



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

박 사 학 위 논 문

예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에  
관한 연구



2016년

HANSUNG  
UNIVERSITY

한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 진 광

박 사 학 위 논 문  
지도교수 이성우

# 예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구

A Study on Job Satisfaction and Organizational  
Commitment of Korean Reserve Army Commanders

2015년 12월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 진 광

박 사 학 위 논 문  
지도교수 이성우

# 예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구

A Study on Job Satisfaction and Organizational  
Commitment of Korean Reserve Army Commanders

위 논문을 정책학 박사학위 논문으로 제출함

2015년 12월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 진 광

김진광의 정책학 박사학위논문을 인준함

2015년 12월 일



심사위원장 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

# 국 문 초 록

## 예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구

한성대학교 대학원

행정학과

정책학 전공

김 진 광

본 연구의 목적은 예비군 지휘관을 대상으로 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 선정하여 상관관계와 인과관계를 분석하고, 직무만족이 영향요인과 조직몰입 간 매개 역할을 하는지, 그리고 직군별 차이가 조절 역할을 하는지를 실증적으로 분석하는 것이다. 이를 위해 수도권지역의 예비군 지휘관 355명을 대상으로 층화표본 추출방법을 사용하여 설문조사를 하였으며 구조방정식 모형을 적용하여 통계처리 하였다.

직무만족과 조직몰입에 대한 이론적 고찰과 선행연구 검토결과를 토대로 연구모형과 가설을 설정하였다. 실증연구를 위하여 외생변수로 개인적 요인(자기 효능감), 직무적 요인(직무내용, 갈등, 사회적 인정), 조직적 요인(대인관계, 급여, 근무환경)을 설정하였으며 내생변수는 직무만족과 조직몰입을 설정하였다. 직무만족을 매개변수로 설정하였으며 직군별 차이를 분석하기 위해 외생변수와 내생변수 간 직군을 조절변수로 설정하였다. 연구 가설을 검증하기 위해 신뢰성 분석, 확인적 요인분석, 타당성과 적합도 분석, 구조모형 분석, 매개효과 분석, 다중집단 분석 등의 통계분석 방법을 활용하였다. 실증분석을 통해 나타난 결과를 기존 연구결과와 비교해서 어떠한 차이가 있는지를 확인하였다. 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 요인은 자기 효능감, 직무내용, 사회적 인정, 근무환경으로 나타났으며 사회적 인정, 자기 효능감, 근무환경,

직무내용 순으로 직무만족에 영향을 주었다. 반면에 갈등, 대인관계, 급여는 유의미하지 않았다. 둘째, 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 요인은 자기 효능감, 사회적 인정, 대인관계로 나타났으며 자기 효능감, 대인관계, 사회적 인정 순으로 조직몰입에 영향을 주었다. 반면에 직무내용, 갈등, 급여, 근무환경은 유의미하지 않았다. 셋째, 직무만족의 매개효과이다. 영향요인은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 주었다. 자기 효능감, 사회적 인정 경로는 간접효과와 직접효과가 있어 부분 매개효과가 있었다. 반면에 직무내용, 근무환경 경로는 직접효과는 없고 간접효과만 있기 때문에 완전 매개효과가 있었다. 그러나 대인관계 경로는 직접효과만 있어 매개효과가 없었으며 갈등, 급여 경로는 유의미하지 않았다. 조직몰입에 영향을 주는 총 효과는 자기 효능감, 사회적 인정, 근무환경, 직무내용 순으로 나타났다. 넷째, 직군의 조절효과이다. 자기 효능감, 사회적 인정, 대인관계와 직무만족 간에는 조절효과가 있으나 직무내용, 갈등, 급여, 근무환경은 유의미하지 않았다. 반면에 자기 효능감, 직무내용, 대인관계와 조직몰입 간에는 조절효과가 있으나 갈등, 사회적 인정, 급여, 근무환경은 통계적으로 유의미하지 않았다. 직무만족과 조직몰입 간에 직군의 조절효과가 있었다.

본 연구의 결과에 따른 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 모든 예비군 지휘관을 대상으로 매개효과와 조절효과를 포함하여 실증 연구함으로써 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 규명하는데 필요한 이론적 체계를 제공하였다. 둘째, 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 동일하게 적용함으로써 직무만족과 조직몰입의 상관관계를 비교할 수 있었다. 셋째, 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인이 직무만족을 매개하여 조직몰입에 미치는 영향을 확인하였다. 조직몰입에 대한 직무만족의 매개효과를 높이기 위해서는 간접효과에 영향을 미치는 요인을 우선적으로 향상시킬 필요가 있다. 넷째, 직장예비군 지휘관과 지역예비군 지휘관 간에 직무만족과 조직몰입의 차이점을 확인하였다. 예비군부대에 대한 지휘와 통제를 할 때 직군별 차이를 인식하여 적절한 조치가 요구되었다.

본 연구의 결과에 따른 정책적 함의사항은 다음과 같다.

첫째, 예비군 지휘관의 직무내용과 연계하여 지휘관 임용을 위한 필기시험

의 개선이 요구된다. 직무내용과 연관성이 낮은 병역법의 반영여부를 검토해야 한다. 둘째, 직장예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입을 높이기 위하여 신분과 처우 개선이 요구된다. 직장예비군을 군무원 신분으로 전환하면 처우 문제도 해결할 수 있다. 셋째, 예비군 자원 감소에 따른 직장예비군 부대편성에 대한 기준 정립과 조치가 필요하다. 기존의 부대편성에 대한 기준을 재정립하고, 폐쇄되는 부대를 지역예비군 부대에 전환 배치하여 지역방위 능력을 향상시켜야 한다. 넷째, 지역예비군 부대의 자원 수를 고려한 인원 보완과 동기 부여가 필요하다. 예비군 중대장 예하에 6급 이하 군무원인 부중대장 또는 소대장을 보직하거나, 동기 부여를 위해 자원 수를 고려하여 평정과 감사 등에서 가점을 부여해야 한다. 다섯째, 전투준비태세 차원에서 근무환경에 대한 개선이 필요하다. 원활하게 지휘통제가 가능한 사무실이 준비되어야 한다.

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 일정한 시점을 기준으로 자기보고 방식으로 측정하였다. 다중 집단면접, 관찰 등 다양한 방법과 종단적 연구 설계에 의한 인과관계 규명이 필요하다. 둘째, 수도권지역 예비군 지휘관으로 한정하였다. 연구대상과 지역을 확대하고 반복적인 연구를 진행함으로써 일반화의 가능성을 높여야 한다. 셋째, 갈등과 급여 요인은 통계적으로 유의미하지 않아 분석이 제한됨에 따라 추가 연구가 요구된다. 넷째, 예비군 지휘관은 설문에 민감하여 연구 목적과 다른 결과가 나올 수 있다. 개인적 차원의 연구도 중요하지만 국방부와 육군 차원에서 주기적인 연구가 이루어져야 한다. 다섯째, 예비군 지휘관의 불만족 요인인 5년 근속연수는 2016년에 폐지된다. 따라서 2015년에 적용한 영향요인은 2016년도에는 다르게 선정될 수 있으므로 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인의 추가 연구가 요구된다.

【주요어】 직무만족, 조직몰입, 예비군 지휘관, 조절효과, 구조방정식 모형.



# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구 목적 .....	1
제 2 절 연구 범위와 방법 .....	4
1. 연구 범위 .....	4
2. 연구 방법 .....	5
제 2 장 이론적 배경 .....	8
제 1 절 직무만족 .....	8
1. 직무만족 개념 .....	8
2. 직무만족에 관한 이론 .....	10
3. 직무만족에 영향을 미치는 요인과 관계 .....	17
제 2 절 조직몰입 .....	31
1. 조직몰입 개념 .....	31
2. 조직몰입에 관한 이론 .....	38
3. 조직몰입에 영향을 미치는 요인과 관계 .....	41
제 3 절 직무만족과 조직몰입의 관계 .....	48
제 3 장 연구 설계 .....	52
제 1 절 연구 모형과 가설 설정 .....	52

1. 연구 모형 .....	52
2. 가설 설정 .....	53
제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정방법 .....	61
1. 변수의 조작적 정의 .....	61
2. 변수의 측정방법 .....	65
제 3 절 자료수집과 분석방법 .....	66
1. 표본선정과 자료수집 .....	66
2. 자료 분석방법 .....	69
<b>제 4 장 실증분석 결과와 해석 .....</b>	<b>72</b>
제 1 절 기초 통계 분석 .....	72
1. 정규성 분석 .....	72
2. 인구통계학적 특성 분석 .....	74
제 2 절 확인적 요인분석의 측정모형 분석 .....	84
1. 신뢰성 분석 .....	85
2. 타당성 분석 .....	86
3. 측정모형의 적합도 분석 .....	90
4. 상관관계 분석 .....	91
제 3 절 연구 가설 검증 .....	92
1. 구조모형의 적합도 분석 .....	92
2. 직무만족에 영향을 미치는 요인의 가설 검증 .....	97
3. 조직몰입에 영향을 미치는 요인의 가설 검증 .....	99
4. 직무만족의 매개 역할에 대한 가설 검증 .....	101
5. 직군의 조절 역할에 대한 가설 검증 .....	104

제 4 절 검증결과 해석 .....	109
1. 직무만족에 영향을 미치는 요인 해석 .....	109
2. 조직몰입에 영향을 미치는 요인 해석 .....	113
3. 직무만족의 매개효과 해석 .....	116
4. 직군의 조절효과 해석 .....	120
 제 5 장 결 론 .....	 127
 제 1 절 연구 결과 요약 .....	 127
 제 2 절 연구의 시사점과 정책적 함의 .....	 130
 제 3 절 연구 한계와 향후 연구 방향 .....	 134
 참고문헌 .....	 136
부    록 .....	151
 ABSTRACT .....	 156

## 표 목 차

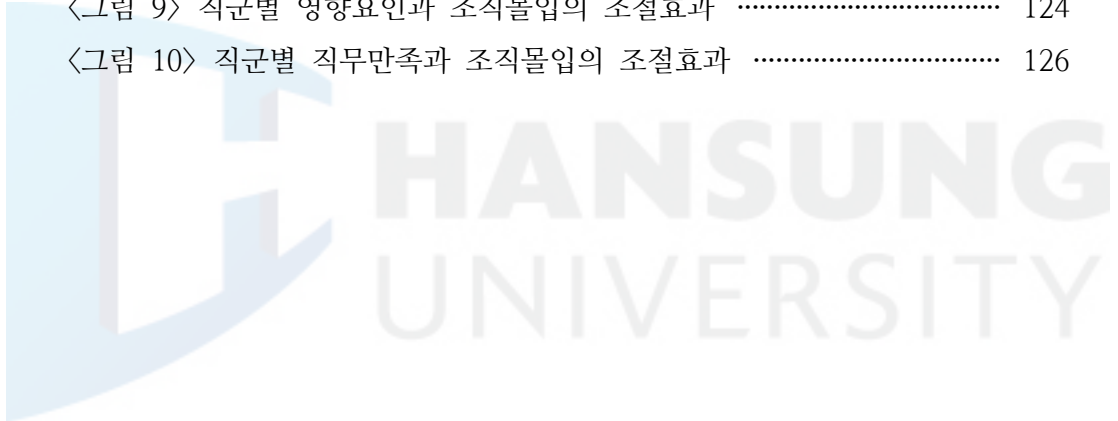
〈표 1〉 미성숙-성숙의 연속체 .....	12
〈표 2〉 직무만족에 영향을 미치는 요인 .....	18
〈표 3〉 예비군 지휘관의 직무만족에 영향을 미치는 요인 선정결과 .....	20
〈표 4〉 조직몰입의 다차원 개념 .....	33
〈표 5〉 조직몰입에 영향을 미치는 요인 .....	42
〈표 6〉 직무만족과 조직몰입의 관계 .....	50
〈표 7〉 설문지의 변수 구성과 출처 .....	65
〈표 8〉 전문가 집단 면접결과 .....	67
〈표 9〉 연구 모형의 적합도 검증지수 .....	70
〈표 10〉 정규성 분석결과 .....	72
〈표 11〉 예비군 부대별 잠재변수 특성 .....	75
〈표 12〉 출신 군별 잠재변수 특성 .....	76
〈표 13〉 직책별 잠재변수 특성 .....	77
〈표 14〉 연령별 잠재변수 특성 .....	78
〈표 15〉 교육수준별 잠재변수 특성 .....	80
〈표 16〉 보직기간별 잠재변수 특성 .....	80
〈표 17〉 출신별 잠재변수 특성 .....	81
〈표 18〉 자원규모별 잠재변수 특성 .....	82
〈표 19〉 연봉별 잠재변수 특성 .....	83
〈표 20〉 신뢰성 분석결과 .....	85
〈표 21〉 요인부하량, CR, AVE, 개념신뢰도의 산정결과 .....	88
〈표 22〉 상관계수, AVE, 개념신뢰도의 산정결과 .....	89
〈표 23〉 측정모형의 적합도 지수 산정결과 .....	90
〈표 24〉 구조모형의 적합도 지수 산정결과(방법 #1) .....	94
〈표 25〉 구조모형의 적합도 지수 산정결과(방법 #2) .....	95
〈표 26〉 경로별 표준화계수와 유의성 산정결과 .....	95
〈표 27〉 직무만족에 영향을 미치는 요인의 가설 검증결과 .....	97

〈표 28〉 조직몰입에 영향을 미치는 요인의 가설 검증결과 .....	99
〈표 29〉 직무만족의 매개효과 가설 검증결과 .....	102
〈표 30〉 측정 동일성 분석방법 .....	104
〈표 31〉 측정 동일성 분석결과 .....	105
〈표 32〉 직군별 영향요인과 직무만족의 조절효과 가설 검증결과 .....	106
〈표 33〉 직군별 영향요인과 조직몰입의 조절효과 가설 검증결과 .....	107
〈표 34〉 직군별 직무만족과 조직몰입의 조절효과 가설 검증결과 .....	109



## 그 립 목 차

〈그림 1〉 연구 모형 .....	53
〈그림 2〉 확인적 요인분석 .....	87
〈그림 3〉 관측변수를 모두 적용한 구조모형 .....	93
〈그림 4〉 관측변수를 합산한 구조모형 .....	94
〈그림 5〉 직무만족에 영향을 미치는 요인의 인과관계 .....	110
〈그림 6〉 조직몰입에 영향을 미치는 요인의 인과관계 .....	113
〈그림 7〉 직무만족의 매개효과 .....	117
〈그림 8〉 직군별 영향요인과 직무만족의 조절효과 .....	121
〈그림 9〉 직군별 영향요인과 조직몰입의 조절효과 .....	124
〈그림 10〉 직군별 직무만족과 조직몰입의 조절효과 .....	126



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구 목적

현대전은 국가의 능력을 총동원하여 싸우는 총력전 양상으로 전개됨을 고려해 볼 때 상비전력과 더불어 예비전력의 중요성이 더욱 증가하고 있다. 상비전력은 현존 군사력으로 전쟁억제와 전쟁초기에 대응전력으로 운용되고, 예비전력은 전쟁이 장기화됨에 따라 주 전력으로 운용하게 된다. 예비전력은 법령과 예산에 의거 적정한 부대규모, 복무체계, 자원관리, 지휘체계, 장비시설 등 광범위한 요소로 구성되어 있다. 이 요소 중 예비군은 예비전력을 운용하는 인적자원으로써 주체적인 임무를 수행하게 된다(정원영 등, 2013: 13). 예비군은 1968년 4월 1일 창설되어 기간편성 제도로 운용되고 있다. 평시에는 최소한의 골격만 유지하고 있다가 유사시 예비군 부대를 완전하게 편성하는 제도를 말한다.

예비군은 지역예비군 부대와 직장예비군 부대로 구분된다. 지역예비군 부대는 거주지 단위로 시·군에 지역대, 읍·면·동에 예비군 중대를 편성한다. 반면에 직장예비군 부대는 직장 단위로 예비군 자원 수에 따라 분대에서 여단까지 제대별로 예비군 부대를 편성한다. 2013년 기준으로 예비군 부대를 관리하기 위해 군무원 신분인 지역예비군 지휘관 3,707명, 민간인 신분인 직장예비군 지휘관 822명이 보직되었다(손영섭, 2013: 124). 예비군 지휘관의 직책은 군에서 습득한 부대 운용능력과 지식을 사회와 연계하여 활용할 수 있는 분야이다. 국방부가 주관하는 예비군 지휘관 선발시험을 통하여 향토예비군 설치법, 병역법, 민방위 기본법, 통합방위법, 실무편람 등을 숙지하였기 때문에 직무수행에 문제가 없다. 그리고 군 생활을 통하여 터득한 강인한 정신력과 성취욕구, 리더십, 충성심, 효율적인 조직 관리와 직무수행 능력, 강인한 체력 등을 보유한 우수한 인적 자원이라고 할 수 있다.

예비군 지휘관은 전시를 대비하여 평시부터 지역방위와 직장방위에 필요한 각종 계획을 수립하여 시행하고, 예비군 자원의 관리와 교육훈련을 실시하며, 행정관서와 지역주민과의 협조체제 유지 등 다양한 예비군관련 직무를 수행

해야한다<sup>1)</sup>. 예비군 지휘관이 일반 군무원이나 직장 직원과 차이가 나는 점은 향토방위 작전의 전투임무를 수행하는 현역 군인과 동일한 임무를 수행해야 한다는 것이다. 이처럼 전시에 대비하여 중요한 역할과 직무를 담당하는 예비군 지휘관 개개인의 직무에 대한 만족이나 예비군 부대에 대한 몰입은 예비 전력 기능 발휘에 직결되므로 매우 중요하다고 할 수 있다.

예비군 지휘관의 직무수행 여건은 지역예비군 부대와 직장예비군 부대별로 차이가 많다. 그 이유는 예비군 지휘관의 선발과 통제, 그리고 지원이 이원화되어 있기 때문이다. 군에서는 예비군 지휘관을 선발해서 지방자치단체와 직장에 배치한 후 통제와 평가를 담당하고 있다. 반면에 향토방위와 직장방위에 필요한 각종 지원 사항이나 부대 운영사항은 예비군 부대 육성지원에 관한 법에 의거 지방자치단체와 직장에서 지원하도록 되어 있다. 그러다 보니 지방자치단체와 해당 직장의 재정 능력, 지원의지에 따라 급여, 사무실 운영, 장비와 물자 지원 등에서 차이가 많다.

그리고 국민의 안보의식이 약화되고, 예비군 직무가 이익을 창출하는 분야가 아닌 관계로 지방자치단체와 직장에서 예비군의 중요성이나 사회적 인식 수준은 갈수록 낮아지고 있다. 군 조직의 특성 중에 하나인 지휘통제의 일원화를 위하여 민간인 신분이 포함된 모든 예비군 지휘관을 지휘통제하기 위해 현역 군인과 동일하게 지시와 간섭을 함으로써 보이지 않는 갈등이 상존하고 있다. 군 생활에서 습득한 상명하복의 정신은 전역 후 직장상사, 관련부서의 직원, 예비군 대원과의 원만한 관계를 유지하는데 걸림돌이 되고 있다. 이와 같은 어려운 여건 속에서도 대부분의 예비군 지휘관은 예비전력을 운용하는 핵심 인적자원으로써 자신의 직무에 만족하면서 정년까지 예비군 부대에 애착을 갖고 열심히 근무하고 있는 모습을 볼 때 어떠한 요인들이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지에 대한 학문적 실증연구가 요구되었다.

예비군관련 선행연구를 보면 제도개선, 교육훈련, 정신전력, 전력화, 자원관

1) 향토예비군 설치법 시행규칙 제12조 제1항에 의하면 예비군 지휘관의 세부적인 직무는 다음과 같다. 해당지역 또는 직장방위와 대비, 동원된 예비군 대원의 지휘통솔과 포상추천, 예비군 대원의 보직부여와 자원관리, 예하 지휘자의 임명 또는 추천과 파견 근무요원의 지휘감독, 동원명령의 통지와 훈련소집 통지서의 전달, 훈련 참가자의 확인 감독, 예비군 대원의 교육훈련, 무기 및 탄약의 관리책임자로 임명되거나 교육 또는 작전을 위하여 무기와 탄약을 수령 시 이에 대한 관리유지, 시설과 장비 기타 비품의 유지관리, 병무관서장의 업무협조와 지원, 기타 부대 운용에 관하여 필요한 사항, 자원조사 참여 등이 있다.



리, 육성지원, 직무만족 등에 한정되었다<sup>2)</sup>. 특히 예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 대한 연구는 초기단계 수준이라 할 수 있다. 직무만족과 조직몰입에 대한 연구는 경영학·행정학 등에서 많은 연구가 이루어지고 있다. 직무만족에 대한 학문적 관심과 연구가 증가하는 이유는 직무만족이 조직입장과 구성원의 입장에서 중요한 의미를 차지하기 때문이다. 조직의 입장에서 볼 때 조직 구성원의 직무만족은 애사심, 직무 수행성과, 조직 활동 참여, 기업이나 조직의 생산성, 인력관리와 밀접한 관계가 있어 중요하다. 조직 구성원의 입장에서 직무만족은 조직 구성원 개개인의 정신적·육체적 건강에 영향을 미친다고 하였다(박영주, 2008: 36). 그리고 조직몰입의 정도에 따라 조직에 대한 구성원의 태도와 목표에 영향을 미치고, 조직몰입에 따라 조직의 목표 달성과 미래의 발전에도 영향을 미친다고 하였다(Zeffane, 1994: 977-1010). 조직몰입이란 조직 구성원이 조직에 남아 있으려는 애착으로 조직의 가치와 목표에 일체감을 갖기 때문에 많은 연구가 이루어지고 있다.

지금까지 예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 대한 연구결과를 보면 이준봉(2006)은 지역예비군 지휘관을 대상으로 직무만족에 영향을 미치는 요인을 연구하였고, 김찬권(2013)은 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 연구하였다. 정원영 등(2013)<sup>3)</sup>, 장영섭(2013)은 직장예비군 지휘관을 대상으로 직무만족에 영향을 미치는 요인을 연구하였다. 지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관으로 구분하여 직무만족 또는 조직몰입에 영향을 미치는 요인과의 인과관계를 규명하였으나, 직무만족 또는 조직몰입의 매개효과에 대한 분석이 없었으며 지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관의 직군별 차이에 의한 조절효과 분석도 이루어지지 않았다.

따라서 연구 대상을 모든 예비군 지휘관으로 확대하고 연구 범위도 직무만족과 조직몰입으로 확대할 필요가 있다. 그리고 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인뿐만 아니라 직무만족에 의한 매개효과를 분석하고, 지역예비

2) 1971년부터 2015년까지 RISS에 등록된 예비군관련 학위논문 건수를 보면 석사학위 142건, 박사학위 9건이 등록되었다. 석사학위 논문은 제도개선 75건, 리더십 8건, 교육훈련 15건, 정신전력 15건, 전력화 10건, 자원관리 7건, 육성지원 6건, 직무만족 6건 등이 있다. 반면에 박사학위 논문은 제도개선 4건, 전력화 2건, 정신전력 2건, 조직몰입 1건 등이 있다(홈페이지: <http://www.riss.kr>, 2015.2.3.일 검색).

3) 일반직장과 대학직장 예비군 지휘관으로 구분하여 직무만족에 영향을 미치는 요인을 비교 분석하였다.

군 지휘관과 직장예비군 지휘관별로 구분하여 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향의 차이에 대한 실증분석이 요구되었다. 또한 모든 예비군 지휘관을 대상으로 매개효과와 조절효과를 추가하여 직무만족과 조직몰입에 대한 연구범위를 확장함으로써 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 규명하는데 필요한 이론적 체계를 제공할 수 있을 것이라고 판단하였다.

예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구에서는 모든 예비군 지휘관을 대상으로 어떠한 영향요인들이 직무만족과 조직몰입에 작용하는지, 정책적 측면에서 어떠한 영향요인들이 고려되어야 하는가를 검토하는 것이 필요하다. 직무만족은 조직 구성원 차원에서는 성취감을 느끼도록 하며, 조직 차원에서는 조직의 유효성과 원활한 운영을 평가하는 중대한 기준이 되고 있다. 조직몰입은 조직 구성원의 행복뿐만 아니라 조직의 관리적 측면에서도 매우 중요한 요소이기 때문에 조직몰입에 대한 관심이 증가하고 있다. 따라서 직무만족과 조직몰입에 관한 연구는 예비군 지휘관뿐만 아니라 예비군 부대의 성과로 이어지게 되므로 매우 중요한 분석이라고 할 수 있다.

이와 같은 연구의 필요성을 달성하기 위한 세부적인 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 국내·외 관련 문헌을 검토하여 모든 예비군 지휘관을 대상으로 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 개인적 요인, 직무적 요인, 조직적 요인으로 구분하여 선정한다. 둘째, 구조방정식 모형을 활용하여 영향요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 상관관계와 인과관계를 분석한다. 셋째, 직무만족을 매개변수로 하여 영향요인이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한다. 넷째, 지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관의 직군을 조절변수로 전체 연구모형에 미치는 영향을 분석하고 이를 통해 조절변수로 규명된 경우 직군별 분석결과에 따라 양 직군의 차이를 체계적으로 제시하고 논의한다. 이를 통해 예비군 지휘관의 예비전력 발휘에 필요한 기초 자료로 제공하고자 한다.

## 제 2 절 연구 범위와 방법

### 1. 연구 범위

연구 대상자는 모든 예비군 지휘관이다. 지역예비군 지휘관은 행정구역 단

위로 편성된 지역대장과 중대장을 말한다. 반면에 직장예비군 지휘관은 직장 단위로 편성된 분대장에서 여단장까지를 의미하나 중대장에서 여단장까지로 한정하였다. 그 이유는 분·소대장은 직장의 장이 임명함에 따라 선발시험에 의거 국방부 장관이 임명하는 중대장 이상 예비군 지휘관과 차이가 있고, 지역예비군 중대장과 계급적 균형을 맞추기 위함이다.

연구 범위는 직무만족과 조직몰입으로 확대하였으며, 직무만족을 매개변수로 하고 직군을 조절변수로 하여 실증분석 하였다.

연구 지역은 수도권지역으로 한정하였다. 그 이유는 수도권지역은 전체 인구의 20% 이상이 거주하는 곳으로 상대적으로 예비군 자원이 많다. 행정구역 단위로 많은 지역예비군 부대가 있고 다양한 종류의 직장예비군 부대가 존재하기 때문이다.

## 2. 연구 방법

구조방정식 모델(structural equation model)<sup>4)</sup>의 연구 방법을 적용하였다. 구조방정식 모형은 변수들 간의 인과관계와 상관관계를 분석하기 위한 통계 기법이다. 구조방정식 모형은 서로 다른 전통의 통계분석 방법인 행동과학 분야에서 개발된 측정이론에 기초한 확인적요인 분석방법과 계량경제학에서 개발된 연립방정식 모형에 기초한 다중회귀 분석방법을 하나로 결합시킨 것이다(Joreskog, 1973: 85-112). 구조방정식 모형을 적용한 이유는 다수의 외생 변수(exogenous variable)<sup>5)</sup>와 내생변수(endogenous variable)의 관계뿐만 아니라 잠재변수(latent variable)와 관측변수(observed variable) 간의 관계분석이 가능하며, 매개효과와 조절효과를 포함한 다양한 인과관계와 상관관계를 파악하는데 적합하기 때문이다.

구조방정식 모형의 장점으로 기존의 상관분석, 회귀분석, 요인분석 등 다양한 통계분석들은 단편적인 인과관계와 상관관계만을 보여주었으나, 구조방정

4) 구조방정식 모델 또는 구조방정식 모형이란 용어로 사용되는데 최근에는 구조방정식 모형으로 사용하고 있다.

5) 구조방정식 모형에서 사용하는 외생변수는 독립변수의 개념에 해당하며, 다른 변수에 영향을 주는 변수이다. 내생변수는 종속변수의 개념에 해당하며, 최소한 한번이상은 직접 또는 간접적으로 영향을 받는 변수이다. 잠재변수는 관측변수에 의해 간접적으로 측정되는 변수이고, 관측변수는 직접적으로 측정되는 변수로서 잠재변수에 연결된다(우종필, 2012: 25).

식 모형에서는 다수의 외생변수와 내생변수 간의 인과관계와 상관관계를 분석할 수 있다. 또한 기존의 통계분석은 변수의 측정오차를 무시했지만 구조방정식 모형에서는 이를 포함시키고 있어 측정오차를 통해 추정 값을 검토하고 조정할 수 있어 정확한 분석이 가능하다는 점이다(서희창, 2015: 32). 또한 다수의 변수들을 동시에 분석할 수 있어 한 번의 분석으로 변수들 간의 인과관계와 상관관계를 파악할 수 있고 개별적이지만 상호종속적인 관계를 갖는 모형을 동시에 추정할 수도 있다. 그리고 각 변수들 간의 직접효과(direct effect), 간접효과(indirect effect), 총 효과(total effect)에 대한 추정이 가능하다(허준, 2013: 93). 그러나 구조방정식 모형은 변수를 구성하는 과정에서 연구자의 주관이 너무 개입되어 연구의 객관성이 약해질 수가 있으므로 이를 보완하기 위해 많은 검증지수와 기준치가 존재하고 있다(Bagozzi & Yi, 1988: 74-94).

구조방정식 모형에 의한 연구 방법과 절차는 8단계로 정형화되어 있다(김계수, 2011: 390; 우종필, 2012: 251; 허준, 2013: 103). 첫째, 문제 발견과 필요성을 인식하는 단계이다. 문헌 연구를 통하여 예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인, 직무만족과 조직몰입 간의 관계를 고찰하였다. 둘째, 자료의 수집과 조사단계이다. 수도권지역의 모든 예비군 지휘관을 대상으로 직접기입 설문지를 이용하였다. 층화표본 추출방법으로 지역예비군 지휘관과 직장지휘관 380명을 선정하여 직접방문이나 SNS(카톡 등) 또는 전자우편을 이용하였다. 실증분석은 Likert 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 셋째, 연구 가설과 연구 모형의 설정단계이다. 선행연구를 기초로 연구 가설을 설정하고 연구 모형을 구체화하였다. 이를 위해 외생변수와 내생변수, 잠재변수와 관측변수를 선정하고, 선행연구에서 사용된 변수와 측정문항을 기초로 예비군 지휘관의 특성에 맞춰 설문지를 수정 보완하였다. 넷째, 경로도형의 구축단계이다. 이를 위해 외생변수와 내생변수, 잠재변수와 관측변수, 조절변수의 인과관계와 상관관계를 고려하여 연구 모형과 연구 가설을 완성하였다. 다섯째, 연구 모형의 인정 평가단계이다. 연구 모형의 전체적인 유의성을 파악하기 위해 상관계수 등을 이용하여 전체적인 유의성을 살펴보았다. 여섯째, 연구 모형의 적합도 평가단계이다. 연구 모형이 실제 연구 가설의 결과와 적

합한 정도를 평가하는 것으로써 다양한 적합도 지수를 적용하였다. 일곱째, 연구 모형의 해석단계이다. 연구 가설에 맞게 해석하고 문제가 있는 경우 원인을 파악하였다. 마지막으로 연구 모형의 수정과 최종 모형 선택단계이다. 문제가 발생한 경우 변수의 삭제, 경로 변경을 통하여 연구 모형을 수정하는 것으로써 경로 도형 구축단계로 환원하여 다시 분석하여 최종 모형을 선택한 후 연구 가설을 검증하였다.

연구를 위한 논문의 구성은 다음과 같다. 제1장은 서론으로 연구의 목적을 언급하고 연구의 범위와 방법에 대해 서술하였다. 제2장은 이론적 배경으로 국내·외 관련 문헌 검토를 통하여 직무만족과 조직몰입에 대한 이론적인 논의의 흐름을 살펴보고 예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 요인을 선정하였다. 제3장은 구조방정식 모형에 의한 연구 모형과 연구 가설을 설정하고 변수의 조작적 정의와 측정방법, 자료수집과 분석방법에 대하여 기술하였다. 제4장은 변수에 대한 기초 통계량을 분석하고 측정모형 분석을 통하여 신뢰성, 타당성, 측정모형 적합도, 상관관계를 분석하였다. 구조 모형의 적합도를 분석한 후 연구 가설을 검증하여 가설의 채택여부를 결정하고 이에 대한 해석을 하였다. 제5장은 연구 결과를 요약하고 시사점과 연구 한계점을 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 직무만족

#### 1. 직무만족 개념

직무만족(job satisfaction)에 대한 연구는 1930년대부터 작업조직에 관심을 갖는 심리학자들에 의해 실시되어 왔다. 지금도 직무만족은 조직몰입과 함께 경영학, 사회학, 행정학 등에서 주요한 연구 주제로 채택되어 많은 연구가 진행되고 있다. 이처럼 직무만족에 관한 학문적 관심과 연구가 증가하는 이유는 직무만족이 조직의 입장과 조직 구성원의 입장에서 중요한 의미를 차지하기 때문이다(박영주, 2008: 36).

조직은 일정한 목표 달성을 위한 협동적 기구이며 조직 구성원은 여러 종류의 욕구를 가진 존재이다. 조직 구성원의 욕구는 무한하고 다양하며 욕구충족을 위해 행동하게 되며 조직 구성원 개개인의 직무 만족 여부에 따라 조직과 구성원의 발전에 큰 영향을 미치게 된다. 직무만족은 조직 구성원 삶의 질과 밀접한 관련이 있으며 조직 구성원들의 직무만족도에 따라 조직의 효율성을 결정하는데 있어 중요한 요인으로 작용하고 있다(옥지호, 2014: 106). 따라서 직무만족은 조직 구성원 입장에서는 성취감을 느끼도록 하며, 조직 입장에서는 조직의 유효성과 원활한 운영을 평가하는 중대한 기준이 되고 있다.

직무만족의 중요성은 조직 구성원의 입장과 조직의 입장으로 구분할 수 있다. 조직 구성원의 입장에서 보면 첫째, 가치판단 면에서 중요하다. 조직 구성원은 대부분 직장에서 생활하기 때문에 직무 또는 직장에서 만족하지 못한다면 삶의 기쁨을 누릴 수 없게 된다. 둘째, 정신적 건강 면에서 중요하다. 직무에 불만족한 조직 구성원은 다른 생활도 불만족하게 되고 삶에 대한 불만으로 정신적 건강에도 좋지 않다. 셋째, 신체적 건강 면에서 중요하다. 직무 불만족은 각종 스트레스를 초래하여 소화불량, 동맥경화, 고혈압, 그리고 각종 정신질환을 유발한다. 반면에 조직의 입장에서 보면 첫째, 직무만족은 직무성과에 직접적인 영향을 준다. 직무에 만족하는 조직 구성원은 불만족한 조직



구성원보다 조직성고가 효과적으로 나타난다. 둘째, 직무에 만족하는 조직 구성원은 대외적으로 자신의 조직을 호의적으로 이야기함에 따라 조직을 홍보하게 된다. 셋째, 자신의 직무를 좋아하는 조직 구성원은 전반적으로 원만한 대인관계를 유지한다. 넷째, 직무만족이 높게 되면 결근율이 감소되고 생산성은 향상된다고 하였다(신유근, 2005: 197-198).

이와 같은 직무만족의 중요성으로 많은 연구가 진행되고 있다. 직무만족이란 직무에 대한 주관적인 감정이고 실제 관찰할 수 없기 때문에 직무만족의 개념에 대해서는 학자들마다 차이가 있다. 직무만족의 개념은 두 가지 측면으로 구분할 수 있다. 조직 구성원이 직무에 대한 전체적인 호감도 또는 즐거움을 느끼는 정서적 측면, 그리고 자신의 욕구나 기대를 충족시켜주는 교환관계에 따른 인지적 측면으로 구분할 수 있다(고수정, 2005: 9).

직무만족을 정서적 측면으로 설명한 학자인 Hoppock(1935: 135)는 개인이 환경적 요소에 대하여 느끼는 생리적인 만족의 정도라고 하였다. Smith(1992: 5-19)는 각 개인이 직무와 관련하여 경험하는 좋고 나쁜 모든 감정의 총화 혹은 이러한 감정의 불균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 하였다. McCormick & Tiffin(1974: 298-299)는 직무를 통해서 얻거나 경험하는 욕구만족 차원의 함수이며 욕구, 가치 등과 관련이 있다고 하였다. Locke(1976: 1300-1305)은 자신의 직무나 직무경험의 평가로부터 생겨나는 즐겁거나 긍정적인 감정적 상태라고 하였으며 직무상황에서 자신의 직무평가로 인한 성취가 직무만족을 야기한다고 하였다. Weiss & Cropanzano(1996: 1-74)은 개인이 자신의 직무에 대해 가지는 태도와 감정의 총체라고 하였으며 여기에는 직장에서의 직무에 대한 태도, 직장에 대한 태도, 상사와 동료와의 대인관계에 대한 태도, 급여나 복지에 대한 태도 등을 말하고 있다.

반면에 교환관계에 따른 인지적 측면으로 설명한 학자인 Porter et al.(1975: 124-125)은 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 수준을 넘어선 정도를 말하며, 보상에는 내재적 보상(인정, 도전감, 책임감, 경력과 기회, 개인 발전 등으로 얻게 되는 성취감)과 외재적 보상(급여, 승진, 고용안정, 근무환경)으로 구분하였다. Van Fleet(1986)은 직무와 환경에 대한 자세 혹은 그와 연관된 상황의 집합이며 조직 구성원이 직무에 기대하는 것과 실제로 직

무로부터 얻은 것과의 비교에 의해서 결정된다고 하였다(이규익, 2014: 60). 특히 정서적 측면과 인지적 측면을 모두 고려한 Fisher(2000: 185-186)는 직무만족은 정서적(감정, 느낌)인 요소와 인지적(판단, 비교)인 요소가 모두 합쳐져서 구성된다고 보았다.

송계충·정범구(2004: 111)은 직무에 대한 태도의 정서적 측면을 가리키는 말이라고 하였으며 직무만족을 느끼는 사람은 직무에 대한 긍정적인 정서를 갖는 반면에 불만족을 느끼는 사람은 직무에 대해 부정적인 정서를 갖게 된다고 보았다. 이성규(2005: 34)는 조직에서 구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 내재적·외재적 욕구가 얼마나 충족되고 있는가에 대한 조직 구성원들의 지각된 반응이라 하였다. 박영주(2008: 37)은 조직 구성원의 직무와 관련된 감정적 상태로 직무내용 또는 근무환경과 관련하여 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 그리고 태도나 신념 등의 수준에서 느끼는 만족수준의 정도라 하였다. 황승배(2012: 33)는 직무와 근로조건에 대한 긍정적 반응 상태라고 하였다.

이와 같이 직무만족에 대한 개념이 다양하지만 이를 종합해 보면 직무만족이란 조직 구성원의 욕구, 가치, 신념, 태도 등의 수준에 따라 조직 구성원이 직무와 연관하여 갖게 되는 감정적 상태라고 할 수 있다. 직무만족은 정지된 것이 아니고 여러 가지 외부 요인에 의해 변화되는 특성이 있다. 그리고 조직 구성원의 능력이나 지식보다도 환경 의존적이기 때문에 조직 구성원의 직무만족 수준은 조직의 일체감과 구속력, 그리고 조직 관리와 운영을 평가하는 기준이 될 수 있다.

## 2. 직무만족에 관한 이론

직무만족과 관련된 이론은 인간행동을 설명하고 예측하기 위한 동기이론을 적용하고 있다(임기형, 2013: 20). Currie(2001: 110)는 작업동기 수준이 직무만족 수준과 비슷하고 생산성 수준도 동기 수준과 비슷하다고 하였다. 작업동기 연구의 분석과정이 직무만족 연구에 사용되는 분석과정과 비슷함에 따라 동기이론을 직무만족 이론으로 소개하고 있다. 직무만족의 대표적인 이론인 동기이론은 내용이론(content theory)과 과정이론(process theory)으로 구



분되며 근본적으로 다른 시각으로 접근하고 있다(권형례, 2013: 25). 내용이론이란 무엇이 조직 구성원으로 하여금 직무를 수행할 수 있도록 동기를 유발시키는가에 관심을 둔 이론으로 동기를 부여하는 실제적인 내용에 관심이 있다. 반면에 과정이론은 내용보다는 사람의 행동 이유와 그 과정을 설명하고 다양한 상황 하에서 어떻게 행동할 것인가에 관심이 있다. 여기서 동기란 사람을 활성화시키고 행동하게 하며 움직이게 하는 내적 상태로 목적을 향한 행동을 연결시키는 것을 말한다. 동기이론을 분석하는 이유는 직무만족에 영향을 주는 변수를 판단하는데 이론적 근거가 될 수 있기 때문이다(조백현, 2013: 21; 김수현, 2013: 25; 이규억, 2014: 64).

### 1) 내용이론

내용이론이란 무엇이 조직 구성원으로 하여금 직무를 수행할 수 있도록 동기를 유발시키는가에 관심을 둔 이론으로 동기를 부여하는 실제적인 내용이 무엇인가에 초점을 맞추고 있다. Maslow(1954)의 욕구단계 이론, Argyris(1957)의 미성숙-성숙 이론, McClelland(1962)의 성취욕구 이론, Herzberg(1968)의 2요인 이론, Alderfer(1969)의 ERG 이론 등이 있다.

가) Maslow(1954: 80-92)는 욕구단계 이론(need fulfilment theory)을 주장하였다. 인간의 기본적 욕구를 계층 서열화하여 해석한 이론으로 5단계로 구분한다. ① 생리적 욕구(physiological needs)단계는 삶 자체를 유지하기 위한 욕구로서 의식주, 성, 수면 등에 대한 욕구가 해당된다. 1단계 욕구가 충족되면 ② 안전욕구(safety needs)단계로 신체적인 위협으로부터의 보호, 경제적 안전의 추구, 질서 있고 예측 할 수 있는 것에 대한 욕망의 표시 같은 것으로 나타난다. 2단계 욕구가 충족되면 ③ 사회적 욕구(social needs)단계로 외로움 극복하기, 사랑 주고받기, 소속감 등으로 나타난다. 즉 개인은 조직에 소속되어 동료들과 어울려 우의와 애정을 나누기를 원한다. 3단계 욕구가 충족되면 ④ 존경욕구(esteeem needs)단계로 타인으로부터 존경과 인정을 받고 싶은 욕구이며 자기 존중, 성숙, 독립심, 자유에 대한 욕구가 포함된다. 4단계 욕구가 충족되면 ⑤ 자아실현 욕구(self-actualization needs)가 나타난다(송계충·정범구, 2004: 167-170). 이 이론은 인간의 기본적 욕구를 계층별로 분류

하고 그들 간의 관계를 설명함으로써 인간 행동의 동기를 이해하고 조직 구성원의 개인적인 문제를 해결하는데 많은 도움을 주었다. 그러나 인간의 욕구의 계층은 항상 고정적인 것이 아니며, 하나의 욕구가 하나의 행동을 유발하기 보다는 두 가지 이상이 복합적으로 나타날 수 있으며, 인간의 행동은 욕구가 좌절될 경우 반대방향으로 진행될 수 있음을 간과하였다(Warba & Bridwell, 1973: 514-520).

나) Argyris(1957: 50)은 미성숙-성숙 이론을 주장하였다. 개인과 조직의 동시 성장을 위하여 융합을 강조하였으며 인간은 자아실현과 성숙한 인간으로 대우받기를 원한다. 조직의 목표가 성공하기 위해서는 조직 구성원을 성숙된 인간으로 관리되어야 하나, 일반적으로 조직 구성원을 미성숙된 인간으로 관리하고 있다. 따라서 성숙한 인간의 욕구와 조직 간의 괴리는 조직 구성원이 성숙할수록, 조직이 구조화될수록, 명령체통의 하부로 내려갈수록, 직무가 고착될수록 더욱 증대된다. 이러한 괴리는 조직 구성원의 좌절감, 갈등을 더욱 심화시킨다. Argyris는 <표 1>에서 일곱 가지의 변화를 제시하면서 미성숙 상태에서 성숙한 상태로 발전해야 한다고 주장하였다.

<표 1> 미성숙-성숙의 연속체

미성숙		성숙
수동적	⇒	능동적
의존적	⇒	독립적
제한된 행동	⇒	다양한 행동
얕은 관심	⇒	깊은 관심
단기적 시야	⇒	장기적 시야
하위 지위	⇒	상위 지위
자아인식의 결여	⇒	자아인식과 자기통제

자료 : 정수진 등(2005: 228) 재인용.

그리고 자아실현을 추구하는 성숙한 인간의 욕구에 대응하기 위해서는 조직 구조의 변경이 필요하며 이를 위해 직무내용 확대, 참여, 조직 구성원 중심의 리더십 등을 제시하였다.

다) McClelland(1962: 389-392)는 성취욕구 이론(need for achievement theory)을 주장하였다. 개인과 사회의 발전은 성취 욕구와 밀접한 상관관계가 있으며 이를 학습된 욕구로 보았다. 따라서 후진국 국민이 선진국 국민보다 성취욕구가 적은 것은 선천적 요인보다는 후천적 요인으로 발생한 결과이며, 후천적 요인에 대한 훈련을 잘 시키면 성취욕구가 증대될 수 있다. 개인의 성취욕구 수준을 측정한 후 이에 적합한 목표를 설정하고 알맞은 근무환경을 제공함과 동시에 작업결과를 피드백 시켜 가면서 지도하면 성취욕구가 상승할 수 있다. 성취욕구란 성취결과보다 성취과정에서 만족을 얻으려는 내적 욕구로써 자신의 능력을 발휘하여 어려운 과업도 훌륭하게 성취하고 싶어 하기 때문에 성취욕구가 높은 사람은 외적 보상이나 성취결과보다는 성취과정 자체에서 만족을 얻는다고 하였다(이규억, 2014: 68).

라) Herzberg(1968: 53-62)은 2요인 이론(two-factors theory)을 주장하였다. 직무내적인 요인(성취, 인정, 직무)을 동기요인이라 하며 직무만족과 관련이 있고, 직무외적인 요인(급여, 대인관계, 근무환경)을 위생요인이라 하며 직무 불만족과 관계가 있다. 이 이론은 두 단계로 구분된다, 먼저 중립적인 지점까지는 직무 불만족을 제거하는 것이며 그 다음은 중립적인 지점부터는 개인의 직무만족을 증가시키는 것이다. 직무 불만족은 개인의 근무환경에서 불만요인이 제거되지 않았을 때 존재하며, 불만요인이 제거되었다고 해서 직무만족이 유발되지는 않는다. 직무 불만족 요인의 제거는 개인에게 중립적인 상태를 유지하였음을 의미하는 것으로 불만요인이 충족되었다는 것은 직무 불만족을 감소시키거나 제거한 것이다. 만족요인에 있어서도 불만요인과 마찬가지로 만족요인의 부재가 직무 불만족을 가져오는 것이 아니라, 단지 중립적인 상태에 있는 것만을 의미할 뿐이다(Blevins, 2005: 11-12). 그러나 동기요인이 직무만족에만 영향을 미치고 위생요인이 직무 불만족에만 영향을 미치는 것이 아니라 두 요인이 동시에 직무만족과 불만족에 영향을 미친다는 사실이

규명되어 한계를 지니고 있다.

