

논문 26

# 기업 HR 환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향

이영민\* · 이수영\*\*

## 요약

본 연구의 목적은 기업의 인적자원(HR) 환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하는 것이다. HR환경의 유형을 연령대, 성별, 최종학력, 연소득 등의 개인차 요소, 현재 직급, 직무순환, 정규직 여부, 업무경력의 인적자원관리 요소, 집체식 사내·사외훈련, 인터넷 학습, 우편통신훈련, 국내연수의 인적자원개발 요소, 인재우대, 기업문화, 신뢰관계의 기업문화 요소로 나눠서 이들의 직무만족과 조직몰입에 대한 영향 정도를 파악하였다. 연구결과, 모든 요소들에 속한 변인들이 직무만족 수준과 조직몰입 정도에 있어 양적인 상관을 맺고 있었다. 또 각 변인들의 범주에 따라 재직자의 직무만족과 조직몰입의 영향 정도를 파악하여 제시하였다.

## I. 서론

빠르게 변화하는 외부 환경 속에서 기업의 성과를 높이기 위한 다양한 시도들이 이루어지고 있다. 대표적인 예로는 연구개발(R&D)을 통해 기업의 신성장 동력을 발굴하여 마케팅으로 연결하는 시도, 기업의 지배구조와 인적자원관리 시스템의 혁신을 통해 조직관리 방식의 변화를 도모하는 시도, 기업 구성원들의 인적자원개발을 통해 지속적으로 기업의 성장 잠재력과 인력의 경쟁력을 확보하려는 시도들이 있다. 이러한 시도들 중 기업에 재직하고 있는 구성원들을 대상으로 개인의 역량을 극대화할 수 있는 학습기회를 제공하

\* 숙명여자대학교

\*\*한국직업능력개발원

고 경력을 개발하며 조직개발을 통해 성과를 극대화하는 전략이 주목받고 있다(이용탁, 2007; 조건호, 2006).

한편 기업 성과를 도출하는 주된 요소들이 조직에서 재직하고 있는 구성원의 심리적, 사회적인 행동들과 밀접한 연관이 있다는 주장이 제기되어 왔다(서인덕과 도재욱, 2007). 즉 조직 내에서 나타나는 개개인의 심리적인 양상과 사회적인 인식이 기업의 성과와 밀접한 관련을 맺고 있으므로 이를 지원하거나 관리해야 한다는 것이다. 특히 기업에 재직하고 있는 구성원의 직무에 대한 만족도와 조직의 목표를 달성하기 위해 헌신하는 조직몰입을 증진함으로써 조직의 성과를 높여야 한다는 주장이 폭넓게 제기되고 있다(예, Thoms, Dose, & Scott, 2002).

직무만족은 기업 재직자가 자신의 과업과 과업이 이루어지고 있는 환경에 대해 개인적으로 평가를 하는 것으로서, 직무만족의 수준이 높을수록 재직 시 결근율과 퇴직율이 낮아지는 효과가 있다(예, Kirkman & Shapiro, 2001). 직무만족 수준이 낮을수록 인력관리의 어려움이 높아지고 생산성 향상이 저하되는 경향이 있으며 조직문화에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Castiglia, 2006). 또 조직몰입은 조직 구성원이 조직에 대한 애정을 바탕으로 지속적인 헌신을 부여하는 내재화된 가치라고 할 수 있다(박기관, 2008). 조직몰입이 높은 재직자일수록 조직에 대한 불만족, 스트레스, 이직 비율 등이 낮다(Finegan, 2000).

조직의 성과를 높이기 위한 선행요소로 기업 내 재직자의 직무만족과 조직몰입에 대한 연구가 탐색적으로 이루어져왔다(나정숙, 2008). 또 실증적인 연구를 통해 이러한 요소들에 영향을 미치는 주요요인들에 대한 파악도 이루어지고 있다(예, Thoms, Dose, & Scott, 2002). 그러나 기업 구성원의 직무만족과 조직몰입 영향을 미치는 요인들에 관한 연구는 주로 특정한 직업군에 한정되어 연구되었거나(예, 조동규, 양재생, 이만규, 2004), 영향 변인을 한정하여 특정변인의 영향 정도를 파악하였거나(예, 이용탁, 2007), 직무만족과 조직몰입의 영향요인을 욕구나 가치와 같은 개인적인 요인들로만 한정하여(예, 이성만, 2000) 진행되어 왔다.

본 연구에서는 기존에 선행되었던 연구와 다음과 같이 차별화하여 기업 재직자의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구를 진행하고자 한다. 첫째, 인적자본기업패널(HCCP)에서 제공하는 다양한 변인들을 바탕으로 이들 변인들을 개인적 정보와 같은 개인차 요소, 인적자원관리 요소, 인적자원개발 요소, 기업문화 요소 측면에서 변인들이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 기존 연구에서는 개별적인 해당 변인의 영향력을

파악한 사례들은 있으나 변인들의 영향을 종합적으로 파악한 사례는 매우 드물다. 둘째, 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 변인들 간의 관계를 파악하고 방향성을 파악함으로써 통제해야 하는 변인들을 제시하고 정적인 관계가 있는 변인들을 촉진하는 방안들을 제시하고자 한다. 셋째, 연령, 성별, 학력 등 개인차 요소별, 현직급, 직무순환, 정규직 등과 같은 인적자원관리 요소별, 집체식 사내훈련이나 사외훈련 등과 같은 인적자원개발 요소별로 현재 한국 기업 재직자들의 직무만족 수준과 조직몰입 정도에 차이가 있는지를 파악하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 조직에 소속한 사람이 자신의 직무, 직무수행, 직무환경에 대하여 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도를 평가하는 것이다(Weiss & Cropanzano, 1996). 직무에 대한 만족수준이 원인이 되어 성과에 영향을 미치는 정도를 파악하는 연구나 직무만족을 매개변인으로 이를 증가시키기 위한 결정요인들에 관한 탐색적 연구들이 지속적으로 이루어졌다. 이러한 연구들마다 조직의 구성원들이 직무에 만족하게 되는 동인체로 일반화한 이론들로는 직무만족을 욕구의 충족이라는 관점에서 파악하는 Maslow의 욕구이론, 직무 자체 혹은 직무환경과의 관계에서 파악하는 Herzberg의 이요인이론, 기대감이나 보상 등과 같은 요인들로 파악하는 Vroom의 기대이론 등이 있다(김순미, 박미려, 2008).

