



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

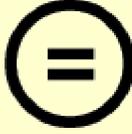
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



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](#)

공기업정책학 석사 학위논문

인적자원관리에 대한 인식이  
직무태도에 미치는 영향  
- 대한적십자사 직원을 중심으로 -

2023년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

박 상 규

인적자원관리에 대한 인식이  
직무태도에 미치는 영향  
- 대한적십자사 직원을 중심으로 -

지도교수 전 영 한

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함  
2023년 3월

서울대학교 행정대학원  
공기업정책학과  
박 상 규

박상규의 석사 학위논문을 인준함  
2023년 6월

위 원 장                나 종 민                (인)

부위원장                우 지 숙                (인)

위      원                전 영 한                (인)

## 국 문 초 록

본 연구는 인적자원관리에 대한 공기업 구성원의 인식이 직무태도에 미치는 영향을 분석, 효과적인 인적자원관리 전략을 수립하기 위한 정책방향 및 처방적 시사점을 도출하고자 하였다. 이를 위해 교육훈련, 근무평가, 보직관리, 승진제도 등의 네 가지 인적자원관리 요소를 독립변수로 하고 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 하는 연구모형을 설정, 대한적십자사 직원들을 대상으로 한 설문조사 결과를 토대로 본 연구에서 설정한 모형과 이에 필요한 변수들 간의 유의미한 관계가 있는지를 구체적으로 분석하였다.

분석결과와 시사점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상관관계 분석결과, 인적자원관리가 직무만족 및 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 조직의 성과향상을 위한 공기업의 경영전략적 차원에서 인적자원관리 제도를 활용할 유인이 충분하다는 것을 보여준다.

둘째, 회귀분석 결과 인적자원관리의 구성요소 중 교육훈련과 보직관리가 다른 요소들에 비해 직무만족 및 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 이 두 요소를 적극 활용할 경우 결국 조직의 성과 측면에서도 보다 향상된 결과를 얻을 수 있음을 시사한다. 즉, 구성원의 경력개발, 전문성 확보 등에 도움이 되는 실효성 있는 교육훈련을 제공하고, 교육훈련을 통해 향상된 자신의 역량을 지속적으로 발휘할 수 있도록 보직관리가 합리적으로 운영된다면 이는 구성원들의 직무만족 및 조직몰입은 물론 나아가 조직의 성과 향상에도 기여할 수 있을 것이다.

셋째, 인적자원관리의 요소 중 근무평가, 승진제도는 직무만족 및 조직몰입에 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났는데, 이는 근무평가 및 승진제도의 운영에 대해 구성원들의 불신이나 불만 등이 잠재되어 있음을 보여준다. 따라서 종합적이고 체계적인 절차를 통해 개인의 노력, 업무성과, 책임수준 등에 따른 공정한 평가를 받을 수 있도록 근무평가 시스템을 개선할 필요가 있으며, 승진에 있어서는 적정성 및 공정성, 투

명성 확보 등 제도의 합리적 운영과 관련한 준비를 철저히 할 필요가 있다.

다만, 본 연구는 다음과 같은 한계 및 향후과제를 가지고 있다. 첫째, 연구대상의 범위가 대한적십자사 직원으로 한정되어 있어 결과의 일반화에 한계가 있는 바, 향후 연구에서는 타 기관에 대한 자료를 토대로 본 연구에서 설정한 가설의 타당성 여부도 검증해본다면 연구의 객관성을 높일 수 있을 것이라 생각된다. 둘째, 본 연구는 동일한 시점에 자기보고식(self-report) 설문을 통해 두 개 이상의 변수를 측정했다는 점에서 측정변수 간 상관관계가 왜곡되어 나타나는 동일방법편의(common method bias)의 문제로부터 자유로울 수 없다는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 응답자의 자기보고식 설문뿐만 아니라 예비조사 및 면접조사 등의 방식을 통해 이를 극복할 필요가 있다. 마지막으로 본 연구는 조직구성원들의 인식조사를 통한 양적연구에 초점을 맞춘 관계로 향후 심도 있는 질적 연구의 보완이 필요하다. 즉, 조직에 대한 문서자료 수집 및 분석, 관계자의 심층 인터뷰 등을 통한 질적 연구도 함께 진행되면 연구문제에 대한 보다 심층적인 이해가 가능할 것이다.

**주요어** : 인적자원관리, 직무만족, 조직몰입

**학 번** : 2022-20378

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
1. 연구의 배경 .....	1
2. 연구의 목적 및 필요성 .....	3
제 2 절 연구의 대상 및 범위 .....	4
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 .....	5
제 1 절 직무만족 .....	5
1. 직무만족의 개념 .....	5
2. 직무만족의 중요성 .....	6
제 2 절 조직몰입 .....	7
1. 조직몰입의 개념 .....	7
2. 조직몰입의 중요성 .....	9
제 3 절 인적자원관리 .....	10
1. 인적자원관리의 개념 .....	10
2. 인적자원관리의 구성요소 .....	11
3. 대한적십자사의 인적자원관리 .....	14
제 4 절 선행연구 검토 및 가설설정 .....	19
1. 인적자원관리와 직무만족 .....	19
2. 인적자원관리와 조직몰입 .....	20
제 3 장 연구설계 .....	22
제 1 절 연구모형 .....	22
제 2 절 변수의 정의 및 측정 .....	23
1. 종속변수: 직무만족 .....	23

2. 종속변수: 조직몰입 .....	23
3. 독립변수: 인적자원관리 .....	24
4. 통제변수 .....	25
제 3 절 연구대상 및 자료수집 .....	26
제 4 절 분석방법 .....	26
제 4 장 연구결과 .....	28
제 1 절 연구대상의 인구통계학적 특성 분석 .....	28
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석 .....	29
1. 독립변수의 타당성 및 신뢰도 분석 .....	30
2. 종속변수의 타당성 및 신뢰도 분석 .....	31
제 3 절 기술통계 분석 .....	32
제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증 ....	33
1. 연령에 따른 변수의 차이 검증 .....	33
2. 성별에 따른 변수의 차이 검증 .....	36
3. 소속기관에 따른 변수의 차이 검증 .....	37
4. 계급에 따른 변수의 차이 검증 .....	39
제 5 절 변수들 간의 상관관계 분석 .....	43
제 6 절 가설검증 .....	44
1. 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향 .....	44
2. 인적자원관리에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향 .....	45
제 5 장 결론 .....	47
제 1 절 연구결과 요약 및 시사점 .....	47
1. 연구결과 요약 .....	47
2. 연구의 의의 및 시사점 .....	50
제 2 절 연구의 한계 및 향후과제 .....	51
참고문헌 .....	54

## 표 목 차

[표 2-1] 직무만족의 정의 .....	6
[표 2-2] 직무만족의 중요성 .....	7
[표 2-3] 조직몰입의 구성요소 .....	8
[표 2-4] 조직몰입의 중요성 .....	9
[표 2-5] 인적자원관리의 구성요소 .....	11
[표 2-6] 대한적십자사 직원 분류 및 직급, 계급 구분표 .....	16
[표 2-7] 대한적십자사 계급별 승진제도 .....	18
[표 3-1] 종속변수(직무만족)에 대한 조작적 정의 .....	23
[표 3-2] 종속변수(조직몰입)에 대한 조작적 정의 .....	24
[표 3-3] 독립변수(인적자원관리 인식)에 대한 조작적 정의 .....	25
[표 3-4] 통제변수(인구통계학적 특성)에 대한 조작적 정의 .....	26
[표 4-1] 연구대상의 인구통계학적 특성 .....	28
[표 4-2] 독립변수 요인분석 및 신뢰도 분석 .....	30
[표 4-3] 종속변수 요인분석 및 신뢰도 분석 .....	31
[표 4-4] 변수들의 기술통계 .....	32
[표 4-5] 연령에 따른 각 변수의 차이 .....	35
[표 4-6] 성별에 따른 각 변수의 차이 .....	36
[표 4-7] 소속기관에 따른 각 변수의 차이 .....	38
[표 4-8] 계급에 따른 각 변수의 차이 .....	41
[표 4-9] 변수 간 상관관계 .....	43
[표 4-10] 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향 .....	45
[표 4-11] 인적자원관리에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향 .....	46
[표 5-1] 연구가설 검증결과 .....	49

## 그림 목 차

[그림 2-1] 대한적십자사의 직원기본연수 체계 .....	14
[그림 3-1] 연구모형 .....	22

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

### 1. 연구의 배경

급격한 대내외의 환경변화로 인해 오늘날의 기업들은 이중고를 겪고 있다. 불확실한 경영환경이라는 외부변화는 기업들을 무한경쟁 속 생존의 위기로 내몰았다. 내부변화, 특히 구성원들의 조직에 대한 충성심 약화는 생존을 우려하고 있는 기업들에게 더 깊은 고민을 안겨주었다. 이러한 변화 속에서 기업들은 생존 및 경쟁력의 원천을 인적자원에서 찾고 있다. 조직이 직면한 위기를 극복할 수 있는 방안을 강구하고 실제로 행하는 주체인 '사람', 즉 구성원들의 의욕과 열정을 최대한 끌어내는 것을 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있는 대안으로 인식하기 때문이다. 외부환경이 급변하고 내부 구성원들의 다양성이 증대되어가는 요즘의 시대에 구성원들의 열정과 몰입을 촉발하고 나아가 지속적인 성과를 창출할 수 있다는 점에서 인적자원의 관리가 더욱 중요해진 것이다.

이러한 사정은 공공부문도 다르지 않다. 공공서비스의 공급 및 공익목표의 실현 등 다양한 측면에서 국민에게 중요한 영향을 끼치고 있는 공기업의 인적자원관리 역시 사기업의 그것과 마찬가지로 중요하다. 공기업을 둘러싼 수많은 이슈들이 소속 구성원들에게 심각한 악영향을 끼치고 있다는 점을 고려하면, 오히려 공기업의 인적자원관리가 더욱 중요하다고 해도 과언이 아니다. 기관의 지방이전에 따른 생활환경의 변화, 비정규직의 정규직화에 따른 갈등과 혼란, 공기업 부정여론 확산에 따른 심리적 위축 등이 구성원들의 사기저하는 물론 직무와 조직에 대한 몰입을 감소시키고 있기 때문이다. 이는 공기업의 핵심자원인 구성원들의 높은 직무만족과 조직몰입을 유인할 수 있는 효과적인 인적자원관리 방안

을 모색할 필요성이 더욱 커지고 있음을 의미한다.

공기업이든 사기업이든 결국 그 조직의 성과를 최대로 높이기 위해서는 구성원들의 의식과 태도를 긍정적인 방향으로 유도하려는 노력이 중요하다. 인적자원관리는 바로 이 구성원들의 의식과 태도를 결정짓는 중요한 영향요인 중의 하나로, 조직발전에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 구성원들의 직무태도를 어떻게 형성시키고 변화시킬 것인가 하는 것이 인적자원관리의 중요한 과제인 것이다. 그렇다면 인적자원관리의 차원에서 구체적으로 어떻게 구성원들의 직무태도를 긍정적인 방향으로 유도할 수 있을 것인가. 사람을 관리하기 위해서는 무엇보다 먼저 ‘사람’을 이해하고 그들이 인식하는 관점을 고려하여 변화의 방향을 찾을 필요가 있다. 즉, 설계된 제도와 같은 인적자원관리 그 자체보다 그것을 바라보는 구성원들의 인식이 중요하다. 제도 그 자체보다는 그에 대한 인식적 평가가 구성원들의 태도 및 행동과 보다 밀접한 관련을 지니고 있기 때문이다(Den Hartog, Boselie, & Paauwe 2004: 601).

인적자원관리의 가장 직접적인 목표는 말 그대로 인적자원, 즉 조직의 구성원임에도 불구하고 인적자원관리에 대한 기존의 연구들은 개인보다 조직 차원의 성과, 즉 거시적 수준의 종속변수에 편중되어 온 경향이 있다. 인적자원관리가 조직의 재무적 성과에 미치는 영향을 다룬 연구들(예: 김종관·배상림 2006, 배종석·사정혜 2003)이 그러하다. 아울러 기존의 연구들은 주로 민간부문을 대상으로 이루어진 관계로 공공부문의 인적자원관리에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 이는 조직의 존재이유부터 남다른 공기업의 특수성으로 인해 인적자원관리의 중요성이 상대적으로 도외시 되고 있기 때문이다. 그러나 인적자원관리는 조직구성원의 몰입·충성심·직무성적 등 다양한 조직행태와 직·간접적인 연관성을 가지고 있기 때문에 공공부문에서도 이에 대한 연구의 중요성은 상당히 크다. 이에 본 연구에서는 인적자원관리에 대한 공기업 구성원의 인식이 직무태도에 미치는 영향을 살펴봄으로써 효과적인 인적자원관리 전략을 수립하기 위한 정책방향 및 처방적 시사점을 도출하고자 한다.

## 2. 연구의 목적 및 필요성

본 연구의 목적은 인적자원관리의 제 변수들, 즉 교육훈련, 근무평가, 보직관리, 승진제도 등에 대한 공기업 구성원의 인식을 통해 통합적인 관점에서 이들 변수들이 직무태도에 어떠한 영향을 미치는지 분석하는데 있다. 본 연구는 인적자원관리의 차원에서 공기업 구성원의 직무태도, 즉 직무만족과 조직몰입을 높이기 위한 구체적인 처방적 함의를 제공할 수 있다는 점에서 그 중요성이 인정될 수 있으며, 기존의 연구동향에 비추어 본 연구가 지니는 차별성은 다음과 같다.

