

노동정책연구  
2014. 제14권 제4호 pp.59-88  
한국노동연구원

연구논문

# 근로자참여가 간접고용 비정규직 근로자의 직무만족에 미치는 영향\*

- 조직지원인식의 매개효과를 중심으로 -

이주영\*\*  
이영면\*\*\*  
이윤상\*\*\*\*

본 연구는 비정규직에 대한 근로자참여의 활성화가 조직지원인식에 영향을 주고 그 결과 비정규직의 직무만족이 제고되는 과정을 규명한다. 이러한 비정규직의 태도 개선의 메커니즘을 규명함으로써 근로자참여가 가지는 정서적 인적자원관리 수단으로서의 가능성을 제시하였다. 실증분석을 위해 대기업 직영 주유소가 파견근로업체를 통해 간접고용한 비정규직 주유소원을 표본으로 활용하였고(N=266), 조직수준의 변수인 근로자참여와 개인수준의 변수인 조직지원인식과 직무만족 간에 분석수준의 차이가 존재하는 다수준모형을 검증하기 위해 새로운 연구방법론으로 위계적 선형모형을 통해 분석을 시행하였다. 분석 결과, 조직수준 변수인 근로자참여는 개인수준 변수인 조직지원인식과 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며 조직지원인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인했다. 특히 조직지원인식은 근로자참여가 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 완전매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이상의 연구 결과를 기초로 연구의 의의, 한계 및 추후 연구과제에 대하여 논하였다.

핵심용어 : 근로자참여, 조직지원인식, 직무만족, 비정규직, 간접고용

논문접수일: 2014년 9월 29일, 심사의뢰일: 2014년 11월 13일, 심사완료일: 2014년 11월 26일

\* 이 논문은 제1저자의 박사학위 논문인 「근로자참여가 간접고용 비정규직 근로자의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구」의 일부를 수정·보완한 것이다. 논문을 지도해 주신 인천대 김동배 교수님, 성균관대 조준모 교수님, 동국대 성상현 교수님, 동국대 김현동 교수님께 감사드린다.

\*\* (제1저자) 노무법인 해인 대표노무사(jhyi2000@dongguk.edu)

\*\*\* (교신저자) 동국대학교(서울캠퍼스) 경영대학 교수(youngman@dongguk.edu)

\*\*\*\* (공동저자) 동국대학교(서울캠퍼스) 대학원 경영학과 박사과정(ysl1911@hanmail.net)

## I. 서론

아직까지 기업이 비정규직을 고용하는 이유에 대한 포괄적 이론이나 모형을 찾기 어렵지만(류성민·박미혜, 2013), 내부노동시장이론, 자원기반이론, 리얼 옵션이론, 사용자전략이론, 제도동형화이론은 기업이 비정규직을 고용하는 이유를 체계적으로 설명하고 있으며 비정규직 고용을 기업 나름의 합리적 선택으로 전제하고 있다.

그러나 비정규직 사용에 대한 이들 이론의 합리적 논거와는 달리 막상 비정규직 고용으로 인해 초래되는 결과는 기대와 달리 부정적이라는 선행연구가 존재한다(Ang & Slaughter, 2001; Kalleberg, 2000; Michie & Sheehan-Quinn, 2001; Panayoyopoulou et al., 2010; Roca-Puig et al., 2012).

특히 국내연구는 조직수준에서 비정규직의 고용효과를 부정적으로 보고하는 경우가 대부분이다. 이시균·김정우(2006)는 비정규직 고용으로 노동생산성이 낮아지는 것을 실증하였고, 성효용 외(2009)는 비정규직 비중이 인당 노동비용은 낮추는 효과는 있지만 오히려 인당 매출을 낮추며 결과적으로 인당 이윤과 부정적 관계에 있음을 확인했다. 조용수(2009)는 비정규직 비율이 높을수록 고성과군에 포함될 확률이 현저히 낮아짐을 보고하고 있다. 최근 연구로 이영면 외(2013)가 한국노동연구원의 2005년, 2007년, 2009년 3개년 사업체패널자료를 기초로 횡단면 분석과 종단면 분석을 동시에 시행한 결과, 비정규직 사용이 기업의 재무적 성과의 개선이나 조직문화 개선에 긍정적 영향을 준다고 볼 수 없다는 결과를 실증했다.

비정규직 고용으로 인한 부정적 효과를 주장하는 선행연구들은 이러한 부정적 효과의 원인으로 비정규직의 부정적 태도에 대한 문제를 주목한다.

비정규직의 태도에 대한 부정적 인식은 정규직과 비정규직 간에 존재하는 근로조건 격차를 정당화하며, 다양한 사회심리학이론을 통해 차별과 소외에 기초하여 비정규직의 부정적 태도의 원인에 대한 설명을 제시한다.

기업은 장기적 비용효과로서 고용유연성과 단기적 비용효과로서 인건비절감

을 달성하기 위해 비정규직을 고용하기 때문에 이는 정규직과 비정규직의 근로 조건의 격차로 귀결된다.

Elia(2010)는 비정규직과 정규직 간의 실질적인 임금격차를 실증했으며, 우리나라의 경우 성재민·정성미(2011)가 비정규직의 평균임금은 정규직의 54.6%에 불과하며, 이 중 한시적근로자의 상대임금은 68.5%이고 파견과 용역 근로자의 상대임금은 각각 66.8%와 50.9%로 보고하고 있어 격차의 수준이 간접고용 비정규직에 있어서 더욱 확대되고 있음을 보고하였다.

통계청의 2014년 3월 경제활동인구조사에 의하면, 정규직을 100으로 보았을 때 비정규직 근로자의 근속기간은 36.4, 임금수준은 56.1, 근로복지는 퇴직금 49.5, 상여금 47.8, 시간외수당 41.8, 휴일/휴가 44.6 그리고 사회보험 적용은 국민연금 48.4, 건강보험 55.1, 고용보험 54.0에 불과하여 모두 정규직 대비 큰 격차를 보이고 있다.

이처럼 기업은 정규직 중심의 내부노동시장의 비효율로 설명되는 높은 인건비와 경직성에 대한 대응으로 비정규직을 활용하는데, 동전의 양면처럼 비정규직 고용을 통해 고용유연성과 인건비절감을 달성하는 과정에서 기존 정규직 중심의 내부노동시장에서 용이하게 획득하였던 숙련, 통제, 충성심에 문제가 발생되며 그 결과 비정규직의 생산성을 감소시켜 종국적으로 부정적 고용효과로 귀결된다.

권순식(2004)은 비정규직 고용으로 인한 효과를 조직수준에서 살폈는데, 그 결과 비정규직 고용비율은 노무비용과 수량적 유연성을 높이는 긍정적 효과가 있었지만, 노동생산성과 이직률에 부정적 효과를 미쳐 최종적인 재무지표인 영업이익률에는 부정적 관계가 있음을 확인했다. 유사한 맥락에서 노용진(2007)은 고용유연성(+), 임금비용(+), 직무의 숙련요건(-), 통제(-)라는 내부노동시장의 단점과 장점으로 실증을 시도해서 비정규직 고용의 촉진요인과 억제요인을 구별하는 데 성공했다.

이러한 부정적 영향은 직접고용 비정규직보다 간접고용 비정규직에서 심화되는데, 홍민기(2012)는 비정규직 고용이 기업의 생산성과 이윤에 미치는 영향이 부정적이라고 전제한 뒤, 이러한 효과는 직접고용 비정규직에 비해 간접고용의 경우 더 증폭되는 것으로 보고했다. 이처럼 비정규직 고용으로 인해 정(+)

과 부(-)의 상반된 효과가 동시에 존재할 수 있으며, 양측의 상쇄된 결과가 비정규직 고용에 따른 최종 효과로 결정될 것이기 때문에 비정규직 고용으로 인한 부(-)적 효과의 원인으로 지목되는 비정규직의 부정적 태도에 대한 개선 문제는 비정규직 고용의 성패를 결정하는 요소이다.

