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

공기업 조직 구성원의 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향

: 다양성 인식의 조절효과를 중심으로

2023년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

육 종 석

공기업 조직 구성원의 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향

: 다양성 인식의 조절효과를 중심으로

지도교수 박 순 애

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2023년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
육 종 석

육종석의 석사 학위논문을 인준함
2023년 6월

위 원 장 고 길 곤 (인)

부위원장 박 정 훈 (인)

위 원 박 순 애 (인)

국 문 초 록

신정부 출범 이후, 공공기관의 생산성과 효율성 제고를 위한 혁신이 그 어느 때보다 강조되고 있다. 이러한 공공정책 환경 속에서 본 연구는 최근 인적자원관리 분야에서 부각되고 있는 적응수행 역량을 독립변수로 설정하여, 이를 선행연구를 토대로 크게 창의성, 위기대처능력, 대인관계 적응성, 훈련의 노력, 업무스트레스 관리로 분류하였다. 또한 공공조직 구성원들의 대표적인 성과변인인 직무몰입을 종속변수로 설정하여 적응수행과의 인과관계에 대하여 분석하였고, 그러한 관계에서 공공조직 구성원들의 다양성 인식 수준을 조절변수로 설정하여 연구를 수행하였다.

본 연구는 여타의 공공기관 유형보다 비교적 높은 수준의 시장성과 경영 효율성을 추구하는 에너지 분야 특정 시장형 공기업 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 315명의 유효한 데이터를 확보하여 이를 바탕으로 실증적 연구를 수행하였다. 본 연구를 통하여 다음과 같은 실무적 시사점 및 정책적 함의를 도출할 수 있었다.

첫째, 공기업 구성원의 적응수행은 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 변인인 것으로 규명되었다. 즉, 이들의 적응수행 역량은 직무몰입을 향상시키는 기제로 작용하며, 특히 창의성, 대인관계 적응성, 훈련의 노력, 업무스트레스의 관리 능력은 개인의 직무몰입을 높여 궁극적으로 조직의 성과를 향상키는 요소로 작용한다는 사실을 밝혀내었다. 이는 공기업이 갖는 조직 경직성 문제, 부서 이기주의 등으로 야기된 커뮤니케이션 단절, 자기계발 측면의 동기부여를 제고하기 위한 조직 측면의 노력이 절실히 필요하다는 점을 시사한다. 또한 전문적인 심리상담 치료 등과 같은 업무스트레스 치유 기능을 조직 내 노무관리 정책에 반영하는 것도 이들의 적응수행을 향상시킬 수 있는 하나의 대안이 될 수 있음을 입증한 것이라 할 수 있다.

둘째, 공기업 구성원들의 근속년수와 이들이 인식하는 상사의 리더십, 상사의 지원수준에 따라서 직무책임감 강도가 다르게 나타난다는 점도 조직관리 측면에 시사하는 바가 크다. 분석 결과에 따르면, 상대적으로

짧은 근속년수를 지닌 구성원보다 장기간의 근속년수를 지닌 구성원들에게서 직무책임감 수준이 더 높았고, 상사의 리더십, 부하직원들에 대한 상사의 지원 수준이 높다고 인식하는 구성원들에게서 직무책임감 수준 또한 높은 것으로 나타났다. 이는 MZ세대 구성원들을 대상으로 주인의식과 소명의식을 내재화하는 기업문화가 형성될 필요성을 제기한다. 또한 초급관리자 육성 단계부터 커뮤니케이션 스킬, 대인관계 기법 등 종합적인 리더십 교육의 중요성을 지지하는 연구결과라고 할 수 있다.

셋째, 오늘날 조직의 인력구성 차원에서 중요하게 논의되고 있는 다양성 인식이라는 변인을 조절변수로 투입하여 분석하였지만, 통계적으로 유의미한 조절효과를 보이지 않았다. 이는 공기업 조직 구성원들의 직무몰입 수준은 이들이 인식하는 다양성 정도에 따라 실질적으로 좌우되지는 않는다는 것을 반증한다. 이를 통하여 공기업 구성원에 대한 다양성 인식에 대한 조절효과 및 직무몰입과의 인과관계 등은 아직까지 일반화할 수 있는 논의 수준에 도달하지 않았다고 판단할 수 있으며, 다양성 인식의 효과를 규명하는 추가적인 연구의 필요성을 시사한다.

다만, 본 연구의 결과를 해석함에 있어서 다음과 같은 한계에 유념할 필요가 있다. 본 연구의 대상을 특정 시장형 공기업 구성원으로 설정되었다는 점에서 전체 공공조직으로 일반화하기에는 무리가 있다. 또한 연구수행의 한계로 인하여 주요변인을 동일한 시점에 측정하였다는 점에서 동일방법편의의 오류 가능성을 배제하기 어렵다. 또한 본 연구는 횡단조사로 정태적 시점의 설문조사에 의해 분석되었기 때문에 실제 적응수행 역량이 증가함에 따라 직무몰입도 증가하는지에 대한 종단적 차원에서의 결과를 제시할 수 없는 한계가 있다. 따라서 추후 연구에서는 위와 같은 한계점을 보완하여 적응수행과 직무몰입 그리고 다양성 연구 분야에서 보다 진전된 연구수행을 통해 공공조직의 유효성에 긍정적인 시사점을 제시할 수 있도록 학계의 많은 관심이 필요할 것이다.

주요어: 적응수행, 직무몰입, 다양성
학　번: 2022-21266

목 차

제 1 장 서론 ····· 1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1
제 2 절 연구의 범위 및 방법 ····· 4

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토 ····· 6
제 1 절 직무몰입에 대한 논의 ····· 6
1. 직무몰입의 개념 ····· 6
2. 직무몰입의 연구동향 ····· 7
제 2 절 적응수행에 대한 논의 ····· 9
1. 적응수행의 개념 ····· 9
2. 공기업 구성원들의 적응수행 ····· 11
제 3 절 다양성 인식에 대한 논의 ····· 13
1. 다양성 인식의 개념 ····· 13
2. 공기업의 다양성 관리에 대한 연구동향 ····· 16
3. 다양성 인식의 측정 ····· 19
제 4 절 선행연구와의 차별성 ····· 22

제 3 장 연구설계 ····· 25
제 1 절 연구모형 및 가설 ····· 25
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정 ····· 27
1. 종속변수 ····· 27
2. 독립변수 ····· 30
3. 조절변수 ····· 32
4. 통제변수 ····· 33

제 3 절 자료수집 및 분석방법 ····· 34
1. 자료의 수집 ····· 34
2. 분석 방법 ····· 35

제 4 장 연구결과 ····· 37
제 1 절 연구대상자의 기본적 특성 ····· 37
제 2 절 연구도구의 타당성 및 신뢰성 검토 ····· 39
1. 독립변수: 적응수행 ····· 39
2. 종속변수: 직무몰입 ····· 41
제 3 절 주요 변수의 기술통계 및 상관분석 ····· 43
제 4 절 기본적 특성에 따른 직무몰입의 차이 ····· 45
1. 기본적 특성에 따른 직무애착 및 중요성 인식의 차이 ····· 46
2. 기본적 특성에 따른 직무책임감 인식의 차이 ····· 47
3. 기본적 특성에 따른 직무몰입의 차이 ····· 49
제 5 절 가설 검증 ····· 51
1. 가설 1의 검증 ····· 52
2. 가설 2의 검증 ····· 57
제 6 절 연구결과의 종합 ····· 60

제 5 장 결론 ····· 63
제 1 절 연구의 시사점 및 정책적 함의 ····· 63
제 2 절 연구의 한계 및 제언 ····· 65

참고문헌 ····· 67
부록[설문지] ····· 76
Abstract ····· 82

표 목 차

[표 3-1] 종속변수의 측정 ····· 29
[표 3-2] 독립변수의 측정 ····· 31
[표 3-3] 조절변수의 측정 ····· 32
[표 3-4] 통제변수의 측정 ····· 34
[표 4-1] 연구대상자의 기본적 특성 ····· 38
[표 4-2] 적응수행 척도에 대한 탐색적 요인분석 ····· 40
[표 4-3] 직무몰입 척도에 대한 탐색적 요인분석 ····· 42
[표 4-4] 주요 변수의 기술통계 및 상관분석 ····· 44
[표 4-5] 연구대상자의 기본적 특성에 따른 직무애착 및 중요성 인식의 차이 ····· 46
[표 4-6] 연구대상자의 기본적 특성에 따른 직무책임감 인식의 차이 ·· 48
[표 4-7] 연구대상자의 기본적 특성에 따른 직무몰입의 차이 ····· 50
[표 4-8] 적응수행이 직무애착 및 중요성에 미치는 영향 ····· 53
[표 4-9] 적응수행이 직무책임감에 미치는 영향 ····· 56
[표 4-10] 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향에서의 다양성 인식의 조절효과 ····· 58
[표 4-11] 가설 검증 결과 ····· 62

그 림 목 차

[그림 3-1] 연구모형 ····· 25

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

공기업은 정부가 지향하는 공공관리의 패러다임의 변화에 따라 기관의 운영은 물론, 정부의 경영평가의 결과도 달라지며 대중에게 제공되는 공공서비스의 질도 좌우되게 된다(우윤석, 2021: 1). 특히 한국의 공기업은 수많은 경영환경상의 변화들이 이루어져 왔는데, 이는 과거에 방만한 경영을 수행하였다거나, 비효율적인 경영을 수행하여 정부의 실패와 시장의 실패의 표본으로 인식되었던 것들에 기인한다(여영현, 차재권, 김혜정, 2020: 1-2). 그럼에도 불구하고 지난 2021년 임직원들의 내부정보를 이용한 부동산 소유와 거래 등으로 화제가 된 LH 사태와 더불어 2021년 공공기관 경영평가 결과, 'E(아주미흡)'와 'D(미흡)' 기관은 총 18개로 낙제점에 해당하는 기관이 전체의 13.8%에 달하는 등 공기업 경영관리에 대한 문제제기는 지속적으로 이어져 오고 있는 담론이다.

실제로 그간 공기업의 변화와 혁신들을 위한 다양한 시도들이 이어져 왔다. 대표적으로 경영평가제도 개편, 직무급 제도 도입 등 인사관리 및 성과평가 제도를 바꾸기 위한 다양한 노력들이 있었다. 나아가, 공기업의 민영화를 도모하여 경영의 효율성을 제고하고자 하는 연구와 시도도 지속적으로 증가하고 있다. 이러한 노력과 시도들은 공기업의 운영적 측면과 제공서비스의 수준을 변화시키는 데 중요한 영향을 미치기는 하였으나, 다수의 노력들은 실제 공기업 내 구성원들의 성과를 높이기 위한 것이라기보다는 거시적인 관점에서의 조직에 대한 구조적 개선을 표방한 것들이었다. 한편 조직의 변화와 혁신, 그리고 이를 통한 개선은 조직 내부의 만족과 외부의 만족을 모두 이끌어내야 한다는 명제를 고려해 본다면, 조직 내부를 대표하는 구성원들의 성과를 제고하기 위한 노력도 중요한 요소이다(원구환, 류숙원, 김상윤, 2008: 30). 조직 구성원들의 성과

를 설명하는 변인은 다양하게 존재하나, 이들 중 각 구성원들이 지니고 있는 내·외재적 동기의식에 의해 형성되는 직무에 대한 몰입은 조직의 성과를 좌우하기도 하며, 직무만족 등의 조직유효성과 관련한 변수에도 직결적인 영향을 미친다는 점에 대표적 성과변수로 생각해 볼 수 있다(전무경, 임효빈, 2022: 122).

조직 구성원의 직무수행과 관련한 초기의 연구들은 개개인들에게 주어진 과업을 얼마나 효율적으로 수행하는지를 성과의 초점으로 보았다. 그러나 자신의 업무수행 외에도 타인을 자발적으로 돕거나 협조하는 맥락수행이 점차 강조되기 시작했고, 최근에는 환경의 불확실성이 커짐에 따라서 이에 대응할 수 있는 능력을 의미하는 적응수행에 대한 개념이 부상하고 있다(나성일, 이인재, 2018: 118). 앞서 주지하다시피 한국의 공기업은 혁신을 위한 다양한 체제적 변화를 경험해 왔는데, 미시적인 차원에서의 업무환경 변화에 대하여 공기업 구성원들이 얼마나 잘 대응하며, 적응할 수 있는지를 의미하는 적응수행은 이들의 직무몰입으로 대변되는 성과를 좌우할 수 있을 것으로 추정해 볼 수 있다.

그러나 아직까지 적응수행과 관련한 연구들은 주로 성과변수로서 연구된 사례들이 다수를 차지하며(김응재, 유태용, 2012; 정의영, 한태영, 2016; 조윤형, 최우재, 2021), 공기업 구성원들을 대상으로 수행된 연구는 김성종(2019)의 공기업 종사자들의 심리적 자본과 직무수행 간의 연구에서 다양한 직무수행의 구성요인 중 하나로 연구되어 온 사례만 존재하는 실정이다. 이에 변화와 혁신이 지속적으로 이루어지고 있는 공기업 내의 환경적 변화에 대하여 각 구성원들이 지니고 있는 적응수행 역량이 이들의 직무몰입에 미치는 영향을 연구하는 것은 국내 공기업의 실정, 학문적 측면에서도 의의를 제시할 수 있을 것으로 보인다.

특히, 본 연구에서는 공기업 구성원의 적응수행이 직무몰입에 미치는 인과관계 속에서 각 구성원들의 다양성 지각 수준의 조절효과를 살펴보고자 한다. 한국의 공공기관들의 인력 다양성은 1990년대 이후 크게 확대되어 온 조직의 큰 변화 중 하나로서, 공채출신의 대졸 중심 남성 중심이었던 기존의 공공조직은 여성평등채용목표제, 양성평등채용목표제

등으로 성별의 평준화를 이루고 있고 이외에도 연령, 구성원들의 내적 가치관에 이르기까지 실로 많은 변화가 동인된 분야이다(김상숙, 2021: 157). 김상숙(2021)의 연구에서는 각 공기업 구성원들이 지각하는 인력구성에 대한 다양성 인식은 이들의 조직몰입을 좌우하는 요인으로 작용함으로 규명된 바 있으며, 다양성 신념에 대한 선후관계 변인을 규명한 연구에서도 구성원의 다양성 인식은 적응수행과 가장 강력한 정적 상관관계가 있음이 보고된 바도 있다(주영경, 김명소, 2020: 330). 국내 공기업의 구성원들 또한 수많은 인사구조상의 변화를 경험하며 개개인이 지닌 적응수행의 능력에 따라 다양성을 포용하고자 하는 다양성 인식이 좌우될 수 있으며, 이러한 다양성 인식은 차례로 다양한 구성원들이 상존해 있는 조직 내 직무환경에서의 몰입을 향상시켜줄 수 있는 변인이 될 것이다.

특히, 국내 공기업 구성원들의 다양성 지각 수준은 공기업이 수행하는 다양성 관리 정책에 의거하여 좌우된다. 국내 공기업들은 인사제도의 측면에서 각 직업공무원제에 의거한 인사규정과 취업규정을 준수해야 하며, 6대 의무로서 성실의 의무, 복종의 의무, 비밀 엄수의 의무, 청렴의 의무, 품위 유지의 의무를 지켜야 함은 물론 조직관리도 행정안전부의 지침, 정부조직관리지침 등을 준수하여야 하는 조직이기 때문이다(조명성, 임재호, 2021: 153-7). 공공조직 내의 다양한 정책적 요소들이 구성원들에게 미치는 심리적 영향과 지각 수준은 개별적인 차이가 존재하고, 이러한 영향관계의 결과로서 직무몰입, 성과 등이 좌우될 수 있다는 논의(정홍준, 유병홍, 2015: 178-80)는 공기업 구성원들에게 적용되는 다양성 관리 정책들이 각 구성원에게 다르게 지각될 수 있으며, 이는 이들의 성과를 좌우하는 조절적 역할을 수행할 수 있을 것이라는 추론이 가능한 대목이다.

이상의 논의를 정리하여 본 연구는 공기업 조직 구성원의 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향, 그리고 이 인과관계 속에서 다양성 인식의 조절효과를 확인하고자 한다. 이를 통해 지속적인 거버넌스 개혁을 통해 변화와 혁신을 추구하고 있는 공기업 내에서 구성원들의 직무몰입을 향

상시키는 것에 각 적응수행과 다양성 인식이 어떠한 긍정적 역할을 하는지 찾아내는 것이 연구목적이다. 특히, 공기업 구성원들의 직무몰입은 개인적 차원의 성과변수로 갈음해 볼 수 있지만 조직성과와 다양한 조직유효성 변수로 이어진다는 점에 조직의 성과변수를 대변할 수 있는 변수로 볼 수 있을 것이다. 본 연구를 통해 변화무쌍한 환경에서 각 구성원들의 핵심적 변수이자, 새로운 변수라 볼 수 있는 적응수행에 관한 연구적 시사점은 물론, 공기업 구성원들의 미시적 차원의 성과에 관한 연구에 의의를 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구에서 앞서 제시한 연구목적을 달성하기 위해 설정한 연구대상은 시장형 공기업이다. 시장형 공기업은 공공기관의 운영에 관한 법률 제5조에 따른 공기업들 중 가 목에 해당하는 공기업으로서, 자산규모와 총 수입액 중 자체수입액이 대통령령으로 정하는 기준(통상 자산규모 2조 원 이상, 총 수입액 중 자체 수입액이 85% 이상인 공기업) 이상에 해당하는 공기업이다. 시장형 공기업은 여타의 준시장형 공기업, 준정부기관, 기타공공기관에 비해 시장성을 추구하는 공기업이라는 점에 구성원들의 적응수행을 관측하기에 용이하며, 다양성 인식과 같은 각개 구성원들의 직무상황 관련 변인들이 비교적 다채롭게 형성될 수 있다는 점에 조직 구성원 개개인들의 적응수행, 직무몰입, 다양성 인식을 측정하고 변인 간 인과관계를 규명하는 것에 상대적으로 용이할 것이라 판단된다.

본 연구의 방법은 문헌검토 기반의 고찰, 그리고 문헌검토를 통한 연구의 모형을 구축한 뒤 설문조사를 통해 자료를 수집하여 이를 실증적으로 규명하는 실증연구방법을 병행하여 실시한다. 문헌검토에서는 직무몰입, 적응수행, 다양성 인식에 대한 각 개념과 필요성, 측정에 대해 학술논문과 단행본, 연구보고서 등을 폭넓게 고찰한다. 이어, 실증연구 단계에서는 대표적인 시장형 공기업인 발전공기업에 종사하고 있는 연구대상자에게 각 직무몰입, 적응수행, 다양성 인식, 인구통계학적 설문 문항으

로 구성된 구조화된 설문지를 배포하여 자료를 수집하여 수립한 연구모형을 검증하기 위한 통계적 분석을 시행하였다. 통계처리프로그램은 SPSS 22.0을 활용할 것이며 구체적으로 활용될 분석방법은 타당성 및 신뢰성 검증, 기술통계분석, 상관분석, 다중선형회귀분석이다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제 1 절 직무몰입에 대한 논의

1. 직무몰입의 개념

직무몰입(job engagement)은 조직심리학, 조직행동 분야에서 조직 구성원의 긍정적인 측면을 바라보고자 하는 관점이 강조되기 시작되며 재조명된 개념이다(오아라, 김성환, 2016: 1). 직무몰입에 대한 학술적 연구의 시초격이라 판단되는 Kahn(1990: 694)의 연구에 의하면 직무몰입이란 한 개인이 스스로의 업무에 대해 육체적·인지적·정서적·정신적 에너지를 투입하는 과정을 의미한다고 하였다. 특히, 그는 그간 연구되어왔던 조직몰입과 내적 동기유발, 직무몰입 등의 개념들이 스스로의 업무와 관련하여 조직 구성원들이 일상적으로 경험하는 요소들을 적절히 반영하지 못한다고 비판하며, 이에 대한 대안으로서 개인 차원의 몰입인 직무몰입을 제기한 것이다. 직무몰입의 개념이 최초로 제시된 이후, 오늘날까지 직무몰입의 개념이 무엇인지에 대한 정의 차원의 논란이 지속되어 왔다. 대표적으로 직무몰입이 인적자원관리 분야에서 새로운 개념으로 등장하였기에 독창적인 개념이 될 수 있는지, 혹은 조직몰입과 같은 유사개념들을 단순히 새롭게 포장한 것인지에 관련한 논쟁이다(Macey & Schneider, 2008: 5-7). 구체적으로 직무몰입이 직무만족, 직무관여, 직무열의 등과 차별점이 있는 개념인지에 관한 논란이다.

