

노동정책연구
2022. 제22권 제3호 pp.127~157
한국노동연구원
<http://doi.org/10.22914/jlp.2022.22.3.005>

연구논문

중소기업에서 일터혁신에 대한 노동자의 인지가 인적자원성장에 미치는 영향 : 정부지원의 조절효과를 중심으로

심용보*
이호창**

본 연구의 목적은 중소기업에서 일터혁신에 대한 노동자의 인지가 인적자원성장에 미치는 영향을 분석하고 나아가 이러한 관계에서 정부지원의 조절효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 본 연구는 정부의 지원정책 중에서 간접적인 지원유형에 속하는 노사파트너십 프로그램 지원사업을 선택하여 2021년 사업평가에서 취합된 62개 중소기업에 소속된 487명 노동자의 설문응답 자료를 통계분석에 활용하였다. 분석결과, 협력적 노사관계, 몰입형 인사관리 그리고 일터혁신 관행의 묶음이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으나 참여적 작업조직은 영향관계가 없는 것으로 나타났다. 혁신행동에 대해서는 협력적 노사관계, 참여적 작업조직, 그리고 일터혁신 관행의 묶음이 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으나 몰입형 인사관리는 영향관계가 없는 것으로 나타났다. 조절변수인 정부지원은 독립변수인 협력적 노사관계, 참여적 작업조직, 몰입형 인사관리, 일터혁신 관행의 묶음 그리고 종속변수인 조직몰입과 혁신행동 간의 관계에 있어 모두 유의미한 정(+)의 조절효과를 보이는 것으로 나타났다.

핵심용어 : 일터혁신, 정부지원, 조직몰입, 혁신행동

논문접수일: 2022년 6월 20일, 심사의뢰일: 2022년 6월 24일, 심사완료일: 2022년 9월 7일

* (제1저자) 한남대학교 경영학과 교수(simyong77@naver.com)

** (교신저자) 노사발전재단 수석연구원(hochlee@naver.com)

I. 서론

최근 일터혁신이란 개념은 치열한 시장경쟁과 급속한 기술발전이라는 경영환경의 변화 속에서 기업의 지속적 경쟁우위와 노동자 직장생활의 질 향상을 함께 확보할 수 있는 핵심적인 요인으로 주목받고 있다(김동원, 2008; Arthur, 1992; Huselid, 1995; Huselid et al., 1997; Oeij et al., 2017). 1980년대부터 시작된 경영환경의 변화 속에서 기존의 테일러주의적 경영방식은 수많은 문제점을 드러내었으며 기업은 이를 극복하기 위하여 다양한 일터혁신의 대안을 모색하였다. 그러나 일터혁신의 과정 및 효과에 대한 정보, 신뢰, 자원 등의 부족으로 기업은 일터혁신에 종종 과소투자를 하게 되곤 한다. 특히 대기업과는 달리 중소기업은 내부의 경영자원이 희소하여 일터혁신에 대한 시장실패 현상을 가장 많이 직면하게 되며 이러한 의미에서 중소기업이 일터혁신을 시도할 경우 정부지원이라는 여유자원(organizational slack)의 확보가 매우 필요한 실정이다(Bourgeois, 1981).

1990년대 이후, 이러한 시장실패 현상을 보완하기 위하여 세계 각국의 정부에서는 세제지원, 보조금 지급, 비금전적 지원 등 다양한 일터혁신 지원정책들을 시행하고 있다(이호창 2018a; 장홍근 외, 2012; Pot et al., 2017). 이러한 현실을 반영하여 학계에서도 기업의 일터혁신과 성과 그리고 이에 대한 정부의 지원방안에 관해 다수의 연구가 시도되었다. 그러나 정부지원에 대한 선행연구들은 주로 정부지원이 기업의 일터혁신 도입 정도 및 혁신성과에 미치는 영향에만 집중하여 일터혁신이 추진되는 과정에서 정부지원이 과연 어떠한 효과를 보이는가에 대해서는 이론적 공백으로 남아있는 실정이다(한혁, 2018; OECD, 2006). 이러한 맥락에서 본 연구는 중소기업에서 일터혁신에 대한 노동자의 인지가 인적자원성과에 미치는 영향에 대해 살펴보고 나아가 일터혁신과 인적자원성과 간의 관계에 대한 정부지원의 조절효과를 분석하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 정부의 지원정책 중에서 간접적 지원유형에 속하는 노사파트너십 프로그램 지원사업을 선택하여 2021년 사업평가에서 취합된 62개 중소기업

에 소속된 487명 노동자의 설문응답 자료를 통계분석에 활용하였다. 다음의 제Ⅱ장에서는 일터혁신과 인적자원성과 간의 관계, 그리고 일터혁신과 정부지원 간의 관계에 관한 선행연구들을 고찰하여 연구가설을 도출하였고 제Ⅲ장에서는 주요변수의 측정방식 및 표본선정 방법을 제시하고 중소기업에서의 일터혁신 실태를 비롯하여 일터혁신과 인적자원성과 간의 관계, 그리고 이에 대한 정부지원의 조절효과를 검증하였다. 제Ⅳ장에서는 연구요약을 비롯하여 본 연구의 의의 및 한계에 대해 논하였다.

Ⅱ. 선행연구 고찰과 가설도출

1. 일터혁신과 성과 간의 관계

그간 일터혁신에 대한 논의는 고성과작업시스템, 린생산방식, 사회기술체계론, 직원 주도적 혁신, 직무요구-통제 모형 등 다양한 이론적 관점 속에서 발전되어 왔다(Oeij and Dhondt, 2017). 각각의 이론적 관점 간에는 노동자의 권한과 책임, 팀 조직 및 작업방식 등 구체적 일터혁신의 양태에 있어 상당한 이견들이 존재한다. 하지만 일터혁신 연구자 내에서는 작업자에게 명령된 과업에 대한 기계적·수동적 역할 수행만을 요구하던 기존의 테일러주의와는 달리 업무 및 혁신 활동에서 노동자의 참여적·능동적 역할을 기대하고 있다는 점에 대해서는 광범위한 동의가 형성되어 있다고 할 수 있다.

우선 일터혁신에 관한 선행연구 중에서 노동자의 참여적·능동적 역할을 강조하는 대표적인 연구모형으로는 미국의 AMO 모형과 유럽의 제5요소 모형(Fifth element model)을 들 수 있다. 미국의 고성과작업체계론자들에 의해 발전된 AMO 모형에서는 고성과작업체계(또는 전략적 인적자원관리)가 노동자의 능력(Ability), 동기부여(Motivation), 참여기회(Opportunity to participate)를 촉진하여 재량적 노력행동을 증진함으로써 결과적으로 조직성적을 향상한다는 점을 강조하였다(Appelbaum et al., 2000; MacDuffie, 1995; Marin-Garcia and

Thomas, 2016).¹⁾

한편 EUWIN(European Workplace Innovation Network)을 중심으로 한 유럽의 일터혁신론자들은 일터혁신의 구성요소를 ① 작업조직(직무자율성, 권한부여, 자율관리팀 등), ② 구조와 시스템(유연한 조직구조, 사람 중심의 인사관행, 간소화된 시스템 등), ③ 학습과 성장(지속적 개선, 학습과 개발, 지식과 경험의 공유 등), ④ 일터파트너십(대화, 참여, 정보공개와 의사소통, 변화 참여 등), ⑤ 앞의 네 가지 기본요소 간의 통합을 통한 시너지 효과(제5요소)라는 5가지로 구분하였고 제5요소 모형을 통해 일터혁신이 조직성과, 양질의 노동, 기업의 지속 가능한 발전 등에 미치는 영향을 강조하였다(Totterdill, 2015; Totterdill et al., 2016).

앞의 두 모형을 비교해 보면, 미국의 AMO 모형과 유럽의 제5요소 모형 모두 일터혁신의 구성요소로서 노동자에게 참여기회를 제공하는 작업조직 범주와 노동자의 능력개발 및 동기부여를 가능하게 하는 인적자원관리 범주를 강조한 점은 공통적이다. 반면에 유럽의 제5요소 모형에서는 일터혁신의 구성요소로서 일터파트너십을 포함하고 있는 것과는 달리 미국의 AMO 모형에서는 일터파트너십을 제외했다는 차이점이 있다. 일터혁신의 구성요소에 대한 두 모형 간의 차이는 유럽과 다른 미국의 노사관계 지형이라는 현실적 측면과 미국의 AMO 모형이 경영자 중심의 인적자원관리적 관점에서 구성되었다는 이념적 측면과 관련된 것으로 보인다(Godard, 2004). 하지만 노사가 서로를 불신하고 갈등하고 있는 상황에서 과연 일터혁신과 성과향상을 위한 노동자 참여를 기대할 수 있겠는가? 따라서 참여와 협력의 파트너십이 구축되지 않고서는 일터혁신의 효과적 추진을 기대하기 어렵다는 자명한 사실에서 일터혁신의 구성요소에는 참여적 작업조직 및 몰입형 인적자원관리와 함께 협력적 노사관계를 포함하여 분석할 필요가 있다고 본다(김동원, 2008; Ashton and Sung, 2002).

한편 일터혁신과 성과 간의 관계에 관련하여 국내외적으로 다양한 실증연구들이 시도되었다. 우선 일터혁신과 성과 간의 관계에서 성과에 영향을 미치는 관련 변수를 어떻게 구성할 것인가를 중심으로 선행연구들을 살펴보면 보편주

1) 이 모형은 고성과작업체계와 조직성과 간의 연계성을 설명하는 유용한 이론 틀로서 기여하여 이후의 실증연구들이 일터혁신의 구성요소와 일터혁신 관행의 묶음(bundle) 그리고 성과 간의 관계를 분석하는 데 많은 영향을 주었다.

