creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

인사운영제도의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 한국철도공사 사례를 중심으로 -

2016년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 광 승

인사운영제도의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 한국철도공사 사례를 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2016년 5월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
이 광 승

이광승의 석사 학위논문을 인준함
2016년 6월

위 원 장 _____ 우 지 숙 (인)

부위원장 _____ 엄 석 진 (인)

위 원 _____ 이 수 영 (인)

국문초록

본 연구의 목적은 공기업에서 인사운영제도에 대한 만족이 팀 성과에 미치는 영향을 분석하여, 공공부문에 있어서도 인적자원을 전략적으로 관리할 수 있는 방안을 모색하고 국민에게 다양한 재화와 서비스를 제공하고 있는 공공부문의 지속적인 발전을 확보하는데 있다.

본 연구는 한국철도공사 171개 팀을 대상으로 하여 직원의 인사운영제도에 대한 만족도가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 팀 성과에 대한 다차원적인 변수를 적용하였다. 아울러, 개인수준의 분석을 시도한 기존의 연구와는 다르게 조직수준의 분석을 시도하였다. 팀 성과에 영향을 줄 수 있다고 판단되는 인적요인과 규모요인을 통제하고자 노력하였다. 이를 위해 팀 성과를 종속변수로, 고충해소 인사전보, 근무평정 적정성, 승진 투명성, 표창자 선정의 적정성, 교육의 실효성, 인사정보 공유, 인사업무 수행의 공정성에 대한 만족도를 독립변수로 하고, 팀 평균계급, 현부서 근무기간 평균, 총 재직기간 평균, 평균연령, 팀 규모, 남성 직원비율을 통제변수로 하는 연구모형을 설정하였다. 아울러, 주관성이라는 한계를 가질 수 있는 설문조사를 채택한 기존의 연구와는 다르게 회사에서 매년 실시하고 있는 인사운영만족도 설문조사, 내부경영평가 팀 평가결과를 통해 개별적이면서 객관적으로 측정된 자료를 활용하였다는 것이 본 연구의 의의라고 할 수 있다.

분석결과에 따르면 인사운영제도에 대한 직원들의 만족도 중 고충해소 인사전보, 인사정보 공유에 대한 만족도가 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 근무평정 적정성, 승진 투명성, 표창자 선정의 적정성, 교육의 실효성, 인사업무 수행의 공정성에 대한 만족도는 팀 성과와는 관련성이 적은 것을 확인할 수 있었다. 이는 고충해소 인사전보 및 인사정보 공유에 대한 직원들의 만족도가 향상되면 팀 성과가 높아진다는 것을 의미하는 것으로 한국철도공사의 전략적 인적자원관리에 있어

서 다양한 시사점을 줄 수 있다.

본 연구를 통해 인사운영제도에 대한 직원들의 만족도와 팀 성과와의 관계는 다양하게 분석될 수 있다는 것을 알 수 있었다. 종속변수와 독립변수의 통계적 인과관계를 통해서는 팀 성과 향상을 위해서 인사운영제도 중 고충해소 인사전보, 인사정보 공유에 대한 만족도를 높이는 노력이 필요하다는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구 결과 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 예상했던 승진, 보상, 교육에 대한 직원들의 만족도는 선행연구와는 상반되게 조직성과에 아무런 영향을 미치지 못하였다. 이러한 결과를 바탕으로 한국철도공사의 조직성과를 높이기 위한 전략적 인적자원관리 방안으로 공정한 평가문화 정착 및 승진제도 개선, 공적 중심의 표창 운영제도 개선, 교육의 실효성 제고가 필요할 것이다. 아울러 직원들과의 지속적인 소통이 필요할 것이다. 본 연구에서도 살펴보았듯이 인사정보 공유를 통한 조직 구성원들과의 커뮤니케이션은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이에 온·오프라인을 통한 직원들과의 소통은 인사운영의 필수요소가 되어야 할 것이다. 이러한 전략적 인적자원관리를 통해 직원의 인사운영제도에 대한 만족도가 향상될수록 팀 성과는 높아질 것이며, 한국철도공사의 조직성과가 향상될 수 있을 것이다.

주요어 : 인사운영제도의 만족도, 팀 성과, 전략적 인적자원관리
학 번 : 2015-24421

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 배경과 연구문제 ····· 1

제 2 절 연구 대상과 범위 ····· 3

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 ····· 6

제 1 절 인적자원관리 ····· 6

1. 인적자원관리의 의의 ····· 6
2. 전략적 인적자원관리 ····· 7
3. 전략적 인적자원관리의 구성요소 ····· 9

제 2 절 전략적 인적자원관리와 조직성과 ····· 12

1. 보직관리 및 전보 ····· 12
2. 근무평정 및 승진 ····· 14
3. 보상 ····· 16
4. 교육훈련 ····· 18
5. 정보공유 및 공정성 ····· 20

제 3 절 한국철도공사의 인사운영제도 ····· 23

1. 보직관리 제도 ····· 24
2. 근무평정 및 승진 제도 ····· 27
3. 보상 제도 ····· 28
4. 교육훈련 제도 ····· 29
5. 인사정보 공유 및 공정한 인사운영 ····· 31

제 3 장 연구설계 ····· 32

제 1 절 연구모형 ····· 32

1. 분석틀 ····· 32

2. 변수설정 ····· 33
제 2 절 자료수집 및 분석방법 ····· 38

제 4 장 연구결과 ····· 39
제 1 절 기술통계 분석 ····· 39
1. 종속변수 ····· 39
2. 독립변수 ····· 40
3. 통제변수 ····· 41
제 2 절 상관관계 분석 ····· 42
제 3 절 다중회귀 분석 ····· 44
1. 다중공선성 진단 ····· 44
2. 다중회귀분석 결과 ····· 45
제 4 절 연구결과와 해석 ····· 48
1. 가설검증 결과 ····· 48
2. 고충해소 인사전보와 팀 성과 ····· 49
3. 근무평정의 적정성, 승진의 투명성과 팀 성과 ····· 50
4. 표창자 선정의 적정성과 팀 성과 ····· 53
5. 교육의 실효성과 팀 성과 ····· 54
6. 인사정보 공유와 팀 성과 ····· 55
7. 인사업무 수행의 공정성과 팀 성과 ····· 57

제 5 장 결론 ····· 58
제 1 절 연구결과의 요약 ····· 58
제 2 절 연구결과의 시사점 및 정책적 함의 ····· 60
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제 ····· 62

참고문헌 ····· 64

표 목차

[표 1] 전략적 인적자원관리의 정의 ····· 8
[표 2] 직무순환의 성공요건 ····· 13
[표 3] 평정점 배점 비율 ····· 27
[표 4] 근무성적 평정 및 승진제도 개선 ····· 28
[표 5] 중장기 인재양성 목표 ····· 29
[표 6] 2014년도 교육과정 운영현황 ····· 29
[표 7] 인사운영제도의 만족도에 대한 조작적 정의 ····· 34
[표 8] 통제변수에 대한 조작적 정의 ····· 37
[표 9] 종속변수의 기술통계량 ····· 39
[표 10] 독립변수의 기술통계량 ····· 40
[표 11] 통제변수의 기술통계량 ····· 41
[표 12] 구성 개념 간 상관관계 분석결과 ····· 43
[표 13] 공차한계와 VIF ····· 45
[표 14] 다중회귀분석 결과 ····· 45
[표 15] 가설 검증 요약 ····· 48
[표 16] 연도별 승진현황 ····· 52
[표 17] 직급별 평균 승진소요연수 현황 ····· 52

그림 목차

[그림 1] 1·2급 보직경로체계 ····· 26
[그림 2] 고충처리 절차 ····· 26
[그림 3] 분석틀 ····· 33

인사운영제도의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 한국철도공사 사례를 중심으로 -

제 1 장 서 론

제 1 절 연구배경과 연구문제

오늘날과 급변하는 기업 환경에 능동적으로 대처하고, 경쟁력을 제고시키기 위해서는 무엇보다도 조직인적자원관리 시스템을 근본적으로 혁신시켜야만 한다는 주장이 날로 증가하고 있다.

이에 따라 조직 리더의 역할은 중요해지며, 최고경영자는 효율적인 인적자원관리를 통한 조직의 경쟁력 확보가 조직의 핵심역량을 강화시킬 수 있는 유일한 대안임을 인식해야 하고, 새로운 인적자원관리를 적극적으로 실천하는 행동을 보여 주어야 한다.

과거 인사관리 개념은 조직에서 인적자원을 효율적으로 관리하고 조직성과를 높일 수 있는 방안을 규명하는 과정에서 생겨났고, 개별의 인사제도와 조직성과 간의 관련성을 밝히는 것에 초점을 두었다면 현재의 전략적 인적자원관리는 조직의 지속적인 경쟁우위 확보에 중요한 원천이 되며, 조직성과를 극대화하는데 핵심적인 요소임을 강조하고 있다.

조직에서 인적자원관리가 조직성과에 기여하기 위해서는 경영과정과 잘 연계되어 그 기능이 효율적으로 발휘되어야 한다. 따라서 전략적 인적자원관리는 조직의 목적달성을 잘 반영하여 전략경영 과정과 연계되어야 하며, 인적자원 간에도 조화를 이루어 전략적 목적을 효율적으로 달성시켜야 한다(Wright and McMahan, 1992). 전략적 인적자원관리 연구분야의 쟁점은 조직 내 인적자원관리의 효율적 수행을 어떻게 입증할 것

인가에 관한 것이다. 즉 전략적 인적자원관리의 조직에 대한 기여를 규범적 입장에서 강조할 수는 있지만, 이를 뒷받침할 이론적인 근거와 실증연구는 부족한 실정이다.

특히, 인적자원관리의 효율성은 필요한 인력을 채용하여 적재적소에 배치하고 그들의 업무능력이나 미래 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 여건을 조성하였을 때 극대화 될 수 있다. 현재 대다수 공공조직들은 인력관리 체제의 운영에 있어 기업 등 민간부문의 전략적 인사관리 기법들을 도입하고 있는 바, 공공조직에서 이러한 기법들이 성공을 거두기 위해서는 행정학적 관점의 접근이 필요하다. 그러나 전략적 인적자원관리에 대한 행정학적 연구가 요구되지만 이들 문제에 대한 학술적 논의가 부족한 형편이다. 공공부문에 있어서도 인적자원을 효율적으로 관리할 수 있는 방안을 모색하는 전략적 인적자원관리에 대한 연구는 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보하는데 있어 대단히 중요하다.

본 연구는 공공기관인 한국철도공사의 전략적 인적자원관리의 제 변수들에 대한 직원들의 만족도를 통하여 통합적인 관점에서 이들 변수들이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 파악하는 데 목적을 두고자 한다. 한국철도공사는 철도운영의 전문성과 효율성을 제고하고, 철도산업과 국민경제 발전에 기여하고자 설립된 공공조직이다. 한국철도공사는 학력, 성별 등 제한을 철폐하고 직무능력 중심의 열린 고용 문화를 확산하고자 고졸자 및 경력단절 여성의 채용을 확대함은 물론, 인·적성 직무능력 평가, 블라인드 심층 면접 등 스펙을 초월한 맞춤형 인재를 확보하고자 노력하고 있다. 또한, 승진, 전보, 복지 등에 차별을 금지하고 있다. 직원이 일과 가정에서 안정을 이룰 수 있도록 제도를 개선하고 다양한 프로그램을 지원하고 있으며, 현장 소통채널을 확대하여 신뢰와 협력의 코레일형 노사관계 정립을 통해 상생의 조직문화를 확산하고 있다. 한국철도공사와 같은 공공조직에서 전략적 인적자원관리의 특성들, 구체적으로는 조직 구성원을 대상으로 한 보직관리, 근무평가 및 승진, 교육훈련, 보상, 정보공유 등 요인들이 조직성과에 어떠한 영향을 어느 정도 미치는지를 실증적으로 연구하는 것은 중요한 의미가 있을 것으로 생각된다.

제 2 절 연구대상과 범위

본 연구는 한국철도공사 171개 팀[1)]을 대상으로 하며, 조직구성원의 인사운영제도에 대한 만족이 해당 팀의 조직성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 한국철도공사는 철도청인 공무원 조직에서 2005년 「한국철도공사법」에 의해 설립된 공기업으로 '철도운영의 전문성과 효율성을 높임으로서 철도산업과 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 한다.' (한국철도공사법 제1조). 한국철도공사는 1899년 경인선(노량진-제물포간 33.2km) 개통을 시작으로 축적된 115년간의 철도운영의 전문성과 안전한 운송 서비스를 기반으로 국민에게 더 나은 삶과 가치 있는 미래를 제공하기 위해 노력하고 있다. 또한, 경부선 KTX 개통으로 전국을 일일생활권으로 만들었으며, O·V-Train과 S-Train, DMZ-Train 등의 관광전용열차를 성공적으로 운행하고 있다. 특히 중부내륙지역은 O·V-Train 개통 1년 만에 40만 명이 방문하며 한국을 대표하는 여행코스로 재탄생했다. 이에 철도와 지역이 상생하는 새로운 관광산업 모델로 자리 잡을 것이다. 또한 서울역 등 주요 5개역에 개장한 '중소기업 명품마루'는 정부의 중소기업 살리기 정책에 부응하고 있다.

한국철도공사는 본사 6본부 8실 4단 64처로 구성되어 있으며, 12개 지역본부와 20개 부속기관을 두고 있다.

한국철도공사는 정원 28,967명으로 업무별 특성에 따라 영업・운전, 차량, 시설・전기, 관리・기타 분야로 구분되어 있다. 조직별 인원은 본사 953명, 소속기관 28,014명이며, 직급별로 임원 5명, 2급 이상 661명, 3~6급 28,119명, 7급 1,010명, 특정직 182명으로 구성된다.

인사운영제도에 대한 만족도가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 본 연구에서는 '인사운영 만족도 설문조사'를 통해 측정한 직원들의 인사운영에

---

1) 본 연구에서는 팀은 내부평가의 최소 부서단위(처, 관리역, 사업소)로 팀별 설문 응답률 등을 고려하여 한국철도공사 171개 팀을 연구대상으로 설정함

대한 항목별 만족도를 독립변수로 적용한다. ‘인사운영 만족도 설문조사’는 매년 상・하반기(6월, 12월)에 전 직원을 대상으로 시행되며, 내부 전산망인 KORAIL 포털을 통해 진행된다. 인사운영 만족도 설문조사는 5개 분야(인사담당자의 태도 및 공정성, 보직관리 및 전보, 근무평정 및 승진, 채용/표창 및 징계, 교육) 20개 문항으로 구성되어 있으며, 직원들이 느끼는 인사운영에 대한 만족도 대한 정도를 Likert 5점 척도를 사용하여 측정한다. 본 연구에서는 2013년 상반기에 전 직원을 대상으로 실시한 ‘2013년 상반기 인사운영 만족도 설문조사’ 결과의 해당 항목에 대한 응답결과를 활용하였다.

종속변수로는 한국철도공사 2013년 내부평가 자료를 활용하여 팀별 평과 결과를 활용하였다.

인과관계 추론의 조건, 즉 원인이 되는 현상 또는 사건과 그 결과 사이에 성격은 무엇이고 이를 어떻게 볼 것인가에 대해서는 David Hume 이래 과학 철학자들 사이에 끊임없는 논란이 되어왔다. 이러한 논란 중에 오늘날까지 과학자들 사이에 널리 받아들여지고 있는 인과적 추론의 조건은 J. S. Mill이 제시한 세 가지 원칙으로 나누어져 있다. 첫째, 원인은 결과보다 시간적으로 앞서야 한다. 둘째, 원인과 결과는 공동으로 변화하여야 한다. 셋째, 결과는 원인변수에 의해서만 설명되어져야 하며 다른 변수에 의한 설명 가능성은 배제되어야 한다.

시간적 선행성(temporal precedence)[2)]의 원칙은 원인을 규명하려면 결과나 종속변수를 산출하는 원인이 되는 요소인 독립변수가 먼저 발생하든지 먼저 변화하여야 한다는 것이다. 이러한 시간적 선후관계의 가정은 장래의 사건이 과거나 현재의 사건을 결정할 수 없다는 상식적인 생각에 기초하고 있다. 본 연구에서는 이러한 인과적 추론의 조건을 충족시키기 위해 독립변수는 2013년 6월에 실시된 ‘2013년 상반기 인사운영 만족도 설문조사’ 결과로 설정하였고, 종속변수로는 2013년도 12월 기준의 팀별 내부평가 결과를 활용하였다.

---

2) 인과관계를 증명하기 위해서는 사건들의 선후관계를 입증하는 데 필요한 주요 증거, 즉 독립변수가 종속변수에 선행한다는 증거를 얻을 수 있어야 한다.

또한, 결과변수의 변화가 추정된 원인이 아닌 제3의 변수(third variable) 또는 외재적 변수(extraneous variable)에 의해 설명될 가능성을 배제하기 위해 본 연구에서는 선행연구를 통해 팀 성과에 영향을 줄 수 있는 것으로 분석된 인적, 규모요인[3]을 통제하였다. 인적요인은 팀 평균계급, 현 부서 근무기간 평균, 총 재직기간 평균, 평균 연령, 남성 직원 비율로 규모요인은 팀 규모를 포함하였다.

3) Daft(2004)에 따르면 조직 규모가 클수록 규모의 경제가 발생하여 효율성이 높아지며, 조직의 규모가 작을수록 시장의 요구에 유연하게 반응할 수 있는 대응성이 높다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 인적자원관리

1. 인적자원관리의 의의

인적자원관리의 발전 과정을 내용중심으로 단계별로 나누어 보면 원시적 인사관리(primitive personnel management), 인사관리(personnel management: PM), 인적자원관리(human resource management: HRM) 그리고 전략적 관리의 관점으로 구분할 수 있다(배종석・박오원, 2005). 원시적 인사관리 단계에는 인사관리의 각 기능들이 제대로 존재하지 않거나 기능들이 갖춰졌더라도 비합리적이거나 제대로 정착되지 못한 상태를 말한다. 인사관리단계에서 인사관리의 각 기능들(채용, 임금, 교육훈련 등)은 나름대로 정리되어 있으나 하나의 시스템으로 조정되어 조화를 이루어 시스템화 되어 있고 연구 영역이 거시적으로 확대되었다. 그러나 조직의 전략이나 목표에 적합성을 갖지는 못하였다.