하지만 다수의 연구들을 추려 보면, 직무열의는 대체적으로 인지와 감정, 행동측면을 동시에 강조하는 개념인 반면 직무몰입은 직무와 연관된 정체성을 유지하기 위하여 사용하는 인지적 에너지에 초점을 맞춘 개념이며, 직무만족은 개개인들의 욕구와 관련한 감정적 반응들을 개념화 한 것으로 각개 서로 유사해 보이지만 각자의 독특한 특성을 지니고 있는

개념으로 볼 수 있다(박노윤, 2011: 546-7). 특히, 최근엔 직무몰입이 개개인들이 업무를 수행함에 있어 높은 수준으로 자신을 투입하는 과정이라는 의미로 개념적 합의가 이루어지기 시작하였다(Christian et al., 2011: 89).

오늘날 직무몰입의 개념은 다양한 학문분야에서 활용되고 있고, 대체적으로 Kahn(1990: 694)의 정의, 그리고 Schaufeli et al.(2006: 702)의 정의, Macey & Schneider(2008: 6)가 주장한 정의들의 통용되고 있다. 이들에게서 공통적으로 발견되는 정의특성은 직무몰입은 개인과 개인이 수행하는 직무 간의 관계에서 발생하는 투입의 과정이며 결과물로서 조직구성원의 성과에 긍정적인 결과를 이끌어 내는 개념이라는 점이다. 이에 본 연구에서는 직무몰입의 개념을 개인과 개인이 수행하는 직무 간의 관계에서 자신의 성과를 높이고자 투입하는 다양한 심리적 요소들의 총체로 정의하고자 한다.

2. 직무몰입의 연구동향

직무몰입에 대한 개념은 성과변수로 주목되기 시작하며 국내에서도 다양한 연구들이 시행되어 오고 있다. 그러나 여전히 직무몰입에 대한 개념이 표준화되지 않은 실정이라는 점에 각 연구자마다 직무몰입, 직무열의, 일몰입, 업무몰입 등의 다양한 개념을 사용하고 있다.

기업체 구성원들을 대상으로 수행된 연구들을 살펴보면, 김일 외(2019: 14)의 연구에서는 진성리더십이 직무자율성에 어떤 영향을 미치는지를 검증하였다. 연구결과 진성리더십은 직무자율성에 정(+)적인 영향을 미쳤다. 이 연구결과에서 주장한 직무자율성은 활력과 헌신, 몰두로 구성되는 개념으로서 Schaufeli & Baker(2004: 295)가 주장한 직무몰입의 구성요인과 일치하는 바, 직무몰입으로 환원될 수 있는 개념이다. 이 연구결과와 진성리더십이 공공기관의 구성원들의 적응수행에 직접적인 영향을 미치는 변인으로 연구된 사례(김재영, 2021)를 연결지어 보면, 해당 연구는 직무열의로 활용된 개념인 직무몰입이 적응수행에 의해 좌우될 수 있

다는 간접적인 추론에 대한 근거 기반이 된다.

밀레니엄 세대들의 직무몰입의 영향요인에 대한 연구를 수행한 임태조와 이현응(2021)의 연구에서는 직무몰입이 상사와의 상대적 관계의 질, 그리고 개인-직무 적합성에 의해 좌우되며 개인의 특성변수에 따라 차이가 발생하는 변인이라는 점이 규명된 바 있다. 개개인들이 지니는 개별특성과 업무에 대한 개인-직무 간 적합성은 팀 구성원들의 능동적인 행동을 이끄는 요인이 된다는 여타의 연구사실과 연결 지어 보면(김미희, 백승익, 2017: 564-5) 이 또한 각개 구성원들의 직무몰입은 다양성 인식과 같은 개별적 인지특성에 의해 좌우될 수 있으며, 적응수행과도 유의미한 상관관계를 갖는 변인이라는 점을 추론해 볼 수 있다.

정동섭(2018)의 연구에서는 공기업과 유사한 특성을 공유하고 있는 사회적 기업의 구성원들의 일 가치감과 직무몰입을 연구하였는데, 연구결과 사회적 기업 종사원들의 일 가치감은 직무몰입에 긍정적인 영향을 미쳤으며 이 과정에서 직무열의가 지니는 간접적인 조절효과도 있음이 규명되었다. 특히, 이 연구에서 논의된 일 가치감이라는 개념은 강영순(2012)의 연구에서 개인-환경적합성에 의해 좌우되며, 직무수행을 촉진시키는 요인으로 규명된 사례가 있는데(강영순, 2012: 90-1), 이는 곧 직무몰입의 변수가 개인이 환경에 적합하도록 적응하는 행위에 의해 좌우될 수 있다는 사실을 간접적으로 방증하는 사례로 볼 수 있으며 직무수행과도 긴밀한 연관관계가 존재함으로 추론해 볼 수 있는 바, 본 연구에서 규명하고자 하는 적응수행과 직무몰입의 관계의 타당성을 마련할 수 있는 기반연구로 볼 수 있다.

천길창과 송해덕(2021)의 연구에서는 공공기관 직원의 학습목표지향성과 조직시민행동 간의 인과관계에서 직무몰입과 조직몰입의 매개효과를 검증하였는데, 직무몰입은 부분적 매개효과가 존재한다는 점으로 공공기관 직원의 조직시민행동을 촉진시킬 수 있는 요인이 될 수 있음을 시사하였으며(천길창, 송해덕, 2021: 151), 금동일과 임준형(2021)의 연구에서는 정부조직에서의 공무원들이 지니는 직무몰입의 수준이 해당 기관에서의 혁신행동의 촉진은 물론, 성과향상에 중요한 영향을 미친다고 주장한

바, 공기업 구성원들의 직무몰입의 중요성은 꾸준히 강조되어 오고 있는 연구제재라 할 수 있다.

하지만, 공공과 민간 영역에서의 각기 종사자들을 대상으로 한 직무몰입의 비교 연구에서는 대체적으로 공공 영역에서 종사하고 있는 구성원들의 직무몰입이 수준이 낮은 것으로 규명된 사실(이용재, 김주현, 2022: 511)은 상대적으로 민간의 영역보다 공공의 영역에 종사하고 있는 구성원들의 직무몰입을 향상시키기 위한 대안을 강구해야 함이 시사되며, 인사제도의 내재화 같은 환경적 변화가 직무몰입을 좌우하며, 직무몰입은 부정적인 조직유효성 변수 중 이직의도 등을 낮추는 기제로 작용한다는 점(김진희, 2012: 136) 등을 종합적으로 고려해 볼 때, 공기업 구성원들의 직무몰입을 관측하고, 이를 향상시키기 위한 대안으로서 적응수행을 연구하는 것은 현시점 상당한 의의를 제기할 수 있는 논의가 될 것으로 생각된다.

제 2 절 적응수행에 대한 논의

1. 적응수행의 개념

적응수행(adaptive performance)의 개념은 시간적 흐름에 따라 그 개념정의가 달라져 온 특수한 개념이다. 적응수행이 학계에 최초로 등장했을 때의 정의는 학습분야 연구로, 새롭고 복잡한 특성을 보이는 외부의 환경 속에서 조직 구성원들이 다소 비일상적이거나, 새로운 과업을 실행하기 위한 목적으로서 기존의 방식이 아닌 새로운 방식, 즉 유연성을 가미하거나 자아성을 조절하고, 동기의식을 부여하는 등의 역량이라 정의되었다(Mumford et al., 1993: 247-8). 이어, 적응수행은 사전에 계획하고 규범화된 일상적 직무를 수행함과 동시에, 변화하는 직무환경 내에서 조직성과에 이바지할 수 있게 요구되는 적절한 행동을 취할 수 있는 능력이라 정의되기도 하였고(Allworth & Hesketh, 1999: 98), 역동적인 직무환경에서 적응하는 개인의 능력이자 새로운 환경 및 상황에서 요구되는

행동으로 전환할 수 있는 능력으로 정의되기에 이르렀다(Pulakos et al., 2002: 300).

이렇듯 적응수행의 개념 정의와 관련한 초기 연구들에서는 직무수행의 과정에서 각 구성원들의 성과를 창출하기 위해 요구되어지는 지식, 기술의 습득과 훈련 등의 직무요구로 발생하는 변화에 대해 대처하는 능력으로 정의되었다. 즉, 변화하는 환경 속에서 꾸준한 성과를 도출해 내기 위해서는 구성원들이 다양한 지식과 기술을 습득하여 이를 실제 직무수행 상황에 적용해야 한다는 점을 강조한 것이다. 하지만, 변화하는 환경에 대해 능동적으로 대처하는 개념, 즉 맥락적 차원에서의 적응성에 대한 정의는 Pulakos et al.(2002)의 개념 정의에서만 발견해 볼 수 있다는 점이 한계점이었다. 기존의 적응수행과 관련한 개념 정의들은 개인이 내재하고 축적해 가는 역량, 능력으로 정의되었기에 역동적으로 변화하는 근무환경 속에서의 민첩한 대처의 측면은 고려되지 못했다고 볼 수 있다.

이에, 최근에 수행된 적응수행과 관련한 연구들에서는 개인에게 새로이 직면하는 상황에 능동적으로 대처하는 민첩성의 개념을 포함한 개념 정의들이 이루어지고 있다. Ployhart & Bliese(2006: 4-5)는 적응수행을 정보통신의 기술발전의 속도에 부합할 수 있게 신속하게 시스템을 이해하고, 이를 적용할 수 있는 생각, 가치관, 행동의 총체로 정의하였으며, Charbonnier-Voirin & Roussel(2012: 281)은 불확실하고 모호하게 변화하는 환경 속에서 직무가 요구하는 내용들에 대해 신속하고, 쉽게 대응하여 의사결정을 내릴 수 있는 역량이라 정의하였다. 이어, Baard et al.(2014: 52-3)은 새로운, 또는 변화하는 상황이 요구하는 내용에 따라 인지·감정·동기·행동적 차원에서 즉각 행동을 조정할 수 있는 능력이며, 이를 유연하게 적용할 수 있어야 한다고 주장했다. 이상의 비교적 최근에 정의된 적응수행에 대한 개념들을 정리해 보면 현재 개인이 수행하고 있는 직무와 관련한 변화에 대응할 수 있는 기반 역량에 더해 향후 요구되어지는 직무영역들에 대한 민첩성이 가미된 개념으로 정리해 볼 수 있다. 이러한 정의는 과거 Borman & Motowidlo(1993: 99-100)의 연구에서 제시된 과업수행(task performance)과 맥락수행(contextual

performance)의 직무수행 유형의 분류에서 나아가 새로운 개념으로서의 적응수행이라는 개념이 등장한 것으로, 기존의 과업수행이 현재 자신이 수행하고 있는 직무에 대한 적응성을 의미하는 업무수행의 개념이고, 후자의 맥락수행은 향후 변화할 환경에 대해 미리 대비할 수 있는 업무수행의 개념이었다. 그러나 이러한 두 가지 업무수행의 분류에서 나아가, 보다 역동적으로 변화하는 환경 속에서 적응적으로 업무를 수행하는 것을 의미하는 적응수행의 개념이 파생된 것이다.

이와 같이 적응수행의 개념은 시대적 변화에 따라 기존의 적응성의 개념을 바탕으로 하여 미래의 직무수행에 대한 민첩한 대응을 포함하는 개념으로 확장되었다. 이러한 공통적인 주장들을 종합해 볼 때, 적응수행의 개념은 현시점에서 조직의 환경적 변화에 대해 구성원들이 대처할 수 있는 능력이라는 점, 그리고 미래의 지속적인 변화에 대해 대응할 수 있는 태세를 갖추는 것을 포함하는 개념으로 볼 수 있다. 이러한 점에서 다양한 내·외부적 변화들에 필연적으로 영향을 받는 공기업 구성원들에게 이와 같은 적응수행의 개념은 필연적으로 귀속될 수밖에 없는 개념이라는 점을 유추해 볼 수 있으며, 본 연구에서는 이러한 적응수행의 능력이 궁극적으로 개인의 직무몰입이라는 성과에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

2. 공기업 구성원들의 적응수행

공기업 구성원들의 적응수행에 대한 논의를 수행한 사례는 국내에서 김성종(2019)의 심리적 자본이 공기업 종사자의 직무수행에 미치는 영향을 규명한 사례 외에는 미흡한 실정이다. 해당 연구에서는 공기업 구성원들의 심리적 자본인 자기효능감, 희망, 낙관성, 복원력이 각 직무수행의 세 가지 구성요소인 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 미치는 영향을 살펴보았는데, 연구결과 자기효능감, 희망, 낙관성, 복원력은 모두 적응수행에 정(+)적인 영향을 미치며 이들 중 가장 강한 영향력을 지니는 것은 복원력인 것으로 나타났다(김성종, 2019: 298). 그러나 이 연구사례에서는 어떠한 이유에서 공기업 구성원들의 적응수행이 필요한지를 시사하지

는 못하였다.

이에, 해외 사례에서의 공기업(public enterprise)을 대상으로 수행된 적응수행과 관련한 연구들을 살펴보았다. Gorostiaga et al.(2022)은 공기업에 종사하고 있는 678명의 대상자들을 표본집단으로 설정하고, 개인-직무 적합성과 조직시민행동 간의 인과관계에서 적응수행의 매개효과를 규명하는 실증연구를 수행하였다. 연구결과 개인-직무 적합성과 조직시민행동 간의 인과관계를 적응수행이 매개하는 효과가 존재함으로 규명되었는데, 이를 통해 연구자들은 적응수행의 수준이 높은 공기업 구성원들은 조직의 목표 달성과 성과창출에 있어 중요한 역할을 하며, 특히 개개인의 성과를 예측하는 데 중요한 선행변수가 된다고 주장하였다(Gorostiaga et al., 2022: 91-2).

또한 Kravariti et al.(2022)의 연구에서는 공기업 구성원들의 인재관리(talent management), 업무성과, 맥락수행, 적응수행, 반사적 업무행동 등의 조직관련 제 변수들의 관계를 실증 규명하였는데, 연구결과 공기업 구성원들의 적응수행은 구성원들의 업무성과와 맥락수행과 정적인 상관관계를 갖고 있었으며 반사적 업무행동과는 부적인 상관관계가 있었다(Kravariti et al., 2022: 14). 이러한 점은 공기업 구성원들의 적응수행이 개인의 업무성과 향상에 유의한 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라, 부정적인 조직유효성 변인들을 낮추는 기제가 될 수 있음을 시사한다.

이어 공공영역에서 근무를 수행하고 있는 구성원들과 사적영역에서 근무를 수행하고 있는 구성원들을 혼합하여 이들의 적응수행과 직무만족 및 직무관련 정서 간의 관계를 실증 연구한 Rana et al.(2021)의 연구에서는 조직 구성원들의 적응수행이 이들의 단순한 개인 차원의 성과향상만이 아니라, 과업수행과 맥락수행을 향상시키는 기제가 될 수도 있으며, 구성원 개개인들에 대한 직무수행 과정에서의 부정적 감정 등을 조절할 수 있는 기제가 된다고 주장하기도 하였다(Rana et al., 2021: 2).

직무와 관련하여 발생하는 긍정적 정서는 개인 차원의 직무성과, 직무로의 참여, 직무만족, 조직몰입 등의 직무관련 태도에 긍정적인 영향을 미치며 부정적 정서들은 직무스트레스의 증가, 이직의도의 증가 등에 영

향을 미친다는 점을 고려해 보면(서향희, 2021: 5), 공기업 종사자의 적응수행은 결과적으로 조직유효성과 관련한 제반변수 중 긍정적인 변수들을 향상시키는 기제가 되고, 부정적인 변수들은 감소시키는 영향력을 지닐 것이라는 추론이 가능하다. 이러한 점에 공기업 종사자들의 적응수행은 이들의 직무몰입으로 대변되는 성과변수에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 추론은 타당할 것으로 사료되며, 본 연구에서는 실증적으로 공기업 구성원들의 적응수행이 갖는 영향력을 규명하고자 하는 것이다. 이때, 이 관계를 조절하는 변수로서 다양성 인식을 선정하였는바, 다양성 인식에 대한 논의를 수행하면 다음과 같다.

제 3 절 다양성 인식에 대한 논의

1. 다양성 인식의 개념

다양성 인식의 개념은 각개 연구자마다 인적 다양성, 혹은 다양성 풍토(민영 외, 2022), 다양성 특성(조상미 외, 2021), 다양성 관리(박정민 외, 2020) 등 다양한 용어가 혼재되어 사용되고 있는 개념이다. 이러한 원인은 우리 사회의 곳곳에서 아직까지 다양성이라는 개념의 기본 토대가 되는 공정과 형평이 지속적으로 논의되어 오고는 있으나, 아직까지 다원주의 사회 속에서 그것을 어떻게 실현할 것인지에 관한 논의는 현재까지 이어져 오고 있는 담론이기 때문이다(구은정, 2022: 109-11).

그러나 최근 사회의 형평과 평등 관점, 즉 다원주의 시대 속 다양성에 대한 논의에서 다양성 인식이 최초로 등장한 것은 아니다. 다양성의 개념이 무엇인지에 관한 연구는 지난 수십여 년 전부터 시행되어 왔는데, 조직심리학, 경제학, 사회학 등에서 연구의 초점들은 이러한 다양성들이 유발할 수 있는 조직으로의 효과, 개인에게 미치는 영향은 무엇인지에 관한 논의였다. 이 중 주요 연구들을 살펴보면, 1998년을 기점으로 조직 내 다양성에 대한 선행연구들을 집대성하여 메타분석을 수행한 Williams & O'Reilly(1998)의 연구에서는 다양성을 조직 내 구성원들의 인구통계

학적 특성인 연령, 성별, 인종, 조직 혹은 그룹 내의 신분(직위), 교육수준 등이 편견 없이 다양하게 분포되어 있는 것이라 정의하였으며, 이러한 다양성의 특성들은 의사결정과정에 대한 효율성을 높이고, 사회적 범주화를 촉진시켜 조직 내 갈등요소들을 줄일 수 있으며, 자기정체성을 향상시켜 개개인들의 독립적인 성과 창출에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 밝혔다(Williams & O'Reilly, 1998: 82-9).

이어 조직 내 다양성의 다차원적인 효과를 연구한 Milliken & Martins(1996)는 다국적, 다문화적 맥락의 사회변화 속에서 다양성의 요소가 조직 구성원들의 성과변수인 만족, 창조성, 이직의도 등에 미치는 영향을 연구하는 것이 중요해질 것임을 강조하였고, 당시 미국의 사례를 중심으로 점차 증가하게 될 각기 구성원들의 교육훈련 사항, 기술적 능력과 배경, 가치관 등의 요인에 기반하여 조직 내 다양성을 연구하는 것이 중요하다고 하였다(Milliken & Martins, 1996: 402). 그들이 정의한 다양성의 개념은 관측가능하고, 쉽게 발견할 수 있는 각개 구성원들의 특성으로 인종, 윤리적 배경, 연령대, 성별로부터 내재하여 쉽게 관측할 수 없는 특성인 교육수준, 기술적 역량, 성장배경, 사회경제적 배경 등으로 구성되는 개개인의 특성이라 하였다(Milliken & Martins, 1996: 403-4).

이어 비교적 최근의 연구로서 1964년부터 현시점에 이르기까지 기업 내 다양성을 연구한 Anand & Winters(2008)의 연구에서는 해당 시점 인적자원관리 담당자와 다양성과 관련한 연구의 실무자들을 대상으로 한 일 연구에서 다양성이 조직 내에서 구체적으로 무엇을 의미하는지 정의할 수 있는 사람들의 비중이 29%에 국한되었다는 점을 강조하며 현대 경영환경에서의 다양성이 제고되고 있는 현실 속에서 해당 주제를 연구하는 것의 의의를 제시하였다. 특히, 그들은 다양성의 개념을 특정 조직의 구성원들이 지니는 인종, 성별, 윤리성, 기타의 인구학적 차이점들의 총체라 정의하였고 이러한 다양성의 개념은 각 조직 구성원들에게 훈련되어야 할 개념으로 보았다(Anand & Winters, 2008: 357-62).

또한, Gonzalez & Zamanian(2015)의 조직 내 다양성과 관련한 연구에

서는 다양성의 개념이 집단이나 조직 등의 실체 내 구성원들이 서로 다른 정도의 수준을 의미한다고 정의하였다. 특히 그들의 연구에서는 기존의 연구들과는 다르게 조직 내 다양성이 지니는 역설적인 두 효과에 대해 고찰하였는데, 하나는 다양성이 조직 내 구성원들의 사회적 범주화를 촉진시킨다는 점이고 다른 하나는 조직 내 의사결정과정을 촉진시킨다는 점이다.

