



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학 박사학위 논문

고성과작업시스템(HPWS)이

혁신행동에 미치는 영향:

심리적웰빙의 매개효과와 조직공정성의
조절효과를 중심으로

(The effects of High-Performance Work System
on innovative work behavior :

Role of psychological well-being and
organizational justice)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

조 준

고성과작업시스템(HPWS)이
혁신행동에 미치는 영향:
심리적웰빙의 매개효과와 조직공정성의
조절효과를 중심으로

지도교수 윤 동 열

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2019년 2월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

조 준

조준의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원 김성훈



심사위원 박정민



심사위원 류성민



심사위원 권기욱



심사위원 윤동열



울산대학교 일반대학원

2019년 2월

국 문 초 록

본 연구는 고성과작업시스템이 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향과 이 관계에서 심리적웰빙의 매개효과와 조직공정성의 조절효과를 살펴 보았다. 또한 고성과작업시스템이 혁신행동으로 이어지는 과정과 상황을 동시에 고려한 조절된 매개효과를 검증하였다. 이를 통하여 고성과작업시스템이 어떠한 경로를 통하여 기업의 성과를 향상시키는지 확인하고자 하였다. 구성원의 역량향상, 동기부여, 참여기회 등과 연계되어 있는 고성과작업시스템이 잘 갖추어진 환경에서 조직 구성원은 안정적으로 심리적·정서적 자원을 확보할 수 있다. 고성과작업시스템은 주변 환경에 대한 긍정적 반응뿐만 아니라, 조직 환경과 구성원 간 긍정적인 상호작용을 가져올 수 있기 때문에 조직 구성원의 혁신행동에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였다.

연구가설 검증을 위해 고성과작업시스템이 도입되어 있는 것으로 확인된 국내의 공공, 민간 기업에 근무 중인 근로자들로부터 수집된 306부의 설문지 중 고성과작업시스템이 제대로 갖춰져 운영되고 있다고 보기 어려운 100인 미만 사업장 등의 데이터를 삭제하여 251부의 설문을 활용하였다. 가설검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 고성과작업시스템은 조직구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 심리적웰빙은 고성과작업시스템이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향력을 매개하였다. 셋째, 조직공정성은 고성과작업시스템이 조직구성원의 심리적웰빙에 미치는 영향력을 조절하였다. 특히 분배공정성 인식은 고성과

작업시스템이 높아짐에 따라 구성원의 심리적웰빙을 강력하게 증가시켰다. 넷째, 고성과작업시스템과 혁신행동의 관계에서 조직공정성에 의해 조절된 심리적웰빙의 매개효과를 확인할 수 있었다.

연구를 통하여 성과향상을 위해 도입되어 온 고성과작업시스템이 성과뿐만 아니라 구성원 개인의 정신건강과 삶의 질을 높이고 변화실행의 주체인 구성원의 혁신행동을 유도할 수 있음을 확인하였다. 또한 공정성 인식이 높은 집단의 경우 이러한 상호작용이 낮은 집단에 비해 더 높은 영향을 받는다는 것도 확인하였다. 특히, 분배공정성이 높은 집단의 경우는 고성과작업시스템이 낮은 환경에서는 분배공정성이 낮은 집단보다 심리적웰빙이 낮았으나, 고성과작업시스템이 높아짐에 따라 급격하게 심리적웰빙이 증가하고, 혁신행동의 증가로 이어지는 것을 확인하였다.

본 연구는 고성과작업시스템이 구성원의 혁신행동으로 이어지는 과정을 살펴보았으며 조직에 대한 구성원의 공정성 인식에 따른 변화 역시 검증함으로써 고성과작업시스템 연구의 이론적 확장과 구성원의 삶의 질 차원에서 인적자원개발 분야에 대한 실무적 시사점을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

주제어 : 고성과작업시스템, 혁신행동, 심리적웰빙, 조직공정성(분배, 절차), 조절된 매개효과

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구배경 및 연구목적	1
제2장 이론적 배경	5
제1절 고성과작업시스템(HPWS)	5
제2절 혁신행동(innovative work behavior)	10
제3절 심리적웰빙(psychological well-being)	15
제4절 조직공정성(organizational justice)	20
제3장 연구방법	25
제1절 연구모형	25
제2절 가설 설정	26
2.1. 고성과작업시스템과 혁신행동의 관계	26
2.2. 고성과작업시스템과 심리적웰빙의 관계	30
2.3. 심리적웰빙과 혁신행동의 관계	31
2.4. 심리적웰빙의 매개효과	32
2.5. 조직공정성의 조절효과	34
2.6. 조직공정성의 조절된 매개효과	36
제3절 변수의 조작적 정의와 측정	38
3.1. 고성과작업시스템	38
3.2. 혁신행동	39
3.3. 심리적웰빙	40
3.4. 조직공정성	42
3.5. 통제변수	43
3.6. 설문지 구성	43

제4장 실증분석	44
제1절 응답자의 일반적 특성	44
제2절 자료처리 및 분석	45
2.1. 확인적 요인분석 및 신뢰도 측정	45
2.2. 기초통계와 상관관계분석	47
제3절 가설 검증	49
제4절 가설 검증결과 요약	61
제5장 결론	62
제1절 연구결과와 시사점	62
제2절 한계점과 향후 연구방향	67
참고문헌	69
Abstract	97
설문지	100

표 목 차

<표1> 고성과 작업시스템(HPWS)의 선행연구	9
<표2> 혁신행동(innovative work behavior)의 선행연구	14
<표3> 심리적웰빙(psychological well-being)의 선행연구	19
<표4> 조직공정성(organizational justice)의 선행연구	23
<표5> 고성과작업시스템 측정 설문항목	38
<표6> 혁신행동 측정 설문항목	40
<표7> 심리적웰빙 측정 설문항목	41
<표8> 조직공정성 측정 설문항목	42
<표9> 설문지 구성	43
<표10> 응답자의 일반적인 특성	44
<표11> 변수의 신뢰도 검증 결과	46
<표12> 확인적 요인분석 결과	47
<표13> 변수 간 상관관계	48
<표14> 심리적웰빙의 매개효과 분석	51
<표15> 조직공정성 인식의 조절효과 분석	52
<표16> SPSS Process 조절매개효과 검증	54
<표17> 분배공정성 인식의 조절효과 분석	55
<표18> SPSS Process 조절매개효과 검증(분배공정성)	57
<표19> 절차공정성 인식의 조절효과 분석	58
<표20> SPSS Process 조절매개효과 검증(절차공정성)	60
<표21> 가설 검증 결과의 요약	61

그림 목 차

<그림1> 연구모형	25
<그림2> 조직공정성의 조절효과	53
<그림3> 분배공정성의 조절효과	56
<그림4> 절차공정성의 조절효과	59

제1장 서론

제1절 연구배경 및 연구목적

급변하는 경영환경에 대응하고 지속적인 경쟁우위를 확보하여 성과를 창출하기 위한 기업의 노력이 매우 치열해지고 있다. 이에 따라 무형자산의 가치가 높아지고 인적자원과 관련된 역량이 조직의 핵심요소로 부각되면서 전략적 인적자원관리에 대한 관심이 증가하고 있으며(홍권표·윤동열, 2013; 강정애 외, 2015), 관료적이고 통제를 강조하는 전통적 인적자원관리 시스템과 구분되는 혁신적 인적자원관리 시스템인 고성과작업시스템에 대한 관심 또한 커지고 있다(Becker and Huselid, 1998; 강성춘·윤현중, 2009; 이주형·이영면 2010).

고성과작업시스템에 관한 연구는 자원기반이론을 토대로 한다(Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Wright et al., 1994). 자원기반이론에 따르면 가치 있고, 희귀하며, 대체와 모방이 불가능한 특징을 가진 인적자원은 지속 가능한 경쟁우위 확보 및 유지의 원천이 될 수 있다. 따라서 효과적인 인사제도를 사용하여 전략적으로 중요한 인적자본의 특성을 형성하고 유지시키는 것은 조직의 성과를 향상 시키는 데에 중요한 역할을 한다(Snell and Dean Jr, 1992; Becker and Huselid, 1998; Delery and Shaw, 2001; Ployhart and Moliterno, 2011; Jiang et al., 2012).

고성과작업시스템(High Performance Work System: HPWS)은 과거 개별 인사제도 중심의 미시적 관점에서 벗어나 모집, 채용, 선발, 평가, 교육훈련, 보상 등이 유기적으로 하나로 작동하는 조직단위의 전략적 인적자원관리 시스템으로, 개별 인적자원개발 기능들을 연계하고 근로자의 역량개발, 동기부여 및 참여기회 등을 확대하여 기업 경쟁력을 강화하는

체제로 정의되었다(Appelbaum et al., 2000).

고성과작업시스템은 효과적인 인사제도를 통해 전략적으로 중요한 인적자본의 특성을 형성하고 유지시켜 조직의 성과를 향상시키기 위해 사용되고 있으며, 조직의 인적자본 수준을 향상시키기 위해 사용되는 종업원 참여, 높은 수준의 교육훈련, 정기적인 성과평가 및 종업원과의 정보공유 등 다양한 인사제도의 종합으로 정의된다(양재완, 2016). 초기 연구에서는 고성과작업시스템이 조직수준에서 기업성장에 미치는 영향에 관한 주제가 주를 이루었으나(Huselid, 1995; Batt, 2002; Combs et al., 2006), 최근에는 개인수준에서 조직 구성원의 태도나 행동에 미치는 영향에 대한 연구로 발전해 나가고 있다(Huselid et al., 1997; Tsai and Ghoshal, 1998; Bartel, 2004; Wright et al., 2005; 권기욱 외, 2012; 나인강, 2014; 박지성·류성민, 2015).

고성과작업시스템에 관한 연구는 생산성 향상, 이직률 감소, 조직시민 행동 등 긍정적인 영향을 증명하는 연구(조세형·윤동열, 2013; Michaelis et al., 2015; Oliveira et al., 2015; 박종욱 외, 2016; Heffernan and Dundon., 2016; Melesse, 2016; Stirpe et al., 2017)뿐만 아니라, 최근 이직의도 증가, 조직성과 감소, 비생산적 업무행동 증가 등 부정적(dark side) 영향에 대한 연구도 많이 이루어지고 있다.(Ramasy et al., 2000, Jensen et al., 2011, Gulzar et al., 2014)

인사제도-조직성과 메커니즘을 설명하는 데 있어 기존에는 고려되지 않았던 조직구성원의 지각이 가지는 역할이 강조되고 있다(Bowen and Ostroff, 2004; Nishii et al., 2008; Liao et al., 2009; Boon et al., 2012). 구성원은 경험과 인지적 과정을 통해 만들어낸 조직적 맥락에 따라 자신의 태도와 행동을 형성하기 때문에(Tsai and Ghoshal, 1998; Bowen and Ostroff, 2004), 인사제도가 구성원에게 어떻게 이해되고, 그들의 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 알기 위해서는 보다 많은 연구가 수행되어야 한다(Becker and Huselid, 1998).

고성과작업시스템이 기업성가에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인한 연구는 많이 존재하였으나(Huselid, 1995; Wright and Boswell, 2002; Cook, 2001; Batt, 2002; Combs et al., 2006; Bowen and Ostroff, 2004; Macky and Baxall, 2007), 고성과작업시스템과 기업성과 간의 구체적인 영향관계를 살펴볼 수 있는 블랙박스에 대한 실증연구는 부족한 상황이다(Cafferkey and Dundon, 2015; Jiang and Liu, 2015). 그리고 기존 연구에서 고성과작업시스템이 기업의 인적자본 형성과 축적에 기여한다는 것(Lepak and Snell, 1999)과 기업의 독특한 인적자본 형성에 도움을 준다(Wright and Snell, 1991; Barney et al., 2001)는 것은 입증되어 있으나, 구성원 개인의 행동 변화와의 관계를 살펴본 연구는 적었다.

고성과작업시스템과 성과 간의 구체적인 영향관계를 살펴보기 위하여, 성과의 선행변수로 볼 수 있는 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 대하여 밝혀보고자 한다. 또한 최근 일과 삶의 균형에 대한 관심이 높아지는 가운데 고성과작업시스템과 구성원의 혁신행동 관계에서 심리적웰빙의 매개효과를 실증 분석하고, 조직공정성 인식을 조절변수로 두어 조직-개인 간의 상호작용을 심층적으로 연구하고자 한다. 혁신은 어느 정도의 긴장감을 요구하는 행위이기 때문에 지나치게 안정적이거나 불안정한 상태에서는 오히려 부정적 영향을 미칠 수 있다. 따라서 조직구성원의 심리적웰빙과 조직공정성 인식을 통해 변수 간 관계를 좀 더 심도 있게 살펴볼 수 있을 것으로 예상하였다.

본 연구에서는 고성과작업시스템과 혁신행동에 관한 문헌연구를 토대로 연구모형과 연구가설을 설정하고, 선행연구들을 바탕으로 개발된 측정문항들을 활용하여 설문지를 구성할 것이다. 설문조사를 통해 확보된 자료는 조직구성원이 가진 인사제도에 관한 지각을 기반으로 실증분석을 실시할 것이다. 구체적으로 지각된 고성과작업시스템이 심리적웰빙을 통해 혁신행동에 어떻게 긍정적 영향을 미치는지를 파악하고 조직공정성 인식에 따라 그 영향이 어떻게 변화하는지에 대하여 검증함으로써, 고성

과작업시스템 연구의 이론적 확장과 조직구성원 삶의 질 차원에서 인적
자원개발 분야에 대한 실무적 시사점을 제시하는데 기여하고자 한다.

제2장 이론적 배경

제1절 고성과작업시스템

고성과작업시스템(high performance work system)은 Barney(1991)의 자원기반이론을 토대로 한다. Barney(1991)는 지속적인 경쟁우위를 창출하는 자원은 가치 있고, 희소하며, 모방이 불가능하고, 대체될 수 없는 특성을 가진다고 제시하며, 인적자원을 경쟁우위를 담보하는 중요한 핵심원천으로 보았다(Barney et al., 2001; Becker and Gerhart, 1996). 고성과작업시스템은 인적자원을 관리하여 기업성과를 제고하는 전략적 인적자원관리 연구영역의 주요 주제이다. 고성과작업시스템은 조직 내 구성원을 조직이 보유한 인적자원 및 경쟁우위의 원천으로 바라봄으로써 다양한 조직성과에 정으로 기여할 수 있는 시스템으로 주목받기 시작하였다(Pfeffer, 1998).

사회교환이론(Blau, 1960)은 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 긍정적인 효과(Arthur, 1994; Cook, 2001; Evans and Davis, 2005; Takeuchi et al., 2007; Jyoti and Dev, 2016)를 설명하는 핵심이론으로 상호호혜의 원칙에 기반하고 있다. 조직은 여러 가지 인사제도를 사용하여 구성원에게 높은 수준의 고용안정성을 제공하고 그들의 삶의 질 향상을 위한 투자를 한다. 이때, 구성원은 조직이 자신을 조직의 소중한 자산으로 여기며 그들의 행복추구에 함께 노력하고 있다고 여기게 된다. 이에 따라 구성원은 조직이 베푸는 호의를 되갚기 위해 긍정적인 업무태도와 행동을 나타내며, 결과적으로 높은 수준의 직무만족, 조직몰입, 조직시민 행동 등의 업무 성과를 가져오게 된다(양재완, 2016).

고성과작업시스템의 효과에 대한 사회교환이론적 설명은 행동주의적

관점(behavioral approach)에 의하여 더 논리적으로 설명된다(Schuler, 1989). 이 관점은 인적자원관리 제도가 조직의 성과에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라, 구성원의 업무행동을 통해 제도적 영향이 발현되며, 구성원의 바람직한 행동은 인사시스템과 조직성과를 이어주는 매개체로서 역할을 수행한다고 설명한다(양재완, 2016).

과거 전략적 인적자원관리의 이론에서는 제도와 외부환경과의 상호관계를 무시한 채 고성능작업시스템을 연구했으며(Delery and Doty, 1996), 고성능작업시스템을 구성원의 참여와 몰입을 유발하고 조직성과를 향상시키는 일련의 인적자원관리 제도로 정의하기도 하였다(Huselid, 1995). 그러나 고성능작업시스템은 매우 넓게 해석되고 있기 때문에 이에 대하여 일반적으로 정의된 바는 아직 없는 모호한 상태이다.(Guthrie, 2001; Tsai 2006; Chaudhuri 2009; Boxall and Macky, 2009; Boxall and Macky, 2014).

고성능작업시스템의 정의는 연구자들의 관점에 따라 조금씩 차이가 있지만 일반적으로 고성능작업시스템은 채용, 교육 및 훈련, 인사고과 제도와 보상제도, 직무설계, 직원의 참여와 의사소통 등을 포함하는 개념으로 정의된다(Pfeffer, 1994; Huselid, 1998; Appelbaum et al., 2000; Bae and Lawler, 2000; Evans and Davis, 2005). 그리고 구성원의 지식, 기술, 능력(KSAs)의 향상을 통해 조직의 지속적 경쟁우위를 확보하고, 이를 기반으로 기업성과를 증대시키는 인사시스템을 의미한다(Evans and Davis, 2005; Datta et al., 2005; Takeuchi et al., 2007; 권기욱 외, 2012).

고성능작업시스템에 대한 정의는 근로자의 지식, 기술, 헌신, 유연성 등을 극대화 하는 인적자원관리 기능들의 조합으로, 과업 달성뿐만 아니라 인간적 측면까지 고려하는 포괄적 관점(Nadler, 1997)과 내부적으로 인적자원관리 기능들 사이 일관성이 있으며, 외부적으로는 조직의 전략과도 일관성을 갖는 통합시스템(Evans and Davis, 2005)으로 보는 견해가 있다. 그리고 어떠한 방식에서 상위의 성과를 창출하는 조직 내의 핵

심 근로자를 위한 작업 기능들의 시스템(Boxall and Macky, 2009)으로 정의되기도 한다. 위의 논의를 종합하면, 기업의 인적자본인 근로자에 대한 장기적 투자와 채용부터 평가 보상 등을 아우르는 인사제도라는 것이 고성과작업시스템에 대한 학자들의 공통적인 정의이다(Arthur, 1994; Tsui et al., 1997; Collins and Smith, 2006;).

이론적인 관점에서 인사관리제도가 기업성장에 미치는 영향에 대한 설명은 여전히 부족하다. 더욱이, 몇몇 실증연구들은 인사관리제도가 기업성과와 연관성이 없거나 심지어 부정적인 영향을 미친다는 결과(Staw and Epstein, 2000; Cappelli and Neumark, 2001; Wright et al, 2005)를 보여주고 있어 인사관리제도와 기업성과의 관계에 대한 의구심을 가지게 한다. 지나친 성과중심의 고성과작업시스템의 적용은 오히려 구성원의 스트레스를 가중시켜 직무열의 상실과 같은 부정적인 결과를 초래할 수 있다는 것도 많은 연구들을 통해 확인되고 있다(Godard 2001; Guest, 2002; Macky and Boxall 2007; Kroon et al. 2009).

그러나 일반적으로 고성과작업시스템은 기업성장에 긍정적 영향을 미치는 인사시스템으로 받아들여지고 있다(권기욱 외, 2012; 한정우 외, 2016). 기존 연구에서 고성과작업시스템을 활용하는 기업의 조직 및 개인성과가 더 높다는 것이 확인되었으며(Peffer, 1994; Huselid, 1995; Wright and Boswell, 2002; Bowen and Ostroff, 2004; Macky and Baxall, 2007; 이주형·이영면, 2010), 최근 첨단기술 분야의 기업을 대상으로 한 연구에서도 고성과작업시스템이 판매실적 등의 성과 향상과 기업 혁신에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Jake and James, 2010; Patel et al, 2013; Zhang and Morris, 2014).

고성과작업시스템은 노동집약 산업에서 노동효율성을 제고하는 데 기여할 뿐만 아니라, 혁신이 강조되는 불확실한 산업에서도 효과적이라는 것이 검증됨에 따라 이와 관련된 연구들이 증가하고 있다(Arthur, 1994; Datta et al., 2005; Hsu et al., 2007; Luthans and Sommer, 2005;

Messersmith and Guthrie, 2010). 불확실한 경영환경에서 기업의 인력규모 및 교육훈련의 축소는 성과에 부정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다(구정모, 2015; 옥지호, 2015, 김철수·전순영, 2015; 이명주 외, 2015; 권기욱, 2017).

고성과작업시스템과 관련된 연구는 조직 수준의 연구에서 개인 수준에 대한 연구로 변화하고 있다. 고성과작업시스템이 구성원의 웰빙을 증가시키고, 직무소진을 감소시키는 등 개인에게 긍정적인 영향을 미치고 성과도 향상시키는 것으로 나타났으며(Fan et al., 2014; Van De Voorde and Beijer, 2015), 개인성과 이외에도 조직 내 대인관계 네트워크와 개인의 일상적인 상호작용, 창의성과 혁신행동 등에 영향을 미쳐 효율성을 높이는 것이 확인되었다(Jiang and Liu, 2015; 박종옥·손승연, 2017; Escribá-Carda et al., 2017; Ahmed et al., 2018).

기존 연구에서는 고성과작업시스템이 기업의 성과로 연결된다는 것을 보여주었으나, 이 과정에서 구성원의 긍정적인 직무태도와 행동이 매개변수가 될 것이라는 것을 이론적으로 주장했을 뿐 실증적으로 검증하지 않았다(Wright and Boswell, 2002). 대부분의 고성과작업시스템의 초기 연구는 일련의 경영 제도와 성과 간의 직접적인 관계만 조사하고 고성과작업시스템과 기업성과 간의 영향관계를 살펴볼 수 있는 블랙박스를 살펴본 것은 거의 없었다(Cafferkey and Dundon, 2015; Jiang and Liu, 2015).

고성과작업시스템에 대한 투자는 생산성을 향상시키기 때문에 이를 확장하고 상황에 맞게 세분화할 필요가 있다(Gondo and Amis, 2013). 고성과작업시스템과 성과 간의 상호 관계를 파악하는 것은 의사결정자에게 고성과작업시스템이 생산성 향상을 창출한다는 것을 보여줄 수 있어, 고성과작업시스템을 확장하고 강화하는 데 더 많은 투자를 하도록 만든다(Shin and Konrad, 2017).

