

고성과 작업시스템에 대한 지각이 개인성과에 미치는 영향: 목표지향성의 조절효과를 중심으로*

박종욱(주저자)
서울대학교 경영대학
(jwpak@snu.ac.kr)
김성수(교신저자)
서울대학교 경영대학
(sk2@snu.ac.kr)
박광서(공저자)
페이거버넌스 글로벌 컨설팅 그룹
(ryan.park@paygovernance.kr)

.....

개인의 특성이 고성과 작업시스템과 개인성과와의 관계에 의미 있는 역할을 할 가능성에 대한 논의는 있었지만, 아직까지 이를 실증적으로 검증해보려는 시도는 부족했다. 따라서, 본 연구에서는 구성원의 목표지향성이 고성과 작업시스템에 대한 지각과 직무성과 및 조직시민행동 간의 관계를 어떻게 조절할 것인가를 밝히는데 목적을 두었다. 국내 대기업에 종사하는 182명을 대상으로 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 고성과 작업시스템과 개인성과 간에 유의미한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 흥미롭게도 고성과 작업시스템과 개인의 목표지향성의 상호작용은 직무성과에 유의미한 부적 관계로 귀결되었다. 즉, 고성과 작업시스템이 성과에 미치는 영향은 개인의 목표지향성이 높을 때보다는 낮을 때 강화된다는 것이다. 본 연구에서는 이를 리더십 대체이론을 주요 기반으로 설명하고자 하였다. 본 연구는 개인의 특성에 따라 고성과 작업시스템에 대한 지각이 개인성과에 미치는 영향이 상이할 수 있다는 것을 검증한 데에 그 의의가 있다. 특히, 구성원의 목표지향성으로 인해 고성과 작업시스템이 직무성과에 미치는 긍정적인 영향을 상쇄하는 것을 보여줌으로써 고성과 작업시스템의 효과성은 목표지향성이 낮은 구성원들에게서 더욱 크다는 것으로 보여주었다. 이런 결과가 주는 이론적, 실무적 시사점과 본 연구의 한계점 그리고 향후 연구방향을 논의하였다.

주제어: 고성과 작업시스템, 성과목표지향성, 학습목표지향성, 직무성과, 조직시민행동

.....

1. 서론

최근 연구자들은 구성원 개인의 고성과 작업시스템(high performance work systems) 지각이 다양한 성과 변수들에 미치는 영향에 대해 관심을 갖기 시작했다(Boon, Hartog, Boselie, and Paauwe, 2011; Kehoe and Wright, 2013; Macky and Boxall, 2007). 이런 배경에는 고성과 작업시스템을 주로 기업수준에서 조명해왔던 것에 대한 문제점

을 인식한데 기인한다. 기업수준 데이터(data)를 활용하는 연구들은 일반적으로 인사제도의 실행 여부나 강도를 해당 기업의 인사담당자 혹은 관리자에게 측정하도록 한다(예: Collins and Smith, 2006; Delery and Doty, 1996; Gong, Chang, and Cheung, 2010; Huselid, 1995). 이와 같은 자료 수집 방식이 암묵적으로 가정하는 바는 첫째 인사시스템이 이들이 보고하는 것에 부합하여 조직 전반에 걸쳐 실행된다는 것 그리고 둘째 인사시스템 실행 과정에서 보내지는 메시지(message)를 구성원들이

일정하게 해석하고 받아들인다는 것이다(Nishii and Wright, 2007). 최근 연구에 따르면, 고성과 작업 시스템에 대해 관리자와 개인이 가지는 지각에 차이가 있는 것으로 분석되었으며, 관리자로부터 얻은 측정값은 개인의 것보다 상대적으로 높은 것으로 나타났다(Liao, Toya, and Hong, 2009). 이는 기업의 관리자나 인사담당자는 의도된 인사제도를 대표하는 반면 구성원들은 실현된 인사제도를 보고하기 때문인 것으로 판단된다(Nishii and Wright, 2007). 또한, 인사제도에 대한 개인의 지각이 관리자의 것보다 성과 변수들에 대한 예측력이 더 높은 것으로 밝혀졌다(Hartog, Boon, Verburg, and Croon, 2013). 왜냐하면 개별 구성원의 반응은 채택된 인사제도 자체로부터 귀결된다고 보다는 실제로 경험하는 인사 관행에 의해 형성될 가능성이 높기 때문이다(Drazin, Glynn, and Kazanjian, 1999; Schneider, 1990; Schneider, 2000).

비록 비명시적 가정에 대한 우려는 개인수준 연구의 증가로 이어지기 시작했지만, 이와 같은 문제 인식은 개인수준 고성과 작업시스템을 연구에 도입하는 근거로만 활용되었을 뿐 조직 내 가변성(within-organization variability)에 대한 원인을 구체적으로 파악하려는 노력은 부족했다(Nishii and Wright, 2007). 특히, 두 번째 가정과 관련하여 고성과 작업시스템이 조직 구성원들에게 전달하는 신호(signal)가 개인의 해석 과정에서 어떻게 차이가 생겨나고 궁극적으로 개인성과에 어떤 상이한 영향을 미치는지에 대해서는 연구된 바가 없다. 사회인지이론 관점에서(Fiske and Taylor, 1991), 개인의 특성(trait)을 고려하지 않은 채 고성과 작업시스템이 개인성과에 미치는 영향을 설명하려는 것은 중요한 요인을 간과하는 것으로 볼 수 있다. 왜냐하면 고성과 작업시스템에 대한 지각과 개인성과 간

의 관계는 개인의 기질적 특성과는 분리되어 발현되기 어렵기 때문이다. 그 이론에 따르면, 동일한 사회적 신호를 경험하더라도 구성원들은 가치, 과거 경험, 스키마(schema)와 같은 나름의 해석 메커니즘(mechanism)에 기반하여 서로 다른 의미를 부여하는 경향이 있다. 그리고 이런 의미 인식 과정은 구성원 간 반응의 차이로 귀결될 수 있다(James, James, and Ashe, 1990).

위의 논의를 기초로 논의하고자 하는 다음 질문은 “어떤 특성이 고성과 작업시스템에 대한 지각과 개인성과 간의 관계를 체계적으로 변화시킬 것인가?”이다. 본 논문에서는 목표지향성을 개인의 안정적인 기질적 특성으로 고려하였다(Dweck, 1989). 목표지향성은 크게 성과목표 및 학습목표지향성으로 구분되는데, 성과목표지향성은 개인이 과업 성과를 증진시킴으로써 자신의 능력에 대한 호의적인 판단을 얻어내려는 성향으로 정의되며, 학습목표지향성은 개인은 새로운 것을 이해하거나 주어진 과업을 수행하는데 있어 자신의 능력을 향상시키려고 노력하는 성향을 일컫는다(Button, Mathieu, and Zajac, 1996). 한편, 고성과 작업시스템은 구성원들에게 과업목표 달성에 대한 유인(incentive)을 제공할 뿐만 아니라 인적 자본 향상을 위한 광범위한 교육/훈련을 제공하고 의사결정과정에 적극적으로 참여하도록 설계된다(Delery and Shaw, 2001; Huselid, 1995). 인사시스템-성과 간의 관계를 목표지향성이 어떻게 조절할 수 있을지에 대해 본 연구에서는 Kerr and Jermier (1978)가 제안한 리더십 대체이론에 근거하여 설명하고자 한다. 그 이론에 따르면, 리더의 어떤 역할이 부하 개인이나 팀의 성과로 귀결되는데 있어 리더 행동이 불필요한 상황이 존재한다는 것이다. 그들은 이런 현상을 리더 행동이 상황요인에 의해 대체된다(substitute) 또는 중화된

다(neutralize) 라고 표현하는데, 예를 들어, 응집력(cohesiveness)이 높은 팀에서 팀워크(team work) 향상을 위해 리더가 추가적으로 발휘하는 노력의 효과는 응집력이 낮은 팀에서보다 적다는 것이다(Hartog and Koopman, 2002). 또한, 내재적 만족감(intrinsic reward)이 높은 과업을 수행하는 부하들에게 동기부여를 위한 리더 행동은 실질적인 영향을 미치지 못하며, 부하의 높은 능력과 전문성 또한 부하의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 리더 행동을 불필요하게 만든다(Kerr and Jemier, 1978). 이와 같은 논거에 기반하여, 본 연구에서는 고성과 작업시스템이 성과에 미치는 긍정적인 영향을 개인의 목표지향성이 상황요인으로서 대체할 수 있는 가능성에 주목하고자 한다. 예컨대, 학습과 성장에 대한 목표지향성이 높은 구성원의 경우 그렇지 않은 경우보다 직무성과를 향상시키는데 있어 교육/훈련 프로그램(program)과 같은 제도적 간섭(policy intervention)이 상대적으로 덜 요구된다는 것이다. 고성과 작업시스템의 효과를 상쇄하는 개인 특성을 밝히는 것은 의미 있는 함의를 내포한다. 이론적 관점에서는 본 연구를 통해 “고성과 작업시스템에 대한 지각이 개인 성과에 미치는 영향은 개인 특성에 상관없이 동일한가?”에 대한 답을 제공할 수 있을 것이다. 실무적으로 이는 “고성과 작업시스템을 모든 구성원들에게 동일한 강도로 적용해야 하는가?”에 대한 문제이기도 하다. 기존 개인수준 연구들을 살펴보면 상황 요인이 어떻게 고성과 작업시스템의 효과를 체계적으로 변화시키는지에 대한 시도가 적었다(강성춘·박지성·박호환, 2011; Jensen, Patel, and Messersmith, 2013; Nishii and Wright, 2007). 따라서, 본 연구에서는 개인 특성을 상황요인으로 고려하여 인사시스템-성과 간의 관계에 대한 기존의 논의를 확장하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 개인수준 고성과 작업시스템의 등장 배경

고성과 작업시스템은 구성원의 능력, 태도, 동기를 향상시킴으로써 조직성과에 긍정적인 영향을 미치도록 설계된 상호보완적인 개별 인사제도(예: 채용, 평가 보상, 교육/훈련)의 번들(bundle)로 정의될 수 있다(Huselid, 1995). 따라서, 고성과 작업시스템은 업무수행에 필요한 스킬(skill)을 향상시키고 바람직한 태도와 행동을 구성원들로부터 이끌어낼 수 있도록 유인을 제공하는 중요한 역할을 수행한다(Lado and Wilson, 1994). 고성과 작업시스템은 숙련된 개인이 발휘하는 역할 행동(role behavior)의 총합이 기업의 성과 제고로 귀결된다고 예측하며(Schuler, 1989; Schuler and Jackson, 1987), 이 과정에서 구성원 개인은 조직이 경쟁우위를 확보하는데 중추적인 기여를 하는 전략적 자원으로 여겨진다(Amit and Schoemaker, 1993; Barney and Wright, 1998).