2014년 3월 통계청 경제활동인구조사에 의하면 비정규직 근로자는 5,911천 명으로 전체 임금근로자의 32.1%에 달하며 2013년 3월 대비 179천 명이 늘어 3.1% 증가했다. 국제적으로 비정규직에 대한 통일된 기준은 없으나, 비교적 유사한 기준의 비교통계를 제공하는 OECD(2014)의 Employment Outlook에 따르면, 한국의 유계약(Fixed-term contracts) 근로자는 22.1%로 자료가 제시된 32개 국가 중에 칠레(30.5%), 폴란드(26.7%) 그리고 스페인(24.5%)이 4위이다.<sup>1)</sup>

이처럼 우리나라의 비정규직은 그 규모로 볼 때 더 이상 비정상적으로 치부하고 외면하거나 인적자원관리 대상에서 방치할 수 없는 실체적 노동력 공급방식으로 자리매김하고 있다. 그럼에도 불구하고 비정규직 고용의 전체인 고용유연성과 인건비절감이라는 명제는 이들에게 정규직에게 적용하여 왔던 인적자원관리를 그대로 적용하는 데 본질적 딜레마가 된다.

기업이 비정규직 고용을 통해 기대했던 고용유연성이나 인건비절감과 같은 가시적 이익을 상쇄시키는 비정규직의 부정적 태도는 인적자원관리의 당연한 해결과제이며, 본 연구는 이러한 연장선상에서 비정규직 고용의 본질적 제약 속에서 이들의 부정적 태도를 개선할 수 있는 인적자원관리 수단을 모색하는 것을 목적으로 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 비정규직의 직무태도와 인적자원관리

비정규직에 대한 연구가 초기부터 관심을 가진 부분은 정규직과 비정규직 근

1) OECD Employment Outlook 2014 통계 링크: <http://dx.doi.org/10.1787/888933133172>

로자의 태도 차이에 대한 것이다.

비정규직의 태도에 대한 일반적인 시각은 부정적이다. 이와 같은 비정규직의 태도에 대한 부정적 인식은 정규직과 비정규직 간에 존재하는 실질적인 근로조건 차이를 정당화하며, 다양한 사회심리학이론은 차별과 소외에 기초하여 비정규직의 부정적 태도의 원인에 대한 설명을 제시한다.

해외연구의 경우 우리나라와 달리 자발성이 상당히 높은 단시간근로자(part-time worker)를 대상으로 해서 정규직과 비정규직의 태도에 대한 비교적 다양한 결과가 제기하고 있지만, 국내연구의 경우 비정규직의 태도가 더 부정적이라는 결과가 대부분이다. <표 1>은 정규직과 비정규직의 태도 차이에 대한 국내연구를 정리한 것이다.

반면 기업 입장에서 비정규직은 본래 적극적 인적자원관리의 대상이 아니다. 기업이 경쟁우위를 유지하기 위해 인적자본(human capital)에 대한 중요성이 강조되어 왔지만 기업의 주변부 인력으로 간주되어 온 비정규직에 대해서는 인적자원관리에서 상대적으로 소홀하게 여겨졌다(권순식, 2013). 그러나 최근 들어 기업들은 비정규직에 대해서 어떤 인적자원관리관행을 활용해야 조직유효성을 제고할 수 있을지 고민하고 있으며(유병주·남기섭, 2009), 그러한 연장선상에서 일부 선행연구(김강식, 2008; 유병주·남기섭, 2009)는 비정규직에 대한

<표 1> 비정규직과 정규직의 태도 차이에 대한 국내 선행연구 요약

정규직의 태도가 더 긍정적임	권순식·김상진(2005): 분배공정성 지각, 조직시민행위참여도 김용석·이영면(1999): 직무만족 김태형 외(2004): 직무몰입 이도화·이상민(2000): 조직몰입, 조직시민행위 박상언·이상민(2005): 직무만족, 이직의도, 조직몰입 이영면(2005): 직무만족
비정규직의 태도가 더 긍정적임	양병화 외(2001): 직무만족, 조직몰입
정규직과 비정규직 간 차이 없음	권순식·김상진(2005): 절차공정성지각 박봉규·권혁기(2004): 심리적계약, 감정적몰입, 조직시민행동

자료: 권석균 외(2012)의 정리를 연구자가 재구성.

인적자원관리 실행 결과를 제시하고 있다. 하지만 그동안의 연구는 비정규직에게 정규직과 같은 원칙과 혜택을 적용할 수 없는 근본적인 제약에도 불구하고, 이들로부터 기업에 대한 높은 충성과 직무성과를 기대하는 등, 양립하기 어려운 문제를 인적자원관리 차원에서 어떻게 해결할 것인가에 대한 질문에 제대로 답하지 못해 왔다.

안주영 외(2009)는 인적자원관리관행이 기업성과를 제고한다는 전제하에 비정규직을 대상으로 하는 인적자원관리관행을 금전적 보상 차원, 자신들의 역량 발휘 기회제공 등 신분적 기회제공 차원, 그리고 근로자들과 긴밀한 관계유지의 정서적 차원으로 구분하여 그 효과를 검증하였고, 그 결과 정서적 관행이 계약몰입에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것을 실증하였다.

금전적 관행 및 신분적 관행과 비교할 때, 정서적 관행은 비정규직 고용의 이유인 고용유연성 제고와 인건비절감이라는 목적을 직접적으로 훼손하지 않는다는 점에서 기업이 구사할 수 있는 비정규직에 대한 인적자원관리관행으로서 함의를 가진다. 즉 인건비의 상승이라는 부담이 없이도 비정규직의 정서적 요소에 호소하는 인적자원관리를 통해 비정규직의 태도 개선이라는 효과를 달성할 수 있다.

## 2. 근로자참여

### 가. 근로자참여와 정서적 인적자원관리

근로자참여는 기업지배에 대한 참여이고, 기업지배는 잔여이익에 대한 청구권 및 이에 기반한 경영의사결정에 대한 통제권의 배분을 의미한다. 이러한 관점에서 근로자참여는 협의의 의미로 경영의사결정 참가에서 시작하여 광의의 의미로 재무참가까지를 포함하는 범위 확대된다(김동배·이경묵, 2003).

Jain(1980)은 근로자참여를 근로자 대표를 통한 간접참여와 근로자들이 직접 참여하는 직접참여로 구분하였다. 간접참여는 전략적 및 관리적 의사결정에 참여하는 것으로, 직접참여는 일상업무적 의사결정 내지 작업장 수준의 의사결정에 참여하는 것으로 정의했다. 이러한 기준에 따르면 본 연구가 주목하는 근로자참여의 범위는 작업장 수준에서 일어나는 비정규직의 직접참여를 의미한다.

금전적 보상이나 신분적 보장이 아닌 정서적 인적자원관리 수단이 비정규직의 태도 개선에 효과가 있을 것이라는 추론은 인간관계를 중시하는 집단주의 성향이 강한 우리나라 조직의 현실에서 더욱 의미가 있다. 안주영 외(2009)는 조직에서 제공하는 감정적 유대감 형성의 인적자원관리관행을 통해 비정규직이 개인보다 조직을 우선적으로 고려하는 의사결정을 내리게 될 가능성이 높다고 전제한 후, 예상하지 못했던 갑작스러운 선물 제공, 개인적 도움, 회식자리, 비공식적 만남 등을 효과적인 정서적 인적자원관리관행으로 제시한 바 있다. 이같은 정서적 인적자원관리는 이미 근로자참여라는 개념으로 구체화되어 왔다.

#### 나. 근로자참여와 고성과작업시스템

근로자참여(employee involvement)에 대해 체계적으로 정리한 Cotton(1993)은 근로자참여를 특정 기법이 아니라 다양한 기법에 대한 일반적인 명칭으로 보고 “조직의 성공에 대한 근로자의 몰입을 증진시키기 위해 근로자의 모든 역량을 활용하려는 참여 과정”으로 폭넓게 정의하고, 근로자참여는 대개 종업원에 대한 정보 제공과 영향력 부여 그리고 경우에 따라서는 인센티브 부여도 수반한다고 보았다(김동배, 2009).