구체적으로 사회적 범주화를 촉진시킨다는 점은 조직 내 구성원들이 특정하게 선호하는 그룹 내 선호양상에 따라 사회적 상호작용을 촉진시키기에 상대적으로 동질적인 그룹보다 더 많은 정서적 갈등을 경험하게 되며, 이는 신뢰, 의사소통, 협력, 응집력, 만족 등이 될 수 있다고 하였다. 이와는 대조적으로, 조직 내 의사결정과정을 촉진시킨다는 논의는 다양성은 조직 내 집단적 사고의 다양화를 촉진시킨다는 점에 보다 훌륭한 의사결정과정을 이끌어 낼 수 있고, 다양한 토론과 논의를 수행할 수 있다는 점에 긍정적인 관점에서의 업무 관련 갈등을 유발해 낼 수 있다는 점이다(Gonzalez & Zamanian, 2015: 595-6).

이상의 다양성과 관련한 선행연구의 내용을 정리해 보면, 조직 내 다양성의 개념은 단순히 연령과 성별, 인종, 신분 등의 다양한 분포라는 협소한 개념으로부터 시작되어 가치관, 개인의 성장 배경 등을 포함하는 광의적 개념으로 확장되었으며, 초기에는 단순히 관측되어야 할 대상으로 연구되었으나 조직 구성원들에게 훈련시켜야 할 개념으로 확장되는가 하면 다양성 제고의 이점만이 아닌 단점도 규명하는 시도들이 이어져 오고 있었다. 정리하여 조직 구성원들의 다양성 인식이란, 구성원들이 지니고 있는 인구학적 특성들의 분포 다양성과 이들이 심리적으로 내포하고 있는 신념과 가치관까지 포함한 개인의 내·외부적 인력구성에 대한 다양성 분포라 정의해 볼 수 있으며, 다양성과 관련한 연구는 현시점까지 이어져오고 있는 중요한 인사관리 측면에서의 개념이라는 점이 도출된다. 이상의 개념검토에서 나아가, 오늘날 공기업을 포함한 공공기관 등에서 수행된 다양성 인식과 관련한 선행연구들에서 다양성 인식의 효과를 고찰해보고자 한다.

2. 공기업의 다양성 관리에 대한 연구동향

공기업을 포함한 공공조직 내의 다양성 관리와 관련한 국내 선행연구들은 비교적 최근에 이루어진 사례들이 주류를 차지한다. 대표적인 선행연구들을 살펴보면 다음과 같이 정리된다.

안선민(2016)은 다양성 관리 정책이 공기업의 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 특히, 연구자는 초기 다양성 관리에 관련한 연구들이 조직 내부를 변화시키거나 조직 외부의 자원을 유입할 수 있는 기제가 된다고 주장하고는 있으나, 실증적인 연구는 부족한 실정을 강조하였다. 연구에서는 다양성 관리가 조직 내 성과에 영향을 미치는 경로에 대해 두 가지를 제시하였는데, 하나는 조직 내부의 변화를 유도하는 방법이고 다른 하나는 조직 외부의 자원을 활용한다는 관점이다. 조직 내부의 변화를 유도하는 방법은 조직이 처한 다양성의 문제를 해결하기 위해 다양성이 증대한 현실이라는 환경 변화에 대한 반응의 결과물로서 일말의 성과가 창출된다는 구조로 설명하였으며 조직 외부의 자원을 활용하는 관점은 조직의 성과 향상을 위하여 자발적으로 다양성이라는 전략적 자원을 선택하는 구조로 설명하였다(안선민, 2016: 236-7). 결과적으로 안선민(2016)의 연구에서는 다양성 관리의 구성요소를 채용, 문화적 인식의 제고, 실용적 관리제도로 나누어 총자산이익률, 매출수익률이라는 조직성과에 미치는 영향을 규명한 결과 모두 통계적으로 유의미한 정적인 영향을 미치고 있었다.

김지혜와 이수영(2017)은 공기업에서의 인적 다양성과 조직성과 간의 선형 관계와 비선형 관계에 대해 연구하였다. 특히, 이들은 오늘날 공공기관들이 여성, 청년, 고졸자 채용 확대 등 국가의 정책과제 시행에 따라 다양한 배경 및 연령을 가진 인력진입이 확대되어 인력구성의 다양성이 점차 증가하고 있으며, 이러한 상황 속에서 내부 인적자원의 다양성이 공공기관에서의 공공성 및 효율성 측면에서의 성과에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 구체적으로, 이들은 다양성을 연령, 성별, 직급, 근속연수, 학력수준으로 구성한 뒤 엔트로피 다양성지수 수식에 근거하여 계수

화한 뒤 공공성 측면에서의 경영평가 결과치와 효율성 측면에서의 경영평가 결과치인 노동생산성에 미치는 영향을 연구하였다. 선형 인과관계에 대한 연구결과만을 추려보면, 공공성 측면의 성과에 대해서는 근속연수, 학력수준의 다양성만이 유의한 정적 영향을 미치고 있었고 효율성 측면의 성과에 대해서는 유의한 영향을 미치는 다양성 변인이 존재하지 않았다. 이러한 결과를 토대로 연구자들은 연령별, 성별, 직급별, 근속연수별, 학력수준별 다양성 등의 제반 변수들이 효과적으로 관리되지 않는다면 오히려 조직의 성장을 방해하는 갈등으로 여겨질 수 있다는 점을 시사하였다. 이러한 논의는 앞서 고찰한 Gonzalez & Zamanian(2015)의 관점과 맥락이 동일한 것으로 판단해 볼 수 있다.

안선민 외(2017)는 공공기관의 다양성과 연봉제가 이직에 미치는 영향을 연구하였다. 이들은 다양성을 단순한 성별의 비율로 설정한 뒤, 연봉제를 조절변수로 설정하고 각 공공기관 근로자들의 자발적 이직의사에 미치는 영향을 연구하였는데, 연구결과 성별 다양성 제고의 노력은 연봉제를 고려하지 않은 상황에서만 자발적 이직의사에 유의한 영향을 미치고 있었으며, 그 영향력의 방향성은 정적인 것으로 나타났다. 즉, 공공기관의 성별 다양성 제고를 위한 노력은 오히려 근로자들의 자발적 이직을 촉진하는 요인으로 작용했다는 결과로 풀이해 볼 수 있다. 해당 연구결과에 대해 연구자들은 성별 다양성의 제고가 조직 구성원 간의 자원 경쟁이 불가피한 조직 내에서 소수집단과 주류집단 간의 갈등을 발생시킬 가능성이 있다고 해석하였다. 이러한 결과는 조직 내 성별 다양성을 포함한 제 변수들이 오히려 조직 내 갈등요소들을 줄인다고 주장한 Williams & O'Reilly(1998)의 주장과 배치되며, Gonzalez & Zamanian(2015)의 주장과는 일치하는 대목으로 해석해 볼 수 있다.

김상숙(2021)은 공기업 조직 내의 구성원의 다양성 인식이 조직몰입에 미치는 영향과, 이 인과관계 속에서 다양성 감수성의 조절효과를 규명하는 실증연구를 수행하였다. 이들은 1990년대 이후 공공부문의 인력 다양성이 기존 남성 중심의 획일적이었던 것에 비해 여성평등채용목표제, 양성평등채용목표제, 채용연령의 제한 폐지 등으로 외적 다양성과 내적 다

양성 수준이 높아지는 실정을 강조하며 이러한 다양성의 제고에 대한 노력이 조직 운영과 성과에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 이들은 다양성을 구성하는 요인을 성별, 연령, 입직경로, 학력으로 구성하고 조직몰입의 다양한 요인 중 정서적 몰입에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과, 각 기관유형, 설립연도, 규모를 통제한 모형에서 조직 구성원들의 정서적 몰입에 유의미한 영향을 미치는 요인은 사회범주 다양성과 정보다양성이었다. 그러나 이들은 각 성별과 연령을 사회범주 다양성으로 정의하였고 입직경로와 학력을 정보 다양성으로 명명하기는 하였으나 각 개별적인 성별, 연령, 입직경로, 학력의 영향력을 검증하지는 못하였다. 이러한 원인은 각 설문도구의 타당성 검증과정에서 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)에서 각 단일문항의 성별, 연령, 입직경로, 학력을 요인분류항으로 투입한 것에 따른 오류인데, 이는 연구자의 요인분석에 대한 목적의 이해 부족에 따른 결과로 풀이된다. 요인분석의 기본 기제는 특정한 관측변수들이 다수의 문항들로 측정되는 상황 속에서, 해당 잠재변수를 설명하는 문항들로 추려내기 위한 목적에 의해 수행되는 과정이기 때문이다(Tavakol & Wetzel, 2020: 245).

이외로도 송창욱 외(2022)의 공공조직의 인적자원 다양성 관리 전략에 관련한 논의에서 미래의 공공조직의 다양성 관리는 사회, 기술, 인구, 경제적 측면이 고려된 방향으로 나아가야 한다는 점이 논의되기도 하였으나 구체적으로 어떠한 요소들을 관리할지에 관한 제언점은 제시하지 못하였으며, 문화관련 공공기관에 국한하여 다양성의 가치를 논의한 정보람과 황아람(2020)의 연구에서는 문화다양성에 기반한 공공기관의 가치실현이 이행될 필요성을 언급하였지만, 구체적으로 공공기관 내에서의 문화다양성이 의미하는 바는 무엇인지, 그리고 이를 구성하는 요인이 무엇인지는 규명하지 못하였다.

이와 같은 공기업의 다양성 관리에 대한 연구동향을 살펴본 결과를 정리해 보면, 제각기 연구자마다 설정한 다양성으로 정의된 조직 구성원의 인력구성 차원의 다양한 특성들은 각 연구의 배경, 관측하고자 하는 변수, 상황에 따라 일반화될 수 있는 결과들을 제시하고 있지 못하였다. 연

구자마다 다양성을 정의한 내용이 다르나, 특정 연구에서는 다양성 제고가 조직성과를 향상시키는 기제가 될 수 있음이 제시되는가 하면 공공기관의 성과에 유의한 영향을 미치지 않기도 하고, 오히려 부정적인 영향을 미치는 기제가 되기도 하였다. 무엇보다도 일부 연구에서는 연구자의 통계적 분석의 오류로 인해 구체화된 결과를 제시하지 못하는 경우도 있었으며, 대체적으로 다양성과 관련한 최근의 국내 연구 동향은 상당히 미흡한 수준인 것으로 판단된다.

그러한 배경에는 대체적으로 국내에서 수행된 공공조직 내의 다양성 제고에 관한 양적연구 사례들에서는 모두 다양성 인식을 독립변수로 설정한 것이 원인이 된 것으로 보인다. 그러나 공공조직 내 구성원들의 다양성 인식 수준은 직접적으로 성과변인에 영향을 미치는 변인으로 보기보다 이들의 적응적인 업무수행의 수준을 높이고, 궁극적으로 성과에 미치는 조절적 변수로 설정하는 것이 더 타당하다. 다양성 인식 자체가 성과에 직결된다기보다는 인식으로 촉발된 행동의 변화가 곧 성과를 좌우하는 변인이 될 수 있기 때문이다. 이에 본 연구에서는 다양성 인식을 각 공기업 구성원들의 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향을 조절하는 변수로 연구하여 기존 연구들과의 차별성을 제시하고자 한다.

3. 다양성 인식의 측정

조직 구성원들의 다양성 인식을 측정하기 위한 시도는 앞서 고찰한 선행연구들에서 연구자들이 주관적 관점 아래 설정한 각 구성요인들에 대한 측정방식도 존재하나, 하나의 척도로서의 다양성 인식의 측정도구를 제작한 사례들이 존재한다. 각 상황, 환경에 따라 지각되는 다양성도 다양하기에 측정도구도 다양하게 존재한다.

구체적으로 James et al.(1994)이 개발한 WPDI(Workplace Prejudice/Discrimination Inventory), Montei et al.(1996)이 개발한 ATDS(the Attitudes Toward Diversity Scale), Hegarty & Dalton(1995)이 개발한 ODI(the Organizational Diversity Inventory), Larkey(1996)가

개발한 WDQ(the Workforce Diversity Questionnaire), 그리고 Chung & Harmon(1999)이 개발한 각 POOS(the Perceived Occupational Opportunity Sclae-Form B)와 PODS(the Perceived Occupational Discrimination Sacle-Form B)가 존재한다(Burkard et al., 2002: 344). 대체적으로 1990년대 후반에 제작된 다양성 측정도구들은 오늘날까지 지속적으로 활용되고 있다(Anglim et al., 2019; Goyal & Shrivastava, 2013; Ohunakin et al., 2019). 한편, 위 도구들 중 본 연구에서 조작적 정의한 다양성 인식의 개념인 구성원 개개인들의 내·외부적 인력구성의 다양성 분포라는 관점에서 검토해 볼 수 있는 도구는 조직 구성원의 차별, 편견, 직업기회, 직업차별을 중점으로 측정한 도구들을 제외한 ATDS와 ODI, WDQ의 세 가지로 요약해 볼 수 있다. 이에, 본 절에서는 각 ATDS와 ODI, WDQ에서 제시하는 다양성 인식의 측정에 대한 내용을 살펴보고자 한다. 특히, 이 세 가지 도구들은 모두 공공의 조직과 민간의 조직의 다양성 측면에서 모두 타당성과 신뢰성을 검증한 도구들이라는 점에 본 연구에서 측정하고자 하는 공기업 구성원의 다양성 인식을 측정하기 위한 단서를 확보하는데 의의를 제공할 수 있다.

첫째, ATDS는 다양성 인식을 측정하는 하위 요인으로 세 가지 요인이 존재하는데, 각 업무상의 동료가 지각한 소수의 집단이 누구인지, 그리고 상사가 지각하는 소수의 집단이 누구인지, 마지막으로 개인이 지각한 고용과 승진 차원에서의 소수자들은 누구인지이다(Montei et al., 1996: 295-6). 총 세 가지 구성요인 중, 본 연구에서의 다양성 인식의 주체가 되는 구성원의 고용과 승진 차원에 해당하는 문항들은 '소수 집단에 대한 해고 관련 인식', '채용과정에서의 특혜에 대해 다양성으로 환원하는 사고', '고용과 승진 등에 활용되는 평가에 대한 인식', '할당제 고용에 대한 인식', '백인 남성에 대한 고용 인식', '여성 및 소수 집단의 고용과 창의적 업무환경에 대한 인식', '채용과정에서의 평가점수의 주류 집단과 소수 집단의 차이성에 관한 인식', '여성 우호채용에 대한 인식', '여성과 소수 집단 고용에 대한 인식', '소수 집단이라는 이유로 채용되는 역차별과 관련한 인식' 등의 열 가지로 구성되었다. 이를 정리해 보면,

다양성 특성으로 추려내 볼 수 있는 개념은 채용과정에서의 평가, 인종, 성비, 소수 집단으로 유형화 해 볼 수 있다.

둘째, ODI는 다양성 인식을 측정하는 하위 요인으로 다섯 가지 요인이 존재하는데, 각 차별성에 대한 지각, 특정 그룹에 대한 차별 인식, 다양성 관리, 소수 집단에 대한 행동, 그리고 종교를 향한 태도로 구성된다(Hegarty & Dalton, 1995: 1049-50). 이들 중 본 연구에서 조작적 정의한 다양성 인식과 관련한 요인인 다양성 관리 및 소수 집단에 대한 행동과 관련한 요인의 구성문항들을 보면, '여성의 관리직 수행에 대한 불편감', '성소수자(gay)에 대한 조직 구성원들의 편견', '여성의 성적 특성과 업무의 관련성 지각', '인종과 업무의 관련성 지각', '다양성 개념의 실천에 대한 평가', '할당제 채용에 대한 관점', '소수 집단의 실체적 채용 수준', '소수 집단에 대한 과업 과중에 대한 사고' 등의 여덟 가지로 구성된다. 이를 정리해 보면, 다양성 특성으로 추려내 볼 수 있는 개념은 성비, 인종, 소수 집단으로 유형화 해 볼 수 있다.

마지막으로, WDQ는 다양성 인식을 측정하는 하위 요인으로 여덟 가지 요인이 존재하는데, 각 포용성(inclusion), 관념(ideation), 이해(understanding), 대우(treatment), 권력(power), 화합(cohesiveness), 세분화(detail), 가치(value)로 구성된다(Larkey, 1996: 317-8). 각개 요인들은 3-4개 문항씩 구성되어 총 27가지 문항으로 구성되는데, 문항들에서 측정하고 있는 다양성 특성의 개념은 크게 성비, 인종, 연령, 가치관, 지식수준으로 유형화 해 볼 수 있다.

이상의 다양성 인식의 측정도구들을 검토한 결과 현시점까지 사용되고 있는 다양성 측정의 기준은 인력구성 차원에서의 성비, 인종, 채용과정에서의 평가, 소수 집단, 연령, 지식수준, 가치관 등이 구체적인 측정의 목표가 된다는 점으로 정리해 볼 수 있다. 한편, 이러한 요인들 중 현시점의 국내 공기업 실정에 적용해 볼 수 있는 개념들은 성비, 연령, 가치관, 지식수준으로서의 최종학력을 고려해 볼 수 있다. 인종의 다양성은 현시점의 국내 상황에서는 공무원의 경우, 공무원채용법 제26조의 3, 공무원임용령 제4조 등에 의거하여 일반직공무원 중 전문경력관 및 임기제공무

원, 정무직, 별정직에 한정하여 일련의 자격을 갖춘 자들이 될 수 있는 요건이 존재하고는 있으나 2020년 말 기준 전체 공무원 110만 여 명 중 205명인 .018%만이 존재한다는 점에 극소수에 국한되며, 공기업의 경우 각 공단의 인사규정의 결격사유에 따른 대한민국의 국적을 가진 자의 규정에 의거하여 채용이 이루어지지 않고 있는 기업이 대다수라는 점에 접목하기 어려운 특성이다. 이어, 지식수준의 경우 절대적 측정기준으로서 지능지수(IQ) 내지는 감성지수(EQ) 등으로 갈음해 볼 수 있으나 대체적으로 국내 연구들에서는 최종학력 변수를 갈음하여 이들의 교육적 수준으로 대체하여 평가한다. 여기서 나아가, 국내 공기업에 대한 입직경로도 다양성 인식을 좌우하는 특성변인으로 고려해 볼 수 있는데, 국내 기업의 입직경로는 크게 공식적 경로에 해당하는 공개 채용시험, 취업박람회 등의 절차와 비공식적 경로에 해당하는 장애인, 국가유공자, 경력직, 학위, 청년인턴 참가자, 고령자 등의 특채경로가 존재하기 때문이다.

이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서는 기존의 다양성 인식의 측정도구와 국내 공기업을 둘러싼 인력구성의 다양성 특성에 기반하여 조절변수로서의 공기업 구성원들의 다양성 인식을 크게 성별 다양성, 연령대 다양성, 학력 다양성, 입직경로 다양성, 가치관 다양성의 다섯 가지 요소로 측정하고자 한다.

제 4 절 선행연구와의 차별성

본 연구가 기존의 공기업 구성원들과 관련하여 수행된 연구들과 갖는 차별성은 각 독립변수인 적응수행, 종속변수인 직무몰입, 조절변수인 다양성 인식 차원에서 각기 제시할 수 있으며, 이를 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 독립변수인 공기업 구성원의 적응수행이라는 관점에서 볼때, 기존의 적응수행과 관련한 선행연구들은 주로 성과변수로서 연구된 사례들이 다수를 차지한다(김성종, 2019; 김응재, 유태용, 2012; 정의영, 한태영, 2016; 조윤형, 최우재, 2021). 하지만 적응수행의 개념은 조

직의 환경적 변화에 대해 구성원들이 대처할 수 있는 능력이자, 미래의 잠재적 변화에도 능동적으로 대응할 수 있는 태세를 갖추는 것을 포함하는 개념이다. 즉, 적응수행은 각 구성원들의 준비된 역량에 의해 좌우될 수 있는 요인이기도 하나 이러한 적응수행의 결과물로서 각 구성원들의 성과가 좌우될 수 있다는 영향력을 강조할 수 있어야 적응수행의 필요성이 보다 부각될 수 있는 근거가 될 수 있다. 다시 말해, 기존의 선행연구들은 적응수행에 대한 개념이 국내 학계에 도입된 지 얼마 지나지 않은 시기에 진행되었다는 점에 하나의 성과변수로 보고 이를 좌우할 수 있는 요인에 대해 규명하는 시도들이 이어졌다. 그러나 오늘날과 같이 조직 내 환경의 변화가 시시각각 이루어지고 있는 상황 속에서의 적응수행은 이미 각 구성원들의 기본적인 업무수행역량의 기반적 요소로 자리하고 있으며, 이 적응수행의 궁극적 효과성을 규명할 수 있는 연구가 현시점 더욱 타당할 것이다. 무엇보다 공기업 종사자들의 적응수행에 대한 선행연구 사례는 김성종(2019)의 연구에서 적응수행이 일부 하위변수로 연구된 사실 외에는 전무하다는 실정도 공기업과 관련한 적응수행 연구 분야에서의 새로운 의의를 제시할 수 있다는 차별성을 갖고 있다.

