

博 士 學 位 論 文

指導教授 李 鍾 受

地方公務員의 職務滿足
影響要因에 관한 實證的 研究

- A Study on local public service employee's
Job Satisfaction -

2005年 12月 日

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

政 策 學 專 攻

朴 順 基

博 士 學 位 論 文

指導教授 李 鍾 受

地方公務員의 職務滿足
影響要因에 관한 實證的 研究

- A Study on local public service employee's
Job Satisfaction -

위 論文을 行政學 博士學位論文으로 提出함

2005 年 12月 日

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

政 策 學 專 攻

朴 順 基

朴 順 基의 行政學 博士學位論文을 認定함

2005年 12月 日

審査委員長 _____ (印)

審査委員 _____ (印)

審査委員 _____ (印)

審査委員 _____ (印)

審査委員 _____ (印)

목 차

제 1장 서론	1
제 1절 연구목적	1
제 2절 연구의 범위와 방법	3
1. 연구의 범위	3
2. 연구방법	4
제 2장 이론적 배경과 연구 경향	5
제 1절 직무만족의 개념	5
1. 직무만족의 개념정의	5
2. 직무만족의 관련개념	7
제 2절 직무만족 관련 이론	10
1) 동기부여 내용이론	11
2) 동기부여 과정이론	20
3) 관련이론의 주요 변수	27
제 3절 직무만족의 요인	31
1. 조직몰입	31
2. 직무만족과 조직몰입	35
3. 직무만족의 영향 요인	37
제 4절 선행연구	46
1. 국내연구	46
2. 국외연구	49

제 3장 조사연구의 분석틀	51
제 1절 연구모형과 변수	51
1. 연구모형	51
2. 변수의 조작화	52
제 2절 분석의 틀과 가설 정립	54
1. 분석의 틀	54
2. 가설정립	55
제 3 절 조사방법과 설문 문항 구성	58
1. 표본 구성 및 조사 시기	58
2. 설문 문항의 구성	58
3. 분석방법	61
 제 4장 조사 결과 및 가설의 검증	 63
제 1절 조사 대상자의 일반적 현황	63
제 2절 요인분석	84
1. 각 요인별 분석	84
2. 변수와 관련된 가설의 검증	89
제 3절 조사 결과에 대한 논의	110
1. 주요 변인의 평균값 차이 비교 결과	111
2. 가설 및 연구 문제 검증 결과	114
 제 5장 요약 및 정책 함의	 120
1. 요약	120
2. 정책 함의	123

부 록 1	125
부 록 2	128
참고문헌	132
ABSTRACT	139

표 차 례

<표 2-1> 보수체계와 불공정 상태	26
<표 2-2> 직무관련 이론의 주요 변수	30
<표 2-3> 직무만족 요인 연구	50
<표 3-1> 측 정 지 표	60
<표 4-1> 성별에 따른 직무 만족 차이(평균값, 표준편차)	64
<표 4-2> 성별에 따른 조직 몰입 차이(평균값, 표준편차)	65
<표 4-3> 성별에 따른 조직 지원 차이(평균값, 표준편차)	66
<표 4-4> 성별에 따른 역할 관계 차이(평균값, 표준편차)	67
<표 4-5> 성별에 따른 외적보상 차이(평균값, 표준편차)	68
<표 4-6> 자치단체에 따른 직무만족 차이(평균값, 표준편차)	69
<표 4-7> 자치단체에 따른 조직 몰입 차이(평균값, 표준편차)	71
<표 4-8> 자치단체에 따른 조직 지원 차이(평균값, 표준편차)	72
<표 4-9> 자치단체에 따른 역할 관계 차이(평균값, 표준편차)	74
<표 4-10> 자치단체에 따른 외적 보상 차이(평균값, 표준편차)	75
<표 4-11> 근무 경력에 따른 직무만족 차이(평균값, 표준편차)	77
<표 4-12> 근무 경력에 따른 조직몰입 차이(평균값, 표준편차)	78
<표 4-13> 근무 경력에 따른 조직지원 차이(평균값, 표준편차)	80
<표 4-14> 근무 경력에 따른 역할관계 차이(평균값, 표준편차)	81
<표 4-15> 근무 경력에 따른 외적보상 차이(평균값, 표준편차)	83
<표 4-16> 직무만족 구성 요소의 요인분석결과	84
<표 4-17> 조직몰입 구성 요소의 요인분석 결과	85

<표 4-18> 조직지원 구성 요소의 요인분석 결과	86
<표 4-19> 역할관계 구성 요소의 요인분석 결과	87
<표 4-20> 외적보상 구성 요소의 요인분석 결과	88
<표 4-21> 모델의 적합도(전체)	91
<표 4-22> 직무만족에 대한 효과의 내용(전체)	94
<표 4-23> 모델의 적합도(광역자치단체<서울특별시>)	95
<표 4-24> 직무만족에 대한 효과의 내용(광역자치단체<서울특별시>)	98
<표 4-25> 모델의 적합도(기초자치단체<성북구, 양평군>)	99
<표 4-26> 직무만족에 대한 효과의 내용(기초자치단체<성북구, 양평군>)	101
<표 4-27> 모델의 적합도(서울시)	103
<표 4-28> 직무 만족에 대한 효과의 내용(서울시, 성북구 포함)	106
<표 4-29> 모델의 적합도(서울시)	107
<표 4-30> 직무 만족에 대한 효과의 내용(양평군)	110

그 립 차 례

<그림 2-1> Maslow의 욕구계층	12
<그림 2-2> ERG이론의 욕구 충족과 좌절	16
<그림 2-3> 동기-위생이론, 욕구계층이론, ERG 이론의 비교	19
<그림 2-4> Vroom의 기대이론 모형	22
<그림 2-5> Porter 와 Lawler의 동기유발 모형	24
<그림 3-1> 연구 모형	51
<그림 3-2> 조작화한 측정지표	53
<그림 3-3> 분석의 틀	54
<그림 4-1> 구조방정식 모델(전체)	92
<그림 4-2> 구조방정식 모델(광역자치단체<서울특별시>)	96
<그림 4-3> 구조방정식 모델(기초자치단체<성북구, 양평군>)	100
<그림 4-4> 구조방정식 모델(서울시, 성북구 포함)	105
<그림 4-5> 구조방정식 모델(양평군)	108

제 1장 서론

제 1절 연구목적

사회 · 행정환경의 급격한 변화는 공공조직이나 조직구성원에게 많은 영향을 미치고 있다. 공공조직은 변화에 따른 조직의 새로운 목표달성을 위한 정책을, 조직구성원인 개인은 조직 내 · 외적 변화에 적응하기 위해 스스로 생존전략을 수립하게 된다. 그러나 통상적으로 조직의 목표와 개인의 목표가 같을 것이라고 가정하기 힘들다. 즉, 조직의 목표와 개인의 목표 간에는 갈등이 생성되며 변화의 폭이 클수록 갈등의 폭도 클 것이다. 특히 개방형 임용제, 다면평가제, 성과계약제 등 최근의 인사관리 변화는 보수적인 연공서열 위주의 공직사회에 충격을 주고 있다. 조직의 성과향상에 초점을 둔 새로운 제도는 개인에게 스트레스 요인이 되어 개인의 생활이나 건강에도 악영향을 끼치고 조직몰입에 역기능을 초래하여 직무만족에도 많은 영향을 미치고 있다.

직무만족은 이론적, 실제적으로 아주 중요한 개념이다. 직무만족은 업무를 효과적이고 능률적으로 수행하는데 많은 영향을 주고 있기 때문이다. 개인과 조직과의 관계에서 개인은 조직 내 직무활동을 통해서 자신의 욕구와 목적을 성취할 수 있고 조직은 구성원들의 직무만족도에 따라 조직의 운영이나 목표를 달성할 수 있다. 조직 차원에서 직무만족도가 낮으면 직무성과는 줄어들며, 결근율과 이직률은 증가하고, 조직구성원의 사기는 떨어진다. 직무만족에 영향을 주는 각종 요인들은 조직구성원에게 동기부여 요인으로 작용하며, 동기부여는 조직구성원의 행동을 유발, 직무성과에 직접적인 영향을 미친다.

직무만족의 개념은 조직 및 개인의 성과와 직접적인 관련이 있기 때문에 다양한 조직현상 연구에서 핵심적인 개념으로 사용되고 있다.

Aranya(1986 : 433-448) 등은 직무만족을 독립변수로 하여 조직몰입과의 관계를 분석한 결과 이들 변수 간에는 유의적으로 높은 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혀냈다. 또한 Williams와 Hazer(1986 : 219-231)는 직무만족을 매개 변수로 하여 독립변수-매개변수-조직몰입 사이의 인과관계를 분석한 연구를 통해 직무만족과 조직몰입 간에 높은 인과관계가 존재한다는 결과를 얻었다. 조직몰입을 행위적 변인으로 이해하면 조직몰입이 직무만족이라는 태도를 형성하게 되어 조직몰입이 직무만족의 선행변수가 된다는 주장도 있다(Curry, Wakefield, Price & Muller. 1986 : 547-589). 특히 조직몰입이 직무만족의 원인이 된다면, 두 변수 간에 상호 인과적 영향력이 존재한다는 주장이 제기되기도 한다(Bateman & Stresser 1984 ; Farkas & Tetrick 1989 ; Mathieu & Zajca 1990 ; Vandenberg & Lance 1992 ; 옥원호, 김석용. 2001 : 370. 재인용). 그러나 우리나라에서는 공무원을 대상으로 한 직무만족도 연구 중 조직몰입을 직무만족의 선행변수로 한 연구가 별로 이루어지지 않고 있다.

본 연구는 역할관계, 조직지원, 외적보상이 지방 공무원들의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 그 원인을 밝히는데 주된 목적을 두고 있다. 또한 조직몰입도가 높으면 직무만족도가 증가한다는 주장을 실증적으로 밝혀보는데도 관심을 두고 있다.

본 연구는 급격하게 변화된 지방행정 환경이 지방공무원의 직무만족 원인에 도 영향을 미칠 것이라는 문제의식에서 출발하였다. 즉 지방자치단체가 부활된 지 10년이 지났고, 중앙정부 권한의 지방정부 이양, 직장협의회 활동¹⁾, 인사관리에 있어서의 경쟁 원리도입, 지방정부의 경영화 등 급격한 행정환경

1) 2006년 1월부터 ‘공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률’이 시행되면, 직장협의회는 공무원 노동조합으로 전환하게 된다.

변화에 따른 조직 몰입과 직무만족의 변화된 관계의 규명을 통하여 지방행정의 생산성을 제고시킬 수 있는 정책수단을 모색하기 위해 지방공무원을 연구 대상으로 선정하였다.

제 2절 연구의 범위와 방법

1. 연구의 범위

지방자치시대에 지방행정공무원의 직무만족 요인을 실증적으로 조사 분석하여 직무만족 향상 방안을 제시하기 위하여 본 연구의 대상과 범위를 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 직무만족 및 조직몰입의 이론적 배경을 고찰하고 역할관계, 조직지원, 외적보상 등 직무만족과 관련된 개념을 살펴보았다. 아울러 선행연구들이 직무만족과 영향요인의 관계를 어떻게 설정하고 있는지를 탐색해 보았다.

둘째, 관련이론 및 선행연구 고찰을 통해 추출한 직무만족의 영향요인들 가운데 본 연구에서 사용할 주요 변수를 선정·조작화 하여 설문문항을 만들고 분석모형을 설정하였다.

셋째, 서울시청, 성북구청 및 양평군청 소속 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하고 그 결과를 분석하여 직무만족의 영향요인을 밝히고자 하였다.

2. 연구방법

이 연구에서는 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 먼저 문헌연구를 통하여 직무만족 관련 개념과 이론을 검토하였다. 특히 본 연구의 핵심적 토대가 되고 있는 직무만족과 조직몰입에 대한 관계를 살펴보고 직무만족의 영향요인들 간의 관계를 어떻게 설정하고 있는지를 고찰하였다.

또한 실증적 연구를 위해 서울특별시청과 성북구청, 경기도 양평군청에 근무하는 공무원 중 무작위로 각 100명씩을 선정, 직무만족의 영향요인을 밝히기 위한 설문조사를 실시하였다.

통계분석 방법으로는 신뢰도 분석, 요인분석, 분산분석, 상관관계 분석과 LISREL 방법을 사용하였다.

제 2장 이론적 배경과 연구 경향

제 1절 직무만족의 개념

1. 직무만족의 개념정의

직무만족에 대한 논의는 그동안 많은 학자들에 의하여 다양하게 전개되어 왔다. 직무란 직책에 부여된 업무이며 어떤 단일의 실체라기보다는 과업, 책임, 보상, 상호작용 등의 복잡한 상호관계를 형성하고 있다. 만족이란 선택한 행동대안의 결과가 자신의 신념과 일치하여 평가되어지는 것을 말한다.

직무만족은 개인의 욕구충족과 밀접한 관련이 있으며, 욕구충족의 정도는 동기부여 정도를 나타내는 지표가 된다. 동기부여는 근무의욕에 영향을 미친다.

일반적으로 직무만족은 직무를 통해 획득하거나 경험하는 욕구충족이며, 구성원 자신의 평가체제에 따라 상이하게 나타난다. 이는 곧 자기 자신의 직무에 대해 갖는 특정한 태도로서 직무에 대한 정서적인 반응이라고 볼 수 있다.

조직 내에서 구성원의 행동은 복잡한 형태로 표출된다. 자신의 직무에 만족하여 조직의 발전에 공헌하는 구성원이 있는가 하면, 직무에 관심이 없거나 불만을 느껴 조직에 적응하지 못하는 구성원도 있다. 직무에 만족을 느끼는 구성원은 그 조직의 직무환경에 긍정적인 태도를 가지게 되며, 직무에 불만족한 구성원은 부정적인 태도를 갖게 되어 개인이나 조직 모두에게 피해를 주게 된다. 그래서 많은 조직연구자들은 조직구성원의 직무 태도에 관심을 가지게 되고, 그 태도가 직무만족에 어떠한 역할을 하는지 관심을 갖게 된다.

직무만족의 개념은 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있다. 이 같은 현상은 주로 학자들 간에 직무만족에 영향을 미치는 요인들에 대한 관점이 서로 다르고, 직무만족의 측정을 위해서 사용하는 방법, 내용, 대상이 다르기 때문이다. Smith(1955 : 144-115)는 “직무만족이란 각 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 모든 호감 · 불호감의 균형 상태에서 나타나는 하나의 태도”라고 하고, 개인의 기초적인 내면적 감정과 그 감정을 개인의 관점에서 본 선악에 대한 판단을 부여하는 태도와 관련성을 지적하고 있다.

Price(1972 : 156)는 “직무만족을 사회체제 구성원들의 체제 내 조직 참여자로서의 긍정적 지향”으로 정의하고 “긍정적인 감정지향을 지닌 구성원은 만족을 느끼고 반대로 부정적인 감정을 지닌 구성원은 불만을 느낀다”고 하였다. Locke(1976)는 “직무만족이란 직무에 대한 정서적인 태도의 하나로서 구성원 자신이 자신의 직무나 직무경험을 평가한 결과에서 얻어지는 만족감이나 즐겁고도 긍정적인 정서 상태”라고 하였다.

Hoppock(1936 : 47)는 직무만족을 “조직구성원 자신의 직무로부터 진심으로 만족을 느끼게 되는 심리적, 생리적, 그리고 환경적 상황의 복합적 결합”으로 “나는 나의 직무에 만족한다.”라고 표현하는 것으로 보았다.

Porter와 Lawler(1986 : 31)는 “직무만족은 구성원이 실제로 획득한 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 가치 수준을 초과한 정도”라고 하고 있다.

또한 Smith, Kendall, Hulin(1969 : 9)은 “주어진 상태에서 이용 가능한 대체안과 연관하여 기대했던 지각과, 경험한 실제적 결과와의 인지적 차이”라고 정의하고 있다.

Tiffin과 McCormick(1965 : 354)은 “직무만족이란 직무로부터 경험했거나 유래된 욕구충족의 강도로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태”라고 하였다.

조경호(1993 : 1203-1225)는 “직무만족을 조직구성원들에 의해 지속되는 특정 태도로 직무에 대한 감정적 변화이며, 전통적으로 조직생활에서 느끼는 효용변수로 인식되기도 한다”고 하였다. 유기현(1998 : 178)은 “직무만족이란 타인의 태도, 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적인 상태”로 규정하고 있다. 박우순(2003 : 333)은 “직무만족은 개인이 업무에 대하여 가지는 전체적인 인상이나 평가인 동시에, 업무에 대한 개인의 비교적, 구체적인 느낌을 말한다”라고 하였다. 따라서 직무만족은 감정적 인지적 요소로 구성될 뿐만 아니라 긴장도와 일관성에도 다양하므로 여러 가지 측면에서 설명될 수 있다.

이상에서 살펴본 학자들의 견해를 종합하면, 직무만족이란 ‘조직구성원 자신이 맡은 직무에 만족하는 정도’로 개인의 심리적 기초에 바탕을 두고 있다고 할 수 있을 것이다. 즉, 자신이 수행하는 직무의 내용, 역할에 따른 욕구 충족 결과를 평가하여 얻는 기쁨, 정서 등의 ‘총체적인 감정 상태’라고 정의할 수 있다. 이때 그들이 느끼는 감정적 반응이 긍정적이면 직무만족, 부정적이면 직무불만족의 상태가 된다.

2. 직무만족의 관련개념

1) 동기

동기는 인간을 움직이는 원동력이다. 동기라는 말은 일상생활에서도 많이 사용되는 용어로 여러 가지 의미를 지니고 있다. Motive로서의 동기는 개인의 행동을 어떤 목적을 위하여 일정한 방향으로 작동시키는 내적 심리적 상

태를 말한다. Motivation의 동기는 개인의 행동이 실제로 작동되는 과정 또는 작동되도록 유도 내지 기도하는 과정으로 동기 부여를 의미한다.(이학중, 박헌준, 2005 : 162)

동기는 사람을 활성화시키고 행동하게 하고 움직이게 하는 내적 상태이며, 목적을 향한 행동을 연결시키는 것이다(이종수 외 4인, 2005 : 350)

개인이 가지고 있는 일정한 동기는 겉으로 보기에는 상이한 상황에서도 인간을 비슷하게 행동하도록 만든다. 동기는 생리적 또는 심리적 욕구의 결핍이나 불균형의 상태에서 자극되며, 이를 해소하기 위해 무의식적 · 의식적 행동으로 에너지가 작동된다. 조직은 조직구성원의 동기를 자극시키려면 구성원의 성향과 행동경향을 지각해야 한다. 그리고 조직구성원의 특성에 맞추어 직무배정, 목표설정, 유인요소의 활용 등 적절하게 조직환경 여건을 마련하여 동기행동을 유발해야 한다. 동기행동은 구성원 자신의 동기유발 노력 형성과정에서 행동결과에 기대감을 갖게 하여 행동방향과 목적지향을 결정하게 한다.