Miller & Monge(1986)는 참여가 성과를 낳는 모형 중 하나로 정서적 모형(affective model)을 제시했는데 근로자참여는 근로자의 고차적 욕구를 충족시켜서 만족과 사기를 높여 성과를 증진시킨다고 설명했다. 참여는 구성원의 노력 발휘를 높이는데, Bowles & Gintis(1993)는 근로자참여가 구성원과 조직의 일체화(identification)를 제고하고, 일 자체의 보람을 증가시키는 효과가 있고 주장했다.

김동배·이경목(2003)은 근로자참여가 근로자에게 발언의 기회를 제공함으로써 이직을 감소시켜 기업특유 기능의 축적을 가져온다고 주장했다. 이와 같은 근로자참여는 고성과작업시스템(high performance work system) 담론의 핵심적 요소를 형성하고 있으며 근로자참여가 이직률을 낮추고(Guthrie, 2001), 노동생산성 및 조직 전반의 생산성(Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Macduffie, 1995; Delaney & Huselid, 1996), 조직의 재무적인 성과(Delery & Doty, 1996),

제품의 품질(Arthur, 1994; Macduffie, 1995)을 높인다는 실증적인 증거들이 제시되었다(권순식 외, 2009).

#### 다. 근로자참여의 유형

Andries & Czarnitzki(2014)는 근로자참여를 프로그램으로 유형화하여 어떤 경우에도 통하는 프리사이즈(one-size-fits-all)로 취급하는 것을 경계했다. 그는 소규모 기업을 대상으로 근로자참여와 혁신성과의 관계를 실증하는 과정에서 관리감독지위에 있지 않은 근로자의 아이디어가 혁신 프로세스에 제기될 수 있는 경로를 설정하는 것만으로도 훌륭한 근로자참여의 일환이라고 주장했다. 이처럼 근로자참여를 제도로 유형화하는 것에 대한 무용론에 불구하고 기존 연구는 근로자참여의 형태나 방법에 대해서는 다양한 분류체계를 제시하고 있다.

참여 형태(Dachler & Wilpert, 1978), 참여의 정도와 영향력(Locke & Schweiger, 1979), 참여 내용과 참여 수준(Locke & Schweiger, 1979; Kochan et al., 1994) 및 참여가 발생하는 시점(Eaton, 1990; Locke & Schweiger, 1979) 등이 분류의 기준으로 제시된 바 있다(손동희, 2009).

#### 라. 근로자참여와 직무만족

기존 연구에서 직무만족 및 정서적 몰입(Gong et al., 2009; Takeuchi et al., 2007), 조직시민행동 및 이직의도(Sun et al., 2007) 등을 전략적 인적자원관리와 조직성과 사이에 매개변수로 설정하는 것처럼 인사제도와 조직성과 간의 관계를 매개하는 근로자의 태도나 행동이 존재할 것이라는 추론이 가능하다.

권순식 외(2009)는 근로자참여와 조직성과를 연구함에 있어 단순히 두 변인 사이의 관계론적 결과를 넘어서 두 변수 사이에 생략되었던 연계에 대한 관심이 부각되고 있다고 전제하고, 근로자참여와 조직성과를 매개하는 다양한 변수를 제시했다.

본 연구는 근로자참여가 영향을 미치는 종속변수로서 직무만족을 설정하였다. 이는 직무만족이 직무성과에 영향을 주는 대표적 변수로 많은 연구에서 지지되고 있으며(Chen & Spector, 1992), 직무만족이 높을 때 이직률과 결근율이

낮아지고 그 결과 생산성에 긍정적인 효과가 있다는 주장에 근거한다(이영면, 2011).

근로자참여가 구성원의 직무만족을 제고하고 그 결과 높아진 직무성과를 통해 조직유효성이 증대될 것이라는 전개로 근로자참여와 조직성과 사이의 관계를 설명할 수 있다. 이처럼 조직이 비정규직에 대해 근로자참여를 활성화할 경우 비정규직이 직무에 대한 전반적 태도를 긍정적으로 개선할 것으로 기대할 수 있다.

가설 1 : 근로자참여는 비정규직의 직무만족에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 조직지원인식

#### 가. 근로자참여와 조직지원인식

조직지원인식(perceived organizational support : POS)은 조직과 조직 구성원 간에 발생하는 사회적 교환관계에 주목한 Eisenberger et al.(1986)의 연구 결과에 의해 구체화되었다. 조직구성원이 자신의 조직에 대해 느끼는 감정적 또는 지적인 연결이 조직몰입이라면, 조직지원인식은 이와 반대로 조직을 인격화하여 조직이 개인에게 몰입하는 것을 의미한다.

조직수준의 인적자원관리가 개인수준인 근로자 태도에 영향을 주는 프로세스에 대한 다양한 모델이 제시되고 있다. Miller & Monge(1986)의 정서적 모델에 근거할 때 근로자참여는 비정규직의 상위욕구를 만족시켜 그 결과가 동기부여 프로세스로 작동하게 된다고 주장하였고, 최장호(2010)는 근로자참여와 생산성, 동기부여, 만족도 간의 관계에 대한 연구에서 변수들 간의 관계를 형성하는 기본 논리로, 경영진들이 종업원들의 아이디어를 중요한 의사결정에 반영하게 된다면, 이러한 행위는 종업원들로 하여금 경영진들이 종업원들에 대하여 중요한 파트너로 인식하고 있다는 지각뿐만 아니라, 기업 내에 종업원과 경영진들과의 협력관계에 있음을 인식시키고, 이러한 지각과 인식이 종업원들의 만족감을 증대시킬 수 있을 것이라고 설명했다.

또한 Eisenberger et al.(1986)은 구성원의 조직지원인식을 높이기 위한 방법으로 다양한 제도 및 정책을 통해 조직이 구성원의 기여를 인식해야 한다고 주

장했다. 이처럼 조직이 비정규직에 대해 다양한 근로자참여를 활성화할 경우 비정규직이 조직과 자신의 관계를 호혜적으로 지각하여 조직지원인식이 제고 될 것으로 기대할 수 있다.

가설 2 : 근로자참여는 비정규직의 조직지원인식에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### 나. 조직지원인식과 직무만족

조직지원인식은 구성원의 몰입, 이직의도, 직무만족, 역할 내 행위, 역할 외 행동 등에 긍정적 영향을 주며(Rhoades & Eisenberger, 2002), 구성원들의 결근을 줄이고(Eisenberger et al., 1986), 근면성, 몰입, 혁신성을 제고한다(Eisenberger et al., 1990). 국내연구의 경우도 조직지원인식이 개인의 혁신행동을 유도하며(김동환·양인덕, 2009), 조직시민행동에 영향을 미치며(김윤성, 2006). 정서적 몰입, 이직의도, 조직시민행동에 유의한 영향을 주는 것으로 보고했다(이종찬, 2010). 특히, 비정규직을 대상으로 조직지원인식을 연구한 서재현(2005)은 의사결정참여가 조직지원인식을 매개하여 비정규직의 조직신뢰, 역할 내 행동에 영향을 미치는 과정을 실증했고, 박노윤(2009)은 비정규직의 조직지원인식이 조직시민행동에 유의한 영향을 주는 것으로 보고했다.

조직지원인식은 동일한 직무를 수행하는 비정규직이라도 서로 다를 것이고 특히 인적자원관리관행과 같은 조직수준의 조치를 통해 조직지원인식을 높일 수 있을 것이다. 즉 조직수준에서 구성원을 잘 대우하면 구성원은 조직에 보답하려고 할 것이라는 논리는 조직지원인식이 높은 비정규직은 그렇지 않은 경우에 비해 상대적으로 직무에 대한 전반적 태도가 긍정적일 것으로 기대할 수 있다.

