

석사학위논문

금융조직의 직군별 직무만족과
조직몰입에 관한 연구

- H은행 사례를 중심으로 -

2014년

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

강재성

석사학위논문
지도교수 임옥빈

금융조직의 직군별 직무만족과
조직몰입에 관한 연구

- H은행 사례를 중심으로-

A Study Financial organization of job satisfaction and
organizational commitment By Occupational Group

- Focused on Case of H Bank-

2013년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

강재성

석사학위논문
지도교수 임옥빈

금융조직의 직군별 직무만족과
조직몰입에 관한 연구

- H은행 사례를 중심으로-

A Study Financial organization of job satisfaction and
organizational commitment By Occupational Group

- Focused on Case of H Bank-

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

강재성

강재성의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

금융조직의 직군별 직무만족과 조직몰입에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스 & 컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
강재성

본 연구는 국내 금융산업에서 영업 활동의 실질적 주체라 할 수 있는 은행 종사자들을 대상으로, 그들이 가지고 있는 다양한 특성들과 환경 등이 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 확인하고, 이들의 직무만족과 조직몰입을 효과적으로 높여주기 위해서는 조직과 구성원들의 인사제도 이해와 인식을 어떻게 개선해 주는 것이 효과적인가를 확인하였다.

연구의 결과 각 직군별(계약직,무기계약직,정규직) 직무만족을 높여주기 위해서는 차별적 대우와 관행이 사용자 외 비정규직 근로자 모두에게 부정적인 효과가 있는 중요한 요인임에 주목해야 한다. 이러한 연구의 결과 안정성이 가장 낮은 계약직에 대하여 제도적, 체계적인 관리의 필요성이 중요한 변인으로 직무와 인사제도의 만족도를 높여 주는 것이 효과적임을 확인할 수 있었다. 조직몰입을 높여주기 위해서는 조직구조와 제도(보상제도)에 대한 조직구성원들의 만족도를 높여 주는 것이 효과적임을 확인할 수 있었다. 금융 조직의 인사관리원칙이 조직구성원들에게 신뢰감 있게 받아들여질 때 구성원들은 더욱 조직에 몰입하게 되며, 금융종사자로서 목표달성의 의지를 굳건히 하고 능력을 발휘할 때에도 역시 조직구성원들이 충성심과 애사심이 향상되어 더욱더 조직몰입하게 되는 것이다.

또한 금융종사자가 고객만족 금융서비스를 제공하기 위해서 전문적인 업무능력을 발휘 할 수 있도록 전문성 역량을 갖추어 나갈 수 있도록 조직 내 인사관리에서도 직무관리, 조직제도(직군별 인사제도)방안을 모색하고, 합리적인 결정을

하는 것은 금융종사자가 가진 역량적 특성에 기반 하여 이루어지는 것이며, 이러한 모습을 조직구성원들이 인식함으로써 그들의 직무만족과 조직몰입이 높아지고 있었다.

따라서 금융종사자가 금융전문가로서의 역량을 발휘 하도록 인재개발 노력에 예산 지원과 꾸준한 경력 개발 시스템 및 인사제도컨설팅을 지속적이고 단계적으로 수행하여 직무중심인사제도가 지속적으로 개선되어지고 합리적인 운영되도록 노력해야 할 것이다.

주요어 : 직군, 직무만족, 조직몰입, 경력개발경로, 금융종사자

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	2
제 2 절 연구의 범위와 방법	4
1. 연구의 범위	4
2. 연구의 방법	4
제 2 장 이론적 접근	5
제 1 절 직무만족의 개념과 특성	5
1. 직무만족의 개념	5
2. 직무만족의 특성에 관한 선행연구	7
제 2 절 조직몰입의 개념과 특성	11
1. 조직몰입의 개념	11
2. 조직몰입에 관한 선행연구	12
제 3 절 H은행 인사제도 컨설팅 사례 검토	17
1. H은행 컨설팅 현황	17
2. H은행 직무중심 인사제도 컨설팅 요약	18
제 4 절 선행연구와의 관련성 및 차별성	20

1. 선행연구와의 관련성	20
2. 선행연구와의 차별성	21
제 3 장 연구 설계	23
제 1 절 연구모형 및 가설설정	23
1. 연구모형의 설정	23
2. 연구가설의 설정	24
3. 변수의 조작적 정의	26
제 2 절 연구 조사 설계	27
1. 표본조사 범위 선정 및 구성과 수집	27
2. 설문문항의 신뢰도 분석	28
제 4 장 연구 결과	29
제 1 절 설문 결과 분석	29
1. 인구통계학적 표본의 특성	29
2. 직군별 인구통계학적 특성	32
3. 결과 분석	35
제 2 절 가설검정 결과	50
1. 가설검증 결과 요약	50
제 5 장 결 론	53
1. 연구결과의 요약	53

2. 연구의 의의와 시사점	54
3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향	56
참고 문헌	57
설문지	61
Abstract	65

【 표 목 차 】

[표 2-1] 국내 4대 은행의 직군/직렬 현황	7
[표 2-2] H은행 컨설팅 연혁	16
[표 2-3] H은행 직무별 이수과목	20
[표 3-1] 문항 신뢰도 분석 결과	26
[표 4-1] 인구통계학적 표본자료	30
[표 4-2] 직군별 인구통계학적 특성과의 관계: 나이	32
[표 4-3] 직군별 인구통계학적 특성과의 관계: 업무관련 자격증	33
[표 4-4] 직군별 인구통계학적 특성과의 관계: 학력수준	34
[표 4-5] 각 직군별 평균차이	37
[표 4-6] 직군구분 제도마련과 운영에 대한 인식	38
[표 4-7] 직군별 전직제도 마련 및 활성화	38
[표 4-8] 규정제도와 직무수행에 대한 인식	39
[표 4-9] 부서관계	39
[표 4-10] 후생복지와 교육훈련	40
[표 4-11] 직무보상	41
[표 4-12] 직무의 안정성	41
[표 4-13] 직무적성	42
[표 4-14] 직무적성을 고려한 인사관리	43
[표 4-15] 직무만족 원인으로서의 승진	44
[표 4-16] 직무에 대한 직위명칭 부여	44
[표 4-17] 직무수행 능력	45
[표 4-18] 연공서열	46
[표 4-19] 조직몰입의 원인에 대한 근무환경	46
[표 4-20] 조직상 부서장과의 신분구조	47
[표 4-21] 직군별로 본 직무수행 목표	48
[표 4-22] 컨설팅 문항 신뢰도 분석 결과	48
[표 4-23] 컨설팅 인지 여부	49
[표 4-24] 컨설팅 만족도 분석 결과	49
[표 4-25] 컨설팅 필요성	50
[표 4-26] 각 직군별 평균차이	51

【 그림 목 차 】

[그림 2-1] H은행 2007년도 인사제도 컨설팅 요약	18
[그림 2-2] 직무이동 절차	19
[그림 3-1] 연구모형	23

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

금융산업이 미래의 성장 동력으로서 기능하고 실물부문으로의 건전한 중개 기능을 제고하는 데 있어서 금융전문인력¹⁾ 확보가 필요한 상황이다. 금융산업이 지식기반산업으로서 금융시장의 정보문제를 해결해 주는 본연의 기능을 유지하기 위해서는 종사자의 지식 및 능력이 전문적일 필요가 있다. 특히 은행은 금융소비자의 다양한 니즈를 동시에 충족시킬 수 있는 채널로서 다양한 전문인력의 확보와 자본시장법 등의 영향으로 영업환경의 경쟁 환경이 보다 심화되어 전문인력의 확보를 통해 은행의 핵심경쟁력을 확보할 필요가 있다.

국내은행의 금융전문인력의 채용 및 유지를 위해서는 전문직군별로 채용·관리를 시행하여 전문직의 경력개발경로(Career Development path)를 제시하고 차별화된 보상체계 등 유인구조(incentive structure)의 부여가 전문인력 인사관리의 핵심이다. 국내은행의 직군별 인사관리는 직무를 구성하는 업무와 직무수행에 필요한 지식, 기능 등의 요인을 고려하여 채용 및 배치하고 뿐만 아니라 교육훈련, 성과평가, 보상 등도 직군별로 운영·관리되고 있어 조직구조 및 운영의 효율성을 제고시켜 생산성과 경쟁력을 높일 수 있다고 평가하고 있다.

국내은행에서 직군별 인사관리는 외환이기 이전부터 토대를 갖추어 오기 시작했으며, 2002년 우리은행이 유사 업무특성을 가진 직무를 그룹화 하여 4개 직군(전문영업직군, 일반영업직군, 전문관리직군, 일반관리직군)으로 구분한 것으로 시작으로 은행들의 직군별 인사관리가 구체화되고 있다.

그러나 채용단계에서부터 직군별 인사관리를 실시하는 것은 채용하는 은행

1) 금융전문인력은 학문적 정의는 없으나 고도의 이론지식과 일정기간의 특정직무 경력 등을 보유하여 금융회사의 전략달성에서 차지하는 전략적 가치와 수행업무의 고유성이 높은 특성을 보유하는 인력으로 정의 할 수 있다.(재정경제부, 금융전문인력 양성 기본계획, 2006.6)

이 채용 단계에서 인력의 적성에 대한 완벽한 파악이 힘들다는 문제점이 지적되고 있으며 광범위하게 영업점 채널을 보유하여 영업점을 옮기는 순환보직이 필요하거나 본점인력의 경우에도 능력개발을 지원하는 차원에서 제도화된 배치전환이 필요하다고 인식하고 있다. 그러므로 금융업 조직 내 직군 및 직렬 구분에 따른 문제점과 발생하는 현상을 조사·분석하여 조직 내 내재된 갈등요소와 불만요인에 대한 현실적인 전문성 향상과 경쟁력 확보에 대한 개선방안을 연구하고자 한다. 즉 직군 구분에 따른 문제점을 해소하고 보다 효율적인 금융조직의 전문화와 업무능률성 확보로 직무에 대한 만족과 조직에 대한 몰입 방안을 연구하고자 한다. 직제 편제에 따른 동기부여는 현실과 부합되고, 차별적인 요소들은 개선하되 전문화된 인적자원관리로의 확대를 추구하여 경쟁력을 확보하여야 하며, 금융조직에서도 직제편제에 대한 변화와 함께 조직의 중요한 요소인 인적자원관리에 대한 새로운 발전과 개선이 모색되어야 한다.

2. 연구의 목적

금융산업의 경우 사람보다 ‘돈’에 더 집중하는 경향을 가질 수 있는 산업이다. 사람도 돈에 의해 쉽게 관리될 수 있다는 생각을 할 수도 있다. 국내은행의 경우 1998년도 IMF를 위기로 도산하는 은행이 생기고, 은행 들 간의 M&A를 경험하면서, 살아남은 은행들은 더욱더 성과주의에 전념하는 계기가 되었고, 이 접근이 가장 효과적이라는 생각을 하게 되었다. 그러나 이것은 다양한 접근 중 하나이며, 철학적 기반, 사업적 특성, 직무의 성격 등에 따라서 다양한 접근이 가능하며, 선택한 접근을 통해 역량을 성장 시켜가는 지혜가 필요하다.

사람 관리는 금융산업에서도 중요하다. 금융산업의 폭은 아주 많이 넓고, 또한 깊은 직무 구조를 가지고 있으며, IT산업의 발달과 연계해서 다양한 형태의 채널이 마련되어 가고 있는 실정이다. 특히 은행의 대면 창구의 업무가 1차적으로 자동화기기로 이동 중이며, 또한 인터넷채널의 발달로 스마트폰을 이용한 banking 등 온라인 거래의 증가 추세가 확연히 증대하고 있다. 이러한

고객의 이동은 금융산업 종사자에게는 도전의 시기이며, 다양한 선진금융지식이 아주 많이 요구되어지고 있어, 만능 금융인을 요구하고 있다. 그중에서도 제일 금융권인 은행은 더욱더 현실을 즉감 하고 있는 실정이다. 금융감독원의 권고로 이익 실현이 되지 않고 있는 국내은행의 영업점 폐쇄가 2013년도 각 은행별 20~50개 영업점 폐쇄가 현실화 되어 가고 있다. 이러한 상황에서 은행의 저 비용 업무와 고비용 업무로 나누어져서 그에 따른 인력 구조를 변화 시키고 개선해 나가기 위해서 많은 노력을 기울이고 직무중심의 인사관리로 효과적인 인사관리를 위해서 직무에 맞게 인력 채용부터 운용관리에 대한 중요성이 증가하고 있다.

H은행 사례를 통해서도 알 수 있듯이 보수적인 은행권에서도 인적관리의 중요성이 대두되어 지고 있어 수년간 지속적인 인사제도 개선 컨설팅이 이루어지고 있으며, 직무에 맞게 직군별 인사관리시스템을 운영하고 있다. 컨설팅 결과로 직무중심인사제도가 시행 되어 지면서 직무중심 채용과 관리가 이루어지고 있어, 본 연구 목적은 금융종사의 직무별²⁾ 직무만족과 조직몰입에 영향을 파악함으로써 금융조직 내 직군 구분의 중요성을 인식할 수 있는 기회를 제공하고 나아가 이를 바탕으로 새로운 직무중심의 인사제도가 국내은행 전반에 확대되어 지고 있는 현실을 감안해서 직군별 차이점을 확인해 보고, 그 결과로 직무만족과 조직몰입을 향상 시킬 수 있는 은행산업의 발전방향성을 제시하고, 인사관리에 대한 컨설팅 결과로 은행 조직과 직원 모두가 만족할 수 있는 개선된 인사제도가 마련되어 지고, 아울러 금융산업 성장의 기초 자산인 직원관리가 효과적으로 이루어져 국내은행도 세계 순위 TOP50 이내의 은행으로 성장 해 나아가는데 필요한 방안을 마련하고 기초 자료를 제시하는데 본 연구의 목적이 있다.

2) 직무구분 : 채널마케팅(영업점 창구업무), Business Banking(영업점 가계대출업무), 기업전담(영업점 기업여신업무)으로 구분하였다.

제 2 절 연구의 범위 및 내용

1. 연구의 범위

본 연구는 금융산업의 한 축이라고 할 수 있는 제 1 금융권인 H은행에 한정하여 조직의 구조적 체계에 따른 구성원의 직무만족과 조직몰입 정도를 측정 하고, 지속적인 컨설팅 결과로 마련된 직무중심 인사제도인 직무만족과 조직몰입의 강화를 위한 핵심결정 요인에 대한 분석을 통하여 은행 조직편제의 기능과 인적자원관리의 효율적인 조직의 구성 방법에 대한 방안을 다음과 같이 모색하여 마련하고자 한다. 첫째, 은행 직제와 관련 개념에 대한 기초적 이론을 문헌을 통해 정립하고, 정립된 이론을 은행체계에 접목시켜 이론적 토대를 마련한다. 둘째, 연구 대상인 은행 조직의 직무만족 및 조직몰입 현황을 설문항목도출과 설문조사를 통해 수집하고, 직군별 차이를 비교 분석한다. 셋째, 직무중심인 조직의 직무분류에 대한 구성원의 직무만족도와 조직몰입을 향상 시킬 수 있는 개선방안을 도출한다.

2. 연구의 방법

본 연구는 수집된 설문 조사의 결과를 기초로 실증분석을 실시하고, 실증 분석은 각 변수들이 가지고 있는 관계와 영향력을 파악하여 조직의 직무와 조직 몰입에 대한 요인일 될 수 있는 조직의 제도적 측면과 직무상 원인 그리고 조직 구성원들의 각 개인의 가치적인 척도를 세부적으로 검증하여 유의확률을 찾아내는 일원배치 분산분석³⁾의 방법을 사용하여 직군별⁴⁾ 차이를 비교분석 하였다.

3) 일원배치 분산분석은 두 집단 이상이 한 변수에 대한 평균의 차이를 검정할 때 사용한다.

4) 직군별 구분은 계약직(2년 계약, 빠른창구업무), 무기계약직(계약기간 없고, 창구업무 수행, 승진 없음), 일반직(모든업무 수행, 관리직 까지 승진)으로 구분하였다.

