

# 고몰입 인적자원관리 시스템이 대학도서관 조직성과에 미치는 영향 연구\*

## A Study on the Effect of High Commitment Human Resource Management System on the Performance of University Library

정 대 근(Dae-Keun Jeong)\*\*

### 〈목 차〉

I. 서론	1. 연구문제
1. 연구의 필요성 및 목적	2. 조사방법 및 분석방법
2. 선행연구	IV. 연구결과
II. 이론적 배경	1. 타당성 및 신뢰도
1. 대학도서관과 인적자원관리	2. 일반현황 분석
2. 고몰입 인적자원관리	3. 영향요인 분석
3. 고몰입 인적자원관리와 성과	4. 분석 결과 요약
III. 연구설계	V. 결론

### 초 록

이 연구는 조직의 성과를 극대화 할 수 있는 방안으로 개인의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인의 탐색을 통한 대학도서관 인적자원관리 시사점 도출을 목적으로 하고 있다. 대학도서관 조직의 전략과 연계된 조직차원의 인적자원관리 시스템이 조직성과에 미치는 직접적 영향 관계의 분석뿐 아니라 고몰입 인적자원관리 시스템이 조직성과에 영향을 미치는 권한위임, 조직문화, 조직공정성, 이직의도 등의 영향관계를 파악하고자 한다. 또한 조직수준 혹은 개인수준의 성과측정이라는 방식을 탈피하여 조직수준의 인적자원관리가 개인수준의 성과에 미치는 영향을 측정하고자 하였다.

키워드: 고몰입 인적자원관리, 인적자원관리, 대학도서관, 조직성과, 직무만족, 조직몰입

### ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate factors influencing individual job satisfaction and organizational commitment for maximizing organizational performance. And it aims not only for analyzing direct effects of organizational human resource management system on organizational achievement, but also for ones of high commitment system with empowerment, organizational justice, organizational culture, turnover intention and so on. Also, instead of measuring the achievement of organizational and individual level respectively, this study shows the integrated model of correlation between organizational human resource management and individual achievement.

Keywords: High Commitment Human Resource Management, Human Resource Management, University Library, Performance, Job Satisfaction, Organization Commitment

\* 이 논문은 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2014S1A5B5A07039061)

\*\* 전남대학교 문헌정보학과 강사. jdk1319@jnu.ac.kr

•논문접수: 2016년 5월 20일 •최초심사: 2016년 5월 28일 •게재확정: 2016년 6월 17일

•한국도서관·정보학회지 47(2), 359-386, 2016. [http://dx.doi.org/10.16981/kliss.47.201606.359]

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성 및 목적

조직이 효과적으로 운영되기 위해서는 재정, 자원, 인력 등 다양한 요소가 필요하지만 가장 중요한 요소는 인적자원이라고 할 수 있다. 이는 재정이나 자원 등이 구비되어 있다 하더라도 이를 효과적으로 운용하는 주체는 결국 사람이기 때문이다. 오늘날과 같이 불투명한 경영환경 속에서 기업들이 지속적인 성장과 경쟁우위를 차지하기 위해서는 인적자원을 적극적으로 활용하는 인적자원관리가 반드시 필요하며, 인적자원관리의 중요성을 인정한 기업들은 인적자원관리를 기업의 이윤을 창출해내는 핵심으로 보고 지속적으로 관리하였다.

인적자원관리의 가장 근본적인 목적은 조직구성원이 효과적으로 과업목표를 달성함과 동시에 전체 조직체의 목적달성에 기여토록 하는 것이다.(Burn 1991, 9) 그러나 인적자원관리가 조직의 전략이나 목표에 부합되지 않을 경우 조직성과에 대한 기여가 제한적이다. 기업은 이러한 한계를 극복하기 위해 기업의 전략과 연계한 인적자원관리가 조직성과에 영향을 미친다는 전략적 인적자원관리를 도입하고 있다.

영리기관인 기업들의 다양한 인적자원관리 쇄신 노력에 비해 비영리기관에 속하는 대학은 상대적으로 이러한 부분에 둔감하였다. 하지만 지금의 대학 현실은 결코 낙관치 않다. 국가차원에서는 대학 퇴출 및 재정 지원 중단 등 고강도의 대학 구조조정을 실시하고 있으며, 대학의 환경도 학생 미충원을 증가 및 취업을 저하, 국내 대학교육의 낮은 경쟁력, 대학의 특성화 진척 미흡, 사회적 요구와 인력양성의 불일치 등 복합적인 어려움에 직면해 있다. 이러한 대학이 처해있는 급진적인 환경변화 속에서 대학도서관의 환경 또한 급변하고 있다. 대학도서관은 정보의 대량 유입, 심화되고 다양한 된 정보요구, 예산 지원의 제한, 교육 및 연구 기능의 강화 요구, 개방화 및 국제화 등 다양한 문제에 직면하고 있으며, 모기관인 대학의 어려운 현실과 대학 당국의 인식부족으로 인해 대학도서관에 대한 인력 및 재정 감축으로 효과적인 운영에 어려움을 겪고 있다. 이러한 어려움에도 불구하고 여전히 대학도서관은 인적자원의 관리에 소극적이며, 인사관리 역시 관료적이고 경직적 성향으로 효과적인 인적자원관리가 이루어지지 못하고 있는 것이 현실이다. 이러한 대학도서관이 가지고 있는 위기를 타개하기 위해서는 기존 인적자원관리에 대한 대폭적인 수정이 불가피하며 대학도서관 내 다양한 인적자원관리 요소 사이의 영향 관계를 파악함으로써 적극적인 인적자원관리를 도입하고 이를 통한 변화가 절실히 요구된다.

따라서 이 연구는 전략적 인적자원관리 방식의 하나인 고몰입 인적자원관리가 대학도서관

의 성과 특히, 대학도서관에서 중추적인 역할을 하고 있는 사서 개인의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고, 그동안 간과하였던 대학도서관의 전략과 조직성과 간에 존재하는 영향관계를 파악하고자 하였다. 즉, 대학도서관 직원의 개인적인 성과라고 할 수 있는 직무만족 및 조직몰입과 인적자원관리 사이의 관계를 살펴보고 이에 영향을 미치는 요인의 영향관계를 규명하여 대학도서관의 인적자원관리에 대한 시사점을 도출하고자 하였다.

## 2. 선행연구

인적자원관리는 조직체의 인적자원을 관리하는 경영기능으로 인간조직체 만큼의 긴 역사 속에서 그 기능을 발휘해 왔다. 그러나 1900년대 초에야 인적자원에 대한 논의가 나오기 시작하였다. 인적자원관리의 경우 기업을 중심으로 발전하였으며, 인력의 구매관리, 노사관계 관리, 인사관리, 인적자원 관리, 전략적 인적자원관리로 발전하였다. 전략적 인적자원관리 연구에서 인적자원관리 시스템의 유형은 매우 중요한 의미를 갖는다. 기존 연구들에서도 학자들에 따라 다양한 인적자원관리 시스템 유형이 제시되고 있다. 이중 고몰입 인적자원관리는 2000년에 들어서 가장 주목 받고 있는 연구의 유형이며, 조직 구성원의 태도 및 몰입 등에 연구의 목적을 둬으로써 기존 연구와 차별성을 두었다.(남정민 2012, 23)

고몰입 인적자원관리에 관한 연구는 경영학을 중심으로 매우 활발하게 이루어져 왔다. 초창기 고몰입 인적자원관리에 대한 연구는 기업성과에 대한 직접적인 효과를 중심으로 실증적 연구를 기반으로 진행되었다. 인적자원관리와 조직성과 간의 관계를 연구한 논문을 살펴보면 Gong et al.(2009)은 HRM 시스템 유형에 따른 조직성과와 중간관리자들의 정서적 및 지속적 몰입에 대한 연구를 시행하였는데, 중국의 기업 463개와 중간관리자 2,148명을 대상으로 HRM 시스템 유형과 조직성과 간의 관계에서 중간관리자의 정서적 및 지속적 몰입의 매개효과를 규명하였다. Farndale et al.(2011)은 고몰입 인적자원관리와 조직몰입 간의 관계에서 조절효과인 상사신뢰와 매개효과인 공정성을 조사하였는데 영국의 59개 기업 519명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 이를 통해 조직의 인적자원관리가 개인수준의 태도에 미치는 영향을 확인하였다. 2000년대 이후에는 고몰입 인적자원관리와 구성원의 태도 사이의 관계에 집중한 연구가 시행되었으며, 2000년도 중반 이후 조직차원과 개인차원으로 분리하여 영향관계를 살펴보는 다수준 분석이 시작되었다. Takeuchi et al.(2009)은 고성능 작업시스템이 조직분위기를 매개하여 직무만족 및 정서적 몰입에 미치는 영향을 규명하였는데 일본의 기업 56개를 대상으로 일반근로자와 경영관리자를 대상으로 설문조사를 통해 연구하였다. 이들은 재무적 성과를 중심으로 한 기존 연구의 한계를 지적하면서 개인수준과 조직수준을 병합한 다층연구를 시도하였다. 국내 연구의 경우 장은미(2006)는 고몰입 관리방식이 조직

#### 4 한국도서관정보학회지(제47권 제2호)

몰입에 미치는 영향에 대한 국가 간 비교연구를 실시하였다. 한국, 일본, 미국의 3개국 23개 회사 735명을 대상으로 고몰입 관리방식은 인사담당자를 통해, 조직몰입은 소속 근로자를 통해 측정하였는데, 고몰입 관행 중 교육훈련이 모든 국가에서 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 남정민(2012)은 고몰입 인적자원관리가 구성원의 태도에 미치는 영향에 대한 다수준 분석 연구에서 이론적인 논의 및 통합적인 접근을 통해 인적자원관리 시스템과 구성원의 태도 간의 관계를 매개하는 조직수준의 조직신뢰와 개인수준의 심리적 임파워먼트를 구체적으로 제시하고 실증 분석하였다. 이처럼 경영학 분야에서는 인적자원관리에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있는 반면, 대학도서관 등의 문헌정보학 분야에서는 관련 연구가 거의 이루어지지 못하고 있다. 그나마 이루어지는 인적자원관리에 대한 연구에서도 인적자원관리가 직무만족이나 직무성과에 미치는 영향 등을 연구하는 단차원적인 연구가 대부분을 이루고 있었다.

