의 동기를 유발하고 업무 몰입도를 제고하며, 선의의 경쟁 촉진으로 생산성이 높아지고 인력운영도 효율화된다고 주장한다(유규창, 박우성, 2007). 반면, 일부에서이기는 하나 성과주의의 중대한 문제점을 제기하고 있는 반대론에서는 구성원들이 단기적인 목적에만 경쟁을 하게 되어 조직 충성도(loyalty)가 떨어지고 개인간, 부서간의 팀워크(teamwork)도 저하되어 장기적으로는 생산성이 떨어진다고 주장하고 있다(박상언(2000), Pfeffer(1998), O'Reily & Pfeffer(2001)).

한편, 성과주의 인적자원관리 제도의 효과성에 대해서 찬반 양론의 주장이 있는 것과 맥을 같이 하여 성과주의가 도입된 이후 많은 시간이 흘렀지만 기업내에서는 여전히 전통적인 가부장적 연공주의 인적자원관리 제도의 관행과 서구식 성과주의 인적자원관리 제도가 매우 다양한 형태로 혼재되어 있는 모습을 보이고 있다. 예를 들어, 임금체계에 있어 간부직은 연봉제를 하지만 나머지 직원은 호봉제를 하거나, 승진에 있어 서열명부를 두고 근속년수를 반영하는 한편, 능력자를 우대하는 발탁 승진을 운영하는 것 또는 정년제를 두면서도 명예퇴직 등 조기

퇴직제를 운영하는 등 한국 기업들 특히, 공공부문 내에서는 아직까지 온전한 성과주의 인사문화가 정착되지 못하고 혼재된 과도기적 상태에서 조직구성원들 또한 가치의 혼란을 겪고 있는 듯하다.

이로 보건데, 한국 기업들 전반에 특히, 공공부문에서는 일관된 원칙과 철학에 따라 하나의 통합된 체계로서 인적자원관리 제도들이나 시스템이 자리를 잡았다고 보기가 어려운 실정이며, 현재도 한국사회와 경제가 고도화 및 선진화를 이루는 과정속에 연공서열주의 → 능력주의 → 성과주의로의 역동적인 변화과정에 있다고 볼 수 있다.

이와 같은 맥락 하에서 본 연구의 목적은 민간기업과는 다르게 공익성을 동시에 추구해야 하는 공기업에서 성과주의 인적자원관리가 과연 조직구성원들의 수용적 태도를 통한 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지 그 인과관계를 규명해 보고, 이를 바탕으로 현재 연공주의와 성과주의가 혼재하는 과도기 상태의 공기업 조직에서 성과주의로의 인적자원관리 변화에 대한 의미와 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 고찰 및 선행연구 검토

2.1 성과주의 인적자원관리의 개념

성과주의 인적자원관리가 이제 한국 기업에도 광범위하게 확산되어 기업이 지향하는 인적자원관리의 기본 변화의 방향이 되었음에도 불구하고 아직 성과주의 인적자원관리에 대한 명확한 정의는 찾아보기 힘들다(박상언, 2007). 성과주의의 역사를 살펴보자면, 기업의 성과창출에 대한 이론적 관심은 전략적 인적자원관리 관점에서부터 시작되었고(Schuler & MacMillan, 1984; Wright et al., 1994), 고성능 작업시스템(HPWS, High performance work system)에 대한 이론적 연구가 기업이나 정부의 실천적인 성과관리시스템으로 활용되면서부터 성과주의 인적자원관리가 본격적으로 주목을 받기 시작했다(미국노동부, 1993). 우리나라에서 성과주의 인적자원관리는 기존의 전통적인 연공서열형 인적자원관리와 대비되는 개념으로서 개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 연계·반영하는 고성능형 인적자원관리의 제도 및 관행을 의미하는 것으로(유규창·박우성(2007), 성과를 중시하는 지침원리를 구체적으로 인사과정에 실행해 나아가는 시스템으로 정의할 수 있다(배종석, 박오원, 2005)). 또한 성과주의는 단순히 성과를 인사에 반영하는 수준을 의미하는 것이 아니라, 기존의 지배적 인사 틀로 활용되어 오던 연공서열과 비경쟁적 인사 관행을 탈피하고 개인이나 팀의 능력을 강화함으로써 조직구성원 개개인의 경쟁과 자발적 몰입을 통해 조직의 성과와 연계될 수 있는 총체적 인사체제로 보아야 할 것이다(김겸훈, 2009).

표 1. 연공주의와 성과주의 인적자원관리 시스템 비교

| 구분 | 연공주의 인사 | 성과주의 인사 |
|-------|----------------------------------|--------------------------------------|
| 채용 | 정기 및 신입사원채용 중심 일반적인 선발기준 | 수시 및 경력사원 채용 강화 전문성과 창의성 중심의 선발기준 |
| 평가 | 태도와 근속연수 중심의 평가 애매하고 불투명한 평가 | 성과와 능력중심의 평가 객관적이고 투명한 평가 |
| 보상/진급 | 직급과 연차중심의 연공승진 연공형 월급제, 고정상여금 | 직급과 성과 및 역량에 의한 승진 연봉제, 성과급제 등 |
| 퇴직 | 평생고용 | 조기퇴직 전직지원 활성화 |

* 자료 : 배종석·박오원(2005)

