

근로자는 일터혁신을 인식하고 있는가?*

오진욱**

그동안 일터혁신에 대한 활발한 논의가 이루어졌지만, 일터혁신의 중요한 주체이자 대상인 근로자가 일터혁신에 대해 인식하고 있는지를 파악하려는 노력은 부족했다. 이 글에서는 2022년에 실시된 사업체패널조사와 근로자 설문조사 응답을 연계하여, 제조업 사업체에 도입된 일터혁신을 근로자가 인식하고 있는지를 비교해 보았다. 분석 결과, 설문조사에 참여한 대다수의 근로자 응답이 사업체의 제도 실시 여부와 불일치하는 경향을 보였다. 조직성과와 근로생활 질의 향상이라는 일터혁신의 양대 목표를 달성하기 위해서, 근로자가 일터혁신을 인식하고 있는지, 조직 내 일터혁신이 비공식적으로 존재하는지 등을 지속해서 파악해야 한다.

1. 머리말

일터혁신은 제조업이 지속적인 경쟁력을 확보하고 근로자를 행복하게 만들 수 있는 핵심적인 정책 기제로 주목받아 왔고, 여러 공공기관이 일터혁신의 안착에 힘쓰고 있다. 예를 들어, 노사발전재단이 주도하는 일터혁신 지원 사업은 활성화되어 일터혁신 우수 사례를 공유하는 자리를 마련하기도 하고(예: 고용노동부, 2022), 한국노동연구원을 중심으로 일터혁신에 관한 학술·정책 연구도 꾸준히 진행되고 있다(예: 조성재 외, 2021). 그러나 이런 일터혁신 확산 및 연구에 대해서 부족한 점을 지적하는 의견도 있다.

그동안 일터혁신 성공 사례 또는 일터혁신 성과를 분석할 때, 재무적 성과 증대에만 관심을 두는 경향이 있다. 사용자 관점에서는 재무적 성과가 조직 목표 달성 여부를 확인하기에 가장 객관적인 지표일 수 있다. 그러나 기업 안에서 일하고 있는 근로자도 경영자와 주주 못지않은

* 이 글은 오진욱 외(2022), 『일터혁신에 대한 다수준 연구』 중 제1장과 제6장의 일부를 요약·정리한 것이다.

** 한국노동연구원 부연구위원(joh01@kli.re.kr).

중요한 이해관계자이다. 특히, 일터혁신의 주체이자 대상인 근로자가 조직성과에 기여하는 인적자본 자원(human capital resources)으로서 중요한 역할을 하기 때문에, 일터혁신에 대한 근로자의 인식을 고려하는 것은 중요하다(심용보 · 이호창, 2022). 그럼에도 불구하고, 기존 연구에서 많이 사용된 사업체패널조사와 노사발전재단의 일터혁신지수 자료는 각 사업체에서 소수의 대표 응답자만 정보를 제공하고, 일터혁신의 제도 측정에만 집중하여 근로자가 일터혁신을 어떻게 인식하고 있는지를 파악하기에는 어려웠다. 또한, 일터혁신은 공식적으로 도입된 제도뿐만 아니라 근로자 사이에서 비공식적이고 루틴하게 전개될 수 있다(노세리 외, 2019). 따라서 이 글에서는 기존의 공개 자료를 활용한 연구에서 파악할 수 없었던 일터혁신에 대한 근로자 인식을 탐색해 보고자 한다.

II. 도입된 일터혁신 vs. 인지된 일터혁신

근로자가 바라보는 일터혁신은 조직이 도입하고 운영하는 일터혁신과 다를 수 있다. 일터혁신의 정의를 보면, 조직과 근로자 양쪽 모두에게 이익을 가져다주고, 이런 긍정적인 효과가 근로자에게 동일하게 적용될 것을 가정한다. 그러나 같은 작업장에서 같은 일을 해도, 근로자가 조직의 제도를 다르게 인식하고 받아들이기 때문에, 근로자 개인 수준에서 일터혁신의 효과는 일관적이지 않을 것이다. 다시 말해서, 설령 일터혁신이 근로자의 행복한 삶을 위해서 도입되었다 할지라도, 이에 대한 인식과 평가는 개인마다 다르다. 따라서 개별 근로자가 조직에서 일터혁신이 일어나고 있다는 사실 그 자체를 인식하고 있는지, 그리고 이를 어떠한 관점에서 인식하고 있는지는 매우 중요한 의미를 지닌다(Nishii and Wright, 2008; Oh, 2020).

