Challenges and Tasks for Future Public Human Resource Development

–

A Focus on Strategic Human Resource Approaches

이 논문 또는 저서는 2015년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A5B4A01037135)

This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government(NRF-2015S1A5B4A01037135)

Challenges and Tasks for Future Public Human Resource Development

–

A Focus on Strategic Human Resource Approaches

박성민 엮음

김민영 · 김서린 · 민경률 · 신유정 · 이효주 ·
Reginald G. Ugaddan

공공인재개발학회
공공인재개발연구센터

머리말

성균관대학교 공공인재개발연구센터가 주관, 지원하는 공공인재개발학회가 최근 창립되면서 2016년 7월 중국 마카오에서 창립 총회 및 국제학술대회를 개최하게 되었습니다. 공공인재개발학회는 공공기관 및 비영리기관의 인적자원관리(Public Human Resource Management: PHRM)와 인적자원개발(Public Human Resource Development: PHRD)과 관련한 다양한 이론적, 실무적, 방법론적 쟁점들을 연구하는 학회입니다. 본 학회는 연 2회 국내 및 국제학술대회를 개최하며, 학회에서 발표된 우수 논문들을 서적 및 학회보에 출간하는 것을 원칙으로 하고 있습니다.

이번 창립 국제학술대회에서는 총 5편의 영문 및 국문 논문이 발표되었습니다. 학회 참여자들의 적극적인 발표와 토론의 과정을 통해 연구논문들의 독창성, 명확성, 타당성, 체계성 등이 한층 더 제고되는 계기가 되었다고 자신합니다. Section 1에서는 전략적 인적자원관리 (Strategic Human Resource Management: SHRM)의 소주제를 가지고 미국과 한국의 공공기관 및 비영리단체의 SHRM과 관련한 이론적 내용들을 검토하고 실증분석을 통해 그 효과성을 탐색, 분석, 제언하는 2 편의 영문논문들이 소개가 되었습니다. Section 2에서는 삶의 질 (Quality of Life)의 소주제를 가지고 총 3 편의 국문논문들이 발표가 되었고 삶의 질과 연관성 및 인과성이 강한 유연근무제, 동기 관리, 고성과 작업시스템 등에 대한 발전 방향 및 인사정책 대안들을 제시하였습니다. Section 1 및 Section 2에서 발표된 논문들의 연구목적, 연구주제, 연구방법, 연구 내용에 대한 다양한 의견 개진과 수렴 과정을 통해 수정, 보완된 논문들이 본 서적에 최종 수록되었습니다.

음양으로 이번 창립학회를 지원해주신 많은 교수님들과 연구자 여러분들께 감사드리고 발표와 토론에 수고하신 공공인재개발학회 소속 회원들께도 감사말씀 드립니다. 이번 창립학술대회의 성공적인 개최를 계기로 향후 보다 발전된 국제학회의 개최와 함께 수준 높은 연구서적 출판 및 학회보 출간을 지속적으로 진행할 것을 약속드립니다. 앞으로 공공인재관리 및 공공인재개발에 관련한 이론, 방법론, 실제 등에 관심 있는 신진 및 중견 연구자 여러분들의 많은 관심과 참여를 부탁드립니다.

2016년 9월

성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 교수
공공인재개발연구센터 소장
박성민

Preface

As the Society for Public Resource Development was established recently by the Research Center for Public Human Resource Development of Sung kyun kwan University(SKKU), we hosted the general assembly for the foundation, as well as an international symposium, in Macao, China, in July 2016. The Research Center for Public Human Resource Development is an institute that studies various the oretical, practical, and methodological issues concerning the Public Human Resource Management(PHRM) and Public Human Resource Development (PHRD) of public organizations and NGOs. The Society hosts both domestic and international symposiums twice a year and publishes in its books and journals the outstanding papers presented in these symposiums.

In this first international symposium, five English and Korean papers were presented. I am convinced that the participants' active presentations and debates contributed to improving the creativity, accuracy, validity, and structures of the presented papers. In Section 1, under the theme of Strategic Human Resource Management(SHRM), two English papers that review the SHRM implemented in public organizations in the US and NGOs in Korea and identify, analyze, and suggest its effectiveness based on data analyses were introduced.

In Section 2, under the theme of Quality of Life, three Korean papers were introduced, and the topics with high correlations and causality, such as flextime, motivation management, and high-performance work systems, were covered to discuss their potential for improvement and possible alternatives in HR departments. Following the fruitful communication of the members' opinions regarding the research objectives, topics, methods, and contents of the papers presented in Sections 1 and 2, "the final versions of the papers were published.

We are grateful to the members of the Society who actively participated in the presentations and debates and the professors and researchers who contributed much to the foundation of the Society. With the successful opening of the founding symposium, we promise to continue to host improved international symposiums and publish high-quality research literature and journals in the future. Finally, we sincerely request both new and experienced researchers to actively participate in the symposiums and keep themselves updated on the theories, methodologies, and realities of public human resources management and development.

Sung Min Park, PhD
President of the Research Center for Public Human Resource Development
Associate Professor at Public Administration/Graduate School of Governance,
Sungkyunkwan University
September 2016

저자 소개

박성민

박성민은 The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 미국 네바다 주립대(University of Nevada, Las Vegas) 그린스펀 행정대학원에서 조교수로 재직 후 현재 성균관대 행정학과/국정전문대학원에서 부교수 및 공공인재개발연구센터 센터장으로 재직 중이다. 관심분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사개혁, 행정관리, 리더십 등이며, 최근의 주요 연구업적으로는 “Accountability and public service motivation in Korean governmentagencies”(2015), “The role of leadership behaviors for enhancing organizational effectiveness in the Chinese public sector”(2015), “The new public service? Empirical research on job choice motivation in the nonprofit sector”(2015) 등이 있다. 또한 최근 저서로는 “Human Resource Management for Public Organizations: An EssentialGuide”(2015), “조직과 인간관계”(2015), “Public Management: A Case Handbook”(2014), “Public Management: A Research Handbook”(2013) 등이 있다 (sm28386@skku.edu).

김민영

김민영은 현재 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정에 재학 중이며, 공공인재개발연구센터의 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 NGO 조직인사관리, 전략적 인적자원관리(SHRM), 중국 리더십 등이다. 최근 논문으로는 “Accountability and public service motivation in Korean government agencies”(2015), “The role of leadership behaviors for enhancing organizational effectiveness in the Chinese public sector”(2015), “Exploring the Relationship between Ethical Climate and Behavioral Outcomes in the Chinese Public Sector: The Mediating Roles of Affective and Cognitive Responses”(2015), “Probing and Testing Antecedents and Outcomes of Nonprofit Motivation (NPSM): With a Focus on Formative and Summative Approaches”(2016), “Probing the Antecedents and Outcomes of Acceptance of a Performance Appraisal System: The Korean NGO Case”(2016) 등이 있다(minimum19@gmail.com).

김서린

김서린은 현재 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정에 재학 중이며, 공공인재개발연구센터의 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 인적자원관리, Work-Life Balance, 다양성관리, 공직봉사동기 등이다. 최근 논문으로는 “일-가정 양립이 여성 근로자의 탈진감과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”(2016)가 있다(seorinkim@skku.edu).

민경률

민경률은 현재 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정에 재학 중이며, 공공인재개발연구센터의 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 공공인적자원개발, 조직행동 등이며, 최근 논문으로는 “일-가정 양립이 여성 근로자의 탈진감과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”(2016), “Creative Tendency Affected by Organizational Leadership and Employee Engagement? An Empirical Analysis of US Federal Employees”(forthcoming) 등이 있다(minliul@skku.edu).

신유정

신유정은 현재 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정에 재학 중이며, 공공인재개발연구센터의 연구원으로 재직 중이다. 현재 주요 관심 분야는 조직 내의 다양한 갈등, 동기, 리더십, 인적자원개발, 여성정책 등이다(yjlhy0222@skku.edu).

이효주

이효주는 현재 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정에 재학 중이며, 공공인재개발연구센터의 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 공공관리, 국가 간 비교연구, 조직행동이다(20030916_hj@hanmail.net).

Reginald G. Ugaddan

레지날드는 현재 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정에 재학 중이며, 공공인재개발연구센터의 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 공공인적자원관리, 행정관리, 리더십, 조직행태 등이며, 최근 논문으로는 “Unraveling the Effects of Leadership and Motivation Factors on Employee Engagement: Evidence from the U.S. Federal Agencies”(2015), “e-HRM to HRM Effectiveness Towards Organizational Performance in the Public Sector: The Case of Lao PDR”(2015), “Exploring the Antecedents and Consequences of the Acceptability of Performance Appraisal System: The U. S. Federal Case”(forthcoming), “Is Creative Tendency Affected by Organizational Leadership and Employee Engagement? An Empirical Analysis of US Federal Employees”(forthcoming) 등이 있다(rgu1216@skku.edu).

About the Authors

Sung Min Park

Sung Min Park is currently an Associate Professor in the Department of Public Administration and Graduate School of Governance at the Sungkyunkwan University. He received a PhD Degree from the Department of Public Administration, University of Georgia. He has worked as an Assistant Professor at the Greenspun School of Environmental and Public Affairs, University of Nevada, Las Vegas. His primary research interests are public management, public human resources management, IT management, human resource information systems, human resource development, organizational behavior, and quantitative research methods. His works appear in American Review of Public Administration, Review of Public Personnel Administration, International Public Management Journal, Public Personnel Management, Public Money and Management, International Review of Administrative Sciences, Public Management Review, International Journal of Human Resource Management, Personnel Review, and International Review of Public Administration.

Min Young Kim

Min Young Kim(minimum19@gmail.com) is a Ph. D. candidate in the Graduate School of Governance at Sungkyunkwan University. She is currently working as a researcher at Research Center for Public Human Resource Development. Her primary research topics include public and nonprofit management, strategic human resource management, and organizational behavior. Her works appear in Public Management Review, Public Money and Management, and International Review of Public Administration.

Seo Rin Kim

Seo Rin Kim(seorinkim@skku.edu) is a master's course student in the Graduate School of Governance at Sungkyunkwan University. She is currently working as a researcher at Research Center for Public Human Resource Development. Her primary research topics include Human Resource Management, Work Life Balance, Diversity Management and Public Service Motivation. Her works appear in The Korean Society for Public Personnel Administration.

Kyoung Ryoul Min

Kyoung Ryoul Min(minliul@skku.edu) is a Ph. D. candidate in the Graduate School of Governance at Sungkyunkwan University. He is currently working as a researcher at the Research Center for Public Human Resource Development. His primary research topics include public human resource development, organizational behavior. His work appear in The Korean Society for Public Personnel Administration.

Yu Jeong Shin

Yu Jeong Shin(yjlhy0222@naver.com) is master's course student in the Graduate School of Governance at Sungkyunkwan University. She is currently working as a researcher at Research Center for Public Human Resource Development. Her recent primary research topics include organizational conflicts, motivation, leadership, human resource development, women's policy etc.

Hyo Joo Lee

Hyo Joo Lee(20030916_hj@hanmail.net) is a Ph. D. student in the Graduate School of Governance at Sungkyunkwan University. She is currently working as a researcher at Research Center for Public Human Resource Development. Her main research topics include public management, international comparative study, and organizational behavior.

Reginald G. Ugaddan

Reginald G. Ugaddan(rgu1216@skku.edu) is a Ph.D. candidate in the Graduate School of Governance at Sungkyunkwan University, Korea. He is currently working as a researcher in the Research Center for Public Human Resource Development. His research interests lies in the areas of human resource management in the public sector, public management, public sector leadership, and organizational behavior. His works appears in Philippine Journal of Public Administration, International Journal of Policy Studies, and Public Performance and Management Review.

Contents

머리말 / 4

Preface / 5

저자소개 / 6

About the Authors / 8

Section 1

Strategic Human Resource Management Essential of HR Development

Part 1

Is Employee Skill-Mission Match Affects Creative Tendency? / 15

: A focus on the moderating effects of HRM practices

(Kyoung Ryoul Min · Reginald Ugaddan · Sung Min Park)

Part 2

Building a Value-driven Non-profit Organization / 39

: The Roles of Strategic Human Resource Management and P-E Fit

(Min Young Kim · Sung Min Park)

Section 2

Human Resource Management and the Perspective of the Quality of Life

Part 3

여성근로자의 유연근무제 활용이 조직몰입에 미치는 영향 연구 / 67

: 삶의 질 매개효과를 중심으로

(김서린 · 박성민)

Part 4

개인의 동기가 삶의 질에 미치는 영향 / 81

: 조직 내 과업 및 관계갈등의 매개효과를 중심으로

(신유정 · 박성민)

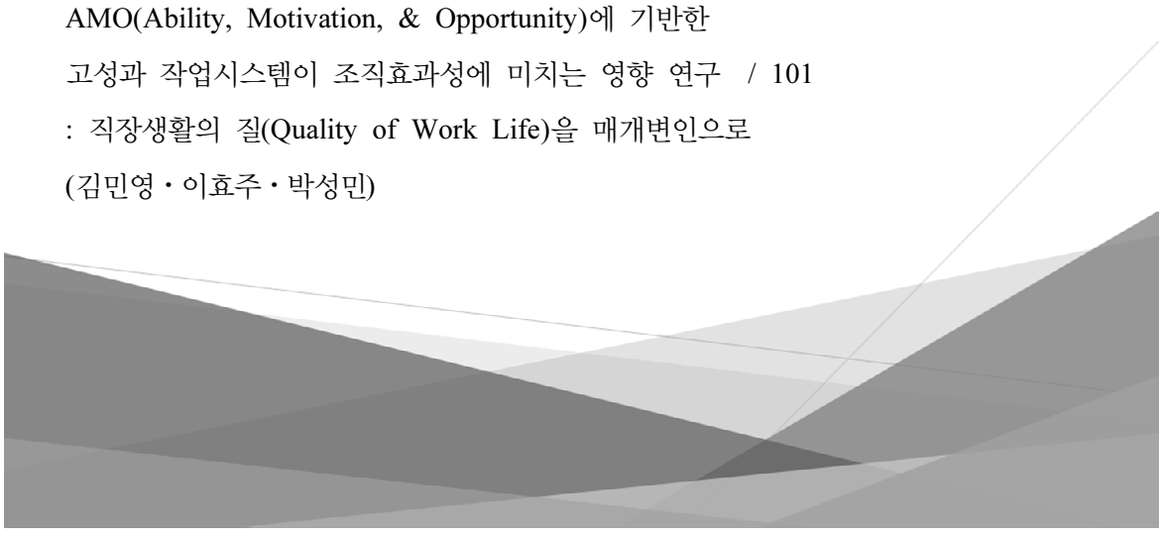
Part 5

AMO(Ability, Motivation, & Opportunity)에 기반한

고성과 작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구 / 101

: 직장생활의 질(Quality of Work Life)을 매개변인으로

(김민영 · 이효주 · 박성민)



Section 1

Strategic Human Resource Management Essential of HR Development

▣ Is Employee Skill-Mission Match Affects Creative Tendency?
: A focus on the moderating effects of HRM practices

▣ Building a Value-driven Non-profit Organization
: The Roles of Strategic Human Resource Management and P-E Fit

Part 1

Is Employee Skill-Mission Match Affects Creative Tendency? : A focus on the moderating effects of HRM practices

Summary

This study probes and tests the impacts of employee skill-mission match and HRM practices on creative tendency in the US context. Using a 2014 Federal Employee Viewpoint Survey, an antecedent-outcome model is developed which analyses how different types of ESMM and HRM practices affect creative tendency using hierarchical and multi-level ordering statistical techniques. This research suggested that HRM practice could be valuable tool for enhancing effect of affective and cognitive perspective of congruence on creative tendency. Also we found that SHRM, performance management, and diversity management enhance creative tendency. Additionally, we confirm that SHRM and performance management differently affect to relationship between affective and cognitive perspective of congruence and creative tendency.

Keyword

Employee skill-mission match, HRM practices, creative tendency

Kyoung Ryoul Min Ph.D. Candidate, Sungkyunkwan University
Reginald Ugaddan Ph.D. Candidate, Sungkyunkwan University
Sung Min Park Associate Professor, Sungkyunkwan University

Introduction

The more complex workplace, the more public organization is pushed to maximize its resource and effectiveness. Hence public servant's knowledge, skills, and abilities should be utilized to bring valuable organizational outcomes. It means that creativity and innovation of employees are more than the need to have competitiveness, because previous studies suggested that creativity and innovation bring out higher performance, employee engagement, retention (Denhardt Denhardt and Aristigueta 2013). It was also starting to be highlighted in the public sector as a means of improving the quality of public service for administrative reform activities. Creative tendency can be a key factor that enhances organizational sustainability and success in competing environment (Ruvio Shoham Vigoda-Gadot and Schwabsky 2014). Hence, many organizations try to introduce human resource policies and programs to boost employee's creative tendency. The problem is that it is difficult to make creative tendency of employees in the organization because of the complex nature of creativity and innovation make heavy weather of it. Mumford (2011) suggests that there are three main sources to make it difficult to manage creativity and innovation: (1) complexity of creativity and innovation (Sternberg 1999), (2) creativity and innovation are multi-dimensional concept (Mumford and Hunter 2005), and (3) creativity and innovation are not well aligned. To understand about creativity and innovation, it should be considered by multiple aspects such as individual and organizational level. In this sense, we focus on two types of employee skill-mission match (ESMM) as individual level perspective and four types of HRM (strategic human resource management, performance management, teamwork management, and diversity management) as the organizational level perspective boost creative tendency. Hence, we seek to address the following research questions: 1) What types of ESMM would be associated with a creative tendency? 2) Do HRM practices affect creative tendency? 3) Do HRM practices significantly moderate the relationship between ESMM and creative tendency?

For this purpose, we developed the research framework drawing from relevant theories and literatures. As a result, research findings employing the U.S. 2014 Federal Employees Viewpoint Survey (FEVS) confirmed the research hypotheses. We argue that the different types of ESMM and HRM practice may enhance creative tendency. Concomitantly, this study will give an explanation on how ESMM is associated with creative tendency and also on how HRM practices moderate the relationship of ESMM and creative tendency.

Creative tendency

Creative tendency of employees can boost innovativeness of the organization and help that organization respond to complex and growing challenges for effective public service delivery because creativity allows public organizations find better methods of delivering valuable public goods, and to attain public goals (Denhardt et al. 2013). Along with a growing literature on fostering creativity, it is useful to consider the employees' process towards creative behavior anchored in the utilization of individual characteristics such as cognitive creative thinking skills and other individual skills that encourage creativity. A creative tendency can be described as "a person's inclination to use particular skills when faced with problems to solve, ideas to evaluate or decisions to make" (Critical and Creative Attributes, n.d., para. 1). The individual employee's development of such an attitude or disposition is one of the essential elements in accessing employee creativity (Critical and Creative Attributes, n.d. para. 1; Halpern 1996). Specifically, employees may be predisposed toward creativity, but they lack the necessary skills needed to engage in a creative thinking process. Facione (2000) pointed out the importance of nurturing a creative tendency in order to improve critical thinking skills. Drawing from the disposition-behavior congruity (DBC) model, Trope and Burnstein (1977) asserted that an individual behavior corresponds to his or her internal disposition which may lead to a conclusion that creative behavior depends on a creative tendency. In the same vein, Kirton (1976) views creativity treating issues through cognitive and conceptual skills or the ability to provide valuable ideas in a given context and time. He further pointed out that such creativity could lead either towards new ways and effective ways of doing things within the ambit of organizational mechanisms or a totally divergent approach in addressing issues (Kirton 1976; 1978; 1980).

Employee Skill - Mission Match: Affective and Cognitive Perspective

Since 2004, the federal government of US has explored the survey to find out how their employees' talents and skills are used effectively and how their jobs are associated with the organizational mission. For this purpose, employee skill – mission match (ESMM) index was developed by the U.S. Partnership for Public Service defined it as "The extent to which employees feel that their skills and talents are used effectively. It also assesses the level to which employees get satisfaction from their work and understand how their jobs are relevant

to the organizational mission" (Partnership for Public Service 2013, 3). When employees understand and satisfy well regarding their job and organization, it brings out high satisfaction, performance, and little stress (Pervin 1968). In this sense, many researches have been emphasizing the importance of exploring the relationship between individual and organizational factor on employees' attitudes and behavior (Livingstone Nelson and Barr 1997; Murray 1938). In other words, to predict and understand the behavior of employees, employees and their environment must be considered together (Lewin 1951; Puccio Talbot and Joniak 2000). For example, Puccio et al. (2000) finds out that fit between the environment and individual positively associated with resolution and novelty whereas style mismatch brings out the negative effect to a creative preference.

The research of behavior as an outcome of the interaction between the work environment and individual is mostly consulted person-environment (P-E) fit. Unlike previous studies, we focus on P-J fit which is the sub dimension of P-E fit regarding employees' creative tendency. P-J fit can be divided into two perspectives such as needs-supplies and demand-abilities (Edward 1991). Needs-supplies perspective implies that how employees satisfy attributes and characteristics of their job, whereas demand-abilities perspective means that how much employees meet the requirement in order to carry their job out (Sekiguchi 2004). First one concern the interaction between employees' preferences and opportunities supplied by the organization, second one emphasize the interaction between employee's abilities and job demands.

Based on this perspective, we divided into two parts ESMM such as affective and cognitive aspect. The affective perspective of ESMM focuses on how the employee feels and satisfies regarding their job, whereas cognitive perspective of ESMM focuses on how to utilize the employees' abilities and talents. As mentioned above, ESMM would allow for enhancing an employees' creativity in the workplace. Therefore, we propose the following hypotheses:

H 1-1: Cognitive perspective of ESMM is positively associated with creative tendency.

H 1-2: Affective perspective of ESMM is positively associated with creative tendency.

Human Resource Management Practices

Human resource management (HRM) is widely regarded as an important element of effective public administration and a component of democratic society (Donald and

Nalbandian 2003). HRM strategies or practices may determine the service quality, efficiency and effectiveness of public sector organizations. It may cause significant changes in the government strategies and systems that may impact employee's behavior and attitudes (e.g., quality of services and goods delivered), productivity, and the overall organizational performance. As people are one of the important resources in the organization, human resource strategies and practices (e.g., strategic human resource management, performance, teamwork, and diversity management) required to be the most appropriate and effective levers that may thwart any organizational backlash brought by the unpredictable environmental context and boost creativity and innovation in the public sector organizations.

Strategic Human Resource Management. In the management literature, various innovations and trends on organizational transformations have been identified, for example the strategic human resource management (SHRM) which refers on the "ideas intended to increase the responsiveness of the human resource function to organizational goals" (Mesch Perry and Wise 1995). Chuler and Walker (1990, 7) defined SHRM as a "set of processes and activities jointly shared by human resources and line managers to solve people-related business issues". During the past two decades, SHRM was recognized as one of the most influential and powerful ideas that ever emerged in the field of business and management (Salaman Storey and Billsberry 2005). SHRM asserts the importance of moving towards human capital management (HCM) - perceiving people as valuable assets and treating them not just a mere resource in the organization. In the context of continuously changing circumstances, public managers view that there is a need for proper administration and management of people in the organization in order to stay and remain in the competitive environment. The development of this new trend of SRHM, as an alternative to the traditional bureaucratic control model has attracted managers in a wide variety of organizations. Along this fashion, the public sector organizations have emphasized the important role of human resources in the public sector and focused on strategic management of the workforce to improve efficiency and effectiveness of performance. For example, in the U.S. federal government's efforts to improve performance of the public sector by strategically managing the workforce, the Presidential Management Agenda in 2001 has designated SHRM as the first goal that federal agencies should achieve.

In a nutshell, an organization that employs advance and innovative approaches of recruitment and selection is far efficient and effective compared to an organization that do not. SHRM

mainly focuses on building employee's knowledge, skills, and abilities (KSA) to achieve organizational objectives by aligning consistent human resource management practices (Werbel and DeMarie 2005). In addition, strategic planning can help to facilitate participation and communication, accommodate divergent values and interests, foster wise decision making (Bryson 1995; Ugboro Obeng and Spann 2010). Along this backdrop, organizational SHRM strategies and practices may possibly enhance employee's creative tendency through the employment of strategic approaches that may involve the planning, acquisition, and development of human resource. Thus, we hypothesize:

H 2: SHRM is positively associated with creative tendency.

Performance Management. As public sector organizations have come to view human resource not a mere factor of production, but an important capital for the performance of its societal roles, performance management has become one of the important aspects of HRM. One of the most challenging components of human resource management is the performance management which is the "continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization" (Aguinis 2009, chapter 2) or systematic application of organizational processes aimed at achieving high performance (Devanna Fombrun Tichy and Warren 1982). Weiss and Hartle (1997) defined performance management as a "process for establishing a shared understanding about what is to be achieved, and how it is to be achieved, and an approach to managing people that increases the probability of achieving success" (p. 3). The components of performance management provide an effective, efficient, and acceptable mechanisms that ensure the use of information (e.g., performance evaluation) for improving individual productivity and the achievement of organizational goals and objectives. For instance, igniting individual creativity can emanate from the effective, efficient, and credible performance management (see, for example Nigro 1981). Also, we assume that the employee expectation for rewards and higher benefits (as a motivational factor for performance), can bring about a higher willingness to be creative in the performance of tasks (see Kellough and Lu 1993). Thus, we hypothesize:

H 3: Performance management is positively associated with creative tendency.

Teamwork Management. In recent years, the traditional bureaucratic control mechanisms which were designed for the organization and individual management have been criticized as the outdated and ineffective. Team approaches to management have emerged as one of the strategies to improve organizational and individual productivity and employee satisfaction (Lawler and Mohrman 1987; Sainfort Taveira Arora and Smith 2001). Lawler (1986) posited that teamwork is an effective strategy to enhance employee's job involvement and can motivate employees to produce quality work results in the organization. The Partnership for Public Service in the United States conceptualized teamwork as the "category measures the extent to which employees believe they communicate effectively both inside and outside their team organizations, creating a friendly work atmosphere and producing high-quality work products" (Partnership for Public Service 2013, 3). In a nutshell, the effectiveness and efficiency of the organization to manage teams within the organization can encourage collectivism and dynamic work groups. The cohesiveness, interconnection, or degree of collaboration among employees in the organization can determine the extent to which they may engage into creative behavior (Rogers 1954; Sethia 1991). West and colleagues (2004) suggested that team working encourages people to be innovative within the context of a supportive organizational climate. Organizations that are committed to teamwork management, supportive and emphasize teamwork may achieve a creative and innovative organizational culture (Shipton West Dawson Birdi and Patterson 2006). Thus, we hypothesize:

H 4: Teamwork management is positively associated with creative tendency.

Diversity Management. As the society is developing, the workforce is becoming socially more diverse—includes differences in employees and applicant's characteristics in terms of race, gender, ethnicity, and among others. Various scholars defined diversity in different ways. For example, Loden (1996) refers diversity as critical individual characteristics that influences one's principles, prospects, as well as on how an individual perceive own self in relation with others in the organization. According to Loden (1996), the core dimension of diversity includes human characteristics such as age, ethnicity, gender, mental and physical abilities, race, and sexual orientation; while communication style, education, family status, military experience, organizational role and level, religion, first language, geographical location, income, work experience, and work style constitute the secondary dimension (Pynes 2008, 87). Diversity

can be denoted "not only as the mixture of backgrounds and competences but also as valuing and using people's competences, experience, and perspectives to improve government efficiency and effectiveness, and to meet public servant's professional expectations" (OECD 2009, 5). Generally, diversity management ensures the adoption and implementation of organizational strategies that guarantees the representation of 'historically excluded groups', their participation in the organizational decision-making, and the integration of a diverse workforce in the organization (Kossek and Lobel 1996).

Managing diversity can bring potential benefits and may enhance creativity and innovation to the organization believing that individuals who possess diverse or different characteristics and perspectives are good for the organization (Page 2007). Many argued that there are lots of advantages an organization can get from adapting diversity. It can possibly lead to a vibrant organization that can provide quality and diverse ideas—which may be an opposing or concurring ideas and viewpoints—that are provided by diverse human resource. We also argue that workforce diversification is about changing work processes to reflect diversity and creativity of unique perspectives. Thus, we hypothesize:

H 5: Diversity management is positively associated with creative tendency.

Moderating Effects of HRM Practices

Traditionally, HR managers are concerned mainly about the getting the right people in the right job. Thus, less concern for improving organizational approaches towards effective and efficient management, such as a high performance works system (HPWS). Many scholars suggested that HRM practices will affect employee attitudes (Becker Huselid Pickus and Spratt 1997; Wright and Nishii 2007), because HRM practices transmit desired employee behaviors and important goals from organizational to employee. Thus, HRM practices and policies that are most commonly found in high performing organizations include the managing performance of a workforce; improving teamwork, enhancing performance management, communication, and cooperation among employees; providing them with training and education opportunities; and managing diversity and representation in a workforce. Beside, HRM practices can enhance employees' intrinsic motivation and knowledge to boost their creativity performance (Chiang and Hsu 2012). The effect of HRM practices will be most effective when those are integrated rather than separated (Arthur 1994; Huselid 1995).

In this manner, we assume that with HRM practices and policies make the relationship between ESMM and creative tendency stronger. Thus, we hypothesize:

H 6: SHRM moderates the relationship of ESMM and creative tendency.

H 7: Performance management moderates the relationship of ESMM and creative tendency.

H 8: Teamwork management moderates the relationship of ESMM and creative tendency.

H 9: Diversity management moderates the relationship of ESMM and creative tendency.

Research Design

This study tests how HRM can moderate the impact of ESMM on creative tendency. Federal employees are nested within agencies, creating a hierarchical data structure with two levels of random variation: variation among employees within agencies (Level 1), and variation among the agencies (Level 2). The variables for employee skill-mission match and creative tendency, as well as individual controls are included at level 1 while management variables are included at level 2. A series of hypotheses are tested using hierarchical linear modeling (HLM) to explain nested data and estimate effects of factors at different levels (see Park et al, 2013).

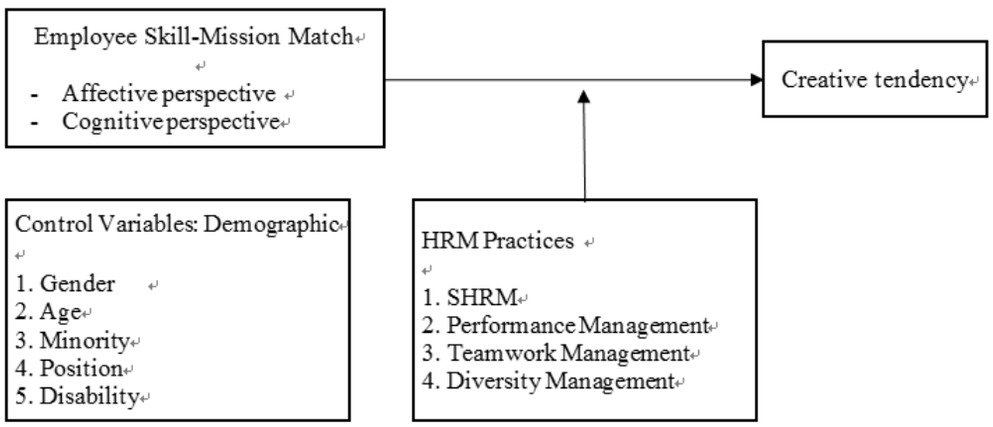


Figure 1-1. Research Framework

Data

The data used in this study were derived from FEVS conducted by the U.S. Office of Personnel Management. The analysis relied on the cross-sectional 2014 data, which was the

most recent data available. A total of 392,752 employees completed the survey. The survey instrument measured public-sector employees' perceptions about organizational issues, agency location, and individual employee information.

Table 1-1. Descriptive statistics among study variables

Variables	Valid N	Mean	S.D.	Min	Max
Individual Controls (Level 1)					
Gender (0 = female, 1 = male)	341,014	0.52	0.5	0	1
Age	341,014	2.45	0.99	1	4
Minority (0 = no, 1 = yes)	341,014	0.34	0.47	0	1
Position (0 = member, 1 = manager)	341,014	0.21	0.41	0	1
Disability (0 = no, 1 = yes)	341,014	0.13	0.34	0	1
Employee skill-mission Match (Level 1)					
Affective perspective	341,014	3.96	0.93	1	5
Cognitive perspective	341,014	3.92	0.81	1	5
Human Resource Management (Level 2)					
SHRM	146	3.43	0.17	2.91	4.02
Performance management	146	3.16	0.18	2.65	3.97
Teamwork management	146	3.67	0.15	3.25	4.09
Diversity management	146	3.68	0.18	2.93	4.14
Outcome variable (Level 1)	146	3.43	0.17	2.91	4.02
Creative tendency	341,014	3.91	0.81	1	5

Methodology

Five variables are used as controls to measure employees' personal and job characteristics: gender, age, minority, position, and disability status. Two variables are used as measured employee skill-mission match: cognitive and affective perspective. One variable is used as outcome variables to measure employees' creativity. Together, these variables compose level 1.

The level 2 predictors were measured using average score for the variables of respondents from each agency. That is, level 2 data tallied by individual data. The main rationale for aggregating individual data into Level 2 is that reform usually occurs within an organizational context. We needed to analyze four types of management from an organizational perspective, so we examined Level-1 and Level-2 variables separately (even though all of the variables are individual-level measures) and aggregated the individual-level data in the organizational level. To check for construct validity and dimensionality of the four types of management, we employed the exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), and reliability analysis conducted. Based on these empirical tools, SHRM, performance management,

teamwork management, and diversity management were developed from the relevant survey items (see Appendix). In order to confirm the additive and interactive effects between two types of ESMM (Level 1) and four types of management (Level 2), we measured eight interaction terms to incorporate the joint and multiplicative effects on creative tendency.

Control variables: Demographic characteristics

Previous studies have found important differences on creative tendency among employees in different demographic groups (Shalley Zhou and Oldman 2004). This study includes five employee characteristic variables, which are considered control variables because of their potential relationship with dependent variables: (1) gender, (2) age, (3) position, (4) minority, and (5) disability.

Independent variables: Employee skill-mission match

This study developed an index variable through factor analysis, utilizing five survey questions extracted from the 2014 FEVS, which ask about employees' perception that their skills and talents are used effectively. Principal axis factoring with an oblique rotation produced two factors of ESMM such as cognitive and affective aspect. The first initial eigenvalue of the scale was 1.52, the Cronbach's alpha was 0.73, and factor loadings ranged between 0.62 and 0.84.

The second initial eigenvalue of the scale was 1.33, the Cronbach's alpha was 0.79, and factor loadings ranged between 0.81 and 0.81. Based on EFA results, affective aspect is composed of two items: (1) My work gives me a feeling of personal accomplishment (2) I like the kind of work I do, cognitive aspect composed of three items: (1) My talents are used well in the workplace (2) I know how my work relates to the agency's goals and priorities (3) The work I do is important.

Dependent variable: Creative tendency

A two-item scale was adapted for this study to measure the presence of employees' creative tendency. The following items used to measure creative tendency were based on the works of Fernandez and Moldogaziev (2013): (1) I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things and (2) I am constantly looking for ways to do my job better.

Moderating variables: HRM Practices

SHRM. A four-item scale was adapted to measure the extent to which employees believe that management ensures they have the necessary skills and abilities to do their jobs, is successful at hiring new employees with the necessary skills to help the organization and works to achieve the organizational goals with targeted personnel strategies. The following items used to measure SHRM were based on BPTW index (2014): (1) My work unit is able to recruit people with the right skills. (2) The skill level in my work unit has improved in the past year. (3) The workforce has the job-relevant knowledge and skills necessary to accomplish organizational goals. (4) Managers review and evaluate the organization's progress toward meeting its goals and objectives.

