

논문 24

## 참여 증진형 인사제도와 종업원 태도 간의 관계에 관한 다수준분석

- 인사제도의 효과성에 대한 종업원 지각의 매개효과를 중심으로 -

최 장 호\*

요약

인사제도가 기업의 성과로 연결되는 과정에서 주요한 매개변수로 연구되고 있는 종업원들의 태도는 그동안 자료의 한계로 인하여 대부분 조직수준에서 회귀분석을 통하여 이루어졌다. 본 연구에서는 직업능력개발원의 HCCP (human capital corporate panel) 2007 자료를 이용하였으며, 위계적 선형모형(hierarchical linear modeling)으로 다수준 분석(multi-level analysis)을 실시하여 변수간의 관계 추정에 있어서 정확성을 높였다. 또한 본 연구에서는 인사제도가 종업원들의 태도로 이어지는 과정에서의 또 하나의 Black box라 할 수 있는 ‘인사제도에 대한 종업원들의 지각’을 매개변수로 살펴보고 있다.

연구 결과에서는, 효과적으로 운영된 참여 증진형 인사제도는 종업원의 직무에 대한 만족도 지각으로 이어지고 있었으며, 이 과정은 해당 인사제도에 대한 종업원들의 지각에 의해 완전 매개되고 있음을 보여주고 있다. 이러한 결과를 바탕으로 연구의 시사점, 한계, 향후 연구과제 등에 대하여 논하고 있다.

주제어: 참여 증진형 인사제도, 직무만족, 인사제도의 효과적 운영, 종업원 지각

\* 중앙대학교 경영대학

## 1. 서론

1990년대부터 본격적으로 진행되어온 전략적 인사관리는 작업현장의 업무방식에 많은 변화를 가져왔다. 전략적 인사관리는 인사관리가 기업의 경쟁력을 결정하는 핵심요인이 되어야 함을 바탕으로 논의되고 있으며, 최근에는 ‘고성과 작업 시스템 (high performance work systems)’에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 고성과 작업 시스템은 인사제도를 통하여 종업원들의 직무능력을 배양시키고 일에 대한 동기부여를 증진시키며, 더불어 의사결정과정에 종업원들의 참여를 강조함으로써 조직의 성과 높이고자 하는데 역점을 두고 있다. 고성과 작업 시스템에 대한 연구는 대략 네 가지의 연구경향을 보이고 있다. 첫 번째로는 인사제도와 기업의 성과 (재무적·회계적 성과) 간의 관계에 대한 연구로, 많은 연구들에서 두 변수 간에 통계적으로 유의한 관계가 있음을 보고하고 있다 (Osterman, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Arthur, 1992, 1994). 두 번째로는 인사제도의 도입을 촉진하거나 저해요인에 대한 연구로, Pil & MacDuffie (1996)와 Jackson, Schuler & Rivero (1989) 등의 연구가 대표적이다. 세 번째로는 인사제도와 성과 간의 관계에 있어서의 내부 프로세스에 대한 연구로, 조절변수와 매개변수를 찾고자 하는 연구가 진행되고 있는데, 이는 인사제도와 기업 성과간의 관계 파악에 주력한 기존 연구 경향이 두 변수 간의 관계에 대한 이론적 이해 (theoretical understanding)가 부족하다는 성찰에서 출발했다 (김기태·조봉순, 2008; Batt, 2002).

마지막으로는 기업수준의 인사제도와 개인수준의 종업원 태도와 행동에 대한 다수준 (multi-level) 연구로, 이는 대부분 개념적 연구만 진행되었고 실증연구의 필요성이 대두되었다 (Wright & Boswell, 2002). 연구자들은 인사 제도가 성과에 어떻게 영향을 미칠 수 있는지에 대한 이해의 증진을 위해서는 이러한 다수준 연구가 필수불가결 하다고 주장한다. 인사제도와 종업원의 태도와 행동에 관한 기존의 연구들에서는 개인수준의 변수들을 합하여 (aggregation) 조직수준의 변수로 변환시켜 회귀분석이나 구조방정식 모형을 이용하였는데, 여기에서는 추정의 정확성에 문제가 따르게 된다 (Bryk & Raudenbush, 1992). 예를 들어 동일한 조직 내에서 일하고 종업원들의 동질성 (homogeneity)을 간과함으로써, 회귀 분석의 기본가정 (관측치들의 독립성)에 위배된다. 따라서 보다 정밀한 연구를 위해서는 위계적 선형 모델 (HLM: hierarchical linear modeling)을 이용한 연구의 필요성이 있다. 한편 인사제도와 종업원의 태도에 대한 기존의 연구에서는 두 변수간의 직접적인 관계의 강도를 추정하는데 초점을 두고 있다. 하지만 Wright & Nishii (출간중)의 개념연구에서는

기업의 인사제도와 종업원의 태도와의 관계에 해당 인사제도의 효과성에 대한 종업원들의 지각 (perception)을 매개변수로 상정하고 있다. 종업원의 태도와 행동은 인사제도 그 자체에 의해 변화되는 것이 아니라, 종업원들이 해당 인사제도에 대하여 어떻게 평가하는가에 더 많이 의존하게 될 것이라는 것이 설득력이 있다고 판단된다.

이러한 문제의식을 입각하여 본 연구에서는 다음과 같은 내용을 파악하고자 한다.

첫째, 인사관리 제도가 종업원들의 태도에 미치는 영향을 위계적 선형모형을 이용하여, 두 변수간의 관계를 보다 정확히 살펴본다. 여기에서는 자료의 한계로 인하여 인사관리 제도 중 많은 기업에서 사용하고 있는 ‘참여 증진형 인사제도 (participation- enhancing HR practices)’에 한정하여 분석을 시행하고자 한다. 본 연구에서는 참여 증진형 인사제도를 종업원들에게 자신들이 수행하는 작업과정에 대한 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 제공하는 인사제도로 정의한다.

둘째, 인사제도와 그에 따른 결과변수들의 관계에 관한 연구에서는 변수들 간의 내적 프로세스를 보다 면밀히 확인하는 작업이 필요하기 때문에 (Becker & Gerhart, 1996), 참여 증진형 인사제도와 종업원 태도의 관계에 존재하는 ‘블랙박스 (black box)’인 인사제도의 효과성에 대한 종업원들의 지각의 매개효과를 살펴본다.

참여 증진형 인사제도와 종업원 태도와의 관계를 다수준의 매개모형으로 파악하는 과정은 두 변수간의 관계를 보다 면밀히 파악하는데 장점이 있을 것이며, 향후 연구에도 중요한 이론적/방법론적 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 이론적 배경 및 가설의 설정

### 가. 참여 증진형 인사관리 제도

노사관계론에서는 고용주와 노동조합간의 갈등을 관리하는 전략에 관해 연구해 왔다. 이 연구들에서는, 고용주와 종업원간 서로 간의 이익 상충은 불가피하지만, 두 당사자들이 상대방의 적절한 이익 (legitimate interest)을 인정하고 협상에 임할 경우, 기업과 주주들이 자신들의 이익을 최대한으로 올릴 수 있을 뿐만 아니라, 종업원들도 더 많은 금전적 보상과 고용안정을 취할 수 있다고 결론짓고 있다(Katz, Kochan, & Weber, 1985; Cutcher-Gershenfeld, 1991).

전통적으로 종업원들의 이익을 반영하려는 가장 좋은 수단으로 단체협상을 들 수 있는

데, 이는 종업원 대표들과 고용주들이 함께 모여 공통된, 혹은 상충되는 서로간의 의견을 조율하는 과정이다. 이후 자율작업팀 (autonomous team), 제안제도 (suggestion system), 혹은 품질관리조 (quality circle) 등의 새로운 제도들이 대안으로 제시되고 있으며, 또한 이에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 이러한 일련의 제도들은 종업원들에게 기업의 의사결정 과정에 참여 기회를 제공하고, 궁극적으로 기업의 성과를 진작시킬 목적으로 도입되고 있다(e. g., Arthur, 1994; MacDuffie, 1995). 산업·조직 심리학 (I/O psychology)에서도 종업원들의 책임과 자율을 증진시키는 직무 설계 (work design)의 잠재적 효용에 대한 연구가 많이 진행되었는데, 주로 종업원들의 만족 수준을 높일 뿐만 아니라 종업원들로 하여금 조직의 유효성 증진에 더 많은 기여를 하도록 하는데 연구의 초점이 집중되었다(Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976).