의적 관점과 구성주의적 관점 그리고 상황주의적 관점으로 구분된다(Delery and Doty, 1996). 우선 보편주의적 관점의 연구에서는 주로 개별적인 작업 관행과 기업성과 간의 단선적인 영향관계에만 주목하였다(Pfeffer, 1997). 그러나 보편주의적 관점에서는 연구자마다 기업성공에 영향을 미치는 작업 관행들을 서로 다르게 제시하였고 일터혁신에 대한 개념도 명확하지 않았던 이론적, 방법론적 문제점들이 발생하였다. 이러한 문제점을 극복하기 위해 구성주의적 관점에서는 개별적 작업관행보다는 작업관행 간의 상호보완성(complementarity)에 주목하여 일터혁신의 구성요소를 체계적으로 정리하고 일터혁신 과정에서의 다양한 매개변수를 규명함으로써 일터혁신론의 개념과 구성요소를 풍부히 하였다(Appelbaum, 2000; Godard, 2004, MacDuffie, 1995).²⁾ 그러나 보편주의적 관점과 구성주의적 관점의 연구들 또한 개별적인 작업관행 또는 작업관행의 묶음(bundle)이라는 점에서만 차이가 있을 뿐, 사실상 기업성공에 대한 보편주의적 관점에 기초하고 있어서 일터혁신과 기업성과 간의 관계에 있어 이를 강화하거나 저해하는 다양한 맥락적 요인을 파악할 수 없었다. 반면에 상황주의적 관점의 연구들에서는 개별적인 일터혁신의 관행 또는 묶음과 성과 간의 영향관계에서 이를 강화하는 맥락적 요인들(경영전략, 정부지원, 산업특성, 시장경쟁 등)을 탐색함으로써 일터혁신의 이론적 발전에 이바지하였다(Arthur, 1992; Youndt et al., 1996).

한편 일터혁신과 성과 간의 관계에서 성과라는 종속변수를 어떻게 구성할 것인가에 대해 살펴보면 다음과 같다. 대부분의 선행연구에서는 종속변수를 크게 재무성과, 운영성과, 인적자원성과로 구분하였고 좀 더 세부적으로 재무성과의 경우 수익률, 매출액, 시장점유율 등을, 운영성과의 경우 생산성, 품질, 고객만족 등을, 그리고 인적자원성과로서는 조직몰입, 혁신행동, 직무만족, 이직률 등을 구체적인 성과지표로 선택하여 분석하였다(Marin-Garcia and Thomas, 2016). 일터혁신과 성과 간의 근접성(proximity) 기준으로 하여 이들 성과지표의 정확

2) 구성주의적 관점의 선행연구들은 노사 간의 호혜적 고용관계에 기반하여 경영진이 주도하는 일터혁신의 관행들이 노동자의 인지적 측면인 직무능력과 태도적 측면인 동기부여 그리고 행동적 측면인 참여 노력에 정(+)적 영향을 미치고 나아가 이러한 일터혁신 관행 묶음(bundle)의 시너지 효과가 기업의 고성공을 산출하게 되는, 일터혁신의 전체 과정(process)에 대해 분석하였다.

도를 평가한다면 인적자원성과 > 운영성과 > 재무성과의 순이 되는데, 그 이유는 성과지표의 후순위로 갈수록 일터혁신의 직접적 요인 외에 다른 요인들이 성과에 복합적으로 영향을 미치기 때문이다. 이러한 이유로 인해 일터혁신 연구에서는 주로 근접성이 가장 높은 인적자원성과를 종속변수로 많이 활용하였다(Boxall and Macky, 2009; Marin-Garcia and Thomas, 2016). 또한, 선행연구에서는 인적자원성과라는 변수가 일터혁신과 재무/운영성과 간의 관계를 매개하는 주요변수인 것으로 파악하였다(Boxall and Macky, 2009; Marin-Garcia and Thomas, 2016; Miller and Monge, 1986). 이와 관련하여 일터혁신의 과정을 분석한 선행연구들을 보면 노동자의 인지적 과정에 주목한 연구와 정서적 과정에 주목한 연구로 구분되는데, 전자의 관점에서는 일터혁신의 과정에서 노동자의 정보처리적 변화를 강조했던 반면, 후자의 관점에서는 일터혁신으로 인한 노동자의 태도적 변화에 주목했다. 우선 Miller and Monge(1986)의 연구를 보면 그들은 참여와 만족/생산성 간의 관계에 관한 선행연구를 인지적 관점의 연구와 정서적 관점의 연구로 구분하였다. 인지적 관점에 기반한 연구는 노동자의 참여가 핵심역량을 강화하기 위한 지식창조와 활용을 증가시킨다는 점을, 그리고 정서적 관점에 기반한 연구에서는 노동자의 참여가 노동자의 자기표현, 자존감, 독립성과 같은 상위욕구 충족을 통해 직무만족과 조직몰입 그리고 동기부여를 증가시킨다는 점을 강조하였다. 또한, Boxall and Macky(2009)의 연구를 보면 일터혁신은 노동자의 정서적 영역(직무만족, 조직몰입)과 인지적 영역(직업능력, 과업지식, 혁신역량)에 직접적 영향을 미쳐 성과 지향적인 행동을 유도하게 되며 결국 일터혁신의 관행들은 이러한 인적자원성과들을 매개하여 재무/운영성과에 간접적 영향을 미친다고 보았다. Marin-Garcia and Thomas (2016)의 연구에서도 AMO 모형에서의 일터혁신 관행이 노동자의 능력(A), 동기부여(M), 참여기회(O)에 영향을 미치고 이러한 AMO 요인들이 노동자의 긍정적인 재량적 노력행동(positive discretionary effort)을 촉발하여 결국 조직성과에 영향을 미친다고 보았다. 즉 그들의 연구에서 AMO 요인들과 노동자의 재량적 노력행동은 일터혁신과 조직성과 간의 관계에서 주요한 매개변수로 자리 잡고 있었다. Vandenberg et al.(1999)의 연구에서도 조직에 대한 구성원의 애착과 일체감을 의미하는 조직몰입과 새로운 아이디어, 제품, 프로세스, 절차

등을 개인의 업무, 팀, 조직에 도입·적용하는 혁신행동은 조직성과에 긍정적 결과를 낳는 핵심적인 요인으로 분석되고 있다. 다수의 국내연구에서도 조직몰입이 높은 조직구성원이 조직목표와 발전에 애착을 갖고 업무와 조직활동에서 더 나은 결과를 가져오기 위해 적극적인 혁신활동을 하는 것으로 나타났다(김대욱·이희재, 2016; 김기홍 외, 2018). 나아가 그간 수행된 다수의 실증연구에서는 일터혁신이 기업의 조직성과는 물론이고 나아가 노동자의 직장생활 질 향상에도 긍정적 영향을 미치고 있다는 점을 보여주었다(오계택 외, 2019; 이호창 외, 2010; 조성재·이준엽, 2010; Boxall and Macky, 2009; Marin-Garcia and Thomas, 2016).

본 연구에서는 앞서 살펴본 선행연구들에 근거하여 일터혁신을 기존의 테일러주의적 작업방식과 고용관행과는 달리 노동자의 능력과 동기부여 그리고 참여기회와 재량적 노력행동을 촉진하는 혁신적 작업관행들의 체계(system of work practices)라고 정의하겠다. 본 연구에서는 일터혁신의 구성요소로서 ① 생산 및 혁신활동에 대한 노동자의 적극적 역할과 참여를 특징으로 하는 참여적 작업조직, ② 노동자의 숙련개발과 동기부여를 증진하는 몰입형 인사관리, ③ 노사 간의 신뢰, 참여와 협력에 근거한 협력적 노사관계로 구분하고 나아가 ④ 앞의 구성요소 간의 시너지 효과를 나타내는 독립변수로써 일터혁신 관행의 묶음(bundles)을 포함하였다. 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 통해 일터혁신의 구성요소 및 묶음이 인적자원성과인 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향관계를 분석하고자 한다.

가설 1 : 일터혁신은 인적자원성과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

- 1-1 : 협력적 노사관계는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2 : 참여적 작업조직은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3 : 고몰입 인사관리는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4 : 일터혁신 관행의 묶음은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-5 : 협력적 노사관계는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-6 : 참여적 작업조직은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-7 : 고몰입 인사관리는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-8 : 일터혁신 관행의 묶음은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 일터혁신과 정부지원 간의 관계

앞서 살펴본 선행연구들의 실증결과만 보면 일터혁신은 노사 모두에게 도움이 되고 따라서 노사가 일터혁신을 자율적으로 추진해 나가면 될 것으로 기대된다. 하지만 왜 현실에서는 중소기업을 비롯한 대부분 기업이 일터혁신의 도입을 주저하고 단지 소수의 기업만이 일터혁신에 성공하게 되는 것일까?