김중찬(2012)은 도서관 관중별로 도서관 사서들의 직무환경요인과 직무만족도 사이의 상관성 연구를 실시하였다. 400명의 사서를 대상으로 한 연구를 통해 사서의 직무만족도와 직업 만족, 고용만족, 승진제도 만족, 업무분장만족, 보수제도 만족, 복무제도 만족, 시설환경 만족, 교육훈련 만족, 후생복지 만족, 인간관계 만족 등을 비교·분석하였다. 유길호, 한계문(2001)은 부산지역 17개 공공도서관 사서를 대상으로 개인적 특성, 직무특성, 조직특성 및 작업 경험 등이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 조사하였다.

국외에서의 사서 직무만족도에 관한 연구는 1970년대 이후 지속적으로 이루어지고 있는데 McGinn(2009)은 공공도서관에서 일하고 있는 아프리카계 미국인 사서를 대상으로 직업 만족도를 조사하였으며, 그 결과 만족의 주된 요인은 이용자에 대한 서비스 만족, 업무만족, 멘토링, 신앙심이었다. 불만요인으로는 관리자의 조직관리 및 기술부족의 인식, 승진차별, 업무 할당, 차별적 태도가 중요 요인으로 나타났으며 급여의 경우 크게 작용하지 않은 것으로 나타났다. Hart(2009)는 남아프리카의 대학도서관 사서 31명을 대상으로 도서관의 직업만족도를 조사하였으며 주요 만족 요소는 이용자가 필요로 하는 정보 제공이었으며 충분하지 않은 자료와 적은 보수 때문에 50% 이상이 이직을 희망하는 것으로 나타났다. 조직몰입에 관한 연구로 페리쉬는 조직리더의 행동이 정보서비스 사서들이 일의 자율성과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 265명의 참고정보서비스 사서를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이 연구는 도서관에서 정보서비스 사서들의 정서적 몰입, 규범적 몰입과 리더의 배려와 구조주도적인 리더의 행동이 긍정적인 관계가 있는 것으로 조사되었다.

## II. 이론적 배경

### 1. 대학도서관과 인적자원관리

#### 가. 대학도서관

대학도서관의 모체가 되는 대학의 조직은 일반 영리조직과는 다른 특성을 보이며, 대학을 구성하는 대학 직원들 역시 다른 특성 및 업무와 역할을 가진다. 특히, 대학조직은 관료제적 성격을 가지고 있으나 영리조직과 다르게 교수라는 전문가집단이 조직의 상하층을 이루고 있어 여타의 관료제와는 다른 성격을 지닌다. 대학도서관 사서를 포함한 직원 역시 행정적 지원 및 교육성과를 올릴 수 있는 제반 조건을 정비하는 것이 주요 업무이다. 이와 함께 대학조직의 또 다른 특성은 목표설정이 어렵고 불분명하며 목표달성의 정도를 측정하기도 어려울 뿐만 아니라, 구성원들의 통제가 어렵고, 변화를 두려워하여 변화하기 어려운 특성도 지니고 있다.(이승환 2009, 45) 이러한 대학조직의 특성 속에서 대학도서관은 대학의 교수학습 및 학술연구 자료를 총괄하는 중심체인 동시에 지식정보 공유공간으로서의 정체성을 유지하면서 대학의 교육, 연구, 사회봉사 기능을 적극 지원해야 하는 사명을 가지고 있다.

대학에서 대학도서관의 위상은 전통적인 관점에서 대학도서관은 투자의 대상으로 간주되었으나, 최근 대학의 불확실성의 상승으로 인해 대학경쟁력의 관점에서 대학도서관은 계량적 효과에 따라 존재 여부를 결정하는 선택적 자산으로 보고 있다.(서만덕 2016) 최근 우리나라의 대학은 학령인구의 감소 및 취업난 등 사회경제적인 환경변화에 직접적인 영향을 받고 있으며, 이에 대한 해결책으로 교육부에서는 대학종합평가인증제를 통해 대학의 질적성장, 대학 재단 전입금 확대, 반값 등록금, 취업률 상승 등을 통제하였고, 대학정원 감축을 목적으로 대학구조개혁평가를 추진하였으며, 각 대학은 도서관 예산 및 인력을 축소시키는 정책으로 대응하고 있으며, 그 결과 대학도서관의 위축이 가시화되고 있다.(박현영, 이해영 2016) 이와 같이 어려운 환경 속에서 대학도서관은 대학 내에서 도서관이 가지는 가치를 스스로 입증하여야 하며, 이러한 노력은도서관 서비스 측면에서 다양하게 진행되고 있으며, 본 논문에서는 또 다른 측면인 대학도서관의 인적자원관리 측면에서 살펴보고자 한다.

#### 나. 인적자원관리

인적자원관리는 조직의 인적자원을 관리하는 경영기능이고 조직은 인적자원으로 구성되어 있으므로 인적자원관리는 인간조직체 만큼의 긴 역사 속에서 그 기능을 발휘해 왔다. 그러나 인적자원관리가 학문적으로 연구되기 시작한 것은 인간조직의 긴 역사에 비추어 볼 때 극히

최근의 일이라 할 수 있다. 실제로 인적자원관리를 학교에서 처음으로 강의한 것은 1915년 미국의 디트마우스 대학에서였고, (Sherman 1995, 7) 인적자원관리에 관한 교재가 처음으로 출판된 것은 테드와 멧트켈프가 1920년에 발간한 『인사관리(Personnel Administration)』가 그 효시이다.(이학중, 양혁승 2011, 21)

인적자원의 관리는 현대적 기업이 출현했을 당시 스태핑(Staffing)으로 구매업무에 속했으며 최소 비용으로 채용과 해고에 초점을 맞추었던 인력의 구매와 관리였다. 이는 사람이 다른 상품들과 마찬가지로 유리한 가격에 매매되는 상품으로 간주되고 취급되었다. 이로 인해 인력의 생산성이나 사람들의 요구에 대한 이해는 경영진들에게 거의 무관심하였고, 생산성의 문제 또한 관리 분야에서 이루어졌다. 이후 직원을 대표하는 노조와 협상에 초점을 맞춘 노사 관계관리가 일어나게 되고 1950년대에서 1970년대까지 직원의 복리 후생 및 보상, 직원관리 등의 통제를 강조한 인사관리로 업무가 확장된 후 인적자원관리로 발달하였다. 그러나 인적자원관리는 기존의 인사관리와 명칭의 차이만 있을 뿐 뚜렷한 차이를 보이지는 않았다. 이후 조직의 생산성 향상이 직원의 만족과 헌신에 달려있음을 깨닫고 조직과 직원의 성과를 관리에 초점을 맞춘 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)가 등장하게 되었다.(Christensen 2009, 36) 최근의 환경을 보면 무한경쟁 및 글로벌 경쟁 등 불투명한 경영환경 속에서 지속적인 성장과 경쟁우위를 차지하기 위해서는 인적자원에 대한 관리가 반드시 필요하며 이러한 인적자원관리에 대한 집중은 기업들이 인적자원관리를 전략의 일부분으로 보고 전략적 인적자원관리로 변화시켰다.(Pfeffer 1998) 이후 연구들은 전략적 인적자원관리의 하나인 고몰입 인적자원관리에 관심을 기울이게 되었다.

## 2. 고몰입 인적자원관리

고몰입 인적자원관리의 기반은 전략적 인적자원관리이다. 전략적 인적자원관리는 1965년 Miles가 전통적인 인사관리를 인적자원의 관점에서 전개할 필요성이 존재한다는 데에서 출발한다.(이승환 2009, 24) 이후 1970년대 말부터 1980년대 초까지 Devanna 등 몇몇 이론적 선구자들이 전략적 인적자원관리에 대하여 연구의 토대를 마련하였으며, 1990년대 초까지 많은 학자들이 전략적 인적자원관리에 대한 이론적 토대를 세우기 위해 노력하였다. 이러한 노력으로 전략적 인적자원관리에 대한 개념적인 측면에서는 상당 부분 일치를 보았으나, 전략적 인적자원관리에 대한 정의는 학자들에 따라 다양한 정의되었다.(남정민 2012, 9)

전략적 인적자원관리 연구에서 인적자원관리 시스템의 유형은 매우 중요한 의미를 갖는다. 기존 연구들에서도 학자들에 따라 다양한 인적자원 관리 시스템 유형이 제시되고 있다. 이러한 전략적 인적자원관리 시스템 중 2000년 이후 연구들이 가장 주목하고 있는 부분은 고몰

입 인적자원관리 시스템이라고 볼 수 있다.(Paauwe and Boselie, 2005) 고몰입 인적자원관리 시스템은 학자에 따라 고성파 작업시스템, 인적자본 향상 시스템 등 다양하게 불리고 있다. 기존의 전략적 인적자원관리 연구는 주요한 결과변수를 조직성파로 설정하였다면, 고몰입 인적자원관리시스템은 조직을 벗어나 개인성파인 조직 구성원의 태도 및 몰입으로 설정하여 차별화 하였다.(Farndale et al. 2011)

고몰입 인적자원관리에 대한 정의로 Godard(2001)은 “구성원이 조직에 대해 긍정적으로 인식할 수 있게 하는 인사관행 및 전략”이라고 하였으며, Truss et al.(2001)은 “업무에 대한 구성원의 긍정적 태도를 유도하는 전략적 인적자원 시스템”이라고 정의하였다. 고몰입 인적자원관리와 생산성, 동기부여, 만족도 간의 연구에서는 각 영향요인들 간 관계를 형성의 기본 논리는 조직은 구성원의 동기부여를 추구하고, 각 개인의 능력을 향상시키기 원하며, 구성원의 참여를 독려하면 구성원은 개인역량 향상과 동시에 조직에 몰입하고 만족한다는 것이다. 기존 연구에서는 고몰입 인사제도가 근로자의 만족과 생산성에 영향을 미치는 기제로 사회교환이론(Gelade and Ivery, 2003), 인지모형이론(Farndale et al. 2011), 자원기반이론(Gong et al. 2009), 사회적기인이론(Nishii et al. 2008), 행동주의이론(Macduffie, 1995), 커뮤니케이션이론 모델(Wright and Nishii, 2007) 등을 제시하고 있다.

