



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

석사학위논문

고몰입 인적자원관리와 리더십 스타일이
조직성과에 미치는 영향

-중국 종업원 중심으로-

2014년

한성대학교 대학원

경영학과

경영관리전공

제효만

석 사 학 위 논 문
지도교수 차종석

고몰입 인적자원관리와 리더십 스타일이
조직성과에 미치는 영향

-중국 종업원 중심으로-

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

경 영 학 과

경 영 관 리 전 공

제 호 만

석사학위논문
지도교수 차종석

고몰입 인적자원관리와 리더십
스타일이 조직성과에 미치는 영향

-중국 종업원 중심으로-

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

경영학과

경영관리전공

제효만

제효만의 경영학 석사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

고몰입 인적자원관리와 리더십 스타일이 조직성과에 미치는 영향

-중국 종업원 중심으로-

한성대학교 대학원

경영학과

경영관리전공

제 호 만

최근 인적자원관리 분야에서는 기업이 보유하고 있는 자원 중에서도 인적 자원을 기반으로 한 지속적 경쟁우위의 확보에 관한 연구가 많이 이루어지고 있다. 기업이 보유하고 있는 자원을 중요시하는 자원기반이론은 Barney(1991)의 연구를 기반으로 하여 발전하여 왔는데 그 내용은 기업이 보유하고 있는 자원 중 인적자원이 조직 전략에 있어서 중요한 요소라는 것이다. 가치 있고, 희귀하고, 대체될 수 없고, 모방할 수 없는 성격을 지닌 인적 자원을 보유한 기업은 경쟁적 우위를 확보하고 있고, 이러한 인적자원을 보유 하지 못한 기업에 비해 성과 면에서 우월하다는 것이다. 인적자원의 중요성은 이미 여러 학자들에 의해 강조되어 왔다. Pfeffer(1994)에 따르면 오늘날 대부분의 다른 자원들은 이전보다 입수하기가 용이해졌기 때문에 전략적 우위의 확보와 유지는 점점 어려워지고 있고, 이로 인해 인적자원의 중요성이 커지고 있다. 효과적인 인적자원관리의 실례에 관한 이론으로는 보편적 접근법, 상황적 접근법, 형태적 접근법이 발전되어 왔다. 본 연구에서는 보편적 접근법에 따른 고몰입 인적자원관리의 효과를 검증하고자 한다.

많은 선행연구들에는 인적자원관리가 조직성과와 관계에 대한 대부분의 연구에서 인적자원관리의 결과변수가 재무적 성과에 편중되어 있다는 것이다. 기업의 입장에서는 재무적 성과만을 조직성으로 볼 수도 있다. 하지만 오늘날

인적자원이 더 중요한 시대이기 때문에 조직구성원에 대한 성과측정도 중요한 지표가 될 것이다. 본 연구에서는 고몰입 인적자원관리가 재무적 성과를 벗어나 조직구성원의 조직성과에 미치는 영향에 대해서 알아보고자 한다.

그리고 시대가 바뀌면서 과거 산업사회의 지시하고 명령하는 영웅적 리더가 필요하지 않고 구성원들이 일을 더 잘 할 수 있도록 도와주고, 조직의 각 부분을 연결시켜 주고, 직원들이 더욱 일을 효과적으로 해낼 수 있도록 지속적으로 격려해 주는 경영적 리더가 필요해질 것이다. 따라서 본 연구에서 리더십 스타일에 따라 직원들의 이직의사, 조직몰입, 직무만족에 대한 연구도 한다.

【주요어】 고몰입 인적자원관리, 리더십 스타일, 심리적 계약, 조직성과

목 차

제 1 장. 서 론	1
1.1 연구의 배경	1
1.2 연구의 목적	2
1.3 논문의 연구방법과 구성	3
제 2 장. 이론적 배경	4
2.1 정의적 이론 배경	4
2.2 변수간의 관계 및 선행연구	24
제 3 장. 연구모형과 가설의 설정	30
3.1 연구모형의 설정	30
3.2 연구가설의 설정	31
제 4 장. 연구방법론	39
4.1 표본	39
4.2 척도구성 및 설문지의 구성	39
4.3 자료수집 방법 및 분석방법	44

제 5 장. 연구결과	46
5.1 조사대상에 관한 분석	46
5.2 신뢰도 및 타당성 검증	47
5.3 변수의 특성 분석	60
5.4 연구가설의 검증 결과	64
제 6 장. 결론	91
6.1 결과요약	91
6.2 연구의 시사점	93
6.3 한계점 및 향후 연구 방향	96
참고문헌	97
부 록	107
ABSTRACT	124

표 목 차

<표 2-1> 중국 기업의 고몰입 인적자원관리 현황	9
<표 2-2> 거래적 리더십의 구성요인	15
<표 2-3> 변혁적 리더십의 구성요인	18
<표 2-4> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 특성	20
<표 2-5> 고몰입 인적자원관리와 조직성과에 관한 선행연구	26
<표 4-1> 변수측정 설문항목	43
<표 5-1> 조사대상의 인구통계학적 특성	47
<표 5-2> 독립변수인 고몰입 인적자원관리 리더십 스타일의 측정문항에 조절결과	49
<표 5-3> 조절변수인 심리적 계약의 측정문항의 조절결과	49
<표 5-4> 종속변수인 이직의사 직무만족과 조직몰입의 측정문항의 조절 결과	50
<표 5-5> 측정항목 조정후의 신뢰도 테스트 결과	51
<표 5-6> 측정항목 조정후의 신뢰도 테스트 결과	54
<표 5-7> 측정항목 조정후의 신뢰도 테스트 결과	55
<표 5-8> 독립변수인 고몰입 인적자원관리의 요인분석 결과	56
<표 5-9> 독립변수인 리더십 스타일의 요인분석 결과	57
<표 5-10> 조절변수인 심리적 계약의 요인분석 결과	58
<표 5-11> 종속변수인 조직몰입의 요인분석 결과	59
<표 5-12> 변수의 일반적 특성	60
<표 5-13> 변수간의 상관관계 분석	62
<표 5-14> 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향	64
<표 5-15> 고몰입 인적자원관리가 조직만족에 미치는 영향	66
<표 5-16> 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향	67
<표 5-17> 고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향	68
<표 5-18> 고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향	69

<표 5-19> 리더십 스타일이 이직의사에 미치는 영향	70
<표 5-20> 리더십 스타일이 직무만족에 미치는 영향	72
<표 5-21> 리더십 스타일이 정서적 몰입에 미치는 영향	73
<표 5-22> 리더십 스타일이 지속적 몰입에 미치는 영향	74
<표 5-23> 리더십 스타일이 규범적 몰입에 미치는 영향	75
<표 5-24> 거래적 계약이 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향의 조절 결과	77
<표 5-25> 거래적 계약이 고몰입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향의 조절 결과	78
<표 5-26> 거래적 계약이 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향의 조절 결과	80
<표 5-27> 거래적 계약이 고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향의 조절 결과	8
<표 5-28> 거래적 계약이 고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향의 조절 결과	82
<표 5-29> 관계적 계약이 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향의 조절 결과	83
<표 5-30> 관계적 계약이 고몰입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향의 조절 결과	85
<표 5-31> 관계적 계약이 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향의 조절 결과	86
<표 5-32> 관계적 계약이 고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향의 조절 결과	87
<표 5-33> 관계적 계약이 고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향의 조절 결과	89
<표 6-1> 결과요약	91

그림 목 차

<그림 3-1> 연구모형	31
---------------------	----

제 1 장 서 론

1.1 연구의 배경

최근 인적자원관리 분야에서는 기업이 보유하고 있는 자원 중에서도 인적 자원을 기반으로 한 지속적 경쟁우위의 확보에 관한 연구가 많이 이루어지고 있다. 기업이 보유하고 있는 자원을 중요시하는 자원기반이론은 Barney(1991)의 연구를 기반으로 하여 발전하여 왔는데 그 내용은 기업이 보유하고 있는 자원 중 인적자원이 조직 전략에 있어서 중요한 요소라는 것이다. 가치 있고, 희귀하고, 대체될 수 없고, 모방할 수 없는 성격을 지닌 인적자원을 보유한 기업은 경쟁적 우위를 확보하고 있고, 이러한 인적자원을 보유하지 못한 기업에 비해 성과 면에서 우월하다는 것이다. 인적자원의 중요성은 이미 여러 학자들에 의해 강조되어 왔다. Pfeffer(1994)에 따르면 오늘날 대부분의 다른 자원들은 이전보다 입수하기가 용이해졌기 때문에 전략적 우위의 확보와 유지는 점점 어려워지고 있고, 이로 인해 인적자원의 중요성이 커지고 있다. 효과적인 인적자원관리의 실례에 관한 이론으로는 보편적 접근법, 상황적 접근법, 형태적 접근법이 발전되어 왔다. 본 연구에서는 보편적 접근법에 따른 고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고 고몰입 인적자원과의 효과를 검증할 필요가 있다.

심리적 계약은 조직과 구성원들 간의 상호교환에 대한 문서화되지 않은 기대로, 계약의 당사자들이 상대방의 기여와의 교환으로 자신이 어떤 것을 할 의무가 있고, 자신의 기여에 대한 대가로 상대방으로부터 어떤 것을 받을 권리가 있다고 믿는다는 개념이며 많은 연구에서 조직성과에 영향을 미침을 밝혔다. 본 연구에서는 심리적 계약이 인적자원관리와 조직성과간의 관계를 조절하는 역할을 예상하며 즉 고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향은 심리적 계약에 따라 어떤 차이가 있는지를 검증할 필요가 있다.

그리고 시대가 바뀌면서 과거 산업사회의 지시하고 명령하는 영웅적 리더

가 필요하지 않고 구성원들이 근무에 더 집중하여 효과적으로 성과를 산출할 수 있도록 도와주고, 조직의 각 부분을 연결시켜 주고, 지속적으로 격려해 주는 경영적 리더가 필요하게 되었다. 따라서 본 연구에서 리더십 스타일이 직원들의 조직성과 중의 이직의사, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향도 검증할 필요가 있다.

1.2 연구의 목적

본 연구는 고몰입 인적자원관리와 조직성과의 관계, 또한 리더십스타일과 조직성과의 관계, 또한 심리적 계약이 고몰입 인적자원관리와 조직성과의 관계에 대한 조절효과를 규명하는데 있어 연구목적을 두고 있다. 구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 보편적 접근법에 따른 고몰입 인적자원관리가 이직의사, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 또한 고몰입 인적자원관리는 정보공유, 자율성, 평등성, 성과기준 고임금, 고용보장, 신중한 선발관리와 교육훈련 등 일곱 가지의 유형을 포함되며 각각의 조직성과에 미치는 영향을 비교하고자 한다.

둘째, 리더십 스타일이 직원들의 조직성과 중의 이직의사, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 또한 리더십 스타일은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 두 가지를 분류하며 변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극과 분발 고취 등을 포함하고, 거래적 리더십은 상황적 보상, 예외 관리와 자유방임적 리더십 등을 포함하였다. 각각의 조직성과에 미치는 영향을 비교하자 한다.

셋째, 고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향은 심리적 계약에 따라 어떤 차이가 있는지를 검증하고자 한다. 또한 심리적 계약은 거래적 계약과 관계적 계약 두 가지를 포함하였다.

본 연구를 통하여 고몰입 인적자원관리와 리더십스타일이 조직성과에 미치

는 영향을 탐색함으로써 기업들이 고몰입 인적자원관리와 리더십 스타일 등을 기업들이 활용하는 방안을 제시하고, 또한 고몰입 인적자원관리와 리더십 스타일간의 관계는 심리적 계약에 따른 차이를 파악함으로써 기업이 효과적으로 인적자원을 관리할 수 있도록 관리방향을 제시할 수 있다.

1.3 논문의 연구방법 및 구성

본 연구는 설문지를 통한 실증적 분석을 진행하면서 이론적 연구를 위해 선행연구 문항들을 검토하면서 연구 자료를 중심으로 보충하였다. 또한 SPSS 21.0 통계 분석 방법을 사용하여 분석을 하였다.

본 논문은 총 6 장으로 구성하였으며, 주요 내용은 다음과 같다.

제 1 장은 서론부분으로 본 연구를 하게 된 동기와 연구의 목적, 연구의 구성과 방법으로 구성되었다.

제 2 장은 이론적 배경으로 고몰입 인적자원관리, 리더십 스타일, 조직성과와 심리적 계약에 관한 선행연구를 고찰하였다.

제 3 장은 본 연구의 연구모형을 제시하고 본 연구의 가설을 밝혔다.

제 4 장은 본 연구의 연구방법을 설명하였다.

제 5 장은 조사대상 및 표본자료를 분석했다. 가설 검증도 여기에서 밝혔다.

제 6 장은 결론으로 연구결과를 구체적으로 서술하고 본 연구에서 나타난 분석결과에 대하여 논의하였고 연구의 한계점을 제시하였다.

제2장 이론적 배경

2.1 정의적 이론 배경

2.1.1 고몰입 인적자원관리의 정의

고몰입 인적자원관리란, 조직의 목표달성을 가능하게 하는 계획된 인적자원 배치 및 활동의 패턴이라고 정의하며, 계획된 행동을 통해 다양한 인적자원 관리 제도간의 조정을 위한 내부 적합성(internal fit)과 인적자원관리 제도와 조직의 전략적 관리과정의 연계인 외부 적합성(external fit)의 중요성을 강조한다(Wright & McMahan, 1992). 즉, 개별적인 인적자원관리 제도들은 독립적으로 기능하기 보다는 하나의 집합체(bundle)혹은 시스템을 구성하며, 이들 간의 상호작용관계가 기업의 경쟁우위를 가져다준다는 것이다.

어느 기업에서나 조직성과를 높일 수 있도록 하는 최선의 인적자원관리를 보편적 접근법에서는 최선의 관행(best practice)이라고 하는데, 최선의 관행은 연구자에 따라 고성과 업무관행(HPWP: High Performance Work Practice: Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997), 고몰입 업무관행(HIWP: High Involvement Work Practice: Pil & Macduffie, 1996), 또는 진보적 인적자원관리(Progressive HRM practice; Delaney & Huselid, 1996), 전략적 인적자원관리(Strategic HRM: Delery & Doty, 1996)의 다양한 명칭으로 불려지고 있다.

지금까지 연구된 많은 연구들이 인적자원과 인적자원관리 시스템을 기업의 중요한 경쟁자원으로 보고, 고몰입 인적자원관리 시스템이 조직성과와의 긍정적인 효과를 증명해 왔으며(Wright & Bosswell, 2002), 직원의 고몰입을 유도하는 인적자원관리 시스템은 직원의 조직에 대한 몰입과 동기유발을 높임으로서 성과에 긍정적인 효과를 미친다(Bae & Lawler, 2000)고 주장하였다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 고몰입 인적자원관리가 조직성과 측면인 이직의사, 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향을 주는지 실증분석

해보고자 한다.

2.1.2 고몰입 인적자원관리의 흐름

고몰입 인적자원관리 시스템의 핵심은 기업 외부 환경이 급변하고 기업 간 경쟁이 가속화되는 상황에서 기업이 종업원으로부터 추가적인 자발적 기여를 획득하기 위해 설계한 여러 혁신적 인사관리제도들의 결합이다(Appelbaum et al., 2000). 전통적인 경영관리의 원칙은 조직 내 구성원간에는 업무 수행능력을 둘러싸고 분명한 능력의 차이가 존재한다는 가정 하에 조직 내에 명확한 위계를 설정하고 그 위계에 따라 업무의 기획과 집행을 분리하였으며 일선의 종업원은 계획된 업무를 충실하게 수행하는 소극적인 범위내로 기대역할이 한정된다. 반면, 고몰입 인적자원관리 시스템 하에서 종업원은 정신적, 지적 잠재력을 보유하고 있는 인적자원으로 가정되면서 그 잠재력을 최대한 발전시키는 것이 현대 기업의 인사관리시스템의 중요한 역할이라고 간주되고 있다(Barney, 1991).

이에 따라 현대에서는 고몰입 인적자원관리시스템의 구성요소간의 내적적합성(internal fit)과 상황 또는 기업전략과의 조응 정도의 중요성을 둘러싼 보편론적 접근(universalistic approach), 상황론적 접근(contingent approach), 그리고 형태적 접근(configurational approach)등에 관한 연구가 이론적으로 주목을 받아왔다(Pfeffer, 1994; Youndt, Snell, Dean, Jr., and Lepak 1996; Delery, Gupta and Shaw 1997; Delery & Dorty 1996).

보편론적 접근(universalistic approach)은 조직의 특성과 관련 없이 특정한 인적자원관리 관행을 갖춘 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 항상 성과가 높다고 보는 것이다. 어느 기업에서나 조직성과를 높일 수 있도록 하는 최선의 인적자원관리를 보편적 접근법에서는 최선의 관행(best practices)이라고 한다. 보편적 접근법은 주어진 독립변수와 종속변수 간의 관계가 조직의 크기와 관계없이 보편적이라는 사실을 의미하는 것으로 실증연구를 할 때 모델에서의 주된 독립변수는 인적자원관리 변수들의 벡터이고(유규창, 1998), 연구를 위해 중요한 전략적 인적자원관리가 반드시 확인되어야 하고, 조직의 업무수행

과 인적자원관리와의 관계가 반드시 상정되어야 한다(Delery & Doty, 1996).

상황론적 접근(contingent approach)은 보편론적 관점이 어떤 기업에도 공통적으로 적용될 수 있는 인적자원관리가 존재한다는 것과는 달리, 기업의 고유한 특성이나 상황이 다르기 때문에 그에 상응하는 각기 다른 형태의 인적자원관리를 도입해야 한다는 것이다. 따라서 독립변수인 인적자원관리 관행들과 종속변수인 조직의 성과간의 선형관계를 가정하는 보편적 접근법에 비해, 조직이 직면하고 있는 주요한 상황변수에 따라 양자 간의 관계가 다르게 나타날 수 있다고 보고 있다.

상황론적 접근에 따르면 어떠한 환경에도 적합한 조직의 구조나 절차는 없고 상황에 따라서 조직의 구조 등이 바뀌어야 함을 역설한다(Lawrence & Lorsh, 1967; Thompson, 1967). 인사전략 유형이나 인적자원관리관행들이 기업이 추구하는 목표나 경쟁전략에 적합할 때가 그렇지 못할 때보다 조직의 유효성이 더 높다고 가정하는 것이다(Bird & Beechler, 1994; Schuler, 1989). 즉 모든 조직에 공통적으로 적용될 수 있는 최선의 관행은 존재하지 않으며, 조직의 산업 환경과 구조(Bengin, 1998), 전략(Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996; Rousseau & Wade-venzoni, 1994; Cappelli & Hefter, 1996), 또는 산업특성이나 기술 특성을 포함한 조직특성(Jackson, Schuler & Rivero, 1989; MacDuffie, 1995), 경영자의 능력(Huselid, Jackson & Schuler, 1997), 제품수명 주기(Schuler & Jackson, 1989), 조직의 생산기술(Snell & Dean, 1992)등의 상황변수들과 인적자원관리 활동 간의 적합성을 연구하는 것이다.

형태적 접근(configurational approach)은 기업마다 효율적인 인적자원관리 방법이 다양하게 존재할 수 있으며, 하나 이상의 인적자원관리 방법이 동등하게 기업의 성과를 높일 수 있지만, 인적자원관리 정책들이 서로 상호 작용하여 조직의 성과에 기여할 수 있는 조합은 한정되어 있다. 이러한 인적자원관리가 일정한 형태(configuration)를 이루게 되면 쉽게 모방되지 않고 대체가 어려우므로 경쟁우위의 요소로 작용할 가능성이 있다고 주장한다(Athur, 1994; Delery & Doty, 1996; Lado & Wilson, 1994). 특히 인적자원관리 관행을 개별적인 것(individual)으로 보는 것이 아니라, 전체 인적자원관리 관행

들이 성과에 영향을 미치는 하나의 원리(holistic principle)로 보고, 인적자원 관리 시스템이 갖고 있는 원리나 인적자원관리 시스템의 패턴을 중심으로 생각한다는 것이다(Doty et al., 1993; Ichniowski., 1997; Meyeretal., 1993).

내적일관성을 보유한 인적자원관리 관행들의 묶음(bundles)으로서 인적자원 관리 시스템은 채용, 임금, 고과 등의 개별적인 인적자원관리 관행들이 하나 하나가 개별적으로 조직의 성과에 영향을 미치는 것이 아니라 모든 관행들로 이루어진 총체적인 유기적 형태(configuration)혹은 시스템이 조직의 성과에 영향을 미친다(Arthur, 1994, MacDuffie, 1995). 이를 위해서는 인적자원관리 관행들 간의 내적 적합성(internal fit)이 있어야 하고, 나아가 인적자원관리 시스템이 쉽게 모방되지 않도록 독특하며 인과관계가 모호하도록 인적자원관리 시스템의 형태(configuration)를 구축할 필요가 있다. 이런 형태는 긍정적인 시너지를 창출할 수가 있고, 개별 인적자원의 역량과 개별 관행 및 조직의 다른 자원들 간의 복잡한 상호작용은 쉽게 모방되지 않는 요소를 지니게 되고(Labo & Wilson, 1994), 결국에는 조직에 지속적인 초과이익을 가졌다 주면서 경쟁우위의 원천이 되는 것이라고 보는 접근법이다.

이에 따라 기업 이익, 제품 품질, 조직 내 유연성 등 객관화된 다양한 기업 성과 관련변수가 고몰입 인적자원관리 시스템 연구의 핵심 결과변수로 사용되어 왔으며 개별 종업원의 지각에 미치는 영향에도 주목하여 직무만족, 조직몰입, 신뢰 등의 변수도 많은 연구에서 검토되어 왔다. 그 결과 고몰입 인적자원관리 시스템은 실제로 종업원의 조직몰입과 직무만족을 향상시키는 것으로 보고되고 있다(Appelbaum et al., 2000; Freeman & Kleiner, 2000). 또한 조직 내 신뢰를 향상시키며 업무로 인한 스트레스의 수준을 낮추며, 개별 종업원의 만족의 결과 이직률과 결근율도 감소한다(Arthir, 1992; Huselid, 1995; Appelbaum et al., 2000). 고몰입 인적자원관리시스템은 따라서 종업원에게 보다 많은 자율성을 부여하고 숙련의 향상 기회를 제공하며, 기업성과의 향상으로 인한 소득의 향상 가능성을 높여 직무만족과 조직몰입을 낳는다는 것이다.

2.1.3 중국에서 고몰입 인적자원관리의 현황에 대한 조사

본 연구는 중국 종업원들 조사대상으로 한 것이기 때문에 중국의 3개 기업을 대표로 고물업 인적자원관리 현황에 대해 조사했다.

하이얼그룹의 전신은 중국 정부가 1984년 세운 칭다오냉장고공장이다. 초기 칭다오냉장고공장은 이름 그대로 냉장고만을 전문적으로 생산했다. 1992년 세탁기와 TV생산을 시작하면서 중합 가전회사로 변신했다. 이해에 회사이름을 하이얼그룹으로 바꿨다. 2004년 하이얼전자판매(현 하이얼코리아)를 세워 한국 시장에도 진출했다(www.haier.com).

화웨이는 일류 ICT솔루션 제공 업체이다. 화웨이의 제품과 솔루션은 140개국에서 전세계 3분의1이상의 인구에게 서비스를 제공하고 있다(www.huawei.com/kr).

레노버는 PC를 제작하는 회사이다. 2012년 말 레노버 그룹과 IBM의 PC사업부문이 합병했다. 새로운 레노버가 글로벌 기업으로서 비즈니스를 시작하게 되었다(www.lenovo.com).

중국기업의 고물업 인적자원관리의 현황은 다음<표2-1>과 같다.

<표2-1> 중국 기업의 고물입 인적자원관리의 현황

고물입 인적자원관리의 7가지 관행의 특징	중국 기업의 고물입 인적자원관리의 현황		
	하이얼 (海尔)	화웨이(华为)	레노버(聯想)
정보공유 -경영상의 운영정보 공개 -비용정보 공유 -사업전략 공유 -재무성과 공유	-회사의 업적과 성과를 정기적으로 회사부문에 따라 공고처럼 사무실에 붙여 있다. -해마다 올해 회사가 도달해야한 목표를 회사내부 신문<海爾人>에서 직원들한테 공개한다. -회사의 매출액은 해마다 직원들한테 회사내부 신문<海爾人>에서 공개한다.	-화웨이에서 운영정보를 정기적으로 직원들한테 회사내부 신문<華為人>에서 공개한다. -화웨이는 직원들이 일을 잘 할 수 있도록 사업전략을 3개월마다 회사내부 신문 <華為人>에서 공개한다. -화웨이 재무성과는 정기적으로 회사내부 신문<華為人>에서 공개한다.	-회사에서 운영정보, 사업전략과 매출액을 정기적으로 회사내부 웹 사이트 <聯想家園>에서 직원들한테 공개한다. -회사의 재무성과를 회사한 달에 한번씩 부문에 따라 회의한다. 회의에서 문서형식으로 종업원들한테 보여준다.
자율성 -회사의 중요 의사결정에 직원의 참석을 요청 -능력 있는 현장 근무 직원들에게 의사결정 권한을 준다. -직무를 수행하는 동안 직원들 스스로 많은 의사결정권을 가지고 있다. -작업자들이 자율성과 재량권을 훨씬 더 많이 가지고 있다.	-하이얼에서 분권사업부 제도를 실시한다. 즉 회사 본부, 회사사업본부, 사업부와 생산 공장 등 4가지 단계로 나누고 각 단계가 자기 일을 책임지만 단계간 서로 어울리고 일해야 하고 회사내부 별 5개 의 고과형식이 있다. 별 5개를 다 받으면 제일 잘한 것으로 하고 잘 못한 단계가 있으면 부문의 상사가 책임지고 해결방안을 제출해야 한다. -회사에서 <자아경영>이란 개념을 제출한다. 즉 직원들은 자발적으로 자기 일에 대해 책임지고 의사결정을 한다. 일을	-화웨이에서 현장 근무하는 직원들한테 더 많은 재량권을 준 구호가 있다. 현장에서 더 지식이 많고 능력이 많은 종업원들 보내고 과학적이고 합리적인 재량권을 보장한다. 본부에서 현장 근로자의 의사결정을 존중해 준다. 만약 잘 못한 결정을 내리면 본부에서 다른 능력 있는 종업원을 보낸다. -하이얼한테 <자아경영>을 배우고 직원들 의사결정권한이 준다. 일을 잘 못한 직원들에게도 상대적으로 월급이 깎아주고 3번 이상 잘 못하면 다시 교육훈련을 받아야 한다.	-회사는 직원들이 관리에 참가하는 것을 격려하고 기업의 진보를 추진한다. 직원들은 자기 일에 대한 책임지고 상사가 많이 간섭하지 않다. 잘 못하면 월급이 깎고 다시 고과를 해야 한다. -회사가 자율성에 관한 많은 활동도 했다. 예를 들면 <창업의 별>, <직능부문의 만족도 조사> 등 직원들이 직접 참석하고 관리에 대한 문제를 토론하고 직원에게 재량권을 준다.

	잘 못 한 직원들에게 당월 월급 깎아준다. -하이얼에서 SST제도를 실시한다. SST는 중국어 索酬, 索赔, 跳闸 세 가지 단어의 약어이다. 즉 보수를 독촉하고, 배상을 요구하고, 스위치가 차단되다 는 뜻이다. 보수를 독촉한건은 직원들 일 잘 할 때 회사에게 보고하고 임금수준 올라갈 수 있다는 것이며, 배상을 요구한 것은 상위 공정을 잘 못 할 때 하위 공정의 종업원들은 배상을 요구한 권리가 있다는 것이고 스위치를 차단되는 것은 하위 공정은 상위 공정의 일을 잘 못 할 때 작업 잠시 중지한 권리가 있다.		
평등성 -회사 내에서 직원들 간에 이용되는 언어와 호칭이 자유롭다. -회사의 위치분배는 직원의 신분과 상관이 없다. -특정 개인들이나 혹은 집단을 비하하는 용어가 없다.	-하이얼에서는 직원들 간의 호칭이 자유롭다. 종업원들은 상사의 영어 이름을 불러 수 있다. -하이얼에서는 위치분배가 직위에 따라 한 거 아니고 자기 일이 상관성이 높은 지역에 위치분배를 한다. -하이얼에서는 집단으로 경쟁하는 분위기는 있지만 집단 간 서로 비하하는 경우가 없다.	-화웨이에서 공호(工号) 제도가 있었다. 고호제도는 직원마다 자기를 대표하는 번호가 있다는 것이다. 공호를 통해 직원들의 근속년수나 직위를 바로 알 수 있기 때문에 직원 간 서로 비하하는 경우가 많았다. 회사가 평등성을 유지하려고 공호제도를 폐지했다.	-회사가 신입직원들한테 넓은 공간, 편한 작업환경과 일을 할 때 필요한 설비를 제공한다. -종업원들은 지기의 일만 잘하면 꼭 상사랑 예의상의 교류를 할 필요가 없다. -회사에서 종업원들은 유니폼이나 복장에 특별히 규정이 없다. 종업원들은 상사와 같은 식당도 사용한다.