### 1) 인적자원관리에 대한 구성원의 인식적 평가에 주목

대부분의 기존연구들은 설계된 제도, 즉 인적자원관리 그 자체의 평가를 통한 인적자원관리 측정에 치우쳐 있다. 이는 제도의 직접적인 대상이 되는 조직구성원의 인지적·심리적 측면을 간과했다는 점에서 타당성이 결여되어 있다. 동일하게 설계된 하나의 제도를 두고도 구성원들이 이를 어떻게 인식하느냐에 따라 그 결과는 달라질 수 있기 때문이다. 즉, 구성원들이 각기 다른 경험, 가치관, 기대를 지니기 때문에 동일한 인적자원관리를 두고 개인에 따라 다르게 해석될 수 있으며 이에 따라 구성원의 행동에도 상이한 영향을 미치게 되는 것이다(Den Hartog et al., 2004: 601). 이에 본 연구는 구성원들이 직접 경험하고 인식하는 인적자원관리에 주목, 인적자원관리에 대한 개인의 주관적인 인식적 평가가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 실질적인 영향을 분석하고자 한다.

### 2) 인적자원관리의 개인 차원의 영향에 주목

인적자원관리에 대한 기존의 연구들은 개인보다 조직 차원의 성과, 즉 거시적 수준의 종속변수에 편중되어 온 경향이 있다. 그러나 조직과 구성원의 관계에 대한 심층적 이해를 위해서는 하위 분석수준에서 보다 많은 연구가 요구된다는 점에서(강성춘·박지성·박호환, 2011: 74) 보다 근접한 종속변수로서 조직구성원의 태도나 행동에 대한 인적자원관리의 영

향을 분석할 필요가 있다. 더욱이 공기업은 수익성과 더불어 공공성 역시 함께 추구해야 하는 특수한 조직으로서 민간부문에서 다뤄온 재무적 지표와 같은 조직 차원의 성과만을 측정하는 것은 적합하지 않다. 이윤의 극대화를 목표로 하는 사기업은 일반적으로 조직 전체의 성과 극대화를 위한 직무 중심의 인적자원관리에 초점을 두고 있기 때문이다. 이에 본 연구는 공기업의 인적자원관리가 그 직접적인 대상인 구성원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 대상 및 범위

본 연구의 범위를 내용적, 공간적, 그리고 시간적 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 내용적 측면에서 본 연구는 공기업의 인적자원관리에 대한 구성원의 인식이 직무만족 및 조직몰입 등 직무태도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 둘째, 공간적 측면에서 본 연구는 대한적십자사 직원을 대상으로 한다. 대한적십자사는 대한적십자사 조직법에 의거하여 설립된 비영리 특수법인으로, 「공공기관 운영에 관한 법률」 제 4조에 따라 기타공공기관으로 분류된다. 셋째, 본 연구의 시간적 범위는 2022년 1년간이다.

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

### 제 1 절 직무만족

#### 1. 직무만족의 개념

직무만족은 조직구성원의 생산성이 기술이나 기능에만 달려있는 것이 아니라, 직업에 대한 태도나 감정에 크게 영향을 받는다는 인식 때문에 직무에 대한 태도 중에서도 가장 오랫동안 연구되어 왔다(양창삼, 1994). 직무만족에 대해 최초로 연구를 진행한 Hoppock(1935)은 직무만족을 조직구성원이 느끼는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태라고 정의하였으며, Porter & Lawler(1968)는 직무만족에 대해 구성원들이 실제로 받은 보상이 받을 것으로 생각했던 보상의 수준을 초과하는 정도에 따른 상태라고 정의하면서, 여기에 보상의 수준이 기대에 미치지 못하게 되면 직무에 대해 불만족의 상태가 된다고 하였다. 또한 Locke(1976)는 직무만족을 직무평가로 생기는 구성원 자신의 긍정적인 상태라고 정의하면서 내적 관찰과정을 통해 파악될 수 있는 정서적 반응이라고 하였다.

국내학자들의 경우 신유근(1997)은 직무만족을 직무에 대해 가지는 태도의 하나로서 한 개인의 직무 수행 시 발생하는 긍정적인 정서라고 정의하였으며, 임우순·소영일(1997)은 직무만족에 대해 개인이 맡은 직무내용, 근무환경, 임금 그리고 직장동료들과의 관계 등 직무와 관련된 모든 것들로부터 느끼는 만족감이라고 정의하였다. 또한 유민봉·임도빈(2016)은 직무만족을 직무 자체 내지는 직무를 구성하는 여러 요소에 대해서 얼마나 ‘호뭇하게’, ‘흡족하게’ 또는 ‘우호적’으로 느끼고 있는지에 대한 마음상태라고 하였다.

이와 같이 직무만족의 개념은 학자들마다 다양하게 정의되고 있으며 이를 정리하면 <표2-1>과 같다.

**<표2-1> 직무만족의 정의**

학자	정의
Hoppock (1935)	구성원이 느끼는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태
Porter & Lawler(1968)	구성원들이 실제로 받은 보상이 받을 것으로 생각했던 보상의 수준을 초과하는 정도
Locke (1976)	구성원이 자신의 직무나 직무경험을 평가하고 그에 대한 결과에서 얻을 수 있는 유쾌하고 긍정적인 상태
신유근 (1997)	한 개인의 직무수행 시 발생하는 긍정적이고 즐거운 정서
임우순· 소영일(1997)	개인이 맡은 직무내용, 근무환경, 임금 그리고 직장동료들과의 관계 등 직무와 관련된 모든 것들로부터 느끼는 만족감
유민봉· 임도빈(2016)	구성원이 직무를 구성하는 내용이나 직무 자체에 대해 느끼는 흡족한, 흐뭇한 또는 우호적인 마음상태

이러한 선행연구들의 정의를 종합하여, 본 연구에서는 직무만족을 “조직구성원 개개인의 직무자체 또는 주위의 환경과 관련하여 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 그리고 태도나 신념 등의 수준이나 차원에 따라 느끼는 만족의 정도”(김정민, 2004)라고 정의하고자 한다.

## 2. 직무만족의 중요성

조직에서 자신의 직무에 만족하는 사람은 직무수행에 있어 긍정적인 태도를 가지는 반면, 그렇지 못한 사람은 부정적인 태도를 가지게 된다(이상원, 2004). 조직구성원이 본인의 직무에 대해 만족하는 태도를 가질수록 직무수행에 긍정적인 영향을 미치는 것은 물론 나아가 조직성과까지 향상될 수 있다는 점에서 직무만족은 매우 중요하다. 즉, 구성원이 직무에 어느 정도 만족하느냐는 구성원 개인에게 뿐만 아니라 조직 차원의 측면에서도 중요한 것이다. 구성원이 직무에 불만족을 느끼게 되면 구성원 상호간의 갈등은 물론 업무수행에 대한 불편함, 능률저하 등을 가져

오기 때문이다. <표2-2>는 직무만족의 중요성을 개인 및 조직차원에서 정리한 것이다.

<표2-2> 직무만족의 중요성

구분	직무만족의 중요성
개인차원	정신건강 및 신체적 건강, 삶의 가치판단 기준
조직차원	구성원의 성취감, 원만한 대인관계, 직무생활에 대한 긍정적인 감정

\* 출처: 신유근(2005) 재인용

직무만족은 결국 자신의 직무경험에 대해 평가한 결과가 즐겁고 긍정적인 정서적 반응으로 나타나는 것으로서 직무수행 의욕의 원동력이 된다는 점에서 개인차원과 조직차원에서 중요한 역할을 한다.

## 제 2 절 조직몰입

### 1. 조직몰입의 개념

조직몰입은 구성원의 직무성과에 직접적인 영향을 미쳐 조직의 성과를 향상시키는 기능을 수행하기 때문에 직무태도의 중요한 변수로 다루어지고 있다. 1960년대부터 많은 학자들이 조직몰입에 대해 연구해왔으나 학자에 따라 개념적으로 정의가 조금씩 차이가 있고 일관된 보편적 정의는 없다. Becker(1960)는 개인이 조직에 대한 시간적, 물질적 투자 때문에 매몰비용이나 기회비용과 같은 관점에서 조직에 지대한 관심을 가지고 어떤 행위를 지속하려는 현상으로 조직몰입을 정의하였고, Sheldon(1971)은 조직몰입을 개인을 조직과 연결시키는 구성원의 동일성 태도라고 정의하였으며, Buchanan(1974)은 조직몰입에 대해 조직과 구성원간의 연대감을 느끼는 상태라고 정의하였다. 또한 Mowday(1979)는 조

직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 헌신과 충성의사, 조직의 구성원으로 남아있으려는 강한 욕구라고 조직몰입을 정의하였다. 이처럼 조직몰입은 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있지만, 대체로 구성원들의 조직에 대한 심리적 애착으로 인해 나타나는 개인과 조직의 가치관의 동일시, 조직에 남아있으려는 의지 등의 성향으로 정리할 수 있다.

조직몰입은 몇 개의 하위개념들로 구성되어 있는데, 이 구성요소 또한 조직몰입의 정의와 마찬가지로 학자들마다 조직몰입을 어떤 관점에서 보느냐에 따라 다르게 제시되고 있다. <표2-3>은 조직몰입의 구성요소에 대한 다양한 의견을 정리한 것이다.

**<표2-3> 조직몰입의 구성요소**

학자	구성요소	내용
Kanter (1968)	지속적 몰입	조직에 남아 계속 헌신하려는 몰입
	응집적 몰입	조직 내 사회적인 관계형성에 대한 애착의 몰입
	통제적 몰입	바람직한 방향으로 행위와 규범을 형성하려는 조직규범에 대한 애착의 몰입
Steers (1977)	소극적 몰입	소극적이고 약한 애착적 몰입
	적극적 몰입	조직목표에 대해 구체적인 노력으로 행동하려는 몰입
Meyer & Allen (1991)	정서적 몰입	조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 몰입
	지속적 몰입	조직을 떠날 때 발생할 수 있는 비용으로 인한 몰입
	규범적 몰입	조직에 대해 가지는 의무감 및 충성심으로 형성되는 몰입

조직몰입에 대해 가장 많이 활용되고 있는 Meyer & Allen(1991)의 연구에 따르면 조직몰입은 크게 정서적 몰입, 지속적 몰입, 그리고 규범적 몰입의 세 가지로 구분할 수 있다. 정서적 몰입은 구성원이 소속된 조직에 대하여 만족감, 자부심, 충성심 등을 느끼는 정서적인 애착과 조직의 목표 및 가치를 수용하고 조직목표 달성에 동참하려는 심리적인 상태를,

지속적 몰입은 본인이 속한 조직을 이탈하려는 경우 경제적, 사회적 지위 유지와 관련된 비용 면에서 손해를 보기 때문에 남고자 하는 것을 말한다. 그리고 규범적 몰입은 구성원이 조직에 대해 느끼는 도덕적 의무감으로 인해 조직이 자신에게 부여한 임무를 충실히 수행하고자 하는 내재적 가치관을 말한다.

본 연구에서는 Meyer & Allen이 제시한 상기 조직몰입의 구성요소 중 이론적·실증적 차원에서 타당성과 신뢰성이 충분히 검증된(김계욱·김용민, 2015) 정서적 몰입의 개념을 중심으로 조직몰입을 “조직에 대해 가지는 일체감과 소속감 등 조직에 대한 정서적 애착”(Buchanan, 1974)으로 정의하고자 한다.

## 2. 조직몰입의 중요성

최근 조직몰입이 일과 삶의 균형, 이른바 워라밸의 붕괴 및 직무소진, 스트레스 증가 등의 부정적 영향을 불러일으킬 수 있음을 지적하는 연구들이 증가하고 있다. 그러나 높은 수준의 조직몰입은 근로의 질을 향상시킬 뿐만 아니라 조직의 생산성 및 효과성 제고에도 기여할 수 있다는 점에서 조직몰입은 구성원 개인적 차원과 조직적 차원 모두에서 여전히 중요한 의미를 갖는다. 즉, 구성원의 높은 조직몰입은 결근·태만 등의 반생산적 업무행동을 완화시켜 직무성과에 긍정적인 영향을 미치고, 직무성과의 향상은 곧 조직성과의 향상으로 직결된다는 점에서 조직몰입은 매우 중요한 것이다. <표2-4>는 조직몰입의 중요성을 개인 및 조직차원에서 정리한 것이다.

**<표2-4> 조직몰입의 중요성**

구분	조직몰입의 중요성
개인차원	직무노력 및 조직시민행동 강화, 반생산적 업무행동(결근·과실·태만 등) 및 이직의도 완화
조직차원	구성원의 직무성과, 조직 경쟁력 강화 및 조직성과(생산성, 효과성) 향상

## 제 3 절 인적자원관리

### 1. 인적자원관리의 개념

인적자원관리는 조직경쟁력을 확보하기 위해 가장 중요한 요인 중의 하나라는 점에서 그간 조직관리 분야의 핵심적인 연구주제로 다루어져왔다. 인적자원관리의 정의는 학자마다 조금씩 차이가 있지만 일반적으로 조직구성원이 자발적으로 조직의 목적달성에 적극적으로 기여하도록 함으로써 조직의 발전과 개인의 발전 및 안정을 이루도록 하며, 조직에서의 사람을 다루는 철학과 그것을 실현하는 제도 및 기술의 체계라고 정의할 수 있다(권인호·김영일·이희자, 2014).

