

# 한국 기업 종업원들의 조직몰입과 만족도에 조직수준의 변수가 미치는 영향

## - 제조업을 중심으로 -

홍가혜\* · 신만수\*\*

### 요약

본 연구에서는 2013년 근로자의 태도변수인 조직몰입과 만족도에 미치는 다양한 선행변수들을 2011년 자료들을 토대로 종단적으로 살펴보았다. 또한 기존 연구에서 개인수준의 연구로만 활발히 진행되던 조직몰입과 만족도를 조직수준으로 병합하여 다양한 인적자원관리제도 및 조직의 객관적 성과 지표 등을 추가하여, 기존의 인지된 개인수준 변수들과 조사하였다. 연구결과 조직의 객관적 성과지표인 종업원의 1인당 매출액이 조직몰입과 직무만족에 가장 정의 관계로 유의한 것을 볼 수 있었으며, 그 밖에 능력개발관련 제도와 종업원의 자발적 참여를 이끄는 인적자원관리제도 등이 정의 관계를 나타내는 것을 볼 수 있었다. 또한 기존 연구들에서 많이 사용되던 인지된 개인수준의 변수들인 의사소통과 인재우대 역시 각각 조직몰입과 만족도에 유의한 것을 볼 수 있었다. 본 연구는 기존의 개인수준에서 연구되던 조직몰입과 직무만족도의 선행변수들을 다양한 원천들을 토대로 경험적으로 연구했다는 데 의의를 가진다.

### 1 서론

본 연구는 2013년의 근로자 주요 태도변수인 조직몰입과 만족도가 2011년 조직에서 시행한 인적자원 제도 및 조직의 재무성과 등에 어떠한 영향을 받는지에 대해 종단적으로 분석하고자 한다.

조직몰입은 조직의 가치와 목표를 수용하고, 조직의 목표 달성을 위해 일하려는 종업원의 의지이다(Muthuveloo & Rose, 2005). 만족도는 개인이 자신의 직무를 평가하거나, 직무를 통

\* 고려대학교 박사 수료생

\*\* 고려대학교 국제경영학과 교수

해 얻어지는 경험을 평가함으로써 얻어지는 긍정적인 감정상태를 말한다(Locke, 1976). 조직 몰입과 직무 만족도는 종업원의 이직의도(Allen & Meyer, 1991; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000)와 조직성과(Ricketta, 2002)에 가장 결정적인 영향을 미치는 예측 변수 중 하나이기 때문에, 이들에 영향을 주는 요인에 대한 연구는 종업원들의 행동 예측의 지표가 되기 때문에 매우 중요하며, 활발히 연구되어 왔다. 하지만 기존의 연구들의 대부분은 조직몰입의 선행 변수로써, 개인수준의 인지된 변수와의 관계만을 규명하였다. 따라서 본 연구에서는 한국직업능력 개발원의 대규모 인적자본기업패널의 광범위한 자료를 토대로 조영삼 외(2011) 연구에서 기존에 사용되던 개인수준의 선행 변수들 중 인재우대와 의사소통 변수를 조직 수준으로 변환하여 연구하고자 한다. 또한 조직수준의 변수들까지 선행변수를 확장하여 종업원의 조직몰입과 만족도에 미치는 요인들을 조직수준에서 탐험적으로 알아보하고자 한다. 조직 수준의 변수로는 본사의 다양한 인적자원제도들 및 정규직이직율 등과 조직의 재무적 성과변수인 종업원 1인당 매출액과 임금상승율 등이 조직몰입과 만족도에 미치는 영향을 보았다. 마지막으로 조직의 제도 운영 및 재무성과 등이 종업원의 태도나 행동에 미치는 데는 내부적으로 사회화되는 과정 등의 일정한 시간차(time lag)가 필요함에 따라, 본 연구에서는 2011년 기준의 조직수준 변수들이 2013년 조직몰입과 만족도에 어떤 영향을 미치는지에 대해 알아보하고자 한다.

본 연구는 기존 연구에 대해 두 가지의 기여점을 가지고 있다. 첫째, 기존의 근로자의 태도 변수인 조직몰입과 만족도의 선행 연구들과 달리 이를 조직 수준으로 변환하여 인적자원관리 제도 및 1인당 종업원 매출액과 같은 조직수준 변수들과의 관계를 탐험적으로 살펴보았다. 이를 통해 조직몰입과 만족도가 이를 통해 실질적인 조직의 제도에 대상이 되는 종업원의 태도를 조사할 수 있을 뿐만 아니라, 조직의 객관적 재무성과까지도 종업원 태도에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 파악할 수 있다. 또한, 다양한 선행 변수들의 연구를 통해, 조직몰입과 만족도에 가장 유효한 변수가 어떤 것인지에 대해 파악할 수 있다. 두 번째, 본 연구는 다양한 시간차, 다양한 자료 원천으로부터 조직몰입과 만족도에 미치는 선행변수들을 조사하였다. 이는 동일 방법 편향(Common Method Bias)의 문제를 줄일 뿐만 아니라, 자료의 타당성과 신뢰성을 확보함을 물론이고, 횡단연구가 가지는 역인과관계 가능성을 줄여주었다. 따라서 본 연구는 한국 기업에게 적합한 인사 관리 연구 방안에 기여할 수 있으며, 학문적으로도 의미 있는 선행 연구가 될 것이다.

