

공무원의 직업가치인식이 잡 크래프팅과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구*

강나율**

김민영***

박성민****

급변하는 사회구조의 패러다임에 대응하기 위해서는 조직과 조직구성원들의 신속하고 유연한 변화가 필요하다. 조직구성원들의 행동을 변화시키기 위해서는 근본적으로 개인의 태도와 행동을 바꿀 수 있는 잡 크래프팅의 개념에 초점을 맞출 수 있어야 한다. 이에 본 연구는 한국의 공직체계가 갖는 특수성과 맥락성을 반영하여 공직 내 직업가치를 내재적 가치, 외재적 가치, 구조적 가치로 유형화했으며, 그동안 민간부문에서 주로 연구되어 왔던 잡 크래프팅을 공공부문에 적용하여 공공조직 내 주요 조직효과성 지표인 조직몰입과의 관계를 실증적으로 분석하고자 하였다. 실증적 분석을 위해 한국행정연구원에서 실시한 2016년 공직생활실태조사 데이터를 사용하였으며, 분석결과를 통해 인적자원관리 측면에서 보다 실효성 있고 분별 있는 처방을 제시하기 위하여 전 모형에 대하여 성별, 세대 간, 입직경로에 따른 집단 간 차이분석과 공분산구조분석을 실시하였다. 분석결과, 직업가치 유형 중에서 내재적 가치와 구조적 가치는 잡 크래프팅의 3가지 차원(과업경계변화, 인지경계변화, 관계경계변화)에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 외재적 가치는 과업경계변화와 인지경계변화에는 정(+)의 영향을, 관계경계변화에는 부(-)의 영향을 미쳤다. 또한 직업가치 인식과 조직몰입 간의 잡 크래프팅의 매개효과를 검증하였다. 이러한 분석결과를 토대로, 본 연구는 향후 공공부문의 조직구성원에 대한 실질적인 이해를 도모함과 동시에 보다 면밀한 전략적 인적관리를 위한 이론적·실무적 함의를 제시하고자 한다.

주제어: 직업가치, 잡 크래프팅, 조직몰입

* 본 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016S1A3A2924832).

본 논문은 해당 학술지 게재확정 이전에 2018년 6월 21일 한국행정학회 하계학술대회에서 발표한 내용을 수정·보완한 것임.

** 제1저자

*** 공동저자

**** 교신저자

I. 서론

우리나라는 문민정부 출범이후 국정운영의 핵심 아젠다로서 혁신·개혁·쇄신을 강조하고 있다(김선아·박성민, 2016). 혁신이란 새로운 아이디어나 발전적인 관리방식을 도입하여 이를 구현하고자 하는 활동을 의미하는 것으로, 개혁 및 쇄신과 달리 지속적이고 장기적인 노력을 통해서 달성될 수 있다(김선아, 2016). 오늘날 정부는 여러 가지 혁신을 추진하고 있는데, 그 중에서도 가장 핵심적인 전략으로서 인사혁신이 강조되고 있다(박성민, 2016). 그 이유는 우리나라 공공조직들이 당면한 사회문제를 해결하기 위한 적합한 전문성을 갖추지 못했으며 신속히 대응하지 못했다는 비판을 받고 있기 때문이다.

이는 2016년 한국행정연구원에서 실시한 행정에 관한 국민 인식조사를 통해서도 확인할 수 있는데, 62.1%의 국민들은 공무원들이 창의적, 능동적 업무 수행을 피하고, 피동적이고 소극적으로 현상을 유지하려는 행동성향인 무사안일 행태가 만연해 있다고 인지하는 것으로 나타났다. 이와 비슷하게 인사혁신처의 바람직한 공무원 인사운영을 위한 국민인식조사결과 보고서(2017)에서도, 국민들은 공무원을 부정적으로 인식하는 이유로 ‘철밥통/무사안일’(32.7%)과 ‘권위적/보수적/고지식/불통’(26.6%)을 제시하면서, 공직사회의 폐쇄적이고 경직된 모습을 지적하고 있었다. 이렇게 소극적 행동이 만연하고 폐쇄적이었던 공직사회를 탈피하기 위해서는 적극적 행정문화를 형성하고 확산해야 할 것이다.

그동안 학문을 불문하고 조직구성원의 행동에 영향을 주는 요인을 찾기 위해 폭넓은 연구가 진행되어 왔다. 그러나 조직구성원의 근본적인 행동을 변화시키기 위해서는 고려되어야 할 개인적·조직적·제도적 요인들이 다양하게 존재한다. 한편, 직장 내의 개인은 상사를 마음대로 선정할 수 없고 원하는 직무가 아니라고 해서 원하는 직무로 이동하기 쉽지 않을뿐더러, 보수를 원하는 만큼 받을 수도 없다(서아림·정예슬·손영우, 2018). 이처럼 개인이 직장 내에서 변화시킬 수 있는 것은 지극히 제한적이지만, 스스로 업무에 대한 인식과 행동을 변화시키는 것은 가능하다. 직무에 대한 의미를 어떻게 설정하느냐에 따라서 조직구성원의 행동이 달라진다는 개념에 착안한 잡 크래프팅¹⁾은

1) 잡 크래프팅은 세 명의 석공 이야기를 통해 그 의미를 보다 쉽게 이해할 수 있다. 어느 날 성당을 짓고 있는 세 명의 석공이 한 신부에게 ‘당신은 무슨 일을 하십니까?’라는 질문을 받았다. 질문에 대한 답변으로, 첫 번째 석공은 먹고 살려고(생계수단) 돌을 깨고 있다고 말했으며, 두 번째 석공은 제대로 된 석공이 되고자(경력과정) 망치질을 익히고 있다고 했고, 세 번

직무를 구성원 친화적으로 재설계함으로써 직무열의, 직무즐거움, 직무만족, 조직몰입, 조직성과 등과 같은 직업태도 및 성과 측면의 결과변인에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혀졌다(서아림 외, 2018; 최현정·심순철, 2016; 이용규·정석환, 2005). 즉, 잡 크래프팅은 관리자 중심의 직무설계에서 탈피하고 업무를 맡은 개인이 능동적으로 실질적인 직무설계를 꾸려나갈 수 있도록 기여한다는 점에서 의의가 있다. 뿐만 아니라, 업무를 수행할 때 자신을 둘러싼 환경과 스스로에 대한 의미를 변화시키고 그에 맞는 행동을 한다는 점에서 개인-직무 적합성(Person-job Fit)과도 밀접한 관계²⁾를 갖는다. 선행연구에 따르면 높은 수준의 개인-직무 적합성은 개인의 직무만족, 자기효능감을 높일 뿐만 아니라 조직효과성, 이직의도, 조직시민행동 등 조직의 결과변수에도 지대한 영향을 미치고 있다(신유형, 2008; Lauver & Kristof-Brown, 2001; 이효주·최은영·박성민, 2017:11). 따라서 잡 크래프팅이 직무에 대한 개념을 능동적으로 재정의하고 그에 맞도록 행동을 변화시킨다는 의미를 지니고 있기 때문에 잡 크래프팅을 통해 개인-직무 적합성을 보다 더 증대시킬 수 있을 것이라고 기대해볼 수 있다.

한편, 개인의 태도와 행동은 개인의 직업가치 유형³⁾에 따른 영향이 상이하기 때문에 직업가치와 잡 크래프팅 및 조직몰입의 관계는 규명하는 것은 매우 중요한 의미를 지닌다(김태형·신용준·김동룡, 2014; 정예슬·박지영·손영우·하유진, 2013). 2017년 잡 코리아가 구직자 2,935명의 경력직 및 신입직 구직자 대상으로 직장선택 기준을 조사한 결과, 직장을 선택할 때 연봉이나 근무시간 등을 중시하는 비율이 58.8%를 차지했다(뉴시스, 2017). 이러한 결과는 공무원을 대상으로 시행된 연구결과와도 크게 다르지 않았다. 2016년 7월, 국가공무원노동조합에서 실시한 설문조사에 따르면, 분석대상 공무원 1,074명 중 66.0%가 공무원을 선택한 이유로 안정된 일자리, 15.6%는 노후보장이라고 응답했다. 이어 자아실현을 직업가치로 선택한 공무원은 9.1%였으며 국민을 위한 봉사를 이유를 제시한 공무원은 6.4%로 나타났다(참여와 혁신, 2016.10.04.). 본 설문결과를 통해서 공무원들에게 직업안정성과 노후보장 체계는 중요한 직업가치

째 석공은 세상에서 가장 아름다운 사원을 짓고 있다고(소명) 대답했다는 이야기이다(임명기, 2014). 이를 통해 같은 일을 하고 있음에도 불구하고 자신이 일을 바라보는 관점에 따라 일 자체를 다르게 받아들이고 그에 대한 행동도 다르게 나타난다는 것을 알 수 있다.

- 2) 개인-직무 적합성이란 전략적인적자원관리(Strategic Human Resource Management: SHRM)의 핵심 요인으로 간주되고 있는 개념으로서(이효주 외, 2017; 박성민·김민영·김민정, 2013), 개인과 직무 간 요구하는 조건이 충분히 충족된 상태를 의미한다.
- 3) 일반적으로 직업가치는 성취감, 보람, 헌신과 같은 내재적 가치와 보수, 후생복지와 같은 물질적 가치에 중점을 두는 외재적 가치로 나뉜다(최현정 외, 2016).

로 자리하고 있음을 확인할 수 있다. 한편, 많은 구직자들이 직업선택 시 외재적 가치를 중시하고 있는 모습을 보이고 있는 가운데, 직장인 대상으로 조사한 결과에서는 직장생활의 만족도가 가장 떨어지는 순간으로 일이 적성에 안 맞거나 재미가 없을 경우(28.5%)임이 밝혀졌다(잡코리아, 2014). 이러한 통계는 직장을 선택할 당시의 가치관과 직장 생활을 영위할 때의 가치관이 상이할 수 있다는 것을 보여준다.

주목해야할 점은 민간부문과 공공부문 구분 없이 모두에서 조직구성원의 가치관은 비슷한 양상을 보이고 있다는 점이다. 다만, 공직사회는 민간 영역과는 구별되는 직업체제 및 공공가치⁴⁾ 개념을 수반하고 있기 때문에 공직체제의 특징을 고려하여 차별화된 연구가 수행될 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 공무원의 직업가치 유형, 잡 크래프팅, 조직몰입 간의 관계를 살펴봄으로써 잡 크래프팅의 선행변수와 결과변수 간의 영향관계를 확인하고자 한다. 또한 선행연구를 살펴보면 직업가치 인식, 잡 크래프팅, 조직몰입 등의 성별, 세대, 입직경로에 따른 인식 차이를 분석한 연구가 부족했기 때문에 이를 보완할 수 있는 추가적인 분석(집단 간 차이분석 등)이 요구된다. 이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 연구질문을 제시하고자 한다. 첫째, 공무원의 직업가치 인식의 유형에 따라 잡 크래프팅과 조직몰입에 상이한 영향을 미치는가? 둘째, 공무원의 성별, 세대, 입직 경로에 따라 직업가치, 잡 크래프팅, 조직몰입에 차이가 존재하는가? 셋째, 잡 크래프팅은 직업가치 인식과 조직몰입의 매개효과를 가지는가? 특히나 직업가치 인식이라는 ‘가치’와 조직몰입이라는 ‘행태’를 연계하는 잡 크래프팅의 매개효과를 규명하여 향후 인사관리기법의 방향성을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 선행연구 고찰

1. 직업가치

가치(Value)란 인간의 행동양식을 결정짓는 잠재적 요소를 일컫는데(최현정 외, 2016), 일반적으로 직업가치(Work Value)는 직업관 또는 직업의식과 유사한 의미를 지니는 것으로 여겨지고 있다(남순현, 2005). 그러나 학자들은 관점에 따라 직업가치를 다양하게 정의하고 있다. 우선, 직업에 대한 범위를 특정 직업으로 국한시키는 것이

4) 공공부문의 민주성(대응성), 공정성, 청렴성 실현 수준을 의미한다.