Performance Management. A three-item scale was adapted to measure the extent to which employees receive the reward based on performance appraisal. The following items used to measure performance management were based on Yang and Kassekert (2010): (1) In my work unit, differences in performance are recognized in a meaningful way. (2) Awards in my work unit depend on how well employees perform their jobs. (3) Pay raises depend on how well employees perform their jobs.

Teamwork Management. A three-item scale was adapted to measure the extent to which employees believe they communicate effectively both inside and outside their team organizations, creating a friendly work atmosphere and producing high-quality work products. The following items used to measure teamwork management were based on BPTW index (2014): (1) The people I work with cooperate to get the job done. (2) Employees in my work unit share job knowledge with each other. (3) Managers promote communication among different work unit.

Diversity Management. A three-item scale was adapted to measure the extent to which employees' perception about managerial capacity to manage diversity. The following items used to diversity management were based on Choi (2009): (1) Policies and programs promote diversity in the workplace. (2) My supervisor/team leader is committed to a workforce representative of all segments of society. (3) Managers/supervisors/team leaders Supervisor work well with employees of different backgrounds.

Reliability and validity tests

Reliability is defined as the possibility of being able to obtain identical measured values when measurements are repeated for identical concepts. Verification of the reliability of the variables in the research model was established by using internal consistency analysis. As shown in Appendix, Cronbach's alpha values of all of the factors were over 0.48.

A validity test was performed with EFA, CFA, Variance Inflation Factor (VIF), and discriminant validity for main variables. As shown in Appendix, factor loadings of all variables were over 0.55. We also confirmed validity through CFA analysis. The model fit for both of them was within statistically acceptable levels. Specifically, the most of fit indices (CFI, RFI, NFI, IFI, GFI, RMSEA, and SRMR) were considered acceptable.

Table 1-2. Results of CFA

Model	CFI	RFI	NFI	IFI	GFI	RMSEA	SRMR
Suggested Cut-off Values	>.90	>.90	>.90	>.90	>.90	<.08	<.08
Employees skill-mission match	.949	.873	.949	.994	.962	.161	.039
SHRM	.914	.828	.914	.914	.957	.174	.073
Performance Management	.962	.885	.962	.962	.966	.233	.061
Teamwork Management	.896	.689	.896	.896	.956	.266	.083
Diversity Management	.946	.837	.946	.946	.970	.213	.047

Correlation test

To obtaining correlation of main variables, we performed a correlation analysis of the hypotheses' variables. As shown table 1-3, a positive and significant correlation was found between all variables used in this study. In addition, to examine whether multicollinearity issue does exists, the result reveals that VIF values are below 10 values that exceed 10 are often regarded as indicating multicollinearity.

Table 1-3. Results of Correlation among Variables

Variables	1	2	3	4	5	6	7
Affective perspective	1						
Cognitive perspective	.693**	1					
Creative tendency	.614**	.641**	1				
SHRM	.495**	.600**	.568**	1			
Performance Management	.458**	.566**	.561**	.691**	1		
Teamwork Management	.454**	.542**	.527**	.723**	.630**	1	
Diversity Management	.439**	.526**	.538**	.649**	.626**	.636**	1

**Significant at .001 level.

Results and findings

The Level-1 model: One-way ANCOVA model

For the individual-level model, a one-way ANCOVA model was employed to incorporate several covariates and determine how the Level-1 predictors would affect outcome variables. Each slope of the covariates is assumed to have the same effect on each level of the factor. 8 predictors were included at the individual level. Ten covariates were included as fixed effects: a) Gender ($\gamma 10$); b) Minority ($\gamma 20$); c) Age ($\gamma 30$); d) Disability ($\gamma 40$); e) Position ($\gamma 50$); f) Affective perspective ($\gamma 60$); g) Cognitive perspective ($\gamma 70$). The final level 1 ANCOVA model is as follow:

Level 1 Model: Creative tendency = $\beta_0+\beta_1$(Gender)+β_2(Minority)+β_3(Age)+β_4(Disability)+β_5(Position)+β_6(Affectiveperspective)+β_7(Cognitiveperspective)+r

The Level 2 model: Intercepts- and slopes-as-outcome model

An intercepts- and slope-as-outcomes model, which assumes that the intercept and slope have random effects, was used in the organization-level model. In this model, a grand-mean centering option was used, and variables were added one at a time for model building while examining their coefficients for significance and reliability. As Level-2 HRM predictors, four fixed effects were included: a) SHRM ($\gamma 01$); b) Performance management ($\gamma 02$); c) Teamwork management ($\gamma 03$); d) Diversity management ($\gamma 04$). Level-1 and Level-2 variances were included as random effects. Additionally, to examine the cross-level interaction effects between ESMM and creative tendency of the employees, eight interaction terms were included. In the cross-level interaction model, an interaction refers to when the association between Level-1 predictors and the outcome variables depends on the level of Level-2 predictors. The cross-level interaction will be the differences between Level-1 random effects and Level-2 predictors in the slope outcome model. The final intercepts- and slope-as-outcomes model is below:

Level 2 Model: Creative tendency = $r_{00}+r_{10}$(Gender)+r_{20}(Minority)+r_{30}(Age)+r_{40}(Disability)+r_{50}(Position)+r_{60}(Affectiveperspective)+r_{70}(Cognitiveperspective)+r_{01}(SHRM)+r_{02}(PM)+r_{03}(TM)+r_{04}(DM)+r_{61}(AffectiveperspectivexSHRM)+r_{62}(AffectiveperspectivexPM)+r_{63}(AffectiveperspectivexTM)+r_{64}(Aff

ectiveperspectivexDM)+r_{71}(CognitiveperspectivexPM)+r_{72}(CognitiveperspectivexSHRM)+r_{73}(CognitiveperspectivexTM)+r_{74}(CognitiveperspectivexDM)+u_0+u_1(Gender)+u_2(Minority)+u_3(Age)+u_4(Disability)+u_5(Position)+u_5(Affectiveperspective)+u_6(Cognitiveperspective)+r

Hypotheses Testing: The Fixed and Random Effects

We found that the Level-1 fixed effects of Intercepts- and slopes-as-outcome model are not different from those of the ANCOVA model (see Tables 1-4). First, in the individual level, affective perspective (0.29***) and cognitive perspective (0.40***) is significantly and positively associated with creative tendency. In the organizational level, SHRM (0.23**), performance management (0.15*), and diversity management (0.21*) is significantly positively associated with creative tendency. These findings provide support for hypotheses 2, 3, and 5.

Second, regarding the cross-level interaction effects, when federal agencies promote HRM to employees who highly matched with organization on affective and cognitive perspective, the relationship between HRM and creative tendency becomes more pronounced. When employees are highly matched on affective perspective, the relationship between performance management (0.07*) and creative tendency become stronger whereas employees are highly matched on cognitive perspective, the relationship between SHRM (0.16**) and creative tendency become stronger. These findings provide support for hypotheses 6 and 7.

Table 1-4. Results of the Hierarchical Linear Model (HLM)

Creative tendency	1. The individual-level model: One-way ANCOVA model	2. The agency-level model: Intercepts- and slopes-as-outcome model
Reliability intercept (β_0)	.92	.83
Fixed effects		
Intercepts (γ00)	3.94***	3.93***
Level-1 slope (individual) model		
Demographic		
Gender (γ10)	-0.00*	-0.01*
Age (γ20)	-0.03***	-0.03***
Minority (γ30)	0.01*	0.01*
Position (γ40)	0.09***	0.09***
Disability (γ50)	-0.01***	-0.01***
Employee Skill-Mission Match		
Affective perspective (γ60)	0.29***	0.29***
Cognitive perspective (γ70)	0.40***	0.40***
Level-2 slope (organizational) model		
Human Resource Management		

SHRM (γ01)		0.23**
Performance Management (γ02)		0.15*
Teamwork Management (γ03)		0.05
Diversity Management (γ04)		0.21*
The interaction (Level 1 x Level 2) model: Affective perspective x HRM		
Affective perspective x SHRM (γ61)		0.04
Affective perspective x Performance Management (γ62)		0.07*
Affective perspective x Teamwork Management (γ63)		-0.06
Affective perspective x Diversity Management (γ64)		-0.04
Cognitive perspective x HRM		
Cognitive perspective x SHRM (γ71)		0.16***
Cognitive perspective x Performance Management (γ72)		-0.01
Cognitive perspective x Teamwork Management (γ73)		-0.07
Cognitive perspective x Diversity Management (γ74)		-0.06
Random effects		
Level-1 effects (r_{ij})	0.34***	0.34***
Level-2 effects (μ_{0j})	0.02***	0.01***
Interclass correlation (ICC)		
Conditional ICC (%)	4.5%	1.8%
Proportion of the variance in r_{ij}(%)	46.8%	0%
Proportion of the variance μ_{0j}(%)	-6.2%	60.7%
Deviance	602,720	602,577
Number of parameters	37	37

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

Discussion and Conclusion

This study is motivated by three main goals: a) to empirically test the relationship between ESMM and creative tendency; b) to investigate relationship HRM practices and creative tendency; c) to assess HRM as key moderators on the influence of ESMM on creative tendency. This research demonstrates that HRM practice could be valuable tool for enhancing effect of affective and cognitive perspective of congruence on creative tendency. Also we found that SHRM, performance management, and diversity management enhance creative tendency. Additionally, we confirm that SHRM and performance management differently affect to relationship between affective and cognitive perspective of congruence and creative tendency.

The present study suggests many things regarding HRM practices, ESMM, and creative tendency. First, we confirm that SHRM enhances creative tendency. SHRM as an operational management tool, it can vitalize participation and communication, resolves differences among the employees and organization, and brings up effective decision making through matching organizations' strategies with environment (Bryson 1995). Considering public organizations' characteristic that should be consider many things such as political influence, SHRM can help

employee to focus on their job achieving organization goal and mission. In other words, SHRM can help employees become more absorbed in their work.

Second, performance management also enhances creative tendency. In fact, when we address performance management such as merit pay system, it should be treated very carefully. Performance management in public sector has been failed more than ten years to enhance job satisfaction (Kellough and Lu 1993). However, according to expectancy theory proposed by Vroom (1964), people make decisions based on their expectations for desired outcomes. In order words, employees' motivation can be enhanced when their effort brings out desired outcomes. Hence, when these believe are strong, performance management can motivate employees to be motivated.

Third, the study revealed that diversity management is positively related with creative tendency. Also creative tendency will be strong when employee is female, young, major, manager, or having disability. These findings confirm previous assertions that diversity in terms of age, gender, personality, and educational attainment encourages creativity (see Latimer 1998). Our study provides a confirmation and indication on the importance of workforce diversity. For the U.S. federal government, a diverse federal workforce is capable to advance and achieve an agency's mission (OPM 2014). Diversity can bring potential benefits and may enhance creativity and innovation believing that individuals who possess diverse or different characteristics and perspectives are good for the organization. Nonetheless, organizations must recognize and respect such diverse and distinctive characteristics of the employees and provide them the autonomy to use their knowledge, skills, and abilities; diversity helps to increase an understanding of the community and the marketplace and also increase the quality of team problem solving (Cox 2001; Naff and Kellough, 2002).

Fourth, ESMM positively and significantly affect creative tendency. Prior studies on person and environment fit suggest that the "best-fit" criteria predict creative behavior of the employee (Puccio Talbot and Joniak 2000). In the same manner, our study assumed that the cohesiveness of organizational and employee characteristics manifests a commitment and satisfaction in the organizational system. The employee's perception of himself (e.g., KSA) and the matching of his mission with the organization might encourage and foster employee's creative tendency. The role of HRD, specifically training and development, is an indispensable strategy that may continuously address the gap on employee's KSA in relation with the organizational mission and goals. In addition, to strengthen employee-organization mission

match, leader and organization may take efforts that fosters effective communication from various level in the organization.

Lastly, the results on the moderating role of human resource management practices, especially performance management and SHRM revealed a significant relationship with the ESMM. For instance, when performance management well implemented, the relationship between employees' affective perspective of ESMM and creative tendency become stronger. While, when SHRM well implemented, the relationship between employees' cognitive perspective of ESMM and creative tendency is strongly pronounced. These results imply that the federal agencies need to strategically engage on human resource activities such as planning, acquisition, development, and sanctions in relation with the organizational strategic goals and mission. Specifically, this calls for a comprehensive diagnosis of the possible gap between employee's knowledge, skills, and abilities in relation with the achievement of organizational goals, mission, and objectives. Also, it is necessary to strengthen performance management strategies - organizational incentive mechanisms such as financial support (Park and Rainey 2008), effective and efficient adoption of merit pay system, enhancing employee's organizational and work participation, and among others.

Appendix (Survey Items)

We conduct an exploratory factor analysis (EFA) and reliability test. The items used to measure main variables and the principal axis factoring with an oblique rotation results are reported as below.

■ Employee Skills–Mission Match

1. Affective Perspective (factor loadings = .81～.81, eigen = 1.33, α = .79)

- My work gives me a feeling of personal accomplishment.
- I like the kind of work I do.

2. Cognitive Perspective (factor loadings = .62～.84, eigen = 1.52, α = .73)

- My talents are used well in the workplace.
- I know how my work relates to the agency's goals and priorities.
- The work I do is important.

■ Human Resource Management

1. SHRM (factor loadings = .68～.71, eigen = 1.932, α = .786)

- My work unit is able to recruit people with the right skills.
- The skill level in my work unit has improved in the past year.
- The workforce has the job-relevant knowledge and skills necessary to accomplish organizational goals.
- Managers review and evaluate the organization's progress toward meeting its goals and objectives.

2. Performance Management (factor loadings = .69～.88, eigen = 2.02, α = .786)

- In my work unit, differences in performance are recognized in a meaningful way.
- Awards in my work unit depend on how well employees perform their jobs.
- Pay raises depend on how well employees perform their jobs.

3. Teamwork Management (factor loadings = .55～.77, eigen = 1.48, α = .73)

- The people I work with cooperate to get the job done. 20
- Employees in my work unit share job knowledge with each other.
- Managers promote communication among different work unit.

4. Diversity Management (factor loadings = .68～.81, eigen = 1.68, α = .79)

- Policies and programs promote diversity in the workplace.
- My supervisor/team leader is committed to a workforce representative of all segments of society.
- Managers/supervisors/team leaders Supervisor work well with employees of different backgrounds.

■ Creative tendency (factor loadings = .57～.57, eigen = 1.33, α = .48)

- I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things.
- I am constantly looking for ways to do my job better.

References

Aguinis, H. (2009). Performance management (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, *37*(3), 670-687.

Becker, B., Huselid, M.A., Pickus, P.S., and Spratt, M.F. (1997), HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management, 36*(1), 39–47.

Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Chiang, Y. H., & Hsu, C. C. (2012, June). Perceived high performance work system and individual creativity performance in work teams. In *Management of Innovation and Technology (ICMIT), 2012 IEEE International Conference on* (pp. 532-537). IEEE.

Choi, S. (2009). Diversity in the US federal government: Diversity management and employee turnover in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*(3), 603-630.

Chuler, R. S., & Walker, J. W. (1990). Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, *19*(1), 5-19.

Cox, K. B. (2001). The effects of unit morale and interpersonal relations on conflict in the nursing unit. *Journal of Advanced Nursing*, *35*(1), 17-25.

Critical and Creative Attributes/Disposition. Retrieved July 26, 2014 from, http://staff.mq.edu.au/teaching/curriculum_assessment/critical_creative/attributes/

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2013). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. Sage Publications.

Devanna, M. A., Fombrun, C., Tichy, N., & Warren, L. (1982). Strategic planning and human resource management. *Human Resource Management*, *21*(1), 11-17.

Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology, 6, 283-357. New York: Wiley.

Facione, P. (2000). The California Critical Thinking Skills Test (CCTST). Millbrae, CA: *California Academic Press*.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, *73*(3), 490-506.

Halpern, D.F. (1996). Thought and knowledge: An introduction to critical thinking (3rd Ed.). *New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates*, Publishers.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635-672.

Kellough, J. E., & Lu, H. (1993). The paradox of merit pay in the public sector persistence of a problematic procedure. *Review of Public Personnel Administration*, *13*(2), 45-64.

Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology, 61*(5), 622–629.

Kirton, M. (1978). Have adaptors and innovators equal levels of creativity? *Psychological Reports, 42*(3), 695–698.

Kirton, M. (1980). Adaptors and innovators in organizations. *Human Relations*, *33*(4), 213–224.

Klinger Donald, E., & Nalbandian, J. (2003). Public Personnel Management: Contexts and Strategies. *New Jersey*.

Kossek, E. E., & Lobel, S. A. (Eds.). (1996*). Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge, MA: Blackwell Business.

Latimer, R.L. (1998) The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance. *Competitiveness Review, 8*(2), 3–17.

Lawler III, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization.* San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (1987). Unions and the new management. *The Academy of Management Executive*, *1*(4), 293-300.

Lewin, K. (1951). Intention, will and need. In Rapaport, David, *Organization and pathology of thought: Selected sources*. (pp. 95-153). New York, NY, US: Columbia University Press, xviii, 786 pp. http://dx.doi.org/10.1037/10584-005

Livingstone, L. P., Nelson, D. L., & Barr, S. H. (1997). Person–environment fit and creativity: An examination of supply–value and demand–ability versions of fit. *Journal of Management*, *23*(2), 119–146.

Loden, M. (1996). *Implementing diversity* (p. 16). Chicago, IL: Irwin.

Mesch, P. Wise (1995) Mesch, DJ, Perry, JL, & Wise, LR (1995). Bureaucratic and strategic human resource management: An empirical comparison in the federal government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *5*(4), 385-402.

Mumford, M. D. (Ed.). (2011). *Handbook of organizational Creativity*. Academic Press.

Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. *Research in multi-level issues*, *4*, 11-74.

Naff, K. C., & Kellough, J. E. (2002). A changing workforce: Understanding diversity programs in the federal government. *Human capital*, 355-410.

Nigro, L. G. (1981). Attitudes of federal employees toward performance appraisal and merit pay: Implications for CSRA implementation. *Public Administration Review*, *41*(1), 84-86.

OECD. (2009). Government at a Glance 2009. Retrieved from: http://www.oecd.org/gov/43926778.pdf)

Page, S. E. (2007). Making the difference: Applying a logic of diversity. *The Academy of Management Perspectives*, *21*(4), 6-20.

Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, *11*(1), 109-142.

Park, S. M., Park, H. J., & Ryu, E. Y. (2013). Determinants of positive job attitude and behaviour in the Asian work context: evidence from Korean central government agencies. *Public Management Review*, *15*(8), 1154-1184.

Pervin, L. A. (1968). Performance and Satisfaction as a Function of Individual-Environment Fit. *Psychological Bulletin*, *69*(1), 56.

Puccio, G. J., Talbot, R. J., & Joniak, A. J. (2000). Examining creative performance in the workplace through a person-environment fit model. *Journal of Creative Behavior*, *34*(4), 227-247.

Pynes, J. E. (2008). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach* (Vol. 30). John Wiley & Sons.

Rogers, C. R. (1954). Toward a theory of creativity. *ETC: A review of general semantics*, 249-260.

Ruvio, A. A., Shoham, A., Vigoda‐Gadot, E., & Schwabsky, N. (2014). Organizational Innovativeness: Construct Development and Cross‐Cultural Validation. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(5), 1004-1022.

Sainfort, F., Taveira, A. D., Arora, N. K., & Smith, M. J. (2001). Teams and team management and leadership. *Handbook of Industrial Engineering: Technology and Operations Management*, Third Edition, 975-994.

Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (Eds.). (2005). Strategic human resource management: *Theory and practice*. Sage.

Sekiguchi, T. (2004). Toward a dynamic perspective of person-environment fit. *Osaka keidai ronshu*, *55*(1), 177-190.

Sethia, N. (1991). The evocation of creativity through collaboration. *In annual meeting of the Academy of Management*, Miami.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?. *Journal of management, 30*(6), 933-958.

Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, *16*(1), 3-27.

Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.

Trope, Y., & Burnstein, E. (1977). A disposition-behavior congruity model of perceived freedom. *Journal of Experimental Social Psychology, 13*(4), 357-368.

Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2010). Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations: Evidence from public transit organizations. *Administration & Society, 43*(1), 87-123.

United States Office of Personnel Management. (2014). Federal employee viewpoint survey results. Retrieved from http://www.fedview.opm.gov/2014/.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. NY: John Wiley & Sons.

Weiss, T., & Hartle, F. (1997). *Reengineering performance management*. St. Lucie.

Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person–environment fit. *Human Resource Management Review*, *15*(4), 247-262.

Wright, P.M., and Nishii, L.H. (2007), *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis.* Technical Report 07-03, CAHRS at Cornell University.

Yang, K., & Kassekert, A. (2009). Linking management reform with employee job satisfaction: Evidence from federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *20*(2), 413–436.

Part 2

Building a Value-driven Non-profit Organization : The Roles of Strategic Human Resource Management and P-E Fit

Summary

Abundant previous research exists to answer the question of how to make organization meaningful, and this body of research is generally based on studies of public organizations. We have uncovered a substantial body of empirical research in public sectors that focus on public values, ethics, and public service motivation (PSM). In this article, we verify the methods to increase PSM through strategic human resource management (SHRM), and develop the meaning of PSM in NPOs. In doing so, we seek to reveal the best SHRM conditions for developing PSM in NPOs (namely, NPOs' PSM, or NPSM) via fit with organizational environments. Further, we used quantitative research methods to develop and test several hypotheses to understand how 1) the NPO's strategic HRM affects and increases the fit of NPO workers, 2) P-E fit is associated with NPSM through strategic HRM, and 3) strategic HRM indirectly affects Korean NPO employees' attitudes and behaviors. Finally, we discuss the implications of our findings for nonprofit theory and practice.

Keyword

Public service motivation (PSM), strategic human resource management (SHRM), HR practices, human resource development (HRD), person-environment fit (P-E fit), nonprofit organization

Min Young Kim Ph.D. Candidate, Sungkyunkwan University

Sung Min Park Associate Professor, Sungkyunkwan University

Introduction

Abundant previous research exists to answer the question of how to make organization meaningful, and this body of research is generally based on studies of public organizations. We have uncovered a substantial body of empirical research in public sectors that focus on public values, ethics, and public service motivation (PSM) (e.g., Perry 1996; Perry & Wise 1990). People who wish to serve their communities are increasingly likely to show their vocational will to work in public or nonprofit organizations (NPOs). Recent literature has verified the transfer of service delivery from the public to the nonprofit sectors, meaning that those serving the public may be employed in a variety of organizations (Park & Word 2012, 2015). Based on existing evidence, we suggest that PSM has also been a subject of enthusiastic preoccupation among NPOs, partly because it is recognized to be a critical mission in NPOs.

In this article, we verify the methods to increase PSM through strategic human resource management (SHRM), and develop the meaning of PSM in NPOs. In doing so, we seek to reveal the best SHRM conditions for developing PSM in NPOs (namely, NPOs' PSM, or NPSM) via fit with organizational environments. For human resource managers and organizational theorists, the potential of SHRM to improve organizational effectiveness provides a considerable incentive for its adoption that is difficult to ignore, particularly for organizations operating in highly competitive markets and dynamic environments. A key assumption underpinning SHRM theory is that there is a causal relationship between the capacity of human resources (HR) and organizational effectiveness. Studies on this relationship are well-documented (e.g., Boxall & Purcell 2008; CIPD 2009; Huselid 1995; McCourt & Eldridge 2003; Storey 2007). However, debates continue among scholars as to the actual specificity of the relationship in the for-profit sector. Literature suggests that organizations strive to maximize the use of HR to improve competitive advantage in order to realize organizational objectives (Becker et al. 2009). SHRM is 'found to directly and positively influence individual performance, organizational commitment, and job satisfaction' (Green et al. 2006, 559). According to Becker et al. (2009), maximizing individual staff performance can strengthen organizational performance, as HR assets are valued in such a way that the organization may easily assign these resources to meeting strategic objectives. Thus, managements' prioritization of HRM practices with strategic objectives assumes that organizations recognize that the maximization of HR can easily close the value or mission gap

between employees and organizations, can produce positive relational and attitudinal outcomes, and can increase organizational effectiveness and maximize competitive advantage.

Thus, we posit that well-specified strategic HRM practices could increase NPO employees' job and organization fit. This is because employees who perceive that their organization could provide a high quality of strategic HRM systems and cultures and could further provide a strong sense of acceptability of strategic HRM toward NPOs' missions are more likely to possess high PSM. That is, competitive SHRM systems are hypothesized to generate positive effects, as the organization could empower employees and encourage positive changes in their behavior, and thus establish a value-driven organization by sharing more information on missions, goals, and future orientations.

To identify the effects of strategic HRM in NPOs, the current study focuses on Korean NPOs of HRM, and utilized survey data on employees' attitudes and behaviors collected from May to August 2013. First of all, we draw on prior research and literature on strategic HRM, Person-Environment (P-E) fit (i.e., person-job [P-J] fit and person-organization [P-O] fit), and NPSM. Further, we used quantitative research methods to develop and test several hypotheses to understand how 1) the NPO's strategic HRM affects and increases the fit of NPO workers, 2) P-E fit is associated with NPSM through strategic HRM, and 3) strategic HRM indirectly affects Korean NPO employees' attitudes and behaviors. Finally, we discuss the implications of our findings for nonprofit theory and practice.

Literature Review

Overarching Theoretical Framework: Self-determination Theory

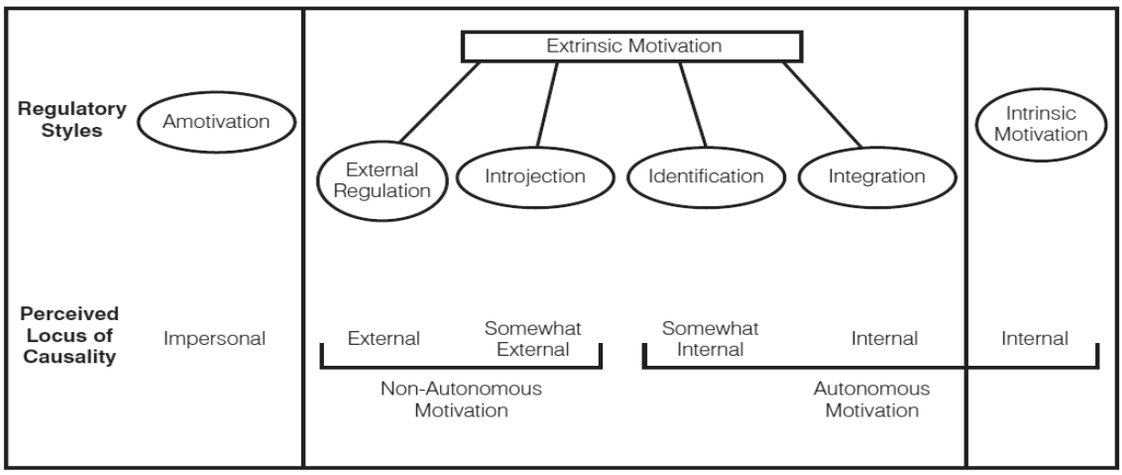
Self-determination theory (SDT) provides a theoretical framework for understanding human motivation and personality underlining the significance of inward human systems that function as resources for behavioral and personal regulation and development (Ryan and Deci 1997) in public and NPO contexts (Chen and Bozeman 2013; Park and Rainey 2012; Park and Word 2012). According to SDT, all individuals have innate tendencies to grow and develop toward their full potential. To do so, SDT argues that three basic psychological conditions should be guaranteed: the need for autonomy, competence, and relatedness (Deci and Ryan 2000). People's autonomy need is satisfied when they experience ownership of their behavior and act with a sense of volition (Deci and Ryan 2000); their competence is satisfied when they are

able to successfully achieve desired outcomes, meet performance standards, and manage different challenges (Boezeman and Ellemers 2009; Vansteenkiste et al. 2007); and their relatedness need is satisfied when they feel connected with others and feel cared for by them (Vansteenkiste et al. 2007). That is, experiences of autonomy, competence, and relatedness are essential for intrinsic motivation (the most autonomous form of motivation). Accordingly, SDT research has addressed 1) the processes of human motivation truly influenced by self-determination, and 2) whether the process of human motivation is related to some specific organizational conditions and social-environmental factors, such as rewards and disciplines, work environment and culture, and organizational communication.

SDT suggests different levels of motivation styles, such as a motivation (i.e., the inability or unwillingness to participate in normal social situations), and extrinsic and intrinsic motivations within one spectrum (see Figure 2-1). The cardinal factor that determines the characteristic of each motivation type is autonomy, a fundamental element implying 'an inner endorsement of one's actions, the sense that they emanate from oneself and are one's own' (Deci and Ryan 1987, 1025). According to SDT, intrinsic motivation is seen as 'the motivational instantiation of the proactive, growth-oriented nature of human beings which is the basis for learning and development' (Deci and Ryan 1987; Park and Word 2012, 709). Thus a person who is intrinsically motivated tends to self-involve in fun or challenge rather than be influenced by external environments, pressures, or rewards. Furthermore, SDT describes extrinsic motivation as divided into categories that range from four types of regulations or motivations, all of which could be differently affected by external and contextual factors, sorted in order from least to most autonomous: 1) external, 2) introjected, 3) identified, and 4) integrated (Ryan and Deci 2004). The third and fourth types (identification and integration) are characterized by high degrees of autonomy and a full scope of 'autonomous' regulations and 'internal', or perceived, loci of causation. Thus, these types of extrinsic motivation are regarded as autonomous, and as containing very similar characteristics as intrinsic motivation. Individuals motivated in this manner are thus presumed to be highly self-reliant and self-determined, as are intrinsically motivated individuals (Vandenabeele 2007, 2008, 2009).

Some scholars argue that the motivation of the nonprofit employees can be dominantly influenced by autonomous motivation type of regulatory styles based on internalized public service value (Park and Word 2012). Furthermore, the SDT framework suggests that the organizational environment (e.g., structure, culture, and climate) and individual differences (e.g., autonomous causality orientation) influence individuals' motivation as well as the

organizational behavioral outcomes (e.g., performance, organizational trust and commitment, and job satisfaction) (Frey 1997; Park and Word 2012). Thus, based on SDT perceptions, this study posits that strategic HRM encourages employees' organizational and job fit, and determines how to cultivate PSM through employees' trust in their organization. Overall, SDT should be a valuable overarching research framework to explore the locus of motivation in Korean NPOs.



Source: Ryan and Deci (2000)

Figure 2-1. The self-determination continuum showing types of motivation with their regulatory styles, loci of causality, and corresponding processes.

Strategic Human Resource Management

Strategic HRM has been recognized as the crucial component to impact organizational performance over the past decade (see April Chang and Huang 2005; Chen and Huang 2009; Panayotopoulou et al. 2010; Richard and Johnson 2001). Despite the importance of strategic HRM, which can increase performance in the organization, the tem remains unclear. According to literature, scholars describe strategic HRM as a set of process or outcomes, and consider the integration of such processes and outcomes. Based on the perspective of outcomes, strategic HRM defines 'the pattern of planned HR deployments and activities intended to enable a firm to achieve its goals' (Wright and McMahan 1992, 298), whereas from a process perspective, strategic HRM considers 'a competency-based approach to personnel management that focuses on the development of durable, imperfectly imitable, and non-tradable people resources' (Bamberger and Meshoulam 2000).

Beyond the basic definitions of strategic HRM as previously mentioned strategic HRM

functions as a positive existence in an organization. Vast strategic HRM research has proposed two competing viewpoints: universalism and contingency. The universalistic angle focuses on 'best practices of organization', regardless of size, industry, or business strategy (Arthur 1994; Delery and Doty 1996). In contrast with universalistic perspectives, contingency scholars propose 'best fit with strategy performance' (Bamberger and Meshoulam 2000; Boxall and Purcell 2000). More specifically, strategic HRM can increase the cost benefit of HR, improve organization efficiency, promote innovation and revolution ability, and maximize organizational performance based on universalistic perspectives (April et al. 2005). Meanwhile, contingency scholars suggest that when best fit (rather than best practice) is integrated in an organizational context, HR strategy is more effective (April et al. 2005).

Based on the broad central features and determinants of strategic HRM, this study defined strategic HRM in terms of process perspective as the degree of employees' participation, organizational personnel management plans, and the formality of HRM planning and implementation. All of these qualities are shown to have good interaction with well-informed Korean HR practices in the NPO sector.

Nonprofit Public Service Motivation

Today, there are a number of challenges for both government organizations and NPOs when providing social services through various contracting systems, both beyond and within public agencies. Thus, some scholars suggest that between public sectors and NPOs, employees' motivations are similar, and expand the application of PSM to NPOs (Park 2012; Word and Carpenter 2013). In addition, Houston (2006) assumes that the mission, value, and goals of NPOs (e.g., the pursuit of public value or providing of public services), even those that are not easily measured, are characterized by an organizational effectiveness remarkably similar to public sectors. Furthermore, Word and Carpenter (2013) and Mann (2006) assert that NPOs are part of a new public service. Therefore, among public organizations and NPOs, employees' behaviors are more likely to be characterized by PSM than are the behaviors of private sector employees. We believe that the concept of public service includes not only the public sector but also NPOs, which deliver many public goods and services.

The early PSM has been defined as 'an individual's predisposition to respond to motive grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations' (Perry and Wise 1990, 360), and as an 'altruistic motivation or public service ethics in an interested field such as

local community, nation and humankind (public service ethics)' (Rainey and Steinbauer 1999). A person with high PSM often tends to select a public organization, and a positive relation has been found between PSM and performance in the public sector. Hypotheses have proposed that higher levels of PSM are less dependent on extrinsic and economic factors. Accordingly, using Perry's (1996) four constructs of PSM (attraction to policy-making, commitment to the public interest, compassion, and self-sacrifice), we seek to empirically verify the concept of NPSM, present a specific model of it, and to examine the antecedent and outcomes of NPSM. We expect that by using Perry's (1996) scale in this research, we may examine the motivation of NPO employees. Previous PSM studies have provided evidence of the unidimensional/global measures' predictive validity by illustrating that they are consistent with PSM theory in the public sector (e.g., Kim et al. 2013; Wright and Pandey 2013; Liu et al. 2015). In addition, some researchers verified the dimensions of PSM in the NPO (e.g., Clerkin and Coggburn 2012; Rose 2012; Word and Carpenter 2013).

It is expected that specific cultural and structural differences between the public and nonprofit sectors shape the motivation of employees in the nonprofit sector in Korea. This research seeks to empirically examine the issues of motivation in the nonprofit sector, and proposes a specific model of NPSM developed based on the concept of PSM. Perry (1996) developed six constructs of PSM as part of his original model. Later, the six initial constructs were narrowed to four: attraction to policy-making, commitment to the public interest, compassion, and self-sacrifice. Similar to this four-dimensional construct, our examination is focused on three dimensions (the self-sacrifice and compassion dimensions are merged into affective NPSM dimensions) with the four constructs included in Perry's original scale. We have used a global measurement of 15 PSM items, and we believe that those items efficiently capture the dimensions of PSM.

We believe that the similarities in terms of motivation for public and nonprofit employees allowed us to use a modified version of Perry's (1996) scale in our study to examine NPSM. However, drawing on these various and diverse perspectives on PSM and NPSM, especially in the Korean context, we denote NPSM as 'intrinsically and voluntarily driven attitudes and dispositions that lead to more service delivery, fund-raising, and volunteering activities in the nonprofit agencies'.