인적자원관리 발전의 마지막 단계인 전략적 인적자원관리는 기능별 전략적 인적자원관리와 협의의 전략적 인적자원관리 그리고 창의적 인적자원관리의 세 가지 유형을 포함하고 있다. Wright & McMahon(1992)은 전략적 인적자원관리는 '조직이 목표를 달성할 수 있도록 계획된 인적자원 배치 및 활동들의 패턴'이라고 정의하였다. 즉 개별적인 인적자원 관리제도들이 독립적으로 기능하기 보다는 하나의 시스템을 이루어 제도간 상호작용을 통해 조직의 경쟁우위를 가져다준다는 것이다(배종석・사정혜, 2003). 따라서 인적자원 관리시스템은 개별적 인적자원 관리제도들의 집합으로 정의할 수 있다.

Bhattacharya(2010)는 인적자원관리의 개별 제도에 대한 연구에서 연구대상인 기업의 특성에 맞는 제도의 단순한 집합으로 인적자원관리 시스

템을 구성하는 것은 인적자원 관리시스템의 특성을 나타낼 수 없다고 비판하였다. 즉, 높은 성과를 낼 수 있는 인적자원관리제도가 있다고 하더라도 기업이나 조직의 환경과 상황이 상이하여 모두 적용하기 어렵다는 것이다. 따라서 인적자원관리의 개별제도에 대한 연구는 결국 채용, 훈련과 개발, 평가와 보상을 중심으로 연구가 발전하여야 한다.

2. 전략적 인적자원관리

인적자원관리는 조직 구성원들이 조직의 목적달성에 자발적이고 적극적으로 공헌하게 함으로써 개인과 조직의 발전을 동시에 달성하게 하는 제도와 기법의 총체이다. 노동력을 단지 생산요소의 하나로 간주하고 노동력의 효율적 활용과 통제를 강조하던 인사관리가 1980년대에 이르러 인적자원의 개발이라는 면을 강조하면서 인적자원관리(Human Resources Management: HRM)로 발전되었다. 인적자원관리는 노동력에 대한 인식이 생산요소에서 인적자원으로 인식이 전환되면서 기능적 인사관리가 고차원으로 승화된 것이다. 이는 다시 1990년대에는 경영전략과의 연계가 강조되면서 전략적 인사관리(Strategic Human Resources Management: SHRM)로 발전하게 되었다(차영덕, 2010).

전략적 인적자원관리는 초기에 인적자원관리의 하부기능으로 인식되기도 하였으나 결국 인적자원관리가 기업의 경영전략과 잘 연계되고 각 기능 간에 조화를 이루어 기업의 전략적 목적을 효율적으로 달성시키는 과정을 의미한다(Mabey & Salaman, 1995). 전략적 인적자원관리는 수직적으로 조직의 전략 경영 프로세스와 인적자원관리 활동을 연계시키고 수평적으로 인적자원관리 요소들 간 조정과 연계를 강조한다(Wright & McMahan, 1992). 기존 인적자원관리에 대한 이론은 인적자원관리의 각 하위시스템을 독립된 단위로 취급했기 때문에 그 성격 면에서 오랫동안 이론화되지 못했다. 따라서 전략적 인적자원에 대한 이론은 인적자원관리의 하위시스템 전체를 고려함으로써 전체적 관점을 고려한 이론적 프레임워크가 형성될 수 있을 것이다(황호영 등, 1997). 이에 선행연구자들

이 정의한 전략적 인적자원관리의 개념을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 전략적 인적자원관리의 정의[4)]

연구자	정 의
Miller(1987)	조직구성원관리와 관련된 결정과 행동으로써 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위한 전략수행이 되는 결정과 행동
Craft(1988)	이용 가능한 자원 및 인사정책을 조직전략에 적용시키기 위하여 이용하는 속성
Fisher(1989)	전 계층의 조직구성원의 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위한 전략 실행과 관련된 의사결정 활동
Schuler & Walker(1990)	조직의 문제 해결을 위해 참여하는 인적자원 과정과 활동
Wrigt & McMahan(1992)	인적자원 자본(기능, 태도)의 구성요소와 조직전략과 상호작용하는 인적자원관리활동
Schuler(1992)	사업전략에 따라 전략을 실행하기 위해 요구되는 조직구성원의 행동에 영향을 미 칠 수 있는 일련의 과정이나 활동
Roger & Wright(1998)	조직의 목표를 달성할 수 잇도록 계획된 인적자원관리 활동의 전개패턴
Bosewell(2000)	조직성과를 높일 수 있는 기법들의 결합이나 조직의 목표전략에 맞게 인적자원관리를 실행하는 활동
Dessler(2000)	조직성과 개선과 인적자원관리를 전략적 목적과 연계해 하는 활동
Ivancevich(2003)	조직 전체의 전략과 연계되어 있는 인적자원관리 활동

4) 김영천(2001)을 참고하여 재작성

3. 전략적 인적자원관리의 구성요소

전략적 인적자원관리 구성요소는 조직의 상황별 특성에 따라 조직성과에 영향을 미치는 요소가 달라질 수 있다. 이러한 전략적 인적자원관리의 구성요소에 관하여 Youndt, et. al.(1996)은 보편적으로 인용되는 전략적 인적자원관리의 구성요소로서 채용, 교육・훈련, 직무평가, 보상 등을 들고 이러한 요소가 조직의 생산성과의 관계를 규명하였다. 전략적 인적자원관리의 구성요소는 조직구성원들의 지식·숙련·능력과 같은 인적자본과 조직시민행동·자유재량, 행동·심리적 제약 등 조직구성원 관계와 행동에 관한 차원, 채용・교육훈련・보상・평가・직무설계・경영참가・인정・커뮤니케이션 등 인적자원관리 활동차원으로 분류할 수 있다. Pfeffer(1998)는 조직구성원들이 조직의 높은 성과를 창출해 나갈 수 있는 최상의 제도들로 고용보장, 선별적 채용, 참여적 직무설계, 조직성과에 기초한 보상, 광범위한 훈련, 지위격차 해소 그리고 정보공유 등을 제시하였다(나병선・송건섭, 2013).

이러한 선행연구들을 참조하여 본 연구에서는 전략적 인적자원관리에 관한 선행연구들을 검토한 결과를 토대로 전략적 인적자원관리의 구성요소로서 보직관리, 근무평가 및 승진, 교육훈련, 보상, 정보공유의 5가지로 선정하고 이들 요소가 한국철도공사 팀 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다.

첫째, 보직관리는 인력을 적재적소에 배치하여 장기간 근속시키면 직무전문성이 제고되어 직무성과를 높일 것이라는 가정과 동시에, 동일보직에의 장기근속이 근무의욕 저하나 부정부패를 초래하여 오히려 직무성과를 떨어뜨릴 것이라는 상반된 가정이 전제되어 있다. 보직관리는 개인의 능력과 적성과 같은 인적・직무요건 등을 고려한 적재적소에 보직을 부여하여 다양한 직무에의 경험을 통해 개인의 능력을 최대한 발전시키고 이를 통해 개인의 직무성과 및 조직성과와 같은 계급제적 공직구조에서 양산될 수 있는 한계를 보완하여 해당 직무에 전문지식을 갖춘 행정전문가를 함께 육성하기 위한 전략적 인사관리의 주요 수단이라고 볼 수 있다.

둘째, 직무평가는 조직 내에 존재하는 직무들의 상대적 가치를 비교하

여 등급화 하는데 그 목적을 가진다. 조직에 있어서 직무평가 제도는 성과중심의 인사제도의 핵심 구성요소로 인식되고 이를 효과적으로 추진하기 위해서는 공정하고 설득력 있는 평가가 전제되어야 한다. 또한 조직의 경쟁력을 증대시키기 위해서는 창의적이고 도전적인 업무추진을 유발시킬 필요가 있다. 우수인력의 확보 및 유지를 위해서는 성과에 따른 보상이 뒷받침 되어야 한다. 그리고 목표달성에 따른 연계성으로 사업단위별 특성을 고려한 차별화 및 사업부서별 인사권 강화가 요구된다. 여기서 직무평가는 결과변수로서의 평가의미가 아닌 전략적 인적자원관리의 한 구성요소로서 직무를 평가하는데 있어서 어떠한 방법으로 공정하게 평가할 것인지에 초점을 두고 있다.

셋째, 교육훈련은 조직구성원의 지식, 기술, 태도 등의 변화를 통해 조직 및 직무성과를 증진시키기 위한 계획된 학습활동이다. 또한 교육훈련은 직원이 업무를 원활히 수행할 수 있도록 하는 조직의 계획된 노력이며, 교육훈련을 통하여 피 훈련자의 사고와 태도에 변화가 생기고, 성취동기와 근로의욕이 증진되어 조직 활성화가 촉진되며, 직원 능력의 질적 향상, 업무능력 향상, 이직률 감소, 이로 인한 조직의 성과 증대 등 긍정적인 효과가 나타나는 것이다. 조직차원에서 전략적 목표달성에 필요한 핵심요소는 인적자원의 경쟁력이므로 조직에 필요한 인재와 역량에 대한 규명과 함께 이를 향상시킬 수 있는 체계적인 관리가 중시되어야 한다는 것이다(김창환, 2008).

넷째, 보상이란 조직에서의 우수인력과 잘 훈련된 구성원의 조직이탈을 막고 조직에 몰입할 수 있는 환경을 조성하는데 기여하는 금전적, 비금전적 보상을 망라하는 개념이다. Belcher(1974)는 보상이란 고용계약에 있어 조직과 개인 간의 거래를 나타내며, 이러한 거래는 주로 경제적인 것으로 간주되는 것 외에 심리적, 사회적, 정치적 혹은 윤리적인 거래 등으로 다양하게 정의되고 있다. Lawler(1977)는 보상체계가 조직이 바라는 방법을 수행하는 직원에게 보상을 줌으로써 창조된다고 주장하였다. 조직에서의 보상이란 금전적 보상과 비금전적 보상으로 구분할 수 있다. 금전적 보상은 기본적인 보상으로서 임금, 복리후생 등을 들 수 있고, 비

금전적 보상은 표창, 건강보험, 휴가 등을 들 수 있다.

다섯째, 정보공유는 조직 구성원들이 조직의 목표 달성을 위해 필요한 정보, 기술, 인적, 물적 자원을 포함한 모든 요소를 상호 공유하는 것이다. 정보공유는 조직의 의사결정을 촉진하는 기능 이외에도 조직구성원의 행위를 통제할 수 있고, 구성원들에게 동기를 부여할 뿐 아니라 업무책임과 성과기준을 명확히 할 수 있다. 대체로 쌍방향의 효과적인 커뮤니케이션의 정도가 높을수록 조직의 효율성이 높아져서 성과가 높게 나타나며, 조직 간 커뮤니케이션 강화가 직무만족에 큰 영향을 미치는 것으로 많은 연구들을 통해 나타났다.

제 2 절 전략적 인적자원관리와 조직성과

전략적 인적자원관리는 개인에게는 큰 동기유발이 되며 조직에 있어서는 조직성과 향상 등 중요한 역할을 한다. 따라서 인사운영제도에 대한 직원들의 만족은 직원들의 사기를 높여주고 직원들의 직무와 조직몰입을 높여 조직성과의 극대화를 돕는다.(조형제, 2013)

본 연구는 공공기관인 한국철도공사의 전략적 인적자원관리의 제 변수들에 대한 직원들의 만족도를 통하여 통합적인 관점에서 이들 변수들이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 파악하는 데 목적을 두고자 한다.

이를 위해 선행연구를 통해 도출한 전략적 인적자원관리의 다섯 가지 요소(보직관리, 직무평가, 교육훈련, 보상, 정보공유)를 바탕으로 보직관리 및 전보, 근무평정, 승진, 보상, 교육훈련, 정보공유, 공정성의 세부 유형으로 구분하여 각각의 전략적 인적자원관리 방식들이 조직성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해 한국철도공사의 사례를 통해 실증적으로 연구하고자 한다.

1. 보직관리 및 전보

승진은 수직적인 인사인동인 데 비하여 전직(transfer)은 수평적 인사인동을 뜻한다. 따라서 전직은 책임과 신분 그리고 기술과 보상에 있어서 현재의 직무와 대등한 직무로 옮기는 것을 말한다. 전직관리에는 전략적 관점에서 여러 가지의 단기적 그리고 장기적 목적이 반영된다. 성과관리 관점에서 조직체내의 각 부서와 업무분야는 각기 성과달성에 필요한 적정인원을 구성하여 이를 기준으로 항상 인력상의 균형을 유지하려고 노력한다. 조직구성원의 관점에서는 적재적소의 원칙에 따라 직무와의 적합관계를 통하여 자신의 직무만족을 증대시키려고 노력한다. 그리고 인력개발관점에서는 다양한 직무경험과 새로운 기술의 습득을 통하여 구성

원들의 경력개발을 증진시키려고 노력한다. 현대조직은 여러 가지의 상황변화 속에서 이와 같은 인력조정과 인적자원의 적재적소 배치 그리고 경력 및 인력개발이 요구되고, 따라서 전략적이고 효율적인 전직관리가 요구된다.

직무순환(job rotation)은 구성원들을 현 수준의 지위신분과 대우범위 내에서 여러 기능부서나 업무분야의 각종 직무에 배정하는 인사이동으로서, 구성원으로 하여금 여러 관련업무와 기능에 대한 이해를 증진시키고 구성원들 상호간의 접촉범위를 넓히며 조직체목적에 대한 이해와 실질적인 문제해결 능력도 향상시켜 대체로 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 준다. <표 2>은 성공적인 직무순환 요건을 요약한다.

조직체 내의 여러 가지 변화는 인원상의 이동을 요구하게 되고, 인적자원관리의 적재적소 배치원칙에 따라 관리직에도 전직과 직무순환이 많이 필요하게 된다. 현대조직은 특히 관리직의 경우에 여러 가지 관리기능과 사업의 경영 그리고 많은 조직구성원에 대한 관리경험을 주기 위하여 관리 능력과 자질의 개발관점에서 직무순환을 조장한다. 근래에 우리나라 기업의 급속한 성장은 유능한 경영 인력의 수요를 급격히 증가시켰고, 따라서 경영 인력의 훈련방법으로 관리직의 직무순환이 크게 강조되고 있다.

<표 2> 직무순환의 성공요건[5)]

- 직무순환이 전체조직에 걸쳐서 모든 구성원에 적용된다.
- 구성원의 경력개발과 밀접하게 연결되어 있다.
- 직무순환의 기회가 모든 구성원에게 균등하게 주어진다.
- 관리직에 필요한 경험과 기술을 향상시킨다.
- 구성원이 직무순환에서 개발해야 할 구체적인 기술을 알고 있다.
- 개발효과의 극대화와 비용절감 관점에서 적절한 시기에 이루어진다.

선진국에서 관리직의 직무순환은 경영인력의 양성과 경력개발의 방법으

5) 이학종・양혁승(2005) 전략적 인적자원관리 참조

로 많이 사용되어 왔다. 한 연구결과에 의하면 25세부터 45세 사이의 구성원 중 거의 70% 가량이 적어도 3년마다 한 번씩 직무순환을 하며, 23%는 2년마다 그리고 18%는 매년 직무순환을 한다고 한다. 이것은 구성원이 새 직무에 완전히 익숙해지는 데 2~3년이 걸리고, 그 다음에는 곧 다른 직무로 배정하는 것이 인력개발관점에서 바람직하다고 생각되기 때문이다. IBM회사의 경우에는, 한때 직무순환이 너무 심해서 구성원들이 IBM은 "I've Been Moved!"를 의미한다고까지 비유한 적도 있다. 일본기업에서도 직무순환은 구성원들의 인력개발과 경력개발뿐만 아니라 일반 경영관리의 중요한 부분으로 인식되고 있다(이학종・양혁승, 2005).

이와 같이 직무순환은 경영인력의 개발방법으로 많이 강조되어 왔다 그러나 그 반면에, 직무순환은 조직체에 많은 재정적 부담을 준다. 그리고 다른 지역으로 전직되는 경우에는 관리자 자신뿐만 아니라 그 가족들의 적응도 큰 문제가 될 수 있다. 따라서 많은 적응과 희생이 요구되는 전직은 구성원들로부터 거부감을 야기 시키고, 조직체는 구성원을 설득시키는데 많은 어려움을 겪는다. 근래에는 선진국 기업에서도 관리자의 전직은 1960년대와 1970년대만큼 심하지는 않지만, 그래도 경영 인력개발과 경력개발에 있어서 직무순환의 중요성은 여전히 강조 되고 있다.

본 연구에서는 고충해소 인사전보에 등 보직관리에 대한 직원의 만족이 조직성과에 어떠한 영향을 주는지 연구해 보고자 다음과 같은 가설은 설정하고자 한다.

가설 1 : 고충해소 인사전보에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.

2. 근무평정 및 승진

근무평정은 구성원의 실적, 능력, 태도 등을 평가하여 승진 및 보수 결정 시 자료를 얻고자하는 인적자원관리상의 중요한 하나의 과정이다(심재권, 2003; 132~133). 근무성적에 대한 평정제도는 구성원들의 근무실적, 업무수행능력, 태도 등을 체계적으로 평가하여, 그 결과를 효율적인

인적자원관리에 활용하는 것을 목적으로 하고 있다. 인적자원관리의 도구로서 근무성적평정 제도의 도입과 활용에 있어서 공공기관도 예외는 아니다. 이미 민간부문에 정착되어 있는 성과중심의 인사평정제도는 정부를 포함한 공공부문에서도 널리 확산되고 있는 추세이다.