제 2 장 이론적 접근

제 1 절 직무만족의 개념과 특성

1. 직무만족의 개념

조직은 구성원이 직무에 대해 얼마만큼 만족 하느냐에 따라서 그 효율성 정도가 다르게 나타날 수 있으며, 개인의 직무에 대한 만족도는 조직의 목표 달성도 효과성에 큰 영향을 미친다(이석희, 2002). 즉 직무에 대한 만족감은 조직의 목표와 성과에 깊은 관련이 있는 중요한 변수로써, 직무에 어떻게 만족하느냐에 따라 구성원은 조직에 대하여 긍정적이거나 부정적일 수 있으며 이는 조직이 성과에 직접적으로 영향을 미친다. 이러한 직무만족의 개념에 대해서는 학자마다 다양한 정의가 있다

직무만족이란 조직구성원이 자신의 직무와 관련된 직무자체, 임금, 승진기회, 감독자, 동료, 작업조건 등과 같은 직무환경에 대하여 얼마나 만족하는지에 대한 주관적 태도의 정서적 만족 상태라고 할 수 있다(박상현, 2005).

이러한 직무만족이 갖는 의미를 조직원과 조직의 측면에서 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 직무만족은 조직원의 측면에서 살펴보면 그것이 인간의 가치판단에 중요하기 때문이다. 사람은 수면을 제외하고 대부분 일을 하기 때문에 여기서 만족을 얻는다는 것은 곧 삶의 만족을 뜻한다. 또한 직무만족은 인간의 다른 분야의 생활에서도 만족하게 된다. 때로는 직무에서 불만족을 다른 생활에서 찾으려는 일종의 보상 효과가 있기도 하지만, 대부분의 경우 직무에 불만족인 사람은 다른 곳에서도 불만족하기 때문이다. 그리고 직무만족은 신체적인 여건과 스트레스와도 관련이 있기 때문에 중요하다.

둘째, 조직의 측면에서 살펴보면 아직 이론적으로 완전히 정립되지는 않았지만 경영자 중에는 직무만족이 직무성과를 유발하기 때문에 중요하다는 가정을 지니고 있는 사람이 적지 않다. 또한 직무에 긍정적인 반응을 지닌 사

람은 조직을 호의적으로 대하게 되어 일종의 홍보효과를 가져올 수 있기 때문에 중요하다. 그리고 직무만족은 조직 내부의 보다 원만한 인간관계를 형성하며, 이직율의 감소를 가져와 결과적으로 생산성을 향상시키는 요인으로 작용하기 때문에 중요하다(박기웅, 1990).

직무만족이란, 개인의 직무에 대한 태도를 말하며, 직무만족이 높은 수준에 있는 개인은 자신의 직무에 대하여 긍정적인 태도를 가지고 있고, 직무만족 수준이 낮은 사람은 직무에 대해 부정적인 태도를 보유하고 있게 된다.

이상의 여러 학자들의 직무만족에 관한 개념들을 종합하여 볼 때, 직무만족(job Satisfaction)이란 필요, 흥미, 기대의 만족을 통해 자신의 직무로부터 얻는 정신적 즐거움을 말한다(Wright et al., 2004). 또한 일반적으로 경력이 오래 된 상위직급자일수록 직무에 대한 만족도가 높아지고 업무 노하우가 풍부해지고 직무에 대한 기대는 줄어들며 근무상황 적응도가 뛰어나기 때문이라고 생각된다(Alavi et al. 2003).

국내 4대은행의 [표 2-4]의 국내 4대은행의 직군/직렬현황을⁵⁾ 확인해 보면 직군별 인사관리는 유사 직무를 통합하여 관리하는 방식으로 조직구조 및 운영의 효율성을 제고시키고 생산성과 경쟁력을 높이고 있다. 즉 직무를 구성하는 업무와 직무수행에 필요한 지식, 기능 등의 요인을 고려하여 채용 및 재치하고 뿐만 아니라 교육훈련, 성과평가, 보상 등도 직군별로 운영·관리되어 지고 있다.

5) 금융전문인력 양서를 위한 직군별 인사관리 시스템이 개선 : 우리나라 은행을 중심으로 2010.10

[표 2-1] 국내 4대 은행의 직군/직렬 현황

구분	하나은행	신한은행	국민은행	우리은행
직군 ⁶⁾	직종 3개	Career Field 19개	직군 9개	직군 7개
직렬 ⁷⁾	직렬 512개	Sub-CF 60개	직렬 52개	직렬 35개
예시	기업영업 직종 - 기업상품개발 - 기업 영업추진 - 외환영업추진 - 기업영업 - 투자개발 - 파생상품 - 은행자금운용 - 신탁자금운용 - 외화자금운용 - RM - 국제투융자 - Floor Marketing - Clerk	기업영업 직군 - Corporate Banking - 외환 - 기업영업 - 기업마케팅 - 기업상품기획	Wholesale 영업 직군 - 기업금융 심사 및 평가 - 기업영업 마케팅 - 기업영업 기획 - 증권대행업무 마케팅 - e-business	기업영업 직군 - 기업영업 - 기업상품개발 - 기업영업지원 - 외환지원 - 기업구조조정 - 국제영업지원 - 국외점포영업

2. 직무만족의 특성에 관한 선행연구

직무만족에 영향을 미치는 요인들 중에서 어떠한 요인들이 근로자의 직무만족과 보다 직접적인 관련을 맺고 있는가를 밝혀내는 것은 근로자의 직무만족도를 향상 시키는지에 있어서 매우 중요한 일이다. Locke는 직무만족 요인을 직무자체 임금, 승진, 인정, 복지후생, 감독, 동료, 회사 경영 방침으로 보았으며, 직무만족은 직무성과의 결과이며 직무성과의 원인이 된다고 주장하였다(Locke, 1983). Cooke과 Wall은 직무만족을 내재적 만족으로 11개요인 외재적 만족으로 9개 요인을 제시하고 있다. 내재적 만족 요인은 다양한 일을 해 볼 수 있는 기회, 타인에게 인정받을 수 있는 기회, 타인을 위해 봉사할 수 있는 기회, 재량권, 성취감 등이며 외재적 만족 요인은 고용의 안정, 업무의 구조화, 보수와 업무량, 승진 가능성, 작업환경, 동료와의 관계 등으로 구

6) 직군 : 직무의 성질이 유사한 직렬의 군(국가공무원법 제5조)

7) 직렬 : 직무의 종류가 유사하고 그 책임과 곤란성의 정도가 사이한 직급의 군(국가공무원법 제5조)

직급 : 직무의 종류·곤란성과 책임도가 상당히 유사한 직위의 군(국가공무원법 제5조)

분하였다(Cook & Will, 1987). Herzberg(직무만족 요인을 위생요인과 동기 요인으로 나누고 위생요인에 환경에 관한 것(정책 및 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 돈, 지위, 안정)과 동기요인에 직무내용(성취, 성취에 대한 인정, 일 자체, 책임의 증대, 성장과 발전)에 관한 것을 언급하였다(Herzberg, 1996). 또한 Hackman과 Oldham(1976)은 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백으로 구분하였으며, Porter와 Steers(1999)는 직무만족 결정요인을 조직 전체 요인(급여와 승진기회, 보상과 절차, 조직구조), 작업환경 요인을 조직 전체 요인(감독 스타일, 참여적 의사결정, 작업집단, 규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건), 직무 내용 요인(직무범위, 역할 모호성과 역할 갈등). 개인적 요인(연령과 근속, 인성)으로 나누었다.

국내 연구를 살펴보면, 신유근(2001)은 직무만족 요인으로 조직 전체 요인(급여, 승진기회, 조직구조, 조직정책과 절차), 작업 환경 요인(감독 스타일, 의사결정, 작업규모, 동료와의 관계, 작업조건), 직무내용 요인(직무범위, 역할 모호성과 역할갈등), 개인적 요인(연령, 근속연수, 성격) 등을 제시하였다.

박영배(1998)은 서울과 충청지역 총 8개 금융기관 은행원들을 대상으로 설문조사하여 분석한 결과, 직무특성의 경우 과업중요성은 가치적·잔류적·노력적 몰입에 대한 모두 정(+의 영향을 미치고, 기술다양성은 잔류적 몰입에 부(-)의 영향을 미치며, 자율성은 가치적 몰입에 대해서만 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

성정현과 이영미(2004)는 사업체에 고용된 여성 장애인들을 대상으로 장애·성차별, 직장의 물리적 환경, 직무특성이 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다. 이들의 연구에 따르면, 직무만족에 있어 인구통계학적 요인의 영향력이 적고 차별과 물리적 환경, 직무특성에 대한 설명력이 상대적으로 높게 나타났다. 특히 직무특성 중에서 자율성, 피드백, 업무완결성이 유의미한 변인으로 나타났다.

김유경(2006)은 예술기관 종사자들을 대상으로 직무특성과 직무만족 및 조직몰입에 대한 영향관계를 분석한 결과, 직무특성요인들이 직무만족에 정(+의 영향을 미치는 반면, 피드백만은 직무만족에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 인구통계학적 변수는 근속년수를 제외하고는 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 개인특성보다 직무특성이 직무만족에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같이 직무만족이 어떠한 과정을 통해서 결정되는지를 설명하려는 많은 연구들 중 대표적인 연구 이론 몇 가지를 살펴보고자 한다.

(1) 욕구 충족 이론

개인이 직무를 통해서 얻는 성과의 양을 중시하고 그 양이 만족을 가져다준다는 이론으로 대표적 이론인 매슬로우의 욕구 5단계 이론을 살펴보면, 총동의 근원인 욕구는 다섯 단계의 욕구체계를 형성하는데, 생리적 욕구, 안전 욕구, 사회적 욕구, 존경 욕구, 자아실현 욕구의 5단계 욕구로 구분하였다. 첫째, 생리적 욕구는 인간의 기초적인 삶을 유지하기 위한 욕구로 식욕, 성욕, 수면욕 등의 욕구로 조직 내 생리적 욕구는 이를 충족시킬 수 있는 경제적 보상으로 나타난다. 둘째, 안전의 욕구란 신체의 위협과 기초적인 생리적 욕구를 박탈당하는 상황으로부터 회피하려는 욕구로 육체적 안전과 안정된 직업 등이 포함된다. 셋째는 사회적 욕구로 사람들과 관계를 통한 친교와 집단 소속을 바라는 욕구라고 할 수 있다. 넷째, 존경의 욕구로 타인으로부터 인정과 존경을 받기를 원하게 된다. 마지막, 다섯째는 자아실현의 욕구로 자신의 개발 할 수 있는 능력을 충분히 개발하고 발휘할 수 있는 능력을 최대한도로 발휘하고 싶어 하는 욕망을 말한다. 욕구 충족이론은 욕구에 기대성과의 개인적 차이에 대한 이론적 근거가 미약하다는 비판을 받고 있다. 같은 직무라도 개인적 특성에 따라 직무만족의 기대치는 달라질 수 있는데 이에 적절한 놀리가 부족하다(한덕웅, 1989, 재인용).

(2) 성과차이론

성과차이 이론은 욕구충족이론과는 달리, 실제로 얻은 성과와 개인이 받고 싶어 하거나 기대했던 성과와의 차이에서 만족수준이 결정된다는 것이다(한덕웅, 1989, 재인용). 직무수행과정에서 실제 얻은 성과 기준을 기대수준과의 비교평가로 기대치 보다 낮을 경우 불만족이 나타난다는 것이다.

(3) 유의성(유인가)이론

유의성 또는 유인가 이론은 미래지향적인 면에 초점을 맞추어 직무만족에 대한 지각이 직무와 관련된 과거만족 또는 현재 만족의 경험에 의해 결정되는 것이 아니라 장차 직무를 통해서 얻게 될 성과들이 얼마나 큰 가치를 지니게 될 것인가에 대한 예견에 따라 결정된다고 주장한다. 브룸의 기대이론이 이에 속한다. 유인가에 대한 가치를 척도로 수치화하여 직무를 통해서 얻을 수 있는 직무만족의 성과들에 대하여 유인가를 더해서 측정하는 이론이다(한덕웅, 1989, 재인용).

(4) 공정성(형평성)이론

이 이론은 개인의 투입요인과 성과요인의 비를 다른 사람의 투입 및 성과의 비와 비교해서 형평의 원칙에 맞는지에 따라 직무만족이 결정된다는 것이다. 두 사람의 비율이 형평관계를 이룬다고 지각될 때 만족을 느끼지만 불평등을 이룬다고 지각될 때 불만족을 느낀다. 애덤스의 이론이 여기에 속한다(정수진과 김양호, 2005, 재인용). 이 이론은 개인적 직무만족만 요인과 상대방 또는 타인과의 비교도 포함시켜 좀 더 직무만족원인을 현실적으로 하였다.

(5) 측면 만족(직무단면별)이론

롤러는 직무만족을 전체적 만족과 측면만족으로 구분하고 전체적 만족을 여러 측면에 대한 만족과 그 측면의 중요도를 모두 고려한 것으로 간주했다. 직무는 보수, 감독, 직무 그 자체 등 여러 측면을 가지고 있으며, 전체적인 직무만족은 직무의 모든 측면 또는 각 원인들에 대한 만족수준을 종합하여 더한 것이다(한덕웅, 1989, 재인용).

제 2 절 조직몰입의 개념과 특성

1. 조직몰입의 개념

조직몰입과 직무만족은 상호 관계를 가지고 있으며, 특히 조직몰입은 직무만족을 증가시킬 수 있다고 한다(박우순, 2003). 특히 조직 목표를 달성하기 위하여 조직구성원의 태도·행동·환경 등을 제대로 파악하여 조직발전을 도모 하고자 하는 연구가 많았다. 연구결과 조직 관리에서 조직몰입을 할 수 있는 환경조성은 매우 중요하다.

조직몰입도 개념을 공식조직에 처음으로 적용한 March et al.(1958)은 “인간은 기계와 달라서 그들 자신의 위치를 상대방의 가치와 관련지어 생각하며 상대방의 목표를 자기의 것으로 만듦으로써 자신의 위치를 평가한다.”라고 몰입도를 정의하고 있다. 또한 Mowday et al.(1982) 등은 조직몰입을 “근무하고 있는 조직의 목표와 가치추구에 대한 강한 긍정적 믿음에 기초하여 그 조직을 위해 기꺼이 열심히 일하고 그 조직의 구성원으로 남아 있으면 하는 의지”로 정의하고 있다.

조직 몰입(organizational commitment)은 조직구성원이 자신을 조직과 정서적으로 동일시하는 정도이며, 조직에 대해 노력과 충성을 기꺼이 바치려는 의욕에서 조직 목표에 부합하여 근무 의도를 말한다(고종욱과 손경애, 2007). 다차원적 조직몰입의 대표적인 연구로서 Meyer et al.(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입(Affective Commitment), 지속적 몰입(Continuance Commitment), 규범적 몰입(Normative Commitment)의 세 가지 형태로 구분하여 설명하였다⁸⁾.

Mowday(1979)⁹⁾는 조직 입장에서 개인이나 조직 모두 입장에서 중요한 의미를 가진다고 보았다. 첫째로 개인은 조직에 몰입함으로써 조직으로부터 외적 보상뿐

8) 정서적 몰입은 조직원이 조직에 대하여 감정적으로 동일시하고 관련시키고자 하는 것으로 이것은 조직에 대한 감정적 유대와 조직목표에 대한 일체화에 의하여 개인이 조직에 계속하여 남아있는 것을 의미한다. 유지적 몰입은 계산에 근거한 이해관계적 몰입으로 조직원이 조직을 떠날 경우에 수반되는 비용에 기초하여 개인이 조직에 투자하여 얻은 혜택을 상실하게 되는 두려움에서 비롯되는 몰입이다. 따라서 유지적 몰입은 이직과 관련된 비용의 관점에서 보는 몰입의 개념이다. 규범적 몰입은 내면화된 가치, 규범, 의리 등에 의한 몰입으로 조직에 대한 도덕적 의무감으로 조직에 남아있는 것을 말한다.

