논 문 31

참여적 인사관리가 조직성과에 영향을 미치는 과정에 관한 연구

- 직무만족과 종업원 역량의 역할을 중심으로 -

김 기 태* · 조 봉 순** · 최 장 호*** · 이 동 섭****

요 약

본 연구는 참여적 인적자원관리가 어떠한 과정을 거쳐 조직의 성과에 영향을 미치는지를 살펴보는데 목적을 두고 있다. 참여적 인적자원관리를 인사제도의 설계와 운영과정에서의 참가와 작업과정 참여의 두 가지로 구분하여 각각이 종업원의 직무만족, 역량을 향상시키고 궁극적으로 조직의 성과를 향상시키는 메커니즘을 규명해 보고자 하였다.

본 연구의 대상은 한국직업능력개발원에서 2005년과 2007년에 실시한 인적자원기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 자료와 한국신용정보의 재무정보를 활용하였으며, 1, 2차 조사에 모두 응답한 제조업 기업으로 한정하였다.

가설 검증을 위하여 AMOS를 이용한 경로분석을 실시하였다. 분석결과 참여적 인사관리는 종업원의 직무만족을 높이고 구성원의 역량수준을 향상시키는 것으로 나타났으며, 직무만족은 조직의 재무적 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 종업원 역량과 조직성과 간의 관계가 통계적으로 유의하지는 않았으나, 사후분석 결과, 종업원 역량은 직무만족을 통해 조직성과에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 참여적 인사관리는 직무만족와 종업원 역량향상이라는 과정을 통해 간접적으로 조직성과에 기여하는 것으로 보여진다. 연구결과를 바탕으로 이론적 · 실천적 시사점과 향후의 연구과제를 도출하였다.

주제어: 참여적 인사시스템, 조직성과, 종업원 역량, 직무만족

* 상명대학교 경영학부
** 서강대학교 경영대학
*** 중앙대학교 경영대학
**** 서강대학교 경영대학

1. 서론

종업원들의 참여(participation)는 많은 연구자들과 실무자들의 관심을 받아온 주제이다. 이러한 관심은 산업민주주의나 도덕적 당위성 차원에서 뿐만 아니라, 실제 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 이론에 근거하고 있다.(Dachler & Wilpert, 1978). 1930년대에 실시된 호손 실험(Roethlisberger & Dickson, 1939)이나 1970년대의 직무특성모형(Hackman & Oldham, 1975)의 발전 등은 작업장에서의 참여 및 개인의 자율성 보장이 개인과 소집단의 성과에 중요한 역할을 담당한다는 것을 보여주는 연구의 좋은 예라 하겠다.

종업원 참여와 성과 간의 관계에 대한 조직수준의 연구가 본격화된 것은 비교적 최근에 이르러서이다. 지금까지 연구결과는 종업원 참여가 조직수준에서도 성과에 긍정적 효과를 미친다는 것을 비교적 일관되게 보여주고 있다. 예를 들면 MacDouffie(1995)는 62개 자동차 조립공장을 대상으로 한 연구에서 인사정책과 작업조직의 특징이 노동생산성과 품질수준에 영향을 미치는 것을 발견했다. Huselid(1995)의 고성과작업시스템에 관한 연구는 QWL, QC 등의 작업장 참여가 이직율, ROA 등과 정의 상관관계가 있음을 보여주었다. Cooke(1994), McMahan & Lawler(1995)의 연구에서도 종업원 참여시스템을 운영하는 기업일수록 다른 기업에 비해 더 좋은 성과를 내며, 특히 노조가 있는 기업에서 그 효과가 더 크게 나타나고 있다.

이러한 기존 연구가 종업원 참여가 조직성과에 미치는 실질적인 영향을 보여준 것은 사실이지만, 참여와 조직성과 간의 관계에 대한 보다 정교한 이해를 위해서는 어떤 프로세스를 통해 참여가 성과에 영향을 미치는지에 대한 고찰이 요구된다(Kauffeld, 2006). 참여적 인사관리 제도와 조직성과 사이에 존재하는 종업원의 매개적 역할에 대해 살펴봄으로써 두 변수 간의 연관에 따라서, 기존의 연구결과를 발전시키기 위해서는 조직성과를 산출하는 요인으로서 역량이나 태도 등 종업원 측면에 초점을 맞춘 연구가 필요한 것이다.

참여와 조직성과 간의 관계에 있어서 종업원의 매개적 역할에 관한 설명으로 Miller & Monge(1986)는 인지적 모형(cognitive model), 정서적 모형(affective model), 상황적 모형(contingency model)을 제시하였다. 인지적 모형은 구성원의 참여가 조직내 정보의 흐름과 사용을 증가시켜 성과를 향상시킨다는 전제에 입각하고 있다. 종업원들은 참여적 의사결정 과정을 통해 그들이 보유하고 있는 작업 현장에서의 지식을 충분히 활용하게 되고, 또한 이러한 과정을 통해 더 많은 것을 체험하고 배움으로써 능력이 향상되게 된다. 유사한 맥락에서 김동배・김강식(2000)은 참여적 인사시스템이 종업원의 동기(motive)와 능력에

영향을 미쳐 궁극적으로 조직성과에 공헌한다는 주장을 전개하였다. 참여적 인사시스템이 호혜성 규범 및 협력 규범의 강화와 인센티브 효과로 인해 종업원의 동기에 영향을 줄 뿐 아니라, 종업원들이 다기능업무가 가능한 과업통합을 통해 작업공정 전체에 대한 지식과 이해를 높이고 문제해결 및 사전예방 능력을 신장시킴으로써 종업원의 능력 향상에도 기여한다는 것이다.

정서적 모형은 종업원들의 참여가 만족도를 증가시키고 그 결과 조직성과가 향상된다고 주장한다. 인간관계론 학파의 주장에 근거한 이 모형은 참여가 종업원의 상위욕구, 즉 존경 독립심, 평등, 자아실현 등의 욕구를 충족시킬 수 있는 계기가 되기 때문에 종업원의 사기와 만족을 증가시키는 효과를 가져온다고 본다. 그리고 만족의 증가는 업무에 대한 동기부여를 강화시키고 그 결과 조직의 성과가 향상된다는 주장이다. Becker & Gerhart(1996)는 인사제도와 기업 성과 간의 관계에 대한 보다 깊은 이해를 위해서는 우선 종업원들의 직무태도가 충분히 이해되어야 한다는 점을 지적하였다. 또한 Choi(2008)의 실증연구도 참여적 인사시스템이 의사결정 과정에 종업원들의 참여를 촉진시켜 회사가 자신들을 중요한 존재로 여긴다는 인식을 제고시킴으로써 종업원들의 성장욕구 및 인정욕구가 충족에 도움을 주어 직무에 대한 만족도가 높아지고 나아가 성과에 기여하게 된다는 점을 보여 주었다.

상황적 모형은 참여가 항상 좋은 성과를 가져오는 것이 아니라 개인의 성격이나 업무의 특성, 상사와 부하간의 관계, 직무 수준 등과 같은 상황요인에 따라 참여의 효과가 달라진다고 주장한다. 인지적 모형이 참여와 조직성과를 매개하는 변수로서 종업원의 능력 또는 역량을 중요시하고, 정서적 모형에서 직무만족을 강조하는 반면, 상황적 모형은 이상의 두 모형에 따른 조직성과에의 효과를 조절하는 요인을 강조하는 모형이라 할 수 있다.