성과기준 고임금 -급여결정은 근속년수보다는 조직의 전체성과에 근거하여 결정한다. -임금체계는 직급이나 계층을 최소화한 단순구조이다. -동일산업 타 경쟁회사와 비교할 때 임금수준이 높은 편이다. -조직 전체의 성과에 연계된 보상 제도를 실시한다.	-하이얼에서 직원들의 임금수준은 시장으로 결정한다. 회사내부에서도 외부처럼 작은 시장으로 운영하고 직원들의 개인 업적으로 임금수준을 정한다. 업적이 좋은 직원들에게 고임금을 준다. -하이얼에서 <직원발명 격려방법>이 정하고 종업원이 어떤 발명을 하면 하이얼에서 "海爾獎", "海爾希望獎", "合理化建議獎" 등 기업에게 경제적 이익을 창조할 수 있는 발명을 한 종업원들에게 여러 가지 보너스를 준다. -하이얼의 SST제도중의 보수를 독촉한건과 배상을 요구한 건도 종업원의 임금수준을 조절할 수 있다. 종업원의 성과에 따라 임금수준이 다르다.	-화웨이가 경기가 좋을 때와 사업이 잘 될 때 동 일산업 모든 경쟁회사 중에 임금수준이 제일 높은 것을 보장해 준다. 중국 일반 신입사원들 월급이 2000원(한화 약 30만원)을 줄 때 화웨이 가 신입사원들에게 6000원(한화 약90만원)을 준다. -회사가 직원의 업적에 따라 주식도 준다. 주식의 가격은 거의 종업원의 월급이랑 똑같은 수준이고 연말에 잘하는 종업원들이 두배의 월급을 받을 수 있다. -회사에서 연구 개발 한 종업원들은 예전에 생산만에 집중하고 상품 매출에 관심이 없었다. 따라서 화웨이에서 연구 개발 종업원들한테 자기 개발한 상품의 매출에 따라 보너스를 준다. 매출이 많을수록 임금수준이 높아진다.	-회사는 3개월마다 직원들이 일하는 성과를 고과하고, 고과결과에 따라 잘 하는 직원들에게 임금수준도 상대적으로 조절한다. 예를 들어 신입사원의 월급이 3000원(한화 약 45만원)이고 고과에서 잘하면 바고 500원(한화 약 8만원)을 더 준다. -회사가 직원들의 수준은 3P이론을 따른다. 3P이론은 직원의 직위(Position), 직원이 가진 능력(Person), 직원의 업무성과(Performance)이다. 또한 직원의 직위보다 직원의 능력과 업무성과가 임금에서의 비중이 크다. 즉 능력이 좋고 업무성과가 높은 종업원들은 상대적으로 임금수준도 높다.
고용보장 -업무의 핵심으로 인해서 직원들의 해고로 이어지지 않는다. -고용계약을 통해 일정한 고용의무를 실시한다. -조직의 전체성과와 무관하게 고용을 보장해 준다. -고용보장을 공개적으로 약속	-직원들 회사 들어갈 때 회사와 고용계약인<海爾人事聘用合同>을 정하고 직원들을 함부로 해고하지 않는다. 계약에서 회사의 업무 핵심으로 인해서 직원들의 해고로 이어지지 않는다고 했고 직원들의 고용보장을 준다. -중국의 <노동계약법>에	-화웨이에서 일하는 성과가 좋지 않는 직원들에게도 다시 회사내부시험으로 일을 할 수 있는 기회를 주고 그냥 해고하지 않는다. -중국의 <노동계약법>에 따라 10년이상 일하는 직원들은 특별한 원인이 없으면 해고하지 않는다.	-회사에서 직원들은 수습직원, 보통직원, 우수직원으로 나뉘었다. 종업원이 회사에 들어간 후 3개월 동안 잘하면 보통직원이 되고, 보통직원이 업적이 좋으면 우수직원으로 될 수 있다. 반면 우수직원이 일을 잘 못하면 보통직원으

속한다.	따라 10년이상 일하는 직원들에게 특별한 원인이 없으면 해고하지 않는다.		로 될 수도 있다. 일할 못한 직원들은 자기 노력으로 다시 올라가는 기회도 준다. -중국의 <노동계약법>에 따라 10년이상 일하는 직원들에게 특별한 원인이 없으면 해고하지 않는다.
신중한 선발관리 -직원들의 적응성보다 지적인 능력에 중심을 두고 직원을 선발한다. -장기간의 선발과정을 통해 보다 신중하고 세심하게 사람을 선발한다. -조직에서 필요로 하는 기술이 무엇인지에 관한 명확한 규정을 한다. -가능한 많은 지원자 풀를 확보한다.	-하이얼에서 인적자원중심이란 부문이 있다. 직원을 선발할 때 필기시험 2번 이상, 면접시험 1번으로 6개월 동안 걸려서 중층 관리자를 선발한다. -일반 직원들 선발할 때 중국 각지에 있는 대학교에서 필기시험과 면접시험 통해 인재를 선발한다. -회사내부에 한달에 한번 선발도 있다. 회사내부에서 종업원들 필기시험, 면접시험과 자기 부문의 상사가 동의가 있으면 회사내부에서 더 높은 지위로 승진 할 수 있다.	-화웨이는 해마다 전국에 있는 대학교에 가서 사람을 선발한다. 신입사원들이 인적자원부, 업무부문 상사와 회사 인적자원부 상사의 2번 면접을 통해 회사에 들어갈 수 있다. -인재가 필요할 때 즉시 선발할 수 있다. 왜냐하면 사람 모집할 때 기업이 잠시 필요하지 않지만 능력이 있는 인재들은 회사가 이력서를 갖고 있어 이런 인재가 필요할 때 바로 연락 가능하다. -선발관리를 할 때 선발관리를 하는 부문만 아니라 직원이 필요한 부문의 상사도 모집현장에 가서 면접에 참석해야 한다. -선발하기 전에 상세한 계획을 세워야 하고 어떤 방법의 인재가 필요한지를 확실하게 알아야 한다.	-선발할 때 제1차 필기시험, 제2차 필기시험과 면접시험이 있다. 다 통과한 직원은 회사에 입사할 수 있다. -기업 발전 단계에 따라 필요로 하는 인재도 다르기 때문에 사람의 선발표준도 자주 발전에 따라 다르다. 회사가 처음 발전 단계에서 3년제 전문대학 출신 종업원도 많이 선발한건 반면 지금 회사가 점점 발전에 따라 4년제 대학 졸업이상 한 종업원들만 선발한다. -선발은 인터넷, 신문과 채용박람회 등을 통해 직원을 모집한다. 광범위의 직원들을 다 모집할 수 있고 다양한 수단도 사용한다.

교육훈련 -조직성과를 이해하는데 필요한 교육훈련을 제공한다. -사업정보를 이해하고 활용하는데 필요한 교육훈련을 제공한다. -조직의 목표달성에 필요한 전략이나 비전에 관한 교육훈련을 제공한다. -회사 재무상태를 이해하고 활용하는데 필요한 교육훈련을 제공한다.	-하이얼은 1999년에 <海爾大學>을 설립했다. 하이얼 대학은 하이얼그룹의 직원들 교육받고 있는 곳이다. 이 학교가 외부 학생을 들어갈 수 없고 회사 종업원들만 들어 갈 수 있다. 대학은 청도에 있고, 교실이 12개 있고 500명 직원들 동시에 공부를 할 수 있다. -하이얼 대학은 이미 중국의 명문대학인 청화대학교와 북경대학교랑 합작관계를 건립했고, 외부 교수를 80여명이 초빙했다. -교육훈련의 내용은 기업문화와 기업 경쟁력, 국제화 전략, 기술 장신, 생산관리과 기업발전 등 여러 가지 있다.	-화웨이에서 직원 교육훈련 체계가 있다. 이 체계에서 신입사원에 관한 교육훈련, 관리에 관한 교육훈련, 기술에 관한 교육훈련, 경영에 관한 교육훈련, 전문 기술에 관한 교육훈련과 생산 교육훈련이 있다. -화웨이가 중국 대학교이랑 합작하고 화웨이 교육훈련 중심을 설립했다. 그중의 교사가 천명이 넘었고, 동시에 2000명 이상의 직원들은 교육훈련을 할 수 있다.	-회사가 직원에게 교육훈련을 할 때 직원으로 구별하면 신입직원, 보통직원과 관리자로 나누고; 업무로 구별하면 상품설계, 기술개발로 나누고; 직능으로 구별하면 기획, 법무, 계산, 인적자원, 행정사무, 재무 등으로 나뉘서 교육훈련을 한다. -직원들에게 제대로 교육훈련을 주기 위해 <수업개발 규범>, <강사관리 규범> 등 제도를 설정했다.
--	---	---	--

(참고문헌 《海尔的人力资源管理》 《华为的人力资源管理》 《联想人力资源管理的思考》 내용에서 인용함)

2.1.4 리더십의 정의

"리더십"이라는 단어만큼 다양한 의미를 갖는 어휘도 없으며 1000개가 넘는 리더십 이론들 하나하나가 정의를 달리하고 있다. Stogdill(1998)은 리더십에 대한 정의가 리더십을 연구하는 사람의 수만큼 된다고 하였다. 리더십이란 사회 현상이므로 여러 관점에서 접근이 가능하고 따라서 개념의 다양성은 불가피하다고 할 수 있다. 먼저 리더십에 대한 선행 연구자들의 정의를 통해

그 개념을 파악하고자 한다.

Terry(1971)는 리더십을 "집단 목표 달성을 위하여 구성원들로 하여금 자발적으로 노력하도록 영향력을 행사하는 활동" 이라 하였으며, Koontz와 O'Donnell(1976)은 리더십이란 "사람들로 하여금 공동목표를 위하여 자발적으로 노력하도록 영향을 주는 기술 혹은 과정" 으로 정의하고 있다.

Hersey와 Blanchard(1982)는 리더십을 "일정한 상황 아래 과업목표 달성을 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정" 이라 하였고, Jago(1982)는 리더십을 "집단목표를 달성하기 위하여 집단 구성원의 활동을 지도 조정하는데 비강제적인 영향력을 사용하는 것" 으로 정의하였다.

이렇게 리더십 정의의 다양성에도 불구하고 일반적인 공통의 의미를 보여주는 하나의 현상은 리더십이란 한 집단 내에서 두 사람 이상이 상호작용하는 과정 속에서 나타나는 것이며, 리더가 부하들에게 의도된 영향력을 행사하는 과정에서 그 분질을 찾을 수 있다. 리더십은 일정 상황 하에서 효과적으로 목표를 달성할 수 있도록 조직이나 구성원들의 활동에 영향력을 행사하는 과정이라고 할 수 있다.

2.1.5 리더십 스타일

1980년대 중반 이후 많은 연구자들은 동태적 환경 하에서의 유용한 리더십에 대해 연구하기 시작하였다. 본 연구에서는 리더십 스타일, 거래적 리더십, 변혁적 리더십을 중심으로 학자들의 견해와 이론이 담고 있는 핵심적인 내용과 그 특성을 중심으로 검토하여 연구하고자 한다.

1)거래적 리더십(Transaction Leadership)

거래적 리더십 이론은 Burns(1978)의 연구에 의하면 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을 취할 때 발생한다는 것으로 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근한다는 것이다.

거래적 리더십은 리더와 부하간의 교환 또는 거래로 설명되고 있다는 것이다. 즉, 리더와 부하간의 관계를 성과와 보상을 서로 거래하는 유형으로 보는 것이다. 그러므로 획기적인 개선 조치를 주저하게 되고 발생하는 여러 문제점에 대해 근본적인 조치를 강구하기보다는 임기용변식의 조치만을 취한다.

이처럼 리더와 부하간의 거래관계를 바탕으로 하는 거래적 리더십은 리더가 부하들이 원하는 보상을 제공하고 그 대가로 부하들로부터 리더가 바라는 성과를 제공하는 것으로 설명될 수 있다. 이러한 관계는 거래에서 양자가 모두 만족을 느낄 때 이루어질 것이다. 그리고 거래적 리더는 양적 질적 측면에서 성과를 개선할 수 있는 방안, 조직의 목표를 달성하는 방안과 부하들의 저항을 감소하는 방안 등에 초점을 맞춘다(김종재, 1989).

거래적 리더십은 아래처럼 세 가지 구성요인이 있다.

<표2-2>거래적 리더십의 구성요인

구성요인	내 용
상황적 보상	리더는 부하들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다.
예외 관리	리더는 부하들이 부여 받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다.
자유방임한 리더십	부하들에게 책임감을 위양하는 것을 의미한다.

(1)상황적 보상(Contingent Reward)

거래적 리더는 부하에게 그들이 노력의 대가로 보상을 받기 원한다면 무엇을 해야 하는지 주시시켜 주며, 그때 그는 노력의 대가로 부하가 원하는 것을 준다. 이것을 상황적 보상이라 하는데, 거래적 리더들은 이러한 성과와 보상의 교환관계를 통해 부하들을 동기화하여 명시된 성과를 달성하도록 한다.

상황적 보상은 부하들이 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하고, 처벌을 피하기 위해 무엇을 해야 하는가 하는 문제에서 리더와 부하는 합의하게 된다. 이

합의의 이행 유무는 피드백을 통해서 알 수 있고 리더는 이 합의의 이행을 강화하기 위해 대리인 역할을 한다.

리더와 부하간의 교환관계는 리더와 부하 간에 합의한 기준에 도달했을 때의 보상과 실패했을 때의 처벌 같은 단순한 거래적인 관계가 되어서는 안 된다. 부하들로 하여금 지속적인 존경을 받을 수 있도록 지속적인 보상을 재확인시켜 주어야 한다. 또한 상사와 부하간의 거래적인 관심을 부하의 개발에 대한 리더의 변혁적인 관심과 함께 이루어 질 때 보완이 될 수 있는 것이다.

(2)예외 관리(Management by Exception)

예외 관리는 리더가 일이 잘못되어 갈 때만 몇 가지 수정을 위해 개입하고 수정한 필요가 발생할 때까지 리더로서 소극적으로 존재하고 있거나 조직구성원들이 실수했을 때 간섭하기 위해 작업진행을 적극적으로 감사할 준비를 하고 있는 것이다.

일반적으로 강화방법은 상황적 보상 리더십을 이용하는 적극적인 강화가 아니라 수정 비판, 부정적인 피드백, 부정적인 상황적 보상을 이용한다. 따라서 처벌과 훈련이 예외 관리의 전부인 것처럼 보인다고 Bass는 설명하고 있다. Bass(1985)는 실증연구에서 예외 관리는 변혁적 리더 행동이나 상황적 보상보다 부하들의 생산성과 노력에 적게 기여한다고 하였다.

예외 관리와 같이 부정적 보상을 실시하는 리더는 실패에 대한 부정적 결과를 피하기 위해 작업 표준을 수락하도록 부하의 노력을 강화시킬 것이다. 만약 부하들이 작업 표준의 수락에 성공한다면 그들은 회피적 강화를 피하고 자존심과 자기 강화를 증가할 것이다. 회피적 강화 리더가 부하의 실패를 동기부족 탓으로 돌린다면 그들은 부하에게 적의, 무관심, 불안, 자존심 손상 등 비의도적 영향을 주면서 징계나 위협을 할 것이다.

(3)자유방임한 리더십(Laissez Faire Leadership)

자유방임적 리더십은 부하들에게 책임감을 위양하는 것을 의미한다. 구성원들의 능력이 골고루 우수하고 업무의 내용이 고도로 전문성과 창조성이 있는 경우에는 효과를 발휘할 수 있다. 그러나 그렇지 못한 경우에는 조직 내부가

무질서해져 조직의 목표달성이 어렵게 된다.

2) 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

변혁적 리더십 이론은 Burns(1978)의 연구에 의해 처음 제시되었으며, 정치적 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십 등 두 가지 형태로 나누고 변혁적 리더십의 중요성을 강조했다. 또한 Burns는 리더가 부하들과 함께 조직의 목적을 공유하고 이러한 집단적인 목적 추구를 창조적인 변화를 위한 권력으로 사용하는 리더라는 의미에서 변혁적 리더십이라는 개념을 사용하였다. 1980년대 이후에 변혁적 리더십이나 카리스마적 리더십이라는 용어가 자주 등장하는데, 이는 미국의 기업들이 다른 나라에 비해 뒤떨어짐을 자성하는 가운데 기업의 체질 혁신은 리더십을 통해서만 조직 구성원들의 태도를 바꿀 수 있고 조직에 몰입시킬 수 있다는 신념하에 만들어진 용어라고 할 수 있다. 그 후 1985년에 Bass가 정치적 리더십을 기초로 하여 조직 상황에 맞추어 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다(표용태, 1999).

변혁적 리더십의 구성요인은 표에서 나타난 것처럼 카리스마적 특성이외에도 부하들 각자에 대한 개별적 배려, 지적 자극과 분발 고취로 이루어졌다(백기복, 1994).

<표2-3> 변혁적 리더십의 구성요인

구성요인	내용
카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감 등을 부하들에게 심어줄 수 있어야 하고, 비전을 제시할 수 있어야 한다.
개별적 배려	리더는 부하들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 한다.
지적 자극	리더는 부하들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적인 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다.
분발 고취	부하에게 비전을 제시하고 신바람을 불러일으키며 격려를 통하여 기운을 북돋우고 업무에 열심히 매진하게 만드는 행동이다.

(1) 카리스마(Charisma)

카리스마적 리더십은 부하들과 리더간의 강력한 감정적, 정서적 유대를 중시한다. 카리스마는 변혁적 리더십의 한 요소로서 필요조건이 되지만, 그 자체가 충분조건으로서의 리더십은 아니다.

카리스마는 비전을 제시하고 부하에게 자신감과 사명감을 심어준다. 또한 공동목표의 중요성을 강조하고 도전적인 목표를 설정함으로써 부하에게 존경과 신뢰를 받고, 부하에게 리더와 동일시 하고자 하는 강한 열정을 불러일으킨다. 일반적으로 카리스마적 리더는 조직의 모든 계층에서 발견되고 있지만 하위계층이나 중간계층보다는 최고계층에서 많이 나타난다는 사실이 Bass와 Avolio(1993)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)조사에서 밝혀졌다.

Bass는 카리스마적 리더가 리더로서 성공했을 때조차 부하를 변혁시키지 못하거나 고무시키지 못하는 경우가 있으며, 그 이유는 카리스마가 리더의 특수한 개별적 배려와 지적 자극이라는 다른 변혁적 요소와 어떻게 조화를 이루느냐에 달려있다고 하였다. 결론적으로 카리스마는 부하의 만족도를 높이는 데 가장 효과적인 리더십 요소이다.

(2) 개별적 배려(Individualized Consideration)

부하와 리더 관계에 있어 배려는 매우 중요한 요인이라고 할 수 있다. Bass(1985)의 연구에 의하면 변혁적 리더는 자신이 뛰어난 능력을 가지고 있다 하더라도 부하를 자신과 동등하게 대우했으며, 격식이 없고 친근하며, 부하가 발전하도록 충고하고 격려하는 사람이다.

개별적 배려는 리더가 조직 구성원들을 일대일의 관계에 근거하여 공평하면서 서로 다르게 대우하며, 부하의 욕구를 충족시켜 주며, 더욱 효율적으로 조직목표를 달성하는 수단이다. 따라서 배려는 부하가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며, 여러 가지 상황속에서 부하의 생산성에도 영향을 미치고 있다.

변혁적 리더는 전체적인 관점에서 다양한 부하에 대해 관심을 조화롭게 균형을 맞추어야만 한다.

(3) 지적 자극(Intellectual Stimulation)

지적 자극은 부하에게 리더와 조직 및 부하 자신에 대한 가치관, 신념, 기대 등에 의문을 가지게 하고, 또 자기 자신을 개발하고 새로운 시각의 사고방식을 가지도록 고무시키는 것이다. 이러한 지적 자극은 카리스마와 개별적 배려를 통해서 부하에게 더 많은 노력을 하도록 격려한다.

지적 자극은 직접적인 행동의 변화와 자극보다 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제 인식에 있어 부하를 변화시키고, 자극하는 리더의 능력으로서 정의된다.

(4) 분발 고취(Inspirational Motivation)

분발 고취는 부하에게 비전을 제시하고 신바람을 불러일으키며 격려를 통하여 기운을 북돋우고 업무에 열심히 매진하게 만드는 행동을 말한다. 부하들의 자아이상으로 여겨지는 카리스마와는 달리 분발 고취는 바람직한 목표를 제시하고 이를 성취할 수 있는 수단을 제공함으로써 부하들이 보다 더 능력이 있다는 것을 느끼도록 해준다.

이상에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 특성을 정리, 요약해 보면 그

내용은 <표2-4>과 같다.

<표2-4>거래적 리더십과 변혁적 리더십의 특성

거래적 리더십	상황적 보상 -노력에 대한 보상의 교환조건으로 계약 -높은 성과에 대한 보상을 약속 -업적수행을 인정 예외 관리(능동적) -규칙이나 기준을 이탈하는가를 관찰하고 수정조치를 취하되, 능력에 따라 차등 예외 관리(수동적) -기준에 부합되지 않을 경우에만 개입 자유방임 -책임을 회피하고, 의사결정을 포기
변혁적 리더십	카리스마 -부하들에게 비전과 사명감을 제공 -자긍심을 고취 -부하들로부터 존경과 신뢰를 받음 개별적 배려 -부하들에게 개별적 관심을 부여주고 -부하들을 독립적인 존재로 대우하며, 지도 조연함 지적 자극 -이해력과 합리성을 드높이고, 사려 깊은 문제해결능력을 촉진 분발 고취 -기대가 크다는 것을 전달하고 -노력을 집중시키기 위해 상징물을 활용하고 -중요한 목적을 명료하게 표현함

주)자료:Bass

그러나 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 특성 차이는 어느 것이 효과적인가 하는 것을 의미하지는 않는다. 따라서 바람직한 리더십의 발휘를 위해서는

이들 두 가지 유형의 리더십을 적절하게 보완할 필요가 있다. 즉 안정적인 상황에서는 거래적 리더십이, 그리고 격동적인 상황에서는 변혁적인 리더십이 요구되고 또 적합하다고 할 수 있다.

2.1.6 심리적 계약의 정의

심리적 계약의 개념에 대한 학자들의 정의는 매우 다양한데 대표적인 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Levinson et al.(1962)은 고용관계를 맺고 있는 당사자들이 의식적, 무의식적으로 소유하고 있는 일련의 상호기대감이라고 정의하고 있고, Schein(1971, 1978)은 조직과 개인 간의 명문화되지 않은 일련의 상호기대라고 정의하였다. 구체적으로 조직으로부터 자신이 제공받아야 할 것과 자신이 조직에게 제공해 주어야 할 것에 대한 종업원의 기대와, 조직이 종업원에게 제공해 주어야 할 것과 조직이 종업원으로부터 제공받아야 할 것에 대한 조직의 기대가 서로 일치하는 정도를 계약의 이행이라고 설명하고 있다.

그러나 Kotter(1973) 등에 의해, 전통적인 심리적 계약의 내용은 조직을 의인화 한 것이라는 지적을 받게 된다. Kotter는 조직이 제공하는 정보나 제도의 운영을 통해 계약이 형성되는 것이기는 하지만 계약의 내용은 조직이 아니라 조직 내 개인들이 지각하는 것이라고 규정하였다. 이를 바탕으로 Kotter는 종업원 개인과 조직 간의 관계에 있어 종업원이 서로에게 무엇을 주고 또 받고자 기대하는 것에 대한 암묵적인(implicit)계약이라고 정의하고 있다.

심리적 계약의 이론적 체계화에 많은 공헌을 한 Rousseau(1989, 1995)는 이러한 특성들을 포괄하여, 조직과 구성원들 간의 상호교환에 대한 문서화되지 않은 기대로, 계약의 당사자들이 상대방의 기여와의 교환으로 자신이 어떤 것을 할 의무가 있고, 자신의 기여에 대한 대가로 상대방으로부터 어떤 것을 받을 권리가 있다고 믿는 것이라고 정의하고 있다.

2.1.7 심리적 계약의 유형

심리적 계약 내용의 다양성으로 인해 계약의 특성을 파악하는데 적용할 수 있는 명확한 기준의 제시가 어려워 연구자가 의도한 특정의 기준을 중심으로 분류되는 것이 보편적이다. 계약의 양당사자간의 거래 내용을 중심으로 분류한 거래적 계약(transactional contract)과 관계적 계약(relational contract)(Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), 계약 내용의 명확성을 기준으로 한 명시적 계약과 암묵적 계약(Schalk, Van den Bosch & Freese, 1994) 등으로 분류되며, 때로는 계약의 유형을 분류하지 않고 심리적 계약의 세 측면들을 그대로 활용되는 경우도 있다(Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Herriot, Manning & Kidd, 1997; Turnley & Feldman, 1998).

가장 보편적으로 인용되는 계약의 분류 형태는 관계적 계약과 거래적 계약이다(Rousseau, 1989).

거래적 계약은 공정한 하루 일관에 대한 공정한 보상이라고 한다. 즉 단기적인 기간 동안 금전과 같은 경제적 내용들을 교환하는 것을 의미하며, 교환되는 내용이 구체적이고 범위가 협소하며 관찰자에 의해서도 계약내용이 이해가 가능하다.

이에 비해 관계적 계약은 개방적인 관계에 관련된 것으로 양자 간의 미래 지향적인 관계의 지속성과 관련된 것이다. 즉 기업 특유의 기술과 장기적인 경력개발을 인정받는 종업원과 광범위한 훈련을 제공하는 조직 양자에 대한 투자에 초점을 맞춘 것이라고 할 수 있다. 이러한 투자는 양자 간의 높은 수준의 상호의존성에 관련된 것으로 구성원의 이직을 어렵게 한다. 장기적인 기간 동안 경제적인 내용뿐만 아니라 조직에 대한 애착이나 충성심 등 사회 정서적 내용들도 교환하는 계약으로, 교환되는 내용이 보다 광범위하고 계약 내용이 계약당사자들에 의해 주관적으로 이해되기 때문에 제삼자가 이해하기 어렵고, 계약의 당사자들 간에도 계약내용이 불일치 할 수 있다. 양자 간의 관계에 있어, 비금전적인 것 또는 금전화 하기가 싫지 않은 것, 고용주로부터 존중받고 있다고 느끼는 것과 같은 개인과 조직 간의 관계에 대한 광범위한 관심 등을 의미한다. 그러나 이러한 성격은 명확하게 드러나는 것이 아니기 때문에 항상 구분이 가능한 것은 아니다.

2.1.8 조직성과의 정의

1)이직의사

이직의사는 조직구성원의 이직에 대한 대용변수로서 이직의사(turnover intentions)는 조직 구성원이 조직의 일원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려고 의도하는 정도로 정의 된다(Farrell & Rusbult, 1981; Meyer & Allen, 1984; Iverson, 1992). 이는 특정한 상황 속에서 구성원이 조직을 벗어나려고 하는 개인의 심리적 반응 상태로서 실질적인 이직 행위에서부터 일시적 상상에 이르기까지의 모든 심리적, 행위적 상태이다(Chiu, Chien, Lin & Hsiao, 2006). 이직의사는 실제로 이직이 이어질 확률이 높고, 이직시 조직에서는 발생하는 비용이 높기 때문에 예방차원에서 필요하다(Dalton & Todor, 1993).

2)직무만족

직무만족(job satisfaction)은 직무와 관련된 태도의 하나로 어떤 개인이 담당하는 직무가 자기의 가치관이나 신념, 욕구 등의 수준과 일치함으로써 직무 자체에 대한 감정적, 정서적인 만족태도를 의미한다.

