

## 논문 12

## 제안제도의 조직몰입에 대한 효과: 인적자본 수준의 조절적 영향

박노근\*

## 요약

본 연구는 제안제도가 근로자들의 인식적(cognitive) 요인과 감정적(affective) 요인에 미치는 효과를 살펴보고자 하였다. 또한 그러한 효과가 한 기업이 보유하고 있는 인적자본 수준에 따라 어떻게 달라질 수 있는지를 고찰하고자 하였다. 한국직업능력개발원에서 2007년 실시한 인적자본기업패널조사(HCCP)의 데이터에 Muller et al.(2005)이 제시한 매개적 조절모형을 적용하여 본 연구의 가설들을 검증하였다. 우리는 의사소통이 제안제도와 조직몰입 사이의 관계에서 매개적 역할을 하고 있으며, 인적자본 수준은 제안제도와 의사소통, 제안제도와 조직몰입 사이의 관계에서 조절적 역할을 하고 있음을 발견하였다. 마지막으로, 학문적인 암시와 실용적인(practical) 시사점이 제시된다.

핵심어: 제안제도, 의사소통, 조직몰입, 인적자본 수준, 매개적 조절모형

### 1. 서론

제안제도(suggestion program)는 근로자들의 지식과 아이디어를 생산과정이나 서비스 과정에 적용하여 원가절감이나 생산성 향상, 품질개선에 이용하기 위한 제도이다. Kim(2005)은 제안제도가 노사협의회(labor-management committee), 품질분임조(quality circle), 자유팀

\* 광운대학교 경영학부 조교수

(self-managing team)과 같은 근로자 참여제도(employee involvement)의 근본적인 요소로 보고 있으나, 제안제도는 이러한 집단적(collective) 참여제도만이 아니라 개별적(individual)인 참여도 가능하다는 점에서 그러한 집단적인 참여제도에 한정되지 않는다. 또한 개별적인 제안제도의 경우 회사 전체의 작업구조를 변경하지 않고서도 근로자들의 창의적인 아이디어를 회사발전에 이용할 수 있다는 점에서 장점을 갖고 있다. 참여제도는 제안 내용의 채택에 따른 성과에 따라 보너스가 지급된다면 이익분배제(gain sharing)와 결합될 수 있는 여지가 있지만(예: Arthur & Aiman-Smith, 2001; Kim, 2005), 본 연구는 참여제도 자체에 초점을 맞추기로 한다.

집단적 참여제도들이 기업성과에 미치는 영향에 대한 수많은 연구가 진행되어 왔으나(예: Wagner & Gooding, 1987; Levine & Tyson, 1990; Wagner, 1994) 개별적 참여가 가능한 제안제도가 근로자들의 인식(cognition)과 감정(affection)에 미치는 효과에 대한 연구는 부족한 편이다. 또한 제안제도가 근로자들의 인식과 감정에 영향을 미치는 과정에 대한 메커니즘과 상황적 요인에 대한 연구도 부족한 편이다. 따라서 본 연구는 제안제도가 근로자들의 인식과 감정에 미치는 메커니즘과 그러한 효과가 더욱 발휘될 수 있는 기업적 상황에 대해 살펴보고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설

### 가. 제안제도의 의사소통과 조직몰입에 대한 효과

제안제도는 근로자들의 지식과 능력을 활용하여 기업의 성과를 향상시키고자 하는 참여(employee involvement) 정책의 일환으로 볼 수 있다. 제안제도를 포함하여 근로자들의 참여정책들은 자신들의 직무에 대하여 경영진보다는 근로자들 스스로가 더욱 잘 알고 있으며, 생산 공정을 개선하거나 높은 품질의 서비스를 제공하기 위해서 무엇을 해야 하는지 그들이 더 잘 알고 있다는 전제에서 출발한다. 그러나 참여정책이 기업의 최종 성과로 이어지는 과정에 대한 논쟁은 지속되어 왔다.