고성과 작업시스템에 대한 개인의 지각을 도입하려는 시도들은 해외 문헌을 중심으로 전개되기 시작한 반면, 이와 관련된 국내 연구들은 찾아보기 어려운 실정이다. 예컨대, 강성춘 등(2011)은 국내 학술지에 게재된 47개 유관 연구를 리뷰(review)하였는데, 이 중 8개 논문을 개인 수준으로 분류하였다. 하지만, 이들 연구는 인사시스템에 대한 개인의 지각이 다양한 성과 변수 간의 관계를 분석한 것이라기 보다는 조직 혹은 유닛(unit) 수준의 인사시스템이 개인의 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는지 알아본 것을 개인 수준으로 분류하여 정리한 것이다. 예를 들어, 김진희·심원술(2004)은 인사시스

템의 유형과 경영 전략 간의 적합성에 따라 구성원들이 지각하는 제도 내재화 수준과 냉소적 분위기가 결정된다고 주장하였고, 김기태 · 조봉순(2008)는 인사시스템과 조직 성과 간의 관계를 구성원의 긍정적인 직무태도가 매개함을 보여주었다. 아울러, 보다 최근에 발표된 논문들에서도 이와 유사한 연구 형태가 주류를 이루는데, 전인 · 오선희 · 안성익(2013)은 제3차 인적자원기업패널(HCCP: human capital corporate panel)데이터를 활용하여 고성과 작업시스템은 구성원의 직무만족, 조직몰입, 그리고 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였고 궁극적으로 기업의 운영성과를 향상시킴을 제시하였다. 또한, 고성과 작업시스템의 활용이 조직 성과에 미치는 유의미한 영향은 구성원 인적 자본의 행동유연성 및 관계유연성에 의해 매개된다는 연구 결과도 주목할 만 하다(전인 · 오선희, 2014). 따라서, 국내 문헌에서 고성과 작업시스템의 개인 수준 개념화와 이에 따른 개인의 태도와 행동 간의 관계를 밝히려는 해외 문헌에 비해 매우 부족하다고 판단된다.

고성과 작업시스템이 개인 수준에서 조명되기 시작한 배경에는 고성과 작업시스템이 성과에 미치는 영향 그리고 이에 이르는 메커니즘(mechanism)에 대한 합의가 아직 이루어지지 못한데 있다(Godard, 2004; Wall & Wood, 2005). 예컨대, 92개 연구를 대상으로 실시된 메타분석(meta-analysis)에 따르면 고성과 작업시스템은 경영성과(예: 운영, 재무)와 정적 상관관계를 나타냈으며, 제조부문에서 더욱 관계가 강화되었다(Combs, Liu, Hall, and Ketchen, 2006). 또한, Subramony(2009)는 개별 인사제도보다는 번들로 고려하여 성과지표에 미치는 영향을 분석했을 때 더 높은 관계성이 나타나는 것을 보고하였다. 하지만, 시계열(time series) 자료를 활용하여 고성과 작업시스템이 성과에 미치

는 영향을 연구한 Wright, Gardner, Moynihan, & Allen (2005)은 과거 성과를 통제 한 후에는 고성과 작업시스템과 경영성과 간의 관계가 약화되는 것을 보여주었다. 고성과 작업시스템이 성과로 이어지는 과정 이른바 블랙박스(black box)를 규명하는 연구들도 논쟁을 계속 이어가고 있다. 예를 들어, 고성과 작업시스템과 성과 간의 관계를 구성원들의 헌신과 몰입 그리고 직무만족과 같은 긍정적인 태도와 행동이 매개한다는 주장이 있는 반면(Lepak, Liao, Chung, and Harden, 2006; Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009), 업무강도 및 압박의 증가 그리고 스트레스(stress)를 높임으로써 경영성과 향상을 도모한다는 주장 또한 설득력을 얻어가고 있다(Danford, Richardson, Pulignano, and Stewart, 2008; Ramsay, Scholarios, and Harley, 2000). 이와 관련된 최근 연구를 살펴보면(Jensen et al., 2013), 고성과 작업시스템의 활용 강도가 높아질수록 구성원들의 불안(anxiety)과 역할 과부하(role overload)가 증가했지만 이는 구성원들이 자신의 업무를 얼마나 자율적으로 수행할 수 있는가에 따라 관계성이 약화됨을 보여주었다. 이와 같이 고성과 작업시스템과 성과 간의 관계에 대한 명확한 결론을 이끌어내지 못한데 대해 Legge (2005)는 실제 인사관행에 대한 구성원 개인의 지각이 성과를 예측하는데 있어 중요한 역할을 할 수 있음에도 이제까지 연구들이 이를 간과해오고 있음을 지적하였다. 이에 따라 최근 크게 1) 인사시스템에 대한 개인의 해석 메커니즘(Bowen and Ostroff, 2004; Nishii, Lepak, and Schneider, 2008); 2) 인사시스템에 대한 관리자 및 종업원 지각의 관계(Hartog et al., 2013; Liao et al., 2009); 그리고 3) 인사시스템에 대한 개인 지각과 성과 간의 관계(Kehoe and Wright, 2013)를 중심으로 연구가 이루어지

고 있으며, 주요 논문들을 아래 <표 1>에 제시하였다. 상황주의(situationalism)에 따르면(Schneider, 1990), 개인은 자신이 속한 환경에 대한 의미를 이끌어 내는데 있어서 그에 적합한 상황적 신호(context-relevant cue)를 탐색하는데, 이 때 중요한 역할을 수행하는 것이 개인이 실제로 보고 경험하는 대상이다. 그리고, 개인의 실제 경험을 바탕으로 자신을 들

려싼 환경에 대한 지각을 형성하게 된다(Ross and Nisbett, 1991). 최근 연구에 따르면(Liao et al., 2009), 고성과 작업시스템에 대한 지각의 차이가 관리자와 구성원 개인 사이에서 발견되었는데, 관리자의 측정값이 개인이 보고하는 것보다 높았다. 이는 전자의 경우 조직에서 도입한 인사제도를 보고하는 반면, 후자의 경우 실제로 경험하는 실현된 인사

<표 1> 개인수준 인사시스템 연구 현황

연구자	독립변수	매개변수	결과변수
Barling et al. (2003)	고품질 작업 (high-quality work)	직무만족	산업재해
Boon et al. (2011)	고성과 작업시스템	개인-직무 적합성 개인-조직 적합성	조직몰입 OCB의도 직무만족 이직의도
Boxall et al. (2011)	고성과 작업시스템	심리적 임파워먼트 준수 행동 고객지향적 행동 정서적 몰입	개인성과
Butts et al. (2009)	참여형 작업 프로세스 (high involvement work processes)	심리적 임파워먼트	직무만족 조직몰입 직무성과 직무스트레스
Ehrnrooth & Bjorkman(2012)	HRM 프로세스	심리적 임파워먼트	창의력 업무량 핵심 직무성과
Gould-Williams(2003)	통합된 인사제도 (combined HR practices)	신뢰 직무만족 몰입	지각된 조직성과
Kuvaas(2008)	개발형 인사제도 (developmental HR practices)	지각된 조직지원 정서적 몰입 절차공정성 상호작용공정성	직무성과 이직의도
Macky & Boxall(2007)	고성과 작업시스템	직무만족 경영진에 대한 신뢰	조직몰입
Zacharatos et al.(2005)	고성과 작업시스템	경영진에 대한 신뢰 심리적 안정성 분위기	개인 산업재해 개인 안전지향성

주) Jiang, Takeuchi, and Lepak(2013)의 연구를 재인용함

제도를 보고하기 때문인 것을 보인다(Nishii and Wright, 2007). 또 다른 연구는 인사시스템에 대한 개인의 지각이 관리자의 것보다 더욱 성과 예측력이 높은 것으로 보고했다(Hartog, et al., 2013). 이는 개인의 태도와 행동은 채택된 인사제도 자체의 영향이라기 보다는 인사관리와 관련된 경험에 의해 형성되기 때문이다(Drazin, et al., 1999).

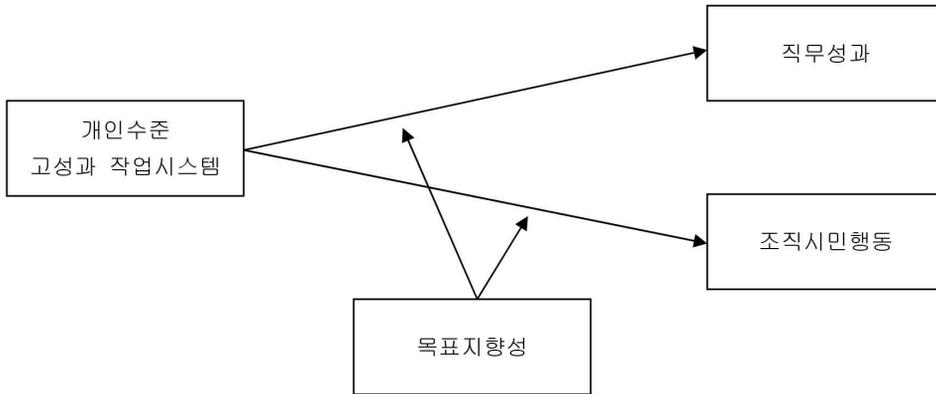
한편, 사회인지이론(Fiske and Taylor, 1991)은 동일한 사회적 자극에 대해서 개인은 서로 상이하게 인지할 수 있다고 제안한다. 즉, 동일한 고성과 작업시스템을 경험하더라도 구성원들은 가치, 과거 경험, 스키마와 같은 자신이 가진 나름의 정보 처리 필터(filter)를 통해 상이한 해석을 하고 의미를 부여한다는 것이다. 예를 들어, 성과주의 보상이 이루어지는 어떤 기업으로 이직을 해온 두 명의 직원 있다고 가정한다. 이때, 한 명은 철저한 성과 평가 및 보상이 이루어지던 조직에서 이직을 해온 반면, 또 다른 한 명은 연공주의 풍토가 강한 조직에서 이직을 해왔다고 할 때, 전자 보다는 후자 직원이 현 직장의 성과주의 보상의 강도를 더욱 강하게 인지할 수 있다는 것이다. 이런 관점에서 고성과 작업시스템을 구성원 개인에게 측정하는 것이 성과를 적절히 예측하는데 중요할 수 있으며, 본 연구에서는 개인 수준 고성과 작업시스템을 구성원의 역량과 동기를 향상시키고 참여 기회를 확대하도록 설계된 상호보완적 개별 인사제도에 대해서 구성원이 실제로 어떻게 경험하는가에 대한 지각이라고 정의한다.

2.2 고성과 작업시스템의 개인 지각과 성과

고성과 작업시스템이 어떻게 개인성과에 긍정적인 영향을 미치는가에 대한 근거를 ability-motivation-opportunity(AMO) 프레임워크(framework)에

기반하여 설명하고자 한다(Delery and Shaw, 2001). AMO 관점에 따르면, 인적자원관리는 개인의 일하는 능력(ability)을 향상시키고, 직무에서 요구되는 역할 행동에 대한 유인(motivation)을 제공하며, 조직의 성과 제고에 직접적으로 기여할 수 있도록 참여의 기회(opportunity)를 확대함으로써 개인성과를 증진시킨다. 고성과 작업시스템은 선별적 채용 및 배치 그리고 광범위한 교육훈련을 제공함으로써 구성원의 인적 자본(human capital)을 증가시켜 업무 수행 능력을 배양하도록 설계된다(Takeuchi, Lepak, Wang, and Takeuchi, 2007). 또한, 객관적인 평가에 따른 성과기반의 보상 및 승진을 실시하여 구성원의 사기(morale)를 진작시키고, 중요한 의사결정에의 참여 및 역할과 책임 범위 내에서 발휘할 수 있는 권한(empowerment)을 확대하여 궁극적으로 자신의 직무에 대한 몰입과 조직에 대한 헌신을 증가시킨다(Boxall, Ang, and Bartram, 2011; Ehrnrooth and Bjorkman, 2012). 고성과 작업시스템은 구성원들에게 어떤 역할 행동이 요구되며 또한 달성된 성과에 대해 어떤 보상을 부여 받게 될 것인가에 대한 일종의 커뮤니케이션(communication)이라고 볼 수 있다(Guzzo and Noonan, 1994). 사회교환이론 관점에 따르면(Blau, 1964), 고성과 작업시스템 실행 강도에 대한 개인의 지각은 상호호혜적(reciprocal) 특성을 가진다. 다시 말해, 조직에 대한 개인의 기여(contribution)가 합당한 보상으로서 인정되고 교육/훈련 및 참여 기회와 같이 개인이 업무를 수행하는데 필요한 적절한 수단(means)을 제공 받는다고 느끼면 개인은 그렇지 않은 경우보다 더욱 긍정적인 태도와 행동을 보일 것이다.