고몰입 인적자원관리 시스템을 구성하는 구성요소들은 학자들에 따라 다양하게 연구되어 왔으나 여전히 합의된 구성요소는 존재하지 않는다. 본 연구에서는 Pfeffer(1998)가 제안한 인적자원관리 시스템의 구성요소인 선별적 채용, 다양한 교육훈련, 지위격차 해소, 고용안정, 근로자참여, 높은 보상과 성과 중심 보상, 정보공유 등 구성요소를 기반으로 고몰입 인적자원관리 시스템의 구성요소로 설정하였다.

### 3. 고몰입 인적자원관리와 성과

고몰입 인적자원관리에 대한 연구는 조직성파의 직접적인 영향을 중심으로 연구되어 왔으며, 많은 실증적 연구를 통해 검증되었다. 그러나 고몰입 인적자원관리와 조직성파 사이에는 기존의 직접적이고 정형적인 측면 이상으로 복잡한 양상을 보이고 있으며, 이에 대한 연구는 여전히 부족하다.(Takeuchi et al. 2007) 선행연구에서 볼 수 있듯이 최근의 연구는 고몰입 인적자원관리와 구성원의 태도간의 연구가 주를 이룬다. 고몰입 인적자원관리에서는 조직의 성과를 개인수준의 성과와 연결시킴으로 개인의 성과인 직무만족, 조직몰입, 인적역량, 이직 의도 및 결근율, 조직신뢰, 조직공정성, 교육훈련 등을 통해 고몰입 인적자원관리와 조직성파간의 관계를 증명하고 있다. 이 연구에서는 고몰입 인적자원관리 시스템이 개인성파인 조직 몰입 및 직무만족과의 관계를 살펴보았으며, 영향요인으로 임파워먼트, 조직공정성, 조직문

화, 이직의도 등을 설정하였다.

### 가. 개인성과

#### 1) 직무만족

직무만족에 대해 Locke는 “직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 통해 획득하는 유쾌하고 긍정적인 상태”라고 정의하였으며, 이러한 직무만족은 조직행동 분야에서 매우 중요한 분야로 인식되었고, 이로 인해 가장 많이 연구되는 연구분야가 되었다.(Luthans, 1981). 직무만족에 관한 연구는 1992년까지 8천여 건 이상의 연구가 이루어졌으며, 그 이후에도 지속적으로 이루어지고 있다.(Oshagbemi, 1999) 이처럼 직무만족이 중요한 의미를 갖는 이유로는 직무만족이 조직성과에 영향을 미친다는 경영자들의 인정과 개인이 직무에 만족할 때 외부환경에 대해 더 긍정적이며, 직무만족도가 높을수록 이직률 및 결근률이 낮아지고 이는 생산성에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다.(신유근, 1982) 이러한 시대적 흐름에 따라 직무만족에 관한 연구범위는 인적자원관리 시스템과 직무만족과의 관련성에 대한 연구로 확장되었으며, 인적자원관리 시스템을 통한 조직적인 지원은 직원의 직무만족에 영향을 주는 것으로 보고되었다.(Allen, Shore and Griffeth, 2003) 직무만족에 관한 다양한 영향요인은 기존의 제조업분야에서 서비스산업을 넘어 비영리기관으로까지 그 범위가 확대되었다.

이 연구에서는 직무만족이 비영리기관인 대학도서관의 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하였으며, 이 연구에서 정의한 직무만족의 개념은 직무에 대한 태도로 한 개인이 직무를 평가 혹은 직무의 수행을 통해 얻게되는 긍정적인 상태라고 정의하였다.

#### 2) 조직몰입

조직몰입에 대해 Porter et al.(1974)은 “개인의 특정조직에 대한 동일시 및 몰입의 강도”라고 정의 하였으며, Meyer and Allen(1991)은 “자신이 속한 조직에 대한 호의적인 태도의 정도로써 자신과 조직을 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고 참여하고자하는 정도”로 정의하였다. 개인의 성과로 대변되는 태도에 대한 연구의 초기에는 직무만족에 관한 연구가 주를 이루었으나, 조직이 인적자원을 관리하는데 있어 직무에 대해 피동적, 소극적인 태도를 나타내는 직무만족의 개념보다는 더 적극적이고 능동적인 태도가 더 바람직하다는 판단하에 직무만족에서 조직몰입으로 변화되었다.(남정민, 2012) 더불어 조직몰입에 관한 연구는 개인의 관점에서 보다는 조직의 관점에서 조직의 성과에 더 직접적인 영향을 미친다는 연구결과(전병준, 김진만, 2003)를 토대로 개인 수준을 넘어 조직 수준으로 연구가 확대되고 있다. 고몰입 인적자원관리 시스템과 조직몰입과의 관계를 보면 고몰입 인적자원관리 시스템에



서 제공되는 구성원의 자율성에 대한 보장과 조직의 목표에 맞는 직원의 역량개발의 강조, 신뢰 및 이해관계를 기반으로 한 긍정적인 사회교환관계의 형성은 구성원이 조직몰입에 영향을 미치게 된다.

이에 이 연구에서는 대학도서관의 고몰입 인적자원관리 시스템이 조직몰입에 미치는 영향을 파악하고자하며, 이를 위해 조직몰입에 대한 개념으로 조직 구성원의 조직에 대한 호의적이 태도로 조직의 목표와 가치에 대한 신념, 조직의 문제에 자발적인 참여하고자 하는 정도로 정의하였다.

## 나. 영향변수

### 1) 임파워먼트

임파워먼트의 사전적 의미를 보면 권한부여, 권한분산, 권한기능의 하부 이양 등으로 정의되며, 무엇을 할 수 있게 해주다, 할 권리를 주다, 그런 능력을 주다 등의 의미로 해석할 수 있다. 즉 어떠한 것을 할 수 있는 상태에는 권리나 자원, 힘 능력 등이 보장되어야 한다는 의미가 포함되어 있다. 이러한 임파워먼트의 개념은 정치학, 사회학에서 시작된 개념으로서 이에 관한 연구가 경영학으로 확장된 것은 1950년대 이후이며, 1980년대 중반부터 기업의 혁신과 도약을 이루기 위한 수단으로 중요하게 사용되었다.(김기영, 염진철, 2003) 경영학적 의미에서의 임파워먼트에 대해 Conger and Kanungo(1988)는 과업수행에 대한 자신감으로 구성원은 과업만을 부여받는 것이 아니라, 스스로 자신의 일을 찾고 자신의 일을 수행하기 위해 스스로 노력하며 또한 그 일을 수행하게 되는 것으로 단순한 권한이양이 자동적으로 구성원의 임파워먼트를 가져오는 것이 아니라고 동기부여적 관점으로 임파워먼트를 강조하였다.

임파워먼트에 대한 연구는 크게 2가지 관점에서 진행되어 왔다. 직장 내 임파워먼트를 부여할 수 있는 조직 구조, 정책, 인사관행 등 구조적 특성과 관련된 거시적 측면과 구조적 특성에 대한 구성원의 반응인 구성원의 심리적 임파워먼트를 강조하는 미시적 측면이다. (Eylon and Bamberger, 2000) 구조적 임파워먼트가 조직적 측면에서 주로 연구가 진행되었다면, 심리적 임파워먼트는 개인적 측면을 중심으로 연구가 진행되었다. 이 연구에서는 조직성파로 개인의 태도와 직접적인 연관을 가지고 있는 조직몰입과 직무만족을 설정하였으므로, 이 연구에서의 임파워먼트의 개념은 심리적 임파워먼트로 한정하였다. 성과에 있어 심리적 임파워먼트의 중요성은 조직몰입(남정민 2012), 직무만족(Laschinger, Spence and Finegan 2005)에 관한 연구를 통해 증명되었다.

대학도서관의 경영은 일반적으로 겸임제 교수직 관장으로 운영되고 있으며, 부관장은 관장의 경영관리기능을 보좌하고 실무책임자들을 총괄하고 지원하는 관리자로 국립대학에서는 부관장이란 직위로, 사립대학교 도서관에서는 부관장, 사서장, 부장 등의 직위로 운영된다.

특히 겸임제 교수직 관장의 경우 2년의 임기로 실제적인 전문 경영이 거의 불가능한 상태에 있으며, 이로 인해 도서관 직원의 각자의 역할이 매우 중요한 실정이다. 또한 대학도서관의 특성상 이용자와 일대일의 대면 관계에서 서비스를 하는 경우가 매우 많다. 즉 대학도서관 모든 사서들은 각 각의 사서가 일련의 도서관 기능을 수행하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 도서관 조직 내에서는 자신이 맡은 업무에 대한 임파워먼트가 무엇보다 중요하며, 이러한 권한의 위임은 개인의 직무만족 및 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 것이다.