먼저, 감정적인 접근론(affective approach)은 참여제도가 직무만족과 조직몰입과 같은 감정적 요인에 영향을 주고 이러한 요인들이 기업 성과로 이어진다는 논리를 따른다(Wagner et al., 1997). 참여제도가 근로자들에게 성취감과 자아실현과 같은 내재적 보상(intrinsic reward)을 제공하여 그 회사에 대해 긍정적인 태도를 갖게 하며 그 회사의 목표를 달성하

도록 동기를 부여할 수 있다고 믿는다(Kinicki & Kreitner, 2008). 교환이론(exchange theory)을 적용하면, 근로자들은 조직이나 경영진으로부터 받는 이러한 내재적 보상에 대한 교환으로 회사가 목표를 달성하는데 기여할 의무를 느끼게 된다. 참여제도를 도입하게 되면 근로자들은 그 회사가 자신들의 기여를 가치있게 여긴다는 신호로 받아들여지게 된다(Allen et al., 2003). 결국, 감정적인 접근론에 따르면 참여제도에 대한 참가가 조직몰입(organizational commitment)과 같은 감정적 요인을 향상시켜 근로자들에게 더욱 열심히 그리고 더욱 효율적으로 일하도록 동기를 부여함으로써 기업성장을 향상시킬 수 있게 된다. 이에 비해, 인식적인 접근론(cognitive approach)은 참여제도와 기업성장을 연결짓는 메커니즘으로서 정보공유(information sharing)와 근로자들이 갖고 있는 지식의 활용의 중요성을 강조한다(Wagner et al., 1997). 특히, 복잡한 업무를 담당하고 있는 근로자들의 경우 경영진보다 그 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 방법에 대해 더욱 정확한 지식을 갖고 있으며 더욱 효율적인 의사결정을 할 수 있다(Levine & Tyson, 1990). 근로자들이 더욱 효율적인 제안을 할 수 있도록 하기 위해선 회사에서 더욱 많은 정보를 근로자들에게 제공해야 한다. Hammer(1988)는 참여제도의 도입과 함께 경영진은 근로자들에게 더욱 많은 경영관련 정보를 제공하도록 압력을 받게 된다고 주장한다. 결국, 인식론적 접근론에 따르면, 근로자들이 참여제도에 참여함으로써 지식과 정보와 같은 인식적 요인들을 활용하여 기업성장을 향상시킬 수 있게 된다.

그러나 이러한 두 가지 접근방식은 서로 배타적이지 않을 수 있다. 즉, 원활한 의사소통이 근로자들의 조직몰입을 더욱 향상시킬 수 있다. 원활한 의사소통이 이루어질 경우 근로자들은 경영진을 더욱 신뢰할 수 있고 이러한 경영진에 대한 신뢰는 그 기업의 목표에 대한 몰입(또는 헌신)으로 이어질 수 있다(Hammer, 1988). 한편으로 원활한 의사소통은 직무모호성(job ambiguity)을 감소시켜 직무만족을 향상시키고 이러한 직무만족이 조직몰입으로 연결될 수 있다(Schaubroeck et al., 1989). 결과적으로 참여제도는 기업 내의 의사소통을 원활하게 하고 원활해진 의사소통으로 조직몰입이 향상될 수 있는 것이다. 따라서 우리는 다음의 가설을 제시한다.

가설 1. 근로자들의 제안제도가 의사소통을 활성화하고 원활한 의사소통이 조직몰입을 향상시킬 것이다. 즉, 의사소통이 제안제도의 조직몰입에 대한 효과를 매개할 것이다.

#### 나. 인적자본 수준의 영향

제안제도는 회사 내의 의사소통을 활성화하고 근로자들의 조직몰입을 향상시킬 수 있

지만 그러한 긍정적인 효과는 그 회사의 인적자원(human resource)의 구성 상황에 따라 달라질 수 있다. 그러한 인적자원 구성 상태를 구분할 수 있는 중요한 기준 중의 하나는 인적자본(human capital) 수준이다. 인적자본은 지식(knowledge), 기술(skill), 능력(ability)으로 대표될 수 있으며, 기업에게는 경쟁적 우위(competitive advantage)를 제공할 수 있는 생산적 잠재력을 의미한다(Kinicki & Kreitner, 2008). 한 기업이 보유하고 있는 인적자본 수준에 따라 제안제도의 효과는 달라질 수 있다.

매슬로우(Maslow)의 위계적 욕구이론(needs hierarchy theory)을 기업 상황에 적용하면, 근로자들의 기본적인 욕구는 급료와 근로조건 등이고 이러한 기본적인 욕구가 충족되었을 때 성취감과 자아실현과 같은 높은 수준의 욕구를 추구하게 된다(Winterton, 2004). 즉, 이미 적정한 수준의 급료와 근로조건을 향유하고 있는 근로자들의 경우 그러한 낮은 수준의 욕구는 더 이상 중요한 동기부여 기제로서 역할을 할 수 없으며 높은 수준의 욕구만이 그들에게 강력한 동기부여 역할을 할 수 있게 된다.

