



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

인적자원관리가 공무원의 직무스트레스 및

조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

- 제주지방우정청 공무원 인식조사를 중심으로 -

제주대학교 행정대학원

행정학과

강 경 원

2017년 12월

인적자원관리가 공무원의 직무스트레스 및  
조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구  
-제주지방우정청 공무원 인식조사를 중심으로-

지도교수 이 경 원  
강 경 원

이 논문을 행정학 석사학위 논문으로 제출함  
2017년 12월

강경원의 행정학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장	_____	인
위 원	_____	인
위 원	_____	인

제주대학교 행정대학원

2017년 12월

A Study on the Effect of Human Resource  
Management on the Job Stress and  
Organizational Commitment of Human  
Resource Management

- Focusing on the investigation of the  
recognition of Jeju Postal administrators -

Kyung-Won Kang  
(Supervised by professor Kyung-Won Lee)

This paper is submitted as a dissertation in the Master's degree in  
Public Administration.

2017. 12.

This thesis has been examined and approved.

Department of Public Administration  
GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

## 국 문 초 록

본 연구의 목적은 인적자원관리 제도가 제주지방우정청 공무원의 직무스트레스 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보는 데 있으며, 그 결과를 토대로 제주지방우정청 종사자들이 조직 구성원의 직무스트레스에 대해 관심을 갖고 조직 몰입도를 높이기 위한 인적자원관리 방안에 대한 정책적 방안을 제시하고자 하였다.

인적자원관리, 직무스트레스, 조직몰입의 관계를 분석하기 위해 이론적 검토를 토대로 변수를 설정하였으며, 독립변수로 일반적 특성으로 성별, 연령, 결혼여부, 직급, 근무년수, 직렬, 주요업무, 근무지를 설정하였다. 또한 인적자원관리 제도로 교육훈련, 경평상여금, 승진, 직무자율성, 내부의사소통으로 설정하였다. 종속변수로는 직무스트레스와 조직몰입을 변인으로 구성하였다.

2017년 9월 6일부터 22일까지 17일간 제주지방우정청 소속 공무원 400명을 대상으로 동안 설문조사를 실시하였고, 수집된 자료의 표본과 요인의 특성을 파악하기 위하여 빈도분석, 타당성 및 신뢰도 분석, 상관관계분석, 회귀분석 등을 시행하였다.

분석 결과, 먼저 조사대상자인 제주지방우정청 공무원들은 교육훈련, 경평상여금, 직무자율성, 내부 의사소통에 대해서는 긍정적으로 평가하고 있으나, 승진에 대해서는 다소 부정적으로 평가하는 것으로 나타나 승진 소요기간과 심사기준에 대한 신뢰 회복이 무엇보다 중요할 것으로 보인다. 또한 조직원의 성과에 대한 피드백이 잘 이루어지지 않고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 인구통계학적 특성에 따른 인적자원관리 제도 인식은 성별, 직급, 직렬, 근무년수, 주요업무, 근무지별로 유의한 차이가 있었다. 남성보다는 여성이, 직급이 높고 근무년수가 오래될수록 인적자원관리 제도에 대해 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 직무스트레스에 대한 인식에서도 성별, 직급, 직렬, 근무년수, 주요업무, 근무지별로 유의한 차이가 있었으며, 조직몰입에 대한

인식에서는 연령, 직급, 근무지가 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

셋째, 인구통계학적 특성 중 결혼유무, 근무년수, 주요업무는 직무스트레스에 대해 긍정적 영향(+)을 미치고 있고, 성별은 부정적 영향(-)을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 조직몰입에 대해서는 주요업무가 긍정적 영향(+)을 미치고 있고, 직렬은 부정적 영향(-)을 미치고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 인적자원관리가 직무스트레스에 미치는 영향에서는 교육훈련, 자율성, 의사소통이 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경평상여금(성과금)과 승진은 유의한 영향을 미치지 않았다.

다섯째, 인적자원관리제도가 조직몰입에 미치는 영향으로 경평상여금(성과금)은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면, 교육훈련, 승진, 자율성, 내부 의사소통은 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, 인적자원관리는 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 매개변수인 직무스트레스를 통해서도 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 인적자원관리와 조직몰입에 있어 그만큼 직무스트레스의 영향이 크다는 것을 뒷받침하는 결과라 할 수 있다.

위와 같은 분석결과를 토대로 인적자원관리 기법을 통해 공무원의 조직몰입 및 직무스트레스 해소를 위한 구체적인 방안을 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 승진기회를 확대하여 적체 문제를 완화시키고 현업직원과 상위부서 직원들과의 승진 차별이 없도록 공정하고 다양한 제도를 마련할 필요가 있다.

둘째, 현업에서 근무하는 공무원 및 신규직원들에 대한 처우개선 및 근무환경 변화를 위해 직원들이 다양한 근무지에서 근무할 수 있도록 전보를 활성화하고, 직위공모를 통해 상위부서에서 공정하게 근무할 수 있는 제도적 보완이 필요하다.

셋째, 공무원에게 보상이나 지원보다 존중과 인정, 신뢰와 같은 심리적 지원이 공무원에게 보다 구체적인 조직몰입에 영향을 미치는 것을 볼 때 적당한 권한위임과 조직구성원의 성과에 대한 피드백 활성화 등 내부의사소통 강화를 통

해 조직이 자신을 인정하고 있다는 믿음을 주고 조직에 대한 소속감이 생길 수 있도록 다양한 인적자원개발 환경을 조성해야 할 것이다.

본 연구에서는 인적자원관리가 공무원의 직무스트레스 및 조직몰입에 미치는 영향을 제주지방우정청을 중심으로 연구하였고, 이를 토대로 우정사업발전 방향을 제시하였다. 하지만 본 연구가 갖는 한계점과 이에 따른 향후 연구 방향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 계량적 분석을 위한 설문 대상을 향후 연구에서는 연구범위를 전국으로 확대하여 종합적이고 심도 있는 연구가 필요하고, 둘째, 다른 공공조직으로 확대하여 우리나라 공무원들의 인적자원관리와, 직무스트레스 해소, 조직몰입을 위한 일반화가 필요할 것이다. 마지막으로, 본 연구에서는 자기보고식 설문응답을 통해 자료를 수집하여, 기초적인 통계분석인 회귀분석까지 적용하였으나, 향후 연구에서는 평가지표, 평가방법 등을 보완할 수 있는 연구가 이루어져야 할 것이다.

주제어: 인적자원관리, 직무스트레스, 조직몰입, 우정사업본부

## <목 차>

<b>제 1 장 서론</b> .....	<b>1</b>
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 방법 및 과정 .....	3
1. 연구 방법 및 범위 .....	3
2. 연구의 과정 .....	4
<b>제 2 장 이론적 검토</b> .....	<b>6</b>
제 1 절 인적자원관리에 대한 이론적 검토 .....	6
1. 인적자원관리의 개념 .....	6
2. 인적자원관리 요인 .....	8
제 2 절 직무스트레스에 대한 이론적 검토 .....	11
1. 직무 스트레스의 개념 .....	11
2. 직무스트레스 요인 .....	13
제3절 조직몰입에 대한 이론적 검토 .....	16
1. 조직몰입의 개념 .....	16
2. 조직몰입의 유형 .....	19
3. 조직몰입요인 .....	22
<b>제4절 선행연구 고찰</b> .....	<b>27</b>
1. 인적자원관리와 조직몰입 .....	27
2. 직무스트레스와 조직몰입 .....	28
3. 조직몰입과 인구통계학적 관계 .....	29
<b>제 3 장 연구모형 및 가설 설정</b> .....	<b>31</b>



제 1 절 연구방법 및 연구모형 .....	31
1. 연구대상 및 자료의 수집 .....	31
2. 연구모형 .....	31
제 2 절 가설 설정 및 측정도구 .....	33
<b>제 4 장 실증분석 .....</b>	<b>37</b>
제 1 절 조사대상자의 일반적 특성 .....	37
1. 인구통계학적 특성 .....	37
2. 인적자원관리 제도에 관한 인식 수준 .....	39
제 2 절 인구통계학적 특성별 차이 비교 .....	40
1. 인구통계학적 특성별 인적자원관리제도 인식 차이 .....	40
2. 인구통계학적 특성별 직무스트레스 정도의 차이 .....	42
3. 인구통계학적 특성별 조직몰입 정도의 차이 .....	44
제 3 절 인적자원관리가 직무스트레스 및 조직몰입에 미치는 영향 .....	45
1. 인구통계학적 특성이 직무스트레스에 미치는 영향 .....	45
2. 인구통계학적 특성이 조직몰입에 미치는 영향 .....	46
3. 인적자원관리가 직무스트레스에 미치는 영향 .....	47
4. 인적자원관리가 조직몰입에 미치는 영향 .....	48
제 4 절 인적자원관리와 조직몰입과의 관계에서 직무스트레스의 매개효과 .....	50
제 5 절 연구가설의 검증 .....	51
<b>제 5 장 결론 .....</b>	<b>53</b>
제 1 절 연구결과의 요약 및 제언 .....	53
제 2 절 연구의 의의 및 한계 .....	56
【 참고문헌 】 .....	57
ABSTRACT .....	68
【 부록1 】 설문지 .....	71

## 〈표 목 차〉

〈표 2-1〉 인적자원관리의 구성요소 .....	10
〈표 2-2〉 조직몰입의 개념 .....	18
〈표 2-3〉 조직몰입의 유형 .....	21
〈표 2-4〉 조직몰입의 영향요인 .....	27
〈표 3-1〉 설문지의 구성 .....	35
〈표 3-2〉 측정변인의 신뢰도 .....	36
〈표 4-1〉 조사대상자의 인구통계학적 특성 .....	38
〈표 4-2〉 인적자원관리제도에 대한 인식 수준 .....	39
〈표 4-3〉 인적자원관리제도에 대한 인식 수준 .....	40
〈표 4-4〉 제주지방우정청 공무원들의 응답자 특성별 인적자원관리제도 인식 차이 ..	41
〈표 4-5〉 제주지방우정청 공무원들의 응답자 특성별 직무스트레스 인식 차이 .....	43
〈표 4-6〉 제주지방우정청 공무원들의 응답자 특성별 조직몰입 인식 차이 .....	44
〈표 4-7〉 회귀모형에 대한 분산분석표 .....	45
〈표 4-8〉 직무스트레스에 영향을 미치는 응답자 특성 .....	46
〈표 4-9〉 회귀모형에 대한 분산분석표 .....	46
〈표 4-10〉 조직몰입에 영향을 미치는 응답자 특성 .....	47
〈표 4-11〉 회귀모형에 대한 분산분석표 .....	47
〈표 4-12〉 직무스트레스에 영향을 미치는 인적자원관리 요인 .....	48
〈표 4-13〉 회귀모형에 대한 분산분석표 .....	49
〈표 4-14〉 조직몰입에 영향을 미치는 인적자원관리 요인 .....	49
〈표 4-15〉 인적자원관리와 조직몰입의 관계에서 직무스트레스의 매개효과 ..	50
〈표 4-16〉 가설검증의 요약 .....	51

## <그림 목 차>

(그림 1-1) 연구의 과정 .....	5
(그림 3-1) 연구의 모형 .....	32
(그림 3-2) 직무스트레스의 매개효과 검증을 위한 연구모형 .....	32
(그림 4-1) 인적자원관리와 조직몰입간 직무스트레스의 매개효과 .....	50

# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

우정사업본부는 우편물의 접수·운송·배달 등과 같은 우편 사업과 우체국 예금·보험 등 금융사업을 아우르는 우정서비스에 관한 정책을 수립하고 집행하는 기관(홍아영, 2016)으로 133년의 역사를 가진 대한민국에서 가장 오래된 정부조직이다. 규모에서 보더라도 전국 3,500개의 우체국, 4만2천명의 직원, 8조 4천억원 예산 및 110조원의 금융자금을 운용하는 최대의 조직이다<sup>1)</sup>.

우정사업본부의 사명은 안정적 수익을 바탕으로 국민이 언제 어디서나 편리하게 이용할 수 있는 보편적 우정서비스 구현으로 모든 국민이 적정하게 우편, 예금, 보험 서비스를 받을 수 있도록 제공하고 있다. 현재 2016년 한해 접수된 우편물량은 약 39억통이고, 매출액은 2조 8,076억원에 이르며, 이는 국민 1인당 연간 75통의 우편물을 이용한 것이다(우정사업 연차보고서 2016). 우정사업본부는 금융시장의 불안 지속, 저금리 기조 유지 등의 어려운 환경 속에서도 농어촌 등 금융 소외지역 국민에게 보다 편리한 예금서비스를 제공하여 경제생활 안정에 기여하고 있다. 우체국 예금은 실버우대 정기예금 등 31종의 예금상품과 체크카드, 스마트뱅킹, 해외송금 등의 서비스를 제공하고 있다(우정사업 연차보고서 2016). 이를 바탕으로 한국산업 고객만족도조사(KCSI)에서 공공서비스부문 19년 연속 1위를 달성하였다.

우정사업은 다른 정부사업과 달리 전국 단일요금으로 보편적 서비스를 제공하는 공익적 성격과 자체 수익으로 비용을 충당하는 기업적 성격을 동시에 가지고 있다. 3개의 특별회계 예산(우편, 예금, 보험)을 구성하여 운영되고 있으며, 자체 수입으로 급여 등의 비용을 지출하고 이익금이 발생하면 일반회계에 진출하는 등 국가재정에 기여하고 있다. 공익적 책무를 지고 있는 국가기관으로서 사회적 책임을 다하고, 더불어 잘사는 사회를 만들기 위하여 저소득층과 소외계층에 대한 사회복지, 정보화 지원, 환경 보전, 장학 및 기부 등 다양한 분야에서 사회공헌활동을 펼치고 있다(우정사업 연

1) 미래창조과학부(현재 과학기술정보통신부) 공무원 노동조합 성명서(2017.07.20.일자)

차보고서, 2016).

정부부처(체신부)에서 우정사업본부로 개편한 배경은 시장 경쟁이 심화됨에 따라 우정사업을 국가경영체제로 유지하면서 급변하는 환경변화에 능동적으로 대응하기 위함이다. 우정사업은 정보통신 기술 발전과 세계 금융시장 등 대외적 경제 환경 변화에 매우 민감하게 영향을 받고 있어 지속적인 우편물량의 감소와 투자 수익 부진 등의 난관으로 매년 사업 상황이 어려워지고 있다. 이를 타개하기 위하여 정보통신 기술을 우정사업에 적극 도입하여 우정사업 선진화를 위하여 노력하고 있다(홍아영, 2016).

최근 우정사업은 우편물 감소와 민간 택배사 및 민간 금융기관과의 무한경쟁으로 경영환경이 급격히 악화되고 있으며, 고객의 서비스 요구수준도 매우 고도화됨에 따라 이러한 환경 변화에 선제적으로 대응하기 위하여 비용절감을 위한 인력 감축과 매출액 증대를 위한 업무추진에 따라 우정사업 종사자들의 직무스트레스는 더욱 강화되고 있다(박수미, 2017). 이는 우정사업의 발전과 경쟁력 강화를 위해 인적자원관리의 차원에서 공무원의 조직몰입을 강화하기 위한 노력이 요구됨을 시사한다(이하영, 2017; 재인용).

이렇듯 오랜 역사를 자랑하고 있는 우정사업본부는 집배원 인력충원 및 처우개선 등 인적자원관리 개선에 대한 목소리가 각종 언론을 통해 노출되고 있다. 그리고, 집배원들의 직무스트레스에 대한 보도가 증가함으로써 우정사업본부에 대한 부정적 이미지를 주고 있으며 조직구성원의 사기저하 및 조직몰입에 부정적인 영향을 미치고 있다.

또한 입사한지 채 5년도 안된 신규 직원들이 지속적으로 조직을 떠나거나 다른 기관으로 진출을 요구하고 있는 실정으로 조직의 미래를 이끌어갈 신규 직원들이 조직을 이탈하려는 사태는 결코 간과해서는 안 될 심각한 문제이다(홍아영, 2016).

오늘날과 같이 급변하는 환경속에서 각 기관들은 조직의 경쟁우위 전략을 추구하고 인적자원개발에 대한 관심을 갖고 비용을 투자하고 있다. 특히 인적자원개발전략의 중요한 수단으로서 조직은 구성원들에 대한 교육훈련 강화와 직무스트레스를 낮추고자 부단히 노력하고 있지만(송건섭, 나병선, 2014), 우정사업본부 조직구성원에 대한 직무스트레스 및 조직몰입에 대한 연구가 미미한 실정이다. 우정사업본부 종사자들이 바로 우정사업본부를 대변하고 있는 만큼 앞으로 조직 구성원의 직무스트레스에 대해

관심을 갖고 조직 몰입도를 높이기 위한 인적자원관리 방안이 무엇인지 연구할 필요가 있을 것이다.

본 연구의 목적은 인적자원관리 기법이 우정사업본부 공무원의 직무스트레스 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보는 데 있다.

백화점 직원이나 콜센터 상담원 등을 대상으로 한 감정노동(emotional labor)문제는 사회적으로 중요한 이슈가 되고 있지만<sup>2)</sup>, 공무원 신분이 강조되면서 현업 서비스업 종사자라는 이미지는 약해 감정노동자라는 인식이 낮았다. 우정사업본부는 보편적 서비스인 공공업무와 더불어 수익을 창출하는 기업으로서의 성격을 가지고 있어, 종사자들은 공무원의 신분이지만 수익창출을 위한 실적관리에 따른 직무스트레스에 직면해 있다. 즉, 우정사업본부 공무원들은 대민업무를 직접적으로 수행하며 감정노동에 따른 직무스트레스를 직접적으로 받고 있기 때문에 감정노동자들의 직무스트레스 해소 및 조직몰입 강화를 위한 인적자원관리 개발 측면의 해결책이 필요하다.

따라서 본 연구에서는 우정사업본부 공무원이 직무스트레스에 노출되는 정도는 어느 정도이며 인적자원관리제도가 조직몰입에 어떤 영향을 미치는가를 분석하여 우정사업본부 공무원들이 감정노동자로서 직무스트레스 해소방안 및 조직몰입 향상 방안에 대한 정책적 시사점을 도출하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 방법 및 과정

### 1. 연구 방법 및 범위

본 연구는 우정사업본부 공무원들을 대상으로 직무스트레스 및 조직몰입 수준을 평가해보고, 바람직한 인적자원관리 방안을 제시하는 것을 목적으로 하며, 인적자원관리제도, 직무스트레스, 조직몰입 등의 문헌조사와 설문조사로 이루어졌다.

먼저 문헌연구에서는 논문 및 단행본을 비롯하여 백서, 연구보고서, 통계자료, 인터넷, 신문, 각종 세미나 자료 등을 활용하였다. 각 변수에 대한 정의 및 특징, 중요성

---

2) 직장인들은 조직의 감정표현 규칙과 고객의 욕구충족, 조직성과를 창출하는 조직문화로 인해 항상 고객에게 친절할 감정을 드러내야하는 압박감을 가지며, 감정노동이 직장생활에서 필수불가결한 일로 간주되고 있다(곽묘묘 외, 2017).