기업 재직자가 자신의 직무에 대해 긍정적인 가치, 태도, 감정 등을 유지하도록 영향을 미치는 변인들을 선행연구를 통해 조사한 결과, 직무만족에 영향을 미치는 대표적인 요인들에는 개인적 요인, 직무적 요인, 조직적 요인이 있다(최우석, 2008). 첫째, 개인적 요인은 연령, 성별, 개인적 요인 등 서로 다른 개인의 특성에서 기인하여 직무만족이 달라지도록 영향을 미치는 요인이다. 둘째, 직무적 요인은 직무특성, 직무유형, 작업조건 등에 관한 직무범위, 역할 갈등과 모호성이 직무만족에 영향을 미치는 요인이다. 셋째, 조직적 요인은 작업조건, 대인관계, 감독스타일, 급여와 승진기회 등의 외부환경에 의한 영향요인이다. 이밖에 직무만족에 영향을 미치는 변인들로 책무성(Thoms, Dose, & Scott, 2002), 멘토링

(강혜정, 구자숙, 김효선, 박찬희, 2008), 인적자원개발(이용탁, 2007; Rowden & Conine Jr, 2005), 정규직과 비정규직 등의 고용형태(장경로, 김태희, 장진, 2005; Galup, Klein, & Jiang, 2008), 조직문화(최학수, 강만호, 2002; Castiglia, 2006), 스트레스(박기관, 2008), 직무내용, 자아실현에 관한 사회적 인식, 상사와의 관계 등 직무환경(나정숙, 2008), 학력(Florit & Lladosa, 2007), 성별(AI-Ajmi, 2006) 등이 직무만족에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

강혜정 등(2008)의 연구에 따르면 멘토링의 크기와 강도가 증가할수록 직무만족은 높아지는 것으로 나타났다. 또 이용탁(2007)의 연구에 따르면 집체식 사내교육, 집체식 사외교육, 인터넷 학습, 국내 연수 등 전사적 HRD와 현장 HRD 방식이 기업 재직자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Rowden과 Conine Jr(2005)의 연구에서도 현장에서의 실천학습 기회가 증가할수록 중소기업 재직자의 직무만족이 높아지는 것으로 나타났다. Florit와 Lladosa(2007)의 연구에서는 학력이 직무만족에 직접적인 영향 변인이라기보다 건강상태, 임금수준, 직무의 특성을 매개하는 변인으로서 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

장경로 등(2005)의 연구에 따르면 고용형태에 따라 정규직 직원이 비정규직 직원에 비해 직무만족 정도가 유의하게 높은 것으로 나타났다. Galup, Klein, & Jiang(2008)의 연구에 따르면, 사회복지분야에서 정규직과 비정규직의 고용형태가 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 정규직 재직자는 조직몰입과 직무만족 간에 영향이 있는 것으로 나타난 반면, 비정규직 재직자의 경우 과업 지향성과 직무만족 간에 상관이 높은 것으로 나타났다. 또 최학수와 강만호(2002)의 연구에 따르면 조직문화 특성 중 사람지향성, 현장지향성의 특성이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

부정적인 영향의 경우, 지방공무원들 대상의 박기관(2008)의 연구에서는 승진, 인간관계, 보수 등에 대해 불만이 높아가며 스트레스가 쌓여갈수록 직무에 대한 만족도가 낮아지는 것으로 나타났다. 나정숙(2008)의 연구에 따르면 공공직업군들의 경우 성별에 따라 직무만족도에 차이가 있는 것으로 나타났는데, 남성이 여성보다 직무만족 수준이 높은 것으로 나타났다. 그러나 AI-Ajmi (2006)의 연구에서는 성별 자체가 직무만족에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. Castiglia(2006)의 연구에 따르면 리더십의 변화 등 조직의 문화변화가 직무만족에 미치는 영향을 연구한 결과, 변화 자체가 자신의 직무와 관련된 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

## 2. 조직몰입

조직몰입은 조직에 재직하고 있는 구성원이 조직의 비전, 목표, 가치 등을 자신의 상황과 동일시하는 믿음이다(이지우, 김종우, 2002). 조직몰입은 퇴사율, 결근율, 이직률, 태도, 조직 소속감 등에 영향을 미치는 매우 중요한 요소로서(Finegan, 2000), 직접 혹은 간접적으로 조직 내 성과에 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직의 생존까지도 좌우할 수 있는 요소이다. 조직몰입을 측정하기 위한 도구를 개발하면서 조직몰입의 개념적인 논쟁이 지속적으로 이루어져 왔고 최근에는 삼원분류 체계가 제시되면서, 조직몰입은 표현적이고 정감적인 몰입, 도구적이고 정감중립적인 몰입, 규범적 몰입으로 나뉘지게 되었다(김상욱, 2000).

조직몰입에 영향을 미치는 선행 변인들에는 연령, 승진, 성별, 성취욕구와 같은 인구통계학적 변인(이성만, 2000; Al-Ajmi, 2006), 조직구조, 리더십과 인사관리 등의 조직과정, 조직의 목표 등 조직분위기와 같은 상황적 특성변인(강종천, 2005; 장호익, 2002; Castiglia, 2006; Finegan, 2000; Kirkman & Shapiro, 2001; Vuuren & de Jong, Seydel, 2007), 개인의 사기, 인식 등과 같은 정서적, 지각적 변인(서인덕과 도재욱, 2007), 직무특성과 내용 등과 같은 직무변인(이지우, 김종우, 2002; 주현식, 임근욱, 2007), 교육과 인적자원개발 변인(이애주와 김순하, 2006; 이용탁, 2007; Donaldson, Ensher, & Grant-Vallone, 2000)들이 있다.