마) Alderfer(1969: 142-152)는 ERG 이론을 주장하였다. Maslow의 5단계 욕구계층을 존재욕구(existence needs), 관계욕구(relatedness needs), 성장욕구(growth needs)로 구분하고 첫 글자를 따서 ERG 이론이라 한다. 존재욕구란 인간 생존에 필요한 욕구로써 배고픔, 주거 등과 같은 물질적이고 생리적 욕구를 의미하여 조직 내에서는 급여 또는 안락하고 쾌적한 근무환경에 대한 욕구 등을 말한다. 관계욕구란 조직에서 대인관계와 관련된 것으로 상사, 동료, 부하 간의 인간관계를 말한다. 성장욕구란 성장을 위한 개인의 노력과 관련된 모든 욕구를 의미하여 성장욕구의 충족은 개인이 자신의 능력을 최대한으로 이용할 수 있게 할 뿐만 아니라 새로운 능력개발이 필요한 일에 종사함으로써 얻을 수가 있다. 이 이론은 상대적으로 계층관계를 적게 언급함으로써 한 번에 하나의 욕구만 작용하는 것은 아니고, 동시에 두 가지 이상의 욕구가 작용할 수 있다고 보았다. 존재욕구가 충족되지 않았다 하더라도 직무내용을 흥미롭고 도전감을 유발하게 만들어 성장욕구 충족의 기회를 마련하는 것도 동기부여 효과를 올릴 수 있는 방안이 된다고 하였다(정수진 등, 2005: 225).

## 2) 과정이론

과정이론은 내용보다는 사람의 행동 이유와 그 토대가 되는 과정을 설명하고 다양한 상황 하에서 사람이 어떻게 행동할 것인가를 예측하는 것에 초점을 맞춘 이론이다. Adams(1963)의 공정성 이론, Vroom(1964)의 기대이론, Porer & Lawler(1968)의 기대이론, McCormick & Tiffin(1974)의 비교이론, Salancik & Pfeffer(1977)의 사회적 영향이론 등이 있다.

가) Adams(1963: 422-436)은 공정성 이론(equity theory)을 주장하였다. 투입과 산출에 대한 자신과 준거인물의 비교를 통해 형평(equity)에 맞는 보상을 받게 될 경우에만 공정성을 지각한다. 그러나 어긋난 보상을 받게 될 경우에는 불형평(inequity)을 느끼게 되고 이로 인해 긴장감이나 여러 유형의 태도가 발생하며 이에 따라 긴장감을 줄이려고 노력하게 된다는 것이다, 사람

은 직무수행의 투입요인(노력, 기술, 교육, 비용, 시간 등 직무수행에 소비된 자원)을 지각하고 있으며, 직무수행 결과로 얻어지는 보상(승진, 급여, 인정, 성취감, 신분 등 직무수행 결과로써 받는 모든 대가)의 성격과 가치를 인식한다. 그리고 투입 결과를 비교하여 과연 공평한 대우를 받고 있는지를 인식하여 동일 집단 내 또는 외부조직과 비교하여 만족을 결정한다. 그리고 자신의 투입과 성과 간의 비교 자체에 그치지 않고 자신과 비교대상이 되는 타인의 성과와 투입을 비교하여 서로의 비율이 형평관계를 이루고 있다고 지각함에 따라 만족한다. 만약 자신의 투입과 성과 간의 비율이 타인의 비율과 형평관계를 이루지 않다고 지각하면 불만족이 일어난다고 보았다(백완중, 2009: 71; 이규억, 2014: 69).

나) Vroom(1964: 115-127)은 기대이론을 주장하였다. 개인이 어떤 행위를 하였을 때 어떤 보상이 연결되는지를 분석하여 개인의 지각에 의한 동기 부여 과정을 설명하고 있다. 동기부여를 사람들이 여러 자발적인 행위 가운데서 어떤 선택 과정을 지배하는 것이라고 한다. 기대이론은 유의성(valence), 수단성(instrumentality), 기대감(expectancy) 등 세 가지 요소로 구성된다. 유의성이란 개인이 특정 결과에 대하여 갖는 선호의 강도로 일정한 행동을 통해서 얻을 수 있는 목표나 결과를 말한다. 여기에는 긍정적 유의성(급여, 승진, 인정 등의 바람직한 결과), 부정적 유의성(갈등, 직무 압력, 감독자의 책망 등의 바람직하지 않은 결과), 특정 결과와 전혀 무관한 유의성 등이 있다. 수단성이란 개인이 지각하는 1차적 결과(성과, 생산성), 2차적 결과(보상, 승진, 승급, 인정)와의 상관관계에 대한 인지도이다. 기대감이란 개인행동이 자기 자신에게 가져올 결과에 대한 주관적 믿음으로 일정한 노력으로 일정수준의 성과를 가져올 것이라는 가능성에 대한 주관적인 믿음이라고 말하고 있다(이점자, 2012: 15; 권형례, 2013: 29).

다) Porter & Lawler(1968: 214-218)은 Vroom(1964)의 이론을 보완한 기대이론(expectancy theory)을 주장하였다. 직무성과와 결부된 보상에 부여하는 가치, 그리고 어떤 노력이 보상을 가져다 줄 것이라는 기대가 직무수행에 대한 노력을 좌우한다. 직무성과에 대한 만족은 내재적 또는 외재적 보상

에 영향을 받는데 이때 보상은 공평한 것이라고 지각되어야 한다. 외재적 보상에는 급여, 승진, 안전 등 하급욕구의 충족과 관련이 있다. 반면에 내재적 보상은 높은 업적에 대하여 개인이 스스로 얻은 보상을 의미한다. 보상의 형평성 지각은 사람들이 일정한 성과수준의 결과로서 받을 것이라고 느끼는 보상의 정도가 타인과 비교해서 공평하다고 생각하는 것을 말한다. 만족이란 자신이 받는 보상이 지각된 형평성 수준에 도달하거나 초과된 정도를 말하는 것으로 이 수준에 미치지 못할수록 불만족은 커진다고 하였다(백완중, 2009: 71).

라) McCormick & Tiffin(1974: 298-299)은 비교이론을 주장하였다. 직무만족이란 개인의 표준(individual standard)과 직무에서 얻을 수 있다고 확실하는 개인의 지각(individual perception) 사이에서 나타나는 불일치의 크기이다. 개인의 표준에는 개인의 욕구, 가치, 준거틀(frame of reference)의 인지상태로 구분된다. 직무만족은 동일한 조건하에서도 개인적 특성에 따라 달라질 수 있고 개인의 욕구수준에 따라 달라지므로 직무만족을 개인의 욕구로 보는 것이 현실적이며 포괄적 개념이라 할 수 있다고 하였다(백완중, 2009: 75).

마) Salancik & Pfeffer(1977: 427-456)은 사회적 영향이론(social influence theory)을 주장하였다. 개인적 직무에 대한 만족도를 측정할 때 직무에 관련된 정보에 의해서 결정하는 것보다 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰함으로써 만족여부를 결정한다. 개인은 자신의 직무가 얼마만큼 자신에게 만족 내지는 불만족을 줄지 확신할 수 없기 때문에 유사한 직무에 종사하는 타인을 관찰함으로써 자신의 만족과 불만족의 상태를 파악할 수 있게 된다. 이 이론은 사회적 속성을 직무만족의 결정 방법으로 제시하였다는 점에서 관심이 증대되고 있다(이규억, 2014: 70).

이처럼 학자마다 직무만족에 접근하는 이론은 주어진 여건에 따라 차이가 있다. 직무만족이란 직무와 관련하여 조직 구성원의 직무가 본인의 가치관, 욕구, 신념 등의 수준과 일치함으로써 직무에 대하여 느끼는 감정적이고 정서적인 만족 상태를 의미한다. 이것은 자기 효능감, 직무내용, 갈등, 사회적 인정, 대인관계, 급여, 근무환경 등에 대한 만족 여부를 측정하는 감정적인 표현으로 직무수행에 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다.



### 3. 직무만족에 영향을 미치는 요인과 관계

#### 1) 직무만족에 영향을 미치는 요인

직무만족이란 단일한 속성이 아니고 매우 복합적으로 구성되어 있다. 왜냐하면 직무란 단순하지 않고 과업의 역할과 책무, 이들 간의 상호작용, 유인체계, 보상 등으로 이루어져 있기 때문이다(황승배, 2012: 35). 직무만족에 영향을 미치는 요인은 여러 학자들마다 주장하는 내용이 서로 다른데 이는 조직이 처해 있는 상황이나 조직 구성원들의 개인적 특성이 서로 다른 것에 기인한 결과이다(조종목, 2015: 28; 조규호, 2015: 45).

직무만족에 영향을 미치는 요인을 요인별로 구분할 수 있지만 구성요인이 다양하기 때문에 연구의 목적에 따라 선택적 결정이 필요하다. 이영면(2011: 22)은 연구 내용이 직무만족보다 다양한 독립변수를 분석하는 경우에 직무만족 측정은 소수의 문항으로 구성된 측정도구가 적절하다고 하였다. 이러한 측정도구는 연구 환경변화를 적절히 반영하지 못하므로 연구자가 이런 변화를 반영하여 측정도구를 일부 추가 또는 변경하는 방향으로 응용해야 한다고 하였다. 따라서 본 연구에서도 일반적으로 제시되는 측정도구의 공통적인 요인에 예비군 지휘관의 특성을 반영하였다.

Porter & Lawler(1968: 214-218)는 작업환경(감독, 의사결정, 작업규모, 동료관계, 작업조건), 직무내용(직무, 직무범위, 역할 모호성과 갈등), 개인특성(연령, 재직기간, 성격, 인성)을 제시하였다. Locke(1976: 1300-1305)는 직무요인(직무자체, 임금, 승진, 인정 등 보상과 같은 작업 조건), 개인요인(가치관과 능력 등 자신요인, 상사나 동료 등 조직 내 타인요인, 고객이나 이해관계 등 조직 이외 타인요인) 등을 제시하였다.

신유근(2005: 240-242)은 전체요인(급여, 승진기회, 조직구조, 정책과 절차), 작업환경 요인(감독, 작업규정, 동료관계, 작업조건), 직무내용 요인(직무범위, 역할 모호성, 역할갈등), 개인적 요인(연령, 근속년수, 성격 등)을 제시하였다. 고수정(2005: 80)은 가치 특성(사회적 인정, 긍지, 책임감, 사명감), 직무·역할 특성(역할 모호성, 갈등, 역할 과다, 전문성), 조직특성(승진, 보상, 상사와 동료관계, 조직분위기)을 제시하였다. 김미경(2011: 66-67)은 개인적

요인(종사원 능력·특성·인식, 인구통계학적 특성, 자아존중, 갈등, 조직몰입, 종사원 특성, 동기부여), 조직적 요인(내부 마케팅, 조직 신뢰, 업무시스템, 커뮤니케이션, 임파워먼트, 근무환경, 기업구조와 문화, 리더십, 조직지원)을 제시하였다. 우제구(2014: 67)는 보상요인, 조직문화, 갈등요인 등을 제시하였다.

예비군 지휘관에 대한 선행 연구결과를 보면 이준봉(2006: 31)은 직무내용, 안정감, 근무환경, 급여, 복지후생, 장래성, 감독, 의사소통, 인화단결을 제시하였다. 정원영 등(2013: 59-60)은 자아 성취감, 업무환경, 직장의 방침, 동료관계, 급여, 업무부하, 직속상사를 제시하였다. 장영섭(2013: 46)은 역할 갈등, 역할과다, 물리적 환경을 들고 있다.

직무만족에 영향을 미치는 요인에 대해서는 서로 다른 용어를 사용하고 있지만 세부내용을 고찰해 보면 유사하거나 중첩되는 것이 많다. 대부분의 경우 개인적 요인, 조직적 요인, 직무적 요인으로 범주화하고 있다(김미경, 2011: 67; 최영진·이광수, 2012: 321; 조백현, 2013: 23; 김찬권, 2013: 15-19; 임동호·황지숙, 2014: 151-153). 그리고 김수현(2012: 29-33)은 부가적 요인으로 직업 정체성, 직업의식, 자기 효능감을 언급하고 있다. 직무만족에 영향을 주는 요인을 <표 2>에서 제시하였으며 개인적 요인, 조직적 요인, 직무적 요인으로 분류하였다.

<표 2> 직무만족에 영향을 미치는 요인

구 분	개인적 요인	직무적 요인	조직적 요인
Fournet (1966)	연령, 교육과 지능, 작업 수준	조직 관리, 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 단조성, 보수	
Porter & Lawler (1968)	연령, 재직기간, 성격, 인성	직무, 직무범위, 역할 모호성과 갈등	감독, 의사결정, 작업규모, 동료관계, 작업조건
Smith (1969)	보수, 승진, 대인관계	작업, 감독	
Locke (1976)	가치관 등 자신요인, 상사 등 조직 내 타인요인, 고객 등 조직 이외 타인 요인	직무자체, 임금, 승진, 인정 등 보상과 같은 작업 조건	



Ayaler & Ditsa(1978)		근무량, 직무차원, 직무 계획	근무조건, 직무 다양성, 자율성, 직무 중요도, 성공, 피드백, 지지, 휴가, 사회적 지원
Milton (1981)		과업, 인정, 동료, 보수, 승진, 복지후생, 과업수행, 감독	관리정책
Luthans et al.(1995)		직무, 승진, 감독, 집단 성격, 작업조건, 동료	
Ting (1997)	봉사동기, 연령, 교육, 인종, 성별	임금, 직무 명료성, 활용 기술, 직무 기여	조직몰입, 상관, 동료
Snipes et al.(2005)		급여, 승진, 보상, 감독, 혜택, 절차, 동료, 직무 자체, 의사소통, 고객	
신유근 (2005)	연령, 근속년수, 성격	직무범위, 역할 모호성, 역할 갈등	급여, 승진기회, 조직구조, 정책과 절차, 감독, 작업규정, 동료관계, 작업조건
고수정 (2005)	사회적 인정, 금지, 책임감, 사명감	역할 모호성, 갈등, 역할과다, 전문성	승진, 보상, 상사와 동료관계, 조직분위기
이준봉 (2006)	안정감, 장래성	직무내용, 감독, 의사소통, 인화단결	근무환경, 급여, 복지후생
김미경 (2011)	종사원 능력·특성, 인구통계학적 특성, 자아존중, 갈등, 조직몰입, 종사원 특성, 동기부여		마케팅, 신뢰, 업무시스템, 커뮤니케이션, 임파워먼트, 근무환경, 기업구조, 리더십, 조직지원
최영진·이광수(2012)		직무내용, 직무환경	인사정책, 조직 비전
정원영 등 (2013)	자아 성취감	업무부하, 직속상사	업무환경, 직장의 방침, 동료관계, 급여
장영섭 (2013)		역할갈등, 역할과다	물리적 환경
우제구 (2014)		갈등	보상, 조직문화

정찬범 (2014)	리더십 요인	직무특성 요인	조직문화 요인, 조직특 성 요인
윤호연 (2015)	인간관계 요인	직무 요인	조직문화, 근무환경, 외 부환경

자료 : 고수정(2005: 72), 이점자(2012: 15), 한유진(2014: 27), 조종목(2015: 29)  
재정리.

## 2) 예비군 지휘관의 직무만족에 영향을 미치는 요인

예비군 지휘관에 대한 선행연구 자료가 부족함에 따라 직무만족 이론에서  
제시된 요인과 <표 2>에서 제시한 개인적 요인, 직무적 요인, 조직적 요인을  
검토하여 영향요인을 선정하였다. 특히 예비군 지휘관의 직무만족을 연구한  
이준봉(2006: 31), 장영섭(2013: 46), 정원영 등(2013: 59-60)의 영향요인을  
우선 반영하였으며 전문가 집단 면접결과도 고려하였다. 예비군 지휘관의 직  
무만족에 영향을 미치는 요인 선정결과를 <표 3>에서 제시하였다.

<표 3> 예비군 지휘관의 직무만족에 영향을 미치는 요인 선정결과

구 분	선행연구에서 제시된 영향요인	선정결과
개인적 요인	가치관, 자아존중, 자아 성취감, 자신감, 자존감, 자기만족, 자기 효능감	자기 효능감
직무적 요인	직무자체, 직무내용, 직무범위, 업무부하, 직무부하, 근무량, 발 전 가능성, 직무 적절성, 직무량, 직무 전문성	직무내용
	역할갈등, 역할과다, 역할 모호성과 갈등	갈등
	인정, 사회적 인정	사회적 인정
조직적 요인	동료관계, 상관과 동료관계, 커뮤니케이션, 의사소통, 인화단결	대인관계
	보수, 급여, 임금, 복지후생, 보상	급여
	작업환경, 작업조건, 근무조건, 업무환경, 물리적 환경, 근무환경	근무환경

자료 : 연구자가 정리.

가) 개인적 요인으로 자기 효능감을 선정하였다.

자기 효능감은 부여된 특정한 업무를 성공적으로 수행하기 위해 자신의 능력에 대해 가지는 개인의 확신이라 할 수 있다(홍경임, 2015: 18). Adams(1963)는 공정성 이론에서 직무수행 결과로 얻어지는 보상으로 성취감을 제시하였다. 김미경(2011: 62-68)은 호텔 종사원의 자아존중이 직무만족에 영향을 준다고 하였으며, 김수현(2012: 29-33)은 자기 효능감을 영향요인으로 제시하였다. 정원영 등(2013: 59-60)은 예비군 지휘관의 자아 성취감이 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 전문가 집단 면접에서는 자신감, 자존감, 자기만족 등으로 자기 효능감을 표현하였는데 자기 효능감은 직무만족에 중요한 영향요인이며 직무 수행에 발생할 수 있는 불만족을 극복할 수 있는 요인이라고 하였다. <표 3>의 선행연구를 보면 가치관, 자아존중, 자아 성취감, 자신감, 자존감, 자기만족 등으로 다양하게 자기 효능감을 표현하고 있다.

나) 직무적 요인으로 직무내용, 갈등, 사회적 인정을 선정하였다.

(1) 직무내용은 직무 자체로써 예비군 지휘관 직무에 대한 직무량, 중요성, 전문성이라 할 수 있다. Herzberg(1968)는 2요인 이론에서 직무내적 요인으로 직무를 제시하였다. 예비군 지휘관의 직무만족을 연구한 이준봉(2006: 31)은 직무자체, 정원영 등(2013: 59-60)은 직무부하를 제시하였다. 전문가 집단 면접에서도 직무 적절성, 직무량, 직무 전문성 등으로 직무내용을 표현하였으며 직무내용에 따라 직무만족에 영향을 준다고 하였다. <표 3>의 선행연구를 보면 직무자체, 직무내용, 직무범위, 업무부하, 직무부하, 근무량, 발전가능성, 직무 적절성, 직무량, 직무부여, 직무 전문성 등으로 다양하게 직무내용을 표현하고 있다.

(2) 갈등은 어떤 과업에 개입된 조직 구성원 간의 관점의 차이와 조직 구성원 간의 충돌로 인한 인간관계에서 긴장이 존재하고 있다는 인식이다(Jehn, 1995: 258). Argyris(1957)은 미성숙-성숙 이론에서 성숙한 인간의 욕구와 조직 간의 괴리는 조직 구성원의 갈등을 심화시킨다고 하였으며, Vroom(1964)은 기대이론에서 부정적인 유의성으로 갈등을 제시하였다. 장영섭(2013: 46)은 예비군 지휘관의 갈등이 직무만족에 부적인 영향을 준다고 하였다. 전문가 집단 면접에서는 군부대와 부서와의 갈등, 예비군 대원과의 갈

등, 대민 갈등이 존재하고 있으며 갈등은 직무만족에 부적인 영향을 준다고 하였다. <표 3>의 선행연구를 보면 역할갈등, 역할과다, 역할 모호성과 갈등 등으로 다양하게 갈등을 표현하고 있다.

(3) 사회적 인정은 상관이나 동료, 부하로부터 인정을 받는 것을 의미하며 주요 요소는 행위에 대한 칭찬이나 비난이라 할 수 있다. Adams(1963)은 공정성 이론에서 직무수행 결과로 얻어지는 보상으로 인정을 제시하였으며, Vroom(1964)은 기대이론에서 긍정적인 유의성으로 인정을 제시하였고, Herzberg(1968)은 2요인 이론에서 직무내적 요인으로 인정을 제시하였다. 전문가 집단 면접에서는 사회적 인정이 지방자치단체와 직장별로 차이가 있으며 직무만족 영향을 준다고 하였다.

다) 조직적 요인으로 대인관계, 급여, 근무환경을 선정하였다.

(1) 대인관계란 사람들 사이에서 이루어지는 모든 형태의 상호작용을 말하며 조직의 대인관계는 상사, 동료, 부하, 고객과의 관계를 의미한다. Herzberg(1968)은 2요인 이론에서 직무외적인 요인으로 대인관계를 제시하였고, Alderfer(1969)은 ERG 이론에서 관계욕구로 대인관계를 제시하였다. 이준봉(2006: 31)은 의사소통과 인화단결, 정원영 등(2013: 59-60)은 동료관계를 제시하였다. 전문가 집단 면접에서는 대인관계가 지방자치단체와 직장별로 차이가 있으며 직무만족에 영향을 준다고 하였다. <표 3>의 선행연구를 보면 동료관계, 상관과 동료관계, 커뮤니케이션, 의사소통, 인화단결 등으로 다양하게 대인관계를 표현하고 있다.

(2) 급여는 개인의 직업선택에 있어서 가장 중요한 요인으로 작용할 뿐만 아니라 어떠한 직종에 있어서는 조직 구성원의 직업만족과 능률에 결정적인 영향을 미치는 요소이다. Adams(1963)은 공정성 이론에서 직무수행 결과로 얻어지는 보상으로 급여를 제시하였고, Vroom(1964)은 기대이론에서 긍정적인 유인으로 급여를 제시하였다. 또한 Porter & Lawler(1968)은 기대이론에서 외재적 보상으로 급여를 제시하였으며, Herzberg(1968)은 2요인 이론에서 직무외적 요인으로 급여를 제시하였고, Alderfer(1969)은 ERG 이론에서 존재의 욕구로 급여를 제시하였다. 이준봉(2006: 31)은 급여, 복지후생, 정원영 등(2013: 59 -60)은 급여를 제시하였다. 전문가 집단 면접에서는 급여가 직

장별로 차이가 있으며 직무만족에 영향을 준다고 하였다. <표 3>의 선행연구를 보면 급여, 임금, 복지후생, 보상 등으로 다양하게 급여를 표현하고 있다.

(3) 근무환경이란 물리적인 작업조건(작업장, 환경 등), 시간관계(작업시간, 휴식시간 등), 그리고 사회적 상황으로 작업조건 등을 말한다(김형섭, 2005: 85-88). Herzberg(1968)는 2요인 이론에서 직무외적 요인으로 근무환경을 제시하였고, Alderfer(1969)는 ERG 이론에서 존재욕구로 작업환경을 제시하였다. 이준봉(2006: 31)은 근무환경, 장영섭(2013: 46)은 물리적 환경, 정원영 등(2013: 59-60)은 업무환경을 제시하였다. 전문가 집단 면접에서는 사무실과 인원 구성 등 근무환경이 지방자치단체와 직장별로 차이가 있고 직무만족에 영향을 준다고 하였다. <표 3>의 선행연구를 보면 작업환경, 작업조건, 근무조건, 업무환경, 물리적 환경, 근무환경 등으로 다양하게 근무환경을 표현하고 있다.

### 3) 영향요인과 직무만족의 관계

#### 가) 인구통계학적 특성과 직무만족의 관계

일반적으로 인구통계학적 특성은 주요 고려대상이 아니다. 직무만족에 영향을 미치는 요인을 제시한 연구자들 역시 자신의 이론에서 인구통계학적 특성을 중요하게 다루지 않고 부분적으로 언급을 하고 있다. 왜냐하면 연구자마다 연구 대상에 따라 차이가 많이 발생하기 때문이다(고수정, 2005: 39; 진계숙, 2012: 75). 조직 구성원의 직무만족에 영향을 미치는 인구통계학적 특성에는 성별, 연령, 학력, 근속연수, 직급, 근무지 등이 있다(박영주, 2008: 69-70; 황승배, 2012: 29)

#### 나) 자기 효능감과 직무만족의 관계

Bandura(1977: 191-215)는 자기 효능감이란 특정한 목표달성을 위해서 필요한 활동을 조직하고 지속적으로 수행할 수 있는 개인능력에 대한 판단이라고 하였다. 자기 효능감을 결정하는 하위 요소로 세 가지가 있다. 첫째, 자신감이다. 자신의 가치와 능력에 대한 확신과 신념의 정도로서, 이것은 능력이 요구되는 행위를 할 경우 얼마나 잘 할 것인가에 대한 효능성을 판단한다. 둘째, 난이도 선호이다, 자신이 통제하고 잘 할 수 있다고 생각하는 과제를

선택하는 과정에서 나타난다. 자기 효능감이 높으면 구체적이고 도전적인 목표를 선호하지만, 자기 효능감이 낮으면 도전을 회피하고 쉽게 조절할 수 있다고 믿는 목표를 선호하게 된다. 셋째, 자기조절 효능감이다. 개인이 목표를 성취하기 위해 행동함에 있어 얼마나 자기를 잘 조절할 수 있다고 믿는가에 관련된다(하형란·강혜자, 2012: 128). 자기조절은 인지(자기-관찰, 자기-판단)와 동기(자기-반응)에 관련된 과정이다. 자기조절은 자기 행동의 관찰을 통해 목표에 부합하는 업무수행을 판단하고 결과에 따라 다음 행동을 결정한다. 일단 목표가 달성되면 목표를 새로 설정하지만, 달성되지 않았다면 목표달성을 위해 필요한 부가적인 행동을 수행하게 된다(홍경임, 2015: 17).

자기 효능감은 개인이 어떤 과업의 성공적 수행에 필요한 능력을 보유하고 있다고 생각하는 스스로의 믿음이라고 할 수 있다. 이러한 자신감은 선천적이기도 하지만 개인의 직접적인 성공 경험, 타인으로부터의 설득이나 감정적인 분위기, 개인의 정서적 상태, 타인의 관찰을 통한 대리학습 등에 의해서도 영향을 받는다. 자기 효능감은 부여된 특정한 업무를 성공적으로 수행하기 위해 자신의 능력에 대해 가지는 개인의 확신이다(홍경임, 2015: 18). 따라서 조직 목표의 성공적인 달성을 위한 동기부여뿐 아니라 적절하게 자원과 기술을 투입하고 활용하는 능력으로 개인의 노력 투여 정도를 결정하는 중요한 요인이라 할 수 있다(오희석·하정희, 2010: 515-532).

Luthans et al.(1987: 219-235)은 자기 효능감이 직무만족을 유발하는 선행요인이며 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Pajares & Miller(1994: 193-203)는 목표의식이 강하면 성과가 높지만 자기 효능감이 없는 상태에서는 목표를 높게 설정하여도 적극적 행동을 유도하지는 못한다고 하였다. Jimmieson(2000: 262-280)은 직무만족과 직무 스트레스와의 관계 연구에서 자기 효능감이 높은 사람은 직무스트레스의 부정적인 효과가 감소된다고 하였다. Gist(2000: 472-485)는 자기 효능감이 조직 구성원의 행동을 이해하고 예측하는데 중요한 요인이며, 조직 구성원의 자기 효능감이 높을 경우 더 어려운 직무에 도전하며 직무수행을 위해 자신을 헌신하고 몰입하며 인내하는 경향이 있기 때문에 성공적으로 직무성과를 이끌어 낼 수 있다고 하였다. 자기 효능감은 직무만족에 직접적인 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

(김미·홍남희, 2009; 126; 서창적 등, 2010: 56). 영양교사(진정희, 2011: 73), 특수교육 보조원(우정환·김영숙, 2012: 236)에 대한 연구에서도 직무에 대한 자기 효능감이 높은 사람일수록 높은 목표와 성과를 나타내고 있으며, 직무만족에도 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다.

#### 다) 직무내용과 직무만족의 관계

직무내용은 직무자체로써 직업과 정책에 따라 부과되어 계속적으로 수행하게 되는 업무를 말한다. 직장의 모든 활동은 개인의 직무활동에 의하여 이루어지고, 직무는 개인이나 집단, 조직에 있어 매우 중요한 요소이다. 조직 구성원은 담당하고 있는 직무의 성질에 따라 직무에 흥미를 느껴 동기가 부여되고 직무에 만족하고 성과도 올릴 수 있지만, 그 반대의 직무를 담당하면 직무에 불만을 느끼고 일의 성과도 오르지 않으며 심하면 이직까지도 할 수 있다(최락순, 2011: 36). 조직의 목표를 달성하고 개인의 욕구를 충족시키기 위한 직무의 내적인 내용과 외적인 요인에 대해서 연구하고, 개인의 특성과 연관하여 관심을 갖는 것은 직무의 효율성과 생산성을 높이기 위한 것이라고 하였다(유희자, 2012: 9).

Emmert & Taher(1992: 37-48)는 공무원과 육체노동자 간 비교연구에서 직무에 대한 동기부여는 양자가 유사하였으나 직무만족에서는 육체노동자가 공무원보다 높게 나타났다. 이는 육체노동자의 직무내용이 직무결과와 관련하여서 육체노동자의 심리적인 만족감이 높게 나타난 것으로 분석되었다. Blevins (2005: 22)은 지속적으로 기술이나 지식을 습득하는 근로자는 자신의 직무를 좋아하는데, 이는 직무의 변화 없이 반복적으로 직무를 수행하는 근로자보다 직무만족이 높은 것으로 분석되었다. Gounaris & Boukis(2012: 323-333)은 자기 직무에 만족하는 종업원은 고객의 감정에 일치시키기 위해 자기의 감정 상태를 순응시키는 태도, 즉 보살핌의 자세에서 볼 수 있으며 이는 고객과 종업원과의 관계를 결속시킨다. 그리고 직무내용을 구성하는 요소로 업무 자부심과 활동 선호성을 제시하고 있는데 업무 자부심이 높고 활동 선호성이 높을수록 직무만족이 높다고 하였다(이용규·정석환, 2005: 87). 직업에 대한 도전이 충분히 크고 조직 구성원에게 그 도전이 받아들여지면 조직 구성원은 자신의 작업에 흥미를 가지고 몰두하게 된다고 하였다(정경구,



2011: 16).

이상희(2005: 116-118)는 외식업체 비정규직 종사원의 업무 의미성과 영향력은 직무만족에 영향을 주었으나 업무역량은 영향을 미치지 않았다고 하였다. 박영주(2007: 126-137), 윤호연(2015: 83-86)는 경찰공무원의 직무내용은 직무만족에 영향을 주지 않는다고 하였으나 신승균(2009: 112)의 연구에서는 경찰공무원의 직무흥미가 높을수록 직무만족이 높았다고 분석하였다. 진계숙(2012: 108-109)은 여성경찰관의 직무중요성은 직무만족을 높인다고 하였으며, 김승언(2012: 151)도 공무원의 직무중요성이 직무만족을 높인다고 하였다. 최영진·이광수(2012: 382)는 병원직원의 직무내용은 직무만족에 정(+)에 영향을 준다고 하였다. 정찬범(2014: 122)은 지방공무원의 직무부담이 낮을수록 직무만족이 증가한다고 하였다. 이규억(2014: 60-70)은 빌딩관리자의 직무내용은 직무만족에 정(+)의 영향을 준다고 하였다. 특히 이준봉(2006: 69)은 지역예비군 지휘관의 직무내용은 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 정원영 등(2013: 64-67)은 직장예비군 지휘관의 업무스트레스, 상대적 업무 부하, 업무 감당 정도는 영향을 미치지 않았으며 오직 업무부하가 낮을수록 직무만족에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 그리고 일반직장 예비군 지휘관이 대학직장 예비군 지휘관보다 업무부하를 더 받는다고 분석하였다.

#### 라) 갈등과 직무만족의 관계

갈등이란 지각·선호·이해관계가 다른 당사자들 간에 이루어지는 상호작용의 형태로서 한 당사자가 관심을 갖는 어떤 것에 상대방이 부정적으로 영향을 미쳤거나 미치게 한다고 지각할 때 시작되는 프로세스이다(김경수 등, 2005: 303). 갈등은 어떤 과업에 개입된 조직 구성원들 간의 관점의 차이와 조직 구성원 간의 충돌로 인한 인간관계의 긴장이 존재하고 있다는 인식(조규호, 2015: 11)으로 과업갈등과 관계갈등으로 구분할 수 있다(Jehn, 1995: 258). 과업갈등이란 수행하는 직무의 내용과 관련하여 조직 구성원 간의 생각, 관점, 견해 등 사실에 대한 판단 또는 이해의 차이가 존재할 때 발생한다. 반면에 관계갈등은 직무와 상관없이 조직 구성원들 간에 충돌로 인해 긴장, 노여움, 원한 등이 존재할 때 발생한다(Jehn, 1995: 259).

Jehn(1995: 532), Tidd et al.(2004: 365)은 관계갈등과 과업갈등은 직무만



족에 대체로 부정적 결과로 나타났으며, 관계갈등은 직무만족에 바람직하지 않은 영향을 준다고 분석하였다. Simon & Peterson(2000: 102)은 과업갈등이 너무 높으면 논의가 문제의 핵심에서 벗어나 목표를 상실하거나, 관계갈등을 유발하여 직무만족에 역효과를 가져다준다고 하였다.

정세종(2005: 82)은 경찰관의 기능적 갈등, 계층적 갈등은 직무만족에 부(-)의 영향을 준다고 하였다. 전무경 등(2006: 159-180)은 대기업 근무자의 과업갈등과 관계갈등이 높을수록 직무만족의 수준은 낮아진다고 하였다. 이병주(2013: 120)는 의사와 간호사의 과업갈등과 관계갈등 모두 직무만족에 대하여 부(-)의 관계를 보였지만 관계의 강도는 크기 않았다고 하였다. 우제구(2014: 78)은 군병원 행정관리자의 갈등은 직무만족에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 조규호(2015: 119)는 육군초급간부의 과업갈등과 직무만족 간에는 낮은 부(-)적 상관관계, 관계갈등과 직무만족 간에는 비교적 높은 부(-)의 상관관계를 제시하였다. 특히 장영섭(2013: 88)은 예비군 지휘관의 역할갈등은 급여와 대인관계의 직무만족도에 부(-)의 영향을 미친다고 분석하였다. 그러나 김구(2005: 75)은 경찰공무원의 역할갈등은 직무만족에 유의미하지 않았다고 하였다.

김경수 등(2005: 306-307), 정세종(2005: 62-63)은 갈등을 순기능과 역기능으로 구분하였다. 순기능으로 과업갈등은 사람들로 하여금 문제를 인지하도록 하고 주변 환경을 살펴 다양한 해결방안을 강구하도록 함으로써 창조적 대안을 만들어 내는 등 조직의 변화와 더 나은 의사결정을 하도록 하며, 집단 갈등도 팀 동력을 잠정적으로 향상시킨다. 반면에 역기능으로 집단 간 갈등은 사회적 감정을 중시하는 집단사고가 야기될 가능성이 높아지며 따라서 조직목표 달성이 차단되고 생산성, 직무만족이 떨어지며 걱정, 불안, 좌절 등 부정적인 효과가 양산된다고 하였다. 그러나 갈등은 조직발전에 기여하는 등 순기능도 갖고 있는 것으로 여겨지나 일반적으로 직무 불안정성에 영향을 미칠 뿐만 아니라 대부분 직무만족에 부(-)의 상관관계를 나타낸다고 하였다(진정희, 2011: 11).

#### 마) 사회적 인정과 직무만족의 관계

사회적 인정은 상관이나 동료와 부하로부터 인정을 받는 것을 의미하며, 주

요 요소는 행위에 대한 칭찬이나 비난이라 할 수 있다. 예를 들어 경찰 공무원을 “잡새”, 군인을 “군바리”라고 비하하여 부르는 표현이 있는데 이것은 직무에 대한 자긍심을 낮출 수 있으며 이런 행위는 직무만족에 영향을 미칠 수 있다(박영주, 2008: 47). 사회적 인정은 사회적 지위와 관련된 개념으로 개인 또는 집단이 내·외부로부터 타인과 다른 집단과의 관계에서 갖게 되는 서열 또는 위치에 따라 정해지는 것으로 개인의 신념과 노력보다는 사회 전체적인 요인에 따르게 된다.

Gunter & Adrian(1996: 193-208)는 정부조직 공무원의 사회적 인정이 직무만족을 높인다고 하였다. 고수정(2005: 106-110)은 사회복지사의 사회적 인정은 직무만족에 영향을 미치는 주요 요인으로 나타났다. 경찰공무원을 대상으로 연구한 박영주(2007: 128), 신승균(2009: 112), 윤호운(2015: 83-86)은 사회적 인정이 직무만족에 정(+)의 영향을 준다고 하였다. 홍경임(2014: 88)은 구조방정식 모형에 의거 분석한 결과 직장인의 사회적 인정이 직무만족에 직접적인 영향을 준다고 분석하였다. 특히 정원영 등(2013: 67)은 직장 예비군 지휘관을 대상으로 한 연구에서 직속상사의 신뢰감은 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

#### 바) 대인관계와 직무만족의 관계

인간은 사회적인 동물이기에 혼자 살수 없기에 여러 형태의 대인관계를 맺으며 더불어 살아간다. 대인관계가 원만하고 바람직하면 건전한 성격을 갖고 바람직한 인간으로 성장할 것이나, 반면에 대인관계가 불만족스럽고 불안정적인 경우 고독, 불안 등을 겪게 된다(김정훈, 2013: 57). Reece & Brandt(2000: 2-3)은 대인관계란 사람들 사이에서 이뤄지는 모든 형태의 상호작용을 말하며 조직에서 대인관계는 상사, 동료, 부하, 고객과의 관계를 의미하며 대부분의 인간관계는 조직 안에서 발생하는데 대인관계가 원만하지 않으면 조직 구성원은 스트레스를 받게 된다고 하였다(김재열·도운경, 2000: 129). 김정훈(2012: 59)은 적절한 대인관계는 사회 구성원으로서의 기능뿐만 아니라 개인의 생활만족도를 향상시키는 순기능적인 역할을 한다고 하였다. 따라서 대인관계를 통해 자신의 욕구를 충족시키고, 애정을 주고받거나, 충고 또는 조언을 해주는 등 다른 사람에게 영향력을 발휘하여 자아상을 발전시키며

로 대인관계와 직무만족은 상호유기적인 관계가 있다(이종찬·장경혜, 2003: 57-74).

French & Caplan(1991: 307-309)은 조직 내에서 대인관계의 불신은 높은 역할 모호성과 관계가 있으며, 이는 조직 구성원들 사이에 부적절한 의사소통을 유발하여 낮은 직무만족을 가져온다고 하였다. Chris & Melissa(2007: 637-646)은 타인과의 긍정적 대인관계의 형성은 공감과 친근감의 능력과 함께 다른 사람과의 신뢰관계 형성과 만족감을 갖게 한다고 분석하였다.

고수정(2005: 88), 신승균(2009: 112), 임기형(2013: 96)은 경찰공무원의 대인관계는 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 이규억(2014: 90)은 빌딩관리자의 대인관계는 직무만족에 긍정적인 영향을 주었으나 상사와의 관계는 영향을 주지 않는다고 하였다. 박영주(2007: 90)은 경찰공무원의 대인관계는 직무만족에 영향을 주지 않는다고 하였다. 특히 정원영 등(2013: 67)은 직장예비군 지휘관을 대상으로 한 연구에서 직속상사와 동료와의 대인관계는 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으나, 일반직장과 대학직장 예비군 지휘관 간의 영향 차이는 크지 않다고 분석하였다.

#### 사) 급여와 직무만족의 관계

급여는 근로자가 사용자인 기업에게 제공한 노동에 대하여 지불받는 정당한 대가이며, 기업에게 제공한 노동의 공헌에 따라 차등 지급받게 되는 일체의 보상을 말한다(이택호, 2014: 11). 급여는 개인의 직업선택에 있어서 가장 중요한 요인으로 작용할 뿐만 아니라 어떠한 직종에 있어서는 조직 구성원의 직업만족과 능률에 결정적인 영향을 미치는 요소이다. 급여는 고용관계와 직무수행의 대가인 동시에 생활유지의 수단이 되는 소득으로서 조직 구성원의 직무동기를 유발시키며 물질적 만족과 자긍심을 제고시켜 조직의 생산성을 높인다(박기관, 2012: 129).

Vroom(1964)는 보상과 노력을 통해 보상을 얻을 수 있을 것이라는 지각이 직무성과와 만족도를 향상시키며, Porter & Lawler(1968)는 부가적으로 얻어진 보상의 공평성에 대한 지각이 성과-만족의 관계에 영향을 준다고 하였다(김홍수, 2005: 57). 박인환(2007: 52), 신승균(2009: 112), 김승언(2012: 151), 우제구(2014: 78), 이규억(2014: 70), 윤호연(2015: 83-86) 등 대부분

의 연구자는 급여가 직무만족에 정(+)의 유의미한 영향을 미친다고 주장하였다. 특히 이준봉(2006: 69)은 지역예비군 지휘관의 급여는 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 정원영 등(2013: 67)은 직장예비군 지휘관의 급여는 직무만족에 긍정적인 영향을 주었으며 일반직장 예비군 지휘관이 대학직장 예비군 지휘관보다 직무만족에 영향을 크게 미친다고 하였다. 반면에 고수정(2005: 106-110)은 급여가 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않았다고 하였으며, 김원기(2011: 65-67)은 요양보호사의 적은 급여가 오히려 급여가 많은 경우보다 직무만족이 높았다고 분석하였다.

#### 아) 근무환경과 직무만족의 관계

근무환경은 조직 내에서 이루어지는 환경을 말한다. 환경이란 조직 구성원이 근무환경의 심리적 측면에 대하여 지속적으로 공유하는 인식이다. 근무환경이 개인에게 심리적으로 의미하는 것을 반영하고, 조직 구성원 간에 공유하는 것으로 변화가 쉽게 바뀌지 않는다는 의미를 내포한다(김홍수, 2005: 44). Mackworth(1950)은 근무환경이란 물리적인 작업조건(작업장, 환경 등), 시간관계(작업시간, 휴식시간 등), 사회적 상황으로 작업조건 등을 말한다(김형섭, 2005: 85-88). 따라서 Herzberg (1968)가 불만족 요인으로 제시한 위생요인에 포함된다고 할 수 있다.

근무환경과 직무만족은 상호유기적인 관계가 있다고 많은 연구에서 입증되었다. Emmert & Taher(1992: 37-48)는 공무원을 대상으로 한 연구에서 즐거운 분위기의 작업장은 직무만족을 증가시킨다고 하였다. Blevins(2005: 26-27)은 즐거운 작업장의 분위기가 직무만족을 증가시키고, 열악한 복리후생과 근무환경은 직무만족에 부정적인 영향을 준다고 하였다.

최영진·이광수(20012: 332), 윤계숙(2010: 44), 이규억(2014: 70)은 근무환경이 직무만족에 정(+)의 영향을 준다고 하였다. 특히 이준봉(2006: 69)은 지역예비군 지휘관의 근무환경은 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 정원영 등(2013: 67)은 직장예비군 지휘관의 업무환경(사무실, 비품 등)은 직무만족에 긍정적인 영향을 주었으며, 일반직장 예비군 지휘관이 대학직장 예비군 지휘관보다 강하게 직무만족에 영향을 주었다고 하였다. 장영섭(2013: 88)은 예비군 지휘관의 열악한 근무환경이 부(-)의 영향을 주었다고 하였다.

또한 박영주(2008: 97)는 경찰공무원의 직무공간이 쾌적하지 않고 사용하는 비품과 장비 등이 열악하다고 느끼고 있어 직무만족을 감소시키고 있다고 하였다. 신승균(2009: 113)도 경찰공무원의 근무환경이 약한 부(-)의 영향을 주었다고 분석하였다.

## 제 2 절 조직몰입

### 1. 조직몰입 개념

조직몰입(organizational commitment)의 개념은 심리학과 사회학 분야에서 개인과 조직행위를 분석하기 위해 사용되었다. 1950년대에 March & Simon (1958: 83-84)은 조직몰입에 대하여 말하기를 인간은 기계와 달라서 그들 자신의 위치를 상대방의 가치와 관련지어 생각하며 상대방의 목표를 자기의 것으로 내재화함으로써 자신의 위치를 평가한다고 하였다. 1970년대에 관리자와 조직 분석가들이 조직 구성원의 업무성과 제고와 이직률 감소에 관심을 보임에 따라 조직론을 중심으로 많은 연구가 이루어졌다. 그러나 연구자에 따라 연구목적과 방법이 서로 달라 다른 정의를 내림에 따라 조직몰입에 대한 합의된 정의가 존재하지 않고 있다(김홍수, 2013: 11).

조직몰입이 주목받고 있는 이유는 조직몰입이 조직의 성과, 이직, 결근률 감소에 긍정적인 영향을 준다는 사실에 대해 대부분의 연구자들이 동의하고 있기 때문이다(Blau, 1986: 577-584; Steers & Porter, 1997: 46-56). 조직몰입 수준이 높은 개인은 성과제고를 통해 급여, 성과금, 승진 등의 외적 보상뿐만 아니라 직무만족, 원만한 대인관계 등의 내적 보상도 받을 수 있다. 조직 역시 구성원의 업무성과 향상, 이직과 결근 등의 감소를 통해 생산성을 높일 수 있게 된다. 궁극적으로는 사회 전체의 생산성을 향상시킴으로써 조직몰입은 개인, 조직, 사회 모두에게 긍정적인 영향을 주게 되는 것이다.

그러나 높은 조직몰입 수준이 개인에게 있어서 항상 긍정적인 효과만 있는 것은 아니다(Mowday et al., 1982: 61-89). 조직몰입 수준이 높은 개인은 주변 사람들과 즐거운 시간을 보낼 수 있는 기회를 갖지 못하게 하고, 한 조직에 오래 근무함으로써 다른 직장으로 이직하여 더 나은 보수와 지위를 누

릴 수 있는 기회를 박탈당하게 된다. 그러므로 조직 구성원 입장에서 볼 때 높은 수준의 조직몰입은 긍정적 효과와 부정적 효과가 동시에 존재한다고 볼 수 있는 것이다.