9) Mowday, R. T.(1979), “Leader characteristics, self-confidence, and methods of upward influence in organizational decision situations”, *The Academy of Management Journal*, 22(4), p.720

만 아니라 심리적인 만족감을 얻을 수 있다고 하였다. 둘째로 조직도 구성원의 높은 조직몰입 수준은 결국, 이직 또는 성과 측면에서 볼 때 조직의 목표 추구에 유익하다고 할 수 있다. 조직몰입은 조직의 충성심, 근로의욕, 조직 귀속 등으로 정의되기도 한다. 이는 자신이 속한 조직에 몰두하느냐의 정도를 의미하는 것이다. 이러한 조직몰입은 태도 몰입(attitudinal commitment)으로 유형화되며, 조직 구성원이 조직과의 심리적 애착·동일시·일체감을 갖고 조직 가치관을 강력히 신뢰하고 수용하여, 조직을 위해 노력하고 조직구성원으로 남으려는 욕망으로 나타난다(황영호, 2006).

2. 조직몰입 특성에 관한 선행연구

조직구성원의 조직 및 조직의 목표와 자신을 동일시하고 조직의 일원으로서 남아 잇고자 하는 상태를 조직몰입이라고 한다. 높은 수준의 조직 몰입이 직무와 자신을 동일시하는 것인 반면에 높은 수준의 조직몰입은 조직과 자신을 동일시하는 것을 말한다. 개인과 조직의 통합이라는 관점에서, 기업의 경영자나 관리자 및 조직 행위론 자들로 부터 관심을 받기 시작한 조직몰입은 개인의 조직에 대한 성향을 나타내고 이해하는 개념이다(Angel과 Perry, 1981).

직무에 관한 반응 이상의 조직에 갖는 애착을 나타내는 광범위한 자기표현이기도 하다. 조직몰입은 조직 내에서 구성원인 개인의 직무수행과정 측면을 포함한 개인과 조직의 조화성에 대한 시각으로 보고자 하는 것이다. 조직몰입에 관하여 다음과 같이 살펴볼 수 있다. 조직몰입은 구성원 자신이 속한 조직에 대하여 충성심을 느끼는 정도를 말하며, Allen과 Meyer(1991)는 조직몰입에 대한 구성개념으로 세 가지 요소를 제안했다.

첫째, 정서적 요소는 구성원이 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 나타낸다. 정서적 몰입을 위해서는 직무조건과 기대충족이라는 요인이 필요하다. 둘째, 계속적 요소는 구성원이 자기가 속한 조직을 떠나면 손해라는 생각에서 조직에 머무는 몰입을 나타내며, 계속적 몰입을 위해서는 구성원의 획득이익과 용이한 직무의 요인이 필요하다. 마지막으로 규범적 요소는 조직에 남아 있어야 한다는 구성

원의 의무감을 나타내는 것으로 규범적 몰입을 위해서는 개인의 가치와 의무감을 심어주는 것이 필요하다(유태용, 2009, 재인용).

Meyer(1984)는 일반적으로 조직몰입은 구성원과 조직 간의 관계를 나타내며, 구성원이 조직에 계속 남아 있겠다고 결정하는 것에 영향을 미친다고 주장했다. 조직에 몰입하는 구성원들은 몰입하지 않는 구성원들보다 조직에 남아 있을 가능성이 더 크다고 본 것이다. 모로우는 개인이 일을 할 때 자신의 직무, 조직, 직업과 같은 다양한 측면에 몰입할 수 있다고 주장하였다. 직업몰입은 개인이 자신의 직업에 대하여 느끼는 정서적 애착을 말한다. 조직몰입은 자신이 일하고 있는 회사에 대한 충성심을 나타낸다. 직무관여는 가장 좁은 측면에 초점을 둔 몰입으로서, 자신이 하는 직무에 대한 충성심을 나타낸다. 따라서 직업 몰입도는 높지만, 조직 몰입도가 낮은 경우에는 직업을 그대로 유지하면서 이직을 할 경우가 생긴다. 또 다른 경우에는, 조직몰입도는 높지만 직무관여도는 낮은 경우에는 개인이 동일한 조직 내에서 다른 직무로 옮기기를 희망할 가능성이 크다. 이러한 결과들은 일반적으로 직무만족, 직무몰입은 서로 상당히 관련되어 있지만 수행과 이직과는 그렇게 큰 상관이 없음을 나타낸다. 조직이탈에 대한 이직은 부분적으로 조직 외분의 경제적 변인들에 의해 영향을 받고, 수행은 능력과 동기에 의해 영향을 받는다. 따라서 조직에 대한 태도들과 행동 간의 관계는 개인이 통제할 수 없는 요인들에 의해 영향을 받는다(유태용, 2009, 재인용).

배귀희(2007)는 해양수산부 소속 국립수산물과학원 소속 연구원을 대상으로 조직 공정성과 조직몰입·조직시민행동의 관계를 살펴본 결과 조직공정성은 조직신뢰를 통하여 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 조직공정성이 높을수록 조직신뢰나 조직몰입을 통해 조직 내에서 조직시민행동이 증가될 수 있다고 판단하였다.

권정숙과 최규상(2009)은 국내의 M&A를 경험한 은행원 344명을 대상으로 설문조사를 실시한 결과 분배공정성은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

이와 같이 조직몰입이 어떠한 과정을 통해서 결정되는지를 설명하려는 많은 연구들 중 대표적인 연구 이론 몇 가지를 살펴보고자 한다.

(1) 조직몰입의 측정접근법

조직몰입의 정도를 측정하는 접근법은 조직구성원의 이해관계를 중심으로 직무에 관련된 보상과 비용의 함수관계를 추정하는 기대이론접근법(expectancy theoretical approach), 조직구성원의 행동 및 태도를 중심으로 행위의 행태적 특성의 명료성·대체불능특성·공공성·번복불능특성에 대한 정도를 추정하는 태도접근법(attitudinal approach), 조직 가치관 및 목표에 대한 개인의 수용과 자신의 가치관에 대한 내재화의 정도를 추정하는 행태접근법(behavioral approach)으로 크게 구분된다(유영현, 2007). 조직몰입의 측정은 신뢰성 및 지원요인분석 뿐만 아니라 몰입구성개념의 다차원적 특성들을 포착하도록 다음 변수들을 사용할 수 있다(McMurray et al., 2004). 장기근무의사 조직 근무에 대한 자부심과 외부인에 대한 자랑 조직과 자신의 일체감(조직의 문제가 나의 문제) 조직에 대한 애착 조직에 대한 소속감 조직에 대한 충성심과 도덕적 의무 조직가치관의 수용 조직이 제공하는 장래성을 기대 하게 된다.

(2) 조직몰입의 구성요소

조직몰입을 구성하는 요소는 조직에 대한 일체감·애착·근속의도, 조직구성원의 (성별·학력·연령·학력·지위 등의) 개인적 특성, 조직의 규모·위치·설립유형 등의 조직의 물리적 특성, 조직보상(직무의 다양성·중요성·자율성·책임성·흥미·도전성 등과 성장기회 제공과 같이 직무수행과 직접 관련된 내재적인 상징적 보상), 과업보상(직무수행과 관련하여 구할 수 있는 응집력·구성원들의 인정·상사나 동료 등으로부터의 지원 등), 사회적 보상으로 측정되는 조직 및 직무 특성, (구직기회·직업 안정성 등의) 노동시장환경으로 나타나는 조직 외부 상황적 특성으로 구분된다((고종욱과 손경애, 2007), 유영현, 2007).

이러한 요소들을 포함하고 있는 조직몰입은 직무만족과 매우 관련성이 높다는 것을 알 수 있다. 즉, 직무만족에서 만족도가 높을수록 조직몰입이 높으며, 직무만족도가 낮을수록 조직몰입도 낮아진다. 그렇기 때문에 조직 구성원의 조직몰입도를 높이는 것이 조직 내 핵심역량을 향상시키는 주요한 요소가 된다. 조직몰입

이 높은 구성원은 창의적이고 혁신적인 행동을 보이며, 자신에게 귀속된 업무수행에 능동적이고, 개인이 가진 역량을 발휘하고 향상시킬 수 있는 원천이 된다. 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있기에 조직몰입을 할 수 있는 환경구성은 매우 중요하다는 것을 알 수 있다.

(3) 채용 적격성

직원들에게 공정한 거래가 존재하는 것으로 생각하게 하여, 직원들이 배신당했다고 생각하지 않게 다른 종류의 심리적 계약을 제공할 수 있다. 새로운 심리적 계약의 균형의 필요성에 대한 해법으로 채용적격성(employee ability)을 적용할 수 있다.

전형적으로 오래된 전통적 거래는 종업원들이 충성, 복종, 몰입을 제공하면, 고용주는 직무보장, 경력관리 전망, 훈련 및 개발과 곤란에 대한 보호를 제공하는 것이다. 양측 모두 상호신뢰를 기초로 관계를 형성한다. 새로운 거래에서는 조직은 직원들에게 안정된 일터와 고용에 대한 장기적 서약을 약속하지 않는 대신에 직원들은 채용적격성을 취득한다. 조직은 직원에게 투자하여 직원을 여타 고용주들에 대해서도 매력적으로 만들겠다는 새로운 약속을 한다.

기업이 서약, 발전, 보수를 제공하여 몰입되고 유인된 직원들을 얻고, 직원들은 노력과 열정을 다하여 흥미 있는 직무와 고용안정을 얻는다는 오랜 형태의 관계는 상생상황(win-win situation)으로 간주될 수 있다. 그런데 새로운 거래는 이러한 관계를 승패상황(win-lose situation)으로 변경시킨다. 기업은 몰입이 없는 상황에서 두려움에 의해 주도된 생산성을 얻는다. 종업원들은 노동시장이 구매자 주도시장이라면 기업방침에 순응할 수밖에 없다. 오늘날 기업문화에서 충성심의 새로운 의미가 존재한다. 전향적 사고를 하는 기업들은 이제 자사 종업원들에게 그들의 채용적격성을 확대하도록 하는 도구들이 종업원들이 타사로 진출할 기회에 대한 승차권이 될 수 있더라도 그러한 도구들을 제공할 새로운 책임을 인식하고 있다.

일단 조직에서 변화가 발생하면 이전의 관계를 회복하는 것은 가능하지 않다. 이에 대한 해법은 조직이 심리적 계약의 방정식에 일치하는 채용적격성을 제공하

는 것이다. 그러나 같은 시대의 전 종업원(contemporary workforce)은 세련된 고등교육을 받는 직원들로 구성된다. 이들에 대해 채용적격성은 미래의 구조조정 에 대비하는 것으로 해석될 수 있다. 채용적격성은 여러 방식을 통해 이익이 될 수 있다. 채용적격성을 획득하는 방식은 노동시장에서 요구되는 역량들을 직원들이 획득하는 능력에 의존한다. 그렇지만 직원들이 속한 직업군, 산업부문, 그리고 심지어 지리적 입지에 의해 채용적격성이 많이 예측된다.

개인들은 고용주 또는 자기 판단(self-orientation)에 의해 각종 훈련을 받을 수 있다. 이러한 훈련의 수락은 고용주가 장단기 훈련, 그리고 일반 및 기업특수 훈련간의 차이가 있지만 직원들을 발전시키려는 정책 및 관행을 적용하는 경우에 가능하다. 개인들이 이익을 보는 또 다른 간접적 방식은 저명한 회사에 의해 고용될 예정이거나 또는 특유하거나 유명한 프로젝트에서 근무를 하는 것이다. 이는 차후에 유망한 고용주들에 의해 평가를 받는 방식으로 개인들의 경험과 특수 지식 모두를 높여 줄 것이다. 채용적격성의 모색은 조직에서 입사 이후 경력(post-corporate career)인 새로운 패턴의 경력 중의 일부로 인식될 수 있다.

증가된 채용적격성의 긍정적인 결과는 자립적인(self-reliant) 근로자들 EH는 탄력적 경력을 가진(career-resilient) 근로자들의 창출이다. 이는 기업들이 경쟁력 유지를 위해 필요한 역량이 끊임없이 변화하는 시대에 변성할 수 있게 해준다.

채용적격성의 적절한 활용은 충성심과 몰입을 제공할 수 있다. 현실적이며 공정한 채용적격성의 제공은 낙관론을 조성하여, 낙관론은 지원자들이 변화를 도전과제로 간주하여 힘차게(with spirit)노력하도록 한다. 그래서 희망을 제공하는 것은 중요하다.

단기적으로 기업에게 이익이 되는 식으로 승패 상황이 될 수는 있지만, 최상위 직군 직원들이 그들의 사업을 창업하기 위해 퇴직하고, 유인이 박탈된 직원만이 남고, 절망한 직원들이 퇴사하면 전체 공동체는 최악의 패자가 된다. 그런데 실제로 대부분의 조직들은 자사 직원들에게 채용적격성과 서약을 제공한다. 기업은 종업원에게 필요한 경우에 직업을 찾는데 요구되는 기술을 제공할 것이다.

제 3 절 H은행 인사제도 컨설팅 사례 검토

1. H은행 컨설팅 현황

H은행 인사제도개선을 위해 [표 2-1]과 같이 세 번의 인사제도 컨설팅을 수행으로 방안을 마련하고 2013년 1월부터 직무중심인사 제도를 시행하고 있다. IMF 이후 국내 은행들 간의 M&A를 통해 서로 다른 인사제도를 통합을 순조롭게 시행하였으나, 비정규직 직원들의 고용이 사회적 문제로 대두되면서 보수적인 은행들도 외부 컨설팅을 수행 하게 되었고 H은행도 2007년 3월부터 6월까지 인사제도 TFT를 구성하고, 비정규직 인력운용에 대한 인사제도 개선방안 마련을 위한 컨설팅 작업을 실시하였다. 인사제도에 대한 TFT에서는 2007년 4월 전 직원을 대상으로 한 인사제도에 대한 설문 조사를 실시했으며, 5월에는 설문조사 결과를 토대로 비정규직운용 방안 도출을 위해 첫째, 현재 채용에 따라 구분돼 있는 직렬을 직종 및 직무에 따라 업무를 통합해 운영하고, 둘째, 기존의 임금을 개선해 호봉제 임금제도를 직무성과급제로 변경하며, 셋째, 직종 간 상호 전환제도를 두는 것을 기본 방향으로 정했다.

2011년 4월부터 직원의 전문성 확보를 위한 인사컨설팅으로 직무중심인사제도 마련을 위한 기초를 세우는데 역점을 두었다. TFT에서 직렬문제 해결방안으로 첫째, 기존 FM 직렬이 수행하는 업무와 기타직렬의 가계여신업무를 통합해 새로운 직렬을 신설해 운영, 둘째, 새로운 직렬로 가계여신업무가 확대되는 것을 반영해 각 직렬별 임금을 개선하고, 기존 호봉제 임금제도를 직무성과급제로 변경 도입하였다. 이러한 인사제도는 통합과정을 거치면서 직렬 차이를 극복하는데 견인차 역할을 하여 직원 만족과 조직통합으로 경영 시너지 효과를 내는데 이바지 하였다

은행 통합 후 2012년 3월부터 5월까지 직무중심인사제도의 수립을 위한 세 차례의 컨설팅을 통해서 직무중심인사제도 방안이 수립되었으며, 2013년 직무중심인사제도를 전면 시행 운영 중이다.

[표 2-2] H은행 컨설팅 연혁

기간	프로젝트 주제	수행기관
2012.03 ~ 2012.12	직무중심인사제도의 수립 컨설팅	인사이트그룹
2011.04 ~ 2011.11	직원의 전문성 확보를 위한 인사컨설팅	헤이컨설팅그룹
2007.03 ~ 2007.12	비정규직 인력운용 컨설팅	창조컨설팅

2. H은행 직무중심 인사제도 컨설팅 요약

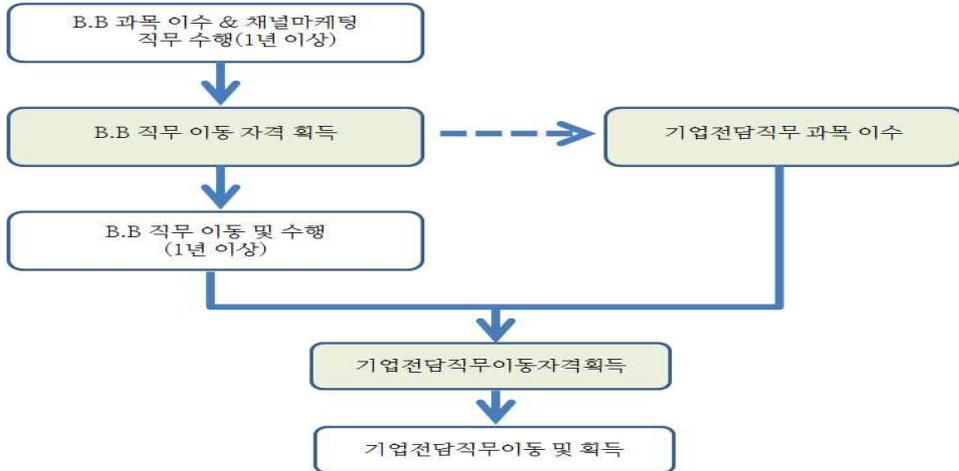
국내외 금융시장 환경에 맞게 직무가치를 재산정하고 임금테이블을 개선하고자 별도의 단계별 호봉제 임금테이블을 직무성과급제로 통합운영 할 수 있도록 2007년 1차 컨설팅을 수행한 결과로 직무를 구분하고 직원별 경력개발경로(Career Development Path)를 관리하고 왜곡된 인력구조 재편을 통해 새로운 CDP 제공 하였다. 이와 동시에 직무구분에 따른 능력향상을 위한 연수 사내외 연수 확대 실시를 강화하고 있다.



