

노동정책연구  
2019. 제19권 제4호 pp.33-61  
한국노동연구원

연구논문

## 직무중심 인사관리가 직무열의에 미치는 영향: 개인-직무 적합성과 일의 의미의 매개효과\*

윤미소\*\*  
유규창\*\*\*  
이혜정\*\*\*\*

직무열의(job engagement)는 직무 관련 행동, 직무 수행 능력 등 직무성  
과에 대해 높은 설명력을 갖는 개념으로 최근 그 중요성이 강조되고 있다.  
본 연구에서는 직무 요구 자원 모델(Job Demands-Resources Model)에서  
제시하는 직무자원으로 직무중심 인사관리(Job-based HR)가 기능하여 직무  
열의에 긍정적인 역할을 할 것이라 예측하였다.

이러한 연구 배경을 토대로 본 연구는 직무열의에 영향을 미치는 직무중심  
인사관리의 효과를 검증하였다. 또한 일의 의미(work meaningfulness)와 개인  
-직무 적합성(person-job fit)의 매개효과를 검증함으로써 직무중심 인사관리가  
직무열의로 나타나는 과정을 규명하였다. 분석은 236명의 MBA 과정의 직장  
인들을 대상으로 Time1과 Time2로 나누어 수집한 데이터를 활용하였다.

분석 결과, 직무중심 인사관리는 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으  
로 나타났다. 또한 개인-직무 적합성과 일의 의미에도 직무중심 인사관리는  
유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 직무중심 인사관리와 직무열의의 관계에서 개  
인-직무 적합성과 일의 의미의 매개 효과 역시 유의하게 나타났다.

결론에서는 분석 결과를 토대로 본 연구가 갖는 이론적 시사점과 실무적  
시사점을 제시하였으며 연구의 한계 및 향후 연구 방향을 제시하였다.

핵심용어 : 직무중심 인사관리, 직무열의, 개인-직무 적합성, 일의 의미

논문접수일: 2019년 9월 2일, 심사의뢰일: 2019년 9월 16일, 심사완료일: 2019년 10월 10일

\* 이 논문은 한양대학교 교내 연구지원사업으로 연구되었다(HY-2018년도).

\*\* (제1 저자) 한양대학교 경영학 석사(ilikepoem@naver.com)

\*\*\* (공동저자) 한양대학교 경영학과 교수(hr@hanyang.ac.kr)

\*\*\*\* (교신저자) 한양대학교 경영학 박사(leehj98@hanyang.ac.kr)

## I. 서론

직무열의는 구성원들의 직무에 관련된 행동이나 업무 수행능력, 조직성과 등에 큰 영향을 미친다(Leiter & Maslach, 2003; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). 특히 과거 주로 연구되어 온 직무태도인 직무만족, 조직몰입, 직무몰입 등에 비해 직무성과에 대해 높은 설명력을 갖는 개념으로 최근 그 중요성이 강조되고 있다(Christian, Garze, & Slaughter, 2011; Rich, Lepine, & Crawford, 2010). 직무열의는 직무 요구 자원 모델(Bakker & Demerouti, 2007)을 토대로 직무 긴장을 유발하는 직무 요구(job demands)를 줄이고 동기부여 및 성과에 긍정적으로 기능할 수 있는 직무 자원(job resources)을 통해 형성될 수 있다. 직무열의를 유발하는 직무자원은 개인적 특성을 비롯하여 직무 수행에 대한 피드백, 직무와의 적합성(예: Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015; Gorgievsky & Hobfoll, 2008), 인사관리 요인(예: Boon & Kalshoven, 2014; Guan & Frenkel, 2018) 등이 있다. 본 연구에서는 직무열의에 영향을 미치는 요인으로 인사관리의 영향력을 검증하고자 하며 특히 속인중심 인사관리의 한계를 직무중심 인사관리가 보완하며 직무열의를 높일 수 있는 직무자원으로 기능할 수 있을지에 대한 논의를 제시하고 실증하기 위함이다.

우리나라의 인사관리는 개인의 연령, 나이, 학력 등이 기준이 되는 속인중심의 인사관리가 이루어져왔다. 속인중심 인사관리는 과거 안정적인 환경 그리고 경제성장이 지속되던 시기에는 효과적으로 우리나라의 기업 환경에서 효과적으로 작용할 수 있었다. 하지만 1990년대 이후 속인중심 인사관리의 부작용이 나타나고(유규창, 2014) 최근의 글로벌 환경과 저성장이 지속되는 거시적 환경 변화 요인과 함께 고직급자 증가로 인한 인건비 증가, 임금 공정성 문제로 인한 동기부여 저하, 전문가 육성 체계에서의 문제 등이 지속적으로 대두되면서 직무중심 인사관리의 필요성은 더욱 커지게 되었다.

따라서 본 연구에서는 직무열의에 영향을 미치는 상황적 요인으로 기업의 인사관리의 영향력을 파악하고자 한다. 또한 직무중심 인사관리가 직무열의로 나

타나는 과정에서 일의 의미와 개인-직무 적합성의 매개효과를 검증하고자 한다. 직무열의는 자신의 일에 대해 긍정적인 의미를 갖고 일과 자신이 보다 밀접한 관계를 형성함으로써 지각될 수 있다(Kahn, 1990). 따라서 직무열의가 성과에 이르는 과정에서 수행하는 직무가 의미 있고 중요하다고 느끼는 일에 대한 의미감과, 자신과 일이 적합하다고 느끼는 개인과 직무의 적합성을 형성하는 과정이 필요함을 알 수 있다. 이러한 연구 배경을 토대로 본 연구는 직무중심 인사관리가 직무열의에 미치는 효과와 이 과정에서의 매개효과 검증을 주요한 목적으로 한다. 세부적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 직무중심 인사관리가 직무열의에 미치는 효과를 검증하는 것이다. 본 연구에서는 직무중심 인사관리를 보상뿐 아니라 인력계획, 직무분석, 채용, 평가, 개발 등 인사관리 전반에 걸쳐 직무가 기준이 된 정도로 파악하여 인사관리 시스템으로써 직무열의에 미치는 효과를 검증하였다. 둘째, 직무중심 인사관리와 직무열의와의 관계에서 일의 의미와 개인-직무 적합성의 매개 효과를 검증하는 것이다. 제시한 연구 목적의 수행을 통해 직무열의에 직무중심 인사관리가 미치는 영향력을 확인하고 그 과정을 규명함으로써 직무중심 인사관리의 성과에 대한 국내 기업 대상의 자료를 제시할 수 있을 것이다. 더 나아가 직무중심 인사관리 구축의 필요성을 확인하고 방안을 모색함에 있어 본 연구가 유용한 함의를 줄 것으로 기대한다.

## II. 이론 고찰과 가설 도출

### 1. 직무중심 인사관리와 직무열의와의 관계

인사관리의 기준은 사람과 일의 특성들이 활용될 수 있으며 직무중심 인사관리는 일의 특성인 직무가 기준이 된 인사관리이다. 직무중심 인사관리란 직무 내용과 정보를 토대로 인사관리 관행(인력계획, 채용, 평가, 보상, 개발 등)을 실행하는 것을 의미한다(유규창·이혜정, 2018). 직무중심 인사관리가 실행되기 위한 여건이자 직무중심 인사관리가 다른 인사관리 유형과 구별되는 주요

특징은 직무분석을 통한 직무정보의 체계적인 수집과 직무평가를 통한 직무체계 구축과 보상을 비롯한 관련 인사관행에의 활용을 들 수 있다. 직무를 구성하고 있는 과업의 규정과 직무 수행을 위한 필요 기술, 지식, 책임 범위를 정의하고 분석하는 직무분석은 모든 인사관리에 있어 선행 단계라 할 수 있다(Brannick, Levine, & Morgeson, 2007). 직무분석을 통해 수집된 직무 정보를 인력계획, 채용, 평가, 보상, 개발 등의 세부 인사 제도에 반영하여 직무중심 인사관리를 실행한다. 도출된 세부적인 직무 정보는 직무 수행의 난이도, 예상 시간, 필요 인력 예측, 전략 수행 달성을 위한 사람의 필요 역량과 조건 등을 규정하는 데 활용될 수 있다. 또한 직무를 수행하기 위한 필요 기술, 노력, 책임, 작업 조건에 따라 직무의 가치를 평가하는 직무평가(Figart, 2000)의 결과를 보상에 연계하여 보상의 합리적인 기준을 제시하고 공정성을 확보하는 것은 직무중심 인사관리의 주요한 특징이라 할 수 있다.

