

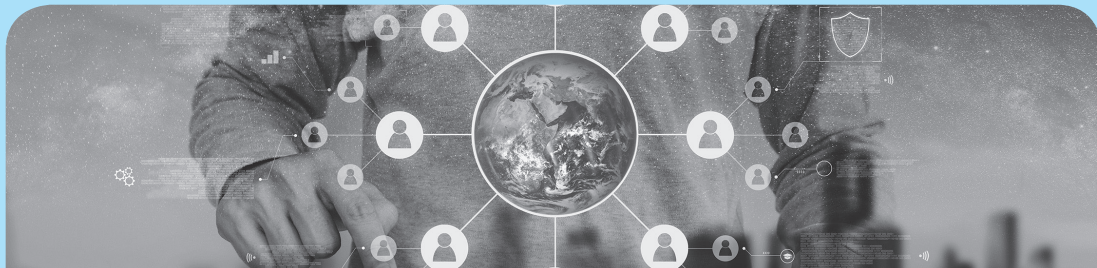
포스트 코로나19 시대 기업환경변화와 인적자원개발 및 지속가능경영전략

# Session 3. 인사, 조직

좌장: 최우재 교수(청주대)

발표자	논문제목	토론자
조일현(한국외대)* 양재완(한국외대)	고성과작업시스템의 변화가 조직성과에 미치는 영향 - 인적자원성과의 매개효과를 중심으로 -	류준열 (서울시립대)
조은선(그랜드코리아레저 인재개발원)* 문치택(그랜드코리아레저 인재개발원)	한국판 뉴딜 시대, 공기업 G사의 비대면 교육과정 개발 및 확산 사례 연구	나동만 (한국직업능력 개발원)
Jihye Lee(서울대)*	Leader Boundary Spanning Behavior and Subordinates' Voice Behavior	안성익 (영남대)
윤성환(계명대)*	진성리더십, 긍정심리자본, 잡크래프팅, 직무성 과 간의 구조적 관계에 관한 분석: 재중 한국기업 중국현지 종업원을 대상으로	조윤희 (조선대)
윤선일(한국직업능력개발원)* 나동만(한국직업능력개발원)	리더십이 팀워크에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감과 조직몰입의 매개효과를 중심으로	임지선 (안보경영연구원)

\* 해당 논문의 발표자





# 고성과작업시스템의 변화가 조직성장에 미치는 영향

- 인적자원성과의 매개효과를 중심으로 -

조일현\*·양재완\*\*

## 국문요약

기업의 목표를 달성하기 위해서는 인적자원을 전략적으로 관리하고, 인적자원의 전문적인 지식, 기술, 능력을 적극적으로 개발하며, 인적자원성과를 통해 지속가능한 경쟁우위를 확보하여야 한다. 본 연구는 고성과작업시스템(HPWS: High Performance Work Systems)의 변화가 조직성장에 어떠한 영향을 미치는지를 고찰하며 특히 고성과작업시스템 변화와 조직성장을 연결하는 주요경로로서 인적자원성과의 역할과 매개효과를 검증하고자 한다. 인사시스템으로부터 사람과 과정을 거쳐 궁극적인 성과가 나타나는 인과관계와 고성과작업시스템은 혁신적인 인사제도로 인식되기 때문에 혁신적인 인사제도의 신설과 폐지가 조직성장의 결과로 나타나기 위해서는 인적자원성과 없이는 달성하기 어려울 수밖에 없는 점에 주목하였다.

세부적으로 보면, 고성과작업시스템 구성제도의 신설과 폐지가 조직의 인적자원성과에 어떠한 영향을 미침으로써 궁극적으로 조직성장에 미치는 기여점을 실증 분석한다. 한국직업능력개발원(KRIVET)의 인적자본 기업패널자료(HCCP: Human Capital Corporate Panel)와 KIS 기업 데이터를 사용하여 437개의 제조, 금융, 서비스 기업을 대상으로 분석한 결과, 고성과작업시스템 구성제도의 신설은 인적자원성과가 증가하였고, 구성제도의 폐지는 인적자원성과의 감소로 나타났다. 그리고 인적자원성과가 증가할수록 조직성장은 높아지는 것으로 나타났다. 이와 더불어 고성과작업시스템 구성제도의 변화와 조직성장 간 관계에서 인적자원성과의 매개효과를 검증한 결과, 고성과작업시스템 구성제도의 신설은 인적자원성과를 통하여 조직성장에 영향을 미치는 간접효과가 유의하게 나타났으나 고성과작업시스템 구성제도의 폐지는 인적자원성과를 통하여 조직성장에 미치는 간접효과는 유의하지 않게 나타났다.