<표1> 고성능 작업시스템(HPWS)의 선행연구

연구자 (연도)	종속변수	매개/조절변수	영향	주요이론
Ahmed et al. (2018)	innovative work behavior	knowledge sharing	정(+)	-
Escribá-Carda et al. (2017)	innovative work behaviour	exploratory learning	정(+)	social exchange theory
Heffernan and Dundon (2016)	employee well-being	justice	정(+)	signalling theory
Melesse (2016)	firm performance	HR attributions	정(+)	attribution theory
van Esch et al. (2016)	firm performance	employees' competencies(매) climate for creativity(조)	정(+)	-
Jyoti and Dev (2016)	employee performance	self-efficacy(조) learning orientation(매)	정(+)	resource based view
Van De Voorde and Beijer (2015)	employee outcomes	happiness health-related Outcomes	정(+)	signalling theory
Chang (2015)	organizational ambidexterity	firm-Level social climate	정(+)	multi level examination
Fan et al. (2014)	subjective well-being burnout	organisational based self-esteem	정(+)	social exchange Theory
Zhang and Morris (2014)	subjective well-being workplace burnout	employees' organisational based self-esteem (OBSE)	정(+)	social exchange theory
Gulzar et al. (2014)	counterproductive work behavior	employee psychological outcomes	부(-)	job demand theory
Stirpe et al. (2014)	performance	contingent employment	정(+)	social exchange theory
Zhang et al. (2014)	organizational performance	employee outcomes	정(+)	AMO theory
Jensen et al. (2013)	turnover intentions	anxiety role overload Job control	부(-)	job demand control theory
Patel et al. (2013)	firm growth	organizational ambidexterity congruence	정(+)	situational theory behavioral view
Jensen et al. (2011)	turnover intentions	Job control Strain Work intensification	부(-)	job demand control theory
Gong et al. (2010)	collective OCB	collective affective commitment (AC)	정(+)	collective social exchange perspective

연구자 (연도)	종속변수	매개/조절변수	영향	주요이론
Messersmith and Guthrie (2010)	firm performance	causally ambiguous firm processes	정(+)	resource based view
Sun et al. (2007)	turnover productivity	service-oriented citizenship behaviors Unemployment rate Business strategy	정(+)	social exchange Theory
박종욱·손승연 (2017)	과업성과, 창의성	핵심자기평가	정(+)	사회인지이론
권기욱 (2017)	기업성과	인사관리제도의 진보성, 제도화 정도	정(+)	자원기반이론 신제도화이론
현정우 외 (2016)	기업성과	조직문화	정(+)	자원기반이론 상황적 관점
양재완 (2016)	조직시민행동	고성과작업시스템 분위기 절차적 공정성	정(+)	사회교환이론
권기욱 외 (2016)	기업성과	조직문화	정(+)	상황적 관점 자원기반이론
구정모 (2015)	조직효과성	인사관리 공정성	정(+)	행동주의관점 대리인/거래비용이론
육지호 (2015)	조직성과	조직 양면성	정(+)	패널분석
김철수·전순영 (2015)	조직성과 (직부만족, 조직몰입, 이직의도)	교육훈련	정(+)	사례분석
이명주 외 (2015)	조직성과	조직문화	정(+)	상황론적 관점
나인강 (2014)	조직성과	인적자원성과	정(+)	조직사회자본
김건식 (2013)	기술혁신	혁신분위기 인적자본	정(+)	자원기반이론
권기욱 외 (2012)	조직몰입	조직공정성	정(+)	사회교환이론

제2절 혁신 행동

혁신 행동은 기업의 긍정적인 성과와 이익을 증가시키고, 기대되는 위험을 감소시키는 효과를 갖는 것으로 알려져 있다(Kalmi and Kauhanen, 2008; Yuan and Woodman, 2010). 정보기술의 발달로 도래된 무한경쟁 시대에서 지식을 기반으로 한 지식경영사회로 변화해가면서 창의적인 인간의 역할과 기업 혁신의 적용을 위한 혁신프로그램의 도입은 더욱 강조

되고 있다(윤대혁·정순태, 2006).

혁신에 대한 연구는 분석수준에 따라 조직수준과 개인수준에 따라 다양하게 연구되고 있다(Scott and Bruce, 1994; 김일천 외, 2004; 김학수, 2011) 조직수준에서의 혁신은 기업의 새로운 제품·서비스를 개발하고 실행하여 경영혁신, 기술혁신 및 조직혁신을 가져 오는 것을 의미하고 (Janssen, 2000), 개인수준의 혁신행동은 종업원이 업무수행과정에서 새로운 아이디어와 효과적인 업무프로세스를 창출하여 성과를 향상시키는 것을 의미한다(Amabile, 1988).

상황론적 접근법이 주목받는 시기에는 혁신을 결정요인과 상황요인과의 적합성의 산물로 파악하고, 혁신을 효과적으로 유도하기 위해서 혁신의 속성과 제반 상황요인간의 적합성을 높이는 것이 중요하였다. 따라서 이시기에 연구는 개인보다는 조직수준에서의 연구가 주를 이루었다.(최만기·이지우, 1997). 그러나 조직의 혁신은 구성원의 혁신행동에서 촉발되는 것이며, 창의적인 아이디어를 발현하고 실행하는 주체도 바로 구성원 개인이라는 것을 고려할 때 개인수준의 혁신에 대한 연구의 진행이 더 중요하다(Scott and Bruce, 1994; 윤대혁·정순태, 2006).

개인수준 혁신활동은 개별구성원이 담당하고 있는 과업과 관련된 역할에 초점이 맞추어 진다는 점에서 조직수준의 혁신과 구분된다(Farr and Ford, 1990; Scott and Bruce, 1994; Janssen, 2000). 개인수준에서 구성원들의 혁신행동은 자신의 과업이나 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 기여할 수 있는 새로운 아이디어를 계획하여 창조, 도입, 적용하는 일련의 활동을 의미한다(West and Farr, 1989; Janssen, 2000). 혁신행동은 조직 내의 업무수행 과정에서 새로운 아이디어를 의도적으로 창출, 도입, 활용하는 것으로 정의되며, 혁신적 업무행동의 구성요소는 아이디어의 생성, 아이디어의 촉진 및 아이디어의 실현으로 이루어진다 (Janssen, 2000).

조직이론에서 혁신행동은 구성원들에 의해 창조되는 산물이자 조직의

지속적인 혁신의 과정이라고 설명한다(Weick, 1979). 조직은 조직 내 주체인 조직 구성원들 스스로 능동적으로 조직의 환경을 창조한다는 것이다. 조직의 환경이 구성원에 의해 창조되듯, 조직 자체도 조직 구성원들에 의해 창조된다. 따라서 조직의 혁신은 개인에 기초를 하고 있으며, 개인 혁신행동의 기초인 새로운 아이디어를 개발하고 실행하는 혁신활동은 조직의 목표달성과 성공의 매우 중요한 역할을 담당한다(Scott and Bruce, 1994).

혁신의 성공 여부는 개별 팀에게 주어진 목표를 달성을 위해 구성원들이 발휘하는 효과적인 팀워크에 달려 있는 만큼(Dumaine, 1994; Ilgen et al., 2005), 어떤 요인이 변화와 혁신을 위한 팀 프로세스에 긍정적인 영향을 미치는지에 대해 많은 연구들이 진행되어 왔다(Marks et al., 2001). 계획행동이론에 따르면 어떤 행동을 수행하기 위한 의도는 개인의 의지와 동기에 달려있기 때문에, 특정 행동을 수행하기 위하여 얼마나 열심히 시도하고 계획하는가를 반영한다(Hausenblas et al., 1997). 이러한 관점에서 행동적 속성을 의미하는 혁신행동은 개인 차원에서 개인의 의지와 동기수준과 관련이 높다.

혁신행동은 개인수준의 혁신을 가장 잘 설명하는 지표이기 때문에 여러 학자들이 다양하게 개념화 하였다. 혁신행동을 문제의 인식과 새로운 아이디어를 가지고 해결하는 과정에서 시작되고, 아이디어를 실제 제품과 프로세스 등에 적용하는 과정(Kanter, 1988), 또는 구성원이 개인 과업과 관련하여 새롭게 개선된 아이디어를 과업에 적용하여 획기적으로 변화시키고 과업결과를 향상시키는 행동(Farr and Ford, 1990)이라고 정의 내렸다. 혁신을 새로운 아이디어, 프로세스 및 제품과 서비스를 창조하고 적용해가는 것(Tompson, 1965), 또 제도적 질서 안에서 사회 구성원들과 새로운 생각을 개발하고 적용하는 것으로 정의하기도 하였다(Van de Ven, 1986).

기업관점에서 목표를 이루기 위한 대담하고 광범위한 행동에 개입하고

자 하는 기업의 욕구(Miller, 1983) 또는 개인이 조직의 혁신프로그램을 수용하고 이를 활용하여 새로운 아이디어를 제안하고 실행하는 등 혁신 프로세스 전체에 참여하는 정도라고 혁신행동을 정의하기도 한다(Amabile, 1998; Damanpour, 1991). 혁신행동은 획기적인 아이디어를 제안하여 문제해결에 직접 기여하는 활동과 새로운 아이디어가 제품이나 서비스로 가치 창조되어 사업으로 발전할 때까지 실행하는 활동으로 크게 구분할 수 있다(Janssen, 2000).

이처럼 혁신에 관한 연구는 그동안 경영학 및 경제학에서 시작하여 교육학, 사회학 등 다양한 분야에서 연구되어 왔다. 이러한 혁신에 대한 정의를 종합해 보면 혁신은 ‘새로운 것의 개발과 수행’이라는 의미가 공통적으로 사용되고 있음을 알 수 있다. 또한 혁신행동을 파악하기 위한 혁신의 과정으로 문제 확인, 정보수집 및 정리, 아이디어 생성을 제시했는데 이에 따르면 혁신행동은 새로운 아이디어를 생성하고 개발하고 전파시키는 행위이자 일련의 과정을 포함하는 개념이라는 특징을 갖고 있다(Zhang and Bartol, 2010).

변혁적·거래적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며(이종범 외, 2009), 최고경영자의 기업가정신이 구성원의 혁신행동에 영향을 미친다는 결과를 보여주었다(정은하·엄미선, 2011). 또한 고성과작업시스템이 인적자본과 기술혁신에 각각 영향을 미칠 뿐만 아니라, 인적자본을 매개로 기술혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(김건식, 2013).

최근에는 일과 삶의 균형이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구도 있었는데(정예지 외, 2016), 구성원 개인이 일을 비롯한 삶의 모든 측면에서 통제력을 회복할수록 구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 일과 삶의 영역 간 부정적인 파급효과를 최소화하고 긍정적 효과를 극대화할수록 구성원 본인의 직무와 생활에 만족하게 되고, 행복도와 만족도가 높은 구성원은 강력한 동기를 부여받아 창의성

을 높일 수 있다는 것을 의미함을 알 수 있다.

혁신행동의 하위요인에 대해서는 다양한 견해가 있는데, 자기업무추진과정에서 변화 필요성에 대한 지각, 변화를 성공적으로 수행할 수 있는 지각 및 자기효능감, 변화 효용에 대한 구성원들의 지각, 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는 능력이라는 다섯 가지 하위요인을 이용하여 혁신행동을 측정하기도 하며(Far and Ford, 1990), 혁신인식과 혁신실행이나(Scott and Bruce, 1994), 아이디어 개발, 아이디어 홍보, 아이디어 실현을 혁신행동의 하위요인으로 제시하기도 한다(Janssen, 2000).

혁신행동은 초기에 상사-구성원 관계에서 리더십이나 개인특성 행동들이 영향을 미치는 변수로 많이 사용되었으나, 혁신이 기업의 성과를 담보하는 중요한 요인으로 주목 받으면서 기업성과 및 기업목표 달성을 영향을 주는 변수로 사용되고 있다. 또한 개인단위 혁신이 조직혁신의 출발이기 때문에 혁신행동은 변수로서 더욱 중요한 의미를 갖는다. 본 연구에서는 기업 내 근로자를 혁신의 주체로 보고, 기업 근로자의 혁신행동에 대한 연구를 수행하였다.

<표2> 혁신행동(innovative work behavior)의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
Ahmed et al. (2018)	HPWS	innovative work behavior	knowledge sharing(매)	
Yu et al. (2018)	employee-organization Relationship	innovative behavior	organizational trust(매) innovative climate(조)	
오혜·강대석 (2018)	개별적 근무조건	혁신행동	조직지원인식(매) 직무만족(매)	
Miao et al. (2017)	entrepreneurial leadership public Service motivation	innovative behavior	psychological empowerment(매)	
제갈란·김학수 (2017)	지원적 조직환경	혁신행동	정서적 몰입(매)	

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
김승곤 외 (2017)	고몰입인사제도 지각	혁신행동	LMX(조) 관리자의 인사역량(조)	
이치우·문계완 (2017)	팔로워십 특성 조직 근속년수	혁신행동	LMX(조)	
정원호·윤인수 (2016)	셀프리더십	혁신행동	절차공정성(조)	
조윤희·두주 (2016)	상호작용공정성, 심리적 주인의식	혁신행동	심리적 주인의식(매)	
김성용 외 (2016)	자기주도직무설계 (Job Crafting)	혁신행동	직무열의(매)	
신민정 외 (2016)	심리적 임파워먼트	혁신행동	조망수용(조)	
정기영 외 (2016)	변혁적 리더십	혁신행동	심리적 주인의식(매)	
Ren and Zhang (2015)	organizational innovation climate	innovative work behavior	job stressors(조)	
조더현·손승연 (2015)	변화지향 리더십 행동이	창의성	구성원 정치적 기술 (조)	
박중욱 외 (2015)	혁신유인형 인사시스템	팀 혁신 성과	팀 창의적 과정(매)	
주세영 외 (2015)	임파워링 리더십	혁신행동	자기조절초점(매)	
최범호 외 (2015)	변혁적 리더십	혁신행동	셀프리더십(매)	
정현우 (2015)	감성지능, 진정성	혁신행동	셀프리더십(매)	
조윤희 (2014)	상호작용 공정성	혁신행동	조직비전 인식(조)	
김성훈 외 (2014)	임파워링 리더십	혁신행동	다차원 저항(매)	

제3절 심리적웰빙

행복은 단지 일시적 즐거움뿐만 아니라 폭넓은 개념으로 수천 년간 쾌락주의와 자아실현의 두 가지 흐름으로 연구되었다(Richardson et al., 1999; McMahon, 2006). 그리고 긍정심리학에서는 개인의 행복의 중요성을 강조하며 현재의 즐거움과 만족을 넘어서는 행복을 추구한다는 것에 기반하여 웰빙에 대한 연구를 지속적으로 발전시켜왔다(Seligman and Csikzentmihalyi, 2000; Seligman 2002, waterman et al., 2010). 조직구성

원들의 행복과 정신적 건강을 중요시하는 웰빙 개념은 심리적웰빙과 주관적웰빙으로 구분된다(김정호, 2007; 조윤희, 2017).

심리적웰빙(psychological well-being)이란 용어가 처음 사용된 이후(Dunn, 1959), 심리적웰빙은 신체와 정신 모든 면에서 만족스럽고 조화로운 상태를 뜻하는 용어로 개인의 삶의 질, 행복, 풍족함과 건강함 등을 아우르는 개념으로 발전해 왔다. 초기에 심리적웰빙은 조직 구성원들이 자신의 삶에서 단순한 즐거움을 얻는 것뿐만 아니라 자신의 진정한 잠재력을 깨달은 상태를 뜻하며 삶에 대한 목적을 바탕으로 개인의 성장을 추구하고 깨달은 잠재력을 발현함으로써 경험하는 상태라고 정의하였다(Diener, 1984; Ryff, 1989).

심리적웰빙과 구분되는 것은 주관적웰빙(subjective well-being)으로 이것은 쾌락주의적 웰빙(hedonic well-being) 개념에 기반을 두어 삶에서 느끼는 행복을 극대화하기 위하여 즐거움을 추구하며 자신에게 주어지는 고통을 최소화 하는데 초점을 둔 개념이다(Seligman, 2002; 김정호, 2007). 주관적웰빙을 행복, 긍정적 정서와 삶의 만족, 부정적 기분이 없는 상태로 정의하기도 한다(Ryan and Deci, 2001). 심리적웰빙을 개인의 경험에서 느끼는 주관적 지각으로 개인의 삶에 대한 총괄적 행복으로 보거나(Andrew and Withey, 1976; McDowell and Newell, 1996), 주관적이면서 전반적인 심리적 만족감으로 개인이 느끼는 인생에 대한 행복과 만족을 의미하거나(Andrews and Robinson, 1991), 삶의 만족에 대한 개인의 지각과 평가로 정의하기도 한다(Diener, 1984; 2000; Baumgardner and Crothers, 2008).

심리적웰빙에 관하여 많은 연구를 진행해온 Ryff(1989)는 심리적웰빙을 쾌락적웰빙과 구분되는 개념으로 사회적 존재로서 인간이 느끼는 행복을 뜻하는 용어로 사회적 존재로서 진정한 나를 찾아 행복에 다다른 과정을 뜻한다고 정의하였다(Ryff, 1989; 1995). 이후에 개념을 발전시켜서 개인의 진정한 잠재력의 실현과 완벽함의 추구로부터 개발된 개념

(Ryff and Singer, 1998)으로 부정적 경험 또는 감정이 없는 것이 아니라 오히려 위기나 도전적 상황에서 그 문제들을 능동적으로 극복해 나갈 수 있는 상태라고 주장하였다(Ryff and Singer, 2008).

심리적웰빙이 높은 조직구성원들은 삶에 대한 목적이 명확하고 성장과 자율성을 지향하며 자아에 대한 수용도가 높고 변화 상황에 열정적으로 임하며 타인과 긍정적으로 관계를 맺는다(Robertson and Flint-Taylor, 2009). 또한 불확실한 상황은 자신에게 위협 또는 부정적인 것으로 인식하므로 변화에 대해 두려워하며 이를 피하려고 한다(Diener et al., 1993; Seidlitz et al., 1997; Robertson and Flint-Taylor, 2009).

심리적웰빙을 경험한 조직 구성원은 조직에서 요구되는 다양한 역할에 더 효과적으로 대응하며, 업무에서 오는 소진으로부터 자신을 보호할 수 있는 심리적, 정서적 자원을 확보할 수 있다(Wright and Hobfoll, 2004). 심리적웰빙은 주변 환경에 대한 개인의 긍정적 반응뿐만 아니라, 조직의 제도나 상사, 동료 등의 개인이 경험하는 조직 환경과 구성원 개인 간 상호작용의 결과로 나타날 수 있다(Diener, 2009). 또한 개인의 성장과 개인 삶의 목적과 의미를 중시하기 때문에 조직 내 구성원들은 조직에서 스스로의 가치 있는 활동을 하고 인정을 받음으로써 심리적웰빙을 실현한다(최우재·조윤형, 2013).

Edgar et al.(2015)은 웰빙을 긍정 정서, 삶에 대한 만족, 성향적 웰빙 이렇게 세 가지로 분류하여 진행한 연구에서 삶에 대한 만족이 객관적 성과에 영향을 주며 긍정적인 정서는 주관적 성과에 영향을 주는 것을 확인하였다. 또한 관리자와 일과 관계없이 좋은 관계를 맺고 있거나 동료와 좋은 의사소통 관계를 갖는 것이 웰빙에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며(Monnot and Beehr, 2014), 특히 사회적인 지원이 개인의 웰빙을 향상하는데 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다.

국내 연구에서 심리적웰빙(psychological well-being)은 심리적 안녕, 정서적 안녕, 정서적 웰빙 등으로도 해석하여 사용되기도 한다(김상표·

이덕로, 2008; 이재원, 2015; 김철영·박원우, 2017) 최근의 국내 연구에서는 리더십과 심리적웰빙과의 연구가 주를 이루었다(최우재·조윤희,2013). 심리적 계약위반이나 조직윤리풍토, 진성리더십 등이 조직구성원의 심리적웰빙에 영향을 미치는 것으로 나타났다(최우재·조윤희, 2013; 이명성·한상린, 2016; 조윤희, 2017). 심리적웰빙의 연구는 주로 개인 간 관계의 영향에 대한 연구가 많았으나, 최근 개인의 웰빙이 개인성과와 조직성과에 영향을 미치는 변수로 주목받으면서(우정원·홍혜영, 2011; 김청영·박원우, 2017) 조직의 시스템과 개인의 혁신행동을 매개하는 역할에 대하여 살펴보고자 한다.

초기의 웰빙 개념은 개인의 심리적 건강의 중요한 요소를 빠뜨리고 있기 때문에 이 부분을 보완한 새로운 개념이 필요하다고 주장하면서, 개인적 기준만이 아니라 사회 구성원으로서 개인의 정신건강과 삶의 질 측정을 위한 도구를 개발하였다(Ryff, 1989). Ryff and Keyes(1995)는 심리학 이론들을 받아들여 개인의 삶의 질을 자아수용성, 긍정적 대인관계, 자율성, 환경에 대한 지배력, 삶의 목적, 개인의 성장 이라는 6개 영역으로 나누었고, 이 6가지 심리적 웰빙의 구성요소에 근거하여 연구를 진행하였다.

조직 내 구성원의 심리적웰빙을 구성하는 삶의 만족이나 긍정적 정서형성에 영향을 미치는 변수 중 고성과작업시스템은 큰 비중을 차지한다. 고성과작업시스템의 하위요소인 훈련과 평가, 보상 등은 조직의 성과 및 생산성 향상에 영향을 미치며 특히 직무만족, 조직몰입 등과 같은 비재무적 조직구성원 태도에도 직접적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery and Doty, 1996).

AMO 이론에 따르면 조직의 인적자원관리 제도는 직원의 능력, 동기 부여 및 기회를 향상시킬 수 있는 변수라고 주장한다(Purcell and Hutchinson, 2007). 조직 내에서 기술 개발 및 직원 참여 기회제공 등 고성과작업시스템의 하위요인은 직업 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다

다(Boxall and Macky, 2009). 또한 개인의 가치관, 안정감 등을 제고함으로써 고성과작업시스템이 직무만족 및 웰빙에 기여하고(Wood and de Menezes, 2011), 선발, 교육훈련, 보상, 성과평가, 참여 및 소통 등의 요소로 구성된 고성과작업시스템이 웰빙과 인적자원관리 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Van De Voorde and Beijer, 2015). 고성과 작업시스템이 구성원의 주관적 웰빙을 증가시키고 직무소진을 감소시키는 결과를 확인할 수 있다(Fan et al., 2014).

