

노동정책연구
2012. 제12권 제1호 pp.57~85
© 한국노동연구원

연구논문

다수준 접근을 통한 고몰입 인적자원관리가 구성원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구 - 심리적 임파워먼트의 매개효과 규명 -

남정민*
전병준**

본 연구는 인적자원관리 시스템이 구성원의 태도에 미치는 효과에 대한 구체적인 메커니즘을 규명하는 것을 목적으로 한다. 국내 76개 기업(인사책임자 76명, 일반근로자 615명)을 대상으로 실증분석을 한 결과, 고몰입 인적자원관리는 구성원의 태도인 직무만족과 이직의도에 긍정적인 영향을 주며, 심리적 임파워먼트는 인적자원관리 시스템과 구성원의 태도 간의 관계를 부분적으로 매개하였다. 본 연구는 조직수준의 인사제도가 구성원의 태도에 미치는 영향에 있어 보다 정교한 분석을 위해 다수준 분석(Multi-Level Analysis)을 활용함으로써 조직수준과 개인수준을 동시에 분석했으며, 독립변수인 고몰입 인적자원관리는 인사책임자를 통해 측정하고, 매개변수 및 종속변수는 근로자를 통해 측정하여 동일방법 편의를 해소했다는 점에서 기존 연구와 차별성을 갖는다.

핵심 용어 : 고몰입 인적자원관리, 심리적 임파워먼트, 직무만족, 이직의도, 다수준 분석

논문접수일: 2012년 1월 12일, 심사의뢰일: 2012년 2월 7일, 심사완료일: 2012년 3월 7일

* 고용노동연수원 경영학 박사(인사조직 전공)(njmca@hanmail.net)

** (교신저자) 중앙대학교 경영학과 교수(blessyou@cau.ac.kr)

I. 서론

오늘날과 같이 불확실한 경영환경 속에서 많은 기업들은 기업의 경쟁력을 높이기 위하여 인적자원의 적극적 활용을 기반하는 인사제도(human resource management)의 중요성을 강조하고 있으며, 많은 연구자들은 인적자본을 기업의 경쟁력의 원천으로 하는 전략적 인적자원관리에 대한 연구들을 지속적으로 수행하고 있다.

지금까지 전략적 인사관리는 두 가지 측면에서 연구가 진행되어 왔다. 대부분의 선행연구들은 기업수준 성과에 대한 인사관리의 직접적 효과에 대해 연구했으며(Becker & Gerhart, 1986; Dyer & Reeves, 1995; Wright, Dunford & Snell, 2001), 많은 실증연구에서 검증되었다(Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). 또 다른 측면에서는 기존의 거시적 접근이 아닌 미시적 접근으로서 조직의 제도적 측면이 구성원의 행동(behavior), 태도(attitude)에 긍정적인 영향을 주는 것이 중요하다는 관점이다. 이러한 측면은 그동안 전략적 인사관리 영역이 조직성과 간의 관계에서 이론 및 실증적으로 잘 정리되지 않았다는 비판에서 출발되었다(Delery, 1998). 비록 근로자의 태도 및 행동이 인사제도와 조직성과 간의 중요한 매개 역할을 한다는 것을 알고 있었으나(Ramsy, Scholarios & Harley, 2000), 많은 선행연구들은 이론적 및 실증적으로 매개 역할을 규명하지 못하였다(Batt, 2002). 최근의 일부 연구에서는 전략적 인사제도와 조직성과 간의 관계에서 직무만족 및 정서적 몰입(Gong, Law, Chang & Xin, 2009; Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi, 2007), 조직시민행동 및 이직의도(Sun, Aryee, & Law, 2007) 등을 매개변수로 제시하고 있지만, 이에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다(Nishii, Lepak & Schneider, 2008). 특히 국내 대부분의 전략적 인적자원관리 선행연구들은 기업수준에서 실증이 진행되었으나(전체 논문의 70%), 기업 내 조직과 개인에 대한 심층적 이해를 위해 하위 분석 수준에서 보다 많은 연구의 필요성이 제기되고 있다(강성춘·박지성·박호환, 2011). 아울러 연구방법에 있어 조직수준과 개인수준을 분리하여

진행함으로써, 조직 특성과 개인 특성을 함께 고려하지 못함과 동시에 조직성과에 미치는 핵심 변수인 근로자의 태도에 대한 연구가 이루어지지 않고 있다는 문제가 지속적으로 제기되고 있다(Batt, 2002; Takeuchi et al., 2007).

이러한 문제의식에 입각하여 본 연구에서는 다음과 같은 내용을 살펴보고자 한다. 전략적 인적자원관리 방식인 고몰입 인적자원관리가 어떠한 과정을 통해 조직성과에 영향을 미치는지 밝히고자 하며, 그동안 간과했던 제도와 성과 간에 있는 블랙박스(black box)를 밝히고자 한다. 구체적으로 살펴보면 첫째, 고몰입 인적자원관리가 구성원의 태도에 미치는 영향을 위계적 선형모형(HLM: Hierarchical Linear Modeling)을 이용한 다수준 분석(Multi-Level Analysis)으로 규명하여 두 변수 간의 관계를 보다 정확히 파악한다.

둘째, 고몰입 인적자원관리와 그에 따른 결과변수들의 관계에 관한 연구에서는 변수들 간의 내적 프로세스를 보다 면밀히 확인하는 작업이 필요하기 때문에(Becker & Gerhart, 1986), 고몰입 인적자원관리와 종업원 태도의 관계에 존재하는 블랙박스(black box)인 개인수준의 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)의 매개효과를 살펴본다. 전략적 인적자원관리와 종업원 태도의 관계를 다수준의 매개 모형으로 파악하는 과정은 두 변수 간의 관계를 보다 면밀히 파악하는 데 장점이 있을 것이며, 향후 연구에도 주요한 이론적·방법적 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 고몰입 인적자원관리

전략적 인적자원관리 연구 분야에서 근로자의 능력개발, 동기부여, 참여제도를 중심으로 한 인사제도는 고성능 인적자원관리(high performance HRM), 고몰입 인적자원관리(high commitment HRM), 참여형 인적자원관리(high involvement HRM) 등으로 불리면서 다양한 연구가 진행되고 있다(Arthur, 1994; Bae &

Lawler, 2000; Datta, Guthrie & Wright, 2005; Youndt et al., 1996). 특히 2000년 이후의 연구들에서 가장 주목을 받고 있는 인적자원관리 시스템은 고몰입 인적자원관리 시스템(high commitment HRM system)이라고 볼 수 있으며 (Paauwe & Boselie, 2005), 기존 전략적 인적자원관리 연구가 주요 결과변수를 조직성으로 설정하였다면, 고몰입 인적자원관리 연구의 목표는 종업원의 태도 및 몰입으로 설정하면서 연구의 차별성을 강조하고 있다(Boxall & Macky, 2009; Farndale, Hope-Hailey & Kelliher, 2011).