이러한 결과를 통하여 고성과작업시스템 구성제도의 변화는 구성원의 직무능력과 의욕 등의 인적자원성과에 영향을 주어 궁극적으로 조직성장에 기여함을 확인하였다. 결론에서는 실증결과의 요약과 본 연구가 갖는 학문적·실무적 의의를 제시하였다.

핵심 주제어: 고성과작업시스템, 조직성장

\* 한국외국어대학교 글로벌경영연구소 연구원(제1저자, danieljo21@naver.com)

\*\* 한국외국어대학교 경영대학 조교수(교신저자, jwyang@hufs.ac.kr)

# 한국판 뉴딜 시대, 공기업 G사의 비대면 교육과정 개발 및 확산 사례 연구

조은선\*·문치택\*\*

## 국문 요약

2020년 전세국은 코로나-19로 급격한 경제적·사회적 변화와 더불어 인적자원개발 분야에 있어서도 큰 혼란을 겪어나가고 있다. 이러한 세계적인 팬데믹 상황에서 우리 정부는 위기 극복과 코로나 이후 글로벌 경제 선도를 위해 ‘한국판 뉴딜’이라는 국가발전 전략을 수립하고, 디지털 뉴딜, 그린 뉴딜, 사회 안전망 강화라는 3가지 방향으로 정책을 추진하고 있다. 이러한 정부의 노력에 동참하고 위기를 함께 극복해 나가기 위해 문체부 산하의 공기업 G사는 ‘비대면 교육과정 개발 및 확산’ 과제를 발굴하여 기획재정부의 공공기관 한국판 뉴딜 역할 강화를 위한 자율 확산 프로젝트에 참여하게 되었다.

전국에 3개의 외국인 전용 카지노를 운영하고 있는 공기업 G사는 이번 코로나-19의 확산에 따라 4월에는 다중이용시설인 영업장을 비롯한 전사가 6주간 휴업을 하였고, 6월에는 사내 확진자 발생으로 위기를 맞이하기도 하였다. 이 과정에서 인적자원개발을 위한 교육 계획은 몇 번이나 재수립하게 되었고, 비상 경영 선언에 따라 교육비를 절감하고 인재개발원의 기능을 조정하는 등 HRD의 디지털화를 위한 다양한 시도와 노력을 하게 되었다. 특히 집체교육 및 현장 교육으로 운영하던 OJT를 온라인 형태로 대체하기 위해 “D-OJT(Digital-Online Job Training)”라는 새로운 직무교육 체계를 구축하였으며, 신속하게 기존의 매뉴얼과 교육내용을 디지털 교육 콘텐츠로 전환하고 현장의 직무 강사들을 활용하여 다양한 비대면 온라인 교육과정을 개발하였다. 이렇게 개발한 비대면 교육 콘텐츠와 온라인 교육과정은 관광 공기업으로서 사회적 책무를 이행하고 쓰러져 가는 관광산업을 견인하기 위하여 관광·카지노 종사자뿐만 아니라 70개의 관광 관련 대학 및 50개의 관광특성화 고등학교의 학생들과 교사들에게 원격 교육용 자료 및 과정으로 무상제공되었으며, 조직 내부의 인적자원개발을 위해 사내 온라인 커뮤니티(학습조직)를 다양하게 구성하고, 커뮤니티 내에서 교육 콘텐츠를 스스로 만들고, 자유롭게 학습하고, 평가할 수 있도록 G-캠퍼스라는 온라인 교육 플랫폼 환경을 갖추었다. 또한 이러한 활동을 지원하기 위한 G-플루언서(G사의 Influencer) 선발 및 지원 등 활성화 노력도 함께 하고 있는데, 이러한 활동들은 수시로 변경되

\* 그랜드코리아레저 인재개발원 교육기획파트장, 이화여자대학교 교육학과 박사과정 수료(제1저자, standzone@7luck.com)

\*\* 그랜드코리아레저 인재개발원(교신저자)

고, 기록되지 않으면 소실될 수 있는 현장의 지식을 실시간으로 업데이트 하고, 언택트 환경 속에서 온택트 문화를 조성하는 등 직원 스스로 교육의 소비자에서 생산자로 변화할 수 있도록 새로운 교육 체계를 운영하고 자기 주도적 학습 환경을 조성하는데 도움을 주었다.