## 2 이론적 배경

종업원들의 조직몰입과 직무만족은 개인 수준 연구에서 가장 많이 쓰이는 종업원들의 태도에 대한 결과 변수이다. 이에 대한 연구의 중요성은 매우 강조되어 왔는데, 그 이유는 조직에 대한 애착심과 충성심이 높을수록, 종업원들은 조직에 대한 만족도가 높아지며, 이직의도는 낮아지기 때문이다(Aryee et al., 1999; Kharti et al., 2001). 또한 조직원들의 조직에 대한 전반적인 만족도는 조직 효율성을 평가하는 기준이 되기 때문에 이에 영향을 미치는 선행 변수에 대한 연구는 매우 의미가 있다.

Allen and Meyer(1991)는 조직몰입을 종업원이 자발적으로 이직을 하지 않도록 하는 종업원과 그의 조직 간의 심리적 연결고리라고 정의하였다. 또한 이는 종업원들이 조직의 가치와 목표를 강하게 믿고, 이를 수용하려는 정도 그리고 조직을 대신해 상당한 노력을 기하려는 의지 정도를 의미한다(Lee & Mitchell, 1991). 조직몰입은 일반적으로 세 가지 태도를 포함하는데, 이는 (1) 감정적 몰입, (2) 근속적 몰입, 그리고 (3) 규범적 몰입이다(Meyer & Allen, 1991). 감정적 몰입은 종업원들이 조직과 애착적인 관계를 유지하려고 하는 것을 의미하며, 근속적 몰입은 조직을 떠날 때 수반되는 현실적 기회비용을 의미한다. 마지막으로 규범적 몰입은 종업원들의 사명감, 충성심, 그리고 의무감에 따라 조직에 남으려고 하는 성향을 의미한다.

직무만족도는 구성원 스스로가 맡고 있는 직무에 대한 전반적인 만족도이다(Steers & Porters, 1975). 다시 말해서 종업원이 자신의 직무에 대한 평가에서 나타나는 만족스럽거나 긍정적인 감정 상태라고 볼 수 있다. 또한 Locke(1976)는 직무만족도가 개인이 자신의 직무를 평가하거나, 직무를 통해 얻어지는 경험을 평가함으로써 얻어지는 기쁨이나 긍정적인 감정 상태라고 정의하였다. 이러한 종업원들의 직무만족도는 조직효율성을 평가하는 지표가 되기 때문에 이에 영향을 주는 선행 요인들을 찾는 것은 매우 중요하다.

이와 같이 조직몰입과 직무 만족도는 조직원들의 태도를 나타내는 변수로써, 조직의 성과에 영향을 미치는 변수로써 의미가 있다(Rayton, 2006). 그리고 이들은 종업원의 이직을 낮추는 강력한 선행변수로 많은 연구에서 연구되었기 때문에(Griffeth, Hom & Gaertner, 2000), 이를 고취시킬 수 있는 선행 요인에 대한 연구는 매우 중요하다. 이에 따라서 기존의 많은 연구들은 조직몰입과 직무만족도에 영향을 미치는 선행요인으로써 개인특성변수부터 조직특성변수까지 다양하게 조사하여 왔다. 하지만 기존의 조직 특성 변수들의 경우도 종업원들의 인지된(perceived) 조직특성 변수들을 대부분 사용하여 왔기 때문에, 한계를 가지고 있었다. 따라

서 본 연구에서는 기존의 인지된 조직특성 변수들과 실제 본사에서 종업원의 성과 향상을 위해 도입되고 있는 인적자원관리제도들과 종업원들의 실제 이직률 및 임금상승율 마지막으로 조직의 재무성과의 지표인 종업원 1인당 매출액등이 조직몰입과 직무만족도에 미치는 영향 관계를 살펴보았다.

### 가. 개인수준의 인지된(perceived) 조직 특성 변수

조직의 의사소통은 많은 선행연구에서 조직몰입과 직무만족도의 선행변수로 연구되어 왔다(Madlock, 2012). 또한, Lin et al. (2012)의 연구에서 보면 조직의 원활한 의사소통은 조직몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 이정실(2004)는 서비스 조직 구성원들을 대상으로 한 연구에서 조직과 구성원의 원활한 의사소통이 조직몰입간에 유의한 긍정의 관계를 가지는 것을 확인했다. 또한 조영삼외(2011) 연구에서 조직특성변수인 인재우대는 조직몰입에 긍정 효과를 가져주는 것을 확인할 수 있다. 조영삼외(2011)의 연구에서 인지된 조직특성 변수들이 조직몰입에 영향을 주는 관계에 대해서 살펴보았는데, 이에서 조직의 의사소통과 인재우대가 조직몰입에 유의한 정의 관계를 나타내는 것을 살펴볼 수 있었다. 이를 바탕으로 본 연구에서도 인지된(perceived) 조직 특성 변수로는 조직의 의사소통과 인재우대가 조직몰입과 직무 만족도에 미치는 영향을 살펴보기로 한다.

