

연구논문

교육훈련 및 보상혜택과 정서적 몰입의 관계에서
직무관여의 매개효과에 관한 연구:
통계청 여성 무기계약직을 중심으로

서 문 교*
윤 기 혁**
최 세 경***

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구방법
- IV. 연구결과
- V. 결론

〈요약〉

공공부문에서 근무하고 있는 여성 무기계약직 근무자들은 정년보장은 가능하나 근무 조건은 정규직 노동자에 비해 열악하고, 근로의 조건이나 급여체계가 사업장마다 다르게 적용되고 있다.

본 연구는 공공부문의 여성 무기계약직들의 직무에 대한 인식을 파악하고, 조직에 대한 충성도를 높이기 위한 개선방법을 제시하고자 진행되었다. 이를 위해 통계청에서 근무하는 여성 무기계약직 276명을 대상으로 온라인 설문을 받아 구조방정식을 이용 실증분석을 실시했다. 이론적 배경과 선행연구를 기반으로 독립변수로는 교육훈련, 보상혜택, 매개변수로는 직무관여, 종속변수로는 정서적 몰입을 제시했으며 각 관계에 따라 총 7개의 가설을 도출하였다.

가설 검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 교육훈련 실시와 보상혜택 제공은 직무관여에 정(+)의 영향을 보였다. 둘째, 교육훈련 실시는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 보였으나 보상혜택 제공은 영향을 미치지 못했다. 셋째, 교육훈련 실시와 보상혜택 제공이 정서적 몰입에 영향을 미칠 때 직무관여는 매개효과를 보였다. 보상혜택 제공의 경우 여성 무기계약직들이 자신에게 부여된 직무의 중요도 및 높은 직무 가치와 연관이 있을 때 비로소 조직에 대한 애착이 생겨난다는 것이다.

* 제1저자 웅지세무대학교 회계정보과 부교수(zard@wat.ac.kr)

** 제2저자 인트로맨(주) HR 컨설턴트(sallyyun@naver.com)

*** 교신저자 백석대학교 경상학부 조교수(ot@bu.ac.kr)

이러한 결과는 공공부문 여성 무기계약직들에게 적절한 교육훈련과 보상제도 실시가 필요함을 보여준다. 그리고 직무에 대한 권한부여 및 정체성이 명확한 직무를 부여했을 때 조직몰입을 높일 수 있음을 나타내고 있기 때문에 연구 결과에 맞는 운영 정책과 조직문화 관리가 필요하다.

[주제어: 교육훈련, 보상혜택, 직무관여, 정서적 몰입, 무기계약직]

I. 서론

2017년 5월 새로운 정부가 들어서면서 ‘공공부문에 대한 비정규직 제로 공약’을 통해 비정규직 근로자를 정규직으로 전환하는 사업에 대한 논의가 활성화 되고 있다. 하지만 정규직으로 전환하는 비정규직 대상에는 공공부문 무기계약직들은 포함되어 있지 않으며, 그 수는 23만 명에 이르고 있다. 정부에서는 고용안정성의 명목으로 무기계약직을 정규직 취급하고 있지만, 실제로는 임금 및 복지 등에서 차별과 함께 신분적으로도 인정받지 못하고 있는 상황이다. 그리고 무기계약직은 계약기간이 형식상으로 없는 형태이기 때문에 정년은 보장 가능하나 근무조건은 정규직 노동자에 비해 열악하다. 이에 따라 공공부문 무기계약직은 온전한 정규직이 아닌 ‘중규직’이라는 새로운 차별적 고용형태로 여겨지기도 한다(박옥주·손승영, 2011).

조순경(2008)은 우리 사회의 비정규직 실태에 대해, 전일제와 유사한 노동을 하면서도 임금 등 근로조건만 불리한 차별의 문제가 존재함을 지적하고, 특히 비정규직의 상당수를 차지하는 여성노동자에 대한 간접적인 성차별 가능성을 제기하였다. 박옥주·손승영(2011) 역시 IMF 이전부터 여성노동자 중 정규직인 상용직은 절반이 되지 않으며, IMF 이후 산업 전반의 구조조정 과정에서 이는 더욱 악화되어, 경제 위기 상황에서 여성 노동자의 고용이 더 크게 위협을 받는, 여성노동자의 열악한 환경을 지적하였다. 이는 공공부문의 무기계약직 형태에서도 나타나는데, 2012년 여성가족부가 발표한 ‘여성 비정규직 근로자의 고용 및 근로여건 개선 방안 연구’의 내용을 보면 중앙행정기관 실태조사 결과 기간제 여성 근로자의 비중은 55.21%, 무기계약직 여성 근로자의 비중은 67.58%에 달한다. 이렇듯 무기계약직의 형태가 여성에게 집중되고 있는 사회적 환경 속에서 여성 무기계약직의 연구가 반드시 필요한 상황이다.

여성인력의 탈 정규직화와 관련, 선행연구들이 지정한 가장 큰 원인은 남성과 여

성의 성역할 기대 차이에 기인한다. Fredman(1997)에 따르면, 급변하는 경영환경 아래, 고용주가 경영 리스크의 부담을 노동자에게 전가시키는 일환으로 노동 유연성을 추구, 비정규직의 증가가 이루어졌고, 그 과정에서 여성은 육아와 가사 일의 주 책임자이면서 동시에 가계 소득에 기여해야 하는 압박을 받아 비정규직의 형태로 산업현장에 진출하게 되었다는 것이다. 김지경(2004) 역시 결혼 및 출산으로 인한 경력단절이 여성인력의 비정규직 유입을 증가시킴을 지적한다. 문유경 한국정책연구원 선임연구원은 여성가족패널 1차 조사(2007년 발표) 대상자를 추적하여 경력단절 여성의 재취업 현황을 분석한 결과, 경력단절 전 조사대상의 비정규직은 17.3%에 불과했으나 재취업 후 59.4%로 3 배 넘게 늘어난 것을 확인했다.¹⁾ 한국노동연구원(2016)이 통계청의 ‘경제활동 인구조사 부가조사’ 결과를 분석해 발표한 ‘비정규직 규모와 실태’에서도, 여성노동자의 경우 4-50대로 연령이 높아질수록 비정규직 인원이 증가하는 것을 확인, 경력단절 여성에게 제공되는 재취업의 기회는 비정규직 형태가 대부분임을 보여주었다. 강인순(2010)은 가부장제의 가정 내 성별분업이 노동시장에 까지 영향을 미쳐, 여성의 직무는 남성에 비해 보조적이며, 상대적으로 임금이 낮고, 수량적 유연화의 우선대상이 됨을 설명한다.

이와 같이 여성 인력은 고용형태에 있어 불안정 요인에 더 크게 노출되어 있을 뿐 아니라, 특히 우리나라의 경우 OECD의 자료에서 볼 수 있듯 남녀 소득에 있어서도 큰 격차를 나타내고 있다.