기업이 제안제도를 도입하는 목적은 근로자들의 지식과 아이디어를 생산이나 서비스 과정에 활용하는 것이지만, 근로자들에게 제안제도는 높은 수준의 욕구인 성취감과 자아실현을 달성할 수 있는 좋은 수단이 될 수 있다. 인적자본 수준이 높을수록 근로자들은 더욱 많은 지식과 아이디어를 갖게 마련이다. 따라서 인적자본 수준이 높은 근로자들일수록 이러한 지식과 아이디어가 생산활동에 활용될 수 있도록 다양한 제안을 할 수 있고 또한 새로운 지식과 아이디어를 추구하게 됨으로써 원활한 의사소통에 기여할 것이다.

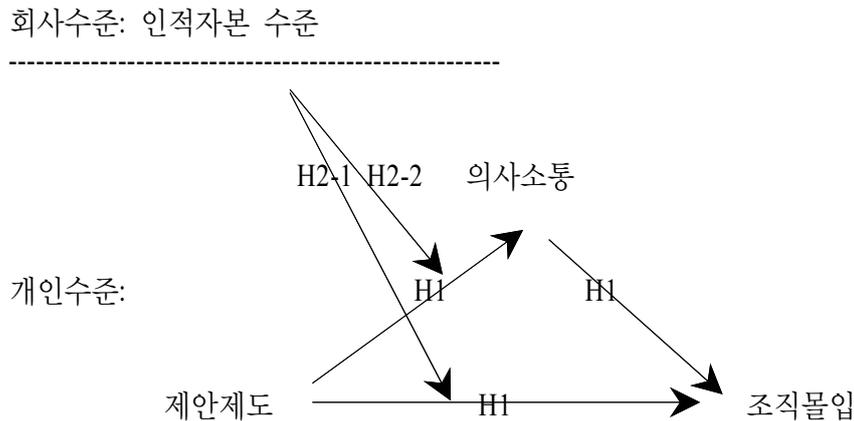
또한, 인적자본 수준이 높은 근로자들은 이미 적정한 수준의 급료와 근로조건을 향유하고 있을 가능성이 높다. 그러한 근로자들을 선발, 유지하기 위해서 회사는 기본적으로 그들의 낮은 수준의 욕구를 충족시켜 주어야 한다. 따라서 그들의 현재적 욕구는 성취감과 자아실현과 같은 높은 수준의 욕구일 가능성이 많다. 결국 인적자본이 풍부한 업체일수록 제안제도가 근로자들에게 동기를 부여하는데 더욱 효과적일 것이다. 인적자본 수준이 높은 업체에서 제안제도가 도입된다면 근로자들의 의사소통이 더욱 원활해질 것이며 그에 따라 조직몰입이 더욱 향상될 것이다. 따라서 우리는 다음의 두 가설을 제시한다.

가설 2-1. 인적자본 수준이 높은 업체일수록 제안제도가 의사소통을 더욱 활성화시킬 것이다. 즉, 인적자본 수준이 제안제도와 의사소통 사이의 조절자로서 기능할 것이다.

가설 2-2. 인적자본 수준이 높은 업체일수록 제안제도가 조직몰입에 미치는 효과가 증가할 것이다. 즉, 인적자본 수준이 제안제도와 조직몰입 사이의 조절자로서 기능할 것이다.

[그림 1]은 이상의 세가지 가설을 모형화한 것이다. 개인 수준은 제안제도와 의사소통,

조직몰입 사이의 매개 매커니즘을 보여주고 있으며, 회사수준의 인적자본 수준이 제안제도와 의사소통, 제안제도와 조직몰입 사이에서 조절적 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 이 모형은 Muller et al.(2005)이 제시한 매개적 조절(mediated moderation) 모형으로 검증할 수 있다.



[그림 1] 가설 모형

### 3. 방법론

#### 가. 데이터

본 연구의 가설들을 검증하기 위하여 우리는 2007년 한국직업능력개발원에서 실시한 인적자본 기업패널조사(Human Capital Corporate Panel Survey, HCCP)를 사용하였다. HCCP는 “기업이 지닌 인적자본의 수준과 인적자원 관리 및 노력이 기업의 성과에 어떤 영향을 미치는지 분석하기 위한 조사”이다. 본 조사는 2005년과 2007년에 실시되었으며 본 연구에서 사용하고 있는 2차년도 조사에서는 근로자 수 100인 이상의 467개 업체에서 11,620명의 근로자들이 참여하였다. 본 조사는 연구팀이 기업체를 방문하여 경영자와 근로자에 대한 면접조사를 하였고 면접조사가 어려울 경우 유치조사를 병행하였다(한국직업능력개발원 홈페이지).