둘째, 본 연구의 종속변수인 공기업 구성원의 직무몰입을 하나의 성과변수로 연구한다는 점도 본 연구가 지니는 선행연구들과의 차별적인 요소로 작용할 수 있다. 앞서 논의한 바와 같이 공공과 민간 영역에서의 각기 종사자들을 대상으로 한 직무몰입의 비교 연구의 결과를 토대로 공공 영역에서 종사하고 있는 구성원들의 직무몰입이 민간 영역에 비해 낮은 수준을 유지하고 있다는 점(이용재, 김주현, 2022), 그리고 오늘날 공기업에 대한 다양한 부정적인 평가들에 의해 공기업의 경영차원의 개선이 필요한 시점(여영현 외, 2020), 직무몰입 변수는 부정적인 차원의 조직유효성 변수 중 이직의도 등을 낮추는 기제로 작용하고(김진희, 2012), 긍정적인 차원의 조직유효성 변수 중 조직시민행동을 촉진하는가 하면(천길창, 송해덕, 2021), 개인의 성과는 물론 조직의 성과향상에도 기여할 수 있는 요인이 된다는 점(구주영, 2020: 131-3)등 을 종합적으로 고려해 볼 때, 공기업 구성원들에게 우선적으로 제고시켜야 할 중요한 요인 중

하나로서 직무몰입을 연구하는 것은 본 연구가 갖는 차별성이라고 볼 수 있다.

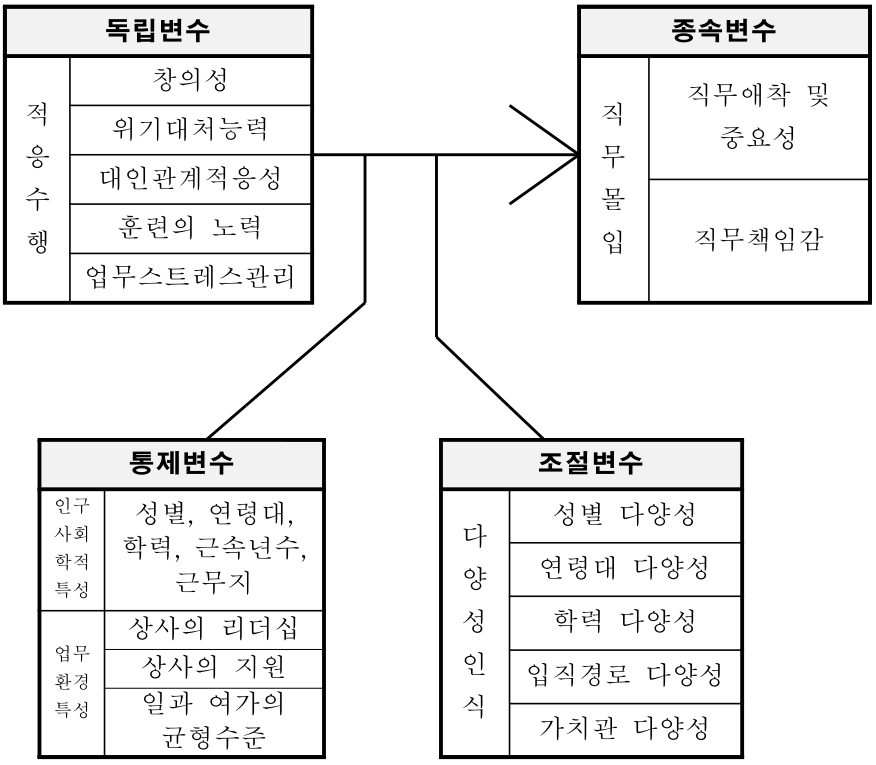
마지막으로, 본 연구의 조절변수인 다양성 인식을 단순히 성과를 좌우하는 독립변수로 보지 않고, 적응수행이 직무몰입이라는 성과변수에 미치는 인과관계에서의 조절변수로 본다는 점도 본 연구만이 지니는 차별적 요소이다. 공공조직 내 구성원들의 다양성 인식 수준은 직접적으로 성과변인에 영향을 미치는 변인으로 보기보다 이들의 적응적인 업무수행의 수준을 높이고, 궁극적으로 성과에 미치는 조절적 변수로 더 봄이 타당하다. 다양성 인식 자체가 성과에 직결되기보다는, 인식으로 촉발된 행동의 변화가 곧 성과를 좌우하는 변인이 될 수 있기 때문이다. 이러한 각 제 변수설정에 대한 차별적 요소, 나아가 앞서 고찰한 변인 간의 인과관계들을 검토한 내용들은 본 연구가 지니는 시의성, 타당성, 차별성을 모두 제기할 수 있다는 점에 공기업 조직의 인사관리 측면에서의 학술적 의의와 조직심리학, 행동심리학 등 다양한 연구분야에서의 유의한 시사점을 제시할 수 있을 것이라 기대된다.

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형 및 가설

본 연구는 공기업 구성원의 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향과 이 인과관계 속에서 다양성 인식의 조절효과를 검증하기 위한 연구이다. 본 연구목적을 달성하기 위해 앞선 이론적 논의를 토대로 수립한 본 연구의 모형은 다음 [그림 3-1]과 같다.

[그림 3-1] 연구모형



또한, 앞선 이론적 논의 및 선행연구 검토의 결과로 설정한 위 [그림 3-1]의 연구모형에 따른 본 연구의 주요 가설은 다음과 같이 제시해 볼 수 있다.

H1. 공기업 구성원의 적응수행은 직무몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 공기업 구성원의 창의성은 직무애착 및 중요성에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 공기업 구성원의 창의성은 직무책임감에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 공기업 구성원의 위기대처능력은 직무애착 및 중요성에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-4: 공기업 구성원의 위기대처능력은 직무책임감에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-5: 공기업 구성원의 대인관계적응성은 직무애착 및 중요성에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-6: 공기업 구성원의 대인관계적응성은 직무책임감에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-7: 공기업 구성원의 훈련에 대한 노력은 직무애착 및 중요성에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-8: 공기업 구성원의 훈련에 대한 노력은 직무책임감에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-9: 공기업 구성원의 업무스트레스 관리의 수준은 직무애착 및 중요성에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-10: 공기업 구성원의 업무스트레스 관리의 수준은 직무책임감에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2. 공기업 구성원의 다양성 인식은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.

H2-1: 공기업 구성원의 성별 다양성 인식의 수준은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.

H2-2: 공기업 구성원의 연령대 다양성 인식의 수준은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.

H2-3: 공기업 구성원의 학력 다양성 인식의 수준은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.

H2-4: 공기업 구성원의 입직경로 다양성 인식의 수준은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.

H2-5: 공기업 구성원의 가치관 다양성 인식의 수준은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.

위 연구가설들을 검증하기 위해 본 연구에서 측정하는 각 종속변수, 독립변수, 조절변수에 대한 조작적 정의 및 측정도구는 다음과 같다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 종속변수: 직무몰입

본 연구의 종속변수는 공기업 구성원의 직무몰입으로, 개념을 개인과 개인이 수행하는 직무 간의 관계에서 자신의 성과를 높이고자 투입하는 다양한 심리적 요소들의 총체로 정의한다. 본 연구에서는 공기업 구성원의 직무몰입을 측정하기 위해 Lodahl & Kener(1965)가 개발한 MJWI(Measurement of Job and Work Involvement), 그리고 Kanungo(1982)가 개발한 JIQ(Job Involvement Questionnaire)를 바탕으로 하여 국내 공무원을 대상으로 직무몰입의 수준을 측정하기 위해 하영자(2005)가 번안하여 활용한 뒤, 주대진(2010)의 연구에서 각 예비조사를 통해 타당성 및 신뢰성이 검증된 공무원의 직무몰입을 측정하기 위해 사

용된 문항들을 활용하였다.

해당 척도는 직무몰입을 총 두 가지인 직무애착 및 중요성 요인과 직무책임감 요인으로 나누었는데, 하영자(2005)가 개발한 각 직무애착 및 중요성 10문항, 직무책임감 4문항에서 주대진(2010)의 문항 변별도 검증 결과 직무애착 및 중요성 중 1문항이 제거되어 총 13문항으로 구성된다. 주대진(2010)의 연구에서 각 직무애착 및 중요성의 내적신뢰도계수 Cronbach's α=.889, 직무책임감의 내적신뢰도계수 Cronbach's α=.852로 충분한 신뢰도를 확보하였다. 본 연구에서는 이 문항들에 대해 전혀 그렇지 않다(=1)부터 매우 그렇다(=5)까지 해당하는 리커트식 5점 척도로 구성하여 측정하였으며, 각 평균 총점이 높을수록 직무몰입이 높은 것을 의미한다. 각 구성 문항들은 다음 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 종속변수의 측정

변수	하위변수	설문내용	척도
직무몰입	직무애착 및 중요성	나의 개인적 목표들은 대부분 직무와 연관되어 있다.	리커트식 5점 척도
		나는 내 시간의 대부분을 나의 직무에 할애하고 있다.	
		내 인생에서 일어난 가장 중요한 것들은 내 직무와 관련되어 있다.	
		인생에서 자신의 직무는 중요하게 여겨져야 한다.	
		내 직무는 나의 능력을 활용할 수 있는 기회라고 생각한다.	
		나는 내 직무 속에서 즐거움과 행복을 느낀다.	
		나는 여가시간보다 일을 할 때가 더 재미있다.	
		나는 나의 직무에 상당히 몰두하고 있으며, 관심사의 대부분은 직무로부터 나온다.	
		나의 직무는 나와 떼려야 뗄 수 없는 관계이다.	
	직 무 책임감	나는 내가 한 직무에 대해 기꺼이 책임을 진다.	
		나는 공동업무에서 동료들의 일도 떠맡아야 한다.	
		나의 일처리는 동료나 고객의 요구를 해결하는데 도움이 된다.	
		나는 동료나 고객이 무엇을 원하는지 잘 알고자 하며, 그들을 만족시키려고 노력한다.	

2. 독립변수: 적응수행

본 연구의 독립변수는 공기업 구성원의 적응수행으로, 조직의 환경적 변화에 대해 구성원들이 대처할 수 있는 능력이자 지속적으로 변화해 갈 미래의 변화에 대해 대응할 수 있는 태세를 갖춘 수준으로 정의한다. 본 연구에서는 공기업 구성원의 적응수행의 수준을 측정하기 위해 Charbonnier-Voirin & Rousssel(2012)의 적응수행 척도(Adaptive Performance Scale)을 활용하였다.

해당 연구자들은 조직 구성원의 적응수행을 측정하기 위한 척도를 개발하였는데, 초기 8가지 차원으로 구성된 총 34문항을 개발한 뒤 각 두 집단의 표본집단을 연구대상으로 설정하여 타당성 및 신뢰성을 검증하였다. 최종 요인분석 결과로 추려진 요인은 다섯가지이며, 각 창의성 4문항, 위기대처능력 4문항, 대인관계적응성 4문항, 훈련의 노력 4문항, 업무스트레스관리 3문항으로 구성된 19문항이다. 본 연구에서는 이 문항들에 대해 전혀 그렇지 않다(=1)부터 매우 그렇다(=5)까지 해당하는 리커트식 5점 척도로 구성하여 측정하였으며, 각 평균 총점이 높을수록 각 영역의 적응수행이 높은 것을 의미한다. 또한, 본 연구에서는 적응수행에 대한 척도가 기존 연구에서 일반기업의 구성원들을 대상으로 타당성 검증이 이루어졌다는 점에 의거하여, 재차 타당성 및 신뢰성 검증을 수행한 이후 재분류된 요인을 구성하여 연구분석을 시행하고자 한다. 각 구성문항들은 다음 [표 3-2]와 같다.

[표 3-2] 독립변수의 측정

변수	하위변수	설문내용	척도
적응 수행	창의성 (Creativity)	나는 기존에 제안된 아이디어를 거부하고 새로운 혁신적 대안을 제시하는 것을 주저하지 않는다.	리커트식 5점 척도
		나의 부서 내에서는 사람들이 내가 새로운 문제해결책을 제시할 것으로 의지한다.	
		나는 혁신적 대안을 생각해 내기 위해 다양한 원천/유형의 정보들을 가용한다.	
		나는 새로운 문제해결방법을 고안하기 위해 새로운 도구나 방법을 사용한다.	
	위기대처능력 (Reactivity in the face of emergencies)	나는 신속하게 대응해야 할 상황에서 빠르게 움직이는 편이다.	
		나는 문제해결을 위한 대안을 신속하게 행동으로 옮긴다.	
		나는 문제해결 상황에서 가능한 모든 대안을 빠르게 생각하고, 가장 최적의 대안을 찾아낸다.	
		나는 새로운 환경에서도 적응을 위해 나의 업무를 쉽게 재조정할 수 있다.	
	대인관계 적응성 (Interpersonal adaptability)	나의 모든 상대부서들과 우호적 관계를 맺는 것은 나의 업무효율성 향상에 중요한 요인이다.	
		나는 상대부서들에 근무하는 직원들과의 상호작용을 수행하기 위해 그들의 생각과 관점을 이해하고자 노력한다.	
		나는 사람들과 보다 원활히 협력하기 위해 내 업무진행의 새로운 방법을 배운다.	
		나는 다른 사람과 업무해야 할 경우 기꺼이 나의 태도를 그들에 맞게 적응시킬 수 있다.	
	훈련의 노력 (Training effort)	나는 나의 기본역량을 증진시키기 위해 업무 외 환경에서 정기적인 교육훈련을 이수한다.	
		나의 업무능력 향상을 위해 나의 업무와 관련한 최근의 혁신적 사례들을 탐색한다.	
		나는 나의 성과를 향상시키기 위한 모든 기회들을 지속적으로 탐색한다(교육훈련, 동료토론 등).	
		나는 가능하다면 나의 개인사를 뒤로 하더라도 업무와 관련된 모든 프로젝트, 약속 등을 지키려 노력한다.	
	업무스트레스 관리 (Handling work stress)	나는 다수, 혹은 중대한 의사결정을 해야 할 때 침착함을 유지한다.	
		나는 문제해결이 필요할 때 업무상 동료와 침착한 토론을 나눈다.	
		다수의 자기통제력이 부족한 동료들은 나에게 조언을 구하는 편이다.	

3. 조절변수: 다양성 인식

본 연구의 조절변수는 공기업 구성원의 다양성 인식으로, 조직 구성원들이 지니고 있는 개개인들의 내·외부적 인력구성에 대한 다양성 분포의 지각 수준으로 정의한다. 본 연구에서는 구성원들의 다양성 인식의 수준을 측정하기 위해 앞선 다양성 인식의 다양한 측정기준에 대한 고찰 내용과, 공기업 조직 구성원의 다양성 인식을 연구한 김상숙(2021)의 연구를 기반으로 하여 총 다섯 가지 유형의 다양성 인식 측정 문항을 제작하였다.

각 문항들은 연구대상자들이 종사하고 있는 공기업 내, 구체적으로 근무하고 있는 부서 내에서의 성별 다양성에 대한 지각 수준, 연령대 다양성에 대한 지각 수준, 최종학력 다양성에 대한 지각 수준, 입직경로 다양성에 대한 지각 수준, 가치관 다양성에 대한 지각 수준이다. 본 연구에서는 이 문항들에 대해 전혀 다양하지 않다(=1)부터 매우 다양(형평)하다(=7)까지 해당하는 리커트식 7점 척도로 구성하여 측정하였으며, 각 평균 총점이 높을수록 각 영역에서의 다양성 지각 수준이 높은 것을 의미한다. 각 구성문항들은 다음 [표 3-3]과 같다.

[표 3-3] 조절변수의 측정

변수	하위변수	설문내용	척도
다양성 인식	성별 다양성	우리 부서 구성원들은 남녀 성비가 균등한 편이다.	리커트식 7점 척도
	연령대 다양성	우리 부서 구성원들은 연령대가 다양하게 분포되어 있다.	
	학력 다양성	우리 부서 구성원들은 학력이 다양하게 분포되어 있다.	
	입직경로 다양성	우리 부서 구성원들은 다양한 입직경로를 통해 입사했다.	
	가치관 다양성	우리 부서 구성원들은 다양한 가치관(신념)을 지니고 있다.	

4. 통제변수: 인구사회학적 변수 및 업무환경특성 변수

본 연구의 통제변수는 공기업 구성원의 인구사회학적 변수와 업무환경특성 변수이다. 모든 조직들의 구성원들은 개개인의 인구사회학적 특성을 지니고 있는데, 이러한 특성에 따라 개인의 직무행동이 좌우되기도 하여 조직 내 다양한 성과변수에 영향을 미치게 된다(양연희, 이상철, 2018: 58). 이에 공기업 구성원들의 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향의 관계를 보다 객관적으로 파악하기 위해서는 각 인구사회학적 변수를 통제한 상황에서의 연구분석을 수행할 필요성이 있다. 또한, 최근 조직 구성원을 대상으로 직무몰입을 종속변수로 설정하여 변인 간 인과관계를 연구한 사례들에서 주요한 직무몰입의 선행변수로 제시되고 있는 상사의 리더십(김경태 외, 2016; 전무경, 임효빈, 2022; 하동현, 2017), 상사지원(박영민, 2015; 석강훈, 조태수, 2017; 신영숙, 2010; 이용재, 박종희, 2020), 일과 여가의 균형(김태경, 이정은, 2018; 유은혜, 김명옥, 2015; 안영선, 2022; 이화상, 정진철, 2015)의 세 가지 제 변수를 통제변수로 설정하였다.

이에 본 연구에서는 통제변수로 연구대상자의 성별, 연령대, 학력, 근속년수, 근무지, 지각된 상사의 리더십, 지각된 상사지원, 지각된 일과 여가의 균형 수준으로 구성된 여덟 가지 문항을 설정하였다. 각 문항들은 인구사회학적 변수의 경우 명목척도, 업무환경특성 변수의 경우 리커트식 5점 척도로 측정하였으며, 수집된 자료들은 각 인구사회학적 특성변수 및 업무환경특성 변수에 따른 직무몰입의 차이검증을 수행한 이후, 유의한 차이를 불러일으키는 통제변수만을 인과관계 분석상의 더미변수로 투입하여 분석을 진행하고자 한다. 각 구성문항들은 다음 [표 3-4]와 같다.

[표 3-4] 통제변수의 측정

변수	하위변수		설문내용	척도
통제 변수	인구 사회 학적 특성	성별	귀하의 성별은? (남, 여)	명목척도
		연령대	귀하의 연령대는? (20대, 30대, 40대, 50대 이상)	
		학력	귀하의 최종학력은? (고졸, 초대졸, 대졸, 석사 이상)	
		근속년수	귀하의 근속년수는? (5년 미만, 5-10년, 10-20년, 20년 이상)	
		근무지	귀하의 현 근무지는? (본사, 사업소/지사)	
	업무 환경 특성	상사의 리더십	귀하가 지각하는 상사의 리더십 역량의 수준은? (매우 낮다, 낮은 편이다, 보통이다, 높은 편이다, 매우 높다)	리커트식 5점 척도
		상사의 지원	귀하가 지각하는 상사의 업무상황에 대한 물질적·심리적 지원의 수준은? (매우 낮다, 낮은 편이다, 보통이다, 높은 편이다, 매우 높다)	
		일과 여가의 균형	귀하가 수행하고 있는 직무와 귀하의 여가생활의 균형 정도는? (매우 불균형하다, 불균형한 편이다, 보통이다, 균형적인 편이다, 매우 균형적이다)	

제 3 절 자료수집 및 분석방법

1. 자료의 수집

본 연구에서는 공기업 구성원의 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향, 그리고 이 인과관계 속에서 각 구성원들의 다양성 인식 수준의 조절효과를 검증하기 위해 앞서 제시한 측정도구들로 구성된 구조화된 설문지를

활용하여 자료를 수집하였다. 설문의 대상인 연구대상은 편의표본추출방법을 활용하여 본 연구자가 소속되어 있는 발전분야 시장형 공기업 종사자들로 선정하였다. 본 연구에서 측정하는 변수는 독립변수의 각 다섯 가지 하위 요인, 종속변수의 각 두 가지 하위 요인, 조절변수의 다섯 가지 하위 요인으로 총 12가지의 잠재변인으로 구성된다. 통계분석을 위한 적정 표본 수 산출 프로그램인 G*Power 3.1.9.4를 활용하여 보통 수준의 효과크기(0.15), 유의수준 p=0.05, 검증력 95%의 수준에서 총 12가지 잠재변인을 설정한 다중선형회귀분석에서의 적정 표본 수는 184명이다. 이러한 수치에 근거하여 현실적인 연구대상 표집 과정, 수집된 자료들 중 불충분하거나 불성실하게 응답한 표본으로 구성되어질 탈락률을 20%으로 가정해 볼 때, 230명의 표본집단의 수치가 적정 표본수로 산출된다. 이에 본 연구에서는 적정 표본수를 상회하는 315명의 시장형 공기업에 종사하고 있는 구성원들을 대상으로 설문조사를 시행하여 자료를 수집하였다.