2) 동기부여

동기부여의 목적은 조직구성원들을 자극하여 조직의 목표에 부합하는 결과를 유도하는데 있다. 동기부여는 조직성과에 영향을 미치거나 받기도 하는 상호적인 개념이다. 많은 이론가들이 동기부여를 일과 관련시켜 논의하고 있다. 이것을 업무동기라고도 한다(박우순, 2003 : 192). 동기부여는 개인의 행태에 대하여 방향, 강도, 지속성 등을 제공하는 동시에 어떤 활동을 선택하고 노력하게 만드는 힘을 말한다(Campbell & Pritchard, 1976 : 60-130).

Vroom(1960 : 126)은 동기부여란 “인간이나 하위의 생물체에 의하여 선택

되어지는 자발적 행동을 통제하는 절차”라고 하였다.

Atkinson(1972 : 53)은 동기부여를 “행동의 방향, 행동의 힘 그리고 이러한 것들의 지속성에 직접적으로 영향을 미치는 것”으로 정의하였다.

Koontz(1980 : 632)는 동기부여란 모든 유형의 충동, 욕망, 욕구, 소망에 적용되는 일반적인 용어로 규정하였다. 조직이 구성원들에게 동기를 부여한다고 말하는 것의 의미는 구성원들의 욕망이나 충동을 만족시켜 줌으로써 계획된 방향으로 구성원들이 행동하도록 유인하는 절차를 말한다.

박연호(2000 : 237)는 “동기부여를 인간의 행동을 유발시키고 그 행동을 유지시키며, 나아가 그 행동을 목표지향적인 방향으로 유도해 나가는 과정”이라고 정의한다.

이렇게 볼 때 동기부여란 어떠한 행동을 유발 그리고 지속시키기 위한 절차를 의미한다고 할 수 있을 것이다.

3) 동기와 욕구충족

동기는 성격, 지각, 학습과 더불어 개인행동에 매우 중요한 역할을 한다. 조직의 목표를 달성하기 위해서는 조직구성원의 성과를 극대화하여야 하고, 이를 위해서는 개인이 자발적으로 능력을 발휘하고자 하는 마음가짐, 즉 동기유발이 필수적으로 요구된다고 할 수 있다(이학중, 박헌준, 2005 : 162-163).

개인의 행동 관점에서 보면 동기는 여러 가지의 많은 요소들로부터 영향을 받는다. 동기는 개인의 욕구에 의하여 발생되고, 그 강도는 욕구의 결핍 정도에 따라서 직접적인 영향을 받는다. 발생한 동기는 욕구를 충족시키기 위한 목적 지향적 행동으로 전환된다. 동기와 목적지향성에 따라 개인의 노력 수준이 정해지고, 노력은 개인의 능력과 결합되어 성과로 연결된다. 개인은 성

과 자체로부터 직접적으로 자신의 욕구를 충족하거나 성과의 결과로서 보상이나 인정 등을 받음으로써 자신의 욕구를 충족시키게 된다. 이러한 욕구충족의 정도에 따라서 개인의 직무만족이 영향을 받는다. 직무만족은 조직의 목적달성을 위한 성과 지향적 행동을 유도한다.

제 2절 직무만족 관련 이론

직무만족에 관한 연구는 오랜 역사를 가졌지만 본격적인 연구는 하버드 대학교의 Hawthorne 실험을 계기로 인간관계가 연구되기 시작한 것부터라고 할 수 있다. 직무만족에 대한 관심은 조직구성원들의 직무만족을 증대시키고 직무수행을 효율적으로 달성하기 위해 인간적, 사회적, 심리적 요인을 중시하는 인간관계론적 연구에서 출발하였다.

직무만족에 관한 연구는 학자에 따라 이론적 근거를 달리 전개하여 왔다. 그 중 Maslow의 동기이론, Herzberg의 동기-위생이론, McGregor의 X-Y 이론, Lundstedt, Lawless, Ouchi 등의 Z 이론, Alderfer의 ERG이론, McClelland의 성취욕구이론, Argyris의 성숙-미성숙이론, Vroom의 선호-기대이론, Porter & Lawler의 동기유발이론, Adams의 공정성이론 등은 인간의 행동을 움직이게 하는 동기를 이해하는데 도움을 주는 대표적인 이론으로 알려져 있다.

전술한 직무만족의 이론들을 내용이론과 과정이론으로 구분할 수 있는데, 유종해는 전술한 이론들을 동기부여의 내용이론과 과정이론으로 구분하였다. 동기부여 내용이론은 Maslow의 욕구계층이론, Alderfer의 ERG이론, Herzberg의 동기-위생이론, McClelland의 성취욕구이론을, 동기부여 과정이론은 Vroom의 선호이론, Porter & Lawler의 모형, Lawler의 기대모형 등을 제시하였다(유종해, 2000 : 97-113).

그러나 본 연구에서 Maslow의 욕구계층이론, Alderfer의 ERG이론, Herzberg의 동기-위생이론을 동기부여 내용이론으로, Vroom의 기대이론, Porter & Lawler의 동기 유발모형, Adams의 공정성이론을 동기부여 과정이론으로 고찰하였다.

1) 동기부여 내용이론

(1) Maslow의 욕구계층이론

인간은 부족한 존재로 무엇인가를 얻으려고 원하게 되면 동기가 유발되고, 원하는 욕구를 달성하면 또 새로운 욕구를 추구하게 된다. Maslow(1943 : 85-92)가 제시한 욕구계층이론은 인간의 욕구충족의 심리적 과정을 밝힌 것이다. Maslow(1969 : 724-735)는 욕구를 성격상 생물학적 또는 본능적인 것으로 간주하고 있다. 욕구는 무의식적으로 형태에 영향을 미치고, 개인은 자기 형태의 동기적인 근원에 대해 전혀 의식하지 못하는 경우가 있다. 결핍을 느끼는 존재인 인간은 다양한 욕구를 충족시키고자 하는 욕구에 의해 동기화가 이루어진다. 이미 충족된 욕구는 인간행위의 동기가 될 수 없고, 동기는 오직 충족되지 않은 다른 욕구에 의해서만 발생한다는 것이다. 어떤 욕구가 충족되면 그 욕구는 더 이상의 동기화 역할을 하지 못하고 다른 더 높은 수준의 욕구 충족을 위해 동기가 작용된다는 것이다.

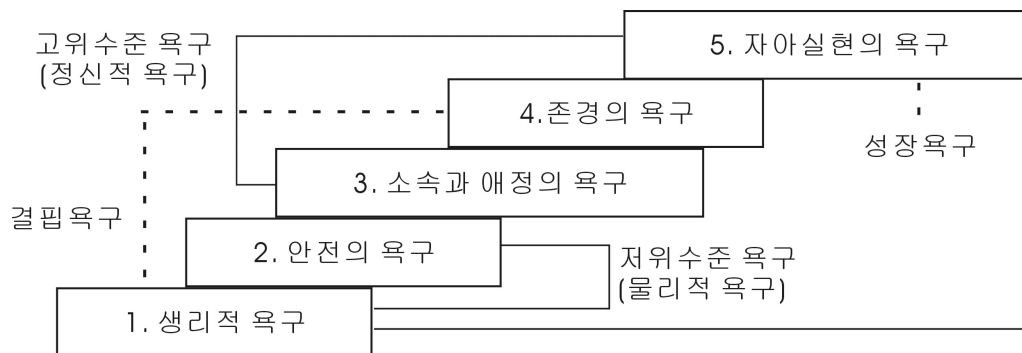
그러므로 동기로 작용하는 욕구는 충족되지 않은 욕구이며, 충족된 욕구는 동기를 유발시키는 효력을 상실하게 된다. Maslow는 인간을 항구적인 욕구 추구 동물로 인식하고 인간은 항상 욕구결핍이 존재하여 행동동기를 자극한다고 보고 있다.

Maslow의 욕구계층이론은 인간의 내면적 욕구 동기와 조직 구성원들의 직

무만족과 관련하여 활용되고 있는 이론이다. 그의 이론은 개인의 욕구 강도를 설명하는데 매우 유용하게 활용되고 있다.

그는 인간의 욕구는 저위수준의 생리적 욕구, 안전의 욕구, 사회적 소속과 애정의 욕구, 존경의 욕구를 거쳐 최고위 수준의 단계인 자아실현의 욕구로 계층을 이루고 있다고 주장한다. 이들 욕구는 계층을 이루어 낮은 단계의 욕구가 충족되면 다른 수준의 높은 단계의 욕구를 추구하게 된다는 것이다. Maslow의 욕구계층이론은 <그림 2-1>과 같이 나타낼 수 있다.

<그림 2-1> Maslow의 욕구계층



<그림 2-1>의 다섯 단계 욕구 가운데 1, 2단계인 생리적 욕구와 안전에 대한 욕구는 저위수준의 욕구로 3, 4, 5단계인 소속과 애정의 욕구, 존경의 욕구, 자아실현에 욕구를 고위 수준의 욕구로 보았다. 저위 수준의 욕구는 ‘물리적 욕구’, 고위 수준의 욕구는 ‘정신적 욕구’로 분류하기도 한다.

저위 수준의 생리적 욕구나 안전 욕구는 분명하고 물리적이므로 경제적 면에서 충족되어질 수 있다고 본다. 저위 수준의 욕구는 동물적 속성이 강하게

나타나므로 환경에 대해서 수동적인 행동이 나타나는 것이다. 고위수준의 욕구는 불분명하고, 경제적 욕구가 충족된 문명사회에서 인간적 요소를 중요하게 강조하여 추구되는 욕구라고 하였다. 이런 고위수준의 욕구충족은 능동적이고 자발적인 행동으로 나타난다고 하였다.

Maslow는 계속된 연구를 통해 자아실현의 욕구와 나머지 네 개의 욕구간에 서로 다른 특성이 있음을 지적하고 있다. 즉, 생리적 욕구, 안전의 욕구, 사회적 소속과 애정의 욕구, 존경의 욕구는 결핍욕구로, 자아실현의 욕구는 성장욕구로 구분하기도 하였다. 결핍욕구는 무엇인가가 부족하거나 없어서 느끼는 욕구이고, 성장욕구는 결핍보다는 더 성장하고자 하는 욕구로 서로 차이가 있다는 것이다(김범준, 2000 : 18).

그러나 개인은 한 순간에 꼭 하나의 욕구만을 추구하지 않는다. 보통 성인들은 일반적으로 85%의 생리적 욕구와 70%의 안전욕구, 50%의 애정욕구와 40%의 존경욕구 그리고 10%의 자아실현 욕구를 충족시킨 상태라는 것이다. 욕구충족과 욕구결핍에는 개인의 차이에 따라 모두 다르지만, 일반적으로 조직구성원의 욕구충족은 고위수준으로 올라갈수록 충족정도가 점점 제한되는 것이 사실이다(이학중, 박헌준, 2005 : 174).

그렇지만 Maslow의 욕구계층 이론은 여러 학자들로부터 비판을 받았다. Warba와 Bridwell(1976 : 212-240)등은 저위수준의 욕구와 고위수준의 욕구로 2차원적으로 분류하는 것은 가능하지만 5단계로 구분하는 것은 어렵고, 각 단계의 불만족 정도와 그 욕구의 중요도와의 관계를 검증해본 결과 존경의 욕구와 자아실현의 욕구간에 상관성이 인정되었고, 다른 욕구들간에는 상관성이 인정되지 않는다고 지적하였다. 또한 저위수준의 욕구가 충족되면 그 욕구는 동기요인으로 충족되지 않는다는 명제를 부정하는 주장이나 연구결과도 다수 존재하고 있다(Yinon, Bizman & Goldberg, 1976 : 325-328). 그

러나 Maslow의 욕구단계설은 이론적 검증에 어려움이 있음에도 불구하고 인간의 행동을 유발하는 동기를 이해하는데 많은 도움을 주고 있다.

(2) Alderfer의 ERG 이론

Alderfer의 ERG(Existence, Relatedness, Growth)이론은 Maslow가 주장한 욕구 계층이론을 좀 더 현실적으로 수정한 것이다. Alderfer는 Maslow의 다섯 단계 욕구를 세 단계로 정리하였다. Alderfer는 개인의 욕구를 존재 욕구(existence needs), 관계 욕구(relatedness needs), 성장 욕구(growth needs)로 구분하여 Maslow와 같이 인간의 욕구는 계층을 이룬다고 보았다(Alderfer, 1969 : 142-175).

Alderfer는 Maslow처럼 충족되지 못한 욕구가 개인의 동기를 유발하며 개인의 욕구충족이 점차 상위계층으로 이동한다는데 동의하고 있다. 즉 하위욕구가 충족되면 그 욕구가 덜 중요하게 될 것이라는데 Maslow와 견해를 같이하고 상위욕구는 만족하더라도 더욱 중요시 한다는 것이다. 다시 말하면 하위 욕구가 충족될수록 상위욕구의 자극이 더 커지고, 또한 상위욕구가 충족되지 않을수록 하위 욕구는 더 강하게 된다고 한다.

존재욕구는 생존의 욕구로 배고픔, 갈증, 거처 등과 같은 생리적, 물질적 욕구들이다. 조직에서는 보수, 작업, 조건 등에 관한 욕구를 포함한다. 이것은 Maslow의 생리적 욕구와 안전에 대한 욕구 중 물리적 측면의 욕구를 일부 포함하고 있다. 관계욕구는 대인관계 유지에 대한 모든 욕구로 개인간의 사교, 소속감, 자존심과 같은 것으로 Maslow의 비물리적 안전 욕구, 사회적 소속 및 애정욕구, 부분적인 존경의 욕구와 유사하다. 성장욕구는 인간의 최고 수준의 욕구로서 창조적 노력과 개인적 발전 및 자아실현을 추구하는 모든

욕구를 말한다. 성장욕구는 Maslow의 자아실현 욕구와 일부 존경의 욕구가 이 범위에 포함된다.

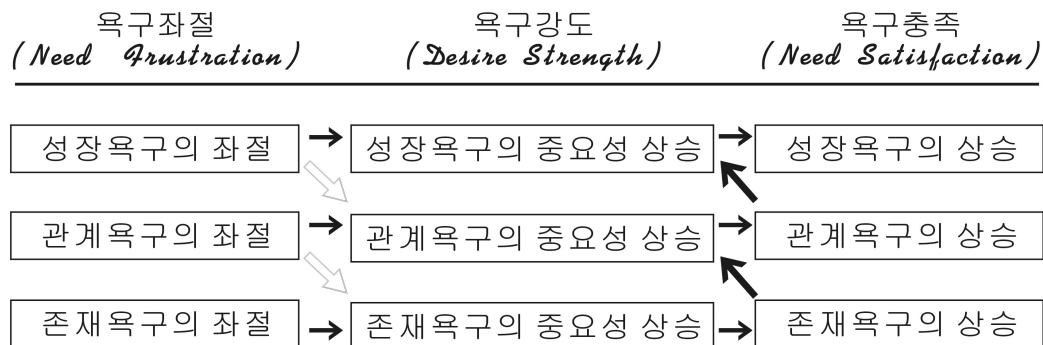
Alderfer는 Maslow의 안전욕구와 존경욕구의 분류가 모호성이 있다고 보았다. 따라서 Alderfer는 Maslow의 생리적 욕구와 물리적 측면의 안전 욕구를 존재욕구에 포함시켰다. 그리고 대인관계인 안전욕구와 사회적 관계인 소속과 애정의 욕구는 Alderfer 자신의 분류인 관계욕구의 범주로 구분하였다. 또한 Maslow의 존경에 관한 욕구를 두 가지로 구분하여 일부는 관계욕구에 또 다른 일부는 성장욕구에 포함시켰다. 하나는 타인으로부터 존경을 받고 싶어하는 인간관계의 사회적 욕구이고 다른 하나는 자신의 능력과 성취에 대한 인간본연의 자아인식이다. 따라서 ERG 이론은 Maslow의 이론보다 현대적 이론으로 Maslow의 이론을 많이 보완해 주고 있다고 볼 수 있다.

Alderfer의 ERG 이론과 Maslow의 욕구단계이론을 상호 비교해 보면 욕구의 계층적 구조와 효력, 욕구계층간의 만족 - 진행 등 공통점이 있지만, ERG 이론이 보다 더 융통성이 있다고 평가되고 있다(Hanson, 1985 : 232).

ERG 이론의 존재 · 관계 · 성장의 욕구가 하나하나의 충족보다는 어느 정도 복합적으로 동시에 욕구충족이 일어날 수 있다는 점이다. 즉 Maslow는 하위 욕구가 충족되면 상위욕구의 충족을 위한 동기가 유발된다는 만족 - 진행과정에 이론적 근거를 두지만, Alderfer는 만족 - 진행과정은 물론이고, 상위욕구 충족이 좌절되면 낮은 단계로 회귀한다는 좌절 - 퇴행과정도 동시에 제시하였다. 즉, 성장욕구를 추구하다가 좌절되면 관계욕구의 중요성이 더해짐으로써 차하위 욕구가 더 강한 동기유발 요소로 작용하게 된다고 한다. 예를 들어 조직의 말단사원이 고위직의 승진이 불가능할 때 성장욕구가 약화되는 대신 관계 및 존재의 욕구가 강화되어 경제적 부의 축적이나 인간관계를 중요시 한다는 것이다.

아래 <그림 2-2>의 오른쪽 같이 하위 욕구가 충족되면 위로 계속 진전되지만, 그림의 왼쪽과 같이 상위욕구가 좌절되면 아래로 회귀하는 것을 볼 수 있다.

<그림 2-2> ERG이론의 욕구 충족과 좌절



주 : → 는 만족 - 진행, ⇨ 는 좌절 - 퇴행임

자료: Andrew D. Szilagyi, Jr. & Marc J. Wallace, Jr. *Organizational Behavior and Performance*, (4th ed), (Glenview, III : Scott, Foresman & Company, 1987), p.103. (이중수 외, 2005 : 354. 재인용)

(3) Herzberg의 동기 - 위생이론

Herzberg의 동기-위생이론(motivation-hygiene theory)은 인간의 동기와 직무만족과 관련된 진보적인 이론으로 2요인이론(二要因理論)이라고도 한다 (Herzberg, 1966 : 64-71).

Herzberg는 Maslow의 욕구계층 이론을 더욱 발전시켜 조직 내에서 업무를 수행하는 과정에 나타나는 만족과 불만족 요인을 계속 연구하여 동기-위생이

론을 제시하였다.