성과중심의 근무성적평정이 제도로서 의미를 갖기 위해서는 개인의 직무성과가 충분히 반영되어야 한다. 만일 근무평정이 개인의 성과와 능력에 의하지 않고 연공서열을 바탕으로 이루어진다면 평가결과와 개인성과 간에 객관적 연관성이 떨어져 조직의 효율성이 저하될 수 있다. 그러므로 제대로 된 성과 평가가 되기 위해서는 근무성적평정의 적정성, 공정성, 신뢰성이 전제되어야 한다. Roberts(1995)는 공정하고 발전적인 근무성적평정체제가 개인성과를 개선하는데 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견했다. 여기서 공정한 근무성적평정은 평정지표나 평정항목이 얼마나 절차적인 측면에서 공정하게 결정되는가를 의미하며, 발전적인 근무성적평정은 평정지표나 평정항목의 결정에 얼마나 구성원들을 참여시키고 그들의 의견을 반영하느냐는 것을 의미한다.(노종호・최진욱, 2011)

근무성적평정은 조직의 차원에서 보았을 때, 성과를 향상시킬 수 있는 수단이다. 조직구성원은 개개인의 업무실적 향상을 위해 노력할 것이며, 이는 자신이 속한 부서 나아가 조직전체의 생산성을 증가시키는데 기여할 것이기 때문이다. 이러한 근무성적평정을 통한 조직성과의 향상은 궁극적으로 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있는 계기를 마련하여 준다는 점에서 그 의미를 갖는다.

본 연구에서는 앞에서 살펴본 근무성적평정이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 2 : 근무평정의 적정성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.

일반적으로 승진(promotion)은 구성원이 현재 맡고 있는 직무보다 더 나은 직무로 올라가는 수직적 이동을 말한다. 그러나 정확히 말해서 '더 나은 직무'는 그 정도에 따라서 승진과 승급으로 구분할 수 있다. 승진은

대체로 책임과 신분 그리고 기술과 보상에 있어서 더 좋은 직무로 올라가는 것을 의미한다. 즉, 책임이 커지고 지위신분도 높아지며 기술이나 과업수준도 높고 대우도 좋아지는 것을 의미한다.

그러므로 승진은 많은 조직구성원들의 가장 중요한 목적이고, 자아현실의 상징이며, 동기 유인가(valence)에도 가장 강하게 작용한다. 그뿐 아니라, 승진은 조직구성원의 공정성 지각에 있어서도 가장 중요한 요소로 작용한다. 따라서 조직체는 승진에 대한 명백한 전략과 방침을 설정하고, 이를 투명하게 그리고 공정하게 집행하는데 많은 노력을 기울인다.

이렇듯 승진은 구성원들 모두의 가장 큰 관심사인 만큼, 승진방침과 심사절차 그리고 승진경로와 승진 자격조건 등을 명확히 하여 구성원들에 인식시켜야 한다. 승진관리방침과 절차를 명백히 하는 것은 구성원들 자신의 경력계획과 자기개발에 많은 도움을 준다. 그리고 조직구성원들이 승진결정에 대하여 이의를 갖는 경우에 대비하여 그들로 하여금 이의를 제기하고 검토할 수 있는 공식절차와 규정도 마련할 필요가 있다. 특히 노조가 결정된 조직체에서 승진결정이 단체교섭의 협약사항을 이행하지 않았다고 노조가 느끼는 경우에는 노조에게 이를 심사할 수 있는 기회를 부여함으로써 공저한 승진결정이 보장될 수 있다.

따라서 본 연구에서는 승진의 투명성에 대한 만족도가 조직성과에 미치는 영향에 관하여 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 3 : 승진의 투명성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.

3. 보상

보상은 인적자원관리에서 가장 중요한 분야 중 하나로서 조직체의 목표달성을 위한 전략적 인적자원관리의 매우 중요한 부분을 차지한다.

넓은 의미에서 보상(reward)은 조직구성원이 조직에 기여한 공헌에 대한 대가로서, 금전적 보상과 비금전적 보상을 포함한다. 금전적 보상(compensation)은 각종 임금과 주식옵션 등 직접적인 보상과 각종 복리

혜택 등 간접적인 보상을 포함한다. 그리고 비금전적인 보상은 직장안정과 경력발전 등 경력 상의 보상(혜택)과 지위신분 및 인정 등 사회적 보상을 포함한다.

조직에서 직무를 수행하고 성과를 달성하는 과정에서 구성원은 자기의 기술과 능력을 개발한다. 따라서 보상은 조직구성원의 노력에 대한 대가일 뿐만 아니라, 인적자원의 개발을 위한 투자라고 할 수 있다. 인적자원으로서 조직구성원의 능력개발은 직무설계와 권한 위양 등 조직체 내부의 여러 가지 요소로부터 영향을 받는데, 보상관리는 이들 요소가 구성원의 능력개발에 작용하도록 촉진적 역할을 해 줄 수 있다는 데에도 큰 의미가 있다.

가장 실질적인 측면 보상은 조직구성원의 만족감에 많은 영향을 주고, 나아가서는 그의 직무수행과정에도 크게 작용한다. 보상이 직무 외재적 요소(extrinsic factor)로서 구성원의 만족과 성과에 얼마나 중요한 요인이 되고 있는지에 대해서는 여러 가지 이론이 있다. 테일러(Taylor)는 보상을 만족과 성과의 가장 중요한 요인으로 보았고, 허츠버그(Herzberg)는 보상을 위생요인으로서 불만족의 가장 중요한 요인으로 보았으며, 포터와 로울러(Lawler)는 목표-경로상의 수단으로서 보상의 동기증진 측면을 강조하였다.

매슬로우, 허츠버그, 맥클래란드 등의 동기이론은 보상보다는 자율성과 성취감 등 개인의 상위욕구와 직무 내재적 요소(intrinsic factor)들을 동기요인으로 강조하지만, 목표-경로 관점에서 볼 때 이들 욕구충족과 직무 내재적 만족이라는 개인적 목표달성이 보상이라는 수단에 의하여 이루어지는 한 보상의 동기적 가치를 무시할 수는 없다. 다시 말해서 보상은 생리적 또는 물질적 욕구 등 하위욕구를 충족시켜 줄 뿐만 아니라, 성과와 성취 그리고 성공의 상징으로서 수단의 성격도 지니고 있기 때문에 이들 상위욕구 충족이나 직무 내재적 만족과 밀접한 관계를 맺고 있는 것이 사실이다.

보상의 중요성은 조직구성원의 만족과 성과뿐만 아니라 그의 불만족과 이로 인한 역기능적 행동에 있어서도 그 중요성이 명백히 나타나고 있

다. 보상에 대한 불만족은 보상금액 자체뿐만 아니라 보상에 대한 불공정성 그리고 보상 정보자료의 비밀(secrecy) 등 여러 가지 요소에 의하여 형성된다. 그리고 역기능적 행동은 성과의 저하는 물론 이직과 결근 그리고 불평, 불만 등 여러 가지 형태로 나타난다. 이러한 역기능적 결과는 여러 연구 결과를 통하여 입증되고 있다.(이학종・양혁승, 2005).

보상에 대한 불확실성도 불만족의 중요한 원인이 되고 있다. 한 연구결과에 의하면, 관리자들은 일반적으로 자기 상사의 보상은 과소평가하는 반면에 동료와 부하의 보상은 과대평가하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 보상에 대한 이러한 부정확한 지각은 조직구성원의 불만족을 야기하는 요인이 되고 있으며, 따라서 공정한 임금율과 임금구조의 설계는 물론 보상에 대한 적절한 정보관리가 매우 중요하다.

본 연구에서는 선행연구를 통해 보상이 구성원의 행동과 조직성과에 많은 영향을 주는 중요한 요소임을 확인하였고, 그 결과를 바탕으로 보상의 범위를 포괄적인 관점에서 인적자원관리 제도 중 상훈제도가 팀 성과에 미치는 영향을 알아보고자 다음과 같이 가설을 설정하고자 한다.

가설 4 : 표창자 선정의 적정성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.

4. 교육훈련

전략적 인적자원관리에 있어 교육훈련의 목적은 크게 3가지로 인재육성을 통한 기술축적, 커뮤니케이션의 활성화를 통한 조직에 대한 협력증진, 자기발전의 욕구충족을 통한 동기유발이다. 이상의 3가지 목적 중에서 조직의 입장에서 보면 인재육성과 커뮤니케이션이 주된 목적이고, 개인 입장에서 보면 자기계발욕구의 충족이 될 것이다. 급변하는 기업환경에 능동적으로 대체하기 위해서는 유능한 인재의 양성이 무엇보다 중요하다. 기업은 교육과 훈련을 통하여 새로운 지식과 정보, 기술을 전달하여 유능한 인재를 육성하고, 이를 통하여 기술축적을 하게 된다. 또한, 교육훈련은 조직구성원들의 자기발전에 대한 욕구충족과 동기유발을 위한 중

요한 수단이 된다. 인간은 누구나 자기발전에 대한 강한 욕구를 가지고 있으며 교육훈련은 능력개발을 통해 이러한 개인의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 수단이 된다. 따라서 조직구성원들은 새로운 지식과 기능의 습득을 통해 자아발전의 욕구를 충족하게 되고, 능력개발을 통한 개인의 성취동기를 유발시킬 수 있는 것이다.

전략적 인적자원관리에 있어 교육훈련의 중요성은 다음의 선행연구를 통해 살펴볼 수 있을 것이다. Hitt, et al.(2001)은 인적 자원을 성과를 산출해 낼 수 있는 모든 개인의 능력, 지식, 기술 등으로 정의로 하고 있다. Judge, et al.(1995)는 인적 자원을 개인적 차원의 교육수준, 교육의 질, 명성, 학위유형 등으로 측정하고 있다고 주장하였다. 또한, Becker(1965)는 인적 자원에 구분에 대하여 일반적인 인적 자원과 조직특유의 인적 자원으로 구별될 수 있다고 하였다. 조직특유의 인적 자본은 특별한 조직에 유효한 소중한 지식, 기술, 능력으로 이해되어 진다. 일반적인 인적 자원은 조직들에 쉽게 전이되는 기술, 지식, 능력들을 의미한다(배귀희, 2008)

전략적 인적자원관리 이론의 관점에서 볼 때 인적자본은 조직 내에서 조직구성원들의 가치 및 이를 증가시키기 위해 관리되어지는 자산으로 인식된다. 교육훈련을 통한 인적자본에 대한 투자는 조직 내에서 인적자원 역량을 강화하는 중요한 방법이 되고 있다. 조직의 인적 자원 역량 강화를 위한 인적자본의 관한 연구는 많은 학자들에 의해 진행되었다.

Snell & Dean (1992)는 512개의 제조회사(Manufacturing firms)를 연구해 선발, 교육훈련, 성과평가, 보상 등 인적자원관리 방식 전반에서 인적자본에 대한 강조 및 투자는 제조 기술과 총체적 품질관리(Total Quality Management) 성과와 양의 상관관계를 보이고 있음을 발견하였다. Lepak & Snell (1999)은 어떻게 인적자원관리 시스템이 인적자본을 강화시키는지 분석하고 채용시스템에 기초한 인적자원관리에 관한 설계를 제시하고 있다. 이러한 인적자원설계는 어떻게 조직이 조직에 고유한 그리고 조직에 가치를 제공할 수 있는 개인들을 통해서 경쟁력을 높일 수 있는 지를 보여주고 있다. 이러한 선행연구의 핵심은 교육훈련이 조

직구성원들의 능력 및 역량 즉 인적자본을 강화시킬 것이라는 것이다(배귀희, 2008).

가설 5 : 교육의 실효성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.

5. 정보공유 및 공정성

전략적 인적자원관리에 있어 조직구성원들 간에 만족스러운 관계를 맺고 유지하는 데 가장 중요한 과정의 하나가 의사소통 또는 커뮤니케이션(communication)이다. 조직 구성원들은 상호 간의 공식적인 관계뿐만 아니라 인간으로서 각기의 의사를 교환하고 또 서로를 이해하면서 상호 간의 유기적 관계를 형성함으로써 각기의 사회적 욕구를 충족시킨다. 그러므로 조직구성원들 그리고 관리자와 직원들 간의 커뮤니케이션은 그들의 만족감과 인간관계는 물론, 그들의 성과달성에도 매우 중요한 역할을 한다.

현재 정부는 공무원의 성과평가 등에 관한 규정 제21조(근무성적평정 결과의 공개 및 이의신청 등) 제 1항에 의해 '평가자는 근무성적평정이 완료되면 평정 대상 공무원 본인에게 근무성적평정 결과를 알려 주어야 한다. 다만, 소속 장관이 필요하다고 인정하는 경우에는 달리 정할 수 있다'고 규정되어 있다(정종진, 1986).

이와 같은 평정 결과를 공개는 다음과 같은 효과를 얻을 수 있다. 본인의 업무실적에 대해 상사가 어떻게 생각하고 있는가에 대한 피 평정자의 궁금증을 덜어 주며, 그들의 능력과 실적의 좋고 나쁨을 알려 줌으로써 자기계발 노력의 목표를 세우게 할 수 있다. 또한, 근무성적평정에 대한 이해와 지지를 확보할 수 있으며 동시에 오해와 고충을 해소시킬 수 있다. 마지막으로 상사에 대한 불만을 납득, 이해시킬 수 있어 사기향상에 도움이 되어 능률증진을 도모할 수 있다는 점이 그 효과로 이야기 할 수 있다.

본 연구에서는 선행연구를 통해 근무평정 공개 등 인사정보의 공유가 구성원의 행동과 조직성과에 많은 영향을 주는 중요한 요소임을 확인하였고, 그 결과를 바탕으로 인사정보의 공유에 대한 만족도가 팀 성과에

미치는 영향을 알아보고자 다음과 같이 가설을 설정하고자 한다.

가설 6 : 인사정보의 공유에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.

윤리적 인적자원관리는 조직내부에서는 조직의 정의를, 조직외부에서는 사회적 책임을 실천하는 것을 뜻한다.

다시 말해 조직내부의 윤리적 인적자원관리는 고용관계, 즉 조직과 구성원 간 윤리를 뜻하는 것이다. 조직내부의 윤리에 대한 판단기준은 조직의 구성원에 대한 유인과 구성원의 조직에 대한 공헌이 일치되어야 하다는 균형이론(equilibrium theory)으로 설명할 수 있다.

조직은 구성원에 대한 유인의 의무를 갖는다. 여기서 직원에 대한 조직의 유인(inducement)이란 종업원이 달성한 성과에 대해 조직이 최대한 제공하는 보상을 뜻하며, 보상(reward)이란 반드시 임금 같은 경제적 보상뿐만 아니라, 구성원이 조직에서 수행한 일에 대한 조직의 대가를 총칭한다. 예를 들어 상사의 칭찬, 특별 보너스, 복지후생, 직원과 가족에 대한 조직의 배려, 경력개발과 승진의 기회, 훈련과 개발의 기회 제공 등이다. 이러한 유인은 일반적으로 종업원의 업무성과에 기초하여 주어지는데 그것은 유인의 한계성 때문이다. 적어도 조직은 직원이 한 일에 대해서만큼은 공정한 보상의 의무를 져야 한다. 더구나 업무성과에 대한 공정한 보상은 조직 구성원이 조직생활을 통해 경제적 이익을 획득함은 물론 왜 자신이 조직에서 일하고 있는지를 명확하게 깨닫도록 할 수 있다.

조직정의(organizational justice)란 직무수행과정에서 야기될 수 있는 불평등한 대우가 최소화된 상태로 조직과 구성원간의 관계에서 상호 지켜야할 공정성에 대한 의무를 뜻한다. 예컨대 직원의 직무성과에 대해 조직이 공정한 보상을 하면 보상에 대한 공정성이 확립된다. 반면 직원의 업무성과에 비해 상대적으로 낮은 보상이 지급된 경우나, 조직이 충분한 보상을 했음에도 불구하고 직원이 나태한 행동이나 낮은 업무성과를 보인다든지 파업을 하는 경우에는 조직정의를 위반하는 것이 된다.

조직은 다양하고 이질적인 사람들로 구성되어 있기 때문에 모든 구성원

들이 공정하다고 느끼는 경우는 드물다. 대다수의 구성원들이 조직이 공정하다고 느끼며 동시에 정당한 판단에 의거하여 공정한 의사결정을 내릴 수 있으면 조직정의가 존재하는 것으로 판단할 수 있다. 그러나 타인이 관여된 의사결정에는 이견이 존재할 수 있고 공정성 문제가 제기될 수 있다. 따라서 조직정의는 과정, 절차, 그리고 시스템 자체에 대한 지각에 의해서 분배공정성, 절차공정성, 시스템공정성으로 구분되며 이를 실현하는 것이 바로 윤리적 인적자원관리를 실천하는 것으로 이해될 수 있다.

가설 7 : 인사업무 수행의 공정성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.

제 3 절 한국철도공사의 인사운영제도

최근 기술의 급속한 발전 및 지식경제시대의 경영환경에서 생존하기 위한 경쟁력의 원천은 지속적인 가치를 창출할 수 있는“사람”이다. 이러한 인적자원은 모방이나 대체 불가능한 경쟁우위의 중요한 자원으로서 어떻게 기업 가치창출에 기여할 수 있도록 관리하는가가 주요 관심사일 것이다. 미래 성장사업의 지속가능한 경쟁력 창출의 원천인 인적자원 관리를 둘러싼 새로운 패러다임에 맞춰 한국철도공사에서도 “전문역량인・혁신주도인・가치창출인”의 3대 인재상을 정립하고, HRM 로드맵 구축 등 전략적 HR혁신방향을 바탕으로 21세기 KORAIL형 인재확보와 인적자원 관리에 역점을 두고 있다.

한국철도공사는 대내적으로는 누적되는 적자, 부채 등으로 재무적 건전성에 대한 개선이 필요하고, 근속승진 폐지, 방만 경영 해소 등에 따른 노사 간 쟁점이 지속되고 있는 실정이다. 또한 대외적으로는 ‘세월호 참사’ 이후 안전위기의식이 국민전반으로 확산되면서 안전에 대한 중요성이 부각되었으며, 내수침체 등으로 관광, 여행수요 감축, 호남고속철도 등 철도 인프라 확대에 따른 신규인력 충원이 필요한 상황이다.

이에 정부와 이해관계자들은 공공기관 경영정상화에 따른 경영개선을 요구하는 한편, 열린 고용, 사회형평적 인력활용 확대, 철도서비스의 고급화, 다양화를 요구하고 있다.