## 2) 조직공정성

조직공정성이란 조직 구성원들이 조직으로부터 받는 보상이 얼마나 공정한가를 나타낸다. 조직공정성은 크게 구성원이 조직으로부터 받은 성과나 결과에 대한 공정성을 의미하는 분배 공정성과, 조직구성원이 받은 성과를 결정하는 절차에 대한 공정성을 의미하는 절차공정성으로 나눌 수 있다.(이중수 2009) 이렇게 양립되었던 조직공정성은 최근 독립적 개념으로 사용되는 상호작용공정성(Rhee, 1996)이 개념에 포함되어 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 확장 되었다. 분배공정성은 보상의 분배결과에 대한 공정성을 의미한다. 그러나 동일한 보상분배 결과를 보는 시각에도 어떤 구성원은 결과에 대해 공정하다고 인식하는 반면 상대적으로 결과에 대해 불공정하다고 인식하는 구성원들 간에 차이가 발생할 수 있어 구성원들의 행동을 이해하는데 도움을 주지만 보상분배가 이루어지기까지의 절차와 규정에 대한 관심을 가지지 못했기 때문에 조직 내에 이루어지는 공정성과 관련하여 분배공정성만으로는 불만족스러울 수 있다. 절차공정성은 보상에 대한 결과 자체보다는 보상을 결정하기까지의 절차가 공정했는가를 평가하는 개념으로 사적 편견 없이 정확한 정보를 가지고 절차적으로 규칙이 지켜졌는가가 절차공정성의 판단의 근거가 된다.(Folger and Martin 1986) 상호작용공정성은 의사결정과정에서 권한보유자가 보여주는 대인적 처우, 정책이나 절차의 실행과정에서 구성원이 지각하는 대인적 처우의 공정성에 대한 지각이라고 할 수 있다.(허찬영, 박정도 2012)

대학도서관의 경우 인적자원관리가 대학도서관 내에서 일괄적으로 이루어지지 못한다. 예를 들면 인력배치 및 유지는 관장과 중간관리자가 담당하고 있으나 선발, 평가, 이동, 승진, 보상 등의 경우는 대학도서관 차원에서 스스로 처리할 수 없으며, 대학본부와 도서관이 역할을 분담하는 경우가 많다. 따라서 인적자원구조의 복잡성은 자칫 인적자원관리에 있어 투명성이 확보되지 못할 수 있으며, 조직공정성이 확보되지 못한 상태에서 직원의 업무만족은 있을 수 없다. 따라서 대학도서관 조직에서 조직공정성 즉, 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성은 매우 중요하다. 또한 이러한 조직공정성 부분이 조직의 전략적 인적자원관리와 연결된다면 구성원 개인들은 비록 불이익이 있더라도 수용할 것이며 이는 개인의 직무만족 및 조직몰입에 중요한 역할을 할 것이다.

### 3) 조직문화

Talor는 문화란 “사회구성원으로서 인간에 의해 축적된 지식, 신앙, 예술, 도덕, 관습 등을 비롯한 모든 능력이나 습관들을 포함하는 복합적 총체”라고 정의하였다.(Baldrige 1975, 76) 이러한 문화는 사회구성원으로서 해야 할 것과 하지 말아야 할 것을 지속적으로 학습시켜 그들로 하여금 공통적인 사고방식이나 행동 양식을 지니게 함으로써, 그 사회의 질서를 유지하는데 중추적인 역할을 담당하고 있다.(Hodges 1971, 35-41) 이러한 문화에 대한 개념은 문화가 조직의 성과를 달성하는데 매우 중요하다는 인식의 확산과 더불어 조직문화의 개념으로 나타나게 되었다. Robbins(1991, 572-573)은 조직문화를 다른 조직과 구분할 수 있는 공유된 의미 체계로 정의하고, 조직문화의 특성으로 개인의 창의성, 위험 허용도, 조직 규정, 부서의 조정, 관리지원, 동질성, 보상체계, 통제, 갈등의 허용 정도, 의사소통방식 등으로 말하였다.

조직문화는 조직 환경에 대한 기본적 이해와 당면한 문제에 대하여 효율적인 해결 방안 마련에 대한 지침을 제공할 수 있으며, 조직의 거의 모든 활동에 영향을 미친다. 또한 조직문화는 구성원들의 지각 및 태도 형성, 행동을 연결시키는 매개 역할을 하고 있으며, 구성원들에게 행동 및 판단의 기준을 제공하여 주고, 구성원들로 하여금 정체성과 일체감을 갖게 하여 조직 생활 자체에서 의미를 찾게 만들어 구성원들의 업무 전념도, 충성도, 이직률, 사기 등에 영향을 미친다.(이재은, 이연주 2008, 63) 이러한 조직문화는 비영리기관으로서 다양한 조직문화를 가지고 대학도서관과도 밀접한 관련이 있으며, 대학도서관이 가지고 있는 독특한 조직문화는 영리기관과 마찬가지로 도서관의 성과에 영향을 미칠 것이다.

### 4) 이직의도

이직의도란 가까운 미래에 일하고 있는 조직을 떠날 가능성에 대한 주관적이고 개인적인 평가이며, 조직을 떠나려는 의식적이고 개인적인 욕구로 구성원의 태도에 대한 최종결과라고 할 수 있다(Mobley, 1982). 조직에 있어서 구성원의 이직의도는 긍정적인 측면과 부정적인 측면이 존재한다. 긍정적인 측면으로는 무능하거나 불만이 많은 직원 등의 퇴사를 통한 분위기 쇄신 및 승진기회의 제공 등이 있다. 그러나 일반적으로 이직의도에 관한 많은 연구를 보면 신규채용으로 인한 비용 증가, 고용불안, 구성원의 업무량 증가, 조직 내 불안감 조성 등 부정적인 측면이 더 많다(남정민, 2012). 연구결과들에 따르면 이직의도는 조직성과에 많은 영향을 미치고 있다고 보고하고 있으며, 이에 따라 이직의도 또한 대학도서관의 직무만족과 조직몰입에도 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구문제

이 연구는 대학도서관에서의 인적자원관리에 대한 필요성을 인식하고 고몰입 인적자원관리 시스템이 조직성과에 미치는 영향관계를 개인차원과 조직차원에서 확인하고자 하였으며, 이를 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 도서관 직원의 개인특성은 영향변수(임과위먼트, 조직공정성, 조직문화, 이직의도) 및 개인성과(조직몰입, 직무만족)에 영향을 미치는가?

연구문제 2. 영향변수(임과위먼트, 조직공정성, 조직문화, 이직의도)는 개인성과(조직몰입, 직무만족)에 영향을 미치는가?

연구문제 3. 조직수준의 고몰입 인적자원관리는 영향변수(임과위먼트, 조직공정성, 조직문화, 이직의도)를 통하여 개인성과(조직몰입, 직무만족)에 영향을 미치는가?

#### 2. 조사방법 및 분석방법

연구문제를 검증하기 위해서 이 연구에서는 도서관 직원이 20명 이상인 국내 대학도서관 13곳, 520명의 도서관 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 또한 기관차원으로는 인사책임자에게 별도의 인사책임자용 설문을 실시하였다. 설문조사는 온라인 설문조사로 실시하였다. 설문실시 결과 기관의 내부적인 부분에 대한 설문외의 두려움으로 인하여 2개 기관에서 설문불가를 선언하였으며, 이메일, 전화, 소속직원을 통한 지속적 독려에도 불구하고 응답률은 저조하였다. 최종 수거된 설문지는 도서관 직원은 93부였으며, 인사책임자는 4개 기관에서 응답하였다. 수거된 설문지는 SPSS 21.0을 통해 빈도분석, 기술통계, T-검증, 일원배치 분산분석, 사후분석, 회귀분석을 실시하였으며, 조직차원과 개인차원의 통합적 분석을 위해서는 위계선형분석이 가능한 HLM 7.0을 사용하였다. 설문조사를 위한 설문지 문항은 <표 1>과 같으며, 도서관직원용과 인사책임자용으로 구분하여 작성하였다. 작성된 문항에 대한 요인분석 결과 도서관직원용 설문문항의 조직공정성 1항목과 직무만족 1항목을 제외하였다.

<표 1> 설문지 문항

구분	문항	세부문항	최초	최종	
도서관 직원용	일반현황	소속도서관, 성별, 연령, 결혼, 자녀, 근속연수, 학력, 연봉, 고용형태, 직급, 담당업무	11	-	
	입과워먼트	-	7	동일	
	조직문화	의사소통, 업무협조	8	동일	
	이직의도	-	4	동일	
	조직공정성	분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성	11	10	
	조직몰입	회사풍토, 변화노력	8	동일	
	직무만족	-	5	4	
	자유기술	-	1	-	
		소계		55	53
인사 책임자용	일반현황	소속도서관, 설립형태, 도서관 직원 수	3	-	
	인적자원 관리	채용 및 선발		5	동일
		교육 및 훈련		4	동일
		보상		4	동일
		참여적 직무설계		4	동일
		정보공유		3	동일
		지위격차해소		3	동일
		고용보장		3	동일
	도서관위상	-	3	-	
	자유기술	-	1	-	
		소계		30	30

## IV. 연구결과

### 1. 타당성 및 신뢰도

설문지 문항에 대한 타당성 및 신뢰도를 분석하기 위해 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 타당성을 확인하기 위해 요인분석을 실시하였으며, 요인분석 결과 조직공정성과 직무만족에서 타당성이 확보되지 않은 문항이 나타났다. 이에 따라 조직공정성 4번 문항과 직무만족 3번 문항을 삭제하였으며, 이를 통해 설문지의 타당성을 확보하였다. 신뢰도 분석결과 설문지의 전체적인 신뢰도를 나타내는 Cronbach 알파계수는 0.877로 높게 나타나 설문지의 신뢰도를 확보하였다.