2.2 성과주의 인적자원관리의 구성요소

성과주의 인적자원관리를 구성하는 요소는 학자마다 다양한 의견을 보이고 있다. Huselid(1995)는 장기적으로 지속적인 경쟁우위를 보유하게 하는 고성과형 인적자원관리 관행으로 엄격한 선발, 성과와 연동된 보상, 광범위한 교육훈련, 공식적인 정보 공유, 직무설계, 고충처리, 경영참여, 고용보장 등을 제시하였다. Pfeffer(1998)는 조직의 우수성을 확보할 수 있는 최선의 인적자원관리 활동을 고용보장, 선별적 채용, 자율적 직무설계, 성과연계 보상, 광범위한 교육훈련, 지위격차의 해소, 정보공유 등 7개 요소를 제시하였다. 정권택(2003)은 기업의 성과를 높이는 성과주의 인적자원관리 요소로 선별적 채용, 공식적 교육훈련, 성과기반 평가제도, 성과연동 보상제도, 성과주의 승진제도를 들었다. 배종석·박오원(2005)은 수시 및 경력사원 채용, 성과와 능력중심의 평가, 연봉제와 성과급제, 조기퇴직 및 전직지원 등을 제시하였다. 이처럼 성과주의 인적자원관리의 구성요소에 대해서는 다양한 의견을 보이고 있으나, 이들 연구들을 종합해 보면 공통된 구성요소는 선별적 채용, 공식적 교육훈련, 성과평가, 보상관리로 요약할 수 있다(정권택 외, 2008; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

성과주의 기준에서 제반 인적자원관리 구성요소들이 의미하는 바를 좀 더 살펴보면, 첫째, 채용은 인적자원관리의 출발점으로서 기업에 우수한 인재를 공급하여 기업성과 제고를 달성하려는 중요한 절차이다. 전략적 인적자원관리에서 중시하는 선별적 채용제도(Selective staffing)는 엄격하고 까다로운 선발기준과 절차를 요구하며, 이렇게 엄격한 선발절차를 거쳐 들어온 신입직원들은 이직의사가 줄어들고 의욕을 가지고 성과를 향상시키려 할 것이다(Becker & Huselid, 1992a). 연공주의와 비교하여 성과주의의 채용 특징을 설명한 배종석·박오원(2005)은, 연공주의 인사시스템에서의 채용은 일반적인 선발기준을 통해 정기채용과 신입사원 채용이 중심이라면, 성과주의 채용은 수시 및 경력사원 채용을 확대하며, 전문성과 창의성 중심의 선발기준을 중시한다고 하였다. 이와 관련하여 최근 한국 기업들에서는 능력과 성과를 중시하는 채용방법으로서 직무능력 기반의 채용기준을 확대하고 있다. 본 연구에서는 성과주의 채용 요소로서 선

별적 채용과 직무능력 기반의 채용기준을 고려할 것이다.

둘째, 인력배치는 성과주의 인적자원관리 연구에서 개별 연구 대상으로 다룬 적은 거의 없다. 하지만 경험적으로 보면 기업에서의 인력배치는 전통적으로 적재적소의 원칙이 중요한 기준으로 고려되었다. 그러나 연공주의 인사관리에서는 일시 대규모 일반공채를 통해 확보된 범용인재를 적재적소의 원칙에 따라 배치하는 데는 근본적 한계가 존재하는 것이 사실이다. 반면, 성과주의 인사관리는 인력배치를 통한 전문성과 능력개발을 중시하여 CDP(Career Development Program)를 기반으로 체계적인 핵심인재 양성을 도모하며, 사내공모 등 좀 더 객관적이고 개방적인 절차를 통해 적재적소 인재배치의 목적을 달성하려고 노력한다. 따라서 성과주의는 직무와 사람의 최적의 조합을 통해 개인의 동기부여와 능력 발휘가 개인과 조직의 성과로 나타날 수 있게 하는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 성과주의 평가제도는 조직구성원들의 능력과 성과를 평가할 측정기준을 파악하고, 그러한 기준에 따라 능력과 성과를 평가하여 개인의 능력과 성과의 수준을 검토함으로써 조직구성원의 향후 능력과 성과를 향상시키는 과정이다(황창연, 2002:98). 평가제도는 인력확보와 개발, 성과급 결정, 승진 및 전보 등 인사관리 활동 전반에 걸쳐 양질의 의사결정을 하는 데 유용한 정보를 제공하기 때문에 인사관리에 있어서 가장 중요한 기능 중 하나이다. 평가제도의 목적이 구성원의 능력과 성과를 보다 향상시키기 위한 것이기 때문에 평가제도는 성과주의 인사제도의 핵심 구성요소로 인식된다. 특히 성과주의 인사관리를 효과적으로 추진하기 위해서는 공정하고 설득력 있는 평가가 전제되지 않으면 안된다. 또한 자신에 맡겨진 일을 제대로 해내고자 하는 동기와, 성과평가 후 공정한 보상체계의 설정, 개인과 조직에 배분하는 방법 등과 함께 집단 중심의 평가와 질적 평가 등을 강조하였다(Steers, R. M. and Lyman W. Porter, 1991: 485-498; 황창연, 2002: 98).