본 연구는 인지적 모형과 정서적 모형에 기초하여 참여적 인사시스템이 조직성과에 미치는 과정에 대해 살펴보고자 한다. 구체적으로, 작업과정 참여와 인사관리과정 참여를 포함하는 참여적 인사시스템이 종업원의 역량과 직무만족이라는 두 변수를 매개로 하여 조직성과에 영향을 미친다는 모형을 설정하고 이를 실증적으로 검증하고자 한다.

2. 이론적 근거 및 가설설정

참여적 인사관리시스템의 구성에 대해서는 연구자에 따라 상이하게 분류되고 있다. 예를 들면 Cotton, Vollrath, Froggatt & Lengnick-Hall(1988)은 작업의사결정에의 참여, 조언적

참여, 단기적 참여, 비공식적 참여, 종업원 오너십, 대표자 참여의 여섯 개의 범주로 참여적 인사관리시스템을 구분하고 있다. Dachler & Wilpert(1978)은 참여의 방식을 공식적-비공식적 참여, 직접적-간접적 참여로 나누어 설명한다. 이병훈・김동배(2002)는 작업시스템 참여를 작업조직에서의 참여와 이를 보완하는 인사관리 참여로 구분하여 작업조직 참여는 과업통합, 자율, 참가 관행을, 인사관리 참여에는 정보공유, 교육훈련, 성과배분의 관행을 포함하였다.

본 연구에서는 참여적 인사관리시스템을 크게 인사관리과정에 대한 참여와 작업과정에 대한 참여로 나누어 살펴본다. 기업에서 인사관리는 크게 제도적 측면과 운영적 측면으로 나누어 볼 수 있을 것이다. 종업원의 참여는 크게 인사제도를 설계하는 단계에서 자신들의 의견을 개진하는 방법과, 인사제도나 관행이 운영되는 과정에서 종업원이 직접적으로 참여하는 방법으로 구분해 볼 수 있을 것이다. 본 연구에서는 인사관리의 운영과정에서 종업원들이 어떤 방식으로 참가하는지의 여부에 초점을 맞추어 인사관리과정에의 참여와 작업과정에서의 참여 두 가지로 나누어 보았다.

먼저 인사관리과정 참여는 인사제도를 설계하고 운영하는 과정에서 전통적인 회사나 상사 중심의 운영이 아니라 종업원이 의견을 제시할 수 있는 기회를 제공받는 것을 의미한다. 예를 들면, 다면평가제도를 도입하면 부하가 피평가자로서의 역할만 하는 것이 아니라, 상사를 평가하는 평가자로서 참여할 수 있게 된다. 목표설정 방식에 있어서도 상사 일방적인 하향식 방법이 아니라 부하 스스로가 자신의 목표를 설정하고 이를 상사와 협의하며, 평가의 과정에서도 부하가 참여하는 목표에 의한 관리방식(Management by Objectives)이 인사관리과정 참여의 예가 될 수 있을 것이다. 또한, 최근 민간 및 공공기관들이 선택적 복리후생 제도를 적극적으로 도입하고 있는데(Barber, Dunham, & Formisano, 1992; Yu, Waldeck, & Rowley, 2008), 전통적인 복리후생제도와는 달리 복리후생 구성 내용의 설계나 복리후생 항목의 선정 과정에서 회사 일변도의 정책에서 벗어나 부하의 참여를 제도적으로 보장해주고 있다. 이러한 선택적 복리후생제도 역시 인사제도의 설계 및 운영상의 참여의 한 방식으로 볼 수 있을 것이다.

한편 작업과정 참여는 수행하고 있는 일의 일정계획이나 작업 방식 개선에 종업원들이 적극 참여하고, 업무관련 의사결정에 이들의 의견을 반영하는 것을 말한다. 전통적 노사관계 연구에서 핵심적인 주제중의 하나로 다루어져 왔던 작업과정 참여에는 다양한 형태 및 수준이 존재하는데, 종업원 스스로 관리적 의사결정을 책임지는 자율작업집단(self-managed work team)이 가장 높은 수준의 작업과정 참여라고 할 수 있다. QC나 QWL

과 같은 품질관리 활동, 제안제도, 그리고 최근 지식경영시스템의 일환으로 도입되고 있는 지식마일리지 프로그램, 작업방식의 개선 또는 혁신 방안으로 도입되고 있는 6-시그마 등이 작업과정 참여의 대표적 형태라 할 수 있을 것이다.

가. 참여적 인사시스템과 직무만족

1) 작업과정 참여와 직무만족

McGregor, Argyris, Likert 등 인간관계론 학자들은 의사결정에의 참여는 자기실현이나 자존감 등 상위수준의 욕구를 충족시켜 종업원의 직무에 대한 만족을 가져온다고 주장해 왔다. 이들에 따르면 현대의 조직은 효율성과 확실성을 강조하면서 분업이나 직무세분화 등의 조직설계 원리에 따라, 지시적 과업, 직접적인 감독, 외재적 보상 등을 강조 한다. 반대로 참여적 방식은 직무확대, 자율성 부여, 의사결정 참여 등을 통해 조직내에서 종업원의 다양한 참여를 보장하며 그 결과 개인의 발전과 성장이 이루어지도록 한다(Dachler & Wilpert, 1978). 작업과정 참여의 직접적인 효과중의 하나는 직무만족인데 이는 다음과 같은 이론적 근거로 설명이 가능하다.

첫째는 임파워먼트 관점이다(Spreitzer, Kizilos, and Nason, 1997). 작업장 참여는 종업원으로 하여금 더 많은 권한과 책임감, 일의 가치를 느끼게 하여 직무만족을 향상시킨다. 예를 들면 QWL 활동은 일에 대한 내재적 동기부여, 일에 대한 즐거움을 가져오게 한다. 둘째는 노사관계 관점이다(Hoerr 1989; Peterson & Hillkirk 1991; Bluestone and Bluestone 1992). 참여적 작업시스템은 종업원이 회사의 경영이나 업무방식에 대해 의견을 제시(voice)할 수 있게 해주고 이를 통해 직무만족, 노사관계의 안정, 조직성과 향상 등의 효과가 나타난다는 것이다. 셋째는 Hackman & Oldham(1975)의 직무특성이론의 관점이다. 직무특성이론은 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성이 증가하면 작업에 대한 의미를 부여받게 되어, 자율성이 증가하면 결과에 대한 책임감이 증가하여, 그리고 피드백을 제공받으면 결과에 대한 지식이 증가하여 궁극적으로 개인은 높은 직무만족, 동기부여, 성과, 그리고 이직률과 결근율의 저하와 같은 결과를 산출해 낸다고 한다. 참여적 작업시스템은 앞에서 서술한 바와 같이 일에 대한 자율성을 부여하고, 다양한 기술을 사용할 수 있는 기회를 제공한다. 따라서 이러한 작업관행은 직무만족과 같은 긍정적인 결과를 산출할 것으로 예측하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1. 작업과정 참여는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 인사관리과정 참여와 직무만족

작업장에서의 작업과정 참여 뿐 아니라 인사관리과정에 대한 참여도 조직성 성과와 관련이 있을 것이다. 최근 인사제도의 설계와 운영과정에 종업원을 직접 또는 간접으로 참여시키려는 노력이 증가하고 있는데, 다면평가 제도나 목표에 의한 관리를 통한 평가와 보상 과정의 참여 등이 대표적인 예이다. 인사관리 과정의 참여가 직무만족을 증가시키는 효과는 절차공정성(procedural justice) 이론과 기대이론으로 설명이 가능하다.

