

성과주의 인적자원관리제도와 조직유효성에 관한 연구: 중국 산둥성 중소기업을 중심으로

유역흠*, 장석인**

공주대학교 경영학과 일반대학원 석사, 공주대학교 경영학과 교수**

A Study on the Effects of Performance-Based Personnel System Research on the Organizational Effectiveness: Focusing on Small Company, Shandong Province of China

YiXin Liu*, Sug-In Chang**

Master, Dept. of Business Administration, Kongju National University*

Professor, Dept. of Business Administration, Kongju National University**

요약 본 연구는 중국 산둥성 중소기업들이 도입하고 있는 성과주의 인적자원관리 관행이 어떻게 구성되어 있으며, 이러한 성과주의 인적자원관리제도가 기업의 성과에 어떠한 영향을 미쳤는지에 대해서 검증하고자 한다. 본 연구의 목적은 중국 산둥성의 중소기업을 대상으로 채용제도, 교육훈련, 평가제도, 보상제도 및 승진제도 등 성과주의 인적자원관리제도와 조직유효성, 특히 조직몰입간의 인과관계를 분석하여 이에 관한 시사점을 모색하는데 있다. 연구결과 채용제도, 교육훈련제도, 승진제도 등의 성과주의 인적자원관리제도는 조직몰입에 매우 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 평가제도, 보상제도 등의 다른 요인들보다는 상대적으로 약한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

주제어 : 성과주의 인적자원관리 관행, 인적자원관리, 조직유효성, 조직몰입, 중국

Abstract The purpose of this study is to present and identify the relationship for the effects of performance-based human resource practices on the organizational effectiveness with focusing on small and medium-sized enterprises around Shandong province of China. The performance-based human resource practice factors include selective employment system, education training system, evaluation system, compensation system and the career promotion ladder opportunity system. As a result, among ten hypotheses, six hypotheses turned out to be the meaningful approaches. In addition there exist some human factors that interfere with the fairness of the evaluation due to the regional and personal factors, assessment system difference among firms. Finally the compensation system and organizational investment for increasing or decreasing will critically affect the enthusiasm of the staff members of firms, and the less invested for thema, the greater the likelihood of their turnovers.

Key Words : Performance-Based Human Resource Practices, Human Resource Management, Organizational Effectiveness, Organizational Commitment, China

* 본 논문은 유역흠(공주대학교)의 석사학위논문 데이터를 기초로 작성되었음

Received 6 January 2016, Revised 13 January 2016

Accepted 20 January 2016

Corresponding Author: Sug-In Chang

(Kongju National University)

Email: schang@kongju.ac.kr

ISSN: 2466-1139

© Industrial Promotion Institute. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

1997년 IMF의 외환위기 이후 다국적 기업을 포함한 많은 기업들은 기업의 경영 지배구조, 기업 문화와 인사 평가 및 인사개발 등 기업의 인적자원관리 시스템에 대한 전반적인 변화를 가져왔다. 이러한 인적자원관리의 가장 큰 변화는 무엇보다도 연공서열 중심에서 성과중심으로의 변화로 볼 수 있다(박우성 & 노영진, 2001)[1]. 성과중심의 인적자원관리제도는 단순히 제도의 도입에 그치는 것이 아니라 그 조직이 갖고 있는 문화와 조직여건 및 구성원들의 수용적 태도 등에 따라 달라진다. 오늘날 인적자원이 기업경영의 핵심적 원천이 되고(Peffer, 1998), 조직 역량과 인적자원은 밀접한 관계를 가지므로 조직 내부에서 생성되는 성장의 잠재력을 활용하기 위해서는 "디지털 혁명"이란 내부적 네트워크와 프로젝트팀의 활성화, 조직의 독특한 독창력을 제고하여야 한다[2]. 따라서 인적자원관리는 조직핵심인력의 재능과 독창성을 구축할 수 있는 근본적인 기능을 효과적으로 수행할 수 있어야 한다(Stata, 1989). 성과주의 인적자원관리가 경영 및 기업성과에 미치는 효과는 중국의 기업에도 예외는 아니다. 중국 기업들이 구축하는 성과주의 인적자원관리에 관한 연구가 매우 미진한 상황이다. 중국의 사회·경제 환경의 급속한 변화에 따른 기업들의 기업성과 관리에 대해 분석한 연구는 아직 많지 않다. 중국의 시장 경제 환경과 고속성장의 중국경제 중에서 중요한 구성부분은 바로 중소기업이다. 그런데 이에 대한 성과주의 인사제도와 조직유효성에 관한 연구가 부족하다.