[그림 2-1] 2007년도 인사제도 컨설팅 요약

승진 적체 해소와 인력 충원 방안을 마련하고, 비정규직에 대한 차별 해소 방안 마련을 위한 인사관리 컨설팅을 꾸준히 실시하고 있으며, 직원들의 관심사도 높게 나타나고 있다.

각 직무별 구분을 영업점직무(채널마케팅, Business Banking, 기업전담)와 본부직무로 구분하였으며, 직무에 따라 Post Pay(기준급) 지급이 달리 지급되도록 운영하고 있다. 아울러 [그림 2-2] 직무 간 이동자 절차를 통하여 은행 전체 직무별 T/O 등을 감안 한 자격획득자 중 적임자 발령을 통해서 이뤄지도록 하고 있다.



[그림 2-2] 직무이동 절차

각 [표 2-3] 직무별 이수과목 및 수료요건은 아래와 과 같다. 수료요건은 5과 이상 수료하여야 하며, 필수과목(*) 3과목이 포함되어야 한다.

[표 2-3] H은행 직무별 이수과목

구분	Business Banking 직무	기업전담직무
이수과목	(금/통) 금융마케팅 기초	(금/집) 신용분석/리스크
	(금/통) 개인금융종합마케팅	(금/집) 신용분석 II
	(금/통) 금융경제기초	(금/집) 리스크관리 II
	(금/통) 은행실무기초	(금/집) IB아카데미
	(금/통) 퇴직연금	(금/통) 기업금융종합마케팅
	(금/사) 성과향상을 위한 영업점 세일즈	(금/통) 전략적 여신 의사결정
	(금/사) 은행텔러	(금/통) 기업가치 평가실무
	* (금/통) 여신심사기초	(금/통) 산업분석기초
	* (금/통) 리스크관리기초	(금/사) 외환실무전문가
	* (금/통) 수출입업무기초	(금/사) IB첫걸음
	* (금/사) 재무제표분석	(자격증) 여신심사역
	* (금/사) 신용분석의 입문	(자격증) CFA Lv1
	* (금/사) 소호여신심사실부	(자격증) CRA
	* (자격증) 외환전문역 2종	(자격증) FRM
* (자격증) 신용분석사	(자격증) AICPA	

H은행의 직무중심 인사제도가 성과지향, 시장지향, 공정한 경쟁, 사람존중이라는 은행의 경영 원칙을 선진화된 인사제도를 통해서 구현하여 1인당 생산성 최고의 은행과 직원만족 최고의 은행을 만드는데 많은 노력을 하고 있다.

제 4 절 선행연구와의 관련성 및 차별성

1. 선행연구와의 관련성

앞서 살펴본 선행연구들의 조직에서 직무만족 및 조직몰입에 대한 주요성은 여러 학자들에 의해 연구되어 왔다. 신유근(2001)은 직무만족 요인으로 조직 전체 요인, 근무환경 요인, 직무내용 요인, 개인적 요인 등을 제시하였고, Durbrin(1978)과 Robbins(1984), Thompson(1967)등이 제시한 집단간 상호의존성, 목표의 차이, 집단응집력, 커뮤니케이션, 리더십 등을 변수로 선정하여 임원과 만족이 조직몰입과 정의관계에 있음 확인하고 있다.

직무만족 조직몰입이란 직무 수행에 있어서 만족감을 느끼고, 정서적 반응으로 환경변화에 적응하는 면을 가진다고 할 수 있다. 조직몰입도 조직에 대한 헌신과 일체감을 조직에 대한 충성심을 표현할 수 있고, 조직과 조직구성원간의 관계에서 환경변화에 대한 안정성 유지가 가능한 형태로 볼 수도 있다. 많은 학자들은 공통적으로 인구학적 특성과 연관되어진 개인적인 요인과 조직 환경 이 상호 통합되어 발생되어 진다고 판단해 볼 수 있다.

즉, 조직에서 예산·물적자원 관리도 중요한 요소이지만, 제일 핵심인적인 자원관리가 무엇보다도 중요함을 알고 있다. 모든 직무수행 과정에서 목표에 대한 효율성과 효과 극대화는 인적인 요소로 출발하여 결과를 도출하게 된다. 금융전문인력은 학문적 정의는 없으나 고도의 이론지식과 일정기간의 특정직무 경력 등을 보유하여 금융회사의 전략달성에서 차지하는 전략적 가치와 수행업무의 고유성이 높은 특성을 보유하는 인력으로 정의할 수 있다.

조직구성원 중 직원의 직군별 직무 수행과정에서 발생 하거나 영향을 미치는 직무만족과 불만요인에 대한 유형들과 조직몰입에 영향을 미치는지를 연구 하고 있다.

본 연구에서도 이러한 이론적 배경을 바탕으로 금융조직원인 은행 조직의 직군별 직무만족과 조직몰입의 상관성, 그리고 인구통계학적 배경의 조절변수에 대해서도 알아보려고 한다.

2. 선행연구와의 차별성

본 연구에서는 국내은행에서 직군별 인사관리는 외환위기 이전부터 토대를 갖추어 오기 시작했으며, 구체적인 제도의 도입과 운영이 2002년도부터 시행되고 있는 것으로, 특히 금융종사자 중 제 1금융권인 은행 영업점 직원의 직무중심인사제도가 인사제도개선 컨설팅의 결과로 새롭게 개선되어 운용되어지고 있어 직군별 특성요인을 직무와 안정성&인사제도, 조직구조와 제도(조직몰입), 근무환경에 두고, 통계학적인 유의성을 알아보는데 차별성을 두었으며, 컨설팅이 꾸준히 진행 되어 지고 있어 새로운 인사제도가 마련되어 지고 지속적으로 개선되고 있는지 또한 인사제도컨설팅에 대한 직군별 만족도를

확인 하고자 한다.

또한 갈등의 요소 보다는 각 직무별 상호 협력관계를 이루어 나갈 수 있는 부분은 활성화 시키고 개선과 보완이 필요한 요소를 찾아내어 금융종사자의 직무만족과 조직몰입을 향상 시켜 조직과 조직원 전체가 상생할 수 있는 방안을 마련해보고자 한다.

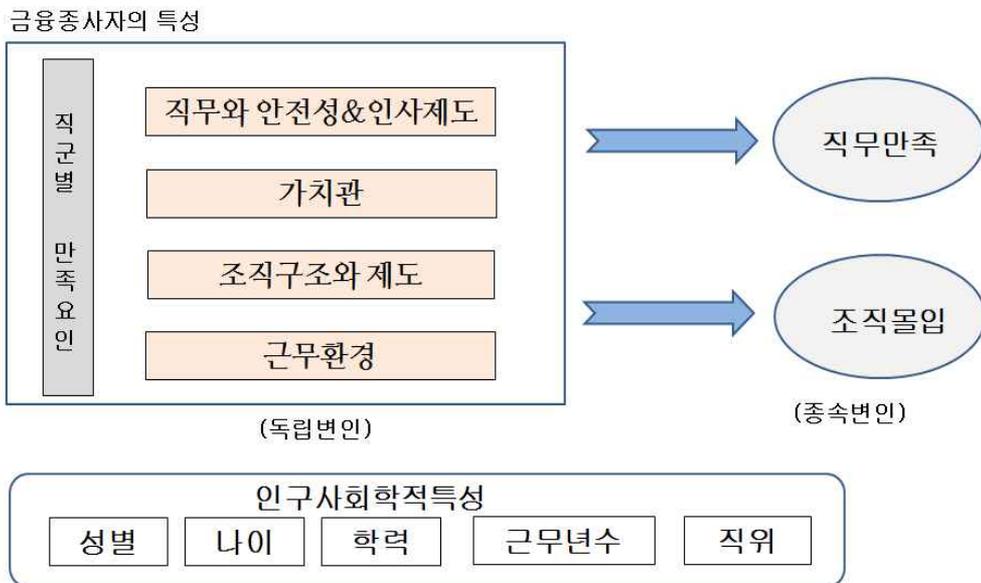
즉, 직무중심 인사제도가 계약직·무기계약직인 비정규직 근로자들이 정규직 근로자들보다 업무 자체의 공정성에 대한 지각이나 배려가 크게 다르지 않으며, 조직구조와 제도(조직몰입)에 대한 직군별 차이가 과거에 비해서 조직 내에서의 비정규직 근로자들에 대한 관리가 숙련된 전문 인력이라는 인식을 바탕으로 점차 지원체제로 전환 되고 있음을 예측해 볼 수 있는 근거를 마련 제공 할 수 있을 것이다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형의 설계 및 가설설정

1. 연구모형의 설정

본 연구는 금융조직내의 직군별간의 구조적인 요인 및 개인적인 요인 결과에 대하여 현실적으로 분석이 가능한 변수를 선정 분석하고자 한다. 즉 은행 조직구성원의 직군별 직무만족 유형인 직무와 안정성 & 인사제도, 가치관으로 구분하고 조직몰입유형인 조직구조와 제도(조직몰입), 근무환경으로 구분하여 금융조직에 미치는 영향을 실증적으로 검증하기 위하여 각 직군별 평균차이 관계를 통계적으로 분석하고자 한다. 또한 조사대상자들의 인구사회학적 특성인 성별, 연령, 학력, 근무 연수, 직위에 따라서는 조직몰입의 구성요인들이 어떠한 차이를 보이고 있는지를 알아보하고자 다음의 [그림 3-1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 3-1] 연구 모형

이와 같은 연구모형을 검증하는 과정을 통해서 본 연구는 조직구성원들의 조직몰입을 높여줄 수 있는 다양한 방안을 모색하고자 하였다. 특히 금융종사자의 직무만족 특성은 조직몰입에 영향을 미칠 것이라 생각되는 다양한 환경적인 요인들 가운데서도 기업 활동이나 조직 내부의 인사 철학, 경영철학, 조직문화를 구성하는 사실상의 중추적인 역할을 하고 있다는 점에서 다른 영향요인들을 아우르는 가장 핵심적인 요인일 수 있다. 따라서 직무만족과 조직몰입에 대한 조직구성원들의 인식을 어떻게 개선하도록 노력해야 하며, 경영자의 입장에서는 구체적으로 어떠한 전략적 노력이 필요할 것인지를 도출하는 것이 본 연구 활동의 궁극적인 목적이라 할 수 있다.

2. 연구가설의 설정

앞에서 설정한 [그림 3-1]의 연구모형에 근거하여 본 연구는 금융종사자의 특성으로 직무만족과 조직몰입으로 구분하고 구조적인 요인 및 개인적인 요인으로 나누어 직무와 안정성 & 인사제도, 조직구조와 제도, 근무환경이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향과 인구사회학적 특성에 따른 조직몰입의 차이에 대하여 검증하고자할 목적으로 조직구성원들의 긍정적인 인식이 조직몰입을 긍정적으로 개선할 것이라는 연구가설을 설정 하였고 종속변수로는 직무만족과 조직몰입으로 구분하였으며, 독립변수 각각이 이들 종속변수에 미치는 영향력을 검증해보도록 가설을 설정하였다.

연구가설 1은 금융종사자의 직무안정성과 인사제도가 직군별 조직구성원들의 직무만족에 미치는 영향을 검증하고자 하고 있다. 연구가설은 아래와 같이 확인할 수 있다.

가설 1	금융종사자의 직무안정성과 인사제도는 직군별 직무만족에 차이가 있을 것이다
------	--

다음으로 본 연구는 금융종사자의 특성의 구성요인인 조직구조와 제도(직군별 인사제도)가 조직구성원들의 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향을 가정하고 이를 검증하고자 할 목적으로 연구가설 2를 아래와 같이 설정하도록 하였다.

가설 2	금융종사자의 조직구조와 제도(조직몰입)가 직군별 조직몰입에 차이가 있을 것이다.
-------------	--

다음으로 본 연구는 금융종사자의 특성으로 구성요인인 근무환경이 조직구성원들의 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향을 가정하고 이를 검증하고자 할 목적으로 연구가설 3을 아래와 같이 설정하도록 하였다.

가설 3	금융종사자의 근무환경은 조직몰입에 직군별 차이가 있을 것이다.
-------------	------------------------------------

이렇게 설정한 연구 가설들을 검증하기 위해서 본 연구는 조사대상자를 선별하고 표본 집단을 확정함으로써 통계분석을 위한 데이터 수집을 목적으로 설문지 조사를 실시하도록 하였다.

3. 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의는 연구자가 어떻게 실험변수를 측정 가능한 변수로써 조작할 것인가를 정의하고 규명해 주는 것으로써, 데이터 획득을 위해 변수의 조작적 정의를 명확화 해야만 이를 통한 설문지의 구성이 가능하다. 본 연구에서는 독립 변수 및 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 대하여 조직구성원들이 가지고 있는 인식을 조사하기 위해 선행연구자들의 연구에 대한 고찰을 토대로 한 조작적 정의를 구성하였으며, 이를 통해 측정도구를 명확화 하도록 하였다.

1) 금융종사자의 특성

(1) 직무와 안정성&인사제도

직군별 직무에 대한 정규직의 경우가 계약직과 무기계약직의 경우보다 높은 직무만족을 연구의 조사대상자들의 특성에 맞게 수정 보완하여 측정도구로 활용하도록 하였다. 설문 문항의 구성은 측정의 일관성을 유지하기 위해서 리커트 5점 척도의 1~5번 5개의 문항으로 측정하고 있다.

(2) 조직구조와 제도(직군별 인사제도)

본 연구에서는 이러한 인식의 정도를 검증된 설문지로서 측정하고 리커트 5점 척도로 구성된 12~15번의 총 4개의 설문문항을 측정도구로서 구성하였다.

2) 직무만족과 조직몰입

직무만족은 한 개인이 직무에 대하여 감성적이고 정서적인 선호도를 말하며 은행직무에 대한 인식도, 인사제도에 대하여 파악 하고자 하였다. 조직몰입은 종사자 자신이 재직하고 있는 조직에 대해 얼마만큼 열정을 가지고 몰두하고 있는가의 정도를 뜻하는 개념으로써, 한 개인이 조직에 대해 갖고 있는 애착심 또는 보수를 뜻하며, 조직의 목적과 부합하는 일체감 등을 파악 하고자 한다.

제 2 절 연구 조사 설계

1. 표본조사 범위 선정 및 구성과 수집

본 연구의 조사는 설문조사에 기초하였으며, 설문지 배부는 직접 방문과 해당 지점 관계자에게 의뢰, 그리고 개별적으로 수집한 이메일을 통한 세 가지의 방법을 통해 이루어졌다. 각 조사방법에서 오는 응답의 차이를 최소화하기 위해 이메일 조사에서 응답자들이 설문을 다운 받은 후 응답한 후 회송하도록 하였으며, 직접 방문한 경우 지점 담당자가 응답자에게 설문을 배포한 후 수거하여 회송하도록 하였다. 따라서 조사방법에 따라 분석결과의 해석이 오염될 가능성은 배제될 수 있다. 본 조사는 H은행 서부영업지역을 모집단으로 한정하였으며, 해당 은행의 구성원을 대상으로 하였다. 설문조사 자료의 배포 및 수집은 2013년 10월 01일부터 2013년 10월 15일 사이에 이루어 졌으며, 미진한 응답이나 불확실한 값의 경우를 제외한 총 94부를 타당한 자료로 분석하였다.