이에 반해 대부분의 선진산업사회에서 학력성취의 성 차이가 지속적으로 감소하듯(Breen & Goldthorpe, 1997), 우리나라에서도 1980년대 이후 남녀의 대학진학률 격차는 꾸준히 감소하고 있다(장상수, 2006). 엄혜진(2016)에 따르면, 가정 경제의 생산단위로서의 가치가 높던 초기 자본주의 사회와 달리, 임금노동과 가정노동의 분리가 강화되는 오늘날 여성의 자아정체성은 새로운 조건을 부여받게 되었으며, 1990년대 중반 직업적 성취가 중점이 된 여성을 주제로 한 자기계발서를 필두로, 2000년대 중반 여성들의 삶과 일상적 자기관리, 2000년대 후반 전 생애를 기획하는 여성의 자기계발담론이 확산되고 있다. 즉, 오늘날 여성은 남성과 동등한 수준의 교육을 받고 경제시장 진출의 기회가 늘어나며, 과거와는 다른 자기계발의 담론이 확산되고 있음에도 불구하고, 여전히 고용형태와 소득의 불평등과 같은 새로운 상실을 경험하고 있다. 이에 본 연구는 비정규직 여성이 자신의 일과 일터에 대해 긍정적 경험을 갖게 하는 선행요

1) 아시아투데이, 장민서 2016.12.07. “경력단절여성 재취업 후 비정규직 늘어…제도 보완 필요”

인을 확인하고자 설계되었다. 특히, 단순 근로조건의 개선 등 외재적 요인이 아닌, 태도의 변화를 이끄는 내재적 요인의 확인에 연구목적을 둔다. 또한, 강인순(2010)에 따르면, 특히 공공부문에 있어 여성의 비정규직 비중이 민간보다 높은 것으로 나타났는데, 이에 공공부문 무기계약직 여성을 연구대상으로 삼았다. 일터에서의 상실감을 극복하고 자기계발의 경험을 쌓을 수 있는 방법으로 교육훈련이 있다. 교육훈련은 인적자원개발의 방법으로 개인의 훈련과 교육 활동을 통해 조직 내에서 인적자원의 전문성을 높이고 향상시키는 과정이다(Swanson, 2001), 교육훈련은 개인의 행동이나 태도, 가치관의 변화를 일으키고(Lawrie & Diaz, 1990) 집단과 조직의 지식과 태도 개선에 영향을 보인다(Rothwell & Sredl, 1992). 즉, 조직 내에서 교육훈련을 적절하게 무기계약직들에게 적용시킨다면 구성원의 전문성과 동기부여가 높아져, 무기계약직들이 인식하고 있는 환경의 문제점을 극복할 수 있다.

둘째, 보상혜택을 통한 긍정적 태도의 형성이 가능하다. 보상은 모든 금전적 종류와 종업원으로 받는 복리후생을 종합한 개념이다(Milkovich & Newman, 1999). 특히 보상혜택 중 복리후생은 조직 구성원의 생활적인 안정을 비롯해 삶의 질을 높이는 도구로 동기부여를 높이고 이직률을 낮추는데 도움이 된다(Wanous, 1974). 이러한 보상은 일반적인 직원들은 좋은 복리후생을 제공하는 조직에 대해 더욱 만족하고, 기본적인 복리후생을 제공하지 않는 조직은 기피하기 때문에, 복리후생으로 지출된 비용은 조직 구성원의 직무에 대한 만족을 높이고 이직률을 낮춘다(Densi & Griffin, 2017). Rosenbloom(1996)도 복리후생은 직원들의 근로의욕을 향상시켜 동기유발과 생산성을 높이고 조직의 사회적 이미지를 개선시키는데 긍정적 역할을 보인다고 주장하였다. 결국 교육훈련이 무기계약직들의 불평등하고 차별받는 환경적 요소를 극복하는데 영향을 미치는 것과 같이 보상혜택을 제공하는 방법도 같은 영향력을 보이기 때문에 동시에 연구를 진행할 필요가 있다.

또한 무기계약직들은 근로의 조건 또는 급여의 체계가 사업장마다 다르게 적용되고 있어서 어중간한 입장의 신분상의 위치로 인해, 고용안정의 개념을 벗어나 조직에 대한 충성도와 작업성과 향상에 안 좋은 영향을 미치고 있는 것이 현실이다. 이런 경우 자신이 맡고 있는 일에 대해 관심 정도가 낮아지고 직무에 대한 일체감 역시 낮아져 조직 관리에 문제가 발생된다. 직무관여(job involvement)는 ‘작업자와 직무의 관계에서 발생하는 구체적 신념(Kanungo, 1982)’으로, 무기계약직들이 자신이 조직에서 수행하는 직무가 얼마나 중요한 가치로 작용하는 것을 확인하는데 있어 중요한 주제

라 할 수 있다. 정서적 몰입 역시 ‘조직과 구성원이 감정적으로 연결된 애착 정도, 긍정적인 공감대 및 조직에 대한 높은 참여도를 보여주는 정신적 상태(Allen & Meyer, 1990)’로 무기계약직들이 조직에 대한 충성도와 근속 정도를 확인하는데 적합해 연구의 필요성이 높다고 볼 수 있다.

하지만 아직까지 무기계약직들의 국내 연구는 무기계약직의 운용 실태 분석(김민희, 2014), 직무특성 및 기관별 임금격차를 분석(이승협, 2016)과 같이 무기계약직을 고용해 운용하고 있는 조직 현황에만 초점이 맞춰졌을 뿐, 현선해 등(2016)의 무기 계약 및 기간제 근로자인 통계조사원을 대상으로 진행한 실증 분석 연구를 제외하고는 여성 무기계약직만을 대상으로 한 실증분석 연구가 없다. 이에 본 연구는 여성 무기계약직의 실증분석에 대한 연구의 필요성이 높아짐에 여성 무기계약직들이 현실적으로 처한 상황의 문제점 인식을 바탕으로, 교육훈련과 보상혜택 제공이 직무관여와 정서적 몰입에 미치는 영향을 검증해 보고자 한다. 본 연구의 결과를 바탕으로 여성 무기계약직을 대상으로 실증 연구를 진행했다는 학문적 의의와 여성 무기계약직의 직무관여와 정서적 몰입을 높이기 위해 중앙행정부처가 어떻게 대응해야 하는지에 대한 방법을 제시하는 실무적 의의를 가질 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경

1. 교육훈련과 보상혜택이 직무관여에 미치는 영향

교육훈련이란 개인이 직무를 수행가능하게 만드는 핵심역량을 확인하고 평가 및 개발하고(Mclagan, 1983), 성과 향상 및 개인의 성장 가능성을 높이기 위해 일정 기간 동안 종업원들에게 제공하는 조직적인 학습형태이다(Nadler & Lawler, 1989).