따라서 본 연구는 중국 산동성 중소기업들이 도입하고 있는 성과주의 인적자원관리 관행이 어떻게 구성되어 있으며, 이러한 성과주의 인적자원관리제도가 기업의 성과에 어떠한 영향을 미쳤는지에 대해서 검증하고자 한다. 본 연구의 목적은 중국 산동성의 중소기업을 대상으로 채용제도, 교육훈련, 평가제도, 보상제도 및 승진제도 등 성과주의 인적자원관리제도와 조직유효성, 특히 조직몰입간의 인과관계를 분석하여 이에 관한 시사점을 모색하는데 있다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

Huselid(1995)는 장기적으로 지속적인 경쟁우위를 보

유하게 하는 고성과형 인적자원관리 관행으로 엄격한 선발, 성과와 연동된 보상, 광범위한 교육훈련, 공식적인 정보공유, 직무설계, 고충처리, 경영참가, 고용보장 등을 제시하고 Pfeffer(1998)가 조직의 우수성을 확보할 수 있는 최선의 인적자원관리 활동을 고용보장, 선별적 채용, 자율적 직무설계, 성과연계보상, 광범위한 교육훈련, 지위 격차의 해소, 정보공유 등의 7가지 인적자원 인적자원관리 관행을 중심으로 한 성과주의 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향을 검증하였는데, 부분적으로 인적자원관리 관행이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 이직 의도에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[2,3].

이영석·오동근·서용원(2004)은 성과주의문화의 결정 요인과 그 효과에 관한 연구에 따라서 조직이 성과주의 문화를 강조하고 성과주의 문화가 정착되어 있다고 느끼는 사람일수록 조직에 대한 애착과 소속감을 강하게 느끼고 있었으며, 성과주의 문화가 조직과 개인의 효율성에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다[4].

선별적 채용은 복잡하고 정교한 선발절차를 통해 가장 우수한 종업원을 채용하여 기업의 능력을 증진시킨다고 주장한 정권택(2003)의 연구와 마찬가지로 이을터(2008)는 조직은 차별적 인재를 채용하여 그들의 독특한 경험을 조직 내부로 흡수하여 다양성을 확보할 수 있다는 장점이 있다고 하였다[5,6].

더불어 김영진(2008)의 연구에 따르면 조직은 다양한 인적자원관리 활동을 통해 종업원의 기술을 향상시킬 수 있는데, 먼저 정교하고 합리적이며 다양한 선별과정의 설계를 통해 고용될 종업원의 질을 향상시키면, 이러한 선별적인 채용제도를 통해 조직성과와 구성원의 조직몰입과 긍정적인 관계가 있는 것으로 조사되었다[7].

Murphy & Cleveland(1991), Lawler(1992)의 연구에 따르면 조직은 고용된 종업원에게 다양한 교육훈련과 개발활동을 제공함으로써 종업원의 질적 수준을 향상시킬 수 있다[8,9]. Schuler(1992), Morris and Steers(1980)의 연구에 따르면 종업원들의 참여를 권장하고 교육훈련을 강조하는 성과주의 인적자원관리 관행은 조직의 변화 성공 가능성에 대한 냉소주의를 줄임과 동시에 종업원들의 조직몰입을 높인다[10,11]. 유성희(2009)에 따르면 직무와 관련한 지식과 기능에 대한 교육훈련뿐만 아니라 조직전략의 성공적인 수행과 성과 달성 방법에 대한 교육훈련을 포함한 광범위한 교육훈련은 종업원의 능력과 기

능 및 조직몰입을 향상시키고 높은 성과를 창출하는 데 영향을 미치는 필수적인 인사제도로 할 수 있다[12]. 따라서 조직이 다양하고 목표 지향적 교육훈련을 계획적으로 실시하면 구성원의 직무에 대한 만족도와 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 수 있다.