직무만족의 개념은 직무수행자가 직무수행과정에서 경험하거나 직무수행 결과로 얻게 되는 성취감 등의 욕구라고 말하고 있는데 이것은 직장만족을 개별적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정의 총화라고 할 수 있다.

또한 Locke(1969)는 "직무만족이란 개인이 자신의 직무 또는 직무를 통해서 얻은 경험을 평가한 결과로부터 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 정서 상태(Pleasurable or Positive Emotional Stata)" 라고 정의하였으며 이러한 정의는 직무만족이 개인의 심리적 웰빙과 관계됨을 시사하고 있다.

3)조직몰입

Becker(1960)는 처음에 "조직몰입" 이 개념을 제출하였고 일방적 투입에 의

하여 생긴 "활동의 일치성" 을 유지시키라고 정의하였다. 조직에서 이런 일방적 투입이 모든 가치가 있는 물건이라고 할 수 있다(예: 복리, 경력, 특정 기술 등). Becker는 조직몰입은 직원들이 조직에 대한 "일방적 투입" 이 증가시킬수록 해당 소속 직장에서도 계속 근무할 수 없다는 심리 현상이라고 주장하였다.

이에 제시된 "조직몰입의 3요소 모형" 이 캐나다 학자 Meyer & Allen(1990) 대량 선행연구를 전반적 분석 및 회고한 다음에 자기 실증연구 바탕으로 1991년에 제출하였다.

- a. 정서적 몰입(affective commitment, AC)은 종업원의 조직에 대한 정서적 애착과 일체감이다;
- b. 지속적 몰입(continuance commitment, CC)은 종업원이 자기의 조직을 떠나면 손해라는 것이다;
- c. 규범적 몰입(normative commitment, NC)은 종업원이 한 조직을 위해 계속 재직하거나 충성을 해야 한다는 것이다.

2.2 변수간의 관계 및 선행연구

2.2.1 고몰입 인적자원관리와 조직성과간의 관계에 관한 선행연구

고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 기존의 선행연구들은 많이 이루어져 왔다. 그중 직무만족과 이직의사에 관한 부분도 많은 연구가 이루어지고 있으며, 이들의 선행연구들은 다음과 같이 볼 수 있다.

조학래(1998)의 연구에 따르면, 고몰입 인적자원관리의 관행 중 임금, 승진, 직무안정성 등은 이직의사를 낮추는 요인으로 제시했으며, 권순식, 박현미(2006)는 과거 2년 동안 정리 해고를 한 적이 있는 사업장이 그렇지 않은 사업장보다 근로자의 자발적 이직률이 높게 나타난다는 연구결과를 제시했다.

기업의 교육훈련은 근로자의 이직을 감소시키는 것으로 나타났다(Becker, 1992; Munasinghe & O'Flaherty, 2005). 특히 고용이 불안정한 상황에서는 교육훈련이 조직구성원에게 당분간은 해고하지 않겠다는 신호로 작용하여 기업에 대한 헌신을 유도하고, 이직률을 감소시키며(김미란, 김인국, 정재호, 2009; Munasinghe & O'Flaherty, 2005), 조직몰입 및 직무만족을 높이는 것으로 나타났다(권동인, 박호환, 2003).

Delaney & Huselid(1996), MacDuffie(1995), Youndt et al.(1996)의 이론에 따르면, 장기적이며, 세심한 선발 과정을 거칠 경우, 이러한 과정을 통하여 선발된 조직구성원들은 선발과정에서 어려움이 있었으므로 조직에 대한 이직의사가 줄어들며, 조직에 대한 몰입은 증가하는 것으로 나타났다.

Sieben(2007), 최창규(2008)들의 연구에서는 기업이 제공하는 교육훈련 자체가 근로자의 이직률을 감소시킨다는 결론이 나타났다.

고임금은 기업의 성과에 영향을 주는 고몰입 인적자원관리의 관행 중 하나이며(Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996 Huselid, 1995; Pfeffer, 1998), 높은 보상수준은 조직만족, 직무몰입, 이직의사에 긍정적인 영향을 준다(김기태, 조봉순, 2008; 김진희, 2009).

남정민, 진병준(2011)은 고몰입 인적자원관리 관행 중 고용안정이 근로자의 이직에 가장 크게 영향을 주는 요인이라고 밝혔다. Huselid(1995)는 엄격한 채용, 보상시스템, 다양한 교육훈련을 포함한 인사제도 시스템은 근로자들의 경쟁력, 동기부여, 태도에 긍정적인 영향을 주며, 이는 다시 개인 수준의 성과 및 집단수준의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

다음의 <표2-5>는 고몰입 인적자원관리와 조직성과에 관한 선행연구들이다. 앞의 선행연구들 외에도 추가적으로 요약하여 정리하였다.

<표2-5> 고몰입 인적자원관리와 조직성과에 관한 실험연구

Arthur(1994)	몰입기반 인사시스템이 통제기반 인사시스템 보다 이직률, 생산성에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 규명함
Huselid(1995)	엄격한 채용, 보상시스템, 다양한 교육훈련을 포함한 인사제도시스템은 개인수준의 성과 및 집단수준의 성과에 긍정적인 영향을 줌
Delandry & Huselid(1996); MacDuffie(1995); Youndt et al. (1996)	장기적이며 세심한 선발 과정을 거친다면, 선발된 사람들은 어렵게 선발되었으므로 조직을 떠나고자 하는 이직의사가 줄어들고 조직에 대한 몰입을 높이게 됨
Delery & Doty(1996); Ichinowski, Shaw & Prennushi(1997)	고용안정은 근로자의 안정감 및 조직몰입, 조직성과를 높이게 함
Pfeffer(1998)	근로자 참여는 근로자의 능력을 사용한 기회를 제공하기 위한 제도로써 근로자의 자율과 참여를 인정해 주는 문제해결 집단, 제안 제도 등은 조직성과에 긍정적인 영향을 줌
Appelbaum et al. (2000)	고몰입 인적자원관리가 직무만족과 조직몰입을 높이는 효과를 가져 옴. 근로자 참여는 근로자의 직무만족을 증가시킴
권동인(2002)	Pfeffer(1998)의 7가지 인적자원관리 관행 중 고용보장, 신중한 선발관리, 성과지준 고임금, 평등성 등이 조직몰입(공헌의욕 또는 일체감)에 긍정적인 영향을 미치거나 이직의사에 부정적인 영향을 미침
Ahmad & Schroeder(2003); Arthur(1994); Huselid(1995)	인적자원관리는 기업성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있음
권동인, 박호환(2003)	광범위한 교육훈련은 근로자의 이직을 감소시키며, 조직몰입 및 직무만족을 높이는 것으로 나타났다
Katou and Budhwar(2008)	고몰입 인적자원관리가 조직몰입, 동기부여, 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고, 이것이 서비스개선과 제품 품질향상에 긍정적인 효과가 있음
Oi(1992); 권순식, 박현미(2006)	높은 자발적 이직률은 조직 내에서 유지되어야 할 우수인재의 손실을 의미하고, 이를 보충하기 위한 새로운 선발 및 훈련비용의 증가를 촉발하여 조직의 노동비용을 증가시킴

Becher(1993); Munasinghe & O'Flaherty(2005); 박계홍, 권혁수(2002); Loewensterin & Spletzer(1998); Owens(2006)	교육훈련에 대한 투자는 이직률을 떨어뜨림
Ongori(2007)	높은 이직률은 조직의 안정성과 조직성파에 부정적인 영향을 미침
김기태, 조봉순(2008)	선발관리의 엄격성, 다양한 평가방법, 교육훈련, 보상수준이 조직몰입, 직무만족, 이직의사로 이루어진 종업원의 태도와 조직성파에 긍정적인 영향을 미침
김미란, 김안국, 정재호(2009); Munasinghe & O'Flaherty(2005)	광범위한 교육훈련은 근로자의 이직률 감소시킴
김기태, 조봉순(2008); 김진희(2009)	높은 보상수준은 조직만족, 직무몰입, 이직의사에 긍정적인 영향을 주고 있음
박국진(2010)	직무만족과 관련하여 장교 개인의 고용안정 및 자율성과 분권화, 정보공유에 대한 인식은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다
남정미, 진병준(2011)	고몰입 인적자원관리 관행 중 고용안정이 근로자의 이직에 가장 크게 영향을 주는 요인이라고 밝힘

2.2.2 리더십 스타일과 조직성과간의 관계에 관한 선행연구

리더십 스타일과 조직성과간의 관계에 관한 기존의 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Bass(1985)는 미 육군 장교 및 기업체의 감독자를 대상으로 한 실증연구에서 자신이 개발한 MLQ를 이용하여 직무할당량보다 더욱 열심히 일하고자 하는 구성원의 동기를 의미하는 가외 노력, 리더에 대한 만족도, 작업 단위 유효성 등의 리더십 효과변수와 변혁적 리더십의 하위 행동요소들이 높은 정(+)의 관계를 가진다는 것을 입증하였다. 거래적 리더십의 경우 조건적 보상은 리더십 효과변수와 일정하게 정(+)의 관계를 보였지만 예외 관리는 일관되지 못한 결과를 보였다. 즉 예외 관리는 연구에 따라 정(+)의 관계를 보인 경우도 있었고, 부(-)의 관계를 보인 경우도 있다. 리더십 스타일에 따른 효

과변수와의 관계 정도는 변혁적 리더십의 하위 행동요소들이 거래적 리더십이 하위 행동요소보다 일관되게 높게 나타났다. 즉 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 높은 리더십 성과를 달성할 수 있다고 증명하였다.

여인길(2003)은 한국 증권회사 대표성이 있는 상위7개사 204개 지점의 지점장을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십 스타일별로 조직성과인 직무만족, 조직몰입, 조직애착에 어떠한 영향을 미치는지를 연구 하였다. 독립변수를 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 종속변수는 조직성으로 하고 조절변수는 리더의 신뢰로 한 연구 결과, 첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직성으로 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 리더의 신뢰도가 조직성으로 향상을 시키는데 중요한 역할을 한다. 셋째, 조직에 포함되어 있는 다양한 인적자원의 특성(성별, 직위, 직무 등)에 의해서 리더의 신뢰도가 영향을 받는 것으로 나타났다. 넷째, 리더십 연구에서 많이 다루어지지 않았던 리더의 신뢰관계를 조절변수로 사용했는데 리더의 신뢰도 역시 조직의 성과 향상을 위해서 중요한 변수인 것으로 확인 되었다.

2.2.3 심리적 계약의 조절효과

조직 내에서 종업원의 경험은 모집, 성과평가, 교육훈련, 및 복지후생 등과 같은 조직이 실시하는 인사활동에 의해 형성되며, 이러한 활동의 내용은 구성원 각자에게 어떤 시사점을 주게 된다(Rousseau & Greller, 1994). 즉 기업의 인적자원관리 관행은 종업원에 대한 경영자의 의사전달 방식이라고 할 수 있는데, 조직이 선택한 특정한 관행은 어떤 메시지를 내포하고 있는 것으로 조직 내에서 구성원들에게 적용되면서 비의도적인 방식으로 의사소통을 하는 것이다. 그러나 우리가 일반적으로 알고 있는 쌍방향 이해와 법적 효력을 갖는 계약과 달리 관행과 시스템의 내용을 종업원이 어떻게 해석하고 의미를 부여하느냐에 따라 각각의 구성원들에게 다른 의미를 부여하게 되며(Rousseau & Greller, 1994), 고용주와 맺게 되는 심리적 계약이 다른 양상을 보이게 되는 것이다(Guzzo & Noonan, 1994). 즉 인적자원관리의 주요 기능은 바로 종업원과의 적절한 심리적 계약을 형성해 나가는 것이라고 할

수 있으며 이때 심리적 계약이란 종업원이 자신들에게 기대되는 행동이 무엇이고 또 고용주로부터 돌아올 것이라고 기대하는 모든 것을 의미한다. 인적자원관리와 관련된 모든 행동은 심리적 계약의 형성 및 실행과 밀접한 관련이 있는 것이며 그렇기 때문에 제도 자체에 대한 조사보다는 구성원이 인식하고 있는 제도 및 약속의 이행정도를 평가하는 것이 조직성과변수로써 조직에 대한 구성원의 태도를 예측하는데 적절한 것이라고 할 수 있다. 특히 인적자원관리 활동자체가 조직성과와 관계가 있다고 보는 보편적 과정의 경우, 이러한 관계의 강도는 심리적 계약의 이행 여부에 따라 그 크기가 달라질 수 있다고 예측할 수 있다. 심리적 계약이 인적자원관리와 조직성과간의 관계에 조절변수의 역할을 하는 것이다.

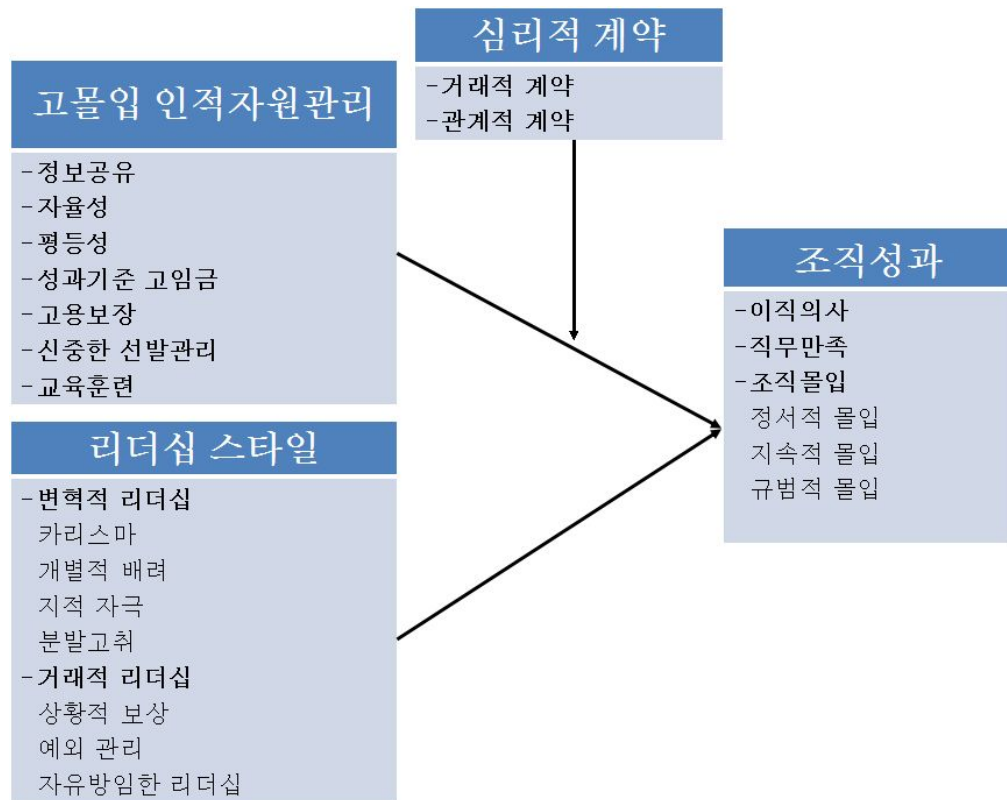
제3장 연구모형과 가설의 설정

3.1 연구모형의 설정

앞서 말한 내용을 종합하면 본 연구에서는 고몰입 인적자원관리와 리더십 스타일 독립변수로 설정했으며, 심리적 계약 고몰입 인적자원관리와 조직성과 간의 조절변수로 설정하였다. 인구사회적요인인 성별, 연령, 근무연수, 결혼여부, 학력, 직급, 근무지역 등으로 변인으로 설정하였다.

본 연구에서 설정한 고몰입 인적자원관리와 리더십 결정요인이 종속변수인 조직성과가 미치는 영향과 고몰입 인적자원관리와 조직성과 관계에 변화를 주는 조절변수인 심리적 계약의 역할을 검증하기 위하여 다음과 같이 연구모형을 설정하였다.

그림<3-1> 연구모형



3.2 연구 가설의 설정

가설이란 변인들 간의 관계에 대한 검증 가능한, 수량화된 변인들 간의 상호관계에 대한 연구자의 주장을 말하는 것이다.

본 연구에서는 중국 각 지역에서 근무하는 회사직원들 대상으로 고몰입 인적자원관리와 리더십에 영향을 미칠 것으로 다양한 변수를 설정하여 이들 변수간의 관계를 실증 분석하기 위해 통합적으로 정립한 연구에 모형에 따라 가설을 설정하였다.

Appelbaum et al.(2000)는 고성과 인적자원관리 시스템과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 관한 실증연구에서 고성과 인적자원관리가 조직몰입을 높이는 효과를 가져옴을 밝히고 있다.

권동인(2002)은 고몰입 인적자원관리와 조직유효성의 관계에 대한 연구에서 Pfeffer(1998)의 7가지 인적자원관행이 조직유효성에 미치는 영향을 검증한 결과, 7가지 인적자원관리 관행이 모두 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타나지는 않았으나 고용보장, 신중한 선발관리, 성과기준 고임금, 평등성 등은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치거나 이직의사에 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

김진희(2009)는 고몰입 인적자원관리가 인사제도 내재화, 조직몰입 및 품질경영활동에 미치는 효과에 대한 연구에서 고임금정책, 성과기반 평가체계, 교육훈련, 경영정보의 공유, 고용안정성 등의 5가지 인적자원관리 기법이 조직몰입에 미치는 영향을 알아본 결과 5가지 요인 모두가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

김기태, 조봉순(2008)은 299개 제조업종 기업을 대상으로 한 연구에서 선발관리의 엄격성, 다양한 평가방법, 교육훈련, 보상수준이 조직몰입, 직무만족, 이직의사로 이루어진 종업원의 태도와 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

김혜선(2011)은 고몰입 인적자원관리가 종업원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서 선발요건 강화, 고임금 정책, 광범위한 교육훈련, 경영정보의 공유와 고용안정성 등의 5가지 요인 모두가 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

보편적 접근법의 관점에 따라 고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향을 검증하기 위해서 우선 고용보장을 제시하였다. 기업의 성과에 영향을 주는 것으로 최근 주장되고 있는 고몰입 인적자원관리중의 하나가 고용보장으로 (Delery & Doty, 1996; Ichiniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998), 고용을 보장해주면 직원들은 안정감을 갖게 되어 조직몰입과 직무만족이 높아지고 이직의사는 줄어든 것이다.

선발과 관련하여 선발적 고용(Delaney & Huselid, 1996; MacDuffie,

Youndt et al., 1996), 장기적으로 신중하고도 세심한 선발관리(Pfeffer, 1998) 등이 제시되고 있는데, 장기적이고도 세심한 선발관리과정을 거쳐서 선발된 사람은 어렵게 선발되었으므로 그 조직에 대해서 떠나고자 하는 이직의사가 줄어들고 조직에 대한 몰입과 직무만족은 높으려 할 것이다.

조직설계의 원리로서 자율성이 강조되고 있는데, 많은 연구에서 자율 경영팀(Arthur, 1992), 조직구성원 참여제도(Huselid, 1995), 자율작업팀(Ichniowski et al, 1997),분권화 작업팀(MacDuffie, 1995), 자율경영팀과 분권화(Pfeffer, 1998) 등과 같이 조직 내 자율성이 강조되고 있다. 즉, 조직 내에서 의사결정이나 조직 자원에 대한 재량권에 있어서 더 높은 집단은 낮은 집단보다 성과 면에서 더 큰 영향을 줄 것이다. 즉 자신이 조직의 자원을 사용할 수 있는 권한이 많고, 의사결정을 내릴 수 있다면 조직 또는 업무상의 문제해결 적극적이고, 그렇지 못한 집단보다 성과가 높을 것이다.

고임금 역시 기업의 성과에 영향을 주는 고몰입 인적자원관리중의 하나로 제시되고 있는데(Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski et al, 1997; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998), 저임금인 상태에서는 조직에 대한 몰입과 직무만족은 떨어지고 이직에 대한 의사가 높을 것이다. 반대로 고임금인 상태에서는 조직에 대한 몰입과 직무만족이 높아지고 이직의사는 낮아질 것이다.

조직 내에서 실시되는 광범위한 교육훈련도 기업의 성과를 높여주는 고몰입 인적자원관리로 볼 수 있는데, 이전의 교육훈련은 다양한 기술훈련(Arthur, 1992), 훈련시간(Delaney et al, 1989; Huselid, 1995), 신규직원 훈련(MacDuffie, 1995), 기술 중심의 훈련(Youndt et al, 1996) 등으로 측정되었으나 Pfeffer(1998)은 기술뿐만 아니라 재무정보, 기업 운영상의 정보 등을 포함하는 광범위한 교육훈련을 강조하였다. 이러한 광범위한 교육훈련은 직무상의 교육훈련 뿐만 아니라 조직이 어떻게 성과를 내고 그 성과는 무엇이며, 측정을 어떻게 하는지를 교육하고 더 나아가서 조직이 어떠한 전략을 가지고 달성하는지에 대해 교육훈련을 실시하는 것으로, 조직에 대한 이해를 높여서 조직몰입과 직무만족이 높아지고 이직의사는 감소할 것이다.

MacDuffie(1995), Pfeffer(1998)등은 조직 내에서 직위 차별화를 제거하지

않거나, 조직 내 특정 집단에 대한 특혜나 낮은 대우가 기업의 성과에 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 조직 내에서 신분에 대한 차별이 존재하고, 종업원들이 차별적으로 대우받고 있다고 생각한다면 조직에 대한 몰입과 직무만족은 낮아지고, 이직의사는 높아질 것이다.

정보가 공개되어 공유될수록 조직유효성이 높아질 것이다. 왜냐하면 회사의 재무성과, 사업전략, 각종 경영상의 운영정보를 직원들과 공유하나든 것은 직원들로 조직의 중요한 자원으로 간주하는 것으로 기업의 비밀이 없다고 생각하는 종업원들은 조직에 대한 몰입과 직무만족을 높을 것이고 이직의사는 낮을 것이다.

위의 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<연구가설-1> 고몰입 인적자원관리가 조직성파에 영향을 미칠 것이다.

- 1-1.고몰입 인적자원관리가 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2.고몰입 인적자원관리가 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3.고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4.고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-5.고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

일반적으로 실증적 연구 결과들은 보면 변혁적 리더십이 종업원의 태도, 노력 및 주어진 역할 성과에 영향을 미친다는 사실을 입증해 왔다(이덕로, 1994).

변혁적 리더십은 종업원의 추가노력에 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직몰입을 가져온다. 이것은 변혁적 리더십의 구성요소인 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 그리고 분발 고취 등이 부하의 강력한 동일시를 가져올 수 있다는 개념적 주장으로부터 추정되며, 이러한 경우에 있어서 동일시는 변혁적 리더가 채택한 하나의 가치에 대한 부하의 존경으로부터 일어나게 된다. 아울러 리더십 스타일에 관한 많은 연구들은 수년간에 걸쳐 하나의 일관된 결과, 즉 리더십 스타일이 부하의 직무만족에 명확한 영향을 미친다는 결과를 보여주

었다(Graham, 1998).

거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지하고 개선시키기 위해 그들이 소유한 권력을 융통성 있게 발휘하고 차별과 보상을 적절히 활용한다(Peters & Waterman, 1982; Bass, 1985). O'Reilly와 Puffer(1983)는 부하들의 노력, 만족 그리고 공정성에 대한 느낌들이 보상과 벌에 의해 늘어나는 것을 발견하였다. 또한 Oldham(1976)은 성공적으로 완수된 직무에 대한 칭찬과 인정 그리고 그에 따른 물질적 보상은 부하들의 성과와 효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견했다.

O'Reilly와 Chatman(1986)의 연구에서는 변혁적 리더십행위는 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 결과를 나타냈다.

Waldman(1987)등 과 Hater와 Bass(1988)는 변혁적 리더십은 모범적인 목표나 비전에 역점을 둠으로써 부하들의 강한 조직몰입, 추가노력 및 직무만족을 가져온다. 그리고 부하들의 조직몰입, 추가노력 및 직무만족을 예측하는데 있어서 거래적 리더십에 상당한 중대영향을 미친다는 사실을 보여주었다.

Tucker(1990)와 Koh(1990)의 후속연구에서도 거래적 리더십 요인만을 사용했을 때보다도 변혁적 리더십을 추가함으로써 부하의 직무만족, 조직몰입 및 조직효과성 등이 증대되는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십은 부하의 조직몰입, 직무만족, 그리고 조직효과성을 예측하는 데 있어서 거래적 리더십에 상당한 중대영향을 미친다는 사실을 알 수 있다.

송상우(2009)는 대학 축구 지도자의 변혁적 거래적 리더십이 조직유형성에 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에서는 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극이 직무만족 및 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에서는 상황적 보상이 직무만족, 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김일환(2007)는 사격 지도자의 변혁적 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입에 대해서는 카리스마와 개별적 배려가 조직몰입에 대한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타

났고, 이직의사에는 변혁적 리더십의 모든 요인이 이직의사에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십에서 상황적 보상이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입에 대해서도 상황적 보상이 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 예외 관리는 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위의 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<연구가설-2> 리더십 스타일이 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 변혁적 리더십이 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 변혁적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3. 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-4. 변혁적 리더십이 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-5. 변혁적 리더십이 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-6. 거래적 리더십이 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-7. 거래적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-8. 거래적 리더십이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-9. 거래적 리더십이 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-10. 거래적 리더십이 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

서로(2012)는 중국공무원의 심리적 계약이 직무만족도와 이직의사에 미치는 영향에 관한 연구에서 거래적 계약과 관계적 계약에 대한 분석을 구체적으로 본다면 이들은 모두 이직의향에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났고 거래적 계약과 관계적 계약이 모두 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Guzzo & Noonan & Elorn(1994)의 연구에서는 해외파견 근로자들에 대한 연구에서 구성원이 조직으로부터 심리적 계약 이행을 높게 지각할수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났다.

Coyle-Shapiro & Kessler(2000)은 영국의 공무원들에 대한 연구에서 구성

원은 심리적 계약이 높게 지각할수록 조직몰입이 높아진다는 것을 입증하였다.

백정숙(1999)는 인적자원관리 제도와 조직성과의 관계에 관한연구-심리적 계약의 조절효과를 중심으로 관한 연구에서 인적자원관리 활동과 조직성과간의 직접적으로 영향을 주고받는 단편적인 관계라기보다, 인적자원관리 활동을 받아들이는 구성원의 심리적 상태, 즉 조직이 개인에게 약속한 내용이나 조직이 반드시 지켜주어야 할 의무의 내용이 수행되었는지 여부(심리적 계약의 이행 정도)에 의해 그 관계의 수준이 달라질 것을 나타냈다.

선행연구에 의하여 고몰입 인적자원관리가 조직성과에 영향을 미치고 심리적 계약도 조직성과에 영향을 미친 것이다. 따라서 본 연구에서 고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향을 심리적 계약의 변화에 따라서 변화할 것이다. 즉 심리적 계약은 고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향에 조절효과가 있다는 것이다.

구체적으로 말하면 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향은 심리적 계약이 높을수록 감소할 것이다. 즉 심리적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음 가설3-1과 가설3-6을 설정한다.

고몰입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향은 심리적 계약이 높을수록 증가할 것이다. 즉 심리적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 이직의사에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음 가설3-2와 가설3-7을 설정한다.

고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향은 심리적 계약이 높을수록 증가할 것이다. 즉 심리적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음 가설3-3과 가설3-8을 설정한다.

고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향은 심리적 계약이 높을수록 증가할 것이다. 즉 심리적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음 가설3-4와 가설3-9를 설정한다.

고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향은 심리적 계약이 높을수록 증가할 것이다. 즉 심리적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음 가설3-5와 가설3-10을 설정한다.

다음과 같은 가설을 설정하였다.

<연구가설-3> 고몰입 인적자원관리가 조직성파에 미치는 영향은 심리적 계약에 따라 차이가 있을 것이다.

3-1. 거래적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3-2. 거래적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-3. 거래적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-4. 거래적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-5. 거래적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-6. 관계적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3-7. 관계적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-8. 관계적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-9. 관계적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-10. 관계적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리는 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제4장 연구방법론

4.1 표본

본 연구는 중국각지에 근무하는 종업원들을 모집단으로 한다. 조사대상은 농업, 수산업, 교육기관, 도매업, 소매업 등 분야 포괄 하였다. 설문대상은 해당 회사에서 연령층이 20대-50대 사이에 되는 직원들을 대상으로 하였다.

