

노동정책연구
2009. 제9권 제3호 pp.81~111
© 한국노동연구원

연구논문

고몰입 인적자원관리가 종업원의 인사제도 내재화, 조직몰입 및 품질경영활동에 미치는 효과: 제조업종을 대상으로*

김진희**

본 연구는 고몰입 인적자원관리가 조직구성원의 태도에 미치는 영향과 조직효과성으로 이어지는 관계를 분석하고자 하였다. 연구 모형은 고몰입 인적자원관리가 인사제도 내재화와 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 조직몰입과 인사제도 내재화는 품질경영활동에 긍정적인 효과가 있을 것으로 가정하였다. 자료는 대한상공회의소에서 제공하는 업체 정보에서 종업원 규모 50인 이상~300인 미만의 제조업종 중소기업 503개의 인사담당 관리자와 종업원 1,653명으로부터 수집한 응답 자료를 최종 분석에 사용하였다. 인사담당 부서장은 인적자원관리와 품질경영활동에 대해 응답하도록 하였으며, 종업원은 조직몰입과 인사제도 내재화에 응답하였다. 모형 검증은 구조방정식 분석을 활용하였다. 분석 결과에 따르면 고임금, 평가·교육·정보공유, 고용안정성의 요인은 조직몰입과 인사제도 내재화를 높이며, 인적자원관리에 대한 종업원의 내재화는 기업의 품질경영활동을 높이는 데 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 반면 조직몰입과 품질경영활동은 유의한 관련성이 나타나지 않았다. 마지막으로 각 인적자원관리 요인이 인사제도 내재화를 통해 품질경영활동에 영향을 미치는 간접효과도 확인하였다.

핵심용어 : 고몰입 인적자원관리, 조직몰입, 인사제도 내재화, 품질경영활동

논문접수일: 2009년 6월 19일, 심사의뢰일: 2009년 6월 24일, 심사완료일: 2009년 8월 3일

* 본 논문은 한국고용정보원의 2008년 중소기업의 고용지원센터 이용실태 및 이용도 향상 방안 연구에서 시행된 설문조사를 바탕으로 하였다. 본 논문을 위해 유익한 논평과 조언을 해주신 익명의 두 분 심사자에게 감사드립니다.

** 한국고용정보원 부연구위원(kjh7102@keis.or.kr)

I. 서론

최근 인적자원관리 분야 연구의 관심은 인적자원관리와 종업원의 태도 및 행동 간의 연계와 조직성과와의 관련성을 검증하는 것에 초점을 맞추고 있다(예: 김기태·조봉순, 2008; 송보화, 2006; Agarwala, 2003; Gelade & Ivery, 2003; Sun, Aryee, & Law, 2007). 많은 연구에서 인적자원관리 제도가 종업원의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미침으로써 조직성과 향상에 기여한다는 가정을 바탕으로 하고 있지만 정작 종업원 태도를 연구 모형에 포함하여 그 연계 과정을 실증적으로 검토하는 연구는 많지 않은 편이다(Sun, Aryee, & Law, 2007). 따라서 인적자원관리가 그 관리의 대상이자 가장 직접적인 이해관계자인 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향을 살펴보고, 조직효과성에 이르는 경로 관계를 확인하는 연구는 중요한 가치가 있다(김기태·조봉순, 2008). 이에 본 연구는 조직구성원의 태도에 대한 인적자원관리의 영향과 품질경영활동으로 이어지는 효과를 분석함으로써 인적자원관리와 조직효과성 간의 관계를 설명하고자 하였다.

또한 본 연구는 근로자 수 50인 이상~300인 미만의 중소기업종 업체를 대상으로 하였다. 이러한 규모의 중소기업은 우리나라 전체 사업장 중 약 3.8% 정도이지만, 이들이 고용시장에서 차지하는 비중은 약 33.6%로 적지 않은 편이다(정용균·방하남·김정원, 2008). 이들 중소기업이 대규모 사업장에 비해 비교적 작업환경이 열악하고 다양한 인사제도의 체계화 정도가 미흡한 측면도 있다. 그러나 최근에는 중소기업들 역시 시장에서의 경쟁우위를 위한 전략 모색과 그에 적합한 전략적 인적자원관리에 대한 관심이 높아지고 있으며(김승철·조윤희, 2009), 고몰입 인사제도의 도입이 확대되고 있다는 점(김상표, 2006; 신진교, 2008)에서 중소기업을 대상으로 한 본 연구도 의의가 있을 것이다. 본 연구는 50인 이상~300인 미만의 중소기업이면서 제조업종의 사업장을 대상으로 고몰입 인적자원관리 요인의 정도를 조사하고 이것이 종업원의 태도와 조직효과성에 미치는 효과에 대해 분석하였다.

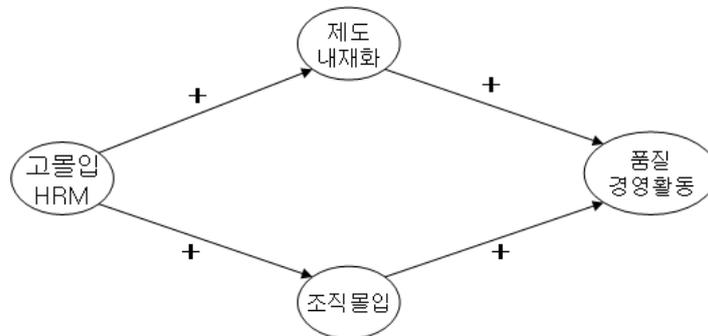
II. 연구 모형과 가설의 설정

연구의 개념적 틀은 Guest(1997), McMahan, Virick, & Wright(1999), Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone, & Cohen(20007)의 연구에서 제시한 인적자원관리와 종업원 태도, 조직성파로 연계되는 과정을 기본 토대로 하였다. 연구 모형은 다음 [그림 1]과 같다.

종업원의 태도는 조직몰입과 인사제도 내재화의 두 가지로 구성하였다. 조직몰입은 조직과 종업원 간의 사회적 교환관계의 산물로서 종업원이 자신의 능력을 생산적으로 발휘하도록 하는 힘이며, 조직성파에도 긍정적인 영향을 미치는 대표적인 종업원의 태도 요인이다. 인사제도 내재화(internalization of HRM practices)는 인적자원관리 제도의 결과물로 종업원이 조직 내 인적자원관리 제도의 목적과 취지를 잘 이해하고, 가치를 수용하는 태도이다(Kostova, 1999).

또한 본 연구 모형에서는 조직몰입과 인사제도 내재화와의 관계를 가정하지 않았다. 예컨대, Vandenberg, Self, & Seo(1994)의 연구는 O'Reilly & Chatman(1986)이 제시한 내재화, 순응 및 정체성의 개념과 조직몰입의 구성개념 간 판별성을 검증하였고, 내재화라는 개념이 신뢰성이 높으면서 조직몰입과의 구성개념 간 판별타당성도 높다는 점을 확인한 바 있다. 그리고 내재화와 조직몰입이 서로 높은 상관관계가 있음도 밝혔다. 그러나 인사제도의 내재화와 조직몰입의

(그림 1) 연구의 개념적 틀



관계는 상호 순환적인 관계일 가능성도 크므로 이들의 영향력 관계의 방향을 설정하기에는 좀 더 많은 논의가 필요할 것으로 판단되었다. 연구 모형의 실증 분석 과정에서는 두 변수 간의 관계성을 가정한 후 모형을 추정하였다.

1. 고몰입 인적자원관리와 종업원 태도와의 관계

고몰입 인적자원관리와 조직몰입 등의 종업원 태도와의 관계를 고려할 때 과연 성과와 연계한 평가 및 보상이 한국 기업 종업원의 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것인가에 대해서는 짚어볼 필요가 있다. 특히 외환위기 이후 우리나라 기업은 성과주의의 도입이라는 도전에 직면하였고, 연공서열적인 평가체계에 익숙해져 있던 사람들에게 새롭게 도입되는 성과주의 평가와 보상체계는 인간관계의 훼손, 팀워크 저하라는 부정적인 문제점도 함께 수반하고 있는 것이 사실이다(윤대혁, 2009). 이러한 점을 고려하여 본 연구에서는 성과에 기초한 평가와 보상의 측면을 단순히 개인 성과급 제도의 도입 여부, 인센티브 등으로 판단하기보다는 직무특성이 반영된 평가체계, 성과 기여도에 대한 평가, 평가에 활용되는 중점 사항과 평가 결과의 피드백, 부서 중심의 집단 평가의 반영 정도로 정의하였다. 다음은 고몰입 인적자원관리와 종업원 태도와의 관련에 대한 가설 관계를 설명하였다.