이와 같은 대내・외적 상황에 따라 한국철도공사는 경영정상화 달성을 위한 조직・인력운영의 최적화 추진, 열린 고용 확대, KORAIL형 인재육성을 위한 인적자원관리 강화, 전사전력과 연계한 성과관리제도 구축 및 공정한 인사운영제도를 운영하고자 노력하고 있다.

1. 보직관리 제도

한국철도공사는 동일직위에서의 장기근무로 인한 침체를 방지하고, 과다하고 빈번한 전보로 인한 전문성과 업무의 능률 저하를 방지하는 한편, 직원의 능력과 적성을 정확하게 파악하여 적소에 배치, 이동시킴으로써 창의적이고 안정적인 직무수행과 효과적으로 조직목표를 달성하기 위해 직원의 보직을 관리하고 있다.

직원의 보직관리에 관한 사항은 직제규정시행세칙, 인사규정 및 인사규정시행세칙에 세부적으로 규정하고 있다. 분야별 보직기준은 본사, 부속기관 및 지역본부, 접객직원, 신체장애자의 보직관리로 4가지로 나누어져 있다.

본사의 경우 처장급 이상 직위는 사장이 해당 직위에 대해 직접 임용하게 되어있고, 직원의 경우 사장이 실·단·본부의 부서단위로 발령하고 부서장이 부서 내 근무지정을 하도록 운영되고 있다.

부속기관 및 지역본부의 경우 2급 이상 간부의 경우 사장이 기관단위로 발령하고 당해 기관의 장이 근무를 지정하도록 하여 소속기관의 장이 소속의 실정에 맞도록 발령하도록 하였다. 이 때, 소속기관의 장은 직명 및 직급별로 배정된 정원범위 내에서 업무수행능력 및 정성과 연고지 등을 감안하여야 한다.

접객직원은 역 및 승무사업소 기타 고객과 직접 대면하여 근무하거나 고객과 밀접한 관련이 있는 업무를 수행하는 부서에 근무하는 직원으로 접객직원의 보직관리에 대해서는 사장이 별도의 지침을 통해 정하고 있다.

신체장애자, 업무상 재해를 입은 신체이상자 및 색약자 등에 대하여는 별로도 인사기록·관리하고, 신체적인 조건 및 적성 등을 고려하여 발령하거나 근무지를 지정하고 있다.

또한, 한국철도공사는 보직관리를 함에 있어 크게 8가지의 원칙을 정하고 있다. 첫째, 임용권자는 다른 법령 또는 규정에서 따로 정한 경우를 제외하고는 직원의 직급에 상응하는 직위를 부여한다. 이때, 직원의 전공,

교육훈련, 근무경력, 전문성 및 적성을 고려한다. 둘째, 3급 이상 직위 중 전문성이 특히 요구되는 직위를 특수전문직위로 지정하여 운영할 수 있으며, 특수전문직위의 지정·대상자의 선발 등 특수 전문직위의 운영에 관하여는 사장이 별도로 정하도록 하였다. 셋째, 사장은 2급 이상 보직에 대하여 직무의 전문성과 중요도를 고려하여 사내 공모를 통하여 적임자를 선발·임용할 수 있다. 이는 능력과 성과중심의 인사를 통해 조직의 성과를 극대화하기 위함이다. 넷째, 임용권자는 교육훈련규정에 의한 특별훈련을 이수한 자에 대하여는 특별한 사유가 없는 한 그 분야와 관련된 직무에 보직한다. 다섯째, 일반직 3급 이하 직원으로서 직위부여를 위한 자격시험에 합격하지 아니한 자에게는 직제상의 보직기준에 의한 직위를 부여하지 아니할 수 있다. 여섯째, 일반직 7급 직원은 7급으로 임용되기 전의 기간제 근로자로서 담당한 직무에 보직한다. 일곱째, 직원을 임용함에 있어서는 직제, 직제세칙 및 배정된 직급별 정원범위 내에서 임용한다. 마지막으로 직제규정시행세칙 제4조의 규정에 의하여 본사, 부속기관, 지역본부의 2급 이상 직위에 3급 이하 직원을 임용할 수 있다. 이는 조직운영상 필요시 능력과 역량에 따른 보직 부여 원칙으로 볼 수 있을 것이다.

이러한 보직관리 원칙을 바탕으로 한국철도공사는 전보 및 직렬전환을 통한 인력배치로 인력불균형을 해소하였으며, 명확한 전보 기준 정립으로 직원 및 조직의 역량을 강화하였다.

한국철도공사는 2005년도 철도청에서 공기업으로 전환 후 지역본부 내 전보 시행으로 지역별, 직렬별 인력불균형이 심화되어 이에 대한 해소가 필요하였다. 이에 5개 주요지역본부로 전보권을 위임(“위임전결규정” 개정)하여 주요 지역본부 단위 전보(791명) 및 전직(27명)을 시행하여 지역별, 직렬별 인력재배치를 통한 인력운영 효율성을 제고하였다. 이러한 순환전보 시행 후 수도권 3개 본부 인력불균형이 해소되었고, 인사운영만족도 조사결과 보직관리 및 전보부문에서 2013년(84.25점) 대비 2014년(85.79점)으로 1.54점 상승하였다.

또한 1·2급 간부급 직원에서부터 스탭직원, 신입사원에 이르기까지 전

보기준을 마련하여 운영하고 있다. 1·2급 간부의 경우 <그림 1>과 같이 현업 소속장 부터 실·단·본부장까지 총 5단계의 보직경로로 구성하고 있으며 이에 대한 근무기간을 1년 이상 보장하도록 정하고 있다.

<그림 1> 1·2급 보직경로체계

현업 소속장 ⇒ 본사 부장 ⇒ 지역 처장 ⇒ 본사 처장 ⇒ 실·단·본부장

* 근무기간 : 동일직위 1년 보장, 2년 권장, 3년 지양

스탭직원의 역량향상을 위해 장기근속자에 대한 전보기준을 마련하여 동일 부서 5년 이내, 동일 소속 10년 이내로 순환근무를 할 수 있도록 운영하고 있다. 또한 신입사원의 경우 최초 임용시 조직적응 및 고충해소를 위해 연고지 배치를 우선으로 하고 있으며, 본인 희망시 주요지역본부 간 이동을 3년 후 할 수 있도록 규정하고 있다.

또한, 순환전보 및 드래프트제 시행 등에 따른 인사고충을 해소하기 위해 온라인 고충처리시스템을 별도로 운영하여 직원들과의 실시간 커뮤니케이션 강화 및 고충해소를 위해 노력하고 있다.

<그림 2> 고충처리 절차

근로자 애로사항 및 고충사항 접수 ⇨ 본사 및 소속별 위원 판단으로 중요사항 선정 ⇨ 해당 관련위원 및 실무진협의 통한 문제해결 ⇨ 접수 후 10일 이내 고충 해결 회신처리

2. 근무평정 및 승진 제도

근무성적평정은 직원의 근무실적 등 직무수행능력과 개인의 역량을 체계적이고 정기적으로 평가하여 승진, 보직관리 등 인사관리 자료로 활용하여 조직전체의 능률을 향상시키는데 그 목적이 있다.

매년 상, 하반기(6.30일, 12.31일) 기준으로 3급 이상은 본사, 4급 이하는 본사 및 소속기관에서 시행하고 있다.

근무성적평정은 직원의 근무실적, 직무수행능력, 직무수행태도, 경력 및 교육훈련 성적 등을 종합평가하고 있으며, 평정등급 부여 시 기본원칙을 정립하여 근무실적 등 직무수행능력과 개인의 역량을 체계적으로 평가할 수 있도록 하였다. 평정등급 부여 기본원칙으로는 첫째, 평정대상인원에 비례한 소속별 기계적 분포비율 적용의 불합리한 점을 개선한다. 둘째, 기획·집행부서 등을 고려한 중요도·난이도 등을 감안하여 직렬별 서열을 확정한다. 셋째, 평정단위별(확인자), 서열, 조직규모, 지역별 균형, 현직급 임용일, 지난 회차 평정점 등을 종합적으로 고려하여 평정한다. 이러한 원칙에 의해 평정을 확정한 후 근무성적, 경력, 훈련성적, 가점을 아래 <표 3>와 같은 비율에 따라 합산 한 후 승진후보자 명부를 작성한다.

<표 3> 평정점 배점 비율[6)]

요 소		배점비율	비 고
근무성적평정점		60점	
경력평정점		30점	
훈련성적평정점		10점	
가점	자격증	0.08 ~0.5점	최대 5.5범위내
	실적가점	5점 범위내	

작성된 승진후보자 명부는 공사 내부 인트라넷에 상시 공개하여 승진의 공정성을 높이고 직원들의 역량강화에 동기를 부여하고 있다.

6) 인사규정시행세칙 제5장(근무성적평정 등) 참조

한국철도공사는 근무성적평정 및 승진제도 개선을 통해 성과 위주의 근무평정체계 구축 및 승진 공정성 제고를 위해 아래 <표 4>와 같이 노력하고 있다.

<표 4> 근무성적 평정 및 승진제도 개선

내 용	개 선 사 항		개 선 효 과
승진가점 축소	1.5점 → 0.75점		성과 위주의 근무평정체계 구축
평정등급 확대	4등급 → 5등급	⇨	평가등급 세분화로 평정 변별력 향상
실적가점 개선	표창 종류별 인사가점 반영		표창 영예성 제고 및 직원 사기진작
승진대상자 명부 공개	승진서열 범위 내 대상자 명부 공개		승진 공정성 제고

3. 보상 제도

앞의 선행연구에서 살펴본 바와 같이 넓은 의미에서의 보상(reward)은 조직구성원이 조직체에 기여한 공헌에 대한 대가로, 본 연구에서는 보상의 의미를 표창과 징계로 살펴보고자 했다. 한국철도공사는 철도에 공헌한 공적이 현저한 자에 대하여 표창을 수여함으로써 공사발전과 생산성 향상에 기여하고 직원들의 참여의식을 고취하고 있다. 인사규정 및 표창운영세칙에 근거하여 직무에 정려하거나 국가와 사회, 철도발전에 공헌한 자에게 표창을 수여하도록 정하고 있다. 표창은 공적상(표창장), 창안 및 우등상(상장), 협조상(감사장)으로 구분되어 있다. 표창제도를 운영하기 위해서 연도별 표창계획을 수립하여 시행하고 있으며, 매월 심의위원회를 통해 표창수여 대상자를 정하고 있다. 또한 전 직원이 참여할 수 있도록 '표창 추천 게시판'을 운영하여 실제 현장에서 일어나는 공적에 대해 즉시성 있게 보상할 수 있도록 하였다. 이는 직원들의 조직에 대한 만족감을 높이고, 직원과의 소통을 통해 직원의 참여의식을 높이기 위함이다.

4. 교육훈련 제도

한국철도공사는 新 경영가치체계를 반영하는 중장기 인재양성 목표를 설정하고 전략방향에 부합하는 교육목표 및 과제를 아래 <표 5>와 같이 설정하였다. 교육목표는 국민행복 철도시대를 주도하는 일등인재 양성이고, 이에 따른 핵심과제는 분야별 핵심전문가 양성, 안전실무능력 강화, 미래사업 인재양성, 전 직원 리더십 함양, 사용자 중심 교육 운영, 교육지원체계 개선으로 정하였다.

<표 5> 중장기 인재양성 목표[7)]

경영전략	절대안전	창조경영	조직혁신
(방향)	절대안전체계 확립	미래성장동력 확충	혁신적 조직문화 창출

교육목표	국민행복 철도시대를 주도하는 일등인재 양성		
(핵심과제)	· 분야별 핵심전문가 양성 · 안전실무능력 강화	· 미래사업 인재양성 · 전직원 리더십 함양	· 사용자 중심 교육운영 · 교육지원체계 개선

또한, 기관·구성원 등 이해관계자들의 니즈를 분석하여 그 결과를 연도별 교육계획 수립 시 반영하고 있다. 직무역량, 공통역량, 리더십 역량 등 3대 핵심역량에 대하여 447개 교육과정을 운영하고 있다.

<표 6> 2014년도 교육과정 운영현황[8)]

구 분	교육과정	과정수	교육인원
직무역량	· 첨단엔지니어·안전전문가, 사업관리/개발 등	414	46,924
공통역량	· 청렴윤리, 글로벌 인재양성, 학위과정 등	12	32,200
리더십역량	· 직급별 리더십교육, 변화관리, 커뮤니케이션 등	21	2,526

7) 2013년 한국철도공사 중장기 인재양성 추진계획 참조
8) 2014년 정부경영평가보고서(조직 및 인적자원관리) 참조

교육의 목적은 조직의 핵심 인재를 양성하여 조직을 발전시키는 것 일 것이다. 한국철도공사는 조직의 핵심 인재 개발 양성을 위해 4가지 전략적 측면에서 교육훈련을 시행하고 있다.

첫째, 전문가 양성이다. 철도산업은 고객의 안전을 최우선으로 하는 기술 집약적인 산업으로 안전·기술 분야의 집중교육을 통해 철도의 안전성을 확보해야 한다. 이를 위해 '휴먼안전센터' 안전교육기능을 강화하고 사고사례 시나리오 중심 안전교육 실시(5,613명), 첨단안전 전문가를 양성(39명)하였다. 또한, 실무 핵심형 기술교육 시행으로 최신 유지보수 기술력을 확보했다. 이에 철도차량 및 핵심부품 제작사 위탁교육 시행(197명), 자체 첨단기술전문가(46명) 및 폴리텍 연계 철도기술기능장(25명)을 양성하였다.

둘째, 자기개발 기회 확대이다. 이를 위해 철도분야에 특화된 석·박사 과정 위탁교육(5개 과정, 49명 선발)을 시행하여 한국철도공사에 필요 역량을 고려한 학위과정 운영으로 미래 핵심인재를 양성 하고 있다. 그리고 개인역량 별 자기개발을 위한 맞춤형 교육기회를 제공하고 있다. 2012년도 이후 고졸 입사자를 대상으로 직무역량 심화과정을 개설하고 학점은행제, 한국방송통신대외 서울디지털대학교의 학사학위 취득 위탁교육 채널을 확대하여 직원들의 자기개발을 위한 기회를 확대하고 있다. 또한 KTX-SERICEO 교육 범위를 간부 및 현업 소속장 이상에서 전 직원으로 확대 하였다.

셋째, 직급별 단계적 교육프로그램 운영을 통한 차별화된 역량 개발이다. 신입사원의 조직 적응 및 전력강화를 위한 역량강화 집중교육(1년차 : 신입사원 캠프 → 2년차 : 현장실무 위주 OJT 교육 → 3년차 : 직무능력 고도화 교육)을 단계적으로 시행하고 있으며, 직급별 통섭형 리더십 교육을 시행하고 있다. 2009년, 2013년 장기파업으로 흐트러진 조직문화를 재정립하기 위해 직급별 핵심가치 교육을 강화하였고, 세월호 사고에 따른 사회·윤리적 직업의식 강화 교육에 힘썼다.

마지막으로 한국철도공사는 교육을 통한 핵심인재 양성을 위해 적극적인 지원과 지속적인 개선을 노력 하고 있으며, 다양한 근무형태를 고려

한 모바일 기반 교육을 확대하고 혼합교육(사이버+집합)으로 업무 부담을 감소시켜 교육생 중심의 교육운영방식 개선하여 교육에 대한 직원의 만족도(2012년 97.2점 → 2013년 97.6점 → 2014년 97.8점)를 향상시키고 있다.

5. 인사정보 공유 및 공정한 인사운영

한국철도공사는 매년 초 인사운영 전반(채용, 승진, 전보, 상훈 등)에 대한 주요 업무 계획을 전사적으로 공유하여 주요 인사제도 및 인사운영 방향에 대한 공유를 확산하고 있다.

또한, 인사업무담당자들에 대한 워크숍을 매년 시행하여 인사업무 계획에 대한 사전 공유 및 소속별 의견 수렴을 통해 인사운영 정책에 반영하고 있다.

한국철도공사의 인사에 대한 계획 및 정보공유 확산은 실제 인사업무 수행 시에도 이루어지고 있다. 개인별 승진서열명부를 상시 공개하여 직원이 본인의 순위를 확인할 수 있게 하였고, 부서별 결원 발생 시 내부 전산망을 통해 직원 공개 모집을 실시함으로써 능력과 열정을 갖춘 직원들이 해당 부서에서 근무할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

이 외에도 '표창 추천 게시판'을 운영하여 업무 중 상시적으로 발생하는 표창 공적에 대하여 신속하게 표창을 할 수 있도록 하고 있다. 이는 직원들을 업무 과정에 직접 참여시킴으로써 인사운영과정에 대한 신뢰와 소통을 통한 직원들의 사기 진작에 긍정적인 영향을 주고 있다.