Strategic Human Resource Management and P-E Fit

Ideally, strategic HRM should promote organizational competitiveness and performance by creating human capital skills, experience, and knowledge (Richard and Johnson 2001). In addition, strategic HRM proves the significance of HR practices for organizational performance, such as employee turnover and productivity (Richard and Johnson 2001). Then, how does the strategic HRM achieve overall organizational performance in real work situations? In order to address this question, we posit that strategic HRM (i.e., strategic HR practices and strategic human resource development [HRD]) may directly increase employees' job and organization fit, and indirectly inculcate a sense of NPSM in the organization through fit with environment. HRM scholars present that HR practices (i.e., selection, development, performance appraisal, and compensation) will affect individual and organizational performance via their impact on employee attitude (Boon et al. 2011; Werbel and DeMarie 2005; Wright and Nishii 2007). In addition, according to Yang and Hsieh (2006), 'training can reduce uncertainty, fear, and cynicism' (p. 863) and help employees to 'understand, accept, and feel comfortable with the innovation' (Cavalluzzo and Ittner 2004, 249). As the functions of strategic HR practices and HRD, we anticipate that strategic HRM also has positive effects on employee attitudes and behavioral outcomes. The Job Demands-Resources (JD-R) model suggests that job demands (e.g., performance demands and problem-solving) are more likely to be associated with negative outcomes (e.g., unsafe behaviors and absenteeism), while job resources (e.g., opportunities for professional development, strategic planning, advancement, performance feedback) could have motivational potentials, and thereby, generate positive organizational outcomes (e.g., performance and innovativeness) (Schaufeli and Taris 2014). Thus, in this study, strategic HRM is considered as a resources model that cultivates employees' positive behavior.

Although no research to date has explored the causality between strategic HRM and P-E fit, a great deal of implicit evidence exists about this relationship. In addition, some studies verified the relationship between 'high-performance' HR practices and P-O fit and P-J fit (Boon et al. 2011; Cable and Parsons 2001; Cooper-Thomas et al. 2004). Furthermore, scholars have verified that HR practices have an impact on employee attitudes and behaviors (e.g., job satisfaction and intention to leave) through their perception of HR practices (Boon et al. 2011; Wright and Nishii 2007). Moreover, strategic HR functions are positively related with organizational outcomes (e.g., firm performance and employee retention) (Chow et al. 2013; Darwish et al. 2013; Kim and Kang 2011; Presbitero et al. 2015; Singh 2003).

In addition, Kroll and Moynihan (2015) verified that training can increase fit with performance management reform implementation, and argued that effective training should be designed to reduce individuals' capacity gaps when training transfer occurs in the organization. In other words, 'HRD has become the setting where perceptions and expectations about the organization are formed, where norms about social behavior are developed, where corporate values and ideology are communicated' (Feldman 1989, 399). Furthermore, Sitzmann and Weinhardt (2015) argue that strategic training initiatives can foster individuals' positive behavior and education on the organizational culture through interaction with other employees. Such potential contributions of strategic HRM to increase positive organizational results have recently become important topics of empirical investigation. This implies that the effects of strategic HRM (i.e., strategic HR systems and HRD) positively affect P-E fit in an organization. Given the fact that many Korean NPOs have adopted strategic HRM to increase employees' value congruence, it is essential that we consider strategic HRM as an important factor that may influence the effect of organizations' P-E fit on NPO employees' acceptability of strategic HRM. Thus, this study tested whether the strategic HRM is managed effectively in a way that boosts the level of NPO employees' P-E fit, based on the following hypotheses.

H1: Employees' positive perceptions on strategic HR practices in the Korean NPOs will be directly and positively related to P-E fit.

H2: Employees' positive perceptions on strategic HRD in the Korean NPOs will be directly and positively related to P-E fit.

Indirect Effect: The Role of P-E Fit

P-E fit has various aspects, such as person-group (P-G), person-person (P-P), P-O, and P-J fit. P-E fit refers to the congruence between an individual's personality and his or her work environment. From the P-E fit perspective, organizational performance and personnel management can be understood as a series of processes aimed to match a person's intrinsic values with organizational values through astute recruitment, staffing, and training. P-E fit has been treated seriously in organizational behavior and psychology. The research on P-E fit can be classified as including P-O, P-J, P-G, and person-supervisor (P-S) fit (Kristof et al. 2005). The concept of P-E fit has been expanded to include P-G fit and P-O fit beyond P-J fit in HRM (Werbel and DeMarie 2005). This study focuses on P-J fit and P-O fit as P-E fit, which has long been

emphasized in Korean NPOs. P-E fit identifies both supplementary and complementary fit needs for employees' smooth and successful working operations in organizations (Werbel and DeMarie 2005). Supplementary fit can be achieved when a person and an organization share similar or matched goals. Meanwhile, complementary fit refers to cases where the characteristics and values of an individual and organization are aligned, and the individual is satisfied with the organization's resources.

P-E fit has been examined in terms of its influence with a variety of outcomes (Edwards and Shipp 2007). Edwards and Shipp (2007) summarized that the consequences of P-E fit can be divided into three broad categories: the individual's attitude (e.g., job satisfaction and organizational commitment), mental and physical well-being (e.g., stress, anxiety, depression, tension, and somatic health), and performance (e.g., task performance and organizational citizenship behavior). Moreover, based on the similarity-attraction paradigm (Byrne 1971), a high level of perceiving P-E fit, which refers to employees' sense of affiliation, belonging, and closure with an organization, can improve mental and physical well-being and job performance, as well as ameliorate stress (Edwards and Shipp 2007). To conclude, P-E fit could be explained as occurring when employees sense similarity between and attraction to both personal and organizational values (Peng et al. 2015).

In addition, the expected direct relationship between strategic HRM and NPSM through P-E fit and P-E fit, P-E fit mediation may occur. Few studies have shown that HR practices are linked with the outcomes of the individual and organization, which are mediated by P-O and P-J fit (Boon et al. 2011). In addition, Presbitero et al. (2015) verified the mediating role of employee-organization value congruence in HRM practices and employee retention. As P-O and P-J fit deal with the congruence of employee needs, we posit that the goals of strategic HRM should match between the employee and organization.

More specifically, we can anticipate that this is true if employee congruence with the organizational environment is in accordance with individual motivation through strategic HRM. In addition, according to SDT theory, we assume that a higher level of P-E fit in an organization would provide employees with a higher level of relatedness, or 'the feeling of caring for or being cared for by others, and the sense of belonging to one's community' (Peng et al. 2015, 589). This is assumed to be true because the positive environments (i.e., supplementary and complementary congruence between employees and an organization) could encourage more relatedness and intrinsic motivation or value. Although there is not a

considerable amount of empirical evidence that fully supports the connections among P-E fit and NPSM via strategic HRM, we will investigate the relationship among these in the context of Korean NPOs. If P-E fit makes important contributions to our understanding of employees' NPSM by influencing strategic HRM, then this study can explain NPSM in accordance with P-E fit as predicated by employee perceptions. Thus, this study tests whether the P-E fit is managed effectively in a way that boosts the level of NPSM through strategic HRM among NPO employees, based on the following hypotheses.

H3-1: Employees' positive perceptions on P-E fit in Korean NPOs will be directly and positively related with rational NPSM. P-E fit also mediates the relationship between perceptions on SHRM (i.e., HR practices and HRD) and rational NPSM.

H3-2: Employees' positive perceptions on P-E fit in Korean NPOs will be directly and positively related with normative NPSM. P-E fit also mediates the relationship between perceptions on SHRM (i.e., HR practices and HRD) and normative NPSM.

H3-3: Employees' positive perceptions on P-E fit in Korean NPOs will be directly and positively related with affective NPSM. P-E fit also mediates the relationship between perceptions on SHRM (i.e., HR practices and HRD) and affective NPSM.

Research Methods

Based on a review of previous research findings, a heuristic research model was constructed (see Figure 2-2), illustrating the relationship among strategic HRM (i.e., strategic HR practices and strategic HRD), P-E fit, and PSM (i.e., rational NPSM, normative NPSM, and affective NPSM) in the Korean NPOs. In this research, P-E fit is designated as mediator, and PSM is designated as outcome variables. In addition, this study used several control variables for PSM: gender, age, education level, and years of NPO experience.

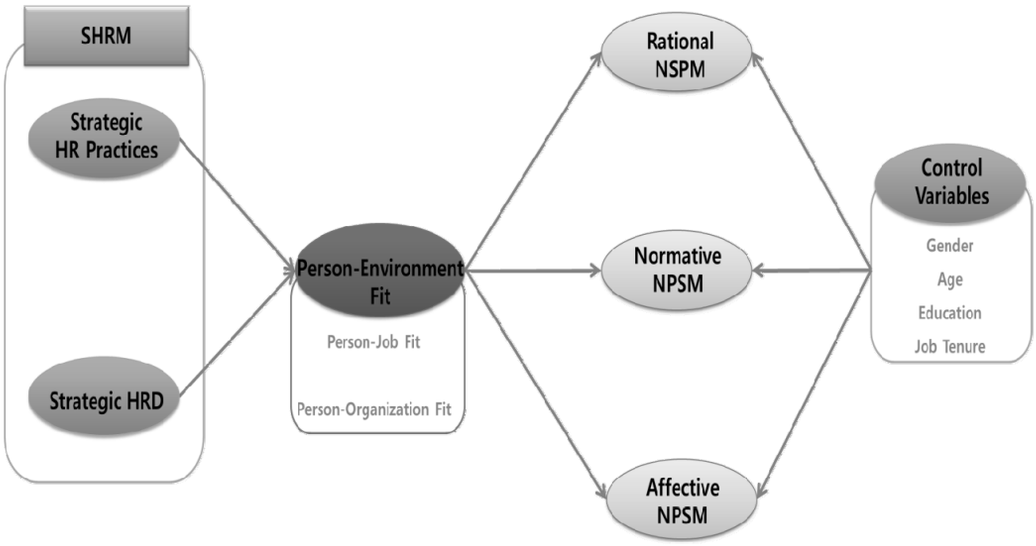


Figure 2-2. Research framework

We employed EFA and CFA to operationalize variables and confirm latent constructs from the survey questions. Second, to confirm the total, direct, and indirect effects, we employed full structural equation modeling (SEM) (i.e., a measurement model with a path model) using AMOS 18.0, which allows for non-recursive paths and simultaneous tests of the interrelationships among the variables.

Samples and Measures

The empirical portion of this study utilizes our primary data from the Korean Nonprofit Acceptance of Performance Appraisal System Survey from May to August 2013, which included 400 respondents and a response rate of 49 percent. Participants were informed that all information collected would remain confidential. Four hundred of 815 distributed questionnaires were collected and used for this study. To ensure the presence of key subgroups within the sample, a stratified quota sampling method was used. To obtain a stratified sample of Korean nonprofit employees, we divided the entire target population into four different types: 1) The Ministry of Safety and Public Administration (MOSPA), 2) The Seoul Metropolitan Government, 3) The Ministry of Gender Equality and Family (MOGEF), and 4) The Ministry of Health and Welfare and other Self-Evaluation Organizations (MW). The survey aimed to investigate the perceptions of Korean NPO employees on jobs, work environments, motivation, and acceptance of performance appraisals. Responses were measured on a seven-point Likert scale with a range of 1 (never) to 4 (maybe) to 7 (very likely).

Descriptive statistics

Results show the distributions in the socio-demographic characteristics of the sample (see Table 2-1). Men and women comprised 27.3% and 71% of the sample, respectively, and most people were in their thirties (32.5%). For education, 'Bachelor' was the most common at 51.3%, followed by 'Masters and Doctorate' at 35.1%. For respondents' job tenure, 1 month–3 years was the most common (43.5%), followed by 5–10 years (22.8%), and 3–5 years (20.3%). Finally, for the NPO category, service-delivery NPO was the most common (51.5%), followed by policy influence (26%), and capacity-building (22.5%).

Table 2-1. Descriptive statistics

Variables		Frequency (%)	Variables		Frequency (%)
Gender	Male	109 (27.3)	Education	High School	16 (4.0)
				College	18 (4.5)
	Female	284 (71.0)		Bachelor	205 (51.3)
				Masters and Doctorate	140 (35.1)
	Missing	7 (1.7)		Others	10 (2.5)
				Missing	11 (2.6)
Age	20s	82 (20.5)	Job Tenure (current position)	1 month–3 years	174 (43.5)
	30s	130 (32.5)		3–5 years	81 (20.3)
	40s	102 (25.5)			
	50s	61 (15.3)		5–10 years	91 (22.8)
	Over 60s	10 (2.5)		10–15 years	36 (9.0)
	Missing	15 (3.7)			
NPO Category	Service Delivery	206 (51.5)		More than 15 years	8 (2.0)
	Capacity-Building	90 (22.5)			
	Policy Influence	104 (26.0)		Missing	10 (2.4)
Valid N = 400					

Analyses and Results

Reliability tests

To verify the reliability of each variable that comprised the research model, internal consistency analysis was performed. The results of the internal consistency analysis showed that Cronbach's α for all constructs was larger than 0.6, which validates the reliability of the measuring tool (see Table 2-2).

Table 2-2. Verification of reliability

Factors	Item	Mean	Std. D.	Cronbach's α
Strategic HR practices	4	5.246	1.142	.922
Strategic HRD	4	5.7205	.986	.946
P-E fit	8	5.707	.950	.935
Rational NPSM	3	3.34	1.131	.774
Normative NPSM	4	5.46	.976	.809
Affective NPSM	4	4.85	1.089	.862

Correlations results

We examined the correlational relationship between control variables, SHRM, P-E fit, and PSM. The affective NPSM is significantly correlated with control variables, strategic HRM, P-E fit, and normative PSM (see Table 2-3). Further, normative NPSM is significantly correlated with age, job tenure, strategic HRM, and P-E fit. Meanwhile, rational NPMS is only significantly and negatively correlated with education. Finally, P-E fit is significantly and positively correlated with age, job tenure, and strategic HRM.

Table 2-3. Zero-order correlations among antecedents, mediators, and consequences

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	-.107*	1								
3	.013	.182**	1							
4	-.007	.414**	.241**	1						
5	.016	.088	-.041	.099*	1					
6	.103*	.167**	.025	.117*	.412**	1				
7	.054	.117*	.068	.215**	.650**	.520**	1			
8	.035	-.019	-.111*	-.053	-.046	.033	.002	1		
9	.001	.184**	.098	.118*	.242**	.480**	.398**	.031	1	
10	-.143**	.190**	.108*	.165**	.304**	.341**	.379**	-.083	.557**	1

Note: 1: Gender, 2: Age, 3: Education, 4: Job Tenure, 5: Strategic HR practices, 6: Strategic HRD, 7: P-E fit, 8: Rational NPSM, 9: Normative NPSM, 10: Affective NPSM

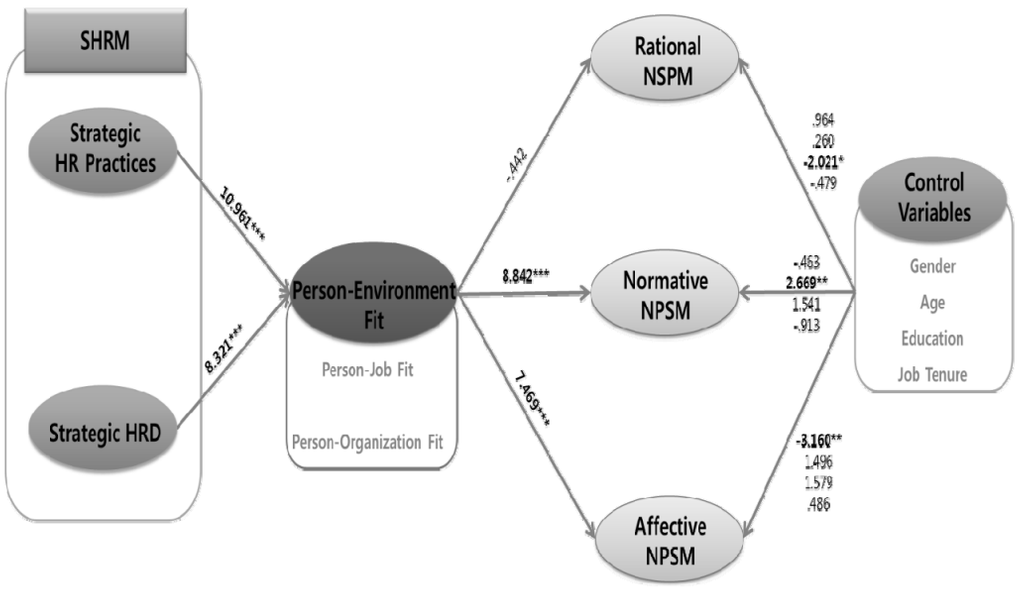
$^{+}p < 0.1$, $*p < 0.05$, $**p < 0.01$, $***p < 0.001$

SEM results

Total and direct effects

In the final phase of the analysis, we employed SEM, which indicated that antecedents, mediators, and consequent variables are directly and indirectly related to one another in a meaningful manner. Strategic HR practices directly, significantly, and positively influence P-E

fit (β = .454***), and strategic HRD directly, significantly, and positively influences P-E fit (β = .393***) (see Figure 2-3 and Tables 2-4 and 2-5). Second, P-E fit directly, significantly, and positively influences normative NPSM (β = .583***), and positively influences affective NPSM (β = .444***). Finally, this study controlled for the influences of gender, age, education, and job tenure on the respondents' level of NPSM. The results indicated that gender directly, significantly, and negatively influences affective NPSM (β = -.317**). Further, age directly, significantly, and positively influences normative NPSM (β= .134**). Finally, education directly, significantly, and negatively influences rational NPSM (β= -.107*).



+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Figure 2-3. Full structural equation model (with modification)

Table 2-4. Overall fit indices of the SEM

Model	*df*	X^2	X^2/ *df*	RFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Suggested Cut-Off Values			<3	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	<0.08
	404	931.38	2.30	.869	.894	.937	.936	.057

Table 2-5. Standardized total and direct effects

Paths	Standardized Estimate (β)	S. E.	C. R.	p
P-E fit ← Strategic HR practices	**.454**	**.041**	**10.961**	***
P-E fit ← Strategic HRD	**.393**	**.047**	**8.321**	***
Rational NPSM ← P-E fit	-.029	.066	-.442	.658
Normative NPSM ← P-E fit	**.583**	**.066**	**8.842**	***
Affective NPSM ← P-E fit	**.444**	**.060**	**7.469**	***
Rational NPSM ← Gender	.124	.129	.964	.335
Rational NPSM ← Age	.016	.060	.260	.795
Rational NPSM ← Education	**-.107**	**.053**	**-2.021**	**.043**
Rational NSPM ← Job Tenure	-.028	.058	-.479	.632
Normative NPSM ← Gender	-.050	.107	-.463	.643
Normative NPSM ← Age	**.134**	**.050**	**2.669**	**.008**
Normative NPSM ← Education	.068	.044	1.541	.123
Normative NPSM ← Job Tenure	-.044	.048	-.913	.361
Affective NPSM ← Gender	**-.317**	**.100**	**-3.160**	**.002**
Affective NPSM ← Age	.069	.046	1.496	.135
Affective NPSM ← Education	.064	.041	1.579	.114
Affective NPSM ← Job Tenure	.022	.045	.486	.627

$^{+}p < 0.1$, $*p < 0.05$, $**p < 0.01$, $***p < 0.001$

Indirect effects

Path analyses were performed in order to observe indirect effects among latent variables presented in the structural model (results are shown in Table 2-6). Focusing on the indirect effects of strategic HR practices (.252) and strategic HRD (.176), we found that these had a significant and positive or negative effect on affective NPSM through P-E fit. In the same vein, in terms of the indirect effect of strategic HR practices (.307) and strategic HRD (.214), we found that these had a significant and positive or negative effect on normative NPSM through P-E fit. In addition, in terms of the indirect effect of strategic HR practices (-.015) and P-E fit (-.011), we found that these had a significant and positive or negative effect on rational NPSM through P-E fit. The results indicate that P-E fit is an important mediator in bridging the conceptual gap between antecedents and consequent variables that maximize the NPSM of NPOs in Korea.

Table 2-6. Indirect effects

	1	2	3	4	5	6
3	.000	.000	.000	.000	.000	.000
4	-.015	-.011	.000	.000	.000	.000
5	.307	.214	.000	.000	.000	.000
6	.252	.176	.000	.000	.000	.000

Note: 1: Strategic HR practices, 2: Strategic HRD, 3: P-E fit, 4: Rational NPSM, 5: Normative NPSM, 6: Affective NPSM.

Mediating effect results

To assess whether P-E fit mediated the effects of Korean NPO employees' strategic HRM on NPSM, we used the Sobel Z statistic test method. Each indirect path coefficient was calculated to determine whether the indirect effects (mediating effects) were statistically significant. A number of coefficients for the indirect path of the SEM were significant (see Table 2-7). Particularly, normative NPSM was indirectly but meaningfully influenced by strategic HR practices (test statistic = 6.5645), and indirectly but meaningfully influenced by strategic HRD (test statistic = 5.8368), mediated by P-E fit. In addition, affective NPSM was indirectly but meaningfully influenced by strategic HR practices (test statistic = 6.1525) and indirectly but meaningfully influenced by strategic HRD (test statistic = 5.5415), mediated by P-E fit. Using the results of the path analyses and the Sobel test, we tested whether our research hypotheses could be proved.

Table 2-7. Results of the Sobel's test

Path			Test Statistic	p-value ($p < \alpha$=0.05)
Strategic HR practices	P-E fit	Rational NPSM	-0.4390	0.660>α=0.05
Strategic HR practices	**P-E fit**	**Normative NPSM**	**6.5645**	**0.000<α=0.05**
Strategic HR practices	**P-E fit**	**Affective NSPM**	**6.1525**	**0.000<α=0.05**
Strategic HRD	P-E fit	Rational NPSM	-0.4387	0.6608>α=0.05
Strategic HRD	**P-E fit**	**Normative NPSM**	**5.8368**	**0.000<α=0.05**
Strategic HRD	**P-E fit**	**Affective NSPM**	**5.5415**	**0.000<α=0.05**

Conclusions and Implications

This study investigated the meaning and role of strategic HRM as a cognitive dimension of the enhancement of NPSM in Korean NPO employees. Hypotheses and a research model were designed to determine consequential factors of strategic HRM from the perspective of the self-determination theory (SDT), job demands-resources (JD-R) model, and similarity-attraction

paradigm. To analyze these effects, empirical analysis was carried out using SEM and mediation analysis. Testing the hypotheses demonstrated the strong effects of strategic HRM on P-E fit and NPSM among Korean NPOs' organizational systems and institutions. Additionally, P-E fit was confirmed to play a critical role as a mediator among employees in Korean NPOs.

The theoretical and practical inquiries in this present study were inspired by the following questions: Would strategic HRM strongly influence positive organizational consequences such as P-E fit and NPSM? Would it be possible to develop, encourage, and maintain NPO employees' motivation through strategic HRM? First, Hypothesis 1 was confirmed, indicating that strategic HR systems are directly, positively, and significantly associated with P-E fit. That is, strategic HR systems are the key to leading employees' congruence with an organization. These findings are consistent with those of previous studies (Boon et al. 2011; Presbitero et al. 2015; Werbel & DeMarie 2005), which suggested that the well-formed strategic HR systems would transform employees' attitudes or behaviors in Korean NPOs. By testing our model based on SDT, which posits that a higher level of organizational competence is possible through encouraging employees' self-determination, we supported our argument that a strategic HR system supported by organizations or top leaders drives employees' positive attitudes or behaviors. Hence, the results imply that within Korean NPOs (as characterized by a lack of physical and human capital), establishing strategic HR systems that align with organizational goals and visions may maintain employees' value creation and boost intrinsic motivation.

In addition, Hypothesis 2 was confirmed, indicating that strategic HRD is directly, positively, and significantly associated with P-E fit. That is, strategic HRD is the key to leading employees' congruence with an organization. These findings are consistent with those of previous studies (Kroll & Moynihan 2015; Sitzmann & Weinhardt 2015), which suggest that strategic HRD would increase the similarity and decrease gaps between personal values and organizational values, according to the similarity-attraction paradigm. Hence, the results imply that within Korean NPOs, regarding the importance of HRD in a strategic manner is greatly boosted when there is a low level of environmental fit between employees and the organization. Further, HRD is enhanced if each of the training methods conveyed in terms of organizational strategy suggest that HRD is an essential tool for employees. Finally, we also confirmed Hypothesis 3-2 and 3-3, indicating that P-E fit is directly associated with normative and affective NPSM. This result implies that employees' value congruence with organizational

environments should be stimulated on a higher level of intrinsic motivation in Korean NPOs, especially as P-E fit (P-J or P-O fit) might better encourage employees' attitudes (Christensen & Wright 2011; Edwards & Shipp 2007; Kim et al. 2013; Perry & Vandenabeele 2008; QuratulAin & Khan 2015; Ritz et al 2014). We tested our model in the context of the similarity-attraction paradigm, which refers to a higher level of similarity with organizations because well-established strategic HRM practices should increase intrinsic motivation from a physiological perspective. By doing so, we supported our argument that a strategic HRM supported by organizations or top leaders drives employees' value congruence. NPOs must therefore encourage employees' value congruence, as well as develop strategic HRM practices in organizations that make NPOs more meaningful by employees' altruism. Especially, emphasis might be placed on P-E fit as a relatedness process in which the desire to interact with people is established or encouraged. In particular, as Korean NPOs lack experience in general, designing strategic HRM and adapting the effective HRM methods used in the public or private sectors should be fruitful in instilling strategic HRM processes amongst NPO employees.

Meanwhile, P-E fit does not impact rational NPSM through strategic HRM. Therefore, the conventional PSM theory developed by Perry and Wise (1990), which argues that each of the three dimensions of PSM has a positive effect on organizational effectiveness, is not always true in all organizations (Park & Kim 2015). This may be because the Korean hierarchical societal culture, which is rooted in Confucian values, is very different from the rational HRM system of personnel management common in the West. Therefore, Korean NPO employees' PSMs are likely to differ from those in the West, both in content and scope. In Korea's hierarchical, group-oriented and relationship-oriented culture, for example, the rational motive to participate in policy-making can be described as a power-oriented and personal interest-oriented 'pseudo rational motive'. Therefore, a Korean PSM scale and model are both required to be developed (Park & Kim 2015).

This study makes both practical and managerial implications from the results of the analyses. From a P-E fit perspective, a close correspondence should exist between organizations' missions and their individual employees' goals. As previous studies have revealed, employees who experience strong mission congruence tend to have positive work-related attitudes (Edwards & Shipp 2007). In addition, SHRM has attempted to achieve organizational goals by implementing strategic workforce planning and successful management strategies in organizations (Wright & Pandey 2008). This study asserts that SHRM enhances the level of NPSM, and ultimately

facilitates the congruence of an individual's beliefs and values through the fit of his or her organization. Under the SHRM rubric, to increase the congruence of the mission, public managers should ensure that employees participate in setting performance objectives. Increased participation in decision-making processes allows employees to accept and contribute to agency missions. For example, management by objective and work planning review processes – both of which use participatory and bottom-up techniques – improve social communication, clarify job performance expectations, and enhance the commitment of employees to achieve their goals.

Second, research results might also explain the direction and locus of causality of SDT, and how and why people's motivation changes according to strategic HRM. It is assumed that individuals have an inherent need for self-determination (Deci 1985), and that they prefer to engage actively with their environment as independently as possible, self-initiating their activities of choice (Deci & Ryan 2000). For example, this is evident in cases of individuals being given extensive participation rights when it comes to decision-making. The benefit of this reality is twofold: it strengthens individuals' perceptions of self, fosters intrinsic motivation, and acts as a buffer of sorts between individuals and external pressures, weakening extrinsic motivation.

It is essential to acknowledge this study's limitations. As with all comparable studies that have investigated relationships among variables and rely upon self-reported data, this study faces potential issues associated with the mono-method and positive-response biases. Another concern is that of the reliance on subjective measures of variables, especially those that are dependent. These issues may be alleviated by contributing qualitative research methods, such as focused group interviews. To reduce the risk of common method bias, it is necessary to include control variables to account for the effects of social desirability, and to conduct tests for methodological artifacts.

References

April Chang, W. J., and Chun Huang, T. (2005), 'Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective.' *International Journal of Manpower*, 26, 5, 434-449.

Arthur, W. B. (1994), *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press.

Bamberger, P., and Meshoulam, I. (2000), *Human Resource Management Strategy*, Published Sage, London.

Becker, B. E., Huselid, M. A., and Beatty, R. W. (2009), *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact,* Harvard Business Press.

Boezeman, E. J. and Ellemers, N. (2009), 'Intrinsic Need Satisfaction and the Job Attitudes of Volunteers Versus Employees Working in a Charitable Volunteer Organization.' *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 4, 897-914.

Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., and Paauwe, J. (2011), 'The Relationship between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining the Role of Person–Organisation and Person–Job Fit', *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1, 138-162.

Boxall, P., and Purcell, J. (2008), *Management, Work and Organizations*, Hampshire.

Byrne, D. E. (1971), *The attraction paradigm* (Vol. 11), Academic Pr.

Cable, D. M., and Parsons, C. K. (2001), 'Socialization Tactics and Person-Organization Fit. Personnel Psychology, 54, 1, 1-23.

Cavalluzzo, K. S., and Ittner, C. D. (2004), 'Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government', *Accounting, Organizations and Society*, 29, 3, 243-267.

CIPD (2009), 'Employer Branding: Maintaining Momentum in a Recession", Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Guide, CIPD, London.

Chen, C. A., and Bozeman, B. (2013), 'Understanding Public and Nonprofit Managers' Motivation through the Lens of Self-Determination Theory', *Public Management Review*, 15, 4, 584-607.

Chen, C. J., and Huang, J. W. (2009), 'Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capacity', *Journal of Business Research,* 62, 1, 104-114.

Chow, I. H. S., Teo, S. T. T., and Chew, I. K.-H. (2013), 'HRM Systems and Firm Performance: The Mediation Role of Strategic Orientation', *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 1, 53–72.

Clerkin, R. M. and Coggburn, J. D. (2012), 'The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences', *Review of Public Personnel Administration*, 32, 3, 209-235.

Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., and Anderson, N. (2004), 'Changes in Person–Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P–O fit',

European Journal of Work and Organizational Psychology, 13, 1, 52-78.

Darwish, T. K., Singh, S., and Mohamed, A. F. (2013), 'The Role of Strategic HR Practices in Organisational Effectiveness: An Empirical Investigation in the Country of Jordan', *International Journal of Human Resource Management*, 24, 17, 3343–3362.

Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1987), 'The Support of Autonomy and the Control of Behavior', *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 6, 1024–1037.

Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2000), 'The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior', *Psychological Inquiry*, 11, 4, 227-268.

Delery, J. E., and Doty, D. H. (1996), 'Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions', *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.

Edwards, I. R., and Shipp, A. I. (2007), '*The Relationship between Person-Environment fit and Outcomes: An Integrative*, Edwards, I. R., & Shipp, A. I. (eds), Perspectives on organizational fit. Taylor & Francis Group, LLC, pp. 209-257.

Feldman, Martha S. (1989), *Order without Design: Information Production and Policy Making*, Stanford, CA: Stanford University Press.

Frey, B. S. (1997), 'A Constitution for Knaves Crowds out Civic Virtues', *The Economic Journal*, 107,443, 1043-1053.

Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., and Medlin, B. (2006), 'The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance', *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 4, 559-579.

Houston, D. J. (2006), "Walking the walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 1, 67-86.

Huselid, M. A. (1995), 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance', *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672.

Kim, H., and Kang, S.C. (2011), 'Strategic HR Functions and Firm Performance: The Moderating Effects of High-Involvement Work Practices', *Asia Pacific Journal of Management,* 30, 1, 91–113.

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., and De Vivo, P. (2013), 'Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 1, 79-102.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. and Johnson, E. C. (2005), 'Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit', *Personnel Psychology*, 58, 2, 281-342.

Kroll, A., and Moynihan, D. P. (2015), 'Does Training Matter? Evidence from Performance Management Reforms', *Public Administration Review*, 75, 3, 411-420.

Liu, B., Tang, T. L. P., and Yang, K. (2015), 'When Does Public Service Motivation Fuel the Job Satisfaction Fire? The Joint Moderation of Person–Organization Fit and Needs–Supplies Fit', *Public Management Review*, 17, 6, 876-900.

Mann, G. A. (2006), 'A motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector', *Public Personnel Management*, 33, 1, 33-47.

McCourt, W., and Eldridge, D. (2003), *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar, Cheltenham.

Panayotopoulou, L., Nikandrou, I., and Papalexandris, N. (2010), 'The Choice between Internalization and Externalization of Employment and Its Impact on Firm Performance: Evidence from Five South-Eastern European Countries', *The International Journal of Human Resource Managemen*t, 21, 14, 2547-2567.

Park, S. M. (2012), 'Toward the Trusted Public Organization: Untangling the Leadership, Motivation, and Trust Relationship in U.S. Federal Agencies', *The American Review of Public Administration*, 42, 5, 562-590.

Park, S. M. and Kim. M. Y. (2015), 'Accountability and Public Service Motivation in Korean Government Agencies', *Public Money & Management*, 35, 5, 357-364.

Park, S. M. and Word, J. (2012), 'Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers', *Public Personnel Management*, 41, 4, 705–734.

Peng, S., Pandey, S., and Pandey, S. K. (2015), 'Is There a Nonprofit Advantage? Examining the Impact of Institutional Context on Individual–Organizational Value Congruence', *Public Administration Review*, 75, 4, 585-596.

Perry, J. L. (1996), 'Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 1, 5-22.

Perry, J. L. and Wise, L. R. (1990), 'The Motivational Basis of Public Service', *Public Administration Review,* 50, 3, 367-373.

Presbitero, A., Roxas, B., and Chadee, D. (2015), 'Looking Beyond HRM Practices in Enhancing Employee Retention in BPOs: Focus on Employee–Organisation Value Fit. *The International Journal of Human Resource Management*, (ahead-of-print), 1-18.

Quratulain, S. and Khan, A. K. (2015), 'How Does Employees' Public Service Motivation Get Affected? A Conditional Process Analysis of the Effects of Person–Job Fit and Work Pressure', *Public Personnel Management*, 44, 2, 266-289.

Rainey, H. G. and Steinbauer, P. (1999), 'Galloping Elephants: Developing Elements of a theory of Effective Government Organizations', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 1, 1-32.

Richard, O. C., and Johnson, N. B. (2001), 'Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance', *International Journal of Human Resource Management*, 12, 2, 299-310.

Ritz, A., Giauque, D., Varone, F. and Anderfuhren-Biget, S. (2014), 'From Leadership to Citizenship Behavior in Public Organizations When Values Matter', *Review of Public*

Personnel Administration, 34, 2, 128-152.

Rose, R. P. (2013), 'Preferences for Careers in Public Work Examining the Government–Nonprofit Divide Among Undergraduates through Public Service Motivation', *The American Review of Public Administration*, 43, 4, 416-437.

Ryan, R. M., Kuhl, J. and Deci, E. L. (1997), 'Nature and Autonomy: Organizational View of Social and Neurobiological Aspects of Self-Regulation in Behavior and Development', *Development and Psychopathology*, 9, 4, 701-728.

Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2004), *An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectic Perspective*, in E. L. Deci and R. M. Ryan (eds), Handbook of Self-Determination Research, Rochester, University of Rochester Press.

Schaufeli, W. B., and Taris, T. W. (2014), *A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health*, In Bridging Occupational, Organizational and Public Health, Springer Netherlands, pp. 43-68.

Singh, K. (2003), 'Strategic HR Orientation and Firm Performance in India', *International Journal of Human Resource Management*, 14, 4, 530–543.

Sitzmann, T., and Weinhardt, J. M. (2015), 'Training Engagement Theory A Multilevel Perspective on the Effectiveness of Work-Related Training', *Journal of Management*, (ahead-of-print), 1-25.

Storey, J. (2007), *Human Resource Management: A Critical* Text, Cengage Learning EMEA.

Vandenabeele, W. (2007), 'Towards a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach', *Public Management Review*, 9, 4, 545-556.

Vandenabeele, W. (2008), Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86, 4, pp.1089-1105.

Vandenabeele, W. (2009), The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM–performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 1, pp.11−34.

Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H. and Broeck, A. (2007), 'On the Relations among Work Value Orientations, Psychological Need Satisfaction and Job Outcomes: A Self-Determination Theory Approach', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 2, 251-277.

Werbel, J. D., and DeMarie, S. M. (2005), 'Aligning Strategic Human Resource Management and Person–Environment Fit', *Human Resource Management Review*, 15, 4, 247-262.

Wright, B. E., Christensen, R. K., and Pandey, S. K. (2013), 'Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures', *International Public Management Journal*, 16, 2, 197-223.

Wright, P. M., and Nishii, L. H. (2007), *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*, CAHRS Working Paper Series, pp.468.

Wright, B. and Pandey, S. (2008), 'Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence', *Administration & Society*, 40, 5, 502-521.

Word, J. and Carpenter, H. (2013), 'The New Public Service? Applying the Public Service Motivation Model to Nonprofit Employees', *Public Personnel Management*, 42, 3, 315–336.

Word, J., and Park, S. M. (2015), 'The New Public Service? Empirical Research on Job Choice Motivation in the Nonprofit Sector', *Personnel Review*, 44, 1, 91-118.

Wright, P. M., and McMahan, G. C. (1992), 'Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management', *Journal of Management*, 18, 2, 295-320.

Yang, Kaifeng, and Jun Yi Hsieh. (2006), 'Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model', *Public Administration Review,* 67, 5, 861–79.

Section 2

Human Resource Management and the Perspective of the Quality of Life

▣ 여성근로자의 유연근무제 활용이 조직몰입에 미치는 영향 연구
: 삶의 질 매개효과를 중심으로

▣ 개인의 동기가 삶의 질에 미치는 영향
: 조직 내 과업 및 관계갈등의 매개효과를 중심으로

▣ AMO(Ability, Motivation, & Opportunity)에 기반한 고성과 작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구
: 직장생활의 질(Quality of Work Life)을 매개변인으로

Part 3

여성근로자의 유연근무제 활용이 조직몰입에 미치는 영향 연구 : 삶의 질 매개효과를 중심으로

Summary

본 연구는 유연근무제의 활용과 조직몰입, 삶의 질의 인과관계를 민간부문 여성근로자를 대상으로 실증분석 하였다. 조직의 지원으로서 여성근로자의 유연근무제 활용이 삶의 질을 매개로 하여 조직몰입에 어떠한 영향을 주고 있는지를 검증하고자 하였다. 이러한 변수 간 관계를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석과 매개회귀분석을 통해 실증적으로 분석하였다. 본 연구의 주요 분석결과를 살펴보면, 첫째, 유연근무제의 활용은 삶의 질과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 삶의 질은 조직몰입에 유의미한 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 셋째, 매개효과 분석결과 삶의 질은 유연근무제 활용과 조직몰입 사이에서 매개효과를 갖지 않는 것으로 확인하였다. 끝으로 본 연구는 이러한 분석 결과들을 바탕으로 여성근로자의 삶의 질 향상의 중요성을 함의로 제시하고자 한다.

Keyword

유연근무제 활용, 삶의 질, 조직 몰입

김서린, 성균관대학교 석사과정
박성민, 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 부교수

Ⅰ. 서론

정부는 강도 높은 공직 근무혁신의 추진을 위해서 2016년 2월, 인사혁신처를 통해 공무원 근무 혁신 지침을 발표했다. 인사혁신처(공무원 근무혁신 추진 4, 2016)에 따르면 공무원의 처우 개선 및 생산적인 공직문화 조성을 위한 위 지침은 공무원 연간 근로시간 감축을 통해 구현될 수 있다. 따라서 공무원 연간 근로시간을 현재 1인당 2,200시간 이상에서 1,900시간대로 단계별 감축을 추진하고 있다. 이에 따라 공무원들의 유연근무제도 대폭 확대된다. 기존의 시차출퇴근제(1일 8시간 근무체제 유지하면서 출·퇴근시간을 자율 조정) 위주로만 활용되었던 유연근무제를 필요에 따라 주당 근무일 및 근무시간을 자율적으로 설계해 근무할 수 있도록 선택의 폭을 확대하는 것이다.

정부의 근무혁신을 위한 공무원의 처우개선 및 생산적인 공직문화 조성은 궁극적으로 공직생산성 향상을 목적으로 두고 있다(공무원 근무혁신 추진 4, 2016). 따라서 생산성을 높이는 선진국형 근무문화 정착을 목표로 자기주도근무시간제, 계획 초과근무, 휴가 및 유연근무제 활성화를 추진한다. 즉, 조직의 생산성 향상(성과)을 위해 조직성과를 결정짓는 요소 중 하나인 인적자원관리가 이뤄짐을 볼 수 있다. 또한 인적자원관리를 통해 생산성 높은 조직을 꾀하는 것으로 보아, 조직의 생산성 향상을 위해서는 인적자원관리가 매우 중요하고 필수적인 요소임을 확인할 수 있다.

인적자원은 조직의 역량을 대변할 수 있는 것으로 물적, 지적자원과 함께 조직의 핵심 자산으로 볼 수 있다. 또한 물적 자원을 기반으로 하는 외적 경쟁력과 인적자원에 기반을 둔 내적 경쟁력을 확보할 때 지속적인 조직성과 향상이 가능해지기 때문에 조직에서의 인적자원은 중요하다(김선아 외, 2013). 따라서 조직의 성과를 결정짓는 요소로써 조직의 인적자원에 대한 관리는 매우 중요하다고 할 수 있다. Park & Joaquin(2012)에 따르면 최근의 인적자원관리 가치 패러다임은 합리성을 기반으로 하는 NPM 접근 방식에서 다양한 인간 중심의 가치실현을 목표로 하는 Post NPM의 시각으로 이동하고 있다. 이는 인간 중심의 가치실현을 위해서는 조직의 성과향상과 같은 단기적 목표를 넘어 국가차원에서의 삶의 질 향상으로 목표가 고차원화 됨(김선아 외, 2013)을 볼 수 있다. 이러한 흐름과 함께 '삶의 질'은 인적자원관리에 있어 주요한 요인으로 인식되었고, 다양성 관리의 방법(전략)으로 일과 삶 균형(WLB: Work-Life Balance) 정책이 대두되었다. 일과 삶 균형 정책은 개인차원에서 삶의 질 향상을 기대할 수 있고, 조직차원에서 근로의 질 향상을 기대할 수 있다. 궁극적으로 조직 구성원 개인의 삶의 질 향상과 조직성과 향상에 기여하게 된다(김선아 외, 2013).

따라서 일과 삶 균형 정책의 유형 중 하나인 유연근무제를 통해 조직의 인적자원 관리 차원에서 다양성관리가 개인의 삶의 질 향상에 어떠한 영향을 주는지에 대해 연구하고자 한다. 그리고 영향을 받은 '삶의 질' 변수가 매개역할로써 조직효과성 측면에 어떠한 영향을 주는지 확인하고

자 한다. 조직효과성 차원에서 변수는 조직몰입으로 설정하였다.

다양성관리에 대한 선행연구들을 보면, 미연방정부 공무원들을 대상으로 다양성관리가 조직효과성 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 검증하는 연구가 진행되었다(Pitts, 2009; Choi & Rainey, 2010, 2014). 국내 연구로는 임희정(2010)이 국내 기업의 다양성관리 현황을 살펴보고, 다양성관리가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 하지만 다양성관리와 조직효과성 간의 관계를 검증하는 실증적 연구는 많이 이루어지지 않고 있다(민경률 외 2015). 또한 한국적 적실성 측면에서도 다양성관리와 조직효과성 간의 관계 검증 연구는 많이 이루어지고 있지 못하다.

따라서 본 연구는 조직의 성과 결정 요소 중 하나인 조직의 인적자원에 대하여 관리의 중요성을 인식하고, 그 전략으로 다양성관리(일과 삶 균형 정책)의 유형 중 하나인 유연근무제를 독립변수로 설정하였다. 설정된 독립변수가 개인의 삶의 질과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 민간조직의 여성근로자를 중심으로 살펴보고자 한다. 인적자원관리를 통한 개인 삶의 질 향상이 조직몰입으로 이어지며, 조직몰입을 통해 제고될 수 있는 조직효과성이 다시 인적자원관리의 확대를 촉진시키는 선순환 구조를 모색할 수 있다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 선행 연구 검토

1. 이론적 논의

1) 일과 삶 균형(WLB: Work Life Balance)

인적자원은 조직의 역량을 대변할 수 있는 것으로 물적, 지적자원과 함께 조직의 핵심 자산으로 볼 수 있다. 또한 물적 자원을 기반으로 하는 외적 경쟁력과 인적자원에 기반을 둔 내적 경쟁력을 확보할 때 지속적인 조직성과 향상이 가능해지기 때문에 조직에서의 인적자원은 중요하다(김선아 외, 2013).

조직의 효과성을 위한 인적자원 관리는 다양성(Diversity)이라는 개념을 중요하게 가진다. 초기 다양성 개념은 유전적, 인구통계학적 속성 등 외적인 차원에 집중되었는데, 최근에는 사회구성원과 조직구성원들의 심리적・문화적 속성과 같은 내적인 차원이 주목받고 있다(박성민・김선아, 2015). 이와 같이 인적자원관리는 조직구성원들의 심리적・문화적 속성에 주목하며 조직효과성 제고를 목표로 한다. 또한 광의의 관점에서 일과 삶 균형 정책이 구현되었고, 이는 개인의 '삶의 질(Quality of Life)' 과 같은 가치를 포함하고 있다. 따라서 일과 삶의 균형을 도모하기 위해서 조직은 조직구성원에게 삶의 질 향상과 같은 정책의 지원을 할 수 있고, 조직의 지원을 받은 조직구성원은 다시 조직으로의 몰입 향상을 기대할 수 있다.

결국 일과 삶 균형은 조직의 입장에서 보면 조직구성원으로 한정되는 개인의 성장에만 관련된

지원이라고 생각할 수 있지만, 이들 조직구성원의 삶에 대한 만족과 성장자체가 다시 조직에 대해 몰입하게 만드는 촉진제가 될 수 있어 조직의 효과성을 제고하는 것이 될 수 있다. 이러한 측면에서 일과 삶은 균형을 이루어야하며 일과 삶의 균형을 통해 조직구성원 개인뿐만 아니라 조직, 사회의 안녕감을 모색할 수 있다.

2) 유연근무제(Flexible Workplace)

Papalexandris & Kramar(1997)에 따르면 유연근무제는 시간적 정형성과 공간적 정형성을 완화하여 노동의 유연성을 높이는 제도로써 노동시간(flexibility in the amounts of hours), 노동방식(flexibility in the scheduling hours), 노동장소(flexibility in the place)의 유연성을 의미한다. 우리나라의 유연근무제는 정형화된 근무형태에서 탈피하여 출·퇴근 시간, 근무장소, 고용형태 등을 다양화함으로써 생산성을 제고하려는 조직관리 전략의 의미를 갖는다. 협의의 의미로는 근무시간, 근무장소 등의 다양화이고 광의의 의미로는 근무복장, 근무방식 등 근무문화의 유연화도 포함하는 개념이다(안전행정부, 2010c).

우리나라는 유연근무제도를 2010년부터 도입하여 운영하고 있다. 유연근무제 운영을 통한 목표는 생산성 향상 및 공무원의 사기진작이다. 안전행정부는 2011년 유연근무제가 공직사회에 정착할 수 있도록 신청근거 명문화 작업과 신청한 공무원이 보수나 승진 등의 불이익을 당하지 않도록 하는 근거규정을 마련하였다. 따라서 공공부문에서의 유연근무제 활성화를 도모하고 있으며 다양한 방식을 통해 장려하고 있다(안전행정부, 2011e). 지금까지의 유연근무제 개념 논의를 정리하자면 즉 유연근무제의 목표는 근무방식에 있어 개인의 자율성을 보장함으로 업무효율 증가를 꾀하고 일 이외의 삶의 영역에 할애할 수 있는 시간을 확보하도록 지원하는 것이다(유민봉·박성민, 2014). 따라서 조직이 지원해주는 유연근무제의 활용을 통해 삶의 질이 향상되고 조직몰입으로 이어지는 관계를 본 연구를 통해 확인하고자 한다.

우리나라에서 시행되고 있는 유연근무제는 재량근무제, 시차출퇴근제, 근무시간선택제, 집약근무제, 원격근무제 등으로 볼 수 있으며 아래 <표 3-1>과 같다.

〈표 3-1〉 유연근무제 유형

형태	내용
재량근무제	출퇴근 의무 없이 프로젝트 수행으로 주 40시간 인정
시차출퇴근제	- 1일 8시간 근무 방식 유지 - 요일마다 출근시간 자율 조정(07:00~10:00선택)
근무시간선택제	- 주 5일 근무 유지 - 1일 4~12시간 구애받지 않고 근무
집약근무제	- 주 3.5~4일 근무, 1일 10~12시간 근무
원격근무제	- 사무실이 아닌 자택에서 근무 - 자택 인근 스마트워크센터 등 별도 사무실 근무 - 모바일 기기를 활용하여 사무실이 아닌 장소에서 근무

자료: 인사혁신처 홈페이지

먼저 재량근무제는 출퇴근 의무 없이 프로젝트 수행으로 주 40시간을 인정해주는 근무형태를 의미한다. 시차출퇴근제는 1일 8시간 근무 상식은 유지하되 출근 시각을 자율적으로 조정하는 것을 의미한다. 근무시간선택제의 경우 주 5일 미만으로 근무하는 것을 의미하며, 집약근무제의 경우 주 3.5~4일 근무와 1일 10~12시간 근무를 의미한다. 원격근무의 경우 직장 이외의 장소에서 정보통신망을 이용해 근무하는 제도를 의미한다. 이 경우 재택근무형, 스마트워크 근무형 등이 있고, 재택근무형의 경우 자택에서 근무하는 것을 의미하며 스마트워크 근무형의 경우 자택 인근의 스마트워크센터 등 업무를 위해 구축된 별도의 사무실에서 근무하는 것을 의미한다(유민봉・박성민, 2014).

3) 삶의 질(Quality of Life)

삶의 질(Quality of Life)은 다차원적인 개념으로 이해할 수 있는데, 이는 경우에 따라서 다양한 속성을 내포하고 있기 때문이다. 삶의 질을 이해하는 개념으로는 행복감(Happiness), 만족감(Satisfaction), 생활 만족도(Life Satisfaction), 안녕감(Well-Being), 주관적 안녕감(Subjective Well-Being), 긍정적-부정적 감정(Positive-Negative Affect), 긍정적-부정적 느낌(Positive-Negative feelings) 등이 있다(김선아・박성민, 2014). 일반 시민으로서 삶의 질은 건강 만족도(Health Satisfaction), 경제적 상황 만족도(Economic Situation Satisfaction), 가족 만족도(Family Satisfaction), 사회관계 만족도(Social Relation Satisfaction), 여가 만족도(Leisure Satisfaction) 등으로 구분해 볼 수 있다(김선아・박성민, 2015). 김도엽(2001)에 따르면 삶의 질의 개념은 학문 분야, 연구 목적, 분석 수준 등에 따라 접근과 정의를 다르게 하고 있으며 크게 두 가지 차원으로 접근해볼 수 있다. 먼저 객관적 차원에서는 사람들이 안정적이고 만족스러운 삶을 영위하는데 있어 필요한 물리적 상태 및 조건으로서 삶의 질을 이해하며 경제수준, 문화수준, 복지수준 등 물리적 요인을 중시한다. 이와 달리 김미령(2012)에 따르면 주관적 차원에서는 인간의 삶을 구성하는 다양한 영역에서 개인이 기대하는 수준과 실제 삶과의 부합 정도로서 삶의 질을 이해하며 개인의 행복, 만족감, 삶을 대하는 긍정적 태도, 도덕성 등 심리적 요인을 중시한다. 임희섭(1996)에 따르면 삶의 질은 삶을 영위하는 데 있어 필요한 객관적 조건과 환경에 대한 주관적 평가로 근로생활을 포함한 개인의 전반적인 생활에서 인식하고 있는 만족도라고 볼 수 있다. 따라서 일과 삶 균형 정책을 통해 개인은 동기부여, 조직몰입, 만족도 향상 등을 경험할 수 있고, 조직 차원에서 직무만족 향상, 창의성 증대, 이직율 감소, 생산성 향상, 의사결정의 질 향상 등과 같은 조직 효과성 향상을 기대할 수 있다(박성민・김선아, 2015). 따라서 광의의 다양성 관리 차원에서 일과 삶 균형정책의 프로그램인 유연근무제 활용과 핵심 가치인 삶의 질, 조직효과성으로의 조직몰입을 살펴보려 한다.

4) 조직 몰입(Organization Commitment)

조직 몰입(Organization Commitment)은 조직구성원이 조직 목표와 자신을 동일시하려는 정도, 조직의 일을 자신의 일로 생각하는 정도, 조직에 대한 애착의 정도로 개념을 이해할 수 있다. Mowday, Porter, & Steers(1979)에 따르면 조직몰입은 자신의 조직에 대하여 구성원 자신이 갖고 있는 일체감, 조직과 자신을 하나로 묶는 동일감, 조직에 대한 애착과 충성과 같은 반응으로 조직몰입을 바라보았다. 또한 Allen & Mayer(1990)은 위와 같은 조직 몰입의 개념들을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입과 같이 세 가지로 나누어 연구하기도 하였다. 따라서 본 연구에서는 조직과 자신을 동일시하고, 조직에 대한 애착과 충성으로의 반응을 조직몰입이라 정의하였으며, 업무에 있어 구성원과 조직의 생산성에 영향을 미친다는 점에서 종속변수로 연구하고자 한다.

2. 선행연구 검토

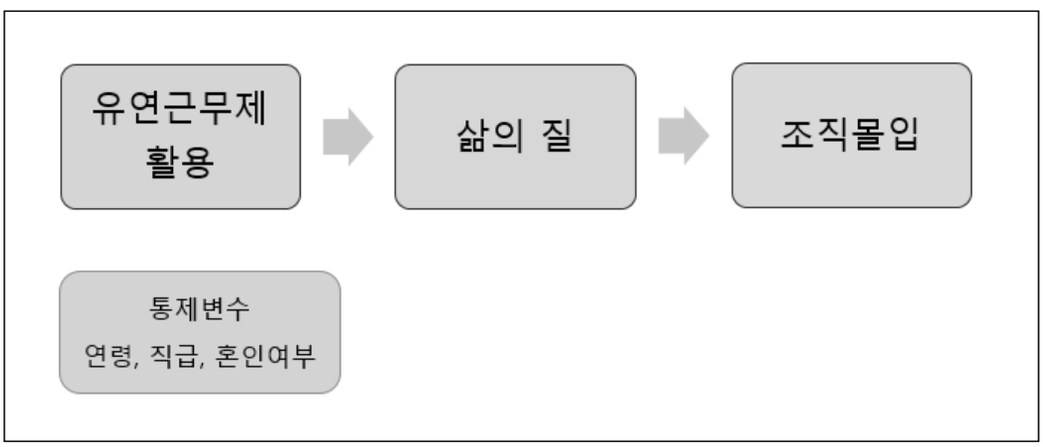
우리나라의 공공부문에서 유연근무제가 본격적으로 시행되기 이전 김원석(1995)의 연구에서는 유연근무제도의 도입으로 공무원들의 근무효율 향상, 직원 사기의 제고, 생산성 향상, 직무수행 성과 향상 등을 예견했다. 이후 유연근무제를 가족친화적 고용정책의 일환으로 수용한다면 획기적인 성과를 예상할 수 있다는 연구가 진행되었다(김경희・반정호・이정훈, 2008). 이후 Madsen(2011)은 유연근무제가 생산성을 높일 뿐만 아니라 구성원들의 조직몰입을 증가시킴을 입증하였다. 민경률・박성민(2013)은 미국 연방정부를 대상으로 유연근무제가 구성원의 만족도를 포함한 효과성을 높이는데 기여하며 조직의 가치에 따라 결과가 달라짐을 입증하였다. 이러한 긍정적인 기대와 효과에 대한 연구에도 불구하고 유연근무제가 유발하는 부정적인 측면에 대한 지적도 발견된다. 이상윤・박홍식(1995)에서는 업무특성과 조직의 여건에 따라 부정적인 결과가 나옴을 지적한다. Croucher & Kelliher(2005)에서는 유연근무제를 도입할 경우 일반적으로 근로자 친화성이 높아질 것으로 예상했지만 실제 제도 도입의 과정에서 조직 내의 평등성이 낮은 경우 만족도 감소와 성과 감소를 지적한다. 공효식(2010)의 연구에서도 제도적 측면에서 유연근무제의 지침의 불충분과 문화 측면에서 인식 등의 문제를 지적한다. 현재 인사혁신처의 유연근무제 활용 확산 시도 또한 제도적 측면과 문화적 측면을 고려했다고 볼 수 있다. 하지만 공공이라는 범주 안에 있다고 하더라도 각 조직의 제도와 문화적 측면의 차이는 유연근무제의 확대활용을 저해하는 요인이 될 수 있다. 각 조직 내의 제도적・문화적 측면을 전부 고려하지 못한다는 한계를 따라 본 연구에서는 유연근무제가 조직몰입에 미치는 영향을 볼 때 삶의 질을 매개변수로 활용하고자 한다. 따라서 광의의 다양성관리 측면에서 일과 삶 균형정책의 하나로써 유연근무제 활용을 통해 개인의 삶이 향상 된다면 그로 인해 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구하고자 한다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형

광의의 다양성 관리 차원에서 일과 삶 균형정책의 프로그램인 유연근무제와 핵심 가치인 개인의 삶의 질, 정책의 효과성으로의 조직몰입에 관한 이론적 논의와 선행연구 검토 결과를 토대로 <그림 3-1>과 같은 연구 모형을 구성하였다.

〈그림 3-1〉 연구모형



2. 연구가설

〈표 3-2〉 연구가설

가설
가설 1: 유연근무제 활용은 삶의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2: 삶의 질은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 표본의 구성

응답자의 연령 분포를 보면 40-49세가 126명(52.7%)으로 가장 많고, 그 다음으로는 30-39세가 81명(33.9%)으로 많은 것으로 나타났다. 응답자의 직급별 분포를 살펴보면 대리급에 해당하는 응답자가 139명(58.2%)로 가장 많았고, 다음으로는 과장급이 55명(23.0%)으로 많았다. 차장급과 부장급에 대한 분포는 각각 32명(13.4%), 13명(5.4%)으로 나타났다. 응답자의 혼인여부로는 기혼이 179명(74.9%)으로 가장 많고, 미혼이 53명(22.2%)로 나타났다. 본 연구의 표본에 대한 인구통계학적 특성은 아래의 <표 3-3>과 같다.

〈표 3-3〉 표본의 인구통계학적 특성

항목	범주	빈도	비율(%)	항목	범주	빈도	비율(%)
연령	20대	2	0.8	직급	대리급	139	58.2
	30대	81	33.9		과장급	55	23.0
	40대	126	52.7		차장급	32	13.4
	50대	28	11.7		부장급	13	5.4
	60대	2	0.8	혼인여부	미혼	53	22.2
					기혼	179	74.9
					이혼	2	0.8
					사별	5	2.1
총 합계 : 239명(100.0%)							

4. 변수의 측정

본 연구는 제4차 여성관리자패널 데이터를 활용하여 <표 3-4>와 같이 변수들을 구성하였다. 통제변수는 단일 문항을 활용하였고, 독립변수인 유연근무제의 활용은 5문항, 조직몰입은 6문항, 삶의 질은 2문항으로 총 16문항으로 구성하였다. 유연근무제 활용 변수는 '전혀 만족하지 않음, 만족하지 않음, 보통, 대체로 만족, 매우 만족'의 5점 리커트 척도로 측정되었다. 조직몰입 변수는 '전혀 그렇지 않다. 별로 그렇지 않다, 보통이다, 약간 그렇다, 매우 그렇다'의 5점 리커트 척도로 측정되었다. 삶의 질 변수는 '매우 불만족, 대체로 불만족, 보통, 대체로 만족, 매우 만족'의 5점 리커트 척도로 측정되었다.

〈표 3-4〉 변수 구성문항

구분	변수	문항
통제변수	연령	출생년월
	직급	현재 업무의 해당 직급
	혼인여부	현재 해당하는 혼인상태
독립변수	유연근무제 활용	재택근무제 활용 만족도
		원격근무제 활용 만족도
		탄력근무제 활용 만족도
		시차출퇴근제 활용 만족도
		정규직 단시간 근무제 활용 만족도
종속변수	조직몰입	나는 우리 직장에 대해서 소속감 및 애착감을 느낀다
		나는 우리 직장에 근무하면서 가족적인 친밀감을 느낀다
		나는 우리 직장에 대해 자랑스럽게 생각한다
		나는 우리 직장의 문제를 나의 문제로 생각한다
		우리 직장은 나에게 개인적으로 많은 의미를 가진다
		나는 현재 직장을 계속 다니고 싶다
매개변수	삶의 질	개인생활 만족도
		가족생활 만족도

Ⅳ. 실증분석

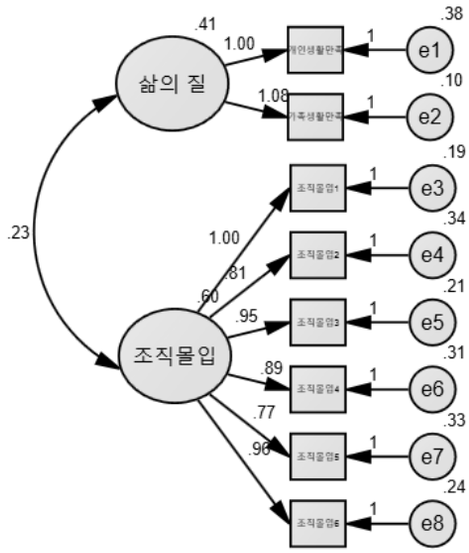
1. 타당도 및 신뢰도 분석

측정도구의 타당성 확보를 위해서 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 선정된 설문문항들을 이용하여 신뢰도 분석을 추가로 실시하였다. 먼저, 탐색적 요인분석을 위해 KMO(.85) 값과 Bartlett의 구형성 검정 결과(p<.000)를 확인하여 통계적으로 유의미함을 검증하였으며, 요인들의 고유값이 1.0이상이고, 요인적재량이 0.7 이상인 설문문항들로 구성하였다. 신뢰도 분석은 Cronbach's Alpha 값의 계수를 측정하여 실시하였으며, 모든 요인들의 α값은 .78 이상으로 나타나 통계적으로 유의미함을 확인하였다. 따라서 변수들의 신뢰도와 타당성를 확보하고 있음을 확인할 수 있었으며, 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 아래 <표 3-5>와 같다.

〈표 3-5〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

변수	1	2
삶의 질 (α=.787)	.900	.138
	.879	.238
조직몰입 (α=.914)	.199	.856
	.233	.748
	.101	.877
	.205	.805
	.143	.774
	.170	.839
개별 분산 값(%)	51.12	20.23
누적 분산 값(%)	51.12	73.35

확보된 변수를 토대로 확인적 요인분석을 추가로 실시한 결과, 모든 적합지수가 기준치를 만족하는 것으로 나타났으며, 분석 결과는 아래와 같다(<그림 3-2> 참조).



〈그림 3-2〉 확인적 요인분석

구분	CMIN/DF	GFI	CFI	NFI	TLI	IFI	RMR	RMSEA
기준치		≥0.9	≥0.9	≥0.9	≥0.9	≥0.9	≤0.05	≤0.08
모델 값	76.06	.92	.95	.93	.92	.95	.02	.07

2. 상관관계 및 기초통계 분석

다음으로는 연구가설 검증에 앞서 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 변수들 간 관계성 여부와 정(+) 또는 부(-)의 관계를 가지고 있는지 점검하기 위한 목적으로 이용되며, 이를 위해 피어슨 상관관계 분석(Pearson's Correlation Analysis)를 실시하였다. 상관관계 분석 결과는 다음의 <표 3-6>과 같다.

〈표 3-6〉 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6
1. 연령	1					
2. 직급	.424**	1				
3. 혼인여부	.273**	.001	1			
4. 유연근무제 활용	-.072	-.090	.058	1		
5. 삶의 질	.199**	.160*	-.010	-.092	1	
6. 조직몰입	.319**	.255**	.109	-.079	.403**	1

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

가설의 검증을 위해 확보된 변수들의 기초통계량은 아래 <표 3-7>과 같다.

〈표 3-7〉 기초통계량

변수	N	최소값	최대값	평균	표준편차
연령	239	1	5	2.77	.68
직급	239	2	5	2.66	.90
혼인 여부	239	1	4	1.82	.53
유연근무제 활용	239	1	5	3.83	.95
삶의 질	239	1	5	3.55	.75
조직몰입	239	2	5	3.91	.73

3. 위계적 회귀분석

유연근무제의 활용이 삶의 질과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 3-8>과 같이 위계적 회귀분석의 1단계에서는 개인 특성변수인 연령, 직급, 혼인 여부가 투입되었으며, 2단계에서는 유연근무제 활용이 투입되었다. 마지막으로 3단계에서는 삶의 질 변수가 투입되었다. 모형의 설명력을 나타내는 adj R^2이 모형 1에서는 약 11%, 모형

2에서는 약 10%, 모형 3에서는 약 22%로 증가하는 것으로 나타났다. 조직몰입 변수에 대하여는 통제변수 중 연령이 유의미한 정의 관계를 갖는 것으로 나타났으며, 독립변수인 유연근무제의 활용은 유의미한 관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 하지만 매개변수로서 삶의 질 변수는 조직몰입에 유의미한 정의 관계를 갖고 있는 것으로 나타났다.

〈표 3-8〉 위계적 회귀분석 결과

구분	조직몰입					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	B	t	B	t	B	t
Step 1						
연령	.24	3.42**	.23	3.36**	.17	2.65**
직급	.15	2.23*	.14	2.18*	.12	1.89
혼인 여부	.04	.67	.04	.72	.06	1.08
Step 2						
유연근무제 활용			-.05	-.82	-.02	-.46
Step 3						
삶의 질					.34	5.87***
통계량	R^2=.12 adj R^2=.11 F=10.758***		R^2=.12 adj R^2=.10 F=18.23***		R^2=.23 adj R^2=.22 F=14.42***	

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

4. 매개회귀분석

유연근무제 활용에 대한 만족감이 조직몰입에 미치는 영향관계에서 삶의 질이 매개역할을 할 것이라는 가설을 검증하기 위하여 매개회귀분석을 추가로 실시하였다. 분석의 결과는 아래 표와 같다. 구체적으로 1단계에서는 유연근무제의 활용은 삶의 질과의 관계에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 2단계에서는 유연근무제의 활용이 조직몰입에 역시 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 마지막으로 3단계에서는 유연근무제의 활용이 부분매개역할을 하는 것과 삶의 질이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(<표 3-9> 참조).

〈표 3-9〉 매개효과분석결과

구분	삶의 질		조직몰입		조직몰입		
	Step 1		Step 2		Step 3		
	B	t	B	t	B	t	공차한계
유연근무제 활용	-.09	-1.42	-.07	-1.22	-.04	-.70	.99
삶의 질					.39	6.67***	.99
통계량	R^2=.00 adj R^2=.00 F=2.035		R^2=.00 adj R^2=.00 F=1.492		R^2=.16 adj R^2=.15 F=23.130***		

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

5. 연구 가설의 검증결과

〈표 3-10〉 가설 검증결과

구분	연구가설	분석결과	채택여부
가설 1	유연근무제 활용은 삶의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	관계없음	기각
가설 2	삶의 질은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	정의 관계	채택

Ⅴ. 결론

본 연구는 민간부문에 종사하고 있는 여성근로자의 유연근무제의 활용에 대한 만족도가 삶의 질과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 분석결과를 간단히 살펴보면, 첫째, 연령은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 둘째, 유연근무제의 활용에 대한 만족은 조직몰입에 부의 관계를 보이고 있지만 유의미한 영향관계가 없는 것으로 나타났다. 셋째, 삶의 질은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 분석결과를 토대로 도출한 함의를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 연령이 높아짐에 따라 조직에 몰입하는 정도와 조직과 구성원 자신의 일체감 및 충성도가 높아짐을 볼 수 있었다. 이는 높은 연령일수록 조직에 오랜 기간 종사하며 조직의 특성 및 직무와 자신의 일체감을 높였다고 볼 수 있다. 특히 본 연구의 표본은 민간 부문의 여성관리자를 대상으로 하기 때문에 연령이 높다는 것은 직장을 옮겼다고 하더라도 해당 직무와 조직에 오랜 기간 종사하였다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 따라서 연령이 높아짐에 따라 조직에 몰입하는 정도가 높아짐을 연구의 결과로 볼 수 있었다.

둘째, 조직의 지원으로서 유연근무제의 활용에 대한 만족감이 조직과 상황에 따라 미치는 영향력이 다를 수도 있다는 점이다. 본 연구에서 표본의 유연근무제 활용에 대한 만족도 평균은 3.83으로 대체로 만족하고 있는 상태임을 확인하였다. 하지만 제도 활용에 대한 만족도가 높더라도 조직과 자신을 하나로 보는 일체감과 충성심, 애착심과의 관계는 다를 수 있다는 점을 볼 수 있었다. 또한 유연근무제의 제도로서 그 역할 자체가 직장에 나오는 시간과 장소를 유연하게 하는 것임을 상기시켰을 때, 유연한 근무 방식을 활용하고 그에 대한 만족도가 높은 사람일수록 조직과 자신의 일체감, 충성심, 애착심이 다소 떨어질 수 있다. 예를 들면 '눈에서 멀어질수록 마음에서 멀어진다'는 표현으로 위의 결과에 대한 해석을 하고자 한다.

셋째, 삶의 질로써 개인생활 만족과 가족생활 만족은 조직몰입에 유의미한 정의 관계임을 확인하였다. 이는 개인생활의 만족도와 가족생활의 만족도가 높을수록 조직에 몰입하게 된다는 것으로 전이이론에 따라 살펴볼 수 있다. 전이 이론(Spillover Theory)은 한 영역에서의 태도와 행동이 다른 영역에서의 태도와 행동형성에 영향을 미친다고 보고 있다(Crouter, 1984). 본 연구에

서 확인한 바와 같이 조직구성원의 삶의 질로써 개인과 가족생활의 만족이 높을수록, 조직몰입에 대한 만족감이 높아지는 것으로 해석할 수 있다. 이는 삶의 영역에 대한 만족감의 태도와 행동이 조직 몰입에 대한 만족의 향상으로 전이되는 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직의 효과성을 제고시키는 전략적 방안으로서 조직을 구성하는 인적자원의 삶의 질 향상이 먼저 선행되어야 함을 본 연구를 통해 확인할 수 있었다.