조직몰입도가 높으면 동기가 부여되어 조직에 긍정적인 행동을 할 것으로 기대하며, 조직에 대한 정서적인 안정감을 가지게 되므로 조직을 좋아하고 조직을 필요로 하며 조직을 위하여 자신의 노력을 다하게 된다고 보았다(우현우심원술, 2005: 96-126). 조직이 개인에게 배려하는 모습을 보일 때, 조직 구성원들의 조직몰입이 증가한다고 하였다. 이러한 조직몰입은 개인의 행복뿐만 아니라 조직의 관리적 측면에서도 매우 중요한 요소이기 때문에 조직몰입에 대한 관심이 증가하고 있다(김원인·이현정, 2005: 113-134). 조직 심리학자들은 조직몰입이란 조직 구성원이 자신을 조직과 동일시하는 정도이며 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 수용, 조직을 위해 노력하려는 자발성, 조직의 구성원으로 남으려는 강한 욕구라 보았다(박영주, 2008: 51). 그리고 특정한 조직 자체 또는 조직의 목표, 조직 구성원에게 바라는 기대 등에 얼마나 일체감을 가지고 몰입하느냐 하는 정도를 말하는데 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도라고 하였다(김성민, 2008: 149).

조직몰입의 정의에 대해서는 Steers & Porter(1997: 46-56)은 조직에 대한 개인의 동일화(identification)와 몰두(involvement)의 상대적인 강도라고 하였다. Sheldon(1971: 143)은 개인의 정체성을 특정 조직에 연결시키거나 애착을 갖도록 하는 조직 구성원의 태도나 정향(orientation)이라고 하였다. Buchanam(1974: 533)은 개인과 조직을 묶어주는 심리요소로 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 수용하려는 동일화, 자신이 수행하는 역할에 열중하거나 전념하려는 몰두, 조직 자체에 애착(attachment)을 갖는 충성심으로 구성된다고 하였다. Wiener(1982: 420-422)은 조직의 목표를 달성하기 위한 행동을 유발하도록 하는 내면화된 규범적 힘의 총체로 정의하여 조직몰입을 하나의 규범적 입장에서 파악하고 있다. Salancik(1977: 62)은 어느 개인이 자신의 행위에 의해, 또는 자신의 행위를 통해 자신의 활동에 몰두하게 하는 신념을 생기게 하는 정도라고 하면서 조직을 선택한 동기가 명료하고 불가역성이 높을수록, 그리고 행위에 대한 의지력이 높고 행위가 다른 사람들에게 널



리 알려지는 공개성이 커질수록 조직몰입이 높아진다고 하였다. 이처럼 조직몰입에 대한 정의는 다양하게 이루어지고 있다.

조직몰입의 개념이 단일 개념인가에 대해서는 많은 논란이 있지만 대부분의 연구자들은 <표 4>에서 제시된 것처럼 다차원 개념으로 인식하고 있다 (Becker, 1960: 32-42; Kanter, 1968: 499-517; Eisenberger et al., 1986: 500-507; Angle & Perry, 1986: 31-50; Allen & Meyer, 1991: 1-18). 이러한 다차원 개념은 성질이 다른 별개의 차원이 아니라 서로 밀접한 연관성과 보완적 관계를 갖고 있어 조직몰입의 이해를 높이는데 많은 기여하고 있다.

<표 4> 조직몰입의 다차원 개념

구 분	주 요 내 용	
Etzioni (1961)	도덕적 몰입	조직의 목표와 가치관의 내면화에 기초한 긍정적 성향을 의미함.
	산술적 몰입	혜택과 보상의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향을 의미함.
	소외적 몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향을 의미함.
Kanter (1968)	지속적 몰입	조직에 투여한 노력과 희생으로 이직비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력을 의미함.
	응집적 몰입	집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착을 의미함.
	통제적 몰입	조직 가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착을 의미함.
Steers (1977)	적극적 몰입	조직 목표의 내재화와 조직을 위해 노력하려는 행위의사를 의미함.
	소극적 몰입	조직에 대해 근속과 충성심 및 애착심을 갖는 정도를 의미함.
Staw & Salanick (1977)	태도적 몰입	다양한 요인들에 의한 조직과의 동일시 또는 조직에의 심취를 의미함.
	행동적 몰입	조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태를 의미함.
Eisenberger et al. (1986)	감정적 몰입	조직에 대한 조직 구성원의 감정적 일체감을 의미함.
	계산적 몰입	조직으로부터의 물질적, 사회적 보상에 따른 대가와 이직에 따른 경제적 비용의 발생 측면에서의 몰입을 의미함.

Angel & Perry (1986)	근속적 몰입	조직 구성원으로서 남아 있으려는 조직 잔류의사를 말함.
	가치적 몰입	조직에 대하여 자긍심을 느끼고 조직의 목표를 수용하며 조직을 위해서 헌신하고 노력하려는 의사를 가진 상태를 의미함.
Allen & Meyer (1991)	정서적 몰입	조직에 대한 구성원의 정서적 애착, 조직과의 동일시를 의미함..
	규범적 몰입	조직 구성원이 조직에 남으려는 의무감을 의미함.
	계속적 몰입	조직 구성원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입을 의미함.

자료 : Mowday et al.(1982: 61-89), 김홍수(2013: 18), 조규호(2015: 48) 재인용.

본 연구에서는 다차원 개념 중 국내 연구에서 많이 검증(김성혁 등, 2009: 81-97; 김성민, 2009: 85-88; 김정훈, 2012: 43; 김홍수, 2013: 13)된 Allen & Meyer(1991: 1-5)의 조직몰입의 다차원 개념을 적용하였다. 이를 세부적으로 알아보면 다음과 같다.

#### 1) 정서적 몰입

최근에 가장 많이 논의되고 있는 조직몰입의 구성 요소 중에 하나가 정서적 몰입(affective commitment)이다. Salancik(1977: 422)은 정서적 몰입이란 개인이 조직에서 자신의 행위가 구속되어 가고, 구속된 상태에서 행위를 통해서 자신의 행동과 신념에 구속되는 상황이라고 표현하였다. 그러한 현상은 조직을 선택한 동기가 명확하고 조직에 참여하기 전에 관련된 정보수집의 가능성이 많을수록, 행위의 자의성이 강할수록, 정서적 몰입이 커지는데 이와 같이 조직에 대한 친밀성을 정서적 몰입이라고 하였다. Allen & Meyer(1991: 38-51)는 정서적 몰입이란 스스로 자신의 직무에 집중할 때 즐거운 경험을 하게 되는 것으로 표현하는데 정서적 몰입이 되어있는 조직 구성원은 조직의 목적 달성을 위해 기쁜 마음으로 참여하게 된다고 하였다. 따라서 정서적 몰입은 인간의 이성적인 판단을 바탕으로 형성되는 계속적 몰입과는 구분된다고 하였다(김홍수, 2013: 15).

정서적 조직몰입이란 조직 구성원이 조직을 위해 스스로 몰입의 태도나 성향을 보일 때 나타나는 것이며, 이러한 현상은 계속적 몰입보다 조직 구성원



의 심리적 태도를 강조하고 있다. 그리하여 정서적 몰입은 조직에 대한 강한 근무의욕과 헌신하겠다는 심리적인 상태를 말하며, 인간의 정서적인 측면에서 형성되는 몰입을 정서적 애착의 관점에서 바라보았다. 따라서 조직 구성원이 조직을 위하여 전념·충성을 하겠다는 적극적 의미로 파악한다는 점에서 실증 연구에서 많이 사용되고 있다. 개인이 조직의 목표와 가치를 자신의 것과 동일시하고 노력을 경주하는 정도로 파악하며, 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직 구성원으로 남으려는 강한 욕구라고 하였다(고수정, 2005: 22). 따라서 정서적 몰입이란 구성원이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 느끼고 동일시하는 몰입유형을 의미하는데 예를 들어 삼성맨으로 자부심을 갖는 것이나, 자기가 속하는 그룹사의 제품만을 맹목적으로 선호하는 등의 행위는 정서적 몰입의 결과라고 볼 수 있다.

## 2) 계속적 몰입

계속적 몰입(continuance commitment)은 Becker(1960: 32-42)의 부차적 투자이론(side-bets theory)에서 출발했다. Becker(1960)는 조직에 계속 근무하는 이유는 조직에 머물러 있는 것이 이직보다 더 많은 이득이 있기 때문이다. 조직 구성원은 조직 안에서 관련 업무를 수행하면서 대인관계도 형성하고, 조직의 업무처리 방법도 숙달하게 된다. 그리고 오랜 기간 동안 근무하게 되면 조직에서 주어지는 혜택이 많은데 만약 이직을 하게 되면 많은 혜택을 포기해야 되고 동시에 그 동안 투자했던 모든 것을 다시 쌓아야 하는 문제가 발생한다. 이것은 이직과 연관된 비용의 관점에서 몰입을 본 것으로 조직과 개인 간의 정서적 측면보다는 계산적 또는 교환적 측면을 고려하였다(Chen & Fransisco, 2003). 조직 구성원의 기대에 대한 조직의 보상적 측면, 조직의 가치정도를 고려하여 조직에 대한 믿음을 결정하고 이러한 믿음이 조직몰입의 정도를 반영한다고 보았다(박영주, 2008: 52).

Allen & Meyer(1991: 38-51)는 계속적 몰입을 이직과 연관된 비용 손실의 지각 또는 다른 대안의 부재로부터 생길 수 있는 재직행위의 영속성으로 보았다. 조직 구성원은 재직기간에 수반되는 부수적 보수나 이익(급여, 연금, 퇴직금, 지위)을 축적하거나, 이직에 따른 손실을 회피하기 위하여 또는 다른

직업을 선택할 수 없기 때문에 계속적으로 조직생활에 몰입하게 된다는 것이다. 결국은 조직 구성원 자신이 조직을 필요로 하기 때문에 계속적으로 재직하게 된다(Meyer et al., 2001: 1006-1039). 계속적 몰입이란 소속된 조직에서 이직하는데 따르는 비용이 많이 들기 때문에 조직 구성원으로서의 자격을 유지하려는 심리적 상태를 의미한다. 예를 들어 마피아와 같은 불법집단에서 조직을 이탈하는 것은 곧 엄청난 손실을 보기 때문에 조직에 잔류하는 행위를 계속적 몰입의 결과라고 볼 수 있다.

### 3) 규범적 몰입

규범적 몰입(normative commitment)은 조직 구성원이 조직에 지속적으로 머무르고 있는 이유가 조직이 자신에게 부여된 어떤 의무감에 의해서 조직몰입이 형성된다고 보는 견해이다. 규범적 몰입은 조직 구성원이 재직기간에 따른 승진이나 만족보다는 조직에 계속적으로 재직하는 것이 옳다고 믿거나, 또는 도덕적으로 옳다고 믿기 때문에 나타나는 현상이다. 조직을 아끼고 보호하려 사명감, 직무 또는 조직의 목표를 받아들이고 그것을 성취하기 위해 스스로 해야만 한다고 생각하는 의무감에 기반을 둔 몰입상태라고 할 수 있다(김홍수, 2013: 16).

Allen & Meyer(1991: 38-51)은 규범적 몰입을 지닌 사람은 그렇게 해야 한다고 느끼기 때문에 조직에 남게 된다고 하였다. 그리고 조직 구성원이 조직의 목표와 이해관계에 부합하도록 행동하게 하는 내재화된 규범적 압력의 총체라고 하였다. 이와 같은 규범적 몰입은 조직 구성원이 입사 전 경험한 가정교육 또는 문화적 사회화 과정을 통해 형성되거나, 입사 후 조직의 가치와 기대를 조직 구성원들에게 전달하는 조직 사회화나 기업문화의 경험을 통해서 이루어진다고 보았다(Chen & Fransisco, 2003)

그러나 Allen & Meyer(1991)가 제시한 조직 몰입의 세 가지 요소인 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 나타내는 정서적 몰입, 자기의 조직을 떠나면 손해라는 계속적 몰입, 한 조직을 위해 계속 재직하거나 충성을 해야 한다는 규범적 몰입에 대한 측정 요인은 집중적 타당도나 변별적 타당도가 없는 것으로 나타났다(Muller & Price, 1986). 특히 규범적 몰입은 정서적 몰입과

상당히 높은 정(+)의 관계가 있어 차별화된 설명력이 부족하다고 하였다. 이것은 정서적 몰입과 규범적 몰입의 형성과정을 통해 알 수 있다. 조직에 대한 애정을 가지고 동일시하며 그 조직의 일원임을 즐겁게 생각하는 정서적 몰입이 형성된 과정은 교환원칙에 의해 설명될 수 있다(Mowday et al., 1982: 61-89). 조직은 구성원이 기여한 만큼의 보상을 주고, 구성원은 보상의 대가로써 조직에 대한 애정과 관심을 가지고 노력하게 된다고 보았다. 사회화와 교환이 정서적 몰입의 핵심이라는 Meyer & Allen(1991)의 주장처럼 규범적 몰입 역시 교환원칙으로 그 형성과정을 설명할 수 있다. 조직이 주는 보상들은 조직 구성원들에게 일종의 도덕적 의무감을 발생시키며, 반면에 조직 구성원들은 조직을 향한 애정과 헌신으로 그 의무감을 대신한다는 교환의 호혜 규범이 규범적 몰입 형성하고 있다고 하였다(Mowday et al., 1979: 14). 따라서 정서적 몰입과 규범적 몰입은 상당히 비슷한 과정을 통해 형성됨을 알 수 있다.

이처럼 Allen & Meyer(1991)의 연구에서 정서적 몰입과 규범적 몰입이 실증적으로 구별되었음에도 불구하고, 정서적 몰입과 규범적 몰입은 다소 연계성을 있다. 규범적 몰입은 다른 정서적 몰입과 계속적 몰입에 비해 경험적 연구가 부족하여 명확한 개념적 구분의 어려움과 측정상의 문제가 상존하고 있다고 보았다(Jaros et al., 1993: 951-995; 최은숙, 2014: 45). Dunham et al.(1994: 370-380), Randall(1990: 361-378)의 연구에서는 대부분의 경우 조직몰입을 정서적 몰입으로 한정하여 정의하는 경향이 있다고 하였다. 또한 Ko et al.(1997: 961-973)은 한국의 직장인을 대상으로 세 가지 조직몰입의 척도에 대한 연구에서 정서적 몰입의 척도만이 신뢰성, 수렴 타당성, 변별 타당성, 구성 타당성을 만족하는 것으로 확인되었다. 오주은·김태형·한진욱(2013: 245-256)은 Allen & Meyer(1991)의 계속적 몰입과 규범적 몰입의 개념적 중복성 문제를 제시하면서 정서적 몰입만으로 조직몰입을 측정할 수 있다고 주장하였다.

결론적으로 정서적 몰입이란 조직 구성원이 자신과 동일시하는 조직에 대한 감정적 애착이라 할 수 있다. 조직 구성원이 조직에 대한 정서적 충성의지, 애착과 조직의 멤버십을 지속하려는 욕구와 관련된 상태라고 할 수 있다.

계속적 몰입이란 조직에 잔류하면서 얻게 되는 이익과 조직을 떠나면서 얻게 되는 손실을 고려하는 경제적 측면의 몰입이다. 그리고 규범적 몰입이란 계속적 몰입과 상대적인 개념으로 도덕적인 의무감으로 해석된다. 조직에 충직하고 의무를 다해야 한다는 내재적인 가치관이며 조직의 목적이나 이를 위한 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적 규범이라고 할 수 있다(김운섭, 2015: 36).

## 2. 조직몰입에 관한 이론

지금까지 조직몰입에 대하여 많은 연구가 있어 왔지만 아직까지도 연구자들이 사회학, 종교학, 정치학 등 여러 영역에 분포되어 있고 연구 목적에 따라 입장 차이가 있기 때문에 보편적인 이론은 없다고 할 수 있다(김운섭, 2015: 32). 일반적으로 조직몰입에 관한 초기이론은 조직몰입의 개념을 처음 제기한 March & Simon(1958)으로부터 시작되었다고 주장하고 있다(김홍수, 2013: 10).

1) March & Simon(1958: 83-84)은 조직 균형론(organizational equilibrium)에서 조직 안에서 인간의 행동을 설명하는 동기 가운데 조직참여 결정(decision to participate)개념을 조직몰입의 하위개념인 계속적 몰입과 연결시켰다. March & Simon(1958)의 조직참여 결정 개념은 조직 균형의 핵심이 되는 요소이다. 조직 균형론이란 조직 구성원들이 자신에게 요구되는 공헌보다 자신에게 제공되는 유인이 더 클 때만 조직에 계속 참여한다는 것이다. 여기서 유인이란 조직이 구성원에게 지불하는 급여 등을 말하며, 공헌이란 조직 구성원이 조직에 지불하는 기여나 대가를 말한다. 따라서 조직 구성원은 자신에게 제공되는 유인이 자신에게 요구되는 공헌보다 더 클 때만 조직에 계속 참여한다고 보았다.

2) Becker(1960: 32-40)는 시간이라는 개념을 도입한 부차적 내기이론(side-bets theory)을 구성해서 조직몰입을 더욱 발전시켰다. 부차적 내기란 남이 돈을 건 곳에 따라가 돈을 건다는 개념으로 정식 내기 외에 별도의 승부 상대와 하는 부수적인 내기를 말한다. 이것을 조직행태에 적용해서 조직

구성원이 조직에서 어떤 행위를 할 때 처음에는 그 행위와 관계없던 이해관계가 중요한 요인으로 된다는 것이다. 조직 구성원은 시간이나 노력을 많이 투자할수록 그 조직을 떠날 때 입게 되는 손실이 크게 되어 결국은 시간이 지남에 따라 조직에 몰입하게 된다고 보았다. 이처럼 조직몰입이란 개인과 조직 사이에 이루어지는 거래 때문에 부수적으로 생겨난 결과로 사람들이 특정 조직에 투자를 많이 하면 할수록 투입된 비용의 박탈이 두려워서 조직에 몰두하게 된다고 하였다.

3) Homans(1961: 53-75)는 조직몰입을 조직참여 결정개념에서 사회학의 관점으로 발전시켰다. Homans(1961)은 March & Simon(1958)이 제시했던 유인과 공헌의 균형에 관한 이론을 사회교환 이론(social exchange theory)으로 바꾸었다. 조직 내에서 이루어지는 조직 구성원들의 상호작용을 비용과 보상이라는 개념을 통해 분석하자는 것이다. 인간은 기본적으로 이윤을 추구하는 존재이기 때문에 모든 사회행위는 주로 비용과 보상의 계산이라는 관점에서 이루어지는 경제 거래관계로 파악하였다(김홍수, 2013: 10). 이러한 전제하에 Homans(1961)은 조직몰입이란 다섯 가지 기본 명제<sup>6)</sup>를 바탕으로 해서 조직과 개인 사이에 주고받는 보상과 대가의 관계로 파악될 수 있다고 하였다.

4) Vroom(1964: 115-127)은 기대이론에서 동기부여란 인간이 특정한 행위를 선택하도록 지배하는 과정인데 이러한 동기부여 과정에 따라 조직몰입이 결정된다고 보았다(신유근, 1985: 240-242). Porter & Lawler(1968: 165)는 Vroom (1964)의 기대이론에 직무와 관련된 몇 개의 요인을 첨가하여 종합적인 동기부여 모형을 가지고 직무만족이라는 차원에서 조직몰입을 설명하였다. 조직 구성원의 노력은 보상의 가치와 인지된 노력이 보상 받을 수 있는 확률을 곱한 값으로 나타난다. 조직 구성원의 노력에 따른 성과는 긍정적인 것으로 인지된 내재적 보상과 외재적 보상에 따라 만족을 가져다주고, 만족은

---

6) ① 개인의 활동이 보상을 받으면 받을수록 그 활동을 하게 될 가능성이 커진다. ② 개인이 특정 자극에 대한 행위 때문에 보상받았던 경험이 있는 경우에는 그와 유사한 자극에 대하여 동일하거나 비슷한 행위를 되풀이할 가능성이 커진다. ③ 행위에 대한 보상이 귀중한 것일수록 그 행위를 수행할 가능성이 커진다. ④ 특정 행위에 대한 보상을 자주 받을수록 보상의 가치는 떨어진다. ⑤ 기대했던 보상을 받는 대신 오히려 벌을 받게 되면 화가 나서 공격성을 띤 행위로 보상받고자 한다.

환류과정을 통해 보상과 연결된다고 하였다. 따라서 성과에 따른 보상이 제대로 주어졌는가에 대한 경험을 통해 직무만족이 생기고 직무만족에 따라 조직몰입이 결정된다고 하였다.

5) Katz & Kahn(1966: 119-121)은 조직역할 개념을 가지고 조직몰입에 적용하였다. 조직역할이란 사회관계에서 어떤 일정한 위치에 있는 사람들이 할 것으로 기대되는 행동 범주를 말한다. 조직이란 하나의 역할 체계로 구성되어 있기 때문에 조직 구성원에게 서로 다른 역할을 기대하면 역할 갈등이 발생하게 되고, 이에 따라 조직몰입이 결정된다고 하였다. 조직에서 기대되는 역할과 실제로 수행하는 역할이 동일할수록 조직에 대한 몰입은 커지는 반면에 두 역할이 서로 다를수록 조직몰입은 감소한다고 하였다.

6) Schein(1968: 1-16)은 조직 사회화(organizational socialization)란 개념으로 조직몰입에 접근하였다. 이것은 개인이 진입하려는 사회, 조직, 집단의 가치체계, 규범, 행동양식 등을 학습하는 과정으로 조직 사회화의 속도와 효과에 따라 조직 구성원의 충성심이나 조직몰입이 결정된다고 보았다. 특히 개인의 관점을 보면 조직 사회화는 개인화라고 할 수 있으며 세 가지 범주로 구분된다. 첫째, 개인이 모든 조직 사회화의 시도를 거부하는 반항(rebellion), 둘째, 거의 모든 조직의 가치와 규범을 수용하는 동조(conformity), 셋째, 조직의 핵심이 되는 규범과 가치는 수용하지만 주변적인 규범이나 가치는 거부하거나 수정하는 창조적 개인화(creative individualism)이다. Schein(1968)은 조직몰입 관점에서 동조와 창조적 개인화가 바람직하다고 보았다.

7) Pfeffer & Lawler(1980: 1-55)은 조직에서 보내는 시간의 크기와 근무기간으로 조작화된 몰입과 급여 수준 사이의 상호작용을 연구한 결과에서 몰입은 외재적 정당화가 충분하지 못하기 때문에 발생한다고 보았다. 따라서 그 이후의 태도를 강화시키기 위해서는 몰입이 현저한 외재적 보상과 결합할 수도 있다고 하였다.

8) O'Reilly & Caldwell(1981: 597-614)은 사후결정 정당화(postdecisional justification)가 새로운 조직 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을



연구한 결과 의사결정의 자발성이 높을수록 직무만족과 몰입수준이 높은 반면에 선택과 행동몰입의 불가역성은 조직이탈과 부(-)의 관계가 있다고 하였다.

9) Weiner(1982: 420)은 조직의 이해관계를 충족시키는 방향으로 행동하도록 내면화한 규범이 주는 압력의 총체라고 하였다. 동일화 접근 방법과 규범적 접근 방법으로 구분하였다. 동일화 접근 방법이란 몰입의 구성요소를 조정해서 독립변수와 종속변수 간 매개하는 태도가 몰입이라고 보았으며 몰입을 인지적이고 타산적이기보다는 감정적인 것으로 보았다, 반면에 규범적 접근 방법이란 몰입을 독립변수와 행위의 성과 간을 매개하는 동기적 현상으로 보았다. 따라서 몰입의 중심요소인 조직의 기대와 가치를 개인의 행위를 위한 지침으로 수용하는 동일화가 개인의 행동에 대한 규범이 되어 통제한다는 점에서 인간행위의 동기체계 안에서 몰입을 개념화하는 것이 필요하다고 하였다.

### 3. 조직몰입에 영향을 미치는 요인과 관계

#### 1) 조직몰입에 영향을 미치는 요인

조직몰입에 대한 연구는 조직관리 관점에서 조직 구성원의 효과성 향상 위주로 연구되었다. 그 결과 조직몰입의 수준이나 이직, 결근, 근무태만 등 조직몰입의 결과에 대한 연구에 치중하였으며, 상대적으로 조직몰입의 결정요인에 대한 연구는 부족하였다(이창한, 2006: 64). 조직몰입은 개인이 조직에 참여한 후 여러 가지 변수의 영향을 받으면서 형성된다. 조직몰입의 개념이나 이론과 마찬가지로 조직몰입의 영향요인은 연구자들마다 다양하게 제시하고 있다. 이와 같은 현상은 여러 국가와 직종에서 수많은 연구가 다양한 개념으로 정의되어 연구가 이루어져 왔고, 연구자에 따라 선행변수가 다를 수 있으며, 선행변수가 가지는 영향력의 크기와 방향은 어떤 통제변수를 도입하느냐에 따라 달라질 수 있기 때문이다.

Reichers(1985: 466-467)는 개인적 요인(직위, 연령, 교육정도, 근속년수, 가치관, 성취욕구, 스트레스, 도전감), 직무적 요인(목표 일체성, 직무만족), 조직적 요인(보상, 직무환경, 리더십)으로 구분하였다. Luthans et al.(1987: 219-235)은 인구통계학적 요인(연령, 교육, 재직기간, 현 직위 근무기간, 현

재 상사와 근무기간, 통제권한), 조직관계(리더십 형태, 감독에 대한 만족), 개인과 조직의 적합성(통제권한과 리더십 형태 간의 상호작용)이 영향을 준다고 하였다. Mathieu & Zajac(1990: 171-194)은 직무특성, 역할긴장(역할모호, 역할갈등, 역할과중), 개인특성(성취동기, 근무기간), 총체적 영향력(성과기준, 응집력), 직무만족 등으로 구분하였다. 김미경(2011: 62)은 개인적 요인(인구통계적 요인, 통제성, 자기 효능성), 직무적 요인(역할 모호성, 역할갈등), 조직적 요인(조직지원, 리더십, 공정성)을 제시하였다. 특히 예비군 지휘관에 대한 연구결과에서 김찬권(2013: 45)은 직무흥미, 사회적 인정, 조직응집, 급여, 작업 조건 등을 제시하였다. 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 <표 5>에서 개인적 요인, 조직적 요인, 직무적 요인으로 구분하여 제시하였다.

〈표 5〉 조직몰입에 영향을 미치는 요인

구 분	개인적 요인	직무적 요인	조직적 요인
Reichers (1985)	직위, 연령, 교육정도, 근속년수, 가치관, 성취 욕구, 스트레스, 도전감	목표 일체성, 직무만족	보상, 직무환경, 리더십
Luthans et al.(1987)	연령, 교육, 재직기간, 현직 근무기간, 통제권한	직무, 직무범위, 역할 모호성과 갈등	리더십, 감독 만족, 리더십 간의 상호작용
Putti et al.(1989)	연령, 성별, 근무기간, 소득수준, 혼인여부, 교육		직무특성, 보수, 감독, 승진기회
Meyer et al.(1990)	인구통계학적 특성	직무특성	
Mathieu et al.(1990)	성취동기, 근무기간	직무특성, 역할모호, 역할갈등, 역할과중	성과기준, 응집력, 직무만족
Cass et al.(2003)		업무내용, 주도적 업무추진	급여, 복지, 직원태도, 동료 관계
Al-Rubaish et al.(2011)	자아성취감, 기여심	업무내용, 업무부하	직원 관계, 상사의 감독, 급여, 시설
김병섭 등(2000)	개인속성	직무와 역할구조	인력관리, 조직구조, 조직분위기



김대원 등(2003)		다양성, 정체성, 의미성, 자율성, 환류, 역할특성	집권화, 공식화
고수정 (2005)	성별, 연령, 근무연수	역할갈등, 역할과다	공정성, 대인관계, 조직 분위기
김미경 (2011)	인구통계적학 요인, 통 제성, 자기 효능성	역할 모호성, 역할갈등	조직지원, 리더십, 공정 성
김홍수 (2013)	인구통계학적 특성, 활 동성, 직무경험, 책임성, 성취동기	직무, 역할갈등	권한위임, 계층제, 조직 규모, 교육훈련, 보상, 상관, 근무규율, 사기
김찬권 (2013)		직무흥미, 사회적 인정	조직응집, 급여, 근무환 경

자료 : Reichers(1985: 445-447), 고수정(2005: 37), 김미경(2011: 62), 김찬권(2013 : 45) 재정리.

## 2) 예비군 지휘관의 조직몰입에 영향을 미치는 요인 선정

김미경(2011: 68)은 조직몰입과 직무만족의 연구동향 분석에서 대부분의 경우 직무에 만족한 조직 구성원이 조직에 더 많은 애착을 갖게 되고 조직과 동일시하게 된다고 보았다. 직무만족에 영향을 미치는 요인이 직무만족을 통하거나 직접적으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 조직몰입에 영향을 미치는 요인은 직무만족에 영향을 미치는 요인과 동일하다고 하였다. 신승균(2009: 105-109), 김찬권(2013: 79-80)은 직무만족에 영향을 미치는 요인인 직무흥미, 사회적 인정, 조직응집, 급여, 근무환경이 조직몰입에도 동일하게 영향을 준다고 하였다. 그리고 Modway et al.(1982: 224-247), Porter & Lawler(1968: 68)도 직무만족에 영향을 미치는 요인을 조직몰입에도 동일하게 적용 가능하다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서도 직무만족에 영향을 미치는 요인과 동일하게 개인적인 요인(자기 효능감), 직무적 요인(직무내용, 갈등, 사회적 인정), 조직적 요인(대인관계, 급여, 근무환경)을 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 선정하였다.

### 3) 영향요인과 조직몰입의 관계

#### 가) 인구통계학적 특성과 조직몰입의 관계

인구통계학적 특성으로 성별, 연령, 학력, 근속연수, 직급, 근무지 등이 주요 연구 대상이 되는 개념이다. 조직몰입 연구에 있어서 인구통계학적 특성을 중시한 연구(Luthans et al, 1987: 219-235)도 일부 있지만 대부분의 연구자와 연구 대상에 따라 서로 상반되는 결과가 나타나는 등 일관성이 없고 그 영향력도 크지 않다는 점이 다수의 견해이다(Glisson & Durick, 1988: 61-81; 고수정, 2005: 39; 황승배, 2012: 29). 따라서 대부분의 연구에서 인구통계학적 특성은 변수보다는 기초통계 분석으로 활용되고 있다.

#### 나) 자기 효능감과 조직몰입의 관계

조직 구성원의 자기 효능감은 부여된 특정한 직무를 성공적으로 수행하기 위해 자신의 능력에 대해 갖는 개인의 확신이라 할 수 있다. 따라서 자기 효능감은 조직 목표의 성공적인 달성을 위한 동기부여뿐 아니라 적절하게 자원과 기술을 투입하고 활용하는 능력으로, 개인의 노력 투여 정도를 결정하는 중요한 요인이다(홍경임, 2014: 18).

개인이 조직에 대하여 잘 알고 조직의 활동에 대하여 영향력을 가지고 있다고 느끼는 정도를 의미하는 자기 효능감은 조직몰입과 강한 상관관계가 있다(Mathieu & Zajac, 1990: 171-194). 또한 자기 효능감은 조직몰입에 직접적인 정(+)의 영향을 준다고 하였다(김영재·김용환, 2008: 4; 김지훈·김경호, 2010: 107-127; 서윤희·조부경, 2012: 217-241; 하형란·강혜자, 2012: 128). 병원종사자(김미·홍남희, 2009: 126), 호텔종사자(이종학 등, 2007: 415), 영양교사(진정희, 2011: 73) 등 직업 특색과 관계없이 자기 효능감이 높을수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 반면에 홍경임(2014: 32)는 자기 효능감이 조직몰입에 직접 영향을 미치지 않는다고 하였다. 자기 효능감이 직무만족의 강력한 선행변인으로 밝혀진 연구에서 자기 효능감이 조직몰입에 미치는 영향을 직무만족이 약화시킬 수 있다는 결과도 있었다(권정희, 2012: 35; 우정환·김영숙, 2012: 217-239). 김영재·김종완(2008: 4)은 자기 효능감과 조직몰입은 부(-)의 관계도 있다고 하였다. 이러한 이유는 연구 대상이 구

조 조정을 실시 중인 조직으로 높은 역량을 지닌 조직 구성원들은 다른 조직으로 옮겨갈 가능성이 높기 때문에 나타난 결과로 볼 수 있다.

#### 다) 직무내용과 조직몰입의 관계

Bateman & Strasser(1984: 95-112)는 직무의 정체성, 중요성, 자율성 등이 조직몰입에 정(+)의 상관이 있다고 하였으며, Williams & Hazer(1986: 219-231)은 업무의 과부하가 높은 부(-)의 상관이 있다고 하였다. Katz & Kahn(1966: 119-121)는 조직에서 기대되는 역할과 실제로 수행하는 역할이 동일할수록 조직에 대한 몰입은 커지는 반면에 두 역할이 서로 다를수록 조직몰입은 감소한다고 주장하였다. 조동규 등(2004: 42-45)의 공무원을 대상으로 한 연구에서 직무내용을 잘 활용하고 직무내용이 다양하고 직무가 중요할수록 조직몰입도가 높은 것으로 조사되었다. 김구(2005: 61-64), 이성환(2012: 139)은 경찰공무원의 직무 중요성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 김홍수(2013: 57)은 공무원과 직장인의 직무보람이 좋을수록 조직몰입이 높았으며, 신승균(2009: 112)은 경찰공무원의 직무흥미가 조직몰입에 직접적인 영향을 주었으며, 유희자(2012: 45)는 패션종사자의 직무전문성이 정(+)의 영향을 준다고 하였다. 이상호 등(2011: 136)은 농협직원의 직무 만족도가 높을수록 조직몰입도가 높았으며, 최영진 등(2012: 382)은 병원직원의 직무내용이 조직몰입에 정(+)의 영향을 준다고 하였다. 반면에 김찬권(2013: 75)은 지역예비군 지휘관의 직무흥미는 조직몰입에 유의한 부(-)의 효과가 있다고 하였다. 박영주(2007: 126), 전만권(2015: 92 -94)은 직무내용은 조직몰입에 영향을 주지 않았다고 분석하였다.

#### 라) 갈등과 조직몰입의 관계

Morris & Sherman(1981: 512-526)은 역할갈등과 모호성으로 인한 스트레스가 개인과 조직 간의 상호작용에 부정적인 영향을 미쳐 결과적으로 조직몰입에 부정적인 영향을 준다고 하였다. Williams & Hazer(1986: 219-231)은 역할갈등이 조직몰입과 높은 부적 상관이 있다고 하였으나, Hrebiniak & Alutto(1972: 555-573)은 오히려 상관이 없다고 하였다. 정세종(2005: 82)은 경찰공무원의 조직 내 기능적 갈등과 계층적 갈등은 조직몰입에 부(-)의 영

향을 준다고 하였다. 김기열(2010: 86-87)은 상공인 상담사의 갈등은 조직몰입에 유의미한 영향을 준다고 하였다. 김홍수(2013: 57)은 공무원과 직장인의 조직 갈등은 부(-)의 영향을 준다고 하였다. 조규호(2015: 119)는 육군 초급 간부의 관계갈등이 조직몰입 간에 낮은 부(-)의 상관관계를 보였는데, 이는 관계갈등이 과업갈등보다 더 부정적인 관계를 갖고 있음을 보여주고 있다. 반면에 김구(2005: 75)은 경찰공무원의 역할갈등은 조직몰입에 유의미하지 않았으며, 우제구(2014: 78)는 군병원 관리자의 갈등은 조직몰입에 영향을 주지 않는다고 하였다. 갈등은 조직발전에 기여하는 등 순기능도 있지만 대체적으로 직무 불안정성에 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직몰입에 대해서 대부분 부(-)의 상관관계를 나타낸다고 분석하였다(진정희, 2011: 11).

#### 마) 사회적 인정과 조직몰입의 관계

고수정(2005: 152-153)은 사회복지사의 사회적 인정은 조직몰입에 유의미한 영향을 준다고 하였다. 박영주(2008: 133-134), 신승균(2009: 112)은 경찰 공무원의 사회적 인정이 조직몰입에 정(+)의 영향을 준다고 하였다. 김기열(2010: 86-87)은 상담사의 사회적 인정은 조직몰입에 유의미한 영향을 준다고 하였다. 이성한(2012: 139)는 경찰 공무원의 사회적 인정이 높을수록 조직몰입이 높아진다고 하였다. 전만권(2015: 92-94)은 중앙행정기관 공무원의 사회적 인정은 조직몰입에 정(+)의 영향을 준다고 하였다. 특히 김찬권(2013: 75)은 지역예비군 지휘관의 사회적 인정은 조직몰입에 유의한 정(+)의 효과가 있다고 하였다. 반면에 홍경임(2011: 58)은 구조방정식 모형을 활용한 연구에서 직장인의 사회적 인정은 조직몰입에 직접적인 영향은 없다고 분석하였다.

#### 바) 대인관계와 조직몰입의 관계

대인관계와 조직몰입은 상호유기적인 관계가 있다고 주장하였다(김정훈, 2012: 112). Bateman & Strasser(1984: 95-112), Curry et al.(1986: 847-858)은 상사와 동료와의 관계는 조직몰입과 정적 상관이 있다고 하였다. 김남현·이종우·이지우(2003: 185-210)는 직장상사와 동료의 대인관계는 조직몰입을 높여주는 영향요인이라 하였다. 조직몰입이 높은 근로자는 조직에 오래

남아 있으려고 하는데 그 이유는 조직 내 상사, 부하, 동료, 고객과의 사이가 원만하기 때문이다. 상사-부하간의 교환관계를 높게 지각하는 부하일수록 조직몰입에 더 많이 매진하게 된다고 하였다. 조동규 등(2004: 42-45)의 공무원을 대상으로 연구에서 상급자가 부하에 대하여 관심이 있고, 업무에 대한 지식과 부하에 대한 리더십이나 친밀감을 표시할수록 조직몰입도가 높았다. 고수정(2005: 152-153), 김기열(2010: 86-87)은 사회복지사의 대인관계는 사회적 인정, 조직몰입 순으로 영향을 주었으며, 대인관계만 조직몰입에 영향을 주었다. 반면에 박영주(2007: 133-134)의 연구에서는 경찰공무원의 대인관계는 조직몰입에 영향이 없었다.

#### 사) 급여와 조직몰입의 관계

Hrebiniak & Alutto(1972: 555-573)은 급여에 대한 불만족이 조직몰입과 부적 상관이 있다고 하였다. Allen & Meyer(1991: 38-51)은 조직 구성원은 재직기간에 수반되는 이익(급여, 연금, 퇴직금)을 축적하거나, 조직 이직에 따른 손실을 회피하기 위하여 또는 다른 직업을 선택할 수 없기 때문에 계속적으로 조직생활에 몰입하게 된다고 보았다. 박인환(2007: 52), 우제구(2014: 78)는 급여가 조직몰입에 정(+)의 영향을 준다고 하였다. 신승균(2009: 125)은 경찰공무원의 급여는 조직몰입에 간접 영향을 준다고 하였다. 이상호 등(2011: 136)은 농협직원의 급여 만족도가 높을수록 조직몰입도가 높아진다고 하였다. 특히 김찬권(2013: 75)은 지역예비군 지휘관의 급여는 조직몰입에 유의한 정(+)의 효과가 있다고 하였다. 김홍수(2013: 96)는 공무원과 직장인의 급여가 좋을수록 조직몰입도가 높아진다고 하였지만 급여체계의 문제로 상급자-하급자 간의 차이, 직종 간의 차이로 불만요인으로 작용한다고 하였다. 반면에 이창한(2006: 76)은 급여가 조직몰입에 부(-)의 영향을 준다고 하였으며, 고수정(2005: 152-153)은 급여가 조직몰입에 영향을 미치지 않는다고 분석하였다.

#### 아) 근무환경과 조직몰입의 관계

근무환경과 조직몰입은 상호유기적인 관계가 있다고 주장하였다(김정훈, 2012: 111). 이창한(2006: 76)은 경찰공무원의 직업 안정성, 성취감, 감독,

근무환경 순으로 조직몰입에 영향을 주는 것으로 조사되었다. 신승균(2009: 125)은 경찰공무원의 근무환경은 조직몰입에 간접 영향을 미친다고 하였으며, 이상호 등(2011: 136)은 농협직원의 근무환경 만족도가 높을수록 조직몰입도가 높아진다고 하였다. 전만권(2015: 92-94)은 근무환경은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 준다고 하였다. 특히 김찬권(2013: 75)은 지역예비군 지휘관의 근무환경은 조직몰입에 유의한 정(+)의 효과가 있다고 분석하였다.

### 제 3 절 직무만족과 조직몰입의 관계

직무만족과 조직몰입은 태도라는 관점에서 유사한 개념으로 생각 할 수도 있으나, 실질적으로 다른 개념인지에 대하여 많은 논쟁이 있다. 직무만족과 조직몰입은 다음과 같은 차이가 있다(조백현, 2013: 77-78). 첫째, 직무만족은 직무나 직무의 어떤 측면에 대한 반응을 의미하나, 조직몰입은 조직 전체에 대한 조직 구성원의 감정을 반영한다는 면에서 포괄적이다. 둘째, 환경의 변화에 따라 직무만족의 수준은 즉시 변화할 수 있으나, 조직몰입은 즉각적으로 변화하지 못한다. 셋째, 직무만족이 일시적인 차원의 것으로서 당면한 욕구충족의 반응이라 할 수 있으나, 조직몰입은 장기적 현상으로서 조직 구성원의 조직 내 근속연한과 관련되어 있다(Porter et al., 1975: 89- 90; 박영주, 2007: 60).

Weiner(1982: 422)은 조직몰입이나 직무만족이 하나의 태도인 점에서는 같으나, 직무만족은 직무관련 측면의 태도이고 조직몰입은 행위에 대한 태도인 점에서 구별이 된다고 하였다. 시간적 의미로 보면 직무만족은 직무나 직무환경에 대한 현재의 정서반응을 말하는 것이므로 현재와 과거지향적인 관점이라 할 수 있다. 반면에 조직몰입은 현재에 약간의 불만이 있더라도 앞으로 좋아질 것이라는 기대와 조직의 목표나 가치의 내재화에 의하여 생겨날 수 있는 것이기 때문에 직무만족에 비하여 미래지향적인 관점이라고 할 수 있다(고수정, 2005: 38).

직무만족과 조직몰입 간에는 대체로 상호관계가 있다(Lance, 1991: 137-162; 지계웅, 2009: 77-94; 조선배 등, 2009: 201- 215). 많은 연구자들



이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인들을 동일하게 적용하여 분석하고 있다(김미경, 2011: 68). 그러나 직무만족과 조직몰입의 관계를 연구함에 있어 상반된 주장이 제기되었다. 일부 연구자들은 직무만족을 조직몰입의 선행변수로 제시하거나, 직무만족을 매개변수로 하여 조직몰입에 영향을 미친다고 주장하였다(Iverson & Roy, 1994: 15-41; 박영주, 2007: 126-137; 신승균, 2009: 110-112; 김미경, 2011: 68; 황승배, 2012: 30). 반면에 다른 연구자들은 조직몰입을 직무만족의 선행변수라고 주장하였다(Bateman & Strasser, 1984: 95-112; 김성혁 등, 2009: 81-97). 직무만족과 조직몰입에 대한 선행변수와 후행변수의 규명은 매우 중요하다. 조직 관리자 입장에서 만약 직무만족이 선행변수이고 조직몰입의 후행변수라면 직무만족을 높이는 전략이 조직몰입에도 간접적으로 영향을 줄 수 있지만, 이와 반대라면 직무만족을 높이는 전략이 조직몰입에 영향을 미치지 못하게 될 수 있기 때문이다.

직무만족이 조직몰입에 선행변수와 매개변수로 작용하고 있다고 제기되었다. Dirani & Kuchinke(2011: 1180-1202)는 은행 근무자의 내적·외적 직무만족은 조직몰입과 유의한 상관관계를 보여 조직몰입의 선행지표가 됨을 확인하였다. Williams & Hazer(1986: 219-231)는 구조방정식 모형을 이용한 연구에서 직무만족이 조직몰입의 원인변수라는 것을 증명하였다. Good et al.(1988: 295-314)도 구조방정식 모형을 이용한 연구에서 직무만족이 조직몰입에 강한 영향을 미친다고 하였다. DeCotiis & Summers(1987: 454-463), Johnston et al.(1990: 334-344), Aryee et al.(1990: 545-556), Riggs & Knight(1994: 755-766)은 직무만족이 조직몰입에 정(+)의 상관관계가 있다고 분석하였다(황승배, 2012: 30). Vroom(1964)은 기대이론에서 조직 구성원의 노력에 따른 성과는 공정한 것으로 인지된 내재적 보상과 외재적 보상에 따라 만족을 가져다주고, 만족은 환류과정을 통해 보상과 연결된다고 하였다. 따라서 성과에 따른 보상이 제대로 주어졌는가에 대한 경험을 통해 직무만족이 생기고 직무만족에 따라 조직몰입이 결정된다고 하였다.

박영주(2007: 126-137)는 수사경찰이 일반경찰보다 직무만족도가 높으며 직무만족이 조직몰입에 매개 역할을 한다고 하였다. 신승균(2009: 112)은 경찰공무원의 직무만족도가 높을수록 조직몰입이 높아지며 직무만족이 영향요

인과 조직몰입 사이에서 매개 역할을 한 것으로 조사하였다. 김미경(2011: 68)은 호텔종사원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구동향 분석에서 대부분 직무에 만족한 종사원이 조직에 더 많은 애착을 가지게 되고 조직과 동일시 하게 된다고 하였다. 직무만족에 영향을 미치는 요인들이 직무만족을 통해 또는 직접적으로 조직몰입에 영향을 준 것으로 나타났다고 하였다. 임사라·박세영(2012: 171-193)은 직무만족이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치며 조직몰입을 매개한다고 하였다. 고호석·오재경(2009: 28), 홍경임(2014: 60)은 구조방정식 모형을 이용한 연구에서 직무만족을 매개하여 조직몰입에 정(+)의 효과가 있다고 하였다. 이러한 결과는 직무만족이 조직몰입의 선행요인이며, 직무만족이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 연구의 결과와 일치하였다.

직무만족과 조직몰입의 관계는 개인이 정한 조직의 특성과 개인의 경력 특성에 따라 그 관계가 달라질 수 있다. 그러나 경찰 공무원과 일반 공무원 등 전문가 집단의 경우 직무만족이 조직몰입에 선행하는 연구결과가 특히 많이 제시되고 있다(박영주, 2008: 63). 이러한 사실은 전문가 집단이 조직몰입의 전제조건으로 자신이 수행하고 있는 직무에 대한 만족을 중요하게 생각하고 있으며, 직무에 대한 만족이 선행되지 않는 한 조직몰입은 나타날 수 없음을 의미한다. 이와 같은 선행결과를 토대로 본 연구에서는 예비군 지휘관의 직무만족이 조직몰입에 선행이며 매개 요인으로 할 것으로 판단하였다. 직무만족과 조직몰입의 관계에 대한 선행연구 결과를 <표 6>에서 제시하였다.