Murphy & Cleveland(1991)와 Lawler(1992)의 연구에 의하면 조직은 적절한 평가제도를 통해 바람직한 인재를 **양성·활용하여** 조직성과의 향상을 도모할 수 있다고 본다. 또한 조직은 성과주의 평가제도를 활용할 때 조직 전략, 조직목표 달성여부와 연계해 개별 구성원의 업적과 공헌도를 강조하여 평가하면 이는 바로 조직과 조직구성원 양쪽 입장에 효과적인 영향을 주며, 특히 조직구성원의 직무만족과 조직몰입을 향상시킬 수 있는 요인이 될 수 있다[8,9]. Way(2002)의 연구에 의하면 조직은 적절한 평가제도를 통해 바람직한 인재를 양성, 활용하여 조직성과의 향상을 도모할 수 있다[13].

장은미(2003)의 한국의 28개 기업의 종업원을 대상으로 한 연구에 따르면 개인성과 위주의 보상제도가 종업원 개개인의 직무수행능력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[14]. 이현도(2008)의 연구에서는 중소기업에서 성과중심의 평가 및 보상제도가 구성원의 조직 몰입, 직무만족, 기술혁신, 그리고 경제적 성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 규명하였다.

이학중 & 양혁승(2005)에 따르면 승진은 조직구성원 자신에게도 자신의 발전과 동기부여에 매우 중요한 요인으로 작용하고 있으며, 개인의 동기에 관한 중요 이론들도 승진은 조직 구성원의 만족감과 동기유발에 가장 중요한 요소라는 것을 강조하고 있다[15].

Ramamoorthy & Carrol(1998)의 연구에서는 승진이 동기부여를 위한 인사관리의 가장 핵심적인 역할임을 보여 주었으며, 특히 성과와 능력에 따른 승진제도는 구성원의 업적과 능력, 조직에 대한 몰입 정도에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 위와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세울 수 있다[16].

<가설 1> 성과주의 채용제도를 많이 실행할수록 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 성과주의 교육훈련제도를 많이 실행할수록 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을

미칠 것이다.

<가설 3> 성과주의 평가제도를 많이 실행할수록 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 4> 성과주의 보상제도를 많이 실행할수록 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 5> 성과주의 승진제도를 많이 실행할수록 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구설계

본 연구는 성과주의 인사제도의 활용 정도가 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지 그 요인들을 찾아 연구모형을 도출하고 타당성을 검증하기 위해 이루어졌다.

중국 산동성 중소기업을 대상으로 종업들에게 설문지 350부를 배포하여 330부를 회수하였으며 이 회수된 설문지 가운데 불성실한 응답 표본 수 24개를 제외하고 성실하게 응답한 306부만을 실증분석에 최종적으로 사용하였다.

본 연구는 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하여 실시하였으며 본 연구의 목적은 성과주의 인사제도와 조직몰입 및 이직의도 간의 영향요인을 분석하는데 있다. 본 연구는 중국 산동성 중소기업을 중심으로 청도, 위해, 제남에서 2015년 8월 15일부터 2015년 9월 1일까지 1차 설문조사를 실시하였고, 나아가서 칭도, 일조, 연태 등 지역에서 2015년 9월 15일부터 2015년 10월 1일까지 2차 설문조사를 수행하였다.

설문조사를 통해 회수된 자료는 코딩과정을 거쳐 SPSS 21.0 통계 패키지를 활용하여 처리하였다. 응답자의 일반적인 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해서 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 마지막으로 다중회귀분석을 통하여 성과주의 인사제도와 조직구성원의 조직몰입 및 이직의도에 대한 영향을 분석하였다.

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 성과주의 인사제도

성과주의 인사제도는 종업원들의 역량을 개발하고 동기 부여함으로써 기업의 성과를 향상시키는 데 효과가 있는 인사제도로 정의한다.

a) 채용제도: 선별적 채용제도의 활용 정도는 선발원칙과 선발기준의 엄격성과 성격 및 구체성, 선발전형의 단계 및 채용활동에 대한 투자 정도 등 6개 항목으로 측정하였다.

b) 교육훈련제도: 교육훈련제도는 기업성과를 향상시키기 위해 교육훈련에 투자된 비용과 종업원들에게 어느 정도 체계적인 교육훈련 기회를 제공하고 얼마나 많은 교육 시간과 종업원의 역량개발을 위한 교육투자를 하는지 등을 포함하여 6개 항목으로 측정하였다.