최근 설문조사 결과를 살펴보면, 노사발전재단에서 수행한 일터혁신 컨설팅 사업에 참여한 기업의 근로자 1,000명 중에서 일터혁신 컨설팅을 모른다고 응답한 비중이 전체 응답의 약 35%로 나타났고, 일터혁신 컨설팅 참여를 하지 않았다는 응답도 약 44%로 나타났다. 이 설문조사의 대상이 인사·경영·총무와 홍보·마케팅 분야의 사무관리직 위주라는 점을 고려해 봐도, 일터혁신에 대한 지원을 받은 곳에서 일터혁신 컨설팅에 대해 모른다는 응답 비중이 3분의 1이나 된다는 점은 기업에서 일터혁신 컨설팅 프로그램이 전사적으로 이루어지지 않거나, 근로자가 일터혁신을 이해할 기회가 부족했다는 것을 암시한다(이장원 외, 2021).

이렇게 조직에 의해서 도입된 일터혁신과 근로자가 인지하는 일터혁신이 다를 가능성이 있지만, 저자가 아는 범위 내에서 도입된 일터혁신과 인지된 일터혁신의 차이를 파악해 보려는 시도는 없었다. 따라서 이 글에서는 사업체패널조사와 근로자의 응답을 직접 비교할 수 있는 ① 정

기적인 업무로테이션, ② 다기능 교육훈련, ③ 업무개선 제안제도, ④ 문제 해결이나 개선 활동을 위한 소집단 활동, ⑤ 직접생산자 자주 보전 업무, ⑥ 직접생산자 품질관리 업무 등 6개의 작업장 혁신제도를 활용하여, 각 제도별 인식 차이를 확인하였다. 각 제도의 구체적인 의미를 살펴보면, 업무로테이션은 조직의 유연성을 높이는 방법으로 “근로자의 직무 영역을 변경시켜 다방면의 경험, 지식 등을 쌓게 하는 인재 양성 제도”를 뜻하며, 현 담당 업무가 아닌 다른 업무로 주기적으로 바뀌는 것을 의미한다(사업체패널조사, 2022b: 166). 다기능 교육훈련은 “근로자가 자신의 업무만이 아니라 다른 업무를 수행할 수 있도록 실시하는 교육훈련”을 의미한다(사업체패널조사, 2022b: 167). 업무개선 제안제도는 “근로자들에게 경영관리상의 개선방안에 대한 의견을 제출할 수 있는 통로를 제공해주는 업무 참여 제도”이다(노세리 외, 2019: 54). 소집단활동은 “업무 관련 개선을 위한 팀, 위원회, 태스크포스(TFT) 등 업무 관련 개선을 위해 직장에서 소인원의 그룹을 만들어 자체적으로 업무에 관한 목표나 계획을 세워 실천하는 활동”이다(사업체패널조사, 2022b: 174). 이 제도들은 직원들의 직무 수행 능력을 끌어올리고 경영 참여를 독려하여, 작업장 내에서 발생하는 여러 문제를 근로자가 스스로 인식하고, 해결을 위한 현실적인 방안을 찾아내어 점진적인 개선과 조직 생산성 증대, 근로자의 내재적 동기 향상 등을 꾀할 수 있다.

Ⅲ. 연구방법

1. 분석 자료

일터혁신에 대한 조직과 근로자의 인식을 비교하기 위해서, 제조업 일터혁신의 운영 현황과 효과를 파악하기 위해 수집된 자료 일부를 활용하였다. 원자료는 한국노동연구원의 사업체패널조사에 참여하는 사업체의 직원을 대상으로 한 설문조사를 기반으로 구축되었다. 사업체패널조사는 인사담당자, 노사관계 업무 담당자, 노동조합 대표 응답을 기반으로 기업의 전반적인 경영 현황과 인적자원관리 및 노사관계에 대한 풍부한 정보를 담고 있고, 특히 일터혁신과 관련된 정보를 담고 있는 유일한 패널조사이다. 그러나 사업체패널조사는 실제로 기업에서 일하는 근로자가 조사 내용에 대해서 어떻게 생각하는지는 파악할 수가 없다. 따라서 원자료는 2020년 사업체패널조사(WPS2019)와 2022년 사업체패널조사(WPS2021)에 참여한 사업체의 직원들을 주요 대상으로 조사하여 사업체패널조사의 풍부한 정보와 설문조사를 통해 획득한 근로자 응답을 연계하여 활용할 수 있는 자료이다. 실제 조사는 2022년 6월 1일부터 9월 2일까지 약 3개월 동