가. 고몰입 인적자원관리와 인사제도 내재화의 관계

인사제도의 내재화는 제도적 규칙과 규정의 의미가 조직에 전파되어, 제도가 내포하는 가치가 잘 수용되고 내면화되는 것이다(Kostova, 1999). 만약 제도가 역량과 협력, 성과를 높이는 제도라면 종업원들은 제도의 시행 목적과 취지에 긍정적인 인식을 가지며 신뢰하게 될 것이다. 즉 인적자원관리의 취지와 목적이 조직에 잘 전파되고 수용됨으로써 조직에 실제적으로 내면화될 때 긍정적인 효과를 얻을 수 있다(Khilji & Wang, 2006).

또한 인적자원관리는 종업원이 자신의 업무 수행에 대한 의미를 파악하고, 수행하는 데 필요한 상징과 메시지를 전달함으로써 종업원들의 암묵적 공유가 이루어진다. 특히 고몰입 인적자원관리의 특징이 밀도 있게 작업장에 반영될

때 종업원의 수용도를 포함한 조직성고가 높아질 것으로 예측할 수 있다(김경목·김상준, 2006).

예컨대, 김진희·심원술(2004)의 연구에서는 127개 기업의 인사담당자와 전략기획담당자에 대한 조사를 통해 높은 보상수준, 다양한 교육훈련, 성과에 의한 평가, 경력계획, 신중한 채용체계와 고용안정성으로 구성된 고몰입 인적자원관리가 조직의 인사제도 내재화에 긍정적 영향을 미친다는 점을 밝힌 바 있다. Birdi, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall, & Wood(2008)는 308개 제조업체의 22년간 생산성에 대한 인적자원관리 효과를 종단적으로 분석한 결과 권능확대(empowerment), 종업원에 대한 역량향상, 팀 중심의 작업으로 구성된 인적자원관리가 도입되어 내재화되어 감에 따라 생산성이 향상되어졌다는 결과를 제시하고 있다. Collins & Smith(2006)의 연구는 고몰입 인적자원관리가 종업원들의 정신적 공유를 높이고 신뢰와 협력의 분위기를 형성하는 데 긍정적이라는 점을 밝히고 있다. 따라서 고몰입 지향의 인적자원관리가 종업원들로 하여금 시행되는 인사제도에 대한 긍정적인 인식과 신뢰를 높이도록 함으로써 인사제도 내재화에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 이상의 논의를 통해 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1. 고몰입 인적자원관리는 종업원의 인사제도 내재화에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

나. 고몰입 인적자원관리와 조직몰입의 관계

인적자원관리에 따른 종업원의 행동을 대변하는 예측지표로서 태도변수가 많이 사용되며 권장된다(김기태·조봉순, 2008). 본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)의 조직몰입 개념 중 정서적 몰입을 활용하였는데, 정서적 몰입이 유지적 몰입과 규범적 몰입보다 조직과 종업원 모두에게 긍정적인 산출물을 제공하는 요인이며, 내재적 동기와 건설적 태도 형성에 따라 조직성고에 가장 일관적으로 기여하는 것으로 인정되기 때문이다(Grant, Dutton, & Rosso, 2008).

사회적 교환관계의 관점에서 본다면 인적자원관리가 합리적인 평가, 높은 수준의 보상, 교육훈련 투자, 정보공유, 고용안정성을 높인다면 종업원은 이를 조직 차원에서의 지원으로 인식하고 조직에 대한 애착심과 성과향상을 위한 노력

을 높인다(김원형, 2005). 그리고 종업원은 좋은 작업환경 형성을 위한 조직의 개입으로 인식하여 긍정적인 작업장 분위기를 형성하며 조직에 대한 헌신을 높일 것이다(김기태 · 조봉순, 2008; Gelade & Ivery, 2003).

예컨대, 김기태 · 조봉순(2008)은 299개 제조업종 기업을 대상으로 한 연구에서 선발관리의 엄격성, 다양한 평가방법, 교육훈련, 보상수준이 인적자원관리와 조직성과에 조직몰입, 직무만족, 이직의도로 이루어진 종업원의 직무태도를 통해 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 제시하였다. Agarwala(2003)의 연구는 422개 조직을 대상으로 혁신적인 인사제도의 시행이 조직몰입에 긍정적인 영향이 있다는 점을 밝히고 있다. Fiorito, Bozeman, Young, & Meurs (2007)의 연구는 인적자원관리의 자율성, 피드백 시스템, 책임성의 특성이 종업원의 조직몰입에 긍정적인 영향이 있음을 보여준다. Whitener(2001)는 180개 업체 1,689명의 종업원을 대상으로 한 연구에서 고몰입 인적자원관리 제도가 종업원들로 하여금 조직적 지원의 인식을 높이고 종업원의 조직몰입을 높이도록 하는 데 긍정적인 효과가 있음을 밝힌 바 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출하였다.

가설 2. 고몰입 인적자원관리는 종업원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다. 종업원 태도와 조직효과성의 관계

품질경영활동은 이미 존재하는 고객에 대해 더 나은 품질의 제품을 제공할 뿐만 아니라 시장에서의 차별화를 위한 중요한 전략적 요소이며, 여기에는 TQM, 6sigma, ISO인증 시리즈 등을 포함하여 매우 다양한 관리기법이 존재한다(McElwee & Warren, 2000). 이러한 기업의 품질경영활동은 작업의 무결점(error-free)을 궁극적인 목표로 하지만 이러한 계량적 지표 달성 외에도 전사적인 품질우선 문화를 정착시키는 것도 중요한 목적 중 하나이다. 따라서 품질경영활동은 조직 내 모든 구성원들의 참여 및 헌신과 밀접한 관련이 있다(Bou & Beltrán, 2005; Skálén, Quist, Edvardsson, & Enquist, 2005).

품질경영활동의 일반적인 형태는 통계적 프로세스, 성과 표준의 설정, 체계적인 프로세스의 측정과 평가로 이루어지며, 각 과정에 대한 전사적인 참여와

통합, 조정 노력에 따른 사회적 측면이 매우 중요하다(Bou & Beltrán, 2005).

조직에 대한 애착과 일체감이 높은 종업원은 자신이 속해 있는 조직의 목표를 성취하고자 하는 노력을 기울이며 작업장에서 자신의 능력을 발휘해 조직의 성과에 기여하고자 한다(Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002). 또한 종업원의 만족이나 정서는 조직 내에서 일종의 상호작용의 패턴을 형성하는데, 긍정적인 태도는 조직의 목표를 달성하는 방향으로 패턴을 형성하므로 조직효과성에 긍정적이다. 사회적 교환이론으로 설명한다면 조직을 통해 만족과 긍정적인 정서를 제공받은 종업원은 그 대가로 호혜성의 의무감을 느끼게 되어 생산성을 높이려고 노력하게 된다. 따라서 조직 구성원의 조직몰입이 높으면 조직에서 운영하는 품질경영, 프로세스 혁신 활동에 더 적극적으로 참여할 것으로 예측할 수 있다.

인적자원관리는 조직의 전략적 성과를 달성하기 위해 필요한 상징과 메시지를 종업원에게 전달하는 체계이다. 높은 임금수준, 성과와 연계한 평가, 직무역량 향상을 위한 교육훈련, 정보공유, 고용안정성은 조직이 품질 중심의 조직변화와 품질향상을 통한 경쟁우위를 얻도록 하는 데 적합성이 높은 인적자원관리 체계로 평가된다(Bae, Chen, Wan, Lawler, & Walumbwa, 2003; Collins & Smith, 2006; Sun, Aryee, & Law, 2007). 따라서 이러한 인적자원관리에 대한 종업원들의 제도적 몰입과 수용이 높다면 제도 시행의 목적인 품질경영활동의 성과를 달성하기 위한 적극적인 참여와 헌신으로 이어져 조직의 품질경영활동에 긍정적인 효과가 있을 것이다.