아니라 일반화된 개념으로서의 직업에 대한 개인의 관점 또는 견해라고 보는 입장이 있다(남순현, 2005:226). 대표적으로 Wollack, Goodale, Wijting과 Smith(1971)는 직업가치를 개인이 일에 대해 갖는 일반적인 태도이자 중요하다고 인식하는 가치라고 이야기한 바 있다. 하문선·김경집·김복환(2014)의 연구에서는 일을 수행함으로써 얻고자 하는 요인 또는 개인에게 만족감을 주는 직업의 어떠한 요소를 직업가치라고 정의했다. 이 외에도 Pennings(1970)는 개인의 직무 및 업무환경에서 비롯되는 사고와 태도에 대하여 직업가치체계(Work-value System)라는 준거적인 틀로써 직업가치를 이해했다. 이렇듯 직업가치에 대한 학자들마다 이해의 범위와 정도가 상이하지만, 공통적으로 내포하고 있는 의미를 파악한다면 개인이 직업에 대해 갖는 태도 또는 가치관으로 정의할 수 있다.

직업가치에 대한 정의가 다양한 만큼 직업가치의 유형도 다양하게 분류되고 있으며, 일반적으로는 내재적 직업가치와 외재적 직업가치로 구분된다(최현정 외, 2016). 내재적 가치는 인지적 가치로도 불리며 자신의 적성, 흥미, 도전, 성취감 등 직업에 대한 심리적 만족과 관련된 직업가치를 의미한다(최현정 외, 2016). 하지만 공무원들의 내재적 직업가치⁵⁾를 고려할 때에는 단순히 심리적 만족감이라는 포괄적인 개념보다는 공공성에 대한 가치를 중심으로 살펴볼 필요가 있다. 왜냐하면 공공조직은 공익을 추구하기 때문에 공무원들은 공공가치, 공공윤리, 공공봉사동기와 같은 공공성과 분리하여 생각할 수 없다. 공공성은 공무원들의 내재적 직업가치를 논의하기 위한 필수 요소이므로(박성민, 2016), 본 연구에는 내재적 직업가치를 공공성을 추구하는 직업에 대한 가치관과 그에 대한 정서적 만족감으로 정의하고자 한다.

반면에, 외재적 가치는 보수와 복리후생, 근무조건, 명예, 안정성 등 물질적 가치를 의미한다(Miller, 1974). 즉, 내면적 만족감으로부터 비롯된 것이 아니라 외부 환경으로부터 비롯되는 동기요인들을 외재적 가치라고 일컫는 것이 일반적인데, 본 연구에서는 보수와 복리후생과 관련된 물질적 가치를 중심으로 살펴보고자 한다. 다수의 선행 연구에서는 명예, 직업의 안정성 등도 물질적인 가치로 간주하여 외재적 가치로 포함시키는 경우가 일반적이다(Kalleberg, 1977; 안강현 외, 1998). 그러나 직업가치는 내재적 가치, 외재적 가치라는 두 가지 차원 외에도 학자에 따라 다차원으로 구분⁶⁾되기

5) 본 연구에서는 논의하는 공공가치는 민주성, 공정성, 청렴성을 실현하면서 얻게 되는 성취감으로 경영학적 관점에서 설명하는 내재적 직업가치의 내용을 포함하고 있지만, 경영학적 관점에서 설명하는 직업 자체를 통해 느끼는 성취감 보다는 공공 서비스를 제공하면서 발견되는 성취감으로 민간부문의 내재적 직업가치와 차별성을 지닌다.

도 한다. 공무원들은 민간부문의 조직구성원들과는 구별되는 높은 직업 안정성과 고유의 신분체계를 갖고 있기 때문에 이러한 특징을 반영할 수 있는 직업가치의 유형을 적용시켜 살펴볼 필요가 있다. 특히나 이는 Ginzberg(1952)가 내재적 가치와 외재적 가치 외에 제시한 사회적 가치와 환경적 가치의 개념과 맥락을 같이 한다. 따라서 본 연구에서는 일반적으로 분류되는 외재적 가치와 구분하고자 사회적 지위 또는 명성에 대한 가치와 직업안정성, 직업 자체의 미래에 대한 전망을 '구조적 가치'로 정의하고자 한다. 이러한 논의를 토대로, 본 연구는 공직체계가 갖는 직업의 독특성을 반영하기 위하여 직업가치를 내재적 가치, 외재적 가치, 구조적 가치의 범주로 유형화했으며 유형에 대한 의미를 재정립하였다.

2. 잡 크래프팅

잡 크래프팅(Job Crafting)은 직역하면 직무(Job)를 만드는 행위(Crafting)라고 이해할 수 있는데, 아직까지 합의된 번역 명칭이 없기 때문에 보통 원어를 그대로 사용하고 있다(서아림 외, 2018). 이론적으로 잡 크래프팅은 직무요구-자원 모델(JD-R Model: Job Demand-resource Model)에 뿌리와 기반을 두고 있으며, Wrzesniewski와 Dutton(2001) 연구를 필두로 현재는 조직 심리학자들에 의해 활발히 연구되고 있다(김성용·안성익, 2016). 학자들은 잡 크래프팅을 업무들의 경계를 물리적 혹은 인지적으로 변화시켜 일에 대한 의미를 새로이 창조하는 활동으로 정의 하고 있다(최현정 외, 2016). 즉, 업무를 수행하는 조직구성원이 스스로 업무에 대한 의미를 변화시켜 그에 맞는 인식과 행동까지 변화시킨다는 개념이다. 직무에 대한 인식을 바꿈으로써 행동으로 연계된다는 측면을 고려해볼 때 적극적이고 능동적인 활동으로 이해할 수 있다.

이는 그동안 직무에 대한 이해를 도왔던 Hackman과 Oldham(1975)이 주도해온 직무특성이론(Job Characteristics Model)과는 차이가 존재한다. 그들에 따르면 직무설계는 관리자에 의해 만들어지고 주어지는 하향식(Top-down) 형태로 이루어진다. 반면에, 잡 크래프팅은 개인이 스스로 능동적이고 적극적으로 직무에 대한 개념을 정립

6) Finegan(2000)는 직업가치 유형으로써 다른 사람을 도와주고 사회에 공헌하는 것을 중요하게 생각하는 '이타적 가치'를 제시한 바 있다. 또한 Ginzberg(1952)는 '부수적 가치'로써 직업자체의 미래 전망, 일자리(하는 일)에 대한 사회적 평판 등에 가치를 두는 '사회적 가치'와 '환경적 가치'로 나누어 구분하기도 했다. 이렇듯, 학자들은 관점과 연구의 내용에 따라 직업가치 유형을 다양하게 구분하고 있다는 것을 확인할 수 있다.

하고 그에 맞는 행동하기 때문에 상향식(Bottom-up) 형태로 직무설계가 이루어진다(Wrzesniewski et al., 2001). 다시 말해서, 잡 크래프팅은 조직이 공식적이고 규정적으로 부여한 직무를 그대로 수용하는 것이 아니라 개인이 자신의 기호에 맞도록 스스로 재구성하는 개념이다(Grant & Ashford, 2008).

상술한 개념을 바탕으로 학자들은 잡 크래프팅을 다양하게 유형화했다. 우선, Tims, Bakker와 Derks(2012)의 연구에서는 잡 크래프팅을 구조적 직무자원 증진(Increasing Structural Job Resources), 사회적 직무자원 증진(Increasing Social Job Resources), 도전적 직무요구 증진(Increasing Challenging Job Demands), 방해적 직무요구 감소(Decreasing Hindering Job Demands)라는 4가지 하위 차원으로 구성하였다. 구조적 직무자원 증가는 자신의 능력을 향상시키기 위한 노력, 능력을 발휘하기 위한 노력, 스스로 일에 대한 결정을 하는 것들이 포함되며, 사회적 직무자원 증진에는 상사와 동료들과의 관계를 고려하여 자신의 업무를 수행하는 것이 포함된다. 도전적 직무요구 증진은 자신이 맡을 수 있는 업무를 능동적으로 탐색하고, 새로운 일을 하는 것에 적극적이며, 일이 없더라도 정기적으로 추가적인 일을 한다는 것을 말한다. 마지막으로 방해적 직무요구 감소란 업무를 수행하는 데 방해가 되는 감정적인 요소를 파악하고 자신의 일을 수월하게 할 수 있도록 환경을 조성하는 것을 의미한다.

한편, Wrzesniewski 외(2001)는 잡 크래프팅의 하위차원으로 과업경계변화(Changing Task Boundaries), 인지경계변화(Changing Cognitive Boundaries), 관계경계변화(Changing Relational Boundaries)를 제시했다. 과업경계변화는 과업을 수행할 때 형태나 범위 또는 가짓수 등을 변화시켜 새로운 과업을 만들어 내는 것을 의미한다. 예컨대 업무를 수행할 때 업무의 개수나 범위를 조정하거나, 일하는 방식과 방법 등을 변화시키기 위해 새로운 처리방식을 도입하는 것을 포함한다(강혜선·최금용·구자숙, 2017). 인지경계변화란 업무를 인지하는 시각에 변화를 주어 개별적이거나 통합적으로 업무에 접근하는 것을 말한다. 즉, 일의 목적에 대한 인식이나 일에 대해 스스로 부여한 의미를 변화시키는 것을 의미한다(강혜선 외, 2017). 관계경계변화란 업무를 수행하는 동료의 관계에 대한 질과 양을 재구축하는 것을 의미한다. 과업을 수행하면서 어떤 사람과 일을 할 것이고 얼마나 자주 만날지를 결정하는 것을 포함하여 어떤 관계를 형성함으로써 업무를 수행할지를 결정하는 것을 의미한다. 대표 연구자들의 잡 크래프팅의 유형화 내용을 요약하면 <표 1>과 같이 정리할 수 있다.

〈표 1〉 잡 크래프팅의 유형화

연구자	유형	내용
Tims, Bakker & Derks (2012)	구조적 직무자원 증진	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 자신의 능력을 향상시키기 위한 노력 ◆ 능력을 발휘하기 위한 노력 ◆ 스스로 일에 대한 결정
	사회적 직무자원 증진	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 상사와 동료들과의 관계를 고려하여 자신의 업무를 수행
	도전적 직무요구 증진	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 자신이 맡을 수 있는 업무를 능동적으로 탐색 ◆ 새로운 일을 적극적으로 수행일이 없더라도 정기적으로 추가적인 일 탐색
	방해적 직무요구 감소	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 업무를 수행하는 데 방해가 되는 감정적인 요소를 파악 ◆ 자신의 일을 수월하게 할 수 있도록 환경을 조성
Wrzesniewski 외(2001)	과업경계변화	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 과업해결 시 필요한 활동의 내용에 변화
	인지경계변화	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 업무를 인지하는 시각에 변화를 주어 개별적이거나 통합적으로 업무에 접근
	관계경계변화	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 업무를 수행하는 동료의 관계에 대한 질과 양을 재구축

현재 많은 연구자들은 잡 크래프팅의 척도 개발을 위해 연구를 진행하고 있다. 국내에서는 임명기 외(2014)의 연구진들이 Slep와 Vella-Brodrick(2013)이 개발한 잡 크래프팅 원칙도(Job Crafting Questionnaire: JCQ)를 활용하여 한국에 맞는 잡 크래프팅 척도를 개발하기 위한 타당화 연구를 진행한 바 있다. 한편, Tims 외(2012)의 연구진은 잡 크래프팅을 4가지 하위요소(구조적 직무자원 증진, 사회적 직무자원 증진, 도전적 직무요구 증진, 방해적 직무요구 감소)들로 나누어 연구를 진행하였는데, 다른 학자들로부터 업무정체성 형성의 과정에 가장 영향을 미치는 인지적 측면을 고려하지 않았다는 비판을 받고 있다(이현웅·정강욱, 2018:91). 본 연구에서는 잡 크래프팅의 인지적 측면을 고려하여 3가지 하위차원으로 구성한 Wrzesniewski 외(2001)의 연구를 바탕으로 수행하고자 한다.

3. 조직몰입

조직몰입이란 조직구성원들이 조직을 동일시하는 몰입정도로서, 개인이 조직의 목표와 가치관에 강한 신념을 가지고 수용함과 동시에 조직을 위해 노력하고자 하는 의지를 포함하여 조직구성원으로 남고자 하는 욕구를 의미한다(오현규·박성민, 2014;

Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Brown(1996)에 의하면, 조직몰입은 태도적 접근(Attitudinal Approach)과 행위적 접근(Behavioral Approach)으로 분류할 수 있으며, 태도적 접근(Attitudinal Approach)이란 조직에 대한 긍정적인 느낌을 가져오는 일련의 경험이나 조직과 개인의 특성이 인식되어 발전되는 경우 혹은 조직을 긍정적으로 생각하는 태도를 가진 사람들이 조직으로부터 미래에 기대되는 보상에 대한 대가로써 몰입을 제공하는 것으로 설명된다(이목화·문형구, 2014). 반면에 행위적 접근(Behavioral Approach)이란 한 개인이 포지션을 변경하거나 어떠한 행동을 하지 않는 것이 오히려 비용을 발생시키게 되고, 그러한 비용을 소비하지 않으려고 몰입의 상태를 지속하는 것을 의미한다(Brown, 1996).