주현식과 임근욱(2007)의 연구결과, 직무특성 중 직무도전성이 높을수록 조직몰입이 높아질 수 있으므로, 직무도전성이 명확한 의사전달과 적절한 보상 등을 제공하여 조직 내의 몰입 수준을 향상시켜야 한다고 주장하였다. 서인덕과 도재욱(2007)의 연구에서는 조직 구성원이 자신을 조직에 동일시하는 정도가 높을수록 조직의 가치나 목적에 몰입하는 정도가 높아진다고 제시되었다. 또한 조직문화적 특성이 조직몰입을 높일 수 있지만, 조직 동일시와 같은 지각적 인지요소를 통해 조직몰입의 정도를 높일 수 있는 것으로 나타났다. Vuuren, de Jong, Seydel(2007)의 연구에 따르면 조직 내에서 상사가 부하직원과 조직의 가치, 달성 목표, 과거의 성과와 같은 주제에 관해 의사소통을 하게 되면, 부하직원의 조직몰입 수준을 높일 수 있고 이를 통해 조직의 가치와 효용성을 인식하는 계기가 되는 것으로 나타났다.

Al-Ajmi (2006)의 연구에서는 성별 자체가 기업 재직자의 조직몰입에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이애주와 김순하(2006)의 연구에서는 교육훈련환경, 교육훈

련의 내용이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 교육훈련 담당자의 교수능력이나 교수방법보다는 좋은 환경과 시설에서 교육을 받을 수 있는 기회가 높을수록 조직몰입 정도가 높아지는 것으로 나타났다. Castiglia (2006)의 연구에서는 조직 내 문화적인 변화가 기관에 재직하고 있는 교수들의 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이성만(2000)의 연구에 따르면 개인특성이나 조직특성 요인은 재직자의 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 직무 특성 자체는 조직몰입과 관련이 없는 것으로 나타났다. 또한 성별, 혼인여부, 재직기간 자체가 조직몰입에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. Kirkman과 Shapiro(2001)의 연구에 따르면, 미국, 유럽, 아시아 국가들의 문화적 가치에 의해 다국적 기업 재직자의 조직몰입에 영향이 있는 것으로 나타났다. Donaldson, Ensher, Grant-Vallone(2000)는 조직 내에서 멘토링 관계의 질이 높을수록 조직몰입의 정도가 매우 높아지는 것으로 나타났다. 이지우와 김종우(2002)의 연구에 따르면 과업유의성과 자율성이 정서적 몰입을 결정하는 데 중요한 결정요인인 것으로 파악되었다.

강종천(2005)의 연구에 따르면 관리자의 조건적 보상을 재직자가 높게 지각할수록 정서적 몰입이 높아지고, 카리스마와 같은 변혁적 리더십을 높게 지각할수록 정서적 몰입과 계속적 조직몰입이 증가하는 것으로 나타났다. 또 이용탁(2007)의 연구에 따르면 집체식 사내교육, 집체식 사외교육, 인터넷 학습, 국내 연수 등 전사적 HRD와 현장 HRD 방식이 기업 재직자의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또 최학수와 강만호(2002)의 연구에 따르면 조직문화 특성 중 고객지향성, 현장지향성의 특성이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구대상

본 연구에서는 한국직업능력개발원의 '2008 인적자본기업패널' 원자료를 대상으로 연구 목적에 맞게 연구대상을 추출하였다. 인적자본기업패널은 한국신용평가정보(주)의 KIS 기업 자료를 모집단으로 산업별, 기업별로 450개 기업을 대표적으로 선별하여, 2년마다 기업 및 사업장, 기업구성원을 대상으로 기업의 인적자본 수준과 인적자원관리 및 개발의

성과를 파악하는 종단연구이다. 기업을 대상으로 하는 국내 다른 패널조사와 달리, 인적자본기업패널의 조사내용과 결과는 인적자본의 관점에서 개인, 기업, 국가의 인적자원개발을 위한 다양한 시사점들을 제안하고 있다.

본 연구에서는 인적자본기업패널의 기업구성원을 대상으로 조사한 원자료에서 조사한 총 11,473명 중 연구변인에 따라 결손된 자료들을 제외하고 총 5,188명을 연구대상으로 선정하였다. 연구 대상자들의 일반적인 특징은 다음과 같다. 연령대는 주로 30대(54.5%)와 40대(25.9%)가 전체 대상자의 80% 이상이었다. 성별로는 남성이 82%였고 여성이 18%였다. 또 최종학력은 대졸(전문대 및 4년제 대학) 이상이 88%이상이었다.

## 2. 연구도구

인적자본기업패널의 원설문지는 기업 및 사업체 대상 설문지와 근로자 대상의 설문지로 구성되어 있다. 기업 및 사업체 대상 설문지는 기업 지배구조나 회계정보와 같은 경영일반 영역, HR조직과 업무 등에 관한 HR부서 영역, 채용 및 보상 등과 같은 인적관리 영역, 교육훈련조직이나 자격제도와 같은 인적자원개발 영역, 개인차 요소인 인력현황 영역으로 구성되어 있다. 또 기업근로자 대상의 설문지는 입사년월, 업무, 교육훈련 참여, 숙련수준 등의 설문내용으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 기업근로자 대상의 설문지의 내용을 연구목적에 맞게 구성하였다. 원설문지 문항 중 연구목적에 맞게 구성한 분석항목은 연령대, 성별, 최종학력, 2006년도 연소득 등의 개인차 변인들, 현재 직급, 직무순환, 정규직 여부, 업무경력과 같은 인적자원관리 변인들, 집체식 사내훈련과 집체식 사외훈련 등 인적자원개발 변인들, 인재우대, 기업문화, 신뢰관계 등 기업문화 변인들, 직무만족과 조직몰입 변인들을 활용하였다.

<표 1> 설문 구성 및 내용

요소	설문조사 내용(변인)
개인차 요소	연령대, 성별, 최종학력, 2006년도 연소득
인적자원관리 요소	현재 직급, 직무순환, 정규직 여부, 업무경력
인적자원개발 요소	집체식 사내, 사외훈련, 인터넷 학습, 우편통신훈련, 국내연수
기업문화 요소	인재우대, 기업문화, 신뢰관계
종속 변인 요소	직무만족, 조직몰입

### 3. 연구절차

본 연구에서는 직무만족과 조직몰입 관련된 선행연구를 토대로, 연구목적에 맞게 2008 인적자본기업패널의 기업근로자 설문조사 내용 중 적절한 대상과 변인들을 추출하고, 추출된 변인들을 중심으로 분석을 실시하였다.