고몰입 인적자원관리는 조직과 개인 목표의 심리적 연계를 기반한 구성원들의 능력, 동기, 참여 기회를 높여주는 인적자원관리 시스템(Gordard, 2001; Truss, 2001; Arthur, 1994)으로 정의할 수 있으며, 개인과 조직 간 경제적 교환관계뿐만 아니라 심리적 교환관계의 균형을 이루고자 노력하는 인사 시스템이다. 이러한 인적자원관리 시스템이 근로자의 태도와 조직성장에 긍정적인 영향을 미치는 기제는 여러 이론을 통해 설명할 수 있는데, 그 중 대표적으로 사회교환이론(social exchange theory)을 들 수 있다. 사회교환이론 관점에서는 인적자원관리 방식이 합리적인 평가, 높은 수준의 보상, 교육훈련 투자, 정보공유, 고용안정성을 기반한다면, 종업원은 이를 조직 차원에서의 지원으로 인식하고 조직에 대한 애착심과 성과향상을 위해 노력하며(김원형, 2005), 긍정적인 작업장을 형성하기 위해 조직에 대한 헌신을 높인다는 것이다(김기태·조봉순, 2008). 이러한 관점은 조직의 제도가 후원적일수록 근로자는 바람직한 태도를 형성함으로써 개인과 조직 간의 호혜적 관계를 강조하는 관점이다. 사회교환 관점에서 인적자원의 역할을 무엇보다 강조하고 있으나(Takeuchi et al., 2007), 대부분의 선행연구는 제도와 조직성과 간의 직접적 관계를 중심으로 인적자원 이론(human capital theory) 및 자원기반이론(resource-based theory)을 근거하여 연구되어 왔으며 제도와 구성원의 태도 간의 실증적 연구는 부족한 실정이다. 이러한 문제점에서 시작한 새로운 접근은 제도와 조직성과 간의 관계에서 인적자본의 핵심 역할을 강조하고 있으며(Ramsey et al., 2000), 그 외 연구(Delery, 1998)에서도 제도와 조직성과 중심의 연구로 인해 전략적 인적자원관리 영역이 이론적으로 또는 실증적으로 정립되지 못하고 있음을 비판하면서 조직 내 인간에 대한 연구의 필요성을 강조하고 있다. 이러한 측면에서 최근 활발하게

진행되는 다수준 분석은 기존 연구의 한계점인 인적자원관리와 근로자 성과 간의 관계를 과도하게 단순화시키는 것을 해결하는 방법이며 분석의 정확성을 높일 수 있다(Bowen & Ostroff, 2004). 인사제도와 종업원의 태도와 행동에 관한 기존 연구들에서는 개인수준의 변수들을 합하여(agggregation) 조직수준의 변수로 변환시켜 회귀분석이나 구조방정식 모형을 이용하였는데, 여기에서는 추정치의 정확성에 문제가 따르게 된다. 예를 들어 동일한 조직 내에서 일하고 종업원들의 동질성(homogeneity)을 간과함으로써 회귀분석의 기본 가정(관측치들의 독립성)에 위배된다. 따라서 보다 정밀한 연구를 위해서는 위계적 선형 모델(HLM: hierarchical linear modeling)을 이용한 다수준 분석의 필요성이 대두된다(최장호, 2010). 최근 인적자원관리 분야에서 다수준 분석을 실시한 대표적인 실증(empirical) 연구는 2000년도 중반부터 시작되었다. Takeuchi et al.(2009)의 연구에서는 근로자 개인이 지각한 조직 분위기를 사업장 수준으로 승화(agggregated)시킨 조직 분위기가 조직수준에서 측정된 고성능작업 시스템과 근로자 개인의 직무만족도 및 조직몰입 간의 관계를 매개하는 것을 밝혔다. Wu and Chaturvedi(2009)는 아시아 지역 23개 제조업종 및 서비스업종을 대상으로 개인수준의 공정성이 고성능작업 시스템(근로자 개인수준에서 측정하여 조직수준으로 승화)과 근로자의 직무만족 및 조직몰입을 매개한다는 것을 밝히고 있으며, Snape and Redman(2010)의 연구에서는 작업장수준의 HRM관행이 근로자의 조직시민행동에 영향을 주며, 직무 영향력 및 자유재량권이 HRM관행과 조직시민행동 간의 관계를 매개한다는 것을 밝혀냈다. 조직수준에서의 인적자원 시스템이 종속변수로서 혹은 매개변수로서 조직 구성원 개인의 태도나 행위에 미치는 효과를 분석하기 위해서는 다수준 분석이 필수적이며(강성춘·박지성·박호환, 2011), 국내 연구에서도 인적자원관리 시스템과 개인의 성과에 대한 분석에 있어 다수준 접근방법의 필요성을 강조하고 있다(이경목, 2010; 최장호, 2010). 김기태·조봉순(2008)은 기존 연구들이 경영자와 주주의 입장에서 기업의 목표 달성 여부를 확인할 수 있는 재무적 성과에 집중함으로써 조직내 중요한 이해자인 조직구성원에 대한 분석을 간과했다고 지적하였다. 그들은 한국직업능력개발원의 2005년 인적자원 기업패널을 활용하여 전략적 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향에 있어 인적자원의 성과인 직무만족, 조직몰입,

이직의도는 매개적 역할을 수행하고 있음을 밝히고 있다. 한주희(2002)의 연구는 조직의 성과 중심적 보상제도가 구성원의 조직 공정성을 매개하여 긍정적인 태도에 영향을 주는 것을 밝히고 있으며, 김기태(2008)는 기업의 교육훈련에 대한 투자가 구성원의 직무만족과 역량 향상을 매개하여 조직성과 창출에 영향을 준다고 밝히고 있다. 이처럼 인사제도와 개인성과 간의 관계에 대한 다수준 분석을 활용한 실증적 연구(한주희, 2002; 장은미, 2003; 김기태·조봉순, 2008; 김기태, 2008)는 제한된 실정이며, 특히 위계적 선형 모형을 이용한 다수준 분석은 최장호(2010)의 연구로 국한된다.

이상과 같이 위계적 선형 모형을 이용한 다수준 분석을 활용한다면 구성원의 가치, 태도, 행동 등을 인적자원관리의 성과로써 정밀하게 밝혀낼 수 있으며, 인적자원관리의 관리 대상과 목표가 무엇인가라는 본질적 질문에 대한 해답을 찾을 수 있을 것이다. 기업 시스템 내에 있는 활동들은 각각의 관리 대상과 목표에 따라 구분되는데, 그 중 인적자원관리의 대상은 ‘인적자원(조직구성원)’이라는 데는 이론의 여지가 없다. 인적자원관리는 조직구성원의 태도(attitude), 행동(behavior)에 영향을 미치는 정책 및 시스템으로서, 조직구성원에게 직접적인 영향을 주기 때문이다(Colakoglu, Lepak, & Hong, 2006; 김기태·조봉순, 2008).

2. 고몰입 인적자원관리가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향

1980년대 중반부터 미국 기업 내 만연한 무력감을 제거하고 구성원의 몰입을 높여 성과를 향상하기 위해 임파워먼트는 대단히 중요한 경영 개념으로 대두되었다. 특히 오늘날과 같이 급변하는 글로벌 비즈니스 환경에서는 기업이 성공하기 위해 모든 구성원들의 창조성(creativity), 열정(energy), 지식(knowledge)은 무엇보다도 중요한 기업의 경쟁력이므로, 최고의 기업들은 임파워된 근로자들을 통해 그들의 역량을 발휘할 수 있는 환경을 구축하고자 노력하고 있다(Spreitzer, 2006).