이 이론은 미국의 Pittsburgh 지방의 회계사와 기술자 200명을 대상으로 욕구충족과 이러한 욕구충족이 동기부여에 미치는 효과에 대한 연구에 기반하고 있다. 인간에게는 서로 독립된 두 종류의 욕구가 있어서 서로 다른 방법으로 행동에 영향을 준다는 것이다. 인간은 자신의 직무환경에 관심을 갖게 된다. 직무환경에는 만족, 불만족을 주는 직무요인이 별개의 다른 군을 형성하고 있음을 밝혔다. 그는 직무에 만족을 주는 요인을 동기요인, 직무에 불만족을 주는 요인을 위생이론으로 구분한 것이다. Herzberg의 이론을 二要因理論이라고도 하는 이유가 바로 여기에 있다.

Herzberg는 만족요인이 접근욕구와 관련이 있으며 심리적 성장에 대한 개인의 욕구를 충족시키므로 이를 동기요인이라 하였다. 동기요인은 상위욕구를 의미하며 개인으로 하여금 열심히 일하게 하고 성과도 높여주는 요인으로 성취감, 인정, 직무 자체, 보람, 책임감, 성장과 발전, 자아실현 욕구 등이 여기에 속한다. 동기 요인들은 충족되지 않아도 불만은 없지만 일단 충족되면 만족에 적극적인 영향을 줄 수 있고 직무에 대해 우호적이며 긍정적인 태도를 유지할 수 있다. 즉, 동기요인의 결여가 불만족을 초래하지 않는다는 것이다. Herzberg는 이러한 요인들이 사람들로 하여금 보다 나은 수준의 만족과 성과를 가져오도록 동기를 부여하는데 효과적이기 때문에 동기요인으로 보았다. 동기요인은 직무 내재적 성격을 지니고 있다.

위생 요인은 하위욕구를 의미하며 회피욕구와 관련이 있는데 직무의 환경과 관련된 요인으로 조직의 정책, 감독, 근무조건, 인간관계, 보수, 승진 등과 관련된 욕구이다. 이와 같은 위생요인은 예방적이고 환경적인 것으로 주로 개인의 생리욕구, 안전욕구, 애정욕구 등과 관련이 있다. 위생요인이 충족되지 못하면 불만이 야기된다. 그러나 이러한 위생요인들의 충족은 불만족 요인을

감소시킬 뿐이지 만족을 가져다주지는 못한다는 것이다. 위생요인은 직무 외 재적 성격을 지니고 있다.

Herzberg가 주장한 동기-위생이론의 내용을 요약하면, 첫째, 개인의 기본적인 욕구는 서로 반대방향을 가리키는 두 개의 평행선과 같이 분리되어 있다. 둘째, 조직생활에서 불만의 반대는 만족이 아니라 만족이 없는 것이며, 불만족의 반대개념은 만족이 아니라 불만족이 없다는 것이다. 셋째, 조직생활에서 만족을 주는 요인과 불만을 주는 요인은 서로 다르다. 넷째, 불만요인의 해소는 불만을 줄여 주는 소극적인 효과를 가지며, 그러한 효과가 직무행위에 미치는 영향은 단기적이다. 다섯째, 고차원의 욕구는 동기요인으로 저차원의 욕구는 위생요인으로 충족이 가능하다는 것이다.

Herzberg의 동기-위생이론과 Maslow의 욕구단계이론은 인간의 욕구에 관한 이론이란 점에서 동일하다고 볼 수 있다. 그러나 Herzberg의 이론은 직무가 욕구에 어떻게 영향을 미치는가에 초점을 맞추었지만, Maslow는 인간의 욕구 자체에 중점을 두고 있어 상호 차이가 있다. Herzberg는 목표를 유인하여 행동의 동기를 부여할 수 있다고 보았고, Maslow는 인간의 욕구 자체가 행동의 동기를 부여한다고 하였다.

Herzberg의 동기 - 위생이론의 연구방법과 이론적 내용에 대한 다양한 비판도 제기되고 있다(Salancik & Pfeffer, 1977 : 427-456). 이러한 비판은 주로 직무요소와 만족 - 불만족 관계에 대해 제기되고 있는 바, 직무요소와 동기 및 성과간의 관계가 충분히 분석되지 않았다는 비판을 받고 있다(Lawler, 1973 : 72). 인간의 욕구를 만족과 불만족의 두 요인으로 간단히 분류한 것은 너무나 단순화한 도식으로, 만족 - 불만족 어느 한 가지만 나타난다고 주장한 것은 개인의 차이를 고려하지 못한 것이라는 비판도 있다. Wernimont(1966 : 41-50)는 인간이 지닌 욕구가 내재적 요인이든 외재적 요인이든 간에 만족요

인 또는 불만족요인이 될 수 있다고 하였다.

다음의 <그림 2-3>은 Herzberg의 동기-위생이론, Maslow의 욕구계층이론, Alderfer의 ERG 이론간의 상호관계를 보여준다. 이들의 이론은 각각 문제점과 제한점을 지니고 있다. 이들의 이론을 상호보완적인 관계로 이해한다면 많은 시사점을 얻을 수 있다.

<그림2-3> 동기-위생이론, 욕구계층이론, ERG 이론의 비교

	Herzberg 2요인이론	Maslow의 욕구단계론	Alderfer의 ERG론	
고차원의 욕구	동 기 요 인	자 아 실 현	성 장	내재적 동기
		존 경		
		소 속	관 계	
		안 전		
저차원의 욕구	위 생 요 인	생 리 적	존 재	외재적 동기

자료 : F. C. Lunenburg, & A. C. Orstein, *Educational Administration; Concepts and Practices*, Delmont, California: Wadsworth Publishing, 1991, p. 100.

2) 동기부여 과정이론

(1) Vroom의 기대이론

기대이론은 원래 심리학의 발달과정에서 분석·검토되어 왔으나, 1950년대 조직행태론 분야에 적용·활성화되었으며, 오늘날은 조직구성원들의 동기부여 측면에서 보편적으로 사용되고 있다. 기대이론은 욕구와 만족 그리고 동기부여 사이에 기대라는 인식론적 개념을 활용한다는 점에서 내용이론과 구별된다. 물론 기대이론도 인간욕구의 존재를 전제로 한다는 점에서 내용이론과 관련이 없는 것이 아니다. Vroom은 동기부여를 정의할 때 “사람들이 여러 자발적인 행위들 가운데서 어떤 선택과정을 지배하는 것”이라고 했다(이종수 외, 2005 : 403).

Vroom의 기대이론 모형은 ‘선택-기대이론’이라고도 하는데, 기본적인 관점은 “행동의 과정 중에서 선택적 행동은 행동을 일으키는 심리적 사건과 관련된다”는 것이다(Vroom, 1964 : 14-15). 인간은 자신의 행동형성 과정에서 여러 가지 행동대안과 전략을 평가하여 자기 자신에게 가장 이익이 될 행동대안 전략을 선택한다는 것이다(Tubbs, Boehme & Dahl 1993 : 361-372 ; Lynd-Stevenson, 1999 : 101-106).

기대이론은 Maslow나 Herzberg의 이론처럼 조직구성원에게 동기를 부여하는 최선의 방법이 있다고 하는 것과는 다르게 개인에 따라 반응이 다르다는 것이다. 기대이론의 기본적인 가정을 요약하면 다음과 같다(Hanson, 1985 : 244). 첫째, 행동은 자기 자신의 힘과 환경적 영향력의 결합으로 결정된다. 둘째, 인간은 조직에서 자신의 행동 여부를 결정한다. 셋째, 개인마다 욕망,

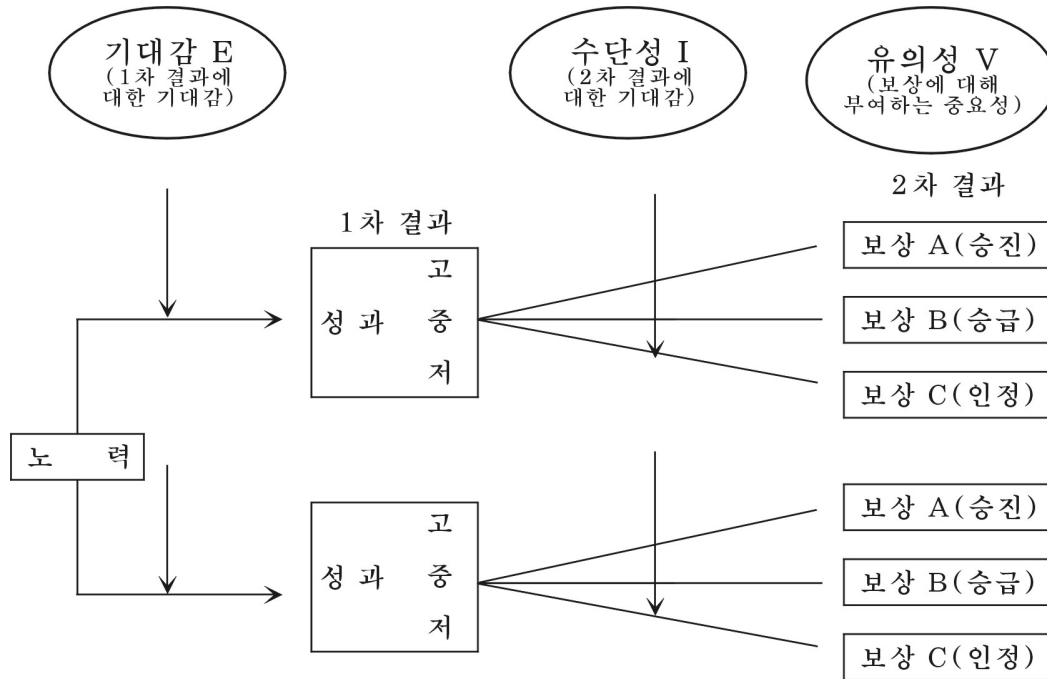
목표 및 원망의 유형이 다르다. 넷째, 인간은 어떤 행동이 가장 바람직한 성과를 이룰 수 있는지의 기대수준에 의거 행동 대안을 결정한다는 것이다.(김범준, 2000 : 32. 재인용)

Vroom(1964)의 이론을 구성하고 있는 VIE 모형은 유의성, 수단성, 기대감 등 세 가지 요소로 설명하고 있다. 먼저 유의성은 개인이 특정한 결과에 대해서 갖게 되는 선호의 강도를 말한다. 즉, 직무수행 결과 받은 보상에 대해서 그 구성원이 느끼는 중요성이며, 개인이 요구하는 결과에 대한 강도를 의미한다.

유의성에는 긍정적인 유의성과 부정적인 유의성, 영(Zero)의 유의성이 있다. 긍정적인 유의성은 임금, 승진, 인정 등으로 구성원이 바람직한 결과를 기대하는 것을 말한다. 부정적인 유의성은 동료와의 갈등, 직무압력, 감독자의 책망 등이 바람직하지 않은 결과를 말한다. 그리고 특정한 결과와 전혀 무관한 경우에는 영의 유의성이라 한다. 둘째, 수단성은 개인이 지각하는 성과나 생산성 같은 1차적 결과와 승진, 승급, 인정 등의 2차적 결과와의 보상관계가 적절하게 주어지는가에 대한 상관관계의 인지도이다. 셋째, 기대감은 구성원 자신의 행동 결과에 대한 주관적인 믿음이다. 즉 일정한 노력의 대가가 성과를 획득할 수 있을 것인지의 가능성에 대한 확률의 주관적인 믿음이다.

인간의 동기는 자기 자신이 달성할 수 있다고 믿고 기대하는 1차적 결과와 더 나아가 1차적 결과로 인해서 2차적 결과를 얻을 수 있다는 기대감의 복합적 함수에 의거 결정된다. 인간은 자신의 능력에 대한 성과를 기대하고 기대만큼의 동기는 강하게 작용한다. 그러나 예상되는 성과에 의심이 생기고 성과와 원하는 보상 간에 상관관계가 없다고 믿게 되면 개인의 동기는 낮게 나타나는데 이를 살펴보면 <그림 2-4>와 같다.

<그림 2-4> Vroom의 기대이론 모형



자료 : Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley and Sons, 1964) ; Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1981), p. 187의 내용을 수정한 것을 이종수 외. 「재인사행정론」 (2005)에서 재인용.

Vroom의 기대 이론은 직무환경에서 공평성과 일관성 있는 보상의 제공 등을 강조한다는 점에서 공평성 이론과 강화이론을 포괄하고 있다(Campbell & Pritchard, 1976). 구성원의 능력과 능력개발을 위한 노력을 강조하고 성과와 보상에 대한 기대감을 중심으로 유인의 중요성을 강조하여 동기부여 과정에도 많은 도움을 준다(Allen, Lucerno & Norman, 1977 : 177 ; Wanous, Keon & Latack, 1983 : 66-86).

인간의 목표가 그들의 노력에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 설명할 수 있

고, 또한 인간의 행동은 자신의 목표달성에 성공적으로 기여할 수 있을 것인지 가능성에 대한 평가에 의해서 선택된다는 것을 설명하는데 기여했다. 하지만 Galbraith와 Cummings(1967 : 237-257)의 지적대로 그에 대한 타당성의 검증이 잘 되지 못해 Maslow나 Herzberg의 동기이론에 비해 추상적이라는 비판을 받기도 한다.

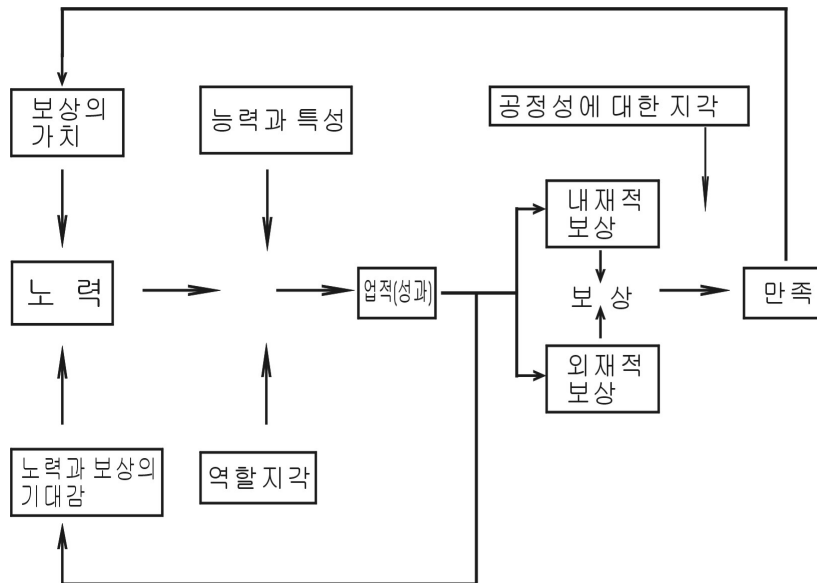
(2) Porter - Lawler의 동기유발 모형

Porter와 Lawler의 동기유발 이론은 개인이 직무로부터 기대하는 기대치는 자신의 직무수행과 밀접한 연관이 있다는 개념을 바탕으로 Vroom의 기대이론과 Adams의 공정성이론을 결합시켜 자신들의 총괄적 동기 모형을 제시하였다(Lyman, Porter & Edward, 1968 : 10-15). 그들에 의하면 개인은 과거에 습득한 경험이나 미래의 기대감에 의해 동기를 부여받는다는 사실을 시사하고 있다.

Herzberg의 동기-위생이론은 직무만족에 대한 많은 시사점을 제시하고 있다. 그러나 직무만족과 직무성과간의 관계를 분명하게 밝히지 못하고 있다. Vroom의 기대이론도 유의성의 개념에 직무만족을 투입요소로 보았지만 직무만족과 직무성과간의 연관성에 대해서는 직접적인 언급을 하지 않고 있다.

이에 반해 Porter와 Lawler는 노력, 성과, 보상, 만족 등의 변수들간의 상호작용을 전제로 하여 모형을 구성하였다. 그는 만족과 직무수행간의 관계에 대한 인지 과정을 중점적으로 다루고 있다. 이와 같은 세 변수간의 관계를 그림으로 나타내면 <그림 2-5>와 같다.

<그림 2-5> Porter 와 Lawler의 동기유발 모형



자료 : L. W. Porter and E. E. Lawler, III, *Managerial Attitude and Performance*. Homewood, Illinois; Richard E. Irwin, Inc, 1968. p.165.

Porter와 Lawler의 동기 모형과 Vroom의 기대이론 모형을 비교해 보면 다음과 같다. Porter와 Lawler는 먼저 동기부여(노력 또는 힘)가 업적과 만족에 직접적인 영향은 미치지 않고 노력이 업적과 만족에 영향을 미치는 과정에서 개인의 능력과 특성, 그리고 역할 지각이 매개변수로 작용한다. 직무만족은 직무업적의 다음 단계에서 표출되는데, 보상에 대해 행위자가 어떻게 지각하는지 여부에 따라 결정된다. 이들의 모형은 전통적 사고와는 달리 업적에 따른 보상과 이에 대한 지각이 만족을 결정한다는 것이다. 직무만족은 업적의 후속단계에서 나타나는 보상에 대해 행위자가 어떻게 지각하는가에 따라 결정된다는 것이다. Lawler에 의하면 동기의 강도는 각 개인이 「얼마나 열심히 일을 할 것인가」 하는 노력에 직접적인 영향을 미친다. 그렇지만 노력을

했다고 하여 항상 좋은 성과가 나타난다고 볼 수 없다. 이는 개인이 직무수행에 필요한 능력과 과거의 유사한 경험을 통해 잘못 습득된 지식이 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 성과의 결과 얻은 보상이 어느 정도의 가치를 지니고 있는가에 따라 지각은 만족·불만족의 수준에 영향을 미친다.

Porter와 Lawler의 동기 모형은 만족이 성과에 영향을 미친다는 것이 아니라, 반대로 성과에 따른 보상과 그 보상에 대한 지각이 만족에 영향을 미친다는 견해를 제시하고 있다. 또한 최고의 업적을 나타내는 관리자는 저차원적 욕구보다는 고차원적 욕구가 강한 사람이며, 하위직은 저차원적 욕구, 상위직은 고차원적 욕구에 의해 동기부여가 된다는 것이다(Porter & Lawler, 1968 : 120-121).

Porter와 Lawler의 이론은 동기부여 이론에 대한 많은 기여에도 불구하고 이론이 복잡하여 검증이 어렵고, 변수의 개념정의가 모호하며, 인간의 행동이 반드시 복잡한 계산 과정을 거치는 것인지가 불확실하다는 것들이 한계점으로 지적되고 있다(Staw, 1984 : 647).

(3) Adams의 공정성 이론

동기부여에 대한 또 다른 과정 이론으로 Adams의 공정성이론이 있다.

공정성이론(equity theory)은 Homans(1950)의 배분적 정의로부터 시작되어 Adams(1976 : 3-90)에 의하여 틀이 짜여지기 시작했다. Adams의 공정성 이론은 기본적으로 조직구성원들의 직무만족과 불만족의 원인에 관한 중요한 시사점을 제공하고 있다.

