

## 고성과 작업시스템과 직무만족 간의 관계에 대한 종단 연구: 성별다양성의 조절효과를 중심으로

엄혜경\*·성상현\*\*

### 초 록

본 연구는 조직 내 여성비율의 증가에 따른 조직 환경의 변화가 조직구성원의 인적자원 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 구체적으로 고성과 작업시스템이 직무만족에 미치는 영향을 분석하고 고성과 작업시스템과 직무만족 간의 관계에 있어서 여성비율이 미치는 조절효과를 실증하였다. 고성과 작업시스템의 구성 요소는 AMO 이론에 따라 역량향상 제도, 동기부여강화 제도, 기회확대 제도로 구분하고 이를 번들화(bundles)하였다. 실증연구는 한국직업능력연구원의 인적자원기업패널자료 중 6차(2015년)와 7차(2017년) 자료를 분석에 활용하여 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 그 결과, 고성과 작업시스템은 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 역량향상번들과 동기부여강화번들은 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여성비율의 조절효과에서는 역량향상번들만이 직무만족 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

주제어 : 고성과 작업시스템, 직무만족, 성별 다양성, 종단연구

\* 제1저자: 동국대학교(서울) 경영학과 박사과정 수료(mimohyekyll@daum.net)

\*\* 교신저자: 동국대학교(서울) 경영학과 교수(shsung@dongguk.edu)

## I. 서론

여성의 경제활동 증가로 인해 우리나라는 여성인력활용에 대한 관심이 대두되고 있다. 통계청의 경제활동인구조사(2023)의 경제활동참가율에 따르면 남성은 2012년 73.5%에서 2022년 73.5%로 변동이 없는 반면 여성은 2012년 50.1%에서 2022년 54.6%로 4.5%p가 증가하였다. 이는 여성의 경제활동참여가 지속적으로 증가하고 있음을 보여 주고 있다. 또한 2022년 기준으로 여성 고용률이 52.9%로 2012년 48.6%에 비해 조직에서 여성의 비중이 낮지 않음을 볼 수 있다(통계청, 2023.1.27).

여성의 경제활동 증가는 여성의 성공에 대한 갈망과 결혼에 대한 가치관의 변화에 따른 것으로 볼 수 있다. 고학력의 여성들은 조직에서 자신의 성공과 인정을 받기 위해 더욱 일에 매진하였고 결혼에 대한 가치관 변화는 낮은 출산율로 이어져 노동력이 감소됨으로써 여성인력을 적극적으로 활용하는 것이 중요한 정책과제로 대두되었다. 정부는 2005년에 적극적 고용개선 조치(Affirmative Action)를 시행하고 2007년 ‘남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률’을 개정함으로써 여성의 경제활동을 활성화하고자 노력하였다.

여성의 경제활동참가율 및 고용률의 증가로 인하여 여성인력 활용에 대한 관심은 증가하고 있지만 실제로 기업에서는 여성인력을 활용하는 데 많은 어려움이 존재하고 있다. 여성의 고유한 특성인 임신과 출산의 한계 때문에 기업에서는 여성을 채용하기를 꺼리는 실정이다. 이는 여성의 지속적인 고용 활동을 제한하고 있어 여성종업원들의 경력개발이 힘든 상황이다. 여성들이 높은 관리직에 진출하는 사례들이 있지만 극히 제한된 수이며 기업 내에서 존재하는 여성에 대한 고정관념, 편견 등으로 인하여 아직까지 많은 제한을 가지고 있는 것이 사실이다. 따라서 조직 내 여성비율이 높아짐에 따라 조직에서 다양해지는 성별을 기업이 효과적인 인적자원관리제도 방안을 마련하지 못한다면 이는 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있다.

인적자원은 조직에서 가장 통제하기 어려운 부분이지만 가장 핵심적인 요소로 강조되고 있다(Pfeffer, 1998). 자원기반 관점(Resource-Based View)에 따르면 인적자원은 조직의 경쟁우위를 달성하는 데 가장 핵심적 자원이라고 설명하고 있다(Becker & Gerhart, 1996; Delaney & Huselid, 1996). Barney(1991)의 연구에서도 인적자원은 지속적인 경쟁우위의 원천이 될 수 있다고 주장하였다. 국내연구에서는 여성인력들의 조직성과에 기여하는 제도로 여성친화적인적자원제도, 가족친화제도 등으로 연구를 많이 하고 있다(곽

선화, 2007; 김미정·최서진, 2022; 손선화·엄영호, 2022; 수몬이·노현탁, 2014). 그러나 여성 중심의 인적자원관리제도뿐만 아니라 우수한 인적자원관리제도로 알려져 있는 성과주의를 표방하는 고성과 작업시스템의 효과성에 대해 분석할 필요가 있다. 조직 입장에서는 조직구성원들에게 성과를 내는 결과를 원하기 때문에 여성비율이 높아지는 현시점에서 여성종업원들이 고성과의 결과를 내기 위해 어떠한 제도를 시행할 필요가 있는지에 대한 연구가 필요하다. 성과중시를 표방하는 고성과 작업시스템(High-Performance Work Systems)이 여성종업원들에게 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 부족하다. 여성인력 활용을 위해서 여성과 조직성과 간의 관계를 검증하는 연구가 중요함에도 불구하고 상대적으로 국내연구가 부족하다. 기존연구를 통해 여성의 직무태도에 대한 이해를 도모하고 효율적으로 여성인적자원을 활용하는 방안을 찾아내는 것은 어려운 실정이다. 또한 선행연구에서는 대부분의 인적자원관리 이론이 조직구성원들을 포괄적인 하나의 개념, 즉 무차별적이고 동질적인 인적자원으로 파악하는 것에 대해 비판하고 있다(Benschop, 2001). Benschop(2001)의 연구에서는 조직구성원들 간의 차이를 인식하고 인적자원관리활동이 다른 범주의 조직구성원들에게 미치는 다른 영향에 대해 탐구하는 것이 필요하다고 주장하였다. 조직 내 여성의 수가 증가하고 있는 상황에서 효율적인 여성인력 활용은 조직의 경쟁우위 및 목적을 달성하는 측면에서 핵심적 이슈가 될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 인적자원이 기업의 경쟁력과 직결되는 가운데 조직 내에서 여성종업원의 수가 증가할 때 인적자원관리제도와 인적자원 성과간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 한다.

위 내용을 바탕으로 본 연구에서는 고성과 작업시스템 차원에서 여성종업원들을 어떻게 효과적으로 관리·활용해 나갈 것인지에 대한 방안을 제시하고자 기존의 고성과 작업시스템의 주요 구성요소를 파악하고 고성과 작업시스템이 직무성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하며 이 결과를 바탕으로 효과적인 여성인적자원관리 제도를 도입·개선하는 방안을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 1. 고성과 작업시스템

고성과 작업시스템(High-Performance Work Systems)에 대한 정의는

연구자들마다 다양하지만 핵심은 조직구성원의 능력개발, 동기부여, 참여기회 확대를 통해 기업에 경쟁우위를 제공하는 작업시스템이다(Huselid, 1995). 즉, 고성과 작업시스템이란 다른 기술적·자본적 투자와는 달리, 조직구성원들에게 역량을 개발하게 하고 동기를 부여해 주며 그들 스스로 결정하게 하여 기업성과를 높이는 제도를 말한다(Arthur, 1994). 고성과 작업시스템은 조직구성원이 자발성을 갖추도록 인적자원관리 제도를 개선하는 것으로 구성원들이 사업장 내에서 적극적으로 참여하고 그들의 지식이나 능력 등을 자발적으로 발휘하도록 하는 인적자원관리 제도를 제공하는 것이다(나인강, 2014). 인적자원관리의 중요성은 시대가 경과함에 따라 더욱 더 중시되고 있는 추세이고 지금까지 많은 연구에서 고성과 작업시스템과 조직성과 간의 긍정적인 관계를 실증적으로 분석하여 제시하고 있다(김민영·이효주·박성민, 2016; 박세호·나인강, 2017; 임채훈·최기성·김주일, 2022; Boselie, Dietz, & Boon, 2005).

