

노동정책연구  
2015. 제15권 제3호 pp.63-89  
한국노동연구원

연구논문

## 현장관리자의 리더십, 근로자 참여, 내재적 보상\*

김동배\*\*  
김기태\*\*\*

전략적 인적자원관리의 프로세스 모형에 의하면, 기업이 의도적으로 설계한 인사관행과 라인관리자가 실제로 실행하는 인사관행 간에는 격차가 존재할 수 있다. 본 연구는 2014년 한국의 제조업체 직접부문 생산직 근로자를 대상으로 실시한 설문조사 자료(N=2,220)를 사용하여 일선 현장관리자인 반장의 변혁적 리더십, 근로자 참여, 내재적 보상 간의 관계를 분석하였다. 분석 결과, 근로자 참여는 현장관리자의 변혁적 리더십과 내재적 보상 간의 관계를 부분적으로 매개(partial mediation)하는 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 라인관리자의 리더십과 실행된 인사관행 그리고 근로자 태도나 행위 간의 관계를 매개관계로 가정하는 선행연구들의 결과들과 일치한다. 한편 본 연구는 현장 근로자의 참여는 인사제도나 관행 그 자체뿐 아니라, 직접적으로 접촉하는 현장관리자의 특성에도 많은 영향을 받을 수 있다는 점을 확인하였다는 점에서 기존의 선행연구들과 차별성이 있을 것이다.

핵심용어 : 현장관리자의 리더십, 근로자 참여, 내재적 보상

논문접수일: 2015년 8월 21일, 심사의뢰일: 2015년 8월 25일, 심사완료일: 2015년 9월 12일

\* 본 연구는 인천대학교의 2013년도 교내연구비 지원에 의한 것임.

\*\* (제1저자) 인천대학교 경영대학 부교수(dongbae@incheon.ac.kr)

\*\*\* (교신저자) 상명대학교 경영대학 교수(ktkim@smu.ac.kr)

## I. 문제 제기

근로자가 작업현장에서 자신이 수행하고 있는 일과 관련해서 발언하거나 의사결정에 참여하는 작업장 수준의 참여인 근로자 참여(employee involvement)는 단체교섭과 함께 노사관계의 핵심 영역이자 이슈였다(Markey & Townsend, 2013). 근로자 참여는 고성과·참여적 작업시스템 또는 몰입형 인적자원관리의 구성요소로서도 활발하게 연구되었다. 고성과·참여적 작업시스템에 대한 초기 연구는 그 구성요소를 참여적 작업조직과 이를 지원하는 인사관행의 두 차원으로 구분하기도 했고(MacDuffie, 1995; Pil & MacDuffie, 1996), 이후에는 숙련형성, 동기부여, 참여기회의 3차원으로 더 세분하기 시작하는데(Appelbaum et al, 2000), 이는 이른바 역량·동기·기회(AMO)모형으로 지칭된다. 근로자 참여는 고성과·참여적 작업시스템의 2차원 분류에서는 참여적 작업조직에, 그리고 3차원 분류에서는 참여기회에 해당되는데, 연구자에 따라서는 이를 고성과·참여적 작업시스템의 가장 핵심적인 차원임을 강조하기도 한다(Wood & Wall, 2007).

근로자 참여의 효과와 관련해서 근로자의 태도나 행위에 미치는 영향, 경영성과에 미치는 영향, 노동조합에 미치는 영향에 대한 실증연구들이 진행되었다(Juravich, 1996; 김동배·박경원, 2014). 근로자 참여는 참여적 작업조직, 즉 발언권의 행사, 작업 관련 자율성, 자기결정이 특징이기 때문에 노동 그 자체와 구분되는 다른 외적보상이 아니라 노동 그 자체에서 얻는 만족인 내재적 보상을 높일 수 있다(Ryan & Deci, 2000). 실증연구들도 근로자 참여나 참여적 작업관행과 내재적 보상 간에 정(+)의 관계를 발견하였다(Appelbaum et al., 2000; Humphrey et al., 2007). 그런데 근로자 참여와 내재적 보상의 관계에 대한 연구는 현장관리자의 리더십을 포함하여 인과관계의 고리를 확장할 필요가 있다.

현장관리자는 작업현장에서 발생하는 모든 활동에 대해서 일차적인 책임을 지기 때문에 작업현장에서 발생하는 사회적 현상인 근로자 참여도 현장관리자

의 영향에서 자유로울 수 없다. 전략적 인적자원관리의 프로세스 모형도 라인 관리자의 리더십에 주목할 필요성을 제기한다(Wright & Nishii, 2007). 근로자의 태도나 행위에 영향을 미치는 인사관행이나 근로자 참여는 설계되거나 조직 전체 수준에서 의도된 관행들이 아니라 실제 현장에서 실행되거나 구현된 관행들인데, 관행이 구체적으로 실행되거나 구현되는가는 현장관리자에 의해 영향을 받을 수 있기 때문이다. 라인관리자와 실행된 인사관행에 대한 연구는 인적자원관리나 고성과·참여적 시스템이 조직성과에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 메커니즘 또는 프로세스에 대해 이해를 넓힌다는 점에서 이론적 측면에서도 의미가 있을 것이다(Brewster et al., 2013; McDermott et al., 2013).

또한 현장관리자의 리더십에 주목하는 것은 실천적으로도 의미가 있을 수 있다. 근로자 참여 제도나 작업관행의 도입만으로는 근로생활의 질과 생산성 향상이라는 효과를 거두기는 힘들 것이다. 의도한 근로자 참여를 실제로 실행하거나 구현한다는 측면만이 아니라, 근로자 참여가 기대하는 근로자의 태도나 행위를 형성하고 고취하는 현장관리자의 리더십이 결합될 필요가 있기 때문이다. 근로자 참여나 참여적 작업관행은 수동적이고 타산적이며 단순반복적인 노동을 담당하는 저숙련 근로자가 아니라, 조직에 대한 높은 몰입과 오너십을 갖고 노동 자체에서 의미를 찾으며 자율적으로 문제를 해결하는 고숙련 근로자를 요구한다(MacDuffie & Kochan, 1995). 근로자 참여가 요구하는 이러한 근로자상은 열정을 촉발하고 타산을 넘는 보다 높은 가치의 추구하고 지속적인 학습을 권장하는 현장관리자의 변혁적 리더십과 결합될 때 소기의 효과를 제대로 달성할 수 있을 것이다. 이상의 논의는 최근 글로벌 경쟁력 위기를 맞고 있는 한국의 제조기업이 작업현장의 경쟁력 강화를 위해서 현장관리자의 리더십에 재차 주목할 필요가 있다는 점을 시사한다는 점에서 실천적인 의미가 있다.

이상의 논의에 따라 본 연구는 현장관리자 리더십, 근로자 참여, 그리고 내재적 보상 간의 관계를 2014년에 국내 제조업 직접부문 생산직 근로자를 대상으로 실시한 설문조사 자료를 사용하여 분석하였다. 관리자의 리더십에 의해 영향을 받는 실행된 인사관행이나 작업관행이 근로자 태도나 행위에 미치는 영향에 대한 연구의 분석수준은 기업단위가 아니라 개인이나 집단수준인데(Purcell & Hutchinson, 2007; Wright & Nishii, 2007), 본 연구의 분석수준은 개인이다.

본 논문은 선행연구 검토와 연구가설 설정, 자료에 대한 설명과 변수작성 내역, 가설검증, 논의의 순으로 구성된다.