c) 평가제도: 성과주의 평가제도는 평가제도의 체계화와 평가의 계량화 정도, 업무특성에 따른 평가기준의 차별화 정도, 평가기준으로 업무성과를 중시하는 정도 및 승진과 보상에 평가결과를 반영하는 정도 등 6개 항목으로 측정하였다.

d) 보상제도: 성과주의 보상제도의 활용 정도는 총 보상 중 성과급 비중, 성과에 따른 임금 차등폭의 정도, 집단성과에 따른 이익배분의 정도, 임금제도의 성격 등 6개 항목으로 측정하였다.

e) 성과주의 승진제도: 성과주의 승진제도의 활용 정도는 승진 기준의 성격, 우수한 직원의 승진속도, 승진 시 업무 수행 결과의 반영정도, 발탁승진제도의 구비정도 등 6개 항목으로 측정하였다.

3.2.2 조직몰입

본 연구에서 조직몰입의 개념은 조직 구성원으로서 개인이 자기가 속해 있는 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 있느냐 하는 정도로 정의하였다. 즉, 조직 구성원들의 조직에 대한 충성심과 조직을 위해 노력을 다하려는 의향, 조직의 주요 목표와 가치를 수용하려는 동일시, 조직에 대한 강한 집착이나 애착으로 나타나는 것이다. 조직몰입을 측정하기 위해 Mayer and Allen(1991)의 정서적 몰입을 통하여 유성희(2009)가 사용한 10개 문항을 참고하여 본 연구 설문지에서 사용하였다[17,12].

4. 실증분석

4.1 인구통계학적 분석

표본의 인구통계적 특성을 분석하기 위하여 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 직위, 계약형태, 회사 유형 등을 살펴본 결과는 다음의 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Demographic Characteristics

Spec.		N	%
성별	남성	155	50.65
	여성	151	49.53
연령	20~25세	54	17.65
	26~30세	119	38.89
	31~35세	74	24.18
	36~40세	45	14.71
	40세 이상	14	4.58
결혼	미혼	155	50.65
	기혼	151	49.35
학력	고등학교 졸업	23	7.52
	2년제 대학 졸업	82	26.8
	4년 대학 졸업	164	53.59
	대학원 이상	37	12.09
직위	인턴	26	8.5
	사원	221	72.22
	주임	22	7.19
	대리	22	7.19
계약 형태	정규직	142	46.41
	계약직	164	53.59
회사 유형	제조업	43	14.05
	서비스업	54	17.65
	금융업	45	14.71
	전기, 전자업	54	17.65
	유통업	56	18.3
	관광업	54	17.65

4.2 신뢰성 분석 및 타당성 분석

6개 문항으로 구성된 채용제도항목의 Cronbach 알파 계수가 0.764로 나타나 내적 일관성이 있는 것으로 분석되었다. 교육훈련제도와 성과주의 평가제도의 Cronbach 알파계수가 0.736와 0.812로 나타났으며, 성과주의 보상제도와 성과주의 승진제도의 Cronbach 알파계수가 각각 0.684, 0.781로 나타나 내적 일관성이 있는 것으로 분석되었다. 또한 종속변수인 조직몰입은 총 10개 문항으로 구성되었으며, 이에 대한 Cronbach 알파계수가 0.801로 높은 신뢰도를 나타나 내적 일관성이 있는 것으로 분석되었다.

또한 본 연구의 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요

인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 본 연구는 KMO와 Bartlett의 검정에서 KMO 값이 0.822로 높은 수치로서 요인분석을 위한 변수들의 선정이 적당한 편으로 나타나고 있다.

<Table 2>는 성과주의 인사제도에 대한 요인분석 결과이다. 설명된 총 평균분산은 74.288%로 나타났다. 전체적으로 성과주의 인사제도는 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 5개의 요인으로 추출되었다. 독립변수 30개의 문항 중 13개 문항이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 17개 문항을 분석에 이용하였다. 종속변수인 조직몰입은 10개의 문항 중 6개의 문항을 제거하고 총 4개 문항을 채택하였다.