고성과 작업시스템의 구성요소는 연구자들마다 다양한 방법으로 분류하고 있다. 기존연구에서는 고성과 작업시스템의 구성요소들을 개별적으로 살펴보거나 여러 차원 또는 번들(bundles)로 구성요소를 분류하여 연구되고 있다. 선행연구에서 고성과 작업시스템은 개별 제도들이 상호적합성을 확보하고 인적자원관리제도의 진정한 효과를 분석하기 위해서 인적자원관리의 개별 제도들을 시스템 혹은 묶음(bundles)을 분석해야 한다고 강조하고 있다(Delery, 1998; Huselid, 1995). Huselid(1995)는 AMO 이론과 고성과 작업시스템을 주제로 사용하여 제도의 일관성 있는 번들(bundles)이 상호적합성을 보일 때 조직성과를 증진시킨다는 것을 보여주었다. 형태론적 관점(Configurational Perspectives)에서도 개별제도는 상호 연관성을 가지고 있다는 시스템 차원의 분석이 필요하다고 강조하고 있다(신은중, 2009; MacDuffie, 1995).

인적자원관리 제도를 번들화하여 접근하는 방법으로 가장 대표적인 예는 AMO(Ability-Motivation-Opportunity Theory) 이론이다. AMO 이론은 역량(Ability), 동기부여(Motivation), 기회(Opportunity)의 약자로서 조직구성원의 성과는 그들의 역량, 동기부여, 기회를 통하여 증진될 수 있다는 점을 강조하고 있다(Boxall & Purcell, 2003). 고성과 작업시스템은 구성 요소들의 유사성에 따라 역량향상, 동기부여강화, 기회확대 등 3가지 제도로 구분할 수 있다. 역량향상 제도는 조직이 필요한 유능한 인재를 외부에서 영입하거나 내부에서 육성하여 조직구성원의 지식, 기술, 그리고 능력(KSAs; Knowledges, Skills and Abilities)을 향상시키려는 목적으로 채용, 선발, 교육·훈련 등을 포함한다(Boxall & Purcell, 2003; Wright & Kehoe, 2008).

동기부여강화 제도는 조직구성원들에게 동기를 부여할 수 있는 제도를 투자하여 동기를 향상시켜 자발적인 노력을 유도함으로써 업무 몰입을 촉진시키는 것으로 성과평가, 경력개발, 보상, 인센티브, 복리후생 등을 포함한다(Boxall & Purcell, 2003; Wright & Kehoe, 2008). 기회확대 제도는 조직구성원들이 의사결정 참여 기회를 확대하여 자율권을 가지고 있다고 생각하게 함으로써 조직구성원들의 역량을 발휘할 수 있도록 하는 것으로 참여제도, 직무설계, 정보공유, 권한위임 등을 포함한다(Jiang et al, 2012; Wright & Kehoe, 2008). 선행연구에서는 AMO 이론을 바탕으로 설계된 제도는 조직성과를 증대시킨다고 주장하고 있다(Appelbaum, et al, 2000; Huselid, 1995; Jiang, et al, 2012; Ogbonnaya & Messersmith, 2019). AMO 이론을 바탕으로 고성과 작업시스템을 구분하고자 하는 것은 AMO 이론이 제도와 조직구성원, 조직차원 간의 관계를 간결하면서도 좋은 설명력을 가졌기 때문이다(Boxall & Purcell, 2003). 따라서 본 연구에서는 AMO 이론을 기반으로 하여 고성과 작업시스템 구성 요소를 역량향상 제도, 동기부여강화 제도, 기회확대 제도로 구분하고 변대화하여 측정하고자 한다.

## 2. 직무만족

최근 연구에서는 고성과 작업시스템의 영향을 직접적으로 받는 조직구성원의 태도 및 행동 등에 대한 관심이 대두되고 있다. Becker, Huselid & Ulrich(2001)의 연구에 따르면 인적자원관리제도는 조직구성원의 행동에 영향을 미치고 전략을 실행할 수 있는 행동을 하게 하여 조직의 운영 성과가 향상되며 기업 전체의 성과를 높인다는 인과관계를 제시하였다. 따라서 고성과 작업시스템과 조직성과 간의 인과관계를 명확히 하는 데 있어 조직구성원들의 행동과 관련된 결과변수를 살펴보는 것이 중요하다(Kehoe & Wright, 2013). 고성과 작업시스템과 같은 인적자원관리제도는 구성원들의 인식, 태도 및 행동 등에 직접적인 영향을 미치기 때문에 최근 연구에서는 인적자원관리시스템의 영향을 직접적으로 받는 조직구성원들의 인식이나 태도에 주목하고 있다(임채훈·최기성·김주일, 2022; Den Hartog, et al, 2013; Kehoe & Wright, 2013). 특히 조직구성원은 조직의 중요한 이해관계자라는 점에서 조직구성원들과 관련된 성과를 살펴보는 것이 중요하다(Colakoglu, Lepak & Hong, 2006; Wright & Gardner, 2003).

다양한 조직성과를 측정하는 변수 중 직무만족은 조직행동과 인적자원관리

연구에서 중요한 조직성과 변수로 연구되고 있다. 조직성과와 관련성이 높다고 알려져 있는 대표적인 구성원의 태도 변수이다(Den Hartog et al., 2013). 직무만족은 조직구성원들의 행동을 측정하는 지표 중에 하나로 조직성과를 측정하는 중요한 변수이다(김민영·이효주·박성민, 2016). 따라서 본 연구에서는 측정변수로는 직무만족으로 측정하고자 한다. 본 연구에서의 직무만족이란 직무 자체만을 의미하는 것이 아닌 조직 내부의 신분보장, 보수, 승진 기회, 인간관계, 그리고 작업 환경과 같은 근로조건 등을 포괄하는 직무의 전반적인 정서적 반응으로 정의하고자 한다(Wexley & Yukl, 1984).

### 3. 고성과 작업시스템과 직무만족의 관계

고성과 작업시스템과 직무만족 간의 관계를 기대이론으로 설명할 수 있다(Shin & Konrad, 2017). 기대이론(Expectancy Theory)에 따르면 인간은 더 나은 목표와 성취를 기대하면서 행동하고 그 결과로 인해 긍정적인 성과를 달성하게 되면 만족감을 느낀다는 것이다(Vroom, Porter & Lawler, 2005). 이에 따라 고성과 작업시스템의 구성 제도인 역량향상 제도, 동기부여향상 제도, 기회향상 제도들이 기대이론에서 말하는 더 높은 성과를 달성할 수 있게 하는 것으로 직무만족이 높아진다고 볼 수 있다.

다수의 선행연구를 살펴보면 고성과 작업시스템과 직무만족 간의 관계가 긍정적인 영향을 주고 있음을 보여주고 있다. Macky & Boxall(2007)의 연구에서는 뉴질랜드 종업원들을 대상으로 고성과 작업시스템의 활용과 조직구성원의 직무만족 간의 긍정적 관계를 보여주었다. Jake et al(2011)의 연구에서도 고성과 작업시스템의 활용이 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 이러한 태도변수들이 조직시민행동에 영향을 미쳐 결국 부서 성과(departmental performance)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국내연구인 김민영·이효주·박성민(2016)의 연구에서는 AMO에 기반한 고성과 작업시스템과 조직효과성의 관계를 연구하였고 조직구성원들이 실질적으로 느끼는 고성과 작업시스템의 만족도가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 임채훈·최기성·김주일(2022)의 연구에서는 고성과 작업시스템이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성요한·조준·윤동열(2021)의 연구에서는 공공기관의 재직자를 대상으로 고성과 작업시스템과 조직성과간의 관계를 연구하였다. 그 결과, 고성과 작업시스템이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 직무만족이 고성과 작업시

시스템과 직무성과 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 양문철(2020)의 연구에서는 고성과 작업시스템과 조직성과의 종적관계를 연구하였고 고성과 작업시스템이 직무만족에 일관되게 정(+)적인 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

AMO 이론에 따라 구성된 고성과 작업시스템을 변들로 살펴보면 개인의 역량을 높일 수 있게 하는 역량향상변들, 성과에 대하여 객관적으로 평가하고 보상하는 동기부여강화변들과 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 부여하는 기회확대변들이 있는데 이러한 변들별 제도들은 기대이론에서 볼 수 있듯이 더 높은 성과를 추구할 단초를 제공하기에 결국에는 직무만족이 높아진다고 볼 수 있다(Vroom, Porter & Lawler, 2005). 이명주·최장호·조봉순(2015)의 연구에서는 AMO 이론에 따라 고성과 작업시스템을 능력증진형, 동기부여증진형, 참여증진형 제도로 구분하여 직무만족의 관계를 연구한 결과 동기부여증진형 제도와 참여증진형 제도가 직무만족에 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 고성과 작업시스템은 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 구체적인 가설은 다음과 같다.