최근 많이 논의되고 있는 ‘고성과 작업조직 (high performance work systems)’의 가장 큰 특징 중 하나도 작업과정 (work process)에 대한 재조직화를 통하여 종업원들로 하여금 기업의 성과향상을 위한 자발적 노력 (discretionary efforts)의 기회 제공을 도모한다는 데 있다. 고성능 작업조직을 도입한 기업들은 상대적으로 수평조직 (flat organizational structures)의 양상을 취하고 있고, 종업원들에게 작업과정에 더 많은 자율과 통제권을 부여하게 된다. 또한 이러한 기업들은 분권화를 강조하고 종업원들이 의사결정 과정과 문제해결 과정에 도움을 줄 수 있는 다양한 정보를 제공하는데 주력한다. Doty & Delery (1997) 와 Appelbaum & Berg (1999) 등의 주장에 따르면, 종업원들이 자신들의 직무에 영향을 미치는 문제들에 대한 의사결정권을 가질 경우나 조직 관행(routine)의 변경에 영향력을 미칠 수 있을 때, 종업원들이 기업의 성과 향상에 더 많은 기여할 수 있다고 한다. 1980년대 이후의 주된 연구 경향 중 하나는 종업원의 경영참여의 효과에 관한 것으로, 그간 많은 연구들에서는 종업원들의 참여를 통하여 기업의 성과가 증대되었음을 보고하고 있다 (Gerhart, 2007; 김동배, 2001, 2003).

종업원의 참여와 생산성, 동기부여, 만족도 간의 관계에 대한 연구에서는, 변수들 간을 관계를 형성하는 기본 논리로, 종업원이 자신의 작업 과정과 관련된 의사결정에 참여하는 정도가 높을수록 작업 수행에 있어서 동기부여 효과가 크다는 것과, 참여를 통하여 종업원들이 내놓은 참신한 아이디어를 통하여 기업의 성과를 높일 수 있다는 점을 들고 있다. 일단 경영진들이 종업원들의 아이디어를 중요한 의사결정에 반영하게 된다면, 이러한 행위는 종업원들로 하여금 경영진들이 종업원들에 대하여 중요한 파트너로 인식하고 있다는 지각뿐만 아니라 기업 내에 종업원과 경영진들과의 협력(cooperation) 관계에 있음을

인식시키고, 이러한 지각과 인식이 종업원들의 만족감을 증대시킬 수 있을 것이다.

기존 연구에서는 참여가 종업원 만족과 생산성에 영향을 미치는 기제에 대한 여러 가지 모형을 제시하고 있는데, 그 중 대표적인 것이 Miller & Monge (1986)의 연구라 할 수 있다. Miller & Monge (1986)는 인지적 모델 (cognitive model), 상황 모델 (contingency model), 정서적 모델 (affective model)의 세 가지 모델을 제시하고 있는데, 인지적 모델에서는 참여가 종업원들이 가지고 있는 유효한 직무관련 정보를 의사결정과정에 투입함으로써 기업의 성과가 높아짐을, 상황 모델에서는 종업원들의 독립성 욕구 (need for independence)가 높고 권위주의적 성향이 낮을 경우 참여 시스템이 효과적임을, 정서적 모델에서는 참여제도가 종업원들의 상위 욕구 (higher order needs)를 만족시킬 수 있기 때문에 종업원 만족도를 증대시킴을 보여주고 있다. 정서적 모델의 가장 중요한 주장은, 참여제도와 성과간의 직접적인 관계보다는 참여가 성과로 이어지는데 있어서의 종업원들의 긍정적 태도가 매개한다는 점이다. 참여가 종업원들의 욕구를 만족시키고, 증대된 만족감은 동기부여를 크게 하며, 이 과정이 궁극적으로 성과 향상에 기여하게 된다는 주장은 설득력을 가지게 된다. Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg (2000)의 연구에서도 효율적으로 운영된 참여 시스템을 통하여 형성된 종업원들의 경영진에 대한 긍정적 지각 등이 종업원들의 직무 만족과 조직 몰입 등의 변수와 연관되어 있고, 이러한 선행요인들이 기업의 성과에 영향을 미친다고 결론짓고 있다.

Bailey (1993)는 능력 있고 동기부여 수준이 높은 종업원들의 기업 성과에 대한 공헌도가 잘 못 설계된 직무나 자신들의 경험과 능력을 의사결정과정에 참여시킬 수 없으므로 인해 낮아질 수 있다고 설명하고 있다. 실제적으로 종업원들은 자신들의 직무에 관하여 그 누구보다도 잘 알고 있다고 판단되어질 수 있으며, 따라서 이들의 의사결정 과정 참여는 제품 품질의 향상과 기업의 생산성 향상에 획기적인 기여를 할 수 있을 것이다.

연구자들은 또한 참여 증진형 인사제도의 종류에 대하여 논하고 있는데, 예를 들어 Appelbaum et al. (2000)은 의사 결정 과정에서의 자율성, 자율작업팀, 경영진과 종업원 간의 효과적인 의사소통 등이 종업원 태도와 기업 성과에 영향을 미친다고 보고하고 있으며, Ichniowski, Shaw, & Prennushi (1997)는 팀제도, 직무순환, 효과적인 의사소통을, Huselid (1995)는 정보공유시스템 (information sharing programs), 품질관리조 (quality circles), 고충처리제도 등을 참여 증진형 인사제도의 주요 요소로 파악하고 있다. Arthur (1994)의 경우에도, 의사결정의 분권화, 문제해결 그룹의 참여, 고충처리제도 등을 효과적인 참여제도로 보고하고 있다.

### 나. 효과적으로 운영된 참여 증진형 인사제도가 종업원 지각에 미치는 영향

Wright & Nishii (출간중)의 연구에서는 특정 인사제도의 존재 여부와 이러한 인사제도의 효과적 운영에 대한 종업원들의 주관적 지각 혹은 이해는 서로 다른 개념으로 상정하고 있으며, 인사제도가 기업의 성과로 이어지는 가치사슬(value chain)의 각기 다른 연결고리(link)로 설명하고 있다. 또한 이 고리의 연결이 조직 수준의 인사관리가 개인수준의 종업원 지각으로 이어지는 주요한 과정으로, 연구자들은 방법론적 측면에서 더 많은 연구의 필요성을 제시하고 있다

참여 증진형 인사제도의 도입 그 자체만으로 종업원들이 제도의 효과성을 지각하기에는 한계가 있을 것이다. 즉, 제도가 도입 되더라도 그 제도가 비효과적으로 운영된다면 종업원들은 해당 제도가 자신의 업무에 미치는 영향에 대하여 비판적일 수 밖에 없을 것이다. 도입된 인사제도가 기업 내에서 효과적으로 운영되어야만 해당 제도에 실제적 영향을 받게 될 종업원들이 인사제도가 자신의 업무수행에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 판단하게 될 것이다.

기업의 제도, 특히 인사제도가 종업원 지각에 미치는 영향에 대한 대표적인 연구는 Bowen & Ostroff (2004)에 의해 이루어 졌다. Bowen & Ostroff (2004)는 커뮤니케이션 이론(communication theory)에 의거하여 인사제도와 이에 대한 종업원들의 지각의 다수준 연구의 틀을 설명하고 있는데, 그들에 따르면 기업의 제도, 특히 인사제도는 기업 측면에서 종업원들에게 특정 메시지를 전달하고자 하는 커뮤니케이션의 기제로 작용한다는 것이다. 즉 특정 제도의 도입과 이의 효과적인 운영은 종업원들로 하여금 고용주들이 종업원의 직무환경에 대한 관심을 지니고 있으며, 더불어 직무환경 개선의 의지가 있다는 지각을 하게 한다. 만일 제도의 운영상의 문제로 인하여 종업원들이 해당 제도의 도입과 운영이 그들을 좀 더 착취하려 한다고 느낀다면, 종업원들은 해당 제도가 자신의 업무에 부정적인 영향을 미쳤을 것이라 판단하게 될 것이다.