등에 대해 이론적 사항을 검토를 통해 본 연구의 실증분석을 위한 설문문항 구성을 위한 참고자료로 활용되었다. 그 후 우정사업본부 소속기관인 제주지방우정청 소속 공무원들을 대상으로 실증적 연구를 위한 설문조사를 실시하였다. 이론적 검토와 연구모형을 바탕으로 설정된 연구 가설 검증에 위해 설문조사를 실시하였고, 그 후 수집된 자료의 표본과 요인의 특성을 파악하기 위하여 빈도분석, 타당성 및 신뢰도 분석, 상관관계분석, 회귀분석 등을 시행하였다.

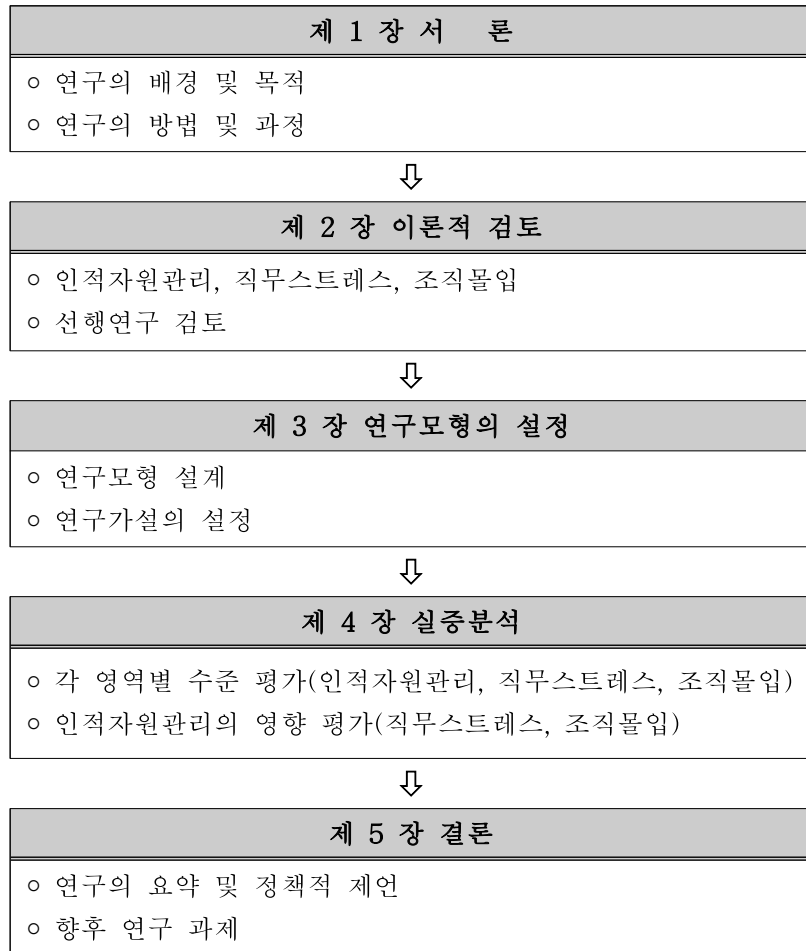
연구의 대상으로는 우정사업본부 제주지방우정청 소속 공무원으로 설정하고, 표본 선정은 지방우정청, 우체국, 집중국 근무자로 분산하여 다양한 구성원들의 대표성을 고려하였다.

## 2. 연구의 과정

본 연구의 주요내용과 전개는 다음과 같이 진행되었다. 그 내용을 살펴보면 우선 제1장에서는 연구의 배경 및 목적, 연구방법 등 연구의 일반적인 방향과 흐름을 제시하고, 제2장은 선행연구를 통해 인적자원관리, 직무스트레스, 조직몰입에 대한 개념적 정의와 일반적 특징 및 특성을 살펴보았다.

제3장에서는 본 연구에서 분석할 모형을 제시하였다. 선행연구를 통해 실증분석을 위한 설문구성과 분석방법에 대하여 설명하였다. 제4장에서는 설문조사 분석을 통해 응답자특성, t-검정과 분산분석(ANOVA), 회귀분석 등의 분석 결과를 제시하였다. 마지막으로 제5장에서는 본 연구의 내용을 요약하고 본 연구의 한계와 향후과제를 제시하였다.

(그림 1-1) 연구의 과정





## 제 2 장 이론적 검토

### 제 1 절 인적자원관리에 대한 이론적 검토

#### 1. 인적자원관리의 개념

인적자원관리는 조직 구성원들이 조직의 목적달성에 자발적이고 적극적으로 공헌하게 함으로써 조직과 개인의 발전을 동시에 달성하게 하는, 다시 말하면 조직에서 사람을 다루는 철학과 이를 실현하는 제도와 기업의 총체라고 한다(송건섭·나병선, 2014).

인적자원관리(human resource management : HRM)는 조직 구성원의 태도(attitude), 행동(behavior) 그리고 성과(performance)에 영향을 미치는 일련의 관리 정책, 제도, 시스템으로 인적자원은 조직경쟁력을 확보하기 위해 가장 중요한 요인 중 하나라는 점에서(배귀희, 2013) 인적자원관리는 지난 수십 년 간 조직관리 분야의 핵심적인 연구 주제로 다루어져왔다(이하영, 2016).

공공부문의 인적자원에 대한 기존의 인사행정은 연공서열과 위계주의에 따라 운영되었지만, 이러한 규제 위주의 인사제도로는 공무원 개인과 조직의 성과를 향상시킬 수 없다는 지적이 제기되면서 전략적 인적자원관리(strategic human resources management)를 통해 공무원의 역량과 능력, 전문성, 그리고 내재적 동기를 제고하는 것이 필요하다는 인식이 등장하게 되었다(배귀희, 2013; 이창길, 2013; 조태준 외, 2013).

Huselid(1995)는 인적자원관리제도를 ① 지식, 기술, 태도 등의 능력 개발, ② 동기 부여, ③ 참여·의사소통의 세 가지 기능에 따라 분류하였다. 공공부문에서 시행되는 대표적인 인적자원관리제도로 교육훈련제도, 보직관리 및 경력관리제도, 인사교류 등이 있는데, Huselid의 분류에 따르면 이들 제도들은 조직 구성원의 능력 개발을 유도하고 동기를 부여하는 기능을 수행한다(이윤경 외, 2016).

Tompkins(1995)는 정부 인력이 정부의 성공적인 업무 수행에 가치 있는 자산이라는 점을 강조하며, 개인의 능력을 발전시키고, 조직에 대한 충성심을 제고하여 조직성

과를 향상시키기 위한 구체적인 인적자원관리 기법으로 우수 인재 충원, 직무다양화, 교육훈련 확대, 작업 환경개선, 경력관리, 참여기회 확대, 인사교류 등을 제시하였다(이윤경 외, 2016).

인적자원관리의 패러다임은 기능적 관점의 전통적 인사관리(personnel administration: PA)에서 조직 구성원을 비용이 아닌 자원으로 인식하는 인적자원관리(HRM)로, 나아가 전략적 인적자원관리(strategic human resource management : SHRM)의 관점으로 이동하고 있다(배종석 1999, 옥지호, 2016). 전통적 인사관리 관점에서는 사람에 대한 관리가 투자가 아닌 비용으로 인식되어 관리의 초점이 비용 감소에만 맞추어졌으나 점차 조직 내 인적자원의 중요성에 대한 인식이 확산되면서 조직 구성원을 비용이 아닌 자원으로 인식하고 조직성과의 향상을 위해 인적자원의 능력을 개발하고 발전시키는 데 관심을 기울이는 인적자원관리 관점으로 이동하였고(배귀희 2013, 옥지호, 2016), 효과적인 인적자원의 확보·개발·활용을 위해 각 인적자원 기능들 간의 조화가 중시되는 통합적인 시스템으로 조정되어 왔다(양혁승 2002). 이후 조직의 성장과 발전을 위해 조직의 전략과 인적자원관리 간의 적합성을 강조하는 전략적 인적자원관리의 관점이 등장하였는데 이때 인적자원관리는 조직의 목표달성을 가능케하는 계획된 인적자원의 배치 및 활동의 패턴으로 정의된다(Wright & McMahan, 1992, 옥지호, 2016).

인적자원관리(human resource management)라는 개념은 인적자원 관련 ‘정책 및 제도들(policies and practices)’이 내적 일관성(internal congruence)을 갖춘 하나의 시스템을 의미하는 것으로서, 채용, 교육훈련, 보상 등 개별적인 기능을 다루는 인사관리(personnel administration)와 대비하기 위한 목적으로 도입되었다(Fisher, 1989). 채용, 평가보상, 교육훈련, 참여 등 다양한 정책과 제도가 일관성을 갖추도록 설계된 인적자원관리 시스템은 조직구성원의 역량, 동기, 기회를 향상시킴으로써 인적자원을 통한 경쟁우위를 지속적으로 유지할 수 있게 된다(Barney, 1991; Wright, Dunford, & Snell, 2001). 이렇게 일관성을 갖춘 인적자원관리 시스템은 각 제도의 효과에 대한 단순합산 보다 더 큰 시너지를 발생하는 내적적합성(internal fit)을 갖추게 되어 지속적인 경쟁우위로서 인적자원관리 시스템의 중요성을 설명하는데 있어서 핵심이 되는 개념이기 때문이다(Kepes & Delery, 2007). 내적적합성을 갖춘 인적자원관리 시스템은 구성원들로 하여금 가치창출에 기여할 수 있는 역량(ability)을 향상시키는 한편,

조직구성원이 자발적으로 일할 수 있도록 동기(motivation)를 제고하고, 이를 실질적으로 구현할 수 있는 기회(opportunity)를 제공함으로써 탁월한 인적자본에 의해 조직의 성과를 향상시킬수 있는 효과가 있다(Jiang, Lepak, Han, Hong, & Kim, 2012a; Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006).

## 2. 인적자원관리 요인

### 1) 교육훈련

교육훈련은 조직내에 있어서 조직구성원의 자질을 개발하고 직무에 대한 적응력을 높이기 위한 체계적인 유도활동이다(권명란·이재만, 2008).

Raymond(1994)는 교육훈련을 직원이 업무를 원활히 수행할 수 있도록 하는 조직의 계획된 노력이라 하였고(송건섭·나병선, 2014)., 양참삼(1991)은 교육훈련을 통해 직무 성취감과 개인성장 인식이 생기고 자기능력이 개발되면서 칭찬, 승진, 포상 등을 받게 됨으로써, 교육훈련의 강화효과 및 학습효과의 증진이 일어난다고 하였다. 또한 교육훈련을 통하여 피 훈련자의 사고와 태도에 변화가 생기고, 성취동기와 근로의욕이 증진되어 조직활성화가 촉진되며, 직원 능력의 질적 향상, 업무 능력 향상, 이직률 감소, 이로 인한 조직의 성과 증대 등 긍정적인 효과가 나타난다(송건섭·나병선, 2014).

### 2) 보상

보상이란 모든 종류의 금전적 보상과 명백한 서비스, 고용관계에 의해 종업원으로서 받는 복리후생을 총칭하는 개념이다(Milkovich and Newman, 1999,송건섭·나병선, 2014). Belcher(1974)는 보상이란 고용계약에 있어 조직과 개인간의 거래를 나타내며, 이러한 거래는 주로 경제적인 것으로 간주되는 것 외에 심리적, 사회적, 정치적 혹은 윤리적인 거래 등으로 다양하게 정의되고 있다(송건섭·나병선, 2014). 즉, 조직은 우수한 인적자원을 채용하고 장기적으로 높은 성과를 내기 위해 직원들에게 성과추진을 통한 다양한 형태의 보상을 해야 한다. 따라서 성과중심보상은 조직의 성과에 영향을 미치는 직접적인 요소로서 인식되고 있다(Delery & Doty, 1996). 이와 관련하여 Gomer-Mejia et al(2004)은 체계적이고 객관적인 성과시스템을 가지고 직원을 평가해야 한다고 주장하였으며, 이에 따라 금전적인 보상을 제공하여야 한다고 제안하였다.

또한 그들은 보상을 세가지로 나누면서 그 의미가 다르다고 설명하였다. 먼저, 기본적인 보상으로써 이는 조직이 직원들에게 고정적으로 지급하는 것이라 정의하였다. 다음으로 인센티브 제공으로 성과에 따른 보너스 지급과 이익공유제 등을 언급하였다. 마지막으로 비간접적 보상으로써 건강보험, 휴가, 실업수당 등을 구체적인 예로 들었다(박지호, 2011).

### 3) 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 의미의 전달과 이해라고 말한다(이중수 외, 2007, 송건섭·나병선, 2014). 커뮤니케이션은 인간만이 소유하는 창조적 상징능력으로서 조직에 응용되었을 때 제 기능을 통합시켜 조직의 체계유지 및 발전의 기틀을 마련하며 조직이 외부환경에 적응하고 상호 작용하는 개방체계의 기능을 할 수 있도록 하는 수단이 된다. Walker(1995)는 쌍방향의 효과적인 커뮤니케이션의 정도가 높을수록 조직의 효율성이 높아져서 성과가 높게 나타난다고 하였으며(송건섭·나병선, 2014), Thamhain(1986)은 팀간, 조직 간 커뮤니케이션에 있어서 성능저하 요인으로 조직문제, 리더십 문제, 커뮤니케이션 문제, 갈등과 오해, 상위 관리층의 불충분한 지원 등 이들 모두가 광의의 커뮤니케이션 문제로 귀결된다고 주장하였다. 조직에 있어서도 조직간 커뮤니케이션 강화가 직무만족에 강한 영향을 미친다(송건섭·나병선, 2014). 또 인적자원관리와 관련한 커뮤니케이션은 인사제도가 구성원들에게 정확히 전달되고, 그들이 수행해야 할 직무에 대한 지시를 정확히 전달하는 역할을 하며, 결과적으로 조직 구성원들이 업무를 효과적으로 수행하게 하는 선행요인으로서 긍정적인 태도에 바람직한 영향을 미치게 된다(김미란, 2011).

### 4) 직무평가

직무평가는 조직내에 존재하는 모든 직무들의 상대적 가치를 비교하여 등급화하는 목적을 가진다(송건섭·나병선, 2014). 이러한 목적은 그 자체가 가지는 중요함 보다 직무평가의 결과를 인사관리의 다른 부분에 어떻게 활용할 수 있을 것인가에 더 큰 의의를 가진다고 볼 수 있다(김삼득, 2009). 이는 직무평가에 의한 성과주의적 임금체계가 확고한 미국의 경우 이미 기업과 공공분야 전반에서 직무평가가 당연히 되고 있고 우리의 경우 직무평가와 그에 기반한 성과주의 채택이 일반화되지 못한 실정이다

(이흥빈, 2004; 김태홍·양승주, 2003). 조직의 가치실현을 위해서는 즐겁고 혁신적인 업무환경 구축이 필요하고 조직의 비전을 실현할 수 있도록 유능한 구성원을 확보·육성하여야 한다(송건섭·나병선, 2014). 또한 조직의 경쟁력을 증대시키기 위해서는 창의적이고 도전적인 업무추진을 유발시킬 필요가 있다. 우수인력의 확보 및 유지를 위해서는 성과에 따른 보상이 뒷받침되어야 한다. 그리고 목표달성에 따른 연계성으로 사업단위별 특성을 고려한 차별화 및 사업부서별 인사권 강화가 요구된다(김정식, 2006).

<표 2-1> 인적자원관리의 구성요소

연구자	구성요소
Macduffie(1995)	선별적 고용, 성과보상에 의한 급여체계, 조직구성원 역량에 따른 훈련, 조직구성원 참여
Deler & Doty(1996)	교육훈련, 성과지향적 평가, 성과에 기반한 보상, 조직구성원 참여, 고충처리
Youndt, et al(1996)	선별적 고용, 교육훈련, 직무평가, 보상제도
Pfeffer(1994;1998)	고용보장, 신중한 선발, 참여적 직무설계, 조직성과와 연계한 보상, 광범위한 훈련, 지위격차 해소, 정보공유
Appelbaum et al(2000)	역량향상, 몰입증진, 참여기회 확대
Wright et al(2001)	선별적 고용, 통합적 교육훈련, 개발중심 평가, 공정한 평가 시스템, 높은 보상 체계
Grievs(2003)	경쟁우위 원천, 형식적 교육훈련 지양, 조직학습, 적응, 변화와 연계

자료: 송건섭·나병선(2014)

## 제 2 절 직무스트레스에 대한 이론적 검토

### 1. 직무 스트레스의 개념

현대사회는 급격히 변화하고 있으며 이러한 변화에 적응하기 위하여 많은 정신노동을 요구 받게 되었다. 이로 인해 직업과 관련된 관심이 집중되어 물리적·생물학적 요인과 더불어 심리적 스트레스가 정신근로자의 건강을 위협하는 중대한 유해인자로 인식되기 시작하였다(박숙영, 2016).

Selye(1983)는 스트레스를 어떤 요구에 대한 일반적이고도 비 특징적인 반응이며, 한 유기체 즉 조직이나 한 개인에게 적용하는 외부적인 압력으로 정의하였으나 스트레스가 과중될 때 근무의욕 저하, 직무 불만족, 소외감 등은 심리적·육체적 압박감을 느끼며, 개인적 차원으로 겪게 되는 직무스트레스는 결국 조직의 생산성 및 조직구성원의 직무만족에 부정적인 영향을 끼친다고 하였다(이환범 외, 2005 재인용).

한국산업안전보건공단(2006)은 직무스트레스는 근로자의 능력이나 자원, 바람과 일치하지 않음으로써 근로자에게 유해한 신체적 또는 정서적으로 반응하는 업무적 요인이라 하였으며, Parker와 Decotiis(1983)는 직무스트레스란 잠재적으로 중요한 직무와 관련된 성과에 연계된 요구나 강요 및 기회의 결과로써 직무환경에서 자신이 요구하거나 통상적인 것으로부터 벗어나기를 요구하는 개인에 의해 경험된 불편하고 바람직하지 않은 감정적인 상태라고 하였다. 위의 개념을 종합하여 보면 직무스트레스란 직무와 관련된 환경의 제약으로 인하여 직무수행자가 받는 신체적·정신적 반응으로 정의할 수 있다(박주리, 2016).

조직 생활과 관련된 스트레스 연구는 1960년대 미국에서 시작되었고, 1970년대부터는 직무스트레스가 직무행동에 미치는 영향에 대한 연구가 시작되면서 직무스트레스에 대한 용어가 본격적으로 사용되었다(한민희, 2013).

직무스트레스는 조직에서 경험하는 스트레스로 직무수행 과정에서 복잡한 직무 내용, 역할 모호성, 비합리적인 조직문화, 조직 내 대인관계 갈등 등을 경험할 때 발생한다(박인만, 2006). Cooper와 Marshall(1976)은 직무스트레스를 특정 직무와 관련된 부정적 환경 요인 또는 스트레스 요인이라고 보았다. 직무스트레스에 대해서는 많은 학자들이 정의를 내리고 있는데, 학자들의 정의를 요약해보면, 직무스트레스란 근로

자와 그들이 처한 조직 또는 직무라는 환경 사이에서 부조화가 발생했을 때 개인의 느끼는 감정이나 심리상태라고 할 수 있다(박주리, 2016).