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형

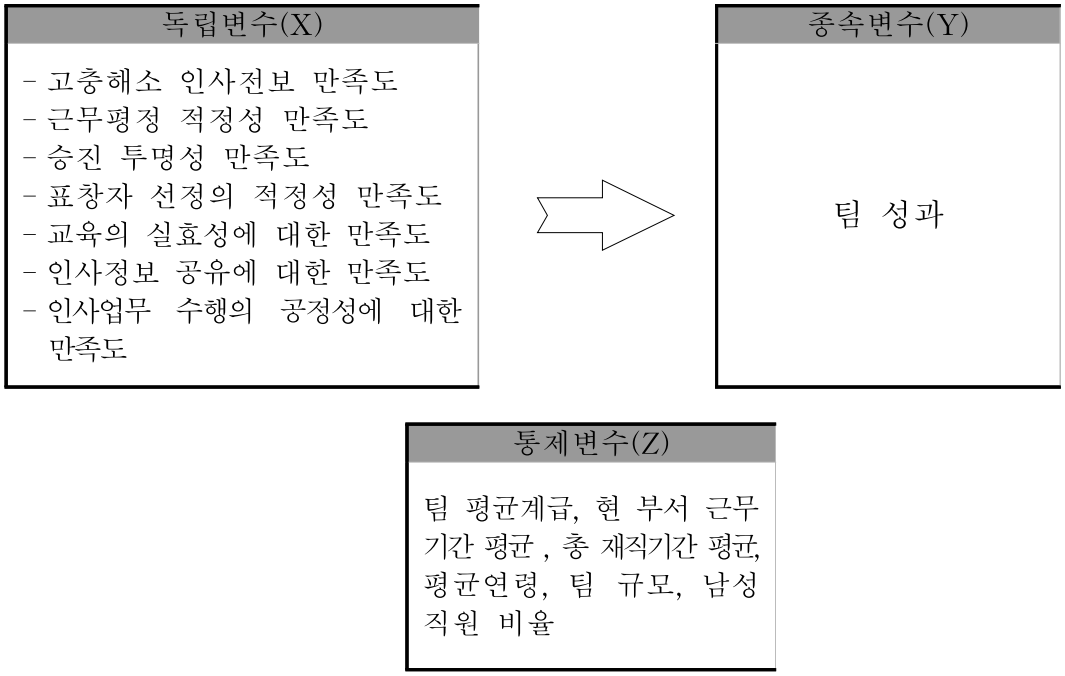
1. 분석틀

본 연구의 목적은 인사운영제도에 대한 만족도가 팀 성과에 미치는 영향에 대해 알아보고 조직성과를 극대화 할 수 있도록 전략적 인적자원관리를 하는데 있다. 이에 독립변수는 인사운영제도에 대한 만족도가 된다. 앞에서 본 바와 같이 전략적 인적자원관리는 보직관리, 근무평정 및 승진, 교육훈련, 보상, 정보공유의 5가지로 구성되어 있는 것을 고려하여 한국철도공사의 인사운영제도에 대한 만족도를 고충해소 인사전보, 근무평정 적정성, 승진 투명성, 표창자 선정의 적정성, 교육의 실효성, 인사정보 공유, 인사업무 수행의 공정성에 대한 만족도로 구분하였다.

인사운영제도에 대한 만족도는 2013년 상반기에 전 직원을 대상으로 인사운영처에서 실시한 '인사운영 만족도 설문조사' 결과의 해당 항목에 대한 응답결과를 활용하였다.

또한 조직의 성과는 인적자원관리 외에 인적요인인 조직 구성원의 팀 평균계급, 현 부서 근무기간 평균, 총 재직기간 평균, 평균 연령, 남성 직원 비율과 규모요인인 팀 규모 등 중요하게 영향을 미칠 수 있는 요인이 될 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 인적자원관리 외에 팀 성과에 영향을 미칠 수 있는 여러 가지 외생변수들을 통제하여 연구의 객관성을 제고하고자 하였다. 종속변수는 팀 성과로 한국철도공사 내부평가에 의한 팀 성과를 조사하였다. 연구모형을 그림으로 나타내면 아래 <그림 3>와 같다.

<그림 3> 분석틀



2. 변수설정

1) 독립변수

전략적 인적자원관리는 보직관리, 근무평정 및 승진, 보상, 교육훈련으로 나뉜다. 독립변수는 상기 5가지 인적자원관리 부분을 구성하는 요소들에 대한 만족도를 설문 문항으로 만들어 측정하였다. 설문문항은 보통 많이 쓰이는 Likert 5점 척도를 사용하였다. 이를 정리하면 아래 <표 7>와 같다.

<표 7> 인사운영제도의 만족도에 대한 조작적 정의

변 수	측정방법(설문)
고충해소 인사전보	직원의 인사고충해소를 위해 노력하고 있다고 생각하십니까?
근무평정의 적정성	근무평정 시 본인 및 타 직원의 근무실적이 적절히 반영되고 있다고 생각하십니까?
승진의 투명성	승진임용 시 성과평가 및 공적내용을 고려하여 비교적 공정하고, 투명하게 승진이 이루어진다고 생각하십니까?
표창자 선정의 적정성	표창후보자에 대한 추천과 선정은 공정(투명)하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?
교육의 실효성	직무교육은 현업직무 적응 및 수행에 도움이 된다고 생각하십니까?
인사정보 공유	승진서열명부 공개 등을 통하여 직원과의 인사정보 공유를 위해 노력하고 있다고 생각하십니까?
인사업무 수행의 공정성	인사운영부서에서 공정·투명하고 합리적인 인사운영을 하였다고 생각하십니까?

사회현상의 연구에서 측정의 타당성이란 측정하고자 하는 것을 얼마나 실제에 가깝게 측정하고 있는가 하는 정도를 나타낸다. 그러므로 사회현상의 연구에서는 추상적 개념을 측정하기 위해 측정지표나 측정문항을 개발하여 사용하고 있다. 정확한 측정결과를 얻기 위해서는 측정지표들이 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정할 수 있는지, 그 타당성이 평가되어야 한다. 그 중 내용타당성(content validity)은 측정도구에 포함된 내용, 즉 측정도구를 구성하는 측정지표(문항)가 측정하고자 하는 내용을 대표하고 있는가를 나타낸다. 본 연구에서는 독립변수를 한국철도공사에서 매년 시행하고 있는 '인사운영 만족도 설문조사'의 설문문항 중 전략적 인적자원 관리의 요소를 뒷받침 할 수 있는 내용으로 선정하였다. 각 변수는 고충해소 인사전보, 근무평정의 적정성, 승진의 투명성, 표창자 선정의 적정성, 교육의 실효성, 인사정보의 공유, 인사업무 수행의 공정

성, 투명성에 대한 만족도로 <표 7>의 설문문항으로 측정하였다. <표 7>의 설문문항에서 확인 할 수 있듯이 측정지표는 직접적으로 독립변수의 내용을 담고 있다. 이에 설문문항이 독립변수의 내용을 표현하고 있는 타당성은 확보 되었다고 볼 수 있다.

2) 종속변수

본 연구에서는 팀 성과를 종속변수로 설정하였는데 이때의 팀 성과는 조사 대상 표본이 되는 팀 조직의 성과물로서 매년 한국철도공사의 내부 조직에 대한 평가로 활용되는 객관적이고 공정하게 운영되고 있는 내부 평가의 팀조직 성과평가 결과를 활용한다.

연구대상인 팀[9]은 한국철도공사 내부평가 대상인 최소 단위부서로서 본사는 처 단위, 지역본부는 처, 관리역, 사업소, 부속기관 및 차량정비단은 처, 직할사무소는 사업소 단위로 구분되어 있다.

한국철도공사는 비전, 15대 전략과제, 정부정책을 고려하여 KPI(Key Performance Indicator, 핵심성과지표) 후보군을 발굴하고, 전략목표에 따른 19개 핵심성과지표(철도 이용객 확대, 부채 감축 비율, 차량 고장률, 정시 운행률, 공기업 고객 만족도 등) 및 세부전략과제를 조직・개인과 연계하고 있다. 성과지표를 전략・정부・고유지표로 구분하여 조직평가에 반영하고 경영현안 지표(책임경영 등)를 추가 발굴하여 개인(MBO)평가에 적용하고 있다. 매년 KPI에 대한 목표달성도 등이 확정되면 결과를 전 직원에게 공개하여 평가결과 피드백을 시행하고 있다. 한국철도공사는 팀 평가 결과를 기본연봉 인상률 및 성과연봉 차등, 승진심사 반영, 교육대상자 선정 및 관리, 성과관리제도 개선, 전략과제 환류 등 인사・보수・제도와 연계하고 次년도 계획수립 시 기초자료로 활용하고 있다.

---

9) 본 연구에서는 한국철도공사 171개 팀을 연구대상으로 설정하였으며, 본사 19개 처, 지역본부 58개 처, 48개 관리역, 20개 사업소, 부속기관 및 차량정비단 19개 처, 직할사무소 7개 사업소로 구성됨

한국철도공사는 본사, 지역본부, 차량정비단, 기타 조직으로 나누고, 이를 22개 평가군으로 세분화 하여 소속의 성과를 평가하고 있다.

조직평가에 1차 평가와 2차 평가로 나누어진다. 1차 평가는 평가군별 상대평가이고, 2차 평가는 해당부서의 1차 평가 등급 내에서 경쟁하게 된다. 본사군 및 부속기관군의 최종득점은 100점 기준으로 환산하여 적용한다. 팀 성과의 경우 팀 성과 40% + 상위 부서(본사・지역본부・차량정비단) 최종득점 60%를 적용한다.

본사의 경우 수익사업군, 경영Ⅰ군, 경영Ⅱ군, 기술지원군으로 나누어져 있고, 평가군별 지표는 재무, 고객, 프로세스, 학습 성장의 관점에서 각 평가군별 특성을 감안하여 공통지표와 고유지표로 구분・설정되어 있다. 재무적 관점의 지표는 인력효율화 노력도, 핵심 사업성과 목표 달성도 등이 있다. 고객 관점의 지표는 철도사업홍보노력도, 반부패・청렴 노력, 고객서비스 제고 노력 등이 있으며, 프로세스 관점에서는 부서별 고유 지표로 구성되어 있다. 마지막 학습성장 관점은 경영혁신추진 노력, 직원가치 향상도, 업무지원만족도 등으로 지표구성이 되어 있다. 한국철도공사는 이러한 팀별 공통・고유 지표를 바탕으로 조직의 계량 및 비계량 성과를 평가하고 있다.

3) 통제변수

통제변수로는 보통 선행연구가 취했던 바와 같이 팀 평균계급, 현 부서 근무기간 평균, 총 재직기간 평균, 평균연령, 팀 규모, 남성 직원 비율로 인구통계학적 특성 및 팀 규모, 남성 직원 비율과 같은 조직적인 특성과 관련된 사항으로 정하였다. 이한용(2013)은 보직기간이 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 팀 구성원의 보직기간과 성과와의 관계를 중점적으로 검증하였으며, 특히 팀 내 어떤 직위가 팀 성과에 가장 큰 영향을 미치며, 근무유형이 팀 성과에 미치는 영향까지 검증해 봄으로써 공기업 등 행정조직의 현실에 부합하는 좀 더 미시적이고 실증적인 연구를 실시하여 공기업의 팀 성과에 구성원의 보직기간이 중요한 영향을 미친다는

가설을 실증하였다.

또한, 김종현 등(2008)은 공무원의 보직관리와 직무성과와의 관계에 관한 실증적 연구를 수행하였다. 국민권익위원회에 소속된 순수 조사업무 수행 공무원의 재직기간과 이들의 1년 동안의 민원처리건수를 분석하였는데, 동일보직의 장기근속이 직무 전문성을 높이고 직무성과에 긍정적 영향을 미치며 동일보직의 근무기간이 증가할수록 직무성과는 일정기간 상승하다가 일정 시점이 되면 다시 하향할 것이라는 가설을 설정하여 분석하였다. 그 결과 근무기간이 증가함에 따라 직무성과인 민원처리실적도 같이 증가하다가 일정 수준에 도달하면 정점에서 정체 상태를 보이거나 다소 하락한다는 것을 확인하였다.

이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 인사운영제도 외에 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 팀 평균계급, 현 부서 근무기간 평균 , 총 재직기간 평균, 평균연령, 팀 규모, 남성 직원 비율을 통제변수로 정하였으며, 통제변수에 조작적 정의는 아래 <표 8>와 같다.

<표 8> 통제변수에 대한 조작적 정의

변 수	측정방법
팀 규모	팀별 현원으로 적용
팀 평균 계급	팀별 인사운영 만족도 설문조사 응답자의 계급을 평균하여 적용
현 부서 근무기간 평균	팀별 인사운영 만족도 설문조사 응답자의 현 부서 근무기간의 평균값을 적용
총 재직기간 평균	팀별 인사운영 만족도 설문조사 응답자의 총 재직기간의 평균값을 적용
평균 연령	팀별 인사운영 만족도 설문조사 응답자의 평균 연령을 적용
남성 직원 비율	팀별 인사운영 만족도 설문조사 응답자 중 남성 직원 수를 전체 응답자 수로 나누어 산출

제 2 절 자료수집 및 분석방법

본 연구의 실증분석을 위한 자료는 한국철도공사의 인사운영 만족도 및 팀 성과 자료이다. 연구대상 기간은 2013년 한 해로 2013년 상반기 인사운영 만족도 설문조사와 2013년 내부평가 결과(약 362개 팀 성과)를 수집했다. 인사운영 만족도 설문조사는 매년 상・하반기(6월, 12월)에 전 직원을 대상으로 실시하고 있다. 2013년 상반기 인사운영 만족도 설문조사 결과와 팀 성과를 매칭 시키기 위해 개인별 응답 문항을 팀별 평균값으로 계산하였고, 내부평가 제외 부서 및 인사운영 부서는 조사 대상에서 제외하였다. 이에 16개 평가군, 362개 팀, 1,671명의 데이터를 활용하였다.

설문 데이터를 분석하는 과정에서 팀별 응답 인원에 대한 불균형을 해소하여 응답결과의 대표성을 확보하고자 3가지 방법으로 (1) 응답비율 (응답자수/현원) × 독립변수, (2) 응답인원에 대한 가중치(응답인원 1~100점으로 환산) × 독립변수, (3) 응답비율 × 응답인원에 대한 가중치(응답인원 1~100점으로 환산) × 독립변수의 가중치를 부여 하였으나, 가중치 부여 후 독립변수의 다중공선성이 발생하여 분석결과 값이 무의미하게 되었다.

이에 팀별 설문 응답률을 기준으로 분석대상 팀 전체 현원대비 응답인원 비율인 8.2% 미만의 팀은 분석대상에서 제외하여 팀별 응답결과의 불균형을 일정 부분 해소하고자 노력하였다.

연구 분석에 최종 표본으로 선정된 팀 수는 171개 팀이며, 1,143명이다. 연구에 사용되는 모든 종속변수와 독립변수는 한국철도공사 조직 내 실제 데이터를 활용한다.

이와 같은 표본을 토대로 하여 본 연구의 모형을 검증하기 위한 분석을 실시한다. 우선 종속변수 및 독립변수, 통제변수에 대한 인구통계학적 분석을 포함한 기초통계 분석을 실시한 후 독립변수와 종속변수 간 관련성의 정도와 방향을 파악하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다.

가설 1 ~ 7 검증을 위해 독립변수와 종속변수간의 다중회귀분석을 실시하고, 독립변수들과의 상관관계를 좀 더 정확히 해석하기 위해 모든 회귀분석 시 다중공선성 체크를 시행하였다.

이와 같은 본 연구에 사용되는 수집된 자료의 분석과 가설검증은 SPSS 통계 패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 기술통계 분석

1. 종속변수

종속변수로 설정된 팀 성과의 기술통계량은 아래와 같다.

<표 9> 종속변수의 기술통계량

종속변수	N(팀)	최소값	최대값	평균	표준편차
팀평가 결과	171	90.00	103.06	95.55	2.013

종속변수인 팀 평가결과는 최소값이 90.00이고 최대값은 103.06로 최대값과 최소값의 차이는 13.06이며, 평균은 95.55이다. 표본의 기술통계량의 변별력이 크지 않은 이유는 내부조직평가를 구성하는 KPI(Key Performance Indicator: 핵심성과지표)의 지표별 최고점수와 최저점수 차이가 10% 초과 시 10%로 변별력을 조정하기 때문이다. 이와 같이 변별력을 제한하는 이유는 특정지표에 의한 과도한 영향력을 방지하여 공정하고 객관적인 평가를 위해서 이다. 이는 조직 역량을 핵심 업무에 집중하도록 가중치에 비례하는 변별력을 부여하고 평가기간 중 환경변화 또는 예측하지 못한 변수에 의거 특정지표의 결과에 큰 편차가 발생하였을 경우 보정함으로써 영향력을 축소하는 역할을 한다.

상기 기술통계량을 살펴보면 팀 평가 결과의 최소값과 최대값의 차이가 크지 않지만 본 연구의 목적이 팀원들의 인사운영 제도에 대한 만족도가 팀 성과에 영향을 미치는지 여부를 확인하기 위함이기에 본 연구목적 및 방향성에 큰 영향을 주지 않는다고 볼 수 있으며, 종속변수의 유효성에도 큰 문제가 없다고 볼 수 있다.

2. 독립변수

인사운영제도에 대한 만족도는 팀별 직원들의 인사운영제도에 대해 만족하는 정도에 대해 리커트 5점 척도로 응답한 결과의 평균값이다.

본 연구에서 독립변수로 설정한 고충해소 인사전보, 근평반영의 적정성, 승진의 투명성, 표창자 선정의 적정성, 교육의 실효성, 인사정보 공유, 업무수행의 공정성, 투명성에 대한 팀원들의 만족도는 다음과 같다.

<표 10> 독립변수의 기술통계량

독립변수	N	최소값	최대값	평균	표준 편차
고충해소 인사전보	171	2.00	5.00	4.22	.51798
근평반영의 적정성	171	2.50	5.00	4.15	.48410
승진의 투명성	171	3.00	5.00	4.04	.53456
표창자 선정의 적정성	171	3.00	5.00	4.23	.45006
교육의 실효성	171	1.00	5.00	4.27	.50920
인사정보 공유	171	3.00	5.00	4.33	.42677
업무수행의 공정성	171	3.00	5.00	4.24	.49442

상기 기술통계량을 살펴보면 인사운영제도에 대한 만족도 점수가 상당히 높은 것을 알 수 있다. 이는 독립변수를 한국철도공사 인사운영부서에서 내부직원을 대상으로 매년 직접 시행하고 있는 '인사운영만족도 설문조사'로 설정하여 나타난 결과로 분석된다.

3. 통제변수

통제변수로 설정한 계급의 평균, 현부서 근무기간의 평균, 총 재직기간의 평균, 평균연령, 팀 규모(인원), 남성 직원 비율에 대한 기술통계량은 다음과 같다.