초기의 인적자원관리는 단순히 직원의 인적사항을 기록한 문서를 보관하고 필요할 때 그것을 꺼내 쓰던 원시적 단계였다. 그러나 점차 개별적 인사기능들이 합리화되고 체계적으로 자리잡아감에 따라 인사관리(Personal Administration: PA), 인적자원관리(Human Resource Management: HRM), 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management: SHRM)의 단계로 발전되었다(배종석, 1999). 전략적 인적자원관리는 조직의 경쟁 환경이 심화됨에 따라 전략적 관리가 주목받게 되면서 등장한 개념인데, 조직의 전략과 인적자원관리 간의 적합성을 강조하는 것이 특징이다. 이는 인사관리의 개별기능인 선발, 교육, 평가, 보상 등을 독립적으로 하지 않고 조직의 전략을 중심으로 전체적으로 조화를 유지하면서 조직목표와 연계시킨다는 뜻이고, 더 나아가 조직의 리더로부터 말단에 이르는 모든 인적자원을 통제하고 지원하는 형태로 관리한다는 것을 의미한다(임창희, 2014). 즉, 과거에는 인사기능이 단지 조직 전략 실행을 위한 보조적 수단에 머물렀으나 전략적 인적자원관리는 인적자원의 핵심역량을 최대한 활용함으로써 조직전략과 인적자원관리를 동시에 고려하는 것이다(이진규, 2014).

본 연구에서는 이러한 전략적 인적자원관리의 관점에서 인적자원관리가 그 직접적인 대상인 조직구성원에게 미치는 영향에 초점을 두고 분석을

전개하고자 한다.

## 2. 인적자원관리의 구성요소

인적자원관리의 구성요소는 학자들마다 조금씩 차이가 있고 조직의 특성과 상황에 따라 달라질 수 있다. 이는 인적자원관리가 인적자원과 관련된 모든 활동, 즉 조직이 목표 달성을 위해 필요한 인력을 채용하면서부터 퇴직에 이르기까지 행하는 전체의 활동으로서 해당 범위가 매우 넓고 다양하기 때문이다. <표2-5>는 인적자원관리의 구성요소에 대한 학자들의 다양한 의견을 정리한 것이다.

<표2-5> 인적자원관리의 구성요소

학자	구성요소
Delery & Doty(1996)	내부경력관리, 직무설계, 공식적 교육프로그램, 평가제도, 이윤분배제도, 고충처리절차, 고용안정
Youndt et al. (1996)	채용, 교육·훈련, 직무평가, 보상
Pfeffer (1998)	채용, 고용안정, 교육·훈련, 보상 지위격차 해소, 참여적 직무설계, 정보공유
Moynihan et al. (2002)	채용, 교육·훈련, 참여, 성과급과 성과평가
Gong et al. (2010)	채용, 적극적 참여, 교육·훈련, 성과 기반 보상, 경력개발 및 성과평가, 내부 프로모션
Jensen et al. (2013)	채용, 교육·훈련, 경력개발, 성과관리, 보상, 정보공유, 고용안정
Patel et al. (2013)	참여, 교육·훈련, 배치, 평가, 고용안정, 인센티브 보상
나병선·송건섭 (2013)	교육·훈련, 직무평가, 보상, 커뮤니케이션, 상사리더십, 직무스트레스

이렇듯 인적자원관리는 여러 요소들로 구성되어 다양한 측면에서 접근이 가능하나, 본 연구에서는 최근 인적자원관리에서 강조되고 있는 네 가지 요인, 즉 교육훈련, 근무평가, 보직관리, 승진제도를 중심으로 분석

을 전개하고자 한다.

### 1) 교육훈련

교육훈련은 조직구성원의 지식, 기술, 태도, 가치관 등의 변화를 통해 직무 및 조직성과를 증진시키기 위한 학습활동으로서, 구성원의 역량을 향상시키기 위한 노력의 일환으로 강조되는 인적자원관리의 분야이다. 즉, 구성원의 업무에 필요한 역량과 성과가 교육훈련을 통해 제고된다고 볼 수 있다. 또한 구성원들은 교육훈련을 통해 새로운 지식과 기능을 습득함으로써 자아발전의 욕구를 충족하게 된다. 교육훈련은 구성원이 업무를 원활히 수행할 수 있도록 하는 조직의 계획된 노력으로서, 이러한 교육훈련을 통해 구성원의 사고와 태도에 변화가 생기고, 성취동기와 근로의욕 등이 증진되어 조직 활성화 촉진에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 점에서 매우 중요하다.

### 2) 근무평가

근무성적 평가, 즉 평정제도는 조직구성원의 근무실적, 업무수행능력, 태도 등을 체계적으로 평가하는 것으로서, 상대적 가치 평가를 통해 구성원의 승진 및 보수 결정 시 자료를 얻고자 하는 인적자원관리의 주요 부문이라고 할 수 있다. 근무평가는 주로 인력의 배치 및 이동, 인력개발, 인력계획 및 인사기능의 타당성 측정, 성과측정 및 보상, 조직개발 및 근로의욕 증진의 목적으로 시행되고 있다(최종태, 2005). 또한 부정적인 평가결과는 직무성과 등이 좋지 않은 직원들에 대한 제재수단의 단서를 제공한다(Ashford & Tsui, 1991)는 점에서 조직의 생산성 향상뿐만 아니라 비용감축의 수단으로도 쓰일 수 있다(Ingraham, 1993). 이러한 근무평가를 통한 조직성과의 향상은 결과적으로 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있는 계기를 마련하여 준다는 점에서 큰 의미를 갖는다.

### 3) 보직관리

보직관리는 인력을 적재적소에 배치하고 필요에 따라 전보 또는 다른

직무로 재배치하는 것을 말하며, 주로 경력개발, 자극 및 동기부여, 갈등 해소, 업무조정 등의 목적으로 운영된다(임창희, 2014). 보직관리는 적재적소의 원칙에 따라 구성원들의 적성을 살리고 잠재능력을 지속적으로 발휘할 수 있도록 운영되어야 한다. 객관적인 기준이나 원칙 없이 자의적인 직무배치가 이루어진다면 구성원들의 불만은 쌓여갈 것이고 그에 따라 그 조직의 비전과 목표는 달성하기 어려워지기 때문이다. 즉, 보직관리는 개인의 능력, 적성 등을 고려한 적재적소에 보직을 부여, 다양한 직무경험을 통해 구성원의 능력을 최대한 발전시키고 이를 통해 직무성과 및 조직성과를 향상시킬 수 있다는 점에서 인적자원관리의 핵심 부문이라고 할 수 있다.

#### 4) 승진제도

승진제도는 조직구성원의 보수와 권한 그리고 책임이 수반되는 신분상의 상승을 일으키는 제도로서, 능력주의 원칙 및 기회부여 원칙 그리고 실적주의 원칙 등에 의거하여 운영된다. 조직 내에서 구성원들은 임금 및 보상 못지않게 또는 그보다도 더 승진제도에 관심이 많다고 할 수 있다. 이는 대부분의 사람들이 승진을 능력의 실증이라고 이해하고 있고 승진에 의한 직위향상은 조직 내에서 뿐만 아니라 다른 사회관계에서도 인정되고 존중되기 때문이다. 승진제도는 이렇듯 구성원의 관점에서 자아실현과 욕구충족을 실현할 수 있는 도구가 되며, 조직의 관점에서는 구성원의 직무수행동기를 유발하고 자기발전노력을 자극하는 수단이 된다. 따라서 인적자원관리의 성공 여부는 바로 이 승진제도의 합리적 운영에 있다고 해도 과언이 아니다(양창삼, 1994).

### 3. 대한적십자사의 인적자원관리

#### 1) 교육훈련

<그림2-1> 대한적십자사의 직원기본연수 체계

과정 구분	신입직원 입문과정	직권역량 강화과정	초급관리자 역량개발과정	중급관리자 역량개발과정	고급관리자 역량개발과정 I	고급관리자 역량개발과정 II	최고관리자 역량개발과정	
교육 대상	신입직원 일반직, 전문직, 기술직, 복합직, 기능직	6급 2년 내 5년 일반직 전문직, 기술직 기능직	5급 4년차 이상 연구원	4급 3년차 이상, 선임연구원	4급 팀장급 1~2년차	3급 3~5년차 팀장, 책임연구원	2급 기관장급 직원	
적십자 이념 및 가치	휴머니타리안 독서토론			휴머니타리안		휴머니타리안 리더십		
직무 전문성	국제적십자운동 이해(기초)		국제적십자운동 이해(심화)					
		국제인도법(기초)	국제인도법(탐구)		국제인도법(심화)			
	관계법규(기초)		법무해설(심화)	안전보건관리				
	인사복무부지						인사노무관리	
	노사협력							
	한국사정이해	최계별 자원관리전략 (우리사 사업방향 및 핵심구현전략)						
	전산업무							
	심계소생술							
	팜크래프팅	고객 관계 관리						
					직무관련 연구과제 발표			
				재무회계(일반)	재무회계(심화)			
인도주의 리더십	의사소통	변화대응	변화대응	의사소통	긍정유연성	갈등해결	의사결정	
	조직문화	갈등해결	긍정유연성	갈등해결	갈등해결	의사결정	위기관리	
	적극성		의사소통	의사결정	의사결정		의사결정관리	

\* 출처: 대한적십자사 연수운영위원회 회의자료(2022)

대한적십자사는 인도주의 소명의식과 핵심역량을 갖춘 Humanitarian<sup>1)</sup>

1) 휴머니타리안(인도주의 활동가): 인간의 존엄성을 최고의 가치로 여기고 인종, 민족, 국가, 종교 등의 차이를 초월하여 인류의 안녕과 복지를 도모하고 실

양성을 위해 다양한 교육훈련 프로그램을 운영하고 있다. 회사 내 인재 개발원의 단체 합숙교육을 중심으로 외부기관 위탁교육, 온라인 사이버 교육 등을 병행하고 있으며, 지속적으로 교과과정을 고도화함으로써 교육훈련의 효과성을 제고하기 위해 노력하고 있다. 특히 조직구성원으로서의 가치공유 및 역량강화를 위해 <그림2-1>과 같이 재직년수 및 직급 등에 따른 기본연수를 체계적으로 운영하고 있다. 아울러 이러한 기본연수의 수료여부 및 성적을 승진심사 시에 자격요건으로 지정하고 전형점수에 반영함으로써 전 직원의 상시적인 역량 향상을 도모하고 있다.

## 2) 근무평가

대한적십자사는 직원의 직무수행능력과 역량을 체계적이고 정기적으로 평가하여 승진, 보직관리, 포상 등 인사관리의 기초자료로 활용하기 위해 근무성적평정을 실시하고 있다. 평가항목은 근무성적, 직무수행능력 및 태도, 적십자인의 자세 등으로 특별한 사정이 없는 한 연2회(4월, 10월) 실시한다. 평정 시에는 피평정자의 직근 상급감독자를 1차 평정자로, 1차 평정자의 직근 상급감독자를 2차 평정자(확인자)로 하여 구분 실시하는 것을 원칙으로 한다. 절대평가 대상인 기관장급 직원을 제외하고는 전 직원에 대해 상대평가를 통해 근무성적 분포비율(우수 3할, 양호 4할, 보통 2할, 미흡 1할)이 준수될 수 있도록 강제배분을 원칙으로 한 평정을 실시하며, 이때 평가의 공정성이 저해되지 않도록 평정자를 대상으로 객관적이고 엄정하게 평정할 것을 주지시키고 있다. 특히 자의적 평정을 방지하기 위해 평정결과가 60% 미만이거나 이전 평정 대비 점수 차가 크게 조정된 직원에 대해서는 평가 사유를 기록하게 하고 있다.

아울러 이러한 하향식 평정제도의 단점을 보완하고 개인의 역량개발 및 인사관리의 참고자료로 활용하기 위해 4급 이상의 모든 직원을 대상으로 다면평가도 시행하고 있다. 평가항목은 리더십, 직무수행역량 등으로 피평가자의 업무유관자 10명 ~ 15명으로 평가단을 구성하여 실시하고 있다. 과거 인사운영에 단순 참고로 활용했던 다면평가 결과가 전보 및 책

---

천하는 사람

임직 보직 부여 등을 위한 인사관리 자료로 활용됨으로써 직무수행과 관련된 직원들과의 협업문화를 조성하는데 중요한 요인으로 작용하고 있다.

### 3) 보직관리

대한적십자사는 구호 및 사회봉사, 혈액수급 및 관리, 공공의료 등 다양한 사업 분야로 인해 <표2-6>와 같이 직종을 세분화하여 다양하게 운영하고 있다.