### 나. 고성과작업시스템

오늘날의 인적자원관리제도는 기업의 경쟁우위로서 인적자본이 강조되면서 기존의 전통적인 통제 중심의 인사관리 방식이 아닌 종업원의 참여와 몰입을 도모하는 방식으로 탈피하였다(Huselid, 1995). 이를 고성과작업시스템이라고도 하는데, 이는 종업원들의 참여와 역할을 극대화 할 수 있는 작업조직을 만들어 자발적인 몰입과 숙련향상을 위한 인적자원관리시스템이다. 이는 크게 적극적 채용, 능력개발, 동기부여, 참여 등 4가지 요소로 정의되는데, 본 연구에서는 이 중 채용의 경우, 이미 조직원으로 구성되어 있는 종업원들의 몰입도와 만족도에 는 관련이 없을 것으로 예상되어, 이를 제외한 나머지의 개별관행들을 변수화하여 개별 변수들과 조직몰입 및 직무만족도의 관계를 살펴보았다. 능력개발제도는 종업원의 능력개발제도로 개인의 역량을 개발시켜 종업원의 기술 및 업무개선 능력을 향상시킬 수 있는 제도이다. Fiorito et al.(2007)은 능력개발과 관련된 훈련은 종업원의 조직몰입을 향상시킬 것이라고 주장하였다. 다음으로 동기부여제도인데, 이는 성과기반 보상제도와 성과 평가 제도가 있다. 이

것이 종업원의 태도에 긍정적 영향을 미친다는 연구는 많이 있었는데, 김기태·조봉순(2008)은 성과와 보상 수준을 연계하는 다양한 인센티브 제도를 가질수록, 종업원은 조직에 대해 긍정적인 태도가 형성된다고 하였다. 즉, 다양한 성과급 제도와 보상 제도 등은 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 마지막으로 종업원 참여제도는 종업원들이 주어진 직무 외에도 스스로 조직의 문제점을 개선할 수 있도록 제도적 장치를 부여하는 것이다. 즉, 자발적인 참여가 조직원의 몰입이나 만족도를 높일 수 있다는 것이다. 이에 대한 선행 연구도 활발히 진행되어 왔는데, 특히 Locke et al.(1997)은 참여 독려가 종업원의 만족도 뿐만 아니라 성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 1인당교육비, 다양한 교육훈련 기법, 다양한 성과급 제도 및 평가 기법, 차등지급된 성과급의 비율, 마지막으로 종업원의 참여제도가 개별적으로 조직몰입과 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다.

#### 다. 객관적 지표의 조직수준변수

조직몰입과 직무만족도는 조직의 성과와 실제 이직율에 가장 강력한 선행 변수로써 연구가 되어왔다(Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). 하지만 이에 대해 늘 역인과성 문제가 제기되어 왔다. 하지만 본 연구에서는 종단 연구를 통해 실제 이직율과 객관적 조직의 성과 지표인 종업원 1인당 매출액이 조직몰입과 만족도에 어떠한 영향을 주는지 추가적으로 살펴보려고 한다. 또한 객관적 지표의 하나이자, 종업원의 태도에 영향을 줄 수 있는 종업원의 임금 상승률이 조직몰입과 만족도에 어떤 영향을 미치는지도 살펴보았다.

## 3 연구방법

### 가. 자료수집 및 연구 표본의 특성

본 연구는 한국직업능력개발원에서 수집한 인적자본기업패널 (Human Capital Corporate Panel; 이하 HCCP) 이 연구 자료로 사용되었다. HCCP는 2004년에 첫 조사 설계 및 예비 조사가 이루어졌고, 2005년도에 전국 450개 표본 기업 그리고 소속 근로자 총 14,000명을 대상으로 1차 본 조사를 실시하였다. 그 후 2년마다 수행되었고, 그 자료들 중 본 연구에서는 2011년 4차 근로자 대상 및 본사 설문과 2013년 근로자 대상 설문 그리고 KIS 자료를 사용하

였다. 누락된 기업을 제외하고, 총 175개의 제조업 기업을 대상으로 조사하였다.

본 연구의 경우 동일 방법 편익(Common Method Variance; CMV)의 문제를 해결하기 위해, 독립 변수 항목에 사용된 의사소통 및 인재우대의 경우는 2011년 4차 근로자 자료를 통해 사용하였고, 고성과작업시스템 관련 변수들과 정규직 이직률의 경우 2011년 4차 본사 설문지를 통해 사용하였다. 또한 KIS 자료를 토대로 2011년 해당 기업들의 객관적 성과 지표인 종업원 1인당 매출액을 산출하였고, 임금상승률의 경우 2009년에서 2011년 사이의 임금 상승률을 산출하였다. 마지막으로 종속변수인 조직몰입과 만족도의 경우 2013년 5차 근로자 자료를 토대로 사용하여 종단적으로 분석하였다. 따라서 다양한 출처를 통해 자료를 사용하였기 때문에 동일 방법 편익의 문제가 어느 정도 해결되었다고 볼 수 있다.

또한 본 연구의 목적 자체가 개인수준의 인지된 변수에서 주로 머무르던 조직몰입과 만족도 연구를 ‘기업’ 수준에서 분석하고자 하기 때문에, 근로자들이 응답한 내용을 각 기업의 수준으로 종합하여 기업수준에서 모든 분석을 실시하였다. 모든 개인 레벨 변수들은 1 (매우 동의하지 않는다)에서 5 (매우 동의한다)의 5점 척도로 이루어져 있다.