이처럼 조직몰입을 학자들이 다양한 접근법에 따라 정의하고 유형화했으나, 그 중에서도 Allen과 Meyer(1990)가 제시한 조직몰입의 유형이 대표적이다. 그들은 조직몰입을 정서적 몰입(Affective Commitment), 지속적 몰입(Continuance Commitment), 규범적 몰입(Normative Commitment)으로 유형화하여 제시함으로써 그동안 논의되어왔던 조직몰입을 보다 다차원적으로 분석하기 시작했다. 본 연구에서는 개인과 조직 동일시 측면에서의 몰입을 논의하는 정서적 조직 몰입만을 연구 변수로 활용하였다. 정서적 몰입은 조직에 대한 감정적인 애착을 포함하여, 조직과 개인을 동일시하고 관여하는 몰입을 의미한다. 정서적 몰입은 개인이 추구하는 내재적 가치를 반영하기 때문에 세 가지 유형의 조직몰입 중에서 가장 핵심적이라고 밝혀져 왔다(고상환·서재현, 2012; 최현정 외, 2016). 하지만 과도한 조직몰입은 부처 이기주의, 부처 칸막이 등의 역효과를 초래할 수 있다. 그럼에도 불구하고 선행연구에 따르면 조직몰입이 조직 내 구성원들의 태도를 예측하고 이해하기 위하여 유용한 변수로 여겨져 왔다(고영심·강영순, 2015). 또한, 오아라·박경규·용현주(2013)의 연구에 따르면, 정서적 조직몰입이 직무성과와 대인관계 촉진 및 직무헌신에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 실증적으로 밝혀졌다. 이를 통해 정서적 조직몰입이 그 자체로써 조직 구성원을 유지시켜줄 뿐만 아니라 조직성과를 향상시킨다는 것을 알 수 있다(최현정 외, 2016).

4. 변수 간 가설 설정

1) 성별, 세대, 입직경로에 따른 인식 차이

선행연구를 살펴보면 직업가치는 성별이나 세대에 따라 차이가 있는 것으로 밝혀졌

다. 성별에 따른 직업가치 연구에 따르면, 여성은 남성에 비해 이타적 가치와 자아실현 등 내재적 가치를 중시하는 반면, 남성은 보수 및 사회적 인정 등 외재적 가치를 중시하는 것으로 나타났다(이용규 외, 2005; Marini, Fan, Finley & Beutel, 1996). 세대와 직업가치의 관계를 살펴본 선행연구의 경우에는 세대 간 차이가 없거나 크지 않다는 연구(Brown, 2012)와 세대 간 중시하는 직업가치에 차이가 존재한다는 다소 상반된 연구 결과도 존재한다(Chen & Lian, 2015). 이용규 외(2005)의 연구결과에 따르면, 연령에 따라 중시하는 직업가치에 차이가 있었다. 그는 연구에서 내적 근로가치관(내재적 가치)을 활동선호와 조직관심이라는 하위항목으로 나누었는데, 30대의 경우 활동선호에 가장 관심이 많았으며, 50대는 내적 근로가치관의 하위항목 중에서 조직관심에 가장 관심이 많은 것으로 나타났다. 또한 외적 근로가치관(외재적 가치)의 경우에도 20대는 외적 근로가치관의 하위항목 중에서 업무 자부심이 가장 높았으며, 30대는 신분 상승에 대하여 가장 높은 관심을 보이고 있었다. 그의 연구 결과를 통해 세대별로 중시하는 가치가 상이하며 그에 따른 차이가 존재한다는 것을 확인할 수 있는데, 이는 코호트효과(Cohort Effect)와 연령효과, 기간효과⁷⁾ 등이 직업가치에 영향을 주기 때문이라고 파악된다(Rhodes, 1983).

마지막으로, 오성욱(2013)의 연구에 따르면 구직경로에 따라 취업선택의 행동도 달라지는 것으로 밝혀졌다. 이는 직업을 선택하는 행동에 선행하는 직업가치가 경로와 경험에 따라 다를 수 있다는 것을 시사한다. 신규직원과 기존직원을 비교한 연구에서는 신규직원은 기존직원보다 창의성이라는 ‘혁신적 가치’를, 기존직원은 동료에 대한 헌신과 같은 조직헌신이라는 ‘보수적 가치’를 중요시했다는 결과를 보이기도 했다(이선우·조경훈, 2016:278). 비록 입직경로⁸⁾에 대한 비교연구가 활발하지는 않지만, 기존 선행연구결과와 개념을 토대로 입직경로에 따라 보유한 경험자산과 내재된 가치관의 차이가 있을 것이라고 예상할 수 있다.

한편, 조직몰입은 조직 구성원의 직무관련 태도 중 하나로서, 다양한 연구가 진행되어왔다. 그럼에도 불구하고 국내외적으로 성별에 따른 조직몰입 인식 차이를 분석한 연구는 매우 드물며, 분석된 연구들의 경우에도 다소 일관되지 않은 분석결과를 제시

7) 코호트 효과란 연구결과에서 드러난 차이가 출생 이후의 독특한 역사적 경험이나 사회화에 기인한 것을 의미하며, 연령효과란 연구결과가 현재의 특정한 생애주기 단계나 연령에 기인한다는 것, 기간효과란 특정한 관찰 시점에 기인한 것을 의미한다(박재홍, 2001:55).

8) 공무원의 공개경쟁시험이 원칙이지만, 공개경쟁채용이 불필요할 경우에는 별도의 절차를 거쳐 채용하는 경력경쟁채용이 존재한다(강성철 외, 2014; 이희태, 2015:55)

하고 있었다(이동영·김현정, 2014; 박천오·김상목·강제상, 2000; Brown & Sargeant, 2007; Wahn, 1998). 민간부문 종사자들 대상으로 연구를 진행한 Wahn(1998)의 연구와 지방공무원 대상으로 연구를 진행한 박천오 외(2000)의 연구에서는 여성이 남성보다 강한 조직몰입을 보였으나, 남성이 여성보다 높은 조직몰입 수준을 보인다는 연구 결과도 존재했다(이동영 외, 2014; Brown 외, 2007). 한편, 연령과 조직몰입 사이에서는 정(+)의 상관관계가 존재한다는 연구결과가 존재하며(Angle & Perry, 1981), 이동영 외(2014)의 연구에서는 전국 경찰관을 대상으로 연령별 조직몰입 차이를 살펴본 결과, 20대에 비교적 높은 조직몰입 수준을 보이다가 30대에 최저수준으로 감소한 후 40대에 회복하여 50대 이상의 나이가 되면 다시 최고수준의 조직몰입을 보이는 U자형 추세를 보인다고 밝혔다. 뿐만 아니라, 입직경로에 대해서는 경장 이상으로 입직한 경찰관보다 순경으로 입직한 경찰관이 통계적으로 유의하게 높은 조직몰입을 보였다.

마지막으로 성별에 따른 잡 크래프팅의 차이를 검증한 선행연구에 따르면, 잡 크래프팅은 남성이 여성에 비해 높게 인식하고 있었으며, 잡 크래프팅을 인지경계변화, 관계경계변화, 과업경계변화에 대한 차이를 비교했을 때 인지경계변화와 관계경계변화는 여성에 비해 남성이 유의하게 높게 수준으로 분석되었으나, 과업경계변화에서는 통계적으로 유의하지 않았다(임경호, 2017). 비록 잡 크래프팅과 관련하여 연령, 입직경로 차이를 분석한 선행연구가 없었으나, 직업가치 인식과 조직몰입이 성별, 연령, 입직경로에 따라 유의미한 차이를 가지는 것으로 분석되어, 성별, 세대, 입직경로에 따라 잡 크래프팅에 대한 인식 차이가 존재할 것이라고 예상하고 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1: 성별, 세대, 입직경로에 따라 직업가치, 잡 크래프팅, 조직몰입의 인식에 차이가 있을 것이다.

2) 직업가치와 잡 크래프팅, 조직몰입의 관계

선행연구에 따르면 잡 크래프팅은 직원에게 동기부여를 고취시킬 뿐 아니라 직무만족, 조직몰입 등 조직 내 결과변수에 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Tims et al., 2012). 이는 직업적응이론(Theory of Work Adjustment: TWA)으로 설명할 수 있는데, 직업적응이론에 따르면 개인과 직업 간의 욕구와 강화요인 사이의 관계가 서로 일치할수록 개인과 조직의 만족이 높아진다(Dawis & Lofquist, 1984). 즉, 개인의 욕구가 환경적인 강화요인을 통해 만족되는 것을 의미하는 '만족'의 개념과 개인의 능

력이나 기술이 환경적 요인으로 충족되는 ‘충족’으로 이루어진다고 정의하였다. 이러한 만족과 충족의 개념은 개인의 욕구와 직업 환경이 제공하는 강화요인의 부합 수준에 따라 결과가 달라질 수 있다. 이를 직업가치와 잡 크래프팅의 관계에 적용해본다면, 개인이 인식하는 직업가치를 개인이 직업에 갖는 욕구로 볼 수 있으며, 해당 직업가치의 인식에 대한 만족이 높을수록 개인의 능력이나 기술을 발달시키는 잡 크래프팅을 증가시키고 만족감이 높아지면서 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 잡 크래프팅의 선행요인을 규명하기 위해 시도한 최현정 외(2016)의 연구에서는 한 개인이 직장 생활을 유지하고 영위함에 있어서 가장 중요한 변인 중 하나인 직업가치가 잡 크래프팅과 관계가 있음을 입증하였다.

또한 직업가치와 조직몰입의 관계에 관한 다수의 선행연구를 살펴보면, 직업가치는 조직몰입에 유의미한 영향력이 있음이 규명되었다. 뿐만 아니라, 직업가치 유형에 따라서는 조직몰입에 미치는 영향이 다르게 나타난다는 것을 확인할 수 있었다(정예슬 외, 2013). 공통적으로 내재적 가치와 관련한 다수의 선행연구들은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 보이고 있지만, 외재적 가치에 대하여는 조직몰입에 미치는 영향이 내재적 가치에 비하여 약한 수준이거나(이용규 외, 2005), 오히려 부(-)의 영향을 미친다는 연구결과가 존재하기도 했다(정예슬 외, 2013). 이러한 논의를 정리하여 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 직업가치 인식(내재적 가치, 외재적 가치, 구조적 가치)은 잡 크래프팅(과업경계변화, 인지경계변화, 관계경계변화)에 유의미한 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 직업가치 인식(내재적 가치, 외재적 가치, 구조적 가치)은 조직몰입에 유의미한 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 잡 크래프팅과 조직몰입의 관계

잡 크래프팅은 스스로 직무에 대하여 태도와 행동에 변화를 준다는 점에서 강제적인 접근이 아닌 자발적 접근으로 파악할 수 있다. 자발적이고 내면의 변화를 주었다는 점에서 이는 자기결정성이론으로 설명될 수 있다. 자기결정성이론의 핵심은 개인의 자발적인 행동이 긍정적인 경험을 축적시킨다는 것이다(Deci & Ryan, 2000; 김성용 외, 2016:340). 특히나 자기결정성이론에서 내재적 동기를 유지하고 강화하는 핵심 요인인 자율성, 역량성, 관계성을 통해 잡 크래프팅의 개념을 구체화할 수 있다(유민봉·박

성민, 2014). 우선, 자율성이란 스스로를 통제하고 자발적으로 행동하고자 하는 욕구인데 이러한 개념은 과업의 양과 내용 등을 변화시키는 잡 크래프팅의 과업경계변화와 대응될 수 있다. 또한 특정 업무를 성공적으로 수행하기 위한 욕구를 의미하는 자기결정성이론의 역량성과 관련해서는 잡 크래프팅의 인지경계변화와 관련이 있는데, 인지경계변화는 직무 과업에 대한 인식과 관점을 변화시키는 것을 의미한다(홍아정·조윤성, 2018). 마지막으로 자기결정성이론의 관계성은 조직구성원들과 원만한 인간관계를 유지하려는 잡 크래프팅의 관계경계변화와 관련이 있다. 자기결정성이론에 따르면 내재적 동기인 자율성, 유능성, 관계성 욕구를 효과적으로 충족시킨다면 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미친다(유민봉 외, 2014). 따라서 자기결정성이론을 바탕으로 잡 크래프팅의 개념을 본 연구에 적용해본다면, 잡 크래프팅의 충족이 조직 내 결과변수에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상해볼 수 있다.