넷째, 보상제도는 조직구성원이 노동력을 제공하는 대가로 조직으로부터 받는 일체의 금전적, 비금전적 보상과 혜택을 의미한다(Michael Armstrong, 1993: 76). 조직은 우수한 인적자원을 유인하고 직원들이 높은 성과를 내도록 동기를 유발하며, 장기간에 걸쳐 성과를 유지시키기 위하여 직원들에게 다양한 형태의 보상을 제공한다. 연공주의의 대표적인 임금체계인 연공급제(Seniority-based pay)는 임금을 근속연수에 비례하여 지급하는 것이다. 근무연수가 증가할수록 임금 또한 정비례해서 증가되는 시간적 공정성에 입각한 논리이다. 반면, 성과주의 임금체계인 성과급제(Performance-based pay)는 종업원이 달성한 업무 성과를 기초로 임금수준을 결정하는 방식이다. 이는 개인의 업무 성과를 토대로 산정되는 변동급이므로 고정급의 비효율성을 예방할 수 있다(이진규, 2001). 성과주의 보상은 조직이나 개인의 성과가 기준이 되기 때문에 성과의 차이는 곧 보상의 차이로 나타나게 되어, 개인들은 성과 향상을 위해 경쟁적으로 노력하게

된다. 최근 공공부문에서는 호봉제를 없애고 성과와 연동된 임금체계를 의미하는 성과연봉제의 도입을 확산시키고 있으며, 성과급도 성과에 기반하여 그 차등폭을 지속 확대하고 있는 추세이다.

다섯째, 승진은 종업원이 한 직무에서 더 나은 직무로 이동하는 경우에 발생하는 것으로 보상과 책임 및 신분이 보다 높이가 올라가는 것을 의미한다(박내희, 1997). 승진을 결정하는 기준은 일반적으로 연공서열주의와 능력주의로 구분된다. 대부분의 한국 기업들은 과거 승진 결정에서 근속이나 학력 등을 중시하는 연공서열 위주의 승진관리를 수행해 왔다(안희탁, 1997). 그러나 IMF 이후 국내 기업들은 연공서열형 승진제도에서 벗어나 직무수행 능력이나 성과에 따른 능력주의 승진관리로 전환하는 기업이 늘어났다. 능력주의 승진제도(Competence system or merit system)는 근무년수보다는 직무수행 능력에 따라 승진하는 것으로 서구의 합리주의에 기반을 두고 있으며, 대표적인 제도가 발탁승진제와 직급정년제를 들 수 있다. 이러한 제도를 통해 능력 있는 자에게 더 많은 능력발휘의 기회를 주고 조직을 활성화시킴으로써 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다.

본 연구에서는 구성요소에 대한 선행 연구들의 결과를 고려하고, 최근 공공부문의 채용에서 직무능력 등을 강조하는 성과주의의 채용이 확산되는 점과, 인재확보 이후에는 이들에 대한 성과평가와 성과에 따른 보상관리가 실질적인 성과주의 인적자원관리의 중요한 요소임을 감안하여 직무능력 중심의 채용과 성과평가 그리고 성과보상 등 3가지 구성요소를 연구대상으로 하였으며, 이들 성과주의 인적자원관리 구성요소가 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

2.3 성과주의 인적자원관리의 효과성

최근 경영자들은 인사제도와 기업성과 간에 관계 규명을 요구하고 있지만, 이에 대한 연구가 부족할 뿐 아니라 보편적이거나 일관성 있는 결과를 제시하지도 못하고 있다. 이것은 기업성과를 어떻게 측정할 것인가에 대하여 아직도 많은 논란이 있기 때문이다(Ulrich, 1997).

Dyer & Reeves(1995)는 인사제도와 기업성과간의 관계를 연구한 선행연구들을 검토하고 4가지 범주의 성과지표를 제시하였다. 첫째, 인사제도가 종업원의 태도와 행동에 미치는 영향을 측정하는 것으로 직무만족, 조직몰입, 이직률, 결근율 등 인사관리 성과지표이다. 둘째, 생산성과 품질, 고객만족도 등과 같은 조직 성과 지표, 셋째, 매출액, 이익, 투자수익률 등 재무 및 회계성과 지표, 넷째, 주가, Tobin's q 등 시장성과 지표 등이다. Rogers & Wright(1998)는 인사제도와 성과간의 관계를 연구한 29편의 실증연구를 조사하였는데, 대부분 조직성과 지표(34건)나 재무회계 지표(22건), 시장성과 지표(19건)를 사용하였고, 인적자원 성과지표를 사용한 연구는 단 3건이었다. 본 연구에서는 연구의 대상인 공기업의 특성 즉, 공공성 때문에 재무성과나 수익성, 시

장가치 등을 제대로 반영할 수 없는 상황을 고려하여 재무회계 지표나 조직성과 지표가 아닌 인적자원 성과지표를 실증에 활용하고자 한다.

성과주의 인사제도의 효과성에 대한 실증연구로서, Huselid(1995)는 종업원의 기능과 조직구조라는 차원과 동기부여라는 차원으로 구분하여 인당 매출액에 미치는 영향을 실증분석 하였다. 그 결과 기능과 조직구조 차원은 인당 매출액에 영향을 미치지 못하였지만, 평가제도와 보상제도로 파악된 동기부여 차원은 매출액에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. Guthrie(2001)의 연구에서는 뉴질랜드 164개 기업을 대상으로 고참여 인사제도를 많이 활용할수록 종업원 이직율이 감소하여 매출액이 높아진다는 결과를 얻었다. Black & Lynch(1997)와 Cappelli & Neumark(1999)의 연구에서는 개별 성과주의 인사제도와 매출액과의 관련성을 입증하지 못하였다. 한편, 회계상의 이익과 관련된 ROA, ROE, ROIC를 사용한 연구에서는 Huselid & Becker(1996)는 성과주의 평가제도와 보상제도가 ROA, ROE에 긍정적인 영향을 미치지 못하였고, Delery & Doty(1996)는 평가제도와 이익배분제가 ROA, ROE 모두에 긍정적인 영향을 미친다고 입증하였다.

