

# A Study on the Effect of Senses of Purpose and Inclusion on Organizational Commitment: Mediating Role of Perceived Organizational Support and Job Engagement

## 목적의식과 포용성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직지원인지와 직무열의의 매개효과를 중심으로

Moonjoo Kim(First Author)

Adjunct Professor of Ewha School of Business  
Ewha Womans University  
([kimmoonjoo@ewha.ac.kr](mailto:kimmoonjoo@ewha.ac.kr))

Jeongkoo Yoon(Corresponding Author)

Professor of Ewha School of Business  
Ewha Womans University  
([jkyoon@ewha.ac.kr](mailto:jkyoon@ewha.ac.kr))

Jieun Kim(Co-Author)

HR consultant of Onjeonhan  
([mnkje0528@naver.com](mailto:mnkje0528@naver.com))

.....

This study developed a mediation model explaining how a sense of purpose and perceived inclusiveness can enhance organizational commitment by way of perceived organizational support and employee engagement. We tested the model with data collected from 722 employees representing 214 diverse companies. Our findings demonstrate that both personal and organizational purposes, along with inclusiveness, heighten organizational commitment through the avenues of perceived organizational support and engagement. Furthermore, our finding reveals that perceived organizational support influences engagement, rather than the reverse. This study underscores the significance of a sense of belonging within the organizational boundary. Purpose, inclusiveness, and perceived organizational support all promote a profound sense of belonging with the organizational boundary. The psychological sense of belonging elicits the space for employees to exercise ownership for engagement. Drawing upon these findings, we further discussed their theoretical and practical ramifications.

Key Words: Senses of Purpose, Inclusion, Employee, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Job Engagement

.....

---

Submission Date: 09. 19. 2023

Accepted Date: 11. 17. 2023

Copyright 2023 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 연구문제의 제기

조직몰입(organizational commitment)은 회사에 대한 규범적이고 지속적인 몰입과 함께 정서적인 애착을 보여준다는 점에서 조직분야의 매우 중요한 결과변수로 오랫동안 연구되어 왔다(Meyer & Allen, 1991). 하지만 지금은 평생직장의 개념이 사라지고 잦은 이직과 전직으로 한 직장에서의 평균 근속년수가 짧아지고 있으며 종업원과 회사와의 심리적 계약이 관계적이기보다는 거래적으로 변모함에 따라 회사도 구성원에게 전통적 방식으로는 조직몰입을 동원할 수 없는 상황이다. 이와 더불어 개인주의 성향을 뚜렷하게 보이면서도 공정성과 일의 의미를 중시하는 젊은 세대의 등장과 이들의 자유로운 전직은 기업경영에 큰 도전이다. 지금처럼 외부적으로는 예측하지 못한 변화가 불연속적으로 나타나고 경기침체가 끝날 기미를 보이지 않는 상황 속에서 회사가 높은 연봉을 제시하고 외재적 보상을 강화함으로써 인재들을 유인하는 데는 한계가 있다. 이런 외재적 보상 동원의 한계로 모든 종업원에게 조직몰입을 요구할 수는 없어도 리더로 성장하기를 기대하는 종업원들에게만이라도 조직몰입을 높일 방안을 탐구해 볼 필요성이 있다.

기업이 운영되는 원리는 빙산과 같다. 빙산의 윗부분이 기업의 전략과 비즈니스 모형이라면 빙산의 아랫부분은 기업의 목적을 공유하고 이 목적을 실현하기 위해 전문가들이 협업하는 공동체다. 빙산이 지속가능성을 가지려면 빙산을 받쳐주는 빙산 밑둥의 부력이 요구된다. 2008년 경제위기 이후 기업에서는 신자유주의 기조에 기반한 전략적 인적자원관리가 퇴조하고 그 대신 잃어버린 공동체 의식을 복원하려는 노력이 새로운 기조가 되었다. 최근에 많은 조명

을 받는 목적경영에 대한 관심(Craig, 2018; Gulati, 2022; Jasinenko & Steuber 2022; Malnight, Buche, & Dhanaraj 2019; Quinn & Thakor 2019), 다양성과 포용성(Diversity & Inclusion)을 확산하려는 노력(Bernstein, Bulger, Salipante & Weisinger, 2020), 자연생태계와 사회생태계를 기업의 경계 안으로 내재화 하려는 ESG에 대한 기업의 관심(Li, Wang, Sueyoshi, & Wang, 2021) 등도 기업이 잃어버렸던 공동체 의식을 복원하는 노력의 일환으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 조직몰입에 기여하는 것으로 규명되어왔던 다양한 인사정책과 더불어 조직몰입을 높일 수 있는 새로운 요인으로 종업원들의 자기목적의식(individual senses of purpose)과 조직목적의식(organizational senses of purpose), 그리고 포용성(inclusion)에 대한 지각이 미치는 영향을 검토한다.

최근 기업들 대다수를 구성하고 있는 종업원들은 1980년대에서 2000년대 초반에 태어난 세대다. 이들은 누구보다 목적의식과 다양성 및 포용성 기반의 공동체 의식에 민감한 세대이기도 하다. 신자유주의 전략적 인사관리가 경쟁과 단기적 경영성과를 강조해왔지만 이들은 성과 이외에도 일의 목적과 의미를 명확하게 알고 싶어한다. 자신이 하고 있는 일이 어떻게 회사에 공헌하는지에 관심이 많다는 것이다(Gulati, 2022). 회사의 공식적 요구와 상관없이 자신의 정체성을 보여줄 수 있는 종업원의 자기목적의식은 그 어떤 회사의 공식적, 외재적 보상보다 더 큰 내재적 동기부여로 작용해 조직몰입에 기여할 가능성이 높다. 목적이 공식적으로 회사에 의해 공인된 상태인 조직목적의식은 회사로부터 월급 받는 이상으로 기여하려는 성향의 사람들에게 더 의미 있는 일터를 제공한다. 목적의식 속에는 회사가 이루어야 할 업의 개념과 회사가 비즈니스를 해야 하는 명확한

존재 이유가 담겨 있다(Yoon, 2018). 조직목적의식을 공유하고 이의 실현을 위해 협업할 경우 조직에 대한 더 큰 자부심을 느낄 것이다. 개별성이 심화되어 가는 사회에서 회사가 종업원이 가진 개별적 속성과 상이한 배경에 차별을 두지 않고 각자의 가치를 인정해주는 포용성 역시 공동체 의식의 기반이 되어 조직몰입에 기여한다.

최근에는 조직이 구성원을 조직의 일원으로 받아들이고 이들에게 자신의 전문성을 신장해서 주체적으로 일할 수 있는 경력을 제공하는 종업원 체험(employee experience)<sup>1)</sup>에 대한 관심이 높아지고 있다. 목적의식과 포용성은 변화하는 환경에 최적화된 탄력적인 전문성 형성에도 영향을 줄 것으로 생각된다(Lee & Kim, 2023; Morgan & Goldsmith, 2017; Whitter, 2019). 경기가 좋았을 때 종업원 체험은 주로 보상과 복리후생, 워라벨 제공, 직무만족, 경력개발의 기회를 선행요인으로 구성해 연구되었다(Anitha, 2014). 하지만 지금처럼 불확실성이 증폭되고 경기침체가 지속되는 시대에는 경력의 불확실성에 대해 심리적 울타리(boundary)를 마련해주는 목적의식과 포용성(Yoon, 2018) 같은 새로운 차원의 종업원 체험의 중요성이 부각된다. 많은 기업이 종업원들의 위생요인(hygiene factor)을 만족시키기 위한 다양한 정책들을 마련하고 있지만 Herzberg(1964)의 주장대로 위생요인은 그들이 불만을 느끼지 않게 도와주는 요인일 뿐이다. 지금과 같은 불확실성이 계속되는 시기에 종업원에게 요구되는 체험은 목적의식을 통해 만든 심리적 울타리와 이 울타리 안에서 자신의 역량을 훈련할 수 있게 해주는 포용성이다. 목적의식과 포용성을 통해 만들

어진 심리적 안정감이 불안을 극복하고 진심으로 일에 몰입하게 하며 기업의 지속가능성을 높일 수 있는 역량개발에 집중하게 만든다(Kane, Palmer, Phillips, & Kiron, 2017). 목적의식과 포용성의 울타리 안에서 종업원들이 안정감을 가지고 역량을 개발해 회사의 어려움을 극복하는 주인으로 세워지는 체험이 바로 종업원 체험이다. 공유된 목적의식과 포용성의 울타리가 제공하는 종업원 체험이 누적된다면 직무열의와 조직몰입이 높아질 것이다.

본 연구는 한국노동연구원의 “임금 공정성에 대한 근로자 의견조사” 패널데이터의 214개 기업 722명을 토대로 첫째, 자기목적의식과 조직목적의식, 그리고 포용성이 조직지원인지와 직무열의에 미치는 영향력을 검증할 것이다. 둘째, 조직지원인지와 직무열의를 매개로 자기목적의식과 조직목적의식, 그리고 포용성이 조직몰입에 미치는 영향력을 분석한다. 셋째, 조직지원인지가 직무열의를 매개로 조직몰입에 미치는 영향력을 검증한다. 넷째, 그동안 공정성과 경력개발의 기회가 종업원들이 조직에서 정당하게 대우받고 있는지를 보여줌으로써 조직지원인지, 직무열의, 조직몰입을 높일 수 있는 중요한 단서로 작용했다는 점에서 분배공정성과 절차공정성, 그리고 인적자원개발을 공변인변수(covariate variable)로 채택하여 그 영향력을 함께 분석해볼 것이다. 마지막으로 목적의식과 포용성이 미치는 결과를 바탕으로 조직의 관리자에게 실무적인 함의점을 제공할 것이다.

1) 종업원 체험이란 개인이 회사에 지원하고(candidacy), 입사해서(onboarding), 성과를 창출하며(performance), 성장하고(growth), 퇴직(exit)에 이르는 국면마다 회사로부터 일관되고 의미있게 진정한 멤버이자 회사의 주인으로 환대받으며 성장체험을 제공받았다고 인지하는 것을 뜻한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

목적(purpose)은 지금 회사가 하고 있는 일이 무엇인지가 아닌 과연 우리가 이 과업을 왜 수행하는지를 통해 회사의 존재이유를 설명하는 용어이다(Craig, 2018; Gulati, 2022; Jasinenko & Steuber, 2022; Quinn & Thakor, 2019; Yoon, 2018, 2022). 목적은 상황에 따라 다양하게 해석될 수 있지만, 목적을 앞세워 경영하는 회사는 '경제적 이익 극대화를 넘어서는 경영가치'(Henderson & Van den Steen, 2015)를 실현하려 한다. 목적이란 자신에게도 의미가 있는 동시에 자신만의 이익을 넘어 다양한 이해당사자에게 도움이 되는 것을 성취하고자 하는 의도(intention)가 발현된 것이라고 볼 수 있다(Damon, 2008). 명확하게 요구되는 결과가 있는 목표(goal)와는 달리 목적은 한 조직이 더 높은 차원에서 지속가능하게 존속해야 하는 이유와 동기를 제공한다(McKnight & Kashdan, 2009; Yoon, 2018). 목적을 염두에 두고 경영한다는 것은 목표를 자신들을 통해서 달성해야 하는 이유를 실현하는 것이기 때문에 공유된 목표보다 더 높은 수준에서의 최적화를 가능하게 한다. 따라서 목적을 염두에 두고 목표를 실현하는 기업들은 자신들이 경쟁우위를 넘어서 왜 대체 불가능한 존재우위가 있는지를 소구하는 경영을 한다(Jones-Khosla & Gomes, 2023; Yoon, 2022).