<표3> 심리적웰빙(psychological well-being)의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
Guest (2017)	human resource management	individual and organizational performance	well-being(매)	
Van De Voorde and Beijer (2015)	HPWS	employee outcomes	happiness health-related Outcomes	
조윤희 (2017)	심리적 계약 위반	심리적웰빙 주관적웰빙	조직기반자극심	
김철영·박원우 (2017)	심리적 안녕	조직시민행동	팀 정서, 협력(매)	
이명성·한상린 (2016)	사회자본	이직의도	감정고갈(매) 주관적 행복(매)	
권미옥·이경탁 (2015)	온라인 네트워크 이용	심리적웰빙	사회자본	
한주희·고민정 (2015)	조직윤리풍토	웰빙	윤리적 행동(매) 윤리가치(조)	
이재원 (2015)	대고객 상호작용과 관련된 직무특성	심리적 안녕 성과	감정규율전략(매)	
박상언 (2014)	직장-가정 갈등	감정노동	심리적 안녕(매)	
최우재·조윤희 (2013)	진성리더십	심리적웰빙 수행성과	자기권능감(매)	
하미경·윤동열 (2013)	문화예술활동	삶의 만족도 심리적 안녕감	자기효능감(조) 개방성(조)	

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
우정원·홍혜영 (2011)	가족친화 조직분위기	조직몰입	심리적 안녕(매) 직장-가정갈등(매)	
김상표·이덕로 (2008)	감정노동	심리적 안녕	직무상황(조)	

제4절 조직공정성

조직공정성(Organizational Justice)은 조직 내 제도 및 자원배분, 의사결정과정 등이 얼마나 공정한가에 대한 인식의 정도를 의미한다(Greenberg, 1990). 조직 구성원이 지각하는 조직공정성의 정도는 개인의 태도와 행동에 영향을 미치고 조직 내에서 발생하는 모든 보상, 제도 및 의사결정에 등의 성과와 밀접한 관련성을 가지고 있다(Price and Muller, 1986; Greenberg, 1990; 손태원 외, 2014; 정예지·홍계훈, 2016). 공정성은 임금에 대한 만족을 포함한 직무만족을 설명하는 주요한 요인으로서, 공정성수준에 대한 지각여부는 개인과 조직성과에 중요한 영향을 미친다(Lawler and Porter, 1967). 종업원이 조직에 대해 공정성을 지각할 경우 종업원들은 자신의 직무수행결과와 상사에 대해 긍정적인 태도를 취하기도 한다(Greenberg, 1990).

공정성은 심리학의 공정성 이론(Equity Theory)에 기초한다. 자신이 투입한 자원과 경제적, 심리적 보상의 양을 비교할 뿐만 아니라, 이것을 타인의 비율과 상대적으로 비교하여 그것의 공정성을 인식하게 된다(Adams, 1965). 그리고 불공정을 인지하게 되면, 자신이 투입하는 자원의 양을 줄이거나 늘리거나 하는 방식으로 상대방과의 투입대비 산출 비율을 맞추고자 노력하게 된다. 이와 같이 공정성 인식은 절대적 개념이 아니라 보상에 대한 자신의 투입 비율과 준거 대상과의 비교를 통해 상대적으로 인지하는 개념이다(Kulik and Ambrose, 1992).

조직공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분된다(Folger, 1977).

분배공정성은 직무 만족과 같은 직무 차원 변수와 관련성이 높고 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직적 요소와 관련성이 높다(Folger and Konovsky, 1989; 정진철·한주희, 2003). 분배공정성은 결과적인 맥락에서 성과의 배분과 관련하여 조직 구성원들이 느끼는 공정성의 지각으로 정의되며(Price, 2001; Cole and Flint, 2004), 절차공정성은 인적자원관리에서 임금 혹은 승진 등이 결정되는 과정에 대해 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각수준을 의미한다(Cole and Flint, 2004; McDowall and Fletcher, 2004).

초기 조직공정성과 관련된 연구에서는 보상에 대한 분배결정과 그 인식을 다루는 분배공정성이 주목을 받았다. 분배공정성은 Adams(1965)의 형평성이론(equity theory)에 기초한다. 형평성이론에 따르면 개인은 자신이 투입한 노력(input)과 그 결과에 대한 보상(output)의 비율과 준거인(referent individual)의 투입에 대한 보상의 비율을 비교하여 공정성을 판단한다. 만약 자신이 투입한 노력에 대한 보상의 비율에 불공정성을 인식한다면 불만족을 느낄 것이며, 이런 불만족을 제거하기 위해 투입을 감소시키거나 행동을 변화시킬 것이다. 공정성 문제는 경제적 문제뿐만 아니라 사회관계에서도 발생할 수 있으며, 투입 대 산출의 비율과 관계 없는 가치의 관점에서도 결정될 수 있을 뿐만 아니라 조직의 상황에 따라 분배공정성의 기준으로 선택되는 가치가 달라질 수 있다(Deutsch, 1975)다.

개인이 인식하는 분배 기준의 선호가 분배의 목적(Chen et al., 1998), 문화(Chen et al., 1998), 개인적 요소들(Miles et al., 1994)에 의해 영향을 받는다고 주장하지만 공정성은 직무와 관련된 보상의 분배를 설명하기 위해 가장 일반적으로 받아들여지는 기준이다(Cobb et al., 1995). 즉, 분배공정성은 조직에 대한 자신의 노력이 적절하게 보상받고 있는지를 타인과 비교하여 판단한다(Greenberg, 1986).

공정성 연구는 분배의 절차 역시 조직구성원의 공정성 인식을 구성하

는 요소 중 하나로 주목받으면서 절차공정성 연구로 확대된다(Thibaut and Walker, 1975). 절차공정성의 개념은 조직구성원이 다른 절차가 더 좋은 결과를 도출했다고 인식하게 되면, 본인이 받은 결과에 대해 불공정함을 느낀다는 것이다(Folger and Martin, 1986)다. 절차공정성은 보상이 결정되는 과정과 절차가 투명하고 공정한가에 대한 지각정도를 의미하고(Greenberg, 1986), 의사결정 과정에 사용된 정책이나 절차에 대한 인식된 공정성을 의미한다(Cohen-Charash and Spector, 2001).

절차공정성은 조직 내 개인의 태도와 행동에 긍정적 영향을 미치고(Kim and Mauborgne, 1998), 나아가 절차공정성을 인식한 개인은 조직 발전을 위해 자발적이고 협력적인 태도로 행동한다(Lind and Tyler, 1988; Leventhal et al., 1980). 그리고 때때로 구성원들은 자신들에게 부정적인 의사결정이 내려지는 경우에도 절차적으로 공정한 경우 조직에 대해 긍정적인 태도를 유지하는 것으로 나타났다(Korsgaard and Roberson, 1995; Masterson et al., 2000; Cropanzano et al., 2002). 따라서 절차공정성은 분배공정성을 확립하고 유지하기 위한 전제조건이며, 조직구성원은 조직 내 활동에 참여하면서 끊임없이 절차공정성에 대한 평가를 한다(Leventhal et al., 1980).

조직공정성 변수는 국내의 최근 연구에서 독립변수와 종속변수를 가리지 않고 다양하게 연구되는 주요한 연구주제로 직무열의(조윤희·홍계훈, 2017), 적응수행(배규환·최우재, 2017), 이타적 행동(신승인·김찬중, 2018) 등의 개인의 행동과 조직시민행동(이미경·전상길, 2016), 조직성과(이정연, 2017) 등의 조직단위 영향에 대한 연구가 많이 이루어지고 있다.

본 연구는 공정성에 대한 개인의 인식을 중심으로 최종결과물의 분배와 관련된 분배공정성과, 보상이 이루어지는 동안의 수단이나 과정과 관련된 절차공정성의 두 가지 측면을 모두 고려한다. 먼저, 조직공정성에 관한 연구는 공정성이 개인들의 직무태도나 행동 등 결과변수에 어떻게 영향을 미치는지에 관하여 탐구하는데 많은 노력을 기울여 왔으나, 상대

적으로 어떤 요인들이 공정성 지각에 영향을 미치는가에 관하여서는 상대적으로 연구가 부족하였기에 포괄적인 이해에 제약이 있었다(문형구·최병권·고옥, 2009; Colquitt et al, 2001). 조직공정성 지각의 선행요인으로서 고성과 작업시스템의 역할을 입증함으로써, 조직의 상황변수들(organizational context)도 조직공정성지각에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 것을 확인하고자 한다.

<표4> 조직공정성(organizational justice)의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
김수 외 (2018)	리더신뢰성	조직몰입	리더 신뢰(매) 리더 공정성, 개방성(조)	
신승인·김찬중 (2018)	인사고과 공정성	이타적 행동	정서적 안녕(매) 진성리더십(조)	
오혜(2017)	근무조건 차별인식	이직의도	조직공정성(조)	
배규환·최우재 (2017)	조직공정성	적용수행	조직냉소주의(조)	
이정연 (2017)	조직공정성	조직성과	냉소주의(매)	
조윤희·홍계훈 (2017)	조직공정성	직무열의	리더의 코칭(조)	
이미경·전상길 (2016)	조직공정성	조직시민행동	조직문화(조)	
양재완 (2016)	고성과작업시스템	조직시민행동	절차적공정성(매)	
김봉환·조남신 (2015)	조직공정성	조직시민행동 경영혁신 수용	경영자 신뢰(매)	
구정모 (2015)	고성과작업시스템	조직효과성 - 업무성과 - 조직몰입	인사관리 공정성(매)	
이승연 외 (2012)	서비스실패 원인 및 서비스회복 대응방법 간의 부합여부	고객만족도	조직공정성(조)	

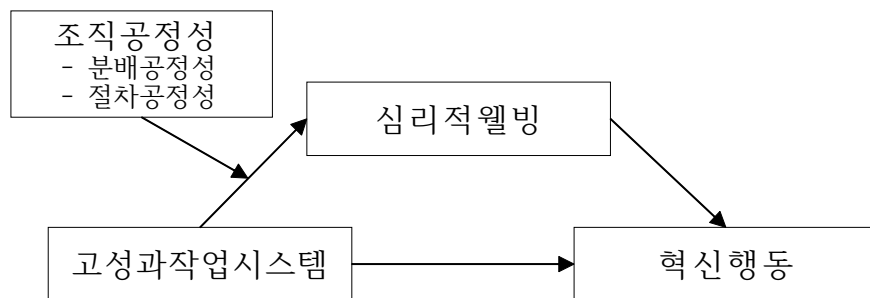
연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
박양규·박한나 (2011)	직무태도 -조직몰입, 조직시민행동, 직무몰입, 직무만족	성과	공정성(조)	
윤대혁·정순태 (2006)	변혁적 리더십	조직시민행동 혁신행동	조직공정성(조)	
정진철·한주희 (2003)	직무 동기	직무노력 조직몰입	조직공정성(조)	

제3장 연구방법

제1절 연구모형

본 연구의 목적은 고성과작업시스템이 도입되어 있는 것으로 확인된 국내의 공공, 민간 기업에 근무 중인 근로자를 대상으로 하여 고성과작업시스템이 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고 심리적웰빙이 어떻게 매개효과를 갖는지 확인하는데 있다. 또한 조직공정성 인식이 고성과작업시스템의 혁신행동에 관계에서의 심리적웰빙의 매개하는 간접효과를 조절하는 것을 확인할 것이다.

이를 통하여 고성과작업시스템이 어떠한 경로를 통하여 기업의 성과를 향상시키는지 확인하고자 하였다. 이에 고성과작업시스템을 독립변수로 두었으며 종속변수를 혁신행동으로 두고 심리적웰빙이 매개변수로 작용하는지 밝히고, 고성과작업시스템과 혁신행동 관계에서 심리적웰빙의 매개효과가 조직공정성에 의해 어떻게 조절될 것인지 밝히고자 <그림1> 과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

제2절 가설 설정

2.1. 고성과작업시스템과 혁신행동의 관계

고성과작업시스템은 구성원의 역량을 지속적으로 개발하고 동기를 부여하면서 자율적인 직무수행을 통해 기업의 성과를 높이려는 인적자원관리의 방식(Arthur, 1994), 또는 구성원들의 참여와 몰입을 유발하고 조직 성과를 향상시키고자 하는 일련의 인적자원관리 관행의 조화(Huselid, 1995)라고 정의한다. 고성과작업시스템의 정의와 관련하여 연구자들의 관점에 따라 조금씩 차이는 존재하고 있지만 일반적으로 구성원의 지식, 기술, 능력(KSAs)의 향상을 가져옴으로써 조직의 지속적 경쟁우위를 확보하고, 이를 통해 기업성과를 증대시키는 인사시스템을 의미한다(Evans and Davis, 2005; Datta et al., 2005; Takeuchi et al., 2007; 권기욱 등, 2012).

고성과작업시스템은 조직 내 구성원을 조직이 보유하고 있는 인적자원 개념으로 바라보며, 경쟁우위의 원천으로 강조함으로써 다양한 조직성과에 정으로 기여할 수 있는 시스템으로 주목받기 시작하였다(Pfeffer, 1998). 고성과작업시스템은 노동집약 산업에서 노동효율성을 제고하는데 기여할 뿐만 아니라, 혁신이 강조되는 불확실한 산업에서도 효과적이라는 것이 검증됨에 따라 이와 관련된 연구들이 증가하고 있다(Arthur, 1994; Datta et al., 2005; Hsu et al., 2007; Luthans and Sommer, 2005; Messersmith and Guthrie, 2010; 권기욱, 2017).

고성과작업시스템은 기업의 경쟁력을 강화하고 참여 협력적 노사관계를 구축하며, 근로자의 삶의 질을 제고할 수 있는 시스템으로 선행연구들에 의해 설명되었다(김건식, 2013). 또한 기존의 연구에서 고성과작업시스템을 활용하는 기업의 조직성과 및 개인성과가 더 높다는 것도 확인되었다(Bowen and Ostroff, 2004; Huselid, 1995; Macky and Baxall,

2007; Wright and Boswell, 2002). 그러나 지나친 성과중심의 고성과작업시스템의 적용은 오히려 구성원의 스트레스를 가중시켜 직무열의 상실과 같은 부정적인 결과를 초래할 수 있다는 연구 결과들도 점차 확인되고 있다(Guest, 2002; Kroon et al., 2009; Godard 2001; Macky and Boxall 2007; Kroon et al., 2009). 그러나 일반적으로 고성과작업시스템은 기업성과에 긍정적 영향을 미친다고 받아들여지고 있다.

고성과작업시스템과 관련된 연구는 조직 수준의 연구에서 개인 수준에 대한 연구로 변화하고 있다. 고성과작업시스템이 구성원의 웰빙을 증가시키고, 직무소진을 감소시키는 등 개인에게 긍정적인 영향을 미치고 성과도 향상시키는 것으로 나타났으며(Fan et al., 2014; Van De Voorde and Beijer, 2015), 개인성과 이외에도 조직 내 대인관계 네트워크와 개인의 일상적인 상호작용, 창의성과 혁신행동 등에 영향을 미쳐 효율성을 높이는 것이 확인되었다(Jiang and Liu, 2015; 박종욱·손승연, 2017; Escribá-Carda et al., 2017; Ahmed et al., 2018).

기존 연구에서는 고성과작업시스템이 기업의 성과로 연결된다는 것을 보여주었으나(권기욱 외, 2012; 한정우 외, 2016), 이 과정에서 구성원의 긍정적인 직무태도와 행동이 매개변수가 될 것이라는 것을 이론적으로 주장했을 뿐 실증적으로 검증하지 않았다(Wright and Boswell, 2002). 대부분의 고성과작업시스템의 초기 연구는 일련의 경영 제도와 성과 간의 직접적인 관계만 조사하고 고성과작업시스템과 기업성과 간의 영향관계를 살펴볼 수 있는 블랙박스를 살펴본 것은 거의 없었다(Cafferkey and Dundon, 2015; Jiang and Liu, 2015).

고성과작업시스템에 대한 투자는 생산성을 향상시키기 때문에 이를 확장하고 상황에 맞게 세분화할 필요가 있다(Gondo and Amis, 2013). 고성과작업시스템과 성과 간의 상호 관계를 파악하는 것은 의사결정자에게 고성과작업시스템이 생산성 향상을 창출한다는 것을 보여줄 수 있어, 고성과작업시스템을 확장하고 강화하는 데 더 많은 투자를 하도록 만든다

(Shin and Konrad, 2017).

한편, 기업들이 직면하는 경영환경이 더욱 치열해짐에 따라 기업의 혁신은 지속적인 경쟁우위를 점할 수 있게 만드는 새로운 핵심 경쟁요인이 되었다. 개인수준 혁신활동은 개별구성원이 담당하고 있는 과업과 관련된 역할에 초점이 맞추어 진다는 점에서 조직수준의 혁신과 구분된다(Farr and Ford, 1990; Janssen, 2000; Scott and Bruce, 1994). 개인수준에서 구성원들의 혁신행동은 자신의 과업이나 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 기여할 수 있는 새로운 아이디어를 계획하여 창조, 도입, 적용하는 일련의 활동을 의미한다(Janssen, 2000; West and Farr, 1989). Janssen(2000)은 혁신행동에 대해 조직 내의 업무수행 과정에서 새로운 아이디어를 의도적으로 창출, 도입, 활용하는 것으로 정의하면서, 혁신적 업무행동의 구성요소는 아이디어의 생성, 아이디어의 촉진 및 아이디어의 실현으로 이루어진다고 정의하였다.

고성과작업시스템은 효과적인 인사제도를 통해 전략적으로 중요한 인적자본의 특성을 형성하고 유지시켜 조직의 성과를 향상시키기 위해 사용되고 있으며, 조직의 인적자본 수준을 향상시키기 위해 사용되는 종업원 참여, 높은 수준의 교육훈련, 정기적인 성과평가 및 종업원과의 정보 공유 등 다양한 인사제도의 종합으로 정의된다(양재완, 2016). 초기 연구에서는 고성과작업시스템이 조직수준에서 기업성장에 미치는 영향에 관한 주제가 주를 이루었으나(Huselid, 1995; Batt, 2002; Combs et al., 2006), 최근에는 개인수준에서 조직 구성원의 태도나 행동에 미치는 영향에 대한 연구로 발전해 나가고 있다(Huselid et al., 1997; Bartel, 2004; Wright et al., 2005; 권기욱 외, 2012; 나인강, 2014; 박지성·류성민, 2015).

인사제도-조직성과 메커니즘을 설명하는 데 있어 기존에는 고려되지 않았던 종업원의 지각이 가지는 역할이 강조되고 있다(Bowen and Ostroff, 2004; Nishii et al., 2008; Liao et al., 2009; Boon et al., 2012).

종업원은 경험과 인지적 과정을 통해 만들어낸 조직적 맥락에 따라 자신의 태도와 행동을 형성하기 때문에(Bowen and Ostroff, 2004), 인사제도가 종업원에게 어떻게 이해되고, 그들의 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 알기 위해서는 보다 많은 연구가 수행되어야 한다(Becker and Huselid, 1998).

고성과작업시스템은 혁신행동을 향상시킬 수 있는 선행요인으로 연구되어 왔다. 고성과작업시스템을 활용하는 기업은 조직성과와 개인성과가 그렇지 않은 기업보다 더 높다는 연구결과가 많이 존재한다(Bowen and Ostroff, 2004; Huselid, 1995; Macky and Baxall, 2007; Wright and Boswell, 2002; Laursen and Foss, 2003; Hayton, 2005; Shipton et al., 2006). 고성과작업시스템의 실무제도가 기업의 인적자본 형성과 축적에 기여한다는 것을 실증연구를 통해 입증되었으며(Lepak and Snell, 1999), 자원기반관점에서도 장기간 개발된 고성과작업시스템은 기업의 독특한 인적자본 형성에 기여할 수 있다고 주장하였다(Wright and Snell, 1991; Barney et al., 2001).

개인의 혁신행동이 사회정치적 지원을 받지 못하면 조직을 변화시키는 힘으로 발전해 나갈 수 없기 때문에 이를 위해서는 조직의 지원이 매우 중요함을 강조함으로써 혁신행동을 이끌어내기 위해서는 고성과작업시스템이 필수적이다(Janssen, 2005). 또한 조직의 구성, 직원들의 역량 향상, 인사고과 등 고성과작업시스템을 구성하는 요인들이 직원의 창의성, 지식정보 창출 등에 영향을 미쳐 혁신행동을 유발한다(김건식, 2013).

따라서 인적자원개발 기능들을 유기적으로 연계한 고성과관리시스템은 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측된다. 그러나 고성과작업시스템이 구체적으로 어떠한 경로 또는 기제를 통해 개인의 혁신과 관계가 있는지에 관한 연구는 매우 드물기 때문에(Beugelsdijk, 2008) 본 연구에서는 그 경로에 영향을 주는 요인들에 대하여 가설을 설정하고 연구를 진행하고자 한다.

가설 1: 고성과작업시스템은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2. 고성과작업시스템과 심리적웰빙의 관계

Ryff(1989)는 심리적웰빙을 조직 구성원들이 자신의 삶에서 단순함 즐거움을 얻는 것뿐만 아니라 자신의 진정한 잠재력을 깨달은 상태를 뜻하며 삶에 대한 목적을 바탕으로 개인의 성장을 추구하고 깨달은 잠재력을 발현함으로써 경험하는 상태라고 정의하였다.

심리적웰빙을 경험한 조직 구성원은 조직에서 요구되는 다양한 역할에 더 효과적으로 대응하며, 업무에서 오는 소진으로부터 자신을 보호할 수 있는 심리적, 정서적 자원을 확보할 수 있다(Wright and Hobfoll, 2004). 심리적웰빙은 주변 환경에 대한 개인의 긍정적 반응뿐만 아니라, 조직의 제도나 상사, 동료 등의 개인이 경험하는 조직 환경과 구성원 개인 간 상호작용의 결과로 나타날 수 있다(Diener, 2009). 심리적웰빙은 개인의 성장과 개인 삶의 목적과 의미를 중시하기 때문에 조직 내 구성원들의 심리적웰빙은 조직에서 스스로의 가치 있는 활동을 하고 인정을 받으면서 실현될 수 있다(최우재·조윤희, 2013).

조직 내 구성원의 심리적웰빙을 구성하는 삶의 만족이나 긍정적 정서 형성에 영향을 미치는 변수 중 고성과작업시스템은 큰 비중을 차지한다. 고성과작업시스템의 하위요소인 훈련과 평가, 보상 등은 조직의 성과 및 생산성 향상에 영향을 미치며 특히 직무만족, 조직몰입 등과 같은 비재무적 조직구성원 태도에도 직접적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery and Doty, 1996).

AMO 이론에 따르면 조직의 인적자원관리 제도는 직원의 능력, 동기 부여 및 기회를 향상시킬 수 있는 변수라고 주장한다(Purcell and Hutchinson, 2007). 조직 내에서 기술 개발 및 직원 참여 기회제공 등 고성과작업시스템의 하위요인은 직업 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났

다(Boxall and Macky, 2009). 또한 개인의 가치관, 안정감 등을 제고함으로써 고성과작업시스템이 직무만족 및 웰빙에 기여하고(Wood and de Menezes, 2011), 선발, 교육훈련, 보상, 성과평가, 참여 및 소통 등의 요소로 구성된 고성과작업시스템이 웰빙과 인적자원관리 성과에 긍정적인 영향을 미쳤다(Van De Voorde and Beijer, 2015). 고성과 작업시스템이 구성원의 주관적 웰빙을 증가시키고 직무소진을 감소시키는 결과도 확인할 수 있다(Fan et al., 2014). 이러한 연구결과들을 근거로 고성과작업시스템이 직원들의 심리적웰빙에 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상되어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 고성과작업시스템은 심리적 웰빙에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3. 심리적웰빙과 혁신행동의 관계

근로자의 심리적웰빙은 혁신행동을 유발하는 가치체계 중 하나이다. 과거 다수의 연구에서도 구성원의 만족은 운영 성과는 물론 최근 중요성이 커지고 있는 혁신적 행동에도 긍정적 영향력을 행사한다는 것을 검증하였다(Kaplan and Norton, 1996; Amabile and Kramer, 2011). 물론 선행연구에서 다루고 있는 만족이 정확하게 직무 및 삶에 대한 만족만을 언급하는 것은 아니지만 결국 조직의 혁신 성과를 창출해내는 주체는 구성원이기 때문에 구성원의 만족도와 긍정정서를 높이기 위한 환경과 시스템의 구축은 매우 중요하다(Kaplan and Norton, 1996; 김재봉, 2003; Amabile and Kramer, 2011).