Adams(1963 : 422-436)는 개인이 자신의 일을 위해 투입한 것에 대한 보상의 비율을 지각하며 그것을 공정하다고 인식하면 만족, 불공정하다고 인

식하면 불만을 느끼게 된다는 것이다. 즉, 개인의 노력, 성과, 기술, 생산량, 제품과 서비스 질 등의 투입과 보수, 승진, 인정, 칭찬, 지위 등 결과의 비율을 동일한 직무상황 내에 있는 타인의 투입과 결과의 비율과 상호 비교하여 공정성 원칙에 따라 직무만족 여부를 결정한다는 것이다. 개인 간의 비교가 공평 · 균등관계를 이룬다고 지각될 때 만족을 느끼지만, 불공평 · 불균등을 이룬다고 인지될 경우 불만족을 느낀다.

성과에 비해 투입이 많거나 투입에 비해 성과가 많아도 불공정을 지각한다. 불공정성을 느끼면 이를 해소하려는 과정에서 개인의 동기와 행동이 형성된다는 것이다. 이러한 불만족을 해소하기 위한 방법으로는 투입 및 결과의 변경 또는 의식적인 왜곡, 그리고 이직 등이 있다.

Adams의 공정성이론은 개인이 공정성을 판단하는 기준으로 동일 작업자 혹은 동일업계의 동료 구성원 등과 같은 타인의 투입에 대한 보상의 수준을 평가기준으로 한다는 것이다.

불공정이 지각되는 경우에 그 개인은 불공정을 해소하기 위한 동기가 작용하게 되고 보상의 감소 혹은 투입의 증가를 위한 행위가 나타나게 되는데 이를 살펴보면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 보수체계와 불공정 상태

보수체계 \ 불공정 상태	과 소 보 상	과 대 보 상
성 과 급 제	작업의 질 ↓, 생산량 ↑	작업의 질 ↑, 생산량 →
시 간 급 제	작업의 질 ↓, 생산량 ↓	작업의 질 ↑, 생산량 ↑

자료. J. M. Ivancevich, *Organizational Behavior & Performance*, Santa Monica, Goodyear Publishing Co., 1977. p. 118.

과소보상 경우의 성과급제에서는 생산물의 질을 떨어뜨리면서 생산량을 증가시키려고 하며 시간급제에서는 작업의 질과 생산량 모두를 줄여서 개인의 불공정을 해소하려 한다. 과대보상 경우의 성과급제에서는 작업의 질을 증가시키고 생산량을 대체로 유지하지만 시간급제에서는 작업의 질과 생산량 모두를 증가시켜 불공정을 해소하려고 한다.

Adams의 이론에 대한 연구자들의 실증연구에 의하면 과소보상의 경우는 대체로 증명이 되고(Andrews, 1967 : 39-45)있는데, 과대 보상의 경우엔 증명이 어려운(Carrel & Dettrich, 1978 : 202-240) 것으로 알려지고 있다. 그리고 개인의 특성인 성격, 가치관 등 일부 요인은 공정성의 지각에 영향을 미치는 것으로 보고 있다.

3) 관련이론의 주요 변수

이상과 같이 인간의 행동을 유발하는 동기와 욕구충족의 정도에 따라 영향을 받는 직무만족에 관한 여러 학자들의 이론을 살펴보았다. 이러한 여러 이론은 어떻게 하면 조직구성원들의 직무만족을 증대시키고 조직의 목표달성을 이룩할 수 있는지에 대한 이론적 근거를 제시해 왔다. 하지만 직무만족에 영향을 미치는 요인들은 다양하다. 이것은 개인적인 특성요인 뿐만 아니라 조직 또는 집단적 특성과 급변하는 시대적, 사회적 환경과도 밀접한 관계가 있기 때문이다. 따라서 직무만족 연구자들의 모든 이론을 열거하기는 어려움이 있으므로 여기서는 앞에서 살펴본 연구자들의 이론 중 주요 변수만을 살펴보고자 한다.

Maslow은 인간의 욕구가 계층을 이룬다고 욕구계층이론을 제시하였다. 인간의 욕구를 5단계의 계층으로 분류하고 욕구를 독립변수로, 업무성과를 종속

변수로 보았다. Maslow는 인간을 항구적으로 욕구충족을 추구하는 동물로 인식하고, 욕구 결핍이 행동동기를 자극하고 욕구가 높으면 직무 성과도 높다고 하였다. 원하는 욕구가 달성되면 또 다른 욕구를 추구하게 되는 욕구충족의 심리적 과정을 제시한 것이다.

Alderfer는 ERG이론을 주장하여 Maslow의 욕구단계 이론을 현실적으로 보완하였다. Maslow는 낮은 차원의 욕구가 만족되면 높은 차원으로 그 욕구가 진전되는 과정(satisfaction-progression)을 설명한데 비하여, Alderfer는 욕구가 좌절되어 낮은 과정으로의 회귀과정(frustration-regression)도 함께 설명하고 있다(이종수 외, 2005: 393). 그러나 Alderfer의 ERG이론도 Maslow처럼 욕구가 강하면 업무성과도 높다는 가정을 하고 있다. 즉 Alderfer도 Maslow와 같이 욕구를 독립변수로, 그리고 업무성과를 종속변수로 설정하고 있다.

Herzberg는 인간의 동기와 욕구, 직무만족과 관련된 동기-위생 이론을 제시하였다. Herzberg는 Maslow의 이론을 더욱 발전시켜 만족을 제고시켜 주는 동기요인과 불만족을 방지해 주는 효과를 가져다주는 위생요인으로 구분하였다. Herzberg는 동기요인과 위생 요인을 각각 독립변수로, 그리고 직무만족을 종속변수로 구분하고 있다. 여기서 위생요인은 주로 개인의 생리적 욕구와 안전욕구 그리고 애정욕구를 충족시켜 줌으로써 개인의 불만족을 방지해 주는 직무 외재적인 성격을 지닌 요인으로 볼 수 있다(이종수 외, 2005: 397).

Vroom은 기대이론을 주장하였는데 ‘선택 - 기대이론’이라고도 한다. 업무성과와 같은 1차적 결과와 업무 성과에 따른 보상의 기대감과 상관관계로서 직무만족이다. 즉, 업무성과에 대한 보상(기대)이 높으면 직무만족도가 높다는 것이다. 여기서 독립변수는 보상, 매개변수는 기대감, 종속변수는 직무만족으로 구분할 수 있다.

Porter와 Lawler는 Vroom의 기대이론과 Adams의 공정성 이론을 결합시킨

총괄적인 이론을 제시하였다. Porter와 Lawler에 의하면 직무만족은 업적성과의 다음 단계에서 산출되는데, 행위자가 보상에 대해 어떻게 지각 하는지 여부에 따라 직무만족이 결정된다는 것이다. 즉, 업무성과(업적)의 보상이 높으면 직무만족도 높다는 전통적인 사고와는 달리 업무성과에 따른 보상과 보상에 대한 지각이 직무만족을 결정한다는 것이다. 즉, Porter와 Lawler는 업무성과의 보상을 독립변수로, 지각을 매개변수로, 그리고 직무만족을 종속변수로 제시하였다.

Adams 공정성 이론은 개인이 자신의 일을 위해 투입한 것에 대한 보상의 비율을 지각하며 그것을 공정하다고 인식하면 만족, 불공정하다고 인식하면 불만족을 느끼게 된다는 것이다. 개인의 불공정성 판단 기준은 동일 작업자 또는 동일 업계의 구성원들과 같은 타인의 투입에 대한 보상의 수준을 평가 기준으로 한다는 것이다. 따라서 보상에 대한 공정성이 높다고 지각될 때 직무만족도 높다고 볼 수 있다. Adams는 보상을 독립변수로, 공정성에 대한 인식을 매개변수로, 그리고 종속변수는 직무만족으로 설정하였다.

직무만족 관련이론에서 추출된 주요 변수들을 정리한 <표 2-2>를 살펴보면 내용이론은 독립변수와 종속변수로 구성되어 있는 반면에 과정이론은 독립변수, 매개변수, 종속변수로 구성되어 있음을 알 수 있다. 내용이론으로 Herzberg의 위생요인, Maslow의 생리적 욕구, Alderfer의 존재욕구는 <그림 2-3>과 같이 저차원 욕구로서 독립변수라는 공통점을 찾을 수 있다. 과정이론의 보상은 Porter와 Lawler가 구분했듯이 내재적 보상과 외재적 보상을 포함하고 있다. 본 연구에서는 다음 3절에서 보상에 대한 개념을 정리해 보고 제 3장에서 외적보상을 독립변수요인으로 살펴보겠다.

<표 2-2> 직무관련 이론의 주요 변수

구분			변수			변수 관계
분류	이론	연구자	독립변수	매개변수	종속변수	
내용이론	욕구계층 이론	Maslow	욕구		업무성과	욕구 ↑ → 업무성과 ↑
	ERG이론	Alderfer	욕구		업무성과	욕구 ↑ → 업무성과 ↑
	동기 - 위생이론	Herzberg	동기요인 위생요인		만족	동기요인 ↑ → 직무만족 ↑ 위생요인 ↑ → 직무만족 △
과정이론	기대이론	Vroom	보상	기대감	직무만족	보상 ↑ → (기대감 ↑) → 직무만족 ↑
	동기유발모형	Porter & Lawler	보상	지각	직무만족	보상 ↑ → (지각) → 직무만족 ↑
	공정성이론	Adams	보상	공정성에 대한 인식	직무만족	보상 ↑ → (공정성에 대한 인식) → 직무만족 ↑

제 3절 직무만족의 요인

1. 조직몰입

1) 조직 몰입의 개념

조직몰입에 대한 정의 또한 다양하게 나타나고 있다. 몰입(Commitment)이란 용어는 원래 심리학과 사회학 분야에서 개인과 조직행위를 분석하기 위한 개념으로 쓰였다. 그러다가 1960년대 조직행태론에서 조직몰입이라는 개념을 사용한 다음에 여러 분야에서 다양한 연구가 이루어지게 되었다.

조직몰입이라는 개념적 정의에 대해 대부분의 학자들은 조직의 성과, 이직 및 결근율 감소에 긍정적인 영향을 준다는 사실에 대해 동의하는 것으로 보인다. 조직몰입이란 조직에 대해 갖고 있는 개인적 태도로서 자신이 소속하고 있는 조직을 개인이 얼마나 동일시하며 그 조직에 얼마나 헌신하고자 하는가 하는 정도, 즉, 조직구성원이 조직에 대해 가지는 애착의 정도라고 할 수 있다(이창원, 최창현, 2005 : 154). Guest(1987 : 503-521)는 외부적 제재와 압력에 의한 통제보다는 자율규제적인 개인의 형태를 의미한다.

Salancik(1978 : 315-325)은 자신의 행위에 의해 또는 자신의 행위를 통해 자신의 활동에 몰두하려는 신념을 생기게 하는 정도로 정의하였다. Marsh와 Mannari(1977 : 57-75)는 조직이 어떠한 보상을 제공하든 관계없이 조직에 계속 근무하는 것이 도덕적으로 옳다고 생각하는 것으로 정의하였다.

조직몰입은 구성원들의 조직에 대한 충성심을 의미하며 그들이 조직의 성공에 대하여 관심을 지속적으로 표시하는 과정이다(Northcraft & Neale, 1990 :

465). 즉, 특정한 조직에 구성원으로 남아 있고자 하는 강한 욕구, 조직을 대신하여 높은 수준의 노력을 기울이려는 의지, 조직의 가치와 목표에 대한 강한 신념과 수용을 의미한다(Mowday, Porter & Steer, 1982 ; 박우순, 2003. 재인용).

조직몰입은 직무만족(Bateman & Stasser, 1984 ; Mowdy, Poter & Steers, 1982), 동기(Mowday, Steers & Poter, 1979)등과 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

2) 조직몰입의 분류와 요인

① 조직몰입의 분류

Kanter(1968 : 499-511)는 조직몰입 분류를 근속 몰입, 응집 몰입, 통제 몰입으로 분류하고, 조직몰입의 유형은 조직이 조직구성원에게 부과하는 행위의 요구 사항이 다르기 때문에 생긴다고 주장하였다.

Romzek(1990 : 374-382)은 조직에 대해 구성원 투자와 구성원 몰입으로 구분한다. 구성원 투자는 부차적 내기(side-bet)²⁾와 매몰비용에 대한 공리주의적 관계를 의미하며, 구성원 몰입은 조직, 조직의 가치, 조직의 사명에 대한 정서적 동일시를 의미한다.

Allen & Meyer(1990)는 조직몰입을 ① 조직에 소속되고 조직과 동일화되려는 조직구성원의 감정적 애착심을 의미하는 정의적 차원, ② 만약 조직을 떠날 경우 조직 구성원이 지불해야 하는 비용에 기초를 둔 지속적 차원, ③ 조

2) 부차적 내기란 “조직을 떠날 경우 손실이 될 수 있는 개인이 투자한 어떤 가치 있는 것”을 의미한다.

직 구성원이 조직에 머물러는 의무감을 뜻하는 규범적 차원 등 세 가지 차원으로 설명한다(이창원, 최창현, 2005 : 154. 재인용).

Staw와 Salancik(1977 : 60-63)는 조직몰입 분류를 태도적 몰입과 행위적 몰입으로 구분할 수 있다고 주장하였다. 태도적 몰입은 조직구성원 자신이 소속되어 있는 조직과 구성원 자신을 동일시하고 그 조직의 구성원으로 남아 있으려는 정도에 의하여 설명될 수 있다. 태도적 몰입 형태의 구성원은 조직에 대한 애착심이 강하고 적극적이며, 조직을 위하여 고도의 노력을 하고자 하는 태도가 나타난다(Steers & Porter, 1981 : 304). 행위적 몰입은 구성원이 과거의 행동이 원인이 되어 조직에 애착심을 갖고 구속되는 과정으로 구성원이 조직에 투자한 어떤 가치 때문에 어쩔 수없이 조직에서 이탈할 수 없는 현상을 의미한다(Mowday, Porter & Streers, 1982 : 25).

태도적 몰입과 행위적 몰입은 상호독립적인 것이 아니라 상관되어 있다. 행위적 몰입의 구성원은 자신이 현재의 조직에 계속 근무하는 것을 정당화시키려고 한다. 이러한 정당한 과정은 심리적 갈등이 해소되면 태도적 몰입으로 연결되는 것이다. 따라서 두 가지의 조직몰입 유형은 상호 배타적이라 볼 수 없다.

이상과 같이 여러 학자들의 조직몰입 유형 분류를 살펴보았으나, 본 연구에서는 조직몰입의 유형분류를 하지 않았다. 그 이유는 조사가 어렵고 공무원으로 임용 후 어느 특정 유형만을 가지고 인사관리를 하기가 어렵기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 조직몰입의 유형을 구분하지 않고 조직몰입이 직무만족의 선행변수로서 역할과 상호 인과적 영향력이 존재하는지를 접근해보겠다.

② 조직몰입의 구성요인

조직몰입은 개인적 및 조직적 요인에 의하여 결정된다. 개인적 요인은 연령, 재직기간, 긍정적 또는 부정적인 성향, 내의적인 통제 등을 들 수 있다. 조직적 요인은 업무설계, 감독자의 리더십 스타일 등이 있다.

Meyer와 Allen(1984 : 372-378)은 조직몰입 구성요인을 애정적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 요약하고, Fink(1992 : 256-277)는 몰입을 획득하는데 있어서 개인, 개인간, 집단, 조직의 수준에서 상호 다른 요인이 작용하는 것으로 주장하고 있다.

Balfour, Wechsler(1996 : 256-277)는 일체감, 소속, 교환의 측면에서 조직몰입을 측정하였다. 일체감은 조직의 사명, 목적 및 성취에 대한 개인적인 감정, 자부심을 의미한다. 소속은 동료간의 믿음과 소속감을, 교환은 외재적 보상을 기반으로 한 금전적 보상, 인정, 관심, 지원, 격려를 의미한다.

Buchanan II(1974 : 533)는 조직몰입 구성요인을 동일시, 충성심, 관여로 분류하고 있다. 동일시는 조직의 목표나 가치를 자신의 것으로 수용하는 태도를 의미한다. 충성심은 조직의 발전이 곧 자기 자신의 발전이라는 생각으로 조직에 대해서 매력을 가지는 상태이다. 관여는 조직구성원이 그 조직에서 자신의 역할을 계속 수행하고자 하는 정신자세를 말한다.

Mowday, Porter, Steers(1968 : 27)의 조직몰입 구성요인은 Buchanan II와 유사하게 동일시, 근속, 애착으로 규정하고 있다. 먼저 동일시는 조직의 가치에 대해 강한 신뢰를 갖고 수용하려는 태도를 의미하며, 근속은 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구를 말한다. 애착은 조직을 위해서 노력하려는 의사를 지칭한다.

Buchanan II와 Mowday 등의 조직몰입 구성요인은 거의 유사하다. 그러나

Buchanan II의 관여와는 자신의 역할을 충실히 수행하면서 조직에 남아 있기를 원하지만, Mowday 등의 근속은 단순히 조직에 오래 남아 있기를 원하는 태도로서 차이가 있다.

이상과 같이 여러 학자들의 조직몰입 구성요인을 살펴보면, 동일시, 근속, 충성심, 일체감, 소속감, 애착, 입직희망, 자부심, 신뢰, 소속감, 보상, 관심, 지원, 격려, 외적보상으로 종합해 볼 수 있다. 본 연구에서는 이러한 요인을 구간으로 하여 애착, 소속감, 동일시, 충성심, 입직희망 등을 조직몰입 구성요인으로 제 3장에서 변수로 설정한다.

2. 직무만족과 조직몰입

직무만족과 조직몰입은 서로 다른 개념인데도 불구하고 동일한 태도변수로 상호간에 직접적인 관계가 있음을 알 수 있다.

Porter(1974)등은 직무만족과 조직몰입은 모두 개인과 조직을 연결해주는 매체이기는 하지만 직무만족을 조직몰입의 한 구성요소인 것으로 보았다. 직무만족은 특정한 작업환경과 밀접하게 관련이 있고 비교적 불안정적이어서 쉽게 변하는 성질을 가지고 있다. 그러나 조직몰입은 전체조직과 관련되며 상대적으로 안정적이어서 오래 지속되는 성향이 있으므로 직무만족을 선행요인으로 보아도 된다고 주장하였다. Williams와 Hazer(1986)도 이에 적극적으로 동의하고 있다.