본 연구의 설문에 참여하는 연구대상자들에게는 사전에 본 연구의 내용과 목적 등을 알린 뒤, 연구참여에 동의한 대상자들에 한정하여 설문에 응답할 수 있도록 조치할 것이며, 언제든지 연구참여에 대한 거절의사를 밝힌 대상자들은 연구의 윤리를 확보하기 위해 자율적으로 중단할 수 있게 조치하였다. 설문의 형태는 온라인 폼으로 생성된 링크를 배포하는 간접설문의 방식으로 수행되었으며, 설문기간은 2023년 1월부터 동년 3월까지 약 두 달간 수행되었다.

2. 분석 방법

본 연구에서 수집된 설문 응답 자료는 수치형 자료로 부호화작업을 거친 뒤, 통계처리프로그램 SPSS 22.0을 활용하여 다음과 같은 자료처리 방법을 통해 분석되었다.

첫째, 연구대상자의 기본적 특성변수의 분포를 확인하기 위하여 빈도분석을 수행하였다.

둘째, 본 연구의 주요 변수들의 측정도구에 대한 타당성 및 신뢰성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis) 및 내적 신뢰도계수인 Cronbach's α를 도출하고, 본 연구에서 활용한 측정 도구의 타당성과 신뢰성을 검증하였다.

셋째, 앞선 요인분석의 결과에 의해 추려진 각 요인들의 평균, 표준편차, 왜도와 첨도 등의 기술통계량을 파악하기 위해 기술통계분석을 시행하고, 제 변인 간의 상관관계를 파악하기 위하여 Pearson의 상관분석을 시행하였다.

넷째, 본 연구의 종속변수인 직무몰입이 공기업 구성원의 기본적 특성 변수인 성별, 연령대, 학력, 근속년수에 따라 차이가 발생하는지 검증하기 위하여 각 독립표본 t-검증과 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 시행하고, 사후분석으로서 Scheffe의 분석을 수행하였다.

다섯째, 본 연구의 독립변수인 적응수행이 종속변수인 직무몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 앞서 차이분석으로 인해 추려진 유의한 통제변수를 1차 다중선형회귀분석의 모델의 독립변수로 투입하고, 2차 다중선형회귀분석의 모델에서 적응수행을 투입하여 위계적 다중선형회귀분석(Hierachical Multiple-Linear Regression Analysis)을 시행하였다.

여섯째, 본 연구의 독립변수인 적응수행이 종속변수인 직무몰입에 미치는 인과관계 속에서 각 조절변수인 성별, 연령대, 학력, 입직경로, 가치관 다양성 인식의 조절효과를 검증하기 위하여 각 적응수행의 평균점과 다양성 인식의 하위요인들의 상호작용항을 생성한 뒤, 위계적 다중선형회귀분석을 시행하여 다양성 인식의 조절효과를 검증하였다.

이상의 본 연구에서 수행되는 모든 통계적 분석은 유의수준 $p<.05$에서 통계적 유의성을 검증하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 연구대상자의 기본적 특성

본 연구에 참여한 총 315명의 연구대상자에 대한 기본적 특성의 분포는 다음 [표 4-1]과 같다.

성별의 경우 남성이 238명(7.56%)으로 여성 77명(24.4%)보다 많았으며, 연령대의 경우 30대가 143명(45.4%)으로 가장 많았고, 차례로 20대가 105명(33.3%), 40대가 41명(13.0%), 50대 이상이 26명(8.3%) 순이었다. 이들의 최종학력 분포는 일반대졸이 255명(81.0%)으로 가장 많았으며, 뒤이어 고졸 이하가 34명(10.8%), 대학원 재학 이상이 24명(7.6%), 전문대졸이 2명(.6%) 순이었다.

현재 연구대상자가 종사하고 있는 공기업 외를 포함하여 공기업에 총 종사한 근속년수에 대한 조사결과는 5년 미만이라는 응답이 135명(42.9%)으로 가장 많았으며, 차례로 5년 이상 10년 미만이 108명(34.3%), 10년 이상 20년 미만이 45명(14.3%), 20년 이상이 27명(8.6%) 순이었다. 이들의 근무지는 본사인 경우가 178명(56.5%)으로 사업소(지사)인 137명(43.5%)보다 소폭 많았다.

이들이 현재 공기업에 종사하며 지각한 상사의 리더십 역량에 대한 질문에서는 보통 수준이라는 응답이 169명(53.7%)으로 가장 많았으며, 차례로 높은 편이라는 응답이 92명(29.2%), 낮은 편이라는 응답이 32명(10.2%), 매우 높은 편이라는 응답이 12명(3.8%), 매우 낮다라는 응답이 10명(3.2%) 순이었다. 이어 상사가 자신의 업무사항을 지원해주는 정도에 대한 인식을 묻는 지각된 상사의 리더십의 경우에도 보통이라는 응답이 169명(53.7%)으로 가장 많았으며, 이어 높은 편이라는 응답이 92명(29.2%), 낮은 편이라는 응답이 32명(10.2%), 차례로 매우 높다는 응답이 13명(4.1%), 매우 낮다는 응답이 10명(3.2%) 순이었다. 마지막으로 이들

의 현재 직무수행 상황 중, 조직 내 업무수행과 가정 내 생활의 균형이 어느 수준으로 갖추어졌는지를 묻는 지각된 일과 여가의 균형 항목의 경우, 보통이라는 응답이 177명(56.2%)으로 가장 많았고, 이어 균형적인 편이라는 응답이 90명(28.6%)으로 그 뒤를 이었다. 다음으로 불균형한 편이라는 응답이 31명(9.8%), 매우 균형적이라는 응답이 11명(3.5%), 매우 불균형적이라는 응답이 6명(1.9%) 순이었다.

[표 4-1] 연구대상자의 기본적 특성 (N=315)

구분		빈도(단위: 명)	비중(단위: %)
성별	남성	238	75.6
	여성	77	24.4
연령대	20대	105	33.3
	30대	143	45.4
	40대	41	13.0
	50대 이상	26	8.3
학력	고졸 이하	34	10.8
	전문대졸	2	.6
	일반대졸	255	81.0
	대학원 재학 이상	24	7.6
근속년수	5년 미만	135	42.9
	5-10년	108	34.3
	10-20년	45	14.3
	20년 이상	27	8.6
근무지	본사	178	56.5
	사업소(지사)	137	43.5
지각된 상사의 리더십	매우 낮다	10	3.2
	낮은 편이다	32	10.2
	보통이다	169	53.7
	높은 편이다	92	29.2
	매우 높다	12	3.8
지각된 상사지원	매우 낮다	10	3.2
	낮은 편이다	63	20.0
	보통이다	148	47.0
	높은 편이다	81	25.7
	매우 높다	13	4.1

지각된 일과 여가의 균형	매우 불균형하다	6	1.9
	불균형한 편이다	31	9.8
	보통이다	177	56.2
	균형적인 편이다	90	28.6
	매우 균형적이다	11	3.5
계		315	100

제 2 절 연구도구의 타당성 및 신뢰성 검토

본 연구의 주요 변수는 독립변수인 적응수행, 종속변수인 직무몰입, 그리고 통제변수와 다양성 인식이라는 조절변수이다. 이들 변수 중, 독립변수에 해당하는 적응수행과 종속변수에 해당하는 직무몰입은 하위 구성차원들이 존재하는 척도를 사용하였다는 점에 본 연구대상자들이 인식하는 구성개념 또한 동일한 차원으로 구성되는지를 검증하기 위하여 각 독립변수와 종속변수에 대한 탐색적 요인분석을 시행하고, 내적신뢰도 계수인 Cronbach's α를 도출하여 본 연구에서 활용한 연구도구의 타당성 및 신뢰성을 검증하였다.

1. 독립변수: 적응수행

본 연구에서의 독립변수는 적응수행으로, Charbonnier-Voirin & Rousssel(2012)이 개발한 적응수행 척도의 원도구에 의하면 총 5가지 구성요인인 창의성, 위기대처능력, 대인관계적응성, 훈련의 노력, 업무스트레스관리로 구성된다. 본 연구에서 취합된 총 315명의 응답 자료를 토대로 측정문항에 대하여 각 설문지의 구성순서에 따라 '창의성1', '창의성2', ... 등으로 명명한 뒤, 탐색적 요인분석 및 내적신뢰도 계수인 Cronbach's α를 도출한 결과, 원도구의 분류와 동일하게 총 19문항이 탈락되는 문항 없이 5가지 요인으로 원활하게 분류되었다. 분석결과는 다음 [표 4-2]와 같다.

[표 4-2] 적응수행 척도에 대한 탐색적 요인분석

문항	구성요인(요인적재량)					Cronbach's α
	1	2	3	4	5	
창의성3	.847	-.055	-.009	-.002	-.107	.840
창의성1	.814	-.036	-.025	-.030	.004	
창의성4	.810	-.038	-.096	.045	-.050	
창의성2	.798	-.025	-.078	-.022	.120	
위기대처능력3	-.125	.821	-.071	.050	.043	.789
위기대처능력2	-.074	.780	-.029	.058	.163	
위기대처능력4	.058	.772	.011	-.046	-.162	
위기대처능력1	-.017	.749	.018	-.008	.047	
대인관계적응성2	-.065	.059	.744	-.148	.058	.616
대인관계적응성4	-.069	-.048	.690	-.165	.135	
대인관계적응성3	-.058	-.037	.689	.138	-.073	
대인관계적응성1	-.010	-.031	.499	.075	.244	
훈련의노력4	-.144	-.039	-.036	.697	-.120	.633
훈련의노력2	.107	-.038	.068	.693	.183	
훈련의노력1	-.002	.033	-.354	.657	.024	
훈련의노력3	.021	.087	.064	.653	.001	
업무스트레스관리3	-.071	.120	-.058	.028	.667	.626
업무스트레스관리1	.000	-.023	.276	-.238	.625	
업무스트레스관리2	.065	-.033	.197	.248	.554	
요인명	창의성	위기대처능력	대인관계적응성	훈련의노력	업무스트레스관리	
고유값	2.754	2.480	2.029	2.029	1.362	
개별분산비	14.495	13.054	10.681	10.678	7.169	
누적분산비	14.495	27.549	38.229	48.907	56.076	
KMO 표본적합도: .742, Bartlett의 단위행렬 검정 χ^2=1378.166(p<.001)						

적응수행 척도에 대한 탐색적 요인분석 결과, 위 [표 4-2]와 같이 총 5가지 요인이 도출되었으며, 각개 요인을 구성하는 문항들의 요인적재량이 모두 0.4를 상회하고, 도출된 요인들의 고유값이 모두 1 이상, 최종

누적분산비가 50% 이상으로 도출되어 타당한 요인분류가 이루어졌음으로 판단해볼 수 있었다. 이에, 선행연구의 요인명과 동일하게 각 요인명을 요인 1=창의성, 요인 2=위기대처능력, 요인 3=대인관계적응성, 요인 4=훈련의 노력, 요인 5=업무스트레스관리로 명명하였으며, 분류된 요인에 따른 내적신뢰도계수인 Cronbach's α를 도출한 결과 모두 0.6을 상회하여 척도의 신뢰도도 확보되었다.

2. 종속변수: 직무몰입

다음으로 본 연구의 종속변수인 직무몰입은 원도구의 경우 하영자(2005)가 개발한 각 직무애착 및 중요성 10문항, 직무책임감 4문항에서 주대진(2010)의 문항 변별도 검증 결과 직무애착 및 중요성 중 1문항이 제거되어 총 13문항으로 구성된다. 본 연구에서 취합된 총 315명의 응답자료를 토대로 측정문항에 대하여 각 설문지의 구성순서에 따라 '직무애착 및 중요성1', '직무애착 및 중요성2', ... 등으로 명명한 뒤, 탐색적 요인분석 및 내적신뢰도 계수인 Cronbach's α를 도출한 결과, 직무애착 및 중요성 문항의 5문항은 적절한 요인분류가 이루어지지 않거나 요인적재량이 0.5에 미달하여 탈락하였다. 이에, 해당 문항을 소거한 뒤 재차 요인분석을 시행한 결과 선행연구의 분류와 동일하게 총 8문항으로 구성된 2가지 요인으로 원활하게 분류되었다. 분석결과는 다음 [표 4-3]과 같다.

[표 4-3] 직무몰입 척도에 대한 탐색적 요인분석

문항	구성요인(요인적재량)		Cronbach's α
	1	2	
직무애착 및 중요성3	.859	.028	.843
직무애착 및 중요성1	.822	-.053	
직무애착 및 중요성4	.812	-.056	
직무애착 및 중요성2	.803	-.026	
직무책임감4	-.027	.773	.641
직무책임감1	-.042	.716	
직무책임감3	.024	.691	
직무책임감2	-.044	.593	
요인명	직무애착 및 중요성	직무책임감	
고유값	2.725	1.947	
개별분산비	34.064	24.338	
누적분산비	34.064	58.402	
KMO 표본적합도: .761, Bartlett의 단위행렬 검정 χ^2=678.235(p<.001)			

직무몰입 척도에 대한 탐색적 요인분석 결과, 최종적으로 위 [표 4-3]과 같이 총 2가지 요인이 도출되었으며, 각개 요인을 구성하는 문항들의 요인적재량이 모두 0.5를 상회하고, 도출된 요인들의 고유값이 모두 1 이상, 최종 누적분산비가 50% 이상으로 도출되어 타당한 요인분류가 이루어졌음으로 판단해볼 수 있었다. 이에, 선행연구의 요인명과 동일하게 각 요인명을 요인 1=직무애착 및 중요성, 요인 2=직무책임감 으로 명명하였으며, 분류된 요인에 따른 내적신뢰도계수인 Cronbach's α를 도출한 결과 모두 0.6을 상회하여 척도의 신뢰도도 확보되었다. 이에, 이상의 타당성 및 신뢰성이 검증된 문항분류를 토대로 이하의 연구분석을 수행하기로 한다.

제 3 절 주요 변수의 기술통계 및 상관분석

앞선 타당성 및 신뢰성이 검증된 적응수행 척도와 직무몰입 척도의 각 하위 구성요인을 포함하여 본 연구에서 설정한 조절변인인 성비다양성, 연령다양성, 학력다양성, 입직다양성, 가치관다양성의 척도를 포함한 변수 간의 각 Pearson의 상관계수를 도출하고, 해당 변수들의 기술통계량을 도출하여 표로 보기 쉽게 정리한 결과는 다음 [표 4-4]와 같다.

첫째, 주요 변수 간 상관관계를 분석한 결과, 본 연구의 종속변수인 직무몰입을 기점으로 볼 때 직무애착 및 중요성과는 적응수행 중 창의성(r=.683, p<.001), 위기대처능력(r=-.115, p<.05), 대인관계적응성(r=-.124, p<.05)이 통계적으로 유의한 상관관계를 갖고 있었으며, 직무책임감에 대해서는 대인관계적응성(r=.452, p<.001), 업무스트레스관리(r=.242, p<.001)가 통계적으로 유의한 상관관계를 갖고 있었다. 한편, 이들 중 대인관계적응성은 직무애착 및 중요성과는 부(-)적 상관관계를 지니고 있으나, 직무책임감과는 정(+)적 상관관계를 지니고 있었다. 또한, 다양성 인식의 경우, 직무애착 및 중요성과는 학력 다양성 인식(r=-.148, p<.01)만이 통계적으로 유의한 부(-)적 상관관계를 지니고 있었으며, 직무책임감과는 성비 다양성(r=.305, p<.001), 연령 다양성(r=.318, p<.001), 학력 다양성(r=.266, p<.001), 입직 다양성(r=.248, p<.001), 가치관 다양성(r=.278, p<.001)과 모두 통계적으로 유의한 정(+)적 상관관계를 지니고 있었다.

둘째, 주요 변수의 기술통계량을 살펴 본 결과, 평균은 3.47(창의성, 직무애착 및 중요성)-4.82(가치관 다양성)의 분포를 보였으며 모든 변수의 왜도 절댓값이 3 미만, 첨도 절댓값이 8 미만으로 도출되어 응답자료에 따른 변수의 평균값이 정규성을 갖춘 것으로 가정해볼 수 있었다(Kline, 2005). 이에, 본 연구에서는 변수 분포의 정규성을 가정하고 모수적 통계기법을 사용할 수 있는 타당성을 확보하였다.

[표 4-4] 주요 변수의 기술통계 및 상관분석 (N=315)

		적응수행(1)					직무몰입(2)			다양성 인식(3)		
		창의성	위기대처 능력	대인관계 적응성	훈련의 노력	업무스트레스관리	직무애착 및 중요성	직무 책임감	성비 다양성	연령 다양성	학력 다양성	입직 다양성
1	(1)	1										
	(2)	-.096	1									
	(3)	-.130*	-.034	1								
	(4)	.001	.035	-.151**	1							
	(5)	-.026	.009	.235***	-.003	1						
2	(1)	.683***	-.115*	-.124*	-.025	-.029	1					
	(2)	-.065	-.046	.452***	.086	.242***	-.061	1				
3	(1)	-.107	-.004	.367***	-.133*	.10	-.098	.305***	1			
	(2)	-.080	-.038	.384***	-.004	.193**	-.084	.318***	.544***	1		
	(3)	-.149**	-.010	.271***	-.018	.164**	-.148**	.266***	.348***	.424***	1	
	(4)	-.053	-.087	.179**	.112*	.201***	-.058	.248***	.106	.185**	.423***	1
	(5)	-.093	-.002	.233***	-.019	.002	-.088	.278***	.398***	.380***	.259***	.162**
M(SD)		3.47	3.63	3.78	3.48	3.51	3.47	3.78	4.59	4.46	3.95	3.49
Skew		.525	-.454	.250	.086	.344	.510	-.166	.263	.089	-.078	-.344
Kurt		.051	.111	-.112	-.489	.882	.043	.523	.183	.625	.581	1.198

1=적응수행, 2=직무몰입, 3=다양성인식, Skew=왜도, Kurt=첨도, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

제 4 절 기본적 특성에 따른 직무몰입의 차이

본 절에서는 본 연구에서 통제변수로 설정한 각 인구사회학적 변수(성별, 연령대, 학력, 근속년수, 근무지)와 업무환경특성 변수(지각된 상사의 리더십, 지각된 상사지원, 지각된 일과 여가의 균형 수준)에 따라 연구대상자의 직무몰입 수준의 차이가 발생하는지를 검증하기 위해 차이분석을 시행하였다.

본 연구에서의 종속변수인 직무몰입은 직무애착 및 중요성과 직무책임감이라는 두 가지 하위요인으로 구성된다는 점에서 각개 기본적 특성에 따른 직무애착 및 중요성 인식의 차이와 기본적 특성에 따른 직무책임감 인식의 차이를 조사하였다. 또한, 각 연구대상자의 기본적 특성의 빈도분포 중 30명 미만의 집단이 있는 경우 응답결과의 정규성을 가정할 수 없다는 점에 연령대, 학력, 근속년수, 지각된 상사의 리더십, 지각된 일과 여가의 균형 항목의 경우 집단의 재분류를 수행한 뒤 차이분석을 시행하였다.