## 나. 변수의 측정

### 1) 조직몰입

조직몰입은 조직의 구성원들이 자기가 속한 조직의 목표와 가치를 받아들이고, 조직을 위해 자발적으로 노력하며, 조직에 대한 소속을 유지하려고 하는 등 자신이 속한 조직에 대해 심리적 애착을 가지고 있는 정도를 나타낸다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 조직몰입 변수의 경우 2013년 5차 본조사의 근로자 대상 설문 항목들 중 ‘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.’ 등 4가지 항목을 활용하였다. 이 항목의 신뢰도를 나타내는 Cronbach 알파값은 0.73이다. 또한 조직수준 병합의 타당성도 확인하였다. ( $r_{wg} = .89$ ,  $ICC(1) = .15$ ,  $ICC(2) = .79$ ,  $F = 4.90$ ,  $p < .001$ )

### 2) 만족도

만족도의 경우 현재 하고 있는 일에 대한 만족도를 나타낸다. 이는 2013년 5차 본조사의 근로자 대상 설문 항목들 중 ‘나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다.’, ‘나는 현재 받고

있는 임금에 만족한다.’, ‘나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다.’ 등 3가지 항목을 활용하였다. 이 변수의 신뢰도를 나타내는 Cronbach 알파값은 0.73이며, 조직수준의 병합 역시 타당하였다. ( $r_{wg} = .88$ ,  $ICC(1) = .12$ ,  $ICC(2) = .77$ ,  $F = 4.37$ ,  $p < .001$ )

### 3) 의사소통

우리 연구에서 조직 의사소통은 2011년 4차 본조사의 근로자 대상 설문 항목들 중 ‘우리 회사는 경영진이나 정보시스템을 통하여 직원들에게 회사 사정을 소상히 알려주고 있다.’, ‘우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.’, ‘우리 회사에서는 부서 간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편이다.’ 등을 포함하여 6가지 항목을 활용하였다. 신뢰도를 나타내는 Cronbach 알파값은 .93이었다. 본 연구는 개인수준에서 측정된 변수를 조직수준으로 병합하여 연구하였는데, 이에 앞서 단일 조직 내 조직구성원들의 응답일치도 및 조직 간의 차이가 있는지를 점검하였고, 이는 조직 수준의 병합이 타당한 수준으로 나타났다. ( $r_{wg} = .96$ ,  $ICC(1) = .15$ ,  $ICC(2) = .79$ ,  $F = 4.90$ ,  $p < .001$ )

### 4) 인재우대

본 연구에서 조직 인재우대는 2011년 4차 본조사의 근로자 대상 설문 항목들 중 ‘우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다.’, ‘우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.’, ‘우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다.’의 3항목을 활용하였다. 신뢰도를 나타내는 Cronbach 알파값은 .89이며, 인재우대의 경우도 조직수준의 병합이 적합한 것으로 나타났다. ( $r_{wg} = .88$ ,  $ICC(1) = .17$ ,  $ICC(2) = .81$ ,  $F = 5.54$ ,  $p < .001$ )

### 5) 능력개발제도

능력개발제도 관련 변수는 교육 훈련의 정도를 나타내는 항목으로 구성하였다. 구체적으로 2011년 4차 본 조사의 본사 대상 설문 항목들 중 1인당 교육훈련비용, 교육훈련 기법의 수의 두 가지 변수로 측정하였다. 1인당 교육훈련비용의 경우 총 교육비를 해당 기업의 종업원 수로 나누어 산출하였다. 교육훈련 기법의 수의 경우 사내교육훈련, 집체식 사회교육훈련, 인터넷 학습(e-learning), 우편통신훈련, 국내연수, 해외연수, 외부 업체로부터 기술지도 받기 등의

실시 여부를 묻는 문항을 이용하여 변수를 구성하였다. 이들 중 몇 가지를 실시하는가를 측정하여 해당 기업에서 사용하는 교육 훈련 기법의 수로 사용하였다. 예를 들어 하나도 사용하지 않는 기업은 0점, 모두 사용하는 기업은 7점을 부여하였다.

#### 6) 동기부여제도

동기부여 관련 제도 변수의 경우 2011년 4차 본사 대상 설문 항목 중 차등 지급된 성과급 비율, 평가기법의 수, 성과형 임금제도의 수의 세 가지 항목으로 구성하였다. 개별 항목을 살펴보면 평가 기법의 수는 설문에 포함된 평가 제도인 균형평가표(BSC), 목표에 의한 관리(MBO), 기타 실적평가, 역량평가, 리더십평가, 다면평가 등의 실시를 묻는 항목을 사용하였고, 이들 중 몇 가지를 실시하는가를 측정하였다. 성과형 임금제도의 경우 개인성과급, 팀 성과급, 사업부 성과급, 전사 성과급, 이윤분배제도, 이익분배제도 등의 실시를 묻는 문항으로 구성되어 있다. 차등 지급된 성과급 비율의 경우 전체 성과급 중 차등적으로 지급된 성과급의 비율의 회사 평균을 묻는 문항을 통해 측정하였다.