자기목적의식은 '자신이 어디에서 와서 지금 서 있는 곳이 어디인지 앞으로 어떤 방향으로 나아가야 하는지에 대한 정체성'을 설명한다(Yoon, 2018). 사람들이 개인적인 목적을 통해 일의 진정한 의미를 찾고자 하는 것은 자기목적의식이 삶과 일에 대한 방향성을 알려주기 때문이다. 목적의식이 확인되면 삶에

서 취하게 될 행동의 우선순위를 명확하게 결정할 수 있게 된다. 목표만 있는 사람은 단기적인 성과에만 초점을 맞추지만 목적의식이 준비된 사람은 더 포괄적으로 환경을 정의해가며 과제를 최적화 하는 능력을 얻는다. 목표를 넘어 목적을 추구하는 사람들은 장기적인 측면에서 삶을 최적화하려는 노력을 보이고 이것들이 누적되어 장기적 성과와 탄력적 경력에서 우위를 보인다(Doshi & McGregor, 2015). 자기목적의식이 높은 사람들은 자신들이 소중하게 여기는 가치와 믿음 때문에 주어진 직무에 더 열의를 보인다(Gulati, 2022; Yoon, 2018). 직무를 목적을 실현하는 중요한 도구라고 생각한다. 목적이 있는 사람은 자신 일에 대해 누구보다 높은 주인의식을 갖고 일에 몰입한다. 주어진 일을 단순히 처리하는 것을 넘어 이 일에 더 큰 목적이 있다는 것을 알기 때문에 더 적극적으로 업무를 수행한다. 회사의 공유된 목적과 상관없이 목적의식은 개인의 목표 뿐 아니라 조직의 목표 달성에도 크게 기여한다.

개인의 목적의식과 달리 조직에서 공식적으로 인정된 목적인 조직목적의식은 조직의 과제를 더 높은 수준에서 최적화하는 동인이다. 회사의 단기적 목표를 넘어 조직의 운명을 공유하는 다양한 이해관계자에게 공유된 가치를 창출하도록 영감을 준다. 조직이 만들어내는 제품과 서비스, 일자리, 그리고 경제적이고 사회적인 가치를 포괄하는 공동선(common good)에 기여한다(Hollensbe, Wookey, Loughlin, George, & Nichols, 2014). 조직의 목적의식은 주주를 넘어서 기업의 운명에 장기적 이해를 공유하고 있는 이해관계자들을 협업으로 동원하는 기반이 된다(Gulati, 2022). Jasinenko & Steuber(2021)는 사익을 넘어 더 큰 목적에 대한 공헌(contribution), 중요하고 의미 있는 과제에 몰입하는 진정성(authenticity), 큰 조직의 일부가 된다는 인식을 가져오는 영감

(inspiration), 혼란스럽고 변화무쌍한 시기에도 흔들리지 않는 목적이라는 중요한 좌표(guidance)가 종업원 각자에게 맡겨진 과제를 어려운 상황에서도 주체적으로 완수하게 하는 문화적 토양을 제공한다고 보았다. 자기목적의식이 종업원의 번성과 성장을 위한 씨앗이라면 조직목적의식은 자기목적의식이 자라는 문화적 토양이자 심리적 울타리인 썸이다. 따라서 종업원들이 자신이 속한 기업의 목적의식을 지각하고 있다는 것은 종업원들 개개인의 정체성을 보여줄 수 있는 중요한 지표가 된다.

## 2.1 자기목적의식이 조직지원인지와 직무열의에 미치는 영향

자기목적의식은 조직이 목적중심의 경영을 성공적으로 이끌 수 있는 씨앗이 된다는 점에서 조직지원인지와 직무열의의 중요한 선행요인이 될 수 있다. 자기목적의식은 '사람들이 자신들의 삶 속에서 의미를 찾기 위해 자신만의 의도와 목적을 깨닫게 되는 일련의 과정'이다(Jones-Khosla & Gomes, 2023). 따라서 자기목적의식이 높은 사람은 자신이 태어난 이유와 지금 자신이 어디에 와있으며 어느 방향으로 가야하는지를 이해하고 있을 뿐 아니라 자신만의 고유한 삶의 스토리를 주체적으로 써내려가는 모습을 보인다(Yoon, 2018).

자기목적의식이 일의 의미에 대해 설명하고 내재적 동기부여를 가져온다는 점에서 소명의식(senses of calling)의 개념과 유사한 점이 있지만 소명의식은 삶의 목적을 추구하려는 구체적인 의도(intention)를 갖지는 않는다는 점에서 차이가 있다. 소명의식이 일에서 자신의 삶의 의미를 찾음으로써(Elangovan, Pinder, & McLean, 2010) 자신에게 중요한 일들에 대해 가치를 발견하며 의미를 느끼는 내면적 지각이

나 느낌이라면 자기목적의식은 자신 뿐 아니라 세상에도 기여할 수 있는 일을 찾아서 성취하고자 하는 강한 의지가 실제 행동으로 발현된 것이다(Damon, Menon, & Bronk, 2003). 따라서 자기목적의식이 있는 종업원들은 하루 중 가장 많은 시간을 보내는 곳인 직장이 단순히 월급을 받기 위한 생계수단의 일터가 아닌 자신이 하는 일에 대한 가치를 찾고 조직의 목표를 달성함으로써 자신의 기여와 공헌을 확인하는 장소라고 생각한다. 이들은 조직이 추구하는 목표를 자신들의 정체성과 정렬시킴으로써 개인의 목표와 조직의 목표를 더 잘 달성한다. 개인의 이익을 넘어 회사의 이익도 실현할 수 있도록 스스로를 동기부여하기 때문이다(Quinn & Thakor, 2019).

자기결정이론(self-determination theory)에 따르면, 사람들은 자신이 스스로의 목적을 세우고 이를 실현하기 위해서 나설 때 주인의식이나 자발적 주체성이 극대화된다고 본다(Ryan & Deci, 2000). 인간의 내재적 동기는 개인 스스로 목적을 세우고 이것을 내적으로 통제할 수 있을 때 발생한다. 설사 조직이 산성화되어 공유된 조직의 목적의식을 기대할 수 없어도 자기목적의식이 있는 종업원들은 자신에게 할당된 목표를 의미 있게 실현할 수 있는 자신만의 목적을 세우고 내재적 동기를 동원해 과제 수행에 주체적으로 나선다.

자기목적의식을 가진 종업원들은 자신들을 단지 어떤 특정 직무를 수행하는 직원(職員)이 아닌 자신에게 할당된 업(業)의 개념을 이해하고 스스로를 그 업(業)을 실행하는 회사의 주인이라고 생각한다. 대리인이 아닌 주인의식을 발휘해 일하기 때문에 스스로가 주인으로 대접받는 조건을 만든다. 주체적 기여를 통해 조직이 자신을 중요한 구성원으로 지지하게 만드는 지각된 조직지원의 가능성을 높인다

(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Eisenberger, Shanock, & Wen, 2019).

자기목적의식이 높은 종업원들은 자신의 직무가 다른 사람의 성공을 도울 수 있는 가치 있는 일이라고 생각함으로써 업무에 더 집중하게 되고 업무수행에 기쁨과 자부심을 느낄 수 있다. 직무열의는 일과 관련해 일상에서 보일 수 있는 수준보다 높은 헌신(dedication), 활력(vigor), 그리고 몰입(absorption)을 보이는 상태이다(Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). 자신의 삶이 다른 사람의 성공을 돕는 플랫폼으로서의 가치가 있다는 믿음이 내재적 동기로 작용하면 자신이 하는 일에 보람과 열정이 커진다. 지금까지는 외재적 동기부여를 자극하는 다양한 복지정책 및 인센티브가 직무열의를 높여왔다고 가정했지만, 종업원 개개인들이 가진 자기목적의식에 따라 스스로를 능동적이고 내재적으로 동기부여 한다면 직무열의는 더 커질 수 있다. 이에 일에 대한 의미를 인지할수록 더 많은 노력을 하고 더 높은 생산성을 보인다(Gartenberg, Prat, & Serafeim, 2019; Hendershon, 2021). 일하는 의미와 목적이 무엇인지 깨닫고 그 일을 통해 성장한다는 즐거움이 결국 조직으로부터 중요한 구성원으로 인정을 받게 만드는 조직지원인지를 높이고 업무에 더 열정적으로 몰입하게 만든다는 점에서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 1: 자기목적의식이 조직지원인지와 직무열의에 정적(+인) 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 조직목적의식이 조직지원인지와 직무열의에 미치는 영향

조직목적의식은 '목적'을 기반으로 회사가 이루어야

할 업(業)의 개념이 있고 비즈니스를 해야 하는 명확한 존재 이유를 가지고 있는 정도'를 보여준다(Yoon, 2018). 기업의 목적의식은 지금처럼 앞이 보이지 않고 생존이 보장되지 않는 시대에 기업의 존재이유와 방향성을 살려내 조직을 활성화할 수 있는 요인이다(Henderson & Van den Steen, 2015; Jasinenko & Steuber, 2022; Jones-Khosla & Gomes, 2023; Yoon, 2018, 2022). 조직목적의식은 회사가 단순한 생존을 넘어 왜 자신의 기업을 통해 제품과 서비스를 만들어내는지에 대한 설명을 가능하게 한다. 이런 목적을 공유하고 있을 때 회사는 각 구성원을 효율성의 측면에서 서로 대체 가능한 인력으로 보기보다는 각자의 개성과 역량을 최대한 존중하고 차별화하여 최고수준의 기여를 이끌어낸다(Abelli, 2022). 종업원들은 고객을 비롯한 외부이해관계자들과 일선에서 직접적으로 대면한다는 점에서 이들 간 조직목적에 대한 공유는 회사의 목적을 적극적으로 전달하고 이들로부터 지지를 얻어내는데 큰 역할을 수행한다(Gartenberg et al., 2019). 따라서 조직목적의식이 높은 종업원들은 회사가 자신들을 중요한 구성원으로 받아들이고 자신들의 기여를 소중하게 여긴다고 믿기 때문에 조직지원지각 수준이 높아진다.

조직의 목적의식이 제대로 작동해 울림을 만들어낸다면 종업원들은 회사의 가치와 신념에 진정성을 느낀다(Yoon, 2018). 진정성을 느낀 종업원들은 회사의 존재목적에 마음으로 받아들이고 자신의 일을 통해 회사의 미션에 기여할 수 있는 방안을 모색해 더 높은 수준의 직무열의를 보인다(Dimiziani, 2019). 조직의 목적의식이 자신을 넘어 다양한 이해관계자들에게 도움이 된다는 생각에 종업원들은 자신들의 에너지 수준을 끌어올리고 기꺼이 그 열정을 업무수행에 투자한다(Collins & Porras, 2008;

Hurth, Ebert, & Prabhu, 2018). 설사 갈등이 발생하더라도 조직목적의식이 중재자 역할을 수행함으로써 과정 손실(process loss)을 줄여나간다. 조직의 목적의식이 만들어내는 울타리 안에서 종업원들은 일 자체에 즐거움을 느끼고 직무에 대한 높은 열정을 갖게 되는 것이다(Mitroff, 2003). 그리고 조직이 약속한 목적이 유지되는 한 이러한 열의는 지속적으로 동원될 것이다.