긍정적인 정서를 자주 경험하는 조직원이 새로운 목표를 가지고 도전하게 되며 그 과정에서 새로운 기술을 습득하며(Fredrickson 2001), 심리적, 주관적 안녕을 느끼는 사람이 그렇지 못한 사람에 비해 일에 대한 성취와 성과가 높다는 것을 보여주고 있다(Veroff et al., 1981).

전진의 법칙(the progress principle)에 의하면 행복도와 만족도가 높

은 구성원은 보다 자발적으로 업무에 임하고 업무 환경에 대해 긍정적으로 인식함으로써 강력한 동기를 부여받고 창의성을 높일 수 있다 (Amabile and Kramer, 2011). 업무에서 존중, 인정, 격려 등의 만족 경험을 한 사람의 75% 이상이 창의적 문제해결이나 새로운 아이디어 모색 등 혁신 노력을 통하여 혁신 성과를 도출해내는 것으로 밝혀졌다 (Amabile and Kramer, 2011).

또한 긍정적 정서(positive emotion)에 대한 Fredrickson(1998)의 확장 구축 이론(broaden and build theory)에 의하면 긍정 정서는 인간의 사고와 행동의 범위를 확장시킴으로써 복잡한 문제에 대한 해결 능력을 증대시키고 나아가 창의성을 높인다(Fredrickson, 1998; 이창준·윤정구, 2007; Peterson et al., 2012). 만족을 비롯한 활발함, 기쁨, 흡족 등의 긍정 정서는 부정 정서에 비해 역량의 개발, 창의적 노력에 대한 높은 동기를 제공함으로써 혁신적, 탐구적 행동을 촉진시킨다(Reeve, 1989). 이처럼 일과 삶의 균형에 대한 인식을 통해 형성된 직무 및 생활 만족은 구성원의 업무 성과와 창의적 행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 예측할 수 있다.

가설 3: 심리적웰빙은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4. 심리적웰빙의 매개효과

Ryff (1989, 1995)는 심리적웰빙을 기존의 쾌락적 웰빙과 구분되는 개념으로 사회적 존재로서 인간이 느끼는 행복을 뜻하는 용어로 사회적 존재로서 진정한 나를 찾아 행복에 다다르는 과정을 뜻한다고 정의하였다. 심리적웰빙에 대하여 개인의 경험에서 느끼는 주관적 지각으로 개인의 삶에 대한 총괄적 개념(Andrew and Withey, 1976), 개인이 지각하는 주관적 행복(McDowell and Newell, 1996), 주관적이면서 전반적인 심리적 만족감으로 개인이 느끼는 인생에 대한 행복과 만족(Andrews and

Robinson, 1991), 부정적 경험 또는 감정이 없는 것이 아니라 오히려 위기나 도전적 상황에서 그 문제들을 능동적으로 극복해 나갈 수 있는 상태(Ryff and Singer, 2008)라고 정의내리기도 한다. 심리적웰빙을 경험한 조직 구성원들은 조직에서 요구되는 다양한 역할에 더 효과적으로 대응하며 업무에서 오는 소진으로부터 자신을 보호할 수 있는 심리적, 정서적 자원을 확보할 수 있다(Wright and Hobfoll, 2004).

연구결과에 따르면 심리적웰빙은 직무성과, 직무만족, 창의성, 회복력(resilience) 등 조직의 핵심적인 성과지표에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(김주엽, 2007). 일부 연구에서는 직무만족보다 행복한 구성원, 즉 높은 심리적웰빙을 경험한 구성원이 성과도 높다는 사실을 제시하고 있으며(Cropanzano and Wright, 1999), 성공이 행복을 초래하기도 하지만 역으로 행복이 성공을 초래한다는 사실을 인과적 관계를 추정해 낼 수 있는 연구들을 통하여 보여주고 있다(Lyubomirsky et al., 2005).

심리적으로 안정적이고 행복한 직원이 그렇지 못한 근로자보다 더 높은 성과를 보여준다는 가설에 따라 심리적웰빙과 직무성과 간의 관계를 규명하기 위해 많은 연구들은 지속적으로 이루어졌다. Edgar et al.(2015)은 웰빙을 긍정 정서, 삶에 대한 만족, 성향적 웰빙 이렇게 세 가지로 분류하여 진행한 연구에서 삶에 대한 만족이 객관적 성과에 영향을 주며 긍정적인 정서는 주관적 성과에 영향을 주는 것을 확인하였다.

한편, 고성능작업시스템의 하위요소인 훈련과 평가, 보상 등은 조직의 성과 및 생산성 향상에 영향을 미치며 특히 직무만족, 조직몰입 등과 같은 비재무적 조직구성원 태도에도 직접적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery and Doty, 1996). Van De Voorde and Beijer(2015)의 연구에서도 고성능작업시스템이 웰빙과 인적자원관리 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였으며, Fan et al.(2014)의 연구에서도 고성능 작업시스템이 구성원의 웰빙을 증가시키

고 직무소진을 감소시키는 결과를 확인할 수 있었다.

따라서 심리적웰빙은 조직 구성원의 혁신행동의 선행변수일 뿐만 아니라, 고성과작업시스템과 구성원의 행동변화 간의 관계를 더욱 견고히 하는 역할을 담당한다. 본 연구에서는 심리적웰빙이 직무성공에 긍정적인 영향을 보인다는 선행 연구(Wright, 1993; Wright and Bonett, 1997; Wright and Staw, 1999; Wright et al., 2005)에 기초하여 심리적웰빙이 근로자의 혁신행동 유발에 긍정적 역할을 미칠 것이라 생각하고 고성과작업시스템과 혁신행동 관계에서 매개효과를 가질 것으로 가설을 설정하였다.

가설 4: 심리적웰빙은 고성과작업시스템이 혁신행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.

2.5. 조직공정성의 조절효과

조직공정성(organizational justice)은 조직 내에서 실시되고 있는 모든 보상, 제도 및 의사결정에 관한 개인의 인식과 관련된다(Greenberg, 1990). 조직공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분되며, 초기에는 보상에 대한 분배결과와 그 인식을 다루는 분배공정성이 주목을 받았다(Greenberg, 1990; Ambrose, 2002). 분배공정성은 Adams(1965)의 형평성이론(equity theory)에 기초한다. 형평성이론에 따르면 개인은 자신이 투입한 노력과 그 결과에 대한 보상의 비율과 준거인(referent individual)의 투입에 대한 보상의 비율을 비교하여 공정성을 판단한다. 만약 자신이 투입한 노력에 대한 보상의 비율에 불공정성을 인식한다면 불만족을 느낄 것이며, 이런 불만족을 제거하기 위해 투입을 감소시키거나 행동을 변화시킬 것이다.

고성과작업시스템과 협의의 조직성과인 조직 효과성간 관계에서 지각된 인사관리 공정성은 종업원의 사고방식 및 태도이며, 시스템의 처리과

정 상의 지침이 되고, 평가와 보상에 대한 통제가 되며, 제도적 합법성의 근거가 될 수 있는데, 공정성이 조직효과성에 영향을 미친다는 다수의 연구(이환성, 2009; 황연성, 2011; 오경훈, 2012; 김동주 외, 2012; 정순천, 2014; 남승하, 2013) 등은 본 연구의 고성과작업시스템과 인사관리 공정성, 조직 효과성의 관계에 관한 이론적 토대를 제공해 주며, 이를 검증하는 본 연구의 의의를 뒷받침하는 것으로 볼 수 있다. 공정성은 행동의 의도를 강화시켜줄 뿐만 아니라 행동의도를 실행으로 옮겨 성과에 영향을 미칠 수도 있다는 맥락에서 공정성을 직무태도와 성과사이의 조절변수로서 사용한다(박양규·박한나, 2011)

공정성 연구는 분배의 절차 역시 조직구성원의 공정성 인식을 구성하는 요소 중 하나로 주목받으면서 절차공정성 연구로 확대된다(Thibaut and Walker, 1975). 절차공정성의 개념은 조직구성원이 다른 절차가 더 좋은 결과를 도출했다고 인식하게 되면, 본인이 받은 결과에 대해 불공정함을 느낀다는 것이다(Folger and Martin, 1986)다. 절차공정성은 보상이 결정되는 과정과 절차가 투명하고 공정한가에 대한 지각정도를 의미하고(Greenberg, 1986), 의사결정 과정에 사용된 정책이나 절차에 대한 인식된 공정성을 의미한다(Cohen-Charash and Spector, 2001).

절차공정성은 조직 내 개인의 태도와 행동에 긍정적 영향을 미치고(Kim and Mauborgne, 1998), 때때로 구성원들은 자신들에게 부정적인 의사결정이 내려지는 경우에도 절차적으로 공정한 경우 조직에 대해 긍정적인 태도를 유지하는 것으로 나타났다(Korsgaard and Roberson, 1995; Masterson et al., 2000; Cropanzano et al., 2002). 따라서 절차공정성은 분배공정성을 확립하고 유지하기 위한 전제조건이며, 조직구성원은 조직 내 활동에 참여하면서 끊임없이 절차공정성에 대한 평가를 한다(Leventhal et al., 1980).

연구를 통해 고성과작업시스템과 조직효과성 간의 관계에서 공정성이 매개하는 매커니즘을 규명하고자 한다. 여기서 공정성은 형태적 관점에

서 제시하는 일종의 내적 적합성으로 볼 수 있다(구정모, 2015). 고성과 작업시스템은 공정성 지각을 통해 조직몰입에 영향을 미칠 뿐만(Wu and Chaturvedi, 2009; 권기욱 외, 2012; Chang, 2015) 아니라 지각된 절차적 공정성은 인사제도가 구성원의 이직의도와 업무성과에 미치는 영향을 매개한다고 하였다(Kuvaas, 2008).

본 연구는 조직공정성에 대한 개인의 인식을 중심으로 논의를 진행하며, 조절변수로서의 영향을 확인하고자 한다. 조직공정성은 고성과작업시스템이 발휘되는 조직 구성원의 내부적 요인이다. 조직공정성이 높은 구성원일수록 조직에서 운영 중인 고성과작업시스템의 영향을 더 크게 받을 것이며, 마찬가지로 고성과작업시스템과 심리적웰빙 간의 관계 속에서 발생하는 영향에 더 강력하게 반응하게 될 것으로 예상된다. 조직의 시스템을 공정하다 느끼지 않는 경우, 개인 삶에서의 만족과 웰빙 역시 떨어질 것이다. 반대로 조직의 시스템과 절차가 공정하고, 참여기회 등이 잘 마련되어 있는 경우 구성원의 삶의 만족과 웰빙은 더욱 높아지게 될 것이다. 이상과 같이 조직공정성에 대한 논의를 토대로 하여 조직공정성 인식은 고성과작업시스템이 심리적웰빙에 미치는 영향력을 조절할 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 : 조직공정성은 고성과작업시스템과 심리적웰빙을 조절할 것이다.

2.6. 조직공정성의 조절된 매개효과

가설1에서 지각된 고성과작업시스템이 조직구성원의 혁신행동에 영향을 미칠 것이라고 예측하였고, 가설2에서 지각된 고성과작업시스템이 심리적웰빙에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 가설3을 통해 조직구성원의 심리적웰빙이 혁신행동에 영향을 미칠 것으로 보고, 가설4에서 심리적웰빙이 고성과작업시스템과 혁신행동을 매개할 것이라고 예측하였다. 가설 5에서는 조직구성원이 지각하는 조직공정성에 따라 고성과작업시스

템과 심리적웰빙의 관계를 조절할 것으로 가설을 설정하였다. 고성과작업시스템과 기업성과, 근로자의 심리상태, 근로환경 등에 대해 조절효과 또는 매개효과 한가지의 영향을 살펴본 연구는 많았으나, 고성과작업시스템과 종속변수 간의 관계에 대하여 조절효과와 매개효과를 동시에 적용하여 살펴본 연구는 많지 않다.

조직공정성 인식의 수준에 따라 고성과작업시스템이 심리적웰빙을 매개로 하여 구성원의 혁신행동에 미치는 영향력은 달라질 수 있을 것이다. 이러한 주장은 공정성과 감정적 변화몰입의 조절된 매개효과의 영향력과 같은 맥락에서 살펴볼 수 있다. 조윤희·최우재(2016)은 진성리더십과 변화지지행동의 관계에 대한 감정적 변화몰입의 매개효과와 공정성의 조절효과를 동시에 고려한 조절된 매개효과를 살펴보고 있는데 공정성이 높을수록 진성리더십을 통해 감정적 변화몰입이 높아지고, 변화지지행동을 이끌어낸다고 주장하였다.

이를 본 연구에 적용하면, 고성과작업시스템과 혁신행동의 관계를 매개하는 심리적웰빙의 역할과 고성과작업시스템과 심리적웰빙의 관계를 조절하는 조직공정성 인식의 역할을 모두 고려할 수 있다. 결국, 조직공정성 인식이 높은 구성원의 경우 고성과작업시스템에 따른 심리적웰빙이 더욱 향상되고 혁신행동을 이끌어내지만, 조직공정성 인식이 낮은 경우에는 고성과작업시스템이 심리적웰빙에 미치는 영향력이 높지 않거나 낮을 수 있기 때문에 혁신행동으로 그 영향력이 이어지지 못한다고 예상할 수 있다.

본 연구에서는 고성과작업시스템과 혁신행동의 관계에서 심리적웰빙이 매개하는 모형과 고성과작업시스템과 심리적웰빙의 관계에서 조직공정성이 조절하는 모형을 각각 검증하고자 한다. 그리고 SPSS Process를 통해 조절된 매개효과를 동시에 검증하여 영향관계를 살펴보고자 한다. 이러한 논의를 토대로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6 : 조직공정성이 높을수록 고성과작업시스템이 심리적웰빙을 통해 혁신 행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이다.

제3절 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구는 고성과작업시스템을 독립변수(independent variable)로 하고 심리적웰빙을 매개변수(mediation variable)로 공정성인식을 조절변수(moderated variable)로 혁신행동을 종속변수(dependent variable)로 설정하였다. 모든 변수들은 Likert 5점 척도(매우 그렇지 않다, 대체로 그렇지 않다, 보통이다, 대체로 그렇다, 매우 그렇다)를 사용하여 설문을 통해 측정하였다.

3.1. 고성과작업시스템

본 연구에서는 고성과작업시스템을 기업의 인적자본인 근로자에 대한 장기적 투자 철학 기반으로 근로자 능력 개발, 자발적인 참여 촉진, 공정한 분배와 구성원과의 상생 등을 아우르는 전략적 인적자원관리시스템으로 정의하였다. 고성과작업시스템을 Sun et al.(2007)과 Patel et al.(2013)은 크게 직원의 참여, 내부인사이동, 교육훈련, 채용, 명확한 직무설명, 결과기반의 평가, 고용안정, 성과보상 8가지 항목으로 구분하여 측정하는 도구를 개발하였고, 이 설문을 활용하여 연구를 진행하였다.

<표 5> 고성과작업시스템 측정 설문항목

하위변수	질 문 내 용
참여	1. 직원들은 회사로부터 의사결정에 참여해 달라는 요청을 종종 받는다.
	2. 나는 내 직무에 대하여 의사결정을 할 수 있다.
	3. 직원들이 일에 대한 개선안을 제안할 기회가 있다.
	4. 회사 임원들은 직원들과 열린 소통을 한다.

하위변수	질 문 내 용
내부 이동성	5. 나는 상위 직책으로 올라 갈수 있는 기회가 거의 없다고 생각한다.
	6. 회사의 직원들은 이 조직에서 나의 미래가 없다고 생각한다.
	7. 회사에서 승진은 연공서열에 의거한다.
	8. 나는 우리 조직의 경력경로가 명확하다고 생각 한다.
	9. 회사에서는 승진할 수 있는 기회가 열려 있다.
교육 훈련	10. 회사는 직원들에게 다양한 교육훈련 프로그램을 제공한다.
	11. 직원들은 정기적으로 교육훈련을 받아야 한다.
	12. 회사에는 신입사원에게 직무를 수행하는데 필요한 직무기술을 가르치는 정형화된 교육훈련이 있다.
	13. 회사에는 직원들의 승진 가능성을 높이기 위해 제공되는 정형화된 교육 훈련프로그램이 있다.
채용	14. 회사는 직원 채용에 많은 노력을 기울이고 있다.
	15. 회사는 장기 근속여부를 중요하게 생각한다.
	16. 회사는 인력에 대한 채용 및 배치 프로세스를 매우 중요하게 생각한다.
	17. 회사는 직원 채용에 있어 최선의 노력을 기울인다.
직무 설명	18. 회사는 직무에 대해 명확하게 기술하고 있다.
	19. 회사는 직무에 대한 설명이 최신화되어 있다.
	20. 회사의 직무기술서는 개별 직원들이 수행하는 모든 임무를 정확하게 설명하고 있다.
평가	21. 회사의 성과는 객관적이고 측정 가능하다.
	22. 회사의 성과평가는 객관적인 평가에 근거한다.
	23. 회사의 직원 평가는 장기적인 성과와 그룹기반 성과를 강조한다.
고용 안정	24. 회사는 직원들이 원하는 기간 동안 근무할 수 있다.
	25. 회사는 직원들의 고용안정성을 보장한다.
보상	26. 회사는 조직의 이익을 바탕으로 개인에게 성과급을 지급한다.
	27. 회사는 개인 및 그룹 성과와 연계 또는 연동하여 성과급을 지급한다.

3.2. 혁신행동

혁신행동(innovative work behavior)은 조직 내에서 개인이 자신의 직무나 조직의 성과를 높일 수 있는 새로운 아이디어를 창출하거나 도입하여 실행하는 행동을 의미한다(이지우 외, 2003; Janssen, 2000. 2005:

Kanter, 1988; Scott and Bruce, 1994; West and Farr, 1989; Woodman et al., 1993). 본 연구에서 혁신행동 조사도구는 Janssen(2000)에 의해 개발되어 박오수와 고동운(2008), 유영식(2009), 백유성 외(2011)의 연구에서 실증적으로 검증된 조사도구를 사용하였다.

<표 6> 혁신행동 측정 설문항목

하위번호	질 문 내 용
아이디어 창출 (idea generation)	1. 나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.
	2. 나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 노력한다.
	3. 나는 업무와 관련된 독창적인 방법을 고안해 낸다.
아이디어 홍보 (idea promotion)	4. 나는 주변 사람으로부터 혁신적인 아이디어에 대한 공감을 얻어내려고 노력한다.
	5. 나는 주변 사람으로부터 혁신적인 아이디어에 대한 지원을 얻어내려고 노력한다.
	6. 나는 회사의 핵심인물들을 혁신적 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다.
아이디어 자각 (idea realization)	7. 나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 한다.
	8. 나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 업무현장에 적용한다.
	9. 나는 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼하게 따져본다.

3.3. 심리적 웰빙

심리적웰빙은 개인의 삶에서 자아실현 및 기능성의 정도를 측정하는 기준으로써, 모든 개인이 추구하는 행복을 측정할 수 있는 비교적 객관적인 기준 척도라고 할 수 있다. 본 연구에서 심리적 웰빙은 ‘삶에서 참된 잠재력을 이해하고 자아실현을 위해 노력하는 과정에서 경험하는 의미와 기대감의 정도’로 정의하였다. Ryff and Keyes(1995)는 심리적 웰빙의 6개 하위 구성요인(자기수용, 개인적 성장, 삶의 목적, 대인관계, 환경지배력, 자율성)을 제시하고 있다. 본 연구에서는 기존 연구자들의 주

장을 참고하였으며 Ryff and Keyes(1995)가 개발한 문항을 김홍길·성연옥(2010)이 번역한 심리적 웰빙의 하위 구성요인 19개의 설문 문항을 사용하여 측정하였다.

<표 7> 심리적웰빙 측정 설문항목

하위변수	질 문 내 용
자아수용 (self-acceptance)	1. 나의 지나온 삶에 대하여 만족하는 편이다.
	2. 나 자신에 대해 자부심과 자신감을 가지고 있는 편이다.
	3. 나에게 주어진 상황은 내게 책임이 있다고 생각한다.
긍정적 대인관계 (positive relations)	4. 주로 만나는 사람들과의 관계는 원만하고 만족스러운 편이다.
	5. 나는 살아가면서 남을 믿는 편이고, 또 주위 사람들도 날 믿어주는 편이다.
	6. 나는 이웃이나 주위 사람들로 부터 인정받는 가운데 상부상조하며 살아가고 있다.
자율성 (autonomy)	7. 남에게 의존하거나 휘둘리지 않고 자기 주도적으로 살아가는 편이다.
	8. 시간 여유를 내어 취미 활동이나 여가활동을 즐기는 편이다.
	9. 내가 하고 싶은 일에 시간을 할애할 수 있다.
환경지배력 (environmental Mastery)	10. 주변의 환경 변화에 잘 적응하고 대처해 나가는 편이다.
	11. 나는 직장과 가정생활 간에 균형과 조화를 이루며 살아가는 편이다.
	12. 나의 건강상태는 양호하며 잘 관리해 나가고 있는 편이다.
삶의 목적 (purpose in Life)	13. 나는 나에게 주어진 여건 속에서 삶을 즐기며 살아가고 있다.
	14. 나는 나의 삶에 분명한 목표와 방향 감각을 가지고 있다.
	15. 나는 나의 삶에 의미를 부여하고 보람을 느끼며 살아간다.
개인적 성장 (personal growth)	16. 나는 삶속에서 설렘이나 기대감을 가지고 살아가는 편이다.
	17. 나 자신은 계속 성장 발전해 나가고 있으며 나의 삶은 향상되어 가고 있다.
	18. 나 자신의 성숙이나 자아실현을 위해서 끊임없이 노력하고 있다.
	19. 나는 스스로 큰 잠재력을 가지고 있다고 느낀다.