본 연구에서는 직무성과와 조직시민행동을 개인성과를 대표하는 주요 변수로 고려하였다. 왜냐하면



〈그림 1〉 연구모형

직무성과는 구성원 개인이 역할과 책임 범위 내에서 얼마나 효과적으로 과업을 수행하고 있는가를 적절히 반영하며, 조직시민행동은 명시되어 직접적으로 요구되거나 즉각적인 보상이 이루어지지 않는 재량적(discretionary) 행동이지만 조직의 효과적인 기능을 위해 반드시 필요로 되기 때문이다(Organ, 1987). Chuang and Liao (2010)의 연구에 따르면, 고성과 작업시스템은 서비스 성과 및 도움행동과 유의한 정적 관계를 나타낸다고 보고하고 있으며 이 관계는 구성원과 고객에 대해 관심을 갖는 분위기에 의해 매개됨을 보여주었다. 또한, 고성과 작업시스템에 대한 지각은 개인-조직 및 개인-직무에 대한 적합성을 향상시키고 이는 다시 조직에 대한 헌신과 조직시민행동을 보일 의도와 관련이 있는 것으로 나타났다(Boon et al., 2011). 아울러, Snape and Redman (2010)은 고성과 작업시스템은 개인의 업무 수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고했다. 따라서, 지금까지의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1: 개인수준 고성과 작업시스템은 직무성

과와 정적(+)관계를 가질 것이다.

가설 1-2: 개인수준 고성과 작업시스템은 조직시민행동과 정적(+)관계를 가질 것이다.

2.3 목표지향성의 조절효과

최근 개인의 특성이 인사시스템과 성과변수 간의 관계에 의미 있는 영향을 미칠 가능성에 대한 주장이 있었지만(Nishii and Wright, 2007), 아직까지는 개념적으로만 논의되었을 뿐 실증적으로 이를 검증해보고자 한 시도는 찾아보기 어렵다. 따라서, 본 연구에서는 개인 특성으로서 목표지향성이 고성과 작업시스템에 대한 지각과 개인성과 간의 관계를 어떻게 체계적으로 변화 시키는지 알아보고자 한다. 아울러, 목표지향성을 크게 성과목표지향성과 학습목표지향성이라는 하위 차원들로 구성된 개념으로 보았다(Button et al., 1996). 몇몇 연구자들은 이들 하위 차원 각각이 서로 다른 행동 패턴(pattern)을 나타낼 것으로 제안하지만(Nicholls, Cheung, Lauer, and Patashnick, 1989; Thorkildsen, 1988), Button et al., (1996)은 이 두 차원이 서

로 명확하게 구분되지도 않으며, 또한 서로 상반되지도 않는다고 주장한다. 즉, 성과목표지향성이 높은 구성원은 인정과 보상을 얻어내기 위해 자신의 직무에 대해서 본인이 가진 역량을 최대한 발휘하려는 성향을 가지고 있으며, 학습목표지향성은 구성원이 새로운 경험에 대해 열린 마음을 갖게 하고 성과를 향상시키기 위해 본인의 능력을 지속적으로 개발하도록 한다. Button과 동료들(1996)이 예를 들었듯이, 운동선수들은 경쟁에서 승리하기 위한 성과목표지향성이 높을 뿐만 아니라 이를 위해 새로운 경기기술들을 개발하고 습득해야 하는 학습목표지향성을 동시에 가질 수 있다고 설명한다.

먼저, 성과목표지향성이 고성과 작업시스템과 직무성과 간에 설정된 정적 관계를 어떻게 조절할 수 있을지에 대해 행동 특성 관점에서 논의하고자 한다. 먼저, 다양한 교육/훈련, 정기적인 직무 순환, 그리고 광범위한 평가 기준에 따른 보상체계를 포함하는 고성과 작업시스템이 조직 내에서 강도 높게 실행되고 있는 상황을 가정할 때(Sun, Aryee, and Law, 2007), 인사시스템 자체는 개인의 업무 성과 향상을 예측하지만 구성원의 성과목표지향성을 동시에 고려할 경우, 직무 성과를 오히려 상쇄시킬 가능성이 있고 보았다. 전술하였듯이, 성과목표지향적인 개인은 주어진 과업에 충실히 임함으로써 자신의 능력을 인정받고자 한다. 문제는 이런 성향으로 인해 자신이 익숙한 역할과 상대적으로 더 잘 할 수 있는 과업에 업무 초점을 맞춘다는 것이다(Button et al., 1996). 이런 이유로, 성과목표지향성이 높은 구성원은 목표 달성에 대한 우려로 인해 도전적인 과제를 피하려는 성향이 있으며, 업무를 수행하는 과정에서 어려움을 경험하면 성과는 종종 저하된다(Dierner and Dweck, 1980; Nicholls, 1984). 한편, 학습목표지향성이 높은 구성원은 일반적으로

변화나 도전적인 과제를 더 잘 수용하는 성향을 보이며 과업 수행 중 경험할 수 있는 실패는 성장의 기회인 것으로 여긴다(Elliott and Dweck, 1988). 또한, 학습목표지향적인 구성원은 개인의 목표를 비교적 빠르게 증가시키는 경향이 있다(Button et al., 1996). 즉, 학습목표지향적인 구성원은 목표설정 과정에서 획득가능성(attainability)보다는 개인의 성장에 더 큰 의미를 둘 수 있기 때문에(Elliott and Dweck, 1988), 업무에 대한 최종 결과 자체는 상대적으로 기대에 미치지 못할 가능성이 있다.

고성과 작업시스템은 개인이 조직시민행동을 보이는데 긍정적인 영향을 미칠 것을 예측하지만, 구성원의 목표지향성이 높은 경우 이들 관계에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. Kanfer and Ackerman (1989)의 자원배분이론에 따르면, 개인은 과업 수행에 있어서 인지적인 한계를 가지고 있으며, 따라서 개인의 목표 혹은 가치에 부합하는 역할 행동에 더 많은 자원을 할당하는 경향이 있다. 즉, 어떤 개인이 높은 목표지향성을 가지고 있는 경우 효과적인 직무 수행과 기술/역량 향상에 더 높은 가치를 부여할 가능성 높는데, 조직시민행동은 이런 개인의 목표달성에 요구되는 한정된 자원을 따로 분리하여 할당하는 것과 같다(Bergeron, 2007; Viswesvaran and Ones, 2000). 이런 관점에서 고성과 작업시스템이 개인의 목표 달성 및 이에 따른 보상 그리고 인적 자본 향상을 강조하는 가운데 높은 목표지향성은 조직시민행동을 보여야 하는 동기수준은 낮아질 수 있다(Nielsen, Bachrach, Sundstrom, and Halfhill, 2012). 따라서, 고성과 작업시스템이 개인성과에 미치는 영향은 구성원의 목표지향성이 높을 때보다는 낮을 때 더 강화될 수 있다.

또 다른 관점에서, 목표지향성이 고성과 작업시스템과 개인 성과 간의 관계를 부적(negative) 조절

할 가능성에 대해 리더십 대체이론을 들어 설명하고자 한다. 이에 앞서 고성과 작업시스템과 최고경영자의 리더십 간의 관계를 확립할 필요가 있다. 최고경영자의 리더십은 추종자(follower)와의 직접적인(direct) 상호작용에 의해 발현되기도 하지만, 제도 구축을 통해 간접적으로(indirect) 나타날 수도 있다(Yammarino, 1994). 이는 조직의 규모가 커지면 커질수록 두드러진다. 왜냐하면 최고경영자가 모든 조직 구성원들과 개인적으로 접촉하면서 직접적인 영향력을 행사하는 것이 어렵기 때문이다(Lord and Maher, 1991). 이런 경우, 최고경영자는 조직 관리시스템(예: 고성과 작업시스템)을 구축하거나 재정비하여 조직 구성원들의 태도와 행동에 간접적인 리더십을 발휘하게 된다(Hunt, 1991). 예를 들어, 조직 내 혁신에 대한 요구가 증대되면 인사제도를 구성원의 창의력을 유인할 수 있는 방식으로 재설계하여 태도 및 행동 변화를 꾀하는 것이다(박종욱·김성수·이용진, 2015). 근본적으로 고성과 작업시스템과 같은 인사관리 제도는 최고경영자의 경영 철학과 관리 방침에 근간하고 있으며, 이의 조직 내 실행 강도는 최고경영자의 후원(support)과 지속적인 관심 그리고 리더십에 기반한다(김성수, 2011). 따라서, 인사시스템에 대한 개인의 지각은 최고경영자의 리더십 스타일(style)과 구성원 개인에게 미치는 영향력의 크기를 대변한다고 보고 논의를 이어가고자 한다.

리더십 대체 이론에 따르면(Howell, Dorfman, and Kerr, 1986; Kerr and Jermier, 1978), 리더의 어떤 행동이 특정한 상황적인 요인에 의해 불필요하게 된다고 보는 것이다. 예를 들어, 리더의 팀 빌딩(team building) 행동이 팀 성과에 미치는 영향은 팀의 응집성이 높은 경우 무효화된다는 것이다(Hartog and Koopman, 2002). 최근, 리더십 대

체이론이 인적자원관리 분야에 적용된 사례를 볼 수 있다. 구체적으로, Chuang, Jackson, and Jiang (2013)는 162개 R&D팀을 대상으로 실시한 연구에서 인사시스템이 팀 지식의 획득 및 공유에 미치는 영향을 임파워링 리더십(empowering leadership)이 대체한다고 보고했다. 즉, 리더가 임파워먼트(empowerment)와 관련된 행동 특성을 많이 보이면 보일수록, 지식의 획득과 공유를 촉진하기 위해 도입된 인사제도의 실질적 효과는 감소한다는 것이다. 위와 같은 논거를 바탕으로 상황요인으로서 구성원 개인의 목표지향성이 높은 경우 성과 창출에 대한 유인을 제공하기 위해 도입된 고성과 작업시스템에 대한 니즈(needs)는 낮은 목표지향성을 가진 구성원보다 상대적으로 줄어들 것이라고 예측된다. 즉, 리더십 대체이론 관점에서 고성과 작업시스템과 같은 제도적 자극에 의한 행동 변화는 목표지향성이 낮은 구성원의 경우 그 효과가 더욱 두드러진다는 것을 연구자들은 주장하고자 한다. 왜냐하면, 목표지향적인 구성원은 고성과 작업시스템이 제공하는 성과에 대한 외재적 보상, 교육/훈련, 그리고 참여적 정책에 크게 의존하지 않고도 할당된 과제의 성취, 이를 가능케 하는 학습 활동, 그리고 개선 방안에 대한 의견 개진에 대해 더욱 적극적인 자세를 유지할 가능성이 크기 때문이다.