### 4. 분석방법

본 연구에서는 연구의 목적에 맞게 기술통계, 회귀분석, 다중회귀분석, t-검증, 일원분산 분석(ANOVA), 다중회귀분석 방법을 활용하였다. 각 분석마다 이상치 분석, 왜도, 첨도, 정규성 검사, 등분산성 분석 등 예비분석(Preliminary analysis)을 실시하여 분석의 기본가정들을 준수하고 있는지를 파악한 후, 결과에 맞는 분석방법을 적용하였다. 또 일원분산 분석 후, 종속변인에 대한 차이가 나타났을 경우, Scheffe 사후검증을 추가로 실시하였다. 분석도구로는 SPSS 13.0을 사용하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 예비분석

본 연구대상의 총 대상은 5,188명이었다. 각 요소별로 변인들의 평균과 표준편차 점수를 <표 2>에 제시하였다.

<표 2> 기초분석 자료

구 분		하위변인	총 변인수(n)
개인차 요소 (A)	연령대 (A1)	20대 이하	791
		30대	2,830
		40대	1,343
		50대	169
		60대 이상	55
	성별 (A2)	남성	4,255
		여성	933
	최종학력 (A3)	고졸 이하	625
		전문대졸	906
		4년제 대졸	3,127
		대학원졸	530
	연소득 (A4)	2천만원 미만	551
		2~3천만원	1,566
		3~4천만원	1,498
		4~5천만원	1,081
		5~6천만원 이하	492
인적자원관리 요소 (B)	현재 직급 (B1)	사원급	1,013
		주임/계장급	631
		대리급	1,076
		과장급	1,128
		차장급	800
		부장급	493
		임원급	47
	직무순환 (B2)	순환	873
		미순환	4,315
	정규직 여부 (B3)	정규직	5,063
		비정규직	125
	업무경력 (B4)	5년 이내	3,092
		5~10년	1,277
10~15년		575	
15년 이상		244	
인적자원개발 요소 (C)	집체식 사내 (C1)	참여	2,846
		미참여	2,342
	사외훈련 (C2)	참여	2,193
		미참여	2,995
	인터넷 학습 (C3)	참여	2,111
		미참여	3,077
	우편통신훈련 (C4)	참여	961
		미참여	4,227
	국내연수 (C5)	참여	334
		미참여	4,854
		평균(M)	표준편차(SD)
기업문화 요소 (D)	인재우대 (D1)	3.39	.81
	기업문화 (D2)	3.02	.43
	신뢰관계 (D3)	3.19	.52
종속 요소 (E)	직무만족 (E1)	3.66	.74
	조직몰입 (E2)	3.16	.43

주: 각 요소와 하위 변인들에 명명된 기호는 상관분석과 회귀분석식을 간략하게 표현하기 위하여 연구자가 임의로 부여한 것임

Q-Q 도표를 검토한 결과 변인들의 이상치는 발견되지 않았다. 각 변인에 대해 .05 유의 수준의 Shapiro-Wilk 정규성 검사를 실시해야 하나, 표본크기가 5,000명 이상인 점을 감안하여 제외하였다. Levene 검사 결과 잔차의 등분산성, 선형성, 왜도, 첨도의 기본가정은 위배하지 않은 것으로 나타났다. 또 상관분석의 기본가정인 Durbin-Watson 검사를 실시한 결과, 변인들의 잔차들 간의 자기상관(autocorrelation)이 없는 것으로 나타났다( $d=1.975$ ). 또 모든 변인들간의 다중공선성(multicollinearity)도 위배하지 않은 것으로 나타났다( $VIF < 10$ ). 최소측정오류 분석에서도 오류가 없는 것으로 나타났다. 따라서 모든 변인들이 t-검증, 일원분산분석, 상관분석, 회귀분석을 위한 기본가정들을 모두 충족하고 있다고 판단하였다.

## 2. 상관분석 및 회귀분석

예비분석에서 상관분석과 회귀분석의 기본가정을 충족하였기 때문에 후속분석을 실시하였다. 상관분석 결과, 참조된 모든 변인이 재직자의 직무만족과 조직몰입과 통계적으로 유의미한 상관을 맺고 있는 것으로 나타났다(<표 3> 참조).

<표 3> 각 변인과 직무만족 및 조직몰입과의 상관분석 결과

구분	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	D3	E1	E2
A1	-	-.396**	-.011	.420**	.588**	.079**	.147**	.406**	.118**	.089**	.138**	.062**	.041	.156**	.101**	.103**	.101**	.077**
A2		-	.241**	.353**	.405**	.043**	.031**	.154**	.021	.075**	.045**	.028	.014	.106**	.059	.099**	.148**	.123**
A3			-	.260**	.148**	-.053**	-.092**	-.058**	-.113**	-.084**	-.168**	-.075**	-.061**	.059*	.063	.079*	.078**	.103**
A4				-	.576**	-.112**	-.132**	.330**	-.140**	-.136**	-.208**	-.069**	-.112**	.101**	.079**	.095**	.050**	.085**
B1					-	-.049**	-.081**	.395**	-.006	-.051**	.023	-.006	-.035**	.078**	.063*	.091**	.119**	.103**
B2						-	-.013	-.052**	.152**	.137**	.152**	.084**	.132**	.116**	.078	.095**	-.070**	-.111**
B3							-	.104**	.024	.081**	.043**	.026	-.005	.065*	.062	.094**	-.049**	-.050**
B4								-	-.012	-.023	.036**	-.015	-.035*	.069**	.036**	.028*	.076**	.074**
C1									-	.286**	.301**	.110**	.113**	.187**	.087**	.163**	-.126**	-.143**
C2										-	.176**	.125**	.130**	.143**	.097**	.136**	-.093**	-.112**
C3											-	.228**	.130**	.162**	.066	.119**	-.099**	-.108**
C4												-	.097**	.072**	.042	.083	-.076**	-.055**
C5													-	.138**	.068**	.117**	-.082**	-.055**
D1														-	.411**	.674**	.368**	.531**
D2															-	.424**	.203**	.363**
D2																-	.389**	.531**
E1																	-	.367**
E2																		-

주: A1-연령대, A2-성별, A3-최종학력, A4-연소득, B1-현재 직급, B2-직무순환, B3-정규직 여부, B4-업무경력, C1-직체식 사내, C2-사의훈련, C3-인터넷 학습, C4-우편  
 통신훈련, C5-국내연수, D1-인재우대, D2-기업문화, D3-신뢰관계, E1-직무만족, E2-조직몰입  
 \*p<.05, \*\*p<.01

기업의 HR 환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 파악하기 위하여 중다회귀분석을 실시하였다. 단계별 변수선택법을 활용하여 개인차 요소, 인적자원관리 요소, 인적자원개발 요소, 기업문화 요소의 변인들을 추가하였다. 변인 추가에 따라 모형에 의한 설명량이 유의미한지 여부를 일원분산분석을 통해 살펴본 결과, 모든 추가적인 절차마다 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 각 모형별로 변인들을 추가하여 최종적인 모형에서 각 요소들의 직무만족과 조직몰입의 설명량(R<sup>2</sup>)은 19%였다.