더불어 선행연구 결과를 통해서도 잡 크래프팅과 조직결과변수 간의 긍정적인 영향 관계를 확인할 수 있었다. 잡 크래프팅을 과업경계변화, 인지경계변화, 관계경계변화 측면으로 나누어 조직몰입과의 관계를 살펴본 선행연구에 따르면, 잡 크래프팅이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있었다(홍아정 외, 2018; 최현정 외, 2016). 뿐만 아니라 잡 크래프팅을 4가지 차원(구조적 직무자원 증가, 사회적 직무자원 증가, 도전적 직무요구 증가, 방해적 직무요구 감소)으로 나눈 선행연구에서도, 방해적 직무요구 감소 측면을 제외한 세 측면에서 조직몰입과 유의한 정적 관계를 가지는 것으로 나타났다(강혜선·서배배·구자숙, 2015). 이와 같은 선행연구 결과와 이론을 종합하여, 본 연구에서는 잡 크래프팅이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 다음과 같은 연구가설을 설정하여 검증하고자 한다.

가설 4: 잡 크래프팅(과업경계변화, 인지경계변화, 관계경계변화)은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4) 직업가치 인식과 조직몰입 간의 잡 크래프팅의 매개효과

잡 크래프팅에 대한 연구는 아직까지 선행변수, 조절변수, 결과변수 등에 관한 다양한 연구가 부족한 실정이다(Berg, Dutton & Wrzensniewski, 2013). 본 연구에서 살펴보고자하는 직업가치 인식과 조직몰입 간의 잡 크래프팅의 매개효과를 검증한 선행연구는 아직까지 진행된 바 없지만, 잡 크래프팅의 매개효과를 검증한 선행연구를 토

대로 매개효과의 영향 관계를 유추하여 살펴보고자 한다. Amabile(1988)의 연구에 따르면, 내재적 동기부여는 잡 크래프팅에 긍정적인 영향을 미치고 있었으며, 내재적 동기부여와 잡 크래프팅은 개인의 영성⁹⁾과 직무성과 간의 관계에서 긍정적으로 부분 매개한다는 것이 밝혀졌다(김경미, 2015). 그러나 강혜선·성노현·구자숙(2015)의 연구에서는 ‘증명적 성과 목표지향’과 ‘직무성과’ 및 ‘심리적 유의미감’ 간의 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과를 검증하지 못했다. 한편, 리더십과 조직몰입과의 관계에서 조직문화를 조절변수로, 잡 크래프팅을 매개변수로 분석한 선행연구에서는 조직문화의 조절효과는 부분적으로 조절효과가 있었으며 잡 크래프팅의 매개효과는 리더십과 잡 크래프팅의 교차항을 통제한 상태에서 정(+)의 관계를 나타내고 있어 완전매개 효과가 있다는 연구결과가 존재했다(이상영, 2017). 비록 직업가치와 조직몰입 간의 잡 크래프팅의 매개효과를 직접적으로 검증한 연구들은 아니지만, 잡 크래프팅의 매개효과를 검증한 선행연구결과를 토대로 직업가치 인식과 조직몰입 간의 매개효과를 유추하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 직업가치 인식(내재적 가치, 외재적 가치, 구조적 가치)과 조직몰입의 관계에서 잡 크래프팅(과업경계변화, 인지경계변화, 관계경계변화)은 매개변수로서 유의할 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

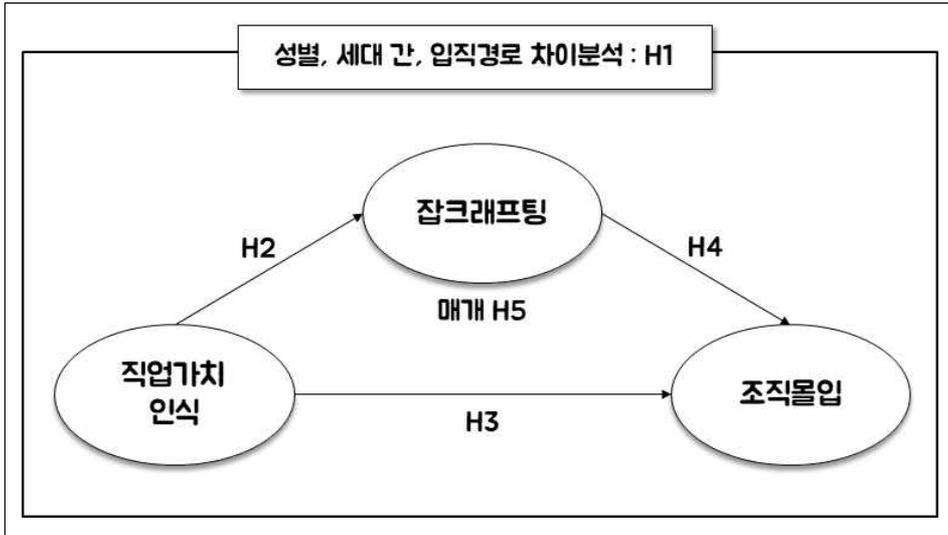
1. 연구모형

이론적 배경을 바탕으로 도출한 연구 가설을 검증하기 위해서 본 연구에서는 다음의 <그림 1>과 같이 연구 모형을 제시하였다. 구체적으로, 선행변수인 직업가치(내재적, 외재적, 구조적 가치), 매개변수인 잡 크래프팅(과업경계변화, 인지경계변화, 관계경계변화), 결과변수인 조직몰입 간의 영향관계를 검증하고자 한다. 또한, 본 연구에서는

9) 개인의 영성은 일터영성의 개념화를 통해 응용된 개념이며(Kolodinsky, Giacalone, & Jurkiewicz, 2008.), 일터영성이란 조직구성원의 일에 대한 의미를 경험하는 것과 다른 사람과의 소속감, 조직의 임무 및 목적과 일치감을 포함하며(이정아, 2014), Ashmos와 Duchon (2000)조직구성원이 조직 내에서 의미를 발견함으로써 인해, 그들 자신이 직접 일을 하면서 의미와 목적을 경험하는 것을 의미한다(김경미, 2015:10-11).

오성욱(2015), 이용규 외(2005) 등이 제시한 결과에 근거하여, 공무원들의 성별, 세대, 입직경로에 따라 직업가치 인식-잡 크래프팅-조직몰입 간의 영향관계가 상이하게 나타날 것이라는 가설을 실증적으로 규명하고자 한다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 조사설계 및 변수구성

1) 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 모집, 선발, 성과평가, 다양성 관리, 교육훈련 등의 정부 인적자원관리와 조직구성원의 동기 및 행태에 대한 현황과 공무원들의 주관적 인식 변화를 파악하기 위해 한국행정연구원에서 매년 실시하고 있는 “공직생활실태조사” 자료를 활용하였다.¹⁰⁾ 본 연구의 조사 대상은 42개 중앙부처와 17개 광역자치단체에 소속된 일반직 공무원(연구-지도직을 제외한 행정기술직)이며, 2016년 8월 16일부터 10월 25일까지 수집된 자료를 활용했다. 또한, 본 연구에서 활용하는 “2016년 공직생활실태조사” 자료는 다단계 층화추출법(1차 층화: 기관유형, 2차 층화: 종사자 수)에 근거하여, 국가공무

10) 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았다.

원 1,430명, 지방공무원 730명 총 2,070명의 표본을 수집하였고(한국행정연구원, 2016: 53), 본 연구에서는 2,070개의 표본을 연구에 모두 활용하였다.

표본의 인구통계학적 분포 및 측정된 변수들의 수준을 확인하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 아울러, 본 연구에서 사용된 설문문항들의 타당도 및 신뢰도 검증을 위해서 탐색적 요인분석, 신뢰도 및 타당도 분석, 확인적 요인분석을 실시하였다. 또한, 성별, 세대, 입직경로, 직급 간의 직업가치 인식, 잡 크래프팅, 조직몰입에 대한 인식의 차이를 검증하기 위해 t-test를 실시하였다. 마지막으로, 상호 변수들 간의 연관성을 측정하기 위해 상관관계 분석을 실시하였고, 가설 검증을 위하여 공분산 구조분석을 실시하였다. 특히, 성별, 세대, 입직경로, 직급 간 경로 차이를 분석하기 위해 다중집단 분석을 실시하였다.

표본에 대한 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같다. 응답자의 특성을 성별부터 살펴보면, 남성이 1,312명(63.4%), 여성이 758명(36.6%)으로 확인되었다. 연령은 30대가 817명(39.5%)으로 가장 많은 것으로 확인되었으며, 40대(38.4%), 50대 이상(12.9%), 20대(9.2%)의 순으로 확인되었다. 최종학력은 4년제 대학교(72.4%), 대학원 석사(17.6%), 전문대(5.5%), 고졸이하(2.9%), 대학원 박사(1.6%)의 순으로 확인되었다. 재직기간은 5년 이하 근무자가 463명(22.4%)으로 가장 많았고, 11년~15년 근무자가 408명(19.7%), 6년-10년 근무자가 398명(19.2%), 21년-25년 근무자가 295명(14.3%), 16~20년 근무자가 259명(12.5%)으로 확인되었다. 응답자의 직급은 6~7급(57.6%), 5급(22.6%), 8~9급(12.8%), 1~4급(7.1%)의 순으로 나타났다. 연구 표본의 입직경로를 살펴보면 공개경쟁채용이 1,665명(80.4%), 경력경쟁채용이 350명(16.9%), 기타 55명(2.7%) 순으로 나타났다.

〈표 2〉 응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(%)	변수	구분	빈도(%)	
성별	남	1,312(63.4%)	학력	고졸이하	60(2.9%)	
	여	758(36.6%)		전문대학 졸업	113(5.5%)	
연령	20대	191(9.2%)		대학(4년제)	1,499(72.4%)	
	30대	817(39.5%)		대학원 석사 졸업	365(17.6%)	
	40대	795(38.4%)		대학원 박사 졸업	33(1.6%)	
	50대 이상	267(12.9%)		5년 이하	463(22.4%)	
직급	1 ~ 4급	146(7.1%)		재직 기간	6년 ~ 10년	398(19.2%)
	5급	468(22.6%)			11년 ~ 15년	408(19.7%)
	6 ~ 7급	1,192(57.6%)	16년 ~ 20년		259(12.5%)	
	8 ~ 9급	264(12.8%)	21년 ~ 25년		295(14.3%)	
입직 경로	공개경쟁	1,665(80.4%)	26년 이상		247(11.9%)	
	경력경쟁	350(16.9%)	기관 유형		중앙부처	1,340(64.7%)
	기타	55(2.7%)		광역자치단체	730(35.3%)	

2) 변수 구성

본 연구에 활용하는 설문항목 및 변수구성은 국내·외 문헌검토 및 검증된 이론적 논의와 경험적 연구 결과에 근거하여 직업가치 인식 중 내재적 가치에 3개 항목, 외재적 가치에 2개 항목, 구조적 가치에 4개 항목을 구성하였다. 또한, 잡 크래프팅 중 과업경계변화에 2개 항목, 인지경계변화에 3개 항목, 관계경계변화에 3개 항목, 조직몰입은 5개 항목으로 구성하였다. 각 설문문항은 단일문항으로 구성하였고 ‘전혀 그렇지 않다(1)’ ~ ‘보통이다(3)’ ~ ‘매우 그렇다(5)’의 사이에서 기입하는 방식의 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하였다. 본 연구에서 사용된 변수들의 구성과 설문문항은 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 변수구성과 설문 문항

구분		문항		연구자	
독립 변수	직업 가치 인식	내재적 가치	32-1	공익에 봉사하는 일은 의미가 있다.	최현정 외 (2016); Finegan (2000); Ginzberg (1952)
			32-8	나는 사회의 이익을 위해 희생할 준비가 되어 있다.	
			32-9	나는 사회를 돕기 위해 개인적 손실을 기꺼이 감수하겠다.	
	외재적 가치	17-2	내가 받는 보수는 유사업무를 수행하는 민간기업 직원(대기업체 수준)과 비교할 때 적절한 수준이다.		
		16-2	공무원 후생복지제도는 민간기업(대기업체 수준)과 비교할 때 만족할 만한 수준이다.		
	구조적 가치	30-1	공무원은 사회적으로 높은 평가를 받고 있다.		
		30-2	나는 공직의 안정성에 대해 만족한다.		
		30-3	공직의 장래성에 대해 만족한다.		
		30-4	나는 공무원 신분으로 근무하는 것에 대체로 만족한다.		
	매개 변수	잡 크래프팅	과업 경계 변화	25-4	
25-5				나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	
인지 경계 변화		8-1	내가 수행하는 직무가 나의 존재에 매우 중요하다고 생각한다.		
		8-2	나의 개인적 인생의 목표들의 대부분은 직무 지향적이다.		
		8-3	내 인생에서 일어난 중요한 것들은 일과 관련되어 있다.		
관계 경계 변화		23-1	나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다.		
		23-2	나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다.		
		23-3	나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다.		
종속 변수	조직 몰입	22-1	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.	Allen & Meyer (1990)	
		22-3	나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다.		
		22-4	나와 우리 조직이 추구하는 목표는 대체로 일치한다.		
		22-5	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 제대로 일치한다.		
		22-6	나는 우리 조직을 일하기 좋은 조직이라고 추천한다.		