직무스트레스에 대한 초기 단계에서는 직무스트레스의 원인과 결과간의 변수들을 찾아내고 이들 변수들 간의 인과관계를 설명하는데 초점을 맞추어 왔으나 최근에는 조직구성원의 직무스트레스 관리와 조직 구성원의 건강에 관심을 갖고 직무스트레스에 부정적 영향을 최소화시킴으로써 조직 및 인사관리 전략 등 조직성과를 증대시키는데 초점을 맞추고 있다(옥원호·김석용, 2001; 박희서·오세윤·노시평, 2001; 하미승·권용수, 2002).

특히 공공부문의 행정서비스를 향상시키는데 공무원들의 스트레스가 중요한 요소로 작용하고 있다. 따라서 공공기관에서 공무원들의 직무스트레스를 일으키는 다양한 요인들을 종합적으로 규명하여 직무스트레스를 적절하게 해결할 수 있는 방안 제시가 요구되고 있다(지인현, 2016).

직무적응 이론에 따르면 구성원들은 다양한 직무적응 반응을 통해 직무에 대한 불만을 완화시키고자 노력하는데 예를 들면 구성원들은 스트레스로부터 벗어나기 위해 조직을 떠나고자 하는 강한 의지를 갖게 된다(Hulin, 1991). 대학교에 근무하는 관리직 교직원을 대상으로 연구를 진행한 Spector & O'Connell(1994)은 직무스트레스와 이직 의도는 높은 상관 관계가 있음을 주장하였고, 이연재·채명신(2008)은 기업 및 공공기관을 대상으로 한 연구에서 직무스트레스가 조직몰입과 직무만족에 부정적인 영향을 미침으로써 조직구성원의 이직의도를 높인다고 주장하였다(전인 외, 2015). 또한 직무스트레스는 조직 구성원으로 하여금 의기소침, 우울, 피곤함 등 육체적·심리적 증상을 갖게 하고 이로 인해 조직 구성원들의 이직 의도를 높여 조직성장에 중요한 저해요소가 된다(이연재·채명신, 2008).

선행 연구를 통해 직무스트레스에 대한 개념을 정리하여 종합해 보면 크게 세 가지 측면으로 정리할 수 있다(지인현, 2016). 첫 번째로 스트레스를 직무 수행과정에서 발생하는 개인에게 하나의 자극으로서 외부자극이 개인에게 부정적인 영향을 주는 개념(박희서·오세윤·노시평, 2001)과 특정한 직무와 관련된 과도한 업무 수행과정에서 부정적 직무환경의 특성이나 환경요인이 조직 구성원에게 심리적, 육체적 안정성의 부조화, 파괴를 만드는 것을 의미한다. 두 번째로 직무 스트레스를 외부로부터의 반응에 대한 조직구성원의 반응, 역기능적인 감정이나 의식으로 정의한다. 외부로부터의

자극에 대한 하나의 반응으로 조직구성원의 육체적, 심리적 측면에서 역기능을 주는 작용에 대한 반응으로 보는 것이다. 즉 개인의 성격(personality)이나 대응(coping)을 의미한다. 외부의 요구 및 자극에 대해 반응하는 것은 개인적 특성에 따라 달라질 수 있다(지인현, 2016).

세 번째 개념 정의는 근로자와 직무조건과의 상호작용에 대한 시각으로 보는 견해이다. 이는 직무스트레스를 조직구성원 개인이 직무환경에서 겪는 조직의 직무환경과 개인의 필요와 욕구가 부적합한 상태로(차용준·원한식, 1997), 즉 과도한 업무량의 요구와 기대의 상충이 스트레스의 주 원인이 될 수 있는 것이다(지인현, 2016)..

## 2. 직무스트레스 요인

최우진(2010)은 여성 사회복지 전담공무원의 직무스트레스 요인으로 대인관계, 역할 갈등, 업무과다, 역할모호성, 경력개발이 직무스트레스와 관련이 있는 것으로 보았으며, 최낙순(2011)은 직무스트레스를 직무와 관련하여 개인과 환경간의 부적합 상태에서 지각하는 생리적·심리적 건강상태로 규정하고, 소방공무원들이 직무수행과 관련하여 여러 요인 중 직무특성, 개인의 역할, 조직분위기, 대인관계, 경력개발이 직무스트레스에 유의한 관련성이 있는 것으로 분석하였다(박숙영, 2016).

Parker와 Decotiis(1983)는 직무스트레스 요인을 직무 그 자체 조직의 특징, 조직내의 역할, 대인관계 경력개발, 외부조직에 대한 헌신과 책임으로 분류하였으며, 직무 자체를 중시하였다. Parker와 Decotiis(1983)의 모형을 우리나라 공무원에게 적합하도록 수정 보완한 최낙순(2011)의 연구모형을 적용하여 직무특성, 개인역할, 조직분위기, 대인관계, 경력개발 중심으로 연구하고자 한다(박숙영, 2016).

### 1) 직무특성

직무특성 요인은 역할 모호성과 역할 갈등, 개인적 요인은 직무에서 경험하는 직무스트레스는 자기가 성취하려는 개인욕구와 직무환경과의 상충이 원인이 된다. 즉 과업기능의 다양성, 과업완결성, 과업중요성, 자율성, 피드백은 스트레스와 관계가 있다(정수진 외, 2011).

직무와 개인은 밀접한 관계를 갖고 있으며, 개인의 취향이나 적성에 맞는 직무 수행



시, 업무의 효율성과 생산성을 높이는데 기여를 하게 되며 이는 또한 조직의 생산성에도 중요한 역할을 한다. 즉 개인과 개인이 수행해야 할 직무와 적합하지 않다면 이 또한 직무스트레스의 가장 중요한 요인 중 하나임을 알 수 있다(박숙영, 2016).

## 2) 개인의 역할

조직은 개인에게 조직에서의 역할을 부여하고 성과를 기대하며 개인은 조직내에서 역할을 수행함으로써 기대를 충족시킨다(신유균, 2005). 조직에서 개인은 각각의 역할을 맡게 되는데, 이 역할과 개인간에는 역할 갈등, 역할 모호성, 역할 과부하 등의 문제점이 발생할 수 있다(박숙영, 2016).

조직에서 개인에게 부여한 역할이 상반된 역할(예를 들어 외부 역할과 내부 역할이 상충될 경우, 둘 이상의 상급자로부터 서로 다른 지시를 받게 되는 경우, 상급자와 상충되는 업무를 수행할 경우)을 부여할 때 개인은 업무의 과중함을 느끼게 될 것이며 이는 과중한 심리적 부담으로 나타날 것이다(박숙영, 2016).

## 3) 조직분위기

조직분위기란 조직 내의 인간관계 및 조직구성원들의 행동이나 여러 가지 환경 변인들이 결합되어 형성된 것으로 특정조직에 있어서 조직구성원간의 상호작용 결과로 조직의 내부적 환경을 나타내주는 특성이라고 정의할 수 있다(박숙영, 2016). 한 조직체가 주어진 환경과의 적응과정에서 형성하게 되는 자세의 독특한 기운으로서 조직구성원의 행동과 상호영향을 주고받는 요인으로 조직분위기가 스트레스 요인 중 하나이다(고유성, 2012).

## 4) 대인관계

조직내의 대인관계는 한 구성원이 상사 및 동료와의 관계로 상사와 부하에 대한 신뢰감, 애정, 동료 간의 친분감, 부하의 상사에 대한 정도를 의미한다(김수강 2010). 우리는 직장에서 흔히 직무양보다 인간관계가 좋지 않은 것이 더 힘들다는 말을 많이 하게 되며 즉 이 말은 대인관계가 직무스트레스의 중대한 발생원인이 된다는 것이다(박숙영, 2016).

#### 5) 경력개발

변화하는 시대 흐름에 맞춰 자신의 경력을 개발하는 것은 매우 중요하다. 경력개발은 직장 내에서 개인의 비전과 조직의 비전을 일치시키는 도구로서 부각되고 있다. 매 순간 변화하는 환경에 능동적인 자세로 직무에 임하기 위해서 경력개발에 힘쓰는 것이 직무수행에 중요한 부분이 되었으나, 현실상 과중한 업무에 더하여 경력개발을 위해 의무시간을 이수하게 하는 등은 스트레스의 한 요인이 된다(장태원, 2013).

### 제3절 조직몰입에 대한 이론적 검토

#### 1. 조직몰입의 개념

조직몰입은 자신의 속한 조직에 대한 동일시, 충성심 및 애착심과 같은 정서적 반응으로(Tett & Meyer, 1993), 조직몰입이 높은 경우 직무에 만족하여 조직에 대한 긍정적 행동을 유발하고 높은 성과를 창출하며 이용자(Clients)에 대한 자발적인 서비스 행동을 보이게 된다(Pappas & Flaherth, 2008). 즉 조직몰입은 근무태도에 긍정적 영향을 주고, 궁극적으로 사업성과를 증대(김원형, 2005)시키는데 기여한다.

조직몰입(Organizational Commitment)은 구성원의 동기부여에 상당한 영향을 미친다는 점에서 수십년 간 조직심리 및 조직행태 분야의 중요한 연구주제로 다루어져 온 개념이다(Brown 1996). 일반적으로 조직몰입은 ‘조직과 조직구성원간의 유대(linking) 및 결속(bond)’을 의미하며 이러한 관계의 성격 즉, 조직과 구성원 사이에 유대와 결속이 형성되고 발전되는 과정을 어떻게 이해하는지에 따라 다양한 방식으로 개념 정의가 이루어지고 있다(Mathieu & Zajac 1990).

조직몰입과 유사한 개념으로 직무만족이 사용되기도 하는데, 직무만족과 조직몰입은 정서적 반응이라는 측면에서 유사한 성격이 있으나, 직무만족은 직무에 대한 반응이라 한다면, 조직몰입은 직무를 포함한 조직전체에 대한 반응이라 할 수 있다(서중수, 2016).

조직몰입(Organizational Commitment)은 일반적으로 조직구성원이 조직에 대하여 갖는 심리적 애착 또는 조직이나 조직목표에 대하여 갖는 동일시 정도를 일컫는다. 이러한 조직 내에서 종업원들이 형성되는 태도로서 중요한 결과변수 혹은 선행 변수로서 많은 연구가 이루어져 왔고, 조직구성원이 그 조직에 몰입을 한다는 것은 조직을 위해 헌신적으로 노력하고 공헌한다는 점에서 조직몰입에 대한 연구는 현재까지도 중요시 여겨지고 있다(이유진·서재현, 1999). 즉, 조직문화에 관련된 연구에서 몰입은 행동적 결과를 유발하는 것으로 간주되므로, 그동안 많은 연구자들이 중요하게 다루어왔다(안갑수, 2011). 조직몰입은 단순히 조직에 대한 충성심의 개념에 그치지 않고 조직이 성공하고 발전하도록 무엇인가를 하려는 적극적인 관계를 의미하는데 이것은

조직의 생존, 발전과 깊은 관계가 있다(문숙자, 2010).

김동숙(2010)은 조직에서 추구하는 목표와 가치에 대한 강한 믿음과 애착, 조직을 위한 노력과 헌신, 충성한다는 의사, 조직구성원으로 잔존하려는 강한 욕구라고 정의하였고, 박두병(2015)는 조직몰입이란 본인의 회사에 대해서 긍정적인 태도와 자세를 말하는 것으로 자신이 몸담고 있는 회사와 본인을 동일시하고 조직의 문제 발생에 있어 적극 관여하고 참여하고자 하는 정도를 의미한다. 또한 조직의 문제와 관련해서 개인과 조직의 상호 작용에 있어 개발된 구성 개념이라고 하였다.

이처럼 조직을 효율적으로 운영하기 위한 하나의 변인으로 개인의 조직몰입을 유도하고 개인과 조직에 대한 충성심과 소속감을 높여 조직의 운영성과를 효율적으로 향상시키는데 목적이 있다(송민정, 2014).

이상의 선행연구들을 볼 때 조직몰입은 조직구성원이 조직을 위해서 헌신하는 마음가짐과 조직에 남아있고자 하는 욕구로써 기업의 생산성과 성과 향상의 효과와 이직과 결근율을 낮출 수 있어 기업에서는 중요시 여겨야 할 변수이다(김진실, 2015).

<표 2-2> 조직몰입의 개념

연구자	개념
Morrow(1983)	조직구성원의 태도와 관련된 심리적인 특성으로 조직에 대한 충성심과 조직을 위해서 헌신하는 마음가짐, 구성원이 조직과 동일시 하고자 하는 의식, 그리고 조직에 잔존하고자 하는 욕구나 집착성
Jaworsky and Kohil(1993)	회사와 자신의 미래, 회사의 이익을 위한 헌신정도, 종업원들 간의 결속력과 자부심과 사명감등
이은주(2006)	한조직의 가치와 규범에 대해서 개인이 느끼는 동일시 정도와 조직에 대한 충성심, 조직의 목표를 달성하기 위한 자발적 노력과 조직이 추구하는 목표와 가치에 관하여 높은 믿음과 수용, 조직에 잔존하고자 하는 강한 욕구
김동숙(2010)	조직의 가치와 목표에 대한 강한 믿음과 애착, 조직을 위해서 노력하겠다는 헌신과 충성의사, 조직의 구성원으로 잔존하려는 강한욕구
안갑수(2011)	조직의 목표와 이익을 충족시키는 활동으로 내재화된 규범적인 압력으로서 조직 구성원이 본인이 속해있는 조직과 동일시하고 조직에 관여하며, 조직에 에너지와 충성심을 바치고자 하는 조직구성원의 의향
정우윤(2013)	조직에 헌신을 하고 조직을 위하여 노력하며 조직에 자부심을 가지는 등 조직 구성원의 태도와 관련된 심리적인 특성
박두병(2015)	자기 회사에 대한 호의적인 태도로서 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 있어 적극적인 관여와 참여 정도를 의미한다. 또한 조직의 문제와 관련된 개인과 조직의 상호작용을 분석함에 있어 개발된 구성 개념

자료 : 김진실, 2015

## 2. 조직몰입의 유형

조직몰입의 개념은 크게 행위적 몰입(behavioral commitment)과 태도적 몰입(attitudinal commitment)으로 구분할 수 있다(Brown 1996; Mowday, Steers & Porter 1979). 행위적 몰입은 조직을 이탈할 경우 야기되는 비용을 회피하고자 공식적이고 규범적인 수준의 기대를 넘어 계속적으로 조직에 몰두하는 ‘행동’을 의미한다(Mowday, Steers & Porter, 1979). 이전 불가능한 퇴직기금, 축적된 휴가기간, 보장된 종신재직 등은 모두 조직이탈을 어렵게 만드는 비용으로서 행위적 몰입을 야기하는 요인이 될 수 있다(Salancik 1977). 조직을 이탈할 경우 그간 조직에 투자해 온 가치가 손실되기 때문에 조직구성원은 행동의 일관성 즉, 조직구성원 자격을 지속적으로 유지하려는 경향을 보인다는 Becker(1960)의 부수적 투자이론(side-bets theory)은 조직몰입에 대한 행위적 접근의 대표적인 예이다(Ko, Price, & Mueller 1997).

한편 태도적 몰입은 조직에서의 작업경험, 조직에 대한 인식, 개인의 특성 등이 복합적으로 결합되면서 조직에 대해 긍정적인 ‘태도’를 갖게 되는 것을 말한다(Mowday, Porter, & Steers 2013). Meyer와 Allen(1987)이 태도적 몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 유지적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 세분하여 조직몰입의 세가지 차원으로 제시한 이후, 조직몰입을 다차원적인 태도 개념으로 보는 이식이 확산되어 왔다(Allen & Meyer, 1996).

태도적 몰입의 첫 번째 차원으로서 정서적 몰입은 조직구성원이 조직에 대해 가지는 일체감과 소속감 등 조직에 대한 정서적 애착으로(Buchanan 1974, Porter et al. 1974) 조직구성원이 i) 조직의 목표와 가치를 공유(identification)함으로써 ii) 조직에 대해 감성적 애착(emotional attachment)을 갖게 되는 것을 의미한다(Meyer & Allen 1987). 두 번째, 유지적 몰입은 조직에 대한 투자와 희생이 조직이탈 비용을 발생시킴에 따라 구성원이 조직을 이탈하기 어려워지고 조직의 생존과 유지를 위한 헌신적 태도를 갖게 되는 것을 말한다(Kanter 1968: 504-7). 마지막으로 규범적 몰입은 조직에 잔류해야 한다는 도덕적 의무감(obligation)을 뜻한다(Mayer & Allen 1987). 조직의 목표와 이익에 부합하는 방식으로 행동하도록 하는 규범적 압력이 조직 구성원에게 완전히 내면화될 경우 조직구성원은 조직에 대한 몰입을 형성하고 발전시키게 된다(Angle & Lawson 1993).

Meyer와 Allen(1987)이 제시한 세 차원의 조직몰입 개념은 지난 수십년간 조직몰입 연구와 근간이 되어 온 중요한 접근법으로 평가법도 있지만(Cohen 2007), 이에 대해 다음과 같은 지적도 존재한다. 첫째, 정서적 몰입, 유지적 몰입, 그리고 규범적 몰입이 서로 완전히 구분되는 개념은 아니라는 지적이다. 초기에는 조직과의 계산적 교환 관계에 중점을 둔 유지적 몰입이 주로 형성되었을지라도, 이후 조직의 일원으로서 멤버십을 유지해 가며 점차 정서적 몰입으로 발전시킬 수 있고, 결국 시간이 경과함에 따라 두 과정이 밀접히 관련된 것이라는 주장이다(Mathieu & Zajac 1990).

둘째, 정서적 몰입은 많은 선행연구를 통해 개념 타당성을 입증되어 비교적 안정적인 개념으로 사용되고 있는 반면, 유지적 몰입과 규범적 몰입의 경우에는 개념 타당성에 대한 논란이 계속되고 있다. 유지적 몰입의 경우 단일 차원의 개념이 아니라 ‘다른 대안적 조직이 없는 경우’와 ‘자신이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 기존 투자에 대한 희생’이라는 두가지 하위 차원으로 나누어진다는 수렴타당성에 대한 비판(McGee & Ford 1987)과 전자는 몰입의 구성요인이라기 보다 결정요인에 가까우므로 후자만이 유지적 몰입에 해당된다는 비판(Ko, Price, & Mueller 1997)등이 제기되고 있다(이목화·문형구 2014).