## II. 선행연구 및 연구가설

### 1. 인적자원관리와 라인관리자

최근까지 리더십에 대한 연구, 예를 들어 변혁적 리더십이 성과에 미치는 영향에 대한 연구(Wang et al., 2011)와 근로자 참여를 포함한 고성능 작업시스템이나 인사관리시스템이 성과에 미치는 영향에 대한 연구(Combs et al., 2006)는 각각 별개로 진행되어 왔다. 별개의 두 연구 영역을 연결하려는 시도는 기존 인사관리시스템과 성과 간의 관계에 대한 성찰에 기인한 것으로 보인다. 인사관리시스템과 성과 간의 관계 연구에 대한 성찰, 보다 구체적으로는 어떻게 인사관리시스템이 성과를 낳는가에 대한 성찰이 2000년대 후반 이후 리더십과 인사관리시스템 연구의 연계를 촉진시켰던 것으로 보인다. 잘 알려진 바와 같이 인사관리시스템과 조직성과 간의 관계에 대한 2000년대 중반까지 대부분의 연구는 기업이나 사업장 수준의 연구들로서, 해당 수준의 인사관리시스템이 생산적인 근로자의 태도나 행위를 낳고 이것이 조직성과를 높인다고 보았다(Combs et al., 2006). 그러나 해당 연구들은 기업이나 사업장 수준에서 의도된·설계된(intended/designed HR practices) 인사관리시스템과 실제·실행된(actual/implemented HR practices) 인사관리시스템을 구분하지 않았다. 사실 실제·실행된 인사관행을 연구 대상으로 하려면 분석단위가 기업이나 사업장 수준이 아니라 라인관리자의 역할을 측정할 수 있는 팀과 같은 하위 조직단위가 되어야 했었다(Purcell & Hutchinson, 2007). 같은 의미로 Wright & Nishii(2007)도 인사관리 책임자에 대한 질문은 의도된 인사관행을 측정하는 반면, 라인관리자나 개인에게 질문하면 실행된 인사관행을 측정하게 된다고 지적하였다.

인사관리시스템이 어떻게 조직의 성과를 높이는가를 밝힌다는 것은 이른바 구조적 효과를 제외하면 인사관행들이 개인의 태도와 행위에 어떻게 영향을 미

치는가를 밝힌다는 것이다. 여기에서 인사관리시스템의 구조적 효과란 개인의 태도나 행위와는 독립적으로 얻어지는 성과 개선효과를 의미하는데(Ichniowski et al, 1996; Katz & Kochan, 1985), 예를 들면 다기능화와 로테이션으로 생산성 손실 비용 감소, 팀 작업이나 자율관리의 확대로 관리계층 축소나 다른 생산적 활동으로 전환함으로써 성과 개선, 근로자 참여를 통한 노사관계 개선으로 노사갈등으로 인한 비용 절감 등이 있다. 인사관리시스템이 개인의 태도와 행위를 통해 성과를 향상시키는 메커니즘에 대한 그동안의 성찰은 의도된·설계된 인사관행과 실제의·실행된 인사관행을 구분하는 시도를 낳았고, 양자 간 차이를 설명하는 중요한 변수로서 라인관리자의 리더십에 주목하기 시작했다(Brewster et al., 2013; McDermott et al., 2013; Wright & Nishii, 2007).

이러한 성찰은 전략적 인사관리의 프로세스 모형(Wright & Nishii, 2007)으로도 지칭되는데, 그 설명 논리는 다음과 같다. 개인의 태도나 행위에 영향을 미치는 인사관행은 객관적 관행이 아니라 근로자가 지각하는 또는 이른바 인지된(enacted) 인사관행들이다. 나아가 근로자가 인지하거나 실행된 인사관행은 실제로 실행되고 운영되는 관행들로서 이는 원래 조직이 의도하거나 설계한 관행과 다를 수 있다. 그 이유는 기업수준에서 의도된·설계된 인사관행은 라인관리자에 의해 해석되고 수정되어 실행되거나 적용되기 때문이다. 즉 인사관리시스템이 개인을 통해 성과를 높이는 프로세스를 살펴보면 ‘의도된·설계된 인사관행 → 라인관리자에 의한 해석과 적용 → 실제·실행된 인사관행 → 근로자의 인사관행 지각 → 근로자 태도나 행위’의 인과고리를 갖는다. 물론 실제·실행된 인사관행이 그대로 지각된 인사관행으로 연결되지는 않고 근로자 개인차에 따라 상이하게 지각되는 과정을 거친다. 이처럼 의도된 인사관행과 실행된 실제 인사관행을 구분하고 후자가 근로자 태도나 행위에 미치는 영향을 연구하려는 최근의 시도들에서, 실제 실행된 인사관행을 결정하는 라인관리자의 리더십은 인사관리시스템과 조직성과 간 연구의 프레임워크에서 인과고리의 중요한 한 축을 구성하고 있다.

의도된 인사관행과 실행된 인사관행 간의 격차는 왜 발생하며, 격차의 크기는 어느 정도일까? 후자에 대해서는 선행연구들에서 제대로 다루어지지 않지만, 전자와 관련해서는 라인관리자 개인의 정치적 목적이나 자신의 리더십 스

타일과 부합되는 관행을 선호하는 경향 등을 들고 있다(Vermeeren, 2014). Brewster et al.(2013)은 라인관리자에 의해 실행된 인사관행이 의도된 인사관행과 차이가 발생하는 경우를 인사고과의 사례를 들어 자세하게 설명하고 있는데, 그 내용은 다음과 같다. 의도된 인사관행은 모든 직원이 연간 1회 정해진 평가양식과 지침에 따라 인사고과와 피드백을 받는다는 인사규정이다. 실행된 인사관행은 각 라인관리자들이 실제로 수행한 인사고과와 피드백인데, 라인관리자들은 평가의 정확성이나 일관성, 효과적인 피드백의 제공 정도, 개인적 친소관계에 따른 평가점수 부여와 피드백 방식의 차이도 발생하기에 라인관리자에 따라 실행된 인사고과와 피드백은 달라질 수 있다

라인관리자가 실제로 실행되는 인사관행에 영향을 미친다는 이상의 논의는 현장관리자와 실제 실행되는 근로자 참여에서 더욱더 현실성을 가질 수 있다. 다른 인사관행들보다 근로자 참여 관행들은 현장관리자에 의해서 더 크게 영향을 받을 수 있기 때문이다. 예를 들어, 인사고과는 어쨌든 규정과 규칙대로 실행해서 보고해야 하지만, 일선 현장에서 작업자의 발언(voice)이나 의견을 구하는 행위나 현장근로자들이 주도적으로 의견을 개진하거나 개선활동에 참여하도록 하는 것은 덜 가지적이고 덜 정형화된 행위이기 때문에 현장관리자의 행위가 실행된 근로자 참여에 크게 영향을 미칠 수 있다.