본 연구에서는 지금의 코로나 사태를 극복하고자 하는 정부의 한국판 뉴딜 프로젝트에 참여하고 있는 G사의 다양한 노력과 시도를 구체적으로 제시하고, 그 과정에 있어서 개선에 대한 아이디어와 시행착오를 통해 얻을 수 있었던 시사점을 공유하여 포스트 코로나 시대, 기업에서 구성원을 위한 더 나은 학습 방안에 대해 함께 논의하고자 한다.

핵심 주제어: 한국판 뉴딜, 포스트코로나, 매뉴얼, D-OJT(Digital-Online Job Training), 교육과정개발

# Leader Boundary Spanning Behavior and Subordinates' Voice Behavior

Jihye Lee\*

## A b s t r a c t

Today's work organizations battle with fast-changes in the economy, rise of global competition, increasing task complexity, and uncertainty brought about by flatter, network-based work structures. These changes call for leaders to engage in efforts to bridge and connect with external actors or engage in boundary spanning activities, in order to coordinate and tackle interdependent tasks. Boundary spanning behavior, which refers to behaviors intended to establish relationships and interactions with external actors (e.g., customers, governmental agencies, suppliers, higher-level management, or other divisions inside organizations), involves some externally directed behaviors such as seeking information and ideas from external actors and communicating with external stakeholders to inform them of organizational activities, persuade to give support, and acquire resources.

This study explores the leaders' external role by suggesting the positive impact of boundary spanning behavior. Based on the theoretical framework of social exchange theory and conservation of resources theory, we suggest the motivational mechanism that underlies the relationship between leader boundary spanning behavior and subordinates' voice behavior and its boundary condition. Our results revealed that leader boundary spanning behavior enhances employee voice behavior by increasing general self-efficacy. Additionally, abusive supervision diminished the beneficial effect of leader boundary spanning behavior on employee voice behavior via general self-efficacy.

**Key Words:** leader boundary spanning behavior, general self-efficacy, voice behavior, abusive supervision

---

\* Visiting Researcher, Institute of Industrial Relations, Seoul National University(jh0405.lee@gmail.com)

# 진성리더십, 긍정심리자본, 잡크래프팅, 직무성과 간의 구조적 관계에 관한 분석

- 재중 한국기업 중국현지 종업원을 대상으로 -

윤성환\*

## 국문 요약

본 연구에서는 중국에 진출한 한국기업에 근무하고 있는 중국현지 종업원들을 대상으로 하여 그들이 지각하고 있는 한국인 직속상사의 진성리더십과 긍정심리자본, 잡크래프팅 및 직무성과 간의 구조적인 관계를 파악하였으며 나아가 진성리더십과 잡크래프팅, 직무성과 간의 관계에서 긍정심리자본이 매개역할을 담당하는지도 아울러 분석하였다.

연구목적을 달성하기 위하여 재중 한국 대기업에 근무하고 있는 360명의 중국현지 종업원을 대상으로 하여 설문조사를 실시하였다. 수집한 설문지는 SPSSWIN와 AMOS 통계 프로그램을 이용하여 구조방정식 모형분석을 실시하여 설정한 제반 가설들을 검정하였다.

실증분석 결과 밝혀진 주요 연구결과들을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 진성리더십은 긍정심리자본에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 한국인 직속상사의 진성리더십이 중국현지 종업원들의 자기효능감, 희망, 회복력, 낙관주의 등과 같은 긍정적인 심리상태를 촉진한다는 것을 암시하는 것이다. 둘째, 진성리더십은 잡크래프팅에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 한국인 상사가 자기 자신을 얼마나 인식하며, 높은 도덕성을 지니고 공정하며 투명하게 정보를 처리하여, 관계를 유지하고 있는가에 대한 중국 현지 종업원들의 지각이 그들의 직무와 관련된 행동에 큰 영향을 끼칠 수 있다는 사실을 보여주는 것이다. 셋째, 진성리더십은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 재중 한국기업 중국현지 종업원들이 지각하는 진정성 있는 한국인 직속 상사의 행동은 종업원들의 헌신과 열정을 자아낼 수 있음을 시사한다. 넷째, 긍정심리자본은 잡크래프팅에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 자기효능감, 희망, 회복력, 낙관주의 등과 같은 긍정심리가 높은 구성원들은 본인이 업무를 수행함에 있어 스스로 다양한 문제 해결을 위한 시도를 자발적이며 적극적으로 하게 된다는 것을 의미한다. 다섯째, 긍정심리자본은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 긍정심리자본이 높은 종업원들은 직무수행 시 보다 긍정적인 심적 상태에서 열정적으로 업무에 임하는 경향이 높으며 이는 결과적으로 높은 직무성과를 창출할 수 있을 것으로 기대됨을 의미한다. 여섯째, 잡크래프팅은 직무성과에 직접적으로 유의한 영