가설 1: 고성과 작업시스템은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 고성과 작업시스템의 변들(역량향상, 동기부여강화, 기회확대)은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 성별다양성의 조절효과

성별 다양성(Gender Diversity)은 조직의 노동력으로서 남성과 여성이 각각의 사회적 집단에 가지는 특성의 다양함 또는 이질적인 특성 모드를 의미한다(Marinova, Plantenga & Remery, 2016). 성별 다양성 관리는 생물학적인 성별(sex)과 사회적인 성별(gender)을 바탕으로 서로 다른 사회적 배경과 경험을 가진 남성과 여성에게 다양한 노동력을 공정성과 효율성에 기초하여 활용하는 조직의 노력이나 과정이라고 정의한다(Marinova, Plantenga & Remery, 2016). 즉, 남성과 여성 개개인의 성별에 따른 차이를 조직에서 공식적으로 인정하고 공정하고 형평적인 업무환경에서 그에 맞게 처우하는 것을 의미한다.

성별 다양성은 국내 기업에서 제고해야 하는 다양성 중 하나이다. 남성 중심의 조직에서 여성비율의 증가는 조직 내 다양성을 발생하게 한다. 임희정

(2008)의 연구에 따르면 기업이 여성인력을 고용하는 데 있어 이론적인 관점으로 세 가지를 주장하고 있다. 여성인력을 일종의 자원(resource)으로 보고 여성이라는 특수성이 다른 기업과 비교하여 경쟁우위의 요소로 작용한다는 관점과 조직 내 여성인력의 증가가 사회적으로 긍정적 또는 부정적 요인으로 작용하여 기업 가치에 영향을 미칠 수 있다는 관점이다. 마지막으로 남성 중심의 조직에서 여성인력 고용확대는 기존과는 다른 긍정적 또는 부정적 특성과 시각이 제공된다는 관점이다. 즉, 기존 남성 중심의 조직에서 여성 인력은 다양한 방식으로 새로운 변화 요인으로 작용하게 된다.

조직에서 다양성은 양날의 검(Double-Edged Sword)이 될 수 있기 때문에 조직이 어떻게 관리하는지에 따라 장점이거나 단점이 될 수도 있다(Cox, 2001). 다양성의 장점을 확대하기 위해서는 조직 내 다양성을 관리할 필요가 있다. 기업에서 지속적인 경쟁우위 확보를 위해 다양성관리는 중요한 인적자원관리 과제이다. 상황이론(Contingency Theory)에 따르면 조직의 생존과 성장을 위해 조직은 내·외부 환경과 지속적인 상호작용을 통하여 조직에 유리한 결과를 창출하는 것을 의미한다. 즉, 종업원의 직무태도나 행동은 종업원을 둘러싸고 있는 조직 환경에 따라 다를 수 있다는 것이다(이수영·최낙범, 2016). 또한 Dasgupta, Scircle & Hunsinger(2015)의 연구에 따르면 여성 비율이 다른 집단에서의 여성 행동을 관찰하였는데 여성비율이 25%, 50%, 75%인 각각의 집단에서 여성의 행동에 차이가 있는 것으로 나타났다. 여성비율이 높은 집단의 여성들의 활동이 적극적이고 활기찼으며 자신감이 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직 내 여성비율이 그들의 직무태도나 행동에 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

고성과 작업시스템을 시스템 혹은 묶음(bundles)으로 여성종업원의 태도에 관하여 논의하고 있는 선행연구는 부족하다. 인적자원관리시스템의 각각의 제도가 여성 관리자의 태도나 행동에 미치는 연구나 여성 관리자 비중에 미치는 연구가 대다수였다. 신수영·박지성·옥지호(2020)의 연구에서는 조직 내 멘토링, 교육훈련은 여성 관리자들의 조직몰입을 높이는 것으로 나타났고 송민수·김동주(2019)의 연구에서는 조직이 헌신형 인사관리를 시행할수록 여성 관리자의 비율이 증가하는 것으로 나타났다. 한수진·강소라(2018)의 연구에서는 여성 관리자들에게 경력개발활동(멘토링과 교육훈련 참여 등)과 경력만족 간의 관계가 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 임희정(2008)의 연구에서는 전통적인 연공서열 중심의 인적자원관리제도를 도입하고 있는 기업보다는 성과 중심의 인적자원관리제도를 중시하는 기업일수록 여성 관리직의 비중이 높다는 것을 제시하였다. 민현주·신은종(2019)의 연구에서는 고성과 작업시

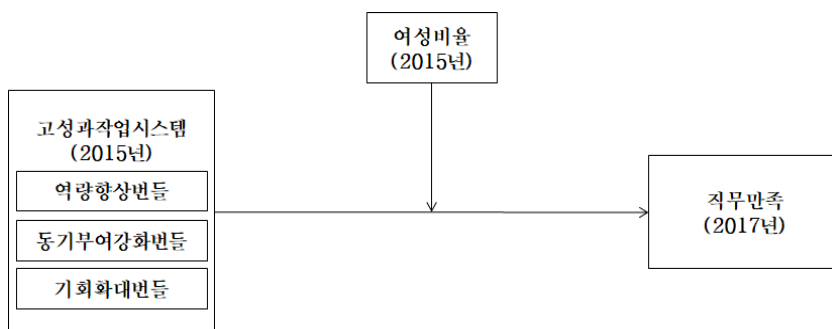


시스템 도입이 여성 관리직 비중에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구하였고 그 결과 고성과 작업시스템은 여성 관리직 비중에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개별관행들의 분석에서는 채용전략의 엄격화, 평가의 과학성은 여성의 관리직 비중을 높이는 것으로 분석되었지만 종업원 참여 활성화, 보상과 성과의 연동성은 여성의 관리직 비중에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

위의 내용에서 미루어 볼 때, 선행연구가 여성 관리자 중심의 연구이기는 하지만 조직 내 인적자원관리제도들이 여성 관리자 비율 증가와 여성 관리자의 태도나 행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 즉, 조직 내 여성 비율의 높을 경우 고성과 작업시스템과 직무만족의 관계에 영향을 미칠 것으로 볼 수 있을 것이다. 따라서 성별 다양성이 고성과 작업시스템과 직무만족의 관계에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였고 또한 AMO 모형의 적용에 따라 내적 일관성을 가진 관행들의 각 변들의 효과를 살펴보고자 가설들을 아래와 같이 설정하였다.

가설 3: 성별 다양성은 고성과 작업시스템과 직무만족 간의 관계에 조절효과가 있을 것이다. 즉 조직 내 여성비율이 높을 경우 고성과 작업시스템은 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 성별 다양성은 고성과 작업시스템의 변들(역량향상, 동기부여강화, 기회확대)과 직무만족 간의 관계에 조절효과가 있을 것이다. 즉 조직 내 여성비율이 높을 경우 고성과 작업시스템의 변들(역량향상, 동기부여강화, 기회확대)은 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.