<표2-6> 대한적십자사 직원 분류 및 직급, 계급 구분표

직렬	직종	직급	계급
1. 별정직원	중앙위원회의 승인을 요하는 자	사무총장	-
2. 일반직원	1. 사무직 2. 교육직	1. 관리사: 1급 내지 4급 간사: 5급 내지 7급 2. 관리사: 1급 내지 4급 간사: 5급 내지 7급	1급 내지 7급
3. 특정직원	1. 의무직 2. 연구직	1. 의사 2. 연구원	단일 호봉제
4. 전문직원	1. 약무직 2. 간호직 3. 보건직 4. 이공직	1. 약사 2. 간호사 3. 의료기사 영양사 환경기사 언어재활사 사회복지사 4. 이공기사	1급 내지 7급
5. 특수경력직원	비상계획담당관	사무직과 같음	일반직원 2급 내지 3급 상당
6. 기술직원	1. 기술직 2. 운수직 3. 생산직	1. 기술원 2. 운전원 3. 생산원	기술1급 내지 기술3급
7. 기능직원	1. 사무보조직 2. 생산직 3. 기타 기능직 4. 간호보조직	1. 사무보조원 2. 생산원 3. 기능원, 장례지도사 4. 간호조무사	단일 호봉제

\* 출처: 대한적십자사 직원운영규정

이 중 전문직, 특정직을 제외한 일반 직원들은 동일 보직 장기근무로 인한 업무의 침체를 방지하고, 직원 각자의 기회균등을 위하여 직무 전문성을 저해하지 않는 범위 내에서 순환보직을 실시하고 있다. 보직관리는 기본적으로 인사관리시행규칙 및 인사관리지침을 근거로 운영되며 경력, 자격 및 전문지식, 근무기간, 업무 연속성, 연고지 등을 고려하여 적재적소 배치를 원칙으로 하고 있다. 대한적십자사의 소속기관 및 산하 사업장은 전국 각지에 분포되어 있고 일부 사업장은 도심지와 떨어져 있기 때문에 이러한 보직관리의 원칙과 유지는 매우 중요하다. 이에 따라 신입사원의 경우 최초 임용 시 조직적응 및 고충해소를 위해 가급적 연고지 배치를 우선으로 하고 있으며, 인력운영상 필요한 경우 또는 채용권역 내에서 전보조치 할 수 있도록 규정을 두고 있다. 아울러 온라인 고충처리 시스템을 별도로 운영하여 순환보직 및 원거리 전보 등에 따른 인사고충을 해소하기 위해 노력하고 있다.

#### 4) 승진제도

대한적십자사의 승진제도는 근무성적평정, 경력평정, 기타 능력의 실증에 의해 운영되고 있다. 모든 상위 계급으로의 승진은 <표2-7>과 같이 근무성적평정 등을 근거로 승진심사위원회의 심사결과로 하지만 2급 내지 4급으로의 승진은 필기전형 또는 면접전형을 병과하고 있다. 일반적인 승진심사, 즉 서류전형은 직원들의 근무성적평정점수(45%), 경력점수(40%), 교육훈련점수(15%) 등을 근거로 실시된다.

계급별 구체적인 승진제도 운영은 다음과 같다. 첫째, 5·6급 및 기술 1·2급으로의 승진은 동일직종 바로 하위계급 직원의 승진심사 결과에 따라 임용하고, 다만 이때 전형점수가 75점 미만인 자만 제외한다. 둘째, 4급으로의 승진은 시험(일반승진) 또는 심사(특별승진)에 의해 성적순위에 따라 임용한다. 즉, 초급관리자인 4급으로의 승진은 시험(필기 및 면접)을 통한 공개경쟁에 의해 승진기회를 부여하는 것이 원칙이나, 경력이 풍부한 현장 직무 전문가에도 심사승진의 기회를 보장하여 균형 있는

승진을 추구하고 있다. 셋째, 2·3급 직원으로의 승진은 간부직원으로서 종합적인 자질을 갖춘 직원을 선발하는 것으로 승진심사위원회 및 면접전형 결과 성적순위에 따라 임용한다. 이때는 최고(책임)관리자로서의 역량과 전문성을 검증하기 위해 리더십, 경력, 전문분야, 인품, 사에 대한 공헌도 등을 중점적으로 평가한다. 넷째, 최고 간부인 1급 직원으로의 승진은 근무성적평정 및 다면평가, 성과평가, 청렴도, 기타 능력의 실증 등을 다각도로 평가하는 승진심사위원회의 심사를 거쳐 회장의 결재로 최종 확정된다.

<표2-7> 대한적십자사 계급별 승진제도

구분	승진절차	소요 경력년수
1급 승진	승진심사위원회(서류전형, 100점)	21
2급 승진	승진심사위원회(서류전형, 100점)+면접전형(50점)	18
3급 승진		13
4급 승진	승진심사위원회(서류전형, 150점) +필기전형(100점)+면접전형(50점) * 단, 특별승진은 승진심사만으로 결정	8
5급 승진	승진심사위원회(서류전형, 100점)	4
6급 승진		1
기술1급 승진	승진심사위원회(서류전형, 100점)	7
기술2급 승진		1

\* 출처: 대한적십자사 직원운영규정·인사관리시행규칙 재정리

## 제 4 절 선행연구 검토 및 가설설정

### 1. 인적자원관리와 직무만족

인적자원관리를 통한 조직적 지원은 구성원들의 직무만족에 중요한 영향을 준다(Allen, Shore, & Griffeth 2003). 구성원들은 조직적 지원을 조직이 구성원들을 존중하고 가치 있게 여긴다는 표현으로 인식하기 때문이다. 즉, 인적자원관리가 구성원의 가치를 인정하고 향상시키는 방향으로 운영될 경우, 구성원은 이를 조직의 지원으로 인식하고 직무에 대한 만족감, 조직시민행동 등의 긍정적인 태도를 형성하는 것이다.

선행연구들은 인적자원관리가 구성원을 지원하는 성향을 갖고 있거나 구성원에 대한 신뢰를 기반으로 수립·운영되는 경우, 구성원들이 직무에 대해 긍정적인 반응을 느껴 조직성과에 기여할 수 있다는 점을 보여준다. 인적자원관리와 직무만족간의 관계 연구에 대해 메타분석을 실시한 Kooij et al.(2009)는 인적자원관리가 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 주고 있음을 제시하였으며, Mathieu & Farr(1991)은 인적자원관리 요소들이 직무만족에 가장 큰 긍정적 효과를 미친다고 주장하였다. 이에 본 연구에서는 인적자원관리에 대한 구성원의 긍정적인 인식이 직무만족도도 향상시킬 것으로 예상하여 다음과 같이 <가설 1>을 설정하였다. 이때 각각의 인적자원관리 요소별로 관계의 유의성이나 강도가 달리 나타날 것으로 예상된다.

**가설 1. 인적자원관리에 대한 긍정적인 인식은 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

가설 1-1. 교육훈련에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 근무평가에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 보직관리에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 승진제도에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 인적자원관리와 조직몰입

조직은 인적자원관리를 통해 조직구성원에게 투자함으로써 구성원의 조직에 대한 몰입을 촉진하고자 한다. 구성원은 인적자원관리를 자신에 대한 조직의 몰입으로 보고 조직이 자신과 장기적인 사회적 교환(social exchange) 관계<sup>2)</sup>를 형성하고자 한다는 인식을 갖게 된다(Shore & Shore, 1995). 예를 들어 교육훈련 프로그램은 구성원의 역량향상을 위한 조직의 투자와 지원으로 비춰져 조직이 구성원들을 아끼고 존중한다는 신호로 인식될 수 있는 것이다. 이렇듯 인적자원관리를 통해 조직이 구성원에게 좋은 인식을 제공할 경우 구성원은 이에 보답하고자 직무에 대한 책임감, 성과향상을 위한 노력 등의 긍정적인 태도를 형성할 수 있다(김원형, 2005). 즉, 인적자원관리를 통해 조직이 자신에게 몰입하고 있다고 인식할 경우, 구성원 또한 조직에 대한 몰입을 증가시키는 것이다.

인적자원관리가 구성원의 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 많은 경험연구를 통해서도 이미 확인되었다. 시스템적 접근을 통해 인적자원관리 제도가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 연구(예: Gong, Chang, & Cheung 2010)나 개별적인 인적자원관리 요소가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 연구(예: 김기태·조봉순 2008)가 그러하다. 이에 본 연구에서는 인적자원관리에 대한 구성원의 긍정적인 인식이 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같이 <가설 2>를 설정하였다. 이때 각각의 인적자원관리 요소별로 관계의 유의성이나 강도가 달리 나타날 것으로 예상된다.

---

2) 상호 간의 신뢰에 근거하여 혜택을 받는 자는 이에 대한 보답의 의무감을 느끼고 혜택을 베푸는 자는 상대방이 언젠가 그 대가를 지불할 것이라는 기대감을 형성하는 교환관계

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

가설 2-1. 교육훈련에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 근무평가에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 보직관리에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

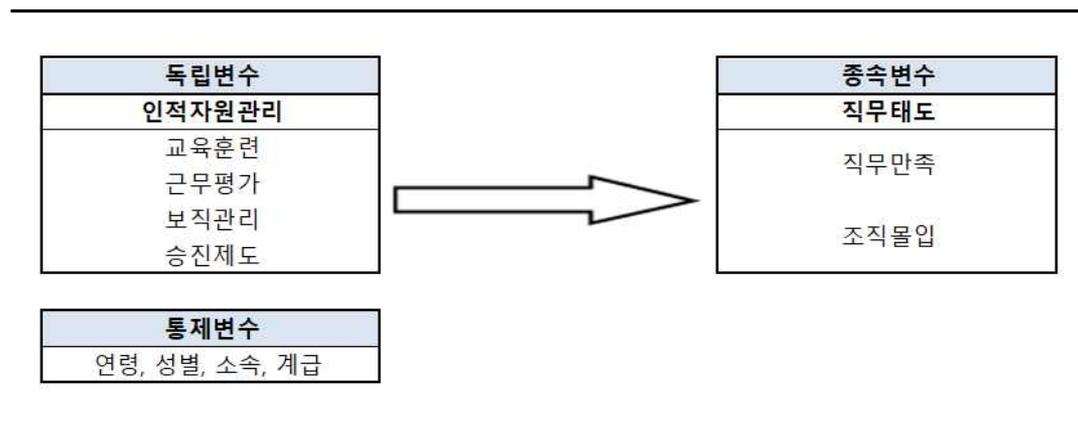
가설 2-4. 승진제도에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

## 제 3 장 연구설계

### 제 1 절 연구모형

본 연구의 목적은 인적자원관리의 세 변수들, 즉 교육훈련, 근무평가, 보직관리, 승진제도 등에 대한 공기업 구성원의 인식을 통해 통합적인 관점에서 이들 변수들이 직무태도에 어떠한 영향을 미치는지 분석하는데 있다. 이에 따라 직무만족과 조직몰입을 종속변수로, 교육훈련, 근무평가, 보직관리, 승진제도 등의 네 가지 인적자원관리 요소를 독립변수로 하는 연구모형을 설계하였고 연령, 성별, 소속, 계급의 개인적 요소를 통제변수로 포함하였다. 연구모형은 <그림3-1>과 같다.

<그림3-1> 연구모형



## 제 2 절 변수의 정의 및 측정

### 1. 종속변수: 직무만족

본 연구에서는 직무만족을 “조직구성원 개개인의 직무자체 또는 주위의 환경과 관련하여 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 그리고 태도나 신념 등의 수준이나 차원에 따라 느끼는 만족의 정도”(김정민, 2004)라고 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Brayfield & Rothe(1951), 이광배(2020)의 설문을 바탕으로 4개 문항을 사용하였고, 모든 문항의 응답은 5점 척도로 구성하였다.

<표3-1> 종속변수(직무만족)에 대한 조작적 정의

종속변수	측정방법(설문)	척도
직무만족	1. 나는 내가 맡은 직무를 수행하면서 성취감을 느낀다. 2. 나는 내가 맡은 직무가 내 자신의 능력개발에도 도움을 준다고 생각한다. 3. 나는 내가 맡은 직무를 열정적으로 수행한다. 4. 나는 전반적으로 현재 수행하고 있는 직무에 만족한다.	5점척도

### 2. 종속변수: 조직몰입

본 연구에서는 Meyer & Allen(1991)이 제시한 조직몰입의 구성요소 중 이론적·실증적 차원에서 타당성과 신뢰성이 충분히 검증된 정서적 몰입의 개념을 중심으로 조직몰입을 “조직에 대해 가지는 일체감과 소속감 등 조직에 대한 정서적 애착”(Buchanan, 1974)으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Meyer & Allen(1991), 김현정(2015)의 설문을 바탕으로 4개 문항을 사용하였고, 모든 문항의 응답은 5점 척도로 구성하였다.

<표3-2> 종속변수(조직몰입)에 대한 조작적 정의

종속변수	측정방법(설문)	척도
조직몰입	1. 나는 우리 회사에서 은퇴할 때까지 근무하기를 원한다. 2. 우리 회사는 내 삶에서 많은 중요한 의미를 갖고 있다. 3. 나는 이 회사의 구성원으로서 계속 남아있기를 희망한다. 4. 나는 이 회사에 감정적으로 애착심을 느낀다.	5점척도

### 3. 독립변수: 인적자원관리

인적자원관리는 여러 요소들로 구성되어 다양한 측면에서 접근이 가능하나, 본 연구에서는 최근 인적자원관리에서 강조되고 있는 교육훈련, 근무평가, 보직관리, 승진제도 네 가지의 요인으로 구성하였다.

교육훈련은 조직구성원의 지식, 기술, 태도, 가치관 등의 변화를 통해 직무 및 조직성과를 증진시키기 위한 학습활동을 말한다. 교육훈련의 효과성 인식을 측정하기 위해 이하영(2017)의 설문을 바탕으로 2개 문항을 사용하였고, 모든 문항의 응답은 5점 척도로 구성하였다.

근무평가는 조직구성원의 근무실적, 업무수행능력, 태도 등을 체계적으로 평가하는 것을 의미한다. 평가기준의 공식성, 공정성 등에 대한 인식을 측정하기 위해 김현정(2015)의 설문을 바탕으로 4개 문항을 사용하였고, 모든 문항의 응답은 5점 척도로 구성하였다.