IV. 분석 결과

1. 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구에서는 연구변수의 신뢰도와 타당도를 분석하기 위해 SPSS를 활용하여 탐색적 요인분석을 실시하였고, 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's Alpha 값을 제시하

였다. 탐색적 요인분석 결과 고유값이 1.0 이상, 요인적재치가 0.6 이상인 요인들을 선정하여 구성된 연구 변수들을 <표 4>에 제시하였다. 또한, 변수들의 타당도를 검증하기 위해서 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)과 개념 신뢰도(CR: Construct Reliability) 값을 제시하였다. 분석결과, 모든 연구 변수들의 Cronbach's Alpha 값이 0.70 이상, AVE 값이 0.50 이상, CR 값이 0.70 이상으로 제시됨으로써 연구변수의 신뢰도와 타당도를 확보하였다고 해석할 수 있다(노경섭, 2014; Hair 외, 2006).

<표 4> 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구분		문항	요인 적재량	Cronbach's Alpha	AVE	CR	
독립 변수	직업 가치 인식	내재적 가치	32-1	0.601	0.764	0.588	0.884
			32-8	0.922			
			32-9	0.892			
		외재적 가치	17-2	0.846	0.652	0.531	0.691
			16-2	0.807			
		구조적 가치	30-1	0.655	0.827	0.567	0.880
	30-2		0.856				
	30-3		0.809				
	30-4		0.849				
	매개 변수	잡 크래프팅	과업 경계 변화	25-4	0.896	0.870	0.741
25-5				0.894			
인지 경계 변화			8-1	0.658	0.786	0.568	0.827
			8-2	0.876			
관계 경계 변화		8-3	0.875	0.767	0.598	0.881	
		23-1	0.834				
		23-2	0.827				
종속 변수		조직 몰입	22-1	0.773	0.893	0.627	0.914
	22-3		0.844				
	22-4		0.889				
	22-5		0.882				
	22-6		0.807				

2. 확인적 요인분석

본 연구에서는 이론적으로 근거에 기반을 두어 3가지 차원으로 구분된 직업가치 인식(내재적, 외재적, 구조적)과 잡 크래프팅(과업, 인지, 관계)의 하위 변수의 타당성을 분석하기 위해서 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였고, 절대, 상대, 간명성 등의 적합도를 기준으로 연구변수들의 타당성을 검증하였다(심준섭, 2015). 직업가치 인식과 잡 크래프팅 등의 연구변수들의 적합도를 검증하기 위하여, χ^2 , NFI, TLI, CFI, IFI, RMSEA 값을 확인하였다. <표 5>와 같이, 확인적 요인 분석 결과 값이 제시된 적합지수 수용 수준을 충족하고 있기 때문에, 3가지 차원으로 구분된 직업가치 인식과 잡 크래프팅의 하위 변수들의 타당도를 확보했다고 판단할 수 있다.

<표 5> 확인적 요인분석 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용수준			<3	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	<0.08
직업가치 인식 검정값	38	510.46	13.43	0.940	0.920	0.945	0.945	0.078
잡 크래프팅 검정값	24	264.12	11.05	0.963	0.949	0.966	0.966	0.070

3. 집단 간 차이검증

T-test 분석은 두 집단 간 평균의 차이를 검정할 때 활용되며, 본 연구에서 성별(남성 vs 여성), 세대(30대 이하 vs 40대 이상), 입직 경로(공개경쟁 vs 경력경쟁)에 따른 직업가치, 잡 크래프팅, 조직몰입 간 평균차이를 분석하기 위해서 T-test 분석을 실시하였다. <표 6>에 제시된 T-test 분석 결과를 살펴보면, 성별에 따라 내재적 가치, 외재적 가치, 과업경계변화, 인지경계변화, 조직몰입 간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 남자 공무원의 내재적 가치, 과업경계변화, 인지경계변화, 조직몰입 수준이 여성 공무원 보다 높은 것으로 나타났고, 여성 공무원의 외재적 가치 수준이 남성 공무원에 비해 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 여성이 이타성의 내재적 가치를 중시하고, 남성이 인정 등의 외재적 가치를 더욱 중시한다는 선행연구(이용규 외,

〈표 6〉 성별, 세대, 입직경로 간 인식차이 검증 결과

집단 구분	변수	평균(표준편차)	평균(표준편차)	t-value	p-value
성별	내재적 가치	남자(1,312명)	여자(758명)	4.33	0.00
		3.53 (0.55)	3.43 (0.53)		
	외재적 가치	2.34 (0.82)	2.43 (0.75)	-2.38	0.17
	구조적 가치	3.32 (0.67)	3.33 (0.65)	-0.547	0.584
	과업경계변화	3.29 (0.72)	3.12 (0.69)	5.36	0.00
	인지경계변화	3.15 (0.73)	3.01 (0.71)	4.05	0.00
	관계경계변화	3.58 (0.53)	3.01 (0.51)	-0.586	0.58
조직몰입	3.31 (0.72)	3.16 (0.70)	4.65	0.00	
세대	내재적 가치	30대 이하 (1,008명)	40대 이상 (1,062명)	-9.09	0.00
		3.38 (0.56)	3.60 (0.51)		
	외재적 가치	2.33 (0.80)	2.42 (0.79)	-2.59	0.10
	구조적 가치	3.29 (0.67)	3.36 (0.66)	-2.43	0.15
	과업경계변화	3.09 (0.73)	3.36 (0.68)	-8.61	0.00
	인지경계변화	2.93 (0.73)	3.25 (0.68)	-10.12	0.00
	관계경계변화	3.54 (0.52)	3.63 (0.53)	-3.74	0.00
조직몰입	3.10 (0.73)	3.40 (0.67)	-9.76	0.00	
입직경로	내재적 가치	공개경쟁 (1,665명)	경력경쟁 (350명)	-4.68	0.00
		3.47 (0.55)	3.62 (0.50)		
	외재적 가치	2.36 (0.81)	2.43 (0.76)	-1.59	0.11
	구조적 가치	3.30 (0.67)	3.43 (0.61)	-3.37	0.01
	과업경계변화	3.21 (0.73)	3.30 (0.64)	-1.93	0.53
	인지경계변화	3.07 (0.74)	3.23 (0.64)	-3.65	0.00
	관계경계변화	3.58 (0.53)	3.64 (0.48)	-2.07	0.38
조직몰입	3.24 (0.72)	3.36 (0.69)	-2.97	0.03	

2005; Marini et al., 1996)의 주장과 상반되는 결과임을 알 수 있었다. 다음으로, 세대에 따라 직업가치 인식, 잡 크래프팅, 조직몰입 수준에 차이가 있는 것으로 나타났다. 특히, 이들 변수에 대해 40대 이상의 공무원들의 인식 수준이 30대 이하 공무원들에 비해 높은 것으로 나타났는데, 이는 Rhodes(1983)가 주장하는 코호트 효과를 반영하는 결과라고 볼 수 있다. 마지막으로 입직경로에 따라 내재적 가치, 구조적 가치, 잡 크래프팅, 조직몰입 수준에 차이를 발견하였으며(이선우·조경훈, 2016), 경력경쟁으로 입직한 공무원들의 인식 수준이 더욱 높은 것을 확인할 수 있었다(이동영 외, 2104).

4. 상관관계 분석

본 연구에서는 변수 간의 상관관계 분석을 통해 연구변수들 간의 관련성 수준을 파악하였다. <표 7>은 인구통계학변수, 직업가치 인식, 잡 크래프팅, 조직몰입 등의 상관관계 분석 결과를 제시하고 있다.

<표 7> 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	-0.190**	1								
3	0.097**	0.078**	1							
4	-0.095**	0.196**	0.104**	1						
5	-0.052*	0.057**	0.036	0.124**	1					
6	0.012	0.053*	0.075**	0.362**	0.302**	1				
7	-0.117**	0.186**	0.043	0.475**	0.163**	0.277**	1			
8	-0.089**	0.217**	0.081**	0.544**	0.187**	0.275**	0.425**	1		
9	0.013	0.082**	0.046*	0.457**	0.043*	0.241**	0.395**	0.335**	1	
10	-0.102**	0.209**	0.066**	0.582**	0.210**	0.412**	0.520**	0.518**	0.433**	1

1. 성별, 2. 연령, 3. 입직경로, 4. 내재적 가치, 5. 외재적 가치, 6. 구조적 가치, 7. 과업경계변화, 8. 인지경계변화, 9. 관계경계변화, 10. 조직몰입

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

상관관계 분석을 구체적으로 살펴보면 조직몰입은 성별과 .01에서 부(-)의 상관관계를, 연령, 입직경로, 직업가치 인식, 잡 크래프팅과는 .01에서 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 다음으로, 관계경계변화는 연령, 내재적 가치, 구조적 가치와 .01에서 정(+)의 상관관계를, 입직경로, 외재적 가치와는 .05에서 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 인지경계변화는 성별과는 .01에서 부(-)의 상관관계를, 연령,

입직경로, 직업가치 인식과는 .01에서 정(+)²의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 과업경계변화는 성별과는 .01에서 부(-)의 상관관계를, 연령, 직업가치 인식과는 .01에서 정(+)²의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 한편, 3가지 차원의 직업가치 인식은 인구통계학변수와 정(+)² 혹은 부(-)의 상관관계를 가지고 있음을 알 수 있었다.

5. 공분산구조분석

본 연구는 최대우도법(ML)을 적용한 공분산구조분석(Covariance Structure Analysis)을 통해 연구 모형 및 가설을 검증하였다. 모형의 전반적인 적합도를 나타내기 위해서 절대적합지수 및 증분합적합지수를 <표 8>에 제시하였다. 최적 모형의 χ^2 (Chi-square)는 2741.83(df=255)이고 p값은 .000으로 나타났으나¹¹⁾ 절대적합지수에서 RMSEA=.068, 증분적합지수에서 NFI=.894, IFI=.903, TLI=.886 CFI=.903으로 나타났으므로 적합한 경로모형이라고 판단된다.

<표 8> 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용수준			<3	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	<0.08
검정값	252	2638.68	10.47	0.898	0.889	0.907	0.907	0.068

또한, 성별, 세대, 입직경로의 직업가치 인식 → 잡 크래프팅 → 조직몰입 간 차이를 검증하기 위해서 다중집단분석을 실시했다. 성별, 세대, 입직경로에 따른 관계성 차이 검증 결과는 다음의 <표 9>에서 제시하고 있는 제약모델과 비제약모델 간의 p 값을 통해 확인할 수 있다. 세대(p=0.010)와 입직경로(p=0.000)의 p 값이 0.05보다 작아서 차이가 없다는 귀무가설을 기각하면서(송지준, 2012), 세대와 입직경로에 따른 관계성 차이를 확인할 수 있었다.

11) χ^2 통계량의 p 값이 0.05보다 작게 나타났으나, 다른 지표들이 만족스러운 경우 결과를 수용하는 것이 일반적이다. 대개 표본수가 200이상으로 증가하면 χ^2 검정에서 귀무가설은 기각되기 쉽다. 또한 χ^2 검정은 관측변수가 다변량 정규분포에서 벗어나는 경우에도 민감하게 반응한다. 따라서 표본의 크기가 충분히 크고 검정대상 모형에 대한 이론적 근거가 있다면 χ^2 검정을 엄격하게 적용하지 않도록 제한하고 있다(Schumacker & Lomax, 1996).