[그림 1] 연구모형

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 자료수집 절차 및 연구표본

본 연구에서는 고성과 작업시스템과 직무만족의 관계를 분석하기 위하여 한국직업능력연구원의 인적자원기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel)을 사용하였다. 인적자원기업패널(HCCP)은 1차 WAVE와 2차 WAVE로 구분하여 진행되고 있다. 1차 WAVE는 2005년(1차)에 시작하여 격년(2년)마다 조사되었고 2017년(7차)를 끝으로 조사를 종료하였다. 2차 WAVE는 2019년도에 조사·설계를 일부 수정하여 2020년(1차)부터 매년 추적 조사를 시작하여 현재 2021년(2차)까지 공개되어 있다. 본 연구의 연구대상변수인 고성과 작업시스템 중 기회확대제도 변들의 실시여부에 관한 문항이 2차 WAVE에서는 조사가 되지 않아 1차 WAVE 자료를 활용하였다.

인적자원기업패널(HCCP)은 기업과 근로자를 연계하여 분석이 가능하고 중단분석이 가능하도록 구성되어 있다. 제도의 도입이나 적용이 일정한 시간차(time lag)가 필요할 것이라는 점을 고려하여(김기태·조봉순, 2008; 김민영·이효주·박성민, 2016) 고성과 작업시스템은 6차(2015년)를 기준으로 측정하였고, 직무만족은 7차(2017년)를 기준으로 측정하였다. 6차(2015년)에 응답한 기업체 수는 467개이고 7차(2017년)에 응답한 근로자의 수는 10,005명이다. 이 중 7차(2017년)에 응답한 기업체와 6차(2015년)에 응답한 근로자가 모두 응답한 조직을 선정하였다. 6차(2015년)에서는 제도 실시 여부에 대해 응답하지 않거나 모른다고 답변한 기업체를 제외하여 336개 기업 자료가 최종 분석에 사용되었다. 7차(2017년)에서는 조직별 응답자 수가 3인 이하이고 비정규직 응답한 설문지, 그리고 결측치는 분석에서 제외하였다. 연구에 포함된 최종 개별 응답자 수는 9,292명이고 기업별 응답자 수는 평균 28명이었다.

본 연구의 표본특성을 살펴보면 산업별로는 제조업 268개(79.8%), 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업 20개(6.0%), 금융 및 보험업 17개(5.1%), 전문·과학 및 기술서비스업 17개(5.1%), 교육서비스업 5개(1.5%), 예술·스포츠 및 여가서비스업 9개(2.7%)로 제조업의 구성 비율이 높은 것으로 나타났다. 응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 직급별 분포는 사원급 3,700명(39.8%), 대리급 1,483명(16.0%), 과장급 1,290명(13.9%), 차장급 1,098명(11.8%), 부장급 925명(10.0%), 임원급 97명(1.0%), 생산직(반장급) 699명(7.5%)으로 사원급의 응답 비율이 높게 나왔다. 성별은 남성 7,398명(79.6%),

여성 1,894명(20.4%)이었다.

〈표 1〉 표본의 특성

구 분		기업체 (개사)	구성비 (%)	구 분		응답자 (명)	구성비 (%)
산업	제조업	268	79.8	연령	20대	1043	11.2
	출판/방송통신/정보서비스	20	6.0		30대	3549	38.2
	금융/보험업	17	5.1		40대	3095	33.3
	전문/기술	17	5.1		50대 이상	1605	17.3
	예술/스포츠/여가서비스	9	2.7	학력	고등학교 졸	2855	30.7
	교육서비스업	5	1.5		전문학사	1524	16.4
					학사	4410	47.5
				석사 이상	503	5.4	
조직 규모	299인 이하	178	53.0	직급	사원급	3700	39.8
	300~999인	111	33.0		대리급	1483	16.0
					과장급	1290	13.9
					차장급	1098	11.8
	1000~1999인	25	7.4		부장급	925	10.0
					임원급	97	1.0
					반장급 (생산)	699	7.5
	2000인 이상	22	6.5	성별	남성	7398	79.6
					여성	1894	20.4
계		336	100	계		9292	100

## 2. 변수의 측정

### 1) 고성과 작업시스템

주요 독립변수인 고성과 작업시스템은 AMO 이론을 바탕으로 선행연구에 따라 역량향상 제도, 동기부여강화 제도, 기회확대 제도로 구분하여 변들로 구성하였다(박세호·나인강, 2017; 서인석·김우영, 2009; Boxall & Purcell, 2003). 고성과 작업시스템을 측정하는 방법에는 실시여부 이외의 여러 방법들이 있지만 제도를 객관적으로 판단하기 위해 고성과 작업시스템을 실시유무로 측정하였다(옥지호, 2015). 역량향상제도변들은 교육훈련의 실시 여부를 측정하였다. 엄격한 채용도 역량향상 제도에 포함되지만 해당 차수(6차)에는 조사되지 않아 제외하였다. 교육훈련의 구성항목은 집체식 사외교육훈련, 집체식

사내교육훈련, 인터넷학습, 해외연수, 멘토링코칭, OJT, 직무순환 등 총 7개 프로그램의 실시 여부를 측정하였다. 동기부여강화제도변들은 다양한 평가, 성과형 임금제도 및 복리후생의 실시여부를 측정하였다. 평가 및 성과급 구성항목은 다면평가, 목표에 의한 관리(MBO), 역량평가, 이윤배분제도, 전사성과급, 개인성과급, 선택적 복리후생 등으로 총 7개 제도의 실시 여부를 측정하였다. 기회확대제도변들은 참여 정책 측면에서 팀제, 참여제도, 직무설계 등의 실시 여부를 측정하였다. 구성항목은 제안제도, 지식 마일리지 프로그램, 전사적품질관리, QC(품질분임조), 6-시그마 등 총 5개로 프로그램의 실시 여부를 측정하였다. 마지막으로 역량, 동기부여, 기회 3개의 변들을 합산한 전체 고성과 작업시스템을 측정하였다. 따라서 고성과 작업시스템과 관련된 제도들의 실시유무를 바탕으로 측정하였고 각 제도들을 더미변수(실시=1, 미실시=0)로 코딩하였다. 변들 계산은 합산하여 측정하는 더하는(additive) 방식을 사용하였다(장은미, 2003).

## 2) 직무만족

본 연구에서는 고성과 작업시스템의 영향을 받는 결과로 직무만족을 측정하고자 한다. 3문항('나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족 한다', '나는 현재 받고 있는 임금에 만족 한다', '나는 현재 직장의 인간관계에 만족 한다')은 5점 척도(1:전혀 그렇지 않음, 5:전적으로 그러함)로 조사되었고 1문항('귀하는 현재하고 있는 일에 대해 전반적으로 얼마나 만족합니까?')은 5점 척도(1:매우 불만족, 5:매우 만족)로 조사되었다. 총 4문항을 합산하여 평균으로 계산하였고 4문항의 신뢰계수(Cronbach's alpha)는 0.81로 나타났다.

직무만족은 개인수준에 응답한 변수로서 집단 변수화하기 위해서는 집산의 타당도를 검토할 필요가 있다. 집산타당도의 수용기준은 ICC(1)은 0.05~0.20 사이의 값으로 나타나 값이 클수록 좋거나(Bliese, 2000) F 테스트가 유의한 경우이면 되고 rwg는 0.70 이상, ICC(2)는 0.70 이상이 권장된다(Klein & Kozlowski, 2000). 본 연구에서는 rwg, ICC(1), ICC(2)를 측정하였고 그 결과 rwg는 .90, ICC(1)은 .13( $F=5.01$ ,  $P<.001$ ), ICC(2)는 .80으로 나타났다. 직무만족의 집산타당도 결과는 수용 기준을 상회하여 해당 값을 직무만족의 응답값으로 사용하였다.