가설 3 : 비정규직의 조직지원인식은 직무만족에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### 다. 조직지원인식의 매개효과

자신의 조직을 인격화하여 조직이 개인에게 몰입하는 정도를 의미하는 조직지원인식은 구성원이 스스로의 태도를 결정하는 인식변수로 의미를 가진다. Rhoades et al.(2001)은 조직의 보상, 절차적 공정성 그리고 상사지원행위가 구

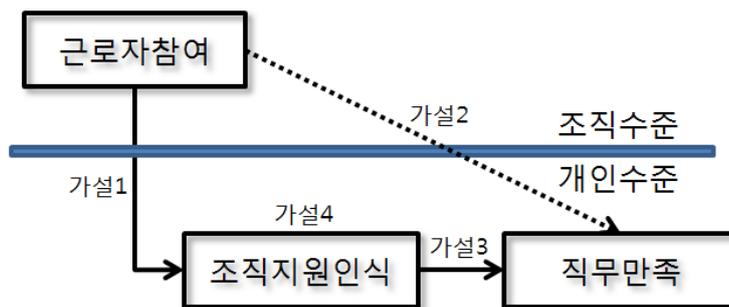
성원의 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 과정에 조직지원인식이 매개효과를 가지는 점을 실증하였으며 종단적 연구를 통해 조직지원인식이 정서적 몰입의 선행변수임을 확인했다.

근로자참여가 비정규직의 태도에 대해 영향을 주는 과정도 직접적인 효과 이외의 다양한 경로를 예측할 수 있다. 최장호(2010)는 참여증진형 인사제도의 도입이 종업원의 직무만족에 영향을 주는 과정에서 해당 제도가 기업 내에서 효과적으로 운영되고 있다는 종업원의 지각에 의해 매개된다는 것을 실증하였다. 이는 종업원들의 태도는 어떠한 제도의 유무 그 자체에 직접적인 영향을 받기보다는 제도가 종업원들에게 수용되는 과정을 통해 영향을 받는다는 Wright & Nishii(2007)의 주장과 일치한다. 이처럼 근로자참여는 비정규직에게 조직지원에 대한 긍정적 인식을 통해 수용되고 이를 매개하여 최종적으로 비정규직의 직무만족 수준을 제고할 것으로 기대할 수 있다.

가설 4 : 근로자참여는 조직지원인식을 매개해서 직무만족에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

본 연구의 모형과 가설을 [그림 1]에 요약하였다.

(그림 1) 연구모형



### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 표본 및 자료의 수집

본 연구의 방법론은 다수준분석에 기반한다. 개인 간의 차이를 규명하는 미시 인적자원관리 연구와 기업단위의 효과성의 차이를 규명하는 거시 인적자원관리 연구가 혼재될 경우 각각 조직 내 해당 변수들의 상대적 일관성을 가정하게 되므로 연구방법론 측면에서 조직 내 개인 간, 집단 간 차이가 무시될 수밖에 없다. 이러한 문제를 극복하기 위해서는 다수준에서 관계성을 분석할 필요가 있다(전인 외, 2013)

본 연구는 조직수준의 인적자원관리인 근로자 참여와 개인수준의 개별 비정규직의 직무만족 간의 관계에서 비정규직의 조직지원인식이 매개역할을 하고 있는지 확인하는 것으로 이를 위해 실증전략으로 다층수준 이슈를 분석할 수 있는 위계적 선형모형(Hierarchical Linear Model : HLM)을 활용하고자 한다.

다수준분석에 기초한 효과적 실증을 위해서 본 연구는 표본 선정에 있어 가능한 실험실 수준의 연구와 유사하도록 노력하였다. 즉 본 연구가 가정하는 조직수준의 근로자참여가 개인수준의 태도변수들에 미치는 영향을 효과적으로 측정하기 위해서 조직수준에서는 공통적인 형태의 근로자참여가 적용되는 동시에 그 활성화 수준에서 차이가 존재해야 하며, 개인수준에서는 조직단위별로 이동이 제한되거나 구분되는 배타적인 표본이 설계되어야 한다. 본 연구는 이러한 정교한 표본설계를 위해 모든 집단에 동일한 제도가 운영되지만 그 활성화 수준은 집단별로 다르며 집단에 소속된 구성원의 직무별 차이가 없이 유사하면서도 구성원의 집단 간 교류가 이루어지지 않는 대기업 직영 주유소가 파견근로업체를 통해 간접고용한 비정규직 주유소원을 표본으로 활용하였다.

본 연구의 설문조사는 2013년 7월 28일부터 2013년 8월 2일까지 1주일간 시행되었다. 설문에 참여한 주유소는 총 50개(주유소원 총 276명)로 자료는 각 주유소마다 주유소장(1명)+주유소원(3~10명)의 짝 데이터로 수집했다.

<표 2> 표본의 인구통계학적 특성

		빈도(명)	비율(%)
성별	남	215	81.7
	여	48	18.3
혼인여부	기혼	122	46.4
	미혼	141	53.6
학력	중졸 이하(고중퇴 포함)	17	6.6
	고졸(2년제 전문대 중퇴 포함)	148	57.6
	2년제 전문대졸(대중퇴 포함)	38	14.8
	4년제 대졸 이상	37	14.4
	기타	17	6.6
연령	20세 미만	20	7.7
	20~30세 미만	53	20.3
	30~40세 미만	64	24.5
	40~50세 미만	39	14.9
	50~60세 미만	49	18.8
	60세 이상	36	13.8

주: 항목별 결측치 제외.

조직수준의 자료를 가공할 때 나타나는 편의성(biases)을 감소시키기 위해서는 개인수준 데이터가 최소 5개 이상이 적합하다는 Bliese(1998)의 견해에 따라 주유소별 응답 주유소원이 5명 미만인 3개 주유소(주유소원 10명) 사례는 분석에서 제외하였고, 최종적으로 조직수준으로 주유소 47개, 개인수준으로 주유소원 266명의 자료를 활용하였다. 표본의 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같다.

## 2. 측정변수

### 가. 근로자참여

근로자참여는 2000년부터 2010년 사이에 발표된 20여 개의 선행연구를 검토한 이주형·이영면(2010)의 연구를 비롯한 다양한 선행연구를 검토한 결과, 참여적 작업조직 관점에서 구성원 참가를 활성화하는 관행인 소집단활동, QC, 제안제도, 노사협의회, 간담회 등을 도출하고, 고몰입 인적자원관리 관점에서 작

업장 수준의 정보공유를 활성화하는 관행인 경영설명회, 소식지, 핫라인, 정기회합 등을 도출했다.

이들 관행 중 자료수집의 대상이 된 사업장에서 실제 운영되고 있는 6개 관행으로 ① 업무개선이나 문제해결 관련 제안제도, ② 소장과 직원들 간 근무시간 중 간담회, ③ 소장과 직원들 간 근무시간 외 정기회합, ④ 경영자와 직접 소통할 수 있는 핫라인, ⑤ 전 직원이 볼 수 있는 주유소 내 게시판, ⑥ 직원 고충사항에 대한 개인면담제도의 활성화 수준을 주유소장에게 5점 척도로 물어 이를 평균하여 조직수준의 변수로 사용했다.

#### 나. 조직지원인식

조직지원인식은 ‘조직이 개인을 가치 있게 여기고 처우 등에 대해 관심을 가지는가에 대한 개별 구성원이 가지는 믿음’으로 정의했고 Eisenberger et al.(1997)의 측정도구를 이용하여 8개 설문문항을 사용했다. 개인수준의 변수로 주유소원에게 리커트 5점 척도로 측정했다

#### 다. 전반적 직무만족

종속변수는 전반적 직무만족을 사용하였다. 전반적 직무만족은 ‘자신의 직무에 대해 전체적으로 느끼는 만족의 주관적인 평가’로 정의했고 조직지원인식에 대한 설문과 일관성을 유지하는 차원에서 Eisenberger et al.(1997)이 조직지원인식과 전반적 직무만족의 관계를 실증하면서 Quinn & Shepard(1974)의 연구에 기초해서 사용한 4개 설문문항을 사용했다. 개인수준의 변수로 주유소원에게 리커트 5점 척도로 측정했다

## IV. 분석결과

수집된 자료의 분석은 신뢰성과 타당성 검정 및 상관관계분석은 SPSS 18.0 통계 패키지 프로그램을 활용했고, 다수준분석을 위한 위계적 선형모형

(hierarchical linear modeling)의 분석은 HLM 7.0 통계 패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다.