본 조사에 참여한 업체들을 살펴보면 제조업이 316개(68%), 금융업이 35개(7%), 비금융서비스업이 116개(25%) 업체였다. 업체 규모로 보면, 300인 이하 업체가 191개(41%), 999인 이하가 183개(39%), 1,999인 이하가 46개(10%), 2,000명 이상이 47개(10%) 업체였다. 본

조사에 참여한 근로자들은 83%가 남성이었으며, 24%가 노동조합 조합원이었고, 대부분(97.3%)이 정규직이었다. 그들의 평균적인 나이는 37세였고, 월 평균소득은 325만원이었다.

## 나. 변수들

### 1) 종속변수

본 연구에서 종속변수는 조직몰입(organizational commitment)이다. 이 구조(construct)는 개인수준에서 측정되었으며, 다음 세 개의 질문에 대한 답변의 근로자별 평균으로 계산되었다: “나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다; 만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다; 이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.” 이 구조는 Allen and Meyer(1990)가 제시한 감정적(affective) 조직몰입과 유사하다. 즉, 그 조직과 동일성을 느끼며 그 조직의 구성원으로써 남아 있으려 하는 애착을 반영하고 있다. 이 구조에 대한 답변 형식은 5점으로 구성되어 있으며, 1이 “전혀 그렇지 않음”이며 5가 “전적으로 그러함”을 나타낸다. 이 세 항목의 신뢰계수(reliability coefficient)는 0.76이다.

### 2) 매개변수

제안제도와 조직몰입의 관계를 연결짓는 매개변수로는 의사소통(communication)이 사용되었다. 이 매개변수는 개별 근로자들이 인식하는 의사소통 정도로 측정되었으며, 다음 세 개의 질문에 대한 답변의 근로자별 평균으로 측정되었다: “우리 회사는 경영진이나 정보시스템을 통하여 직원들에게 회사사정(경영전략, 재무성과 등)을 소상하게 알려주고 있다; 우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다; 우리 회사는 부서간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편이다.” 첫 번째 항목은 하향적(downward) 의사소통, 두 번째 항목은 상향적(upward) 의사소통, 세 번째 항목은 수평적(horizontal) 의사소통을 반영하고 있다. 이 구조에 대한 답변 형식도 5점으로, 1이 “전혀 그렇지 않음”이며 5가 “전적으로 그러함”을 나타낸다. 이 세 항목의 신뢰계수는 0.76이다.

### 3) 조절변수

조절변수로는 각 기업이 보유한 인적자본 수준이 사용되었으며 경영자와의 면접조사에

기초하여 회사수준에서 측정되었다. HCCP에서는 9가지 항목의 ‘직업기초능력’을 조사하였으나 본 연구에서는 인적자본을 측정하는 구성요소인 지식(knowledge), 기술(skill), 능력(ability)을 잘 반영하고 있다고 판단되는 다음의 4개 항목만을 이 구조에 포함시켰다: “문제해결 능력; 정보 능력; 기술 능력; 조직이해 능력.” 본 연구에서 제외된 ‘직업기초능력’ 항목은 의사소통 능력, 수리능력, 자기개발 능력, 자원활용 능력, 대인관계 능력 등이다. 인적자본 수준을 구성하는 네 항목의 신뢰계수는 0.84이다.

#### 4) 독립변수 및 통제변수

본 연구에서 주요 독립변수는 제안제도에 대한 참여여부이다. 이 독립변수는 개인 수준에서 측정되었으며, 참여한다고 답변했을 경우 1로, 참여하지 않는 경우 0으로 입력하였다.

개인수준의 통제변수로는 노동조합 가입여부, 성별, 나이, 교육수준, 소득수준으로 구성되어 있다. 노동조합 조합원인 경우와 남성인 경우 1로 입력하였고 그 외에는 0으로 입력하였다. 교육수준은 중졸이하부터 박사졸업 이상까지 8개 범주로 구분하였으며, 소득수준은 2006년의 세전 월 평균 근로소득으로 측정하였다.

회사수준의 통제변수는 산업과 회사규모로 구성되어 있다. 산업은 제조업, 금융업, 비금융서비스업으로 구분되고 회사규모는 근로자 수에 따라 4개 범주(300명 이하, 999명 이하, 1,999명 이하, 2,000명 이상)로 구분되었다.

