creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

인적자원관리에 대한 인식이 공기업 종사자의 조직몰입에 미치는 영향

- 직무만족의 매개효과를 중심으로 -

2021년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 주 리

인적자원관리에 대한 인식이 공기업 종사자의 조직몰입에 미치는 영향

- 직무만족의 매개효과를 중심으로 -

지도교수 박 순 애

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함

2021년 3월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 주 리

김주리의 석사 학위논문을 인준함

2021년 6월

위 원 장 고 길 곤

부위원장 박 정 훈

위 원 박 순 애

국 문 초 록

본 연구는 최근 인적자원관리의 관점에서 강조되고 있는 교육훈련, 성과평가, 보직제도, 승진제도, 성과보상의 다섯 가지 인적자원관리 기법이 직무만족도의 매개를 통해 공기업 종사자의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고, 이러한 직무만족도의 매개효과가 성별에 따라 차이를 보이는지 확인하고자 하였다. 즉 본 연구는 이러한 문제의식 하에 인적자원관리를 독립변수로, 직무만족도를 매개변수로, 조직몰입을 종속변수로 하는 연구모형을 설정하여 인적자원관리가 직무만족도를 매개로 하여 조직몰입에 미치는 간접적인 영향을 검정하였고 성별에 의한 조절된 매개효과를 분석하였다. 연구대상은 K공사에 근무하는 공기업 종사자이며 총 5,418명의 설문조사 결과를 분석하였다.

분석 결과와 시사점을 요약하면 다음과 같다. 본 연구는 인적자원관리가 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 직무만족도를 매개를 통해 간접적으로 미치는 영향도 상당하다는 점을 밝힘으로써 공기업 종사자들의 직무만족도 제고를 통한 인적자원관리가 이루어져야 한다는 큰 방향을 제시하였다. 또한 각각의 인적자원관리 기법별로 공기업 종사자의 조직몰입 및 직무만족의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 영향이 어떻게 다른지 확인하고, 이러한 효과가 성별에 따라 어떻게 달라지는지 조절된 매개효과를 검증함으로써 다음과 같이 구체적인 실무적 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 연구결과에 나타났듯이 전체적으로 볼 때 인적자원관리가 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타난 점은 공기업의 경영 전략적 차원에서도 인적자원관리 제도를 활용할 유인이 충분하다고 볼 수 있다.

둘째, 인적자원관리가 직무만족을 매개하여 조직몰입으로 이어지는 관계의 강도가 각각의 인적자원관리 기법에 따라 달라진다는 점에서도 의미하는 바가 크다. 교육훈련제도와 인사평가 제도 항목이 다른 요소들에 비해 직무만족이나 조직몰입에 더 많은 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 공기업에서 시행하고 있는 인적자원관리 가운데 두 가지 요소가 타 요소에 비해 종업원들의 직무만족도를 높이고 조직몰입도를 향상시키는데 유효함을 입증한 것이라 하겠다.

셋째, 인적자원관리활동 중 성과보상 항목이 직접적으로 조직 몰입에 대해 만족할 만한 영향을 주지 못한 것으로 나타났다. 이는 성과보상에 대한 견해 차이나 불만이 잠재되어 있음을 시사하는 것으로 판단된다.

넷째, 보직관리가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향이 남성보다 여성에게 크다는 것을 알 수 있다. 이를 통해 공기업의 여성 종사자들의 직무만족도와 조직몰입도를 높일 수 있는 균형적인 보직배치 모델 구축이 필요하다는 점을 알 수 있고 공기업의 여성 종사들의 보직관리에 대한 관리를 강화한다면 이는 여성 종사자들의 직무 만족도를 높게 해주면 조직몰입도를 강화하는 효과가 클 것이다.

다만, 본 연구의 결과를 해석함에 있어서 다음과 같은 한계에 유념할 필요가 있다. 본 연구는 K공사에서 실시하는 설문조사 결과를 활용하여 진행하였지만 변수별로 측정문항이 단순하게 설계되어 있어 세밀한 측정이 진행되지 못하였다. 향후 연구에서는 보다 세밀한 측정을 위해 각 변수별로 세밀한 설문 구성을 통해 척도 개발을 할 수 있을 것이다. 또한 인적자원관리에 대한 설문조사가 K공사에서 정기적으로 실시하는 설문자료로 이는 직원들이 답변시 통상 높은 점수를 부여할 개연성이 있다. 더불어 인적자원관리와 직무만족도, 조직몰입 간 연계를 살펴보기 위해서는 종단적 연구가 추가된다면 더 유용하겠지만 본 연구에서는 횡단적인 연구방법을 실시하였기 때문에 시간의 흐름에 따른 변화를 반영하지 못하였다. 또한 특정 시점에 관측된 횡단자료를 사용하여 분석이 이루어졌다는 점에서 잠재적 내생성의 문제를 적절히 통제하지 못하였다는 한계가 있다. 따라서 추후 연구에서는 적절한 도구변수를 발굴하거나 패널자료를 사용하여 분석을 진행하여 잠재적 내생성의 문제를 완화시킬 필요가 있다.

주요어 : 인적자원관리, 조직몰입, 직무만족
학 번 : 2020-25132

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 필요성 및 목적 ····· 1

1. 연구의 배경 ····· 1

2. 연구의 목적 ····· 3

제 2 절 연구대상과 연구방법 ····· 7

1. 연구대상 및 범위 ····· 7

2. 연구의 방법 ····· 8

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 ····· 9

제 1 절 인적자원관리 ····· 9

1. 인적자원관리 개념 ····· 9

2. 인적자원관리의 구성요소 ····· 11

3. 인적자원관리의 중요성 ····· 12

제 2 절 조직몰입 ····· 15

1. 조직몰입 개념 ····· 16

2. 조직몰입의 중요성 ····· 18

제 3 절 직무만족 ····· 19

1. 직무만족 개념 ····· 19

2. 직무만족의 중요성 ····· 22

제 4 절 선행연구 검토 및 가설설정 ····· 23

1. 인적자원관리와 직무만족 ····· 23

2. 인적자원관리와 조직몰입 ····· 25

3. 직무만족과 조직몰입 ····· 27

4. 인적자원관리와 조직몰입간의 직무만족의 매개효과 ····· 30

5. 성별차이 : 조절된 매개효과 ····· 31

제 5 절 K공사의 인적자원관리 ····· 32
1. 교육훈련 ····· 32
2. 인사평가 ····· 34
3. 보직관리 ····· 36
4. 승진제도 ····· 37
5. 성과보상 ····· 38

제 3 장 연구 설계 ····· 39
제 1 절 연구 모형 ····· 39
제 2 절 변수의 정의 및 측정도구 ····· 40
1. 독립변수 ····· 40
2. 종속변수 ····· 41
3. 매개변수 ····· 41
4. 조절변수 ····· 41
4. 통제변수 ····· 42
제 3 절 자료 수집 및 분석방법 ····· 42

제 4 장 연구결과 ····· 43
제 1 절 연구대상의 특성 ····· 43
제 2 절 기술통계 ····· 45
제 3 절 상관관계 ····· 46
제 4 절 연구대상의 일반적 특성에 따른 차이 ····· 47
1. 연령 ····· 47
2. 성별 ····· 49
3. 소속 ····· 50
4. 직군 ····· 52
5. 직급 ····· 54

제 5 절 인적자원관리,직무몰입, 직무만족 간 영향관계 ····56

1. 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족도에 미치는 영향 ····56
2. 인적자원관리와 직무만족도가 조직몰입도에 미치는 영향 ····57
3. 직무만족의 매개효과 ····59
4. 성별의 조절효과 및 조절된 매개효과 ····61

제 5장 결론 ····62

제 1 절 연구결과 요약 및 시사점 ····62

1. 연구결과 요약 ····64
2. 연구의 의의 및 시사점 ····67

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제 ····70

참고문헌 ····72

표 목 차

[표 1-1] 연구대상의 일반적 특성 ····· 7
[표 2-1] 인적자원관리에 관한 선행연구 ····· 14
[표 2-2] 조직몰입의 유형 ····· 17
[표 2-3] K공사 교육 운영 현황 ····· 33
[표 2-4] 360도 다면평가 피평가자 및 평가자 ····· 35
[표 2-5] 특수직위 보직기간 설정 ····· 36
[표 2-6] 직군 분류표 ····· 37
[표 3-1] 인적자원관리 인식에 대한 조작적 정의 ····· 40
[표 3-2] 종속변수에 대한 조작적 정의 ····· 41
[표 3-3] 매개변수에 대한 조작적 정의 ····· 41
[표 4-1] 연구대상의 일반적 특성 ····· 44
[표 4-2] 기술통계 ····· 45
[표 4-3] 변수간 상관관계 ····· 46
[표 4-4] 연령에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 48
[표 4-5] 성별에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 49
[표 4-6] K공사의 성별 인원구성 ····· 49
[표 4-7] 소속에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 51
[표 4-8] K공사의 직군별 인원구성 ····· 52
[표 4-9] 직군에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 53
[표 4-10] K공사의 직급별 인원구성 ····· 54
[표 4-11] 직급에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 55
[표 4-12] 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족도에 미치는 영향····· 57
[표 4-13] 인적자원관리와 직무만족도가 조직몰입도에 미치는 영향···· 58
[표 4-14] 부트스트랩을 통한 직무만족도의 매개효과 검증 결과 ····· 61
[표 4-15] 인적자원관리에 대한 인식과 직무만족도 간 관계에서 성별의 조절효과 ····· 63
[표 4-16] 성별에 따른 조건부 간접효과 및 조절된 매개효과에 대한 부트스트랩 검증 결과 ····· 65
[표 5-1] 가설검증 결과 요약 ····· 67

그 림 목 차

[그림 2-1] K공사 교육훈련 전략체계 ····· 33
[그림 2-2] K공사 직무중심 인사운영 ····· 36
[그림 2-3] K공사 성과-보상체계 운영 ····· 38
[그림 3-1] 연구모형 ····· 39
[그림 4-1] 변수 간 영향 관계 ····· 59
[그림 5-1] 보직관리와 직무만족도 간 관계에서 성별의 조절효과 64

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

1. 연구의 배경

오늘날 다수의 공기업들의 종사들은 본사 지방이전에 따른 근무환경의 변화로 지방 근무라는 고충을 겪고 있고[1] 최근 부동산 관련한 이슈로 촉발된 공기업 전반에 대한 부정적인 여론은 더욱 확산 되어가고 있다. 또한 공기업 내부에서는 비정규직의 정규직화 과정에서도 역차별 논란 등 직원간 갈등 등으로 많은 혼란과 이 가중되기도 하였다. 이와 같이 공기업을 둘러싼 많은 이슈들은 공기업 소속 구성원들의 지속적인 사기저하는 물론 공기업 종사자들의 조직에 대한 몰입을 감소시키고 있다.

또한 최근 4차 산업혁명으로 대두되는 빅데이터, 인공지능 등 유례없는 기술 혁명의 시대에 공기업 조직의 발전과 경쟁력 강화를 위해 인적자원관리 차원에서 소속 구성원의 조직몰입을 강화하기 위한 노력이 더욱 요구된다고 볼 수 있다. 즉 공기업 조직의 핵심자원인 소속 구성원들의 높은 조직몰입을 바탕으로 조직을 위해 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 유도할 수 있는 적절한 인적자원관리 방안을 모색할 필요성이 커지고 있는 것이다.

이에 따라 최근 많은 기업에서 경영환경의 리스크와 복잡성이 커짐에 따라 이를 극복하려는 기업들의 노력도 다각적인 측면에서 펼쳐지고 있다. 변화하는 경영환경에 발맞추어 최적의 조직 속성을 유지하기 위해 다양한 변화를 시도하고 있으며 새로운 변화를 적극적으로 반영하는 새로운 전략과 제도를 도입하여 성과 향상을 도모하는 기업들이 늘어나고 있다. 특히 조직이 직면한 위기의 본질을 파악하고 위기를 극복하는 방

---

1) 심진석, 남도일보,“K공사 인기 ‘뚝’ 탈(脫) 나주 가속화”2020.7.8. A1면. (검색: http://www.namdonews.com/news/articleView.html?idxno=577185)

안을 구하고 행하는 주체가 '사람'이기 때문에 기업 간의 경쟁에서 우위에 있기 위해서는 인적자원관리에 따라 기업의 경쟁력이 결정되고 기업의 생존 여부를 좌우하여 기업의성장을 견인할 핵심전략이 된다. 따라서 기업들은 핵심적인 경쟁우위 요인으로서 조직 구성원을 인식하며, 다양한 투자를 통해 그들의 역량을 극대화 시키고자 노력한다(한주희·고수일, 2009). 그렇기 때문에 많은 기업들이 사람을 채용하고 평가하는데 많은 비용과 시간을 투자하고 있으며 인적자원 관리에 큰 노력을 기울이고 있다.

하지만 인적자원관리에 관한 기업의 노력들이 실제 성과에 어떤 결과를 초래할 것인가에 대한 검토는 많이 부족하다. 경우에 따라서는 기대한 성과를 거둔 경우도 있겠지만 그렇지 못한 사례도 다수 존재한다. 예컨대 기업이 속해 있는 사회의 내부 수용환경이나 가치관 등에 대한 면밀한 심사숙고 없이 '외국의 선진기업들도 하고 있으니 우리 기업도 한다'는 식의 유행을 추종하는 사례도 적지 않다. 현재 실행되고 있는 제도에 문제점이 있을 경우 대부분의 기업에서는 성과가 좋은 기업들은 어떻게 하고 있는지 살펴본 후 그러한 실행 방법을 적용하거나, 지금과는 다른 방법을 막연하게 시도해보기도 한다. 하지만 이는 문제점을 정확하게 파악하지 않은 채, 많은 시간과 자원을 낭비하는 결과가 초래되기 쉽다. 사람을 관리를 하기 위해서는 무엇보다 먼저 '사람'을 이해하고 그들이 인식하는 관점에서 제도를 바라보고 변화의 방향을 찾을 필요가 있다. 이러한 관점에서 변화를 적극적으로 주도하는 구성원들의 태도가 매우 중요하고 도입한 제도를 바라보는 구성원의 인식이 중요한 것이다.

또한 인적자원관리와 조직성과간의 관계를 규명한 연구들은 주로 민간영역에서 이루어지면서 개인수준보다 조직수준, 즉 거시적 차원에서 분석되어왔다. 민간영역에서는 인적자원관리가 조직의 수익과 같은 재무적 성과에 미치는 영향을 중점적으로 다루어졌지만(Boselie, 2010) Guest(1999)는 인적자원관리가 실질적으로 개인의 태도나 행동에 미치는 영향을 규명하는 개인수준에서의 분석의 필요성을 제시하였다. 이에 따라 인적자원관리 연구에 있어 개인의 관점과 인식을 강조하는 새로운 맥락에서 미시적 분석을 대표하는 연구가 나타나기 시작하였다(Tsui et al, 1997; Peccei,

2004). 이후 연구결과들은 조직 구성원들의 동기, 역량, 의사결정 참여, 자율성 등을 높일 수 있는 인적자원관리 시스템이 조직 구성원들의 몰입을 향상시켜 조직성과를 증대시키는데 긍정적인 역할을 하고 있다고 주장하고 있다(e.g., Bartel, 2004; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Wright et al., 2005; 나인강, 2014; 권기욱·김광현·김종인, 2012; 박지성·류성민, 2015; 배호영, 2015; 서인석·김우영, 2009; 옥지호, 2015; 한주희·고수일, 2009). 하지만 인적자원관리에 대한 연구는 민간영역에 비해 여전히 공공영역에서는 그 중요성이 간과되어 매우 부족한 실정이다(Boselie, 2010; 황승철·손승연, 2015). 특히, 조직의 존재이유가 수익창출인 민간영역과 다른 공공영역의 특수성 때문에 인적자원관리의 중요성이 도외시 되고 있다. 따라서 본 연구에서는 인적자원관리의 차원에서 구체적으로 어떠한 방안을 통해 구성원의 조직몰입을 강화할 수 있을 것인가를 고찰해 보고자 한다 . 즉 인적자원관리가 직무만족을 통해 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고 인적자원 관리 전략을 수립하기 위한 처방적 시사점을 도출해보고자 한다.

2. 연구의 목적

(1) 인적자원관리에 대한 구성원의 인식에 주목

조직의 인적자원관리에 대한 측정은 대부분의 경험연구에서 인적자원관리의 설계 자체에 대한 평가를 통해 이루어지고 있다(예: Chang 2005, Huselid et al. 1997, Wright et al. 2001). 즉 그동안의 인적자원관리 연구는 조직 내에서 인적자원관리가 다양한 정책으로 인해 실행되고 있는지 여부를 객관적인 지표를 통해 측정하여 효과성을 증명하였다. 하지만 이는 제도의 존재 유무만으로 조직효과성에 미치는 영향을 판단하는 것으로, 제도의 대상이 되는 조직 구성원의 체감 만족도, 인식수준을 간과

하는 점에서 타당도가 결여되어 있다. 설계된 인적자원관리 그 자체보다 그에 대한 인식적 평가가 조직 구성원의 태도 및 행동과 보다 밀접한 관련을 지니기 때문이다. 왜냐하면 인적자원관리의 효과는 잘 설계된 인적자원관리 기법의 존재 그 자체보다는 그것이 잘 운영되고 있는지 여부에 따라 다르게 나타나고(Bos-Nehles et al. 2013: 862) 동일하게 설계된 인적자원관리 기법이라도 구성원이 이를 어떻게 인식하느냐에 따라 그 결과가 상이하게 나타날 수 있기 때문이다. 요컨대 인적자원관리에 대한 구성원의 인식이 인적자원관리의 설계 그 자체보다 더 중요할 수 있는 것이다(Alfes et al. 2013, Guzzo & Noonan 1994, Khilji & Wang 2006, Nishiiet al. 2008). Den Hartog 등(2004)은 조직 구성원들이 각기 다른 경험, 가치관, 기대를 지니기 때문에 동일한 인적자원관리 기법일지라도 개인에따라 다르게 해석될 수 있으며 이에 따라 구성원의 행동에도 상이한 영향을 미치게 된다고 설명한다.

인적자원관리 분야의 최근의 연구흐름도 구성원 개인들이 직접 경험하고 인식하는 인적자원관리의 효과이다. 기업이 채택하고 있는 인사제도보다는 지각된 인사제도가 구성원들의 행동에 영향을 미치기 때문이다. 즉 조직이 계획했던 제도와 실제 시행되고 있는 제도, 그리고 구성원들이 이해하고 받아들이는 제도와의 간극을 제시하였다. 이를 의도된(‘intended’) 제도와 실행된(‘implemented’) 제도, 그리고 인지된(‘perceived’) 제도라 일컬었다 Jiang,Takeuchi, & Lepak, 2013; Khilji & Wang, 2006;Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009; Nishii & Wright,2007; Renkema, Meijerink, & Bondarouk,(2017). 학자들마다 구체적인 용어나 이론, 프레임에는 약간 차이가 있지만, 조직수준에서 계획하고 의도했던 인사제도와 실제로 실행되고 있는 인사제도, 그리고 개별 구성원들이 인식하고 있는 인사제도 사이에 간극이 있다는 공통된 의견을 주장하고 있다.

국내 연구에서도 최근 조직수준의 실행과 구성원들의 지각과의 차이를 고려하거나 개인 수준에서 인식한 인사제도의 영향을 확인하는 연구들이

점증적으로 증가하고 있다(권기욱, 김광현, 및 김종인, 2012; 박종욱,김성수, 및 박광서, 2016; 박종욱과 손승연, 2017;양재완, 2016; 조민정, 김성수 및 조진환, 2015). 전사적으로 시행되는 제도라도 조직 내 구성원들은 각자 다른 태도를 보일 수 있으며 각자 제도에 대해 적극적으로 해석하는 주체로 가정함을 알 수 있다.

따라서 본 연구는 선행연구의 한계를 극복하기 위해 인적자원관리가 구성원의 태도에 미치는 영향을 규명하는 것을 기본적 연구주제로 설정하였다. 인적자원 관리에 대한 개인이 체감하는 만족수준, 주관적인 인식수준을 측정함으로써 조직몰입, 직무만족과 같은 정성적 조직효과성에 미치는 실질적인 영향을 분석하고자 한다. 이는 인적자원의 직접적인 영향을 받는 구성원들이 어떻게 반응하는가에 대한 직접적인 영향을 연구하는 것으로 기존의 연구로부터 본 연구가 가지는 차별성이라 할 수 있다. 인적자원관리가 기업의 경쟁우위의 핵심요인이라는 사실은 많은 선행연구에서 규명하고 있지만, 본 연구는 인적자원 관리 활동이 1차적으로 개별 조직 구성원의 태도에 영향을 미치고 최종적으로 조직성과나 생산성 변화를 가져오게 된다는 관점(김기태, 조봉순, 2008;)에 근거하여 인적자원관리 전반의 성과측정 수준을 구성원의 다양한 태도인 직무만족, 조직몰입을 통해 측정하였다.

(2) 인적자원관리 연구의 개인 차원의 영향에 주목

인적자원관리의 가장 직접적인 목표이자 관리 대상은 말 그대로 인적자원, 즉 조직 구성원임에도 불구하고(이학종 양혁승 2005: 6) 인적자원관리에 대한 기존연구에서 다루는 결과변수는 조직 차원의 성과에 상대적으로 편중되어 있다(예: Boselie, Dietz, & Boon 2005, Guest 2001, Rogers& Wright 1998, Schuler & Jackson 2005). 그러나 미시적 차원의 인적자원관리 기법과 조직차원의 결과변수 간의 인과적 거리는 지나치게

멀기 때문에 보다 근접한 지표로서 개인 차원의 결과변수에 대한 인적자원관리의 영향을 고려할 필요가 있다(Alfes et al. 2013: 330). 실제로 조직과 개인에 대한 심층적인 이해를 위해 하위 분석수준에서 보다 많은 연구가 필요하다는 주장이 제기되고 있으며(강성춘 박지성 박호환 2011), 인적자원관리가 조직성과에 영향을 미치는 과정에서 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등 개인 차원 결과변수의 매개적 역할에 대한 경험연구가 증가하고 있는 추세이다(예: Guest 1997, Paauwe 2009, Takeuchi et al. 2007, 김기태 조봉순 2008).