보직관리는 인력을 적재적소에 배치하고 필요에 따라 전보 또는 다른 직무로 재배치하는 것을 말한다. 직무배치의 적정성 등에 대한 인식을 측정하기 위해 이광승(2016), 김용구(2018)의 설문을 바탕으로 4개 문항을 사용하였고, 모든 문항의 응답은 5점 척도로 구성하였다.

승진제도는 조직구성원의 보수와 권한 그리고 책임이 수반되는 신분상의 상승을 일으키는 제도를 의미한다. 승진제도 운영의 공정성 등에 대한 인식을 측정하기 위해 김현정(2015)의 설문을 바탕으로 4개 문항을 사용하였고, 모든 문항의 응답은 5점 척도로 구성하였다.

<표3-3> 독립변수(인적자원관리 인식)에 대한 조작적 정의

독립변수	측정방법(설문)	척도
교육훈련	1. 우리 회사의 교육프로그램 내용에 대해 만족한다. 2. 우리 회사의 교육훈련 방식에 대해 만족한다.	5점척도
근무평가	1. 평가를 위한 명확한 기준과 방법이 있다. 2. 평가가 매우 공정하게 이루어지고 있다. 3. 공정한 평가를 수행할 수 있도록 평가자 훈련을 충분히 실시한다. 4. 평가기준이 구체적으로 정의되어 있어 누구에게나 동일하게 해석되고 적용된다.	
보직관리	1. 나는 내 역량을 제대로 발휘할 수 있는 적합한 업무에 배치되고 있다. 2. 내 경험에 비추어 볼 때, 한 부서에서의 평균 근무기간은 적당한 수준이다. 3. 우리 회사는 직원의 인사고충 해소를 위해 노력하고 있다. 4. 우리 회사는 인사이동시 본인이 원하는 부서(기관)에 보직을 부여받을 수 있도록 노력하고 있다.	
승진제도	1. 승진기회가 공정하게 부여된다. 2. 승진절차가 공정하게 정립되어 있다. 3. 승진심사 및 시험의 기준이 공정하게 적용된다. 4. 개인의 속성이나 연고와 관계없이 능력과 성과를 중심으로 승진이 이루어진다.	

#### 4. 통제변수

본 연구에서는 많은 선행연구에서 직무만족과 조직몰입에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 확인되어 온 연령, 성별, 소속, 계급 등의 개인적인 요인을 통제하였다.

<표3-4> 통제변수(인구통계학적 특성)에 대한 조작적 정의

통제변수	측정방법(설문)	척도
연령	20대 / 30대 / 40대 / 50대 이상	명목척도
성별	남 / 녀	
소속	일반사업(본사,인재개발원,원폭·사할린지원본부) / 일반사업(지사) / 혈액사업(혈액관리본부) / 혈액사업(혈액원,혈액수혈연구원,혈액검사센터,혈장분획센터) / 병원사업(의료원,병원)	
계급	1급 / 2급 / 3급 / 4급 / 5급 / 6급 / 7급 / 기술1급 / 기술2급 / 기술3급 / 기타(해당사항 없음 등)	

### 제 3 절 연구대상 및 자료수집

본 연구에서는 인적자원관리에 대한 조직구성원의 인식이 직무태도에 미치는 영향을 검증하기 위해 대한적십자사에서 근무하는 전 직원(4,000여명)을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사는 2022년 12월 9일부터 12월 22일까지 2주간 실시되었으며, 사내행정망(인트라넷)을 통한 온라인 자기기입식 설문조사 방식으로 진행되었다. 조사결과 총 961명이 응답하였으며, 수집된 데이터는 부분 응답 및 불성실 응답 없이 모두 유효한 데이터로 확인되어 총 961명의 응답 자료를 최종분석에 활용하였다.

### 제 4 절 분석방법

본 연구에서는 인적자원관리를 독립변수로, 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하는 연구모형을 설정하여 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위해 IBM SPSS Statistics 26 프로그램을 이용하였으며 구체적인 실증분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 연구대상의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 분석에 사용된 변수들에 대해 측정문항들이 타당성을 갖는지 확인하기 위해 직교회전(varimax rotation)방식을 통한 요인분석을 실시하고, 변수들의 신뢰성을 확인하기 위해 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 값을 이용해 신뢰도를 측정하였다. 셋째, 연구대상의 인구통계학적 특성에 따른 변수들에 대한 차이를 확인하기 위해 t-test와 일원배치 분산분석(one-way-ANOVA)을 실시하였고, 유의한 차이를 보이는 변수에 대해서는 Scheffe의 사후검증을 실시하였다. 넷째, 독립변수와 종속변수 간 관계를 규명하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 다섯째, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

## 제 4 장 연구결과

### 제 1 절 연구대상의 인구통계학적 특성 분석

본 연구를 위해 2022년 12월 현재 대한적십자사에 재직 중인 전 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 응답자의 인구통계학적 특성을 정리하면 <표4-1>과 같다.

<표4-1> 연구대상의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도	비율(%)
연령	20대	81	8.4
	30대	289	30.1
	40대	304	31.6
	50대 이상	287	29.9
성별	남	412	42.9
	녀	549	57.1
소속	일반사업(본사,인재개발원,원폭·사할린지원본부)	65	6.8
	일반사업(지사)	104	10.8
	혈액사업(혈액관리본부)	144	15.0
	혈액사업(혈액원,혈액수혈연구원,혈액검사센터,혈장분획센터)	451	46.9
	병원사업(의료원,병원)	197	20.5
계급	1급	6	0.6
	2급	15	1.6
	3급	70	7.3
	4급	282	29.3
	5급	279	29.0
	6급	74	7.7

	7급	95	9.9
	기술1급	34	3.5
	기술2급	7	0.7
	기술3급	6	0.6
	기타	93	9.7
전체		961	100.0

연령의 경우 20대 81명(8.4%), 30대 289명(30.1%), 40대 304명(31.6%), 50대 이상 287명(29.9%)으로 40대가 가장 높은 비율을 보였다. 성별의 경우 남성 412명(42.9%), 여성 549명(57.1%)로 여성이 많은 것으로 나타났다. 소속기관의 경우 일반사업(본사, 인재개발원, 원폭피해자·사할린동포지원본부) 65명(6.8%), 일반사업(지사) 104명(10.8%), 혈액사업(혈액관리본부) 144명(15.0%), 혈액사업(혈액원, 혈액수혈연구원, 혈액검사센터, 혈장분획센터) 451명(46.9%), 병원사업(의료원, 병원) 197명(20.5%)으로 혈액사업(혈액원, 혈액수혈연구원, 혈액검사센터, 혈장분획센터)가 가장 많은 것으로 나타났다. 계급의 경우 1급 6명(0.6%), 2급 15명(1.6%), 3급 70명(7.3%), 4급 282명(29.3%), 5급 279명(29.0%), 6급 74명(7.7%), 7급 95명(9.9%), 기술1급 34명(3.5%), 기술2급 7명(0.7%), 기술3급 6명(0.6%), 기타 93명(9.7%)으로 4급이 가장 높은 비율을 보였다.

## 제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구에서 활용한 설문문항들에 대한 타당성 및 신뢰도 검증을 위해 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석을 위해 주성분 분석(principal components analysis) 방법을 사용하였고, 회전방식의 경우 요인축을 직각으로 회전시키는 직교회전 방식(varimax rotation)을 이용하였다. 아울러 요인분석을 통해 추출된 문항들에 대한 신뢰도 분석을 위해 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ )값을 활용한 내적 일관성을 측정하였다.

## 1. 독립변수의 타당성 및 신뢰도 분석

독립변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 검증결과는 <표4-2>와 같다.

<표4-2> 독립변수 요인분석 및 신뢰도 분석

설문문항	요인			
	1	2	3	4
교육훈련1	.214	.314	.305	<b>.833</b>
교육훈련2	.215	.362	.292	<b>.816</b>
근무평가1	.274	<b>.814</b>	.235	.233
근무평가2	.342	<b>.797</b>	.256	.217
근무평가3	.255	<b>.761</b>	.307	.264
근무평가4	.335	<b>.784</b>	.242	.241
보직관리1	.202	.260	<b>.679</b>	.121
보직관리2	.158	.148	<b>.798</b>	.133
보직관리3	.293	.237	<b>.653</b>	.351
보직관리4	.239	.256	<b>.716</b>	.236
승진제도1	<b>.855</b>	.215	.210	.106
승진제도2	<b>.865</b>	.281	.213	.158
승진제도3	<b>.833</b>	.266	.210	.199
승진제도4	<b>.719</b>	.322	.275	.159
고유값	3.358	3.230	2.698	1.901
분산(%)	23.989	23.073	19.268	13.581
누적(%)	23.989	47.062	66.330	79.911
Cronbach's α	.935	.936	.824	.926

요인분석결과 추출된 요인은 총 4개의 요인으로 구분하였으며, 각각의 요인명은 교육훈련, 근무평가, 보직관리, 승진제도이다. 표본 적합도를 판단하는 KMO 값은 .931로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정결과 근사

카이제곱이 11393.365로 자유도 91일 때, 유의수준 5% 이내에서 유의확률 .000으로 나타나 요인분석을 수행하기에 적합한 것으로 나타났다.

또한 각 요인별 측정항목의 요인분석결과 요인부하량(factor loading)이 0.4 이상의 수치를 보이고 있어 측정항목의 타당성이 충분한 것으로 판단되었다. 신뢰도 분석결과 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 각각의 계수도 모두 0.6보다 높게 나타남으로써 내적 일관성이 있는 항목으로 구성되어 있음을 보여주어 문제없이 분석에 투입하였다.

## 2. 종속변수의 타당성 및 신뢰도 분석

종속변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 검증결과는 <표4-3>와 같다.

<표4-3> 종속변수 요인분석 및 신뢰도 분석

설문문항	요인	
	1	2
직무만족1	.388	.811
직무만족2	.308	.785
직무만족3	.220	.735
직무만족4	.370	.744
조직몰입1	.860	.280
조직몰입2	.823	.379
조직몰입3	.882	.318
조직몰입4	.779	.401
고유값	3.234	2.853
분산(%)	40.420	35.661
누적(%)	40.420	76.081
Cronbach's $\alpha$	.855	.926

요인분석결과 추출된 요인은 총 2개의 요인으로 구분하였으며, 각각의 요인명은 직무만족, 조직몰입이다. 표본 적합도를 판단하는 KMO 값은

.901로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정결과 근사 카이제곱이 5688.024로 자유도 28일 때, 유의수준 5% 이내에서 유의확률 .000으로 나타나 요인분석을 수행하기에 적합한 것으로 나타났다.

또한 각 요인별 측정항목의 요인분석결과 요인부하량(factor loading)이 0.4 이상의 수치를 보이고 있어 측정항목의 타당성이 충분한 것으로 판단되었다. 신뢰도 분석결과 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 각각의 계수도 모두 0.6보다 높게 나타남으로써 내적 일관성이 있는 항목으로 구성되어 있음을 보여주어 문제없이 분석에 투입하였다.

### 제 3 절 기술통계 분석

본 연구의 주요 변수인 인적자원관리에 대한 인식, 직무만족, 조직몰입의 수준을 파악하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 모든 변수는 5점 척도로 측정하였으며, 분석결과는 <표4-4>와 같다.

<표4-4> 변수들의 기술통계

구분		범위	평균	표준편차	왜도	첨도
인적 자원 관리	교육훈련	1-5	2.94	0.99	-0.15	-0.33
	근무평가	1-5	2.84	0.94	0.00	-0.17
	보직관리	1-5	3.04	0.81	-0.24	-0.06
	승진제도	1-5	3.10	0.92	-0.37	-0.03
직무만족		1-5	3.78	0.73	-0.52	0.43
조직몰입		1-5	3.69	0.96	-0.63	0.04

독립변수를 구성하는 교육훈련에 대한 인식은 평균 2.94, 근무평가는 평균 2.84, 보직관리는 평균 3.04, 승진제도는 평균 3.10으로 나타나 교육훈련과 근무평가는 보통인 3점보다 조금 낮고 보직관리와 승진제도는 보통보다 조금 높은 수준임을 확인할 수 있다. 종속변수인 직무만족에 대한

평균은 3.78, 조직몰입에 대한 평균은 3.69로 보통보다 높은 수준으로 나타났다는데 이를 통해 대한적십자사 직원들의 직무만족 및 조직몰입의 수준이 모두 보통 이상으로서 자신의 직무에 만족하는 동시에 조직에 대한 애착과 자긍심을 가지고 있다는 사실을 확인할 수 있다.

한편 자료의 정규성 가정 충족 여부를 판단하기 위해 왜도 및 첨도를 산출하였는데, 모든 변수의 왜도가 절대 값 2 미만, 첨도는 절대 값 7 미만으로 나타나 자료는 정규성 가정을 충족하는 것으로 판단할 수 있다.

## 제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증

본 연구대상의 인구통계학적 특성에 따른 변수들에 대한 차이를 확인하기 위해 t-test 및 일원배치 분산분석(one-way-ANOVA)을 실시하였고, 유의한 차이를 보이는 변수에 대해서는 Scheffe의 사후검증을 실시하였다.