#### 다. 분석전략

본 연구에서 사용되는 HCCP의 데이터 구조가 다수준(multi-level)으로 되어 있기 때문에 위계선형모형(hierarchical linear modeling (HLM), Bryk & Raudenbush, 1992)을 사용하여 분석하였다. 다수준 구조를 가진 데이터를 최소자승법(OLS)을 사용하게 되면 회사간 분산(variance between company)을 분석에 반영시키지 못함으로써 회귀계수가 편향(bias)될 수 있다(Raudenbush & Bryk, 2002). <표 1>는 다수준 분석의 타당성을 확인하기 위해서 매개변수와 종속변수에 대한 분산성분을 회사 내부와 회사 사이로 구분하여 분석하고 있다. 의사소통 분산의 14.29%와 조직몰입 분산의 15.98%가 회사 사이의 차이에서 비롯되고 있음을 알 수 있다. 이는 James(1982)가 문헌연구에서 제시한 중앙값 12%를 초과하고 있다. 따라서 다수준 분석의 타당성이 입증된다. 우리는 Hofmann & Gavin(1998)의 권고에 따라서, 가상변수(dummy variable)를 제외한 모든 독립변수에 전체 평균 센터링(grand mean centering)을 적용하였다.

&lt;표 1&gt; 분산성분

구 분	의사소통	조직몰입
총 분산	0.545	0.472
회사내 분산	0.467	0.397
회사간 분산	0.078	0.075
회사간 분산 비율	14.29%	15.98%
편차(Deviance)	22,397.54	20,735.01

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 우리는 Muller et al.(2005)의 매개적 조절모형을 적용하였다. 그들은 매개적 조절모형에 필요한 세 개의 방정식과 세 개의 조건을 제시하였다. 첫째 조건은 독립변수와 조절변수의 종속변수에 대한 교차효과(interaction effect)가 있어야 한다는 것이고, 두 번째 조건은 독립변수와 조절변수의 매개변수에 대한 교차효과가 있어야 하고, 동시에 독립변수와 조절변수를 통제할 후에 매개변수가 종속변수에 유의미한(significant) 효과를 가져야 한다는 것이다. 마지막으로, 독립변수와 조절변수의 종속변수에 대한 교차효과가 매개변수를 통제할 경우 통제하지 않았을 경우보다 감소해야 한다.

#### 4. 결과

<표 2>는 본 연구에서 사용하고 있는 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 변수들 사이의 상관계수들을 개인수준에서 보여주고 있다. HLM을 이용한 다수준 분석을 위하여 한 기업에서 한명만이 참여한 경우는 제외되었기 때문에 분석에 사용된 최종 근로자 수는 10,461명이 되었다. 제안제도에는 47%의 근로자들이 참여하고 있다고 답변했으며, 제조업에서 특히 많은 근로자들이 참여하고 있었고 서비스업에서는 참여율이 낮다는 것을 알 수 있다. 또한 회사 규모가 큰 회사에서 많은 근로자들이 참여하였으나 인적자본 수준과는 강한 상관관계가 없어 보인다. 제안제도는 본 연구의 매개변수인 의사소통과 종속변수인 조직몰입과 매우 강한 상관관계를 갖고 있음을 알 수 있다( $p < 0.01$ ).

<표 3>은 Muller et al.(2005)이 제시한 세 개의 방정식에 의한 모든 결과들을 보여주고 있다. 첫 번째 방정식은 개별 근로자들의 제안제도 참여여부와 회사의 인적자본 수준 간의 조직몰입에 대한 교차효과를 검증하기 위한 것이다. 두 번째 방정식은 개별 근로자들의 제안제도 참여여부와 회사의 인적자본 수준 간의 의사소통에 대한 교차효과를 검증하고

있다. 세 번째 방정식은 제안제도와 인적자본 수준을 통제하면서 의사소통의 조직몰입에 대한 효과를 검증하기 위한 것이다. 예상되었듯이, 제안제도는 조직몰입과 의사소통을 통계적으로 유의미하게 향상시키고 있음을 알 수 있다.