## 1. 신뢰성 및 타당성 검정

측정변수의 타당도 검증을 위한 요인분석에서 요인추출 모델은 주성분분석(principal component analysis)방법, 요인회전 방식은 베리맥스(varimax) 방법을 활용했다. 신뢰도 검증은 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 값을 사용했다.

### 가. 근로자참여

먼저 조직수준의 독립변수인 근로자참여는 각각 개별 관행에 대한 활성화 수준에 대한 독립적인 응답으로, 하나의 구성개념으로 보기 어려워 타당도검사는 제외했다. 다만 일반적으로 하나의 관행이 활성화될 경우 다른 관행도 활성화될 가능성이 높다는 점에서 일관되게 조사가 이루어졌는지를 검토하는 차원으로 신뢰성 검사를 한 결과 Cronbach's  $\alpha$ 값은 0.603로 일반적인 사회과학조사에서 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.6이상일 때 신뢰할 수 있다는 기준(Nunnally, 1967)을 충족하고 있다.

### 나. 조직지원인식

조직지원인식의 경우 요인분석 결과 <표 3>에서와 같이 2개 하위범주를 중심으로 하위 측정지표에 대해 각각 신뢰도와 타당도가 적합한 것으로 검증되었다. 요인의 총 분산설명력은 69.709%이며, 2개의 요인으로 추출되었다. Eisenberger et al.(1986)의 SPOS의 설문은 조직지원인식을 단일차원으로 가정하는데, 본 조사에서 2개의 차원으로 요인이 묶인 것에 대해서는 정(正) 질문과 역(逆) 질문방식에 따라 체계적으로 요인이 분리되는 현상의 일환으로 보인다(이호창 외, 2011). 본 연구에서는 두 개의 요인을 긍정적 조직지원인식과 부정적 조직지원인식으로 구분한 후 두 변수의 평균을 조직지원인식 변수로 사용했다. 요인별 Cronbach's  $\alpha$ 값은 0.902와 0.600이다.

〈표 3〉 조직지원인식(POS)에 대한 타당도와 신뢰성 분석

요인명		공통성	요인적재량		$\alpha$
긍정적 POS	POS3	.734	.827	.223	.902
	POS4	.720	.824	.201	
	POS2	.785	.816	.345	
	POS8	.611	.780	.047	
	POS5	.592	.765	.083	
	POS1	.646	.729	.338	
부정적 POS	POS6(R)	.845	.038	.918	.600
	POS7(R)	.644	.474	.648	
Eigen Value			4.568	1.009	
설명분산(%)			57.101	12.608	
누적분산(%)			57.101	69.709	

#### 다. 직무만족

전반적 직무만족의 경우 요인분석 결과 <표 4>에서와 같이 분산설명력이 56.294%인 1개의 요인으로 추출되었다. 요인에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 값은 0.725이다.

〈표 4〉 직무만족에 대한 타당도와 신뢰성 분석

요인명		공통성	요인적재량	$\alpha$
직무만족	직무만족 2	.762	.873	.725
	직무만족 3	.697	.835	
	직무만족 4	.633	.796	
	직무만족 1	.159	.400	
Eigen Value			2.252	
설명분산(%)			56.294	
누적분산(%)			56.294	

## 2. 상관관계분석

실증분석을 위해 사용된 주요변수의 기초통계와 상관관계는 <표 5>와 같다. 먼저 인구통계학적 변수의 평균을 고려해 볼 때, 평균적인 주유소원은 미혼 남성으로 40세 내외의 연령에 고졸에서 전문대졸 사이의 교육수준을 가지고 있는 것으로 볼 수 있다. 주요 변수 간의 상관관계는 가설의 검증 가능성을 보여준다.

〈표 5〉 주요 변수 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7
1. 성별 (여=1)							
2. 혼인여부 (미혼=1)	-0.22***						
3. 학력	-0.12*	0.06					
4. 연령	0.01	-0.72***	-0.02				
5. 근로자참여 (주유소장)	0.01	0.09	-0.17**	-0.08			
6. 조직지원인식 (주유소원)	0.09	0.01	-0.1*	-0.03	0.22***		
7. 직무만족 (주유소원)	0.02	-0.05	0.01	0.02	0.16**	0.53***	
평균	0.18	0.53	2.58	40.54	3.64	0.00	0.00
표준편차	0.38	0.50	1.04	15.21	0.46	0.71	1.00
N	273	273	267	271	276	267	275

주: \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001(양측검정).

### 3. 위계적 선형모형을 통한 가설검증

본 연구는 실증과정에서 조직수준 변수와 개인수준 변수를 동시에 다루는 다 수준(multi-level) 분석이 요구되는 모형이다. 권순식 외(2009)는 그간의 근로자 참여와 조직성과의 매개요소를 밝히는 많은 연구들이 분석 수준의 혼란으로 말미암아 실증연구를 기피해 온 것으로 볼 수 있다고 언급하고 있다. 본 연구가 주목하는 근로자참여와 같은 인적자원관리에 관한 연구는 주로 기업단위로 변수가 설정되므로 대부분의 기존연구는 만족이나 태도와 관련된 개인수준의 변수를 임의로 합산하여 기업단위로 변환시켜 회귀분석 또는 구조방정식을 활용하는 방법론을 사용했다. 그러나 이는 동일한 그룹 내 구성원의 동질성을 간과함으로써 회귀모형의 기본가정인 ‘관측치의 독립성 원칙’을 위배하게 될 우려가 있어 새로운 연구방법론으로 위계적 선형모형(HLM)이 요구되었다(최장호, 2010). 조직수준의 제도와 관행이 조직성과에 영향을 미치기 위해서는 반드시

구성원의 태도와 행동이라는 개인수준의 변화를 거쳐야 하는데 인사제도와 구성원의 태도 사이에 존재하는 블랙박스인 인사제도의 효과성을 입증하기 위해서는 다수준 연구가 필요하다.

분석에 사용된 변수는 총 7개 변인이고, 종속변수는 직무만족이었으며, 독립변수는 Level 1에서는 성별, 혼인여부, 학력, 연령, 조직지원인식을 개인수준 변수로 구성하고, Level 2에서 근로자참여를 조직수준 변수로 구성했다.

본격적인 가설검증에 앞서 종속변수인 직무만족과 매개변수인 조직지원인식에 대한 집단 간 분산과 유의성에 대한 검증을 실시했다. 귀무모형(null model)을 통하여 종속변수의 집단 간 분산과 유의성을 검증한 결과 모든 변수에 있어서 ICC(Intra-Class Correlation, 조직 간 차이를 설명하는 분산 비율)는 <표 6>와 같이 0.05 이상으로 집단 간 차이가 있다고 판단할 수 있었다.

일반적으로 ICC가 0.05 이상이면 집단 간 차이가 있다고 판단할 수 있으며, 그 차이는 조직수준의 변인을 통해서 설명될 수 있다는 것을 의미하므로(홍세희, 2011), 개인수준 변수인 비정규직의 직무만족, 이직의도, 조직시민행동과 조직지원인식은 조직수준에서 차이가 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 가설을 검증하기 위해 위계적 선형모형(HLM)을 이용한 다수준분석을 실시했다. <표 7>에서와 같이 <가설 1>인 근로자참여가 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설의 경우, 분석 결과 근로자참여는 직무만족에 대해서만 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다( $\gamma=0.408$ ,  $p<0.01$ ; 모형2의 2단계).