또한 기존의 선행연구들은 조직의 재무적 성과에 치중된 연구들이 많이 존재한다. 하지만 공기업은 수익성과 함께 공공성을 추구해야하는 조직이므로 민간영역에서 접근되어진 것처럼 재무적 성과만을 조직효과성으로 설정하면, 실질적으로 공공부문에 기대되는 조직 효과성을 측정하는데에 적합하지 않다. 일반적으로 민간부문에서의 인적자원관리는 생산성과 이윤의 극대화에 중점을 두면서 직무를 중심으로 한 인사 운영으로 나타나고 있다. 또한, 직무에 따라 경력개발계획(Career Development Plan)을 운영함으로써 해당 분야의 전문성을 강화하여 최대의 성과를 도출하는 인력관리가 일반적으로 이루어지고 있다. 승진과 평가 등 보상에 있어서도 연공서열 등의 성과 외적인 요소는 배제되고 성과에 따라 이뤄짐에따라 조직 전체의 성과를 극대화하는 방안을 추구하고 있다

요컨데 본 연구는 공공영역에서 인적자원관리가 재무적 성과가 아닌, 개인수준에서의 조직몰입, 직무만족에 대한 개인의 인식 수준에 미치는 영향을 증명하고자 한다. 또한 인적자원관리가 직무만족에 긍정적인 영향을 미쳐 결국 조직몰입으로 이어질 수 있는지를 실증적으로 분석하고자 하며 이를 통해 인적자원관리가 직무만족을 통해 조직몰입에 이어질 수 있는 선순환 모형을 발견하고자 한다. 또한 공공영역에서의 인적자원관리의 연구의 필요성과 활용 가능성, 인적자원관리 전략을 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 대상과 범위

1. 연구대상 및 범위

본 연구의 범위를 내용적 공간적 시간적 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 내용적 측면에서 본 연구는 ⅰ) 공기업의 인적자원관리를 통해 조직 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는지 여부와 ⅱ) 이 과정에서 인적자원관리가 공기업 종사자의 직무만족도를 향상시키고 ⅲ) 직무만족도는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미침으로써 ⅳ) 인적자원관리와 조직몰입의 관계에 대한 직무만족도의 매개효과가 존재하는지 여부와 ⅴ) 이와 같은 매개효과에 성별에 의해서 조절되는지 살펴보고자 한다.

둘째, 공간적 측면에서 본 연구는 K공사 조직 구성원을 대상으로 한다. K공사는 특수법인으로 '전원개발을 촉진하고 전기사업의 합리적인 운영을 기함으로써 전력수급의 안정을 도모함과 아울러 국가경제발전에 이바지함을 목적으로 한다.'(K공사법 제1조). 또한 K공사는 주택, 공공, 서비스, 생산 등 전 부문에 걸쳐 전국에 전력을 공급하고 있어 국가경제 및 국민생활 전체에 직접적인 영향을 미치고 있다. 또한 「공공기관운영에 관한 법률」에 따라 시장형 공기업으로 분류된다.

[표 1-1] 연구대상의 일반적 특성

구 분	1직급	2직급	3직급	4직급	5직급	6직급등	합 계
대 상	384	1,103	3,650	11,803	3,186	2,411	22,544
응답자	86	236	896	3,134	734	332	5,418
참여율	22.4%	21.4%	24.5%	26.6%	23.0%	13.8%	24.0%

셋째, 본 연구의 시간적 범위는 2019년이다.

2. 연구방법

본 연구는 2019년 K공사의 직원인식 설문 조사 자료를 사용하여 분석을 진행하였다. K공사에서 실시하는 직원인식 설문조사는 회사 전반에 대한 직원의 인식 수준과 불만요인, 개선의견을 파악하고 이를 제도 개선에 반영하고자 매년 말 정기적으로 시행되고 있다. 조사는 전직원을 대상으로 하며 본 연구에 사용하고자 하는 설문조사는 2019년 12월 27일부터 2020년 1월 16일까지 약 3주간 실시되었다. 시행방법은 전직원 사내 E-mail을 통해 자기 기입식 설문조사 방식으로 이루어졌고 각 설문항목별 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 설문조사 결과 전체 직원 22,544명 중 약 24%인 5,4185명이 응답하였다.

위 설문항목 중 본 연구에서는 인적자원관리를 독립변수로, 직무만족도를 매개변수로, 조직몰입도를 종속변수로 하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 즉 인적자원관리가 직무만족도를 매개하여 조직몰입에 미치는 영향을 검증하였다. 종속변수인 조직몰입은 가장 대표적인 조직성과 변인이자 조직구성원들이 본인이 속한 조직에 일체감을 느끼고, 조직목표에 동참하여 성취하려는 태도를 나타내어 공조직 성과의 결과적 측면과 거래적 측면을 반영한 것이다(Angle & Perry, 1981). 매개변수로 직무만족도를 선정한 이유는 인적자원관리의 실행이 효과적으로 운영되더라도 이를 수용하는 과정에서 직무만족이 어떻게 매개되느냐에 따라 조직몰입에 대한 효과는 달라질 수 있기 때문이다.

우선 본격적인 가설 검정에 앞서 분석에 사용된 분석 방법이 적합한지 여부를 점검하기 위해 주요 변수의 기술 통계량 및 상관관계를 확인하였고 이를 통해 표본 크기의 적정성, 분포의 정규성, 다중공선성의 위험 등을 판단하였다. 또한, 결과변수의 변화가 추정된 원인이 아닌 제3의 변수 또는 외재적 변수에 의해 설명될 가능성을 배제하기 위해 본 연구에서는 소속, 직군, 평균 연령, 성별, 등을 통제변수로 활용하였고 본 연구의 모든 분석은 SPSS 프로그램을 사용하여 이루어졌다.

또한 본 연구의 순서는 기존 문헌의 연구와 설문 조사를 통해 연구가

설을 실증 검증하는 방법으로 구성된다. 문헌의 연구는 이미 연구된 결과들과 각종 단행본, 저널, 선행연구 및 보고서 등을 참고로 연구를 진행하였고 인적자원관리 및 조직몰입, 직무만족에 관한 기존 연구를 통해 연구모형 및 연구문제의 근거를 마련하였으며 통계분석을 통해 가설을 검증하며 이에 대한 시사점을 도출하고자 한다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 인적자원관리

1. 인적자원관리 개념

인적자원관리(human resource management: HRM)는 “조직 구성원의 태도(attitude), 행동(behavior), 그리고 성과(performance)에 영향을 미치는 일련의 관리 정책, 제도, 시스템(Noe et al. 2003: 5)”으로 조직 경쟁력을 확보하기 위해 가장 중요한 요인 중 하나라는 점에서(배귀희 2013: 195) 지난 수십 년 간 조직관리 분야의 핵심적인 연구주제로 많은 학자들에 의해서 다루어져왔다. 인적자원관리의 패러다임은 기능적 관점의 전통적 인사관리(personneladministration: PA)에서 조직 구성원을 비용이 아닌 자원으로 인식하는 인적자원관리(HRM)로, 더 나아가 인적자원관리를 조직의 전략과 연계하여 설계하고 운영하는 전략적 인적자원관리(strategic human resourcemanagement: SHRM)의 관점으로 이동하였다(Schneider & Bowen1993, 배종석 1999). 전통적 인사관리 관점에서는 사람에 대한 관리가 투자가 아닌 비용으로 인식되어 관리의 초점이 비용감소에만 맞추어 졌으나 조직 내 인적자원의 중요성에 대한 인식이 확산되면서 구성원을 비용이 아닌 자원으로 인식하고 조직성과의 향상을 위해 인적자원의 능력을 개발하고 발전시키는 데 관심을 기울이는 인적자원관리 관점으로 이동하였고(배귀희 2013: 197), 효과적인 인적자원의 확

보・개발・활용을 위해 각 인적자원 기능들 간의 조화가 중시되는 통합적인 시스템으로 조정되어 왔다(양혁승 2002: 114). 이후 조직을 둘러싼 경쟁이 극심해짐에 따라 전략적인 관리의 개념이 주목받게 되면서 조직의 성장과 발전을 위해 조직의 전략과 인적자원관리 간의 적합성을 강조하는 전략적 인적자원관리의 관점이 등장하였는데 이때 인적자원관리는 조직의 목표달성을 가능케 하는 계획된 인적자원의 배치 및 활동의 패턴으로 정의된다(Wright &McMahan 1992).

한편, 최근에는 '조직'의 목표와 성과에 초점을 둔 전략적 인적자원관리와 달리 '구성원'의 태도와 몰입에 초점을 둔 고몰입 인적자원관리(high commitment human resource management: HCHRM)) 관점이 제시 되고있다(예: Boxall & Macky 2009, Farndale, Hope-Hailey, & Kelliher2011). 고몰입 인적자원관리는 조직 구성원의 몰입과 참여를 통해 경영성과를 향상시키는 인적자원관리 시스템이며 고관여, 고성과 작업시스템 등 다양한 이름으로 불리고 있어 그 구성요소는 연구자에 따라 다소 상이하지만, 대체적으로 종업원 역량을 강화하고(skill formation), 자발적인 몰입과 헌신을 하도록 동기를 부여하며(motivation), 종업원 개인의 직무뿐만 아니라 조직의 다양한 현안에 참여할 수 있는 기회를 제공하는 측면이 공통적으로 강조되고 있다(Appelbaum, Bailey, Berg &Kalleberg, 2000). 조직 구성원의 태도와 몰입에 초점을 둔 고몰입 인적자원관리 관점에서는 구성원의 직무동기, 직무만족, 조직몰입이 향상될 경우 구성원의 직무성과를 향상시키고 나아가 조직효과성의 제고에도 기여할 것으로 기대한다(Ostroff &Bowen 2000).

본 연구에서는 인적자원관리가 그 직접적인 대상인 조직 구성원에게 미치는 영향에 초점을 두고 분석을 전개하고자 한다. 이에 인적자원관리를 "조직 구성원이 자신의 역량을 강화하고 자발적으로 직무에 몰입하고 헌신할 수 있도록 동기를 부여하며 그러한 역량과 동기를 발휘할 수 있는 기회를 제공함으로써 조직과 구성원간의 심리적 연계를 형성하고, 이러한 심리적 교환관계를 바탕으로 조직에 몰입된 구성원을 통해 조직성과의 향상을 꾀하는 인적자원관리 시스템(Arthur 1994, Truss 2001, 남정민・전병준 2012)"으로 정의하고자 한다.

2. 인적자원관리의 구성요소

인적자원관리는 조직이 목표를 달성하기 위해 필요한 인력을 채용하면서부터 퇴직에 이르기까지 행하는 인적자원과 관련된 활동 전체로 해당 범위가 매우 넓고 다양하기 때문에 이에 대한 연구도 연구자에 따라 다양하게 진행되었다. 인적자원관리와 관련된 상당수의 연구들은 인적자원관리활동의 개별활동에 관한 연구를 통해 채용, 승진, 이동, 교육훈련, 성과평가 및 보상과 같은 인적자원관리 활동 각각이 조직의 성과에 미치는 영향을 살펴봄으로써 바람직한 관리 방법을 찾는데 초점을 맞추었다(Snell &Dean, 1992; Youndt et al., 1995; Schuler & Jackson, 1989; Schuler,1989).

그 후 전략적 경영이라는 개념이 널리 퍼지면서 각각 개별적으로 이루어져 온 인적자원관리 활동이 조직의 전략과 연결하여, 전략적 채용, 전략적 성과평가, 전략적 보상 등과 같은 다양한 형태로 나타나게 되었다(Wright & McMahan, 1992). 이러한 연구들은 인적자원관리 활동을 조직의 목표를 달성하기 위한 전략과 연결되어야 한다는 연구의 관점을 넓히는데 공헌하였다고 볼 수 있다. 인적자원 관리의 구성요소로 Combs et al.(2006)은 92개의 인적자원관리 논문들에 대한 메타분석을 통하여 약 6개의 논문들이 채택하고 있는 13개 인적자원관리의 관행들을 식별하였다. 즉, 높은 보상수준, 인센티브 보상, 광범위한 훈련, 참여적 업무방식, 신중한 채용, 유연근무제, 장기적 인적자원 계획, 내부승진, 성과 평가, 고충처리제, 정보공유, 팀제, 고용 보장이다(pelbaum et al., 2000; Bae & Lawler,2000; Becker & Huselid, 1998). 또 다른 학자들은 모집·선발, 교육훈련, 고용보장 및 성과기반 보상, 정보공유, 자율성에 주안을 두고 있다(Bae & Lawler, 2000; Collins & Smith, 2006; Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006; Subramony, 2009). 권동인, 박호환(2003)은 Pfeffer(1998)의 연구를 근거로 고용보장, 신중한 선발관리, 자율성, 고임금, 광범위한 교육훈련, 평등성, 정보공유의 7개 제도로 구성된 인적자원관리 제도를 구성하였다. Gong, Chang & Cheung(2010)은 선발, 의사결정에 대한 적극적 참여, 성과에 기반한 보상제도, 교육훈련, 경력개발

및 이를 토대로 한 성과평가, 내부 프로모션의 6개 하위요인을 제시하였으며, Aryee et al.(2012)은 교육훈련, 정보공유, 자율팀제, 의사결정 참여, Kehoe & Wright(2013)는 신중한 선발, 교육훈련, 성과관리, 정보공유, Jensen, Patel & Messersmith(2013)는 교육훈련, 경력개발, 정보공유, 고용안정성, 성과관리, 보상, 선발 등의 하위요인을 제시하였다. 또한 Patel, Messersmith & Lepak(2013)은 참여, 교육훈련, 배치, 평가, 고용안정, 인센티브 보상을 제시하였고. Chang et al.(2014)은 교육훈련, 평가 및 직무설계, Jiang, Chuang & Chio(2015)는 배치, 교육훈련, 성과평가 및 보상, 참여를 인적자원관리의 구성요소로 보았다.

이러한 선행연구를 토대로 본 연구에서는 최근 인적관리에서 강조하고 있는 구성원의 역량 강화를 위한 교육훈련, 공정한 인사평가, 배치와 관련된 보직관리, 승진제도, 성과에 따른 보상의 5개 요인을 제시하여 본 연구를 진행하고자 한다.

3. 인적자원관리의 중요성

인적자원은 조직의 가치 창출과 경쟁우위 확보에 있어서 매우 중요한 역할을 담당하는 전략적 자산(strategic asset) 중 하나로(Barney &Wright 1998) 인적자원관리를 통해 우수한 인적자원을 효과적으로 확보개발 활용할 경우 조직성과를 향상시키고 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보하는 데 기여할 수 있다. 인적자원관리가 조직 구성원의 태도와 행동, 나아가 조직성과에 미치는 영향을 설명하는 대표적인 이론적 토대는 Blau(1964)의 사회적 교환이론(social exchange theory)이다. 효과적인 조직 관리를 위해 많은 학자들은 조직 내 사회적 교환과정의 역할에 주목해왔다(Wayne et al. 1997). 본 논문도 사회적 교환이론의 관점에서 인적자원관리가 갖는 중요성을 살펴보고자 한다. 조직과 구성원 간의 호혜적 관계를 강조하는 사회적 교환이론은 인적자원관리가 구성원의 태도와 행동, 나아가 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 설명하는 대표적인 이론 중 하나이다(남정민 전병준 2012: 60). 인적자원관리와 조직성과 간의 직

접적인 관계를 중심으로 접근하는 인적자원이론(human capital theory)이나 자원기반이론(resource-based theory)과 달리 사회적 교환이론은 조직 내의 '인간'에 주목하여 인적자원관리가 조직성과에 영향을 미치는 과정에서 인적자본의 핵심적인 역할을 강조한다는 점에서 차이가 있다(Ramsey, Scholarios, & Harley 2000). 사회적 교환의 관점에서 인적자원관리는 조직 구성원에 대한 투자이자 구성원을 존중하고 신뢰한다는 표현으로 이해되며(Alfes et al. 2013: 334) 조직 구성원은 다양한 인적자원관리 기법을 통해 조직과의 교환관계에 대한 인식을 형성한다(Blau 1986).

예를 들어 경력개발이나 교육훈련 등의 인적자원관리 기법은 자신의 성장과 발전에 대한 조직의 투자로 인식되고, 높은 보수나 성과급, 승진 등의 상은 조직으로부터 자신의 가치와 중요성을 인정받고 있다는 인식을 강화시키며, 의사결정에 참여하거나 자율적으로 직무를 수행할 수 있는 기회는 조직이 구성원을 신뢰한다는 표시로 받아들여질 수 있다는 점에서 조직과 구성원 사이의 사회적 교환관계를 강화할 수 있다(Gong, Chamg, & Cheung 2010:125). 강화된 사회적 교환관계 하에서 조직구성원들은 조직에 대한 감사함과 애착심을 바탕으로 헌신적인 직무 태도와 행동을 통해 자신에 대한 조직의 대우에 보답하고자 한다(Alfes et al. 2013, Blau 1986, Gong,Chamg, & Cheung 2010). 따라서 조직은 유효적절한 인적자원관리를 통해 구성원과 호혜적인 사회적 교환관계를 형성 유지함으로써 구성원의 친조직적 행동을 증가시키고 이를 통해 조직성과의 향상을 꾀할 수 있다는 점에서 인적자원관리의 중요성이 인정된다.

실제로 많은 실증 연구들이 사회적 교환이론의 관점에서 인적자원관리가 조직의 성과나 지속적인 경쟁우위 확보에 기여할 수 있는지, 그리고 이러한 관계가 조직 구성원의 태도 및 행동에 의해 매개되는지 밝히고 있다. 선행연구에 따르면 조직의 인적자원관리는 직무동기, 직무만족, 조직몰입, 조직지원 인식, 이직의도 등 구성원의 인식 및 태도와(예:Gould-Williams & Davies 2005, Gould-Williams 2007, Ramsey et al.2000, Takeuchi et al. 2009, Wright, Gardner, & Moynihan 2003, 김태룡2013) 조직시민행동과 반생산적 업무행태 등 구성원의 행동에 영향을 미치는

것으로 확인되었고(예: Dyer & Reeves 1995, Gong, Chang, & Cheung 2010, Guest 1997, Wright & Snell 1998), 이는 개인의 직무성과향상으로 이어져 조직성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되어져 왔다(예: Delaney & Huselid 1996, Vermeeren et al. 2014, Vermeeren 2015, 김기태 조봉순 2008, 이희태 2015). 이는 적절한 인적자원관리를 통한 긍정적인 사회적 교환은 조직과 조직 구성원 모두에게 상호 호혜적인결과를 낳을 수 있음을 시사한다(Gould-Williams & Davies 2005: 2).

[표2-1] 인적자원관리에 관한 선행연구

연구자	분석모형			분석대상
	독립	매개	종속	
서인석·김우영 (2009)	능력개발, 동기부여, 참여·의사소통 제도	-	기업성과	한국 민간기업
나인강 (2014)	교육훈련, 보상, 평가, 참여	직무능력 동기부여 이직방지	정성적 노동생산량 인당판매액	한국 민간기업
박자성·류성민 (2015)	채용, 교육훈련, 역량개발, 성과기반 보상, 재량권·참여	인적자원 프로세스 역량, 내부 프로세스 역량, 대고객역량	조직성과	한국 민간기업
옥지호 (2015)	채용, 평가, 보상, 교육훈련, 직무설계	조직 양면성	조직성과	한국 민간기업
배호영 (2015)	교육훈련, 참여, 평가, 보상, 직무순환 제도	협력적 노사관계	조직성과	한국 대기업, 중소기업, 공기업 종사자
권기욱 외 (2012)	선발/채용 투자, 교육훈련, 성과에 기초한 보상, 정교한 인사고과, 유연한 직무설계, 참여·소통	조직공정성	조직몰입	한국 민간기업
Shen et al. (2014)	채용, 교육훈련, 직무안정성, 성과평가, 보상, 참여	직장생활의 질	업무 내 성과 업무 외 성과	중국 광동성 교사
Danford et al (2008)	공정성, 직무안정성, 의사소통	직무만족 조직몰입 협력적 노사관계	업무 스트레스	영국 공공부문 종사자

김민영(2016)을 재구성 함

제 2 절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

조직몰입(Organizational Commitment)은 개인과 조직의 상호작용, 즉, 구성원들이 조직에 대해 갖는 성향을 나타내고 이해하는 개념으로 조직행동 연구자들에 의해 오랜 기간 동안 광범위하게 연구되어 왔다(류병곤, 2016: 38). 조직몰입은 구성원들이 조직에 계속 남아있도록 하는 것과 조직효과성 또는 조직성과를 높이려는 차원에서 지속적인 관심을 받아 왔다. 조직몰입에 대한 관심은 조직원의 행동과 연관된 결과로서 결근, 이직, 직무성과 등의 잠재적 결정요인으로서 그 중요성이 확대되고 있다(김성국, 2002). 조직몰입은 자기가 속한 조직에 대해 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 헌신과 충성의사, 조직의 구성원으로 남아있으려는 강한 요구이다(Mowday et al., 1979).