안 120개 사업체에서 진행되었으며, 한 사업체당 평균 7.04명의 근로자가 설문조사에 참여하였다. 총 845명의 근로자 응답 자료를 120개 사업체의 2020년 사업체패널조사와 2022년 사업체패널조사 베타버전¹⁾과 함께 엮어서 이 글에서 활용하였다. 설문조사에 참여한 제조업 근로자의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 인구통계특성

응답자 특성		사례 수	비중
성별	남자	571	67.6
	여자	274	32.4
사업체 업종	경공업	172	20.4
	화학공업	226	26.7
	금속·자동차·운송	239	28.3
	전기·전자·정밀	208	24.6
사업체 규모	30~49인	267	31.6
	50~99인	217	25.7
	100~299인	226	26.7
	300~499인	77	9.1
	500인 이상	58	6.9
연령	20대 이하	129	15.3
	30대	208	24.6
	40대	241	28.5
	50대	223	26.4
	60대 이상	44	5.2
근속연수	3년 미만	183	21.7
	3~6년 미만	175	20.7
	6~10년 미만	162	19.2
	10년 이상	325	38.5
이직 경험 여부	이직 경험 없음	366	43.3
	이직 경험 있음	479	56.7
학력	고졸	506	59.9
	전문대졸	202	23.9
	대졸	132	15.6
	대학원졸	5	0.6
평균 월급	300만 원 미만	511	60.5
	300만~500만 원 미만	289	34.2
	500만~700만 원 미만	39	4.6
	700만 원 이상	6	0.7
월평균 가구소득	300만 원 미만	247	29.2
	300만~500만 원 미만	392	46.4
	500만~700만 원 미만	149	17.6
	700만 원 이상	57	6.7
사내활동 가입 여부	가입	154	18.2
	미가입	691	81.8
노조 가입 여부	가입	172	20.4
	미가입	673	79.6

자료 : 저자 작성.

1) 본 연구에서 사용한 2022년 사업체패널조사 자료는 베타버전(beta version)이기 때문에, 공식으로 공개될 자료와 다를 수 있다.

2. 변수의 측정

먼저 도입된 제도를 파악하기 위해서 2022년에 실시한 사업체패널조사(WPS2021) 베타버전을 사용하였다. 정기적인 업무로테이션, 다기능 교육훈련, 제안제도, 소집단활동의 공식적인 실시 여부를 인사담당자가 응답하는 문항을 활용하였고, 제도 운영=1, 제도 미운영=0으로 코딩하였다. 직접생산자 자주 보전 업무와 품질관리 업무는 기존 문항을 수정 후 활용하였다. 보전 업무의 경우, “보전 파트와 직접생산자가 거의 동등하게 보전 업무를 담당한다”, “직접생산자가 대부분의 보전 업무를 담당한다”, “직접생산자가 전적으로 보전 업무를 담당한다” 세 문항은 1로 코딩하여 실시 집단으로, 보전 파트에서 전적으로 또는 대부분의 보전 업무를 담당하는 경우는 0으로 코딩하여 미실시 집단으로 나누었다. 품질 업무의 경우는 “품질 문제는 전부 전담부서에서 담당하고, 직접생산자는 전혀 책임을 지지 않는다”를 0으로 코딩하여 미실시 집단으로, 이외의 응답은 모두 직접생산자의 품질 업무 담당을 내포하고 있으므로 1로 코딩하여 실시 집단으로 나누었다. 120개 사업체의 각 제도 운영 여부는 <표 2>와 같다.

근로자의 제도 인식은 6개 제도별 시행 여부를 파악하였다. 근로자가 회사에서 제도를 시행한다고 생각하면 1, 시행하지 않는다고 생각하면 0으로 코딩하여 두 집단을 나누었다. 사업체패널조사는 조직 수준의 자료이고, 근로자의 인식은 개인 수준의 자료이기 때문에, 개인 수준의 응답에 사업체패널조사 응답을 연계하였다. 예를 들어, 한 사업체의 업무로테이션 응답값이 1이라면, 그 사업체의 근로자 응답은 업무로테이션=1과 비교되었다.