조직의 목적의식은 조직 수준에서의 개념(construct)이지만 이를 판단하는 것은 종업원이라는 점에서 지각적이고 인지적인 성격이 강하다(Birkinshaw, Foss, & Lindenberg, 2014). 지금처럼 경기가 침체되고 불확실성이 높아지는 상황에서는 기업이 외재적 보상을 무한대로 제공할 수 없으며 전략적 목표설정 만으로는 종업원들을 동기부여 시키기 어렵다(Gulati, 2022). 경기가 어려운 상황에서 회사가 종업원의 기여를 개별적으로 고려하여 존중하려는 태도는 종업원에게 강한 조직지원을 인지하게 한다. 이런 상황에서 회사가 무엇 때문에 존재해야 하는지에 대한 조직의 목적을 소구하는 것은 강한 내재적 동기의 원천이 될 수 있다. 결과적으로 조직목적의식은 종업원들의 직무열의를 가져오는 직접동기로 작용하면서 연봉과 같은 간접동기와 결합하여 총동기(total motivation)를 높여준다(Doshi & McGregor, 2015). 조직 목적의식은 소속감, 의미, 방향성에 대한 종업원들의 기본적인 욕구를 충족시켜 조직지원에 대한 체험과 직무열의에 직접적 영향을 준다(Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Jasinenko & Steuber, 2022; Mayer, 2021)는 점에서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 2: 조직목적의식이 조직지원인지와 직무열의에 정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 포용성이 조직지원인지와 직무열의에 미치는 영향

기업과 종업원들을 대상으로 하는 목적의식에 대한 실증연구가 아직 많지 않은 것과는 달리 조직의 포용성이라는 주제는 지난 20여년 간 다양성과 포용성이라는 주제로 경영학분야에서 꾸준한 관심을 받아왔다(Bernstein et al., 2020; Buengeler, Leroy, & De Stobbeleir, 2018; Ferdman & Deane, 2013; Korkmaz, Engen, Knappert, & Schalk 2022). 조직의 포용성은 '종업원들이 소속감을 갖게 되는 경험을 통해 한 조직에서 존중받고 있는 구성원이라고 인식하고 조직 프로세스의 중요한 일부라고 느끼는 정도'(Mor-Barak & Cherin, 1998; Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart, & Singh, 2011)이다. 특히 많은 기업에서 직장 내 공정성(justice)과 다양성(diversity)의 문제에 대응하기 위해 포용성을 조직의 전략 또는 가치로 받아들이고 있다. 포용성은 다양한 구성원들이 차이를 넘어서 같은 울타리 안에서 심리적 안정감을 가지고 성과에 기여할 수 있게 만든다. 종업원들은 회사가 구축하고 있는 비즈니스 문화에 큰 영향을 받는다(Hollensbe et al., 2014)는 점에서 그들 사이의 차이를 받아들이고 서로를 존중하고 다름을 환대하는 포용적인 문화는 구성원을 가족으로 받아들여 이들의 기여를 소중하게 생각하는 조직지원인지를 결정해주는 핵심적 조건이다.

지금처럼 사회가 다양해지고 다양성에 대한 가치를 활용하려는 노력이 커짐에 따라 다양성의 잠재력을 키우기 위한 조직의 포용성 정책도 앞다투어 만들어지고 있다. 조직의 포용성은 종업원들로 하여금 몰입과 충성심 뿐 아니라 직무에 대한 만족도와 행복 지수를 높임으로써 궁극적으로 기업 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Romansky,

Garrod, Brown, & Deo, 2021). 종업원들이 회사에서 존중받고 있고 가치가 있다고 느끼는 포용적인 과업환경은 종업원들을 모든 의사결정에 적극적으로 참여하도록 촉진할 뿐 아니라 스스로를 개발시킬 수 있는 기회를 제공한다. 특히 서로 다른 속성을 가진 종업원들이 포용적인 분위기 속에서 꾸준히 상호작용함으로써 서로에 대한 편견을 감소시킨다(Bernstein et al., 2020).

사회정체성 이론(social identity theory)에 따르면 인종, 성별, 연령, 근속년수, 소속, 정규직여부, 결혼여부 등 사회적 배경들이 모두 사람들을 구분할 수 있는 범주화(categorization)의 대상이 됨으로써 상이한 속성이 만들어내는 상이한 정체성이 서로 충돌하고 경쟁한다(Tajfel, 1978; Turner, 1975). 이에 함께 일하는 동료들과 업무를 수행하는 과정에서 그들이 보이는 실제적인 행위와 결과보다도 그들이 가진 배경과 속성을 바탕으로 차별적인 태도를 가질 수 있다. 배경과 속성이 자신과 다르다는 이유로 상대방을 배타적으로 대하게 되면 동료가 불편해할 만한 농담이나 발언을 서슴없이 하고 편견을 당연한 것으로 받아들여지게 된다. 따라서 상대적으로 소수집단(minority)에 속하는 종업원들은 그들이 가진 배경과 사회정체성이 회사에서 별로 가치가 없거나 환영받지 못한다고 느낄 수 있다. 자신들이 조직의 멤버로 받아들여지지 않는다는 생각에 조직의 지지를 인지하지 못할 뿐 아니라 자신이 맡은 업무에 대한 열정도 식어버리게 된다. 가시적이고 암묵적인 차별이 심리적인 고통 뿐 아니라 조직에 대한 신뢰도마저 낮추기 때문이다.

하지만 서로가 상이한 배경과 상이한 속성을 가지고 있다는 사실을 충분히 인정하고 자신들이 가진 속성이 동료와 다르다는 이유로 배제되지 않는 포용적인 문화 속에서는 개개인이 가진 고유한 가치가 존

중받음으로써(Baum, 2021) 부정적인 사회정체성의 위협을 낮출 수 있다. 조직의 포용성은 개인과 조직 사이의 신뢰를 높임으로써 긍정적인 관계를 형성하는데 도움을 준다. 그리고 이렇게 긍정적인 관계가 만들어낸 자신감과 소속감이 회사로부터 자신의 공헌과 가치를 인정받고 있다고 느끼게 한다. 포용성은 조직에 대한 소속감을 확인해주는 것이며 자신들의 고유성을 인정받을 때 편안함을 느낄 뿐 아니라 조직으로부터 충분한 관심과 지원을 받고 있다는 조직지원에 대한 체험을 제공해준다(Breen, 2022; Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Shanock, & Wen, 2019).

더 나아가 포용성이 조직의 다양성을 높이는 데 일조함으로써 높은 창의성과 혁신, 그리고 높은 문제해결력을 가져올 개연성도 있다. 이렇게 안정된 울타리 안에서의 갈등과 위협이 성장과 번성을 위한 학습공간으로 전환될 수 있기 때문이다(Song et al., 2023). 비록 다른 동료들과 상이한 속성을 가지고 있다고 해도 자신의 고유성이 오히려 과업 수행에 도움이 되고 가치가 있다는 자기존중감이 증가하여 아침마다 회사에 가고 싶고 하는 일에 더 큰 자부심을 갖는 직무열의를 보일 수 있다. 자신이 제안한 아이디어가 거부되지 않을 것이라는 심리적 안정감을 통해 완전히 몰입하여 업무를 수행하고 활기참을 보이는 것이다. 중요한 의사결정 과정에서 배제되지 않는다는 믿음 또한 자신이 하는 일에 열정을 갖게 만들고 행복하게 일에 집중할 수 있는 원동력이 된다. 이와 더불어 자신들이 만들어낸 결과가 회사 성과에 매우 중요하고 회사에 의미 있는 영향력을 미친다는 생각이 직무에 대한 강한 정서적 연결감을 강화시킬 수 있다. 배경이 다르다는 이유로 차별받지 않고 공통의 목표를 함께 이루어가는 한 동료, 한 인간으로 인정받을 수 있을 때 조직의 성공을 위해 더 많은 에

너지가 생성되고 더 큰 자부심을 가지고 일에 몰두한다. 조직의 포용적인 문화가 상이한 속성을 가진 종업원 각자에게 회사의 지원을 감지하게 만들고 한편으로는 자신들의 과업에 진심으로 몰두할 수 있게 만든다는 점에서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 3: 포용성이 조직지원인지와 직무열의에 정적(+ )인 영향을 미칠 것이다.

#### 2.4 조직지원인지가 직무열의에 미치는 영향

조직지원인지는 '조직이 종업원들의 성장에 관심을 갖고 많은 기회를 제공함으로써 그들을 중요한 회사의 자산으로 인정하고 그들의 공헌에 가치를 두고 있다는 믿음'이다(Eisenberger et al., 1986). 이러한 조직의 지원은 물리적인 지원에 그치지 않고 종업원들의 욕구를 정서적으로 충족시켜주는 지원을 모두 포괄한다는 점에서 종업원이 조직의 지원을 인지한다는 것은 회사에 대해서 알아야 할 호혜성의 규범을 상기시킨다(Tansky & Cohen, 2001). 사회교환이론(social exchange theory)에 따르면 공헌을 인정해주고 도움이 필요할 때 언제든지 서포트하는 조직에 대해 종업원들은 그에 상응하는 교환으로 되갚으려는 호혜성(reciprocity)의 의지를 보인다(Blau, 1964; Gouldner, 1960). 실제로 종업원들은 그들이 수행하고 있는 업무에 대한 열의로 조직의 지원에 응답한다(Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Parzefall & Hakanen, 2010).

종업원들이 조직의 지원활동을 인지하게 되면 거기에 보답하고자 하는 동기가 발생하고 호혜적 규범에 따라 조직에 이익이 될 수 있는 행동을 증가시킨다(Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990). 조직지원을 인지한 종업원들은 회사가 자신

을 중요한 자산이라고 여기며 많은 기회를 제공하는 데 대해 보답하고자 회사 목표 달성에 도움이 될 수 있도록 업무에 대해 열정을 가지고 에너지 넘치게 일을 하게 된다. 직무열의는 일상적으로 과업을 수행하는 것을 넘어서서 에너지와 열정과 헌신으로 과업을 수행하는 상태이다. 직무열의를 촉진시키기 위해서는 회사도 종업원을 소중한 가족으로 생각하고 있음을 다양한 조직지원을 통해 보여주어야 한다. 종업원들이 필요로 할 때 도움을 주고 언제든지 서포트할 준비를 하고 있으며 그들이 업무를 수행하는데 있어 자신감과 자기효능감을 고취시키는 것도 직무열의를 높이는데 도움이 된다(Schaufeli & Salanova, 2007). 이에 가설 4는 핵심인재들이 한 가족이라는 느낌을 갖게 해주는 회사의 지원이 결국 그들의 사회적·경제적 욕구를 충족시키고 이를 느낀 구성원의 호혜성 규범을 활성화해 직무열의를 증진시킬 수 있음을 예측한다(Saks, 2006; Shanock & Eisenberger, 2006; Wayne, Shore, & Liden, 1997).

가설 4: 조직지원인지가 직무열의에 정적(+ )인 영향을 미칠 것이다.

#### 2.5 조직지원인지와 직무열의의 매개효과

조직몰입은 조직에 대한 종업원들의 관계를 특징 짓고 그 조직을 떠날 가능성을 감소시켜주는 심리적인 상태이며 구성원이 회사에 느끼는 애착과 충성심이다(Allen & Meyer, 2000). 회사 입장에서 조직몰입은 종업원들의 이직률을 감소시켜줌으로써 조직의 질서를 유지시키고 종업원 입장에서는 심리적인 안정감을 갖게 하는 중요한 요인이다. 이에 자기목적 의식과 조직목적의식, 그리고 포용성이 긍정적인 중

업원 체험으로 작용함으로써 조직지원인지를 매개로 조직과의 강한 정서적 연대를 만들어낼 수 있다. 그리고 이러한 연대는 종업원들로 하여금 더 큰 책임감과 몰입을 가져오며 궁극적으로 조직유효성, 성과 증진, 이직과 결근율 감소로 이어질 것이다. 하지만 조직몰입은 조직의 노력으로만 높일 수 있는 것이 아니라 종업원 개개인이 처한 상황, 회사의 요인, 그리고 환경적 요인의 조합으로 만들어진다. 목적의식이나 포용성으로 만들어진 문화적 가치의 울타리가 실제로 작동하는지를 보여주는 기제가 조직지원인지이다. 종업원이 조직지원인지에 대해서 체감한다는 것은 이런 울타리가 형식적인 수준을 넘어서 실제로 작동하고 있음을 보여주는 증거가 될 수 있다. 종업원들은 회사가 자신을 진정으로 가족으로 대우하고 있다는 것을 체감할 때 호혜성의 규범을 발휘해서 조직에 대해 몰입하는 태도를 결정한다.