직무열의는 조직구성원이 직무를 수행하면서 자신을 신체적, 인지적, 감성적으로 이용하고 표현하는 것으로 정의된다(Kahn, 1990). 또한 Schaufeli et al., (2002)는 일과 관련하여 긍정적이고 충족감을 갖는 마음상태로 보고 직무열의를 활력, 헌신, 몰두의 세 가지 구성개념으로 제안하였다. 직무열의에 대한 정의나 구성개념은 학자에 따라 조금씩 다른 견해를 보이고 있으나, 최근에는 스스로를 직무에 높은 수준으로 투입하는 개념으로 인식하고 있다(Christian et al., 2011). 이에 본 연구에서는 직무열의를 개인이 직무수행에 자신의 신체적, 인지적, 정서적 에너지를 적극적으로 투입하는 다차원적이고 동기부여적인 개념으로 정의하고자 한다(Rich et al., 2010).

직무열의는 리더십, 개인적 특성이 주요한 선행요인으로 제시되기는 하나(Christian et al., 2011; Macey & Schneider, 2008) 개인이 속한 직무 환경에 의해서도 영향을 받는다(Kahn, 1990). 이 과정은 직무 요구 자원 모델을 통해 설명 가능하다. 직무 요구 자원 모델은 직무 요구(job demands)를 직무 긴장을 유발하는 요인으로, 직무자원(job resources)을 동기부여 및 열의를 유발하는 요인으로 본다(Bakker & Demerouti, 2007). 직무요구란 신체적/정신적 노력의 유지를 요구하는 직무의 물리적, 사회적, 조직적 측면을 뜻한다. 반면 직무자원은 직무 목표 성취에 긍정적인 영향을 미치거나 직무요구를 줄이는 역할 또는 개

인의 성장과 발전을 촉진하는 직무의 물리적, 심리적, 사회적 혹은 조직적 측면을 의미한다(Bakker & Demerouti, 2007).

그런데 명확한 목표와 비전, 리더십, 그리고 인적자원관리는 직무열의에 영향을 미칠 수 있는 조직 수준에서의 직무자원이라 할 수 있다(Albrecht, 2013). 특히 직무중심 인사관리는 직무분석을 통해 선발과 배치, 교육 훈련, 성과평가, 보상, 복리후생, 직무설계 등을 포함하는 다양한 조직 및 경영의 기능에 대한 정보의 기반을 제공한다(Singh, 2008). 이 정보들을 활용하여 직무요건과 적합한 선발제도와 교육훈련이 제공되며, 직무 가치와 직무 수행 정도에 따른 보상이 이루어지게 된다(Lawler, 1994). 또한 직무분석을 통해 직원들의 동기부여 및 직무만족을 형성하는 요인들을 식별하여 구성원들이 긍정적인 직무태도를 갖고 직무에 몰입하도록 할 수 있다(Siddique, 2004). 즉 직무중심 인사관리는 조직 내 구성원의 역할과 관련된 기대와 정보를 명확하게 함으로써 자신의 노력과 의무를 집중해야 할 곳에 몰두할 수 있도록 하며 자신의 역할과 직무 내용에 대한 불확실성을 제거해준다(Panaccio & Vandenberghe, 2011). 따라서 직무중심 인사관리가 실행되는 기업일수록 자신들의 직무에 에너지와 자원을 집중함으로써 직무열의가 높아지게 된다(Bakker, Van Emmerik, & Euwema, 2006). 이와 같은 논의를 토대로 직무중심 인사관리와 직무열의의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1. 직무중심 인사관리는 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2. 직무중심 인사관리와 개인-직무 적합성, 일의 의미와의 관계

개인-직무 적합성은 개인이 직무에 제공할 수 있는 것과 직무가 개인에게 제공할 수 있는 것들 사이의 일치 정도(Caldwell & O'Reilly, 1990)로 정의된다. 직무 요구 자원 이론에 따르면 개인이 직무 요건을 충족시키기 위한 지식, 기술, 능력 등(KSA)을 지닐 때 요구-능력 적합성을 인식하며(Enwereuzor, Ugwu, & Eze, 2018) 개인-직무 적합성을 지각하여 보다 바람직한 직무태도와 행동을 하게 된다고 주장한다(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

개인-직무 적합성은 개인이 직무와 상호작용하며 얻는 직무환경에 대한 인식

에 기초하고 있기에(Ehrhart, 2006), 개인이 속한 직무 구조와 인사관리 유형 그리고 관행이 개인-직무 적합성에 영향을 줄 것이라 가정할 수 있다. 직무중심 인사관리에서는 직무분석을 통해 개인의 지식과 기술, 능력(KSA)이 명시적으로 정의되어 활용되며(Clifford, 1994), 직무요건과 근로자의 지식 및 능력 간의 일치(match)에 초점을 둔다(Lopez-Cabrales et al., 2017; Singh, 2008). 따라서 채용단계에서부터 무슨 일을 하는지 명확하게 정의하여 이에 맞는 사람을 선발하는 데(유규창, 2015) 활용될 수 있어 개인이 갖고 있는 능력과 기술, 적성과 직무가 요구하는 조건과의 효과적인 매칭이 이루어질 수 있다. 또한 채용 이후의 배치와 직무 내용과 난이도를 토대로 한 체계적인 경력 경로에 따른 이동 관리와 교육훈련은 개인과 직무의 적합성을 높이는 데 긍정적으로 기여할 수 있을 것이다. 따라서 직무중심 인사관리를 시행하는 기업일수록 개인-직무 적합성을 증가시킬 것이라고 예측할 수 있으며 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 직무중심 인사관리는 개인-직무 적합성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

일의 의미는 일을 통해 자기 자신을 표현할 수 있는 가능성을 경험하는 것으로 정의된다(Chalofsky, 2003). 즉 일의 의미는 일을 통해 자신이 더욱 중요하고 긍정적인 의미를 갖게 되는 것을 의미한다(Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). 일의 의미의 영향 요인 중 하나는 직무 그 자체로(Chalofsky, 2003), 자신의 직무에 대한 평가는 일의 의미를 인식하는 데 영향을 준다(Cartwright & Holmes, 2006). 직무특성이론에서는 핵심 직무 특성에 대한 인식을 통해 일의 의미에 영향을 줄 것이라 가정한다(Albrecht, 2013; Hackman & Oldham, 1976). 그리고 핵심 직무 특성이 개인에게 지각되기 위해서는 직무분석을 통해 직무에 부여하는 가치와 추구하는 목적, 직무담당자의 동기와 만족 등을 형성하는 요소를 확인하는 과정이 선행되어야 한다(Grant, 2008).

또한 직무평가를 통해 자신이 현재 수행하고 있는 직무의 상위, 하위, 연계된 직무의 구조를 파악하여 개별 경력 경로와 승진 기회를 명확히 할 수 있다(유규창 · 이혜정, 2018). 이를 통해 자신의 성장 기회를 지각하고 장기적 경력 비전을 설정하는 데 긍정적인 영향을 미칠 수 있어 자신의 일이 갖는 사회적 욕구와 성장욕구를 충족시켜(Leunissen et al., 2018) 일의 의미에 영향을 미칠 수 있을

것이다. 따라서 직무중심 인사관리와 일의 의미의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 직무중심 인사관리는 일의 의미에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 직무중심 인사관리와 직무열의의 관계에서 개인-직무적합성과 일의 의미의 매개효과

직무중심 인사관리와 직무열의의 관계에서 개인-직무 적합성과 일의 의미를 매개변수로 설정하였으며 관련 논의는 다음과 같다.