고성과 작업시스템에 대한 지각과 목표지향성 간의 관계는 자기결정성이론(self-determination theory)에 의해서도 설명될 수 있다. 자기결정성이론(Deci and Ryan, 1985)은 인간이 선천적으로 성장을 지향하는 속성을 가지고 있다는 믿음을 전제로 하고 있다. 즉, 개인의 행동을 본인이 통제(regulate)하기를 선호하며, 자발적으로 학습하여 관련 분야에 정통(mastery)하려는 성향을 보인다는 것이다. 이와 같은 심리적 니즈(needs)를 충족시키는 상황에

서 과업 자체에 대한 흥미와 관심의 증대 즉, 내재적 동기가 향상된다는 것인데, 외재적인 자극이 강화되면 개인의 자율성(autonomy)을 낮춰 궁극적으로 내재적 동기를 저해할 수 있다(Deci, 1971). 이는, 개인의 행동에 대한 동기를 내부에서 찾지 않고 외부에서 주어지는 두드러진 자극에 원인을 돌리기 때문이다(Lepper, Greene, and Nisbett, 1973). 동기부여 관점에서 고성과 작업시스템과 같은 제도적 자극은 외재적 요인으로 그리고 구성원 개인의 성취와 학습과 관련된 성향은 내재적 요인으로 구분될 수 있다. 자기결정성이론의 논지에 의하면, 고성과 작업시스템의 실행 강도가 낮게 인지되는 상황에서 개인의 목표지향성에 의한 직무 성과 향상을 설명할 수 있는 부분이 더욱 크다는 것이다. 왜냐하면 이런 경우 개인은 내재적 동기에 의해 과업을 수행하고 도움행동을 발휘할 가능성이 크기 때문이다. 반대로, 외재적 자극으로써 고성과 작업시스템 강도 높게 실행되면 구성원의 내재적 동기를 구축(crowd-out)하여 긍정적인 태도와 행동의 유인을 오히려 방해 수 있다(Frey and Jegen, 2001). 따라서, 이상의 논의를 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1: 고성과 작업시스템과 직무성과와의 관계는 구성원의 목표지향성이 높을 때 보다 낮을 때 더 강화될 것이다.

가설 2-2: 고성과 작업시스템과 조직시민행동과의 관계는 구성원의 목표지향성이 높을 때 보다 낮을 때 더 강화될 것이다.

III. 연구 방법

3.1 자료수집

본 연구를 위한 자료의 수집은 국내 대형 화장품 회사에 근무하는 구성원들을 대상으로 이루어졌다. 설문을 실시하기에 앞서 제1저자가 인사담당자를 세 차례 방문하여, 연구의 목적을 설명함과 함께 준비한 설문 항목들에 대해 논의했다. 이 기간 동안 인터뷰를 통해 제1저자는 해당 기업의 인사제도 및 프로그램이 고성과 작업시스템에 부합하지를 확인하였고, 인사담당자도 고성과 작업시스템의 설계 원칙 및 개별 제도들을 검토하였다. 이 과정에서 해당 기업의 인사시스템을 고려해 고성과 작업시스템 설문 항목의 조정이 이루어졌다.

보안 상의 이유로 자료의 수집은 해당 기업 인트라넷(intranet)을 통해 온라인 설문을 통해 실시되었으며, 총 1,722명의 팀장 및 팀원에게 설문 메일을 발송하였다. 커버레터(cover letter)에서는 연구의 목적을 설명하였고, 익명성(anonymity) 보장에 대한 내용을 언급하였다. 또한, 설문지를 구성함에 있어서 동일방법편의(common method bias)의 발생을 최소화하기 위해 응답자를 분리하였다(박원우 · 김미숙 · 정상명 · 허규만, 2007). 일주일 뒤 응답률을 높이기 위해 미응답자를 대상으로 다시 한번 설문 메일을 발송하였다.

온라인 설문을 통해 총 261(15.2%)건의 자료가 수집되었으며, 불성실 응답 및 결측치 그리고 팀장-팀원 응답 간 쌍을 이루지 못하는 79건을 제외하였다. 따라서, 최종적으로 분석에 사용할 자료는 개인 수준 182(10.6%)건이 되었다. 다소 저조한 응답률을 고려해 응답자와 해당 기업 전체 구성원과의 구

성비를 비교해 보았다. 예를 들어, 최종 자료에서는 여성의 비중이 39%인 반면에 기업 전체 구성원에서 여성이 차지하는 비율은 33%였다. 또한, 최종 자료에서 관리/행정은 58.8%, 영업은 21.4%, 그리고 연구개발은 19.8%인 것으로 나타났으며, 이에 대한 기업 전체 구성비는 각각 63%, 23%, 그리고 14%였다. 따라서, 무응답자로 인한 편의는 크지 않을 것으로 판단된다.

3.2 변수의 측정

연구에 사용된 변수는 크게 독립변수, 조절변수, 종속변수, 그리고 통제변수로 구분된다. 모든 변수는 5점 리커트 척도(Likert scale)를 사용하였으며 (1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다), 독립변수 및 조절변수는 팀원에게, 종속변수는 팀장이 팀원 각각에 대해 측정하도록 하였다.

3.2.1 개인수준 고성과 작업시스템

고성과 작업시스템에 대한 개인 지각을 개념화 위해, 본 연구에서는 Sun, et al.(2007)의 인사제도 분류기준과 Delery and Shaw (2001)의 이론을 활용하였다. 즉, 인사시스템의 하위 기능(예: 채용, 훈련, 보상, 참여)은 구성원들의 인적 자본 및 동기를 향상시키고 조직에 기여할 수 있는 기회를 제공하는 방향으로 설계되어야 한다는 것이다. 이를 기본 방향으로 기존의 다양한 연구에서 고성과 작업시스템 설문 항목을 발췌하여 연구 대상 기업의 인사시스템과의 유사성을 최대한 확보하였다. 구체적으로 Sun et al.(2007)의 연구에서 14개 설문 항목을 채택하였고, Takeuchi, et al.(2007)의 연구에서 5개 항목, Collins and Smith (2006)에서 3개

항목, 그리고 Bae and Lawler(2000)에서 2개 항목을 채택하였다. 그 다음, 항목별 설문 내용을 개인수준에 적합하게 수정하였고, 이 과정에서 인사담당자와 인터뷰를 통해 기업의 실제 인사제도와와의 관련성을 높였다. 그 결과, 다섯 가지 하위 인사 기능으로 이루어진 24개 설문 항목이 개발되었다. 본 연구에서 채택된 고성과 작업시스템의 하위 기능은 1) 선별적 채용 및 배치; 2) 광범위한 교육훈련; 3) 능력기반의 승진 및 이동; 4) 객관적 평가 및 성과기반의 보상; 그리고 5) 참여 기회의 제공이다.

타당성 검증을 위해 최초로 구성된 24개 설문 항목을 바탕으로 먼저 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시했다. 카이저(Kaiser) 정규화가 있는 베리맥스(Varimax) 방법으로 요인 회전한 주성분 분석을 실시하였다. 최초 요인분석 후 설문 항목을 비교하여 예측했던 요인에 적재되지 못한 5개 항목을 탈락시켰으며 4개 요인에 적재된 나머지 19개 설문 항목을 대상으로 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시했다. 확인적 요인분석 과정에서 모형 적합도 제고를 위해 요인 적재값이 .50 미만의 2개 설문항목을 추가로 탈락시켰으며, 그 결과 $\chi^2=187.05$, $df=94$, CFI=.94, GFI=.90, TLI=.92, 그리고 RMSEA=.07으로 요구수준 만족하는 적합성을 보이는 것으로 나타났다. 최종 17개 설문 항목으로 구성된 개인수준 고성과 작업시스템에 대한 크론바하 알파(Cronbach's α)는 .91인 것으로 나타났다.

본 논문에서는 Sun et al.(2007)에 따라 개인수준 고성과 작업시스템을 단일 차원으로 개념화하고자 하였다. 기존의 전략적 인적자원관리 연구들을 살펴보면, 다양한 인사제도를 통합적인 관점에서 접근하는 것이 비교적 선호되어 왔는데(Bae and Lawler, 2000; Huselid, 1995), 이는 인사시스

템-성과 간의 관계를 설명하는데 있어서 개별 인자 관행의 효과성을 따로 분리하여 규명하는 것이 쉽지 않을 뿐만 아니라 개별 제도보다는 전략적 자원 (strategic asset)으로서 시스템 혹은 번들(bundle)이 보다 적절한 분석 수준으로 받아들여지기 때문이다(Becker and Huselid, 1998). 추가적으로, 본 연구에서는 일차 요인분석(first-order CFA)에서 구축한 4개의 하위요인을 통합하여 이차 요인분석(second-order CFA)을 실행하고 개인수준 고성과 작업시스템을 단일 차원에서 개념화하는 것이 적합한지 알아보았다. 그 결과, $\chi^2=191.57$, $\chi^2/df=1.84$, CFI=.95, GFI=.89, TLI=.93, 그리고 RMSEA=.07으로 나타나 요구수준을 만족하였다. 특히, NFI는 .90으로 분석되어 영모델에서 연구모델의 향상도가 90%로 양호한 것으로 확인되었다. 아울러 다중상관자승(squared multiple correlations)값을 통해 구축된 4개의 하위요인이 상위개념인 개인수준 고성과 작업시스템을 각각 얼마나 설명할 수 있는지는 알아볼 수 있는데, 1요인부터 4요인까지 각각 41%, 36%, 33%, 그리고 51%로 나타났다. 전체 설문 문항 및 탐색적 요인분석에 대한 상세 결과를 부록에 제시하였다.

3.2.2 목표지향성

목표지향성을 측정하기 위해 본 연구에서는 Button, et. al. (1996)의 전체 설문 항목 중 개별 항목의 요인 적재 값이 높은 기준으로 선별하여 설문을 실시하였으며, 변수의 하위 차원인 성과목표지향성 및 학습목표지향성에 각각 3개의 설문 항목이 할당되도록 했다. 구체적으로 성과목표지향성 설문 항목은 “어떤 일을 잘하는지에 대한 다른 사람들의 의견은 내게 중요하다” 등을 포함하며, 학습목표지향성은

“어려운 과제를 완수하는 것에 실패했을 때, 다음 번에는 그 일을 더 잘할 수 있도록 계획한다” 등이다. Button, et. al.(1996)에 따라 본 연구에서는 각각의 하위 차원을 개별 변수로 취급하지 않았다. 전술하였듯이, 개인에게 성과목표지향성과 학습목표지향성은 서로 대치되는 개념이 아니며 통상 이들 두 가지 성향을 동시에 높게 가지거나 낮게 가질 가능성이 높은 상호보완적인 개념으로 보는 것이 바람직하다. 목표지향성의 크론바하 알파는 .81으로 요구되는 수준을 만족하였다. 또한, 본 연구에서는 성과목표지향성과 학습목표지향성을 구성된 목표지향성을 단일 차원으로 측정하는 것이 적절한가를 확인하기 위해 이차 요인분석(second-order CFA)을 실행하였다. 그 결과, $\chi^2=29.08$, $\chi^2/df=2.91$, CFI=.94, GFI=.95, TLI=.90, 그리고 RMSEA=.08으로 나타나 요구수준을 만족하였다. 아울러, NFI는 .92로 분석되어 영모델에서 연구모델의 향상도가 92%로 양호한 것으로 판단된다. 추가적으로, 다중상관자승(squared multiple correlations)값을 통해 2개의 하위요인이 상위개념인 목표지향성을 각각 얼마나 설명할 수 있는지는 분석하였다. 그 결과, 성과목표지향성의 설명력은 36% 그리고 학습목표지향성은 51%였다.