자기목적의식이 높은 종업원들은 단순하게 생존을 위해 목표를 달성하는 차원을 넘어서 이 목표가 왜 자신들을 통해 달성되어야 하는지를 생각하면서 목표를 목적과 정렬시켜가며 일하기 때문에 일에 대한 열의와 몰입도가 남다르다. 또한 조직이 공유된 목표를 제공해줄 경우 이런 생각을 동료들과 공유해가며 달성하기 때문에 집단 몰입도가 높을 수밖에 없다. 조직이 제시한 목적을 공유하고 있다는 사실은 서로가 운명을 공유하는 가족 구성원이라는 조직지원인지를 촉진한다(Eisenberger et al., 1986). 조직지원인지로 차별화된 종업원 체험을 하는 종업원들은 그렇지 못한 종업원들에 비해 일에 대한 높은 열의와 조직에 대한 헌신을 보인다. 회사가 단순히 이윤을 위해 존재하는 것이 아닌 비즈니스를 해야 할 사명과 이유가 있을 경우 회사는 종업원을 단순히 이윤을 창출하는 수단이 아니라 문제를 해결해가며 회사와 같이 성장하는 인간으로 보는 관점을 취한

다. 이런 회사들은 이해관계자들 중 하나인 종업원들의 성장에도 지대한 관심을 가진다. 회사의 관심은 조직지원인지에 반영되고 조직지원인지는 조직몰입을 가져올 뿐 아니라(Eisenberger et al., 1990) 이직의도를 낮춘다(Guzzo, Noonan, & Elron, 1994). 특히 조직목적의식이 높은 종업원들은 서로가 의미 있는 일을 할 것으로 기대하기 때문에, 더 열심히 일하고 서로 방해하는 행위를 줄이며 조직에 오래 남고 싶어하게 되는데 이는 결국 능력 있는 종업원들의 이직률을 낮출 수 있다(Quinn & Thakor, 2019). 뿐만 아니라 속성과 배경이 상이한 동료에게 가질 수 있는 편견에 전혀 구애받지 않고 업무를 수행할 수 있는 포용적인 조직의 분위기는 심리적 안정감을 느낄 수 있는 조직의 울타리 안에서 최적화된 의사결정을 내리도록 도와준다. 자신들의 다름과 차이를 중요한 자산이라고 생각하며 성과창출에 공헌할 수 있는 기회를 제공하는 회사에 대해 높은 정서적 몰입을 보일 것이다. 목적의식과 포용성으로 인한 가족에 대한 회사의 가치문화적 제안은 종업원이 직접적으로 가족임을 느끼게 하는 체험인 조직지원인지를 매개로 조직몰입에 대한 태도를 결정한다는 가설 5가 다음과 같이 설정되었다.

가설 5: 자기목적의식, 조직목적의식, 포용성은 조직지원인지를 매개로 조직몰입에 정적(+ )인 영향을 미칠 것이다.

Rego & Cunha(2008)는 154개 회사의 종업원들을 대상으로 종업원들이 과업을 통해 얻게 되는 목적의식의 경험이 어떻게 조직몰입을 높이는지 분석하였다. 그 결과, 회사에서 과업을 수행할 때 그 일이 이 사회에 도움이 된다고 느끼는 목적의식이 조직몰입으로 이어진다고 보았다. 자신이 수행하는 업

무와 사회적 공동선 사이에 연결고리가 있다는 믿음이 업무에 자부심을 갖고 열정을 쏟는 직무열의를 가져왔기 때문이다. 자발적으로 직무에 열의를 느낀다는 것은 상당히 긍정적인 종업원 체험이다. 실질적으로 긍정적 종업원 체험이 있었다는 것은 목적이 문화적 가치의 울타리로 작동하고 있다는 증거이다. 자기목적의식이 충만한 종업원들은 업무 수행을 통해 삶의 의미와 목적을 찾고 회사를 더 긍정적으로 평가함으로써 완전히 일에 집중하고 행복감을 느낀다. 마찬가지로 회사의 경영활동이 지역사회에 도움이 되고 회사의 미션을 가치있다고 평가하게 되는 조직목적의식을 갖게 되면 그 회사의 목표 달성에 일조하고자 일에 대한 열의를 보이고 회사에 계속해서 머무르고자 하는 조직몰입을 갖게 된다. 조직목적의식은 삶 속에서 소속감과 의미, 그리고 방향성에 대한 인간의 기본적인 욕구를 만족시킬 수 있는 가치있고 믿음만한 환경을 제공해야 한다(Mayer, 2021)는 점에서 일에 대한 열의를 이끌어내고 이 열의가 누적되어 회사에 대한 몰입을 가져올 수 있다. 비슷한 이론적 근거로 개인들이 가진 상이한 속성과 배경이 그 고유한 가치를 인정받고 의사결정 과정에 동등하게 참여하도록 환대받는 포용성(Nishii, 2013)이 제대로 작동하게 되면 업무에 대한 열의를 보이게 된다(Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). 결국, 이러한 직무열의를 통해 회사에 오랫동안 남아서 기여하려는 성향(Alfes, Latham, & Latham, 2014)과 조직과 동일시하는 조직몰입을 가져온다(Hansen, Byrne, & Kiersch, 2014). 이러한 실증연구와 이론적 근거를 통해 가설 6을 도출했다.

가설 6: 자기목적의식, 조직목적의식, 포용성은 직무열의를 매개로 조직몰입에 정적(+ )인 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구대상 및 표본의 특성

목적의식과 포용성이 조직지원인지와 직무열의를 매개로 조직몰입에 미치는 영향력을 검증하기 위해 한국노동연구원의 “임금 공정성에 대한 근로자 의견조사” 패널데이터를 활용하였다. 214개 기업의 722명을 대상으로 조사된 본 자료의 응답자 중 남성은 51%, 여성은 49%였으며, 30대가 324명(44.9%)으로 가장 많았고 20대가 228명(31.6%), 40대는 123명(17.0%) 순이었으며 평균 연령은 34.5세로 나타났다. 대졸이 477명(65.9%)으로 가장 많았고 초대졸은 120명(16.6%), 고졸은 81명(11.2%) 순으로 나타났다. 근속년수의 경우, 1~3년 사이가 170명(23.5%)으로 가장 많았고 5~10년 사이는 151명(20.9%), 10년 이상 근속자는 148명(20.5%), 3~5년 사이는 127명(17.6%) 순이었다. 사원급이 329명(45.4%)으로 가장 많았고 대리급은 162명(22.4%), 과장급은 101명(14.0%), 차장급은 51명(7.0%), 부장급은 21명(2.9%)이었다. 응답자 중, 제조업에 근무하는 종업원이 177명(24.4%)으로 가장 많았고 사업시설관리업이 146명(20.2%), 운수업 110명(15.2%), 도소매업 76명(10.5%), 정보통신업에 종사하는 종업원은 66명(9.1%)이었다.

#### 3.2 주요 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용된 주요 이론변수들은 모두 5점 척도로 측정되었다. 먼저 자기목적의식은 ‘자신이 세상에 태어난 이유를 깨닫고 있는 개인의 정체성’이라고 조작적 정의하고 Ryff(2014)가 심리적웰빙을 측

정하기 위해 개발한 6개 차원 중 하나인 생의 목적(purpose in life)과 Yoon(2018)이 개인 정체성을 측정하기 위해 제시한 개인 차원의 목적경영지수로 측정하였다. 총 5개 문항으로 대표적인 질문은 “나는 남들도 인정할 만한 나다운 특징을 가졌다”, “나의 삶에는 다른 사람의 성공을 돕는 플랫폼으로서의 가치가 담겨있다” 등이 있으며 신뢰도 계수는 .798이다. 조직목적의식은 ‘회사가 생존을 넘어 사명과 이루어야 할 업의 개념이 있다고 인지하는 정도’라고 조작적 정의하고 Jasinenko & Steuber(2021)가 개인이 지각하는 조직목적의식을 측정하기 위해 공헌(contribution), 진정성(authenticity), 좌표(guidance), 영감(inspiration) 등 네 가지 차원으로 개발한 문항과 Yoon(2018)의 조직 차원 목적경영지수를 변용하여 5개 문항으로 측정하였다. 대표 문항으로는 “우리 회사는 단순한 생존을 넘어 비즈니스를 해야만 하는 이유가 있다”, “우리 회사는 목적을 기반으로 미래 사업에 대한 구조조정 능력을 가지고 있다” 등이 있으며 신뢰도 계수는 .896으로 나타났다. 포용성은 ‘다른 구성원들이 가진 상이한 속성과 상이한 배경을 충분히 인지하고 배타적으로 대하지 않는 정도’라고 조작적 정의하고 Sanchez & Medkik(2004)이 타인종과 타문화에 대한 차별을 측정하기 위해 개발한 척도를 변용하여 5개 문항으로 측정하였다. 대표 문항으로는 “우리 회사 직원들은 서로 상이한 속성과 배경을 가지고 있다는 사실을 충분히 인지하고 있다”, “우리 회사 직원들은 속성과 배경이 상이한 동료에 대해 가질 수 있는 편견에 구애받지 않고 생각한다” 등이 있으며 신뢰도 계수는 .799이다.

본 연구의 중요한 매개변수가 되는 조직지원인지는 ‘회사가 종업원들을 중요한 자산이라고 생각하고 성장을 위한 기회를 충분히 제공하는 정도’라고 조작

적 정의하고 Eisenberger et al.(1986)이 개발한 문항 중 4개의 문항으로 측정하였다. 대표적인 질문으로는 “우리 회사는 나의 잠재력을 평가하여 성장을 위한 충분한 기회를 제공하고 있다”, “우리 회사는 나를 중요한 자산이라고 생각하고 있다” 등이 있으며 신뢰도 계수는 .886이다. 직무열의는 ‘업무에 대해 열정과 열의를 가지고 있으며 업무 수행시 활기차고 에너지가 넘치는 정도’라고 조작적 정의하고 Schaufeli et al.(2002)이 헌신, 활력, 그리고 몰입의 세 가지 차원으로 구분한 직무열의의 9개 문항으로 측정하였다. 대표 문항으로는 “나는 업무 수행시 에너지가 넘친다”, “나는 내가 하는 일에 자부심을 가지고 있다” 등이 있으며 신뢰도 계수는 .913으로 나타났다. 결과변수가 되는 조직몰입은 ‘자신이 속한 조직을 자랑스럽게 생각하고 오래 머물고자 하는 정도’라고 조작적 정의하고 Allen & Meyer(1996)의 척도를 활용하여 정서적 몰입 4개 문항으로 측정하였다. 대표 문항으로는 “나는 우리 회사에 자부심과 애정을 가지고 있다”, “나는 우리 회사에 오래 근무하고 싶다” 등이 있으며 신뢰도 계수는 .936으로 나타났다.

특히 본 연구에서는 목적의식과 포용성의 순수한 영향력을 분석하고자 그동안 조직지원인지와 직무열의, 그리고 조직몰입에 영향을 준다고 검증되었던 공정성과 인적자원개발에 대한 변수들을 공변인변수로 채택하여 함께 분석하였다. 공정성은 분배공정성 8개 문항과 절차공정성 9개 문항으로 측정하였으며 신뢰도 계수는 각각 .865와 .937로 나타났다. 인적자원개발은 교육훈련, 연수, 학비지원, 핵심인재육성, 코칭, 경력개발, 리더십교육 등 총 7개 활동의 수행 여부를 빈도로 측정하였으며 본 연구의 상세한 설문 문항은 <Table 2>에 나타나 있다. 마지막으로 연구의 분석결과를 왜곡시킬 수 있는 외부요인의 영향력

을 줄이기 위해 산업, 성별, 연령, 근속년수, 결혼여부를 통제변수로 설정한 후 최종 분석을 실시하였다.