<표 2> 평균, 표준편차, 상관관계

구 분	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
제안제도	0.47	0.50												
노동조합	0.25	0.43	0.11											
성별	0.83	0.37	0.14	0.03										
나이	36.86	8.04	0.16	0.08	0.27									
교육	4.84	1.64	-0.09	-0.31	0.09	-0.22								
소득수준	325.33	170.03	0.14	0.10	0.30	0.43	0.24							
제조업	0.68	0.47	0.23	0.01	0.06	0.00	-0.27	-0.23						
금융업	0.07	0.26	0.01	0.15	-0.03	0.00	0.19	0.43	-0.48					
서비스	0.25	0.43	-0.27	-0.11	-0.05	0.00	0.17	-0.04	-0.79	-0.15				
규모	1.88	0.94	0.09	0.18	0.02	0.10	0.06	0.33	-0.13	0.21	-0.01			
인적자본	3.11	0.59	0.02	0.05	0.00	-0.01	0.09	0.19	-0.15	0.16	0.06	0.21		
의사소통	3.34	0.74	0.11	-0.02	0.11	0.11	0.09	0.20	-0.05	0.09	-0.01	0.12	0.12	
조직몰입	3.40	0.69	0.15	0.05	0.16	0.22	0.09	0.34	-0.05	0.13	-0.04	0.19	0.11	0.50

n=10,461

r>.020 p<.05 r>.026 p<.01

Muller et al.(2005)이 제시한 매개적 조절을 위한 세 가지 조건들을 살펴보자. 첫째, 첫 번째 방정식의 교차 항(interaction term)에서 볼 수 있듯이, 제안제도에 참여하는 근로자들의 인적자본 수준이 높을수록 조직몰입이 더욱 향상되어 있음을 알 수 있다. 둘째, 두 번째 방정식의 교차 항은 인적자본 수준이 높은 회사에서 제안제도의 의사소통에 대한 효과가 더욱 강하게(10% 유의수준에서) 나타나고 있음을 보여주고 있다. 동시에, 세 번째 방정식에서 의사소통이 조직몰입에 통계적으로 유의한 효과를 갖고 있음을 알 수 있다. 셋째, 제안제도와 인적자본 수준 간의 조직몰입에 대한 교차효과가 의사소통을 통제할 경우(세 번째 방정식) 통제하지 않았을 경우(첫 번째 방정식)보다 감소하고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 Muller et al.(2005)이 제시한 매개적 조절을 위한 모든 조건들을 충족하고 있으며, 본 논문의 모든 가설들을 검증하고 있다. 첨언하자면, 의사소통을 통제했을 경우(세 번째 방정식)에도 교차항이 여전히 통계적으로 유의(significant)하기 때문에 의사소통은 부분적 매개자(partial mediator)로서 역할하고 있음을 알 수 있다(Muller et al., 2005).

[그림 2]는 이러한 결과들에 기초하여 인적자본 수준의 조절적 효과를 시각적으로 보여주고 있다. (a)는 인적자본 수준에 따른 제안제도의 조직몰입에 대한 효과를 보여주고 있으며 (b)는 인적자본 수준에 따른 제안제도의 의사소통에 대한 효과를 보여주고 있다.

<표 3> 제안제도의 의사소통과 조직몰입에 대한 효과

구 분	조직몰입 (1)	의사소통 (2)	조직몰입 (3)
상수	3.305(.028)**	3.276(.035)**	3.322(.023)**
수준 1			
제안제도	.117(.015)**	.109(.019)**	.077(.014)**
노동조합	-.022(.023)	-.092(.027)**	.019(.019)
남자	.067(.021)**	.071(.022)**	.036(.019)†
나이	.009(.001)**	.005(.002)**	.007(.001)**
교육수준	.022(.005)**	.021(.007)**	.016(.005)**
소득수준	.001(.000)**	.000(.000)**	.001(.000)**
의사소통			.386(.010)**
수준 2			
인적자본 수준	.029(.022)	.086(.026)**	-.002(.018)
회사 규모	.048(.012)**	.046(.015)**	.032(.010)**
제조업	-.012(.028)	-.018(.036)	.004(.022)
금융업	.014(.048)	.041(.050)	.006(.037)
서비스업	-	-	-
교차항			
제안제도*인적자본	.061(.025)*	.052(.028)†	.045(.022)*
모형 편차	19,741.01	22,046.75	17,493.39