또한 Porter and Smith(1970)에 따르면 조직몰입이 강한 구성원은 조직의 목표와 가치에 강한 믿음을 가지고, 조직을 자기 자신과 동일시하며, 조직에 헌신하겠다는 의지와 조직 구성원으로서 남겠다는 자세를 보인다. Sheldon(1971)은 “구성원이 조직과 조직목표에 대해 긍정적으로 평가하는 상태”라고 정의하였다. Buchanan(1974)은 조직몰입을 “조직과 조직구성원간의 연대감을 느끼는 상태”라고 정의하였다. 그리고 McGee & Ford(1987)는 구성원이 소속 조직에 대해 갖는 긍지, 조직의 목표와 가치에 대한 동일시, 조직에 대해 헌신하려는 의지인 정서적 몰입을 의미한다고 하였다(안국찬, 2006: 290). 이처럼 조직몰입은 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있지만, 대체로 ‘개인이 어떠한 행위를 할 것이라는 서약’(Kiesler & Sakumura, 1966), ‘조직에 대한 애착심 또는 충성심’(Morrow, 1983), ‘구성원의 조직에 대한 심리적 애착’(O’Reilly & Chatman, 1986) 등으로 보고 있다. 이러한 구성원들의 조직에 대한 심리적 애착심과 충성심은 조직이 추구하는 목표와 가치에 대한 일체감과 애

착을 가지게 되며, 조직을 위해 노력을 다하려는 의지, 구성원으로서 계속 존재하려는 의지 또는 강한 욕구 등으로 나타나게 된다. 즉, 조직몰입은 구성원과 조직의 관계에서 구성원들이 조직에 대해 갖는 심리적 애착에 의해 나타나는 개인과 조직의 가치관의 동일시, 조직에 남아 있으려는 의지 등의 성향이라고 볼 수 있을 것이다. Steers(1982)는 조직구성원이 조직에게 갖는 애착을 갖는 태도에 머무르는 소극적 몰입과 조직을 위해 행동하고 표현하려고 하는 적극적 몰입으로 구분 지었다. Reichers(1985)는 행위적 몰입(behavioral commitment), 타산적 몰입(calculative commitment), 태도적 몰입(attitudinal commitment)로 구분하였다. Angle & Perry(1986)은 조직의 목표와 가치를 자신의 것과 동일시하는 정도와 조직을 위해 헌신하고 애쓰는 의사의 정도라고 정의했으며, 조직몰입의 하위차원으로 가치몰입(value commitment)과 경력몰입(career commitment)을 제시하였다. Mayer & Herscovitch(2001)은 조직구성원을 조직이 추구하고자 하는 목표와 관련한 행동으로 결합시켜주는 심리적 안정감 또는 협력적인 힘으로 정의하였다. 민병준·박경희(2004)는 자신이 속한 조직에 대한 호의적 태도를 나타내어 조직이 처한 문제를 자신의 겪는 문제로 받아들여 적극적으로 해결하려는 것으로 정의했다. 박종철(2008)은 조직몰입이란 조직과 구성원의 관계는 단순 경제적 교환관계가 아닌 심리적 차원까지 내포하는 관계로서 구성원이 조직에 대한 애착심, 충성심 등을 내면화하는 것으로 정의하였다. 박인양(2009)은 구성원이 조직에게 갖는 적극적이고 정적인 지향성으로서 조직을 위해 노력하고 충성을 할 의사로 조직몰입을 정의하며, 정봉명(2011)은 조직의 가치와 목표에 대한 구성원의 강한 신념을 바탕으로 조직에 헌신하고 노력하고자 하는 의도로 정의했다.

조직몰입에 관한 개념은 특히, Meyer & Allen(1991)가 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분한 개념이 가장 널리 사용되어오고 있다. 정서적 몰입이란 구성원이 조직에 대한 애착과 헌신을 가지는 심리적인 상태로서 조직에 대한 충성심, 소속감 등과 관련된 것으로 볼 수 있다. 지속적 몰입은 구성원이 현재의 조직에 머무르며 얻게 되는 경제

적, 사회적 이익의 정도가 이직할 경우 발생하는 불이익의 정도보다 크기 때문에 현 조직에 계속 남으려는 몰입이다. 이는 조직에 대한 자발적 애착심에 해당하는 정서적 몰입과는 달리 자신과 조직 간의 관계에 있어 이해손실에 대한 합리적 계산을 바탕으로 나타나는 비자발적 몰입으로 볼 수 있다(어윤선, 2011). 규범적 몰입은 구성원이 조직에 들어오기 전·후의 과정을 경험을 바탕으로 동료관계와 구성원이 된 후 조직이 부여한 책임에 대한 책임감으로부터 갖게 되는 사명감과 도덕적 의무감으로부터 나타나는 내재적 가치관으로 볼 수 있다. 이렇듯 조직몰입의 구체적 개념에 관하여 명확하게 일치되고 있지는 않지만 조직의 입장에서 인적자원의 행동 의도를 예측할 수 있는 중요한 지표로 볼 수 있다.

이에 본 연구에서는 Meyer와 Allen(1991)이 제시한 세 가지 차원의 조직몰입 개념 중 이론적 실증적 차원에서 타당성과 신뢰성이 충분히 검증된(Avolio et al. 2004, Lavelle et al. 2009, 김계욱 김용민 2015) 정서적 몰입의 개념을 중심으로 조직몰입을 “조직에 대해 가지는 일체감과 소속감 등 조직에 대한 정서적 애착(Buchanan 1974, Porter et al. 1974)”으로 정의하였다.

[표 2-2] 조직몰입의 유형

학 자	몰입의 유형
Kanter (1968)	지속적 몰입(보상/비용) 응집적 몰입(유대감) 통제적 몰입(목표일치감)
Steers (1982)	소극적 몰입(조직에 애착을 갖는 태도 적극적 몰입(조직을 위해 행동하고 표현)
Reichers (1985)	행위적 몰입(behavioral commitment) 타산적 몰입(calculative commitment) 태도적 몰입(attitudinal commitment
Angle&Perry (1986)	근속몰입(근속여부, 타산적몰입) 가치몰입(자부심, 도덕적몰입)
Allen&Meyer (1991)	정서적 몰입(감성적,개인적애착) 규범적 몰입(사명감,조직목표) 근속적 몰입(경제적,타산적몰입)

김성태(2016) 재인용

2. 조직몰입의 중요성

조직몰입은 조직 구성원과 조직 간의 심리적 행태적 연결고리로 조직 전체의 생산성과 효과성 제고에 기여한다는 점에서 조직행태 연구의 중요한 주제로 다루어져 왔으며(최낙범 엄석진 2013: 186), 조직 구성원 개인적 차원과 조직적 차원4) 모두에서 중요한 의미를 갖는다(Meyer et al.2002: 36). 우선 개인적 차원에서 조직몰입은 구성원의 직무노력과 조직 시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)을 강화하고(예: Meyer& Allen 1991, O'Reilly & Chatman 1986, 배귀희 2007, 이기은 2003), 결근 과실 태만 등의 반생산적 업무행동(counterproductive work behavior:CWB)과 이직의도를 완화시켜(예: Somers 1995, Steers 1977, 이환범 이수창 2006) 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인으로 제시되어 왔다(예: Mathieu & Zajac 1990, Meyer & Allen 1991, 이희태 2015). 구성원의 직무성과 향상은 조직의 경쟁력 강화 및 조직성과의 향상으로이어질 수 있다는 점에서(Kathz & Kahn 1978) 조직몰입은 효율적인 조직관리의 차원에서도 그 중요성이 인정된다(이환범 이수창 2006: 88). 실제로 조직몰입은 조직효과성을 나타내는 유용한 지표로 활용되고 있으며(Steers 1975) 많은 선행연구를 통해 조직몰입이 조직성과에 미치는 정(+)의 영향이 실증적으로 확인되어 왔다(예: Gong et al. 2009, 김기태조봉순 2008).

한편, 최근에는 조직몰입의 결과에 대한 초점이 지나치게 조직의 입장에만 맞춰져 있다는 비판이 제기되면서 일-가정 갈등, 직무소진, 스트레스, 건강 등과 같은 구성원 개인의 입장에서 바라 본 조직몰입의 결과에 주목하는 연구들이 증가하고 있다(Meyer et al. 2002: 22). 이들은 높은 수준의 조직몰입이 구성원의 일-가정 간 갈등과 스트레스를 증가시켜 개인의 웰빙(well-being)에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 지적한다.

3 절 직무만족

1. 직무만족의 개념

직무만족(Job Satisfaction)의 개념과 관련하여 개인 스스로 맡은 직무에 대해 느끼는 생리적, 심리적 그리고 환경적인 상황의 결합상태라고 정의한 Hoppock(1935)의 연구 이래로 지속적으로 이루어지고 있다.

직무만족은 조직구성원의 생산성이 기술이나 기능에만 달려있는 것이 아니라, 작업에 대한 태도나 감정에 크게 영향을 받는다는 인식 때문에, 직무에 대한 태도 중에서도 가장 오랫동안 연구되어 왔다(양창삼, 1994). 직무만족은 직무에 대한 **정서적 반응**으로, 한 개인이 직무에서 자신이 원하는 것과 실제로 얻은 것과의 비교를 통해 나타나는 **주관적인 개념**이다. 또한 직무만족은 조직구성원이 직무와 관련해 갖게 되는 태도, 신념, 욕구, 가치 등의 감정적 상태를 일컬으며, 조직구성원이 자신의 직무나 직무환경을 긍정적으로 받아들이는 정도를 의미한다(Lawler, 1973). 따라서 직무만족은 일반적으로 구체적으로 눈에 보이는 사물이나 물질적인 상태를 가리키는 것이 아닌 인간의 내면 상태, 즉 심리적·정서적 상태를 나타내는 것이기 때문에 추상적이다(이종수 외, 2008: 115). 직무만족은 조직이 제대로 작동하는지를 예측하는 가장 유용한 정보로 인식될 정도로(Roznowski & Hulin, 1992) 행태론 학자들의 중요 연구주제였다. 직무만족은 일반적으로 개인이 직무에 대해 가지는 긍정적이고 호의적인 감정으로 이해할 수 있다. 전통적인 직무만족의 정의는 이와 같이 직무만족을 인간의 지정의 정신기능 중 정(감정)의 시각에서 접근하고 있다(김영호 외, 2010: 319). 하지만 Weiss(2002: 174)는 "태도로서의 만족"과 "감정으로서의 만족" 은 서로 다른 개념으로 이해한다. Weiss(2002: 177)는 직무태도와 마찬가지로 직무만족 또한 평가적 판단이 반영된다고 보고, 직무만족을 일에 대한 정서적 경험, 직무에 대한 믿음, 직무에 대한 전반적인 평가로 구성되는 개념임을 강조한다. 다른 학자들도 이러한 관점에서 직무만족에 대해 정의하고 있다. Weiss & Cropanzano(1996: 2)

는 직무만족은 조직구성원이 갖는 정서적 측면의 직무태도로서 자신의 직무나 직무상황에 대한 긍정적 또는 부정적 평가를 의미한다고 보았다. Locke(1969) 및 Smith et al.(1983)은 개인의 직무나 직무 경험으로부터 얻어지는 긍정적인 주관적 감정으로 이해하였고, Cranny et al.(1992)은 자신이 기대하는 것과 실제로 받은 성과나 보상을 비교하여 얻어지는 감정적 반응으로 직무만족을 정의하고 있다. Smith(1955)는 '개인이 경험하는 자신의 직무에 대한 호감과 반감 등의 감정에서 기인하는 태도'라고 정의하였다. 김근우·장영진(2005)은 직무만족을 내재적·외재적 욕구를 구분하면서 '자신의 직무와 조직에 대한 평가로서 애정적 반응 또는 직무수행 과정에서 조직구성원들이 인지하는 내재적 및 외재적 욕구의 충족정도'로 정의하였다.

직무만족의 구성요소에 대해서는 학자들 간에 차이가 있다(Martins & Proenca, 2012). Mathieu(1991)는 작업 조건 만족, 리더십 만족, 책임감 만족, 외재적 보상 만족 등 네 가지로 구성되며, Igalens & Roussel(1999)은 내재적 만족, 외재적 만족, 인정, 사회적 효용 등 네 가지로 구성된다고 하였다. 한편 Martins(2008)는 직무만족은 내재적 직무만족과 외재적 직무만족의 두 가지로 구성된다고 하였다. 내재적 직무만족은 직무의 성격으로부터 느끼는 감정을 의미하는 반면, 외재적 직무만족은 직무 이외의 성과에 대한 객관적 보상, 승진, 인사 등에 대한 만족을 의미한다(Spector, 1997). 그리고 일반적 직무만족은 직무환경이나 동료들에 대한 만족을 의미한다(Gunlu, Akasarayli & Percin, 2010). 직무만족의 구성요소에 대한 요인분석 결과를 보면, 일반적으로 내재적 직무만족과 외재적 직무만족 등 두 가지로 구분하는 것이 통상적이다(이영면, 2008; Hirschfeld, 2000). Bently & Rempel(1970)은 직무만족을 업무수행자가 각자 자신에게 주어진 직무환경에서 개인 또는 집단의 목표를 달성함에 있어 가지게 되는 관심과 열의라고 정의했다. McCormick & Tiffin(1974)는 구성원이 직무를 통해 경험하게 되는 각 개인이 가지는 욕구 충족의 정도로서 갖게 되는 감정적 반응으로 정의하고 있다. Osborn & Hunt(1975)는 직무만족을 직무 과업, 직무조건, 동료관계 등 여러 측면에 대한 구성원 각 개인의

긍정 또는 부정적인 느끼는 감정상태의 정도라고 정의하고 있으며, Beatty & Schniner(1981)는 조직의 인적자원에 해당하는 구성원이 직무에 대한 가치를 달성하여 각 개인별 직무평가에서 얻는 감정적인 상태로 보았다. 유기현(1987)은 구성원의 가치, 태도, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 조직으로부터 갖게 되는 직무와 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적·정서적인 만족의 정도라고 정의했다. 손태원(2005)은 구성원이 자신의 직무에 대해 갖는 태도로서 직무수행을 통해 구성원 스스로 성취하고자 하는 목표와 부합하는 정도 또는 기대되는 행동의 산물이라고 하였으며, 황외성(2007)은 구성원과 조직의 관계에 있어 조직의 구조적 특징에서 영향을 받는 직무만족의 요인에 대한 개인의 감정적 상태로 정의했다. 이상의 국·내외 직무만족에 대한 정의를 종합해보면 직무만족은 구성원이 조직으로부터 맡게 되는 직무와 관련하여 다양한 측면으로부터 느끼는 개인의 심리적· 주관적 만족의 정도로서 만족여부는 조직의 성과와도 연관되므로 중요한 의미를 지닌다고 볼 수 있다. 이렇듯 직무만족은 직무자체에 대한 만족과 직무를 수행함에 있어 전반적인 직무환경 등을 포함하는 복합적 개념으로서 '내재적 만족(intrinsic satisfaction)'과 '외재적 만족(extrinsic satisfaction)'으로 구성요인을 분류하여 볼 수 있다. Herzberg(1959)는 직무로부터 얻게 되는 성취감, 책임감, 성장 그리고 조직으로부터 받는 인정을 내재적 직무만족으로, 조직의 정책, 관리, 감독, 근무 조건, 대인관계, 임금, 직급, 직무의 안정성 등을 외재적 직무만족으로 구분하였다. Vroom(1964)는 직무내용, 승진에 대한 기회를 내재적인 요인으로 구분하였고 조직의 감독, 보상, 작업시간을 외재적인 요인으로 구분하였다. Porter & Steers(1973)은 내재적 만족 구성요인으로서 직무에 대한 난이도, 도전감, 동료와의 관계 등으로 구분하였으며, 외재적 만족 구성요인으로서 직무를 통한 승진과 보상, 작업환경, 보상가치에 대한 만족으로 보았다. 이영면(2011)은 성공적인 직무수행, 직무에 대한 몰입, 직무자율성, 기술의 적용, 직무의 중요성, 직무수행에 따른 피드백을 내재적 직무만족 요인으로 구분하였으며, 고용안전, 감독자와 상사와의 관계, 동료관계, 승진, 의사결정 참여 등을 외재적인 직무만족 요인으로 보았다.

2. 직무만족의 중요성

구성원 개인이 맡고 있는 직무만족 또는 불만족 여부에 따라 조직과 개인의 발전에 상당한 영향을 미치므로 구성원의 직무만족 정도는 조직의 운영을 평가하는데 중요한 기준이 될 수 있다. 개인입장과 조직입장에서 직무만족의 중요성을 살펴보면 다음과 같다. 개인입장에서의 직무만족은 가치판단적인 면에서 볼 때 중요하다. 사람들은 깨어있는 시간은 대부분 직장에서 보내고 있기 때문에 우리의 삶이 유쾌하고 충족된 것이기를 바라고 있기 때문에 직장생활은 개인에게 만족의 기회를 제공해야 한다. 이러한 점에서 종업원의 직무만족은 조직이 사회에 대하여 지는 사회적 책임의 한 범주로 강조되고 있다. 둘째, 직무만족은 정신건강 및 신체건강에도 영향을 미친다. 구성원들이 직장생활에 불만족스러우면 전의효과(spillover-effect)를 일으켜 그와 관련 없는 다른 부분의 생활도 불만족하게 된다. 또한, 직무에 대해 만족을 느끼는 사람은 수명이 길다는 연구도 있으며 직무에 대한 불만은 스트레스를 쌓이게 하여 사람에 신체에 부정적 영향을 미치기도 한다.

조직입장에서의 직무만족은 먼저, 성과에 직접적으로 영향을 준다. 직무만족이 높게 되면 이직률과 결근률이 감소되어 생산성 증가의 효과를 올릴 수 있다. 또한 자신의 직무에 대해 만족을 느끼는 사람은 조직외부에서뿐만 아니라 조직 내에서 원만한 인간관계를 유지한다. 그리고 자신의 직무생활 긍정적인 느낌을 가진 직원은 외부에 본인이 소속해 있는 조직을 호의적으로 PR(Public Relation)하는 기능이 표현된다. 이에 따라 새로운 인재충원에 있어서 유능한 인재 확보도 가능할 수 있다. 집단 내에서 사회적인 욕구가 충족되고 인간관계가 원만하게 하는 데서 사기가 제공된다. 따라서 직무만족은 한 개인이 맡은 직무에서 얻은 욕구충족에 대한 감정적 태도이며, 이것은 자신의 직무경험에 대해서 평가한 결과가 즐겁고 긍정적인 정서적 반응 결과로서 직무수행 의욕의원 동력이 된다는 점에서 개인적 측면과 조직적 측면에서 중요하다고 볼 수 있다.

제 4 절 선행연구 검토 및 가설설정

1. 인적자원관리와 직무만족

인적자원관리 분야의 많은 선행 연구들은 인적자원관리제도가 근로자의 직무태도에 영향을 줄 수 있다고 보고 있다. Huselid(1995)는 엄격한 채용, 보상시스템, 다양한 교육훈련을 포함한 인적자원관리는 근로자들의 경쟁력, 동기부여, 태도에 긍정적인 영향을 주며, 이는 다시 개인 수준의 성과 및 집단 수준의 성과에 긍정적인 영향을 준다고 설명하고 있다. Bowen & Ostroff(2004)의 연구에서 인적자원관리는 조직이 추구하는 목적과 가치를 근로자에게 전달해주는 역할을 한다고 말한다. 이처럼 인적자원관리는 조직의 가치와 조직이 갖는 근로자에 대한 인식을 전달하는 신호이다. 예를 들어 인센티브 제도, 성과공유 제도, 이익공유 제도와 같은 성과 보상시스템과 다양한 교육훈련은 조직차원에서 근로자를 동기부여하고 개발하려는 신호로 근로자에게 받아들이게 되고, 이를 통해 근로자는 조직에 대해 만족하고 몰입하게 된다.

이러한 과정은 사회교환이론 및 사회적 기인이론을 통해 설명할 수 있다. 사회교환이론의 관점에서는 인적자원관리가 근로자의 가치를 인정하고 향상시키는 방향으로 추진될 경우 근로자는 이를 조직의 지원으로 인식하고 조직에 대해 긍정적인 태도를 형성한다는 것이다(김원형,2005;김기태·조봉순, 2008; Gelade & Ivery, 2003). 사회적 기인이론에 근거한다면 구성원들은 조직의 자극에 대해 의미를 부여함으로써 개인의 태도와 행동을 결정짓는다는 것이다. 즉 조직의 인적자원관리는 구성원에 대한 조직의 자극이며, 이러한 자극에 대해 구성원은 스스로가 의미를 부여함으로써 자신의 태도와 행동을 결정짓는다는 것이다.

이처럼 인적자원관리 시스템을 통한 근로자들에 대한 조직적 지원은 근로자들의 직무만족에 중요한 영향을 준다(Allen, Shore & Griffeth, 2003). 조직적 지원은 조직이 근로자들의 공헌을 가치 있게 여기며, 근로자 생활에 관심을 갖고 있음을 근로자가 인식하기 때문이다.

인적자원관리와 직무만족간의 관련성은 선행연구를 통해 어느 정도 축적되어 왔다. 보상관리 등과 같은 인적자원관리 제도들이 직무태도와 어떻게 연관되는지를 살펴보았으며(김현동, 2008; Hamermesh,2001; Palich, Hom,& Griffeth, 1995), 일부 연구에서는(박재춘, 2008; Kinicki; Carson & Bohlander, 1992; Naumann, 1993)은 인적자원관리가 직무만족과 어떻게 연관되는지에 대한 경험적 증거들을 제시하기도 하였다. 또한 Kooij et al.(2009)은 HR관행과 직무만족간의 관계 연구에 대한 메타분석을 통해 HR관행은 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 주고 있음을 제시하고 있다. 특히 Mathieu& Farr(1991)는 인적자원관리 제도들이 직무만족에 가장 커다란 긍정적 효과를 미치고 있음을 보여 주었다. 이러한 연구들은 조직의 인적자원관리가 구성원을 후원하는 성향을 갖고 있거나 구성원에 대한 신뢰를 기반하여 수립 및 운영된다면 구성원들은 조직 및 직무에 대한 긍정적 반응을 통해 조직성과에 기여할 수 있다는 것을 보여주는 좋은 증거를 제공한다.