1. 기본적 특성에 따른 직무애착 및 중요성 인식의 차이

연구대상자의 기본적 특성에 따른 직무애착 및 중요성 인식의 차이를 분석한 결과는 다음 [표 4-5]와 같다. 분석결과, 연구대상자의 성별(t=-1.100, p=.272), 연령대(F=1.029, p=.358), 학력(t=1.380, p=.169), 근속년수(F=.725, p=.485), 근무지(t=-1.516, p=.130), 지각된 상사의 리더십(F=.355, p=.701), 지각된 상사지원(F=.992, p=.372), 지각된 일과 삶의 균형(F=.605, p=.547)에 따른 연구대상자의 직무애착 및 중요성 인식은 모두 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

[표 4-5] 연구대상자의 기본적 특성에 따른
직무애착 및 중요성 인식의 차이 (N=315)

구분		M(SD)	t(*p*) or F(*p*)
성별	남성 (N=238)	3.45(.661)	-1.100(.272)
	여성 (N=77)	3.54(.581)	
연령대	20대 (N=105)	3.55(.606)	1.029(.358)
	30대 (N=143)	3.44(.689)	
	40대 이상 (N=67)	3.43(.592)	
학력	전문대졸 이하 (N=36)	3.61(.708)	1.380(.169)
	일반대졸 이상 (N=279)	3.45(.633)	
근속년수	5년 미만 (N=135)	3.52(.618)	.725(.485)
	5-10년 (N=108)	3.42(.679)	
	10년 이상 (N=72)	3.47(.634)	
근무지	본사 (N=178)	3.42(.632)	-1.516(.130)
	사업소(지사) (N=137)	3.53(.653)	
지각된 상사의 리더십	낮은 편 (N=42)	3.53(.580)	.355(.701)
	보통 (N=169)	3.48(.668)	
	높은 편 (N=104)	3.44(.628)	

지각된 상사지원	낮은 편 (N=73)	3.57(.628)	.992(.372)
	보통 (N=148)	3.44(.638)	
	높은 편 (N=94)	3.44(.661)	
지각된 일과 삶의 균형	불균형한 편 (N=37)	3.58(.571)	.605(.547)
	보통 (N=177)	3.45(.664)	
	균형적인 편 (N=101)	3.46(.632)	

이에 본 연구에서는 연구가설의 검증과정 중, 종속변수를 직무애착 및 중요성으로 설정하여 적응수행의 영향력을 보기 위해 수립한 H1-1, H1-3, H1-5, H1-7, H1-9에 대하여는 통제변인이 없는 것으로 가정하고 연구 분석을 수행한다.

2. 기본적 특성에 따른 직무책임감 인식의 차이

다음으로 연구대상자의 기본적 특성에 따른 직무책임감 인식의 차이를 분석한 결과는 다음 [표 4-6]과 같다. 분석결과, 연구대상자의 성별(t=1.877, p=.061), 학력(t=.186, p=.853), 근무지(t=-.355, p=.723), 지각된 일과 삶의 균형(F=3.007, p=.051)에 따른 연구대상자의 직무책임감 인식의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

그러나 연구대상자의 연령대(F=5.721, p<.01), 근속년수(F=6.490, p<.01), 지각된 상사의 리더십(F=3.805, p<.05), 지각된 상사지원(F=3.301, p<.05)에 따른 연구대상자의 직무책임감 인식은 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 구체적으로, 연령대의 경우 40대 이상(3.91)의 직무책임감 인식 수준이 20대(3.67)의 직무책임감 인식 수준보다 높았으며, 근속년수의 경우 5년 미만(3.68) 대상자의 직무책임감 인식 수준보다 각 5년 이상 10년 미만(3.85), 10년 이상(3.89)의 근속년수를 지닌 대상자의

직무책임감 인식 수준이 더욱 높았다. 지각된 상사의 리더십의 경우 상사의 리더십이 낮은 수준에 머물러 있다고 인식하는 대상자(3.65)보다 높은 수준에 이르렀다고 인식하는 대상자(3.88)의 직무책임감 인식 수준이 높았으며, 지각된 상사지원의 경우 사후분석 결과 집단 내 우열을 판단할 수 없는 것으로 분석되었다.

[표 4-6] 연구대상자의 기본적 특성에 따른
직무책임감 인식의 차이 (N=315)

구분		M(SD)	t(*p*) or F(*p*)	*Scheffe*
성별	남성 (N=238)	3.81(.469)	1.877(.061)	-
	여성 (N=77)	3.70(.463)		
연령대	20대[a] (N=105)	3.67(.439)	5.721**	a < c
	30대[b] (N=143)	3.81(.512)		
	40대 이상[c] (N=67)	3.91(.376)		
학력	전문대졸 이하 (N=36)	3.80(.496)	.186(.853)	-
	일반대졸 이상 (N=279)	3.78(.467)		
근속년수	5년 미만[a] (N=135)	3.68(.436)	6.490**	a < b, c
	5-10년[b] (N=108)	3.85(.523)		
	10년 이상[c] (N=72)	3.89(.405)		
근무지	본사 (N=178)	3.78(.474)	-.355(.723)	-
	사업소(지사) (N=137)	3.80(.464)		

지각된 상사의 리더십	낮은 편[a] (N=42)	3.65(.503)	3.805*	a < c
	보통[b] (N=169)	3.76(.468)		
	높은 편[c] (N=104)	3.88(.445)		
지각된 상사지원	낮은 편[a] (N=73)	3.74(.473)	3.301*	-
	보통[b] (N=148)	3.74(.466)		
	높은 편[c] (N=94)	3.89(.460)		
지각된 일과 삶의 균형	불균형한 편 (N=37)	3.66(.473)	3.007(.051)	-
	보통 (N=177)	3.77(.462)		
	균형적인 편 (N=101)	3.86(.471)		

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

이에 본 연구에서는 연구가설의 검증과정 중 종속변수를 직무책임감으로 설정하여 적응수행의 영향력을 보기 위해 수립한 H1-2, H1-4, H1-6, H1-8, H1-10에 대하여는 각 통제변인을 연령대, 근속년수, 지각된 상사의 리더십, 지각된 상사지원을 투입하여 분석한다. 이때, 연령대와 근속년수, 지각된 상사의 리더십, 지각된 상사지원의 경우 연속형 변수로 갈음할 수 있다는 점에 본 연구에서는 해당 변인들을 더미치환 없이 연속형 변수 그대로 투입하여 분석을 수행하고자 한다.

3. 기본적 특성에 따른 직무몰입의 차이

다음으로 연구대상자의 기본적 특성에 따른 직무몰입의 차이[1)]를 분석한 결과는 다음 [표 4-7]과 같다. 분석결과, 연구대상자의 성별(t=.220,

1) 직무몰입은 각 본 직무애착 및 중요성 인식과 직무책임감 인식의 평균점으로 산출하였다.

p=.826), 연령대(F=.462, p=.631), 학력(t=1.261, p=.208), 근속년수(F=1.067, p=.345), 근무지(t=-1.478, p=.140), 지각된 상사의 리더십(F=.459, p=.632), 지각된 상사지원(F=1.271, p=.282), 지각된 일과 삶의 균형(F=.608, p=.545) 모두에 따른 연구대상자의 직무몰입의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

[표 4-7] 연구대상자의 기본적 특성에 따른 직무몰입의 차이 (N=315)

구분		M(SD)	t(p) or F(p)
성별	남성 (N=238)	3.63(.391)	.220(.826)
	여성 (N=77)	3.62(.372)	
연령대	20대[a] (N=105)	3.61(.363)	.462(.631)
	30대[b] (N=143)	3.63(.433)	
	40대 이상[c] (N=67)	3.67(.309)	
학력	전문대졸 이하 (N=36)	3.70(.443)	1.261(.208)
	일반대졸 이상 (N=279)	3.62(.378)	
근속년수	5년 미만 (N=135)	3.60(.372)	1.067(.345)
	5-10년 (N=108)	3.63(.438)	
	10년 이상 (N=72)	3.68(.321)	
근무지	본사 (N=178)	3.60(.402)	-1.478(.140)
	사업소(지사) (N=137)	3.67(.362)	

지각된 상사의 리더십	낮은 편 (N=42)	3.59(.380)	.459(.632)
	보통 (N=169)	3.62(.385)	
	높은 편 (N=104)	3.66(.393)	
지각된 상사지원	낮은 편 (N=73)	3.65(.396)	1.271(.282)
	보통 (N=148)	3.59(.363)	
	높은 편 (N=94)	3.67(.412)	
지각된 일과 삶의 균형	불균형한 편 (N=37)	3.62(.377)	.608(.545)
	보통 (N=177)	3.61(.395)	
	균형적인 편 (N=101)	3.63(.386)	

이에 본 연구에서는 공기업 구성원의 다양성 인식이 지니는 조절효과를 검증하기 위한 가설 H2 및 각 하위가설에 대해 통제변수가 없는 상황에서의 위계적 회귀분석을 통하여 조절효과를 살펴보고자 한다.

제 5 절 가설 검증

본 절에서는 본 연구에서 설정한 각개 가설인 **'H1. 공기업 구성원의 적응수행은 직무몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.'**와 그에 대한 각개의 세부가설, 그리고 **'H2. 공기업 구성원의 다양성 인식은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.'**와 그에 대한 각개의 세부가설을 검증하기 위하여 각 다중선형회귀분석을 시행하였다.

1. 가설 1의 검증

본 연구에서 설정한 첫 번째 연구가설인 **'H1. 공기업 구성원의 적응수행은 직무몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.'**를 검증하기 위해 각 직무몰입의 하위 구성요인인 직무애착 및 중요성과 직무책임감으로 나누어 적응수행의 영향력을 규명하기 위한 다중선형회귀분석을 시행하였다. 이때 직무애착 및 중요성을 종속변수로 설정한 경로의 경우, 통제변인이 투입되지 않은 일반 다중선형회귀분석을 시행하였으며, 직무책임감을 종속변수로 설정한 경로의 경우 차이분석의 결과 통제변인으로 추려진 연령대, 근속년수, 지각된 상사의 리더십, 지각된 상사지원을 1차 회귀모형에 투입하고, 2차 회귀모형에 적응수행을 부가적으로 투입한 위계적 다중선형회귀분석을 시행하였다.

첫 번째로 종속변수를 직무애착 및 중요성으로 설정한 적응수행의 영향력을 분석한 회귀분석의 결과는 다음 [표 4-7]과 같다. 분석결과, 적응수행이 직무애착 및 중요성에 미치는 영향의 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며(F=98.526, p<.001), 회귀모형의 설명력은 약 60.8%인 것으로 나타났다. 또한 각개 독립변수의 분산팽창계수가 모두 절댓값 기준 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제도 없는 양호한 회귀모형임으로 분석되었다.

구체적으로 세부 변인들의 영향관계를 살펴보면, 창의성(t=21.623, p<.001), 대인관계적응성(t=-2.339, p<.05)이 직무애착 및 중요성에 대하여 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있었으며, 창의성의 경우 직무애착 및 중요성에 대해 강한 정(+)적 영향을 미치고 있었으며, 대인관계적응성의 경우 직무애착 및 중요성에 대해 부(-)적 영향을 미치고 있었다. 공기업 종사자의 창의성은 직무애착 및 중요성을 강하게 설명하는 직접적인 선행요인으로 볼 수 있으나, 대인관계적응성의 경우 오히려 구성원들의 직무애착과 직무 중요성 인식을 낮추는 경향이 있음으로 해석해볼 수 있는 대목이다.

특히, 공기업 구성원의 직무애착 및 중요성에 대하여 영향을 미치는

적응수행의 제 변인의 상대적 크기는 창의성의 영향력(β=.769)이 대인관계적응성(β=-.086)보다 큰 것으로 나타났다. 이는 공기업 구성원들의 직무애착, 그리고 직무에 대해 인지하는 중요성의 지각 수준이 업무수행과 직결적으로 연관되는 변인에 의해 크게 좌우되는 것으로 해석해볼 수 있다. 창의성의 경우 업무상 마주하는 문제해결의 상황 등 직접적인 업무수행과 연관된 적응수행의 특성으로 볼 수 있고, 대인관계적응성의 경우 직접적으로 업무와는 연결되지 않는 간접적인 적응수행의 특성으로 볼 수 있기 때문이다.

이상의 분석결과를 통해 본 연구의 가설 **'H1. 공기업 구성원의 적응수행은 직무몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.'** 중 H1-1(창의성→직무애착 및 중요성)과 H1-5(대인관계적응성→직무애착 및 중요성)은 채택되었으며, 이외의 세부가설인 H1-3(위기대처능력→직무애착 및 중요성), H1-7(훈련에 대한 노력→직무애착 및 중요성), H1-9(업무스트레스 관리→직무애착 및 중요성)은 기각되었다.

[표 4-8] 적응수행이 직무애착 및 중요성에 미치는 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t(p)	*VIF*	F(p) & Adj. R^2
	B	*SE*	β			
(상수)	1.888	.356		5.300***		
창의성	.734	.034	.769	21.623***	1.015	98.526***
위기대처능력	-.042	.039	-.038	-1.073	1.013	
대인관계적응성	-.124	.053	-.086	-2.339*	1.089	
훈련의노력	-.074	.048	-.055	-1.537	1.026	.608
업무스트레스관리	-.012	.047	-.009	-.253	1.060	

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

두 번째로 종속변수를 직무책임감으로 설정한 적응수행의 영향력을 분석한 회귀분석의 결과는 다음 [표 4-8]과 같다. 1차적으로 통제변수만을 투입한 1차 회귀모형은 통계적으로 유의한 회귀모형이었으며(F=3.931, p<.01), 회귀모형의 설명력은 약 3.6%로 나타났고 다중공선성의 문제가 없는 양호한 회귀모형이었다. 구체적으로 연령과 근속년수, 지각된 상사 리더십, 지각된 상사지원은 연구대상자의 직무책임감에 뚜렷한 영향력은 미치지 못하였다. 이후, 각 연령, 근속년수, 지각된 상사 리더십, 지각된 상사지원이 통제된 상황에서의 적응수행의 영향력을 살펴본 2차 회귀모형 또한 통계적으로 유의한 회귀모형이었으며(F=12.442, p<.001), 회귀모형의 설명력은 24.7%로 1차 회귀모형에 비하여 설명력이 21.1% 증가하였다.

2차 회귀모형에서 연구대상자의 직무책임감에 영향을 미치는 세부요인들을 살펴본 결과, 대인관계적응성(t=8.085, p<.001)과 훈련의 노력(t=3.118, p<.01), 업무스트레스관리(t=2.785, p<.01)가 이들의 직무책임감에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있었으며, 모두 정(+)적인 영향력을 지니고 있었다. 즉, 대인관계적응성은 앞선 직무애착 및 중요성과는 다르게 공기업 구성원들의 직무책임감을 향상시키는 기제로 작용하고 있었으며, 이들의 직무책임감은 훈련의 노력이 더해질수록, 업무와 관련한 스트레스 관리가 철저하게 이루어질수록 더욱 향상되는 인과관계를 갖추고 있다는 점으로 풀이해볼 수 있는 대목이다.

특히, 공기업 구성원의 직무책임감에 대하여 영향을 미치는 적응수행의 제 변인의 상대적 크기는 대인관계적응성의 영향력(β=.433)이 각 훈련의노력(β=.156), 업무스트레스관리(β=.142)보다 큰 것으로 나타났다. 공기업 구성원들의 업무수행 유형마다 다를 수 있으나, 대체적으로 공기업에서 수행하는 업무의 경우 팀 단위로 수행되는 공동의 성과를 창출하는 유형인 경우가 대다수이다. 이에 스스로의 역량을 강화하고(훈련의노력), 업무에 따른 스트레스를 관리함을 통해(업무스트레스관리) 보다 효율적인 작업수행을 위한 적응수행의 노력도 중요하나, 이보다 타 조직 구성

원들과의 원만한 관계형성과 조직 내 다른 팀 구성원들과의 상호작용 촉진을 위한 노력(대인관계적응성)이 이들의 직무에 대해 느끼는 책임의식을 더욱 향상시킬 수 있는 기제로 작용하는 것으로 풀이해볼 수 있다.

이상의 분석결과를 통해 본 연구의 가설 **'H1. 공기업 구성원의 적응수행은 직무몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.'** 중 하위가설 H1-6(대인관계적응성→직무책임감), H1-8(훈련에 대한 노력→직무책임감), H1-10(업무스트레스 관리→직무책임감)은 채택되었으며, H1-2(창의성→직무책임감), H1-4(위기대처능력→직무책임감)는 기각됨에 따라본 연구의 첫 번째 연구가설 H1은 부분채택 되었다.

[표 4-9] 적응수행이 직무책임감에 미치는 영향

1차 회귀모형(통제변수→종속변수)						2차 회귀모형(통제+독립변수→종속변수)				
독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t(p)	*VIF*	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t(p)
	B	*SE*	β				*B*	*SE*	β	
(상 수)	3.429	.100		34.170***		(상 수)	.941	.369		2.549*
연 령	.031	.068	.048	.458	3.624	연 령	-.085	.062	-.132	-1.367
근속년수	.073	.060	.122	1.210	3.317	근속년수	.093	.054	.156	1.731
상사 리더십	.085	.058	.118	1.470	2.114	상사 리더십	.084	.051	.117	1.641
상사 지원수준	-.010	.052	-.016	-.194	2.129	상사 지원수준	.004	.046	.006	.086
						창 의 성	.005	.035	.007	.142
						위기대처능력	-.026	.040	-.032	-.652
						대인관계 적응성	.455	.056	.433	8.085***
						훈련의 노력	.153	.049	.156	3.118**
						업무스트레스관리	.134	.048	.142	2.785**
F(p)=3.931**, Adj. R^2=.036						F(p)=12.442***, Adj. R^2=.247				

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

2. 가설 2의 검증

본 연구에서 설정한 두 번째 연구가설인 **'H2. 공기업 구성원의 다양성 인식은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.'**를 검증하기 위해 각 적응수행의 평균점과 직무몰입의 평균점을 산출하였다. 이를 중심으로 다섯 가지 다양성 인식의 조절효과를 알아보기 위하여 위계적 다중선형회귀분석을 시행하였으며, 조절효과 분석을 위한 절차 및 해석은 다음과 같다.

첫째, 본 절에서는 적응수행이 직무몰입에 미치는 전반적인 영향관계에서의 다양성 인식의 조절효과를 본다는 점에서 본 연구의 독립변수인 적응수행의 각 하위 구성차원인 창의성, 위기대처능력, 대인관계 적응성, 훈련의 노력, 업무 스트레스 관리로 분류된 각 하위 요인의 평균점을 산출하여 이를 적응수행이라 명명하여 독립변수로 설정하였다.

둘째, 각 독립변수인 적응수행과 조절변수인 다양성 인식의 다섯 가지 구성문항에 대하여 각 평균을 산출한 뒤 이를 각개 응답 값에서 뺀 값을 산출하는 평균중심화(mean-centering) 과정을 거쳤다.

셋째, 각 평균중심화 과정을 거친 독립변수와 조절변수 간 곱으로 연산된 상호작용항을 산출하였다.

넷째, 총 세 가지 회귀모형의 단계를 거친 위계적 회귀모형을 구상하였다. 1차 회귀모형은 독립변수인 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향에 대한 단순회귀모형이며, 2차 회귀모형은 위 모형에서 조절변수인 각 다양성 인식 5가지 변인이 부가된 다중회귀모형이다. 마지막으로 3차 회귀모형은 각 상호작용항 5가지가 부가된 다중회귀모형이다.

위와 같은 과정을 거쳐 3차로 구성된 위계적 회귀분석 모형을 도출하였다. 이때, 각 1-3차에 이르는 모든 회귀모형이 통계적으로 유의하며, 2단계에서 부가된 조절변수가 종속변수에 대하여 유의한 영향력을 지니고, 3단계에 이르기까지의 회귀모형의 설명력(Adj. R^2)이 증가함과 동시에 3단계에서의 독립변수와 조절변수 간 상호작용항의 통계적 영향력이 유의할 때, 조절효과가 유의한 것으로 판단하였다. 이상의 내용에 따라 다양성 인식의 조절효과를 분석한 결과는 다음 [표 4-10]과 같다.

[표 4-10] 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향에서의 다양성 인식의 조절효과

1차 회귀모형				2차 회귀모형				3차 회귀모형		
독립변수	표준화 계수 β	t(p)	*VIF*	독립변수	표준화 계수 β	t(p)	*VIF*	독립변수	표준화 계수 β	t(p)
(상수)		3.907***		(상수)		3.290**		(상수)		3.126**
적응수행	.428	8.385***	1.000	적응수행	.416	7.940***	1.047	적응수행	.419	7.863***
				성비다양성	.043	.682	1.548	성비다양성	.042	.655
				연령다양성	.030	.465	1.634	연령다양성	.037	.558
				학력다양성	-.055	-.886	1.480	학력다양성	-.060	-.962
				입직다양성	.039	.678	1.255	입직다양성	.045	.775
				가치관 다양성	.057	.987	1.261	가치관 다양성	.058	1.001
								적응수행* 성비다양성	.054	.804
								적응수행* 연령다양성	.006	.088
								적응수행* 학력다양성	-.082	-1.350
								적응수행* 입직다양성	.035	.622
								적응수행* 가치관다양성	.006	.104
F(p)=70.311***, Adj. R^2=.181				F(p)=12.320***, Adj. R^2=.178				F(p)=6.897***, Adj. =.171		

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

1차적으로 독립변수인 적응수행만을 투입한 회귀모형은 통계적으로 유의한 회귀모형이었으며(F=70.311, p<.001), 회귀모형의 설명력은 약 18.1%로 나타났고 다중공선성의 문제가 없는 양호한 회귀모형이었다. 이후, 본 연구의 조절변수인 각 성비다양성, 연령다양성, 학력다양성, 입직다양성, 가치관다양성을 모두 포함하여 독립변수로 투입한 2차 회귀모형 또한 통계적으로 유의한 회귀모형이었으며(F=12.320, p<.001), 회귀모형의 설명력은 17.8%로 1차 회귀모형에 비하여 설명력이 약 .3% 감소하였다. 또한, 조절변수인 각 성비다양성(t=.682, p=.496), 연령다양성(t=.465, p=.642), 학력다양성(t=-.886, p=.376), 입직다양성(t=.678, p=.498), 가치관다양성(t=.987, p=.324)의 영향력이 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 다양성 인식의 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

이상의 분석결과를 통해 본 연구의 두 번째 가설 '**H2. 공기업 구성원의 다양성 인식은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.**'는 기각되었으며, 공기업 구성원의 다양성 인식은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향의 크기를 유의미하게 조절하는 효과는 없는 것으로 최종 판단하였다.