Spreitzer(1992)는 심리적 임파워먼트를 다면적 개념이라고 전제하면서 의미성(meaning), 자기결정성(self-determination), 역량성(competence), 영향성(impact)

등을 네 가지 하위 변수로 제시하면서 “조직의 공식적 및 비공식적 행위에 대한 조직구성원들의 자기효능감 향상 과정”으로 정의하였다. 심리적 임파워먼트에 영향을 주는 요인을 살펴보면, Conger and Kanungo(1988)는 임파워먼트가 일어나기 위해서는 조직구조, 정책, 조직풍토가 중요한 역할을 한다고 주장하면서, 구성원들에게 조직 내 무력감을 발생시킬 수 있는 요인을 제거하는 제도적 측면의 중요성을 강조하였다. Spreitzer(1996)는 인사 시스템과 심리적 임파워먼트의 관계를 실증연구한 결과, 심리적 임파워먼트에 영향을 주는 요인으로 작업단위의 역할 모호성, 통제의 폭, 사회적 지원, 정보 접근성, 자원 접근성, 참여적 부서 분위기 등을 제시하였다. 또한 심리적 임파워먼트에 대한 조직수준의 선행요인을 밝힌 대표적인 연구(Seibert, Silver & Randolph, 2004)에서는 그동안 대부분의 실증연구가 개인수준의 심리적 임파워먼트의 원인과 결과만 지나치게 밝히고 있다는 것을 비판하면서, 조직수준과 개인수준의 병합을 강조하였다. 그들은 정보공유(imformation sharing), 자율성(autonomy), 팀제(team accountability)를 임파워먼트 환경으로 설정하고, 조직수준의 임파워먼트 환경은 개인수준의 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 주고 있음을 실증적으로 검증하였다. 그 밖에 선행연구들은 개인수준보다는 조직수준의 특성인 조직구조, 정책(Quinn & Spreitzer, 1997), 권한 위양, 보상제도, 조직 환경, 작업 상황(Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson, 2004), 정보 접근성 및 조직의 지원(Spreitzer, 1996) 등이 심리적 임파워먼트에 중요한 영향요인으로 작용한다고 말하고 있으나, 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 조직수준의 실증적 연구는 부족한 실정이다.

심리적 임파워먼트에 대하여 논하고 있는 선행연구들은 공통적으로 조직구조, 정책, 인사제도 등이 주요한 영향요인으로 제시하고 있으며, 고몰입 인적자원 관리는 권한 위양, 정보공유, 자율성, 보상제도 등의 인사관행을 포함하고 있기 때문에 구성원의 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다. 따라서 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1 : 조직수준의 고몰입 인적자원관리는 개인수준의 심리적 임파워먼트에 정 (+)의 영향을 줄 것이다.

3. 고몰입 인적자원관리가 구성원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향

인적자원관리 분야의 많은 선행연구들은 조직 내 인사관행이 근로자의 직무 태도에 영향을 줄 수 있다는 입장이다. Huselid(1995)는 엄격한 채용, 보상시스템, 다양한 교육훈련을 포함한 인사제도 시스템은 근로자들의 경쟁력, 동기부여, 태도에 긍정적인 영향을 주며, 이는 다시 개인수준의 성과 및 집단수준의 성과에 긍정적인 영향을 준다고 설명하고 있다. 예를 들어 인센티브제도, 성과공유제도, 이익공유제도와 같은 성과보상 시스템과 다양한 교육훈련은 조직 차원에서 근로자를 동기부여하고 개발하려는 신호로 전달되며, 이를 통해 근로자는 조직에 대해 만족하고 몰입으로 반응하게 된다. 즉, 사회교환이론의 관점에서 인사제도가 근로자의 가치를 인정하고 향상시키는 방향으로 추진될 경우, 근로자는 이를 조직의 지원으로 인식하고 조직에 대해 긍정적인 태도를 형성한다는 것이며(김원형, 2005; 김기태·조봉순, 2008). 사회적 기인이론(social attribution theory) 측면에서도 근로자는 조직의 자극(인사제도)에 대해 각각 다른 의미를 부여함으로써 개인의 태도와 행동을 결정한다(Nishi et al., 2008). 이처럼 조직 내 인사제도는 구성원의 태도와 행동에 영향을 주는 중요한 변수로 작용하며, 조직 내 구성원의 긍정적인 반응을 유도하기 위해서는 인사제도의 바람직한 구축이 무엇보다도 중요하다는 것을 의미한다.

구체적으로 고몰입 인적자원관리 시스템의 세부관행별로 구성원의 태도인 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 장기적이며 세심한 선발 과정을 거친다면, 선발된 사람들은 어렵게 선발되었으므로 조직을 떠나고자 하는 이직의사가 줄어들고 조직에 대한 몰입은 높게 된다(Delaney & Huselid, 1996; MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996). 또한 신중한 채용관리는 조직이 갖는 인적자원에 대한 투자와 관심을 반영하는 것으로 구성원들의 조직에 대한 충성심을 높이는 역할을 한다. 둘째, 광범위한 교육훈련은 근로자의 이직을 감소시키며(김미란·김안국·정재호, 2009; Munasinghe & O'Flaherty, 2005), 조직몰입 및 직무만족을 높이는 것으로 나타났다(권동인·박호환, 2003). 특히 최근처럼 고용불안이 높은 상황에서 교육훈련은 근로

자에게 당분간은 해고하지 않겠다는 신호로 작용하여 기업에 대한 헌신 유도 및 이직률을 낮추는 영향을 줄 수 있다. 셋째, 고임금과 성과보상은 조직만족, 직무몰입, 이직의도에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 만약 임금수준이 동종업계에 비해 낮을 경우, 근로자 태도에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 임금수준은 개인에게 있어 사회적 지위를 결정하는 중요한 요인으로 작용하므로, 근로자의 태도에 영향을 줄 수 있다. 넷째, 근로자참여는 근로자의 능력을 사용할 기회를 제공하기 위한 제도로서 근로자의 자율과 참여를 인정해 주는 품질분임조, 문제해결집단, 제안제도 등은 조직성과에 긍정적인 영향을 주며(Pfeffer, 1998), 근로자의 직무만족 증가와 부정적 노동경험 감소, 긍정적 노동경험을 증대시키는 역할을 한다(Hodson, 2002). 다섯째, 정보는 공개되고 공유될수록 구성원의 태도에 긍정적인 영향을 준다(권동인·박호환, 2003). 회사의 재무성과, 사업전략, 각종 경영상의 운영 정보를 직원들과 공유하는 것은 직원들을 조직의 중요한 자원으로 간주하는 것으로서, 이에 대한 반응으로 근로자의 태도는 긍정적으로 변하게 된다. 여섯째, 지위격차 해소는 종업원의 태도에 긍정적인 영향을 줄 것이다. MacDuffie(1995)는 조직 내에서 직위 차별화를 제거하지 않거나, 조직 내 특정 집단에 대한 특혜나 대우가 존재할 경우 기업의 성과는 낮게 된다고 말하였다. 조직 내에서 신분에 대한 차별대우가 존재하고, 종업원들이 차별적으로 대우받는다고 인식할 경우 조직에 대한 부정적인 인식은 높아지며, 궁극적으로 근로자의 부정적인 태도로 나타나기 때문이다. 끝으로 고용안정은 근로자의 안정감 및 조직몰입, 조직성과를 높이게 한다(Delery & Doty, 1996; Ichinowski, Shaw & Prennushi, 1997). 남정민·전병준(2011)은 고몰입 인적자원관리 관행 중 고용안정이 근로자의 이직에 가장 크게 영향을 주는 요인이라고 밝히고 있으며, Pfeffer(1998)는 자신이 제시한 일곱 가지 경영관행 중 고용안정성이 가장 중요한 관행으로서, 다른 관행이 성공적으로 영향을 미칠 수 있는 전제조건이라고 말하고 있다.

이상과 같이 고몰입 인적자원관리는 장기적이고 세심한 선발제도, 광범위한 교육훈련, 고임금 및 성과기반 보상, 근로자참여, 정보공유, 지위격차 해소, 고용안정 등의 세부관행을 통해 구성원의 능력, 동기, 참여기회를 높여주는 시스템이므로 구성원의 중요한 태도변수인 직무만족 및 이직의도에 긍정적인 영향

을 줄 수 있을 것이다.