2.4 조직유효성 : 직무만족과 조직몰입

조직유효성(Organizational effectiveness)에 대한 정의나 측정방법 등에 대하여는 아직도 학자들 간에 다양한 견해를 보이고 있지만(Connolly, 1980), 일반적으로 조직유효성이란 조직의 목표달성의 정도를 나타내는 개념으로 조직의 효율성(생산성, 경제성, 수익성), 조직의 유연성(적응성, 혁신성) 및 조직구성원의 만족도에 의해 측정된다(최종태, 1985).

Campbell(1977)은 기존 문헌연구를 통해 조직유효성에 대한 평가지표 30개를 유형별로 재무적 특성, 행동적 특성, 관리적 특성의 3가지로 구분하였다. 재무적 특성지표는 생산성, 수익성, 안정성 및 성장성 등이고, 조직구성원들의 행동적 특성 지표는 결근율, 이직률, 직무만족, 조직몰입, 동기부여 등이며, 관리적 특성지표는 통제, 계획과 목표설정, 관리적 과업기술 및 훈련개발 등을 제시하였다.

본 연구에서는 조직유효성을 평가하는 여러 지표 중에 일반적으로 많은 조직행동 연구자들이 사용하고 있는 행동적 특성지표로서 직무만족과 조직몰입의 지표를 중심으로 조직유효성을 측정하고자 한다.

직무만족이란 자신이 담당하는 직무와 관련하여 느끼는 전반적인 만족의 정도를 뜻한다(민진, 2003). 직무만족의 영향요인으로는 업무자체, 보수, 승진, 감독스타일, 업무집단의 성격, 작업조건, 동료 등 제반 노동조건을 모두 포함하며, 직무만족이 높은 사람은 그 직무에 대해 긍정적인 태도를 갖게 되어 결과적으로 직무성과를 높이는 것으로 많은 연구들에서 입증되고 있다.

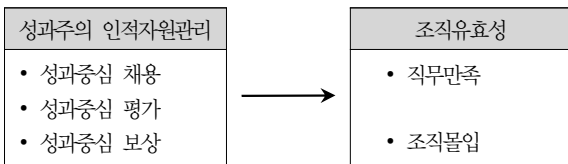
조직몰입은 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도

로서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위하여 노력하려는 의지, 조직구성원으로서 남으려는 강한 욕구(Mowday, Porter & Steers, 1982)라고 정의할 수 있다. 따라서 조직몰입은 개인이 특정 조직에 대해 애착을 가짐으로써 그 조직에 남고 싶어 하고 조직을 위해 더 노력하려 하며 조직의 가치와 목표를 기꺼이 수용하게 되는 심리적 상태를 뜻한다 (Greenberg & Baron, 1995). 조직몰입의 구성요인에 대한 견해는 학자마다 다양하지만, Meyer & Allen(1991)이 제시한 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 분류기준을 많은 연구자들이 사용하고 있다. 정서적 몰입은 조직에 대한 구성원의 감정적 애착과 조직과의 동일시를 의미하며, 지속적 몰입은 구성원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용을 인지함으로써 조직에 남으려는 경향을 의미하고, 규범적 몰입은 의무감 때문에 조직에 남아 있고자 하는 태도를 의미한다.

3. 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구의 모형은 성과주의 인적자원관리가 조직유효성에 미치는 영향을 인과관계를 통해 실증적으로 분석하고자 하는 것이다. 독립변수인 성과주의 인적자원관리의 구성요소로는 성과중심 채용, 성과중심 평가, 성과중심 보상으로 하였으며, 종속변수인 조직유효성은 직무만족과 조직몰입으로 측정하고자 한다. 성과주의 인적자원관리가 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정으로 연구모형을 설정하였다.



3.2 연구가설

이영석·오동근(2004)의 연구에 따르면 조직이 성과주의 조직문화를 강조하고 성과주의 문화가 정착되어 있다고 느끼는 사람일수록 직무만족과 조직몰입 등 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Youndt 등(1996)은 채용제도와 교육훈련, 성과평가제도와 보상제도로 구성된 인사시스템이 종업원 생산성과 고객적합도에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 확인하였다. 또한 김영진(2008)의 연구에 의하면 정교하고 합리적이며 선별적인 채용제도는 구성원의 조직몰입과 긍정적인 관계가 있는 것으로 확인되었다.

이원우·왕영향(1998)의 연구에서는 성과주의 연봉제 도입이 종업원들의 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 한국 28개 기업 종업원을 대상으로 한 장은미(2005)의 연구에 따르면 성과주의 보상제도가 종업원 직무수행

노력에 긍정적인 영향을 미쳤고, 이현도(2008)의 연구에서도 중소기업에서 성과중심의 평가 및 보상제도가 구성원의 조직몰입, 직무만족, 기술혁신, 경제적 성과에 유의한 영향을 미치고 있음이 확인되었다.

위와 같은 선행연구들의 결과와 앞서 살펴본 이론적 근거를 바탕으로 본 연구의 목적인 성과주의 인적자원관리가 조직유효성에 미치는 영향을 실증분석하기 위하여 다음과 같이 6개의 연구가설을 설정하였다.