Osborn(1980) 등은 직무만족, 조직몰입은 조직에 대한 개인적 애착의 여러 상이한 현상을 각각 다루고 있다고 하면서, 각 개인은 조직에 대해서 느끼는 애착의 근원이 다르다고 하였다. 또 조직에 대한 애착을 유발하는 변수들은 양자간에 부분적인 대체수단이 된다고 하였다. 또한 직무만족과 조직몰입의

예측치에 관한 연구에서 기술 다양성과 역할 모호성이라는 두 직무의 특성 변수가 가장 뚜렷한 직무만족의 예측치로 밝혀진 반면, 리더십과 조직의 역사라는 두 조직특성변수는 조직몰입의 가장 적절한 예측치로 밝혀졌다 (Glisson & Durick, 1988).

Buchanan II(1974) 와 Aranya(1986)등은 실제로 직무만족을 독립변수로 하여 조직몰입과의 관계를 분석한 결과 이들 변수 간에는 상호 유의적으로 높은 정(+)의 상관관계가 있다는 것을 발견하였다. 또한 Marsh와 Mannari(1977), Williams와 Harzer(1986) 등은 직무만족을 매개변수로 하여 독립변수 - 매개변수 - 조직몰입 사이의 인과관계를 분석한 연구를 통해 직무만족과 조직몰입 간에 높은 인과관계가 존재한다는 결과를 얻기도 하였다. 그렇지만 조직몰입을 행위적 변인으로 이해하게 되면 조직몰입이 직무만족이라는 태도를 형성하게 되어 조직몰입이 직무만족의 선행변수가 된다고 주장한다(Curry et al., 1986; Bateman & Strasser, 1984: 97 ; 옥원호, 김석용, 2001 : 361. 재인용).

그러나 두 변인의 인과방향에 관해서는 아직 완전하게 동의된 이론이 없고, 실제로 직무만족한 개인이 조직몰입하지 않은 경우와 조직몰입한 개인이 직무만족하지 않은 경우가 빈번히 있다.

또한 직무만족과 조직몰입은 밀접한 관계를 유지하고 있어서 조직몰입에 직무만족을 등가시킬 수 있다고 하였다(Locke & Latham, Vandenberg & Lance, 1990 ; 1992 153-167).

최근에는 직무만족과 조직몰입은 하나의 방향으로만 인과의 방향을 설정해주는 순차모델 뿐만 아니라 상호적이거나 피드백 효과를 허용하는 쌍방의 인과관계를 규명하기 위한 시도가 많이 이루어지고 있다(Jaccard & Wan, 1996; 옥원호 & 김석용, 2001).

본 연구에서는 몇몇 연구자들의 견해와 연구결과를 토대로 이들 변수간의

관계를 추론하면 전자와 후자의 관계는 상당히 직접적일 것이라는 것을 예측할 수 있다(이용규, 정석환, 2002 : 77-78).

3. 직무만족의 영향 요인

1) 조직지원

조직에는 많은 구성원들이 일을 하고 있으며, 조직이 조직목표를 달성하려면 구성원들간의 관계를 잘 맺어 주어야 한다. 구성원간의 관계는 체계화하고 조직의 분위기를 형성할 수 있는 결정요인을 수집 분석해야 한다. 현대조직 구성원들에게는 많은 스트레스 요인이 있는데 이들 요인이 영향을 미치면 구성원들은 심한 직무불만족을 느껴, 직무만족도와 조직몰입도가 현저히 떨어질 것이다. 따라서 이를 줄여주는 것이 필요하다. 특히 기존 스트레스 요인이 유지되더라도 스트레스를 적게 받도록 하는 것이 중요하다(옥원호, 김석용, 2001). 이런 변수로 최근 주목받는 것이 조직 지원이다. 조직 지원이 직무만족, 조직 몰입에 영향을 미친다는 데에는 대부분 이의가 없다.

조직 지원의 유형은 1차적 원천으로 가족과 친구 등이 있고, 2차적 원천으로서 카운슬러와 같은 직장 외 원천과 직장 상사나 동료 및 부하들과 같은 직장 내 원천이 있다. 그리고 조직 지원은 육체적 긴장 및 직무긴장과는 부(-)의 관계이며, 상사가 조직 지원을 제공하면 직무만족은 증가하는 것으로 밝혀지고 있다. 이러한 조직 지원은 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 알려졌다. 동료의 지원 역시 생산성과 사기에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

김상목(2003)은 조직내 분위기 조성, 조직의 개인 발전에의 도움, 상사의 고

충해결에의 도움 등을 조직지원의 요인으로 보았다.

이상과 같이 조직지원에 대한 구성요인은 상사의 지원, 동료지원, 관심, 능력, 조직 내 분위기 조성 등으로 살펴 볼 수 있다. 그러나 본 연구에서는 상사의 지원, 관심, 능력과 더불어 요즘 공무원 사회에 큰 이슈로 제기되고 있는 직장협의회 활동을 포함하여 제3장에서 조직지원 변인으로 살펴보겠다.

2) 역할관계

역할이란 “하나의 사회 구조에 있어 어느 직위에 잘 맞는 행동에 대한 기대군”이라 하였다(Rizzo, House & Lirtzman, 1970 : 150-163). 사회구조를 설명·분석할 수 있는 기본 개념으로 지위와 역할이 있다. 지위란 일정한 개인에 의해 점유된 사회체제 내의 위치이자 역할은 그 위치에 속한 일정한 유형에 대한 기대를 실현하려는 행동이라 하였다(Merton, 1968 : 422-424).

조직구성원은 누구를 막론하고 각자 수행해야 할 직무가 있다. 역할이란 개인의 행동에 대해서 타인들이나 자신이 지니고 있는 기대를 말한다(한덕웅, 1983 : 173-175). 또한 조직구성원 자신이 조직 내에서 자기의 지위를 보전하기 위하여 해야 할 직무를 말한다. 그러므로 조직에서 개인이 맡은 역할이란 개인에 대해서 조직이나 다른 조직구성원 혹은 자신이 지니고 있는 기대를 의미한다.

조직에는 명문화되어 있거나 오랫동안 관행으로 이루어진 기대를 포함해서 각 직위나 직무별로 정해진 역할이 있게 마련이다. 오늘날 역할의 중요성이 점점 증가하고 있는 것은 바로 전문화된 구성원들의 다양한 기능과 직무를 조정하고 통합할 필요성이 증대하기 때문이다.

역할의 본질은 조직 내에서 수많은 활동들을 응집성 있게 유지하는 것이다.

구성원 그들의 업무가 조직의 공동목적에 맞는 방향으로 추진되게끔 설득함으로써 조장된다. 즉 개인의 목표와 조직의 목표를 조화시킬 필요가 있는 것이다. 개인이 자신의 가치, 태도, 신념, 욕구, 적성 등을 포함하는 여러 개인적인 요인들을 고려해서 직업, 직장 혹은 직무를 찾으려는 사실은 성격 요인이 역할 선택에 영향을 미친다는 것이다.

개인의 성격 요인은 직업이나 직무 선택에 영향을 주기도 하지만 역할의 실행에도 영향을 미친다. 조직이 개인에게 직무상의 역할을 부여해도 개인의 성격에 따라서 그 역할실행이 서로 달라질 수 있다. 조직과 직무에 대해 개인의 역할이 호의적인 것으로 형성된다면 직무에 만족하고 몰입할 수 있으므로 조직의 목적 달성을 촉진시킬 수 있다. 이러한 현상은 조직이 부과한 역할에 대해서 능동적으로 역할을 수용하고 개인의사에 의하여 역할실행에 옮김으로써 조직과 개인간에 역할홍정과 역할협상이 어떤 형태로든 이루어진다는 것을 뜻한다. 성격을 포함하는 개인 요인이 역할의 선택뿐만 아니라 역할을 받아들이고 역할을 실행하는데 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 또한 이러한 현상은 여러 연구를 통해서 확인된 바가 있다.

이와 같이 개인 요인들은 개인이 실행해야 할 역할에 영향을 미치지만 다른 한편으로 일정한 역할을 계속해서 실행함에 따라서 태도나 지각을 포함하는 여러 가지 성격적인 변화가 일어난다는 것도 잘 알려진 사실이다(Katz & Kahn, 1978 : 214~216).

그런데 개인의 성격과 조직에서 부여된 역할이 상호 조화될 수 없거나 혹은 개인에게 부여된 한 가지 이상의 역할들이 조화되지 못한 경우에는 역할 간의 마찰로 인해서 역할갈등이 일어난다. 다시 말해 조직 구성원 간에 역할관계는 항상 조화를 이루고 있다고 볼 수 없다. 규모가 큰 현대 산업조직에서는 이러한 역할갈등이 상당히 보편적인 현상인데, Kahn과 그의 동료들(1964)

의 연구에 의하면 조사대상 중에서 48%에 달하는 사람들이 역할갈등을 보고하였다. 또한 전체 조사대상의 15%는 역할갈등이 심한 문제가 되고 있다고 하였다. 비록 상관연구를 통해서 밝혀진 것이기는 하지만 현대 산업조직에 보편적으로 존재하는 역할갈등이 스트레스, 생리적 긴장, 직무 수행의 저하와 깊은 관련이 있다는 연구결과들이 발표되었다.

역할과 관련해서 또 한 가지 주목해야 할 문제는 역할모호성이다. 역할 갈등처럼 강한 효과는 보고되지 않았지만, 개인이 맡고 있는 역할이 불분명한 경우를 지칭하는 역할모호성 역시 직무만족, 긴장, 직무수행 및 이직 등과 상관을 보인다는 연구 결과들이 있다. 특히 직무내용이 복잡할수록 상위계층의 직무일수록 과업자체의 복잡성과 다양성 때문에 역할모호성이 높아진다 (Poter, 1998 : 574~575).

역할갈등이나 역할모호성과 관련된 이와 같은 연구결과들은 조직에서 직무 동기나 직무수행을 관리하기 위해서 역할의 분담이나 이의 실행에 대해서 주의 깊은 관리가 필요하다는 사실을 지적해 준다.

결국 역할이란 개념을 종합해 보면, 조직이나 다른 조직구성원 혹은 자신이 지니고 있는 기대를 의미하며, 역할갈등과 역할모호성으로 구분할 수 있다. 역할갈등은 개인에서 성격과 조직에서 부여한 역할이 조화될 수 없거나, 조직구성원간의 상호신뢰가 없을 때, 또는 조직과의 관계에서 직무소외감이 생길 때 발생한다. 역할모호성은 업무의 불명확성, 업무 복잡성과 다양성 때문에 발생하게 된다.

본 연구에서는 이러한 역할관계 요인들을 상사의 업무 요구 불명확, 직무상 책임과 권한 모호, 직원들 간의 상호 신뢰, 담당업무에 대한 여유로 한정하여 제3장에서 변수의 조작화를 하고자 한다.

3) 외적 보상

보상은 개인이 바람직하다고 규정하는 환경적 사건인 동시에 주관적인 판단이다. 조직에서 구성원들의 바람직한 행태를 유지·강화하고 바람직하지 못한 행태를 제거하기 위해서는 효과적인 보상체계의 수립이 절대적이다. 효과적인 보상체계에는 내적인 보상과 외적인 보상을 동시에 포함한다(박우순, 2003 : 338-343).

조직이 조직구성원에게 줄 수 있는 보상에는 여러 가지가 있다. 금전적 보수나 승진 등은 물론이고 넓은 의미에서는 상사의 칭찬이나 여러 가지의 특전들도 포함된다. 이와 같이 자신 이외의 조직이나 타인에 의하여 주어지는 보상들을 외적 보상이라고 한다(한덕웅, 1983 : 167).

외적 보상들은 직무동기와 직무수행에 영향을 주기 때문에 오랫동안 주목을 받아왔다.

Lawler(1977)는 내적 그리고 외적 보상에 대한 개인의 만족은 전체적인 직무만족에 영향을 미친다고 하였다. 일 자체에서 보람을 얻는다고 생각하는 사람은 내적 보상에 의해 동기가 유발되는 반면(Lawler & Hall, 1970 : 305-312)에 보수, 승진, 성과에 의한 보상, 칭찬 등의 외적 보상에 의해 일하는 사람들은 외적보상에 의해 동기부여가 될 것이다(Gorn & Kanungo, 1980 : 265-277).

김상목(2003)은 그의 연구에서 보상(근무평정, 승진 등), 보수, 신분보장을 외적 보상 요인으로 보았다.

이상과 같이 여러 연구자들의 외적보상의 구성요인을 살펴보면, 보수, 승진,

신분보장, 성과에 의한 보상, 칭찬, 근무평정 등으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 이러한 구성요인 중에서 보수, 승진, 칭찬, 성과에 대한 보상에 한하여 외적 보상의 변인으로 제 3장에서 살펴보겠다.

(1) 보수

우리나라 <공무원 보수규정> 제4조에 의하면 보수는 “봉급과 기타 각종 수당을 합산한 금액을 말한다”고 정의되어 있다. 봉급은 “직무의 곤란성 및 책임의 정도에 따라 직책별로 지급되는 기본급여 또는 직무의 곤란성 및 책임의 정도와 재직기간 등에 따라 계급(직위포함)별 호봉별로 지급되는 기본급여”를 말한다. 수당이라 함은 “직무여건 및 생활여건 등에 따라 지급되는 부가 급여”를 말한다. 수당은 보수제도의 탄력성을 확보해 주기 위한 것이므로 기본급이 가진 한계점을 보완해줄 수 있다. 우리나라 공무원 제도는 직종·직급·근무여건 및 재직 기간에 따른 직무급·연공급 중심의 체계라고 간주되어 최근 특별상여 수당과 같은 실적급을 도입하고 있다(이종수의 4인, 2005 : 387).

Lawler(1971)는 “보수라는 것은 구성원의 서비스를 대가로 조직이 그들에게 주는 금전과 부과급부 및 금융가치를 지니는 상품을 지칭한다”고 하였다.

보수의 동기는 매우 복잡한 생리적 욕구 등의 다른 모든 욕구와 연계되어 있기 때문에 그 중요성을 명확히 인지하기가 어려운 경우가 있다(Hersey & Blanchard, 1982 : 40).

보수는 모든 사람에게 동기부여를 해주는 역할을 하고, 다른 조건이 동일하면 보수는 대부분의 모든 사람들에 있어서 주요한 동기 부여를 해준다(Hodgetts, 1980 : 60).

Lawler(1971 : 40~42)에 의하면, 조직에서 받을 수 있는 성과를 5개씩만 제시토록 하여 추출한 71개의 성과들을 중요도에 따라서 순위별로 정리했을 때, 직무와 관련된 요인 가운데서 근로자들이 지각하기에 봉급의 중요성은 3위로 나타났다. 이와 달리 Herzberg(1957)의 연구처럼 16개 연구를 정리했을 때 봉급의 중요성은 7위로 중요성이 크지 않다는 연구결과도 있다.

금전적 보수에 대한 선호도에 개인차가 있지만 이 요인은 대다수 사람들에게 중요하다. 보수가 동기에 미치는 영향은 금액이 중요하다. 어떤 사람에 있어 돈은 가치의 기준이 되기도 한다(Williams, 1978 : 123).

보수가 동기에 어떤 영향을 미치고 있든 간에 금전적 보수를 가지고 더 많은 동기 부여를 하고자 한다면 더 많은 비용이 필요해진다. 동기 관리의 입장에서 금전적 보수의 크기도 중요하지만 지급되는 보수의 총액이 같다 하더라도 배분하는 관리 방법도 중요하다. 보수의 체계나 결정방식에 공정성·공평성이 요구되지만, 직무수행 수준에 따라서 형평의 원칙에 맞도록 보수가 공정하게 분배되지 못하면 보수로 인해서 직무나 조직에 대한 불만이 커지게 된다.

보수는 통상 위생요인으로 파악해야 하며, 만족도를 높이는 것보다는 임금이 낮은 경우에는 불만족 요인이 크게 되는 것이다. 그러므로 보수의 체계나 결정 방식에 공정성·공평성이 요구된다. 특히 동료와 비교하여 자기의 임금액이 공정하지 않다고 인식하게 되면 불만의 원인이 된다(정수영, 1999 : 319).

(2) 승진

승진이란 현재 종사하고 있는 직위보다 더 상위의 직위에 이동하는 것을 말

한다. 승진은 일반적으로 그들에게 중대한 책임, 더 많고 복잡한 임무, 더 높은 급료를 받게 한다.³⁾ 승진은 조직이 제시할 수 있는 보상에 관한 타협을 제시한다.

승진을 위한 기회는 높은 동기 부여가 될 수 있다. 피라미드 조직구조에서 승진은 숫자에서 극히 제한적이다. 급속히 성장하는 조직은 많은 승진 기회를 제공할 수 있다. 승진에서 발생하는 동기는 큰 조직의 높은 직위일수록 두드러지게 나타난다. 그러므로 승진은 일련의 빈자리를 내려주는 라인을 만든다.

White(1970)는 기회의 사슬에 관해서 말하고 있는데, 빈자리는 계층적 계급 조직 라인을 하부로 이동시키기 때문에 많은 인사 대상인 개인을 승진하도록 허용하고 있다고 말하고 있다. 높은 직위의 하나의 빈자리는 수십 명의 승진을 의미할 수도 있다.

승진은 조직이나 조직구성원에게 매우 중요하다. 조직 구성원에게는 자아실현의 상징과 동기의 선호가치에도 강하게 작용한다. 조직구성원의 공정성 지각에도 중요한 요소로 작용한다. 승진의 기준은 연공서열주의, 능력주의로 구분할 수 있다.

연공서열주의는 근무연수를 승진 기준으로 사용하므로 객관성이 높아 주관적인 견해 차이가 없다. 그러나 조직 구성원의 무사안일주의, 조직의 침체, 유능인력의 이직 등 단점이 있으나, 공정성 문제는 해소될 수 있다.

능력주의는 근무연수보다 능력을 중요시하는 방침을 의미한다. 그러므로 조직의 효율성 관점에서 볼 때 합당하다고 볼 수 있다. 그러나 능력의 기준에 대해서는 많은 논란이 있다. 최근에는 연공서열, 능력, 파트너십 등 다면 평가 제도가 시행되고 있으나, 역시 문제점이 노정되고 있다.

3) 승진이 조직구성원에게 주는 의미는 크다. 특히 권위주의적 문화에서는 남을 의식하는 경향이 높으므로 승진을 통한 지위상승을 대부분의 조직구성원이 기대하는 것으로 볼 수 있다. 물론 개인적인 성향에 따라 차이가 있을 수 있으나, 승진에 대한 욕구는 비슷하다고 볼 수 있다.