절차공정성이란 조직의 의사결정과정의 공정성에 대한 지각을 말한다. 기존 연구에 따르면 목표설정 과정에서 참여 정도, 의사결정시 자신의 의견을 개진할 수 있는 정도, 공정한 기준의 사용 정도, 일관되고, 정확하며, 윤리적인 절차기준을 사용했는지 여부 등이 일반적으로 절차공정성의 지각에 중요한 영향을 미치는 요인이다. 또한 Bies & Moag(1986)에 따르면 의사결정 과정에서 개인적으로 대우받는 정도도 공정성 지각에 중요한 요인이 된다고 주장한다. 절차공정성과 직무만족간의 높은 상관관계(r=.51, Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng(2001)를 가지기 때문에 절차적 공정성 지각은 직무만족을 가지고 오는 것으로 해석할 수 있다. 인사관리상의 의사결정은 조직내 산출물을 결정짓는 과정으로서, 인사제도가 참여적일수록 종업원들은 절차적 공정성을 높게 지각하게 되며, 이는 궁극적으로 직무만족을 가져오게 된다.

동료평가나 상향평가를 포함하는 다면평가는 종업원으로 하여금 성과평가에 본인의 의견을 개진하는 기회를 제공하며 또한 부하의 입장에서 상사를 평가할 수 있는 절차적 공정성을 제도적으로 보장하는 제도로 볼 수 있다. 평가과정에서 종업원의 참여는 종업원에게 절차에 대한 공정성을 높게 지각할 수 있게 하고, 그 결과 직무만족에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

선택적 복리후생제도가 직무만족을 증가시키는 메카니즘 역시 공정성 이론으로 설명이 가능하다(Yu, Waldeck, & Rowley, 2008). 선택적 복리후생 제도는 직무만족의 일부분으로 간주되는(Heneman & Schwab, 1985; Scarpello, Huber, & Vandenberg, 1988) 복리후생에 대한 만족을 증가시킨다. 한편, 기대이론에 따르면 종업원들은 자신이 원하는 내용을 보상받게 되면 만족이 증가하고 동기부여 된다. 자신이 선호하거나 또는 종업원에게 매력적인 복리후생을 제공받게 되면 복리후생을 결정하는 과정이 공정하다고 믿게 되기 때문에, 선택적 복리후생제도를 사용하는 기업의 종업원이 전통적 복리후생제도 사용 기업보다 절

차적 공정성에 대한 지각이 더 높은 것으로 나타났다 (Cole & Flint, 2003). 선택적 복리후생과 직무만족의 관계를 설명할 수 있는 또 다른 이론적 근거는 선택적 복리후생은 종업원들로 하여금 그들에게 제공되는 복리후생의 가치를 인식하게 만드는 계기가 된다는 것이다 (Beam & McFadden, 1988). 전통적인 복리후생은 회사에서 주어지는 것이기에 종업원들은 그 가치를 중요하게 생각하지 않거나 실제보다 낮게 평가하는데(Wilson, Northcraft, & Neale, 1985), 자신의 복리후생 항목을 스스로 선택하게 되는 경우 복리후생 제도에 대한 현실적 가치를 생각하게 되고, 이는 만족을 증가시키는 방향으로 작용하게 된다 (Barber, Dunham, & Formisano, 1992).

목표설정에의 참여 역시 직무만족이라는 종업원의 정서적 반응을 불러일으키게 된다. 상사로부터 지시된 목표에 비해 스스로 설정한 목표나 또는 목표설정 과정에 종업원이 직접 참여하게 되면 남으로부터 인정받고자 하는 욕구, 자아실현 욕구와 같은 상위 욕구를 충족시켜 개인의 만족도가 증가하게 된다(Locke & Schweiger, 1979). 이상의 논리에 근거하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 2. 인사관리과정 참여는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

나. 참여적 인사시스템과 종업원 역량

1) 작업과정 참여와 종업원 역량

QC, 6-시그마 등 작업장 참여는 종업원들이 조직의 목표를 인지하면서 작업장 수준에서 보다 많은 노력을 투입하게 한다. 왜냐하면 QC, 6-시그마 등의 활동에 참여하기 위해서는 자신이 수행하는 직무에 더 많은 관심을 가지게 되고, 개선점을 찾기 위한 노력을 기울이게 된다. 또한 팀 활동 과정을 통해 구성원 상호간의 지적자극을 통한 다양한 학습이 이루어지기 때문이다. 일반적으로 작업 활동이 다양하고 참여의 기회가 많은 종업원일수록 학습이 많이 일어난다고 한다(Deci & Ryan, 1985, 1987; Karasek, 1979). QC, TQM 등은 여러 종류의 작업을 경험하면서 다양한 부분에 대한 이해, 조직 전체를 보는 시야의 확보, 문제해결능력 증가를 통해 개인의 스킬 수준을 향상시킨다. 이러한 지식과 기술, 능력의 향상은 참여한 개개인의 역량을 증가시킨다. 최근 연구결과에 의하면 참여적 작업시스템(자율작업집단)은 개인 뿐 아니라 팀 수준의 역량을 향상시킨다(Kauffeld, 2006). 구체적으로는 자율작업집단은 전통적인 작업집단에 비해 전문적 역량, 방법론적 역량, 사회적 역

량, 그리고 자신감 등이 더 높은 것으로 나타났다. 이상의 논의를 근거로 다음과 같이 가설 3을 설정하였다.

가설 3. 작업과정 참여는 종업원 역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 인사관리과정 참여와 종업원 역량

다면평가는 피평가자로 하여금 자신의 약점이 무엇인지를 인식하게 하여 스스로를 개선하려는 동기를 높이게 된다. 지각된 자신의 약점에 대한 보완 노력은 피평가자의 역량, 특히 리더십 역량을 향상시킬 수 있다(c.f., Atwater & Brett, 2005). 왜냐하면 관리자는 자신의 강약점을 인지하게 되고, 결과의 피드백 과정을 통해 건설적인 대화를 장려하며, 스스로의 변화를 촉진하게 되는 경향이 많기 때문이다. 많은 연구결과는 다면평가의 활용 이후 리더십이 향상된 결과를 보여주었다(Atwater, Roush, & Fischthal, 1995; Reilly, Smither, & Vasilopoulos, 1996).

목표 설정에의 참여 역시 종업원의 역량을 향상시킬 것으로 예상된다. 또한 종업원들은 자신의 목표를 설정하는 과정에 참여함으로써 자신이 담당하는 직무 내용이나 목표에 대해 보다 적극적인 관심을 기울이게 되고 목표달성을 위해 더 많은 노력을 기울이게 되어 궁극적으로 자신의 역량을 향상시키는 효과가 나타날 수 있을 것이다.

선택적 복리후생 제도도 종업원 역량 향상과 관련이 있을 것으로 예상된다. 선택적 복리후생 제도와 역량간의 관계에 대한 직접적인 논의나 실증적 연구결과를 찾아보기 어렵지만, 전통적으로 복리후생제도의 주요 항목이 자녀학자금, 휴양시설, 편의시설의 제공에 초점을 둔 반면, 선택적 복리후생제도 도입 이후에는 복리후생 항목이 다양화되고 특히 종업원의 종업원들 자신의 능력개발에 대한 욕구가 증가하고 있고 실제 선택항목의 구성에서도 이러한 현상이 나타나고 있다. 2006년 인크루트와 월간 인재경영의 228개 중소기업 대상 설문조사의 결과 자격증 준비, 어학교육, 도서구입 등의 자기계발 항목을 포함하고 있는 기업이 조사대상의 75%에 이르고 있다는 조사결과에서도 이러한 사실을 확인해 볼 수 있을 것이다. 이처럼 선택적 복리후생 제도 도입한 기업의 종업원들은 복리후생을 자신의 능력이나 역량 개발을 위한 도구로 활용하고 있어 선택적 복리후생 제도를 도입하지 않은 기업에 비해 종업원의 역량이 더 높은 것으로 예상해 볼 수 있을 것이다.