- [가설 1] 성과중심적 채용제도가 강화될수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- [가설 2] 성과중심적 평가제도가 강화될수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- [가설 3] 성과중심적 보상제도가 강화될수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- [가설 4] 성과중심적 채용제도가 강화될수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- [가설 5] 성과중심적 평가제도가 강화될수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- [가설 6] 성과중심적 보상제도가 강화될수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 독립변수

3.3.1.1 성과중심적 채용제도

성과중심적 채용은 인재의 선별적 채용노력, 중장기 계획적 인력채용, 직무에서 요구하는 지식, 기술, 능력을 채용에 활용, 최우선 채용기준을 직무수행 능력으로 정의, 우수인재 선발을 위한 채용도구와 기준 및 절차, 외부에 공사 인재상 홍보 등의 항목으로 구성하였고, 이에 대한 인식 정도를 5점 척도로 측정하였다.

3.3.1.2 성과중심적 평가제도

성과중심적 평가제도는 측정가능한 목표부여, 과정과 결과를 고려한 평가, 다양한 피드백 소스를 활용한 공정한 평가, 평가결과의 보상연계 등의 항목으로 구성하였고, 이에 대한 인식 정도를 5점 척도로 측정하였다.

3.3.1.3 성과중심적 보상제도

성과중심적 보상은 능력과 성과에 기초한 차등임금, 직무의 역할과 책임에 따른 임금 부여, 능력과 성과위주의 승진, 절차의 공정성과 예측가능한 승진 등의 항목으로 구성하였고, 이에 대

한 인식 정도를 5점 척도로 측정하였다.

3.3.2 종속변수

3.3.2.1 직무만족

직무에 대한 보람과 성취감, 금전적 보상, 근무환경, 인사운영 제도, 인간관계 등의 항목으로 구성하였으며, 이에 대한 만족 정도를 5점 척도로 측정하였다.

3.3.2.2 조직몰입

회사에 대한 충성도, 계속 근무의지, 회사와 나의 가치관의 동일성, 소속감, 회사 선택에 대한 긍정, 회사 미래에 대한 관심 등의 항목으로 구성하였고, 이에 대한 동의 정도를 5점 척도로 측정하였다.

4. 실증분석

4.1 자료의 수집

조사는 1개의 준시장형 공기업을 대상으로 하였으며, 조사대상 공기업은 현재 성과주의 인사제도 도입의 과도기적 상황이므로 응답자에 따라 성과주의 도입 정도에 대한 인식 수준이 다를 것이다. 본 연구는 이와 같은 상황을 근거로 직원들의 인식 수준에 기초하여 자료를 수집하였다. 설문조사는 2015.7.20~28일까지 대상 공기업의 사내 온라인 포털을 통해 실시되었고, 총 1,230부가 회수되어 전직원 대비 응답율은 약 18.7%이었다. 수집한 표본의 특성을 보면 <표 1>과 같다.

표 1. 표본의 특성

| 구분 | 빈도 | % | 구분 | 빈도 | % | | | |
|-----|-------|-------|------|--------|-------|--------|------|------|
| 성별 | 남 | 1,078 | 87.9 | 직군별 | 경영직 | 17 | 1.4 | |
| | 여 | 148 | 12.1 | | 사무직 | 406 | 33.2 | |
| 직급별 | 1급 | 7 | 0.6 | | 기술직 | 677 | 55.4 | |
| | 2급 | 100 | 8.1 | | 기능직 | 54 | 4.4 | |
| | 3급 | 429 | 34.9 | | 별정직 | 17 | 1.4 | |
| | 4급 | 542 | 44.1 | | 업무협력직 | 41 | 3.4 | |
| | 5급 | 3 | 0.2 | | 충근속 | 5년미만 | 97 | 7.9 |
| | 6급 | 90 | 7.3 | | | 5~10년 | 183 | 15.0 |
| | 업무직 | 58 | 4.7 | | | 11~15년 | 267 | 21.9 |
| 근무지 | 본사 | 377 | 30.9 | | | 16~20년 | 131 | 10.7 |
| | 지역본부 | 377 | 30.9 | 21~25년 | | 359 | 29.4 | |
| | 사업본부등 | 468 | 38.3 | 26년이상 | 184 | 15.1 | | |

4.2 측정항목의 신뢰도 및 타당성 분석

본 연구에서는 외생변수(독립변수)로 채용, 평가, 보상 등 3개와 내생변수(종속변수)로 직무만족, 조직몰입 등 2개 변수를 사용하였으며, 개별 측정변수와 잠재변수간 관계의 적합도와 타당

성을 검정하기 위해 AMOS 18에 의한 확인적 요인분석을 실시하였다.

4.2.1 외생변수의 확인적 요인분석

외생변수의 확인적 요인분석 결과, 모형 적합도는 <표 2>에서 표본크기에 민감한 χ^2 검증을 대신하여 표본크기¹⁾(본 연구의 표본크기=1,230)에 민감하지 않은 전반적 모형적합지수 RMSEA=0.094로 수용 가능하고, 판단 기준을 조금 벗어난 GFI=0.886 이외의 다른 적합지수들도 모두 검정기준을 충족하고 있다.