고몰입 인적자원관리와 관련하여 종업원 태도와 조직의 효과성을 분석한 실증연구의 예는 다음과 같다. Harrison, Newman, & Roth(2006)의 메타분석 결과는 종업원 태도와 작업성과, 직무 외적인 조직의 맥락적 성과가 긍정적인 관계가 있음을 밝혔다. 김진희·심원술(2004)의 연구에서는 고몰입 인적자원관리가 인사제도 내재화를 촉진하고 조직 내 종업원 간의 지식공유 활동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝힌 바 있다. Katou & Budhwar(2006)의 연구는 그리스 제조업 기업을 대상으로 하였는데 고몰입 인적자원관리에 영향을 받은 조직몰입과 동기부여, 만족의 인적자원관리 결과가 서비스의 개선과 제품의 품질향상에 긍정적인 효과가 있음을 밝혔다. 이상의 논의를 바탕으로 종업원의 조직몰입

과 인사제도 내재화가 조직의 품질경영활동에 대한 영향을 가설로 설정하였다.

가설 3. 종업원의 인사제도 내재화는 조직의 품질경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 종업원의 조직몰입은 조직의 품질경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 자료의 조사와 측정

1. 변수의 조작적 정의

고몰입 인적자원관리: 고임금정책, 성과기반 평가체계, 교육훈련, 경영정보의 공유, 고용안정성의 요인으로 구성하였고, 다섯 개 요인에 총 12개 설문항목을 구성하여 기업의 인사·총무부서장이 응답하도록 하였다. 고임금정책은 Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt(2001)와 배종석·사정혜(2003)의 연구를 바탕으로 ‘동종 산업 평균과 비교한 임금 정도’, ‘회사의 임금정책이 인건비 절감을 가장 중요시하여 저임금 인력을 선호하는 정도(R)’의 2개 항목으로 구성하였다. 평가 관리는 Allen, Shore, & Griffeth(2003)와 김진희·심원술(2004)의 연구에 사용된 문항을 바탕으로 ‘직무특성이 반영된 평가체계의 마련’, ‘성과에 대한 기여도에 따라 평가함’, ‘평가에 활용되는 중점 사항과 평가의 결과를 사원들에게 제공함’, ‘부서 평가의 결과가 개인의 임금결정에 직접 영향을 미침’의 4개 항목으로 구성하였다. 교육훈련 관리는 Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt (2001)와 김진희·심원술(2004)의 연구에 사용된 ‘직원들이 회사 내에서 성장하기 위해 거쳐야 할 교육과 경력상의 경로가 마련되어 있음’, ‘회사에서 성장하기 위해 필요한 능력과 교육 내용에 대한 정보를 마련함’의 2개 항목으로 구성하였다. 정보공유는 Pfeffer(1998)의 연구를 바탕으로 ‘회사의 경영 상태와 현황 등에 대해 직원들과 공유함’, ‘회사의 인적자원관리 제도 시행 전반에 대한 직원들의 의견 수렴이 이루어짐’의 2개 항목으로 구성하였다. 고용안

정성은 배종석·사정혜(2003)의 연구와 Delery & Doty(1996)의 연구를 바탕으로 ‘인력감축을 최대한 자제하고 장기고용을 유지하기 위해 노력함’, ‘직원들의 고용안정성을 보장하고자 함’의 2개 항목으로 구성하였다. 인적자원관리 정책에 대한 각 항목은 모두 5점 리커트 척도로 측정하였다.

인사제도 내재화: 인사제도 내재화의 항목은 Kostova(1999)가 제시한 구성개념의 핵심 요인과 김진희·심원술(2004)의 연구에 사용된 제도 내재화 측정항목을 바탕으로 구성하였다. 본 연구에서는 보상제도, 평가제도 및 고용안정성에 대한 인식 정도로 구분하여 각 요인에 대한 몰입과 만족, 심리적 주인 의식을 측정하였다. 설문문항은 해당 기업의 종업원이 응답하도록 하였으며 보상체계 내재화 9개 항목, 성과 평가체계 9개 항목, 고용안정 인식 3개 항목으로 구성하였다. 예컨대, 보상제도에 대한 인사제도 내재화의 경우 ‘현행 임금과 보상체계가 지향하는 목표에 대해 이해함’, ‘현행 임금과 보상체계의 시행 취지에 동의함’, ‘업무의 동기부여에 도움을 줌’, ‘요구하는 기준을 달성하기 위해 노력함’, ‘개인 성장과 발전에 도움을 줌’, ‘규정이 공정하게 잘 구성되어 있음’, ‘시행 효과에 대해 만족함’, ‘회사의 독특한 상황과 특성을 잘 반영함’, ‘우리 회사의 것이므로 잘 정착시켜 나갈 필요가 있음’의 항목으로 측정하였다. 또한 ‘현행 성과평가체계’를 대상으로 동일한 내용의 항목으로 구성하였다. 고용안정 인식은 배종석·사정혜(2003)의 연구에 사용된 항목을 바탕으로 하였다. ‘우리 회사는 인력감축을 최대한 자제하고 장기고용을 유지하기 위해 노력함’, ‘회사는 직원들에게 고용안정성을 제공함’, ‘우리 회사는 고용과 해고가 자유롭게 이루어질 수 있다는 점을 강조함(R)’의 항목으로 구성하였으며 각 항목들은 5점 리커트 척도로 측정하였고 각 문항은 종업원들이 응답하도록 하였다.

조직몰입: 조직몰입은 종업원이 조직에 대해 갖는 심리적 애착 정도이다. 본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)의 정서적 조직몰입 문항을 기초로 하였다. ‘현재의 직장을 평생직장으로 생각함’, ‘현재의 조직에 대해 높은 소속감을 느낌’, ‘이곳에서 일할 때 가족의 일원인 것처럼 느낌’, ‘이곳에서 일하는 것은 개인적으로 상당한 의미가 있음’의 5개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다. 각 문항은 종업원들이 응답하도록 하였다.

품질경영활동: 품질경영활동은 해당 기업의 생산 오류 제거를 위한 측정과

통계적 접근, 전사적 차원에서의 문제 해결 교육과 통합적 조정 및 개선에 대한 활동으로 정의한다. 본 연구에서는 Lai, Weerakoon, & Cheng(2002)이 품질경영 정착화를 평가하기 위한 연구에서 제시한 품질경영의 10가지 측면 39개 항목 중 프로세스 개선과 전사적 조정, 프로세스 정착과 관련한 6개 문항을 활용하였다. 구체적으로 ‘생산 프로세스의 오류 제거를 위한 계량적인 방법으로 노력함’, ‘프로세스 개선의 효과에 대해 통계적인 기록이 이루어짐’, ‘참여자들의 문제 해결을 위한 표준방법과 접근을 교육함’, ‘회사 차원에서 광범위한 조정과 지원이 이루어짐’, ‘개선 노력을 통한 결과가 가시적으로 나타남’, ‘개선된 프로세스가 정착되고 있음’의 6개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다. 각 문항은 인사총무담당 부서장이 응답하도록 하였다.

2. 자료의 수집과 표본의 특성

가. 자료의 수집방법

본 연구를 위한 설문조사는 중소기업의 공공지원서비스 이용과 관련한 전국 실태조사의 일환으로 이루어졌으며, 2008년 7월 3일~8월 13일까지 전문 조사기관의 조사원을 통해 이루어졌다. 조사 방법은 직접 방문, 우편, 이메일을 통하여 수집되었다. 조사 대상은 대한상공회의소에서 제공하는 업체 정보에서 종업원 수 50인~300인 미만 업체, 약 18,000여 개의 업체에서 1,500개 업체를 제주도를 제외한 광역자치단체별 집락의 크기에 비례하여 무작위로 추출하였다. 설문의 응답자는 인사총무담당 부서장 1,500명과 종업원 총 5,142명이었다. 본 연구에서는 산업효과를 최소화하기 위해 응답 자료에서 제조업종 718개 기업을 선별하여 품질경영활동(TQM, 6sigma, ISO인증, 기타 품질경영활동)에 대해 응답한 503개 기업의 인사총무 부서장 503명과 종업원 1,653명의 응답 자료를 최종 분석 자료로 활용하였다.