### 3) 성별다양성(여성비율)

성별 다양성은 조직 내 여성 정규직의 비율로 정의하여 분석하고자 한다. 조절변수인 기업의 여성비율은 6차(2015년) 본사용 패널데이터에서 전체 정규직 인원에서 여성 정규직이 차지하는 비중으로 측정하였다. 여성비율은 0에서 100 사이의 값을 갖는다.

### 4) 통제변수

통제변수는 조직규모, 조직연령, 산업, 노동조합 존재 여부, 외국인 지분 여부 등을 사용하여 측정하였다. 노동조합 존재와 조직연령은 고성과 작업시스템의 도입 및 유지, 개선에 주요한 요인으로 작용하고 조직규모 또한 대기업을일 수록 정밀한 고성과 작업시스템을 사용할 확률이 높다(Gill, 2009; Guthrie, 2001). 고성과 작업시스템의 중요한 변수인 산업은 산업별로 고성과 작업시스템의 효과가 다르게 나타날 가능성이 있다(박세호·나인강, 2017; Subramony, 2009). 외국기업이나 외국인의 투자는 여성비율을 설명할 수 있는 변수가 될 수 있어 외국인 지분 여부를 통제변수로 사용하였다(노세리·이상민, 2011; 박세호·나인강, 2017; Guthrie, 2001). 따라서 조직규모는 종사자규모 항목(1=299인 이하, 2=300~999인, 3=1000~1999인, 4=2000인 이상)을 그대로 사용하였고 조직연령은 조사년도에서 설립년도를 차감하여 연속변수로 사용하였다. 산업은 세분화하지 않고 제조업, 금융업, 비금융업을 더미변수화(제조업=1, 비제조업=0)하여 사용하였다. 노동조합 존재 여부는 근로자를 대표하는 조직이 있는지 여부 항목을 더미변수화(있는 경우=1, 없는 경우=0) 하였고 외국인 지분 여부는 외국인 지분 여부 항목을 더미변수화(있는 경우=1, 없는 경우=0) 하였다. 통제변수 값은 6차(2015년)를 사용하여 측정하였다.

## 3. 실증분석

### 1) 기초통계 분석

본 연구에서는 사용된 변수들의 기초통계량과 변수들 간의 관련성을 파악하기 위해 상관관계를 분석하였고 <표 2>에서 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계를 제시하고 있다.

먼저 주요 변수들의 평균을 살펴보면 고성과 작업시스템의 실행 수는 평균 9.27개로 전체 19개 제도 중 약 48.70%정도 시행되고 있는 것으로 나타났다.

변들별로 역량향상변들은 평균 4.23개로 전체 7개 관행 중 60.43%정도 시행하고 있고 동기부여강화변들은 평균 3.09개로 전체 7개 관행 중 44.14%정도 시행하고 있으며 기회확대변들은 평균 1.95개로 전체 5개 관행 중 39%정도 시행하는 것으로 나타났다. 3개의 변들 중 역량향상변들이 가장 높은 수치를 보였다. 기업 연령은 평균 33.87년이고 대부분 제조업으로 구성되어 있으며 거의 대부분의 기업이 종업원을 대표하는 조직이 있는 것으로 나타났다.

직무만족과 변수들 간의 상관관계 분석결과를 살펴보면 통제변수인 조직규모( $r=.323, p<.01$ )는 직무만족에 유의한 상관관계를 나타냈고 제조업더미( $r=-.189, p<.01$ )는 직무만족에 부(-)의 유의한 상관관계를 나타냈다. 기회확대변들을 제외한 역량향상변들( $r=.330, p<.01$ )과 동기부여강화변들( $r=.342, p<.01$ ) 모두 직무만족에 정(+)의 상관관계를 나타냈고 고성과 작업시스템( $r=.324, p<.01$ )도 직무만족에 정(+)의 유의한 상관관계를 나타냈다. 여성비율과 변수들의 관계에서는 통제변수인 제조업더미( $r=-.227, p<.01$ ), 조직연령( $r=-.120, p<.05$ )이 유의한 부(-)의 상관관계를 나타냈고 동기부여강화변들을 제외한 역량향상변들( $r=-.123, p<.05$ )과 기회확대변들( $r=-.174, p<.01$ ) 모두 여성비율에 부(-)의 상관관계를 나타냈으며 고성과 작업시스템( $r=-.134, p<.05$ )이 여성비율에 유의한 부(-)의 상관관계를 나타냈다.

〈표 2〉 변수들의 평균, 표준편차 및 상관계수

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1.68	.87	1										
2	.80	.40	-.017	1									
3	33.87	16.98	.173**	.262**	1								
4	.99	.11	.085	.013	.044	1							
5	.30	.46	.242**	.020	.050	-.049	1						
6	21.90	17.98	.032	-.227**	-.120*	.079	.012	1					
7	4.23	1.59	.479**	-.103	.070	.120*	.204**	-.123*	1				
8	3.09	1.60	.353**	-.191**	.058	.075	.185**	-.022	.537**	1			
9	1.95	1.51	.359**	.308**	.141**	.069	.120*	-.174**	.455**	.272**	1		
10	9.27	3.69	.507**	-.001	.113*	.112*	.217**	-.134*	.851**	.776**	.724**	1	
11	3.54	.26	.323**	-.189**	-.081	.058	.088	.014	.330**	.342**	.081	.324**	1

주1 : N=336, \* P<.05, \*\* P<.01. 산업터미(제조업=1, 금융업, 비금융업=0), 노조터미(노조 유=1, 노조 무=0), 조직규모(1: 299인 이하, 2: 300~999인, 3: 1000~1999인, 4: 2000인 이상), 조직연령(연속변수: 2014-설립년도), 외국인 지분 여부(지분 유=1, 지분 무=0), 역량향상/동기부여강화/기회확대(변들화, 6차=2015년), 고성과(6차=2015년), 직무만족(7차=2017년)

주2 : 1. 조직규모 2. 제조업터미 3. 조직연령 4. 노조터미 5. 외국인지분터미 6. 역량향상제도변들 7. 역량향상제도변들 8. 동기부여강화제도변들 9. 기회확대제도변들 10. 고성과 작업시스템 11. 직무만족

## 2) 가설 검증

조직의 성별 다양성에 따른 고성과 작업시스템과 직무만족의 관계를 검증하기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)으로 분석하였다. 1단계에서는 통제변수만을 입력하였고 2단계에서는 독립변수인 고성과 작업시스템 및 각 변들(역량향상, 동기부여강화, 기회확대)을, 3단계에서는 여성비율을 입력하였으며 마지막 4단계에서는 고성과 작업시스템과 여성비율의 상호작용을 분석하였다. 독립변수와 조절변수 간의 상호작용 효과 검증 시 발생할 수 있는 다중공선성 문제를 최소화하기 위해 고성과 작업시스템 및 각 변들(역량향상, 동기부여강화, 기회확대)과 여성비율을 평균 중심화(mean centering)하여 검증하였다(Baron & Kenny, 1986).

〈표 3〉은 고성과 작업시스템과 직무만족 간의 관계를 나타낸 분석결과이다. 결과를 살펴보면 모형 2에서 고성과 작업시스템이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.219$ ,  $p<.001$ ). 즉 고성과 작업시스템을 시행할수록 조직구성원들의 직무만족은 높아지는 것으로 확인되었다. 따라서 고성과 작업시스템이 직무만족에 정적인 영향을 미친다는 가설 1은 채택되었다. 그러나 상호작용 항을 투입한 모형 4에서는 여성비율이 고성과 작업시스템과 직무만족 간의 관계에서 상호작용이 없는 것으로 나타났다. 즉 조직 내 여성종업원이 차지하는 비중이 높은 집단인 경우 고성과 작업시스템을 시행할수록 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 3은 기각되었다.