이와 같이 인적자원관리는 구성원의 만족도를 높이고, 조직성과를 증진시킨다고 수많은 선행연구들에서 보고되고 있다(강성춘, 윤현중, 2009; 나인강, 2014; Arthur, 1994; Delery and Doty, 1996; Gong et al.,2010; Huselid, 1995; Jiang et al., 2012; Kehoe and Wright, 2013; Takeuchi et al., 2007). 선행연구를 종합해 보면, 인적자원관리는 직무만족도를 향상시킨다고 볼 수 있으며, 이에 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하고자 한다.

가설1. 인적자원관리에 대한 긍정적인 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1. 교육훈련에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
1-2. 인사평가에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
1-3. 보직관리에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
1-4. 승진제도에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
1-5. 성과보상에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 인적자원관리와 조직몰입

많은 연구들이 조직몰입이 조직 구성원의 행태에 유의미한 영향을 미친다는 일관된 결과들을 제시하면서 조직몰입의 중요성을 강조하고 있다. 차길수·이수광(2007)의 연구에서는 조직의 인적자원관리가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 권동인·박호환(2003)은 인적자원관리가 부분적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 학교급식 업무를 수행하는 직원을 대상으로 한 이옥(2011)의 연구에 따르면 고용형태에 따라 조직몰입에 차이가 있는 것으로 나타났으며, 인적자원관리 활동 중 수행력에 대한 평가가 조직몰입에 있어서 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 김영진(2008)은 지방공무원을 대상으로 한 연구를 통해 성과중심의 인적자원관리가 조직의 특성에 따라 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 김진희(2009)의 연구에서는 교육훈련, 성과기반의 평가체계, 높은 임금정책, 고용의 안정성, 경영에 대한 정보공유 등 5가지 인적자원관리 기법이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 김귀곤(2003)은 전라북도 지방공무원을 대상으로 인사공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였고, 인사 공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 같은 맥락에서 김미선·박성수(2015) 역시 여성 교정공무원 107명을 대상으로 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향과 직무만족의 매개효과를 검증하였다. 권기욱 외(2012)는 인적자원관리가 조직공정성을 매개로 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것을 밝혀내었다.

인적자원관리는 사회교환관점에서 기업의 종업원에 대한 투자와 개인의 조직에 대한 의무간의 균형을 유도함으로써 기업과 개인간의 긍정적인 정서적 상호교환을 강조한다. 이러한 관계를 입증하고 있는 Kehoe & Wright(2010)의 연구에서는 사회교환이론을 근거하여 인적자원관리, 정서적 몰입, 이직의도, 조직시민 행동간의 관계를 설명하였다. 이 연구결

과 인적관리는 종업원에 대한 경제적 및 정서적 후원을 투입함으로써 근로자는 조직에 대한 몰입이라는 산출을 통해 균현을 이루고자 노력한다고 밝히면서 정서적 몰입은 이직의도 및 조직시민행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 제시하였다. Setton, Bennet, & Liden(1996)은 조직이 구성원을 위해 긍정적이고 이득이 되게 대우를 함으로써 종업원이 조직에 긍정적이고 이득이 되는 방식을 교환하고자 하는 의무를 갖게 되는 양질의 교환관계를 만들게 됨을 제시하고 있다.

인지모형관점에서 접근하면 근로자는 조직의 인사제도의 의도여부와 상관없이 영향을 받지만, 일방적인 수용이 아닌 스스로 해석하며 그 결과 생각, 감정, 행동으로 나타난다. 만약 인사제도가 구성원의 능력개발, 참여기회 부여, 고몰입을 유도하는 시스템으로 구축할 경우, 종업원은 조직에 대해 긍정적으로 해석 및 반응한다는 것이다(Nishhi et al.,2008).

지금까지 살펴본 인적자원관리와 개인의 조직몰입간의 관계를 살펴보면 조직 구성원들은 인적자원관리를 조직의 긍정적 지원을 해석하며 이를 바탕으로 긍정적인 사회교환관계를 형성함으로써 조직에 대한 몰입으로 교환될 수 있음을 알 수 있다.

이에 본 연구에서는 조직이 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도, 성과보상의 인적자원관리 기법을 통해 구성원의 중요한 욕구를 충족시키는 교환이익을 제공할 경우, 조직으로부터 존중받고 있다는 구성원의 인식을 강화함에 따라 조직에 대한 호혜적 보답으로서 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같이 가설 2를 설정하였다. 이때 각각의 인적자원관리 기법이 조직몰입에 미치는 영향은 해당 인적자원관리 기법을 통해 형성되는 조직과 구성원 간의 사회적 교환관계를 의미하며, 각 인적자원관리 기법이 제공하는 교환이익이 조직 구성원에게 가치 있게 여겨지는 정도에 따라 관계의 유의성이나 강도가 달리 나타날 것으로 생각된다.

가설 2. 인적자원관리에 대한 긍정적인 인식은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1. 교육훈련에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
2-2. 인사평가에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
2-3. 보직관리에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
2-4. 승진제도에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
2-5. 성과보상에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 직무만족도와 조직몰입도

직무만족과 조직몰입의 공통점은 근로자가 직장 내에서 내적, 외적으로 겪는 경험에 의한 심리적 상태를 뜻한다. 직무만족은 조직몰입에 비해 직무환경의 변화에 따라 쉽게 변하며 조직몰입보다 빠르게 형성되는 개념으로 직무만족은 일시적인 차원이며 현재 욕구 충족의 반응이라 할 수 있고 조직몰입은 보다 장기적인 발전적 목적과 욕구를 충족할 수 있는 기대의 표시라고 할 수 있다. 또한 조직몰입은 경력정체, 구성원과의 갈등, 자기발전 기회의 감소 등 개인적 부작용을 초래할 수 있지만 직무만족은 조직에게 부정적인 영향을 미칠 가능성은 있지만 개인적으로는 부정적인 영향이 전혀 없는 조건으로 인식되기도 한다.

직무만족과 조직몰입에 대한 연구는 조직 내 개인의 태도 및 행동을 예측하는 선행변수로서 관심의 대상이 되어왔다(Mowday et al., 1982; Curry et al., 1986). 직무만족과 조직몰입의 두 변수는 상관관계가 높고, 직접적인 관계를 지난 것으로 평가되지만, 해당 인과관계에 대해서는 학자들마다 다양한 연구결과를 제시하고 있다(Mowday et al., 1982). 이상비(2015)는 기업의 전략적 인적자원관리와 조직의 유효성으로서 직무만족 및 조직몰입 간의 관계를 실증으로 분석하였다. 분석결과 전략적 인

적자원관리는 직무만족 및 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)적 영향력을 갖는 것으로 분석되었다. 이러한 결론을 통해 연구자는 기업의 지속적 성장과 글로벌화를 위한 전략적 인적자원관리의 도입이 시급하며 직원의 채용에서 직무에 맞는 교육훈련, 경력개발, 성과지향 보상에 이르는 일련의 인사관리 시스템을 구축하여 핵심인재를 발굴, 유지하는 것이 직무만족 및 조직몰입도를 높여 결과적으로 기업의 경쟁력을 키워나가는 길이며 나아가 국가경쟁력 강화에도 기여하는 일임을 제시하고 있다

직무만족과 조직몰입의 관계에 대한 연구에서 직무만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 연구가 있는 반면(Sager, 1994), 직무만족과 조직몰입을 독립된 변수로 보고 각각의 변수로 보는 연구도 존재한다. 하지만 많은 연구들에서 지지하고 있는 입장은 직무만족이 조직몰입을 선행 한다는 것이다(Bluedorn, 1982;, Rusbult & Farrell,1983; William & Hazer, 1986). 이 주장은 가장 널리 수용되는 것으로, 직무만족은 직업 및 직무 자체의 경험을 통하여 개인이 느끼는 태도인데 반해 조직몰입은 직무뿐만 아니라 조직에 대한 경험을 바탕으로 조직의 목표와 가치에 동의하며 조직을 위해 헌신하고자 하는 태도로서 점진적으로 확대되는 특징이 있다(Mowday et al.,1982). 또한 직무만족은 환경에 영향을 받으며 불안정하고 쉽게 변하는데 반하여 조직몰입은 상대적으로 안정적이고 지속적이므로 결과 변수로 보아야 한다(Lum, Kervin, Clark, Reid, &Sirola, 1998) 또한 직무만족과 조직몰입에 대한 연구를 통해서 직무만족이 조직몰입에 영향을 미친다는 결과를 확인하였고, 이와 같이 조직몰입을 설명하는 선행변수 중에서 직무만족의 영향력이 가장 큰 것으로 보고 하였다(Harrison & Hubbard, 1998). 방하남과 김상욱(2009)의 연구에서도 직무만족이 조직몰입을 선행하는 결정요인임을 확인하였으며, 손배원(2009)의 연구에서도 조직몰입에 대해 직무만족이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고 있다. Porter, Steers, Mowday, & Boulian(1974)에 따르면, 조직몰입은 직무만족과 관련이 되지만(정서적 성분), 지향하는 객체가 다른 상이한 구성개념이다. 직무만족은 자신의 일과 관련된 대상 혹은 대상물들에 대한 정서적 반응인 반면에, 조직몰입은 자신이 속한

조직(직무보다 보다 광범위한)에 대한 정서적 반응이기 때문이다. 즉, 두 구성개념은 지향하는 객체가 다른 만큼 구분된다고 볼 수도 있을 것이다. 따라서 사회교환 이론의 관점에서 보면(Blau, 1964), 조직에 대한 정서적 애착인 조직몰입은 과업성과보다는 조직 시민행동과 같은 비과업적 성과에 더 연결될 가능성이 있다.

Wiener와 Vardi(1980)는 직무만족이나 조직몰입은 하나의 태도인 점에서는 같지만 직무만족은 직무관련 측면의 태도이고 조직몰입은 행위에 대한 태도로 구별된다고 보고 조직몰입이 직무만족보다 더 유용한 수단이라고 하였다. Williams와 Hazer(1986)는 직무만족이 조직몰입에 직접적인 영향을 미친다고 보고 조직몰입이 조직에 대한 목표와 가치에 대한 이해, 조직에서 높은 성과를 달성했을 때 돌아오는 보상에 대한 기대, 조직에 계속 근무함으로써 얻게 되는 개인적 이해 등을 반영함으로써 직무만족의 태도보다 늦게 발동되며 그 효과는 지속적이게 된다고 하였다. 구성원이 조직 내에서 조직몰입, 직무만족이 높게 나타날수록 구성원은 조직의 규칙을 엄수하며, 높은 충성도와 조직에 대한 자부심으로 조직에 남아있으려는 근속으로 이어지고 또한 조직에 대한 자부심으로 발전시키기 위해 노력한다. 앞서 살펴본 것처럼 인적자원관리는 종업원들의 지식, 기술, 능력을 향상시켜 주기때문에 종업원들은 현재 수행하는 업무를 성공적으로 수행하게 될 가능성이 높다. 이러한 직무의 성공적 수행은 성취감을 통한 내적 만족도를 향상시키며, 성공적 직무 수행을 통한 성과 향상은 보상과 승진으로 연결되기 때문에 외적 만족도 또한 향상시킨다(Den Hartoget al., 2013). 이러한 내·외적 성취들은 조직에 대한 애착을 증대시킬 뿐만 아니라(Kehoe and Wright, 2013), 자신의 능력을 충분히 발휘하고 참여할 수 있는 기회를 가짐으로써 만족도 증가와 더불어 주인의식 또한 향상된다(Appelbaum et al., 2000; Boselie et al.,2005; Guest, 2001). 그 결과 직원들의 직무만족도는 향상될 것이며, 조직몰입은 높아질 것이다. Mathieu와 Zajac(1990)는 조직몰입의 수준이 높은 사람은 고객지향적인 행동을 많이 할 것이라고 보았다. Clugston(2000)도 종업원의 직무만족이 조직몰입의 선행변수라고 하였다. 최창현(1991)과 조정호(1997)는

공무원을 대상으로 한 연구에서 직무만족이 조직몰입에 긍정적인 역할을 미친다고 하였다. 김계수(1999)는 공공부문에서의 직무만족과 고객만족과의 인과관계에 대해 조직의 내부에서 조직원의 직무만족은 조직에 대한 충성심을 이끌고 조직원의 충성심은 고객만족을 창출하게 되므로 직무에 만족하는 공무원은 공공부문의 최우선의 목표인 고객만족을 위해 노력함으로 행정서비스에 대한 고객만족도를 향상시킨다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 기존 선행연구를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 직무만족도는 조직몰입도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

4. 인적자원관리와 조직몰입 간의 직무만족도의 매개효과

기존의 인적자원관리 관행의 연구들에서는 인적자원관리 관행과 직무만족 혹은 조직몰입 간의 직접적인 관계를 다루었다(Shen et al., 2014). 구체적으로 직무와 관련된 적절한 교육훈련과 피드백은 조직 구성원들에게 새로운 지식과 기술을 획득할 수 있게 하고, 직무와 관련된 자기 효능감을 증대시킨다는 것이다(Jimmieson et al., 2010). 또한 조직 구성원들의 조직참여 및 몰입은 조직 구성원의 업무성과를 강화시킨다는 내용을 전제한다(Combs et al., 2006). 인적자원관리 관행과 구성원 성과 간의 관계는 기존의 선행연구들에서 다루어진 것 이상으로 복잡하다. 선행연구를 검토한 결과 직무만족이 조직몰입에 선행한다는 검토 결과가 많음을 알 수 있었다. 따라서 앞에서 살펴본 가설을 토대로 가설 4를 설정해보았다.

요컨대, 가설 1에서 살펴본 바와 같이 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도, 성과보상의 인적자원 관리는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것을 기대할 수 있다. 또한 가설 2에서 살펴본 바와 같이, 인적자원관리가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것을 기대할 수 있다. 또한 가설 3을 통해 직무만족도가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것을 기대할 수 있고 이를 종합해보면 인적자원관리가 직무만족도를 매개하여 조직 구성

원의 조직몰입에 이어질 수 있음을 기대하며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

4-1. 직무만족도는 교육훈련과 조직몰입도 간의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.
4-2. 직무만족도는 인사평가와 조직몰입도 간의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.
4-3. 직무만족도는 보직관리와 조직몰입도 간의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.
4-4. 직무만족도는 승진제도와 조직몰입도 간의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.
4-5. 직무만족도는 성과보상과 조직몰입도 간의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.

5. 성별차이 : 조절된 매개효과

동일한 인적자원관리 기법이라도 이를 받아들이는 구성원의 특성에 따라 그에 대한 평가나 만족 수준은 다를 수 있고(Kwon, Bae, & Lawler 2010: 62), 이에 따라 인적자원관리 기법이 구성원의 인식이나 태도에 미치는 영향 또한 달라질 수 있다. 본 연구에서는 구성원의 성별에 따라 가치관이나 욕구 등 여러 특성에 차이가 존재한다는 점에 기반하여, 성별에 따라 각 인적자원관리 기법이 직무만족의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 간접효과의 정도가 상이할 것으로 예상하였다. 이에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

5-1. 교육훈련이 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향을 성별이 조절할 것이다.
5-2. 인사평가가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향을 성별이 조절할 것이다.
5-3. 보직관리가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향을 성별이 조절할 것이다.
5-4. 승진제도가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향을 성별이 조절할 것이다.
5-5. 성과보상이 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향을 성별이 조절할 것이다.

제 5절 K공사의 인적자원관리

K공사는 새로운 경영환경에 맞춰 인사 패러다임 및 프로세스 혁신을 통해 에너지 생태계의 인적자원 개발 및 미래가치 창출을 위해 노력하고 있다. K공사의 인적자원관리 특징은 다음과 같다.

첫째, 디지털변환 등 전략기술 분야의 전문성을 확보하기 위해 데이터 과학자 등 전문인재를 수시 채용하고, 역량평가를 통한 내부인재 공모 선발하여 배치하고 전문인력 단계별 육성계획을 수립하여 추진한다.

둘째, 사회적 주요 이슈인 직무 중심의 인사관리 및 직무급제 도입에 필요한 기반 마련을 위해 1,624개 직무 Pool을 구축하고 교육평가 직무경력 등 데이터를 이용한 보직 추천시스템을 구현하고 있다.

셋째, 최우선 가치인 안전을 위한 현장인력 확대, 전문역량 강화 교육 등 안전분야 전문성 제고를 위한 다양한 인력개발을 위한 활동을 시행하고 있다. 또한 공정경쟁 기반의 승진체계를 구축하여 운영하고 우수한 성과가 보수와 인사로 직접 연계되는 성과보상체계를 운영하여 전반적인 조직 성과를 제고하고 있다. 또한 중장기 인력운영 계획을 통해 사업분야별 전문성을 강화하는 방향으로 인적자원의 효율적 배분・운영하고 있다.

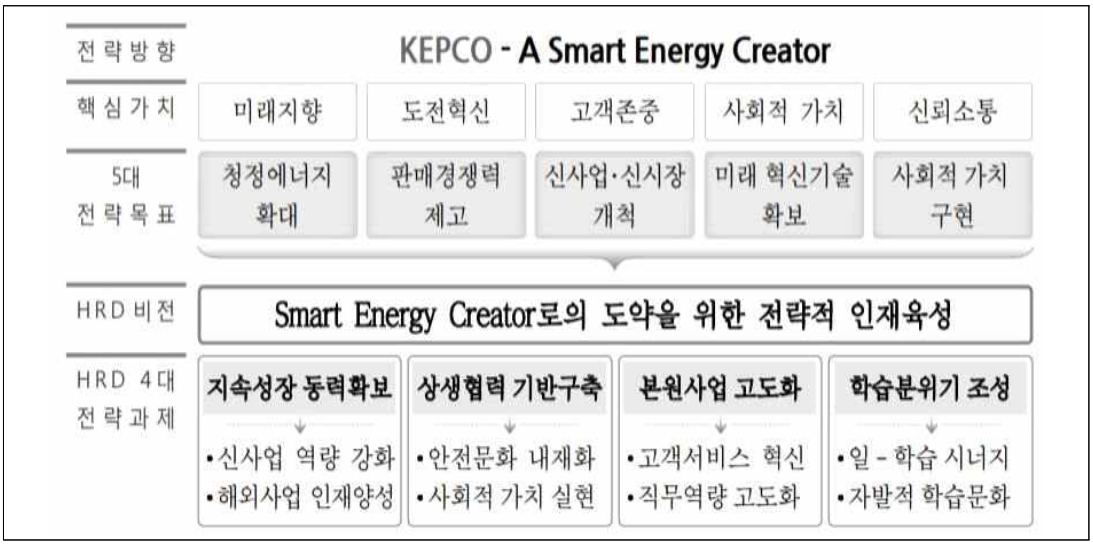
이와 같이 대한민국 대표 공기업으로써 다양한 직종과 조직을 운영하는 K공사의 인적자원관리는 인적자원 관리의 대표적인 5가지 방법을 통해 보다 구체적으로 실행되고 있다.

1. 교육훈련

4차 산업혁명시대는 비정형의 시대이고 변화의 속도가 너무 빨라서 전통적인 주입식 학습방법은 한계가 있다. 이를 극복하기 위해서는 학습의 효율성이 중요하며, 투입한 학습시간과 노력에 대비해 필요한 지식습득과 역량향상이 더 많이 이루어져야 한다. K공사는 에너지산업 대 전환기에 스마트 에너지 크리에이터라는 회사 비전 달성을 위한 전략적 인재

육성 체계를 구축하여 운영하고 있다. 지속성장 동력확보, 상생협력 기반 구축, 본원사업 고도화, 학습분위기 조성 등 HRD 4대 전략과제를 선정하고 8대 세부 추진과제를 설정하고 실행력을 담보하고 있다.

[그림 1] K공사 교육훈련 전략체계



자료 : K공사 정부경영평가 보고서(2020)

또한 환경변화 역량진단 구성원 니즈를 기반으로 교육훈련계획을 수립하여 교육효과를 극대화하기 위한 노력을 다하고 있다. 이에 안전·상생 역량, 신시장 개척 에너지 전문역량, 토론 학습문화 등 분야별 다양한 교육프로그램을 운영하고 있다.

[표 2-3] K공사 교육 운영 현황

구 분	교육 과정명	교육인원
안전·상생	• 산업안전법 이해, 손에 잡히는 안전관리 등 • 에너지밸리 인재육성, 폴리텍 협력과정, 스타트업 등	24,287명
에너지 신시장개척	• (디지털변환)빅데이터, 인하우스 코딩, AI, IoT 등 • (에너지전환)온실가스 감축, 신재생, 기후금융 등	1,946명
자발적 학습문화	• (학습문화)학습조직 활성화, 지식나눔HRD컨퍼런스 • (인문창의)리더십트렌드, 경영포럼, 북러닝교육 등	34,371명

자료 : K공사 정부경영평가 보고서(2020)

2. 인사평가

K공사는 성과 중심 평가제도로 인사평가 신뢰성을 확보하고 이에 대한 활용성을 강화하고자 노력하고 있다. 공정한 성과관리를 위한 인사평가로 궁긍적으로는 미래를 선도할 우수인재 발굴을 위해 역량 중심의 승진체계를 구축하고 노력하고 있다.

구체적으로 K공사의 성과평정 제도는 전 직원에 대하여 업무 수행능력과 업무역량 등을 평가하여 승진, 보직, 교육, 상벌, 보직 등 각종 인사관리의 기초자료로 활용하는 제도로 업적평정과 역량평정으로 구분한다. 업적평정은 중간평정자와 피평정자가 협의한 목표에 대하여 평정대상 기간 동에 달성한 업무실적을 기준으로 평정자가 S, A, B, C, D 5단계로 평가하는 것이다. 역량평정은 중간평정자와 피평정자가 협의한 역량 평정 요소를 기준으로 하며, 역량평정은 공통・리더십역량과 직무역량평정으로 구분한다. 또한, 승진, 보직, 교육생 선발시 등 인사관리 참고자료로 활용하기 위하여 360도 다면평가를 시행하고 있다. 다면평가 지표는 성과기여도, 업무열의, 전문성, 협업능력, 윤리의식 5개 항목으로 구성되어 있고 10개 척도의 정량평가와 함께 서술형의 정성평가를 할 수 있다. 평가 및 피평가 대상은 아래 표에 정리되어 있는대로 평정단위 내 전 직원으로 지정되어있다. 특히, 과거 인사운영에 단순 참조로 활용했던 다면평가결과를 승진, 보직, 교육 선발하거나 직무태만자 선정에 활용하여 전직의 자발적 협업문화를 조성시키는데 중요한 요인으로 작동하고 있다.

