

석 사 학 위 논 문

중소기업의 직무특성이 직무만족 및  
조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구



2012년

HANSUNG  
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

김 현 수

석사학위논문  
지도교수 나도성

# 중소기업의 직무특성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Impact of the Employees'  
Job Characteristic on the Job Satisfaction  
and Organizational Commitment in small business

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

김 현 수

석사학위논문  
지도교수 나도성

# 중소기업의 직무특성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Impact of the Employees'  
Job Characteristic on the Job Satisfaction  
and Organizational Commitment in small business

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

김 현 수

김현수의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2011년 12월 일



심사위원장 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

# 국 문 초 록

## 중소기업의 직무특성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스전공

김 현 수

오늘날 국내 중소기업의 환경은 점점 빠르게 변화하고 치열한 경쟁 속에서 기업에 필요한 인재를 확보하고 발굴하는 것이 중요해지고 있다. 단순한 제조에서 벗어나 창의적인 아이디어와 서비스 품질이 경쟁력을 좌우하는 상황에서 자금 및 규모에서 열악한 환경에 있는 중소기업의 경우 사람의 경쟁력을 통하여 열세를 극복해야 할 것이다

이에 중소기업 종사자들은 직무를 수행함에 있어 조직의 목표와 개인의 목표를 달성하기 위해서 부단히 노력함에도 불구하고, 직무에 대해서 만족과 불만족을 느끼게 된다. 직무에 대한 만족과 불만족은 조직의 목표를 달성하는데 중요한 문제로 직무특성을 고려한 직무만족에 대한 관심이 증대되고 있다.

이런 이유로 중소기업은 인적자원관리에 더 많은 전략이 필요하고 중소기업종사자들의 동기부여 향상과 이들에게 적합한 직무관리 등을 통해 생산성을 극대화 시키려는 노력이 필요하다. 하지만 직무재설계나 직무특성에 관한연구들이 중요하게 다뤄져야하고 필수적으로 요구되는 상황임에도 불구하고 상대적으로 연구가 매우 부족한 실정이다.

본 연구에서는 중소기업 종사자의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향

을 파악하고 직무특성이 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 국내외의 선행연구를 중심으로 여러 가지 이론들을 고찰하였으며, 이 이론적 배경을 바탕으로 연구모형을 도출하고 실증적 연구를 통해 가설을 검증하였다.

본 연구의 선정된 변수로는 크게 3가지로 나누었는데, 직무특성, 직무만족, 조직몰입이다. 직무특성의 요인으로는 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백, 직무만족 요인은 전반적 직무만족, 승진기회, 복리후생, 보상, 업무절차, 의사소통, 조직몰입 요인은 감정적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성되어 있다.

실증연구를 수행하기 위해 확보된 255부 설문지표본을 바탕으로 연구모형의 신뢰성, 타당성검증을 거친 후 3개의 가설을 검증한 결과, 중소기업 종사자의 직무특성 중 과업정체성과 피드백이 직무만족과 조직몰입 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 중소기업 종사자의 직무특성은 인구통계학적 요인들과 관계분석을 한 경우 요인별로 다양한 관계들을 보이고 있다.

본 연구의 주요 시사점은 다음과 같다.

중소기업 종사자의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 실증분석을 함으로써 이론적인 토대를 제공하였으며, 이런 연구 결과를 통해 중소기업 종사자들의 직무만족도와 조직몰입 정도를 향상 시키기 위한 직무특성의 요인들을 제시함으로써 향후 중소기업의 체계적인 직무재설계 작업에 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

**【주요어】** 직무특성, 직무만족, 조직몰입, 인구통계학적 특성

# 목 차

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 제 1 장 서론 .....              | 1  |
| 제 1 절 연구의 목적 .....          | 1  |
| 제 2 절 연구의 범위와 방법 .....      | 3  |
| 제 2 장 이론적 배경 .....          | 4  |
| 제 1 절 직무특성에 관한 이론 .....     | 4  |
| 1. 직무설계 .....               | 4  |
| 2. 직무특성 .....               | 6  |
| 3. 직무특성의 구성 .....           | 9  |
| 제 2 절 직무 만족에 관한 이론 고찰 ..... | 11 |
| 1. 직무만족에 대한 정의 .....        | 11 |
| 2. 직무만족의 중요성 .....          | 11 |
| 3. 직무만족에 관한 이론 .....        | 12 |
| 4. 직무만족에 영향을 미치는 요인 .....   | 15 |
| 제 3 절 조직몰입에 관한 이론 .....     | 16 |
| 1. 조직몰입의 개념 .....           | 16 |
| 2. 조직몰입의 구성 .....           | 18 |
| 제 3 장 연구방법 .....            | 21 |
| 제 1 절 연구모형의 설정 .....        | 21 |
| 제 2 절 변수의 선정 및 지표의 선정 ..... | 22 |
| 1. 직무특성 변수 .....            | 22 |
| 2. 직무만족 변수 .....            | 23 |

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| 3. 조직몰입 변수 .....                          | 24        |
| 4. 인구통계학적 변수 .....                        | 24        |
| 제 3 절 연구가설의 설정 .....                      | 25        |
| 1. 직무특성과 직무만족에 관한 가설 .....                | 25        |
| 2. 직무특성과 조직몰입에 관한 가설 .....                | 25        |
| 3. 직무특성과 인구통계학적 특성에 관한 가설 .....           | 26        |
| 제 4 절 조사설계 .....                          | 27        |
| 1. 조사의 목적 .....                           | 27        |
| 2. 조사대상의 선정 .....                         | 27        |
| 3. 설문지의 구성 및 신뢰성 검증 .....                 | 28        |
| 4. 선정된 변수들의 상관관계분석 .....                  | 29        |
| 5. 분석방법 .....                             | 30        |
| <b>제 4 장 연구결과 .....</b>                   | <b>31</b> |
| 제 1 절 인구통계학적 특성에 관한 조사결과 .....            | 31        |
| 1. 조사대상자들의 일반적 특성 .....                   | 31        |
| 2. 인구통계학적 특성에 따른 평균차이 분석결과 .....          | 32        |
| 제 2 절 직무특성과 조직몰입, 직무만족의 관계에 대한 연구결과 ..... | 41        |
| 1. 직무특성이 직무만족에 미치는 영향 .....               | 41        |
| 2. 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향 .....               | 43        |
| 제 3 절 가설 검증 결과 .....                      | 45        |
| 1. 직무특성과 직무만족의 관계에 대한 가설 검증 결과 .....      | 45        |
| 2. 직무특성과 조직몰입에 관한 가설 검증 결과 .....          | 46        |
| 3. 직무특성과 인구통계학적 특성에 관한 가설 검증 결과 .....     | 47        |
| <b>제 5 장 결 론 .....</b>                    | <b>48</b> |
| 제 1 절 연구결과의 요약 .....                      | 48        |



|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향 ..... | 50 |
|-------------------------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 【참고문헌】 .....     | 51 |
| 【부    록】 .....   | 59 |
| 설문지 .....        | 59 |
| 【ABSTRACT】 ..... | 65 |



## 【 표 목 차 】

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| [표 2-1] 직무특성 이론의 성립과정 .....                   | 7  |
| [표 3-1] 조사의 설계 .....                          | 27 |
| [표 3-2] 설문지의 구성과 신뢰도 분석결과 .....               | 28 |
| [표 3-3] 상관관계 분석결과 .....                       | 29 |
| [표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성 .....                   | 31 |
| [표 4-2] 성별에 따른 직무특성의 차이 .....                 | 32 |
| [표 4-3] 연령에 따른 직무특성의 차이 .....                 | 34 |
| [표 4-4] 학력에 따른 직무특성의 차이 .....                 | 35 |
| [표 4-5] 직급에 따른 직무특성의 차이 .....                 | 36 |
| [표 4-6] 직책에 따른 직무특성의 차이 .....                 | 37 |
| [표 4-7] 근속년수에 따른 직무특성의 차이 .....               | 38 |
| [표 4-8] 근무부서에 따른 직무특성의 차이 .....               | 40 |
| [표 4-9] 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과 .....  | 42 |
| [표 4-10] 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과 ..... | 43 |
| [표 4-11] 직무특성과 직무만족의 관계에 대한 가설 검증 결과 .....    | 45 |
| [표 4-12] 직무특성과 조직몰입에 관한 가설 검증 결과 .....        | 46 |
| [표 4-13] 직무특성과 인구통계학적 특성에 관한 가설 검증 결과 .....   | 47 |

## 【 그림 목 차 】

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <그림 2-1> 직무특성모형 ..... | 9  |
| <그림 3-1> 연구모형 .....   | 21 |

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적

현대 사회는 흔히 조직사회라 일컬어 지고, 현대인들은 작게는 가족에서, 크게는 국가까지 하나 이상의 조직에 속해있으며 개개인이 속한 조직을 제외하고 스스로를 정의 할 수 없는 상황이다.

이는 조직과 인간이 불가분의 관계에 있음을 나타내고 해당 조직의 특성과 성격에 따라 개개인의 생활 방식과 수준이 결정 되어 지고 있다.

특히 각각 소속 된 조직 중 직장이라는 조직은 현대인 에게 있어 생활의 기반이 되며, 개개인의 사회적 위치를 가장 잘 설명하는 조직이기도 하고, 시간적으로는 가정 다음으로 많은 시간을 소비하게 되는 조직이며, 한 가정이 경제적 생활을 영위 할 수 있는 기초적 토대를 제공해주고 있다.

이러한 직장이라는 조직에서 직무는 조직과 구성원을 연결하고 유지 될 수 있도록 하는 가장 핵심적인 매개체라 할 수 있으며 또한 직무 그 자체는 조직이 유지, 발전 할 수 있도록 하는 기본적인 조직 활동의 하나로써, 구성원 개개인에 있어서는 자신들의 욕구를 충족시킬 수 있는 수단이기도 하다.

특히 21세기 사회에서 직장의 모습은 대부분 기업이라는 모습으로 나타나고 있고, 기업의 흥망 성쇠에 따라 그 구성원의 삶의 질과 경제적 기반이 달라질 수 있는 지대한 영향력을 가지고 있다.

치열한 경쟁상황 속에서 기업이 생존하고 성장하는 것이 점점 어려워지고 있고, 다양한 분야에서 기업이 효율적으로 성장 하고 지속 할 수 있는 방법들을 연구하고 있으며, 가장 중요한 기업의 경쟁력은 사람이라는 공감하에 구성원들의 경쟁력을 확보하고 경쟁력 있는 인재를 보유, 성장 시키는 것이 기업 생존전략의 중요한 화두로 나타나고 있다.

국내 중소기업의 여러 가지 척박한 상황에서 기업에 필요한 인재를 신규로 고용하는 것도 필요하지만, 현재 근무하고 있는 인재를 계속 보유하고

성장 시키는 것이 좀 더 현실적인 방안이 될 것이라 판단 되어서, 국내 중소기업의 근무자들의 생각을 파악하고 연구하여 기업의 경쟁력을 확보하는데 현실적 방안을 찾고자 한다.

우선 중소기업의 직무특성을 파악하고 직무만족 요인을 찾아내어 기업에 대한 구성원의 만족도를 증가 시켜 기업의 효율을 향상 시키는 방안들을 찾아보고, 기업의 생산성 향상에 직접적 영향을 주는 것으로 보이는 조직몰입에 미치는 영향을 조사하여 구성원들의 몰입도를 증가 시켜 개개인의 생산성과 집단의 생산성 모두 향상 시킬 수 있는 방향성을 찾아보고자 한다.

또한 대부분의 고용된 종업원들은 활동하는 시간의 많은 부분을 직무에 보내고 있는 상황이고, 구성원 뿐만 아니라 그 가족에게도 직무가 매우 중요한 위치를 차지하기 때문에 개인의 직무에 대한 다양한 관점에서의 연구가 필요하다.

본 연구는 국내 중소기업의 구성원을 대상으로 직무특성 이론의 검증을 통해 직무특성이 조직몰입과 직무만족도에 미치는 영향에 대해 조사하였으며 대상인원의 인구통계학적 특성인 근속년수 및 연령 등이 어떠한 요인과 관련이 있는지를 밝혀 보고자 한다.

구체적인 목표는 다음과 같다

첫째, 직무특성 이론에 대해 선행연구를 고찰 한 후 그 개념과 유형을 살펴본다.

둘째, 조직몰입 및 직무만족에 대한 변수들을 지금까지의 연구결과를 바탕으로 직무특성 변수 및 인구통계학적 특성의 요인이 조직몰입 및 직무만족에 어떠한 영향을 주는 관계인지를 살펴본다.

셋째, 중소기업 종사자들을 대상으로 실증연구를 통하여 직무특성 변수, 인구통계학적 특성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향과 관계를 분석하여 중소기업 종사자들의 조직몰입과 직무만족을 위한 효과적 방안을 마련하기 위한 방향을 제시한다.

## 제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구는 사회현상중의 하나인 인간의 조직행동에서 직무특성 및 조직 특성에 관한 연구로서 앞에서 밝힌 연구의 목적을 달성하기 위해 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하였다.

문헌연구는 제 2 장을 중심으로 직무특성 이론과 직무만족 이론 및 조직 몰입에 관련된 각종 국·내외 학위논문 및 일반논문과 관련 서적을 통해 체계적으로 정리하는 방법을 사용하였고, 실증연구는 문헌연구를 토대로 연구의 모형과 가설을 설정하고 설문조사를 이용한 실증분석을 이용하였다.

본 연구는 조직의 통계구조가 비교적 안정된 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 설문조사를 통해 얻어진 자료는 SPSS ver.19를 이용하여 분석하였다.



## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 직무특성에 관한 이론

#### 1. 직무설계

##### (1) 직무설계

조직에서 구성원들의 직무 성과 수준을 높이기 위해 동기를 부여 하는데 있어 금전적 보상을 중심으로 한 보상체계를 마련함과 아울러 일을 하면서 보상이 주어질 수 있도록 직무구조를 개편하는 일이 중요하다.<sup>1)</sup> 즉, 직무설계를 하는일이 매우 중요하다.

직무설계란 조직의 목표를 달성하고 개인의 욕구를 충족시키기 위한 직무의 내용(과업의 다양성, 과업의 자율성, 과업의 난이성, 과업의 복잡성, 과업의 정체성), 관계(대인관계, 친목기회, 팀웍요건), 기능(권한, 책임, 정보의 흐름, 작업방법, 조정요건)에 관한 것이다.<sup>2)</sup> 직무설계는 과학적 관리방법에서 직무순환과 확대로, 직무충실과 직무특성에 의한 재설계로 전개되었다고 볼 수 있다.

##### 1) 과학적 관리법과 직무순환, 직무확대

과학적 관리법은 조직의 고능률에 관심의 초점을 두어 직무를 단순화, 표준화, 전문화 시키는 직무설계이다. 이 기법은 과학적 검토를 통해서 근로자가 가장 효율적으로 일할 수 있도록 하였고, 직무세분화로 인해 값싼 노동력을 가진 낮은 숙련도의 근로자를 채용할 수 있었으며, 직무에 요구되는 숙련도가 낮기 때문에 교육, 훈련비용의 절약을 가져왔고 종업원들을 기계 부속품처럼 호환성 있게 배치, 전환시킬 수 있었다. 하지만 과학적 관리법의 적용은 짧은 작업주기, 낮은 훈련수준, 반복적인 직무를 초래

1) 신유근(1982), 『조직행위론』, 다산출판사, p.358

2) 안용철(1986), “지각된 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 조사”, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, p.4

하여 결국은 직무불만, 결근과 이직의 증가와 같은 역기능적 결과를 가져오는 일이 나타나기도 하였다.<sup>3)</sup>

이러한 문제점을 보완하기 위하여 직무순환과 직무확대가 등장하였다. 직무순환방법은 종업원들의 지루함과 단조로움을 덜어주기 위해 과업을 순환시키고, 작업의 수를 다양화시키는 직무설계 방법이다.

한편 직무확대는 과업의 다양성을 늘리기 위하여 종업원의 직무 수를 늘리는 것으로 직무설계에 대한 수평적 접근법이라고 불려진다. 비록 직무의 수를 증가시키므로 단조로움을 극복해 줄 수 있을지는 몰라도 이 기법도 직무순환과 같이 직무내용에 대해서는 변화가 없다는 한계점이 드러났다.<sup>4)</sup>

## 2) 직무충실화

직무충실화는 직무확장과는 달리, 적극적인 동기부여의 요인을 가지고 직무를 효율화 시키는 것이다.

즉, 직무에 대한 임무와 기능을 증가시킴으로써 분화로 인하여 없어졌던 성취감, 달성감을 되찾음으로써 직원의 사기와 성취감을 증진시킨다.<sup>5)</sup>

Herzberg는 이전의 이론적 연구에 바탕을 두고, 종업원에게 적극적으로 동기를 부여하여 성과와 직무만족을 높이기 위해서는 실제로 그 직무 자체가 성취감과 안정감, 책임, 발전 및 성장에 대한 기회를 제공하게끔 재편성되어야 한다고 하였다.