가설 2 : 조직수준의 고몰입 인적자원관리는 개인수준의 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 3 : 조직수준의 고몰입 인적자원관리는 개인수준의 이직의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

4. 고몰입 인적자원관리와 구성원의 태도 간의 심리적 임파워먼트의 매개효과

많은 연구자들은 인사제도가 성과로 이어지는 과정에 대한 보다 면밀한 조사가 필요하다고 주장한다. 비록 근로자의 태도 및 행동이 인사제도와 조직성과의 중요한 매개 역할을 한다는 것을 강조하고 있지만, 많은 선행연구들은 이론적 및 실증적으로 매개변수를 규명하지 못하고 있다(Batt, 2002). 이와 같은 맥락에서 심리적 임파워먼트는 고몰입 인적자원관리와 구성원의 태도인 직무만족과 이직의도의 관계를 보다 명확히 이해하기 위해 고려되어야 한다. 구성원의 심리적 임파워먼트는 전술한 바와 같이 조직의 공식적 및 비공식적 행위에 대한 조직구성원들의 자기효능감 향상 과정이다. 고몰입 인적자원관리는 정보공유, 근로자참여, 지위격차 해소 등의 세부관행을 통해 리더가 자신의 권력을 나누어주는 것으로서 Kanter(1977)의 구조적 임파워먼트(social-structural empowerment)와 유사한 특성을 갖고 있다. Kanter(1977)는 종업원에게 기회(opportunity), 정보(imformation), 지원(support), 자원(resources)을 제공한다면 조직의 성공을 위해 구성원들은 자발적으로 행동한다고 말하면서, 조직의 정책·구조·인사관행이 상급자들의 권한을 분배되도록 구축된다는 것이 무엇보다도 중요하다고 강조하고 있다. 이후 연구에서도 심리적 임파워먼트에 영향요인으로 조직구조, 정책, 조직 풍토(Conger & Kanungo, 1988), 권한 위양, 보상제도(Thomas & Velthouse, 1990), 정보접근성, 보상구조(Spreitzer, 1995) 등 조직의 구조적 특성이 심리적 임파워먼트를 증대시키는 중요한 결정요인으로 작용하고 있음을 밝히고 있으며, 심리적 임파워먼트를 통해 종업원의 긍정적인 태도에 영향을 줄 수 있다고 주장하였다(Thomas & Tymon, 1994; Laschinger & Finegan,

2005).

심리적 임파워먼트에 대해 논하는 연구들은 공통적으로 조직 내 권한 위양, 보상제도, 정책 등을 주요한 영향요인으로 제시하고 있다. 고몰입 인적자원관리가 조직 내 권한 위양, 참여제도, 정보공유를 목표로 하고 있으며, 이는 종업원들의 심리적 임파워먼트에 영향을 주게 되고, 궁극적으로 종업원들의 직무만족과 이직의도에 긍정적으로 기여하게 된다. 이상에서 논의한 바와 같이 심리적 임파워먼트는 고몰입 인적자원관리와 구성원의 긍정적인 태도의 관계에서 중요한 매개변수로 작용할 수 있기 때문에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

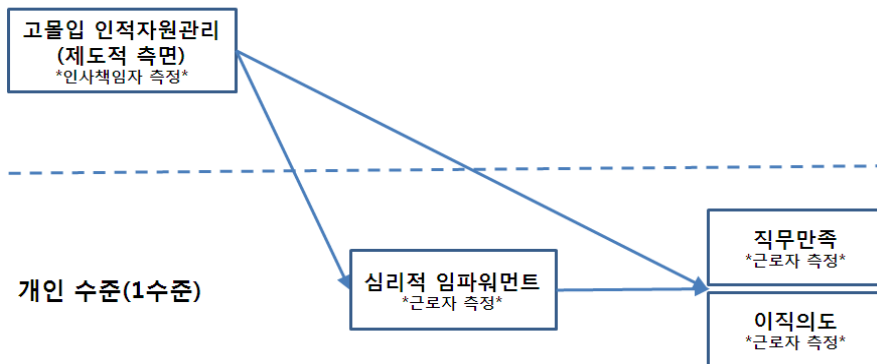
가설 4 : 개인수준의 심리적 임파워먼트는 조직수준의 고몰입 인적자원관리와 개인수준의 직무만족의 관계를 매개할 것이다.

가설 5 : 개인수준의 심리적 임파워먼트는 조직수준의 고몰입 인적자원관리와 개인수준의 이직의도의 관계를 매개할 것이다.

이상과 같이 제시한 가설을 토대로 [그림 1]과 같이 본 연구의 모델이 제시하고자 한다.

[그림 1] 연구의 모델

기업수준(2수준)



Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상과 조사자료

본 연구를 위해 정부출연기관인 고용노동연수원 및 노사발전재단에 등록된 340개 사업장 중 설문에 응답한 121개 사업장(인사책임자 121명, 일반근로자 1,210명)을 대상으로 2011년 8월 10일부터 9월 4일까지 3주간 설문지를 배포했으며, 그 중 76개 사업장 691부(인사책임자 76부, 일반근로자 615부)를 회수하여 본 연구의 가설 검증에 사용하였다.

조사대상의 기업별 특성과 관련하여 업종별로 구분해 보면, 제조업종이 65.79%, 서비스업종이 34.21%를 차지하였다. 근로자 수(기업규모)는 100인 이상 300인 미만 사업장이 39.47%, 1,000인 이상 사업장 18.42%, 500인 이상 1,000인 미만 사업장이 17.11%순으로 나타났다. 기업연령은 10년 이상 20년 미만이 26.32%, 20년 이상 30년 미만 22.37% 순으로 나타났다. 끝으로 유노조 사업장 71.05%, 무노조 사업장 28.95%를 차지하였다. 개인별 특성은 살펴보면, 남성은 71.10%, 여성은 28.90%로 남자가 대부분이었으며, 연령별로는 30대가 45.69%로 절반을 차지하였고, 뒤를 이어 20대(32.52%), 40대(17.89%)가 차지하였다.

2. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 구성 개념(construct)은 크게 고몰입 인적자원관리, 심리적 임파워먼트, 직무만족, 이직의도로 구분된다. 본 연구의 핵심 변수인 고몰입 인적자원관리를 어떻게 측정하고 이를 변수화할 것인가에 대해서는 통일된 견해가 없이 연구자마다 상이한 측정방법들을 사용해 오고 있다. Delery and Doty(1996)은 개별 관행을 직접 회귀분석에 사용했으며, Huselid(1995)은 개별 인사관행에 대한 지수(index)를 만들어 이용하였다. 본 연구에서는 많은 국내

연구들(배종석·사정혜, 2003; 최장호, 2010)이 제시한 방법인 개별 인적자원관리 관행의 문항 값들을 표준화시켜 합산한 후 하나의 지수(index)로 사용하는 방법을 채택하였다. 이와 같은 방법으로 인사시스템 지수를 도출한 경우 정규 분포의 가정을 유지할 수 있으며, 하나의 제도가 실시되지 않을 때에도 해당 값이 0이 나오는 경우를 피할 수 있기 때문이다.

본 연구에서는 기존 연구에서 연구 결과의 정확성을 높이기 위해 구성원의 태도에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 업종, 기업연령 및 기업규모, 노조 유무 등을 조직수준에서 통제하였으며, 개인수준에서는 성별, 연령, 학력, 직급 등을 통제하였다. <표 1>은 고몰입 인적자원관리를 포함한 주요 변수별 조작적 정의와 측정방법을 제시하였다.