<표 4> 요소별, 변인별 중다회귀분석 결과

구 분		비표준화계수	표준오차	표준화계수
Model 1	상수	3.403	.082	
	연령대	.018	.016	.019
	성별	-.025	.030	-.013
	최종학력	-.012	.008	-.022
	연소득	.106	.010	.164
	설명량 (R <sup>2</sup> )		.29	
Model 2	상수	3.771	.124	
	연령대	.006	.018	.006
	성별	-.019	.030	-.010
	최종학력	-.015	.008	-.028
	연소득	.087	.013	.134
	현재 직급	.018	.010	.040
	직무순환	-.104	.027	-.053
	정규직 여부	-.140	.067	-.029
	업무경력	-.002	.014	-.002
	설명량 (R <sup>2</sup> )		.033	
Model 3	상수	4.485	.154	
	연령대	.019	.018	.020
	성별	-.019	.030	-.010
	최종학력	-.021	.008	-.038
	연소득	.053	.013	.081
	현재 직급	.031	.010	.068
	직무순환	-.050	.028	-.025
	정규직 여부	-.135	.067	-.028
	업무경력	-.002	.014	-.002
	집체식 사내	-.123	.022	-.083
	사외훈련	-.048	.022	-.032
	인터넷 학습	-.060	.023	-.040
	우편통신훈련	-.083	.027	-.044
	국내연수	-.134	.042	-.044
설명량 (R <sup>2</sup> )		.050		

<표 계속>

구 분		비표준화계수	표준오차	표준화계수
Model 4	상수	2.243	.166	
	연령대	.012	.017	.012
	성별	.002	.028	.001
	최종학력	-.008	.008	-.014
	연소득	.048	.012	.075
	현재 직급	.012	.009	.025
	직무순환	-.022	.026	-.011
	정규직 여부	-.087	.062	-.018
	업무경력	.009	.013	.011
	집체식 사내	-.061	.021	-.041
	사외훈련	-.008	.020	-.005
	인터넷 학습	-.016	.021	-.010
	우편통신훈련	-.088	.025	-.046
	국내연수	-.045	.039	-.015
	인재우대	.144	.016	.157
	기업문화	.033	.024	.019
	신뢰관계	.359	.025	.252
설명량 (R <sup>2</sup> )		.188		

### 3. 비교분석

각 변인의 범주에 따른 재직자의 직무만족과 조직몰입의 차이를 알아보기 위하여 기술 통계분석, t-검증, 분산분석을 각각 실시하였다. 먼저 기술통계분석의 결과는 <표 5>와 같다.

다음으로 변인의 범주에 따라 연령대, 최종학력, 연소득, 현재 직급은 분산분석을 실시하였다. 먼저 연령대 변인의 경우, 연령대별로 직무만족에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났고( $F[4,5183]=17.589, p<.01$ ), 조직몰입 정도로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다( $F[4,5183]=15.740, p<.01$ ). 연령대별 구체적인 차이를 파악하기 위하여 Scheffe 사후검증을 실시한 결과, 직무만족과 조직몰입의 경우 40대와 30대, 30대와 20대간의 유의미한 차이가 나타나고 있어서 연령대가 높아질수록 현재 수행하고 있는 직무에 만족하고 조직에 몰입하는 것으로 나타났다. 최종학력 변인의 경우, 학력별로 직무만족에 있어서 유의미한 차이가 나타났고( $F[3,5184]=3.984, p<.01$ ), 조직몰입에도 차이가 있는 것으로 나타났다( $F[3,5184]=3.503, p<.05$ ). 최종 학력별로 구체적인 차이를 파악하기 위하여 Scheffe 사후검증을 실시한 결과, 직무만족의 경우 고졸과 전문대졸, 대졸과 대학원졸의 학력의 재직자간에는 차이가 없었으나, 전문대졸과 4년제 대졸 간에는 직무만족에 차이가 있는 것

〈표 5〉 각 변인별 기술통계 결과

구 분	하위변인	n	직무만족		조직몰입		
			M	SD	M	SD	
개인차 요소 (A)	연령대 (A1)	20대 이하	791	3.52	.720	3.08	.427
		30대	2830	3.63	.738	3.15	.417
		40대	1343	3.77	.716	3.22	.424
		50대	169	3.79	.844	3.17	.484
		60대 이상	55	3.45	.939	3.07	.576
	성별 (A2)	남성	4255	3.68	.740	3.18	.427
		여성	933	3.55	.733	3.08	.417
	최종학력 (A3)	고졸 이하	625	3.65	.821	3.15	.464
		전문대졸	906	3.58	.746	3.13	.461
		4년제 대졸	3127	3.67	.720	3.17	.410
		대학원졸	530	3.71	.746	3.19	.418
	연소득 (A4)	2천만원 미만	551	3.39	.799	3.01	.459
		2-3천만원	1566	3.58	.742	3.12	.420
		3-4천만원	1498	3.68	.717	3.18	.433
		4-5천만원	1081	3.77	.688	3.21	.403
		5-6천만원 이하	492	3.86	.736	3.28	.384
인적자원 관리 요소 (B)	현재 직급 (B1)	사원급	1013	3.51	.771	3.07	.440
		주임/계장급	631	3.54	.773	3.12	.439
		대리급	1076	3.65	.736	3.14	.413
		과장급	1128	3.71	.721	3.19	.415
		차장급	800	3.76	.690	3.21	.418
		부장급	493	3.82	.695	3.26	.416
	임원급	47	3.77	.758	3.20	.428	
	직무순환 (B2)	순환	873	3.77	.707	3.26	.399
		미순환	4315	3.63	.745	3.14	.429
	정규직 여부 (B3)	정규직	5063	3.66	.738	3.16	.425
		비정규직	125	3.42	.816	3.02	.497
	업무경력 (B4)	5년 이내	3092	3.61	.747	3.13	.430
		5-10년	1277	3.70	.717	3.18	.424
		10-15년	575	3.75	.710	3.21	.408
		15년 이상	244	3.79	.802	3.25	.428
	인적자원 개발 요소 (C)	집체식 사내 (C1)	참여	2846	3.74	.719	3.21
미참여			2342	3.55	.754	3.09	.430
사외훈련 (C2)		참여	2193	3.74	.719	3.21	.419
		미참여	2995	3.60	.751	3.12	.429
인터넷 학습 (C3)		참여	2111	3.74	.729	3.22	.414
		미참여	3077	3.59	.743	3.12	.432
우편통신 훈련 (C4)		참여	961	3.77	.721	3.21	.387
		미참여	4227	3.63	.743	3.15	.435
국내연수 (C5)		참여	334	3.89	.714	3.25	.446
		미참여	4854	3.64	.740	3.15	.425