[표 2-4] 360도 다면평가 피평가자 및 평가자

<table>
<tr><th colspan="2">피평가자</th><th rowspan="2">그룹범위</th><th rowspan="2">평가자
직위/직급</th><th colspan="2">그룹범위</th></tr>
<tr><th colspan="2">직위/직급</th><th>본사</th><th>사업소</th></tr>
<tr><td rowspan="5">본사
처(실)장
및
사업소장</td><td rowspan="2">본사
처(실)장
및
1차사업소장</td><td>동일 본부내
동일직급
(본사 + 사업소)</td><td>상사(직위)</td><td colspan="2">담당 부사장 및 본부장</td></tr>
<tr><td></td><td>동료(직위)</td><td colspan="2">동일 본부(본사 + 사업소)</td></tr>
<tr><td></td><td>단독</td><td>부하(직위)</td><td>동일
처(실)</td><td>동일 1차사업소 직할</td></tr>
<tr><td rowspan="3">2차사업소장</td><td rowspan="3">동일 1차사업소 내
동일직급</td><td>상사(직위)</td><td></td><td>소속 1차사업소장</td></tr>
<tr><td>동료(직위)</td><td></td><td>동일 1차사업소</td></tr>
<tr><td>부하(직위)</td><td></td><td>동일 2차사업소</td></tr>
<tr><td rowspan="2">그 외</td><td>1(가)직급
1(나)직급
2직급
3직급</td><td>동일 본사 처(실)
또는
동일 1차사업소 내
동일직급
(단, 2차사업소가 있는
경우 직할 또는 동일
2차사업소 내 동일직급)</td><td>상사(직급)
동료(직급)
부하(직급)</td><td>동일
처(실)</td><td>동일 1차사업소
(단, 2차사업소가 있는
경우 직할 또는 동일
2차사업소)</td></tr>
<tr><td>4직급
5직급
6직급</td><td>동일 본사 처(실)
또는
동일 1차사업소 내
동일직급
(단, 2차사업소가 있는
경우 직할 또는 동일
2차사업소 내 동일직급)
※단, 5직급, 6직급은 통합</td><td>상사(직급)
동료(직급)</td><td>동일
처(실)</td><td>동일 1차사업소
(단, 2차사업소가 있는
경우 직할 또는 동일
2차사업소)</td></tr>
</table>

자료 : K공사 인사관리규정・인사관리지침 정리

3. 보직관리

보직관리는 재직하고 있는 조직 구성원의 배치 전환과 관련된 인사과정이다. K공사는 장기근무로 인한 업무의 침체를 방지하고 일정 기간 동안 안정된 분위기에서 업무를 처리하도록 하기 위해 직무 전문성을 저해하지 않는 범위내에서 특수한 직위에 보직기간을 설정하여 순환하도록 한다. 이러한 보직관리는 적재적소 원칙을 기본으로 학력, 경력, 전문지식, 근무기간, 업무 연속성 등을 고려하여 직무중심으로 시행되고 있으며, 인사관리규정 및 인사관리지침을 근거로 한다.

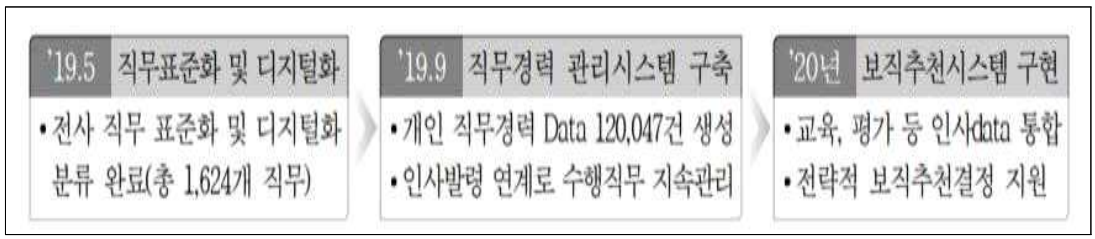
[표 2-5] 특수직위 보직기간 설정

구 분	세부 내용
직 위 명	1. 처(실)장, 2. 지역본부장, 지사장, 3. 전력지사장 4. 특수사업소장 5. 해외지사장, 해외법인장, 6. 건설처장, 건설지사장
보직기간	2년 원칙을 원칙으로 하고 불가피한 경우 사장이 정하는 바에 따름

자료 : K공사 인사관리규정・인사관리지침 정리

특히, 직무 중심 인사운영기반 확립을 위해 직무표준화 및 디지털화를 통해 1,624개의 직무를 분류하였고 직무경력 관리시스템을 구축하여 경력을 연계한 보직 관리를 가능하게 하였다. 또한, 교육 및 평가 등 다양한 인사Data를 통합하여 빅데이터 기반의 전략적 보직추천을 가능하게 하는 보직추천시스템을 구축을 추진 중이다.

[그림 2-2] 직무 중심 인사운영 시스템 구축



자료 : K공사 정부경영평가 보고서(2020)

4. 승진제도

한국전력의 승진제도는 업적평정과 역량평정으로 구성되어 있는 근무평정과 기타능력의 실증을 통해 공정하게 시행됨이 원칙이다. 직원들은 아래 표와 같이 1직급에서 5직급(6직급은 직군없이 별도관리)으로 나누어지는데 승진 제도는 3직급 이상으로 정하여 운영되고 있다.

[표2-6] 직군 분류표

<table>
<tr><td rowspan="2">직급
직장</td><td colspan="2">1</td><td rowspan="2">2</td><td rowspan="2">3</td><td colspan="2">4</td><td rowspan="2">5</td></tr>
<tr><td>(가)</td><td>(나)</td><td>(가)</td><td>(나)</td></tr>
<tr><td>경 영</td><td>경 영</td><td>경 영</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>사 무</td><td></td><td></td><td>사 무</td><td>사 무</td><td>사 무</td><td>사 무</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="8">기 술</td><td rowspan="8"></td><td rowspan="8"></td><td rowspan="6">기 술</td><td>발 전</td><td>발 전</td><td>발 전</td><td rowspan="8"></td></tr>
<tr><td>송변전</td><td>송변전</td><td>송변전</td></tr>
<tr><td>배 전</td><td>배 전</td><td>배 전</td></tr>
<tr><td>ICT</td><td>ICT</td><td>ICT</td></tr>
<tr><td>원자력</td><td>원자력</td><td>원자력</td></tr>
<tr><td rowspan="2">토 건</td><td>토 목</td><td>토 목</td><td>토 목</td></tr>
<tr><td>건 축</td><td>건 축</td><td>건 축</td></tr>
<tr><td rowspan="8">기 능</td><td rowspan="8"></td><td rowspan="8"></td><td rowspan="8"></td><td rowspan="8"></td><td rowspan="8"></td><td rowspan="8"></td><td>사무담당</td></tr>
<tr><td>송전담당(가)</td></tr>
<tr><td>송전담당(나)</td></tr>
<tr><td>배전담당(가)</td></tr>
<tr><td>배전담당(나)</td></tr>
<tr><td>ICT담당</td></tr>
<tr><td>특정업무담당</td></tr>
</table>

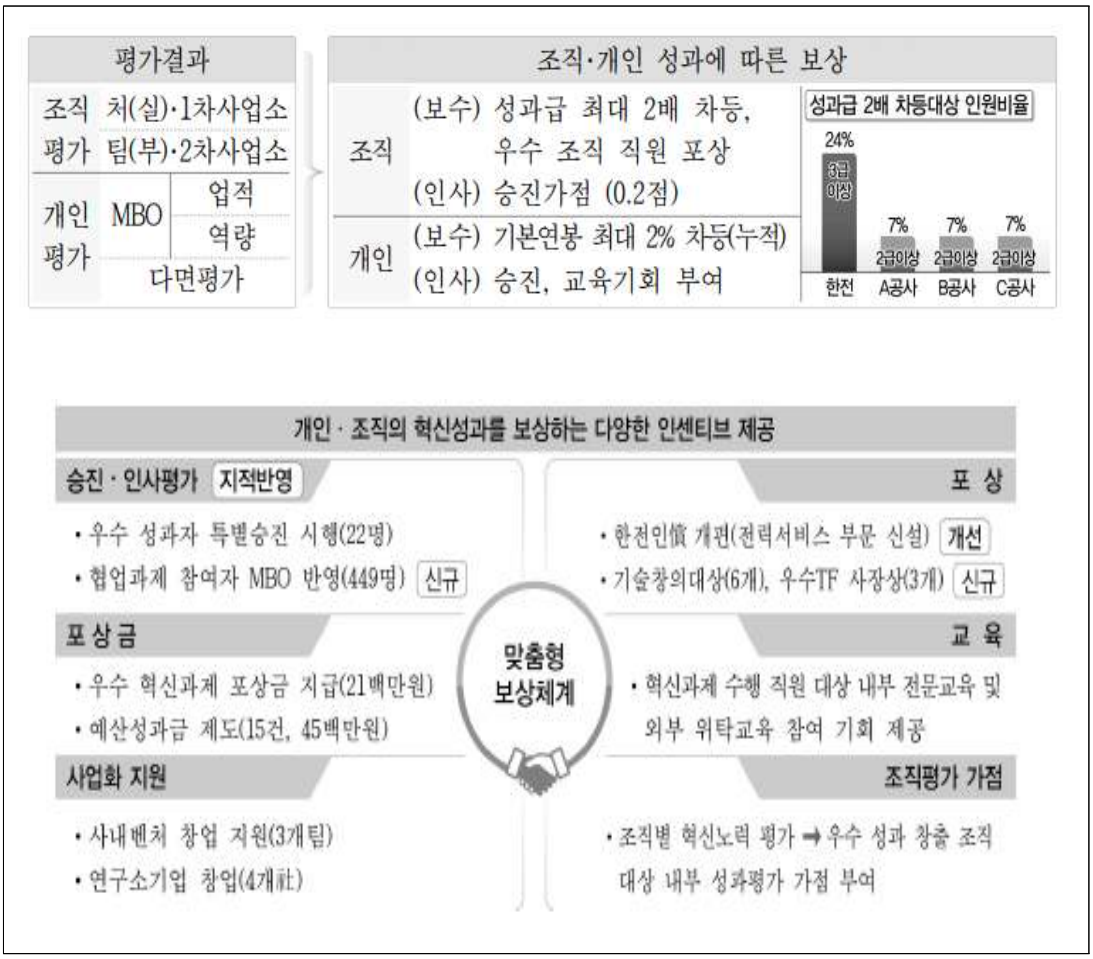
자료 : 한국전력공사 인사관리규정・인사관리지침 정리

특히, 2직급 이상에의 승진에 있어 공정성을 강화하기 위해 최소 보직기간 운영, 승진심사준비위원회 및 승진심사위원회 심의, 상임인사위원회 2차 심의 등의 단계절차를 두고 있다. 또한, 특별승진제도를 두어 근무성적이 우수하고 공사에 현저한 공이 있다가 인정되는 자는 특별심사를 거쳐 발탁승진 시키는 개방적 승진도 운영중이다. 초급 관리자인 3직급에의 승진은 시험승진과 심사승진에 의해 시행되고 직무역량을 평가하는 시험을 통해 유능한 젊은 직원의 간부 승진을 유도하고 있으며, 경력이 풍부한 현장 직무 전문가에는 심사승진의 기회를 보장하여 균형 있는 승진을 추구하고 있다.

5. 성과에 따른 보상 : 성과급 및 포상

K공사는 성과가 보수와 인사로 직접 연계되는 성과-보상체계를 운영하고 있다. 조직 평가의 결과 성과급은 최대 2배까지 차등 배분되면 승진가점도 부여하고 있다. 개인차원에서 개인 MBO 평가는 기본연봉으 최대 2%까지 차등을 두고 있으며 개인 성과평가 결과에 따라 승진 및 교육에 대한 가점을 부여하고 있다.

[그림 2-3] 성과-보상체계 운영

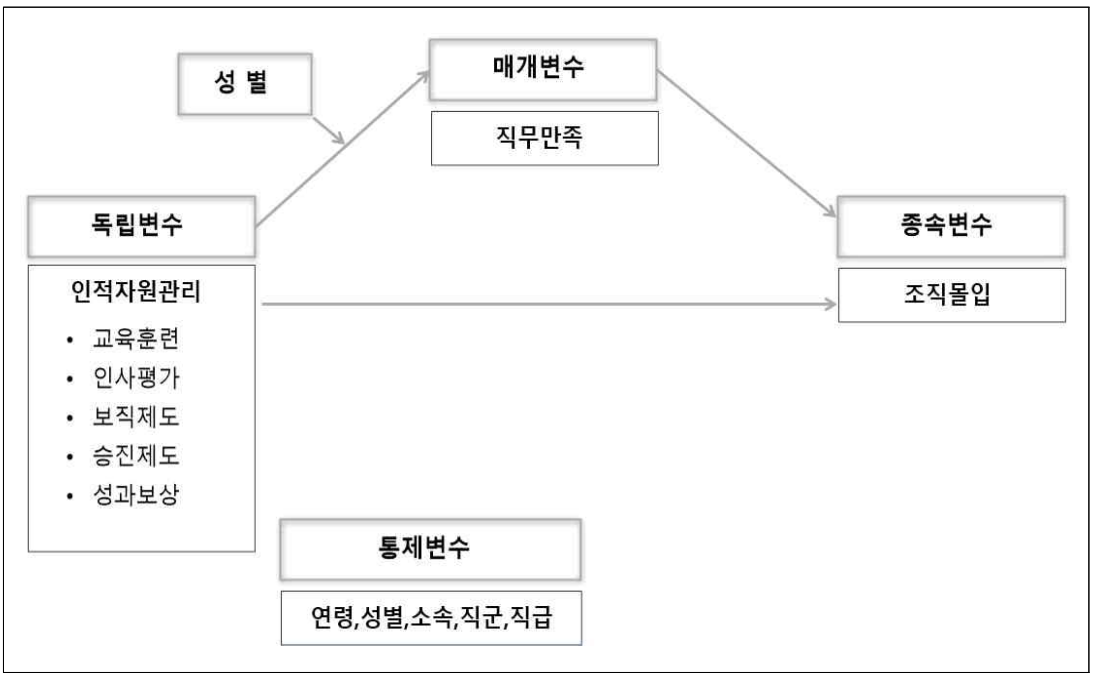


제 3 장 연 구 설 계

제 1 절 연구모형

인적자원관리의 변수로는 선행연구들에서 많이 다뤄지는 있는 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도, 성과보상으로 독립변수를 채택하고 매개변수는 직무만족으로 설정하였다. 또한 성별을 통해 조절된 매개효과를 살펴보고자 하며 마지막으로 종속변수로는 조직몰입을 선정하였다. 따라서 본 연구에서는 앞서 검토한 선행연구 및 연구가설에 따라 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족에 긍정적인 영향을 미쳐 결국 조직몰입으로 이어질 수 있는지를 실증적으로 분석하고자 하며 선행연구들을 이론적 토대로하여 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

[그림 3-1] 연구모형



제 2 절 변수의 정의 및 측정도구

1. 독립변수 : 인적자원관리

인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 대한 많은 실증연구에도 불구하고 구성요소에 대해서는 아직 일치된 의견이 도출되지 않고 있다. 왜냐하면 연구자들이 조직이 처한 상황이나 특성에 따라 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단되는 인적자원관리를 다르게 파악하고 있기 때문이다(김기태,1999). 앞서 인적자원관리의 하위 구성요소에 관한 선행연구 검토에서 공통적으로 사용하고 있는 인적자원관리는 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도, 성과보상 제도 등이다. 따라서 본 연구에서는 인적자원관리의 선행연구들에서 조직성과에 영향을 미치는 인사제도로서 많이 다루어지는 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도, 성과보상 제도로 선정하였다. 또한 모든 문항의 응답은 5점 척도로 구성하였다.

[표 3-1] 인적자원관리 인식에 대한 조작적 정의

변수	측정방법(설문문항)	척도
교육훈련	귀하는 교육훈련 관련 제도에 만족하십니까?	5점 척도
인사평가	귀하의 업무성과가 공정하고 객관적으로 평가 받고 있다고 생각하십니까?	
보직관리	귀하는 보직관리 관련 제도 및 시스템에 만족하십니까?	
승진제도	귀하는 승진관련 제도 및 시스템에 만족하십니까?	
성과보상	귀하는 성과보상 관련 제도와 기준이 공정하게 운영된다고 생각하십니까?	

2. 종속변수 : 조직몰입

조직몰입에 대한 다양한 개념 중 본 연구에서는 Meyer와 Allen(1987)이 제시한 세 가지 차원의 조직몰입 개념 중 이론적 실증적 차원에서 타당성과 신뢰성이 충분히 검증된(Avolio et al. 2004, Lavelle et al. 2009, 김계욱 김용민 2015) 정서적 몰입의 개념을 중심으로 조직몰입을 “조직에 대해 가지는 일체감과 소속감, 만족감 등 조직에 대한 정서적 애착(Buchanan 1974, Porter et al. 1974)”으로 정의하고자 하며 또한 Sheldon(1971)의 의견처럼 조직몰입을 “구성원이 조직과 조직목표에 대해 긍정적으로 평가하는 상태”라고 정의하였다

[표 3-2] 종속변수에 대한 조작적 정의

변 수	측정방법(설문)	척도
조직몰입	1. K공사의 비전은 귀하의 가치관 또는 업무수행에 직・간접적으로 영향을 미치고 있습니까? 2. 귀하는 K사에 근무하는 것에 만족하십니까?	5점 척도

3. 매개변수 : 직무만족

본 연구에서는 앞에서 본 선행연구를 바탕으로, 직무만족을 정의하고, 설문조사를 통해 Likert 5점척도로 측정하고자 한다.

[표 3-3] **매개변수에 대한 조작적 정의**

변 수	측정방법(설문)	척도
직무만족	귀하는 현재 맡고 있는 직무에 만족하십니까?.	5점 척도

3. 조절변수

본 연구에서는 인적자원관리 인식이 직무만족을 매개로 조직몰입도에 미치는 영향에 대한 조절변수로 성별을 선정하였다.

4. 통제변수

본 연구에서는 선행연구를 통해 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 확인되어 온 성별, 직군, 직급, 소속, 연령 등 개인적인 요인을 통제하였다.(Grusky 1966, Mathieu & Zajac 1990, Meyer & Aleen 1984, 문유석 허철행 2011).

제 3 절 자료 수집 및 분석방법

본 연구에서는 인적자원관리를 독립변수로, 직무만족도를 매개변수로, 조직몰입을 종속변수로 하는 연구모형을 설정하여 인적자원관리가 직무만족도를 매개로 하여 조직몰입에 미치는 간접적인 영향을 검정하였고 성별에 의한 조절된 매개효과를 분석하였다.

본 연구를 위해 진행한 통계분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 연구대상의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 연구대상의 인적지원관리에 대한 인식, 직무만족도, 조직몰입도의 수준을 파악하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다.

셋째, 연구대상의 인적지원관리에 대한 인식, 직무만족도, 조직몰입도 간 상관성을 파악하기 위해 Pearson의 상관분석을 실시하였다.

넷째, 연구대상의 일반적 특성에 따른 인적지원관리에 대한 인식, 직무만족도, 조직몰입의 차이를 검증하기 위해 독립표본 t-검정 및 일원배치 분산분석을 실시하였고, 유의한 차이를 보이는 변수에 대해서는 Scheffé의 사후검증을 실시하였다.

다섯째, 인적지원관리에 대한 인식이 직무만족도에 미치는 영향, 인적지원관리에 대한 인식과 직무만족도가 조직몰입도에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

여섯째, 인적지원관리에 대한 인식과 조직몰입도 간 관계에서 직무만족도의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes가 제안한 부트스트랩 검증을

실시하였다. 통계분석을 위해 IBM SPSS 25와 SPSS Process macro v3.5를 활용하였고, 유의수준 .05를 기준으로 통계적 유의성 여부를 판단하였다. SPSS Process macro의 간접효과 모형인 4번 모형을 적용하였다.

일곱째, 인적지원관리에 대한 인식과 직무만족도 간 성별의 조절효과를 검증하기 위해 Aiken과 West가 제안한 위계적 회귀분석을 실시하였고, 인적지원관리에 대한 인식이 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 간접효과에서 성별에 따른 조절된 매개효과가 있는지 검증하기 위해 SPSS Process macro의 7번 모형을 적용하여 부트스트랩 검증을 실시하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 연구대상의 일반적 특성

본 연구를 위해 K공사 직원을 대상으로 자기기입식 설문조사를 실시하였다. 이를 통해 수집된 5,418명의 직원을 본 연구의 대상자로 선정하였고, 연구대상의 일반적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

연구대상의 연령은 20대 이하 966명(17.8%), 30대 1257명(23.2%), 40대 1459명(26.9%), 50대 이상 1736명(32.0%)으로 나타났다. 성별은 남성 4501명(83.1%), 여성 917명(16.9%)으로 나타났다.

소속은 본사 400명(7.4%), 특수사업소 317명(5.9%), 지역본부 4373명(80.7%), 건설본부 248명(4.6%), 기타 80명(1.5%)으로 나타났다. 직군은 사무 1474명(27.2%), 배전 1759명(32.5%), 송변전 1401명(25.9%), ICT 306명(5.6%), 원자력 41명(0.8%), 발전 26명(0.5%), 토목·건축 164명(3.1%), 연구·기타 247명(4.6%)으로 나타났다. 직급은 1직급 86명(1.6%), 2직급 236명(4.4%), 3직급 896명(16.5%), 4직급 3134명(57.8%), 5직급 734명(13.5%), 6직급 282명(5.2%), 기타 50명(0.9%)으로 나타났다.