<표 1> 조작적 정의와 측정

변수	조작적 정의	변수의 측정
고몰입 인적자원관리	조직과 개인의 목표의 심리적인 연계를 기반으로 하여, 구성원들의 능력, 동기, 참여기회를 높여주는 인적자원관리 시스템	- Pfeffer(1998)와 Bae and Lawler(2000)의 측정항목을 참고하여 7개 변수 27개 항목으로 측정 - 선별적 채용(5), 광범위한 교육훈련(4), 고임금 및 성과보상(4), 참여적 직무설계(4), 정보공유(3), 지위격차 해소(3), 고용보장(3) 등의 각 관행별로 표준화하여 합산
심리적 입과 위먼트	조직의 공식적 및 비공식적 행위에 대한 구성원들의 자기효능감	- Spreitzer(1995)의 측정항목을 참조해서 8개 문항 사용 - 의미성, 자신감, 자기결정, 영향력 등을 5점 척도로 측정하여 각각의 항목 수치를 합산 후 평균
직무만족	개인의 직무 및 조직에 대한 심리적 만족도	- Davidson and Cooler(1983)의 측정항목을 참조하여 3개 문항을 5점 척도로 측정하여 합산 후 평균
이직의도	가까운 미래에 조직을 떠나려는 의식적이고 계획적인 욕구	- Mitchel(1981), Moore(2000)의 측정항목을 참조하여 3개 문항을 5점 척도로 측정하여 합산 후 평균

IV. 분석 결과

1. 신뢰도, 타당도, 상관관계 분석

독립변수와 매개변수, 종속변수 모두는 복수의 문항으로 측정하였는데, 이 변수들의 측정항목에 대한 신뢰성 분석(reliability test)을 실시하였다. 분석 결과, 고몰입 인적자원관리(최종 21개 문항) 0.791, 심리적 임파워먼트(최종 7개 문항) 0.832, 직무만족(최종 3개 문항) 0.858, 이직의도(최종 3개 문항) 0.925으로 모든 측정 변수의 신뢰도는 0.7을 초과하였고, 요인분석 결과에서도 각 변수가 단일 항목으로 구성되는 것으로 확인되었다. 가설 검증에 앞서 변수 간의 관련성에 대한 윤곽을 파악하고자 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 변수 간 상관관계 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 2>에 제시된 바와 같다.

먼저 개인수준 통제변수와 결과변수의 상관관계를 살펴보면, 남성인 경우 여성에 비해 이직의도(-), 직무만족(+)과 통계적으로 유의한 상관관계를 보여주고 있다. 연령이 높을수록 직무만족(+), 심리적 임파워먼트(+), 이직의도(-)와 통계적으로 유의한 상관관계를 나타냈다. 근속연수가 높을수록 이직의도(-), 직무만족(+), 심리적 임파워먼트(+)와 통계적으로 유의한 상관관계를 나타냈다. 조직수준의 독립변수인 고몰입 인사관리와 개인수준의 변수의 상관관계를 살펴보기 위해 개인수준의 변수를 조직수준으로 합산(aggregation)하여 분석하였다. 분석 결과 고몰입 인적자원관리는 심리적 임파워먼트(+), 조직신뢰(+), 이직의도(-), 직무만족(+)과 유의한 상관관계가 나타나 연구가설의 방향성과 일치하였다.

〈표 2〉 상관분석 : 조직수준

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 업종	1							
2. 기업연령	-.043	1						
3. 노조 유무	-.032	.294*	1					
4. 근로자수(로그)	-.314**	.181	.126	1				
5. 인적자원관리	-.238*	-.039	.083	.279*	1			
6. 임파워먼트	-.348**	-.084	-.080	.079	.271*	1		
7. 이직의도	.140	-.207	-.133	-.182	-.377**	-.254*	1	
8. 직무만족	-.243*	.075	.058	.177	.446**	.548**	-.728**	1
평균	0.658	31.280	0.711	2.595	0.000	3.400	2.158	3.578
표준편차	0.478	18.272	0.457	0.639	4.663	0.254	0.442	0.339

주: *p<.05, **p<.01, ***p<.001.

2. 가설검증

가. 기초모형 분석

측정도구에 대한 타당성 및 신뢰성을 검증하고 상관관계를 확인한 후 가설검증을 위한 분석을 실시하였다. 본격적인 가설검증에 앞서 결과변수(직무만족, 이직의도)와 매개변수(심리적 임파워먼트)에 대한 집단 간 분산과 유의성에 대한 검증을 실시하였다. 영모형(Null model)을 통하여 결과변수의 집단 간 분산과 유의성을 검증한 결과, 직무만족의 조직수준 분산은 0.064이며, 개인수준의 분산은 0.397으로 ICC²(조직 간 차이를 설명하는 분산 비율)는 13.93%(13.93=0.064/(0.064+0.397))으로 나타났다. 이 결과는 개인의 직무만족이 조직마다 차이가 있는 것을 의미한다(카이스케어=172.918, p<.001). 또한 이직의도(ICC=14.56%, 카이스케어=177.086, p<.001) 및 심리적 임파워먼트(ICC=11.12%, 카이스케어=150.937, p<.001) 역시 조직마다 차이가 있는 것으로 나타났다.

2) ICC(Intra-class correlation)는 0.05 이상이면 집단 간 차이가 있다고 판단할 수 있으며, 그 차이는 조직수준의 변인을 통해서 설명될 수 있다는 것을 의미한다(홍세희, 2011).

나. 가설검증

가설 1(고몰입 인적자원관리가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향력)에 대한 검증을 위해 HLM(위계적 선형모형)을 이용한 다수준 분석을 실시하였다. 분석결과 고몰입 인적자원관리는 종업원의 심리적 임파워먼트에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다($\gamma=0.11$, $p<0.05$; 모형1의 2단계). 따라서 가설 1은 지지되었다(표 3 참조).

가설 2(고몰입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향력)에 대한 분석 결과, 고몰입 인적자원관리는 종업원의 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다($\gamma=0.027$, $p<0.001$; 모형 2의 2단계). 또한 가설 3(고몰입 인적자원관리가 이직의도에 미치는 영향력)도 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다($\gamma=-0.031$, $p<0.001$; 모형 3의 2단계). 따라서 가설 2, 가설 3은 지지되었다.

본 연구의 마지막 가설은 고몰입 인적자원관리가 종업원의 직무만족과 이직의도 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 확인하는 것이다. 검증을 위해서 Baron and Kenny(1986)가 제시한 방법에 근거하여 분석하였다. 매개효과와의 검증을 위해서는 1단계에서 독립변수와 매개변수의 관계, 2단계에서 독립변수와 종속변수의 관계, 3단계에서 매개변수를 통제된 상태에서 독립변수와 종속변수의 관계를 살펴보아야 한다. 매개효과가 확인되기 위해서는 1단계에서 독립변수가 매개변수에 영향을 주어야 하고, 2단계에서 독립변수가 종속변수에 영향을 주어야 하며, 3단계에서 매개변수가 종속변수에 영향을 미치는지 확인해야 한다.

본 연구에서는 앞에서 언급한 바와 같이, 독립변수가 매개변수(심리적 임파워먼트)에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 독립변수가 종속변수(직무만족, 이직의도)에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있으며, 독립변수와 매개변수를 동시에 고려한 모델에서, 심리적 임파워먼트는 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma=0.656$, $p<0.001$, 모형 2의 3단계). 또한 독립변수의 영향력은 통계적으로는 유의한 수준에서 영향력이 떨어졌으므로 부분매개하고 있음을 보여준다. 그러나 심리적 임파워먼트는 이직의도에 통계적으로 유의한 영향이 없는 것으로 나타나($\gamma=-0.217$, $p=n.s$, 모형

3의 3단계), 고몰입 인적자원관리와 이직의도 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개 역할은 검증되지 않았다. Sobel 통계치에서도 고몰입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 간접효과가 통계적으로 유의함을 보여주고 있으며(Sobel 통계치=1.978, $p < 0.05$), 이직의도에 미치는 간접효과는 통계적으로 유의하지 않았다(Sobel 통계치=-0.973, $p = n.s.$).