〈표 3〉 직무만족에 대한 위계적 회귀분석 결과

	직무만족(17)			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
제조업더미	-.158 (.035)**	-.158 (.035)**	-.161 (.036)**	-.157 (.036)**
조직연령	-.099 (.001) <sup>†</sup>	-.104 (.001)*	-.105 (.001)*	-.104 (.001)*
조직규모	.330 (.017)***	.227 (.018)***	.229 (.018)***	.226 (.019)***
노조더미	.038 (.127)	.021 (.125)	.022 (.126)	.024 (.126)
외국인지분더미	.018 (.031)	-.005 (.031)	-.005 (.031)	-.007 (.031)
고성과 작업시스템(15)		.219 (.004)***	.216 (.004)***	.218 (.004)***
여성비율(15)			-.015 (.001)	-.007 (.001)
고성과 작업시스템(15) × 여성비율(15)				.027 (.000)
R <sup>2</sup>	.148	.183	.183	.184
ΔR <sup>2</sup>	.148	.035	.000	.001
F	11.487***	12.303***	10.528***	9.223***
ΔF	11.487***	14.104***	.084	.257

주 : N=336, <sup>†</sup>P<.10, \* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* P<.001. 모든 수치는 표준화된 회귀계수( $\beta$ ) 및 비표준화 계수 표준오차임.

〈표 4〉는 고성과 작업시스템의 변들(역량향상, 동기부여강화, 기회확대)과 직무만족 간의 관계를 나타낸 분석결과이다. 〈표 3〉에서 제시된 결과와 달리 3개의 변들은 각각 다른 효과를 보여준다. 모형 2에서 역량향상변들은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고( $\beta=.156$ ,  $p<.05$ ) 동기부여강화 변들도 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.193$ ,  $p<.01$ ). 그러나 기회확대변들과 직무만족의 관계는 유의미하게 나타나지 않았다. 따라서 가설 2는 부분적으로 채택되었다. 상호작용 항을 투입한 모형 4에서는 여성비율이 역량향상변들과 직무만족 간의 관계에서 상호작용이 있는 것으로 나타났다( $\beta=.169$ ,  $p<.05$ ). 즉 조직 내 여성종업원이 차지하는 비중이 높은 집단인 경우 역량향상변들을 시행할수록 직무만족이 높아지는 것으로 확인하였다. 그러나 동기부여강화변들과 기회확대변들은 여성비율과 상호작용을 하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4도 부분적으로 채택한다고 볼 수 있다.

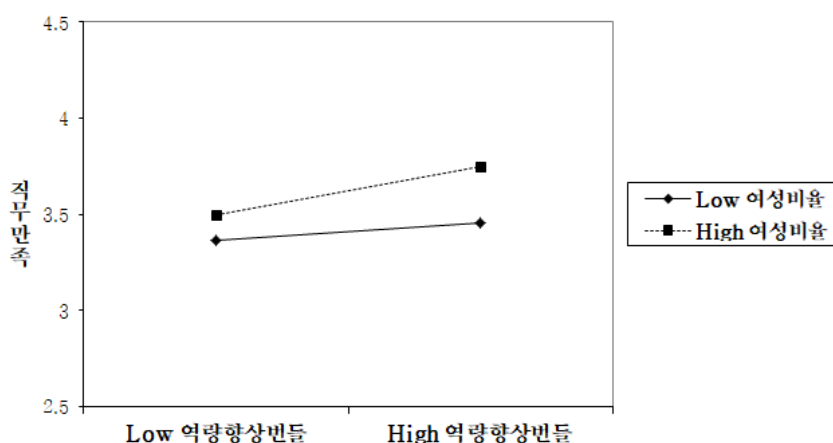
〈표 4〉 직무만족에 대한 위계적 회귀분석 결과 (2)

	직무만족(17)			
	모형1	모형2	모형3	모형4
제조업더미	-.158 (.035) **	-.077 (.038)	-.080 (.039)	-.060 (.040)
조직연령	-.099 (.001) †	-.111 (.001) *	-.112 (.001) *	-.124 (.001) *
조직규모	.330 (.017) ***	.231 (.018) ***	.234 (.018) ***	.241 (.018) ***
노조더미	.038 (.127)	.016 (.124)	.018 (.125)	.024 (.124)
외국인지분더미	.018 (.031)	-.018 (.030)	-.017 (.030)	-.028 (.030)
역량향상(15)		.156 (.011) *	.153 (.012) *	.143 (.012) *
동기부여강화(15)		.193 (.010) **	.193 (.010) **	.191 (.010) **
기회확대(15)		-.085 (.011)	-.086 (.011)	-.079 (.011)
여성비율(15)			-.018 (.001)	-.008 (.001)
역량향상변들(15) × 여성비율(15)				.169 (.001) *
동기부여강화변들(15) × 여성비율(15)				-.087 (.001)
기회확대변들(15) × 여성비율(15)				-.077 (.001)
R <sup>2</sup>	.148	.208	.209	.224
ΔR <sup>2</sup>	.148	.060	.000	.016
F	11.487 ***	10.748 ***	9.542 ***	7.773 ***
ΔF	11.487 ***	8.254 ***	.124	2.161 †

주 : N=336, †P<.10, \* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* P<.001. 모든 수치는 표준화된 회귀계수( $\beta$ ) 및 비표준화 계수 표준오차임.

고성과 작업시스템의 각 변들과 여성비율의 상호작용 항을 투입하여 나타난 결과를 바탕으로 역량향상변들과 직무만족 간의 상호작용의 관계를 자세히 살펴보기 위해 역량향상변들이 평균보다 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 (Aiken & West, 1991) 역량향상변들이 직무만족에 미치는 효과를 [그림 2]로 나타냈다. [그림 2]에 따르면 여성비율이 낮은 집단보다 여성비율이 높은 집단인 경우 역량향상변들 시행은 직무만족을 높이는 것으로 확인되었다. 즉

여성비율이 높은 집단인 경우 역량향상변들을 시행할수록 직무만족이 높아지는 것으로 나타났다.



[그림 2] 역량향상제도변들과 직무만족에서 여성비율의 조절효과

## IV. 결론 및 논의

### 1. 연구결과 및 시사점

본 연구는 고성과 작업시스템이 직무만족에 미치는 영향을 알아보고 그 과정에서 조직 내 성별 다양성이 이들 관계에 어떠한 조절효과를 나타나는지를 살펴보았다. 그리고 AMO 이론을 근거로 고성과 작업시스템을 세 개의 변들로 나누어 이들이 직무만족에 미치는 영향을 알아보고 성별 다양성의 조절효과를 검증하였다. 가설 검증을 위해 한국직업능력연구원에서 제공하는 6차(2015년), 7차(2017년) 데이터 중 336개 기업을 대상으로 조직수준에서 분석한 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 고성과 작업시스템과 직무만족 간의 관계를 위계적 회귀분석을 한 결과 고성과 작업시스템은 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만 이들 관계에서 여성비율의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 고성과 작업시스템이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 고성과 작업

시스템이 조직구성원에게 중요한 요인이라는 사실을 제시한다. 또한 이러한 결과는 고성과 작업시스템이 인적자원 성과에 긍정적이라는 기존연구(김민영·이효주·박성민, 2016; 박지성·안성익, 2015; 임채훈·최기성·김주일, 2022; 양문철, 2020; Kehoe & Wright, 2013; Jake et al., 2011; Macky & Boxall, 2007)의 주장과 일치한다.

둘째, 고성과 작업시스템을 하나의 변수가 아닌 세 개의 변들로 나누어 회귀분석을 한 결과, 역량향상제도변들과 동기부여강화제도변들은 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 교육훈련, 평가, 보상, 복리후생 등이 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 연구들에서 주장하고 있는 것과 일치하였다(이명주·최창호·조봉순, 2015; Subramaniam & Youndt, 2005; Subramony, 2009). 그러나 여성비율의 조절효과에서는 역량향상변들만이 있는 것으로 나타났다. 즉 여성비율이 높은 집단인 경우 역량향상제도를 실행할수록 직무만족이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 여성비율이 높은 집단인 경우 역량향상제도는 조직구성원들의 직무만족에 정(+)-적인 요인임을 제시하고 있다.