<표 2> 사업체의 일터혁신 제도별 운영 여부

(단위: 개, %)

	제도 운영		제도 미운영	
	빈도	비중	빈도	비중
업무로테이션	28	23.3	92	76.7
다기능교육훈련	21	17.5	99	82.5
제안제도	46	38.3	74	61.7
소집단활동	52	43.3	68	56.7
생산직 보전업무	51	42.5	69	57.5
생산직 품질관리	103	85.8	17	14.2

자료: 저자 작성.

IV. 분석 결과

사업체에서 도입한 일터혁신 제도에 대해서 근로자가 어떻게 인식하는지를 <표 3>에 요약하였고, 사업체의 제도 도입과 근로자 제도 인식의 차이가 있는 사업체 정보를 <표 4>에 요약하였다. 설문에 참여한 845명의 근로자 중 각 제도를 인식하고 있는 비중은 업무로테이션 52.9%, 다기능 교육훈련 57.8%, 업무개선 제안제도 73.1%, 소집단 활동 43.8%, 직접생산자 자주 보전 업무 60.8%, 그리고 직접생산자 품질관리 업무 69.9%였다. 설문에 참여한 120개 사업체 중에서 제도 도입과 근로자의 제도 인식 차이가 있는 경우는 업무로테이션 67.5%, 다기능 교육훈련 70.8%, 업무개선 제안제도 50.0%, 소집단 활동 57.5%, 직접생산자 자주 보전 업무 62.5%, 직접생산자 품질관리 업무 17.5%로 나타나, 사업체 제도 도입과 근로자 인식이 일치하지 않는 비중이 상당히 높았다.

제도 도입과 근로자 인식 불일치는 두 가지 경우를 생각해 볼 수 있다. 하나는 사업체에서 제도를 도입했지만, 시행이 잘 이루어지지 않아 근로자가 제대로 인식하지 못했을 수 있고, 다른 하나는 반대로 사업체에서 제도를 공식적으로 도입하지 않았지만, 근로자 사이에 퍼져 있는 관행이 일종의 제도처럼 인식될 수 있다. 따라서 이 불일치 경향에 대해서 조금 더 깊게 살펴볼 필요가 있다. 이를 위해서 불일치 유형을 인사담당자가 제도를 시행한다고 응답한 경우와 미시행한다고 응답한 경우로 나누어서 근로자 인식 차이를 분석하였다.

<표 3> 근로자 일터혁신 제도 시행 인식 현황

(단위: 명, %)

	제도 인식		제도 미인식	
	빈도	비중	빈도	비중
업무로테이션	447	52.9	398	47.1
다기능교육훈련	488	57.8	357	42.2
제안제도	618	73.1	227	26.9
소집단활동	370	43.8	475	56.2
생산직 보전업무	514	60.8	331	39.2
생산직 품질관리	591	69.9	254	23.4

주 : N=845.
자료 : 저자 작성.

〈표 4〉 일터혁신 제도별 사업체 제도 시행과 근로자 제도 인식 차이

(단위: 개, %)