## 2. 변혁적 리더십과 근로자 참여

라인관리자와 근로자 참여의 실행에 대한 앞서의 논의 범위를 좁혀 라인관리자의 변혁적 리더십과 근로자 참여 간 관계에 대한 연구가설을 설정하기 위해 관련 선행연구들을 검토한 결과, 관리자의 리더십과 근로자 참여 간의 선후관계는 두 유형으로 구분된다. 우선 본 연구와 같이 라인관리자의 리더십이 근로자 참여를 매개하여 근로자 태도나 행위에 영향을 미친다는 선행연구(Jung & Takeuchi, 2010; Loshali & Krishnan, 2013; Piccolo & Colquitt, 2006; Vermeeren, 2014; Vermeeren, et al., 2014; Zhu et al., 2005)와, 다른 한편으로는 라인관리자의 리더십과 근로자 참여가 근로자 태도나 행위에 병렬적으로 영향을 미친다는 선행연구들이 있다(Alfes et al., 2013; Barrick et al., 2015; Ghafoor et al.,

2011; Liu & DeFrank, 2013; Pereiraa & Gomesb, 2012; Purcell & Hutchinson, 2007). 여기에서는 본 연구에서와 같이 리더십을 선행변수, 근로자 참여를 매개 변수, 그리고 근로자 태도나 행위를 종속변수로 설정하고 있는 선행연구를 중심으로 살펴보기로 한다. 사실 라인관리자의 리더십과 근로자 참여의 병렬적 효과 연구, 즉 각각 독립적으로 근로자 태도나 행위에 미치는 효과는 매개모형의 검증에서도 살펴볼 수 있기도 하다.

매개모형에 입각한 선행연구들은 라인관리자의 변혁적 리더십과 인사관행에 대한 연구만이 아니라(Piccolo & Colquitt, 2006; Vermeeren, 2014; Vermeeren et al., 2014), 최고경영자의 리더십과 인사관행 간의 관계도 다루고 있다(Jung & Takeuchi, 2010; Loshali & Krishnan, 2013; Zhu et al., 2005). 최고경영자의 리더십과 인사관리시스템에 대한 연구는 당연히 기업수준의 연구들인데, 선행 연구들은 최고경영자의 리더십이 인사관리시스템을 매개하여 조직성과에 영향을 미친다는 연구모형을 설정하고 있다. 그 논거로서는 변혁적 리더가 비전을 달성하기 위해서는 비전과 정합성을 갖는 인사관리시스템을 설계해야 하는데, 직원의 몰입과 참여를 낳은 인사관리시스템을 통해 비전 달성을 위한 동력이 되는 직원들의 열정을 창출해야 한다는 점을 들고 있다. 그 외 변혁적 리더십의 차원인 지적 자극이나 개인적 배려도 고성과작업시스템이나 몰입형 인적자원 관리의 도입과 친화성이 있다는 것이다. 이러한 연구는 라인관리자의 리더십과 실행된 인사관행에 대한 연구와 분석수준은 다르지만, 리더십이 인사관행을 매개로 하여 성과에 영향을 미친다는 매개모형을 상정하고 있다는 점에서는 동일하다. 다만 최고경영자의 리더십은 인사관행의 설계에 영향을 미친다는 기업수준의 연구인 반면, 라인관리자의 리더십은 이미 설계된 인사관행의 실행에 영향을 미친다는 기업의 하위수준 연구라는 점에서 차이가 있다.

라인관리자의 변혁적 리더십이 근로자 참여를 매개로 성과에 미치는 영향에 대한 대표적인 연구로 Piccolo & Colquitt(2006)의 연구가 있다. 이들은 238명의 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하여 감독의 변혁적 리더십이 핵심직무 특성을 거쳐 내재적 동기부여와 목표 몰입을 증진시키고 그 결과 과업성과와 조직시민행동을 증가시킨다는 연구결과를 얻었다. 여기에서 핵심직무 특성이란 헤크만과 올드햄의 다섯 가지 핵심직무 특성으로서 과업의 다양성, 정체성,

중요성, 자율성, 피드백으로 구성되는데 직무수준 근로자 참여와 밀접한 관련이 있는 변수들이다. 이 연구는 감독의 변혁적 리더십, 핵심직무 특성, 내재적 동기부여의 인과관계를 상정하고 있다는 점에서 본 연구의 연구모형에 가장 가까운 사례이다. 이들은 감독의 변혁적 리더십이 부하들의 직무특성 인식에 어떻게 영향을 미치는가를 의미 관리나 사회적 구성 개념으로 설명한다. 즉 직무특성에 대한 지각은 직무의 객관적 특성에 의해서만 전적으로 규정되는 것이 아니라 부하들이 활용할 수 있는 정보의 사회적 구성에 따라 달라진다는 것이다. 예를 들어 새로운 관점의 추구 및 새로운 작업방식의 개발을 통해 부하들을 지적으로 자극하는 리더는 과업의 다양성과 자율성을 높이고, 코칭과 티칭에 의한 개인적 배려는 직무에 있어서의 피드백과 자율성 인식을 높이며, 이념적 영향력이나 영감적 동기부여의 사용은 과업의 중요성 인식을 제고한다는 것이다.

Vermeeren(2014)은 네덜란드 지자체 종사자 315명과 라인관리자 41명에 대한 설문조사 자료를 사용하여 라인관리자의 변혁적 리더십이 실행된 인사관리에 영향을 미치고, 이는 부하들이 지각한 인적자원관리에 영향을 미쳐 조직 단위의 성과에 영향을 미친다는 연구결과를 얻었다. 여기에서 인사관리는 고성과 작업시스템으로서 엄격한 선발, 훈련과 개발, 성과평가, 보상, 자율성, 의사결정에의 근로자 참여로 구성되어 있다. Vermeeren(2014)은 라인관리자의 변혁적 리더십과 고성과 작업관행의 실행 간에 정(+)의 관계가 있을 것으로 예측하였다. 왜냐하면 변혁적 리더십은 개인 및 조직성과 증진을 위해 부하의 가치, 신념, 태도를 변화시켜 최소한의 기대 이상으로 성과를 내도록 하는 리더십이고, 고성과 작업시스템은 숙련형성, 동기부여 제고, 참여기회의 확대를 통해 직원의 성과를 개선하기 위한 사람관리 관행들이기 때문에 양자는 상호 정합성이 높다는 것이다. 예를 들어 변혁적 리더는 부하의 개발을 강조하고 학습과 성장의 기회를 제공하며 부하의 성과 향상을 위한 동기부여와 함께 근로생활의 질 개선도 추진하는데, 이러한 변혁적 리더의 행위는 고성과 작업시스템과 정합성이 높다는 것이다. Vermeeren et al.(2014)도 네덜란드 지자체의 6,253명에 대한 설문조사 자료를 사용하여 Vermeeren(2014)와 유사하게 감독의 리더십이 실행된 인사관행에 영향을 미치고 이를 매개로 성과를 높인다는 사실을 발견하였다.

이상에서 살펴본 라인관리자의 변혁적 리더십과 고성과 작업시스템 또는 인

적자원관리에 대한 선행연구들을 종합하면 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있을 것이다. 아래에서 라인관리자는 현장관리자로, 그리고 고성과작업시스템 또는 인적자원관리는 그 핵심 구성요소인 근로자 참여로 대치하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1 : 현장관리자의 변혁적 리더십은 근로자 참여와 정(+)의 관계를 보일 것이다.

### 3. 변혁적 리더십과 내재적 보상

변혁적 리더십은 그 자체로서 일의 결과로부터 얻은 외재적 보상이 아니라 일 자체로부터 얻는 만족감, 예를 들어 흥미나 도전감 그리고 성취감이나 보람 등 내재적 보상을 증진시키는가? 선행연구들에 의하면 변혁적 리더십의 4개 차원인 지적자극, 개인적 배려, 카리스마와 영감적 동기부여는 부하의 내재적 동기부여를 증진시킨다.