<표 6> 직무만족과 조직몰입의 관계

연구자	대상	변수			연구결과
		외생	조절·매개	내생	
박영주 (2007)	경찰 공무원	영향요인	직무 만족	조직몰입	수사경찰이 일반경찰보다 만족도가 높고, 직무만족이 매개 역할을 수행함.
신승균 (2009)	경찰 공무원	사회적 요인 경제적 요인	직무 만족	조직몰입	직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 주며 매개효과가 있음.
고호석· 오재경 (2009)	호텔 종사원	조직 분위기 임파워먼트	직무 만족	조직몰입	직무만족은 조직몰입에 정(+)의 직접영향을 주며 매개역할을 함.



이종훈· 최은수 (2009)	보험 영업 소장	리더십 교육역량	효능 감	직무만족 조직몰입	직무만족은 조직몰입에 직접효과만 있음. 자기 효능감은 직무만족에 직접효과, 조직몰입에는 직·간접효과 있음.
김미경 (2011)	호텔 종사원	메타분석			직무만족 영향요인은 직무만족을 통해 또는 직접적으로 조직몰입에 영향을 줌. 조직몰입의 영향요인과 직무만족 영향요인은 유사함.
임사라· 박세용 (2012)	직장인	여가활동 여가만족	직무 만족	조직몰입	직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 주며 매개효과 있음.
최은숙 (2014)	보건 종사자	고용형태 일반적 특성	직무 만족	조직몰입	직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 주며 매개역할을 함.
홍경임 (2014)	직장인	행복 사회적 지지 자기 효능감	직무 만족	조직몰입	직무만족은 조직몰입에 정(+)의 직접효과 있음. 자기 효능감은 직무만족과 조직몰입에 영향을 줌.

자료 : 연구자가 정리.

## 제 3 장 연구 설계

### 제 1 절 연구 모형과 가설 설정

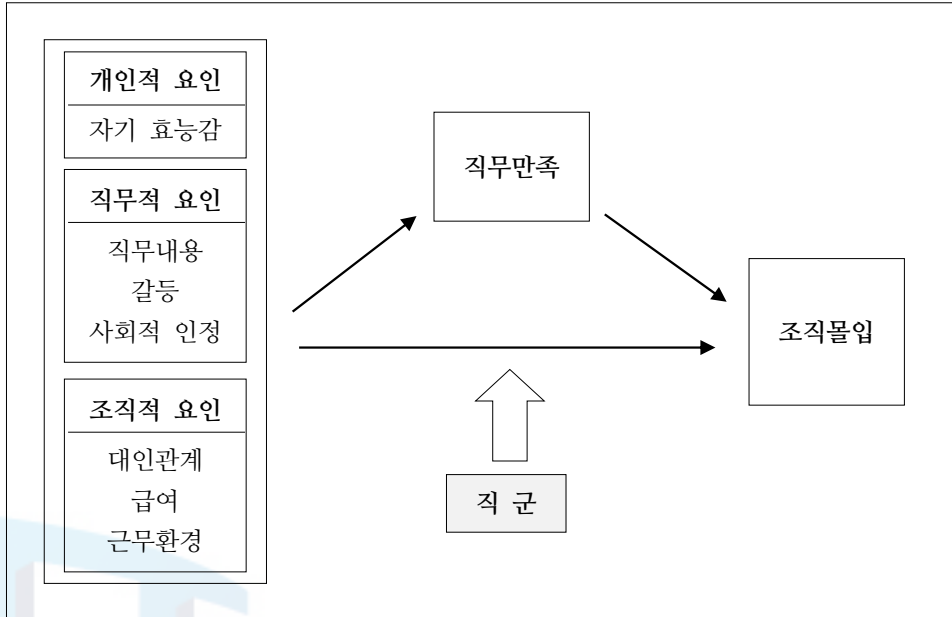
#### 1. 연구 모형

예비군 지휘관을 대상으로 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 선정하여 상관관계와 인과관계를 분석하고, 직무만족이 영향요인과 조직몰입 간 매개 역할을 하는지, 그리고 직군별 차이가 조절 역할을 하는지를 실증적으로 분석하는데 연구의 목적이 있다. 선행연구에서 나타났듯이 직무에 만족한 예비군 지휘관은 예비군 부대에 더 많은 애착을 갖게 되고 자신을 예비군 부대와 동일시하였다. 직무만족에 영향을 미치는 요인은 직무만족을 통하거나 직접적으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입에 영향을 미치는 요인은 직무만족에 영향을 미치는 요인과 동일한 것으로 간주 할 수 있다. 그리고 직군은 개인적·직무적·조직적 요인에 대한 인식차이가 존재함에 따라 직무만족과 조직몰입에도 차이가 발생할 것으로 판단하였다.

따라서 첫째, 개인적·직무적·조직적 요인이 직무만족에 영향을 주고, 이렇게 형성된 직무만족이 조직몰입에 간접적인 영향을 줄 것이라고 가정하였다. 둘째, 개인적·직무적·조직적 요인이 조직몰입에 직접적인 영향을 줄 것이라고 가정하였다. 셋째, 지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관의 직군 차이는 개인적·직무적·조직적 요인, 직무만족, 조직몰입 간에 조절 역할을 할 것이라고 가정하였다. 이와 같은 가정을 근거하여 연구 모형을 설정하였으며 <그림 1>에서 이를 제시하였다.

외생변수인 개인적 요인은 자기 효능감, 직무적 요인은 직무내용, 갈등, 사회적 인정으로 설정하였고 조직적 요인은 대인관계, 급여, 근무환경으로 설정하였다. 내생변수로 직무만족과 조직몰입을 설정하였으며, 직무만족을 매개변인으로 설정하였다. 그리고 직군을 외생변수와 내생변수 간 조절변수로 설정하였다. 인구통계학적 특성을 조사하기 위해 근무지, 출신 군, 직책, 연령, 교육수준, 보직기간, 출신구분, 관리자원 수, 연봉 등을 포함하였다.

〈그림 1〉 연구 모형



## 2. 가설 설정

선행연구에서 밝혀진 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인이 예비군 지휘관에게도 적용 가능한지를 검토하였다. 이를 위해 〈그림 1〉의 연구 모형에 의거 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

### 1) 직무만족에 영향을 미치는 요인의 가설 설정

가) 자기 효능감은 부여된 특정한 업무를 성공적으로 수행하기 위해 자신의 능력에 대해 가지는 개인의 확신이라 할 수 있다(홍경임, 2015: 18). 자기 효능감은 적극적인 목표의 설정으로 어려움에 직면해 있을 때 행동의 선택, 노력과 끈기에 영향을 주게 된다고 가정하고 있다. 이는 자기 효능감이 높은 조직 구성원은 도전적이고 구체적인 목표를 설정할 뿐 아니라 다양한 과제에 직면했을 때 목표 달성을 위한 집중적인 노력의 수준이 높기 때문이라고 하였다(진정희, 2011: 59). Luthans et al.(1987: 219-235)은 자기 효능감은 직무만족의 선행요인이며 직무만족에 직접적인 정(+)의 영향하였다. 서창적 등

(2010: 56), 우정한 등(2012 : 236)은 자기 효능감과 직무만족 간에는 긍정적인 인과관계가 존재하고 있음을 제시하였다. 특히 정원영 등(2013: 67)은 직장예비군 지휘관의 자아 성취감이 높아짐에 따라 직무만족과 직장에 대한 애착심도 높아지고 있다고 분석하였다. 전문가 집단 면접에서 예비군 지휘관의 자존감, 자신감, 자기만족이 직무 수행에 중요한 요인이고 자기 효능감의 증대를 통해 각종 불만족 사항을 극복할 수 있으며, 이에 따라 직무만족에 대한 인식 수준도 높아진다고 하였다. 그러므로 자기 효능감은 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

나) 직무내용은 직무 자체를 말한다. 직무량이 많거나 적성에 맞지 않거나 업무를 중요하게 여기지 않거나 업무결과에 대하여 책임감이 없으면 업무수행의욕이 떨어지게 되어 직무에 대한 불만을 갖게 된다. 조직 구성원은 각자가 맡은 직무에 대한 성격이나 그 직무가 요구하는 활동과 직무가 개인의 성격과 흥미에 어떤 관계가 있느냐 하는 것은 중요한 문제가 된다. 따라서 조직 구성원의 직무내용에 대한 인식수준은 직무만족과 높은 인과관계가 존재한다고 하였다(최영진·이광수, 2012: 382; 이규억, 2014: 60-70). 특히 정원영 등(2013: 64-67)은 직장예비군 지휘관의 직무부하는 직무만족에 부적 인과관계가 있으며, 이준봉(2006: 69)은 지역예비군 지휘관의 직무내용이 좋을수록 직무만족과 정적인 인과관계가 있다고 분석하였다. 그러므로 직무내용은 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

다) 갈등은 어떤 과업에 개입된 조직 구성원 간의 관점의 차이와 충돌로 인한 인간관계의 긴장이 존재하고 있다는 인식이다. Jehn(1977: 532), Tidd et al.(2004: 365)은 갈등이 직무만족에 부적 인과관계가 있다고 하였으며 우제구(2014: 78), 조규호(2015: 119)는 갈등이 높을수록 직무만족의 수준은 낮아지고 있다고 주장하였다. 특히 장영섭(2013: 88)은 직장예비군 지휘관의 갈등은 직무만족에 부적인 인과관계가 있다고 분석하였다. 전문가 집단 면접에서 예비군 지휘관은 현역부대와 직장부서와 갈등, 대민 갈등 등 다양한 갈등에 노출되어 있으며 이러한 갈등으로 인해 스트레스가 쌓여 직무만족에 대을 미친다고 주장한 인식 수준이 낮아진다고 하였다. 그러므로 갈등은 직무만

족에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

라) 사회적 인정은 상관이나 동료, 부하로부터 인정을 받는 것을 의미한다. Gunter & Adrian(1996: 193-208)는 공무원의 사회적 인정이 직무만족과 인과관계가 있으며, 신승균(2009: 112), 윤호윤(2015: 83-86)은 경찰공무원의 사회적 인정이 좋을수록 직무만족에 직무만족과 긍정적인 인과관계가 있다고 하였다. 특히 정원영 등(2013: 67)은 직장예비군 지휘관의 사회적 인정은 직무만족과 인과관계가 있다고 분석하였다. 그러므로 사회적 인정은 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

마) 대인관계란 사람들 사이에서 이뤄지는 모든 형태의 상호작용을 말하며 조직에서의 대인관계는 상사, 동료, 부하, 고객과의 관계를 의미한다(Reece & Brandt, 2000: 2-3). Chris & Melissa(2007: 637-646)은 타인과의 긍정적 대인관계의 형성은 공감과 친근감의 능력과 함께 다른 사람과의 신뢰관계 형성과 만족감을 갖게 한다고 하였다. 신승균(2009: 112), 임기형(2013: 96)은 대인관계는 직무만족과 긍정적인 인과관계가 있음을 제시하였다. 특히 정원영 등(2013: 67)은 직장예비군 지휘관의 직속상사와 동료와의 대인관계는 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다. 그러므로 대인관계는 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

바) 급여는 개인의 직업선택에 있어서 가장 중요한 요인으로 작용할 뿐만 아니라 어떠한 직종에 있어서는 조직 구성원의 직업만족에 결정적인 영향을 미치는 요소이다. 대체적으로 급여는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치며 급여에 대한 만족은 조직 구성원의 지각에 의해 결정된다고 하였다(이규억, 2014: 70); 윤호연, 2015: 83-86). 특히 정원영 등(2013: 64-67)은 직장예비군 지휘관의 급여는 직무만족과 인과관계가 있으며, 이준봉(2006: 69)은 지역예비군 지휘관의 급여가 좋을수록 직무만족과 정적인 인과관계가 있다고 분석하였다. 그러므로 급여는 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

사) 모든 조직은 그 조직만의 독특한 근무환경을 가지고 있다. Blevins(2005: 26-27)은 즐거운 분위기의 작업장은 직무만족을 증진시키고 윤계숙

(2010: 44), 최영진·이광수(20012: 332)은 근무환경이 직무만족과 인과관계가 있다고 하였다. 특히 이준봉(2006: 69), 정원영 등(2013: 67)은 예비군 지휘관의 근무환경은 직무만족과 긍정적인 인과관계가 있다고 분석하였다. 그러므로 근무환경은 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다,

따라서 가) ~ 사)에 근거하여 다음과 같은 가설 #1을 설정하였다.

가설 #1 : 개인적·직무적·조직적 요인은 직무만족에 영향을 줄 것이다.

구분	가 설
가설 1-1	자기 효능감은 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 1-2	직무내용은 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 1-3	갈등은 직무만족에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
가설 1-4	사회적 인정은 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 1-5	대인관계는 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 1-6	급여는 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 1-7	근무환경은 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

## 2) 조직몰입에 영향을 미치는 요인의 가설 설정

가) 자기 효능감은 개인이 조직에 대하여 잘 알고 조직의 활동에 대하여 영향력을 가지고 있다고 느끼는 정도를 의미하며 조직몰입과 강한 상관관계가 있다(Mathieu & Zajac, 1990: 171-194). 김미·홍남희(2009: 126), 진정희(2011: 73), 서운희·조부경, 2012: 217-241)는 직업 특색과 관계없이 자기 효능감이 높을수록 조직몰입에 정적인 인과관계가 있다고 주장하였다. 전문가 집단 면접에서 예비군 지휘관의 자존감, 자신감, 자기만족이 직무 수행에 중요한 요인이며 이 요인으로 인해 조직몰입에 대한 인식 수준이 높아진다고 하였다. 그러므로 자기 효능감은 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

나) 직무내용을 연구한 Bateman & Strasser(1984: 95-112)는 직무내용이 조직몰입에 정(+)의 상관이 있으며, Williams & Hazer(1986 219-231)은 업

무과부하가 높은 부(-)의 상관이 있다고 하였다. 신승균(2009: 112), 이성한(2012: 139)은 경찰공무원의 직무 중요성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있다고 주장하였다. 최영진 등(2012: 382)도 병원직원의 직무내용이 조직몰입에 정(+)의 영향을 준다고 하였다. 그러므로 직무내용은 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

다) 갈등을 연구한 Morris & Sherman(1981: 512-526), Williams & Hazer(1986, 219-231)은 역할갈등은 개인과 조직 간의 상호작용에 부정적인 영향을 줌에 따라 조직몰입에 부정적인 영향을 준다고 하였다. 김홍수(2013: 57), 조규호(2015: 119)는 갈등이 조직몰입과 부(-)의 영향을 준다고 하였다. 전문가 집단 면접에서 예비군 지휘관은 현역부대와 직장부서와 갈등, 대민 갈등 등 다양한 갈등에 노출되어 있으며 이러한 갈등으로 인해 스트레스가 쌓여 조직몰입에 대한 인식 수준이 낮아진다고 하였다. 그러므로 갈등은 조직몰입에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

라) 사회적 인정을 연구한 신승균(2009: 112), 이성한(2012: 139)은 경찰공무원의 사회적 인정이 높을수록 조직몰입 수준도 높으며, 전만권(2015: 92-94)은 공무원의 사회적 인정은 조직몰입에 정적인 인과관계가 있다고 하였다. 특히 김찬권(2013: 75)은 지역예비군 지휘관의 사회적 인정은 조직몰입과 정적인 인과관계가 있다고 분석하였다. 사회적 인정은 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

마) 대인관계를 연구한 Bateman & Strasser(1984: 95-112), Curry et al.(1986: 847-858)는 상사와 동료와의 관계는 조직몰입과 정적인 상관관계가 있다고 하였다. 고수정(2005: 152-153), 김기열(2010: 86-87)은 대인관계는 조직몰입과 정적인 인과관계가 있다고 분석하였다. 그러므로 대인관계는 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

바) 급여는 조직 구성원이 달성한 성과에 대한 보답과 관계되어 조직에 애착심을 갖게 되는 교환관계로서의 성격이 가해져서 조직 충성심보다 더 깊은 관련성을 갖고 있다. Hrebiniak & Alutto(1972: 555-573)은 급여에 대한 불

만족이 조직몰입과 부적 상관이 있으며, 조정현(2014: 107)은 급여가 직무만족뿐만 아니라 조직몰입과도 깊은 상관관계를 갖고 있다고 하였다. 특히 김찬권(2013: 75)은 지역예비군 지휘관의 급여는 조직몰입에 정적인 인과관계가 있다고 분석하였다. 그러므로 급여는 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

사) 근무환경과 조직몰입은 상호유기적인 관계가 있다고 다수의 연구에서 제시하고 있다(김정훈, 2012: 111). 전만권(2015: 92-94)은 근무환경은 조직몰입과 정적인 인과관계가 있다고 하였다. 김찬권(2013: 75)은 지역예비군 지휘관의 근무환경은 조직몰입과 정적인 인과관계가 있다고 분석하였다. 그러므로 근무환경은 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

따라서 가) ~ 사)에 근거하여 다음과 같은 가설 #2을 설정하였다.

가설 #2 : 개인적·직무적·조직적 요인은 조직몰입에 영향을 줄 것이다.

구분	가 설
가설 2-1	자기 효능감은 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 2-2	직무내용은 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 2-3	갈등은 조직몰입에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
가설 2-4	사회적 인정은 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 2-5	대인관계는 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 2-6	급여는 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 2-7	근무환경은 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

### 3) 직무만족의 매개 역할에 대한 가설 설정

직무만족이 조직몰입의 선행변수이며 직무만족이 조직몰입 사이의 관계에서 매개한다는 주장이 제기되었고, 실증적 연구에서도 이러한 견해를 지지하고 있다(Iverson & Roy, 1994: 15-41; 황승배, 2012: 30). Dirani & Kuchinke(2011: 1180-1202)은 직무만족은 조직몰입과 유의한 상관관계가 있으며 선행지표라고 하였다. Vroom(1964)은 기대이론에서 조직 구성원의



노력에 따른 성과는 성과에 따른 보상이 제대로 주어졌는가에 대한 경험을 통해 직무만족이 생기고 직무만족에 따라 조직몰입이 결정된다고 하였다. 김미경(2011: 68)은 직무만족에 영향을 미치는 요인들이 직무만족을 통해 또는 직접적으로 조직몰입에 영향을 준다고 하였다. 임사라·박세영(2012: 171-193), 홍경임(2014: 60)은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)의 효과가 있다고 하였다. 전문가 집단 면접에서 예비군 지휘관도 자기 효능감, 직무내용, 사회적 인정, 대인관계, 급여, 근무환경 등에 대한 인식 수준은 직무만족에 영향을 주고, 이렇게 형성된 직무만족은 조직몰입에도 영향을 준다고 하였다. 그러므로 개인적·직무적·조직적 요인은 직무만족을 통하여 조직몰입에 영향을 줄 것이다. 따라서 다음과 같이 가설 #3을 설정하였다.

가설 #3 : 개인적·직무적·조직적 요인은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 줄 것이다.

구분	가 설
가설 3-1	자기 효능감은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 3-2	직무내용은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 3-3	갈등은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
가설 3-4	사회적 인정은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 3-5	대인관계는 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 3-6	급여는 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 3-7	근무환경은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

#### 4) 직군의 조절 역할에 대한 가설 설정

이성한(2012: 135-135)은 외사경찰과 일반경찰의 직군 차이는 조직몰입에 영향을 미치는 요인 중 사회존경, 자아실현, 업무의 중요성, 업무 정체성 등에서 차이가 있다고 하였다. 또한 최락순(2011: 87)은 소방서 소속 소방공무원

과 119안전센터 소속 소방공무원의 직군 차이는 직무만족에 영향을 미치는 요인 중 직무의 자율성, 갈등, 대인관계 등에서 차이가 나타났다고 하였다. 그러나 예비군 지휘관을 대상으로 직군별 차이에 따른 직무만족과 조직몰입에 대한 차이를 실증 연구한 자료는 없다. 지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관은 국방부 장관의 임용으로 부임을 하지만 지방자치단체와 직장의 여건에 따라 급여, 사무실 운영, 장비 및 물자 지원, 부가적인 업무수행, 예비군에 대한 인식, 업무협조 등에서 많은 차이가 발생하였다. 이러한 차이는 예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 영향을 줄 것으로 판단되었다.

장원영 등(2013: 63)은 일반직장 예비군 지휘관과 대학직장 예비군 지휘관을 비교한 연구에서 자아 성취감, 직무내용, 대인관계, 근무환경 차이가 직무만족 차이에 영향을 준다고 분석하였다. 전문가 집단면접에서 지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관 간에 직무내용, 갈등, 사회적 인정, 급여에 대한 인식차이가 나타나고 있기 때문에 직군은 조절 역할을 할 것으로 판단하였다. 그러므로 직군의 영향요인은 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다. 따라서 다음과 같은 가설 #4을 설정하였다.

가설 #4 : 직군은 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.

구분	가 설
가설 4-1	직군은 자기 효능감이 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-2	직군은 직무내용이 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-3	직군은 갈등이 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-4	직군은 사회적 인정이 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-5	직군은 대인관계가 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-6	직군은 급여가 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-7	직군은 근무환경이 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-8	직군은 자기 효능감이 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-9	직군은 직무내용이 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.

가설 4-10	직군은 갈등이 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-11	직군은 사회적 인정이 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-12	직군은 대인관계가 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-13	직군은 급여가 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-14	직군은 근무환경이 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.
가설 4-15	직군은 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다.

## 제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정방법

사회과학에서 가설을 실증적으로 검증하기 위해서는 실제현상에 대한 관찰이 이루어져야 하며 구체적으로 실제현상과 연결시키기 위해 개념적 정의가 이루어져야 한다. 이러한 개념적 정의는 측정이 가능한 형태로 변환해야 하는데 이를 조작적 정의라고 한다(채서일, 2011: 97). 설문지의 변수 구성은 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 검증된 설문내용을 선정하되 예비군 지휘관의 특성과 직무수행에 부합되도록 선정된 표본의 내용을 일부 수정하여 구성하였다. 특히 구조방정식 모형 특성상 잠재변수를 측정하는 관측변수는 최소한 4~5개가 되도록 요구하고 있다. 이와 같이 하는 이유는 만약 요인부하량이 0.5이하일 경우 이를 제거할 수 있기 때문이다(우종필, 2013: 55).

### 1. 변수의 조작적 정의

#### 1) 자기 효능감

자기 효능감은 개인이 어떤 과업의 성공적 수행에 필요한 능력을 보유하고 있다고 생각하는 스스로의 믿음이라 할 수 있다. Bandura(1997: 191-215)가 제시한 내용 중 심명순(2015: 147)의 설문내용을 참고하되 예비군 지휘관의 자기 효능감 특성을 고려하였다. 따라서 직무 확신, 자부심, 자신감, 극복능력 등 4개 문항으로 구성하며 Likert 5점 척도를 사용하였다. 측정된 점수가 높을수록 자기 효능감 수준이 높다는 것을 의미한다.

## 2) 직무내용

직무내용은 직무 자체로써 예비군 지휘관의 직무량, 자기발전, 성취감이라 할 수 있다. 직무란 직업과 직책에 따라 부과되어 계속적으로 수행하게 되는 업무를 말한다. Blevins(2005: 66)의 연구를 바탕으로 예비군 지휘관에 적용한 김찬권(2013: 110)의 설문내용을 활용하였다. 따라서 직무량, 개인발전, 결과인지, 전문성 발휘 등으로 4개 문항으로 구성하며 Likert 5점 척도를 사용하였다. 점수가 높을수록 직무내용 수준이 높다는 것을 의미한다.

## 3) 갈등

갈등은 조직 구성원 간에 개인적 충돌로 인해 긴장, 노여움, 원한 등이 존재할 때 발생한다(Jehn, 1995: 228). 갈등의 원인에 따라 계층적 갈등, 기능적 갈등으로 구분된다(이경순, 2013: 28). Jehn(1995: 532)의 연구를 바탕으로 이경순(2013: 93)의 설문내용을 참고하되 예비군 지휘관의 갈등 특성을 고려하였다. 계층적 갈등은 상급부대와 관계에서 발생하는 갈등으로 이는 지나친 간섭, 불공정 평가, 예정 없는 지시 등 3개 요인으로 구성하였다. 기능적 갈등은 다른 부서와의 갈등으로 불공정 배분, 비협조 태도, 업무방식 차이 등으로 3개 문항으로 구성하며 Likert 5점 척도를 사용하였다. 점수가 높을수록 갈등 수준이 높다는 것을 의미한다.

## 4) 사회적 인정

사회적 인정이란 상관이나 동료, 부하로부터 인정을 받는 것을 말한다. Blevins(2005: 66)의 연구를 바탕으로 김찬권(2013: 48), 박영주(2008: 71)의 설문내용을 참고하되 예비군 지휘관의 사회적 인정 특성을 고려하였다. 따라서 직장감사, 긍정평가, 업무인정, 직업 안정성 등 4개 문항으로 구성하며 Likert 5점 척도를 사용하였다. 점수가 높을수록 사회적 인정 수준이 높다는 것을 의미한다.

## 5) 대인관계

대인관계는 조직 내 상사, 부하, 동료, 고객과의 원만한 의사소통과 업무협

력을 의미한다. 백종철(2008: 75), 정원영 등(2013 : 59)의 설문내용을 참고하되 예비군 지휘관의 대인관계 특성을 고려하였다. 상사와의 관계에서 공정 평가와 능력존중 등 2개 문항, 동료와의 관계에서 신뢰와 협조 등 2개 문항, 예비군 대원과의 관계에서 관심과 만족 등 2개 문항으로 구성하며 Likert 5점 척도를 사용하였다. 점수가 높을수록 대인관계 수준이 높다는 것을 의미한다.

#### 6) 급여

급여는 개인의 직업선택에 있어서 가장 중요한 요인으로 작용할 뿐만 아니라 어떠한 직종에 있어서는 종사자의 직업만족과 능률에 결정적인 영향을 미치는 요소이다. 이용운(1995)은 한국 실정에 근거하여 20개 문항으로 구성된 KPSQ를 개발하였는데 한국 근로자들의 급여 만족도는 급여수준, 복리후생, 급여정책과 관리 등 3차원으로 구성하였다. 이택호(2014: 56), 전숙영(2015: 70)의 설문내용을 참고하되 예비군 지휘관의 급여 특성을 고려하였다. 급여 적절, 급여 비교, 급여 인상, 성과보상 등 4개 문항으로 구성하며 Likert 5점 척도를 사용하였다. 점수가 높을수록 급여 수준이 높다는 것을 의미한다.

#### 7) 근무환경

근무환경은 급여 이외의 근무조건과 근무자의 책임을 효율적으로 수행할 수 있게 하는 환경을 총칭하는 것으로 근무조건, 시설환경, 업무수행, 각종시설, 인적환경, 복지환경, 휴식시간 등을 의미한다(김종찬, 2011: 8). 정경구(2011: 38), 정원영 등(2013: 59)이 제시한 설문내용을 참고하되 예비군 지휘관의 근무환경 특성을 고려하였다. 인적요인으로 조직 구성원의 편성과 직무수행 능력 등 2개 문항, 시설요인으로 비품과 장비, 사무실 안전성 등 2개 문항으로 구성하며 Likert 5점 척도를 사용하였다. 점수가 높을수록 근무환경 수준이 높다는 것을 의미한다.

#### 8) 직무만족

직무만족은 조직 구성원들이 직무를 수행해 가는 과정에서 그들의 욕구와

동기가 충족되어 직무에 대하여 관심, 열의, 그리고 애착 등을 갖는 감성적 태도를 말한다. 직무만족은 직무내용, 급여, 승진 등 직무만족의 구성요인별로 측정하는 방법과 전반적인 직무만족도를 측정하는 방법으로 구분된다. 개인의 전반적인 직무만족의 수준을 측정하는 목적에 한정하였기 때문에 Brayfield & Rothe(1951: 307-311)의 직무만족 척도 중 5개 문항을 선정하여 재구성한 Curry et al.(1986: 848), 황승배(2012: 61)가 제시한 설문내용을 참고하되 예비군 지휘관의 특성을 고려하였다. 전반적인 업무 즐거움, 업무 흥미, 업무 열정, 업무 만족 등 4개 문항으로 구성하며 Likert 5점 척도로 사용하였다. 점수가 높을수록 직무만족 수준이 높다는 것을 의미한다.

#### 9) 조직몰입

조직몰입이란 조직 구성원으로서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 애착, 조직을 위해 열심히 일하려는 의지, 그리고 조직의 구성원으로 남아있으려는 의지 등을 말한다. 직장인의 조직몰입을 측정하기 위하여 Meyer et al.(1993: 538-551)이 개발한 3요인 조직몰입 척도(three-component organizational commitment scale)가 있는데 정서적 몰입은 조직 구성원이 조직에 대해 가지는 유대감, 동일시의 정도를 측정하는 내용으로 구성되어 있다(홍경임, 2012: 45). 이 척도를 사용한 황승배(2013: 141)의 설문내용을 참고하되 예비군 지휘관의 특성을 고려하였다.

계속적 몰입과 규범적 몰입은 제외하고 정서적 몰입만 측정하였다. 그 이유는 정서적 몰입과 규범적 몰입은 상당히 높은 정(+)의 관계를 나타내고 있어 차별화된 설명력이 부족하고(김윤섭, 2015: 69), 명확한 개념적 구분의 어려움과 측정상의 문제가 상존한다고 하였다(최은숙, 2014: 45). Ko et al.(1997: 961-973)의 연구결과에서 정서적 몰입의 척도만이 신뢰성과 구성 타당성을 만족한 것으로 확인되었다. 오주은·김태형·한진욱(2013: 245-256)은 개념적 중복성 문제를 제시하면서 정서적 몰입만으로 조직몰입을 측정해야 한다고 주장하였다. 따라서 정서적 몰입은 소속감, 부대자랑, 직장의 동일화 등 3개 문항으로 구성하며 Likert 5점 척도로 사용하였다. 점수가 높을수록 조직몰입 수준이 높다는 것을 의미한다.

## 10) 직군

지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관으로 구분하며 조절효과를 판단하기 위한 범주형 데이터(categorical data)이다.

## 11) 인구통계학적 특성

설문 대상자의 일반적인 특성을 조사하기 위해 김찬권(2013: 48)의 예비군 지휘관 설문내용을 참고하였다. 근무지, 출신 군, 직책, 연령, 교육수준, 보직 기간, 출신구분, 관리자원, 연봉 등 9개의 요소로 구성하였다.

## 2. 변수의 측정방법

연구 모형과 가설을 검증하기 위하여 모든 변수의 내적 일관성과 구성 타당성이 검증된 설문내용을 활용하였다. 설문지 구성은 일정한 원리나 이론이 적용되기 보다는 경험적 및 기술적 차원의 문제와 관련된 사항이 많아서 과학이라기보다는 기술의 성격을 띠고 있다(채서일, 2011: 194). 선행연구에서 검증된 설문내용을 기초로 예비조사와 전문가 집단 면접을 거쳐 설문내용을 보완하였으며 설문지의 변수 구성과 출처를 <표 7>에서 제시하였다.

<표 7> 설문지의 변수 구성과 출처

구분	잠재변수	관측변수	출 처
외생 변수	자기 효능감	직무확신, 자부심, 자신감, 극복능력	4 Bandura(1977) 심명순(2015)
	직무내용	직무량, 개인발전, 결과인지, 전문성 발휘	4 Blevins(2005) 김찬권(2013)
	갈등	상급 : 지나친 간섭, 불공정 평가, 예정없는 지시	6 Jehn(1995) 이경순(2013)
		부서 : 불공정 배분, 비협조 태도, 업무방식 차이	
	사회적 인정	직장감사, 긍정평가, 업무인정, 직업 안정성	4 Blevins(2005) 박영주(2008)



	대인관계	상사 : 공정평가, 능력존중	6	백종철(2008) 정원영 등(2013)
		직원 : 신뢰, 협조		
		예비군 : 직무관심, 만족		
	급여	급여 적절, 비교, 인상, 성과보상	4	KPSQ(1995) 전숙영(2015)
	근무환경	인원 : 조직 구성원 편성, 수행능력	4	정경구(2011) 정원영 등(2013)
사무실 : 비품과 장비, 안전성				
내생 변수	직무만족	직무 즐거움, 직무흥미, 직무열정, 직 무만족	4	Curry et al.(1986) 황승배(2013)
	조직몰입	소속감, 부대자랑, 직장의 동일화	3	Meyer et al.(1993) 황승배(2013)
인구통계 학적 특성	근무지, 출신 군, 직책, 연령(만), 교육수준, 보직 기간, 출신구분, 관리자원 수, 연봉		9	김찬권(2013)
조절변수	직군(지역예비군과 직장 예비군 지휘관)		(1)	
계			48	

### 제 3 절 자료 수집 및 분석방법

#### 1. 표본 선정과 자료 수집

수도권지역 예비군 지휘관을 대상으로 층화표본 추출방법(stratified random sampling)을 활용하여 직접방문, SNS(카톡 등), 이메일을 통하여 설문조사가 이루어졌다. 본격적인 설문조사를 실시하기 전에 8월에 수도권지역 예비군 협의회 회원을 대상으로 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 대한 전문가 집단 면접을 실시한 후 8월에 예비 조사를 하였다. 이를 통하여 설문지를 수정 및 보완을 하여 9월에 본 조사를 실시하였다.

## 1) 전문가 집단 면접

전문가 집단 면접은 2015. 8.10 ~ 8.20일 간 수도권지역 예비군 지휘관 9명을 대상으로 실시하였다. 선행연구 결과에서 도출된 6개의 영향요인(직무내용, 갈등, 사회적 인식, 대인관계, 급여, 근무환경)에 대한 예비군 지휘관의 의견을 수렴하였다. 지역예비군 부대와 직장예비군 부대별로 주어진 여건 차이로 인해 6개의 영향요인에 대한 의견은 <표 8>에서 보듯이 다양하게 나타났으나 대부분 6개 영향요인에 대하여 동의하였다. 특히 예비군 지휘관으로써 자존심, 자신감, 자기만족 수준에 따라 직무만족과 조직몰입에 영향을 준다고 하여 자기 효능감을 추가하였다.

<표 8> 전문가 집단 면접결과

대 상	주요 내용
일반직장 예비군 지휘관 (3명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 제2의 인생으로 직업안정성은 매우 만족함.</li> <li>· 자존감과 자신감이 중요하며 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 주고 있음.</li> <li>· 사회적 인정 수준은 낮으며 대외적 인식 수준도 낮음(부서장 밑에서 근무, 의사결정에서 소외 등). 직무만족과 조직몰입에 영향을 줌.</li> <li>· 직무내용은 예비군 직무만 수행하며 직무량은 적절하나 단순 반복됨.</li> <li>· 예비군 직무관련 전문성을 보유함.</li> <li>· 직장 내에서 연봉의 공정성(타 직장 및 부서와 차이 발생)은 약하나 정년까지 근무할 수 있어 매우 만족함.</li> <li>· 근무환경은 직장마다 차이가 있음. 대부분 사무실 여건은 좋으며, 사무원 직무수행 능력도 우수한 편임. 직무만족과 조직몰입에 영향을 줌.</li> <li>· 대인관계(직장상사, 예비군대원, 직원 등)은 직장마다 차이 존재하고 본인 스스로 노력을 해야 됨. 직무만족과 조직몰입에 영향을 줌.</li> <li>· 갈등(직장부서와 갈등: 고과평정, 성과급 차이, 대민 갈등 등)으로 인해 스트레스가 쌓이고 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 줌.</li> </ul>
대학직장 예비군 지휘관 (3명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 제2의 인생으로 직업안정성은 매우 만족함.</li> <li>· 자신감과 자기만족이 중요하며 불만족 요인을 극복할 수 있음.</li> <li>· 사회적 인정은 중간수준으로 대학별로 차이가 존재하나 본인의 활동에 따라 차이가 발생함. 직무만족과 조직몰입에 영향을 줌.</li> <li>· 직무내용은 예비군 직무 이외 민방위 등을 수행하나 예비군 자원과 훈련 관리 위주 직무 수행으로 여유가 있음.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 예비군 직무관련 전문성을 보유함.</li> <li>· 연봉의 공정성(계약직 신분으로 일반직장보다 낮은 수준)은 약하나 정년까지 근무할 수 있어 긍정적임. 연령과 직책에 비해 가장 낮은 수준으로 불만의 요인이 되고 있음.</li> <li>· 근무환경은 대학별로 차이가 있으나 대부분 사무실 미흡하고 사무원의 능력이 부족함. 직무만족과 조직몰입에 영향을 줌.</li> <li>· 대인관계(현역부대원, 예비군대원, 교직원 등)는 대학규모에 따라 차이가 존재하고 본인의 노력이 중요함. 직무만족과 조직몰입에 영향을 줌.</li> <li>· 갈등(직장부서와 갈등, 상하역전 갈등, 급여 갈등 등)으로 인해 스트레스가 쌓이고 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 줌.</li> </ul>
지역 예비군 지휘관 (3명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 제2의 인생으로 직업안정성은 만족함.</li> <li>· 자신감과 자기만족이 중요하며 불만족 요인을 극복할 수 있음.</li> <li>· 사회적 인정은 중간수준으로 인식하며 지방자치단체별로 차이가 있으나 본인의 적극적인 활동이 중요함. 직무만족과 조직몰입에 영향을 줌.</li> <li>· 직무내용으로 예비군의 기본직무 외 병무와 대민관련 직무, 상근예비역 관리 등 직무가 복잡하여 불만의 요인이 됨.</li> <li>· 직무수행에 부담이 많음(감사와 평가에 따라 전보 조치, 대대나 연대급 수준의 예비군 대원 관리 등). 예비군 직무관련 전문성을 보유함.</li> <li>· 연봉과 성과금은 공정(동일한 급여)하며 정년까지 근무가 장점임.</li> <li>· 법과 규정에 의한 직무수행으로 현역부대원, 민간인 등 대인관계가 어렵다고 함. 직무만족과 조직몰입에 영향을 줌.</li> <li>· 근무환경은 지방자치단체별로 차이가 있으나 사무실 위치와 장비가 열악하고 상근예비역 능력이 부족하여 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 줌. 직무만족과 조직몰입에 영향을 줌.</li> <li>· 갈등(군부대와 갈등, 예비군 대원과 갈등, 상근예비역과 갈등 등)으로 인해 스트레스가 쌓이고 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 줌.</li> </ul>

## 2) 예비 조사

예비 설문지를 작성하여 2015. 9.1 ~ 9.10. 간 수도권지역 예비군 지휘관 59명을 대상으로 예비 조사를 하였다. 이를 기초로 확인적 요인분석을 한 결과 요인부하량이 0.5이하 관측변수가 나타나서 영향력과 중요도를 고려하여 제거하였다. 제거된 관측변수는 직무내용 1개, 갈등 1개, 사회적 인정 1개, 대인관계 1개, 근무환경 1개, 직무만족 1개 등 5개이다. 그리고 설문내용 수정

과 인구통계학적 특성 문항을 보완하여 총 39개의 관측변수와 9개의 잠재변수를 설정하였다.

### 3) 본 조사

본 조사는 2015. 9.21 ~ 10.2. 간 760명의 수도권지역 예비군 지휘관 중 50% 수준인 380명을 대상으로 설문조사하여 355개를 접수받았다. 그 중 불성실하게 답변한 9개를 제외하여 346개의 자료가 선정되었으며 추가적으로 이상치 검사를 실시하였다. 이상치 검사를 마할라노비스 거리를 통하여 측정하며 수치가 클수록 이상치를 나타낸다고 하였다(우종필, 2012: 308). 검사결과 마할라노비스 거리가 100을 초과하는 자료가 11개 도출되어 제거함으로써 최종적으로 사용한 자료는 335개이다.

## 2. 자료 분석방법

구조방정식 모형을 적용하였으며 SPSS 17 버전과 Amos 21 버전 통계분석 프로그램을 이용하여 통계처리 하였다. 수집된 자료에 대한 구체적인 분석과정은 다음과 같다.

첫째, 기초통계 자료로 잠재변수와 관측변수의 일반적인 경향을 알아보기 위해 왜도와 첨도에 대한 정규성을 분석하였다. 연구 대상자의 일반적인 특성을 알아보기 위해 빈도, 평균값을 산출한 후 분산분석을 통하여 유의성을 확인하였으며 추가적으로 예비군 지휘관별 평균값과 분산분석을 실시하였다.

둘째, 잠재변수 간의 상관관계를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다.

셋째, 연구 모형과 가설을 검증하기 위해 측정모형과 구조모형으로 구분하여 2단계(2-step approach)로 분석하였다. 1단계 측정모형 분석은 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 이루어졌으며 신뢰성(reliability) 분석, 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 분석하였다. 2단계 구조모형 분석은 모형의 적합도를 분석한 후 가설의 채택여부를 결정하였다. 먼저 1단계에서 신뢰성은 Cronbach's  $\alpha$ 에 의거 분석하는데 일반적으로 측정치가 0.6이상이면 신뢰성이 높다고 판단한다. 신뢰성을 확보한 후 집중타당성과 판별타당성을 분석하였다. 집중타당성이란 잠재변수를

측정하는 관측변수들의 일치성 정도를 나타내는 것으로 네 가지 방법이 있다. 요인부하량이 0.5 ~ 0.9이면 양호하나 0.7이상이면 바람직하며, 유의성은 CR<sup>7)</sup>이 1.96이상, AVE<sup>8)</sup>(평균분산추출)은 0.5이상, 개념신뢰도(construct reliability)<sup>9)</sup>는 0.7이상이면 집중타당성이 있다고 판단한다(우종필, 2012: 161). 판별타당성은 서로 독립된 잠재변수 간의 차이를 나타내는 정도를 나타내는 것으로 잠재변수 간 상관이 낮을수록 좋다. 본 연구에서는  $[AVE > \phi^2]$  방법을 활용하였다. 2단계에서는 연구 모형의 적합도를 분석하기 위해 <표 9>의 적합도 검증지수를 활용하였다.

<표 9> 연구 모형의 적합도 검증지수

구분	절대적합지수					충분적합지수	
	$\chi^2$ 10) (p-value)	$\chi^2$ /df <sup>11)</sup>	RMR <sup>12)</sup>	RMSEA <sup>13)</sup>	GFI <sup>14)</sup>	TLI <sup>15)</sup>	CFI <sup>16)</sup>
기준치	p>0.05	< 3.00	< 0.1	< 0.1	> 0.9	> 0.9	> 0.9

자료 : 우종필(2012: 360-370)

7) CR(critical ratio)은 비표준계수를 SE(standard error: 표준오차)로 나눈 값을 말한다.

8) AVE(average variance extracted)는 표준화된 요인부하량의 제곱한 값의 합을 표준화된 요인부하량의 제곱의 합과 오차분산의 합으로 나눈 값을 말한다.

9) 개념신뢰도는 표준화된 요인부하량 합의 제곱을 요인부하량 합의 제곱과 오차분산의 합으로 나눈 값을 말한다.

10) 적은 수치의  $\chi^2$  은 표본자료로부터 얻어진 공분산 행렬과 연구 모형에서 추정되는 공분산 행렬 간 차이가 크지 않다는 것을 의미한다.  $\chi^2$  과 p값은 반비례 관계로서  $\chi^2$  이 클수록 p값은 작아진다. 만약 p값 > 0.05인 경우 표본 자료의 공분산 행렬과 연구 모형으로부터 추정된 공분산 행렬 간에 차이가 없기 때문에 연구 모형이 적합하다고 판단한다.

11)  $\chi^2$  /df를 사용하여 모델의 적합도를 검증하며 3.00이하인 경우 양호하다고 판단한다.

12) 원소 간 평균 차이(root mean residual)의 잔차 평균을 자승하고 이를 합한 후 이중근을 취한 값이다. 0.1이하인 경우 양호하다고 판단한다.

13) 근사원소 평균자승 잔차(root mean squared error of approximation)란 근사오차 평균제곱의 제곱근을 의미한다. 0.1이하인 경우 양호하다고 판단한다.

14) 기초부합치(goodness of fit index)는 예측된 독립 모형에 의해 설명되는 연구 모형의 상대적인 분산과 공분산의 양을 측정하는 척도를 의미한다. 0.9이상인 경우 양호하다고 판단한다.

15) 터커-루이스지수(Turker-Lewis index)는 NFI(normed fit index)의 편의성을 좀 더 줄이고자 고안된 지표이다. 0.9이상인 경우 양호하다고 판단한다.

16) 비교부합지수(comparative fit index)는 독립 모형과 연구 모형 자유도를 고려한 후 괴리 정도를 비교하는 지표이다. 0.9이상일 경우 양호하다고 판단한다.

적합도란 수집한 자료로부터 얻은 공분산 행렬과 연구 모형으로부터 추정된 공분산 행렬의 차이를 의미한다. 적합도는 연구모형 채택 여부를 결정하는 기준이 되기 때문에 중요하다. 아무리 인과관계가 좋게 나와도 적합도가 좋지 않으면 큰 의미를 갖지 못하기 때문이다. 만약 연구 모형의 적합도가 <표 9>에서 제시된 기준치를 만족하지 못할 경우 요인부하량이 0.5이하인 관측변수를 제거하거나, 수정지수를 활용하여 적합도가 만족하도록 연구 모형을 재검토해야 한다. 본 연구에서도 요인부하량이 0.5이하인 관측변수를 제거한 후 적합도 검증지수를 만족한 연구 모형으로 가설 검증하였다. 직무만족의 매개효과는 Sobel 공식으로 적용하였으며 직군의 조절효과는 다중집단 분석방법을 활용하였다.



## 제 4 장 실증분석 결과와 해석

### 제 1 절 기초 통계 분석

#### 1. 정규성 분석

구조방정식 모형은 측정변수들이 정규분포를 이루어야 한다는 다변량 정규성(multivariate normality)을 기본적으로 가정하고 있다. 다변량 정규성은 세 가지 조건이 만족되어야 한다. 첫째, 모든 항목이 정규분포를 이루어야 한다. 둘째, 문항의 쌍이 이변량 정규분포를 이루어야 한다. 셋째, 등분산성과 선형성을 보여야 한다. 이러한 가정을 모두 충족하는지 여부를 검토하는 것은 현실적으로 어렵기 때문에 단변량 정규성으로 평가하였다. 단변량 정규성 평가의 중요한 지표는 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis) 값으로 왜도가 2을 넘거나 첨도가 7을 넘는 경우 정규분포에 어긋나는 것으로 판단한다(권성민, 2012: 54; Curran et al., 1997: 16-29). <표 10>의 정규성 분석결과를 보면 모든 잠재변수와 관측변수에 대하여 왜도 값이 2이하, 첨도 값이 7이하로 나타나서 모두 정규성을 만족하였다. 따라서 사용된 표본 335개는 정규성을 이루고 있으므로 구조방정식 모형으로 추정치를 계산할 때 최대우도법을 적용할 수 있다.