<표 2-3> 조직몰입의 유형

연구자	몰입의 유형	내용
Eisenberger et al(1986)	경제적(economic) 몰입	조직구성원이 조직으로부터 얻는 이득과 보상으로 조직에 남아 조직을 위해 노력하고 헌신하는 몰입
	감정적(affective) 몰입	감정적인 결합(애착)으로 인해 조직구성원이 특정 조직에 일체감을 형성하여 계속적으로 조직에 머무르고자 하는 몰입
Meyer & Allen(1991)	정서적(감정적) 몰입	조직에 대한 감정적인 일치감으로 조직에 대한 심리적 애착감과 정체성을 가지고 조직에 헌신하는 몰입
	지속적(계속적) 몰입	조직이 주는 보상과 조직을 떠났을 경우 잃게 되는 손실을 고려하여 조직에 남고자 하는 몰입
	규범적 몰입	조직의 규범을 내재화하여 조직에 대한 의무를 수행해야 한다는 책임감과 의무감, 믿음으로 조직에 머무르는 몰입
Angle & Perry(1981)	가치몰입 (Value commitment)	조직에 대한 강한 자부심을 가지고 조직의 목표를 수용하고 지지하며 조직을 위해 노력하고자 하는 몰입
	근속몰입 (Commitment to stay)	조직을 이탈할 경우 발생할 손실을 계산하여 조직구성원을 유지하고자 하는 몰입
Kanter(1968)	지속적 몰입 (continuance commitment)	희생, 노력 등의 손익을 고려하여 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불리한 상황에서 조직에 몰입하는 것
	응집적 몰입 (cohesion commitment)	사회적 유대관계 등 조직에 대해 사회적 관계의 애착을 가지고 몰입하는 것
	통제적 몰입 (control commitment)	자아개념이나 규범을 조직의 가치관에 올바른 방향으로 통제하고 제어, 행동하려는 몰입

자료 : 마민지, 2014



### 3. 조직몰입요인

조직몰입은 조직 구성원과 조직간의 심리적·행태적 연결고리로 조직전체의 생산성과 효과성 제고에 기여한다는 점에서 조직행태 연구의 중요한 주제로 다루어져 왔으며(최낙범·엄석진 2013). 조직 구성원 개인적 차원과 조직차 원 모두에서 중요한 의미를 갖는다(Meyer et al. 2002). 우선 개인적 차원에서 조직몰입은 구성원의 직무노력과 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)을 강화하고(배귀희 2007), 결근·과실·태만 등의 반생산적 업무행동(counterproductive work behavior: CWB)과 이직의도를 완화시켜(이환범·이수창 2006) 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인으로 제시되어 왔다(Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1991; 이희태 2015). 구성원의 직무성과 향상은 조직의 경쟁력 강화 및 조직성과의 향상으로 이어질 수 있다는 점에서(Kathz & Kahn 1978) 조직몰입은 효율적인 조직관리의 차원에서 그 중요성이 인정된다(이환범·이수창 2006). 실제로 조직몰입은 조직효과성을 나타내는 유용한 지표로 활용되고 있으며(Steers 1975) 많은 선행연구를 통해 조직몰입이 조직성과에 미치는 정(+)의 영향이 실증적으로 확인되어 왔다(김기태·조봉순 2008).

한편 최근에는 조직몰입의 결과에 대한 초점이 지나치게 조직의 입장에만 맞춰져 있다는 비판이 제기되면서 일-가정 갈등, 직무소진, 스트레스, 건강 등과 같은 구성원 개인의 입장에서 바라본 조직몰입의 결과에 주목하는 연구들이 증가하고 있다(Meyer et al. 2002). 이들은 높은 수준의 조직몰입이 구성원의 일-가정 간 갈등과 스트레스를 증가시켜 개인의 웰빙(well-being)에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 지적한다(Begley & Czajka 1993).

#### 1) 개인적 특성

조직몰입에 영향을 미치는 개인적 특성으로는 연령, 성별, 교육수준, 결혼상태 등의 인구사회학적 특성과 근속연수, 직위, 고용형태, 직무능력 등 그 외 객관적 특성, 직무동기, 공공봉사동기, 자기효능감, 긍정심리자본, 조절초점 등의 주관적·심리적 특성이 제시되어 왔다(이하영, 2017).

먼저, 개인의 인구사회학적 특성이 조직몰입에 미치는 영향은 분석 대상이나 사용

된 자료, 사용된 분석모형에 따라 상이한 연구결과를 보인다. 개인의 인구사회학적 특성은 조직몰입의 직접적인 영향 요인이라기 보다 주로 관련된 중간 매개변수들을 통해 간접적인 영향을 미치기 때문에 합치된 연구결과가 나타나지 않았을 가능성이 크다(방하남·김상욱, 2009). 지금까지의 경험 연구를 통해 반복적으로 확인되어온 사실은 대체로 남성에 비해 여성이(Mathieu & Zanic 1990; 문성애·이영민 2009; 안종석·백권호 2002), 연령이 높고, 교육수준이 낮을수록(Steers 1977), 더 높은 조직몰입 수준을 보인다는 것이다. 여성의 경우 남성에 비해 더 많은 난관을 극복하고 조직구성원 자격을 획득했다는 점에서(Grusky 1966), 기혼자의 경우 미혼자에 비해 경제적 부담이 더크다는 점에서(Mathieu & Zajac 1990), 고령자의 경우 조직에 대한 투자의 크기가 크고(Sheldon 1971) 적용도가 높아진다는 점에서(방하남·김상욱 2009, 재인용) 조직몰입 수준이 더 높게 나타날 수 있다(이하영, 2017). 반면 교육수준이 높을수록 조직에 대해 더 높은 기대를 형성하여 그러한 기대수준을 충족시키기 어렵고, 보다 이직기회를 접할 수 있다는 점에서 조직몰입 수준이 더 낮게 나타날 수 있다(Steers 1977).

이 외에 근속연수(Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1984; 안종석·백권호 2002), 직급(문성애·이영민 2009; 안종석·백권호 2002), 고용형태(Van Dyne & Ang 1998)등 경력과 관련된 개인적 특성들도 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되어왔다. 근속연수와 직급은 조직의 목표와 가치에 대한 구성원의 이해와 수용 수준을 높여 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있고, 이직에 따르는 비용(side bet)을 증가시킨다는 점에서 유지적 몰입에도 긍정적인 영향을 미치게 된다(Mathieu & Zajac 1990). 고용형태에 따라서도 조직몰입의 수준이 달라지는 것으로 나타났는데(이하영, 2017), Van Dyne과 Ang(1998)은 비정규직을 선택한 자의 경우 조직에 대한 몰입보다 가족과의 시간, 자신의 학습목표, 유연한 생활방식 등을 보다 중시하기 때문에 이러한 업무와 무관한 관심(non-work interest)이 조직몰입에 부정적 영향을 미쳐 정규직에 비해 낮은 수준의 조직몰입을 보인다고 설명하였다(이하영, 2017).

## 2) 직무적 특성

직무특성이론은 직무의 객관적 특성에 초점을 맞추고 직무 자체가 종사자의 직무 동기나 만족 및 성과 등을 높일수 있는 특성(기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자

울성, 피드백)을 가지고 있는 것으로 보면서(주현식·윤승현·김화경, 2007) 이러한 직무특성들이 구체적으로 구성원의 어떤 심리상태를 유도하고, 나아가 이러한 심리상태가 업무성과에 어떻게 연결되는지 설명한다(오인근·최재성 2004). 이러한 직무특성 이론을 바탕으로 직무특성과 조직몰입간의 관계를 설명하는 많은 경험 연구가 진행되어 왔는데(이하영, 2017), 직무유형(은중환·이재완 2015; 류상일 2013)과 직무범위 및 직무량(Mathieu & Zajac 1990, 허갑수(2005), 다양성, 자율성, 중요성, 명확성, 도전성 등의 직무특성(Mathieu & Zajac 1990; 허갑수 2005), 그리고 직무에 대한 피드백 정도(Poter & Steer 1973; Steer 1977) 등이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 확인되어 왔다. 직무는 구성원과 조직을 연결하는 가장 핵심적인 매개체이자 조직의 유지와 발전을 이끌어가는 조직활동의 중심체라는 점에서(김성용 2005) 조직몰입에 영향을 미치는 주요한 요인으로 볼 수 있다(이하영 2017).

조직구성원은 자신에게 부여된 직무의 범위가 넓고(Mathieu & Zajac 1990) 업무량이 적절할수록(허갑수 2005), 직무의 다양성, 자율성, 중요성, 명확성, 도전성, 피드백이 강할수록(조선배·김석영·정승환 2009; 허갑수 2005) 자신의 직무를 보다 매력적으로 받아들이고 조직으로부터 안정적인 직무환경을 제공받고 있다고 인식하게 되어(조선배·김석영·정승환 2009) 높은 수준의 조직몰입을 보인다. 또한 이러한 직무범위, 직무량, 직무특성은 직무의 유형에 따라 차이를 보이므로 직무유형 역시 조직몰입의 영향요인 중 하나로 함께 제시된다(류상일, 2013; 은중환·이재완 2015).

### 3) 관계적 특성

조직에 대한 감정적 애착으로서 조직몰입(Buchanan 1974)은 조직에서의 다양한 경험을 통해 형성되며, 조직구성원 간 관계의 특성은 이러한 조직경험의 핵심적인 부분으로 볼 수 있다(이하영, 2017). 이에 따라 리더십(Mathieu & Zajac 1990; 김석규·이영균 2015), 리더-부하 교환관계(강영순·김희철·강문실 2006), 임파워먼트(손은실·송정수 2012), 구성원 간 신뢰(김경수·김태인 2010) 등 다양한 관계적 특성들이 조직몰입의 영향요인으로 제시되어 왔다.

우선, 리더십은 “공동의 목표 성취를 위해 조직 구성원에게 영향을 미쳐 기인적·집단적 노력을 촉진하는 과정(Schermerhorn et al, 2011)”이라는 점에서 구성원이 조직의 목표와 가치를 공유함으로써 높은 수준의 조직몰입을 갖도록 유도한다(이하영,

2017). 많은 선행연구들을 통해 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 서번트 리더십 등 다양한 유형의 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 왔다(김석규·이영균 2015). 최근에는 집단 수준의 리더십뿐만 아니라 리더와 부하간의 개별적 교환관계의 특성을 강조는 리더-부하 교환관계(leader-member exchange: LMX) 이론을 바탕으로 리더와 부하간의 개별적 교환관계의 질이 중요한 조직몰입 영향요인으로 제시되고 있다(강영순·김희철·강문실 2006). 상사 혹은 동료 및 부하에 대한 신뢰 역시 조직 구성원 간의 중요한 관계적 특성이라는 점에서 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(김경수·김태인 2010; 김정원·채순화 2007).

한편, 조직 구성원 간의 관계뿐만 아니라 조직과 구성원 간의 관계로서 임파워먼트 또한 조직몰입의 중요한 영향요인 중 하나로 제시되어 왔다(이하영, 2017). 구성원에게 조직 내의 일정한 권한을 배분하고(관계 구조적 측면) 자기효능감, 자기결정감, 영향력, 의미감 등을 촉진하여 내재적 동기를 강화하는(심리적 측면) 임파워먼트(허갑수·변상우 2007)는 자신이 조직의 일원으로서 갖는 중요성과 가치에 대한 인식을 향상시킨다는 점에서 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다(손은일·송정수 2012; 허갑수·변상우 2007). “조직이 구성원의 기여를 가치있게 여기고 구성원의 복지 증진을 위해 노력하는 정도에 대한 구성원의 인식(Eisenberger et al. 1986)”으로서 조직지원인식(perceived organizational support: POS)과 조직에 대한 신뢰수준 또한 조직과 구성원 간의 중요한 관계적 특성으로 조직에 대한 일체감을 형성하는 가장 기본적인 동기가 된다는 점에서 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 요인으로 제시되고 있다(김왕배·이경용 2002).

#### 4) 관리적특성(작업경험)

조직몰입은 구성원이 조직에 대해 가지는 긍정적인 태도로(Mowday et al. 2013) 구성원이 경험한 다양한 조직 관리적 특성이 조직몰입 수준에 상당한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 우선, 채용, 보상, 교육훈련, 경력관리 등 구성원에게 직접적인 영향을 미치는 인적자원관리는 조직 구성원에 대한 장기적 투자 의사를 나타내는 일종의 신호로 인식될 수 있고(Alfes et al. 2013) 이에 대한 호혜적 보답으로 구성원의 조직몰입이 높아질 수 있다(이하영, 2017). 다양한 인적자원관리 제도들이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 많은 경험 연구를 통해 꾸준히 확인되어져 왔다(이하영,

2017). 적절한 직무설계와 해당 직무에 적합한 인력을 배치하는 것은 조직관리의 중요한 부분이며, 여기에서 비롯된 직무만족, 직무몰입, 직무 스트레스 등은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 요인으로 제시된다(이하영, 2017). 직무만족과 직무몰입의 수준이 높고, 직무스트레스가 낮을수록(옥원호·김석용 2001) 높은 조직몰입 수준을 보이는 것으로 확인되었다. 조직몰입이 조직관리의 측면에서 갖는 실천적·처방적 함의를 고려한다면 다양한 차원의 영향요인 중 특히 관리적 요인이 갖는 중요성이 상당히 크다고 볼 수 있고(이하영, 2017), 실증연구를 통해 관리적 차원이 다른 차원에 비해 조직몰입에 더 큰 영향력을 미침이 확인되기도 하였다(Steers 1977).

한편 구성원들이 이러한 조직관리가 이루어지는 과정과 그 결과가 얼마나 공정하다고 인식하는지, 즉 구성원들이 인식하는 조직관리의 공정성도 조직몰입에 중요한 영향을 미치는 것으로 알려져 있고 많은 선행연구를 통해 경험적으로도 확인되어 왔다(박철민·김대원 2003; 최낙범·엄석진 2013). 조직공정성 수준을 높게 인식할 경우 구성원은 조직으로부터의 존중감을 지각하게 되고, 이는 조직의 목표와 가치를 내면화하도록 유도할 가능성이 크기 때문에(한주희·고수일 2003, 재인용) 높은 조직몰입으로 이어진다는 것이다.

##### 5) 조직적 특성

구성원이 소속된 조직 자체의 특성 또한 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 요인이다(이하영, 2017). 이에 조직구조와 조직문화(김호정 2002) 등이 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 많은 경험연구들이 진행되어 왔으나 일관된 결과를 보이지는 않는다(이하영, 2017). 이는 각각의 조직 구조적·문화적 특성이 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 동시에 미치기 때문일 수 있다(이하영, 2017). 예를 들어 높은 공식적 업무의 자율과 재량을 위축시켜 조직으로부터 의사결정능력이 없다는 평가를 받고 있다는 인식을 야기하며(Dewar & Werbel 1979) 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 동시에, 명확한 규정이 역할 모호성을 감소시켜 조직활동에 대한 방향감을 제공하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다(김호정 2002). 따라서 조직적 특성이 조직몰입에 미치는 영향은 다른 개인적, 직무적, 관계적, 관리적 차원의 요인들과 해당 조직적 특성의 순기능과 역기능을 종합적으로 고려하여 판단해야 할 것이다(이하영, 2017).

<표 2-4> 조직몰입의 영향요인

개인	직무	관계	관리	조직
연령	직무유형	거래적리더십	채용	조직규모
성별	직무다양성	변혁적리더십	보상	조직집권성
교육수준	직무자율성	윤리적리더십	교육훈련/코칭	조직공식성
결혼상태	직무난이도	서번트리더십	경력개발/관리	조직복잡성
근속년수	직무중요성	임파워먼트	고용안정성	조직문화
직위	직무명확성	상관/동료신뢰	개인-직무fit	
고용형태	직무범위	조직신뢰	직무만족	
직무능력	직무부담	LMX	직무스트레스	
직무동기		POS	직무몰입	
공공봉사동기			조직공정성	
자기효능감				
긍정심리자본				

자료: 이하영, 2017

## 제4절 선행연구 고찰

### 1. 인적자원관리와 조직몰입

인적자원관리, 조직몰입 간의 실증연구는 대부분의 인적자원관리 구성요소에 따라 직무만족, 조직몰입의 영향관계가 차이가 있을 것이라는 가정하에 연구가 진행되었다(송건섭·나병선, 2015; 재인용). 차영덕(2010)은 교육과 보상, 정보공유, 직무평가가 직무몰입에 영향을 미칠 것임을 가정하고 분석한 결과, 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기서 직무에 대한 정보공유는 조직구성원 상호간의 신뢰를 높이고 협력이 이루어져 직무를 더욱 몰입하게 되는 유인이 된다는 점이다(송건섭·나병선, 2015). 강영욱(2007)은 전략적 인적자원관리와 조직성과간의 관계에서 직무평가가 직무몰입과 유의한 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 김효준(2010)은 전략적 인적자원관리의 구성요소로서 보상, 교육훈련, 경력개발, 요원화, 직무평가를 대상으로 한 연구에서 이들 요소들이 직무몰입에 미치는 영향을 분석하였으며, 그

결과 보상과 교육훈련, 직무평가는 직무몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다고 한다. 이는 보상은 직무몰입을 위한 적절한 유인책이 되며, 교육훈련 및 직무평가는 직무에 대한 이해력과 역량을 개발시켜 업무를 더욱 몰입하기 때문으로 이해된다(송건섭·나병선, 2015).

## 2. 직무스트레스와 조직몰입

직무스트레스와 조직몰입에 관한 연구들을 살펴보면 직무스트레스가 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Parker & Decotiis 1983). Cooper & Marshall(1976)은 개인이 지각하는 스트레스에 따라 조직몰입의 수준이 각기 다르게 나타난다고 주장했다(지인현 2016, 재인용).

조직에 몰입된 개개인들은 조직에 대해 높은 신뢰감을 가지고 있고 스트레스 증상인 불행이나 역경 등을 지각하지 않거나 약하게 지각하게 된다. 반대로 조직몰입의 수준이 낮은 개개인들은 조직에 대한 충성심만을 보이고 있으며 그에 따라 직무스트레스 상황에 노출되었을 때 이러한 충성심은 더욱 저하되고 조직에 대한 부정적인 감정이 심화될 수 있다(지인현 2016). 따라서 조직에 대한 몰입 수준이 높은 구성원들은 조직에 대해 낮은 몰입 수준을 가지고 있는 구성원보다 스트레스에 대해 유연하게 대처하고 훨씬 적게 스트레스를 지각하게 된다는 것이다(지인현 2016). 선행연구자들의 견해와 연구결과를 통해 직무스트레스와 조직 몰입과의 관계가 상당히 직접적인 관계가 있음 예측할 수 있고, 직무스트레스는 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 선행요인으로 볼 수 있다(지인현, 2016). 특히, 조직몰입 수준이 높은 사람이 조직몰입도가 낮은 사람에 비해 직무스트레스의 영향을 적게 받는다는 조절적 작용효과를 분석한 연구결과도 보고되고 있다(Jamal, 1984).

김대원·박철민(2003)은 행정조직의 구성원들의 직무환경과 직무내용이 복잡할수록 직무스트레스는 더욱 높아지고, 이로 인해 조직구성원들의 조직몰입은 더욱 어려워진다고 하였다.