본 연구는 조직의 효과성 제고를 위해 조직 차원에서 선행되어진 유연근무제 활용에 대한 만족이 개인 생활만족과 가족 생활만족, 조직 몰입에 미치는 영향을 살펴봄으로써, 조직의 인적자원인 개인의 삶의 질 향상의 중요성과 조직 지원의 필요성을 살펴보았다는 측면에서 의의를 찾아볼 수 있다. 또한 조직차원의 지원으로서 삶의 영역의 높은 만족도가 전이 이론을 바탕으로 조직몰입 향상의 결과로 나타남을 살펴보았다는 측면에서 조직구성원의 삶의 영역에 대한 지원이 필요함을 볼 수 있다.

이러한 의의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 측면에서 한계점을 지닌다. 첫째, 실증분석에 있어 2차 자료를 활용하였다는 점에서 주요 변수들 간의 다양한 요인들을 반영한 관계검증을 하지 못하였다. 특히, 유연근무제 활용과 삶의 질의 관계검증에 있어 다양한 요인을 살펴보지 못한 점에서 향후 연구의 보완점을 살펴볼 수 있다. 둘째, 전이 효과를 살펴보려 하는데 있어 분석대상의 행동과 행태에 대한 정서적, 심리적 차원의 질적 연구를 병행하지 못하였다는 점을 들 수 있다. 셋째, 분석대상이 민간 여성근로자로 한정되어 있다는 점에서, 조직의 지원이 미치는 영향에 대해 남성근로자와 여성근로자의 차이점 또는 유사점을 살펴보지 못함으로 조직구성원 전체를 고려하지 못했다는 점을 들 수 있다. 또한 공공부문과 민간부문의 차이를 고려하지 못했다는 점을 들 수 있다. 향후 연구에서는 다음과 같은 점들을 보완하여 보다 적실성 높은 실무적, 이론적 함의를 도출해야 할 것이다.

참고문헌

권태희. (2010). 유연근로가 여성 관리자의 직장-가정양립에 미치는 효과. 여성연구, 78(1), 5-30.

김선아・김민영・김민정・박성민. (2013). '일과 삶 균형'정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 한국행정학보, 47(1), 201-237.

김화연・오현규・박성민. (2015). 일반논문: 공공 및 민간 조직의 가족친화제도가 여성 근로자들의 일-가정 갈등에 미치는 영향: 남편의 도구적 지지와 가족의 정서적 지지의 조절효과를 중심으로. 한국행정논집, 27(2), 483-513.

민경률・박성민. (2013). 유연근무제가 조직결과에 미치는 영향력에 관한 연구: 공공조직 내 개혁가치의 조절효과를 중심으로. 한국행정논집, 25(4), 1211-1249.

박성민・김선아. (2015). 조직과 인간관계. 서울: 박영사

안전행정부. (2010). 유연근무제 활성화.

유민봉・박성민. (2014). 한국인사행정론. 서울: 박영사

이상천. (2014). 유연근무제(Flexible Work)가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 서울대학교, 서울.

진종순・장은영. (2015). 일반논문 : 유연근무제와 직무만족: 시차출퇴근제와 스마트워크제를 중심으로. 정부학연구, 21(2), 235-263.

황순옥・한상일. (2013). 유연근무제 시행이 만족도와 효능감, 업무성과에 미치는 영향. 지방정부연구, 17(2), 391-414.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14: 224-247.*

Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 71*(3), 479-493.

Part 4

개인의 동기가 삶의 질에 미치는 영향
: 조직 내 과업 및 관계갈등의 매개효과를 중심으로

Summary

본 연구는 Alderfer의 3단계 욕구이론인 ERG이론에 근거하여 개인의 동기를 존재욕구, 단계욕구, 성장욕구로 분류하고, 이 동기가 개인의 물리적·심리적 차원의 삶의 질에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 또한 개인의 동기와 삶의 질 사이에 조직 내 과업갈등 및 관계갈등이 매개효과의 역할을 하는지 분석하고자 하였다. 구조방정식을 통한 분석 결과 존재욕구는 과업갈등과 관계갈등에 부의 영향을 주고, 관계욕구와 성장욕구는 과업갈등과 관계갈등에 각각 정의 영향을 주며, 과업갈등과 관계갈등은 물리적 삶의 질과 심리적 삶의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 과업갈등은 각각 존재, 관계, 성장욕구와 물리적, 심리적 삶의 질 사이에서 모두 매개효과를 하는 반면 관계갈등은 각각 존재, 관계 욕구와 물리적 삶의 질 사이에서만 매개효과를 하는 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과들은 다양한 확장적 차원에서의 시사점을 준다.

Keyword

개인, 동기, 욕구, ERG이론, 조직갈등, 과업갈등, 관계갈등, 삶의 질

신유정, 성균관대학교 석사과정

박성민, 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 부교수

Ⅰ. 서론

한국이 그동안 이룩해온 경제 성장에 비해 국민 개개인이 실제적으로 체감하는 행복의 수준이나 삶의 질이 국제적으로 낮다는 조사 결과가 있다. OECD가 발표한 '2016년 더 나은 삶의 질 지수(Better Life Index)에 따르면, 우리나라의 삶의 질은 38개국 중 28위에 해당된다. 이 삶의 질 지수에는 소득, 직업, 교육, 안전, 건강, 환경, 주거, 삶의 만족 등이 포함된다(경기일보, 2016.06.21.).

그렇다면 왜 높은 경제 수준에 비해 상대적으로 삶의 질 수준은 낮은 것일까? 과거에 우리나라의 경제적 수준이 낮았을 때에는 물질적 요인, 경제적 요인이 개인의 삶의 질에 영향을 미치는 주요한 요인이었다. 하지만 경제적 수준이 성장한 현대사회에서는 단순히 이러한 물질적 요인, 경제적 요인만으로는 삶의 질을 충족시키기 매우 어렵다. 물질적으로는 매우 풍족하고 부유한데, 행복하다고 느끼지 않는다면, 그것이 단적인 예가 될 수 있다. 소크라테스와 관련된 명언인 '배부른 돼지보다는 배고픈 소크라테스가 낫다'도 심리적 삶의 질 측면과 상통하는 부분이 있다. 이렇듯, 높은 삶의 질을 위해서는 경제적 요인도 중요하지만, 사회적 요인, 문화적 요인, 정치적 요인, 환경적 요인 등도 매우 중요하다. 특히 '삶의 질'은 개인이 어떻게 느끼고 받아들이는가의 주관적인 감정이 매우 강하게 반영되기 때문에 그저 단순한 생활수준의 향상과는 다르게 이해해야 한다.

한편, 인간이라면 누구나 다양한 차원의 욕구와 동기를 가지게 된다. 인간의 기본권과 관련된 하위 수준의 동기나 욕구도 있고, 자아실현과 같은 상위 수준의 동기나 욕구도 있다. 그리고 이러한 욕구들은 개인의 성격, 주위 사람들의 영향, 혹은 속해있는 환경이나 사회에 따라서 다양한 모습으로 나타나게 된다.

본 연구는 이러한 두 가지 요소를 연결시켜 생각한 기본적인 차원에서의 질문을 그 밑바탕에 두고 있다. '최근 삶의 질이 강조되고 있는 한편, 인간은 누구나 저마다 다른 동기와 욕구를 가지고 있다. 인간의 다양한 차원의 욕구가 삶의 질을 고려하고 판단하는데 영향을 주지 않을까? 또 여기에는 어떠한 의미 있는 요소들이 영향을 미칠까?'

상기한 두 번째 질문과 관련하여 보면, 매우 다양한 요소들이 인간의 욕구와 삶의 질 사이에서 영향을 미칠 수 있을 것이다. 예를 들어, 개인의 성격, 가족의 특성, 교육 수준, 근로 환경, 문화적 특성, 사회적 분위기 등이 영향을 미칠 수 있다. 본 연구에서는 그 중에서도 조직적인 요소를 고려해보고자 하였고, 이에 따라 근로생활 중 누구나 한 번쯤은 겪어볼만한 상황적 요인이 무엇일지 고민하였다. 이론적 논의와 함께 경험적 근거를 바탕으로, 모든 근로자가 최소한 한 번 이상 겪어볼 수 있는 경험들 중 하나가 갈등 상황이라고 판단하였다. 갈등에도 다양한 종류가 있지만, 본 연구에서는 그 중에서도 주로 조직에 속해있는 근로자들을 중심으로 과업갈등과

관계갈등이 어떤 영향을 미칠 것인가에 대해 규명하고자 한다.

즉, 인간이라면 누구나 가지고 있는 욕구와 동기, 근로자라면 누구나 겪을만한 갈등상황, 현대사회의 인간이라면 누구나 충족시키고 싶을 삶의 질 이 세 가지 요소들을 함께 다루고 분석해보고자 한다. 본 연구는 위와 같은 문제의식을 바탕으로 Alderfer의 3단계 욕구이론인 ERG이론에 근거하여 개인의 동기를 존재욕구, 단계욕구, 성장욕구로 분류하고, 이 동기가 개인의 물리적·심리적 차원의 삶의 질에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 또한 개인의 동기와 삶의 질 사이에 조직 내 과업갈등 및 관계갈등이 매개효과의 역할을 하는지 분석하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. ERG 이론

Alderfer(1969)는 Maslow가 제시했던 욕구 5단계 이론(생리적 욕구, 안전에 대한 욕구, 사회적 욕구, 존경의 욕구, 자아실현의 욕구)을 수정하고 보완하여 욕구를 3단계의 핵심적 범주로 간결화한 욕구 3단계 이론(존재욕구, 관계욕구, 성장욕구)을 제시하고 설명하였다. 이를 ERG이론(E : Existence Needs, R : Relatedness Needs, G : Growth Needs)이라 한다.

Alderfer(1969)는 존재욕구(Existence Needs)란 다양한 형태의 물질적, 물리적 욕구를 포함하는 것이라고 하였다. 배고픔, 목마름 등과 같이 인간의 원초적인 욕구, 보수 수준이나 물리적인 근로 조건(육체적 작업 조건)과 같은 인간의 기본적인 생활 보장 수준 충족을 위한 욕구가 존재욕구에 해당될 수 있다. 존재욕구의 특징 중 한 가지는, 제한된 자원을 이용하고자 할 경우, 어느 한 쪽이 무엇을 얻는다면, 다른 한 쪽의 상대방은 그 무엇을 잃게 되는 방식이라는 것이다(Alderfer, 1969). 이는 인간이 존재욕구를 느끼는 대상의 특성상 인간의 기본권과 관련된 부분들이 대부분이기 때문에 발생하는 방식이라고 볼 수 있다.

Alderfer(1969)는 두 번째 단계의 욕구로서, 관계욕구(Relatedness Needs)란 타인과의 관계에 대한 욕구를 포함한다고 하였다. 여기에서의 타인이란, 가족, 친구, 조직의 동료, 상관, 부하, 그리고 심지어는 적으로 느끼는 사람들까지 포함된다고 볼 수 있다(Alderfer, 1969). 이것은 인간의 관계욕구와 관련하여서는, 긍정적이든 부정적이든, 나와 관련된 사람들과의 관계가 주는 의미와 영향이 모두 중요하게 인식되는 것이라고 이해해볼 수 있다. 또한 Alderfer(1969)는 관계욕구의 특징으로서, 관계욕구의 만족이 공유와 상호성의 과정(A Process of Sharing or Mutuality)에 의존하게 된다는 것을 제시하였다. 이것은 타인과의 관계는 개인 혼자서 만드는 것이 아니라, 타인과 무엇인가를 공유하고 이해해야하는 상호성을 기반으로 생성되고 유지되는 것이 아니기 때문이라고 파악해볼 수 있다. 긍정적인 감정이든, 부정적인 감정이든, 이러한 감정의 교환과 공

유가 관계욕구와 관련이 있는 것이다.

또한 Alderfer(1969)는 세 번째 단계의 욕구로는 성장욕구(Growth Needs)를 들었다. 성장욕구는 개인 자신, 그리고 본인이 속해있는 환경 속에서 창의적이고 생산적인 결과를 만들어낼 수 있는 사람이 되기 위한 욕구라고 하였다(Alderfer, 1969). 이는 개인의 창조적 성장뿐 아니라 개인이 가지고 있는 잠재력, 능력 등을 개발시키고자 하는 것과도 관련이 있다. 성장욕구를 충족하게 되면, 인간은 본인이 무엇을 하고 싶고, 무엇을 할 수 있으며, 무엇을 할 것인지에 대한 기회 파악을 통해 자아를 실현하는 것으로 연결된다고 볼 수 있다.

한편, Alderfer의 3단계 욕구이론의 각 단계와 Maslow의 5단계 욕구이론의 각 단계에 해당하는 각 단계별 욕구의 내용들을 비교해보면, 다음의 <표 4-1>과 같다.

〈표 4-1〉 ERG이론과 Maslow의 욕구단계이론 비교

ERG 이론의 욕구 3단계	Maslow 이론의 욕구 5단계
존재욕구(E)	생리적 욕구
	안전에 대한 욕구 – 물리적 욕구
관계욕구(R)	안전에 대한 욕구 – 인간관계에 대한 욕구
	사회적 욕구(소속 욕구)
	존경의 욕구 – 타인으로부터의 존중 욕구
성장욕구(G)	존경의 욕구 – 자기 확신과 자기 자신으로부터의 존중 욕구(Self-confirmed)
	자아실현의 욕구

자료 : Benjamin 외(1972) 참조하여 정리.

또한 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구의 각 단계와 다른 차원으로의 욕구 이동은 욕구의 좌절(Needs Frustration), 욕구의 중요성(Needs Strength), 욕구의 만족(Needs Satisfaction)이라는 3가지 기본 원리에 따라 분석될 수 있다. 먼저 욕구좌절은, 상위차원의 욕구가 충족되지 않을 경우, 하위차원의 욕구를 더욱 원하게 된다는 것이다. 욕구의 중요성은, 하위차원의 욕구가 충족될 경우, 상위차원의 욕구를 더욱 바라게 된다는 것이다. 욕구만족은, 각 차원(수준)의 욕구가 충족되지 않은 경우, 그 욕구에 대한 바람이 더욱 커지게 된다는 것이다(Alderfer, 1969). 이 3가지 원리를 기반으로 하여 인간이 느끼는 요구의 차원이 이동하게 된다.

Maslow는 하위 차원의 욕구가 만족될 경우, 상위차원에의 욕구가 발생한다는 '만족-진행'의 과정만을 언급하였지만, Alderfer는 '만족-진행'과정 뿐만 아니라, 상위차원의 욕구가 만족되지 않을 경우, 하위 차원에의 욕구가 발생한다는 '좌절-퇴행'의 과정 역시 언급하였다는 점에서 두 이론은 차이점을 보인다(Alderfer, 1969; 박성민・김선아, 2015).

ERG 이론과 관련하여 수행된 선행연구 중, 조직적인 측면과 관련된 연구들을 몇 가지 살펴보면, 중국의 Chen(2008)은 조직 성과와 인간의 근로행태에 관하여 연구를 진행하였다. 존재욕구,

관계욕구, 성장욕구가 충족된다면, 조직의 성과가 어떻게 제고될 수 있을 것인지에 대하여 조사하였고, 보수와 보상이 3가지 유형의 동기에 영향을 미치는 가장 중요한 요인이라고 보고, 과학기술 분야 근로자의 소득과 ERG 이론의 상호관계를 분석하고자 하였다. 이이 연구를 통해 보상제도에 대해 제언하였다(Jane, 2012).

Whiley(1997)는 근로자들의 동기에 대하여 연구하는데 이론적 배경으로 ERG 이론을 포함한 다양한 동기이론을 차용하였다. 그는 가장 영향력 있는 다섯 가지 동기 요인이 높은 임금(Good Wages), 성과에 대한 인정(Full Appreciation for the Work Done), 직업 안정성(Job Security), 조직 내에서의 승진과 성장(Promotion and Growth in the Organization), 업무의 흥미(Interesting Work)라고 하였다.

Alderfer and Guzzo(1979)는 ERG이론에 근거한 3가지 욕구의 지속성(Enduring Desires)을 측정해보고자 하였다. 존재욕구와 관련하여서는 임금 수준, 관계 욕구와 관련하여서는 조직 내의 팀원들과 상사와의 관계, 성장욕구와 관련하여서는 본인의 직업 및 경력과 관련한 성장을 집중적으로 분석하였다.

2. 조직 내 갈등

조직 내 갈등은 일반적으로 개인 또는 집단이 조직 내에서 겪는 문제적 상황들을 통칭하는 것이라고 이해할 수 있다. 박길수(2011)는 조직 갈등이란 “조직 또는 개인의 목표 지향 행동과 다른 조직과 구성원의 목표 지향 행동 기대로부터 방해를 받는 행위의 과정”이라고 하였다. 조직 내 갈등은 조직 내 구성원의 업무 수행에 영향을 미치는 요인 중의 하나로 인식되고 있다.(Simon & Peterson, 2000; 김민주, 2014)

조직 내 갈등은 그 양상과 기준에 따라 다양하게 분류될 수 있는데, 본 연구에서는 가장 보편적으로 인식되는 Jehn(1997)의 분류방법인 과업갈등(직무갈등)(Task Conflict)과 관계갈등(Relationship Conflict)의 구분을 적용시키고자 한다.

과업갈등은 업무 수행 내용이나 업무 진행 과정에 있어서 조직 내 구성원들끼리 관점과 견해 차이를 비롯한 의견 충돌과 다툼이 일어나는 것이고, 관계갈등은 개인의 부정적인 감정적인 부분으로 인한 갈등상황으로서, 조직 내 구성원들끼리의 불화합(Interpersonal Incompatibilities among Group Members)을 말한다(Jehn, 1995).

Wit 외(2012)는 과업갈등과 관계갈등을 각각 긍정적인 갈등과 부정적인 갈등으로 구분하여 인식하기도 하였다. 긍정적 갈등과 부정적 갈등으로 분류하는 학자들의 입장은, 갈등이 조직에 이로운 영향을 미치는지, 아니면 해로운 영향을 미치는 것인지를 기준으로 각각 그 갈등을 순기능적 갈등과 역기능적 갈등으로 구별하는 것이라고 할 수 있다. 김호정(2009)도 개인들 간의 악감정이나 성격 차이로 인해 발생하는 관계갈등은 조직의 성과에 부정적인 영향을 미치지만, 업

무에 관한 의견의 차이 등으로 인해 발생하는 과업갈등은 오히려 조직의 성과를 제고하는 데 도움이 된다고 보았다.

이론과 개념상으로는 과업 갈등과 관계 갈등을 비교적 용이하게 구분할 수 있지만, 실제 현실에서는 두 갈등을 유형으로 나누어 구분하는 것이 쉽지 않다. Simon과 Peterson(2000)은 실제로 과업갈등과 관계갈등의 상관관계가 높다고 하였다. 이러한 연구결과는 순수한 과업갈등과 순수한 관계갈등이 현실에서 존재하는 일이 매우 어렵다고 주장을 뒷받침해준다(이선영 외, 2013). 과업갈등과 관계갈등이 서로 전이될 수 있는 것이다.

예를 들어, 최초의 갈등은 업무에 대한 의견 차이로 인한 과업갈등으로 시작하였지만, 과업갈등이 오래 지속될 경우 타인에 대한 부정적인 감정 형성에 영향을 주어 관계갈등이 함께 발생할 수 있다. 반대의 경우도, 처음 갈등의 시작은 업무내용과는 상관없는 내용에 대한 감정적인 부분의 대립으로 인한 관계갈등이었으나, 관계갈등이 해소되지 않을 경우 서로에 대한 부정적인 감정이 업무에까지 영향을 미쳐 과업갈등으로 이어질 수 있다. 따라서 두 유형의 갈등의 관련성과 전이성으로 인해 두 갈등을 명확하게 구분하는 것은 쉽지 않으므로, 해당 갈등이 과업적인 측면과 관계적인 측면 중 상대적으로 어느 쪽에 더 많은 부분이 관련되어있느냐에 따라 그 유형을 인식하고 분류해볼 수 있다.

3. 삶의 질

삶의 질은 다양한 속성을 내포하고 있는 다차원적 개념으로서, 다양한 분야에서 연구되고 있다. 삶의 질(Quality of Life)은 명확하고 간결하게 정의 내리기가 어려운, 확실한 형태가 없는 여러 가지 차원으로 설명될 수 있는 개념으로서, 다양한 학문 분야에서 연구되고 있다.

Ann(2003)은 “삶의 질은, 무정형의(Amorphous) 개념이다”라고 하였다. 그리고 ‘질’이라는 용어 자체가 우수함을 측정하는 정도라는 의미를 내포하고 있는데, 다양한 사람들이 각각 삶의 다양한 영역에 그 가치를 두고 있으므로, 삶의 질 또한 각 개인별로 다르게 이해되고 인식될 수 있다고 하였다(Ann, 2003). 이는 우수한 삶의 질이라고 표현했을 경우에도, 개인별로 느끼는 우수함의 기준이 다를 수 있다는 것이다.

상기하였듯이, 삶의 질은 매우 다양한 차원으로 분류될 수 있지만, 그 중에서도 가장 객대표적인 분류방법은 삶의 질을 객관적인(Objective) 측면과 주관적인(Subjective) 측면으로 나누어 분석하는 것이다(Schneider, 1976; Lawton, 1991).

Schneider(1976)는 객관적인 삶의 질을 나타내는 변수로 “소득(Income), 부(Wealth), 고용상태(Employment), 환경(Environment), 신체적・정신적 건강(Health; Both Physical and Mental), 교육 수준(Education), 사회혼란 수준(범죄, 알콜 중독, 약물 중독 등)(Social Disorganization (Crime, Alcoholism, Drug Addiction, etc), 사회적 소외 정도와 정치적 참여(Alienation and

Political Participation)”를 들었다. 이어 그는 주관적인 삶의 질은 삶의 여러 가지 요소에 대한 만족감(Satisfaction)이라고 하였다(Schneider, 1976). 즉, 이는 개인의 감정적인 평가를 의미한다. 행복함이나 즐거움의 정도, 우울함의 정도 등이 그 예이다.

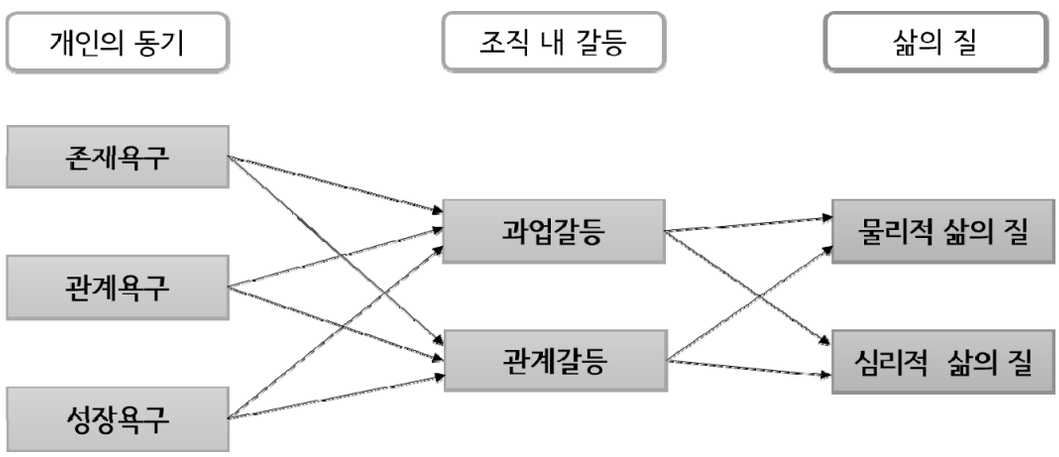
한편, 삶의 질은 근로생활의 질(Quality of Work Life)과도 밀접한 관련이 있으므로 인사・조직 분야에서는 삶의 질과 근로생활의 질을 독립적으로 구분지어 다루기보다는 함께 연관 지어 다루는 것이 바람직하다고 하였다(박성민・김선아, 2015).

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구 모형

본 연구는 근로자 개인의 동기와 삶의 질의 관계를 검증하고, 그 관계 사이에서 조직 내 갈등이 매개효과를 나타내는 역할을 수행하는지 알아보는 것이 그 목적이다. 따라서 독립변수로는 개인의 동기, 종속변수로는 삶의 질, 매개변수로는 조직 내 갈등을 설정하였다.

독립변수인 개인의 동기는, Alderfer의 ERG이론에 근거하여 존재욕구(E: Existence Needs), 관계욕구(R: Relatedness Needs), 성장욕구(G: Growth Needs)로 구체화하여 구성하였다. 종속변수인 삶의 질은 물리적 삶의 질, 심리적 삶의 질의 두 차원으로 나누어 구성하였으며, 매개변수인 조직 내 갈등은 과업갈등과 관계갈등으로 구분하여 구성하였다. 이를 연구모형으로 나타내면 <그림 4-1>과 같다.



〈그림 4-1〉 분석의 틀

2. 연구가설과 논의

위와 같은 모형을 바탕으로 <표 4-2>와 같은 연구가설을 설정하였다. 먼저 개인의 3가지 차원의 욕구(존재욕구, 관계욕구, 성장욕구)는 조직 내 갈등(과업갈등, 관계갈등)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다. 조직 구성원의 욕구와 조직 내 갈등에 대해 다룬 몇몇 연구들을 보면, 먼저 김영환(2010)은 조직의 장의 리더십이 조직 내 갈등 해소에 유의미한 영향을 주고, 조직의 장이 조직원의 특성과 욕구가 충족되도록 조직원을 배치하면 개인적인 성취와 더불어 조직의 효과성을 제고할 수 있다고 하였다. 박주승(2010)은 조직문화 가치 변수 중 근로욕구에 대한 가치가 조직 리더십의 개발에 영향을 미친다고 하였으며, 조직 리더십의 개발이 조직 갈등과 높은 상관관계를 가지고 있다고 하였다.

이병재(2013)는 근로자의 성취욕구와 권력욕구가 일-가정 갈등, 가정-일 갈등과 조직 몰입 사이에서, 일-가정 갈등, 가정-일 갈등과 이직의도 사이에서 부분적 조절효과를 가진다고 하였다.

이처럼 조직 내에서 근로자의 욕구와 조직 내 갈등을 함께 다룬 선행연구들은 존재하나, 개인의 욕구가 조직 내 과업 갈등과 관계 갈등에 직접적으로 영향을 줄 수 있다고 규명한 선행연구는 찾아보기 어려웠다. 갈등이라는 것이 근무 환경이나 조직 문화, 조직 내 규율, 리더십, 개인의 성격이나 가치관, 혹은 업무와 관련된 특수한 상황에 의해 발생되는 경우가 많다고 볼 수 있지만, 이것 이외의 다른 요인, 즉 각 개인의 다양한 수준의 여러 가지 욕구들이 주가 되어 서로 충돌하거나 하는 경우, 이것이 조직 내 갈등 발생 요인으로 작용할 수 있다고 생각되었다. 따라서 본 연구에서는 개인의 동기(존재욕구, 관계욕구, 성장욕구)가 조직 내 갈등(과업갈등, 관계갈등)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 가설을 세웠다.

한편, 조직 내 갈등과 개인의 삶의 질에 대해 다룬 선행 연구를 살펴보면, 주로 일 영역과 가정 영역 사이에서 발생하는 갈등과 여성의 삶의 질에 대해 다루고 있다. 김준기 외(2012)는 일-가정 갈등, 가정-일 갈등에서 발생하는 역할부담 등이 자녀의 출산이나 양육에 대한 의산결정에 부정적 영향을 미칠 뿐 아니라 스트레스를 발생시켜 개인의 삶의 질을 저하시키고 직무불만족, 생산성 저하의 결과를 초래할 수 있다고 하였다. 본 연구에서는 조직 내 갈등 중에서도 일 영역과 가정 영역 사이에서 발생하는 갈등보다는 과업갈등과 관계갈등에 초점을 맞추고자 하였다. 따라서 과업 갈등과 관계갈등이 근로자 개인의 물리적 삶의 질과 심리적 삶의 질에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다.

마지막으로, 과업갈등과 관계갈등이 근로자들의 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구와 물리적 삶의 질, 심리적 삶의 질 사이에서 매개역할을 할 것으로 가설화하였다. 이상의 연구가설을 정리하면, <표 4-2>와 같다.

〈표 4-2〉 연구가설

구분	가설
H1	개인의 동기(존재욕구, 관계욕구, 성장욕구)는 조직 내 갈등(과업갈등, 관계갈등)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-1	존재욕구는 과업갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-2	존재욕구는 관계갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-3	관계욕구는 과업갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-4	관계욕구는 관계갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-5	성장욕구는 과업갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-6	성장욕구는 관계갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2	조직 내 갈등(과업갈등, 관계갈등)은 삶의 질(물리적 삶의 질, 심리적 삶의 질)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H2-1	과업갈등은 물리적 삶의 질에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2	과업갈등은 심리적 삶의 질에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H2-3	관계갈등은 물리적 삶의 질에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H2-4	관계갈등은 심리적 삶의 질에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H3	조직 내 갈등(과업갈등, 관계갈등)은 개인의 동기(존재욕구, 관계욕구, 성장욕구)와 삶의 질(물리적 삶의 질, 심리적 삶의 질) 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.
H3-1	과업갈등은 존재욕구와 물리적 삶의 질 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.
H3-2	과업갈등은 존재욕구와 심리적 삶의 질 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.
H3-3	과업갈등은 관계욕구와 물리적 삶의 질 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.
H3-4	과업갈등은 관계욕구와 심리적 삶의 질 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.
H3-5	과업갈등은 성장욕구와 물리적 삶의 질 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.
H3-6	과업갈등은 성장욕구와 심리적 삶의 질 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.
H3-7	관계갈등은 존재욕구와 물리적 삶의 질 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.
H3-8	관계갈등은 존재욕구와 심리적 삶의 질 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.
H3-9	관계갈등은 관계욕구와 물리적 삶의 질 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.
H3-10	관계갈등은 관계욕구와 심리적 삶의 질 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.
H3-11	관계갈등은 성장욕구와 물리적 삶의 질 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.
H3-12	관계갈등은 성장욕구와 심리적 삶의 질 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다.

3. 변수의 측정과 설문지 구성

본 연구에서 개인의 동기를 독립변수로 설정하고 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구로 구분하여 관련 설문지 문항을 추출하였으며, 삶의 질을 종속변수로 설정하여 물리적 삶의 질과 심리적 삶의 질, 두 가지 차원의 설문지 문항을 분석에 이용하였다. 매개변수인 조직 내 갈등의 경우에는 관계 갈등과 과업 갈등으로 구분하여 측정하였다.

엄밀히 따지면 물리적 삶의 질은 사회적 지위, 소득 수준, 복지 수준, 안전 수준 등의 객관적 지표로 판단해야 하는 것이 맞다. 그러나 통계청의 통계개발원과 한국행정연구원이 사회통합실태조사를 통해 측정하는 '국민 삶의 지표'를 보면 주관적 웰빙을 측정하는 문항은 '자신의 삶에 대해 얼마나 만족하고 있습니까?', '귀하는 어제 어느 정도 행복했다고 생각하십니까?', '귀하는 어제 어느 정도 근심 또는 걱정을 하셨습니까?', '귀하는 어제 어느 정도 우울하셨습니까?' 라는 질문들이다(통계개발원). 이는 전반적인 만족감이나 포괄적인 긍정적인 정서, 부정적인 정서에 대해서는 묻고 있으나, 구체적인 물리적 환경에 대한 질문은 하지 않았다. 따라서 엄밀성의 한계

를 가짐에도 불구하고, 본 연구에서는 물리적 환경에 대한 만족감을 물리적 삶의 질이라는 변수로 구성하였다. 이는 본 연구가 가지는 현실적인 한계이기도 하며, 결론 부분에서 다시 언급할 것이다. 또한 이러한 이유로 '객관적'이라는 표현이 아니라 '물리적'이라는 표현을 사용하였다.

본 연구에서 사용한 설문지의 변수별 문항 내용은 <표 4-3>과 같다.

〈표 4-3〉 변수 구성

구분 개념			내용
동기	존재 욕구	Q29-1-1	나의 근무지는 신체적으로 안전하다.
		Q29-1-3	나의 직장은 내가 건강함을 유지할 수 있도록 도와준다.
		Q29-1-4	나는 나의 급여에 만족한다.
		Q29-2-1	나의 직무는 안정적이다.
	관계 욕구	Q29-3-1	나는 좋은 직장동료를 가지고 있다.
		Q29-3-3	나는 점심시간이나 휴식시간에 구성원들과 함께 자유롭게 어울린다.
		Q29-3-4	나는 직장동료와 부하로부터 존경을 받는다.
	성장 욕구	Q29-2-3	나는 나의 전문분야에서 인정받고 있다.
		Q29-2-5	내 직무는 나의 잠재력을 발전시킨다.
		Q29-2-6	나는 내 직무를 통해 나의 능력과 기술을 발전시킨다.
조직 내 갈등	과업 갈등	Q29-4-5	직장 내에서 구성원들 간 의견 불일치가 발생하곤 한다.
		Q29-4-6	업무를 진행하는 과정에서 구성원들 간 의견불일치가 발생하곤 한다.
		Q29-4-7	나는 직장 내에서 의견차이로 인한 갈등을 겪고 있다.
		Q29-4-8	나는 업무를 진행하는 과정에서 갈등을 겪고 있다.
	관계 갈등	Q29-4-1	직장 내에서 구성원들 간 마찰이 발생하곤 한다.
		Q29-4-2	나는 직장 내에서 성격차이로 인한 갈등을 겪고 있다.
		Q29-4-3	나는 직장 내에서 다른 사람과의 관계로 인해 긴장감을 느낀다.
		Q29-4-4	나는 직장 내에서 정서적인 갈등을 겪고 있다.
삶의 질	물리적 삶의 질	Q35-1	나는 나의 건강상태에 만족한다.
		Q35-2	나는 나의 주거 환경에 만족한다.
		Q35-3	나는 나의 경제 수준(소득, 수입 등)에 만족한다.
		Q35-4	나는 나의 직업에 만족한다.
	심리적 삶의 질	Q36-1	나는 나의 여가 생활에 만족한다.
		Q36-2	나는 자주 즐거움을 느낀다.
		Q36-3	나는 자주 기쁨을 느낀다.
		Q36-4	나는 나의 삶에 전반적으로 만족한다.
		Q36-5	나는 나의 삶이 전반적으로 행복하다고 생각한다.

4. 자료 수집 방법 및 자료 분석 방법

1) 자료 수집 방법

본 연구는 성균관대 SSK 공존·협력 연구단과 한국리서치가 실시한 '한국사회의 갈등과 협력에 대한 인식조사' 설문지 데이터를 활용하였다. 총 응답자 수는 1008명이다. 이 중 조직 내 근로자의 표본만을 사용하기 위해 직업을 묻는 질문에서 '농업, 자영업, 전문/자유직, 가정주부, 학생, 무직, 기타, 모름'으로 대답한 응답자의 표본을 제외하고 총 362명의 표본을 본 연구의 분석에 이용하였다.