Shin & Zhou(2003)에 의하면 변혁적 리더십의 4개 차원 중 우선 지적자극은 부하들의 새로운 접근이나 시도를 유발하고 지적 호기심이나 상상력의 발휘를 촉발시켜 일 자체에 대한 흥미를 증진시키고, 리더의 부하 개개인의 니즈와 욕망에 대한 개인적 배려는 부하의 역량을 개발하고 부하에게 자원과 정보를 제공하고 재량권을 부여함으로써 부하의 유능감과 자기결정감을 증가시켜 내재적 동기부여를 높이며, 비전을 통한 영감적 동기부여는 부하들이 높은 목표와 기대 이상의 성과를 달성하도록 열정적으로 일하게 함으로써 내재적 동기부여를 증진시킨다. 이들은 한국의 46개 기업 290명의 직원과 감독에 대한 설문자료를 분석하여, 변혁적 리더십은 내재적 동기부여를 증진시키고 이는 다시 창의성을 높인다는 사실을 발견하였다.

Charbonneau et al.(2001)은 대학교의 168명 운동선수와 코치를 대상으로 수행한 연구에서 변혁적 리더십은 내재적 동기부여를 높이고 이는 다시 스포츠 성과를 높이는 관계가 있다는 사실을 발견하였다. 이들에 의하면 변혁적 리더십은 부하를 통제하는 것이 아니라 임파워링 한다는 특징이 있고, 자기결정 이론에서와 같이 보상의 통제적 성격은 내재적 동기부여를 감소시키지만 임파워

링을 특징으로 하는 변혁적 리더십은 부하의 자기효능감을 증진시키고 자기결정의 여지를 증대시키기 때문에 내재적 동기부여를 증진시킨다는 것이다. 분석 결과, 이들은 코치의 변혁적 리더십이 운동선수들의 내재적 동기부여를 매개변수로 하여 스포츠 성과를 높이는 완전한 매개관계가 존재한다는 사실을 발견하였다.

변혁적 리더십과 내재적 보상 간의 관계를 직접 연구하지 않았지만 유사한 선행연구들도 존재한다. 113개의 선행연구에 대한 메타분석을 통해 변혁적 리더십이 과업성과, 맥락적 성과와 함께 창의성 성과를 높인다는 것을 발견한 Wang et al.(2011)의 연구결과는 내재적 동기부여가 창의성을 높이는 주요한 선행요인이라는 점을 감안하면 변혁적 리더십이 내재적 보상과 정(+)의 관계가 있다는 점을 시사한다. Purcell & Hutchinson(2007)은 근로자 참여, 부하 후원, 소통과 공정성을 내용으로 하는 일선관리자의 리더십이 직무 자율성, 직무 성취감, 직무 도전감 등과 같은 근로자 태도와 정(+)의 관계가 있다는 사실을 발견했는데, 이들의 연구에서 리더십은 변혁적 리더십에 가깝고 근로자 태도는 내재적 보상의 지표로 볼 수 있다는 점에서 큰 범주의 변혁적 리더십과 내재적 보상 간의 관계에 대한 연구에 포함시킬 수도 있을 것이다.

이상 라인관리자의 변혁적 리더십과 내재적 보상 간의 관계에 대한 논의와 선행연구 결과를 종합하면 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 2 : 현장관리자의 변혁적 리더십은 내재적 보상과 정(+)의 관계를 보일 것이다.

#### 4. 근로자 참여와 내재적 보상

근로자 참여와 내재적 보상에 대한 오래된 연구로는 Hackman & Oldham (1979)의 직무특성모형이 있다. 이들의 모형에 의하면 충실화된 직무는 핵심적인 심리상태를 거쳐 일 자체로부터 얻는 보상인 내재적 동기부여를 낳는데, 내재적 동기부여가 직무만족이나 노동의 유효성 등 다른 성과도 높인다. 테일러식의 분절적이고 좁은 과업이 아니라 통합된 과업, 다양한 기능의 활용, 자율성 등을 특징으로 하는 충실화된 직무는 근로자 참여의 핵심 내용이기도 하다. 같

은 맥락에서 Humphrey et al.(2007)은 작업조직 관련 250개의 선행연구에 대한 메타분석을 통해 해크만과 올드햄의 충실화된 직무는 내재적 동기부여 등 근로자의 태도와 행위에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

근로자 참여와 내재적 보상에 대한 대표적인 실증연구는 Appelbaum et al.(2000)에 의해 이루어졌다. 이들은 고성과 작업시스템은 내재적 보상과 경영진에 대한 신뢰를 매개로 하여 직무만족이나 조직몰입을 증진시킨다는 것을 발견하였다. 근로자 참여나 고성과·참여적 작업관행은 일 자체로부터 얻는 보람이나 성취감 등의 내적인 만족을 높인다는 것은 노동의 유의미성을 높인다는 것을 의미한다. 김동배·이인재(2008)는 한국직업능력개발원의 2005년 인적자본 기업패널조사 자료를 사용하여 참여적 작업관행과 내재적 보상 간의 관계를 업무 관련 지식이 부분매개한다는 사실을 발견하였다. 즉 근로자 참여는 직접적으로 내재적 보상을 높이기도 하고, 업무 관련 지식의 증진을 매개로 하여 간접적으로 내재적 보상을 증진시킨다는 것이다.

근로자 참여와 내재적 보상 간의 관계에 대해서는 다른 연구들에서도 부분적인 증거들을 찾을 수 있는데, Piccolo & Colquitt(2006)의 연구에서 충실화된 직무에 대한 지각이 내재적 동기부여를 높인다는 사실을 발견하였다. 그리고 앞서 살펴본 바와 같이 리더십과 인사관행이 근로자 태도에 병렬적인 영향을 미친다는 선행연구들에서 참여적 작업관행이나 근로자 참여가 긍정적 태도를 낳는다는 연구결과들도 근로자 참여가 내재적 보상을 높일 것이라는 예측의 근거들이 될 수 있다. 이상의 선행연구들과 논의들을 종합하면 근로자 참여와 내재적 보상 간에 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있을 것이다.

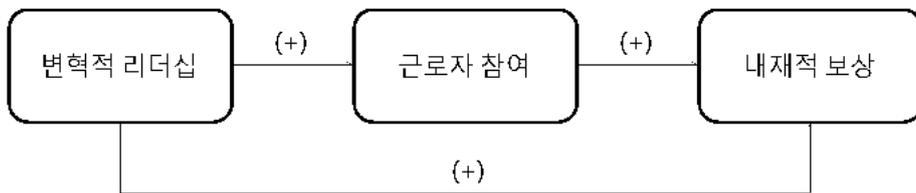
가설 3 : 근로자 참여는 내재적 보상과 정(+)의 관계를 보일 것이다.

이상에서 변혁적 리더십과 근로자 참여, 변혁적 리더십과 내재적 보상, 근로자 참여와 내재적 보상 간에 정(+)의 관계가 존재할 것이라는 가설을 설정하였다. 전략적 인적자원관리 프로세스 모형(Wright & Nishii, 2007)에서는 이러한 3자 간의 관계를 아우르는 통합적 모형을 제시하고 있는데, 기업 차원에서 설정한 인사제도에 대한 종업원의 태도는 단위조직을 담당하고 있는 리더의 리더십 유형에 직접적으로 영향을 받게 되며, 인사제도에 대한 근로자의 인식과 참

여 정도에 따라 종업원의 내재적 보상이 영향을 받게 된다는 것이다. 이러한 인과관계를 라인관리자의 리더십의 관점에서 살펴보면, 라인관리자의 변혁적 리더로서의 특성이 부하의 내재적 보상에 직접적으로 영향을 미치지만 라인관리자의 리더십 스타일에 따라 인사제도에 대한 부하의 지각이 달라지고 아울러 제도에 대한 참여 정도가 영향을 받게 되며, 부하의 참여 정도에 따라 내재적 보상의 정도가 달라진다는 순차적인 관계가 존재할 수 있다는 것이다. 본 연구는 근로자 참여에 영향을 미치는 핵심적인 변수로서 상사의 리더십 역할뿐 아니라, 상사의 리더십과 부하의 내재적 보상을 연결시켜주는 근로자 참여의 역할을 동시에 고려하여 상사의 리더십 → 근로자 참여 → 부하의 내재적 보상의 관계에 대한 매개가설을 설정하였다.