이는 직무성과가 직무수행을 통하여 개인의 동기를 유발시키고 개인에게 자아실현의 기회를 부여하도록 직무내용과 환경을 재설계한 방법 이었으나, 직무자체의 성격에 따라 직무충실화의 적용이 크게 제한을 받고, 조직구성원의 동기유발 정도에 따라 직무충실화에 대한 관심과 참여행동도 크게 영향을 받게 되며, 또한 동기를 유발할 수 있는 직무특성이 무엇인지를 명확하게 밝히지 못하고 있으며, 종업원의 개인적 특성이 고려되

3) 이기국(2004). “직무특성에 따른 직무만족과 이직의 도에 미치는 영향”, 세종대학교 관광대학원 석사학위논문, p.12.

4) L.E.lewis. “The Design of Jobs Industrial Relation”, January 1966, p.21-45.

5) 김명섭(2008). “인적자원개발 유형에 따른 직무능력향상과 직무충실화가 조직유효성에 미치는 영향”, 중앙대학교 산업창업 경영대학원, 석사학위논문, p.13.

지 않고 있는 등의 문제점이 있다.

중소기업의 경우 조직규모가 크지 않고, 업무가 다양하지 않아 상기 이론을 충분히 적용시키기에는 한계가 존재하나 현실적 실행 방안을 마련하는데 이론적 근거로 활용하기에 충분한 가치를 가지고 있다고 생각한다.

## 2. 직무특성

### (1) 직무특성이론

직무특성이론은 직무설계이론의 문제점들을 보완하기 위해서 나온 직무재설계 이론이다.

직무특성이나 직무의 범위가 구성원의 동기부여나 직무만족과 어떠한 관련을 갖고 있으며, 이에 따른 종사원의 직무행위나 직무만족, 조직성과의 향상 등과 같은 경화를 어떻게 측정할 것인가에 대한 해답을 제공하기 위하여 이루어진 것이다.

직무특성에 관한 최초의 연구는 1965년 Turner와 Lawrence에 의해 이루어졌는데, 이들은 직무의 속성을 다양성, 자율성, 상호작용, 요구되는 지식과 숙련, 책임감 등으로 분류하고, 이러한 속성이 종업원의 동기부여와 직무만족에 영향을 미친다고 하였다.<sup>6)</sup>

또한 Hackman & lawler는 다양성, 자율성, 과업정체성, 환류성의 4가지 핵심직무특성과 타인과의 관계, 우호관계의 기회 등의 2가지 대인 직무특성으로 구성된 6가지 차원으로 제시하였고<sup>7)</sup>, Hackman & oldham은 위의 두 논문을 기초로 직무특성이론의 확장과 수정을 통해, 다양성, 정체성, 자율성, 중요성, 직무자체로부터의 피드백이라는 5가지 차원을 제안하여 핵심적 직무차원이라고 하였다.<sup>8)</sup>

직무특성이론도 Hezberg의 직무충실화에 기본을 두고는 있으나 현재의 직무를 판단하고 이에 따라 변화를 시도한다는 사고를 새로 도입하고 있

6) Turner, A. N. & Lawrence, P. R. "Industrial Job and Worker : On Investigation of Response to Task Attributes." *Mass. : Harvard Univ. Press.* 1965, p.57.

7) J. R. Hackman, & E E. Lawler III. "Employee Reaction to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology Monograpg*, Vol,55, june 1971, p.57

8) Sephen P. Robbins(1985), 김남현역, 조직행동론 핵심과 요약정리, p.98.



다.

이 이론은 어떤 직무가 사람들에게 일할 마음을 갖게 하며 또 어떤 사람들이 이 일에 적합한가, 그리고 어떻게 하면 동기유발을 많이 제공하는 직무로 만들 수 있는가, 그리고 이에 따른 작업자의 작업행위나 직무만족, 조직성과의 향상 등과 같은 향상된 결과를 어떻게 측정할 것인가 하는 데 대한 해답을 제공하려는 것이라고 할 수 있다.<sup>9)</sup>

[표 2-1] 직무특성 이론의 성립과정

| 연구자                         | 연구내용                                    |
|-----------------------------|-----------------------------------------|
| Turner&Lawrence(1965)       | 필수과업특성을 개발하여 과업특성과 종업원 태도간의 관계에 대한 실증연구 |
| Blood&Hulin(1967,1986)      | 직무수행원의 행동반응을 조절하는 요인에 대한연구              |
| Hackman&Lawler(1971)        | 직무특성도구를 개발하여 종업원의 행동반응에 있어 직무특성의 영향력 측정 |
| Hackman&Oldham(1974)        | 직무설계를 위한 직무특성모형 개발                      |
| Hackman&Oldham(1975)        | 직무진단조사(JDS) 개발                          |
| Oldham(1976)                | 대인관계적 조절효과를 이용한 직무특성과 내적동기 간의 연구        |
| Hackman&oldham(1976)        | 직무진단조사를 통한 이론의 테스트, 직무설계전략이론의 정립        |
| White(1978)                 | 직무특성모델에서의 개인차변인의 매개효과 검증                |
| Evans, Kiggundu&House(1979) | 직무특성모형의 확장시도                            |

출처 : 최병우, 장인환 (2004), 직무만족도에 대한 직무특성의 평가 및 확장

이들의 견해에 따르면 작업자는 자신의 작업결과에 대해서 정확하게 알고 있을 때는 내재적으로 동기부여가 될 수 있으나 자신의 작업결과에 대

9) J. R. hackman & R.G. Oldham. Robert Jason, and Kenneth Purdy, "A New Strategy for Job Enrichment" *C.A: Mangement Review*, Vol., XVIII, 1975 p.58.

해서 잘 모르고 있을 때는 어떠한 심리적 경험도 하지 못하기 때문에 내재적 동기부여가 되지 않는다고 하였다. 또 한 자신의 작업결과에 대해서 개인적인 책임이 있다고 믿을 때는 책임감을 경험하게 되지만 작업결과가 질이 자신의 창의성이나 노력보다는 작업절차나 상사 그리고 다른 사람의 작업으로부터 더 영향을 받고 있다고 느낄 때는 작업결과에 대해서 책임감을 경험할 수 없다는 것이다. 그리고 작업자는 자신의 직무가 의미 있고 중요한 것이라고 느낄 때는 작업에 대한 의미를 경험하게 되지만 쓸모 없고 하찮은 것이라고 느낄 때는 내재적 작업동기가 향상되지 않는다. 이러한 작업자의 중요 심리상태는 핵심 직무특성에 의해서 영향을 받게 된다는 것이다.<sup>10)</sup> 직무특성이론 성립배경을 표[2-1]과 같이 정리할 수 있다.

## (2) 직무특성 모델

Hackman과 Oldham이 직무재설계를 위한 직무특성 모형을 보면 직무특성과 중요 심리상태, 결과변수로서 직무만족이라는 개념이 나온다.

Hackman과 Oldham은 선행연구들의 직무특성에 관한 개념적 차원을 이용하여 보다 정교하고 검증 가능한 직무특성 모형을 개발하였는데, 그 후 이 모형은 직무재설계를 위한 지침으로써 신뢰성 있는 이론적 근거를 제공해 주었다. 이들은 직무의 질적 충실화(직무특성)가 개인의 심리상태와 성과(산출)에 어떠한 영향을 미치는지 상호 연관시켜 정교한 직무특성이론을 제시하였다.

이 이론은 구성원의 성장욕구강도에 따라 직무재설계를 통해 구성원 개인의 작업동기를 강화하기 위한 차원에서 많이 이용되어 왔다.<sup>11)</sup>

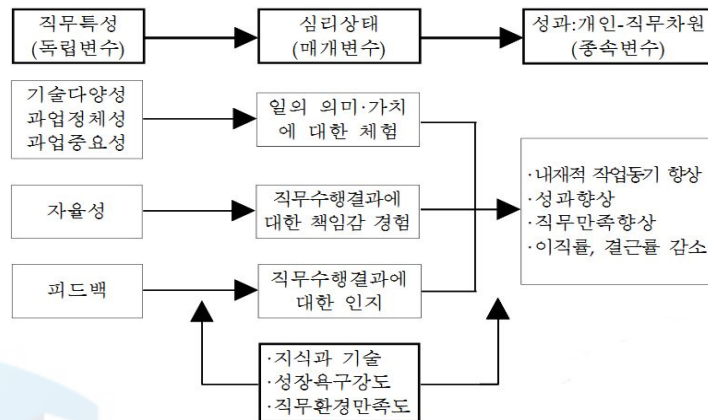
직무설계의 목적은 조직목적의 효율적 달성, 생산성향상, 제품과 서비스의 양과 질의 개선, 이직과 훈련비용의 감소, 과업의 다양성과 자율성 확보 및 새로운 기술에의 신속한 적응, 그리고 종업원들의 동기향상 등에 있

10) 김남희(2007). 직무특성이 개인특성에 따라 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 서울시립대학교 경영대학원 석사학위논문, p.23.

11) 이인숙(2009). 외식종사원의 직무특성지각이 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 관광대학원, 석사학위논문, p.9.

다. 즉, 직무의 설계는 직무의 내용, 직무에 따른 기능, 인간의 관계 등을 효과적인 과업의 달성과 종업원의 만족을 연결시켜 직무특성모형을 다음 [그림2-1]에서 제시하고 있다.<sup>12)</sup>

[그림 2-1] 직무특성모형



출처 : Hackman, J. R and Old, G. R. 1980. Work Redesign  
(New York: Addison Wesley Publishing Company)

### 3. 직무특성의 구성

앞에서 설명한 바와 같이 J. R. Hackman 과 G. R. Oldham은 다섯 가지 핵심직무 특성을 제시하였고, 직무특성 요인에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

#### (1) 기술다양성

개인이 직무를 수행하면서 필요로 하는 기술과 재능의 종류가 어느 정도 다양한지를 의미한다. 그러므로 기술다양성을 높이기 위해서는 직무확대(job enlargement)가 실시되어야 한다. 기술다양성이 높은 직무일수록 직무의 폭(job scope)이 넓어지며, 성장욕구가 높은 사람일수록 다양성이 높은 직무를 선호한다.

12) 홍경옥(1996). 한국기업 비서직의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향. 서울여자대학 원 경영학과 석사학위논문, pp. 5-6.

## **(2) 과업정체성**

직무가 작업의 전체를 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있도록 구성되어 있는가, 아니면 확인 가능한 일부만의 직무를 수행하도록 되어 있는가의 정도를 의미한다. 직무는 완전성이 높을수록 의미가 커지며 개인에게 완성감을 느끼게 한다.

## **(3) 과업중요성**

개인이 수행하는 직무가 다른 사람들의 일과 생활에 얼마나 많은 영향을 미치는가의 정도를 의미한다. 일반적으로 사람들은 자신의 일이 다른 사람들의 육체적 또는 심리적 상황에 실질적인 영향을 미치는 일이라는 것을 느낄 때 그 일이 의미 있는 일이라고 생각한다. 그러므로 개인의 일이 조직 내 또는 사회에 기여하는 정도가 중요한 일일수록 의미 감을 느낀다.

## **(4) 자율성**

작업자가 자신의 작업일정의 계획, 작업방식의 결정, 그리고 작업의 진행 과정에서 개인에게 주어지는 자유 독립성 또는 재량권의 정도를 의미한다. 자율성이 많이 부여된 직무일수록 책임감을 크게 느낀다.

## **(5) 피드백**

개인이 수행한 직무의 성과가 얼마나 유효성 있게 나타나는지에 관해 직접적이고 명확한 정보를 작업자에게 제공하는 정도를 의미한다. 즉 직무수행자가 직무를 수행하는 과정에서 자신의 작업결과에 대해 직무자체, 상사, 동료, 하급자 등으로부터 정보를 얻는다면 피드백 효과를 기대할 수 있다는 것이다.

결국 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성에 따라 직무에 대한 의미를 경험하게 되고, 직무자율성에 따라 직무 결과에 대한 책임감을 경험하며, 피드백에 의해 작업활동 결과에 대해 인식하게 되어 조직 구성원의 주요 심리상태를 환기시켜 결과적으로 동기부여, 성과, 직무만족, 낮은 이직율과 결근율에 영향을 미친다는 것이다.

## 제 2 절 직무 만족에 관한 이론 고찰

### 1. 직무만족에 대한 정의

직무 만족의 정의는 많은 학자들에 의해서 언급되어졌다.

라이츠(Reitz)<sup>13)</sup> 는 직무 만족이란 행동, 정보 그리고 정서의 3 요소로 구성되어 있고, 강도가 다양함은 물론, 근본적으로 개개인의 많은 기능에 의하여 이루어진다고 보고, 직무만족에 대한 구체적인 개념을 직무에 대한 개개인의 느낌이나 감정의 반응이라고 정의하고 있다.

또한, 맥코믹과 타이핀(McCormic & Tiffin)<sup>14)</sup> 은 직무 만족의 개념을 직무로부터 유래되는 욕구만족 정도의 함수로서 그 본질은 사람들이 자신의 직무에 대해서 가지는 특정 태도이며 이를 달리 말한다면 그것은 그들의 직무에 대한 감정적인 반응이라 하였다. 또한, 본 연구의 설문 항목에 인용한 직무 만족도의 5 가지 요인을 제시한 로크(Locke)<sup>15)</sup> 는 업무 자체에 대한 인식, 내재적이거나 외향적인 가치 표준, 개인이 추구하는 가치와 그가 업무에서 느끼는 인식과의 관계 혹은 불일치로 직무 만족을 정의하였다. 위의 정의들을 토대로 본다면 직무 만족도란 자신의 업무에 따른 내재적 외향적 가치를 반영하여 본인이 느끼는 업무에 대한 감정이라고 말할 수 있다

### 2. 직무 만족의 중요성

직무 만족의 중요성은 조직 외적 측면과 조직 내적 측면으로 구분하여 제시하였다.

즉 ,조직외적 측면에서는 첫째, 삶의 만족이라는 가치 판단의 측면에서

---

13) Reitz, HJ. "Behavior in Organizations," Homewood Illinois R,D Irwin, Inc, 1981, p.32.

14) McCormick, E, S, & Hgen, D, "Industrial Psychology 7thed". New Jerse Prentice Hall.1980,p.21

15) Locke, Edwin A, "The Nature and Causes of Job Satisfaction Handbook of Industrial and Organizational Psychology", Rand McNally,1976,p.15.

볼 때 중요성을 갖는다고 하였고, 둘째, 정신 건강의 측면에서 중요하다고 하였으며, 셋째, 신체적 건강의 측면에서도 스트레스 유발로 인한 건강의 해침을 들어서 그 중요성을 강조하였다.

조직 내적 측면에서는 첫째, 경영자들 중에는 조직구성원의 직무 만족이 그들의 직무성과에 영향을 준다고 가정하는 사람이 적지 않았으며, 둘째, 자신의 직무에 대해서 긍정적이고 호의적인 감정을 지닌 사람은 외부사회에 대해서도 긍정적인 반응을 보이게 된다고 하였다. 셋째, 자신의 직무에 대해 긍정적이거나 만족하는 사람은 조직 외부에서 뿐만 아니라 조직내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다고 하였으며, 넷째, 조직 내부의 입장에서 조직구성원의 직무 만족도가 높게 되면 이직율이나 결근율이 감소하게 되고, 생산성도 향상된다고 하였다.

이로 볼 때, 직무 만족은 개개인의 발전과 건강에도 영향을 끼칠 수 있지만, 나아가서 종사하고 있는 기업이나 해당 업계의 근무환경에도 많은 영향을 끼칠 수 있기에 중요하다고 볼 수 있다.

### 3. 직무만족에 관한 이론

직무 만족에 관한 이론은 매우 다양하게 전개되고 있는데, 이는 아래와 같다.

#### (1) 욕구 단계 이론

마슬로(Maslow)<sup>16)</sup>는 행위는 하나의 단일 욕구에 의해 동기화되는 것이 아니고, 각 단계에서의 욕구 수준은 고정된 것이 아니며, 같은 욕구라도 모든 개인에게 동일한 반응을 유도하지 못한다는 것을 설명하고 있다.

이러한 마슬로의 이론은 인간과 작업 간의 관계를 이해하는데 중요한 영향을 미쳤으며, 높은 수준의 요구는 일로부터 충족된다는 것을 시사해 주고 있으나, 관리자가 성취 또는 자아실현과 같은 욕구에 의해 동기화 되었을 경우에 그 동기를 생활화하는 방법에 대해서는 거의 언급하지 않아 이

16) Maslow, A. H. "Motivation and Personality". New York : Harper & Row.Publishers. 1954, p.15.