교육훈련을 통해 학습된 지식과 기술, 태도 등은 직무 수행에 있어 효과성을 높여 주고 개인의 행동 및 사고방식의 개선에 도움이 된다(Noe & Schmitt, 1986). 특히 교육훈련을 마친 인적자원들은 기존의 업무태도나 방식이 문제가 있음을 인지하기 때문에, 새로운 역량을 창출하기 위한 노력들이 행해지고 조직의 성과향상에 기여에 영향을 미친다(Yorks, 2005). 결국, 선행연구들을 종합해 보면 교육훈련은 조직구성원의 개인적인 차원에서부터 조직의 성과에 까지 많은 영향력을 보이기 때문에, 조직구성원

의 근로에 대한 의욕을 높이는데 도움을 준다고 할 수 있다.

보상혜택은 체계적이고 객관적인 성과시스템을 바탕으로 직원을 평가한 후에 보상을 제공한 것을 의미한다. 박지호(2011)는 보상의 종류를 3가지로 구분하면서 의미를 다르게 설명했다. 첫째, 기본적 보상으로 이는 정기적으로 직원들에게 지급하는 월급과 같은 것이라 정의했다. 둘째, 인센티브 제공으로 성과에 따른 보너스 또는 이익공유제와 같은 형태의 보상을 의미한다. 마지막으로 비 간접적 보상으로 보험, 실업수당, 휴가와 같은 복리후생의 보상 형태를 의미한다.

보상혜택에 있어 중요한 부분은 고용계약으로 맺어진 조직과 개인 사이의 거래이기 때문에, 직원들이 장기적으로 높은 성과를 낼 수 있게 직원들을 정확하게 측정해 다양한 형태의 보상을 제공해야 한다. Rousseau(1995)는 심리적 계약 모델(psychological contract model)을 통해 고용관계를 설명했으며, 조직과 개인 사이에는 상호적으로 암묵적인 동의하는 계약관계가 성립되어, 보상과 성과관리 등의 인적자원관리 방법들이 중요한 역할을 한다고 주장했다.

무엇보다도 보상과 복리후생은 근로자들이 근무한 결과에 따라 지급받는 결과이다. 조직의 관리자는 형평성에 맞게 보상과 복리후생을 제공하고 이를 동기부여 목적으로 사용할 경우, 조직구성원들은 조직에 대한 노력 및 공헌이 인정된다고 생각해 열심히 일을 하고 그에 맞는 성과를 만든다(Densi & Griffin, 2017).

다음으로 직무관여는 구성원이 자신과 부여받은 일을 동일시하는 정도로 업무에 대한 중요도 및 자부심을 포함하는 태도이다. 하지만 직무관여는 개념의 모호성이 강하기 때문에 일 몰입(work commitment)과 혼재되어 사용되는 경우도 있었다. 이에 Kanungo(1982)는 직무관여에 대한 개념 정리를 통해 일 몰입과의 개념을 정확히 구분해 설명했다. 일 몰입의 경우 자신의 삶에서 일이 차지하는 정도를 나타내는 규범적인 신념 정도이지만, 직무관여의 경우에는 내면화된 신념으로 직무가 개인의 삶에 있어 영향력을 많이 미치는 정도이기 때문에 단순히 일 몰입의 정도로 직무를 열심히 수행하고 있다고 보기는 어렵다는 것이다.

직무관여에 대한 선행연구들을 결과를 보면 관여도가 높을수록 직무성과는 높고 학습효과를 높이는데 영향을 준다(Mathieu et al., 1992). Elangovan & Karakowsky(1999)도 직무관여가 높아지면 학습전이에도 긍정적 영향을 미치게 된다고 주장했으며, Parasuraman & Alutto(1984)는 직무관여가 직무만족에 영향을 미치는 선행요인이라 주장했다. 결국 직무관여는 성과와 만족도 그리고 학습까지 여러 동기부여를 주는

요소 중 하나로 입증된 변수임을 알 수 있다.

교육훈련과 보상혜택은 직무관여와 관련이 있다. 교육훈련의 선행연구에서 Gilley & Eggland(1989)는 교육훈련으로 성과변수인 직무수행능력이 개선 됐다고 주장했으며, Colquitt et al.(2000)는 학습자의 지식 및 기술의 습득 정도가 높아졌음을 주장하였다. 즉, 종업원의 능력개발을 통해 자기성장의 기회 확대를 제공하면 자신이 맡은 직무에 대해 중요성이 높아지면서 좋은 업무 분위기가 형성될 것이다. 김동배 & 이상민(2008)도 생산직 근로자를 통해 직장 내 교육훈련(OJT)과 비공식 학습이 직무와 관련된 생산적 태도에 긍정적 영향을 보인다고 주장했고, Tharenou et al.(2007)은 교육훈련의 1차성으로 태도와 동기부여 같은 인적자원 성과를 제시했다. 선행연구들을 살펴봤을 때 교육훈련은 조직구성원이 직무에 대해 올바르게 접근해 성과가 나타나고 이를 자신들의 가치에 반영하게 된다. 그리고 직무의 기본적 수준을 이상의 업무 수행이 가능해져, 일상생활에 일이 중심적인 가치로 작용하는 직무관여가 나타날 것으로 보인다.

한편, 보상혜택과 관련한 선행연구에서는 임원균(2002)이 사회복지관 직원의 보상만족과 직무태도는 상관관계가 보통 수준 이상으로 유의하게 나타난다고 주장했으며, Folger & Konovsky(1989)는 임금인상이 공정하게 책정되어 종업원에게 인식될 경우 종업원의 만족도는 증가한다고 주장했다. Barber et al.(1992) 역시 미국 금융회사를 대상으로 선택적 복리 후생제도를 도입한 전후를 비교한 결과 도입 후 종업원들의 직무만족이 증가한다고 주장했고, 김종관(2008)도 복리후생제도는 직무만족에 영향을 미친다고 주장했다.

보상혜택의 만족도가 증가하면서 직무만족이 증가한다는 것은 근로자들이 느끼는 보상혜택 가치가 더 커졌다는 것을 의미하고, 인적자원의 가치 역시 상승한 것과 같다고 할 수 있다. 결국 보상 혜택은 종업원 자신에 대한 가치상승과 더불어 직무만족을 불러일으켜, 직무에 대해 헌신하고 활기찬 업무수행을 할 것으로 예상할 수 있다. 이러한 맥락에서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1. 여성 무기계약직에 대한 교육훈련은 직무관여에 정(+)의 영향을 보일 것이다.

가설 2. 여성 무기계약직에 대한 보상혜택은 직무관여에 정(+)의 영향을 보일 것이다.