<Table 2> Factor Analysis(Varimax Rotation)

Variables	Factor Analysis						
	채용제도	교육훈련제도	평가제도	보상제도	승진제도	조직몰입	공통성
채용제도4	0.918						0.905
채용제도5	0.910						0.915
채용제도2	0.484						0.428
채용제도6	0.416						0.452
교육훈련4		0.902					0.849
교육훈련3		0.884					0.866
교육훈련5		0.477					0.468
평가제도4			0.917				0.934
평가제도3			0.909				0.876
평가제도5			0.904				0.890
보상제도2				0.891			0.934
보상제도1				0.883			0.869
보상제도5				0.850			0.808
승진제도1					0.827		0.721
승진제도3					0.727		0.557
승진제도2					0.726		0.581
승진제도6					0.688		0.576
조직몰입1						0.789	0.635
조직몰입2						0.748	0.582
조직몰입6						0.592	0.434
조직몰입4						0.810	0.701
Eigenvalue	6.369	1.894	1.613	1.437	1.317	1.412	
분산비율(%)	16.867	15.548	15.404	14.059	12.410	33.500	
누적분산비율(%)	16.867	32.416	47.819	61.878	74.288	75.697	

5. 가설검증

본 연구에서는 독립변수인 성과주의 인사관리제도와

종속변수인 조직몰입 간 다중회귀분석을 실시하여 성과주의 인사관리제도 변수가 조직몰입에 대하여 얼마만큼의 영향력을 갖고 있는지를 알아보고자 하였다.

Durbin-Watson은 1.860의 수치로 나타났는데, 그 수치가 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상과관계가 없어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다. F값은 464.420로 나타났으므로, 회귀식이 모형에 적합한 것으로 나타났다. 분석결과는 <Table 3>과 같다.

<Table 3> Multiple Regression Analysis

Dependant	Independent	S.E.	β	t	p
조직몰입	상수	0.092	-	3.556	0.000***
	채용제도	0.055	0.159	2.969	0.003**
	교육훈련제도	0.033	0.073	2.329	0.021*
	평가제도	0.048	-0.071	-1.418	0.157
	보상제도	0.035	-0.012	-0.353	0.724
	승진제도	0.020	0.859	37.422	0.000***
수정된 R ² =0.886, F=464.420, p=0.000b					

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

가설 1은 “성과주의 채용제도를 많이 실행할수록 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라고 예측하였는데, 다중회귀분석결과 유의확률 $p=.003$ 로 통계적으로 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있어 채택되었다. 이러한 실증연구결과는 복잡하고 정교한 선발절차를 통해 가장 우수한 종업원을 채용하여 기업의 능력을 증진한다고 주장한 정권택(2003)의 연구와 일치한다. 또한 조직은 차별적 인재를 채용하여 그들의 독특한 경험을 조직 내부로 흡수하여 다양성을 확보할 수 있다고 주장한 이을터(2008)의 연구결과와 일치한다[6]. 더불어 선별적인 채용제도를 통해 조직성과와 구성원의 조직몰입과 긍정적인 관계가 있는 것으로 조사되었다고 주장한 김영진(2008)의 연구결과와 일치한다[7].

가설 2는 “성과주의 교육훈련제도를 많이 실행할수록 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라고 예측하였는데, 다중회귀분석 결과 유의확률이 $p=.021$ 로 통계적으로 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있어 채택되었다. 이러한 실증연구결과는 조직은 고용된 종업원에게 다양한 교육훈련과 개발활동을 제공함으로써 종업원의 질적 수준을 향상 시킬 수 있다고 주장한 MacDuffie(1995)의 연구결과와 일치한다[18].

그리고 종업원들의 참여를 권장하고 교육훈련을 강조하는 성과주의 인적자원관리 관행은 종업원들의 조직몰입을 높인다고 주장한 Schuler(1992), Morris and Steers(1980)의 연구결과와 일치한다. 또한 교육훈련은 종업원의 능력과 기능 및 조직몰입을 향상시키고 높은 성과를 창출하는 데 영향을 미치는 필수적인 인사제도라고 주장한 유성희(2009)의 연구결과와 일치한다[10,11].