<가설 2>인 근로자참여가 조직지원인식에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설의 경우, 분석 결과 근로자참여는 조직지원인식에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다( $\gamma=0.350$ ,  $p<0.05$ ; 모형 1의 2단계).

<표 6> 개인수준 변수의 ICC(Intra-Class Correlation) 검증

변수	조직수준 분산(a)	개인수준 분산(b)	ICC=a/(a+B)	d.f.	$\chi^2$	p-value
직무만족	0.179	0.778	0.187	46	103.797	<.001
조직지원인식	0.143	0.354	0.287	46	145.513	<.001

〈표 7〉 위계적 선형모형에 의한 가설 검증

종속변수	모형 1 조직지원인식		모형 2 직무만족		
	1단계	2단계	1단계	2단계	3단계
(매개효과식)		회귀식1		회귀식2	회귀식3
상수	.009	.010	.011	.012	.026
개인수준					
성별	.180	.183	.040	.042	-.095
혼인여부	.025	.022	-.070	-.079	-.105
학력	-.032	-.021	.112*	.127*	.137**
연령	-.002	-.001	.000	.001	.002
조직지원인식					.713***
조직수준					
근로자참여		.350*		.408**	.155
Statistics for model					
Model deviance	479.812	473.642	652.951	647.877	580.997
$\chi^2$	145.0***	126.2***	110.0***	99.2***	70.7***

주: 1) \* :  $p < 0.05$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$ (양측검정)

2) 조직수준  $n=47$ , 개인수준  $n=240$

3) 개인수준 모델에서는 성별, 혼인여부, 학력, 연령을 통제

4)  $\gamma$ 계수는 robust standard error를 사용한 고정효과의 추정치

5) 독립변수는 grand-mean centering 방법으로 모델에 포함

6) Model deviance는 full maximum likelihood로 추정

<가설 3>인 조직지원인식이 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설의 경우, 분석 결과 근로자참여는 직무만족에 대해서 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다( $\gamma=0.713$ ,  $p < 0.001$ ; 모형 2의 3단계).

근로자참여와 직무만족의 관계에 있어서 조직지원인식이 매개작용을 할 것이라는 <가설 4>를 분석하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 방법에 따르기로 한다.

분석 결과, 먼저 근로자참여는 조직지원인식에 대해 통계적으로 유의한 영향을 주고( $\gamma=0.350$ ,  $p < 0.05$ ; 모형 1의 2단계) 있으며, 다음으로 근로자참여가 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 주고( $\gamma=0.408$ ,  $p < 0.01$ ; 모형 2의 2단계) 있다.

마지막으로 근로자참여와 조직지원인식을 동시에 분석한 모델에서 조직지원인식은 직무만족에 대해 통계적으로 유의한 영향을 주고( $\gamma=0.713$ ,  $p < 0.001$ ; 모형 2의 3단계) 있으며, 독립변수인 근로자참여가 통계적 유의성을 완전히 잃어

버리므로 완전매개효과가 존재함을 확인할 수 있다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구 결과

본 연구는 그간 전략적 인적자원관리 분야에서 논의된 근로자참여가 비정규직의 조직지원인식을 제고시키는 정서적 수단으로 활용될 수 있는 가능성을 제시했다. 나아가 근로자참여가 비정규직의 부정적 태도를 개선하는 메커니즘을 규명함으로써 근로자참여가 가지는 인적자원관리 수단으로서의 가능성을 확인했다.

비정규직에 대한 근로자참여 활성화가 조직지원인식에 영향을 미쳐 그 결과 비정규직의 직무만족이 제고될 것이라는 본 연구의 가설은 Miller & Monge (1986)의 정서적 모델에 근거하고 있다. 즉 근로자참여는 구성원의 고차적 욕구를 충족시켜서 만족과 사기를 높여 성과를 증진시키는데, 그 과정이 잘 작동하기 위해서는 구성원들의 긍정적 인식이 매개하여야 한다는 것이다.

본 연구가 주목한 조직지원인식은 개인이 조직에 대해 느끼는 조직몰입과 반대로 조직구성원이 자신이 속한 조직을 인격화하여 조직이 개인에게 몰입하는 것을 의미한다. 본 연구는 금전적 보상이나 신분적 보장에 본질적인 제약이 있는 비정규직에 대해 근로자참여라는 정서적 수단을 활성화할 경우 조직이 자신에게 몰입하고 있다는 지각이 형성될 것이고 그 결과 비정규직 태도 개선이 이루어질 것이라는 추론에 기반하고 있다.

본 연구는 조직수준의 변수인 근로자참여와 개인수준의 변수인 조직지원인식 및 직무만족 간에 분석수준의 차이가 존재하는 다수준모형을 검증하기 위해 위계적 선형모형을 통한 분석을 시행하였으며, 그 결과 모든 가설이 유의함을 확인하였다.

## 2. 본 연구의 시사점

본 연구는 공급이 수요를 초과하는 저성장시대에 노동시장이 직면하고 있는 비정규직 문제에 대해 살폈다. 유례없는 고령화와 성장의 정체는 노동시장의 양극화로 이어질 것이다. 실제 정규직의 고용은 늘지 않으면서 비정규직이 증가되는 추세는 어제오늘의 일이 아니다. 또한 여성의 경제활동 참여로 인한 단시간 근로자의 증가, 근로자도 사업자도 아닌 중간형태의 특수형태 근로자의 다양화 등 예측하지 못했던 다양한 고용형태의 급격한 증가로 인해 비정규직에 대한 보다 다양한 관점의 정치한 연구와 대안 제시가 시급한 상황이 되었다. 특히 그간 방치되어 왔던 비정규직에 대한 인적자원관리는 보다 적극적이고 전략적으로 다루어져야 할 과제이다.

본 연구는 그간 단순히 양극화 해소와 차별 철폐 같은 감성적 논리에 기대었던 비정규직 인적자원관리에 대한 문제를 비정규직 태도 개선을 통해 궁극적으로 조직성과를 제고할 수 있다는 경제적 논리로 전환했다는 점에서 진일보가 있다. 특히 최근 간접고용 비정규직에 대한 임금격차 및 고용불안 문제를 해결하기 위해 정부가 내어 놓은 ‘사내하도급 근로자의 근로조건 보호 가이드라인’<sup>2)</sup>에 대해 기업에 부담만 강요하는 조치라는 부정적 시각에 대해 비정규직에 대한 정서적 인적자원관리가 실제 조직성과 증대를 위해 반드시 필요한 조치라는 반론의 근거가 될 수 있다는 점에서 정책적 의미가 적지 않다.

본 연구의 구체적인 이론적, 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 그간 인사조직분야, 세부적으로는 노사관계 연구분야에서 소외되었던 간접고용 비정규직을 조명한 연구라는 점에서 의미가 있다.

둘째, 본 연구는 다수준분석을 활용해서 조직수준의 근로자참여가 개인수준의 태도에 영향을 주는 과정에 대한 분석을 시도했다는 점에서 의미가 있다.

셋째, 본 연구는 기업이 정서적 인적자원관리를 통해 비정규의 태도개선에 적절한 대안을 모색할 수 있다는 인적자원관리 차원의 실무적 시사점을 제시한다. 기업이 인적자원관리로 활용할 수 있는 금전적, 신분적, 정서적 관행 중에

2) 2011년 7월 정부가 비정규직 종합대책으로 발표한 바 있는 ‘사내하도급 근로자의 근로조건 보호 가이드라인’은 원청사업주에게 사내하도급 근로자의 복리후생, 건강안전조치, 직업능력개발, 고충처리에 대한 조치를 강구하도록 규정하고 있다.