이러한 질문에 대답하기 위해서는 일터혁신의 활성화에 영향을 미치는 선행요인 중의 하나인 여유자원(organizational slack)의 기능에 대해 살펴보아야 한다. 자원기반관점에서는 기업조직을 경영자원의 집합으로 보며 조직성과(혁신성과 또는 재무성과)는 기업이 보유한 여유자원에 의해 결정된다고 한다(Barney, 1991). 여유자원은 치열한 경쟁환경에 직면했을 경우 완충장치(buffer)로 기능하여 기업이 유연한 대응을 취할 수 있게 하고 환경변화에 적극적으로 적응할 수 있게 하는 주요한 촉매역할을 한다(Tan and Peng, 2003). 그러므로 기업은 일터혁신의 실행에 앞서 활용가능한 여유자원을 보유하고 있어야 하며 여유자원이 많을수록 일터혁신을 제대로 정착시키는 데 유리하다. 그러나 중소기업의 경우에는 대기업과는 달리 자원, 역량, 정보 등의 여유자원이 부족하여 일터혁신의 자발적인 추진이 어려우며 이와 관련하여 일터혁신을 위한 외부의 적절한 지원이 절실한 상황이다(노세리 외, 2018). EUWIN의 연구자들도 기업의 노사가 일터혁신을 주저하게 만드는 요인들로 지식과 정보의 부족, 자원과 역량의 부족, 통제외의 문제, 신뢰의 부족, 시간의 문제, 위협의 회피, 전통과 관성 등을 들고 있다(EUWIN Members and Honorary Advisors, 2022). 이러한 맥락에서 일터혁신에 대한 정부지원은 여유자원이 풍부한 대기업보다는 이것이 부족한 중소기업을 중심으로 실시되어야만 정책적 정당성을 확보할 수 있는 것이다.

흔히 사업장 노사의 일터혁신을 지원하는 외부 촉진자(outside facilitator)로는 노사단체나 협회, 민간 전문가나 조직 등을 들 수 있지만, 그 지원 규모나 체계, 종합성 등을 고려하면 정부가 가장 대표적 외부 촉진자라고 할 수 있다(David et al., 2000). 일터혁신이 노사의 사적 이익뿐만 아니라 사회경제의 지속가능한 발전이라는 공적 이익에도 도움을 줄 수 있다는 점에서 세계 여러 나

라의 정부들은 일터혁신에 대한 지원정책과 사업을 활발히 전개하고 있다(이호창 2018a; 이장원 외, 2019; Alasoini et al., 2017) Alasoini(2011)의 연구에 의하면, 정부가 추진하는 일터혁신 지원정책은 그 성격에 따라, 경성규제, 연성규제, 규제완화로 구분해 볼 수 있다. 경성규제는 법 제도와 강제적 규범을, 연성규제는 강제적이지 않고 설득적인 정책개입을 의미하며 규제완화는 관련 제도나 규제를 축소해 일터혁신을 촉진하는 방식이다. 이러한 지원정책 유형 중에서 정부가 과연 어떤 정책을 채택할 것인가는 나라별로 일터혁신이 정착되지 못한 사유, 노사관계의 전통, 정부의 특징 등에 따라 달라진다. 다만 일터혁신이 외부의 강제적 방식이 아닌, 노사의 자발적 의지와 참여를 통해 가능하다는 점에서 각국 정부의 일터혁신에 대한 지원방식은 규제적 방식(경성규제)보다는 촉진적 방식(연성규제)으로 채택되고 있는 것이 현 추세이다.

한국 정부도 2000년대 초반부터 지금까지 일터혁신에 대해 연성규제적인 촉진적 지원정책을 시행해 왔다. 그간 한국 정부의 일터혁신에 대한 지원정책을 평가해보면, 대체로 정부지원은 기업의 일터혁신 도입을 촉진하고 재무·운영·인적자원성과 측면에서 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 보이나 적지 않은 한계와 문제점도 발견되고 있다(오계택 외, 2018; 장홍근 외, 2012; 조성재 외, 2017). 이호창(2018b)의 연구에 의하면 정부의 일터혁신 지원정책은 ① 전략적 계획 및 정책의제의 부족, ② 노사 참여의 미흡, ③ 위탁사업 방식으로 인한 축적의 시간 부재, ④ 작업조직 혁신 지원의 미흡, ⑤ 정부정책 변화에 따른 일터혁신 이슈의 혼란, ⑥ 다양한 일터혁신 모델과 유형 개발 미흡, ⑦ 물량 중심의 사업접근, ⑧ 일터혁신과 기술혁신의 결합 부족, ⑨ 협력 네트워크 및 전파·확산 기제의 부족 등의 문제점을 드러내고 있다고 분석하였다.

한편 앞의 선행연구들은 기술통계분석과 참여관찰이라는 연구방법에 기반하여 기업의 일터혁신에 대한 정부지원의 현황 및 문제점을 상세히 분석하고 있지만, 과연 일터혁신에 대한 정부지원이 어느 정도 양적인 효과가 있는가에 대해서는 연구방법론상의 한계점을 보이고 있다. 현재 일터혁신에 대한 정부지원의 효과를 실증분석한 연구는 소수의 연구를 제외하고는 공백으로 남아 있는 실정이다(장홍근 외, 2012). 이러한 맥락에서 다음에서는 일터혁신의 효과적 정착을 위하여 정부지원이 어떠한가 하는가를 파악하기 위해서 1990년대부터

학계에서 진행된 부가성(additionality) 논쟁을 살펴보겠다.

정부지원의 부가성이란 기업 스스로 혁신을 하는 가상의 경우와 비교하여 정부지원이 이루어지는 경우, 과연 그 기업의 혁신을 위한 투자금액, 혁신관리와 역량, 혁신성과 등에서 다양한 정책효과가 부가되는가를 파악하기 위한 개념이다(한혁, 2018).³⁾ 1980년대부터 각국의 정부들은 국가경쟁력을 강화하고자 다양한 지원정책(조세 감면, 보조금 지급, 혁신역량 지원 등등)을 통하여 기업의 혁신에 대한 투자를 촉진하였다. 그러나 정부지원에 따른 기업의 혁신성과가 미흡하였다는 비판에 직면하여 정부는 증거에 기반한 정책결정(evidence-based policy making)을 필요로 하게 되었다. 이러한 정책적 맥락에서 학계에서는 논쟁 초기 기술혁신에 대한 정부지원의 효과에 대하여 주로 투입부가성(input additionality)과 산출부가성(output additionality)을 중심으로 논의를 전개하였다⁴⁾. 투입부가성에 대한 실증연구에서는 대체로 정부지원이 기업의 기술혁신에 대한 투자를 증대시켰다는 연구결과가 다수였지만 동시에 기업의 투자를 구축시킨다는 분석결과도 있다(김호·김병근, 2014). 한편 산출부가성에 대한 실증연구에서는 정부지원이 기술혁신과 관련된 직접적인 성과(특히, 혁신프로세스, 신제품 개발)를 유의미하게 증가시킨다는 연구결과가 나왔지만, 고용 및 재무 성과와 같은 다소 간접적인 기업성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(한혁, 2018).

그런데, 앞서 살펴본 투입부가성과 산출부가성의 선행연구들에서 나타났던 가장 큰 이론적 문제점은 기업의 혁신과정을 블랙박스(black box)로 가정하여 투입과 산출에 대한 정부지원의 효과만을 보았다는 점이다(David et al., 2000).

-
- 3) 물론 부가성 논쟁에서는 기술혁신과 이에 영향을 미치는 정부지원을 주된 연구대상으로 한다는 점에서 이 논쟁의 결과를 일터혁신론에 바로 적용할 수는 없다. 하지만 최근 기술혁신론에서 기술혁신의 범위가 초기 제품혁신과 공정혁신에서 점차 일터의 관리혁신과 마케팅 혁신으로 확장되고 있으며 일터혁신론에서도 사회기술체계론에 기반하여 일터혁신의 사회체계뿐만 아니라 기술체계와의 연계성에 대한 탐색도 확대되고 있다는 점을 상기하면 부가성 논쟁에서의 함의는 충분히 일터혁신론에도 적용될 수 있다고 판단한다(서지원, 2020; 조성재 외, 2017; OECD, 2005).
 - 4) 투입부가성이란 정부지원이 기업의 기술혁신에 대한 투자를 보완하는가 아니면 구축하는가를 판단하기 위한 개념이다. 반면에 산출부가성(output additionality)은 공공지원이 없을 가상의 상황과 비교하여 정부지원으로 인하여 얼마나 많은 기업성과가 부가적으로 발생하였는지를 판단하기 위한 개념이다.