De Beer, Rothmann, & Mostert(2016)는 자신이 직무와 관련된 특정 기술과 능력이 있고, 직무에 더 일치될수록 직무를 잘 수행하기 위해 자신의 자원을 보다 적극적으로 활용하고 직무에 열의를 보인다고 주장한다. 또한 개인의 능력과 직무요구 간에 적합성이 높을 때 직원들은 열심히 일하도록 동기부여 될 가능성이 높다(Karatepe & Karadas, 2016). 이 외에도 개인-직무 적합성을 높게 인식하는 개인들이 직무열의를 경험한다는 실증적 사례들이 존재한다(Shuck, Reio, & Rocco, 2011; Laschinger et al., 2006). 앞서 제시한 선행 연구들의 결과와 논의를 통해 개인-직무 적합성과 직무열의의 관계에 대한 유의한 효과를 확인할 수 있다. 그리고 개인-직무 적합성을 높게 지각하기 위해서는 개인이 갖고 있는 지식, 능력 등과 직무 특성의 매치가 중요한데, 이를 위해서는 직무의 이해와 이를 토대로 한 관리가 이루어지는 직무중심 인사관리의 역할을 확인할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 개인-직무 적합성과 직무열의 간의 관계에 대한 매개효과의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 4. 개인-직무 적합성은 직무중심 인사관리와 직무열의의 관계를 매개할 것이다.

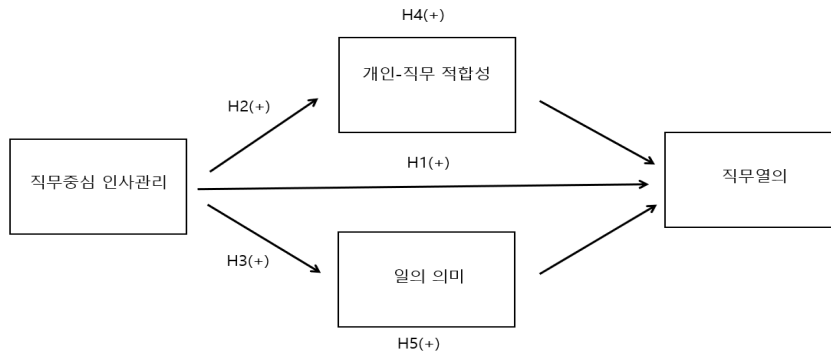
개인은 직무를 자신에게 가치 있다고 느낄 때 일의 의미를 경험하게 되는데(진현·장은미·예지은, 2016; Steger, Dik, & Duffy, 2012), 직무중심 인사관리에서는 직무분석을 통해 명확히 규정된 역할과 책임 및 그 활용가능성이 조직 내의 구성원들로 하여금 개별 직무의 기여도를 이해하고 자신이 맡은 직무에

가치를 부여하게 하여(Siddique, 2004), 일의 의미를 경험하는 데 영향을 줄 수 있다. 또한 선행 연구들에서 일의 의미가 직무열의를 증가시키는 중요한 요인이며(Albrecht, 2013; Chen, Zhang, & Vogel, 2011), 주어진 직무 역할이 의미 있다고 생각하는 개인은 직무에 자아를 완전히 투입할 가능성이 높다고 제시한다(May, Gilson, & Harter, 2004). 또한 Kahn(1990)은 직무가 명확하고 직무를 포함한 역할수행이 명확한 범위 내에 있을 때 구성원들이 일에 대한 의미와 안정감을 느끼고 직무열의를 경험할 것이라고 주장한다. 따라서 직무중심 인사관리는 일의 의미를 지각할 수 있는 직무의 특성을 효과적으로 부각시킬 수 있는 관행을 통해 직무열의에 영향을 미칠 것이라는 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 5. 일의 의미는 직무중심 인사관리와 직무열의의 관계를 매개할 것이다.

지금까지 도출한 가설을 종합하여 연구모형으로 제시하면 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 연구모형



### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 자료의 수집 및 표본의 특성

연구에 사용된 데이터는 MBA 과정 직장인들을 대상으로 한 설문조사를 통해 수집되었으며, 2018년 1학기 및 2학기에 걸쳐 설문을 배포하여 약 4주간의



간격을 두고 Time 1과 Time 2로 나누어 측정하였다. Time 1에서는 직무중심 인사관리 실행에 대한 인식과 개인-직무 적합성, 일의 의미를 측정하였으며, Time 2에서는 직무열의를 측정하였다. Time 1에서는 369부(회수율: 84.6%), Time 2에서는 326부를 회수하였다(회수율: 74.8%). 그중 중복된 응답이나 불성실한 응답을 제외하고, Time 1과 Time 2 모두에 응답한 총 236부의 설문은 분석에 사용하였다. 설문에 응한 응답자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 응답자의 성별은 남성 162명(68.6%), 여성 74명(31.4%)으로 나타났다. 응답자의 연령은 20대가 77명(32.6%), 30대는 95명(40.3%)으로 가장 높았고, 40대 57명(24.2%), 50대 이상은 6명(2.5%), 무응답 1명(0.4%)으로 나타났다. 응답자들의 직급은 사원 41명(17.4%), 대리가 62명(26.3%)으로 가장 높은 비율로 나타났다. 과장 30명(12.7%), 차장 21명(8.9%), 부장 28명(11.9%), 기타 53명(22.4%), 무응답 1명(0.4%)으로 나타났다. 응답자들의 직종은 사무직이 152명(64.4%)으로 가장 높은 비율로 나타났으며, 영업직 25명(10.6%), 서비스직 18명(7.6%), 연구직 7명(3.0%), 생산직 3명(1.3%), 기타 27명(11.4%), 무응답 4명(1.7%)으로 나타났다. 설문에 참여한 응답자들이 속한 조직의 특성은 다음과 같다. 설문에 응한 응답자들이 소속된 조직 규모는 50인 이하 81명(34.3%), 51인 이상 299인 이하는 67명(28.4%), 300인 이상 999인 이하는 31명(13.1%), 1,000인 이상은 55명(23.3%), 무응답 2명(0.9%)으로 나타났다.

## 2. 변수의 측정

### 가. 독립변수

#### 1) 직무중심 인사관리

독립변수는 직무요건과 근로자의 지식 및 능력 간의 일치(match)에 초점을 두며, 직무분석을 바탕으로 직무와 관련된 기술훈련과 개발, 성과평가 및 직무급 등의 인사제도 전반을 포함하는 직무중심 인사관리 실행에 대한 인식(Lopez-Cabrales et al., 2017)으로, Lopez-Cabrales et al.(2017)의 문항을 한국적 상황에 맞게 수정하여 Time 1에서 측정하였다. 측정문항은 “우리 회사는 각자 맡은 업무에 대한 책임과 권한이 직무기술서에 명확하게 정의되어 있다”,

“우리 회사는 채용 단계에서부터 직무를 명확하게 정의하고 이에 맞는 지원자를 선발한다”, “우리 회사에서는 임금을 결정하는 데 개인의 역량이나 근속연수보다는 수행하는 직무가 무엇인지 중요하다”, “우리 회사에서 인사평가는 각 개인이 수행하는 직무 수행의 결과에 따라 결정된다” 등 총 10문항을 활용하였다.

#### 나. 매개변수

##### 1) 개인-직무 적합성

Lauver & Kristof-Brown(2001)에 따라, 개인-직무 적합성을 개인의 능력과 직무요구 또는 개인의 욕구와 직무가 제공해주는 것 사이의 일치에 대한 개인의 인식으로 정의하였으며, Lauver & Kristof-Brown(2001)의 문항을 활용하여 Time 1에서 측정하였다. 측정 문항은 “내가 가진 능력은 일을 할 때 필요한 능력과 부합한다”, “나는 지금 하는 일에 적합한 기술과 능력을 갖고 있다”, “직무에서 필요한 역량과 내가 가진 역량은 잘 매칭 된다” 등 총 5문항을 활용하였다.