이론은 모든 사람에게 타당한 동기의 위계질서를 특정화 하려고 시도한 점에서 한계를 지닌다고 하였다

## (2) 불일치 이론

불일치 이론은 실제로 얻은 성과를 기준으로 하여 개인이 받고 싶어하거나 받아야 한다고 기대했던 성과와의 차이에 의해서 만족수준이 결정된다는 이론이다.

즉, 직무 만족은 부분적으로 개인들의 몇몇 비교 기준에 대한 현재의 직무 경험 평가에 관련된 심리적 비교과정으로부터 도출된 불일치에 의해 결정된다는 것에 초점을 두고 있으며, 기대와 성과차이의 방향과 크기에 따라서 만족이나 불만족의 크기가 결정된다는 것에 초점을 두고 있다.

다시 말해서 본 이론은 직무 만족도가 상대적 평가에 의해서 결정된다는 점을 시사해 주고 있다.

## (3) 2 요인 이론 ( Dual - Factortheory )

허즈버그(Herzberg)<sup>17)</sup> 는 인간의 요구는 서로 반대방향을 가리키는 2 개의 평행선과 같이 이원화되어 있다고 하고 불유쾌한 것 또는 고통을 피하려는 욕구와 개인의 성장을 갈구하는 욕구의 두 가지로 분류된다고 하였다.

이는 동기 요인(직무 수행의 동기 유발에 관한요인) 과 위생 요인(불만을 일으키거나 해소시키는 요인)을 이원화시켜서 설명했다는 점에서 동기 위생 이론( Motivation Hygiene Theory) 라고도 불리운다. 즉, 2 요인 이론에서는 만족과 불만족을 동일선 상에서 파악하려던 종래의 입장에서 벗어나 만족을 얻으려는 욕구와 불만이나 고통을 회피하려는 욕구를 별개의 것으로 이원화 시켰으며, 조직 구성원의 근무 태도 결정 요인은 무엇이며 근무 태도에 따라 나타나는 결과가 어떤 것인가에 연구 초점을 맞추고 있다.

허즈버그의 이론을 요약하면 인간은 기본적으로 이원적 욕구 구조를 가

---

17)민경호, 『조직 행동론』, 경영사, 2005, p393

지고 있는데, 하나는 유쾌하지 않은 것 또는 고통을 회피하려는 것이고, 다른 하나는 개인적인 성장을 갈구하는 것이다.

또한 조직 생활에 있어서도 만족과 불만은 별개의 것으로 만족의 역 혹은 반대가 불만이 아니다. 조직 생활에 있어서 만족요인과 불만족 요인은 서로 달라서 만족 요인은 직무상의 성취와 인정, 보람된 직무, 직무상의 책임 및 성장 등 직무 자체에 관한 것으로 개인적 성장과 관련되어 있고, 직무 불만족 요인은 감독 및 조직 정책, 보수, 대인 관계, 작업 조건 등 직무 외적 또는 환경적 요인들이다.

불만족요인의 제거는 단지 불만을 줄여주는 것으로 불만 방지의 효과가 있을 뿐이며, 이에 대한 영향은 소극적이며 단기적이라고 하였다. 즉, 본 이론에서는 불만족을 일으키는 요인과 만족을 일으키는 요인이 서로 적절히 보완될 때 비로소 직무에 대한 만족을 얻는다는 것으로 해석된다. 이때 주의할 점은 만족을 일으키는 요소와 불만을 일으키는 요소 자체가 다르다는 점이다.

#### (4) 공정성 이론

아담스<sup>18)</sup>에 의해 제안된 이론으로서 원래는 동기 이론으로써 발표되었다. 그러나 만족이나 불만족의 발생 원인에 대해서 언급하고 있는 내용으로 볼 때, 만족 이론으로서 갖추어야 할 요건도 지니고 있다.

본 이론에 의하면, 개인이 투입 요인과 성과 요인들 간의 균형을 어떻게 지각하는가에 의해서 결정되는 것이다. 즉, 투입 요소가 많을수록 성과에 대한 기대가 많아지므로, 이에 대한 상대적 만족도에 따라 직무 만족이 이루어진다고 볼 수 있다.

#### (5) 기대 이론

브룸(V. H. Vroom)<sup>19)</sup>은 동기부여를 사람들의 자발적인 행위 중에서 자신이 해야 할 일을 스스로 선택하는 과정이라고 정의했다.

---

18) Adams, J. S. "Toward on Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963. Vol. 67, pp. 422-436.

19) Vroom, V.H. "Workand Motivation". N. Y : John Wileyand Sons, 1964, p.65.



즉, 공정성 이론과 유사하게 개인이 어떤 행동을 실행하려고 할 때, 어느 정도의 노력으로 얼마만큼의 성과를 얻을 수 있을 것인가에 대해 그 기대 수준을 심리적으로 평가하고 그 결과가 최대치가 되도록 행동한다는 것이다.

이 이론은 도구 이론이라고도 하며 그렇게 불리는 이유는 직무는 어느 정도 까지 만족을 창출해내는 도구라는 점을 강조하고 있기 때문이라고 하였다.

#### 4. 직무만족에 영향을 미치는 요인

어떤 직무의 종사자가 그 직무에 대한 만족도를 나타내기 위해서는 직무 별로 그 영향을 끼치는 영향 요인이 각각 다르다. 이는 직무의 특성과 그 직무를 주로 하는 집단의 특성 등 여러 가지가 그 영향 요인으로 작용할 수 있다.

이러한 각각의 개별적 영향 요인을 설명하기 위해서 여러 학자들이 직무 만족에 영향을 미치는 요인에 관하여 언급하였다.

먼저, Smith<sup>20)</sup> 등은 직무만족 결정요인으로 현 직무에서의 작업, 감독, 임금, 승진기회, 동료의 5 가지 요인을 제시하였다.

- a. 임금(pay) : 임금의 총액, 공정성, 지급방법
- b. 감독(supervision) : 감독자의 기술, 관리능력과 종업원에 대한 배려 및 관심의 정도
- c. 작업(work) : 작업에 대한 관심의 정도, 학습 및 책임부담 제공정도
- d. 승진(promotional opportunities):승진의 가능성 여부
- e. 동료와의 관계(coworkers) : 동료의 우호적 태도 및 실력과 후원정도

Locke(1976) 는 직무 만족 요소를 직무자체, 임금, 승진, 안정감, 작업조건, 복지후생, 상사의 관리방식, 동료, 관계, 회사의 경영방침 등의 9 가지

---

20) Smith, H., C, "Psychology of Industrial Behavior" , McgarawHill, 1955, p.54.

요인으로 분류하였으며, Gilmer(1976)는 직무 만족의 결정 요인으로 안전, 승진, 기호, 임금, 직무의 본질적 측면, 감독, 직무의 사회적 측면, 의사소통, 작업 환경, 복리 후생 등으로 구분하였다.

이는 위의 Locke의 9 가지 직무 요인과 매우 유사하나 로크의 요인 이외에도 직무의 사회적 측면까지 영향 요소로 보았다는 점에서 그 차이를 느낄 수 있다.

Jurgenson (1978)은 직무만족의 결정요소를 다음과 같이 10 가지로 분류하고 있다. 발전( 승진 기회) ,부가급부( 휴가, 질병수단, 보험, 연금 등), 회사( 직업에 대한 자부심) , 동료( 마음에 맞는 동료) , 시간( 적절한 작업시간) ,임금, 안정( 안전한 작업, 직무를 계속할 수 있는 확실성), 감독, 작업유형( 흥미 있고 관심 있는 작업) , 작업조건( 안정, 청결, 냄새, 냉난방, 기타) 등으로 이 요인들은 성별에 따라 각각 그 우선순위가 달라지며 시간, 연령, 교육수준, 전 직업 등에 의해서도 변한다고 지적하였다. 본 요인은 위의 로크와 길머의 요인과 유사하나 작업 유형 즉, 본 작업이 직무를 행하는 개인에게 흥미 있고 관심있는 작업인지가 영향을 미쳤다는 데에 그 차이가 있다고 할 수 있다.

위에 언급한 이론 들 이외에도 직무 만족의 결정 요인을 언급한 학자들에는 Reitz ,Vroom, Hackman, Alderfer 가 있고, 이들의 이론들은 위에 언급한 이론들과 상당부분 매우 유사하다.

### 제 3 절 조직몰입에 관한 이론

#### 1. 조직몰입의 개념

조직몰입(Organizational Commitment)에 대한 많은 학자나 연구자들은 조직구성원의 직무에 대한 태도 못지않게 조직에 대해 가지는 태도에 깊은 관심을 보이고 있다. 이것은 조직에 대한 애착도를 나타내 주는 지표가 되며 인적자원관리 측면에서도 중요한 부분이 되기 때문이다. 이는 직무만족이라는 지표보다 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 지니고 헌신하

려는 의사가 있는가를 보는 지표가 성과, 이직, 결근 등을 결정하는 변수로서 의미가 있는 것으로 조직몰입에 대한 관심이 높아졌기 때문이다.

조직몰입에 대한 정의는 사회학, 종교학, 정치학 등 연구자들 나름대로의 입장에서 개념을 정의하려는 경향으로 보편화된 정의가 내려져 있지 않다.

조직몰입은 조직차원에서 몰입이라고 한다면 조직구성원 개인차원과 조직차원의 목표달성을 일치시키기 위한 것으로 본다. 조직몰입에 대한 개념이 여러 측면에서 정의되어 있는데, Morrow.P.C.<sup>21)</sup>는 조직몰입 개념을 조직에 대한 충성심으로 정의하고 있다.

조직몰입 개념으로 R.M.Kanter<sup>22)</sup>는 조직구조 측면과 관련하여 지속적 몰입 (continuance commitment), 응집몰입(cohesion commitment), 통제몰입(control commitment)으로 나누었으며, H. L. Angle<sup>23)</sup> 와 J. L. Perry는 조직몰입을 몰입되는 양상에 따라 지속적 몰입(commitment to stay) 과 가치몰입(value commitment)으로 나누었다.

이러한 조직몰입에 대한 개념을 다음과 같이 세 가지로 구분할 수 있다.  
첫째. 조직을 위해 많은 노력을 기울이려는 구성원들의 의욕.

둘째. 조직에 계속 남아 있고자 하는 강한 욕망.

셋째. 조직의 목표와 가치에 대한 수용 등이다.

이 세 가지 유형의 조직몰입은 정서적 몰입(affective commitment), 지속적몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)을 지칭하는 개념으로써 정서적 몰입은 조직의 가치를 수용하고 근무해야 한다는 가치성에 따라 자신이 원해서 조직에 남아 있기를 바라는 것이고, 지속적 몰입은 조직에 남아 있을 필요를 느끼면서 남아 있는 것으로 정의되고, 규범적 몰입은 조직에 머물러 있어야 되겠다는 의무감 으로 정의 된다.

---

21) Morrow, P. C. "Concept Redundancy in Organizational Research : The case of Work commitment", *Academy of Management Review*. 1983. Vol. 8,p. 486

22) Kanter. R. M, "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 1968,pp. 499 - 517.

23) Angle, H. L. & Perry, J. L., "An empirical assesment of Organizational Commitment and Organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 1981. Vol. 26,p. 26.

## 2. 조직몰입의 구성

### (1) 정서적 몰입

정서적 몰입(affective commitment)은 조직구성원 자신이 변경 불가능한 직무에서 스스로 몰입의 태도를 보일 때 나타나는 것으로 이러한 현상은 조직구성원의 이해 타산적인 요인보다 심리적인 태도과정을 강조하는 것이다.

이러한 측면에서 조직몰입은 G.W.McGee 와 R.C.Ford는 조직에 대한 친화성이라고 하였으며, B.Buchanan<sup>24)</sup>은 조직의 목표와 가치에 대한 정서적 애착 정도로 설명하였다.

정서적 몰입은 자신이 직무에 몰두할 때 즐거움을 느끼는 것으로 표현될 수 있다. 그렇기 때문에 조직구성원은 조직의 목표달성에 참여하는 양상을 띠게 된다.

한편 C.J.Kline 와 L.H.Peters<sup>25)</sup>는 인간행동은 의욕, 행위의 공개 정도와 연관되어 있으며, 자기행동에 집착하는 심리적 의무감으로 정의하였다.

이러한 차원의 정서적 몰입의 의미를 보면, 첫째는 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 둘째는 조직을 위해 노력을 기울이려는 의지, 셋째, 조직의 구성원으로서 계속 남아있으려는 강한 욕구 등 세 가지 요인으로 구성된다.

R.M.Steers<sup>26)</sup>에 의하면 정서적 몰입은 직무만족 보다 종업원 이직 현상을 잘 설명해 주는 경우가 많으며, 조직몰입도가 높을수록 직무성과가 커질 확률이 높아서 조직몰입이 조직효과에 유의한 지표가 된다고 하였다. 또한 정서적 몰입은 참여라는 수단을 통하여 발생되기도 하므로 조직목표를 조직구성원이 인지하고 일치시키는 과정이 중요하다고 본다.

---

24) Buchanan, B. "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*. 1974, pp. 533-546

25) Kline, C. J. & Peters, L. H. "Research Notes. Behavioral Commitment and Tenure of New Employees : A Replication and Extension", *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34, p. 997.

26) Steers, R. M. & Porter, L. W. "Employee Commitment to Organization", *New York. McGraw-Hill*. 1982, p. 442.,

R.M.Steers 와 L.W.Porter 등은 정서적 몰입을 조직에 대한 구성원들의 태도로 보지 않고 구성원들이 조직과 동일시하고, 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타내는 것이라고 하였다. 특히 조직구성원이 조직 내에서 다른 구성원들과 직무에 대한 동일감과 친교하는 과정 등은 정서적 몰입과 관련이 있음을 알 수 있다.

이와 같이 여러 학자들이 설명한 정서적 몰입은 조직구성원이 조직을 위해 노력을 기울이겠다는 의지로 표현된다.

## (2) 지속적 몰입

지속적 몰입(continuance commitment)이란 조직구성원이 조직을 떠나지 않고 계속 조직에 남아 있고 싶어 하는 성향의 원인을 어떤 조직에 머물러 있는 것이 떠나는 것보다 많은 이득이 있기 때문이라는 내용을 의미하는 것이다.

다시 말하면 장기간 근무했기 때문에 만약 조직을 떠나게 되면 손해가 될 것이라는 뜻에서 직장을 바꾸게 되면 자기가 받게 될 손실을 염려하는 것이기도 하다.

L.G.Hrebiniak 와 J.A.Alutto<sup>27)</sup>는 조직몰입을 시간 경과에 따라 발생하는 부분적 투자 또는 투자에 있어서 개인과 조직간의 거래나 변경이 있으면 그 결과 손해가 발생하는 구조적 현상으로 표현했다. 이러한 학자들의 견해로 보아 근속적 몰입은 조직에 대해 투자한 부분 때문에 조직을 떠나지 않으려고 하고, 만약 조직을 떠나게 되면 본인이 손해를 보게 된다는 것이다.

## (3) 규범적 몰입

규범적 몰입(normative commitment)은 조직구성원이 조직에 머물러 있어야 되겠다는 의무감에 기초로 한 것이다. H.L.Angle 와 J.L.Perry는 조직몰입을 조직구성원이 조직에 남아있고 싶어 하는 욕망으로 구성원이 조직에 대하여 자긍심을 느끼고 조직의 목표를 수용하며, 조직을 위해 헌신

---

27) Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A, "A Personal and Rele-Related Factors in the Development of Commitment", *Administreative Science Quarterly*. 1972,p. 555.

하고 노력하려는 의사를 갖고 있는 것으로 정의했다.

R.T.Mowday<sup>28)</sup>등은 이러한 측면에서 조직 입장에서조차 조직구성원들의 높은 조직몰입 수준은 결근, 이직 또는 성과측면에서도 조직의 목표추구에 유익할 수 있다고 하였다.

규범적 몰입은 직무몰입과 같이 조직몰입과 결근율, 이직률과의 관계는 부의 상관관계로서 개인의 조직몰입 정도는 이직률을 예측하는데 있어서 직무만족보다 이직의 예측변인으로서 더욱 유용한 것으로 나타난다. 이것은 조직몰입이 직무만족에 비해 조직전체에 대한 개인의 전반적인 반응을 나타내기 때문이라고 할 수 있다.



---

28) Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. "Employee Organization Linkages :The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover", New York :Academic Press. 1982, pp. 3-7.