나. 응답 기업의 특성

응답 기업의 종업원 규모와 노조 유무에 대한 특성에서 총 503개의 기업 중 100인 미만이 308개(61.2%)이며, 100~299인이 195개(38.8%)의 분포를 보였

다. 또한 노조가 있는지의 여부에 대해서는 총 503개 업체 중 97개 업체(19.3%)가 노조가 있는 것으로 응답하였으며, 406개 업체(80.7%)는 노조가 없는 것으로 나타났다.

다. 응답 종업원 특성

개별 기업에 재직하고 있는 종업원에 대한 설문조사도 동시에 실시하였으며, 503개 기업에서는 총 1,653명이 응답하였다. 기업별로 4명까지 응답하였으며, 기업별 평균 3.28명이 종업원 태도에 대한 설문에 응답하였다.

응답 종업원의 직급은 사원과 대리급이 1,410명(85.3%)으로 가장 높은 비중을 보였으며, 직종은 사무직이 1,146명(69.3%)으로 가장 많았으며, 다음으로 생산·기술직이 231명(14.0%)으로 나타났다.

IV. 실증분석

본 장에서는 먼저 인사총무 부서장이 응답한 인적자원관리 운영정책과 품질경영활동에 대한 요인분석을 하였고, 종업원 차원에서의 조직몰입과 인사제도 내재화 요인에 대한 요인분석을 실시하였다. 다음으로 종업원들의 응답 자료를 기업별 수준으로 집합하기 위하여 ICC분석과 Cronbach's α 테스트를 실시하였으며, 종업원의 자료를 기업수준으로 집합하여 기업수준의 응답 자료와 연결한 후 본 연구 모형의 모형 적합도와 경로관계 분석을 통해 가설을 검증하였다.

1. 타당성 검증

측정문항의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 1차적으로 설문문항에 대한 탐색적 요인분석을 실시하여 각 구성 개념에 대한 요인구조를 확인하였다. 그리고 그 결과를 바탕으로 확인적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석 결과 인적자원관리의 요인은 크게 고임금 정책, 평가·교육 및 정보공유, 고용안정성의 세 가지 요인으로 추출되었으며, 품질경영활동은 하나의 요인으로 구분

되었다. 종업원 태도에 대한 탐색적 요인분석 결과 인사제도 내재화는 평가관리제도, 보상제도에 대한 내재화 및 고용안정성 인식의 요인으로 구성되었으며, 보상제도 내재화의 문항 중 ‘보상체계가 지향하는 목표에 대해 이해함’, ‘보상체계의 시행 취지에 동의함’의 두 문항은 어떤 요인에도 포함되지 않아 제외하였다. 또한 조직몰입 역시 하나의 요인으로 구분되었다.

그에 이어 측정 모형의 적합도와 추정계수에 대한 통계적 평가가 가능하다는 등의 장점을 고려하여(Okun, Barr, & Herzog, 1998) 확인적 요인분석을 실시하였다.

가. 고몰입 인적자원관리와 품질경영활동에 대한 확인적 요인분석

1차 탐색적 요인분석 결과를 바탕으로 인적자원관리에 대한 확인적 요인분석을 하였다.

<표 1>에서 보듯이 모형의 적합도 지수는 $\chi^2=488.91$, d.f=131, RMSEA=.074,

<표 1> 고몰입 인적자원관리와 품질경영활동에 대한 확인적 요인분석

요 인	요인 계수	표준화 요인계수	표준 오차	t값	구성 신뢰도	AVE
Q14A←고임금 정책	1.000	.684			.551	.581
Q14B←고임금 정책	1.008	.547	.155	6.503**		
Q16A01←평가·교육·정보공유	1.000	.773			.877	.812
Q16A02←평가·교육·정보공유	.973	.725	.059	16.473**		
Q16A03←평가·교육·정보공유	1.070	.750	.063	17.108**		
Q16A04←평가·교육·정보공유	.843	.581	.065	12.879**		
Q16A05←평가·교육·정보공유	.937	.724	.057	16.437**		
Q16A06←평가·교육·정보공유	.920	.737	.055	16.787**		
Q16A07←평가·교육·정보공유	.766	.552	.063	12.165**		
Q16A08←평가·교육·정보공유	.793	.635	.056	14.201**		
Q16A09←고용안정성	1.000	.853				
Q16A10←고용안정성	1.041	.815	.090	11.623**		
Q17B1←품질경영활동	1.000	.834			.911	.806
Q17B2←품질경영활동	1.045	.853	.045	23.133**		
Q17B3←품질경영활동	.987	.783	.048	20.369**		
Q17B4←품질경영활동	.913	.748	.048	19.071**		
Q17B5←품질경영활동	.984	.813	.046	21.503**		
Q17B6←품질경영활동	.851	.729	.046	18.430**		

$\chi^2=488.91$, d.f=131 RMSEA=.074, GFI=.90, AGFI=.87, NFI=.90, CFI=.92, TLI=.91

주: N=503, *: p<.05, **: p<.01.

GFI=.90, AGFI=.87, NFI=.90, CFI=.92, TLI=.91의 값을 보여 대체로 양호한 적합도를 보여주었다. 또한 본 연구의 각 구성개념에 대한 구성개념 신뢰도 값 역시 고임금 정책을 제외하고 모두 .70이상을 상회하는 것으로 나타났다.

〈표 2〉 종업원 태도 확인적 요인분석

요 인		요인 계수	표준화 요인계수	표준 오차	t값	구성 신뢰도	AVE
2차 요인	평가내재화←제도내재화	1.000	.874				
	보상내재화←제도내재화	.215	.173	.035	6.090**	.654	.670
	고용안정인식←제도내재화	1.112	.732	.055	20.256**		
1차 요인	Q03A1←평가제도 내재화	1.000	.747				
	Q03A2←평가제도 내재화	1.022	.785	.031	32.703**		
	Q03A3←평가제도 내재화	1.114	.782	.034	32.560**		
	Q03A4←평가제도 내재화	.931	.711	.032	29.276**		
	Q03A5←평가제도 내재화	1.064	.747	.034	30.923**	.923	.848
	Q03A6←평가제도 내재화	1.121	.769	.035	31.925**		
	Q03A7←평가제도 내재화	1.088	.797	.033	33.248**		
	Q03A8←평가제도 내재화	.962	.718	.033	29.604**		
	Q03A9←평가제도 내재화	1.011	.749	.033	30.999**		
	Q04A3←보상제도 내재화	1.000	.819				
	Q04A4←보상제도 내재화	.859	.716	.027	32.197**		
	Q04A5←보상제도 내재화	.963	.773	.027	35.715**		
	Q04A6←보상제도 내재화	1.030	.823	.026	39.047**	.922	.827
	Q04A7←보상제도 내재화	1.005	.819	.026	38.781**		
	Q04A8←보상제도 내재화	.965	.766	.027	35.278**		
	Q04A9←보상제도 내재화	1.018	.833	.026	39.749**		
	Q02A6←고용안정인식	1.000	.824				
	Q02A7←고용안정인식	1.033	.931	.030	34.311**	.736	.684
Q02A8←고용안정인식	.268	.227	.030	8.880**			
Q01A01←조직몰입	1.000	.423					
Q01A02←조직몰입	1.498	.733	.091	16.380**			
Q01A03←조직몰입	1.674	.836	.098	17.030**	.845	.759	
Q01A04←조직몰입	1.677	.839	.098	17.049**			
Q01A05←조직몰입	1.472	.739	.090	16.424**			

$\chi^2=1,814.2$, d.f=248 RMSEA=.062, GFI=.91, AGFI=.89, NFI=.93, CFI=.94, TLI=.93

주: N=1,653, *: p<.05, **: p<.01.

고임금 정책에 대한 항목신뢰도가 .6보다 낮지만, 고몰입 인적자원관리에서 중요한 구성항목이라는 점에서 포함하였다. 또한 두 문항 중 한 문항이 역코딩(reverse coding)된 측면도 있을 것으로 판단된다. 측정값들은 각 잠재요인의 구성에 모두 유의한 것으로 나타나 본 구성모형의 관찰값과 잠재변수의 집중타당성이 높은 것으로 판단된다(Anderson, 1987). 구성개념에 대한 판별타당성은 평균분산추출(AVE)값이 .5 이상일 경우에는 개념간의 판별타당성이 존재하는 것으로 평가한다(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). <표 1>에서 AVE값은 모두 .50을 상회하고 있어 구성개념의 판별타당성도 있는 것으로 판단하였다.