3.4. 조직공정성

조직공정성(organizational justice)이란 조직 내 각종 의사결정의 결과나 절차에 대해 조직구성원이 인식하는 공정성의 정도로 정의한다(Niehoff and Moorman, 1993). 조직공정성 중 분배공정성 측정은 책임, 교육훈련, 경험, 노력, 성과, 스트레스 등 5개 문항으로 구성된 설문도구를 번역하여 사용하였다(Price and Mueller, 1986). 절차공정성 측정을 위해서는 7개 설문으로 구성된 도구를 번역하여 사용하였다(Moorman, 1991).

<표 8> 조직공정성 측정 설문항목

하위변수	질 문 내 용
분배 공정성 (distributive justice)	1. 내가 수행하는 직무에 대한 책임을 고려할 때, 현재 공정한 보상을 받고 있다.
	2. 내가 쌓아온 경험을 고려할 때, 현재 공정한 보상을 받고 있다.
	3. 내가 업무에 기울인 노력을 고려할 때, 현재 공정한 보상을 받고 있다.
	4. 내가 달성한 업무 성과를 고려할 때, 현재 공정한 보상을 받고 있다.
	5. 내가 받는 업무 스트레스를 고려할 때, 현재 공정한 보상을 받고 있다.
절차 공정성 (Procedures justice)	6. 우리 조직의 절차는 올바른 의사결정을 위해 정확한 정보로 설계되었다.
	7. 우리 조직의 절차는 의사결정에 이의를 제기할 수 있도록 설계되었다.
	8. 우리 조직의 절차는 의사 결정에 의해 영향을 받는 다양한 측면을 고려하여 설계되었다.
	9. 우리 조직의 절차는 일관성 있는 결정을 할 수 있도록 일반적인 기준으로 설계되었다.
	10. 우리 조직의 절차는 구성원들의 관심사를 반영하여 설계되었다.
	11. 우리 조직의 절차는 의사결정과 이행에 대해 피드백이 될 수 있도록 설계되었다.
	12. 우리 조직의 절차는 해설 또는 정보를 추가적으로 요청할 수 있도록 설계되었다.

3.5. 통제 변수

고성과 작업시스템과 구성원의 혁신행동의 관계에서 근로자 심리적웰빙의 매개효과와 조직공정성의 조절효과를 국내기업을 대상으로 분석하기 위해 본 연구에서 설정한 변인들은 다음과 같다. 먼저, 조직 구성원의 혁신행동에 영향을 미칠 것이라 판단되는 통제요인으로 성별, 연령, 학력, 근속연수, 직원규모, 직군을 설정하였다. 성별의 경우 남성은 1, 여성은 2로 구분하였고, 연령대는 1= 20대, 2= 30대, 3= 40대, 4=50대로 설정하였다. 학력은 고졸이하 부터 고졸, 전문대졸, 대졸, 석사이상 까지 항목을 나누어 설정하였다. 근속기간은 1 = 5년 미만, 2 = 5년 이상~10년 미만, 3 = 10년 이상 ~ 20년 미만, 4 = 20년 이상 ~ 30년 미만, 5 = 30년 이상으로 설정하였다. 직원규모의 경우는 10명 미만, 10명 이상에서 50명 미만, 50명 이상에서 100명 미만, 100명 이상에서 300명 미만, 300명 이상으로 구분하여 설정하였다. 직군의 경우 영업과 경영지원, R&D, 생산, 기타로 구분 지어 연구를 진행하였다.

3.6. 설문지 구성

<표9> 설문지 구성

구 분	문항수	출 처	
고성과 작업시스템	27	Patel et al.(2013) Sun et al.(2007)	
혁신행동	9	Janssen(2000)	
심리적웰빙	19	Ryff and Keyes(1995)	
조직공정성	분배공정성	5	Price and Mueller(1986)
	절차공정성	7	Moorman(1991)
통제변수	12		
합계	79		

제4장 실증분석

제1절 응답자의 일반적 특성

본 연구는 국내기업 중 고성과작업시스템이 도입 운영 중이라고 확인할 수 있는 대기업 및 중소기업에 종사하고 있는 근로자들을 대상으로 2018년 8월 15일부터 8월 31일까지 보름동안 설문지를 배포하여 306부의 설문지를 회수하였다. <표 10>에서 응답자 특성을 보면 성별은 남성 174명(56.9%), 여성 132명(43.1%)이고, 연령대는 30대가 192명(62.7%)으로 가장 많았으며, 결혼 상태는 기혼이 124명(40.5%)이고 미혼이 182명(59.5%)이고, 직장유형은 공공부문 종사자가 175명(57.2%), 민간 기업이 131명(42.8%)으로 나타났다. 근속연수는 3년~5년 미만이 141명(46.1%)로 가장 높은 비율을 차지했고 5년~10년 미만(25.5%), 1년~3년 미만(17.3%) 등의 순으로 나타났다. 학력은 대졸이 199명(65.0%)으로 가장 많고 대학원 졸업이상 77명(25.2%) 순으로 나타났다.

<표 10> 응답자의 일반적인 특성

개인특성 (N=251)								
구분	내용	빈도	비율(%)	구분	내용	빈도	비율(%)	
성별	남성	143	57.0	근속연수	1년 미만	11	4.4	
	여성	108	43.0		1~3년 미만	35	13.9	
연령	20세 미만	3	1.2		3~5년 미만	126	50.2	
	20대	72	28.7		5~10년 미만	64	25.5	
	30대	160	63.7		10~20년 미만	11	4.4	
	40대	15	6.0		20년 이상	4	1.6	
	50세 이상	1	0.4		학력	고졸	5	2.0
결혼 상태	결혼	108	43.0			전문대졸	23	9.2
	미혼	143	57.0			대졸	158	62.9
직장유형	공공부문	138	55.0			대학원졸 이상	65	25.9
	민간기업	113	45.0					

개인특성 (N=251)							
구분	내용	빈도	비율(%)	구분	내용	빈도	비율(%)
직위	사원	71	28.3	직장 소재지	수도권	102	40.6
	대리	97	38.6		대전·충청·세종	51	20.3
	과장	65	25.9		대구·경북	36	14.3
	차장	13	5.2		부산·울산·경남	39	15.5
	부(팀)장	3	1.2		광주·전남·전북	15	6.0
	실·국장급	2	0.8		강원·제주	8	3.2
담당직무	사무관리직	125	49.8	직장 규모	100인 이상~300인 이상	62	24.7
	영업직	51	20.3		300인 이상~1,000명 미만	53	21.1
	생산직	34	13.5		1,000명 이상	136	54.2
	기술직	22	8.8	관리자 여부	예	36	14.3
연구직	19	7.6	아니오		215	85.7	
인사/총무부 서 근무	예	54	21.5				
	아니오	197	78.5				

제2절 자료처리 및 분석

본 연구는 고성과작업시스템과 혁신행동 간의 관계 분석에 앞서 SPSS 18.0와 AMOS 18.0 프로그램을 이용하여 측정 변수들의 타당성과 신뢰성을 분석하였다. 연구에 사용된 측정도구들의 타당성을 검증하고자 구조방정식모델링을 이용한 확인적요인분석(CFA)를 실시하였다. 설문문항이 비교적 많았던 변수들에 대해서는 척도의 신뢰성을 높이고 보다 연속적인 정규분포화된 특성을 얻고자 항목묶음(item parceling)방식을 이용하였다.

2.1. 확인적 요인분석 및 신뢰도 측정

측정하고자 하는 개념이 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하기 위하여 Cronbach's α 값을 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 일반적으로 Cronbach's α 값이 0.7 이상이면 높은 신뢰도를 갖는 것으로 볼 수 있다. 변수의 신뢰도 검증 결과는 <표11>와 같이 도출되었다.

신뢰도 분석 결과, 고성과작업시스템은 0.742, 혁신행동은 0.772, 심리적웰빙은 0.789, 분배공정성은 0.663, 절차공정성은 0.714로 나타나, 모든

변수의 Cronbach's α 값이 0.7에 근접하여 신뢰도를 확보하였다.

<표 11> 변수의 신뢰도 검증 결과

변 수	항목 수	Cronbach's α 값
고성과작업시스템	16	0.742
혁신행동	9	0.772
심리적웰빙	16	0.789
조직공정성	12	0.778

확인적 요인분석을 통해 요인적재치가 낮거나 요인별 적합도를 저해하는 고성과작업시스템의 내부인사이드 항목 등의 제외를 통해 <표 12>와 같이 확인되었고 최종 모형의 적합도 결과는 $\chi^2 = 141.456$ ($df = 98$, $p < 0.005$), $RMSEA = 0.042$, $RMR = 0.025$, $GFI=0.939$, $AGFI=0.915$, $NFI = 0.876$, $IFI = 0.958$, $TLI = 0.948$, $CFI = 0.958$ 이다. $RMSEA$ 값은 0.1이하, RMR 값은 0.5 이하, GFI , $AGFI$, NFI , IFI , TLI , CFI 값은 전반적으로 0.9에 근접하고 있어 모형이 적합하다고 볼 수 있다(오계택·이명주, 2017; 김용재 외, 2017).

그리고 모든 구성개념에 대한 표준요인 적재치가 0.5정도부터 그 이상으로 나타나고 있어 집중타당성을 확인할 수 있다. 또한 개념신뢰도(CR)와 평균분산추출(AVE)과 값을 계산한 결과 0.7과 0.5보다 높아 본 연구에서 사용한 측정문항은 각각의 개념에 대해 대표성을 확보하였다. 다만, 고성과작업시스템의 경우에는 하위요인 각각의 특성이 강하여 표준요인 적재치가 대체로 다른 변수에 비해 높지 않게 나타났다.

<표 12> 확인적 요인분석 결과

구성 개념	측정항목 요인	표준요인 적재치	S.E	t	CR	AVE
고성과작업시스템	참여	.556	-	-	.768	.328
	채용	.656	.154	7.203		
	직무	.527	.155	6.266		
	평가	.472	.169	5.778		
	고용	.466	.177	5.677		
	교육	.370	.156	4.773		
	보상	.432	.174	5.400		
혁신행동	Idea Generation	.744	-	-	.856	.665
	Idea Promotion	.709	.104	9.949		
	Idea Realization	.722	.103	10.097		
심리적웰빙	자아수용	.571	-	-	.899	.641
	긍정적 대인관계	.637	.117	7.298		
	환경지배력	.534	.127	6.473		
	삶의 목적	.655	.153	7.423		
	개인적 성장	.674	.156	7.549		
조직공정성	분배공정성	.613	-	-	.822	.700
	절차공정성	.774	.162	7.687		

2.2. 기초통계와 상관관계분석

본 연구에서 사용하는 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 살펴보기 위해 <표 13>에서와 같이 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계 분석에는 응답자의 개인적인 특성을 반영하여 통제변수 12개와 요인분석을 통해 확인된 5개 변수에 대해 분석을 실시하였다. 통제변수 중 성별, 결혼 상태, 직무, 관리자여부, 인사부서근무, 공공기관근무 등은 더미변수로 변환하여 측정하였다. 독립변수인 고성과작업시스템과 매개변수인 심리적 웰빙, 조절변수인 조직공정성(분배, 절차), 종속변수인 혁신행동 모두가 변수 간 상관관계가 정(+)의 관계로 유의미함을 확인하였다.

<표 13> 변수 간 상관관계

구분	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.성별	0.57	0.496	-															
2.연령	2.76	0.594	.078	-														
3.결혼여부	0.43	0.496	.082	.095	-													
4.학력	3.12	0.649	-.021	.192**	-.040	-												
5.근속연수	0.69	0.465	.052	-.061	-.127*	.010	-											
6.직무	0.50	0.501	-.116*	.005	-.117	.118	-.011	-										
7.직위	2.15	0.983	.024	.158*	.035	.116	-.117	-.044	-									
8.인사부서근무	0.22	0.412	-.054	-.096	.019	-.145*	.167**	.080	.020	-								
9.관리자여부	0.86	0.351	-.034	-.072	.146*	-.133*	-.033	.021	-.124*	.104	-							
10.공공/민간	0.45	0.499	-.103	.114	-.084	.013	-.094	.172**	-.054	.052	.165**	-						
11.규모	0.75	0.434	.017	.104	-.058	.054	.063	.117	.068	-.032	-.132*	-.030	-					
12.지역	0.41	0.493	-.142*	.028	.018	-.009	.007	.092	-.134*	.115	.041	-.104	.109	-				
13.고성과 작업시스템	3.21	0.487	.026	.068	.068	-.005	.021	.149*	.133*	.230***	-.029	.107	.108	-.032	-			
14.혁신행동	3.29	0.619	.141*	.075	.181***	.151*	.006	.053	.096	.171**	.062	.082	.018	-.001	.538***	-		
15.심리적웰빙	3.77	0.415	.050	.038	.105	.087	.019	.051	-.001	.138*	-.024	.031	.016	.028	.471***	.557***	-	
16.분배공정성	3.11	0.643	.123	-.010	.172**	.041	-.061	.045	.005	.063	-.037	-.005	-.002	.012	.424***	.341***	.291***	-
17.절차공정성	2.92	0.634	.125*	-.023	.112	-.009	.072	-.060	.067	.170**	.033	.063	.062	-.087	.501***	.477***	.379***	.475***

주1) N=251, *p<0.05, **p<0.01(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3.결혼여부 : 더미변수 미혼과 기타(0), 기혼(1), 4.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 재학 이상(4), 5.근속연수 : 1년 미만(1), 1~5년미만(2), 5~10년미만(3), 10~15년 미만(4), 15~20년 미만(5), 20년 이상(6), 6.직무 : 더미변수 영업직, 생산직, 기술직, 연구직, 기타(0), 사무직(1), 7.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6) 8.인사부서근무 : 더미변수 기타(0), 근무(1), 9.관리자여부 : 더미변수 관리자외 기타(0), 직원(1), 10.공공/민간 : 더미변수 민간외 기타(0), 공공(1), 11.규모 : 더미변수 기타(0), 300인 이상(1), 12.지역 : 더미변수 기타(0), 수도권(1)

제3절 가설 검증

본 연구의 가설 검증은 크게 두 부분으로 구분된다. 하나는 주효과 가설과 매개 효과 가설 검증이며 또 다른 하나는 조절효과 가설과 조절된 매개효과 가설 검증이다. 먼저 주효과와 매개효과 검증에 대해 구조방정식 분석을 실시하였으며 표준화된 회귀계수를 통해 가설 채택 여부를 확인하였다.

가설 1은 고성과작업시스템이 구성원의 혁신행동과 정(+)의 관계를 가질 것이라고 예상하였다. 가설 2는 고성과작업시스템이 매개변수인 심리적웰빙과 정(+)의 관계를 예상하였고, 가설 3은 심리적웰빙이 구성원의 혁신행동과 정(+)의 관계를 예상하였다. 그리고 가설 4은 고성과작업시스템과 구성원의 혁신행동의 관계에서 심리적웰빙의 매개효과를 예상하였다. 가설 1, 2, 3, 4의 검증결과는 <표 14>의 위계적 회귀분석을 통해 확인할 수 있다.

매개효과 검증에 대해 다음의 절차를 거쳐 확인을 한다. 우선, 가설 1과 같이 독립변수가 종속변수에 영향을 미쳐야 한다. 그리고 가설 2와 같이 독립변수가 매개변수에 영향을 주는 것을 확인되어야 한다. 마지막으로 가설 3,4처럼 독립변수와 매개변수를 함께 투입하여 매개변수와 종속변수의 관계와 독립변수와 종속변수의 관계에서 영향을 미치는 관계를 살펴보는 과정이 필요하다(최우재, 2017). 이상의 절차에 따라 분석한 결과를 살펴보면, 구성원의 혁신행동을 종속변수로 통제변수들을 투입하고 1단계에서 주효과를 확인하기 위해 고성과작업시스템을 투입하였다. 고성과작업시스템을 투입한 1단계의 결과를 살펴보면 고성과작업시스템($\beta = .515, p < 0.001$)은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 고성과작업시스템이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 설정하였던 가설 1은 지지되었다.

그리고 2단계에서 심리적웰빙을 종속변수로 설정하고 고성과작업시스템과 심리적웰빙의 관계를 살펴보고, 마지막으로 혁신행동을 종속변수로 설정하고 고성과작업시스템과 심리적웰빙을 함께 투입하였다. 2단계의 결과를 살펴보면 고성과작업시스템($\beta=.475, p<0.001$)은 심리적웰빙에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 고성과작업시스템이 심리적웰빙에 정(+)의 영향을 미친다고 설정하였던 가설 2은 지지되었다.

3단계의 결과를 살펴보면 심리적웰빙($\beta=.358, p<0.001$)은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 따라서 심리적웰빙이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 설정하였던 가설 3도 지지되었다. 또한 고성과작업시스템의 β 값이 1단계에서 $.515(p<0.001)$ 였던 것이 3단계에서 심리적웰빙이 개입되면서 $.309(p<0.001)$ 로 작아지고 유의하게 나타났고 매개변수인 심리적웰빙이 유의($\beta=.345, p<0.001$)한 것이 확인되었다. 따라서 심리적웰빙은 고성과작업시스템과 구성원 혁신행동 간의 관계에서 부분적으로 매개 효과가 나타나는 것을 규명하였고, 이것으로 심리적웰빙이 고성과작업시스템과 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 매개할 것이라고 설정한 가설 4는 지지되었다.

<표 14> 심리적웰빙의 매개효과 분석

변수	1단계 (혁신행동)		2단계 (심리적웰빙)		3단계 (혁신행동)	
	β	t	β	t	β	t
성별	.135	2.522*	.041	.707	.120	2.431*
연령	-.013	-.229	-.009	-.145	-.009	-.187
결혼여부	.130	2.396*	.074	1.254	.103	2.060*
학력	.186	3.429***	.112	1.902†	.146	2.890**
근속연수	.000	.001	-.002	-.028	.001	.012
직무	-.029	-.523	-.024	-.409	-.020	-.394
직위	.016	.284	-.077	-1.296	.043	.852
인사부서근무	.070	1.261	.046	.756	.054	1.045
관리자여부	.069	1.270	-.024	-.411	.078	1.549
공공/민간	.044	.787	-.005	-.078	.045	.886
규모	-.030	-.558	-.034	-.589	-.018	-.356
지역	.036	.663	.040	.672	.022	.435
고성과작업시스템	.515	9.348***	.475	7.908***	.345	6.038***
심리적웰빙					.358	6.507***
R2/R2adj	.366/.332		.249/.208		.463/.431	
F 통계량	10.549***		6.049***		14.522***	

주1) N=251, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3. 결혼여부 : 더미변수 미혼과 기타(0), 기혼(1), 4.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 재학 이상(4), 5.근속연수 : 1년 미만(1), 1~5년미만(2), 5~10년미만(3), 10~15년 미만(4), 15~20년 미만(5), 20년 이상(6), 6.직무 : 더미변수 영업직, 생산직, 기술직, 연구직, 기타(0), 사무직(1), 7.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6) 8.인사부서근무 : 더미변수 기타(0), 근무(1), 9.관리자여부 : 더미변수 관리자와 기타(0), 직원(1), 10.공공/민간 : 더미변수 민간과 기타(0), 공공(1), 11.규모 : 더미변수 기타(0), 300인 이상(1), 12.지역 : 더미변수 기타(0), 수도권(1)

가설 5와 6은 조직공정성의 조절효과 가설과 조절된 매개효과 가설 검증 부분이다. 가설 5는 조직공정성이 고성과작업시스템과 심리적웰빙을 조절할 것으로 예상하였다. 가설검증을 위해 조절된 매개효과 분석방법(Muller et al., 2005)을 활용하였다. 가설 5의 검증결과는 [표 15]의 위계적 회귀분석을 통해 확인할 수 있다. 고성과작업시스템과 조직공정성의 상호작용이 통계적으로 유의($\beta = .196, p<0.001$)한 것으로 나타났다. 따라서 고성과작업시스템과 구성원의 심리적웰빙 사이에서 조직공정성 인식이 조절효과는 갖는 것을 확인할 수 있어 가설 5를 지지하는 것으로 나타났다.

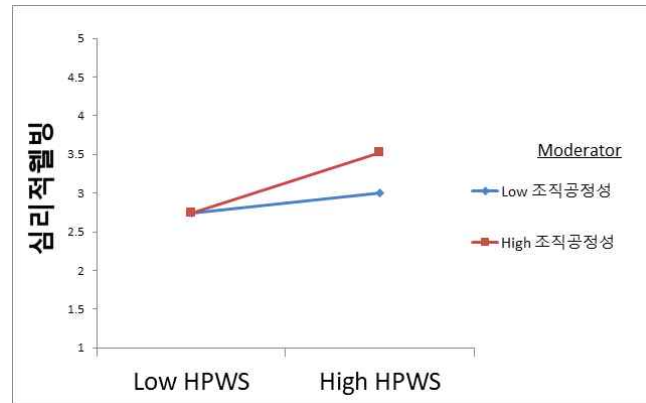
<표 15> 조직공정성 인식의 조절효과 분석

변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.059	.909	.037	.624	.011	.192	.005	.078
연령	.011	.163	-.012	-.200	.008	.139	.002	.028
결혼여부	.117	1.772 [†]	.094	1.552	.063	1.045	.054	.911
학력	.104	1.568	.142	2.322 [*]	.120	1.993 [*]	.114	1.930 [†]
근속연수	.004	.055	.011	.187	.007	.121	-.008	-.133
직무	.038	.575	-.016	-.262	.003	.047	-.001	-.020
직위	-.024	-.358	-.078	-1.275	-.070	-1.155	-.089	-1.506
인사부서근무	.154	2.313 [*]	.065	1.042	.055	.900	.050	.831
관리자여부	-.050	-.745	-.025	-.415	-.026	-.436	-.040	-.678
공공/민간	.039	.582	-.003	-.049	-.008	-.124	-.003	-.054
규모	.010	.160	-.013	-.216	-.020	-.333	-.029	-.502
지역	.015	.229	.020	.320	.028	.471	-.004	-.066
HPWS			.414	6.706 ^{***}	.294	4.176 ^{***}	.298	4.315 ^{***}
조직공정성					.229	3.320	.178	2.558 ^{**}
HPWS x 조직공정성							.196	3.287 ^{***}
R2/R2adj	.051/.003		.202/.159		.238/.193		.271/.225	
F 통계량	1.066		4.625 ^{***}		5.264 ^{***}		5.838 ^{***}	

주1) N=251, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3. 결혼여부 : 더미변수 미혼과 기타(0), 기혼(1), 4.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 재학 이상(4), 5.근속연수 : 1년 미만(1), 1~5년미만(2), 5~10년미만(3), 10~15년 미만(4), 15~20년 미만(5), 20년 이상(6), 6.직무 : 더미변수 영업직, 생산직, 기술직, 연구직, 기타(0), 사무직(1), 7.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6) 8.인사부서근무 : 더미변수 기타(0), 근무(1), 9.관리자여부 : 더미변수 관리자와 기타(0), 직원(1), 10.공공/민간 : 더미변수 민간과 기타(0), 공공(1), 11.규모 : 더미변수 기타(0), 300인 이상(1), 12.지역 : 더미변수 기타(0), 수도권(1)

결과를 살펴보면 고성과작업시스템이 제대로 갖춰져 있는 경우, 조직 공정성이 높은 집단과 낮은 집단 모두가 비슷하게 심리적웰빙이 낮은 것으로 나타났다. 그러나 조직공정성 인식이 높은 집단의 경우 고성과작업 시스템이 높아짐에 따라 심리적웰빙이 높아짐을 볼 수 있었고, 조직공정성 인식이 낮은 집단의 경우는 고성과작업시스템이 높아짐에 따라 심리적웰빙이 높아지기는 하나 그 영향이 조직공정성 인식이 높은 집단에 비해 낮음을 확인하였다. 이 결과를 시각적으로 확인하기 위해 도식화 하면 [그림2]와 같다.