#### 7) 참여 및 의사소통제도

참여 및 의사소통 제도 관련 변수의 경우 2011년 4차 본사 대상 설문 항목 중 (1) OJT, (2) 직무순환, (3) 제안제도, (4) 지식마일리지 프로그램, (5) 품질분임조(QC), (6) 전사적 품질관리(TQM), (7) 6-시그마 실시 여부를 묻는 문항으로 구성하였다. 이들 중 몇 가지를 실시하는가를 측정하여 해당 기업에서 사용하는 교육 훈련 기법의 수로 사용하였다. 예를 들어 하나도 사용하지 않는 기업은 0점, 모두 사용하는 기업은 7점을 부여하였다.

#### 8) 정규직이직률

제4차 본사 대상 설문 자료를 통해서 정규직의 이직률만을 계산할 수 있었다. 전체이직 및 정년퇴직 인원에서 정년퇴직 근로자를 제외하여 순수한 이직자수를 구하였고, 이를 당해 연도 정규직 인원으로 나누어서 정규직 이직률을 구하였다.

#### 9) 임금상승률

임금상승률의 경우 KIS의 자료를 사용하였다. 본 연구가 2011년의 회사 상황이 2013년의

조직몰입 그리고 종업원 만족도에 영향을 미치는지에 대한 연구이기 때문에, KIS 역시 패널 조사 실시년도에 맞춰 2009에서 2011년도의 임금상승률을 사용하였다. 2년치 자료를 사용한 이유는 특정 년도의 특이성이 일으킬 수 있는 문제점을 줄이기 위해서이다.

#### 10) 1인당종업원매출액

1인당종업원매출액의 경우도 KIS의 자료를 사용하였고, 이의 경우 2011년 당해연도 말의 매출액을 종업원 전체의 수로 나눠 사용하였으며, 범위가 커서 로그를 취하였다.

#### 11) 통제변수

통제 변수의 경우 기업의 연령 및 규모, 노조유무, 정규직 비율을 기준으로 통제하였다. 노조 유무는 간접적으로 근로자의 생산성 혹은 인적자원관리에 영향을 줄 수 있기 때문에 통제 변수로 사용하였다. 2011년 본사 설문지에 노조가 존재하는 경우에는 1을, 그 이외의 경우에는 0을 부여하였다. 회사의 규모의 경우 근로자의 수로 측정하였고, 표본에서의 규모의 차이가 많아 로그를 취하여 사용하였다. 기업의 성숙 여하에 따라 조직몰입도 혹은 만족도가 달라 질 수 있기 때문에 기업의 연령도 통제하였다. 이직률의 경우 정규직의 이직률을 구하였기 때문에 정규직의 비율 역시 종속변수에 영향을 줄 수 있으므로 통제하였다. 이는 전체 종업원 중 순수 퇴직자를 제외한 이직자의 수를 통해 산출하였다.

## 4 연구의 결과

### 가. 기술통계량 및 상관관계 분석

본 연구에서 살펴보고자 하는 변수들의 기술 통계량 및 상관분석은 기업수준에서 실시하였다. 결과는 <표 1>에 제시되어 있다. 본 연구에서 2013년 조직몰입과 직무만족 그리고 2011년 근로자 설문의 의사소통과 인재우대의 각 조직원들의 평균값을 조직수준으로 병합하였기 때문에, 각각의 상관관계가 .83 과 .84로 매우 높은 것을 확인할 수 있다. 하지만 본 연구에서 다중공선성 문제를 확인한 결과 모두 아무런 문제가 없는 것으로 확인하여 연구를 계속 진행하였다.

〈표 1〉 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계(N=175)

	M	S.D.	직무 만족도	조직몰입	기업연령	기업규모	노조가입 여부	정규직 비율	의사소통	인재우대	1인당 교육훈련 비용	교육훈련 기법	평가기법	성과급 제도	차등지급된 성과급 비율	참여제도	정규직 이직률	임금 상승률	1인당 매출액
직무 만족도	3.56	0.29	1																
조직몰입	3.35	0.29	0.83*	1															
기업연령	35.51	17.72	0.09	0.13	1														
기업규모	5.86	0.98	0.36*	0.34*	0.17*	1													
노조가입 여부	0.95	0.22	0.15	0.09	0.08	0.16*	1												
정규직 비율	0.93	0.12	-0.06	0.04	0.15	-0.23*	-0.03	1											
의사소통	3.35	0.29	0.48*	0.47*	0.00	0.20*	0.07	0.02	1										
인재우대	3.38	0.38	0.51*	0.46*	0.04	0.31*	0.00	-0.05	0.84*	1									
1인당 교육훈련비	0.29	0.45	0.43*	0.41*	0.04	0.22*	0.04	0.07	0.32*	0.41*	1								
교육훈련 기법	3.25	1.35	0.26*	0.25*	-0.03	0.40*	0.08	0.00	0.17*	0.29*	0.27*	1							
평가기법	2.82	1.68	0.21*	0.20*	0.10	0.28*	0.17*	-0.08	0.19*	0.21*	0.21*	0.32*	1						
성과급 제도	1.51	1.14	0.11	0.11	0.03	0.17*	-0.01	-0.04	0.01	0.13	0.22*	0.12	0.21*	1					
차등지급된 성과급비율	2.79	1.49	0.12	0.19*	-0.05	0.30*	-0.05	-0.07	0.20*	0.32*	0.32*	0.21*	0.23*	0.37*	1				
참여제도	4.11	1.71	0.30*	0.28*	-0.03	0.37*	0.13	-0.14	0.13	0.20*	0.20*	0.43*	0.43*	0.15*	0.25*	1			
정규직 이직률	12.99	13.11	-0.24*	-0.35*	-0.17*	-0.17*	-0.02	-0.09	-0.24*	-0.27*	-0.18*	-0.17*	-0.12	-0.05	-0.18*	-0.14	1		
임금 상승률	17.93	26.14	0.08	-0.04	-0.10	-0.03	0.02	0.04	0.02	0.06	-0.03	-0.01	0.01	-0.03	0.11	-0.05	0.10	1	
1인당 매출액	12.98	0.96	0.36*	0.40*	-0.01	0.04	-0.01	0.14	0.25*	0.21*	0.32*	0.22*	0.03	-0.01	0.16*	0.11	-0.29*	0.01	1