(3) 칭찬

미국의 심리학자 William James는 “인간의 가장 깊은 원리는 칭찬받고자 하는 욕망이다”라고 하였다. 또한 미국의 기독교 통합파의 창시자인 Charles Fillmore는 “칭찬과 감사의 말은 에너지를 확대시킨다. 칭찬은 약한 육체에 건강을 주고, 두려운 마음에 평온과 신뢰를 주고 상처받은 신경에 휴식과 힘을 준다. 또한 그것은 위기에 처한 사업에 번영과 성공을 가져다주고 궁핍과 부족한 상태에 공급과 자원을 가져다준다”고 하였다. 어린이는 칭찬을 받으면 몹시 기뻐하고 식물도 사랑해주면 잘 자란다고 한다.

칭찬이 어떻게 해서 에너지를 분출시키는지 분명하지 않으나 그것이 사실이란 것은 누구나 경험해 본적이 있을 것이다(Giblin, 1979 : 129). 타인으로부터 칭찬이나 감사를 받으면 동기가 상승한다는 것이다. Goldard는 피로를 측정하는 Ergograph라는 기계를 발명했는데, 몹시 피로에 지친 학생들에게 칭찬을 해주면 즉시 원기의 급상승을 나타내주고, 반대로 비난이나 낙담의 말을 하면 원기의 급강하를 나타냈다는 것이다.

상사나 동료의 칭찬은 새로운 에너지와 직무만족에 동기를 부여해 준다. 개인을 칭찬한다는 것은 별로 대수로운 수고가 되지 않지만, 받은 사람은 커다란 격려가 될 수 있다. 칭찬은 돈이 들지 않지만, 아무에게나 해서는 안 된다. 좋지 못한 속셈으로 옳지 않은 일에 칭찬을 한다는 것은 아첨이다. 아첨에는 사람을 지속적으로 동기 유발시키는 힘이 없다. 곧 허위가 드러나기 때문이다.

(4) 성과에 의한 보상

성과급은 조직의 관리자들에 의해 많이 활용되는 외적 보상의 동기부여 수

단이다. 성과급은 개인이 조직목표달성에서 공헌할 수 있는 의미의 능력을 기준으로 결정되는 보수를 말한다. 성과에 의한 보상은 조직의 성과와 가장 긴밀하게 연계되는 보수라고 할 수 있다. 그러나 급여가 직무성과와 연계되어 조직 구성원들에게 인지되지 않거나, 조직 구성원들이 근무성적 평정에 오류가 있는 것으로 생각하고, 능력의 사정(査定) 및 급여기준이 공개되지 않을 경우, 성과에 비해서 급여가 적거나 직무의 중요성보다 금전만을 중요시할 경우는 성과급 제도가 동기를 유발하는데 있어 효과가 상실된다는 것이다(Hammer & Organ, 1978 : 259).

제 4절 선행연구

1. 국내연구

조경호와 주재복(2001)은 조직구성원의 직업만족도가 조직의 공공성 수준에 따라 차이를 보이는지를 비교·분석하였다. 이에 두 가지 가설을 정립, 검증하였는데, 먼저 “조직이 추구하는 공공성의 정도에 따라 직업만족도는 다를 것이다”는 가설을 세웠다. 즉, 직업만족도는 민간기업 - 공기업 - 정부조직의 순으로 나타날 것으로 가정하였다. 그리고 두 번째로 “정부조직, 공기업, 민간기업간 직업 만족도에 영향을 미치는 요인구조가 다를 것이다”는 가설을 정립하였다.

분석결과는 민간기업 종사자들의 직업만족도가 정부조직 종사자들보다 높았다. 예측과는 달리 공공성과 사익성을 동시에 추구하는 공기업이 정부조직보다 낮아 민간기업-정부조직-공기업 순으로 나타났다.

또한 직업만족도에 영향을 미치는 요인구조는 조직 유형간에 상이하게 나타났다. 즉, 업무만족, 보수만족 요인은 공통적 요인으로 도출되고, 승진만족도와 피로감의 정도는 정부조직과 공기업의 영향요인으로, 사회적 존경은 정부조직과 민간기업의 요인으로, 개인의 자유와 희망부서 만족은 정부조직의 요인으로, 그리고 분권적 의사결정 구조는 민간기업의 요인으로 조직유형별로 상이하게 나타났다.

허만용(2001)은 조직몰입과 이직의도와의 상관관계는 통계적으로 유의하면서 강한 경향이 있다고 주장하였다. 조직유형과 계층적 수준에 따라 몰입 - 의도의 관계가 달라질 수 있을 것이라는 가설을 유도하여 계량적 메타 분석을 하였다. 분석결과 하위집단간 차이의 방향에 대한 가설은 모두 기각되었다. 그러나 혼합집단(단일모집단)과의 차이를 바탕으로, 조직몰입과 이직의도의 관계 연구는 조직유형간 및 계층적 수준간 구분할 필요성이 있음을 제시하였다. 대안으로 조직몰입의 측정효과도 확인해서 계속적으로 구분하여 연구할 필요성이 있다고 하였다.

옥원호와 김석용(2001)은 공공부문에서 종사하고 있는 지방공무원들이 직무를 수행하면서 일상적으로 느끼는 직무스트레스의 어떤 요인이 직무만족을 떨어뜨리고 조직몰입을 저해하는지를 연구하였다.

연구결과 첫째, 직무만족에 대한 조절효과를 검정한 결과, 역할 모호와 역할과다가 완충작용을 하는 것으로 나타났다. 둘째, 직무만족이라는 매개변인을 통한 직무스트레스 요인과 조직몰입과의 검정 결과는 역할 과다와 대인 관계만이 직무만족을 통해 조직몰입에 간접적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 조직몰입에 직접적인 효과가 있는 것은 대인관계만이 나타났다.

제갈돈(2002)은 지방공무원의 직무만족에 영향을 미치는 결정 요인에 대한 연구를 하였다. 그 결과 직무만족의 직접적인 결정요인은 조직만족, 동료관

계, 외적보상 순으로 나타났다. 총 효과 면에서는 외적보상의 효과가 가장 큰 것으로 확인되어 외적보상이 가장 핵심적인 결정요인임을 밝혔다. 외적보상이 지방공무원의 직무만족에 가장 중요한 결정요인임에도 불구하고, 외적보상에 대한 전반적인 만족이 낮은 것으로 조사되었다는 분석결과는 앞으로 지방정부 인사정책 결정 과정에서 충분한 고려가 있어야 할 것으로 판단하였다.

김호정(2002)은 기초자치단체(구청)를 대상으로 조직간, 부서간에 조직문화의 차이가 있는지 그리고 조직문화의 유형과 강도가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지를 검증하였다. 분석결과 조직간에는 위계문화가 차이가 있는 것으로 드러났다. 또한 조직몰입에는 집단문화, 발전문화, 합리문화가 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 각각 의미 있는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

문화유형들의 다양한 결합형태 중에서는 네 가지 문화가 모두 강한 ‘강한 균형’ 문화에서 구성원들의 조직몰입과 직무만족이 가장 높은 것으로 나타났다. 그러나 문화의 강도는 조직몰입과 직무만족에 의미 있는 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다.

김상목(2003)은 국가경쟁력을 강화하고 효율적인 업무추진, 신뢰받은 정부구현, 능률적인 공직 풍토 조성, 공직자의 삶의 질 향상을 목적으로 결재, 회의, 보고 등 「일하는 방식」을 개선하기 위해 업무생산성 향상 방안을 모색하였다.

조직몰입을 종속변수로 한 회귀분석결과 조직의 지원, 조직신뢰, 외적보상과 내적보상 모두 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2. 국외연구

외국 학자들은 국내 학자들보다 구체적으로 세분하여 직무만족 요인을 열거하고 있다고 평가된다(이만구, 2001 : 39).

Maslow(1943)는 인간의 욕구를 5단계의 계층으로 분류하여 생리적인 낮은 수준에서 자아실현과 같은 높은 차원의 수준으로 어느 한 단계가 충족되면 다음 단계의 욕구를 추구하게 되어 동기부여를 받게 된다고 하였다.

Smith(1955)는 직무만족요인으로서 작업, 감독, 보수, 승진, 인간관계의 5가지를 들고 있다.

Herzberg(1959)는 직무만족을 동기요인, 직무불만족을 위생요인으로 구분하고 직무만족을 가져오는 동기요인에는 성취감, 안정감, 도전감, 책임감, 직무자체, 성장과 발전을, 직무불만족을 일으키는 위생요인에는 정책과 행정, 감독, 봉급, 신분, 근무조건, 인간관계, 안전을 들고 있다.

Turner(1965) 등은 직무만족이 문화적 배경에 의해서 달라진다는 것을 주장하였고, Palmore(1969)는 개인의 정신적, 육체적 측면과 관련하여 만족도가 높은 사람의 수명이 길다는 연구결과를 제시하였다.

Alderfer(1972 : 25)는 임금, 부가급료, 상사에 의한 존중, 동료에 의한 존중, 성장요인을 제시하고 있다.

Porter(1972 : 25)는 직무만족 요인을 조직전체 요인, 작업환경 요인, 직무내용 요인, 개인적 요인 등으로 분류하였다. 조직전체 요인으로는 보수, 승진기회, 회사정책과 절차, 조직구조를, 작업환경 요인으로는 감독유형, 의사결정, 집단규모, 동료와의 관계를, 그리고 직무내용 요인으로는 직무 범위, 역할 갈등 및 모호성을, 개인적 요인은 연령과 근속, 성격을 제시하고 있다.

Harris(1974 : 106-121)는 직무만족 관련요소인 두 개의 동기요인(성취감, 과업자체)과 세 개의 위생요인(회사정책, 대인관계, 작업조건)별로 구분하여 그

들이 동기요인과 위생요인에 미치는 영향정도를 연구한 결과 동기요인 위생요인 모두에서 부정적인 감정보다는 긍정적인 감정을 더 많이 느껴 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다.

Schnier(1981)는 직무만족 영향 요인을 개인차원과 조직차원으로 분류하여 개인차원에 욕구와 가치, 능력과 경험, 개성 등을 들고 있고, 조직차원에 역할 성격, 직무성격, 리더십, 조직구조, 작업환경, 개인 상호간의 환경 등을 포함하고 있다. 이와 같이 연구자들의 직무만족 요인을 정리해 보면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 직무만족 요인 연구

구 분	Maslow	Alderfer	Herzberg	Vroom	Smith	Harris	Porter
보 수	○	○	○	○	○		○
승 진	○	○	○	○	○		○
신분보장	○						
인간관계		○	○	○	○	○	○
인 정 감	○		○				
성 취 감	○		○			○	
감 독		○	○	○	○	○	○
조직정책			○	○		○	○
직무자체(보람)			○	○	○	○	○
작업환경	○		○			○	○
성장(발전)		○					

이상과 같이 외국 학자들이 제시한 직무만족 요인으로는 보수, 승진, 신분보장, 인간관계, 인정감(자부심), 성취감(호감도), 감독, 조직정책, 직무자체(즐거움·만족), 작업환경, 성장 등을 볼 수 있다. 본 연구에서는 이러한 요인들을 참고로 자부심, 호감도, 즐거움, 직무자체 만족, 친구에 대한 자랑 등으로 한정하여 제3장에서 변수의 조작화를 통해 직무만족의 측정 지표로 삼고자 한다.

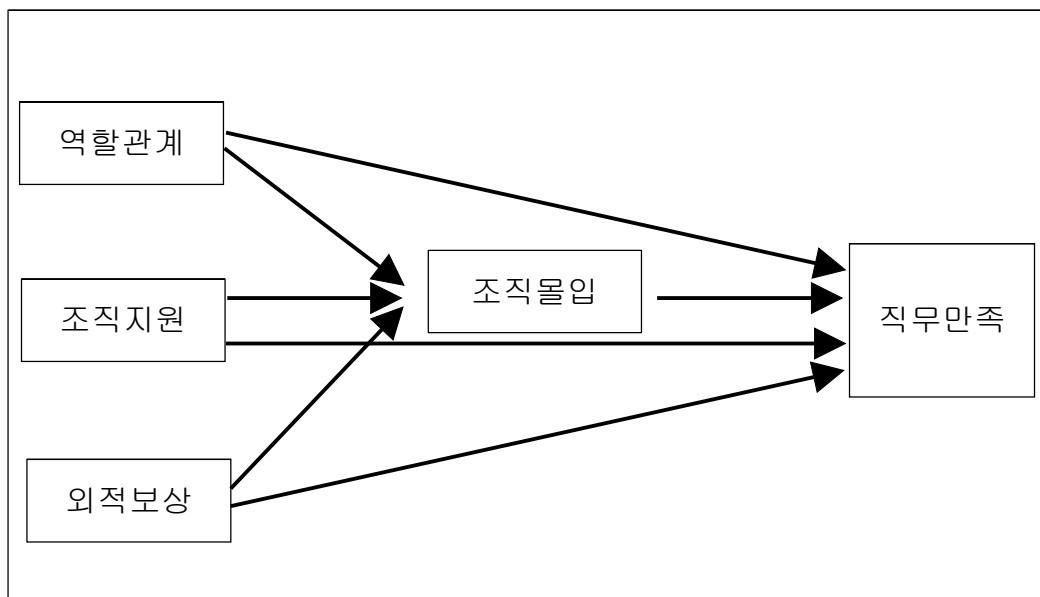
제 3장 조사연구의 분석틀

제 1절 연구모형과 변수

1. 연구모형

다음에서는 2장에서 고찰한 이론들을 참고로 본 연구의 목적을 달성하기 위해 연구모형을 설계하였다. 본 연구 모형은 독립변수인 영향요인을 역할관계, 조직지원, 외적 보상으로 구분하고, 매개변수(mediating variable)는 조직몰입, 그리고 종속변수는 직무만족으로 선정하였다. 변수들간의 관계를 연구모형으로 설정하여 제시하면 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3 -1 > 연구 모형



2. 변수의 조작화

직무만족을 유발하는 요인들은 무엇이며, 이러한 직무만족 결정 요인들은 영향력이 어느 정도인지 밝혀보는 것이 본 연구의 목적 중 하나이다. 이러한 차원에서 직무만족에 관한 모든 요인들을 찾아내어 측정하는 것이 최선의 방법일 것이다. 그러나 현실적으로 다양한 변수와 요인들을 모두 고려한다는 것이 그렇게 쉬운 일은 아니다. 따라서 여기서는 직무만족에 관한 독창적인 측정개발이 어려우므로 이미 전술한 바 있는 이론들을 바탕으로 각 변수에 대해 조작화하고자 한다.

독립변수로는 조직지원, 역할관계, 외적보상을 선정하여 이들 각 요인을 측정하기 위한 지표를 개발하였다. 본 연구에서는 제 2장에서 살펴본 개념들을 논거로 경험적 조건과 범위를 규정하고자 한다. 조직지원은 조직 내 분위기 조성, 조직의 개인 발전에의 도움, 상사의 구성원 고충해결에의 도움, 직장협의회 활동 등으로 하였다. 역할관계는 하나의 사회구조에 있어 조직구성원의 행동에 대해 자신 또는 다른 구성원이 지니고 있는 기대를 말한다. 외적보상은 보수, 승진, 칭찬, 특혜 등 자신 이외의 조직이나 타인에 의해서 주어지는 보상들을 변형하여 이용하였다.

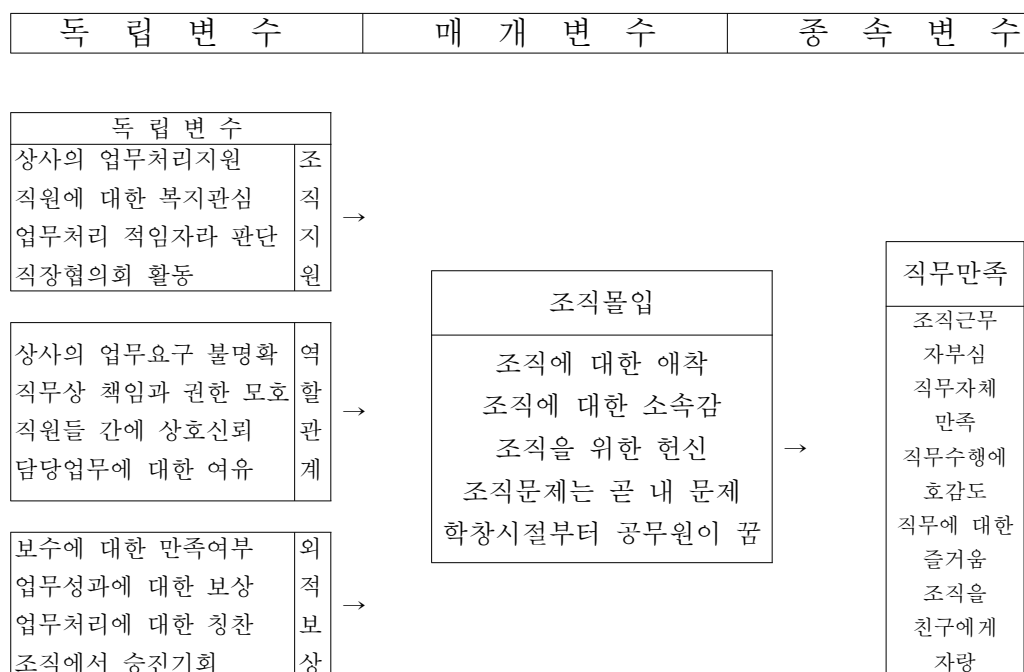
조직몰입은 조직구성원 각 개인이 자신의 조직에 대해서 느끼는 일체감의 정도를 의미한다. 조직몰입은 매개변수로 선정하였다. 본 연구에서 사용된 조직몰입은 관계를 갖고 있는 조직에 대한 구성원의 태도로서 조직에 남아 있고 싶은 감정, 조직에 대한 긍정적 공감대, 애사심, 성장의 도전과 기회 등 가치지향적인 몰입으로 조작화되었다.

직무만족은 종속변수로서, 직무에 대해 가지고 있는 호의적인 감정의 정도를 측정하기 위한 지표를 선정하고자 하였다. 즉 본 연구에서는 직무의 다양

한 국지적 측면들보다는 직무자체에 일반적으로 얼마나 만족하는지를 측정하고자 하였다.

본 연구에서는 직무만족에 대한 개념을 제2장의 이론들을 바탕으로 기존 연구자들의 논고를 고찰하여 측정지표를 본 연구의 성격에 맞게 수정·조작화하였다. 독립변수, 매개변수, 종속변수를 조작화한 측정지표들은 <그림 3-2>와 같이 정리하였다.