2) 자료 분석 방법

본 연구에서는 상기한 연구모형과 측정변수들을 분석하기 위하여 SPSS와 AMOS를 활용하였으며, 구체적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 표본의 인구통계학적 분포를 확인하기 위해 기술통계 분석과 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 연구에 사용할 변수들을 분류하기 위해 요인 분석과 신뢰도 분석, 변수간의 관련성을 측정하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 셋째, 개인의 동기가 조직 내 과업 및 관계갈등을 매개로 하여 물리적 및 심리적 삶의 질에 미치는 영향을 검증하기 위하여 공분산구조분석과 Sobel Test를 이용하였다.

Ⅳ. 실증 분석

1. 표본의 특성

본 연구에서 활용된 양적 연구 표본의 인구사회학적 특성은 <표 4-4>와 같다. 첫째, 응답자의 성별을 살펴보면, 남성은 약 61%, 여성은 약 38%의 비율을 차지하고 있다. 둘째, 연령은 630-39세와 40-49세가 거의 비슷한 비율로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 19-29세가 21,5%, 50-59세가 16.3%, 60세 이상이 9.4%의 순으로 나타났다. 거주지역의 경우는 인천/경기가 29%로 가장 높았으며, 그 다음은 서울이 19.6%, 부산/울산/경남이 17.4%, 대전/충청이 11.6%, 광주/전라가 9.7%, 대구/경북이 9.1%, 강원/제주가 3.6%로 나타났다. 학력의 경우에는 전문대 재학 이상 52.2%와 고졸 42.3%가 압도적인 비율을 차지하고 있었으며, 중졸 이하가 5%를 차지하였다. 가구 소득은 301-400만원이 24%, 201-300만원이 19.9%, 401-500만원이 16.6%, 101-200만원이 14.4%, 501-600만원이 13%, 601만원 이상이 9.7%, 100만원 이하가 1.7% 등의 순으로 나타났다.

〈표 4-4〉 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도	비율 (%)	변수	구분	빈도	비율 (%)
성별	남	224	61.9	학력	중졸이하	18	5.0
	여	138	38.1		고졸	153	42.3
연령	19-29세	78	21.5		전문대 재학 이상	189	52.2
	30-39세	95	26.2		기타/무응답	2	0.6
	40-49세	96	26.5	가구소득	100만원 이하	6	1.7
	50-59세	59	16.3		101-200만원	52	14.4
	60세 이상	34	9.4		201-300만원	72	19.9
거주지역	서울	71	19.6		301-400만원	87	24.0
	인천/경기	105	29.0		401-500만원	60	16.6
	대전/충청	42	11.6		501-600만원	47	13.0
	광주/전라	35	9.7		601만원 이상	35	9.7
	대구/경북	33	9.1		기타/무응답	3	0.8
	부산/울산/경남	63	17.4				
	강원/제주	13	3.6				

2. 요인 분석 및 신뢰도 분석

독립변수와 종속변수, 매개변수의 요인을 구분하고, 신뢰도를 측정하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 먼저, 탐색적 요인분석은 주성분 분석과 베리멕스 방법으로 실시하였다.

요인분석 중 '조직 내 갈등' 변수의 경우, 처음에는 2가지 요인으로 분석되지 않고 1가지 요인으로 추출되었다. 그러나 과업갈등과 관계갈등으로 구분하여 연구에 이용하고자 하였기에 분석하고자 하는 요인수를 2로 고정하고 다시 요인분석을 실시하였다. 이에 따라 과업갈등과 관계갈등을 각 4문항씩으로 분류하였다.

일반적으로 공통성은 0.4 이상이면 수용가능한 수준인데, 각 요인들의 공통성을 살펴보면 최소 0.423, 최대 0.838로 모두 충분히 연구에 사용할 수 있는 수준이었다. 고유값 역시 모두 1 이상으로 연구에 사용 가능한 수치를 나타내었다. 신뢰도의 경우 크론바흐 알파값이 0.6 이상이어야 수용가능하고 0.7 이상이어야 바람직하다고 할 수 있는데, 동기 중 존재욕구 요인의 신뢰도가 0.690, 이외의 다른 요인들은 모두 0.7 이상으로 신뢰도 역시 충분히 확보되었다고 할 수 있다. 이를 정리하여 표로 나타내면 다음의 <표 4-5>와 같다.

〈표 4-5〉 요인 분석과 신뢰도 분석

개념	요인	변수명	요인분석				신뢰도 분석
			요인적재량	공통성	고유값	분산설명(%)	크롬바흐알파
동기	존재욕구	Q29-2-1	.743	.595	2.249	22.492	.690
		Q29-1-1	.717	.530			
		Q29-1-4	.683	.522			
		Q29-1-3	.675	.483			
	관계욕구	Q29-3-3	.861	.776	2.130	21.298	.786
		Q29-3-1	.812	.712			
		Q29-3-4	.797	.652			
	성장욕구	Q29-2-5	.900	.824	2.101	21.011	.822
		Q29-2-6	.877	.815			
		Q29-2-3	.733	.570			
조직 내 갈등	과업갈등	Q29-4-6	.847	.838	3.236	40.452	.928
		Q29-4-8	.833	.819			
		Q29-4-7	.815	.833			
		Q29-4-5	.799	.802			
	관계갈등	Q29-4-2	.834	.810	2.932	36.650	.864
		Q29-4-1	.744	.650			
		Q29-4-3	.744	.677			
		Q29-4-4	.742	.738			
삶의 질	물리적 삶의 질	Q35-3	.748	.598	2.261	25.119	.706
		Q35-2	.743	.649			
		Q35-1	.633	.423			
		Q35-4	.621	.493			
	심리적 삶의 질	Q36-2	.831	.751	3.406	37.843	.887
		Q36-4	.822	.772			
		Q36-3	.813	.736			
		Q36-5	.802	.684			
		Q36-1	.685	.560			

3. 상관관계 분석

본격적인 가설 검증과 분석을 실시하기에 앞서 낱개의 문항단위의 변수들을 문항묶음인 변인 단위로 만들기 위해 문항들의 평균을 구하고, 이러한 변수들이 어느 정도의 연관성을 가지고 있는지 그 상관관계를 알아보기 위해 피어슨 상관관계 분석을 실시하였다.

존재욕구는 같은 하위 변수인 관계욕구, 성장욕구와 정(+)의 상관관계가 있고, 물리적 삶의 질, 심리적 삶의 질과도 정(+)의 상관관계가 있으며, 관계갈등과 과업갈등과는 부(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 관계욕구는 성장욕구와 정(+)의 관계가 있고, 물리적 삶의 질, 심리적 질, 과업갈등과도 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 성장욕구는 물리적 삶의 질, 심리적 삶의 질과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 물리적 삶의 질은 심리적 삶의 질과 정(+)의 상관관계, 과업갈등과 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 심리적 삶의 질은 관계갈등, 과업갈등과 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 관계갈등은 과업갈등은 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 <표 4-6>에 정리하였다.

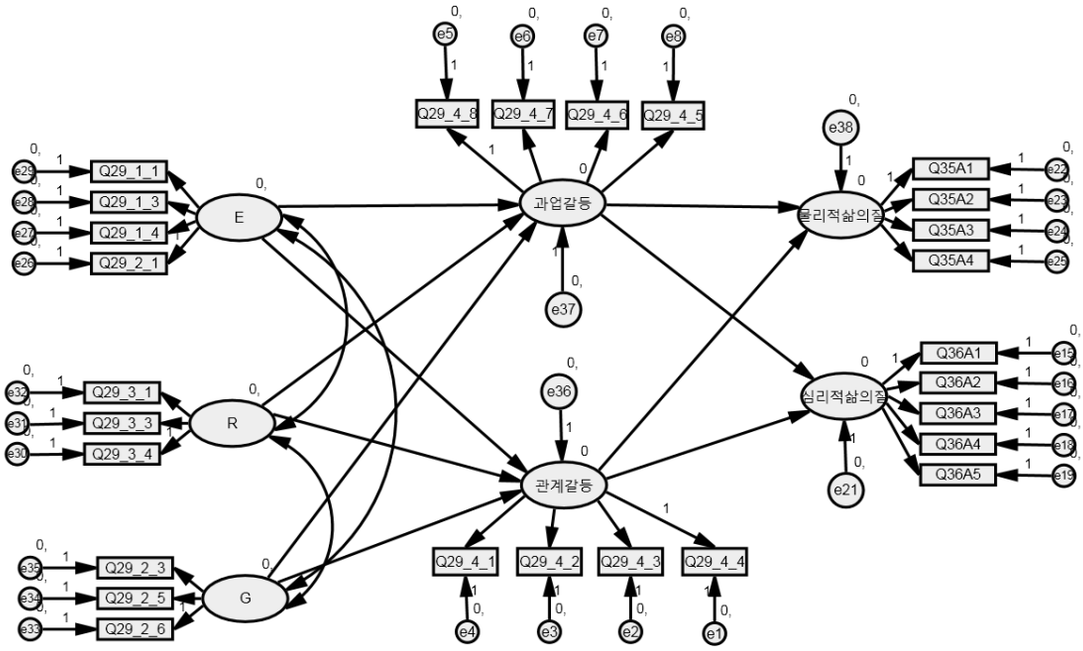
〈표 4-6〉 상관관계 분석

변인		존재 욕구	관계 욕구	성장 욕구	물리적 삶의 질	심리적 삶의 질	관계 갈등	과업 갈등
동기	존재욕구	1						
	관계욕구	.296**	1					
	성장욕구	.312**	.263**	1				
삶의 질	물리적 삶의 질	.447**	.284**	.344**	1			
	심리적 삶의 질	.394**	.249**	.284**	.615**	1		
조직 내 갈등	관계갈등	-.114*	.090	.060	-.085	-.140**	1	
	과업갈등	-.145**	.214**	.070	-.150**	-.188**	.762**	1

*p < 0.05, **p < 0.01

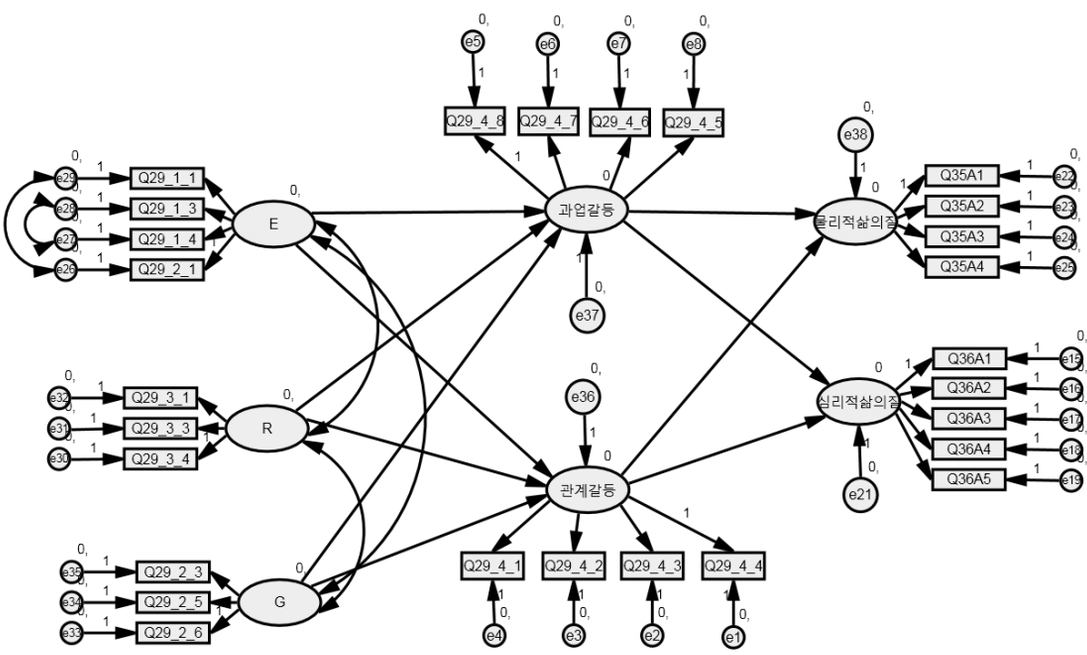
4. 공분산구조 분석

본 연구에서는 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구로 분류해볼 수 있는 개인의 동기가 조직 내 과업 및 관계갈등을 매개로 하여 물리적 및 심리적 삶의 질에 미치는 영향을 검증하기 위하여 <그림 4-2>와 같은 구조방정식 초기모형을 작성하였다.



〈그림 4-2〉 초기모형

모형의 적합도를 판단하기 위하여 회귀계수가 유의미한지의 여부와 적합도 지수를 확인하였는데, 그 결과 본 연구에서 사용하기에 적합도 지수의 수치가 충분히 만족스럽지 않다고 생각되어 수정지수를 이용하여 카이제곱 검정통계량을 감소시킴으로써 모형의 적합도를 개선시키고자 하였다. 이러한 과정을 통하여 <그림 4-3>과 같은 구조방정식 모형을 최종모형으로 결정하였다.



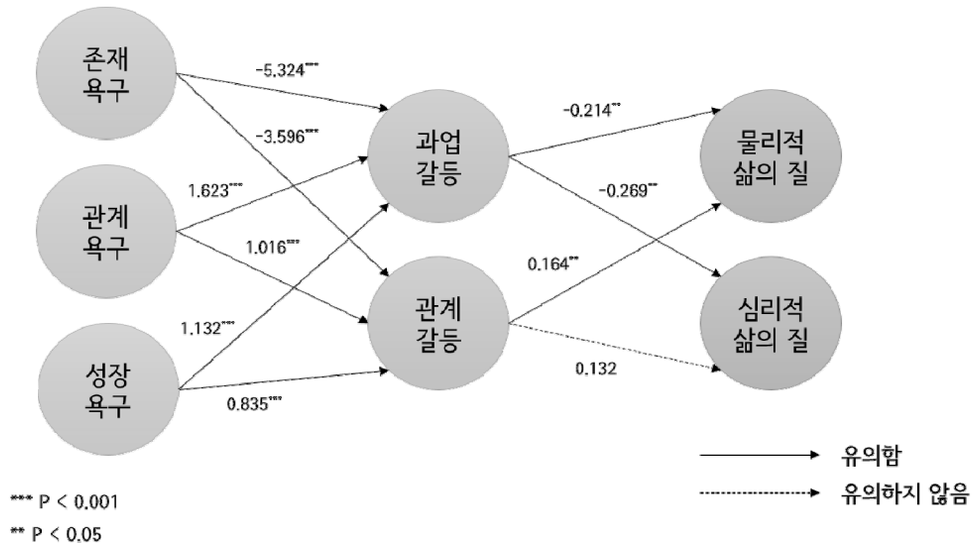
〈그림 4-3〉 최종모형

최종 모형의 적합도지수는 <표 4-7>에 나타내었다. 구체적으로 살펴보면, 먼저 CMIN/DF의 값은 3.254로, 매우 우수하다고 볼 수 있는 수치인 2 이하는 아니지만, 연구에 사용가능한 정도의 수치라고 평가하였다. NFI와 IFI, CFI의 값은 각각 0.820, 0.868, 0.867로, 우수한 적합기준인 0.9 이상에는 약간 미치지는 못하지만, 충분히 수용 가능한 수치라고 판단하였다. RMSEA 값의 경우 0.079로 이 역시 적합기준인 0.05 이하보다는 약간 높지만, 이 모형을 연구에 사용하기 어려울 정도로 높은 수치는 아니라고 판단하였다.

〈표 4-7〉 구조방정식 모형의 적합도 지수

적합도 지수	CMIN/DF	NFI	IFI	CFI	RMSEA
	3.254	.820	.868	.867	.079

최종 모형의 영향관계를 살펴보면, <그림 4-4>와 같다. 존재욕구는 과업갈등과 관계갈등에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 관계욕구와 성장욕구는 과업갈등과 관계갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 과업갈등의 경우 물리적 삶의 질과 심리적 삶의 질에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.



〈그림 4-4〉 공분산구조분석 결과

위와 같은 분석 결과는 변수들 간의 직접효과를 나타내며, 관계갈등과 물리적 삶의 질, 심리적 삶의 질의 관계 이외의 다른 변수들 간의 관계는 유의미하다는 것을 보여주었다. 구체적인 분석 결과와 가설 검정 결과는 <표 4-8>과 같다.

〈표 4-8〉 공분산구조분석 결과

연구가설		Estimate	S.E	C.R	P	결과
H1-1	존재욕구 → 과업갈등	-5.324	1.326	-4.014	***	기각
H1-2	존재욕구 → 관계갈등	-3.596	0.707	-5.086	***	기각
H1-3	관계욕구 → 과업갈등	1.623	0.413	3.932	***	채택
H1-4	관계욕구 → 관계갈등	1.016	0.240	4.238	***	채택
H1-5	성장욕구 → 과업갈등	1.132	0.340	3.331	***	채택
H1-6	성장욕구 → 관계갈등	0.835	0.203	4.103	***	채택
H2-1	과업갈등 → 물리적 삶의 질	-0.214	0.069	-3.117	0.002	채택
H2-2	과업갈등 → 심리적 삶의 질	-0.269	0.098	-2.751	0.006	채택
H2-3	관계갈등 → 물리적 삶의 질	0.164	0.074	2.223	0.026	기각
H2-4	관계갈등 → 심리적 삶의 질	0.132	0.107	1.229	0.219	기각

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

한편 개인의 동기(존재욕구, 관계욕구, 성장욕구)와 삶의 질(물리적 삶의 질, 심리적 삶의 질) 사이에서의 과업갈등과 관계갈등의 매개효과 검증을 위해 추가적으로 Sobel Test를 실시하였다. <표 4-9>는 그 결과를 나타낸 것이다.

〈표 4-9〉 Sobel Test 결과

연구가설		Estimate	P-value	매개효과
H3-1	존재욕구 → 과업갈등 → 물리적 삶의 질	2.454459	0.014109	○
H3-2	존재욕구 → 과업갈등 → 심리적 삶의 질	2.265979	0.023452	○
H3-3	관계욕구 → 과업갈등 → 물리적 삶의 질	-2.434578	0.014909	○
H3-4	관계욕구 → 과업갈등 → 심리적 삶의 질	-2.250307	0.024429	○
H3-5	성장욕구 → 과업갈등 → 물리적 삶의 질	-2.269370	0.023245	○
H3-6	성장욕구 → 과업갈등 → 심리적 삶의 질	-2.117923	0.034181	○
H3-7	존재욕구 → 관계갈등 → 물리적 삶의 질	-2.031725	0.042181	○
H3-8	존재욕구 → 관계갈등 → 심리적 삶의 질	-1.198885	0.230572	×
H3-9	관계욕구 → 관계갈등 → 물리적 삶의 질	1.963431	0.049596	○
H3-10	관계욕구 → 관계갈등 → 심리적 삶의 질	1.184380	0.236262	×
H3-11	성장욕구 → 관계갈등 → 물리적 삶의 질	1.951044	0.051051	×
H3-12	성장욕구 → 관계갈등 → 심리적 삶의 질	1.181644	0.237346	×

위의 <표 4-9>를 보면 과업갈등은 각각 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구와 물리적, 심리적 삶의 관계 사이에서 매개효과를 갖는다는 점을 확인하였다. 또한 관계갈등은 존재욕구와 물리적 삶의 질 사이에서, 관계욕구와 물리적 삶의 사이에서 매개효과를 가지고 있다는 점을 확인하였다.

Ⅴ. 결론

최근 개인의 생활과 삶의 질을 중시하는 경향이 증가하고 있다. 또한 다양성이 현대 사회가

중시하는 가치 중의 하나로 자리매김함으로써 인간의 다양한 동기와 욕구 또한 강조되고 있다. 그리고 '갈등' 역시 최근 여러 분야에서 꾸준히 자주 언급되고 있는 중요한 키워드이자 이슈이다. 따라서 본 연구는 이러한 세 가지 요인들로부터 문제의식을 가지고, 개인의 동기를 존재욕구, 단계욕구, 성장욕구로 분류한 다음, 이 동기가 개인의 물리적·심리적 차원의 삶의 질에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 또한 개인의 동기와 물리적·심리적 삶의 질 사이에 조직 내 과업갈등 및 관계갈등이 매개 역할을 하는 효과를 나타내는지 분석하고자 하였다. 여기에서 개인의 욕구와 동기를 Alderfer의 이론에 근거하여 세 가지 차원으로 나누었다고 해서, 인간의 다양한 욕구가 명확하게 구체적으로 분류될 수 있다는 뜻이 아니다. 매우 다양하게 나타날 수 있는 동기와 욕구들 중에서 비슷한 수준의 차원에 속해있을 만한 동기와 욕구들을 묶어 분석해본 것이다. 본 연구의 가설을 검증하기 위해 실시한 분석의 결과들을 종합하고 시사점을 도출해보면 다음과 같다.

첫째, 최초 요인분석에 있어 조직 내 갈등이 과업갈등과 관계갈등으로 명확하게 구분되지 않고 1개의 요인으로 추출되었다. 조직 내 갈등에 관한 정보를 묻는 문항 중 일부 문항에서 사용한 어구가 명확하지 않았기 때문에 발생한 분석결과일수도 있다는 점을 아예 배제할 수는 없지만, 이는 최근 과업갈등과 관계갈등을 명확하게 분리하기 어렵다는 선행연구들의 결과를 뒷받침해주는 하나의 실증적 근거가 될 수 있다는 점에서 의미가 있다.

둘째, 존재욕구는 과업갈등과 관계갈등에 부의 영향을 주는 것으로 나타났다. 존재욕구가 인간의 기본권과 관련된 요소인 생리적 욕구와 물리적 안전에 대한 욕구이기 때문에, 이러한 아주 기초적인 욕구를 충족시키고자 하는 것은 근로생활에 있어서 기본적으로 갖춰져야 하면서도 근로자들 사이에 서로 쉽게 이해할 수 있는 부분이다. 이는, 존재욕구가 갈등을 발생시키기보다는 갈등을 발생시키지 않는 방향으로 영향을 미친다고 이해해볼 수 있다. 따라서 조직에서는 인간의 존재욕구와 관련해서는 모든 근로자가 지나치게 부당한 대우를 받지 않고 기본권이 침해받는 일이 없도록 해야할 것으로 판단된다. 나아가 이는 비정규직 근로자의 문제, 노사 갈등의 문제와도 연결될 수 있을 것으로 보인다.

셋째, 관계욕구와 성장욕구는 과업갈등과 관계갈등에 각각 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 관계욕구와 성장욕구의 단계에서는 인간과의 관계에서 개인이 갖게 되는 욕구, 대인 관계에서의 안전 욕구, 사회적 욕구, 존경 욕구, 자아실현 욕구가 드러나기 때문에 근로자 개인의 성격과 특성뿐 아니라, 직업에서의 경력 목표, 다양한 비전 등과 함께 욕구가 작용한다고 볼 수 있다. 이는 상대적으로 화합보다는 경쟁과 확보의 문제로 이어지기 때문에, 과업갈등과 관계갈등 발생에 영향을 미친다고 이해해볼 수 있다. 그러므로 조직이 근로자 개인의 다양성을 관리하는 것도 중요한 목표로 삼아야한다는 점을 시사한다.

넷째, 과업갈등과 관계갈등은 물리적 삶의 질과 심리적 삶의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선행연구에서도 많이 나타나있듯이, 갈등이 항상 부정적인 역할을 수행하는 것만은 아니며, 상황에 따라 발전적인 기제로 사용되기도 한다는 점을 시사해준다.

다섯째, 과업갈등은 각각 존재, 관계, 성장욕구와 물리적, 심리적 삶의 질 사이에서 모두 매개효과를 하는 것으로 나타났다. 반면 관계갈등은 각각 존재, 관계 욕구와 물리적 삶의 질 사이에서만 매개효과를 하는 것으로 나타났다. 이는 조직 내에서 과업 갈등이 다양한 욕구와 두 차원의 삶의 질 사이에서 중요한 요소로 작용한다고 볼 수 있다. 또한 관계 갈등은 의외로 심리적 삶의 질보다 물리적 삶의 질에 매개영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 삶의 질이라는 변수 특성상 물리적 삶의 질을 측정하는 설문문항이라 해도 객관적 지표와 수치를 비교하는 것이 아니라 해당 물리적 조건에 만족하는 정도를 묻는 것이기 때문에 이러한 결과가 나타났다고 해석할 수 있다. 예를 들어, 관계 갈등을 통해 동료, 혹은 상사, 부하와 본인의 물리적 삶의 요소를 비교하고 실망하거나 좌절하게 되면 본인의 물리적 삶의 요소에 만족하지 않을 수 있는 것이다. 그러나 최근 과업갈등과 관계갈등을 명확하게 구분하는 것이 쉽지 않고, 두 갈등의 교집합에 해당하는 부분이 상당수 존재한다는 점을 고려할 때, 해당 결과는 한 방향으로 명확하게 결론 짓기 어렵다고 할 수 있다. 그러나 갈등이 대부분의 욕구와 삶의 질 사이에서 매개 역할을 하는 것으로 보아, 발생하는 갈등을 어떻게 관리할 것인지에 대한 중요성을 시사해준다고 할 수 있다.

조직 내 갈등과 삶의 질을 함께 다룬 선행연구들은 대부분 그 갈등의 종류가 일-가정 갈등, 가정-일 갈등인데, 본 연구는 조직 내의 과업갈등과 관계갈등에 초점을 맞추어 그 관계를 규명하고자 했다는 점에서 의의를 가진다. 또한 개인의 욕구를 조직 내 갈등과 함께 삶의 질의 연장선상에서 함께 이해하고자 했다는 점에서 의미가 있다.

한편, 본 연구는 조직에서 근무하는 근로자들을 주로 대상으로 수행하였다고 했는데, 설문지 문항의 특성상 조직에서 근무하는지의 여부를 명확하게 구분할 수 없는 문항들이 있어, 일부분이지만 불확실한 표본이 섞여있을 가능성이 있다는 점에서 한계를 가진다. 그리고 본 연구는 인간의 다양한 욕구를 강조하면서도 인간의 욕구를 3가지 차원으로 구분하여 분석을 수행하였다. 연구의 이러한 부분을 보완하기 위해서 추후 질적인 연구방법을 포함한 연구가 수행되어야 할 것으로 여겨진다.

또한, 물리적 삶의 질을 객관적으로 평가하기 위해서는 구체적인 수치 등으로 나타난 객관적인 지표를 이용하여 측정해야함에도 불구하고, 변수의 구성 부분에서 상기한 이유들과 현실적인 연구방법이 주는 한계의 특성상, 심리적 삶의 질로 측정될 수도 있는 '물리적 환경(건강상태, 주거환경, 경제수준, 직업)에 대한 만족감의 정도'를 물리적 삶의 질로 측정하여 분석하였다. 이미 위에서 변수의 구성을 설명할 때 언급하였지만, 엄밀히 따지자면, 만족감의 정도를 묻는 문항이므로 심리적 삶의 질의 하나로 측정되는 것이 더 적절할 것이다. 이는 엄밀성 측면에 있어서 본 연구가 가지는 가장 큰 한계점이라고 생각하며, 보다 정밀하고 섬세한 연구를 위해서는 공식적이고 객관적인 수치에 근거하는 지표를 통해 물리적 삶의 질을 분석해야 할 것이다. 마지막으로, 조직의 특성을 고려하여 조직들을 어느 정도 기준에 따라 분류하고, 각각의 조직의 특성이 반영된 연구모형과 가설을 설정하면 더 의미 있는 연구가 수행될 수 있을 것으로 생각된다.

참고문헌

김민주. (2014). 가치다양성 지각이 조직 내 갈등에 미치는 영향: 공유지식의 조절효과를 중심으로. 석사학위논문, 중앙대학교.

김영환. (2010). 리더십이 조직갈등과 조직몰입에 미치는 영향. 박사학위논문, 경남대학교.

김준기・양지숙. (2012). 기혼여성의 일-가정 양립에 영향을 미치는 요인 분석: 사회적 지원의 효과를 중심으로. 행정논총, 50(4) : 251-280.

김호정. (2009). 갈등과 신뢰 및 조직효과성의 관계. 한국행정학보, 43(1).

문은영. (2016, 06, 20). '삶의 질 향상'을 정책적 키워드로. 경기일보.

박길수. (2011). 공군 조종사 집단의 조직갈등이 이직의도에 미치는 영향 분석. 박사학위논문, 중앙대학교.

박성민・김선아. (2015). 조직과 인간관계. 서울: 박영사.

박주승. (2010). 조직문화의 가치변수, 리더십개발, 조직혁신이 조직 갈등에 미치는 영향에 관한 연구. 산업경제연구, 23(4) 통권90호: 1769-1795.

이병재・정태석. (2013). 직장-가정 갈등이 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 디지털융복합연구, 11(8): 75-93.

이선영・정종원. (2013). 조직 내 갈등 및 갈등관리에 관한 연구: 갈등관리방법의 실증적 분석을 중심으로. 한국행정논집, 25(3): 743-763.

통계개발원 홈페이지. http://qol.kostat.go.kr/blife/main.do

Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. Organizational Behavior and Human Performance 4(2), 142-175.

Alderfer, C. P., Guzzo. R. A. (1979). Life Experiences and Adults' Enduring Strength of Desires in Organizations. Administrative Science Quarterly, 24(3), 347-361

Bowling, A. (2003). Quality of life. BMJ Books.

Schneider, B., Alderfer. C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations, Administrative Science Quarterly, 18(4), 489-505.

Chen, T. (2008). The empirical research on the scientific and technical personnel's income motivation based on ERG theory: The analysis based on the 2600 questionnaires in the area of Nantong in Jiangsu Province. Studies in Science of Science. 26(1), 161.

Jane, R. C., The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. Emerging Leadership Journeys, 5(1), 2-8.

Jehn, K. A. (1995). A Multi method Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. Administrative Science Quarterly, 40: 256-282.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Administrative Science Quarterly, 42(3): 530-557.

Lawton, M. P. (1991). The Concept and Measurement of Quality of Life in the Frail Elderly, Academic Press.

Schneider, M. (1976) The "Quality of Life" and Social Indicators Research. Public Administration Review, 36(3), 297-305.

Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top

management teams: the pivotal role of intragroup trust. Journal of Applied Psychology, 85(1), 102.

Wit, F., Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2012). The Paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 97(2), 360-390.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys? International Journal of Manpower, 18(3).

Part 5

AMO(Ability, Motivation, & Opportunity)에 기반한 고성과 작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구 : 직장생활의 질(Quality of Work Life)을 매개변인으로

Summary

인적자본관리 접근 방식이 대두됨에 따라, 관리 정책을 조직의 미션·목표와 전략적으로 연계시킴으로써, 단기적으로는 개인과 조직의 성과를 제고시키고, 장기적으로는 조직혁신과 변혁을 유도하는 전략적 인적자원관리에 관한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 이에 본 연구는 조직구성원이 실질적으로 인식하는 고성과작업시스템을 측정하여, 이것이 조직성과에 미치는 영향, 즉 고성과작업시스템의 실효성을 규명하였다. 아울러, 본 연구에서는 고성과작업시스템과 개인 및 조직성과가 개인의 직장생활의 질 수준에 의해 매개될 것이라는 시각을 제시하고, 이를 실증적으로 검증하였다. 이에 따른 본 연구의 분석결과가 주는 정책적·이론적 함의는 다음과 같다. 첫째, 고성과작업시스템으로부터 구성원이 실질적으로 느끼는 만족도가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 분석함으로써, 고성과작업시스템의 연구를 정교화하였다. 둘째, 패널데이터를 이용하여 시간적 간격을 설정함으로서 기존 선행연구의 방법론상 오류를 최소화 하였다. 셋째, 고성과작업시스템의 중요성을 규명함으로서 인적자본에 대한 교육 및 훈련의 중요성과 당위성을 제시하였다. 마지막으로, 직장생활의 질이 조직효과성에 미치는 영향을 검증함으로써, 근로자지원프로그램(EAP)의 중요성을 제시하였다.

Keyword

고성과작업시스템(HPWSs), AMO Theory, 직장생활의 질(QWL), 조직몰입, 직무만족

김민영, 성균관대학교 박사수료
이효주, 성균관대학교 박사과정
박성민, 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 부교수

Ⅰ. 서론

최근 인사관리 방식이 규율, 통제, 관리 중심의 인적자원관리에서 조직 구성원의 자율성, 몰입과 참여를 바탕으로 하는 탈 신공공관리론적인 시각을 중심으로 하는 인적자본관리 접근 방식이 대두되고 있다(유민봉・박성민, 2014). 구체적으로 조직 구성원을 소모적 가치를 지닌 자원(Resources)이 아닌 투자할 가치가 있는 자본(Capital)으로 인식하면서, 다양한 교육과 역량 개발 훈련 등을 통해 이들의 가치가 지속적으로 증대될 수 있음을 설명한다(유민봉・박성민, 2014). 특히, 인적자본관리에서는 사람 중심의 인사관리에 초점을 두면서 쾌적한 근무환경을 조성하고 다양한 유형의 다양성 관리 정책 등의 제공을 통해 개인의 삶의 질 향상을 도모한다. 뿐만 아니라, 이러한 시각은 다양한 관리정책들과 조직의 미션과 목표 등을 전략적으로 연계시키면서 단기적 관점에서 개인 및 조직성과를 제고하고, 개인과 조직 간의 파트너 관계를 형성하면서 장기적 관점에서 조직혁신 및 변혁을 유도하는 전략적 인적자원관리의 시각과 맥을 같이 한다(유민봉・박성민, 2014; MacMillan & Schuler, 1985).

조직은 급변하는 내・외부적 환경에 체계적으로 대응하기 위해 조직 구성원이 가지고 있는 역량과 KSAs에 대한 가치를 중시하고 있다. 환경의 변화에 따라 전략적인 사고와 판단을 통해 조직 환경을 개선할 수 있는 능력은 인적자원에게만 존재하고, 이러한 자원은 쉽게 모방할 수 없기 때문이다. 이에, 조직은 핵심적인 경쟁우위요인으로서 조직 구성원을 인식하며, 다양한 투자를 통해 그들의 역량을 극대화 시키고자 노력한다(한주희・고수일, 2009). 따라서 오랜 시간 동안 인적자원관리 분야의 학자들은 사람을 중시한 인적자원관리 시스템에 대한 연구들을 진행하였다.

이러한 배경에서 고성과작업시스템과 조직성과 간의 관계를 규명한 연구들은 주로 민간영역에서 이루어지면서 개인수준보다 조직수준, 즉 거시적 차원에서 분석되어왔다. 민간영역에서는 고성과작업시스템이 조직의 수익과 같은 재무적 성과에 미치는 영향을 중점적으로 다루어졌고(Boselie, 2010), 이에 반해 Guest(1999)는 인적자원관리가 실질적으로 개인의 태도나 행동에 미치는 영향을 규명하는 개인수준에서의 분석의 필요성을 제시하였다. 이에, 인적자원관리 연구에 있어서 개인의 관점과 인식을 강조하는 새로운 맥락에서 미시적 분석을 대표하는 연구가 나타나기 시작하였다(Tsui et al., 1997; Peccei, 2004). 이후 연구결과들은 조직 구성원들의 동기, 역량, 의사결정 참여, 자율성 등을 높일 수 있는 고성과(High-performance) 또는 고몰입(High-commitment) 인적자원관리 시스템이 조직 구성원들의 몰입을 향상시켜 조직성과를 증대시키는데 긍정적인 역할을 하고 있다고 주장하고 있다(e.g., Bartel, 2004; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Wright et al., 2005; 권기욱・김광현・김종인, 2012; 나인강, 2014; 박지성・류성민, 2015; 배호영, 2015; 서인석・김우영, 2009; 옥지호, 2015; 한주희・고수일, 2009).