〈표 10〉 정규성 분석결과

잠재변수	관측변수	평균	표준편차	왜도	첨도
자기 효능감	효능1(직무확신)	3.88	0.72	-0.35	0.34
	효능2(자부심)	3.85	0.74	-0.29	-0.018
	효능3(자신감)	3.91	0.75	-0.23	-0.36
	효능4(극복능력)	3.95	0.71	-0.17	-0.38
	평균	3.90	0.64	-0.02	-0.37
직무내용	직무1(직무량)	3.40	0.87	-0.47	0.30
	직무2(전문성)	3.24	0.91	-0.17	-0.44
	평균	3.32	0.77	-0.13	-0.23
갈등	갈등1(지나친 간섭)	2.91	1.07	0.87	-0.75



	갈등2(불공정 평가)	2.81	0.98	0.10	-0.48
	갈등3(예정 없는 지시)	2.95	1.04	0.13	-0.66
	갈등4(불공정 배분)	2.93	1.06	0.13	-0.66
	평균	2.90	0.84	0.03	-.30
사회적 인정	인정1(직장감사)	3.26	0.91	-0.11	-0.31
	인정2(공정평가)	3.26	0.85	0.23	0.01
	인정3(직무인정)	3.81	0.82	-0.33	-0.39
	평균	3.44	0.68	-0.13	-0.31
대인관계	대인1(공정평가)	3.24	0.87	-0.13	0.07
	대인2(능력존중)	3.35	0.85	-0.15	-0.14
	대인3(직원신뢰)	3.54	0.77	-0.37	0.52
	대인4(대원만족)	3.45	0.81	-0.23	0.45
	평균	3.40	0.64	-0.13	0.90
급여	급여1(급여적절)	3.10	0.93	-0.32	-0.29
	급여2(급여비교)	2.83	0.84	0.08	0.19
	급여3(급여인상)	2.76	0.84	-0.31	-0.02
	급여4(성과보상)	2.82	0.95	-0.19	-0.53
	평균	2.88	0.73	-0.24	-0.25
근무환경	근무1(인원편성)	2.81	1.00	-0.11	-0.53
	근무2(수행능력)	3.00	0.92	-0.22	-0.82
	근무3(비품장비)	3.19	0.91	-0.37	-0.26
	평균	3.00	0.78	-0.13	0.23
직무만족	만족1(직무 즐거움)	3.32	0.71	0.18	0.15
	만족2(직무흥미)	3.47	0.75	0.03	-0.31
	만족3(직무열정)	3.70	0.74	-0.85	-0.32
	만족4(직무만족)	3.69	0.73	-0.40	-0.32
	평균	3.54	0.60	0.25	-0.07
조직몰입	몰입1(소속감)	4.02	0.76	-0.61	0.56
	몰입2(부대자랑)	3.67	0.91	-0.43	-0.04
	몰입3(직장 동일화)	3.70	0.82	-0.24	-0.27
	평균	3.80	0.68	-0.14	0.04

추가적으로 <표 10>에 제시된 잠재변수에 대한 인식수준을 분석하였다. 리커드 척도 5점을 기준으로 자기 효능감은 3.90을 나타냈으며 하위요소는 극복능력, 자신감, 직무확신, 자부심 순으로 수준 차이가 발생하였다. 직무내용은 3.32을 나타냈으며 하위요소는 직무량, 전문성 순으로 수준 차이가 발생하였다. 갈등은 2.90을 나타냈으며 하위요소는 예정 없는 지시, 불공평한 배분, 지나친 간섭, 불공정 평가 순으로 수준 차이가 발생하였다. 사회적 인정은 3.44을 나타냈으며 하위요소는 직무인정, 긍정평가와 직장감사 순으로 수준 차이가 발생하였다. 대인관계는 3.40이며 하위요소는 직원신뢰, 대원만족, 능력존중, 공정평가 순으로 수준 차이가 발생하였다. 급여는 2.88을 나타냈으며 하위요소는 급여적절, 급여비교, 성과보상, 급여인상 순으로 수준 차이가 발생하였다. 근무환경은 3.00을 나타냈으며 하위요소는 비품장비, 수행능력, 인원편성 순으로 수준 차이가 발생하였다. 직무만족은 3.54을 나타냈으며 하위요소는 직무열정, 직무만족, 직무흥미, 직무 즐거움 순으로 수준 차이가 발생하였다. 마지막으로 조직몰입은 3.90을 나타냈으며 하위요소는 소속감, 부대자랑, 직장 동일화 순으로 인식수준에서 차이가 발생하였다.

잠재변수별 인식수준을 보면 자기 효능감(3.90), 조직몰입(3.80), 직무만족(3.55), 사회적 인정(3.44), 대인관계(3.40), 직무내용(3.32), 근무환경(3.00), 갈등(2.90), 급여(2.88) 순으로 나타났다. 자기효능감에 대한 인식수준이 가장 높았으며 급여에 대한 인식수준이 가장 낮게 나타났다.

## 2. 인구통계학적 특성 분석

인구통계학적 특성을 나타내는 예비군부대, 출신 군, 직책, 연령, 교육수준, 보직기간, 출신 구분, 자원규모, 연봉 등 9개 요소에 대하여 일원배치 분산분석을 실시하였다. 이를 통하여 집단 간의 평균차이를 알아본 다음 통계적으로 의미가 있는지를 분석하였다.

### 1) 예비군 부대별 잠재변수 특성

예비군 부대별 잠재변수의 평균값과 유의수준의 결과를 <표 11>에서 제시하였다. 지역예비군 부대가 197개(59%), 직장예비군 부대가 138개(41%)로

지역예비군 부대가 다수를 차지하나 현재 예비군 부대 수를 고려할 때 적절하게 분포되었다.

〈표 11〉 예비군 부대별 잠재변수 특성

구분	N		조직몰입		직무만족		자기 효능감		직무내용	
	빈도	%	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
지역예비군 부대	197	59	3.76	0.32	3.53	0.56	3.92	0.51	3.27	0.16
직장예비군 부대	138	41	3.84		3.56		3.86		3.39	
구분	갈등		사회적 인정		대인관계		급여		근무환경	
	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
지역예비군 부대	3.10	0.00	3.50	0.04	3.39	0.09	2.84	0.42	2.74	0.00
직장예비군 부대	2.63		3.34		3.39		2.91		3.36	

갈등, 사회적 인정, 근무환경만 통계적으로 유의미하였다. ① 갈등에 대한 인식수준은 지역예비군 부대(3.10)가 직장예비군 부대(2.63)보다 높았다. 이러한 결과는 지역예비군 부대 지휘관은 군무원 신분으로 상대적으로 군부대로부터 간섭과 통제가 많고, 감사와 평가에 대한 갈등이 많기 때문으로 판단된다. ② 사회적 인정에 대한 인식수준은 지역예비군 부대(3.50)보다 직장예비군 부대(3.34)가 낮았다. 이러한 결과는 직장예비군 부대는 다른 부서에 비해 예비군 직무가 직장의 이익을 직접적으로 창출하는 일이 아니기 때문에 상대적으로 관심이 저조하고 예비군 직무에 대한 인식 부족으로 초래 되었다고 판단된다. ③ 근무환경에 대한 인식수준은 직장예비군 부대(3.36)보다 지역예비군 부대(2.74)가 낮았다. 이러한 결과는 지역예비군 부대는 지방자치단체로부터 지원을 받는데 재정능력과 관심 부족으로 사무실이 옥상이나 지하에 위치하거나 사무실 공간이 협소하며, 장비와 비품 등이 노후화되었기 때문이다. 또한 상근예비역 자원의 자질과 능력이 부족하여 직무수행에 지장을 받고 있기 때문이라고 판단된다.

## 2) 출신 군별 잠재변수 특성

출신 군별 잠재변수의 평균값과 유의수준의 결과를 <표 12>에서 제시하였다. 육군이 323명(96%), 기타 해·공군이 12명(4%)으로 육군 출신이 다수를 차지하나 현재 예비군 지휘관의 출신 군별 보직수를 고려할 때 적절하게 분포되었다.

갈등만 통계적으로 유의미하였다. 갈등에 대한 인식수준은 육군(2.89)보다 기타 해·공군(3.43)이 높았다. 이러한 결과는 예비군 직무가 주로 육군관련 직무이고, 오랜 군 생활을 통하여 습득된 군별 직무수행 차이로 초래 되었다고 판단된다.

<표 12> 출신 군별 잠재변수 특성

구분	N		조직몰입		직무만족		자기 효능감		직무내용	
	빈도	%	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
육군	323	96	3.80	0.34	3.55	0.14	3.89	0.90	3.33	0.20
기타	12	4	3.61		3.29		3.87		3.04	
구분	갈등		사회적 인정		대인관계		급여		근무환경	
	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
육군	2.89	0.03	3.44	0.58	3.40	0.06	2.89	0.18	3.00	0.99
기타	3.43		3.33		3.06		2.60		3.00	

## 3) 직책별 잠재변수 특성

직책별 잠재변수의 평균값과 유의수준의 결과를 <표 13>에서 제시하였다. 지역 중대장이 196명(58%), 직장 중대장이 80명(24%), 직장 대대장과 연대장이 59명(18%)으로 지역 중대장이 다수를 차지하나 현재 예비군 지휘관의 직책별 보직을 고려할 때 적절하게 분포되었다.

갈등, 사회적 인정, 대인관계, 급여, 근무환경, 조직몰입, 직무만족만 통계적으로 유의미하였다.

〈표 13〉 직책별 잠재변수 특성

구분	N		조직몰입		직무만족		자기 효능감		직무내용	
	빈도	%	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
지역 중대장	196	58	3.78	0.01	3.53	0.04	3.92	0.26	3.28	0.51
직장 중대장	80	24	3.66		3.45		3.79		3.33	
직장 대(연)대장	59	18	4.01		3.69		3.94		3.41	
구분	갈등		사회적 인정		대인관계		급여		근무환경	
	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
지역 중대장	3.11	0.00	3.50	0.00	3.39	0.04	2.86	0.00	2.75	0.00
직장 중대장	2.68		3.22		3.27		3.11		3.32	
직장 대(연)대장	2.57		3.51		3.55		2.62		3.38	

① 갈등에 대한 인식수준은 지역예비군 중대장(3.11)이 직장예비군 중대장(2.68), 직장 대대장과 연대장(2.57)보다 높았는데 〈표 11〉의 예비군 부대별 갈등과 동일하게 나타났다. 그리고 직장 중대장(2.68)이 직장 대대장과 연대장(2.57)보다 높았다. 이러한 결과는 직장 중대장은 대대장과 연대장으로부터 통제와 지시를 받고 있기 때문이라고 판단된다. ② 사회적 인정에 대한 인식수준은 지역 중대장(3.50), 직장 대대장과 연대장(3.51)간에 차이는 없으나 직장 중대장(3.22)만 낮았다. 이러한 결과는 직장 중대장이 해당 직장으로부터 고마움이나 통솔력 등을 인정받지 못하고 있음을 알 수 있다. ③ 대인관계에 대한 인식수준은 직장 대대장과 연대장(3.55)이 가장 높고 직장 중대장(3.27)이 가장 낮았다. 이러한 결과는 직장 대대장과 연대장은 오랜 군 경험을 바탕으로 직속상사와 부서와 협조 등이 원활하게 이루어지고 있음을 나타낸다. 그러나 직장 중대장은 예비군 직무의 실무담당자로 직장상사와 동료, 예비군 대원과의 관계에 있어 어려움이 존재하기 때문이라고 판단된다. ④ 급여에 대한 직장 대대장과 연대장의 인식 수준이 가장 낮았다. 이러한 결과는 경제적으로 지출이 많은 시기로 급여에 대한 요구가 증가한 것으로 판단된다. 그리고 대학직장 대대장과 연대장의 급여는 연금을 고려하여 낮게 책정함에 따라 상대적으로 인식수준이 낮았다고 판단된다. ⑤ 근무환경에 대한 인식 수준은 지역

중대장(2.75)보다 직장 중대장(3.32), 직장 대대장과 연대장(3.38)이 높았는데 <표 11>의 예비군 부대별 근무환경과 동일하게 나타났다. ⑥ 직무만족과 조직몰입에 대한 직장 대대장과 연대장의 인식수준이 가장 높았다. 이러한 결과는 직장 대대장과 연대장은 전역 후 제2의 인생으로 예비군 지휘관 직책을 선택하여 만족하면서 조직을 위해 헌신하기 때문이라 판단된다. 그러나 직장 중대장의 직무만족과 조직몰입 수준은 낮았는데 이러한 결과는 사회적 인정, 대인관계에서 낮은 인식수준으로 초래되었다고 판단된다.

#### 4) 연령별 잠재변수 특성

연령별 잠재변수의 평균값과 유의수준의 결과를 <표 14>에서 제시하였다. 연령은 50세 이하가 136명(41%), 55세 이하가 125명(37%), 60세 이하가 74명(22%) 순으로 55세 이하가 다수를 차지하였다. 이는 대부분 계급별 정년을 마친 후 예비군 지휘관으로 부임하는데 중대장은 45세 이후, 대대장은 53세 이후, 연대장은 56세 이후 부임했기 때문으로 판단된다.

<표 14> 연령별 잠재변수 특성

구분	N		조직몰입		직무만족		자기 효능감		직무내용	
	빈도	%	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
50세 이하	136	41	3.79	0.00	3.51	0.04	3.88	0.11	3.40	0.00
55세 이하	125	37	3.67		3.49		3.83		3.12	
60세 이하	74	22	4.01		3.69		4.02		3.49	
구분	갈등		사회적 인정		대인관계		급여		근무환경	
	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
50세 이하	2.98	0.00	3.46	0.00	3.45	0.00	2.88	0.61	2.88	0.01
55세 이하	3.00		3.27		3.22		2.92		2.99	
60세 이하	2.63		3.67		3.57		2.81		3.22	

직무내용, 갈등, 사회적 인정, 대인관계, 근무환경, 조직몰입, 직무만족이 통계적으로 유의미하였다. ① 연령이 많아질수록 직무내용, 사회적 인정, 대인관계, 조직몰입, 직무만족에 대한 인식수준은 높았다. 이러한 결과는 연령이 많

아질수록 직무의 전문성이 향상되고 직무수행 능력도 숙달되며, 사회적 인정과 대인관계도 원숙해지고, 직장 내에서 근무환경도 개선할 수 있는 위치에 있어 직무만족과 조직몰입도가 높아진 것으로 판단된다. 그러나 55세 이하 연령에서는 갈등 수준이 가장 높았고 직무내용, 사회적 인정, 대인관계 수준은 오히려 가장 낮게 인식함에 따라 직무만족과 조직몰입도 역시 낮았다. 이 시기는 직장예비군 지휘관인 경우 부임 후 1~2년 경과된 시기로 예비군 업무에 대한 적응이 부족하여 나타날 수 있다. 반면에 지역예비군 지휘관인 경우 부임 후 5년 이상 경과된 시기로 예비군 업무는 숙달되었으나 평정과 감사 문제, 다른 지역으로 전보, 지방자치단체와 협조 등 제반 문제를 인식함에 따라 어려움이 가중되는 시기라고 판단된다. ② 근무환경에 대한 인식수준은 연령이 높아질수록 높았다. 이러한 결과는 근무환경 요소인 사무실 개선, 조직 구성원의 직무수행 향상 등이 쉽게 변화될 수 없음을 인식하여 현실에 안주한 결과라고 판단된다.

#### 5) 교육수준별 잠재변수 특성

교육수준별 잠재변수의 평균값과 유의수준의 결과를 <표 15>에서 제시하였다. 전문대 졸업자가 22명(7%), 대학 졸업자가 188명(66%), 대학원 졸업자가 125명(37%)으로 대부분 고학력 수준을 나타내고 있다.

직무내용, 사회적 인정, 급여만 통계적으로 유의미하였다. ① 직무내용에 대한 인식수준은 대학 졸업자(3.40)와 대학원 졸업자(3.26)가 전문대 졸업자(2.97)보다 높았다. 이러한 결과는 직무의 전문성을 향상시키고 직무수행 능력을 숙달하기 위해서는 적절한 학력이 필요함을 제시하고 있다. ② 사회적 인정에 대한 인식수준은 학력이 높을수록 높았다. 이러한 결과는 사회적 추세에 부합되게 학력을 갖추으로써 예비군 지휘관에 대한 이미지를 개선하고, 직무의 전문성을 높여 직장으로부터 긍정적인 평가와 인정을 받았기 때문이라 판단된다. ③ 급여 수준은 학력 수준과 반비례하였다. 이러한 결과는 학력이 높을수록 급여에 대한 기대 수준은 높았으나 충족되지 못했기 때문이라고 판단된다.



〈표 15〉 교육수준별 잠재변수 특성

구분	N		조직몰입		직무만족		자기 효능감		직무내용	
	빈도	%	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
전문대졸	22	7	3.77	0.63	3.45	0.65	3.67	0.21	2.97	0.02
대졸	188	66	3.76		3.56		3.92		3.40	
대학원졸	125	37	3.84		3.52		3.89		3.26	
구분	갈등		사회적 인정		대인관계		급여		근무환경	
	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
전문대졸	2.67	0.35	3.10	0.04	3.22	0.40	3.14	0.00	3.04	0.24
대졸	2.94		3.45		3.42		2.96		3.05	
대학원졸	2.90		3.48		3.38		2.70		2.90	

#### 6) 보직기간별 잠재변수 특성

교육수준별 각 잠재변수의 평균값과 유의수준의 결과를 〈표 16〉에서 제시하였다. 보직기간은 5년 이하가 140명(42%), 10년 미만이 112(33%), 10년 이상이 83명(25%)으로 나타났다.

〈표 16〉 보직기간별 잠재변수 특성

구분	N		조직몰입		직무만족		자기 효능감		직무내용	
	빈도	%	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
5년 이하	140	42	3.87	0.20	3.56	0.80	3.85	0.34	3.31	0.73
10년 이하	112	33	3.76		3.52		3.89		3.28	
11년 이상	83	25	3.71		3.52		3.97		3.37	
구분	갈등		사회적 인정		대인관계		급여		근무환경	
	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
5년 이하	2.81	0.13	3.46	0.09	3.47	0.00	2.81	0.40	3.04	0.57
10년 이하	3.02		3.33		3.24		2.94		3.00	
11년 이상	2.92		3.53		3.46		2.90		2.93	

5년 이하는 대부분 직장 대대장과 연대장이며, 5년 이상은 지역 중대장과 직장 중대장이 해당한다. 이와 같은 이유는 2015년까지 직장 대대장과 연대장은 근속연수 5년을 적용받아 퇴직하고, 지역 중대장과 직장 중대장은 근속연수가 정년을 적용받고 있기 때문이다.

대인관계만 통계적으로 유의미하였다. 대인관계에 대한 인식수준은 5년 이하(3.47)와 10년 이상(3.46)이 높았고, 10년 이하(3.24)가 가장 낮았다. 이러한 결과는 10년 이하 대상은 지역 중대장과 직장 중대장만 해당되는데 군부대와 직장 상사, 직원, 예비군 대원들과의 소통과 업무협조에 어려움이 많기 때문이라고 판단된다.

## 7) 출신별 잠재변수 특성

출신별 잠재변수의 평균값과 유의수준의 결과를 <표 17>에서 제시하였다. 3사관 출신이 140명(41%), 학군 출신이 96명(29%), 학사 출신이 51명(15%), 기타(단기, 육사)가 48명(15%)으로 3사관 출신이 다수를 차지하고 있다.

<표 17> 출신별 잠재변수 특성

구분	N		조직몰입		직무만족		자기 효능감		직무내용	
	빈도	%	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
3사관	140	41	3.75	0.14	3.50	0.21	3.88	0.69	3.25	0.25
학군	96	29	3.72		3.50		3.90		3.28	
학사	51	15	3.93		3.69		3.82		3.43	
기타	48	15	3.93		3.58		3.97		3.46	
구분	갈등		사회적 인정		대인관계		급여		근무환경	
	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
3사관	2.85	0.03	3.45	0.31	3.39	0.20	2.88	0.89	2.94	0.02
학군	3.04		3.33		3.29		2.85		3.06	
학사	3.05		3.44		3.46		2.94		2.81	
기타	2.66		3.53		3.52		2.82		3.25	

갈등, 근무환경만 통계적으로 유의미하였다. ① 갈등에 대한 인식 수준은

학군(3.04)과 학사(3.05) 출신이 높았으며, 3사관(2.85)과 기타(2.66) 출신은 낮게 나타났다. 이러한 결과는 3사관과 기타 출신이 상급부대 간섭이나 불공정한 평가와 지시 등에서 비교적 덜 민감하게 받아들이고 있다고 판단된다. ② 근무환경에 대한 인식 수준은 기타 출신(3.25)와 학군(3.06) 출신이 높았으며, 3사관(2.94)과 학사(2.81) 출신은 낮게 나타났다. 이러한 결과는 기타 출신과 학군 출신이 사무실 여건, 조직 구성원의 능력에 대하여 비교적 긍정적으로 느끼고 있는 것으로 판단된다.

#### 8) 자원규모별 잠재변수 특성

자원규모별 각 잠재변수의 평균값과 유의수준의 결과를 <표 18>에서 제시하였다. 자원관리는 중대급 수준이 205명(61%), 대대급 수준이 72명(21%), 연대급 수준이 58명(18%)이다. <표 13> 직책별 분포와 동일하게 중대급이 다수를 차지하였으나 대대급과 연대급 숫자가 대대장과 연대장의 숫자와 일치하지 않았다. 이러한 결과는 수도권 지역은 인구가 과밀함에 따라 지역예비군 자원도 많다. 따라서 지역예비군 중대장이 관리하는 예비군 자원의 숫자가 대대급 또는 연대급 수준에 해당하기 때문에 일치하지 않았다.

<표 18> 자원규모별 잠재변수 특성

구분	N		조직몰입		직무만족		자기 효능감		직무내용	
	빈도	%	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
중대급	205	61	3.73	0.13	3.50	0.26	3.84	0.03	3.31	0.81
대대급	72	21	3.89		3.61		3.89		3.29	
연대급	58	18	3.88		3.60		4.08		3.38	
구분	갈등		사회적 인정.		대인관계		급여		근무환경	
	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
중대급	2.92	0.79	3.41	0.64	3.39	0.69	2.99	0.00	3.02	0.42
대대급	2.91		3.46		3.34		2.73		3.02	
연대급	2.84		3.50		3.47		2.65		2.87	

자기 효능감, 급여만 통계적으로 유의미하였다. ① 자기 효능감에 대한 인

식수준은 자원 규모가 커질수록 높은 수준을 나타내고 있었다. 이러한 결과는 자원 규모에 맞게 직장 대대장과 연대장을 임명함에 따라 예비군 직책에 대한 자신감, 극복능력 등을 높게 인식하기 때문으로 판단된다. 그리고 전문가 집단 면접에서 나타났듯이 지역예비군 중대장은 스스로 자신감과 자기만족을 함으로써 어려운 여건을 극복하고 있다고 판단된다. ② 급여에 대한 인식수준은 자원 규모와 반비례하고 있었다. 이러한 결과는 자원규모가 커질수록 예비군 업무가 증가함에 따라 상대적으로 많은 급여를 요구하기 때문이라고 판단된다.

#### 9) 연봉별 잠재변수 특성

연봉별 잠재변수의 평균값과 유의수준의 결과를 <표 19>에서 제시하였다. 연봉은 4천만 원 이하가 38명(11%), 5천만 원 이하가 47명(14%), 6천만 원 이하가 101명(30%), 7천만 원 미만이 113명(34%), 7천만 원 이상이 36명(11%)로 급여의 차이는 비교적 큰 편으로 나타났다.

<표 19> 연봉별 잠재변수 특성

구분	N		조직몰입		직무만족		자기 효능감		직무내용	
	빈도	%	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
4천만 원 이하	38	11	4.00	0.25	3.65	0.66	3.96	0.81	3.39	0.40
5천만 원 이하	47	14	3.73		3.53		3.85		3.29	
6천만 원 이하	101	30	3.79		3.52		3.94		3.39	
7천만 원 미만	113	34	3.73		3.50		3.85		3.30	
7천만 원 이상	36	11	3.84		3.61		3.88		3.11	
구분	갈등		사회적 인정		대인관계		급여		근무환경	
	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값	평균	p값
4천만 원 이하	2.57	0.00	3.53	0.00	3.66	0.08	2.17	0.00	3.16	0.00
5천만 원 이하	3.17		3.46		3.39		2.87		2.75	
6천만 원 이하	2.97		3.52		3.34		2.85		2.92	
7천만 원 미만	2.93		3.44		3.39		2.94		2.93	
7천만 원 이상	2.66		3.05		3.28		3.52		3.57	

갈등, 사회적 인정, 급여, 근무환경만 통계적으로 유의미하였다. ① 갈등에 대한 인식수준은 4천만 원 이하(2.57) 대상자가 가장 낮았으며, 5천만 원 이하(3.17) 대상자부터 높다가 7천만 원 이상(2.66) 대상자에서 다시 낮았다. 이러한 결과는 4천만 원 이하 대상자는 대부분 대학직장 대대장과 연대장으로 예비역 중령과 대령으로 본인이 직접적으로 예비군 직무를 수행하는 것이 아니라 예하 참모에게 지시하는 입장이라 상급부대 및 관련부서와 갈등의 소지가 적기 때문이라 판단된다. 또한 7천만 원 이상 대상자는 대부분 일반직장 대대장과 연대장으로 예비역 중령과 대령으로 본인이 직접적으로 예비군 직무를 수행하는 것이 아니라 예하 중대장 및 참모에게 지시하는 입장이라 상급부대 및 관련부서와 갈등의 소지가 적기 때문이라 판단된다. ② 사회적 인정에 대한 인식수준은 연봉 4천만 원 이하(3.53) 대상자에서 가장 높았고, 7천만 원 이상(3.05) 대상자에서 가장 낮았다. 이러한 결과는 4천만 원 이하 대상자는 대부분 대학직장 대대장과 연대장으로 다른 예비군 지휘관보다 직장으로부터 고마움이나 통솔력 등을 인정받고 있다고 할 수 있다. 반면에 7천만 원 이상 대상자는 고액 연봉에 비해 직장에 이익을 창출하지 못함에 따라 직장으로부터 고마움이나 통솔력 등을 인정받지 못하고 있다고 할 수 있다. ③ 급여에 대한 인식수준은 연봉 수준과 비례하였다. ④ 근무환경에 대한 인식수준은 4천만 원 이하(3.16) 대상자와 7천만 원 이상(3.57) 대상자에서 높았다. 이러한 결과는 <표 14>에서 제시된 것처럼 연령이 높아질수록 사무실 개선, 조직 구성원의 직무수행 향상 등이 쉽게 변화될 수 없음을 인식하여 현실에 안주한 결과라고 판단된다.

## 제 2 절 확인적 요인분석의 측정모형 분석

연구 모형 분석은 측정모형과 구조모형으로 나누어 2단계로 분석한다. 1단계 확인적 요인분석의 측정모형의 분석은 신뢰성 분석, 집중타당성 분석, 판별타당성 분석, 측정모형의 적합도를 대상으로 실시한다. 2단계 구조모형 분석은 구조모형의 적합도를 분석한 후 가설 채택 또는 기각 여부를 판단한다 (김계수, 2011: 345).

모든 측정치가 갖추어야 할 두 가지의 특성이 필요한데 신뢰성과 타당성이 다. 신뢰성은 Cronbach's  $\alpha$ 을 통하여 분석하며, 타당성은 확인적 요인분석으로 이루어진다. 확인적 요인분석은 관측변수와 잠재변수 간의 요인부하량을 측정할 수 있고, 연구 모형의 전반적인 적합도를 평가할 수 있기 때문에 구성 개념 타당성을 측정하는데 유용하게 사용되고 있다(우종필, 2012: 161).

## 1. 신뢰성 분석

신뢰성이란 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 분산에 대한 체계적 정보를 반영하고 있는 정도를 말한다. 따라서 측정치의 점수에 오차가 포함되어 있는 정도가 적으면 적을수록 그 측정치는 신뢰할 수 있다(송지준, 2010: 106). 내적 일관성으로 한 개념을 다수의 항목으로 측정했을 때 동질성 정도를 측정하기 위해 일반적으로 Cronbach's  $\alpha$  값을 이용한다. Cronbach's  $\alpha$  값이 0 ~ 1사이의 값을 가지며 값이 클수록 바람직하다. 판단기준은 0.8 ~ 0.9사이 값이라면 신뢰성이 매우 높다고 할 수 있고, 0.7이상이면 바람직하다고 보고, 0.6 정도이면 수용할 정도이고, 0.6이하이면 그것은 전체 항목과 일관성이 낮은 항목으로 제거해야 한다. <표 20>의 신뢰성 분석결과를 보면 Cronbach's  $\alpha$  값이 모두 0.6이상으로 산정되어 신뢰성을 확보하였다.

<표 20> 신뢰성 분석결과

구성변수		항목 수	Cronbach's $\alpha$
외생변수	자기 효능감	4	0.90
	직무내용	4	0.68
	갈등	6	0.85
	사회적 인정	4	0.73
	대인관계	6	0.77
	급여	4	0.83
	근무환경	4	0.81
내생변수	직무만족	4	0.84
	조직몰입	3	0.76

## 2. 타당성 분석

구성개념의 타당성은 구성개념과 그것을 측정하는 변수 사이의 일치성에 관한 것으로 구성개념이 관측변수에 의해서 얼마나 잘 측정되었는지를 나타낸다. 구성개념 타당성에는 집중타당성, 판별타당성이 있다. 집중타당성이란 잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성 정도를 나타내며 요인부하량이 높을수록 좋다. 판별타당성은 서로 독립된 잠재변수 간의 차이를 나타내는 정도를 말하며 잠재변수 간 상관이 낮을수록 좋다(우종필, 2012, 161).

### 1) 집중타당성 분석

집중타당성을 분석하는 방법에는 네 가지 방법이 있다. 요인부하량(표준화 계수)은 0.5 ~ 0.9이면 양호하나 0.7이상이면 바람직하며, 유의성인 CR은 1.96이상, AVE은 0.5이상, 개념신뢰도는 0.7이상이면 집중타당성이 있다고 판단한다.

#### 가) 1차 확인적 요인분석

1차 확인적 요인분석을 실시한 결과 요인부하량(표준화계수)이 0.5에 미치지 않은 관측변수가 도출되었다. 직무내용 문항 중에서 2개(개인발전, 결과인 지), 갈등 문항 중에서 2개(불공정 배분, 업무방식 차이), 사회적 인정 문항 중에서 1개(직업 안정성), 대인관계 문항 중에서 2개(동료의 협조, 예비군 대원의 관심), 근무환경 문항에서 1개(조직 구성원의 직무수행 능력)가 도출되어 8개의 관측변수를 제거하였다. 이 변수를 제거하는 이유는 요인부하량이 0.5에 미달되면 오차분산이 상대적으로 커서 집중타당성과 적합도에 좋지 않은 영향을 미치기 때문이다. 그러나 대인관계 문항 중 예비군 대원의 만족은 예비군 대원에 대한 중요한 항목이기 때문에 비록 요인부하량이 0.496이지만 제거하지 않았다.

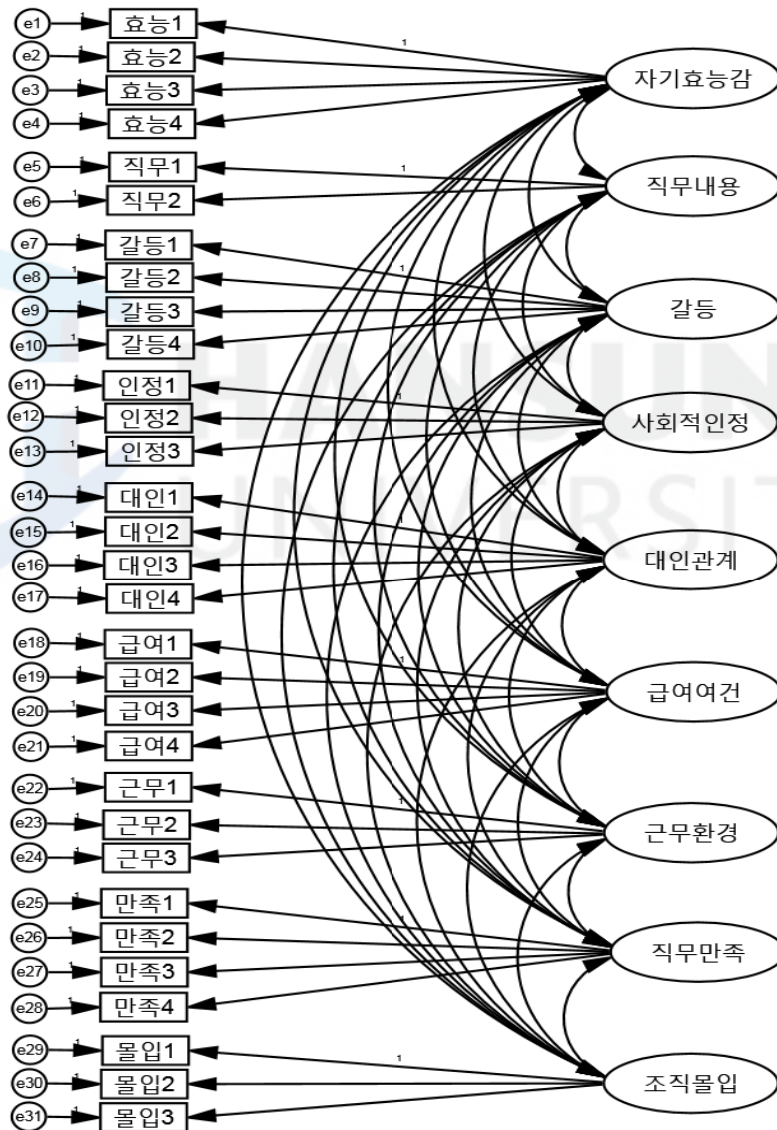
#### 나) 2차 확인적 요인분석

8개의 관측변수를 제거한 후 신뢰성에 대한 분석을 재실시한 결과 모두 0.7이상으로 산정되었다. 신뢰성이 확보됨에 따라 <그림 2>의 확인적 요인분



척을 실시하여 요인부하량, CR, AVE, 개념신뢰도를 산정하여 <표 21>에서 제시하였다. 산정결과 관측변수별 요인부하량(표준화계수)은 0.5 ~ 0.9, 유의성인 CR은 1.96이상, AVE은 0.5이상, 개념신뢰도는 0.7이상으로 산정되어 집중타당성을 확보하였다.

<그림 2> 확인적 요인분석



〈표 21〉 요인부하량, CR, AVE, 개념신뢰도의 산정결과

구 분			비표준 계수	SE	CR	p값	요인 부하량	오차 분산	AVE	개념 신뢰 도
자기 효능감	⇒	효능1	1.000				0.824	0.166	0.80	0.94
자기 효능감	⇒	효능2	1.049	0.059	17.885	***	0.840	0.162		
자기 효능감	⇒	효능3	1.118	0.058	19.144	***	0.884	0.123		
자기 효능감	⇒	효능4	0.910	0.058	15.561	***	0.760	0.213		
직무내용	⇒	직무1	1.000				0.648	0.444	0.54	0.71
직무내용	⇒	직무2	1.196	0.142	8.413	***	0.739	0.381		
갈등	⇒	갈등1	1.000				0.793	0.430	0.59	0.85
갈등	⇒	갈등2	0.872	0.062	14.108	***	0.758	0.410		
갈등	⇒	갈등3	1.017	0.065	15.527	***	0.833	0.333		
갈등	⇒	갈등4	0.900	0.067	13.434	***	0.726	0.530		
사회적 인정	⇒	인정1	1.000				0.672	0.459	0.52	0.76
사회적 인정	⇒	인정2	0.946	0.098	9.609	***	0.680	0.392		
사회적 인정	⇒	인정3	0.859	0.093	9.206	***	0.639	0.404		
대인관계	⇒	대인1	1.000				0.811	0.258	0.59	0.84
대인관계	⇒	대인2	1.091	0.069	15.811	***	0.896	0.145		
대인관계	⇒	대인3	0.555	0.061	9.139	***	0.507	0.442		
대인관계	⇒	대인4	0.565	0.064	8.805	***	0.496	0.501		
급여	⇒	급여1	1.000				0.710	0.431	0.61	0.86
급여	⇒	급여2	0.983	0.080	12.329	***	0.775	0.282		
급여	⇒	급여3	0.975	0.080	12.220	***	0.766	0.294		
급여	⇒	급여4	1.056	0.090	11.786	***	0.733	0.442		
근무환경	⇒	근무1	1.000				0.704	0.513	0.55	0.78
근무환경	⇒	근무2	1.011	0.092	10.934	***	0.776	0.341		
근무환경	⇒	근무3	0.880	0.086	10.277	***	0.685	0.441		
직무만족	⇒	만족1	1.000				0.711	0.252	0.72	0.91
직무만족	⇒	만족2	1.104	0.088	12.617	***	0.749	0.245		
직무만족	⇒	만족3	1.074	0.087	12.406	***	0.736	0.251		
직무만족	⇒	만족4	1.196	0.086	13.851	***	0.833	0.163		

조직몰입	⇒	몰입1	1.000				0.563	0.391	0.64	0.82
조직몰입	⇒	몰입2	1.652	0.168	9.815	***	0.775	0.320		
조직몰입	⇒	몰입3	1.567	0.156	10.025	***	0.812	0.221		

적합도  $\chi^2 = 833.04$ ,  $p < 0.001$ ,  $\chi^2 / df = 2.1$ , RMR= 0.04, RMSEA= 0.06, GFI= 0.88, TLI= 0.90, CFI= 0.91.

\*\*\*  $p < 0.001$ .

## 2) 판별타당성 분석

판별타당성 분석은  $[AVE > \phi^2]$  방법을 적용하였다. 이 방법은 두 구성개념 간 각각의 AVE 값과 두 개념 간 상관계수 제곱 값( $\phi^2$ )을 비교하여 AVE값이 상관계수의 제곱 값보다 클 경우 판별타당성이 있다고 판단한다. 모든 변수들에 대한 검증이 힘들기 때문에 개념적으로 유사하거나 변수 간 상관관계가 가장 높은 쌍을 선택해서 대표적으로 검증한다. 가장 높은 변수 간 상관관계를 선택한 이유는 상관관계가 높을수록 판별타당성이 떨어질 확률이 높기 때문이다. 상관관계수, AVE, 개념신뢰도의 산정결과를 <표 22>에서 제시하였다.

<표 22> 상관관계수, AVE, 개념신뢰도의 산정결과

구분	자기 효능감	직무 내용	갈등	사회적 인정	대인 관계	급여	근무 환경	직무 만족	조직 몰입	개념 신뢰도
자기 효능감	<u>0.80</u>									0.94
직무 내용	0.44 ***	<u>0.54</u>								0.71
갈등	-0.21 *	-0.48 ***	<u>0.59</u>							0.85
사회적 인정	0.44 ***	0.57 ***	-0.31 ***	<u>0.52</u>						0.76
대인 관계	0.27 ***	0.41 ***	-0.46 ***	0.58 ***	<u>0.59</u>					0.84
급여	-0.09	0.15 *	-0.20 *	-0.01	0.20 *	<u>0.61</u>				0.86
근무 환경	0.09	0.31 ***	-0.35 ***	0.07	0.27 ***	0.55 ***	<u>0.55</u>			0.78
직무 만족	0.63 ***	0.59 ***	-0.23 **	0.64 ***	0.37 ***	0.07	0.29 ***	<u>0.72</u>		0.91

조직 몰입	0.67 ***	0.56 ***	-0.31 ***	0.64 ***	0.48 ***	0.04	0.24 ***	0.79 ***	<u>0.64</u>	0.82
----------	-------------	-------------	--------------	-------------	-------------	------	-------------	-------------	-------------	------

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ . 밑줄 친 숫자는 AVE를 의미함.

변수 간 상관의 가장 높은 직무만족 ↔ 조직몰입에 대하여  $[AVE > \phi^2]$  방법을 적용해 본 결과 AVE 값이  $\phi^2$  값보다 크게 산정되어 판별타당성을 확보하였다.

- 직무만족 AVE = 0.72 > (직무만족 ↔ 조직몰입  $\phi = 0.79$ )<sup>2</sup> = 0.62
- 조직몰입 AVE = 0.64 > (직무만족 ↔ 조직몰입  $\phi = 0.79$ )<sup>2</sup> = 0.62

### 3. 측정모형의 적합도 분석

2차 확인적 요인분석 후 측정모형의 적합도 지수를 산정한 결과를 <표 23>에 제시하였다.

<표 23> 측정모형의 적합도 지수 산정결과

구분	절대적합지수					증분적합지수	
	$\chi^2$ (p-value)	$\chi^2 / df$	RMR	RMSEA	GFI	TLI	CFI
기준치	$p > 0.05$	$< 3.0$	$< 0.1$	$< 0.1$	$> 0.9$	$> 0.9$	$> 0.9$
측정모형	833.04 (p:000)	2.1	0.04	0.06	0.88	0.90	0.91
검증결과	판단 유보	양호	양호	양호	비교적 양호	양호	양호

\* RMR= root mean residual, RMSEA= root mean square error of approximation, GFI= goodness of fit index, TLI= Tucker-Lewis index, CFI= comparative fit index.

$\chi^2$  은 대표적으로 사용되는 절대적합지수로서 이 수치는 클수록 좋지 않으며 유일하게 p값을 제공한다. 현재  $p < 0.05$  이므로 측정모형은 적합하지 않았다. 그러나  $\chi^2$  은 표본크기, 모형의 복잡성 등에 영향을 받기 때문에 다른 적합도 지수를 고려해야 한다(허준, 2013: 182; 우종필, 2012: 360). 다른 적합지수를 보면  $\chi^2 / df = 2.1$ , RMR= 0.04, RMSEA= 0.06, TLI= 0.90,

CFI= 0.91로 기준치를 만족하고 있으나 GFI의 기준치만 약간 미달하였다. 일반적으로 GFI는 0.9이상인 경우 좋은 측정모형으로 판단하나 다른 문헌에서는 0.8을 제시하고 있다(허준, 2013: 183; 서희창 등, 2015: 33). 따라서 0.8보다 크고 0.9에 근접함에 따라 비교적 양호하다고 판단하였다.

#### 4. 상관관계 분석

상관분석은 두 변수 간에 얼마나 밀접한 선형관계를 가지고 있는가를 분석하는 통계기법으로 투입된 잠재변수 간의 상관관계 분석을 실시함으로써 변수간의 상관성 여부를 평가할 수 있다. 상관계수는  $-1 < r < 1$  사이의 값을 갖으며, 잠재변수 간 상관계수 값이 너무 높은 경우( $r > 0.85$ ) 구조방정식 모형에서 불안정한 결과를 산출할 수 있다(권성민, 2012: 60). 따라서 연구모형을 검증하기 전에 잠재변수 간 상관관계를 분석해야 한다. 상관관계는 <표 22>에서 제시하였다.

자기 효능감은 직무내용( $r = 0.44$ ), 사회적 인정( $r = 0.44$ ), 대인관계( $r = 0.27$ ), 직무만족( $r = 0.63$ ), 조직몰입( $r = 0.67$ )과 정(+)의 상관관계가 있으나 갈등( $r = -0.21$ )과는 부(-)의 상관관계가 있다. 반면에 급여( $r = -0.09$ ), 근무환경( $r = 0.09$ )과는 유의미하지 않았다.

직무내용은 자기 효능감( $r = 0.44$ ), 사회적 인정( $r = 0.57$ ), 대인관계( $r = 0.41$ ), 급여( $r = 0.15$ ), 근무환경( $r = 0.31$ ), 직무만족( $r = 0.59$ ), 조직몰입( $r = 0.56$ )과 정(+)의 상관관계가 있으나 갈등( $r = -0.48$ )과는 부(-)의 상관관계가 있다.

갈등은 자기 효능감( $r = -0.21$ ), 직무내용( $r = -0.48$ ), 사회적 인정( $r = -0.31$ ), 대인관계( $r = -0.46$ ), 급여( $r = -0.20$ ), 근무환경( $r = -0.35$ ), 직무만족( $r = -0.23$ ), 조직몰입( $r = -0.31$ )과 부(-)의 상관관계가 있다. 갈등은 모든 요인과 부(-)의 상관관계임을 나타냈고 있다.

사회적 인정은 자기 효능감( $r = 0.44$ ), 직무내용( $r = 0.57$ ), 대인관계( $r = 0.58$ ), 직무만족( $r = 0.64$ ), 조직몰입( $r = 0.64$ )과 정(+)의 상관관계가 있으나 갈등( $r = -0.31$ )과는 부(-)의 상관관계가 있다. 반면에 급여( $r = -0.01$ ), 근무환경( $r = 0.07$ )과는 유의미하지 않았다.

대인관계는 자기 효능감( $r = 0.27$ ), 직무내용( $r = 0.41$ ), 사회적 인정( $r = 0.58$ ),

급여( $r = 0.20$ ), 근무환경( $r = 0.27$ ), 직무만족( $r = 0.37$ ), 조직몰입( $r = 0.48$ )과 정(+)의 상관관계가 있으나 갈등( $r = -0.46$ )과는 부(-)의 상관관계가 있다.

급여는 직무내용( $r = 0.15$ ), 근무환경( $r = 0.55$ )과 정(+)의 상관관계가 있으나 갈등( $r = -0.20$ )과는 부(-)의 상관관계가 있다. 반면에 자기 효능감( $r = -0.09$ ), 사회적 인정( $r = -0.01$ ), 직무만족( $r = 0.07$ ), 조직몰입( $r = 0.04$ )은 유의미하지 않았다.

근무환경은 직무내용( $r = 0.31$ ), 대인관계( $r = 0.27$ ), 급여( $r = 0.55$ ), 직무만족( $r = 0.29$ ), 조직몰입( $r = 0.24$ )과 정(+)의 상관관계가 있으나 갈등( $r = -0.35$ )과는 부(-)의 상관관계가 있다. 반면에 자기 효능감( $r = 0.09$ ), 사회적 인정( $r = 0.07$ )과는 유의미하지 않았다.

직무만족은 조직몰입( $r = 0.79$ )과 정(+)의 상관관계가 있다. 모든 잠재변수 간의 상관관계수 값이  $-0.10 \sim 0.79$  사이로 산정되었다. 따라서 잠재변수 간의 인과관계를 파악하기 위해 구조방정식 모형을 적용하는데 무리가 없는 것으로 판단하였다.

### 제 3 절 연구 가설 검증

1단계 측정모형의 신뢰성, 집중타당성, 판별타당성이 확인되면 2단계 구조모형을 분석한다. 연구 가설의 채택 여부는 CR의 절대값이 1.96이상인 경우 유의수준으로 판단하며, 추가적으로 표준화계수의 부호가 가설 설정의 방향과 일치한 경우 연구 가설을 채택하고 그렇지 않은 경우에는 기각한다.