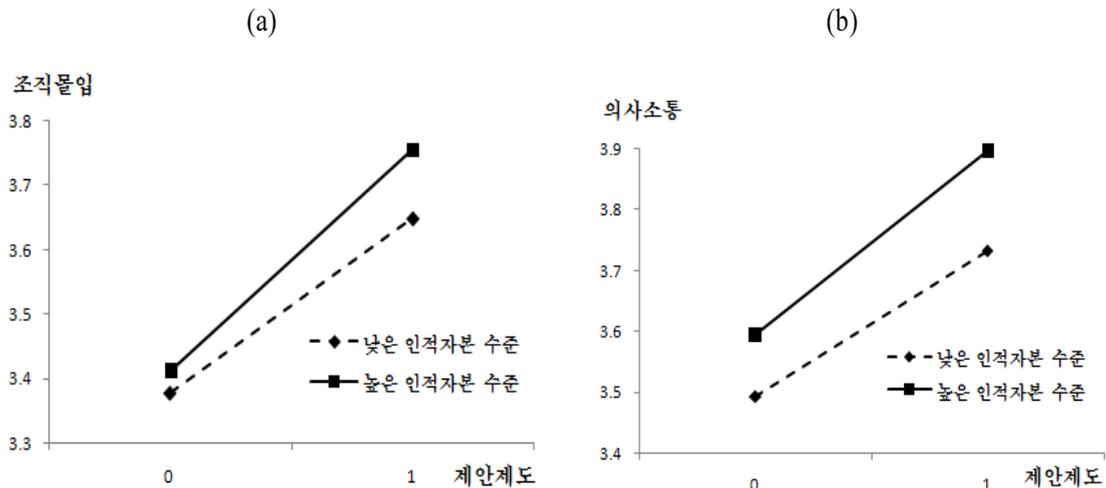
괄호: robust standard errors

† p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01

인적자본 수준에 관계없이 제안제도에 참여하는 근로자들의 경우 참여하지 않는 근로자들보다 높은 조직몰입 수준을 보여주고 있다. 또한 제안제도 참여여부와 관계없이 인적자본 수준이 높은 경우 그 수준이 낮은 경우보다 항상 높은 수준의 조직몰입 상태를 보여주고 있다. 그러나 인적자본 수준이 높은 회사의 근로자들이 제안제도에 참여할 경우 조직몰입 수준이 더욱 급격하게 상승하고 있음을 알 수 있다.

마찬가지로, 인적자본 수준에 상관없이 제안제도는 의사소통을 원활하게 하는데 기여하

는 것으로 보인다. 또한 제안제도와 상관없이 높은 수준의 인적자본을 갖춘 회사에서 의사소통이 원활해 보인다. 그러나 높은 수준의 인적자본을 보유하고 있는 회사의 근로자들이 제안제도에 참여할 경우 의사소통은 더욱 원활하게 이루어지는 것을 알 수 있다.



[그림 2] 인적자본 수준의 조절적 영향

## 5. 토론 및 결론

본 연구는 2007년 한국직업능력개발원에서 실시한 인적자본 기업패널조사를 이용하여, 제안제도의 의사소통과 조직몰입에 대한 효과와 그 과정에서 인적자본 수준의 조절적 영향을 살펴보았다. 제안제도는 회사 내의 의사소통을 촉진하며, 이 제도에 대한 참여는 근로자들의 조직몰입을 향상시키는데 기여하는 것으로 보인다. 따라서 제안제도 자체와 원활해진 의사소통이 근로자들의 조직몰입을 더욱 향상시킨다는 결과를 얻을 수 있었다.

또한, 이러한 효과들은 인적자본 수준이 낮은 업체에서보다는 높은 업체에서 더욱 강하게 나타나고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 제안제도는 특히 인적자본이 풍부한 회사에서 활용되어야 한다. 그러나 <표 2>에서 보는 바와 같이, 현실에서는 인적자본 수준과 제안제도에 대한 참여 사이에는 밀접한 상관관계가 없는 듯하다(상관계수 0.02). 본 연구에서의 결과들에 기초한다면 이러한 현실은 변화되어야 한다. 즉, 인적자본 수준이 높은 회사에서 근로자들이 자신들의 지식과 아이디어를 생산과 서비스 과정에 활용할 수 있는 경우 의사소통과 조직몰입이 더욱 향상되기 때문에 특히 이런 회사에서 제안제도에 참여할

수 있는 기회가 확대되어야 한다.

매슬로우(Maslow)의 위계적 욕구 이론이 폭넓은 지지를 받지 못해왔으나 이 이론은 현실에 적용할 수 있는 매우 중요한 시사점을 갖고 있다. 즉, 기업은 근로자들의 현재적 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 보상을 제공함으로써 그들에게 동기를 부여할 수 있다(Kinicki & Kreitner, 2008).