[그림2] 조직공정성의 조절효과

가설6에서는 조직공정성이 높을수록 고성과작업시스템이 심리적웰빙을 통해 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이라고 예상하였다. 이를 위해 SPSS Process를 사용하여 검증하였다. <표17>은 조절된 매개효과 검증을 위해 부트스트랩을 사용하여 간접효과를 확인하였다. 조절변수인 조직공정성의 평균을 중심으로 ± 1 SD 값에서 집단내 하한값 (boot LLCI)과 상한값(boot ULCI)사이에 '0'을 포함하고 있는지 여부를 검증하였다. 조직공정성 인식이 $M \pm 1$ SD인 집단 모두가 하한 값(Boot LLCI)과 상한 값(Boot ULCI) 사이에 0을 포함하고 있지 않음으로 유의한 것을 확인하였다. 따라서 조직공정성 인식이 높은 집단($M+1SD$)과 낮은 집단($M-1SD$)모두에서 고성과작업시스템(HPWS)이 심리적웰빙 ($M+1SD : .2006, M-1SD : .1150$)을 높여 혁신행동을 높이는 결과를 보이는 것으로 나타났다.

<표 16> SPSS Process 조절매개효과 검증

조직공정성	혁신행동			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD (-0.5498)	.1150	.0554	.0037	.2261
M	.1578	.0426	.0845	.2529
+1 SD (0.5498)	.2006	.0423	.1269	.2949
Index Of Moderated Mediation				
	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
심리적웰빙	.0779	.0450	.0135	.1979

Note. boot LLCI=boot indirect effect 95% lower limit value, boot ULCI=boot indirect effect 95% lower limit value, bootstrap sample size=10,000

가설 5-1과 6-1은 분배공정성의 조절효과 가설과 조절된 매개효과 가설 검증 부분이다. 가설 5-1은 분배공정성이 고성과작업시스템과 심리적 웰빙을 조절할 것으로 예상하였다. 가설검증을 위해 조절된 매개효과 분석방법(Muller et al., 2005)을 활용하였다. 가설 5-1의 검증결과는 [표 18]의 위계적 회귀분석을 통해 확인할 수 있다. 고성과작업시스템과 분배공정성의 상호작용이 통계적으로 유의($\beta = .167, p < 0.001$)한 것으로 나타났다. 따라서 고성과작업시스템과 구성원의 심리적웰빙 사이에서 분배공정성 인식이 조절효과는 갖는 것을 확인할 수 있어 가설 5-1을 지지하는 것으로 나타났다.

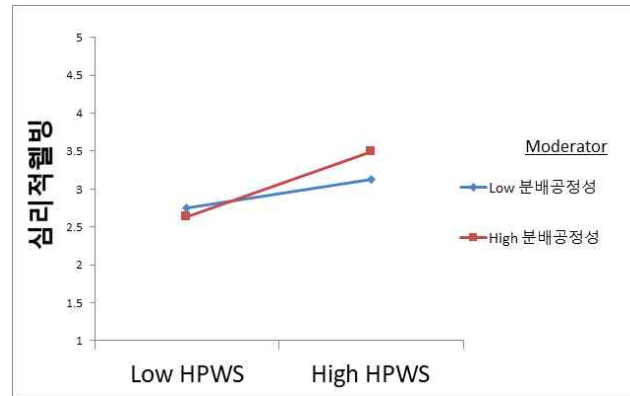
<표 17> 분배공정성 인식의 조절효과 분석

변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.035	.539	.021	.355	.010	.164	.006	.094
연령	.010	.147	-.008	-.135	-.001	-.009	-.011	-.188
결혼여부	.116	1.765 [†]	.075	1.232	.060	.976	.049	.817
학력	.093	1.411	.097	1.602	.089	1.480	.083	1.394
근속연수	-.007	-.113	.009	.156	.003	.043	.005	.089
직무	-.036	-.560	.002	.034	.003	.055	-.013	-.217
직위	-.040	-.604	-.081	-1.328	-.073	-1.203	-.083	-1.373
인사부서근무	.178	2.728 ^{**}	.080	1.306	.083	1.349	.077	1.268
관리자여부	-.071	-1.077	-.050	-.833	-.047	-.770	-.061	-1.027
공공/민간	.036	.543	-.004	-.066	-.002	-.029	.006	.094
규모	.077	1.216	.011	.195	.014	.233	-.007	-.117
지역	.121	1.858 [†]	.069	1.143	.073	1.207	.070	1.183
HPWS			.421	6.810 ^{***}	.375	5.497 ^{***}	.366	5.426 ^{***}
분배공정성					.102	1.549	.084	1.297
HPWS x 분배공정성							.167	2.846 ^{**}
R2/R2adj	.069/.022		.221/.178		.229/.183		.254/.207	
F 통계량	1.459		5.171 ^{***}		5.001 ^{***}		5.348 ^{***}	

주1) N=251, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3. 결혼여부 : 더미변수 미혼과 기타(0), 기혼(1), 4.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 재학 이상(4), 5.근속연수 : 1년 미만(1), 1~5년미만(2), 5~10년미만(3), 10~15년 미만(4), 15~20년 미만(5), 20년 이상(6), 6.직무 : 더미변수 영업직, 생산직, 기술직, 연구직, 기타(0), 사무직(1), 7.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6) 8.인사부서근무 : 더미변수 기타(0), 근무(1), 9.관리자여부 : 더미변수 관리자와 기타(0), 직원(1), 10.공공/민간 : 더미변수 민간과 기타(0), 공공(1), 11.규모 : 더미변수 기타(0), 300인 이상(1), 12.지역 : 더미변수 기타(0), 수도권(1)

결과를 살펴보면 분배공정성 인식이 높은 집단의 경우 고성과작업시스템이 낮았을 경우 분배공정성 인식이 낮은 집단 보다 심리적웰빙이 낮은 것으로 나타났으나 고성과작업시스템이 높아짐에 따라 심리적웰빙이 높아짐을 볼 수 있었다. 반대로 분배공정성 인식이 낮은 집단의 경우는 고성과작업시스템이 낮았을 때는 분배공정성 인식이 높은 집단 보다 심리적웰빙이 높았으나, 고성과작업시스템이 높아짐에 따라 심리적웰빙이 높아지는 것으로 나타났다. 그리고 분배공정성 인식이 높은 집단이 고성과작업시스템이 높아짐에 따라 그 영향이 가파르게 상승하는 것을 확인하였다. 이 결과를 시각적으로 확인하기 위해 도식화 하면 [그림3]와 같다.



[그림3] 분배공정성의 조절효과

가설6-1에서는 분배공정성이 높을수록 고성과작업시스템이 심리적웰빙을 통해 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이라고 예상하였다. 이를 위해 SPSS Process를 사용하여 검증하였다. <표19>는 조절된 매개효과 검증을 위해 부트스트랩을 사용하여 간접효과를 확인하였다. 조절변수인 분배공정성의 평균을 중심으로 ± 1 SD 값에서 집단내 하한값 (boot LLCI)과 상한값(boot ULCI)사이에 '0'을 포함하고 있는지 여부를 검증하였다. 분배공정성 인식이 $M \pm 1$ SD인 집단 모두가 하한 값(Boot LLCI)과 상한 값(Boot ULCI) 사이에 0을 포함하고 있지 않음으로 유의한 것을 확인하였다. 따라서 분배공정성 인식이 높은 집단($M+1SD$)과 낮은 집단($M-1SD$)모두에서 고성과작업시스템(HPWS)이 심리적웰빙 ($M+1SD : .2346, M-1SD : .1378$)을 높여 혁신행동을 높이는 결과를 보이는 것으로 나타났다.

<표 18> SPSS Process 조절매개효과 검증 (분배공정성)

분배공정성	혁신행동			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD (-0.6444)	.1378	.0601	.0109	.2514
M	.1862	.0443	.1073	.2862
+1 SD (0.6444)	.2346	.0452	.1548	.3340
Index Of Moderated Mediation				
	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
심리적웰빙	.0752	.0456	.0060	.1924

Note. boot LLCI=boot indirect effect 95% lower limit value, boot ULCI=boot indirect effect 95% lower limit value, bootstrap sample size=5,000

가설 5-2과 6-2는 절차공정성의 조절효과 가설과 조절된 매개효과 가설 검증 부분이다. 가설 5-2는 절차공정성이 고성과작업시스템과 심리적 웰빙을 조절할 것으로 예상하였다. 가설검증을 위해 조절된 매개효과 분석방법(Muller et al., 2005)을 활용하였다. 가설 5-2의 검증결과는 [표 20]의 위계적 회귀분석을 통해 확인할 수 있다. 고성과작업시스템과 분배공정성의 상호작용이 통계적으로 유의($\beta = .173, p < 0.001$)한 것으로 나타났다. 따라서 고성과작업시스템과 구성원의 심리적웰빙 사이에서 절차공정성 인식이 조절효과는 갖는 것을 확인할 수 있어 가설 5-2를 지지하는 것으로 나타났다.

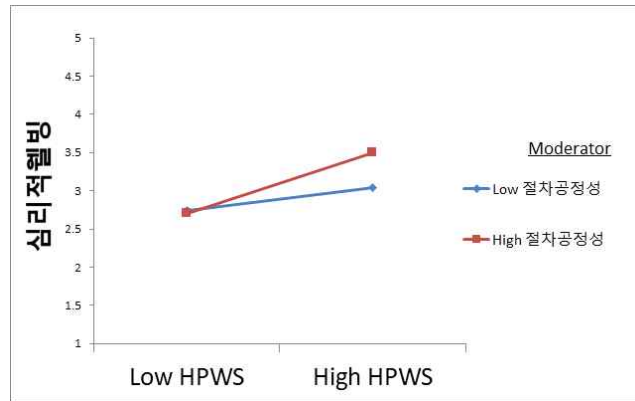
<표 19> 절차공정성 인식의 조절효과 분석

변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.035	.539	.021	.355	.004	.068	-.002	-.037
연령	.010	.147	-.008	-.135	.007	.121	.004	.075
결혼여부	.116	1.765	.075	1.232	.057	.943	.054	.915
학력	.093	1.411	.097	1.602	.087	1.468	.082	1.407
근속연수	-.007	-.113	.009	.156	.022	.371	.019	.324
직무	-.036	-.560	.002	.034	-.019	-.324	-.016	-.280
직위	-.040	-.604	-.081	-1.328	-.085	-1.418	-.095	-1.605
인사부서근무	.178	2.728**	.080	1.306	.067	1.102	.057	.952
관리자여부	-.071	-1.077	-.050	-.833	-.055	-.916	-.068	-1.144
공공/민간	.036	.543	-.004	-.066	-.011	-.181	-.001	-.018
규모	.077	1.216	.011	.195	-.003	-.048	-.019	-.331
지역	.121	1.858†	.069	1.143	.064	1.068	.073	1.237
HPWS			.421	6.810***	.330	4.751***	.324	4.730***
절차공정성					.186	2.723**	.161	2.371*
HPWS x 절차공정성							.173	3.006**
R2/R2adj	.069/.022		.221/.178		.245/.200		.273/.226	
F 통계량	1.459		5.171***		5.461***		5.873***	

주1) N=251, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3. 결혼여부 : 더미변수 미혼과 기타(0), 기혼(1), 4.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 재학 이상(4), 5.근속연수 : 1년 미만(1), 1~5년미만(2), 5~10년미만(3), 10~15년 미만(4), 15~20년 미만(5), 20년 이상(6), 6.직무 : 더미변수 영업직, 생산직, 기술직, 연구직, 기타(0), 사무직(1), 7.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6) 8.인사부서근무 : 더미변수 기타(0), 근무(1), 9.관리자여부 : 더미변수 관리자와 기타(0), 직원(1), 10.공공/민간 : 더미변수 민간과 기타(0), 공공(1), 11.규모 : 더미변수 기타(0), 300인 이상(1), 12.지역 : 더미변수 기타(0), 수도권(1)

결과를 살펴보면 고성과작업시스템이 제대로 갖춰져 있는 경우, 절차공정성이 높은 집단과 낮은 집단 모두가 비슷하게 심리적웰빙이 낮은 것으로 나타났다. 그러나 절차공정성 인식이 높은 집단의 경우 고성과작업시스템이 높아짐에 따라 심리적웰빙이 높아짐을 볼 수 있었고, 절차공정성 인식이 낮은 집단의 경우는 고성과작업시스템이 높아짐에 따라 심리적웰빙이 높아지기는 하나 그 영향이 절차공정성 인식이 높은 집단에 비해 낮음을 확인하였다. 이 결과를 시각적으로 확인하기 위해 도식화 하면 [그림4]와 같다.



[그림4] 절차공정성의 조절효과

가설6-2에서는 절차공정성이 높을수록 고성과작업시스템이 심리적웰빙을 통해 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이라고 예상하였다. 이를 위해 SPSS Process를 사용하여 검증하였다. <표21>는 조절된 매개효과 검증을 위해 부트스트랩을 사용하여 간접효과를 확인하였다. 조절변수인 절차공정성의 평균을 중심으로 ± 1 SD 값에서 집단내 하한값 (boot LLCI)과 상한값(boot ULCI)사이에 '0'을 포함하고 있는지 여부를 검증하였다. 절차공정성 인식이 $M \pm 1$ SD인 집단 모두가 하한 값(Boot LLCI)과 상한 값(Boot ULCI) 사이에 0을 포함하고 있지 않음으로 유의한 것을 확인하였다. 따라서 절차공정성 인식이 높은 집단($M+1SD$)과 낮은 집단($M-1SD$)모두에서 고성과작업시스템(HPWS)이 심리적웰빙 ($M+1SD : .2117, M-1SD : .1180$)을 높여 혁신행동을 높이는 결과를 보이는 것으로 나타났다.

<표 20> SPSS Process 조절매개효과 검증 (절차공정성)

절차공정성	혁신행동			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD (-0.6326)	.1180	.0574	.0036	.2275
M	.1649	.0438	.0912	.2676
+1 SD (0.6326)	.2117	.0426	.1379	.3070
Index Of Moderated Mediation				
	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
심리적웰빙	.0741	.0394	.0155	.1717

Note. boot LLCI=boot indirect effect 95% lower limit value, boot ULCI=boot indirect effect 95% lower limit value, bootstrap sample size=5,000

제4절 가설 검증결과 요약

본 연구의 가설 검증 결과를 요약한 내용은 다음 <표 20>과 같다.

<표 21> 가설 검증 결과의 요약

구분	가설의 내용		결과
가설1	고성과작업시스템은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		채택
가설2	고성과작업시스템은 심리적웰빙에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		채택
가설3	심리적웰빙은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		채택
가설4	심리적웰빙은 고성과작업시스템이 혁신행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.		채택
가설5	조직공정성은 고성과작업시스템과 심리적웰빙을 조절할 것이다.		채택
	5.1	분배공정성은 고성과작업시스템과 심리적웰빙을 조절할 것이다.	채택
	5.2	절차공정성은 고성과작업시스템과 심리적웰빙을 조절할 것이다.	채택
가설6	조직공정성이 높을수록 고성과작업시스템이 심리적웰빙을 통해 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이다.		채택
	6.1	분배공정성이 높을수록 고성과작업시스템이 심리적웰빙을 통해 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이다.	채택
	6.2	절차공정성이 높을수록 고성과작업시스템이 심리적웰빙을 통해 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이다.	채택

제5장 결 론

제1절 연구결과와 시사점

고성과작업시스템에 관한 연구는 조직에서 생산성 향상, 이직률 감소, 조직시민행동 등 긍정적인 영향을 증명하는 연구(Stirpe et al., 2017; 박종욱 외, 2016; Heffernan et al., 2016; Melesse, 2016; Michaelis et al., 2015; Oliveira et al., 2015)와 더불어 최근 이직의도 증가, 조직성과 감소, 비생산적 업무행동 증가 등 부정적(dark side) 영향에 대한 연구로 이어지고 있다(Ramasy et al, 2000, Jensen et al., 2011, Gulzar et al., 2014). 그리고 기존 연구에서 고성과작업시스템이 기업의 인적자본 형성과 축적에 기여한다는 것(Lepak and Snell, 1999)과 기업의 독특한 인적자본 형성에 도움을 준다(Wright and Snell, 1991; Barney et al., 2001)는 것은 입증되어 있으나, 구성원 개인의 행동 변화와의 관계를 살펴본 연구는 적었다(Beugelsdijk, 2008).

본 연구에서는 고성과작업시스템이 구성원 개인의 행동 변화에 미치는 영향과 이것으로 인하여 기업 성과의 선행변수로 볼 수 있는 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 밝혀보고자 하였다. 고성과작업시스템은 기업의 성과 향상을 위해 도입되어 왔으나, 이직의도 증가 조직성과 감소 등 부정적 영향에 대한 연구도 증가하고 있다. 따라서 고성과작업시스템이 어떠한 경로를 통하여 조직성과에 긍정적인 영향을 주는지 그 영향관계를 살펴보는 것은 매우 중요한 문제이다.

이들 변수 간에 존재하는 영향관계와 메커니즘을 매개효과와 조절효과를 통해 보다 더 세부적으로 파악하고자, 심리적웰빙과 조직공정성 인식 변수를 사용하여 살펴보았다. 이를 위해 문헌연구를 통하여 연구모형과

연구가설을 설정하였으며, 선행연구들을 바탕으로 개발된 측정문항들을 활용하여 설문지를 구성하였고, 설문조사를 통해 확보된 자료로 실증분석을 실시하였다.

연구를 위해 국내기업 중 고성과작업시스템이 도입 운영 중이라고 확인할 수 있는 대기업 및 중소기업에 종사하고 있는 근로자들을 대상으로 2018년 8월 15일부터 8월 31일까지 보름동안 설문지를 배포하여 306부의 설문지를 회수하였다. 자료분석을 위하여 통계프로그램인 SPSS 18.0와 AMOS 18.0를 활용하여 실증분석을 하였고, 조절된 매개효과 분석을 위하여 SPSS Process 매크로를 이용하였다. 그 결과는 다음과 같다.

먼저, 고성과작업시스템은 조직 구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 잘 갖춰진 고성과작업시스템에서 기업의 성과의 영향을 미치는 선행변수인 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 이것은 고성과작업시스템이 기업의 독특한 인적자본 형성에 기여하고 조직 구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 기존 연구결과(Wright and Snell, 1991; Barney et al., 2001, Janssen, 2005)와 동일한 결과이다.

둘째, 고성과작업시스템은 조직구성원의 심리적웰빙에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 고성과작업시스템이 조직 구성원의 만족과 웰빙, 인적자원관리 성과에 긍정적인 영향을 미친다((Boxall and Macky, 2009; Wood and de Menezes, 2011; Fan et al., 2014; Van De Voorde and Beijer, 2015)는 선행연구 결과와 일치하며, 고성과작업시스템이 조직몰입 등과 같은 비재무적 조직구성원 태도에도 영향을 미친다는 유사연구(Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery and Doty, 1996) 또한 지지하는 것이다. 이를 통하여 고성과작업시스템은 조직구성원의 행복과 심리적웰빙을 증가 시킨다는 것을 확인하였다.

셋째, 조직구성원의 심리적웰빙이 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 긍정적인 정서가 인간의 사고와 행동의

범위를 확장시켜 창의성과 탐구적 행동을 촉진시킨다는 기존연구결과(Reeve, 1989; Fredrickson, 1998; 이창준·윤정구, 2007; Peterson et al., 2012)와 일치하고 있어, 조직구성원의 심리적 안정이 혁신행동을 향상시킨다는 것을 확인할 수 있었다.

넷째, 고성과작업시스템은 혁신행동과의 관계에서 조직구성원의 심리적 웰빙의 매개효과를 통하여 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 확인하였다. 심리적 웰빙을 매개변수로 추가로 투입한 모형에서도 독립변수인 고성과작업시스템이 종속변수인 혁신행동에 미치는 영향이 지속적으로 유의하였기 때문에 심리적 웰빙은 부분매개효과가 있는 것으로 검증되었다. 이것은 고성과작업시스템이 조직구성원의 심리적 웰빙에 직접적인 영향을 미칠뿐만 아니라, 심리적 웰빙을 통해서 구성원의 혁신행동에 간접적인 영향을 미치는 것을 의미한다. 따라서 고성과작업시스템은 구성원의 행복과 심리적 웰빙을 높이고 이것은 통해 구성원의 혁신행동을 증가시킨다는 것을 알 수 있다.

다섯째, 고성과작업시스템은 조직구성원의 심리적 웰빙과의 관계에서 조직공정성 인식의 조절효과를 통하여 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 고성과작업시스템이 조직구성원의 심리적 웰빙에 미치는 영향은 조직공정성이 낮은 집단보다 높은 집단에서 더 급격하게 향상되었다. 고성과작업시스템이 잘 갖춰진 환경일수록 높은 조직 공정성 인식을 가진 구성원 집단은 더 많은 심리적 웰빙을 느끼는 것으로 밝혀졌다.

마지막으로 구성원의 조직 공정성 인식과 심리적 웰빙은 고성과작업시스템과 혁신행동의 관계에서 조절된 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 잘 갖춰진 고성과작업시스템에서 조직 공정성 인식이 높은 구성원은 저 많은 심리적 웰빙을 느끼게 되고 이것은 결과적으로 혁신행동으로 이어졌다. 반면 조직공정성 인식이 낮은 경우에는 고성과작업시스템이 심리적 웰빙에 미치는 영향력이 낮아 혁신행동에 미치는 영향력도 낮다는 것을 연구를 통해 확인할 수 있었다

본 연구의 결과를 통해 고성과작업시스템이 구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하였으며, 특히 이들 관계에서 심리적웰빙의 매개효과와 조직 공정성의 조절효과를 규명하였다. 이것을 통해 고성과작업시스템이 개인의 웰빙과 개인성과로서의 혁신행동에 중요한 요소라는 것을 알 수 있었으며, 조직 공정성 인식이 높을수록 이러한 영향은 더욱 강력해지는 것을 확인하였다. 이것을 바탕으로 연구의 의의와 실무적인 시사점을 다음과 같이 제시하고자 한다.