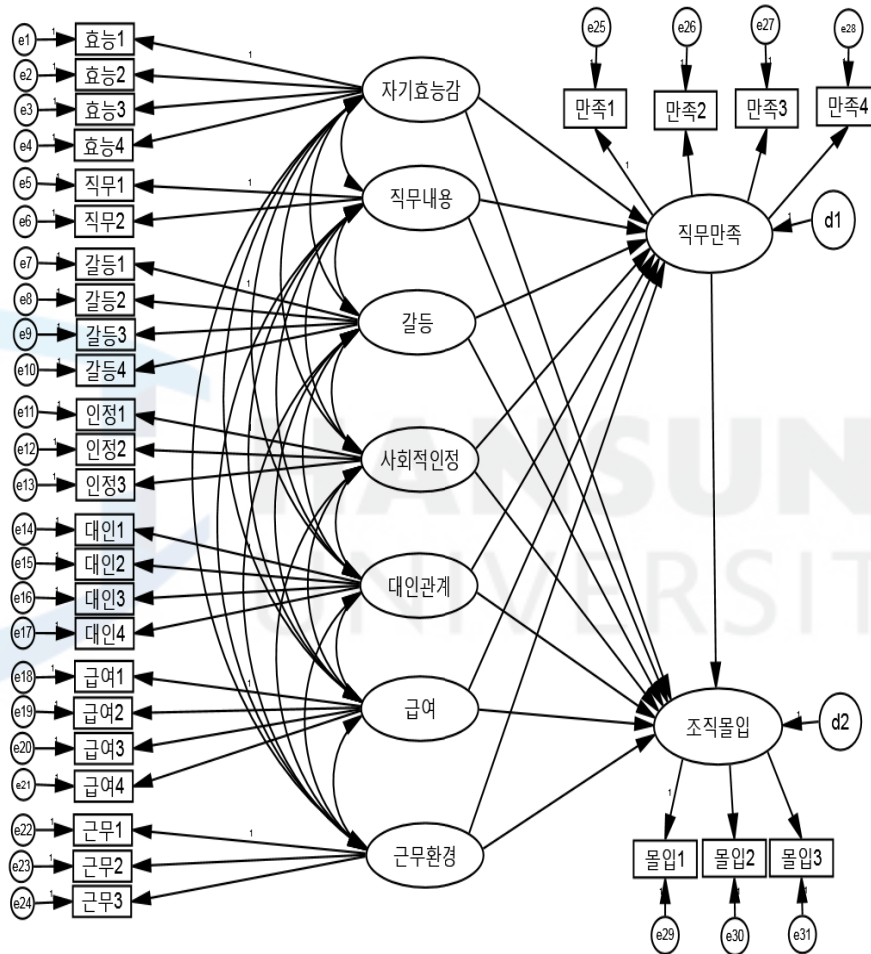
#### 1. 구조모형의 적합도 분석

관측변수를 모두 적용하여 판단하는 방법과 관측변수가 많아서 잠재변수별로 관측변수를 합산하는 방법으로 구분할 수 있다. 관측변수가 많을 경우 구조모형의 복잡성이 증가하여  $\chi^2$  통계량, 적합도 지수에서 유의성 문제가 발생할 수 있다. 두 가지 방법을 모두 분석하여 연구 목적에 부합되는 구조모형을 선택하여 연구 가설을 검증하였다.

1) 관측변수를 모두 적용(방법 #1)

가) 구조모형에 사용된 관측변수는 31개이고 잠재변수는 9개이다. 관측변수를 모두 적용한 구조모형을 <그림 3>에서 제시하였다.

<그림 3> 관측변수를 모두 적용한 구조모형



나) 적합도 검증결과

모든 관측변수를 적용한 구조모형의 적합도 지수 산정결과를 <표 24>에서 제시하였다.  $p < 0.05$ 이나 대부분의 적합도 지수는 만족하였다. 다만 GFI 기준치만 약간 미달하였으나 0.8보다 크고 0.9에 근접함에 따라 비교적 양호하다고 판단하였다.



〈표 24〉 구조모형의 적합도 지수 산정결과(방법 #1)

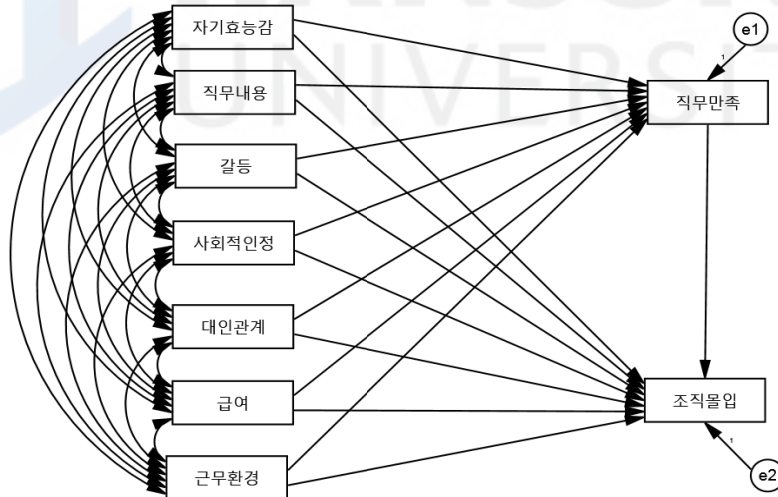
구분	절대적합지수					충분적합지수	
	$\chi^2$ (p-value)	$\chi^2$ /df	RMR	RMSEA	GFI	TLI	CFI
기준치	p>0.05	< 3.00	< 0.1	< 0.1	> 0.9	> 0.9	> 0.9
구조모형	703.42 (p:000)	1.9	0.04	0.05	0.89	0.92	0.93
검증결과	판단 유보	양호	양호	양호	양호	양호	양호

\* RMR= root mean residual, RMSEA= root mean square error of approximation, GFI= goodness of fit index, TLI= Tucker-Lewis index, CFI= comparative fit index.

## 2) 관측변수를 합산하여 적용(방법 #2)

가) 잠재변수는 9개이며 잠재변수별 관측변수를 합산한 구조모형을 〈그림 4〉에서 제시하였다.

〈그림 4〉 관측변수를 합산한 구조모형



## 나) 적합도 검증결과

자유도가 “0”으로 포화모형이다. 포화모형이란 완전 적합된 모형을 의미한다. 관측변수를 합산한 구조모형의 적합도 지수 산정결과를 〈표 25〉에서 제시하였으며 모든 적합도 지수가 완벽하게 산정되었다.

〈표 25〉 구조모형의 적합도 지수 산정결과(방법 #2)

구분	절대적합지수					충분적합지수	
	$\chi^2$ (p-value)	$\chi^2$ /df	RMR	RMSEA	GFI	TLI	CFI
기준치	p>0.05	< 3.00	< 0.1	< 0.1	> 0.9	> 0.9	> 0.9
구조모형	-	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00
검증결과	불가	양호	양호	양호	양호	양호	양호

\* RMR= root mean residual, RMSEA= root mean square error of approximation, GFI= goodness of fit index, TLI= Tucker-Lewis index, CFI= comparative fit index.

적합도 지수 기준으로 보면 방법 #2을 적용하는 것이 타당하나 관측변수를 합산하면 관측변수별 요인부하량을 알 수가 없다. 따라서 방법 #1이 상대적으로 적합도 수준이 떨어지지만 관측변수별 요인부하량 수준을 파악하기 위해 모든 관측변수를 적용하는 방법 #1을 적용하였다.

### 3) 구조모형 산정결과

구조모형의 경로별 표준화계수와 유의성 산정결과를 〈표 26〉에서 제시하였다. 자기 효능감, 직무내용, 갈등, 사회적 인정, 근무환경 ⇒ 직무만족 경로는 통계적으로 유의미하나 대인관계, 급여 경로는 유의미하지 않았다. 그리고 자기 효능감, 사회적 인정, 대인관계 ⇒ 조직몰입 경로는 통계적으로 유의미하나 직무내용, 갈등, 급여, 근무환경 경로는 유의미하지 않았다. 직무만족 ⇒ 조직몰입 경로도 통계적으로 유의미하였다. 마지막으로 잠재변수 ⇒ 관측변수 경로를 보면 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다.

〈표 26〉 경로별 표준화계수와 유의성 산정결과

구분			비표준 계수	SE	CR	p값	표준화 계수	R <sup>2</sup> 설명량
자기 효능감	⇒	직무만족	0.322	0.054	5.931	***	0.376	0.636
직무내용	⇒	직무만족	0.188	0.084	2.225	0.026	0.211	
갈등	⇒	직무만족	0.076	0.039	1.981	0.048	0.129	
사회적 인정	⇒	직무만족	0.341	0.085	4.020	***	0.411	

대인관계	⇒	직무만족	0.038	0.054	-0.713	0.476	-0.055	
급여	⇒	직무만족	0.016	0.050	-0.309	0.758	-0.020	
근무환경	⇒	직무만족	0.168	0.054	3.094	0.002	0.236	
자기 효능감	⇒	조직몰입	0.195	0.050	3.937	***	0.271	
직무내용	⇒	조직몰입	0.018	0.067	0.265	0.791	0.023	
갈등	⇒	조직몰입	-0.012	0.031	-0.395	0.693	-0.025	
사회적 인정	⇒	조직몰입	0.083	0.034	2.441	0.019	0.122	
대인관계	⇒	조직몰입	0.140	0.049	2.829	0.005	0.133	0.724
급여	⇒	조직몰입	-0.011	0.040	-0.273	0.785	-0.017	
근무환경	⇒	조직몰입	0.016	0.045	0.356	0.722	0.027	
직무만족	⇒	조직몰입	0.397	0.090	4.401	***	0.472	
자기 효능감	⇒	효능1	1.000				0.825	0.680
자기 효능감	⇒	효능2	1.049	0.059	17.888	***	0.840	0.705
자기 효능감	⇒	효능3	1.117	0.058	19.146	***	0.884	0.782
자기 효능감	⇒	효능4	0.910	0.058	15.562	***	0.760	0.577
직무내용	⇒	직무1	1.000				0.646	0.417
직무내용	⇒	직무2	1.202	0.143	8.407	***	0.741	0.549
갈등	⇒	갈등1	1.000				0.793	0.629
갈등	⇒	갈등2	0.871	0.062	14.103	***	0.758	0.574
갈등	⇒	갈등3	1.017	0.065	15.532	***	0.833	0.695
갈등	⇒	갈등4	0.899	0.067	13.427	***	0.726	0.526
사회적 인정	⇒	인정1	1.000				0.672	0.452
사회적 인정	⇒	인정2	0.947	0.099	9.600	***	0.681	0.464
사회적 인정	⇒	인정3	0.856	0.093	9.174	***	0.637	0.406
대인관계	⇒	대인1	1.000				0.813	0.661
대인관계	⇒	대인2	1.102	0.074	14.871	***	0.908	0.824
대인관계	⇒	대인3	0.534	0.061	8.806	***	0.489	0.239
대인관계	⇒	대인4	0.565	0.064	8.799	***	0.490	0.240
급여	⇒	급여1	1.000				0.710	0.504
급여	⇒	급여2	0.984	0.080	12.319	***	0.775	0.601
급여	⇒	급여3	0.976	0.080	12.215	***	0.766	0.587
급여	⇒	급여4	1.057	0.090	11.785	***	0.733	0.537
근무환경	⇒	근무1	1.000				0.704	0.495
근무환경	⇒	근무2	1.012	0.093	10.933	***	0.776	0.602

근무환경	⇒	근무3	0.880	0.086	10.275	***	0.685	0.470
직무만족	⇒	만족1	1.000				0.711	0.505
직무만족	⇒	만족2	1.104	0.087	12.620	***	0.749	0.561
직무만족	⇒	만족3	1.074	0.087	12.408	***	0.736	0.541
직무만족	⇒	만족4	1.196	0.086	13.853	***	0.833	0.693
조직몰입	⇒	몰입1	1.000				0.563	0.317
조직몰입	⇒	몰입2	1.650	0.168	9.815	***	0.774	0.600
조직몰입	⇒	몰입3	1.566	0.156	10.029	***	0.812	0.660

적합도  $\chi^2 = 703.42$ ,  $p < 0.001$ ,  $\chi^2 / df = 1.9$ , RMR = 0.04, RMSEA = 0.05, GFI = 0.89, TLI = 0.92, CFI = 0.93.

\*\*\*  $p < 0.001$ .

## 2. 직무만족에 영향을 미치는 요인의 가설 검증

직무만족에 영향을 미치는 요인의 가설 검증결과를 <표 27>에서 제시하였다. 자기 효능감, 직무내용, 사회적 인정, 근무환경의 가설이 채택되었다.

<표 27> 직무만족에 영향을 미치는 요인의 가설 검증결과

구분			비표준 계수	SE	CR	p값	표준화 계수	검증결과
자기 효능감	⇒	직무만족	322	0.054	5.931	***	0.376	채택
직무내용	⇒	직무만족	188	0.084	2.225	0.026	0.211	채택
갈등	⇒	직무만족	076	0.039	1.981	0.048	0.129	기각
사회적 인정	⇒	직무만족	341	0.085	4.020	***	0.411	채택
대인관계	⇒	직무만족	038	0.054	-0.713	0.476	-0.055	기각
급여	⇒	직무만족	016	0.050	-0.309	0.758	-0.020	기각
근무환경	⇒	직무만족	168	0.054	3.094	0.002	0.236	채택

적합도  $\chi^2 = 703.42$ ,  $p < 0.001$ ,  $\chi^2 / df = 1.9$ , RMR = 0.04, RMSEA = 0.05, GFI = 0.89, TLI = 0.92, CFI = 0.93.

\*\*\*  $p < 0.001$ .

1) 가설 1-1(자기 효능감은 직무만족에 정(+))의 영향을 줄 것이다)은 채택하였다. 그 이유는 자기 효능감을 외생변수로 하고 직무만족을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하였다. 또한 표준화계수= 0.376이고 CR= 5.931이며 이에 해당되는 유의확률이  $p < 0.001$ 이다. 따라서 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택하였다.

2) 가설 1-2(직무내용은 직무만족에 정(+))의 영향을 줄 것이다)는 채택하였다. 그 이유는 직무내용을 외생변수로 하고 직무만족을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하였다. 또한 표준화계수= 0.211이고, CR= 2.225이며 이에 해당되는 유의확률이  $p < 0.05$ 이다. 따라서 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택하였다.

3) 가설 1-3(갈등은 직무만족에 부(-))의 영향을 줄 것이다)은 기각하였다. 그 이유는 갈등을 외생변수로 하고 직무만족을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하지 않았다. 그러나 표준화계수= 0.129이고, CR= 1.981이며 이에 해당되는 유의확률은  $p < 0.05$ 이다. 대립가설을 채택해야 하나 부호가 양(+)으로 나타나 갈등이 직무만족에 정(+)의 영향을 주는 것으로 해석된다. 선행연구 결과를 보면 부(-)의 부호를 갖는 것이 타당하다. 따라서 반대의 결과 나옴에 따라 대립가설을 채택할 수 없다.

4) 가설 1-4(사회적 인정은 직무만족에 정(+))의 영향을 줄 것이다)는 채택하였다. 그 이유는 사회적 인정을 외생변수로 하고 직무만족을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하였다. 또한 표준화계수= 0.411이고, CR= 4.020이며 이에 해당되는 유의확률이  $p < 0.001$ 이다. 따라서 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택하였다.

5) 가설 1-5(대인관계는 직무만족에 정(+))의 영향을 미칠 것이다)는 기각하였다. 그 이유는 대인관계를 외생변수로 하고 직무만족을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하지 않았다. 또한 표준화계수= -0.055이고, CR= -0.713이며 이에 해당되는 유의확률이  $p > 0.05$ 이다. 따라서 귀무가설을 채택하였다.

6) 가설 1-6(급여는 직무만족에 정(+))의 영향을 줄 것이다)은 기각하였다. 그 이유는 급여를 외생변수로 하고 직무만족을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하지 않았다. 그러나 표준화계수= -0.020이고, CR= -0.309이며 이에 해당되는 유의확률이  $p > 0.05$ 이다. 따라서 귀무가설을 채택하였다.

7) 가설 1-7(근무환경은 직무만족에 정(+))의 영향을 미칠 것이다)은 채택하였다. 그 이유는 근무환경을 외생변수로 하고 직무만족을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하였다. 또한 표준화계수= 0.236이고, CR= 3.094이며 이에 해당되는 유의확률이  $p < 0.01$ 이다. 따라서 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택하였다.

### 3. 조직몰입에 영향을 미치는 요인의 가설 검증

조직몰입에 영향을 주는 요인의 가설 검증결과를 <표 28>에서 제시하였다. 자기 효능감, 사회적 인정, 대인관계의 가설이 채택되었다.

<표 28> 조직몰입에 영향을 미치는 요인의 가설 검증결과

구분			비표준 계수	SE	CR	p값	표준화 계수	검증결과
자기 효능감	⇒	조직몰입	0.195	0.050	3.937	***	0.271	채택
직무내용	⇒	조직몰입	0.018	0.067	0.265	0.791	0.023	기각
갈등	⇒	조직몰입	-0.012	0.031	-0.395	0.693	-0.025	기각
사회적 인정	⇒	조직몰입	0.083	0.034	2.441	0.019	0.122	채택
대인관계	⇒	조직몰입	0.140	0.049	2.829	0.005	0.133	채택
급여	⇒	조직몰입	-0.011	0.040	-0.273	0.785	-0.017	기각
근무환경	⇒	조직몰입	0.016	0.045	0.356	0.722	0.027	기각

적합도  $\chi^2 = 703.42$ ,  $p < 0.001$ ,  $\chi^2 / df = 1.9$ , RMR= 0.04, RMSEA= 0.05, GFI= 0.89, TLI= 0.92, CFI= 0.93.

\*\*\*  $p < 0.001$ .

1) 가설 2-1(자기 효능감은 조직몰입에 정(+))의 영향을 줄 것이다)은 채택하였다. 그 이유는 자기 효능감을 외생변수로 하고 조직몰입을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하였다. 또한 표준화계수= 0.271이고, CR= 3.937이며 이에 해당되는 유의확률이  $p < 0.001$ 이다. 따라서 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택하였다.

2) 가설 2-2(직무내용은 조직몰입에 정(+))의 영향을 줄 것이다)는 기각하였다. 그 이유는 직무내용을 외생변수로 하고 조직몰입을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하였다. 그러나 표준화계수= 0.023이고, CR= 0.265이며 이에 해당되는 유의확률이  $p > 0.05$ 이다. 따라서 귀무가설을 채택하였다.

3) 가설 2-3(갈등은 조직몰입에 부(-))영향을 줄 것이다)은 기각하였다. 그 이유는 갈등을 외생변수로 하고 조직몰입을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하였다. 그러나 표준화계수= -0.025이고, CR= -0.395이며 이에 해당되는 유의확률은  $p > 0.05$ 이다. 따라서 귀무가설을 채택하였다.

4) 가설 2-4(사회적 인정은 조직몰입에 정(+))영향을 줄 것이다)는 채택하였다. 그 이유는 사회적 인정을 외생변수로 하고 조직몰입을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하였다. 또한 표준화계수= 0.122이고, CR= 2.441이며 이에 해당되는 유의확률이  $p < 0.05$ 이다. 따라서 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택하였다.

5) 가설 2-5(대인관계는 조직몰입에 정(+))영향을 미칠 것이다)는 채택하였다. 그 이유는 대인관계를 외생변수로 하고 조직몰입을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하였다. 또한 표준화계수= 0.133이고, CR= 2.829이며 이에 해당되는 유의확률이  $p < 0.01$ 이다. 따라서 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택하였다.

6) 가설 2-6(급여는 조직몰입에 정(+))의 영향을 줄 것이다)은 기각하였다.



그 이유는 급여를 외생변수로 하고 조직몰입을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하지 않았다. 또한 표준화계수 = -0.017이고, CR = -0.273이며 이에 해당되는 유의확률이  $p > 0.05$ 이다. 따라서 귀무가설을 채택하였다.

7) 가설 2-7(근무환경은 조직몰입에 정(+)영향을 미칠 것이다)은 기각하였다. 그 이유는 근무환경을 외생변수로 하고 조직몰입을 내생변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 표준화계수의 부호는 이론적 기대와 일치하였다. 그러나 표준화계수 = 0.027이고, CR = 0.356이며 이에 해당되는 유의확률이  $p > 0.05$ 이다. 따라서 귀무가설을 채택한다.

#### 4. 직무만족의 매개 역할에 대한 가설 검증

외생변수가 내생변수를 설명하는 효과는 두 가지가 있다. 하나는 외생변수가 내생변수로 직접 가는 경로의 직접효과이고, 다른 하나는 외생변수에서 매개변수를 거쳐 내생변수로 가는 간접효과이다. 이 간접효과를 매개효과라고 말한다(Kenny et al., 1984: 201-210). 간접효과는 외생변수에서 내생변수로 가는 경로의 곱으로 나타내며 총 효과는 직접효과와 간접효과의 합이다. 구조방정식 모형에서 매개효과 분석이란 실질적으로 간접효과를 측정하는 것을 의미한다. 간접효과 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑(Bootstrapping) 방법이 사용되나 이는 표본이 큰 자료에만 적합하므로(허준, 2013: 231) 본 연구에서는 Sobel Test 방법으로 검증하였다. Sobel Test의 Z값이 표준정규분포의 5% 유의수준에서 절대값이 1.96보다 클 경우 매개효과가 유의미하다고 판단한다(김계수, 2011: 325).

매개효과 판단방법은 ① 직접효과와 간접효과가 모두 유의한 경우에는 “부분 매개효과 있음”, ② 직접효과는 유의하지만 간접효과가 유의하지 않을 경우에는 “매개효과 없음”, ③ 직접효과는 유의하지 않는데 간접효과만 유의한 경우에는 “완전 매개효과”로 판단한다. 직무만족의 매개효과 가설 검증결과를 <표 29>에서 제시하였다.

〈표 29〉 직무만족의 매개효과 가설 검증결과

구 분			직접효과		간접효과		총 효과	검증 결과
			표준화 계수	p값	표준화 계수	Z값 <sup>17)</sup>		
자기 효능감	⇒	조직몰입	0.271	***	0.178	3.4***	0.449	채택
직무내용	⇒	조직몰입	0.023	0.791	0.100	2.1*	0.123	채택
갈등	⇒	조직몰입	-0.025	0.693	-0.061	1.2	-0.086	기각
사회적 인정	⇒	조직몰입	0.122	0.019	0.194	3.0**	0.316	채택
대인관계	⇒	조직몰입	0.133	0.005	-0.026	-0.76	0.107	기각
급여	⇒	조직몰입	-0.017	0.785	-0.009	-0.3	-0.026	기각
근무환경	⇒	조직몰입	0.027	0.722	0.111	2.6**	0.138	채택

적합도  $\chi^2 = 703.42$ ,  $p < 0.001$ ,  $\chi^2 / df = 1.9$ , RMR = 0.04, RMSEA = 0.05, GFI = 0.89, TLI = 0.92, CFI = 0.93.

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

1) 가설 3-1(자기 효능감은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)<sup>17)</sup>의 영향을 줄 것이다)은 채택하였다. 그 이유는 자기 효능감 ⇒ 조직몰입 경로의 직접효과는 유의성이 있고( $p < 0.001$ ), 자기 효능감 ⇒ 직무만족 ⇒ 조직몰입 경로의 간접효과도 유의성이 있으므로( $p < 0.001$ ) 부분 매개효과가 있다. 따라서 직접효과 0.271이고 간접효과 0.178이므로 총 효과는 0.449이다.

2) 가설 3-2(직무내용은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)<sup>17)</sup>의 영향을 줄 것이다)는 채택하였다. 그 이유는 직무내용 ⇒ 조직몰입 경로의 직접효과는 유의성이 없고( $p > 0.05$ ), 직무내용 ⇒ 직무만족 ⇒ 조직몰입 경로의 간접효과 유의성만 있으므로( $p < 0.05$ ) 완전 매개효과가 있다. 따라서 간접효과 0.100만 있다.

3) 가설 3-3(갈등은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 부(-)<sup>17)</sup>의 영향을 줄 것이다)은 기각하였다. 그 이유는 갈등 ⇒ 조직몰입 경로의 직접효과는 유의성이 없고( $p > 0.05$ ), 갈등 ⇒ 직무만족 ⇒ 조직몰입 경로의 간접효과 유의성

17) Z값>1.96이면  $p < 0.05$ , Z값>2.58이면  $p < 0.01$ , Z값>3.30이면  $p < 0.001$ 로 환산하여 p값을 표시함.

도 없으므로( $p>0.05$ ) 매개효과가 없다.

4) 가설 3-4(사회적 인정은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다)는 채택하였다. 그 이유는 사회적 인정  $\Rightarrow$  조직몰입 경로의 직접효과는 유의성이 있고( $p<0.05$ ), 사회적 인정  $\Rightarrow$  직무만족  $\Rightarrow$  조직몰입 경로의 간접효과 유의성도 있으므로( $p<0.01$ ) 부분 매개효과가 있다. 그러므로 직접효과는 0.122이고 간접효과는 0.194이므로 총 효과는 0.316이다.

5) 가설 3-5(대인관계는 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다)는 기각하였다. 그 이유는 대인관계  $\Rightarrow$  조직몰입 경로의 직접효과는 유의성이 있고( $p<0.01$ ), 대인관계  $\Rightarrow$  직무만족  $\Rightarrow$  조직몰입 경로의 간접효과 유의성이 없으므로( $p>0.05$ ) 매개효과는 없다. 따라서 직접효과 0.133만 있다.

6) 가설 3-6(급여는 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다)은 기각하였다. 그 이유는 급여  $\Rightarrow$  조직몰입 경로의 직접효과는 유의성이 없고( $p>0.05$ ), 급여  $\Rightarrow$  직무만족  $\Rightarrow$  조직몰입 경로의 간접효과 유의성도 없으므로( $p>0.05$ ) 매개효과가 없다.

7) 가설 3-7(근무환경이 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다)은 채택하였다. 그 이유는 근무환경  $\Rightarrow$  조직몰입 경로의 직접효과는 유의성이 없고( $p>0.05$ ), 근무환경  $\Rightarrow$  직무만족  $\Rightarrow$  조직몰입 경로의 간접효과 유의성이 있으므로( $p<0.01$ ) 완전 매개효과가 있다. 그러므로 간접효과 0.111만 있다.

## 5. 직군의 조절 역할에 대한 가설 검증

조절효과를 검증하는 방법에는 다중집단 분석방법과 상호작용 효과방법이 있다(우종필, 2012: 394-403). 다중집단 분석방법이란 둘 이상의 집단을 분석하여 구조모형 간의 경로계수가 통계적으로 유의미한 차이가 있는지 없는지를 판단할 때 사용되는 분석기법으로 주로 범주형 데이터(categorical data)에 적용한다. 반면에 상호작용 효과방법은 외생변수와 조절변수 사이에 상호

작용변수를 생성한 후 종속변수와 상호작용 효과를 분석하는 방법으로 주로 연속형 데이터(continuous data)에 적용한다(허준, 2013: 62). 직군은 범주형 데이터에 해당되므로 다중집단 분석방법으로 조절효과를 검증하였다. 이 방법은 특정 범주형 변수의 범주별 다중집단 분석을 하면 그 범주형 변수가 조절 변수가 되고, 다중집단 분석 결과가 조절효과의 분석결과가 된다(허준, 2013: 40). 다중집단 분석방법을 위해서는 먼저 다중집단 확인적 요인분석 모형을 통하여 측정 동일성을 분석해야 한다. 측정 동일성 분석방법을 <표 30>에서 제시하였다.

<표 30> 측정 동일성 분석방법

단 계		내 용
모형1	형태 동일성 확인	집단 간 어떠한 제약도 하지 않은 비제약 모형 분석
모형2	요인부하량 동일성 확인	집단 간 요인부하량( $\lambda$ )을 동일하게 제약한 모형 분석
모형3	공분산 동일성 확인	집단 간 공분산( $\phi$ ), 잠재변수의 분산을 동일하게 제약한 모형 분석
모형4	요인부하량, 공분산 동일성 확인	집단 간 요인부하량( $\lambda$ ), 공분산( $\phi$ )을 동일하게 제약한 모형 분석
모형5	요인부하량, 공분산, 오차분산 동일성 확인	요인부하량( $\lambda$ ), 공분산( $\phi$ ), 오차분산( $\theta$ )을 동일하게 제약한 모형 분석

자료 : 우종필(2012, 416) 재정리

검증방법은 비제약 모형과 제약모형 간  $\Delta \chi^2$  차이를 근거로 통계적으로 유의한 차이의 유무를 판단한다. 통계적으로 유의하지 않다는 것은 비제약 모형과 제약 모형 간 차이가 없다는 것으로 측정 동일성을 확보했다는 의미이다.  $\Delta \chi^2$  차이는  $\chi^2$  분포표에 의거 판단한다. <표 31>의 측정 동일성 분석 결과를 보면 모형2만 유의하지 않음으로 요인부하량의 동질성에는 문제가 없다. 반면에 모형3은 모형1과 비교할 때 유의한 차이가 있지만 향후 구조방정식 모형으로 전환했을 때 가설에 해당하는 인과관계로 변환되기 때문에 문제가 없다. 모형4와 모형5의 경우도 모형1과 비교해서 유의한 차이가 나는 이유는 모형3에서 유의한 차이가 있는 상태에서 다른 관계를 제약한 후 분석했

기 때문에 판단되었다.

〈표 31〉 측정 동일성 분석결과

단계	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta \chi^2$	판단
비제약 (모형1)	1319	798	0.895	0.870	0.0044		
$\lambda$ 제약 (모형2)	1360	819	0.891	0.877	0.0045	$\Delta \chi^2$ (21): 41 (모형2-모형1)	유의하 지 않음
$\phi$ 제약 (모형3)	1410	820	0.885	0.870	0.0046	$\Delta \chi^2$ (22): 91 (모형3-모형1)	유의함
$\lambda, \phi$ 제약 (모형4)	1486	864	0.870	0.866	0.0047	$\Delta \chi^2$ (66): 167 (모형4-모형1)	유의함
$\lambda, \phi, \theta$ 제약 (모형5)	1582	895	0.862	0.857	0.0004	$\Delta \chi^2$ (97): 263 (모형5-모형1)	유의함

\* CFI= comparative fit index, TLI= Tucker-Lewis index, RMSEA= root mean square error of approximation.

이와 같이 측정동일성을 분석한 후 다중집단 측정모형에 의한 집단 간 경로상의 유의성을 분석하였다. 이것은 구조방정식 모형의 pairwise parameter comparison 이라는 대응별 모수 차이를 비교하는 것으로써 판단방법은 경로 정규분포를 따르는 Z통계량의 절대값이 1.96보다 큰 경우에 통계적으로 유의미하다고 판단한다. 유의미하다고 판단된 경로의 직군별 표준화계수 차이를 분석하면 지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관 간 조절효과의 강도 차이를 알 수 있다.

#### 1) 직군별 영향요인과 직무만족의 조절효과 가설 검증

직군별 영향요인과 직무만족의 조절효과 가설 검증결과를 〈표 32〉에서 제시하였다.

가) 가설 4-1(직군별 자기 효능감은 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)은 채택하였다. 그 이유는 자기 효능감  $\Rightarrow$  직무만족 경로가 통계적으로 유의하므로( $p < 0.01$ ) 직군의 조절효과는 있다. 직장예비군 지휘관(0.549)의

직무만족에 대한 영향강도가 지역예비군 지휘관(0.285)보다 크게 나타났다.

〈표 32〉 직군별 영향요인과 직무만족의 조절효과 가설 검증결과

구 분			Z값 <sup>18)</sup>	직장예비군 표준화계수	지역예비군 표준화계수	검증결과
자기 효능감	⇒	직무만족	2.635**	0.549	0.285	채택
직무내용	⇒	직무만족	0.092	0.181	0.208	기각
갈등	⇒	직무만족	1.206	0.286	0.005	기각
사회적 인정	⇒	직무만족	1.998*	0.384	0.509	채택
대인관계	⇒	직무만족	2.013*	0.119	0.040	채택
급여	⇒	직무만족	0.510	0.035	-0.093	기각
근무환경	⇒	직무만족	-0.741	0.165	0.224	기각

적합도  $\chi^2 = 703.42$ ,  $p < 0.001$ ,  $\chi^2 / df = 1.9$ , RMR = 0.04, RMSEA = 0.05, GFI = 0.89, TLI = 0.92, CFI = 0.93.

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

나) 가설 4-2(직군별 직무내용은 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)는 기각하였다. 직무내용 ⇒ 직무만족 경로가 통계적으로 유의하지 않으므로( $p > 0.05$ ) 직군의 조절효과는 없다.

다) 가설 4-3(직군별 갈등은 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)는 기각하였다. 그 이유는 갈등 ⇒ 직무만족 경로가 통계적으로 유의하지 않으므로( $p > 0.05$ ) 직군의 조절효과는 없다.

라) 가설 4-4(직군별 사회적 인정은 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)는 채택하였다. 그 이유는 사회적 인정 ⇒ 직무만족 경로가 통계적으로 유의하므로( $p < 0.05$ ) 직군의 조절효과는 있다. 지역예비군 지휘관(0.509)의 직무만족에 대한 영향강도가 직장예비군 지휘관(0.384)보다 크게 나타났다.

18) Z값 > 1.96이면  $p < 0.05$ , Z값 > 2.58이면  $p < 0.01$ 로 환산하여 p값을 표시함.

마) 가설 4-5(직군별 대인관계는 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)는 채택하였다. 그 이유는 대인관계  $\Rightarrow$  직무만족 경로가 통계적으로 유의하므로( $p < 0.05$ ) 직군의 조절효과는 있다. 직장예비군 지휘관(0.119)의 직무만족에 대한 영향강도가 지역예비군 지휘관(0.040)보다 크게 나타났다.

바) 가설 4-6(직군별 급여는 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)은 기각하였다. 그 이유는 급여  $\Rightarrow$  직무만족 경로가 통계적으로 유의하지 않으므로( $p > 0.05$ ) 직군의 조절효과는 없다.

사) 가설 4-7(직군별 근무환경은 직무만족에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)은 기각하였다. 그 이유는 근무환경  $\Rightarrow$  직무만족 경로가 통계적으로 유의하지 않으므로( $p > 0.05$ ) 직군의 조절효과는 없다.

## 2) 직군별 영향요인과 조직몰입의 조절효과 가설 검증

직군별 영향요인과 조직몰입의 조절효과 가설 검증결과를 <표 33>에서 제시하였다.

<표 33> 직군별 영향요인과 조직몰입의 조절효과 가설 검증결과

구 분			Z값 <sup>19)</sup>	직장예비군 표준화계수	지역예비군 표준화계수	검증결과
자기 효능감	$\Rightarrow$	조직몰입	3.238**	0.120	0.119	채택
직무내용	$\Rightarrow$	조직몰입	3.602***	0.166	0.120	채택
갈등	$\Rightarrow$	조직몰입	3.238**	0.474	0.438	기각
사회적 인정	$\Rightarrow$	조직몰입	-1.585	0.038	-0.110	기각
대인관계	$\Rightarrow$	조직몰입	2.078*	0.173	0.102	채택
급여	$\Rightarrow$	조직몰입	0.358	0.230	0.193	기각
근무환경	$\Rightarrow$	조직몰입	1.746	-0.110	0.013	기각

적합도  $\chi^2 = 703.42$ ,  $p < 0.001$ ,  $\chi^2 / df = 1.9$ , RMR = 0.04, RMSEA = 0.05, GFI = 0.89, TLI = 0.92, CFI = 0.93.

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

19) Z값>1.96이면  $p < 0.05$ , Z값>2.58이면  $p < 0.01$ , Z값>3.30이면  $p < 0.001$ 로 환산하여 p값을 표시함.



가) 가설 4-8(직군별 자기 효능감은 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)은 채택하였다. 그 이유는 자기 효능감  $\Rightarrow$  조직몰입 경로가 통계적으로 유의하므로( $p < 0.01$ ) 직군의 조절효과는 있다. 직장예비군 지휘관(0.120)의 조직몰입에 대한 영향강도는 지역예비군 지휘관(0.119)과 비슷하였다.

나) 가설 4-9(직군별 직무내용은 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)는 채택하였다. 그 이유는 직무내용  $\Rightarrow$  조직몰입 경로가 통계적으로 유의하므로( $p < 0.001$ ) 직군의 조절효과는 있었다. 지역예비군 지휘관(0.120)의 조직몰입에 대한 영향강도는 직장예비군 지휘관(0.166)보다 크게 나타났다.

다) 가설 4-10(직군별 갈등은 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)은 기각하였다. 그 이유는 갈등  $\Rightarrow$  조직몰입 경로가 통계적으로 유의하므로( $p < 0.01$ ) 조절효과가 있다. 그러나 갈등의 부호가 부(-)가 아닌 정(+)으로 나타나서 기각하였다. 선행 연구를 보면 갈등이 높을수록 부(-) 방향으로 영향을 미치기 때문이다. 따라서 직군의 조절효과는 없다.

라) 가설 4-11(직군별 사회적 인정은 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)은 기각하였다. 그 이유는 사회적 인정  $\Rightarrow$  조직몰입 경로가 통계적으로 유의하지 않으므로( $p > 0.05$ ) 직군의 조절효과는 없다.

마) 가설 4-12(직군별 대인관계는 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)는 채택하였다. 그 이유는 대인관계  $\Rightarrow$  조직몰입 경로가 통계적으로 유의하므로( $p < 0.05$ ) 조절효과가 있다. 직장예비군 지휘관(0.173)의 조직몰입에 대한 영향강도는 지역예비군 지휘관(0.102)보다 크게 나타났다.

바) 가설 4-13(직군별 급여는 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)은 기각하였다. 그 이유는 급여  $\Rightarrow$  조직몰입 경로가 통계적으로 유의하지 않으므로( $p > 0.05$ ) 직군의 조절효과가 없다.

사) 가설 4-14(직군별 근무환경은 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)는 기각하였다. 그 이유는 근무환경  $\Rightarrow$  조직몰입 경로가 통계적으로 유의하지 않으므로( $p > 0.05$ ) 직군의 조절효과가 없다.

### 3) 직군별 직무만족과 조직몰입의 조절효과 가설 검증

직군별 직무만족과 조직몰입의 조절효과 가설 검증결과를 <표 34>에서 제시하였다. 가설 4-15(직군별 직무만족은 조직몰입에 미치는 영향에 차이를 줄 것이다)는 채택하였다. 그 이유는 직무만족  $\Rightarrow$  조직몰입 경로가 통계적으로 유의하므로( $p < 0.05$ ) 직군의 조절효과는 있다. 지역예비군 지휘관(0.474)의 조직몰입에 대한 영향강도는 직장예비군 지휘관(0.438)보다 크게 나타났다.

<표 34> 직군별 직무만족과 조직몰입의 조절효과 가설 검증결과

구 분			Z값 <sup>20)</sup>	직장예비군 표준화계수	지역예비군 표준화계수	검증결과
직무만족	$\Rightarrow$	조직몰입	2.166*	0.438	0.474	채택

적합도  $\chi^2 = 703.42$ ,  $p < 0.001$ ,  $\chi^2 / df = 1.9$ , RMR= 0.04, RMSEA= 0.05, GFI= 0.89, TLI= 0.92, CFI= 0.93.

\*  $p < 0.05$ .

## 제 4 절 검증결과 해석

수도권지역에 근무하는 모든 예비군 지휘관을 대상으로 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인의 인과관계와 상관관계를 분석하고, 직무만족이 영향요인과 조직몰입 간에 매개 역할을 하는지 여부, 직군이 직무만족과 조직몰입에 조절 역할을 하는지 여부를 분석하였다. 이를 기초로 검증된 가설에 대한 해석은 다음과 같다.

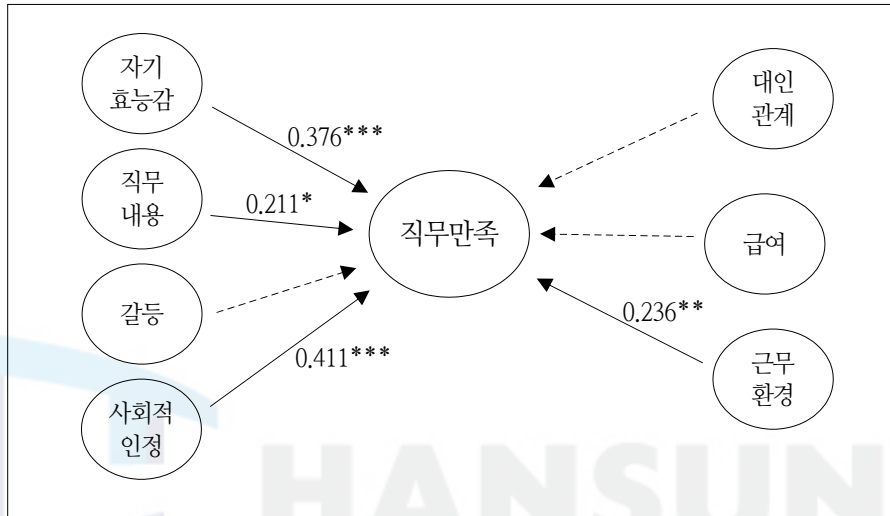
### 1. 직무만족에 영향을 미치는 요인 해석

예비군 지휘관의 직무만족에 영향을 미치는 요인의 인과관계를 <그림 5>에서 제시하였다. 자기 효능감, 직무내용, 사회적 인정, 근무환경만 유의미한 영향을 주었으며 직무만족에 영향을 미치는 정도는 사회적 인정(0.411)이 가장 컸으며 자기 효능감(0.376), 근무환경(0.236), 직무내용(0.211) 순으로 나타났다

20) Z값>1.96이면  $p < 0.05$ 로 환산하여 p값을 표시함.

다. 반면에 갈등, 대인관계, 급여는 유의미하지 않았는데 본 연구의 단편적인 결과만으로 결론을 내리기 보다는 방법을 다르게 하여 추가 연구할 필요가 있다.

〈그림 5〉 직무만족에 영향을 미치는 요인의 인과관계



\*  $p<0.05$ , \*\*  $p<0.01$ , \*\*\*  $p<0.001$ .

1) 자기 효능감은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에 영향을 주는 정도는 0.376( $p<0.001$ )로 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 정원영 등(2013: 67)의 직장 예비군 지휘관의 자기 효능감은 직무만족과 정적인 인과관계가 있다는 사실을 지지하였다. Luthans et al.(1987: 219-235), 우정환·김영숙(2012: 236)이 제시한 자기 효능감과 직무만족 간에 긍정적인 인과관계가 존재한다는 연구결과와 일치하였다. 자기 효능감과 직무만족 간에 정(+)의 상관관계(0.63,  $p<0.001$ )가 있다는 실증분석과 일치하였으며 자기 효능감의 하위요소인 직무수행에 대한 자신감, 자부심, 나의 능력 확신, 어려운 직무 극복능력 순으로 직무만족에 영향을 주었다. 예비군 지휘관은 전역 후 제2인생으로 어려운 시험과정을 거쳐 예비군 지휘관 직책에 부임하였고, 군 생활을 통하여 터득한 전문지식과 경험을 활용하여 예비군 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신감과 자부심 등이 강하기 때문에 나타난 결과라고 판단된다.

2) 직무내용은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에 영향을 주는 정도는 0.211( $p < 0.05$ )으로 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 정원영 등(2013: 64-67), 이준봉(2006: 69)이 제시한 예비군 지휘관의 직무내용은 직무만족과 정적인 인과관계가 있다는 사실을 지지하였다. 직무내용과 직무만족 간에 정(+)의 상관관계(0.59,  $p < 0.001$ )가 있다는 실증분석과 일치하였으며 직무내용의 하위요소인 직무에 대한 전문성 발휘, 직무량의 적절성 순으로 직무만족에 영향을 주었다. 예비군 지휘관은 직무수행에 필요한 시험과정을 통하여 예비군관련 전문지식을 보유하고 있으며, 수행하는 직무량도 군에서 있을 때보다 상대적으로 여유가 있기 때문에 나타난 결과라고 판단된다.

3) 갈등은 직무만족에 부(-)의 영향을 미친다는 가설은 통계적으로 유의미하였으나 표준화 부호가 정(+)으로 산정되었다. 이러한 결과는 장영섭(2013: 88)이 제시한 갈등은 직무만족에 부(-)의 인과관계가 있다는 사실과 일치하지 않았다. 갈등과 직무만족 간에 부(-)의 상관관계(-0.23,  $p < 0.01$ )가 있다는 실증분석과 일치하지 않았다. 그러나 김구(2005: 75)가 제시한 경찰공무원의 역할갈등은 직무만족에 유의미하지 않았다는 사실과 일치하였다. 갈등이 비록 순기능도 있지만 갈등의 하위요소를 보면 지나친 간섭, 불공정 평가, 예정없는 지시, 불공정한 자원 배분 등은 분명한 역기능이라고 할 수 있다. 선행연구 결과와 반대로 산정된 이유는 통계적으로 표준편차가 1.0 이상으로 크게 산정되었으며, 이것이 영향을 준 결과라고 유추할 수밖에 없다.

4) 사회적 인정은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에 영향을 주는 정도는 0.411( $p < 0.001$ )으로 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 Gunter & Adrian(1996: 193-208), 정원영 등(2013: 67), 윤호윤(2015: 83-86)이 제시한 직무만족과 인과관계가 있다는 결과를 지지하였다. 사회적 인정과 직무만족 간에 정(+)의 상관관계(0.63,  $p < 0.001$ )가 있다는 실증분석과 일치하였으며 사회적 인정의 하위요소인 직장으로부터 긍정적인 평가, 직장으로부터 고마움 인식, 직무관련 중요성 인식 순으로 직무만족에 영향을 주었다. 예비군 지휘관 스스로 국

가안보의 역군이며 예비군 업무에 대하여 적극적으로 활동한 결과로 판단된다. 비록 전문가 집단 면접에서 일부 예비군 지휘관은 사회적 인정 수준을 중간 정도로 인식하였으나, 대부분 예비군 지휘관은 직장과 부서로부터 업무에 대한 고마움을 느끼고 있으며 긍정적인 평가를 받고 있다고 판단된다.

5) 대인관계는 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 가설은 통계적으로 유의미하지 않았다. 이러한 결과는 정원영 등(2013: 67)이 제시한 직장예비군 지휘관의 대인관계는 직무만족에 영향을 미치고, 임기형(2013: 96)이 제시한 대인관계는 직무만족과 긍정적인 인과관계가 있다는 사실을 지지하지 않았다. 대인관계와 직무만족 간에 정(+)의 상관관계(0.37,  $p < 0.001$ )가 있다는 실증분석과 일치하지 않았다. 그러나 박영주(2007: 90)는 경찰공무원을 대상으로 한 연구에서 대인관계는 직무만족에 영향을 주지 않는다는 결과와 일치하였다. 예비군 지휘관은 군 생활을 같이 한 선·후배와 동료 간에 근무하기 때문에 내부적으로 대인관계는 좋으나, 대외적으로 직장상사, 직원이나 예비군 대원과는 개인차는 존재하겠지만 소통과 업무협조에 어려움이 있다고 판단된다.