이상의 논의를 종합해 볼 때, 인사제도의 설계와 운영과정에 종업원들의 의견이 반영되고 직접적으로 참여하는 경우 종업원들의 역량수준이 향상될 것으로 예상하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 4. 인사관리과정 참여는 종업원 역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다. 직무만족과 조직성과

직무만족과 성과 간의 관계는 산업조직심리학에서 많은 개념적, 실증적 연구가 축적되었다. 기존의 연구에 의하면, 종업원의 긍정적 태도는 종업원 개인의 성과 뿐 만 아니라 조직 전체의 성과를 향상시키는 주요한 요소이다. 개인수준의 연구에서 두 변수 간의 관계를 살펴보면, Judge, Thoresen, Bono, & Patton(2001)의 메타 연구에서 직무 만족과 직무성과 간의 수정된 평균 상관계수를 .30으로 보고하고 있다. 조직수준의 연구에서도 최근에 두 변수 간의 양의 상관관계가 있다는 결론을 내리고 있다(e.g., Ostroff, 1992). Schneider, Hanges, Smith, & Salvaggio (2003)의 연구에서도 직무만족 등을 포함한 종업원 태도가 기업의 자산수익률(Return on Assets)과 주당 수익률(Earning per Share)에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Harter, Schmidt, & Hayes(2002) 등의 조직수준에서의 메타 연구에서도 종업원 만족도와 기업 성과 간의 관계가 아주 높은 수준임을 보여 준다 (r= .37). 따라서 본 연구에서도 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 5. 종업원들의 직무 만족은 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

라. 종업원 역량과 조직성과

Barney (1997)의 자원기반이론(resource-based view of the firm)은 기업의 성공 요인을 기업의 외부 환경에서 찾는 산업조직론적 관점과는 달리 기업의 성공은 다른 기업이 모방할 수 없고(inimitable), 가치 있는(valuable), 희소 (rare) 자원의 보유 및 유지에 달려있다고 본다. Barney가 제시한 내부 요인 중 가장 큰 관심을 받는 것이 지속적인 경쟁우위의 원천으로서의 인적자원이다. 과거에는 물적 자본이 기업 경쟁력의 원천으로 인식되었지만, 기업 내외부의 환경이 빠르게 변화하는 지금은 조직 구성원들에게 보다 높은 수준의 지식과 상황대처 능력이 경쟁우위의 원천이 된다. 이에 따라 기업의 인사관리도 조직 구성원들로 하여금 높은 수준의 기술과 역량을 보유하는 것을 강조하고 있다. 왜냐하면 효과적인 관리를 통하여 인적자원의 역량을 높일 수 있고, 수준 높은 인적자원의 역량이 기업 조직의 경쟁우위의 중요한 한 가지 원천이 될 수 있으며, 다시 이를 바탕으로 기업의 성과를 향상시킬 수 있기 때문이다. 즉, 인적자원의 역량이 가치사슬 (value chain)의 주요한

연결고리 역할을 한다는 것이다. 이런 의미에서 구성원의 역량수준은 인적자원관리의 결과변수임과 동시에 조직성과의 선행변수로 볼 수 있다(Zheng, Morrison, & O'Neill, 2006; Arthur, Bennett, Edens, & Bell, 2003; Burke, 1997).

그동안 역량에 대한 연구들은 대부분 개인수준에서 이루어 졌는데, 많은 연구들에서 개인의 역량과 개인의 성과간의 긍정적 연관을 보고하고 있다. Kim & Hong (2005)의 제약사 외판원들을 대상으로 실시한 연구에서 개인 역량과 개인성과 간의 긍정적 관계를 보여주었으며, Levenson, van der Stede, & Cohen (2006)의 관리자들을 대상으로 실시한 연구에서도 역량수준이 높은 관리자들의 경우 개인 성과평가의 결과가 상대적으로 높았다는 결론을 내리고 있다. 따라서 본 연구자들은 개인 수준에서 조직 수준으로의 동형화 과정(isomorphic process)을 통하여, 조직 수준에서도 유사한 결과를 보일 것이라 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6. 종업원들의 역량은 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3. 자료 및 변수 측정

가. 조사자료

본 연구의 분석을 위해 한국직업능력개발원의 인적자원기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 2005년, 2007년 자료가 사용되었다. 2005년과 2007년 연속하여 응답한 제조기업 중 근로자 대상 응답이 누락되거나, 재무자료가 누락된 기업을 제외한 총 280개 기업이 최종 분석에 사용되었다. 연구에 포함된 개별 응답자는 9,249명이었으며, 회사별 응답자의 평균은 33명이었다. 본 연구에서 사용된 표본의 특성은 다음의 <표 1>에 제시되어 있다.

<표 1> 표본의 특성

산업별(중분류)			규모(근로자수)		
구 분	기업체수	구성비 (%)	구 분	기업체수	구성비 (%)
음식료품	22	7.9	100~299인	113	40.4
섬유/봉제/모피	14	5.0			
석유/화학	38	13.6	300~999인	119	42.5
고무/플라스틱	13	4.6			
금속/비금속	49	17.5			
기계장비	24	8.6	1000~1999인	22	7.9
컴퓨터 및 사무용기	5	1.8			
전기	20	7.1	2000인 이상	26	9.3
전자	58	20.7			
자동차/운송장비	37	13.2			
계	280	100	계	280	100

나. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에 포함된 구성개념(construct)은 크게 참여적 인사시스템(인사관리과정 참여, 작업과정 참여), 직무만족, 종업원 역량, 조직성과로 구분된다. 참여적 인사관리가 조직의 성과에 영향을 미치기까지 일정한 시간차가 존재할 것이라는 점을 고려하여, 참여적 인사시스템은 2004년, 직무만족과 종업원 역량은 2005년, 조직성과는 2006년을 기준으로 측정하였다. 각 구성개념별 조작적 정의와 측정방법은 다음과 같다.

1) 참여적 인사시스템

참여적 인사관리 중 인사관리과정 참여는 평가 과정, 목표를 설정하는 과정, 복리후생의 실시 과정으로 구분하였다. 구체적으로, 평가 과정 참여는 다면평가제도를 도입하고 있는지의 여부로 측정하였고, 목표설정 과정 참여는 목표에 의한 관리방식(MBO: Management by Objectives)의 도입 여부로 측정하였다. 한편 복리후생제도의 운영 과정에서의 참여는 종업원들이 자신의 복리후생 수혜 내용을 스스로 결정할 수 있는지로 정의하여, 선택적 복리후생 제도의 실시여부로 측정하였다. 요컨대, 인사관리과정 측면의 참여는 다면평가, 목표에 의한 관리, 선택적 복리후생 제도를 각각 실시하지 않은 경우를 0, 도입한 경우를 1로 측정하여 세 항목의 점수를 합산하여 사용하였으며, 점수가 높을수록 인사관리과정에서 종업원의 참가 정도가 높은 것을 의미한다.

작업과정에서의 참여는 기존의 연구(김동배, 2001)를 바탕으로 직무를 수행하는 과정이나 정규작업에 추가적으로 각종 소집단 활동, 제안활동, 생산표준이나 생산방법, 작업방식 개선 활동 등을 통해 참여하는 정도로 정의하였다(김동배, 2001 참조). 이러한 활동은 분임조 등의 상설조직을 통해 이루어지기도 하고, 태스크포스, 개인단위의 제안활동, 지식마일리지 제도, 6 시그마 활동을 통해서 이루어 질 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 QC(품질분임조), 제안제도, 지식마일리지 프로그램, 6-시그마 제도의 실시여부를 각각 실시하지 않은 경우를 0, 도입한 경우를 1로 측정하여 네 항목의 점수를 합산하여 사용하였다. 점수가 높을수록 작업과정에서 종업원의 참여 정도가 높은 것을 의미한다.