제 6 절 연구결과의 종합

본 연구는 공기업 구성원의 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향과 이러한 인과관계 속에서 다양성 인식의 조절효과를 검증하였다. 본 연구의 독립변수인 공기업 구성원의 적응수행은 기존의 선행연구에서 성과변수로 연구되어 왔으나, 본 연구에서는 적응수행을 현대사회의 공기업 구성원에게 필요한 역량의 집합체로 보고 이를 독립변인으로 설정하였으며, 대표적인 성과변인인 직무몰입에 미치는 영향을 규명하였다.

본 연구에서는 적응수행에 대하여 각 공기업 구성원들의 업무수행과 관련한 적응적 역량으로 이 수준에 따라 구성원들의 성과가 좌우될 수 있다고 보았다. 본 연구의 주요한 연구 결과를 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, 공기업 구성원의 적응수행은 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 변인인 것으로 규명되었다. 이에 본 연구에서 설정한 연구가설 H1은 지지되었다. 구체적으로 본 연구에서는 적응수행의 구성차원을 각 창의성, 위기대처능력, 대인관계 적응성, 훈련의 노력, 업무스트레스 관리로 나누고 직무몰입을 직무애착 및 중요성과 직무책임감으로 나누어 살펴보았는데, 창의성은 직무애착 및 중요성 인식에 대하여 유의한 정(+)의 영향을 미치는 변인이었으며, 대인관계 적응성과 훈련의 노력, 업무스트레스 관리는 직무책임감에 대하여 유의한 정(+)의 영향을 미치는 변인이었다. 기존의 적응수행과 관련한 선행연구들은 성과변인으로서의 적응수행을 연구한 사례에 그쳤다는 점은 본 연구에서 규명한 적응수행이 성과의 선행변수 중 하나가 될 수 있다는 점을 시사하며 기존 연구와의 차별성을 가질 수 있을 것이다.

또한 이러한 연구 결과는 오늘날 공공 영역에서 종사하고 있는 구성원들의 직무몰입이 민간 영역에 비해 낮은 수준을 유지하고 있으며(이용재, 김주현, 2022), 공기업의 경영차원의 개선이 필요한 시점(여영현 외, 2020)에서 직무몰입의 향상은 곧 부정적인 차원의 조직유효성 변수 중 이직의도 등을 낮추는 기제로 작용하며(김진희, 2012), 긍정적인 차원의 조직유효성 변수 중 조직시민행동을 촉진하고 개인의 성과는 물론 조직

의 성과까지 향상시킬 수 있는 변인이라는 점에서(구주영, 2020; 천길창, 송해덕, 2021) 본 연구는 공기업 구성원들의 적응수행을 향상시킬 수 있는 인사관리 정책을 마련하는 것이 오늘날 공기업의 성과를 촉진하는 하나의 효과적인 방편이 될 수 있다는 시사점을 도출해내었다.

둘째, 공기업 구성원의 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향관계에 있어 각 구성원들의 성비, 연령, 학력, 입직, 가치관에 대한 다양성 인식의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 본 연구에서는 공공조직 내 구성원들의 다양성 인식 수준이 직접적으로 성과변인에 영향을 미치는 변인은 아니나, 이들의 적응적인 업무수행의 수준을 높이고 궁극적으로 성과에 미치는 조절적 변수로 작용할 것으로 보았다. 그러나 실증연구 결과 이들의 직무 애착과 중요성 인식, 직무책임감 등과 공기업 조직 구성 내의 다양성 인식은 이들의 직무몰입 향상 관점에서 봤을 때, 유의미한 관계는 없는 것으로 나타났다. 이상의 본 연구 결과에서 검증한 각개 가설의 검증 결과는 다음 [표 4-11]과 같다.

[표 4-11] 가설 검증 결과 요약

구분	가 설	검증결과
H1	**공기업 구성원의 적응수행은 직무몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.**	**부분채택**
1-1	공기업 구성원의 창의성은 직무애착 및 중요성에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.	채 택
1-2	공기업 구성원의 창의성은 직무책임감에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.	기 각
1-3	공기업 구성원의 위기대처능력은 직무애착 및 중요성에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.	기 각
1-4	공기업 구성원의 위기대처능력은 직무책임감에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.	기 각
1-5	공기업 구성원의 대인관계 적응성은 직무애착 및 중요성에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.	채 택
1-6	공기업 구성원의 대인관계 적응성은 직무책임감에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.	채 택
1-7	공기업 구성원의 훈련에 대한 노력은 직무애착 및 중요성에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.	기 각
1-8	공기업 구성원의 훈련에 대한 노력은 직무책임감에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.	채 택
1-9	공기업 구성원의 업무스트레스 관리의 수준은 직무애착 및 중요성에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.	기 각
1-10	공기업 구성원의 업무스트레스 관리의 수준은 직무책임감에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.	채 택
H2	**공기업 구성원의 다양성 인식은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.**	**기 각**
2-1	공기업 구성원의 성별 다양성 인식의 수준은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.	기 각
2-2	공기업 구성원의 연령대 다양성 인식의 수준은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.	기 각
2-3	공기업 구성원의 학력 다양성 인식의 수준은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.	기 각
2-4	공기업 구성원의 입직경로 다양성 인식의 수준은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.	기 각
2-5	공기업 구성원의 가치관 다양성 인식의 수준은 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 효과가 있을 것이다.	기 각

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 시사점 및 정책적 함의

본 연구의 실무적 시사점 및 정책적 함의는 다음과 같다.

첫째, 오늘날 공기업 조직 구성원들의 적응수행은 직무몰입을 향상시키는 기제로 작용하며, 특히 창의성, 대인관계 적응성, 훈련의 노력, 업무스트레스 관리 능력은 직무몰입을 높여 궁극적으로 조직의 성과를 향상키는 요소로 작용한다는 사실을 밝혀내었다. 본 연구결과는 공기업이 갖는 조직 경직성 문제, 부서 이기주의 등으로 야기된 커뮤니케이션 단절, 자기계발 측면의 동기부여를 제고하기 위한 조직 측면의 쇄신과 노력이 절실히 필요하다는 점을 시사한다. 또한 공기업 구성원들이 경험할 수 있는 업무스트레스의 유형과 내용을 파악하여 개별구성원들의 업무스트레스 수준에 대한 주기적인 모니터링과 이를 치유하는 기능을 공기업 조직관리 정책에 반영하는 것도 이들의 적응수행을 향상시킬 수 있는 하나의 대안이 될 수 있을 것이다.

특히, 본 연구의 결과로 공기업 조직 구성원들의 적응수행 중 대인관계적응성은 직무애착 및 중요성 인식에는 부적 영향을 미치나, 직무책임감에는 강한 정적 영향을 미치는 핵심 변인인 것으로 도출되었다. 본 연구에서의 대인관계적응성은 조직 내의 구성원 간의 우호적 관계와 원만한 상호작용, 협력 등을 의미하는 개념으로 조직 내 소통과 커뮤니케이션을 대변하는 개념으로 볼 수 있다. 실제 국내 공기업들은 관료조직에 준하는 조직의 형태를 취하고 있다는 점에 경직성과 비능률성을 내포하고 있는데, 이는 각 부서 간, 그리고 동일 부서 내 구성원 간의 경직적 연공서열 위주의 계급 구조 형성으로 인한 것을 주요한 원인으로 볼 수 있다. 이에 공기업이 내포할 수 있는 관료적 특성의 제한점을 극복하고, 구성원들의 적응수행이 직무몰입의 향상에 긍정적으로 이어지기 위해서

는 성과평가제와 연계된 차등 성과급 제도의 도입, 공기업의 업무수행 혁신을 일구어내기 위한 유연성 있는 조직문화의 확립, 조직 구성원 간의 자유로운 의견 교환과 수평적 커뮤니케이션 관계 형성 등을 위한 정책적 분위기의 마련이 선행되어야 할 것이다.

둘째, 공기업 구성원의 기본적 특성에 따른 직무책임감 인식의 차이분석에서 상대적으로 짧은 근속년수를 지닌 구성원보다 장기간의 근속년수를 지닌 구성원의 직무책임감이 더 높았고, 상사의 리더십에 대한 지각 수준이 높은 구성원들의 직무책임감 수준 또한 높았다. 또한 상사지원의 지각 수준이 높은 구성원들에게서 직무책임감 수준 또한 높은 것으로 나타났다. 이는 오늘날 공기업 조직 구성원들의 성과를 향상시키기 위한 하나의 방편으로 상대적으로 짧은 근속년수를 지닌 MZ세대 구성원들을 대상으로 이들의 주인의식과 소명의식을 내재화하는 제도와 문화가 형성될 필요성을 제기한다. 나아가 부하직원들이 인식하는 상사의 리더십과 상사의 지원 수준이 높아질수록 이들의 직무책임감 수준도 높아진다는 연구결과는 오늘날 공기업의 인사관리 정책수립에 시사하는 바가 크다고 본다. 특히 초급관리자 육성 단계부터 커뮤니케이션 스킬, 대인관계 기법 등 종합적인 리더십 교육의 중요성을 지지하는 연구결과라고 할 수 있다. 또한 상사가 부하직원을 격려하고 지원해 줄 수 있는 긍정적 차원의 기업문화가 궁극적으로는 조직의 직무 능률과 노동생산성을 높이는데 유효한 정책이 될 수 있다고 풀이해볼 수 있는 대목이다.

셋째, 오늘날 조직의 인력구성 차원에서 중요하게 논의되고 있는 다양성 인식이라는 변인을 조절변수로 투입하여 연구하였지만, 다양성 인식은 유의미한 조절효과를 보이지 않았다. 이러한 결과는 두 가지 해석이 가능할 수 있다. 먼저 공기업 조직 구성원들의 직무애착과 중요성 인식, 직무에 대한 책임감은 이들이 인식하는 조직 내 인력 구성의 다양성 정도 수준에 따라 실질적으로 좌우되지 않는다는 것을 반증하는 결과일 수 있다. 또 다른 해석으로 본 연구에서 측정한 공기업 구성원이 지각한 다양성 인식이 주관적 의견에 편향되어 객관적인 다양성 인식의 효과가 검증되지 않았을 우려도 있다. 본 연구의 다양성 인식의 조절효과에 관한

결과는 기존의 공기업 조직의 구성원들이 지니고 있는 조직몰입에 다양성 인식의 조절효과가 있다는 김상숙(2021)의 기존 연구결과와는 다소 차이가 있는 결과이다. 즉, 아직까지 공기업 구성원에 대한 다양성 인식에 대한 조절효과 및 직무몰입과의 인과관계 등은 일반화할 수 있는 논의 수준까지는 도달하지 않다고 판단할 수 있다. 본 연구는 기존의 선행연구들의 결과에 이어 공기업 구성원들의 다양성 인식에 대한 또 다른 지평을 여는 실증연구 결과를 제시한다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다. 따라서 본 연구와는 다른 방법 및 도구로 공기업 구성원의 다양성 인식을 측정하고, 이를 어떠한 방식에서 주관적 편향이 깃들지 않은 온전한 다양성 인식의 효과를 규명할 수 있을지에 대한 논의가 필요할 것이다. 아울러 이는 오늘날 공공조직 내 인적자원의 다양성 관리 정책이 점차 강조되는 환경 속에서 공기업정책학 연구 분야가 개척해 나가야할 방향이기도 하며, 학술적·정책적 관점에서 다양성이란 무엇이고, 어떻게 규정하며, 어떠한 방식으로 측정 및 평가될 수 있을지에 대한 표준화된 합의체계가 형성될 필요성으로 환원될 수 있다.

제 2 절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 공기업 조직 구성원의 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향, 그리고 이 인과관계 속에서 다양성 인식의 조절효과를 확인하고자 시작하였다.

본 연구결과, 적응수행은 공기업 구성원의 총체적 역량으로써 이들의 직무몰입을 향상시켜줄 수 있는 선행요인으로 작용하고 있었으나, 다양성 인식의 조절효과는 규명하지 못하였다. 본 연구에서는 이와 관련한 공기업 조직의 성과향상을 위한 시사점을 앞서 제시하였으나, 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 본질적 한계를 지니기에 관련된 후속연구가 진행될 필요성이 있다.

첫째, 본 연구의 대상이 되는 공기업 구성원은 에너지 분야의 특정 시장형 공기업에 종사하고 있는 자로 설정되었다는 점에서 전체 공공조직

구성원들의 적응수행과 직무몰입, 다양성 인식 간의 관계로 일반화하기에는 어렵다. 이에 후속 연구에서는 중앙 및 지방 행정기관, 준정부, 기타공공기관 등 보다 다양한 공공조직의 구성원들을 대상으로 기관 유형별 비교 조사할 수 있는 연구가 시행될 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 주요 변인인 적응수행, 직무몰입, 다양성 인식을 연구수행을 한계로 인하여 동일 시점에 측정하였다는 점에 동일방법편의의 오류 가능성을 배제하기 어렵다. 이에 후속연구에서는 적응수행과 직무몰입, 다양성 인식의 분명한 선후관계를 설정한 뒤 각개 일정한 시점의 간격을 두고 자료를 취합하기 위한 시도가 이어져야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 횡단조사로 수행된 정태적 시점의 설문조사에 의해 분석한 결과라는 점에서 실제 적응수행 역량이 증가함에 따라 직무몰입도 동일하게 증가하는지에 대한 종단적 차원에서의 결과를 제시할 수 없었다. 이러한 결과는 한 개인 연구자가 수행하기에는 규모가 방대한 조사로서, 공기업 관련 정부기관이 주도적으로 적응수행 및 다양성 인식의 중요성을 인식하고, 이와 관련한 패널조사 시행을 제언한다.

넷째, 본 연구는 표본대상의 제약으로 인하여 연구결과를 일반화하기에는 한계가 존재한다. 대표적으로 본 연구의 표본집단의 성비의 경우 남성 위주(75.6%)의 응답자로 구성되어 연구결과가 성비에 따른 편향된 결과로서 풀이될 가능성이 있기 때문이다. 이에, 후속연구에서는 각 공기업 구성원들의 기본적 특성변인에 대해 대상자 특성별 편향효과를 최소화하기 위해 균등한 조사대상자를 표집할 필요가 있다.

끝으로 본 연구는 공기업 구성원들의 인식조사를 바탕으로 한 양적연구에 초점을 맞추어 수행되었기 때문에 조직 내 연구주제와 관련된 생산문서, 데이터 수집 및 분석, 직급별 심층 인터뷰 등과 같은 질적 연구방법도 추가적으로 병행할 필요성이 있을 것으로 생각된다.

추후 연구에서는 위와 같은 본 연구의 한계점을 보완하여 공공조직 구성원들의 적응수행과 직무몰입 그리고 다양성 연구 분야에서 보다 진전된 연구수행과 유의미한 결과를 도출할 수 있기를 기대한다.

참 고 문 헌

〈국내논문〉

강영순(2012). “개인-환경적합성과 직무수행간의 차별적 영향관계와 일가치감의 매개효과”, 인적자원관리연구, 19 (4), 75-98.

구은정(2022). “다원주의 관점으로 재고찰한 공정과 정의: 형평 대 평등”, 경제와사회, (133), 108-135.

구주영(2020). “조직문화와 직무몰입이 재난안전관리 분야 공무원의 성과에 미치는 영향: 조직공정성의 조절효과를 중심으로”, 행정논총, 58 (1), 109-138.

금동일, 임준형(2021). “정부조직의 혁신문화와 공무원의 직무몰입이 재난관리성과에 미치는 영향”, 한국인사행정학회보, 20 (1), 149-178.

김경태, 박현주, 정홍상(2016). “임파워링 리더십과 직무몰입, 혁신행동, 직무성과 간의 인과적 관계에 대한 실증연구: 대구광역시 일선 소방공무원을 대상으로”, 한국행정논집, 28 (3), 517-538.

김미희, 백승익(2017). “업무 특성과 개인 성격의 적합도가 팀 구성원의 능동적인 행동에 미치는 영향에 대한 연구: 다차항 회귀분석을 이용하여”, 2017년 경영정보관련 춘계통합학술대회, 552-567.

김상숙(2021). “공기업 조직 구성원의 다양성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 다양성 감수성의 조절효과를 중심으로”, 한국사회와 행정연구, 32 (1), 157-180.

김성종(2019). “심리적 자본이 공기업 종사자의 직무수행에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지, 19 (1), 293-303.

김응재, 유태용(2012). “정서지능과 적응수행 간의 관계: 자기효능감의 매개효과와 변화리더십과 조직혁신풍토의 조절효과”, 한국

심리학회지: 산업 및 조직, 25 (1) 239-263.
김재영(2021). “공공기관에서 진성 리더십이 구성원의 적응수행에 미치는 영향: 관계적 에너지와 조절초점의 조절된 매개효과”, 울산대학교 일반대학원 박사학위논문.
김지혜, 이수영(2017). “인적 다양성과 조직성과의 선형 및 비선형 관계에 대한 연구: 공기업을 중심으로”, 한국행정학보, 51 (4), 121-147.
김진희(2012). “인사제도의 내재화, 직무몰입, 역할피로 및 이직의도와의 관계에 대한 연구”, 노동정책연구, 12 (3), 119-145.
김태경, 이정은(2018). “호텔 종사원의 일과 여가 균형, 직무몰입 및 직무만족, 생활만족, 사회적지지 간의 구조적 관계”, 동북아관광연구, 14 (4), 193-215.
나성일, 이인재(2018). “호텔 종업원의 심리적 자본 및 변화준비성이 직무의 적응수행에 미치는 영향”, 관광레저연구, 30 (2), 117-136.
민영, 양윤재, 윤태웅, 김지형(2022). “대학의 인적 다양성과 다양성 풍토 인식이 학생 구성원의 다양성 수용도와 조직 만족도에 미치는 영향”, 다문화사회연구, 15 (1), 79-113.
박노윤(2011). “직무열의의 선행요인과 효과”, 경영교육연구, 26 (5), 543-573.
박영민(2015). “지방공무원의 직무몰입 요인에 관한 연구: 전산직렬 공무원들의 소득창출 업무 추진 사례를 중심으로”, 현대사회와 행정, 25 (1), 31-56.
박정민, 최도림, 이순호(2020). “다양성 관리가 인식된 성과와 조직몰입에 미치는 영향: 국책연구기관을 중심으로”, 한국콘텐츠학회논문지, 20 (2), 626-635.
서향희(2021). “변혁적 리더십이 일반직 공무원의 직무태도에 미치는 영향: 긍정적-부정적 정서의 매개효과를 중심으로”, 학습자중심교과교육연구, 21 (15), 1-18.

석강훈, 조태수(2017). “스키리조트 종사자에 대한 상사지원이 직무만족, 직무몰입, 고객관계에 미치는 영향”, 한국사회체육학회지, (70), 35-48.

송창욱, 이웅, 박상혁(2022). “공공 조직의 인적자원 다양성 관리 전략 연구”, 차세대융합기술학회논문지, 6 (4), 686-692.

신영숙(2010). “주도성 및 상사의 지원과 직무몰입의 관계에서 경력계획 실천행동의 역할”, 고려대학교 대학원 박사학위 논문.

안선민(2016). “다양성관리가 공기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국인사행정학회보, 15 (3), 233-268.

안선민, 오민지, 이수영(2017). “다양성, 연봉제, 그리고 이직의 관계에 대한 연구: 공공기관을 중심으로”, 한국행정학보, 51 (3), 193-224.

안영선(2022). “워라밸이 교육행정직 공무원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향 분석: 인천광역시교육청을 중심으로”, 한국교원대학교 교육정책전문대학원 석사학위 논문.

양연희, 이상철(2018). “공공기관 조직 구성원의 회복탄력성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 공기업과 준정부기관을 중심으로”, 지방정부연구, 21 (4), 57-80.