〈표 3〉 위계적 선형모형 검증 결과

	모형 1 심리적 임파워먼트		모형 2 직무만족			모형 3 이직의도		
	1단계	2단계	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
상수	1.625* (.795)	1.848* (.799)	2.707* (1.055)	3.064*** (1.041)	4.053*** (.968)	2.769* (1.324)	2.257+ (1.316)	1.991 (1.33)
개인수준								
성별	.140* (.053)	.132* (.053)	.253*** (.068)	.238*** (.068)	.171*** (.062)	-.286*** (.086)	-.268*** (.086)	-.259*** (.086)
결혼 여부	-.022 (.054)	-.020 (.054)	.080 (.069)	.083 (.068)	.093 (.062)	-.139 (.087)	-.142+ (.086)	-.143+ (.086)
연령	.005 (.006)	.006 (.006)	.001 (.008)	.003 (.008)	.001 (.008)	-.004 (.010)	-.006 (.010)	-.006 (.010)
학력	.077* (.033)	.074* (.033)	.020 (.043)	.014 (.043)	-.027 (.039)	.019 (.054)	.025 (.054)	.033 (.054)
근속연수	.005 (.006)	.004 (.006)	.015+ (.008)	.012 (.008)	.010 (.007)	-.012 (.010)	-.009 (.010)	-.009 (.010)
임금 (로그)	.269 (.221)	.198 (.222)	.140 (.298)	.028 (.293)	-.128 (.272)	-.213 (.374)	-.058 (.370)	-.003 (.375)
정규직 여부	.081 (.125)	.087 (.125)	-.133 (.161)	-.121 (.160)	-.156 (.146)	.189 (.203)	.174 (.201)	.171 (.202)
심리적 임파워먼트					.656*** (.145)			-.217 (.200)
조직수준								
업종	-.135* (.064)	-.128* (.062)	-.163+ (.089)	-.139 (.085)	-.046 (.082)	.111 (.112)	.081 (.108)	.049 (.113)
기업연령	-.002 (.001)	-.002 (.002)	.001 (.002)	.001 (.002)	.002 (.002)	-.003 (.003)	-.004 (.003)	-.004 (.003)
노조 유무	-.272 (.512)	-.272 (.512)	-.543 (.653)	-.531 (.649)	-.372 (.593)	-.058 (.821)	-.094 (.817)	-.142 (.818)
근로자 수 (로그)	-.020 (.045)	-.033 (.045)	.055 (.065)	.018 (.062)	.043 (.058)	-.076 (.081)	-.034 (.078)	-.043 (.079)
고몰입 인사제도		.011* (.005)		.027*** (.008)	.019* (.008)		-.031*** (.011)	-.029** (.011)

주: 기업수준 n=76, 개인수준 n=615, + $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

V. 연구 결과

1. 연구 결과의 요약

본 연구에서는 고몰입 인적자원관리가 구성원의 태도에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 이를 위해 고몰입 인적자원관리 시스템과 구성원의 태도 간의 관계를 매개하는 중요한 변수로 개인수준의 심리적 임파워먼트를 검증하였다. 분석 결과, 고몰입 인적자원관리는 직무만족 및 이직의도에 긍정적인 영향을 주고 있음을 확인할 수 있었으며, 비록 심리적 임파워먼트는 인적자원관리와 이직의도 간의 관계에서 매개 역할을 수행하지 않았지만, 인적자원관리와 직무만족 간의 관계에서는 매개 역할을 수행하고 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 사회적 교환관계를 강조한 고몰입 인적자원관리의 성과를 실증적으로 제시하는 것이다. 즉, 인적자원관리 방식이 종업원의 자율성을 제공하고, 다양한 역할 획득의 기회를 제공하며, 고용안정에 대한 믿음을 주고, 조직 내 차별을 해소하기 위한 노력을 한다면, 근로자들은 조직 및 직무에 만족하게 되며 자발적인 이직의도를 낮추게 된다는 것이다.

기존의 연구들은 고몰입 인적자원관리와 조직의 재무적 성과 간의 관계를 살펴되거나 종업원 태도의 매개효과를 통한 조직성과에 영향력을 밝히고 있다(최장호, 2010). 따라서 본 연구에서는 종업원의 직무만족 및 이직의도가 조직의 성과로 이어질 것이라는 전제하에, 기업의 고몰입 인적자원관리가 종업원의 태도 간의 관계에 국한하여 분석을 실시하였다. 이는 본 연구에서 사용한 위계적 선형모형의 한계에 따른 것인데, 조직수준에서 개인수준으로 영향을 미치는 모델만을 사용할 수 있었기 때문이다.

본 연구는 고몰입 인적자원관리는 종업원의 긍정적인 태도로 이어진다는 기존의 많은 연구들의 결과와 일치하는 결론을 얻었다. 하지만 본 연구에서는 두 변수 간의 관계에서 종업원들의 심리적 임파워먼트라는 구성원의 지각을 밝히는 데 주안점을 두었다. 최근의 전략적 인적자원관리 연구 분야에서 가장 화두

가 되는 이슈는 인적자원관리와 성과 간의 관계에서 블랙박스(black box)를 밝히는 연구와 다수준적(multi-level approach) 접근을 통해 조직수준과 개인수준을 동시에 연구하는 것이다(Nishii et al., 2008). 본 연구에서는 전략적 인적자원관리 연구 분야에서 시작 단계인 다수준 접근을 통해 “조직의 제도적 측면이 구성원의 태도에 미치는 영향”과 “제도와 성과 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 규명”을 통해 최근 전략적 인적자원관리의 핵심 이슈를 밝히고자 노력하였다. 특히 본 연구에서 제시한 개인수준의 매개변수인 심리적 임파워먼트의 경우, 고몰입 인적자원관리라는 구조적 임파워먼트와 구성원의 태도를 매개하는 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직의 인적자원관리라는 제도적 측면 자체가 구성원의 심리적 상태인 심리적 임파워먼트에 중요한 영향요인으로 작용하고 있음을 실증적으로 밝힘으로써, 구성원의 자유재량적 노력을 유도하는 고몰입 인적자원관리의 근본 철학이 실제 효과를 발휘하고 있음을 실증적 결과를 통해 제시하고 있다.

2. 연구의 의의와 시사점

본 연구는 고몰입 인적자원관리가 조직 내 구성원의 태도에 미치는 영향에 대해 가설을 세우고 위계적 선형모형으로 가설을 검증하였다. 본 연구가 갖는 의의와 시사점은 다음과 같다.

우선 본 연구에서는 전략적 인적자원관리 연구 분야의 한계였던 단일 수준 분석에서 벗어나, 개인수준과 조직수준의 통합적 접근을 시도하여 분석의 정확성을 도모하고자 하였다. 특히 위계적 선형모형을 이용한 다수준 분석을 활용하여 기존 연구의 분석방법인 회귀분석이나 구조방정식 모형에 비해 추정의 정확성을 제고하였다. Wright and Boswell(2002)은 전략적 인적자원관리의 연구에 있어서 다수준 분석의 필요성을 제기하고 있으나 아직까지는 개념적 수준의 연구만 진행되었고 실증연구는 매우 제한적이다. 본 연구에서는 새로운 기법을 이용한 모델의 분석을 통해 기존 연구의 한계를 극복함으로써, 서로 다른 수준에서 측정된 변수 간의 관계를 보다 정확히 추정할 수 있었다. 또한 인사제도는 기업의 인사책임자를 대상으로 측정했으며, 구성원의 태도는 실제 해당 기업의

근로자를 측정하였다. 기존 인적자원관리 연구 분야에서 개인수준의 연구에 있어 기업의 인사제도는 종업원들을 통해 주로 측정하였는데, 이와 같은 방법은 회사의 인사제도(정책)를 정확히 측정하는 데 무리가 따를 수 있다. 결국, 인적자원관리가 종업원의 행동에 미치는 효과를 검증하기 위해서는 제도를 회사 차원에서 측정하고, 종업원들의 태도는 개인수준에서 측정하는 다수준(multi level)의 분석 틀이 요구되므로(장은미, 2006), 본 연구에서는 동일한 측정자로 인해 발생하는 동일방법 편의(common method bias)³⁾의 문제점을 해결하기 위해 원인변수와 결과변수의 원천을 분리하여 분석방법의 정확성을 도모하였다.