따라서 모든 제도가 어떻게 운영되고 있는가에 따라서 종업원들의 지각에도 차이가 있을 것이다. 더불어 아직까지 인사제도가 종업원 개인의 지각에 영향을 미치는 다수준 모델의 실증연구는 보고되지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구의 결과를 바탕으로, 조직 수준 변수인 인사제도의 효과적 운영이 개인 수준의 지각에 영향을 미치는 다수준 모델을 실증적으로 분석해 보고자 한다.

가설 1: 참여 증진형 인사제도의 효과적 운영은 해당 인사제도에 대한 종업원들의 지각에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 다. 참여 증진형 인사제도에 대한 종업원의 지각이 직무만족에 미치는 영향

참여 증진형 인사제도가 자신들의 업무 능력에 미친 영향에 대한 지각을 바탕으로 종업원들의 직무에 대한 만족감 지각에 변화가 있을 것이다. 효과적으로 관리된 참여 증진형 인사제도는 직무수행에 대한 자율성에 대한 지각을 증대 시키게 되는데, 이는 직무만족에 주요한 선행요인이 된다 (Hackman & Oldham, 1976). 즉, 종업원들은 자신들이 지각한 제도의 효과성을 바탕으로 자신들의 태도나 행위를 변화시키게 되며, 이를 바탕으로 조직의 유효성이 증대될 수 있다.

직무만족은 많은 연구에서 고려되었던 주요한 종업원 태도변수 중 하나였다. 자신들이 수행하고 있는 직무에 대한 종업원들의 정서적 감정 (affective feelings) 혹은 직무에 대한 태도라 정의할 수 있는 직무만족은 여러 학자들에 의해 많은 모델이 제시되었다. 직무특성이론 (Hackman & Oldham, 1976)에 따르면, 직무의 특성이 종업원의 중요 심리 상태를 유발시키고 이러한 심리상태는 개인의 동기부여와 직무만족에 영향을 미침으로써 생산성 향상이라는 기업의 목표를 달성하게 된다. 이론의 기본 전제는 기술의 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 직무수행에 대한 자율성, 결과에 대한 피드백의 다섯 가지 요소에 의해 종업원들이 그들의 직무에 의미를 부여하고, 책임감을 느끼기 때문에 직무만족도가 증대하고, 결과적으로 조직성과에 긍정적 영향을 미친다는 것이다. Affect theory (Locke, 1976)에서는 만족감이 종업원들이 직무수행에 있어서 원하는 것과 현재 직무수행 환경과의 괴리 정도에 의해 결정된다고 설명하고 있으며 직무수행에 있어서 자율성 정도 등의 요소들이 만족과 불만족을 결정하는데 영향을 미친다고 주장한다.

직무만족에 대하여 논하고 있는 위 이론들은 공통적으로 ‘과업의 자율성’ 지각을 직무만족의 주요한 영향요인으로 판단하고 있다. 참여 증진형 인사제도는 성격상 종업원들의 직무 수행에 있어서 자율성을 제공하고 있다. 따라서 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

**가설 2:** 참여 증진형 인사제도에 대한 종업원들의 지각은 종업원 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 라. 효과적으로 운영된 참여 증진형 인사제도와 직무만족 간의 관계에 있어 종업원 지각의 매개효과

### 1) 효과적으로 운영된 참여 증진형 인사제도가 직무만족에 미치는 영향

Becker & Huselid (1998)의 연구에서는 조직의 전략이 기업의 생산성과 연결되는 과정을 설명하고 있는데, 조직의 전략이 종업원들의 동기부여, 혹은 직무숙련도에 영향을 미치는 인사시스템을 결정짓고, 이는 다시 종업원들의 창의성, 생산성, 직무태도, 자발적 행동에 영향을 미치게 된다고 설명하고 있다. 더불어 기업 성장과 생산성 향상은 종업원들의 자발적 행동의 증가나 긍정적 태도에 의해 이루어짐을 강조한다.

지금까지의 연구에서 살펴보면, 개인 수준에서 종업원 참여시스템의 효익에 대한 명확한 결론이 없다. 예를 들어, Wagner & Gooding (1987)의 연구에 따르면 종업원의 의사결정과정 참여가 개인의 성과를 증진시킨다고 보고하고 있으나, Locke & Latham (1990)의 연구에서는 참여가 궁극적으로 동기부여효과에 항상 긍정적인 영향을 미치지 않고 있다고 결론짓고 있다. Wagner (1994)는 참여의 효과에 대한 기존 연구들을 분석하고 있는데, 참여는 개인의 성과와 통계적으로 유의한 결과를 보이지만, 그 영향력이 크지 않다고 주장한다.

하지만 참여의 효과에 대한 조직 수준의 연구에서는 참여가 기업 성과와 종업원 태도에 긍정적인 영향을 미치고 있음에 많은 연구자들의 동의하고 있다 (Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook, & Frink, 1998; Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003). 예를 들어, Levine & Tyson (1990)은 기존의 29개의 연구 중 14개의 연구에서 종업원 참여가 기업 성과의 향상으로 이어졌다고 분석하고 있으며, Cooke (1994) 와 McMahan & Lawler (1995) 등은 종업원 참여 시스템을 도입하고 있는 기업들에서 더 높은 성과를 보이고 있다고 보고하고 있다. 마찬가지로 Miller & Monge (1986)의 메타연구에서는 종업원 참여 시스템과 조직 수준의 변수간의 긍정적 관계를 보여주고 있는데, 참여와 종업원 만족도간에는 .34, 참여와 생산성 간에는 .15의 상관관계가 있음을 보고하고 있다.

하지만 아직까지 인사제도가 종업원 개인의 직무만족에 영향을 미치는 다수준 모델의 실증연구는 보고되지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구의 결과를 바탕으로, 조직 수준의 인사제도 효과성이 개인 수준의 직무만족에 영향을 미치는 다수준 모델을 실증적으로 분석해 보고자 한다.

가설 3: 참여 증진형 인사제도의 효과적 운영은 종업원들의 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.



## 2) 참여 증진형 인사제도에 대한 종업원 지각의 매개효과

많은 연구자들은 인사제도가 성과로 이어지는 과정에 대한 보다 면밀한 조사가 필요하다고 주장한다. 예를 들어, Becker & Gerhart (1996) 는 향후 연구과제에 대한 제언을 통해 [인사제도-성과] 간의 관계에 존재하는 많은 ‘블랙박스(black box)’, 즉 매개변수에 대한 연구의 필요성을 주장하였다. 이와 같은 맥락에서 인사제도의 효과성에 대한 종업원들의 지각은 인사제도와 종업원 태도의 관계를 보다 명확히 이해하기 위해 고려되어야 한다. Wright & Nishii (출간중)의 연구에서처럼, 종업원들의 태도는 어떠한 제도의 유무 그 자체에 직접적인 영향을 받기 보다는, 제도가 종업원들에게 수용되는 과정을 통하여 영향을 받기 때문이다.

대부분의 기업에서는 최고경영진에 의해 기업의 주요한 의사가 결정되지만, 경영진들이 종업원들의 아이디어에 대하여 어떻게 반응하는지에 대한 종업원 자신들의 지각이 종업원들이 참여 시스템의 효과성에 대한 지각에 영향을 미칠 것이다. 이러한 종업원들의 지각은 직무만족이나 조직몰입과 같은 종업원들의 긍정적 태도를 결정짓는데 중요하다 (Appelbaum et al., 2000; Guest & Conway, 1997). 이러한 주장은 참여의 효과성에 대한 정서적 모델 (affective model)에서의 설명과 연결되어 질 수 있다. 전술한 바와 같이, 경영진들이 자신들의 아이디어에 대하여 가치 있게 여길 경우, 종업원들의 상위 욕구가 채워질 수 있고, 따라서 종업원들의 긍정적 태도를 증진시킬 수 있다.