## 제 3 장 연 구 방 법

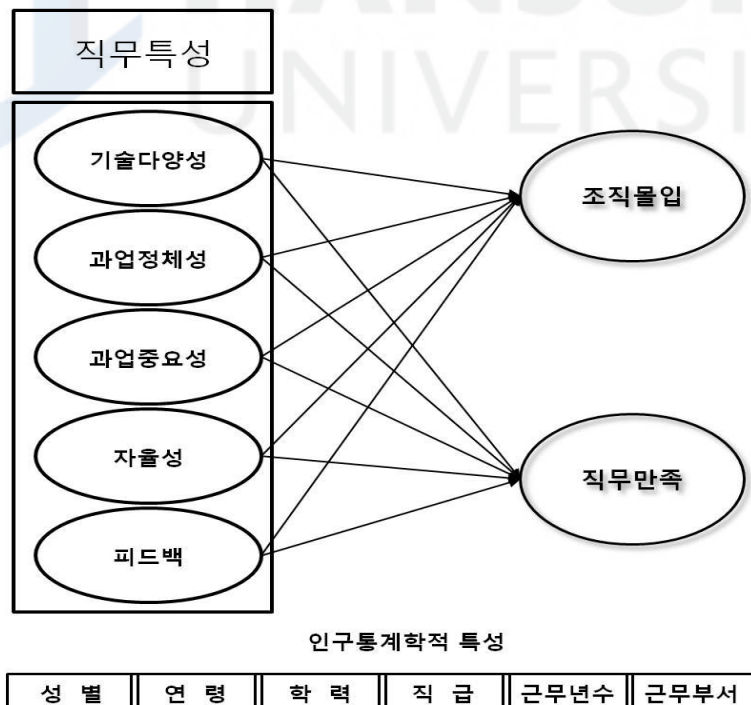
### 제 1 절 연구모형의 설정

본 연구는 중소기업 종사자의 직무특성을 앞에서 기술한 모형에 의해 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백으로 분류하고 그들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 알아보고, 중소기업 종사자의 조직몰입과 직무만족 사이에 유의미한 상관관계가 있는지를 분석하고자 한다.

또한 중소기업 종사자의 인구통계학적 특성을 성별, 연령, 학력, 직급, 직책, 근무년수, 근무부서의 7 가지 요소에 따라서 직무특성, 직무만족, 조직몰입에 어떠한 차이가 있는가를 알아보고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

[그림 3-1] 연구모형



## 제 2 절 변수의 정의 및 지표의 선정

### 1. 직무특성 변수

직무특성은 객관적인 직무특성과 구성원 개인이 지각하는 직무특성으로 구분할 수 있겠으나, 많은 연구에서 종업원이 지각하는 직무특성의 정도는 객관적인 직무특성을 거의 그대로 반영하는 것으로 분석되어, 설문은 Heckman 과 Oldham(1976) 이 제시한 직무특성 모형과 설문을 중심으로 기술다양성( skill variety ), 과업정체성 ( task identity ), 과업중요성 ( task significance ), 자율성 ( autonomy ), 피드백 ( feedback ) 의 5가지 요인으로 구분하며, 이들이 제시한 각각의 정의는 다음과 같다.

#### (1) 기술다양성

직무가 종업원으로 하여금 그의 기능과 능력을 발휘할 수 있는 기회를 제공하는 정도를 말한다.

#### (2) 과업정체성

수행하는 직무가 전체 업무과정에서 단지 한 부분이 아니라 전체를 완성하도록 허용된 정도를 말한다. 이는 직무가 얼마나 완전한 것이냐의 정도이다.

#### (3) 과업중요성

수행하는 직무가 그 성과 여부에 따라서 많은 사람들이 영향을 받고, 조직체계 내에서 차지하는 비중이나 영향력이 큰 정도를 의미한다.

#### (4) 자율성

업무를 수행함에 있어서 절차나 방법에 재량권을 가지고 있어서, 계획하고 준비하고 작업절차를 결정하는 나름대로의 의사결정을 할 자유가 주어지는 정도를 말한다.



### (5) 피드백

자신이 수행한 결과에 대해 본인 스스로 직접적이고 분명하게 알 수 있고, 상사나 동료들에게도 작업결과에 대해서 정보를 제공받을 수 있는 정도를 말한다.

## 2. 직무만족 변수

상기한 직무만족 이론을 바탕으로 본 연구에서 사용할 변수를 다음과 같이 선정하고 이를 바탕으로 설문지를 작성하여 조사하였다..

### (1) 전반적 직무 만족

본인 수행하고 있는 직무와 현재 근무하고 있는 직장에 대한 대체적인 만족도 조사함

### (2) 승진기회

현재 근무하고 있는 직장에서 계속 근무 할 경우 승진 가능성이 있는지의 여부와 승진 기회가 구성원의 동의를 얻을 수 있는 공평한 절차에 의하여 주어지는 지를 조사함

### (3) 복리후생

전반적인 복리후생의 수준과 작업환경(사무실 청결, 작업공간, 일반시설)이 업무 수행에 적합한지를 조사함

### (4) 보상

다른 직무와 비교하여 본인의 직무에 맞는 적절한 보상이 주어지는지와 노력한 만큼 보상이 주어지는지를 측정함

### (5) 업무절차

회사의 업무절차가 업무를 수행하는데 있어 적절하게 구성되어 있는지, 업무를 수행하는데 있어 처리해야 할 절차나 문서가 너무 많지는 않은지를 조사함

### (6) 의사소통

동료, 상사, 부서, 각 사업부간의 의사소통이 원활한지를 조사함

### 3 .조직몰입 변수

상기에 서술한 조직몰입 이론들을 바탕으로 조직에 대한 애착도를 나타내 주는 지표가 되며 인적자원관리 측면에서도 중요한 부분인 조직몰입도를 측정하기 위하여 조직몰입의 변수들을 다음과 같이 정의 하여 설문지를 작성하여 조사하였다..

#### (1) 감정적 몰입

조직을 위해 많은 노력을 기울이려는 구성원들의 의욕

#### (2) 계속적 몰입(유지적 몰입)

조직에 계속 남아 있고자 하는 강한 욕망

#### (3) 규범적 몰입

조직의 목표와 가치에 대한 수용

### 4 .인구통계학적 변수

본 연구에서는 중소기업의 구성원들의 다양한 인구통계학적 변수들이 직무특성이나 직무만족, 에 어떠한 영향을 미치고 있는지에 대한 통계적인 차이를 검증하기 위하여 인구통계학적 변수로서 성별, 연령, 학력, 직급, 직책, 근무년수, 근무부서의 7 가지 요소를 설정하고 이를 확인하기 위한 설문지를 작성하였다.

### 제 3 절 연구가설의 설정

#### 1. 직무특성과 직무만족에 관한 가설

가설 1. 중소기업구성원의 직무특성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 중소기업구성원의 직무특성인 기술다양성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 중소기업구성원의 직무특성인 과업정체성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 중소기업구성원의 직무특성인 과업중요성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 중소기업구성원의 직무특성인 자율성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 중소기업구성원의 직무특성인 피드백은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 2. 직무특성과 조직몰입에 관한 가설

가설 2. 중소기업구성원의 직무특성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 중소기업구성원의 직무특성인 기술다양성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 중소기업구성원의 직무특성인 과업정체성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 중소기업구성원의 직무특성인 과업중요성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 중소기업구성원의 직무특성인 자율성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5. 중소기업구성원의 직무특성인 피드백은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 직무특성과 인구통계학적 특성에 관한 가설

가설 3. 중소기업구성원의 직무특성은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

가설 3-1. 중소기업구성원의 직무특성인 기술다양성은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

가설 3-2. 중소기업구성원의 직무특성인 과업정체성은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

가설 3-3. 중소기업구성원의 직무특성인 과업중요성은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

가설 3-4. 중소기업구성원의 직무특성인 자율성은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

가설 3-5. 중소기업구성원의 직무특성인 피드백은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

## 제 4 절 조 사 설 계

### 1 .조사의 목적

본 연구는 중소기업구성원의 인구통계학적 변수들인 성별, 연령, 학력, 직급, 직책, 근무년수, 근무부서의 7 가지 요소들의 특징이 조직몰입, 직무만족, 직무특성에 따라 어떠한 차이를 보이는가를 알아보고 이를 토대로 조사 대상자들의 다양한 특성에 따라 직무만족, 조직몰입 등이 높게 또는 낮게 나타나는 이유가 무엇인지를 밝혀내어 조직구조 개선을 위한 정책적 방안을 도출해 내는 것을 목적으로 한다.

그리고 중소기업구성원의 직무특성에 따라 조직몰입과 직무만족이 어떠한 영향을 받고 있으며 구체적으로 어떠한 요소들이 영향을 미치고 있는가를 살펴봄으로써 중소기업 종사자의 조직몰입을 높이고, 직무만족을 높이기 위해서는 직무특성 중 어떠한 요소를 개선해야 하며, 해당 직무특성에 영향을 받는 중소기업구성원을 어느 분야에서 지원해야 하는가를 알아냄으로써 직무만족 및 조직몰입의 향상방안을 도출해내는 것을 목적으로 한다.

이를 위해 본 연구에서 선정한 조사 대상자 및 방법은 아래의 표와 같다.

### 2. 조사대상의 선정

[표3-1] 조사의 설계

| 구 분  | 내 용                                                     |
|------|---------------------------------------------------------|
| 조사대상 | 중소기업 G사에 근무중인 구성원 300명                                  |
| 조사방법 | 리커트 5점 등간척도의 자기기입식 설문 조사                                |
| 조사표본 | 회수된 설문지 280부 중 불성실 응답자 및 결측값 제외 255부 (N=255, 회수율 85.0%) |
| 조사기간 | 2010년 4월 15일 ~ 2010년 5월 3일                              |

### 3. 설문지의 구성 및 신뢰성 검증

본 연구에서는 직무특성으로 설정한 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백을 측정하기 위해 9 개 문항, 직무만족과 관련한 직무자체 만족, 근무환경, 안정감을 측정하기 위한 16 개 문항, 조직몰입과 관련요인들을 측정하기 위한 6 개 문항, 인구통계학적 변수들을 확인하기 위한 7 개의 문항으로 총 31 개의 문항으로 설문지를 구성하였다.

설문지의 신뢰도는 측정도구의 안정성 및 일관성과 관계있으며, 조작된 정의나 지표가 측정의 대상을 일관성 있고 믿을 만하게 측정하였는가의 문제이다.

신뢰성 분석이란 하나의 변수를 여러 문항으로 측정한 경우 측정도구가 내적일치성 즉 일관성을 가지는가를 파악하는데 사용되는 기법이다.

조사를 통하여 수집된 설문지의 각 항목에 대한 안정성, 일관성 및 예측가능성을 알아보기 위하여 본 연구에서는 크론바하 알파( Cronbach's $\alpha$ ) 계수를 신뢰도 계수로 사용하였다. 그러나 사회과학에서 신뢰성에 대한 정확한 기준이 없이, 일반적으로 0.6이상을 측정지표의 신뢰성에 커다란 문제가 없다고 인정하므로, 본 연구에서도 0.6이상을 기준으로 신뢰성을 평가하기로 하겠다.

본 연구에서 설정한 각 설문지의 문항과 관련된 변수들과 이에 따른 신뢰성을 검증한 표는 아래와 같다.

[표 3-2] 설문지의 구성과 신뢰도 분석결과

| 구 분              |       | 설문지 항목                            | 신뢰계수 | 비 고                                   |
|------------------|-------|-----------------------------------|------|---------------------------------------|
| 직<br>무<br>특<br>성 | 기술다양성 | 문항 q1                             | -    | 1개 문항으로 신뢰도 측정 불가                     |
|                  | 과업정체성 | 문항 q2,3                           | .712 | 검증됨                                   |
|                  | 과업중요성 | 문항 q4,5                           | .702 | 검증됨                                   |
|                  | 자율성   | 문항 q6,7                           | .654 | 검증됨                                   |
|                  | 피드백   | 문항 q8,9                           | .668 | 검증됨                                   |
| 조직몰입             |       | 문항 q26,27,28,30,31                | .625 | 항목제거시 척도분석을 통해 6-4를 제외하였음             |
| 직무만족             |       | 문항 q10,11,12,13,14,15,17,18,20,21 | .667 | 항목제거시 척도분석을 통해 7-7, 7-10, 7-12를 제외하였음 |
| 성별, 연령 등         |       | 문항 q32 - 38                       | -    |                                       |

#### 4. 선정된 변수들의 상관관계분석

[표 3-3] 상관관계 분석결과

|           |                  | 기능<br>다양성 | 과업<br>정체성 | 과업<br>중요성 | 자율성    | 환류성    | 직무<br>만족 | 조직<br>몰입 |
|-----------|------------------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|----------|----------|
| 기술<br>다양성 | Pearson 상<br>관계수 | 1         |           |           |        |        |          |          |
|           | 유의확률<br>(양쪽)     |           |           |           |        |        |          |          |
|           | N                | 252       |           |           |        |        |          |          |
| 과업<br>정체성 | Pearson<br>상관계수  | .170**    | 1         |           |        |        |          |          |
|           | 유의확률<br>(양쪽)     | .007      |           |           |        |        |          |          |
|           | N                | 252       | 255       |           |        |        |          |          |
| 과업<br>중요성 | Pearson<br>상관계수  | .191**    | .392**    | 1         |        |        |          |          |
|           | 유의확률<br>(양쪽)     | .002      | .000      |           |        |        |          |          |
|           | N                | 251       | 254       | 254       |        |        |          |          |
| 자율성       | Pearson<br>상관계수  | .108      | .242**    | .434**    | 1      |        |          |          |
|           | 유의확률<br>(양쪽)     | .086      | .000      | .000      |        |        |          |          |
|           | N                | 252       | 255       | 254       | 255    |        |          |          |
| 피드백       | Pearson<br>상관계수  | .363**    | .245**    | .494**    | .393** | 1      |          |          |
|           | 유의확률<br>(양쪽)     | .000      | .000      | .000      | .000   |        |          |          |
|           | N                | 252       | 255       | 254       | 255    | 255    |          |          |
| 직무<br>만족  | Pearson<br>상관계수  | .223**    | .300**    | .320**    | .251** | .457** | 1        |          |
|           | 유의확률<br>(양쪽)     | .000      | .000      | .000      | .000   | .000   |          |          |
|           | N                | 246       | 249       | 248       | 249    | 249    | 249      |          |
| 조직<br>몰입  | Pearson<br>상관계수  | .139*     | .362**    | .275**    | .182** | .337** | .387**   | 1        |
|           | 유의확률<br>(양쪽)     | .027      | .000      | .000      | .004   | .000   | .000     |          |
|           | N                | 252       | 255       | 254       | 255    | 255    | 249      | 255      |

\*\*p<.01에서 유의함

본 연구 모형에 사용된 모형 변인간의 상관관계를 분석하였으며 그 결과는 위의 표와 같다.

본 연구모형에 사용된 모든 변인간의 상관관계는 모두 통계적으로 유의한 의미를 가지고 있고, 모두 정(+)의 상관 관계를 보여주고 있다.

직무만족은 직무특성의 하위 구성요소인 피드백과 가장 높은 수준(0.457)의 상관관계를 보여 주고 있다. 기타 기술다양성(0.223), 과업정체성(0.300), 과업중요성(0.320), 자율성(0.251)과도 유의한 상관성을 가지고 있는 것으로 나타난다.

조직몰입은 직무특성의 하위 요소 중에서 과업정체성과 가장 높은 수준(0.362)의 상관관계를 보여주고 있다. 그 외의 구성요소인 기술다양성(0.139), 과업중요성(0.275), 자율성(0.182), 피드백(0.337)과도 유의한 상관관계를 보여주고 있다.

특히 주목할 부분은 직무만족과의 상관관계가 직무특성과의 상관관계 보다 더 높은 수준(0.387)으로 나타나고 있다.

## 5. 분석방법

첫째, 조사대상자의 일반적인 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 본 연구에 사용된 척도의 신뢰도 검사를 위해 Cronbachs  $\alpha$ 를 사용하였다. 셋째, 중소기업 종사자의 성별, 연령, 학력, 직급, 직책, 근무년수, 근무부서에 따른 직무만족, 조직몰입의 차이를 살펴보기 위하여 두 집단 이상의 평균차이 검증방법인 일원변량분석( General Linear Model : OnewayANOVA)을 실시하였다.

넷째, 직무특성을 구성하는 하위 개념인 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백을 독립변수로 명목척도( Nominal Scale) 인 성별, 연령, 학력, 직급, 직책, 근무년수, 근무부서를 가변수화( Dummy Variable )하여 통제변수로 설정하고, 직무만족, 조직몰입을 종속변수로 설정하여 다중회귀분석( Multiple Regression Analysis:OLS )을 통하여 직무특성을 구성하는 하위 변수들이 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력을 파악하고 통계적으로 유의미한지 검증하였다.

다섯째, 본 연구의 실증분석은 모두 유의수준  $p < 0.05$ ,  $p < 0.01$ ,  $p < 0.001$ 에서 검증하였으며, 통계처리는 SPSS 프로그램을 사용하여 분석하였다



## 제 4 장 연 구 결 과

### 제 1 절 인구통계학적 특성에 관한 조사결과

#### 1. 조사대상자들의 일반적 특성

조사대상자의 인구통계학적 특성은 <표4-1>에서 보는 바와 같다. 먼저 성별은 여성이 23.68%, 남성이 76.4%로 남성이 많은 분포를 보였으며, 연령층은 31-40세가 65.4%로 가장 많은 비율을 보였고, 그 다음으로 41-50세가 15.8%, 30세 이하가 17.5%, 50세 이상이 1.3%로 나타났다.