이상의 인사관리과정 참여와 작업과정 참여는 본사 인사담당자를 대상으로, 2004년 기준으로 측정하였다.

2) 직무만족과 종업원 역량

직무만족은 Guest(1997)의 연구를 바탕으로 두 문항으로 측정하였는데, 회사의 관리직 팀장, 생산직 팀장, 생산직 감독자, 생산직 근로자들의 의견을 5점 척도로 측정하였다. 점수가 높을수록 만족도가 높은 것을 의미한다.

종업원 역량은 인적자원의 전반적인 역량과 4개의 분야(연구개발 및 기술, 영업 및 서비스, 관리경영지원, 생산기능직 인력)의 경쟁력 수준 5개 항목의 평균점수를 사용하였다. 인력의 역량 수준은 관리직 팀장, 생산직 팀장을 대상(회사당 평균 응답자는 5.8명)으로 2005년에 5점 척도로 측정되었는데, 점수가 높을수록 종업원의 역량수준이 높은 것을 의미한다.

3) 조직성과

조직성과는 기존의 연구(Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997; Huselid & Becker, 1996; Cappelli & Newmark, 2001; 김동배, 2001)의 예를 따라 인당매출액으로 측정하였다. 구체적으로, 한국신용정보가 제공한 2006년의 매출액을 2006년의 정규직 인원으로 나누어 인당매출액을 계산하였고, 자료의 정규성을 높이기 위해 자연 로그값을 취하여 분석하였다. 로그변환 전의 종업원 인당매출액의 평균값은 37,106.4천원이었다.

4) 통제변수

본 연구에서는 기존 연구에서 조직성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 기업연령(2006년-설립년도)과 조직규모(2006년 정규직인원)를 통제하였고(Jackson & Schuler, 1995; Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996), 추가로 노조유무, 산업 중분류를 통제하였다.

<표 2> 변수의 조작적 정의와 측정 방법

변수	측정항목	조사 시점	응답자
기업 연령	(2006 - 기업설립년도)	2006	본사 인사관리담당자
규모	2006 년 말 기준 정규직 근로자	2006	본사 인사관리담당자
노조 유무	단위노동조합/노동조합지부 또는 분회: 1 노사협의회 혹은 없음: 0	2004	본사 인사관리담당자
산업 중분류	기준변수(식료품), 섬유, 석유/화학, 고무, 금속, 기계장비, 컴퓨터, 전기, 전자, 자동차	2004	본사 인사관리담당자
인사관리 과정 참여	다면평가, 목표에 의한 관리, 선택적 복리후생 제도 실시여부	2004	본사 인사관리담당자
작업과정 참여	QC(품질분임조), 제안제도, 지식마일리지 프로그램, 6-시그마 제도의 실시여부	2004	본사 인사관리담당자
직무 만족	하는 일에서 성취감과 보람을 느낌/ 현재 일에 만족함	2005	관리직팀장, 팀원 생산직팀장, 감독, 근로자
종업원 역량	인적자원의 전반적 역량과 경쟁력 수준 (인적자원의 전반적인 역량/연구개발 및 기술인력/영업 및 서비스인력/관리(경영지원)인력/생산기능직 인력)	2005	관리직팀장, 생산직팀장
인당 매출액	log(2006년 매출액/2006년 정규직 근로자)	2006	한국신용평가정보, 본사 인사관리담당자

4. 분석결과

가. 기초분석

복수의 문항으로 측정된 인적자원성과 변수에 대해서는 측정항목에 대한 신뢰성 검사(reliability test)를 하였다. 분석결과 직무만족(0.82), 종업원 역량(0.89) 모두에서 일반적인 기준인 0.7을 초과하였고, 요인분석 결과도 각 변수가 단일항목으로 구성되는 것으로 확인되었다.

본 연구의 분석 수준이 기업 수준임을 고려하여, 종업업의 응답을 조직수준으로 병합(aggregate)한 인적자원성과변수의 경우 조직 내 응답의 일치도와 조직간 변별도를 우선적으로 분석하였다. 조직 내 응답일치도는 rwg, 조직간 변별력은 ICC(Intra Class Correlation)을 통해 확인하였다. 일반적 기준인 0.6보다 낮은 rwg를 보인 응답의 경우, 구성원들 간의 합의도가 낮아 대표성이 없는 것으로 간주하여 해당 변수에 대한 값은 결측 처리하였다. 결측 처리 후 분석에 사용된 사례의 rwg의 평균값은 직무만족(0.92), 역량수준(0.94)으로 나타났다. 또한 조직간 변별력 검사결과 ICC(1)은 직무만족(.09), 역량수준(0.35)으로 나타났고, ICC(2)는 각각 직무만족(0.76), 역량수준(0.79)로 나타나 최소기준인 ICC(1) 0.1이상, ICC(2) 0.7이상의 기준에 대체적으로 근접하는 것으로 확인되어 각 기업별 종업원 응답의 평균값을 기업의 대표 값으로 사용하였다.

가설 검정에 앞서 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 변수 간 상관관계 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 3>에 제시되어 있다.

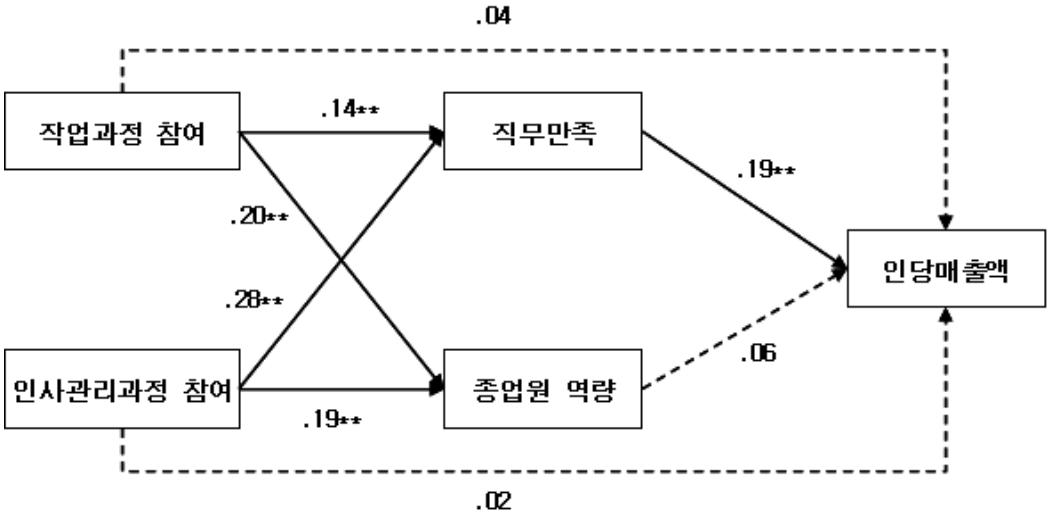
나. 가설 검증

본 연구의 가설 검정을 위해 AMOS를 이용한 경로분석을 실시하였으며, 분석시 결측치는 최우도(Maximum Likelihood) 방법으로 값을 추정하여 사용하였다. 분석에 사용된 연구모형 및 경로분석 결과는 [그림 1]에 나타난 바와 같다.