〈표 9〉 집단 간 모델 비교

구분	df	χ^2	p	NFI	IFI	RFI	TLI
성별	12	16.27	0.181	0.001	0.001	-0.002	-0.003
세대	12	26.14	0.010	0.001	0.001	-0.002	-0.002
입직 경로	12	37.91	0.000	0.001	0.002	-0.001	-0.001

〈표 10〉은 통합모델, 성별, 세대, 입직 경로 차이에 따른 공분산구조분석 결과를 제시하고 있다. 먼저 통합모델을 살펴보면, 내재적 가치가 3가지 차원의 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세대, 연령, 입직경로를 구분한 조절효과 모델의 결과를 살펴보면, 내재적 가치는 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 남성, 40대 이상(인지경계변화 제외), 공개경쟁으로 입직한 공무원들의 내재적 가치가 잡 크래프팅 수준을 높이는 것을 확인할 수 있었다. 다음으로 외재적 가치는 과업과 인지경계변화에 정(+)의 영향을 관계경계변화에 부(-)의 영향을 미치며, 구조적 가치도 잡 크래프팅에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한, 잡 크래프팅도 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 인지경계변화가 조직몰입 미치는 영향력이 가장 큰 것을 확인했다. 남성(과업경계변화 제외), 30대 이상(관계경계변화 제외), 공개경쟁을 통해 입직한 공무원들의 잡 크래프팅이 조직몰입 더욱 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인했다.

마지막으로, 내재적 가치, 외재적 가치, 구조적 가치가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 외재적 직업가치 인식은 여성 공무원의 조직몰입을 높이며, 내재적, 구조적 직업가치 인식이 남성 공무원의 조직몰입 수준을 높이는 것으로 나타났고, 30대 이하의 공무원의 외재적 가치가 40대 이상의 공무원의 외재적 가치보다 조직몰입 수준을 높이고 있었으며, 40대 이상 공무원의 내재적 가치와 구조적 가치는 30대 이하의 공무원의 직업가치보다 조직몰입 수준을 더 높이는 것으로 나타났다. 마지막으로 공개경쟁을 통해 입직한 공무원들의 직업가치가 경력경쟁 채용으로 입직한 공무원들에 비해서 조직몰입에 더 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인했다.

〈표 10〉 공분산구조분석 결과

경로	통합	성별		세대		입직 경로	
	C.R. (p-value)	남	여	30대 이하	40대 이상	공개 경쟁	경력 경쟁
내재적 가치 → 과업경계변화	14.91 ***	11.97 ***	8.15 ***	9.09 ***	10.69 ***	13.45 ***	5.90 ***
내재적 가치 → 인지경계변화	14.16 ***	11.91 ***	7.21 ***	9.41 ***	8.73 ***	11.92 ***	6.40 ***
내재적 가치 → 관계경계변화	16.05 ***	12.75 ***	9.85 **	10.04 ***	12.25 **	14.39 ***	5.64 ***
외재적 가치 → 과업경계변화	3.05 **	1.86 *	2.53 **	.910 (.363)	2.90 **	2.97 **	2.15 **
외재적 가치 → 인지경계변화	2.54 ***	2.82 **	1.47 (.140)	2.65 **	-.324 (.746)	2.37 **	.734 (.463)
외재적 가치 → 관계경계변화	-3.07 **	-1.94 *	-2.88 **	-2.88 **	-1.40 (.160)	-1.69 *	-4.07 ***
구조적 가치 → 과업경계변화	6.65 ***	5.66 ***	3.75 ***	4.64 ***	5.05 ***	6.02 ***	2.03 **
구조적 가치 → 인지경계변화	7.65 ***	4.52 ***	6.62 ***	5.04 ***	6.49 ***	7.70 ***	-.058 (.953)
구조적 가치 → 관계경계변화	7.39 ***	6.04 ***	4.10 ***	6.37 ***	3.99 ***	5.99 ***	2.77 **
과업경계변화 → 조직몰입	7.75 ***	5.25 ***	5.59 ***	5.56 ***	5.40 ***	5.90 ***	4.96 ***
인지경계변화 → 조직몰입	10.84 ***	8.73 ***	5.99 ***	8.28 ***	6.04 ***	10.58 ***	3.39 ***
관계경계변화 → 조직몰입	6.42 ***	4.98 ***	4.63 ***	3.60 ***	5.82 ***	5.83 ***	2.77 **
내재적 가치 → 조직몰입	4.29 ***	3.72 ***	1.85 **	2.76 **	3.08 **	4.77 ***	.308 (.758)
외재적 가치 → 조직몰입	2.35 **	.285 (.776)	3.58 ***	1.86 *	1.41 (.157)	1.96 **	1.92 *
구조적 가치 → 조직몰입	7.37 ***	5.71 ***	5.27 ***	4.94 ***	5.74 ***	6.02 ***	4.15 **

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

본 연구에서는 직업가치 인식과 조직몰입간의 3가지 차원의 잡 크래프팅의 간접효과를 검증하기 위해서 구조방정식의 Sobel's test를 활용하였다. 분석결과, 직업가치 인식 → 잡 크래프팅 → 조직몰입 간의 관계에서 잡 크래프팅의 간접효과가 모두 유의

한 것으로 확인되었다. 이에 선행연구를 기반으로 설정된 잡 크래프팅에 관한 매개효과 가설이 모두 지지되었다. 다만, 외재적 가치와 조직몰입 간 관계에서 관계경계변화가 부(-)의 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 타인의 감정 혹은 업무 상황에 중점을 두는 잡 크래프팅 요소는 외재적 직업 가치를 중시하는 구성원들의 조직몰입을 저감시킬 수 있는 요인이라고 해석할 수 있다.

〈표 11〉 잡 크래프팅의 매개효과

내용	t	p-value ($p < 0.05$)
내재적 가치 → 과업경계변화 → 조직몰입	6.79	0.00
내재적 가치 → 인지경계변화 → 조직몰입	8.63	0.00
내재적 가치 → 관계경계변화 → 조직몰입	5.90	0.00
외재적 가치 → 과업경계변화 → 조직몰입	2.81	0.00
외재적 가치 → 인지경계변화 → 조직몰입	2.46	0.01
외재적 가치 → 관계경계변화 → 조직몰입	-2.17	0.00
구조적 가치 → 과업경계변화 → 조직몰입	4.92	0.00
구조적 가치 → 인지경계변화 → 조직몰입	6.22	0.00
구조적 가치 → 관계경계변화 → 조직몰입	4.86	0.00

V. 결론

본 연구의 목적은 공무원의 직업가치 인식의 유형에 따른 잡 크래프팅과 조직몰입에 미치는 영향, 성별, 세대, 입직경로에 따른 직업가치 인식, 잡 크래프팅, 조직몰입 차이, 직업가치 인식과 조직몰입 간 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과를 검증하는 것이다. 이를 규명하기 위해 본 연구에서는 공무원이 인식하는 직업가치와 잡 크래프팅이 조직몰입에 미치는 영향을 경험적으로 분석하였다. 즉, 다양한 경력목표와 직업의식을 가지고 입직한 공무원들의 내재적, 외재적, 구조적 직업가치는 1) 잡 크래프팅과 같은 자발적 업무 행동에 영향을 미치고, 2) 주요한 조직행태들과 조직성과와 밀접하게 연관되어 있는 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 가설화 하고 검증하였다. 선행 연구들과 직업적응이론, 자기결정성이론 등의 조직행태 이론들을 바탕으로 설계된 가설을 검증하기 위하여 성별(남성 vs 여성), 세대(30대 이하 vs 40대 이상), 입직경로(공

개경쟁 vs 경력경쟁)에 따른 t-test 차이 검증을 실시하였다. 또한 직업가치 인식과 잡 크래프팅, 조직몰입 간의 관계를 규명하기 위하여 공분산구조분석을 실시하였으며, 잡 크래프팅의 직업가치 인식과 조직몰입 간 매개효과 검증을 시도하였다.

분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 성별, 세대, 입직경로에 따라 직업가치 인식, 잡 크래프팅, 조직몰입 간의 차이가 있음을 규명함으로써 가설1을 채택할 수 있었다. 성별에 따른 직업가치 인식 유형 중에서는 내재적 가치와 외재적 가치 차이가 유의미하게 나타났으며 남성은 내재적 가치를, 여성은 외재적 가치를 인식하는 수준이 더 높았다. 잡 크래프팅에서는 과업경계변화와 인지경계변화 및 조직몰입에서 유의한 차이를 보였으며 모두 여성보다 남성이 더 높은 수준을 보였다. 성별과 잡 크래프팅의 차이를 살펴본 선행연구에서는 과업경계변화는 유의하지 않고 관계경계변화가 유의했던 것과는 상이한 결과였다(임경호, 2017). 세대별 차이에서는 직업가치 인식과 잡 크래프팅, 조직몰입 모두에서 유의한 차이를 가지고 있었으며, 인지경계변화를 제외하고는 40대 이상의 인식 수준이 높았다. 입직경로에 따른 직업가치 유형에서는 내재적 가치와 구조적 가치에 차이를 보였으며 모두 공개경쟁보다 경력경쟁으로 입직한 공무원의 인식 수준이 더 높았다. 뿐만 아니라 잡 크래프팅의 3가지 차원과 조직몰입에서도 경력경쟁으로 입직한 공무원의 인식 수준이 더 높았다. 즉, 경채출신의 직업가치의 다양성, 개방성, 내재성 수준이 상대적으로 높다고 해석할 수 있다. 따라서 현재 입직 경로의 다양화 방식으로 활용하고 있는 경력경쟁제도를 제도적, 관리적 관점에서 적극적으로 활용하여 공직 개방성을 확대하고, 공직자들의 잡 크래프팅 및 조직몰입 제고정책을 개발해야 한다. 민간경력자채용제도 개선은 물론 개방성 확보를 위한 기타 주요 정책들인 개방형 직위, 경력개방형 직위, 인사교류, 민간근무휴직제 등을 내재화 하여 보다 효율적인 인적자원관리 프로세스를 완성해 나가야 할 것이다. 또한 다양성 관리 측면에서 경력직 공무원들에게 특화시킬 수 있는 잡 크래프팅 방식을 고안해 내감으로써, 융합형의 직무중심 인사관리제도 및 융·복합형 테크노크라트의 확대를 도모할 필요가 있다. 더불어 공개경쟁을 통해 입직한 구성원들의 조직에 대한 몰입은 물론 전반적인 인사 및 조직혁신에 대한 동력을 획득할 수 있도록 잡 크래프팅을 고취시킬 수 있는 방안을 고민해 나가야 할 것이다.

둘째, 내재적 가치, 구조적 가치가 잡 크래프팅(과업경계변화, 인지경계변화, 관계경계변화)에 긍정적인 영향을 미치며, 외재적 가치는 과업경계변화, 인지경계변화에는 긍정적인 영향을 미쳤지만, 관계경계변화에는 부정적인 영향을 미치고 있었다. 또한 내재적, 외재적, 구조적 직업가치가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 특히,

직업가치 유형 중에서 내재적 가치가 잡 크래프팅(과업경계변화, 인지경계변화, 관계경계변화)과 조직몰입에 가장 영향력이 컸다는 것이 확인 되었다. (가설 2와 3 채택) 이러한 결과는 잡 크래프팅이 민간조직뿐만 아니라 공공조직에서도 성공적으로 적용 가능함을 암시한다고 할 수 있다. 또한, 공직가치, 공공윤리, 그리고 공공봉사동기가 높은 공직자일수록 보다 혁신적이고 몰입도 높은 업무 수행능력을 지니고 있다고 해석할 수 있다. 따라서 잡 크래프팅 및 직무 중심제 등 민간의 업무중심적, 기업가적 정신과 제도가 공직사회 내에서 성공적으로 내재화되기 위해서는 무엇보다 공공성을 적극적으로 내재화하기 위한 인재개발전략을 정교화하고 맞춤형 선발절차를 제도화 하여 내재적 직업가치를 보유한 인적자원들을 적극 유입해야 할 것이다.