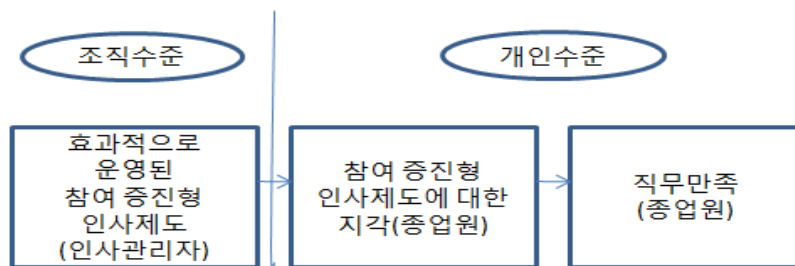
직무특성모델 (job characteristic model)은 개인들의 직무 만족의 선행요인들에 대한 주요 이론중 하나이다(Heckman & Oldham, 1980). 많은 연구자들이 동기부여 효과를 지닌 직무설계에 대하여 논의해 왔으며 적절한 직무설계를 통하여 종업원들의 만족이 증가함을 보고하고 있다 (see e.g., Fried & Ferris, 1987). 직무설계는 여러 가지 목적을 두고 이루어지는데, 예를 들어 종업원들의 의사가 반영된 직무설계는 종업원들의 동기부여 효과뿐만 아니라, 육체적 긴장이 완화되고 생산성을 향상시킨다(Campion & Thayer, 1985). 참여 증진형 인사제도가 제시하는 ‘과업의 자율성’이 효과적으로 종업원들에게 지각 될 경우, 종업원들 자신들의 업무를 더 많은 책임감을 지니고 수행할 것이며, 이러한 일련의 과정이 종업원들의 태도나 행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다.

기업의 제도, 특히 인사제도는 종업원들이 의욕을 가지고 일을 하게 하거나, 불만과 실망을 지니게 하는 원천으로 작용할 수 있다. 따라서, 기업의 인사제도가 체계적으로 고안되고, 종업원들의 필요(need)를 반영할 수 있으며, 더불어 효과적으로 실무에 적용되고 있다면, 이는 해당 제도에 대한 종업원들의 지각에 영향을 주게 되고, 궁극적으로는 종업원

들의 직무만족감 지각에 결정적으로 기여할 수 있게 될 것이다. 이상에서 논의한 바와 같이 종업원들의 지각은 인사제도 성과 간의 관계에 중요한 매개변수로 볼 수 있다고 판단되어 다음과 같은 가설은 설정하다.

가설 4: 참여 증진형 인사제도에 대한 종업원들의 지각은 해당 인사제도 운영의 효과성과 종업원 만족도 간의 관계를 매개할 것이다.

[그림 1]에는 본 연구의 모델이 제시되어있다.



[그림 1] 연구의 모델

### 3. 자료 및 변수의 측정

#### 가. 조사자료

본 연구는 한국직업능력개발원의 제 2차 인적자원패널 (HCCP: Human Capital Corporate Panel) 데이터를 이용하여 분석하였다. 인적자원패널조사는 인적자원에 대한 관리가 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 조사로 2007년 제 2차 조사가 실시되었으며, 기업에 대한 조사(조직수준)와 종업원에 대한 조사(개인수준)를 병행 실시하였다 (한국직업능력개발원, 2007).

HCCP는 크게 제조업·금융업·비금융 서비스업으로 구성되어 있고, 제조업은 다시 10개 산업으로(음식료품, 섬유·봉제·모피, 섬유·화학, 고무·플라스틱, 금속·비금속, 기계장비, 컴퓨터 및 사무용기, 전기, 전자, 자동차·운송장비), 비금융 서비스업은 4개 산업으로(통신업, SW·SI·온라인DB, 전문직서비스, 인력대행·교육서비스) 세분되어 있다. 조사대상 기업은 증권거래소 및 코스닥 상장기업과 금감원 등록기업 및 기타 기업들로 구성되어 있으며, 100명 이상 기업만 조사대상으로 선정하였다.

본 연구에서는 근로자 대상 응답이 누락된 기업을 제외하고, 352개 기업이 최종 분석에 사용되었다. 연구에 포함된 개별 응답자는 5,166명이었으며, 회사별 응답자의 평균은 15명이었다. 본 연구에서 사용된 표본의 특성은 다음의 <표 1>에 제시되어 있다.

<표 1> 표본의 특성

산업별 (대분류)	산업별 (중분류)		
	구 분	기업체수	구성비 (%)
제조업	음식료품	23	6.5
	섬유/봉제/모피	11	3.1
	석유/화학	36	10.2
	고무/플라스틱	10	2.8
	금속/비금속	48	13.6
	기계장비	25	7.1
	컴퓨터 및 사무용기	5	1.4
	전기	18	5.1
	전자	53	15.1
	자동차/운송장비	39	11.1
금융업	금융/보험/연금	29	8.2
비금융 서비스업	SW/SI/온라인 DB	23	6.5
	인력대행/교육서비스	15	4.3
	전문직서비스	10	2.8
	통신	7	2.0
계		352	100

#### 나. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 사용한 구성개념(construct)은 크게 효과적으로 운영된 참여 증진형 인사제도, 해당 인사제도에 대한 종업원의 지각, 종업원 직무 만족도로 구분된다. 각 구성개념별 조작적 정의와 측정방법은 다음과 같다.

##### 1) 효과적으로 운영된 참여 증진형 인사제도

많은 선행 연구들에서 종업원 참여와 관련된 인사제도들에 대하여 논하고 있는데, 대부분의 연구에서는 품질분임조 (QC), 전사적 품질관리 (TQM), 제안제도 (suggestion system), 문제해결집단 (problem-solving team), 팀제도 (team system) 등을 주요한 종업원 참여 관련

제도로 구분하고 있다 (Arthur, 1992; Osterman, 1994; Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995; Pil & MacDuffie, 1996).

본 연구에서는 품질분임조, 전사적 품질관리 (TQM, 공정개선팀 등), 및 제안제도를 참여 증진형 인사제도의 세부항목으로 사용하였다. HCCP 데이터에서는 이 세 가지 인사제도의 유무 및 제도의 효과적 운영에 대하여 기업 수준에서 인사관리자들을 대상으로 측정하고 있다. 본 연구에서는 참여 증진형 인사제도를 이 세 가지 인사제도의 효과적 운영 (4점 척도)의 평균 점수를 이용해서 구성했으며, 점수가 높을수록 참여 증진형 인사제도가 기업 내에서 효과적으로 운영되고 있음을 의미하고 있다.

## 2) 참여 증진형 인사제도에 대한 종업원의 지각

기존 연구들에서 인사제도에 대한 종업원의 직무능력에 미친 효과를 조사한 연구는 찾기 어려웠다. HCCP 데이터에서는 몇 가지 인사제도가 종업원들의 직무수행에 미친 효과를 개인수준에서 종업원들을 대상으로 측정하고 있는데, 이에에는 사내교육훈련, 인터넷 학습, 국내외 연수, OJT, 직무순환, 제안제도, 품질분임조, 전사적 품질관리, 6-시그마 등이 있다. 이 항목들 중 참여 증진형 인사제도로 분류된 품질분임조, 전사적 품질관리, 제안제도의 세 항목들의 평균을 취하여, 종업원들의 참여 증진형 인사제도에 대한 효과성 지각으로 계산하였다.

## 3) 종업원 직무 만족

직무만족도는 Guest (1997)의 연구를 바탕으로 네 문항으로 측정하였는데, 회사의 관리직 팀장, 생산직 팀장, 생산직 감독자, 생산직 근로자들의 의견을 5점 척도로 측정하였다. 점수가 높을수록 만족도가 높은 것을 의미한다. 본 연구에서 종속변수로 사용한 종업원의 직무만족도는 팀원용설문지 문항을 사용하였다. 설문항목의 내용을 보면 “나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다”, “나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다”, “나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다”, “현재 하고 있는 일에 대한 전반적 만족도”로 되어 있으며, 이들은 기존연구에서 사용한 만족도를 측정하는 설문항목들과 유사하다(Schneider, Hanges, Smith, & Salvaggio, 2003). 본 연구에서는 이 네 항목에 대한 각 응답자의 답변을 평균하여 개인의 직무만족도 수준으로 처리하였다.