김경식(2011)은 소방공무원을 대상으로 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향을 조사한 결과, 직무스트레스가 직무만족과 조직몰입을 감소시키는 요인임을 검증하였다. 직무스트레스의 요인을 직무특성과 역할특성으로 구분하였다. 직무특성을 조직 외

부적 요인이며, 역할 특성을 조직내부적 요인으로 설명하고 있다. 또한 이계원(2012)의 연구에서 직무스트레스는 조직몰입에 유의한 관계가있음을 제시하였다. 즉 직무스트레스가 높은 사람은 조직에 대한 애착도가 떨어지고, 그 만큼 업무에 대한 몰입도가 떨어진다고 하였다. 신보경(2011)은 외식산업 조리종사원 대상으로 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향에 대해서 회귀분석을 한 결과 직무스트레스가 높아질수록 조직에 대한 몰입이 떨어지는 것으로 나타났다.

### 3. 조직몰입과 인구통계학적 관계

상당히 역사가 오래된 분야인 만큼 조직과 조직몰입에 대한 연구는 무수히 많다. 특정 조직구성원의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 대한 연구부터 조직몰입과 조직문화, 조직시민행동 등 다른 조직적 요인과의 관계에 관한 연구까지 관련 논문은 다양하다(마민지, 2016). 조직몰입은 조직자체에 대해 조직구성원이 보이는 태도와 행동양식으로 생산성, 목적의 달성 등 조직의 성과와 효율성에 영향을 미치는 중요한 요소로 평가되어 학자들의 많은 관심을 받아왔다. 높은 조직몰입은 생산성 제고와 효율적인 조직성과의 달성으로 이어질 수 있다는 이유에서 조직몰입에 영향을 미치는 요인들에 대한 관심은 더욱 증대하였으며, 조직구성원의 특성에 따라 조직몰입에 어떠한 차이가 존재하는지에 대해서도 흥미를 보이기 시작했다(마민지, 2016).

Steers(1977)는 362명의 병원근무자들과 199명의 과학자·공학자들을 대상으로 조직몰입에 미치는 영향요인을 분석하였다. 개인적 특성, 직무특성, 직무경험이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았는데, 분석결과 성취욕구, 연령, 교육수준 등의 개인적 특성과 과업정체성, 피드백 등의 직무특성, 집단태도와 조직신뢰성 등을 포함하는 직무경험 모두 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 나아가 그는 조직몰입이 조직구성원의 출석률과 이직률에 영향을 주는 주요변인이 된다고 밝혔다(마민지, 2016).

DeCotiis & Summers(1987)는 ‘관리자’급의 조직구성원 367명을 대상으로 조직관련 특성요인과 개인 특성요인의 조직몰입에 대한 영향관계를 살펴보았다. 결과적으로 조직의 구조와 과정, 분위기 등이 조직몰입에 영향을 미치고, 이런 조직몰입과 직무만족



은 자발적 이직과 개인의 동기부여, 목표업무 성과에 영향을 미치는 것을 확인하였다.

Mathieu & Zajac(1990)은 조직몰입의 영향요인과 상관관계 등을 폭넓게 살펴보고자 124개의 연구를 통해 총 48개의 변수를 선정하여 메타분석을 실시하였다. 연령, 근속연수, 개인역량, 직무수준, 직업윤리, 도전성 등은 조직몰입에 정의 영향을 미치며, 성별, 교육수준, 조직규모, 역할보호성, 역할 갈등 등의 변수들은 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다고 밝혔다.

## 제 3 장 연구모형 및 가설 설정

### 제 1 절 연구방법 및 연구모형

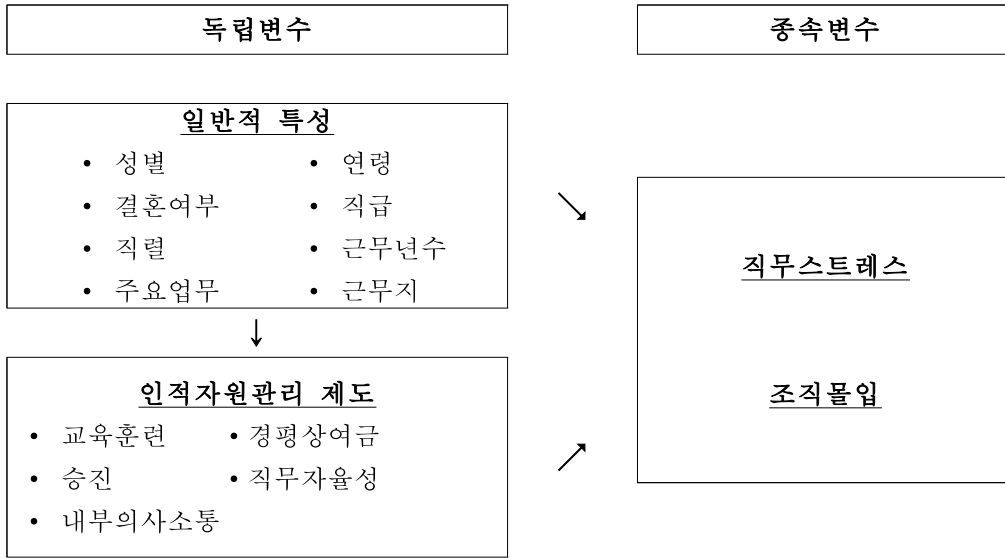
#### 1. 연구대상 및 자료의 수집

본 연구의 대상자는 제주도내 우정사업본부 제주지방우정청 소속 공무원으로 설정하여 총 400명을 대상으로 연구자가 직접 방문하여 설문조사를 실시하였다. 기간은 2017년 9월 6일부터 22일까지 17일동안 실시하였고, 회수한 총 380부의 설문지 중 설문내용이 불성실하고 일관성 없는 응답이라고 판단된 자료를 제외하고 361부를 분석에 사용하였다. 수집된 자료는 SPSS(Statistical Package for the Social Science) WIN 18.0 프로그램을 이용하여 분석하였다.

#### 2. 연구모형

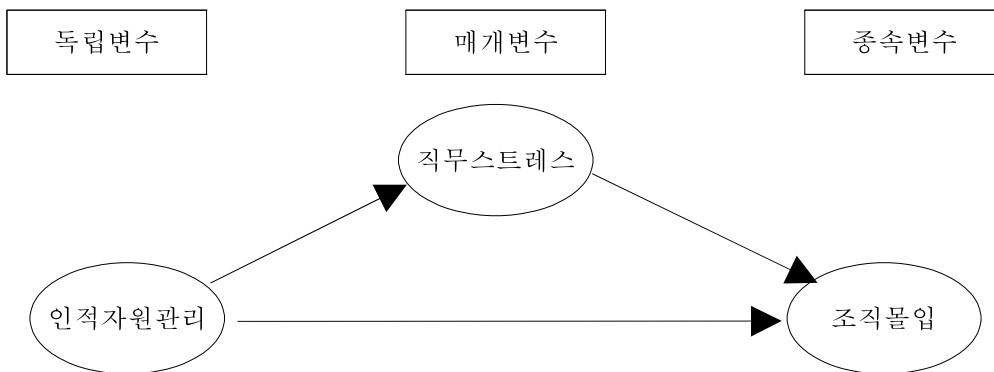
본 연구에서는 제주지방우정청 공무원들의 인적자원관리가 직무스트레스 및 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다. 앞에서 연구한 이론적 검토를 토대로 독립변수로 일반적 특성으로 성별, 연령, 결혼여부, 직급, 근무년수, 직렬, 주요업무, 근무지를 설정하였다. 또한 인적자원관리 제도로 교육훈련, 경평상여금, 승진, 직무자율성, 내부의사소통으로 설정하였다. 종속변수로 직무스트레스와 조직몰입을 변인으로 구성하였다. 이러한 변수간의 만족도 연구모형을 제시하면 (그림 3-1)과 같다.

(그림 3-1) 연구의 모형



또한, 직무스트레스가 제주지방우정청 공무원들의 인적자원관리와 조직몰입과의 관계에 매개변수로서의 효과가 있는지에 대한 연구모형은 (그림 3-2)와 같다.

(그림 3-2) 직무스트레스의 매개효과 검증을 위한 연구모형



## 제 2 절 가설 설정 및 측정도구

본 연구에서는 위의 이론적 논의를 기초로 가설을 설정하였다.

### 가설 1. 제주지방우정청 공무원들의 개인적 요인별로 인적자원관리, 직무스트레스, 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-1-1. 성별에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-1-2. 성별에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-1-3. 성별에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-2-1. 연령에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-2-2. 연령에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-2-3. 연령에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-3-1. 결혼여부에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-3-2. 결혼여부에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-3-3. 결혼여부에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-4-1. 직급에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-4-2. 직급에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-4-3. 직급에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-5-1. 직렬에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-5-2. 직렬에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-5-3. 직렬에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-6-1. 근무년수에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-6-2. 근무년수에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-6-3. 근무년수에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-7-1. 업무에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-7-2. 업무에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-7-3. 업무에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-8-1. 근무지에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-8-2. 근무지에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-8-3. 근무지에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.

**가설 2. 개인적 요인은 직무스트레스, 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.**

가설 2-1-1. 성별은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-2. 성별은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-1. 연령은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-2. 연령은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3-1. 결혼여부는 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3-2. 결혼여부는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4-1. 직급은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4-2. 직급은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5-1. 직렬은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5-2. 직렬은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-6-1. 근무년수는 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-6-2. 근무년수는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-7-1. 업무는 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-7-2. 업무는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

**가설 3. 인적자원관리는 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.**

가설 3-1. 교육훈련은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 경평상여금은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 승진은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4. 직무자율성은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-5. 내부의사소통은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.

**가설 4. 인적자원관리는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.**

가설 4-1. 교육훈련은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 경평상여금은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3. 승진은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-4. 직무자율성은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-5. 내부의사소통은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

**가설 5. 인적자원관리는 직무스트레스를 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.**

본 연구의 측정을 위한 응답자의 일반적 특성, 인적자원관리, 직무스트레스, 조직몰입에 대한 설문구성은 다음과 같다. 먼저 응답자의 일반적 특성요인으로는 성별, 연령, 결혼유무, 직급, 직렬, 근무년수, 주요업무, 근무지 총 8문항으로 구성하였고, 인적자원관리 부문에서는 교육훈련 3문항, 경평상여금 2문항, 승진 3문항, 직무자율성 3문항, 내부 의사소통 4문항 등 총15문항으로 구성하였다. 다음으로 직무스트레스 26문항과 조직몰입 18문항 등 전체 67문항으로 구성하였다. 측정도구는 Likert 5점 척도로 ('전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점까지) 점수가 높을수록 각 변인의 평가 정도(만족정도)가 높음을 의미한다.

<표 3-1> 설문지의 구성

구 분	구 성	문 항 수
일반적 특성 요인	성별	8
	연령	
	결혼유무	
	직급	
	직렬	
	근무년수	
	주요업무	
	근무지	
인적자원관리	교육훈련	3
	경평상여금	2
	승진	3
	직무자율성	3
	내부 의사소통	4
	소계	15
	직무스트레스	26
조직몰입	18	
합 계		67

본 설문에서 측정 요인으로 검정된 도구의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 다음과 같다. 인적자원관리의 요인으로 교육훈련(.862), 경평상여금(.839), 승진(.921), 직무자율성(.863), 내부 의사소통(.834)으로 나타났으며, 직무스트레스(.873), 조직몰입(.938)로 나타나 신뢰성을 확보하였다. 특히, 직무스트레스 문항의 일부는 부정적인 성격이 있어 역코딩을 하여 분석을 실시하였다(문항1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 16, 23, 24, 25, 26).

<표 3-2> 측정변인의 신뢰도

구분	하위 요인	신뢰도 계수 (Cronbach's alpha)
인적자원관리	교육훈련	.862
	경평상여금	.839
	승진	.921
	직무자율성	.863
	내부 의사소통	.834
직무스트레스		.873
조직몰입		.938

## 제 4 장 실증분석

### 제 1 절 조사대상자의 일반적 특성

#### 1. 인구통계학적 특성

본 연구의 설문에 참여한 조사대상자들의 일반적 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

연구대상자 총 361명 중 성별로는 남성이 66.8%로 매우 높게 나타났고, 연령별로는 40대가 49.3%, 50대 이상이 26.0%, 30대가 21.9%, 20대가 2.8%의 순으로 나타났다. 결혼유무별로는 기혼이 84.8%, 미혼이 15.2%로 나타났고, 직급별로는 7급이 29.9%, 6급이 26.0%, 8급이 25.5%, 9급이 13.0%, 5급 이상이 5.5%의 순으로 나타났다.

제주지방우정청 공무원으로서 총 근무년수별로는 '21년 이상 ~ 30년 이하'가 33.0%, '11년 이상 ~ 15년 이하'가 26.6%, '6년 이상 ~ 10년 이하'가 13.6%, '31년 이상'이 13.3%, '5년 이하'가 13.0%, '16년 이상 ~ 20년 이하'가 0.6%의 순으로 나타났고, 직렬별로는 우정직(상시계약직배원) 67.9%, 행정직(기술직) 32.1%로 나타났다. 주요업무별로는 집배 38.8%, 우편·금융 36.0%, 지원부서 13.0%, 발착 6.9% 등으로 나타났고, 근무지별로는 우체국이 64.0%로 가장 많았고, 집중국 29.4%, 우정청 6.6%의 순으로 나타났다.



<표 4-1> 조사대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성 별	여성	120	33.2
	남성	241	66.8
연 령	20대	10	2.8
	30대	79	21.9
	40대	178	49.3
	50대 이상	94	26.0
결혼유무	기혼	306	84.8
	미혼	55	15.2
직급	9급	47	13.0
	8급	92	25.5
	7급	108	29.9
	6급	94	26.0
	5급 이상	20	5.5
직렬	우정직(상시계약집배원)	245	67.9
	행정직(기술직)	116	32.1
근무년수	5년 이하	47	13.0
	6년 이상 ~ 10년 이하	49	13.6
	11년 이상 ~ 15년 이하	96	26.6
	16년 이상 ~ 20년 이하	2	0.6
	21년 이상 ~ 30년 이하	119	33.0
	31년 이상	48	13.3
주요업무	집배	140	38.8
	우편·금융	130	36.0
	발착	25	6.9
	지원부서	47	13.0
	기타	19	5.3
근무지	우정청	24	6.6
	우체국	231	64.0
	집중국	106	29.4
전체		361	100.0

## 2. 인적자원관리 제도에 관한 인식 수준

조사대상자들이 현재 인식하고 있는 인적자원관리 제도의 수준을 분석한 결과는 다음과 같다.

<표 4-2> 인적자원관리제도에 대한 인식 수준

구분	문항	평균	표준 편차
교육 훈련	우리 기관은 충분한 교육훈련 프로그램이 적절히 운영되고 있다.	3.57	.981
	교육훈련은 나의 업무수행에 크게 도움이 된다.	3.58	.943
	교육훈련은 매우 가치가 있다.	3.69	.948
경평 상여금	나의 지난해 경평상여금 지급과 관련하여, 경평상여금 지급 규모는 적정하였다.	3.35	.981
	나의 지난해 경평상여금 지급과 관련하여, 경평상여금 지급 과정은 공정하였다.	3.42	.940
승진	나의 지난해 승진과 관련하여 승진 소요기간은 적정하였다.	2.78	1.092
	나의 지난해 승진과 관련하여, 심사기준은 합리적이었다.	2.94	1.056
	나의 지난해 승진과 관련하여 심사과정은 공정하였다.	3.04	1.035
직무 자율성	나의 업무는 내가 처음부터 끝까지 업무 전체를 수행할 수 있도록 배분되어 있다.	3.39	.983
	나의 업무수행에 있어서 상당한 독립성과 자유를 부여받고 있다.	3.32	.964
	나의 업무수행에 있어서 내 개인적 생각과 판단을 사용할 수 있는 기회를 부여받고 있다.	3.28	.943
내부 의사 소통	업무성과에 관하여 상사로부터 정기적인 피드백을 받고 있다.	3.22	.950
	직무수행에 있어 상사 및 동료들과 충분히 의견을 교환한다.	3.48	.904
	직원들 간에 자유로운 분위기속에서 의사표현을 할 수 있다.	3.64	.959
	나의 성과가 어떻게 평가되고 있는지 잘 알려준다.	2.91	.981

주) 점수가 높을수록 직무만족도의 수준이 높음

인적자원관리 제도 항목 중 교육훈련 영역의 ‘교육훈련은 매우 가치가 있다’가 평균 3.69로 가장 높은 점수를 보였고, 그 다음으로 내부 의사소통의 자유로운 의사표현이 3.64 등의 순으로 나타났다. 반면 승진 영역의 승진 소요기간과 심사기준에 대해서는 각각 2.78, 2.94로 낮은 점수를 보이고 있다. 그리고 내부의사소통 영역 중 ‘나의 성과가 어떻게 평가되고 있는지 잘 알려준다’에 대해서도 2.91로 낮은 점수를 보이는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 인적자원관리제도에 대한 인식 수준

구분	평균	표준편차
교육훈련	3.61	.847
경평상여금	3.39	.892
승진	2.92	.986
직무자율성	3.33	.854
내부 의사소통	3.31	.775

영역별로 살펴보면 교육훈련이 3.61로 가장 높은 점수를 나타내고 있으며, 경평상여금이 3.39, 직무자율성이 3.33, 내부 의사소통이 3.31로 긍정적인 평가를 하였으나 승진영역은 2.92로 다소 부정적으로 나타났다.

## 제 2 절 인구통계학적 특성별 차이 비교

### 1. 인구통계학적 특성별 인적자원관리제도 인식 차이

제주지방우정청 공무원들의 일반적 특성에 따른 인적자원관리제도에 대한 인식의 차이를 검증한 결과 성별( $F=2.138, p=0.033$ ), 직급( $F=4.202, p=0.002$ ), 직렬( $t=-2.736, p=0.007$ ), 근무년수( $F=2.279, p=0.046$ ), 주요업무( $F=5.594, p=0.000$ ), 근무지( $F=9.339, p=0.000$ )에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다.

<표 4-4> 제주지방우정청 공무원들의 응답자 특성별 인적자원관리제도 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	t/F값	p값
성별	여성	120	3.42	.632	2.138	.033**
	남성	241	3.26	.651		
연령	20대	10	3.58	.763	1.205	.308
	30대	79	3.25	.684		
	40대	178	3.29	.628		
	50대 이상	94	3.38	.639		
결혼 유무	기혼	306	3.31	.630	-.104	.917
	미혼	55	3.32	.743		
직급	9급	47	3.31	.724	4.202	.002**
	8급	92	3.15	.697		
	7급	108	3.25	.576		
	6급	94	3.50	.585		
	5급 이상	20	3.48	.671		
직렬	우정직(상시계약집배원)	245	3.25	.682	-2.736	.007**
	행정직(기술직)	116	3.45	.548		
근무년수	5년 이하	47	3.37	.676	2.279	.046**
	6년 이상 ~ 10년 이하	49	3.24	.663		
	11년 이상 ~ 15년 이하	96	3.15	.665		
	16년 이상 ~ 20년 이하	2	3.72	.212		
	21년 이상 ~ 30년 이하	119	3.38	.596		
	31년 이상	48	3.45	.654		
주요업무	집배	140	3.13	.670	5.954	.000***
	우편·금융	130	3.42	.595		
	발착	25	3.20	.390		
	지원부서	47	3.56	.688		
	기타	19	3.45	.670		
근무지	우정청	24	3.76	.681	9.339	.000***
	우체국	231	3.34	.655		
	집중국	106	3.16	.571		

\* p < 0.1, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

성별로는 여성들이 3.42로 남성보다 긍정적으로 인식하고 있으며, 직급별로는 6급이 3.50, 직렬에서는 행정직이 3.45로 가장 높게 나타났다. 근무년수별로는 대체로 16년 이상의 근무경력을 갖고 있는 공무원들이 높게 나타났으며, 주요업무별로는 지원부서가 3.56, 근무지별로는 우정청이 3.76으로 가장 높게 나타났다.