둘째, 조직의 인적자원관리 시스템과 구성원의 태도 간의 매개변수로서 개인수준의 심리적 임파워먼트의 역할을 일부 밝혀냈다. 대부분의 선행연구들은 개인수준보다는 조직수준의 특성인 조직구조, 정책, 정보 접근성 및 조직의 지원 등이 심리적 임파워먼트에 중요한 영향요인으로 작용한다고 말하고 있으나, 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 조직수준의 실증적 연구는 매우 부족한 실정이다(Seibert et al., 2004). 본 연구는 조직의 특성 및 제도가 구성원의 심리적 임파워먼트에 중요한 선행변수임을 증명하였으며, 심리적 임파워먼트가 인사제도와 구성원의 태도를 매개하는 중요한 연계고리로 작용하고 있음을 밝혔다.

실무적으로는 국내 기업에서 만연하고 있는 통제형 인적자원관리 시스템이 고몰입 인적자원관리 시스템으로 전환될 수 있도록 정부의 지원이 요구된다. 2000년대 초반부터 정부 출연기관이었던 한국노동교육원의 노사파트너십 구축사업 및 고성과작업장 구축 컨설팅, 뉴패러다임센터의 고성과지원 구축사업 등을 통해 고몰입 인적자원관리 구축을 위한 정부 지원사업이 활발하게 진행되었으나, 현재 두 기관 모두 폐쇄된 상황으로 인해 전문적이고 종합적인 정부 지원이 진행되지 못하고 있다. 물론 기업의 인적자원관리 방식은 기업 스스로가 결정

3) 조직시민행동과 관련된 11개의 실증연구를 조사한 Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bachrach(2000)의 연구는 동일방법 편의로 인한 분산이 연구 결과에 매우 큰 비중을 차지함을 잘 보여주었다. 이 연구에 의하면, 동일방법 편의로 인해 발생한 분산을 통제하지 않은 경우에는 역할행동과 조직시민행동으로 설명되는 종속변수의 분산이 평균 42.9%, 객관적 수행지표에 의해 설명되는 분산이 평균 9.5%였다. 그러나 동일방법 편의를 통제 한 후 재분석한 연구 결과는 역할행동과 조직시민행동으로 설명되는 분산이 평균 19.3%, 객관적 수행지표에 의해 설명되는 분산이 평균 11.3%(동일방법 편의를 통제하지 않은 경우에 비해 설명된 분산의 크기)로 대폭 변화했다(박원우 외, 2007).

해야 할 선택이며 전략이다. 하지만 IMF 경제위기 이후 많은 한국 기업들이 성과주의 보상과 평가, 외부 인재 활용, 고용 유연화 등을 통해 고성과 달성을 지향하고 있다. 특히 고용안정과 장기적 교육훈련 투자 등을 통한 종업원들의 헌신과 몰입을 유도했던 내부 노동시장 시스템은 불확실성이 높고 혁신이 강조되는 오늘날의 경쟁 환경에 적합하지 않은 것으로 인식되어 왔다. 그러나 최근 국내외 학계에서 전통적 내부 노동시장을 재평가하려는 움직임이 나타나고 있다(강성준·박지성·박호환, 2011). 실제로 국외 실증연구(Godard, 2010; Bunderson & Boumgarden, 2010)에서는 공통적으로 내부 노동시장 시스템이 조직 혁신을 저해하기보다는 종업원들의 학습과 지식공유를 활성화시켜 조직성과를 증대시킬 수 있다는 것을 보여주고 있다. 최근의 국내는 근로자의 고용불안 및 기업의 노사관계 악화, 고용시장의 불안정성이 증대하고 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 향후 개인과 조직 간 경제적 교환관계뿐만 아니라 심리적 교환관계의 균형을 유도하는 고몰입 인적자원관리의 확산이 요구되며, 향후 이러한 인적자원관리 방식이 국내 기업에 확산될 수 있도록 정부의 지원과 노력이 필요한 시점이다.

3. 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 횡단적 접근만으로 연구를 진행했다는 것이다. 조직수준의 독립변수인 인적자원관리 시스템이 구성원의 태도에 미치는 영향을 보다 명확하게 증명하려면 종단면적 연구가 필요하다. 비록 조직의 인적자원관리 방식이 조직수준에서 경험적으로 내재화되어 있다고 하더라도, 보다 엄밀한 연구를 위해서는 시차를 둔 종단적 접근방법의 연구가 필요하다. 둘째, 최근 연구에서는 개인수준의 인식 및 감정뿐만 아니라 조직수준의 문화나 분위기, 집단적 정서 등도 인사제도와 구성원의 태도 간을 매개한다고 주장하고 있다. 향후 연구에서는 인사제도가 종업원 태도에 미치는 영향에 대한 개인수준의 매개변수의 검증뿐만 아니라, 조직수준의 문화나 분위기 등의 매개변수를 확인하는 작업도 필요하다. 끝으로 개인 차원의 태도변수에 대한 기업의 인사시스템의 영향력을 분석하기 위해 국내 76개 기업의 인사책임

자의 응답을 활용하였으나, 대부분의 사업장이 정부 지원을 받은 사업장을 중심으로 선정됨으로써 국내 기업을 대표할 수 있는 표본으로 보기에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 기업에 속한 종업원 표본의 수를 줄이더라도 기업수준의 표본 수를 확보하고 업종에 따른 분산을 충분히 고려되도록 설계해야 할 것이다.

참고문헌

- 강성춘·박지성·박호환(2011). 「전략적 인적자원관리 국내 연구 10년: 걸어 온 길, 그리고 가야 할 길」. 『인사조직연구』 19 (2): 51~108.
- 권동인·박호환(2003). 「고몰입 인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구」. 『인사관리연구』 27 (2): 1~31.
- 김기태(2008). 「교육훈련 투자가 조직성과에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력 향상, 종업원 역량의 매개효과를 중심으로」. 『조직과 인사관리연구』 32 (4): 29~57.
- 김기태·조봉순(2008). 「인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로」. 『인사조직연구』 16 (1): 115~157.
- 김미란·김안국·정재호(2009). 『직업훈련과 직장이동』. 한국직업능력개발원.
- 김원형(2005). 「조직몰입 3요소의 탐색적 인과관계 모형」. 『조직과 인사관리연구』 29 (1): 55~91.
- 남정민·전병준(2010). 「공공부문 근로자의 작업장참여 및 인사정책참여가 조직몰입에 미치는 영향」. 『인적자원관리연구』 17 (4): 79~95.
- _____(2011). 「고몰입 인사관리 관행이 구성원의 자발적 이직률에 미치는 영향: 협력적 노사관계의 조절효과 검증」. 『인사관리연구』 35 (4): 145~168.
- 배중석·사정혜(2003). 「인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구」. 『인사조직연구』 11 (2): 133~169.

- 장은미(2003). 「개인성과 위주의 보상제도가 직무수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원관리 번들의 조절효과를 중심으로」. 『인사조직연구』 11 (1): 133~158.
- 최장호(2010). 「참여증진형 인사제도와 종업원 태도 간의 관계에 대한 다수준 분석」. 『조직과 인사관리연구』 34 (1): 1~24.
- 한주희(2002). 「성과지향적 보상 시스템과 구성원의 태도: 영업직과 관리직의 비교를 중심으로」. 『조직과 인사관리연구』 26 (1): 23~44.
- 홍세희(2011). 「횡단 다층자료 분석을 위한 다층모형」. S&M리서치그룹.
- Arthur, J. B.(1994). “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover.” *Academy of Management Journal* 37 (3): 670~687.
- Bae, J., and J. Lawler(2000). “Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy.” *Academy of Management Journal* 43 (3): 502~517.
- 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.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny(1986). “The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.” *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 1173~1182.
- Batt, R.(2002). “Managing Customer Services: Human resource practices, quit rates, and sales growth.” *Academy of Management Journal* 45: 587~597.
- Becker, B., and B. Gerhart(1986). “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and prospects.” *Academy of Management Journal* 39: 779~801.
- Bowen, D., and C. Ostroff(2004). “Understanding HRM-firm Performance Linkages: The role of the strength of the HRM system.” *Academy of Management Review* 29: 203~221.