## IV. 분석결과

### 4.1 측정도구의 신뢰성 및 상관관계 분석

먼저 연구표본의 특성을 알아보기 위해 SPSS 21. 버전으로 기술통계 분석을 실시하여 변수들의 평균과 표준편차를 구하였다. 이후, 설문에 사용된 구성개념들이 가진 내적 일관성을 확인하기 위해 크론바알파(Cronbach's alpha) 값을 구함으로써 .70을 상회하는 신뢰도를 확보하였다(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). 또한 본격적인 가설 검증에 앞서 각 변수들의 상관관계를 분석해 보았다. 먼저 통제변수의 경우, 남성이 여성에 비해 조직지원인지(.181,  $p < 0.01$ )와 직무열의(.115,  $p < 0.01$ )에 각각 정적인 상관관계를 보였고 기혼이 미혼에 비해(.138,  $p < 0.01$ ) 연령이 높을수록(.190,  $p < 0.01$ ) 근속기간이 길수록(.101,  $p < 0.01$ ) 직무열의와 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 하지만 조직지원인지와는 상관관계가 무의미한 것으로 검증되었다.

주요 이론변수가 되는 자기목적의식과 조직지원인지의 상관계수는 .359( $p < 0.01$ ), 자기목적의식과 직무열의의 상관계수는 .494( $p < 0.01$ ), 조직목적의식과 조직지원인지의 상관계수는 .396( $p < 0.01$ ), 조직목적의식과 직무열의의 상관계수는 .416( $p < 0.01$ )으로 나타났으며 포용성과 조직지원인지의 상관계수는 .347( $p < 0.01$ ), 포용성과 직무열의의 상관계수는 .295( $p < 0.01$ )이다. 조직지원인지와 직무

열의의 상관계수는 .501( $p < 0.01$ ), 조직지원인지와 조직몰입의 상관계수는 .563( $p < 0.01$ ), 직무열의와 조직몰입의 상관계수는 .645( $p < 0.01$ )이다. 특히 공변인변수로 채택된 분배공정성과 절차공정성, 인적자원개발이 조직지원인지(각각 .541,  $p < 0.01$ , .581,  $p < 0.01$ , .254,  $p < 0.01$ ), 직무열의(각각 .286,  $p < 0.01$ , .320,  $p < 0.01$ , .176,  $p < 0.01$ )와 정적 상관관계가 있는 것으로 나타남으로써 공변인변수로 채택된 정당성이 확보되었으며 이로써 자기목적의식과 조직목적의식, 포용성이 조직지원인지와 직무열의를 매개로 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향력에 대한 가설 채택 가능성을 높여주었다. 본 연구에 사용된 변수들의 평균과 표준편차, 상관관계계수, 신뢰도 계수는 <Table 1>로 정리하여 보고하였다.

### 4.2 확인적요인 분석

변수들의 구성 타당도를 알아보기 위해 확인적요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며 포용성 5개 문항 중 5번과 직무열의의 9개 문항 중 5번의 요인적재값이 .40 이하로 나타나 이 문항들을 제외하고 다시 확인적요인 분석을 실시하였다. 그 결과, 자기목적의식의 요인적재값은 .50에서 .76까지, 조직목적의식의 요인적재값은 .69에서 .88까지, 포용성의 요인적재값은 .65에서 .77까지, 조직지원인지의 요인적재값은 .74에서 .89까지, 직무열의의 요인적재값은 .64에서 .82까지, 조직몰입의 요인적재값은 .82에서 .93까지 보여진다. 또한 공변인변수인 분배공정성의 요인적재값은 .40에서 .79까지, 절차공정성의 요인적재값은 .74에서 .83까지로 나타나 모두 .40을 상회하고 있어 타당도가 확보되었다(Stevens, 2002). 측정모형의 적합도를 보여주

〈Table 1〉 측정변수의 상관관계, 평균, 표준편차 및 신뢰도<sup>1)2)</sup>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.제조업	1																		
2.도소매업	-.195**	1																	
3.운수업	-.242**	-.145**	1																
4.정보통신업	-.181**	-.109**	-.134**	1															
5.금융업	-.162**	-.098**	-.121**	-.090*	1														
6.사업시설관리업	-.287**	-.173**	-.213**	-.160**	-.143**	1													
7.남성	-.035	-.035	.099**	-.045	.099**	-.032	1												
8.기혼	-.046	-.093*	.108**	.023	.021	.009	.182**	1											
9.연령	-.127**	-.130**	.169**	-.026	.035	.097**	.229**	.595**	1										
10.근속개월수	-.071	-.113**	.121**	.029	.127**	-.039	.073*	.450**	.612**	1									
11.자기목적의식	-.029	.069	-.016	-.024	-.023	.059	.146**	.071	.027	-.017	1(.798)								
12.조직목적의식	-.114**	.074*	-.069	.073	.097**	.007	.052	.049	.027	.035	.483**	1(.895)							
13.포용성	-.081*	.025	-.032	.042	.055	-.002	.021	-.068	-.073*	-.068	.234**	.249**	1(.799)						
14.분배공정성	-.010	-.076*	-.076*	-.029	.115**	.074*	.049	.039	.016	-.012	.193**	.322**	.290**	1(.865)					
15.절차공정성	-.104**	-.001	-.057	-.017	.151**	.129**	.077*	-.035	-.034	-.014	.276**	.369**	.381**	.579**	1(.937)				
16.인적자원개발	-.070	.047	-.105**	.007	.176**	-.023	.116**	.102**	.047	.140**	.142**	.175**	.030	.164**	.234**	1			
17.조직지원인지	-.064	.020	-.056	-.024	.127**	.096**	.181**	.026	.033	-.013	.359**	.396**	.347**	.541**	.581**	.254**	1(.886)		
18.직무열의	-.051	.020	-.022	.017	.053	.076*	.115**	.138**	.190**	.101**	.494**	.416**	.295**	.286**	.320**	.176**	.501**	1(.913)	
19.조직몰입	-.071	-.024	-.005	-.050	.144**	.082*	.129**	.164**	.176**	.162**	.385**	.462**	.300**	.423**	.493**	.212**	.563**	.645**	1(.936)
평균	.245	.105	.152	.091	.074	.202	.511	.464	34.490	72.892	3.242	3.039	3.428	3.145	3.197	1.822	3.149	3.262	3.398
표준편차	.430	.307	.359	.288	.263	.401	.500	.499	8.320	72.548	.604	.765	.653	.601	.797	1.785	.723	.654	.803

1) \* :  $p < 0.05$ , \*\* :  $p < 0.01$  양측검정

2) 괄호( ) 안은 신뢰도 계수

는 절대적합지수인 카이스퀘어( $\chi^2$ ) 값은 3996.04, 제곱평균제곱근(root mean square residual, RMR) 값은 .040, 비교적합도지수(comparative fit index, CFI) 값과 증분적합도지수(incremental fit index, IFI) 값은 각각 .96으로 모두 .80을 상회하여 전체적으로 모형적합도는 양호한 것으로 판단되었다(Hair, Rolph, Ronald, & William, 2006). 상세한 설문 문항과 요인적재값을 <Table 2>에 제시하였다.

#### 4.3 실증분석 및 가설검증

본격적인 가설검증을 위해 Jöreskog & Sorbom (1993)이 제시한 구조방정식모형(structural equation model) 분석의 검증 순서에 따라 리즈렐(lisrel) 프로그램을 활용하여 자기목적의식과 조직목적의식, 포용성을 외생변수로 설정하고 조직지원인지와 직무열의, 조직몰입을 내생변수로 설정함으로써 분석을 실시하였으며 최종적으로 정제된 모형(refined model)을 제시하였다. 예측대로 자기목적의식은 조직지원인지(.12,  $p < 0.001$ )와 직무열의(.30,  $p < 0.001$ )에 각각 정적인 영향을 미치는 것으로 검증되어 가설 1이 채택되었다. 조직목적의식 또한 조직지원인지(.10,  $p < 0.01$ )와 직무열의(.12,  $p < 0.001$ )에 각각 정적인 영향을 미치는 것으로 검증되어 가설 2가 채택되었다. 포용성도 조직지원인지(.11,  $p < 0.001$ )와 직무열의(.11,  $p < 0.001$ )에 각각 정적인 영향을 미치는 것으로 검증되어 가설 3이 채택되었다. 조직지원인지가 직무열의(.32,  $p < 0.001$ )에 정적인 영향을 미치는 것으로 검증되어 가설 4가 채택되었으며 자기목적의식, 조직목적의식, 포용성이 조직지원인지를 매개로 조직몰입에 미치는 영향력(.15,  $p < 0.001$ )과 직무열의를 매개로 조직몰입에 미치는 영향력(.42,  $p < 0.001$ ) 또한 정적으로 나타나 가설 5

와 가설 6이 채택되었다. 이와 함께 가설 설정은 하지 않았지만 자기목적의식이 조직몰입에 미치는 직접적인 영향력(.14,  $p < 0.001$ )이 검증됨으로써 이러한 결과에 대한 별도의 해석이 요구된다. 공변인변수인 분배공정성, 절차공정성, 인적자원개발 모두 조직지원인지에 각각 정적인 영향(.27,  $p < 0.001$ , .27,  $p < 0.001$ , .10,  $p < 0.001$ )을 미치는 것으로 검증되었다. 하지만 직무열의에 미치는 영향력은 상관관계에서 보여준 결과와 달리 모두 통계적으로 무의미하게 나타남으로써 신중한 해석을 필요로 한다.

본 연구는 한국노동연구원의 패널 데이터를 활용함에 있어 모든 변수들이 한 시점에서 개인에게 설문했다는 점에서 동일방법편의(common method bias)가 발생할 수 있다. 이에 측정의 타당도가 훼손되고 연구결과를 오염시킬 가능성을 최소화 하고자 Hartman의 단일요인검증(one-factor test)을 실시하였다(Podsakoff & Organ, 1986). 단일요인 검증은 통계적 사후해결책의 하나로서 단일잠재요인이 측정변수들 간 공분산의 대부분을 설명하게 된다면 동일방법편의가 심각하게 발생할 수 있다고 가정하고 있다. 이에 모든 측정 변인의 상위 개념으로 한 개의 잠재 변인을 설정하고 확인적요인 분석을 재실시한 결과, 적합도지수(NFI=0.85 CFI=0.86, IFI=0.86, GFI=0.41, RMR=0.090)가 전체 측정모형의 적합도보다 낮게 나타나 동일방법편의가 심각하게 발생하지 않는다고 해석할 수 있다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 또한 분석의 주요 이론변수들의 모든 경로를 연결함으로써 완전한 모형적합도를 보여주었으며 정제된 구조방정식모형 분석결과는 <Table 3>에 정제된 모형은 <Figure 1>로 제시하였다.