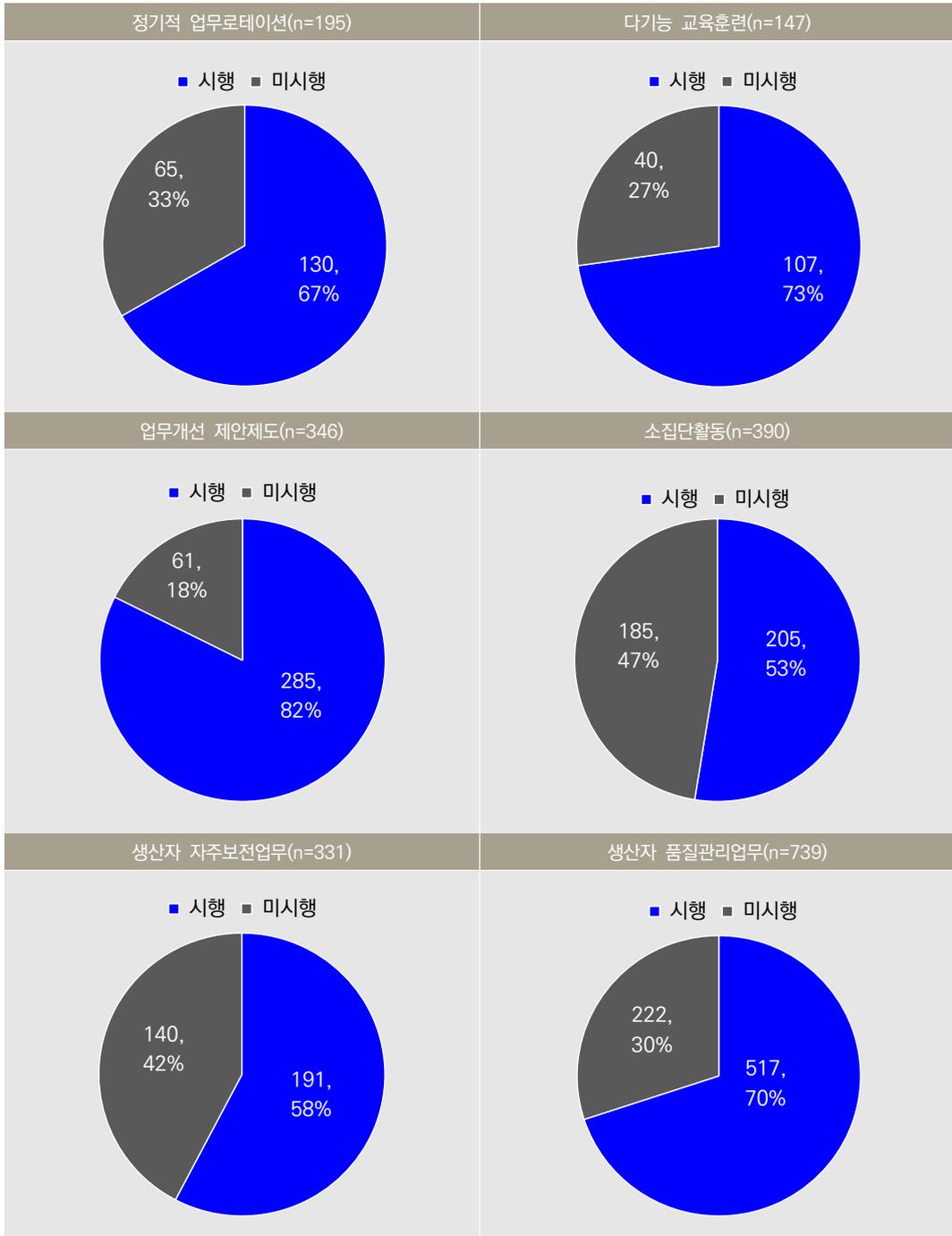
	제도 시행-근로자 제도 인식 일치 사업체		미일치 사업체	
	빈도	비중	빈도	비중
업무로테이션	39	32.5	81	67.5
다기능교육훈련	35	29.2	85	70.8
제안제도	60	50.0	60	50.0
소집단활동	51	42.5	69	57.5
생산직 보전업무	45	37.5	75	62.5
생산직 품질관리	99	82.5	21	17.5

주: N=120.
자료: 저자 작성.

1. 사업체의 제도 시행 & 근로자 미인식

먼저 인사담당자가 각 제도를 시행한다고 응답한 경우의 근로자 인식을 파악하였다. [그림 1]을 보면 각 제도를 시행하지 않는다고 인식하는 비중은 업무로테이션 33%, 다기능 교육훈련 27%, 업무개선 제안제도 18%, 소집단활동 47%, 직접생산자 자주 보전 업무 42%, 직접생산자 품질관리 업무 30%로 나타났다. 사업체의 제도 도입과 근로자 인식의 불일치가 가장 두드러지게 나타나는 제도는 동아리·팀 등 소집단활동을 통한 개선제도이다. 이와 같은 불일치 결과를 통해 유추해 볼 수 있는 것은 사업체에 일터혁신 제도가 공식적으로 도입·운영되고, 인사담당자가 이를 인지하고 있어도, 근로자가 쉽게 인식할 정도로 널리 시행이 되지 않을 가능성과, 실제로 시행은 되고 있지만 이에 관한 정보공유 부족, 커뮤니케이션 채널 부재 등으로 인해 현장 근로자가 명확하게 인지할 기회가 부족할 가능성이 있다. 인식의 차이가 가장 크게 나타난 소집단 활동의 경우, 관리자는 사내 제도를 인지하지만, 근로자는 자신이 그 제도에 직접 참여하지 않기 때문에 미시행하고 있다고 인식할 가능성이 있다.