<그림 3-2> 조작화한 측정지표

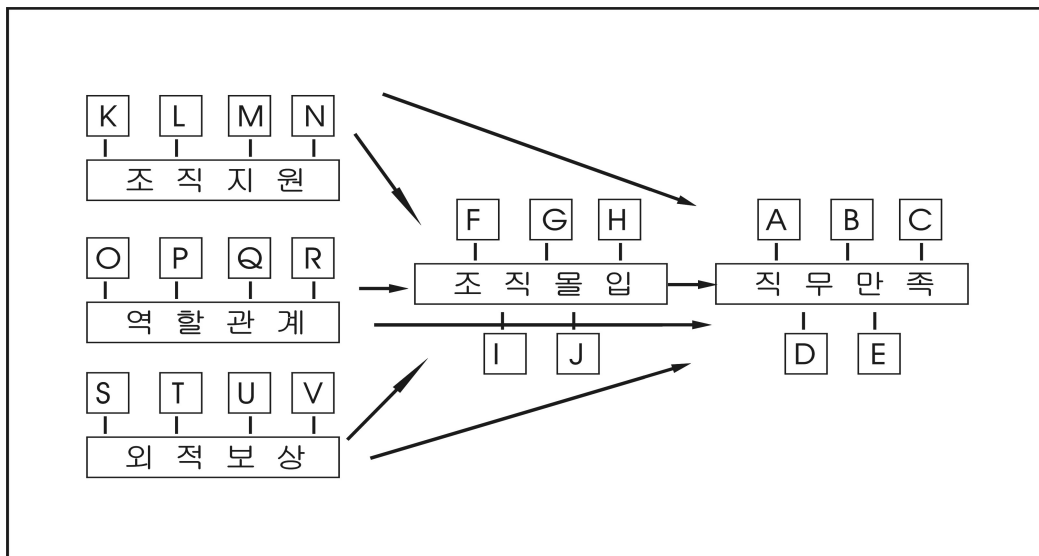


제 2절 분석의 틀과 가설 정립

1. 분석의 틀

직무만족에 관한 선행연구들은 고찰해보면 연구자들의 관찰, 분석 방법에 따라 상이한 결과를 나타내고 있다. 본 연구에서는 독립변수의 어떤 영향요인이 직무만족에 영향을 미칠 것인지, 또한 조직몰입이 직무만족의 선행변수가 된다는 일부 학자들의 주장을 검증할 수 있는 “분석의 틀”을 구성하고자 한다. 분석의 틀이란 그 실체를 중요한 특성에 따라 단순화, 체계화시켜 현실을 가정한 시각적 효과를 나타내준다. 즉, 많은 변수들이 복잡, 다양하게 상호 연계되어 있는 실체를 보는 흐름을 제시해 준다. 본 연구에서는 조직화한 여러 변수들의 관계를 분석할 수 있는 틀을 <그림 3-3>과 같이 구성하고자 한다.

<그림 3-3> 분석의 틀



2. 가설정립

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 앞에서 검토한 문헌연구, 연구 모형, 분석의 틀을 통하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

본 연구에서 독립변수는 조직지원, 역할 관계, 외적 보상으로 분류하여 직무만족의 영향요인으로 보았다. 선행연구들을 살펴보면, 조직지원은 조직분위기와 구성원간에 밀접한 관계가 있기 때문에 상사나 동료 직원 역시 생산성과 사기에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 역할이란, 조직구성원 자신이 조직내에서 자기의 지위를 보전하기 위하여 해야 할 직무를 말한다(Graen, 1976 : 120). 외적보상은 보수·승진·성과에 의한 보상, 칭찬 등을 의미한다. 보상을 중요시하는 조사대상자는 Herzberg의 위생요인에 대한 반응수준이 높을 것으로 추정할 수 있을 것이다. 이러한 논거에서 <가설1>을 설정하였다.

직무만족은 개인이 직무를 수행하면서 획득하게 되는 정보를 평가함으로써 발동되는 개인의 직무에 대한 긍정적이고 우호적인 감정이다. 조직몰입은 개인이 고용 조직의 목표와 가치에 대해 동일화하고 내재화하는 과정에서 발생하는, 조직에 대한 긍정적이고 우호적인 감정을 말한다. 조직이나 직무에 대한 우호적인 감정과 태도가 형성된다는 점에서 두 개념은 유사하다. 그러나 발동시기와 범위, 경로, 분석의 수준에 있어서는 구별되는 개념이다.

직무만족은 개인이 조직에 입직하면서부터 발생하는 태도이다. 개인이 조직에 입직하여 배당된 직무나 근무하게 될 부서의 상관, 동료, 직무수행으로 받게 되는 여러 가지 혜택 등을 평가하게 되고, 평가를 반영한 결과가 직무만족으로 나타나는 것이다(Locke, 1976).

조직몰입을 태도 변인으로 보면, 직무만족을 포함하여 개인이 조직생활을 하

면서 얻게 되는 조직 목표와 가치에 대한 이해, 성과를 달성했을 때 돌아오는 보상에 대한 기대, 조직에 근무하면서 획득하게 되는 개인적 이해 등을 반영하여 발생하므로 직무만족의 태도보다 늦게 발동되며, 그 효과는 장기적이고 지속적이다(Williams & Hazer, 1986). 직무몰입을 태도 변인이 아닌 행위 변인으로 이해하면 조직몰입이 먼저 발생하여 여러 가지 태도가 발생할 수 있다. 이러한 입장을 견지하는 학자들은 주로 조직몰입이 직무만족이라는 태도를 형성하게 하는 선행변수가 된다고 주장한다(Curry, 1986 ; Bateman & Strasser, 1984 : 97).

따라서 조직몰입은 독립변수 요인이 직무만족에 미치는 영향을 매개하며 또한 행위적 선행변수로서 직무만족에 영향을 주는 것으로 여러 학자들은 주장하고 있다. 이러한 논거에서 <가설2>와 <가설3>을 설정하였다.

선행연구를 살펴보면 김호정(2002)은 기초자치단체를 대상으로 조직간 부서간에 조직문화의 차이가 있는지, 그리고 조직문화의 유형과 강도가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지를 검증하였다. 검증결과는 조직간에 위계 문화와 합리문화가, 부서간에는 위계문화가 차이가 있는 것으로 드러났다.

본 연구에서는 각 자치단체별로 문화적 풍토와 구성원들의 의식이 다를 것이라는 가정아래 <가설4>를 설정하였다.

가설 1 : 각 독립변수(조직지원, 역할관계, 외적 보상)는 종속변수인 직무만족에 직접적인 영향을 미칠 것이다.

1-1 : 조직지원과 직무만족의 인과계수는 0이다.

1-2 : 역할관계와 직무만족의 인과계수는 0이다.

1-3 : 외적보상과 직무만족의 인과계수는 0이다.

가설 2 : 조직몰입은 독립변수가 종속변수(직무만족)에 미치는 영향을 매개하는 매개변수로 기능을 할 것이다.

가설 3 : 조직몰입은 직무만족의 선행변수로서, 조직몰입도가 높으면 직무만족도가 상승할 것이다.

가설 4 : 직무만족에 미치는 독립변수의 영향은 각 자치단체별로 차이가 있을 것이다.

4-1 ; 직무만족에 미치는 독립변수의 영향은 광역자치단체(서울특별시)와 기초자치단체(성북구 + 양평군) 간에 차이가 없을 것이다.

4-2 : 직무만족에 미치는 독립변수의 영향은 서울특별시 공무원(성북구 포함)과 양평군 공무원간에도 서로 차이가 없을 것이다.

제 3 절 조사방법과 설문 문항 구성

1. 표본 구성 및 조사 시기

본 연구는 지방 공무원들의 직무만족의 영향요인을 밝히기 위해 관련 공무원들에 대한 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 10월 12일부터 18일까지 약 일주일동안 이루어졌다. 설문조사는 서울시, 성북구청, 경기도 양평군의 세 지역에 근무하는 공무원을 대상으로 하였다. 설문 응답자들은 약 300명의 가용표본(available sampling) 추출 방법을 이용하여 실시되었다.

서울특별시청 · 성북구청 · 양평군청 3개 자치단체를 표본으로 선정한 것은 각 자치단체별로 문화적 풍토와 구성원들의 의식이 다를 것이라는 가정 때문에 이 세 자치단체를 선정하였다. 특히 서울특별시라는 대규모 지방자치단체와 성북구과 양평군의 비교적 소규모 지방자치단체를 선정한 것은 광역자치단체와 기초지방자치단체간에 그리고 서울지역의 자치단체와 시군지역 자치단체간에 직무환경과 구성원의 의식과 태도에 차이가 있을 것으로 가정하였기 때문이다.

2. 설문 문항의 구성

전술한 바와 같이 본 연구의 목적달성을 위해서 독립변수로 조직지원, 역할관계, 외적보상을 선정하고, 매개변수로는 조직몰입을, 그리고 종속변수로는 직무만족을 선정하였다.

독립변수 중 조직지원은 “상사의 업무처리 지원”을 포함하여 4개 항목으로

지표를 설정하고 설문문항은 K. L. M. N으로 하였다. 역할관계는 “상사의 업무요구 불명확”등 4개 항목으로 O. P. Q. R의 설문문항을 구성하였다.

외적 보상은 “보수에 대한 만족여부”등 4개 항목을 선정하여 S. T. U. V의 설문 문항을 구성하였다. 그러므로 독립변수는 12개의 조작화 지표, 12개의 설문문항으로 구성하였다.

조직몰입은 “조직에 대한 애착”등 5개의 조작화 지표를 설정하고 5개의 문항 P, G, H, I, J로 구성하였다. 또한 직무만족은 “조직근무에의 자부심”등 5개의 조작화 지표를 선정하여 A, B, C, D, E의 5개 설문 문항을 구성하였다. 그리고 일반적인 개인특성 요인으로 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 근무경력, 근무하는 조직 등 6개 항목으로 설정하였다.

설문문항은 <표 3-1>의 조작화 지표와 개인특성 요인의 6개 항목을 기초로 하여 작성되었다.

<표 3-1> 측 정 지 표

변 수	조직화 지표	설문 문항
직무만족	조직근무에 자부심	A
	직무자체 만족	B
	직무수행에 호감도	C
	직무에 대한 즐거움	D
	조직을 친구에게 자랑	E
조직몰입도	조직에 대한 애착	F
	조직에 대한 소속감	G
	조직을 위한 헌신	H
	조직문제는 곧 내 문제	I
	학창시절부터 공무원이 꿈	J
조직지원	상사의 업무처리 지원	K
	직원에 대한 복지 관심	L
	업무처리 책임자라 판단	M
	직장협의회 활동	N
역할관계	상사의 업무요구 불명확	O
	직무상 책임과 권한 모호	P
	직원들 간에 상호 신뢰	Q
	담당업무에 대한 여유	R
외적보상	보수에 대한 만족여부	S
	업무성과에 대한 보상	T
	업무처리에 대한 칭찬	U
	조직에서 승진기회	V

직무만족, 조직몰입, 조직지원, 역할관계, 외적보상을 측정하는 모든 항목들은 5점 척도(5=매우 그렇다 ~ 1=전혀 그렇지 않다)로 측정되었다.

인구통계학적 요인으로 응답자의 성별, 연령, 학력(고졸이하, 전문대졸, 대졸, 대학원 이상), 근무경력, 근무하는 조직 등이 조사되었다.

3. 분석방법

완성된 설문지는 SPSS12.0 통계 프로그램을 이용하여 인구학적 속성을 비롯한 기술적인(descriptive) 특성, 일원변량분석(one-way ANOVA analysis), 요인분석(factor analysis), 신뢰도 분석(reliability analysis) 등을 실시하였다.

일원변량분석은 집단간의 평균값의 차이가 의미 있는 차이인지 여부를 분석하는 방법으로 본 연구에서는 성별(남성, 여성), 근무지별(서울시, 성북구, 양평군), 근무경력별(9년 이하, 10-15년, 16년 이상)로 직무만족, 조직몰입, 조직지원, 역할관계, 외적보상 등의 항목에 대해 집단별로 차이를 보이는지 여부에 대해 검증하였다. 유사한 방법으로 T 검증(t-test)이 있지만 T 검증은 두 집단간의 차이만을 검증할 수 있고 세 집단 이상의 평균값의 차이는 검증할 수 없다. 따라서 세 집단의 차이를 검증하는 일원변량분석을 이용하였다.

다음으로 설문 문항의 타당도 검증을 위해 각 독립변인과 종속변인을 구성하는 항목들의 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석은 상관관계가 높은 여러 변인들이 공통으로 측정하는 하나의 공통 요인을 찾는 방법으로 예를 들어, 본 연구에서 직무만족을 측정하는 다섯 개의 측정 항목들이 인자분석 결과 하나의 인자로 나타나면 이는 이 다섯 항목이 하나의 요인인 직무만족을 측정하는 것이라고 할 수 있다. 유사하게 신뢰도 분석은 변인의 측정이 제대로 되었는지를 측정하기 위한 검증 방법으로 신뢰도 분석 결과 신뢰도 계수가 0.7이상이면 일반적으로 신뢰도가 높은 것으로 판단한다.

또한 가설 검증 및 연구문제에 대한 분석을 위해서는 LISREL 8.7을 이용하였다. LISREL 프로그램은 여러 변인들간의 인과관계를 분석하는 구조방정식 모델(structural equation model)과 실제 측정한 여러 변인들과 이 변인들로

부터 추정된 가상적인 변인 사이의 관계를 분석하는 측정 모델(measurement model)로 이루어진다. 본 연구에서는 이 두 모델을 동시에 검증하는 통합 모델로 분석하였다.

LISREL을 이용한 분석은 상관관계를 바탕으로 하여 변인들간의 인과관계를 분석할 수 있다. 특히 다른 분석방법에 비해 측정모델과 구조방정식 모델을 동시에 고려하여 모델의 적합도와 직접·간접 효과도 계산할 수 있다. 이를 위해서 먼저 변인들간의 상관관계표를 SPSS 프로그램을 이용하여 구한 후 이를 LISREL을 통해 검증하고자 한다.

본 연구에서는 조직몰입이 다른 변인들을 매개하여 직무만족에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 따라서 매개변인인 조직몰입이 다른 변인들의 직무만족에의 영향을 매개하는지 여부는 LISREL 검증을 통한 간접효과가 유의미할 때 알 수 있다. 즉 세 독립변인의 직무만족에의 영향은 직접효과로 알 수 있으며, 조직몰입이 매개변인인지 여부는 간접효과가 통계적으로 유의미한지 여부로 판단할 수 있다.

제 4장 조사 결과 및 가설의 검증

제 1절 조사 대상자의 일반적 현황

1) 인구통계학적 분석

300개의 설문지 중 수거된 설문지는 총 290개였으며 이중 분석에 이용된 설문지는 283개였다. 응답자의 특성을 살펴보면 응답하지 않은 1명을 제외한 전체 282명의 응답자의 63.5%인 180명이 남성이었고, 103명(36.5%)은 여성이었다. 학력은 고졸 23.7%(66명), 전문대졸 16.2%(45명), 대졸54.0%(150명), 대학원이상 6.1%(17명)로 나타났다. 또한 2명의 무응답을 제외한 281명 중에서 서울시 소속이 109명으로 38.7%였으며, 성북구 소속이 79명(28.1%), 양평군 소속이 93명(33.1%)으로 나타났다. 또한 5명의 무응답을 제외한 278명의 응답자의 평균 근무 경력은 12.6(표준편차=7.35)년으로, 1년 미만인 응답자부터 30년까지의 범위로 나타났다.

2) 성별에 따른 주요변인의 평균값 차이 비교

응답자의 성별에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직지원, 역할관계, 외적보상에 대한 응답에 차이가 보이는지에 대해 일원변량분석(one-way ANOVA analysis)을 통해 비교하였다.⁴⁾

4) n = 표본수, m = 평균값

<표 4-1> 성별에 따른 직무 만족 차이(평균값, 표준편차)

구분	남성 (n=179)	여성 (n=103)	전체	F(df1, df2)	p
나는 우리 조직의 근무에 자부심을 갖는다	3.87 (.80)	3.71 (.79)	3.81 (.80)	2.57(1, 280)	.110
나는 나의 직무 자체에 만족을 느낀다	3.55 (.88)	3.52 (.86)	3.54 (.87)	0.05(1, 280)	.829
나는 현 직무수행에 만족을 느낀다	3.54 (.84)	3.44 (.84)	3.50 (.84)	1.02(1, 280)	.313
나는 나의 직무에 대해 즐거움을 느낀다	3.37 (.89)	3.35 (.80)#	3.37 (.86)	0.04(1, 279)	.841
나는 우리 조직을 친구에게 자랑한다	3.27 (.96)	3.21 (1.00)	3.25 (.97)	0.21(1, 280)	.651

#: n = 102, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

먼저 응답자의 성별에 따라 직무에 대한 만족도를 측정하는 다섯 항목에 대해 차이가 있는지 여부를 비교하였다. 분석 결과를 보면 남성과 여성은 직무 만족을 측정하는 다섯 항목에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. ‘나는 우리 조직의 근무에 자부심을 갖는다’와 ‘나는 현 직무수행에 만족을 느낀다’는 항목의 경우에는 남성이 여성보다 평균적으로 약간 높은 경향이 있었지만 이러한 차이는 통계적으로 의미가 있는 차이는 아니었다. 나머지 세 항목들도 남성이 여성에 비해 약간 더 동의하는 듯하지만 통계적으로 의미 있는 차이는 아니다.

다음으로 조직몰입에 있어 남성과 여성의 차이 여부를 비교하였다.

<표 4-2> 성별에 따른 조직 몰입 차이(평균값, 표준편차)

구분	남성 (n=179)	여성 (n=103)	전체	F(df1, df2)	p
우리조직에서 나의 꿈을 실현시킬 수 있다	3.27 (.93)	3.08 (.86)	3.20 (.91)	2.91(1, 280)	.089
나는 우리 조직이 부과하는 직무에 기꺼이 응한다	4.01 (.65)	3.87 (.59)#	3.96 (.63)	3.19(1, 279)	.075
나는 조직을 위해 기대 이상으로 노력한다	3.80 (.78)	3.60 (.68)#	3.73 (.75)	4.99(1, 279)	.026*
조직의 문제는 나의 문제이다	3.70 (.82)##	3.55 (.87)	3.64 (.84)	1.90(1, 279)	.170
나는 학창시절부터 공무원이 꿈이었다	2.61 (1.26)	2.24 (1.20)	2.48 (1.25)	5.92(1, 278)	.016*

#: n = 102, ##: n= 178, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

조직몰입을 측정하는 세 항목에 있어 남성과 여성의 차이가 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. ‘우리 조직에서 나의 꿈을 실현시킬 수 있다’, ‘나는 우리 조직이 부과하는 직무에 기꺼이 응한다’, ‘조직의 문제는 나의 문제이다’의 항목에서는 남성이 여성보다 높은 경향이 있었지만 모두 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다. 그러나 ‘나는 조직을 위해 기대 이상으로 노력한다’(남성 vs. 여성: $m=3.80$ vs. $m=3.60$; $F(1, 279)=3.73$, $p<.05$)는 항목과 ‘나는 학창시절부터 공무원이 꿈이었다’(남성 vs. 여성: $m=2.61$ vs. $m=2.24$; $F(1, 278)=5.92$, $p<.05$)는 항목은 남성이 여성보다 평균값이 높은 경향이 있었으며 이는 통계적으로 유의미한 차이였다. 즉, 여성에 비해 남성이 조직을 위해 기대 이상으로 더 노력하며, 학창시절부터 공무원이

되고자 하는 경향이 더 강한 듯하였다.