설문지는 인구통계학적 요인을 기본 축으로 하여 조직의 직무와 조직 몰입에 대한 요인일 될 수 있는 조직의 제도적 측면과 직무상 원인 그리고 조직 구성원들의 각 개인의 가치적인 척도에 대하여 조사범위를 선정하고 구성하였다. 이에 따라 조직 내 직군 구분에 따른 직군별 만족 및 몰입에 관한 분석이라는 주제를 바탕으로 직군별 차이에 대하여 비중을 두고 검토해 보고자 한다. 즉 정규직과 계약직·무기계약직간의 조직풍토 및 그와 관련된 다양한 조직생활 변인들에서 어떠한 차이를 보이는 지 알아볼 것이다. 그리고 직군에 따른 근로자들의 지각 변화를 함께 분석해 보고자 한다. 이러한 분석을 통해 직군에 따른 구성원들의 인식과 조직 내에서의 그들의 위치를 새롭게 조명하고 인적자원관리에 필요한 전략적 제안을 하고자 한다.

2. 설문 문항의 신뢰도 분석

신뢰성(reliability)은 측정도구의 정확성을 의미하며 반복적으로 측정했을 때 측정값이 일치하는 정도를 말한다. 신뢰성을 검증하는 방법은 내적일관성(internal

consistency)을 통해 신뢰성을 검증하는 Cronbach's α 계수가 대표적인 검증방법이다. 이에 본 연구는 다항목으로 구성된 변수의 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's α 계수를 사용하였다. 신뢰성 평가 시 신뢰도 수준(Cronbach's α)이 어느 정도이어야 하는지에 대해 일관된 기준은 없지만, 0.5 이상이면 분석가능하다는 Nunally(1978)의 제안에 근거해 0.5를 기준으로 변수의 신뢰도를 평가하였다. 본 연구에서 적용하고 있는 각 차원에 대한 Cronbach's α 계수는 모두 0.6이상으로 나타나 요인으로 집합된 측정 항목들 사이의 신뢰성은 높은 것으로 분석되었다.

따라서 앞으로의 분석에 사용되어질 변수는 아래 [표 3-1]의 4개의 문항유형 항목이며 이들은 해당 문항의 합 또는 건별로 생성하여 분석하되, 가치관 영역은 별도로 구분하여 분석하였다.

[표 3-1] 문항 신뢰도 분석 결과

구분	문항유형		문항수	Cronbach's α
직무만족	구조적 요인	직무와 안정성 & 인사제도	12	.60
	개인적 요인	가치관	4	문항에 대한 연관성이 없어 검증이 무의미하므로 가 문항별 개별분석
조직몰입	구조적 요인	조직구조와 제도	13	.68
	개인적 요인	근무환경	5	.73

제 4 장 연구결과 분석

제 1 절 설문 결과 분석

1. 인구통계학적 표본의 특성

설문결과의 응답현황에 대한 인구통계학적 표본 특성을 살펴보면 다음의 [표 4-1]와 같다. 총 94명의 서부지역본부 은행 소속 직원의 응답 중 성별 구상도는 남성이 31.9%, 여성이 68.1%로 여성의 응답률이 월등히 많았다. 이는 본 연구의 대상이 된 은행권이 일반적으로 평균 여성의 고용 비율이 높기 때문인 것으로 볼 수 있다. 실제로 2013년 10월 한경비즈니스의 조사결과를 보면 하나은행·삼성생명보험·신한카드 등은 기업 내 여성 구성원 비율이 50%를 넘는다.

연령대별 응답은 29세까지 16%, 30~40세 48.9%, 40~50세 21.3%, 50~60세 13.8%로 30~40세 구간에서 응답률이 가장 높았으며, 29세까지의 연령대에서 응답률이 낮은 것은 우리나라의 취업 현황과 연관이 있는 것으로 판단된다. 즉 청년층의 취업은 저 출산으로 인한 인구증가세 둔화, 대학진학률 급증, 인력의 고학력화, 기업의 고용흡수력 하락 등으로 과거보다 줄어들었기 때문이다. 실제로 우리나라 20대와 30대가 노동시장에서 차지하는 비중은 1990~1999년 평균 54%에서 2000~2012년 평균 45%로 낮아졌다는 측면과 일맥상통하는 결과라 볼 수 있다.

응답자의 학력수준은 고졸과 전문대졸 모두 14.9%, 대졸 66%, 대학원졸 이상 4.3%로 대졸 이상이 응답자의 대다수를 점하고 있다. 근속연수 5년 이하는 3.4%, 6~10년 22.3%, 11~15년 14.9%, 16~20년 8.5%, 20년 이상 30.9%로 나타났다. 소속 직군별 구분으로는 계약직 3.2%, 무기계약직 9.6%, 정규직 87.2%로 정규직, 무기계약직, 계약직 순으로 구성되었다. 다음으로 [표 4-1]에는 표시되어 있지 않지만 87.5%가 자격증을 소지하고 있으며, 그 중에서도 생보(84.4%), 손보(84.4%), 제3자 보험(81.3%) 자격증 보유 비율은 모두 80%가 넘는 것으로 나타났다.

마지막으로 급여의 경우 40.4%의 구성원이 50~90백만 원 미만의 급여를 받는 것으로 나타났으며, 30~50백만 원 미만이 28.7%로 분석되었다. 이는 일반적으로 은행원 초봉은 4000만~4500만원이며, 군필 남성은 15년간량 지나 차장(대우)이 되면 1억 원을 넘는 현실을 보여주는 것이며. 실제로 2012년 주요 11개 은행의 정규직 직원 1인당 평균 연봉은 1억200만원이었다.

[표 4-1] 인구통계학적 표본자료

구분	항목	빈도	백분율
성별	남	30	31.9
	여	64	68.1
	합계	94	100
연령	~29세	15	16.0
	30~40세	46	48.9
	40~50세	20	21.3
	50~60세	13	13.8
	60세~	-	-
	합계	94	100.0
학력	고졸	14	14.9
	전문대졸	14	14.9
	대졸	62	66.0
	대학원졸 이상	4	4.3
	합계	94	100.0
근속년수	~5년	22	23.4
	6~10년	21	22.3
	11~15년	14	14.9
	16~20년	8	8.5
	20년~	29	30.9
	합계	94	100.0

소속직군	계약직	3	3.2
	무기계약직	9	9.6
	정규직	82	87.2
	합계	94	100.0
직무	빠른창구직무	12	12.9
	채널마케팅직무	51	54.8
	BB직무	19	20.4
	기업전담직무	11	11.8
	합계	93	100.0
자격증	생보	81	84.4
	손보	81	84.4
	제3보험	78	81.3
	변액	55	57.3
	외환	17	17.7
	부동산	26	27.1
	AFPK	23	24.0
	CFP	3	3.1
급여	30백만원 미만	14	14.9
	30~50백만원 미만	27	28.7
	50~90백만원 미만	38	40.4
	90백만원 이상	15	16.0
	합계	94	100.0

2. 직군별 인구통계학적 특성

본 연구를 위해 수집된 자료는 SPSS 20.0 for Windows 통계 프로그램을 이용하여 분석하였으며, 구체적인 통계분석 기법은 다음과 같다. 직군과 나이의 관계를 알아보기 위한 카이제곱분석을 시행하였다. [표 4-2]를 살펴보면, 카이제곱 통계량이 20.412로 나타났으며 p값 .002로 유의수준 .01보다 낮게 나타났으므로 유의미하다. 즉 직군에 따라서 나이 차이는 존재하는 것으로 분석되었다. 백분율을 통해서 직군별 나이의 분포를 살펴보면, 계약직의 경우 30~50세에 분포하고 있고, 무기계약직의 경우는 ~29세에 66.7%가 분포하고 있으며, 정규직의 경우는 50% 이상이 30~40세에 분포하는 것으로 나타났다.

[표 4-2] 직군별 인구통계학적 특성과의 관계: 나이

구분		직군			전체	
		계약직	일반직	종합직		
나이	~29세	빈도	0	6	9	15
		백분율	0.0%	66.7%	11.0%	16.0%
	30~40세	빈도	2	2	42	46
		백분율	66.7%	22.2%	51.2%	48.9%
	40~50세	빈도	1	1	18	20
		백분율	33.3%	11.1%	22.0%	21.3%
	50~60세	빈도	0	0	13	13
		백분율	0.0%	0.0%	15.9%	13.8%
	60세~	빈도	0	0	0	0
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	전체	빈도	3	9	82	94
		백분율	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
$\chi^2(df)$		20.412(6), p=.002				

정규직군은 인적자원관리 구성상 문제점이 없는 분포 형태를 보이고 있으나, 무기계약직군의 특정한 연령대의 집중, 더 나아가 계약직군과 무기계약직군의 경우 50세 이상은 존재하지 않으며, 40세 이상의 빈도도 낮은 편으로 나타났다. 이는 조직이 정규직군의 결원을 또 다른 정규직의 채용 및 충원의 형태가 아닌 계약직 혹은 무기계약직 근로자들을 활용함으로써 주로 노동비용의 절감과 정규직의 일시적 결근에 대응, 부정기적인 프로젝트나 신규 사업의 시작, 전문 인력의 부족으로 정규직의 고용이 불가능할 때 사용하는 것으로 볼 수 있다.

다음으로는 자격증 소지 여부와 직군과의 연관성을 알아보았다. 아래 [표 4-3]에서 카이제곱 통계량은 35.547이며 p값은 .000으로 유의수준 .01보다 낮다. 따라서 자격증소지 여부와 직군과의 연관성은 유의미하다고 할 수 있다. 정규직의 경우 업무관련 자격증을 지니고 있는 경우가 96.3%의 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 반면에 무기계약직의 경우 업무관련 자격증을 소지하지 않은 비중이 66.7%로 나타났다. 따라서 정규직에 근무하려면 자격증의 소지 여부가 직무수행에 상당한 영향을 주고 있다고 볼 수 있다. 실제로 은행권의 정규직 공채의 경우 금융 관련 자격증 취득자에게 가산점을 주고 있는 상황과도 연관 지어 볼 수 있을 것이다.

[표 4-3] 직군별 인구통계학적 특성과의 관계: 업무관련 자격증

구분			직군			전체
			계약직	무기계약직	정규직	
업무관련 자격증	무	빈도	1	6	3	10
		백분율	33.3%	66.7%	3.7%	10.6%
	유	빈도	2	3	79	84
		백분율	66.7%	33.3%	96.3%	89.4%
전체		빈도	3	9	82	94
		백분율	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
$\chi^2(df)$			35.547(2), p=.000			

학력과 직군과의 관계성을 알아보면, 카이제곱 통계량은 4.207이며 p값은 .649로 유의수준 .01보다 높게 나타나 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 즉 학력과 직군과는 연관성이 없는 것으로 나타났으며, 직군별 학력 차이가 있다고 할 수 없다. 아래 [표 4-4]의 백분율을 통해서 자세히 살펴보면, 모든 직군에서 동일하게 대졸이 가장 높은 비율을 차지하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 종사하는 직군에 대해서 학력에 따른 차이가 크지 않아 비정규직 결정요인이 학력보다 다른 요인의 영향이 큰 것으로 추정됐다.

[표 4-4] 직군별 인구통계학적 특성과의 관계: 학력수준

구분			직군			전체
			계약직	무기계약직	정규직	
학력	고졸	빈도	0	0	14	14
		백분율	0.0%	0.0%	17.1%	14.9%
	전문대졸	빈도	1	1	12	14
		백분율	33.3%	11.1%	14.6%	14.9%
	대졸	빈도	2	8	52	62
		백분율	66.7%	88.9%	63.4%	66.0%
	대학원졸 이상	빈도	0	0	4	4
		백분율	0.0%	0.0%	4.9%	4.3%
전체		빈도	3	9	82	94
		백분율	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
$\chi^2(df)$			4.207(6), p=.649			

3. 결과 분석

1) 각 직군별 평균차이

3개 항목에 대한 일원배치 분산분석을 해보았다. 일원배치 분산분석은 두 집단 이상이 한 변수에 대한 평균의 차이를 검정할 때 사용한다. [표 4-5]에서 산출된 값을 살펴보면, 첫 번째 상위항목 직무와 안정성 & 인사제도에 대한 분산분석의 결과 P값이 .478로 유의수준 .01보다 높음으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 일반적으로 정규직의 경우가 계약직과 무기계약직의 경우보다 높은 직무만족을 보일 것이라고 예측한다. 그러나 직무안정성과 인사제도에 따른 직군별 차이를 발견하지 못하였다. 즉 계약직·무기계약직인 비정규직 근로자들이 정규직 근로자들보다 업무 자체의 공정성에 대한 지각이나 배려가 크게 다르지 않다는 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구 결과는 과거에 비해 조직 내에서의 비정규직 근로자들에 대한 관리가 숙련된 전문 인력이라는 인식을 바탕으로 점차 지원체제로 전환되고 있음을 예측해 볼 수 있는 근거를 제공할 수 있을 것이다.

다음으로 조직구조와 제도(조직몰입)에 대한 분산분석의 결과 p값이 .056으로 유의수준 .01보다 낮게 나타나 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 직군별 평균차이는 존재하며, 정규직과 무기계약직이 계약직에 비해서 높은 점수를 지니며 그 차이는 유의미한 것으로 나타났다. 낮은 임금, 훈련기회의 박탈, 복리후생에 대한 직군별 배제는 근로자들의 낮은 조직 충성심과 몰입을 유발하고 낮은 조직몰입을 발생하여 조직의 생산성과 성과의 질적 저하를 가져오는 요인일 될 수 있음을 간과해서는 안 된다. 즉, 조직 내에서의 차별적 대우와 관행이 사용자와 비정규직 근로자 모두에게 부정적인 효과가 있는 중요한 요인임에 주목해야 한다. 이러한 연구 결과는 비정규직 근로자 그 중에서도 상대적으로 안정성이 가장 낮은 계약직에 대한 제도적이며 체계적인 관리의 필요성이 그들의 고용결과를 효과적으로 이끌어 가는데 중요한 변인임을 제공하는 결과라 볼 수 있다. 특히 조직구조와 제도(조직몰입)에 대한 직군별 평균값이 무기계약직의 경우 가장 높다는 점에 주목해야 한다. 물론 근무환경에 대한 직군별 차이는 유의하지 않았지만 무기계약직이 조직몰입에 대한 만족이 정규직에 비해 높았다는 것은 정규직으로의 전환을

갈망하며 높은 기대감을 갖는 것으로 볼 수 있을 것이다. 제도 자체에 대한 만족은 오늘날 사회경제적 변화로 인해 많은 근로자들은 특정 기업의 성원이 되려는 욕구가 그만큼 강해지고, 그로 인해 비정규직이라는 현재의 위치에서 보다 적극적으로 조직 내의 성원이 되려는 정서적 관여와 일치감을 발휘할 수 있을 것이다. 즉 비정규직에 대한 부정적 결과 및 인식과 상반되는 본 연구의 결과는 오히려 당연한 시대적 결과로 볼 수 있을 것이다.

마지막으로 근무환경(조직몰입)에 대한 일원분산 분석의 결과 각 직군별 차이는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 조직몰입은 중요성이 높지만 영향 요인이 많아 쉽게 결론을 내리기 어려운 변인 중에 하나이다. 직군별로 위의 조직구조 및 제도와 근무환경에 대한 조직몰입 차이에 대한 분석 결과 불일치를 해석하기 위해서는 다음을 이해할 필요가 있다.

비정규직 근로자와 정규직 근로자간의 근무환경에 대한 지각은 유의미한 차이를 보이지 않았다. 즉 비정규직 역시 정규직과 마찬가지로 조직이 공유하는 특성과 가치를 이해하고 지각하는 측면이 크게 다르지 않다는 것을 말해준다. 이러한 결과는 전반적인 근무환경의 지각에서는 직군별 차이가 없지만, 환경에 바탕을 둔 앞서 살펴본 구체적인 제도에서는 직군별 차이가 있음을 나타내는 것이다.