가설 3은 “성과주의 평가제도를 많이 실행할수록 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라고 예측하였는데, 다중회귀분석 결과 유의확률이 $p=.157$ 로 나타나 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하여 기각되었다. **중소기업을 중심으로 평가제도가 아직 완전하지 않고 구체적인 업적으로 직원들을 평가할 수 없는 경우가 많기 때문에 중소기업은 이들 구성원에게 구체적인 업무수행실적을 확인하기 어렵다는 단점이 없지 않다.**

가설 4는 “성과주의 보상제도를 많이 실행할수록 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라고 예측하였는데, 다중회귀분석 결과 유의확률이 $p=.724$ 로 나타나 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하여 기각되었다. 기업은 객관적이고 정량적인 목표를 기준으로 직원들의 업무성과를 평가할 때 직원들의 사이에 서로 익숙해지는 감정을 가지기 때문에 객관적인 실제 상황을 반영할 수 없고 보상 표준을 미치는 것이다. 또한 기업은 이익 등 집단성과를 분배할 수 있는 제도를 통해 많은 직원들의 혜택을 받지만 실제로 보상으로 이어지기가 쉽지 않다고 판단된다.

가설 5는 “성과주의 승진제도를 많이 실행할수록 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라고 예측하였는데, 다중회귀분석 결과 유의확률이 $p=.000$ 로 통계적으로 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있어 채택되었다. 이러한 실증연구결과는 승진은 조직 구성원의 만족감과 동기유발에 가장 중요한 요소라는 것을 강조하고 있다고 주장한 이학중 & 양혁승(2005)의 연구결과와 일치한다. 또한 승진제도는 구성원의 업적과 능력, 조직에 대한 몰입 정도에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한 Ramamoorthy & Carrol(1998)의 연구와 일치한다[16].

독립변수와 종속변수 간의 상관관계는 $R(0.941)$ 의 상당히 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 $R^2=0.886$ 로

나타났는데, 이는 독립변수인 채용제도, 교육훈련제도, 평가제도, 보상제도, 승진제도가 종속변수인 조직몰입에 대한 전체 설명력을 나타내는 것이다.

6. 결론과 논의

본 연구는 중국 산동성에 소재하고 있는 중소기업의 종업원을 대상으로 성과주의 인사관리제도가 조직유효성에 미치는 영향관계를 실증적으로 분석하고자 하였으며 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 성과주의 인사관리제도가 조직유효성에 미치는 영향에 있어서는 인사제도에 대한 변수로서 채용제도, 교육훈련제도, 승진제도는 조직몰입에 매우 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 평가제도, 보상제도는 다른 요인들 보다 상대적으로 약한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 기업의 우수한 인력을 확보하기 위해 활용하는 선별적 채용제도를 통해 엄격한 전형 단계를 거쳐 선발된 우수인력은 어렵게 채용되었기 때문에 조직을 떠나고자 하는 이직의도가 낮다.

가설 3 “성과주의 평가제도를 많이 실행할수록 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하여 기각되었다. 중소기업을 중심으로 평가제도가 아직 완전하지 않고 구체적인 업적으로 직원들을 평가할 수 없다. 또한 중소기업은 직원들의 구체적인 업무수행실적을 확인하기가 어렵다. 가설 4 “성과주의 보상제도를 많이 실행할수록 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하여 기각되었다.

연구결과를 통해 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다. 성과주의 인사제도가 조직몰입에도 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며 가설검증결과는 부분 지지로 나타났다. 성과주의 인사제도의 여러 가지 요소들을 더 적극적으로 활용할 경우 종업원들의 조직몰입 정도가 성과측면에서 보다 향상되고, 이로 인해 조직도 높은 성과를 얻을 수 있음을 보여주고 있다.

종업원 개인의 차원에서 보면 근무환경의 변화, 종업원들 간의 경쟁관계 등으로 개인적 능력 향상에 대한 관심이 많다. 중소기업은 교육훈련에 대한 투자가 부족하고 직무와 관련된 지식을 중심으로 교육훈련을 실시하기