셋째, 잡 크래프팅이 공무원들의 조직몰입 수준에 긍정적인 영향을 미치고 있음은 규명하며 가설 4를 채택했다. 이러한 결과는 과업경계변화, 인지경계변화, 관계경계변화로 나누어 조직몰입 간의 관계를 살펴본 선행연구의 결과와 같다는 것을 확인할 수 있었다(홍아정 외, 2018). 또한, 세부 내용을 살펴보면 여성은 남성보다 과업경계변화가 조직몰입에 긍정적인 영향을, 남성은 여성보다 인지경계변화, 관계경계변화에 따라 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있었다는 것을 알 수 있었다. 과업경계변화와 인지경계변화가 조직몰입에 미치는 영향은 40대 이상보다 30대 이하의 세대에서 더 컸으며, 공개경쟁으로 입직한 공무원들이 경력경쟁으로 입직한 공무원들보다 컸다는 것을 알 수 있었다. 마지막으로 잡 크래프팅의 관계경계변화는 여성보다 남성이, 30대 이하보다 40대 이상이, 경력경쟁보다 공개경쟁이 조직몰입에 더 큰 긍정적인 영향력을 보이고 있었다.

넷째, 잡 크래프팅이 직업가치 인식과 조직몰입 간의 매개효과를 가진다는 것을 검증하며 가설5를 채택할 수 있었다. 본 연구결과를 통해서 선행연구에서는 진행되지 않았던 직업가치 인식과 조직몰입 간의 잡 크래프팅의 매개효과를 확인할 수 있다는 점에서 의의를 찾아볼 수 있다. 이러한 결과를 통해 개인이 인지하는 가치(직업가치 인식)가 조직 내 긍정적 행태(조직몰입)로 직접 연계된다기보다는 잡 크래프팅의 매개적 이입을 통해 가치-행태 간 긍정적 연계성을 높일 수 있음을 확인했다.

본 연구의 분석 결과를 바탕으로 도출된 이론적, 실무적 시사점은 다음과 같다. 우선, 본 연구의 이론적 시사점을 살펴보고자 한다. 본 연구는 기존의 경영학 혹은 심리학 관점에서 다루어지던 잡 크래프팅이라는 개념(김성용 외, 2016; 최현정 외, 2016)을 공공부문에 적용하였다. 특히, 개인 스스로 본인의 직무를 설계하여 업무를 재구성한다는 기존의 경영학 관점의 잡 크래프팅의 개념을 소극행정이 만연한 공직사회에서

공무원이 적극적으로 행정 처리를 수행할 수 있는 직무행태로 규정하였다. 또한 잡 크래프팅의 선행요인으로서 직업가치 인식을, 결과변수로서 조직몰입의 관계를 밝혀냄으로써 공공부문의 잡 크래프팅 적용가능성을 실증적으로 규명하였다. 부정적 공직문화를 개혁해야 할 다양한 인사혁신정책이 절실한 작금의 상황을 비추어 볼 때, 민간과 공공의 융합적 이론 적용과 확장에 있어 발전적 기여를 하였다고 볼 수 있다.

둘째, 일반적으로 내재적 가치와 외재적 가치로 구분되고 있던 직업가치를(최현정 외, 2016), 본 연구에서는 공무원의 직업가치 인식으로서 내재적, 외재적, 구조적 관점으로 재구성하여 분석하였다는 점에서 이론적 함의를 찾을 수 있다. 공무원의 내재적 직업선택 동기수준이 높다고 인식되는 공직사회의 특수성을 연구에 반영하기 위하여(김민영·박성민·문상호, 2012), 공무원들의 다양한 욕구 체계를 고려할 수 있도록 내재적, 외재적, 구조적 직업가치의 개념을 제시하였다. 뿐만 아니라, 직업적응이론에 근거하여 개인의 욕구 체계에 따라 잡 크래프팅과 조직몰입을 강화시키거나 약화시키고 있음을 증명하였다(Dawis & Lofquist, 1984).

다음으로 본 연구의 실무적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 가설에서 설정한 바와 같이 공공부문의 종사자의 경우, 공공봉사동기의 내용을 포함한 내재적 직업가치가 잡 크래프팅과 조직몰입에 가장 큰 영향력을 행사하는 것을 확인하였다. 서론에서 제시한 바와 같이 안정된 일자리, 노후보장 등과 같은 직업선택 동기가 강한 공직사회에, 내재적 동기가 주도적 직무설계 혹은 조직몰입과 같은 조직 효과성에 더욱 강한 영향이 있다고 해석할 수 있다. 또한 직업가치 유형 중에서 내재적 가치, 구조적 가치가 각각 유의한 선행요인으로 규명되었으므로, 두 가지 가치를 모두 충족시킬 수 있는 세분화된 정책적 제언이 필요하다. 예를 들면, 시민 추천을 받은 명예로운 대한민국 공무원 상 부여, 명예의 전당 입성, 우수 공무원 연구년 제공 등과 같은 다양한 인센티브 제도를 도입하여 국민에게 봉사하는 공무원으로서 자긍심을 배양시켜 줌으로써 잡 크래프팅을 제고할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 이러한 제도를 통해서 명예를 중요시하는 공무원들의 구조적 직업 가치를 충족함과 더불어 내재적 가치 역시 도모할 수 있을 것이다. 또한, 공무원의 사회적 평가와 장래성 등을 의미하는 구조적 가치를 높이기 위해서는 퇴직 공무원의 전문성을 활용하는 정책적 제도가 뒷받침 되는 것이 중요할 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 잡 크래프팅이 공무원의 조직몰입 수준을 높인다는 것을 검증하였고, 이에 주도적으로 직무를 설계하여 업무의 주도권을 행사하는 잡 크래프팅의 수준을 높일 수 있는 방안을 모색해야 한다. 현재 공직사회는 폐쇄적, 위계적 문화가 강하

게 자리 잡고 있기 때문에 하급직 공무원들의 업무 권한 혹은 자율성이 매우 부족한 편이다. 이러한 위계적 문화를 탈피하기 위해서는 적극적 직위분류제 도입과 함께 상하 위계질서에 의한 수직적 의사결정이 아닌 조직 구성원이 유연하고 가변적인 수평적 위치에서 업무를 수행하는 제도인 ‘홀라크라시’ 개념을 공직사회에 적극 도입해야 한다. 문명재(2017)는 4차 산업혁명 시대에 발맞추어 공직사회의 전통적인 관리 개념인 관료제 보다는 탈 관료제적 형태인 홀라크라시라는 자율적인 조직구조 구축에 관심을 두어야 한다고 주장한다. 그는 후기-관료제적 개념으로 홀라크라시를 제시하면서 변화를 주도하고 권한 이양을 통한 유연성과 공무원의 동기 부여의 원동력이 될 수 있음을 가정했다. 이러한 논의를 바탕으로 공무원 개인에게 주어진 권한의 자율성을 증대시킨다면 본 연구에서 논의하는 잡 크래프팅 수준이 증대될 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 성별, 세대, 입직경로에 따라 직업가치, 잡 크래프팅, 조직몰입 간의 차이가 있음을 검증하였다. 이러한 결과는 성별, 세대, 입직경로에 따라 다양한 형태의 제도로 공무원을 관리해야 한다는 것을 의미한다. 예를 들어, 내재적 동기가 다소 낮은 젊은 세대를 중심으로 공무원으로서 사명감, 자긍심 등을 고취시킬 수 있는 교육훈련을 주기적으로 시행하거나, 다양한 선발제도를 통해 입직한 공무원들에게 맞춤형 교육훈련을 제공해야 한다. 교육훈련 뿐 아니라, 인센티브, 직무배치, 근속기간 등을 아우르는 맞춤형 생애주기 인사관리 방안을 모색할 필요가 있다. 또한 공무원의 직무동기를 유발하고 자기계발을 통해 성공적으로 직무를 수행하면서 직무 성취감도 느낄 수 있도록 전략적 인적자원개발¹²⁾ 시각을 투영할 필요가 있다. 또한, 자원 및 지식 공유체계를 구축함으로써 공무원 개인의 업무수행지식과 노하우가 조직 및 정부수준의 지식관리시스템으로 전환될 수 있도록 해야 한다. 결국, 잡 크래프팅을 위한 인적자원관리 및 교육훈련제도를 미래를 위한 투자라고 인식하고, 지속적인 관심과 발전방안을 모색해 나가면서 역량성과 능동성을 갖춘 공공 인재 배출에 기여해야 한다.

넷째, 잡 크래프팅이라는 개인 행태를 중심으로 성과중심 인사관리가 정착될 수 있도록 해야 할 것이다. 즉, 조직구성원의 역량을 발전시켜 지속적으로 성과를 창출할 수 있도록 공공부문에 잡 크래프팅 개념을 적극적으로 도입하여 성과에 따른 승진, 보수 지급, 역량개발 등 체계적인 인사관리시스템이 내재화될 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 이러한 관점에서 직무중심의 보수체계 확립을 위한 중요 직무급 도입 및 확대 추진

12) 외부환경에 적극적으로 대응할 수 있는 개의 능력을 개발하고 조직의 성과도 증대시킬 수 있는 전략적 개발을 의미한다.

이 절실하다고 판단된다. 잡 크래프팅을 활용하여 업무의 중요도, 난이도 등 직무특성을 반영한 보수체계의 전환까지도 도모할 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 공직자들이(특히 하급직 공무원) 스스로 잡 크래프팅을 확립하여 전문성을 발휘할 수 있도록 유연한 조직문화를 형성함으로써 조직혁신을 추구해야 한다. 이러한 공직 사회의 변화는 수평적이고 혁신적인 공직문화 창출 및 한국형 직위분류제 확립에 기여할 수 있을 것이라고 생각한다.

마지막으로, 본 연구는 실증분석을 통해 의미 있는 시사점들을 도출하였지만 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 우선 방법론적인 한계는 다음과 같다. 본 연구가 활용한 한국행정연구원의 공직생활실태조사는 패널조사가 아니기 때문에 중위수 수준의 답변과다, 동일 방법 편향(Common Method Bias) 등의 통계적 오류를 내포하고 있다. 따라서 이러한 문제점을 극복하고 보다 심도 깊은 연구를 위해서는 내용분석, 인터뷰 등과 같은 질적 연구(In-depth Qualitative Studies) 방법을 보완할 필요가 있다. 또한, 공무원들의 인식 변화 추이를 확인할 수 있도록 패널 data를 활용하여 분석을 입체화, 연속화, 다각화해야 할 필요가 있겠다. 뿐만 아니라, Bia Data를 활용한 내용분석을 통하여 공공조직 내 구성원들의 인식과 가치들을 보다 쉽게 해석할 수 있는 도구마련도 향후 요구될 것이다.

한편, 연구의 내용적 한계를 지적하며 후속 연구의 방향을 제언하고자 한다. 본 연구는 성별, 세대, 입직경로에 따른 인식 차이는 분석하였으나, 공무원의 직렬, 직류별 직무특성에 따른 차이는 검증하지 못했다. 2018년 인사혁신처는 공직사회의 전문성과 책임성을 확대하기 위해 기존 직무를 재정비하고 신규 직렬을 신설하는 업무를 수행한 바 있다. 이와 같이 직무특성에 따른 공무원의 인식 차이를 분석하는 연구가 동시에 진행된다면 현실적이고 적용 가능한 인사관리정책 방안들을 제시할 수 있을 것으로 판단된다.

그럼에도 불구하고 공공부문의 인사행정은 근본적으로 관련 법령 등의 제한을 받기 때문에 잡 크래프팅을 제고하기 위한 현실적인 어려움이 존재할 수 있다. 민간부문과 달리 제도적, 구조적으로 개인의 동기를 파악하여 그들이 선호하는 보상을 수월하게 제공하기 어렵고, 하급직들의 업무 권한이나 의사 결정 참여 등의 제한이 존재한다. 이에 본 연구 결과를 바탕으로 공무원들의 직업가치와 잡 크래프팅을 제고할 수 있는 교육훈련 체계, 조직문화 및 구조 유형, 리더십 유형 등에 대한 연구가 필요하다.