이 결과 또한 국내의 조직 현실을 보여주는 단면이라 할 수 있는데, 비정규직 근로자들에 대한 관리적 필요성에 대한 인식이 상당히 변화되었음에도 불구하고 비정규직 내에서도 계약직과 무기계약직 사이의 차이가 존재하며 근로자들 스스로 조직 내에서 긍정적인 인상관리에 집중하는 심리적 특성을 엿볼 수 있었다.

[표 4-5] 각 직군별 평균차이

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
-직무와 안정성 & 인사제도 (직무만족)	응답수	3	7	71	.746	.478
	평균	3.4872	3.3516	3.5406		
	표준편차	.19359	.69919	.36033		
조직구조와 제도 (조직몰입)	응답수	3	8	81	2.970	.056
	평균	3.1026	3.5962	3.3580		
	표준편차	.24727	.56339	.29945		
근무환경 (조직몰입)	응답수	3	7	79	.821	.443
	평균	3.3333	3.6571	3.3165		
	표준편차	.29059	.31385	.07477		

(1) 직군별 구분 제도마련과 운영에 따른 조직몰입 유형

귀속된 기관 조직의 직군구분의 제도적 마련과 운영에 대한 의사를 묻는 항목으로 직원선발과 전직제도 그리고 인사행정에서 승진시험운영에 대한 내용이다. [표 4-6]에서 살펴보면, 각 직군별 유의미한 차이는 보이지 않고 있으나, 평균으로 살펴보았을 때 평균값이 정규직에 비해 비정규직이 상대적으로 작은 것으로 보아, 정규직에 비해 계약직과 무기계약직의 인식이 부정적인 것으로 판단된다. 동일한 조직의 구성원들이 조직의 제도와 운영에 대한 시각적 차이는 조직의 제도와 운영이 특정 직군에 대하여는 구조적으로 차별적 요인으로 받아들여지는 것으로 예측 가능하다.

[표 4-6] 직군구분 제도마련과 운영에 대한 인식

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
직무구분 제도마련과 운영에 대한 인식	응답수	3	8	71	.383	.683
	평균	3.4667	3.3750	3.5493		
	표준편차	.19359	.69919	.36033		

추가적으로 직군별 전직제도 마련 및 활성화에 대한 직군별 차이는 다음 [표 4-7]와 같다. 특히 계약직에서 전직제도에 대한 필요성이 가장 높게 나타났으며, 다음으로 무기계약직, 정규직 순으로 나타나 직무에 따른 직군별 구분의 운영제도에 대한 개선사항이 필요한 것으로 나타났다. 특히 정규직 중심으로 편재되어 있는 제도는 구성원의 조직몰입 및 직무만족에 방해요인이 될 수 있다는 측면에서 주목할 만하다.

[표 4-7] 직군별 전직제도 마련 및 활성화

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
직군별 전직제도 마련 및 활성화	응답수	3	7	74	.201	.818
	평균	3.00	2.71	2.62		
	표준편차	1.000	.756	1.082		

(2) 규정제도와 직무수행

조직에서 마련된 규정과 직무수행의 관계에 대한 응답의 평균차이를 [표 4-8]에서 살펴보면, 정규직 구성원이 가장 높은 만족도를 보이고 있다. 즉 아래 표의 결과 값을 통해 정규직 구성원이 제도적으로 마련된 규정 근거에 의해 직무수행이 되고 있다고 가장 긍정적으로 생각하고 있으며, 상대적으로 정규직이 조직이 업무 내용에 따라 담당 직무의 세분화와 자율성이 부여되어 있다고 보고 있는 것

으로 해석된다. 규정과 직무수행의 연관성에 대한 긍정적인 인식은 구성원의 직무만족 결과로 나타나며 이는 추가적으로 조직에 긍정적인 결과를 야기하여 구성원의 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

[표 4-8] 규정제도와 직무수행에 대한 인식

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
규정제도와 직무수행에 대한 인식	응답수	3	9	81	.935	.396
	평균	3.1111	2.9630	3.2263		
	표준편차	.19245	.77180	.53962		

(3) 조직환경

구성원과 조직 간의 관계설정으로 부서와 부서 내 조직 구성원의 조직문화 및 부서환경에 대한 인식은 [표 4-9]과 같이 나타났다. 전 직군의 평균값이 다른 설문 항목에 비해 긍정적인 결과 수치를 보이는 것으로 보아, 본 조직의 부서환경은 구성원의 지속적인 근무 및 직무수행에 대한 희망으로 영향을 주면서 조직몰입에 중요한 영향을 미칠 것으로 판단된다. 이러한 결과를 바탕으로 부서 내에서도 비정규직에 대한 조직풍토와 구성원들의 인식이 변화하고 있음을 예측해 볼 수 있다.

[표 4-9] 부서관계

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
부서관계	응답수	3	9	82	.242	.786
	평균	3.6667	3.8333	3.9268		
	표준편차	.16667	.34359	.07669		

다음으로 [표 4-10]을 통해 구성원의 후생복지와 직무와 관련된 교육훈련 지원제도에 대한 인식은 정규직이 가장 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났으며, 이 항목의 경우 집단 차이가 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 여전히 국내의 현실상 비정규직 근로자들이 정규직 근로자들에 비해 조직에 대한 몰입이나 충성심, 능률이 떨어진다는 편견으로 인해 그들의 능력이나 기술 개발에 대한 낮은 지원 제공하고 체계적인 관리를 소홀히 함으로써 많은 훌륭한 인력자원의 낭비하고 궁극적으로는 조직전체의 발전 가능성을 떨어뜨리고 있다고 본다. 특히 후생복지와 교육훈련의 경우 개인의 성장과 발전에 대한 기대감과 욕구에 부응하게 되므로 모든 직군 구성원의 조직몰입 향상을 위해서 이 영역에 대한 개선이 필요한 것으로 판단된다.

[표 4-10] 후생복지와 교육훈련

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
후생복지와 교육훈련	응답수	3	9	82	2.263	.100
	평균	3.1667	3.3333	3.6890		
	표준편차	.28868	.93541	.58076		

2) 직무만족 차원으로 본 직무의 안정성

(1) 직무보상

일일배치 분산분석을 통한 평균값으로 보았을 때, 다른 항목들에 비해 평균값이 낮게 나타났다. 특히 계약직의 경우 업무량 대비 보수 수준에 대하여 다른 직군에 비해 상대적으로 부정적인 답변을 하는 것으로 분석되었다. 전반적으로 모든 직군에서 다른 항목에 비해 부정적 답변이 높은 것으로 보아 직무보상 차원에서는 구성원의 직무만족에 대한 기여도가 낮은 것으로 볼 수 있다. 특히 이 경우에는 무기계약직이 정규직에 비해서도 더 높은 직무보상에 대한 만족감을 보이고 있는 것으로 나타났다.

[표 4-11] 직무보상

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
직무보상	응답수	3	9	82	1.168	.316
	평균	2.6667	3.2778	2.9024		
	표준편차	.28868	1.09291	.73046		

[표 4-12]에서 나타난 것과 같이 조직정책의 안정성과 신뢰, 직무에 대한 대외 이미지, 직업의 안정성, 조직에 대한 소속감과 애착심에 대한 각 직군별 차이는 유의한 것으로 나타났다. 특히 무기계약직의 경우 다른 직군에 비해 높은 수치의 긍정적인 응답을 보이고 있어, 무기계약직의 경우 직업의 안정성의 측면에서 만족하고 있으며 직무만족과 조직몰입에 대한 긍정적 영향을 미친다고 판단된다. 이러한 영향은 정서적으로 직무와 조직에 대한 애착심을 가져오고 지속적으로 조직에 대한 안착과 종사를 기대하는 긍정적인 감정을 불러오기 때문에, 직급별 차이를 줄이는 것에 기업은 관심을 가져야 할 것이다.

[표 4-12] 직무의 안정성

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
직무의 안정성	응답수	3	8	81	2.863	.062
	평균	3.5556	4.1667	3.6790		
	표준편차	.38490	.43644	.57601		

수행하는 직무에 대한 적성을 묻는 항목에 대해서도 무기계약직이 가장 긍정적인 응답을 보이고 있으며, 다음으로 정규직과 계약직 순으로 나타났다. 물론 분산분석의 결과 직군과 차이가 없는 것으로 나타났지만, 계약직의 경우 구성원 개인적 특성과 자격에 근거한 직무를 부여받아 수행한다는 측면에서 다른 직군에 비해 부정적인 것으로 볼 수 있다. 특히 무기계약직의 평균값이 가장 높게 나타

난 결과는 무기계약직 구성원의 직무적합성이 직군 중에서 가장 높으며 이 부분이 직무만족의 충족요인으로 영향을 미친다는 측면에서 주목할 만하다.

특히 [표 4-11], [표 4-12], [표 4-13]의 결과를 종합하면 이른바 ‘비정규보호법’ 시행이후 비정규직의 무기계약직 전환이 고용형태의 단순한 변경에서 더 나아가 비정규직 문제의 해결책이 될 가능성이 있다는 것을 보여준다. 무기계약직의 전환 효과를 단정할 수는 없지만 이를 통한 전반적 만족도 상승효과 기대해 볼 수 있을 것이다.

[표 4-13] 직무적성

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
직무적성	응답수	3	9	82	1.256	.290
	평균	3.0000	3.6111	3.3841		
	표준편차	.50000	.60093	.59989		

3) 인사제도(직무만족)

(1) 직무적성과 업무량을 고려한 인사관리

직무만족의 한 원인인 인사제도에 대한 효율적인 직무 전문화와 직무몰입에 대한 응답 중 조직구성원의 직무적성과 업무량을 고려한 채용, 전보 형태의 직무배치에 대한 직군별 차이는 나타나지 않았다. 그러나 평균값을 통해 살펴본 구성원의 응답은 다른 항목들에 비해 상대적으로 부정적인 형태를 보이고 있다. 이는 제도 운용과정에서 문제점이 내재되어 있음을 보여준다. 직무구분에 따른 전문화는 이루어지고 있으나, 구성원의 직무몰입을 해칠 수 있다는 점에서 주목해야 한다.

[표 4-14] 직무적성을 고려한 인사관리

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
직무적성을 고려한 인사관리	응답수	3	9	82	1.349	.265
	평균	2.67	2.89	2.39		
	표준편차	.577	1.054	.885		

(2) 승진과 직무만족

인사제도에서 각 직군별 승진 상한선 차이와 직군구분에 따른 직군별 공정성과 형평성, 인사관리에서 특정 부서에 대한 가중치 관계 그리고 일정 직급의 직군통합관계에 대해서 분석해 보았다. [표 4-15]에서 직무만족 원인인 승진에 대한 집단별 차이는 유의한 것으로 나타났다. 특히 평균값이 작을수록 인사제도에 대해 불만족 하는 것으로 조직 내 개인이나 부서 등 집단 갈등현상이 표출된 것이며, 평균값이 클수록 인사제도에 만족하고 있음을 나타낸다. 아래 [표 4-15]의 분석 결과 직군별로는 계약직이 가장 부정적이며, 다음으로 무기계약직과 정규직 순서이다. 특히 집단 간 차이가 유의하게 나타난 것으로 보아 조직 구성원들이 승진에 대한 인사제도에 관하여 매우 민감하며 직무가치로서 중요한 요인이라는 해석이 가능하다. 특히 승진 기회 측면에서 발생하는 차별은 비정규직 근로자들의 낮은 조직 충성심과 몰입을 유발하고 낮은 직무만족을 발생하여 조직의 생산성과 성과의 질적 저하를 가져오는 요인이 될 수 있다는 점에서 주목해야 한다. 본 연구 결과는 비정규직 근로자에 대해 체계적이고 평등한 관리의 필요성이 기업의 고용결과를 효과적으로 이끌어 가는데 중요한 변인임을 제공하는 계기가 될 수 있다.

[표 4-15] 직무만족 원인으로서의 승진

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
직무만족 원인으로서의 승진	응답수	3	9	82	2.295	.107
	평균	3.0000	3.5556	3.9268		
	표준편차	1.00000	1.23603	.81317		

(3) 직무수행과 직위부여

[표 4-16]에서 직위명칭 부여 필요성에 대한 응답결과 직군별 차이는 없었으나, 상대적으로 낮은 평균값을 보이는 것으로 보아 직위명칭 부여에 대해서는 공통적으로 필요성을 적게 느끼는 것으로 나타났다. 추세적으로 조직시스템이 전환되어 조직구조가 단순화·슬림화되면서 기존의 직위 명칭들이 사라지고 대내·외 활동에서 계약직이나 정규직이 동일하게 평가받는 위치로 변모하게 되었다. 그러나 직위에 대한 명칭의 필요성은 정규직의 경우 상대적으로 가장 높게 나타난 것으로 보아 조직 내부에서 직위에 대한 불만으로 표출될 가능성이 전혀 없는 것은 아닌 것으로 판단된다. 이는 우리 사회가 아직은 직무중심의 사회가 아니라 직위 중심의 수직적 계급 조직 사회로 인식되기 때문인 것으로 볼 수 있다.

[표 4-16] 직무에 대한 직위명칭 부여

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
직무에 대한 직위명칭 부여	응답수	3	9	82	1.473	.235
	평균	1.67	2.33	2.44		
	표준편차	.577	.707	.787		

(4) 직무수행 능력

직무수행과 관련하여 직무관련 지식과 수행능력에 대한 응답은 전체적으로 평균값이 높은 것으로 보아 긍정적인 것으로 분석되었다. 즉 구성원들이 직무수행과 담당 직무에 대하여는 직무만족도가 높은 편인 것으로 볼 수 있다. 모든 직군의 조직 구성원들이 큰 차이 없이 직무수행에 대한 자신감과 자기 확신을 가지고 있다는 점에서 긍정적이다.

[표 4-17] 직무수행 능력

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
직무수행 능력	응답수	3	9	82	.452	.638
	평균	3.8333	4.0556	3.8902		
	표준편차	.28868	.68211	.49706		

(5) 연공서열 정책

조직 내 연공서열 정책의 필요성에 대한 응답은 평균값이 평이하게 보통이다로 나타나, 긍정이나 부정의 응답이 아닌 일정의 필요성은 인지하고 있으나 연공서열의 필요성을 적극적으로 원하는 구성원이 많지 않은 것으로 판단된다. 이러한 결과는 조직이 직무성과나 실적을 표방하여 인사정책에 반영하고 있으며, 구성원들이 명확한 성과 실적이 수치상 계량화 되어있을 뿐 아니라 금융서비스를 지원하는 조직으로서 직무 영역이 순환되는 경우가 많아 조직 내 한 가지 분야의 직무경력을 구성원들이 중시하지 않는 것으로 판단된다. 이러한 결과는 조직이 목표하는 의도와 구성원이 느끼는 만족에 큰 차이가 있지 않은 것으로 볼 수 있다.

[표 4-18] 연공서열

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
연공서열	응답수	3	9	82	.509	.603
	평균	3.33	3.11	3.41		
	표준편차	.577	.333	.902		

4) 근무환경(조직몰입)

부서장의 업무이해, 상사와의 갈등, 정책과 직무의 일관성 등을 살펴본 결과 p 값이 .443으로 유의미한 자료적 가치인 .01보다 높아 자료의 가치성을 구하기는 어려우나, 조직몰입에 원인에 대한 근무환경 영역 조사에서도 모든 직군이 큰 차이가 없는 응답을 보이고 있다. 설문항목의 질문 내용이 부정적인 문장으로 구성 되어 역코딩하였으며, [표 4-19]에서 평균값이 3보다 큰 것으로 나타나 모든 직군의 비교적 긍정적인 응답을 하는 것으로 해석해야 한다. 이는 직무수행에서의 의사소통과정이 비교적 원활히 이루어지고 있으며, 조직의 수직 및 수평적 구조에 대해 각 직군의 구성원들이 큰 불만을 느끼지 않으며 이는 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것으로 판단된다.