표 2. 외생변수의 모형 적합도

| 적합지수 | 지수값 | 평가 |
|------------------|---------|---------|
| CMIN(χ^2) | 876.757 | p=0.000 |
| RMSEA | 0.094 | 수용가 |
| GFI | 0.886 | 수용가 |
| NFI | 0.929 | 적합 |
| TLI | 0.907 | 적합 |
| CFI | 0.935 | 적합 |

표 3. 외생변수의 집중타당성 검정결과

| 잠재변수 | 측정변수 | 표준적재량 | AVE | 개념신뢰도 |
|------|------|-------|-------|-------|
| 채용 | S1 | 0.805 | 0.579 | 0.845 |
| | S2 | 0.826 | | |
| | S3 | 0.731 | | |
| | S4 | 0.674 | | |
| 평가 | A1 | 0.828 | 0.689 | 0.898 |
| | A2 | 0.877 | | |
| | A3 | 0.788 | | |
| | A4 | 0.826 | | |
| 보상 | R1 | 0.755 | 0.644 | 0.915 |
| | R2 | 0.787 | | |
| | R3 | 0.783 | | |
| | R4 | 0.825 | | |
| | R5 | 0.820 | | |
| | R6 | 0.842 | | |

측정변수들의 일치성 정도를 나타내는 집중타당성은 <표 3>에서 보면 한 변수(S4=0.674)만 제외하면 모든 측정변수들의 표준적재량이 유의한 수준(p<0.01)에서 0.7이상이고, AVE(평균분산추출값) 0.5이상, 개념신뢰도 0.7이상으로 나타나 일반적인 집중타당성 검정기준을 만족시키고 있다.

또한 외생변수 3개간의 구성개념의 차이 정도를 확인하는 판별타당성은 AVE값이 상관계수 제곱값(R^2)보다 클 경우 판별타당성이 있다(Hair et al., 1998)고 보는데, <표 4>의 수치는 이

1) χ^2 검증은 표본>200인 경우 표본크기에 민감하지 않은 다른 적합도 지수들을 함께 고려(Marsh et al., 2005)

검정기준에 부합하고 있어 외생변수간 판별타당성이 있는 것으로 판명되었다. 한편, 특정 요인간 상관관계가 0.7을 상회하고 있어 다중공선성 검사를 실시하였다. VIF(variation inflation factor) 값이 5이상이면 다중공선성 가능성이 있고, 10이상이면 다중공선성이 있는 것으로 판단한다. 본 연구의 분석결과는 VIF 값이 2.111~3.134로서 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

표 4. 외생변수간 판별타당성 검정결과

| 변수 | 채용 | 평가 | 보상 |
|----|-------|-------|-------|
| 채용 | 0.580 | - | - |
| 평가 | 0.489 | 0.689 | - |
| 보상 | 0.453 | 0.630 | 0.644 |

* 진하게 표시된 대각선이 AVE 값임.

4.2.2 내생변수의 확인적 요인분석

내생변수의 확인적 요인분석 결과, 모형 적합도는 <표 5>에서 전반적 모형적합지수 RMSEA는 0.084로 수용 가능하고, 다른 적합지수들도 모두 검정기준에 부합하고 있어 모형 적합도는 충분한 것으로 확인되었다.

표 5. 내생변수의 모형 적합도

| 적합지수 | 지수값 | 평가 |
|-----------------------|--------|---------|
| CMIN(x ²) | 76.734 | p=0.000 |
| RMSEA | 0.084 | 적합 |
| GFI | 0.981 | 적합 |
| NFI | 0.978 | 적합 |
| TLI | 0.947 | 적합 |
| CFI | 0.980 | 적합 |

내생변수의 집중타당성은 <표 6>에서 모든 측정변수들의 표준적재량이 유의한 수준(p<0.01)에서 0.6이상이고, AVE(평균분산추출값) 0.5이상, 개념신뢰도 0.7이상으로 나타나 일반적인 집중타당성 검정기준을 만족시키고 있다.

표 6. 내생변수의 집중타당성 검정결과

| 잠재변수 | 측정변수 | 표준적재량 | AVE | 개념신뢰도 |
|------|------|-------|-------|-------|
| 직무만족 | J1 | 0.643 | 0.504 | 0.751 |
| | J2 | 0.650 | | |
| | J3 | 0.824 | | |
| 조직몰입 | C1 | 0.879 | 0.685 | 0.865 |
| | C2 | 0.905 | | |
| | C3 | 0.681 | | |

내생변수간 판별타당성은 <표 7>에서 두 변수의 AVE 값이 상관계수 제곱값보다 모두 큰 것으로 나타나 판별타당성이 확인되었다.

표 7. 내생변수간 판별타당성 검정결과

| 변수 | 상관계수 | R ² | AVE | |
|-------------|-------|----------------|-------|-------|
| | | | 직무만족 | 조직몰입 |
| 직무만족 ↔ 조직몰입 | 0.620 | 0.384 | 0.510 | 0.690 |

4.3 경로분석 및 가설검정

4.3.1 모형 적합도

연구가설 모형의 분석을 위해 구조방정식 모형을 구축하고 AMOS 프로그램을 사용하여 분석하였다. 분석결과 및 연구모형에서 제시된 각 가설검정의 결과는 <표 8>과 같다.

연구모형 적합도는 Chi-square=1440.126(d.f.=161, N=1,230), RMSEA=0.081(<0.08), RMR=0.053(<0.08), GFI=0.882(>0.90), NFI=0.911(>0.90), IFI=0.920(>0.90), TLI=0.905(>0.90), CFI=0.920(>0.90) 등으로 나타나 GFI 지수만 권장기준 0.9를 조금 하회하지만 기타 지수들이 기준치를 충족하고 있으므로 연구모형은 우수하거나 전반적으로 수용 가능한 수준으로 판단할 수 있다.

4.3.2 가설검정

변수간 인과관계 모형으로 설정한 6개의 가설 중에서 가설1, 2, 4는 채택되었고, 가설 3, 5, 6은 기각되었다. 즉, 가설1의 '능력과 성과중심 채용'과 가설2의 '성과중심 평가'가 '직무만족'에 긍정적인 영향을 미친 것으로 확인되었다. 또한 가설4의 '능력과 성과중심 채용'이 '조직몰입'에 긍정적인 영향을 미친 것으로 확인되었다. 그러나 가설5와 6의 '성과중심 평가'와 '성과중심 보상'이 '조직몰입'에는 모두 긍정적인 영향을 미치지 못한 것으로 확인되었다. 또한 가설3의 '성과중심 보상'이 '직무만족'에 긍정적인 영향을 주지는 못한 것으로 확인되었다.