본 연구는 중국종업원의 보편적으로 고몰입 인적자원관리, 리더십스타일, 조직성과와 심리적 계약의 관계를 규명하기 위하여 특정한 기업을 구분하지 않으며 개인을 단위로 조사·분석하였다. 표본 추출에 의해 연구자가 인터넷 설문조사 도구를 이용해서 중국 각지 에서 있는 회사 직원한테 온라인 식으로 설문지를 배포하고 이를 수거하여 본연구자에게 주는 방식으로 진행되었다. 설문 조사는 총 2주의 기간이 소요되었다.

4.2 척도구성 및 설문지의 구성

4.2.1 척도구성

변수의 조작적 정의란 개념을 현실세계에서 관찰이 가능하도록 수량화하기 위해서 개념을 다시 정의하는 것을 의미한다. 즉 연구를 하기 위해 개념을 다시 정의 하는 것을 말한다(최현철).

본 연구에서는 위에 따라 고몰입 인적자원관리의 7자기 관행(정보공유, 자율성, 평등성, 성과기준 고임금, 고용보장, 신중한 선발관리, 교육훈련)과 리더십 스타일(변혁적 리더십, 거래적 리더십)이 9개 독립변수로 구성하였고, 조직성과인 이직의사, 조직몰입, 직무만족이 종속변수로 하였고, 심리적 계약(거래적 계약, 관계적 계약)이 고몰입 인적자원관리 관행과 조직성과의 조절변수로

하였고, 인구사회학적 요인에서는 종업원의 성별, 연령, 근무연수, 결혼여부, 학력, 직급, 근무지역 등으로 분류하여 근무 회사의 종류 및 종업원수까지 구성하였고 직급이 관리 층(기층, 중층, 고층관리자), 일반직원등 통제변수로 구성하였다.

따라서 본 연구에서는 고몰입 인적자원관리와 리더십 스타일이 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 척도를 구성하였다.

1) 고몰입 인적자원관리 관행

인적자원관리 관행은 Pfeffer(1998)가 제시한 7가지 고성과를 내는 인적자원관리 관행(High Performance Human Resource Practice)에서 도출해낸 것으로, 인적자원관리 관행을 측정하기 위해 총 46개의 설문 문항을 만들었고, 이 문항들은 Pfeffer(1998)의 저서를 참고 하여 권동인(2002)이 작성한 것으로, 각 인적자원관리 관행별로 6개에서 7개의 설문문항으로 구성되어 있다. 여기서 고몰입 인적자원관리의 7가지 관행은 정보공유, 자율성, 평등성, 성과기준 고임금, 고용보장, 신중한 선발관리와 교육훈련이다. 답변형식은 전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 약간 그렇다, 매우 그렇다 식의 5점의 리커트 척도로 구성하였다.

2) 변혁적 리더십과 거래적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)은 부하들의 기존태도와 인식에 큰 변화를 가져오도록 영향력을 행사하는 과정으로써 부하들에게 그들이 속해 있는 조직의 사명, 목표 그리고 전략에 대한 몰입을 불러일으키는 것으로, 그 구성요인은 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극이 있다. 거래적 리더십(transectional leadership)은 리더와 부하 모두가 서로에게 호혜적인 영향을 주고받음으로써 가치 있는 것들도 이끌어내는 거래관계를 나타내는 것으로, 그 구성항목으로는 상황적 보상, 예외 관리, 자유방임이 있다. 리더십 스타일을 측정하기 위해서 Bass와 Avolio(1992)가 개발한 MLQ(Multifactor

Leadership Questionnaire)를 사용하였는데, 이는 변혁적 리더십의 경우 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 분발 고취이라는 외12의 문항을, 거래적 리더십은 상황적 보상, 예외 관리, 자유방임적 리더십 등 9개 문항을 포함하고 있으며, 답변형식은 전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 약간 그렇다, 매우 그렇다 식의 5점의 리커트 척도로 구성하였다.

3)이직의사

이직 의도는 조직구성원의 이직에 대한 대응변수로서 이직의사(turnover intentions)는 조직 구성원이 조직의 일원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려고 의도하는 정도로 정의 된다(Farrell & Rusbult, 1981; Meyer & Allen, 1984; Mottaz, 1989; Iverson, 1992). 이는 특정한 상황 속에서 구성원이 조직을 벗어나려고 하는 개인의 심리적 반응 상태로서 실질적인 이직 행위에서부터 일시적 상상에 이르기까지의 모든 심리적, 행위적 상태이다(Chiu, Chien, Lin & Hsiao, 2006). 이직 의도는 실제로 이직이 이어질 확률이 높고, 이직 시 조직에서는 발생하는 비용이 높기 때문에 예방차원에서 필요 한다(Dalton & Todor, 1993). 본 연구에서는 Mobley(1982)와 Iverson(1992)이 측정한 설문문항을 사용하여 6개 문항을 사용하였으며, 답변형식은 전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 약간 그렇다, 매우 그렇다 식의 5점의 리커트 척도로 구성하였다.

4)조직몰입

중국학자(런문권凌文栓, 장지찬張治燦, 방리략方俐洛1998,2000,2001)들이 중국 국내 기업직원들의 조직몰입에 대한 연구를 할 때는 인터뷰, 반 개방식 설문조사와 구조화 설문조사 등 방법을 이용하여 "중국직원 조직몰입 설문지"를 만들었다. 본 연구는 이 설문지 중에서 3차원별로 5개씩 문항을 재사용하며 문항으로 총 15개 설문 문항을 재구성하였으며, 답변형식은 전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 약간 그렇다, 매우 그렇다 식의 5점의 리커트

척도로 구성하였다.

5) 직무만족도

직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발행하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 정의할 수 있다. 본 연구에서 직업관련 요인으로 실정한 직무만족에 대하여 노종희(2001)은 직무만족을 개인이 지각하는 직무관련 욕구의 충족 정도에 의해서 생성되는 모든 감정을 포함하는 심적 상태로 정의하고 있다. 직장인은 다양한 직무활동을 통하여 자신의 열정과 능력을 다하여 직장생활에 임하게 되니까 종업원이 자신의 직무 수행상의 만족도는 고몰입 인적자원관리와 리더십 스타일에 영향을 미치는 요인이 될 것으로 예측해 볼 수 있다. 그리하여 본 연구에서는 종업원의 직무만족을 측정하기 위하여 노종희의 "직무만족도 측정 설문지"를 박희자(2001)가 수정 및 보완하여 사용한 것을 재사용하여 6개의 문항으로 설문 문항을 재구성하였으며, 답변형식은 전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 약간 그렇다, 매우 그렇다 식의 5점의 리커트 척도로 구성하였다.

6) 심리적 계약

본 연구는 개인수준에서 개인이 지각하는 심리적 계약의 내용과 이행정도를 측정하고자 한다. 이를 위해 먼저 가장 포괄적인 내용을 바탕으로 종업원이 조직의 의무라고 생각하는 요소가 무엇인지를 분리하고 그 내용을 대상으로 조직의 의무실행 여부를 측정하였다. 심리적 계약의 내용을 조사하기 위해 다양한 요소들을 포함한 연구한 Herriot et al(1997)과 Turnley & Feldman(1998) 및 Robinson & Rousseau(1994)의 자료를 바탕으로 공통적으로 제시하고 있는 훈련, 선발 평가 및 승진활동에 있어 공정성, 종업원의 의견 청취, 권한 위양, 노력에 대한 인정과 대가 지불, 안전한 작업환경, 규칙과 규율적용에 있어 공정성과 일관성, 시장수준의 보상, 성과를 근거로 한 보상, 복지후생시스템의 공정성, 고용보장 및 경력개발 등의 13개 측면을 중심

으로 측정하였으며, 답변형식은 전혀 이행되지 않다, 이행되지 않는 편이다, 보통이다, 이행되는 편이다, 매우 잘 이행되고 있다 식의 5점의 리커트 척도로 구성하였다.

4.2.2 설문지의 구성

<표4-1> 변수측정 설문항목

변수	변수명			항목	원전
독립변수	인적 자원 관리 관행	정보공유		A1~A7	Pfeffer,J, "Human Equation", Havard Business School Press, Boston, MA, 1998
		자율성		A8~A14	
		평등성		A15~A20	
		성과기준 고임금		A21~A26	
		고용보장		A27~A33	
		신중한 선발관리		A34~A39	
		교육훈련		A40~A46	
	리더십 스타일	변혁적 리더 십	카리스마	B1, B8, B15	Bass와 Avolio(1992)가 개 발한 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)
			개별적 배려	B4, B11, B18	
			지적 자극	B3, B10, B17	
분발 고취			B2, B9, B16		
거래적 리더 십		상황적 보상	B5, B12, B19		
		예외 관리	B6, B13, B20		
		자유방임적 리더십	B7, B14, B21		
종속변수	이직의사		D1-D6	Mobley. W. H. 1982, Employee Turnover: Causes, Consequences and Control. Reading: MA:Addison- Wesley Iverson. R. D 1992. Employee intent to stay :an empirical test of a revision of the Price and Mueller model. Th University of Iowa..	
	직무만족		E1-E6	노중희의"직무만족도 측정 설문지"박희자가 수정한다. 노중희(2001)교원 직무만족의 개념화 및 측정에 관한 연구19(2)pp.163-176	
	조직몰입	정서적 몰입	F1-F5	중국학자들 (린문권凌文幹, 장지찬張治岫, 방리략方俐落1998,2000,2001)	
		지속적 몰입	F6-F10		
		규범적 몰입	F11-F15		

변수	변수명	항목	원전
조절변수	심리적 계약	거래적 계약	C1~C5 Herriot Peter, Manning W.E.G and Kidd M. Jennifer.1997."The Content of the psychological Contract" British Journal of Management,8:151-162 Robinson L. Sandra and Rousseau M Denise.1994"Violating the Psychological Contract: not the exception but the norm" Journal of Organizational Behavior,15:245-259
		관계적 계약	C6~C13 Turnley H William and Feldman C Daniel. 1998."Psychological Contract Violations during Corporate Restructuring" Human Resource Management, Spring 37:71-83

4.3 자료 수집 방법 및 분석 방법

4.3.1 자료 수집 방법

본 연구의 자료 수집방법은 설문조사 방법을 이용하였다. 표본 추출에 의해 연구자가 인터넷 설문조사 도구를 이용해서 중국 각지에서 있는 회사 직원한테 설문지를 배포하고 이를 수거하여 본 연구자에게 주는 방식으로 진행되었다.

설문지 조사기간은 2013년 10월 23일부터 10월 31일 까지 약 2주 동안 572부 답지를 회수하였다. 불성실한 답변으로 간주되는 설문지 33부를 제외한 나머지 539부(94.2%)를 분석에 사용하였다.

4.3.2 자료 분석 방법

본 연구는 통계분석을 통하여 연구가설을 검증하는데 있어 SPSS 21.0을 이용하였다. 우선, 조사대상과 연구변수의 일반적 특성을 알아보기 위하여 기술 통계분석(빈도, 백분율, 평균, 표준편차)을 이용하였다. 변수들의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석의 주성분 분석과 Varimax회전을 이용하였고, 신뢰성을 검증하는데 있어 Cronbach's α 를 이용하였다. 마지막으로 연구가설을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

제5장 연구결과

5.1 조사대상에 관한 분석

조사대상의 인구통계학적 특성은 다음<표5-1>과 같다. 본 연구의 조사대상은 총 539명이며 남자가 42.9%에 비하여 여자가 57.1%로 약간 많았다. 또한 연령에는 20대가 81.1%로 가장 많았으며, 다음 30대 14.5%, 40대 2.4%와 50대 2.0%의 순으로 나타났다. 결혼상태에는 기혼 18.9%에 비하여 미혼이 81.1%로 대다수이며, 학력에는 고졸 4년제 대졸이 56.6%로 가장 많았으며, 전문대졸 29.9%, 석사 이상 9.3%와 고졸 이하 4.3%의 순으로 나타났다. 직급에는 일반 사원 69.2%로 가장 많았으며, 다음 기초 관리자 19.1%, 중급 관리자 10.8%와 고급 관리자 0.9%의 순으로 나타났다. 회사직역에는 동북3성 14.5%, 광주나 심천 11.9%, 북경 8.5%, 그리고 기타 65.1%로 나타났다. 근무연속에는 1~5년 동안 근무하는 경우가 72.9%로 가장 많았으며, 다음 6~10년 17.6%와 11년 이상 9.5%의 순으로 나타났다. 업종에는 제조업 11.5%, 건설업 11.1%, 교육 서비스 7.8%, 정보 산업 7.6%, 금융 및 보험 7.6%, 소매업 5.6%, 수송 및 물류 산업 4.1%, 농업, 임업, 수산업 1.3%, 그리고 기타 38%로 나타났다. 회사규모에는 50~249명이 31.2%로 가장 많았으며, 다음 10~49명 25.6%, 250~999명 17.4%, 1000~4999명 12.1%, 10명 미만 7.1%, 그리고 5000명 이상 6.7%의 순으로 나타났다. 마지막으로 회사 형태에는 만산 기업이 51.8%로 가장 많았으며, 다음 공기업 19.3%, 외자기업 14.1%, 정부기관 4.8%, 그리고 기타 10.0%로 나타났다.

<표5-1>조사대상의 인구 통계학적 특성

n=539

변수	구분	빈도 (n)	백분율 (%)	변수	구분	빈도 (n)	백분율 (%)
성별	남자	231	42.9	업종	농업, 임업, 수산업	7	1.3
	여자	308	57.1		건설업	60	11.1
연령	20대	437	81.1		제조업	62	11.5
	30대	78	14.5		도매업	17	3.2
	40대	13	2.4		소매업	30	5.6
	50대	11	2.0		수송 및 물류 산업	22	4.1
결혼상태	미혼	437	81.1		정보 산업	41	7.6
	기혼	102	18.9		금융 및 보험	41	7.6
학력	고졸 이하	23	4.3		수박, 음식	12	2.2
	전문대졸	161	29.9		교육 서비스	42	7.8
	4년제 대졸	305	56.6		기타	205	38.0
	석사 이상	50	9.3	회사규모	10명 미만	38	7.1
직급	일반 사원	373	69.2		10~49명	138	25.6
	기초 관리자	103	19.1		50~249명	168	31.2
	중급 관리자	58	10.8		250~999명	94	17.4
	고급 관리자	5	0.9		1000~4999명	65	12.1
					5000명 이상	36	6.7
회사지역	북경	46	8.5	회사형태	공기업	104	19.3
	광주나 심현	64	11.9		민간기업	279	51.8
	동북3성	78	14.5		외자기업	76	14.1
	기타	351	65.1		정부기관	26	4.8
근무연속	1~5년	393	72.9		기타	54	10.0
	6~10년	95	17.6				
	11년 이상	51	9.5				

5.2 신뢰도 및 타당도 검증

5.2.1 요인 분석의 의한 타당도 분석

가설 검증을 하기에 앞서서 변수들의 타당성과 신뢰성 분석을 하였다. 본 연구는 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 이용하였다. 타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 실제에 가깝게 정확히 측정하고 있는가의 정도를 나타내는 개념이다(채서일, 2005).

본 연구의 변수들의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 검증하고자 하는 것으로서 본 연구에서 수집한 설문 데이터를 통해 구성항목에 대하여 공통요인을 파악하였다. 변수구성의 개념타당도 검증하는데 각 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 조사하기 위해 탐색적 요인분석을 수행하였다. 요인추출방법으로는 요인수를 최소화하면서 정보의 손실을 최소화 할 수 있는 주성분 분석(Principal Components Analysis)을 사용하였다. 또한, 회전방식은 해석이 용이하고 일반적으로 가장 많이 이용되는 Varimax 방식을 채택하였다. 요인추출기준은 고유 값(Eigen Value)기준으로 1이 넘는 요인을 추출하였으며, 요인분석에 있어서 항목의 제거기준은 개별 요인적재치의 기준인 0.5 이상으로 값을 정하여 실시하였다. 각 문항과 요인간의 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량이 일반적으로 0.5 이상이면 관측변수들이 내재된 요인들의 개념구조가 확인된다고 할 수 있다.

본 연구의 독립변수인 고물입 인적자원관리와 리더십 스타일에 대한 측정항목들을 조정한 후 최종 분석에서 쓰이는 문항들이 다음<표5-2>와 같다.

고물입 인적자원관리관행에 대한 탐색적 요인분석 하는데 있어 요인의 공통분산 값이 0.5이하인 문항은 고물입 인적자원관리관행에 관한 문항이 15개(정보공유 A1, A2, A3; 자율성 A11, A14; 평등성 A15, A16; 성과기준 고임금 A21, A22; 고용보장 A27, A28, A29, A33; 신중한 선발관리 A34, A38), 리더십 스타일에 관한 문항이 3개(분발 고취 B2; 예외 관리 B13; 자유방임적 리더십 B14)를 제거하여 요인분석과 신뢰성 검증을 하였다.

<표5-2>독립변수인 고몰입 인적자원관리 리더십 스타일의 측정문항의 조정결과

변수	구분		초기 문항 수	최종 문항 수	제거된 문항
고몰입 인적자원 관리 관행	정보공유		7	4	A1, A2, A3,
	자율성		7	5	A11, A14
	평등성		6	4	A15, A16
	성과기준 고임금		6	4	A21, A22
	고용보장		7	3	A27, A28, A29, A33
	신중한 선발관리		6	4	A34, A38
	교육훈련		7	7	무
리더십 스타일	변혁적 리더십	카리스마	3	3	무
		개별적 배려	3	3	무
		지적 자극	3	3	무
		분발 고취	3	2	B2
	거래적 리더십	상황적 보상	3	3	무
		예외 관리	3	2	B13
		자유방임적 리더 십	3	2	B14

조절변수인 심리적 계약에 대한 측정문항들을 조정한 후 최종 분석에서 쓰이는 문항들이 다음<표5-3>과 같다. 심리적 계약에 대한 탐색적 요인분석 하는데 있어 요인의 공통분산 값이 0.5이하인 문항은 2개(거래적 계약 C5; 관계적 계약 C13)를 제거하여 요인분석과 신뢰성 검증을 하였다.

<표5-3>조절변수인 심리적 계약의 측정문항의 조절결과

변수	구분	초기 문항 수	최종 문항 수	제거된 문항
심리적 계약	거래적 계약	5	4	C5
	관계적 계약	8	7	C13

종속변수인 이직의사, 직무만족과 조직몰입에 대한 측정항목들을 조정한 후 최종 분석에서 쓰이는 문항은 다음<표5-4>와 같다. 종속변수에 대한 탐색적 요인분석 하는데 있어 요인의 공통분산 값이 0,5이하인 문항은 이직의사1개

(D3), 직무만족 2개(E1, E5), 조직몰입 4개(정서적 몰입 F1, F3; 지속적 몰입 F8, F10)를 제거하여 요인분석과 신뢰성 검증을 하였다.

<표5-4>종속변수인 이직의사, 직무만족과 조직몰입의 측정문항의 조정결과

변수	구분	초기 문항 수	최종 문항 수	제거된 문항
이직의사		6	5	D3
직무만족		6	4	E1, E5
조직몰입	정서적 몰입	5	3	F1, F3
	지속적 몰입	5	3	F8, F10
	규범적 몰입	5	5	무

5.2.2 신뢰성 검정

본 연구는 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach's α 를 이용하였다. 또한 신뢰성(reliability)이란 동일한 개념에 대하여 반복 측정하였을 때 동일한 측정 값을 얻을 가능성을 의미한다. 본 연구는 요인분석 결과에 의해 변수들이 내적일관성을 유지하고 있는가를 평가하기 위해 Cronbach's α 계수를 사용하였다.

Cronbach's α 계수는 측정항목의 신뢰도를 평가하는 여러 개수들 중에서 가장 보수적인 값을 제공하기 때문에 신뢰성 검증에 가장 많이 사용되고 있다. 일반적으로 α 의 값이 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 할 수 있다(김계수, 2007).

탐색적 요인분석 결과에 의해 본 연구 분석에 사용된 변수들의 신뢰성을 검증한 결과는 다음과 같다.

1) 독립변수의 신뢰성 분석

독립변수인 고몰입 인적자원관리와 리더십 스타일에 관한 문항들을 조정한 후 신뢰도에 대한 분석결과는 다음<표5-5>와 같다. 전반적으로 측정 항목들의 신뢰성은 각각 변수의 Cronbach's α 모두 0.6 이상으로 나타나 연구 데이터의 신뢰도가 높은 것으로 알 수 있다. 즉, 변수들의 사용가능한 수준의

내적일관성을 보여주고 있다고 할 수 있다.

<표5-5>측정항목 조정 후의 신뢰도 테스트 결과

(독립변수: 고물입 인적자원관리관행과 리더십 스타일)

변수	구분	문항	Cronbach's α
고물입 인적자원 관리 관행	정보공유	A4.각종 경영상의 운영정보를 직원들에게 공개하고 있다. A5.회사의 비용정보를 공유하고 있다. A6.회사의 사업전략을 직원들에게 공개하고 있다. A7.회사의 재무성과를 직원들에게 공개하고 있다.	.789
	자율성	A8.상사가 부서 내의 중요 의사결정에 직원의 참석을 요청한다. A9.업무를 수행하는 방법 등과 관련하여 자율적으로 개선할 수 있는 권한은 없다. A10.적절한 대응능력과 지식을 갖고 있는 현장 근무 직원들에게 의사 결정 권한을 주고 있다. A12.직무를 수행하는 동안 직원들 스스로 많은 의사결정권을 가지고 있다. A13.작업자들이 자율성과 재량권을 훨씬 더 많이 가지고 있다.	.702
	평등성	A17.특정 개인들이나 혹은 집단을 비하하는 용어가 있다. A18.회사 내에서 특정 개인들이나 혹은 집단들이 스스로를 비하하고 소외감을 느끼고 있다. A19.복장이나 유니폼 등을 통해서 그 사람의 신분(직위나 직급 등)을 알 수 있다. A20.회사 전체의 이익이 회사 내 소수의 사람들에게만 귀속되고 있다.	.696
	성과기준 고임금	A23.동일산업 타 경쟁회사와 비교할 때 임금수준이 높은 편이다. A24.회사의 결정적 성공을 위해 높은 보수를 지급하고 있다. A25.조직 전체의 성과에 연계된 보상 제도를 실시하고 있다. A26.직원들이 회사의 주식을 소유하는 것을 장려한다.	.744

	고용보장		A30.고용계약(또는 노동조합과의 교섭)을 통해 일정한 고용의무를 지고 있다. A31.조직의 전체 성과와 무관하게 고용을 보장해주고 있다. A32.고용보장을 공개적으로 약속하고 있다.	.656
	신중한 선발관리		A35.장기간의 선발과정을 통해 보다 신중하고도 세심하게 사람을 선발하고 있다. A36.경력직(또는 기술과 능력이 있는 직원)을 고용할 때, 경력이 세부적인 직무요건과 일치해야 선발한다. A37.조직에서 가장 필요로 하는 기술이 무엇인지에 관한 명확한 규정을 하고 있다. A39.어떤 특성을 지닌 사람들을 선발해야 하는지에 관한 자세한 규정을 하고 있다.	.686
	교육훈련		A40.경기변동에 따라 교육훈련을 실시하고 있다 A41.조직성과에 대한 중요한 정보를 어떻게 활용해야 하는지에 관해서 교육훈련을 제공하고 있다. A42.조직성과(직업 또는 업무 성과)를 이해하는데 필요한 교육훈련을 제공하고 있다 A43.서비스제공 비용을 이해하는데 필요한 교육훈련을 제공하고 있다. A44.회사의 사업 정보를 이해하고 활용하는데 필요한 교육훈련을 제공하고 있다. A45.조직의 목표달성에 필요한 전략이나 비전에 관한 교육 훈련을 제공하고 있다 A46.회사의 재무상태를 이해하고 활용하는 데 필요한 교육훈련을 제공하고 있다.	.897
리더십 스타일	변혁적 리더십	카리스마	B1.부하들이 그의 주위에 있는 것을 기분 좋게 느끼도록 한다. B8.부하들이 그 상사를 완전히 신뢰하고 있다. B15.그 상사와 함께 일하고 있는 것을 부하들이 자랑스럽게 생각한다.	.842
		개별적 배	B4.부하들이 자신을 스스로 개발해 가도록 돕는다. B11.부하들로 하여금 자신들이 하고 있는 것을 상사가 어떻게 생각하고 있는지를 알도록 한다. B18.소외당하고 있는 듯 한 부하들에게 개인적인 관심을	.842

		려	보인다.	
		지 적 자 극	B3.부하들이 낡은 문제들을 새로운 방식으로 생각하도록 만든다. B10.부하들에게 복잡하고 어려운 문제를 새로운 시각으로 보는 방법을 제공한다. B17.부하들로 하여금 자신이 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 새로운 시각에서 다시금 생각하도록 한다.	.837
		분 발 고 취	B2.부하가 무엇을 할 수 있고, 또 무엇을 해야 하는 지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다. B9.부하가 무엇을 할 수 있는 진에 대한 호소력 있는 표현을 하고 있다. B16.부하들이 자신의 일에서 의미를 찾도록 돕는다.	.772
	거래적 리더십	상 황 적 보 상	B5.부하들이 자신의 업무성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지를 말해준다. B12.부하들이 그들의 목표에 도달했을 때 그 목표달성을 인정해 주고 보상을 제공한다. B19.부하들이 그들의 업적에 대해 받고 있는 보상에 주의를 기울인다.	.772
		예 외 관 리	B6.부하들이 합의된 업적기준을 충족시켰을 때 만족해한다. B13.일이 잘 되어가고 있는 한, 어떤 것도 바꾸려고 시도하지 않는다. B20.부하들에게 그들이 자신의 일을 수행하기 위해 알아야 할 원칙을 말해준다.	.669
		자 유 방 임 적 리 더 십	B7.부하들이 항상 같은 방식으로 계속 일하는 것에 만족하고 있다. B14.부하들이 무엇을 하려고 하든 좋아한다. B21.부하들에게 꼭 필요한 것만을 요구한다.	.741

2)조절변수의 신뢰성 분석

조절변수인 심리적 계약에 관한 문항들을 조정한 후 신뢰도에 대한 분석결과는 다음<표5-6>과 같다. 전반적으로 측정 항목들의 신뢰성은 각각 변수의 Cronbach's α 모두 0.6 이상으로 나타나 연구 데이터의 신뢰도가 높은 것으로 알 수 있다. 즉, 변수들의 사용가능한 수준의 내적일관성을 보여주고 있다고 할 수 있다.

<표5-6>측정항목 조정 후의 신뢰도 테스트 결과

(조절변수: 심리적 계약)

변수	구분	문항	Cronbach's α
심리적 계약	거래적 계약	C1.직무수행에 필요한 적절한 지침과 훈련의 제공. C2.선발, 평가 및 승진 등의 활동의 공정성. C3.개인이나 가족과 관련된 문제를 해결하는데 있어서의 조직의 지원. C4.종업원에게 영향을 미치는 문제에 대한 종업원의 의견 청취 및 자문.	.728
	관계적 계약	C6.장기 근무자는 특별한 공헌을 한 사람에 대한 인정과 그에 대한 대가의 지불 C7.안전하고 적합한 작업환경의 제공 C8.규칙과 규율의 적용에 있어서의 공정성과 일관성 C9.유사한 업종의 다른 기업과 비슷한 수준의 보상 제공 C10.성과수준을 반영한 보상의 제공 C11.복지후생시스템 운영에 있어 공정성과 일관성 C12.직업보장(고용안전)	.838

3)종속변수의 신뢰성 분석

종속변수인 이직의사, 직무만족과 조직몰입에 관한 문항들을 조정한 후 신뢰도에 대한 분석결과는 다음<표7-7>과 같다. 전반적으로 측정항목들의 신뢰성은 각각 변수의 Cronbach's α 모두 0.6 이상으로 나타나 연구 데이터의 신뢰도가 높은 것으로 알 수 있다. 즉, 변수들의 사용가능한 수준의 내적일관성을 보여주고 있다고 할 수 있다.