### 1. 연령에 따른 변수의 차이 검증

연구대상의 연령에 따른 변수의 차이 검증결과는 다음의 <표4-5>와 같다. 분석결과, 인적자원관리 인식에 대한 모든 변수 및 직무만족, 조직몰입에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면 교육훈련에 대한 평균값은 50대 이상이 3.22로 가장 높았으며, 다음은 20대(3.07), 40대(2.84), 30대(2.71) 순으로 나타났다. 사후검증결과 20대와 50대 이상이 30대보다 높았다. 근무평가에 대한 평균값은 20대(3.22), 50대 이상(2.99), 30대(2.74), 40대(2.69) 순이었으며, 사후검증결과 20대, 50대 이상이 30대, 40대보다 높았다. 보직관리의 경우 50대 이상의 평균값이 3.25로 가장 높았고, 40대가 3.01, 20대가 2.98, 30대가 2.88로 뒤를 이었다. 사후검증결과 50대 이상이 30대, 40대보다 높았다. 승진제도의 경우 20대의 평균값이 3.40로 가장 높았고, 30대가

3.12로 두 번째로 높았으며, 50대 이상이 3.12, 40대가 2.98로 나타났다. 사후검증결과 20대가 40대보다 높았다. 정리해보면 연령이 높을수록 인적자원관리에 대한 인식이 긍정적인 경향이 있지만, 30대의 경우 인적자원관리의 모든 분야에서 상대적으로 20대보다 낮게 나타남을 확인할 수 있다.

직무만족에 대한 평균값은 50대 이상이 3.97로 가장 높았으며, 다음은 40대(3.82), 20대(3.69), 30대(3.58) 순으로 나타났다. 사후검증결과 50대 이상은 30대, 40대보다 높았으며 40대도 30대보다 높았다. 조직몰입에 대한 평균값은 50대 이상(4.15), 40대(3.76), 30대(3.32), 20대(3.15) 순이었으며, 사후검증결과 50대 이상이 20대, 30대, 40대보다 높았고, 40대도 20대, 30대보다 높았다.

연령이 높을수록 직무만족 및 조직몰입에 대한 평균값이 높지만 인적자원관리 인식에 대한 모든 변수에서 30대가 가장 낮은 평균값을 보이고 있는 점은 인적자원관리에 대한 인식이 입사 초기보다 근속년수가 어느 정도 지난 시점에 긍정적으로 변화하고 있음을 보여준다고 할 수 있다.

<표4-5> 연령에 따른 각 변수의 차이

구분	연령	표본수	평균	표준 편차	t/F	p (사후검증)	
인적 자원 관리	교육 훈련	20대(a)	81	3.07	0.97	15.191	0.000*** (a,d>b)
		30대(b)	289	2.71	1.01		
		40대(c)	304	2.84	0.98		
		50대 이상(d)	287	3.22	0.90		
	근무 평가	20대(a)	81	3.22	0.97	11.047	0.000*** (a,d>b,c)
		30대(b)	289	2.74	0.94		
		40대(c)	304	2.69	0.92		
		50대 이상(d)	287	2.99	0.89		
	보직 관리	20대(a)	81	2.98	0.81	10.439	0.000*** (d>b,c)
		30대(b)	289	2.88	0.86		
		40대(c)	304	3.01	0.75		
		50대 이상(d)	287	3.25	0.76		
	승진 제도	20대(a)	81	3.40	0.76	4.754	0.003** (a>c)
		30대(b)	289	3.12	0.91		
		40대(c)	304	2.98	0.93		
		50대 이상(d)	287	3.12	0.94		
직무만족	20대(a)	81	3.69	0.74	14.855	0.000*** (d>a,b c>b)	
	30대(b)	289	3.58	0.80			
	40대(c)	304	3.82	0.69			
	50대 이상(d)	287	3.97	0.64			
조직몰입	20대(a)	81	3.15	0.99	53.279	0.000*** (d>a,b,c c>a,b)	
	30대(b)	289	3.32	0.96			
	40대(c)	304	3.76	0.92			
	50대 이상(d)	287	4.15	0.74			

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

## 2. 성별에 따른 변수의 차이 검증

연구대상의 성별에 따른 변수의 차이 검증결과는 <표4-6>과 같다. 분석결과, 근무평가 및 조직몰입에서만 통계적으로 유의한 차이가 나타났을 뿐 이를 제외한 나머지 변수에서는 유의한 차이를 보이지 않았다. 단, 모든 변수의 평균값이 남성보다 여성이 낮게 나타난 점이 주목할 만한데 이는 기존의 남성 위주의 조직문화, 경직된 상하관계 등에서 나타나는 상대적인 인식의 차이인 것으로 판단된다.

<표4-6> 성별에 따른 각 변수의 차이

구분		성별	표본수	평균	표준 편차	t/F	p (사후검증)
인적 자원 관리	교육 훈련	남	412	2.99	1.06	1.547	0.122
		녀	549	2.89	0.93		
	근무 평가	남	412	2.93	0.99	2.666	0.008**
		녀	549	2.77	0.89		
	보직 관리	남	412	3.06	0.88	0.648	0.517
		녀	549	3.03	0.74		
	승진 제도	남	412	3.12	0.96	0.598	0.550
		녀	549	3.08	0.89		
직무만족	남	412	3.82	0.76	1.604	0.109	
	녀	549	3.75	0.70			
조직몰입	남	412	3.81	0.96	3.251	0.001**	
	녀	549	3.61	0.95			

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

### 3. 소속기관에 따른 변수의 차이 검증

연구대상의 소속기관에 따른 변수의 차이 검증결과는 다음의 <표4-7>과 같다. 분석결과, 인적자원관리 인식에 대한 모든 변수에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났지만 직무만족, 조직몰입에서는 유의한 차이를 보이지 않았다.

구체적으로 살펴보면 교육훈련에 대한 평균값은 병원이 3.11로 가장 높았으며, 다음은 혈액관리본부(2.97), 혈액원(2.94), 지사(2.75), 본사(2.62) 순으로 나타났다. 사후검증결과 병원이 본사보다 높았다. 근무평가에 대한 평균값은 병원(3.03), 혈액관리본부(2.90), 혈액원(2.83), 지사(2.61), 본사(2.57) 순이었으며, 사후검증결과 병원이 본사, 지사보다 높았다. 보직관리의 경우 병원의 평균값이 3.13로 가장 높았고, 혈액관리본부가 3.08, 혈액원이 2.98, 본사가 2.90, 지사가 2.79로 뒤를 이었다. 사후검증결과 혈액원, 병원이 지사보다 높았다. 승진제도의 경우 병원의 평균값이 3.29로 가장 높았고, 혈액관리본부가 3.09로 두 번째로 높았으며, 본사가 3.07, 혈액원이 3.05, 지사가 2.98로 나타났다.

직무만족에 대한 평균값은 본사가 3.78, 지사가 3.75, 혈액관리본부가 3.80, 혈액원이 3.75, 병원이 3.86으로 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 조직몰입에 대한 평균값은 본사가 3.61, 지사가 3.59, 혈액관리본부가 3.73, 혈액원이 3.72, 병원이 3.69로 역시 유의한 차이를 보이지는 않았다.

인적자원관리에 대한 인식 및 직무만족, 조직몰입 등 모든 변수에서 본사 및 지사가 가장 낮은 평균값을 보이고 있는 점은 대한적십자사 직원들 사이에서 팽배한 일반회계 기관(본사 및 지사) 근무 기피와 연관이 깊다고 할 수 있다. 이는 상대적으로 업무강도가 높고 근무여건이 열악한 일반회계보다 이른바 워라밸이 가능한 혈액·병원회계 기관을 선호하는 현상에서 기인한 것으로, 향후 인적자원관리 전략 수립 시 일반회계 기관 근무에 대한 유인책 마련의 필요성을 보여준다고 할 수 있다.

<표4-7> 소속기관에 따른 각 변수의 차이

구분	소속기관	표본수	평균	표준 편차	t/F	p (사후검증)	
인 적 자 원 관 리	교 육 훈 련	본사 등(a)	65	2.62	1.14	4.137	0.003*** (e>a)
		지사(b)	104	2.75	0.96		
		혈액본부(c)	144	2.97	0.91		
		혈액원 등(d)	451	2.94	0.97		
		병원 등(e)	197	3.11	0.99		
	근 무 평 가	본사 등(a)	65	2.57	0.93	5.241	0.000*** (e>a,b)
		지사(b)	104	2.61	0.95		
		혈액본부(c)	144	2.90	0.98		
		혈액원 등(d)	451	2.83	0.91		
		병원 등(e)	197	3.03	0.92		
	보 직 관 리	본사 등(a)	65	2.90	0.83	3.817	0.004** (e,d>b)
		지사(b)	104	2.79	0.84		
		혈액본부(c)	144	3.08	0.79		
		혈액원 등(d)	451	3.07	0.78		
		병원 등(e)	197	3.13	0.82		
	승 진 제 도	본사 등(a)	65	3.07	0.97	2.802	0.025*
		지사(b)	104	2.98	0.87		
		혈액본부(c)	144	3.09	0.90		
		병원 등(d)	451	3.05	0.94		
		의료원 등(e)	197	3.29	0.87		
직 무 만 족	본사 등(a)	65	3.78	0.91	0.963	0.427	
	지사(b)	104	3.75	0.80			
	혈액본부(c)	144	3.80	0.70			
	혈액원 등(d)	451	3.75	0.69			
	병원 등(e)	197	3.86	0.74			
조 직 몰 입	본사 등(a)	65	3.61	1.02	0.581	0.677	
	지사(b)	104	3.59	1.08			
	혈액본부(c)	144	3.73	0.90			
	혈액원 등(d)	451	3.72	0.94			
	병원 등(e)	197	3.69	0.97			

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

#### 4. 계급에 따른 변수의 차이 검증

연구대상의 연령에 따른 변수의 차이 검증결과는 다음의 <표4-7>과 같다. 분석결과, 인적자원관리 인식에 대한 모든 변수 및 직무만족, 조직몰입에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면 교육훈련에 대한 평균값은 기술3급이 4.42로 가장 높았으며, 다음은 2급(3.57), 1급(3.25), 3급(3.11), 기타(3.10), 7급(2.94), 4급(2.92), 기술1급(2.90), 5급(2.84), 6급(2.75), 기술2급(2.57) 순으로 나타났다. 근무평가에 대한 평균값은 기술3급(4.17), 2급(3.47), 1급(3.29), 7급(3.20), 기타(3.20), 3급(2.99), 기술1급(2.90), 6급(2.75), 5급(2.75), 4급(2.65), 기술2급(2.50) 순이었으며, 사후검증결과 7급이 4급보다 높았다. 보직관리의 경우 기술3급의 평균값이 3.83으로 가장 높았고, 2급이 3.45, 1급이 3.42, 3급이 3.23, 기술1급이 3.15, 기타가 3.14, 7급과 4급이 3.07, 5급이 2.97, 6급이 2.71, 기술2급이 2.36으로 뒤를 이었다. 승진제도의 경우 기술3급의 평균값이 4.04로 가장 높았고, 2급이 3.62로 두 번째로 높았으며, 7급이 3.47, 1급이 3.46, 3급이 3.28, 6급이 3.10, 5급이 3.08, 기술1급이 3.07, 기타가 3.06, 4급이 2.92, 기술2급이 2.39로 나타났다. 사후검증결과 7급이 4급보다 높았다.

직무만족에 대한 평균값은 2급이 4.35로 가장 높았으며, 다음은 기술3급(4.29), 3급(4.15), 1급(4.04), 4급(3.89), 기술1급(3.82), 7급(3.74), 기타(3.66), 5급(3.65), 6급(3.57), 기술2급(3.36) 순으로 나타났다. 사후검증결과 3급은 5급, 6급, 기타보다 높았다. 조직몰입에 대한 평균값은 2급(4.62), 1급(4.54), 3급과 기술3급(4.29), 4급(3.98), 기술1급(3.91), 기타(3.63), 5급(3.43), 7급(3.36), 6급(3.21), 기술2급(2.75) 순이었으며, 사후검증결과 2급과 3급은 5급, 6급, 7급, 기술2급보다 높았고 4급은 5급, 6급, 7급보다 높았으며 마지막으로 3급은 기타보다 높았다.

서술한 연령에 따른 차이와 동일하게 1급, 2급, 3급 등 높은 계급일수록 인적자원관리에 대한 인식 및 직무만족, 조직몰입에 대한 평균값 역시

높은데 이는 계급이 높아질수록 업무에 대한 결정권 및 영향력이 확대되어 직무만족과 조직몰입의 정도가 높아지는 데에서 기인한 것이라고 판단된다. 한편 인적자원관리 인식에 대한 모든 변수에서 4급의 경우 최하위 계급인 7급보다 상대적으로 낮은 평균값을 보이고 있는데 이는 4급 직원이 조직에서 중추적 역할을 수행하는 실무자로서 수행하는 업무량이 많고 그에 따른 책임감 및 주변의 기대치, 스트레스 등이 함께 증가하는 데에서 기인한 것이라고 판단된다.