[표 4-19] 조직몰입의 원인에 대한 근무환경

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
조직몰입의 원인에 대한 근무환경	응답수	3	7	79	.821	.443
	평균	3.3333	3.6571	3.3165		
	표준편차	.50332	.83038	.66457		

5) 가치관(직무만족)

(1) 조직상 부서장의 신분구조

부서장의 신분구성에 대한 응답 평균을 보면 신분구조가 상이하다는 의견 비율이 비교적 높게 나타나고 있다. 조직구성상 신분구조에서 신분과 직군 동일이 가장 이상적인 지배구조 형태이나 본 조직에서는 신분구조가 비교적 상이한 것으로 나타났다.

[표 4-20] 조직상 부서장과의 신분구조

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
조직상 부서장과의 신분구조	응답수	3	7	81	1.248	.292
	평균	2.6667	3.1429	2.5679		
	표준편차	.57735	.69007	.94787		

(2) 직무수행 목표과정에서 최대 기대치

직무수행 목표과정 최대 기대치에 대한 세 가지 항목에 대한 직군별 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 정규직의 경우는 성과에 따른 승진 기회 보상이 가장 높은 반면에 계약직과 무기계약직의 경우는 임금에 대한 욕구가 가장 높은 편이었다. 특히 비정규직의 경우 임금에 대한 욕구와 기대가 큰 것으로 보아 비정규직 정책 및 관리의 실효성을 거두기 위해서는 개인의 성과와 노력에 따라 임금이나 복지혜택의 총량이 변동될 수 있는 동기부여의 제공 대책이 고려될 필요가 있을 것이다. 직무상 만족에 대한 응답은 각 직군별로 가장 낮은 기대를 보이고 있다.

[표 4-21] 직군별로 본 직무수행 목표

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
성과에 따른 임금 보상	응답수	3	9	82	.481	.620
	평균	3.67	3.78	3.49		
	표준편차	1.155	.667	.892		
성과에 따른 승진 기회 보상	응답수	3	9	82	1.143	.323
	평균	3.67	3.00	3.52		
	표준편차	1.155	1.225	.984		
직무를 통해 이루어진 업무 만족	응답수	3	9	80	.388	.679
	평균	3.00	3.44	3.44		
	표준편차	.000	1.014	.840		

6) 컨설팅 만족도

앞서 언급하였듯이 컨설팅 관련 설문문항에 대한 신뢰도 분석을 Cronbach's α 값을 이용하여 살펴보았다. 아래 [표 4-22]에서와 같이 .707의 신뢰도를 얻음으로써, 허용 가능한 범위의 신뢰 수준을 보이고 있다.

[표 4-22] 컨설팅 문항 신뢰도 분석 결과

구분	문항수	Cronbach's α
컨설팅	4	.707

아래 [표 4-23]를 통해 살펴보면, 60%이상의 구성원이 조직에서 행해지는 컨설팅 교육을 인지하고 있었다.

[표 4-23] 컨설팅 인지 여부

구분	빈도	유효 퍼센트
유	57	62.0
무	35	38.0
합계	92	100.0

특히 [표 4-24]를 통해 교육을 인지하고 있는 구성원 중 무기계약직이 컨설팅 교육에 대해 가장 긍정적으로 보고 있었으며, 그 뒤는 정규직과 계약직 순으로 나타났다. 그러나 모든 직급의 평균값이 3(보통이다)에 근접하는 것으로 보아 교육 내용에 대한 큰 불만은 없지만, 교육에 대해 긍정적으로 생각하고 있다고 해석하기는 어렵다. 따라서 구성원들의 만족감을 올리는 교육이 되기 위해서는 구성원들이 실질적으로 업무를 하는데 필요한 요건과 자질을 습득하여 업무에 활용 할 수 있어야 할 것이다.

[표 4-24] 컨설팅 만족도 분석결과

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
컨설팅 만족도(교육인지)	응답수	1	7	67	.086	.918
	평균	3.2500	3.4643	3.3955		
	표준편차	.54680	.63621	.54556		

또한 [표 4-25]을 통해 교육에 대해 인지하지 못하고 있는 구성원들이 컨설팅 교육을 필요로 한다는 사실을 유추할 수 있다. 특히 계약직의 경우 다른 직군에 비해 교육에 대한 필요성을 절감하고 있는 것으로 나타났다.

따라서 아래의 통계 분석 결과를 토대로 차후 연구는 직군을 막론하고 조직구성원들의 경력을 개발하는 데 유의미한 영향을 미칠 수 있는 컨설팅 시스템에 대하여 심층적, 세부적으로 조사하는 계기가 되기를 기대한다.

[표 4-25] 컨설팅 필요성

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
컨설팅 필요성(교육불인자)	응답수	3	8	66	.296	.744
	평균	4.33	4.00	4.03		
	표준편차	.577	.535	.701		

제 3 절 가설검정 결과

1. 가설검증 결과 요약

본 연구는 국내 금융산업종사자의 직무성과제도에 대한 직무만족도와 조직몰입에 영향을 끼치는 요인을 설정하고 경영활동의 주체라고 할 수 있는 금융종사자의 직군별로 구분하여 각각의 요인들이 조직구성원들의 조직만족과 조직몰입에 미치는 영향을 통계적으로 검증하고 있다.

분석의 결과, 통계적인 영향력이 검증되고 있는 변수들만을 정리하여 각각의 영향력과 방향성을 그 크기에 따라 비교하여 정리한 것은 아래의 [표 4-26] 과 같이 나타낼 수 있다.

[표 4-26] 각 직군별 평균차이

구분		계약직	무기 계약직	정규직	F-값	P-값
-직무와 안정성 & 인사제도 (직무만족)	응답수	3	7	71	.746	.478
	평균	3.4872	3.3516	3.5406		
	표준편차	.19359	.69919	.36033		
조직구조와 제도 (조직몰입)	응답수	3	8	81	2.970	.056
	평균	3.1026	3.5962	3.3580		
	표준편차	.24727	.56339	.29945		
근무환경 (조직몰입)	응답수	3	7	79	.821	.443
	평균	3.3333	3.6571	3.3165		
	표준편차	.29059	.31385	.07477		

본 연구의 가설 1은 금융종사자의 직무안정성과 인사제도는 직군별 직무만족에 차이가 있을 것이다. 분산분석의 결과 P값이 .478로 유의수준 .01보다 높음으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 그리고 가설1의 점검결과 [표 4-26]에 제시되어 있다. 이러한 결과가 나타난 이유는 일반적으로 정규직의 경우가 계약직과 무기계약직의 경우보다 높은 직무만족을 보일 것이라고 예측한다. 그러나 직무안정성과 인사제도에 따른 직군별 차이를 발견하지 못하였다. 즉 계약직·무기계약직인 비정규직 근로자들이 정규직 근로자들보다 업무 자체의 공정성에 대한 지각이나 배려가 크게 다르지 않다는 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구 결과는 과거에 비해 조직 내에서의 비정규직 근로자들에 대한 관리가 숙련된 전문 인력이라는 인식을 바탕으로 점차 지원체제로 전환되고 있음을 예측해 볼 수 있는 근거를 제공할 수 있지만 본 연구의 가설 1은 지지된다고 할 수 없다.

본 연구의 가설 2는 금융종사자의 조직구조와 제도(조직몰입)가 직군별 조직몰입에 차이가 있을 것이다. 분산분석의 결과 p값이 .056으로 유의수준 .01보다 낮게 나타나 유의미한 것으로 나타났다. 그리고 가설2의 점검결과 [표 4-26]에 제

시되어 있다. 이러한 결과가 나타난 이유는 직군별 평균차이는 존재하며, 비정규직 근로자 그 중에서도 상대적으로 안정성이 가장 낮은 계약직에 대한 제도적이며 체계적인 관리의 필요성이 그들의 고용결과를 효과적으로 이끌어 가는데 중요한 변인임을 제공하는 결과라 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 가설 2는 지지된다고 할 수 있다.

본 연구의 가설 3은 금융종사자의 근무환경은 조직몰입 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 분산분석의 결과 P값이 .443로 유의수준 .01보다 높음으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 그리고 가설3의 점검결과 [표 4-26]에 제시되어 있다. 이러한 결과가 나타난 이유는 조직몰입은 중요성이 높지만 영향 요인이 많아 쉽게 결론을 내리기 어려운 변인 중에 하나이다. 또한 전반적인 근무환경의 지각에서는 직군별 차이가 없지만, 환경에 바탕을 둔 구체적인 제도에서는 직군별 차이가 있음을 나타내는 것이다. 국내 조직의 현실을 보여주는 단면이라 할 수 있는데, 비정규직 근로자들에 대한 관리적 필요성에 대한 인식이 상당히 변화되었음에도 불구하고 비정규직 내에서도 계약직과 무기계약직 사이의 차이가 존재하며 근로자 스스로 조직 내에서 긍정적인 인상관리에 집중하는 심리적인 특성을 엿볼 수 있으나, 본 연구의 가설 3은 지지된다고 할 수 없다.

제 5 장 결 론

1. 연구결과의 요약

은행조직은 조직구조의 복잡성으로 인해 관리상 다양한 어려움이 수반된다. 최근 기술발달 및 점포 축소 등의 추세에 따라 기존에 금융거래를 주로 담당하던 은행 창구직원에게 다양한 역할이 요구되고 있으며, 은행조직은 서비스제공 조직으로서 서비스를 직간접적으로 제공하는 인적자원의 효과적인 활용이 은행의 성패를 좌우하게 된다. 최근 대부분의 조직에서 팀제나 사업부제 등 프로그램조직의 도입 운영되고 있듯이 은행산업에서도 고객중심의 관점과 가치가 중시되고 있다. 제공자의 입장에서 이루어진 보수적인 기능분화를 극복하고 고객의 입장에서 통합된 서비스를 제공할 필요성이 그 어느 때 보다도 절실해 지고 있는 것이다.

이 연구는 은행의 직무전략 및 조직구조의 개편, 판매절차의 개선 등 전반적인 구조변화 없이 비정규직인 창구직원의 역할만 바뀔 경우 부작용이 발생할 수 있다. 이에 따라 4대 국내은행 중 H은행의 직무중심 인사제도가 영업점 업무를 채널마케팅직무, Business Banking직무, 기업금융직무로 구분 역할강화 방안으로서 포괄적이면서도 세심한 직무구분에 따른 인사전략변화의 필요성 및 사례를 제시하고 은행종사자의 역할변화를 큰 틀에서 알아보고자 H은행 서울 경기지역 지역본부 직원을 대상으로 설문지를 이용하여 연구조사한 결과이다.

첫째, 직무안정성과 인사제도에 따른 직군별 차이를 발견하지 못하였다. 즉 계약직·무기계약직인 비정규직 근로자들이 정규직 근로자들보다 업무 자체의 공정성에 대한 지각이나 배려가 크게 다르지 않다는 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구 결과는 과거에 비해 조직 내에서의 비정규직 근로자들에 대한 관리가 숙련된 전문 인력이라는 인식을 바탕으로 점차 지원체제로 전환되고 있음을 예측해 볼 수 있는 근거를 제공할 수 있지만 통계적 관련성이 나타나지 않았다.

둘째, 금융종사자의 조직구조와 제도(조직몰입)가 직군별 차이가 있음을 검증한 결과 통계적으로 유의미한 관련성이 있음을 검증 되었고, 직군별 평균값이 무기

계약직의 경우 가장 높다는 점에 주목해야 한다. 무기계약직이 조직몰입에 대한 만족이 정규직에 비해 높았다는 것은 정규직으로의 전환을 갈망하며 높은 기대감을 갖는 것으로 볼 수 있을 것이다. 제도 자체에 대한 만족은 오늘날 사회경제적 변화로 인해 많은 근로자들은 특정 기업의 성원이 되려는 욕구가 그만큼 강해지고, 그로 인해 비정규직이라는 현재의 위치에서 보다 적극적으로 조직 내의 성원이 되려는 정서적 관여와 일치감을 발휘할 수 있을 것이다. 즉 비정규직에 대한 부정적 결과 및 인식과 상반되는 본 연구의 결과는 오히려 당연한 시대적 결과로 볼 수 있을 것이다.

셋째, 금융종사자의 근무환경 특성이 직군별로 조직몰입에 차이가 있음을 검증해 본 결과 통계학적 유의미하지 않은 것으로 나타났으나, 조직몰입은 중요성이 높지만 영향 요인이 많아 쉽게 결론을 내리기 어려운 변인 중에 하나이다.

또한 전반적인 근무환경의 지각에서는 직군별 차이가 없지만, 환경에 바탕을 둔 구체적인 제도에서는 직군별 차이가 있음을 나타내는 것이다. 국내 조직의 현실을 보여주는 단면이라 할 수 있는데, 비정규직 근로자들에 대한 관리적 필요성에 대한 인식이 상당히 변화되었음에도 불구하고 비정규직 내에서도 계약직과 무기계약직 사이의 차이가 존재하며 근로자 스스로 조직 내에서 긍정적인 인상관리에 집중하는 심리적인 특성을 엿볼 수 있었다.

2. 연구의 의의와 시사점

본 연구는 은행조직내의 직군별 직무만족과 조직몰입의 요인 차이를 분석한 결과로서 직무만족과 조직몰입이 은행의 성과와 밀접한 관련성을 가진다고 알려져 있는 조직 개선방향은 직군 상호간의 좀 더 구체적인 분석이 요구되며, 각 직군간의 직무만족에 대한 척도가 세밀하고 실질적인 분석을 위해서 각 직군의 인적 구성 요소에 한계점이 있다. 직무의 성격도 사람관리에 영향을 미친다.

국내 은행의 비정규직과 정규직간의 채용에서부터 보상 승진의 기회가 엄격히 구분되어 일정 직급 이상의 승진의 기회가 많지 않다. 이러한 은행의 직군별 차이가 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 알아 보고기

위해서 연구 하였다. 아울러 은행조직의 직군별 구성원들의 요구와 합리적이고 효율적인 관리방안의 모색과 인력관리의 문제해결을 위한 방안마련에 기초자료를 제시하고자 한다. 이 연구의 결과에 따른 의의와 시사점은 은행의 장기 비전을 수립 이에 상응하는 전문인력의 채용, 개발계획을 수립하고 직무분석 및 직무기술서의 정교화를 통해 직무, 직군분류를 체계화로 세분화된 직군별 채용 및 채용 후 배치 대상을 선정하여 전문직군의 경우 채용단계에서 관리를 시작하여 승진, 보상 등을 차별화가 필요하며, 직군별 직무가치와 성과에 따른 보상 승진의 보상체계가 작동 하도록 정비함으로서 직군별 경력 개발경로(CDP)¹⁰⁾을 제시하고 꾸준한 지원으로 직군별 인적자원의 효율적인 배분을 고려한 수평적인 직무이동을 절차 마련되어야 한다.

또한, 직군별 전문성이 심화되고, 조직 내에 전파될 수 있도록 내부교육 프로그램 개발 정비하고, 학습관리가 꾸준히 지속 실시되어야 한다. 인사관리는 최고경영자의 비전 및 경영철학이 담기고 구현되도록 꾸준한 컨설팅을 통해 지속 발전되어 져야한다.

본 연구의 시사점은 전통적인 은행조직에서 직무중심으로 조직화되고 고객의 요구에 부합하는 서비스를 제공하는 조직으로서 필요성이 강조 되고 있음을 주장한다. 이는 다양한 채널을 이용과 금융정보 지식 소유한 고객의 요구에 부합하도록 은행 종사자의 금융지식이 필요하고, 직무중심인사관리시스템 정착을 위해서는 직군별 채용 및 직무(job profile)와 능력분석에 따른 직무배치와 전문성 심화 연수 및 관리자 연수 등 경력 개발지원을 강화하고, 내부 고속승진 여지 부여 및 사회적 지위에 대한 고려, 성과에 따른 차별화된 보상, 본인 이사에 따른 경력전환 기회 부여 등 인력의 다양성과 업무의 복잡성 등으로 직무중심인력관리를 통해서 다양한 인사체계를 마련함으로서 직무 만족과 조직몰입을 이루고, 은행은 사회의 공적기능과 동시에 경쟁은행간의 생존전략을 세우고, 유기적이고 사회 환원을 통한 가치중심 서비스를 제공하여야 할 것이다.