<표5-7>측정항목 조정 후의 신뢰도 테스트 결과
(종속변수: 이직의사, 직무만족과 조직몰입)

변수	구분	문항	Cronbach's α
이직의사		D1.나는 다른 회사에서 일해보고 싶다.	.771
		D2.이 회사에 계속 근무해서 내가 얻을 것은 별로 없다.	
		D4.현재보다 조금이라도 여건이 나빠진다면 나는 이 회사를 떠날 것이다.	
		D5.나는 다른 회사의 채용공고를 유심히 살펴본다.	
		D6.나는 업무가 비소한다면 다른 회사에서 일할 수 있다고 생각한다.	
직무만족		E2.급여 수준에 대해 만족하는 편이다.	.698
		E3.승진/승급 기회에 대해 만족하는 편이다.	
		E4.상사와의 관계에 대해 만족하는 편이다.	
		E6.경력개발 기회에 대해 만족하는 편이다.	
조직몰입	정서적 몰입	F2.나는 회사의 직원들이 마치 가족 같다는 느낌을 가끔 가진다. F4.나는 회사에 대해 정서적인 애착을 느낀다. F5.나는 회사의 직원들에 대해 깊은 동료애를 느낀다.	.725
	지속적 몰입	F6.내가 이직하지 않은 이유는 지금까지 쌓아온 것(봉급, 직위, 연금 등)을 포기할 수 없기 때문이다. F7.내가 회사를 당장 떠나기로 결정한다면 내 삶의 많은 부분에 지장이 있을 것 같다. F9.내가 회사를 떠나지 않은 이유는 회사보다 더 좋은 직장을 찾을 수 없기 때문이다.	.620
	규범적 몰입	F11.내가 회사에서 계속 근무하는 가장 큰 이유는 충성심이나 도덕적 의무감 때문이다. F12.내가 회사에서 계속 근무하고 싶은 이유는 회사의 가치관이 나와 일치하기 때문이다. F13.나는 회사에 대한 주인의식을 갖고 있는 편이다. F14.나는 지금 회사를 떠난다면 일종의 죄책감을 느낄 것 같다. F15. 나는 회사로 부터 많은 혜택을 받고 있다고 생각한다.	.781

5.2.3 요인분석

요인분석에 의하여 측정도구의 타당도에 대한 분석한 결과는 독립변수인

고몰입 인적자원관리와 리더십 스타일, 또한 조절변수인 심리적 계약, 그리고 종속변수인 조직몰입이 포함된 요인의 수가 모두 1이상임으로 요인분석을 실시하며 이직의사와 직무만족은 요인분석을 실시하지 않았다.

1) 독립변수의 타당성 분석

독립변수인 고몰입 인적자원관리에 대한 요인분석결과는 다음<표5-8>과 같다. 요인분석결과는 총 요인이 7가지로 나타났으며 고유 값이 모두 1이상인 요인으로 추출하였다. 7개 요인에 의한 누적설명력이 57.568%이며 KMO 값이 0.901($p < .001$)로 나타났다. 각 요인은 포함된 문항들의 내용에 의하여 교육훈련, 정보공유, 성과기준 고임금, 자율성, 신중한 선발관리, 평등성, 그리고 고용보장으로 명명하였다.

<표5-8> 독립변수인 고몰입 인적자원관리의 요인분석 결과

문항번호	성분						
	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7
	교육훈련	정보공유	성 과 기 준 고임금	자율성	신중한 선 발관리	평등성	고용보장
A43	.822	.036	.143	.076	.043	.067	.225
A44	.802	.090	.176	.018	.056	.037	.221
A45	.798	.156	.143	.043	.128	-.048	.147
A41	.775	.122	.091	.093	.091	.067	.153
A42	.771	.029	.104	.154	.131	.029	.197
A40	.622	.172	.096	.035	.170	.034	-.052
A46	.548	.376	.212	.029	.142	.073	-.058
A05	.119	.769	.200	.163	.028	.059	.049
A07	.206	.769	.176	.089	.044	-.003	.114
A04	.030	.714	.122	.144	.082	.010	.093
A06	.206	.618	-.052	.101	.156	-.115	.218
A24	.152	.185	.728	.187	.194	.054	.060
A23	.138	.187	.676	.223	.100	.075	.057
A26	.230	.121	.655	.123	.019	.134	.071
A25	.274	-.022	.556	.130	.065	-.111	.293
A13	.002	.128	.202	.693	.092	.117	.103
A12	.008	.241	.348	.683	-.045	.098	.017
A10	.171	.143	.119	.665	.188	.011	-.002
A09	.004	-.047	-.050	.501	-.114	-.374	.135

A08	.251	.399	.085	.409	.122	-.002	-.060
A36	.034	.101	.090	-.023	.738	.025	.104
A37	.184	.054	.095	.151	.738	-.101	.140
A39	.179	.055	.013	.095	.649	-.105	.084
A35	.355	.197	.357	.044	.458	-.031	-.101
A18	.084	.113	.159	-.102	-.066	.721	-.051
A17	-.040	-.034	-.048	.131	-.176	.706	.131
A19	.204	.016	.203	.089	.030	.601	-.016
A20	-.102	-.225	-.380	-.050	-.005	.599	-.029
A30	.230	.024	.033	.074	.210	.005	.731
A32	.265	.199	.044	.021	.077	.031	.691
A31	.088	.136	.181	.062	.033	-.008	.640
고유 값	4.669	2.874	2.569	2.271	2.151	2.001	1.886
설명비율	14.591	8.982	8.028	7.097	6.721	6.253	5.895
누적설명 비율	14.591	23.573	31.602	38.699	45.420	51.673	57.568
KMO	.901						
유의확률	.000						

독립변수인 리더십 스타일에 대한 요인분석 결과는 다음 <표5-9>와 같다. 요인분석결과는 총 요인이 7가지로 나타났으며 고유 값이 모두 1이상인 요인으로 추출하였다. 7개 요인에 의한 누적설명력이 77.147%이며 KMO 값이 0.923($p<.001$)으로 나타났다. 각 요인은 포함된 문항들의 내용에 의하여 지적 자극, 개별적 배려, 카리스마, 상황적 보상, 자유방임적 리더십, 분발 고취, 그리고 예외 관리로 명명하였다.

<표5-9>독립변수인 리더십 스타일의 요인분석 결과

문 항 번 호	성분						
	요인1 지적 자극	요인2 개별적 배려	요인3 카리스마	요인4 상황적 보상	요인5 자유방임적 리더십	요인6 분발 고취	요인7 예외 관리
B3	.786	.195	.209	.152	.064	.173	.073
B17	.699	.184	.225	.186	.170	.310	.079
B10	.685	.112	.377	.235	.102	.180	.154
B11	.187	.832	.180	.237	.038	.117	.107
B18	.108	.825	.202	.112	.121	.193	.151
B4	.511	.606	.203	.176	.135	.037	.115
B1	.295	.202	.781	.167	.149	.011	.085
B8	.212	.202	.726	.116	.155	.313	.144
B15	.350	.238	.658	.194	.125	.304	.115

B19	.105	.195	-.009	.773	.023	.129	.231
B5	.249	.090	.185	.754	.137	.135	.066
B12	.151	.176	.281	.710	.108	.259	.069
B7	.101	-.007	.099	.076	.884	.130	.113
B21	.123	.214	.177	.119	.804	-.009	.188
B9	.259	.120	.212	.281	.034	.748	.142
B16	.325	.254	.220	.278	.144	.690	.043
B6	.017	.045	.117	.110	.174	.156	.850
B20	.216	.253	.103	.198	.130	-.016	.754
고유 값	2.478	2.229	2.193	2.191	1.667	1.580	1.549
설 명 비 율	13.767	12.383	12.183	12.172	9.260	8.779	8.603
누 적 설 명비율	13.767	26.150	38.333	50.505	59.765	68.544	77.147
KMO	.923						
유 의 확 률	.000						

2)조절변수의 타당성 분석

조절변수인 심리적 계약에 대한 요인분석 결과는 다음<표5-10>과 같다. 요인분석 결과는 총 요인이 2 가지로 나타났으며 고유 값이 모두 1이상인 요인으로 추출하였다. 2개 요인에 의한 누적설명력이 53.011%이며 KMO값이 0.910($p<.001$)으로 나타났다. 각 요인은 포함된 문항들의 내용에 의하여 관계적 계약과 거래적 계약으로 명명하였다.

<표5-10>조절변수인 심리적 계약의 요인분석 결과

문항번호	성분	
	요인1	요인2
	관계적 계약	거래적 계약
C12	.702	.108
C7	.686	.171
C9	.684	.298
C8	.646	.405
C10	.627	.365
C11	.614	.331
C6	.525	.469

C2	.177	.775
C3	.181	.705
C4	.386	.656
C1	.299	.590
고유 값	3.198	2.633
설명비율	29.074	23.937
누적설명비율	29.074	53.011
KMO	.910	
유의확률	.000	

3) 종속변수의 신뢰성 분석

종속변수인 조직몰입에 대한 요인분석 결과는 다음<표5-11>과 같다. 요인 분석결과는 총 요인이 3 가지로 나타났으며 고유 값이 모두 1 이상인 요인으로 추출하였다. 3개 요인에 의한 누적설명력이 59.747%이며 KMO값이 0.803($p<.001$)으로 나타났다. 각 요인은 포함된 문항의 내용에 의하여 정서적 몰입, 지속적 몰입과 규범적 몰입으로 명명하였다.

<표5-11> 종속변수인 조직몰입의 요인분석 결과

문항번호	성분		
	요인1 규범적 몰입	요인2 정서적 몰입	요인3 지속적 몰입
F12	.782	.178	-.026
F14	.741	.072	-.051
F13	.684	.233	.037
F11	.674	.044	.094
F15	.673	.132	.023
F5	.019	.873	.087
F2	.289	.762	.023
F4	.539	.592	.017
F7	.156	-.014	.799
F9	-.206	-.070	.731
F6	.106	.237	.723
고유 값	2.989	1.866	1.717
설명비율	27.170	16.967	15.610
누적설명비율	27.170	44.138	59.747
KMO	.803		
유의확률	.000		

5.3 변수의 특성 분석

5.3.1 변수의 일반적 특성 분석

요인분석과 신뢰성 분석의 결과에 의하여 변수의 일반적 특성에 대한 분석 결과는 다음<표5-12>와 같다. 고물입 인적자원관리의 7가지 하위 요인 중에 고용보장이 3.30(.76)로 가장 높았으며, 다음 신중한 선발관리가 3.27(.66), 교육훈련 3.14(.74), 자율성 2.86(.61), 정보공유 2.77(.78), 성과기준 고임금 2.75(.78), 그리고 평등성 2.71(.69)의 순으로 나타났다.

리더십 스타일의 7가지 하위 요인 중에 예외 관리가 3.51(.58)로 가장 높았으며, 다음 상황적 보상 3.31(.73), 개별적 배려 3.11(.80), 분발 고취 3.09(.74), 지적 자극 3.05(.80), 자유방임적 리더십 2.97(.66), 그리고 카리스마 2.95(.83)의 순으로 나타났다.

심리적 계약의 2가지 하위요인 중에 거래적 계약이 3.07(.68)에 비하여 관계적 계약 3.33(.66)으로 더 높게 나타났다.

종속변수 중에 이직의사가 3.24(.70)이며, 직무만족 2.96(.74)로 나타났다. 그리고 조직몰입의 3가지 하위요인 중에 정서적 몰입이 3.36(.68)로 가장 높았으며, 지속적 몰입 3.32(.73), 규범적 몰입 2.87(.69)의 순으로 나타났다.

<표5-12> 변수의 일반적 특성

변수	구분	최솟값	최댓값	평균	표준변차
고물입 인적자원관리	정보공유	1	5	2.77	.78
	자율성	1	5	2.86	.61
	평등성	1	5	2.71	.69
	성과기준 고임금	1	5	2.75	.78
	고용보장	1	5	3.30	.76
	신중한 선발관리	1	5	3.27	.66
	교육훈련	1	5	3.14	.74
리더십 스타일	카리스마	1	5	2.95	.83
	개별적 배려	1	5	3.11	.80
	지적 자극	1	5	3.05	.80
	분발 고취	1	5	3.09	.74
	상황적 보상	1	5	3.31	.73
	예외 관리	1	5	3.51	.58

	자유방임적 리더십	1	5	2.97	.66
심리적 계약	거래적 계약	1	5	3.07	.68
	관계적 계약	1	5	3.33	.66
조직성과	이직의사	1	5	3.24	.70
	직무만족	1	5	2.96	.74
	정서적 몰입	1	5	3.36	.68
	지속적 몰입	1	5	3.32	.73
	규범적 몰입	1	5	2.87	.69

5.3.2 변수의 상관관계 분석

변수들 간의 상관관계를 알아보기 위하여 상관분석을 실시한 결과는 다음 <표5-13>과 같다. 전반적으로 보면 독립변수간의 서로의 상관계수가 0.6 이상인 것이 없으므로 가설 검증하는데 있어 모든 변수들을 사용하였다.

<표5-13> 변수간의 상관관계 분석

변수	구분	번호	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
고 물 입 인 적 자 원 관 리	정보공유	1	1																				
	자율성	2	.44*	1																			
	평등성	3	-.03	-.04	1																		
	성과기준 고임금	4	.41*	.47*	.05	1																	
	고용보장	5	.31*	.25*	0	.32*																	
	신중한 선발관리	6	.33*	.29*	-.12**	.38*	.30*	1															
	교육훈련	7	.40*	.31*	.07	.48*	.44*	.44*	1														
리 더 십 스 타 일	카리스마	8	.39*	.49*	-.12**	.46*	.29*	.36*	.39*	1													
	개별적 배려	9	.32*	.31*	-.09*	.38*	.28*	.34*	.39*	.59*	1												
	지적 자 극	10	.38*	.45*	-.10*	.48*	.28*	.38*	.50*	.70*	.59*	1											
	분발 고 취	11	.36*	.40*	-.12**	.49*	.29*	.39*	.46*	.68*	.59*	.72*	1										
	상황적 보상	12	.30*	.40*	.01	.46*	.32*	.32*	.43*	.51*	.50*	.54*	.61*	1									
	예외 관 리	13	.18*	.22*	.06	.16*	.20*	.25*	.23*	.32*	.28*	.25*	.22*	.31*	1								
	자유방임 적 리더	14	.33*	.34*	.05	.37*	.23*	.27*	.32*	.51*	.39*	.44*	.43*	.38*	.41*								

	십																						
심 리 적 계 약	거래적 계약	15	.45* *	.43* *	-.11 **	.46* *	.32* *	.44* *	.51* *	.47* *	.43* *	.50* *	.45* *	.41* *	.26* *	.40* *	1						
	관계적 계약	16	.37* *	.40* *	-.14 **	.49* *	.39* *	.41* *	.45* *	.52* *	.40* *	.49* *	.45* *	.47* *	.30* *	.43* *	.69* *	1					
조 직 성 과	이직의사	17	-.19 **	-.23 **	.26* *	-.23 **	-.10 *	-.17 **	-.22 **	-.34 **	-.23 **	-.27 **	-.28 **	-.15 **	-.03 **	-.19 **	-.35 **	-.35 **	1				
	직무만족	18	.39* *	.45* *	-.04	.56* *	.24* *	.40* *	.44* *	.65* *	.48* *	.57* *	.56* *	.49* *	.26* *	.46* *	.54* *	.54* **	-.35 **	1			
	정서적 몰입	19	.24* *	.27* *	-.05	.32* *	.16* *	.29* *	.26* *	.42* *	.29* *	.30* *	.38* *	.33* *	.22* *	.25* *	.33* *	.34* *	-.17 **	.45* *	1		
	지속적 몰입	20	.13* *	.06	.14* *	.08	.10* *	.10* *	.10* *	.05	.05	.05	.09* *	.08	.17* *	.11* *	.02	.09* *	.16* *	.08	.12* *	1	
	규범적 몰입	21	.33* *	.39* *	.01	.50* *	.16* *	.33* *	.36* *	.48* *	.40* *	.41* *	.46* *	.34* *	.16* *	.40* *	.47* *	.43* **	-.31 **	.65* *	.50* *	.05	1

*p<.05, **p<.01

5.4 연구가설의 검증 결과

5.4.1 고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향

고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하며 모형1은 인구통계학적 특성만 투입한 모형이고 모형2는 고몰입 인적자원관리를 투입한 모형이었다. 다중회귀분석 앞서서 성별과 결혼 상태는 더미변수를 만든 후 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

1) 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향

고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향을 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-14>와 같다. 인구통계학적 특성만 투입한 모형1은 유의하지 않았다($F=1.010, p>0.5$).

고몰입 인적자원관리를 투입한 모형2에는 회귀식이 유의하게 나타났다($F=6.608, p<.001$). 인구통계학적 특성 변수 중에 회사규모만 유의하게 나타나($\beta=-0.076, p<.1$) 따라서 회사규모가 이직의사에 부(-)의 영향을 미치며 회사규모가 클수록 사원의 이직의사가 낮아진 것으로 나타났다. 또한 고몰입 인적자원관리의 7가지 하위요인 중에 정보공유, 고용보장과 신중한 선발관리가 유의하지 않았으며 자율성($\beta=-0.112, p<.05$), 평등성($\beta=-0.276, p<.001$), 성과기준 고임금($\beta=-0.138, p<.05$), 그리고 교육훈련($\beta=-0.132, p<.05$)이 통계적으로 유의하였다. 즉, 자율성, 평등성, 성과기준 고임금과 교육훈련이 이직의사에 부(-) 영향을 미쳐 높을수록 이직의사가 낮아지는 것으로 나타났다.

<표5-14>고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	3.634***	3.751***
남자(성별)	-0.068(-0.048)	-0.045(-0.032)

연령	0.054(0.046)	0.077(0.066)
미혼(결혼상태)	-0.044(-0.025)	0.032(0.018)
학력	0.032(0.033)	0.029(0.030)
지급	-0.027(-0.028)	0.003(0.003)
근속연수	-0.065(-0.06)	-0.081(-0.075)
회시지역	-0.028(-0.04)	-0.034(-0.048)
업종	-0.007(-0.035)	-0.007(-0.034)
회사규모	-0.050(-0.094)*	-0.040(-0.076)+
회사형태	-0.031(-0.051)	-0.016(-0.027)
정보공유		-0.035(-0.038)
자율성		-0.129(-0.112)*
평등성		-0.283(-0.276)***
성과기준 고임금		-0.123(-0.138)*
고용보장		0.046(0.050)
신중한 선발관리		0.001(0.001)
교육훈련		-0.126(-0.132)*
R2	.019	.177
수정된 R2	.000	.151
R2 변화량	.019	.159
F 값	1.011	6.608***

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

2)고몰입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향

고몰입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-15>와 같다. 인구통계학적 특성만 투입한 모형1은 유의하였다($F=4.663, p<.001$). 인구통계학적 특성 변수 중에 연령, 학력, 지급, 근속 연수와 업종이 유의하게 나타났으며 연령($\beta=0.163, p<.1$)이 많을수록 직무만족도가 낮아진 것으로 나타났다.

고몰입 인적자원관리를 투입한 모형2에는 회귀식이 유의하게 나타났다($F=24.842, p<.001$). 고몰입 인적자원관리의 7가지 하위요인 중에 평등성과 고용보장이 유의하지 않았으며 정보공유($\beta=0.075, p<.1$), 자율성($\beta=0.171, p<.001$), 성과기준 고임금($\beta=0.312, p<.001$), 신중한 선발관리($\beta=0.13, p<.01$), 그리고 교육훈련($\beta=0.170, p<.001$)이

통계적으로 유의하였다. 즉, 정보공유, 자율성, 성과기준 고임금, 신중한 선발관리, 그리고 교육훈련이 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳐 높을수록 직무만족도가 높아지는 것으로 나타났다.

<표5-15>고몰입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	2.498***	0.425
남자(성별)	0.054(0.036)	0.001(0.001)
연령	0.199(0.163)*	0.114(0.093)+
미혼(결혼상태)	0.000(0.000)	0.009(0.005)
학력	0.103(0.102)*	0.111(0.110)**
지급	0.172(0.168)***	0.054(0.052)
근속연수	-0.194(-0.172)**	-0.107(-0.094)*
회시지역	-0.036(-0.049)	-0.03(-0.041)
업종	-0.016(-0.074)+	-0.015(-0.072)*
회사규모	0.000(0.001)	-0.021(-0.037)
회사형태	0.027(0.042)	0.005(0.008)
정보공유		0.071(0.075)+
자율성		0.207(0.171)***
평등성		-0.058(-0.054)
성과기준 고임금		0.293(0.312)***
고용보장		-0.04(-0.041)
신중한 선발관리		0.145(0.130)**
교육훈련		0.17(0.170)***
R2	.081	.448
수정된 R2	.064	.430
R2 변화량	.081	.367
F 값	4.663***	24.842***

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

3)고몰입 인적자원관리가 조직몰입에 미치는 영향

(1)고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향

고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향을 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-16>과 같다. 인구통계학적 특성만 투입한 모형1은 유의하였다($F=2.358, p<.05$). 인구통계학적 특성 변수 중에 연령과 지급이 유의하게 나타났으며 연령($\beta=0.134, p<.05$)이 높을수록 정서

적 몰입이 높아진 것으로 나타났다.

고몰입 인적자원관리를 투입한 모형2에는 회귀식이 유의하게 나타났다 ($F=7.244, p<.001$). 고몰입 인적자원관리의 7가지 하위요인 중에 정보공유와 고용보장이 유의하지 않았으며 자율성($\beta=0.105, p<.05$), 평등성($\beta=-0.070, p<.1$), 성과기준고임금($\beta=0.125, p<.05$), 신중한 선발관리($\beta=0.152, p<.01$), 그리고 교육훈련($\beta=0.103, p<.05$) 이 통계적으로 유의하였다. 즉, 자율성, 평등성, 성과기준 고임금, 신중한 선발관리, 그리고 교육훈련이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미쳐 높을수록 정서적 몰입이 높아지는 것으로 나타났다.

<표5-16> 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	3.223***	2.061***
남자(성별)	-0.095(-0.069)	-0.126(-0.091)*
연령	0.152(0.134)*	0.105(0.092)
미혼(결혼상태)	-0.087(-0.05)	-0.115(-0.066)
학력	0.027(0.029)	0.025(0.026)
지급	0.097(0.102)*	0.047(0.049)
근속연수	-0.060(-0.057)	-0.024(-0.023)
회시지역	0.020(0.029)	0.025(0.036)
업종	-0.007(-0.034)	-0.006(-0.029)
회사규모	-0.017(-0.033)	-0.033(-0.064)
회사형태	-0.029(-0.049)	-0.047(-0.079)+
정보공유		0.044(0.050)
자율성		0.117(0.105)*
평등성		-0.07(-0.07)+
성과기준 고임금		0.109(0.125)*
고용보장		-0.004(-0.005)
신중한 선발관리		0.157(0.152)**
교육훈련		0.095(0.103)*
R2	.043	.191
수정된 R2	.025	.165
R2 변화량	.043	.148
F 값	2.358*	7.244***

+ $p<.1$, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

(2)고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향

고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향을 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-17>과 같다. 인구통계학적 특성만 투입한 모형1은 유의하지 않았다($F=1.002, p>.05$).

고몰입 인적자원관리를 투입한 모형2에는 회귀식이 유의하게 나타났다($F=2.206, p<.01$). 인구통계학적 특성 변수 중에 미혼(혼인상태)만 유의하게 나타났으며 미혼(혼인상태)($\beta=0.113, p<.05$)에는 기준이 기혼보다 미혼일 경우가 정서적 몰입이 더 높은 것으로 나타났다. 고몰입 인적자원관리의 7가지 하위요인 중에 자율성, 성과기준 고임금, 고용보장, 신중한 선발관리와 교육훈련이 유의하지 않았으며 정보공유($\beta=0.118, p<.05$)와 평등성($\beta=0.164, p<.001$)이 통계적으로 유의하였다. 즉, 정보공유와 평등성이 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미쳐 높을수록 지속적 몰입이 높아진 것으로 나타났다.

<표5-17>고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	2.731***	1.664***
남자(성별)	0.005(0.004)	-0.002(-0.001)
연령	0.146(0.119)+	0.126(0.103)
미혼(결혼상태)	0.145(0.077)	0.211(0.113)*
학력	0.079(0.079)+	0.071(0.07)
지급	0.024(0.023)	0.005(0.005)
근속연수	-0.014(-0.012)	0.012(0.011)
회시지역	-0.016(-0.022)	-0.017(-0.022)
업종	0.004(0.019)	0.005(0.023)
회사규모	0.009(0.016)	-0.004(-0.006)
회사형태	-0.009(-0.014)	-0.012(-0.019)
정보공유		0.111(0.118)*
자율성		-0.025(-0.021)
평등성		0.175(0.164)***
성과기준 고임금		-0.013(-0.014)
고용보장		0.05(0.052)
신중한 선발관리		0.073(0.066)
교육훈련		0.007(0.007)
R ²	.019	.067
수정된 R ²	.000	.037
R ² 변화량	.019	.049
F 값	1.002	2.206**

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

(3)고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향

고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향을 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-18>과 같다. 인구통계학적 특성만 투입한 모형1은 유의하게 나타났다($F=5.198$, $p<.001$). 인구통계학적 특성 변수 중에 연령, 지급과 근속연수 유의하게 나타났으며 연령($\beta=0.197$, $p<.01$)과 지급($\beta=0.211$, $p<.001$)이 높을수록 정서적 몰입이 높아진 반면 근속연수($\beta=-0.113$, $p<.1$)가 많을수록 정서적 몰입이 낮아진 것으로 나타났다.

고몰입 인적자원관리를 투입한 모형2에는 회귀식이 유의하게 나타났다($F=16.417$, $p<.001$). 고몰입 인적자원관리의 7가지 하위요인 중에 평등성과 고용보장이 유의하지 않았으며 정보공유($\beta=0.084$, $p<.1$), 자율성($\beta=0.149$, $p<.01$), 성과기준 고임금($\beta=0.274$, $p<.001$), 신중한 선발관리($\beta=0.101$, $p<.05$), 그리고 교육훈련($\beta=0.136$, $p<.01$)이 통계적으로 유의하였다. 즉, 정보공유, 자율성, 성과기준 고임금, 신중한 선발관리, 그리고 교육훈련이 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미쳐 높을수록 규범적 몰입이 높아진 것으로 나타났다.

<표5-18>고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	2.554***	0.863**
남자(성별)	0.084(0.06)	0.039(0.027)
연령	0.228(0.197)**	0.158(0.137)*
미혼(결혼상태)	0.087(0.049)	0.109(0.062)
학력	-0.008(-0.008)	0.000(0.000)
지급	0.204(0.211)***	0.102(0.106)*
근속연수	-0.121(-0.113)+	-0.044(-0.042)
회사지역	-0.013(-0.018)	-0.01(-0.014)
업종	-0.009(-0.048)	-0.009(-0.046)
회사규모	-0.034(-0.065)	-0.048(-0.091)*
회사형태	0.021(0.034)	0.005(0.008)
정보공유		0.075(0.084)+
자율성		0.17(0.149)**

평등성		-0.017(-0.017)
성과기준 고임금		0.242(0.274)***
고용보장		-0.061(-0.067)
신중한 선발관리		0.106(0.101)*
교육훈련		0.128(0.136)**
R2	.090	.349
수정된 R2	.072	.328
R2 변화량	.090	.259
F 값	5.198***	16.417***

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

5.4.2 리더십 스타일이 조직성과에 미치는 영향

1) 리더십 스타일이 이직의사에 미치는 영향

리더십 스타일이 이직의사에 미치는 영향을 알아보기 위하여 위계적 회귀 분석을 실시한 결과는 다음<표5-19>와 같다. 인구통계학적 특성만 모형1은 유의하지 않았다($F=1.011$, $p>.05$).

리더십 스타일을 투입한 모형2에는 회귀식이 유의하게 나타났다($F=0.187$, $p<.001$). 인구통계학적 특성 변수 중에 근속연수, 회사지역과 회사규모가 유의하게 나타났으며 근속연수($\beta=-0.097$, $p<.1$)와 회사규모($\beta=-0.111$, $p<.01$)가 클수록 이직의사가 낮아지며 회사지역에 따라도 차이가 있는 것으로 나타났다. 리더십 스타일의 7가지 하위요인 중에 개별적 배려, 지적 자극, 분발 고취, 상황적 보상과 자유방임적 리더십이 유의하지 않았으며 카리스마($\beta=-0.313$, $p<.001$)와 예외 관리($\beta=0.118$, $p<.05$)가 통계적으로 유의하였다. 즉, 카리스마가 이직의사에 부(-)의 영향을 미쳐 높을수록 이직의사가 낮아진 반면 예외 관리가 이직의사에 정(+)의 영향을 미쳐 높을수록 이직의사가 높아진 것으로 나타났다.