[표 4-1] 연구대상의 일반적 특성

변수	구분	빈도	퍼센트
연령	20대 이하	966	17.8
	30대	1,257	23.2
	40대	1,459	26.9
	50대 이상	1,736	32.0
성별	남성	4,501	83.1
	여성	917	16.9
소속	본사	400	7.4
	특수사업소	317	5.9
	지역본부	4,373	80.7
	건설본부	248	4.6
	기타	80	1.5
직군	사무	1,474	27.2
	배전	1,759	32.5
	송변전	1,401	25.9
	ICT	306	5.6
	원자력	41	0.8
	발전	26	0.5
	토목	90	1.7
	건축	74	1.4
	연구, 기타	247	4.6
직급	1직급	86	1.6
	2직급	236	4.4
	3직급	896	16.5
	4직급	3,134	57.8
	5직급	734	13.5
	6직급	282	5.2
	기타	50	0.9
전체		5,418	100.0

제 2 절 기술통계

본 연구대상인 K공사의 인적지원관리에 대한 인식, 직무만족도, 조직몰입도의 수준을 파악하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다.

모든 변수는 1-5점 범위의 5점 척도로 측정한 결과, 인적자원관리에 대한 인식을 구성하는 교육훈련 만족도는 평균 3.67, 인사평가 제도 만족도는 평균 3.53, 보직관리는 평균 3.42, 승진제도는 평균 3.35, 성과보상 만족도는 평균 3.34로 나타났다. 직무만족도는 평균 3.89로 나타났고, 조직몰입도는 평균 4.18로 나타났다. 전반적으로 보통 수준 이상의 평균을 보였다.

한편 자료의 정규성 가정 충족 여부를 판단하기 위해 왜도와 첨도를 확인하였다. 왜도는 절대값 2 미만, 첨도는 절대값 7 미만인 경우 자료가 정규성 가정을 충족하는 것으로 보는데(Curran, West & Finch, 1996), 모든 변수의 왜도는 ±2 미만, 첨도는 ±7 미만으로 나타나 자료는 정규성 가정을 만족하는 것으로 판단할 수 있다. 따라서 모수통계를 진행하는데 있어 자료의 분포는 문제없는 것으로 판단할 수 있다.

[표 4-2] 기술통계

변수		범위	평균	표준편차	왜도	첨도
인적자원관리에 대한 인식	교육훈련	1-5	3.67	1.07	-0.48	-0.53
	인사평가	1-5	3.53	1.04	-0.28	-0.48
	보직관리	1-5	3.42	1.12	-0.26	-0.71
	승진제도	1-5	3.35	1.12	-0.19	-0.64
	성과보상	1-5	3.34	1.12	-0.18	-0.63
직무만족도		1-5	3.89	1.04	-0.73	-0.15
조직몰입도		1-5	4.18	0.96	-1.16	0.68

제 3 절 상관관계

본 연구대상인 공공기관 직원의 인적지원관리에 대한 인식, 직무만족도, 조직몰입도 간 상관성을 파악하기 위해 Pearson의 상관분석을 실시하였다.

직무만족도는 교육훈련 (r=.505, p<.001), 인사평가 (r=.542, p<.001), 보직관리 (r=.529, p<.001), 승진제도(r=.450, p<.001), 성과보상(r=.478, p<.001)와 유의한 정(+)의 상관관계를 보였고, 조직몰입도도 교육훈련(r=.488, p<.001), 인사평가(r=.501, p<.001), 보직관리 (r=.486, p<.001), 승진제도(r=.427, p<.001), 성과보상(r=.435, p<.001)와 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다. 그리고 직무만족도와 조직몰입도 간에도 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다(r=.637, p<.001).

[표 4-3] 변수 간 상관관계

변수	1-1	1-2	1-3	1-4	1-5	2	3
1-1. 교육훈련	1						
1-2. 인사평가	.590***	1					
1-3. 보직관리	.569***	.671***	1				
1-4. 승진제도	.536***	.671***	.612***	1			
1-5. 성과보상	.568***	.699***	.640***	.676***	1		
2. 직무만족도	.505***	.542***	.529***	.450***	.478***	1	
3. 조직몰입도	.488***	.501***	.486***	.427***	.435***	.637***	1

*** p<.001

제 4 절 연구대상의 일반적 특성에 따른 차이

본 연구대상의 일반적 특성에 따른 인적지원관리에 대한 인식, 직무만족도,조직몰입도의 차이를 검증하기 위해 독립표본 t-검정 및 일원배치 분산분석을 실시하였고, 유의한 변수에 대해서는 Scheffé의 사후검증을 실시하였다.

1. 연령

연구 대상자의 연령에 따른 그 분석결과는 다음 <표 4-7>과 같이 나타났다. 연령에 따른 인적자원관리에 대한 인식 모든 변수에 대해 유의미한 차이가 나타났다. 사후검증 결과 30대보다 20대가 높고, 20대보다 40대가 높으며, 40대보다 50대 이상이 높았다. 연령이 높을수록 전략적 인적자원관리에 대한 인식이 긍정적인 경향이 있지만 30대의 경우 인적자원관리 모든 분야에서 상대적으로 20대보다도 낮게 나타나고 있다.

또한 직무만족도도 연령에 따라 유의한 차이을 보이고 있다.(F=208.239, p<.001). 사후검증 결과 20대 이하와 30대보다는 40대의 직무만족도가 상대적으로 높았고, 40대보다는 50대 이상의 직무만족도가 상대적으로 높았다. 조직몰입도의 차이에 대해 검증한 결과 역시 연령에 따라 유의한 차이를 보였다(F=133.601, p<.001). 사후검증 결과 20대 이하와 30대보다는 40대의 조직몰입도가 상대적으로 높았고, 40대보다는 50대 이상의 조직몰입도가 상대적으로 높았다.

기존의 연구들처럼 연령이 높을수루고 조직몰입도나 직무만족도 높았지만 인적자원관리에 대한 인식 30대가 모든 변수에서 가장 낮은 점수를 보이고 있는 점은 입사초기보다 근속년수가 지나면 인적자원 관리에 대한 긍정적인 인식이 변화하고 있음을 간접적으로 보여주고 있다고 할 수 있다.

[표 4-4] 연령에 따른 각 변수의 차이 검증

변수	연령	표본수	평균	표준편차	t/F	p (Scheffé)
교육 훈련	20대 이하[a]	966	3.51	1.06	83.898***	.000 (b<a<c<d)
	30대[b]	1,257	3.38	1.13		
	40대[c]	1,459	3.67	1.07		
	50대 이상[d]	1,736	3.96	0.93		
인사 평가	20대 이하[a]	966	3.43	0.95	40.120***	.000 (b<a,c<d)
	30대[b]	1,257	3.31	1.04		
	40대[c]	1,459	3.55	1.07		
	50대 이상[d]	1,736	3.71	1.02		
보직 관리	20대 이하[a]	966	3.17	1.09	87.831***	.000 (b,a<c<d)
	30대[b]	1,257	3.13	1.15		
	40대[c]	1,459	3.49	1.10		
	50대 이상[d]	1,736	3.71	1.06		
승진 제도	20대 이하[a]	966	3.43	0.96	23.576***	.000 (b<a,d)
	30대[b]	1,257	3.17	1.11		
	40대[c]	1,459	3.28	1.17		
	50대 이상[d]	1,736	3.48	1.14		
성과 보상	20대 이하[a]	966	3.34	1.02	28.374***	.000 (b<a,c<d)
	30대[b]	1,257	3.12	1.12		
	40대[c]	1,459	3.35	1.15		
	50대 이상[d]	1,736	3.50	1.11		
직무 만족도	20대 이하[a]	966	3.49	1.08	208.239***	.000 (a,b<c<d)
	30대[b]	1,257	3.53	1.09		
	40대[c]	1,459	4.00	0.97		
	50대 이상[d]	1,736	4.28	0.84		
조직 몰입도	20대 이하[a]	966	3.89	1.05	133.601***	.000 (a,b<c<d)
	30대[b]	1,257	3.89	1.04		
	40대[c]	1,459	4.29	0.90		
	50대 이상[d]	1,736	4.47	0.79		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

2. 성별

성별에 따라 전략적 인적관리의 구성요소인 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진, 성과보상 등은 유의한 차이를 보였다. 평균 비교시 남성이 여성보다 모든 영역에서 상대적으로 높았다. 직무만족도나 조직몰입 역시 성별에 따라 유의한 차이를 보이며 평균 비교결과 여성보다 남성이 직무만족도나 조직몰입도가 상대적으로 높았다. K공사는 남녀비율은 '20년도 기준 %로 남성의 비율이 훨씬 높은 점을 볼 때 남성 중심의 기업문화와 조직풍토를 보유하는데서 기인한다고 판단할 수 있다. 모든 변수의 평균값이 여성보다 남성이 높게 나타점은 주목할 만 하다.

[표 4-5] 성별에 따른 각 변수의 차이 검증

변수	성별	표본수	평균	표준편차	*t*/*F*	*p*(Scheffé)
교육훈련	남성	4,501	3.74	1.05	10.889***	.000
	여성	917	3.32	1.07		
인사평가	남성	4,501	3.60	1.03	12.265***	.000
	여성	917	3.16	0.98		
보직관리	남성	4,501	3.50	1.12	12.329***	.000
	여성	917	3.02	1.07		
승진제도	남성	4,501	3.40	1.13	8.565***	.000
	여성	917	3.08	1.00		
성과보상	남성	4,501	3.43	1.11	13.035***	.000
	여성	917	2.93	1.05		
직무만족도	남성	4,501	3.98	1.00	12.798***	.000
	여성	917	3.47	1.10		
조직몰입도	남성	4,501	4.25	0.94	9.815***	.000
	여성	917	3.88	1.03		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

[표 4-6] K공사의 성별 인원구성

(2020년 12월 말 기준)

남성	여성	합 계
17,443명(77.4%)	5,101명(22.6%)	22,544명

3. 소속

소속에 따라서 교육훈련 만족도는 유의한 차이를 보였다(F=3.556, p<.01). 사후검증 결과 본사에서 상대적으로 낮고, 지역본부나 건설본부에서 상대적으로 높았다. 직무만족도 역시 통계적으로 유의한 차이를 보였다(F=2.930, p<.05). 본사에 소속된 경우 직무만족도가 상대적으로 낮았고, 기타 소속인 경우 직무만족도가 상대적으로 높았다. 조직몰입도도 소속에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였다(F=4.428, p<.01). 본사에 소속된 경우 조직몰입도가 상대적으로 낮았고, 지역본부, 건설본부, 기타 소속인 경우 조직몰입도가 상대적으로 높았다.

이는 요즘 K공사에서도 큰 이슈가 되고 있는 본사 근무 기피와도 연관이 깊다고 할 수 있다. K공사는 본사가 2014년도에 나주로 이전함에 따라 많은 직원들이 본사 근무를 기피하고 있다. 상대적으로 지역본부 등 타 사업소에 비해 업무 비중과 책임이 높은 본사보다는 워라밸을 추구할 수 있는 사업소를 선호하고 있다. 이는 승진기피 현상과도 연결된다. K공사 직급 체계는 크게 '대리(4직급)', '차장(3직급)', '부장(2직급)' ,처장 및 부사장(1직급), 사장으로 나뉜다. 일반적으로 대리에서 차장으로 승진하기 위해선 최소 4년 근무 후 승진시험을 치러 합격해야 한다. 차장 이후부턴 일반 회사와 비슷한 방식(업무 실적 등 평가)으로 승진이 이뤄진다. 차장부터 부장까진 약 10여년 안팎, 부장에서 처장급까진 약 8년이 더 소요된다. 과거엔 본사 근무가 빠른 승진을 위한 '연륙교'로 여겨지고 서울 근무라는 상징성까지 더해지면서 K공사 직원들 사이에선 본사 근무가 상대적 우월감을 갖는 표본이 됐다. 그런데 K공사 본사가 나주로 이전한 뒤 이런 현상은 역전되고 오히려 본사 근무를 기피하는 원인으로 작용하고 있다. 서울 근무라는 메리트도 사라졌고, 오히려 가족들과도 떨어져야 하는 부담이 생기면서 시간이 흐를수록 이로 인한 피로감은 누적되고 있다. 이는 향후 인적자원관리 전략 관련해서 본사 근무에 대한 유인책을 마련해야 하는 점을 시사점을 내포하고 있다.

[표 4-7] 소속에 따른 각 변수의 차이 검증

변수	연령	표본수	평균	표준편차	*t*/*F*	*p*(Scheffé)
교육 훈련	본사[a]	400	3.51	1.19	3.556**	.007 (a<c,d)
	특수사업소[b]	317	3.57	1.19		
	지역본부[c]	4,373	3.69	1.04		
	건설본부[d]	248	3.71	1.05		
	기타[e]	80	3.65	1.04		
인사 평가	본사	400	3.53	1.13	0.495	.740
	특수사업소	317	3.53	1.12		
	지역본부	4,373	3.52	1.02		
	건설본부	248	3.53	1.06		
	기타	80	3.69	0.91		
보직 제도	본사	400	3.38	1.22	0.929	.446
	특수사업소	317	3.43	1.18		
	지역본부	4,373	3.43	1.11		
	건설본부	248	3.32	1.22		
	기타	80	3.55	1.04		
승진 제도	본사	400	3.32	1.20	1.113	.348
	특수사업소	317	3.29	1.20		
	지역본부	4,373	3.36	1.09		
	건설본부	248	3.25	1.25		
	기타	80	3.49	1.15		
성과 보상	본사	400	3.36	1.19	1.356	.247
	특수사업소	317	3.38	1.18		
	지역본부	4,373	3.33	1.10		
	건설본부	248	3.38	1.12		
	기타	80	3.60	1.09		
직무 만족도	본사[a]	400	3.74	1.13	2.930*	.020 (a<e)
	특수사업소[b]	317	3.85	1.09		
	지역본부[c]	4,373	3.90	1.02		
	건설본부[d]	248	3.93	1.06		
	기타[e]	80	4.03	0.97		
조직 몰입도	본사[a]	400	4.03	1.07	4.428**	.001 (a<c,d,e)
	특수사업소[b]	317	4.07	1.06		
	지역본부[c]	4,373	4.20	0.95		
	건설본부[d]	248	4.23	0.92		
	기타[e]	80	4.23	0.98		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

4. 직군

직군에 따른 인적자원관리와, 직무만족, 조직몰입도 모두 유의한 차이를 보였고 전반적으로 송변전, 배전 직군이 인적자원관리나, 직무만족, 조직몰입에 있어서 평균 점수가 높았다. 또한 거의 모든 영역에서 원자력 직군은 상대적으로 낮은 평균을 보이고 있다. 이는 원자력 직군이 상대적으로 K공사에서 소수의 비중을 차지하면서 각종 인적관리 등에 대한 불만요인이 내재했음을 유추할 수 있다. 원자력 직군은 K공사 조직 내 1% 정도를 차지하고 있고 이에 따라 승진 및 보직관리 등에 있어 타 직군에 비해서 많은 제약이 존재할 수 밖에 없다. 이에 따라 원자력 직군은 인적자원관리 인식에 있어서도 타 직군 대비 부정적이며 이는 또 낮은 직무만족도 및 조직몰입도로 연결된다. 따라서 향후 인적자원관리에 있어서 소수직군에 대한 통합적인 인적관리를 하는 방법도 검토해 볼 필요가 있고 인적자원관리 시행하는데 있어서도 소수직군의 직무만족도 및 조직 몰입도 향상을 위해 전략적인 접근과 소수직군에 대한 우대 정책 등이 필요함을 알 수 있다.

[표 4-8] K공사의 직군별 인원구성

사무	배전	송변전	ICT	원자력	토목건축	연구	합 계
7,881	4,641	6,990	1,186 (명)	219 (명)	689 (명)	938 (명)	22,544 (명)
35.0%	20.6%	31.0%	5.3%	1.0%	3.1%	4.2%	100.0%

[표 4-9] 직군에 따른 각 변수의 차이 검증 * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

변수	연령	표본수	평균	표준편차	t/F	p(Scheffé)
교육훈련	사무[a]	1,474	3.58	1.05	13.706***	.000 (e<a,f,d,b,c)
	배전[b]	1,759	3.70	1.05		
	송변전[c]	1,401	3.84	1.01		
	ICT[d]	306	3.65	1.09		
	원자력[e]	41	2.78	1.26		
	토목·건축[f]	190	3.40	1.12		
	연구[g]	247	3.38	1.26		
인사평가	사무[a]	1,474	3.38	1.04	8.733***	.000 (e<f,b,c)
	배전[b]	1,759	3.58	1.03		
	송변전[c]	1,401	3.65	0.99		
	ICT[d]	306	3.50	0.97		
	원자력[e]	41	2.95	1.26		
	토목·건축[f]	190	3.44	1.0875		
	연구, 기타[g]	247	3.47	1.19		
보직관리	사무[a]	1,474	3.31	1.10	9.099***	.000 (e<g,a,f,b,d,c)
	배전[b]	1,759	3.42	1.13		
	송변전[c]	1,401	3.58	1.10		
	ICT[d]	306	3.44	1.07		
	원자력[e]	41	2.51	1.25		
	토목·건축[f]	190	3.27	1.14		
	연구, 기타[g]	247	3.44	1.21		
승진제도	사무[a]	1,474	3.27	1.09	4.038***	.000 (e<f)
	배전[b]	1,759	3.38	1.12		
	송변전[c]	1,401	3.43	1.12		
	ICT[d]	306	3.33	1.06		
	원자력[e]	41	2.85	1.33		
	토목·건축[f]	190	3.24	1.17		
	연구, 기타[g]	247	3.35	1.18		
성과보상	사무[a]	1,474	3.27	1.09	4.038***	.000 (e<f)
	배전[b]	1,759	3.38	1.12		
	송변전[c]	1,401	3.43	1.12		
	ICT[d]	306	3.33	1.06		
	원자력[e]	41	2.85	1.33		
	토목·건축[f]	190	3.29	1.06		
	연구, 기타[g]	247	3.35	1.18		
직무만족도	사무[a]	1,474	3.71	1.06	15.649***	.000 (e<g,f,b,h,c)
	배전[b]	1,759	3.96	1.02		
	송변전[c]	1,401	4.06	0.96		
	ICT[d]	306	3.73	1.06		
	원자력[e]	41	3.15	1.30		
	토목·건축[f]	190	3.92	0.89		
	연구, 기타[g]	247	3.94	0.94		
조직몰입도	사무[a]	1,474	4.03	1.07	4.428**	.001 (a<c,d,e)
	배전[b]	1,759	4.07	1.06		
	송변전[c]	1,401	4.20	0.95		
	ICT[d]	306	4.23	0.92		
	원자력[e]	41	3.44	1.32		
	토목·건축[f]	190	4.11	0.94		
	연구, 기타[g]	247	3.93	1.16		

5. 직 급

직급에 따라서도 인적자원관리와, 직무만족, 조직몰입도 모두 유의한 차이를 보였고 상위 직급인 1~2직급들이 상대적으로 평균 점수가 높았다. 공기업의 경우 연령에 비례하여 계급이 높아지는 경향이 강하기 때문에 이는 연령대별 각 변수의 차이와 유사한 결과를 얻게 됨을 알 수 있다. 상위 직급일수록 인적자원관리와 직무만족도, 조직 몰입도가 높은 경향을 보이고 있으며 이는 직급이 높아질수록 주어진 자원과 권한이 많아져 조직몰입과 직무만족이 높아진다는 기존의 연구결과와 같은 결과를 보이고 있다.

하지만 4직급의 경우 최하위 직급인 6직급에 비해 인적자원관리와, 직무만족도, 조직몰입도가 상대적으로 저조하였다. [표 4-10]을 통해서도 알 수 있듯이 4직급의 경우 K공사에서 가장 많은 비중을 차지하고 있으며 조직에서 실무를 중추적으로 담당하고 있는 조직 특성을 고려해 보면 납득할 수 있는 내용이다. 4직급의 경우 실무자로서 수행하는 업무량이 많아지고 이에 따른 책임감, 주변의 기대치, 스트레스 등이 함께 증가하게 됨을 유추할 수 있다.