가설 4 : 근로자 참여는 현장관리자의 변혁적 리더십과 부하의 내재적 보상 간의 관계를 매개할 것이다.

[그림 1] 연구모형



### Ⅲ. 자료 및 변수

#### 1. 자 료

본 연구는 국내에 소재하는 특정 제조업체의 직접부문에 종사하는 생산직 근로자에 대한 설문조사 자료를 사용하였다. 설문조사는 2014년 1월 한 달 동안 진행되었다. 설문지를 받은 개별 근로자가 설문지를 완성한 이후 개인용 반송 봉투에 밀봉하도록 하여 설문 작성의 익명성을 보장하도록 하였다. 완성된 설문지는 회사의 협조를 얻어 일선관리자들이 1차로 수거하여 연구진에게 전달

하는 방식을 취했다. 직접부문 생산직 근로자는 총 3,129명이 응답했는데 현장 관리자인 직·반장을 제외한 평사원은 2,866명인데, 본 연구에서 사용하는 변수들에서 결측치가 있는 경우를 제외한 결과 최종 분석에 사용된 사례수는 2,220명의 직접부문 평사원 생산직 근로자이다.

응답자들의 근속연수별 분포를 보면 5년 미만 427명(19.2%), 5~9년 373명(16.8%), 10~19년 608명(27.4%), 20~29년 616명(27.7%), 30년 이상 196명(8.8%)로 국내 대기업 생산직 근로자들의 전반적인 고근속·고령화 추세와 유사하게 근속연수가 상당히 긴 것으로 나타났다. 이 회사의 생산직은 5단계의 생산직 직급체계를 갖추고 있는데, 직급별 인원 분포를 살펴보면 5급 475명(21.4%), 4급 430명(19.4%), 3급 579명(26.1%), 2급 731명(32.9%), 1급 5명(0.2%)으로, 근속연수가 높은 것을 반영해서 고직급화가 상당히 진행된 것으로 나타났다. 노동조합 내 지위를 살펴보면 평조합원이 2,023명(91.1%)이며 소위원 이상 조합업무를 담당하는 사람들은 197명(8.9%)로 나타났다. 마지막으로 응답자들은 총 36개 부서에서 소속된 것으로 나타났는데, 부서별 소속 인원은 최소 3명에서 최대 203명이며 부서당 평균 인원은 61.7명으로 나타났다.

## 2. 변수

### 가. 내재적 보상

종속변수인 내재적 보상(intrinsic reward)은 활동의 결과물에 수반되는 외재적 보상이 아니라 활동 자체에서 얻는 만족으로서 흥미나 재미 그리고 내재적 만족을 지칭한다(Ryan & Deci, 2000). Hackman & Oldham(1979)의 직무특성 모형에 의하면 과업 정체성이나 기능 다양성 등과 같은 직무의 특성은 내적 동기부여 또는 내재적 동기부여를 낳고 이는 다시 직무만족이나 작업 유효성 등 긍정적인 결과를 낳는데, 이들이 말하는 내적 동기부여 또는 내재적 동기부여는 본 연구의 내재적 보상과 유사한 개념이다. 내재적 보상은 Appelbaum et al.(2000)의 측정문항을 사용하였다. 이들의 연구에 의하면 근로자 참여 등을 내용으로 하는 고성능작업시스템은 내재적 보상과 경영진에 대한 신뢰를 매개하여 직무만족과 조직몰입을 높이는 것으로 나타났다. 측정항목은 평소 업무수

행 중 갖는 느낌으로서 “나의 기능과 능력을 잘 발휘하고 있다”, “나의 업무는 창의성을 요구하고 있다”, “나의 업무는 도전감을 불러일으킨다”(각 4점 척도)이다. 내재적 보상은 3개 문항의 평균값을 구하여 내재적 보상변수를 작성하였는데, 내적 일관성의 지표인 크론바 알파는 0.775로 나타났다.

#### 나. 근로자 참여

근로자 참여는 작업장 수준 근로자 참여인 작업관행들로 측정하였다. 근로자 참여는 총 8개 작업관행의 합산지수이다. 고성과·참여적 작업시스템 연구에서 통상 시스템 지수는 문항 간 가산적 관계를 가정한 합산지수로 측정하는 경우들이 많은데, 이는 개별 관행 간의 보완적 관계를 감안한 것이다. 개별 문항은 작업관련 의사결정에의 참여 정도 4개 문항, 오프라인 참여로서 제안활동과 개선활동이 이루어지는 작업반 회의에의 참여 정도 2개 문항, 개선활동에의 참여 정도 2개 문항으로 구성된 총 8개 문항이다. 작업관련 의사결정에의 참여 정도는 ‘나의 업무나 작업방법 결정’, ‘작업반에 필요한 교육훈련 결정’, ‘작업반의 스케줄 결정’, ‘작업반의 목표설정’에 대한 참여 정도(각 4점)로 측정하였다. 제안활동은 ‘생산성, 품질, 혁신 등 업무 관련 개선 제안을 얼마나 자주 하는가’(4점 척도)로 그리고 작업반 회의에의 참여는 ‘작업반 회의에 얼마나 적극적으로 참여하는가’(4점 척도)로 측정하였다. 개선활동에의 참여 정도는 평소 업무수행 방식으로서 “업무상 개선할 여지가 있는지를 항상 생각한다”, “개선할 아이디어나 노하우는 동료들과 공유한다”(각 4점)로 측정하였다. 8개 관행의 평균값으로 구성된 근로자 참여 지수의 내적 일관성을 알아보기로 신뢰도를 측정한 결과 크론바 알파는 0.805로 나타났다.

#### 다. 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 현장관리자인 반장의 리더십으로 측정하였다. 질문은 “귀하의 직속 상사의 평소 행위에 대한 질문입니다”로 시작하여 총 12개 문항으로 측정하였다. 측정 문항은 Bass & Avolio(2000)의 변혁적 리더십 측정문항(MLQ Form 6S)의 12개 문항이다. 이들의 리더십의 측정항목은 총 21개인데

그중에서 성과급, 예외에 의한 관리, 자유방임주의 측정문항을 제외하면 변혁적 리더십을 측정하는 문항은 이념적 영향력, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려의 각각 3개 문항 총 12개 문항이 남는다. 측정문항의 예를 보면, 귀하의 직속상사는 ‘직원들을 기분 좋게 한다’, ‘직원들이 무엇을 해야 하는지를 간명하게 제시한다’, ‘오래된 문제도 새로운 방식으로 생각하도록 한다’, ‘부하들이 스스로 자기개발을 하도록 도와준다’(각 4점 척도) 등이다. 12개 문항으로 측정된 변혁적 리더십에 대한 요인분석 결과 하나의 요인으로 구분되었고, 내적 일관성의 지표인 크론바 알파는 0.963으로 나타났다.