나. 인사제도 내재화와 조직몰입에 대한 요인분석

Kostova(1999)가 제시한 인사제도 내재화는 제도몰입, 제도만족, 제도에 대한 주인의식으로 구성되었다. 그러나 탐색적 요인분석에서는 각 제도에 대한 몰입, 만족, 주인 의식은 단일요인으로 나타났으며, 평가제도, 보상제도 및 고용안정성과 같은 개별 제도를 중심으로 구분되어 나타났다.

탐색적 요인분석 결과를 바탕으로 인사제도 내재화는 2차 잠재요인의 배후에 1차 잠재요인이 있는 것으로 가정하였으며, 인사제도 내재화라는 잠재적 요인의 배후에 보상제도 내재화, 평가제도 내재화 및 고용안정성에 대한 인식의 1차적 잠재요인을 구성하여 분석하였다.

<표 2>의 분석결과에서 보듯이 구성모형의 적합도 지수는 $\chi^2=1,814.2$, $d.f=248$, $RMSEA=.062$, $GFI=.91$, $AGFI=.89$, $NFI=.93$, $CFI=.94$, $TLI=.93$ 으로 대체로 양호한 모형 적합도를 보였다. 종업원 태도에 대한 측정 관찰값들 역시 각 잠재요인의 구성에 모두 유의한 것으로 나타나 본 구성모형의 관찰값과 잠재변수의 집중타당성이 높은 것으로 판단된다. 구성개념에 대한 평균분산추출(AVE)값 역시 모두 .60을 상회하고 있어 인사제도 내재화와 품질경영 성과의 구성개념의 판별타당성도 인정되는 것으로 판단하였다.

2. 기업 수준으로의 집합(aggregate)과 신뢰성 검증

개인 차원의 자료를 상위 수준의 개념에서 분석이 가능한지의 동질성에 대한

〈표 3〉 종업원 태도 문항의 ICC 및 Cronbach's α 검증 결과

요 인		문항수	ICC(1)	ICC(2)	Cronbach's α	N
제도 내재화	평가제도 내재화	9	.284	.883	.888	1,653
	보상제도 내재화	7				
	고용안정 인식	3				
조직몰입		5	.475	.819	.827	1,653

검증이 필요하다(박원우·김재원·최혜원, 2003). 개인 차원의 자료를 팀이나 조직 수준으로 집합할 수 있는지에 대한 정당성을 검증하기 위한 방법으로 가장 일반적으로 쓰이는 ICC(intraclass correlation coefficient)를 이용하여, 본 연구의 종업원 수준의 자료를 개별 기업 수준으로 집합하는 것이 가능할 것인지에 대한 검증을 실시하였다(Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006).

ICC(1)은 단일항목측정(single measure)으로 하나의 문항에 대해 서로 다른 응답자의 동질성 정도를 측정하는 것이다. ICC(2)는 표본 내 집단의 측정 평균(average measure)에 대한 신뢰도를 의미하며, 그 결과는 Cronbach's α값과 유사하다(McGraw & Wong, 1996). <표 3>은 종업원 태도에 대한 ICC 검증 결과와 Cronbach's α값이다.

종업원 태도에 대한 ICC 검증 결과 ICC(1)은 .2 이상, ICC(2)도 .8 이상의 값을 보여주고 있어 종업원 응답의 동질성 정도가 기업 수준으로 집합(aggregate)하여 분석하는 데 문제가 없을 것으로 판단하였다. 또한 각 문항에 대한 Cronbach's α 테스트 결과 모두 .80 이상의 값을 보였다.

다음 <표 4>에서는 인사·총무 부서장이 응답한 기업의 인적자원관리 정책과 품질경영성과에 대한 Cronbach's α 검증을 하였다. 그 결과 앞선 확인적 요

〈표 4〉 고몰입 인적자원관리와 품질경영활동 Cronbach's α 검증 결과

요 인	문항 수	Cronbach's α	N
고임금 정책	2	.534	503
평가·교육·정보공유	8	.874	503
고용안정 유지	2	.818	503
품질경영활동	6	.911	503

인분석에서의 신뢰도와 마찬가지로 고임금 정책에 대한 항목은 .534로 비교적 낮은 값을 보였으나 나머지 구성개념의 항목들은 모두 .80 이상의 값을 보였다.

3. 상관관계 분석

다음은 본 연구에서 사용된 각 변수 간의 상관관계를 분석하였다. 상관관계 분석 결과 고임금 정책은 인사제도 내재화와 긍정적인 관계($r=.328, p<.01$)를 보였고, 조직몰입과도 긍정적인 관계($r=.288, p<.01$)를 보였다. 그리고 품질경영활동과도 긍정적인 관계($r=.241, p<.01$)를 나타냈다.

또한 평가교육 및 정보공유는 인사제도 내재화와 긍정적인 관계($r=.391, p<.01$)를 보였으며, 조직몰입 및 품질경영활동과도 긍정적인 관계를 보였다. 그리고 고용안정 역시 인사제도 내재화와 조직몰입 및 품질경영활동과 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 인사제도 내재화는 조직몰입과의 관계에서 $r=.767(p<.01)$ 의 높은 상관관계를 보였으며, 품질경영활동과도 긍정적인 상관관계($r=.278, p<.01$)를 보였다.

〈표 5〉 상관관계 분석 결과

요 인	고임금 정책	평가교육 정보공유	고용 안정	제도 내재화	조직 몰입	품질 경영 활동	조직 규모	조직 연령	평균	표준 편차
고임금정책	1.00								3.10	.63
평가/교육 정보공유	.341**	1.00							3.07	.60
고용안정	.344**	.367**	1.00						3.81	.68
제도내재	.328**	.391**	.403**	1.00					3.35	.41
조직몰입	.288**	.314**	.356**	.767**	1.00				3.42	.50
품질활동	.241**	.482**	.334**	.278**	.210**	1.00			3.57	.61
조직규모	-.065	.077	.061	.008	.002	.058	1.00		107.66	56.04
조직연령	-.148*	-.019	.021	-.082	-.034	.045	.245**	1.00	17.83	11.94
노조유무	-.037	.054	.027	-.025	.007	.096*	.262**	.230**	-	-

주: 양측검정, N=503, *: $p<.05$, **: $p<.01$.

노조 유무(노조: 1, 무노조: 0), 조직연령(2008년-창립 연도), 규모(종업원 수).

향을 미칠 것으로 가정하였다. 분석 결과 고몰입 인적자원관리 요인인 고임금 정책은 인사제도 내재화에 표준화 경로계수=.216($t=2.978$, $p<.01$)으로 긍정적인 영향을 미쳤으며, 평가·교육·정보공유 및 고용안정성은 인사제도 내재화에 표준화 경로계수=.374($t=7.899$, $p<.01$)로 통계적으로 유의한 관계를 보였다. 그리고 고용안정성 역시 인사제도 내재화와의 표준화 경로계수=.248($t=5.347$, $p<.01$)로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 지지된 것으로 나타났다.

가설 2는 기업의 고몰입 인적자원관리가 종업원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 분석 결과 고임금 정책이 조직몰입에 미치는 효과는 표준화 경로계수=.197($t=2.696$, $p<.01$)로 유의한 것으로 나타났다. 또한 평가·교육·정보공유 및 고용안정성이 조직몰입에 미치는 효과는 표준화 경로계수=.212($t=4.317$, $p<.01$)인 것으로 나타났으며, 고용안정성은 조직몰입에 표준화 경로계수=.295($t=5.814$, $p<.01$)로 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타나 고몰입 인적자원관리와 조직몰입 간의 관계에 대한 가설 2도 지지되었다.

종업원의 인사제도 내재화가 품질경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정한 가설 3의 분석 결과 표준화 경로계수=.448($t=6.920$, $p<.01$)로 유의하였다. 즉 인적자원관리에 대한 종업원들의 인사제도 내재화가 적극적인 참여와 헌신을 유도해 조직 차원의 품질경영활동을 향상시키는 데 직접적인 관계가 있다는 것을 확인할 수 있다. 그러나 종업원의 조직몰입이 조직의 품질경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정한 가설 4는 유의한 관계를 보이지 않았다.