[그림 1] “사업체 응답=시행”인 경우 근로자 인식 차이



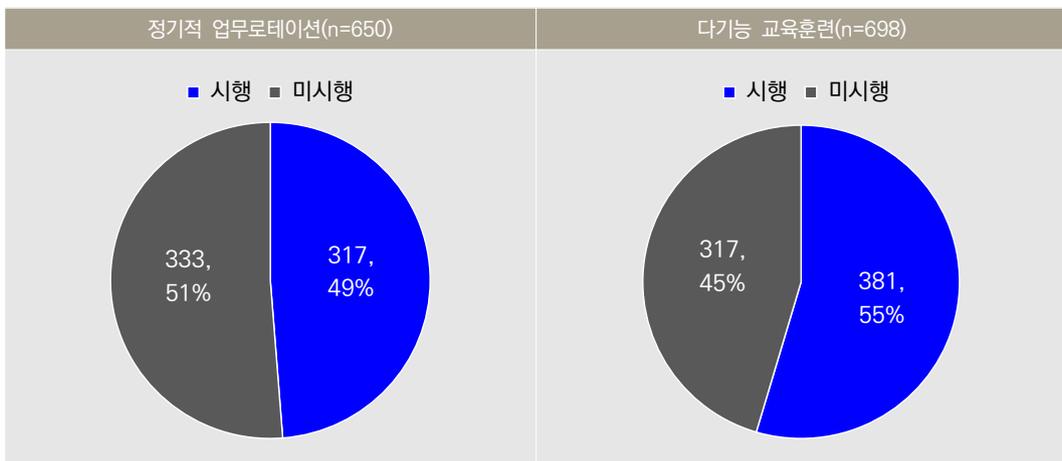
자료 : 저자 작성.

2. 사업체의 제도 미시행 & 근로자 인식

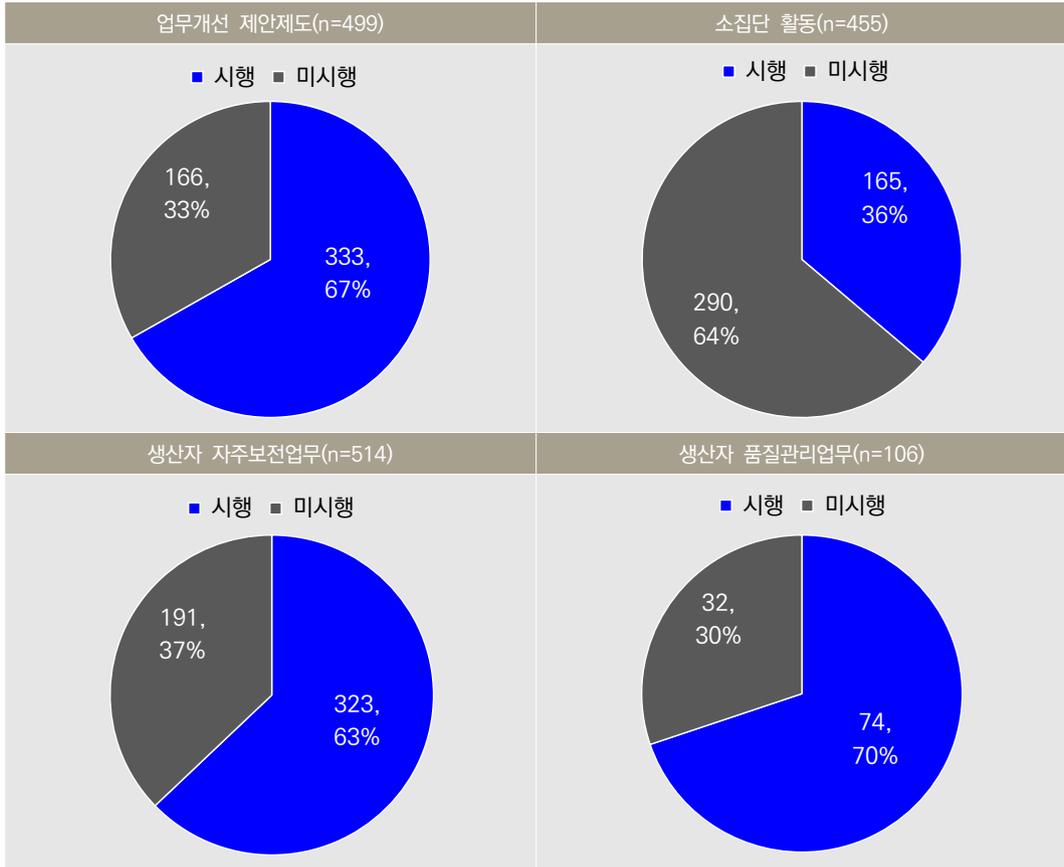
반대로, 인사담당자가 각 제도를 시행하지 않는다고 응답한 경우의 근로자 인식은 [그림 2]와 같이 나타났다. 근로자가 각 제도를 시행한다고 인식하는 비중은 업무로테이션 49%, 다기능 교육훈련 55%, 업무개선 제안제도 67%, 소집단활동 36%, 직접생산자 자주 보전 업무 63%, 직접생산자 품질관리 업무 70%로 나타났다. 이와 같은 불일치 결과는 어찌 보면 소규모 사업체의 현실 일 수 있다. 인사담당자가 사업체에 현 제도가 도입되지 않았다고 응답했는데, 실제로 근로자가 그 제도가 있다고 생각한다면, 그동안 관습적으로 현장에서 이어져 온 관행을 공식 제도로 인식할 가능성이 있다. 또한, 업무개선을 위한 제안이나 직접생산자의 자발적인 보전과 품질관리 노력은 굳이 공식적으로 회사에서 시행하지 않더라도, 근로자가 일상적으로 행할 수 있는 활동이다. 근로자가 일터혁신 제도와 유사한 조직행동을 자발적이고 반복적으로 해왔기 때문에 그런 관행을 공식적인 제도로 인식할 수 있고, 이는 “일터혁신은 제도를 통해 이루어진다고보다는 루틴하게 이루어진다”(노세리 외, 2019: 238)는 기존 주장을 다시 한 번 생각해 보게 한다.