\* $p < .10$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$

〈표2〉 조직몰입과 만족도의 회귀분석결과

변수	조직몰입(N=175)				만족도(N=175)			
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형1	모형2	모형3	모형4
통계변수								
기업연령	0.001 [0.46]	0.001 [0.97]	0.001 [1.25]	0.001 [0.91]	0.001 [0.20]	0.001 [0.63]	0.001 [0.65]	0.001 [0.55]
기업규모	0.106*** [4.79]	0.073*** [3.45]	0.053*** [2.36]	0.057*** [2.67]	0.101*** [4.60]	0.060*** [2.89]	0.052*** [2.42]	0.057*** [2.71]
노조가입여부	0.039 [0.41]	0.026 [0.30]	-0.001 [-0.02]	0.006 [0.08]	0.113 [1.20]	0.122 [1.44]	0.077 [0.94]	0.086 [1.09]
정규직비율	0.279 [1.59]	0.21 [1.31]	0.14 [0.89]	0.047 [0.31]	0.06 [0.34]	0.009 [0.06]	-0.045 [-0.30]	-0.108 [-0.73]
독립변수								
의사소통		0.316** [2.57]	0.360*** [2.93]	0.281** [2.38]		0.184 [1.53]	0.202* [1.72]	0.136 [1.18]
인제우대		0.085 [0.86]	-0.02 [-0.20]	0.008 [0.08]		0.225** [2.32]	0.157 [1.60]	0.185* [1.91]
1인당교육비			0.150*** [3.29]	0.107** [2.42]			0.171*** [3.93]	0.131*** [3.03]
교육훈련제도			0.003 [0.23]	-0.007 [-0.48]			-0.006 [-0.41]	-0.016 [-1.05]
평가제도			-0.007 [-0.59]	-0.003 [-0.26]			-0.007 [-0.57]	-0.003 [-0.25]
성과급제도			0.007 [0.43]	0.011 [0.66]			0.012 [0.76]	0.017 [1.07]
차등지급된성과급평균			-0.009 [-0.62]	-0.016 [-1.16]			-0.037*** [-2.68]	-0.042*** [-3.13]
참여제도			0.026** [2.01]	0.023* [1.94]			0.030** [2.45]	0.027** [2.31]
정규직이직률				-0.003** [-2.26]				-0.001 [-0.71]
임금상승률				-0.001 [-0.78]				-0.0000 [-0.03]
1인당매출액				0.073*** [3.38]				0.074*** [3.52]
<b>R<sup>2</sup></b>	0.138	0.3	0.37	0.44	0.13	0.33	0.42	0.47
Adjusted <b>R<sup>2</sup></b>	0.11	0.27	0.32	0.39	0.11	0.31	0.38	0.42

\*p <.10, \*\*p <.05, \*\*\*p <.01

## 나. 결과검증

<표 2>는 본 연구의 선행변수들의 영향력을 검증하기 위해 위계적 회귀 분석(hierarchical linear regression)을 실시하였다. 먼저 조직몰입에 대한 결과를 살펴보면, 첫 번째 모형은 통제 변수가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 것이다. 여기서는 기업규모( $\beta=.106, p<.01$ )가 조직몰입에 정의 관계로 매우 유의하였다. 다음으로 우리는 개인수준의 인지된 변수인 의사소통과 인재우대 변수를 모형 2에서 추가하였고, 이는 17%의 추가적인 설명력을 가졌다(총  $R^2 = 0.30$ ). 의사소통의 경우 조직몰입과 정(+)의 관계로 유의하였으나( $\beta=.316, p<.05$ ), 인재우대의 경우에는 유의하지 않았다. 그 다음으로 모형 3에서는 고성과작업시스템 변수들인 1인당교육비, 교육훈련제도, 평가제도, 성과급제도, 차등지급된 성과급평균, 참여제도를 추가하였다. 추가적으로 설명된 분산은 7% 증가하였다(총  $R^2 = 0.37$ ). 각 변수들의 관계를 살펴보면, 1인당 교육비( $\beta=.150, p<.01$ )와 참여제도( $\beta=.026, p<.05$ )의 경우 조직몰입과 정(+)의 관계로 유의하였고, 교육훈련제도, 평가제도, 성과급제도, 차등 지급된 성과급 평균은 모두 유의하지 않았다. 다음으로 모형 4에서는 정규직 이직률과 임금상승률 그리고 1인당 매출액을 추가하였고, 이는 7%의 설명력이 증가하였다(총  $R^2 = 0.44$ ). 모형4가 본 연구의 모델로 결과를 살펴보면, 독립변수의 경우 의사소통( $\beta=.280, p<.05$ ), 1인당 교육비( $\beta=.107, p<.05$ ), 참여제도( $\beta=.023, p<.10$ ), 그리고 1인당 매출액( $\beta=.07, p<.01$ )이 조직몰입과 정(+)의 관계로 유의한 것을 볼 수 있다. 반면 정규직 이직률( $\beta=-.003, p<.05$ )의 경우 조직몰입과 부(-)의 관계로 유의한 것을 볼 수 있다.