5. 인사제도 내재화를 통한 간접효과 분석

지금까지의 변수 간 직접 경로와 함께 고몰입 인적자원관리 요인이 인사제도 내재화를 거쳐 품질경영활동에 미치는 간접효과를 분석하였다.

<표 7>에서 보듯이 먼저 고임금 정책과 품질경영활동에 대한 인사제도 내재화의 간접효과 계수=.12이며, $t=2.51$ 로 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 평가·교육·정보공유가 인사제도 내재화를 통해 품질경영활동으로 연결되는 간접효과의 계수=.15($t=4.17$)로 유의하였다. 마지막으로 고용안정성의 인사

〈표 7〉 간접효과 분석 결과

경로	간접효과 계수	표준 오차	t값
고임금 정책→인사제도 내재화→품질경영활동	.12	.047	2.51*
평가·교육·정보공유→인사제도 내재화→품질경영활동	.15	.036	4.17*
고용안정→인사제도 내재화→품질경영활동	.10	.027	3.59*

주: 간접효과의 유의도는 MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets(2002)에서 제시된 표준오차공식을 통해 검증하였음.

제도 내재화를 통한 간접효과 계수=.10(t=3.59)로 유의하였다. 따라서 고물입 인적자원관리는 종업원의 인사제도 내재화를 높이고, 종업원의 인사제도 내재화 역시 조직 차원의 품질경영활동에 긍정적인 영향을 미친다는 점과 인적자원관리가 인사제도 내재화를 통해 품질경영활동에 미치는 간접효과를 확인할 수 있었다.

6. 경쟁모형의 비교와 최종모형 도출

마지막으로 본 연구의 자료에 가장 적합한 최종모형을 도출하기 위해 고물입 인적자원관리 요인과 품질경영활동과의 직접 관계를 고려한 경쟁모형을 설정하여 연구모형과 비교하였다.

〈표 8〉 경쟁모형의 설정과 비교

비교	χ^2	d.f	$\Delta\chi^2$	$\Delta d.f$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
연구모형	624.33	174	-	-	.07	.90	.89	.89	.90	.92
경쟁모형 1	545.62	173	78.71**	1	.06	.91	.88	.90	.92	.93
경쟁모형 2	610.73	173	13.60**	1	.07	.89	.89	.89	.90	.92
경쟁모형 3	592.31	173	32.02**	1	.07	.90	.88	.89	.91	.92

주: *: $p < .05$, **: $p < .01$.

경쟁모형 1: 연구모형에서 평가·교육·정보공유→품질경영활동으로의 경로 추가 모형.

경쟁모형 2: 연구모형에서 고임금 정책→품질경영활동으로의 경로 추가 모형.

경쟁모형 3: 연구모형에서 고용안정→품질경영활동으로의 경로 추가 모형.

먼저 연구모형과 평가·교육·정보공유와 품질경영활동 간의 경로를 추가한 경쟁모형 1과의 비교결과 경쟁모형 1은 연구모형에 비해 자유도 1이 감소하는데 따른 $\Delta\chi^2$ 는 78.71로 $p<.01$ 수준에서 χ^2 변화량이 유의하였고 RMSEA와 TLI를 포함한 모형 적합도 지수 측면에서도 개선된 것으로 나타났다.

고임금 정책과 품질경영활동의 직접 관계를 설정한 경쟁모형 2는 $\Delta\chi^2=13.60$ 으로 역시 χ^2 변화량이 유의하였지만 전체적인 모형 적합도 측면에서 연구모형에 비해 큰 변화가 나타나지 않았다. 또한 고용안정 유지 정책에서 품질경영활동으로의 경로를 추가한 경쟁모형 3 역시 $\Delta\chi^2=32.02$ 로 $p<.01$ 수준에서 χ^2 변화량이 유의하였지만 연구모형과 비교하여 전체적인 모형 적합도 지수는 큰 변화를 보이지 않았다.

연구모형과 경쟁모형의 비교에서 수집된 자료에 적합하면서 간명한 모형과 상대적으로 복잡한 모형을 비교할 경우 모형의 복잡성이 증가하는 데 따른 χ^2 값의 변화량과 전체적인 적합도 지수의 개선 정도를 통하여 판단한다(이기중, 2000). <표 8>의 결과에서 평가·교육·정보공유와 품질경영활동 간의 경로를 추가한 경쟁모형 1의 경우 연구모형에 비해 자유도가 감소하는데 따른 χ^2 의 변화량이 유의하였으며, 전체적인 모형 적합도 지수의 개선 정도도 다른 모형에 비해 개선되었다. 따라서 분석 모형의 간명성과 모형 적합도의 개선을 전체적으로 고려할 때 본 연구에서는 경쟁모형 1을 최종모형으로 수용하는 것이 타당할 것으로 판단된다.

또한 고몰입 인적자원관리의 각 요인이 인사제도 내재화를 통해 미치는 간접효과를 분석한 결과 평가·교육·정보공유 요인이 인사제도 내재화를 통해 품질경영활동에 미치는 간접효과가 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다(간접효과 계수=.040, $t=1.99$). 따라서 고몰입 인적자원관리 요인 중 종업원에 대한 합리적인 성과 평가, 직무교육과 경영정보의 공유 및 의견 수렴 요인은 종업원의 인사제도 내재화와 품질경영활동에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치며, 인사제도 내재화를 통한 간접적인 효과도 있는 것으로 나타났다.

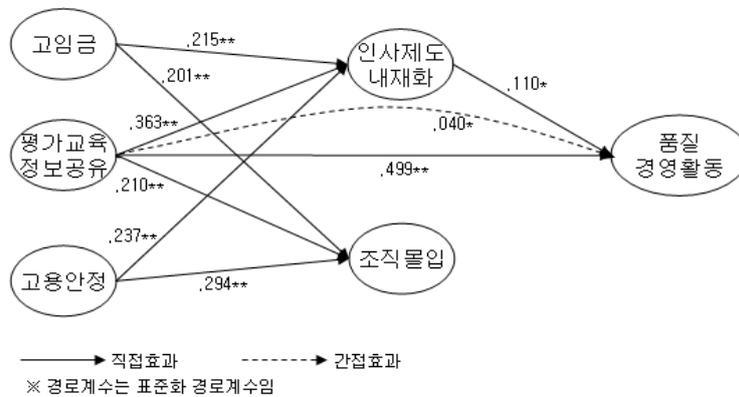
V. 결론 및 향후 연구 방향

1. 결과 요약 및 시사점

다음 [그림 2]는 본 연구의 최종모형 경로를 요약한 것이다. 이 그림의 분석 결과를 보면 고임금 정책, 성과에 따른 평가·교육훈련·경영정보의 공유, 고용 안정성은 종업원들로 하여금 긍정적인 작업환경 형성을 위한 조직의 개입을 긍정적으로 인식하도록 함으로써 조직에 대한 몰입을 높인다는 점을 확인할 수 있다. 또한 이러한 고몰입 인적자원관리 요인들은 종업원들의 인사제도 내재화에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 종업원의 역량과 성과를 높일 수 있도록 구성된 인적자원관리가 도입되고 시행된다면 종업원들은 제도의 시행 목적과 취지를 기꺼이 수용하고 주인 의식을 높임으로써 인사제도의 목표 달성을 위해 몰입하는 것으로 확인되었다.

또한 인사제도 내재화가 조직 차원의 품질경영활동 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였는데 시행되는 인적자원관리에 대한 종업원들의 제도적 몰입과 수용이 높을수록 조직의 품질경영활동에 긍정적인 효과가 있는 것도 확인할 수 있었다.

[그림 2] 최종 분석 결과



반면 종업원의 조직몰입이 조직의 품질경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정한 가설은 유의한 관계를 보이지 않았다. 따라서 인적자원관리에 의해 종업원의 조직몰입이 높아지더라도 조직 차원의 품질경영에 직접적인 기여로 연결되지는 않는 것으로 나타났다. 조직몰입의 효과와 관련된 많은 연구에서 조직몰입이 개인 차원의 성과에 기여하지만(Harrison, Newman, & Roth, 2006), 이는 개인 차원의 성과이고 품질경영활동은 조직 차원의 효과성이라는 점에서 조직몰입과 품질경영활동과의 직접적인 관계가 나타나지 않았을 수 있다(Green, Wu, Whitten, & Medlin, 2006).