## 2. 일반현황 분석

이 연구에서는 도서관직원에 대한 현황분석으로 성별, 연령, 결혼유무, 자녀, 근속연수, 학력, 소득, 고용형태 등을 조사하였다. 조사결과는 다음 <표 2>와 같다.

남성에 비해 여성 응답자의 비율이 73%로 높았으나, 전반적인 도서관 성비를 고려하면 일반적이라 할 수 있다. 연령의 경우는 50대의 경우가 응답자의 절반가량을 차지하였다. 결혼 유무의 경우는 미혼에 비해 기혼자의 경우가 2배 이상 높았고, 자녀수는 2명이 전체의 절반을 차지하였다. 근속연수는 연령에 비례하여 20년 이상 근무한 직원이 전체의 57%를 차지하였다. 대졸 이상이 95% 이상을 차지하였으며, 석사이상도 42%나 차지하였다. 연봉은 5천만원 이상이 50% 이상을 차지하였으며, 고용형태의 경우 응답자의 84%가 정규직이었다.

<표 2> 응답자 일반현황

성별	남성	25명(26.88%)		고졸 이하	0명(0.00%)
	여성	68명(73.12%)		전문대졸	3명(3.23%)
연령	20대	14명(15.05%)	학력	대졸	47명(50.54%)
	30대	18명(19.35%)		석사	39명(41.94%)
	40대	16명(17.20%)		박사	3명(3.23%)
	50대	44명(47.31%)		기타	1명(1.08%)
	60대	1명(1.08%)			
결혼 유무	미혼	25명(26.88%)	연봉	연봉 2천만원 미만	11명(11.83%)
	기혼	68명(73.12%)		2천~3천만원 미만	7명(7.53%)
					3천~4천만원 미만
자녀 수	없다	7명(7.53%)		4천~5천만원 미만	14명(15.05%)
	1명	8명(8.60%)		5천~6천만원 미만	20명(21.51%)
	2명	46명(49.46%)		6천~7천만원 미만	13명(13.98%)
	3명 이상	6명(6.45%)	7천만원 이상	17명(18.28%)	
근속 연수	5년 미만	19명(20.43%)	고용 형태	기타	1명(1.08%)
	5~10년 미만	10명(10.75%)		정규직 일반직	76명(81.72%)
	10~15년 미만	7명(7.53%)		정규직 기능직	2명(2.15%)
	15~20년 미만	4명(4.30%)		계약직	11명(11.83%)
	20년 이상	53명(56.99%)		기타	4명(4.30%)

## 3. 영향요인 분석

### 가. 영향변수 및 개인성과 기술통계 분석

개인특성별 영향변수 및 조직성과에 대한 차이분석을 실시하기 위해 먼저 영향변수(임과 위먼트, 조직문화, 이직의도, 조직공정성)와 개인성과(조직몰입, 직무만족)에 대한 기술통계

를 분석하였으며, 이에 대한 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 영향변수 및 개인성과 기술통계 분석

구분		인원	표준편차	평균	
임파워먼트		93	0.69	3.43	
조직문화	의사소통	93	0.70	2.95	3.15
	업무협조	93	0.69	3.75	
이직의도		93	0.99	1.93	
조직공정성	절차공정성	93	0.79	2.68	2.84
	분배공정성	93	0.79	2.94	
	상호작용공정성	93	0.78	2.88	
조직몰입	조직충성심	93	0.80	3.63	3.53
	개인노력	93	0.70	3.37	
직무만족		93	0.66	3.67	

영향변수 중 임파워먼트의 경우 리커트척도 5점 만점 중 3.43으로 보통 이상의 점수를 받았으며, 조직문화 역시 3.15로 보통 이상의 점수를 받았다. 조직문화에 있어서는 전반적으로 업무협조는 3.75로 잘 이루어지고 있으나, 직원 간 의사소통은 3점 이하로 잘 이루어지지 않는 것으로 나타났다. 이직의도의 경우 평균 1.93으로 현재의 직장에서 다른 직장으로 이직하려는 생각은 거의 없는 것으로 나타났으며, 조직공정성은 2.84점으로 보통 평가하였다. 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성 중 절차공정성의 경우 2.68로 분배공정성이나 상호작용공정성에 비해 낮게 나타났다.

도서관에서는 개인성과 측정을 위해 질문한 조직몰입과 직무만족의 경우 조직몰입은 3.53으로 보통 이상으로 나타났으며, 조직몰입에서는 회사를 위해 개인적으로 노력하는 다양한 활동 보다는 이 회사를 선택하고 이에 대한 충성하려는 조직충성심의 측면이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 도서관에서 맡고 있는 직무에 대한 만족도의 측면에서는 3.67점으로 전체 변수 중 가장 높은 점수를 나타냈다. 이를 볼 때 설문에 응답한 도서관 직원들이 평가한 도서관 인적자원관리는 전반적으로 보통 이상으로 보고 있으나 만족할 만한 수준은 아닌 것으로 분석되었다.

#### 나. 개인특성별 차이분석

응답자의 성별 및 결혼유무에 따른 영향변수 및 개인성과에 대하여 T-검증을 통하여 차이분석을 실시하였다. 이에 대한 결과는 <표 4>와 같다. 성별이 경우 임파워먼트의 측면에 있어 차이가 있는 것으로 나타났는데 남성은 임파워먼트에 대해 3.72점으로 평가한 반면, 여성은 3.32

점으로 남성에 비해 상대적으로 임파워먼트에 있어 차별을 받는다고 생각하는 것으로 나타났다. 도서관에서 근무하는 직원의 비율이 남성에 비해 여성이 상대적으로 많음에도 불구하고 여전히 여전히 임파워먼트에 있어서는 여성에 비해 남성이 더 권한을 부여 받고 있다고 할 수 있다.

<표 4> 개인특성별 차이분석(T-검증)

구분	성별		결혼유무	
	t	유의확률	t	유의확률
임파워먼트	2.517	.014*	-3.034	.003**
조직문화	-0.680	.499	0.124	.902
이직의도	0.601	.549	2.688	.009**
조직공정성	-0.920	.360	-0.654	.515
조직몰입	-0.525	.601	-1.555	.123
직무만족	0.573	.568	-1.101	.274

유의확률 \* p<0.05, \*\* p<0.01

결혼유무에 따른 차이를 살펴본 결과 임파워먼트 및 이직의도에 있어 차이가 있는 것으로 나타났는데, 도서관 업무에 있어 임파워먼트에 대하여 기혼자의 경우 3.56점을 준 반면 미혼자의 경우 3.09점으로 미혼자보다는 기혼자의 경우가 도서관 내의 업무 결정에 대한 권한을 더 많이 가지고 있다고 응답하였다. 이직의도의 경우도 결혼유무에 따라 차이가 나타났는데, 기혼자(1.76)가 미혼자(2.37)에 비해 이직의도가 낮은 것으로 조사되었다. 이는 미혼자의 경우 연령이 상대적으로 낮을 뿐 아니라 비정규직의 상당수가 미혼자로 구성되어 있어 나타난 결과라고 할 수 있다.

응답자의 대학, 대학유형, 연령, 자녀수, 근속연수, 학력, 연봉, 고용형태에 따른 영향변수 및 개인성과에 대한 차이를 분석한 결과는 다음 <표 5>와 같다.

임파워먼트와 이직의도에 있어 대학별 차이가 있는 것으로 나타났는데, 이를 대학유형에 따라 분석한 결과를 보면 이직의도에 있어서 사립대학과 국립대학(법인 포함) 사이에 차이가 있는 것으로 나타났다. 사립대학의 경우 이직의도가 2.46점으로 국립대학(1.78) 및 법인대학(1.50)에 비해 높은 이직의도를 가지고 있었다. 이는 국립대학의 경우 공무원 신분이라는 이점이 작용한 것으로 보인다. 연령에 따라서는 임파워먼트, 이직의도, 조직몰입, 직무만족 등 다양한 측면에서 차이가 나타났는데, 연령이 높을수록 임파워먼트가 높고, 이직의도는 낮은 것으로 나타났으며, 연봉 및 근속연수에서도 같은 결과를 보였다. 이는 연령이 높을수록 연봉도 높고 근속연수도 많아지기 때문이다. 조직몰입, 직무만족에 있어서도 연령이 높고, 근속연수가 많을수록 조직에 대한 몰입이 높으며, 직무에 대한 만족하고 있는 것으로 나타났다. 반면 연봉의 경우는 조직몰입 및 직무만족에 차이가 없는 것으로 나타나 임금의 경우가 조직



<표 5> 개인특성별 차이분석(일원배치분산분석)

구분	대학별		대학유형		연령		자녀수	
	F	P	F	P	F	P	F	P
임파워먼트	2.187	.023*	1.007	.369	4.062	.005**	1.799	.157
조직문화	1.089	.380	0.557	.575	0.432	.785	0.671	.573
이직의도	3.216	.001**	5.431	.006**	4.943	.001**	0.644	.589
조직몰입	1.798	.068	0.078	.925	3.446	.012*	2.537	.065
조직공정성	1.512	.143	2.300	.106	0.453	.770	0.855	.469
직무만족	1.249	.269	0.127	.881	4.063	.005**	3.415	.023*

  