학력은 대졸자가 73%로 대부분이었고, 고졸이 23.6%, 대학원졸 이상이 3.4%로 나타났다. 직급은 평사원이 73.7%로 대부분이었으며, 과장이 15.4%, 차장이 10.4%로 나타났으며, 직책은 팀원이 80%, 팀장이 10.3%, 기타 9.7%로 나타났다.

근속년수는 5년 미만이 41.3%, 10년 미만이 48.9%로 대부분을 나타내고, 10년 이상 근속자는 9.7%로 중소기업종사자의 근속년수가 대부분 10년 미만임을 나타낸다.

근무부서는 영업담당이 53.7%로 가장 많이 분포하였고, 다음으로 생산담당이 25.5%, 관리직이 17.3% 순의 인원분포를 보여주고 있다.

[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성

| 구분 |          | 빈도  | 비율     | 구분   |          | 빈도  | 비율     |
|----|----------|-----|--------|------|----------|-----|--------|
| 성별 | 남성       | 188 | 73.7%  | 직급   | 사원       | 58  | 22.7%  |
|    | 여성       | 58  | 22.7%  |      | 주원       | 67  | 26.3%  |
|    | 무응답자     | 9   | 3.5%   |      | 대리       | 38  | 14.9%  |
|    | 소계       | 255 | 100.0% |      | 과장       | 34  | 13.3%  |
| 연령 | 20~30세미만 | 42  | 16.5%  |      | 차장       | 7   | 2.7%   |
|    | 30~40세미만 | 157 | 61.6%  |      | 부장급이상    | 16  | 6.3%   |
|    | 40~50세미만 | 38  | 14.9%  |      | 계약직      | 1   | .4%    |
|    | 50~60세미만 | 3   | 1.2%   |      | 무응답자     | 34  | 13.3%  |
|    | 60세 이상   | 0   | .0%    |      | 소계       | 255 | 100.0% |
|    | 무응답자     | 15  | 5.9%   | 근속년수 | 1년미만     | 11  | 4.3%   |
| 학력 | 소계       | 255 | 100.0% |      | 1~5년미만   | 87  | 34.1%  |
|    | 중학교졸     | 0   | .0%    |      | 5~10년미만  | 116 | 45.5%  |
|    | 고등학교졸    | 56  | 22.0%  |      | 10~15년미만 | 23  | 9.0%   |
|    | 대학교졸     | 173 | 67.8%  |      | 15년이상    | 0   | .0%    |
|    | 석사 이상    | 8   | 3.1%   |      | 무응답자     | 18  | 7.1%   |
|    | 무응답자     | 18  | 7.1%   |      | 소계       | 255 | 100.0% |
| 직책 | 소계       | 255 | 100.0% | 근무부서 | 관리담당     | 40  | 15.7%  |
|    | 팀원       | 156 | 61.2%  |      | 영업담당     | 124 | 48.6%  |
|    | 팀장       | 20  | 7.8%   |      | 개발/마케팅담당 | 5   | 2.0%   |
|    | 기타       | 19  | 7.5%   |      | 생산담당     | 59  | 23.1%  |
|    | 무응답자     | 60  | 23.5%  |      | 연구개발담당   | 3   | 1.2%   |
|    | 소계       | 255 | 100.0% |      | 무응답자     | 24  | 9.4%   |
|    |          |     |        |      | 소계       | 255 | 100.0% |

## 2. 인구통계학적 특성에 따른 평균차이 분석결과

### (1) 성별

[표 4-2] 성별에 따른 직무특성의 차이

| 집단통계량 | 성별 | N   | 평균     | 표준편차    | 평균의<br>표준오차 |
|-------|----|-----|--------|---------|-------------|
| 기술다양성 | 남성 | 186 | 2.3387 | .91137  | .06683      |
|       | 여성 | 57  | 2.6140 | .67492  | .08940      |
| 과업정체성 | 남성 | 188 | 6.3032 | 1.07404 | .07833      |
|       | 여성 | 58  | 6.1724 | .90103  | .11831      |
| 과업중요성 | 남성 | 188 | 6.8670 | 1.19194 | .08693      |
|       | 여성 | 57  | 6.7193 | 1.19155 | .15783      |
| 자율성   | 남성 | 188 | 7.4468 | 1.31317 | .09577      |
|       | 여성 | 58  | 6.7414 | 1.11702 | .14667      |
| 피드백   | 남성 | 188 | 6.6596 | 1.22412 | .08928      |
|       | 여성 | 58  | 6.2586 | .94702  | .12435      |

| 독립표본 검정 |              | Levene의<br>등분산 검정 |          | 평균의 동일성에 대한 t-검정 |         |                  |         |
|---------|--------------|-------------------|----------|------------------|---------|------------------|---------|
|         |              | F                 | 유의<br>확률 | t                | 자유도     | 유의<br>확률<br>(양쪽) | 평균<br>차 |
| 기술다양성   | 등분산이 가정됨     | 7.780             | .006     | -2.109           | 241     | .036             | -.27533 |
|         | 등분산이 가정되지 않음 |                   |          | -2.467           | 124.321 | .015             | -.27533 |
| 과업정체성   | 등분산이 가정됨     | 4.253             | .040     | .840             | 244     | .402             | .13078  |
|         | 등분산이 가정되지 않음 |                   |          | .922             | 111.402 | .359             | .13078  |
| 과업중요성   | 등분산이 가정됨     | .052              | .820     | .820             | 243     | .413             | .14772  |
|         | 등분산이 가정되지 않음 |                   |          | .820             | 92.582  | .414             | .14772  |
| 자율성     | 등분산이 가정됨     | 2.391             | .123     | 3.698            | 244     | .000             | .70543  |
|         | 등분산이 가정되지 않음 |                   |          | 4.027            | 109.881 | .000             | .70543  |
| 피드백     | 등분산이 가정됨     | 3.674             | .056     | 2.291            | 244     | .023             | .40095  |
|         | 등분산이 가정되지 않음 |                   |          | 2.619            | 121.100 | .010             | .40095  |

조사대상자의 성별에 따른 직무특성의 차이를 분석한 결과를 살펴보면, 직무특성의 5가지 변수중 기능다양성, 자율성, 환류성이 조사대상자의 성별에 따라 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면,

1) 기술다양성은 여성이(2.6140) 이 남성( 2.3387 ) 보다 높은 것으로 나타났다.

이는 남성의 업무 영역이 영업담당이나 생산담당등 한정된 업무영역이고, 상대적으로 국내 중소기업의 업무환경상 관리직에 종사하는 여성들에게 여러 가지 업무가 부여되는 상황이 반영된 것으로 보여진다 .

2) 자율성은 남성이(7.4468) 여성(6.7414)보다 높은 것으로 나타났다.

이는 조사대상의 업무영역을 파악한 결과 남성의 경우 외부 근무가 상대적으로 많아서 내부에서 근무하는 여성들보다 업무의 자율성에 대하여 남성이 높게 인식하고 있는 것으로 파악되고 있다.

3) 피드백은 남성이(6.6596) 여성(6.2586)보다 높은 것으로 나타났다.

피드백은 개인이 수행한 직무의 성과가 얼마나 유효성 있게 나타나는 지에 관해 직접적이고 명확한 정보를 작업자에게 제공하는 정도를 의미하므로, 눈에 보이는 성과가 직접 나타나는 영업이나 생산담당 업무에 남성이 근무하는 빈도수가 높아서 나타나는 결과로 판단되고 있다.

## (2) 연령

조사대상자의 연령에 따른 직무특성의 차이를 분석한 결과를 보면, 직무특성의 5가지 변수중 과업정체성, 과업중요성이 조사대상자의 연령에 따라 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면,

1) 과업정체성은 40세 이상의 집단에서 높게 나타나고 있는데, 그 연령대의 경우 장기근속자의 비율이 높아서 업무에 대한 숙련도가 높고 중소기업의 상황에서 지속적인 새로운 업무를 만들어 가기가 어려운 상황을 보여주고 있는 것으로 판단되고 있다 .

2) 과업중요성 역시 연령이 높거나 장기근속자의 경우 상대적으로 높은 지위에 있거나 책임감이 주어지는 업무에 종사하게 되어 이 같은 결과가 나타나는 것으로 보인다.

[표4-3] 연령에 따른 직무특성의 차이

| 기 술 통 계 |          | N   | 평균값    | 표준편차    | 표준오차    |
|---------|----------|-----|--------|---------|---------|
| 기술다양성   | 20~30세미만 | 41  | 2.5366 | .95125  | .14856  |
|         | 30~40세미만 | 155 | 2.3355 | .86997  | .06988  |
|         | 40~50세미만 | 38  | 2.3947 | .78978  | .12812  |
|         | 50~60세미만 | 3   | 2.3333 | 1.52753 | .88192  |
| 과업정체성   | 20~30세미만 | 42  | 6.3095 | .86920  | .13412  |
|         | 30~40세미만 | 157 | 6.1210 | 1.00224 | .07999  |
|         | 40~50세미만 | 38  | 6.9211 | 1.12422 | .18237  |
|         | 50~60세미만 | 3   | 6.3333 | 1.52753 | .88192  |
| 과업중요성   | 20~30세미만 | 42  | 7.0238 | .97501  | .15045  |
|         | 30~40세미만 | 156 | 6.6667 | 1.17134 | .09378  |
|         | 40~50세미만 | 38  | 7.2105 | 1.31843 | .21388  |
|         | 50~60세미만 | 3   | 7.3333 | 2.30940 | 1.33333 |
| 자율성     | 20~30세미만 | 42  | 7.3333 | 1.26234 | .19478  |
|         | 30~40세미만 | 157 | 7.2420 | 1.26795 | .10119  |
|         | 40~50세미만 | 38  | 7.4211 | 1.44506 | .23442  |
|         | 50~60세미만 | 3   | 7.0000 | 2.00000 | 1.15470 |
| 피드백     | 20~30세미만 | 42  | 6.4524 | 1.43480 | .22139  |
|         | 30~40세미만 | 157 | 6.4713 | 1.11263 | .08880  |
|         | 40~50세미만 | 38  | 6.9211 | 1.19417 | .19372  |
|         | 50~60세미만 | 3   | 7.0000 | 1.73205 | 1.00000 |

| 분산분석표 |      | 제 곱 합   | df  | 평균 제 곱 | F     | 유의 확률 |
|-------|------|---------|-----|--------|-------|-------|
| 기술다양성 | 집단-간 | 1.327   | 3   | .442   | .571  | .635  |
|       | 집단-내 | 180.496 | 233 | .775   |       |       |
|       | 합계   | 181.823 | 236 |        |       |       |
| 과업정체성 | 집단-간 | 19.627  | 3   | 6.542  | 6.457 | .000  |
|       | 집단-내 | 239.107 | 236 | 1.013  |       |       |
|       | 합계   | 258.733 | 239 |        |       |       |
| 과업중요성 | 집단-간 | 11.994  | 3   | 3.998  | 2.876 | .037  |
|       | 집단-내 | 326.625 | 235 | 1.390  |       |       |
|       | 합계   | 338.619 | 238 |        |       |       |
| 자율성   | 집단-간 | 1.334   | 3   | .445   | .261  | .853  |
|       | 집단-내 | 401.399 | 236 | 1.701  |       |       |
|       | 합계   | 402.733 | 239 |        |       |       |
| 피드백   | 집단-간 | 7.207   | 3   | 2.402  | 1.686 | .171  |
|       | 집단-내 | 336.289 | 236 | 1.425  |       |       |
|       | 합계   | 343.496 | 239 |        |       |       |

### (3) 학력

조사대상자의 학력에 따른 직무특성의 차이를 분석한 결과를 보면, 직무 특성의 5가지 변수중 기술다양성, 자율성이 조사대상자의 학력에 따라 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

[표 4-4] 학력에 따른 직무특성의 차이

| 기 술 통 계 |       | N   | 평균값    | 표준편차    | 표준오차   |
|---------|-------|-----|--------|---------|--------|
| 기술다양성   | 고등학교졸 | 55  | 2.7455 | .64458  | .08692 |
|         | 대학교졸  | 172 | 2.2791 | .89379  | .06815 |
|         | 석사 이상 | 7   | 2.4286 | .78680  | .29738 |
| 과업정체성   | 고등학교졸 | 56  | 6.0893 | .97751  | .13062 |
|         | 대학교졸  | 173 | 6.3410 | 1.03114 | .07840 |
|         | 석사 이상 | 8   | 6.0000 | 1.30931 | .46291 |
| 과업중요성   | 고등학교졸 | 56  | 6.7679 | 1.11177 | .14857 |
|         | 대학교졸  | 173 | 6.8439 | 1.20750 | .09180 |
|         | 석사 이상 | 8   | 6.5000 | 1.06904 | .37796 |
| 자율성     | 고등학교졸 | 56  | 6.8929 | 1.24577 | .16647 |
|         | 대학교졸  | 173 | 7.4451 | 1.32228 | .10053 |
|         | 석사 이상 | 8   | 7.1250 | 1.12599 | .39810 |
| 피드백     | 고등학교졸 | 56  | 6.6071 | 1.18596 | .15848 |
|         | 대학교졸  | 173 | 6.5491 | 1.19794 | .09108 |
|         | 석사 이상 | 8   | 6.3750 | .51755  | .18298 |

| 분산분석표 |      | 제곱합     | df  | 평균제곱  | F     | 유의확률 |
|-------|------|---------|-----|-------|-------|------|
| 기술다양성 | 집단-간 | 9.074   | 2   | 4.537 | 6.439 | .002 |
|       | 집단-내 | 162.755 | 231 | .705  |       |      |
|       | 합계   | 171.829 | 233 |       |       |      |
| 과업정체성 | 집단-간 | 3.285   | 2   | 1.643 | 1.553 | .214 |
|       | 집단-내 | 247.432 | 234 | 1.057 |       |      |
|       | 합계   | 250.717 | 236 |       |       |      |
| 과업중요성 | 집단-간 | 1.063   | 2   | .531  | .381  | .684 |
|       | 집단-내 | 326.768 | 234 | 1.396 |       |      |
|       | 합계   | 327.831 | 236 |       |       |      |
| 자율성   | 집단-간 | 13.166  | 2   | 6.583 | 3.900 | .022 |
|       | 집단-내 | 394.960 | 234 | 1.688 |       |      |
|       | 합계   | 408.127 | 236 |       |       |      |
| 피드백   | 집단-간 | .416    | 2   | .208  | .149  | .861 |
|       | 집단-내 | 326.065 | 234 | 1.393 |       |      |
|       | 합계   | 326.481 | 236 |       |       |      |

구체적으로 살펴보면,

1) 기능다양성은 고졸 학력 집단에서 높게 나타나고 있는데, 전문적인 영역의 업무보다는 여러 가지 하위 업무를 담당하는 경우가 많아서 나타난 결과로 보여진다.

2) 자율성은 기능다양성의 경우와 달이대졸 이상의 집단에서 높게 나타나고 있는데 고학력자의 경우 책임이 주어지는 업무에 종사하게 되는 빈도가 높아 그에 따른 자율성도 상대적으로 확대되므로 대졸이상의 집단에서 자율성이 높게 보여지고 있다.