##### 2) 일의 의미

Rosso et al.(2010)과 Steger et al.(2012)에 따라, 일의 의미를 조직 구성원 개인이 지각하기에 자신의 직무가 주관적으로 중요하고 긍정적인 의미를 지니는 정도로 정의하였으며, Steger et al.(2012)의 문항을 활용하여 Time 1에서 측정하였다. 측정 문항은 “내 커리어는 의미가 있다”, “내가 수행하고 있는 일이 내 삶의 의미에 어떻게 영향을 주는지 알고 있다”, “나는 무엇이 내 직무를 의미 있게 만드는지 알고 있다”, “나는 내가 하고 있는 일의 목적에 대해 만족한다” 등 총 10문항을 활용하였다.

#### 다. 종속변수

##### 1) 직무열의

Rich et al.(2010)에서의 직무열의는 개인이 업무 수행에 자신의 신체적, 인지적, 정서적 에너지를 동시에 적극적으로 완전히 투입하는, 다차원적이고 동기 부여적인 개념으로, Time 2에서 측정하였다. 측정 문항은 “나는 내가 맡은 직무에서 열심히 일한다”를 포함한 신체적 열의 6문항, “나는 내가 맡은 직무에

매우 열정적이다”를 포함한 정서적 열의 6문항, “일을 할 때, 나는 내가 맡은 직무를 우선적으로 생각한다”를 포함한 인지적 열의 6문항 등 총 18문항을 활용하였다.

#### 라. 통제변수

직급과 근속연수가 높을수록 직무열의 및 개인-직무 적합성이 높게 나타나는 경향이 있으며 직종은 개인-직무 적합성과 상관관계가 높다는 선행 연구(Bui et al., 2017; Guan & Frenkel, 2018)를 참고해 연령과 직급, 직종, 근속연수 등을 통제하였다. 또한 기업규모가 클수록 정교한 인사제도가 실행될 가능성이 높다는 선행 연구(Sun, Aryee, & Law, 2007)의 결과를 토대로 기업규모를 통제하였다. 직급은 사원을 직급더미 1, 대리를 직급더미 2, 과장을 직급더미 3, 차장 이상을 직급더미 4로 처리하여 사용하였으며, 직종은 사무직을 직종더미 1, 영업 및 서비스직을 직종더미 2, 연구 및 생산직을 직종더미 3으로 더미 처리해 사용하였다. 응답자들이 속한 기업 규모는 50인 이하를 규모더미 1, 51~299인을 규모더미 2, 300~999인을 규모더미 3으로 처리하여 사용하였다.

### 3. 측정 도구의 타당성 및 신뢰성 검증

연구에 사용된 측정 도구들의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석에서는 주성분 분석의 모수추정 방식과 배리맥스의 회전 방법을 사용하였다. 탐색적 요인분석 결과는 <표 1>에 제시하였다. 모든 요인의 적재 값이 0.4 이상으로 나타났기에, 변수들 간의 타당도가 검증된 것으로 판단하였다. 분석에 사용된 변수들은 Time 1과 Time 2로 나누어 측정되었지만 가설검증에 포함된 모든 변수들의 자료가 동일응답자의 자기보고식 설문에 의해 수집되었기 때문에 동일방법편의(common method variance)의 문제가 우려될 수 있다. 이를 검증하기 위해 본 연구에서는 Podsakoff et al.(2003)이 제시한 Harman의 단일요인 테스트(single-factor test)를 실시하였다. 직무중심 인사관리, 개인-직무 적합성, 일의 의미, 직무열의의 측정 문항들을

〈표 1〉 탐색적 요인분석 결과

변수	문항 번호	요인						
		1	2	3	4	5	6	7
직무중심 인사관리	1				.554			
	2				.566			
	3				.705			
	4					.690		
	5					.711		
	6					.781		
	7				.506			
	8				.626			
	9				.885			
	10				.692			
직무열의	1	.780						
	2	.866						
	3	.862						
	4	.844						
	5	.777						
	6	.766						
	7	.731					.649	
	8	.622					.711	
	9						.835	
	10						.820	
	11						.818	
	12						.860	
	13		.470					
	14		.506					
	15		.641					
	16		.592					
	17		.622					
	18		.636					
개인- 직무 적합성	1							.714
	2							.765
	3							.861
	4							.727
	5							.771
일의 의미	1			.761				
	2			.800				
	3			.702				
	4			.729				
	5			.808				
	6			.716				
	7			.681				
	8			.563				
	9			.597				
	10			.641				
요인분산설명비율(%)		25.58	10.23	8.56	6.82	4.82	3.14	2.35

대상으로 비회전 요인분석을 실시한 결과, 직무중심 인사관리가 임금관련 요인과 직무관리 관련 요인의 두 개 요인으로, 개인-직무 적합성, 일의 의미, 직무열의가 세 개 요인(신체적, 정서적, 인지적 열의)의 7개 요인으로 도출되었다. 직무열의의 경우 문항 7번과 8번은 정서적 열의를 측정하기 위한 문항이었으나 신체적 열의와 판별이 어려워 이 두 문항은 제거하였으며, 요인 값이 낮은 인지적 열의를 측정하기 위한 13번 문항도 제거하였다.

측정모형의 적합도 검증을 위해 앞서 실행한 요인분석에서의 7가지 요인으로 살펴보았을 때와 6가지 요인, 4가지 요인으로 살펴보았을 때의 모델 적합도를 각각 비교하였다. CFI와 TLI는 1에 가까울수록, RMSEA는 .080 이하일 때 바람직한데(Vandenberg & Lance, 2000) 비교한 결과, 본 연구에서는 7요인으로 구성된 측정모형이 이 기준을 가장 잘 충족하고 있음을 확인할 수 있었다. 측정모형의 적합도는  $\chi^2=685.201(df=329)$ , CFI=.906, TLI=.884, RMSEA=.068 이었다(표 2 참조). 그러나 본 연구에서는 4개의 요인으로 분석을 실시하였다. 그 이유는 Kahn(1990)과 Rich et al.(2010)은 직무열의는 개인이 업무에 자신의 신체적, 인지적, 정서적 에너지를 동시에 적극적으로 완전히 투입하는, 다차원적이고 동기부여적인 개념이기에 이 개념을 전체적으로 파악할 필요가 있다는 주장에 기반을 두어 본 연구에서는 Rich et al.(2010)의 직무열의 정의를 바탕으로 직무열의를 하나의 요인으로 분석하였다. 또한 직무중심 인사관리의 통합적인 효과를 파악하고자 하는 것이 본 연구의 주요한 목적이므로 직무중심 인사관리를 두 개의 요인이 아닌 하나의 요인으로 통합하여 효과를 분석하였다.

〈표 2〉 측정모형 적합도 검증 결과

요인 수	TLI	CFI	RMSEA	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	P-value of $\Delta\chi^2$
7요인 <sup>a)</sup>	.884	.906	.068	685.201	329		
6요인 <sup>b)</sup>	.867	.890	.073	751.387	335	66.2	<.001
4요인 <sup>c)</sup>	.742	.782	.101	1172.988	344	487.8	<.001

주: a) 직무중심 조직관리, 직무중심 임금관리, 개인-직무 적합성, 일의 의미, 신체적 열의, 정서적 열의, 인지적 열의.

b) 직무중심 인사관리, 개인-직무 적합성, 일의 의미, 신체적 열의, 정서적 열의, 인지적 열의.

c) 직무중심 인사관리, 일의 의미, 개인-직무 적합성, 직무열의.