4) 통제변수

본 연구에서는 기존 연구에서 연구결과의 정확성을 높이기 위해 조직성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 기업연령(2006년-설립년도)과 조직규모(2006년 정규직인원)를 통제하였고(Jackson & Schuler, 1995; Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996), 추가로 노조유무, 산업중분류(15개 산업)를 조직 수준에서 통제하였다. 또한 종업원의 교육정도, 월소득, 혼인여부, 성별, 나이를 개인 수준에서 통제하였다.

3. 분석결과

본 연구는 참여 증진형 인사제도의 효과성과 종업원 직무만족도와의 다수준 관계를 연구하기 위해 세부가설을 포함하여 네 개의 가설을 설정하였다. 기본적인 연구의 틀은 인사제도의 효과성(본 연구에서는 참여 증진형 인사제도의 효과성)과 기업의 성과(본 연구에서는 종업원의 직무만족도)의 관계를 매개변수 (참여 증진형 인사제도의 효과성에 대한 종업원의 지각)를 중심으로 연구하는 것이다. 전술한 바와 같이 조직 수준과 개인 수준의 양 수준을 분석단위로 하였고, 한국직업능력개발원이 2007년에 수집한 패널조사자료(HCCP)를 사용하였다.

<표 2> 변수의 조작적 정의와 측정 방법

변수	측정항목	응답자
기업연령	(2006 - 기업설립년도)	본사 인사관리담당자
기업규모	2006 년 말 기준 근로자 수의 로그값	본사 인사관리담당자
노조 유무	단위노동조합/노동조합지부 또는 분회: 1 노사협의회 혹은 없음: 0	본사 인사관리담당자
산업 중분류	음식료품, 섬유, 석유/화학, 고무, 금속, 기계장비, 컴퓨터, 전기 등 총 15개 산업	본사 인사관리담당자
참여 증진형 인사제도의 효과성	참여 증진형 인사제도의 운영상 효과성 (3개 항목 - 품질분임조 (QC), 전사적 품질관리 (TQM), 제안제도)	본사 인사관리담당자
참여 증진형 인사제도의 효과성 지각	참여 증진형 인사제도가 직무능력에 미친 효과(3개 항목 - QC, TQM, 제안제도)	관리직팀장, 팀원 생산직팀장, 감독, 근로자
직무 만족	현재 하고 있는 일의 내용에 만족/ 현재 받고 있는 임금에 만족/ 현재 직장의 인간관계에 만족/ 현재 하고 있는 일에 대한 전반적 만족	관리직팀장, 팀원 생산직팀장, 감독, 근로자

### 가. 기초분석

독립변수와 매개변수, 종속변수 모두는 복수의 문항으로 측정하였는데, 이 변수들의 측정항목에 대한 신뢰성 검사(reliability test)를 하였다. 분석결과 효과적으로 운영된 참여 증진형 인사제도(.86), 참여 증진형 인사제도에 대한 종업원의 지각(.84), 종업원 만족도(.81) 모두에서 일반적인 기준인 0.7을 초과하였고, 요인분석 결과도 각 변수가 단일항목으로 구성되는 것으로 확인되었다. 가설 검증에 앞서 변수 간의 관련성에 대한 윤곽을 파악하고자 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 변수 간 상관관계 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 3>과 <표 4>에 제시된 바와 같다.

HLM을 이용한 다수준 모델의 검증을 위해서는 종속변수에 유의한 수준의 집단 간 분산이 존재해야 한다. 따라서 아무런 설명변수를 포함하지 않은 영모델 (null model; 본 연구에서는 <표 5>의 모델 1과 <표 6>의 모델 1)을 추정한다. 영모델은 종속변수의 전체분산을 집단 내 분산과 집단 간 분산으로 분리한다. 카이스퀘어 테스트 결과, 참여 증진형 인사제도 효과성에 대한 종업원 지각과 종업원 직무만족도에 있어서 기업들 간의 분산이 통계적으로 유의한 수준에서 존재하는 것으로 나타났다 (참여 증진형 인사제도 효과성에 대한 종업원 지각:  $\tau_{00}=0.07$ ,  $df=351$ ,  $\chi^2=1054.87$ ,  $p<.001$ ; 종업원 직무만족도:  $\tau_{00}=0.06$ ,  $df=351$ ,  $\chi^2=1473.24$ ,  $p<.001$ ).

또한 HLM에서는 기업수준의 변수를 사용한 분석이 타당한지 판별하기 위한 카이제곱 검증 결과를 제시한다. 기업 수준 변수의 효과를 검증하기 위한 모델(intercept-as-outcome model; 본 연구에서는 <표 5>의 모델 5와 <표 6>의 모델 6)을 분석하기 위해서는, 무선계수모델(random coefficient model; 본 연구에서는 <표 5>의 모델 2와 <표 6>의 모델 2)에서 개인수준 모델의 상수항에서 집단 간 분산이 통계적으로 유의한 수준에서 존재해야 기업 수준의 독립변수가 추가가 개인 수준의 종속변수에 대한 설명력을 높일 것으로 판단한다. 분석결과, 개인 수준의 변수를 고려한 이후에도, 개인 수준의 종속변수 (참여 증진형 인사제도 효과성에 대한 종업원 지각과 종업원 직무만족도)에 기업 수준의 변수를 고려하여 분석할 수 있는 수준의 집단 간 분산이 존재하는 것으로 나타났다 (참여 증진형 인사제도 효과성에 대한 종업원 지각:  $\tau_{00}=0.05$ ,  $df=333$ ,  $\chi^2=813.21$ ,  $p<.001$ ; 종업원 직무만족도:  $\tau_{00}=0.03$ ,  $df=333$ ,  $\chi^2=755.22$ ,  $p<.001$ ).

또한, 비록 수치를 보고하고 있지는 않지만, 서로 다른 모델 간의 deviance 차이에 대한 우도비 검정 결과는 영모델보다는 random coefficient 모델이, 또한 random coefficient 모델 보다는 intercept-as-outcome 모델 더 적합한 것으로 나타났다.

## 나. 가설검정

본 연구에서 설정한 참여 증진형 인사제도의 효과성, 종업원들의 효과성 지각, 그리고 종업원 직무 만족도 간의 매개효과 검증을 위하여 위계적 선형모형(HLM)에 의한 분석을 실시하였다.

### 1) 가설 1의 검증: 참여 증진형 인사제도의 효과성과 종업원들의 지각의 관계

가설 1 (참여 증진형 인사제도의 효과성이 종업원의 직무능력에 미친 효과성 지각에 미치는 영향력)에 대한 검증을 위하여 위계적 선형모형을 이용한 분석을 실시하였다. 분석 결과 참여 증진형 인사제도의 효과성과 종업원들의 직무능력에 미친 효과성 지각 간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 존재하는 것으로 나타났다 ( $\gamma_{10}=.113$ ,  $p<.001$ ; 모델 5). 따라서 가설 1은 지지되었다 (<표 5> 참조).