#### (4) 직급

[표 4-5] 직급에 따른 직무특성의 차이

| 기 술 통 계 |       | N       | 평균값    | 표준편차    | 표준오차   |      |
|---------|-------|---------|--------|---------|--------|------|
| 기술다양성   | 사원    | 57      | 2.6140 | .79629  | .10547 |      |
|         | 주임    | 66      | 2.3030 | .80326  | .09887 |      |
|         | 대리    | 38      | 2.1316 | .90557  | .14690 |      |
|         | 과장    | 34      | 2.4412 | 1.02073 | .17505 |      |
|         | 차장    | 7       | 2.4286 | .78680  | .29738 |      |
|         | 부장급이상 | 16      | 2.4375 | .81394  | .20349 |      |
|         | 계약직   | 1       | 4.0000 | .       | .      |      |
| 과업정체성   | 사원    | 58      | 6.2069 | .87376  | .11473 |      |
|         | 주임    | 67      | 5.9851 | 1.08002 | .13195 |      |
|         | 대리    | 38      | 6.2632 | .97770  | .15860 |      |
|         | 과장    | 34      | 6.7353 | 1.16278 | .19941 |      |
|         | 차장    | 7       | 6.8571 | .89974  | .34007 |      |
|         | 부장급이상 | 16      | 6.8750 | 1.14746 | .28687 |      |
|         | 계약직   | 1       | 6.0000 | .       | .      |      |
| 과업중요성   | 사원    | 57      | 6.9474 | 1.04234 | .13806 |      |
|         | 주임    | 67      | 6.6716 | 1.23568 | .15096 |      |
|         | 대리    | 38      | 6.7632 | 1.12548 | .18258 |      |
|         | 과장    | 34      | 7.1471 | 1.13170 | .19409 |      |
|         | 차장    | 7       | 7.4286 | .53452  | .20203 |      |
|         | 부장급이상 | 16      | 7.0625 | 1.34009 | .33502 |      |
|         | 계약직   | 1       | 7.0000 | .       | .      |      |
| 자율성     | 사원    | 58      | 6.9310 | 1.25463 | .16474 |      |
|         | 주임    | 67      | 7.5224 | 1.31838 | .16107 |      |
|         | 대리    | 38      | 7.5526 | 1.00532 | .16308 |      |
|         | 과장    | 34      | 7.3235 | 1.53190 | .26272 |      |
|         | 차장    | 7       | 7.7143 | 1.25357 | .47380 |      |
|         | 부장급이상 | 16      | 7.5000 | 1.31656 | .32914 |      |
|         | 계약직   | 1       | 5.0000 | .       | .      |      |
| 피드백     | 사원    | 58      | 6.4138 | 1.25704 | .16506 |      |
|         | 주임    | 67      | 6.6269 | .91843  | .11220 |      |
|         | 대리    | 38      | 6.3947 | 1.15172 | .18683 |      |
|         | 과장    | 34      | 6.9412 | 1.04276 | .17883 |      |
|         | 차장    | 7       | 7.4286 | .53452  | .20203 |      |
|         | 부장급이상 | 16      | 6.9375 | 1.06262 | .26566 |      |
|         | 계약직   | 1       | 7.0000 | .       | .      |      |
| 분산분석표   |       | 제곱합     | df     | 평균제곱    | F      | 유의확률 |
| 기술다양성   | 집단-간  | 8.614   | 6      | 1.436   | 1.953  | .074 |
|         | 집단-내  | 155.824 | 212    | .735    |        |      |
|         | 합계    | 164.438 | 218    |         |        |      |
| 과업정체성   | 집단-간  | 21.194  | 6      | 3.532   | 3.358  | .003 |
|         | 집단-내  | 225.096 | 214    | 1.052   |        |      |
|         | 합계    | 246.290 | 220    |         |        |      |
| 과업중요성   | 집단-간  | 8.756   | 6      | 1.459   | 1.113  | .356 |
|         | 집단-내  | 279.403 | 213    | 1.312   |        |      |
|         | 합계    | 288.159 | 219    |         |        |      |
| 자율성     | 집단-간  | 20.517  | 6      | 3.419   | 2.063  | .059 |
|         | 집단-내  | 354.705 | 214    | 1.658   |        |      |
|         | 합계    | 375.222 | 220    |         |        |      |
| 피드백     | 집단-간  | 14.221  | 6      | 2.370   | 2.034  | .062 |
|         | 집단-내  | 249.354 | 214    | 1.165   |        |      |
|         | 합계    | 263.575 | 220    |         |        |      |

조사대상자의 직급에 따른 직무특성의 차이를 분석한 결과를 보면, 직무 특성의 5가지 변수중 과업정체성이 조사대상자의 직급에 따라 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

즉, 과업정체성은 상위 직급의 집단에서 높게 나타나고 있는데, 상위 직급의 경우 직무가 작업의 전체를 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있도록 구성되어 있는 빈도가 높으므로 이러한 결과가 나타난 것으로 보인다.

## (5) 직책

[표 4-6] 직책에 따른 직무특성의 차이

| 기 술 통 계 |    | N   | 평균값    | 표준편차    | 표준오차   |
|---------|----|-----|--------|---------|--------|
| 기술다양성   | 팀원 | 153 | 2.3660 | .87172  | .07047 |
|         | 팀장 | 20  | 2.2500 | .85070  | .19022 |
|         | 기타 | 19  | 2.7368 | .93346  | .21415 |
| 과업정체성   | 팀원 | 156 | 6.1987 | 1.06813 | .08552 |
|         | 팀장 | 20  | 6.7500 | .91047  | .20359 |
|         | 기타 | 19  | 6.5263 | .61178  | .14035 |
| 과업중요성   | 팀원 | 156 | 6.7949 | 1.15685 | .09262 |
|         | 팀장 | 20  | 7.0000 | .85840  | .19194 |
|         | 기타 | 19  | 6.5789 | 1.26121 | .28934 |
| 자율성     | 팀원 | 156 | 7.4167 | 1.21792 | .09751 |
|         | 팀장 | 20  | 6.8500 | 1.81442 | .40572 |
|         | 기타 | 19  | 6.4737 | 1.17229 | .26894 |
| 피드백     | 팀원 | 156 | 6.5833 | 1.10692 | .08862 |
|         | 팀장 | 20  | 6.8000 | 1.05631 | .23620 |
|         | 기타 | 19  | 6.0526 | 1.31122 | .30081 |

| 분산분석표 |      | 제곱합     | df  | 평균제곱  | F     | 유의확률 |
|-------|------|---------|-----|-------|-------|------|
| 기술다양성 | 집단-간 | 2.766   | 2   | 1.383 | 1.803 | .168 |
|       | 집단-내 | 144.937 | 189 | .767  |       |      |
|       | 합계   | 147.703 | 191 |       |       |      |
| 과업정체성 | 집단-간 | 6.591   | 2   | 3.296 | 3.175 | .044 |
|       | 집단-내 | 199.327 | 192 | 1.038 |       |      |
|       | 합계   | 205.918 | 194 |       |       |      |
| 과업중요성 | 집단-간 | 1.727   | 2   | .864  | .663  | .516 |
|       | 집단-내 | 250.067 | 192 | 1.302 |       |      |
|       | 합계   | 251.795 | 194 |       |       |      |
| 자율성   | 집단-간 | 18.930  | 2   | 9.465 | 5.729 | .004 |
|       | 집단-내 | 317.204 | 192 | 1.652 |       |      |
|       | 합계   | 336.133 | 194 |       |       |      |
| 피드백   | 집단-간 | 6.121   | 2   | 3.060 | 2.427 | .091 |
|       | 집단-내 | 242.064 | 192 | 1.261 |       |      |
|       | 합계   | 248.185 | 194 |       |       |      |

조사대상자의 직책에 따른 직무특성의 차이를 분석한 결과를 보면, 직무특성의 5가지 변수중 과업정체성과 자율성이 조사대상자의 직책에 따라 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면,

1) 과업정체성은 팀장의 직책에서 높게 나타나고 있는데, 팀장의 경우 직무가 작업의 전체를 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있도록 구성되어 있는 빈도가 높으므로 이러한 결과가 나타난 것으로 보인다.

2) 자율성은 팀원의 직책에서 높게 나왔는데 책임의 정도가 팀원의 경우가 강도가 약하므로 높게 나타난 것으로 보인다.

## (6) 근속년수

[표 4-7] 근속년수에 따른 직무특성의 차이

| 기 술 통 계 |          | N   | 평균값    | 표준편차    | 표준오차   |
|---------|----------|-----|--------|---------|--------|
| 기술다양성   | 1년미만     | 11  | 2.9091 | 1.22103 | .36815 |
|         | 1~5년미만   | 87  | 2.3793 | .87924  | .09426 |
|         | 5~10년미만  | 114 | 2.2719 | .84440  | .07909 |
|         | 10~15년미만 | 23  | 2.6087 | .72232  | .15061 |
| 과업정체성   | 1년미만     | 11  | 6.6364 | .80904  | .24393 |
|         | 1~5년미만   | 87  | 6.1724 | 1.06974 | .11469 |
|         | 5~10년미만  | 116 | 6.2931 | 1.02165 | .09486 |
|         | 10~15년미만 | 23  | 6.3478 | 1.19121 | .24838 |
| 과업중요성   | 1년미만     | 11  | 6.8182 | .60302  | .18182 |
|         | 1~5년미만   | 87  | 6.9540 | 1.18034 | .12655 |
|         | 5~10년미만  | 116 | 6.6638 | 1.20826 | .11218 |
|         | 10~15년미만 | 22  | 7.1818 | 1.22032 | .26017 |
| 자율성     | 1년미만     | 11  | 7.1818 | 1.32802 | .40041 |
|         | 1~5년미만   | 87  | 7.4598 | 1.20854 | .12957 |
|         | 5~10년미만  | 116 | 7.1466 | 1.37843 | .12798 |
|         | 10~15년미만 | 23  | 7.4783 | 1.30974 | .27310 |
| 피드백     | 1년미만     | 11  | 7.1818 | 1.32802 | .40041 |
|         | 1~5년미만   | 87  | 6.5862 | 1.16691 | .12511 |
|         | 5~10년미만  | 116 | 6.3793 | 1.19895 | .11132 |
|         | 10~15년미만 | 23  | 7.0435 | .92826  | .19355 |



| 분산분석표 |      | 제곱합     | df  | 평균제곱  | F     | 유의확률 |
|-------|------|---------|-----|-------|-------|------|
| 기술다양성 | 집단-간 | 5.607   | 3   | 1.869 | 2.489 | .061 |
|       | 집단-내 | 173.440 | 231 | .751  |       |      |
|       | 합계   | 179.047 | 234 |       |       |      |
| 과업정체성 | 집단-간 | 2.506   | 3   | .835  | .760  | .518 |
|       | 집단-내 | 256.211 | 233 | 1.100 |       |      |
|       | 합계   | 258.717 | 236 |       |       |      |
| 과업중요성 | 집단-간 | 7.264   | 3   | 2.421 | 1.741 | .159 |
|       | 집단-내 | 322.613 | 232 | 1.391 |       |      |
|       | 합계   | 329.877 | 235 |       |       |      |
| 자율성   | 집단-간 | 5.832   | 3   | 1.944 | 1.134 | .336 |
|       | 집단-내 | 399.493 | 233 | 1.715 |       |      |
|       | 합계   | 405.325 | 236 |       |       |      |
| 피드백   | 집단-간 | 13.474  | 3   | 4.491 | 3.281 | .022 |
|       | 집단-내 | 319.007 | 233 | 1.369 |       |      |
|       | 합계   | 332.481 | 236 |       |       |      |

조사대상자의 근속년수에 따른 직무특성의 차이를 분석한 결과를 보면, 직무특성의 5가지 변수 중 피드백이 조사대상자의 근속년수에 따라 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

즉, 피드백은 근속년수가 높을수록 높게 나타나고 있는데, 장기근속자의 경우 부하직원 또는 동료, 상사에 대한 평가를 중요하게 생각하게 되고, 업무에 대한 전반적인 프로세스를 알 수 있는 직급 또는 직책에 있는 빈도가 높아 이 같은 결과가 나타난 것으로 보인다.

## (7) 근무부서

조사대상자의 근무부서에 따른 직무특성의 차이를 분석한 결과를 보면, 직무특성의 5가지 변수 중 기능 다양성, 자율성이 조사대상자의 근무부서에 따라 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

개발/마케팅 담당자의 경우 상대적으로 기술다양성과 자율성에서 높게 나타나고 있는데, 업무의 특성상 구조화된 업무보다는 새로운 아이디어를 창출해야 하는 업무 빈도가 높으로 다양한 방식의 작업시도와 그에 따른 업무의 선택의 폭이 넓을 수 있어 이와 같은 결과가 나타난 것으로 보인다.

[표 4-8] 근무부서에 따른 직무특성의 차이

| 기 술 통 계 |          | N   | 평균값    | 표준편차    | 표준오차   |
|---------|----------|-----|--------|---------|--------|
| 기술다양성   | 관리담당     | 40  | 2.3500 | .83359  | .13180 |
|         | 영업담당     | 123 | 2.2683 | .93277  | .08410 |
|         | 개발/마케팅담당 | 5   | 3.2000 | .83666  | .37417 |
|         | 생산담당     | 57  | 2.6842 | .65895  | .08728 |
|         | 연구개발담당   | 3   | 2.3333 | .57735  | .33333 |
| 과업정체성   | 관리담당     | 40  | 6.4750 | .93336  | .14758 |
|         | 영업담당     | 124 | 6.2016 | 1.07431 | .09648 |
|         | 개발/마케팅담당 | 5   | 6.2000 | .44721  | .20000 |
|         | 생산담당     | 59  | 6.2542 | 1.06014 | .13802 |
|         | 연구개발담당   | 3   | 6.3333 | .57735  | .33333 |
| 과업중요성   | 관리담당     | 40  | 6.7500 | 1.37281 | .21706 |
|         | 영업담당     | 124 | 6.8226 | 1.16206 | .10436 |
|         | 개발/마케팅담당 | 5   | 7.6000 | 1.14018 | .50990 |
|         | 생산담당     | 58  | 6.8448 | 1.15168 | .15122 |
|         | 연구개발담당   | 3   | 6.6667 | .57735  | .33333 |
| 자율성     | 관리담당     | 40  | 7.0250 | 1.29075 | .20408 |
|         | 영업담당     | 124 | 7.4758 | 1.30953 | .11760 |
|         | 개발/마케팅담당 | 5   | 8.0000 | .70711  | .31623 |
|         | 생산담당     | 59  | 7.1356 | 1.33207 | .17342 |
|         | 연구개발담당   | 3   | 6.0000 | .00000  | .00000 |
| 피드백     | 관리담당     | 40  | 6.3250 | 1.50874 | .23855 |
|         | 영업담당     | 124 | 6.6774 | 1.07860 | .09686 |
|         | 개발/마케팅담당 | 5   | 7.2000 | .83666  | .37417 |
|         | 생산담당     | 59  | 6.6441 | 1.02994 | .13409 |
|         | 연구개발담당   | 3   | 6.0000 | 1.00000 | .57735 |

| 분산분석표 |      | 제곱합     | df  | 평균제곱  | F     | 유의확률 |
|-------|------|---------|-----|-------|-------|------|
| 기능다양성 | 집단-간 | 10.037  | 4   | 2.509 | 3.475 | .009 |
|       | 집단-내 | 161.029 | 223 | .722  |       |      |
|       | 합계   | 171.066 | 227 |       |       |      |
| 과업정체성 | 집단-간 | 2.304   | 4   | .576  | .537  | .709 |
|       | 집단-내 | 242.588 | 226 | 1.073 |       |      |
|       | 합계   | 244.892 | 230 |       |       |      |
| 과업중요성 | 집단-간 | 3.320   | 4   | .830  | .582  | .676 |
|       | 집단-내 | 321.067 | 225 | 1.427 |       |      |
|       | 합계   | 324.387 | 229 |       |       |      |
| 자율성   | 집단-간 | 15.970  | 4   | 3.993 | 2.369 | .053 |
|       | 집단-내 | 380.818 | 226 | 1.685 |       |      |
|       | 합계   | 396.788 | 230 |       |       |      |
| 환류성   | 집단-간 | 6.738   | 4   | 1.684 | 1.277 | .280 |
|       | 집단-내 | 298.197 | 226 | 1.319 |       |      |
|       | 합계   | 304.935 | 230 |       |       |      |

## 제 2 절 직무특성과 조직몰입, 직무만족의 관계에 대한 연구결과

### 1. 직무특성이 직무만족에 미치는 영향

[표 4-9] 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과  
모델요약a

| 모 형 | R     | R 제곱 | 조정된 R 제곱 | 수정값의 표준오차 |
|-----|-------|------|----------|-----------|
| 1   | .502a | .253 | .237     | 3.33717   |

a. 독립변수: (상수), 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 환류성

### 분산분석ab

| 모 형 |     | 제곱합      | 자유도 | 평균제곱    | F      | 유의확률  |
|-----|-----|----------|-----|---------|--------|-------|
| 1   | 회귀값 | 899.122  | 5   | 179.824 | 16.147 | .000a |
|     | 잔 차 | 2661.678 | 239 | 11.137  |        |       |
|     | 총 합 | 3560.800 | 244 |         |        |       |

a. 독립변수: (상수), 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 환류성

b. 종속변수: 직무만족

### 계 수a

| 모 형 |       | 비표준화 계수 |      | 표준화 계수 | t     | 유의 확률 |
|-----|-------|---------|------|--------|-------|-------|
|     |       | B       | 표준오차 | Beta   |       |       |
| 1   | 기술다양성 | .218    | .274 | .049   | .798  | .426  |
|     | 과업정체성 | .592    | .230 | .158   | 2.574 | .011  |
|     | 과업중요성 | .182    | .226 | .057   | .807  | .420  |
|     | 자율성   | .136    | .185 | .047   | .735  | .463  |
|     | 피드백   | 1.153   | .224 | .359   | 5.158 | .000  |

a. 종속변수: 직무만족

직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과 과업정체성, 피드백이 통계적으로 유의한 2개 변인으로 파악 되었고, 직무만족에 대한 설명력은 23.7 %로 나타났다.

회귀분석에 대한 적합도 검증결과 유의수준 0.05 에서 유의한 것으로 나타났다.