우선, 조직구성원의 혁신행동을 이끌어내는 선행요인으로서 고성과작업시스템의 영향력을 살펴보았다는 점이다. 성과향상을 위해 도입되어 온 고성과작업시스템이 성과뿐만 아니라 구성원의 개인의 정신건강과 삶의 질을 높이고 변화실행의 주체인 구성원들의 혁신행동을 유도할 수 있음을 확인하였다. 또한 조직공정성은 고성과작업시스템이 구성원의 심리적웰빙에 미치는 영향력을 조절하는 것으로 나타났다. 조직공정성은 고성과작업시스템이 발휘되는 조직 구성원의 내부적 요인으로 조직공정성이 높은 구성원일수록 조직에서 운영 중인 고성과작업시스템으로 인하여 심리적웰빙이 증가하는 것으로 나타났다. 반대로 조직공정성이 낮은 구성원은 고성과작업시스템으로 인해 증가하는 심리적웰빙 수준이 조직공정성이 높은 집단보다 낮은 효과를 보였다.

특히, 고성과작업시스템이 낮은 상태에서는 분배공정성이 높은 집단이나 낮은 집단 모두 심리적웰빙이 낮은 상태였으나, 고성과작업시스템이 높아질수록 분배공정성 인식이 높은 집단의 경우 심리적 웰빙이 급격하게 증가하는 것을 확인할 수 있었다. 반면 분배공정성 인식이 낮은 집단은 고성과작업시스템이 높아짐에 따라 심리적웰빙이 증가하는 것이 크지 않았다. 그리고 이것은 혁신행동 증가에도 영향을 미쳤다. 이것은 제도적, 환경적으로 분배가 공정하게 이뤄질 수 있는 환경이 갖춰져야지만 조직구성원, 특히 분배공정성 인식이 높은 구성원의 경우 심리적웰빙이 향상될 수 있으며, 이것을 바탕으로 혁신행동이 이루어지고 나아가 기업 성과에도 긍정적인 영향을 미치게 된다는 것을 밝혀내었다.

이를 통하여, 최근 고성과작업시스템이 기업 성과의 부정적인 영향을 미친다는 연구 결과들에 대한 반론을 제기할 수 있으며, 오히려 고성과작업시스템으로 인한 구성원의 개인 행복과 혁신행동이 증가하는 것을 확인함으로써 고성과작업시스템에 대한 중요성을 실증적으로 확인하였다. 조직 구성원의 심리적·정서적 자원을 확보하여 구성원의 혁신행동을 증가할 수 있기 때문에 실무적으로 구성원의 역량향상, 동기부여, 참여기회 등과 연계되어 있는 고성과작업시스템의 도입과 활용을 확대를 강조할 수 있다.

학력, 직급, 결혼 유무, 기업의 규모, 기업이 속한 지역 등의 통제변수를 통해 고성과작업시스템과 혁신행동 간 영향관계가 다를 것으로 예상하였으나 그 차이점을 발견하기 어려웠다. 특히 기업 크기와 공공부문과 민간부문의 기업의 차이가 클 것으로 예상하였으나, 두 부문 간의 큰 차이점을 발견하기는 어려웠다. 이것은 실무적으로 고성과작업시스템의 도입과 활용 자체가 중요한 것이지 기업이 속한 부문이나 지역, 크기 등의 영향은 크지 않은 것으로 해석할 수 있다.

본 연구는 고성과작업시스템이 구성원의 혁신행동으로 이어지는 과정을 살펴보았으며, 조직에 대한 구성원의 공정성 인식에 따른 변화 역시 검증함으로써 고성과작업시스템 연구의 이론적 확장과 구성원의 삶의 질 차원에서 인적자원개발 분야에 대한 실무적 시사점을 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 고성과작업시스템의 도입 및 활용이 조직 구성원의 심리적웰빙과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 규명하였다. 이를 통해, 고성과작업시스템의 도입이 기업의 지속적인 성장과 경쟁우위 확보를 담보할 수 있음을 확인하였다. 또한 조직공정성지각이 높은 구성원은 이러한 효과가 더 크게 나타나는 것을 확인함으로써 고성과작업시스템이 성과에 영향을 미치는 영향관계를 살펴보았다는 점에서 의의가 있다.

제2절 한계점과 향후 연구방향

본 연구에서는 고성과작업시스템이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 중심으로 실증적인 결과를 통하여 의미있는 시사점을 도출하였으나 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 따라서 다음의 한계점들을 고려하여 해석될 필요가 있다. 먼저, 연구대상을 근로자 수준이 아닌 조직수준으로 검증할 필요가 있다. 기업에서 제도적으로 운영하는 고성과작업시스템과 근로자가 인지하는 고성과작업시스템이 차이가 발생할 수밖에 없다. 일반적으로 제도가 구축되고 활용 정도에 따라 근로자의 지각된 정도가 달라지기 때문이다.

연구설문 문항에 대한 응답이 자기보고식으로 진행되었다. 따라서 고성과작업시스템의 경우 개인이 지각하고 있는 정도를 측정하였다. 향후 이러한 동일방법편의 문제를 해결하기 위해서 기관별로 인사·총무를 관장하는 부서 또는 담당자에 제도적으로 적용되고 있는 상태를 정확하게 측정할 필요가 있다. 그리고 변수별 측정대상을 달리하여 응답을 받아 분석에 활용하거나 자기보고와 동료보고 등을 병행하는 방법을 통해 문제를 보완하여 진행할 필요가 있다.

또한 단일 시점에서 획득된 설문이라는 것도 문제가 된다. 근로자의 심리상태는 조사 시점과 환경에 영향을 많이 받기 때문에 지속적인 변화에 대한 중단 연구가 필요하다. 고성과작업시스템을 제외하고는 근로자의 심리상태를 측정하기 때문에 주변 환경에 영향을 많이 받을 수밖에 없는 문제점을 가지고 있다. 이번 연구에서도 우편이나 모바일로 설문을 실시한 관계로 환경적은 부분에 통제가 어려움이 있었다. 따라서 이러한 문제를 해소하기 위해서는 일정한 기간을 두고 시간적 흐름에 따라 중단 연구가 이루어지면 객관적인 자료 수집이 가능할 것으로 본다.

분석결과, 본 연구에서는 이러한 한계점이 우려할 만한 수준은 아니었으나, 향후 연구에서는 측정시기를 분리하거나 상사와 부하를 분리하여

응답을 실시하거나 동일방법 편의를 최소화 할 수 있는 방안 등을 고려함으로써 이러한 한계들을 통제하여 변수들 간의 관계를 심도 있게 검증하는 것이 보다 바람직하다.

참 고 문 헌

- 강성춘·윤현중(2009), “고성과작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성”, 인사조직연구, 17, 125-168.
- 강정애·최세경·윤동열(2016), “멘티의 멘토링 참여수준이 개인역량개선에 미치는 영향에 대한 연구: 멘토링 만족도의 매개효과 및 그룹참여도의 조절효과를 중심으로”, 조직과 인사관리연구 40(1), 165-197
- 구정모(2015), “고성과작업시스템하에서 인사관리 공정성에 따른 조직효과성에 관한 연구”, 인적자원관리연구, 22(2), 209-230
- 김건식(2013), “고성과 작업시스템이 기술혁신에 미치는 영향 : 혁신 분위기와 인적 자본의 매개효과를 중심으로”, 인사조직연구, 21(1), 65-109
- 김봉환·조남신(2015), “조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신 수용에 미치는 영향”, 조직과 인사관리연구, 39, 99-132
- 김상표·이덕로(2008), “감정노동과 직무상황이 서비스 종업원들의 심리적 안녕에 미치는 효과”, 인적자원관리연구, 15, 79-102
- 김성용·배성현·김현근·안성익(2016), “혁신행동에 대한 자기주도직무설계 (Job Crafting) 행위의 효과-직무열의의 매개효과를 중심으로”, 인적자원관리연구, 23(5), 1-26
- 김성훈·지성호·강영순(2014), “임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에서 다차원 저항의 매개효과”, 인적자원관리연구, 21(5), 93-114
- 김수·이태식·함상우(2018), “리더 신뢰성이 리더에 대한 신뢰와 조직몰입에 미치는 영향과 리더 공정성 및 리더 개방성의 조절효과”, 대한경영학회지, 31(3), 463-499
- 김승곤·전정호·설현도(2017), “중소기업 종업원의 고몰입 인사제도 지각이 혁신행동에 미치는 영향: LMX 와 일선관리자의 인사역량의

- 조절효과를 중심으로”, 기업경영연구 (구 동립경영연구), 71, 67-90
- 김일천·김종우·이지우(2004), “혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구”, 경영연구, 19, 282-317
- 김재봉(2003), “종업원들의 창의성 결정요인에 관한 연구”, 산업경제연구, 16(5), 247-26
- 김주엽(2009), “행복: 조직행동의 새로운 지평”, 인적자원개발연구, 12(1), 123-141
- 김정호(2007), “삶의 만족 및 삶의 기대와 스트레스 및 웰빙의 관계”, 한국심리학회지: 건강, 12(2), 325-345
- 김철수·전순영(2015), “고성과 작업시스템의 교육훈련이 조직성과에 미치는 매개효과연구”, 대한경영학회지, 28(9), 2367-2383
- 김철영·박원우(2017), “조직 구성원의 심리적 안녕: 리뷰와 메타분석 연구”, 인사조직연구, 25, 15-67
- 김학수·이준호·한수진(2013), “연구개발팀의 혁신성과에 대한 팀장의 변혁적 리더십 영향과 팀 심리적 안전 풍토의 조절역할에 대한 연구”, 대한경영학회지, 39, 55-88
- 김홍길·성연옥(2010), “조직웰빙(OWB)의 개념화와 척도개발에 관한 연구”, 인적자원관리연구 (한국인적자원관리학회), 17(4), 325-348
- 권기욱(2017), “불확실한 경영환경에서 조직변화에 대한 선택과 결과: 인력, 교육훈련, 자산?”, 생산성논집 (구 생산성연구), 31(1), 3-34
- 권기욱·김광현·김종인(2012), “고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석-조직공정성 지각의 매개효과”, 조직과 인사 관리연구, 36(2), 61-84
- 권미옥·이경탁. (2015), “온라인 네트워크 이용이 사회자본과 심리적 웰빙에 미치는 효과”, 대한경영학회지, 28(5), 1485-1503

- 나인강(2014), “고성과작업시스템과 기업성과-인적자원성과의 매개효과”,
인적자원관리연구, 21(1), 41-61
- 문형구·최병권·고욱(2009), “국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제”,
인사조직연구, 17
- 박상언(2014), “직장-가정 갈등이 심리적 안녕과 감정노동에 미치는 영
향”, 조직과 인사관리연구, 38, 81-111
- 박종욱·김성수·이용진(2015), “혁신유인형 인사시스템이 팀 혁신 성과에
미치는 영향: 팀 창의적 과정의 매개효과를 중심으로”, 인사조직
연구, 23, 131-157
- 박종욱·손승연(2017), “고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에
미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로”, 인사조직연
구, 25, 193-218
- 박양규·박한나(2011), “직무태도-성과관계에서 공정성의 조절효과”, 대한
경영학회지, 24(1), 23-39
- 박지성·류성민(2015), “고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조
직 역량의 매개효과를 중심으로”, 대한경영학회지, 28(7).
1813-1834
- 배규환·최우재(2017), “조직공정성은 구성원들의 적응수행을 높이는가?”,
대한경영학회지, 30(7), 1283-1309
- 손태원·공도훈·여경태(2014), “조직공정성 유형별 불공정성 인식이 반응
행동 (EVLN) 에 미치는 영향”, 조직과 인사관리연구, 38, 25-67
- 신민정·문형구·고욱.(2016), “조망수용이 심리적 임파워먼트와 혁신행동의
관계에 미치는 영향에 관한 연구”, 대한경영학회지, 29(4),
651-666
- 신승인, 김찬중(2018), “인사고과 공정성, 정서적 안녕, 이타적 행동의 관
계-진성리더십의 조절된 매개효과”, 인적자원관리연구, 25(1),
17-42

- 엄미선·정은하(2011), “사회복지기관의 조직문화와 혁신활동 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과”, 한국지역사회복지학, 37, 229-258
- 양재완(2016), “고성과 인적자원관리 제도의 수립 및 실행이 종업원의 공정성 지각 및 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 조직과 인사관리연구, 40, 135-161
- 오혜(2017), “개별적 근무조건의 차별인식과 전반적 조직공정성 지각의 상호작용 효과에 관한 연구”, 인적자원관리연구, 24(3), 61-78
- 오혜·강대석(2018), “개별적 근무조건과 혁신행동: 조직지원인식과 직무만족의 매개효과”, 기업경영연구 (구 동림경영연구), 80, 45-64
- 옥지호(2015), “고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향-패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증”, 인적자원관리연구, 22(1), 45-71
- 우정원·홍혜영(2011), “가족 친화적 조직분위기, 직장-가정갈등과 심리적 안녕감이 조직몰입에 미치는 영향”, 한국심리학회지: 일반, 30(4), 933-957
- 윤대혁·정순태(2006), “변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구-조직공정성의 조절효과를 중심으로”, 인적자원관리연구, 13, 139-169
- 이명주·최장호·조봉순(2015), “고성과 작업시스템과 조직성과간의 관계: 조직문화의 조절효과를 중심으로”, 생산성논집 (구 생산성연구), 29(3), 143-178
- 이미경·전상길(2016), “조직공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 기능별 조직문화의 조절효과에 관한 연구”, 인적자원관리연구, 23(1), 199-215
- 이재원(2015), “대고객 상호작용과 관련된 직무특성이 종업원의 심리적 안녕과 성과에 미치는 영향 연구”, 대한경영학회지, 28(4), 1163-1185

- 이정연(2017), “공정성과 직무결과: 조직변화에 대한 비관주의의 매개효과에 관한 고찰”, *조직과 인사관리연구*, 41, 143-173
- 이주형·이영면(2010), “고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점”, *인적자원관리연구*, 17, 43-63.
- 이창준·윤정구(2007), “정서와 리더십에 대한 한 이론적 모형의 검증-카리스마적 및 감성적 리더십, 집단정서, 집단효과성”, *인사조직연구*, 15, 1-51
- 이치우·문계완(2017), “종업원의 팔로워십 특성과 인적 자본 특성이 혁신 행동에 미치는 영향”, *인적자원개발연구*, 20(4), 75-108
- 조세형·윤동열(2013), “중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직의도 간 관계-감성리더십의 조절효과”, *인적자원관리연구*, 20(3), 285-300.
- 조윤희·홍계훈(2017), “조직 공정성이 직무열의에 어떻게 영향을 미칠 것인가?”, *조직과 인사관리연구*, 41, 21-43
- 정기영·정현우·류태모(2015), “중소기업에서 변혁적 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향에 관한 연구-심리적 주인의식의 매개효과”, *인적자원관리연구*, 22(1), 191-212
- 정예지·윤정구·김세은(2016), “일과 삶의 균형 (Work-Life Balance) 이 직무 성과와 혁신 행동에 미치는 영향”, *경영학연구*, 45(5), 1471-1499
- 정예지·홍계훈(2016), “조직 공정성이 조직 아노미와 몰입에 미치는 영향: 팀 정치지각의 매개효과를 중심으로”, *조직과 인사관리연구*, 40, 27-67
- 정원호·윤인수(2016), “셀프리더십이 혁신 행동에 미치는 영향-절차공정성의 조절효과”, *인적자원관리연구*, 23(5), 135-156
- 정진철·한주희(2003), “직무수행노력과 조직몰입에 미치는 직무 동기의

- 차별적 영향력에 대한 연구”, 대한경영학회지, (38), 1071-1092
- 정현우(2015), “리더의 감성지능, 진정성과 부하의 셀프리더십 및 혁신행동의 구조적 관계에 관한 연구”, 인적자원관리연구, 22(3), 131-150
- 제갈란·김학수(2017), “지원적 조직환경과 혁신행동 간의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과 연구-조직지원인식과 상사지원인식의 상호작용효과”, 인적자원관리연구, 24(4), 1-32
- 조덕현·손승연(2015), “변화지향 리더십 행동이 창의성에 미치는 영향-구성원 정치적 기술의 조절효과를 중심으로”, 인적자원관리연구, 22(3), 45-63
- 조운형(2014), “상호작용공정성, 조직구성원들의 혁신행동, 조직비전 인식과의 관계”, 인적자원관리연구, 21(4), 131-152
- 조운형·최우재(2016), “진성리더십은 부하들의 변화지지행동을 높이는가?”, 인적자원개발연구, 19(4), 153-185
- 조운형(2017), “심리적 계약위반은 조직구성원들의 심리적 웰빙과 주관적 웰빙을 낮추는가?”, 대한경영학회지, 30(2), 303-323
- 주세영·정인성·김정식·박동희(2015), “임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에 대한 연구”, 대한경영학회지, 28(6), 1725-1745.
- 최만기·이지우(1997), “조직혁신에 관한 통합모형의 탐색”, 한국인사·조직학회 편, 한국기업의 변화와혁신, 9-81
- 최범호·정현우·류태모(2015), “상사의 변혁적 리더십이 부하의 셀프리더십과 혁신행동에 미치는 영향-여행사 종업원을 대상으로”, 인적자원관리연구, 22(5), 165-186
- 최우재·조운형(2013), “진성리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성과에 미치는 영향”, 인사조직연구, 21, 185-228
- 최우재(2017), “진성리더십이 발언행동에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과와 직무적합성의 조절효과를 중심으로”, 생산성논집 (구

- 생산성연구), 31(1), 171-198
- 하미경·윤동열(2013), “문화예술학습활동이 삶의 만족도와 심리적 안녕감에 미치는 영향-자기효능감 및 개방성의 조절효과”, *인적자원관리연구*, 20(5), 157-177
- 한상린·이명성(2016), “판매원의 보상지향성이 감정노동 및 감정적 고갈, 적응 판매행동에 미치는 영향”, *마케팅연구*, 31(2), 73-92
- 한주희·고민정(2015), “조직 윤리풍토가 구성원의 윤리적 행동과 웰빙에 미치는 영향”, *대한경영학회지*, 28(11), 2829-2849
- 현정우·권기욱·유효상(2016), “고성과작업시스템과 기업성과”, *경영교육연구*, 31, 259-282
- 홍권표, & 윤동열. (2013). 서번트 리더십이 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 26(7), 1825-1844.
- Adams, J. S.(1965), Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. Academic Press.
- Ahmed, F., Hassan, A., Ayub, M. U., & Klimoski, R.(2018), "High Commitment Work System and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Knowledge Sharing." *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 12(1).
- Amabile, T. M.(1988), "A model of creativity and innovation in organizations." *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J.(2011), "The power of small wins." *Harvard Business Review*, 89(5), 70-80.
- Andrew, F. M., & Withey, S. B.(1976), "Social indicators of well-being." New York and London: Plenum, 20-31.
- Andrews, F. M., & Robinson, J. P.(1991), "Measures of subjective well-being." *Measures of personality and social psychological*

attitudes, 1, 61-114.

Ambrose, M. L.(2002), "Contemporary justice research: A new look at familiar questions." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.

Arthur, J. B.(1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover." *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L.(2000), *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Bae, J.& Lawler, J. J.(2000), "Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy." *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.

Barney, J.(1991), "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barney, J., M. Wright, and D. J. Ketchen, Jr.(2001), "The Resource based View of the Firm : Ten Years after 1991." *Journal of Management*, Vol. 27.

Bartel, A. P.(2004), "Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking." *Industrial & Labor Relations Review*, 57(2), 181-203.

Batt, R.(2002), "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth." *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.

Baumgardner Steve, R., & Crothers Marie, K.(2009), *Positive Psychology*.

Becker, B. E. & Huselid, M. A.(1998), "High performance work

systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications." *Research in Personnel and Human Resource Management* , 16, 53 - 101.

Becker, B., & Gerhart, B.(1996), "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects." *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

Beugelsdijk, S.(2008). Strategic human resource practices and product innovation." *Organization Studies*, 29(6), 821-847.

Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J.(2011), "The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person - organisation and person - job fit." *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.

Bowen, D. E. & Ostroff, C. I.(2004), "Understanding HRM-FIRM performance linkage: the role of the "strength" of the HRM system." *Academy of Management Review*, 29, 203-221.

Boxall, P., & Macky, K.(2009), "Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream." *Human Resource Management Journal* , 19(1): 3-23

Boxall, P., & Macky, K.(2014), "High-involvement work processes, work intensification and employee well-being." *Work, employment and society*, 28(6), 963-984.

Cafferkey, K., & Dundon, T.(2015), "Explaining the black box: HPWS and organisational climate." *Personnel Review*, 44(5), 666-688.

Cappelli, P., & Neumark, D.(2001), "Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?." *ILR Review*, 54(4), 737-775.

- Chang, Y. Y.(2015), "A multilevel examination of high performance work systems and unit level organisational ambidexterity." *Human Resource Management Journal*, 25(1), 79-101.
- Chaudhuri, K.(2009), "A Discussion on HPWS Perception and Employee Behaviour." *Global Business and Management Research: An International Journal*, 1, 27 - 42.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R.(1998). "Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy." *Strategic management journal*, 19(4), 323-338.
- Chen, C. C., Meindl, J. R., & Hui, H.(1998), "Deciding on equity or parity: A test of situational, cultural, and individual factors. *Journal of Organizational Behavior.*" *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(2), 115-129.
- Cobb, A. T., Wooten, K. C., & Folger, R.(1995), "Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development." *Research in organizational change and development*, 8(1), 243-295.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E.(2001), "The role of justice in organizations: A meta-analysis." *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & 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.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D.(2006), "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance." *Personnel*

Psychology, 59, 501-528.