10) Career Development Path : 경력개발경로

3. 연구의 한계점 및 향후의 연구방향

이상의 본 연구의 결과 및 논의를 바탕으로 이 연구를 수행하는 과정에서 나타난 한계점을 지적하고 보다 개선된 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 표본추출에 있어서 은행 조직구조상 영업점 근무 비정규직의 비중이 낮아 구체적인 요인 분석이 미진했다. 향후에는 직무만족과 조직몰입이 직군 상호간의 좀 더 구체적인 분석이 요구되며, 각 직군간의 직무만족에 대한 척도가 세밀하고 실질적인 분석을 위해서 각 직군의 범위를 은행 전체 직원을 대상으로 확대할 필요가 있다.

둘째, 연구자가 가능한 한 편중되지 않은 설문조사 샘플을 구하고자 하였으나 비정규직 조사자의 인적 구성 비중이 영업점당 1명 이하로 구성하고 있어 정규직의 편중된 경향을 보였다.

셋째, 은행조직의 직군별 비정규직에 대한 직무만족과 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 판단되는 업무범위를 개인별로 구체적인 조사하지 못했다.

넷째, 직무만족과 조직몰입이 경영성과에 미치는 실질적인 성과 측면에 있어서는 어떠한 영향을 미치고 있는지를 검증 하고, 전 직군을 막론하고 조직구성원들의 경력 개발하는 데 유의미한 영향을 미칠 수 있는 인사제도컨설팅에 대하여 심층적 세부적으로 조사하지 못했다.

이와 같은 연구의 한계점에 비추어 향후 연구가 다음과 같이 연구의 노력이 필요하다.

첫째, 표본을 비정규직, 정규직의 편중 되지 않게 표본추출을 통한 연구가 계속적으로 이루어져 본 연구의 결과를 지지될 수 있는 실증적인 근거 확보가 필요하다.

둘째, 은행직원의 직군별 직무만족에 대한 구성 요인들을 세분화 되고 명확하고 충분한 개념 설명이 필요하다.

셋째, 직군별 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 외에 직무만족도와 조직몰입이 높은 그룹과 낮은 그룹간의 업무 성과에 대한 연구를 기대해 본다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 기업종업원의 성격특성, 직무특성 및 직무적합성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 박영배, 대한경영학회지 제 19호,[1998]
- 기업문화 변화의 핵심성공 및 실패요인: 박원우, 인사조직연구,[2001]
- 공공부문 조직에서 심리적 계약위반이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 및 이직의도에 미치는 영향 : 황영호, 정치정보연구,[2006]
- 군 조직의 동기여부가 조직몰입 및 직무몰입, 직무만족에 미치는 영향 : 육군 병사를 중심으로, 신현욱, 고려대학교 경영정보대학원,[2012]
- 도시가사사 직무/직군분리제도의 효율적 추진방안에 관한 연구 : 삼천리 직무/직군분리 인사제도 개선 추진사례를 중심으로 . 한동희, 고려대학교 노동대학원,[2010]
- 대학행정조직 내 직군별 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구, 조재현, 아주대학교,[2011]
- 대학행정직원의 조직 커뮤니케이션 만족이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 박혜진, 아주대학교 교육대학원,[2008]
- 보상유형별 조직몰입에 관한 연구 : 경찰공무원을 중심으로, 유영현, 인적자원 관리 연구, [2007]
- 사업체에 고용된 여성장애인의 지각된 직무특성과 직무만족에 관한 연구 : 성정현·이영미, 상향고 보고지 18,[2004]
- 산업 및 조직심리학 : Muchinsky, Paul M.의 Psychology Applied to Work(9th ed.), 유태용(역), 시그마프레스,[2009]
- 예술기관의 직무특성과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 관한 연구 : 김유경, 성균관대학교,[2006]
- 인간존중의 경영 : 신유근, 서울 다산출판소,[2001]
- 지방공기업 구성원의 직무성격이 조직몰입에 미치는 영향 : 강인호·최병대, 중소도시 행적혁신과 지역발전전략,[2005]
- 조직공정성 : 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계, 김명언·이현정, 한국심리학회,[1992]
- 조직공정성, 변화몰입, 조직몰입, 이직의도 간의 관계에 관한 연구 : 기업의 인수합병 과정을

중심으로, 권정숙·최규상, 생산성 논집 제23권 3호,[2009]

조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구 : 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. 배귀희, 한국행정논집 제 19권 제3호,[2007]

조직의 직군별 갈등이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 한방병원을 중심으로. 배정희, 동국대학교,[2006]

조직공정성과 조직유효성 : 분배공정과 절차공정성의 상호작용효과. 정범구, 인사관리연구 18집,[1994]

직군별 리더십역량 차이에 관한 연구 : S대학병원을 중심으로. 여상근, 단국대학교 경영대학원,[2012]

중등교사의 직무만족도에 관한 조사 연구 : 이석희, 금호대학교 교육대학원,[2002]

직무관리시스템 활용이 직군 전환에 미치는 영향 : 인적자원개발 프로그램의 조절적 효과를 중심으로, 직업능력개발연구, 제11권 p.191~213, 김현동,[2008].

직군제의 고용차별 효과 : 금융산업을 중심으로 = Discriminatory Effects of Occupational Sub-Categorization System in Korean Financial Sector. 이주희(Lee Joo-Hee) (경제와 사회),[2008]

조직문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 제약회사 직무종사자를 중심으로. 윤성희, 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원,[2012]

조직론 : 신유근, 서울 다산출판사,[1981]

조직행위론 : 신유근, 서울 삼우사,[2005]

조직행동의 동기이론. 수정증보판. 서울 : 한덕웅, 법문사,[1989]

커뮤니케이션 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 공군 제 00부대 조종·정비·무장사를 대상으로 , 박상현, 연세대학교 정경대학원,[2005]

통합공기업의 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구 한국토지주택공사를 중심으로. 이화중, 서울대학교 행정대학원,[2013]

현대조직행동론 : 정수진·김양호, 서울 삼우사,[2005]

2. 국외문헌

- Alavi, H. R. et. al(2003), The Relationship Between Self-Esteem and Job Satisfaction of Personnel in Government Organizations, *Public Personnel Management*, 32(4), P 591-599
- Angel, H. L., & Perry, J. L. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*. 26. pp.1-14.
- Cook, J. & Wall, T. D.(1987), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment", *Human Relations*, Vol. 49, p43.
- Hackman J. R. & Oldham, G. R. (1976), Motivation through the Design of Work : Test of a Theory , 『Oranizational Behavior and Human Performance』 , 16, P 250-279
- Herzberg F. B.(1966), "Work and the Nature of Man" , World Publishing Company, p2.
- Locke, E. A.(1983). "The Nature and Cause of Job satisfaction" *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, Rand McNally, 1297-1349.
- March J. G. & A. Simon, H. A.(1958). 『Organization』 john Wiley sons Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1984). "Testing the Side-bet Theory of Organizational Commitment : some Methodological". *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp.78-92.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61-89.
- Mowday, R., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*. 14. pp.224-247.
- Mowday, R., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1982). *Employee Organization Linkages : the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. NY: Academic

Press.

- Porter, L. W., R. M. Steers, and R. T. Mowday (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *International Journal of Applied Psychology*. 59(5), 603–609
- Porter, L. W. & W. Steers, R. M.(1999), "Motivation and work Behavior. 3rded ", McGraw–Hill.
- Wright, B. E. et. al(2004), Job Satisfaction in the Public Sector –The Role of the Work Environment , 『*American Review of Public Administration*』 , 33(1), P 70–90

【 설 문 지 】

본 조사의 내용은 통계법 제 33조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적이외에는 사용하지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문에 참여해 주셔서 진심으로 감사드리며, 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

저는 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원에서 매니지먼트컨설팅을 전공하고 있으며, “금융조직의 직무만족과 조직몰입에 관한 실증 연구 : H은행 사례를 중심으로”를 주제로 석사학위 연구논문을 진행하고 있습니다.

본 연구는 금융조직의 직무별 직무만족과 조직몰입의 영향요인 관계를 실증적으로 규명하고, 직무별 어떠한 영향을 미치는가를 연구하고자 합니다.

본 설문을 통해 수집된 정보는 비밀을 유지하고 통계 목적으로만 활용될 것이며, 본 연구목적 이외의 다른 용도로는 절대 사용하지 않을 것임을 약속드립니다.

귀하께서 답변하신 내용들은 모두 귀중한 연구 자료로 이용 될 것이므로 부디 한 문항도 빠짐없이 성의껏 답변을 부탁드립니다, 설문의 옳고 그른 답이 없으므로 귀하가 느끼시는 바를 그대로 기술해 주시기 바랍니다.

바쁘신 와중에도 본 설문에 응답해 주셔서 깊이 감사 드립니다.

2013년 10월

연구자 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 석사과정 강재성
지도교수 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 지도교수 임옥빈

- 이메일 : jskang@hanabank.com
- 휴대폰 : 010-9960-0929
- 현 재 : 하나은행 소사지점장

일반 사항

※ 설문서를 작성하시는 귀하의 일반사항에 대한 질문입니다.
해당란에 영문자 “ V ”로 입력하여 주십시오.

문항	설문 내용										
1	성별	남성					여성				
2	연령	~29세	30~40세		40~50세		50~60세		60세 ~		
3	학력	고졸		전문대졸			대졸		대학원졸이상		
4	근속 년수	~5년		6~10년		11~15년		16~20년		20년~	
5	소속 직군	계약직			무기계약직				정규직		
6	직무	빠른창구직무		채널마케팅직무 (신규,해지 가계여신,환전)		BB 직 무 (가계 바야기업 및소호여신)		기업전담직무 (외감이상 여신,수출입)			
7	업무 관련 자격증	생보	손보	재보험	변액	외 환	부동산	AFPK	CFP		
8	급여	30백만원 미만			30 ~ 50백만원		50 ~ 90백만원		90백만원 이상		

※ 아래 설문문항을 보시고 귀하의 의견이 일치하는 곳에 V 해 주십시오.

문항	항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	현 조직의 직무(빠른창구,채널마케팅,bb,기업전담) 구분이 제도화되어 직원 선발 시 직무별로 구분하여 모집 한다	①	②	③	④	⑤
2	직무별 업무배치가 명확하며, 전문화 및 세분화가 필요하다	①	②	③	④	⑤
3	직무(빠른창구,채널마케팅,bb,기업전담) 인사승진 체계가 별도로 운영되어 진다	①	②	③	④	⑤
4	직무(빠른창구,채널마케팅,bb,기업전담) 전직제도가 마련되어 있다	①	②	③	④	⑤
4_1	직무(빠른창구,채널마케팅,bb,기업전담) 전직제도가 없지만 전직제도가 필요하다	①	②	③	④	⑤
4_2	직무(빠른창구,채널마케팅,bb,기업전담) 전직제도가 없지만, 업무상 실질적으로 전직이 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤
4_3	일정직급 승진 시 직무에 대한 구별 없이 한 직무급으로 통합 된다	①	②	③	④	⑤
5	부/점장의 업무이해도(조직/운영/관리)가 높다	①	②	③	④	⑤
9	부/점장과 귀하는 소속 직무(빠른창구,채널마케팅,bb,기업전담)이 동일합니까?	직군 상이	직군 동일	직무 상이		직무 동일
10	상사의 업무지시가 부당하다고 느낀 적이 있다	①	②	③	④	⑤
11	상사의 일방적인 업무지시로 비효율적인 업무 수행을 한 적이 있다	①	②	③	④	⑤
12	고객응대 업무 수행 시 타 직무와 비교하여 불이익을 당한 적이 있다	①	②	③	④	⑤
13	담당업무 수행은 내부규정에 의해 수행 된다	①	②	③	④	⑤
14	업무량 과다로 시간외 근무 빈도가 높다	①	②	③	④	⑤
15	업무량 대비 부/점간 또는 구성원간 갈등이 있으며, 이에 대한 다른 보상이 필요하다	①	②	③	④	⑤
16	담당업무가 세분화되어 있으며, 업무에 대한 자율성이 있다	①	②	③	④	⑤
17	업무 수행 시 내부규정과 충돌이 발생하는 경우도 있다	①	②	③	④	⑤
18	현 업무관련 특별한 업무지식(자격증 등)이 필요하다	①	②	③	④	⑤
19	부/점내에서 팀간 협조가 잘 이루어지는 편이다	①	②	③	④	⑤
20	업무/비업무 등에서 부/점내 팀간 협조가 잘 이루어진다	①	②	③	④	⑤
21	부/점간 예산배분의 차이가 존재한다	①	②	③	④	⑤
22	나는 담당업무 수행에 기본적 지식과 능력을 갖고 있으며, 업무목표 달성도가 높다	①	②	③	④	⑤

문항	항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
23	조직의 정책결정과 방향성에 대한 구성원의 신뢰도가 높다	①	②	③	④	⑤
24	직무수행 목표과정에서 최대 기대치는?					
24_1	성과에 따른 임금 보상	①	②	③	④	⑤
24_2	성과에 따른 승진 기회 부여	①	②	③	④	⑤
24_3	직무를 통해 이루어진 업무 만족	①	②	③	④	⑤
25	승진제도(필수과목이수, 자격증, 고과성적평가)가 마련되어 있다	①	②	③	④	⑤
26	승진정책은 규정에 의해 공정하게 이루어진다	①	②	③	④	⑤
27	연공서열 존중이 인사정책에 필요하다	①	②	③	④	⑤
28	승진과 인사운영에서 본부부서와 영업점간 또는 본부/부서간, 영업점간 차별이 존재한다	①	②	③	④	⑤
29	직무수행 시 대외적으로 적합한 직위와 명칭에 대한 개선이 필요하다	①	②	③	④	⑤
30	인사이동시 개인의 능력과 적성을 고려한 업무적 배치가 이루어진다	①	②	③	④	⑤
31	금융 업무가 나의 적성에 맞다	①	②	③	④	⑤
32	금융인에 대한 대내/외적 이미지가 만족스럽다	①	②	③	④	⑤
33	조직에 대한 소속감과 애착심이 있다	①	②	③	④	⑤
34	업무량 대비 보수는 만족스럽다	①	②	③	④	⑤
35	조직은 구성원의 후생복지에 관심을 갖고 계속 노력하고 있다	①	②	③	④	⑤
36	구성원에 대한 직무교육 및 자기개발에 대한 지원제도 등이 있다	①	②	③	④	⑤
37	성별(남/여)에 대한 차별이 있다	①	②	③	④	⑤
38	인사제도 발전을 위해 급여, 보상체계, 직원 교육 등에 대한 컨설팅이 지속적으로 이루어지고 있는 것을 알고 계십니까?	예		아니요		
38_1	알고 있다면, 조직의 인사제도가 컨설팅을 통해 개선 발전하고 있다고 생각 하십니까?	①	②	③	④	⑤
38_2	알고 있다면, 현재 주어진 컨설팅 기간은 충분하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
38_3	알고 있다면, 내가 근무하는 직장은 인재 양성 또는 직원의 자기개발에 노력한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
38_4	알고 있다면, 현행 컨설팅 프로그램은 나의 업무 수행이나 개인발전에 도움이 된다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
38_5	모른다면, 정기적인 컨설팅을 통해서 인사제도를 발전시켜 나가야 한다고 생각 하십니까?	①	②	③	④	⑤

본 설문조사에 성실히 응하여 주셔서 감사드립니다.

ABSTRACT

A Study Financial organization of job satisfaction and organizational commitment By Occupational Group – Focused on Case of H Bank–

Kang, Jae Sung

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

In this study, we identified how bank workers who are practical subjects of sales in domestic financial industry and their various characteristics affect their organizational commitment and how the members of the organization improve recognition in order to increase organizational commitment effectively.

From the results of the study, we make sure that it is efficient for increasing level of the job satisfaction to elevate organizational commitment. When the members of an organization have reliability to the financial organization's principle in personnel management, the members are more immersed. The more financial professionals exercise leadership and are firms of success of goals, the more the members are absorbed in the company

And also, in order to provide customer satisfaction service, demonstrate professional job performance and improve special capabilities, seeking functional management, organization system (Occupational Group Human Resource) and making rational decision are based on financial professional's capabilities and the organizational commitment is increased from the member aware these performances.

Thus, members of the organization need to improve the characteristics of behaviors which are exposed to the members, should try to improve abilities execute sales skills as well.

Key words: Occupational, Job satisfaction, Organizational commitment, Career development path, Financial professionals