그리고 독립변수와 직무만족으로 구성된 다중회귀모형의 다중공선성 검증을 위해 다중공선성과 관련된 통계치를 보면 각 변수별 분산확장인자(VIF ;Variance inflation factor ) 가 모두 1 0 이하로서, 보통 분산확장인자( V I F ) 의 값이 1 0 이상이면 다중공선성에 문제가 있다고 보고 있기 때문에 이 기준에 의하면 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타났다.

분석결과 과업정체성(  $p = 0.011$  ), 직무자율성(  $p = 0.000$  ) 은 통계적으로 유의한 결과가 나타났다 .즉 중소기업직원들의 직무만족은 과업정체성, 피드백이 있을 때 향상되는 것으로 나타났다. 가설검정 결과,“ 과업정체성은 직무만족에 정( + ) 의 영향을 미칠 것이다. ”, “ 피드백은 직무만족에 정( + ) 의 영향을 미칠 것이다. ”라는 가설은 채택되었다. 즉 본인이 담당하는 직무의 특성이 직무 자체의 완전성이 높을수록 개인의 직무에 대해 만족감을 높게 하고, 직무수행자가 직무를 수행하는 과정에서 자신의 작업 결과에 대해 직무자체, 상사, 동료, 하급자 등으로부터 정보를 얻을 수 있는 피드백 효과가 높을수록 또한 직무에 대한 만족도 역시 증가하게 됨을 보여주고 있다.

그러나 “ 과업중요성은 직무만족에 정( + ) 의 영향을 미칠 것이다.”, “ 자율성은 직무만족에 정( + ) 의 영향을 미칠 것이다. ”, “ 기능다양성은 직무만족에 정( + ) 의 영향을 미칠 것이다. ”라는 가설은 기각되었다.

표준화계수 Beta 는 직무특성요인이 직무만족에 미치는 영향력의 상대적 크기를 나타내는 것으로 과업정체성(  $\beta = 0.158$  ) 이 피드백(  $\beta = 0.359$  ) 보다 작게 나타났다.

## 2. 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향

[표 4-10] 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과

모델요약a

| 모 형 | R     | R 제곱 | 조정된 R 제곱 | 수정값의 표준오차 |
|-----|-------|------|----------|-----------|
| 1   | .447a | .200 | .183     | 2.14953   |

a. 독립변수: (상수), 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 환류성

분산분석ab

| 모 형 |     | 제곱합      | 자유도 | 평균제곱   | F      | 유의확률  |
|-----|-----|----------|-----|--------|--------|-------|
| 1   | 회귀값 | 282.378  | 5   | 56.476 | 12.223 | .000a |
|     | 잔 차 | 1132.012 | 245 | 4.620  |        |       |
|     | 총 합 | 1414.390 | 250 |        |        |       |

a. 독립변수: (상수), 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 환류성

b. 종속변수: 조직몰입

계 수a

| 모 형 |       | 비표준화 계수 |      | 표준화 계수 | t     | 유의확률 |
|-----|-------|---------|------|--------|-------|------|
|     |       | B       | 표준오차 | Beta   |       |      |
| 1   | 기술다양성 | -.018   | .170 | -.007  | -.107 | .915 |
|     | 과업정체성 | .680    | .147 | .291   | 4.629 | .000 |
|     | 과업중요성 | .092    | .144 | .046   | .636  | .525 |
|     | 자율성   | -.020   | .118 | -.011  | -.173 | .863 |
|     | 피드백   | .502    | .143 | .250   | 3.499 | .001 |

a. 종속변수: 조직몰입

직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과 통계적으로 유의한 과업정체성, 피드백 2 개 변인의 직무만족에 대한 설명력은 18.3 %로 나타났다.

회귀분석에 대한 적합도 검증결과 유의수준 0.05 에서 유의한 것으로 나타났다.

그리고 독립변수와 조직몰입으로 구성된 다중회귀모형의 다중공선성 검증을 위해 다중공선성과 관련된 통계치를 보면 각 변수별 분산확장인자(VIF; Variance inflation factor)가 모두 10 이하로서 보통 분산확장인자(VIF)의 값이 10 이상이면 다중공선성에 문제가 있다고 보고 있기 때문에 이 기준에 의하면 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타났다.

분석결과 과업정체성( $p = 0.000$ ), 피드백( $p = 0.001$ )은 통계적으로 유의

한 결과가 나타났다. 즉 중소기업직원들의 조직몰입은 과업정체성, 피드백이 있을 때 향상되는 것으로 나타났다. 가설검정 결과, “과업정체성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”, “피드백은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설은 채택되었다. 즉 직무만족의 분석결과와 마찬가지로 본인이 담당하는 직무 특성이 직무 자체의 완전성이 높을 수록 개인의 조직에 대한 몰입도가 증가 하고, 직무수행자가 직무를 수행하는 과정에서 자신의 작업결과에 대해 직무자체, 상사, 동료, 하급자 등으로부터 정보를 얻을 수 있는 피드백 효과가 높을 수록 또한 조직에 대한 몰입 정도가 증가하게 됨을 보여주고 있다.

그러나 “과업중요성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”, “자율성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”, “기능다양성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설은 기각되었다.

표준화계수 Beta 는 직무특성요인이 조직몰입에 미치는 영향력의 상대적 크기를 나타내는 것으로 과업정체성( $\beta=0.291$ )이 환류성( $\beta=0.250$ ) 보다 크게 나타났다.

### 제 3 절 가설검증 결과

#### 1. 직무특성과 직무만족의 관계에 대한 가설 검증 결과

본 연구에서 중소기업 종사자의 직무특성과 직무만족에 관하여 설정한 가설의 검증 결과는 다음의 표와 같다.

[표 4-11] 직무특성과 직무만족의 관계에 대한 가설 검증 결과

| 가설내용                                                 | 검증결과 |
|------------------------------------------------------|------|
| 가설1. 중소기업구성원의 직무특성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.           | 부분채택 |
| 가설 1-1. 중소기업구성원의 직무특성인 기술다양성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. | 기각   |
| 가설 1-2. 중소기업구성원의 직무특성인 과업정체성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. | 채택   |
| 가설 1-3. 중소기업구성원의 직무특성인 과업중요성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. | 기각   |
| 가설 1-4. 중소기업구성원의 직무특성인 자율성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다    | 기각   |
| 가설 1-5. 중소기업구성원의 직무특성인 피드백은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.   | 채택   |

이에 따르면 직무특성과 직무만족은 직무특성의 하위 변수인 과업정체성과 환류성에서 통계적으로 유의미한 관계가 나타나 해당 귀무가설을 채택하였다.

위의 결과를 바탕으로 구성원의 직무만족을 높이기 위해서는 직무특성의 하위요소중 과업정체성과 자율성을 강화하는 방향으로 정책의 조절이 필요함을 나타내고 있다.

## 2. 직무특성과 조직몰입에 관한 가설 검증 결과

본 연구에서 중소기업 종사자의 직무특성과 조직몰입에 관하여 설정한 가설의 검증 결과는 다음의 표와 같다.

[표 4-12] 직무특성과 조직몰입에 관한 가설 검증 결과

| 가설내용                                                 | 검증결과 |
|------------------------------------------------------|------|
| 가설2. 중소기업구성원의 직무특성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.           | 부분채택 |
| 가설 2-1. 중소기업구성원의 직무특성인 기술다양성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. | 기각   |
| 가설 2-2. 중소기업구성원의 직무특성인 과업정체성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. | 채택   |
| 가설 2-3. 중소기업구성원의 직무특성인 과업중요성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. | 기각   |
| 가설 2-4. 중소기업구성원의 직무특성인 자율성은 조직몰입에 긍정적인 향을 미칠 것이다.    | 기각   |
| 가설 3-5. 중소기업구성원의 직무특성인 피드백은 조직몰입에 긍정적인 향을 미칠 것이다.    | 채택   |

이에 따르면 직무특성과 조직몰입은 직무특성의 하위 변수인 과업정체성과 환류성에서 통계적으로 유의미한 관계가 나타나 해당 귀무가설을 채택하였다.

위의 결과를 바탕으로 구성원의 조직몰입을 높이기 위해서는 직무특성의 하위 요소 중 과업정체성과 자율성을 강화하는 방향으로 정책의 조절이 필요함을 나타내고 있다.



### 3. 직무특성과 인구통계학적 특성에 관한 가설 검증 결과

본 연구에서 중소기업 종사자의 직무특성과 인구통계학적 특성에 관하여 설정한 가설의 검증 결과는 다음의 표와 같다.

[표 4-13] 직무특성과 인구통계학적 특성에 관한 가설 검증 결과

| 가설내용                                                          | 검증결과 |
|---------------------------------------------------------------|------|
| 가설3. 중소기업구성원의 직무특성은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다.           | 부분채택 |
| 가설 3-1. 중소기업구성원의 직무특성인 기술다양성은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다. | 부분채택 |
| 가설 3-2. 중소기업구성원의 직무특성인 과업정체성은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다. | 부분채택 |
| 가설 3-3. 중소기업구성원의 직무특성인 과업중요성은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다. | 부분채택 |
| 가설 3-4. 중소기업구성원의 직무특성인 자율성은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다.   | 부분채택 |
| 가설 3-5. 중소기업구성원의 직무특성인 피드백은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다.   | 부분채택 |

인구통계학적 요인과 직무특성의 검증결과를 상세하게 기술하면, 성별(기술다양성, 자율성), 연령(과업정체성, 과업중요성), 학력(기술다양성, 자율성), 직급(과업정체성), 직책(과업정체성, 자율성), 근속년수(피드백), 근무부서(기술다양성)와 통계적 유의성을 나타내고 있어 위의 귀무가설을 부분채택하였다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 중소기업 종사자의 직무특성이 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 규명하고자 시도하였다.

이를 위해서 선행연구 등의 문헌적 고찰을 통해 직무특성과 직무만족, 조직몰입에 대한 이론을 정리하였고, 각각의 구성개념들을 대표할 수 있는 변수들을 선정하여 연구모형을 설계한 후 실증분석을 실시하였다.

제시된 연구모형에는 크게 3가지의 가설을 설정하였다.

첫째, 중소기업구성원의 직무특성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

둘째, 중소기업구성원의 직무특성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

셋째, 중소기업구성원의 직무특성은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 나타낼 것이다

가설 검증을 위한 실증연구는 각 변수들을 측정할 수 있는 설문지를 사용하여 중소기업 종사자들을 대상으로 2011년 4월 15일 부터 배부하여 2011년 5월3일까지 회수하였다. 배포된 300부의 설문지중 280부가 회수되었으며 이중 불성실한 응답지와 결측값을 제외한 255부를 통계분석에 사용하였다.

본 연구의 분석결과를 보면 다음과 같다.

첫째, 중소기업구성원의 직무특성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

직무특성과 직무만족의 관계에 대한 분석을 보면 분석 결과는 과업정체성과 피드백이 통계적으로 유의한 분석결과로 나타났으며, 상대적으로 “피

드백”이 직무만족에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났고, “과업정체성”이 통계적으로 유의한 수준을 나타내고 있다. (피드백  $\beta=0.359$ , 과업정체성  $\beta=0.158$ )

직무특성 중 두 가지 요인의 조정계수는 0.237로 직무만족에 영향을 주고 있다.

이러한 결과가 나타난 이유는 자신의 업무에 대한 평가와 진행 정도에 대한 명확한 정보를 요구하고 있으며, 소규모 기업에서 자주 나타는 현상으로 여러 가지 업무를 맡게 되는 경우가 많은데 자신의 업무영역이 정확하게 주어질 경우 종사자들의 업무에 대한 역할 갈등과 업무에 대한 혼란으로부터 벗어날 수 있음을 나타내고 있다.

둘째, 중소기업구성원의 직무특성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

직무특성 다섯 가지 요인과 관계를 분석한 결과 가설1의 결과와 마찬가지로 과업정체성과 피드백이 통계적으로 유의한 값을 보여 주고 있다.

다만, 직무만족과의 관계와는 달리 과업정체성이 피드백보다 높은 영향력을 주고 있다.(피드백  $\beta=0.250$ , 과업정체성  $\beta=0.291$ )

자신의 업무영역이 명확하고 전 과정에 참여하게 되는 경우 업무에 대한 몰입도의 증가가 조직의 몰입도의 증가로 나타나는 것을 볼 수 있다.

직무특성 중 두 가지 요인의 조정계수는 0.183으로 조직몰입에 영향을 주고 있다.

셋째, 중소기업구성원의 직무특성은 인구통계학적 특성에 따라 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

직무특성 다섯 가지 요인과 인구통계학적 요인 7가지의 관계를 분석한 결과 성별(기술다양성, 자율성, 피드백), 연령(업무정체성, 과업중요성), 학력(기술다양성, 자율성), 직급(과업정체성), 직책(과업정체성, 자율성), 근속년수(피드백), 근무부서(기술다양성)의 형태로 통계적으로 유의한 관계를 나타내고 있다. 이는 인구통계학적 관점에서 직무특성의 적용은 보다 세심

한 분류와 접근이 필요함을 보여주고 있다.

상기 결과가 보여주는 것처럼 직무특성요인이 구성원의 직무만족도와 조직몰입도에 긍정적인 영향을 나타내고 있고, 이는 직무특성요인의 분석을 통하여 직접적 영향을 미치는 요인을 찾아 개선한다면 구성원들의 만족도와 몰입도를 향상시켜 조직의 효율성을 증가시킬 수 있는 가능성을 보여주고 있다.

그러므로 중소기업의 현실에서 인사관리에만 전문적으로 힘을 쏟기는 힘든 상황이지만 수정 가능한 부분부터 방향을 잡고 실천 한다면 경영 효율화를 통한 생산성 향상이 가능할 것으로 판단된다.

## 제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 한계와 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 조사대상이 한정되어 있다는 점이다. 특정 한 기업만을 대상으로 하였기 때문에 국내 중소기업에 일반적으로 적용하기에는 한계가 있다.

여러 지역, 여러 중소기업의 일반적 종사자들을 대상으로 폭 넓게 조사하였을 경우 다른 결과가 나올 수도 있으므로 향후 좀 더 광범위한 조사가 이루어져 일반적으로 적용할 수 있는 방안이 제시되기를 바라고, 또한 중소기업 종사자들의 직업이 안정화 될 수 있는 연구가 필요할 것으로 생각된다.

둘째, 설문조사를 통한 자료수집의 양적 연구방법을 사용하였는데, 이는 응답자의 주관적인 응답 자료로서 주관적인 평가치가 그들의 실제적인 지각수준을 정확히 반영하고 있다는 보장이 없다. 따라서 향후 연구에서는 질적 연구방법의 병행이 요구된다.

## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

- 강혜원, “직무창조와 역할지각, 직무특성이 직무태도에 미치는 영향”, 홍익대학교 경영대학원 석사학위논문, 2010
- 고영표, “회계직공무원의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 단국대학교 석사학위논문, 2009
- 공탁, “개인역량이 개인성과와 고객만족에 미치는 영향분석”, 중앙대학교 산업경영대학원 석사학위논문, 2004
- 김남희, “직무특성이 개인특성에 따라 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울시립대학교 경영대학원 석사학위논문, 2007
- 김명섭, “인적자원개발 유형에 따른 직무능력향상과 직무충실화가 조직유효성에 미치는 영향”, 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문, 2008
- 김성용, “직무특성 이론의 검증 석유화학 산업체 근로자를 대상으로”, 전남대학교 경영대학원 석사학위논문, 2005
- 김영재, “노동자의 의사결정 참가 및 성과배분 참가가 조직유효성에 미치는 영향”, 경북대학교 박사학위논문, 1991
- 김남현역, 『조직행동론 핵심과 요약정리』, 1985
- 민경호, 『조직 행동론』, 경영사, 2005
- 배달히, “조직몰입과 직무내외적요인 및 이직의도에 관한 실증적 연구”, 충남대학교 석사학위논문, 1992
- 배무기, “세계화 새로운 노사관계 패러다임의 요소”, 한국노동연구원, 1990
- 신유근, 『조직행위론』, 다산출판사, 1982
- 안용철, “지각된 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 조사”, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 1986
- 우창열, “한국기업의 관료화와 소외 및 조직몰입의 관련성”, 동국대학교

박사학위논문, 1989

유상현, "조직구성원의 조직몰입 결정요인에 관한 연구, 충남대학교 행정대학원 석사학위논문", 2004

이광순, "직무특성 측정에 관한 실증적 연구", 충남대학교 석사학위논문, 1983

이기국, "직무특성에 따른 직무만족과 이직의 도에 미치는 영향", 세종대학교 관광대학원 석사학위논문, 2004

이인숙, "외식종사원의 직무특성 지각이 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구", 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, 2009

홍경옥, "한국기업 비서직의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향", 서울여자대학교 경영학과 석사학위논문, 1996



## 2. 국외문헌

- Adams, J. S. "Toward on Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963. Vol. 67. pp.422-436.
- Allen, L. "Management and Organization", McGraw-Hill. 1958. p. 57.
- Allen, N & Meyer, J. "Organizational Commitment", *Work and Occupations*. 1983. Vol. 10. pp. 123-146.
- Angle, H. L. & Perry, T. L. : "Dual Commitment and Labor Management Relationship Climates", *Academy of Management Journal*, 1986. Vol. 29. No.1. p. 31.
- \_\_\_\_\_, "An empirical assesment of Organizational Commitment and Organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 1981. Vol. 26.
- Ashford, S. J., Lee, C. & Bobko, P. "Content, causer and Consequences of obInsecurity", *Academy of Management Journal*, 1989. Vol. 32. No. 4, p. 803.
- Arnold, H. J. & Feldman, D. C. "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", *Journal of Applied Psychology*. 1982. Vol.67. No. 3. p. 354.
- Barnard, C. I. "The Functions of The Executive, Combridge, Mass" *Havard Univ Press*. 1983.
- Brown, A. "Organization of Industry, A Formulation of Principle", *Prentice - Hill*. 1947. p. 26.
- Buchanan, B. "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*. 1974. Vol. 19. pp. 533-546
- Burns, T. & Stalker, G. M. "The Management of Innovations. London" *Tavistock*.1962. p. 119-122.
- Chruden, H. T. & A. W. Sherman, "Personnal Management",

- South-Western Publishing Co. 1976. p. 345.
- Cherrington, D. Condie, S. & England, J. "Age and work values", *Academy of Management Journal*. 1979. Vol. 22. No.3. pp. 617-623.
- Cohen, A. "Antecedents of Organizational Commitment across Occupational groups A meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*. 1992. Vol. 13. pp. 539-558.
- Cossier, R. A. & Dalton, D. R. "Equity Theory and Time, A Refornulation", *Academy of Management Review*. 1983 Vol. 8. No. 2. pp. 311-319.
- Dunham, R. B. "Organizational Behavior : People and Process in Management", *Richard D. Irwin. Iue*. 1984. pp. 407-408.
- Etzioni, A. "Modern Organization, Englewood Cliffs. N. J", *Prentice-Hill*. 1964. p.4.
- . "Comparative Analysis of Complex Organization", New York : FreePress, 1961.
- Fukami, C. V. & Larson, E. W. "Commitment to Company and Union : Parallel Models", *Journal of Applied Psychology*. 1984 Vol. 69. No. 3. p. 368.
- Gaertner & Nollen. "Career experiences, Perceptions of Employment Prectices and Psychological Commitment to the Organization", *Human Relations*. 1989. Vol. 42. No. 11. pp. 975-991.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. "Job Insecurity : Toward Conceptional Clarity", *Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9. pp. 438-448.
- Gupta, A. & Taylor, S. "The effects of Current mobility. candid career feedback, and past career success on general managers' organization commitment", *A working paper, University of Maryland*. 1983.



- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. "Employee reaction to job characteristics (Monograph)", *Journal of Applied Psychology*. 1971. Vol. 60. pp.159-170.
- \_\_\_\_\_. & Oldham, G. R. "Motivation through the Design of Work : Test of a Theory", in : *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976. Vol.16. pp. 250 - 278.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A, "A Personal and Role-Related Factors in the Development of Commitment", *Administrative Science Quarterly*. 1972. Vol.17.
- Kanter. R. M, "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities", *American Sociological Review*. 1968. Vol. 33, No, 3. pp. 499 - 517.
- Katz, D. & Kahn, R. L. "The Social Psychology of Organizations". *New York : John Wiley and sons*. 1978.
- Kline, C. J. & Peters, L. H. "Research Notes. Behavioral Commitment and Tenure of New Employees : A Replication and Extension", *Academy of Management Journal*. 1991.1 Vol. 34. No.1. p. 997.
- Locke, Edwin A, "The Nature and Causes of Job Satisfaction Handbook of Industrial and Organizational Psychology", *Rand McNally*, 1976.
- Leventhal, G. S. "What Should be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships in Social Exchange", *Advances in Theory and Research*. *New York : Plenum*, 1980, pp. 27-55.
- Luthans, F. B., Baack, D. & Taylor, L. "Organizational Commitment Analysis of Antecedents", *Human Relations*. 1987. Vol. 40. No. 40. p.228.
- Maslow, A. H. "Motivation and Personality", *New York : Harper & Row Publishers*, 1954.

- Mathieu, J. & Jajac, D. A. "Review and Meta-analysis of the Antecedents", *Correlates and Consequences of Organizational Commitment Psychological Bulletin*. 1990. Vol. 108. pp. 171-194.
- Mayer, J. P. & Allen, N. T. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1991. pp. 61-98.
- McCormick, E. S., & Hgen, D, 'Industrial Psychology', 7<sup>th</sup>ed. New Jerse PrenticeHall, 1980.
- Meyer, J. P. & Allen, N. T. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*. 1991, pp. 61-89.
- \_\_\_\_\_. & Smith, C. A., "Commitment to organizations and ccupations. Extensron and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*. 1993. p. 540.
- Mowday, R. T. Porter, L. W. & Steers, R. M. "Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism. and Turnover", New York : Academic Press. 1982. pp. 3-7.
- Morrison, E. W. "Newcomer information seeking : Exploring types modes, sources and outcomes", *Academy of Management Journal*. 1983. pp. 557-589.
- Morrow, P. C. "Concept Redundancy in Organizational Reseach : The case of Work commitment", *Academy of Management Review*. 1983. p. 486
- Kanter, R. M. "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanism in Utopian Commitmenties", *American Sociological Review*. 1968. p. 499.
- Pierce, J. L. Dunham, R. B. & Blackburn, R. S. "Social systems structure. job design. and growth-need Strength : A test of a

- congruency model". *Academy of Management Journal*. 1979. pp. 223-240.
- Porter, L. M, Steers, R. M, Mowday, R. T. & Boulian, P. V. "Organizational Commitment. Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technician", *Journal of Applied Psychology*. 1974. pp. 603-609.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. "Changing obligations and The Psychological contract : A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*. 1994. pp. 137-152.
- Rizzo, J. House, R. J. & Lirtzman, S. I. "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*. 1970. p. 155.
- Schwab, D. P. & Cummings, L. "A theoretical analysis of the impact of task scope on employee performance". *Academy of Management Review*. 1976, p. 32.
- Schein, E. H. "Organizational Psychology, Englewood Cliffs". N. Y. : Prentice- Hill. 1965. p. 8.
- Smith, H, C "Psychology of Industrial Behavior", Mcgraw Hill, 1955.
- Sims, H. P. & Szilagyi, A. D. "Job characteristic relationships : Individual and structural moderators", *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976. Vol. 17. pp. 211-230.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. "Assessing Personal. Role and Organizational Predictors Managerial Commitment". *Academy of Management Journal*. 1978. Vol. 21, No. 3, p. 388.
- Steers, R. M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1977. Vol. 22. p. 46.
- Spencer, D. G. "Employee Voice and Employee Retention", *Academy of Management Journal*. 1986. Vol. 29. No. 3. p. 492.

- Schein, E. H. *Organizational Psychology*, 3rd ed., Englewood Cliffs : Prentice - Hill. 1980. p. 198.
- Staw.B. M, Two Side of Commitment, *Paper Presented at the National Meeting of the Academy of Management*, Orlando, Florida, 1977.
- Turner, A. N. & Lawrence, P. R. *Industrial Job and Worker : On Investigation of Response to Task Attributes*. Mass. : Harvard Univ. Press. 1965.
- Terry, R. *Principles of Management*, Homewood.(1).: Richard. D. Trwin. 1960. p. 246.
- Vroom,V.H. . *Work and Motivation* . N. Y :John Wileyand Sons, 1964
- Wanous, J. P. "Individual differences and reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology*. 1974. Vol. 59. pp. 616-622.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs , Prentice-Hill. 1992. p. 267.

## 【부 록】

### 설 문 지

#### 중소기업 종사자의 직무특성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

본 연구는 조직구성원들이 속해 있는 기업의 직무특성이 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 나타내기 위한 분석을 통하여 기업의 안정과 이익을 가져오게 하고자 연구를 하기 위해 자료를 얻는데 목적이 있습니다.

귀하께서 응답해 주신 내용은 순수한 학문연구의 통계처리 목적으로만 사용할 것이며, 그 외 다른 목적으로는 사용하지 않으며, 특정 개인이나 개별회사 및 공사에 대해서는 불이익을 초래하지 않을 것임을 밝혀드립니다. 바쁘신 중이라도 시간을 내셔서 사실대로 답변해 주시면 본 연구에 도움이 되겠습니다.

다음설문에 대해 솔직한 의견을 주시길 다시한번 부탁드립니다, 귀하의 도움에 깊은 감사를 드립니다.

한성대학교 대학원 석사과정

(컨버전스 전공)

지도교수 :

연구자 :

연락처 :

## 1. 직무특성

- 다음은 귀하가 근무하는 조직에서 담당하고 있는 직무의 특성에 관해 질문하고 있는 항목들입니다. 자신에게 해당하는 문항에 V 표시를 해주십시오.

| 번호 | 문항                                        | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|----|-------------------------------------------|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 1  | 내 업무는 복잡하며 높은 수준의 기술을 요구한다.               | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 2  | 나는 업무의 시작부터 끝까지 전 과정을 책임지고 있다.            | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 3  | 나는 성과를 내기 위해 필요한 권한과 책임을 가지고 있다.          | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 4  | 나는 내 직무가 회사목표에 어떻게 기여하고 있는지 이해하고 있다.      | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 5  | 우리 부서의 업무는 회사에서 차지하는 비중이 크다.              | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 6  | 나는 업무수행 방법에서 독립성과 자율성을 지닌다.               | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 7  | 나는 필요한 일을 스스로 찾아서 자유롭게 수행한다.              | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 8  | 나의 업무 수행에 대해 상사와 동료들은 어떻게 평가하고 있는지를 알려준다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 9  | 나는 우리회사 업무진행의 전 과정을 잘 알 수 있다.             | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

## 2. 직무만족

- 다음은 귀하가 근무하는 조직에 대한 귀하의 직무만족에 관해 묻고있는 항목들입니다. 자신의 생각과 일치하는 문항에 V 표시를 해주십시오.

### 1) 전반적 직무만족

| 번호 | 문항                         | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|----|----------------------------|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 10 | 나는 내 직무에 대해 전반적으로 만족한다.    | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 11 | 대체로 나는 이 직장에서 일하는 것을 좋아한다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

### 2) 승진기회

| 번호 | 문항                                              | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|----|-------------------------------------------------|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 12 | 나는 직장에서 계속 근무할 경우 장래가 밝고 승진의 기회가 있다고 생각한다.      | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 13 | 우리 조직의 직무에서 모든 직원들에게 승진 기회를 공정하게 제공하고 있다고 생각한다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

### 3) 복리후생

| 번호 | 문항                                                     | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|----|--------------------------------------------------------|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 14 | 나는 우리 직장의 복리후생 수준에 만족하고 있다.                            | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 15 | 나는 우리 직장의 작업환경(사무실 청결, 작업공간, 일반시설)이 업무 수행에 적합하다고 생각한다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

#### 4) 보상

| 번호 | 문항                                          | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|----|---------------------------------------------|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 16 | 나는 다른 직무와 비교하여 나의 직무에 맞는 적절한 보상을 받지 못하고 있다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 17 | 나는 내가 노력한 만큼 제대로 보상받지 못하고 있다.               | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

#### 5) 업무절차

| 번호 | 문항                                        | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|----|-------------------------------------------|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 18 | 우리회사의 업무절차는 나의 업무를 수행하는데 있어 적절하게 구성되어 있다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 19 | 나의 업무를 수행하는데 있어 처리해야 할 절차나 문서가 너무 많다.     | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

#### 6) 의사소통

| 번호 | 문항                                   | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|----|--------------------------------------|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 20 | 나는 회사 조직 내의 의사소통이 원활하다고 본다.          | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 21 | 나는 직장 내에서 발생하고 있는 일에 대해 잘 모른다고 생각한다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 22 | 우리회사 직원들은 자신이 의견을 제시하는데 자유롭다.        | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 23 | 상하 간의 의사소통이 원활하게 이루어진다.              | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 24 | 부서 간의 의사소통이 원활하게 이루어진다.              | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 25 | 본사와 지점 혹은 공장 간의 의사소통이 원활하게 이루어진다.    | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |



### 3. 조직몰입

- 다음은 귀하가 근무하는 조직에 대한 귀하의 조직몰입에 관해 묻고있는 항목들입니다. 자신의 생각과 일치하는 문항에 V 표시를 해주십시오.

#### 1) 감정적 몰입

| 번호 | 문항                               | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|----|----------------------------------|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 26 | 나는 우리 직장에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각하고 있다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 27 | 나는 우리 직장에 대한 강한 소속감과 애정을 가지고 있다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

#### 2) 계속적 몰입(유지적 몰입)

| 번호 | 문항                                            | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|----|-----------------------------------------------|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 28 | 현재 내가 직장에 남아 있는 것은 회사가 좋아서가 아니라 어쩔 수 없기 때문이다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 29 | 내가 원한다고 할지라도 지금 직장을 떠난다는 것은 나에게 매우 힘든 일이다.    | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

#### 3) 규범적 몰입

| 번호 | 문항                                             | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|----|------------------------------------------------|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 30 | 내가 다른 직장으로 옮기지 않는 이유는 조직에 대한 책임감 때문이다.         | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 31 | 만약 스카웃 제의를 받더라도 다른 직장으로 떠나는 것은 정당하지 못하다고 생각한다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

## Addition Question

|    |      |                                                                    |                                        |
|----|------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 32 | 성 별  | ① 남자                                                               | ② 여자                                   |
| 33 | 연 령  | ① 20세 이상 ~ 30세 미만<br>③ 40세 이상 ~ 50세 미만<br>⑤ 60세 이상                 | ② 30세 이상 ~ 40세 미만<br>④ 50세 이상 ~ 60세 미만 |
| 34 | 학 력  | ① 중학교졸    ② 고등학교 졸                                                 | ③ 대학교 졸    ④ 석사학위 이상                   |
| 35 | 직 급  | ① 사원            ② 주임<br>⑤ 차장            ⑥ 부장급 이상                   | ③ 대리            ④ 과장<br>⑦ 계약직          |
| 36 | 직 책  | ① 팀원            ② 팀장                                               | ③ 기타                                   |
| 37 | 근무년수 | ① 1년 미만<br>③ 5년 이상 ~ 10년 미만<br>④ 15년 이상                            | ② 1년 이상 ~ 5년 미만<br>③ 10년 이상 ~ 15년 미만   |
| 38 | 근무부서 | ① 관리담당        ② 영업담당        ③ 개발/마케팅 담당<br>④ 생산담당        ⑤ 연구개발 담당 |                                        |

# ABSTRACT

## A Study on the Impact of the Employees' Job Characteristic on the Job Satisfaction and Organizational Commitment in small business

Kim, Hyun Soo

Major in Convergence Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

Managers alike are increasingly attending to the way jobs are designed as an important factor in determining the motivation, Organizational Commitment are designed as an important factor in determining the motivation, and performance of employees at work. The job character or organizational characteristics theory was introduced as scientific management, job rotation, job enrichment, job characteristics alike, but the relationship between job characteristics.

The objectives of this research introduce the new job characteristics and test effectiveness of the Organizational Commitment model. Employee growth need strength was offered as a moderator between job dimensions and outcome.

Criticisms are suggested on job characteristics model. In order to solve the problem of the critics of job characteristics model, subsequent

moderators was suggested : growth need strength, knowledge and skill, job context satisfaction, and job longevity. Data were collected from employee in 3 organizations around daejeon region.

Questionnaires were distributed to 166 individuals. The questionnaires consist of 77 items with responses on five point Likert scale. Relationships among variables are analyzed by the help of computer system. For the analysis, this used the statistical Duncan such as T-test analysis. Anova analysis, Person Correlation analysis and Simple Frequency analysis. The results of the study are summarized as followings :

1. the job characteristics variables was in autonomy, skill variety, feedback from outside than others.

2. There was the significant Positive interrelation between job character or organizational characteristics or Organizational Commitment.

According to the theoretical background and the empirical study, results of this study are as follows. First, difference between employee difference between employee job characteristics and required job characteristics were exist.

Second, Opportunity of promotion and condition to raise a professionalism should be voluntarily provided according to needs of organizational commitment.

Third, job longevity relate between job characteristics and organizational commitment.

Managers should give more attention to Managers should give more attention to job design to fulfill employee need and enhance quality of working life.

That suggests some implications to raise job character and organizational characteristic as follows.

When job is being performed, it is important to have a job which satisfies individual interest. So personal characteristics has to be considered.

KEYWORD : Job Characteristic, Job Satisfaction, Organizational Commitment