■ 참고문헌

- 강성철·김판석·이중수·진재구·최근열. (2014). 「새 인사행정론」, 서울: 대영문 화사.
- 강혜선·서배배·구자숙. (2015). 잡 크래프팅의 선행요인과 일 관련 결과에 대하여. 「노동정책연구」, 15(3), 29-61.
- 강혜선·성노현·구자숙. (2015). 성취목표 성향에 따른 잡 크래프팅(자발적 직무변화) 행동이 직 무결과에 미치는 차별적인 영향에 관한 연구. 「한국인사조직학회 발표논문집」, 11-33.
- 강혜선·최금용·구자숙. (2017). 잡 크래프팅과 성과 간 관계에 대한 매개효과: 일에 대한 심리적 태도를 중심으로. 「고용직업능력개발연구」, 20(1), 1, 26.
- 고상환·서재현. (2012). 변혁적 리더십, 조직후원인식, 성취욕구가 조직몰입에 미치는 영향, 셀프 리더십을 중심으로. 「대한경영학회지」, 25(1), 435-459.
- 고영심·강영순. (2015). 개인-환경적합성, 다중초점 몰입, 다중초점 조직시민행동간 차별적 영향 관계와 몰입유형의 매개효과. 「조직과 인사관리연구」, 39, 63-97.
- 김경미. (2015). 개인의 영성이 직무성과에 미치는 영향: 내재적 동기, 잡 크래프팅, 공감의 매개 효과를 중심으로. 홍익대학교 대학원 경영학과 인사조직 전공 석사학위 논문.
- 김선아. (2016). 정부 인사혁신 가치 실현의 최적화에 관한 연구: 중앙행정기관의 조직 특성에 따른 보편성과 특수성 검증을 중심으로. 성균관대학교 국정 전문대학원 행정학 박사학위 논문.
- 김선아·박성민. (2016). 정부 인사혁신 프로세스별 핵심 가치 도출에 관한 연구. 한국인사행정학회 춘계학술대회 발표논문집.
- 김성용·안성익. (2016). 조직구성원들의 혁신행동 촉진을 위한 잡 크래프팅 행위와 인게이지먼트에 관한 연구. 「대한경영학회 학술발표대회 발표논문집」, 333-356.
- 김민영·박성민·문상호. (2012). 비영리조직 (NGO) 관리자들의 직업선택 동기에 대한 실증분석. 「정책분석평가학회보」, 22, 1-33.
- 김태형·신용준·김동룡. (2014). 입사전후 직업가치의 인식차이에 따른 종업원 태도에 관한 연구. 「인적자원관리연구」, 21(3), 407-434.
- 뉴시스. 2017.03.27. [그래픽] 구직자가 뽑은 직장선택 기준 현황.
- 남순현. (2005). 전공몰입과 직업가치. 교육심리연구, 19(1), 223-242.
- 노경섭. (2014). 제대로 알고 쓰는 논문 통계분석: SPSS & AMOS 21. 서울: 한빛아카데미.
- 문명재. (2017). 제4차 산업혁명과 초연결 지능형 미래정부. 「Public Administration Focus」. 16-22.
- 민경률·박성민. (2013). 유연근무제가 조직결과에 미치는 영향력에 관한 연구. 「한국행정논집」, 25(4), 1211-1249.
- 박성민. (2016). 인사혁신론: 이론과 실제. 박영사.
- 박성민·김민영·김민정. (2013). 개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력

- 분석. 「한국행정논집」, 25(2), 557-594.
- 박재홍. (2001). 세대연구의 이론적·방법론적 쟁점. 「한국인구학」, 24(2), 47-78.
- 박천오·김상묵·강계상. (2000). 한국 공무원의 성별 직무관련태도 차이에 관한 실증적 조사연구. 「한국행정학보」, 34(2), 269-287.
- 서아림·정예슬·손영우. (2018). 잡 크래프팅과 과업정체성이 일의 의미에 미치는 영향: 조직지원 인식의 조절된 매개효과. 「한국심리학회지」, 31(1), 149-173.
- 송지준. (2012). 논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법(개정 2판). 서울: 21 세기사.
- 신유형. (2008). 팀 수준 개인-조직 및 개인-직무 적합성이 팀 수준 조직시민행동과 팀 효능감에 미치는 영향. 「인사조직연구」, 16, 1-35.
- 심준섭. (2015). 행정학 연구에서 구조방정식모형 활용. 「한국행정학보」, 49(3), 453-485.
- 안강현·이용환 (1998). 전문대학 학생들의 직업가치관 유형에 관한 연구. 「직업 교육연구」, 17(1) 1-18. 한국직업교육학회
- 오성욱. (2013). 구직경로별 대졸청년구직자의 직업선택이 직업만족에 미치는 영향에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」, 37(4), 93-117.
- 오아라·박경규·용현주. (2013). 공감(compassion)과 정서적 몰입 및 직무성과와의 관계에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」, 37(2): 41-74.
- 오현규·박성민. (2014). 일과 삶의 균형 정책이 조직 구성원들의 직무 및 생활만족에 미치는 영향력 연구: 공공 및 민간 조직 내 조직몰입의 조절효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 26(4), 901-929.
- 유민봉·박성민. (2014). 한국인사행정론(개정 5판). 박영사.
- 이동영·김현정. (2014). 조직공정성과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 18(1), 75-97.
- 이목화·문형구. (2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. 「조직과 인사관리연구」, 38(2), 143-221.
- 이상영. (2017). 중소기업어 CEO 리더십 유형과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향: 잡 크래프팅의 매개효과 중심으로. 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문.
- 이선우·조경훈. (2016). 공무원의 공직가치에 대한 실증 연구. 한국사회와 행정연구, 26(4), 265-286.
- 이용규·정석환. (2005). 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석. 「행정논총」, 43, 71-98.
- 이정아(2014). 여성 리더십이 부하의 일터영성을 통해 직무열의 및 이직의도에 미치는 효과, 성균관대학교 석사학위논문.
- 이현웅·정강욱. (2018). 잡 크래프팅과 직장에서의 심리적 안녕감이 조직몰입에 미치는 영향. 「역량개발학습연구(구 한국HRD연구)」, 13(2): 85-109

- 이효주·최은영·박성민. (2017). 입법부 공무원의 성과평가제도 수용성에 미치는 영향요인연구 - AMO이론과 사회자본이론 관점을 중심으로. 「한국조직학회보」, 14(2), 1-45.
- 이희태. (2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향. 「지방정부연구」, 19(3), 53-75.
- 임경호. (2017). 경찰 중간관리자의 권한부여형 리더십이 직무태도와 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구 - 잡 크래프팅 매개효과를 중심으로-. 한세대학교 일반대학원 경찰학 전공 박사학위논문.
- 임명기. (2014). 잡 크래프팅 하라. 일이 즐거워지는 기술. 김영사.
- 임명기·하유진·오동준·손영우. (2014). 한국판 잡 크래프팅 척도 (JCQ-K) 의 타당화 연구. 「기업경영연구 (구 동립경영연구)」, 56, 181-206.
- 잡코리아. (2014). http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2014/12/11/2014121104163.html
- 정예슬·박지영·손영우·하유진. (2013). 직업가치 유형이 조직몰입에 미치는 차별적 영향. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 26(4), 507-532.
- 참여와 혁신. 2016.10.04. 국민위해 일하고 싶지만 일관성 없는 정책이 가로막아.
- 최현정·심순철. (2016). 조리직 종사자의 직업가치, 심리적 조직몰입 및 잡 크래프팅에 관한 연구. 「호텔경영학연구」, 25(5), 119-137.
- 하문선·김경집·김복환. (2014). 대학생의 직업가치 잠재프로파일 분류. 「교육문제연구」, 27(2), 1-21.
- 홍아정·조윤성. (2018). 임파워링 리더십, 잡 크래프팅, 조직몰입, 직무배태성 간 구조적 관계. 「HRD연구」, 20(2), 51-85.
- 한국행정연구원 (2017). 2016년 공직생활실태조사.
- Allen N. J., & Meyer J. P. (1990). The measurement & antecedents of affective, continuance & normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organization Behavior*, 10, 123-167.
- Angle, H., & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work. *Journal of management in inquiry*, 9(2), 134-145.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*, 81, 104.
- Brown, D., & Sargeant, M. A. (2007). Job satisfaction, organizational commitment, and religious commitment of full-time university employees. *Journal of Research on*

- Christian Education*, 16, 211-241.
- Brown, M. (2012). Responses to work intensification: does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230-251.
- Chen, J., & Lian, R. (2015). Generational Differences in Work Values in China. *Social Behavior & Personality*, 43(4), 567-578.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its application. Minneapolis: University of Minnesota.
- Deci, E. L., & 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.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Ginzberg, E. (1952). Toward a theory of occupational choice. *Journal of Counseling & Development*, 30(7), 491-494.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). Academy of Management Review. *ACAD MANAGE REV*, 28(3), 565-567.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. 60(2): 159.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis 6th ed. Uppersaddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job reward: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*. 42(1). 124-143.
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of business ethics*, 81(2), 465-480.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 454-470.
- Marini, M. M., Fan, P., Finley, E., & Beutel, A. M. (1996). Gender & Job Values. *Sociology of Education*, 69(1), 49-65.
- Miller, M. F. (1974). Relationship of vocational maturity to work values. *Journal of Vocational Behavior*, 5, 367-371.
- Pennings, J. M. (1970). Work-value systems of white-collar workers. *Administrative Science*

- Quarterly*, 15, 397-405.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Rhodes, S. R. (Schwartz1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological bulletin*, 93(2), 328-367.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A Beginner's Guide to Structural.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2).
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
- Wahn, Judy C. (1998). Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment. *Group & Organization Management*. 23(3), 256-266.
- Wang, C. Y. P., Chen, M. H., Hyde, B., & Hsieh, L. (2010). Chinese employees' work values and turnover intentions in multinational companies: The mediating effect of pay satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38, 871-894.
- Wollack, S., Goodale, J. G., Wijting, J. P. & Smith, P. C. (1971). Development of the survey work values. *Journal of Applied Psychology*, 55, 331-338.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E.(2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

姜奈汜: 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정에 재학 중이며, 현재 공공인재개발연구센터 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직문화, 리더십, 공공인적자원개발(HRD), 조직갈등 등이다(nayul@skku.edu).

金旻映: 성균관대학교 국정전문대학원에서 박사학위를 취득하고, 현재 공공인재개발연구센터 선임연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 NGO 조직인사관리, 전략적 인적자원관리(SHRM), 등이다. 최근 논문으로는 “How to Encourage Employees’ Acceptance of Performance Appraisal Systems in Korean Nonprofit Organizations: An Empirical Exploration of the Influence of Performance Monitoring Systems and Organizational Culture(2018)”, “공공조직 특성이 조직구성원의 리더 신뢰에 미치는 영향 연구: 조직몰입의 매개효과를 중심으로(2018)”, “교육훈련이 개인 및 조직 차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향 연구: 국가공무원인재개발원 신입관리자 교육훈련 사례를 중심으로(2018)” 등이 있다(minimum19@gmail.com).

朴盛民: The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대행정학과/ 국정전문대학원에서 교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사 혁신, 행정관리, 정책 PR 등이다. 최근 논문으로는 “중앙행정기관 공무원의 정책공감성에 관한 연구: 균형인사정책의 수용성 및 성과 인식 분석을 중심으로(2018)”, “일중독 프로파일별 영향요인에 관한 실증연구: 개인, 관계, 제도적 관점을 중심으로(2018)”, “Do Trustful Leadership, Organizational Justice, and Motivation Influence Whistle-blowing Intention? Evidence from Federal Employees(2018)” 등이 있으며, 최근 저서로는 “한국형 인재양성 모델과 경험(II) -민간부문편(2018)”, “인사혁신론: 이론과 실제(2017)” 등이 있다(sm28386@skku.edu).

The Effects of Occupational Value Perceptions on Job Crafting and Organizational Commitment: A Focus on the Public Sectors Employees in Korea

Na Yul Kang, Min Young Kim & Sung Min Park

In response to the rapidly changing paradigm of social structure, organizations and members are needed to be flexible and rapidly change. This study focuses on the concept of job crafting, which fundamentally means the change in individual attitudes and behavior in the organization. It investigates the relationship between job crafting, which has been mainly studied in the private sector so far, and organizational commitment, a key indicator of organizational effectiveness in public organizations. Occupational value reflecting the specificity and context of the Korean public service system was classified as internal, external, and structural values. For the empirical analysis, using the 2016 survey conducted by Korea Institute of Public Administration (KIPA) of perceptions of Korean public employees' in general service, an empirical analysis was conducted. In order to present a more effective and sensible treatment in terms of human resource management, we employed t-test (e.g., gender, generation, and type of admission path) and covariance structural analysis. The results show that the intrinsic and structural occupational values significantly and positively associated with the three dimensions of job crafting, task crafting, cognitive crafting, and relational crafting. Meanwhile, external values had positive effects on task crafting and cognitive crafting but negative effects on relationship job crafting. In addition, we verified the indirect effects of job crafting on the relation between the perception of occupational values and organizational commitment. Based on these results, we propose the theoretical and practical implications of strategic human resources management to facilitate a better understanding of the role of members in a public sector organization.

□ Key Words: occupational value perceptions, job crafting, organizational commitment