[표 4-10] K공사의 직급별 인원 구성

1직급	2직급	3직급	4직급	5직급	6직급 등	합 계
384 (명)	1,103 (명)	3,650 (명)	11,803 (명)	3,186 (명)	2,411 (명)	22,544 (명)
1.7%	4.9%	16.2%	52.4%	14.1%	10.7%	100%

[표 4-11] 직급에 따른 각 변수의 차이 검증 * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

변수	연령	표본수	평균	표준편차	t/F	p(Scheffé)
교육훈련	1직급[a]	86	3.88	0.99	13.249***	.000 (f<a,b)
	2직급[b]	236	**3.97**	0.91		
	3직급[c]	896	3.75	1.05		
	4직급[d]	3,134	3.59	1.08		
	5직급[e]	734	3.85	0.99		
	6직급[f]	282	3.46	1.10		
	기타[g]	50	3.78	1.11		
인사평가	1직급[a]	86	3.84	0.96	15.294***	.000 (e<f,b,c)
	2직급[b]	236	3.72	0.96		
	3직급[c]	896	3.45	1.12		
	4직급[d]	3,134	3.46	1.02		
	5직급[e]	734	3.80	0.97		
	6직급[f]	282	3.49	1.04		
	기타[g]	50	3.80	0.97		
보직관리	1직급[a]	86	3.66	1.09	9.358***	.000 (f,d<g)
	2직급[b]	236	3.75	1.05		
	3직급[c]	896	3.49	1.10		
	4직급[d]	3,134	3.35	1.12		
	5직급[e]	734	3.53	1.13		
	6직급[f]	282	3.33	1.12		
	기타[g]	50	3.80	1.05		
승진제도	1직급[a]	86	3.51	1.09	10.321***	.000 (c<g)
	2직급[b]	236	3.51	1.13		
	3직급[c]	896	3.19	1.23		
	4직급[d]	3,134	3.33	1.09		
	5직급[e]	734	3.57	1.02		
	6직급[f]	282	3.25	1.11		
	기타[g]	50	3.64	1.06		
성과보상	1직급[a]	86	3.67	0.96	12.129***	.000 (f<g,b,a)
	2직급[b]	236	3.66	1.02		
	3직급[c]	896	3.39	1.13		
	4직급[d]	3,134	3.27	1.11		
	5직급[e]	734	3.51	1.10		
	6직급[f]	282	3.12	1.20		
	기타[g]	50	3.60	1.01		
직무 만족도	1직급[a]	86	4.33	0.86	39.854***	.000 (d<e,a,b) (f<a,b)
	2직급[b]	236	4.33	0.81		
	3직급[c]	896	3.93	1.04		
	4직급[d]	3,134	3.74	1.06		
	5직급[e]	734	4.28	0.83		
	6직급[f]	282	3.90	1.02		
	기타[g]	50	3.98	0.96		
조직 몰입도	1직급[a]	86	4.53	0.71	21.452***	.000 (d,g<a,b)
	2직급[b]	236	4.54	0.65		
	3직급[c]	896	4.26	0.95		
	4직급[d]	3,134	4.08	0.99		
	5직급[e]	734	4.40	0.86		
	6직급[f]	282	4.20	1.03		
	기타[g]	50	4.10	0.99		

제 5 절 인적자원관리, 직무만족도, 조직몰입도 간 영향 관계

1. 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족도에 미치는 영향

인적자원관리에 대한 인식이 직무만족도에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 연령, 성별, 소속, 직군, 직급은 더미변환하여 통제변수로 투입하였고, 인적자원관리에 대한 인식은 독립변수로 투입하였으며, 직무만족도를 종속변수로 투입하여 분석하였다.

그 결과 회귀모형의 적합도는 통계적으로 유의한 것으로 검증되었고(F=151.186, p<.001), 회귀모형의 설명력은 약 43.1%로 나타났다. 분산팽창지수(VIF)는 모두 10 미만으로 나타나, 변수 간 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다.

어떤 변수가 직무만족도에 유의한 영향을 미치는지 파악하기 위해 회귀계수의 유의성을 검증한 결과, 교육훈련 (β=.172, p<.001), 인사평가(β=.203, p<.001), 보직관리(β=.169, p<.001), 승진제도(β=.057, p<.001), 성과보상(β=.058, p<.001)는 모두 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 즉 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도, 성과보상에 대한 만족도가 높을수록 직무만족도는 높은 것으로 판단할 수 있다.

표준화 회귀계수를 비교해보면, 직무만족도에는 인사평가 만족도의 영향이 가장 큰 것으로 나타났고(β=.203), 다음으로 교육훈련 만족도(β=.172), 보직관리 만족도(β=.169), 성과보상 만족도(β=.058), 승진제도 만족도(β=.057) 순으로 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

[표 4-12] 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족도에 미치는 영향[1)]

종속변수	변수	*B*	*SE*	*β*	*t*	*p*	*VIF*
직무 만족도	(상수)	1.326	.110		12.039***	.000	
	교육훈련	0.168	.014	.172	12.410***	.000	1.828
	인사평가	0.204	.017	.203	12.063***	.000	2.695
	보직관리	0.156	.014	.169	10.861***	.000	2.283
	승진제도	0.053	.015	.057	3.644***	.000	2.319
	성과보상	0.054	.015	.058	3.513***	.000	2.550
F=151.186 (p<.001), R^2=.431, *adj* R^2=.428							

*** p<.001, 1) 연령, 성별, 소속, 직군, 직급의 영향이 통제되었음

2. 인적자원관리와 직무만족도가 조직몰입도에 미치는 영향

인적자원관리에 대한 인식과 직무만족도가 조직몰입도에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 연령, 성별, 소속, 직군, 직급은 더미변환하여 통제변수로 투입하였고, 인적자원관리에 대한 인식과 직무만족도는 독립변수로 투입하였으며, 조직몰입도를 종속변수로 투입하여 분석하였다.

그 결과 회귀모형의 적합도는 통계적으로 유의한 것으로 검증되었고 (F=169.358, p<.001), 회귀모형의 설명력은 약 46.8%로 나타났다. 분산팽창지수(*VIF*)는 모두 10 미만으로 나타나, 변수 간 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다.

어떤 변수가 조직몰입도에 유의한 영향을 미치는지 파악하기 위해 회귀계수의 유의성을 검증한 결과, 성과보상을 제외한 교육훈련 (β=.125, p<.001), 인사평가 (β=.101, p<.001), 보직관리 (β=.072, p<.001), 승진제도(β=.054, p<.001)는 조직몰입도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 즉 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입도는 높은 것으로 판단할 수 있다.

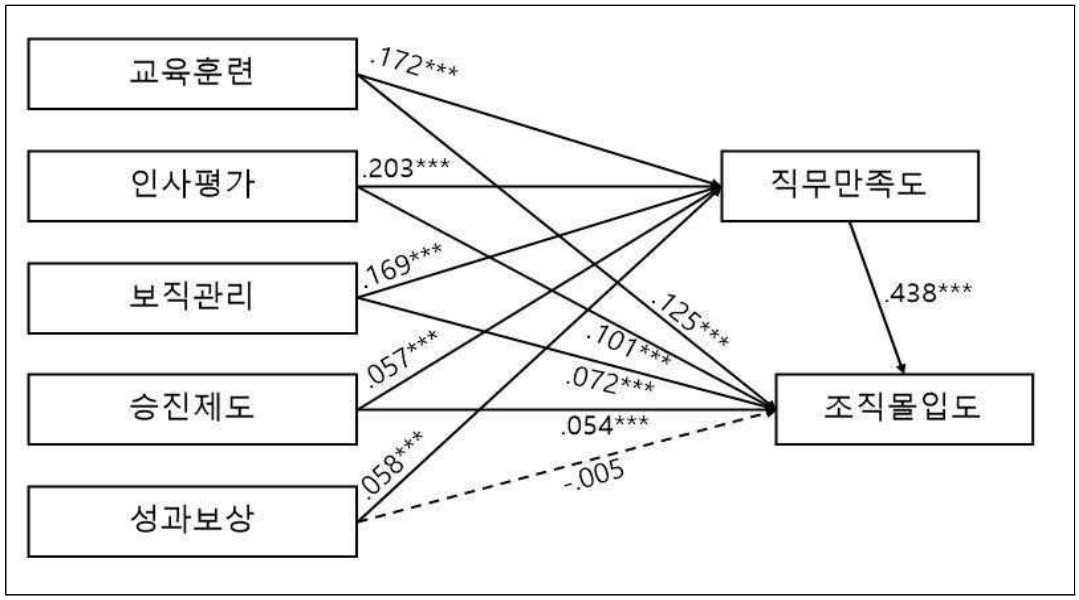
한편 직무만족도는 조직몰입도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다(β=.438, p<.001). 즉 직무만족도가 높을수록 조직몰입도도 높은 것으로 판단할 수 있다.

[표 4-13] 인적자원관리와 직무만족도가 조직몰입도에 미치는 영향

종속변수	변수	*B*	*SE*	β	*t*	*p*	*VIF*
조직 몰입도	(상수)	2.001	.109		18.414***	.000	
	교육훈련	0.113	.012	.125	9.167***	.000	1.880
	인사평가	0.094	.015	.101	6.116***	.000	2.768
	보직관리	0.062	.013	.072	4.768***	.000	2.333
	승진제도	0.047	.013	.054	3.589***	.000	2.325
	성과보상	-0.004	.014	-.005	-0.314	.753	2.555
	직무만족도	0.407	.012	.438	33.248***	.000	1.757
F=169.358 (p<.001), R^2=.468, *adj* R^2=.465							

*** p<.001, 1) 연령, 성별, 소속, 직군, 직급의 영향이 통제되었음

[그림 4-1] 변수 간 영향 관계



3. 직무만족도의 매개효과

인적자원관리에 대한 인식이 조직몰입도에 영향을 미치는데 있어 직무족도가 매개역할을 하는지 검증하기 위해 Hayes가 제안한 부트스트랩 검증을 실시하였다(Hayes, 2017). SPSS Process macro의 매개효과 모형인 4번 모형을 활용하여 분석하였고, 부트스트랩 표본수는 5,000명, 신뢰수준 95%를 기준으로 통계적 유의성 여부를 판단하였다.

매개효과는 완전매개효과와 부분매개효과로 구분할 수 있다. 완전매개효과(fullmediation)란 독립변수가 종속변수에 직접적으로 영향을 주지 않고 오로지 매개변수를 통해서만 영향을 미치는 것을 말하며, 부분매개효과(partial mediation)란 독립변수가 종속변수에 직접적으로 영향을 미치는 관계와 매개변수를 통해 간접적으로 영향을 미치는 관계가 동시에 존재하는 것을 말한다(Baron & Kenny 1986). 본 연구와 같은 부분매개

모형에서 독립변수가 종속변수에 미치는 전체효과(total effect)는 독립변수가 종속변수에 직접적으로 영향을 미치는 직접효과(direct effects)와 독립변수가 매개변수를 통해 간접적으로종속변수에 영향을 미치는 간접효과(indirect effect)의 합으로 이루어진다.

그 결과 교육훈련에 대한 인식이 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 간접효과 크기는 .076으로 나타났는데 이의 95% 신뢰구간은 .059~.092로 나타났다. 인사평가는 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 간접효과 크기는 .089로 나타났는데 이의 95% 신뢰구간은 .069~.109로 나타났다. 보직관리가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 간접효과 크기는 .074로 나타났는데 이의 95% 신뢰구간은 .056~.092로 나타났다. 승진제도가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 간접효과 크기는 .025로 나타났는데 이의 95% 신뢰구간은 .009~.041로 나타났다. 성과보상이 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 간접효과 크기는 .025로 나타났는데 이의 95% 신뢰구간은 .008~.042로 나타났다.

결과적으로 모든 독립변수들이 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 간접효과의 95% 신뢰구간은 모두 0을 포함하지 않았다. 즉 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도, 성과보상 만족도가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 간접효과는 통계적으로 유의한 것으로 판단할 수 있다.

앞서 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도는 조직몰입도에 직접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도가 조직몰입도에 영향을 미치는데 있어 직무만족도는 부분매개 역할을 하는 것으로 볼 수 있고, 앞서 성과보상은 조직몰입도에 직접적으로 유의한 영향을 미치지는 못하여, 성과보상 만족도와 조직몰입도 간 관계에서 직무만족도는 완전매개 역할을 하는 것으로 판단할 수 있다.

[표 4-14] 부트스트랩을 통한 직무만족도의 매개효과 검증 결과

간접효과 경로	효과 크기	표준 오차	95% 신뢰구간	
			하한	상한
교육훈련 → 직무만족도 → 조직몰입도	.076*	.008	.059	.092
인사평가 → 직무만족도 → 조직몰입도	.089*	.010	.069	.109
보직관리 → 직무만족도 → 조직몰입도	.074*	.009	.056	.092
승진제도 → 직무만족도 → 조직몰입도	.025*	.008	.009	.041
성과보상 → 직무만족도 → 조직몰입도	.025*	.008	.008	.042

* 95% 신뢰수준에서 유의함

4. 성별의 조절효과 및 조절된 매개효과

인적자원관리에 대한 인식이 직무만족도에 영향을 미치는데 있어 성별이 조절적인 역할을 하는지 검증하기 위해 Aiken과 West가 제안한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 독립변수를 투입하고, 2단계에서는 독립변수와 조절변수를 투입하며, 3단계에서는 독립변수와 조절변수 뿐만 아니라 독립변수와 조절변수 간 상호작용항도 추가로 투입하는 방법이다. 따라서 본 연구에서는 1단계에서 인적자원관리에 대한 인식을 투입하였고, 2단계에서 성별을 추가로 투입하였으며, 3단계에서는 인적자원관리에 대한 인식과 성별 간 상호작용항을 투입하였다.

그 결과 1단계에서는 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도, 성과보상은 모두 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 2단계에서 성별은 직무만족도에 유의한 영향을 미치지 못 하는 것으로 나타났다.

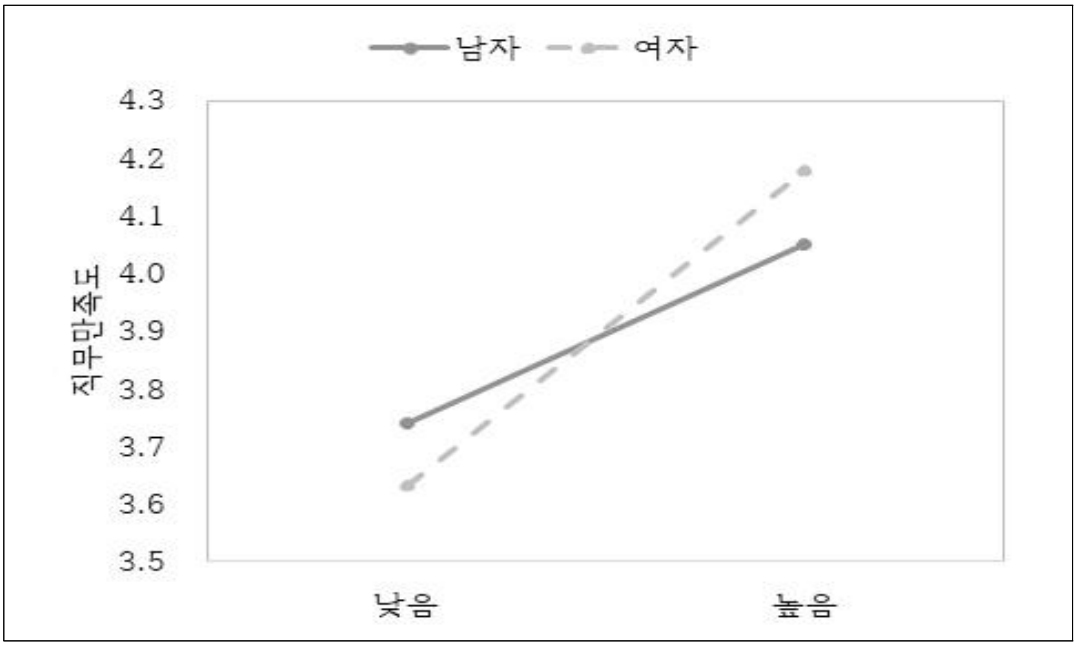
3단계에서는 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도, 성과보상과 성별의 상호작용항을 투입한 결과, 회귀모형의 설명력은 0.2%만큼 유의하게 증가하여 43.3%의 모형 설명력을 보였고, 인사이동 만족도와 성별 간 상호작용항이 정(+)적으로 유의한 결과를 보였다(β=.051, p<.01). 즉 보직관리가 직무만족도에 미치는 영향을 성별이 조절적인 역할을 하는 것으로 검증되었다. 성별은 남성=0, 여성=1로 더미변환하였고, 상호작용항은 정(+)적으로 유의하였기에, 여성의 보직관리에 대한 만족도가 직무만족도에 미치는 영향이 남자보다 높은 것으로 판단할 수 있다.

[표 4-15] 인적자원관리에 대한 인식과 직무만족도 간 관계에서 성별의 조절효과

변수	모형 1		모형 2		모형 3	
	β	t	β	t	β	t
교육훈련 (A)	.172	12.415***	.172	12.410***	.172	12.388***
인사평가(B)	.204	12.092***	.203	12.063***	.203	12.032***
보직관리(C)	.169	10.879***	.169	10.861***	.169	10.892***
승진제도 (D)	.057	3.637***	.057	3.644***	.057	3.646***
성과보상(E)	.058	3.563***	.058	3.513***	.059	3.610***
성별(F)			-.010	-0.857	.003	0.218
(A)×(F)					.007	0.506
(B)×(F)					-.013	-0.750
(C)×(F)					.051	3.362**
(D)×(F)					-.016	-1.010
(E)×(F)					.009	0.546
F (p)	156.980 (<.001)		151.186 (<.001)		128.416 (<.001)	
R^2	.431		.431		.433	
ΔR^2	-		.000		.002	
$adj\ R^2$	.428		.428		.429	

** p<.01, *** p<.001, 1) 연령, 소속, 직군, 직급의 영향이 통제되었음

조절효과에 대한 그래프를 도출하고 조절된 매개효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해, 독립변수와 매개변수 사이에 조절변수가 포함된 SPSS Process macro의 7번 모형을 활용하여 부트스트랩 검증을 실시하였다. 그 결과 도출된 그래프를 보면, 보직관리 만족도에 의한 직무만족도의 변화는 남자의 경우 상대적으로 완만한 반면, 여자의 경우는 상대적으로 가파른 것을 확인할 수 있다. 즉 남자보다 여자의 경우 보직관리에 대한 만족도가 직무만족도에 미치는 영향이 상대적으로 높다고 판단할 수 있다.



[그림 5-1] 보직관리와 직무만족도 간 관계에서 성별의 조절효과

결과적으로 보직관리 만족도가 직무만족도에 미치는 영향은 남자보다 여자가 높은 것으로 나타났는데, 이러한 조절효과를 통해 조직몰입도까지 미치는 간접효과까지 성별이 조절하는지를 검증하였다. 그 결과 조절된 매개효과에 대한 효과크기는 .043으로 나타났고, 이의 95% 신뢰구간은 .019~.066으로 나타났다. 즉 신뢰구간이 0을 포함하지 않았으므로, 조절된 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 판단할 수 있다.

성별에 의한 조건부 간접효과를 비교해보면, 남자의 경우는 간접효과 크기가 .056, 95% 신뢰구간이 .041~.072로 나타났고, 여자의 경우는 간접효과 크기가 .099, 95% 신뢰구간이 .074~.124로 나타났다. 즉 남자와 여자 모두 간접효과의 95% 신뢰구간은 0을 포함하지 않아, 보직관리 만족도가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 간접효과는 남녀 모두 유의했지만, 여자의 보직관리 만족도가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 간접효과는 남자보다 상대적으로 높다고 판단할 수 있다.

[표 4-16]성별에 따른 조건부 간접효과 및 조절된 매개효과에 대한 부트스트랩 검증 결과

경로	성별	효과 크기	표준 오차	95% 신뢰구간	
				하한	상한
인사이동 만족도 → 직무만족도 → 조직몰입도	남자	.056*	.008	.041	.072
	여자	.099*	.013	.074	.124
조절된 매개효과*: B = .043, SE = .012, 95% CI = .019 ~ .066					

* 95% 신뢰수준에서 유의함

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약 및 시사점

1. 연구결과 요약

본 연구에서는 다양한 내용으로 추진되고 있는 인적자원관리 방법들이 직무만족을 매개하여 구성원들의 조직에 대한 몰입에 어떻게 영향을 주고 있는지를 알아보고자 하였다. 즉 인적자원관리가 변화된 경영환경에 구성원의 직무만족도를 높일 수 있는가와 그 결과로 구성원들의 근무태도에 있어 조직에 대한 몰입도로 이어질 수 있는지를 살펴보고자 하였다. 실증분석을 위해서 K공사 근무자들을 대상으로한 설문조사 결과를 토대로 본 연구에서 설정한 모형과 이에 필요한 변수들간의 유의미한 관계가 있는지를 분석하였다.

본 연구를 통해 진행한 가설 검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족도에 미치는 영향을 검증한 결과, 교육훈련, 인사평가, 보직관리,승진제도, 성과보상 만족도 모두가 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

둘째, 직무만족도가 조직몰입에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

셋째, 인적자원관리에 대한 인식이 조직몰입도에 미치는 영향을 검증한 결과, 성과보상 만족도는 조직몰입도에 직접적으로는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났고, 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도는 조직몰입도에 직접적으로 유의한 영향을 미쳤다.

넷째, 인적자원관리에 대한 인식과 조직몰입도 간 관계에서 직무만족도의 매개효과를 검증한 결과, 교육훈련, 인사평가, 보직관리, 승진제도와 조직몰입도 사이에서 직무만족도는 부분매개 역할을 하며, 성과보상은 조직몰입도 사이에서 직무만족도는 완전매개 역할을 하는 것으로 검증되었다.

다섯째, 인사이동 만족도와 직무만족도 간 관계에서 성별의 조절효과는 유의하고, 인사이동 만족도가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향을 성별이 조절하는 것으로 검증되었다. 이러한 효과는 남자보다 여자가 유의하게 더 높은 것으로 검증되었다.

본 연구에서는 다양한 내용으로 추진되고 있는 인적자원관리 방법들이 직무만족을 매개하여 구성원들의 조직에 대한 몰입에 어떻게 영향을 주고 있는지를 알아보고자 하였다. 즉 인적자원관리가 변화된 경영환경에 구성원의 직무만족도를 높일 수 있는가와 그 결과로 구성원들의 근무태도에 있어 조직에 대한 몰입도로 이어질 수 있는지를 살펴보고자 하였다. 그리고 성별에 따라 이러한 효과가 달라진다는 점에서 적절한 인적자원관리 전략이 필요함을 시사한다.