<표4-8> 계급에 따른 각 변수의 차이

구분	계급	표본수	평균	표준 편차	t/F	p (사후검증)	
인적 자원 관리	교육 훈련	1급(a)	6	3.25	0.61	3.231	0.000***
		2급(b)	15	3.57	0.68		
		3급(c)	70	3.11	0.88		
		4급(d)	282	2.92	0.92		
		5급(e)	279	2.84	1.05		
		6급(f)	74	2.75	1.01		
		7급(g)	95	2.94	0.90		
		기술1급(h)	34	2.90	0.95		
		기술2급(i)	7	2.57	1.06		
		기술3급(j)	6	4.42	0.66		
		기타(k)	93	3.10	1.07		
	근무 평가	1급(a)	6	3.29	0.49	5.977	0.000*** (g>d)
		2급(b)	15	3.47	0.81		
		3급(c)	70	2.99	0.78		
		4급(d)	282	2.65	0.90		
		5급(e)	279	2.75	0.98		
		6급(f)	74	2.75	1.01		
		7급(g)	95	3.20	0.77		
		기술1급(h)	34	2.90	0.96		
		기술2급(i)	7	2.50	0.97		
		기술3급(j)	6	4.17	0.92		
		기타(k)	93	3.05	0.90		
	보직 관리	1급(a)	6	3.42	0.49	3.832	0.000***
		2급(b)	15	3.45	0.74		
		3급(c)	70	3.23	0.78		
		4급(d)	282	3.07	0.76		
		5급(e)	279	2.97	0.83		
		6급(f)	74	2.71	0.80		
		7급(g)	95	3.07	0.77		
		기술1급(h)	34	3.15	0.62		
		기술2급(i)	7	2.36	0.91		
		기술3급(j)	6	3.83	1.32		

		기타(k)	93	3.14	0.85		
	승진 제도	1급(a)	6	3.46	0.84	4.656	0.000*** (g>d)
		2급(b)	15	3.62	0.83		
		3급(c)	70	3.28	0.81		
		4급(d)	282	2.92	0.94		
		5급(e)	279	3.08	0.95		
		6급(f)	74	3.10	0.91		
		7급(g)	95	3.47	0.69		
		기술1급(h)	34	3.07	0.87		
		기술2급(i)	7	2.39	0.80		
		기술3급(j)	6	4.04	0.91		
		기타(k)	93	3.06	0.94		
	직무만족	1급(a)	6	4.04	0.40	6.070	0.000*** (c>e,f,k)
		2급(b)	15	4.35	0.52		
		3급(c)	70	4.15	0.57		
		4급(d)	282	3.89	0.64		
		5급(e)	279	3.65	0.77		
		6급(f)	74	3.57	0.82		
		7급(g)	95	3.74	0.72		
		기술1급(h)	34	3.82	0.68		
		기술2급(i)	7	3.36	0.93		
		기술3급(j)	6	4.29	0.87		
		기타(k)	93	3.66	0.78		
	조직몰입	1급(a)	6	4.54	0.33	15.285	0.000*** (b,c>e,f,g,i d>e,f,g c>k)
		2급(b)	15	4.62	0.42		
		3급(c)	70	4.29	0.62		
		4급(d)	282	3.98	0.81		
		5급(e)	279	3.43	0.98		
		6급(f)	74	3.21	1.00		
		7급(g)	95	3.36	0.97		
		기술1급(h)	34	3.91	0.65		
		기술2급(i)	7	2.75	1.60		
		기술3급(j)	6	4.25	0.92		
		기타(k)	93	3.63	0.97		

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

## 제 5 절 변수들 간의 상관관계 분석

가설검증에 앞서 본 연구의 주요 변수인 인적자원관리에 대한 인식, 직무만족, 조직몰입 간 상관관계를 확인하기 위해 피어슨의 적률상관관계(Pearson's product-moment correlation) 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표4-9>와 같다.

<표4-9> 변수 간 상관관계

변수	교육훈련	근무평가	보직관리	승진제도	직무만족	조직몰입
교육훈련	1					
근무평가	.681***	1				
보직관리	.647***	.648***	1			
승진제도	.530***	.671***	.596***	1		
직무만족	.511***	.442***	.620***	.402***	1	
조직몰입	.482***	.411***	.558***	.352***	.707***	1

\*\*\*  $p < .001$

분석결과, 독립변수 인적자원관리의 하위요소들인 교육훈련( $r=.511$ ,  $p<.001$ ), 근무평가( $r=.442$ ,  $p<.001$ ), 보직관리( $r=.620$ ,  $p<.001$ ), 승진제도( $r=.402$ ,  $p<.001$ )는 종속변수 직무만족과 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 교육훈련( $r=.482$ ,  $p<.001$ ), 근무평가( $r=.411$ ,  $p<.001$ ), 보직관리( $r=.558$ ,  $p<.001$ ), 승진제도( $r=.352$ ,  $p<.001$ )는 종속변수 조직몰입과도 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 독립변수와 종속변수의 상관관계에 있어서는 전반적으로 조직몰입보다 직무만족의 상관계수가 더 크게 나타났다.

## 제 6 절 가설검증

### 1. 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향

인적자원관리에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 독립변수인 인적자원관리에 대한 인식이 종속변수인 직무만족에 미치는 영향을 정확하게 파악하기 위해 통제변수인 연령, 성별, 소속기관, 계급은 더미변환하여 투입하였다.

회귀분석을 위해 우선 종속변수의 자기상관 여부와 독립변수 간 다중공선성을 검토하였다. 종속변수의 자기상관은 Durbin-Watson 지수를 이용하였으며, Durbin-Watson 지수가 1.968로 나타나 독립성 가정에 문제가 없는 것으로 확인되었다. 독립변수 간 다중공선성은 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)를 이용하였고, VIF 지수가 모두 10 미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하였다.

분석결과( $F=89.385$ ,  $p<.001$ ), 교육훈련( $p<.001$ ), 보직관리( $p<.01$ )는 직무만족에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 교육훈련( $B=.134$ ), 보직관리( $B=.024$ )에 대한 인식이 높아질수록 직무만족의 수준이 높아지는 것으로 확인되었다. 표준화 계수의 크기를 비교하면 보직관리( $\beta=.479$ ), 교육훈련( $\beta=.024$ ) 순으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 그러나 근무평가, 승진제도는 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

한편 통제변수 중에서 연령( $p<.001$ ), 소속기관( $p<.01$ ), 계급( $p<.01$ )이 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 연령의 경우 40대-50대 이상은 20대-30대보다 직무만족이 .181만큼 높게 나타났다. 소속기관의 경우 혈액회계 및 병원회계 기관이 일반회계 기관보다 -.128만큼 낮게 나타났으며 계급의 경우 기술1-3급 및 기타가 1-7급보다 -.162만큼 낮게 나타났다.

<표4-10> 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차	베타			공차	VIF
통제변수	연령	.181	.038	.120	4.718	.000***	.924	1.082
	성별	.049	.037	.033	1.303	.193	.945	1.059
	소속	-.128	.049	-.066	-2.621	.009**	.934	1.070
	계급	-.162	.052	-.078	-3.118	.002**	.957	1.045
독립변수	교육훈련	.134	.027	.181	4.993	.000***	.457	2.190
	근무평가	.001	.031	.001	.030	.976	.372	2.690
	보직관리	.435	.033	.479	13.179	.000***	.454	2.202
	승진제도	.024	.028	.030	.858	.391	.486	2.056

F=89.385( $p<.001$ ),  $R^2=.429$ , 수정된  $R^2=.424$ , D-W=1.958

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

## 2. 인적자원관리에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향

인적자원관리에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 독립변수인 인적자원관리에 대한 인식이 종속변수인 조직몰입에 미치는 영향을 정확하게 파악하기 위해 통제변수인 연령, 성별, 소속기관, 계급은 더미변환하여 투입하였다.

회귀분석을 위해 우선 종속변수의 자기상관 여부와 독립변수 간 다중공선성을 검토하였다. 종속변수의 자기상관은 Durbin-Watson 지수를 이용하였으며, Durbin-Watson 지수가 2.053으로 나타나 독립성 가정에 문제가 없는 것으로 확인되었다. 독립변수 간 다중공선성은 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)를 이용하였고, VIF 지수가 모두 10 미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하였다.

분석결과(F=86.568,  $p<.001$ ), 교육훈련( $p<.001$ ), 보직관리( $p<.01$ )는 조직

몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 교육훈련( $B=.165$ ), 보직관리( $B=.444$ )에 대한 인식이 높아질수록 조직몰입의 수준이 높아지는 것으로 확인되었다. 표준화 계수의 크기를 비교하면 보직관리( $\beta=.372$ ), 교육훈련( $\beta=.169$ ) 순으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 그러나 근무평가, 승진제도는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

한편 통제변수 중에서 연령( $p<.001$ ), 성별( $p<.001$ ), 계급( $p<.01$ )이 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 연령의 경우 40대-50대 이상은 20대-30대보다 조직몰입이 .560만큼 높게 나타났다. 성별의 경우 남성이 여성보다 .182만큼 높게 나타났으며 계급의 경우 기술1-3급 및 기타가 1-7급보다 -.179만큼 낮게 나타났다.

<표4-11> 인적자원관리에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준 오차	베타			공차	VIF	
통제변수	연령	.560	.051	.283	11.050	.000***	.924	1.082
	성별	.182	.049	.094	3.688	.000***	.945	1.059
	소속	-.066	.064	-.026	-1.028	.304	.934	1.070
	계급	-.179	.069	-.066	-2.610	.009**	.957	1.045
독립변수	교육훈련	.165	.036	.169	4.628	.000***	.457	2.190
	근무평가	.033	.042	.032	.796	.426	.372	2.690
	보직관리	.444	.044	.372	10.167	.000***	.454	2.202
	승진제도	.039	.037	.038	1.069	.285	.486	2.056

F=86.568( $p<.001$ ),  $R^2=.421$ , 수정된  $R^2=.416$ , D-W=2.053

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

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과 요약 및 시사점

#### 1. 연구결과 요약

본 연구에서는 인적자원관리의 제 변수들, 즉 교육훈련, 근무평가, 보직관리, 승진제도 등에 대한 공기업 구성원의 인식이 구성원들의 직무태도, 즉 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 이를 위해 대한적십자사 직원들을 대상으로 한 설문조사 결과를 토대로 본 연구에서 설정한 모형과 이에 필요한 변수들 간의 유의미한 관계가 있는지를 분석하였으며, 분석결과를 요약 및 해석하면 다음과 같다.

우선 인적자원관리에 대한 인식은 보통으로 나타났으며, 직무만족 및 조직몰입의 수준은 보통보다 높은 수준으로 측정되었다. 이를 통해 대한적십자사 직원들은 전반적으로 자신의 직무에 만족하는 동시에 조직에 대한 애착과 자긍심을 가지고 있다는 사실을 확인할 수 있었다.

성별에 따른 변수의 차이를 검증한 결과, 모든 변수에 있어 남성의 평균이 여성의 평균보다 높게 나왔지만 통계적으로 유의한 차이는 보이지 않았다. 연령 및 계급에 따른 차이는 모든 변수에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 고연령 및 상위계급일수록 전반적으로 모든 변수의 평균이 높았는데, 이는 직업적 안정성이 반영된 공기업의 특성이라고 해석할 수 있다. 또한 인적자원관리의 인식에 대한 모든 변수에서 4급의 경우 최하위 계급인 7급보다 상대적으로 낮은 평균을 나타냈는데 이는 4급 직원이 조직 내 중추적 역할을 수행하는 실무자로서 업무량이 많고 그에 따른 책임감 및 스트레스 등도 함께 증가하는 데에서 기인한 것이라고 판단된다.

소속기관에 따른 변수의 차이를 검증한 결과, 인적자원관리의 인식에

대한 모든 변수에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났지만 직무만족, 조직몰입에서는 유의한 차이를 보이지 않았다. 그러나 모든 변수에서 본사 및 지사가 가장 낮은 평균을 나타내 대한적십자사 직원들 사이에 팽배한 일반회계 기관(본사 및 지사) 근무 기피 및 혈액·병원회계 기관 선호 현상을 간접적으로 확인할 수 있었다.

상관관계 분석을 통해 모든 변수들 간의 관계에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계가 있음을 확인할 수 있었고, 회귀분석을 통해 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 교육훈련, 보직관리의 경우 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 반면(가설 1-1, 1-3 채택), 근무평가, 승진제도는 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하는 것을 확인할 수 있었다(가설 1-2, 1-4 기각). 이때 보직관리( $\beta = .479$ ), 교육훈련( $\beta = .024$ ) 순으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 또한 인적자원관리에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 교육훈련, 보직관리는 조직몰입에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 반면(가설 2-1, 2-3 채택), 근무평가, 승진제도는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 것을 확인할 수 있었으며(가설 2-2, 2-4 기각), 이때 보직관리( $\beta = .372$ ), 교육훈련( $\beta = .169$ ) 순으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 가설 검증결과를 정리하면 <표5-1>과 같다.

**<표5-1> 연구가설 검증결과**

구분	가설	결과
<b>가설 1</b>	<b>인적자원관리에 대한 긍정적인 인식은 직무만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.</b>	<b>부분 채택</b>
1-1	교육훈련에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	<b>채택</b>
1-2	근무평가에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-3	보직관리에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	<b>채택</b>
1-4	승진제도에 대한 인식이 긍정적일수록 직무만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각
<b>가설 2</b>	<b>인적자원관리에 대한 긍정적인 인식은 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.</b>	<b>부분 채택</b>
2-1	교육훈련에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	<b>채택</b>
2-2	근무평가에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-3	보직관리에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	<b>채택</b>
2-4	승진제도에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각

## 2. 연구의 의의 및 시사점

공공서비스의 공급 및 공익목표의 실현 등 다양한 측면에서 국민에게 중요한 영향을 끼치고 있는 공기업의 인적자원관리는 사기업의 그것 못지않게 매우 중요하다. 그러나 이러한 인적자원관리의 가장 직접적인 목표인 공기업 구성원들은 최근 그들의 심리적 위축을 불러일으키는 일련의 부정적 이슈들로 인해 지속적인 사기저하는 물론 직무와 조직에 대한 몰입 감소를 경험하고 있다. 이는 결국 공기업의 핵심자원인 구성원들의 높은 직무만족과 조직몰입을 유인할 수 있는 효과적인 인적자원관리 방안을 모색할 필요성이 더욱 커지고 있음을 의미한다. 이러한 배경 하에 본 연구는 인적자원관리의 제 변수들, 즉 교육훈련, 근무평가, 보직관리, 승진제도 등에 대한 공기업 구성원의 인식이 구성원들의 직무태도, 즉 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 확인함으로써 다음과 같이 구체적인 처방적 시사점을 도출할 수 있었다.