따라서 이러한 이론적 문제를 해결하기 위해 1990년대 중반 이후의 부가성 논쟁에서는 행동부가성(behaviour additionality)이라는 새로운 개념이 등장하면서 기업혁신에 대한 정부지원의 블랙박스(black box)를 탐색하기 시작하였다(Buisseret et al., 1995; OECD, 2006).⁵⁾

정부지원의 행동부가성에 대한 실증연구들을 보면, 우선 OECD(2006)는 12개 회원국에서의 정부지원 사례연구를 종합하여 행동부가성의 유형을 크게 프로젝트 수행 기간에 발생하는 행동부가성과 프로젝트 수행 이후에 발생하는 행동부가성이라는 2가지 범주로 구분하였다. 나아가 전자의 경우, 프로젝트(project), 가속(acceleration), 범위와 규모(scope/scale), 도전(challenge)이라는 4가지 행동부가성 유형을, 그리고 후자의 경우, 기업 간의 협력(collaboration), 후속(follow-up), 혁신관리(management)라는 3가지 행동부가성 유형을 포함하였다. 이후의 연구들은 OECD(2006)에 의해 정교화된 이론틀에 기반하여 다양한 실증적 분석을 수행하였다. 가령 Falk(2007)는 정부지원이 기술혁신 프로젝트의 규모, 범위, 가속, 도전이라는 행동부가성에 유의미한 정(+)적 영향을 미쳤음을 분석하였고 Clarysse et al.(2009)의 연구에서는 조직학습이론에 기반하여 정부지원으로 인한 행동부가성의 촉진요인을 탐색하였는데, 분석결과, 조직간 학습이 행동부가성에 정(+)적 영향을 미쳤으며 대기업보다 중소기업에서 행동부가성의 효과가 더 컸음을 실증하였다. Albors et al.(2011)의 연구에서는 정부지원과 혁신성과 간의 관계에서 기업의 혁신행동(R&D 활동, 조직구조, 이해관계자 협력)의 매개효과를 분석하였는데, 분석결과 이해관계자 협력이 정부지원과 혁신성과 간의 관계에서 정(+)의 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 국내연구의 경우, 정부지원과 기업의 기술혁신 그리고 혁신성과 간의 관계에 관하여 다양한 실증연구들이 수행되었다(곽민수 · 김병근, 2018; 김기만, 2018; 이병현 외, 2014; 서지원, 2020; 신진교 · 최영애, 2008). 이들의 연구결과를 요약하면 대부분의 연구에서 정부지원은 기업의 기술혁신 투자를 증가시키고 혁신성과를 높이는 것으로 나타났다. 특히 신진교 · 최영애(2008) 그리고 서지원(2020)의 연구에서는 정부지원의 행동부가성에 주목하였는데 이들의 연구에서는 기업의 혁신투자와 혁신성과와의 관계에서 정부의 기술혁신자금 지원이 유

5) 행동부가성이란 정부지원으로 인한 기업의 바람직한 행동변화를 의미한다.

의미한 정(+)¹의 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 또한 이병헌 외(2014)의 연구에서는 중소기업에 대한 대기업의 지원정도가 높을수록 정부지원의 산출부가성 효과는 오히려 낮아진다는 흥미로운 결과도 보여주었다. 결론적으로 부가성 논쟁에서 나타난 대부분의 실증연구에서는 투입부가성과 행동부가성 그리고 산출부가성 간의 상호관계에 주목하여 정부지원으로 인한 기업의 혁신투자 증대는 조직구성원의 혁신행동을 변화시키며 결국 혁신의 결과물에 영향을 미침을 강조하였다.

앞서 살펴보았듯이, 최근 정부는 기업 노사의 일터혁신을 직접 규제하는 것이 아니라 간접적으로 지원하는 방향으로 전환되고 있다. 그 이유는 일터혁신 과정이 “단지 주어진 목표를 향해 가는 단선적인 변화과정이 아니라 많은 시행착오와 성공, 많은 원천으로부터의 학습과 다양한 일터학습 모델의 창조를 통해 발전하는 창조적 과정”이라는 특징을 지니고 있기 때문이다(Totterdill, 2015). 따라서 본 연구에서는 정부지원이라는 변수가 독립변수 또는 매개변수가 아니라 조절변수가 되어야 한다고 판단한다. 정부지원을 독립변수로 설정하는 것은 정부 주도로 기업의 일터혁신에 개입하는 것을 의미하는 반면에 이를 조절변수로 설정한다는 것은 노사의 자기주도적 일터혁신을 정부가 간접적으로 지원한다는 것을 의미한다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 통해 노사의 자기주도적 일터혁신 과정에서 정부지원이 어떠한 조절효과를 보이는지를 분석하겠다.

가설 2 : 정부지원은 인적자원성파에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

2-1 : 정부지원은 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

2-2 : 정부지원은 혁신행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 정부지원은 일터혁신과 인적자원성과 간의 관계를 조절할 것이다.

3-1 : 정부지원은 협력적 노사관계와 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이다.

3-2 : 정부지원은 참여적 작업조직과 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이다.

3-3 : 정부지원은 몰입형 인사관리와 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이다.

3-4 : 정부지원은 일터혁신 관행의 묶음과 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이다.

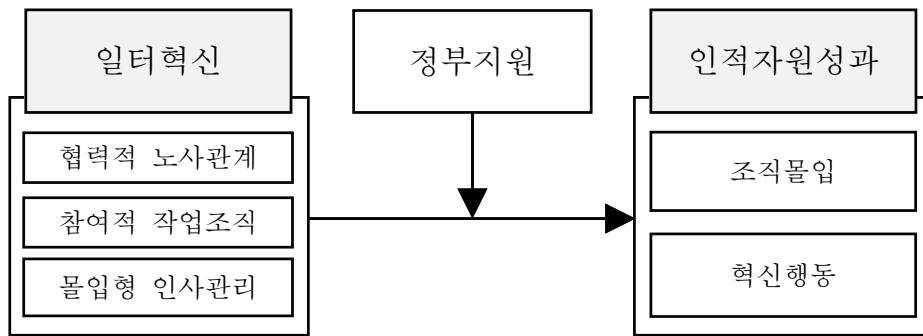
3-5 : 정부지원은 협력적 노사관계와 혁신행동 간의 관계를 조절할 것이다.

3-6 : 정부지원은 참여적 작업조직과 혁신행동 간의 관계를 조절할 것이다.

3-7 : 정부지원은 몰입형 인사관리와 혁신행동 간의 관계를 조절할 것이다.

3-8 : 정부지원은 일터혁신 관행의 묶음과 혁신행동 간의 관계를 조절할 것이다.

[그림 1] 연구모형



Ⅲ. 실증분석

1. 표본 구성과 변수 측정

선행연구에 의하면 일터혁신에 대한 정부지원의 유형은 정부가 일터혁신에 필요한 지식을 작업장 노사에게 제공하는 직접적인 지원유형과 노사가 자기 주도적으로 지식을 학습하도록 지원하는 간접적인 지원유형으로 구분할 수 있다. 전자에는 컨설팅, 교육 등의 지원형태가 있으며 후자에는 재정지원, 코칭, 네트워크 구축 등의 지원형태가 있다(이호창, 2018b). 최근 각국의 일터혁신 지원정책이 외부의 강제적이며 주입적인 방식이 아닌, 노사의 자발적 의지와 참여를 강조한다는 점에서 본 연구는 정부지원의 간접적인 유형인 노사파트너십 프로그램 지원사업에 주목하고자 한다. 노사파트너십 프로그램 지원사업은 노사가 자기 주도적으로 자신의 일터를 혁신하도록 이에 필요한 재정을 지원하는 대표적인 간접적 정부지원 방식이며 노사파트너십에 기반하여 기업의 경쟁력 제고와 함께 노동자들의 노동조건을 개선하고 나아가 양질의 일자리를 창출하기 위한 정책적 목적으로 시행되고 있다(노사발전재단, 2021).⁶⁾

본 연구는 2021년 노사파트너십 프로그램 지원사업 평가연구에서 산출된 설문조사 자료 중에서 중소기업 노동자에 의한 개인 수준의 통계자료를 활용하였다. 위의 평가연구에서 설문조사는 노사파트너십 프로그램 지원사업에 참여했던 기업 전체를 대상으로 하여 2021년 10월 11일부터 11월 19일까지 노사대표에 의한 조직 수준의 조사와 노동자에 의한 개인 수준의 조사로 구분하여 실시되었다. 노동자에 의한 개인 수준의 설문조사는 우선 개별기업에 대해 10명 내외의 노동자들을 할당하였고 각 기업 내에서는 직종/직위/근속연수 등을 기준으로 하여 설문에 응답할 노동자들을 층화추출하여 비대면에 의한 온라인 설문조사를 통해 실시되었다. 2021년 평가연구부터 설문조사는 기존의 대면에 의한 설문배포/수거 방식에서 온라인을 활용한 비대면 설문방식으로 변화되었다. 이로 인해 설문조사 응답치의 신뢰성이 높아졌다는 장점이 있었지만 동시에 수거율이 낮아지는 단점 또한 존재하였다. 온라인 조사로 인한 낮은 수거율이라는 단점은 인사팀의 규모가 큰 대기업보다는 소수의 인사담당자가 다양한 업무를 동시에 수행하는 중소기업에 더욱 크게 나타났다.

설문조사 결과, 이에 응답한 기업은 총 89개로, 업종별로는 제조업이 45.7%, 서비스업이 54.3%이었고 기업형태별로는 참여기업의 92.9%가 비상장사였으며 지배구조별로는 소유주경영이 51.4%, 전문가경영이 48.6%이었고 지원단위별로는 개별 중소기업이 72.9%, 개별 대기업이 4.7%, 개별 공공기관이 20%, 기업 간의 컨소시엄이 2.4%, 지역/업종 수준 노사단체가 5.9%이었다. 개인 수준의 설문조사에 응답한 노동자는 정부지원이 이루어진 89개의 전체 참여기업에 소속된 770명이었는데(대기업의 수거율: 86%), 본 연구에서는 이러한 설문자료 중에서 62개 중소기업에 집중하여 이에 소속된 487명 노동자의 설문자료를 통계분석에 활용하였다(중소기업의 수거율: 75%). 본 연구에서 활용한 중소기업 노동자의 근속연수별, 직위별, 나이별, 성별, 노조가입 여부별 구성은 다음 <표 1>과 같다.