특히 품질경영활동과의 관계에서 본 연구에서 사용된 품질경영활동은 객관적인 품질경영 성과가 아니라 조직의 품질경영 시스템의 정착 정도에 대한 주관적 평가를 바탕으로 한 것이라는 점을 고려하여야 할 것이다. 즉 품질경영과 관련한 조직의 객관적 성과는 개별 종업원들의 재량적 노력에 따라 변하기 어려울 것이며, 반드시 객관적인 조직 성과에 기여한다고 주장하기에는 무리가 있을 것이다. 또한 조직에서 한 제도가 시스템화되어 정착되었다는 것은 개별 종업원의 통제 범위를 벗어나는 변수로서의 성격이 강하기 때문에 종업원 개인의 태도나 행동의 변화가 조직 성과 자체에 변화를 준다고 보기 어렵다.

따라서 본 연구의 인사제도 내재화 및 조직몰입과 같은 종업원 태도와 품질경영활동의 사이에는 본 연구에서 고려하지 못한 숨은 변수가 있을 가능성이 있다. 이는 품질평가를 직접 담당하는 담당 부서의 역할과 위상, 혹은 종업원 역량 등의 변수에 의해 매개되거나 조절될 가능성이 있다는 점을 고려하여야 할 것이다¹⁾.

본 연구에서는 이러한 관계에 대해 면밀하게 다루지 못하였으나 향후 연구에서는 품질경영과 관련한 종업원 역량, 품질부서의 역할과 위상 등의 변수를 고려하여 더 정교한 연구가 진행될 필요가 있을 것이다.

가설 검증 이후의 추가 분석과 경쟁모형 비교를 통해 고몰입 인적자원관리 요인 중 평가·교육·정보공유 요인과 품질경영활동 간의 직접효과가 포함된 모형이 본 연구의 자료와 가장 적합한 모형인 것으로 판단되었다. 또한 평가·교육·정보공유 요인이 인사제도 내재화를 통해 품질경영활동에 미치는 간접

1) 인사제도 내재화와 품질경영활동 간의 관계 해석에 대해 조언해 주신 심사자께 감사드립니다.

효과가 유의한 것으로 나타나 고몰입 인적자원관리→긍정적인 종업원 태도(인사제도 내재화)의 형성→품질경영활동으로 연결되는 효과성 관계도 밝힐 수 있었다.

본 연구의 결과가 주는 시사점은 다음과 같다. 고몰입 인적자원관리제도가 종업원 태도에 긍정적인 변화를 줌으로써 조직효과성에 효과를 미친다는 점 (Bae & Lawler, 2000; Sun, Aryee, & Law, 2007; Wright & Boswell, 2002)과 인적자원관리가 목표에 부합하는 역할을 명확히 하고, 종업원의 행동을 규제하는 도구이므로 인적자원관리 제도에 대한 몰입과 수용이 높아질 때 조직의 효과성을 높이는 데 긍정적이라는 선행연구의 주장을 뒷받침한다.

또한 본 연구는 종업원의 태도에 대한 고몰입 인적자원관리의 영향을 살펴보고, 조직효 과성과의 관계에 대해 실증적으로 분석하였다는 데 의의가 있다. 특히 최근에는 인적자원관리 관행과 조직 성과를 연결하는 조직 요인을 정교하게 구성하고 확인해야 한다는 주장을 바탕으로 인적자원관리가 종업원의 태도와 활동에 미치는 과정을 분석하였으며, 인사제도 내재화의 직접효과와 간접효과를 검증하였다는 점에서 의의가 있을 것이다.

고몰입 인적자원관리에 의해 형성된 종업원 태도가 조직 차원의 성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 통해 인적자원관리가 성과에 효과적이기 위해서는 조직 구성원들이 제도를 수용하고, 내면화하는 과정이 필요하다는 주장을 할 수 있다. 특히 인적자원관리가 종업원에게 고임금을 지급하고 성과에 따른 평가, 교육훈련, 정보의 공유와 고용안정성을 높이는 것이라면 종업원들은 그 제도에 대한 몰입과 만족, 주인 의식이 높아져 제도가 목적으로 하는 본래의 취지와 목적에 맞는 성과를 달성할 수 있을 것이다.

2. 연구의 한계와 향후 연구 방향

본 연구의 시사점 외에도 몇 가지의 한계와 고려해야 할 점이 존재한다. 첫째, 인적자원관리의 선행연구들은 인적자원관리 제도가 경영 성과에 영향을 미치는 과정에서 주로 종업원 몰입, 역량 및 참여 기회와의 메커니즘에 초점을 맞추어 왔다. 본 연구는 고몰입 인적자원관리와 조직효과성의 관계에 대한 중

업원 태도의 역할과 효과에 초점을 맞추었다. 종업원 참여는 본 연구의 고몰입 인적자원관리 요인에서 경영정보의 공개 및 인사제도 도입·시행 과정에서의 의견 수렴 정도를 포함하는 정보공유 요인을 포함하여 보완하고자 하였으나, 종업원 역량과 관련한 정보를 얻는 데에는 한계가 있었다. 따라서 고몰입 인적자원관리가 종업원의 인적자본 향상과 긍정적인 태도의 형성, 적극적인 참여 유도를 통해 조직효과성에 연결되는 일련의 과정을 종합적으로 고려하지 못하고 인적자원관리와 종업원의 태도, 품질경영활동 간의 관계 분석으로 한정하였다는 점을 고려하여야 할 것이다.

두 번째로 기업 수준의 인적자원관리와 조직 차원의 성과에 대한 측정에서 이를 객관적으로 평가할 수 있는 계량적인 지표를 포함하여 조사하지는 못하였다. 예컨대, 품질경영성과의 측정에서 불량률 감소, 재고 및 비용절감의 효과를 측정하지 못하였고, 품질경영활동 과정의 사회적 측면에 대한 관리자의 평가가 사용되었다. 향후의 연구에서는 객관적인 조직성과 요소를 측정하여 분석할 필요가 있을 것이다.

세 번째로 개인 차원의 태도변수를 기업 수준으로 분석하기 위하여 종업원에 의한 응답도 함께 활용하였으나, 기업별로 충분한 표본이 사용되었다고 보기에 한계가 있을 것이다. 향후 연구에서는 기업 수준의 표본 수를 줄이더라도 종업원 표본의 수를 충분히 확보하고 업종과 부서에 따른 분산이 충분히 고려되도록 설계해야 할 것으로 판단된다. 그리고 제조업종임에도 응답 종업원의 주요 직종은 사무·관리직종이 80%가 넘는 분포를 보이고 있다는 점을 들 수 있다. 이는 각 업종에서 조직 성과에 기여하는 직종이 서로 다를 수 있고, 제조업종의 경우 생산현장직의 조직몰입과 태도가 중요함에도 사무관리직이 다수를 차지하고 있다는 점은 본 연구의 한계로 지적해야 할 것이다.

마지막으로 고임금 정책, 평가, 교육훈련, 정보공유, 고용안정성에 대해 측정하였지만 종업원으로부터 측정한 인사제도 내재화는 보상과 평가, 고용안정성에 한정되어 다른 인사제도 내재화의 내용을 담지 못하였다. 종업원의 경우 성과 평가와 그에 대한 보상이 가장 큰 영향을 받는 인사제도라는 점을 고려할 수 있겠으나 향후 연구에서는 인사제도를 포괄하는 자료가 충분히 확보되어야 할 것이다.