<표 3> 평균, 표준편차 및 상관관계

구분	M	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. 로그인당매출액	5.57	0.35																	
2. 기업연령	28.58	16.8	.05																
3. 로그정규직	2.59	0.44	.24**	.22**															
4. 노조유무	0.55	0.50	.20**	.44**	.36**														
5. 식료품	0.08	0.27	-.02	.18**	.18**	.08													
6. 섬유	0.05	0.22	-.05	.08	-.03	.01	-.07												
7. 석유/화학	0.14	0.34	.06	.19**	-.03	.15*	-.16	-.09											
8. 고무	0.05	0.21	-.12	-.01	-.05	.03	-.04	-.05	-.09										
9. 금속	0.18	0.38	.25**	.10	.03	.21**	-.14*	-.11	-.18**	-.10									
10. 기계장비	0.09	0.28	-.02	-.02	-.11	-.08	-.09	-.07	-.12*	-.07	-.14*								
11. 컴퓨터	0.02	0.13	-.02	-.06	-.01	-.15*	-.04	-.03	-.05	-.03	-.06	-.04							
12. 전기	0.07	0.26	-.09	-.03	-.13*	-.11	-.08	-.06	-.11	-.06	-.13*	-.09	-.04						
13. 전자	0.21	0.41	-.09	-.27**	-.01	-.32**	-.15*	-.12*	-.20**	-.11	-.24**	-.16**	-.07	-.14*					
14. 자동차	0.13	0.34	-.03	-.11	.11	.14*	-.11	-.09	-.16**	-.09	-.18**	-.12*	-.05	-.11	-.20**				
15. 역량수준(2005)	2.81	0.53	.20**	.03	.31**	.07	.04	.04	.06	-.02	.05	-.05	.05	-.01	-.05	-.07			
16. 직무만족도	3.55	0.29	.28**	.06	.31**	.11	.14*	.03	.06	-.13*	.00	.03	.03	-.04	-.08	-.03	.39**		
17. 인사관리과정참여	0.79	0.82	.18**	.06	.35**	.08	.07	-.16**	.09	-.07	-.06	.00	.03	-.01	.02	-.09	.25**	.32**	
18. 작업과정참여	2.04	1.09	.18**	.04	.42**	.16**	.03	-.05	-.04	-.06	.05	-.15*	.02	-.05	.09	.09	.26**	.22**	.32**

**: p<0.01, *: p<0.05.



주) 표준화된 경로계수를 표시. 인당매출액에 대한 통제변수들의 영향을 통제하였으며 보고는 생략함.
**: p<0.01, *: p<0.05

[그림 1] 연구모형 및 경로분석 결과

직무만족에 대한 작업과정 참여(β=.14, p<.01)와 인사관리과정 참여(β=.28, p<.01)의 영향은 각각 통계적으로 유의하였으며, 따라서 가설 1과 가설 2는 지지되었다. 작업과정 참여와 인사제도 참여가 종업원 역량에 대한 효과(각각 β=.20, p<.01; β=.19, p<.01) 역시 통계적으로 유의하여, 가설 3과 가설 4는 지지되었다. 직무만족과 성과간의 정의 관계에 대한 가설 5는 통계적으로 유의한 경로계수(β=.19, p<.01)를 통해 지지된 반면, 종업원 역량으로부터 성과에 이르는 경로의 계수(β=.06, p>.05)는 유의하지 않아 가설 6은 기각되었다.

성과에 대한 선행변수들의 총효과를 직접효과와 간접효과로 구분한 결과는 <표 4>에 제시되어 있다. 총효과 중 간접효과의 설명력은 작업과정 참여의 경우 46%, 인사관리과정 참여의 경우 78%로 나타났다.

간접효과의 통계적 유의성 검정을 위한 Sobel test도 이상의 가설 검증 결과와 일치하는 결과를 보여주었다. 직무만족을 통한 작업과정 참여의 간접효과(Sobel 통계치=2.00, p<.05)와 인사관리과정 참여의 간접효과(Sobel 통계치=2.707 p<.01)는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이에 반해, 종업원 역량을 통한 참여제도의 간접효과는 지지되지 않았다. 즉, Sobel 통계치가 작업과정 참여의 간접효과의 경우 1.24(p>.05), 인사관리과정 참여의 간접효과의 경우 1.22(p>.05)로, 모두 통계적으로 유의하지 않았다.

<표 4> 조직성과에 대한 선행변수의 총효과, 직접효과, 간접효과

구 분	총효과	직접효과	간접효과	간접효과의 설명력
작업과정 참여	.08	.04	.04	46%
인사관리과정 참여	.08	.02	.06	78%
직무만족	.19	.19		
종업원 역량	.06 (.12)	.06 (.06)	(.06)	(52%)

주) 괄호 속의 수치는 종업원 역량에서 직무만족으로 향하는 경로가 추가되었을 경우의 효과를 의미함.

5. 결론

가. 연구결과의 요약 및 해석

본 연구에서는 인사관리과정에 대한 참여와 작업과정에 대한 참여로 구분한 참여적 인사관리가 어떠한 과정을 통하여 기업의 성과에 영향을 미치는지를 살펴보았다. 인사관리과정에 대한 참여는 평가 과정, 목표 설정 과정, 복리후생제도 결정과정에의 참여제도 실시 여부로 살펴보았고, 작업과정에 대한 참여는 품질분임조, 제안제도, 지식마일리지 프로그램, 6-시그마 제도의 실시 여부로 살펴보았다. 기업의 성과는 성과 측정의 객관적 지표인 재무성과 (인당매출액)로 측정하였다. 더불어 참여적 인사관리와 기업의 재무적 성과 간을 매개하는 변수로 직무만족과 종업원 역량을 살펴보았다. 한국직업능력개발원이 제공한 2005년, 2007년 인적자본기업패널 데이터 중 제조업 부문의 280개 기업을 대상으로 기업수준으로 분석하였으며, 결과는 다음과 같다.

우선 두 가지 형태의 참여적 인사제도는 모두 매개변수로 상정한 종업원 직무만족과 종업원의 역량에 통계적으로 유의한 수준의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 더불어 종업원들의 직무만족은 기업의 인당매출액에 통계적으로 유의한 수준의 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

하지만, 종업원들의 역량이 기업의 인당매출액에 미치는 영향력은, 비록 그 영향력이 정(+)으로 나타나고는 있지만 통계적 유의성을 보이지는 못하였는데, 이는 주로 개인수준에서 진행된 기존 연구와 상반되는 결과이다. 이 결과를 설명할 만한 뚜렷한 이론이 존재

하지는 않지만, 역량이 성과에 직접적으로 영향을 주지는 못한다 하더라도 종업원들의 직무태도의 변화를 통한 간접적인 영향을 미칠 가능성을 생각해 볼 수 있을 것이다. 즉, 여러 형태의 참여제도를 통해 역량을 축적할 기회를 가짐으로써 종업원들은 자신의 직무에 더 큰 만족을 느끼게 되고, 이를 통해 성과에 공헌하게 된다는 것이다. 사후분석의 결과도 이 가능성을 지지하는 것으로 보인다. 즉, 현재의 연구 모형에서 종업원 역량으로부터 종업원 직무만족으로의 경로를 추가했을 때, 그 경로는 통계적으로 유의할 뿐만 아니라, 가설에 의해 상정된 어떤 경로계수보다도 높은 값을 보여주었다(β=.31, p<.01). 종업원 역량->종업원 직무만족의 경로가 추가된 사후 경로분석에서 성과에 대한 종업원 역량의 총 효과는 두 배로 증가하였으며, 간접효과의 설명력은 총 효과의 52%로 그 증가분은 직무만족을 통한 간접효과에 기인하는 것이었다(<표 4>의 괄호 속의 수치 참조). 이러한 사후분석 결과는 참여적 인사관리가 성과에 대해 가지는 종업원 역량을 통한 매개효과는 역량으로부터 성과로 직결되는 것이 아니라, 역량이 직무만족으로 이어지고 직무만족이 다시 성과로 이어지는 이중적 매개과정을 통해 발생한다는 점을 시사한다. 따라서 역량강화를 위한 종업원의 다양한 참여가 직무만족으로도 이어질 수 있도록 촉진하는 것이 궁극적으로 성과 향상을 돕는 길이라 할 수 있을 것이다.