여영현, 차재권, 김혜정(2020). “공기업 정책과 시장: 지방공기업 사업영역을 중심으로”, 한국지방공기업학회보, 16 (1), 1-24.

오아라, 김성환(2016). “직무요구-자원과 혁신행동의 관계에서 직무열의의 매개효과에 관한 연구”, 경영컨설팅연구, 16 (4), 1-17.

우윤석(2021). “공공관리 패러다임의 변화가 공기업에 미치는 시사점: NPM, NPG 그리고 NPS를 중심으로”, LHI Journal, 12 (3), 1-10.

유은혜, 김명옥(2015). “비서직종사자의 일과 생활의 균형(WLB)이 정서적 몰입, 직무몰입 및 주관적 경력성공에 미치는 영향”, 비서·사무경영연구, 24 (1), 51-74.

원구환, 류숙원, 김상윤(2008). “공기업 유형별 조직몰입 영향요인 비교연구”, 한국조직학회보, 5 (3), 29-63.

이용재, 김주현(2022). “공공과 민간 사회복지종사자 전문성 인식차이와 직무몰입·직무성과”, 한국콘텐츠학회논문지, 22 (1), 505-515.

이용재, 박종희(2020). 사회복지종사자에 대한 상사지원과 조직지원이 직무몰입과 직무성과에 미치는 영향. 한국사회와 자원봉사연구, (창간호), 57-77.

이화상, 정진철(2015). “일과 삶 균형 프로그램 필요성 지각이 직무몰입, 도움행동, 지각된 경력영향에 미치는 효과와 조직후원인식의 조절효과”, 산업경제연구, 28 (6), 2743-2765.

임태조, 이현응(2021). “밀레니얼 세대의 직무몰입 영향요인 연구”, 차세대컨버전스정보서비스기술논문지, 10 (2), 205-217.

전무경, 임효빈(2022). “상사의 임파워링 리더십과 부하의 창의적 직무몰입: 내재적 동기의 매개효과와 인지적 유연성의 조절된 매개효과”, 인적자원개발연구, 25 (2), 121-160.

정동섭(2018). “사회적 기업 구성원들의 일 가치감과 직무몰입에 대한 연구: 심리적 소유의식과 직무열의를 중심으로”, 기업경영리뷰, 9 (4), 1-18.

정의영, 한태영(2016). “조직 내 유머행동이 개인의 적응수행과 팀원 적응수행 기여에 미치는 영향에서 직무탈진의 매개효과”, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 29 (3), 465-489.

정홍준, 유병홍(2015). “성과주의와 지각된 서비스성과: 업무과부화, 대인관계 스트레스, 공공서비스동기의 조절적 매개효과”, 조직과 인사관리연구, 39 (1), 177-216.

조명성, 임재호(2021). “중앙행정기관과 지방자치단체, 공기업 운영 특성에 관한 비교 연구”, 주택도시연구, 11 (3), 137-167.

조상미, 안소영, 윤조현(2021). “다양성 특성은 어떠한 경로로 이직의도에 영향을 미치는가?: 소속감 및 다양성 조직풍토 인식의

매개 및 조절효과를 중심으로", 한국사회복지학회 학술대회 자료집, 1583-1584.
조윤형, 최우재(2021). "학습전략과 적응수행: 긍정심리자본과 조직공정성의 영향력", 인사조직연구, 29 (2), 1-33.
주대진(2010). "농촌지도공무원의 직무몰입과 직무특성, 조직풍토, 역할모호성 및 전문성의 인과적 관계", 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
주영경, 김명소(2020)."조직 내 다양성 신념의 선행 및 결과변인에 관한 연구", 한국심리학회지: 산업 및 조직, 33 (3), 319-351.
천길창, 송해덕(2021). "공공기관 직원의 학습목표지향성이 조직시민행동에 미치는 영향: 직무몰입과 조직몰입의 매개효과", 역량개발학습연구, 16 (3), 135-157.
하동현(2017). "항공사승무원의 진정성 리더십이 긍정적 감정, 희망, 직무몰입 및 혁신행동에 미치는 영향", 호텔경영학연구, 26 (8), 243-262.
하영자(2005). "공무원의 동기변인과 자기조절학습 수행력을 이용한 온라인 직무교육의 만족도, 성취도 및 직무몰입 수준의 예측", 이화여자대학교 대학원 박사학위 논문.

〈국외문헌〉

Allworth, E., & Hesketh, B.(1999). "Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance", International Journal of Selection and Assessment, 7 (2), 97-111.
Anand, R., & Winters, M. F.(2008). "A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present", Academy of Management Learning & Education, 7 (3), 356-372.
Anglim, J., Sojo, V., Ashford, L. J., Newman, A., & Marty, A. (2019).

"Predicting employee attitudes to workplace diversity from personality, values, and cognitive ability", Journal of Research in Personality, 83, 103865. (Online publication only. DOI: 10.1016/j.jrp.2019.103865).

Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W.(2013). "Performance adaption", Journal of Management, 40 (1), 48-99.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J.(1997). "Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research", Human Performance, 10 (2), 99-109.

Burkard, A. W., Boticki, M. A., & Madson, M. B.(2002). "Workplace discrimination, prejudice, and diversity measurement: a review of instrumentation", Journal of Career Assessment, 10 (3), 343-361.

Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P.(2012). "Adaptive performance: a new scale to measure individual performance in organizations", Canadian Journal of Administrative Sciences, 29, 280-293.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E.(2011). "Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance", Personnel Psychology, 64 (1), 89-136.

Chung, Y. B., & Harmon, L. W.(1999). "Assessment of perceived occupational opportunity for Black Americans", Journal of Career Assessment, 7 (1), 45-62.

Gonzalez, J. A., & Zamanian, A.(2015). "Diversity in organizations", In: James D. Wright, International Encyclopedia of The Socia & Behavioral Sciences, 2nd edition, 6, 595-600.

Gorostiaga, A., Balluerka, N., & Rdriguez-Lopez, A.(2022).

"Assessment of adaptive performance and its role as a moderator of the relationship between person-organization fit and organizational citizenship behaviors", Psicothema, 34 (1), 84-94.

Goyal, S., & Shrivastava, S.(2013). "Organizational diversity climate: review of models and measurement", Journal of Business Management & Social Sciences Research, 2 (5), 1-8.

Hegarty, W. H., & Dalton, D. R.(1995). "Development and psychometric properties of the organizational diversity inventory(ODI)", Educational and Psychological Measurement, 55 (6), 1047-1052.

James, K., Lovato, C., & Cropanzano, R.(1994). "Correlational and known-group comparison validation of a workplace prejudice/discrimination inventory", Journal of Applied Social Psychology, 24 (17), 1573-1592.

Kanungo, R. N.(1982). "Measurement of job and work involvement", Journal of Applied Psychology, 67 (3), 341-349.

Kahn, W. A.(1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", The Academy of Management Journal, 33 (4), 692-724.

Kline, T. J.(2005). "*Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*", Sage Publications.

Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K.(2022). "Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development", The International Journal of Human Resource Management, 1-26. (Online publication only. DOI: 10.1080/09585192.2022.2032265).

Larkey, L. K.(1996). "The development and validation of the workforce diversity questionnaire: an instrument to assess interactions in diverse workgroups", Managment Communication Quarterly, 9 (3), 296-337.

Lodahl, T. M., & Kejner, M.(1965). "The definition and measurement of job involvement", Journal of Applied Psychology, 49 (1), 24-33.

Macey, W. H., & Schneider, B.(2008). "The meaning of employee engagement", Industrial and Organizational Psychology, 1, 3-30.

Milliken, F. J., & Martins, L. L.(1996). "Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", The Academy of Management Review, 21 (2), 402-433.

Montei, M. S., Adams, G. A., & Eggers, L. M.(1996). "Validity of scores on the attitudes toward diversity scale(ATDS)", Educational and Psychological Measurement, 56 (2), 293-303.

Mumford, M. D., Baughman, W. A., Threlfall, K. V., Uhlman, C. E., & Costanza, D. P.(1993). "Personality, adaptability, and performance: Performance on well-defined problem solving tasks", Human Performance, 6 (3), 241-285.

Ohunakin, F., Adenini, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I.(2019). "The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation", Business: Theory and Practice, 20, 93-102.

Ployhart, R., & Bliese, P.(2006). "Individual adaptability(I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences,

and measurement of individual differences in adaptability", Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research, 6, 3-39.

Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W.(2002). "Perdicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability", Human Performance, 15 (4), 299-323.

Rana, S., Ahmed, I., & Shahzadi, D.(2021). "Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies", Management Research Review(Ahead-of-print). (DOI: 10.1108/MRR-10-2020-0663).

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.(2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", Journal of Organizational Behaivor, 25, 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M.(2006). "The measurement of work enagagement with a short questionnaire: A cross-national study", Educational and Psychological Measurement, 66 (4), 701-716.

Tavakol, M., & Wetzel, A.(2020). "Factor analysis: a means for theory and instrument development in support of construct validity", International Journal of Medical Education, 11, 245-247.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A.(1998). "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research", Research in Organizational Behavior, 20, 77-140.

〈부 록〉 설 문 지

「공기업 조직 구성원의 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향」 연구
(다양성 인식의 조절효과를 중심으로)
- 설 문 조 사 -

안녕하십니까?
바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 주셔서 감사합니다.
저는 현재 서울대학교 행정대학원에서 공기업정책학을 전공하고 있으며, 본 설문은 「공기업 조직 구성원의 적응수행이 직무몰입에 미치는 영향」에 관한 연구의 기초자료로 활용하기 위한 것입니다.
귀하께서 응답해 주신 본 설문의 내용은 익명으로 통계 처리되며, 설문결과는 연구의 목적으로만 사용됨을 약속드립니다.
격무로 바쁘신 가운데 본 설문에 응해주셔서 대단히 감사드리며, 솔직하고 성의 있는 답변을 부탁드립니다.
감사합니다.

- 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 육종석 -

《응답요령》

1. 각 설문항목에 정답이 있는 것이 아닙니다.
   너무 오래 생각하기보다는 문항을 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 바탕으로 솔직하게 응답하시면 됩니다.
2. 일반적으로 바람직하다고 생각되는 것을 의식적으로 대답하려 하기보다는, 귀하의 직무 경험을 토대로 실제 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답해 주십시오.
3. 기타 설문에 관하여 의문사항이 있을 경우에는 연구자에게 문의 바랍니다.

1. 다음 문항은 귀하가 공기업 조직 구성원으로서 조직의 환경적 변화에 대해 대처하는 역량의 수준을 묻는 질문입니다. 정답은 없으니 잘 읽어보시고, 귀하의 상황에 가장 일치한다고 생각하는 곳에 'V'표 해주세요.

순번	창의성	전혀 아님	⇦	보통이다	⇨	매우 그럼
1	나는 기존에 제안된 아이디어를 거부하고 새로운 혁신적 대안을 제시하는 것을 주저하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 부서 사람들은 내가 새로운 문제해결 방법을 제시할 것으로 기대한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 혁신적 대안을 생각하기 위하여 다양한 원천/유형의 정보들을 가용한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 새로운 문제해결방법을 고안하기 위하여 새로운 도구나 방법을 사용한다.	①	②	③	④	⑤
순번	위기대처능력	전혀 아님	⇦	보통이다	⇨	매우 그럼
5	나는 신속하게 대응해야 할 상황에서 빠르게 움직이는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 문제해결을 위한 대안을 신속하게 행동으로 옮긴다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 문제해결 상황에서 가능한 모든 대안을 빠르게 생각하고, 가장 최적의 대안을 찾아낸다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 새로운 환경에서도 적응을 위해 나의 업무를 쉽게 재조정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
순번	대인관계 적응성	전혀 아님	⇦	보통이다	⇨	매우 그럼
9	나의 모든 상대부서들과 우호적 관계를 맺는 것은 나의 업무효율성 향상에 중요한 요인이다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 타 부서 직원들과의 상호작용을 수행하기 위해 그들의 생각과 관점을 이해하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 다른 사람들과 보다 원활히 협력하기 위하여 업무 진행과 관련된 새로운 방법을 배우고자 한다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 다른 사람과 업무해야 할 경우 기꺼이 나의 태도를 그들에 맞게 적응시킬 수 있다.	①	②	③	④	⑤

순번	훈련의 노력	전혀 아님	⇦	보통 이다	⇨	매우 그럼
13	나는 나의 기본역량을 증진시키기 위해 업무 외 환경에서 정기적인 교육훈련을 이수한다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 업무능력 향상을 위해 나의 업무와 관련한 최근의 혁신적 사례들을 탐색한다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 나의 성과를 향상시키기 위한 모든 기회들을 지속적으로 탐색한다.(교육훈련, 동료토론 등)	①	②	③	④	⑤
16	나는 가능하다면 나의 개인사를 뒤로 하더라도 업무와 관련된 모든 프로젝트, 약속 등을 지키려 노력한다.	①	②	③	④	⑤
순번	업무스트레스 관리	전혀 아님	⇦	보통 이다	⇨	매우 그럼
17	나는 다수, 혹은 중대한 의사결정을 해야 할 때 침착함을 유지한다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 문제해결이 필요할 때 업무상 동료와 침착한 토론을 나눈다.	①	②	③	④	⑤
19	다수의 자기통제력이 부족한 동료들은 나에게 조언을 구하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음 문항은 귀하가 공기업 조직 구성원으로서 직무에 대해 갖는 애착, 중요성, 책임감 등을 묻는 질문입니다. 잘 읽어보시고, 귀하의 상황에 가장 일치한다고 생각하는 곳에 'V'표 해 주세요.

순번	직무애착 및 중요성	전혀 아님	⇦	보통 이다	⇨	매우 그럼
20	나의 개인적 목표들은 대부분 직무와 연관되어 있다.	①	②	③	④	⑤
21	나는 나의 시간의 대부분을 나의 직무에 할애하고 있다.	①	②	③	④	⑤
22	내 인생에서 일어난 가장 중요한 것들은 내 직무와 관련되어 있다.	①	②	③	④	⑤
23	인생에서 자신의 직무는 중요하게 여겨져야 한다.	①	②	③	④	⑤
24	내 직무는 나의 능력을 활용할 수 있는 기회라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

순번	직무애착 및 중요성	전혀 아님	⇦	보통 이다	⇨	매우 그럼
25	나는 나의 직무 속에서 즐거움과 행복을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
26	나는 여가시간보다 일을 할 때가 더 재미있다.	①	②	③	④	⑤
27	나는 나의 직무에 상당히 몰두하고 있으며, 관심사의 대부분은 직무로부터 나온다.	①	②	③	④	⑤
28	나의 직무는 나의 삶과 떼려야 뗄 수 없는 관계이다.	①	②	③	④	⑤
순번	직무책임감	전혀 아님	⇦	보통 이다	⇨	매우 그럼
29	나는 내가 한 직무에 대해 기꺼이 책임을 진다.	①	②	③	④	⑤
30	나는 공동업무에서 동료들의 일도 떠맡아야 한다.	①	②	③	④	⑤
31	나의 업무처리는 동료나 고객의 요구를 해결하는데 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
32	나는 동료나 고객이 무엇을 원하는지 잘 알고자 하며, 그들을 만족시키려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음 문항은 귀하가 근무하고 있는 공기업 조직 내의 인력구성에 대한 다양성 분포를 묻는 질문입니다. 정답은 없으니, 귀하의 생각에 가장 일치한다고 생각하는 곳에 'V'표 해 주세요.

순번	다양성 인식	전혀 아님	⇦		보통 이다	⇨		매우 그럼
33	나는 우리 부서 구성원들의 남녀 성비가 균등한 편이라고 인식한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
34	나는 우리 부서 구성원들의 연령대가 다양하게 분포되어 있다고 인식한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
35	나는 우리 부서 구성원들의 학력이 다양하게 분포되어 있고 인식한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
36	나는 우리 부서 구성원들이 다양한 입직경로를 통해 입사했다고 인식한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
37	나는 우리 부서 구성원들이 저마다 다양한 가치관(신념)을 지니고 있다고 인식한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

4. 다음 문항은 귀하의 인구사회학적 특성 및 업무환경 특성을 묻는 질문입니다. 귀하에게 해당하는 곳에 'V'표 해 주세요.

1) 귀하의 성별은?

① 남성 ② 여성

2) 귀하의 연령대는?

① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3) 귀하의 최종학력은?

① 고등학교 졸업 이하 ② 초대졸(전문대졸) ③ 대졸(일반대졸)

④ 대학원 재학 이상

4) 귀하의 현 근무지는?

① 본사 ② 사업소(지사)

5) 귀하의 근속년수는? (공기업 재직기간만을 포함)

① 5년 미만 ② 5-10년 미만 ③ 10-20년 미만 ④ 20년 이상

6) 귀하의 상사가 지니고 있는 리더십 역량의 수준은?

① 매우 낮다 ② 낮은 편이다 ③ 보통이다 ④ 높은 편이다

⑤ 매우 높다

7) 귀하의 상사가 귀하의 업무상황에서 제공하는 물질·심리적 지원의 수준은?

① 매우 낮다 ② 낮은 편이다 ③ 보통이다 ④ 높은 편이다

⑤ 매우 높다

8) 귀하의 일-생활 균형(워라밸)의 정도는?

① 매우 불균형하다　② 불균형한 편이다　③ 보통이다

④ 균형적인 편이다　⑤ 매우 균형적이다

- 설문에 응해주셔서 대단히 감사드립니다. -

Abstract

A Study on the Effect of the Adaptive Performance of Public Enterprise Members on Job Engagement: The Moderating Effect of Diversity Perception

JongSuk Yuk
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School
of Public Administration
Seoul National University

Since the launch of the new government, innovation to improve the productivity and efficiency of public institutions has been emphasized more than ever. In this public policy environment, this study set adaptive performance capabilities that have recently emerged in the field of human resource management as independent variables and classified them into creativity, crisis response ability, interpersonal adaptability, training effort, and work stress management based on previous studies. In addition, the causal relationship was analyzed by setting job engagement, a representative performance variable of members of public organizations, as a dependent variable, and the research was conducted by setting the level of diversity perception of

members of public organizations as a moderating variable.

This study conducted a survey of members of a specific market-type public corporation in the energy sector who seek a relatively higher level of marketability and management efficiency than other types of public institutions, and an empirical study was conducted based on this. Through this study, the following practical implications and policy implications could be derived.

First, it was found that the adaptive performance of members of public corporations was a variable that had a significant effect on job engagement. In other words, their adaptive performance capabilities act as a mechanism to improve job engagement, and in particular, creativity, interpersonal adaptation, training efforts, and management of work stress act as factors that increase individual job immersion and ultimately improve organizational performance. This suggests that organizational efforts are urgently needed to enhance motivation in terms of communication disconnection and self-development caused by organizational rigidity problems and departmental selfishness of public enterprises. In addition, reflecting work stress healing functions such as professional psychological counseling and treatment in human resource management policies within the organization can be an alternative to improving their adaptive performance.

Second, the fact that the intensity of job responsibility varies depending on the number of years of service of members of public corporations, the leadership of their bosses, and the level of support of their bosses also has great implications for organizational management. According to the analysis, the level of job responsibility was higher in members with long service years than in members with relatively short service years, and the level of job responsibility was also higher in members who perceived that the boss's leadership

and support for subordinates were high. This raises the need to form a corporate culture that internalizes the sense of ownership and calling for members of the MZ generation. In addition, it can be said that it is a research result that supports the importance of comprehensive leadership education such as communication skills and interpersonal techniques from the stage of fostering beginner managers.

Third, a variable called diversity perception, which is important in terms of organization's workforce composition today, was used and analyzed as a moderating variable, but as there is no statistically significant moderating effect, it proves that the level of job engagement of members of public corporations does not actually depend on the degree of diversity they perceive. Through this, it can be judged that the moderating effect on diversity perception and the causal relationship with job engagement for members of public corporations have not yet reached the level of general discussion, suggesting the need for further research to determine the effect of diversity perception.

However, it is necessary to pay attention to the following limitations in interpreting the results of this study. It is difficult to generalize the subject of this study to all public organizations in that it has been set as a member of a specific market-type public corporation. In addition, it is difficult to rule out the possibility of errors in the same method convenience in that major variables were measured at the same time due to limitations in research conduct. In addition, since this study was analyzed by a survey from a static point of view as a cross-sectional survey, there is a limitation in that it is not possible to present longitudinal results on whether job engagement increases as actual adaptive performance capabilities

increase. Therefore, in future studies, academic attention will be needed to supplement the above limitations to derive more advanced research and meaningful results in the fields of adaptive performance, job engagement, and diversity research to present positive implications for the effectiveness of public organizations.

Keywords: adaptive performance, job engagement, diversity
Student Number: 2022-21266