6) 급여는 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 가설은 통계적으로 유의미하지 않았다. 이러한 결과는 정원영 등(2013: 64-67), 이준봉(2006: 69)이 제시한 예비군 지휘관의 급여는 직무만족과 정적인 인과관계가 있다는 사실을 지지하지 않았다. 고수정(2005: 106-110)은 사회복지사의 급여가 직무만족에 영향을 미치는 않는다는 사실과 일치하였다. 급여와 직무만족 간에 정(+)의 상관관계(0.07,  $p > 0.05$ )가 없다는 실증분석과 일치하였다. 예비군 지휘관은 직장의 급여 수준을 알고 본인이 원하는 직장을 선택한 후 예비군 시험에 응시하기 때문에 비록 직장마다 급여차이가 있더라도 수긍할 수밖에 없는 분위기가 반영된 결과로 판단된다.

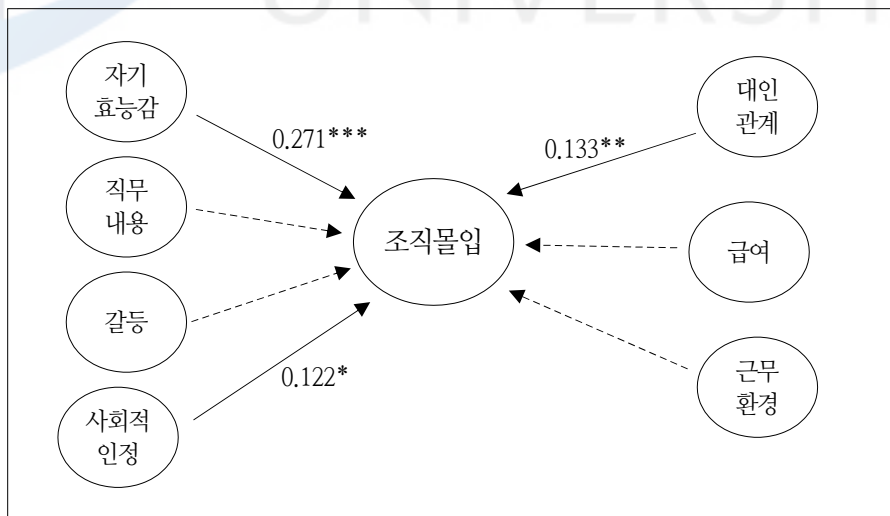
7) 근무환경은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에 영향을 주는 정도는 0.236( $p < 0.01$ )으로 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 정원영 등(2013: 67), 이준봉(2006: 69)이 제시한 근무환경은 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 지지하였다. 근무환경과 직무만족 간에 정(+)의 상관관계(0.28,  $p < 0.001$ )

가 있다는 실증분석과 일치하였으며 근무환경의 하위요소인 직무수행능력, 적절한 인원 구성, 충분한 비품과 장비 지원 순으로 직무만족에 영향을 주었다. 예비군 지휘관은 법과 규정에 의거 예비군 업무를 수행해야 된다. 만약 문제가 발생하면 예비군 감사에서 불합격을 받거나, 민원이 발생함에 따라 사무원이나 상근예비역 병사의 능력을 중요하게 여기고 있다. 예비군 부대별로 사무실 여건은 차이가 있지만 군부대 보다는 쾌적하고 충분한 지원 속에서 근무하기 때문에 나타난 결과로 판단된다.

## 2. 조직몰입에 영향을 미치는 요인 해석

예비군 지휘관의 조직몰입에 영향을 미치는 요인의 인과관계를 <그림 6>에서 제시하였다. 자기 효능감, 사회적 인정, 대인관계만 유의미한 영향을 주었으며 조직몰입에 영향을 주는 정도는 자기 효능감(0.271)이 가장 컸으며 대인관계(0.133), 사회적 인정(0.122), 순으로 나타났다. 반면에 직무내용, 갈등, 급여, 근무환경은 유의미하지 않았는데 본 연구의 단편적인 결과만으로 결론을 내리기 보다는 방법을 다르게 하여 추가 연구할 필요가 있다.

<그림 6> 조직몰입에 영향을 미치는 요인의 인과관계



\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

- 1) 자기 효능감은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조

직몰입에 영향을 주는 정도는  $0.271(p<0.001)$ 으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 Mathieu & Zajac(1990: 171-194), 진정희(2011: 73)가 제시한 자기 효능감과 조직몰입의 정적인 인과관계가 있다는 사실을 지지하였다. 자기 효능감과 조직몰입 간에 정(+)의 상관관계( $0.67, p<0.001$ )가 있다는 실증분석과 일치하였으며 자기 효능감의 하위요소인 업무수행에 대한 자신감, 자부심, 나의 능력 확신, 어려운 임무 극복능력 순으로 조직몰입에 영향을 주었다. 예비군 지휘관은 군 생활을 통하여 터득한 전문지식과 경험을 활용하여 예비군 업무를 성공적 수행할 수 있다는 자신감과 자부심이 강하다. 그리고 청년까지 근무하겠다는 의지가 강하기 때문에 자신의 일을 예비군 부대와 동일시하면서 예비군 부대에 애착을 갖고 있기 때문에 나타난 결과로 판단된다.

2) 직무내용은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 가설은 통계적으로 유의미하지 않았다. 이러한 결과는 김찬권(2012: 75)이 제시한 예비군 지휘관의 직무는 조직몰입의 정적인 인과관계가 있고, Bateman & Strasser (1984: 95-112)이 제시한 직무의 정체성 등이 조직몰입에 유의한 영향이 있다는 사실을 지지하지 않았다. 직무내용과 조직몰입 간에 정(+)의 상관관계( $0.56, p<0.001$ )가 있다는 실증분석과 일치하지 않았다. 그러나 전만권(2007: 90)이 중앙공무원을 대상으로 한 연구에서 직무내용은 조직몰입에 영향을 주지 않는다고 결과와 일치하였다. 예비군 지휘관은 예비군 직무수행에 필요한 전문지식을 보유하고 있으나, 직무내용이 창의적인 직무가 아닌 단순하게 반복되는 직무이기 때문에 나타난 결과라고 판단된다.

3) 갈등은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미친다는 가설은 통계적으로 유의미하지 않았다. 이러한 결과는 Morris & Sherman(1981: 512-526), 조규호(2015: 119)가 제시한 갈등은 조직몰입과 부적인 인과관계가 있다고 주장과 일치하지 않았다. 갈등과 조직몰입 간에 부(-)의 상관관계( $-0.31, p<0.001$ )가 있다는 실증분석과 일치하지 않았다. 그러나 우제구(2014: 78)가 제시한 군병원 관리자의 갈등은 조직몰입에 영향을 주지 않는다는 사실과 일치하였다. 갈등이 비록 순기능도 있지만 갈등의 하위요소를 보면 지나친 간섭, 불공정 평



가, 예정 없는 지시, 불공정한 자원 배분 등은 분명한 역기능이라고 할 수 있다. 선행연구 결과와 반대로 산정된 이유는 통계적으로 표준편차가 1.0 이상으로 크게 산정되었으며, 이것이 영향을 준 결과라고 유추할 수밖에 없다.

4) 사회적 인정은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입에 영향을 주는 정도는  $0.112(p<0.05)$ 으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 김찬권(2013: 75), 전만권(2015: 92-94) 제시한 사회적 인정은 조직몰입에 유의한 정(+)의 효과가 있다는 결과를 지지하였다. 사회적 인정과 조직몰입 간에 정(+)의 상관관계( $0.64, p<0.001$ )가 있다는 실증분석과 일치하였으며 사회적 인정의 하위요소인 직장으로부터 긍정적인 평가, 직장으로부터 고마움 인식, 직무관련 중요성 인식 순으로 조직몰입에 영향을 주었다. 예비군 지휘관 스스로 국가안보의 역군이며 예비군 업무에 대하여 적극적으로 활동한 결과로 판단된다. 대부분 예비군 지휘관은 직장과 부서로부터 업무에 대한 고마움을 느끼고 있으며 긍정적인 평가를 받고 있다고 인식함에 따라 자신의 일을 예비군 부대와 동일시하면서 예비군 부대에 애착을 갖고 있기 때문에 나타난 결과로 판단된다.

5) 대인관계가 좋을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입에 영향을 주는 정도는  $0.133(p<0.01)$ 으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 고수정(2005: 152-153), 김기열(2010: 86-87)의 연구결과를 지지하였다. 대인관계와 조직몰입 간에 정(+)의 상관관계( $0.48, p<0.001$ )가 있다는 실증분석과 일치하였으며 대인관계의 하위요소인 직속상사로부터 나의 능력 존중, 직속상사의 공정한 평가, 예비군 대원에게 제공된 직무만족, 다른 직원의 신뢰 순으로 조직몰입에 영향을 주었다. 특히 대인관계의 하위요소 중 상사로부터 나의 능력을 존중받고 있고 공정하게 평가를 받는다는 요인이 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데 과거와 다르게 제도적으로 하급자를 존중해 주고, 성과제 시행에 따라 공정하게 평가하려는 분위기가 반영된 결과라고 판단된다.

6) 급여는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 가설은 통계적으로 유의미하지 않았다. 이러한 결과는 김찬권(2013: 75)이 제시한 예비군 지휘관의 급여

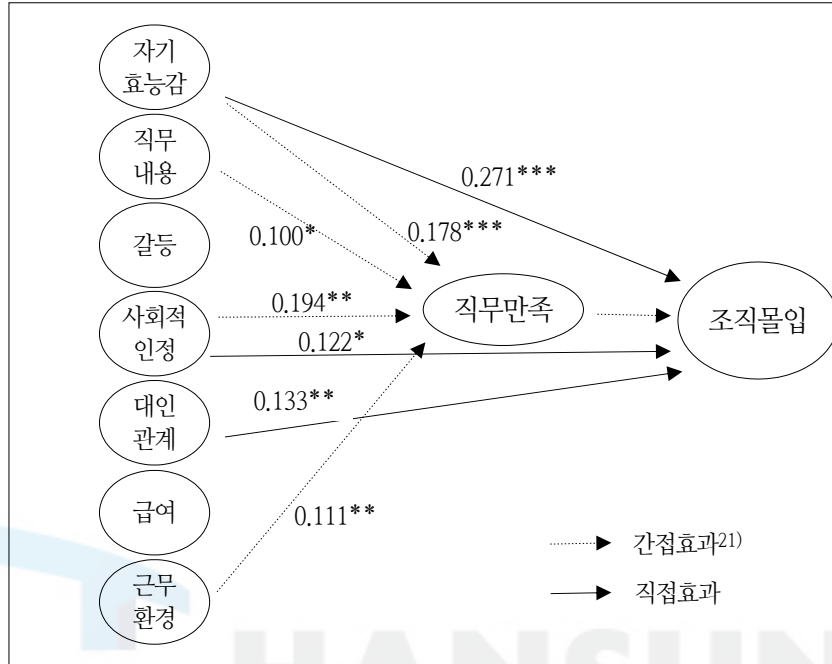
여는 조직몰입에 정(+)의 인과관계가 있고, Hrebiniak & Alutto(1972: 555-573)은 급여에 대한 불만족이 조직몰입과 부(-)의 상관이 있다는 사실과 지지하지 않았다. 고수정(2005: 106-110)은 사회복지사의 급여가 조직몰입에 영향을 미치는 않는다는 사실과 일치하였다. 급여와 조직몰입 간에 정(+)의 상관관계(0.04,  $p>0.05$ )가 없다는 실증분석과 일치하였다. 예비군 지휘관은 비록 예비군 지휘관별로 급여 차이가 있더라도 전역 후 취업난 속에서 정년까지 근무할 수 있다는 장점으로 인해 현실적 여건을 수긍하기 때문에 나타난 결과로 판단된다.

7) 근무환경은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 가설은 통계적으로 유의미하지 않았다. 이러한 결과는 김찬권(2013: 75), 전만권(2015: 92-94)이 제시한 근무환경은 조직몰입과 정(+)의 인과관계가 있다는 사실을 지지하지 않았다. 근무환경과 조직몰입 간에 정(+)의 상관관계(0.24,  $p<0.001$ )가 있다는 실증분석과 일치하지 않았다. 예비군 지휘관의 근무기간이 길수록 근무환경에 대한 인식이 낮아지고 있다. 근무환경은 지방자치단체와 직장의 재정능력, 지원의지에 따라 예비군 부대별로 수준차이가 많이 나기 때문에 사무실 개선, 사무원과 상근예비역 병사의 직무수행 능력 향상 등이 쉽게 변화될 수 없음을 인식하여 현실에 안주한 결과라고 판단된다.

### 3. 직무만족의 매개효과 해석

영향요인과 조직몰입 간에 직무만족의 매개효과를 <그림 7>에서 제시하였다. 자기 효능감, 직무내용, 사회적 인정, 근무환경은 직무만족을 매개로 조직몰입에 간접적으로 영향을 주었다. 예비군 지휘관은 같은 수준의 영향요인을 갖고 있더라도 직무만족의 정도에 따라 조직몰입을 다르게 경험할 수 있으며, 직무만족의 대한 지각 차이가 조직몰입에 영향을 미칠 수 있다고 판단된다. 반면에 갈등, 대인관계, 급여는 유의미하지 않았는데 본 연구의 단편적인 결과만으로 결론을 내리기 보다는 방법을 다르게 하여 추가 연구할 필요가 있다.

〈그림 7〉 직무만족의 매개효과



\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

1) 예비군 지휘관의 직무만족은 자기 효능감과 조직몰입 간 매개하는 것으로 나타났다. 자기 효능감은 조직몰입에 직접효과(0.271)와 간접효과(0.178)가 있으며 총 효과는 0.448이다. 자기 효능감은 조직몰입의 직접효과가 간접효과보다 더 영향을 미치고 있다. 이것은 예비군 지휘관의 자기 효능감이 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 준다고 실증분석 결과와 일치하였다. 최은숙(2014: 45), 홍경임(2014: 60)이 제시한 직무만족이 매개변수로 작용하여 조직몰입에 영향을 미친다는 연구결과를 지지하였다. 특히 전문가 집단 면접에서 직무를 수행하다 보면 자존심과 자신감, 자기만족 등 자기 효능감이 있어야만 제반 어려운 여건을 극복할 수 있으며, 이것으로 인해 예비군 직무에 대한 만족도 느낄 수 있고, 예비군 부대에도 애착을 갖게 된다고 하였다. 예비군 지휘관은 직무에 대한 자신감과 자부심, 어려움을 극복할 수 있는 능력을 갖고 있으며 이것에 대한 믿음이 확실하기 때문에 나타난 결과이다. 자기 효능감을 통하여 직무에 대한 즐거움도 발견하고 애정과 열정도 쏟게 된다.

21) 간접효과 경로는 영향요인  $\Rightarrow$  직무만족  $\Rightarrow$  조직몰입의 경로를 의미함.

이렇게 직무에 대한 만족을 통하여 예비군 부대의 목표와 자신의 목표를 동일시하여 내면화함으로써 자신이 근무하는 예비군 부대에 몰입하게 된 결과라고 판단된다.

2) 예비군 지휘관의 직무만족은 직무내용과 조직몰입 간 매개하는 것으로 나타났다. 직무내용은 조직몰입에 직접효과는 없고 직무만족을 매개하는 간접효과(0.100)만 있으므로 완전 매개효과가 있다고 할 수 있다. 이것은 예비군 지휘관의 직무내용은 직무만족에는 유의미한 영향을 주나 조직몰입에는 유의미하지 않다는 실증분석 결과와 일치하였다. 신승균(2009: 106)이 제시한 직무만족이 매개변수로 작용하여 조직몰입에 영향을 미친다는 연구결과를 지지하였다. 예비군 지휘관은 예비군 직무에 대한 전문성을 갖고 있으며, 수행하는 직무도 적절하다고 인식하고 있으며 이것에 대한 믿음이 확실하기 때문에 나타난 결과이다. 이를 통하여 직무에 대한 즐거움도 발견하고 애정과 열정도 쏟게 된다. 이렇게 직무에 대한 만족을 통하여 예비군 부대의 목표와 자신의 목표를 동일시하여 내면화함으로써 자신이 근무하는 예비군 부대에 몰입하게 된 결과라고 판단된다.

3) 예비군 지휘관의 직무만족이 갈등과 조직몰입 간 매개하는 여부는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이러한 결과는 예비군 지휘관의 갈등은 직무만족 또는 조직몰입에 유의미하지 않다는 실증분석 결과와 일치하였다. 그러나 김미경(2011: 68)이 제시한 직무만족이 매개변수로 작용하여 조직몰입에 영향을 미친다는 연구결과와 일치하지 않았다. 이러한 결과는 연구 대상이 호텔종사원과 같이 조직 구성원이 아니라 예비군 부대의 리더로써 나타나는 갈등에 대한 관점의 차이로 해석할 수 있으며, 대부분 젊은이로 구성된 호텔 종사원의 직장 구조와 전역 후 중장년층으로 구성된 예비군 부대 구조의 차이로 발생하였다고 판단된다.

4) 예비군 지휘관의 직무만족은 사회적 인정과 조직몰입 간 매개하는 것으로 나타났다. 사회적 인정은 조직몰입에 직접효과(0.122)와 간접효과(0.194)가 있으며 총 효과는 0.316이다. 따라서 사회적 인정은 조직몰입의 간접효과가 직접효과보다 더 영향을 미치고 있었다. 이러한 결과는 예비군 지휘관의 사회

적 인정은 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 준다고 실증분석 결과와 일치하였다. 신승균(2009: 106), 홍경임(2014: 60)이 제시한 직무만족이 매개변수로 작용하여 조직몰입에 영향을 미친다는 연구결과를 지지하였다. 예비군 지휘관은 상사로부터 직무수행에 대한 고마움, 지도력과 통솔력을 인정받고 있으며 이것에 대한 믿음이 확실하기 때문에 나타난 결과이다. 사회적 인정을 통하여 직무에 대한 즐거움도 발견하고 애정과 열정도 쏟게 된다. 이렇게 직무에 대한 만족을 통하여 예비군 부대의 목표와 자신의 목표를 동일시하여 내면화함으로써 자신이 근무하는 예비군 부대에 몰입하게 된 결과라고 판단된다.

5) 예비군 지휘관의 직무만족은 대인관계와 조직몰입 간 매개하지 않았다. 왜냐하면 대인관계는 조직몰입에 직접효과(0.133)만 있기 때문이다. 예비군 지휘관의 대인관계는 직무만족에는 유의미하지 않으나 조직몰입에는 유의미한 영향을 준다는 실증분석 결과와 일치하였다. 예비군 지휘관은 상사와 직원, 예비군 대원과의 소통에 어려움으로 직무만족 수준은 떨어지나 제도적으로 하급자를 존중하고 공정하게 평가하는 분위기로 인해 예비군 부대에 대한 애착을 갖고 예비군 부대에 몰입하게 된 결과라고 판단된다.

6) 예비군 지휘관의 직무만족이 급여와 조직몰입 간 매개하는 여부는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이러한 결과는 예비군 지휘관의 급여는 직무만족 또는 조직몰입에 유의미하지 않다는 실증분석 결과와 일치하였다. 그러나 김미경(2011: 68)이 제시한 직무만족이 매개변수로 작용하여 조직몰입에 영향을 미친다는 연구결과와 일치하지 않았다. 이러한 결과는 연구 대상이 호텔종사원과 같이 직장 구성원이 아니라 예비군 부대의 리더로써 나타나는 급여에 대한 관점의 차이로 해석할 수 있으며, 대부분 젊은이로 구성된 호텔 종사원의 직장 특성과 전역 후 중장년층으로 구성된 예비군 부대 특성의 차이가 있기 때문이라고 판단된다. 그리고 전역 후 취업난 속에서 예비군 지휘관으로 정년까지 근무할 수 있다는 장점으로 인해 급여차이 문제에 대한 불만족 요인이 상쇄되었기 때문이라고 판단된다.

7) 예비군 지휘관의 직무만족은 근무환경과 조직몰입 간 매개하는 것으로

나타났다. 근무환경은 조직몰입에 직접적인 효과는 없고 직무만족을 매개하는 간접효과(0.111)만 있으므로 완전 매개효과가 있다고 할 수 있다. 이러한 결과는 예비군 지휘관의 근무환경은 직무만족에는 유의미한 영향을 주나 조직몰입에는 유의미하지 않다는 실증분석 결과와 일치하였다. 신승균(2009: 107)이 제시한 직무만족이 매개변수로 작용하여 조직몰입에 영향을 미친다는 연구결과와 일치하였다. 예비군 지휘관은 편안하고 안정적인 사무실에서 조직구성원이 적절히 구성되어 업무수행을 우수하게 수행하고 있으며 이것에 대한 믿음이 확실하기 때문에 나타난 결과이다. 근무환경을 통하여 직무에 대한 즐거움도 발견하고 애정과 열정도 쏟게 된다. 이렇게 직무에 대한 만족을 통하여 예비군 부대의 목표와 자신의 목표를 동일시하여 내면화함으로써 자신이 근무하는 예비군 부대에 몰입하게 된 결과라고 판단된다.

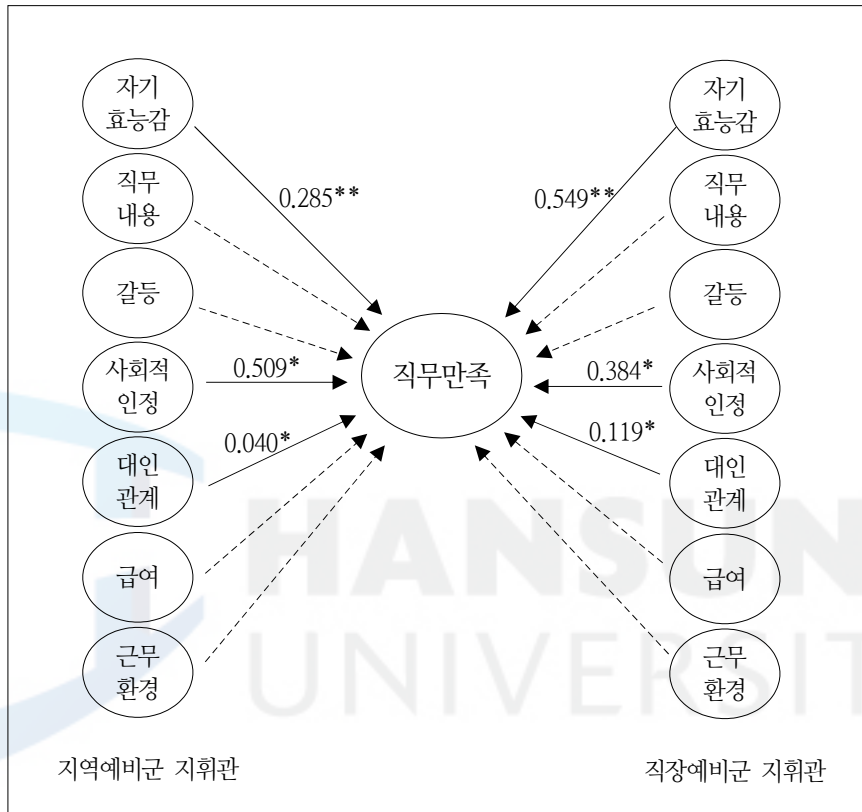
직무만족의 매개효과를 보면 예비군 지휘관의 자기 효능감, 직무내용, 사회적 인정, 근무환경 요인이 직무만족 향상에 기여하고, 직무만족의 향상이 조직몰입을 고취한다는 것을 알 수 있다. 비록 잠재변수가 다르기는 하나 직무만족의 매개효과를 분석한 연구(하형란·강혜자, 2012: 134; 최은숙, 2014: 45)에서 직무만족이 조직몰입에 간접영향을 준다는 결과와 일치하였다. 직무만족의 매개효과를 높이기 위해서는 자기 효능감, 직무내용, 사회적 인정, 근무환경에 대한 인식 수준을 높여서 우선적으로 직무만족을 향상시켜야 한다. 그러나 직접효과만 있는 대인관계는 우선적으로 조직몰입을 높일 수 있도록 해야 한다. 왜냐하면 직무만족이 조직몰입의 매개요인이므로 직무만족을 높이는 전략이 조직몰입에도 영향을 줄 수 있지만, 이와 반대라면 직무만족을 높이는 전략이 조직몰입에 별 영향을 미치지 못하기 때문이다.

#### 4. 직군의 조절효과 해석

1) 직군별 영향요인과 직무만족 간 조절효과를 <그림 8>에서 제시하였다. 자기 효능감, 사회적 인정, 대인관계만 유의미하였으며 지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관의 영향강도는 차이가 있다. 예비군 지휘관은 같은 수준의 영향요인을 갖고 있더라도 직군별 차이에 따라 직무만족에 다르게 영향을 미칠 수 있다고 판단된다. 반면에 직무내용, 갈등, 급여, 근무환경은 유의미하지

않았는데 본 연구의 단편적인 결과만으로 결론을 내리기 보다는 방법을 다르게 하여 추가 연구할 필요가 있다.

〈그림 8〉 직군별 영향요인과 직무만족의 조절효과



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

가) 직군은 자기 효능감과 직무만족 간 조절효과가 있다. 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.549)가 지역예비군 지휘관의 표준화계수(0.285)보다 크게 나타났다. 이것은 직장예비군 지휘관의 자기 효능감이 지역예비군 지휘관보다 더 강하게 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있다고 해석할 수 있다. 이러한 결과는 직책별 인식수준은 직책이 높아질수록 자기 효능감과 직무만족의 인식수준도 높아지는 것과 연관성이 있어 보였다. 직장예비군 대대장과 연대장은 오랜 군 생활을 통하여 터득한 전문지식과 경험을 바탕으로 직무에 대한 자신감과 자부심이 강하고 이에 따른 직무만족 수준도 높아서 차이가 발생하



였다고 판단된다.

나) 직군의 직무내용과 직무만족 간 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이것은 장원영 등(2013: 63)이 제시한 일반직장과 대학직장 예비군 지휘관별 직무내용에 따라 직무만족에 영향을 준다는 사실과 일치하지 않았다. 이러한 결과는 향토예비군설치법 시행규칙 제12조 1항에 예비군 지휘관의 직무내용은 직군별 구분 없이 동일하게 나와 있기 때문에 차이가 나지 않았다고 판단된다.

다) 직군의 갈등과 직무만족 간 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이것은 예비군 부대별 갈등에 대한 인식수준은 지역예비군 부대가 직장예비군 부대보다 높다는 사실과 일치하지 않았다. 이러한 결과는 전문가 집단 면접에서 직장예비군 지휘관과 지역예비군 지휘관별로 갈등을 유발하는 대상에는 차이가 있지만 다양한 갈등이 상호 존재하고 있기 때문에 차이가 나지 않았다고 판단된다.

라) 직군은 사회적 인정과 직무만족 간 조절효과가 있다. 지역예비군 지휘관의 표준화계수(0.509)가 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.384)보다 크게 나타났다. 이것은 지역예비군 지휘관의 사회적 인정이 직장예비군 지휘관보다 더 강하게 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있다고 해석할 수 있다. 예비군 부대별 사회적 인정에 대한 인식수준은 지역예비군 부대가 직장예비군 부대보다 높다는 사실과 일치하였다. 이러한 결과는 지역예비군 지휘관 스스로 안보의 역군이며 예비군 업무에 대하여 적극적으로 활동한 결과로 지방자치단체로부터 예비군 직무의 고마움과 긍정적인 평가를 받고 있다고 인식함에 따라 차이가 발생하였다고 판단된다.

마) 직군은 대인관계와 직무만족 간 조절효과가 있다. 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.119)가 지역예비군 지휘관의 표준화계수(0.040)보다 크게 나타났다. 이것은 직장예비군 지휘관의 대인관계가 지역예비군 지휘관보다 더 강하게 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있다고 해석할 수 있다. 직책별 대인관계에 대한 인식수준은 직장예비군 대대장과 연대장이 지역예비군 중대장

높게 나타났다. 이러한 결과는 직장예비군 대대장과 연대장은 오랜 군 생활을 바탕으로 직속상사와 부서와 협조, 사무원과 예비군 대원 등과의 원활한 관계를 유지하기 때문에 차이가 발생하였다고 판단된다.

바) 직군의 급여와 직무만족 간 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이것은 예비군 부대별 급여에 대한 인식수준은 직장예비군 부대가 지역예비군 부대보다 높다는 사실과 일치하지 않았다. 이러한 결과는 예비군 지휘관 스스로 직군별의 급여 수준을 알고 본인이 원하는 직군을 선택한 후 예비군 시험에 응시하기 때문에 비록 직군별 급여차이가 있더라도 수긍할 수밖에 없는 분위기가 반영되어 차이가 나지 않았다고 판단된다.

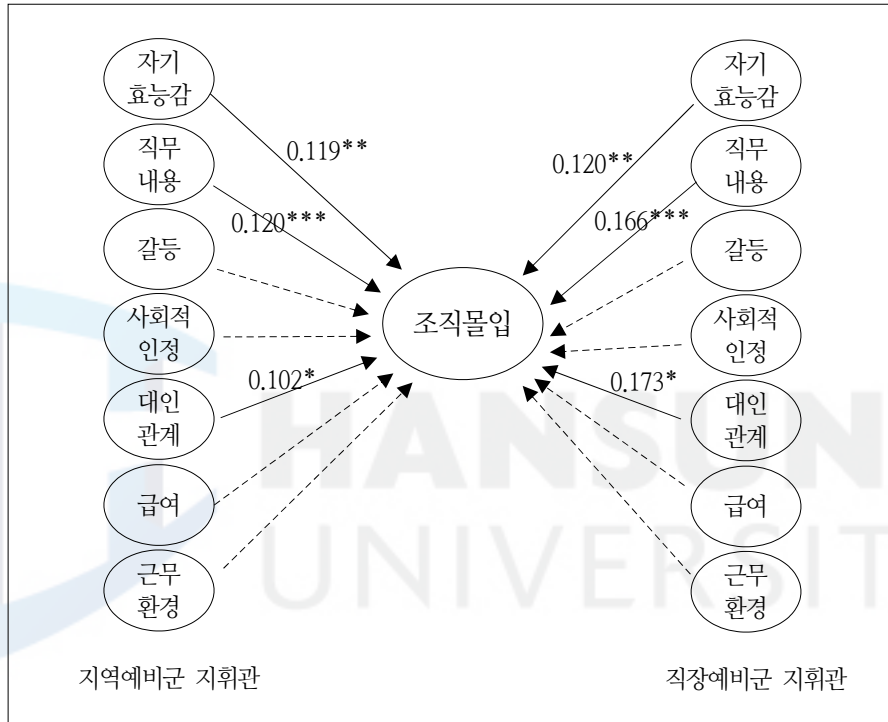
사) 직군의 근무환경과 직무만족 간 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이것은 예비군 부대별 근무환경에 대한 인식수준은 직장예비군 부대가 지역예비군 부대보다 높다는 사실과 일치하지 않았다. 이러한 결과는 지방자치단체와 직장마다 사무실 여건은 차이가 있지만 군부대 보다는 쾌적하고 충분한 지원 속에서 근무하기 때문에 차이가 나지 않았다고 판단된다.

2) 직군별 영향요인과 조직몰입 간 조절효과를 <그림 9>에서 제시하였다. 자기 효능감, 직무내용, 대인관계만 유의미하였으며 지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관의 영향강도는 차이가 있다. 예비군 지휘관은 같은 수준의 영향요인을 갖고 있더라도 직군별 차이에 따라 조직몰입에 다르게 영향을 미칠 수 있다고 판단된다. 반면에 갈등, 사회적 인정, 급여, 근무환경은 유의미하지 않았는데 본 연구의 단편적인 결과만으로 결론을 내리기 보다는 방법을 다르게 하여 추가 연구할 필요가 있다.

가) 직군은 자기 효능감과 조직몰입 간에 조절효과가 있었다. 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.120)는 지역예비군 지휘관의 표준화계수(0.119)와 비슷하게 나타났다. 이것은 직장예비군 지휘관의 자기 효능감이 지역예비군 지휘관과 비슷하게 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있다고 해석할 수 있다. 이러한 결과는 직책별 인식수준은 직책이 높아질수록 자기 효능감과 조직몰입의 인식수준도 높아지는 것으로 나타났으나 차이는 없었다. 이러한 결과는

지역예비군 지휘관은 군무원 신분으로 정년을 보장받는 반면에 직장예비군 지휘관은 민간인 신분으로 5년의 근속연수를 적용받다보니 상대적으로 예비군 부대를 자랑하거나 자신의 문제처럼 생각하는 인식이 약하게 나타나서 차이가 발생하였다고 판단된다.

〈그림 9〉 직군별 영향요인과 조직몰입의 조절효과



\*  $p<0.05$ , \*\*  $p<0.01$ , \*\*\*  $p<0.001$ .

나) 직군은 직무내용과 조직몰입 간에 조절효과가 있었다. 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.166)가 지역예비군 지휘관의 표준화계수(0.120)보다 크게 나타났다. 이는 직장예비군 지휘관의 직무내용이 지역예비군 지휘관보다 강하게 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있다고 해석할 수 있다. 이러한 결과는 비록 예비군 지휘관의 직무내용은 법과 규정에는 차이가 없지만 전문가 집단 면접에서 지역예비군 지휘관은 기본적인 예비군 직무 이외에 병무업무, 대민업무, 상근예비역 관리 등 업무가 복잡하다고 인식함에 따라 차이가 발생하였다고 판단된다.

다) 직군의 갈등과 조직몰입 간에 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이것은 예비군 부대별 인식수준은 지역예비군 부대의 갈등 수준이 직장예비군 부대보다 높다는 사실과 일치하지 않았다. 이러한 결과는 전문가 집단 면접에서 직군별로 갈등의 대상은 차이가 있지만 다양한 갈등이 상호 존재하고 있기 때문에 차이가 나지 않았다고 판단된다.

라) 직군의 사회적 인정과 조직몰입 간에 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이것은 예비군 부대별 인식수준은 지역예비군 부대의 사회적 인정 수준이 직장예비군 부대보다 높다는 사실과 일치하지 않았다. 이러한 결과는 직책별 사회적 인정에 대한 인식수준을 보면 직장 대대장과 연대장, 지역 중대장 간에 수준이 비슷하여 차이가 나지 않았다고 판단된다.

마) 직군은 대인관계와 조직몰입 간에 조절효과가 있었다. 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.173)가 지역예비군 지휘관의 표준화계수(0.102)보다 크게 나타났다. 이는 직장예비군 지휘관의 대인관계가 지역예비군 지휘관보다 더 강하게 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있다고 해석할 수 있다. 직책별 대인관계에 대한 인식수준은 직장예비군 대대장과 연대장이 지역예비군 중대장 높게 나타났다. 이러한 결과는 직장예비군 대대장과 연대장은 오랜 군 생활을 바탕으로 직속상사와 부서와 협조, 사무원과 예비군 대원 등과의 원활한 관계를 유지하기 때문에 차이가 발생하였다고 판단된다.

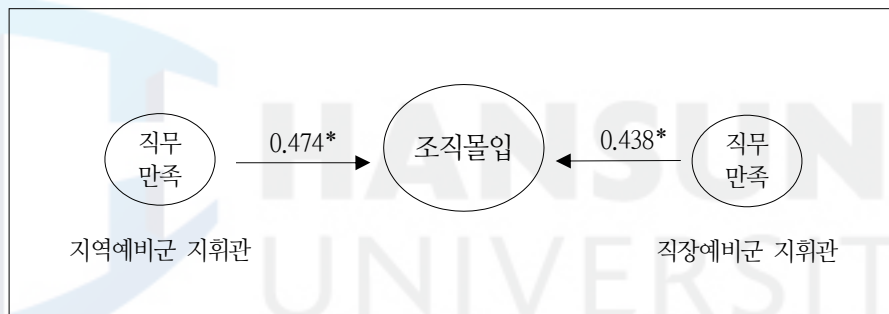
바) 직군의 급여와 조직몰입 간에 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이것은 예비군 부대별 급여에 대한 인식수준을 보면 직장예비군 부대의 급여 수준이 지역예비군 부대보다 높다는 사실과 일치하지 않았다. 이러한 결과는 예비군 지휘관 스스로 직군별의 급여 수준을 알고 본인이 원하는 직군을 선택한 후 예비군 시험에 응시하기 때문에 비록 직군별 급여차이가 있더라도 수긍할 수밖에 없는 분위기로 인해 차이가 나지 않았다고 판단된다.

사) 직군의 근무환경과 조직몰입 간에 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이것은 예비군 부대별 근무환경에 대한 인식수준은 직장예비군 부대의 근무환경 수준이 지역예비군 부대보다 높다는 사실과 일치하지 않았다. 이

러한 결과는 전문가 집단 면접에서 근무환경은 지방자치단체와 직장의 재정 능력, 지원의지에 따라 예비군 부대별로 수준차이가 많고, 사무실 개선이나 사무원과 상근예비역 병사의 직무수행 능력 향상 등이 쉽게 변화될 수 없음을 인식하여 현실에 안주함에 따라 차이가 나지 않았다고 판단된다.

3) 직군별 직무만족과 조직몰입 간 조절효과를 <그림 10>에서 제시하였다. 직무만족과 조직몰입 간에 유의미하였으며 지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관의 영향강도는 차이가 있다. 예비군 지휘관은 같은 수준의 직무만족을 갖고 있더라도 직군별 차이에 따라 조직몰입에 다르게 영향을 미칠 수 있다고 판단된다.

<그림 10> 직군별 직무만족과 조직몰입의 조절효과



\*  $p < 0.05$ .

지역예비군 지휘관의 표준화지수(0.474)가 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.438)보다 약간 크게 나타났다. 이것은 지역예비군 지휘관의 직무만족이 직장예비군 지휘관보다 강하게 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있다고 해석할 수 있다. 직책별 조직몰입에 대한 인식수준은 직장 대대장과 연대장이 지역 중대장보다 높게 나타났으나 조절효과에서 반대로 나타났다. 그 이유는 직장예비군 중대장의 직무만족의 인식수준이 지역예비군 중대장보다 낮기 때문에 나타난 결과와 연관이 있다. 지역예비군 지휘관은 비록 군에서 전역하였지만 군 조직의 일원인 군무원 신분으로 정년까지 근무함에 따라 군 조직에 대한 애착이 민간인 신분인 직장예비군 지휘관보다 더 강하기 때문에 차이가 발생하였다고 판단된다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구 결과 요약

예비군 지휘관을 대상으로 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 선정하여 상관관계와 인과관계를 분석하고, 직무만족이 영향요인과 조직몰입 간 매개 역할을 하는지, 그리고 직군별 차이가 조절 역할을 하는지를 실증적으로 분석하는데 연구의 목적이 있다. 이를 위해 수도권지역의 모든 예비군 지휘관을 대상으로 층화표본 추출방법을 사용하여 380명에 대하여 설문조사를 하여 355부를 회수하였다. 그중 답변이 불성실한 답변자료 9개와 이상치자료 11개를 제거하여 335부만 유효 표본으로 하였으며, 구조방정식 모형을 적용하여 통계처리 하였다.

직무만족과 조직몰입에 대한 이론적 고찰과 선행연구 검토결과를 근거로 연구 모형과 가설을 설정하였다. 연구를 위하여 외생변수로 개인적 요인(자기효능감), 직무적 요인(직무내용, 갈등, 사회적 인정), 조직적 요인(대인관계, 급여, 근무환경)을 설정하였다. 내생변수로 직무만족과 조직몰입을 설정하였으며, 직무만족을 매개변수로 설정하였다. 그리고 직군별 차이를 분석하기 위해 외생변수와 내생변수 간 직군을 조절변수로 설정하였다. 가설을 검증하기 위해 신뢰성 분석, 확인적 요인분석, 타당성과 적합도 분석, 구조모형 분석, 매개효과 분석, 다중집단 분석 등의 통계분석 방법을 활용하였다. 그리고 실증분석을 통해 나타난 결과를 기존 연구결과와 비교해서 어떠한 차이가 있는지를 확인하였다.

실증분석 결과는 인구통계학적 특성에 따른 잠재변수의 인식수준 분석결과와 주요 잠재변수에 미치는 영향에 대한 가설 검증결과로 구분하여 제시하였다. 먼저 인구통계학적 특성 중 직군의 조절효과와 연계하기 위해 예비군부대와 직책에 따른 잠재변수별 인식수준 위주로 기술하였다.

첫째, 예비군 부대별 잠재변수에 대한 인식 중 갈등, 사회적 인정, 근무환경만 유의미하였다. 갈등에 대한 인식 수준은 지역예비군 부대(3.10)가 직장예비군 부대(2.63)보다 더 높았다. 사회적 인정에 대한 인식 수준은 지역예비

군 부대(3.50)보다 직장예비군 부대(3.34)가 낮았다. 근무환경에 대한 인식 수준은 직장예비군 부대(3.36)보다 지역예비군 부대(2.74)가 낮았다.

둘째, 직책별 잠재변수에 대한 중 갈등, 사회적 인정, 대인관계, 급여, 근무환경, 조직몰입, 직무만족만 통계적으로 유의미하였다. 갈등에 대한 인식 수준은 직책이 높아질수록 낮아졌는데 특히 직장 중대장(2.68)이 직장 대대장 과 연대장(2.57)보다 높게 나타났다. 사회적 인정에 대한 인식 수준은 지역 중대장(3.50), 직장 대대장과 연대장(3.51)간에 차이는 없으나 직장 중대장(3.22)만 낮게 나타났다. 대인관계에 대한 인식 수준은 직장 대대장과 연대장(3.55)이 가장 높고 직장 중대장(3.27)이 가장 낮게 나타났다. 급여에 대한 인식 수준은 직책이 높을수록 낮은 수준을 나타냈다. 근무환경에 대한 인식 수준은 지역 중대장(2.75), 직장 중대장(3.32), 직장 대대장과 연대장(3.38) 순으로 나타났다. 직무만족과 조직몰입에 대한 인식 수준은 직책이 높을수록 높은 수준을 나타내고 있었다. 이상과 같이 예비군 부대와 예비군 지휘관의 직책에 따라 잠재변수에 대한 인식수준 차이가 발생하였다. 따라서 예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입을 분석함에 있어서 개별적인 특성도 함께 고려할 필요가 있다.

다음은 주요 잠재변수별로 미치는 영향에 대한 연구 가설의 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 영향요인과 직무만족의 관계이다. 직무만족에 유의한 영향을 미치는 요인은 자기 효능감(표준화계수=0.376,  $p<0.001$ ), 직무내용(표준화계수=0.211,  $p<0.05$ ), 사회적 인정(표준화계수=0.411,  $p<0.001$ ), 근무환경(표준화계수=0.236,  $p<0.01$ )로 나타났다. 그리고 사회적 인정, 자기 효능감, 근무환경, 직무내용 순으로 직무만족에 정(+)의 영향을 주고 있다. 반면에 갈등, 대인관계, 급여는 유의하지 않았다.

둘째, 영향요인과 조직몰입의 관계이다. 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 요인은 자기 효능감(표준화계수=0.271,  $p<0.001$ ), 사회적 인정(표준화계수=0.122,  $p<0.05$ ), 대인관계(표준화계수=0.133,  $p<0.01$ )로 나타났다. 자기 효능감, 대인관계, 사회적 인정 순으로 직무만족에 정(+)의 영향을 주고 있다. 반면에 직무내용, 갈등, 급여, 근무환경은 유의하지 않았다.



셋째, 직무만족의 매개효과이다. 자기 효능감  $\Rightarrow$  직무만족  $\Rightarrow$  조직몰입 경로는 간접효과 유의성이 있고, 자기 효능감  $\Rightarrow$  조직몰입 경로는 직접효과 유의성도 있으므로 부분 매개효과가 있다. 직무내용  $\Rightarrow$  직무만족  $\Rightarrow$  조직몰입 경로는 간접효과 유의성만 있고, 직접경로의 직접효과 유의성은 없으므로 완전 매개효과가 있다. 사회적 인정  $\Rightarrow$  직무만족  $\Rightarrow$  조직몰입 경로는 간접효과 유의성이 있고, 사회적 인정  $\Rightarrow$  조직몰입 경로는 직접효과 유의성도 있으므로 부분 매개효과가 있다. 근무환경  $\Rightarrow$  직무만족  $\Rightarrow$  조직몰입 경로는 간접효과 유의성만 있고, 근무환경  $\Rightarrow$  조직몰입 경로는 직접효과 유의성은 없으므로 완전 매개효과가 있다. 조직몰입에 대한 총 효과는 자기 효능감, 사회적 인정, 근무환경, 직무내용 순으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 주고 있다. 반면에 갈등, 대인관계, 급여  $\Rightarrow$  직무만족  $\Rightarrow$  조직몰입 경로는 유의성이 없으므로 매개효과가 없었다. 따라서 예비군 지휘관은 같은 수준의 영향요인을 갖고 있더라도 직무만족의 정도에 따라 조직몰입을 다르게 경험할 수 있으며, 직무만족의 대한 지각 차이가 조직몰입에 영향을 미칠 수 있다고 판단되었다.

넷째, 지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관의 조절효과이다. 첫째, 자기 효능감, 사회적 인정, 대인관계  $\Rightarrow$  직무만족 경로는 조절효과가 있다. 자기 효능감은 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.549)가 지역예비군 지휘관의 표준화계수(0.285)보다 크게 나타났다. 사회적 인정은 지역예비군 지휘관의 표준화계수(0.509)가 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.384)보다 크게 나타났다. 대인관계는 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.119)가 지역예비군 지휘관의 표준화계수(0.040)보다 크게 나타났다. 둘째, 자기 효능감, 직무내용, 대인관계  $\Rightarrow$  조직몰입 경로는 조절효과가 있다. 자기 효능감은 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.120)와 지역예비군 지휘관의 표준화계수(0.119)가 비슷하였다. 직무내용은 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.166)와 지역예비군 지휘관의 표준화계수(0.120)는 크게 차이가 나지 않았다. 대인관계는 직장예비군 지휘관의 표준화계수(0.173)가 지역예비군 지휘관의 표준화계수(0.102)보다 크게 나타났다. 마지막으로 직무만족  $\Rightarrow$  조직몰입 경로도 조절효과가 있다. 따라서 예비군 지휘관은 같은 수준의 영향요인을 갖고 있더라도 직군별 차이에 따라 직무만족과 조직몰입에 다르게 영향을 미칠 수 있다고 판단되었다.