<표5-19>리더십 스타일이 이직의사에 미치는 영향

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	3.634***	4.330***

남자(성별)	-0.068(-0.048)	-0.062(-0.044)
연령	0.054(0.046)	0.111(0.095)
미혼(결혼상태)	-0.044(-0.025)	-0.032(-0.018)
학력	0.032(0.033)	0.052(0.054)
지급	-0.027(-0.028)	-0.007(-0.007)
근속연수	-0.065(-0.060)	-0.105(-0.097)+
회시지역	-0.028(-0.040)	-0.059(-0.084)*
업종	-0.007(-0.035)	-0.011(-0.053)
회사규모	-0.050(-0.094)*	-0.059(-0.111)**
회사형태	-0.031(-0.051)	-0.031(-0.051)
카리스마		-0.266(-0.313)***
개별적 배려		-0.038(-0.044)
지적 자극		-0.012(-0.013)
분발 고취		-0.086(-0.091)
상황적 보상		0.058(0.060)
예외 관리		0.144(0.118)*
자유방임적 리더십		-0.054(-0.051)
R2	.019	.168
수정된 R2	.000	.141
R2 변화량	.019	.149
F 값	1.011	6.187***
+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001		
더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)		

2)리더십 스타일이 직무만족에 미치는 영향

리더십 스타일이 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 위계적 회귀 분석을 실시한 결과는 다음<표5-20>과 같다. 인구통계학적 특성만 투입한 모형1은 유의하게 나타났다($F=4.663$, $p<.001$). 인구통계학적 특성 변수 중에 연령, 학력, 지급, 근속연수와 업종이 유의하게 나타났으며 연령($\beta=0.163$, $p<.05$), 학력($\beta=0.102$, $p<.05$)과 지급($\beta=0.168$, $p<.001$)이 높을수록 직무만족도가 높은 반면 근속연수($\beta=-0.172$, $p<.01$)가 클수록 직무만족도가 낮아진 것으로 나타났다. 그리고 업종($\beta=-0.074$, $p<.1$)에 따라 직무만족도에 대한 차이도 있었다.

리더십 스타일을 투입한 모형2에는 회귀식이 유의하게 나타났다($F=32.607$, $p<.001$). 리더십 스타일이 7가지 하위요인 중에 개별적 배려와 예외 관리가 유의하지 않았으며($p>.1$)카리스마($\beta=0.361$, $p<.001$),지적 자극($\beta=0.093$, $p<.1$), 분발 고취($\beta=0.093$, $p<.1$), 상황적 보상($\beta=0.102$, $p<.05$), 그리고

자유방임적 리더십($\beta=0.125$, $p<.01$)이 통계적으로 유의하였다. 즉, 카리스마, 지적 자극, 분발 고취, 상황적 보상, 그리고 자유방임적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳐 높을수록 직무만족도가 높아진 것으로 나타났다.

<표5-20>리더십 스타일이 직무만족에 미치는 영향

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	2.498***	0.234
남자(성별)	0.054(0.036)	0.026(0.017)
연령	0.199(0.163)*	0.085(0.07)
미혼(결혼상태)	0.000(0.000)	-0.013(-0.007)
학력	0.103(0.102)*	0.065(0.064)*
지급	0.172(0.168)***	0.114(0.111)**
근속연수	-0.194(-0.172)**	-0.098(-0.086)+
회시지역	-0.036(-0.049)	-0.009(-0.013)
업종	-0.016(-0.074)+	-0.010(-0.046)
회사규모	0.000(0.001)	0.010(0.019)
회사형태	0.027(0.042)	0.019(0.03)
카리스마		0.322(0.361)***
개별적 배려		0.032(0.034)
지적 자극		0.085(0.093)+
분발 고취		0.093(0.093)+
상황적 보상		0.104(0.102)*
예외 관리		0.006(0.005)
자유방임적 리더십		0.140(0.125)**
R ²	.081	.515
수정된 R ²	.064	.500
R ² 변화량	.081	.434
F 값	4.663***	32.607***

+ $p<.1$, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

3)리더십 스타일이 조직몰입에 미치는 영향

(1)리더십 스타일이 정서적 몰입에 미치는 영향

리더십 스타일이 정서적 몰입에 미치는 영향을 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-21>과 같다. 인구통계학적 특성만 투입한 모형1은 유의하게 나타났다($F=2.358$, $p<.05$). 인구통계학 특성 변수 중에 연령과 지급이 유의하게 나타났으며 연령($\beta=0.134$, $p<.05$)과 지급

(beta=0.102, $p<.05$)이 많을수록 정서적 몰입이 높아진 것으로 나타났다.

리더십 스타일을 투입한 모형2에는 회귀식이 유의하게 나타났다($F=9.360$, $p<.001$). 리더십 스타일의 7가지 하위요인 중에 개별적 배려, 지적 자극과 자유방임적 리더십이 유의하지 않았으며 카리스마(beta=0.297, $p<.001$), 분발 고취(beta=0.168, $p<.01$), 상황적 보상(beta=0.108, $p<.05$), 그리고 예외 관리(beta=0.080, $p<.1$)가 통계적으로 유의하였다. 즉, 카리스마, 분발 고취, 상황적 보상, 그리고 예외 관리가 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미쳐 높을수록 정서적 몰입이 높아진 것으로 나타났다.

<표5-21>리더십 스타일이 정서적 몰입에 미치는 영향

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	3.223***	1.729***
남자(성별)	-0.095(-0.069)	-0.110(-0.080)*
연령	0.152(0.134)*	0.081(0.071)
미혼(결혼상태)	-0.087(-0.050)	-0.083(-0.048)
학력	0.027(0.029)	0.005(0.005)
지급	0.097(0.102)*	0.061(0.065)
근속연수	-0.060(-0.057)	0.000(0.000)
회사지역	0.020(0.029)	0.026(0.038)
업종	-0.007(-0.034)	-0.004(-0.021)
회사규모	-0.017(-0.033)	-0.009(-0.018)
회사형태	-0.029(-0.049)	-0.028(-0.047)
카리스마		0.246(0.297)***
개별적 배려		-0.012(-0.014)
지적 자극		-0.096(-0.112)
분발 고취		0.154(0.168)**
상황적 보상		0.102(0.108)*
예외 관리		0.095(0.080)+
자유방임적 리더십		0.011(0.010)
R2	.043	.239
수정된 R2	.025	.214
R2 변화량	.043	.196
F 값	2.358*	9.630***

+ $p<.1$, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

(2)리더십 스타일이 지속적 몰입에 미치는 영향

리더십 스타일이 지속적 몰입에 미치는 영향을 알아보기 위하여 위계적 회

귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-22>와 같다. 인구통계학적 특성만 투입한 모형1은 유의하지 않았다($F=1.002$, $p>.05$).

리더십 스타일을 투입한 모형2에는 회귀식이 유의하게 나타났다($F=1.903$, $p<.05$). 인구통계학적 특성 변수 중에 연령과 학력이 유의하게 나타났으며 연령($\beta=0.112$, $p<.1$)과 학력($\beta=0.079$, $p<.1$)이 높을수록 지속적 몰입이 많아진 것으로 나타났다. 리더십 스타일의 7가지 하위요인 중에 개별적 배려, 지적 자극, 상황적 보상, 자유방임적 리더십이 유의하게 않았으며 분발 고취($\beta=0.132$, $p<.1$)와 예외 관리($\beta=0.173$, $p<.001$)가 통계적으로 유의하였다. 즉, 분발 고취와 예외 관리가 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미쳐 높을수록 지속적 몰입이 높아진 것으로 나타났다.

<표5-22>리더십 스타일이 지속적 몰입에 미치는 영향

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	2.731***	1.917***
남자(성별)	0.005(0.004)	-0.01(-0.007)
연령	0.146(0.119)+	0.136(0.112)+
미혼(결혼상태)	0.145(0.077)	0.150(0.080)
학력	0.079(0.079)+	0.074(0.073)
지급	0.024(0.023)	0.021(0.02)
근속연수	-0.014(-0.012)	-0.006(-0.005)
회사지역	-0.016(-0.022)	-0.031(-0.042)
업종	0.004(0.019)	0.005(0.024)
회사규모	0.009(0.016)	0.007(0.013)
회사형태	-0.009(-0.014)	-0.011(-0.017)
카리스마		-0.069(-0.077)
개별적 배려		-0.036(-0.04)
지적 자극		-0.040(-0.044)
분발 고취		0.131(0.132)+
상황적 보상		0.000(0.000)
예외 관리		0.219(0.173)***
자유방임적 리더십		0.054(0.049)
R2	.019	.058
수정된 R2	.000	.028
R2 변화량	.019	.040
F 값	1.002	1.903*

+ $p<.1$, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

(3) 리더십 스타일이 규범적 몰입에 미치는 영향

리더십 스타일인 규범적 몰입에 미치는 영향을 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-23>과 같다. 인구통계학적 특성만 투입한 모형1은 유의하지 않았다($F=5.198, p<.001$). 인구통계학적 특성 변수 중에 연령, 지급과 근속연수가 유의하게 나타났으며 연령($\beta=0.197, p<.01$)과 지급($\beta=0.211, p<.001$)이 높을수록 규범적 몰입이 높아지는 반면 근속연수($\beta=-0.113, p<.1$)가 많을수록 규범적 몰입이 낮아진 것으로 나타났다.

리더십 스타일을 모형2에는 회귀식이 유의하게 나타났다($F=5.198, p<.001$). 리더십 스타일의 7가지 하위요인 중에 지적 자극, 상황적 보상, 예외 관리가 유의하지 않았으며 카리스마($\beta=0.227, p<.001$), 개별적 배려($\beta=0.100, p<.05$), 분발 고취($\beta=0.177, p<.01$), 그리고 자유방임적 리더십($\beta=0.177, p<.001$)이 통계적으로 유의하였다. 즉, 카리스마, 개별적 배려, 분발 고취, 그리고 자유방임적 리더십이 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미쳐 높을수록 규범적 몰입이 높아진 것으로 나타났다.

<표5-23> 리더십 스타일이 규범적 몰입에 미치는 영향

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	2.554***	0.955***
남자(성별)	0.084(0.060)	0.063(0.045)
연령	0.228(0.197)**	0.138(0.119)*
미혼(결혼상태)	0.087(0.049)	0.076(0.043)
학력	-0.008(-0.008)	-0.033(-0.035)
지급	0.204(0.211)***	0.171(0.177)***
근속연수	-0.121(-0.113)+	-0.053(-0.05)
회시지역	-0.013(-0.018)	0.015(0.022)
업종	-0.009(-0.048)	-0.004(-0.022)
회사규모	-0.034(-0.065)	-0.023(-0.045)
회사형태	0.021(0.034)	0.013(0.022)
카리스마		0.191(0.227)***
개별적 배려		0.087(0.100)*
지적 자극		-0.020(-0.023)
분발 고취		0.165(0.177)**
상황적 보상		-0.007(-0.007)
예외 관리		-0.054(-0.045)
자유방임적 리더십		0.187(0.177)***
R2	.090	.350

수정된 R2	.072	.329
R2 변화량	.090	.261
F 값	5.198***	16.513***

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

5.4.3 심리적 계약이 고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향의 조절 효과

심리적 계약의 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향의 조절효과를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하며 모형1은 인구통계학적 특성 변수와 독립변수인 고몰입 인적자원관리, 그리고 조절변수인 심리적 계약을 투입한 모형이고, 모형2는 "심리적 계약*고몰입 인적자원관리"의 상호작용변수를 투입한 모형이다. 상호작용변수를 계산하는데 있어 다중공선성을 방지하기 위하여 "변수의 값-변수의 평균 값"의 방법을 이용하였다.

1) 거래적 계약의 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향의 조절효과

거래적 계약의 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향의 조절효과를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-24>와 같다. 인구통계학적 특성 변수와 독립변수인 고몰입 인적자원관리, 그리고 조절변수인 심리적 계약을 투입한 모형1은 유의하게 나타났다($F=7.590$, $p<.001$). 거래적 계약($\beta=-0.237$, $p<.001$)이 유의하며 이직의사에 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

"거래적 계약*고몰입 인적자원관리"의 상호작용변수를 추가적으로 투입한 모형2는 유의하게 나타났다($F=6.125$, $p<.001$). 고몰입 인적자원관리의 하위요인 중에 정보공유, 자율성, 성과기준 고임금, 신중한 선발관리와 교육훈련이 이직의사에 미치는 영향에 대한 조절효과가 없었으며($p>0.5$) 평등성($\beta=0.101$, $p<.05$)과 고용보장($\beta=0.138$, $p<.01$)에 대한 조절효과가 검정되었다. 즉 평등성과 고용보장이 이직의사에 미치는 영향은 거래적 계약이 높아지는 것으로 나타났다.

<표5-24>거래적 계약의 고몰입 이적자원관리가 이직의사에 미치는 영향의 조절효과

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	3.927***	3.974***
남자(성별)	-0.051(-0.036)	-0.051(-0.036)
연령	0.056(0.048)	0.061(0.052)
미혼(결혼상태)	0.055(0.031)	0.053(0.03)
학력	0.024(0.025)	0.029(0.03)
지급	0.03(0.031)	0.028(0.029)
근속연수	-0.087(-0.08)	-0.077(-0.071)
회시지역	-0.033(-0.046)	-0.031(-0.044)
업종	-0.007(-0.033)	-0.006(-0.03)
회사규모	-0.041(-0.076)+	-0.039(-0.073)+
회사형태	-0.014(-0.022)	-0.013(-0.022)
정보공유	0.001(0.001)	-0.003(-0.004)
자율성	-0.09(-0.078)	-0.087(-0.076)
평등성	-0.256(-0.250)***	0.239(0.233)***
성과기준 고임금	-0.095(-0.107)*	-0.099(-0.111)*
고용보장	0.051(0.056)	0.047(0.051)
신중한 선발관리	0.043(0.04)	0.04(0.037)
교육훈련	-0.066(-0.069)	-0.061(-0.064)
거래적 계약	-0.243(-0.237)***	-0.248(-0.242)***
정보공유*거래적 계약		-0.108(-0.097)
자율성*거래적 계약		0.072(0.052)
평등성*거래적 계약		0.118(0.101)*
성과기준 고임금*거래적 계약		-0.006(-0.006)
고용보장*거래적 계약		0.144(0.138)**
신중한 선발관리*거래적 계약		-0.032(-0.027)
교육훈련*거래적 계약		-0.034(-0.03)
R2	.208	.230
수정된 R2	.181	.192
R2 변화량	.208	.022
F 값	7.590***	6.125***

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

2) 거래적 계약의 고물입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향의 조절효과

거래적 계약의 고물입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향의 조절효과를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-25>와 같다. 인구통계학적특성 변수와 독립변수인 고물입 인적자원관리, 그리고 조절변수인 심리적 계약을 투입한 모형1은 유의하게 나타났다($F=26.869$, $p<.001$). 거래적 계약($\beta=0.250$, $p<.001$)이 유의하며 직무만족에 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

"거래적 계약*고물입 인적자원관리"의 상호작용변수를 추가적으로 투입한 모형2는 유의하게 나타났다($F=19.916$, $p<.001$). 고물입 인적자원관리의 하위요인 중에 자율성, 평등성, 성과기준 고임금, 고용보장, 신중한 선발관리와 교육훈련이 유의하지 않았으며 정보공유가 직무만족($\beta=-0.103$, $p<.05$)에 미치는 영향에 대한 조절효과가 검정되었다. 즉 정보공유가 직무만족에 미치는 영향은 거래적 계약이 높을수록 낮아지는 것으로 나타났다.

<표5-25>거래적 계약의 고물입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향의 조절효과

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	0.231	0.070
남자(성별)	0.008(0.006)	0.003(0.002)
연령	0.137(0.111)*	0.135(0.110)*
미혼(결혼상태)	-0.017(-0.009)	0.009(0.005)
학력	0.117(0.115)***	0.123(0.122)***
지급	0.023(0.023)	0.022(0.022)
근속연수	-0.1(-0.088)+	-0.103(-0.091)*
회사지역	-0.032(-0.043)	-0.031(-0.042)
업종	-0.015(-0.074)*	-0.016(-0.078)*
회사규모	-0.02(-0.037)	-0.017(-0.031)
회사형태	0.002(0.003)	0.003(0.004)
정보공유	0.033(0.034)	0.023(0.024)
자율성	0.164(0.136)***	0.179(0.148)***
평등성	-0.029(-0.027)	-0.030(-0.028)

성과기준 고임금	0.262(0.279)***	0.271(0.289)***
고용보장	-0.046(-0.047)	-0.049(-0.051)
신중한 선발관리	0.099(0.089)*	0.114(0.102)**
교육훈련	0.104(0.104)*	0.118(0.118)**
거래적 계약	0.269(0.250)***	0.262(0.244)***
정보공유*거래적 계약		-0.121(-0.103)*
자율성*거래적 계약		0.031(0.021)
평등성*거래적 계약		-0.016(-0.013)
성과기준 고임금*거래적 계약		0.084(0.077)
고용보장*거래적 계약		-0.029(-0.026)
신중한 선발관리*거래적 계약		0.049(0.039)
교육훈련*거래적 계약		0.054(0.045)
R2	.482	.493
수정된 R2	.464	.468
R2 변화량	.482	.011
F 값	26.869***	19.916***

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

3)거래적 계약의 고몰입 인적자원관리가 조직몰입에 미치는 영향의 조절효과

(1)거래적 계약의 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향의 조절효과

거래적 계약의 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향의 조절효과를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-26>과 같다. 인구통계학적 특성 변수와 독립변수인 고몰입 인적자원관리, 그리고 조절변수인 심리적 계약을 투입한 모형1은 유의하게 나타났다($F=7.397$, $p<.001$). 거래적 계약($\beta=0.152$, $p<.001$)이 유의하며 정서적 몰입에 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

"거래적 계약*고몰입 인적자원관리"의 상호작용변수를 추가적으로 투입한 모형2는 유의하였지만($F=5.729$, $p<.001$), 고몰입 인적자원관리의 7가지 하위요인에 대한 조절효과가 모두 유의하지 않았다($p<0.5$).

<표5-26>거래적 계약의 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향

의 조절효과

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	1.952***	1.899***
남자(성별)	-0.122(-0.089)*	-0.127(-0.092)*
연령	0.117(0.103)+	0.121(0.107)+
미혼(결혼상태)	-0.129(-0.074)	-0.128(-0.074)
학력	0.028(0.03)	0.027(0.029)
지급	0.030(0.031)	0.026(0.027)
근속연수	-0.021(-0.02)	-0.013(-0.012)
회시지역	0.023(0.034)	0.028(0.04)
업종	-0.006(-0.03)	-0.005(-0.024)
회사규모	-0.033(-0.064)	-0.026(-0.051)
회사형태	-0.048(-0.081)*	-0.047(-0.078)+
정보공유	0.022(0.025)	0.010(0.011)
자율성	0.093(0.083)+	0.102(0.091)+
평등성	-0.054(-0.054)	-0.077(-0.077)+
성과기준 고임금	0.091(0.105)*	0.095(0.109)*
고용보장	-0.008(-0.009)	-0.005(-0.005)
신중한 선발관리	0.131(0.127)**	0.127(0.123)*
교육훈련	0.058(0.062)	0.066(0.071)
거래적 계약	0.152(0.152)**	0.156(0.156)**
정보공유*거래적 계약		-0.004(-0.004)
자율성*거래적 계약		0.122(0.091)
평등성*거래적 계약		0.047(0.042)
성과기준 고임금*거래적 계약		-0.024(-0.024)
고용보장*거래적 계약		0.031(0.031)
신중한 선발관리*거래적 계약		-0.075(-0.064)
교육훈련*거래적 계약		0.090(0.081)
R2	.204	.218
수정된 R2	.176	.180
R2 변화량	.204	.014
F 값	7.397***	5.729***

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

(2)거래적 계약의 고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향의 조절효과

거래적 계약의 고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향의 조절효과를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-27>과 같

다. 인구통계학적 특성 변수와 독립변수인 고물입 인적자원관리, 그리고 조절 변수인 심리적 계약을 투입한 모형1은 유의하지만($F=2.223$, $p<.001$)거래적 계약($p>.05$)이 유의하지 않았다.

<표5-27>거래적 계약의 고물입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향의 조절효과

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	1.732***	1.812***
남자(성별)	-0.005(-0.003)	-0.011(-0.007)
연령	0.118(0.097)	0.125(0.102)
미혼(결혼상태)	0.220(0.118)*	0.211(0.113)*
학력	0.069(0.068)	0.072(0.071)
지급	0.016(0.016)	0.013(0.012)
근속연수	0.010(0.009)	0.011(0.010)
회시지역	-0.016(-0.022)	-0.010(-0.014)
업종	0.005(0.023)	0.005(0.024)
회사규모	-0.004(-0.007)	-0.001(-0.002)
회사형태	-0.011(-0.017)	-0.006(-0.010)
정보공유	0.125(0.133)*	0.111(0.118)*
자율성	-0.010(-0.009)	-0.010(-0.009)
평등성	0.165(0.155)***	0.132(0.124)**
성과기준 고임금	-0.002(-0.002)	-0.006(-0.006)
고용보장	0.052(0.055)	0.054(0.057)
신중한 선발관리	0.090(0.081)	0.074(0.067)
교육훈련	0.031(0.031)	0.048(0.048)
거래적 계약	-0.095(-0.089)	-0.099(-0.093)
정보공유*거래적 계약		0.040(0.034)
자율성*거래적 계약		-0.007(-0.005)
평등성*거래적 계약		0.068(0.056)
성과기준 고임금*거래적 계약		0.096(0.089)
고용보장*거래적 계약		-0.038(-0.035)
신중한 선발관리*거래적 계약		-0.132(-0.106)+
교육훈련*거래적 계약		0.090(0.075)
R2	.071	.090
수정된 R2	.039	.046
R2 변화량	.071	.018
F 값	2.223**	2.026**

+ $p<.1$, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

(3)거래적 계약의 고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향의 조절 효과

거래적 계약의 고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향의 조절 효과를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-28>과 같다. 인구통계학적 특성 변수와 독립변수인 고몰입 인적자원관리, 그리고 조절 변수인 심리적 계약을 투입한 모형1은 유의하게 나타났다($F=18.074$, $p<.001$). 거래적 계약($\beta=0.256$, $p<.001$)이 유의하며 규범적 몰입에 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

"거래적 계약*고몰입 인적자원관리"의 상호작용변수를 추가적으로 투입한 모형2는 유의하게 나타났다($F=13.230$, $p<.001$). 고몰입 인적자원관리의 하위요인 중에 정보공유, 자율성, 성과기준 고임금, 고용보장, 신중한 선발 관리와 교육훈련이 유의하지 않았으며 평등성($\beta=0.076$, $p<.05$)이 규범적 몰입에 미치는 영향에 대한 조절효과가 점정되었다. 즉 평등성이 규범적 몰입에 미치는 영향은 거래적 계약이 높을수록 높아지는 것으로 나타났다.

<표5-28>거래적 계약의 고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향의 조절효과

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	0.675*	0.761**
남자(성별)	0.045(0.032)	0.043(0.031)
연령	0.179(0.155)**	0.183(0.158)**
미혼(결혼상태)	0.084(0.047)	0.085(0.048)
학력	0.006(0.006)	0.011(0.012)
지급	0.073(0.076)+	0.071(0.073)+
근속연수	-0.038(-0.035)	-0.037(-0.034)
회시지역	-0.012(-0.016)	-0.009(-0.012)
업종	-0.009(-0.047)	-0.01(-0.05)
회사규모	-0.048(-0.091)*	-0.047(-0.09)*
회사형태	0.002(0.003)	0.003(0.005)
정보공유	0.037(0.042)	0.030(0.034)
자율성	0.129(0.113)**	0.132(0.115)**
평등성	0.011(0.011)	-0.008(-0.008)
성과기준 고임금	0.212(0.239)***	0.209(0.236)***

고용보장	-0.067(-0.074)+	-0.070(-0.077)+
신중한 선발관리	0.062(0.059)	0.057(0.054)
교육훈련	0.064(0.068)	0.073(0.077)
거래적 계약	0.261(0.256)***	0.249(0.244)***
정보공유*거래적 계약		-0.056(-0.051)
자율성*거래적 계약		-0.002(-0.001)
평등성*거래적 계약		0.088(0.076)*
성과기준 고임금*거래적 계약		0.071(0.068)
고용보장*거래적 계약		0.023(0.022)
신중한 선발관리*거래적 계약		-0.015(-0.013)
교육훈련*거래적 계약		-0.026(-0.023)
R2	.385	.392
수정된 R2	.364	.362
R2 변화량	.385	.007
F 값	18.074***	13.230***

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

4)관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향의 조절효과

관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향의 조절효과를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-29>와 같다. 인구통계학적 특성 변수와 독립변수인 고몰입 인적자원관리, 그리고 조절변수인 심리적 계약을 투입한 모형1은 유의하게 나타났다($F=7.758$, $p<.001$). 관계적 계약($\beta=-0.242$, $p<.001$)이 유의하며 이직의사에 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

"관계적 계약*고몰입 인적자원관리" 의 상호작용변수를 추가적으로 투입한 모형2는 유의하게 나타났다($F=5.953$, $p<.001$). 고몰입 인적자원관리의 하위요인 중에 정보공유, 자율성, 평등성, 성과기준 고임금, 신중한 선발관리와 교육훈련이 유의하지 않았으며 고용보장($\beta=0.129$, $p<.05$)이 이직의사에 미치는 영향에 대한 조절효과가 검증되었다. 즉 고용보장이 이직의사에 미치는 영향은 관계적 계약이 높을수록 높아지는 것으로 나타났다.

<표5-29>관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향의 조절효과

변수	Model1 B(Beta)	Model2 B(Beta)
상수	4.018***	4.058***
남자(성별)	-0.039(-0.027)	-0.046(-0.033)
연령	0.056(0.048)	0.059(0.051)
미혼(결혼상태)	0.061(0.034)	0.063(0.035)
학력	0.038(0.039)	0.032(0.033)
지급	0.017(0.017)	0.015(0.015)
근속연수	-0.077(-0.071)	-0.066(-0.061)
회시지역	-0.032(-0.046)	-0.032(-0.045)
업종	-0.008(-0.038)	-0.007(-0.035)
회사규모	-0.037(-0.071)+	-0.04(-0.075)+
회사형태	-0.023(-0.038)	-0.021(-0.035)
정보공유	-0.022(-0.025)	-0.024(-0.027)
자율성	-0.094(-0.081)+	-0.101(-0.088)+
평등성	0.249(0.244)***	0.250(0.244)***
성과기준 고임금	-0.071(-0.079)	-0.077(-0.086)
고용보장	0.080(0.087)+	0.084(0.091)*
신중한 선발관리	0.037(0.035)	0.038(0.036)
교육훈련	-0.089(-0.094)+	-0.087(-0.092)+
관계적 계약	-0.256(-0.242)***	-0.258(-0.244)***
정보공유*관계적 계약		-0.019(-0.017)
자율성*관계적 계약		-0.012(-0.008)
평등성*관계적 계약		0.078(0.061)
성과기준 고임금*관계적 계약		-0.029(-0.027)
고용보장*관계적 계약		0.140(0.129)*
신중한 선발관리*관계적 계약		-0.035(-0.028)
교육훈련*관계적 계약		-0.054(-0.043)
R2	.212	.225
수정된 R2	.184	.187
R2 변화량	.212	.013
F 값	7.758***	5.953***

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

5)관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향의 조절효과

관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향의 조절효과를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-30>과 같다. 인구통계학적 특성 변수와 독립변수인 인적자원관리, 그리고 조절변수인 심리적

계약을 투입한 모형1은 유의하게 나타났다($F=28.063$, $p<.001$).관계적 계약 ($\beta=0.278$, $p<.001$)이 유의하며 직무만족에 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

"관계적 계약*고몰입 인적자원관리" 의 상호작용변수를 추가적으로 투입한 모형2는 유의하게 나타났다($F=21.230$, $p<.001$). 고몰입 인적자원관리의 하위요인 중에 자율성, 평등성, 고용보장, 신중한 선발관리와 교육훈련이 유의하지 않았으며 정보공유($\beta=-0.115$, $p<.01$)와 성과기준 고임금($\beta=0.129$, $p<.05$)이 직무만족에 미치는 영향에 대한 조절효과가 검증되었다. 즉 정보공유가 직무만족에 미치는 영향은 관계적 계약이 높을수록 낮아지는 반면 성과기준 고임금이 직무만족에 미치는 영향은 관계적 계약이 높을수록 높아지는 것으로 나타났다.