다음으로 직무만족도와 선행 변수들과의 결과를 살펴보겠다. 모형1은 통제변수가 만족도에 미치는 영향을 살펴본 것이다. 조직몰입과 같이 기업의 규모( $\beta=.101, p<.01$ )는 만족도에 유의한 정(+)의 관계를 나타내는 것을 볼 수 있다. 다음으로 개인수준의 인지된 변수인 의사소통과 인재우대 변수를 모형 2에서 추가하였고, 이는 추가적으로 20%의 설명력을 가졌다(총  $R^2 = 0.33$ ). 의사소통의 경우 조직몰입과의 관계와 다르게 유의하지 않았고, 인재우대( $\beta=.225, p<.05$ )의 경우 조직몰입과의 관계와 달리 정(+)의관계로 유의하였다. 모형3의 경우, 고성과작업시스템 관련 인적자원관리 변수들을 추가하였는데, 이는 9%의 추가적인 설명력을 가졌다(총  $R^2 = 0.42$ ). 고성과작업시스템 관련 변수들의 경우, 1인당 교육비( $\beta=.171, p<.01$ ), 참여제도( $\beta=.030, p<.05$ )는 조직몰입과 같이 만족도에 유의한 정(+)의 관계를 나타냈다. 반면 조직몰입에 유의하지 않았던 차등지급된 성과급 평균( $\beta=-.037, p<.01$ )은 부(-)의 관계로 매우 유의하였다. 모형4의 조직의 객관적 지표인 정규직이직률과 임금상승률 그리고 1인당매출액이 추

가되었다. 이에 대한 추가적으로 설명된 분산은 5%였다(총  $R^2 = 0.47$ ). 모형4가 만족도에 대한 본 연구의 완전모형으로 이에 대한 선행변수들의 결과를 살펴보면, 인재우대( $\beta=.185$ ,  $p<.10$ )의 경우 모든 변수들이 들어간 완전 모형에서는 유의수준이 매우 낮아진 것을 볼 수 있다. 그리고 1인당교육비( $\beta=.131$ ,  $p<.01$ ), 1인당매출액( $\beta=.074$ ,  $p<.01$ ), 참여제도( $\beta=.027$ ,  $p<.05$ )의 경우 만족도와 정(+)의 관계로 매우 유의한 것을 볼 수 있다. 모형3과 같이 차등지급된 성과급 평균의 경우 차등지급된 성과급( $\beta=-.042$ ,  $p<.01$ )이 커지면 커질수록 조직원들은 오히려 직무에 대한 만족도가 매우 떨어지는 것을 살펴볼 수 있다. 본 결과를 살펴보면, 조직몰입과 직무만족에 모두 영향을 주는 변수들로는 고성과작업시스템 관련 변수 중 1인당교육비와 참여제도가 정(+)의 관계로 유의하며, 객관적 성과인 1인당 매출액이 매우 유의한 것을 볼 수 있다.

## 5 결론

### 가. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 한국종업원들의 2013년 근로자 설문에서 조사된 조직몰입과 직무만족도를 조직수준으로 병합하여, 2011년 본사 기준 자료와 KIS 자료를 토대로 기존에 주로 연구되었던 개인수준의 인지된 변수들 뿐만 아니라 본사의 인적자원관리제도 및 기업의 재무적 성과 이에 미치는 영향을 종단적으로 실증분석 하였다. 조직몰입과 만족도에 공통적으로 긍정적인 영향을 미치는 변수들은 능력개발측면 변수인 1인당교육비와 종업원들의 참여를 이끄는 참여제도 그리고 조직의 재무적 성과를 나타내는 1인당 매출액인 것을 살펴볼 수 있다. 즉 두 변수 모두 기업의 재무적 성과가 높을수록 그 조직에 대한 애착도 그리고 자신들의 직무에 대한 만족도가 커진다는 것을 알 수 있다. 또한 조직원에 대한 능력개발측면의 제도나 조직원 스스로 참여할 수 있도록 하는 참여제도들이 성과급 제도보다는 더 조직몰입과 만족도를 높이는 데 효과적인 것을 확인할 수 있다. 그 밖에 조직몰입의 경우 개인수준의 인지된 변수인 의사소통이 선행변수로서 유의했고 만족도의 경우 인재우대가 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 이를 통해 개인수준의 인지된 변수가 여전히 조직몰입과 만족도에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