3.2.3 직무성과

구성원의 직무성과를 측정하기 위해 본 연구에서는 Griffin, Neal, and Parker (2007)가 개발한 변수를 활용하였다. 이들은 직무역할성과를 개인과 업무행동(individual task behaviors), 팀 멤버 행동(team member behaviors) 및 조직 멤버 행동(organization member behaviors)으로 구분하고 각각의 카테고리에는 9개의 설문 항목으로 구성되

어 있다. 이 중, 구성원의 직무성과와 관련이 가장 깊다고 판단된 개인과업행동 3개 항목을 채택하여 본 연구에 활용하였다. 또한, 팀장이 해당 팀원에 대해서 평가를 실시해야 하므로 선택한 설문 항목의 내용을 이에 맞게 수정하였다. 구체적으로 직무성과는 “[해당 팀원은] 직무의 핵심적인 부분들을 잘 수행한다” 등을 포함하며, 크론바하 알파는 .88인 것으로 나타났다.

3.2.4 조직시민행동

과업중심행동을 보완하기 위해 본 연구에서는 조직시민행동을 개인수준 결과 변수로 또한 고려하였다. Organ(1987)에 따라, 조직시민행동을 도움(helping) 및 성실성(conscientiousness)의 조합으로 보았고 Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter(1990)가 개발한 설문 항목을 활용하였다. 직무성과와 마찬가지로 팀장이 해당 팀원에 대해 측정하도록 하였다. 구체적으로 조직시민행동은 “[해당 팀원은] 다른 팀원들을 도와 줄 준비가 항상 되어있다” 그리고 “[해당 팀원은] 아무도 보지 않더라도 규칙과 규정을 준수한다” 등을 포함하며, 크론바하 알파는 .94이다.

3.2.5 통제변수

본 연구는 개인수준으로 설계되었다. 따라서, 인구통계적 특성을 통제변수로 고려하였다. 연구에 포함된 인구통계적 통제변수는 성별, 나이, 근속연수, 학력이며, 특히 응답자의 직군을 관리/행정, 영업 및 연구개발로 분류하고 통제하였다.

3.3 분석방법

본 연구에서 다루어지는 측정도구의 타당도는 AMOS 18.0을 이용한 확인적 요인분석을 통해 검증하였으며, 신뢰도 및 가설검증을 위한 통계분석은 PASW Statistics 18을 활용하였다. 가설검증을 위해 각 변수 별 다 항목 측정값들의 평균값을 구하여 변수 간 상관관계분석과 위계적 회귀분석을 시행하였다.

IV. 연구 결과

4.1 변수의 기술통계량 및 상관관계

본 연구에서 포함하는 기술통계량 및 변수들 간의 상관관계를 <표 2>에 제시하였다. 변수들 간의 상관분석 결과를 살펴보면 본 연구의 가정을 전반적으로 지지하는 결과를 보였다. 먼저, 고성과 작업시스템에 대한 팀원 지각은 팀장이 측정한 직무성과와 조직시민행동과 유의한 정적 상관관계를 나타내고 있다. 목표지향성 또한 결과변수들과 유의한 정적 상관관계를 지니고 있으며, 직무성과와 조직시민행동도 서로 정적인 관련성을 보였다.

4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

변수들 간의 상관관계를 고려해볼 때, 분석 결과에 심각한 편의를 초래할 만큼 높은 상관관계가 나타나지는 않았지만, 본 연구에서는 채택된 변수들의 구성개념 타당도를 추가적으로 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 요인 구조가 실제 수집된 자료와 비교해 얼마나 적합한가에

〈표 2〉 변수의 기술 통계량 및 상관관계

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성별	1.39	.49								
2. 나이	31.07	4.36	-.49**							
3. 근속(년)	5.18	3.66	-.20**	.89**						
4. 직군	1.64	.87	-.01	.19*	.13					
5. 학력	3.08	.44	-.17*	.37**	.24**	.35**				
6. 고성과 작업시스템	3.40	.61	-.13	.13	.13	-.00	.21**			
7. 목표 지향성	3.86	.55	-.11	.10	.10	.04	.10	.50**		
8. 직무성과	3.64	.62	-.16*	.20**	.19**	-.11	.08	.38**	.39**	
9. 조직시민 행동	3.64	.63	-.07	.15*	.18*	-.20**	-.08	.36**	.25*	.65**

주 1) N=182

2) * $p < .05$, ** $p < .01$

대한 정보를 제시해 줌으로서 구성개념의 수렴 및 판별 타당성을 평가하게 해준다(Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham, 2006). 확인적 요인분석에서 고려한 요인 구조는 연구모형에 포함된 5개의 변수를 개별 요인으로 가정한 5요인 모형이다. 먼저 수렴 타당도는 각각의 요인에 포함된 항목들이 일정 수준 이상의 분산을 공유하는가로 설명될 수 있는데(Hair et al., 2006), 〈표 3〉에 각 요인에 제시된 요인부하량은 기준치(cut-off level)인 .50을 넘는 것으로 나타났으며, 분산추출지수(average variance extracted) 또한 .50이상의 값을 가진다는 것을 확인할 수 있다. 또한, 개념 신뢰도(construct validity)도 기준치인 .70이상이 제시된 것으로 볼 때(Nunnally, 1978), 수렴 타당도는 확인된 것으로 판단된다.

판별 타당도는 각 구성개념들이 적절히 구분되는 지에 관련된 것으로 이는 〈표 4〉에서 제시된 것과 같이 가설 모형의 적합도 및 대안적 모형과의 지수 비교를 통해 알 수 있다. 대안모형(1요인)은 모든

설문 항목을 임의의 한 개 요인에 적재시키고 모형을 적합도를 분석하였고, 2요인 모형은 독립변수와 조절변수를 한 개 요인에 그리고 종속변수를 또 다른 요인에 포함한 것이다. 3요인 모형은 고성과 작업시스템, 목표지향성, 개인성과를 각각 요인으로 설정하였고, 가설모형인 4요인은 개인성과를 다시 직무성과와 조직시민행동으로 구분하였다. 다음 〈표 3〉이 나타내듯이 본 연구에서 최초 설정한 가설모형(4요인 모형)이 다른 대안모형의 지수와 비교해서도 상대적으로 더 적합하다는 것을 알 수 있다($\chi^2 = 594.30$, $df = 329$, $\chi^2/df = 1.81$, CFI = .92, IFI = .92, TLI = .9, RMSEA = .07). CFI, IFI 및 TLI는 .90이상이 적합하고 χ^2 와 df 의 비는 3이하(Browne and Cudeck, 1993; Hall, Snell, and Foust, 1999; Hu and Bentler, 1999; Kline, 2005) 그리고 RMSEA는 .1이하가 요구된다(Steiger, 1990). 아울러, 〈표 5〉에서는 판별 타당도의 추가적 확인을 위해 분산추출지수(AVE) 제곱근과 변수 간 상관관계를 비교하는데, 제시된 바와 같이 분산추출

〈표 3〉 확인적 요인분석 결과

요인	항목	표준화 회귀계수	분산추출지수 (AVE)	개념신뢰도 (CR)
고성과 작업시스템	인사제도1	.70***	.52	.91
	인사제도2	.61***		
	인사제도3	.60***		
	인사제도4	.50***		
	인사제도5	.56***		
	인사제도6	.56***		
	인사제도7	.71***		
	인사제도8	.72***		
	인사제도9	.62***		
	인사제도10	.50***		
	인사제도11	.51***		
	인사제도12	.87***		
	인사제도13	.84***		
	인사제도14	.81***		
	인사제도15	.80***		
	인사제도16	.84***		
	인사제도17	.79***		
목표지향성	목표지향성1	.56***	.54	.82
	목표지향성2	.78***		
	목표지향성3	.51***		
	목표지향성4	.68***		
	목표지향성5	.73***		
	목표지향성6	.74***		
직무성과	직무성과1	.84***	.71	.95
	직무성과2	.88***		
	직무성과3	.82***		
조직시민행동	시민행동1	.86***	.77	.93
	시민행동2	.84***		
	시민행동3	.91***		
	시민행동4	.90***		

주 1) N=182

2) *** $p < .001$

3) AVE= average variance extracted, CR= composite reliability.

4) AMOS 18 산출물에서 표준화 회귀계수는 요인부하량을 나타냄

〈표 4〉 모형 비교 결과

구분	χ^2	df	χ^2/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
가설모형 (4요인)	594.30	329	1.81	.92	.91	.92	.07
대안모형 (3요인)	1140.43	402	2.84	.69	.76	.78	.10
대안모형 (2요인)	1341.12	404	3.32	.64	.70	.72	.11
대안모형 (1요인)	2061.12	405	5.09	.49	.46	.50	.15

주 1) N=182

2) IFI=incremental fit index, TLI=tucker-lewis index, CFI=comparative fit index, RMSEA= root mean square error of approximation.

3) 가설모형 (4요인) *** $p < .001$

〈표 5〉 판별타당성 확인을 위한 분산추출지수(AVE) 제공근과 변수 간 상관관계 비교

변수	HPWS	GO	TP	OCB
고성과 작업시스템(HPWS)	.65			
목표지향성(GO)	.50	.66		
직무성과(TP)	.38	.39	.84	
조직시민행동(OCB)	.36	.25	.65	.88

주) 대각선에 표시된 값은 분산추출지수(AVE)의 제공근을 나타냄

지수의 제공근이 각 변수간의 상관관계보다 큰 경우 확보된다(Bagozzi, 1991; Fornell and Larcker, 1981). 따라서 본 연구에서 활용되는 변수들은 각각 구분되는 개념으로 파악하기 위한 요구 기준을 만족시켰으며 최초 설정된 연구모형(4요인)에 따라 가설 검증을 실시하였다.

4.3 가설의 검증

가설1-1은 고성과 작업시스템에 대한 개인의 지각이 직무성과에 대해 정적인 관계를 예측한다는 것이다. 이에 대한 결과는 다음 〈표 6〉의 모형2에 제시되어 있다. 표에서 보여지듯이 인구통계적 변수를 통제하고도 이 두 변수는 정적 관계를 가지는 것으로 나타났다($\beta = .35, p < .01$). 같은 절차로 가설

1-2를 검증했으며 〈표 6〉의 모형6이 결과를 나타내고 있다. 즉, 개인수준 고성과 작업시스템은 조직시민행동과 정적 관계를 보고하고 있다($\beta = .37, p < .01$). 따라서, 독립변수와 종속변수들 간 설정된 가설은 모두 지지되었다.

그 다음 본 연구의 조절효과를 검증하였다. 가설 2-1에 따르면, 고성과 작업시스템과 직무성과와의 관계는 구성원의 목표지향성이 높을 때 보다 낮을 때 더 강화된다. 이에 대한 검증을 위해 〈표 5〉를 보면 먼저 1단계에서 통제변수를 분석에 포함시켰고 2단계에서 고성과 작업시스템, 그리고 3단계에서 목표지향성을 포함시켰다. 마지막 4단계(모형 4)에서 고성과 작업시스템과 목표지향성의 교호항(cross-product term)을 분석에 포함시킨 결과 직무성과와는 부적 관계인 것으로 나타나, 가설2-1은 지지되

〈표 6〉 위계적 회귀분석 결과

	직무성과				조직시민행동			
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8
1단계: 통제변수								
성별	-.12	-.07	-.05	-.07	-.02	.04	.04	.04
나이	.00	.09	.10	.08	.09	.19	.19	.19
근속(년)	.17	.08	.07	.09	.14	.03	.03	.03
직군	-.16*	-.13 [†]	-.15*	-.14*	-.20**	-.18*	-.18*	-.18*
학력	.07	.02	.01	.01	-.08	-.17*	-.17*	-.17*
2단계: 독립변수								
고성과 작업시스템(H)		.35**	.21**	.22**		.37**	.32**	.32**
3단계: 조절변수								
목표지향성(P)			.28**	.23*			.10	.10
4단계: 조절효과								
(H)×(P)				-.14*				-.01
R ²	.08	.19	.25	.26	.09	.21	.22	.22
R ² 변화량	.08	.11	.06	.01	.09	.12	.01	.00
F값 변화량	2.88*	24.32**	12.96**	4.23*	3.30**	28.27**	.01	.00

주 1) N=182

2) [†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$ (two-tailed test).

3) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임.

었다($\beta = -.14$, $p < .05$). 이와 같은 절차로 목표지향성이 고성과 작업시스템과 조직시민행동 간 관계를 조절하는지 알아보았고(가설2-2), 그 결과는 〈표 5〉의 모형8에 제시하고 있다. 즉, 교호항과 종속변수의 관계가 유의미하지 않은 것으로 나타나 가설은 기각되었다. 따라서, 고성과 작업시스템 및 직무성과 간의 관계에 대해서는 목표지향성의 부적 조절효과가 지지되었으며, 종속변수가 조직시민행동인 경우에는 조절효과가 기각되었음을 알 수 있다.

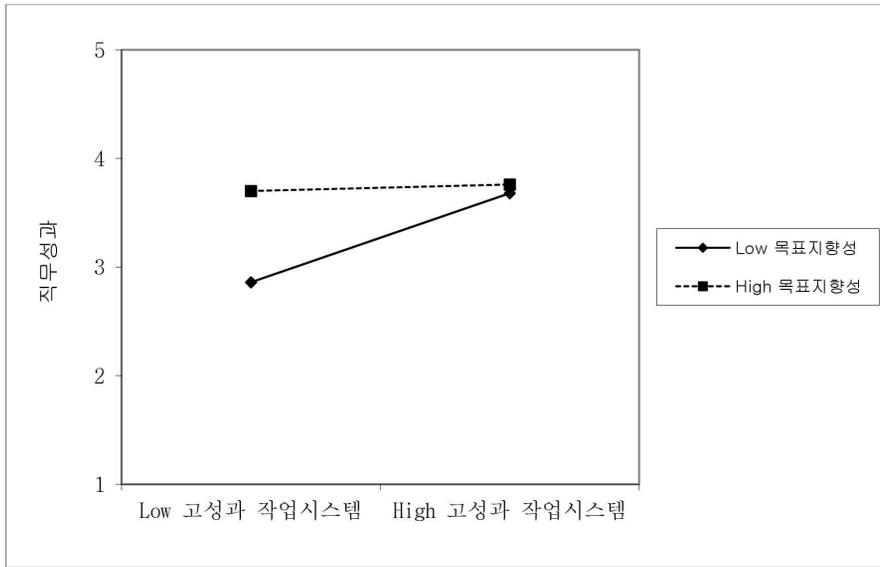
Aiken and West(1991)에 따라 유의한 조절효과에 대해서 그 결과를 〈그림 2〉에 나타내었으며, 고성과 작업시스템과 직무성과 간의 관계에 대한 목표지향성의 조절효과를 단순기울기 검증을 통해

추가적으로 확인하였다(Preacher, Curran, and Bauer, 2006). 〈표 7〉에서 보여지듯이, 목표지향성이 높은 경우 단순 기울기는 .14로 t검정 결과 1.80($p < .05$)로 유의하게 나타났고, 낮은 경우 단순 기울기는 .31이며 t검정 결과는 3.53($p < .01$)로 확인되었다. 즉, 목표지향성의 수준에 상관없이 단순 기울기 자체를 유의했지만, 높은 경우보다는 낮은 경우 단순 기울기는 증가하고 유의도도 향상되었으므로, 본 연구가 설정한 가설을 지지한다고 볼 수 있다. 따라서, 개인의 목표지향성은 고성과 작업시스템과 직무성과 간의 관계를 강화시키기보다는 약화시킨다고 판단된다.

〈표 7〉 조절효과에 대한 단순기울기 검증 결과

구분		절편	기울기	표준오차	t검증
고성과 작업시스템	높은 목표지향성	3.33	.14	.08	1.80*
	낮은 목표지향성	2.46	.31	.09	3.53**

주 1) N=182
 2) † $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$
 3) 종속변수: 직무성과.



〈그림 2〉 목표지향성의 조절효과

V. 논의 및 결론

5.1 결과요약 및 시사점

기업수준 데이터를 활용하는 고성과 작업시스템 연구들은 통상 개별 인사제도의 실행 여부나 강도를 기업의 인사담당자 혹은 관리자에게 측정하도록 해왔는데, 이와 같은 자료수집 방식이 비명시적으로 가정하는 바는 첫째 고성과 작업시스템이 보고된 수

준에 준하여 조직 전반에 걸쳐 실행된다는 것 그리고 둘째 고성과 작업시스템이 내포하는 메시지를 구성원들이 동일하게 해석하고 받아들인다는 것이다 (Nishii and Wright, 2007). 최근 고성과 작업시스템의 실제 실행 방식이 의도된 것과 차이가 있음을 보여주는 연구들이 나타나고 있지만(예: Liao, et al., 2009), 개인특성을 고려하여 고성과 작업시스템의 효과에 대한 개인차를 체계적으로 풀어내려는 시도는 상대적으로 부족했다. 이에 따라, 개인의 목표지향성이 고성과 작업시스템에 대한 지각과 개

인성과 간의 관계를 어떻게 조절할 수 있을지를 본 연구의 초점으로 하였고 궁극적으로는 “고성과 작업 시스템에 대한 지각이 개인 성과에 미치는 영향은 개인 특성에 상관없이 동일한가?”에 대한 잠정적인 답을 제공하고자 하였다.

국내 대기업에 종사하는 182명으로부터 수집한 개인수준 데이터 분석 결과, 고성과 작업시스템에 대한 지각과 개인성과(예: 직무성과 및 조직시민행동) 간에 유의미한 정적 관계가 존재하는 것으로 나타났다. 이는 고성과 작업시스템이 구성원 개인에게 미치는 긍정적인 면을 조명한 최근 연구 결과들과 맥을 같이한다(Boon, et al., 2011; Chuang and Liao, 2010; Snape and Redman, 2010). 아울러, 개인의 목표지향성을 위의 관계를 체계적으로 변화시키는 조절변수로 고려한 결과, 직무성과와 유의미한 부적 관계를 보였다. 이와 같은 결과가 함의하는 바는 고성과 작업시스템에 대한 지각의 영향은 개인특성에 따라 상이하하다는 것이며, 구체적으로 목표지향성이 낮은 구성원이 그렇지 않은 경우보다 고성과 작업시스템의 실행으로 인한 성과향상 효과를 더 경험한다는 것이다. 이는 같은 사회적 자극(social stimulus)에도 구성원들은 상이한 해석 메커니즘을 적용하여 서로 다른 의미를 부여하고 결과적으로는 개인 간 태도와 행동의 차이로 귀결될 수 있다는 사회인지이론의 논지에 부합하는 결과이다(Fiske and Taylor, 1991; James, et al., 1990). 또한, 구성원 개인이 높은 목표지향성을 보유한 경우 고성과 작업시스템과 같은 제도적 간섭(policy intervention)을 상대적으로 덜 필요로 한다는 점에서 리더십 대체이론이 주장하는 바를 지지하였다(Howell, et al., 1986; Kerr and Jermier, 1978). 아울러, 본 연구 결과에 따르면 구성원 간 직무성과의 차이는 고성과 작업시스템이 강도 높게 실행될

때보다 그렇지 않을 때 개인의 기질적 특성인 목표지향성에 더욱 크게 영향을 받는 것으로 나타났다. 이는, 외재적 자극이 내재적 동기 수준을 낮출 수 있다는 자기결정성이론(Deci and Ryan, 1985)과 맥을 같이한다.

한편, 본 연구에서는 고성과 작업시스템과 조직시민행동의 완화작용은 유의하지 않았다. Kanfer and Ackerman (1989)의 자원배분이론에 따르면, 개인이 인지적으로 처리할 수 있는 과업 범위는 한정이 되어 개인이 추구하는 목표 혹은 가치에 부합하는 역할 행동에 더 많은 자원을 할당한다. 목표지향성이 높은 경우 개인의 성과 창출 및 학습에 의한 성장에 더 높은 가치를 부여할 가능성 높은데, 이 과정에서 타인에 도움을 준다는 것과 같은 조직시민행동을 발휘하는 것은 개인의 목표달성에 할당할 수 있는 한정된 자원을 따로 할애하는 것과 같다(Bergeron, 2007; Viswesvaran and Ones, 2000). 이런 이유로 목표지향성이 높은 개인이 조직시민행동을 보여야 하는 동기 수준은 낮아질 수 있으며, 따라서 고성과 작업시스템과 조직시민행동과의 유의미한 정적 관계를 무의미하게 변화시킬 수 있다.

본 연구가 제시한 중요한 결과는 고성과 작업시스템은 모든 구성원들에게 동일한 영향을 미치지 않는다는 것이다. 실무적으로 이는 “고성과 작업시스템을 어떤 구성원들에게 상대적으로 더 강하게 적용해야 하는가?”로 해석될 수 있다. 본 연구에서는 고성과 작업시스템과 같은 제도적 간섭은 구성원의 목표지향성이 낮은 경우에 더 효과적일 수 있음을 보여주었다. 같은 맥락에서 목표지향적인 구성원에게는 고성과 작업시스템을 활용한 관리가 상대적으로 덜 요구될 수 있다. 예를 들어, 목표지향성이 높은 구성원은 학습과 개인의 발전에 대한 니즈(needs)가 크기 때문에 자발적이고 적극적인 교육/훈련 참

여를 기대해 볼 수 있다. 따라서, 관리자가 교육/훈련의 참여와 진행 상황에 대해 엄밀하게 모니터링(monitoring)할 필요가 상대적으로 적다. 한편, 목표지향성이 낮은 구성원의 경우 관리자가 인적자본 향상을 위해 교육/훈련의 참여나 진행 상황을 지속적으로 관리하여 도입된 인사제도의 효과를 극대화할 필요가 있다. 팀 리더(team leader)가 성과 향상을 위해 팀원들을 관리하는 행위가 자신의 한정된 자원을 활용하는 것으로 비추어 볼 때(Kanfer and Ackerman, 1989), 어떤 특성을 가진 팀원들이 상대적으로 더 적극적인 관리가 요구된다라는 것을 아는 것은 효율적으로 팀을 운영 하는데 중요한 단서를 제공할 것이다. 왜냐하면, 한정된 자원을 가진 관리자가 목표지향성이 높은 개인이나 낮은 개인이나 동일한 관리법을 채택한다면 목표지향성이 높은 구성원에 대해서 관리자의 자원을 불필요하게 소모하는 것과 같게 되기 때문이다. 따라서, 조직은 성과목표지향성 및 학습목표지향성과 같은 개인의 기질적 특성을 조사하고 이에 따라 팀장은 팀원에 대한 관리 방식을 채택하는 것이 필요하다. 예컨대, 학습목표지향성이 높은 팀원의 경우 필수 직무 교육 외 여타 교육/훈련 프로그램에 대해서는 참여를 자율에 맡기는 한편 학습목표지향성이 낮은 팀원에 대해서는 필수 교육뿐만 아니라 현장 직무 교육(on-the-job training)을 강조하고, 선택적 교육/훈련의 이수 상황을 체계적으로 관리하여 업무 수행 능력을 배양할 필요가 있다. 아울러, 본 연구에서는 고성과 작업시스템과 조직시민행동간의 정적 관계가 개인의 목표지향성이 함께 고려될 경우 무의미하게 변화하는 것으로 나타났다. 따라서, 목표지향적인 팀원들 간 도움행동을 장려하기 위해서는 과업을 상호의존적으로 설계할 필요가 있다(Nielsen, et al., 2012). 또한, 팀워크(team work)와 관련된 행동을 개인

성과 평가기준에 포함시킴으로써 성과목표지향적인 구성원들에게 유인을 제공할 필요가 있다.