구분	근속연수		학력		연봉		고용형태	
	F	P	F	P	F	P	F	P
임파워먼트	4.200	.004**	3.312	.014*	3.725	.002**	3.494	.019*
조직문화	0.467	.760	1.263	.291	1.379	.232	0.911	.439
이직의도	3.348	.013*	0.438	.781	7.633	.000**	15.072	.000**
조직몰입	2.602	.041*	0.703	.592	1.883	.093	1.907	0.134
조직공정성	0.772	.546	1.984	.104	1.092	.374	1.067	0.367
직무만족	2.900	.026*	1.011	.406	2.140	.057	2.775	0.046*

유의확률 \* p<0.05, \*\* p<0.01

몰입 및 직무만족으로 연결되지는 않은 것으로 나타났다. 자녀의 수에 있어서는 직무만족에 있어 차이가 나타났는데 자녀가 없는 직원보다 자녀가 있는 직원의 경우가 직무에 더 만족하고 있는 것으로 나타났다. 학력의 경우는 임파워먼트에 있어서만 차이가 있는 것으로 나타났다. 학력이 높을수록 상대적으로 권한을 더 많이 위임받고 있는 것으로 나타났다. 고용형태에 따라서는 임파워먼트, 이직의도, 직무만족에 차이가 있는 것으로 나타났다. 계약직(2.98)은 임파워먼트에 대해 보통 이하의 점수를 주었으나 일반직 정규직 경우는 3.53으로 상대적으로 높게 나타났으며, 다음으로 3.26인 기능직 정규직으로 나타났다. 이직의도 역시 계약직의 경우가 정규직에 비해 높게 나타났으며, 직무만족의 경우도 정규직(3.74)에 비해 계약직(3.16)이 더 낮은 것으로 나타났다. 전반적으로 임파워먼트 및 이직의도의 경우가 개인별특성에 따라 차이가 있는 것으로 나타났으며, 개인성과인 조직몰입과 직무만족에 있어서도 개인별특성에 따른 차이가 나타나는 것으로 조사되었다.

#### 다. 영향변수와 개인성과간의 영향 분석

##### 1) 상관관계 분석

영향변수와 개인성과 간의 상관성을 확인하기 위해 상관관계분석을 실시한 결과는 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 영향변수와 개인성과 간 상관관계 분석

구 분	임파워먼트	조직문화	이직의도	조직공정성	조직몰입	직무만족
임파워먼트	1	.387**	-.290**	.318**	.644**	.447**
조직문화	.387**	1	-.157	.707**	.615**	.385**
이직의도	-.290**	-.157	1	-.177	-.432**	-.341**
조직공정성	.318**	.707**	-.177	1	.464**	.306**
조직몰입	.644**	.615**	-.432**	.464**	1	.683**
직무만족	.447**	.385**	-.341**	.306**	.683**	1

유의확률 \* p<0.05, \*\* p<0.01

조직몰입 및 직무만족은 영향변수인 임파워먼트, 조직문화, 이직의도, 조직공정성 모두 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 조직몰입의 경우가 직무만족보다는 상관성이 더 높게 나타났으며, 임파워먼트와 조직몰입의 경우 .644로 상당히 높은 상관관계를 보이고 있었으며, 조직문화와도 .615로 높은 상관성을 보였다. 반면 직무만족에 있어서는 조직몰입만큼의 상관성은 보이지 않았다. 이직의도의 경우 조직몰입이나 직무만족에 있어 음의 상관관계를 보였다.

2) 영향력 분석

개인성과에 대한 영향변인들의 영향력을 확인하기 위하여 직무만족 및 조직몰입에 대하여 단순회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 〈표 7〉, 〈표 8〉과 같다.

〈표 7〉 영향변수와 직무만족과의 영향관계

모형	비표준화 계수		표준화 계수	R 제곱	t	p	
	B	표준오차	베타(R)				
직무 만족	임파워먼트	.428	.090	.447	.200	4.770	.000
	조직문화	.414	.104	.385	.148	3.983	.000
	이직의도	-.227	.066	-.341	.116	-3.459	.001
	조직공정성	.287	.093	.306	.094	3.066	.003

유의확률 \* p<0.05, \*\* p<0.01

도서관 직원 개인의 직무만족과 영향변수간의 영향력 분석결과 영향변수 4개요인 모두 영향력이 있는 유의미한 관계가 설정되었다. 그러나 영향력에 대한 설명력은 임파워먼트의 경우 20%로 가장 높았으며, 조직문화 14.8%, 이직의도 11.6%으로 나타났다. 조직공정성의 경우 설명력이 9.4%로 매우 낮게 나타났다. 특히, 이직의도의 경우 분산값이 -3.459로 음의 영향력을 나타내고 있어 이직의도가 높을수록 직무만족이 낮아지는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 영향변수와 조직몰입과의 영향관계

모형	비표준화 계수		표준화 계수	R 제곱	t	p	
	B	표준오차	베타(R)				
조직 몰입	임파워먼트	.614	.077	.644	.414	8.021	.000
	조직문화	.660	.089	.615	.378	7.443	.000
	이직의도	-.287	.063	-.432	.187	-4.568	.000
	조직공정성	.433	.087	.464	.215	4.993	.000

유의확률 \* p<0.05, \*\* p<0.01

도서관 직원 개인의 조직몰입과 영향변수간의 영향력 분석결과 영향변수 4개요인 모두에서 직무만족보다 높은 영향력을 보이고 있었다. 특히 임파워먼트와 조직문화는 높은 설명력은 보이고 있었는데, 임파워먼트의 경우 41.4%의 설명력을 보였으며, 조직문화는 37.8%의 설명력을 보였다. 조직공정성은 21.5%, 이직의도는 18.7%의 설명력을 보였다. 이직의도의 경우 직무만족과 마찬가지로 이직의도가 낮을수록 조직에 더 몰입하는 것으로 나타났다.

라. 다수준 분석(위계선형모델)

최근 개인을 둘러싼 지역 및 조직 환경에 대한 관심이 높아지면서, 개인적 특성뿐만 아니라 개인이 살아가는 사회적, 문화적, 제도적, 물리적 특성 등의 제반 환경도 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 개인적 특성과 함께 지역적 특성에 대한 영향력을 파악하기 위하여 위계선형모델이라고 말하는 다수준 분석을 실시한다.(이희연, 노승철 2013) 이 연구에서는 조직수준의 고몰입 인적자원 관리가 개인수준의 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다수준 분석을 실시하였다. 조직수준의 경우 3개 대학도서관이 선정되었으며, 개인수준은 총 53명의 데이터가 이용되었다.

1) 무제약모델

다수준분석의 결과 추이 과정은 2수준의 분산의 유의성을 검정, 수준 간 분산의 비율을 확인하고 임의절편모델을 확인한 후 임의계수모델, 수준 간 상호작용 모델의 확인의 4단계로 이루어진다. 개인성과에 대한 무제약모델을 분석한 결과 <표 9>와 같다

분산요소 추정결과를 살펴보면 조직몰입의 경우 1수준 오차항의 분산이 0.28406이며 2수준 오차항 내 상관관계가 0.07809으로 나타났다. 총분산은 두 분산을 합친 0.36219이며 2수준 분산이 차지하는 비율인 집단 내 상관(ICC)은 21.6%로 나타났다. 직무만족의 경우 1수준 오차항의 분산이 0.26719이며, 2수준 오차항의 분산이 0.07063로 유의한 것으로 나타났다. 총분산은 두 분산을 합친 0.33782이며 2수준 분산이 차지하는 비율인 집단 내 상관

(ICC)은 약 20.9%(=0.07063/0.33782\*100)이다.<sup>1)</sup> 집단 내 상관(ICC)값을 볼 때 위계선형모델은 타당한 것으로 나타났다.

〈표 9〉 개인성과 무제약모델 추정

구분	조직몰입	직무만족
1수준 오차항의 분산( $\sigma^2$ )	0.28406	0.26719
2수준 오차항 간 상관관계( $\tau$ )	0.07809	0.07063
총분산	0.36219	0.33782
집단 내 상관(ICC)	21.6%	20.9%

2) 임의절편모델

조직몰입 및 직무만족의 영향력을 파악하기 위해 무제약모델에 개인속성변수와 설명변수를 투입하여 영향력을 각각 확인하였다. 이에 대한 결과는 다음 〈표 10〉과 같다.

〈표 10〉 개인성과 임의절편모델 추정

구분		조직몰입	직무만족
개인속성 (성별, 나이, 결혼유무, 경력, 학력, 직업형태)	무제약 $\sigma^2$	0.28406	0.26719
	임의절편 $\sigma^2$	0.23818	0.23077
	ICC	16.15%	31.68%
영향변수 (임파워먼트, 조직문화, 조직공정성, 이직의도)	무제약 $\sigma^2$	0.28406	0.26719
	임의절편 $\sigma^2$	0.14044	0.18335
	ICC	50.55%	31.37%

조직 내 개인의 성과인 조직몰입 개인속성을 투입한 결과 집단 내 상관 값이 16.15% 감소함을 확인할 수 있었으며, 영향변수를 투입한 결과 집단 내 상관값이 50.55% 감소하였다. 이는 조직속성에 개인속성 및 영향변수가 미치는 영향을 나타내는 것으로 개인속성은 조직몰입을 16% 정도 설명하고 있으며, 영향변수는 절반 이상이 조직몰입을 설명하고 있다고 볼 수 있다. 이를 볼 때 조직몰입은 개인속성의 영향보다 영향변수의 영향을 더 많이 받고 있음을 확인할 수 있다. 직무만족의 경우는 개인속성이 설명하는 정도는 31.68%였으며, 영향변수는 31.37%로 나타나 비슷한 수준으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 개인속성은 직무만족에 영향변수는 조직몰입에 더 많은 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

1) 집단 내 상관(ICC)은 종속변수의 총분산 가운데 집단 간 차이를 설명하는 분산량을 말하는데 위계선형모델의 사용할 타당성의 근거가 된다. 일반적으로 사회과학 분야의 ICC값은 5~25% 수준으로 나타난다.(이희연, 노승철 2013, 444~445)

고몰입 인적자원관리 시스템이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향요인 중 영향변수가 미치는 영향에 대한 결과는 다음 <표 11>과 같다.