이러한 연구 결과는 다음의 이론적 및 실무적 시사점을 가질 수 있다. 이론적 측면에서 고성과 작업시스템과 직무만족 간의 관계를 패널데이터를 사용하여 종단연구를 통해 실증하였다. 선행변수와 결과변수의 측정시점을 달리하여 시간차(time lag)가 있는 자료를 사용하여 방법론상의 오류를 최소화하고 선행변수와 결과변수 간의 관계에 대한 인과적 해석이 가능하도록 검증하였다. 또한 AMO 이론을 바탕으로 고성과 작업시스템을 변대화하여 살펴봄으로써 인사제도의 유형마다 다른 영향이 나타나는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 결과를 토대로 인적자원관리제도의 유형별로 여성종업원들에게 유의한 제도가 무엇인지를 보다 세부적으로 확인할 수 있었다.

기존연구에서는 인적자원관리제도의 효과성이나 인적자원관리제도와 조직성과 간의 관계연구를 여성 관리직을 대상으로 하는 연구가 주를 이루었으나 본 연구에서는 다양성 관점에서 조직 내 여성 비율로 연구하였다는 점에서는 의미가 있다. 민현주·신은중(2019)연구에서는 여성들의 관리직 진출에 가장 중요한 선제적 요인으로 조직 내 여성종업원의 비율이라고 하였다. 여성들이 승진이나 관리직으로 진출하는 과정에서 남성과 얼마나 동등한 경험을 하고 동등한 수를 확보하는지에 따라 영향을 받을 수 있기 때문이다. 따라서 조직 내 여성비율을 확보함에 따라 인적자원관리시스템 즉, 고성과 작업시스템들이 여성종업원들에게 어떤 제도가 유의한 것인지 확인할 수 있었다.

본 연구에서 나타나듯이, 고성과 작업시스템이 조직구성원들에게 긍정적인

영향을 미치는 제도임은 분명하다. 그러나 조직 내 여성비율이 높을 경우 고성과 작업시스템은 직무만족에 유의하지 않는 것으로 나타났다. 국내 기업들은 차별적인 제도를 지양하고 평등한 제도를 정착하려는 노력을 하고 있지만 국내 기업들의 제도와 조직문화는 여전히 남성 중심적임을 알 수 있다. 또한 여성비율이 높을 경우 동기부여강화변들과 기회확대변들은 직무만족에 부(-)의 영향으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이는 제도의 시행 자체만으로 조직 내 여성과 남성에게 평등한 보상과 평가, 의사결정 참여 기회 확대 등이 보장되지 않는다는 것이다. 조직 내 관리자가 성에 대한 고정관념 등을 가지고 있다면 제도의 시행만으로는 보상이나 평가, 의사결정 참여에 대한 불평등을 감소시키기에 어려움이 있을 것이다. 이러한 결과는 Castilla & Benard(2010)의 연구에서도 알 수 있다. 연공서열을 반영한 임금체계에서 존재하는 성별 임금격차가 성과에 따른 평가제도와 함께 더 커지는 것으로 나타났고 이는 합리적이고 객관적으로 보이는 제도라도 평가자의 고정관념이 변화하지 않으면 조직 내 불평등을 더욱 강화한다고 주장하였다. 따라서 조직 내 여성 비율이 증가하는 현 시점에서 고성과 작업시스템이 긍정적 효과를 갖기 위해서는 기업은 조직구성원들의 인식 변화, 공정하고 평등한 조직문화의 변화 등이 우선되어야 할 필요가 있다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

그러나 몇 가지 한계점이 존재한다. 첫째, 본 연구의 분석데이터는 패널 데이터로 2차 자료 데이터로 수행하였다. 2차 자료 데이터 사용의 한계로 개념상 구분 가능한 변수를 사용하기는 했지만 독립변수와 종속변수에 원래 의도한 변수들을 모두 살펴보기에 한계가 있었다. 독립변수인 고성과 작업시스템을 AMO 이론에 따라 역량향상제도변들, 동기부여강화제도변들, 기회확대제도변들로 나누어 측정하였지만 기존 이론에 따라 변들마다 포함되어야 하는 제도를 모두 포함하지는 못했다. 예로 역량향상제도에는 엄격한 선발 및 채용, 광범위한 교육훈련 등이 포함되지만 인적자원기업패널 자료에는 선발 또는 채용에 관련한 변수가 포함되어 있지 않아 사용하지 못하였다. 따라서 추후 연구에서는 고성과 작업시스템에 다양한 변수를 사용하여 연구할 필요가 있다.

둘째, 고성과 작업시스템의 실시 여부가 아닌 직접적으로 제도를 활용함으로써 조직구성원들의 직무만족에 어떠한 영향이 미치는지에 대한 연구가 필요하다. 조직 내부에서 제도를 실시한다고 해도 모든 조직구성원들이 활용을 하

지 못하는 경우 디커플링(decoupling) 문제가 발생할 수 있기 때문에(Meyer & Rowan, 1977) 실제로 개인수준에서 제도의 활용여부에 따른 직무성과의 결과는 다를 것으로 예상된다. 따라서 고성과 작업시스템의 활용여부와 직무 만족 간의 관계에 성별을 조절효과로 하여 추가적인 연구가 필요할 것이다.

셋째, 조절변수인 여성비율을 더 세부적으로 구분하여 연구할 필요가 있다. 예를 들어 여성비율이 하위직에 집중되어 있거나 중간직 또는 상위직에 집중되어 있는지에 따라서 교육 훈련의 기회, 승진, 참여 등과 같은 제도들이 성과에 미치는 영향이 다르게 나올 가능성이 있기 때문이다. 따라서 직급, 정규직/비정규직 등으로 세부적으로 구분한다면 더 의미있는 결과가 나올 것이다.

넷째, 본 연구에서 독립변수로 활용한 고성과 작업시스템 중 기회확대제도(전사적품질관리, 지식마일리지제도, 제안제도 등)의 실시여부에 대한 조사가 2017년을 끝으로 종료되어 향후 연구에 활용할 수 없게 되었다. 이러한 이유로 최근의 데이터로 고성과 작업시스템과 직무성과 간의 관계를 조사하는데 어려움이 있었다. 따라서 추후 연구에서는 현재 상황이 반영될 수 있도록 최근 데이터로 연구를 진행할 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 고성과 작업시스템과 인적자원성과 간의 관계에서 남녀의 차이를 조절변수로 하여 결과변수를 주관에 의해 판단되는 내면적 결과인 직무만족뿐만 아니라 임금이나 승진과 같은 외면적 결과를 함께 다루는 추가적인 연구가 필요하다. 조직에서 남성과 여성의 행동은 다르게 나타난다. 여성은 조직 내에서 대인관계를 보다 중시하지만(Miller & Karakowsky, 2005) 남성은 개인주의적이고 경쟁적인 행동을 보인다(Eagly & Steffen, 1984). 또한 성별에 따라 개인의 가치를 두는 관점이 다르다. 남성은 임금, 승진 등과 같이 외재적 요소에 가치를 두지만 여성은 개인이 느끼는 경력만족, 조직구성원과의 관계 등에 가치를 두는 경향이 있기 때문이다(Powell & Mainiero, 1992). 성별에 따른 행동은 조직이 지원하는 제도에 따라 다른 행동결과를 나타낼 것으로 예상되기 때문에 직무성과와 임금, 승진 등을 함께 고려하여 더욱 정밀한 연구가 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 곽선화(2007). “여성친화적 인적자원관리가 여성인력의 노동시장 지위 향상에 미치는 영향”. *인적자원관리연구*. 제14권 제4호. 1-16.
- 김기태·조봉순(2008). “인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원태도의 매개효과를 중심으로”. *인사조직연구*. 제16권 제1호. 115-157.
- 김미정·최서진(2022). “여성근로자의 가족친화제도 활용 용이성이 직업만족도와 조직몰입도에 미치는 영향 분석”. *한국산학기술학회 논문지*. 제23권 제2호. 487-497.
- 김민영·이효주·박성민(2016). “AMO에 기반한 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구”. *한국인사행정학회보*. 제15권 제3호. 269-303.
- 나인강(2014). “고성과작업시스템과 기업성과: 인적자원성과의 매개효과”. *인적자원관리연구*. 제21권 제1호. 41-61.
- 노세리·이상민(2011). “가족친화적 고성과작업시스템에 대한 듀얼아젠다 접근”. *인사조직연구*. 제19권 제3호. 1-29.
- 민현주·신은종(2019). “고성과 작업체제와 기업 내 여성의 관리직 진출”. *사회과학연구논총*. 제35권 제2호. 37-61.
- 박세호·나인강(2017). “고성과작업시스템과 기업성과 간에 관한 실증 분석”. *인적자원개발연구*. 제20권 제2호. 71-95.
- 박지성·안성익(2015). “고성과작업시스템이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 인사기능의 매개효과를 중심으로”. *경영연구*. 제30권 제2호. 235-257.
- 서인석·김우영(2009). “고성과형 인적자원관리제도가 기업성과에 미치는 영향: 중단면 연구”. *노동정책연구*. 제9권 제3호. 55-80.
- 성요한·조준·윤동열(2021). “공공기관의 고성과작업시스템이 직무성과에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 중심으로”. *생산성논집*. 제35권 제4호. 211-246.
- 손선화·엄영호(2022). “가족친화제도 운영과 여성의 장기근속 영향요인 분석”. *정책개발연구*. 제22권 제2호. 209-233.
- 송민수·김동주(2019). “현신형 인적자원관리, 노조조직률, 사용자의 노사관계전략이 여성의 관리자 진출에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구”. *노동정책연구*. 제19권 제1호. 123-155.