[표 5-1] 가설 검증 결과 요약

구분	가설	결과
1-1	교육훈련에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	인사평가에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3	보직관리에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-4	승진제도에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-5	성과보상에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-1	교육훈련에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	인사평가에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-3	보직관리에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-4	승진제도에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-5	성과보상에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3	직무만족도는 조직몰입도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
4-1	직무만족도는 교육훈련과 조직몰입도 간의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.	부분 매개
4-2	직무만족도는 인사평가와 조직몰입도 간의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.	부분 매개
4-3	직무만족도는 보직관리와 조직몰입도 간의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.	부분 매개
4-4	직무만족도는 승진제도와 조직몰입도 간의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.	부분 매개
4-5	직무만족도는 성과보상과 조직몰입도 간의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.	완전 매개
5-1	교육훈련이 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향을 성별이 조절할 것이다.	기각
5-2	인사평가가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향을 성별이 조절할 것이다.	기각
5-3	보직관리가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향을 성별이 조절할 것이다.	채택
5-4	승진제도가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향을 성별이 조절할 것이다.	기각
5-5	성과보상이 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향을 성별이 조절할 것이다.	기각

2. 연구의 의의 및 시사점

오늘날 다수의 공기업들은 본사 지방이전, 최근 부동산 관련 이슈로 촉발된 공기업 전반에 대한 부정적 시각 등으로 많은 공기업 종사자들의 지속적인 사기저하와 조직에 대한 몰입 감소를 경험하고 있다. 따라서 공공조직의 핵심적인 자원으로서 조직 구성원들의 높은 조직몰입을 바탕으로 조직을 위해 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 유도하는데 인적자원관리의 중점을 둘 필요가 있다. 이러한 배경 하에 본 연구는 조직의 인적자원관리가 직무만족이라는 인지적 심리적 기제의 매개를 통해 공기업 종사자들의 조직몰입에 영향을 미칠 수 있음을 검증하였고 성별에 따라 이러한 효과가 달라질 수 있음을 확인하였다.

본 연구는 인적자원관리가 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 직무만족도를 매개를 통해 간접적으로 미치는 영향도 상당하다는 점을 밝힘으로써 공기업 종사자들의 직무만족도 제고를 통한 인적자원관리가 이루어져야 한다는 큰 방향을 제시하였다.

먼저 본 연구의 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기존의 인적자원관리 연구는 조직 내에서 시행하고 있는 정책이나 제도 존재 여부를 기준으로 하는 객관적인 지표를 바탕으로 인적자원관리 관행을 측정하였다. 하지만, 본 연구에서는 정성적 지표를 중심으로 인적자원관리에 대한 인식의 수준이 어떻게 조직 구성원들의 조직효과성에 영향을 주는지를 분석을 적극 시도했다는 의미가 있다고 하겠다. 특히, 본 연구에서는 인적자원관리 각 요소별 인식을 측정함으로써 시스템 및 제도 자체의 완결성 보다는 이를 인지하는 조직 구성원의 수용성 또한 중요하게 조직효과성에 미칠 수 있음을 발견한 부분도 중요한 이론적 기여라고 할 수 있다.

둘째, 인적자원관리와 구성원의 조직몰입과의 관계에 있어서 직무만족이 유의미한 매개효과를 제공하고 있음을 확인함으로써, 직무만족에 대한 정당성과 중요성을 보다 이론적, 논리적으로 설명해 줄 수 있는 근거를 마련했다는 데 그 의의가 있다고 하겠다.

셋째, 본 연구에서는 인사제도가 직원들의 직무만족이나 조직몰입도와의관계를 분석함에 있어 K공사 전체 직원들을 대상으로 한 종합적인 분석이었다. 또한 조사 대상자를 직급별 연령별 근무연수별 등 표본의 특성을 구분하여 입체적인 분석을 시행하였다.

마지막으로 선행연구의 대부분은 인적자원관리가 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구가 주된 연구다. 하지만 본연구에서는 직무만족, 조직몰입과 같은 공공부문 조직관리에 있어서도 중요시 되는 가치에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 증명하였다.

또한 각각의 인적자원관리 기법별로 공기업 종사자의 조직몰입 및 직무만족의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 영향이 어떻게 다른지 확인하고, 이러한 효과가 성별에 따라 어떻게 달라지는지 조절된 매개효과를 검증함으로써 다음과 같이 구체적인 실무적 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 연구결과에 나타났듯이 전체적으로 볼 때 인적자원관리가 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타난 점은 공기업의 경영전략적 차원에서도 인적자원관리 제도를 활용할 유인이 충분하다 하겠다.

둘째, 분석결과에서 인적자원관리가 직무만족을 매개하여 조직몰입으로 이어지는 관계의 강도가 각각의 인적자원관리 기법에 따라 달라진다는 점에서도 의미하는 바가 크다. 인적자원관리의 구성항목 가운데 교육훈련제도와 인사평가 제도 항목이 다른 요소들에 비해 직무만족이나 조직몰입에 더 많은 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 공기업에서 시행하고 있는 인적자원관리 가운데 두 가지 요소가 타 요소에 비해 종업원들의 직무만족도를 높이고 조직몰입도를 향상시키는데 유효함을 입증한 것이라 하겠다. 따라서 이들 요소들의 보다 적극적인 시행이 요구되며 보다 다각적인 차원에서 실효성을 높일 수 있는 보완 요소들의 추가적인 도입도 검토해 볼 만하다 하겠다. 특히 교육훈련 제도에 대한 영향력이 큰 것을 보면 구성원 개인의 차원에서도 근무환경의 변화, 구성원들 간의 경쟁관계 심화 등으로 인해 구성원 스스로도 개인적 능력향상에 대한 관심이 많다는 것을 시사하고 있다고 판단된다. 따라서 인적자원관리의

여러 가지 요소들 가운데 이들 요소를 적극 활용할 경우 성과측면에서 보다 향상된 결과를 얻을 수 있음을 보여준다고 하겠다. 또한 이러한 결과는 조직구성원을 투자할 가치가 있는 인적자본으로 인식하여, 장기적인 관점에서 인적자본에 대한 교육 및 훈련의 중요성과 당위성을 제시하였다는 점에서 시사하는 바가 크다고 할 수 있다(옥지호, 2015). 어려운 상황에 직면한 조직들은 이를 극복하기 위한 방안으로 인적자본에 대한 투자를 줄이는 정책을 제시하곤 한다. 단기적인 관점에서는 인적자본에 대한 투자의 절감으로 비용 측면에서의 효율성을 달성할 수 있지만, 미래 지향적 관점에서 조직의 지속 가능성을 담보할 수 없을것으로 판단된다. 따라서 인사관리자는 조직의 위기를 극복하고자 할 때, 단순히 인력에 대한 투자를 감소시키는 대안이 아닌, 보다 전략적인 관점에서의 인적자본관리가 필요할 것으로 사료된다.

셋째, 인적자원관리활동 중 성과보상 항목이 직접적으로 조직 몰입에 대해 만족할 만한 영향을 주지 못한 것으로 나타났다. 이는 성과보상에 대한 견해차이나 불만이 잠재되어 있음을 시사하는 것으로 판단된다. 따라서 성과보상에 있어서 적정성 및 투명성 확보 등 제도 시행 이전에 철저한 사전 준비가 반드시 필요 하다는 것을 보여주고 있다고 생각된다. 예를 들어 단순히 성과에 따라 보상하는 보상시스템은 과거지향적 성과관리로, 조직구성원에 대한 동기부여, 기회제공이 간과되었기에 인적자원관리의 선순환을 담보할 수 없다.

넷째, 보직관리가 직무만족도를 매개하여 조직몰입도에 미치는 영향이 남성보다 여성에게 크다는 것을 알 수 있다. 보직만족도는 구성원들의 조직 몰입도를 높이고 조직의 생산성에도 기여할 수 있기 때문에 간과해서는 안 되는 중요한 문제이다(조경호·김미숙, 2006). 이를 통해 공기업의 여성 종사자들의 직무만족도와 조직몰입도를 높일 수 있는 균형적인 보직배치 모델 구축이 필요하다는 점을 알 수 있다. 일반적으로 공기업 종자들은 어떤 자리가 한직이고 요직인가를 잘 알고 있고 인사이동시 보직배치에 대한 불만감이나 만족감을 느낀다(유민봉, 1999). 아직까지 많은 공기업에서 양적으로 여성 종사자의 비중이 지속적으로 증가하였지만

기획이나 정책부서와 같이 주요보직으로 인식되는 자리보다는 단순 민원, 회계·세무 등 주로 비주요보직에 근무하는 여성이 대다수여서 공기업내에서 여성 종사자의 경력이동에 있어 형평성이 떨어지는 부분이 있다. 따라서 공기업의 여성 종사들의 보직관리에 대한 관리를 강화한다면 이는 여성 종사자들의 직무 만족도를 높게 해주면 조직몰입도를 강화하는 효과가 클 것이다.

제 2절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 K공사에서 실시하는 설문조사 결과를 활용하여 진행하였지만 변수별로 측정문항이 단순하게 설계되어 있어 세밀한 측정이 진행되지 못하였다. 향후 연구에서는 보다 세밀한 측정을 위해 각 변수별로 세밀한 설문 구성을 통해 척도 개발을 할 수 있을 것이다. 즉, 세분화된 하위 개념 요소들을 설정하고 이에 대한 분석을 추가적으로 실시해 보는 것도 의미있는 과제라 하겠다. 특히 종속변수인 조직몰입의 조작적 정의와 관련하여 이미 설계되어 있는 설문 문항 결과를 활용하다 보니 기존 선행연구 결과에서 측정되어지는 문항들로 명확하게 정의되지 못하여 정확하게 측정되지 못한 측면이 있다. 따라서 향후 연구에서는 조직몰입에 대한 설문설계를 좀더 구체적으로 작성하고 측정해야 할 것이다.

그리고 인적자원관리에 대한 설문조사가 K공사에서 정기적으로 실시하는 설문자료로 이는 직원들이 답변시 통상 높은 점수를 부여할 개연성이 있다. 조직에서 정기적이고 공식적으로 실시하는 설문조사이기에 다양한 연령, 직급, 지역들이 참여하는 샘플 확보는 가능하나 일부 응답자들은 만족하지 않아도 불만족을 표시하지 않을 수 있어 만족도 점수가 상향평준화 될 수 있다는 것이다. 향후 연구에서는 설문조사를 직접 실시하되 다양한 연령, 직급, 지역들의 참여가 가능한 방법을 모색해야 하겠다

더불어 인적자원관리와 직무만족도, 조직몰입 간 연계를 살펴보기 위해서는 종단적 연구가 추가된다면 더 유용하겠지만 본 연구에서는 횡단

적인 연구방법을 실시하였기 때문에 시간의 흐름에 따른 변화를 반영하지 못하였다. 향후 종단분석을 시행함으로써 정확한 인과관계를 살펴볼 필요가 있을 것이다.

또한 본 연구는 특정 시점에 관측된 횡단자료를 사용하여 분석이 이루어졌다는 점에서 잠재적 내생성(endogeneity)의 문제를 적절히 통제하지 못하였다는 한계가 있다. 따라서 추후 연구에서는 적절한 도구변수를발굴하거나 패널자료를 사용하여 분석을 진행하여 잠재적 내생성의 문제를 완화시킬 필요가 있다.

본 연구는 조직 구성원들의 인식조사를 통한 양적연구에 초점을 맞추었기 때문에 연구에 대한 심도 있는 질적 연구의 보완이 필요하다. 향후에는 보다 심층적인 이해를 위해서는 양적 연구뿐만 아니라, 조직에 대한 문서자료 수집 및 분석, 관리자 및 종업원의 심층 인터뷰를 통한 질적 연구도 함께 진행되어야 할 것이고 본 연구결과가 공공기관 전반에도 동일하게 적용되는지를 살펴보기 위해 특정기업을 대상으로 하는 분석에서 벗어나 타 공공기관에 대한 자료를 토대로 본 연구에서 설정한 가설의 타당성 여부도 검증해 볼 필요가 있다고 생각된다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

강성철·김판석·이종수·진재구·최근열(2011).「새인사행정론(전정7판)」. 서울: 대영문화사.

강성춘 · 박지성 · 박호환(2011). 전략적 인적자원관리 국내연구 10년: 걸어 온 길, 그리고 가야할 길. 인사조직연구,19(2), 50-100.

고명철·정재한.(2016). 공기업 종사자들의 업무성과에 대한 조직효과성 변인 간 상호작용효과 연구. 한국인사행정학회보」, 15(3): 1-24.

권기욱·김광현·김종인(2012). 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석. 조직과 인사관리연구, 36(2): 61-84.

권동인·박호환(2003), “고몰입 인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구”, 「인사관리연구」27(2), 1-32.

권완섭·홍아정, 박치경(2015). 국내 공기업 종사원의 전략적 인적자원개발의 중요도 및 성숙도 인식수준에 관한 연구. 한국HRD연구, 10(1), 77-97.

김건식. (2013). 고성과작업시스템이 기술혁신에 미치는 영향: 혁신 분위기와 인적자본의 매개효과를 중심으로. 인사조직연구

김겸훈. (2009). 인사정책: 성과주의 인적자원관리가 지방공무원의 조직몰입에 미치는 영향 분석. 한국정책학회 춘계학술발표논문집, 539-555

김계욱 김용민. (2015). 사회복지전담공무원의 조직구조가 조직문화와 조직몰입에 미치는 영향. 한국거버넌스학회보, 22(3), 67-95

김기태 조봉순. (2008). 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구 -인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 인사조직연구, 16, 115-157

김민영·이효주·박성민(2016). AMO에 기반한 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구

김상묵. (2005). 공직선택동기와 공무원의 행태. 한국행정학회 2005년도

춘계학술대회 발표논문집, 677-693.
김석규 이영균. (2015). 특정직 정보공무원의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한국정책과학학회보, 19(2), 77-104.
김성태. (2016). 공기업 인적자원관리와 직무만족 및 조직몰입에 대한 연구 서울대 행정대학원
나현민, 하태수(2014), “상황과 개인특성이 조직몰입에 미치는 영향: 수원시 공무원을 대상으로”, 「한국정책연구」14(1) 103-123
박종욱·손승연(2017). 고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향 : 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로. 인사조직연구, 23(2): 131-157.
박종욱·김성수·박광서(2016). 고성과 작업시스템에 대한 지각이 개인성과에 미치는 영향. 경영학연구, 45(1): 121-150.
방하남·김상욱(2009). 직무만족도와 조직몰입도의 결정요인과 구조분석. 한국 사회학, 43(1): 56-88.
배귀희. (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구-조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. 한국행정논집, 19(3), 473-500.
배귀희. (2013). 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한국인사행정학회보, 12, 195-218.
배종석. (1999). 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색. 인사・ 조직연구, 7(2), 1-45
손배원. (2009). 직무만족이 조직문화에 대한 구성원의 인식과 조직몰입 간에 미치는조절효과. 한국인사조직학회, 하계학술연구발표 논문.
송운석·김용빈(2010). 조직신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 연구 : 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 사회과학연구
신황용·이희선(2013). 조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계: 농·수·산림협동조합을 중심으로. 「한국행정학보」
안성진. (2017). 공공기관의 고성과 인사관리 특성이 조직몰입에 미치는 영향. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문
양재완. (2016). 고성과 인적자원관리 제도의 수립및 실행이 종업원의 공정성지각 및 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 조직인사

관리연구, 40(2): 135-161.
옥지호. (2013). 고성과작업시스템과 양면적 성과의 관계에 대한 연구. 대한경영학회지, 10, 2583-2607.
이상비. (2015). 전략적 인적자원관리가 조직유효성에 미치는 영향 - 조직공정성과 상사신뢰의 매개효과. 경영학과 박사학위논문. 충남대학교.
이용규·정석환(2005), “공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석”, 「행정논총」43(1) 71-98.
이환범·이수창. (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. 한국조직학회보, 3(2), 83-101
조민정·김성수·조진환(2015). 인사부문의 전략적참여와 고성과 작업시스템의실행-지각의 차이. 조직과 인사관리연구, 39(2): 1-34.
최낙범 엄석진. (2013). 일반논문: 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용공정성을 중심으로. 한국행정학보, 47(3), 181-212.
차영덕. (2010). “전략적 인적자원관리와 인사부서의 역할특성이 조직성과에 미치는 영향,” 경희대학교 박사학위논문.
한광현. (2003). 직무의 내재적 특성에 따른 직무스트레스 결과에 있어서 효능감 (Efficacy) 의 조절효과. 인사관리연구, 27, 1.
한주희 고수일. (2003). 급여탄력성에 따른 조직공정성, 회사-구성원 교환관계 및 조직몰입에 대한 연구. 인사조직연구, 11, 171-197.
허갑수. (2005). 연구논문: 병원조직의 직무특성과 조직몰입에 관한 실증적 연구. 인적자원관리연구, 12(1), 21-45.
허갑수 변상우. (2007). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 LMX 의 조절역할에 관한 연구-팀제를 중심으로. 인적자원관리연구, 14, 207-222.
황정윤 이정욱 김윤권. (2014). 공공부문 저성과자에 관한 경험적 연구. 한국인사행정학회보, 13, 113-138.

2. 외국 문헌

Ackerman, P. L., Kanfer, R., & Goff, M. (1995). Cognitive and noncognitive determinants and consequences of complex skill acquisition. Journal of Experimental Psychology: Applied, 1(4), 270-304.

Alden, L. (1986). Self-efficacy and causal attributions for social feedback. Journal of Research in Personality, 20(4), 460-473.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of vocational behavior, 49(3), 252-276.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, 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.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological bulletin, 103(3), 411-423.

Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. Journal of Business Research, 26(1), 3-15.

Bae, J. & Lawler, J. J.(2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance on an emerging economy. Academy of Management Journal, 43, 502-517.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange andcombination: The role of human resource practicesperformance of high-technology firms. Academy ofManagement Journal, 49(3), 544-560

Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of

test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. Psychological methods, 1(1), 16.

Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performancework system and collective OCB: A collective socialexchange perspective. Human Resource ManagementJournal, 20(2), 119-137.

Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications.

Jiang, K., Chuang, C. H., & Chio, Y. C. (2015). Developing collectivecustomer knowledge and service climate: The interactionbetween service-oriented high-performance work systemsand service leadership. Journal of Applied Psychology,100(4), 1089-1105.

Jiang. K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. 2013. Where do we go from here New perspectives on the black box in strategic human resource management research. Journal of Management Studies, 50(8): 1148-1480.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptualreview of human resource management research. Researchin Personnel and Human Resources Management, 25,217-235

Paauwe, J. (2009). Human resource management and performance: achievements, methodological issues and prospects. Journal of Management Studies, 46(1), 129-42

Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walkingthe tightrope: An assessment of the relationship betweenhigh -performance work system and organizationalambidexterity. The Academy of Management Journal,56(5), 1420-1442.

Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting

people first. Harvard Business Press.
Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology, 59*(5), 603-609.
Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of industrial relations, 38*(4), 501-531.
Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology, 87*(4), 698-714.
Riggs, M. L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R., & Hooker, S. (1994). Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and psychological measurement, 54*(3), 793-802.
Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human resource management review, 8*(3), 311-331.
Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 521-540.

Abstract

The Effect of Perception of HR Practices on Organizational Commitment:

The Mediating Effect of Job Satisfaction

Joo-ree KIM
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School
of Public Administration
Seoul National University

techniques, which are recently emphasized from the perspective of human resource management, on the organizational commitment of public corporation employees through job satisfaction mediation: education and training, performance evaluation, position system, promotion system, and performance compensation. The purpose of this study was to analyze and determine whether the mediating effect of job satisfaction showed a difference according to gender. In other words, this study established a research model in which human

resource management as an independent variable, job satisfaction as a parameter, and organizational commitment as a dependent variable, under this awareness of the problem, the indirect effect of human resource management on organizational commitment through job satisfaction as a medium. The effect of phosphorus was tested and the mediating effect mediated by gender was analyzed. The subject of this study is public corporation employees working for K Corporation.

The survey results of 5,418 people were analyzed.

The analysis results and implications are summarized as follows. This study reveals that human resource management not only has a direct effect on organizational commitment, but also has a significant indirect effect through job satisfaction as a mediator, thus showing a big direction that human resource management should be carried out by enhancing the job satisfaction of employees of public enterprises. presented. In addition, by verifying how each human resource management technique has different effects on organizational commitment through mediation of organizational commitment and job satisfaction of employees of public companies, and verifying the mediating effect adjusted to how these effects vary according to gender, the following results are obtained. Specific practical implications were obtained.

First, as shown in the study results, the fact that human resource management has a positive (+) effect on job satisfaction and organizational commitment in general is considered to be sufficient incentive to utilize the human resource management system at the management strategic level of public corporations. can

Second, it is also significant in that the strength of the relationship that human resource management mediates job satisfaction and leads

to organizational commitment varies according to each human resource management technique. It was found that education and training system and personnel evaluation system had more influence on job satisfaction and organizational commitment than other factors. This proves that two factors among the human resource management implemented by public corporations are effective in increasing employee job satisfaction and organizational commitment compared to other factors.

Third, it was found that performance compensation items did not have a satisfactory effect on organizational commitment directly among human resource management activities. This is judged to suggest that there is a potential difference of opinion or dissatisfaction with respect to performance compensation.

Fourth, it can be seen that the effect of position management on organizational commitment by mediating job satisfaction is greater for women than for men. Through this, it can be seen that it is necessary to establish a balanced position assignment model that can increase the job satisfaction and organizational commitment of female employees in public corporations. If the management of position management of female employees in public corporations is strengthened, this will lead to job satisfaction of female employees. If the value is high, the effect of strengthening organizational commitment will be great.

However, it is necessary to keep in mind the following limitations in interpreting the results of this study. Although this study was conducted using the results of a survey conducted by K Corporation, detailed measurement could not be carried out because the measurement items were simply designed for each variable. In future research, it will be possible to develop a scale through detailed

questionnaire composition for each variable for more detailed measurement. In addition, the survey on human resource management is a survey data regularly conducted by K Corporation, and there is a possibility that employees will usually give a high score when answering the questionnaire. In addition, it would be more useful if a longitudinal study was added to examine the link between human resource management, job satisfaction, and organizational commitment. In addition, there is a limitation in that the problem of potential endogeneity was not properly controlled in that the analysis was performed using cross-sectional data observed at a specific time point. Therefore, in future studies, it is necessary to alleviate the problem of potential endogeneity by discovering appropriate instrumental variables or conducting analysis using panel data.

keywords : HR Practices,Organizational Commitment,Job Satisfaction

Student Number **: 2020-25132**