하지만 고성과작업시스템에 대한 연구는 민간영역에 비해 여전히 공공영역에서는 그 중요성

이 간과되어 매우 부족한 실정이다(Boselie, 2010; 황승철・손승연, 2015). 특히, 조직의 존재이유가 수익창출인 민간영역과 다른 공공영역의 특수성 때문에 고성과시스템의 중요성이 도외시되고 있다. 이러한 맥락에서, 본 연구는 민간영역에서 고성과작업시스템이 재무적 성과가 아닌, 개인수준에서의 직장생활의 질, 조직몰입, 직무만족에 대한 개인의 인식 수준에 미치는 영향을 증명하여, 공공영역에서의 고성과작업시스템 연구의 필요성과 활용 가능성을 제시하고자 한다.

즉, 고성과작업시스템이 조직 내에서 다양한 정책으로 인해 실행되고 있는지 여부를 측정하여 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향을 규명하는 기존의 연구와 달리, 본 연구는 개인이 고성과작업시스템에 실질적으로 만족하는 정도를 측정함으로써, 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 실질적인 영향을 분석하고자 한다. 이는 기존의 고성과관리시스템에 대한 연구로부터 본 연구가 가지는 차별성이라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 고성과작업시스템의 대표적인 AMO 모형을 기반으로 하여(옥지호, 2013), 구성원들의 역량(Ability), 동기(Motivation), 기회(Opportunity) 부여를 통한 고성과작업시스템이 조직 내 구성원들의 직장생활의 질을 충족시키고 개인 및 조직성과를 증대시키는 등 조직의 전략적 운영에 기여할 수 있다는 점을 바탕으로 연구모형을 설정하였다(Aryee, Walumbwa, Seidu & Otaye, 2016; Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Boxall & Purcell, 2003; Ehrnrooth & Bjorkman, 2012; Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2016). 다음으로, 고성과작업시스템과 개인 및 조직성과가 개인의 직장생활의 질 수준에 의해 매개될 것이라는 시각을 제시하고(Shen, Benson & Huang, 2014), 이를 실증적으로 검증하고자 한다. 특히, 본 연구에서는 직장생활의 질을 개인의 시간사용수준과 일중독으로 구분하였다. 이는 직무만족과 조직몰입을 제고시키는 데 있어 직장생활의 질의 유형별 중요성을 검증하기 위함이다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 선행 연구 검토

1. 이론적 논의

1) 역량-동기부여-기회 이론(Ability, Motivation, Opportunity Theory: AMO Theory)

AMO 이론에서의 AMO는 역량(Ability)-동기부여(Motivation)-기회(Opportunity)를 줄여 말하는 것으로, 조직 구성원의 성과를 역량, 동기부여, 기회 함수로 개념화하는 특징을 가진다(Appelbaum, et al., 2000; Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2005). 특히, AMO 이론은 역량, 동기부여, 기회 증진의 세 가지 고성과작업시스템(High Performance Work Systems: HPWSs) 요소를 기반으로 개인 및 조직성과를 증대시킬 수 있음을 가정한다(Boxall & Macky, 2009). 이에 인적자원관리시스템은 조직 구성원들의 역량, 동기부여, 기회 향상을 전제하여야 한다. 즉, 인적

자원관리제도는 목적과 기능에 따라 역량증진 제도, 동기부여 증진 제도 및 기회증진 제도로 구분된다는 것이 AMO 이론의 핵심 요지이다.

기존의 선행연구들에서는 AMO 측면에서의 제도 설계가 조직 구성원들의 성과를 증대시킨다는 연구 결과를 제시하면서, AMO 이론의 주장을 뒷받침하고 있다(Bailey et al., 2001; Batt, 2002; Gardner et al., 2011; Huselid, 1995; Subramony, 1999). 또한 학자들은 역량, 동기부여, 기회의 세 가지 요소가 상호보완적인 관계이며, 이들이 적절한 조화를 이룰 때 조직 구성원의 성과를 극대화시킬 수 있다고 주장하였다(Blumberg & Pringle, 1982; Jiang et al., 2012).

AMO 이론에서 제시하는 구체적인 제도의 종류는 다음과 같다. 역량증진 제도는 채용, 선발, 교육훈련 등을 포함한다. 이러한 제도는 조직이 필요한 역량을 지닌 인재를 내부 혹은 외부에서 영입하거나, 성과를 증진시킬 수 있는 조직 구성원의 KSAs(Knowledges, Skills, and Abilities)를 향상 시키는 것을 의미한다. 다음으로, 동기부여 증진제도는 성과평가, 보상, 인센티브, 복리후생, 경력개발 등을 포함한다. 조직에서 제공되는 동기부여 증진제도를 통해 구성원들의 내재적 혹은 외재적 동기가 향상되어, 조직 구성원의 자발적인 노력을 유도하고, 업무 몰입을 촉진시킬 수 있다, 마지막으로 기회증진 제도는 직무설계, 팀제, 참여제도, 정보공유 등의 내용을 포함한다. 즉, 조직에서 구성원 참여를 확대하고, 자율적인 분위기를 형성하여, 과업 수행 시 조직 구성원에게 요구되는 역량과 동기를 충분히 발휘할 수 있도록 하는 것을 의미한다(Guest, 1997; Jiang et al., 2012).

2) 고성과작업시스템(High Performance Work Systems: HPWSs) : AMO 이론을 적용하여

지난 20년 동안 인적자원관리 연구에 대한 초점은 인적자원관리가 조직 구성원의 직무 태도와 행동 간의 관계를 규명하는데 중점을 두는 연구에서, 인적자원관리와 직무태도 및 행동 간의 영향 관계가 어떻게, 왜 작동하는지를 규명하는 것에 대한 관심으로 변화되었다(Boselie et al., 2005; Delery, 1998; Messersmith et al., 2011). 이러한 연구 패러다임의 변화는 인적자원관리 체계가 다양한 사회적 과정을 통해 조직 구성원의 행태와 태도에 영향을 준다는 가정이 여전히 실증적으로 검증되지 않음을 전제하면서, 다양한 인적자원관리 체계와 조직 구성원의 직무 태도와 행태 사이의 관계를 분석하는데 영향을 주었다(Takeuchi et al., 2009). 하지만, 이러한 연구의 패러다임은 고성과작업시스템과 같은 거시적인 관점과 인적자원관리의 과정과 결과와 같은 미시적 관점 간의 관계를 통합시킬 수 있는 다수준 연구의 한계가 여전히 존재한다(Lepak et al., 2006; Takeuchi et al., 2009).

고성과작업시스템은 거시적 관점에서의 모집 및 선발 과정, 성과급 및 보상, 성과관리체계, 적극적인 조직 구성원들의 조직몰입 혹은 교육훈련과 관계되는 다양한 인적자원관리 관행(HRM

Practices)(Huselid, 1995) 혹은 유연한 업무 설계 등으로 이해된다(Pfeffer, 1998; Sun et al., 2007). 또한, 고성과작업시스템은 조직 구성원에게 조직에서 요구하는 KSAs와 잠재적인 역량을 개선하고, 구성원의 동기를 증대시키고, 그들의 책무 회피를 줄일 수 있다. 뿐만 아니라 조직 내 고성과자의 유출을 방지하고, 저성과자의 이직을 유도하는 것으로 해석되기도 한다(Combs et al., 2006; Huselid, 1995). 이처럼 고성과작업시스템은 조직성과에 영향을 주는 다양한 형태의 인적자원관리제도의 영향력을 규명하는 전략적 인적자원관리 분야와 연구 발전의 궤를 같이해 왔다(Wright & McMahan, 1992). 이에 본 연구에서는 고성과작업시스템을 앞서 논의한 AMO 이론에 적용하여, "지속적인 경쟁우위의 원천으로 인적자원에 주목하여 조직 내 구성원들의 역량, 동기, 기회를 제고할 수 있도록 일관적으로 실행되는 인적자원관리제도들의 집합"으로 정의하고자 한다(옥지호, 2015: 48; Preffer, 1998).

고성과작업시스템 구성하는 변수들은 선행연구들마다 약간의 차이를 보이고 있다. 고성과작업시스템 구성 요소를 구체적으로 살펴보면 내부지향 선발 시스템, 장기고용, 다양한 교육훈련, 조직성과를 기반으로 하는 보상체계, 공정한 평가, 폭넓게 설계된 직무, 참여제도와 협력지향적인 팀제, 광범위한 정보공유 등을 제시했다(옥지호, 2015: 49; Bae & Lawler, 2000; Guthrie, 2001). 특히 본 연구에서는 AMO 이론에 기반하여 고성과작업시스템 구성 요소를 역량, 기회, 동기로 구분하여 설정하였다. 구체적으로 역량 요소에는 교육훈련제도, 구성원이 인식하는 발전가능성, 동기부여 요소에는 임금 및 보상 만족도와 복지후생만족도, 인센티브제도, 기회 요소에는 참여 정책 측면에서 의사소통을, 외재적 직무 설계 측면에서 고용안정, 승진, 조직지원을 활용하였다.

3) 직장생활의 질(Quality of Work Life: QWL)

오랜 시간 동안 많은 조직에서는 조직 구성원들의 직무만족 및 권한부여를 증대시킬 수 있는 관리기법에 대한 지대한 관심을 가지고 있었다. 이러한 관리기법들은 직장 내에서의 조직 구성원들의 행복을 증진시키며, 조직관리 측면의 결과로 볼 수 있는 조직성과에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Sirgy et al., 2012). 특히, 이러한 관리기법들은 직무만족 및 조직 구성원들의 생산성 및 직무성과를 향상시킬 수 있는 권한위임을 증대시킬 수 있는 정책을 설계하는 것으로 이해된다(Armenakis & Bedeian, 1999; Greenhaus et al., 1987; O'Toole & Ferry, 2002; Petty et al., 1984). 결과적으로, 이러한 정책의 설계는 높은 수준의 생산성과 성과 향상을 넘어서 조직의 경제적 행복의 충족으로 이어진다.

이러한 관점에서, 직장 생활의 질은 조직의 경제적 수익 측면을 고려하면서, 조직 구성원들의 직무만족, 삶의 질(e.g., 생활만족, 행복, 주관적 삶의 질)에 초점을 두는 것으로 설계되어야 한다는 주장이 존재한다(Shen et al., 2014). 이에, 직장 생활의 질은 조직 구성원이 직장에서 얻을

수 있는 자원, 활동 및 결과를 통해 다양한 형태의 욕구를 만족시키는 것으로 이해할 수 있다(Sirgy et al., 2001). 직장 생활의 질은 직장에서 뿐만 아니라 재화와 서비스 생산에서 초래되는 사회적 혹은 심리적인 결과에 대한 인간의 경험을 묘사하기 위해 1960년대에 Louis Davis와 그의 동료들에 의해 처음 발전된 개념이다(Davis & Cherns, 1975; Walton, 1973). 그 이후로, 광범위한 연구들은 다양한 측면에서의 직장 생활의 질에 대한 관심을 일으켰고, 특히 직장 생활의 질과 총제적인 삶에 대한 만족을 주는 경제적 보상 및 이익과 같은 외재적 욕구와 직장에서의 역량 증진과 자율성과 같은 내재적 욕구 등의 관계를 규명하는 것에 대해 관심을 보였다(Martel & Dupuis, 2006; Rethinam & Ismail, 2008).

직장 생활의 질에 대한 연구들은 직장 생활의 질이 고성과작업시스템의 중요한 결과 변수이며(Danford et al., 2008; Mackie et al., 2001), 조직 구성원의 직무 태도와 행동의 핵심적인 선행변수임을 강조하고 있다(Lee et al., 2007). 이러한 주장들은 직장 생활의 질이 고성과작업시스템과 조직 구성원의 직무 태도와 행동 간의 관계에서 매개역할을 하는 것을 이론적으로 지지하고 있다. 그럼에도 불구하고, 직장 생활의 질의 매개역할에 대한 실증적 검증은 매우 부족한 실정이며, 인적자원관리와 직장 생활의 질 연구에 있어서 중요한 공백으로 남아있다. 따라서 고성과작업시스템과 조직 구성원의 업무성과 간의 관계에서 직장 생활의 질의 매개효과를 검증하는 연구는 다음과 같은 함의를 갖는다. 연구자들에게는 인적자원관리 관행이 조직 구성원에게 영향을 미칠 수 있음에 대한 지식을 확장하는데, 실무자들에게는 고성과작업시스템 투자의 정당성과 당위성을 찾는데 도움을 줄 것이다(Combs et al., 2006).

4) 조직효과성(Organizational Effectiveness)

Rainey와 Steinbauer(1999; p.13)는 공공부문에서의 조직 효과성을 '인센티브, 모니터링 및 처벌과 같은 제도적 장치를 이용하여 조직 구성원의 동기를 끌어내고, 조직성과를 증대시키는 것'이라고 정의하고 있으며, 조직이나 직무 설계는 업무를 통해 적절한 외재적 혹은 내재적 보상의 수준을 도출한다고 주장한다.

또한, Berman(2006)은 조직효과성을 결과(Outcome) 및 산출(Output)로 측정할 수 있다고 주장한다. 구체적으로 산출(Output)은 조직 활동의 단기적 결과를 의미하고, 결과(Outcome)는 장기적인 관점에서 조직의 목표 혹은 궁극적인 목적 달성 정도를 측정하는 것이라고 제시했다. 따라서 조직의 목표, 가치, 비전에 따라 조직효과성의 측정 기준이 달라질 수 있다. 예를 들면, 조직의 목표가 기술적 효과성 추구라면 산출, 결과 또는 실적으로 조직 효과성을 측정할 수 있고, 조직의 목표가 조직 구성원의 생존 및 욕구충족이라면 조직 문제 해결측면에서 조직 효과성을 측정할 수 있을 것이다. 또한, 조직 목표가 고객 만족에 있다면 고객이나 이해관계자의 평가가 조직 효과성으로 측정될 수 있다. 뿐만 아니라 Park et al. (2015)은 조직효과성을 '조직이 추구

하는 목표, 가치, 비전에 근거하여 업무가 잘 수행되고, 조직 구성원이 업무를 잘 수행할 수 있도록 조직이 적절한 환경(제도, 문화 등)을 조성하고, 조직 구성원이 조직의 목표를 달성하는 것’으로 정의했다. 이처럼 다양하게 정의되고 유형화되는 조직효과성을 본 연구에서는 직무만족과 조직몰입으로 구분하여 제시하고자 한다.

① 직무만족(Job Satisfaction)

직무만족은 조직구성원들의 행동양식을 측정하는 지표중 하나이며 조직효과성을 측정하는 중요한 변수이다. 직무만족은 조직차원에서 조직구성원의 생산성을 높이고 이직 및 결근율을 감소시키는 역할을 하며, 개인차원에서는 개인의 삶의 질에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 따라서 직무만족은 조직행동 및 인적자원관리 연구에서 중요한 성과변수로 제시되고 있다(박경환, 2012).

직무만족에 대한 학자들의 의견은 다음과 같이 다양하게 정의된다. Locke(1976)는 직무만족을 조직구성원의 직무에 대한 태도로 보며, 직무경험을 긍정적으로 평가하는 정서 상태라고 정의하였다. 또한 직무만족은 조직구성원이 자신의 직무에 대해 갖게 되는 감정이나 신념의 결합으로도 정의된다(McCann et al., 2009). Robbins(2003)는 “자신의 직무에 대한 일반적인 태도(Attitude)”로 직무만족을 정의하였으며, 김미영(2011)은 “조직구성원이 직무수행과정에서 조직의 내・외적인 환경요인에 대해 갖는 긍정적 감정 충족 상태”라고 직무만족을 정의하고 있다. 류병곤・류은영(2012)의 연구에서는 직무만족을 조직구성원의 직무에 대한 평가 또는 직무경험을 통해 느끼는 긍정적인 감정 상태로 정의하고 있다. 기존의 연구들을 종합해보면, 직무만족이란 직무 자체만을 의미하는 것이 아니라 조직 내부에서의 인간관계 및 보수, 신분보장, 승진기회, 그리고 작업 환경과 같은 근로조건 등을 포괄하고 있는 직무 전반의 정서적 반응으로 정의할 수 있다(Wexley & Yukl, 1984). 기존의 선행연구들에서의 직무만족에 대한 정의를 바탕으로 본 연구에서는 직무만족을 직무자체에 만족하는 감정으로 정의하고자 한다.

본 연구와 같이 조직결과 변수로 제시되고 있는 직무만족을 해석하는 데 있어서는 욕구충족이론, 보상이론, 불일치론, 공정성이론 등과 같은 결정요인 이론을 통해 직무만족을 유발하는 다양한 요인들에 초점을 맞추어 많은 연구가 진행되어 왔다. 예를 들면, Herzberg(1959)는 2요인 이론(Two-Factor Theory)을 통해 인간의 동기 구조를 설명하면서 만족의 수준을 결정하는 동기요인(Motivation Factor)과 불만족 수준을 결정하는 위생요인(Hygiene Factor)을 구분하여 제시하였다. 즉, Maslow(1954)와 Alderfer(1972)는 인간의 동기 구조를 설명함에 있어 인간의 욕구 체계에 초점을 맞추고 이의 충족 여부에 따라 만족 수준(불만족↔만족)이 결정되었다고 보았던 반면, Herzberg는 만족을 결정하는 요인(무만족↔만족)과 불만족을 결정하는 요인(무불만족↔불만족)이 서로 다른 차원으로 존재한다고 설명하였다. 만족을 유발하는 동기요인은 내재적 보상(예

를 들어, 개인-직무 적합성, 타인으로부터의 인정과 신뢰, 성취감, 책임감, 성장 등), 불만족을 유발하는 위생요인은 외재적 보상(보수, 작업환경, 조직 내 인간관계, 직위 및 직무의 안정성 등)으로 규정하면서, 위생요인을 제거하여 불만족을 없애는 것으로는 동기를 유발시킬 수 없으며 조직구성원들의 동기를 지속적으로 유발하고 이를 조직효과성과 연계시키기 위해서는 동기요인인 내재적 보상을 강화하는 노력이 중요함을 지적하였다. 한편, 다양한 직무만족 결정요인들을 종합적으로 고려하여 이론적 논의를 전개하는 상호작용 모형(Interaction Model)은 이러한 선행요인들을 개인특성요인, 상황특성요인, 직무특성요인 등으로 구분하여 요인들 간의 상호작용에 의해 개인의 직무만족 수준이 결정된다고 보았다(유민봉・박성민, 2014). 특히 상황특성요인으로서 상호작용 모형은 개인과 직무, 개인과 조직 간 상호부합성과 일치성의 중요성과 조직만족과 조직신뢰를 높이는 긍정적 효과에 대해 주목하고 있다.

② 조직몰입(Organizational Commitment)

몰입은 동기, 리더십, 직무 만족 등과 같이 조직 구성원의 태도와 행태의 결과와 관련이 있다고 알려져 있다(Meyer & Allen, 1997). 이에, 몰입도가 높은 조직 구성원들은 높은 수준의 직무만족과 성과를 보여주며, 조직에 오래 머물고자 하는 성향을 갖는다. 뿐만 아니라, 조직 구성원들의 높은 수준의 몰입을 공유하고 있는 조직은 구성원 간의 신뢰 수준이 높으며, 사회 자본을 창출 할 수 있다(Robertson, Lo, & Tang, 2003).

Meyer와 Allen(1997)은 몰입은 조직과 구성원 간의 관계 특성을 통해 나타나는 심리학적 상태이며, 조직 구성원이 조직에 잔류하고 싶은 의지를 결정짓는 중요한 요소라고 주장하고 있다(Wasti, 2003). 아울러, Allen과 Meyer(1990)은 조직 몰입의 구성요소를 제안했고, 다음과 같이 감성적(Affective), 규범적(Normative), 지속적(Continuance) 몰입의 3 가지 차원으로 구분했다. 제시된 3 가지 차원의 조직몰입은 상호 배타적인 관계이며, 직무만족, 이직의도, 성과와 같은 조직결과에도 영향을 주는 요소이다(Park & Rainey, 2007). 본 연구에서는 Meyer와 Allen(1997)가 제안한 조직몰입의 구성요소 중 감성적 몰입의 요소를 연구 변수로 사용하였으며, 조직몰입의 구체적인 내용은 다음과 같다.

감성적 몰입(Affective Commitment)은 조직 문화 및 가치에 대한 수용성에 의해 형성되며, 조직에 잔류하고 싶어 하는 감정적 애착으로 이해할 수 있다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 또한, 감성적 몰입은 조직에 대한 강한 믿음을 가지며, 조직의 목표를 적극적으로 수용하고, 조직을 위해 기꺼이 봉사하면서 조직을 지지하려는 개인적인 태도로 간주된다(Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999; Mowday, Porter, & Steers, 1982).

규범적 몰입(Normative Commitment)은 의무에 기반한 몰입으로 이해되며, 조직과의 화합을 추구하고, 다른 가치보다도 조직에 중점을 두는 개념이다. 이에, 규범적 몰입을 공식적 혹은 비

공식적 책임과 업무 의무에 대한 조직 구성원들의 믿음으로 이해할 수 있다(Wiener, 1982). Wiener(1982)는 몰입을 조직의 목표와 이익을 충족하기 위해 조직 구성원들에게 규범적 압력이 내재화되어 나타내는 행동으로 간주했다. 아울러, 조직 구성원이 조직의 업무를 올바르고, 도덕적으로 수행할 때 규범적 몰입을 표출될 수 있다고 주장했다.

지속적 몰입(Continuance Commitment)은 조직 구성원과 조직 간의 교환에 기초를 둔 상호관계로 이해할 수 있다. 이러한 몰입은 이직의도에 직접적인 영향을 주며, 급여 혹은 승진과 같이 외재적 요인 등을 중시하는 조직 구성원에게 나타날 수 있는 태도이다. 이에 지속적 몰입은 비용에 기인한 몰입이며(Allen & Meyer, 1990), 외재적, 물질적 요인의 감소에 영향을 받는 상호거래적인 행동과 관계가 깊다고 해석할 수 있다.

2. 가설 설정

1) 고성과작업시스템이 조직 효과성 및 직장 생활의 질에 미치는 영향

고성과작업시스템은 인적자원을 관리함에 있어서 자원기반(Resource-based)과 통제기반(Control-based) 관점의 도입을 촉진시키는 역할을 한다(Barney, 2001). 구체적으로 자원기반 관점은 조직 구성원의 역량을 개발하는데 중점을 두는 것이며, 통제기반 관점은 조직 구성원의 효율성과 성과를 강조하는 개념으로 이해할 수 있다(Bamberger & Meshoulam, 2000; Barney, 2001). 고성과작업시스템은 조직 구성원의 성과 및 몰입의 가치에 대해 공정하게 평가할 수 있는 체계를 제공하며, 조직과 조직 구성원 간의 장기적인 교환관계를 형성하기 위해서 조직은 기꺼이 조직 구성원에게 투자하며(Allen et al., 2003), 조직 구성원들에게 조직 지원 환경에 대한 긍정적인 인식을 형성할 수 있도록 도와준다(Sun et al., 2007). 결론적으로, 고성과작업시스템의 자원기반 관점은 조직 구성원들의 직장 생활의 질을 증대시킨다고 볼 수 있다(Danford et al., 2008; Mackie et al., 2001).

우선, 고성과작업시스템과 조직효과성 간의 관계를 살펴본 선행연구들은 다음과 같다. 고성과작업시스템 중 참여 및 의사소통 제도가 조직의 생산성을 향상시키는 것으로 나타났고(서인석・김우영, 2009), 고성과작업시스템이 조직 역량 혹은 인적자원성과를 매개로 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것이 실증적으로 검증되었다(나인강, 2014; 박지성・류성민, 2015). 또한, 옥지호(2015)의 연구에 따르면, 고성과작업시스템이 조직 양면성을 매개로 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것을 검증하였다. 아울러, 배호영(2015)의 연구에서도 고성과작업시스템이 협력적 노사관계를 매개로 조직성과에 정(+)의 영향을 주는 것을 규명하였다. 뿐만 아니라, 권기욱 외(2012)는 고성과작업시스템이 조직공정성을 매개로 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것을 밝혀내었다.

고성과작업시스템과 직장 생활의 질 간의 관계는 직장과 가족 내에서 태도 및 행태 간의 연관

관계를 설명하는 전이이론에 의해 더 강력한 설명력을 갖는다(Shen et al., 2014). 예를 들면, 직장 내에서의 만족은 가정생활에 전이 효과를 일으키며(Loscocco & Roschelle, 1991; Sirgy et al., 2001), 직무와 비슷하지만 보다 거시적인 관점에서 건강, 안적, 경제, 가족 관계, 사회적, 자기 효능감, 자아실현, 지식 및 심미적 욕구와 같은 개인의 내재적 혹은 외재적 욕구를 충족시킬 수 있다(Efraty & Sirgy, 1990; Kalliola, 2003; Lau & May, 1998; Sirgy et al., 2001).

이와 같이 선행연구들에서는 다양한 인적자원관리 관행과 직장 생활의 질 간의 관계를 실증적으로 검증하였고, 구체적인 내용은 다음과 같다. Bogler & Nir(2012)는 조직 구성원 권한위임은 자기 효능감과 같은 내재적 만족과 존경과 지위 획득과 같은 외재적 만족과 긍정적인 관계를 형성한다고 주장했다. 아울러 Hill et al. (2003)은 조직 구성원이 직장과 가정생활 간의 역할 중복 및 통합을 해결할 수 있는 업무의 유연성은 직무와 가정생활 간의 균형을 유지하면서 삶에 대한 만족을 주는 긍정적인 전이 효과를 유도함을 증명했다. 또한, 조직 구성원의 조직몰입 및 협력적 노사관계와 고성과작업시스템의 결합이 업무 스트레스와 부(-)의 영향 관계를 가짐을 규명하였다(Danford et al., 2008; Mackie et al., 2001). 뿐만 아니라, Steijn(2001)은 전통적인 관점의 테일러식 업무 관리보다 전문적이고, 사회기술적인 업무 체계가 직장 생활의 질에 더 긍정적인 효과를 준다고 주장했다. 기존 선행연구들에서의 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 긍정적인 영향과 직장 생활의 질 간의 긍정적 관계에 대한 실증적 규명을 바탕으로, 본 연구에서는 다음 <표 5-1>과 같은 가설을 설정하였다.

〈표 5-1〉 연구 가설 I

구분				가설
고성과작업시스템	조직몰입		H1-1	고성과작업시스템의 활용은 조직 구성원들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	직무만족		H1-2	고성과작업시스템의 활용은 조직 구성원들의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	직장 생활의 질	시간사용수준	H1-3	고성과작업시스템의 활용은 조직 구성원들의 시간사용수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
		일 중독	H1-4	고성과작업시스템의 활용은 조직 구성원들의 일 중독에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2) 고성과작업시스템과 조직효과성 간의 직장생활의 질의 매개효과

기존의 인적자원관리 관행의 연구들에서는 인적자원관리 관행과 직무만족 혹은 조직몰입 간의 직접적인 관계를 다루었다(Shen et al., 2014). 구체적으로 직무와 관련된 적절한 교육훈련과 피드백은 조직 구성원들에게 새로운 지식과 기술을 획득할 수 있게 하고, 직무와 관련된 자기 효능감을 증대시킨다는 것이다(Jimmieson et al., 2010). 또한 조직 구성원들의 조직참여 및 몰입은 조직 구성원의 업무성과를 강화시킨다는 내용을 전제한다(Combs et al., 2006). Bogler와

Somech(2005)의 연구에서는 의사소통 과정에서의 조직 구성원의 참여는 조직시민행동과 긍정적인 관계가 있음을 밝혀내었다. 뿐만 아니라 선행연구들에서는 인적자원관리 관행이 직무강도(Job Intensity), 직무와 관련된 스트레스와 탈진을 증대시키지는 않는다고 주장하고 있다(Godard, 2004; Kumar et al., 2000).

인적자원관리 관행과 조직 구성원 성과 간의 관계는 기존의 선행연구들에서 다루어진 것 이상으로 복잡하다. 예를 들면, 조직 구성원들의 행복과 만족은 그들이 업무에 더 많은 노력을 기울일 수 있도록 해주며, 아울러 불행하거나 만족하지 못하는 조직 구성원들보다 조직의 성과 향상을 위해 본인의 성과를 증대시키기 위해 노력한다(Cropanzano & Wright, 2001; Judge et al., 2001; Martel & Dupuis, 2006; Sirgy et al., 2001). 이처럼 조직 구성원이 느끼는 행복(Happiness)은 단순히 구성원의 직무 만족에만 영향을 주는 것이 아닌, 전반적인 정신적 행복(Psychological Well-being)과 관계가 있다(Wright & Cropanzano, 2004). 직장 생활의 질이 조직 구성원들의 직무 행태와 긍정적인 관계가 있다는 주장은 다양한 조직 유형과 국가에서 검증되고 있다(Cheung & Tang, 2009; Koonmee et al., 2010; Lee at el., 2007; Rathi, 2010).

학자들은 사회적 욕구에 대한 만족도가 높은 조직 구성원은 높은 수준의 업무 활력을 보일 가능성이 있다고 주장한다(Bakker et al., 2005; Edwards et al., 2008; Ilies et al., 2007). 구체적으로 조직 구성원들이 조직에 대한 소속감을 느끼고, 사회적으로 공인된 욕구들이 충족될 때 그에 대한 보상으로 조직에 대한 충성심과 조직시민행동을 보이며, 더 높은 성과를 내기위해 노력한다(Armeli et al., 1998; Chen et al., 2011; Dawley et al., 2010). Lambert(2000)는 신체 및 안전 욕구, 경제적 및 가족 관계에 대한 욕구에 대한 만족이 조직 구성원의 역할 내 성과 및 역할 외 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 검증하였다. 뿐만 아니라, Zelenski et al. (2008)은 직장생활의 질과 역할 내 성과가 정(+)의 영향 관계를 가지고 있음을 실증적으로 검증하였고, Labiris et al. (2002)은 조직 구성원의 직장 생활의 질 만족이 고객서비스의 질에 긍정적인 영향을 준다고 주장했다. Shen et al. (2014)은 직장 생활의 질이 고성과작업시스템과 역할 내 성과 및 역할 외 성과 사이에서 부분매개 역할을 하는 것을 실증적으로 증명하였다. 또한, 여러 학자들은 조직 구성원의 직장 생활의 질 만족과 이직 의도, 결근(Absenteesim) 간의 부정적 인과관계를 밝혀내었다(Korunka et al., 2008; Havlovic, 1991; Huang et al., 2007). 이러한 논의를 바탕으로 고성과작업시스템이 직장생활의 질의 매개효과를 통해 조직 구성원의 조직몰입과 직무만족에 영향을 줄 것으로 가정하고 다음 <표 5-2>와 같은 가설을 설정하였다.

〈표 5-2〉 연구 가설II

구분				가설
직장 생활의 질	시간사용 수준	조직몰입	H2-1	조직 구성원이 인식하는 시간사용수준은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
		직무만족	H2-2	조직 구성원이 인식하는 시간사용수준은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	일 중독	조직몰입	H2-3	조직 구성원이 인식하는 일 중독은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
		직무만족	H2-4	조직 구성원이 인식하는 일 중독은 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형

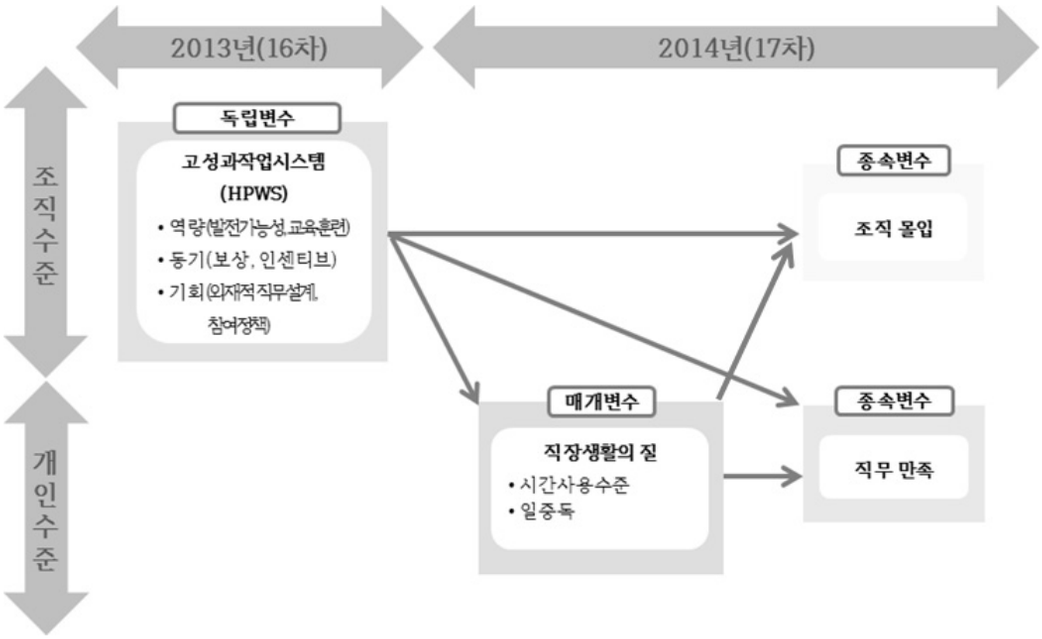
본 연구의 목적은 한국 민간부문의 조직을 대상으로 고성과작업시스템과 조직효과성 간의 관계 및 직장 생활의 질의 매개 역할을 검증・분석하는 것이다. 따라서 고성과작업시스템을 독립변수로, 직장 생활의 질을 매개변수로, 조직몰입과 직무만족을 종속변수로 설정하였다.

독립변수인 고성과작업시스템은 AMO의 이론적 틀에 기초하여 역량(Ability), 동기(Motivation), 기회(Opportunity) 변수로 구성하였다. 기본적으로 이러한 요소들이 조직 구성원의 고성과작업을 가능하게 하여 개인의 직장 생활의 질에 영향을 미치고 나아가 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 보았다. 특히, 조직 내 고성과작업시스템이 직장 생활의 질과 조직효과성에 영향을 미치는 데에는 일정 수준의 시간이 필요할 것으로 가정하여, 선행변수와 매개 및 종속변수를 2개년도로 구성하였다.

매개변수인 직장 생활의 질을 본 연구에서는 시간사용수준과 일 중독으로 세분화하여, 조직의 제도와 조직효과성 간의 관계를 매개할 것으로 가정하고, 연구분석틀을 설정하였다.

종속변수인 조직효과성은 개인차원의 효과성으로 직무만족과 조직차원의 효과성으로 조직몰입으로 구성하였다.

이상의 논의를 토대로 구성한 연구 분석틀은 다음 <그림 5-1>과 같다.



〈그림 5-1〉 연구 분석틀

2. 변수구성

본 연구에서는 조직몰입과 직무만족을 종속변수로 설정하고, 각 변수별 문항 구성은 직무에 대한 만족, 열정적 태도, 즐거움, 직무로부터의 보람 그리고 조직에 대한 주관적 평가와 자부심 등으로 하였다. 독립변수로 설정한 고성과작업시스템은 AMO 이론에 근거하여, 발전 가능성과 교육훈련 경험을 역량변수로 구성하고, 보상에 대한 만족도와 인센티브제도를 동기변수로 설정하였다. 한편, 기회변수로는 외재적 직무설계와 참여정책으로 측정하였다. 매개변수인 직장 생활의 질은 크게 시간사용수준과 일중독으로 구분하였고, 세부 문항은 요인분석을 통해 다섯 가지 문항으로 구성하여 측정하였다. 본 연구의 변수별 문항구성을 살펴보면 다음 <표 5-3>과 같다.