## 2. 인구통계학적 특성별 직무스트레스 정도의 차이

일반적 특성에 따른 직무스트레스에 대한 인식의 차이를 검증한 결과 결혼유무를 제외한 모든 변수가 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 성별( $F=4.658$ ,  $p=0.000$ ), 연령( $F=5.795$ ,  $p=0.001$ ), 직급( $F=7.150$ ,  $p=0.000$ ), 직렬( $t=-3.275$ ,  $p=0.001$ ), 근무년수( $F=5.280$ ,  $p=0.000$ ), 주요업무( $F=10.710$ ,  $p=0.000$ ), 근무지( $F=10.483$ ,  $p=0.000$ )에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다.

성별로는 여성들이 3.31로 남정보다 긍정적으로 인식하고 있으며, 연령별로는 20대가 3.40, 직급별로는 6급이 3.35, 직렬에서는 행정직이 3.26로 가장 높게 나타났다. 근무년수별로는 대체로 16년 이상의 근무경력을 갖고 있는 공무원들이 높게 나타났으며, 주요업무별로는 지원부서가 3.37, 근무지별로는 우정청이 3.52로 가장 높게 나타났다.

<표 4-5> 제주지방우정청 공무원들의 응답자 특성별 직무스트레스 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	t/F값	p값
성별	여성	120	3.31	.521	4.658	.000***
	남성	241	3.05	.475		
연령	20대	10	3.40	.464	5.795	.001**
	30대	79	2.98	.494		
	40대	178	3.12	.495		
	50대 이상	94	3.27	.499		
결혼유무	기혼	306	3.13	.479	-.332	.740
	미혼	55	3.16	.635		
직급	9급	47	3.09	.632	7.150	.000***
	8급	92	2.99	.527		
	7급	108	3.09	.413		
	6급	94	3.35	.444		
	5급 이상	20	3.17	.494		
직렬	우정직(상시계약직배원)	245	3.08	.528	-3.275	.001**
	행정직(기술직)	116	3.26	.428		
근무년수	5년 이하	47	3.10	.538	5.280	.000***
	6년 이상 ~ 10년 이하	49	2.96	.502		
	11년 이상 ~ 15년 이하	96	3.02	.476		
	16년 이상 ~ 20년 이하	2	3.31	.544		
	21년 이상 ~ 30년 이하	119	3.22	.450		
	31년 이상	48	3.37	.551		
주요업무	집배	140	2.96	.482	10.710	.000***
	우편·금융	130	3.26	.503		
	발착	25	2.97	.357		
	지원부서	47	3.37	.478		
	기타	19	3.26	.433		
근무지	우정청	24	3.52	.472	10.483	.000***
	우체국	231	3.15	.505		
	집중국	106	3.02	.467		

\* p < 0.1, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

### 3. 인구통계학적 특성별 조직몰입 정도의 차이

제주지방우정청 공무원들의 일반적 특성에 따른 조직몰입에 대한 인식의 차이를 검증한 결과 연령( $F=2.311, p=0.076$ ), 직급( $F=2.617, p=0.035$ ), 근무지( $F=3.981, p=0.019$ )에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 이를 독립변수별로 살펴보면 연령별로는 20대가 3.81, 직급별로는 5급 이상이 3.79, 근무지에서는 우정청이 3.82로 가장 높게 나타났다.

<표 4-6> 제주지방우정청 공무원들의 응답자 특성별 조직몰입 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	t/F값	p값
성별	여성	120	3.51	.743	1.042	.298
	남성	241	3.42	.715		
연령	20대	10	3.81	.547	2.311	.076*
	30대	79	3.32	.777		
	40대	178	3.44	.741		
	50대 이상	94	3.55	.644		
	결혼 유무	기혼	306	3.44		
미혼	55	3.49	.738			
직급	9급	47	3.46	.713	2.617	.035**
	8급	92	3.30	.764		
	7급	108	3.43	.785		
	6급	94	3.55	.627		
	5급 이상	20	3.79	.503		
직렬	우정직(상시계약직배원)	245	3.45	.747	.006	.995
	행정직(기술직)	116	3.45	.678		
근무 년수	5년 이하	47	3.43	.702	1.592	.162
	6년 이상 ~ 10년 이하	49	3.33	.844		
	11년 이상 ~ 15년 이하	96	3.34	.761		
	16년 이상 ~ 20년 이하	2	3.58	.118		
	21년 이상 ~ 30년 이하	119	3.53	.655		
	31년 이상	48	3.62	.694		
주요 업무	집배	140	3.36	.736	1.348	.252
	우편·금융	130	3.47	.782		
	발착	25	3.50	.503		
	지원부서	47	3.59	.640		
	기타	19	3.62	.635		
근무지	우정청	24	3.82	.623	3.981	.019**
	우체국	231	3.40	.746		
	집중국	106	3.49	.677		

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

### 제 3 절 인적자원관리가 직무스트레스 및 조직몰입에 미치는 영향

#### 1. 인구통계학적 특성이 직무스트레스에 미치는 영향

제주지방우정청 공무원들의 직무스트레스를 측정하는 모형에 대한 통계적 유의성 검정결과 연령, 직급, 직렬은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 영향을 미치는 성별, 결혼유무, 근무년수, 주요업무가 포함된 모형의 F 통계값은 6.250, 유의확률은 0.000으로 모형에 포함된 독립변수는 0.05에서 만족도를 유의하게 설명하고 있다. 또한, 직무만족도 총 변화량의 11%(수정 결정계수에 의하면 9%)의 설명력을 갖고 있다.

<표 4-7> 회귀모형에 대한 분산분석표(응답자특성 : 직무스트레스, n=361)

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
선형회귀분석	10.117	7	1.445	6.250	.000
잔차	81.634	353	.231		
합계	91.751	360			
$R^2(\text{adj. } R^2) = .110(.093)$					

개별 독립변수의 종속변수에 대한 기여도와 통계적 유의성을 검정한 결과, 유의수준 0.5에서 직무스트레스에 유의하게 영향을 미치는 독립변수는 성별( $t = -.154$ ,  $p = 0.011$ ), 결혼유무( $t = .157$ ,  $p = 0.044$ ), 근무년수( $t = .062$ ,  $p = 0.069$ ), 주요업무( $t = .048$ ,  $p = 0.090$ )이며, 독립변수의 상대적 기여도를 나타내는 표준화 계수에 의하면 결혼유무, 근무년수, 주요업무는 긍정적 영향(+)을 미치고 있고, 성별은 부정적 영향(-)을 미치고 있는 것으로 나타났다.



<표 4-8> 직무스트레스에 영향을 미치는 응답자 특성

독립변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차			
(상수)	2.848	.220		12.930	.000
<b>성별</b>	<b>-.154</b>	<b>.060</b>	<b>-.143</b>	<b>-2.563</b>	<b>.011**</b>
연령	-.005	.057	-.008	-.095	.924
<b>결혼유무</b>	<b>.157</b>	<b>.078</b>	<b>.112</b>	<b>2.022</b>	<b>.044**</b>
직급	-.016	.046	-.034	-.339	.735
직렬	.074	.072	.069	1.026	.306
<b>근무년수</b>	<b>.062</b>	<b>.034</b>	<b>.202</b>	<b>1.824</b>	<b>.069*</b>
<b>주요업무</b>	<b>.048</b>	<b>.028</b>	<b>.114</b>	<b>1.702</b>	<b>.090*</b>
직무스트레스 = 2.848 - 0.154(성별) + 0.157(결혼유무) + 0.062(근무년수) + 0.048(주요업무)					

\* p < 0.1, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

## 2. 인구통계학적 특성이 조직몰입에 미치는 영향

제주지방우정청 공무원들의 조직몰입을 측정하는 모형에 대한 통계적 유의성 검정결과 영향을 미치는 직렬, 주요업무가 포함된 모형의 F 통계값은 2.009, 유의확률은 0.000으로 모형에 포함된 독립변수는 0.05에서 만족도를 유의하게 설명하고 있다.

<표 4-9> 회귀모형에 대한 분산분석표(응답자특성 : 조직몰입, n=361)

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
선형회귀분석	7.248	7	1.035	2.009	.043
잔차	181.908	353	.515		
합계	189.155	360			
$R^2(\text{adj. } R^2) = .038(.019)$					

개별 독립변수의 종속변수에 대한 기여도와 통계적 유의성을 검정한 결과, 유의수준 0.5에서 조직몰입에 유의하게 영향을 미치는 독립변수는 직렬(t=-.192, p=0.077), 주요업무(t=.080, p=0.057)이며, 독립변수의 상대적 기여도를 나타내는 표준화 계수에 의하면 주요업무는 긍정적 영향(+)을 미치고 있고, 직렬은 부정적 영향(-)을 미치고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 조직몰입에 영향을 미치는 응답자 특성

독립변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차			
(상수)	3.256	.329		9.901	.000
성별	-.007	.089	-.005	-.083	.934
연령	-.089	.085	-.094	-1.046	.296
결혼유무	.154	.116	.077	1.334	.183
직급	.087	.069	.133	1.260	.208
<b>직렬</b>	<b>-.192</b>	<b>.108</b>	<b>-.124</b>	<b>-1.775</b>	<b>.077*</b>
근무년수	.037	.050	.084	.726	.468
<b>주요업무</b>	<b>.080</b>	<b>.042</b>	<b>.133</b>	<b>1.909</b>	<b>.057*</b>
조직몰입 = 3.256 - 0.192(직렬) + 0.080(주요업무)					

\* p < 0.1, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

### 3. 인적자원관리가 직무스트레스에 미치는 영향

제주지방우정청 공무원들의 인적자원관리와 직무스트레스를 측정하는 모형에 대한 통계적 유의성 검정결과 상여금과 승진은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 영향을 미치는 교육훈련, 자율성, 내부 의사소통이 포함된 모형의 F 통계값은 99.502, 유의확률은 0.000으로 모형에 포함된 독립변수는 0.05에서 만족도를 유의하게 설명하고 있다. 또한, 직무만족도 총 변화량의 58%(수정 결정계수에 의하면 57.8%)의 설명력을 갖고 있다.

<표 4-11> 회귀모형에 대한 분산분석표(인적자원관리 : 직무스트레스, n=361)

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
선형회귀분석	53.544	5	10.709	99.502	.000
잔차	38.207	355	.108		
합계	91.751	360			
$R^2(\text{adj. } R^2) = .584(.578)$					

개별 독립변수의 종속변수에 대한 기여도와 통계적 유의성을 검정한 결과, 유의 수준 0.5에서 직무스트레스에 유의하게 영향을 미치는 독립변수는 교육훈련 ( $t=.069, p=0.005$ ), 자율성( $t=.178, p=0.000$ ), 의사소통( $t=.282, p=0.000$ )이며, 독립변수의 상대적 기여도를 나타내는 표준화 계수에 의하면 모두 긍정적 영향(+)을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 교육훈련이 1점 증가하면 스트레스가 평균적으로 0.069만큼, 자율성이 1점 증가하면 스트레스는 평균적으로 0.178만큼, 의사소통이 1점 증가하면 스트레스는 평균적으로 0.282만큼 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 예측할 수 있다.

<표 4-12> 직무스트레스에 영향을 미치는 인적자원관리 요인

독립변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차			
(상수)	1.206	.094		12.897	.000
<b>교육훈련</b>	<b>.069</b>	<b>.025</b>	<b>.115</b>	<b>2.796</b>	<b>.005**</b>
상여금	.022	.025	.038	.865	.387
승진	.029	.022	.056	1.311	.191
<b>자율성</b>	<b>.178</b>	<b>.025</b>	<b>.301</b>	<b>7.060</b>	<b>.000***</b>
<b>의사소통</b>	<b>.282</b>	<b>.030</b>	<b>.432</b>	<b>9.438</b>	<b>.000***</b>
직무스트레스 = 1.206 + 0.069(교육훈련) + 0.178(자율성) + 0.282(의사소통)					

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

#### 4. 인적자원관리가 조직몰입에 미치는 영향

제주지방우정청 공무원들의 인적자원관리와 조직몰입을 측정하는 모형에 대한 통계적 유의성 검정결과 상여금은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 영향을 미치는 교육훈련, 승진, 자율성, 내부 의사소통이 포함된 모형의 F 통계값은 31.727, 유의확률은 0.000으로 모형에 포함된 독립변수는 0.05에서 만족도를 유의하게 설명하고 있다. 또한, 직무만족도 총 변화량의 31%(수정 결정계수에 의하면 30%)의 설명력을 갖고 있다.

<표 4-13> 회귀모형에 대한 분산분석표(인적자원관리 : 조직몰입, n=361)

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
선형회귀분석	58.420	5	11.684	31.727	.000
잔차	130.735	355	.368		
합계	189.155	360			
$R^2(\text{adj. } R^2) = .309(.299)$					

개별 독립변수의 종속변수에 대한 기여도와 통계적 유의성을 검정한 결과, 유의수준 0.5에서 조직몰입에 유의하게 영향을 미치는 독립변수는 교육훈련( $t=.125$ ,  $p=0.006$ ), 승진( $t=.101$ ,  $p=0.013$ ), 자율성( $t=.122$ ,  $p=0.010$ ), 의사소통( $t=.244$ ,  $p=0.000$ )이며, 독립변수의 상대적 기여도를 나타내는 표준화 계수에 의하면 모두 긍정적 영향(+)을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 교육훈련이 1점 증가하면 조직몰입이 평균적으로 0.125만큼, 승진이 1점 증가하면 조직몰입은 평균적으로 0.101만큼, 자율성이 1점 증가하면 조직몰입은 평균적으로 0.122만큼, 의사소통이 1점 증가하면 조직몰입은 평균적으로 0.244만큼 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 예측할 수 있다.

<표 4-14> 조직몰입에 영향을 미치는 인적자원관리 요인

독립변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차			
(상수)	1.387	.173		8.020	.000
<i>교육훈련</i>	<i>.125</i>	<i>.045</i>	<i>.146</i>	<i>2.746</i>	<i>.006**</i>
상여금	.031	.047	.039	.676	.499
<i>승진</i>	<i>.101</i>	<i>.040</i>	<i>.137</i>	<i>2.500</i>	<i>.013**</i>
<i>자율성</i>	<i>.122</i>	<i>.047</i>	<i>.143</i>	<i>2.604</i>	<i>.010*</i>
<i>의사소통</i>	<i>.244</i>	<i>.055</i>	<i>.261</i>	<i>4.420</i>	<i>.000***</i>
직무스트레스 = 1.387 + 0.125(교육훈련) + 0.101(승진) + 0.122(자율성) + 0.244(의사소통)					

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

#### 제 4 절 인적자원관리와 조직몰입과의 관계에서 직무스트레스의 매개효과

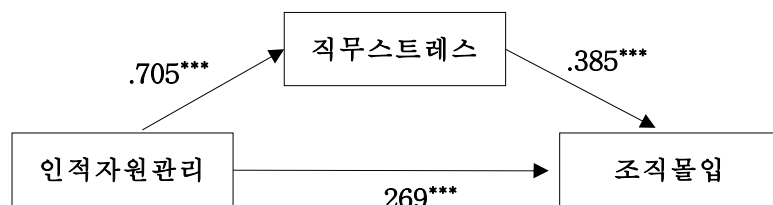
인적자원관리와 조직몰입과의 관계에서 직무스트레스의 매개효과에 대한 결과는 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 인적자원관리와 조직몰입의 관계에서 직무스트레스의 매개효과

단계	변인	비표준화 계수		표준화계수	t	R <sup>2</sup>	F
		B	SE	$\beta$			
독립 → 종속	(상수) 인적자원관리 → 직무스트레스	1.315	.098		13.358	.498	355.664***
		.550	.029	.705***	18.859		
독립 → 매개	(상수) 인적자원관리 → 조직몰입	1.448	.168		8.631	.292	148.150***
		.605	.050	.540***	12.172		
독립, 매개 → 종속	(상수) 인적자원관리 → 직무스트레스 → 조직몰입	.722	.194		3.711	.366	103.547***
		.301	.066	.269***	4.533		
		.552	.085	.385***	6.482		
총효과: .540, 직접효과: .269, 간접효과: .271							

\* p < 0.1, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

인적자원관리는 직무스트레스에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고( $\beta = .705$ ,  $p < .01$ ), 인적자원관리는 조직몰입에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .540$ ,  $p < .01$ ). 마지막으로 인적자원관리와 직무스트레스를 동시에 고려할 때, 인적자원관리가 조직몰입에 미치는 영향은 감소하였다( $\beta = .269$ ,  $p < .01$ ). 이는 직무스트레스가 인적자원관리와 조직몰입의 관계를 부분 매개하였음을 알 수 있다. 즉 인적자원관리가 조직몰입에 미치는 직접효과는 .269, 간접효과는 .271이다. 따라서 인적자원관리는 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 매개변수인 직무스트레스를 통해서도 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.



(그림 4-1) 인적자원관리와 조직몰입간 직무스트레스의 매개효과

## 제 5 절 연구가설의 검증

본 연구의 가설검증에 대한 결과는 <표 4-16>와 같이 요약될 수 있다.