제8주제: 직무만족과 조직몰입 II

<표 3> 평균, 표준편차, 상관관계: 조직수준 변수

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 기업연령	28.6510	16.871	1								
2. 기업크기	2.7021	.4836	.170**	1							
3. 노조유무	.5399	.4991	.380**	.345**	1						
4. 음식료품	.0634	.2440	.181**	.135*	.059	1					
5. 섬유/봉제	.0303	.1717	.098	-.092	.002	-.046	1				
6. 석유/화학	.0992	.2993	.162**	-.061	.066	-.086	-.059	1			
7. 고무/플라스틱	.0275	.1639	.010	-.056	.020	-.044	-.030	-.056	1		
8. 금속/비금속	.1322	.3392	.176**	-.048	.165**	-.102	-.069	-.130*	-.066	1	
9. 기계장비	.0716	.2582	-.013	-.092	-.065	-.072	-.049	-.092	-.047	-.108*	1
10. 컴퓨터/사무용기	.0138	.1167	-.042	-.014	-.128*	-.031	-.021	-.039	-.020	-.046	-.033
11. 전기	.0496	.2174	.065	-.102	-.018	-.059	-.040	-.076	-.038	-.089	-.063
12. 전자	.1570	.3643	-.153**	-.055	-.240**	-.112*	-.076	-.143**	-.073	-.168**	-.120*
13. 자동차/운송장비	.1074	.3101	-.046	.048	.177**	-.090	-.061	-.115*	-.058	-.135**	-.096
14. 금융/보험/연금	.0854	.2799	.038	.245**	.104*	-.079	-.054	-.101	-.051	-.119*	-.085
15. 통신	.0193	.1377	-.140**	-.009	.049	-.036	-.025	-.047	-.024	-.055	-.039
16. SW/SI/온라인DB	.0689	.2536	-.238**	-.087	-.185**	-.071	-.048	-.090	-.046	-.106*	-.076
17. 전문직서비스	.0303	.1717	-.008	.095	.002	-.046	-.031	-.059	-.030	-.069	-.049
18. 인력대행/교육	.0413	.1993	-.172**	.107*	-.058	-.054	-.037	-.069	-.035	-.081	-.058
19. 참여 증진형 인사제도 효과성 지각(종업원)	2.7645	.3751	.114*	.222**	.110*	.076	.099	-.021	-.010	.142**	-.024
20. 직무만족도(종업원)	3.5460	.3081	.073	.409**	.158**	.061	-.096	.087	-.059	-.017	-.073
21. 참여 증진형 인사제도 효과성 (인사담당자)	2.7838	.8003	.034	.178**	.046	.016	.064	.044	-.007	.048	.060

기업 n = 352, \* p<.05, \*\* p<.01

<표 계속>



<표 3> 평균, 표준편차, 상관관계: 조직수준 변수 (계 속)

구 분	10	11	12	13	14	15	16	17	18	20	21
1. 기업연령											
2. 기업크기	1										
3. 노조유무	-0.027	1									
4. 음식료품	-0.051	-0.099	1								
5. 섬유/봉제	-0.041	-0.079	-0.150**	1							
6. 석유/화학	-0.036	-0.070	-0.132*	-0.106*	1						
7. 고무/플라스틱	-0.017	-0.032	-0.061	-0.049	-0.043	1					
8. 금속/비금속	-0.032	-0.062	-0.117*	-0.094	-0.083	-0.038	1				
9. 기계장비	-0.021	-0.040	-0.076	-0.061	-0.054	-0.025	-0.048	1			
10. 컴퓨터/사무용기	-0.025	-0.047	-0.090	-0.072	-0.063	-0.029	-0.056	-0.037	1		
11. 전자	-0.035	.020	-0.047	-0.015	.027	-0.054	-0.131*	-0.087	-0.005	1	
12. 자동차/운송장비											1
13. 금융/보험/연금											.370**
14. 통신											.274**
15. SW/SI/온라인DB											.030
16. 전문직서비스											-0.060
17. 인력대행/교육											1
18. 참여 증진형 인사제도 효과성 지각(종업원)	-0.074	-0.020	-0.166**	-0.034	.267**	.029	.058	-0.036	.030	.370**	1
19. 직무만족도(종업원)	.072	-0.026	.022	.035	-0.068	-0.050	-0.134*	-0.060	-0.060	.274**	.119*
20. 참여 증진형 인사제도 효과성 (인사담당자)											

기업 n = 352, \* p<.05, \*\* p<.01

〈표 4〉 평균, 표준편차, 상관관계: 개인수준 변수

구 분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 성별	.90	.3031	1									
2. 나이	38.5875	7.2959	.224**	1								
3. 혼인여부	.8146	.3886	.202**	.484**	1							
4. 소득	4276.16	1906.69	.264**	.464**	.306**	1						
5. 학력-중졸	.0294	.1690	-.028*	.244**	.048**	-.040**	1					
6. 학력-고졸	.3742	.4839	-.073**	.122**	.006	-.159**	-.135**	1				
7. 학력-초대졸	.1492	.3563	-.047**	-.153**	-.074**	-.145**	-.073**	-.324**	1			
8. 학력-대졸	.3720	.4834	.084**	-.086**	0.011	.195**	-.134**	-.595**	-.322**	1		
9. 학력-대원졸	.0751	.2635	.060**	-.015	.040**	.157**	-.050**	-.220**	-.119**	-.219**	1	
10. 인사제도 효과성 지각	2.8094	.7616	.059**	.101**	.058**	.094**	.033*	.077**	-.005	-.067**	-.033*	1
11. 직무 만족도	3.6034	.6197	.029*	.114*	.087**	.311**	.002	-.047**	.044**	.051**	.052**	.259**

종업원 n=5,166, \* p<.05, \*\* p<.01

<표 5> 참여 증진형 인사제도의 효과성이 종업원 효과성 지각에 미치는 영향

구 분	1 γ (s.e.)	2 γ (s.e.)	3 γ (s.e.)	4 γ (s.e.)	5 γ (s.e.)
상수 (Y <sub>00</sub> )	2.782*** (0.018)	2.798*** (0.018)	2.769*** (0.018)	2.779*** (0.018)	2.773*** (0.017)
성별		0.073† (0.039)		0.071† (0.039)	0.073† (0.040)
나이		0.003 (0.002)		0.003 (0.002)	0.003 (0.002)
혼인여부		0.030 (0.032)		0.028 (0.032)	0.027 (0.032)
소득		0.001*** (0.000)		0.003*** (0.000)	0.002*** (0.000)
기업연령			-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)
기업크기			0.170*** (0.037)	0.133** (0.039)	0.092* (0.039)
노조유무			0.004 (0.046)	-0.021 (0.045)	-0.018 (0.043)
참여 증진형 인사제도 효과성					0.113*** (0.025)
Model deviance	11557.85	11469.80	11511.34	11435.63	11410.88
Model comparison		2 & 1	3 & 1	4 & 1	5 & 4
χ <sup>2</sup> -test		88.05*** (8)	45.51***(17)	122.22***(25)	24.75***(1)

- a) 기업수준 n=352, 개인수준 n= 5,166
- b) 개인수준 모델에서는 임금, 성별, 결혼여부, 교육정도를 통제
- c) 기업수준 모델에서는 산업, 기업 크기, 기업 연령, 노조 존재 여부를 통제
- d) γ계수는 robust standard error를 사용한 고정효과의 추정치
- e) 독립변수는 grand-mean centering 방법으로 모델에 포함
- f) Model deviance는 full maximum likelihood로 추정
- g) † p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

2) 가설 2의 검증: 참여 증진형 인사제도의 효과성에 대한 종업원들의 지각과 직무 만족도와 관계

가설 2 (종업원들의 참여 증진형 인사제도에 대한 효과성 지각이 직무 만족도에 미치는 영향력)에 대한 검증을 위하여 종업원 직무 만족도를 종속변수로 한 분석을 실시하였다. 분석결과, 독립변수 (참여 증진형 인사제도의 효과성)의 효과를 통제하더라도 종업원들의

참여 증진형 인사제도에 대한 효과성 지각은 종업원 직무만족도에 통계적으로 유의한 정(+ )의 효과가 있는 것으로 밝혀졌다 ( $\gamma_{10}=.172$ ,  $p<.001$ ; <표 6>의 모델 6). 따라서 가설 2는 지지되었다.

가설 2의 검증에 있어서 가장 유의해야 할 점이 동일방법편의 (common method bias)이다. 연관되는 두 변수가 모두 종업원들로부터 측정되었기 때문에, 두 변수간의 관계가 실제보다 증폭(inflated)되었을 수 있다. 따라서 본 분석에서는 Ostroff, Kinicki, & Clark (2002)가 제시한 방법으로 동일방법편의의 정도를 파악해 보았다. 그들의 논리는 표본 집단을 무작위로 반으로 나누어서 한 집단에서는 독립변수를 추출하고 다른 한 집단에서는 종속변수를 추출하여 두 변수간의 관계를 파악해 봄으로써 동일방법편의를 줄일 수 있다는 것이다. 본 연구에서 파악된 전체 집단에서의 두 변수 (종업원들의 참여 증진형 인사제도에 대한 효과성 지각과 종업원들의 직무만족도)간의 상관계수는 .37 이었고, Ostroff et al. (2002)의 방법으로 측정한 상관계수는 .34로 상당히 유사하게 나타났다. 따라서 본 연구에서는 측정의 동일방법편의가 심하지 않은 것으로 판단된다.