평균분산추출지수와 개념신뢰도를 통해 집중타당도를 검증하였으며 이후 평균분산추출지수의 제곱 값과 각 변수들 간의 상관계수의 비교를 통해 판별타당도를 검증하였다. 집중타당도를 평가하는 평균분산추출지수(average variance extracted : AVE)는 0.5, 개념 신뢰도(construct reliability : CR)는 0.7을 기준으로 적용하였다(Anderson & Gerbing, 1988). 집중타당도를 검증하는 평균분산추출지수(AVE)와 개념 신뢰도(CR)의 분석결과, 평균분산추출지수(AVE)는 신체적 열의가 0.933으로 가장 높게 나타났으며, 직무중심 조직관리가 0.684로 가장 낮게 나타나 모든 변수들의 값이 평균분산추출지수(AVE)의 기준인 0.5를 상회하는 것으로 나타났다. 따라서 모든 변수들의 값이 기준 값 0.7을 초과하였다. 즉 모든 문항들이 일반적으로 수용 가능한 0.7 이상을 확보했기에 개념 신뢰도(CR)를 지녔다고 판단할 수 있다. 판별타당도 검증은 변수 각각의 평균분산추출지수(AVE) 값이 개념 간 상관계수의 제곱 값을 상회하는지 여부를 통해서 평가하는 방법으로 직무중심 조직관리 .684, 직무중심 임금관리 .879, 개인-직무 적합성 .902, 일의 의미 .863, 신체적 열의 .933, 정서적 열의 .922, 인지적 열의 .902로 모든 변수들의 평균분산추출지수(AVE) 값이 가장 큰 상관계수인 .668의 제곱인 .446보다 높게 나타나 판별타당성을 확보하였다고 판단하였다.

탐색적 요인분석과 확인적 요인분석 이후, 타당도가 검증된 문항들에 한해 신뢰도 분석을 실시하였다. 직무중심 인사관리 10문항의 신뢰도는 .738, 개인-직무 적합성 5문항은 .882, 일의 의미 10문항은 .899, 직무열의 15문항의 신뢰도는 .942로 나타났다. 일반적으로 사회과학에서는  $\alpha$ 값이 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 판단한다(Van de Ven & Ferry, 1980). 본 연구에 사용된 변수들은 0.6 이상으로 나타나 신뢰성을 확보한 것으로 나타났다.

## IV. 결 과

### 1. 기술통계와 상관관계

변수들 간의 관련성과 변수들 간의 강도를 파악하기 위해 피어슨(Pearson)

상관관계 분석을 실시하였다. 변수의 기술통계 및 상관관계 분석 결과를 제시 하면 <표 3>과 같다. 먼저 가설 1과 관련된 변수인 직무중심 인사관리와 직무 열의의 간 관계는 유의한 수준에서 정(+)의 상관관계가 있음을 확인할 수 있다 ( $r=.33, p<.01$ ). 가설 2, 가설 3과 관련된 변수인 직무중심 인사관리는 개인-직무 적합성( $r=.24, p<.01$ ), 일의 의미( $r=.44, p<.01$ )로서, 이 두 변수와 유의한 수준에서 정(+)의 상관관계가 있음이 확인되었다. 또한 가설 4, 가설 5와 관련해서는 개인-직무 적합성과 직무열의의 관계( $r=.68, p<.01$ ) 및 일의 의미와 직무 열의의 관계( $r=.52, p<.01$ ) 역시 유의한 수준에서 정(+)의 상관관계를 확인할 수 있다. 상관관계 분석 결과 본 연구의 가설과 관련된 변수 간 관계의 방향성이 예측한 것과 대체로 유사한 것으로 확인되었다.

## 2. 가설의 검증

가설 검증을 위해 위계적 회귀분석을 활용하였으며 <표 4>는 가설 1, 2, 3을 검증한 결과이다. 모형 1, 3, 5에서는 통제변수만을 투입한 결과이며, 모형 2, 4, 6은 직무중심 인사관리가 각각의 변수에 미치는 영향을 검증한 모형이다. <표 4>의 모형 2의 결과를 살펴보면, 직무중심 인사관리와 직무열의는 정(+)적으로 유의미함을 확인할 수 있다( $\beta=.285, p<.001$ ). 따라서 가설 1은 채택되었다. 따라서 직무중심 인사관리를 실행하는 기업일수록 개인의 경력, 직무성과의 명확화 등을 통해 직무열의에 긍정적으로 기여함을 알 수 있다. 모형 4에서는 직무중심 인사관리와 개인-직무 적합성 인식은 정(+)적으로 유의하게 나타났다( $\beta=.197, p<.01$ ). 따라서 가설 2가 채택되었다. 즉 직무에 대한 분석과 내용이 명확하게 정의된 직무중심 인사관리를 실행하는 기업일수록 개인-직무 적합성이 높게 나타나는 것으로 이해할 수 있다. 또한 모형 6에서 제시된 결과와 같이, 직무중심 인사관리와 일의 의미는 정(+)적으로 유의미하게 나타나( $\beta=.397, p<.001$ ), 가설 3 역시 채택되었다. 이 결과는 직무중심 인사관리를 실행하는 기업일수록 개인의 일에 대한 이해를 높임으로써 일의 중요성과 일의 의미를 지각하는 데 유의하게 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

〈표 3〉 기술통계 및 상관관계 분석

	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 규모더미 1	0.35	0.48															
2. 규모더미 2	0.29	0.45	-.46**														
3. 규모더미 3	0.13	0.34	-.28**	-.25**													
4. 연령	34.72	7.46	.13*	-.03	-.12												
5. 근속연수	9.29	6.76	.15*	-.01	-.14*	.90**											
6. 직급더미 1	0.17	0.38	-.24**	.13*	.05	-.41**	-.42**										
7. 직급더미 2	0.26	0.44	-.20**	-.03	.17**	-.29**	-.30**	-.28**									
8. 직급더미 3	0.13	0.33	-.09	.01	.08	-.05	-.03	-.18**	-.23**								
9. 직급더미 4	0.21	0.41	.07	-.03	-.08	.52**	.44**	-.24**	-.31**	-.20**							
10. 직종더미 1	0.66	0.48	-.15*	.12	.07	.03	-.01	.05	.09	.03	.08						
11. 직종더미 2	0.19	0.39	.08	-.09	-.09	.03	.07	-.04	-.03	-.05	.03	-.66**					
12. 직종더미 3	0.04	0.20	.07	.01	-.08	.01	-.04	.02	-.03	-.08	.05	-.29**	-.10				
13. 일의 의미	3.76	0.75	.13	.05	-.20**	.17**	.16*	-.03	-.22**	.01	.12	.02	.00	.14*			
14. 개인-직무 적합성	3.79	0.74	.05	.03	.02	.35**	.38**	-.15*	-.17**	.09	.17*	.09	.04	-.05	.42**		
15. 직무열의	4.02	0.65	.03	.05	-.04	.30**	.32**	-.08	-.20**	.04	.22**	.10	.02	-.01	.52**	.68**	
16. 직무중심 인사관리	3.17	0.74	.13	-.04	-.14*	.12	.18**	-.03	-.18**	-.07	.18**	-.01	-.00	.11	.44**	.24**	.33**

주: \* p<.05, \*\* p<.01 수준(양쪽)에서 유의, N=236.

규모더미 1 : 50인 이하, 규모더미 2 : 51~299인, 규모더미 3 : 300~999인, 직급더미 1 : 사원, 직급더미 2 : 대리, 직급더미 3 : 과장, 직급더미 4 : 차장 이상, 직종더미 1 : 사무직, 직종더미 2 : 영업 및 서비스직, 직종더미 3 : 연구 및 생산직.

다음은 매개효과 가설을 검증한 결과이다. Baron & Kenny(1986)에 따르면, 매개효과를 가지기 위해서는 다음의 네 가지 조건을 충족시켜야 한다. 첫째, 독립변수가 매개변수에 대하여 유의한 영향을 미치고, 둘째, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치며, 셋째, 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치고, 마지막으로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 두 번째보다 세 번째에서 더 작아야 한다. 특히 매개변수가 투입되었을 때, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하지 않으면 완전매개, 유의하면 부분매개 역할을 하는 것으로 해석한다.