6) 2003년부터 실시된 노사파트너십 프로그램 지원사업은 초기에는 1998년 경제위기로 인한 노사분쟁을 사전에 예방하기 위하여 노사파트너십 향상 프로그램을 중심으로 시행되었다. 그러나 2010년대에 들어 한국사회의 노사관계가 점차 안정되면서 본 사업에 지원하는 신청사업장의 주된 목적은 노사분쟁의 예방이라는 노사관계 이슈보다는 노사파트너십에 기반한 일터혁신과 고용개선의 이슈로 확대되고 있다.

〈표 1〉 분석표본의 인구 통계적 구성

(단위: 명, %)

		인원	비율
근속연수	1년 미만	67	13.8
	1~3년	112	23.0
	3~5년	91	18.7
	5~10년	110	22.6
	10~20년	82	16.8
	20년 이상	25	5.1
학력	고졸 이하	101	20.7
	대졸 이상	286	79.3
직급	사원	308	63.2
	관리자	99	20.3
	임원	54	11.2
	기타(비정규직)	26	5.3
나이	20~29세	81	16.6
	30~39세	184	37.8
	40~49세	163	33.5
	50~59세	56	11.5
	60세 이상	3	0.6
성별	남	344	70.6
	여	143	29.4
노조가입 여부	조합원	112	23.0
	비조합원	103	21.1
	노조 없음	272	55.9
전체		487	100

본 연구의 주요변수들은 다음과 같이 측정되었다. 첫째, 독립변수인 일터혁신의 구성요소는 호혜적 고용관계 내에서 노사 간의 신뢰를 높이는 협력적 노사관계와 작업현장에서 노동자의 참여·자율에 관한 참여적 작업조직 그리고 노동자의 몰입과 동기부여를 촉진하는 고몰입 인사관리 3가지로 구분하였다. 협력적 노사관계는 노동자에게 인지된 자사의 노사파트너십 수준(6개 항목, 5점 척도)을, 참여적 작업조직은 노동자에게 인지된 자사 작업조직에서의 노동자 참여 수준(6개 항목, 5점 척도)을, 몰입형 인사관리는 노동자에게 인지된 자사의 몰입형 인사관리 수준(7개 항목, 5점 척도)을 각각 산술평균하여 측정하였다. 또한, 일터혁신 구성요소 간의 시너지 효과를 나타내는 독립변수인 일터혁

신 관행의 묶음(bundles)은 협력적 노사관계, 참여적 작업조직 그리고 몰입형 인사관리의 산술평균으로 측정하였다. 둘째, 종속변수인 조직몰입은 노동자 자신의 조직몰입에 대한 인지 수준(3개 항목, 5점 척도)을 산술평균하였고 혁신행동은 업무성과 향상을 위한 노력, 비용절감을 위한 노력, 새로운 업무방법 탐색을 위한 노력 등 노동자의 재량적인 혁신행동 수준(3개 항목, 5점 척도)을 산술평균하여 측정하였다. 셋째, 조절변수인 정부지원은 자사가 고용노동부의 노사파트너십 프로그램 지원사업을 어느 정도 성공적으로 추진하였는가에 대한 노동자의 평가(1개 항목, 5점 척도)로 측정하였다. 넷째, 통제변수는 종속변수인 조직몰입과 혁신행동에 유의미한 영향을 미칠 수 있는 인구 통계적 변수로 검증된 근속연수, 학력, 직급, 남성더미를 선택하여 측정하였다.

〈표 2〉 주요변수의 측정방법

		측정방법
독립 변수	협력적 노사관계	노동자에게 인지된 자사의 노사파트너십 수준 - 노사 간 우호적 분위기, 노사 간 협력수준, 노사 간 상호존중, 경영진의 노동자 배려, 사장의 노사협력 의지, 노동자대표의 노사협력 의지(6개 항목, 5점 척도: 1=전혀 아님, 5=매우 그러함)
	참여적 작업조직	노동자에게 인지된 자사의 참여적 작업조직 수준 - 제안제도의 참여정도, 품질분임조 참여정도, 노동자의 업무수행 자율성 수준, 회사의 제안내용 실천정도, 선택된 제안에 대한 인센티브 제공정도, 노사공동 생산성향상 프로그램 참여정도(6개 항목, 5점 척도: 1=전혀 아님, 5=매우 그러함)
	몰입형 인사관리	노동자에게 인지된 자사의 몰입형 인사관리 수준 - 인사평가의 객관성과 공정성, 인사평가와 인사 관리제도 간의 연계성, 성과에 기반한 합리적 임금체계, 계층별/직군별 다양한 교육프로그램, 교육기회의 공정성, 교육을 통한 직무능력 향상정도, 다양한 복지후생제도(7개 항목, 5점 척도: 1=전혀 아님, 5=매우 그러함)
	일터혁신 관행 묶음	노사공동 일터혁신의 구성요소인 협력적 노사관계, 참여적 작업조직 그리고 몰입형 인사관리의 산술평균
조절 변수	정부지원	자사가 2021년 정부의 노사파트너십 프로그램 지원사업을 어느 정도 성공적으로 추진하였는가에 대한 노동자의 평가(1개 항목, 5점 척도: 1=전혀 아님, 5=매우 그러함)

〈표 2〉의 계속

		측정방법
중속 변수	조직몰입	노동자의 조직몰입 수준(3개 항목, 5점 척도 : 1=매우 낮음, 5=매우 높음)
	혁신행동	노동자의 업무혁신에 대한 재량적인 행동 수준 - 업무의 성과향상을 위한 노력정도, 비용절감을 위한 노력정도, 새로운 업무방법 탐색을 위한 노력정도(3개 항목, 5점 척도 : 1=매우 낮음, 5=매우 높음))
통계 변수	근속연수	노동자의 근속기간(1개 항목, 6점 척도 : 1=1년 미만, 2=1~3년, 3=3~5년, 4=5~10년, 5=10~20년, 6=20년 이상)
	학력	노동자의 학력수준(1개 항목, 2점 척도 : 1=고등학교 졸업 이하, 2=대학졸업 이상)
	직급	노동자의 직급수준(1개 항목, 4점 척도 : 1=일용직, 임시직 2=평사원, 3=관리자, 4=임원)
	남성더미	노동자의 성별(기준변수 : 여성)

2. 가설검증

우선 기술통계분석의 결과를 보면, 노사파트너십 프로그램 지원사업에 참여한 중소기업의 협력적 노사관계의 평균은 3.91점, 참여적 작업조직의 평균은 3.79점, 몰입형 인사관리의 평균은 3.73점, 일터혁신 관행의 묶음 평균은 3.81점으로 나타났다. 조절변수인 정부지원의 평균은 4.05점 그리고 중속변수인 조직몰입과 혁신행동의 평균은 각각 3.80점과 3.97점으로 나타났다. 이러한 통계 결과는 코로나19가 확산되었던 지난 2년간 한국 정부와 기업들이 다양한 정책적 지원과 일터혁신의 노력을 시도했음을 보여준다.

주요변수 간의 상관관계를 살펴보면, 독립변수인 협력적 노사관계, 참여적 작업조직, 몰입형 인사관리 간의 상관관계수들은 모두 0.8(p<0.01) 이상으로 나와 일터혁신 구성요소 간의 상호연관성(complementarity)은 매우 높은 것으로 나타났다. 조절변수인 정부지원과 일터혁신의 구성요소 및 일터혁신 관행의 묶음과의 상관관계수는 모두 0.5(p<0.01) 이상으로, 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 정부지원은 조직몰입과의 상관관계수가 0.51(p<0.01)이며 혁신행동과의 상관관계수는 0.49(p<0.01)로 나타나, 정부지원과 인적자원성과 간에도 정(+)

의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 변수들의 기술통계 결과와 상관관계는 다음 <표 3>으로 정리하였다.

<표 3> 주요변수들의 기술통계 및 상관관계 분석

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 협력적 노사관계	3.91	0.80										
2. 참여적 작업조직	3.79	0.78	0.84**									
3. 몰입형 인사관리	3.73	0.82	0.83**	0.89**								
4. 일터혁신 관행 묶음	3.81	0.76	0.93**	0.96**	0.96**							
5. 정부지원	4.05	0.86	0.56**	0.54**	0.53**	0.57**						
6. 조직몰입	3.80	0.82	0.65**	0.64**	0.65**	0.68**	0.45**					
7. 혁신행동	3.97	0.73	0.60**	0.61**	0.60**	0.64**	0.47**	0.79**				
8. 근속연수	3.21	1.45	-0.02	0.01	-0.03	-0.01	-0.02	0.16**	0.09*			
9. 학력	1.79	0.41	0.01	-0.02	-0.05	-0.02	0.02	-0.02	0.02	-0.19**		
10. 직급	2.36	0.51	0.05	0.02	0.02	0.03	0.06	0.11*	0.11*	0.09	0.05	
11. 남성더미	0.71	0.46	-0.05	-0.06	-0.01	-0.03	-0.08	0.08	0.09*	0.17**	-0.17**	0.14**

주: ** : p<0.01, * : p<0.05.

본 연구에서는 일터혁신과 인적자원성과 간의 관계에 있어 정부지원의 조절 효과를 검증하기 위해 Baron and Kenny(1986)의 분석방법에 의해 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 회귀분석에 앞서 독립변수인 협력적 노사관계, 참여적 작업조직, 몰입형 인사관리의 분산팽창계수(VIF)가 각각 3.772, 5.470, 5.264로 나타나 독립변수 간의 다중공선성에는 문제가 없음을 확인하였다.