\* 계명대학교 인문국제학대학 중국학전공 교수(yshwan70@kmu.ac.kr)



향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 이는 중국현지 종업원들이 잡크래프팅을 자발적으로 수행한다고 하여 무조건 직무성으로 나타나는 것이 아니라 다른 요소들이 투입될 때 직무성과를 창출할 수 있음을 암시하는 것이다. 끝으로, 긍정심리자본은 진성리더십과 잡크래프팅 간 영향관계에서 뿐만 아니라 진성리더십과 직무성과 간 영향관계에서도 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 재중 한국기업의 한국인 상사의 진성리더십이 중국현지 종업원들의 직무에 대한 자발적이고 적극적인 행동 유발 또는 직무성과를 직접적으로 제고시킬 뿐만 아니라 진성리더십이 긍정심리자본을 증가시킴으로써 중국현지 종업원들의 잡크래프팅 또는 직무성과를 제고시킬 수 있다는 사실을 의미하는 것이다.

이러한 연구결과들을 토대로 본 연구에서는 재중 한국기업의 조직관리자들에게 중국현지에서의 성공적인 조직운영 및 인적자원관리를 위한 바람직한 진성리더십 발휘와 관련한 몇 가지 시사점을 제시하고 있다.

핵심 주제어: 진성리더십, 긍정심리자본, 잡크래프팅, 직무성과



## 리더십이 팀워크에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감과 조직몰입의 매개효과를 중심으로

윤선일\*·나동만\*\*

### 국문요약

오늘날 기업을 비롯한 대다수의 조직은 팀제를 도입하여 운영하고 있다. 팀제가 효과를 발휘하기 위해서는 조직단위 차원은 물론 구성원들의 개인단위 차원에서의 협업과 소통 즉 팀워크를 살피볼 필요가 있지만, 팀워크에 대한 연구는 아직 부족한 실정이다. 이에 따라 본 연구에서는 팀워크의 향상을 위해 팀워크에 영향을 미치는 리더십으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 비교하여 살펴보았다. 특히 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차별성을 살펴보기 위해 부하의 자기효능감과 조직몰입의 매개효과를 분석하였다.

분석을 위해 본 연구는 직무 특성상 팀워크가 강조되는 조직을 대상으로 연구자가 직접 설문조사를 실시하여 분석을 진행하였다. 분석 결과 첫째, 변혁적·거래적 리더십 모두 팀워크에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 자기효능감에 대해서는 변혁적·거래적 리더십 모두 긍정적인 영향을 미치며, 거래적 리더십의 영향력이 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 한편 조직몰입에 대해서는 변혁적 리더십만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 자기효능감은 변혁적 리더십과 팀워크의 관계, 거래적 리더십과 팀워크의 관계 모두에 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 발휘될수록 자기효능감이 높아져 궁극적으로 팀워크 수준이 향상되는 것이다. 조직몰입은 변혁적 리더십과 팀워크의 관계를 매개하지만, 거래적 리더십과 팀워크의 관계에서는 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 조직몰입에 미치는 영향력이 크며, 이는 변혁적 리더십이 높을수록 조직몰입이 향상되어 팀워크에 긍정적으로 작용함을 시사한다. 종합해보면 팀워크에 좀 더 효과적인 리더십은 변혁적 리더십으로 자기효능감 보다는 조직몰입을 통해 팀워크에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 아울러 상대적인 영향력의 정도는 작지만 거래적 리더십이 자기효능감을 통해 팀워크를 향상시키므로, 리더는 팀워크 향상을 위해 거래적 리더십 또한 고려할 필요가 있다. 본 연구는 부족한 팀워크 연구를 보완하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 팀워크에 차별적인 경로로 영향을 미친다는 것을 자기효능감과 조직몰입을 매개변수로 실증한 연구로서 의미가 있다.

\* 한국직업능력개발원 연구원(제1저자, sun1@krivet.re.kr)

\*\* 한국직업능력개발원 연구위원(교신저자, shoutndm@krivet.re.kr)

핵심 주제어: 팀워크, 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자기효능감, 조직몰입