2. 교육훈련과 보상혜택이 정서적 몰입에 미치는 영향

정서적 몰입은 조직과 구성원이 감정적으로 연결된 애착의 정도로 긍정적 공감대와 조직에 관한 높은 참여정도로 발생하는 정신적 상태이다(Allen & Meyer, 1990). Poon(2004)은 조직 구성원이 조직에 대해 가장 순수한 형태로 몰입된 애착이라고 했으며, Eisenberger et al.(2001)은 조직에 속한 동기가 명확하고 참여하게 된 정보가 많아질수록 정서적 몰입이 커지게 되고 소속감과 일체감을 가지게 된다고 주장했다. 또한 정서적 몰입 상태가 강하게 나타나면 구성원은 좋은 성과를 내려 노력하고 조직은 경제적과 심리적 보상 제공이 나타나 조직과 구성원간의 바람직한 연결 관계가 형성된다(Modway et al., 1979).

교육훈련은 조직 구성원들에게 동기부여 및 직무만족을 높이기 때문에, 구성원들이 자발적으로 조직에 남아있고자 하는 마음을 만든다(Tannenbaum & Kavanagh, 1995). Barrett & O'Connell(2001)은 조직의 교육훈련 투자가 구성원들에게 더 많은 훈련을 받도록 기회를 부여한 것을 의미하기 때문에 구성원의 역량 증대에 영향을 미치게 되고, 조직 구성원은 역량 개발 기회를 제공한 조직에 대해서 긍정적 인식이 형성되어 더 많은 공헌과 노력을 할 것이라 주장했다. Tharenou et al.(2007)도 기존연구들의 메타분석을 통해 교육훈련과 인적자원 성과 변수에서 이직 의도와 의 관계를 살펴봤는데, 교육훈련이 이직의도를 낮춘다는 연구가 더 많음을 제시했다. 이렇듯 선행 연구들의 결과를 종합해 보면 교육훈련은 조직 구성원이 조직에 머무르고 조직에 대한 공헌과 노력에 영향을 주는 변수이기 때문에 정서적 몰입과 매우 강한 관계를 보일 것으로 예측된다.

다음으로 Scandura & Lankau(1997)는 탄력 근무시간제와 조직 구성원의 조직몰입 및 직무만족의 관계에서 심리적 계약 모델을 제시했다. 심리적 계약 모델에 의하면 복리후생을 선택할 기회가 주어지는 것이 조직 생활에 만족도와 긍정적 관계가 있다는 것이다. 실제로 Vandenberghe & Tremblay(2008)는 복리후생 만족은 조직몰입에 영향을 미치고 조직몰입은 이직의도에 부정적 영향을 미쳐 조직몰입이 복리후생 만족과 이직의도 사이를 매개역할 한다고 주장했다.

복리후생 이외에도 Cohen & Gattiker(1994)도 조직 구성원의 임금 수준 만족도는 조직몰입에 영향을 미친다고 했으며, Williams et al.(1992)도 임금수준의 만족은 조직몰입에 영향을 준다고 주장하였다. 결국 선행연구들의 결과를 종합해 보면 보상혜택

의 제공은 조직에 대한 만족도에 기반한 조직몰입에 영향을 미친다고 볼 수 있기 때문에 정서적 몰입에도 영향을 줄 것으로 보인다. 이러한 맥락에서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3. 여성 무기계약직에 대한 교육훈련은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 보일 것이다.

가설 4. 여성 무기계약직에 대한 보상혜택은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 보일 것이다.

3. 직무관여가 정서적 몰입에 미치는 영향과 매개효과

직무관여는 활기, 헌신, 몰두의 3가지 하위 개념으로 구분된다(Maslach et al., 2001). 활기(vigor)는 자신이 맡은 직무에 노력을 다하고 어려움에 직면했을 때 높은 에너지를 보유하고 있어 쉽게 피곤해 하지 않는 지속성을 뜻한다. 헌신(dedication)은 자부심 및 도전적인 의욕을 바탕으로 직무에 열의를 다해 참여하는 것을 의미하고, 몰두(absorption)는 시간이 지나가는 것을 모르고 즐겁게 일하는 것으로 자신의 직무에 완전히 집중되어 있는 상태를 의미한다.

이렇듯 직무관여는 철저히 과업지향적인 특성이 강하기 때문에 조직 지향적 행동인 조직 몰입과는 구별해서 생각해야 한다. 하지만 비슷한 개념으로 인해 예전부터 둘 사이의 관계를 밝히는 선행연구들이 진행되었으며 그 결과를 살펴보면 다음과 같다. Brooke et al.(1988)은 직무관여가 조직몰입에 긍정적인 상관관계가 있다고 주장했고, Mathieu & Zajac(1990)는 직무관여와 조직몰입의 메타분석을 통해 둘 사이의 상관관계 수치가 유의하다고 밝혔다. Parasuraman & Alutto(1984)도 직무관여가 조직몰입의 선행변수임을 경로 분석을 통해 제시했고, 국내연구에서도 조영대 & 이재규(1997)가 직무관여가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였다. 이렇듯 선행연구의 결과에 따라 직무관여가 조직몰입에 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었기 때문에 본 연구의 목적에 맞게 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 5. 직무관여는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 보일 것이다.

Allen & Meyer(1990)에 의하면 조직 구성원들은 자신이 원하는 직무 경험을 가지게 된다면 자신의 가치관과 조직의 목표가 동일시 됐다고 믿기 때문에, 직무 경험을 가지지 못한 구성원 보다 심리적으로 조직에 더 애착을 보여 정서적 몰입의 형태로 나

타난다고 주장했다. 결국 조직 내에서 자신의 직무 경험을 가지려면 무엇보다도 교육 훈련이 선행되어야 한다. 광범위한 교육훈련이 실시된다면 조직 구성원들은 신뢰와 보상이라는 두 가지 측면을 동시에 인지하게 될 것이며(권인수 & 서문교, 2014), 자신의 직무에 대한 가치가 조직의 성공과 발전과 연관이 크다는 것을 느껴야 정서적 몰입이 생겨나게 된다.

또한 보상혜택은 구성원에게 부여한 일의 중요도를 느끼게 하는 매개체이다. Heneman & Schwab(1985)는 임금만족의 개념을 임금수준, 복리후생, 임금인상, 임금체계의 4개의 차원 만족으로 구분하면서 이 중 임금수준 만족이 조직 자긍심에 영향을 준다고 주장했다. Deci(1971) 역시 보상의 통제적 기능과 정보적 기능을 구분하고, 정보적 기능의 중요성을 강조하였다. 보상이 자신을 감시하고 규제하는 의미로 주어질 때 보다, 성과에 대한 피드백, 일에 대한 성취를 느끼게 할 때 동기부여를 이끌어 낼 수 있는 것이다. 즉, 금전적 보상이 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치기 보다는, 보상으로 인해 직무경험의 만족과 가치가 높아지기 때문에 조직에 대한 자랑스러움과 같은 귀속의식도 발생한다는 과정으로 설명할 수 있다.