<표 11> 통제변수의 기술통계량

통제변수	N	최소값	최대값	평균	표준 편차
계급의 평균	171	2.00	6.00	3.58	.57090
현부서 근무기간의 평균	171	8.00	89.00	26.24	14.29898
총 재직기간의 평균	171	36.00	401.00	247.60	66.12847
평균연령	171	30.50	57.00	44.69	4.52162
팀 규모	171	2.00	169.00	35.86	35.0039
남성 직원 비율	171	0.00	100.00	92.10	16.422

팀 규모 등 대부분의 통제변수의 최소값과 최대값의 차이는 총 재직기간의 평균과 같이 상당히 큰 차이를 보이고 있으므로 인사운영제도에 대한 만족도가 팀 성과에 미치는 영향을 객관적으로 분석하기 위해서는 반드시 통제해야할 변수인 것으로 판단된다.

팀 규모의 경우 최대값이 169명인 이유는 팀 단위를 처, 관리역, 사업소 단위로 구분하여 평가하기 때문이다. 관리역의 경우 소속역을 포함한 인원으로 3조 2교대 근무체제로 큰 역의 경우에는 100명이상의 직원이 근무하고 있다. 반면 차량정비단의 동력차정비센터 등 부속기관의 신설 팀의 경우 현원이 모두 충원되지 않아 팀 규모가 2~4명으로 집계된 것으로 판단된다. 총 재직기간의 평균은 20.6년으로 공사 전체 18.4년에 비해

다소 높은 편이며, 평균연령은 44.7세로 공사 전체 44.6세와 거의 일치하며, 남성 직원 비율 또한 92.1%로 공사 전체 남성 직원 비율인 91.2%와 비슷한 수준으로 파악되었다. 참고로 한국철도공사의 업무 특성상 여성 직원의 비율은 궤도사업장 평균 비율인 5.56% 보다는 높으나, 다른 산업에 비해 낮은 수준이다.

제 2 절 상관관계 분석

인사운영제도에 대한 만족도와 팀 성과의 인과관계를 분석을 위한 가설 검증에 앞서 검정하고자 하는 변수들 간의 관련성의 정도와 방향을 파악하기 위하여 선정된 종속변수와 독립변수를 대상으로 SPSS 통계패키지 프로그램을 통해 상관관계분석을 시행하였다.

본 연구에서는 두 변수 간 상관관계를 측정하기 위해 등간척도 또는 비율척도일 경우 사용하는 Pearson 상관관계 분석을 사용하였다.

송지준(2015)은 상관관계의 정도는 0에서 ±1 사이로 나타나며, ±1에 가까울수록 상관관계는 높아지고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다고 하였다. 즉, 변화의 강도는 절대 값이 1에 가까울수록 높고, 변화의 방향은 +는 정의 방향, −는 음의 방향이다. 상관관계 분석은 변수들 간의 관련성을 나타내는 것이므로 변수들 간의 영향관계를 나타내는 것은 아니며, 변수 간의 관련성의 정도와 방향을 보여주는 것이다.

<표 12> 구성 개념 간 상관관계 분석결과

변 수	구성 개념 간 상관관계							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 팀 평가결과	1							
2. 고충해소 인사전보	.039	1						
3. 근평반영의 적정성	-.078	.737**	1					
4. 승진의 투명성	-.046	.779**	.803**	1				
5. 표창자 선정의 적정성	-.017	.602**	.732**	.765**	1			
6. 교육의 실효성	.013	.448**	.444**	.468**	.570**	1		
7. 인사정보 공유	.101	.574**	.629**	.665**	.659**	.403**	1	
8. 업무수행의 공정성	-.100	.750**	.854**	.780**	.669**	.439**	.634**	1

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

종속변수인 팀 평가결과와 독립변수인 고충해소 인사전보, 근평반영의 적정성, 승진의 투명성, 표창자 선정의 적정성, 교육의 실효성. 인사정보 공유, 업무수행의 공정성의 상관관계 분석결과를 살펴보면 모든 독립변수들이 p-value 0.01 수준에서 유의미한 관계가 없는 것으로 나타난 것을 알 수 있다.

독립변수들 간에 가장 높은 상관관계는 근평반영의 적정성과 업무수행의 공정성에 대한 만족도로 나타났으며, 이는 변수의 성격이 유사하기 때문일 것으로 추측할 수 있다.

또한, 상관관계 분석결과 독립변수들 간의 상관계수 값이 0.9 이상이 없는 것으로 볼 때 변수들 간의 다중공선성에는 문제가 없다[10](송지준, 2015)고 볼 수 있으나 좀 더 정확한 해석을 위해 가설 검증 시 공차 한계값을 조사하여 확인하고자 한다.

10) 송지준(2015)에 따르면, 다중공선성을 공차한계(Tolerance)값을 기준으로 판단하는 것 외에도 상관관계분석의 결과로 판단하기도 한다고 하였다. 즉 상관관계분석 결과, 독립변수 간 상관계수 값이 0.9이상이 되지 않으면 다중공선성이 없다고 해석하기도 한다.

제 3 절 다중회귀 분석

1. 다중공선성 진단

본 연구에서는 인사운영제도에 대한 만족이 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석(Multiple Regression)을 사용하였다.

일반적으로 다중회귀분석을 사용하는 목적은 종속변수의 값을 예측하거나 그 변화를 설명하는 것이다. 설명력의 크기를 검증하는 분석에서는 정확한 예측보다는 설명을 주목적으로 회귀분석을 사용하였기 때문에 영향력 있는 독립변수를 확인하고, 관계의 방향 그리고 관계의 상대적 크기에 관심을 갖게 된다(김병섭, 2010).

다중회귀분석은 두 가지 이상의 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향을 통계적으로 분석하는 방법으로 다중회귀분석을 사용하기 위해서는 다중공선성 진단이 필요하다. 다중공선성(Multicollinearity)은 다중회귀분석을 실시할 때, 고려해야 할 중요한 사항이다. 다중회귀분석은 독립변수가 2개 이상일 때 사용하는 기법이다. 여기에서 독립변수의 수가 2개 이상이다 보니 독립변수들 간에 상당히 높은 상관관계가 발생할 가능성이 있다. 이를 다중공선성이라고 한다. 회귀모델의 기본 가정은 독립변수들 간에는 상관관계가 없다는 것인데, 다중공선성의 발생은 회귀모델의 기본 가정을 무시한 것이 되어 버린다. 따라서 다중공선성이 발생했을 때는 그 분석결과 역시 무의미하게 된다. 단순 회귀분석은 독립변수가 1개이기 때문에 다중공선성과는 무관하지만, 다중회귀분석의 경우에는 다중공선성을 반드시 체크해 보아야 한다.

본 연구에서는 다중공선성을 진단하는 방법으로 공차한계(tolerance)와 분산 팽창계수(VIF : Variance Infaltion Factor)가 활용된다. VIF는 상관관계가 높은 변수로 인해 추정계수의 표준오차가 커지는 정도를 측정하며, 일반적으로 VIF가 10보다 크면 다중공선성 문제를 의심해야 한다. 공차한

계는 VIF의 역수로서 0.1보다 작으면 다중공선성 문제를 고려해야 한다.

이러한 기준을 바탕으로 본 연구에서 사용하는 독립변수의 다중공선성 여부를 분석해 본 결과 모든 변수들의 VIF값이 10보다 작았으며, 공차한계 역시 0.1이상으로 나타났다. 따라서 다중공선성 문제가 발생하지 않는 것으로 판단하였다. 다중공선성을 진단한 결과는 <표 13>와 같다.

<표 13> 공차한계와 VIF

구 분		공선성 통계	
		공차한계	VIF
독립변수	고충해소 인사전보	.306	3.268
	근평반영의 적정성	.195	5.119
	승진의 투명성	.209	4.795
	표창자 선정의 적정성	.295	3.387
	교육의 실효성	.611	1.638
	인사정보 공유	.470	2.128
	업무수행의 공정성	.221	4.520
통제변수	계급의 평균	.358	2.792
	현부서 근무기간의 평균	.863	1.158
	총 재직기간의 평균	.147	6.808
	평균 연령	.176	5.686
	팀 규모	.761	1.314
	남성 직원 비율	.906	1.104

2. 다중회귀분석 결과

본 연구에서는 한국철도공사 171개 팀별 인사운영제도에 대한 만족이 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였고, 분석결과는 <표 14>과 같다.

<표 14> 다중회귀분석 결과

R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
.369	.136	.064	1.947490	1.981

구 분	제곱합	df	평균 제곱	F	p-value
회귀분석	93.612	13	7.201	1.899	.034
잔 차	595.457	157	3.793		
총 계	689.068	170			

변 수	비표준 계수		표준계수	t	p-value
	B	표준오차	베타		
(상수)	103.934	4.079		25.477	.000
고충해소 인사전보	**1.159**	**.521**	**.298**	**2.224**	**.028**
근평반영의 적정성	-.276	.698	-.066	-.396	.693
승진의 투명성	-.825	.612	-.219	-1.348	.180
표창자 선정의 적정성	-.036	.611	-.008	-.059	.953
교육의 실효성	.048	.375	.012	.127	.899
인사정보 공유	**1.278**	**.511**	**.271**	**2.504**	**.013**
업무수행의 공정성	-1.200	.642	-.295	-1.868	.064
계급의 평균	-.828	.437	-.235	-1.894	.060
현부서 근무기간의 평균	-.001	.011	-.008	-.094	.925
총 재직기간의 평균	.002	.006	.081	.416	.678
평균 연령	-.169	.079	-.380	-2.147	.033
팀 규모	.001	.005	.019	.229	.819
남성 직원 비율	.662	.956	.054	.692	.490

회귀모형이 어느 정도의 설명력을 가지는지를 판단할 수 있는 방법으로 모형의 적합도를 살펴볼 수 있다. R^2은 모형의 적합도를 의미하는 계수로서 독립변수가 1개인 단순회귀분석에서는 R^2를 통해 모형의 적합도를 판단한다. 그러나 설명변수가 많아지면 종속변수에 대한 설명력과 관계없이 R^2의 값이 커지는 경향이 있기 때문에 독립변수가 2개 이상인 다중회귀분석에서는 수정된 R^2를 통해 모형의 적합도를 판단한다. 팀 성과라는 종속변수에 대하여 다중회귀분석을 실시한 본 연구에서는 수정된 R^2값이 0.064로 나타나 약 6.4%의 설명력을 보여주고 있다.

Durbin-Watson은 1.981의 수치로 나타났는데, 그 수치가 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

회귀분석에서 도출된 회귀계수는 독립변수가 한 단위 증가할 때 종속변수가 몇 단위 변하는지를 나타내며 표준화 회귀계수는 여러 설명변수들 간의 상대적인 영향력의 크기를 비교할 수 있도록 표준화되어 도출된 회귀계수이다. 본 연구에서 독립변수인 인사운영제도에 대한 만족도 중 고충해소 인사전보, 인사정보 공유에 대한 만족도의 회귀계수는 유의확률 5% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 먼저 고충해소 인사전보에 대한 회귀계수 값인 1.159는 팀원의 고충해소 인사전보에 대한 만족도가 1단위 증가할 때 팀 성과는 1.159단위가 증가함을 의미한다. 다음으로 인사정보 공유에 대한 만족도의 회귀계수 또한 유의확률 5% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 이때 회귀계수 값인 1.278은 팀원의 인사정보 공유에 대한 만족도가 1단위 증가할 때마다 팀 성과는 1.278단위 증가함을 의미한다.

본 연구에서는 인사운영제도에 대한 만족도가 팀 성과에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 인사운영제도를 7가지(고충해소 인사전보, 근평반영의 적정성, 승진의 투명성, 표창자 선정의 적정성, 교육의 실효성, 인사정보 공유, 인사 업무수행의 공정성)로 나누어 팀 성과에 대한 영향을 회귀분석을 통해 실증적으로 검증해보았다. 분석결과를 보면 직원들의 인사운영제도에 대한 만족도 중 고충해소 인사전보, 인사정보 공유에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과가 향상된다는 것을 알 수 있었다.

통제변수들이 팀 성과에 미치는 영향을 살펴보면 평균연령의 회귀계수가 유의확률 5% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 회귀계수 값인 -0.169는 평균연령 1세가 증가할 때 마다 팀 성과는 0.169단위만큼 감소하는 것을 의미한다. 이는 종속변수로 설정된 팀 성과와 팀원들의 평균 연령과 관련이 있다는 것으로 해석될 수 있다. 예컨대 평균연령이 높을수록 팀의 성과가 저하된다고 할 수 있다.

제 4 절 연구결과와 해석

1. 가설 검증 결과

본 연구에서는 인사운영제도에 대한 만족도가 조직의 성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 이에 전략적 인적자원관리를 구성하는 요소에 따라 인사운영제도에 대한 만족도를 7가지로 구분하고 팀 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가정을 하였다. 가설 검증을 위해 다중회귀분석을 통해 연구가설의 기각, 채택 여부를 확인하였다. 가설 검증 결과에 대한 요약은 다음 <표 15>과 같이 살펴볼 수 있다.

<표 15> 가설 검증 요약

가 설	가 설 내 용	결 과
가설1	**고충해소 인사전보에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.**	**채 택**
가설2	근무평정의 적정성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.	기 각
가설3	승진의 투명성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.	기 각
가설4	표창자 선정의 적정성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.	기 각
가설5	교육의 실효성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.	기 각
가설6	**인사정보 공유에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.**	**채 택**
가설7	인사업무 수행의 공정성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.	기각

2. 고충해소 인사전보와 팀 성과

조직구성원의 노력과 공헌에 의해 조직은 성장하고 발전한다. 따라서 조직은 구성원들에게 일정한 역할(role)을 책임으로 부여한다. 구성원들 또한 조직 활동을 통해 자신의 경제적·사회적·심리적 욕구들을 충족시킨다. 조직구성원들은 부여된 역할이 일상적인 역할이든 예외적인 역할이든 가리지 않고 자신에게 부여된 역할을 수용하고 그 역할을 성공적으로 수행할 수 있어야 한다.

만약 자신에게 부여된 역할에 대해 적응할 수 없거나 적응이 곤란한 경우에는 각 종 심리적 스트레스와 걱정에서 헤어나지 못하게 됨으로써 조직성과의 실현에도 부정적인 영향을 미친다.

직장생활에서 직원이 적응상실과 부적응을 경험하게 될 경우 동료나 상사와의 원만한 관계를 지속할 수 없기 때문에 결근이나 사고 기타 고충반응을 보이게 된다. 이 경우 개인의 불행은 물론 작업의 능률도 현저하게 떨어진다. 따라서 직원의 정신적 부적응과 감정적 혼란이 직장생활에서 어떠한 문제를 야기 시킬 수 있는지를 규명하고 관리하여야 한다.

고충(grievances)이란 감정적 혼란에 대한 공격행위의 일종인데 고충이 강한 집단은 감수성이 강한 과민집단 또는 공격적·비판적 집단의 특성을 나타낸 반면, 고충이 없는 집단은 목표 지향적이고, 비개인적이며, 동의적·우정적·협동적인 특성을 나타낸다.

본 연구에서는 고충해소 인사전보에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 <가설 1> '고충해소 인사전보에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.'를 가설로 설정하고 연구가설의 기각, 채택 여부를 확인하였다.

분석결과를 살펴보면, 고충해소 인사전보에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1> '고충해소 인사전보에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.'는 채택되었다.

이러한 결과는 한국철도공사의 열린 인사 운영을 통한 내·외부 인사

만족도를 극대화하기 위한 노력에서 찾아볼 수 있을 것이다. 특히, 한국철도공사는 해피코레일 등 내부 인트라넷을 활용하여 직원들의 인사고충사항을 적극적으로 수렴하고 있다. 2013년에는 본사 인사운영처에서 2010년부터 미해결 고충에 대한 해결방안을 검토하여 총 57건(인사전보 50, 직렬전환 4, 직무변경 3)의 인사고충을 해소 하였다. 이러한 노력에 대한 결과로 고충해소 인사전보가 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친 것이라 할 수 있다.

3. 근무평정의 적정성, 승진의 투명성과 팀 성과

본 연구에서는 근무평정의 적정성, 승진의 투명성에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 <가설 2> '근무평정의 적정성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.' <가설 3> ' 승진의 투명성에 대한 직원들의 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.'를 가설로 설정하고 연구가설의 기각, 채택 여부를 확인하였다.

분석결과를 살펴보면, 근무평정의 적정성, 승진의 투명성에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2> '근무평정의 적정성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.' <가설 3> '승진의 투명성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.'는 기각되었다.

이러한 결과는 근무성적평정이 조직적 관점에서 보았을 때, 성과를 향상시킬 수 있는 수단이며, 조직구성원은 개개인의 업무실적 향상을 위해 노력하게 되어 조직전체의 생산성을 증가시키는데 기여할 것이라고 보았던 근무성적평정에 대한 선행연구와 승진은 많은 조직구성원들의 중요한 목적이고, 자아현실의 상징이며, 동기 유인가(valence)에도 가장 강하게 작용한다. 그뿐 아니라, 승진은 조직구성원의 공정성 지각에 있어서도 가장 중요한 요소로 작용한다는 승진이 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 선행연구와는 상반된 결과가 도출되었음을 확인할 수 있었다.

이에 대한 원인을 분석하기 위해 본 연구에서는 인사담당자와의 유선

면담 및 인사운영현황에 대한 자료를 수집하였다.

2010년 이후 연도별 승진현황은 다음 <표 16>과 같다. 공사 전환이후 승진인원은 꾸준히 이어져 왔으나, 2013년부터는 직급별 초과인원 등 대·내외적 경영환경에 따라 감소하였다. 승진인원 중 대부분이 근속승진이라는 점이 그 문제의 심각성을 더하고 있다.

또한, <표 17> 직급별 평균 승진소요연수 현황을 살펴보면 인사규정에 명시된 승진소요 최소연수(와는 많은 차이를 보이고 있으며, 직급별 승진시 소요되는 평균연수는 근속승진 기간(6급→5급 5년, 5급→4급 7년, 4급→3급 12년)과 거의 비슷한 수준에 머물고 있음을 확인할 수 있다.

이러한 결과에 대해 코레일 인사담당자는 *"한국철도공사는 인사규정 제27조 제3항(근속승진)에 관한 사항에 따라 6급~3급 직원들의 승진 시 근속승진을 시행해왔으며, 직급별 초과현원으로 인한 초과인건비 발생 및 승진적체 현상으로 일반승진을 시행하지 못하고 경쟁 없이 안정적으로 승진하는 방식인 근속승진을 시행하여 열심히 일하고자 하는 직원들의 의욕저하가 문제시되고 있다."*[11]고 이야기 하였다.