<표5-30>관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향의 조절효과

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	0.105	0.016
남자(성별)	-0.006(-0.004)	-0.007(-0.005)
연령	0.139(0.113)*	0.126(0.103)*
미혼(결혼상태)	-0.026(-0.014)	-0.005(-0.003)
학력	0.100(0.099)**	0.106(0.105)***
지급	0.037(0.036)	0.033(0.032)
근속연수	-0.112(-0.099)*	-0.109(-0.096)*
회시지역	-0.033(-0.044)	-0.031(-0.041)
업종	-0.014(-0.068)*	-0.014(-0.068)*
회사규모	-0.024(-0.043)	-0.019(-0.035)
회사형태	0.013(0.021)	0.017(0.026)
정보공유	0.056(0.060)	0.047(0.050)
자율성	0.165(0.136)***	0.169(0.140)***
평등성	-0.019(-0.017)	-0.032(-0.030)
성과기준 고임금	0.23(0.245)***	0.245(0.261)***
고용보장	-0.081(-0.084)*	-0.074(-0.076)*
신중한 선발관리	0.102(0.092)*	0.107(0.096)*
교육훈련	0.126(0.127)**	0.129(0.130)**
관계적 계약	0.308(0.278)***	0.300(0.271)***
정보공유*관계적 계약		-0.140(-0.115)**
자율성*관계적 계약		-0.006(-0.004)
평등성*관계적 계약		0.020(0.015)

성과기준 고임금*관계적 계약		0.147(0.129)*
고용보장*관계적 계약		-0.057(-0.05)
신중한 선발관리*관계적 계약		0.043(0.033)
교육훈련*관계적 계약		0.073(0.055)
R2	.493	.509
수정된 R2	.475	.485
R2 변화량	.493	.016
F 값	28.063***	21.230***

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

6)관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 조직몰입에 미치는 영향의 조절효과

(1)관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향의 조절효과

관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향의 조절효과를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-31>과 같다. 인구통계학적 특성 변수와 독립변수인 고몰입 인적자원관리, 그리고 조절변수인 심리적 계약을 투입한 모형1은 유의하게 나타났다($F=7.806$, $p<.001$). 관계적 계약($\beta=0.192$, $p<.001$)이 유의하며 정서적 몰입에 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

"관계적 계약*고몰입 인적자원관리"의 상호작용변수를 추가적으로 투입한 모형2는 유의하였지만($F=5.934$, $p<.001$), 고몰입 인적자원관리 7가지의 하위요인이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 조절효과가 모두 유의하지 않았다.

<표5-31>관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 미치는 영향의 조절효과

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	1.856***	1.84***
남자(성별)	-0.131(-0.095)*	-0.14(-0.101)*
연령	0.120(0.106)+	0.129(0.114)+
미혼(결혼상태)	-0.137(-0.079)	-0.132(-0.076)

학력	0.018(0.019)	0.015(0.016)
지급	0.036(0.038)	0.031(0.033)
근속연수	-0.028(-0.026)	-0.022(-0.021)
회사지역	0.023(0.033)	0.029(0.041)
업종	-0.005(-0.026)	-0.005(-0.023)
회사규모	-0.035(-0.068)+	-0.03(-0.058)
회사형태	-0.042(-0.07)+	-0.038(-0.063)
정보공유	0.035(0.040)	0.025(0.029)
자율성	0.090(0.081)+	0.095(0.085)+
평등성	-0.045(-0.045)	-0.072(-0.073)+
성과기준 고임금	0.068(0.078)	0.069(0.08)
고용보장	-0.031(-0.034)	-0.025(-0.028)
신중한 선발관리	0.129(0.125)**	0.121(0.117)*
교육훈련	0.067(0.072)	0.076(0.082)
관계적 계약	0.198(0.192)***	0.200(0.195)***
정보공유*관계적 계약		0.008(0.007)
자율성*관계적 계약		0.058(0.041)
평등성*관계적 계약		0.045(0.036)
성과기준 고임금*관계적 계약		0.063(0.060)
고용보장*관계적 계약		-0.012(-0.011)
신중한 선발관리*관계적 계약		-0.075(-0.062)
교육훈련*관계적 계약		0.061(0.050)
R2	.213	.224
수정된 R2	.185	.187
R2 변화량	.213	.012
F 값	7.806***	5.934***

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

(2)관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향의 조절 효과

관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향의 조절 효과를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-32>와 같다. 인구통계학적 특성 변수와 독립변수인 고몰입 인적자원관리, 그리고 조절 변수인 심리적 계약을 투입한 모형1은 유의하였지만($F=7.806$, $p<.001$), 관계적 계약($p>.05$)이 유의하지 않았다.

<표5-32>관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 미치는 영향

의 조절효과

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	1.603***	1.818***
남자(성별)	-0.004(-0.002)	-0.003(-0.002)
연령	0.13(0.107)	0.126(0.104)
미혼(결혼상태)	0.204(0.109)*	0.198(0.106)+
학력	0.069(0.068)	0.073(0.072)
지급	0.002(0.002)	-0.007(-0.007)
근속연수	0.011(0.01)	0.007(0.006)
회시지역	-0.017(-0.023)	-0.008(-0.011)
업종	0.005(0.024)	0.003(0.017)
회사규모	-0.004(-0.008)	-0.003(-0.006)
회사형태	-0.011(-0.017)	-0.008(-0.012)
정보공유	0.109(0.115)*	0.093(0.098)+
자율성	-0.033(-0.028)	-0.045(-0.037)
평등성	0.183(0.171)***	0.143(0.134)**
성과기준 고임금	-0.025(-0.026)	-0.024(-0.026)
고용보장	0.043(0.044)	0.047(0.049)
신중한 선발관리	0.065(0.059)	0.046(0.042)
교육훈련	-0.001(-0.001)	0.004(0.004)
관계적 계약	0.058(0.053)	0.056(0.051)
정보공유*관계적 계약		-0.005(-0.004)
자율성*관계적 계약		-0.105(-0.069)
평등성*관계적 계약		0.108(0.081)+
성과기준 고임금*관계적 계약		0.191(0.168)*
고용보장*관계적 계약		-0.129(-0.114)*
신중한 선발관리*관계적 계약		-0.049(-0.038)
교육훈련*관계적 계약		0.038(0.029)
R2	.069	.095
수정된 R2	.037	.051
R2 변화량	.069	.027
F 값	2.134**	2.165**

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

(3)관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향의 조절 효과

관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향의 조절 효과를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음<표5-33>와 같

다. 인구통계학적 특성 변수와 독립변수인 고몰입 인적자원관리, 그리고 조절 변수인 심리적 계약을 투입한 모형1은 유의하게 나타났다($F=17.443$, $p<.001$). 관계적 계약($\beta=0.128$, $p<.001$)이 유의하며 규범적 몰입에 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

"관계적 계약*고몰입 인적자원관리"의 상호작용변수를 추가적으로 투입한 모형2는 유의하게 나타났다($F=12.987$, $p<.001$). 고몰입 인적자원관리의 하위요인인 자율성, 평등성, 성과기준 고임금, 고용보장, 신중한 선발관리와 교육훈련이 유의하지 않았으며($p>.05$), 정보공유($\beta=-0.124$, $p<.05$)만 규범적 몰입에 미치는 영향에 대한 조절효과가 검증되었다. 즉 정보공유가 규범적 몰입에 미치는 영향은 관계적 계약이 높을수록 낮아지는 것으로 나타났다.

<표5-33>관계적 계약의 고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 미치는 영향의 조절효과

변수	Model1	Model2
	B(Beta)	B(Beta)
상수	0.627*	0.608*
남자(성별)	0.033(0.024)	0.027(0.019)
연령	0.176(0.152)**	0.178(0.154)**
미혼(결혼상태)	0.083(0.047)	0.103(0.058)
학력	-0.008(-0.008)	-0.012(-0.013)
지급	0.09(0.093)*	0.087(0.090)*
근속연수	-0.048(-0.045)	-0.045(-0.042)
회시지역	-0.012(-0.016)	-0.007(-0.010)
업종	-0.008(-0.042)	-0.009(-0.043)
회사규모	-0.050(-0.096)**	-0.050(-0.096)**
회사형태	0.011(0.018)	0.014(0.023)
정보공유	0.064(0.071)+	0.059(0.066)
자율성	0.139(0.122)**	0.134(0.117)**
평등성	0.013(0.012)	0.013(0.013)
성과기준 고임금	0.196(0.221)***	0.197(0.222)***
고용보장	-0.092(-0.101)*	-0.093(-0.102)*
신중한 선발관리	0.074(0.071)+	0.073(0.069)
교육훈련	0.096(0.102)*	0.101(0.108)*
관계적 계약	0.228(0.218)***	0.233(0.222)***
정보공유*관계적 계약		-0.142(-0.124)*
자율성*관계적 계약		0.060(0.041)
평등성*관계적 계약		0.046(0.036)

성과기준 고임금*관계 적 계약		0.095(0.089)
고용보장*관계적 계약		0.054(0.050)
신중한 선발관리*관계 적 계약		-0.046(-0.038)
교육훈련*관계적 계약		-0.037(-0.03)
R2	.376	.388
수정된 R2	.355	.358
R2 변화량	.376	.011
F 값	17.443***	12.987***

+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

더미변수: 성별(기준: 여자); 결혼상태(기준: 기혼)

제 6 장 결론

6.1 결과요약

연구결과를 요약하면 다음<표6-1>과 같다.

고몰입 인적자원관리가 조직성파에 미치는 영향은 고몰입 인적자원관리의 7가지 하위요인 중에 자율성, 평등성, 성과기준 고임금과 교육훈련이 이직의사에 부(-)의 영향을 미쳤고, 정보공유, 자율성, 성과기준 고임금, 신중한 선발관리, 그리고 교육훈련이 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳤고, 자율성, 성과기준 고임금, 신중한 선발관리와 교육훈련이 정서적 몰입에 정(+)영향을 미쳤고, 평등성이 정서적 몰입에 부(-)영향을 미쳤고, 정보공유와 평등성이 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미쳤고, 정보공유, 자율성, 성과기준 고임금, 신중한 선발관리, 그리고 교육훈련이 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

리더십 스타일이 이직의사에 미치는 영향은 리더십 스타일의 7가지 하위요인 중에 카리스마가 이직의사에 부(-)의 영향을 미쳤으며 예외 관리가가 이직의사에 정(+)의 영향을 미쳤고, 카리스마, 지적 자극, 분발 고취, 상황적 보상, 그리고 자유방임적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 카리스마, 분발 고취, 상황적 보상, 그리고 예외 관리가 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미쳤고, 분발 고취와 예외 관리가 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미쳤고, 카리스마, 개별적 배려, 분발 고취, 그리고 자유방임적 리더십이 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

심리적 계약의 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 미치는 영향의 조절효과에 대한 결과를 요약하면 평등성과 고용보장이 이직의사에 미치는 영향은 거래적 계약이 높을수록 높아지는 것으로 나타났다. 정보공유가 직무만족에 미치는 영향은 거래적 계약이 높을수록 낮아지는 것으로 나타났다. 평등성이 규범적 몰입에 미치는 영향은 거래적 계약이 높을수록 높아지는 것으로 나타났다. 또한 고용보장이 이직의사에 미치는 영향은 관계적 계약이 높을수록 높아지는 것으로 나타났다. 정보공유가 직무만족에 미치는 영향은 관계적 계약

이 높을수록 낮아지는 반면 성과기준 고임금이 직무만족에 미치는 영향은 관계적 계약이 높을수록 높아지는 것으로 나타났다. 정보공유가 규범적 몰입에 미치는 영향은 관계적 계약이 높을수록 낮아지는 것으로 나타났다.

<6-1>결과 요약

가설	결과
1. 고몰입 인적자원관리가 조직성장에 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
1-1. 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
1-2. 고몰입 인적자원관리가 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
1-3. 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
1-4. 고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
1-5. 고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
2. 리더십 스타일이 조직성장에 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
2-1. 변혁적 리더십이 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
2-2. 변혁적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
2-3. 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
2-4. 변혁적 리더십이 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
2-5. 변혁적 리더십이 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
2-6. 거래적 리더십이 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-7. 거래적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
2-8. 거래적 리더십이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
2-9. 거래적 리더십이 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
2-10. 거래적 리더십이 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
3. 고몰입 인적자원관리가 조직성장에 미치는 영향은 심리적 계약에 따라 차이가 있을 것이다.	부분 채택
3-1. 거래적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-2. 거래적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리가 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-3. 거래적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-4. 거래적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-5. 거래적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
3-6. 관계적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리가 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-7. 관계적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리가 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
3-8. 관계적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리가 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

의 영향을 미칠 것이다.	
3-9. 관계적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리가 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-10. 관계적 계약이 높을수록 고몰입 인적자원관리가 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

6.2 연구의 시사점

첫째, 연구결과를 통해 고몰입 인적자원관리와 조직성과의 관계를 보면 고몰입 인적자원관리 관행중의 자율성, 평등성, 성과기준 고임금, 교육훈련이 높을수록 종업원들의 이직의사가 낮다. 특히 평등성이 이직의사에 미치는 영향이 크다. 고몰입 인적자원관리 관행중의 정보공유, 자율성, 성과기준 고임금, 신중한 선발관리, 교육훈련이 높을수록 직무만족이 높다. 특히 성과기준 고임금이 직무의 만족도에 미치는 영향이 크다. 고몰입 인적자원관리 관행중의 자율성, 성과기준 고임금, 신중한 선발관리, 교육훈련이 높을수록 정서적 몰입이 높다. 특히 신중한 선발관리가 정서적 몰입에 영향이 크다. 인적자원관리 관행중의 정보공유, 평등성이 높을수록 지속적 몰입이 높다. 특히 평등성이 지속적 몰입에 미치는 영향이 크다. 고몰입 인적자원관리 관행중의 정보공유, 자율성, 성과기준 고임금, 신중한 선발관리, 교육훈련이 높을수록 규범적 몰입이 높다. 특히 성과기준 고임금이 규범적 몰입에 미치는 영향이 크다.

김혜선(2011)고몰입 인적자원관리가 종업원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 결과를 보면 고몰입 인적자원관리 관행중의 광범위한 교육훈련이 종업원의 직무만족도에 긍정적인 영향을 미쳤고 고용안정성이 종업원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다. 권동인(2002)인적자원관리 관행과 조직성과에 관계에 대한 실증연구의 결과를 보면 인적자원관리의 7가지 관행중의 고용보장, 신중한 선발관리, 성과기준 고임금, 평등성 등이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치거나 이직의사에 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 본 연구에서 고몰입 인적자원관리 관행중의 고용보장이 조직성과에

미치는 영향을 보지 못하지만 다른 연구자의 연구를 보면 고용보장도 조직성과에 대한 영향을 미친 것이다. 따라서 고몰입 인적자원관리의 7자기 관행은 다 조직성과에 영향을 미친다.

본 연구결과를 통해 기업들이 종업원의 이직의사가 감소하려면 회사에서 평등한 환경을 만들어야 된다. 어떤 특정 개인들이나 집단에 대한 비하하는 용어가 있거나 회사에서 신분이 높은 사람들만 좋은 자리나 넓은 공간을 차지하고 회사 전체의 이익이 회사 내 소수의 사람들에게만 귀속하고 있는 경우를 되도록 피해야 좋은 인재를 잡을 수 있을 것이다. 회사들은 동일산업 타 경쟁회사와 비교할 때 임금 수준이 높으면 좋은 직원들의 직무만족도가 높을 것이다. 그리고 근속년수만 보고 급여결정을 하는 것보다 조직의 성과에 근거하여 결정하는 것이 종업원들의 직무의 만족도가 높을 것이다. 장기간의 선발 과정을 통해 보다 신중하고도 세심하게 사람을 선발하고 직원들의 다른 면보다 지적인 능력에 중심을 두고 선발하고 조직의 가장 필요한 기술이 무엇인지에 관한 규정을 하면 종업원들의 정서적 애착이 더 크게 될 것이다. 회사에서 직원들 간에 사용하는 언어와 호칭이 자유롭고 특정 개인들이나 혹은 집단을 비하하는 용어가 없고 신분에 구별 없이 자리배치도 평등적이면 종업원의 지속적 몰입이 높을 것이다. 회사가 급여결정을 근속년수보다는 조직의 전체성과에 근거하여 결정하고 동일산업 타 경쟁회사와 비교할 때 임금수준이 높으면 종업원의 규범적 몰입도도 높을 것이다.

둘째, 연구결과를 통해 리더십 스타일과 조직성과의 관계를 보면 변혁적 리더십의 카리스마가 높을수록 이직의사가 낮다. 변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극, 분발 고취가 높을수록 직무만족이 높다. 특히 카리스마가 직무만족도에 미치는 영향이 크다. 변혁적 리더십의 카리스마, 분발 고취가 높을수록 정서적 몰입이 높다. 특히 카리스마가 정서적 몰입에 미치는 영향이 크다. 변혁적 리더십의 분발 고취가 높을수록 지속적 몰입이 높다. 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 분발 고취가 높을수록 규범적 몰입이 높다. 거래적 리더십의 상황적 보상, 자유방임한 리더십이 높을수록 직무만족이 높다. 거래적 리더십의 예외 관리, 상황적 보상이 높을수록 정서적 몰입이 높다. 거래적 리더십의 예외 관리가 높을수록 지속적 몰입이 높다. 거래적 리더십의 자유방임

한 리더십이 높을수록 규범적 몰입이 높다. 카리스마가 이직의사, 직무만족, 규범적 몰입에 미치는 영향이 모든 요인 중에서 제일 큰 것으로 나왔다.

따라서 본 연구의 결과를 통해 회사에서 상사가 부하들이 그의 주위에 있는 것을 기분 좋게 느끼도록 하고 부하들에게 신뢰감을 주어 부하들로 하여금 자신들이 하고 있는 것을 어떻게 생각하고 있는지를 상사가 알도록 하면 종업원의 이직의사가 낮아지고, 직무에 대한 만족과 조직에 대한 충성도(규범적 몰입)가 높아질 수 있을 것이다. 그리고 상사도 부하가 무엇을 할 수 있고, 또 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현할 수 있고 부하가 무엇을 할 수 있는지에 대한 호소력 있는 표현도 할 수 있으며 부하들이 자신의 일에서 의미를 찾도록 적절히 도움도 주면 종업원들의 지속적 몰입도가 높아 질수 있을 것이다. 상사가 부하들이 합의된 업적기준을 충족시켰을 때 만족해하고 부하들이 일이 잘 되어가고 있는 한, 어떤 것도 바꾸려고 시도하지 않고 부하들에게 그들이 자신의 일을 수행하기 위해 알아야 할 원칙을 말해 주면 종업원들의 지속적 몰입이 높아 질 수 있을 것이다. 회사의 근무조건 때문에 회사를 떠나기 어렵게 될 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구결과를 보면 알 수 있듯이 거래적 계약이 높을수록 평등성이 규범적 몰입의 영향이 커지고 있다. 첫째에서 고몰입 인적자원관리의 관행인 평등성이 규범적 몰입에 영향을 주지 못했다. 그런데 거래적 계약 조절 작용을 한 후 평등성이 규범적 몰입에 영향을 미치게 한다. 따라서 기업이 종업원들에게 회사에 대한 충성을 더 높게 하려며 회사에서 어떤 특정 개인들이나 집단에 대한 비하하는 용어가 있거나 회사에서 신분이 높은 사람들만 좋은 자리나 넓은 공간을 차지하고 회사 전체의 이익이 회사 내 소수의 사람들에게만 귀속하고 있는 경우를 피해야 한 뿐만 아니라 직무수행에 필요한 적절한 지침과 훈련을 제공하고 개인이나 가족과 관련된 문제를 해결하는데 있어서 회사의 지원도 있었으면 좋겠다. 그리고 관계적 계약이 높을수록 성과기준 고임금이 직무만족에 영향 커지고 있다. 따라서 회사가 종업원들의 직무만족도를 향상시키고 싶으면 성과에 따라 고임금만을 주는것 뿐만이 아니라 안전하고 적합한 작업환경도 제공해야 하고 복지후생시스템 운영에 있어 공정성과 일관성을 보증해야 한다.

6.3 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 고몰입 인적자원관리, 리더십스타일, 조직성과, 그리고 심리적 계약의 관계를 중심으로 연구를 진행하는 데 있어 연구의 한계점과 향후연구방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 심리적 계약이 고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향을 조절할 수 있다고 예상하였는데 성립되지 않은 가설이 몇 가지가 있었다. 이 것은 아마 중국 종업원들이 심리적 계약에 비하여 수입이나 회사에서 제공하는 교육 등을 더 중요시하기 때문일 것이다. 따라서 향후에는 심리적 계약 대신 종업원의 수입 같은 중국 종업원들이 중요시하는 요소들을 선정하여 고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향에 대한 조절효과를 검증할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 연구대상이 개인이며 기업별로, 특히 업종간의 차이를 고려하지 않는다는 한계점이 존재한다. 업종간의 차이가 존재하는 것이 분명하며 향후에는 특정한 업종의 종업원만 대상으로 연구하면 더 현실적이고 실용적인 연구결과를 도출할 수 있다.

셋째, 본 연구의 대상 국가는 중국으로 선정하였다. 종업원의 국적별로 독특한 문화적, 경제적과 심리적인 특성을 갖고 있으니 본 연구의 결과는 중국 종업원의 특성을 고려하여 해석하는 것이 더 정확한 결론을 내릴 수 있다. 따라서 향후에는 본 연구의 모형을 이용하여 다 국적 종업원을 대상으로 조사해서 본 연구결과와 비교를 통해 더 유용한 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구의 조사대상 중에 20대가 대다수이며 이는 젊은 층의 근무경력이 적고, 상대적으로 수입이 낮은 특성 등으로 인해 연구결과에의 객관성이 낮아질 수 있다. 또한 중국에서 남자의 퇴직 연령이 65세이며 본 연구에서 50대까지의 종업원만 조사를 하였다. 따라서 향후연구에는 조사 대상의 연령층의 구성비율을 고려하여야 하며 남성 종업원은 65세까지를 조사할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 김기태, 조봉순. (2008). 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. *인적조직연구*. 제29권 제1호 pp. 115-157.
- 강정은. (2008). 심리적 계약의 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *경희대학교 경영컨설팅 전공 석사학위논문*
- 권동인. (2002). 인적자원관리 관행과 조직성과의 관계에 대한 실증연구. *아주대학교 경영학과 석사학위논문*
- 권동인, 박호환. (2003). 고몰입 인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구. 25. 199-225
- 김미란, 김인국, 정재호. (2009). 『직업훈련과 직장이동』. 한국직업능력개발원.
- 김종재. (1989). 『조직행위론』. 박영사.
- 김진희. (2004). 인적자원관리시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증 연구. 『산업경제연구』. 제21권 제2호 pp. 759-782.
- 김혜선. (2011). 몰입형 인적자원관리가 종업원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *한양대학교 경영학과 석사학위논문*
- 남정민, 진병준. (2011). 고몰입 인사관리 관행이 구성원의 자발적 이직률에 미치는 영향: 협력적 노사관계의 조절효과 검증. *인사관리연구*. 제35권 제4호 pp.145-168.
- 노성래. (2011). 몰입형 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향. *호서대학교 경영학과 석사학위논문*
- 노중희. (2001). 교원 직무만족의 개념 및 측정에 관한 연구. 『교육행정학연구』. 19(2). pp.163-176.

- 박희자. (2001). 직무스트레스와 직무만족도의 관계연구. 한영대학교 석사학위
논문
- 백기복. (1994). 『조직행동연구』. 법문사
- 백정숙. (1999). 인적자원관리 제도와 조직성과의 관계에 관한 연구. 서울여자
대학교 경영학과 박사학위논문
- 배종석. (1999). 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판
적 고찰과 연구방향 모색. 인사. 조직연구.7(2), pp. 1-45.
- 서로. (2012). 중국공무원의 심리적 계약이 직무만족도와 이직의도에 미치는
영향에 관한 연구. 건국대학교 행정학과 석사학위논문
- 송지준. (2008). 『SPSS/AMOS 통계분석방법』. 서울: 교육과학사
- 오혜경. (2011). 조직문화 및 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는
영향. 아주대학교 경영학과 석사학위논문
- 이덕로. (1993). 변혁적 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직
몰입에 미치는 영향에 관한 연구 인사관리연구. 제8집. 한국인사관리
학회
- 이대현. (2004). 고몰입 인적자원관리와 리더십 스타일의 적합성이 조직유효
성에 미치는 영향. 아주대학교 경영학과 석사학위논문
- 이주현. (2012). 몰입형 인적자원관리와 이직의사와의 관계: 심리적 주인의식
의 매개효과. 한양대학교 경영학과 석사학위논문
- 양동현. (2008). 사람중심의 인적자원관리가 인적자원관리 성과에 미치는 영
향에 관한 연구. 인하대학교 경영학과 박사학위논문
- 양혜련. (1999). 상사의 리더십 스타일이 비서의 직무만족 및 조직몰입에 미
치는 영향. 이화여자대학교 비서학과 석사학위논문
- 여인길. (2003). 리더십유형이 조직성과에 미치는 영향. 경희대학교 박사학위
논문
- 유규창. (1998). 인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구. 경영학연구.

27(3), pp. 585-610.

표용태. (1999). 리더십유형, 조직몰입, 응집력, 이직의도의 관계에 관한 연구.

경기대학교 경영학과 박사학위논문

허사. (2013). 중국인의 직장행복감에 관한 연구. 한성대학교 경영학과 석사학
위논문

2. 국외문헌

凌文輕, 张叶灿, 方俐落 (2002) 《中国职工职业组织承诺结构横行研究》
管理科学学报

孙健 (2002) 《海尔的人力资源管理》 企业管理出版社

张继辰, 文丽颜 (2010) 《华为的人力资源管理》 深圳出版发行集团 海天出版社

张朝晖 (2012) 《联想人力资源管理的思考》 魔比天线技术 (深圳) 有限公司
《时代教育 (教育教学) 》

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000)
Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems
Pay Off, Ithaca, NY: ILR Press.

Arthur, J. B. (1994) Effects of Human Resource Systems on
Manufacturing Performance and Turnover. Academy of
Management Journal, 37: 670-687.

Bass와 Avolio (1993) 개발한 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)

Bae, J. S., & Lawler, J. J. (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. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage.
Journal of Management, 17(1), 99-120.

Becker, H. S.(1992) Foci and bases of commitment: Are they distinctions
worth making? Academy of Management Journal, 35,
pp.232-244.

Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. American
Journal of Sociology, 66, pp. 32-40.

- Bird, A., & Beechler, S. (1994) Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 1, 24–46.
- B. M. Bass(1985) *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York. Free Press, p122.
- Burns. J. M. (1978) *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Cappelli Peter & Croker–Hefter Anne (1996) Distinctive Human Resources are Firmw Core Competencies, *Organizational Dynamics*. 24(3): 7–22.
- Chiu, C., Chien, C., Lin, C., & Hsial, C. Y. (2006) Understanding Hospital Employee Job Stress and Turnover Intention on a Practical Setting: The Moderating Role of Locus of Control. *Journal of Management Development*, 23(10):837–855.
- Coyle–Shapiro & Kessler (2000) Consequences of The Psychological Contract for the Employment Relation ship: A Large Scale Survey, *Journal of Management Studies*, 37(3):903–930.
- Dalton & Todor (1993) Turnover, Transfer, Absenteeism: An Interdependent Perspective. *Journal of Management*. 19:193–219.
- Delaney et al. (1989) *Human Resource Polices and Practices in American Firms*, Washington DC: U.S. Government Printing Office
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996) The Impact of Human Resource Management Pracices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Delery, J, E., & Doty, D. H. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management; Tests of Universalistic, Contingenry, and Configurational Performance Predictions,

- Academy of Management Journal, 39(4), 802–835.
- Delery, J. E., Gupta, N., and Shaw, J. D., (1997) Human Resource Management and Firm Performance: A Systems Perspective, Paper presented at the Southern Management Association Meetings, Atlanta, GA
- Farrell & Rusbult (1981) Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover The impact of rewards, costs, alternatives, and investments Organizational Behavior and Human Performance, 28 78–95.
- Freeman R. B. and Kleiner M. M. (2000) Benefits Most from Employee Involvement: Firms or Workers American Economic Review, 90(2): 219–23.
- Guzzo & Noonan & Elorn (1994) Expatriate Managers and The Psychological Contract. Journal of Applied Psychology, 79, pp.617–626.
- Harter & Bass (1988) Supervisors evaluations and subordinates. Journal of Applied Psychology, 73, 695–702.
- H. D. Koontz & C. O'Donnell (1976) Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Functions, 6th ed.(New York), p. 578.
- Herriot Peter, Manning, W. E. G. and Kidd M. Jennifer (1997) The Content of the psychological Contract. British Journal of Management, 8: 151–162.
- Hersey & Blanchard (1982) Management of Organizational Behavior
- Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Management Journal, 38: 635–672.