- 수문아·노현탁(2014). “가족친화제도 활용과 여성관리자의 조직몰입: 인사제도 공정성과 차별경험 인식의 조절효과”. *조직과 인사관리연구*. 제38권 제2호. 27-52.
- 신수영·박지성·옥지호(2020). “여성관리자의 조직몰입을 높이기 위한 기업의 내부요인 탐색”. *한국콘텐츠학회 논문지*. 제20권 제9호. 296-307.
- 신은중(2009). “고성과작업시스템의 고성과는 무엇에 의해 결정되는가?: 번들효과와 핵심관행 탐색을 중심으로”. *산업관계연구*. 제19권 제4호. 43-69.
- 양문철(2020). “HPWS와 조직성과의 종적 관계 연구”. *직업능력개발연구*. 제23권 제3호. 205-236.
- 옥지호(2015). “고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증”. *인적자원관리연구*. 제22권 제1호. 45-71.
- 이명주·최창호·조봉순(2015). “고성과 작업시스템과 조직성과간의 관계: 조직문화의 조절효과를 중심으로”. *생산성논집*, 제29권 제3호. 143-178.
- 이수영·최낙범(2016). “공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향-직무특성의 조절효과 검증을 중심으로”. *한국행정연구*. 제25권 제1호. 169-200.
- 임채훈·최기성·김주일(2022). “고성과작업시스템이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 조직신뢰와 직무자율성과의 관계를 중심으로”. *기업경영연구*. 제29권 제5호. 99-120.
- 임희정(2008). “기업 특성이 여성 경영참여에 미치는 영향에 관한 연구”. *여성연구*. 제74권. 45-77.
- 장은미(2003). “개인성과 위주의 보상제도가 직무 수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원 관리 번들(HR Bundle)의 조절 효과를 중심으로”. *인사조직연구*. 제11권 제1호. 133-158.
- 통계청(2023.1.27). “경제활동인구조사” 국가통계포털 KOSIS. <https://kosis.kr/index/index.do>에서 2023.1.27 인출.
- 한수진·강소라(2018). “여성 관리자의 경력만족에 영향을 미치는 경력열망 그리고 멘토링/교육훈련의 효과”. *대한경영학회지*. 제31권 제4호. 743-760.
- Aiken, L. S. & West, S. G.(1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park. CA: Sage.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. L.(2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Arthur, J. B.(1994). Effects of Human Resource Systems on



- Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Barney, J.(1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Becker, B., & Gerhart. B.(1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D.(2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Benschop, Y.(2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166-1181.
- Bliese, P. D.(2000). Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*(pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C.(2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P., & Purcell, J.(2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Castilla, Emilio J., & Benard, S.(2010). The Paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55, 543-576.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y.(2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human resource management review*, 16(2), 209-218.
- Cox Jr, T.(2001). *Creating the multicultural organization: A strategy*

- for capturing the power of diversity*(Vol. 6). John Wiley & Sons.
- Dasgupta, N., Scircle, M. M., & Hunsinger, M.(2015). Female Peers In Small Work Groups Enhance Wom-En'S Motivation, Verbal Participation, And Career Aspirations In Engineering. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(16), 4988-4993.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A.(1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E.(1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A.(2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of management*, 39(6), 1637-1665.
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J.(1984). Gender Stereotypes Stem from the Distribution of Women and Men into Social Roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 735-754.
- Gill, C.(2009). Union Impact on the Effective Adoption of High Performance Work Practices. *Human Resource Management Review*, 19(1), 39-50.
- Guthrie, J.(2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- 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.
- Jake, G. M., Pankaj, C. P., David, P. L., & Julian, S. G. W.(2011). Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C.(2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A

- Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *The Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M.(2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*(pp. 512-553). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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(2), 197-221.
- Macky, K., & Boxall, P.(2007). The Relationship Between High-Performance Work Practices and Employee Attitudes: an Investigation of Additive and Interaction Effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 537-567.
- Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C.(2016). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777-1790.
- Meyer, J. W., & Rowan. B.(1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miller, D. L., & Karakowsky, L.(2005). Gender Influences as an Impediment to Knowledge Sharing: When Men and Women Fail to Seek Peer Feedback. *The Journal of Psychology*, 139(2), 101-118.
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J.(2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes?. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509-526.
- Pfeffer, J.(1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 96-124.
- Powell, G. N., & Mainiero, L. A.(1992). Cross-currents in the River of

- Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers. *Journal of Management*, 18(2), 215-237.
- Shin, D., & Konrad, A. M.(2017). Causality between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, 43(4), 973-997.
- Subramaniam, M., & Youndt, M.(2005), The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450-463.
- Subramony, M.(2009). A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E.(2005). Expectancy Theories. *Organizational Behavior*, 1, 94-113.
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A.(1984). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood, IL: Richard D, Irwin, Inc.
- Wright, P. M., & Gardner, T. M.(2003). The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices. In Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., & Howard, A. (Eds). *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*(pp. 311-328). John Wiley & Sons.
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R.(2008). Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.

## Abstract

# A Longitudinal study between high-performance work systems and job satisfaction: Focusing on moderating effects of gender diversity

Hyekyung Eom\*·Sanghyeon Sung\*\*

The purpose of this study is to examine the effect of changes in organizational environment on the job satisfaction of organizational members as the proportion of women in the organization increases. Specifically, we analyzed the effects of high-performance work systems on job satisfaction and examined the effect of women's rates which is a moderating factor on the relationship between high-performance work systems and job satisfaction. High-performance work system components were bundled with capacity enhancement system, motivation enhancement system, and opportunity expansion system according to AMO theory. To do this, we conducted a hierarchical regression analysis using the 6th(2015) and 7th(2017) data of the HCCP(Human Capital Corporate Panel) data of the KRIVET(Korea Research Institute for Vocational Education and Training) for analysis. As a result, high-performance work systems have a positive effect on job satisfaction, and capacity enhancement bundles and motivation enhancement bundles have a positive effect on job satisfaction. Regarding the moderating effect of the female ratio, it was found that only the capacity improvement bundle moderated the relationship between job satisfaction.

**Keywords :** High-Performance Work Systems, Job Satisfaction, Gender Diversity, Longitudinal Study

---

\* First Author: Ph. D. Candidate, School of Business, Dongguk University-Seoul

\*\* Corresponding Author: Professor, School of Business, Dongguk University-Seoul