나. 시사점

1) 연구의 의의와 이론적 시사점

본 연구는 먼저 참여적 인사관리제도와 기업의 성과간의 관계를 파악하면서 조직차원의 변수(인사제도와 재무성과)와 종업원 관련 변수(종업원 직무만족과 역량)를 모두 활용하였으며, 개인 차원의 태도와 역량이 조직 전체 수준의 미치는 영향을 파악했다는 점에서 의의를 지닌다. 또한 본 연구는 인사제도, 특히 참여적 인사제도와 기업의 재무적 성과간의 관계에 있어서 종업원들의 역량의 역할을 확인해 보았다는데 의의가 있다. 그동안 많은 연구들에서 인사제도와 성과간의 관계를 매개하는 변수에 대한 개념적 수준의 논의가 있어 왔으나, 많은 경우 종업원들의 긍정적 태도 (attitudes)나 자발적 행동 (discretionary behaviors)이 두 변수 간을 매개할 것이라 설명하고 있다. 하지만 이는 인사제도를 통한, 특히 참여적 인사제도를 통한 종업원들의 역량 향상이란 측면을 간과한 것으로 판단되며 본 연구에서 참여적 인사관리가 종업원들의 역량에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 밝혔다는 점에서 그 의의를 찾아볼 수 있을 것이다.

본 연구는 우선 참여적 인사관리제도의 도입과 실행을 통하여 종업원의 직무만족을 증대시킬 수 있고 더불어 종업원 역량향상에도 기여할 수 있다는 실증적 근거를 제시함으로써 최근 각 기업마다 확대도입하고 있는 참여적 인사관리제도가 일시적 유행에 의한 것이라기보다는 기업 측면에서의 성과뿐만 아니라 종업원 측면에서의 성과 증진의 합리적 방안이라는 점을 시사하고 있다. 본 연구에서는 참여적 인사제도의 도입이 종업원들로 하여금 자율성에 대한 지각 혹은 절차적 공정성 지각 등을 크게 하여 직무에 대한 만족수준이 높아짐을 보였다. 또한, 참여적 인사제도를 통하여 종업원 역량이 향상될 수 있음을 실증적으로 밝혔다.

2) 실천적 시사점

최근 많은 기업들이 인사관리 제도의 설계와 운영과정에 종업원들의 의견을 반영할 수 있는 다양한 방법들을 도입하고 있다. 그러나 종업원의 참여가 과연 종업원의 만족도나 역량수준 향상에 어느 정도 기여고 있는지에 대해서는 명확한 근거를 제시하지 못한 실정이고, 새로운 제도를 도입하기 위한 투자 대비 효과성에 대해 비판적 의견이 있었던 것도 사실이다. 그러나 본 연구의 결과에 의하면 종업원들이 자신과 관련된 인사관리 과정에 참여할수록 직무에 대해 긍정적인 태도가 형성되다는 사실을 확인할 수 있었는데, 이는 참여적 인사관리가 이론적 측면 뿐 아니라 기업 실무에서도 존재의미 또는 정당성(rationale)이 충분이 있음을 입증해 주는 것이다.

또한, 참여적 인사관리에 의해 형성된 직무에 대한 긍정적 태도는 조직의 성과에 직접적인 영향을 미치며, 구성원의 역량도 간접적으로 조직성과에 기여한다는 사실을 확인할 수 있었다. 이러한 연구결과를 종합해 볼 때, 종업원의 만족도 제고와 역량 향상을 을 통한 조직의 성과 향상을 위해서는 전통적인 회사주도적 또는 상사중심의 인사관리 방식보다는 종업원들의 참여할 수 있는 제도적 장치를 확대할 필요성이 있다는 시사점을 얻게 되었다.

구체적으로는 목표를 설정하는 과정, 업적을 평가하는 과정, 복리후생 제도의 설계와 운영과정에서 수동적인 객체가 아니라 주체로서의 역할을 부여할 필요가 있을 것이다. 또한 작업 과정에서 작업방식의 개선이나 혁신, 새로운 아이디어를 제안할 수 있는 기회를 제공하며, 업무수행과정에서 획득한 자신만의 노하우나 정보를 회사전체차원에서 공유할 수 있는 제도나 시스템의 구축이 필요함을 알게 되었다. 한편, 이러한 작업과정에서의 참여가 주로 생산 현장을 중심으로 도입되고 있는데, 작업과정에서의 참여가 직무 태도 뿐

아니라 역량향상에도 기여한다는 연구결과에 비추어 볼 때, 적용범위를 확대시켜 나갈 필요가 있다고 보여진다. 또한 참여적 인사관리가 단기적 과제나 일회성 이벤트 수준에 머무르지 말고 종업원 참여를 인사관리의 다양한 영역으로 지속적으로 확대시켜 나가는 것이 종업원 측면이나 조직성과의 선행과제임을 분명하게 인식할 필요가 있을 것이다.

다. 연구의 한계 및 향후 연구과제

인사제도와 기업의 성과간의 관계에 대한 연구에서는 항상 역인과(reverse causality)의 우려가 따른다. 좋은 인사제도를 통한 기업 성과의 향상인지, 혹은 성과가 좋은 기업들이 새롭고 혁신적인 인사제도를 도입할 수 있는 여유자원이 있는 것인지에 대하여는 그동안 많은 논란이 있었다(e. g., Ostroff & Schmitt, 1993). 본 연구에서는 참여적 인사관리제도를 2004년 기준으로 측정하였고, 매개변수인 종업원의 직무만족과 역량은 2005년을 기준으로, 기업 성과인 인당 매출액은 2006년을 기준으로 측정하여 참여적 인사관리제도가 기업의 성과에 미치는 시차를 고려하여 측정하여, 역인과의 문제를 최소화하기 위해 노력했다. 하지만 향후 연구에서는 종단적 연구를 통하여 해당 변수들 간의 피드백루프의 존재나 상호인과성 여부를 파악해 보는 시도가 있어야 할 것이다.

본 연구에서는 기업의 인사제도 중 종업원들에게 참여의 기회를 주는 '참여적 인사제도'만을 분석의 대상으로 하고 있다. 하지만 실무에서 활용되는 인사제도는 종업원들의 선발과 교육훈련과 관련된 제도, 종업원들의 임금을 결정하는 제도 등 매우 다양하다. 따라서 향후 연구에서는 참여적 인사제도 뿐만 아니라, 다른 형태의 인사제도들과 기업의 성과간의 관계에 있어서의 매개효과에 대한 연구가 필요할 것이다. 특히 본 연구에서 상정된 매개변수 중 종업원의 역량은 기업의 선발제도와 교육훈련제도에 의해 결정될 것이므로, 이러한 변수들간의 관계에 대한 더 많은 연구가 필요할 것으로 판단된다.