5.2 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 첫째, 자료수집을 위해 사내 인트라넷을 통한 온라인 설문을 실시하여 익명성을 더욱 확보한 반면 응답률이 상대적으로 낮을 수밖에 없는 단점이 있다(15.2%). 본 연구의 응답률과 유사한 수준에서 분석이 실행된 사례들을 찾아볼 수 있으며(Becker and Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Zacharatos, Barling, and Iverson, 2005), 응답자들의 구성비가 조직 전체 구성비와 큰 차이가 없음을 보여주는 하였지만 본 연구에 활용된 자료가 자기선택오류(self-selection bias)로부터 완전히 자유롭지 못함을 밝힌다. 둘째, 횡단조사로 설계된 연구는 인과관계에 대한 검증이 어렵다는 것이다. 비록, 관련 이론과 선행연구를 토대로 변수간 가설을 설정하였지만 횡단조사로는 인과관계에 대한 결론을 이끌어 내지는 못한다는 한계점을 가지고 있다. 따라서, 향후 종단연구를 통해 인과관계를 보다 명확히 확인할 필요가 있다고 여겨진다. 셋째, 본 연구의 자료수집은 한 개 기업에서 이루어졌다. 이와 같은 방식은 산업 및 기업 간에 나타날 수 있는 차이의 영향을 미연에 통제하고 관심 변수들간의 영향을 파악할 수 있다는 장점이 있지만, 연구 결과의 일반화(generalizability)가 어려운 단점이 있다. 따라서, 상이한 비즈니스(business) 상황에 노출되어 있는 구성원들에서도 본 연구와 유사한 결과가 도출되는지 추가적으로 확인할 필요가 있다. 아울러, 본 연구를 위한 자료수집은 제조직군에 종사하는 구성원들은 제외시켰다. 따라서, 제조부문에서도 개인의 목

표지향성이 고성과 작업시스템과 성과간 관계를 어떤 방식으로 조절하는지 알아보는 연구는 고성과 작업시스템 실행 상황에서 개인특성의 역할에 대한 이해를 확장시킬 수 있으리라 기대한다. 넷째, 고성과 작업시스템에 대한 지각이 개인 성과에 미치는 영향을 구성원 개인의 목표지향성이 부정(negative)조절하는 현상을 설명하기 위해 본 연구에서는 리더십 대체이론(Kerr and Jemier, 1978)을 주요 논리적 배경으로서 활용하였으며, 추가적으로 자기결정성이론(Deci and Ryan, 1985)을 활용하여 조절효과에 대한 논거를 보완하고자 하였다. 리더십 대체이론의 핵심 논지가 본 연구 결과를 설명하는데 적절한 가이드라인을 제시한 것으로 연구자들은 판단하고 있으나, 리더십 변수가 포함되지 않은 연구에서 리더십 대체이론을 활용하는 것이 얼마나 명확한 이론적 근거를 마련한 것인가에 대한 아쉬움이 남는다. 본 연구 결과가 고성과 작업시스템의 효과를 대체할 수 있는 상황요인이 존재할 수 있다는 것을 실증적으로 제시한 것을 고려해 볼 때, 향후 고성과 작업시스템 대체이론과 같은 유관 현상을 구체적으로 설명할 수 있는 새로운 이론화 작업이 필요하다고 판단된다.

본 연구는 고성과 작업시스템과 개인성과 간 관계에서 개인의 기질적 특성이 중요한 역할을 할 수 있다는 데에 처음 논의를 제공했다는 점에서 의미가 있다. 따라서, 향후 다양한 개인수준 요인들이 어떻게 고성과 작업시스템의 지각과 상호작용하여 궁극적으로 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는지 대해 더욱 연구자들이 관심을 가질 필요가 있다. 예를 들어, 스키마(schema)와 같은 개인의 정보처리 메커니즘(mechanism)과 고성과 작업시스템과의 상호작용이 어떻게 개인의 태도와 행동에 영향을 미치는지 추가적인 연구가 요구된다. 또한, 개인의 전문화

지향성(Kerr and Jermier, 1978), 가치(Judge and Bretz, 1992), 그리고 성격특성(Hough and Schneider, 1996)은 고성과 작업시스템이 구성원 개인의 반응으로 연결되는데 인사제도의 메시지를 필터링(filtering)하는 개인의 해석 체계로서 역할을 수행할 가능성이 있다. 이 외에도 다양한 리더십 특성과 팀 프로세스(process)가 고성과 작업시스템과 성과 간의 관계를 어떻게 체계적으로 변화시키는지에 대해 추가적인 연구가 필요하다. 특히, 본 연구와 같이 상황요인으로서 대체재(substitute)에 연구자들이 더 많은 관심을 갖는 것은 고성과 작업시스템과 성과 간의 관계에 대한 이해를 확장시키는데 기여할 것이라고 기대한다.

참고문헌

- 강성춘·박지성·박호환(2011), "전략적 인적자원관리 국내연구 10년: 걸어온 길 그리고 가야 할 길," **인사·조직연구**, 19(2), 51-108.
- 김성수(2011), 현대카드 현대캐피탈의 변화와 혁신, 서울대학교 출판문화원.
- 김진희·심원술(2004), "인적자원관리 시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증연구: 제도 내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과," **조직과 인사관리연구**, 28(2), 131-169.
- 김기태·조봉순(2008), "인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로," **인사·조직연구**, 16(1), 115-157.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만(2007), "동일방법편의(common method bias)의 원인과 해결방안," **인사·조직연구**, 15(1), 89-133.
- 박종욱·김성수·이용진(2015), "혁신유인형 인사시스템

- 이 팀 혁신 성과에 미치는 영향: 팀 창의적 과정의 매개효과를 중심으로," **인사 · 조직연구**, 23(2), 131-157.
- 전인 · 오선희(2014), "고성과 인적자원관리관행과 조직성과 간 관계에서 인적자원 유연성의 매개효과," **산업노동연구**, 20(2), 149-186.
- 전인 · 오선희 · 안성익(2013), "고성과작업시스템과 운영성과 간 관계: 다수준분석을 통한 종업원성과의 매개역할을 중심으로," **산업노동연구**, 19(1), 65-104.
- Aiken, L. S., and S. G. West(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage.
- Amit, R., and P. J. Schoemaker(1993), "Strategic assets and organisational rent," *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Bae, J., and J. Lawler(2000), "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy," *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Bagozzi, R. P.(1991), "Further Thoughts on the Validity of Measures of Elation, Gladness, and Joy," *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 98-104.
- Barling, J., Kelloway, E. K., and R. D. Iverson(2003), "High-quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries," *Journal of Applied Psychology*, 88, 276-83.
- Barney, J. B., and P. M. Wright(1998), "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage," *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Becker, B. E., and M. A. Huselid(1998), "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications," in G. R. Ferris(Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT, JAI Press, 165-197.
- Bergeron, D. M.(2007), "The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost?," *Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095.
- Blau, P.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Boon, C., Hartog, D. N., Boselie, P., and J. Paauwe(2011), "The Relationship between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining the Role of Person-organisation and Person-job Fit," *International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162.
- Bowen, E., and C. Ostroff(2004), "Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System," *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Boxall, P., Ang, S. H., and T. Bartram(2011), "Analysing the "Black Box" of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment," *Journal of Management Studies*, 48, 1504-1532.
- Browne, M. W., and R. Cudeck(1993), "Alternative Ways of Assessing Model Fit," in K. A. Bollen and J. S. Long(Eds.), *Testing Structural Equation Models*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 136-162.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., and D. M. Zajac (1996), "Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Butts, M., DeJoy, D., Schaffer, B., Wilson, M., and

- R. Vandenberg(2009), "Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support," *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 122-36.
- Chuang, C.-H., Jackson, S. E., and Y. Jiang(2013), "Can Knowledge-Intensive Teamwork Be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge," *Journal of Management*
- Chuang, C., and H. Liao(2010), "Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers," *Personnel Psychology*, 63, 153-196.
- Collins, C. J., and K. G. Smith(2006), "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms," *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., and D. Ketchen(2006), "How much do High Performance Work Practices Matter?: A Meta Analysis of their Effects on Organizational Performance," *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Danford, A., Richardson, M., Pulignano, V., and P. Stewart(2008), "Lean Production and Quality of Working Life on the Shop-floor: The Experience of British and Italian Car Workers," in V. Pulignano, P. Stewart, A. Danford, and M. Richardson(Eds.), *Flexibility at Work: Critical Developments in the International Automobile Industry*, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 45-82.
- Deci, E. L.(1971), "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L., and R. M. Ryan(1985), *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*, New York: Plenum.
- Delery, J. E., and D. H. Doty(1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Delery, J. E., and J. D. Shaw(2001), "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.
- Diemer, C. I., and C. S. Dweck(1980), "An Analysis of Learned Helplessness: The Processing of Success," *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 940-952.
- Drazin, R., Glynn, M. A., and R. K. Kazanjian(1999), "Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective," *Academy of Management Review*, 24, 286-307.
- Dweck, C. S.(1989). "Motivation," in A. Lesgold and R. Glaser(Eds.), *Foundations for a Psychology of Education*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 87-136.
- Ehrnrooth, M., and I. Bjorkman(2012), "An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual gains," *Journal of Management Studies*, 49, 1109-1135.
- Elliott, E. S., and C. S. Dweck(1988), "Goals: An Approach to Motivation and Achievement," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.

- Fiske, S. T., and S. E. Taylor(1991), *Social cognition* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Fornell, C., and D. F. Lacker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frey, B. S., and R. Jegen(2001), "Motivation Crowding Theory," *Journal of Economic Surveys*, 15 (5), 589-611.
- Godard, J.(2004), "A Critical Assessment of the High Performance Paradigm," *British Journal of Industrial Relations*, 42, 349-378.
- Gong, Y., Chang, S., and S. Cheung(2010), "High Performance Work System and Collective OCB: A Collective Social Exchange Perspective," *Human Resource Management Journal*, 20, 119-137.
- Gould-Williams, J.(2003), "The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A study of Public-sector Organizations," *International Journal of Human Resource Management*, 14, 28-54.
- Griffin, M. A., Neal, A., and S. K. Parker(2007), "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts," *Academy of Management Journal*, 5, 327-347.
- Guthrie, J. P.(2001). "High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand," *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Guzzo, R. A., and K. A. Noonan(1994), "Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract," *Human Resource Management*, 33, 447-462.
- Hair, J. R., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and R. L. Tatham(2006), *Multivariate Data Analysis*(6th ed.), Upper-saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hall, R. L., Snell, A. F., and M. S. Foust(1999), "Item Parceling Strategies in SEM: Investigating the Subtle Effects of Unmodeled Secondary Constructs," *Organizational Research Methods*, 2(3), 233-256.
- Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., and M. A. Croon(2013), "HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A cross-level Test," *Journal of Management*, 39, 1637-1665.
- Hartog, D. N., and P. L. Koopman(2002), "Leadership in Organizations," in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 166-187.
- Hough, L. M., and R. J. Schneider(1996), "Personality Traits, Taxonomies and Applications in Organizations," in M. Kevin(Ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 31-88.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., and S. Kerr(1986), "Moderator Variables in Leadership Research," *Academy of Management Review*, 11, 88-102.
- Hu, L., and P. M. Bentler(1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hunt, J. G.(1991), *Leadership: A New Synthesis*, Newbury Park, CA: Sage.
- Huselid, M. A.(1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover,