첫째, 상관관계 분석결과에도 나타났듯 인적자원관리가 직무만족 및 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 점은 조직의 성과향상을 위한 공기업의 경영전략적 차원에서도 인적자원관리 제도를 활용할 유인이 충분하다고 할 수 있다.

둘째, 회귀분석 결과 인적자원관리의 구성요소 중 교육훈련과 보직관리가 다른 요소들에 비해 직무만족 및 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 이 두 요소가 다른 요소들에 비해 구성원들의 직무만족 및 조직몰입의 수준을 향상시키는 데 유효함을 입증한 것이라 할 수 있다. 따라서 이들 요소를 적극 활용할 경우 결국 조직의 성과 측면에서도 보다 향상된 결과를 얻을 수 있다고 판단된다. 즉, 구성원의 경력개발, 전문성 확보 등에 도움이 되는 실효성 있는 교육훈련을 제공하고, 교육훈련을 통해 향상된 자신의 역량을 지속적으로 발휘할 수 있도록 보직관리가 합리적으로 운영된다면 구성원들의 직무만족 및 조직몰입은 물론 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다.

한편 인적자원관리의 요소 중 근무평가, 승진제도는 직무만족 및 조직

몰입에 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났는데, 이는 근무평가 및 승진제도의 운영에 대해 구성원들의 불신이나 불만 등이 잠재되어 있음을 시사한다. 따라서 종합적이고 체계적인 절차를 통해 개인의 노력, 업무성과, 책임수준 등에 따른 공정한 평가를 받을 수 있도록 근무평가 시스템을 개선할 필요가 있으며, 승진에 있어서의 적정성 및 공정성, 투명성 확보 등 제도의 합리적 운영과 관련한 철저한 준비가 필요할 것으로 사료된다.

셋째, 소속기관에 따른 변수의 차이를 검증한 결과 모든 변수에서 본사 및 지사가 가장 낮은 평균을 나타냈는데 이는 대한적십자사 직원들 사이에 팽배한 일반회계 기관(본사 및 지사) 근무 기피 현상을 간접적으로 보여준다고 할 수 있다. 이러한 현상은 대부분의 직원들이 일반회계보다 상대적으로 업무 비중과 책임이 덜한 혈액·병원회계 기관을 선호하는 데에서 기인한 것으로, 향후 인적자원관리 전략 수립 시 승진 및 성과에 대한 인센티브 부여 등 일반회계 기관 근무에 대한 유인책을 마련하는 것이 필요하다고 판단된다.

또한 연령에 따른 변수의 차이를 검증한 결과 30대가 인적자원관리의 모든 분야에서 상대적으로 20대보다 낮은 평균을 나타냈는데 이는 입사 초기의 꿈과 기대감이 실제 조직생활을 하면서 겪게 되는 괴리감으로 인해 발생하는 인식의 차이인 것으로 볼 수 있다. 따라서 젊은 인재들이 입사 초기의 초심을 잃지 않고 장기적으로 근무하면서 조직에 기여할 수 있도록 맞춤형 교육훈련 제공 및 명확한 보직경로 설계, 경력발전 및 직무 관련 전문성 제고 등 체계적인 인적자원관리 전략을 수립하는 것이 무엇보다 중요하다고 사료된다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 향후과제

본 연구는 보건복지부 산하 기타공공기관인 대한적십자사 직원들을 실증연구 분석대상으로 선정하여 인적자원관리에 대한 공기업 구성원의 인

식과 직무만족 및 조직몰입 간의 관계를 살펴보려고 했다는 점에서 의의가 있지만, 다음과 같은 한계 및 향후 과제를 가지고 있다.

첫째, 연구대상의 범위가 한정되어 있어 결과의 일반화에 한계가 있다. 즉, 본 연구의 표본은 대한적십자사 직원으로 한정되어 있고, 자료의 기반이 된 설문응답률(24.0%) 역시 높지 않다는 점에서 분석결과의 일반화에 한계가 있다. 향후에는 연구의 범위를 확대, 특정조직을 대상으로 하는 분석에서 벗어나 타 기관에 대한 자료를 토대로 본 연구에서 설정한 가설의 타당성 여부도 검증해본다면 연구의 객관성을 높일 수 있을 것이라 생각된다.

또한 본 연구는 특정시점에 관측된 횡단자료를 사용하여 분석이 이루어졌다는 점에서 잠재적 내생성(endogeneity)의 문제를 적절히 통제하지 못했다는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 시간의 흐름을 추적할 수 있는 종단적 연구 등을 추가하여 잠재적 내생성의 문제를 완화시킬 필요가 있다.

둘째, 본 연구를 위한 설문조사 방식이 조사결과에 영향을 주었을 가능성을 배제하기 어렵다. 본 연구의 설문조사는 응답자의 부담을 최소화하기 위해 대한적십자사의 내부 인트라넷 시스템을 활용하여 온라인으로 진행하였다. 사전에 본 설문조사의 목적과 엄격한 비밀보장 준수를 충분히 안내하였으나, 응답자는 회사의 내부 시스템을 활용한 온라인 설문조사에 응한 것이어서 본인이 실제로 갖고 있는 생각과는 다른 답변을 했거나 통상적으로 높은 점수를 부여했을 가능성을 배제하기 어렵다.

또한 본 연구는 동일한 시점에 자기보고식(self-report) 설문을 통해 두 개 이상의 변수를 측정했다는 점에서 측정변수 간 상관관계가 왜곡되어 나타나는 동일방법편의(common method bias)의 문제로부터 자유로울 수 없다는 한계도 있다. 따라서 향후 연구에서는 응답자의 자기보고식 설문뿐만 아니라 예비조사 및 면접조사 등의 방식을 통해 동일방법편의 등의 가능성을 극복할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구는 조직구성원들의 인식조사를 통한 양적연구에 초점을 맞춘 관계로 향후 심도 있는 질적 연구의 보완이 필요하다. 즉, 조

직에 대한 문서자료 수집 및 분석, 관계자의 심층 인터뷰 등을 통한 질적 연구도 함께 진행되면 연구문제에 대한 보다 심층적인 이해가 가능할 것이다. 또한 본 연구는 인적자원관리에 대한 인식이 구성원의 태도적 측면인 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았는바, 향후 구성원의 이직이나 조직시민행동과 같은 행동적 측면이나 조직 차원의 성과에 미치는 영향 등 보다 거시적인 메커니즘을 확인하는 방향으로 연구를 확장해 나갈 필요가 있다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내 문헌

- 강성춘, 박지성, & 박호환. (2011). 전략적 인적자원관리 국내 연구 10년: 걸어온 길, 그리고 가야 할 길. 인사조직연구, 19(2), 51-108.
- 권인호, 김영일, & 이희자. (2014). 「인적자원관리: 사례를 중심으로」. 서울:명경사.
- 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(1), 115-157.
- 김용구. (2018). 공무원의 인사제도에 대한 인식이 조직성과인식에 미치는 영향. 석사학위논문. 서울대학교.
- 김원형. (2005). 조직 몰입 3 요소의 탐색적 인과 관계 모형. 조직과 인사관리연구, 29(1), 55-91.
- 김종관, & 배상림. (2006). 인적자원관리활동과 기업 재무성과와의 관계에 관한 연구. 인적자원관리연구, 13(3), 57-78.
- 김현정. (2015). 인적자원관리활동이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향: K-water의 신입사원 사례를 중심으로. 석사학위논문. 서울대학교.
- 나병선, & 송건섭. (2013). 공공조직의 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향: 테크노파크를 중심으로. 지방정부연구, 17(3), 67-91.
- 배종석. (1999). 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색. 인사조직연구, 7, 1-45.
- 배종석, & 사정혜. (2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구. 인사조직연구, 11(2), 133-169.
- 신유근. (1997). 「인간존중의 경영」. 서울: 다산출판사.

- 양창삼. (1994). 「조직이론」. 서울: 박영사.
- 유민봉, & 임도빈. (2016). 「인사행정론」. 서울: 박영사.
- 이광배. (2020). 조직공정성 인식이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향 연구: 직종의 조절효과를 중심으로. 석사학위논문. 서울대학교.
- 이광승. (2016). 인사운영제도의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 한국철도공사 사례를 중심으로. 석사학위논문. 서울대학교.
- 이상원. (2004). 경찰관서장의 변혁적 리더십이 부하의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 한국공안행정학회보, (17), 261-288.
- 이진규. (2014). 「전략적·윤리적 인사관리」. 서울: 박영사.
- 이하영. (2017). 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 매개효과에 대한 성과군 별 차이를 중심으로. 석사학위논문. 서울대학교.
- 임창희. (2014). 「인적자원관리」. 서울: 비앤엠북스.
- 최종태. (2005). 「현대인사관리론」. 서울: 박영사.

## 2. 외국 문헌

- Allen, DG, Shore, LM, & Griffeth, RW (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management journal*, 34(2), 251-280.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.

- Buchanan, B. (1974). *Administrative Science Quarterly*. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations, 533-46.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Theoretical frameworks in strategic human resource management: Universalistic, contingency, and configurational perspectives. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction.
- Ingraham, P. W. (1993). Of pigs in pokes and policy diffusion: Another look at pay-for-performance. *Public Administration Review*, 348-356.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Kooij, D., JANSEN, P., DIKKERS, J., & DE LANGE, A. N. N. E. T. (2009, August). RETAINING OLDER WORKERS: USING A CASE STUDY TO FORMULATE PROPOSITIONS ON THE ROLE OF HR BUNDLES. In *Academy of Management*

- Proceedings (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 76(1), 127.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Moynihan, L. M., Gardner, T. M., & Wright, P. M. (2002). High performance HR practices and customer satisfaction: Employee process mechanisms.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of management journal*, 56(5), 1420-1442.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 143-150.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and*

support: Managing the social climate of the workplace, 149, 164.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.

## Abstract

# A Study on the effect of perception of Human Resource Management on Job Attitudes : Focusing on employees of the Korean Red Cross

Sanggyu Park

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

This study, which aim was to derive policy directions and prescriptive insights for the establishment of effective strategies for human resource management, endeavored to analyze the effect of public sector employees' perception of human resource management on their job attitudes. To this end, a research model was devised, with training and development, performance evaluation, job rotation,

and promotion systems as the four independent variables, and job satisfaction and organizational commitment as the dependent variables. By conducting a survey among employees of the Korean Red Cross, the study thoroughly examined the significant relationships between the proposed model and the pertinent variables.

The analysis results and implications can be summarized as follows. Firstly, the correlation analysis reveals that human resource management exhibits a positive effect on job satisfaction and organizational commitment. This demonstrates the considerable potential of utilizing human resource management systems as part of a comprehensive approach to enhance the overall performance of public sector organizations.

Secondly, the regression analysis elucidates that among the constituent elements of human resource management, training and development as well as job rotation wield a noteworthy effect on job satisfaction and organizational commitment, surpassing the effect of other factors. This implies that through the active utilization of these two facets, organizations can yield superior outcomes not only in terms of job satisfaction and organizational commitment but also in the realm of overall performance. By providing practical and efficacious training programs that facilitate career development and expertise acquisition, coupled with a well-structured job rotation system that enables individuals to continually manifest their augmented capabilities, organizations can contribute not only to the satisfaction and commitment of their members but also to the advancement of organizational performance.

Thirdly, the study discloses that performance evaluation and promotion systems, both integral components of human resource management, do not exert a significant effect on job satisfaction and

organizational commitment. This observation suggests the existence of inherent skepticism or discontent among employees concerning the operation of these systems. Consequently, there arises a pressing need to refine the performance evaluation system, ensuring equitable evaluations grounded in individual efforts, job performance, and levels of responsibility, facilitated by comprehensive and methodical procedures. Likewise, regarding promotion, meticulous preparations encompassing fairness, transparency, and appropriateness within the system are imperative.

However, it is important to acknowledge the limitations and future prospects of this study. Firstly, the study's purview is confined to employees of the Korean Red Cross, constraining the generalizability of its findings. Future research endeavors should endeavor to validate the postulates posited herein by incorporating data from diverse organizations, thereby enhancing the objectivity of the research. Secondly, the study cannot completely evade the issue of common method bias, arising from the interrelation between the measured variables due to the adoption of self-report surveys conducted simultaneously. Hence, future investigations should strive to surmount this limitation by employing multifaceted methodologies encompassing preliminary surveys, interviews, and diverse data collection techniques. Finally, while the study chiefly focuses on quantitative research relying on surveys to gauge organizational members' perceptions, it is indispensable to supplement this approach with qualitative research encompassing extensive examination of organizational documents, in-depth interviews with relevant stakeholders, and comprehensive analysis. This integration of qualitative research will engender a profound comprehension of the research problem at hand.

keywords : human resource management, job satisfaction,  
organizational commitment

*Student Number* : 2022-20378