<표 11> 고몰입 인적자원관리 시스템과 영향요인 간의 관계

구분	1수준(1)		2수준 투입(2)		t	p	τ 변화량	
	σ 2	τ	σ 2	τ				
조직몰입	임파워먼트	0.19218	0.08331	0.19215	0.13662	4.944	0.001	39.0%
	조직공정성	0.25003	0.08004	0.25008	0.13358	2.769	0.008	40.1%
	조직문화	0.19136	0.02751	0.19166	0.13665	4.964	0.001	79.9%
	이직의도	0.26935	0.07895	0.26941	0.13256	-1.917	0.061	40.4%
직무만족	임파워먼트	0.19244	0.07563	0.19239	0.07879	4.475	0.001	4.0%
	조직공정성	0.24258	0.07229	0.24249	0.07615	2.443	0.018	5.1%
	조직문화	0.24094	0.07240	0.24085	0.07624	2.518	0.015	5.2%
	이직의도	0.25454	0.07149	0.25445	0.07552	-1.853	0.070	5.3%

고몰입 인적자원관리 시스템의 구성요소로는 선발, 교육, 보상, 참여, 정보공유, 지위격차, 고용보장 등 7개 요인으로 구성되었으며, 조직차원의 고몰입 인적자원관리 시스템이 조직의 성과와 연결되는 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향 중 임파워먼트, 조직공정성, 조직문화, 이직의도 등이 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 조직몰입에 미치는 영향 중 고몰입 인적자원관리의 투입을 통해 임파워먼트의 경우 39%의 분산의 감소가 있었으며, 조직공정성은 40.1%, 조직문화는 79.9%, 이직의도는 40.4%의 분산의 감소가 나타났다. 분산의 감소의 경우 투입된 2수준의 영향이라고 할 수 있다. 직무만족의 경우 대체적으로 4~5%의 분산의 감소를 보였다. t값의 변화량을 보면 조직몰입 및 직무만족 모두 임파워먼트, 조직공정성, 조직문화 등은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이직의도의 경우는 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 이직의도의 경우 통계적 유의도는 0.06~0.07로 95% 신뢰수준은 넘어서는 것으로 나타났다. 분석 결과를 보면 고몰입 인적자원관리 시스템은 직무만족 보다는 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 임파워먼트가 조직에 있어서 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 4. 분석 결과 요약

고몰입 인적자원관리가 개인의 성과에 미치는 영향에 대한 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 개인별 특성에 따른 영향변수 및 조직성과를 살펴보면, 대학의 유형에 따라서는 이직의도에 있어 국공립(법인) 대학에 비해 사립대학의 이직의도가 높은 것으로 나타났다. 개

인별로는 성별은 임파워먼트에 있어 남성이 더 많은 권한을 위임받는 것으로 나타났으며, 연령은 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족에 있어서는 연령이 높을수록 높았으며, 이직의도의 경우는 연령이 낮을수록 높은 것으로 나타났다. 이는 근속연수(임파워먼트, 이직의도, 조직몰입, 직무만족) 및 연봉(임파워먼트, 이직의도)에 있어서도 비슷하게 나타났다. 학력은 학력이 높을수록 권한을 많이 위임받고 있었으며, 정규직일수록 더 많은 권한을 위임받고 직무에 만족하고 있었으며, 이직의도는 낮게 나타났다. 둘째, 영향변수와 개인 성과간의 영향 분석 결과 임파워먼트, 조직문화, 조직정성과는 양의 상관관계가 이직의도와는 음의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 조직몰입과 영향변수 간에 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 임파워먼트의 경우 조직몰입과 직무만족 모두에서는 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 구체적인 영향력을 분석한 단순회귀분석 결과 영향변수와 개인성과 사이의 영향력은 조직몰입 경우가 많은 영향력을 보이고 있었는데, 임파워먼트의 경우 41.4%의 높은 설명력을 보였으며, 조직문화 역시 37.9%로 높은 설명력을 보였다. 직무만족의 경우는 임파워먼트의 경우가 20.0%로 가장 높은 설명력을 보이고 있었다. 조직공정성의 경우는 상대적으로 많은 영향력을 보이지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 조직수준과 개인성과간의 영향력을 알아보기 위해 실시한 다수준 분석결과 고몰입 인적자원관리 시스템이 개인의 성과인 조직몰입 및 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 조직몰입에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났고, 영향요인 중 임파워먼트의 경우가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## V. 결론

이 연구는 조직차원에서 실시하는 고몰입 인적자원관리가 대학도서관의 인적자원관리 측면에서 성과하고 할 수 있는 개인의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 알아보기 위하여 실시하였다. 특히 선행연구를 통해 직무만족 및 조직몰입의 측면에 영향력이 높을 것으로 추정되는 임파워먼트, 조직문화, 이직의도, 조직공정성 등이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 이 연구의 결과에 따르면 영리기업과 유사하게 대학도서관 직원의 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치는 요인인 임파워먼트, 조직문화, 이직의도, 조직공정성 모두가 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 특히 대학도서관 조직내에서 임파워먼트와 조직문화 요인은 높은 영향력을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이직의도의 경우는 개인의 성과와 음의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으나 높은 수준의 영향력을 보이고 있지는 않았다.

이 연구의 결과를 통해 대학도서관의 인적자원관리를 위한 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 대학도서관 직원의 성과에 가장 영향을 많이 미치는 요인은 임파워먼트로 나타났다.

이는 도서관이 더 이상 TOP-DOWN 방식의 일률적인 행정체계를 가질 것이 아니라, 각 업무를 담당하고 있는 개인에게 업무에 대한 결정권한을 높여주고, 더불어 이에 대한 책임까지도 함께 주어야 할 것이다. 이를 통해 도서관 직원들은 대학도서관의 업무에 더욱 몰입할 수 있게 되며 자연스럽게 대학도서관의 성과로 나타나게 될 것이다. 둘째, 대학도서관은 임파워먼트와 함께 조직의 문화에 있어 관심을 기울여야 한다. 조직문화는 크게 조직 내 의사소통과 직원간 업무협조로 나눌 수 있는데, 도서관 직원들은 업무협조에 있어서는 어느 정도 이루어지는 것으로 인식하고 있으나, 조직 내 의사소통의 경우는 여전히 잘 이루어지지 못하고 있다고 생각하고 있다. 연구결과에서 조직문화의 요인이 조직몰입을 통해 조직의 성과에 상당한 영향을 미치는 것을 감안할 때 대학도서관 차원에서는 직원 간 업무협조 뿐만 아니라 도서관 직원 간 의사소통의 창구를 더욱 확대할 필요가 있으며, 이러한 노력은 대학도서관의 성과로 나타나게 될 것이다. 셋째, 대학도서관의 조직공정성에 대한 평가 결과 대학도서관 직원들은 여전히 대학도서관이 공정하지 못하다고 평가하고 있었다. 특히, 승진 및 보상 등을 결정하는데 있어 절차적인 공정성 부분은 여전히 취약하다는 인식을 가지고 있으며, 이에 대한 불만을 표출하였다. 따라서 대학도서관은 승진 및 보상에 대한 절차적 공정성을 확보할 수 있는 보완책의 마련이 시급한 것으로 보인다. 대학도서관의 특성상 승진 및 보상체계가 대학당국과 이원화 되어 있음을 감안하면 이를 대학도서관으로 일원화하여 대학도서관 내에서 투명하게 관리될 수 있도록 해야 할 것이다. 넷째, 대학도서관 직원의 경우 이직에 대해서는 크게 고려하고 있지는 않은 것으로 나타났다. 이는 설문응답자가 주요 대학의 정규직 및 40, 50대의 안정을 원하는 연령층이 상당수 응답하였기 때문인 것으로 파악된다. 그럼에도 불구하고 사립대학에 근무하는 도서관 직원의 경우가 국공립대학에 근무하는 직원보다 이직을 생각하는 비중이 높았다. 이직의도의 경우 역시 대학도서관 직원의 조직몰입 및 직무만족에 영향을 미치고 있음을 감안할 때 사립대학 도서관은 직원들의 이직에 대한 생각을 낮출 수 있는 처우 개선이 필요할 것이다. 다섯째, 개인의 일반적인 특성에 대한 차이를 비교했을 때 임파워먼트의 경우 도서관 직원 개인 간 특성에 따라 차이가 나타나는 것으로 분석되었다. 특히 성별에 따라서는 여전히 여성은 남성들에 비해 임파워먼트에 있어 더 부정적인 것으로 나타났다. 이는 대학도서관 직원의 다수가 여성임을 고려할 때 여전히 남성위주의 업무 프로세스가 진행되어지고 있음을 볼 수 있다. 따라서 대학도서관은 업무 역할 및 권한의 위임에 있어 성차별 없는 평등한 조직문화를 구축하여야 할 것이며, 이를 위한 적극적인 노력이 필요하다. 마지막으로 대학도서관의 개인성과인 직무만족 및 조직몰입에 대해 조직차원의 고몰입 인적자원관리 시스템이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 대학도서관은 조직차원에서 고몰입 인적자원관리 시스템의 도입을 통해 조직의 미래인 개인의 직무만족인 조직몰입을 높여주어야 할 것이다.