서 비정규직의 본원적 고용 이유인 고용유연화와 인건비절감을 훼손하지 않으면서 적용 가능한 것이 정서적 관행의 활성화다. 김동환·양인덕(2009)은 경영(관리)자 리더십, 구성원을 존중하는 조직문화, 유기적이고 섬세한 근로후원방식, 종업원 애로사항에 대한 이해와 배려나 해결을 위한 적극적 조치 등 다양한 방식으로 조직지원인식을 제고할 수 있다고 주장했는데, 모두 근로자참여와 맥이 닿아 있다. 인적자원관리를 딱딱한 제도로만 한정하지 말고 활용 가능한 다양한 관행의 집합으로 접근할 때, 비정규직의 조직지원인식 제고에 보다 효과적인 수단이 될 수 있을 것이다.

### 3. 연구의 한계점 및 연구과제

본 연구의 한계점 및 추후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 횡단면 접근만으로 연구를 진행했다. 조직수준의 독립변수인 근로자참여가 개인수준의 변수들에 미치는 영향을 보다 명확하게 증명하려면 종단적 연구가 필요하다.

둘째, 동일방법 오류에 대한 문제이다. 본 연구에서 독립변수와 종속변수에 대한 응답을 각기 별개의 대상으로 취합하여 동일방법 편이의 가능성을 줄이고자 하였다. 그러나 개인수준의 변수인 매개변수와 종속변수의 경우 동일한 대상의 응답을 사용한 점을 밝힌다.

셋째, 본 연구의 표본은 주유소 근무자라는 업종상의 특성을 가지는 동시에 간접고용 비정규직 유형 중 파견근로자에 국한된다는 한계가 있다. 이는 조직수준인 근로자참여의 활성화 수준을 보다 엄격하게 측정하기 위한 연구설계의 일환에 따른 불가피한 결과였지만, 그럼에도 불구하고 본 연구의 실증결과를 다양한 업종에 종사하는 다양한 유형의 간접고용 비정규직으로 확대하기 위해서는 신중한 접근이 필요하다.

넷째, 본 연구는 근로자참여가 비정규직의 태도에 영향을 미치는 과정에서 비정규직의 조직지원인식의 매개효과를 살폈는데, 최근의 연구들은 개인수준의 인식뿐만 아니라 조직수준의 문화나 분위기, 집단 정서 등도 인사제도와 구성원의 태도 간을 매개한다고 주장하고 있다(남정민·전병준, 2012). 이러한 연구를 기반으로 후속연구에서는 다양한 인적자원관리관행이 비정규직의 태도에

미치는 영향에 대한 내부 프로세스의 확인뿐만 아니라 조직수준의 문화나 분위기, 집단정서와 비정규직의 태도에 대한 관계를 확인하는 작업이 필요하다.

다섯째, 본 연구는 작업장수준의 근로자참여의 포섭대상으로 간접고용 비정규직을 전제하였다. 그러나 원청사업주가 간접고용 근로자를 인사관리 대상으로 포섭하는 것을 엄격히 위장도급으로 보아야 한다는 법률적 견해<sup>3)</sup>가 존재한다는 점에서 본 연구결과를 작업현장에 적용하는 데는 법제도적 제약에 대한 후속연구가 필요하다.

## 참고문헌

- 권석균·김기태·김동배·류성민·이영면·조봉순(2012). 『비정규직 근로자에 대한 합리적인 인적자원관리 방안 연구』. 고용노동부 학술연구용역사업 보고서.
- 권순식(2004). 「비정규직 고용이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구; 교환이론적 관점을 중심으로」. 『경영학연구』 33 (3) : 891~931.
- 권순식(2013). 「비정규직 고용 관리의 결정 요인에 관한 실증 연구」. 『노동정책연구』 13 (2) : 31~66.
- 권순식·김상진(2005). 「근로자의 공정성 지각과 조직시민행위: 고용형태가 미치는 영향에 대한 탐색적 연구」. 『인사조직연구』 13 (2) : 1~34.
- 권순식·심상완·조효래·이건혁(2009). 「근로자참여와 조직성과: 노사소통의 매개 역할」. 『산업관계연구』 19 (4) : 17~42.
- 김강식(2008). 「비정규직 고용 실태 및 인적자원관리의 과제」. 『경상논총』 26 (3) : 183~205.

3) ‘사내하도급 근로자의 근로조건 보호 가이드라인’의 일정 내용은 위장도급으로 판단하고 있는 지표를 오히려 권장하고 있는 구조여서 혼란이 가중되고 있는 상황이다...(중략)... 하수급 근로자에 대해 원사업주 소속 근로자가 이용하는 복리후생시설을 이용할 수 있도록 한다든지, 하도급 근로자의 직무능력을 위해 훈련프로그램을 개발한다든지 하는 부분은 하수급인 사업주의 실체성을 부인하고 도급인에게 하수급인 근로자에 대해 일정 책임을 지우는 내용으로 바람직한 방향인지에 대해 의문이 생긴다(정선아, 2011).

- 김동배(2009). 「근로자 참여가 노동조합에 대한 태도에 미치는 영향」. 『산업관계연구』 19(3): 1~26.
- 김동환·양인덕(2008). 「조직시민행동과 조직성과의 관계에 대한 비판적 고찰」. 『경영학연구』 37(6): 1461~1495.
- 김동배·이경목(2003). 『근로자 참여의 영향요인과 성과』. 한국노동연구원.
- 김윤성(2006). 「교환이데올로기에 따른 조직지원인식과 조직시민행동의 관계」. 『인사관리연구』 30(4): 63~90.
- 김용석·이영면(1999). 「파견근로자와 정규직 근로자의 직무만족 결정요인에 관한 연구」. 『산업관계연구』 6: 31~53.
- 김태형·김정원·권중생(2004). 「비정규근로자와 정규직근로자의 직무몰입결정요인의 차이에 관한 실증연구」. 『대한경영학회지』 43: 507~552.
- 남정민·전병준(2012). 「다수준 접근을 통한 고몰입 인적자원관리가 구성원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구」. 『노동정책연구』 12(1): 57~85.
- 노용진(2007). 「비정규직 고용비율의 결정요인에 관한 연구」. 『산업관계연구』 17(2): 101~126.
- 류성민·박미혜(2013). 「기간제 고용의 영향요인에 대한 연구: 기업내부요인과 기업외부요인 간 비교를 중심으로」. 『인사조직연구』 21(4): 31~70.
- 박노운(2009). 「지원인식, 목표지향성 및 종업원 행동: 비정규직 종업원을 대상으로」. 『인사관리연구』 33(4): 1~34.
- 박봉규·권혁기(2004). 「비정규직 근로자의 직무태도와 조직시민행동에 관한 연구」. 『인적자원관리연구』 10: 81~102.
- 박상연·이상민(2005). 「정규 및 비정규직 노동자들의 직무태도에 관한 비교 연구: 집배원 노동자들의 사례」. 『산업노동연구』 11(2): 157~186.
- 서재현(2005). 「의사결정참여 및 직업불안정성이 조직후원인식, 조직신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향」. 『인사조직연구』 13(1): 173~198.
- 성효용·윤명수·이시균(2009). 「비정규직 활용과 기업성과」. 『경제발전연구』 15(2): 213~231.
- 성재민·정성미(2011). 『KLI 비정규직 노동통계』. 한국노동연구원.