- Boxall, P., and K. Macky(2009). "Research and theory on High-performance Work Systems : Progressing the high-involvement stream." *Human Resource Management Journal* 19 (1): 1~21.
- Bryk, A. S., and S. W. Raudenbush(1992). *Hierarchical Linear Models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., and Y. Hong(2006). "Measuring HRM Effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context." *Human Resource Management Review* 16 (2): 209~218.
- Conger, J. A., and R. N. Kanungo(1988). "The Empowerment Process : Integrating theory and practice." *Academy of Management Review* 13: 471~482.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., and P. M. Wright(2005). "Human Resource Management and Labor Productivity : Does industry matter?" *Academy of Management journal* 48 (10): 135~145.
- Davidson, M., and C. L. Cooper(1983). *Stress and the Woman Manager*. New York: St. Martin's Press.
- Delaney, J. T., and M. A. Huselid(1996). "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance." *Academy of Management Journal* 39 (4): 949~969.
- Delery, J. E.(1998). "Issues of Fit in Sstrategic Human Resource Management : Implications for research." *Human Resource Management Review* 8: 289~310.
- Delery, J. E. and D. H. Doty(1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions." *Academy of Management Journal* 39 (4): 802~835.
- Dyer, L., and T. Reeves(1995). "Human Resource 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.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., and C. Kelliher(2011). "High Commitment Performance Management: The roles of justice and trust." *Personnel*

Review 40 (1): 5~23.

- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., and C. Snell(2000). "Measurement Error in Research on Human Resources and firm Performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" *Personnel Psychology* 53 (4): 803~834.
- Godard, J.(2001). "High Performance and the Transformation of Work? the Implications of Alternative Work Practices for The Experience and Outcomes of Work." *Industrial and Labor Relations Review* 54 (4): 776~805.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., and K. R. Xin(2009). "Human Resources Management and firm Performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment." *Journal of Applied Psychology* 94 (1): 263~275.
- Hodson, R.(2002). "Worker Participation and Teams: New evidence from analyzing organizational ethnographies." *Economic and Industrial Democracy* 23 (4): 491~528.
- Huselid, M. A.(1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal* 38 (3): 635~672.
- Huselid, M. A., and B. E. Becker(2000). "Comment on Measurement Error in Research on Human Resources and firm Performance :How much error is there and how does it influence effect size estimates?" *Personnel Psychology* 53 (4): 835~854.
- Ichniowski, C., Shaw, K., and G. Prennushi(1997). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A study of steel finishing lines." *American Economic Review* 87 (3): 291~313.
- Kanter, R. M.(1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., and C. B. Gibson(2004). "The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The moderating

- role of face-to-face interaction.” *Academy of Management Journal* 47 (2): 175~192.
- Laschinger, H. K. S., and J. Finegan(2005). “Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A strategy for addressing the nursing shortage.” *Nursing Economics* 23 (1): 6~13.
- 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.
- Mitchel, J. O.(1981). “The Effects of Intentions, Tenure, Personal, and Organizational Variables on Managerial Turnover.” *Academy of Management Journal* 24: 742~751.
- Moore, J. E.(2000). “Why is this Happening? A Causal Attribution Approach to Work Exhaustion Consequences.” *Academy of Management Review* 2: 335~349.
- Munasinghe, L., and B. O’Flaherty(2005). “Specific Training Sometimes Cuts Wages and Always Cuts Turnover.” *Journal of Labor Economics* 23 (2) : 213~233.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., and B. Schneider(2008). “Employee Attributions of the ‘Why’ of HR Practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction.” *Personnel Psychology* 61: 503~545.
- Paauwe, J., and P. Boserlie(2005). “HRM and Performance: What next?” *Human Resource Management Journal* 15 (4): 68~83.
- Pennings, J. M., Lee, K., and A. Van-Witteloostuijn(1998). “Human Capital, Social Capital, and firm Dissolution.” *Academy of Management Journal* 41 (4): 425~440.
- Pfeffer, J.(1998). *The Humane Equation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Quinn, R. E., and G. M. Spreitzer(1997). “The Road to Empowerment: Seven questions every leader should consider.” *Organizational Dynamics* 26 (2): 37~51.

- Ramsey, H., Scholarios, D., and B. Harley(2000). "Employees and High Performance Work Systems: Testing inside the black box." *British Journal of Industrial Relations* 38: 501~531.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., and W. A. Randolph(2004). "Taking Empowerment to the Next Level : A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction." *Academy of Management Journal* 47 (3): 332~349.
- Snape, E., and T. Redman(2010). "HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A multi-level analysis." *Journal of Management Studies*. pp.1219~1247.
- Spreitzer, G. M.(2006). *Toward the Integration of Two Perspectives: Are View of Social-structural and Psychological Empowerment at Work*. The Hand Book of Organizational Behavior. Sage Publications.
- _____(1992). *When Organizations Dare: The Dynamics of Individual Empowerment in the Work Place*. Unpublished doctoral dissertation. University of Michigan.
- _____(1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation." *Academy of Management Journal* 38: 1442~1465.
- _____(1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment." *Academy of Management Journal* 39: 483~504.
- Sun, L. Y., Aryee, S., and K. S. Law(2007). "High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A relational perspective." *Academy of Management Journal* 50 (3): 558~577.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., and K. Takeuchi(2007). "An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations." *Journal of Applied Psychology* 92 (4): 1069~1083.
- Takeuchi, R., Chen, G., and D. P. Lepak(2009). "Through the Looking Glass of a Social System: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes." *Personnel Psychology* 62: 1~29.

- Thomas, K. W., and W. G. Tynon(1994). "Does Empowerment Always Work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation." *Journal of Management Systems* 6 (2): 1~13.
- Thomas, K. W., and B. Velthouse(1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation." *The Academy of Management Review* 15 (4): 666~681.
- Truss, C.(2001). "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes." *Journal of Management Studies* 38 (8): 1121~1149.
- Wright, P. M., and W. R. Boswell(2002). "Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research." *Journal of Management* 28: 247~276.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., and S. A. Snell(2001). "Human Resource and the Resource Based View of the Firm." *Journal of Management* 27: 701~721.
- Wu, P., and S. Chaturvedi(2009). "The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A multilevel perspective." *Journal of Management* 35 (5): 1228~1247.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr. J. W., and D. P. Lepak(1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and firm Performance." *Academy of Management Journal* 39 (4): 836~866.

abstract

The Impact of High Commitment Human Resource Management on Employee Attitudes : Mediating effects of psychological empowerment

Jeong-Min Nam · Byungjune Chun

As human resources are becoming vital for the survival and growth of corporations in the rapid globalization and growing uncertainty of management environments, human resources are getting their significance as a driving force for the competitiveness. However, little research has attempted to investigate the relationship between human resource management system and attitudes of employees which play an essential role for gaining competitiveness.

The purpose of this paper is to analyze the specific mechanism for the effects of human resource management system on employee attitudes. The empirical results using data collected from 691 members and 76 corporations in Korea showed that high commitment human resource management system affected employees' job satisfaction and turnover intention. In addition, psychological empowerment mediated the relationship between high commitment human resource management system and the attitudes of employees. This study has a methodologically unique contribution to strategic human resource management research. It used multi-level analysis that enabled us to estimate accurate relationship between variables from two different levels.

Keyword : high commitment human resource management system, job satisfaction, turnover intention, psychological empowerment, multi-level analysis