한편 측정변수의 타당성을 확인하기 위하여 독립변수, 매개변수, 종속변수를 동시에 투입하여 확인적 요인분석을 실시한 결과, Chi-square=4215.355, df=227, p=.000, NFI=.945, TLI=.937, CFI=.948, RMSEA=.056으로 나타나, 측정변수 전체에 수렴타당도와 판별타당도가 있는 것으로 확인되었다.

#### 라. 통제변수

변수 간 관계에 영향을 미칠 수 있는 인적속성 변수로서 근속연수, 직급, 노동조합 내 지위 변수를 통제하였다. 그리고 추가적으로 36개 근무부서의 이질적 속성이 미칠 수 있는 영향을 감안해서 부서 더미변수를 투입한 분석 결과와도 비교하였다. 근속연수는 5년 미만을 준거범주로 5~9년, 10~19년, 20~29년, 30년 이상의 더미변수를 작성하였다. 직급은 최하위 직급인 5직급을 준거범주로 4직급, 3직급, 2직급 이상의 더미변수를 작성하였다. 2직급 이상의 범주를 구성한 이유는 1직급이 5명으로 너무 적어 의미가 없다고 판단했기 때문에 2직급과 1직급을 묶어서 2직급 이상으로 범주화하였다. 노동조합 간부는 대의원을 포함한 노조간부일 경우 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하였다. 근무부서는 가공부서를 준거범주로 총 35개의 부서 더미변수를 작성하여 분석에 사용하였다.

<표 1>은 변수의 기술통계치와 변수 간 상관관계를 정리한 것이다. 이에 의하면 내재적 보상은 현장감독자의 변혁적 리더십, 근로자 참여와 유의한 정(+)의 상관관계가 나타나고, 현장감독자의 변혁적 리더십과 근로자 참여 간에도 유의한 정(+)의 상관관계가 나타나고 있다. 나머지 통제변수들 중 내재적 보상과 유의한 관계를 보이고 있는 변수를 살펴보면 근속 30년 이상과 직급 2급 이

〈표 1〉 변수의 기술통계 및 변수 간 상관관계

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 내재적 보상	2.85	0.59										
2. 변혁적 리더십	2.73	0.60	.337									
3. 근로자 참여	2.79	0.46	.556	.382								
4. 근속 5~9년	0.17	0.37	.006	.045	.027							
5. 근속 10~19년	0.27	0.45	-.037	-.091	-.069	-.276						
6. 근속 20~29년	0.28	0.45	.039	-.019	.062	-.278	-.381					
7. 근속 30년 이상	0.09	0.28	.061	-.011	.035	-.140	-.191	-.193				
8. 직급 4급	0.19	0.40	.022	.030	.027	.618	-.010	-.304	-.153			
9. 직급 3급	0.26	0.44	-.043	-.096	-.065	-.242	.765	-.199	-.170	-.291		
10. 직급 2급 이상	0.33	0.47	.070	-.011	.091	-.314	-.428	.720	.425	-.345	-.418	
11. 조합간부	0.09	0.28	.022	-.007	.016	.067	.103	-.112	-.086	.128	.031	-.139

주:  $|r| \geq 0.070$ ,  $p < .001$ ,  $|r| \geq 0.061$ ,  $p < .01$ ,  $|r| \geq 0.043$ ,  $p < .05$  (two-tailed), (N=2,220).

상으로 나타나고 있다.

#### IV. 분석 결과

〈표 2〉는 연구가설을 검증한 결과이다. 연구모형 1은 연구가설 1, 즉 독립변수가 매개변수에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 이에 의하면 현장관리자의 변혁적 리더십은 근로자 참여를 증진시킨다. 현장관리자의 변혁적 리더십은 부하에 대한 외적통제가 아니라 자기통제를 낳는 임파워먼트를 특징으로 하기 때문에(Charbonneau et al., 2001) 이는 업무 관련 의사결정에의 참여라는 근로자 참여와 밀접한 정(+)의 관계가 있을 것으로 예측할 수 있다. 분석 결과는 이러한 예측과 부합되는 것으로 보이며 연구가설 1을 지지하고 있다.

모형 2와 모형 3은 연구가설 2 근로자 참여가 내재적 보상에 미치는 영향을 분석한 것이다. 그리고 연구가설 1과 연구가설 2를 종합하면, 근로자 참여가 변

혁적 리더십과 내재적 보상을 매개하는 관계인데, 연구모형 1~3은 이러한 매개효과를 분석하고 있다. 모형 2에 의하면 변혁적 리더십은 내재적 보상과 유의한 정(+)의 관계가 있고, 모형 3에서 매개변수로 상정한 근로자 참여의 내재적 보상과 유의한 정(+)의 관계를 보이는 가운데 변혁적 리더십의 회귀계수 크기가 0.341에서 0.152로 대폭 감소하지만 여전히 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다. 이러한 분석결과는 연구가설 2를 지지하고 있으며, 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하더라도 독립변수가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 변혁적 리더십과 내재적 보상의 관계를 근로자 참여가 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 전략적 인적자원관리의 프로세스 모형에 입각해서 라인관리자의 리더십과 실행된 인사관행, 그리고 근로자 태도나 행위간의 관계를 매개관계로 가정하는 선행연구들의 결과와 일치한다(Piccolo & Colquitt, 2006; Vermeeren, 2014).

〈표 2〉 변혁적 리더십, 근로자 참여, 내재적 보상

	종속변수 = 근로자 참여		종속변수 = 내재적 보상			
	모형 1		모형 2		모형 3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	1.892 ***	.048	1.808 ***	.063	.601 ***	.072
근속 5~9년	.011	.040	.042	.053	.035	.046
근속 10~19년	-.063	.054	.088	.071	.129 *	.062
근속 20~29년	-.058	.071	.170	.093	.207 *	.082
근속 30년 이상	-.059	.078	.252 *	.102	.289 **	.089
직급 4급	.105 **	.040	.066	.053	-.001	.046
직급 3급	.123 *	.055	-.003	.073	-.082	.064
직급 2급 이상	.207 **	.072	-.018	.094	-.150	.083
조합간부	.048	.032	.068	.042	.038	.037
변혁적 리더십	.295 ***	.015	.341 ***	.020	.152 ***	.019
근로자 참여					.638 ***	.024
F.	47.2***		35.8***		110.1***	
Adj.R <sup>2</sup>	.158		.124		.333	
N	2,220					

주: \*\*\*p<.001, \*\*<.01, \*p<.05(two-tailed).

<표 3>은 <표 2>의 분석결과에의 강건성 검토를 겸해서 근무부서의 이질적 특성에 따라 분석결과가 다르게 나타나는지를 살펴본 것이다. <표 2>와의 차이는 36개의 근무부서 더미변수를 작성해서 회귀분석의 투입 변수에 추가한 것이다. 분석 결과를 <표 2>와 비교하면 거의 차이가 없다. 다만 <표 3>의 경우 <표 2>에 비해서 독립변수와 매개변수의 회귀계수의 크기가 약간씩 감소하는데, 근무부서 더미변수들이 독립변수와 매개변수의 감소한 만큼의 설명력을 대체한 것으로 해석된다.