- Cole, N. D., & Flint, D. H.(2004), "Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans." *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 19-40.
- Collins, C. J. & Smith, K. G.(2006), "Knowledge exchange and combination: The role of human resource management practices in the performance of high-technology firms." *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Cook, F.L.(2001), "Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain?". *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 321-339
- Cropanzano, R., & Wright, T. A.(1999), "A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance." *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y.(2002), "Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice." *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators." *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- 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.
- 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.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D.(2001), "The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension." In Research in personnel and human resources management, 165-197, Emerald Group Publishing Limited.
- Deutsch, M.(1975), "Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?." Journal of Social issues, 31(3), 137-149.
- Diener, E.(1984), "Subjective well-being." Psychological bulletin, 95(3), 542.
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L., & Diener, M.(1993), "The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute?." Social indicators research, 28(3), 195-223.
- Diener, E.(2000), "Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index." American psychologist, 55(1), 34.
- Diener, E.(2009), "Subjective well-being. In The science of well-being." 11-58, Springer, Dordrecht.
- Dumaine, B.(1994), "The trouble with teams." Fortune, 130(5), 86.
- Dunn, H. L.(1959), "High-level wellness for man and society." American journal of public health and the nations health, 49(6), 786-792.
- Edgar, F., Geare, A., Halhjem, M., Reese, K., Thoresen, C.(2015), "Well-being and performance: measurement issues for HRM research." The International Journal of Human Resource Management, 26(15), 1983 - 1994

- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017), "Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning." *European Management Journal*, 35(2), 273-281.
- Evans, W. R., & Davis, W. D.(2005), "High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure." *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Fan, D., Cui, L., Zhang, M. M., Zhu, C. J., Härtel, C. E., & Nyland, C. (2014), "Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector." *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 931-950.
- Farr, J. L., & Ford, C. M.(1990), Individual innovation.
- Fershtman, C., & Muller, E.(1986), "Capital investments and price agreements in semicollusive markets." *The Rand Journal of Economics*, 214-226.
- Folger, R.(1977), "Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity." *Journal of personality and social psychology*, 35(2), 108.
- Folger, R., & Martin, C.(1986), "Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects." *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546.
- Folger, R., & Konovsky, M. A.(1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions." *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Fredrickson, B. L.(1998), "Cultivated emotions: Parental socialization of

- positive emotions and self-conscious emotions." *Psychological Inquiry*, 9(4), 279-281.
- Fredrickson, B.L.(2001), "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology." *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Godard, J.(2001), "High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work." *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 776 - 805.
- Gondo, M. B., & Amis, J. M.(2013), "Variations in practice adoption: The roles of conscious reflection and discourse." *Academy of Management Review*, 38(2), 229-247.
- Gulzar, S., Moon, M. A., Attiq, S., & Azam, R. I.(2014), "The darker side of high performance work systems: examining employee psychological outcomes and counterproductive work behavior." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(3), 715.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y.(2010), "High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective." *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Greenberg, J.(1986), "Determinants of perceived fairness of performance evaluations." *Journal of applied psychology*, 71(2), 340.
- Greenberg, J.(1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow." *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Guest, D. E.(2002), "Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM." *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335-358.

- Guest, D. E.(2017), "Human resource management and employee well being: Towards a new analytic framework." *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Guthrie, J. P.(2001), "High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand." *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Hayton, J. C.(2005), "Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high technology new ventures." *R&D Management*, 35(2), 137-155.
- Hausenblas, H. A., Carron, A. V., & Mack, D. E.(1997), "Application of the theories of reasoned action and planned behavior to exercise behavior: A meta-analysis." *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 19(1), 36-51.
- Heffernan, M., & Dundon, T.(2016), "Cross level effects of high performance work systems (HPWS) and employee well being: the mediating effect of organisational justice." *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- 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., Jackson, S. E., & Schuler, R. S.(1997), "Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance." *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Hsu, I. C., Yeh-Yun Lin, C., Lawler, J. J., & Wu, S. H.(2007), "Toward a model of organizational human capital development: Preliminary evidence from Taiwan." *Asia Pacific Business*

- Review, 13(2), 251-275.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D.(2005), "Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models." *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 517-543.
- Janssen, O.(2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287 - 302.
- Janssen, O.(2005), "The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour." *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J.(2011), "Exploring employee reactions to high performance work systems: Is there a potential "dark side"?" In *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G.(2013), "High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions." *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Jiang, K., Chuang, C. H., & Chiao, Y. C.(2015), "Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership." *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1089.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W.(2015), "High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital." *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Jyoti, J., & Dev, M.(2016), "Perceived High-performance Work System

and Employee Performance: Role of Self-efficacy and Learning Orientation." *Metamorphosis*, 15(2), 115-133.

Kalmi, P., & Kauhanen, A.(2008), "Workplace innovations and employee outcomes: Evidence from Finland." *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47(3), 430-459.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system.

Kulik, C. T., & Ambrose, M. L.(1992), "Personal and situational determinants of referent choice." *Academy of Management review*, 17(2), 212-237.

Van de Ven, A. H.(1986), "Central problems in the management of innovation." *Management science*, 32(5), 590-607.

Van De Voorde, K., & Beijer, S.(2015), "The role of employee HR attributions in the relationship between high performance work systems and employee outcomes." *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78.

Kanter, R. M.(1988), "Three tiers for innovation research." *Communication Research*, 15(5), 509-523.

Korsgaard, M. A., & Roberson, L.(1995), "Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions." *Journal of management*, 21(4), 657-669.

Kroon, B., van de Voorde, K., and van Veldhoven, M.(2009), "Cross-Level Effects of High Performance Work Practices on Burnout." *Personnel Review*, 38, 509 - 525.

Kuvaas, B.(2008), "An exploration of how the employee - organization relationship affects the linkage between perception of

- developmental human resource practices and employee outcomes." *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Lawler III, E. E., & Porter, L. W.(1967), "The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations.*" *A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Laursen, K. & Foss, N. J.(2003), "New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance." *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A.(1999), "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development." *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R.(1980), "Beyond fairness: A theory of allocation preferences." *Justice and social interaction*, 3(1), 167-218.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y.(2009), "Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality." *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R.(1988), "The social psychology of procedural justice." Springer Science & Business Media.
- Luthans, K. W. & S. M. Sommer(2005), "The impact of high performance work on industry-level outcomes." *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 327-345.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E.(2005), "The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?." *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
- 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.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J.(2001), "A temporally based framework and taxonomy of team processes." *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S.(2000), "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships." *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- McDowall, A., & Fletcher, C.(2004), "Employee development: an organizational justice perspective." *Personnel review*, 33(1), 8-29.
- McDowell, I., & Newell, C.(1996), *Psychological well-being. Measuring health, a guide to rating scales and questionnaires*, 2, 177-237.
- McMahon, D. M.(2006), *Happiness: A history*. Grove Press.
- Melesse, S. A.(2016), "The effect of high performance work systems utilization on firm performance: does human resource attribution of employees matter?." *Journal of Human Resource Management*, 19(2), 63-74.
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P.(2010), "High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*." Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 49(2), 241-264.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B.(2018), "How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative

- Behavior." *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.
- Michaelis, B., Wagner, J. D., & Schweizer, L.(2015), "Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity." *Journal of Business Research*, 68(5), 1035-1044.
- Miles, E. W., Hatfield, J. D., & Huseman, R. C.(1994), "Equity sensitivity and outcome importance." *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 585-596.
- Miller, D.(1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Monnot, M. J., & Beehr, T. A.(2014), "Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness." *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 204-218.
- Moorman, R. H.(1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?." *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y.(2005), "When moderation is mediated and mediation is moderated." *Journal of personality and social psychology*, 89(6), 852.
- Nadler, D., Tushman, M., Tushman, M. L., & Nadler, M. B.(1997), *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.(1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior." *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.

- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B.(2008), "Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction." *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Oliveira, B., Deslandes, A., & Santos, T.(2015), "Differences in exercise intensity seems to influence the affective responses in self-selected and imposed exercise: a meta-analysis." *Frontiers in psychology*, 6, 1105.
- Patel, P.C., Messersmith, J.G. and Lepak, D.P.(2013), "Walking the tight-rope: an assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity." *Academy of Management Journal*, 56: 5, 1420 - 1442.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012), "RETRACTED: The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts.
- Pfeffer, J.(1994), "Competitive advantage through people." Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J.(1998), "The Human Equation: Building Profits by Putting People First." Boston: Harvard Business School Press.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P.(2011), "Emergence of the human capital resource: A multilevel model." *Academy of management review*, 36(1), 127-150.
- Price, J. L.(2001), "Reflections on the determinants of voluntary turnover." *International Journal of manpower*, 22(7), 600-624.
- Price, J. L., & Mueller, C. W.(1986), "Distributive justice." *Handbook of organizational measurement*, 122-127.

- Purcell, J., & Hutchinson, S.(2007), "Front line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence." *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B.(2000), "Employees and high performance work systems: testing inside the black box." *British Journal of industrial relations*, 38(4), 501-531.
- Reeve, J.(1989), "The interest-enjoyment distinction in intrinsic motivation." *Motivation and Emotion*, 13(2), 83-103.
- Ren, F., & Zhang, J.(2015), "Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior." *Creativity Research Journal*, 27(1), 16-23.
- Richardson, F. C., Fowers, B. J., & Guignon, C. B.(1999), *Re-envisioning psychology: Moral dimensions of theory and practice*. Jossey-Bass.
- Robertson, I. T. & Flint-Talyer, J.(2009), *Leadership, Psychological Well-being and Organizational Outcomes*. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook on Organizational Well-being*(pp. 159-179). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.(2001), "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being." *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryff, C. D.(1989), "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being." *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Ryff, C. D., & Singer, B.(1998), "The contours of positive human health." *Psychological inquiry*, 9(1), 1-28.
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L.(1995), "The Structure of Psychological

- Well-being Revisited." *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4): 719-727.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H.(2008), "Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being." *Journal of happiness studies*, 9(1), 13-39.
- Schuler, R. S.(1989), "Strategic human resource management and industrial relations." *Human Relations*, 42(2), 157-184.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace." *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Seidnitz, L., Wyer Jr, R. S., & Diener, E.(1997), "Cognitive correlates of subjective well-being: The processing of valenced life events by happy and unhappy persons." *Journal of Research in Personality*, 31(2), 240-256.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M.(2000), "Positive psychology: An introduction." *American Psychological Association*, 55(1), 5.
- Seligman, M. E.(2002), "Positive psychology, positive prevention, and positive therapy." *Handbook of positive psychology*, 2(2002), 3-12.
- Shin, D., & Konrad, A. M.(2017), "Causality between high-performance work systems and organizational performance." *Journal of Management*, 43(4), 973-997.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M.(2006), "HRM as a predictor of innovation." *Human Resource Management Journal*, 16(1): 3-27.
- Snell, S. A., & Dean Jr, J. W.(1992), "Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective."

- Academy of Management journal, 35(3), 467-504.
- Staw, B. M., & Epstein, L. D.(2000), "What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay." *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
- Stirpe, L., Bonache, J., & Revilla, A.(2014), "Differentiating the workforce: The performance effects of using contingent labor in a context of high-performance work systems." *Journal of Business Research*, 67(7), 1334-1341.
- Stirpe, L., & Zárraga-Oberty, C.(2017), "Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements." *European Management Journal*, 35(1), 128-136.
- Sun, L.Y., Aryee, S. and Law, K.S.(2007), "High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective." *Academy of Management Journal*, 50: 3, 558 - 577.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K.(2007), "An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations." *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.
- Thibaut, J. W., & Walker, L.(1975), *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Thompson, V. A.(1965), "Bureaucracy and innovation." *Administrative science quarterly*, 1-20.
- Tsai, W., & Ghoshal, S.(1998), "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks." *Academy of management Journal* ,

41(4), 464-476.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M.(1997), "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?." *Academy of Management Journal* , 40(5), 1089-1997.

Tsai, C. J.(2006), "High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms." *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1512-1530.

van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F.(2018), "High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity." *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708.

Veroff, J., Douvan, E., Kulla, R.(1981), *The Inner American*, N.Y.: Basic Books.

Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., Ravert, R. D., Williams, M. K., Bede Agocha, V., ... & Brent Donnellan, M. (2010), "The Questionnaire for Eudaimonic Well-Being: Psychometric properties, demographic comparisons, and evidence of validity." *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 41-61.

Weick, K. E.(1979), "The social psychology of organizing (Topics in social psychology series)." Columbus, OH: McGraw-Hill Humanities.

Wernerfelt, B.(1984), "A resource based view of the firm." *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

West, M. A. and Farr, J. L.(1989), "Innovation at work, Psychological

- perspectives." *Social Behavior*, 4, 15-30.
- Wood, S., & de Menezes, L. M.(2011), "High involvement management, high-performance work systems and well-being." *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1586-1610.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W.(1993), "Toward a theory of organizational creativity." *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Wright, P. M. and S. A. Snell(1991), "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management." *Human Resource Management Review*, Vol. 1
- Wright, T. A.(1993), "Correctional employee turnover: A longitudinal study." *Journal of Criminal Justice*, 21(2), 131-142.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A.(1994), "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective." *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G.(1997), "The contribution of burnout to work performance." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 491-499.
- Wright, T. A., & Staw, B. M.(1999), "Affect and favorable work outcomes: two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(1), 1-23.
- Wright, P. M. & Boswell, W. R.(2002), "Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource

- management research." *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E.(2004), "Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout." *Journal of Business and Management*, 9(4), 389.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R.(2005), "The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order." *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Wu, P. C., & Chaturvedi, S.(2009), "The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective." *Journal of management*, 35(5), 1228-1247.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y.(2018), An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864.
- Yuan, F., & Woodman, R. W.(2010), "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations." *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zhang, X., & Bartol, K. M.(2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement." *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, B., & Morris, J. L.(2014), "High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of

employee outcomes using evidence from PR China." *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68-90.

Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T.(2013), "Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees." *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3196-3212.

Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J.(2014), "High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links." *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423-435.

The effects of High-Performance Work System on innovative work behavior :

Role of psychological well-being and organizational justice

Cho, Jun

Abstract

The primary purpose of this study is to identify how High-Performance Work System affects the organizational member's innovative work behavior in organization, and verified the effect of mediating role of organizational member's psychological well-being and moderating effect of perception of organizational justice. In addition, the relationship between the variables was examined for the moderated mediating effects of organizational member's perception of organizational justice.

Through this process, the research was designed to confirm how High-Performance Work System improves the performance of companies through which path. In an environment well equipped with a high-performance work system that is linked to members' capacity improvement, motivation, and participation opportunities, members of the organization can reliably secure psychological and emotional resources. It was expected that High-Performance Work System would have a positive effect on the transformational behavior of members of an organization because they could result in positive interactions between the organizational environment and members.

The questionnaire was collected online and offline from 306

employees in South Korea and analyzed using 251 samples with significant values. For this study, the hypothesis was established based on the theoretical review of each factor, and it was verified through factor analysis and correlation analysis and hierarchical regression using SPSS18, AMOS18.

The results are as follows. First, High-Performance Work System significantly positive impact on organizational member's innovative work behavior. In a well-equipped High-Performance Work System, it can be seen to have a positive impact on innovation behavior, a leading variable that positively influences corporate performance. Secondly, it was found that psychological well-being partially mediate between High-Performance Work System and organizational member's innovative work behavior. It was confirmed that High-Performance Work System would affect psychological well-being, which would further enhance the innovative work behaviour of organizational members. Third, organizational justice partially moderate between High-Performance Work System and organizational member's psychological well-being. In an environment where High-Performance Work System are well-equipped, it is found that the more members with high organizational justice, the more psychological well-being they feel. Finally, it was found that High-Performance Work System has significant effect on organizational member's innovative work behavior through the moderated mediating effect of organizational justice. In a working environment where High-Performance Work System are well-equipped, the more psychological well-being of members with high organizational justice is felt, and this raises the level of innovative work behavior.

These results of this study have contributed theoretically to

High-Performance Work System associated with HRM, innovative work behavior and Human Resource Management field, and gave practical implications for management at organization by emphasizing the need for organizational support to promote the organizational justice, employees quality of life.

Keywords: High-Performance Work System, innovative work behavior, psychological well-being, organizational justice (distributive, procedural), moderated mediating effect

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 고성과작업시스템과 심리적웰빙, 혁신행동의 상관관계를 분석하는 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

귀하께서 응답해주시는 모든 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거 비밀이 보장되며, 연구목적에 위한 통계작성 외에는 활용되지 않습니다. 특정 개인 정보가 유출되는 경우는 없을 것이며, 오직 연구 목적으로만 사용됨을 분명히 말씀 드립니다. 각 질문들은 정답이 없으며, 귀하의 생각이나 느낌을 바탕으로 해서 응답해 주시면 됩니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

※ 설문지 예제

아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

문항예제	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
지구는 둥글다.	①	②	③	④	⑤

위의 문항에 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(✓) 하여 주시기 바랍니다.

2018년 8월

연구자 : 울산대학교 일반대학원

조 준 연구원

윤 동 열 교수

연락처 : 010-5227-1144

E-mail : joonfree@naver.com

I. 다음 문항은 귀하의 조직에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 “√” 표시를 해주십시오.

문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 직원들은 회사로부터 의사결정에 참여해 달라는 요청을 종종 받는다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 내 직무에 대하여 의사결정을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 직원들이 일에 대한 개선안을 제안할 기회가 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 회사 임원들은 직원들과 열린 소통을 한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 상위 직책으로 올라 갈수 있는 기회가 거의 없다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6. 회사의 직원들은 이 조직에서 나의 미래가 없다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7. 회사에서 승진은 연공서열에 의거한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 우리 조직의 경력경로가 명확하다고 생각 한다.	①	②	③	④	⑤
9. 회사에서는 승진할 수 있는 기회가 열려 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 회사는 직원들에게 다양한 교육훈련 프로그램을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
11. 직원들은 정기적으로 교육훈련을 받아야 한다.	①	②	③	④	⑤
12. 회사에는 신입사원에게 직무를 수행하는데 필요한 직무기술을 가르치는 정형화된 교육훈련이 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 회사에는 직원들의 승진 가능성을 높이기 위해 제공되는 정형화된 교육훈련프로그램이 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 회사는 직원 채용에 많은 노력을 기울이고 있다.	①	②	③	④	⑤
15. 회사는 장기 근속여부를 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
16. 회사는 인력에 대한 채용 및 배치 프로세스를 매우 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
17. 회사는 직원 채용에 있어 최선의 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
18. 회사는 직무에 대해 명확하게 기술하고 있다.	①	②	③	④	⑤
19. 회사는 직무에 대한 설명이 최신화되어 있다.	①	②	③	④	⑤
20. 회사의 직무기술서는 개별 직원들이 수행하는 모든 임무를 정확하게 설명하고 있다.	①	②	③	④	⑤
21. 회사의 성과는 객관적이고 측정 가능하다.	①	②	③	④	⑤
22. 회사의 성과평가는 객관적인 평가에 근거한다.	①	②	③	④	⑤
23. 회사의 직원 평가는 장기적인 성과와 그룹기반 성과를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
24. 회사는 직원들이 원하는 기간 동안 근무할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
25. 회사는 직원들의 고용안정성을 보장한다.	①	②	③	④	⑤
26. 회사는 조직의 이익을 바탕으로 개인에게 성과급을 지급한다.	①	②	③	④	⑤
27. 회사는 개인 및 그룹 성과와 연계 또는 연동하여 성과급을 지급한다.	①	②	③	④	⑤

II. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 업무와 관련된 독창적인 방법을 고안해 낸다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 주변 사람들로 부터 혁신적인 아이디어에 대한 공감을 얻어내려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 주변 사람들로 부터 혁신적인 아이디어에 대한 지원을 얻어내려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 회사의 핵심인물들을 혁신적 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 업무현장에 적용한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼하게 따져본다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나의 지나온 삶에 대하여 만족하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 나 자신에 대해 자부심과 자신감을 가지고 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3. 나에게 주어진 상황은 내게 책임이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 주로 만나는 사람들과의 관계는 원만하고 만족스러운 편이다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 살아가면서 남을 믿는 편이고, 또 주위 사람들도 날 믿어주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 이웃이나 주위 사람들로부터 인정받는 가운데 상부상조하며 살아가고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 남에게 의존하거나 휘둘리지 않고 자기 주도적으로 살아가는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8. 시간 여유를 내어 취미 활동이나 여가활동을 즐기는 편이다.	①	②	③	④	⑤
9. 내가 하고 싶은 일에 시간을 할애할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 주변의 환경 변화에 잘 적응하고 대처해 나가는 편이다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 직장과 가정생활 간에 균형과 조화를 이루며 살아가는 편이다.	①	②	③	④	⑤
12. 나의 건강상태는 양호하며 잘 관리해 나가고 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 나에게 주어진 여건 속에서 삶을 즐기며 살아가고 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 나의 삶에 분명한 목표와 방향 감각을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
15. 나는 나의 삶에 의미를 부여하고 보람을 느끼며 살아간다.	①	②	③	④	⑤
16. 나는 삶속에서 설렘이나 기대감을 가지고 살아가는 편이다.	①	②	③	④	⑤
17. 나 자신은 계속 성장 발전해 나가고 있으며 나의 삶은 향상되어 가고 있다.	①	②	③	④	⑤
18. 나 자신의 성숙이나 자아실현을 위해서 끊임없이 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
19. 나는 스스로 큰 잠재력을 가지고 있다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음 문항은 귀하가 속한 조직에 대한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 “√” 표시를 해주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 내가 수행하는 직무에 대한 책임을 고려할 때, 현재 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 내가 쌓아온 경험을 고려할 때, 현재 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 내가 업무에 기울인 노력을 고려할 때, 현재 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 내가 달성한 업무 성과를 고려할 때, 현재 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 내가 받는 업무 스트레스를 고려할 때, 현재 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 조직의 절차는 올바른 의사결정을 위해 정확한 정보로 설계되었다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 조직의 절차는 의사결정에 이의를 제기할 수 있도록 설계되었다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 조직의 절차는 의사 결정에 의해 영향을 받는 다양한 측면을 고려하여 설계되었다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 조직의 절차는 일관성 있는 결정을 할 수 있도록 일반적인 기준으로 설계되었다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 조직의 절차는 구성원들의 관심사를 반영하여 설계되었다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 조직의 절차는 의사결정과 이행에 대해 피드백이 될 수 있도록 설계되었다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 조직의 절차는 해설 또는 정보를 추가적으로 요청할 수 있도록 설계되었다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음 문항은 연구목적에 따라 분류하기 위한 항목입니다. 해당하는 번호에 “√” 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	구 분
1. 성별	① 남 ② 여
2. 연령	① 20세 미만 ② 20대 ③ 30대 ④ 40대 ⑤ 50세 이상
3. 결혼 여부	① 결혼 ② 미혼
4. 학력	① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상
5. 근속연수	① 1년 미만 ② 1~3년 미만 ③ 3~5년 미만 ④ 5~10년 미만 ⑤ 10~20년 미만 ⑥ 20년 이상
6. 담당 직무	① 사무관리직 ② 영업직 ③ 생산직 ④ 기술직 ⑤ 연구직
7. 직위	① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부(팀)장 ⑥ 실·국장급 이상
8. 인사/총무부서 근무여부?	① 예 ② 아니요
9. 관리자 여부	① 직원 ② 관리자(부서장/팀장)
10. 직장의 유형	① 공공부문(정부, 지자체, 공공기관 등) ② 민간기업
11. 직장 규모	① 50인 미만 ② 50인 이상~100인 미만 ③ 100인 이상~300인 이상 ④ 300인 이상~1,000명 미만 ⑤ 1,000명 이상
12. 직장 소재지	① 수도권 ② 대전·충청·세종 ③ 대구·경북 ④ 부산·울산·경남 ⑤ 광주·전남·전북 ⑥ 강원·제주

설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.