## 제 2 절 연구의 시사점과 정책적 함의

### 1. 연구의 시사점

본 연구의 결과에 따른 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지금까지 예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 대한 실증 연구는 지역예비군 지휘관과 직장예비군 지휘관으로 구분하여 단순히 직무만족 또는 조직몰입에 영향을 미치는 요인 위주로 연구하였다. 그리고 영향요인에 대한 직무만족과 조직몰입에 대한 매개효과 또는 조절효과에 대한 분석이 이루어지지 않았다. 본 연구에서는 모든 예비군 지휘관을 대상으로 직무만족의 매개효과, 직군별 조절효과를 추가함으로써 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 규명하는데 필요한 이론적 체계를 제공하였다.

둘째, 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 동일하게 적용함으로써 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 비교할 수 있었다. 예비군 지휘관의 직무만족에 영향을 미치는 요인은 자기 효능감, 직무내용, 사회적 인정, 근무환경으로 나타났다. 그리고 사회적 인정, 자기 효능감, 근무환경, 직무내용 순으로 직무만족에 정(+)의 영향을 주고 있었다. 반면에 예비군 지휘관의 조직몰입에 영향을 미치는 요인은 자기 효능감, 사회적 인정, 대인관계로 나타났다. 그리고 자기 효능감, 대인관계, 사회적 인정 순으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었다. 특히 직무만족과 조직몰입에 가장 영향을 많이 주는 요인은 자기 효능감으로 나타났다. 반면에 갈등, 급여는 직무만족과 조직몰입 모두 통계적으로 유의미하지 않기 때문에 기존 연구결과인 갈등은 조직몰입에 부(-)의 영향을 주며, 급여는 조직몰입에 정(+)의 영향을 준다는 결과를 검증할 수 없어 추가적인 연구가 요구되었다.

셋째, 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인이 직무만족을 매개하여 조직몰입에 미치는 영향을 확인하였다. 직무만족의 매개효과는 자기 효능감, 직무내용, 사회적 인정, 근무환경 요인에서 나타났으며 자기 효능감, 사회적 인정, 근무환경, 직무내용 순으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었다. 조직몰입에 대한 직무만족의 매개효과를 높이기 위해서는 간접효과에 영향을 주는 요인을 우선적으로 수준을 향상시켜야 한다.

넷째, 직장예비군 지휘관과 지역예비군 지휘관 간에 직무만족과 조직몰입의 차이점을 확인하였다. 직무만족에 대해서는 직장예비군 지휘관의 자기 효능감과 대인관계에서 수준이 높았고, 지역예비군 지휘관의 사회적 인정 수준이 높았다. 반면에 조직몰입에 대해서는 직장예비군 지휘관의 직무내용 수준이 높았으나, 자기효능감과 대인관계는 비슷하였다. 마지막으로 직무만족과 조직몰입 간에는 지역예비군 지휘관의 수준이 높게 나타났다.

## 2. 정책적 함의

본 연구의 결과에 따른 정책적 함의사항은 다음과 같다.

첫째, 예비군 지휘관의 직무내용과 연계하여 지휘관 임용을 위한 필기시험의 개선이 요구된다. 최근 5년간 예비군 지휘관 임용 경쟁률을 보면 평균 2.63:1이며 점차 증가 추세에 있다(정원영 등, 2013: 40). 예비군 지휘관 시험을 보는 목적은 예비군 지휘관으로 직무 수행이 가능한지를 평가하는 것으로써 체력검정, 신체검사, 면접, 필기시험, 현역복무실적 평가 등을 종합한 성적과 본인희망에 따라 지역 또는 직장으로 임용된다. 예비군 지휘관 시험의 합격 여부는 대부분 필기시험이 좌우하는데 이를 준비하기 위해 통상 6개월 이상을 준비하고 있다. 예비군 직무내용과 필기시험 과목을 보면 실제 예비군 실무와 차이가 나는 과목이 있다. 예비군 지휘관은 평시 행정단위 또는 직장 단위로 보직되어 지역방위 또는 직장 방위를 위해 각종 계획을 수립·시행하고, 예비군 자원관리와 교육훈련을 실시하며, 행정관서와 지역주민과의 협조 체제유지 등 다양한 직무를 수행해야 한다. 이를 위한 필기시험 과목은 향토 예비군 설치법, 병역법, 민방위 기본법, 통합방위법 등으로 법, 시행령, 시행규칙까지 연계해서 공부해야 한다. 이 중에서 병역법은 내용이 가장 광범위하여 가장 많은 시간을 할애하여 준비를 하지만, 실제 예비군 실무에서는 병무 관련 실무가 거의 없기 때문에 활용되지 못하고 있는 실정이다. 따라서 병역법 내용 중 예비군 직무와 관련이 있는 일부 분야만을 발췌하여 부담을 줄여 주거나, 불가하다면 병역법 대신에 다른 과목으로 대체할 필요가 있다. 예를 들어 비상계획관 필기시험처럼 논문으로 대처하는 방법도 있을 수 있다.

둘째, 직장예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입을 높이기 위하여 신분과

처우 개선이 필요하다. 지역예비군 지휘관은 군무원 신분으로 군무원 인사법과 하위법령에서 제반사항을 규정하고 있다. 반면에 직장예비군 지휘관은 민간인 신분으로 예비전력관리 업무담당자 인사관리 훈령에서 규정되어 있으며, 국방부장관이 임명하여 직장에 파견하면 직장의 장이 정규직으로 고용하는 방식이다. 향토예비군 설치법 시행령 제5조 제9항에는 예비군 지휘관에게 적정한 직급과 적절한 직책을 부여해야 한다고 명시되어 있으며 시행규칙에는 반영되지 않고 예비전력관리 업무담당자 인사관리 국방부 훈령에서 세부사항<sup>22)</sup>이 반영되어 있다. 그러므로 직장예비군 지휘관이 속한 직장의 장은 국방부 내부 훈령 규정을 반드시 준수할 의무가 없으며, 적절한 직급과 적절한 직책에 대한 법적인 모호성으로 인하여 직장의 입장에서 유리한 방향으로 적용하다 보니 직장예비군 지휘관에게 불이익이 발생하고 있다. 따라서 국방부 훈령에서 제시된 직장예비군의 세부사항을 향토예비군 설치법에 반영하여 법적 강제성을 높일 필요가 있다. 그리고 직장예비군 지휘관의 신분을 군무원 인사법으로 규정하여 군무원 신분으로 전환할 필요가 있다. 현재 민간인 신분으로 국민의 의무와 직접적인 연관이 있는 예비군 직무를 담당하기 때문에 법적 위배가 될 수 있으므로 국방부에서 고용하고 관리하는 군무원 신분으로 하는 것이 타당하다고 판단된다. 만약 이와 같은 조치가 이루어진다면 직장별로 차이가 있는 처우 문제는 자동적으로 해결될 수 있을 것이다.

셋째, 예비군 자원 감소에 따른 직장예비군 부대편성에 대한 기준 정립과 조치가 필요하다. 예비군 자원은 2014년 9월 기준으로 297만 여 명으로 읍·면·동 단위 지역예비군 부대와 직장예비군 부대로 편성되어 있다. 그러나 국방개혁에 따라 2020년까지 150여만 명으로 감축될 예정이다(2014 국방백서, 90-91). 2020년 이후에는 편성 기준에 미달하거나 분대, 소대 단위의 축소되는 일반직장 예비군부대가 2/3이상을 차지할 것으로 예측하고 있다(정원영 등, 2013: 89). 이러한 현상은 산업 자동화, 전문화, 외국인 인력과 여성 인력 증가, 구조조정 등 직장의 경영 환경 변화에 따라 직장의 인력이 감소될 것이며 이에 따라 직장예비군 부대의 예비군 자원도 감소할 것으로 예상된다.

22) 대학직장 예비군 지휘관은 정규직으로 대령은 2급, 중령은 3급, 소령은 4급이다. 일반직장 예비군 지휘관은 정규직으로 여단장은 이사급, 연대장은 부장급, 대대장은 차장급, 중대장은 과장급이다.

그리고 장차전은 정밀타격 양상으로 변화됨에 따라 국가기관, 방위산업체, 동원업체 등 중요시설을 제외하고 일반 직장의 경우 적의 타격 가능성은 줄어들고 오히려 지역방위에 중요성이 더욱 증가할 것으로 판단된다. 따라서 직장 예비군 부대 예비군 자원이 감소됨에 따라 기존의 부대편성에 대한 기준을 재정립해야 한다. 이를 통해 필수적으로 존속해야 부대와 폐쇄하는 부대를 구분하고, 폐쇄되는 부대의 자원을 적절히 지역예비군 부대에 전환 배치하여 지역방위 능력을 향상시켜야 한다.

넷째, 지역예비군 부대의 예비군 자원 수를 고려한 인원 보완과 동기 부여가 필요하다. 지역예비군 부대의 예비군 자원은 중대급 수준이 적절하다. 그러나 수도권 지역은 인구가 과밀함에 따라 예비군 자원도 상대적으로 많아 대대급 또는 연대급 수준의 지역예비군 부대가 많은 실정이다. 예비군 자원이 많으면 예비군 자원관리와 예비군훈련에 소요되는 시간이 증가할 수밖에 없기 때문에 이런 지역에서 근무하는 것을 기피하고 있다. 특히 2년 단위로 실시되는 예비군 감사는 예비군 자원과 관계없이 훈련을 면제시키거나 부과하지 않을 경우 불합격을 주고 있기 때문에 자원이 많을수록 불이익을 받을 확률이 높을 수밖에 없다. 불합격을 받게 되면 평정과 성과급, 차후 보직이동에서 불이익을 받기 때문에 예비군 감사 결과에 대단히 민감하다. 따라서 예비군 자원이 중대급 이상인 예비군부대에는 추가적인 인원 배치가 필요하다. 5급인 예비군 중대장 예하에 6급 이하 군무원인 부중대장 또는 소대장을 보직하거나, 불가하다면 상근예비역 자원을 추가적으로 보직해야 한다. 동기 부여를 위해 예비군 자원 수를 고려하여 평정과 감사, 보직 이동 등에서 가점을 부여하거나 부대 운용비를 추가적으로 지원하는 등 탄력적으로 운용하는 것이 필요하다고 판단된다.

다섯째, 전투준비태세 차원에서 지역예비군 부대의 근무환경에 대한 개선이 필요하다. 향토방위를 위한 각종 지원 사항이나 부대 운영사항은 통합방위법과 향토예비군 설치법에 의거 지방자치단체에서 지원하도록 명시되어 있다. 지방자치단체의 재정능력과 지원의지에 따라 수준 차이가 많이 나고 있는데 근무환경에 대한 지역예비군 중대장의 인식수준이 가장 낮게 나타났다. 지방자치단체에서 제공하는 사무실과 장비고의 공간이 협소하여 평시 직무수행뿐

만 아니라 전시 동원 직무수행에 지장을 초래하고 있으며, 장비와 비품이 노후화되거나 부족한 실정이다. 따라서 지방자치단체의 조례에 반영하거나 예비군 육성지원금을 상향조정하여 원활하게 지휘통제가 가능한 사무실이 준비되어야 한다. 그리고 상근예비역 자원의 자질과 직무수행 능력이 현역입영 자원보다 현저히 떨어지고 적기에 보충되지 않아 어려움을 겪고 있다. 따라서 현역입영 자원에 준하는 우수한 자원이 배치될 수 있도록 상근예비역 자원의 선발과 교육 분야에서 제도적 개선이 요구된다.

### 제 3 절 연구의 한계와 향후 연구 방향

예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입관련 축적된 자료가 부족하여 이론적 접근이 제한되어 연구에 한계가 있었다. 따라서 다음과 같은 한계점을 극복하기 위해 다음과 같이 향후 연구 방향을 제시하였다.

첫째, 연구에 반영된 잠재변수는 한 시점에서 자기보고 방식으로 측정하였기 때문에 변수 간의 인과관계를 명확히 파악하는데 한계가 있다. 따라서 자기보고식 측정에만 의존하지 말고 다중 심층면접, 관찰 등 다양한 방법과 종단적 연구에 의해 인과관계 규명이 필요하다.

둘째, 수도권지역 예비군 지휘관으로 한정하여 지역적 특성이 반영될 가능성이 있다. 물론 수도권 지역은 다양한 종류의 예비군 부대가 있고 20% 예비군 자원이 있으나 수도권 외 지역은 근무환경, 예비군 자원 수 등에서 차이가 나기 때문에 변수 간의 관계나 효과에서 차이가 발생 할 수 있다. 따라서 연구대상과 지역을 확대하여 반복적인 연구를 진행함으로써 연구결과의 일반화 가능성을 높일 필요가 있다.

셋째, 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는 요인을 7개만 선정하여 실증분석하였다. 사전 연구결과와 전문가 집단 면접을 통하여 영향요인을 식별함에도 불구하고 갈등과 급여 요인은 통계적으로 유의미하지 않아 추가 연구가 요구된다.

넷째, 예비군 지휘관은 설문에 민감하다. 설문이 부대평가 자료로 활용되거나 부대에 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려하여 가급적 관대히 응답하는 경



향이 있어 연구 목적과 다른 결과가 나올 수 있다. 따라서 개인적 차원의 연구도 중요하지만 국방부와 육군 차원에서 예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 대한 연구가 주기적으로 이루어져야 한다.

다섯째, 일반직장 예비군 지휘관은 5년의 근속연수와 계급별 나이 상한선<sup>23)</sup>을 동시에 적용받다보니 항상 불만족 요인이 되었다. 그러나 2016년부터 예비군 지휘관의 근속연수가 폐지되고 60세까지 정년이 보장<sup>24)</sup>됨에 따라 불만족 요인이 해소되었다. 따라서 2015년에 적용한 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인은 2016년부터는 다르게 선정될 수 있으므로 추가 연구가 필요하다.



---

23) 중령 출신자는 58세, 대령 출신자는 60세의 나이 상한선과 5년의 근속연수 중 먼저 도래한 것을 기준으로 퇴직하였다.

24) 2013년 4월에 정년보장법이 통과되었다. 이 법의 주요내용은 2016년부터 공공기관, 지방공사, 지방공단 등을 포함한 상시 300인 이상의 근로자가 있는 사업장에 적용하고, 2017년부터는 300인 미만 근로자가 있는 사업장과 국가 및 지방자치단체에서 채용한 자에 대하여 정년 60세를 의무화하였다(정원영 등, 2013: 87)



## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 국방부.(2015). 『2014 국방백서』. 서울: 국방부.
- 권성민.(2001). 유치원 원장의 변혁적 리더십과 유아교사의 직무만족 간의 구조적 관계 분석. 영남대학교대학원 박사학위논문.
- 권정희.(2012). 호텔 식음료 종사원의 직무특성이 자기 효능감과 심리적 소진에 미치는 영향. 『관광경영연구』, 16(4), 35.
- 권형례.(2013). 국공립 및 사립 유치원 교사의 직무만족 요인 비교분석. 대전대학교대학원 박사학위논문.
- 고수정.(2005). 사회복지 전문 인력의 직무만족 및 조직몰입 영향요인에 관한 연구. 영남대학교대학원 박사학위논문.
- 고호석·오재경.(2009). 호텔 종사원의 조직분위기가 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국항공경영학회지』, 7(2), 28.
- 김경수·김공수.(2005). 『조직행동』. 서울: 법문사.
- 김계수.(2011). 『구조방정식 모형 분석』. 서울: 한나라 출판사.
- 김구.(2005). 경찰 공무원의 직무스트레스 요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 『한국사회와 행정연구』, 16(3), 61-64, 75-78.
- 김기열.(2010). 소상공인 상담사의 직무만족과 조직몰입 요인분석을 통한 서비스 향상에 관한 실증연구 연구. 건국대학교대학원 박사학위논문.
- 김남현·김종우·이지우.(2003). 리더-구성원 교환관계, 조직몰입, 조직시민행동의 관계. 『경영연구』, 18(2), 185-210.
- 김미·홍남희.(2009). 병원 코디네이터의 역할갈등 및 자기 효능감이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『병원경영학회지』, 14(3), 126.
- 김미경.(2011). 호텔 종사원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구동향 분석. 『관광연구』, 25(6), 62-68.
- 김성민.(2008). 호텔 종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 동국대학교대학원 박사학위논문.

- 김성혁·권상미·양현교.(2009). 호텔 직원들의 리더십과 팔로워십 유형이 조직 몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 18(3), 81- 97.
- 김수현.(2013). 해양 경찰의 조직 환경과 직무만족에 관한 연구. 원광대학교대학원 박사학위논문.
- 김승언.(2012). 공무원의 직무만족 영향요인에 관한 연구. 건국대학교대학원 박사학위논문.
- 김원기.(2011). 요양보호사의 직무만족 영향요인에 관한 연구. 건양대학교대학원 박사학위논문.
- 김원임·이현정.(2005). 관광호텔의 리더십 유형에 따른 조직성과 연구. 『관광연구』, 15(3), 113-134.
- 김영재·김종완.(2009). 리더십이 자기 효능감을 통해 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 『인적자원개발연구』, 11(2), 4.
- 김운섭.(2015). 골프장 종사자의 피그말리온 리더십이 직무태도 및 직무행동에 미치는 영향. 경희대학교대학원 박사학위논문.
- 김정훈.(2013). 특급호텔 베이커리 직무환경이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 호남대학교대학원 박사학위논문.
- 김재열·도윤경.(2000). 직무스트레스 요인과 직무태도와의 관계에서 개인차의 조절효과에 관한 연구. 『비서학 논총』, 9(1), 129.
- 김종찬.(2011). 관종별 도서관 사서의 직무환경 요인과 직무만족의 상관성 연구. 경기대학교대학원 박사학위논문.
- 김지훈·김경호.(2010). 지역자활센터 실무자의 자기 효능감이 조직유효성에 미치는 영향. 『한국지역사회복지학』, 32, 107-127.
- 김찬권.(2013). 예비군 지휘관의 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 건양대학교대학원 박사학위논문.
- 김형섭.(2005). 호텔 종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 관한 연구. 『관광연구』, 19(3), 85-88.
- 김홍수.(2008). 조직몰입의 결정요인에 관한 연구. 서울시립대학교대학원 박사학위논문.
- 박기관.(2008). 직무만족 및 조직몰입의 결정요인에 관한 연구. 『지방행정연구』,

22(2), 126.

박영주.(2008). 경찰 공무원 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.  
계명대학교대학원 박사학위논문.

박인환.(2007). 수도권 치과 의료기관 종사자의 직무몰입 및 업무만족에 영향을 미치는 요인. 연세대학교대학원 박사학위논문.

백완중.(2009). 대학교 직원의 조직만족도에 대한 연구. 고려대학교대학원 박사학위논문.

백종철.(2008). 대인관계 스트레스가 직무태도와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 위덕대학교대학원 박사학위논문.

서윤희·조부경(2012). 매개변인으로서의 개인내적변인을 고려한 유치원 교사의 자기 지도성(Self-Leadership)과 직무태도 간 구조분석. 『유아교육연구』, 32(6), 217-242.

서창적·김효정·이호택·장하다.(2010). 지방공무원의 직무요인이 직무태도와 조직시민행동에 미친 영향. 『서비스경영학회지』, 11(1), 56.

서희창.(2015). 비정규직 건설 근로자의 개인적 요인과 조직적 요인이 안전행동에 미치는 영향. 한양대학교대학원 박사학위논문.

송계충·정범구.(2004). 『조직행위론』. 서울: 경문사.

송지준.(2010). 『SPSS/AMOS 통계분석 방법』. 경기도: 21세기사.

손영섭.(2013). 장기복무 제대군인 취업지원 제도 개선에 관한 연구. 경남대학교대학원 박사학위논문.

신승균.(2009). 한국경찰 공무원의 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 동의대학교대학원 박사학위논문.

신유근.(2005). 『조직행위론』. 서울: 다산출판사.

심명순.(2015). 학교장의 리더십과 조직성과와의 관계. 명지대학교대학원 박사학위논문.

오주은·김태형·한진욱.(2013). 골프장 종사자의 셀프리더십, 조직몰입 및 조직시민행동 간의 관계. 『한국사회체육학회지』, 53(1), 245-256.

오희석·하정희.(2010). 동기특성 변인들이 공기업 직장인들의 심리적 안녕감과 과업수행에 미치는 영향. 『한국심리학회지』, 22(2), 515-532.

- 옥지호.(2014). 직무요구가 직무만족에 미치는 영향. 『한국 실내디자인학회』 논문집 23(1), 106.
- 우정환·김영숙.(2012). 특수교육 보조원의 자기 효능감과 직무만족도의 특성 및 관계. 『지적장애연구』, 14(1), 217-239.
- 우제구.(2013). 군병원 행정관리자의 직무만족 및 직무몰입 영향요인에 관한 연구. 상지대학교대학원 박사학위논문.
- 우종필.(2012). 『우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해』. 서울: 한나래출판사.
- 우현우·심원술.(2005). 종업원의 직무 불안정성이 조직몰입에 미치는 영향. 『HRD 연구』, 7(2), 96-126.
- 유희자.(2012). 패션산업 종사자의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 요인. 건국대학교대학원 박사학위논문.
- 윤계숙.(2012). 수술실 간호사의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구. 서울대학교대학원 박사학위논문.
- 윤호윤.(2015). 경찰관의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 한세대학교대학원 박사학위논문.
- 이경순.(2013). 경찰조직의 갈등관리방안에 관한 연구: 갈등유형이 조직유효성에 미치는 영향을 중심으로, 단국대학교대학원.
- 이규억.(2014). 빌딩관리 근로자의 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치는 요인. 성결대학교대학원 박사학위논문.
- 이병주.(2013). 간호사-의사간의 갈등연구. 서울대학교대학원 박사학위논문.
- 이영면.(2011). 『직무만족 의미와 측정』. 서울: 경문사.
- 이상호·송경환.(2011). 농협직원의 직무만족 및 조직몰입도에 영향을 미치는 요인 분석. 『한국협동조합연구』, 29(2), 136.
- 이상희.(2005). 외식업체의 비정규직 종사원 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 경원대학교대학원 박사학위논문.
- 이성규.(2006). 경찰의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 동국대학교대학원 박사학위논문.
- 이성한.(2012). 외사경찰의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 동국

대학교 박사학위논문.

이용규·정석환.(2005). 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석. 『한국행정논집』, 43(1), 87.

이점자.(2012). 어린이집 직무환경이 보육교사 직무만족에 미치는 영향. 경기대학교대학원 박사학위논문.

이종찬·장경혜.(2003). 상사-부하 간 교환관계가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 『인적자원개발연구』, 5(1), 57-74.

이종학·양혁승.(2007). 『전략적 인적자원 관리』. 서울: 박영사.

이종훈·최은수.(2009). 손해보험회사 영업소장의 리더십 및 교육역량과 보험설계사의 자기 효능감 및 직무만족이 보험설계사의 조직몰입에 미치는 영향. 『평생교육 HRD 연구』, 5(3), 116.

이준봉.(2006). 직무만족에 대한 실증적 조사연구. 전남대학교대학원 석사학위논문.

이택호.(2014). 임금만족의 선행요인이 직무 동기부여와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 서남대학교대학원 박사학위논문.

이창한.(2006). 경찰관의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 『한국경찰학회보』, 12, 64-76.

임기형.(2013). 부사관의 직무만족에 미치는 영향요인에 관한 연구. 원광대학교대학원 박사학위논문.

임동호·황지숙.(2014). 요양보호사의 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향. 『한국콘텐츠학회논문지』, 14(10), 151-153.

임사라·박세영.(2012). 직장인의 개인 및 집단 여가활동에 따른 여가만족과 조직몰입의 관계에서 직무만족의 매개효과. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 25(1), 171-193.

장영섭.(2013). 대학직장 예비군 지휘관 및 참모의 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향 연구. 카톨릭대학교대학원 석사학위논문.

전만권.(2015). 중앙행정기관 소속 공무원의 직무몰입과 직무관여에 영향을 주는 요인에 관한 연구. 국민대학교대학원 박사학위논문.

전무경·김정환·한권희·남궁일성.(2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태

- 도에 미치는 영향에 관한 연구. 『대한경영학학회지』, 19(1), 159-180.
- 전숙영.(2015). 보상과 공정성 인식이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교대학원 박사학위논문.
- 정경구.(2011). 프로축구 구단의 직무환경, 조직몰입과 이직의도와의 관계. 전 북대학교대학원 박사학위논문.
- 정세종.(2005). 경찰조직 내 갈등관리 방식이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 동국대학교대학원 박사학위논문.
- 정수진 등.(2005). 『현대조직 행동론』. 서울: 삼우사.
- 정원영·정철우·신다윗.(2013). 직장예비군 부대 지휘관 복무여건 및 부대운영 개선방안 연구. KIDA 연구보고서.
- 정찬범.(2014). 지방공무원의 직무만족 결정요인에 관한 연구. 경남대학교대학원 박사학위논문.
- 조규호.(2015). 육군초급 장병의 유형별 갈등수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구. 한성대학교대학원 박사학위논문.
- 조동규·양재성·이만규.(2004). 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 10, 42-45.
- 조백현.(2013). 국민건강보험공단 조직환경이 간부의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 원광대학교대학원 박사학위논문.
- 조선배·김석여·정승환.(2009). 직무특성이 집단응집력과 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 18(4), 201-215.
- 조종목.(2015). 군수부대의 종사자 직무만족 및 사용부대의 서비스 품질, 고객만족, 행동의도에 관한 실증연구. 단국대학교대학원 박사학위논문.
- 지계웅.(2009). 호텔 식음료부서 직원의 직무동기와 LMX가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 18(2), 77-94.
- 진계숙.(2012). 여성경찰관의 직무만족에 미치는 영향요인. 계명대학교대학원 박사학위논문.
- 진정희.(2011). 학교급식 영양교사와 영양사가 지각하는 역할갈등, 자기 효능감, 직무만족 및 직무몰입에 관한 연구. 인하대학교대학원 박사학위논문.
- 채서일.(2013). 『사회과학 조사방법』. 서울: 비엔엠북스.

- 최락순.(2011). 소방공무원의 직무스트레스와 직무만족에 관한 연구. 원광대학교대학원 박사학위논문.
- 최영진·이광수.(2012). 병원직원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구. 『생산성 논집』, 26(3), 321-332. 382.
- 최은숙.(2014). 비정규직 보건인력의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구. 명지대학교대학원 박사학위논문.
- 하형란·강혜자.(2012). 경찰 공무원의 초점이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 『한국자치행정학보』, 26(2), 128.
- 한유진.(2014). 의료관광 담당자들의 근무환경이 직무스트레스와 직무만족에 미치는 영향. 고신대학교대학원 박사학위논문.
- 황승배.(2012). 중년위기 지각이 조직몰입, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. 수원대학교대학원 박사학위논문.
- 허준.(2013). 『허준의 쉽게 따라하는 AMOS 구조방정식 모형』. 서울: 한나래출판사.
- 홍경임.(2014). 직장인의 행복, 사회적지지, 자기 효능감, 직무만족 및 조직몰입간의 구조적 관계. 계명대학교대학원 박사학위논문.

## 2. 국외문헌

- Adams, J. S.(1963). Toward an Understanding Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Alderfer, C.(1969). *Existence, Relatedness, and Growth*. New York : The Free Press, 142-152.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. 38-51.
- Angle, H .L., and Perry, J. L.(1986). Organizational Commitment and Labor-Management Relationship Climates. *Academy of Management Journal*, 29(1), 31-50.
- Argyris, C.(1957). *Personality and Organization*. Haper and Row, 50.



- Aryee, S., Waytt, T. & Min, M. K.(1990). Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions among Professional Accounts Different Employment Settings in Singapore. *The Journal of Social Psychology*, 131(4), 545–556.
- Bagozzi, R .P., Yi, Y. J.(1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bandura, A.(1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bateman, T. S. & Strasser, S.(1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112.
- Becker, H. S.(1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Psychology*, 66(1), 32–42.
- Blau, G. J.(1986). Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictor of Tardiness and Absenteeism. *Journal of Management*, 12, 577–584.
- Blevins, E. R.(2005). *Application of Herzberg's Two Factor Theory of Job Satisfaction to a Department of Defense Demonstration Project. Ph.D dissertation*. University of Alabama, 11–12. 22–27. 66.
- Brayfield, A. H., and Rothe, H. F.(1951). An Index of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35, 307–311.
- Buchanan, B.(1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533.
- Chen, H. C., & Fransisco, M.(2003). Dynamic of Bridging and Bonding in Social Groups: A Multi-Agent Model. *Science and Technology Studies*.
- Chris, S. and Melissa, T.(2007). Positive Interpersonal Relationships

- Mediate the Association between Social Skills and Psychological Well-being. *Personality and individual differences*, 43, 637–646.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F.(1997). The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. *Psychological Methods*, 1, 16–29.
- Currie, D.(2001). *Managing Employee Well-being*. Chandos, 110.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S ., & Muller, C. W.(1986). On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847–858.
- Decotiis, T. A. & Summers, T. P.(1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40(7), 454–463.
- Dirani, K. M. and Kuchinke, K. P.(2011). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Validating the Arabic Satisfaction and Commitment Questionnaire(ASCQ), Testing the Correlations, and Investigating the Effects of Demographic Variables in the Lebanese Banking Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1180–1202.
- Dunham, R., Grube, J., Castaneda, M.(1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 370–380.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D.(1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Emmert, M. A. & Taher, W. A.(1992). Public Sector Professionals: The Effect of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement. *American Review of Public administration*, 26(1), 37–48.

- Fisher, C. D.(2000). Mood and Emotions White Working: Missing Pieces of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185–186.
- French, J. R. and Caplan, R. D.(1991). *Organization Stress and Industrial, Readings, Business*. Publication, 307–309.
- Gist, M. E.(2000). Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472–485.
- Glisson, C. and Durick, M.(1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Quarterly*, 33(1), 61–81.
- Good, L. K., Sisler, G. F., & Gentry, J. W. (1988). Antecedents of Turnover Intentions among Retail Management Personnel. *Journal of Retailing*, 64(3), 295–314.
- Gounaris, S. and A. Boukis.(2012). *The Role of Employee Job Satisfaction in Strengthening Customer Repurchase Intentions*. 27(4), 323–333.
- Gunter, B. & Adrian F.(1996). Biographical and Climate Predictors of Job Satisfaction and Pride in Organization. *Journal of Psychology*, 130(2), 193–208.
- Herzberg, F.(1968). One More Time : How Do you Motivate Employees. *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Homans. G.(1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Chicago: Harcourt Bruce and World Inc, 53–75.
- Hoppock, R.(1935). *Job Satisfaction*. John Wiley & Sons, New York, 135.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A.(1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555–573.
- Iverson, R. D. & Roy, P.(1994). A Causal Model of Behavior Commitment: Evidence from a Study of Australian Blue-Collar Employees.

- Journal of Management*, 20(1), 15–41.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T.(1993). Effects of Continuous, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*, 36, 951–995.
- Jehn, K. A.(1995). A Multi Method Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 228, 258–259. 532.
- Jimmieson, N. L.(2000). Employee Reactions to Behavioural Control under Conditions of Stress: The Moderating Role of Self-Efficacy. *Work and Stress*, 14(3), 262–280.
- Johnston M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M. & Black, W. L.(1990). A Longitudinal Assesment of the Impact of Selected Organizational Influences on Sales People's Organizational Commitment during Early Employment. *Journal of Marketing Research*, 117(3), 334–344.
- Joreskog, K. G.(1973). A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System. In A. S. Goldberger & O. D. Duncan(Eds.). *Structural Equation Models in the Social Science*. NY Seminar Press. 85–112.
- Kanter, R. M.(1968). Commitment and Social Organization. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Katz, D. & Kahn, R. L.(1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Willy & Sons, 119–121.
- Ko, J., Price, J., & Mueiier, C.(1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961–973.
- Lance, C. E.(1991). Evaluation of a Structural Model Relating Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Precursors to Voluntary

- Turnover. *Multivariate Behavioral Research*, 26(1), 137–162.
- Locke, E.(1976). *The Nature and Consequences of Job Satisfaction*, M. D. Dunnette(Ed.), Handbook of Industrial and Organization Psychology, Chicago: Rand–McNally, 1300–1305.
- Luthans, F., Donald B., and Taylor, L.(1987). Organizational Commitment : Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219–235.
- March, J. G. & Simon, H. A.(1958). *Organization*. N.Y: John Willy & Sons Inc, 83–84.
- Maslow, A. H.(1954). *Motivation and Personality*. N.Y: Harper & Brothers, 80–92.
- Mathieu J. E. & Zajac, D. M.(1990), A Review and Meta–Analysis, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- McClelland, D.(1962). Business Drive and National Achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 389–392.
- McCormick, J. E. & Tiffin. J.(1974). *Industrial Psychology*(6th ed. Englewood Clrffs, Prentice–Hall, N.J.), 298–299.
- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch., & Topolnytsky.(2001). Affective Continuance and Normative Commitment to Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 1006–1039.
- Meyer, P. N., Allen, J. and Smith, C. A.(1993). Commitment to Organizations and Occupations Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Morris, J. H. & Sherman, J. D.(1981), Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24(1), 512–526.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.(1979). The Measurement

- of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.(1982). *Employee– Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, 61–89.
- Muller, C. W. & Price, J. L.(1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA : Pittman.
- O'Reilly, C. R. & Caldwell D. F.(1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4) 597–614.
- Pajares, F. and Miller, M. D.(1994). Role of Self–efficacy and Self–concept Beliefs in Mathematical Problem Solving: A Path Analysis. *Journal of Educational Psychology*, 86(2), 193–203.
- Pfeffer, J & Lawler, J.(1980). Effects of Job Alternative, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude toward the Organization: A Field Test of Insufficient Justification Paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1–55.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E.(1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 214–218.
- Porter, L., Lawler, E. & Hackman, J. R.(1975). *Behavior and Organization*. New York: Mcgraw–Hill, 89–90. 124–125.
- Randall, D.(1990). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 361–378.
- Reece, B. L. and Brandt. R.(2000). *Human relations: Principles and Practices. Practices*. Boston: Houghton Mifflin. 2–3.
- Reichers, A. E.(1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review* 10(3), 466–467.
- Riggs, M. L. & Knight, P. A. (1994). The Impact of Perceived Group Success–Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model.

- Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755–766.
- Salancik, R. G.(1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, New Direction in Organizational Behavior*, Chichago: Clair Press, 62. 422.
- Salancik, G .& Pfeffer, J.(1977). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes. *Administrative Quarterly*, 22, 427–456.
- Schien, E. H.(1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*, 9, 1–16.
- Sheldon, M. E.(1971). Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S.(2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.
- Smith, P. C.(1992), *In Pursuit of Happiness: Why Study General Job Satisfaction?*, In Cranny, J., Smith, P. and Stone, E. P.(Eds.), *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books, 5–19.
- Steers, R. M. & Porter, L. W.(1997). *Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, Motivation and Work Behavior*. New York: McGRAW–Hill, 46–56.
- Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A.(2004). The Importance of Role Ambiguity and Trust in Conflict Perception: Unpacking the Task Conflict to Relationship Conflict Linkage. *International Journal of Conflict Management*, 165(4), 365.
- Van Fleet, D. D. & Yucl, G. A.(1986). *Military Leadership: An Organization Behavior Perspective*. Greenwich, Connecticut: JAL Press, Inc.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wilely & Sons. 115–127.



- Warba, M. A. and Bridwell, L. G.(1973). Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. *Annual Meeting of Academy of Management*, Proceeding of the 23<sup>rd</sup>, 514–520.
- Weiner, Y.(1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 420–422.
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R. C.(1996). Affective Events Theory: A the Oretical Discussion of the Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work, in B. M. Staw and L. L. Cummings(Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 18(1), 1–74.
- Williams, L. J. & Hazer, J. T.(1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2). 219–231.
- Zeffane, R.(1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 47(8), 977–1010.

## 부 록

### 설 문 지

항상 국가 안위와 예비전력 발전을 위한 예비군 지휘관 여러분의 노력에 감사의 말씀을 드립니다.

저는 한성대학교대학원 행정학과 박사과정에 재학 중인 김진광입니다.

본 설문내용은 “예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구” 논문을 작성하기 위한 설문지입니다.

설문조사는 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거 비밀이 보장되며 응답하신 모든 자료는 연구자의 학술적인 연구목적 이외에는 사용되지 않습니다.

지도교수 : 한성대학교대학원 행정학과 이성우 교수(정책학 박사)

연 구 자 : 김진광(kjg76488@hanmail.net, 010-6219-5694)

\* 작성요령 : 각 문항에 정답이 있는 것이 아니므로 예비군 지휘관 여러분의 느낌이나 생각과 가장 일치하는 번호에 표시(√)를 하여 주시기 바랍니다.

직무내용에 관한 내용입니다.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 수행하는 직무량은 적절하다.	①	②	③	④	⑤
2	내가 수행하는 직무는 내 자신의 발전에 도움이 준다.	①	②	③	④	⑤
3	내가 수행하는 직무에 대한 결과를 명백하게 알 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 지식과 능력을 충분히 발휘할 수 있는 전문분야이다.	①	②	③	④	⑤

갈등에 관한 내용입니다.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 상급부대(부서)로부터 지나친 간섭을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤

2	상급부대(부서)는 나의 예비군 부대의 직무 실적을 불공정하게 평가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	상급부대(부서)의 예정에 없는 지시로 인해 갈등을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 예비군 부대는 다른 부서에 비해 예산이나 인원이 불공정하게 배분되어 있다.	①	②	③	④	⑤
5	직무에 있어서 다른 부서 직원들의 언행이나 태도 때문에 불쾌감을 느꼈다.	①	②	③	④	⑤
6	타 부서의 행동방식, 사고방식 차이 등으로 인해 불만을 느꼈다.	①	②	③	④	⑤

사회적 인정에 관한 내용입니다.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 직장(부서)은 내 직무에 대해 고마움을 갖고 있다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 직장(부서)은 직무와 관련된 나의 지도력이나 통솔력을 매우 높게 평가한다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 내 직무와 관련해서 매우 중요한 사람이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	예비군 지휘관직은 직업적인 안정성을 가지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

대인관계에 관한 내용입니다.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 직속상사는 내가 수행하는 직무를 공정하게 평가한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 직속상사는 나의 능력을 존중해 준다.	①	②	③	④	⑤

3	나는 다른 직원들을 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 다른 직원들과 직무문제로 자주 협의하고 토론한다.	①	②	③	④	⑤
5	예비군 대원은 본인의 예비군훈련에 대해 많은 관심을 표한다.	①	②	③	④	⑤
6	예비군 대원은 내가 제공하는 예비군 직무에 만족 해 한다.	①	②	③	④	⑤

급여에 관한 내용입니다.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 급여는 직무에 비해 적당한 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 급여는 동일 부류 예비군 지휘관에 비해 급여가 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 급여는 매년 적정한 수준으로 인상되고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 직무성과에 대해 적절한 보상(성과금 등)을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤

근무환경에 관한 내용입니다.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	예비군 직무수행에 필요한 인원 구성은 충분하다.	①	②	③	④	⑤
2	구성인원의 예비군 직무수행 능력은 우수하다.	①	②	③	④	⑤
3	예비군 직무수행에 필요한 비품(물품)이나 장비는 충분하다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 사무실은 편안하고 안전하다.	①	②	③	④	⑤

자기 효능감에 관한 내용입니다.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	현재의 내 능력으로 직무를 잘 수행할 수 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 직무를 처리하는데 아무런 문제가 없다고 자부한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 직무수행에 필요한 지식과 능력을 충분히 갖고 있다고 자신한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 어려운 직무가 주어져도 성공적으로 수행할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

직무만족에 관한 내용입니다.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 직무를 통해 진정한 즐거움을 발견하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 다른 예비군 지휘관들과 비교하여 내 직무를 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 매일 내 직무에 열정을 쏟는다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 내 직무에 대해 만족스럽게 생각하고 있다.	①	②	③	④	⑤

조직몰입에 관한 내용입니다.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 정년 때까지 예비군 부대에서 계속 근무하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 외부 사람들에게 예비군 부대를 자랑스럽게 얘기한다.	①	②	③	④	⑤
3	예비군 부대의 문제는 곧 나 자신의 문제처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤

※ 인구통계학적 특성

1. 예비군 부대	① 읍·면·동대( ) ② 지역대( ) ③ 일반직장( ) ④ 대학직장( )
2. 출신 군	① 육군( ) ② 해군( ) ③ 공군( ) ④ 해병대( )
3. 직책	① 읍·면·동대장/지역대장( ) ② 중대장( ) ③ 대대장( ) ④ 연대장( )
4. 연령	① 45세 이하( ) ② 50세 이하( ) ③ 55세 이하( ) ④ 60세 이하( )
5. 교육수준	① 전문대졸( ) ② 대졸( ) ③ 대학원졸( )
6. 보직기간	① 1년 이하( ) ② 5년 이하( ) ③ 10년 이하( ) ④ 10년 이상( )
7. 출신구분	① 3사관( ) ② 육사( ) ③ 학군( ) ④ 단기( ) ⑤ 학사( )
8. 본인의 자원 관리 규모	① 소대급( ) ② 중대급( ) ③ 대대급( ) ④ 연대급( )
9. 연봉	① 3천만 원 이하( ) ② 4천만 원 이하( ) ③ 5천만 원 이하( ) ④ 6천만 원 이하( ) ⑤ 7천만 원 이하( ) ⑥ 8천만 원 이하( ) ⑦ 1억 원 이하( ) ⑧ 1억 원 이상( )

## ABSTRACT

### A Study on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Korean Reserve Army Commanders

Kim, Jin-Gwang  
Major in Policy Science  
Dept. of Public Administration  
The Graduate School  
Hansung University

The purpose of this study is to select the factors that affect the job satisfaction and organizational commitment of Korean reserve army commanders, analyzing the correlation and causal relationships, and It is also to analyze whether job satisfaction is a mediator between the influence factors and organizational commitment and whether the differences in occupational groups have a moderating effect. In order to do so, stratified random sampling was applied and a survey on 355 Korean reserve army commanders within the Seoul Metropolitan Area was carried out. Based the on the results of the survey, a structural equation model was applied and statistically processed. Based on theoretical studying on job satisfaction and organizational commitment and reviewing of preceding research, the research process designed the hypotheses and the research model. For exogenous variables, personal factors (self-efficacy), occupational factors (job specifications, conflicts, social recognition), and organizational factors (human relationships,



payment, work environment) were selected. For endogenous variables, job satisfaction and organizational commitment were selected and job satisfaction was selected as a mediating variable. Furthermore, in order to analyze the differences in occupational groups, there were selected as moderating variables between the exogenous variables and endogenous variables. In order to verify the hypotheses, various methods of statistical analysis were employed such as the verification of reliability, confirmatory factor analysis, verification of validity and suitability, verification of structural models, analysis of mediating effects, and multiple group analysis. The results from the empirical analysis were compared with the results of preceding researches.

The results are as follows. First, the factors that had significant effects on job satisfaction were self-efficacy, job specification, social recognition, and work environment. Social recognition has the biggest effect, then self-efficacy, then work environment, followed by job specification. On the other hand, conflicts, human relationships, and payment did not have significant effects. Second, the factors that had significant effects on organizational commitment were self-efficacy, social recognition, and human relationships. Self-Efficacy had the biggest effect, followed by human relationships, and then social recognition. On the other hand, job specification, conflicts, payments, and work environments did not have significant effects on organizational commitment. Third, the mediating effect of job satisfaction. The influence factors affects organizational commitment through job satisfaction. The paths for self-efficacy and social recognition had both direct and indirect effects, and therefore had partial mediating effects. On the other hand, the paths for job specification and work environment only had indirect effects, and therefore had full mediating effects. However, the path for human relationships only had direct effects, and therefore did not have any

mediating effects, and the paths for conflicts and payment were shown to be statistically insignificant. Self-Efficacy had the biggest effect on organizational commitment, followed by social recognition, work environment, and then job specification. Fourth, the moderating effect of occupational groups. It was shown that there is a moderating effect between job satisfaction and self-efficacy, social recognition and human relationships, but job specification, conflict, payment, and work environment were shown to be statistically insignificant. On the other hand, it was shown that there is a moderating effect between organizational commitment and self-efficacy, job specification and human relationships, but conflict, payment, and work environment were shown to be statistically insignificant. Additionally, there was a moderating effect between job satisfaction and organizational commitment.

The theoretical implications of the research are as follows. First, by applying the mediating effects and moderating effects on all Korean reserve army commanders, the research provides a theoretical system that is required for investigating the factors that affect job satisfaction and organizational commitment. Second, by equally applying the factors that affect job satisfaction and organizational commitment, the causal relationship between job satisfaction and organizational commitment was compared. Third, the research was able to verify that the factors that affect job satisfaction and organizational commitment mediate job satisfaction and affect organizational commitment. In order to improve the mediating effect of job satisfaction on organizational commitment, the factors that affect the indirect effect must be improved preferentially. Fourth, the research was able to locate the differences in workplace reserve army commanders and regional reserve army commanders regarding job satisfaction and organizational commitment. Appropriate measures must be taken for different occupational groups when commanding and controlling reserve army units.

The policy implications of the research are as follows. First, reviewing and

improving the written examination for reserve army commander appointment is necessary. It must be reviewed whether the military service law should remain in the exam subject since it is hardly related to the job specification. Second, there is a necessity to improve the status and treatment of workplace reserve army commanders in order to improve their job satisfaction and organizational commitment. If status of workplace reserve army commanders are converted into civilian employees in the army, then their treatment can be improved more easily. Third, due to reducing numbers of reserve army units, there is a necessity to review standards for workplace reserve army units and take appropriate measures. By reviewing the existing standards and qualifications for workplace reserve army units and converting the units that are to be shutdown into regional reserve army units, the regional defense will be strengthened. Fourth, more personnel supplementation and motivation must be provided when considering the size of regional reserve army units. Company executive officers of civilian employee level 6 or under should be deployed. Incentives should be provided on officer evaluation reports or audits. Fifth, regarding mission readiness, more attention needs to be given on improving the work environments including offices and personnel. Offices suitable for commanding and controlling must be provided

The limitations of the research and suggestions for future research are as follows. First, this research has only taken into account one vantage point regarding the flow of time. There is a necessity to integrate longitudinal approaches and various methods including multiple group interviews and observations in order to verify causal relationships. Second, this research had only carried out studies on reserve army commanders within the Seoul Metropolitan Region. By expanding the region and number of samples, and carrying out repetitive studies, we can improve the chances of obtaining a more general result. Third, the factors regarding conflicts and payment were shown to be statistically insignificant, and therefore need to be examined once again. Fourth,

reserve army commanders are sensitive towards surveys which may result in misleading outcomes of surveys. Although researches carried out on an individual level are important, continuous research must be done regularly by the Ministry of National Defense or the Korean Army. Fifth, one of the reasons of dissatisfaction of reserve army commanders, the limitation of the term of service to 5 years, will be discarded as of 2016. The factors that affect job satisfaction and organizational commitment in 2015 can be different in 2016, and need to be reviewed.



【Key words】 Job Satisfaction, Organizational Commitment, Korean Reserve Army Commander, Moderating Effect, Structural Equation Model.