표 8. 가설검정 결과 요약

| 가설 | 경로 | 표준화 경로계수 | C.R. | p | 검정결과 |
|----|-----------|----------|--------|-------|------|
| H1 | 채용 → 직무만족 | 0.492** | 7.409 | 0.000 | 채택 |
| H2 | 평가 → 직무만족 | 0.279** | 3.245 | 0.001 | 채택 |
| H3 | 보상 → 직무만족 | -0.117 | -1.504 | 0.132 | 기각 |
| H4 | 채용 → 조직몰입 | 0.483** | 7.687 | 0.000 | 채택 |
| H5 | 평가 → 조직몰입 | 0.141 | 1.777 | 0.094 | 기각 |
| H6 | 보상 → 조직몰입 | -0.037 | -0.525 | 0.600 | 기각 |

** p < 0.01

5. 결론 및 한계

본 연구는 성과주의 인적자원관리가 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 실증분석을 통해 확인해 보고자 한 것이다. 선행연구에서 민간기업을 대상으로 하여 성과주의 인적자원관리의 긍정적 효과를 제시한 연구들은 적지 않다. 하지만 이번 실증분석의 결과에서는 부분적인 긍정적 효과만을 확인할 수 있었다.

먼저 긍정적인 결과로서 성과중심 채용 부분이다. 최근 정부와 공공부문을 중심으로 직무능력 중심의 채용이 확산 추세이다. 채용은 지금까지 공채 위주의 범용인재를 일괄 채용하는 방식이었다. 이러한 대규모 공채 방식은 기업이나 구직자 모두에게 매우 비효율적 인력운영으로 인식되었다. 고도 경제성장기에 일반화되었던 공채 방식은 이제는 변해야 할 시점에 와 있다고 보여진다. 실증분석에서도 이를 뒷받침 할 수 있는 결과가 나왔다. 채용할 직무에 맞는 직무능력을 잘 평가하여 인재를 엄격히 선발하려는 기업의 노력은 그 자체가 신입 직원들에게는 직무만족과 조직몰입을 유발할 수 있는 자극요인이 될 수 있다. 또한 성과중심적 평가제도의 강화도 조직구성원들의 직무만족에 긍정적인 결과를 가져왔다. 자신의 업적과 성과를 제대로 평가받고 인정받으려는 구성원들의 기대에 조직은 더욱 공정한 평가의 노력으로 답해야 할 것이다.

반면, 이번 실증분석에서 긍정적인 결과를 확인할 수 없는 부분도 나타났다. 성과중심적 평가가 조직몰입에는 긍정적인 영향을 주지 못했다. 성과중심적 보상제도의 강화도 직원들의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 확인할 수 없었다. 이러한 결과는 그 원인을 여러 가지로 생각해 볼 수 있으나, 그 중 한 가지는 조사대상 공기업이 처한 조직적 특수 상황이라고 본다. 해당 공기업은 2009년 통합과정을 거치면서 조직구성원들의 평가와 보상, 임금체계와 수준 등 인적자원관리 전반에 걸쳐 개선작업이 이루어졌고, 내부적으로 경영정상화 과정에서 수년 동안 자구노력 차원의 임금동결과 반납 등 어려운 시기를 겪어 왔다. 이와 같은 이유로 해당 공기업이 통합 이후 꾸준한 성과주의 인적자원관리의 다양한 제도와 시스템 도입을 추진하여 왔음에도 불구하고 아직까지는 기대하는 효과가 제대로 나타나지 않을 수 있다.

끝으로, 본 연구의 몇 가지 한계점을 말하고자 한다. 본 연구는 조사대상을 성과주의로의 과도기적 상태에 놓여 있는 1개의 준시장형 공기업으로 하였기 때문에 실증분석의 결과를 일반화하는 데는 일정부분 한계가 있다. 또한 자기보고식(self-report) 설문조사에 따른 응답 왜곡(관대화, 편향 등)을 근본적으로 제거하지 못한 부분도 있다. 또한 독립변수로서 인력배치, 교육, 퇴직 등 인적자원관리의 전 분야를 포함시키지 못한 점과, 보상에서 승진과 임금을 분리시켜 분석하지 못한 점도 있다. 따라서 향후 연구과제로서 이러한 요인들에 대한 추가적인 분석과 함께 공공조직에 대한 연구를 확대하여 한국 공기업과 민간기업

간에 성과주의 효과에 대한 비교 분석을 한다면 큰 의미가 있을 것이다.

감사의 글

본 논문은 토지주택연구원에서 2015년 수행한 정기과제, ‘LH 인력특성을 고려한 중장기 인력관리방향’ 연구과정에서 실시한 실증조사 및 분석 결과를 토대로 연구주제를 선정 작성되었습니다.