으로 나타났다. 또 조직몰입의 경우 최종 학력이 대학원을 졸업한 경우, 몰입도가 가장 높은 것으로 나타났다.

연소득 변인의 경우, 연간 소득 정도에 따라 직무만족과 조직몰입 정도에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다(각각  $F[4,5183]=39.904, p<.01, F[4,5183]=35.792, p<.01$ ). 즉 연소득이 증가할수록(1천만원 단위), 직무만족과 조직몰입 정도가 높아지는 것으로 나타났고, 연소득이 가장 높은 집단(연 5천만원 이상)에 속한 재직자가 직무에 가장 만족하고 조직에도 효과적으로 몰입하고 있는 것으로 나타났다. 또, 직급에 따라 직무만족과 조직몰입에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다(각각  $F[6,5181]=17.391, p<.01, F[6,5181]=16.845, p<.01$ ). 직급이 상승할수록 직무만족과 조직몰입 정도가 높아지는 것으로 나타났는데, 과장급은 하위 직급과 통계적으로 유의미할 정도로 차이가 있는 것으로 나타났고 차장급 이후는 평균상의 차이는 있으나 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지는 않았다. 요컨대, 과장급 이하의 직급들과 이상의 직급들 간에는 직무만족의 수준과 조직몰입의 정도에 있어 차이가 나타났고 직급이 승진할수록 수준과 정도가 높아지고 있는 것으로 나타났다.

<표 6> 직무만족과 조직몰입의 분산분석 결과

구 분			자승화	자유도	자승화 평균	F	p
연령대	직무만족	집단 간	38.111	4	9.528	17.589	.001
		집단 내	2807.670	5183	.542		
	조직몰입	집단 간	11.348	4	2.837	15.740	.001
		집단 내	934.152	5183	.180		
최종학력	직무만족	집단 간	6.546	3	2.182	3.984	.008
		집단 내	2839.235	5184	.548		
	조직몰입	집단 간	1.913	3	.638	3.503	.015
		집단 내	943.587	5184	.182		
연소득	직무만족	집단 간	85.021	4	21.255	39.904	.001
		집단 내	2760.760	5183	.533		
	조직몰입	집단 간	25.415	4	6.354	35.792	.001
		집단 내	920.085	5183	.178		
현재 직급	직무만족	집단 간	56.184	6	9.364	17.391	.001
		집단 내	2789.597	5181	.538		
	조직몰입	집단 간	18.091	6	3.015	16.845	.001
		집단 내	927.408	5181	.179		
근무년수	직무만족	집단 간	18.280	3	6.093	11.172	.001
		집단 내	2827.501	5184	.545		
	조직몰입	집단 간	6.357	3	2.119	11.697	.001
		집단 내	939.142	5184	.181		

근무년수 변인의 경우, 재직자의 근무년수 정도에 따라 직무만족과 조직몰입 정도에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다(각각  $F[3,5184]=18.280, p<.01, F[3,5184]=6.357, p<.01$ ). 근무년수가 증가할수록 직무만족 수준과 조직몰입 정도가 높아지는 것으로 나타났다. 특히 5년 단위로 근무년수를 분리하여 파악하였을 때도 재직자의 회사 내 근무년수가 장기간으로 갈수록 직무만족과 조직몰입 정도는 증가하는 것으로 나타났다.

성별 변인의 경우, 남성( $M=3.68, SE=.74$ )과 여성 간( $M=3.55, SE=.73$ )에 직무만족에 통계적으로 유의미한 차이가 나타났고( $t[5186]=5.041, p<.01$ ), 조직몰입도 남성( $M=3.18, SE=.43$ )과 여성( $M=3.08, SE=.42$ ) 간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다( $t[5186]=6.302, p<.01$ ). 즉, 남성이 여성보다 직무만족의 수준과 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타났다. 직무순환 변인의 경우, 직무가 순환된 재직자( $M=3.77, SE=.71$ )와 순환되지 않는 재직자( $M=3.63, SE=.75$ ) 간에 직무만족에 통계적으로 유의미한 차이가 나타났고( $t[5186]=5.245, p<.01$ ), 조직몰입도 직무가 순환된 재직자( $M=3.26, SE=.40$ )와 순환되지 않는 재직자( $M=3.14, SE=.43$ ) 간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다( $t[5186]=8.486, p<.01$ ). 즉, 직무순환이 이루어질수록 직무만족과 조직몰입이 높은 것으로 나타났다.

정규직 변인의 경우, 정규직인 재직자( $M=3.66, SE=.74$ )와 비정규직인 재직자( $M=3.42, SE=.82$ ) 간에 직무만족에 통계적으로 유의미한 차이가 나타났고( $t[5186]=3.217, p<.01$ ), 조직몰입도 정규직인 재직자( $M=3.16, SE=.42$ )와 비정규직인 재직자( $M=3.02, SE=.50$ ) 간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다( $t[5186]=3.086, p<.01$ ). 근로형태가 정규직일수록 직무만족과 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 인적자원개발 변인들(집체식 사내훈련, 집체식 사외훈련, 인터넷 학습, 우편통신 학습, 국내연수)의 경우, 참가 여부에 따라 직무만족과 조직몰입에 차이가 있는 것으로 나타났다. 첫째, 집체식 사내훈련에 참가한 재직자가 직무만족과 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타났다(각각  $t[5186]=9.139, p<.01, t[5186]=10.345, p<.01$ ).