보다는 일반적인 능력을 더 중시하기 때문에 직원들이 회사에 오랫동안 있으려는 생각이 없다. 따라서 기업 성과 관리를 할 때 개인의 이직의도에 영향이 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 실증적 연구를 바탕으로 조사되었지만 실제 설문지를 조사할 때 종업원의 개인적인 사고방식에 차이가 많기 때문에 완전하게 객관적인 수치라고 보기 곤란하다. 둘째, 실증분석에서 사용한 측정 척도와 관련하여 문제가 발생할 가능성을 배제할 수 없다. 연구대상을 중국 산동성에 소재하고 있는 중소기업에서 근무하는 종업원들로 한정함으로써 연구결과의 일반화에 다소 한계가 있을 수 있다. 셋째, 조사를 받은 종업원의 지각의 한계다. 지각의 비교는 개인의 주관적인 판단과 관계되기 때문에 평가표준에 대한 차이가 있다. 넷째, 표본의 인구통계적인 특징으로 인한 한계이다. 표본의 편중 문제로 모든 사람들을 대표하지는 못하며, 무조건적인 일반화에는 한계가 존재한다.

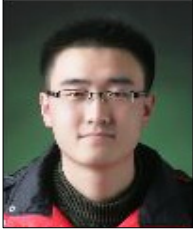
References

- [1] Woo-Sung Park·Young-Jin Noh, "Human Resource Management and Changes in Labor Relations after Economic Crisis", Korea Labor Institute, 2001.
- [2] J. Pfeffer, "The Human Equation: Building Profits by Putting People First". Boston, MA: Harvard Business School Press. porter, L. W., "The Ecology of Organizational Commitment: A Longitudinal Study of Initial Stages of Employee-Organization Relationships", Administrative Science Quarterly, 1998.
- [3] M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", Academy of Management Journal, 1995.
- [4] Young-Seok Lee·Dong-Keun Oh·Yong-Won Suh, "Determinants of Company Trust and Leader Trust", The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 17(2), pp.147-186, 2004.
- [5] Kwon-Taek Jung, "The Effects of Performance-based Human Resource Practices on Firm Performance", Graduate School of Sogang University, Doctoral Thesis, 2003.
- [6] Eul-Teo Lee, "A Study on Human Resource Management for Performance", Global Business Administration Review, 5(3), pp.49-76, 2008.
- [7] Young-Jin Kim, "A Practical Study on the Effect of Performance-based Human Resource Management on Organization Effectiveness", Graduate School of Joongbu University, Doctoral Thesis, 2008.
- [8] K. R. Murphy & J. N., Cleveland, "Performance Appraisal: An Organizational Perspective", Boston, MA: Allyn and Bacon, 1991.
- [9] E. E. Lawler, III, "The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization", San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- [10] R. S., Schuler, "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", Organizational Dynamics, 1992.
- [11] J. Morris & R. M. Steers, "Structural Influence on Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, Vol. 17, 1980.
- [12] Sung-Hee Yoo, "The Effect of Performance Human Resource Management System on Job Satisfaction and Organizational Commitment", Graduate School of Service Business Administration, Kyonggi University, Master's Thesis, 2009.
- [13] S. A. Way, "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector", Journal of Management, 2002.
- [14] Eun-Mi Chang, "Effects of Individual Performance Based Compensation on Employee's Work Effort", Korean Journal of Management, 11(1), pp.133-158, 2003.
- [15] Hak-Jong Lee·Hyuk-Seung Yang, "Strategic Human Resource Management", Pakyungsa, 2005.
- [16] N. Ramamoorthy & S. J. Carroll, "Individualism/Collectiv Orientations and Reactions toward Alternative Human Resource Management Practices", Human Relations, 1998.
- [17] J. P. Meyer & N. J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment",

Human Resource Management Review, 1991.

- [18] J. MacDuffie, "Human Resource Bundle and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in World Auto Industry", Industrial and Labor Relations Review, 1995.

유역흠(Liu, YiXin)



- 국적 : 중국 일조(日照)
- 학사 : 공주대학교 공과대학 컴퓨터 공학과
- 석사 : 공주대학교 일반대학원 경영학 전공
- 관심분야 : 인사조직
- E-Mail : lyx9318@naver.com

장석인(Chang, Sug-In)



- 독일 Trier대학, 경영학 박사
- 한국산업개발연구원 연구위원(2005년)
- 가톨릭대학교 경영학과 교수(2006년)
- 공주대학교 경영학과 교수(2007년-현재)
- 관심분야 : 인사 및 조직, 노사관계, 조직진단, 조직문화, 리더십 등
- E-Mail : schang@kongju.ac.kr