〈표 5-3〉 연구 변수

구분		문항 구성
종속변수	직무만족	나는 현재 하고(맡고)있는 일에 만족하고 있다.
		나는 현재 하고(맡고)있는 일을 열정적으로 하고 있다.
		나는 현재 하고(맡고)있는 일을 즐겁게 하고 있다.
		나는 현재 하고(맡고)있는 일을 보람을 느끼면서 하고 있다.
		별 다른 일이 없는 한 현재 하고(맡고)있는 일을 계속 하고 싶다.
	조직몰입	지금 근무하고 있는 직장(일자리)은 다닐만한 좋은 직장이다.
		나는 이 직장(일자리)에 들어온 것을 기쁘게 생각한다.
		직장(일자리)을 찾고 있는 친구가 있으면 나는 이 직장을 추천 하고 싶다.
		나는 내가 다니고 있는 직장(일자리)을 다른 사람들에게 자랑할 수 있다.
		별 다른 일이 없는 한 이 직장(일자리)을 계속 다니고 싶다.

독립변수	고성과작업 시스템	역량	발전 가능성	주된 일과 관련하여 개인의 발전가능성에 만족한다.
			교육 훈련	직장에서 제공하는 교육훈련을 참여한 경험이 있다.
		동기	보상 만족도	주된 일과 관련하여 복지후생에 만족한다.
			인센티브 제도	주된 일과 관련하여 임금 또는 소득에 만족한다.
				직장에서 성과급과 같은 인센티브제도가 있다.
		기회	외재적 직무 설계	주된 일과 관련하여 취업의 안정성에 만족한다.
				주된 일과 관련하여 인사고과의 공정성에 만족한다.
				주된 일과 관련하여 근로환경에 만족한다.
				주된 일과 관련하여 근로시간에 만족한다.
			참여 정책	주된 일과 관련하여 의사소통 및 인간관계에 만족한다.
매개변수	직장 생활의 질	시간 사용 수준		따로 사는 가족과의 연락 혹은 만남을 위한 시간이 적절하다.
				가족 이외 사람들과의 연락 혹은 만남을 위한 시간이 적절하다.
				개인적 관심/취미를 위한 시간이 적절하다.
				봉사 또는 사회·정치 활동 참여 시간이 적절하다.
		일 중독		업무를 안하고 있을 때는 죄책감을 느낀다.
				업무를 안하고 있을 때는 조바심이 난다.
				업무를 안하면 지루하고 안절부절한 느낌이 든다.
				직장 일 때문에 개인적으로 해야 할 일을 미루는 경우가 자주 있다.
				직장 일 때문에 중요한 개인적인 일을 할 수 없는 경우가 자주 있다.

3. 표본 추출 및 분석 방법

본 연구는 비농촌지역에 거주하는 한국의 가구와 가구원을 대표하는 패널표본구성원을 대상으로 1년 1회 경제활동 및 노동시장 이동, 소득활동 및 소비, 교육 및 직업훈련, 사회생활 등에 관하여 추적조사하는 한국노동패널조사의 2013년(16차), 2014년(17차) 설문 결과를 활용하였다(한국노동연구원). 민간부문 간을 대상으로 분석하기 위해 민간회사 근무자로서 응답한 설문결과를 각각 2013년도의 4,214부, 2014년도의 4,124부를 추출하였고, 두 개 년도에 모두 응답한 설문결과 중 결측값을 제외한 유효한 설문지 1,559부를 최종 표본으로 활용하였다.

상기한 측정변수들에 대한 분석은 SPSS 18.0과 AMOS 20.0을 활용하였으며, 구체적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 표본의 인구통계학적 분포 및 측정된 변수들의 수준을 확인하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 둘째, 연구변수들의 타당도, 신뢰도 분석을 실시하였다. 셋째, 고성과작업시스템이 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위해 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 마지막으로, 직장생활의 질의 매개효과를 검증하기 위해 Sobel's Test를 실시하였다.

Ⅳ. 분석 결과

1. 기술통계 분석

본 연구에서 활용된 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음 <표 5-4>과 같다. 첫째, 응

답자의 성별 분포를 살펴보면, 여성(35.5%)보다 남성(64.5%)이 많은 것으로 나타났다. 둘째, 연령별 분포를 살펴보면, 40대가 전체의 32.1%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 30대(30.7%), 50대(23.7%), 60대(9.0%), 20대(3.3%), 70대(1.2%), 20대 미만(0.1%)의 순으로 나타났다. 셋째, 혼인상태별 분포를 살펴보면, 기혼(90.4%)이 가장 많은 것으로 나타났다. 넷째, 근로기간별 분포를 살펴보면, 5년 이상 10년 미만이 전체의 36.9%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 5년 미만이 24.2%로 많은 것으로 나타났다. 마지막으로, 최종학력별 분포를 살펴보면, 고등학교 졸업이 전체의 40.3%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 4년제 대학 졸업(20.9%), 전문대 졸업(18.1%), 중학교 졸업(10.8%) 등의 순으로 나타났다.

〈표 5-4〉 응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(%)	변수	구분	빈도(%)
성별	남	1006(64.5%)	근로기간	5년미만	377(24.2%)
	여	553(35.5%)		5년이상 10년미만	576(36.9%)
나이	20대미만	1(0.1%)		10년이상 15년미만	294(18.9%)
				15년이상 20년미만	145(9.3%)
	20대	52(3.3%)		20년이상 25년미만	84(5.4%)
	30대	478(30.7%)		25년이상 30년미만	46(3.0%)
	40대	501(32.1%)		30년이상 35년미만	23(1.5%)
	50대	369(23.7%)		35년이상 40년미만	11(0.7%)
				40년이상	3(0.2%)
	60대	140(9.0%)	최종학력	무학	9(0.6%)
				초등학교 졸업	93(6.0%)
	70대	18(1.23%)		중학교 졸업	169(10.8%)
혼인	미혼	47(3.0%)		고등학교 졸업	628(40.3%)
	기혼	1409(90.4%)		전문대 졸업	282(18.1%)
	별거	14(0.9%)		4년제대학 졸업	326(20.9%)
	이혼	56(3.6%)		석사 졸업	44(2.8%)
	사별	33(2.1%)		박사 졸업	8(0.5%)

2. 연구의 타당도 및 신뢰도 분석

본 분석에 앞서 문항의 타당도를 검증하기 위하여, 매개변수인 직장생활의 질과 종속변수인 조직몰입과 직무만족의 측정 문항들을 대상으로 타당도 검증을 실시하였다. 첫 번째 단계로, 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 추출방법으로 주성분 분석(PCA: Principal Components Analysis)을 활용하였고, 요인회전방법으로는 주성분 분석에서 일반적으로 사용하는 베리멕스(Varimax) 방식을 활용하였다. 문항 선택에 있어서는 고유값(eigen value) 1.0 이상, 요인 적재량 0.40 이상을 기준으로 설정하였다. 탐색적 요인분석 결과, 종속변수인 조직몰입과 직무만족의 측정문항들의 요인적재량은 모두 0.692에서 0.876 사이에서 나타나, 문항의 타당도를 확인하였

다. 매개변수인 직장생활의 질의 하위 변수인 시간사용수준은 0.764에서 0.822 사이의 요인적재량을 보였다. 한편, 또 다른 하위 변수인 일 중독의 경우 2개의 요인으로 묶였고, 모두 0.867에서 0.935 사이의 요인적재량을 보여, 문항의 타당도를 확보하였다. 전체 문항을 대상으로 신뢰도 분석을 실시하였고, 일반적으로 사회과학 분야에서 신뢰도가 있다고 보는 기준인 Cronbach's Alpha 값이 0.6이상으로 나와 신뢰도 역시 확보되었음을 확인 할 수 있었다. 자세한 결과는 다음 <표 5-5>와 같다.

〈표 5-5〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구분			문항	요인 적재량	신뢰계수
시간 사용 수준		4	가족 이외의 사람들과의 연락 혹은 만남을 위한 시간이 적절하다.	0.822	0.801
		5	봉사 또는 사회·정치 활동 참여 시간이 적절하다.	0.799	
		3	따로 사는 가족과의 연락 혹은 만남을 위한 시간이 적절하다.	0.781	
		6	개인적 관심/취미를 위한 시간이 적절하다.	0.764	
일 중독	감정	3	업무를 안하고 있을 때는 조바심이 난다.	0.907	0.882
		4	업무를 안하면 지루하고 안절부절한 느낌이 든다.	0.895	
		2	업무를 안하고 있을 때는 죄책감을 느낀다.	0.867	
	방해	25	직장 일 때문에 개인적으로 해야 할 일을 미루는 경우가 자주 있다.	0.935	0.876
		26	직장 일 때문에 중요한 개인적인 일을 할 수 없는 경우가 자주 있다.	0.932	
조직몰입		2	나는 이 직장(일자리)에 들어 온 것을 기쁘게 생각한다.	0.873	0.890
		4	나는 내가 다니고 있는 직장(일자리)을 다른 사람들에게 자랑할 수 있다.	0.871	
		3	직장(일자리)을 찾고 있는 친구가 있으면 나는 이 직장을 추천하고 싶다.	0.870	
		1	지금 근무하고 있는 직장(일자리)은 다닐만한 좋은 직장이다.	0.856	
		5	별다른 일이 없는 한 이 직장(일자리)을 계속 다니고 싶다.	0.692	
직무만족		3	나는 현재 하고(맡고) 있는 일을 즐겁게 하고 있다.	0.876	0.895
		4	나는 현재 하고(맡고) 있는 일을 보람을 느끼면서 하고 있다.	0.867	
		2	나는 현재 하고(맡고) 있는 일을 열정적으로 하고 있다.	0.855	
		1	나는 현재 하고(맡고) 있는 일에 만족하고 있다.	0.832	
		5	별다른 일이 없는 한 현재 하고(맡고) 있는 일을 계속하고 싶다.	0.766	

3. 공분산구조분석

본 연구는 조직 내 고성과작업시스템이 직장생활의 질을 매개로 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 제시하기 위하여, 본 분석에 앞서 연구의 타당도, 신뢰도를 검증하였다. 이에, 본 분석을 통해 연구가설을 검증하고자 한다.

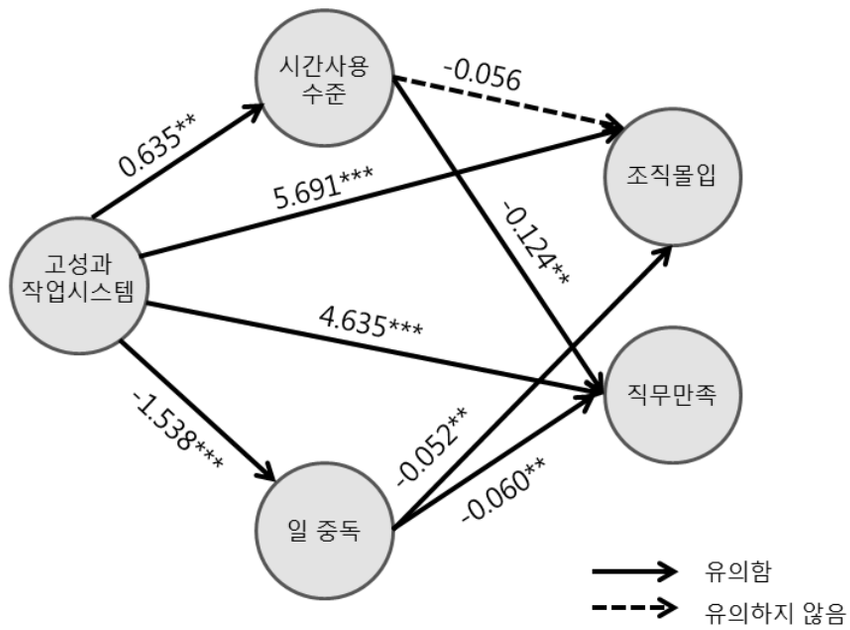
우선, 모형의 적합도 검정결과부터 살펴보면 아래 <표 5-6>과 같다. 모형의 적합도 검정 기준으로는 CMIN/DF, CFI, IFI, RMSEA 값을 활용하였다. CMIN/DF 값이 2.779로 기준인 3보다 작으며, CFI와 NFI, IFI의 값이 0.9000 이상으로 적합도 기준을 충족하였으며, RMSEA 값이 0.01보다 현저히 작은 0.033으로 적합도가 매우 양호한 수준임을 확인할 수 있다.

〈표 5-6〉 모형의 적합도

	CMIN/DF	CFI	NFI	IFI	RMSEA
검정값	2.779	0.974	0.960	0.974	0.033
기준치	3이하	0.9이상	0.9이상	0.9이상	0.1이하

최종모형 영향관계를 살펴보면, 다음 <그림 5-2>와 같다. 고성과작업시스템이 시간사용수준에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타난 반면, 일 중독에는 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 또한, 고성과작업시스템은 조직몰입과 직무만족에 모두 유의미한 수준으로 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 매개변수인 시간사용수준은 조직몰입에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치진 않지만, 직무만족에는 유의미한 수준으로 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 한편, 또 다른 매개변수인 일 중독은 조직몰입과 직무만족에 모두 유의미한 수준으로 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

〈그림 5-2〉 공분산구조분석 결과-



*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

위와 같은 분석결과는 연구변수 간의 직접효과를 보여준다. 시간사용수준과 조직몰입간의 관계를 제외하고, 모든 연구변수 간의 인과관계가 확인되었다. 분석결과를 바탕으로 본 연구의 가설을 검정한 결과는 아래 <표 5-7>과 같다.

〈표 5-7〉 연구가설 검정

구분	연구가설	Estimate	S.E	C.R.	P	결과
H1-1	고성과작업시스템 → 조직몰입	5.691	0.805	7.066	0.000	채택
H1-2	고성과작업시스템 → 직무만족	4.635	0.675	6.867	0.000	채택
H1-3	고성과작업시스템 → 시간사용수준	0.635	0.221	2.878	0.004	채택
H1-4	고성과작업시스템 → 일 중독	-1.538	0.451	-3.411	0.000	채택

한편, 본 연구의 목적 중 하나는 직장생활의 질로 대표되는 시간사용수준과 일 중독변수가 고성과작업시스템과 조직효과성 간의 관계에 미치는 간접효과, 즉 매개효과를 실증적으로 분석하고자 하는 것이다. 이를 위해, Sobel Test를 실시하였으며, 그 결과는 아래 <표 5-8>와 같다.

〈표 5-8〉 민간조직 Sobel Test 결과

구분	연구가설	Test statistics	p-value	매개효과
H2-1	고성과작업시스템→시간사용수준→조직몰입	-1.31127373	0.18976530	X
H2-2	고성과작업시스템→시간사용수준→직무만족	-2.13178277	0.03302471	O
H2-3	고성과작업시스템→ 일 중독→조직몰입	2.20427470	0.02750503	O
H2-4	고성과작업시스템→일 중독→직무만족	2.31703649	0.02050174	O

시간사용수준은 고성과작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향을 제외하고는 시간사용수준과 일 중독이 조직몰입과 직무만족에 미치는 고성과작업시스템의 효과를 매개하는 것으로 나타났다. 한편, 앞서 살펴본 연구결과에서는 고성과작업시스템이 직무만족에 정(+)의 효과를 미치지만, 시간사용변수가 중간에 매개함으로서 그 효과가 부(-)의 방향으로 전환된 것을 확인할 수 있다. 이는 고성과작업시스템이 활성화됨으로서 직무만족에는 영향을 미치지만, 고성과작업시스템이 업무 외 만남시간, 활동시간을 지나치게 많을 정도로 운영되면 오히려 직무만족을 감소시키는 효과를 줄 수 있다고 판단할 수 있다. 한편, 고성과작업시스템은 일 중독 수준을 낮추며, 일 중독은 직무만족을 감소시키는 것으로 나타났지만, 일 중독이 고성과작업시스템과 직무만족 사이의 매개변수로 작용하게 되면 오히려 직무만족도를 높이는 것으로 나타났다. 또한, 고성과작업시스템이 일 중독 수준을 낮추며, 일에 중독되어 있을수록 조직몰입을 감소시키는 결과가 확인 되었지만, 일 중독이 고성과작업시스템과 조직몰입 사이의 매개변수로 작용하면 오히려 조직몰입을 높일 수 있는 것으로 나타났다. 이는 고성과작업시스템으로 인한 일 중독 수준이 높을 경우는 오히려 조직에 충분히 몰입시킬 수 있음을 보여주는 결과이다. 이러한 결과들을 통해서 일 중독 수준이 높아도 그 선행변수에 고성과작업시스템이 활발히 운영되는 상황 속에서는 오히려 조직몰입과 직무만족을 높일 수 있다는 것을 보여주며, 고성과작업시스템의 순기능을 실증적으로 증명한 것으로 판단할 수 있다.

Ⅳ. 결론

본 연구는 고성과작업시스템과 직장생활의 질이 직무만족 및 조직몰입과 같은 조직 효과성에 미치는 영향관계를 경험적으로 분석하였다. 오랜 시간 동안 조직연구에서는 조직 효과성을 높일 수 있는 요인들을 검증하려는 부단한 노력을 기울였다(김민영 외, 2015; 박성민 외, 2013). 이에, 본 연구에서는 조직효과성의 선행요인으로 새롭게 대두되는 조직에서 제공하는 고성과작업시스템과 개인이 인지하는 직장생활의 질 등의 조직 내 중요성을 밝히고자 한다. 구조방정식 분석을 통해 민간부분에서의 고성과작업시스템은 조직효과성에 긍정적인 영향을 주는 중요한 선행요인임을 확인할 수 있었다. 뿐만 아니라, 고성과작업시스템이 조직 구성원의 일 중독을 완화시키며, 원활하게 개인의 여가시간을 사용할 수 있도록 도움을 주는 것을 알 수 있었다. 또한, 개인이 인식하는 시간사용수준과 일 중독은 고성과작업시스템과 조직효과성 간의 관계에서 긍정적 혹은 부정적 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 본 연구의 가설 검증 결과를 기반으로 고성과작업시스템과 직장생활 질, 조직 효과성 간의 관계에 있어서 도출된 시사점은 다음과 같다.

먼저 본 연구의 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기존의 고성과작업시스템의 연구는 조직 내에서 시행하고 있는 정책이나 제도 존재 여부를 기준으로, 고성과작업시스템을 측정하였다. 하지만, 본 연구에서는 조직구성원이 실제로 인식하는, 만족하는 정도로 고성과작업시스템을 측정함으로써 고성과작업시스템이 구현되고 있으나 그것의 실효성을 인식하지 못하는 조직구성원들의 조직효과성에 미치는 영향을 분석하는 오류로부터 자유롭다고 할 수 있다.

둘째, 고성과작업시스템, 직장생활의 질과 조직효과성 간의 관계를 패널 DATA를 사용하여 분석하였다. 고성과작업시스템과 조직효과성 간의 관계를 검증하는 기존에 많이 진행되었지만(나인강, 2014; 박지성・류성민, 2015; 서인석・김우영, 2009), 선행변수와 결과변수의 측정이 동일 시점의 설문자료에서 측정되었기 때문에 공통방법분산(Common Variance Method)과 단일방법오류(Mono-method Bias)의 문제가 발생하였다. 이에 본 연구에서는 시간적 간격을 고려하여 독립변수와 매개 및 종속변수 간의 측정시점을 달리하여 분석하였다는데서 방법론상의 오류를 최소화 할 수 있었다.

다음으로 본 연구 결과에 의한 실무적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 조직 내 인적자원에 대한 역량 증진, 기회부여, 동기부여 등을 조직의 더 많은 성과로 귀결될 수 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 조직구성원을 투자할 가치가 있는 인적자본으로 인식하여, 장기적인 관점에서 인적자본에 대한 교육 및 훈련의 중요성과 당위성을 제시하였다는 점에서 시사하는 바가 크다고 할 수 있다(옥지호, 2015). 어려운 상황에 직면한 조직들은 이를 극복하기 위한 방안으로 인적자본에 대한 투자를 줄이는 정책을 제시하곤 한다. 단기적인 관점에서는 인적자본에 대한 투자의 절감으로 비용 측면에서의 효율성을 달성할 수 있지만, 미래 지향적 관점에서 조직의 지

속 가능성을 담보할 수 없을 것으로 판단된다. 따라서 인사관리자는 조직의 위기를 극복하고자 할 때, 단순히 인력에 대한 투자를 감소시키는 대안이 아닌, 보다 전략적인 관점에서의 인적자본 관리가 필요할 것으로 사료된다.

둘째, 조직 구성원들의 직장생활의 질이 개인 및 조직에 미치는 영향력을 고려하여야 한다. 이에 조직 내에서는 조직 효과성을 높일 수 있는 요소를 탐색하는데 중점을 두기보다는, 개인의 직장생활의 질과 일과 삶의 균형(Work-life Balance)을 유지할 수 있는 방안을 모색하는데 보다 초점을 두어야 한다. 특히, 신체적 혹은 정신적으로 개인의 직무몰입을 방해하는 다양한 요인들을 해결하기 위한 다양한 근로자지원프로그램(Employee Assistance Program: EAP)을 운영하는 것이 중요하다고 하겠다.

한편, 본 연구는 실증분석을 통해 의미 있는 시사점들을 도출하였지만 다음과 같은 방법론적 한계를 지적하지 않을 수 없다. 본 연구에 포함된 고성과작업시스템의 변수는 개인보다 상위차원인 조직변수로서 개인과 조직이 함께 공유하는 속성이기 때문에 고성과작업시스템을 개인차원으로 환원시키면 원자적 오류(Atomistic Fallacy)와 함께 분산 오류(Variance Bias)를 야기할 수 있다. 따라서 이런 분석단위의 문제를 극복하기 위해서는 개인차원과 조직차원의 위계적 둥지(Hierarchically Nested)의 다층구조자료(Multi-level Data)에 바탕을 둔 위계선형모형(Hierarchical Linear Model: HLM)의 적용이 향후 연구에서 요구된다고 하겠다. 또한, 본 연구는 조직 구성원들의 인식조사를 통한 양적연구에 초점을 맞추었기 때문에 연구에 대한 심도 있는 질적 연구(In-depth Qualitative Studies)의 보완 및 메타분석(Meta-analyses)을 통한 거시적, 통시적, 국제적 비교연구도 요구된다. 예컨대, 귀납적 접근을 통한 심층면접 및 근거이론 방법론 적용을 통해 민간 및 공공부문에 적합한 고성과작업시스템의 'Ideal Types' 개발 등이 향후 주요과제로 진행될 수 있을 것이다.

참고문헌

권기욱, 김광현, & 김종인. (2012). 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석.「조직과 인사관리연구」, 36, 61-84.

김미영. (2011). 지방공무원의 직무스트레스가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 충남대학교 석사학위 논문.

김민영, 김화연, 오현규, & 박성민. (2015). 일반논문: 공직봉사동기와 기업가 정신에 관한 실증연구: 공공부문의 개인-조직 적합성의 매개효과를 중심으로.「한국행정논집」, 27(4), 1135-1164.

나인강. (2014). 고성과작업시스템과 기업성과-인적자원성과의 매개효과.「인적자원관리연구」, 21(1), 41-61.

류병곤, & 류은영. (2012). SEM을 이용한 조직구조, 조직몰입, 직무몰입, 직무만족간의 관계 연구: 공・사 조직의 비교를 중심으로.「정책분석평가학회보」, 22(4), 285-316.

배호영. (2015). 중소기업의 고용불안정성과 조직유효성 간의 관계.「경영연구」, 30, 111-137.

박경환. (2012). 기혼 여성관리자의 일-가정 관계가 관리능력, 직무만족, 조직몰입, 그리고 삶 의 만족에 미치는 영향.「대한경영학회지」, 25(2), 879-905.

박성민, 김민영, & 김민정. (2013). 일반논문: 개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력 분석-신뢰의 매개효과를 중심으로.「한국행정논집」, 25(2), 557-594.

박지성, & 류성민. (2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직 역량의 매개효과를 중심으로.「대한경영학회지」, 28(7), 1813-1834.

서인석, & 김우영. (2009). 고성과형 인적자원관리제도가 기업성과에 미치는 영향: 종단면 연구.「노동정책연구」, 9(3), 55-80.

옥지호. (2013). 고성과작업시스템과 양면적 성과의 관계에 대한 연구.「대한경영학회지」, 26(10), 2583-2607.

옥지호. (2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향-패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증.「인적자원관리연구」, 22(1), 45-71.

유민봉, & 박성민. (2014).「한국인사행정론」, 박영사.

한주희, & 고수일. (2009). 팀활동에 기반한 협동학습에서 변혁적 리더십, LMX (Leader- member exchange), 리더신뢰와 팀몰입.「직업교육연구」, 28(3), 111-132.

황승철, & 손승연. (2015). 고성과 작업시스템이 정서적 몰입에 미치는 영향: 상사 (리더) 의 비인격적 행동의 조절효과를 중심으로. 리더십연구, 6, 5-31.

Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational

support and supportive human resource practices in the turnover process. Journal of Management, 29(1), 99-118.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off. New York: Cornell University Press.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. Journal of Applied Psychology, 83(2), 288-297.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. Journal of Management, 25(3), 293-315.

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E. (2016). Developing and Leveraging Human Capital Resource to Promote Service Quality Testing a Theory of Performance. Journal of Management, 42(2), 480-499.

Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. Academy of Management Journal, 43(3), 502-517.

Bailey, T., Berg, P. & Sandy, C. (2001). The effect of high performance work practices on employee earnings in the steel, apparel and medical electronics and imaging industries. Industrial and Labor Relations Review, 54, 525-543.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. Journal of Occupational Health Psychology, 10(2), 170-180.

Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). Human resource strategy: Formulation. implementation and impact, CL: Sage Publications Inc.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of Management, 27(6), 643-650.

Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. Industrial & Labor Relations Review, 57(2), 181-203.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. Academy of Management Journal, 45, 587-597.

Berman, E. M. (2006). Essential statistics for public managers and policy analysts. Washington, DC: CQ Press.

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. Academy of Management Review, 7(4), 560-569.

Bogler, R., & Nir, A. E. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it?. Journal of Educational Administration, 50(3), 287-306.

Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: how does it relate to participation in decision making?. Journal of Educational Administration, 43(5), 420-438.

Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. International Journal of Manpower, 31(1), 42-58.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15(3), 67-94.

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. Human Resource Management Journal, 19(1), 3-23.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategic HRM: 'best fit'or 'best practice'. Strategy and Human Resource Management, 1, 47-70.

Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. Academy of Management Journal, 54(1), 159-181.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. Personnel Psychology, 59(3), 501-528.

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a" happy" worker is really a" productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53(3), 182-199.

Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S., & Upchurch, M. (2008). Partnership, high performance work systems and quality of working life. New Technology, Work and Employment, 23(3), 151-166.

Davis, L. E., & Cherns, A. (1975). The quality of working life (Vol. 1). New York: Free Press.

Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. The Journal of Social Psychology, 150(3), 238-257.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. Human Resource Management Review, 8(3), 289-309.

Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4), 463-483.

Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur Jr, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. Applied Psychology, 57(3), 441-465.

Efraty, D., & Sirgy, M. J. (1990). The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. Social Indicators Research, 22(1), 31-47.

Ehrnrooth, M., & Björkman, I. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. Journal of Management Studies, 49(6), 1109-1135.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 22(6), 1120-1145.

Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. British Journal of Industrial Relations, 42(2), 349-378.

Greenhaus, J. H., Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. Journal of Vocational Behavior, 31(2), 200-215.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. International Journal of Human Resource Management, 8(3), 263-276.

Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. Human Resource Management Journal, 9(3), 5-25.

Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. Academy of Management Journal, 44(1), 180-190.

Havlovic, S. J. (1991). Quality of work life and human resource outcomes. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 30(3), 469-479.

Herzberg, F. (1959). others. The Motivation to Work.

Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. Journal of Vocational Behavior, 63(2), 220-241

Huang, C., Ai, H., Li, Y., & Lao, S. (2007). High-performance rotation invariant multiview face detection. Pattern Analysis and Machine Intelligence, IEEE Transactions on, 29(4), 671-686.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Jurnal, 38(3), 635-672.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal, 40(1), 171-188.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 92(1), 269-277.

Jiang, J., Li, Y., Liu, J., Huang, X., Yuan, C., & Lou, X. W. D. (2012). Recent advances in metal oxide-based electrode architecture design for electrochemical energy storage. Advanced Materials, 24(38), 5166-5180.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of Management Journal, 55(6), 1264-1294.

Jimmieson, N. L., Hannam, R. L., & Yeo, G. B. (2010). Teacher organizational citizenship behaviours and job efficacy: Implications for student quality of school life. British Journal of Psychology, 101(3), 453-479.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376-407.

Kalliola, S. (2003). Self-designed teams in improving public sector performance and quality of working life. Public Performance and Management Review, 27(2), 110-122.

Korunka, C., Hoonakker, P., & Carayon, P. (2008). Quality of working life and turnover intention in information technology work. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 18(4), 409-423.

Kumar, V., Simon, A. and Kimberley, N. (2000), Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia, Management Decision, 38(1), 24-35.

Labiris, G., Petounis, A., Kitsos, G., Aspiotis, M., & Psillas, K. (2002). Quality gap, quality of work life and their impact on the performance of an ophthalmologic department. Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing, 3(1), 49-55.

Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 43(5), 801-815.

Lau, R. S., & May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. Human Resource Development Quarterly, 9(3), 211-226.

Mackie, P. J., Jara-Dıaz, S., & Fowkes, A. S. (2001). The value of travel time savings in evaluation. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 37(2), 91-106.

Macmillan, I. C., & Schuler, R. S. (1985). Gaining a competitive edge through human resources. Personnel, 62(4), 24-29.

Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. Social Indicators Research, 77(2), 333-368.

Maslow, Abraham H. (1954), Motivation and Personality. New York: Harper.

McCann, L., Hughes, C. M., Adair, C. G. & Cardwell, C. (2009). Assessing job satisfaction and stress among pharmacists in Northern Ireland. Pharmacy World & Science, 31(2), 188-194.

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. Journal of Applied Psychology, 96(6), 1105-1118.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. San Diego, CA: Academic Press.

Lee, D. J., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J. (2007). Further validation of a need-based quality-of-work-life(QWL) measure: Evidence from marketing practitioners. Applied Research in Quality of Life, 2(4), 273-287.

Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. Human Resource Management Review, 15(2), 139-159.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. Research in Personnel and Human Resources Management, 25(1), 217-271.

Loscocco, K. A., & Roschelle, A. R. (1991). Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review. Journal of Vocational Behavior, 39(2), 182-225.

O Toole, R. E., & Ferry, J. L. (2002). The growing importance of elder care benefits for an aging workforce. Compensation and Benefits Management, 18(1), 40-44.

Park, S. M., Miao, Q., & Kim, M. Y. (2015). The roles of integrative leadership for enhancing organizational effectiveness in the Chinese public sector. International Review of Public Administration, 20(2): 170-193.

Park, S. M., & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment empirical tests of commitment effects in federal agencies. Review of Public Personnel Administration, 27(3), 197-226.

Peccei, R. (2004). Human resource management and the search for the happy workplace.

Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1984). The effects of involvement on responses to argument quantity and quality: Central and peripheral routes to persuasion. Journal of personality and Social Psychology, 46(1), 69-81.

Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Harvard Business Press.

Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. Journal of Public Administration Research and Theory, 9(1), 1-32.

Rethinam G N and Ismail, M. 2008. Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. European Journal of Social Sciences, Vol. 7(1), 58-70.

Robbins, S. P. (2003). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Robertson, P. J., Lo, C. W., & Tang, S. (2003, October). Antecedents of commitment among public employees in China. In Public Management Research Conference, Georgetown University, Washington, DC.

Shen, J., Benson, J., & Huang, B. (2014). High-Performance Work Systems and Teachers' Work Performance: The Mediating Role of Quality of Working Life. Human Resource Management, 53(5), 817-833.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. Social Indicators Research, 55(3), 241-302.

Sirgy, M. J., Gurel-Atay, E., Webb, D., Cicic, M., Husic, M., Ekici, A., ... & Johar, J. S. (2012). Linking advertising, materialism, and life satisfaction. Social Indicators Research, 107(1), 79-101.

Steijn, B. (2001). Work Systems, Quality of Working Life and Attitudes of Workers: An Empirical Study Towards the Effects of Team and Non-Teamwork. New Technology, Work and Employment, 16(3), 191-203.

Subramony, M. (1999). Two studies of the impact of performance feedback on community service learning among college students.

Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. Academy

of Management Journal, 50(3), 558-577.

Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross level effects of high performance work systems on employees' attitudes. Personnel Psychology, 62(1), 1-29.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. Academy of Management journal, 40(5), 1089-1121.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it?. Sloan Management Review, 15(1), 11-21.

Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover, intentions, and the influence of cultural values. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 303-321.

Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1984), Organizational Behavior and Personnel Psychology. Homewood, IL: Richard D, Irwin, Inc.

Wiener,Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. Academy of Management Review, 7, 418-428.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. Personnel Psychology, 58(2), 409-446.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295-320.

Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. Journal of Happiness Studies, 9(4), 521-537. *Psychology, 89*(5), 822-834.

박성민(Sung Min Park)

학력

(2007) The University of Georgia, Department of Public Administration and Policy (행정학 박사)
(2002) Columbia University, School of International and Public Affairs (국제정치학 석사)
(1997) 연세대학교, 정치외교학과 (정치학 학사)

관심분야

공공 인적자원관리 (Public HRM)/인적자원개발 (HRD)/E-HRM/공공리더십/공공신뢰/협력적 거버넌스/공공정책 관리 및 집행/비영리기구(NGO)행정관리 및 집행/공공동기 (Public Service Motivation)/국가 혁신 및 행정개혁/인사정책개혁

주요경력

(2016-) 성균관대학교 국정전문대학원 BK 21 PLUS 사업단 〈공감정부 구현을 위한 통섭적 공공리더 양성단〉 사업단장
(2015-) 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 공공인재개발연구센터 센터장 재직
(2014-) 성균관대학교 글로벌리더학부 (정책학 전공) 학부장 재직
(2012-) 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 부교수 재직
(2011-) 성균관대학교 Global 전자정부/정보정책 석사과정 (G-MPA) 주임교수 재직
(2010-2012) 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 조교수 재직
(2007-2009) University of Nevada, Las Vegas (UNLV) 그린스펀 (Greenspun) 행정대학원 조교수 재직
(1997-2001) 국가정보원 외사/국가정보 분석팀 재직

Challenges and Tasks for
Future Public Human Resource Development

초판인쇄 2016년 10월 7일
초판발행 2016년 10월 7일

지은이 박성민
펴낸이 채종준
펴낸곳 한국학술정보㈜
주소 경기도 파주시 회동길 230(문발동)
전화 031) 908-3181(대표)
팩스 031) 908-3189
홈페이지 http://ebook.kstudy.com
전자우편 출판사업부 publish@kstudy.com
등록 제일산-115호(2000. 6. 19)

ISBN 978-89-268-7643-5 93330

이 책은 한국학술정보(주)와 저작자의 지적 재산으로서 무단 전재와 복제를 금합니다.
책에 대한 더 나은 생각, 끊임없는 고민, 독자를 생각하는 마음으로 보다 좋은 책을 만들어갑니다.