둘째, 집체식 사외훈련에 참가한 재직자가 직무만족과 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타났다(각각  $t[5186]=6.744, p<.01, t[5186]=8.155, p<.01$ ). 셋째, 인터넷 학습에 참가한 재직자가 직무만족과 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타났다(각각  $t[5186]=7.217, p<.01, t[5186]=7.876, p<.01$ ). 넷째, 우편통신 학습에 참가한 재직자가 직무만족과 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타났다(각각  $t[5186]=5.582, p<.01, t[5186]=4.240, p<.01$ ). 다섯째, 국내 연수에 참가한 재직자가 직무만족과 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타났다(각각

$t[5186]=6.096, p<.01, t[5186]=3.806, p<.01$ ). 결과적으로 기업 재직자가 인적자원개발에 참가하게 되면 훈련의 형태에 상관없이 직무만족과 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다.

## V. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 기업 HR 환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 파악하는 것이다. 연구의 결과, 기업의 HR 환경 요소들인 개인차 요소, 인적자원관리 요소, 인적자원개발 요소, 기업문화 요소들은 재직자의 직무만족 수준과 조직몰입 정도에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 첫째, 개인차 요소인 연령, 성별, 최종학력, 연소득 변인은 직무만족과 조직몰입 종속변인과 유의미한 상관관계를 맺고 있으나 변화량의 설명량은 상대적으로 낮은 편이다. 각 하위 요소들별로 살펴본 결과, 연령대 변인의 경우, 60대 은퇴연령 시기가 오기 전까지 연령대가 높아질수록 직무만족과 조직몰입이 증가하는 것으로 나타났다.

성별 변인의 경우, 남성과 여성에 따라 직무만족과 조직몰입 정도에 차이가 있는데, 남성 재직자가 여성 재직자보다 두 종속변인의 정도가 높은 것으로 나타났다. 성별에 관한 연구결과는 Al-Ajmi (2006)의 연구결과와는 상반된 결과로서 해당 연구자들이 조사한 기업환경의 영향에 따른 결과라고 판단된다. 다시 말해, Al-Ajmi가 연구한 국가(쿠웨이트)의 경우, 남성과 여성 간의 고용상의 불평등과 차별이 거의 없고 문화적인 측면에서 오히려 여성을 배려하는 분위기가 있으나, 한국의 경우 남성과 여성의 직종 및 직무분리가 존재하고 유리천장과 같은 승진 상의 제약 등이 현실적으로 나타나고 있기 때문에 위와 같은 차이가 나타났다고 판단된다.

최종학력 변인의 경우, 학력이 상승할수록 재직자의 직무만족 수준과 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타났다. 그 결과, 최종학력이 대학원 졸업 이상인 경우 가장 높은 수준의 만족도와 몰입 정도가 나타났다. 이 연구결과는 학력이 직무만족에 직접적인 영향 변인이라기보다 다른 변인들을 매개하는 간접적인 변인이라는 Florit와 Lladosa(2007)의 연구결과와는 상반된 결과이다. 그러나 표집수를 고려하였을 때, 대학을 졸업한 응답자의 수가 상대적으로 많고 대학원 졸업을 한 후 입사를 한 재직자의 경우, 상대적으로 재직기간이 짧을 수도 있기 때문에 이러한 결과가 나타났다고 생각해 볼 수 있다. 연소득 변인의 경우, 연소득이 증가할수록 직무만족과 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타났다. 특히 5천만원

이상인 고소득 집단의 재직자의 직무만족과 조직몰입 수준이 가장 높은 것으로 나타나서 임금효과가 뚜렷한 것으로 나타났다. 강종천(2005)의 연구결과에서 나타났듯이, 금전적인 보상을 통해 재직자의 조직몰입이 높아질 수 있기 때문에 연소득의 증가는 지속적, 장기적으로 재직자의 몰입정도를 높이는 영향요인이 될 수 있다.

둘째, 인적자원관리 요소인 현재 직급, 직무순환, 정규직 여부, 업무경력 변인은 직무만족과 조직몰입 종속변인과 유의미한 상관관계를 맺고 있으나 변화량의 설명량은 상대적으로 여전히 낮은 편이다. 현재 직급변인의 경우, 과장급 이상의 직급인 재직자의 직무만족 수준과 조직몰입 정도가 매우 높은 것으로 나타났다. 그러나 사원급이나 대리급 등의 직급은 부장, 임원급보다 상대적으로 종속변인들의 정도가 낮은 것으로 나타났다. 직무순환 변인의 경우, 직무가 순환되는 재직자가 그렇지 않은 재직자보다 직무만족이나 조직몰입이 높은 것으로 나타났다.

정규직 여부 변인의 경우, 고용형태가 정규직인 재직자가 비정규직인 재직자보다 직무만족 수준과 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타났다. 이 연구결과는 장경로 등(2005)의 연구 및 Galup, Klein, Jiang(2008)의 연구결과와 동일한 것이다. 업무경력 변인의 경우, 재직자의 근무년수가 장기간으로 증가할수록 직무만족과 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 이 연구결과는 이성만(2000)의 연구결과와 일치하는 것으로서 장기근속에 의한 재직기간 연장이 일상적인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것이다.

셋째, 인적자원개발 요소인 집체식 사내훈련, 집체식 사외훈련, 인터넷 학습, 우편통신 학습, 국내연수 변인의 경우, 모든 인적자원개발 활동에 참여할수록 직무만족 수준과 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타났다. 즉 집체식 사내훈련, 사외훈련, 인터넷 학습, 우편통신 학습, 국내 연수 등 재직자의 인적자원개발 활동 참가가 활발할수록 직무만족 수준과 조직 몰입 정도가 높은 것으로 나타났다. 이 연구결과는 Rowden과 Conine Jr(2005), 이용탁(2007)의 연구결과와 일치하는 것으로서 교육기회의 확대가 궁극적으로는 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

넷째, 기업문화 요소인 인재우대, 기업문화, 신뢰관계 변인들은 직무만족 수준과 조직몰입 정도와 높은 상관관계가 나타났고, 다른 요소들과 기업문화 요소를 합산한 변인들의 직무만족과 조직몰입 변인들의 총설명량은 19%였다. 조직문화가 두 종속변인에 미치는 영향에 관한 기존 연구들(예, 강종천, 2005; 장호익, 2002; 최학수, 강만호, 2002; Castiglia, 2006; Finegan, 2000; Kirkman & Shapiro, 2001; Vuuren & de Jong, Seydel, 2007)과 일치하는 것으로서, 기업문화 요소들이 종속변인들에 지속적으로 영향을 미치고 있는 것으로 판

단된다.