우선 일터혁신의 3가지 구성요소가 조직몰입에 미치는 영향관계에서 정부지원의 조절효과를 검증해보면 다음과 같다. 첫째 분석단계는 독립변수인 일터혁신의 구성요소가 각각 종속변수의 조직몰입에 미치는 영향관계를 검증하는 것이다. 모형 1을 보면 협력적 노사관계, 몰입형 인사관리는 조직몰입에 대해 각각 정(+)의 영향을 미치지만, 참여적 작업조직은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설 1-1 지지, 가설 1-2 기각, 가설 1-3 지지). 조직몰입에 대한 일터혁신의 영향력을 살펴보면 협력적 노사관계($\beta=0.306$)가 몰입형 인사관리($\beta=0.270$)보다 더 큰 영향을 미쳤다. 둘째 분석단계는 조절변수인 정부지원이 중

속변수의 조직몰입에 미치는 영향관계를 검증하는 것이다. 모형 2에 의하면 정부지원은 조직몰입에 대해서 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 2-1 지지). 셋째 분석단계는 일터혁신의 구성요소와 조직몰입 간의 관계에서 정부지원의 조절효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 모형 2에 추가로 상호작용변수(a*d, b*d, c*d)를 투입하였다. 분석결과, 모형 3, 4, 5를 보면 우선 a*d와 b*d, 그리고 c*d라는 상호작용변수가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으며 더불어 상호작용변수가 추가된 모형 3, 4, 5에서는 모형 2보다 설명력(R²)에 있어 유의미한 증가가 나타났다(모형 3의 R² 변화량: 0.019***, 모형 4의 R² 변화량: 0.013***, 모형 5의 R² 변화량: 0.016***). 따라서 정부지원은 협력적 노사관계, 참여적 작업조직, 몰입형 인사관리와 인적자원성가인 조직몰입 간의 관계에 있어 유의미한 정(+)의 조절효과를 보이는 것으로 판단된다(가설 3-1 지지, 가설 3-2 지지, 가설 3-3 지지).

〈표 4〉 일터혁신 구성요소와 조직몰입 간의 관계에서 정부지원의 조절효과

		조직몰입				
		모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5
통계 변수	근속연수	0.161***	0.159***	0.164***	0.163***	0.160***
	학력	0.037	0.036	0.054	0.050	0.052
	직급	-0.015	-0.014	-0.005	-0.006	-0.001
	남성더미	0.083*	0.085*	0.086*	0.088**	0.078*
독립 변수	협력적 노사 관계(a)	0.306***	0.273***	-0.248	0.301***	0.294***
	참여적 작업 조직(b)	0.149	0.124	0.109	-0.376*	0.117
	몰입형 인사 관리(c)	0.270**	0.266**	0.279***	0.265**	-0.206
조절 변수	정부지원(d)		0.101*	-0.421**	-0.376**	-0.342**
상호 작용	a x d			0.933***		
	b x d				0.847***	
	c x d					0.799***
R ²		0.500	0.507	0.526	0.520	0.523
Adj.R ²		0.492	0.498	0.517	0.511	0.513
F-value		65.702***	58.951***	56.461***	55.186***	55.689***
R ² 변화량		0.472***	0.007*	0.019***	0.013***	0.016**
N		468				

주: *** : p<0.001, ** : p<0.01, * : p<0.05.

〈표 5〉 일터혁신 구성요소와 혁신행동 간의 관계에서 정부지원의 조절효과

		혁신행동				
		모형 6	모형 7	모형 8	모형 9	모형 10
통제 변수	근속연수	0.107**	0.104**	0.109**	0.107**	0.105**
	학력	0.065	0.064	0.079*	0.076*	0.078*
	직급	-0.015	-0.014	-0.006	-0.007	-0.003
	남성더미	0.112**	0.116**	0.116**	0.119**	0.109**
독립 변수	협력적 노사 관계(a)	0.257***	0.204**	-0.254	0.230**	0.223**
	참여적 작업 조직(b)	0.269**	0.230**	0.217*	-0.223	0.223**
	몰입형 인사 관리(c)	0.146	0.140	0.152	0.139	-0.277
조절 변수	정부지원(d)		0.163***	-0.296*	-0.270	-0.229
상호 작용	a x d			0.821***		
	b x d				0.768**	
	c x d					0.707**
R ²		0.426	0.444	0.459	0.455	0.457
Adj.R ²		0.418	0.435	0.448	0.445	0.446
F-value		48.869***	45.855***	43.185***	42.536***	42.747***
R ² 변화량		0.408***	0.018***	0.015***	0.011**	0.012**
N		468				

주: *** : p<0.001, ** : p<0.01, * : p<0.05.

다음에서는 일터혁신의 구성요소와 혁신행동 간의 관계에서 정부지원의 조절효과를 살펴보겠다. 첫째 단계인 모형 6을 보면 독립변수인 협력적 노사관계, 참여적 작업조직은 종속변수인 혁신행동에 대하여 유의미한 정(+)의 영향을 미치지만, 몰입형 인사관리는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설 1-5 지지, 가설 1-6 지지, 가설 1-7 기각). 혁신행동에 대한 일터혁신 구성요소 간의 영향력을 비교하면 참여적 작업조직($\beta=0.269$)이 가장 큰 영향을 미쳤으며 그다음으로 협력적 노사관계($\beta=0.257$)의 순으로 나타났다. 둘째 분석단계인 모형 7을 보면, 조절변수인 정부지원은 종속변수인 혁신행동에 대해서 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 2-2 지지). 셋째 분석단계는 일터혁신의 구성요소와 혁신행동 간의 관계에서 정부지원의 조절효과를 검증하는 것이다. 모형 8, 9, 10을 보면 a*d와 b*d, 그리고 c*d라는 상호작용변수가 혁신행

동에 정(+)²의 영향을 미쳤으며 더불어 상호작용변수가 추가된 모형 8, 9, 10에서는 모형 7보다 설명력(R²)에 있어 유의미한 증가가 나타났다(모형 8의 R² 변화량: 0.015***, 모형 9의 R² 변화량: 0.011***, 모형 10의 R² 변화량: 0.012***). 따라서 정부지원은 협력적 노사관계, 참여적 작업조직, 몰입형 인사관리와 인적자원성과인 혁신행동 간의 관계에 있어 유의미한 정(+)²의 조절효과를 보이는 것으로 판단된다(가설 3-5 지지, 가설 3-6 지지, 가설 3-7 지지).

한편 일터혁신 관행의 묶음과 인적자원성과(조직몰입과 혁신행동) 간의 관계에서 정부지원의 조절효과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째 단계인 모형 11과 14를 보면 독립변수인 일터혁신 관행의 묶음은 종속변수인 조직몰입과 혁신행동에 대하여 각각 유의미한 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 1-4 지지, 가설 1-8 지지). 둘째 분석단계인 모형 12와 15를 보면 조절변수인 정부지원은 종속변수인 조직몰입과 혁신행동에 대해서 유의미한 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 2-1 지지, 가설 2-2 지지). 셋째 분석단계는 일터혁신 관행의 묶음과 조직몰입 및 혁신행동 간의 관계에서 정부지원의 조절효과를 검증하는 것이다. 모형 13, 16을 보면 상호작용변수인 a*b가 조직몰입과 혁신행동에

〈표 6〉 일터혁신 관행의 묶음과 인적 자원성과 간의 관계에서 정부지원의 조절효과

		조직몰입			혁신행동		
		모형 11	모형 12	모형 13	모형 14	모형 15	모형 16
통계 변수	근속연수	0.157***	0.155***	0.159***	0.109**	0.106**	0.110**
	학력	0.038	0.036	0.054	0.068	0.065	0.082*
	직급	-0.013	-0.012	-0.003	-0.015	-0.014	-0.005
	남성더미	0.081*	0.084*	0.087**	0.104***	0.109***	0.112**
독립 변수	일터혁신 관행 묶음(a)	0.687***	0.630**	0.131	0.638***	0.545***	0.079
조절 변수	정부지원(b)		0.099*	-0.418**		0.164***	-0.318*
상호 작용	a x b			0.911***			0.850***
R ²		0.499	0.509	0.529	0.425	0.443	0.458
Adj.R ²		0.494	0.499	0.515	0.419	0.436	0.450
F-value		92.132***	78.644***	71.912***	68.427***	61.198***	55.504***
R ² 변화량		0.471***	0.007*	0.017***	0.407***	0.018***	0.015***
N		468					

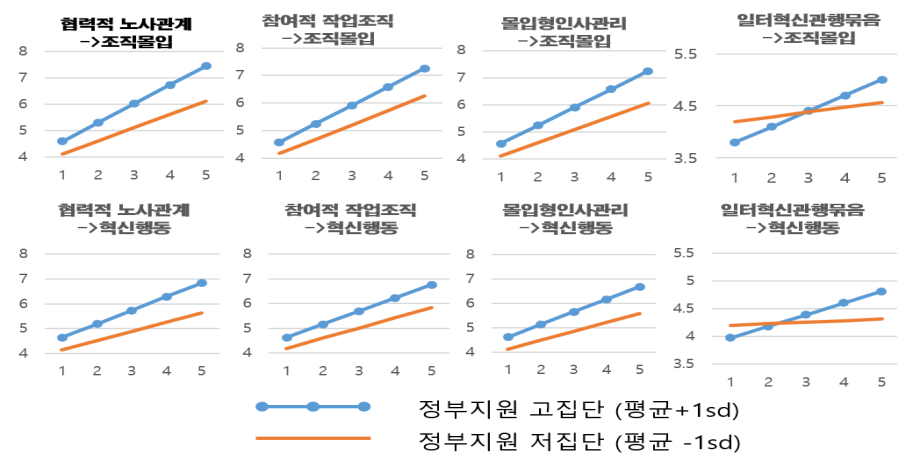
주: *** : p<0.001, ** : p<0.01, * : p<0.05.