<표 4> 직무중심 인사관리와 개인-직무 적합성, 일의 의미의 회귀분석 결과

변수명	직무열의		개인-직무 적합성		일의 의미	
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6
	β	β	β	β	β	β
규모더미 1	.026	.032	.049	.053	.029	.036
규모더미 2	.071	.092	.077	.092	.030	.063
규모더미 3	.054	.085	.113	.135	-.111	-.068
직급더미 1	.006	.024	-.030	-.021	-.087	-.061
직급더미 2	-.096	-.051	-.070	-.041	-.212*	-.149
직급더미 3	.044	.072	.068	.085	-.033	-.009
직급더미 4	.070	.044	-.012	-.033	-.026	-.073
직종더미 1	.240*	.217*	.236*	.216*	.162	.129
직종더미 2	.184*	.177*	.187*	.179*	.105	.100
직종더미 3	.096	.059	.060	.030	.180*	.113
근속연수	.256	.167	.431**	.355*	.000	-.107
연령	.014	.101	-.075	.000	.058	.170
직무중심 인사관리		.285***		.197**		.397***
R <sup>2</sup>	.156	.229	.190	.225	.110	.251
Adjusted R <sup>2</sup>	.109	.183	.145	.178	.059	.204
F	3.320	20.542	4.194	9.523	2.153	39.353

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

<표 5>의 모형 1에서는 통제변수를 투입하였고, 모형 2에서는 독립변수인 직무중심 인사관리를 투입하였다. 마지막으로 모형 3에서는 개인-직무 적합성과 일의 의미를 동시에 투입하였다. <표 5>의 분석 결과를 살펴보면, 종속변수인 직무열의에 대해 매개변수 개인-직무 적합성 인식과 일의 의미가 유의한 관계를 확인할 수 있으며 동시에(개인-직무 적합성: β=.484, p<.001; 일의 의미: β=.264, p<.001), 모형 2에서 유의했던 직무중심 인사관리의 모형 3에서 유의하지 않고 그 영향력 또한 감소했기에 완전 매개되었음을 알 수 있다(모형 2: β=.262, p<.001; 모형 3: β=.073, p=.186). 따라서 가설 4와 가설 5 모두 채택되었다.

〈표 5〉 개인-직무 적합성, 일의 의미의 매개효과 회귀분석 결과

변수명	직무열의		
	모형 1	모형 2	모형 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
규모더미 1	-.003	.000	-.027
규모더미 2	.052	.074	.019
규모더미 3	.053	.081	.040
직급더미 1	-.008	.003	.030
직급더미 2	-.103	-.064	-.005
직급더미 3	.055	.068	.028
직급더미 4	.101	.066	.094
직종더미 1	.245*	.218*	.084
직종더미 2	.181	.174	.065
직종더미 3	.142	.092	.027
근속연수	.215	.126	.011
연령	.042	.134	.059
직무중심 인사관리		.262***	.073
개인-직무 적합성			.484***
일의 의미			.264***
R <sup>2</sup>	.169	.230	.538
Adjusted R <sup>2</sup>	.121	.182	.504
F	3.528	16.365	68.209

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

매개효과의 유의성 검정을 위해 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였다. 분석 결과, <표 6>과 같이 회귀분석으로 유의성이 확인된 관계들에 대하여 매개효과가 모두 유의한 것으로 나타나 개인-직무 적합성, 일의 의미 모두 직무중심 인사관리와 직무열의 간의 관계에서 유의미한 매개변수로 확인되었다. 이 결과는 직무중심 인사관리가 직무열의에 이르는 과정에서 개인이 직무에 대한 적합성을 높여 직무에 대한 이해도와 숙련, 일치성 등의 유의미한 변수로서 작용하는 역할을 할 수 있음을 보여준다. 또한 직무중심 인사관리가 자신의 일에 대한 내용을 명확히 하고 자신의 일이 조직 내에서 갖는 의미와 관계, 영향력 등을 파악함으로써 중요도와 의미를 파악하게 하여 직무열의를 보다 높일 수 있는 매개역할을 할 수 있음을 확인할 수 있는 결과라 할 수 있다.

〈표 6〉 매개효과의 부트스트래핑(bootstrapping) 결과

	독립변수: 직무중심 인사관리			
	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
개인-직무 적합성	.103	.038	.029	.182
일의 의미	.155	.038	.088	.235

## V. 결 론

### 1. 연구의 의의

본 연구는 직무중심 인사관리가 직무열의에 미치는 영향 및 개인-직무 적합성과 일의 의미의 매개효과를 검증하였다. 분석 결과, 직무중심 인사관리는 직무열의에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무중심 인사관리는 개인-직무 적합성과 일의 의미에도 모두 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 직무중심 인사관리와 직무열의의 관계에서 개인-직무 적합성과 일의 의미의 매개효과 역시 유의하게 나타났다. 이 결과를 통해 직무에 대한 이해와 분석을 토대로 관련 관행을 실시하는 직무중심 인사관리를 실시하는 기업일수록 직무에 대한 동기를 높이고 열의를 높일 수 있으며 그 과정은 자신의 직무에 대한 이해를 통해 자신의 직무에 대한 이해와 적합성의 증진, 그리고 직무에 대한 미래 비전과 경력 경로에 대한 이해, 직무에 대한 중요성 인지를 통해 직무열의에 이르는 과정을 확인할 수 있다.

연구 결과를 토대로 본 연구가 갖는 이론적 의의는 다음과 같다.

첫째, 직무중심 인사관리의 성과에 대한 국내 기업의 실증 자료를 제시하였다는 점이다. 직무중심 인사관리의 필요성에 대한 이론적·실무적 논의는 활발히 이루어져 왔으나 국내기업을 대상으로 직무중심 인사관리를 실증한 연구가 부족하였다. 이에 본 연구에서 검증한 기업의 직무중심 인사관리가 개인에게 미치는 유의한 결과를 통해 국내 기업들에 직무중심 인사관리 확산에 대한 필요성과 적극적인 활용을 위한 실증 자료라는 의의를 갖는다.

둘째, 직무중심 인사관리와 성과와의 관계에서 과정을 규명하였다는 점에서 기존 직무중심 인사관리와 관련된 논의와 차별화된 이론적 의의를 갖는다. 직무중심 인사관리가 개인의 심리적 상태에 영향을 줄 수 있는 개인-직무 적합성과 일의 의미의 매개 효과를 검증함으로써 직무중심 인사관리가 성과에 이르는 과정을 보다 정교화하여 제시하였다는 점에서 이론적 의의를 찾을 수 있다. 또한 본 연구에서 제시한 직무중심 인사관리가 직무열의에 이르는 과정에 대한 검증 이외에도 직무중심 인사관리와 관련된 변수, 변수와의 관계, 효과에 이르는 과정 등과 관련된 이론적 논의를 보다 활성화할 수 있는 기제로 작용할 수 있을 것이다.

이론적 의의와 함께 본 연구가 갖는 실무적 의의는 다음과 같다.

첫째, 일의 의미의 유의미한 효과 확인을 통해 직무동기로서 직무의 역할과 이를 활용한 현장에서의 관리 및 프로그램의 도입 필요성을 확인하였다. 일의 의미는 일을 통해 자신이 더욱 중요함을 지각하고 긍정적인 의미를 갖게 하는 (Rosso et al., 2010) 직무동기를 설명할 수 있는 근본적인 변수라 할 수 있다. 그동안 국내 기업이 일의 의미를 지각하게 하기 위해 승진에 따른 경력 개발, 기본급 인상, 직장 충성심 고취 등의 관행이 이루어졌다면 본 연구의 결과를 통해 구성원들에게 직무를 통한 일의 의미를 지각하게 할 수 있는 관리 방식 및 제도의 필요성을 확인할 수 있었다. 따라서 개인이 수행하게 될 직무에 대한 이해와 학습, 그리고 연관된 직무나 상위 직무에 대한 비전 제시, 직무에 따른 공정하고 합리적인 보상과 조직 설계 등 직무를 기반으로 한 관리 방식의 도입과 인사관리를 통해 일의 의미를 지각하게 하는 제도 및 프로그램의 개발 필요성을 제안한다.