이러한 중요한 발견들에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 갖고 있다. 첫째, 이러한 제안제도가 이익분배제와 동시에 도입되고 있는지에 대해 확인할 수 없다. 만약 근로자들의 제안이 채택될 경우 그에 따른 보상이 있을 경우 위의 결과들은 그러한 인센티브의 효과까지 포함하고 있을 수 있다. 그러나 그러한 인센티브 효과도 제안제도로부터 발생했다는 점에서 제안제도의 부가적 효과로 여길 수도 있다.

둘째, ‘의사소통’ 변수가 엄밀한 구조타당성(construct validity)에 기초하고 있지 못하다. 본 연구는 하향적, 상향적, 수평적 커뮤니케이션을 의사소통이라는 하나의 구조(construct)로 사용하고 있으나 각기 다른 방향의 커뮤니케이션은 개별 구조로 사용될 수 있다. 따라서 개별 구조에 해당하는 설문 항목을 개발할 필요가 있다. 단지, 본 논문은 이러한 개별 구조를 포괄하는 더욱 포괄적인 구조로 의사소통을 사용하고 있다고 볼 수도 있다.

Arthur & Aiman-Smith(2001)는 근로자들이 제안하는 총 수는 그 제도의 도입 이후 점차 감소한다는 점을 발견하였다. Kim(2005)은 그 원인을 거래비용(transaction cost)과 실행비용(implementation cost)에서 찾고 있다. 그러나 근로자들이 제안하는 내용들은 점차 고급화되는 것 같다. 제안제도 도입 초기에는 주로 단순하고 일상적인(routine) 내용이 주를 이루다가 점차 새롭고 대안적인(alternative) 내용이 총 제안 중에서 많은 비중을 차지하게 된다(Arthur & Aiman-Smith, 2001). 따라서 총 제안 수가 감소했다고 해서 제안제도의 실효성이 감소했다는 것을 의미하지는 않는다. 일상적인 내용의 제안과 혁신적인 내용의 제안 중에서 어떤 종류의 제안이 그 기업이 목표로 하고 있던 성과에 더욱 커다란 효과를 미치는지에 대한 연구도 필요하다.

## 참고문헌

- 한국직업능력개발원. 2008. <http://hccp.nhrd.net>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, D. G., Shore, L. M. and Grifeth, R. W. (2003), 'The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process', *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Arthur, J. B. & Aiman-Smith, L. 2001. Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time. *Academy of Management Journal*, 44(4), 737-754.
- Bryk, A. S. & Raudenbush, S. W. 1992. *Hierarchical linear models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hammer, T. H. (1988), 'New developments in profit sharing, gainsharing, and employee ownership', In J. P. Campbell and R. J. Campbell (eds.), *Productivity in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hofmann, D. A. & Gavin, M. B. 1998. Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24(5): 623-641.
- James, J. R. 1982. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- Kim, D. 2005. The benefits and costs of employee suggestions under gainsharing. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(4), 631-652.
- Kinicki, A., and Kreitner, R. (2008), *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*, 3<sup>rd</sup> ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Levine, D. I., and Tyson, L. D. (1990), 'Participation, productivity and the firm's environment', In Blinder, A. S. (ed.) *Paying for Productivity*. Washington D.C.: The Brookings Institution.
- Mowday, R., Steers, R. and Porter, L. (1979), 'The measurement of organizational commitment', *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. 2005. When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.

- Raudenbush, S. & Bryk, A. S. 2002. *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L. and Jennings K. R. (1989), 'Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis', *Journal of Organizational Behavior*, 10, 35-58.
- Wagner, J. A., and Gooding, R. Z. (1987), 'Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships', *Academy of Management Journal*, 30, 524-541.
- Wagner, J. A. (1994), 'Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence', *Academy of Management Review*, 19 (2), 312-330.
- Wagner, J. A., Leana, C. R., Locke, E. A. and Schweiger, D. M. (1997), 'Cognitive and motivational frameworks in US research on participation: A meta-analysis of primary effects', *Journal of Organizational Behavior*, 18, 49-65.
- Winterton, J. 2004. A conceptual model of labor turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3): 371-390.

## Abstract

This study examines the effects of suggestion programs on employees' cognitive and affective factors. Also, it investigates how these effects may be different depending on the level of human capital which a company has. It tested the hypotheses applying the mediated moderation model which Muller et al. (2005) suggested. The results show that suggestion programs are positively related to organizational commitment through the mediation of communication. Also, while suggestion programs generally enhance communication and organizational commitment, the effects are greater in companies with higher level of human capital. Implications for managers and future research are discussed.

Key words: suggestion program, communication, organizational commitment, human capital, mediated moderation