신행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으며 더불어 상호작용변수가 추가된 모형 13과 16에서는 모형 12와 15보다 설명력(R²)에 있어 유의미한 증가가 나타났다(모형 13의 R² 변화량: 0.017***, 모형 16의 R² 변화량: 0.015***). 따라서 조절변수인 정부지원은 독립변수인 일터혁신 관행의 묶음과 종속변수인 조직몰입 및 혁신행동 간의 관계에 유의미한 정(+)의 조절효과를 보이는 것으로 판단된다(가설 3-4 지지, 가설 3-8 지지).

앞의 위계적 회귀분석에서 나타난 정부지원의 조절효과를 도식화하여 비교·분석하면 다음과 같다. 우선 조절변수인 정부지원(평균 중심화)의 중위값을 기준으로 상위집단(평균에서 1 표준편차를 더한 값 기준)과 하위집단(평균에서 1 표준편차의 차감 값 기준)으로 나누고 집단별로 협력적 노사관계, 참여적 작업조직, 몰입형 인사관리 그리고 일터혁신 관행의 묶음이 인적자원성과인 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향관계를 회귀분석하였다.

분석결과를 도식화하면 다음 [그림 2]와 같다. 조절변수인 정부지원이 높은 집단에서는 낮은 집단에 비해 일터혁신의 구성요소인 협력적 노사관계, 참여적 작업조직, 몰입형 인사관리가 조직몰입과 혁신행동에 더 강한 정(+)적 영향을 미치고 있었다. 또한 일터혁신 관행의 묶음과 조직몰입 및 혁신행동 간의 관계에서도 정부지원이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더욱 큰 정(+)적 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

(그림 2) 정부지원의 조절효과에 대한 그래프 분석



IV. 결 론

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 고용노동부의 노사파트너십 프로그램 지원사업에 참여한 중소기업에서 일터혁신은 5점 만점에 3점을 약간 상회하는 수준으로 실천되고 있었다. 일터혁신의 구성요소별로 보면 협력적 노사관계가 가장 활성화되었고 참여적 작업조직 > 몰입형 인사관리의 순으로 나타났다. 회귀분석 결과를 보면 협력적 노사관계, 몰입형 인사관리 그리고 일터혁신 관행의 묶음이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으나 참여적 작업조직은 영향관계가 없는 것으로 나타났다. 혁신행동에 대해서는 협력적 노사관계, 참여적 작업조직, 그리고 일터혁신 관행의 묶음이 정(+)의 영향을 미쳤으나 몰입형 인사관리는 영향관계가 없는 것으로 나타났다. 조절변수인 정부지원은 독립변수인 협력적 노사관계, 참여적 작업조직, 몰입형 인사관리, 일터혁신 관행의 묶음 그리고 종속변수인 조직몰입과 혁신행동 간의 관계에 있어 모두 정(+)의 조절효과를 보이는 것으로 나타났다.

본 연구에서 가설 1-2: ‘참여적 작업조직이 조직몰입에 미치는 영향’과 가설 1-7: ‘몰입형 인사관리가 혁신행동에 미치는 영향’은 기각되었는데, 그 이유에 대해 논의해보면 다음과 같다. 앞서 살펴본 일터혁신의 구성주의적 관점에 의하면 일터혁신의 개별적인 관행들은 노동자의 능력(A), 동기부여(M), 참여행동(O)에 각각 다른 영향을 미치며 AMO 모형에서는 일터혁신의 개별적 관행들을 크게 고숙련 인적자원개발/몰입형 인적자원관리/참여형 작업조직이라는 3가지 요인으로 분류하고 있다(Appelbaum, 2000, Boxall and Macky, 2009; Marin-Garcia and Thomas, 2016; Miller and Monge, 1986) 이러한 이유로 인해 본 연구에서도 노동자의 조직몰입과 같은 정서적 측면에 주된 영향을 미치는 일터혁신의 요인은 몰입형 인사관리와 협력적 노사관계로 나타났고 반면에 노동자의 혁신역량과 같은 인지적 측면에 주된 영향을 미치는 일터혁신의 요인은 참여적 작업조직과 협력적 노사관계인 것으로 나타났다. 하지만 본 연구에서 나타난 의미있는 결과는 영향관계가 없었던 참여적 작업조직과 조직몰입 간의 관

계 그리고 몰입형 인사관리와 혁신행동 간의 관계가 정부지원이라는 변수에 의해 조절되면 오히려 유의미한 정(+)의 효과를 보여주었다는 점이다. 이러한 연구결과를 적극적으로 해석해보면 중소기업에서 스스로 일터혁신을 시도하였으나 그 효과가 잘 나타나지 않는 경우에는 오히려 정부지원을 통해 이러한 중소기업의 한계점을 해결할 수 있음을 보여준다.

본 연구의 이론적 함의는 일터혁신과 인적자원성과 간의 관계에서 정부지원의 정(+)의 조절효과를 실증했다는 점이다. 그간 진행된 일터혁신 관련 정부지원에 관한 연구들을 보면 연구방법상 일터혁신이 성과에 영향을 미치는 과정에 대한 구체적인 분석틀이 없고, 단지 회사 인사담당자의 인터뷰에만 의존한 경우가 많았다. 반면에 본 연구는 일터혁신의 중요한 주체인 노동자들을 대상으로 하여 일터혁신에 대한 이들의 인지가 인적자원성과에 미치는 영향관계와 이에 대한 정부지원의 조절효과를 분석했다는 점에서 방법론적 의미를 지닌다고 할 수 있다. 또한, 본 연구의 실천적 함의는 정부의 간접적인 지원정책인 노사파트너십 프로그램 지원사업이 중소기업의 일터혁신과 인적자원성과(조직몰입/혁신행동) 간의 관계에 있어 이를 강화하고 촉진해주는 주요한 상황요인이었음을 확인한 것이다. 중소기업은 최고경영진의 의지가 있어도 희소한 경영자원이란 내재적 한계로 인해 일터혁신을 제대로 추진하기 어렵고 설령 추진하더라도 그 효과를 제대로 보기 어렵다. 특히 최근 중소기업은 코로나19라는 전염병의 확산과 사회적 거리두기 정책으로 인하여 조직 내외로 어려운 경영환경에 직면해 있다. 이러한 상황에서 정부는 중소기업에 일터혁신을 일방적으로 강제하는 것이 아닌, 간접적인 지원방식을 통해 노사가 함께 자기주도적인 일터혁신을 강화하도록 하는 계기와 맥락을 조성해줄 필요가 있다.

한편, 추후 일터혁신에 관한 연구의 발전을 위해 본 연구의 문제점을 논의해 보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 설문조사라는 양적 연구방법으로부터 발생하는 문제점을 내재하고 있다. 대부분의 일터혁신 연구에서도 설문조사에 의해 분석자료를 수집하기 때문에 본 연구와 마찬가지로 횡단적 자료수집(cross-sectional data), 동일방법 편의(common method bias) 등의 방법론적 문제를 내재하고 있다. 이러한 양적 연구방법의 문제점을 극복하기 위해 추후 연구에서는 일터혁신이라는 독립변수와 성과라는 종속변수에 대한 자료수집 원천과 시

점을 달리하여 패널 데이터를 활용한 종단적 연구방법(longitudinal approach)을 시도할 필요가 있다. 나아가 추후 연구에서는 양적 연구방법과 함께 질적 연구방법인 심층 사례연구를 통합적(triangulation)으로 활용하여 연구방법 상의 근본적인 문제점을 극복할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 개인 수준에서의 일터 혁신에 대한 인지, 정부지원 그리고 인적자원성과 간의 관계에만 집중했다는, 연구모형상의 한계점이 존재한다. 이로 인해 본 연구에서는 일터혁신과 성과 간의 관계에 영향을 미치는 다양한 수준별 요인들을 탐색할 수 없었다. 사실상 일터혁신은 조직수준에서 사용자에게 의해 일터혁신의 관행들로 제도화되어 개인수준의 인적자원성과 및 조직수준의 성과(생산성, 매출액, 이익률 등등)에 영향을 미치게 된다. 이 과정에서 일터혁신은 노동자의 직무만족, 공정성, 조직신뢰, 사회적 자본 등과 같은 태도적 변수와 직무능력, 혁신적 사고, 인적자본 등의 인지적 변수에 영향을 주고 결국 재량적 혁신활동이라는 행동변수를 촉진하게 되며 개별적인 재량적 혁신행동이 집단적/조직적으로 결합하여 최종적으로는 조직수준의 노동생산성, 매출액, 영업이익 등에 긍정적 영향을 미치게 된다. 따라서 추후 연구에서 일터혁신이 성과에 미치는 영향력 과정을 제대로 파악하기 위하여 추가적인 변수들을 포함하여 다수준(multi-level) 분석을 할 필요성이 있다고 판단한다.

참고문헌

- 곽민수·김병근(2018). 「투입부가성과 행동부가성이 산출부가성에 미치는 영향: 연구개발특구 입주기업의 정부 R&D 보조금의 조절효과를 중심으로」. 『기술혁신학회지』 21 (4): 1313~1344.
- 김기만(2018). 『정부 재정지원의 부가성 효과: 조직 혁신행동과 혁신성과를 중심으로』. 박사학위 논문. 고려대학교 대학원.
- 김기홍·서문교·권인수(2018). 「지속가능 인적자원관리가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로」. 『인적자원개발연구』 21 (4): 25~54.