둘째, 채용과 관련된 시사점이다. 직무중심 인사관리가 개인-직무 적합성을 매개로 직무열의에 미치는 유의한 효과는 신입사원 이직률 및 직무 부적응으로 인한 이직 등 채용 및 배치 과정에서 부정적 결과 등에 있어 중요한 실무적 의의를 갖는다. 최근 NCS 채용, 직무 역량 채용 등 개인이 조직에 입직하는 단계부터 개인과 직무의 적합성을 기준으로 한 채용과 배치를 위한 기준을 정립하기 위한 노력으로 나타나고 있다. 지금까지 국내에서는 대부분 직무능력보다는 스펙 중심의 대규모 채용으로 인해 일반적 역량이 높은 지원자를 선발하여 그

때그때 필요한 곳에 배치하는 관행이 널리 활용되고 있으며(유규창, 2015), 직무와의 적합성보다는 역량, 품성, 조직 문화와의 적합성 등이 중요한 선발 기준으로 활용되어 왔다(박희준, 2017). 따라서 직무 기반의 채용 기준 수립과 경력 개발과 이동 관리, 직무 전문가 양성을 위한 제도와 프로그램 실행 등 채용과 채용 이후 배치과정에서 개인과 직무 적합성을 높이기 위한 직무중심의 인사제도와 프로그램의 필요성을 확인할 수 있다.

셋째, 직무중심 인사관리에 대한 확장된 시각과 관련 인사제도와의 연계를 제안한다. 직무중심 인사관리에 대한 이론적 논의와 기업 현장에서 도입된 관행을 살펴보면 보상인 직무급을 중심으로 이루어져왔다. 그러나 개별 인사제도보다는 제도들이 일관성 있게 구축되고 실행되었을 때 즉 하나의 시스템으로 기능할 때 보다 성과에 강한 영향을 미치게 된다(Colbert, 2004; Wright & Boswell, 2002). 많은 기업들이 직무급을 도입하였지만 연공급으로 회귀하는 사례들은 직무중심 인사관리를 도입하고 운영함에 있어 직무급 운영과 함께 채용, 평가, 이동관리 등 관련 인사 관행과 연계될 수 있도록 인사관리 기준의 일관성을 구축하는 노력과 함께 직무중심의 개별 관행이 실행될 수 있는 구체적인 방법론을 모색하는 과정이 이루어질 필요가 있다.

넷째, 직무중심 인사관리의 도입과 확산을 위한 직무분석과 직무평가의 중요성을 확인할 수 있다. 최근 직무급 또는 직무중심 인사관리의 도입과 운영을 장려하는 정책적 노력에 있어 직무중심 인사관리가 현실적으로 운영될 수 있는 토대를 마련하기 위한 방안 역시 모색되어야 한다. 특히 직무중심 인사관리는 직무분석과 직무평가 등 체계적이고 분석적인 과정과 도구(tool)가 필요한 인사관리 방식이며 직무중심 인사관리에서 이 과정들은 필수적이라 할 수 있다. 따라서 직무분석과 직무평가를 위한 직무 정보 제공, 분석 도구의 제작과 배포 등 제반 여건을 구축하기 위한 노력이 함께 이루어져야 할 것이다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구에서는 실제로 개인이 경험하는 인사제도를 파악하고(Khilji & Wang, 2006) 개인의 성과에 미치는 인사제도의 영향을 검증하기 위해서는 개인이 인

식한 인사제도를 측정해야 한다는 주장(Boon & Kalshoven, 2014; Alfes et al., 2013)에 기반하여 개인이 인식한 직무중심 인사관리(perceived job-based HRM)를 측정하여 분석에 활용하였다. 그러나 이로 인해 각 조직에서의 직무중심 인사관리에 대한 운영 상황에 대해 응답자들이 정확하게 인식하지 못했을 가능성도 있다. 따라서 향후 연구에서는 최고경영진이나 인사담당자를 통해 측정된 조직 수준의 인사제도가(Khilji & Wang, 2006) 개인 성과에 미치는 영향력을 검증할 수 있는 다수준 분석을 통한 연구를 제안한다. 이를 통해 조직 수준의 직무중심 인사관리의 영향력이 개인 성과에 미치는 영향력을 보다 정교하게 분석할 수 있을 것으로 생각한다.

본 연구의 초점이 직무중심 인사관리이나 기존의 사람 특성(역량, 기술 등)의 인사관리가 갖는 장점을 부정하는 것은 아니며 각 인사관리의 기준이 갖고 있는 장점을 활용하여 최적의 인사관리 시스템을 갖추어가는 노력으로 해석할 필요가 있다(이혜정 · 유규창 · 명순영, 2019). 따라서 각 인사관리의 기준이 갖는 장점과 단점을 파악하여 두 요소의 특징이 효과적으로 고려된 인사관리 시스템을 국내에 적용하기 위한 방안과 실행 전략에 대한 논의도 이루어져야 할 것이다.

데이터 및 수집 방법에서의 한계도 존재한다. 본 연구에서는 MBA 과정 학생들을 대상으로 데이터를 수집하였기에, 표본에 있어 사무직군 종사자가 64%로 다수를 차지한다. 향후 연구에서는 다양한 직종과 산업에 종사하는 근로자들을 대상으로 표본의 범위를 확대하여 데이터를 수집함으로써 일반화의 가능성을 높일 필요가 있다. 마지막으로 본 연구에서는 조직의 인사관리가 개인의 태도 및 행동을 형성함으로써 조직성과에 영향을 미친다고 전제하였으나(Boon & Kalshoven, 2014), 실제로 응답자들이 속한 각 조직의 조직성과를 측정하지는 못하였다. 이에 향후 연구에서는 직무중심 인사관리의 효과성을 검증함에 있어 조직수준의 성과도 반영하여 직무중심 인사관리가 개인과 조직에 미치는 영향을 통합적으로 고려한 연구가 이루어지길 기대해본다.

## 참고문헌

- 박희준(2017). 「사무직군 연공급과 직무급 비교: 직무급은 연공급의 대안인가?」. 『조직과 인사관리연구』 41 (1): 95~116.
- 유규창(2014). 「한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가?」. 『노동리뷰』 2월호: 37~54.
- \_\_\_\_\_(2015). 「직무중심 인사관리 현황과 과제」. 한국인사조직학회 2015년 학술포럼 발표자료: 1~10.
- 유규창·이혜정(2018). 「산업별 직무평가 도구의 개발에 대한 방법론과 산업 적용 연구」. 『인적자원관리연구』 25 (2): 87~108.
- 이혜정·유규창·명순영(2019). 「직무중심 인사관리가 구성원의 태도에 미치는 영향」. 『조직과 인사관리연구』 43 (3): 149~176.
- 진현·장은미·예지은(2016). 「직장에서의 행복 연구: 직무와 조직 측면의 분석」. 『인적자원관리연구』 23 (3): 79~98.
- Albrecht, S. L.(2013). *Work engagement and the positive power of meaningful work*. Bingley, England: Emerald.
- Alfes, K., A. D. Shantz, C. Truss and E. C. Soane(2013). “The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model.” *The International Journal of Human Resource Management* 24 (2): 330~351.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing(1988). “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach.” *Psychological Bulletin* 103(3): 411~423.
- Bakker, A. B., and E. Demerouti(2007). “The job demands-resources model: State of the art.” *Journal of Managerial Psychology* 22 (3): 309~328.
- Bakker, A. B., H. Van Emmerik, and M. C. Euwema(2006). “The crossover of

- burnout and engagement in work teams.” *Work and Occupations* 33 : 464-489.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny(1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations.” *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6) : 1173~1182.
- Boon, C. and K. Kalshoven(2014). “How high-commitment HRM relates to engagement and commitment : The moderating role of task proficiency.” *Human Resource Management* 53 (3) : 403~420.
- Brannick, M. T., E. L. Levine, and F. P. Morgeson(2007). *Job analysis : Methods, research and applications for human resource management*. Thousand Oaks, CA : Sage, 2ed Ed.
- Bui, H. T., Y. Zeng, and M. Higgs(2017). “The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement.” *Journal of Managerial Psychology* 32 (5) : 373~386.
- Caldwell, D. F., and C. A. O’Reilly, III.(1990). “Measuring person-job fit with a profile-comparison process.” *Journal of Applied Psychology* 75 (6) : 648~657.
- Cartwright, S. and N. Holmes(2006). “The meaning of work : The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism.” *Human Resource Management Review* 16 : 199~208.
- Chalofsky, N.(2003). “An emerging construct for meaningful work.” *Human Resource Development International* 6 (1) : 69~83.
- Chen, Z., X. Zhang, and D. Vogel(2011). “Exploring the underlying processes between conflict and knowledge sharing : A work-engagement perspective.” *Journal of Applied Social Psychology* 41 (5) : 1005~1033.
- Christian, M. S., A. S. Garze, and J. E. Slaughter(2011). “Work engagement : A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance.” *Personnel Psychology* 64 (1) : 89~136.