정리하면 직무관여에 영향을 주는 선행요인들이 앞선 선행연구에서 이미 밝혀졌고 직무관여가 정서적 몰입에 영향을 주기 때문에, 본 연구에서는 직무관여가 둘 사이의 매개역할을 하는지 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 6. 여성 무기계약직의 교육훈련과 조직몰입의 관계에서 직무관여는 매개역할을 할 것이다.

가설 7. 여성 무기계약직의 보상혜택과 조직몰입의 관계에서 직무관여는 매개역할을 할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형 및 조사대상

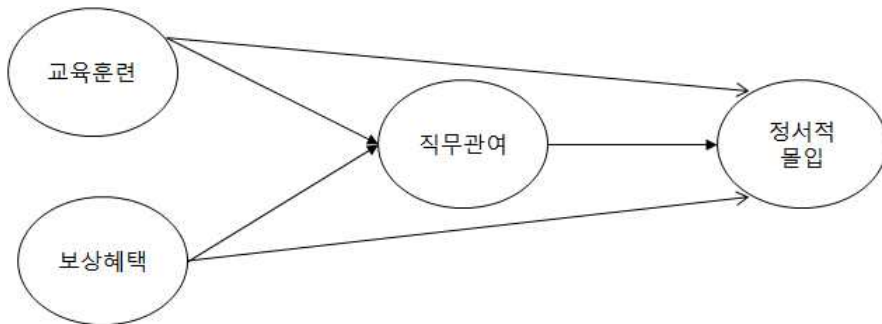
여성 무기계약직들의 교육훈련과 보상혜택이 직무관여를 매개로 정서적 몰입에 미치는 영향관계를 살펴보기 위한 연구목적을 달성하기 위해 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

본 연구를 위해 공공부문 무기계약직 중 통계청에 재직 중인 여성 통계조사원으로 부터 온라인 설문을 실시해 자료를 수집하였다. 통계청을 표본 대상을 정한 이유는 전

체 약 800여명의 무기계약직 근로자 중 여성인력 비율이 약 99%에 해당하기 때문이다. 총 322명의 여성 무기계약직들이 설문에 응답했고 그 중 불성실한 응답과 데이터 수집 시 분실한 응답 46개를 제외한 276개(85.7%)를 분석에 사용하였다.

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 연령은 20대 2명(0.7%), 30대 11명 (4.0%), 40대 138명(50.0%), 50대 이상이 125명(45.3%)로 여성 무기계약직 직원들의 경우 40대 이상이 많은 것으로 나타났다. 학력은 고등학교 졸업자가 138명 (50.0%), 전문대 졸업자는 57명(20.7%), 4년제 대학졸업자 81명(29.3%)로 나타났으며, 재직기간은 5년 이하가 22명 (8.0%), 5년 초과는 254명(80.0%)로 무기계약직의 대다수는 5년을 넘게 근무한 사람들로 나타났다. 소속근무지는 경인지방청 62명(22.5%), 동북지방청 44명(15.9%), 호남지방청 88명(31.9%), 동남지방청 45명(16.3%), 충청지방청 37명(13.4%)로 나타났다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 조작적 정의

본 연구에서 이용한 설문문항은 선행 연구를 기반으로 기존 학자들이 정의하고 개발한 측정도구를 본 연구의 목적과 우리나라 공공부문 실정에 맞게 수정, 보완해 만들었다.

교육훈련은 Noe & Wilk(1993)가 사용한 교육훈련 혜택기대 설문을 참조하여 문항을 개발해 사용했다. 문항의 예시로는 ‘우리청은 교육훈련 시스템을 잘 갖추고 있고 기회를 충분히 제공한다.’, ‘다른 공무원과 비교하여 우리청의 직무교육은 차별이 없다.’, ‘우리청은 교육훈련을 적극 권장하고 신청이 용이하다.’ 등이 있다.

보상혜택은 Heneman & Schwab(1985)이 개발한 임금만족 측정도구의 개념과 Danehower & Lust(1992)의 복리후생 척도를 수정해서 사용하였다. 문항의 예시로는 '다른 공무원과 비교해서 수당과 보상이 적다.', '다른 공무원과 비교해서 복지수준에 차별이 있다.', '우리청의 복지규정을 이용하는데 있어 절차에 문제가 있다.' 등이 있다.

직무관여는 Mathieu et al.(1992)의 설문을 수정해서 사용했다. 문항의 예시로는 '나의 직무가 경력형성에 도움이 된다고 생각한다.', '내가 담당하는 업무에 대한 책임감을 가지고 있다.', '업무에 대한 전문성을 가지고 있다.' 등이 있다.

정서적 몰입은 Allen & Meyer(1990)의 조직몰입 설문을 수정해서 사용하였다. 문항의 예시로는 '나는 우리청에서 일하는 것을 자랑스러워한다.', '나는 통계청이 좋은 직장이라고 생각한다.', '나는 통계청에 애착심을 가지고 있다.' 등이 있다.

IV. 연구결과

1. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 통계분석을 위해 AMOS 18.0을 사용했으며, 다문항 척도의 측정 신뢰도 평가를 위해 크론바흐 알파(Chronbach's alpha)를 이용 내적일관성을 측정하였다. <표 1>과 같이 교육훈련은 .806, 복지혜택은 .822, 직무관여는 .883, 정서적 몰입은 .904로 나타나 모든 변수들이 만족할 만한 신뢰도를 나타냈다.

다음으로 각 변수로 구성된 측정모형이 타당도를 가지는지 살펴보기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시했다. 분석결과 요인분석의 측정모형은 $\chi^2=225.626$, $d.f=98$, $p=.000$, $GFI=.912$, $NFI=.925$, $CFI=.956$, $RMR=.063$ 으로 적합도 평가기준 GFI와 NFI 및 CFI는 0.9이상, RMR은 0.05 이상 0.08 이하를 충족시키는 것으로 나타나 측정모형이 만족할만한 수준의 모형 적합도를 나타냈다고 할 수 있다. 또한 전체요인에 대한 확인적 요인분석의 결과는 <표 1>과 같으며, 표준요인의 적재치가 1이 넘는 것이 없고 표준화 요인적재치가 95% 신뢰범위에서 유의하게 나타나($t(1.96)$), 집중타당도가 입증되었다.