3) 가설 3의 검증: 효과적으로 운영된 참여 증진형 인사제도와 종업원 직무 만족도와의 관계

가설 3 (참여 증진형 인사제도의 효과성이 직무 만족도에 미치는 영향력)에 대한 검증을 위하여 종업원 직무만족도를 종속변수로 한 분석을 실시하였다 (<표 6>의 모델 5). 분석결과, 참여 증진형 인사제도의 효과성이 종업원 직무만족도에 통계적으로 유의한 정(+ )의 효과가 있는 것으로 밝혀졌다 ( $\gamma_{10}=.029$ ,  $p<.05$ ). 따라서 가설 3은 지지되었다.

4) 가설 4의 검증: 참여 증진형 인사제도 효과성에 대한 종업원 지각의 매개효과

본 연구의 마지막 가설은 참여 증진형 인사제도의 효과성과 종업원 직무만족도 간의 관계에서 종업원들의 해당 인사제도의 효과성 지각의 매개효과를 확인하는 것이다. 매개효과 검증을 위해서 Baron & Kenny(1986)가 제시한 방법에 근거하여 분석하였다.

매개효과의 검증을 위해서는 1) 독립변수와 매개변수와의 관계, 2) 독립변수와 종속변수와의 관계, 3) 매개변수를 통제한 상태에서 독립변수와 종속변수와의 관계를 살펴보는 세 가지 모델을 필요로 한다. 매개효과가 확인되기 위해서는 첫 번째 모델에서 독립변수가 매개변수에 영향을 주어야 하고, 두 번째 모델에서 독립변수가 종속변수에 영향을 주어야

하며, 세 번째 모델에서 매개변수가 종속변수에 영향을 미치는 지를 확인해야 한다. 또한 두 번째 모델에서 보다 세 번째 모델에서 독립변수의 종속변수에 대한 영향력이 더 큰지를 확인해 보아야 한다. 더불어 완전매개효과를 확인하기 위해서는 매개변수가 통제되었을 때, 독립변수의 종속변수에 대한 영향력이 없는 것으로 나타나야 한다.

<표 6> 참여 증진형 인사제도에 대한 종업원들의 지각이 종업원 직무만족에 미치는 영향

	1	2	3	4	5	6
	$\gamma$ (s.e.)	$\gamma$ (s.e.)	$\gamma$ (s.e.)	$\gamma$ (s.e.)	$\gamma$ (s.e.)	$\gamma$ (s.e.)
상수 ( $\gamma_{00}$ )	3.589*** (0.017)	3.600*** (0.014)	3.586*** (0.014)	3.593*** (0.133)	3.591*** (0.132)	3.580*** (0.012)
성별		-0.095** (0.035)		-0.075* (0.037)	-0.075* (0.030)	-0.087* (0.037)
나이		-0.001 (0.002)		-0.001 (0.001)	-0.001 (0.002)	-0.002 (0.002)
혼인여부		0.011 (0.024)		0.011 (0.024)	0.011 (0.024)	0.007 (0.023)
소득		0.001*** (0.000)		0.001*** (0.000)	0.001*** (0.000)	0.001*** (0.000)
기업연령			-0.001 (0.002)	0.000 (0.001)	0.001 (0.002)	0.001 (0.002)
기업크기			0.216*** (0.032)	0.132*** (0.031)	0.121*** (0.031)	0.104*** (0.028)
노조유무			0.011 (0.035)	-0.012 (0.032)	-0.012 (0.032)	-0.001 (0.001)
참여 증진형 인사제도 효과성					0.029† (0.011)	0.001 (0.017)
참여 증진형 인사제도 효과 성 지각 (종업원)						0.172*** (0.013)
Model deviance	9148.65	8911.48	9032.43	8854.80	8802.04	8593.85
Model comparison		2 & 1	3 & 1	4 & 1	5 & 4	6 & 5
$\chi^2$ -test		237.17*** (8)	116.22*** (17)	293.85*** (25)	52.76*** (1)	208.19*** (1)

- a) 기업수준 n=352, 개인수준 n= 5,166
- b) 개인수준 모델에서는 임금, 성별, 결혼여부, 교육정도를 통제
- c) 기업수준 모델에서는 산업, 기업 크기, 기업 연령, 노조 존재 여부를 통제
- d)  $\gamma$ 계수는 robust standard error를 사용한 고정효과의 추정치
- e) 독립변수는 grand-mean centering 방법으로 모델에 포함
- f) Model deviance는 full maximum likelihood로 추정
- g) † p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

본 연구에서는 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있고 ( $\gamma_{10}=.113$ ,  $p<.001$ ; <표 5>의 모델 5), 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있으며 ( $\beta=.029$ ,  $p<.05$ : <표 6>의 모델 5), 독립변수와 매개변수를 동시에 고려한 모델에서, 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다 ( $\gamma_{10}=.172$ ,  $p<.001$ ; <표 6>의 모델 6). 더불어, 모델 6에서 독립변수의 종속변수에 대한 영향력이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나, 매개변수는 독립변수와 종속변수 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

매개효과를 Sobel test를 통하여 재검증 해 보았다. 이 방법은 [독립변수-매개변수]의 관계와 [매개변수-종속변수]의 관계를 바탕으로 매개효과의 유의성을 검증하는 방법이다. Sobel 통계치에서도 참여적 인사관리의 간접효과가 통계적으로 유의함을 보여주었다 (Sobel 통계치 = 4.277,  $p<.001$ ).

## 4. 결론

### 가. 연구결과의 요약 및 해석

본 연구에서는 고성능 작업조직 (high performance work systems)에서 논의되고 있는 참여 증진형 인사제도가 어떠한 과정을 거쳐서 종업원들의 직무만족에 영향을 미치는 지를 살펴보았다. 참여 증진형 인사제도의 효과성 (독립변수)은 기존 연구에서 많이 살펴본 품질분임조 (QC), 전사적 품질관리 (TQM), 제안제도의 세 가지 항목으로 측정하였으며, 종업원들의 참여 증진형 인사제도의 효과성 지각 (매개변수)은 직무능력에 미친 효과로 측정하였다. 종속변수인 종업원 만족도는 네 가지의 직무만족도 항목을 이용하였다.

본 연구의 첫 번째 주제는 인사관리 제도가 종업원들의 태도에 미치는 영향을 위계적 선형모형 (HLM)을 이용하여 두 변수간의 관계를 정교하게 살펴보는 것이었는데, 분석 결과 참여 증진형 인사제도의 효과성이 높은 수록 종업원들이 해당 인사제도의 직무능력에 미친 효과를 크게 인식하는 것으로 나타났다.

두 번째 주제는 인사제도와 결과변수들의 관계에 대한 내적 프로세스를 면밀히 파악하여, 참여 증진형 인사제도의 효과성과 종업원 태도의 관계에 존재하는 ‘블랙박스 (black box)’인 인사제도의 효과성에 대한 종업원들의 판단의 매개효과를 살펴보는 것이었다. 분석 결과, 종업원들의 해당 제도의 효과성 지각은 인사제도와 종업원 직무만족도와의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다.

## 나. 연구의 의의와 시사점

우선 본 연구에서는 전략적 인사관리 분야 연구에서 간과되었던 종업원의 인사제도에 대한 지각을 매개변수로 상정하여 인사제도와 조직 유효성 간의 관계를 파악했다는 데에 의의가 있다. Wright & Nishii (출간중)와 Becker & Gerhart (1996) 등은 인사제도와 조직성과 간의 관계에 매개변수들에 대한 연구 필요성을 제기하고 있지만, 아직 실증연구는 미미한 실정이다. 본 연구에서는 기업이 도입한 인사제도 (본 연구에서는 참여 증진형 인사제도)가 효과적으로 운영되어야만 종업원 지각이라는 매개단계를 거쳐서 종업원 직무만족도에 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다. 이는 고용주와 인사 담당자들에게 실무적 시사점을 주고 있다. 최근 각 기업들에서는 고성능 작업조직을 도입하기 위하여 노력하고 있는데, 이는 새로운 제도의 도입이 성과로 이어질 것이라는 사고를 바탕으로 하고 있다. 하지만 기업이 도모하는 성과를 충분히 얻기 위해서는 도입한 제도에 대한 철저한 관리를 통하여 기업 내에서 효과적으로 운영될 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 새로운 인사제도의 도입 이후, 종업원들의 해당 인사제도의 효과성 지각 정도를 주기적으로 확인하는 과정과 이를 통한 인사제도 운영상의 개선점을 파악 필요도 있을 것이다.