본 연구의 결과를 통해 다음과 같은 점들을 제언한다. 첫째, 직무만족과 조직몰입의 상관 정도에 관한 후속 연구가 필요하다. 본 연구의 상관분석에서도 직무만족과 조직몰입은 양방향 상관관계를 맺고 있는 것으로 나타났다. 그러나 본 연구에서는 직무만족과 조직몰입의 상관관계 및 전후 영향관계에 관해서는 분석하지 않았다. 즉 직무만족이 조직몰입에 영향을 미치는 정도와 조직몰입이 직무만족에 미치는 영향 정도에 대해 후속적으로 파악해 볼 필요가 있다.

둘째, 기업 재직자의 수와 매출 규모 등 경영현황과 성과에 따른 직무만족과 조직몰입 정도를 파악할 필요가 있다. 대기업과 중소기업의 차이, 특정 직종분야의 기업, 제조분야 등에 따라서 재직자의 차이가 나타날 개연성이 높다. 특히 기업의 신용상태 등 재무적인 측면과 연계한 후속연구를 통해서 직무만족과 조직몰입의 중요성에 관한 고찰이 필요하다. 셋째, 다양성 관리 측면에서 성별, 직무유형, 고용형태 등의 요인들에 대한 후속적인 영향력 분석이 필요하다. 적극적인 고용개선 조치가 효과적으로 이루어지지 않고 있는 상황에서 단순히 직무만족과 조직몰입의 정도만을 파악하게 되면, 두 종속변인을 증진시킬 수 있는 방안들을 탐색하는데 한계가 될 수 있다.

## 참고문헌

- 강종천(2005). *호텔관리자 리더십이 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향*. 경기대학교 박사학위 논문.
- 김상욱 (2000). *조직몰입의 하위차원들의 타당도 평가*. 한국사회학회 사회학대회 논문집, 12-21.
- 김순미, 박미려(2008). *청년대졸자의 직무만족도에 관한 연구*. 제1회 대졸자 직업이동 경로 조사 심포지엄 자료집. 서울: 한국고용정보원.
- 나정숙(2008). *조직유형에 따른 직무만족 결정요인에 관한 연구*. 경상대학교 박사학위논문.
- 박기관(2008). *직무만족 및 조직몰입의 결정요인에 관한 연구*. 지방행정연구, 22(2), 171-202.
- 서인덕, 도재욱(2007). *조직문화 지각이 조직몰입 및 이직 의도에 미치는 영향에 있어서 조직 동일시의 매개효과*. 인적자원관리연구, 14(2), 77-97.
- 이성만(2000). *조직몰입과 직업몰입의 결정요인 및 갈등관계에 관한 연구*. 상지대학교 대학원.
- 이애주, 김순하(2006). *호텔한식당 직원의 교육훈련에 대한 지각이 직무만족과 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향*. 호텔경영학, 15(5), 119-135.
- 이용탁(2007). *인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향*. 인적자원관리연구, 14(2), 143-160.
- 이지우, 김중우(2002). *고용형태에 따른 직무특성과 조직몰입의 관계*. 인사·조직연구, 10(1), 1-26.
- 장경로, 김태희, 장진(2005). *스포츠조직의 정규직과 비정규직 직원의 직무만족과 조직몰입에 관한 비교연구*. 체육과학연구, 16(3), 131-143.
- 장호익(2002). *직무만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향*. 부산대학교 경영학 박사논문.
- 조건호(2006). *우리 기업의 혁신과제*. 대한민국 혁신포럼 2006 자료집.
- 조동규, 양재생, 이만규.(2004). *조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구*. 한국인적자원관리연구지, 10, 37-54.
- 주현식, 임근욱(2007). *컨벤션센터 종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족에 대한 차이분석에 관한 연구: 조직시민행동 관점에서*. 컨벤션연구, 15, 69-87.

- 최우석(2008). 미용산업 조직구성원들의 직무만족 결정요인에 관한 실증적 연구. *산업경제연구*, 21(2), 805-823.
- 최학수, 강만호(2002). 호텔경영체제에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. *관광연구*, 17, 51-74.
- Al-Ajmi, R. (2006). The Effect of Gender on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Kuwait. *International Journal of Management*, 23(4), 838-844.
- Castiglia, B. (2006). The Impact of Changing Culture in Higher Education On The Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of College Faculty. *Academy of Educational Leadership Journal*, 10(2), 23-43.
- Donaldson, S. I., Ensher, E. A., & Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal Examination of Mentoring Relationships on Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *Journal of Career Development*, 26(4), 233-249.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 273, 149-169.
- Florit, E. F., & Lladosa, L. E. V. (2007). Evaluation of the Effects of Education on Job Satisfaction: Independent Single-Equation vs. Structural Equation Models. *International Advances in Economic Research*, 13(2), 157-170.
- Galup, S. D., Klein, G., & Jiang, J. J. (2008). The Impacts of Job Characteristics on Employee Satisfaction: A Comparison Between Permanent and Temporary Employees. *The Journal of Computer Information Systems*, 48(4), 58-68.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Rowden, R. W., & Conine Jr, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17(3/4), 215-230.
- Thoms, P., Dose, J. J. & Scott, K. S. (2002). Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 307-323.
- Vuuren, M., de Jong, M. D. T., Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications*, 12(2), 116-128.

## Abstract

The purpose of the study was to analyze the effects of human resources(HR) factors on employees' job satisfaction and organizational commitment in a corporation. We examined the effects of HR factors which included demographic variables, human resources management variables, human resources development variables, and organizational culture variables. In the result, all of the variables had positive effects on the employees' job satisfaction and organizational commitment. In addition, sub-variables of each variable had also significantly affected on them.