참고문헌

1. 김겸훈(2009), “성과주의 인적자원관리가 지방공무원의 조직몰입에 미치는 영향 분석”, 「한국정책학회 춘계학술대회 발표논문」
2. 김영진(2008), 「성과중심의 인적자원관리가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구」, 박사학위논문, 중부대학교.
3. 기획재정부 보도자료(2010. 6.30), “공공기관 성과연봉제 권고안”
4. 민 진(2003), “조직효과성에 관한 개념정의의 분석 및 재개념화”, 「한국행정학보」, 37(2): 83~104.
5. 박내희(1997), 「인사관리」, 서울: 박영사.
6. 박상연(2000), “성과주의 임금제도 확산 경향에 대한 비판적 고찰”, 「한국인사조직학회 춘계학술발표회 발표논문」.
7. 박상연(2007), “성과주의 인사제도 운용의 딜레마 : 후지츠사 사례의 교훈”, 「인사조직연구」, 15(1): 135~174.
8. 박은정(2014), 「성과주의 인사제도의 도입 결정요인 분석」, 석사학위논문, 서울대학교.
9. 배종석, 박오원(2005), “전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석”, 「인사조직연구」, 13(2): 147~186.
10. 안희택(1997), “한국기업의 인사적체 현황과 해소방안”, 「임금연구」, 5(2).
11. 오재록(2009), “성과주의 인사제도의 본질과 한계”, 「사회과학논총」, 24(2), 75~98, 전주대학교.
12. 유규창·박우성(2007), “경제위기 이후 인적자원관리의 변화와 과제: 중·단기 분석을 통한 시사점”. 「경영사학」, 22(3): 177~207.
13. 유성희(2009), 「성과주의 인사제도가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 석사학위논문, 경기대학교.
14. 윤수재, 조태준(2010), “중앙정부 성과관리시스템이 개인의 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향요인 분석”, 「정부학연구」, 16(2), 123~150.
15. 이영석, 오동근(2004), “성과주의 문화의 결정요인과 그 효과에 관한 연구”, 「한국인사관리학회 춘계국제학술대회 발표논문」
16. 이원우, 왕영향(1998), “연봉제가 임금의 공정성 지각과 직장만족도에 미치는 영향에 관한 연구”, 「생산성논집」, 12(4): 63-96, 한국생산성학회.
17. 이진규(2001), 「전략적·윤리적 인사관리」, 서울: 박영사
18. 이현도(2008), 「중소기업의 전략적 인적자원관리와 조직유효성의 관계에 관한 연구」, 박사학위논문, 한남대학교
19. 장은미(2005), “성과급제의 활용 및 효과에 관한 연구: 제도이론과 동기부여 시각의 multi-level 분석”, 「경영학연구」, 34(3): 847~865.
20. 전병준, 강현규(2011), “한국기업의 성과주의 인사제도: 이상과 현실”, 「임금연구」, 19(4): 4~21. 한국경영자총협회.

21. 정권택(2003), 「성과주의 인사제도가 기업성과에 미치는 영향」, 박사학위논문, 서강대학교.
22. 정권택, 박경규, 임효창(2008), “성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는 영향”, 「인적자원개발연구」, 11(2): 79~106.
23. 최종태(1985), 「현대 인사관리론」, 서울, 박영사.
24. 황창연(2002), 「행정조직문화와 성과관리에 관한 연구」, 박사학위논문, 서울대학교.
25. Armstrong, M.(1993), *Managing Reward System*, Buchingham, UK: Open University Press.
26. Barney, J. B. and P. M. Wright(1998), “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, 37: 31~46.
27. Becker, B. E. and M. A. Huselid(1992a), “Direct Estimates of SDy and the Implications for Utility Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 77: 227~233. (Lead article).
28. Black S. and L. Lynch(1997), “How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity”, NBER working paper, No.6120.
29. Campbell, J. P.(1977), “On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*(pp.13-55)”, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Inc.
30. Cappelli, P. and D. Neumark(1999), “Do High Performance Work Practices Improve Establishment-level Outcomes?”, NBER working paper, No.7374.
31. Connolly, T. E., E. J. Conlon and S. J. Deutsh(1980), “Organizational Effectiveness : A Multi-Constituency Approach”, *Academy of Management Review*, 5: 211~217.
32. Delery, J. E. and D. H. Doty(1996), “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *The Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
33. Dyer, L. and T. Reeves(1995), “HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go”, *International Journal of Human Resource Management* 6(3): 656~670.
34. Greenberg, J. and R. A. Baron(1995), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, London, Prentice Hall.
35. Guthrie, J. P.(2001), “High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand”, *The Academy of Management Journal*, 44(1): 180~190.
36. 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.
37. Huselid, M. A. and B. E. Becker(1996), “Methodological Issues in Cross-sectional and Panel Estimates of the Human Resource-firm Performance”, *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
38. 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.
39. Mowday, R., L. Porter and R. Steers(1982), *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
40. Meyer, J. P., and N. J. Allen(1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1: 61~89.
41. O'Reilly, C. A. and J. Pfeffer(2001), “Unlocking the hidden value in organizations”, *Empl. Rel. Today*, 27: 63~80.
42. Pfeffer, J.(1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: HBS Press.
43. Rogers, E. W. and P. M. Wright(1998), “Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems and Prospects”, *Human Resource Management Review*, 8(3): 311~331.
44. Schuler R. S. and I. C. MacMillan(1984), “Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices”, *Human Resource Management*, Fall 1984, 23(3): 241~255.
45. Steers R. M. and L. W. Porter(1991), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, 485~498.
46. Ulrich, D.(1997), *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, MA: HBS Press.
47. U. S. Department of Labor(1993), *High Performance Work Practices and Firm Performance*.
48. Wright, P. M., G. C. McMahan and A. McWilliams(1994), “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301~326.
49. Youndt, M. S. A., J. W. Snell, Jr. Dean and D. P. Lepak(1996), “Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, 39(4): 836~866.