- 손동희(2009). 「근로자 참여 유형과 성과: 효율성과 형평성을 중심으로」. 『산업관계연구』 19 (1): 169~195.
- 안주영·조윤희·조영호(2009). 「인적자원관리관행이 비정규직의 직무와 계약에 대한 태도에 미치는 영향」. 『대한경영학회지』 22 (5): 3081~3109.
- 양병화·황혜연·오세진·이재일(2001). 「비정규 계약직 근로자와 정규직 근로자의 조직몰입과 직무만족에 대한 연구」. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 14 (2): 73~93.
- 유병주·남기섭(2009). 「비정규직의 HRM 관행이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구」. 『기업경영연구』 16 (1): 51~71
- 이도화·이상민(2000). 「정규직과 비정규직 근로자의 직무태도 및 성과의 차이」. 『대한경영학회지』 24: 249~272.
- 이시균·김정우(2006). 「비정규직 활용이 기업성과에 미치는 영향」. 『노동리뷰』 19: 65~76.
- 이영면(2005). 「비정규직의 이직의사와 이직행위에 대한 연구: 정규직과의 비교를 중심으로」. 『인사조직연구』 13 (1): 35~63.
- 이영면(2011). 『직무만족의 의미와 측정』. 경문사.
- 이영면·나인강·이주형(2013). 「기간제근로자와 경영성과에 관한 연구」. 『인사조직연구』 21 (4): 99~121.
- 이종찬(2010). 「조직지원인식이 정서적 몰입, 이직의도 및 조직시민행동에 미치는 영향」. 『대한경영학회지』 23 (2): 893~908.
- 이주형·이영면(2010). 「고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점」. 『인적자원관리연구』 17 (3): 43~63.
- 이호창·심용보·손동희(2011). 『고성과작업장지수로 본 한국 기업체 진단.평가』. 노사발전재단.
- 전인·오선희·안성익(2013). 「고성과작업시스템과 운영성과 간 관계: 다수준 분석을 통한 종업원성과의 매개역할을 중심으로」. 『산업노동연구』 19 (1): 65~104.
- 정선아(2011). 『사내하도급에 있어서의 근로자 보호 방안』. 연세대학교 법무대학원 석사학위논문.

- 조용수(2008). 『기업 전략과 제도가 성과에 미치는 영향』. LG Business Insight, 5월, LG경제연구원.
- 최장호(2010). 「참여 증진형 인사제도와 종업원 태도 간의 관계에 대한 다수준분석」. 『조직과 인사관리연구』 34(1): 1~24.
- 홍민기(2012). 「비정규 근로와 간접고용의 사용이 기업의 생산성과 이윤에 미치는 영향」. 『경제발전연구』 18(1): 21~49.
- 홍세희(2011). 『횡단 다층자료 분석을 위한 다층모형』. S&M리서치그룹.
- Andries, P. and D. Czarnitzki(2014). “Small firm innovation performance and employee involvement.” *Small Business Economics* 43(1): 21~38.
- Ang, S. and S. A. Slaughter(2001). “Work Outcome and Job Design for Contract versus Permanent Information Systems Professional on Software Development Teams.” *MIS Quarterly*, 25: 321~350.
- Arthur, J. P.(1994). “Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover.” *Academy of Management Journal* 37(3): 670~687.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny(1986). “The Moderate-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173~1182.
- Bliese, P.(1998). “Group Size, ICC Values and Group-level Correlations: A Simulation.” *Organization Research Methods*, 1: 355~373.
- Bowles, S. and H. Gintis(1993). “The Democratic Firms: an Agency theoretic Evaluation.” In Bowles, S., Gintis, H. and Gustafsson, B.(eds.). *Market and Democracy: Participation, Accountability and Efficiency*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Chen, P. Y. and P. E. Spector(1992). “Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65(3): 177~184

- Cotton, J. L.(1993). *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. London: Sage.
- Dachler, H. P. and B. Wilpert(1978). "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation." *Administrative Science Quarterly* 23 : 1~39.
- Delaney, J. and M. Huselid(1996). "The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance." *Academy of Management Journal* 39 : 949~969.
- Delery, J. E. and D. H. Doty(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.
- Eaton, A.(1990). "The Extent and Determinants of Local Union Control of Participative Programs." *Industrial and Labor Relations Review* 43 (5) : 604~620.
- Eisenberger, R., Cummings, J., S. Armeli and P. Lynch(1997). "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology* 82 : 812~829.
- Eisenberger, R., P. Fasolo and V. Davis-LaMastro(1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation." *Journal of Applied Psychology* 75 (1) : 51~59.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison and D. Sowa(1986). "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 71 (3) : 500~507.
- Elia, L.(2010). "Temporary/Permanent Workers' Wage Gap: A Brand-new Form of Wage Inequality?" *LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations* 24 (2) : 178~200.
- Gong, Y., Law, K. S., S. Chang and K. R. Xin(2009). "Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment." *Journal of Applied Psychology*

94 (1) : 263~275.

Guthrie, J. P.(2001). "High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand." *Academy of Management Journal* 44 : 180~190.

Huselid, M. A.(1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal* 36 (3) : 635~672.

Jain, H. C.(1980). *Worker Participation: Success and Problems*. NY: Prager.

Kalleberg, A. L.(2000). "Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work." *Annual Review of Sociology* 26 : 341~365.

Kochan, T. A., M. Smith, J. C. Wells and J. B. Rebitzer(1994). "Human Resource Strategies and Contingent Workers: The Case of Safety and Health in the Petrochemical Industry." *Human Resource Management* 33 (1) : 55~77.

Locke, E. A. and D. M. Schweiger(1979). "Participation in Decision Making: One More Look." In Cummings, L. L. and Staw, B. M.(eds.). *Research in Organizational Behavior*. CT : JAI.

Macduffie, J. P.(1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2) : 197~221.

Michie, J. and M. Sheehan-Quinn(2001). "Labor Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance." *British Journal of Management* 12 : 287~306.

Miller, K. I. and P. R. Monge(1986). "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-analytic Review." *Academy of Management Journal* 29 (4) : 727~753.

Nunnally, J. C.(1967). *Psychometric theory*. NY: McGraw-Hill.

OECD(2014). *Employment Outlook 2014*. OECD Publishing.

Panayoyopoulou, L., I. Nikandrou and N. Papalexandris(2010). "The Choice

between Internalization and Externalization of Employment and Its Impact on Firm Performance: Evidence from five South-eastern European Countries.” *The International Journal of Human Resource Management* 21 (14) : 2547 ~2567.

Quinn, R. P. and L. G. Shepard(1974). *The 1972 ~1973 Quality of Employment Survey*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.

Rhoades, L. and R. Eisenberger(2002). “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature.” *Journal of Applied Psychology* 87 (4) : 698 ~ 714.

Rhoades, L., R. Eisenberger, and S. Armeli(2001). “Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support.” *Journal of Applied Psychology* 86 (5) : 825 ~836.

Roca-Puig, V., I. Beltran-Martin and M. S. Cipres(2012). “Combined Effect of Human Capital, Temporary Employment and Organizational Size on Firm Performance, *Personnel Review*, 41 (1) : 4 ~22.

Sun, L. Y., S. Aryee and K. S. Law(2007). “High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior and Organizational Performance: A relational perspective.” *Academy of Management Journal* 50 (3) : 558 ~577.

Takeuchi, R., D. P. Lepak, H. Wang and K. Takeuchi(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 ~1083.

Wright, P. M. and L. H. Nishii(2007). “Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis.” CAHRS Working Paper #07-03, Center for Advanced Human Resource Studies, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.

## The Influence of Employee Involvement on Nonstandard Worker's Job Satisfaction : The mediating effect of perceived organizational support

Lee, Joo-Hyoung · Lee, Young-Myon · Lee, Yoon-Sang

This study examines the process in which the activation of employee involvement influences on perceived organizational support, as a result, job satisfaction of nonstandard workers is enhanced. By finding out the mechanisms of nonstandard workers' attitude improvement, this study suggests the possibility of employee involvement as affective HRM practices.

In order to test the hypotheses, the samples of this study were collected from indirectly employed gas station workers who were dispatched from temporary agencies. The total sample size was 266.

This study uses HLM (hierarchical linear modeling) analysis, which make it possible to estimate more accurate relationship between variables that were measured from two different levels.

The result of HLM analysis shows, as expected, employee involvement is positively related to perceived organizational support and job satisfaction and perceived organizational support is positively related to job satisfaction.

Especially employee involvement is indirectly related to job satisfaction via perceived organizational support. Therefore, the mediating effects of perceived organizational support on the relationship between employee involvement and job satisfaction was full mediating effect.

The implications, future research directions, and limitations of this study were also discussed.

Keywords : employee involvement, perceived organizational support, job satisfaction, nonstandard worker, indirectly employed worker