따라서 연도별 승진현황 및 직급별 평균 승진소요연수 현황과 같은 객관적인 데이터와 인사담당자의 의견을 종합해 본 결과 이는 승진적체 현상으로 인한 직원들의 근무평정의 적정성 및 승진의 투명성에 대한 만족도가 팀 성과의 향상과 연관성이 없다는 회귀분석의 결과에 대하여 일정부분 설명할 수 있을 것이다.

---

11) 코레일 인사담당자와 인터뷰 내용 ('16.2.19.)

<표 16> 연도별 승진현황[12)]

작성기준일 : 2013. 3월

구분	1급←2급	2급←3급	3급←4급	4급←5급	5급←6급	6급←7급	계
'10년	39	88	363	536	2,386	154	3,566
'11년	83	74	807	1,570	476		3,010
'12년	33	65	446	2,275	47	286	3,152
'13년 3월	-	-	174	100	618	-	892

※ 근속승진 포함 인원

<표 17> 직급별 평균 승진소요연수 현황[13)]

연도 \ 승진 전 계급		2급	3급	4급	5급	6급	7급 및 특정직
'10년	승진소요 최저연수	4년	3년	3년	2년 6월	2년	2년 6월
	평균	7년 6월	12년	10년 5월	6년 10월	5년 1월	2년 10월
'11년	승진소요 최저연수	4년	3년	3년	2년 6월	2년	2년 6월
	평균	7년 6월	11년 11월	12년 1월	7년 1월	5년 5월	
'12년	승진소요 최저연수	4년	3년	3년	2년 6월	2년	2년 6월
	평균	7년 8월	12년 2월	11년 2월	6년 5월	4년 5월	4년 5월

12) '2013년도 코레일 경영통계자료' 참조
13) '2013년도 코레일 경영통계자료' 참조

4. 표창자 선정의 적정성과 팀 성과

본 연구에서는 표창자 선정의 적정성에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 <가설 4> '표창자 선정의 적정성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.'를 가설로 설정하고 연구가설의 기각, 채택 여부를 확인하였다.

분석결과를 살펴보면, 표창자 선정의 적정성에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 4> '표창자 선정의 적정성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.'는 기각되었다.

이러한 결과는 보상은 직원의 능력개발에 작용하도록 촉진적 역할을 할 수 있는데 큰 의미가 있고, 가장 실질적인 측면 보상은 조직구성원의 만족감에 많은 영향을 주고, 직무수행과정에도 크게 작용한다고 본 기존의 선행연구의 결과나 테일러(Taylor)가 주장한 보상이 직무 외재적 요소(extrinsic factor)로서 구성원의 만족과 성과에 중요한 요인이라는 이론과 상반된 것이다.

이에 대한 원인을 분석하기 위해 본 연구에서는 표창운영 실태에 대해 파악하고자 담당자 및 직원들의 의견을 청취하였다.

한국철도공사는 성과에 대한 즉시성 있는 격려 및 보상을 하고 현장직원의 우수사례를 적극적으로 발굴하여 표창을 시행하고 있다. 특히, 2005년 공사전환 이후 경영개선과 수입증대 등 공적위주의 표창을 확대 시행하고 있다. 한국철도공사의 2013년도 사장표창의 주요계획은 공적표창의 확대로 볼 수 있을 것이다. 현원의 10%인 약 2,896명('12년 대비 2.5%p 증가)을 공적・성과에 따라 표창하는 것이다. 또한 표창 방법 중 계획표창, 수시표창 외에 '표창 상설제[14]'를 신설하여 현업 소속장, 직원이 현장의 우수사례, 미담사례를 인사커뮤니케이션 표창 추천방에 추천하도록 함으로서 직원들이 직접 참여할 수 있는 창구를 신설하였다.

이러한 제도개선을 통한 표창운영제도 개선에도 불구하고 표창자 선정에

14) 코레일 내부 인사커뮤니케이션 게시판을 통한 상시 표창 추천 가능 제도

대한 적정성에 대한 만족도가 팀 성과에 유의미한 영향을 주지 못하였다.

이에 대해 코레일 상훈담당자[15]는 *"2013년 표창제도 개선사항은 아직 초기 시행단계로 실제로 조직성과에 반영되기까지는 시간이 경과해야 한다."*라고 분석을 하였다.

직원들[16] 또한 *"표창제도에 대한 개선사항이 아직 초기 단계이며, 공사 전체 인원대비 표창 인원이 너무 적다보니 직원들이 실질적으로 체감하는 표창 운영에 대한 만족도는 낮을 수밖에 없다."*라고 이야기 하여 표창에 대한 개선사항이 확산되기를 기대하였다.

5. 교육의 실효성과 팀 성과

본 연구에서는 교육의 실효성에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 <가설 5> '교육의 실효성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.'를 가설로 설정하고 연구가설의 기각, 채택 여부를 확인하였다.

분석결과를 살펴보면, 교육의 실효성에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 5> '교육의 실효성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.' 는 기각되었다.

이러한 결과는 전략적 인적자원관리 이론의 관점에서 인적자본이 조직 내에서 조직구성원들의 가치 및 이를 증가시키기 위해 관리되어지는 자산으로 인식되어 질 수 있다. 교육훈련을 통한 인적자본에 대한 투자는 조직 내에서 인적 자원 역량을 강화하는 중요한 방법이 되고 있다는 기존 선행연구 및 이론과 상반된 결론이다.

한국철도공사는 공통역량, 리더십, 직무역량(직무공통・직무전문・직무선택)의 일반적인 역량분류 체계에 근거하여 교육과정을 운영하고 있다. 특히, 기술부문의 교육은 실무, 전문, 심화과정으로 차별화하여 기술력 향상을 위해 노력하고 있다. 2012년부터는 분야별 핵심인재, 전문인력 양

15) 코레일 상훈 담당자 ('16.2.19.)
16) 본사 직원 9명 인터뷰 내용 ('16.2.19.)

성을 위한 특수 교육과정인 첨단 엔지니어 과정(SE・ME), 관리자 SE과정, 경영마스터과정 등을 운영하고 있다.

이러한 노력에도 불구하고 직원들이 느끼고 있는 교육 운영에 대한 불만은 크게 3가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 분야별 핵심인재 육성이 기술 분야에 치중되고 영업・승무 및 기타 분야에는 미흡하다는 것이다. 한국철도공사는 인원구성을 살펴보면 영업・운전 분야 46.7%, 기술 분야 40.9%, 관리・기타 12.4%로 기술 분야에 비해 영업・운전 분야의 비중은 높은 편이다. 그럼에도 영업・승무분야의 경우, 기술 분야와는 달리 역할별, 단계별(실무/전문/심화)과정이 미흡한 실정이다. 둘째, 핵심 교육훈련 이수자에 대한 승진 및 보직 관리 연계의 부족이다. 직원들의 교육 운영에 대한 의구심으로 '과연 교육을 받음으로서 실질적인 이익을 얻을 수 있는가?'였다. 대부분의 직원들은 핵심 교육을 받는다고 해서 승진 및 보직관리에서 이익을 받는다고 인식하지 않고 있다. 셋째, 간부급 고급 외부위탁교육 대상자 선발기준 미흡이다. 이에 대한 문제점을 보완하기 위해서는 국정과제연수과정 등 외부위탁 교육생에 대한 선발 기준이 필요할 것으로 생각된다.

6. 인사정보 공유와 팀 성과

전략적 인적자원관리에 있어 조직구성원들 간에 만족스러운 관계를 맺고 유지하는 데 가장 중요한 과정의 하나가 의사소통 또는 커뮤니케이션(communication)이다. 조직생활은 커뮤니케이션의 연속으로 이루어지고 있다. 커뮤니케이션을 효과적으로 하고 못하는 것은 개인뿐만 아니라 조직에도 커다란 영향을 미치게 된다. 그러므로 조직 구성원들 그리고 관리자와 직원들 간의 커뮤니케이션은 그들의 만족감과 인간관계는 물론, 그들의 성과달성에도 매우 중요한 역할을 한다.

이와 관련된 선행연구로 정종진(1986)은 공무원의 근무성적평정 결과 공개에 관하여 다음과 같은 효과가 있다고 주장하였다. 평정 결과 공개는 본인의 업무실적에 대해 상사가 어떻게 생각하고 있는가에 대한 피 평정자

의 궁금증을 덜어 주며, 그들의 능력과 실적의 좋고 나쁨을 알려줌으로써 자기계발 노력의 목표를 세우게 할 수 있으며, 상사에 대한 불만을 이해시킬 수 있어 직원들의 사기향상에 도움이 되어 업무능률을 증진시키는 효과가 있다는 것이다.

본 연구에서는 인사정보 공유에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 <가설 6> '인사정보 공유에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.'를 가설로 설정하고 연구가설의 기각, 채택 여부를 확인하였다.

분석결과를 살펴보면, 인사정보 공유에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 6> '인사정보 공유에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.'는 채택되었다.

이러한 결과는 앞서 살펴본 한국철도공사의 인사운영제도 중 인사정보 공유에 대한 사항을 통해 설명될 수 있을 것이다.

매년 초 인사운영 전반(채용, 승진, 전보, 상훈 등)에 대한 주요 업무 계획을 전사적으로 공유하여 주요 인사제도 및 인사운영 방향에 대한 공유를 확산하고 있으며, 인사업무담당자들에 대한 워크숍을 시행하여 인사업무 계획에 대한 사전 공유 및 소속별 의견 수렴을 통해 인사운영 정책에 반영하고 있다.

또한, 인사에 대한 계획 및 정보공유 확산은 실제 인사업무 수행 시에도 이루어지고 있다. 개인별 승진서열명부를 상시 공개하여 직원이 본인의 순위를 확인할 수 있게 하였고, 부서별 결원 발생 시 내부 전산망을 통해 직원 공개 모집을 실시함으로써 능력과 열정을 갖춘 직원들이 해당 부서에서 근무할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

이 외에도 '표창 추천 게시판'을 운영하여 업무 중 상시적으로 발생하는 표창 공적에 대하여 신속하게 표창을 할 수 있도록 하고 있다. 이는 직원들을 업무 과정에 직접 참여시킴으로써 인사운영과정에 대한 신뢰와 소통을 통한 직원들의 사기 진작에 긍정적인 영향을 주고 있다.

이러한 노력에 대한 결과로 인사정보 공유에 대한 직원들의 만족도가 높아졌으며, 나아가 조직의 성과에 긍정적인 영향을 끼친 것이라 판단할 수 있다.

7. 인사업무 수행의 공정성과 팀 성과

본 연구에서는 인사업무 수행의 공정성에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 <가설 7> '인사업무 수행의 공정성, 투명성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.'를 가설로 설정하고 연구가설의 기각, 채택 여부를 확인하였다.

분석결과를 살펴보면, 인사업무 수행의 공정성, 투명성에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 7> '인사업무 수행의 공정성에 대한 만족도가 높을수록 팀 성과는 높다.' 는 기각되었다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 인사운영제도의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향에 대해 정부를 대신해 국민에게 재화와 서비스를 제공하고 있는 공기업을 대상으로 실증적인 분석을 시도하였다. 이를 위해 철도운영의 전문성과 효율성을 바탕으로 국민에게 철도운송이라는 공공서비스를 직접 제공하고 국민경제 발전에 이바지 하고 있는 대표 공기업인 한국철도공사를 대상으로 팀별 조직 구성원의 인사운영제도에 대한 만족이 팀 성과에 미치는 영향을 조직수준에서 객관적으로 분석하고자 노력하였다.

본 연구의 목적은 인사운영제도에 대한 만족도가 팀 성과에 미치는 영향에 대해 알아보고 공공조직에서 조직성과를 극대화 할 수 있는 전략적 인적자원관리의 방향을 모색하는데 있다.

전략적 인적자원관리는 개인에게는 큰 동기유발이 되며 조직에 있어서는 조직성과 향상 등 중요한 역할을 한다. 따라서 인사운영제도에 대한 직원들의 만족도를 조사하는 것은 매우 의의가 있는 것이라고 할 수 있다. 인사운영제도에 대한 만족은 직원들의 사기를 높여주고 직원들의 직무와 조직몰입을 높여 조직성과의 극대화를 돕기 때문이다.

본 연구의 대상은 한국철도공사 171개 팀을 대상으로 하였으며, 조직구성원의 인사운영제도에 대한 만족이 해당 팀의 조직성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 독립변수는 인사운영제도에 대한 만족도로 고충해소 인사전보, 근무평정 적정성, 승진 투명성, 표창자 선정의 적정성, 교육의 실효성, 인사정보 공유, 인사업무 수행의 공정성에 대한 만족도로 구분하였다. 인사운영제도에 대한 만족도는 2013년 상반기에 전 직원을 대상으로 인사운영처에서 실시한 '인사운영 만족도 설문조사' 결과의 해당 항목에 대한 응답결과를 활용하였다. 종속변수인 팀 성과는 2013년 내부평가 자료를 활용하여 팀별 내부평과 결과를 활용하였다. 또한 인적

자원관리 외에 조직의 성과에 영향을 줄 수 있는 인적요인인 조직 구성원의 팀 평균계급, 현 부서 근무기간 평균, 총 재직기간 평균, 평균 연령, 남성 직원 비율과 규모요인인 팀 규모 등 중요하게 영향을 미칠 수 있는 요인 등 여러 가지 외생변수들을 통제변수로 하여 연구모형을 확정하였다.

아울러, 인사운영제도의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 연구가설을 수립하고 팀 성과를 종속변수로 하는 다중회귀 모형을 구성하여 SPSS 통계패키지를 활용하여 다중회귀분석을 시행하였다.

다중회귀분석 결과 독립변수 중 고충해소 인사전보, 인사정보 공유에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 나머지 독립변수인 근무평정 적정성, 승진 투명성, 표창자 선정의 적정성, 교육의 실효성, 인사업무 수행의 공정성, 투명성에 대한 만족도는 팀 성과와 통계적으로 유의미한 관계를 찾을 수 없었다.

이러한 결과는 전략적 인적자원관리에 대한 기존 선행연구 및 이론과는 모두 일치한 결론이라고는 할 수 없으나, 전략적 인적자원관리 구성요소 중 보직관리, 정보공유에 관한 사항은 팀 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인할 수 있었다.

본 연구의 결과 분석을 위해 인사담당자, 직원들과의 인터뷰 및 관련 자료를 수집하였다. 고충해소 인사전보는 '해피코레일'과 같은 내부 인트라넷을 활용한 직원 고충 수렴과 약 3년 간(2010년~2013년)의 미해결 인사고충 57건을 해소하여 직원들의 만족도를 향상시켰으며, 이에 따라 팀 성과에도 긍정적인 영향을 준 것으로 판단할 수 있었다.

인사정보 공유는 매년 초 인사운영 전반(채용, 승진, 전보, 상훈 등)에 대한 주요 업무 계획을 전사적으로 공유하여 주요 인사제도 및 인사운영 방향에 대한 공유를 확산하고 있으며, 인사업무담당자들에 대한 워크숍을 시행하여 인사업무 계획에 대한 사전 공유 및 소속별 의견 수렴을 통해 인사운영 정책에 반영하고 있다. 또한, 개인별 승진서열명부 상시 공개, 내부 전산망을 활용한 직원 공모제도 운영, 표창 추천 게시판 운영 등 실제로 운영되고 있는 제도가 정착기에 접어들었고, 이에 직원들의 인사정보 공유에 대한 만족도가 향상된 것을 알 수 있었다.

근무평정의 적정성 및 승진의 투명성에 대한 만족도는 팀 성과와 밀접한 관련이 있을 것이라는 이론 및 선행연구와는 다르게 통계적으로는 유의미한 영향이 없는 것으로 확인되었다. 이는 한국철도공사의 승진적체 등 특수한 사항으로 근속승진이 직급별 초과 현원을 초래하였고, 이에 일반승진을 시행하지 못함으로서 열심히 일하고자 하는 직원들의 사기를 저하시키는 악순환이 근무성적평정 및 승진에 대한 직원들의 불신과 무관심으로 이어졌다고 할 수 있을 것이다.

또한, 교육의 실효성에 대한 직원들과의 인터뷰 결과 기술 분야에 치중되어 있는 분야별 핵심인재 육성계획, 핵심 교육 훈련 이수자에 대한 승진 및 보직 관리 연계 부족, 간부급 고급 외부위탁교육 대상자 선발기준 미흡 등 직원들이 실제로 느끼고 있는 교육에 대한 불만을 알 수 있었다.

제 2 절 연구결과의 시사점 및 정책적 함의

본 연구는 한국철도공사 171개 팀을 대상으로 하여 직원의 인사운영제도에 대한 만족도가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 팀 성과에 대한 다차원적인 변수를 적용하였다. 아울러, 개인수준의 분석을 시도한 기존의 연구와는 다르게 조직수준의 분석을 시도하였다. 팀 성과에 영향을 줄 수 있다고 판단되는 인적요인과 규모요인을 통제하고자 노력하였다. 아울러, 주관성이라는 한계를 가질 수 있는 설문조사를 채택한 기존의 연구와는 다르게 회사에서 매년 실시하고 있는 인사운영만족도 설문조사, 내부경영평가 팀 평가결과를 통해 개별적이면서 객관적으로 측정된 자료를 활용하였다는 것에서 본 연구의 의의를 찾아볼 수 있다.

분석결과에 따르면 인사운영제도에 대한 직원들의 만족도 중 고충해소 인사전보, 인사정보 공유에 대한 만족도가 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 근무평정 적정성, 승진 투명성, 표창자 선정의 적정성, 교육의 실효성, 인사업무 수행의 공정성에 대한 만족도는 팀 성

과와는 관련성이 적은 것을 확인할 수 있었다. 이는 고충해소 인사전보 및 인사공유에 대한 직원들의 만족도가 향상되면 팀 성과가 높아진다는 것을 의미하는 것으로 한국철도공사의 전략적 인적자원관리에 있어서 다양한 시사점을 줄 수 있다.