본 연구의 시사점은 크게 두 가지로 볼 수 있다. 첫째, 본 연구는 종단 분석으로 진행되었

기 때문에 동일 방법 편익의 문제를 어느 정도 감소시킬 수 있었을 뿐만 아니라 연구 결과의 인과성 또한 분명하게 볼 수 있다는데 의의를 가진다. 둘째, 본 연구는 기존의 대부분에 연구에서 개인수준에서 연구되던 변수들을 조직수준에서 분석하였다. 따라서 본 연구는 제조업 전체의 결과를 잘 반영한다고 볼 수 있을 것이다. 셋째, 조직몰입과 직무 만족도에 미치는 다양한 원천의 변수들을 살펴봄으로써, 이에 대한 이해를 더 높였다고 볼 수 있다. 이를 토대로 실무자들은 조직몰입과 만족도를 높이기 위한 능력개발 측면의 제도 개발이나 참여제도를 더 많이 활용할 수 있을 것이다.

## 나. 연구의 한계점과 향후 연구 제언

본 연구가 가지는 한계점은 다음과 같다. 첫째, 고성과작업시스템 관련 변수의 경우 일반적으로 3~4범주의 변수로 사용을 하거나, 하나의 통합 변수로 사용을 하는데 비해 본 연구에서는 개별적인 변수로 사용하였다는데 이 제도들의 종합적인 영향관계를 파악하기에 부족하다고 볼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 같은 맥락의 변수들은 하나로 통합화하여 보는 것이 더 의미가 있을 것이다. 또한 대부분의 제도측정 변수들이 실시 여부로만 측정되었기 때문에 활용의 측면이 간과되었다고 볼 수 있다. 추후 연구에서는 활용 수준의 범위 혹은 도입연도 등을 감안하여보면 보다 실질적인 이 제도들의 효과성을 검증할 수 있을 것으로 기대된다. 둘째, 본 연구의 경우 조직몰입과 직무만족도의 결과변수라고 알려진 이직률과 조직의 성과(1인당 매출액)을 선행변수로서 이에 미치는 영향관계를 살펴보았다. 향후연구에서는 본 연구와 마찬가지로 시간차를 뒤서 조직몰입과 직무만족도가 조직의 재무적 성과에 영향을 미치는지 살펴보면 역인과성 문제를 정확히 파악할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김기태·조봉순(2008). “인적자원관리와 조직 성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 근로자태도의 매개효과를 중심으로”, 『인사·조직연구』, 16(1).
- 이정실(2004). “호텔 식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계”. 『관광연구』, 19.
- 조영삼·신만수·홍가혜(2011). “한국의 종업원들의 조직몰입과 만족도 연도별 비교, 『인적 자원 기업패널조사(2011)』, 한국직업능력개발원.
- Madlock, Paul. 2012. The Influence of Power Distance and Communication on Mexican Workers, *Journal of Business Communication* 4(2).
- Mowday, Richard, Steers, Richard and Porter, Lyman. 1979. “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior* 14(2).
- Mowday, Richard, Porter, Lyman and Steers, Richard. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, NewYork: Academic Press.
- Muthueloo, R. & Rose, R. C. 2005. Typology of Organisational Commitment, *American Journal of Applied Sciences*, 2(6).
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1.
- Aryee, S., Wyatt, T. & Min, M. K. 1991. Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions among Professional Accountants in Different Employment Settings in Singapore, *The Journal of Social Psychology*, 131(4).
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., and Meurs, J. A. 2007. Organizational Commitment Human Resource Practices and Organizational Characteristics“, *Journal of Managerial Issue*, 19(2).
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S. 2000. “A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implication for the Next Millennium”, *Journal of Management*, 26.
- Huselid, M. A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance“, *Academy of Management Journal*, 38(3).

- Khatri, N., Fern, C. T. & Budhwar, P. 2001. Explaining Employee Turnover in an Asian Context, *Human Resource Management Journal*, 11(1).
- Lee, T. & Mitchell, T. 1991. The Unfolding Effects of Organizational Commitment and Anticipated Job Satisfaction on Voluntary Employee Turnover, *Motivation and Emotion*, 54.
- Lin, S. C., Lin J. S., & Lin, Y. F. 2012. Human Resource Management Practices Affecting Organizational Commitment: A Study on CEO's Transformational Leadership, *African Journal of Business Management*, 6(22).
- Locke, E. A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, (1).
- Rayton, B. A. 2006. Examining the Interconnection of Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Application of the Bivariate Probit Model, *International Journal of Human Resource Management*, 17(1).
- Ricketta, M. 2002. Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 23.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. 1975. Motivation and Work Behavior, *New York: McGraw-Hill*.

## Abstract

The purpose of this study is to examine antecedents of organizational commitment and job satisfaction which has been extensively examined in the individual level. By aggregating these into organizational level, this study can investigate multiple sources antecedents such as HRM related variable and sales per person as well as perceived organizational level variables. Multi-source data collected from 175 Korean manufacturing companies at two time points over a two-year period between antecedents and outcomes, permitted to resolve causality problems. Results confirmed that sales per person was the strongest predictor of organizational commitment and job satisfaction. Also, ability development related and participative HR practices were positively related to organizational commitment and job satisfaction. The present findings offer theoretical and managerial implications for understanding managerial attitudes and investment decision regarding HR policy in organizations.