- Clifford, J. P.(1994). "Job analysis: Why do it, and how should it be done?" *Public Personnel Management* 23 (2) : 321~340.
- Colbert, B. A.(2004). "The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management." *Academy of Management Review* 29 : 341~358.
- De Beer, L. T., S. Rothmann Jr. and K. Mostert(2016). "The bidirectional relationship between person-job fit and work engagement." *Journal of Personnel Psychology* 15 (1) : 4~14.
- Demerouti, E., A. B. Bakker, and J. M. Gevers(2015). "Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing." *Journal of Vocational Behavior* 91 : 87~96.
- Ehrhart, K. H.(2006). "Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person-job fit." *Journal of Business and Psychology* 21 (2) : 193~226.
- Enwereuzor, I. K., L. I. Ugwu, and O. A. Eze(2018). "How transformational leadership influences work engagement among nurses: Does person-job fit matter?" *Western Journal of Nursing Research* 40 (3) : 346~366.
- Figart, D. M.(2000). "Equal pay for equal work: The role of job evaluation in an evolving social norm." *Journal of Economic Issues* 34 (1) : 1~19.
- Grant, A. M.(2008). "The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions." *Journal of Applied Psychology* 93 (1) : 108~124.
- Gorgievsky, M. L. and S. E. Hobfoll(2008). Work can burn us out and fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In J. R. B. Halbesleben (ed.), *Handbook of stress and burnout in healthcare*, pp.7~22. Hauppauge, NY : Nova Science Publishers, Inc.
- Guan, X. and S. Frenkel(2018). "How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance." *Chinese Management Studies* 12 (3) : 591~607.

- Hackman, J. R. and G. E. Oldham(1976). "Motivation through the design of work : Test of a theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 16 : 250~279.
- Kahn, W. A.(1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." *Academy of Management Journal* 33 (4) : 692~724.
- Karatepe, O. M. and G. Karadas(2016). "Service employees' fit, work-family conflict, and work engagement." *Journal of Services Marketing* 30 (5) : 554~566.
- Khilji, S. E. and X. Wang(2006). "'Intended' and 'implemented' HRM : The missing linchpin in strategic human resource management research." *International Journal of Human Resource Management* 17 (7) : 1171~1189.
- Kristof-Brown, A. L., R. D. Zimmerman, and E. C. Johnson(2005). "Consequences of individuals' fit at work : A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit." *Personnel Psychology* 58 : 281~342.
- Laschinger, S., K. Heather, C. A. Wong, and P. Greco(2006). "The impact of staff nurse empowerment on person-job fit and work engagement/burnout." *Nursing Administration Quarterly* 30 (4) : 358~367.
- Lauver, K. J. and A. Kristof-Brown(2001). "Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit." *Journal of Vocational Behavior* 59 : 454~470.
- Lawler, E. E.(1994). "From job-based to competency-based organizations." *Journal of Organizational Behavior* 15 (1) : 3~15.
- Leiter, M. P. and C. Maslach(2003). "Areas of worklife : A structured approach to organizational predictors of job burnout." *In emotional and physiological processes and positive intervention strategies* : 91~134. Emerald Group Publishing Limited.
- Leunissen, J. M., C. Sedikides, T. Wildschut, and T. Cohen(2018). "Organizational

nostalgia lower turnover intentions by increasing work meaning: The moderating role of burnout.” *Journal of Occupational Health Psychology* 23 (1) : 44~57.

Lopez-Cabrales, A., M. Bornay-Barrachina, and M. Diaz-Fernandez(2017). “Leadership and dynamic capabilities : The role of HR systems.” *Personnel Review* 46 (2) : 255~276.

Macey, W. and B. Schneider(2008). “The meaning of employee engagement.” *Industrial and Organizational Psychology* 1 : 3~30.

May, D. R., R. L. Gilson, and L. M. Harter(2004). “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 : 11~37.

Panaccio, A. and C. Vandenberghe(2011). “The relationships of role clarity and organization-based self-esteem to commitment to supervisors and organizations and turnover intentions.” *Journal of Applied Social Psychology* 41 (6) : 1455~1485.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff(2003). “Common method biases in behavioral research : A critical review of the literature and recommended remedies.” *Journal of Applied Psychology* 88 (5) : 879~903.

Rich, B. L., J. A. Lepine, and E. R. Crawford(2010). “Job engagement : Antecedents and effects on job performance.” *Academy of Management Journal* 53 (3) : 617~635.

Rosso, B. D., K. H. Dekas, and A. Wrzesniewski(2010). “On the meaning of work : A theoretical integration and review.” *Research in Organizational Behavior* 30 : 91~127.

Schaufeli, W. B., A. B. Bakker, and W. Van Rhenen(2009). “How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism.” *Journal of Organizational Behavior* 30 (7) : 893~917.

- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, and A. B. Bakker(2002). “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach.” *Journal of Happiness Studies* 3 : 71~92.
- Shuck, B., J. Reio, G. Thomas, and T. S. Rocco(2011). “Employee engagement : An examination of antecedent and outcome variables.” *Human Resource Development International* 14 (4) : 427~445.
- Siddique, C. M.(2004). “Job analysis : A strategic human resource management practice.” *International Journal of Human Resource Management* 15 (1) : 219~244.
- Singh, P.(2008). “Job analysis for a changing workplace.” *Human Resource Management Review* 18 : 87~99.
- Steger, M. F., B. J. Dik, and R. D. Duffy(2012). “Measuring meaningful work : The work and meaning inventory.” *Journal of Career Assessment* 20 (3) : 322~337.
- Sun, L. Y., S. Aryee, and K. Law(2007). “High performance human resource management practices, citizenship behaviour, and organizational performance : A relational perspective.” *Academy of Management Journal* 50 : 558~577.
- Vandenberg, R. and C. E. Lance(2000). “A review and synthesis of the measurement invariance literature : Suggestions, practices, and recommendations for organizational research.” *Organizational Research Methods* 3 : 4~70.
- Van de Ven, A. H. and D. L. Ferry(1980). *Measuring and assessing organizations*. New York : Wiley.
- Wright, P. M. and W. R. Boswell(2002). “Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research.” *Journal of Management* 28 : 247~276.

abstract

---

The Impact of Job-based HR on Job Engagement :  
Mediating Effect of Person-job Fit and Work  
Meaningfulness

Yoon Miso · Yu Gyu-chang · Lee Hye-jeong

Job engagement is a concept that has high explanatory power on job performance such as job -related behavior and job competency. In this study, we predicted that job-based HR would play a positive role in job engagement by functioning as a job resource suggested by the Job Demands-Resources Model.

Based on these research backgrounds, this study examined the effect of job-based HR on job engagement. We also verified the mediating effects of person-job fit and work meaningfulness to identify the mechanism of job-based HR to the performance in the relationship between job-based HR and job engagement. Data for analysis was collected from 236 employees taking MBA courses at Time 1 and Time 2.

As a result, job-based HRM has a significantly positive(+) influence on job engagement. Also, it has a significantly positive(+) influence on person-job fit and work meaningfulness, and a significant mediating effect of person-job fit and work meaningfulness in the relationship between job-based HR and job engagement.

In conclusion, we suggested theoretical and practical implications of this research based on analysis results, with its limitations and future research directions.

Keywords : job-based HR, job engagement, person-job fit, work meaningfulness