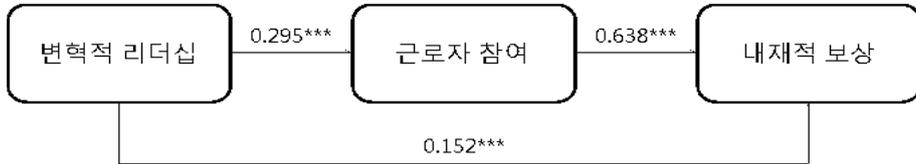
이상의 분석 결과를 요약하면 [그림 2]와 같다. 분석 결과를 요약하면 근로자 참여가 현장관리자의 변혁적 리더십과 내재적 보상 간의 관계를 부분매개 (partial mediation)하고 있다. 즉 변혁적 리더십은 직접 내재적 보상에도 정(+)의 영향을 미치고, 근로자 참여를 통해서 내재적 보상에도 간접적으로 정(+)의

<표 3> 변혁적 리더십, 근로자 참여, 내재적 보상 : 근무부서 반영

	종속변수 = 근로자 참여		종속변수 = 내재적 보상			
	모형 1		모형 2		모형 3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	1.944 ***	.057	1.830 ***	.074	.599 ***	.080
근속 5~9년	.016	.040	.050	.052	.039	.045
근속 10~19년	-.058	.056	.040	.072	.077	.063
근속 20~29년	-.077	.073	.152	.095	.201 *	.083
근속 30년 이상	-.083	.080	.214 *	.104	.266 **	.091
직급 4급	.092 *	.040	.059	.053	.001	.046
직급 3급	.125 *	.056	.044	.073	-.035	.064
직급 2급 이상	.226 **	.073	.018	.095	-.125	.083
조합간부	.048	.032	.068	.041	.037	.036
변혁적 리더십	.286 ***	.015	.326 ***	.020	.145 ***	.019
근로자 참여					.633 ***	.024
근무부서 36개	통제		통제		통제	
F.	11.2		10.3		28.3	
Adj.R <sup>2</sup>	.169		.156		.356	
N	2,220					

주: \*\*\*p<.001, \*\*<.01, \*p<.05(two-tailed).

(그림 2) 매개모형 검증 결과



주: \*\*\*p<.001.

<표 4> 간접효과 검증 : 소벨 검증

a	sa	b	sb	z
0.295	0.015	0.638	0.024	78.3***

주: 1) a=독립변수 → 매개변수의 회귀계수, sa=동 표준오차, b=매개변수 → 종속변수의 회귀계수, sb=동 표준오차.

2) 간접효과 검증통계량  $z=(a*b)/\sqrt{(b^2*sa^2+a^2*sb^2+sa^2*sb^2)}$ . \*\*p<.05, \*\*\*p<.001.

영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기에서 변혁적 리더십의 간접효과, 즉 변혁적 리더십이 근로자 참여를 매개해서 내재적 보상에 미치는 영향이 통계적으로 유의한가를 살펴볼 필요가 있다. 변혁적 리더십의 간접효과에 대한 귀무가설은 독립변수 → 매개변수의 회귀계수와 매개변수 → 종속변수의 회귀계수를 곱한 값이 제로(0)라는 것이다(Baron & Kenny, 1986). 해당 회귀계수들의 크기로 보아 간접효과가 통계적으로 유의할 것으로 추정할 수 있지만, 이를 소벨 검증을 통해 통계적으로 추정한 결과는 <표 4>이다. 이에 의하면 검증통계량 z값이 78.3(p<.001)로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

## V. 요약 및 함의

본 연구는 2014년 한국의 제조업체 기업 직접부문 생산직 근로자를 대상으로 실시한 설문조사 자료를 사용하여 현장관리자인 반장의 변혁적 리더십, 근로자 참여, 내재적 보상 간의 관계를 분석하였다. 분석 결과, 근로자 참여는 현장관리자의 변혁적 리더십과 내재적 보상 간의 관계를 부분적으로 매개(partial

mediation)하는 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 라인관리자의 리더십과 실행된 인사관행, 그리고 근로자 태도나 행위 간의 관계를 매개관계로 가정하는 선행연구들의 결과들과 일치한다(Piccolo & Colquitt, 2006; Vermeeren, 2014; Vermeeren, et al., 2014). 한편 매개모형의 검증과정, 즉 매개변수를 통제할 경우 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 살펴본 분석모형에서 독립변수와 매개변수가 모두 종속변수와 유의한 정(+)의 관계를 보였다는 점에서 라인관리자의 리더십과 인사관행이 병렬적으로 근로자 태도에 영향을 미친다는 선행연구들의 연구결과와도 부합된다(Alfes et al., 2013; Ghafoor et al., 2011; Liu & DeFrank, 2013; Purcell & Hutchinson, 2007).

이러한 분석 결과는 전략적 인적자원관리의 프로세스 모형(Wright & Nishii, 2007)의 논의에서와 같이, 근로자 참여나 참여적 작업관행에 대한 연구가 현장관리자 리더십을 포함하는 연구로 확장될 필요가 있다는 점을 시사한다. 그동안 근로자 참여나 참여적 작업관행에 대한 연구는 현장관리자의 리더십에 주목하지 않았다. 대부분의 연구의 분석수준은 기업수준이었으며, 기업이나 사업장 단위에서 측정된 참여적 작업관행이 근로자 태도나 행위 변화를 통하여 기업의 성과를 높인다는 연구들을 진행하였다. 그러나 본 연구에 의하면 일선 작업현장 관리자의 리더십에 따라 실제로 실행되어 근로자들이 지각하는 근로자 참여의 정도가 달라지고 그 결과 근로자들의 내재적 보상도 달라진다. 즉 현장관리자의 리더십이 실제로 실행되어 근로자들이 지각하는 근로자 참여에 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 근로자 참여의 효과에 대한 연구는 현장관리자의 역할이나 리더십을 인과고리에 포함시키는 확장된 연구로 진행될 필요가 있다. 기업 실무 측면에서는 참여 제도나 관행의 설계도 중요하지만 그 실행과 작동에 있어서 현장관리자의 역할도 중요하기 때문에 근로자 참여와 정합적인 현장관리자 리더십 개발이 중요하다는 점을 시사한다.

본 연구의 결과는 참여적 작업관행과 현장관리자의 역할 변화에 대한 기존 논의들과 관련해서도 의미가 있다. 근로자 참여와 현장관리자의 역할 변화에 대해서는 크게 현장관리자 역할의 소멸론, 통제나 감시·감찰 역할에서 촉진자나 코치로의 역할 변화론, 감독기능의 유지나 확대·강화론의 3가지 관점이 있었다(Mahony, 2007). 본 연구의 결과는 3가지 관점 중에서는 촉진자나 코치로

의 역할 변화론에 가장 가깝다. 현장관리자의 리더십과 근로자 참여 간의 정(+)의 관계를 전통적인 위계적 작업조직에서의 감시·감찰 역할로부터 참여적 작업조직에서의 촉진자나 코치역할로 변한다는 역할 변화론으로 해석할 수 있다. 그러나 현장관리자가 근로자 참여와 정합적인 리더십을 발휘함으로써 실제로 근로자 참여를 실행하거나 구현할 수 있다는 본 연구의 결과는 현장관리자 역할 변화론 이상의 의미도 갖는다. 즉 기존 현장관리자의 역할론은 근로자 참여가 현장관리자의 어떤 역할 변화를 낳는가에 주목했다면 본 연구의 결과는 변수 간 순서를 뒤집어 현장관리자의 역할이나 리더십에 따라 실행되고 지각된 근로자 참여가 달라진다는 점을 보여주고 있다.