이 연구는 조직차원의 고몰입 인적자원관리가 개인차원의 개인성과에 어떠한 영향을 미치

는가를 분석하여 결과를 도출하고 시사점을 제안하였다. 그러나 도서관 및 도서관 직원들의 경우 조직에 대한 설문평가로 인해 개인에게 돌아올 불이익을 두려워하여 상당수의 기관 및 직원이 설문을 거절하였다. 따라서 향후 연구에서는 개인정보 노출이 우려되는 항목을 최소화한 설문지를 개발과 함께 개인정보 보호를 위한 다양한 방안이 간구되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김기영, 염진철. 2003. 임파워먼트가 호텔주방조직 구성원의 직무만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국조리학회지』, 9(4): 136-151.
- 김종찬. 2012. 관중별 도서관 사서의 직무환경요인과 직무만족도의 상관성 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 43(2): 137-155.
- 남정민. 2012. 『고몰입 인적자원관리가 구성원의 태도에 미치는 영향에 대한 다수준 분석 : 심리적 임파워먼트 및 조직신뢰의 매개효과 및 업종의 조절효과』. 박사학위논문, 중앙대학교 대학원 경영학과.
- 박현영, 이해영. 2016. 대학도서관 운용의 효율성 분석에 관한 연구. 『정보관리학회지』, 33(1): 139-160.
- 서만덕. 2016. 대학 교육 및 연구성과에 미치는 대학도서관 영향요인 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 47(1): 243-277.
- 신유근. 1982. 『조직론』. 서울: 다산.
- 유길호, 한계문. 2001. 사서들의 조직몰입에 미치는 영향 분석. 『한국도서관·정보학회지』, 32(1): 1-20.
- 이승환. 2009. 『대학조직에서의 전략적 인적자원관리 실행과 조직성과 간의 관계에 관한 연구 : 학습지향성의 매개효과와 자기효능감 및 조직공정성 지각수준의 조절효과 검증을 중심으로』. 박사학위논문, 영남대학교 일반대학원 경영학과.
- 이재은, 이연주. 2008. 조직문화 유형이 조직몰입도에 미치는 영향. 『한국정치논집』, 8: 60-80.
- 이종수. 2009. 『행정학사전』. 서울: 대영문화사.
- 이학중, 양혁승. 2011. 『전략적 인적자원관리』. 서울: 박영사.
- 이희연, 노승철. 2013. 『고급통계분석론』. 고양: 문우사.
- 장은미. 2006. 고성과 관리방식이 조직몰입에 갖는 차별적 효과에 관한 연구: 한국, 중국, 일본의 비교 분석. 『인사관리학회지』, 30(3): 121-152.
- 전병준, 김진만. 2003. 사회적 딜레마 상황에서 조직몰입과 협력적 성과의 관계에 관한 연구. 『경영



- 학논집』, 29(2): 151-201.
- 허찬영, 박정도. 2012. 조직구성원의 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향과 조직지원인식 및 LXM의 조절효과. 『인적자원관리연구』, 19(4): 177-203.
- Allen, D. G., L. M. Shore, and R. W. Griffeth. 2003. "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process." *Journal of Management*, 29(1): 99-118.
- Baldrige, J. V. 1975. *Sociology: a Critical Approach to Power, Conflict, and Change*. New York: Willy & Sons. Inc.
- Burn, J. 1991. "Disturbance of Morphological Laterality in Humans." Ciba Foundation Symposium.
- Christensen, R. 2009. 『전략적 HR 로드맵: 우수한 아이디어를 성공 비즈니스로 이끄는 법』. 김영기 옮김. 서울: 리더리드.
- Conger J. A., R. Kanungo R. 1988. "The Empowerment Process: Intergeating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
- Eylon, D., P. Bamberger. 2000. "Empowerment Cognitions and Empowerment Acts Recognizing the Importance of Gender." *Group & Organization Management*, 25(4): 354-372.
- Farndale, E. et al. 2011. "High Commitment Performance Management: The Role of Justice and Trust." *Personnel Review*, 40(1): 5-23.
- Folger, R., C. Martin. 1986. "Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects." *Journal of Applied Psychology*, 22: 531-546.
- Gelade, G. A., M. Ivery. 2003. "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance." *Personnel Psychology*, 56(2): 383 - 404.
- Godard, J. 2001. "High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work." *ILR Review*, 54(4): 776-805.
- Gong, G. J. et al. 2009. "Human Resource Management and Firm Performance : The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment." *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 263-275.
- Hart, G. 2009. *Job Satisfaction on a South African Academic Library in Transition*. Ph. D. diss., University of the Western Cape, U.S.

- Hodges, H. M, Jr. 1971. *Conflict and Consensus: An Introduction to Sociology*. New York: Harper and Row
- Laschinger, H., K. Spence, and J. Finegan. 2005. "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage." *Nursing Economics*, 23(1): 6-13.
- Luthans, F., P. Robert, B. Douglas. 1981. "An Experimental Analysis of the Impact of Contingent Reinforcement on Salespersons' Performance Behavior." *Journal of Applied Psychology*, 66(3): 314-323.
- Macduffie, J. P. 1995. "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." *ILR Review*, 48(2): 197-221.
- McGinn, H. 2009. *An Investigation into Factors That Influence Job Satisfaction of African American Librarians in Some Urban Public Library Systems in the United States*. Ph. D. diss., Emporia Sates University, U.S.
- Meyer, J. P., N. J. Allen. 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Mobley, W. H. 1982. "Supervisor and Employee Race and Sex Effects on Performance Appraisals: A Field Study of Adverse Impact and Generalizability1." *Academy of Management Journal*, 25(3): 598-606.
- Nishii, L. A., D. P. Lepak 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(3): 503 -545.
- Oshagbemi, T., (1999) "Academics and Their Managers: a Comparative Study in Job Satisfaction." *Personnel Review*, 28(1/2): 108-123.
- Pauwwe, J., P. Boselie. 2005. "HRM and Performance: What next?." *Human Resource Management Journal*, 15(4): 68-83.
- Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation: Buildinf Profits by putting prople first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, L. W., et al. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Rhee, J. 1996. *Organizational Justice in an Employee Participation Program*. Ph. D.

- Diss., Cornell University, U.S.
- Robbins, S. P. 1991. *Organizational Behavior*, 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sherman, S. 1995. "How Tomorrow's Best Leaders Are Learning Their Stuff." *Fortune*, 132(11): 90-104
- Takeuchi, R. et al. 2007. "An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organization." *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1069-1083.
- Takeuchi, R. et al. 2009. "Through the Looking Glass of a Social System: Cross-level Effects of High-Performance Work Systems of Employees' Attitudes." *Personnel Psychology*, 62: 1-29.
- Truss, C. 2001. "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes." *Journal of Management Studies*, 38(8): 1121 - 1149.
- Wright, P. M., L. H. Nishii. 2007. "Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis." *CAHRS Working Paper #07-03*. [Http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468).

국한문 참고문헌의 영문 표기

(English translation / Romanization of reference originally written in Korean)

- Hur, Chan-Young, Jung-Do Park. 2012. "The Moderating effect of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Effectiveness: Focus on Military Organizations." *Human Resource Management Research*, 19(4): 177-203.
- Jang, Eun-Mi. 2006. "Commitment HR Practices and Employees' Organizational Commitment: A Comparative Analysis between Korea, Japan, and China." *Human Management Research*, 30(3): 121-152.
- Chun, Byung-June, Jin-Man Kim. 2003. "A Study on the Relationship between Organizational Commitment and Cooperative Performance in Social Dilemma Situation." *Journal of Management*, 29(2): 151-201.
- Kim, Jong-Chan. 2012. "A Study on Correlation between Work Environment Factors and Job Satisfaction of Librarians Working in Different Types of Libraries." *Journal of the Korean Library and Information Science Society*, 43(2):

137-155.

Kim, Ki-Young, Jin-Chul Yom. 2003. The Effects of Empowerment on Job Satisfaction, Commitment, Culinary Staff in Hotel. *Korean Journal of Culinary Research*, 9(4): 136-151.

Lee, Hak-Jong, Hyouk-Seong Yang. 2011. *Strategie Human Resource Management*. Seoul: Pakyoungsa.

Lee, Hey-Youn, Sueng-Cheol No. 2013. *High Statistics Analysis*. GoYang: Moonwoosa.

Lee, Jae-Eun, Yeon-Joo Lee. 2008. "The Effect of Organizational Culture Types on Organizational Commitment: Kimberly & Quinn's Model," *The Korean Policy Journal*, 8: 60-80.

Lee, Jong-Soo. 2009. *The Public Administration Dictionary*. Seoul: Daeyoung Press

Lee, Seung-Hoan. 2009. *A Study on the Relationships between Strategic Human Resource Management and the Performances in College Organizations*. Ph. D. diss., The Graduate School of Young-Nam University, Korea.

Nam, Jung-Min. 2012. *The Impact of High Commitment Human Resource Management on Employee Attitudes*. Ph. D. diss., The Graduate School of Chung-Ang University, Korea.

Park, Hyun-Young, Hey-Young Lee. 2016. "A Study on the Operational Efficiency Analysis of University Libraries." *Journal of the Korean Society for Information Management*, 33(1): 139-160.

Seo, Man-Deok. 2016. "A Study on Influence Factors of the Academic Library on College Education and Research Performances." *Journal of the Korean Library and Information Science Society*, 47(1): 243-277.

Sin, Yu-Geun.. 1982. *Organization Theory*. Seoul: Dasan.

Yoo, Kil-Ho, Kay-Moon Han. 2001. "The Analysis of Influence Factor on the Organizational Commitment of Librarian's of Public Libraries at Pusan." *Journal of the Korean Library and Information Science Society*, 32(1): 1-20.