<표 4-16> 가설검증의 요약

구 분	가 설	채택 여부
가설1	가설 1-1-1. 성별에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-1-2. 성별에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-1-3. 성별에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	가설 1-2-1. 연령에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	가설 1-2-2. 연령에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-2-3. 연령에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-3-1. 결혼여부에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	가설 1-3-2. 결혼여부에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	가설 1-3-3. 결혼여부에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	가설 1-4-1. 직급에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-4-2. 직급에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-4-3. 직급에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-5-1. 직렬에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-5-2. 직렬에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-5-3. 직렬에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	가설 1-6-1. 근무년수에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-6-2. 근무년수에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-6-3. 근무년수에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	가설 1-7-1. 업무에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-7-2. 업무에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-7-3. 업무에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	가설 1-8-1. 근무지에 따라 인적자원관리 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-8-2. 근무지에 따라 직무스트레스 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	가설 1-8-3. 근무지에 따라 조직몰입 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택

<표 4-16> 가설검증의 요약(계속)

구 분	가 설	채택 여부
가설2	가설 2-1-1. 성별은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-1-2. 성별은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-2-1. 연령은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-2-2. 연령은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-3-1. 결혼여부는 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-3-2. 결혼여부는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-4-1. 직급은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-4-2. 직급은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-5-1. 직렬은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-5-2. 직렬은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-6-1. 근무년수는 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-6-2. 근무년수는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-7-1. 업무는 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-7-2. 업무는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택 기각 기각 기각 채택 기각 기각 기각 채택 채택 기각 채택 채택
가설3	가설 3-1. 교육훈련은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다. 가설 3-2. 경평상여금은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다. 가설 3-3. 승진은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다. 가설 3-4. 직무자율성은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다. 가설 3-5. 내부의사소통은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.	채택 기각 기각 채택 채택
가설4	가설 4-1. 교육훈련은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 가설 4-2. 경평상여금은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 가설 4-3. 승진은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 가설 4-4. 직무자율성은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 가설 4-5. 내부의사소통은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택 기각 채택 채택 채택
가설5	가설 5. 인적자원관리는 직무스트레스를 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 제언

본 연구는 교육훈련, 경평상여금(성과급), 승진, 자율성, 내부 의사소통 다섯가지 인적자원관리 제도가 우정사업본부 제주지방우정청 소속 공무원들의 직무스트레스 및 조직몰입에 미치는 영향을 알아보기 위한 연구이다. 이를 위해 제주지방우정청 소속 공무원 361명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 수집된 자료에 대해 실증분석을 실시하였다.

먼저 조사대상자인 제주지방우정청 공무원들은 교육훈련, 경평상여금, 직무자율성, 내부 의사소통에 대해서는 긍정적으로 평가하고 있으나, 승진에 대해서는 다소 부정적으로 평가하는 것으로 나타났다. 우정사업본부 공무원노동조합<sup>3)</sup>에 따르면 조합원 72%가 승진이 공정하지 않으며 개선이 필요하다고 하였다. 이처럼 승진 소요기간과 심사기준에 대한 신뢰 회복이 무엇보다 중요할 것으로 보인다. 또한 내부의사소통 영역은 긍정적으로 인식하였으나 중 ‘나의 성과가 어떻게 평가되고 있는지 잘 알려준다’에 대한 문항은 다소 부정적으로 인식하여 조직원의 성과에 대한 피드백이 잘 이루어지지 않고 있음을 나타내는 것으로 보인다.

둘째, 인구통계학적 특성에 따른 인적자원관리 제도 인식은 성별, 직급, 직렬, 근무년수, 주요업무, 근무지별로 유의한 차이가 있었다. 남정보다는 여성이, 직급이 높고 근무년수가 오래될수록 인적자원관리 제도에 대해 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 직무스트레스에 대한 인식에서도 성별, 직급, 직렬, 근무년수, 주요업무, 근무지별로 유의한 차이가 있었으며, 조직몰입에 대한 인식에서는 연령, 직급, 근무지가 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

셋째, 인구통계학적 특성 중 결혼유무, 근무년수, 주요업무는 직무스트레스에 대해 긍정적 영향(+)을 미치고 있고, 성별은 부정적 영향(-)을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 조직몰입에 대해서는 주요업무가 긍정적 영향(+)을 미치고 있고, 직

3) 우정사업본부 공무원노동조합에서 2017년 7월 4일~7월 14일(10일간) 조합원 1,975명을 대상으로 승진차별 해소를 위한 설문조사 실시



렬은 부정적 영향(-)을 미치고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 인적자원관리가 직무스트레스에 미치는 영향에서는 교육훈련, 자율성, 의사소통이 긍정적(+인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경평상여금(성과금)과 승진은 유의한 영향을 미치지 않았다.

다섯째, 인적자원관리제도가 조직몰입에 미치는 영향으로 경평상여금(성과금)은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면, 교육훈련, 승진, 자율성, 내부 의사소통은 긍정적(+인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, 인적자원관리는 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 매개변수인 직무스트레스를 통해서도 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 인적자원관리와 조직몰입에 있어 그만큼 직무스트레스의 영향이 크다는 것을 뒷받침하는 결과라 할 수 있다.

종합하면, 제주지방우정청 공무원들은 인적자원관리 제도에 대해 승진을 제외한 대부분 긍정적으로 인식하고 있었고, 직무스트레스 및 조직몰입에 집단별로 유의한 차이가 있었다. 또한, 인적자원관리 제도는 공무원의 직무스트레스 및 조직몰입에 직접적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 각각의 인적자원관리 제도를 통해 공무원의 조직몰입 및 직무스트레스 해소를 위한 구체적인 방안을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 인적자원관리 제도에 대한 인식이 승진영역에서 부정적이지만 조직몰입에는 긍정적인 영향을 미치고 있는 것을 볼 때 승진적체 및 승진제도에 대한 불공정성은 조직몰입의 부정적인 영향을 미칠 것이다. 이는 우정사업본부의 승진제도의 공정성 및 승진적체 문제에 대한 고민과 이를 개선하기 위한 노력이 필요함을 보여준다. 심각한 승진적체로 인해 승진을 통해 직·간접적인 성취를 경험할 수 있는 여지가 굉장히 적고, 승진 실패가 반복될 경우 자신의 역량에 대해 부정적인 인식을 갖게 될 수 있다는 점(이하영, 2017)은 조직몰입 및 직무스트레스에 부정적인 영향을 미치고 있다. 따라서 승진기회를 확대하여 적체 문제를 완화시키고 현업직원과 상위부서 직원들과의 승진 차별이 없도록 공정하고 다양한 제도를 마련할 필요가 있다.

둘째, 인구통계학적인 측면이 직무스트레스 및 조직몰입에 영향을 미치는 것을 살펴보면 현업에서 근무하는 공무원들에 대한 직무스트레스 및 조직몰입을 위한 제도적 개선이 필요할 것을 보여준다. 현업공무원들은 대민업무에 그대로 노출됨에

따라 감정노동자가 느끼는 직무스트레스를 그대로 느끼고 있지만 이에 대한 방패적 제도가 없었다. 우정청 및 지원부서에서 근무하는 직원들에 비해 부당한 대우를 받고 있다는 인식을 갖지 않도록 인적자원관리 제도 측면에서 현업에서 근무하는 공무원 및 신규직원들에 대한 처우개선 및 근무환경 변화를 위한 인적자원관리 제도의 개선이 중요하다. 또한, 직원들이 다양한 근무지에서 근무할 수 있도록 전보를 활성화하고, 직위공모를 통해 상위부서에서 공정하게 근무할 수 있는 제도적 보완이 필요하다.

셋째, 공무원에게 금전적 이익을 제공하는 경평상여금(성과금)은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 반면, 공무원에게 사회적 지위를 제공하는 승진과 조직으로부터의 인정과 신뢰를 의미하는 직무자율성과 의사결정참여는 직무스트레스 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 가시적인 보상이나 지원보다 존중과 인정, 신뢰와 같은 심리적 지원이 공무원에게 보다 구체적인 조직몰입에 영향을 미치는 것을 보여준다(이하영 2017; 재인용). 인적자원관리의 입장에서 마음속으로부터 나타나는 친절한 감정과 조직을 향한 주인의식의 중요성은 조직에서 꼭 필요하다(곽묘묘 외, 2017).

넷째, 공무원의 성공적인 과업 수행에 실질적으로 도움이 될 수 있는 실효성 있는 교육훈련을 제공하고 이렇게 향상된 자신의 역량을 발휘할 수 있는 기회로서 충분한 직무자율성이 함께 제공될 때 교육훈련과 직무자율성이 조직몰입의 강화 및 직무스트레스 해소로 이어질 수 있을 것이다(이하영, 2017; 재인용). 다섯째, 적당한 권한 위임과 조직구성원의 성과에 대한 피드백 활성화 등 내부의사소통 강화를 통해 조직이 자신을 인정하고 있다는 믿음을 주고 조직에 대한 소속감이 생길 수 있도록 다양한 인적자원개발 환경을 조성해야 할 것이다.

여섯째, 직무스트레스는 인적자원관리와 조직몰입에 영향을 미치고 있다. 우정사업본부 공무원들의 직무스트레스를 그대로 방치할 경우 숙련된 고성과 종사원 및 신규직원들의 조직이탈이 발생하고 이는 대국민 서비스 품질저하로 이어져 결국 국민의 불편과 국가 경쟁력 저하를 초래할 수 있다(박수미, 2017). 이처럼 직무스트레스에 대한 종사원들의 현 상황을 체계적으로 조사할 필요가 있으며 상담 및 교육프로그램 등 다양한 정책적 제도를 마련하여 이를 해소하기 위한 노력이 필요할 것이다.

## 제 2 절 연구의 의의 및 한계

우정사업본부 공무원들은 대민업무를 직접적으로 수행하며 감정노동에 따른 직무스트레스를 직접적으로 받고 있다. 실적에 대한 부담감으로 인해 신규직원들의 이직이 급증하고 인력부족 문제로 조직원의 업무과중으로 인한 사기저하 및 조직에 대한 몰입 감소를 경험하고 있다. 따라서 우정사업본부의 핵심적인 자원으로 조직구성원이 높은 조직몰입을 바탕으로 조직을 위해 자신의 능력을 최대한 발휘 할 수 있도록 유도하는데 인적자원관리의 중점을 둘 필요가 있다(이하영 2017; 재인용). 조직의 인적자원관리가 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는지 여부에서 나아가 조직의 인적자원관리가 구체적으로 어떻게 구성원의 조직몰입 강화로 이루어지는지 살펴볼 필요가 있다.

본 연구에서는 인적자원관리가 공무원의 직무스트레스 및 조직몰입에 미치는 영향을 제주지방우정청을 중심으로 연구하였고, 이를 토대로 우정사업발전 방향을 제시하였다. 하지만 본 연구가 갖는 한계점과 이에 따른 향후 연구 방향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 계량적 분석을 위한 설문 대상을 우정사업본부 제주지방우정청 소속 공무원으로 설정하였기 때문에 연구의 결과를 우정사업본부 전체로 일반화하는 데는 한계가 있다. 향후 연구에서는 연구범위를 전국으로 확대하여 종합적이고 심도 있는 연구가 필요할 것이다.

둘째, 우리나라의 공공조직 중 우정사업본부를 중심으로 분석하였지만, 다른 공공조직으로 확대하여 우리나라 공무원들의 인적자원관리와, 직무스트레스 해소, 조직몰입을 위한 일반화가 필요할 것이다.

셋째, 본 연구는 자기보고식 설문응답을 통해 자료를 수집하여, 기초적인 통계분석인 회귀분석까지 적용하였다. 앞으로의 연구에서는 평가지표, 평가방법 등을 보완할 수 있는 연구가 이루어져야 한다.

## 【 참고문헌 】

### 1. 국내 문헌

#### 1) 단행본

우정사업본부 연차보고서 2016.

미래창조과학부(현 과학기술정보통신부) 공무원 노동조합 성명서 (2017.07.20.)

미래창조과학부(현 과학기술정보통신부) 공무원 노동조합 소식지 130호 (2017.07.24.)

#### 2) 논문

강영순·김희철·강문실 (2006). LMX와 팔로어십, 그리고 리더십유효성간의 관계. 인적자원관리연구, 13, 45-63.

강영욱 (2007), 호텔기업의 고몰입 인적자원관리 시스템이 조직냉소주의에 미치는 영향, 관광레저연구, 19(1), 219-235.

고유성 (2012). 지적장애인의 생활재활교사의 직무스트레스에 관한 연구, 서울시립대학교, 석사학위논문.

고유성(2012), 지적장애인의 생활재활교사의 직무스트레스에 관한 연구, 서울시립대학교 대학원, 석사학위논문.

곽효묘·오현성·이강수·축트바타르 알탕토야(2017). 감정노동이 직무스트레스와 직무만족에 미치는 영향 - 조직동일시로 인한 직무스트레스의 조절된 매개 효과-, 인적자원개발연구, 20(2).

권명란, 이재만 (2008), 여행업 종업원 교육훈련이 내부환경요인과 직무만족에 미치는 영향, 한국콘텐츠학회논문지, 8(4), 255-263.

김경수·김태인 (2010). SEM을 이용한 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한연구, 생산성논집(구 생산성연구), 24(3), 25-57.

김경식 (2011), 소방공무원의 직무스트레스 요인이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 분석, 순천대학교 대학원, 석사학위논문.

김기태, 조봉순(2008), 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구- 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로, 인사조직연구, 16, 115-157.

김기태·조봉순 (2008). 인적자원관리와 조직성과간의 관계에 관한 연구-인적자원 관리 성과로

- 서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 인사조직연구, 16, 115-157.
- 김대원, 박철민 (2003). 지방공무원의 직무스트레스와 조직몰입도 영향변인의 경로분석, 한국지방자치학회보, 15(4), 49-70.
- 김동숙 (2010), 낮번·초번 고정근무와 3교대근무 간호사의 직무만족, 조직몰입 및 이직의도 비교 -서울 소재 1개 종합병원을 대상으로-, 경희대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김미란 (2011). 인적자원개발과 인사관행이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문.
- 김삼득 (2009). 직무평가 시스템의 이론적 고찰과 현황과약 - IT 관련 중소기업체를 중심으로, 경희대학교 테크노경영대학원, 석사학위논문.
- 김석규·이영균 (2015). 특정직 정보공무원의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한국정책과학학회보, 19(2), 77-104.
- 김성용 (2005). 직무특성 이론의 검증: 석유화학 산업체 근로자를 대상으로, 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 김수강(2010), 공무원의 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향, 경북대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김왕배·이경용 (2002). 사회자본으로서의 신뢰와 조직몰입. 한국사회학, 36(3), 1-23.
- 김원형 (2005). 조직 몰입 3요소의 탐색적 인과 관계 모형, 한국인사관리학회, 29(1)
- 김원형 (2005). 조직 몰입 3요소의 탐색적 인과 관계 모형, 한국인사관리학회, 29(1), 55-91
- 김정식 (2006). 효과적인 연봉제 시스템을 위한 직무평가에 관한 연구
- 김정원·채순화 (2007). 변혁적 리더십과 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향: 신뢰의 직접효과와 조절효과 검증, 대한경영학회지, 20(6), 2611-2638.
- 김진실 (2016), 내부마케팅이 내부고객만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향-고객센터를 중심으로-, 광주여자대학교 사회개발대학원 석사학위논문.
- 김현희 (2012), 고용불안이 조직구성원들의 반생산적 과업활동에 미치는 영향: 직무스트레스와 직무소진의 매개효과, 조선대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김호정 (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보, 36(4), 87-151.

- 김호정 (2004). 조직구조와 조직효과성. 한국조직학회보, 1(2), 25-56.
- 류상일 (2013). 소방공무원 근무형태에 따른 스트레스와 직무만족에 대한 인식차이 분석, 국가위기관리학회보, 5(1), 67-80.
- 마민지 (2016). 기혼 여성 관리자의 조직몰입에 미치는 영향요인, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 문성애·이영민 (2009). 기업 재직자의 사회적 네트워크 활동이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 인적자원관리연구, 16, 55-67.
- 문숙자 (2010), 간호사의 이직의도에 관한 구조모형, 경희대학교 박사학위논문.
- 문숙자(2010), 간호사의 이직의도에 관한 구조모형, 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박두병 (2015), 특급호텔 조리사의 성격특성과 조직침묵이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 영산대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 박수미 (2017.) 직무스트레스 유발요인 분석 및 대처방안에 관한 연구 -우정사업종사원을 대상으로-, 호서대학교 대학원 연구보고서.
- 박숙영(2016), 지방공무원의 직무스트레스 요인이 직무만족도에 미치는 영향 -우울의 매개효과-,경기대학교 행정·사회복지대학원 석사학위논문.
- 박인만 (2006). 근로자의 직무스트레스와 대응양식이 직무만족에 미치는 영향. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 박주리(2017), 직장인의 정서경험 군집에 따른 직무스트레스 및 스트레스 대처방식의 차이 -사무직 근로자를 중심으로-, 성신여자대학교 대학원 석사학위논문, 경기대학교 행정·사회복지대학원 석사학위논문.
- 박지호 (2011). HRM 시스템과 성과 간의 관계에 관한 연구 : 혁신의 매개효과 및 전략의 조절효과, 영남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박희서, 오세윤, 노시평 (2001). 일선 공무원의 역할스트레스가 이직충동에 미친 영향에 대한 경로분석모형 검증 : 남녀간 차이를 중심으로, 한국행정학보, 35(3)
- 방하남·김상욱(2009). 직무만족도와 조직몰입도의 결정요인과 구조분석, 한국사회학, 43(1), 56-88.
- 배귀희 (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구-조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. 한국행정논집, 19(3), 473-500.
- 배귀희. (2013). 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한국인사행정학회

보, 12, 195-218

- 배종석(1999), “경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색”, 인사조직연구,7(2),1-45
- 배종석. (2016). 인사조직 분야의 존재론적 기반. 인사조직연구(한국인사조직학회), 24(2): 165-201.
- 서중수(2016), 조직몰입이 이직의도와 사업성과에 미치는 영향- 부산지역사회복지조직을 중심으로, 한국벤처창업학회, 11(4), 215-225.
- 손은실·송정수(2012). 윤리적 리더십과 심리적 임파워먼트 및 조직몰입과의 관련성 연구, 인적자원관리연구, 19, 237-252.
- 손은일·송정수(2012). 윤리적 리더십과 심리적 임파워먼트 및 조직몰입과의 관련성 연구, 인적자원관리연구, 19, 237-252.
- 송건섭·나병선 (2014). 인적자원관리 구성요소와 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동 간의 인과관계. 한국인사행정학회.
- 송민정 (2014), 직장인의 직무스트레스와 자기효능감이 조직몰입에 미치는 영향, 국민대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 신보경 (2012), 고용불안정성, 직무스트레스 및 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향: 학교급식 조리종사원과 외식산업 조리종사원의 비교를 중심으로, 중앙대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 신유균 (2005), 조직행위론.
- 안갑수 (2011), 리조트 조직문화가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 안종석·백권호 (2002). 중국 내 한국계 기업 현지 채용 근로자들의 조직몰입에 관한 연구, 국제경영연구, 13(2), 213-240.
- 양창삼 (1991). 인적자원관리
- 양혁승 (2002). 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관, 한국인사관리학회, 26(2), 113-143.
- 오인근·최재성 (2004). 사회복지사의 직무특성과 조직몰입에 대한 분석. 한국사회복지행정학, 6(2), 91-117.
- 옥원호·김석용 (2001). 지방고무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연

- 구, 한국행정학보, 35(4), 355-373.
- 옥지호 (2016). 헌신형 인적자원관리 시스템이 조직혁신에 미치는 영향: 자직조직화 개념을 중심으로, 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 은중환·이재완 (2015). 일선 소방공무원이 직무만족이 조직몰입에 미치는 효과, 지방정부연구, 19, 273-297.
- 이계원 (2012), 채용경로별 직무스트레스와 조직몰입 연구: K사 사례를 중심으로, 고려대학교 노동대학원, 석사학위논문.
- 이목화, 문형구(2014), 국내조직몰입 연구의 현황과 향후방향, 조직과 인사관리 연구, 38(2), 143-221.
- 이연재, 채명신 (2008). 펀(fun) 경영과 펀 리더십 행동이 직무스트레스와 직무태도에 미치는 영향에 관한 실증연구, 대한경영학회지, 21(3), 1029-1058.
- 이유진, 서재현 (1999). 절차공정성과 상사의 신뢰가 인식된 조직적 지원, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 한국인사조직학회, 173-200
- 이윤경, 이삼열 (2016). 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족이 정부조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향, 한국조직학회보, 12(4), 27-63.
- 이재창, 송관재, 이훈구 (1997). 직무스트레스와 조직몰입과의 관계에 대한 연구, 한국심리학회지, 10(1), 21-38.
- 이창길 (2013). 「인적자원행정론」, 법문사,
- 이하영 (2017). 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-자기효능감의 매개효과에 대한 성과군 별 차이를 중심으로-, 서울대학교 대학원 석사학위논문
- 이환범 등 (2005), 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도간의 상호관계에 관한 연구, 한국조직학회, 학술논문.
- 이환범·이수창 (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도간의 상호관계에 관한 연구, 한국조직학회보,3(2), 83-101.
- 이희태(2015), 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향, 지방정부연구, 19, 53-75.
- 장태원 (2013), 교육행정직 공무원의 직무스트레스와 직무만족도에서 자기효능감의 매개효과, 경북대학교 석사학위논문.