참고문헌

- 김경목·김상준. 「고성과 인적자원관리가 성과에 미치는 영향: 시스템 도입 강도의 역할에 대한 탐색적 연구」. 『인사·조직연구』 14 (3) (2006): 107~151.
- 김기태·조봉순. 「인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원 관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로」. 『인사·조직연구』 16 (1) (2008): 115~157.
- 김상표. 「몰입형 인적자원관리와 중소기업의 성과 사이의 관계」. 『인적자원관리연구』 13 (4) (2006): 14~36.
- 김승철·조윤희. 「중소기업의 전략적 인적자원관리를 위한 평가시스템 구축: 다물시스템의 사례」. 『경영교육연구』 12 (3) (2009): 83~110.
- 김원형. 「조직몰입 3요소의 탐색적 인과관계 모형」. 『인사관리연구』 29 (1) (2005): 55~92.
- 김진희·심원술. 「인적자원관리 시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증연구: 제도 내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과」. 『인사관리연구』 28 (2) (2004): 131~169.
- 박원우·김재원·최혜원. 「레벨이슈(level issue)의 의미, 현상 및 해결방안」. 『인사·조직연구』 11 (2) (2003): 199~233.
- 배중석·사정혜. 「인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구」. 『인사·조직연구』 11 (2) (2003): 133~169.
- 신진교. 「중소기업의 조직특성과 기술상업화: 내부 통합과 외부 네트워크의 조절효과」. 『인적자원관리연구』 15 (2) (2008): 159~175.
- 송보화. 「인적자원관리 시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰-제조업을 중심으로」. 『경영학연구』 35 (1) (2006): 331~363.
- 윤대혁. 「인사평가제도의 운영실태 및 개선방안: FMA의 사례를 중심으로」.

- 『인적자원관리연구』 16 (2) (2009): 129~149.
- 이기중. 「구조방정식모형에서의 전체모형 평가: 다면적 접근의 종합적 판단」. 『교육평가연구』 13 (2) (2000): 169~185.
- 정용균 · 방하남 · 김정원. 「고용창출에 있어서의 한국중소기업의 역할: 1990~2006년 기간을 중심으로」. 『인적자원관리연구』 15 (4) (2008): 229~243.
- Agarwala, T. "Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation." *International Journal of Human Resource Management* 14 (2) (2003): 175~197.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, Normative Commitment." *Journal of Occupational Psychology* 63 (1990): 1~18.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & R. W. Griffeth. "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process." *Journal of Management* 29 (1) (2003): 99~118.
- Anderson, J. C. "An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties." *Management Science* 33 (4) (1987): 525~541.
- Bae, J., Chen, S. Wan, T.W.D. Lawler, J.J. & F. O. Walumbwa. "Human Resource Strategy and Firm Performance in Pacific Rim Countries." *International Journal of Human Resource Management* 14 (8) (2003): 1308~1332.
- Bae, J. & J. J. Lawler. "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy." *Academy of Management Journal* 43 (3) (2000): 502~517.
- Birdi, K., Clegg, C. Patterson, M. Robinson, A. Stride, C. B. Wall, T. D. & S. J. Wood. "The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study." *Personnel Psychology* 61 (2008): 467~501.

- Bou, J. C. & I. Beltrán “Total Quality Management, High-Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study.” *Total Quality Management* 16 (1) (2005): 71~86.
- Collins, C. J. & K. G. Smith. “Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms.” *Academy of Management Journal* 49 (3) (2006): 544~560.
- Delery, J. E. & D. H. Doty. “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions.” *Academy of Management Journal* 39 (4) (1996): 802~835.
- Erdogan, B., Liden, R. C. & M. L. Kraimer. “Justice and Leader-member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture.” *Academy of Management Journal* 49 (2) (2006): 395~406.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P. Young, A. & J. A. Meurs. “Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics.” *Journal of Managerial Issues* 19 (2) (2007): 186~207.
- Gelade, G. A. & M. Ivery. “The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance.” *Personnel Psychology* 56 (2003): 383~404.
- Grant, A. M., Dutton, J. E. & B. D. Rosso. “Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process.” *Academy of Management Journal* 51 (5) (2008): 898~918.
- Green, K. W., Wu, C. Whitten, D. & B. Medlin. “The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance.” *International Journal of Human Resource Management* 17 (4) (2006): 559~579.
- Guest, A. E. “Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda.” *International Journal of Human Resource Management* 8 (3) (1997): 263~276.

- Hair, J. F., Anderson, R. E. Tatham, R. L. & W. C. Black. *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall Int., 1998.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. & P. L. Roth. "How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences." *Academy of Management Journal* 49 (2) (2006): 305 ~325.
- Katou, A. A. & P. S. Budhwar. "Human Resource Management Systems and Organizational Performance: A Test of a Mediating Model in the Greek Manufacturing Context." *International Journal of Human Resource Management* 17 (7) (2006): 1223 ~1253.
- Khilji, S. E. & X. Wang. "'Intended' and 'Implemented' HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research." *International Journal of Human Resource Management* 17(7) (2006): 1171 ~1189.
- Kostova, T. "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A contextual perspective." *Academy of Management Review* 24 (2) (1999): 308 ~324.
- Lai, K-H., Weerakoon, T. S. & T. C. E. Cheng. "The State of Quality Management Implementation: A Cross-Sectional Study of Quality-Oriented Companies in Hong Kong." *Total Quality Management* 13 (1) (2002): 29 ~38.
- Lepak, D. P., Taylor, M. S. Tekleab, A. Marrone, J. A. & D. J. Cohen. "An Examination of the Use of High-Investment Human Resource Systems for Core and Support Employees." *Human Resource Management* 46 (2) (2007): 223 ~246.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. Hoffman, J. M. West, S. G. & V. Sheets. "A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects." *Psychological Methods* 7 (1) (2002): 83 ~104.
- Mathieu, J. E. & D. M. Zajac. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment."

Psychological Bulletin 108 (2) (1990): 171~194.

McElwee, G. & L. Warren. "The Relationship between Total Quality Management and Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises." *Strategic Change* 9 (2000): 427~435.

McGraw, K. O. & S. P. Wong. "Forming Inferences about Some Intraclass Correlation Coefficients." *Psychological Methods* 1 (1) (1996): 30~46.

McMahan, G. C., Virick, M. & P. M. Wright. "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects." *Research in Personnel and Human Resource Management* 4 (1999): 99~122.

Meyer, J. P., Stanley, D. Herscovitch, L. & L. Topolnytsky. "Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization: A meta analysis of antecedents, correlates, and consequences." *Journal of Vocational Behavior* 61 (1) (2002): 20~52.

Okun, M. A., Barr, A. & A. R. Herzog. "Motivation to Volunteer by Older Adults: A Test of Competing Measurement Models." *Psychology and Aging* 13 (4) (1998): 608~621.

O'Reilly, C. & J. Chatman. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology* 71 (3) (1986): 492~499.

Pfeffer, J. *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

Rogg, K. L., Schmidt, D. B. Shull, C. & N. Schmitt. "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction." *Journal of Management* 27 (4) (2001): 431~449.

Skålén, P., Quist, J. Edvardsson, B. & B. Enquist. "The Contextualization of Human Resource and Quality Management: A Sensemaking Perspective on Everybody's Involvement." *International Journal of Human Resource Management* 16 (5) (2005): 736~751.

- Sun, L., Aryee, S. & K. S. Law. "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective." *Academy of Management Journal* 50 (3) (2007): 558~577.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M. & J. H. Seo. "A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures." *Journal of Management* 20 (1) (1994): 123~140.
- Whitener, E. M. "Do 'High Commitment' Human Resource Practices affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling." *Journal of Management* 27 (5) (2001): 515~535.
- Wright, P. M. & W. R. Boswell. "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management." *Journal of Management* 28 (3) (2002): 247~276.

abstract

The Effects of High Commitment HRM on Internalization of HRM Practices, Organizational Commitment and Quality Management Activity

Jin Hee Kim

The purposes of this study are to examine relationship between high commitment HRM and employee attitudes, and organizational effectiveness. On the bases of the previous researches, it is assumed that high commitment HRM, such as high level of salary, evaluation based on performance, training to elevate capability, communication, job security policy, has a positively effect on employee attitudes. Additionally, it is assume that employee attitudes have effects on organizational effectiveness. Employee attitudes of this research was defined as organizational commitment and internalization of HRM practices. Data were collected through questionnaire instruments from both HRM manager and employees in each 503 firms. To test the hypotheses, structural equation modeling was employed. Research findings are summarized as follows. First, high commitment HRM has a positive and significant effect on organizational commitment. Second, it was found that high commitment HRM has a positive and significant effect on internalization of HRM practices. Third, internalization of HRM practices has a mediating effect on quality management activity. Finally, we have not found significant effect of organizational commitment on quality management activity.

Keywords : high commitment HRM, internalization of HRM practices, organizational commitment, quality management activity