다음으로는 변수의 측정에 관한 것으로, 본 연구에서는 참여적 인사제도를 각 제도를 도입한 경우를 1, 도입하지 않은 경우를 0으로 측정하여, 점수를 합산하여 사용하였다. 하지만 이와는 달리 많은 연구들에서는 인사관리 제도를 해당 인사제도의 적용범위(coverage)로 측정하는 경우가 많이 있다 (e.g., Huselid, 1995). 인사제도를 어떻게 측정할 것인가에 대한 다른 견해들이 존재하지만 이에 대한 뚜렷한 결론이 존재하지 않고 있다. 따라서 향후 인사제도와 기업의 성과간의 연구에서, 인사제도를 다른 방법으로 측정하더라고 같은, 혹은 유사한 결과를 얻을 수 있는지에 대한 연구가 필요할 것으로 판단된다.
마지막으로 본 연구는 400여개의 기업 중 제조업 부문의 280개 기업을 분석대상으로 삼

았는데, 이는 산업에 따른 인사제도의 효과성이 달라질 수 있다는 고려를 바탕으로 한 것이다 (Datta, Guthrie, & Wright, 2005). 향후 연구에서는 연구결과의 일반화를 위해 더 많은 산업을 포함시키고, 산업의 특성에 따른 효과를 비교하기 위한 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

김동배(2001). “참여적 작업시스템과 성과-작업조직과 인사관리의 정합성을 중심으로,” 『인사관리연구』, 제25집1권, 199-227.

김동배・김강식(2000). “참여적 작업관행과 조직성과,” 『경영연구』, 제7권1호, 122-141.

이병훈・김동배(2002). “작업시스템의 유형, 영향요인, 조직성과,” 『산업관계연구』, 제12권1호, 39-70.

Arthur Jr., W., Bennett Jr., W., Edens, P. S., & Bell, S. T.(2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.

Arthur, J. B.(1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal,* 37(3), 670-687.

Atwater, L. E., & Brett, J. F.(2005). Antecedents and Consequences of Reactions to Developmental 360° Feedback, *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 532-548.

Atwater, L., Roush, P., & Fischthal, A.(1995). The Influence of Upward Feedback on Self-and Follower Ratings of Leadership, *Personnel Psychology*, 48(1), 35-60.

Barber, A. B., Dunham, R. B., & Formisano, R. A.(1992). The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study, *Personnel Psychology*, 45(1), 55-74.

Barney, J. B.(1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Beam, B., & McFadden, J.(1988). *Employee Benefits*, 2nd ed., Homewood, IL: Irwin.

Becker, B. E., & Gerhart, B.(1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

Bies, R. J., & Moag, J. S.(1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, In Lewicki, R., Sheppard. B. H., & Bazerman, M. H.(Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.

Bluestone, B., & Bluestone, I.(1992). *Negotiating the Future: A Labor Perspective on American Business*, New York: Basic Books

Burke, L. A.(1997). Improving Positive Transfer: A Test of Relapse Prevention Training on

Transfer Outcomes, *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 115-128.

Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "High-performance" Work Practices Improve Establishment-level Outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 737-775.

Choi, J. H.(2008). Opening the Black box: The Mediating Effect of Employee Attitudes in the Relationship between High Performance Work Systems and Firm Performance, *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Wisconsin at Madison.

Cole, N. D., & Flint, D. H.(2003). Perceptions of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: Flexible versus Traditional Benefit Plans, *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 19-40.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K. Y.(2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Cooke, W. N.(1994). Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison, *Industrial & Labor Relations Review*, 47(4), 594-609.

Cotton, J. L. Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L.(1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*. 1988, 13(1). 8-22.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., & Lengnick-Hall, M. L.(1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 13, 8-22.

Dachler, P., & Wilpert, B.(1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation, *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-38.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M.(2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter. *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.

Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1987). The Support of Autonomy and the Control of Behaviour, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.

Delery, J. E., & Doty, D. H.(1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource

Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Guest, D.(1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. International Journal of Human Resource Management, 8, 263-276.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T.(2002). Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

Heneman, H. G., & Schwab, D. P.(1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement, *International Journal of Psychology*, 20(1), 129-141.

Hoerr, J.(1989). The Payoff from Teamwork, *Business Week*, 10 July, 56-62.

Huselid, M. A.(1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Huselid, M. A., & Becker, B. E.(1996). Methodological Issues in Cross-sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link. *Industrial Relations*, 35, 400-422.

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.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G, K.(2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.

Karasek, R. A.(1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-307.

Kauffeld, S.(2006). Self-Directed Work Groups and Team Competence, *Journal of Occupational*

and Organizational Psychology, 79(1), 1-21.

Kim, S. K., & Hong, J. S.(2005). The Relationship between Salesperson Competencies and Performance in the Korean Pharmaceutical Industry. *Management Revue*, 16, 259-271.

Levenson, A. R., ven der Stede, W. A., & Cohen, S. G.(2006). Measuring the Relationship between Managerial Competencies and Performance. *Journal of Management*, 32, 360-380

Locke, E. A., & Schweiger, D. M.(1979). Participation in Decision-Making: One More Look, *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339.

MacDuffie, J. P.(1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial & 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(4), 727-753.

Ostroff, C.(1992). The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational-level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, 693-974.

Ostroff, C., & Schmitt, N.(1993). Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345-1361.

Peterson, D., & Hillkirk, J.(1991). *A Better Idea: Redefining the Way Americans Work*. New York: Houghton Mifflin.

Reilly, R. R., Smither, J. W., & Vasilopoulos, N. L.(1996), A Longitudinal Study of Upward Feedback, *Personnel Psychology*, 49(3), 599-612.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J.(1939). *Management and the Worker*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Scarpello, V., Huber, V., & Vandenberg, R. J.(1988). Compensation Satisfaction: Its Measurement and Dimensionality, *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 163-171.

Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N.(2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?, *Journal of*

Applied Psychology, 88(5), 836-851.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., Nason, S. W.(1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Wilson, M., Northcraft, G. B., & Neale, M. A.(1985). The Perceived Value of Fringe Benefits, *Personnel Psychology*, 38(2), 309-320.

Yu, G. C., Waldeck, N. E., & Rowley, C.(2008). The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Study of the South Korean Public Sector, *International Journal of Society Systems Science*, 1(1), 67-83.

Zheng, C., Morrison, M., & O'Neill, G.(2006). An Empirical Study of High Performance HRM Practices in Chinese SMEs, *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1772-1803.

Abstract

How participative HRM system affects firm performance?: Investigating the role of job satisfaction and employee competency

Kitae Kim*, Bongsoon Cho**, Jang-Ho Choi***, Dongseop Lee****

The purpose of this study is to examine the internal processes in the relationship between the participative human resource management (HRM) system and financial performance of firms. Two types of the participative HRM system were considered: participation in the design and the operation of HR practices and participation in the work process. This study investigated the mediation effects of employee job satisfaction and competency.

The sample of this study consists of 280 manufacturing firms in Korea. The path analysis using AMOS was applied to test four hypotheses. Results showed that participative HR system had an indirect effect on the firm performance through job satisfaction and competency of employees. Participative HRM system increased both job satisfaction and competency of employees and that job satisfaction had a positive effect on financial performance of firms. However, the relationship between competency of employees and firm performance was not statistically significant, while competency had an indirect effect on firm performance through job satisfaction. We concluded this article with theoretical and managerial implications and suggestions for future research.

Key words: Participative Human Resource Management, Organizational Performance, Job Satisfaction, Employee Competence

* Division of Business Administration, Sangmyung University
** School of Business, Sogang University
*** College of Business Administration, Chung-Ang University
**** School of Business, Sogang University