- Productivity, and Corporate." *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- James, L. R., James, L. A., and D. K. Ashe(1990), "The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values," in B. Schneider(Ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 282-318.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., and J. G. Messersmith (2013), "High Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions," *Journal of Management*, 39, 1699-1724.
- Judge, T. A., and R. D. Bretz(1992), "Effects of Work Values on Job Choice Decisions," *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261-271.
- Kanfer, R., and P. L. Ackerman(1989), "Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/ aptitude-Treatment Interaction Approach to Skills Acquisition," *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.
- Kehoe, R. R., and P. M. Wright(2013), "The Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors," *Journal of Management*, 39, 366-391.
- Kerr, S., and J. M. Jermier(1978), "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kline, R. B.(2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York, NY: Guilford Press.
- Kuvaas, B.(2008), "An Exploration of How the Employee-organization Relationship Affects the Linkage between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes," *Journal of Management Studies*, 45, 1-25.
- Lado, A. A., and M. C. Wilson(1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency based Perspective," *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Legge, K.(2005), *Human Resource Management: Rhetoric and Realities*, Basingstoke: Palgrave.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., and E. E. Harden (2006), "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.
- Lepper, M. P., Greene, D., and R.E. Nisbett(1973), "Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Ttest of the "Overjustification" Hypothesis," *Journal of personality and Social Psychology*, 28(1), 129-137.
- Liao, H., Toya, K., T., Lepak, D. P., and Y. Hong (2009), "Do they See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality," *Journal of Applied Psychology*, 94, 371-391.
- Lord, R. G., and K. J. Maher(1991), *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Boston, Unwin-Hyman.
- Macky, K., and P. Boxall(2007), "The Relationship between "High-performance Work Practices" and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effect," *International Journal of Human Resource Management*, 18, 537-567.
- Nicholls, J. G.(1984), "The Development of the

- Concepts of Effort and Ability, Perception of Academic Attainment, and the Understanding that Difficult Tasks Require more Ability," *Child Development*, 49, 800-814.
- Nicholls, J. G., Cheung, P. C., Lauer, J., and M. Patashnick(1989), "Individual Differences in Academic Motivation: Perceived Ability, Goals, Beliefs, and Values," *Learning and Individual Differences*, 1, 63-84.
- Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., and T. R. Halfhill(2012), "Utility of OCB : Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a Resource Allocation Framework," *Journal of Management*, 38 (2), 668-694.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., and B. Schneider (2008), "Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction," *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Nishii, L. H., and P. M. Wright(2007), "Variability within Organizations: Implications for Strategic Human Management," Ithaca, NY: Cornell University. Working paper, CAHRS.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W.(1987). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and R. Fetter(1990), "Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior," *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Preacher, K. J., Curran, P. J., and D. J. Bauer (2006), "Computational Tools for Probing Interactions in Multiple Linear Regression, Multilevel Modeling, and Latent Curve Analysis," *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31(4), 437-448.
- Ramsay, H., Scholarios, D., and B. Harley(2000), "Employees and High Performance Work Systems: Testing inside the Black box," *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501-531.
- Ross, L., and R. E. Nisbett(1991), *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology*, Philadelphia: Temple University Press.
- Schneider, B.(1990), "The Climate for Service: An Application of the Climate Construct," in B. Schneider(Ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 383-412.
- Schneider, B.(2000), "The Psychological Life of Organizations," in N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson(Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, xvii-xxii. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schuler, R. (1989), "Strategic Human Resource Management," *Human Relations*, 42, 157-184
- Schuler, R. S., and S. E. Jackson(1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Snape, E., and T. Redman(2010), "HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-level Analysis," *Journal of Management Studies*, 47, 1219-1247.
- Steiger, J. H.(1990), "Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach," *Multivariate Behavioral Research*,

- 25(2), 173-180.
- Subramony, M.(2009), "A Meta-analytic Investigation of the Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance," *Human Resource Management*, 48, 745-768.
- Sun, L., Aryee, S., and K. S. Law(2007), "High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective..," *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.
- Takeuchi, R., Chen, G., and D. P. Lepak(2009), "Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-performance Work Systems on Employees' Attitudes," *Personnel Psychology*, 62, 1-29.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., and K. Takeuchi(2007), "An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations," *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069-1083.
- Thorkildsen, T. A.(1988) "Theories of Education Among Academically Able Adolescents," *Contemporary Educational Psychology*, 13, 323-330.
- Viswesvaran, C., and D. S. Ones(2000), "Measurement Error in "Big Five Factors" Personality Assessment: Reliability Generalization Across Studies and Measures," *Educational and Psychological Measurement*, 60, 224-235.
- Wall, T., and S. Wood(2005), "The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the Case for Big Science," *Human Relations*, 58, 429-462.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., and M. R. Allen(2005), "The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order," *Personnel Psychology*, 58, 409-446.
- Yammarino, F. J.(1994), "Indirect Leadership: Transformational Leadership at a Distance," in B. M. Bass, & B. J. Avolio(Eds.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, 26-47. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zacharatos, A., Barling, J., and R. D. Iverson(2005), "High-performance Work Systems and Occupational Safety," *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93.

〈부 록〉

개인수준 고성과 작업시스템에 대한 탐색적 요인분석 결과

설문 항목	요인1	요인2	요인3	요인4
나는 우리 회사가 매우 광범위한 선발 과정을 통해 인력을 채용한다고 생각한다.	.62			
나는 선발과 배치에 있어서 직원들의 장기적인 가능성이 강조된다고 생각한다.	.51			
나는 다양한 교육/훈련 프로그램에 참여하고 있다.	.67			
나는 필수 교육/훈련 프로그램을 정기적으로 이수하고 있다.	.64			
나는 내부자 승진에 대한 기회가 적다고 생각한다(R).		.80		
나는 승진이 연공서열에 의해 결정되는 경우가 많다고 생각한다(R).		.67		
나의 직무는 정기적으로 순환된다.		.56		
나는 명확한 경력 개발 계획을 가지고 있다.		.59		
나의 성과 평가는 객관적으로 입증할 수 있는 정량화된 결과를 바탕으로 철저히 이루어진다.			.69	
나의 성과 평가는 향후 역량 강화 및 경력 개발을 위한 피드백이 포함된다.			.61	
나의 평가는 중장기 실적 및 팀의 업적에 중점을 두어 실행된다.			.79	
나의 급여는 개인 및 팀의 업적과 긴밀히 연계되어 있다.			.74	
같은 직무를 수행한다 하더라도 성과에 따라 개인 급여에는 큰 차이가 있다고 생각한다.			.50	
나는 적극적으로 의사결정에 참여하도록 독려 받고 있다.				.81
나는 업무 간에 의사결정을 할 수 있는 권한이 부여된다.				.80
나는 적극적으로 개선 방안을 제안할 수 있는 기회가 있다.				.73
나는 열린 의견 교환을 할 수 있는 분위기를 경험하고 있다.				.81
고유값(Eigen-value)	7.63	2.51	1.54	1.26
설명된 분산(%)	34.87	12.24	9.08	7.42
누적 분산(%)	34.87	47.11	56.19	63.61

Employee Perception of High Performance Work Systems and Its Outcomes: Moderating Effects of Individual Goal Orientation

Jongwook Pak* · Seongsu Kim** · Kwangseo Park***

Abstract

Researchers have recently begun to examine the effect of employee-rated high performance work systems(hereafter, HPWS) on various individual outcomes. This vein of studies reflects responses to recent concerns raised as regards HPWS research tradition. That is, HPWS research utilizing firm-level data implicitly assume that HPWS is implemented across the organization at least to the extent that human resource(hereafter HR) professionals or management report, and individuals attach similar meanings to actual HR experiences. Although a few studies have examined that there is indeed discrepancy between manager- and employee -rated HPWS, and individual-level perception of HPWS accounts for greater variance in explaining performance outcomes, little efforts have been made to explicate how distinctively individuals react to messages sent out from HPWS implementation. Therefore, our current study attempts to offer insight into the following question, “how does a certain individual trait systematically manipulate the relationship between employee perception of HPWS and individual outcomes?” Considering this perspective in the context of HPWS can yield interesting response patterns that have not been captured in prior studies.

In this study, we regard employee goal orientation as individual dispositions through which HR signals are processed, thereby influencing performance outcomes accordingly. When employees are goal oriented, they make efforts to show, and thereby attain favorable judgments of, their competence via task performance and individuals make efforts to comprehend something new or to increase their level of competence in their role and responsibility. Here, we hypothesize that

* Doctoral Candidate, Graduate School, Seoul National University, First Author

** Professor, Graduate School of Business, Seoul National University, Corresponding Author

*** Vice-Chairman, Pay Governance Global Consulting Group, Co-Author

the HPWS-individual outcome link will be strengthened when individuals possess low level of goal orientation, not necessarily in the presence of high goal orientation. We explicate this phenomenon with substitute for leadership theory. The theory suggests that substitutes exist to make leader behavior unimportant in predicting performance outcomes. For example, it is probable that, for a cohesive work group, leader behaviors directed at team building are not necessarily required to promote work group performance. In this line of reasoning, our study suggests that goal orientation may substitute for the utilization of HPWS.

Hierarchical regression analysis from a large Korean cosmetics company (n=182) confirmed that, consistent with prior studies, employee HPWS is positively associated with both individual in-role performance and OCB. In support of our hypotheses, our results demonstrate that when an employee is highly goal oriented, HPWS does not provide additional variance in predicting in-role performance. Moreover, a high individual goal orientation negates the positive effects of HPWS on OCB. Our results reveal that HPWS works as predicted only for an individual whose goal orientation is relatively low. This study contributes to the HPWS literature in a meaningful way by proposing that the effects of HPWS on established individual performance outcomes should be considered in the context (i.e., individual characteristics) in which the relationship occurs. In the literature, the HPWS-performance relationship has often been unquestioned. Thus, the possibility that individual trait can systematically modify the effects of HPWS on performance indicators has rarely been considered. Our empirical investigation extends the current HPWS literature by suggesting that considering a certain individual trait can reveal counterintuitive HPWS-outcome patterns that have not been sufficiently captured in studies exploring the relationship in isolation of situational factors.

Key words: Individual-level high performance work systems, performance goal orientation, learning goal orientation, organizational citizenship behavior, in-role performance

- 박종욱은 현재 서울대학교 경영대학 박사과정에 재학 중이다. 런던정치경제대학(the London School of Economics & Political Science)에서 및 밀라노 대학(Universita degli Studi di Milano)에서 경영학 및 노동학 석사 학위를 각각 취득하였다. booz & company, Accenture, PricewaterhouseCoopers 등에서 경영컨설턴트로 재직한 바 있으며, 주요 연구분야는 고성과작업시스템 (HPWS) 및 혁신실행 등이다.
- 김성수 교수는 현재 서울대학교 경영학과에서 인사/조직 분야의 교수로 재직하고 있다. 서울대학교 경영학과(학사), 시카고 대학교 경영대학원(MBA), UCLA 경영대학원(PhD)에서 수학하였다. 주요 연구 분야는 인사관리의 전략적 역할과 효과, 평가 및 보상관리, 선발관리, 조직문화, 국제 인사관리 등이다.
- 박광서는 현재 페이 퍼버넌스 글로벌 컨설팅 그룹 아시아 총괄 부회장이자, 호주 모나시 대학교에서 경영학 석/박사 통합과정을 수료하였고, 연세대학교에서 경영학 박사를 취득하였다. 전 Towers Perrin과 Towers Watson Korea 사장을 역임하였으며, 주요 연구 분야는 인적자원관리와 국제경영이다.