〈Table 2〉 확인적요인 분석의 요인적재값<sup>1)</sup>

자기목적의식(나는)	요인 적재값	분배공정성(우리 회사는) <sup>2)</sup>	요인 적재값
내가 세상에 태어난 이유를 알고 있음	.60	능력에 따른 공정한 대우를 제공	.65
내가 하는 일은 어떤 어려움도 이겨낼 수 있게 하는 원천이 됨	.73	기술에 따른 공정한 대우를 제공	.72
사람들이 나를 '나답다'고 생각함	.50	노력에 따른 공정한 대우를 제공	.77
나의 삶에는 다른 사람의 성공을 돕는 플랫폼으로서의 가치가 담겨 있음	.74	학력에 따른 공정한 대우를 제공	.40
나의 비전에는 과거, 현재, 미래가 모두 담겨 있음	.76	경력에 따른 공정한 대우를 제공	.62
조직목적의식(우리 회사는)	요인 적재값	성과에 따른 공정한 대우를 제공	.76
단순한 생존을 넘어 비즈니스를 해야만 하는 이유가 있는 조직임	.69	책임에 따른 공정한 대우를 제공	.79
생존을 넘어서 미션과 이루어야 할 업의 개념이 있음	.74	스트레스에 따른 공정한 대우 제공	.62
제품과 서비스를 통해 철학과 문화를 팔고 있음	.83	절차공정성(우리 회사의) <sup>2)</sup>	요인 적재값
우리 회사가 제공하는 서비스와 가치는 업계의 플랫폼으로 진화하고 있음	.88	임금관리 기준과 절차가 일관성 있게 적용되고 있음	.78
목적에 기반으로 미래사업에 대한 구조조정 능력이 있음	.82	임금관리는 정확한 정보를 기반으로 두고 이루어짐	.80
포용성(우리 회사 직원들은)	요인 적재값	임금관리는 사적인 관계의 개입 없이 이루어짐	.74
속성과 배경이 상이한 동료가 불편해 할 만한 농담이나 발언을 삼가고 있음	.65	의사결정과정에서 직원 의견을 반영할 기회를 주고 있음	.79
속성과 배경이 상이한 동료에 대해 가질 수 있는 편견에 구애받지 않고 생각함	.75	의사결정 과정에서 인격적으로 존중	.81
서로 상이한 속성과 배경을 가지고 있다는 사실을 충분히 인지하고 있음	.66	결정에 의해 영향 받는 대부분 사람들의 의견을 반영하고 있음	.76
서로가 상이한 속성과 배경을 가지고 있다는 이유로 배타적으로 대하지 않음	.77	편견 없이 필요한 정보를 충분히 수집	.83
조직지원인지(우리 회사는)	요인 적재값	임금관리가 대체적으로 투명함	.77
나를 중요한 자산이라고 생각하고 있음	.89	임금관리 절차가 공정함	.83
나의 경험과 기술수준이 회사의 가치창출 에 기여하고 있다고 생각함	.85	직무열의(나는)	요인 적재값
나의 잠재력을 평가하여 성장 위한 충분한 기회를 제공하고 있음	.78	아침마다 회사에 가고 싶음	.64
내가 회사에 공헌할 수 있는 기회가 많음	.74	업무수행시 에너지가 넘침	.82
조직몰입(나는 우리 회사에)	요인 적재값	일에 집중할 때 행복을 느낌	.78
근무하는 것이 자랑스러움	.89	업무수행시 상당히 활기참	.80
충성심을 가지고 있음	.92	내 업무에 대해 열정을 가지고 있음	.81
자부심과 애정을 가지고 있음	.93	내가 하는 일에 자부심을 가지고 있음	.78
오래 근무하고 싶음	.82	업무 수행을 통해 삶의 의미와 목적을 찾을 수 있음	.76
		업무진행시 완전히 몰입하고 있음	.68
<b>모형적합도</b>	$\chi^2 = 3996.04$ , $df=1006$ , $NFI = 0.95$ , $CFI = 0.96$ , $IFI = 0.96$ , $RMR = 0.040$ , $GFI = 0.78$		

1) Completely Standardized Solution 값

2) 공정성의 영향력은 공변인(covariate) 변수로 분석함

〈Table 3〉 정제된 구조방정식 모형 결과<sup>1)2)</sup>

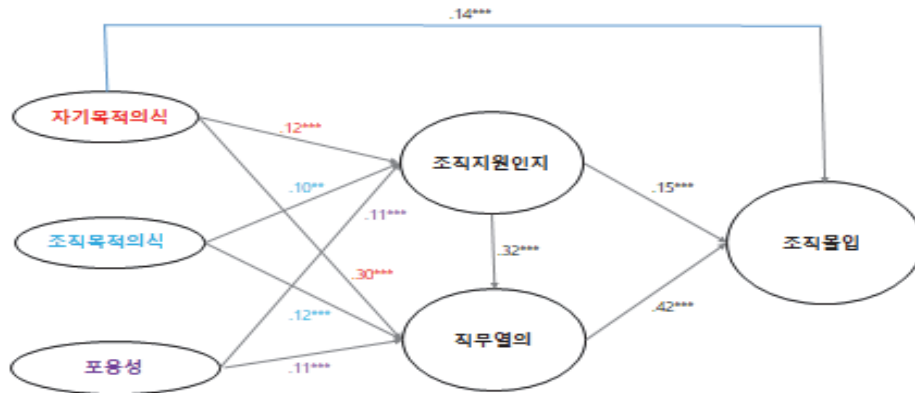
	조직지원인지			직무열의			조직몰입		
	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접 효과	간접 효과	총 효과
<b>통제변수</b>									
산업 1 <sup>3)</sup>	.07		.07	.07	.02	.09*	.00	.05*	.05
산업 2 <sup>3)</sup>	.06		.06	.04	.02	.06	-.03	.04	.01
산업 3 <sup>3)</sup>	.05		.05	.03	.01	.05	.01	.03	.04
산업 4 <sup>3)</sup>	.03		.03	.05	.01	.06	-.06*	.03	-.03
산업 5 <sup>3)</sup>	.06		.06	.03	.02	.05	.03	.03	.06
산업 6 <sup>3)</sup>	.08*		.08*	.06	.03*	.09*	.01	.05*	.06
성별	.10***		.10***	-.04	.03***	.00	.01	.01	.02
혼인여부	-.02		-.02	.00	-.01	.00	.06	.00	.06
연령	.05		.05	.18***	.01	.20***	-.01	.09***	.08*
근속년수	-.04		-.04	<sup>4)</sup>	-.01	-.01	.09**	-.01	.08**
<b>독립변수</b>									
자기목적의식	.12***		.12***	.30***	.04***	.34***	-.01	.16***	.15***
조직목적의식	.10**		.10**	.12***	.03**	.15***	.14***	.08***	.22***
포용성	.11***		.11***	.11***	.03**	.15***	.02	.08***	.10**
분배공정성	.27***		.27***	.00	.09***	.08*	.06	.08***	.14***
절차공정성	.27***		.27***	-.03	.09***	.05	.17***	.06**	.24**
인적자원개발	.10***		.10***	.03	.03**	.07*	.00	.04**	.05
<b>매개변수</b>									
조직지원인지				.32***		.32***	.15***	.13***	.29***
직무열의							.42***		.42***
R <sup>2</sup>	.57			.48			.42		
모형적합도	$\chi^2=0.00019 (df=1)$								

1) \*: p < .05, \*\*: p < .01, \*\*\*: p < .001, 양측검정

2) standardized solution 값

3) 산업 1은 제조업, 산업 2는 도소매업, 산업 3은 운수업, 산업 4는 정보통신업, 산업 5는 금융업, 산업 6은 사업시설관리업 각각 1로, 나머지를 0으로 더미변수화 하였음

4) 동일화(identification)의 문제를 해결하기 위해 근속년수가 직무열의에 영향을 주는 경로(path)를 포함시키지 않음



〈Figure 1〉 정제된 모형

## V. 결론 및 제언

본 연구는 다양한 산업에 종사하는 종업원들을 대상으로 자기목적의식과 조직목적의식, 그리고 포용성이 조직지원인지와 직무열의를 매개로 조직몰입에 미치는 영향력을 분석함으로써 다음과 같은 연구결과를 도출하였다.

첫째, 자기목적의식이 조직의 지원을 높게 인지하고 직무열의를 신장시킴으로써 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세상에 태어난 이유를 깨닫고 개인의 삶 속에 다른 사람의 성공을 돕는 가치를 중시하는 종업원들은 남이 아닌 자신이 써 내려가는 삶의 스토리를 통해 단순히 주어진 일만 하는 상황을 넘어선다. 자신의 삶을 이끄는 중요한 목적을 깨닫고 그 목적에 대한 믿음으로 과업을 수행한다면 회사가 자신을 이 조직의 중요한 멤버로 인정하도록 하는 동력이 된다. 이러한 멤버십의 울타리 안에서 회사가 제공하는 적극적인 지원에 대한 보답으로 더욱 일에 몰입하는 열의를 보였다. 자기목적의식을 통해 일에 내재된 의미와 일을 통한 전문가로서의 성장체험의 중요성이 전면으로 부각된다. 결국, 생존을 위한 삶을 넘어 삶의 의미와 목적을 찾으려는 노력이 주인의식으로 일에 더 열의를 가지고 임하게 했을 뿐 아니라 조직으로부터 중요한 구성원으로 인정받는 느낌을 만들어 결국은 회사에 자부심과 애정을 갖고 오래 근무하고자 하는 높은 정서적 조직몰입을 보이게 된 것이다.

둘째, 조직목적의식 역시 조직지원인지와 직무열의를 매개로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 규명되었다. 회사가 생존성과를 넘어 비즈니스를 꼭 해야 하는 목적성과를 도출하고 있다는 믿음이 중요한 이해관계자 중 하나인 종업원들을 회사의 중

요한 자산으로 여기고 이들의 성장을 위해 많은 기회를 부여한다는 믿음으로 이어진 것이다. 회사 목적을 지키려는 모습은 신뢰자본이 되어 구성원들이 자신의 역할과 과업에 더 열의를 가지게 만들었다. 이러한 조직지원인지와 직무에 대한 열의가 회사와 오랫동안 함께 하고자 하는 정서적 몰입을 불러일으킨 것이다.

셋째, 종업원들 각자가 가진 고유성을 존중하고 속성과 배경의 차이가 편견을 만들어내지 않는 포용성이 조직의 적극적인 지원을 인지하게 만들고 업무에 대한 열의를 자극함으로써 높은 조직몰입을 가져오는 것으로 규명되었다. 지금까지 개인들이 회사생활을 통해 가질 수 있는 종업원체험이 회사가 종업원들에게 경제적으로 무엇을 더 제공해줄 수 있을지에 대한 경험이었다면 지금까지 경제적 보상을 무한대로 늘릴 수 없는 상황에 처한 조직의 입장에서 종업원들을 서로에 대한 편견없이 중요한 자산으로 받아들이는 심리적 울타리 경험이 장기적으로 지속 가능한 몰입을 만들었다고 볼 수 있다. 조직의 포용성은 조직의 울타리를 복원하게 도와줌으로써 중요한 가족으로 받아들여지는 경험인 조직지원인지를 만들어냈고 다른 한편으로는 일에 완전히 몰입하는 직무열의를 불러일으켰다. 이러한 기회를 제공하는 조직에 자부심과 충성심을 가지게 된 것으로 해석할 수 있다.

마지막으로 목적의식과 포용성이 조직지원인지와 직무열의를 매개로 조직몰입에 정적인 영향력을 미치는 가운데 조직몰입에 대한 자기목적의식의 직접적인 영향력이 유의하게 검증되었다. 자기목적의식이 높은 사람은 다른 조건이 충족되지 않아도 회사에 정서적으로 애착을 갖는 것으로 보인다. 그동안 개인의 목적은 조직의 목적이라는 개념 하에 암묵적으로 수용되며 일의 의미를 일방적으로 지시받아온 것이

사실이다(Johnson, Spehr, Rowan, Berghoff, Kelley, & Sisodia, 2019). 하지만 자기목적의식이란 1인칭 시점에서 목적으로 스스로를 일으켜 세우고 행동하는 가장 근원적인 원천이라는 점에서(Yoon, 2018) 직접적으로 높은 조직몰입을 가져온 것으로 해석할 수 있다.