본 연구의 분석수준은 개인인데 추후 집단수준에서도 분석이 이루어질 필요가 있을 것이다. 현장관리자의 리더십이 구분되는 단위가 작업반이라는 점을 감안해서 추후 개인수준만이 아니라 작업반 단위의 근로자 참여 및 집합적 근로자 태도에 대한 연구가 진행될 필요가 있을 것이다. 나아가 전략적 인적자원 관리의 프로세스 모형의 명제인 실행된 작업관행에 미치는 라인관리자의 영향이 어느 정도인지, 기업수준에서 의도된 내지 설계된 작업관행으로부터 어느 정도 벗어날 수 있는지에 대한 검증도 필요한 것으로 보인다. 왜냐하면 기업수준에서 의도된 내지 설계된 작업관행이 라인관리자에 의해 실행되는 작업관행의 변이에 제약을 가할 수 있기 때문이다. 이를 검증하기 위해서는 기업-팀 또는 기업-개인이 결합된 자료를 활용한 다층분석이 이루어질 필요가 있을 것이다. 본 연구는 다수의 선행연구들과서와 같이 현장관리자의 변혁적 리더십을 분석대상으로 했는데, 근로자 참여와 정합성을 갖는 다른 리더십에 대한 연구들도 진행될 필요가 있을 것이다. 근로자나 팀의 자율성이 근로자 참여의 핵심이라고 본다면 셀프리더십(Manz & Sims, 1987)의 효과도 살펴볼 필요도 있을 것이며, 근로자 참여의 임파워먼트 측면과 이것이 내재적 동기에 미치는 영향에 주목한다면 임파워링 리더십에 대한 분석도 필요할 것이다(Zhang & Bartol, 2010).

## 참고문헌

- 김동배 · 박경원(2014). 「근로자 참여가 노동조합에 미치는 영향: 탐색적 연구」. 『대한경영학회지』 27 (12): 2287~2307.
- 김동배 · 이인재(2008). 「참여적 작업관행이 근로자의 내재적 보상과 임금수준에 미치는 영향: 지식의 매개효과」. 『직업능력개발연구』 11 (2): 285~308.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., and M. Gatenby(2013). “The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement.” *Human Resource Management* 52 (6): 839~858.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and A. L Kalleberg(2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., and S. H. Courtright(2015). “Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance.” *Academy of Management Journal* 58 (1): 111~135.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny(1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.” *Journal of Personality & Social Psychology* 51 (6): 1173~1182.
- Bass, B. M., and B. J. Avolio(2000). “Multifactor leadership questionnaire.” In M. Garden(ed.). *Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5X-Short*. Binghamton University.
- Brewster, C., Gollan, P. J., and P. M. Wright(2013). “Guest Editors' Note: Human resource management and the line.” *Human Resource Management*

52 (6) : 829 ~ 838.

- Charbonneau, D., Barling, J., and E. K. Kelloway(2001). "Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation." *Journal of Applied Social Psychology* 31 (7) : 1521 ~ 1534.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., and D. Ketchen(2006). "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance." *Personnel Psychology* 59 : 501 ~ 528.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., and S. T. Hijazi(2011). "Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership." *African Journal of Business Management* 5 (17) : 7391 ~ 7403.
- Hackman, J. R., and G. R. Oldham(1979). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., and F. P. Morgeson(2007). "Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature." *Journal of Applied Psychology* 92 : 1332 ~ 1356.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., and G. Strauss(1996). "What works at work: Overview and assessment." *Industrial Relations* 35 (3) : 299 ~ 333.
- Jung, Y., and N. Takeuchi(2010). "Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan." *The International Journal of Human Resource Management* 21 (11) : 1931 ~ 1950.
- Juravich, T.(1996). "Empirical research on employee involvement: A critical review for labor." *Labor Studies Journal* 21 (2) : 51 ~ 69.
- Katz, H. C., and T. A. Kochan(1985). "Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness." *Academy of Management Journal* 28 (3) : 509

~526.

- Liu, Y., and R. S. DeFrank(2013). "Self-interest and knowledge-sharing intentions: the impacts of transformational leadership climate and HR practices." *The International Journal of Human Resource Management* 24 (6) : 1151~1164.
- Loshali, S., and V. R. Krishnan(2013). "Strategic human resource management and firm performance: Mediating role of transformational leadership." *Journal of Strategic Human Resource Management* 2 (1) : 9~19.
- MacDuffie, J. P.(1995). "Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production system in the world auto industry." *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2) : 197~221.
- MacDuffie, J. P., and T. A. Kochan(1995). "Do U.S. firms invest less in human resources? training in the world auto industry." *Industrial Relations* 34 (2) : 147~168
- Mahony, D. M.(2007). "How participatory work practices affect front-line supervisors." *Journal of Labor Research* 28 (1) : 147~168.
- Manz, C. C., and H. P. Sims(1987). "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams." *Administrative Science Quarterly* 32 (1) : 106~128.
- Markey, R., and K. Townsend(2013). "Contemporary trends in employee involvement and participation." *Journal of Industrial Relations* 55 (4) : 475~487.
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., and P. C. Flood(2013). "Promoting effective psychological contracts through leadership : The missing link between HR strategy and performance." *Human Resource Management* 52 (2) : 289~310.
- Pereiraa, C. M. M., and and J. F. S. Gomesb(2012). "The strength of human resource practices and transformational leadership : impact on organisational performance." *The International Journal of Human Resource Managment* 23 (20) : 4301~4318.
- Piccolo, R. F., and J. A. Colquitt(2006). "Transformational leadership and job

- behaviors: The mediating role of core job characteristics.” *Academy of Management Journal* 49 (2) : 327~340.
- Pil, R. K., and J. P. MacDuffie(1996). “The adoption of high-involvement work practices.” *Industrial Relations* 35 (3) : 423~455.
- Purcell, J., and S. Hutchinson(2007). “Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence.” *Human Resource Management Journal* 17 : 3~20.
- Ryan, R. M., Deci, E. L.(2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.” *American Psychologist* 55 (1) : 68~78.
- Shin, S. J., and J. Zhou(2003). “Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea.” *Academy of Management Journal* 46 (6) : 703~714.
- Vermeeren, B.(2014). “Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: a 2-1-2 mediational multilevel approach.” *The International Journal of Human Resource Management* 25 (22) : 3039~3059.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., and B. Steijn(2014). “Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance.” *Review of Public Personnel Administration* 34 (2) : 174~195.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., and A. E. Colbert(2011). “Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research.” *Group and Organization Management* 36 : 223~270.
- Wood, S. J., and T. D. Wall(2007). “Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies.” *International Journal of Human Resource Management* 18 (7) : 1335~1372.
- Wright, P. M., and L. H. Nishii(2007). “Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis.” (CAHRS Working Paper

#07-03). Ithaca, NY : Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Zhang, X., and K. M. Bartol(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.

Zhu, W., Chew, I. K. H., and W. D. Spangler(2005). “CEO transformational leadership and organizational outcomes : The mediating role of human - capital-enhancing human resource management.” *The Leadership Quarterly* 16 : 39~52.

abstract

---

## Transformational Leadership, Employee Involvement, and Intrinsic Rewards

Kim Dong-Bae · Kim Kitae

According to the process model of Strategic Human Resource Management, line managers create the gap between intended/designed HR practices and actual/implemented HR practices. Using survey data from production workers in a Korean manufacturing firm (N=2,220), this study examines the effect of supervisor's transformational leadership on the employee involvement and intrinsic rewards. We proposed research model that employee involvement would mediate the relationship between supervisor's transformational leadership and intrinsic rewards. We found that supervisor's transformational leadership was positively related with employee involvement and intrinsic rewards. We also found that employee involvement partially mediated the relationship between supervisor's transformational leadership and intrinsic rewards. We suggested the implications of our study and proposed further research questions.

Keywords : transformational leadership, employee involvement, intrinsic rewards