〈표 1〉 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과

측정문항	표준화계수	t	AVE	개념 신뢰도	α
교육훈련					
교육시스템과 기회제공	.850	-	.627	.832	.806
공무원과 비교한 교육차별 정도	.622	10.311			
조직의 교육권장과 신청 용이성	.835	13.456			
보상혜택					
수당과 보상	.990	-	.630	.828	.822
공무원과 비교해 수당 보상 차별(R)	.943	30.667			
공무원과 비교해 복지 차별 (R)	.536	7.844			
직무관여					
나만의 노하우	.844	-	.510	.861	.883
타인에게 영향	.634	11.340			
직무의 중요도	.689	12.634			
직무의 자발적 결정	.757	14.387			
직무정체성	.823	16.239			
업무성과의 조직 발전 기여도	.736	13.815			
정서적 몰입					
조직에 대한 자긍심	.917	-	.648	.879	.904
작장에 대한 인식	.844	19.778			
조직 애착심	.890	22.013			
타인에게 추천	.687	13.730			

2. 상관관계 분석

가설 검증을 뒷받침하기 위해 상관관계 분석을 실시했고 그 결과를 〈표 2〉에 제시했다. 우선 독립변수인 교육훈련은 매개변수인 직무관여($r=.444$, $P<.01$)와 종속변수인 정서적 몰입($r=.417$, $P<.01$)에 유의하게 나타났다. 또한 보상혜택은 매개변수인 직무관여($r=.583$, $P<.01$)와 종속변수인 정서적 몰입($r=.305$, $P<.01$)에 유의하게 나타났다.

마지막으로 보상혜택은 정서적 몰입($r=.465$, $P<.01$)에 유의하게 나타나 모든 변수가 유의한 수준으로 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈표 2〉 상관관계 분석

	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 교육훈련	2.96	.959	-			
2. 보상혜택	3.85	1.050	.300	-		
3. 직무관여	352	.877	.444	.583	-	
4. 정서적 몰입	3.03	.999	.417	.305	.465	-

Bold if $p < 0.01$

3. 가설검증

본 연구에서 사용된 교육훈련 및 보상혜택과 직무관여, 정서적 몰입 간에 어떠한 관계를 나타내는가를 검증하기 위해 연구모형에 대한 공분산 구조분석을 사용하여 구조모형 검증을 실시했다. 구조방정식 모형의 적합도를 살펴보면 $\chi^2=157.581$, $d.f=95$, $p=.000$, $GFI=.936$, $CFI=.978$, $NFI=.948$, $IFI=.978$, $TLI=.973$, $RMR=.056$, $RMSEA=.049$ 의 모형이 도출되었고 〈표 3〉에 제시하였다. 해당 모형은 공분산 구조분석의 평가기준 (GFI , CFI , NFI , IFI , TLI 0.9 이상, RMR , $RMSEA$ 0.1 이하)에 있어 일반적인 지표들과 비교해 봤을 때 상회하는 수준으로 나타났기 때문에 해당 연구 모형은 적절한 것으로 판단된다.

〈표 3〉 모형적합도

χ^2	d.f.	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	RMR	RMSEA
157.581	95	.936	.978	.948	.978	.973	.056	.049

가설에 대한 검증 결과는 〈표 4〉에 제시하였고 내용을 살펴보면 다음과 같다. 가설 1과 2는 교육훈련과 복지혜택이 직무관여에 미치는 영향으로, 교육훈련은 $\beta = .307(p < .001)$, 보상혜택은 $\beta = .535(p < .001)$ 로 각각 유의하게 나타나 가설 1과 2는 채택되었다. 교육훈련을 다양하게 제공하고 보상을 많이 받는 여성 무기계약직 일수록 직무에 대한 가치를 높게 인지하게 된다는 것을 의미한다.

가설 3과 4는 교육훈련과 보상혜택이 정서적 몰입에 미치는 영향으로, 교육훈련은 $\beta = .289(p < .001)$ 로 유의하게 나타나 가설 3은 채택되었으나, 보상혜택은 $\beta = .015(p > .05)$ 의 값을 보여 가설 4는 기각되었다. 즉, 교육훈련이 클수록 조직에 대한 애착과

몰입은 강하게 나타나지만 보상만으로는 몰입을 높이기 어렵다는 것이다. 다음으로 가설 5는 직무관여가 정서적 몰입에 미치는 영향으로 유의하게 나타나($\beta=.412$, $p<.001$) 가설 5도 채택되었다.

〈표 4〉 연구모형 경로계수

경로	비표준화계수	표준화계수	C.R.	p
직무관여 ← 교육훈련	.267	.307	5.066	***
직무관여 ← 보상혜택	.353	.535	9.085	***
정서적 몰입 ← 교육훈련	.313	.289	4.081	***
정서적 몰입 ← 보상혜택	.012	.015	.199	.842
정서적 몰입 ← 직무관여	.513	.412	4.815	***

*** $p<.001$

마지막으로 가설 6과 7은 교육훈련 및 보상혜택이 직무관여에 매개되어 정서적 몰입에 미치는 영향을 살펴보았다. 매개효과 분석의 간접효과 유의성 검증을 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 분석을 2000회 실시했다. 부트스트래핑의 경우 모수 추정방식은 최대우도법(Maximum Likelihood)을 사용했으며, 신뢰구간 선택은 편향수정 백분율법(Bias-corrected confidence intervals)을 이용해 분석했다.

〈표 5〉 부트스트래핑 간접효과 유의성 검증 결과

경로	총효과	직접효과	간접효과
교육훈련 → 직무관여 → 정서적 몰입	.416***	.289***	.127***
보상혜택 → 직무관여 → 정서적 몰입	.412***	.015	.221***

*** $p<.001$

부트스트랩 결과는 〈표 5〉에 제시하였으며, 그 결과 교육훈련이 직무관여를 통해 정서적 몰입에 미치는 간접경로($\beta=.127$, $p<.001$)와 보상혜택이 직무관여를 통해 정서적 몰입에 미치는 간접경로($\beta=.221$, $p<.001$)는 모두 유의하게 나타나 간접효과가 있는 것으로 확인되어 가설 6, 7은 채택되었다. 앞서 보상혜택은 정서적 몰입에 직접적인 영향력을 보이지는 않았으나, 직무관여를 통해 간접효과가 나타났다는 것은 완전매개효과가 있다는 것을 의미하며, 보상혜택을 통해 직무에 대한 가치와 자신을 동일시 할 때 비로소 조직에 대한 몰입정도가 크다는 것을 보여준다.

V. 결 론

본 연구는 여성 무기계약직 근로자를 대상으로 교육훈련과 보상혜택이 직무관여 및 정서적 몰입에 영향을 미치는 요인에 대해 연구하였다. 각 연구이론에 대한 문헌적 고찰을 통해 총 7개의 연구가설을 도출했고, 그 결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 교육훈련과 보상혜택은 직무관여에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 실무적인 측면에서 여성 무기계약직 근로자는 직무에 대한 결정권한과 기여도가 정규직이나 남성에 비해 상대적으로 낮다는 인식을 하게 될 가능성이 크다. 하지만 교육훈련 시스템을 정교하게 갖추고 이를 권장한다면 직무에 대한 인식의 중요도가 높아진다는 사실이다. 또한 직무의 가치를 높이는 방법으로 충분한 수당과 보상의 제공도 하나의 방법이 될 수 있다는 것을 보여준다. 이론적인 측면에서도 해당 연구결과는 처음 연구된 가설이라는 점에서 이론적 시사점이 크다. 기존 선행연구에서는 교육훈련이 동기부여에 미치는 영향(Tharenou et al., 2007) 혹은 보상혜택이 직무만족에 미치는 영향(Barber et al., 1992)과 같이 구성원의 태도에 대한 연구가 주를 이루었으나, 직무에 대한 가치를 기반으로 한 직무관여에 관련된 연구는 없었기 때문에, 해당 연구결과를 기반으로 앞으로 직무관여 관련 변수에 대한 연구가 활발히 진행될 것으로 예상된다.