지금까지의 연구결과를 토대로 다음과 같은 연구의 의의와 시사점을 제시한다.

첫째, 목적의식, 포용성, 조직지원인지가 직무열의와 조직몰입에 미치는 긍정적 영향은 회사가 설정한 목적과 가치의 울타리 안에서 구성원들이 심리적 안정감을 가지고 협업으로 일에 몰입하게 하는 공동체의 중요성을 상기시켜준다. 지속가능한 조직은 빙산과 같아서 조직의 비즈니스 모형이라는 빙산의 윗부분이 떠있게 만들려면 빙산의 아랫부분에 해당하는 공동체 의식의 부력이 요구된다. 지금까지 신자유주의 전략적 인적자원관리가 빙산의 윗부분에 집중하는 과정에서 빙산의 아랫부분의 역할을 간과해왔다. 본 연구는 목적 공동체의 복원을 통해 고갈되어가는 구성원의 직무열의와 조직에 대한 충성심을 살려낼 수 있음을 제시함으로써 아직 학문적 연구가 활발하지 않았던 목적의식의 영향력을 탐색하고 규명함으로써 이론적 기반을 마련하였다.

둘째, 본 연구는 경기침체가 지속되고 가까운 미래조차도 예측할 수 없는 뷰카(VUCA: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) 시대에 기업의 인재개념을 새롭게 정의할 것을 제안한다. 신자유주의 시대 핵심인재가 성과와 경쟁에 능한 소수의 인재이고 이들에 대한 보상이 금전적 복지 보상에 치우친 것은 사실이다. 하지만 지금과 같은 시대의 인재의 개념은 성과에 대한 보상의 공정성을 유지하면서도 회사의 목적과 포용성으로 만들어진 심리적 울타리 안에서 다양한 전문성으로 조직의 목적을 위

해 협업하는 구성원이라고 제안한다. 본 논문의 연구 결과는 지금처럼 심리적 스트레스를 받는 상황에서 전통적인 직무설계나 외재적 보상을 넘어서 심리적 자원들이 제공될 때 성과를 낼 수 있다는 직무요구자원모형(job demands-resource model) (Bakker & Demerouti, 2006; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014)의 연구결과와 일치한다. 목적의식에 대한 공유와 포용적 조직분위기가 만들어낸 심리적 울타리가 전통적 직무설계가 해결하지 못하는 심리적 자원을 생성하고 교환하는 원천이 되기 때문이다.

셋째, 본 연구는 최근에 일어나고 있는 종업원 체험에 대한 새로운 시각을 제시해준다(Anitha, 2014; Lee & Kim, 2023; Morgan & Goldsmith, 2017; Whitter, 2019). 종업원 체험은 회사와 종업원의 접점에서 생기는 모든 체험이다. 회사에 지원하고, 입사하여, 훈련받고, 배치받고, 성과에 대해 평가보상받고, 정년퇴임까지의 모든 경험을 총괄한다. 문제는 종업원이 회사와 만나는 다양한 접점에서의 좋은 경험을 합산해서 좋은 평균치를 달성한다고 종업원 경험이 높아지는 것은 아니라는 점이다. 입사시 좋은 체험을 했어도 훈련배치에서 좋지 못한 체험을 한다면 종업원 체험의 평균점수가 아무리 높아도 종업원들은 이직을 생각하기 시작한다. 이런 단편적인 종업원 체험보다는 종업원이 회사에 들어와서 주인으로 대접받으며 할당된 과제를 의미있게 수행함으로써 전문가로서 인정받고 장기적 기여를 통해 조직에 가치를 남기는 여정을 해나갈 수 있는지가 더 중요하다. 온전한 주인이자 전문가로 성장하는 여정이 종업원 체험의 핵심인 셈이다. 본 연구는 이러한 근본적 종업원 체험을 목적이라는 가치의 울타리가 있는지 다양성이 존중됨으로 인해 회사에서 중요한 주체로 대우받는지 생계를 넘어 의미 있는 일을 할 수 있

는지로 측정함으로써 학술적인 연구의 가치가 있음을 보여주었다. 또한 새로운 종업원 체험을 가져다 주는 변수들이 구성원의 일에 대한 열의와 회사에 대한 헌신의 기반이 됨을 증명하였다.

넷째, 목적의식과 포용성 차원의 종업원 체험으로 회사는 종업원들에게 자기목적의식을 가질 수 있도록 토양을 만들어줄 책임이 있으며 그 토양은 조직의 진정성 있는 목적경영과 포용적인 문화의 결과가 될 것임을 제시하였다. 종업원이 자신의 목적과 사명의 관정을 찾아 여기에 파이프라인을 묻고 끊임없이 변화하고 혁신함으로써 자신의 주인의식과 전문성을 신장해간다면 조직의 지속가능한 성과는 자연스럽게 따라올 것으로 기대한다. Johnson과 그의 동료들 또한 밀레니얼(millennials)과 Z세대(generation Z)로 대표되는 젊은 사람들이 사회문제와 환경문제를 해결하는 목적중심의 조직에 큰 관심을 보인다고 주장하였다(Johnson et al., 2019)는 점에서 이런 종업원 체험에 대한 보다 체계적인 연구가 더 필요해 보인다. 이들은 회사에서 얻는 경제적인 보상을 넘어 무엇인가 더 높은 것을 목표로 삼고 회사에 출근하길 바라며(Gulati, 2022) 자신들이 하는 일에서 의미를 찾고자 노력한다(Quinn & Thakor, 2019). 이들에게는 궁극적으로 일을 어떻게 하는지에 대한 상세한 방법(how)에 대한 전문성을 넘어 그 일을 자신들이 해야만 하는 이유와 목적(why), 그리고 그 일이 회사와 사회에 미치는 영향력이 주는 효과가 더 크다. 절대적으로 회사에서 보내는 시간이 많은 현대인들이 일에서 의미를 찾지 못하고 그 이유를 깨닫지 못한다면 전체적인 삶의 질은 떨어질 것이다. 우리나라의 전통적 재벌인 삼성, LG, GS, 효성, 포스코 등이 지금의 기업을 일굴 수 있었던 이유도 설립자들이 추구했던 대의나 목적에 방점을 두고 있었기 때문이다. 이런 맥락에서 조선

중기 유학자 남명(南冥) 조식(曹植)의 경의사상이라는 목적의식이 이들 설립자에게 어떤 영향을 미쳤는지에 대한 연구도 진행되고 있다(Cho, Lee, Kang, & Kim, 2019). 의(義)는 존재목적을 의미하고 경(敬)은 존재목적을 실현하기 위해 마음을 밝히고 올바르게 수련하고 실천하는 것을 의미한다. 결단하여 밖으로 드러내는 올바르게 적절한 행동, 그리고 방향성 설정을 보여주는 의(義)야말로 개인의 목적의식이 발현된 상태를 의미한다고 볼 수 있다. 결국 의와 경이 협업해서 만들어낼 수 있는 공동체에 대한 주체적 체험이 되기 때문이다.

다섯째, 포용성에 대한 연구결과는 요즘 기업들이 초미의 관심을 가지는 ESG 관리 중 S(social)와 G(governance)의 핵심인 다양성 문제에 시사점을 제시해준다. 본 연구에서 밝혀진 바처럼 포용성은 종업원들을 회사의 중요한 구성원으로 인정해줌을 통해 이들의 주인의식, 직무열의, 조직몰입의 요인으로 작용할 뿐 아니라 협력, 창의성, 혁신, 의사결정의 질, 생산성을 높일 수 있다고 보고되고 있다. 어느 배경과 어떤 속성을 가지고 있던지 종업원 한 사람 한 사람이 가지는 존엄함을 인정하고 그들을 소중하게 여기며 존중하는 포용적인 문화야말로 ESG의 본질이다. 다양성을 인위적으로 늘리기 위해 할당제를 도입하고 차별철폐를 외치는 외적인 노력(hard effort)만으로는 충분하지 않다. 모든 종업원들을 평등하게 대우하고 기회를 주는 것은 단지 필요조건일 뿐 역동적으로 포용적인 문화를 갖는 것이 더 중요하다. 포용성이 있어야 종업원 각자가 가지고 있는 잠재력을 끌어올리고 회사에 몰입시킬 수 있는 원동력을 가질 수 있기 때문이다. 다양성과 포용성의 문제가 지속가능한 경영을 실행하는데 있어 발목을 잡지 않도록 더 선제적이고(proactive) 의도적으로(consciously) 다양성을 촉진시키고 그 잠재력을

적극적으로 활용할 수 있는 포용적 문화를 정착시켜 나가야 할 것이다.

마지막으로 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 목적의식과 포용성의 영향력을 분석하기 위해 다양한 산업에 종사하는 종업원들을 대상으로 수집된 패널 데이터를 활용했지만 샘플수가 충분치 않아 연구결과를 일반화하기 어렵고 데이터가 한 시점에서 수집되는 횡단적 연구가 진행되어 시간상(time interval)의 문제를 고려하지 못했다. 추후에는 패널 데이터의 연구결과를 바탕으로 ESG 관리를 제대로 수행하고 있는 기업들의 종업원을 대상으로 실증연구가 진행되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 개인수준으로 분석이 이루어졌지만 정말로 목적의식과 포용성이 기업의 장기적인 가치 창출에 기여하는지 검증하기 위한 조직수준의 연구가 추가적으로 요구된다. 본 연구에서는 종업원들 개개인이 지각하는 목적의식과 포용성의 영향력에 초점을 두었으므로 개인이 인지하는 조직의 지원, 직무열의, 조직몰입을 측정하여 분석하였다. 하지만 다수준 분석을 통해 실제 목적경영의 주체가 되는 기업수준에서 차이가 발견된다면 개인이 갖는 목적의식과 조직이 갖는 목적의식 모두 어떤 프로세스를 거쳐 지속 가능한 성과를 만들어내는지 그 메커니즘을 이해할 수 있을 것으로 기대한다.

셋째, 목적의식을 측정하는데 있어 비록 Ryff(2014)와 Jasinenko & Steuber(2021)의 연구결과가 반영되었지만 이를 토대로 만들어진 목적의식 설문에 대한 타당도가 완전하게 확보되지 못하였다. 탐색적 요인 분석을 통해 요인 간 구조가 뚜렷함을 알 수 있었지만 본 논문에 제시된 설문들의 독립적인 테스트를 통해 구성타당도와 신뢰도를 확보하는 것이 필요하다.

넷째, 본 연구에서는 목적의식과 포용성이 조직지원인지와 직무열의, 조직몰입을 가져올 수 있는 원인변수로 분석되었지만 추후 연구에서는 자기목적의식과 조직목적의식, 포용성이 만들어질 수 있는 선행요인들을 개인적 차원, 조직적 차원, 환경적 차원에서 검증함으로써 조직의 실무자들이 보다 적극적으로 활용할 수 있는 인적자원 관행(HR practice)을 만들고 축적하는 것이 앞으로 진행되어야 할 주요 과제가 될 것이다.

## 참고문헌

- Abelli, H.(2022), "To Support Employee Well-Being, We Must Connect Work to Organizational Purpose," *Leadership Excellence*, December, pp.35-37.
- Allen, N. J., and J. P. Meyer(1996), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity," *Journal of Vocational Behaviour*, 49, pp.252-276.
- Allen, N. J., and J. P. Meyer(2000), "Construct Validation in Organizational Behavior Research: the Case of Organizational Commitment," in Goffin, R.D. and Helmes, E. (Eds), *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*, Kluwer, Norwell, MA, pp.285-314.
- Anitha, J.(2014), "Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance," *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, pp.308-323.