- Huselid, A. Mark, Jackson E. Susan & Schuler S. Randall (1997) Technical and SHRM effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1): 171–188.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997) The effect of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines, *American*
- Iverson, R. D. (1992) Employee intent to stay: an empirical test of a revision of the Price and Mueller model. *The University of Iowa*.
- Jackson, Schuler & Rivero (1989) Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, 42: 727–786.
- Jago A. G. (1982) Leadership: Perspectives in theory and research
- Koh & Terborg (1995) The effect of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp.319–333.
- Kotter, J. P. (1973) The psychological contract: Managing the joining–up process. *California Management Review*, 15, no. 3, pp. 91–99.
- Lado, A., & Wilson, M. C. (1994) Human Systems and Sustained Competitive Advantage: A competency–based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699–727.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967) *Organization and environment*, Boston; Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Levinson et al. (1962) *Management, and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- 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.
- Meyer & Allen (1984) Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological consideration. *Journal of Applied Psychology*, 69: 372–378.
- Mobley, W. H. (1982) *Employee Turnover Causes. Consequences and Control*, Reading: MA; Addison– Wesley
- Mottaz (1989) An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *Sociological Quarterly*, 30:143–158.
- Munasinghe, L., & O'Flaherty, B. (2005) Specific training sometimes cuts wages and always cuts turnover. *Journal of Labor Economics*, 23(2), 213–233.
- O'Reilly와 Chatman(1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychological*, Vol.17, 492–499.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998) *Human Equation*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Pil, K. F., & MacDuffie, P. J (1996) The Adoption of High-Involvement Work Practices, *Industrial Relations*, 35(3),423–455.
- Robinson (1996) Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 574–599.

- Robinson, Kraatz & Rousseau (1994) Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, no.1, pp.137–152.
- Robinson, L, Sandra and Rousseau M Denise. (1994) Violating the Psychological Contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15:245–259.
- Rousseau, D. M. (1989) Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp.121–139.
- Rousseau, D. M. (1990) New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp. 389–400.
- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1994) Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resources Management*, 33:463–489
- Rousseau, D. M. & Greller, M. M. (1994) Human resource practices: administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385–401.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological contracts in organization: Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage Publications
- Rousseau, M. Denise & Wade-Benzoni, A. Kimberly. (1994) Linking strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts and Created. *Human Resource Management*, fall, 33(3): 463–489.
- Schein, E. H. (1972) *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ:

Prentice–Hall Inc

- Schalk, Van den Bosch & Freese. (1994) Het psychologisch contract, *Instroom van Personeel*, 1(4): 67–82.
- Schuler S. Randall & Jackson E. Susan (1989) Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of HRM Practices. *HRM Planning*, 10(3): 125–141.
- Snell & Dean (1992) Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A human capital perspective. *Academy of management Journal*. 33(3): 467–504.
- Thompson, J. D (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw–Hill.
- Turnley, H, William and Feldman, C, Danile (1998) Psychological Contract Violations during Corporate Restructuring. *Human Resource Management*, Spring 37:71–83
- Turnley & Feldman (1999) The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52. pp.895–922.
- Wright, P., & Boswell, W. (2002) Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro Human Resource Management Research: *Journal of Management*, 28: 247–276
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992) Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management *Journal of Management*, 18: 295–320.
- Youndt, M. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996) Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.

부 록

설문지(한국어)

본 설문지는 고몰입 인적자원관리와 리더십에 관한 연구에 필요한 자료를 얻기 위하여 작성되었습니다.

설문지를 통해 얻어진 자료는 연구 목적으로만 사용될 것임을 약속드립니다. 질문에 대한 응답은 정답이 없으므로 귀하의 느낌을 솔직하게 한 문항도 빠짐없이 답변해 주시면 감사하겠습니다.

바쁘신 시간에 설문에 응해 주신 것을 진심으로 감사드리며, 귀하 하시는 일에 무궁한 발전이 있기를 진심으로 기원 드립니다.

2013 년 10 월

지도교수: 한성대학교 경영학부 차종석 교수님

연구자: 한성대학교 경영대학원 경영관리학과 제효만

연락처: 82)010-8286-2825

E-mail: xiaoman009@hotmail.com

1. 현재 귀하의 회사와 일치한다고 생각하시는 칸에 표시해 주시기 바랍니다.

우리 회사에서는...	전혀 아니다	아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
A1. 다른 사람들의 임금수준이나 임금인상에 관한 정보는 알기 어렵다.					
A2. 타인과 비교할 때 자신이 어느 위치에 서 있는지를 알아내기 위해 시간적 투자를 해야 할 수 있다.					
A3. 수치(정보)가 곧 권력이며, 그러한 수치(정보)들은 바로 소수 사람들만의 것이란 생각이 지배적이다.					
A4. 각종 경영상의 운영정보를 직원들에게 공개하고 있다.					
A5. 회사의 비용정보를 공유하고 있다.					
A6. 회사의 사업전략을 직원들에게 공개하고 있다.					
A7. 회사의 재무성과를 직원들에게 공개하고 있다					

우리 회사에서는...	전혀 아니다	아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
A8. 상사가 부서 내의 중요 의사결정에 직원의 참석을 요청한다.					
A9. 업무를 수행하는 방법 등과 관련하여 자율적으로 개선할 수 있는 권한은 없다.					
A10. 적절한 대응능력과 지식을 갖고 있는 현장 근무 직원들에게 의사 결정 권한을 주고 있다.					
A11. 의사결정에 실질적인 영향을 행사해 나갈 수 있도록 보장해주고 있다.					
A12. 직무를 수행하는 동안 직원들 스스로 많은 의사결정권을 가지고 있다.					
A13. 작업자들이 자율성과 재량권을 훨씬 더 많이 가지고 있다.					
A14. 작업자들이 회사의 자원을 자유재량으로 사용할 수 있는 권한은 없다.					

우리 회사에서는...	전혀 아니다	아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
A15.신분이 높을수록 좋은 위치나 넓은 공간을 차지한다.					
A16.회사 내에서 직원들 간에 사용되는 언어와 호칭이 자유롭다.					
A17.특정 개인들이나 혹은 집단을 비하하는 용어가 있다.					
A18.회사 내에서 특정 개인들이나 혹은 집단들이 스스로를 비하하고 소외감을 느끼고 있다.					
A19.복장이나 유니폼 등을 통해서 그 사람의 신분(직위나 직급 등)을 알 수 있다.					
A20.회사 전체의 이익이 회사 내 소수의 사람들에게에만 귀속되고 있다.					

우리 회사에서는...	전혀 아니다	아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
A21.급여결정을 근속년수보다는 조직의 전체성과에 근거하여 결정하고 있다.					
A22.임금체계는 직급이나 계층을 최소화한 단순 구조이다.					
A23.동일산업 타 경쟁회사와 비교할 때 임금수준이 높은 편이다.					
A24.회사의 결정적 성공을 위해 높은 보수를 지급하고 있다.					
A25.조직 전체의 성과에 연계된 보상 제도를 실시하고 있다.					
A26.직원들이 회사의 주식을 소유하는 것을 장려한다.					

우리 회사에서는...	전혀 아니다	아니다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
A27.업무의 핵심으로 인해서 직원들의 해고로 이어지지 않는다.					
A28.직원들이 스스로 통제할 수 없는 일 (전략적 실수나 경기변동 등)로 인하여 인력을 감축(예를 들어 해고)하고 있다.					
A29.사람들을 계속 보유해 나가도록 노력해야 하는 의무조항이 정해져 있다.					
A30.고용계약(또는 노동조합과의 교섭)을 통해 일정한 고용의무를 지고 있다.					
A31.조직의 전체 성과와 무관하게 고용을 보장해주고 있다.					
A32.고용보장을 공개적으로 약속하고 있다.					
A33.직원들이 원하는 한 계속해서 일할 수 있다.					

우리 회사에서는...	전혀 아니다	아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
A34.회사에 얼마나 잘 적용하는가 보다는 지적인 능력에 중심을 두고 직원을 선발한다.					
A35.장기간의 선발과정을 통해 보다 신중하고도 세심하게 사람을 선발하고 있다.					
A36.경력직(또는 기술과 능력이 있는 직원)을 고용할 때, 경력이 세부적인 직무요건과 일치해야 선발한다.					
A37.조직에서 가장 필요로 하는 기술이 무엇인지에 관한 명확한 규정을 하고 있다.					
A38.사람을 선발할 때, 가능한 많은 지원자 풀(pool)을 확보한다.					
A39.어떤 특성을 지닌 사람들을 선발해야 하는지에 관한 자세한 규정을 하고 있다.					

우리 회사에서는...	전혀 아니다	아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
A40.경기변동에 따라 교육훈련을 실시하고 있다					
A41.조직성과에 대한 중요한 정보를 어떻게 활용해야 하는지에 관해서 교육훈련을 제공하고 있다.					
A42.조직성과(직업 또는 업무 성과)를 이해하는데 필요한 교육훈련을 제공하고 있다					
A43.서비스제공 비용을 이해하는데 필요한 교육훈련을 제공하고 있다.					
A44.회사의 사업 정보를 이해하고 활용하는데 필요한 교육훈련을 제공하고 있다.					
A45.조직의 목표달성에 필요한 전략이나 비전에 관한 교육 훈련을 제공하고 있다					
A46.회사의 재무상태를 이해하고 활용하는 데 필요한 교육훈련을 제공하고 있다.					

2.다음은 귀하 상사의 리더십 스타일에 관한 사항입니다. 현재 귀하의 상사와 일치한다고 생각하시는 칸에 표시해 주시기 바랍니다.

나의 상사는...	전혀 아니다	아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
B1.부하들이 그의 주위에 있는 것을 기분 좋게 느끼도록 한다.					
B2.부하가 무엇을 할 수 있고, 또 무엇을 해야 하는 지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.					
B3.부하들이 낡은 문제들을 새로운 방식으로 생각하도록 만든다					
B4.부하들이 자신을 스스로 개발해 가도록 돕는다.					
B5.부하들이 자신의 업무성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지를 말해준다.					
B6.부하들이 합의된 업적기준을 충족시켰을 때 만족해한다.					
B7.부하들이 항상 같은 방식으로 계속 일하는 것에 만족하고 있다.					
B8.부하들이 그 상사를 완전히 신뢰하고 있다.					
B9.부하가 무엇을 할 수 있는지에 대한 호소력 있는 표현을 하고 있다.					
B10.부하들에게 복잡하고 어려운 문제를 새로운 시각으로 보는 방법을 제공한다.					
B11.부하들로 하여금 자신들이 하고 있는 것을 상사가 어떻게 생각하고 있는지를 알도록 한다.					
B12.부하들이 그들의 목표에 도달했을 때 그 목표 달성을 인정해 주고 보상을 제공한다.					
B13.일이 잘 되어가고 있는 한, 어떤 것도 바꾸려고 시도하지 않는다.					
B14.부하들이 무엇을 하려고 하든 좋아한다.					
B15.그 상사와 함께 일하고 있는 것을 부하들이 자랑스럽게 생각한다.					
B16.부하들이 자신의 일에서 의미를 찾도록 돕는다.					
B17.부하들로 하여금 자신이 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 새로운 시각에서 다시금 생각하도록 한다.					
B18.소외당하고 있는 듯한 부하들에게 개인적인 관심을 보인다.					
B19.부하들이 그들의 업적에 대해 받고 있는 보상에 주의를 기울인다.					
B20.부하들에게 그들이 자신의 일을 수행하기 위해 알아야 할 원칙을 말해준다.					
B21.부하들에게 꼭 필요한 것만을 요구한다.					

3.다음은 귀하가 입사할 때 또는 회사의 정책이나 정보 등을 통해 회사가 귀하에게 약속한 내용(또는 회사의 의무)이라고 생각하신 내용에 대한 질문입니다. 회사의 약속이나 의무가 현실적으로 실행되고 있는 정도를 적절하게 나타내고 있다고 생각하는 곳에 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 이행 되지 않는다	이행 되지 않는 편이다	보통 이다	이행 되는 편이다	매우 잘 이행 되고 있다
C1. 직무수행에 필요한 적절한 지침과 훈련의 제공.					
C2. 선발, 평가 및 승진 등의 활동의 공정성.					
C3. 개인이나 가족과 관련된 문제를 해결하는데 있어서의 조직의 지원.					
C4. 종업원에게 영향을 미치는 문제에 대한 종업원의 의견 청취 및 자문.					
C5. 종업원이 맡은 일을 수행하는데 있어 책임과 권한의 부여.					
C6. 장기 근무자는 특별한 공헌을 한 사람에 대한 인정과 그에 대한 대가의 지불					
C7. 안전하고 적합한 작업환경의 제공					
C8. 규칙과 규율의 적용에 있어서의 공정성과 일관성					
C9. 유사한 업종의 다른 기업과 비슷한 수준의 보상 제공					
C10. 성과수준을 반영한 보상의 제공					
C11. 복지후생시스템 운영에 있어 공정성과 일관성					
C12. 직업보장(고용안전)					
C13. 경력개발(경력관리)					

4.다음은 귀사의 인적자원관리 성과에 대한 질문입니다. 자신의 객관적 관점에서의 의견으로 판단하시어, 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다	아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
D1. 나는 다른 회사에서 일해보고 싶다.					
D2. 이 회사에 계속 근무해서 내가 얻을 것은 별로 없다.					
D3. 나는 이 회사의 구성원으로 계속 남아있기를 희망한다.					
D4. 현재보다 조금이라도 여건이 나빠진다면 나는 이 회사를 떠날 것이다.					
D5. 나는 다른 회사의 채용공고를 유심히 살펴본다.					
D6. 나는 업무가 비슷하다면 다른 회사에서 일할 수 있다고 생각한다.					

	전혀 아니 다	아니다	보통이다	약간 그렇 다	매우 그렇 다
E1.내가 하는 일에 대해 만족하는 편이다					
E2.급여 수준에 대해 만족하는 편이다.					
E3.승진/승급 기회에 대해 만족하는 편이다.					
E4.상사와의 관계에 대해 만족하는 편이다.					
E5.동료와의 관계에 대해 만족하는 편이다.					
E6.경력개발 기회에 대해 만족하는 편이다.					

	전혀 아니 다	아니다	보통이다	약간 그렇 다	매우 그렇 다
F1.나는 가능하면 회사에서 정년까지 근무하고 싶 다.					
F2.나는 회사의 직원들이 마치 가족 같다는 느낌을 가끔 가진다					
F3.나는 회사의 문제가 마치 내 자신의 문제인 것 처럼 느낀다.					
F4.나는 회사에 대해 정서적인 애착을 느낀다.					
F5.나는 회사의 직원들에 대해 깊은 동료애를 느낀 다.					
F6.내가 이직하지 않은 이유는 지금까지 쌓아온 것 (봉급, 직위, 연금 등)을 포기할 수 없기 때문이다.					
F7.내가 회사를 당장 떠나기로 결정한다면 내 삶의 많은 부분에 지장이 있을 것 같다.					
F8.내가 회사를 떠나지 않은 이유는 급여조건이 유 리하기 때문이다.					
F9.내가 회사를 떠나지 않은 이유는 회사보다 더 좋은 직장을 찾을 수 없기 때문이다.					
F10.내가 회사에서 계속 근무하는 가장 큰 이유는 회사의 근로조건이 매우 좋기 때문이다.					
F11.내가 회사에서 계속 근무하는 가장 큰 이유는 충성심이나 도덕적 의무감 때문이다.					
F12.내가 회사에서 계속 근무하고 싶은 이유는 회 사의 가치관이 나와 일치하기 때문이다.					
F13.나는 회사에 대한 주인의식을 갖고 있는 편이 다.					
F14.나는 지금 회사를 떠난다면 일종의 죄책감을 느낄 것 같다.					
F15. 나는 회사로 부터 많은 혜택을 받고 있다고 생각한다.					

5.다음은 귀하 및 귀사의 일반적 사항을 알아보기 위한 질문들입니다.

1.귀하의 성별은 ?

A.남() B.여()

2.귀하의 연령은?

A.20대() B.30대() C.40대() D.50대()

3.귀하의 현 직장에서 근속연수는 ()년

4.귀하가 결혼 상태는?

A.미혼() B.이혼()

5.귀하의 학력은 ?

A.중졸() B.고졸() C.전문대졸() D.4년제 대졸() E.석사() F.박사 이상()

6.귀하의 현재 직급은?

A.일반 사원() B.기초 관리자() C.중급 관리자() D.고급 관리자()

7.귀하가 근무하신 회사의 지역 는?

A.북경() B.광주나 심천() D.동북3성() E.기타()

8.귀사가 속한 업종은?

A.농업, 임업, 수산업() B.건설업() C.제조업() D.도매업() E.소매업() F.수송 및 물류
산업() G.정보 산업() H.금융 및 보험() I.수박, 음식() J.교육 서비스() K.기타()

9.귀사의 직원 규모는?

A.10명 미만() B.10~49명() C.50~249명() D.250~999명() E.1000~4999명()
F.5000명 이상()

10.귀사의 회사 형태는?

A.공기업() B.민간기업() C.외자기업() D.정부기관() E.기타()

설문지(중국어)

此調查問卷是為獲取畢業論文所需材料而制，在此保證通過該問卷取得的一切信息只用於學術統計分析。本調查希望了解員工的真實想法，所有問卷題目都是個人的主觀意見沒有準確答案。對於繁多的問題您可能會感到鼓譟，但煩請您務必仔細閱讀后認真作答。

非常感謝您在百忙之中的積極配合并祝願您及家人萬事如意！

2013 年 10 月

指導教授：漢城大學 經營學部 車鐘碩 教授

研究者：漢城大學 經營大學院 經營管理學 齊曉曼

연락처:82)010-8286-2825

E-mail: xiaoman009@hotmail.com

1.請選出你認為和現在貴公司一致的選項

我們公司..	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
A1.很難了解其他員工的工資水平或異常					
A2.打聽出自己和別人比較時在公司處於什麼樣的位置要花費很多時間					
A3.信息代表權力，我認為那些信息只有少數人知道，這些人都是公司的支配者					
A4.各種經營上的運營信息都對職員公開					
A5.財政信息公開					
A6.公司的事業戰略對職員們公開					
A7.財務成果對職員們公開					

我們公司...	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
A8.上司在公司里提出重要決定的時候會要求員工參與					
A9.對於和業務執行相關的問題，不提供可以自主改善的權利					
A10.有很強大的對應能力和知識對現場工作人員給予決定權					
A11.會保證下達的命令對公司有實質性的影響					
A12.在工作期間職員可以自己擁有很多決定權					
A13.現場工作人員（或工作者）擁有更多的自律性和裁決權					
A14.現場工作人員（或工作者）沒有自由決定員工行為的權利					

我們公司...	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
A15.地位越高的人越會在好的位置和寬敞的空間里辦公					
A16.公司內部職員間使用的語言和稱呼是很自由的					
A17.有特指某個人或者某個小組的諷刺用語					
A18.有某個人或者某個小組對我排外，使我感到被排擠					
A19.通過一個人的衣服或者支付可以知道這個人的身份（職位或等級等）					
A20.全體的利益只屬於公司里的少數人					

我們公司...	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
A21.薪金的確定不是根據工作年限，而是根據公司整體的業績決定					
A22.工資體系是把級別和階級最小化的單純體系					
A23.同一產業在和其他經濟公司進行比較的時候工資水準較高					
A24.爲了經濟上的成功會給員工支付很高的報酬					
A25.實施了和公司業績有直接關係的補償制度					
A26.鼓勵員工保有公司的股份					

我們公司...	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
A27.不會因為業務核心的問題而解僱員工					
A28.會因為職員無法左右的事（如戰略失誤或經濟變動等）解僱員工					
A29.確定保有職員們持續發展的義務					
A30.通過僱用合同（或者和勞動公會協商）制定確定僱用義務					
A31.提供和公司業績無關的僱用保障					
A32.公開簽訂僱用保障書					
A33.只要職員願意，可以一直在公司里工作					

我們公司...	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
A34.公司不是根據員工對公司的適應程度，而是根據員工的能力和知識選拔員工					
A35.通過長期的選拔過程對職員進行慎重細心的選拔					
A36.僱用資深員工（或有能力的職員）時，選拔的職員工作經歷必須與詳細的職務要件一致					
A37.對於公司里最需要的是什麼技術有明確的認識					
A38.招聘職員的時候，儘可能多的擴大招聘範圍					
A39.關於要招聘哪個特定類型的人有詳細的規定					

我們公司...	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
A40.根據經濟變動的不同會調整教育培訓的內容					
A41.提供關於活用公司業績的重要信息相應的教育培訓					
A42.提供便於理解組織成果（工作還有業務成果）的教育培訓					
A43.提供便於理解服務所需要的教育培訓					
A44.提供便於理解公司產業信息的教育培訓					
A45.提供對於目標達成所需要的戰略或者規劃的教育培訓					
A46.提供便於理解公司財務狀況的教育培訓					

2. 以下是有關領導力類型的項目，找出符合你認為和你們上司一直的選項。

	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
B1. 我的上司能讓部下對周圍的環境感到開心					
B2. 我的上司對於部下可以做什麼，應該做什麼能言簡意賅的說清楚					
B3. 我的上司能讓部下用新思路思考問題					
B4. 我的上司能幫助部下提高自己					
B5. 我的上司會告訴部下要想從工作中獲得獎勵，需要做什么					
B6. 我的上司在部下意見一致時感到滿意					
B7. 我的上司對於部下始終如一的工作方式感到滿意					
B8. 部下完全信賴上司					
B9. 我的上司對於我們能夠做的事，能描繪出具有感染力的遠景					
B10. 我的上司對於部下有複雜苦難的問題時，提供看問題的新視角新方法					
B11. 我的上司會讓部下知道上司是怎麼看待自己工作的					
B12. 部下達成目標時，我的上司對於他目標達成給予充分肯定并提供獎勵					
B13. 只要工作運作正常，我的上司不會是這去改變任何事					
B14. 我的上司不管部下做什麼事都會支持					
B15. 部下會為與這樣的上司合作感到驕傲					
B16. 我的上司會幫助部下找到工作的意義					
B17. 我的上司會幫助部下對以前從未有過疑問的事情帶來新的視角					
B18. 我的上司對被排擠的員工給予個人的關心					
B19. 我的上司會要求部下注意，他們能得到什麼取決於他們完成了什麼工作					
B20. 我的上司告訴部下執行自己工作的時候應該知道的原則					
B21. 我的上司對部下提出的一切要求都是最基本的					

3.以下是您認為您入公司的時候，通過公司的政策或信息等與公司的協議（或公司的義務）的內容。選擇您認為公司的協議或義務現實的執行的程度相符的一項。

	完全沒有 執行	沒執行	一般	執行中	很好的執行
C1.公司提供履行職務時需要的訓練和方針					
C2.選拔，考評和升職時很公平					
C3.在解決個人或家庭有關的問題時，公司會進行幫助					
C4.對於會對職員產生影響的問題會聽取職員的意見和諮詢					
C5.會在職員做該做的工作時給予相應的責任和權利					
C6.對於長期工作並有特殊貢獻的員工會有相應的獎勵					
C7.提供安全和適當的工作環境					
C8.對於適應規則和規矩會很公平一致					
C9.在類似的工種下會提供和其他公司類似的補償制度					
C10.提供能反應業績水平的補償					
C11.在福利待遇問題上很公平一致					
C12.保障工作(安全雇用)					
C13.經歷開發(保障職業發展)					

4.以下是有關貴公司人力資源管理成果的問題。請根據你客觀的觀點來判斷作答。

	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
D1.我想去其他公司工作					
D2.如果在這個公司繼續工作對我的能力而已沒什麼幫助					
D3.我作為這個公司的一員希望能繼續留下來工作					
D4.只要條件比現在稍微差一點，我就會離開這個公司					
D5.我努力在看別的公司的僱用廣告。					
D6.我認為如果業務類似我也可以去其他公司工作					

	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
E1.工作中我比較滿意自己做的事					
E2.我對工資待遇比較滿意					
E3.我對升職加薪的機會比較滿意					
E4.我比較滿意與上司的關係					
E5.我比較滿意與同事間的關係					
E6.我比較滿意公司提供給我豐富的閱歷，鍛鍊提高					

的機會					
-----	--	--	--	--	--

	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
F1.如果可能的話我想在公司做到退休					
F2.我偶爾感覺公司的職員如家人一般					
F3.我感覺公司的事就是我的事					
F4.我對公司存有感情					
F5.我感覺到公司同事之間存在感情					
F6.我至今未辭職是因為無法放棄多年的積累（如：職位，人際關係，年終獎金等）					
F7.若立馬離開公司，會對我的生活造成困擾					
F8.我因為相對滿意的工資待遇而未選擇辭職					
F9.我因為尚未找到更合適的單位而未選擇辭職					
F10.優越的工作條件是我留在公司最大的理由					
F11.我繼續留在縣公司最大的理由是處於忠心或者道德義務感					
F12.我想繼續在公司工作是因為自己與公司的價值理念一致					
F13.我屬於對公司有主人翁意識的員工					
F14.我若現在離開公司，會覺得好像有種內疚感					
F15.我覺得可以從公司得到很多實惠					

5.以下是有關您和您公司的一般事情的問題

1.您的性別是？

A.男() B.女()

2.您的年齡是？

A.20-29() B.30-39() C.40-49() D.50 ()

3.您在您的工作單位工作 ()年

4.您的婚姻狀況是？

A.未婚() B.已婚()

5.您的學歷是？

A.初中畢業() B.高中畢業() C.大專畢業() D.大學本科() E.碩士研究生() F.博士研究生及以上()

6.您現在公司的職位是？

A.普通職員() B.基層管理者() C.中層管理者() D.高級管理者()

7.您公司所在的地區是？

A.北京() B.廣州或深圳() D.東北三省() E.其他()

8.貴公司從事以下哪個行業？

A.農業, 林業, 水產業() B.建築業() C.製造業() D.批發業() E.零售業() F.運輸及物流業() G.信息產業() H.金融及保險業() I.住宿及餐飲業() J.教育服務() K.其他()

9.貴公司的員工數？

A.未滿10名() B.10~49名() C.50~249名() D.250~999名() E.1000~4999名() F.5000名以上()

10.您公司是以下哪種企業？

A.國有企業() B.私人企業() C.外資企業() D.政府機關() E.其他()

ABSTRACT

The Effect of the High–Commitment Human Resource Management and Leadership Style on Organization Performance: Focused on Chinese office worker

Xiaoman, Qi

Major in Business Management

Dept. of Business Administration

Graduate School of Business
Administration

Hansung University

This paper investigates the effect that high–commitment human resource management for the local employees of Chinese on the employees's organization performance.

The management was assessed by mostly discussed 7 elements on the previous studies of the enforcement of selection requirements, high wage policy, broad educational training, share of management information, stability of employment, equality, and hire security.

For the collection of data, a survey was conducted for Chinese employees above middle manager except for those who work at the manufacturing line in China. With the data the hypothesis was verified.

While many studies about human resource management are targeted for Korean employees, this paper can give some insights to Korean companies

which suffer managing Chinese local employees due to cultural difference and so on by the verification of the effect of human resource management for Chinese local employees can be expected by the effective that which human resource management method can enhance the local employees' job satisfaction and organizational commitment and result in positive influence of the company.