둘째, 교육훈련은 정서적 몰입에 유의하게 영향을 보였다. 여성 무기계약직들은 출산휴가 또는 육아로 인해 많은 휴직과 퇴직을 하게 된다. 그러다보니 경력단절로 인해 이직에 대한 생각이 높아져 조직에 대한 몰입도 역시 낮은 것이 현실이다. 그렇기 때문에 본 연구의 결과에 따라 교육훈련을 다른 공공기관과 같이 차별 없는 직무교육이 이루어지고 교육의 기회를 충분히 제공하면 조직에 대한 애착심과 타인에게 좋은 직장이라고 자랑하는 모습이 나타날 수 있다는 것을 보여준다. 하지만 보상혜택은 정서적 몰입에 영향을 미치지 못했다. 현선해 등(2016)은 비정규직 및 무기계약직 통계 조사원의 연령과 이직의도와의 관계를 통해 높은 연령의 종업원일수록 이직의도가 낮게 나타났다고 주장했다. 그 이유는 조사대상이 대부분 40대 이상의 여성으로 육아휴직과 같은 경력단절로 인해 조직에 대한 애착보다는 현실적으로 다른 직업을 찾기가 어렵기 때문이다. 본 연구의 결과도 이와 같은 맥락에서 살펴봤을 때 여성 무기계약직의 경우 이직이 어려워 불가피한 선택으로 인해 조직에 남아있기 때문에 조직에 대한 몰입이 보상과 같은 현실적인 혜택으로만 가능하지 않다는 것을 보여준다.

셋째, 직무관여는 정서적 몰입에 영향을 미쳤다. 해당 연구결과는 선행 연구의 결과를 뒷받침해주며(Mathieu & Zajac, 1990; Parasuraman & Alutto, 1984), 여성 무기계약직에게도 정규직과 같은 직무의 결정권한과 정체성 인식이 생겨난다면 조직에 대한 긍지와 자부심으로 연결될 수 있다는 것을 보여준다. 실제로 연구대상인 통계청의 여성 무기계약직의 경우 통계조사원의 업무만을 수행하다 보니 단순 반복적인 업무형태가 대부분이다. 그렇기 때문에 연구 조사 표본 인터뷰 설문에서도 이들 여성 무기계약직들은 자신의 업무가 좀 더 다양해지고 책임감이 높은 업무를 부여받기를 원하는 경우가 많았다. 본 연구의 결과 내용처럼 조직에 대한 사명감과 정체성을 높이기 위해서는 여성 직원의 신분보장만을 위한 무기계약이 아닌 업무의 형태를 다양화 시키고 일에 대한 책임감을 높여줄 수 있는 정책이 필요하다.

넷째, 교육훈련 및 보상혜택이 정서적 몰입에 영향을 미칠 때 직무관여가 매개역할을 보였다. 특히 보상혜택은 정서적 몰입에 직접적인 영향을 보이지는 않았으나 직무관여를 통해서 유의한 영향을 보였다는 것은 매우 큰 실무적 시사점을 지닌다. 여성 무기계약직들은 보상혜택을 통해 자신의 직무를 인정받고 가치가 높다고 생각한다면 조직에 대한 애정과 자긍심이 높아질 수 있게 된다는 것이다. 여성 무기계약직들의 조직에서의 상대적 박탈감과 불만족을 해결하기 위해서는 보상의 설계에 있어 통제적 측면이 아닌 정보적 기능을 통해 일의 가치와 성취를 높이는 경험을 유도하는 것이 중요하다. 정부 조직 운영에서도 명확한 업무방향을 설정해 주고 조직, 부서, 개인 수준의 목표 설정을 통해 이를 달성할 경우 적절한 보상을 해주는 시스템적인 정책을 마련해야 한다. 특히 상위조직의 목표 및 해당 부서의 추진과제를 여성 무기계약직들에게 공유하고 이를 기반으로 개인의 목표를 설정한다면 개인의 업무 이해와 목표가 향상되고 조직의 충성도에도 영향을 미칠 것이다. 또한 정규직과 같이 권한부여와 직무 기여도를 높여 같이 참여할 수 있는 조직 내 문화도 필요하다고 할 수 있다. 일반 기업조직에서 교육훈련에 활용하고 있는 역할 연기법(role playing)이나 행동 모형법(behavior modeling)과 같이 상호 이해를 돕는 프로그램을 정규직과 무기계약직의 관계에 도입한다면, 조직 내 몰입에 영향을 미칠 수 있을 것이다.

이렇듯 많은 실무적, 이론적 시사점을 제시한 연구이지만 몇 가지 한계점이 존재한다.

첫째, 공공부문 중 여성 무기계약직을 대상으로 진행한 연구이기 때문에 비정규직이나 남성의 경우 다른 결과가 나타날 수 있다. 추후 연구에서는 다양한 고용 형태의

모집단을 대상으로 나타나는 결과의 차이점에 대해 분석해 볼 필요가 있다.

둘째, 조직 몰입의 측정도구를 이직에 대한 의도를 파악하고 애착의 정도를 확인하기 위해 정서적 몰입을 사용했으나, 실무적 시사점에서 제시한 바와 같이 여성 무기계약직의 경우 나이가 많아 이직이 불가능해 불가피하게 조직에 남아 있는 경우가 있다. 향후 연구에서는 마땅한 대안이 없어 이직을 하지 못하는 상태인 근속적 몰입(continuance commitment)과 같이 다양한 조직 몰입의 개념으로 측정을 할 필요가 있다.

셋째, 연구 대상에 있어 모집단의 인구통계학적 특성과 표본의 인구통계학적 특성을 비교해 응답자의 특성이 크게 다른지 않다는 것을 보여줄 필요가 있다.

마지막으로 본 연구의 조사 대상은 통계청 통계조사원으로 업무의 내용이 동일하다. 하지만 정부 조직의 무기계약직 종류 형태는 다양하고 업무 난이도도 상이하기 때문에 향후 연구에서는 연구 결과에 영향을 미칠 수 있는 중요 요소들을 통제해 비교 분석할 필요가 있다.