- Bakker, A. B. and E. Demerouti(2006), "The Job Demands-Resources Model: State of the Art," *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 309-328.
- Bakker, A. B., E. Demerouti, and A. I. Sanz-Vergel (2014), "Burnout and Work Engagement: The JD - R Approach," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp.389-411.
- Baum, B.(2021), "Diversity, Equity, and Inclusion Policies: Are Organizations Truly Committed to a Workplace Culture Shift?," *Journal of Business & Behavioral Sciences*, 33(2), pp. 11-23.
- Bernstein, R. S., M. Bulger, P. Salipante and J. Y. Weisinger(2020), "From Diversity to Inclusion to Equity: A Theory of Generative Interactions," *Journal of Business Ethics*, 167, pp.395-410.
- Birkinshaw, J., N. J. Foss, and S. Lindenberg(2014), "Combining Purpose with Profits," *MIT Sloan Management Review*, 55(3), pp.49-56.
- Blau, P.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Buengeler, C., H., Leroy, and K. De Stobbeleir(2018), "How Leaders Shape the Impact of HR's Diversity Practices on Employee Inclusion," *Human Resource Management Review*, 28 (3), pp.289-303.
- Cho, Y., J. Lee, D. Kang, and M. Kim(2019), "The Entrepreneurship of LG and GS Groups: In-wha Management, Jung-do Management, and Kyeong and Eui Principles of Nammyuon," *Journal of CEO and Management Studies*, 22(4), pp.37-54.
- Collins, J. C., and J. I. Porras(2008), "Organizational Vision and Visionary Organizations," *California Management Review*, 50(2), pp.117-137.
- Craig, N.(2018), *Leading from Purpose: Clarity and the Confidence to Act When it Matters Most*, Hachette Books.
- Damon, W.(2008), *The Path to Purpose: How Young People Find Their Calling in Life*, Free Press.
- Damon, W., J. L., Menon, and K. C. Bronk(2003), "The Development of Purpose during Adolescence," *Journal of Applied Developmental Science*, 7(3), pp.119-128.
- Dimiziani, A.(2019), "Putting Values into Action: Delivering on Purpose by Establishing, Embedding, Enacting, and Expressing Your Values," In M.S. Montgomery (Ed.), *Perspectives on Purpose: Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century* (pp. 89 - 102). New York, NY: Routledge.
- Doshi, N, and L. McGregor(2015), *Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation*, HarperCollins Publishers. USA.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa(1986), "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp.500-507.
- Eisenberger, R., P. Fasola, and V. Lamastro-Davis (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation," *Journal of Applied Psychology*, 75, pp.51-59.
- Eisenberger, R., L. R. Shanock, and X. Wen(2019), "Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, pp.101-124.
- Elangovan, A. R., C. C., Pinder, and M. McLean(2010), "Callings and Organizational Behavior," *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), pp.428-440.

- Ferdman, B. M., and B. R. Deane(2013), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, John Wiley & Sons.
- Gartenberg, C., A. Prat, and G. Serafeim(2019), "Corporate Purpose and Financial Performance," *Organization Science*, 30(1), pp.1-18.
- Goulder, A. W.(1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25, pp.161-178.
- Gulati, R.(2022), *Deep Purpose: The Heart and Soul of High Performance Companies*, Harper Business.
- Guzzo, R. A., K. A. Noonan, and E. Elron(1994), "Expatriate Managers and the Psychological Contract," *Journal of Applied Psychology*, 79(4), pp.617-626.
- Hair, J., R. Anderson, R. Tatham, and W. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Hair, J., E. A. Rolph, L. T. Ronald, and C. B. William(2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., New York: Pearson-Prentice Hall.
- Hakanen, J. J., A. B. Bakker, and W. B. Schaufeli (2006), "Burnout and Work Engagement among Teachers," *Journal of School Psychology*, 43 (6), pp.495-513.
- Hansen, A., Z. Byrne, and C. Kiersch(2014), "How Interpersonal Leadership Relates to Employee Engagement," *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), pp.953-972.
- Henderson, R.(2021), "Innovation in the 21st Century: Architectural Change, Purpose, and the Challenges of Our Time," *Management Science*, 67(9), pp.5479-5488.
- Henderson, R., and E. Van den Steen(2015), "Why Do Firms Have 'Purpose'? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation," *American Economic Review*, 105(5), pp.326-330.
- Herzberg, F.(1964), "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower," *Personnel Administration*, 27(1), pp.3-7.
- Hollensbe, E., C. Wookey, H. Loughlin, G. George, and V. Nichols(2014), "Organizations with Purpose," *Academy of Management Journal*, 57(5), pp.1227-1234.
- Hurth, V., C. Ebert, and J. Prabhu(2018), "Organizational Purpose: The Construct and Its Antecedents and Consequences," Working Paper No. 02/2018. Cambridge: Cambridge Judge Business School, University of Cambridge.
- Jasinenko, A., and J. Steuber(2022), "Perceived Organizational Purpose: Systematic Literature Review, Construct Definition, Measurement and Potential Employee Outcomes," *Journal of Management Studies*.
- Johnson, S. S., M. Spehr, R. Rowan, J. Berghoff, J. Kelley, and R. Sisodia(2019), "Editor's Desk: The Potential and Promise of Purpose-Driven Organizations," *American Journal of Health Promotion*, 33(6), pp.958-973.
- Jones-Khosla, L. A., and J. F. S. Gomes(2023), "Purpose: From Theory to Practice," *Global Business and Organizational Excellence*, pp.1-14
- Jöreskog, K. G., and D. Sörbom(1993), *LISREL8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Chicago: Scientific Software International, Inc.
- Kane, G. C., D. Palmer, A. N. Phillips and D. Kiron (2017), "Winning the Digital War for Talent," *MIT Sloan Management Review*, 58(2), pp. 17-19.
- Korkmaz, A. V., M. L. van Engen, L. Knappert,

- and R. Schalk(2022), "About and Beyond Leading Uniqueness and belongingness: A Systematic Review of Inclusive Leadership Research," *Human Resource Management Review*, 32(4). 100894.
- Lee, M., and B. Kim(2023), "Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea," *Behavioral Science*, 13, pp.521-543.
- Li, T., K. Wang, T. Sueyoshi, and D. D. Wang(2021), "ESG: Research Progress and Future Prospects," *Sustainability*, 13(21), 11663.
- Malnight, W., I. Buche, and C. Dhanaraj(2019), "Put Purpose at the Core of Your Strategy," *Harvard Business Review*, September-October pp.1-11.
- Mayer, C.(2021), "The Future of the Corporation and the Economics of Purpose," *Journal of Management Studies*, 58(3), pp.887-901.
- McKnight, P. E., and T. B. Kashdan(2009), "Purpose in Life as a System that Creates and Sustains Health and Well-Being: An Integrative, Testable Theory," *Review of General Psychology*, 13(3), pp.242-251.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen(1991), "A Three-Component Conceptualization of Organization Commitment," *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61-98.
- Mitroff, I. I.(2003), "Do not Promote Religion under the Guise of Spirituality," *Organization*, 10 (2), pp.375-382.
- Mor-Barak, M. E., and D. A. Cherin(1998), "A Tool to Expand Organizational Understanding of Workforce Diversity: Exploring a Measure of Inclusion-Exclusion," *Administration in Social Work*, 22(1), pp.47-64.
- Morgan, J., and M. Goldsmith(2017), *The Employee Experience Advantage*, Wiley.
- Nishii, L. H.(2013), "The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups," *Academy of Management Journal*, 56, pp.1754-1774.
- O'Reilly, C. A., J. Chatman, and D. F. Caldwell(1991), "People and Organizational Culture: Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, 34(2), pp.487-516.
- Parzefall, M. R., and J. Hakanen(2010), "Psychological Contract and its Motivational and Health-Enhancing Properties," *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), pp.4-21.
- Podsakoff, P. M., and D. W. Organ(1986), "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), pp.531-544.
- Podaskoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podaskoff(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.879-903.
- Quinn, R. E., and A. Thakor(2019), *The Economics of Higher Purpose Eight Counterintuitive Steps for Creating a Purpose Driven Organization*, Berrett-Koehler Publishers.
- Rego, A., and M. P. Cunha(2008), "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study," *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), pp.53-75.
- Romansky, L., M. Garrod, K. Brown, and K. Deo (2021), "How to Measure Inclusion in the Workplace," *Harvard Business Review*, (May).
- Rousseau, D. M., and J. M. Parks(1993), "The Contracts of Individuals and Organizations," in L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Re-*

- search in *Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, pp.1-43.
- Ryan, R. M., and E. L. Deci(2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.
- Ryff, C. D.(2014), "Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia," *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83, pp.10-28.
- Saks, A. M.(2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement," *Journal of Managerial Psychology*, 21, pp.600-619.
- Sanchez, J. I., and N. Medkik(2004), "The Effects of Diversity Awareness Training on Differential Treatment," *Group & Organization Management*, 29, pp.517-536.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romà, and A. B. Bakker(2002), "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach," *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp.71-92.
- Schaufeli, W., and M. Salanova(2007), "Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations," In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp.135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Schaufeli, W. B., T. W. Taris, and W. Van Rhenen (2008), "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being?," *Applied Psychology*, 57(2), pp.173-203.
- Shanock, L. R., and E. R. Eisenberger(2006), "When Supervisor Feel Supported: Relationship with Subordinates' Perceived Supervisor Support, and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 91, pp.689-695.
- Shantz, A., K. Alfes, and G. P. Latham(2014), "The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes," *Human Resource Management*, 21653.
- Shore, L. M., A. E. Randel, B. G. Chung, M. A. Dean, K. H. Ehrhart, and G. Singh(2011), "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research," *Journal of Management*, 37(4), pp.1262-1289.
- Song, H., T. Kim, H. Shin, K. Kim, K. Kim, Y. Son, K. Park, J. Han, Y. Kim, Y. Son, H. Shin, S. Yoon, J. Yoon, S. Chun, and Y. Kim (2023), *ESG Sustainable Management-Citizenship*, planb.
- Stevens, J.(2002), *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tajfel, H.(1978), "The Achievement of Inter-group Differentiation," In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation Between Social Groups* (pp. 77-100). London: Academic Press.
- Tansky, J. W., and D. J. Cohen(2001), "The Relationship between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study," *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), pp.285-300.
- Turner, J. C.(1975), "Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour," *European Journal of Social Psychology*, 5, pp.5-34.

- Wayne, S .J., L. M. Shore, and R. C. Liden(1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*, 40, pp.82-111.
- Witter, B.(2019), *Employee Experience: Develop a Happy, Productive and Supported Workforce for Exceptional Individual and Business Performance*, Kogan Page.
- Yoon, J.(2018), *The Golden Faucet: Management by Purpose*, Sam & Parkers.
- Yoon, J.(2022), *The Sustainability Laboratory for Hyper-VUCA Era: Atomy*, Book21.

- 
- The author Moonjoo Kim is currently an adjunct professor in the Ewha School of Business at Ewha Womans University. After graduating from Ewha Womans University she obtained Ph.D at the same university with a thesis on "the effect of team diversity and team sharedness". Since then, she has been teaching organizational behavior, human resource management, business ethics, and employment relations, and the main research areas include team diversity, diversity management, purpose-driven management, authentic leadership and shared leadership.
  - The author Jeongkoo Yoon is professor in the Ewha School of Business at Ewha Womans University, S. Korea. His interest in research includes organizational change, leadership, and social exchange theory.
  - The author Jieun Kim is currently working as a HR consultant at a global distribution company. She studied business administration at Ewha Womans University, earned an MBA from Seoul National University, and obtained a Ph.D. in business administration at Ewha Womans University. With a background in marketing and business strategy, she has been actively involved in leadership lectures and organizational culture consulting. Her main research areas include employees' compassion, purpose-driven management, and intrinsic motivation and related topics.