- 장태원(2013), 교육행정직 공무원의 직무스트레스와 직무만족도에서 자기효능감의 매개효과, 경북대학교 대학원, 석사학위논문.
- 전인, 오선희, 성한영 (2015), 전문직종 비정규직 고용불안정성이 직무스트레스와 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구 - 사립중등학교 기간제교사를 중심으로-, *Journal of Business Research*, 30(3), 85-109.
- 정수진 등 (2001), 산업 및 조직심리학, 서울: 심우사.
- 조선배·김석영·정승환 (2009). 직무특성이 집단응집력과 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, *호텔경영학연구*, 18(4), 201-215.
- 조태준, 윤수재, 이도석 (2013). 인적자원관리기법과 조직문화의 상호작용이 조직성공에 미치는 영향: 서울특별시 공무원의 인식을 중심으로, *한국인사행정학회보*, 12(2), 191-225.
- 주현식·윤승현·김화경 (2007). 컨벤션센터 종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향. *관광연구*, 21(4), 43-60.
- 지인현 (2016). 공무원조직의 내부마케팅이 직무만족, 직무스트레스, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향.
- 차영덕 (2010), 전략적 인적자원관리에 있어서 인사부서의 역할이 조직성공에 미치는 영향, *창조와 혁신*, 3(2), 175-221.
- 차용준, 원한식 (1997). 지방공무원 직무스트레스의 원인분석, *한국행정학회*, 415-432
- 최낙범·엄석진 (2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용공정성을 중심으로, *한국행정학회*, 47(3), 181-212.
- 최낙순 (2011), 소방공무원의 직무스트레스와 직무만족도에 관한연구, 원광대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최우진(2010), 여성 사회복지전담공무원의 사회적 지지가 직무스트레스에 미치는 영향, 대구대학교 대학원, 석사학위논문.
- 최낙범·엄석진 (2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용공정성을 중심으로, *한국행정학회*, 47(3), 181-212.
- 하미승, 권용수 (2002). 공무원 직무스트레스의 유발요인 및 결과변수에 관한 연구: 중앙부처 공무원을 대상으로, *한국행정연구*, 11(3)
- 한민희 (2013). 직장인 스트레스 감소를 위한 “간소화된 REBT와 심신이완 통합 프로

그램”의 개발. 가톨릭대학교 대학원 석사학위논문.

- 한주희·고수일 (2003). 급여탄력성에 따른 조직공정성, 회사-구성원 교환관계 및 조직몰입에 대한 연구, 인사조직연구, 11, 171-197.
- 허갑수 (2005). 병원조직의 직무특성과 조직몰입에 관한 실증적 연구, 인적자원관리연구, 12(1), 21-45.
- 허갑수·변상우 (2007). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 LMX의 조절역할에 관한 연구-팀제를 중심으로. 인적자원관리연구, 14, 207-222.
- 홍아영 (2016). 심리적 자본과 주인의식이 직무만족에 미치는 영향 연구 -우정사업본부를 중심으로-, 강원대학교 대학원 석사학위논문.

## 2. 국외문헌

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model, *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- 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.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation, *Journal of Business Research*, 26(1), 3-15.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120

- Begley, T. M. & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on the job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552-556.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J.(1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Brown, R. B.(1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 230-251.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- DeCotiis T. A. & Summers T. P.(1987). A Path Analysis of a model of the antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Delery, J. E., & 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.
- Dewar, R., & Werbel, J. (1979). Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. *Administrative science quarterly*, 426-448.
- Donald F. Parker, Thomas A. DeCotiis (1983), Organizational determinants of job stress, *Journal Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160-177.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.

- Fisher, C. D. 1989. Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 15(2): 157-180
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2004), *Managing Human Resources*(4th International ed), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S, Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Hulin, C (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. Dunnette & L.M. Hough(Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 2(2nd edn., pp.445-505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik (1997), Organization design: The case for a coalitional model of organizations, *Journal Organizational Dynamics*, 6(2), 15-29.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler. A. 2012a. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*. 22: 73-85
- Katz, D., & Kahn, R. L.(1978). The social psychology of organizations.
- Kepes, S., & Delery, J. E. 2007. HRM systems and the problem of internal fit. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright(Eds), *Oxford handbook of human resource management*. 385-404. New York: Oxford University Press.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W.(1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea, *Journal of vocational behavior*, 12(1), 119-128.
- 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 van*
- Mathieu J. E., & Zajac. D. M(1990). A Review and Meta-Analysis of Antecedents,

- Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.(1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.
- McGee, G. W., & Ford, R. C.(1987). Two(or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, 72(4), 638-641.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). Organizational commitment: Toward a three-component model. Department of Psychology, University of western Ontario.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-componet concepyualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1996). Commitment in the workplace. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D, J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, contiuance, and normative commitment to the organizationf: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mostafa, A, M, S., Goild Williams, J. S., & Bottomley, P, (2015). High Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation, *Pulic Administration Review*, 75(5), 747-757.
- Mowday R. T., Steers R. M., & Porter L. W.(2013). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973)., Organizatinal, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151-176.

- Robert P. Tett & John P. Meyer (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover, *Journal Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M (2011),,, Organizational Behavior, John Wiley & Sons.
- Shore, L. M., & Shore, T. H.(1995). Perceived organizational support and organizational justice. Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace, 149-164.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barkdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 546-558.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H, & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of management Journal*, 14(6), 692-703.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell. S. A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721.

## ABSTRACT

### A Study on the Effect of Human Resource Management on the Job Stress and Organizational Commitment of Human Resource Management

- Focusing on the investigation of the recognition of Jeju post office officials -

The purpose of this study is to investigate the effect of human resources management system on job stress and organizational commitment of Jeju public administration officials, Based on the results, the Jeju Postal administrators were interested in the job stress of the organizational members and suggested a policy plan for the human resource management plan to increase the organizational commitment.

In order to analyze the relationship between human resource management, job stress, and job commitment, variables were set based on the theoretical review. Gender, age, marital status, rank, working years, serial, major work, . Also, human resources management system is set as education and training, license bonus, promotion, job autonomy, and internal communication. The dependent variables were job stress and organizational commitment.

A questionnaire survey was conducted for 400 public servants of the Jeju Provincial Administration for 17 days from September 6 to 22, 2017, and frequency analysis, feasibility and reliability analysis, Correlation analysis, and regression analysis.

As a result of the analysis, first of all, the officials of the postal service department of the postal service were evaluated positively about training and bonus payment, job autonomy and internal communication, but they evaluated as somewhat negative for the promotion. Restoration of trust seems to be more important than anything else. In addition, feedback on the performance

of the members was not performed well.

Second, the perception of human resource management system according to demographic characteristics showed significant differences according to gender, rank, serial, years of work, major work, and workplace. It is found that women are more positive about the human resources management system as the number of women is higher and the number of working years is longer. There was a significant difference in the perception of job stress by gender, rank, serial, number of working years, major work, and workplace. There was a significant difference in age, position, and work place in perception of job commitment.

Third, among the demographic characteristics, the marital status, the number of years of work, and the main tasks have a positive effect (+) on the job stress and the gender has a negative influence (-). (+), And serial has a negative effect (-).

Fourth, the effect of human resources management on job stress was positively (+) on education, training, autonomy, and communication.

Fifth, the bonus and promotion is not influenced by the influence of the human resources management system on organizational commitment. On the other hand, education, autonomy, and internal communication have positive (+) effects.

Sixth, human resource management not only directly influences organizational commitment but also indirectly through job stress. This is supported by the fact that the influence of job stress on human resources management and organizational commitment is significant.

Based on the results of the above analysis, the following suggestions have been made in order to solve the organizational commitment and job stress of public officials through human resource management techniques.

First, it is necessary to expand the promotion opportunities to alleviate the problem and to establish a fair and diverse system so that there is no



promotion discrimination between the employees of the production department and the employees of the upper division.

Second, it is necessary to activate the transference so that employees can work in various workplaces in order to improve the treatment of civil servants and new employees who work work-site operations, and to change the work environment.

Third, when psychological support such as respect, recognition, and trust affects more concrete organizational commitment to public officials than to compensation or support to public officials, strengthening internal communication such as delegation of appropriate authority and activation of feedback on the performance of organization members In order to give the belief that the organization acknowledges itself and create a sense of belonging to the organization, various human resources development environment should be created.

In this study, the effects of human resource management on the job stress and organizational commitment of public officials were studied by the Post Office. However, the limitations of this study and future research direction are as follows.

First, the questionnaire for quantitative analysis should be extended to the whole country in the future, and comprehensive and in-depth research will be needed. Second, it will be expanded to other public organizations to improve human resource management, Generalization for immersion will be necessary. Finally, in this study, data were collected through self-report questionnaire response and applied to basic statistical analysis, regression analysis, but future studies should be done to supplement evaluation index and evaluation method.

Key words: Human Resource Management, Job Stress, Organizational Commitment, Post Office

【 부록1 】 설문지

인적자원관리가 공무원의 직무스트레스 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구를 위한 설문조사

안녕하십니까?

저는 제주대학교 행정대학원 석사과정에 재학 중인 강경원입니다.

본 연구는 ‘인적자원관리가 공무원의 직무스트레스 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구’로서 일선에서 업무를 담당하시는 선생님들의 의견을 듣고자 설문을 실시하고 있습니다.

선생님께서 응답하신 내용은 통계분석 자료로만 활용되고, 학술 목적 이외의 다른 용도로는 절대 사용되지 않습니다. 또한, 응답하신 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호), 제34조(통계종사자 등의 의무)에 의거 비밀이 절대 보장될 것입니다.

본 질문에 대한 정답은 없으며 여러분의 의견 하나하나가 의미 있는 자료로 활용될 것입니다. 다소 바쁘시더라도 끝까지 응답하여 주시기를 부탁드립니다.

귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사드립니다.

2017년 9월

지도교수 : 이 경 원(제주대학교 행정학과 교수)

연구자 : 강 경 원(제주대학교 행정대학원 석사과정)

※ 본 설문지에 대하여 의문사항이 있으시면 아래로 연락해 주십시오.  
연구자 연락처 HP: 010 - 2649 - 6419, E-mail: rain0811@epost.kr

## 인적자원관리 제도 설문 사항

\* 다음은 인적자원관리에 관한 인식을 측정하기 위한 질문입니다.  
해당란에 V로 표시하여 주세요.

구분	문항	전혀 그렇지 않다	다소 그렇지 않다	보통이 다	다소 그렇다	매우 그렇다
교육 훈련	우리 기관은 충분한 교육훈련 프로그램이 적절히 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
	교육훈련은 나의 업무수행에 크게 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
	교육훈련은 매우 가치가 있다.	①	②	③	④	⑤
경평 상여 급	나의 지난해 경평상여급 지급과 관련하여, 경평상여급 지급 규모는 적정하였다.	①	②	③	④	⑤
	나의 지난해 경평상여급 지급과 관련하여, 경평상여급 지급 과정은 공정하였다.	①	②	③	④	⑤
	나의 지난해 승진과 관련하여 승진 소요 기간은 적정하였다.	①	②	③	④	⑤
승진	나의 지난해 승진과 관련하여, 심사기준은 합리 적이었다.	①	②	③	④	⑤
	나의 지난해 승진과 관련하여 심사과정은 공 정하였다.	①	②	③	④	⑤
	나의 업무는 내가 처음부터 끝까지 업무 전체를 수행할 수 있도록 배분되어 있다.	①	②	③	④	⑤
직무 자율 성	나의 업무수행에 있어서 상당한 독립성과 자유를 부여받고 있다.	①	②	③	④	⑤
	나의 업무수행에 있어서 내 개인적 생각과 판 단을 사용할 수 있는 기회를 부여받고 있다.	①	②	③	④	⑤
	업무성과에 관하여 상사로부터 정기적인 피드백을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
내부 의사 소통	직무수행에 있어 상사 및 동료들과 충분히 의견을 교환한다.	①	②	③	④	⑤
	직원들 간에 자유로운 분위기속에서 의사 표현을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	나의 성과가 어떻게 평가되고 있는지 잘 알려준다.	①	②	③	④	⑤

## 직무스트레스에 관한 설문 사항

\* 다음은 직무스트레스에 관한 인식을 측정하기 위한 질문입니다.  
해당란에 V로 표시하여 주세요.

문항	전혀 그렇 지 않다	다소 그렇 지 않다	보통 이다	다소 그렇 다	매우 그렇 다
나에게 주어진 업무량은 나의 능력에 비해 많다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
내가 수행해야 할 업무 내용이 명확하지 않다.	①	②	③	④	⑤
업무를 수행함에 있어 상사의 업무지시가 분명하지 않다.	①	②	③	④	⑤
나는 기회가 되면 다른 부처로 옮길 생각이다.	①	②	③	④	⑤
나는 일이 많아 항상 시간에 쫓기며 일한다.	①	②	③	④	⑤
업무량이 현저하게 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
업무수행 중에 충분한 휴식(잠)이 주어진다.	①	②	③	④	⑤
여러 가지 일을 동시에 해야 한다.	①	②	③	④	⑤
내 업무는 창의력을 필요로 한다.	①	②	③	④	⑤
내 업무를 수행하기 위해서는 높은 수준의 기술이나 지식이 필요하다.	①	②	③	④	⑤
업무수행과정에서 나에게 결정할 권한이 주어져서, 영향력을 행사할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
나의 업무량과 작업 스케줄을 스스로 조절할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
나의 상사는 업무를 완료하는데 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
나의 동료는 업무를 완료하는데 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
직장에서 내가 힘들 때 내가 힘들다는 것을 알아주고 이해해 주는 사람이 있다.	①	②	③	④	⑤
직장사정이 불안하여 미래가 불확실하다.	①	②	③	④	⑤

우리직장은 근무평가, 인사제도가 공정하고 합리적이다.	①	②	③	④	⑤
업무수행에 필요한 인원, 공간, 시설, 장비, 훈련 등의 지원이 잘 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
일에 대한 나의 생각을 반영할 수 있는 기회와 통로가 있다.	①	②	③	④	⑤
나의 모든 노력과 업적을 고려할 때 나는 직장에서 제대로 존중과 신임을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
내 사정이 앞으로 더 좋아질 것을 생각하면 힘든 줄 모르고 일하게 된다	①	②	③	④	⑤
나의 능력을 개발하고 발휘할 수 있는 기회가 주어진다	①	②	③	④	⑤
회식 자리가 불편하다	①	②	③	④	⑤
나는 기준이나 일관성이 없는 상태로 업무 지시를 받는다	①	②	③	④	⑤
직장 분위기가 권위적이고 수직적이다	①	②	③	④	⑤
남성, 여성이라는 성적인 차이 때문에 불이익을 받는다	①	②	③	④	⑤

조직몰입에 관한 설문 사항

\* 다음은 조직몰입에 관한 인식을 측정하기 위한 질문입니다.  
해당란에 V로 표시하여 주세요.

문항	전혀 그렇지 않다	다소 그렇지 않다	보통이다	다소 그렇다	매우 그렇다
나는 공직자의 일원임이 자랑스럽다.	①	②	③	④	⑤
우리조직에 입사한 것은 잘 한 선택이다.	①	②	③	④	⑤
나는 조직의 문제를 나의 문제처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
우리는 부서원들끼리 끈끈한 관계를 유지하고 있다.	①	②	③	④	⑤
나는 우리 조직의 일원임이 자랑스럽다.	①	②	③	④	⑤
우리조직은 나에게 개인적으로 많은 의미를 가진다.	①	②	③	④	⑤

나는 현재 우리 조직을 계속 다니고 싶다	①	②	③	④	⑤
나는 정년까지 지금의 직장에서 보내고 싶다	①	②	③	④	⑤
나는 현재 근무하는 직장에서 가족애를 느낀다	①	②	③	④	⑤
나는 현재 근무하고 있는 직장에 대한 강한 소속감을 느끼고 있다	①	②	③	④	⑤
현재 근무하는 직장에 대해 정서적으로 강한 애착을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
지금의 직장을 그만두면 인생의 많은 부분이 곤란해 질 것이다.	①	②	③	④	⑤
현 시점에서 직장을 그만두지 못하는 이유는 생계유지에 필요한 소득 때문이다.	①	②	③	④	⑤
현 시점에서 직장을 옮긴다면 이 조직에서 누리고 있는 수준의 혜택을 제공받지 못할 것이다.	①	②	③	④	⑤
지금의 직장은 열과 성을 다해 열심히 일할 만한 가치가 있다.	①	②	③	④	⑤
현 직장에 남아야 할 의무감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
나는 조직의 업무수행을 통해 공익실현을 할 수 있다는 점에서 자긍심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
현 시점에서 직장을 옮기는 것은 조직에게 미안한 일이다.	①	②	③	④	⑤

## 응답자의 인구통계학적 특성

\* 다음은 귀하의 개인적 특성을 측정하기 위한 질문입니다.  
해당란에 V로 표시하여 주세요.

직급	① 9급      ② 8급      ③ 7급      ④ 6급      ⑤ 5급 이상
근무년수	① 5년 이하   ② 10년 이하   ③ 15년 이하   ④ 20년 이상 ⑤ 30년 이상
직렬	① 우정직(상시계약집배원)   ② 행정직(기술직)
주요업무	① 집배      ② 우편·금융   ③ 발착      ④ 지원부서   ⑤ 기타
근무지	① 우정청    ② 우체국    ③ 집중국
연령	① 20대      ② 30대      ③ 40대      ④ 50대 이상
성별	① 여성      ② 남성
결혼유무	① 기혼      ② 미혼

바쁘신 중에도 끝까지 설문조사에 협조해 주셔서 진심으로  
감사드립니다.