참고문헌

- 강인순. (2010). 경남지역 비정규직 여성 노동자 고용실태 -공공부문 학교 비정규직을 중심으로 - 「인문논총」. 25. 57-109
- 권인수·서문교. (2014). 기업종업원의 영향력행사가 조직몰입에 미치는 영향-한중비교를 통해 살펴본 종업원직무가치의 중요성. 「중국학논총」. 45. 139-160.
- 김동배·이상민. (2008). 기업교육훈련과 근로자 태도: 역할구조의 매개효과. 「조직경영개발연구」. 1(1). 185-206.
- 김민희. (2014). 지방교육행정기관 무기계약직 운용 실태 및 개선방안. 「한국자치행정학보」. 28(2). 149-171.
- 김종관. (2008). 경영혁신의 영향요인과 조직몰입과의 관계에 관한 연구. 「인적자원관리연구」. 15(3). 49-62.
- 김지경. (2004). 젊은 기혼여성의 출산 후 취업연속성 결정요인. 「대한가정학회지」. 42(3). 91-104.
- 박옥주·손승영. (2011). 무기계약직 전환 여성의 '중규직' 경험 - 사무직과 판매서비스직을 중심으로 -. 「한국여성학」. 27(1). 75-115
- 엄혜진. (2016). 여성의 자기계발, 소명의 고안과 여성성의 잔여화. 「페미니즘 연구」. 16(2). 215-265.
- 유옥란. (2004). 경제발전과 여성의 경제적 지위. 「아시아여성연구」. 43(1). 237-267.
- 이재훈·박지호. (2011). HRM 시스템이 혁신과 성과에 미치는 영향. 「한국산업경영학회 발표논

- 문집」. 313-335.
- 이승협. (2016). 무기계약직 노동자의 직무특성 및 기관별 임금격차 분석: 중앙행정기관 사무보조직 노동자를 중심으로. 「산업노동연구」. 22(2), 181-212.
- 임원균. (2002). 사회복지관 직원의 보상만족과 직무태도에 관한 연구. 「가톨릭대학교 사회복지대학원 석사학위논문」.
- 장상수. (2006). 여성의 고등교육 이수기회-누가 왜 딸을 대학에 보냈는가? 「한국사회학」. 40(1). 127-156.
- 조순경. (2008). 여성 비정규직의 분리직군 무기계약직 전환과 차별의 논리. 「한국여성학」. 24(3). 5-40.
- 조영대·이재규. (1997). 근로자의 동시몰입과 직무성과와의 관계. 「인사관리연구」. 20, 249-287.
- 현선훈·윤기혁·최세경. (2016). 직무만족과 처우불공정 지각이 조직구성원의 이직의도에 미치는 영향. 「한국조직학회보」. 13(3), 1-20.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Barber, A. B., Dunham, R. B., & R. A. Formisano. (1992). The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study, *Personnel Psychology*, 45(1), 55-74.
- Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *ILR Review*, 54(3), 647-662.
- Breen, R., & Goldthorpe, J. H. (1997). Explaining educational differentials: Towards a formal rational action theory, *Rationality and Society*, 9, 275-305
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137-157.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Densi & Griffin. (2017). *Human Resources*. 3th Edition, Cengage Learning.
- Danehower, C., & Lust, J. A. (1992). A conceptual model of the determinants of employee benefit satisfaction. *Human Resource Management Review*, 2(3), 221-238.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Elangovan, A. R., & Karakowsky, L. (1999). The role of trainee and environmental factors in transfer of training: An exploratory framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(5), 268-276.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Freman, S. (1997). Labour law in flux: The changing composition of the workforce. *Industrial Law Journal*, 26(4), 337-352
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Gilley, A. M. (1989). *Principles of Human Resource Management*. Massachusetts Addison-Wesley.
- Heneman III, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129-141.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341.
- Lawrie, J., & Diaz, D. (1990). Differentiate between training, education, and development. *Personnel Journal*, 69(10), 44-54.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35(4), 828-847.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- McLagan, P. A. (1983). Models for excellence: The conclusions and recommendations of the ASTD training and development competency study. *American Society for Training and Development*.
- Mowday, R.T, Steers. R. M. and Porter L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Milkovich G.T. & Newman, J.M. (1996), *Compensation*, 5th edition, Chicago: Irwin..
- Nadler, D. A., & Lawler III, E. E. (1989). *Motivation: A Diagnostic Approach. Readings in Managerial Psychology*, 3-19.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test

- of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497-523.
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291.
- Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model. *Academy of Management Journal*, 27(2), 330-350.
- Poon, J. M. L.(2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322-334.
- Rousseau, D. M. (1998). The problem of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 665-671.
- Rosenbloom, J.S. (1996), *The environment of Employee Benefit Plans*, In J.S. Rosenbloom (Ed), *The Handbook of employee benefits*: 3-13. Chicago: Irwin.
- Rothwell, W. J., & Sredl, H. J. (1992). The ASTD reference guide to professional human resource development roles and competencies (Vol. 2). *Human Resource Development*.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 377-391.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286.
- Wanous, J. P. (1974). Individual differences and reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 616.
- Williams, L. J., & Podsakoff, P. M., & Huber, V. (1986), *Determinants of Organizational Citizenship Behaviors: A Structural Equation Analysis with Cross-Validation*, Bloomington.
- Yorks, L. (2005). Adult Learning and the Generation of New Knowledge and Meaning: Creating Liberating Spaces for Fostering Adult Learning Through Practitioner-Based Collaborative Action Inquiry. *Teachers College Record*, 107(6), 1217-1244.

부 록

1. <교육훈련> 귀하의 교육체계 및 여건에 대한 질문입니다.

- ① 교육훈련 시스템을 잘 갖추고 있고 기회를 충분히 제공한다.
- ② 공무원과 비교하여 직무교육에 차별이 없다.
- ③ 우리청은 교육훈련을 적극 권장하고 신청이 용이하다.

2. <보상혜택> 귀하의 복지처우에 대한 질문입니다.

- ① 수당과 보상이 충분하다.
- ② 공무원과 비교해서 수당과 보상이 적다.
- ③ 공무원과 비교해서 복지수준에 차별이 있다.

3. <직무관여> 귀하의 직무관여에 대한 질문입니다.

- ① 나의 직무에 나만의 노하우를 가지고 있다.
- ② 나의 직무는 다른 사람에게 영향을 미치고 있다.
- ③ 우리청에서 나의 직무는 중요도가 높다.
- ④ 나는 직무수행에 있어 스스로 결정한다.
- ⑤ 나는 직무를 스스로 처음부터 끝까지 완결한다.
- ⑥ 나의 업무성과가 회사의 발전에 많은 기여를 한다고 생각한다.

4. <정서적 몰입> 귀하의 정서적 몰입에 대한 질문입니다.

- ① 나는 우리 청에서 일하는 것을 자랑스러워한다.
- ② 나는 통계청이 좋은 직장이라고 생각한다.
- ③ 나는 통계청에 애착심을 가지고 있다.
- ④ 다른 사람에게 우리청에서 근무를 추천하고 싶다.