- 김대욱·이희재(2016). 「조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 혁신행동의 구조적 관계 분석: 지방공무원의 인식을 중심으로」. 『지방행정연구』 30 (3): 155~179.
- 김동원(2008). 『한국 우량기업의 노사관계 DNA』. 서울: 박영사.
- 김호·김병근(2014). 「정부의 기업연구개발지원의 부가성 효과에 관한 정성적 연구」. 『기술혁신연구』 22 (4): 199~233.
- 노사발전재단(2021). 『2021년 노사파트너십 프로그램지원사업 평가 및 발전방안 연구 보고서』. 노사발전재단.
- 노세리·노용진·임운택·옥지호(2018). 『중소 제조기업 일터혁신 연구』. 한국노동연구원.
- 서지원(2020). 『중소기업의 혁신과 경영성과에 관한 연구: 정부지원정책의 조절효과를 중심으로』. 박사학위 논문. 공주대학교 대학원.
- 신진교·최영애(2008). 「중소기업의 R&D와 혁신: 정부정책지원의 조절효과」. 『한국기업경영학회지』 15 (1): 119~132.
- 오계택·조성재·김동배·노용진·임주환·이문호·정승국(2018). 『일터혁신의 정책과제』. 한국노동연구원.
- 오계택·김봄이·정승국·김동배·반가운(2019). 『일터혁신 실태 설문조사 및 분석』. 한국노동연구원.
- 이병현·수옥·위세안(2014). 「정부의 기술개발지원이 중소기업의 기술혁신 성과에 미치는 영향」. 『벤처창업연구』 9 (5): 157~171.
- 이장원·토마스 하이페터·토오모 일라소이니(2019). 『선진국의 일터혁신 정책과 함의』. 한국노동연구원.
- 이호창·심용보·손동희(2010). 『고성과작업지수로 본 한국 기업체 진단평가』. 노사발전재단.
- 이호창(2018a). 「유럽의 일터혁신정책과 우리나라 일터혁신 발전방향」. 한국노동연구원 편저 『소득불평등과 임금격차 해소를 위한 전방위적 제도개선 방안』(고용노동부 학술연구용역보고서). pp.209~285.
- _____(2018b). 「혁신적 포용성장을 위한 일터혁신 발전방안」. 『혁신적 포용성장을 위한 사회적 대화 전략: 노동시장 활성화 전략을 중심으로』. 경제인문사회연구원. pp.94~121.

- 장홍근 · 조성재 · 박명준 · 이영호 · 이호창(2012). 『일터혁신 지원사업의 평가와 발전방안』. 한국노동연구원.
- 조성재 · 이준엽(2010). 『작업장 유형과 혁신성과』. 한국노동연구원.
- 조성재 · 오계택 · 김동배 · 전우석 · 임운택(2017). 『일터혁신의 현 단계와 발전방향』. 한국노동연구원.
- 한혁(2018). 『기업혁신에 대한 정부지원의 효과연구 : 다양한 정책수단과 부가성 효과를 중심으로』. 박사학위 논문. 서울대학교 대학원.
- Albors, J. and R. Barrera(2011). “Impact of Public Funding on a Firm’s Innovation Performance : Analysis of Internal and External Moderating Factors”. *International Journal of Innovation Management* 15 (6) : 1297~1322.
- Alasoini, T.(2011). “Workplace Development as Part of Broad-based Innovation Policy: Exploiting and Exploring Three Types of Knowledge”. *Nordic Journal of Working Life Studies* 1 (1) : 23~43.
- Alasoini, T., E. Ramstad and P. Totterdill(2017). “National and Regional Policies to Promote and Sustain Workplace Innovation”. in Oeij, P., D. Rus, and F. Pot(eds.). *Workplace Innovation : Theory, Research and Practice*. pp.27~44.
- Appelbaum, E.(2000). *Manufacturing Advantage : Why High-Performance Work Systems Pay off*. NY : Cornell Univ. Press.
- Arthur, J.(1992). “The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills”. *Industrial and Labor Relations Review* 45 (3) : 488~506.
- Ashton, D. and J. Sung(2002). *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*. ILO.
- Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management* 17 (1) : 99~120.
- Baron, R. and D. Kenny(1986). “The Moderator-mediator Variable Distribution

- in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology* 5 (6) : 1173~1182.
- Bourgeois, L. J.(1981). “On the Measurement of Organizational Slack”. *The Academy of Management Review* 6 (1) : 29~31.
- Boxall, P. and K. Macky(2009). “Research and Theory on High-performance Work Systems : Progressing the High Involvement Stream”. *Human Resource Management Journal* 19 (1) : 3~23.
- Buisseret, T. J., H. M. Cameron, and L. Georghiou(1995). “What Difference Does It Make? Additionality in the Public Support of R&D in Large Firms”. *International Journal of Technology Management* 10 (4) : 587~600.
- Clarysse, B., M. Wright, and P. Mustar(2009). “Behavioural Additionality of R&D Subsidies : A Learning Perspective”. *Research Policy* 38 (10) : 1517~1533.
- David, P. A., B. H. Hall, and A. A. Toole(2000). “Is Public R&D a Complement or Substitute for Private R&D? : A Review of the Econometric Evidence”. *Research Policy* 29 (4) : 497~529.
- Delery, J. and D. Doty(1996). “Model of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions”. *Academy of Management Journal* 39 (4) : 802~835.
- EUWIN Members and Honorary Advisors(2022). “Workplace Innovation-Europe’s Competitive Edge : A Manifesto for Enhanced Performance and Working Live”. *European Journal of Workplace Innovation* 7 (1) : 132~141.
- Falk, R.(2007). “Measuring the Effects of Public Support Schemes on Firms’ Innovation Activities : Survey Evidence from Austria”. *Research Policy* 36 (5) : 665~679.

- Godard, J.(2004). “A Critical Assessment of the High-performance Paradigm”. *British Journal of Industrial Relations* 42 (2) : 349~378.
- 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., S. E. Jackson, and R. S. Schuler(1997). “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”. *Academy of Management Journal* 40 (1) : 171~188.
- MacDuffie, J.(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.
- Marin-Garcia, A. and M. Thomas(2016). “Deconstructing AMO Framework : A Systematic Review”. *Intangible Capital* 12 (4) : 1040~1087.
- Miller, K. and P. Monge(1986). “Participation, Satisfaction, and Productivity : A Meta-analytic Review”. *Academy of Management Journal* 29 (4) : 727~753.
- OECD(2005). *Oslo Manual : Guidences for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris : OECD.
- _____(2006). *Government R&D Funding and Company Behaviour*. Paris : OECD.
- Oeij. P., D. Rus, and F. Pot(2017). *Workplace Innovation : Theory, Research and Practice*, Springer.
- Oeij. P. and S. Dhondt(2017). “Theoretical Approaches Supporting Workplace Innovation”. in Oeij. P., D. Rus, and F. Pot (eds.). *Workplace Innovation : Theory, Research and Practice*. pp.63~78.
- Pfeffer, J.(1997). *New Directions for Organizational Theory : Problems and Prospects*. NY : Oxford Univ. Press.
- Pot, F., P. Totterdill, and S. Dhondt(2017). “European Policy on Workplace

- Innovation”. in Oeij. P., D. Rus, and F. Pot (eds.). *Workplace Innovation : Theory, Research and Practice*. pp.11~26.
- Tan, J. and M. W. Peng(2003). “Organizational Slack and Firm Performance During Economic Transitions : Two Studies From an Emerging Economy”. *Strategic Management Journal* 24 (13) : 1249~1263.
- Totterdill, P.(2015). “Closing the Gap : The Fifth Element and Workplace Innovation”. *European Journal of Workplace Innovation* 1 (1) : 55~74.
- Totterdill, P., S. Dhondt, and S. Boermans(2016). *Your Guide to Workplace Innovation*. EUWIN.
- Vandenberg, R. J., H. A. Richardson, and L. J. Eastman(1999). “The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness : A Second-order Latent Variable Approach”. *Group & Organization Management* 24 (3) : 300~339.
- Youndt, M., S. Snell, J. Dean, and D. Lepak(1996). “Human Resource Management, Manufacturing strategy, and Firm Performance”. *Academy of Management Journal* 39 (4) : 836~866.

Abstract

An Empirical Study on the Effect of Workers' Perception of Workplace Innovation on Human Resource Performance in Korean SMEs : Focusing on the Moderating Effect of Government Support

Shim, Yong Bo · Lee, Ho Chang

The purpose of this study is to verify an effect of the workplace innovation on human resource performance and a moderating effect of government support in this causal relationship. The data were used by selecting 487 workers' response collected from the Korean Ministry of Employment and Labor's survey for the evaluation of the labor-management grants program by government support. As a result, labor-management partnership, high-commitment HRM and workplace innovation's bundles had a significant positive (+) effect on organizational commitment. Labor-management partnership, high-involvement work organization, high-commitment HRM and workplace innovation's bundles all had a significant positive (+) effect on innovation behavior. Government support showed the significant positive (+) moderating effects in the causal relationship between workplace innovation (labor-management partnership, high-involvement work organization, high-commitment HRM and workplace innovation's bundles) and human resource performance (organizational commitment/innovation behavior).

Keywords : workplace innovation, government support, organizational commitment, innovation behavior