본 연구에 따르면 팀 성과 향상에는 고충해소 인사전보에 대한 직원들의 만족도가 영향력이 있는 것으로 볼 수 있다. 조직의 규모가 크고 직원들이 많을수록 다양한 직원들의 욕구를 모두 충족시키기에는 어려움이 있을 수 있다. 그러나 회사가 전략적 인적자원관리를 위해 직원들의 고충해결을 노력 한다면 직원들의 인사운영에 대한 만족도가 향상되어 조직의 성과 향상에 기여할 수 있을 것이라 생각된다. 그 중에서도 회사의 보직관리는 조직관리 관점에서 적정인원을 구성하여 이를 기준으로 인력운영상의 균형을 유지하고, 직원의 관점에서 적재적소의 원칙에 따라 직무와의 적합관계를 통하여 직무만족을 증대시키려고 노력한다. 한국철도공사는 이러한 보직관리의 하나인 직원들의 고충해소를 위한 인사전보를 통해 조직성과를 향상시키는 결과를 얻을 수 있게 된 것으로 판단된다. 또한, 인사정보공유에 대한 직원들의 만족도는 팀 성과 향상에 영향력이 있는 것으로 나타났다. 회사와 조직구성원들 간의 쌍방향 커뮤니케이션에 대한 노력은 직원들의 만족감과 인간관계는 물론 그들의 성과달성에도 매우 중요한 역할을 한다. 한국철도공사에서 시행하고 있는 인사정책에 대한 공유 및 전파, 개인별 승진서열명부 상시 공개, 내부 전산망을 활용한 직원 공모제 운영, 표창 추천 게시판 운영 등 인사정보공유에 관한 사항이 결과적으로 팀 성과에 긍정적인 영향을 주었다.

본 연구결과 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 예상했던 승진, 보상, 교육에 대한 직원들의 만족도는 선행연구와는 상반되게 조직성과에 아무런 영향을 미치지 못하였다. 이러한 결과를 바탕으로 한국철도공사의 조직성과를 높이기 위한 정책적 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 공정한 평가문화를 정착시키고 승진제도를 개선해야 한다. 근무실적 등 직무수행능력과 개인의 역량을 체계적으로 평가하고 근무성적평정시 평가등급을 세분화 하여 평정의 변별력을 향상시키는 방안과 승진 가

점을 축소하여 근무성과 위주의 근무평정체계를 구축하는 방안을 검토해야 할 것이다. 또한, 경쟁 없이 안정적으로 승진하는 방식인 근속승진제도에 대한 개선이 필요할 것이다.

둘째, 공적 중심의 표창 운영제도 개선이다. 이를 통해 직원들의 성과에 대한 즉시성 있는 보상을 하고 현장직원의 우수사례, 미담사례 등을 적극적으로 발굴하여 표창을 시행해야 할 것이다.

셋째, 교육의 실효성 제고해야 한다. 이를 위해 분야별 핵심인재 양성체계를 다양화하고 간부급 고급 위탁교육 대상자 선발에 대한 기준을 확립해야 할 것이다. 또한, 경력개발과 연계한 단계별 필수교육과정의 지정이 필요하다. 이를 위해서는 신입사원에서 최상위관리자까지 직급 단계별 필수교육과정을 제시하고 경력유형별 필요여부를 판단하여 교육과정에 반영하도록 해야 한다.

마지막으로 직원들과의 지속적인 소통이 필요할 것이다. 본 연구에서도 살펴보았듯이 인사정보 공유를 통한 조직 구성원들과의 커뮤니케이션은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이에 온·오프라인을 통한 직원들과의 소통은 인사운영의 필수요소가 되어야 한다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 준시장형 공기업으로서 대표적인 공공부문 조직인 한국철도공사를 대상으로 하여 인사운영제도의 만족도와 팀 성과 사이의 관계를 계량적인 자료를 활용하여 실증적으로 분석하였다는 점에서 의미를 찾을 수 있을 것이다. 공공부문에서의 직무만족, 직무몰입, 조직성과에 관한 선행연구가 설문조사와 같은 주관성이라는 한계를 갖는 자료를 바탕으로 수행된 경우가 다수이므로 실제 공기업에서 객관적으로 측정된 자료를 활용하였다는 점에서 그 의미가 크다고 할 수 있다.

인사운영제도의 만족도와 팀 성과의 사이의 관계를 조직차원에서 분석한

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 통제변수에 대한 고려가 부족하였다. 본 연구에 포함된 인적요인, 규모요인 이외에도 팀워크, 관리자의 리더십, 지역별, 업무특성 등 다양한 요인이 팀 성과에 복합적으로 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

둘째, 독립변수인 인사운영제도의 만족도가 한국철도공사 내부설문 시행자료로 인사운영제도에 대한 만족도의 수준이 상당이 높다는 것이다. 이는 내부에서 시행한 설문 자료의 한계로 독립변수에 대한 신뢰성에 영향을 미칠 수 있다고 생각된다.

셋째, 공공기관을 대상으로 하는 연구의 근본적인 한계는 연구대상이 되는 공공기관의 유형이 다양하다는 것이다. 본 연구는 한국철도공사 내 171개 팀을 대상으로 하였는데, 2005년도에 철도청에서 한국철도공사로 공사 전환된 준시장형 공기업인 한국철도공사의 연구결과가 14개 시장형 공기업을 포함한 295개 공공기관 전체에 대해 인사운영제도의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향을 대표하기는 어려울 것이다. 따라서 공공기관 전체수준의 연구를 위해서는 기관 간 비교 가능한 성과변수를 발굴하려는 노력이 필요할 것이다. 아울러, 공공기관의 유형별 특성에 따른 인사운영제도의 만족도와 조직성과 사이의 관계를 파악하기 위한 질적 연구가 필요하다.

넷째, 본 연구는 인사운영제도의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향에 대한 실증연구로서 변수들 상호간의 인과관계를 중심으로 분석되고 있으므로, 인과관계의 유무와는 무관하게 조직성과에 긍정적이 영향을 줄 수 있는 공공기관의 인사운영제도의 방안에 대한 제시가 상대적으로 부족할 수밖에 없었다. 따라서 향후에는 기존에 많은 연구가 진행되었던 정부, 지방자치단체 및 공기업의 이상적인 인사운영제도에 대한 설계 등과 같은 분야별 구체적 방안에 대한 연구를 시행하여 공공기관에 공통적으로 적용이 가능한 최적의 인사운영방안이 제시될 필요성이 있을 것이다.

참 고 문 헌

<단행본>

김병섭. (2010).「편견과 오류 줄이기」. 법문사
남궁근. (2014).「행정조사방법론」. 법문사
송지준. (2015).「논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석 방법」. 21세기사
윤대혁·정형일. (2006).「글로벌시대의 인적자원관리」. 삼영사
이학종·양혁승. (2005).「전략적 인적자원관리」. 박영사
정우일 외. (2011).「공공조직론」. 박영사
정종진. (1986).「새 인사고과」. 법문사
한국철도공사. (2013)「직제규정」,「직제규정시행세칙」
한국철도공사. (2013)「인사규정」,「인사규정시행세칙」
한국철도공사, (2014)「정부경영평가보고서」
한국철도공사. (2013)「성과관리편람」
한국철도공사, (2013)「중장기인재양성 추진계획」
한국철도공사, (2013)「코레일 경영통계」

<논문>

김영천. (2001), "전략적 인적자원관리 실행과 조직유효성간의 관계 : 인적자본의 매개역할과 종업원 일치성 및 통제시스템의 조절역할," 홍익대학교 박사학위논문.
김종현・김영희・이태구(2008),"보직관리와 직무성과의 관계에 관한 실증적 연구",한국정책과학학회보 제12권 제3호:32~55.
김창환. (2008), "정부출연연구기관의 교육훈련 실태 및 문제점 분석,"「

한국공공관리학보」, 22(2), 125-143
나병선・송건섭(2013) 공공조직의 인적자원관리가 조직성과에 미친 영향: 테크노파크를 중심으로
노종호·최진욱. (2011). 공무원 인사평정 제도와 개인 및 조직성과에 관한 연구 : 국회 사례를 중심으로
배귀희. (2013). 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구
배종석·박오원. (2005). 전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과 : 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석, 인사조직연구, 13(2), 147-186.
배종석·사정혜. (2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구, 인사조직연구, 11(2), 133-169.
심재권(2003), 공기업 근무성적평정의 타당성 분석, 한국행정학회보, 37(2), 131-153.
이한용. (2013). 보직기간이 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : KHNP 사례를 중심으로
조형제. (2013). 승진제도에 대한 만족도와 조직몰입의 관계에 대한 연구 : 경찰공무원을 중심으로
차영덕. (2010). “전략적 인적자원관리와 인사부서의 역할특성이 조직성과에 미치는 영향,” 경희대학교 박사학위논문.
황호영·최영균. (1997), “전략적 인적자원관리를 위한 적합성 측정모형,” 「전북대학교 산업경제연구소 논문집」, 159-187.

Belcher, D. W.(1974), "Compensation Administration, New Jersey, Prentice-Hall.
Bhattacharya, M.(2010), Human Resource Flexibility: A Multinational View, Working paper, Fairfield University.
Daft, R. L. (2004). “Organization Theory and Design(8th edition). Cincinnati, Ohio :South-Western College

Lawler, R.(1977), "Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict."*American Satisfaction Quarterly*, 24(91), 427-433.

Mabey, C. & Salaman, G.(1995), Strategic Human Resource Management. Oxford. England: Blackwell publishers.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr., J. W. & Lepak, D. P.(1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance," Academy of Management Journal, 39(4), 836-866.

Wright, P. M. & McMahan, G. C.(1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," Journal of Management, 18(2), 295-320.

【부 록】 설문조사

인사운영 만족도 향상을 위한 설문조사

안녕하십니까?

본 설문조사는 2013년도 인사운영처에서 시행한 인사운영 업무 전반에 대하여 본사 직원, 소속기관 스탭 직원 및 현업담당 팀장 등의 수렴하여 인사운영부서의 만족도 및 인사운영 서비스 품질을 높이고자 실시하는 설문조사입니다.

설문조사의 객관성, 공정성 및 신뢰성 확보를 위하여 온라인 설문조사로만 진행되며, 개인의 응답내용은 비공개 원칙으로 통계목적으로만 사용됨을 알려드립니다. 직원 여러분들의 적극적인 참여와 진솔한 의견을 부탁드립니다.

인사노무실 인사운영처

□ 공통부문(인사운영부서 직원의 태도, 전문성 및 합리성)

1. 인사운영 전반에 대한 상담시 인사운영부서 직원에게 문의하면 비교적 친절하게 상담을 받을 수 있다고 생각하십니까?

① 매우 그렇다. ② 그렇다. ③ 보통이다. ④ 아니다. ⑤ 전혀 아니다.

2. 인사운영부서 직원이 인사운영 업무에 대하여 충분한 이해와 전문성을 가지고 직무에 임하였다고 생각하십니까?

① 매우 그렇다. ② 그렇다. ③ 보통이다. ④ 아니다. ⑤ 전혀 아니다.

3. 인사운영부서에서 공정·투명하고 합리적인 인사운영을 하였다고 생각하십니까?

① 매우 그렇다. ② 그렇다. ③ 보통이다. ④ 아니다. ⑤ 전혀 아니다.

4. 인사운영부서에서 우리공사 인사운영의 관행타파 및 변화와 혁신에 노력하고 있다고 생각하십니까?

① 매우 그렇다. ② 그렇다. ③ 보통이다. ④ 아니다. ⑤ 전혀 아니다.

□ 보직관리 및 전보 만족도

5. 인사이동 시 본인이 원하는 부서에 보직을 부여받을 수 있도록 노력하고 있다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다.

6-1. 직원 전문성 강화를 위한 순환전보 폐지 및 드래프트제, 직위 공모제 등 새로운 제도를 도입하여 효율적인 인재등용을 위해 노력하고 있다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

6-2. ④, ⑤응답시 팝업 ④, ⑤ 응답 이유는? ( )

7. 직원의 인사 고충해소를 위해 노력하고 있다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

8. 역량과 성과중심의 인사운영으로 변화하고 있다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

□ 근무평정 및 승진 만족도

9. 근무평정시 본인 및 타 직원의 근무실적이 적절히 반영되고 있다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

10-1. 분기별 특별승진제도 시행으로 공적이 있는 직원이 즉시성 있게 승진이 되고 있다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

10-2. ④, ⑤응답시 팝업 ④, ⑤ 응답 이유는? ( )

11-1. 승진임용시 성과평가 및 공적내용을 고려하여 비교적 공정하고, 투명하게 승진이 이루어진다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

11-2. ④, ⑤응답시 팝업 ④, ⑤ 응답 이유는? ( )

12. 승진서열명부 공개 등을 통하여 직원과의 인사정보 공유를 위해 노력하고 있다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

□ 채용, 표창, 징계, 교육훈련 만족도

13. 인터넷 원서접수, 학력, 연령제한 폐지, 인턴사원제 도입 등 채용 방법을 개선함으로써 다양한 인재선발을 위하여 노력하고 있다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

14. 우리공사에서 시행하는 선발절차(등용·공채)는 비교적 공정한 절차에 따라 진행되었다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

15. 표창후보자에 대한 추천과 선정은 공정(투명)하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

16. 징계는 공정한 절차와 양정(量定)에 따라 진행된다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

17. 최근 새로이 도입된 KTX-SERICEO 교육은 최신 트렌드를 습득하는데 도움이 된다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

18. 신입사원 및 특정직 6급 임용자 직무교육은 현업직무 적응 및 수행에 도움이 된다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

19. 외부위탁교육 및 대학원 석·박사 지원대상 선발은 공정하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?

①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④아니다 ⑤전혀 아니다

20. 인사운영부서에서 시행하고 있는 인사운영의 문제점은 무엇이라고

생각하십니까? 건의사항이나 개선해야 할 사항이 있으시면 기술하여 주십시오.

□ 설문자 인적사항(자료분류)

21. 귀하의 근무소속은?

① 본사 ② 부속기관(스탭) ③ 부속기관(현업) ④ 지역본부(스탭) ⑤ 지역본부(현업)

22. 귀하의 직급은?

① 2급이상 ② 3급 ③ 4급 ④ 5급 ⑤ 6급 ⑥ 7급 ⑦ 특정직

23. 귀하의 직렬은?

① 사무영업 ② 운전 ③ 차량 ④ 토목 ⑤ 건축 ⑥ 전기통신 ⑦ 기타

24. 귀하의 최근 표창 기간은?

① 2012년 ② 2010년~2011년 ③ 2008년~2009년
④ 2006년 ~ 2007년 ⑤ 2005년 이전 또는 받은 적 없음.

25. 귀하의 현 보직 근무 경력은?

① 1년미만 ② 1년이상~2년 미만 ③ 2년이상~3년 미만
④ 3년이상~4년 미만 ⑤ 4년 이상

26. 귀하의 현재 직급 근무경력은?

① 1년미만 ② 1년이상~3년 미만 ③ 3년이상~5년 미만
④ 5년이상~7년 미만 ⑤ 7년 이상~12년 미만

27. 귀하의 철도 재직 경력은?

① 5년 미만 ② 5년이상~10년 미만 ③ 10년이상~20년 미만,
④ 20년이상~30년 미만 ⑤ 30년 이상

♣ 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ♣

Abstract

The satisfaction of the personnel management system research on the effect of team performance - Focusing on the case of KORAIL -

Lee, Kwang Seung
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School of Public Administration
Seoul National University

The purpose of this study was to the satisfaction of the personnel management system in the public analysis of the impact on team performance , we are looking for ways to manage human resources also in the public sector as a strategic offering a wide range of goods and services to the public It is to ensure the sustainable development of the public sector.

This study is targeted by the 171 team KORAIL satisfaction with the system of personnel management staff applied a multi-dimensional performance variables for the team to analyze the impact on team performance. In addition, the existing research attempts to analyze the

level of personal Unlike tried to analyze the organizational level. The human factor and scale factors that are determined to have an impact on team performance was trying to control. Team performance for this purpose as the dependent variable, and the satisfaction with the fairness of the grievance resolved greetings telegram, working composure adequacy, promoting transparency and recognition party selection of appropriateness, effectiveness of training, personnel sharing, personnel work performed by the independent variables Team average class, tour the department prefecture average, total average tenure, the average age, team size, the ratio of male employees was set up to study the model as control variables. In addition, the existing adopted a poll may have a subjectivity that limit research and is yet individually through a different company every year and personnel management satisfaction surveys, internal management assessment team evaluated the results objectively, we utilize the measured data it can be said significance of this study.

According to the analysis was the satisfaction of resolving complaints of employee satisfaction greetings telegram , personnel sharing information about personnel management system appeared to be a positive impact on team performance , working composure adequacy, promoting transparency and recognition party selection of adequacy , the effectiveness of education, satisfaction with the fairness of the personnel performing the work team performance and it was confirmed that less relevant . This can give a variety of implications for resolving grievances greeting telegram to share information and personnel means employees of KORAIL of strategic human resource management as a team and that satisfaction is higher when improvements for .

Relationship between employee satisfaction for personnel management system through the study team performance and it was found that it can be variously analyzed. It was confirmed that in order to improve team performance through statistical causality of the dependent and independent variables personnel management system of resolving complaints greetings telegrams, requires efforts to increase the satisfaction of personnel information sharing.

The results of this study promotion, employee satisfaction on compensation, training was expected to have a positive impact on organizational performance has had no effect on organizational performance is contrary with previous studies. These results are based on a fair evaluation to strategic human resource management practices to enhance organizational performance of KORAIL and culture promotion system improvements, improved operating system recognition of the public center, enhancing the effectiveness of the training will be needed. In addition, this will require ongoing communication with employees. This study looked at as communication with member organizations through the sharing of information in personnel was found to have a positive impact on organizational performance. In came. Communication with employees through offline will be an integral part of the operating personnel. Through this strategic human resource management, improve employee satisfaction with personnel management system of the more team performance will increase, you will be able to improve your organization's performance in the KORAIL.

Key words : satisfaction of the personnel management system, team performance , and strategic human resource management

Student Number : 2015-24421