이에 대해서 조직 규모를 고려하여 추가 분석을 해보았는데, 전반적으로 소규모 사업체의 근로자가 관행을 일터혁신 제도로 인식하는 것으로 나타났다. 인사담당자는 제도가 없다고 응답했지만, 제도가 시행 중이라고 응답한 근로자가 300인 미만 사업장에 속한 비중은 업무로테이션 82.6%, 다기능 교육훈련 80.3%, 업무개선 제안제도 83.2%, 소집단활동 91.0%, 직접생산자 자주 보전 업무 72.8%, 직접생산자 품질관리 업무 93.2%로 나타났다. 요약하면, 조직 규모가 작을 때, 인사담당자와 근로자 사이의 일터혁신 인식 불일치 경향이 크고, 소규모 사업체에서 비공식적인 일터혁신이 진행되고 있을 가능성을 암시한다.

[그림 2] “사업체 응답=미시행”인 경우 근로자 인식 차이



[그림 2]의 계속



자료: 저자 작성.

V. 결론

이 글의 분석 결과를 토대로 “근로자는 일터혁신을 인식하고 있는가?”라는 질문에 답을 해볼 수 있다. 사업체패널조사의 응답이 정확하다고 가정한다면, 설문조사에 참여한 다수의 근로자는 일터혁신을 제대로 인식하지 못하는 것으로 드러났다. 2022년 사업체패널조사 결과(WPS 2021 Beta)와 근로자 설문조사 응답을 비교하여 일터혁신 도입과 근로자 인식의 차이를 비교해 본 결과, 사업체 응답과 근로자 응답의 불일치 경향이 뚜렷하게 나타났다. 불일치 경향은 크게 ① 제도가 도입·운영되었지만, 근로자가 인식하지 못하는 경우와 ② 제도가 도입되지 않았지

만, 작업장에서 비공식적으로 운영되고 있는 경우로 나눌 수 있었다.