다음으로는 조직 수준의 인사제도와 개인 수준의 태도에 미치는 영향을 위계적 선형모형을 이용하여 분석 했다는 데에서 의의를 찾을 수 있다. Bowen & Ostroff (2004)는 전략적 인사관리의 연구에 있어서 다수준 분석 (multi-level analysis)의 필요성을 제기하고 있으나, 아직까지는 개념적 수준의 연구만 진행되었고 실증연구는 없다. 본 연구에서는 새로운 기법을 이용한 모델의 분석을 통하여 기존 연구에서의 한계를 극복함으로써, 서로 다른 수준에서 측정된 변수 간의 관계를 보다 정확히 추정할 수 있었다.

## 다. 한계점 및 향후 연구과제

본 연구에서는 매개변수(참여 증진형 인사제도에 대한 종업원들의 지각)와 종속변수(종업원들의 직무만족도) 간의 관계에 대한 분석에서 동일방법편의의 문제점이 발생할 수 있다. 비록 Ostroff et al. (2002)의 방법을 이용하여 본 연구에서는 동일방법편의가 많지 않음을 확인했지만, 이 방법으로도 동일방법편의의 가능성을 완전히 제거 할 수는 없다.

또한 본 연구에서는 기업의 인사제도가 종업원의 태도를 통하여 기업의 재무적 성과에 기여한다는 큰 모델을 상정하여, 그 중 기업의 인사제도가 종업원들의 태도에 영향을 미치는 과정을 살펴보았는데, 다른 연구들에서는 종업원의 태도뿐만 아니라 조직의 문화나

분위기(climate)등도 인사제도와 기업의 성과 간을 매개한다고 주장하고 있다 (예. Bowen & Ostroff, 2004; Ferris et al., 1998). 따라서 향후 연구에서는 인사제도가 종업원 태도에 미치는 영향에 대한 내부 프로세스의 확인뿐만 아니라, 조직의 문화 혹은 조직의 분위기에 미치는 영향에 있어서의 매개변수를 확인하는 작업도 필요하다.

다음으로는 인사제도의 측정에 있어서 ‘어떻게 측정할 것인가’에 대한 내용이다. 본 연구에서는 ‘인사제도의 효과적 운영’에 대하여 인사관리자들을 대상으로 측정하였다. 하지만 기존 전략적 인사관리 분야에서 인사제도의 측정에는 학자들 간에 다양한 논의가 이루어지고 있다. 기존 연구에서 살펴보면, 인사관리의 측정에는 네 가지 흐름이 있다. Huselid (1995)는 해당 인사조직에 영향을 받는 종업원들의 퍼센티지로 측정하고 있으며, Ichniowski et al. (1997)은 인사제도의 존재 여부를 이분변수로 측정했고, Delery & Doty (1996)는 인사제도가 적용되는 범위를 리커트 척도 (Likert-type scale)로, Delaney & Huselid (1996)는 인사제도의 효과성으로 측정하고 있다. 본 연구에서는 Delaney & Huselid (1996)의 방법으로 측정된 변수를 통하여 분석을 실시하였는데, 향후 연구에서는 인사제도에 대하여 다른 방법으로 측정하였을 경우에도 본 연구와 동일한 결과를 보이는지를 확인할 필요가 있다.



## 참고문헌

- 김기태 · 조봉순 (2008). “인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구 - 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로,” 『인사·조직연구』, 제16권1호, 115-157.
- 김동배(2001). “참여적 작업시스템과 성과 - 작업조직과 인사관리의정합성을 중심으로,” 『인사관리연구』, 제25권1호, 199-226.
- 김동배 (2003). “고성과 작업관행과 기업 교육훈련,” 『노동정책연구』, 제3권1호, 233-262.
- 한국직업능력개발원 (2006). 『인적자본 기업패널』 2차년도 사용지침서.
- Appelbaum, E., & Berg, P. (1999). High-performance work systems: Giving workers a stake. In M. Blair & T. Kochan (Eds.), *The new relationship: Human capital in the American corporation* (pp. 102-144). Washington,DC:BrookingsInstitution.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Washington, DC: Economic Policy Institute.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel mini-mills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bailey, T. (1993). Organizational innovation in the apparel industry. *Industrial Relations*, 32, 30-48.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 1173-1182.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A

- synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Bryk, A., & Raudenbush, S. (1992). *Hierarchical linear models: Application and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70, 29-43.
- Cooke, W. N. (1994). Employee participation program, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 594-609.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The impact on economic performance of a transformation in industrial relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 241-260.
- Delaney, T. J., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J. E., & Doty, H. D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Doty, D. H. & Delery, J. E. (1997). The Importance of holism, interdependence, and equifinality assumptions in high performance work systems: Toward theories of the high performance work force. *Paper presented at the Annual Meetings of the Academy of Management*, Boston, MA.
- Ferris, G., Arthur, M., Berkson, H., Kaplan, D., Harrell-Cook, G., & Frink, D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8, 235-264.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.

- Gerhart, B. A. (2007). Human resource systems. In C. Ostroff and T. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit*. Florence, KY: Lawrence Erlbaum.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Guest, D., & Conway, N. (1997). *Employee motivation and the psychological contract*. London: CIPD.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-786.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Weber, M. R. (1985). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28, 509-526.
- Levine, D.I., & Tyson, L. D. A. (1990). Participation, productivity and the firm's environment. In A. S. Binder (Ed.), *Paying for productivity: A look at the evidence* (pp. 183-244), Washington, DC: Brookings Institution.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance:

- Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- McMahan, G.C., & Lawler, E. (1995). The effect of union status on employee involvement: Diffusion and effectiveness. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 8, pp. 47-76). Greenwich, CT: JAI.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Clark, M. A. (2002). Substantive and operational issues of response bias across levels of analysis: An example of climate-satisfaction relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 355-368.
- Pil, F. & MacDuffie, J. (1996). The *Industrial Relations*, 35, 423-455.
- Schneider, B., Hanges, P., Smith, D., & Salvaggio, A. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 836-851.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 312-330.
- Wagner, J. A., & Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30, 524-541.
- Wright, P., & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Wright, P., & Nishii, L. (in press). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In D. Guest (Ed.), *Innovations in HR*. Oxford: Blackwell Publishing.

## Abstract

### **The multi-level analysis on the relationship between Participation-enhancing HR practices and employee attitudes: Testing the mediation effect of employee perception**

Jang-Ho Choi\*

One of the theoretically and empirically grounded black box in the HR practice and firm performance link is employee' attitudes such as job satisfaction and commitment. However, most studies were conducted with the regression analysis at the organizational level because of the limitation of the data set. This study was conducted with the HCCP (human capital corporate panel) data and used HLM (hierarchical linear modeling) analysis, which made it possible to estimate more accurate relationship between variables that were gathered from two different levels. In addition, this study attempted to open a new black box in the relationship between HR practices and employee attitudes. That is, this study examined the mediation effect of employees' perception on the effectiveness of HR practices in the HR practice-employee attitudes link.

The result shows that effectively administered HR practices - participation-enhancing HR practices - have a positive effect on the employees' perception on those practices, and this leads to increase the level of job satisfaction. And the result also shows the full mediation effect of the employees' perception on the HR practice in the HR-attitude link.

Key words: Participation-enhancing HR practices, Job satisfaction, Effectiveness of HR practices, Employee perception

---

\* College of Business Administration, Chung-Ang University