첫 번째 경우는 일터혁신 제도가 도입되었지만, 현장의 근로자가 인지할 정도로 전사적으로 실행되고 있지 않거나, 실제로 운영이 잘되고 있어도 노사 간 의사소통 부족, 리더십의 부재, 동료 간의 소통 부족, 조직 내 공식 커뮤니케이션 채널 부재 등 여러 가지 이유로 현장 근로자가 일터혁신에 대한 정보를 습득하고 인지할 기회가 부족할 가능성이 있다. 일터혁신에 대한 정보가 정확하게 전달되지 않으면 제도에 대한 정보 왜곡이나 단절이 생겨서 일터혁신에 대한 또 다른 오해와 불신을 낳을 수 있고, 근로자의 참여율이 낮다면 일터혁신의 효과성이 미미하게 될 수 있다. 따라서 일터혁신을 통해서 기업이 얻고자 하는 효과, 근로자가 얻을 수 있는 효과를 명확하게 정의하고, 구체적인 실행 방안을 전달할 수 있도록 사내 교육, 간담회, 소식지, 대자보, 사내 인트라넷 등의 다양하고 효과적인 커뮤니케이션 방안을 강구해야 한다.

두 번째 경우는 공식적인 제도는 없지만, 현장에서 오랫동안 지속된 관행을 일터혁신 제도처럼 인식하는 경우이다. 이 불일치 유형은 특히 소규모 사업체에서 많이 발견되었다. 이는 소규모 사업체에서 인사담당자와 근로자 사이의 관점 차이가 크거나, 비공식적인 일터혁신 관행이 존재할 가능성이 있다. 일터혁신의 제도가 이미 일터의 관행으로 작동하고 있으면, 이를 이해하려는 노력이 필요하다. 작업장의 관행은 경영진에 의해서 인위적으로 만들어진 것이 아닌, 일상적이고 반복적인 행위를 통해서 쌓인 자연적인 산물이다. 이 관행은 근로자의 선택과 의도가 담겨 있는 그릇일 수 있고, 작업장의 특수한 상황에 의존하는 기업의 고유한 지식자산일 수도 있다(노세리, 2017). 따라서 사업체의 경영진이나 일터혁신 지원 컨설턴트는 작업장에서 비롯되고 축적된 관행이 새롭게 도입하려는 일터혁신의 제도의 목표와 결을 함께하는지, 작동방식이 유사한지, 언제 · 어떻게 · 누구에게 효과적으로 쓰이는지 등을 우선적으로 파악해야 한다.

이상의 논의는, 앞으로 일터혁신에 대한 연구가 조직의 공식적인 제도 도입과 운영 현황을 파악하는 것뿐만 아니라, 근로자 스스로가 일터혁신 활동이라고 생각하는 일상적이고 비공식적인 사내 활동에 관한 연구로 확장될 필요성을 보여준다. 그러한 의미에서 이 글의 단순한 비교 결과가 향후 근로자 시각에서 일터혁신을 접근하는 연구의 시발점이 될 수 있을 것이다.

KLI

[참고문헌]

고용노동부(2022. 6. 9), 보도자료, 「자발적인 내부 변화를 이끌어내 조직문화를 개선하여 일하고 싶은 회사로!」, https://moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=13604 (검색일 : 2022. 10. 21).

- 노세리(2017), 『한국 중소기업의 문제해결과 조직학습 : 하청기업을 중심으로』, 한양대학교 박사학위 논문.
- 노세리 · 노용진 · 박경원 · 채희선(2019), 『제조업 업종별 일터혁신 연구』, 한국노동연구원.
- 사업체패널조사(2022a), 『사업체패널조사 소개』, <https://www.kli.re.kr/wps/contents.do?key=175> (검색일 : 2022. 10. 21).
- _____ (2022b), 『사업체패널 1~8차년도 조사자료 통합설문지 : Version 1.71』, 한국노동연구원.
- 심용보 · 이호창(2022), 「중소기업에서 일터혁신에 대한 노동자의 인지가 인적자원성장에 미치는 영향 : 정부지원의 조절효과를 중심으로」, 『노동정책연구』, 22(3), pp.127~157.
- 이장원 · 강혜정 · 전이영(2021), 『코로나19가 일터혁신에 미치는 영향』, 한국노동연구원.
- 조성재 · 김동배 · 심용보 · 류성민 · 김윤호 · 신가희(2021), 『한국형 일터혁신 모델 탐색』, 한국노동연구원.
- Nishii, L. H. and P. M. Wright(2008), "Variability within Organizations: Implications for strategic human resources management," in D. Brent Smith(ed.), *The People Make the Place: Dynamic linkages between individuals and organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, New York, NY, pp.225~248.
- Oh, J.(2020), "Employee Perceptions of HRM Practices and Their Turnover Intentions: Evidence from South Korea," *Evidence-based HRM*, 8(2), pp.145~160.