조직의 지원에 대한 성별 차이의 대해 비교하였다. 일원변량분석 결과 한 항목에서만 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

<표 4-3> 성별에 따른 조직 지원 차이(평균값, 표준편차)

구분	남성 (n=179)	여성 (n=102)	전체	F(df1, df2)	p
내가 어려움에 처했을 때 상사는 업무를 도와준다	3.73 (.87)	3.68 (.90)	3.71 (.88)	0.23(1, 280)	.631
상사는 나의 복지에 관심이 있다	3.39 (.93)	3.32 (.99)	3.37 (.95)	0.36(1, 280)	.548
나의 상사는 그 업무처리에 적임자라고 생각한다	3.69 (.84)	3.44 (.90)	3.60 (.87)	5.52(1, 280)	.020*
나는 공무원 노동조합(직협) 활동에 만족한다	2.95 (1.01)	2.96 (1.00)	2.95 (1.00)	0.01(1, 280)	.927

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

여성(m=3.44, SD=.90)보다는 남성(m=3.69, SD=.84)이 자신의 ‘상사를 그 업무 처리의 적임자’라고 생각하는 것으로 나타났다(F(1, 280)=5.52, p<.05). 다른 세 항목인 ‘내가 어려움에 처했을 때 상사는 업무를 도와준다’와 ‘상사는 나의 복지에 관심이 있다’는 두 항목은 남성이 여성보다 더 동의하는 경향이 있었지만 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 못했다. ‘나는 공무원 노동조합(직장협의회) 활동에 만족한다’는 항목에 대한 남성과 여성의 응답에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

다음으로 성별에 따른 역할관계의 차이를 비교하였다. 분석 결과를 보면, 네 항목 모두 남성과 여성간의 통계적으로 유의미한 차이가 없었다.

<표 4-4> 성별에 따른 역할 관계 차이(평균값, 표준편차)

구분	남성 (n=179)	여성 (n=103)	전체	F(df1, df2)	p
나에 대한 상사의 업무 요구가 불명확한 경우가 있다#	3.27 (.92)	3.34 (.86)	3.30 (.90)	0.36(1, 280)	.551
나의 직무상 권한과 책임이 불명확한 경우가 있다#	3.14 (.95)	3.17 (.83)	3.15 (.91)	0.10(1, 280)	.755
직원들 간에는 상호 믿음이 있다	3.70 (.76)	3.52 (.74)	3.63 (.76)	3.48(1, 280)	.063
나에게 부과되는 담당 업무의 양이 적절하다	3.22 (.90)	3.29 (.81)	3.24 (.87)	0.47(1, 280)	.494

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

는 역코딩(5=전혀 그렇지 않다, 1=매우 그렇다)

구체적으로 살펴보면, ‘나에 대한 상사의 업무 요구가 불명확한 경우가 있다’(남성 vs. 여성: $m=3.27$ vs. $m=3.34$; $F(1, 280)=0.36$, n.s.: 역코딩 항목)는 항목과 ‘직원들 간에는 상호 믿음이 있다’에 대해서는 남성이 여성에 비해 더 동의하는 듯한 경향이 있었지만 통계적으로 유의미하지 못했다. ‘나의 직무상 권한과 책임이 불명확한 경우가 있다’는 항목에서는 남성응답자와 여성응답자의 평균값의 차이가 거의 없는 것으로 나타났다(남성 vs. 여성: $m=3.14$ vs. $m=3.17$; $F(1, 280)=0.10$, n.s.: 역코딩 항목). ‘나에게 부과되는 담

당 업무의 양이 적절하다’는 항목에서는 여성이 남성보다 더 동의하는 경향이 있었지만 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다.

<표 4-5> 성별에 따른 외적보상 차이(평균값, 표준편차)

구분	남성 (n=179)	여성 (n=103)	전체	F(df1, df2)	p
나는 보수에 대하여 만족한다	2.79 (.97)	3.14 (.93)	2.91 (.97)	8.74(1, 280)	.003**
상사는 업무 수행에 대한 물질적 보상을 제공한다	2.11 (.97)#	2.04 (1.04)##	2.09 (.99)	0.35(1, 276)	.555
상사는 나의 원활한 업무 처리에 칭찬을 한다	3.26 (.80)	3.17 (.89)	3.23 (.84)	0.72(1, 280)	.396
나는 조직에서 승진할 수 있는 기회가 있다	2.99 (1.02)	2.96 (.96)	2.98 (.99)	0.05(1, 280)	.823

#: n=177, ##: n=101, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

외적보상과 관련하여, ‘나는 보수에 대하여 만족한다’는 항목에서만 남녀간에 유의미한 차이가 있었다. 남성(m=2.79)보다 여성(m=3.14)이 보수에 대해 더 만족하는 경향이 있으며 이는 통계적으로 유의미한 차이였다($F(1, 280)=8.74$, $p<.01$). 그 외에 ‘상사는 업무 수행에 대한 물질적 보상을 제공한다’, ‘상사는 나의 원활한 업무 처리에 칭찬을 한다’, ‘나는 조직에서 승진할 수 있는 기회가 있다’는 항목에서는 남녀간에 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

2) 자치단체에 따른 차이 비교

자치단체에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직지원, 역할관계, 외적보상에 대한 응답에 차이가 있는지를 알아보기 위해 일원변량분석(one-way ANOVA analysis)을 하였다. 자치단체는 서울시, 성북구, 양평군의 세 지역으로 구분되었다.

<표 4-6> 자치단체에 따른 직무만족 차이(평균값, 표준편차)

구분	서울시 (n=109)	성북구 (n=79)	양평군 (n=93)	전체	F(df1, df2)	p
나는 우리 조직의 근무에 자부심을 갖는다	3.92a (.70)	3.58ab (.89)	3.87b (.80)	3.81 (.80)	4.61(2, 278)	.011**
나는 나의 직무 자체에 만족을 느낀다	3.64 (.80)	3.43 (.90)	3.49 (.93)	3.53 (.87)	1.49(2, 278)	.227
나는 현 직무수행에 만족을 느낀다	3.65 (.77)	3.37 (.88)	3.43 (.88)	3.50 (.85)	3.08(2, 278)	.047*
나는 나의 직무에 대해 즐거움을 느낀다	3.48 (.83)#	3.25 (.82)	3.31 (.92)	3.36 (.86)	1.84(2, 277)	.160
나는 우리 조직을 친구에게 자랑한다	3.35c (.94)	2.96cd (1.00)	3.37d (.96)	3.25 (.98)	4.75(2, 278)	.009**

#: n = 108, a, b, c, d 는 통계적으로 유의미한 집단간 차이

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

먼저 직무만족에 대해 자치단체별로 차이가 있는지 여부가 비교되었는데 직무만족에 대한 세 항목에서 조직간에 차이가 나타났다. 먼저 ‘나는 우리

조직의 근무에 자부심을 갖는다’는 항목에 대해 세 조직간의 평균값의 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($F(2, 278)=4.61, p<.05$). 사후검증(Posthoc Test: Turkey HSD) 결과, 특히 서울시($m=3.92$)와 양평군($m=3.81$)에 근무하는 응답자들이 성북구 응답자에 비해 조직 근무에 자부심을 갖는 것으로 나타났으며, 서울시와 양평군 근무자들 사이에는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

‘나는 현 직무 수행에 만족을 느낀다’는 항목에서도 세 집단간의 평균값의 차이가 있는 것으로 나타났다($F(2, 278)=3.08, p<.05$). 서울시 근무자들($m=3.65$)이 현 직무수행에 가장 만족을 느끼는 것으로 나타났지만 사후검증((Posthoc Test: Turkey HSD) 결과, 어느 한 집단의 평균값이 다른 집단에 비해 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

‘나는 우리 조직을 친구들에게 자랑한다’는 항목에서도 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다($F(2, 278)=4.75, p<.05$). 현 직무 수행에 만족을 느낀다는 항목과 마찬가지로 서울시($m=3.35$)와 양평군($m=3.37$)에 근무하는 응답자들이 성북구($m=2.96$)에 비해 자신의 조직을 친구들에게 더 자랑하는 경향이 있는 것으로 나타났으며, 서울시와 양평군 응답자들간에는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

그러나, ‘나는 나의 직무 자체에 만족을 느낀다’와 ‘나는 나의 직무에 대해 즐거움을 느낀다’의 항목의 경우 세 집단간에 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

조직 몰입을 측정하는 항목들에 대해 근무 조직에 따라 차이가 있는지가 비교되었다.

<표 4-7> 자치단체에 따른 조직 몰입 차이(평균값, 표준편차)

구분	서울시 (n=109)	성북구 (n=79)	양평군 (n=93)	전체	F(df1, df2)	p
우리조직에서 나의 꿈을 실현시킬 수 있다	3.39a (.82)	2.99a (1.01)	3.14 (.88)	3.20 (.91)	5.02(2, 278)	.007**
나는 우리 조직이 부과하는 직무에 기꺼이 응한다	3.95 (.58)	3.91 (.74)	4.02 (.57)#	3.96 (.63)	0.68(2, 277)	.507
나는 조직을 위해 기대 이상으로 노력한다	3.65b (.77)	3.62c (.79)	3.91bc (.66)#	3.73 (.75)	4.27(2, 277)	.015*
조직의 문제는 나의 문제이다	3.55d (.81)	3.54 (.90)	3.84d (.80)#	3.64 (.84)	3.83(2, 277)	.023*
나는 학창시절부터 공무원이 꿈이었다	2.53 (1.23)	2.58 (1.34)	2.29 (1.19)	2.47 (1.25)	1.42(2,278)	.243

#: n = 92, a, b, c, d 는 통계적으로 유의미한 집단간 차이

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

먼저 ‘우리 조직에서 나의 꿈을 실현시킬 수 있다’는 항목은 세 집단간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F(2, 278)=5.02$, $p<.01$). 사후 검증 결과 서울시($m=3.39$)가 성북구($m=2.99$)에 비해 통계적으로 유의미하게 조직에서 자신의 꿈을 더 실현시킬 수 있다고 생각하는 것으로 나타났다. 다른 집단들간의 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

‘나는 조직을 위해 기대 이상의 노력을 한다’는 항목에서도 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F(2, 277)=4.27$, $p<.05$). 사후검증 결과(Posthoc Test: Turkey HSD)에 의하면 양평군($m=3.91$)에 종사하는 응답자가 서울시($m=3.65$)나 성북구($m=62$)에서 일하는 응답자들에 비해 더 조직을

위해 기대 이상의 노력을 하는 것으로 나타났으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하다.

‘조직의 문제는 나의 문제이다’라는 항목에 대해서도 세 집단의 평균값의 차이가 있는 것으로 나타났다($F(2, 277)=4.27, p<.05$). 사후검증 결과(Posthoc Test: Turkey HSD)에 의하면 양평균($m=3.85$) 응답자들이 서울시($m=3.55$)에 비해 더 조직의 문제를 자신의 문제라고 생각하는 것으로 나타났다. 나머지 ‘나는 우리 조직이 부과하는 직무에 기꺼이 응한다’와 ‘나는 학창시절부터 공무원이 꿈이었다’는 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

조직지원을 측정하는 항목들에 대해 자치단체에 따라 차이가 있는지가 비교되었다.

<표 4-8> 자치단체에 따른 조직 지원 차이(평균값, 표준편차)

구분	서울시 (n=109)	성북구 (n=79)	양평균 (n=93)	전체	F(df1, df2)	p
내가 어려움에 처했을 때 상사는 업무를 도와준다	3.68a (.79)	3.47b (.89)	3.97ab (.90)	3.72 (.88)	7.41(2, 278)	.001**
상사는 나의 복지에 관심이 있다	3.37 (.91)	3.08c (.98)	3.61c (.91)	3.37 (.95)	7.11(2, 278)	.001**
나의 상사는 그 업무처리에 적임자라고 생각한다	3.57 (.79)	3.42d (1.00)	3.80d (.83)	3.60 (.87)	4.22(2, 278)	.016**
나는 공무원 노동조합(직협) 활동에 만족한다	2.75e (1.00)	2.86f (.97)	3.26ef (.97)	2.95 (1.00)	7.13(2, 278)	.001**

a, b, c, d, e, f 는 통계적으로 유의미한 집단간 차이

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

조직지원에 대해 측정하는 네 항목 모두에 대해 자치단체에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. ‘내가 어려움에 처했을 때 상사는 업무를 도와준다’는 항목은 조직에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F(2, 278)=7.41, p<.01$). 특히 사후 검증 결과(Posthoc Test: Turkey HSD)에 의하면, 양평군에 근무하는 응답자($m=3.72$)가 서울시($m=3.68$)나 성북구(3.47)에서 근무하는 응답자에 비해 어려움에 처했을 때 상사가 업무를 도와준다고 생각하는 정도가 더 많은 것으로 나타났다. 그러나 서울시와 성북구 사이에는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

‘상사는 나의 복지에 관심이 있다’는 항목도 세 집단간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F(2, 278)=7.11, p<.01$). 사후검증 결과(Posthoc Test: Turkey HSD) 양평군($m=3.61$)에 근무하는 응답자가 성북구($m=3.08$)에 근무하는 응답자에 비해 상사가 본인의 복지에 관심이 있다고 더 생각하는 것으로 나타났다. 다른 집단들 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

유사한 경향이 ‘나의 상사는 그 업무처리에 책임자라고 생각한다’는 항목에서도 나타났다($F(2, 278)=4.22, p<.05$). 특히 사후검증(Posthoc Test: Turkey HSD) 결과에 따르면 양평군($m=3.60$) 응답자들이 성북구($m=3.42$) 응답자들에 비해 상사가 업무처리의 책임자라고 생각하는 것으로 나타났다. ‘공무원 노동조합(직협)활동에 만족한다’는 항목에 대해서는 세 집단의 평균값의 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F(2, 278)=7.13, p<.01$). 사후 검증 결과(Posthoc Test: Turkey HSD)에 의하면 양평군($m=3.26$)에 근무하는 응답자들이 서울시($m=2.75$)와 성북구($m=2.86$)에 근무하는 응답자들에 비해 공무원 노동조합 활동에 더 만족하는 것으로 나타났다. 전반적으로 양평군에

근무하는 응답자들이 서울시나 성북구에 근무하는 응답자들에 비해 조직 지원 항목들에 대해 더욱 동의하는 것으로 보인다.

다음으로 자치단체에 따라 역할관계 항목들에 대해 차이가 있는지를 비교하였다.

<표 4-9> 자치단체에 따른 역할 관계 차이(평균값, 표준편차)

구분	서울시 (n=109)	성북구 (n=79)	양평군 (n=93)	전체	F(df1, df2)	p
나에 대한 상사의 업무 요구가 불명확한 경우가 있다#	3.24 (.83)	3.27 (.87)	3.42 (1.00)	3.31 (.90)	1.12(2, 278)	.328
나의 직무상 권한과 책임이 불명확한 경우가 있다#	3.09 (.88)	3.19 (.88)	3.20 (.96)	3.16 (.91)	0.46(2, 278)	.631
직원들 간에는 상호 믿음이 있다	3.59 (.71)	3.70 (.69)	3.63 (.87)	3.63 (.76)	0.47(2, 278)	.625
나에게 부과되는 담당 업무의 양이 적절하다	3.32 (.84)	3.25 (.88)	3.14 (.88)	3.24 (.87)	1.11(2, 278)	.330

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다), # 는 역코딩

네 항목 모두에서 세 집단간에 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. ‘나에 대한 상사의 업무 요구가 불명확한 경우가 있다’(1=매우 그렇다, 5=전혀 그렇지 않다)의 경우에는 양평군(m=3.42), 성북구(m=3.27), 서울시(m=3.24)의 순서로 동의하지 않는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의미한 차이가 아니었다.

‘나의 직무상 권한과 책임이 불명확한 경우가 있다’(1=매우 그렇다, 5=전혀 그렇지 않다)항목의 경우에도 성북구(m=3.19)와 양평군(m=3.19)은 거의 비슷했고 서울시(m=3.09)가 두 집단에 비해 조금 더 동의하는 듯 했지만 통

계적으로 유의미한 차이는 아니었다.

‘직원들간에는 상호 믿음이 있다’는 항목은 성북구(m=3.70), 양평군(m=3.63), 서울시(m=3.59)의 순서였지만 통계적으로 의미 있는 차이가 아니었다.

‘나에게 부과되는 담당 업무의 양이 적절하다’는 항목은 서울시(m=3.32), 성북구(m=3.25), 양평군(m=3.14)의 순서로 동의하는 것으로 나타났지만 이 역시 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다.

외적보상 항목들에 대해 자치단체간에 차이를 보이는지에 대해서도 비교되었다.

<표 4-10> 자치단체에 따른 외적 보상 차이(평균값, 표준편차)

구분	서울시 (n=109)	성북구 (n=79)	양평군 (n=93)	전체	F(df1, df2)	p
나는 보수에 대하여 만족한다	2.86 (.94)	3.06 (1.02)	2.85 (.96)	2.91 (.97)	1.31(2, 278)	.273
상사는 업무 수행에 대한 물질적 보상을 제공한다	2.02 (1.03)	2.06 (1.10)	2.15 (.86)#	2.08 (1.00)	0.46(2, 274)	.632
상사는 나의 원활한 업무 처리에 칭찬을 한다	3.26 (.83)	3.10 (.84)	3.30 (.84)	3.23 (.84)	1.32(2, 278)	.269
나는 조직에서 승진할 수 있는 기회가 있다	3.18a (.89)	2.86 (1.10)	2.84a (1.01)	2.98 (1.00)	3.85(2, 278)	.022

#: n=91, a는 통계적으로 유의미한 집단간 차이

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

‘나는 조직에서 승진할 수 있는 기회가 있다’는 항목만이 세 집단의 평균

값의 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($F(2, 278)=3.85, n.s.$). 사후 검증 결과 서울시($m=3.18$)와 양평군($m=2.84$)의 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 서울시에 근무하는 응답자들이 양평군에 근무하는 응답자들에 비해 조직에서 승진할 수 있는 기회가 더 있다고 생각하는 것으로 나타났다.

보수에 대해서는 성북구($m=3.06$)가 가장 만족하고 서울시($m=2.86$)와 양평군($m=2.85$)은 거의 비슷한 것으로 나타났지만 이러한 차이는 통계적으로 의미 있는 차이가 아니었다. ‘상사는 업무 수행에 대한 물질적 보상을 제공한다’는 항목에서는 양평군($m=2.15$), 성북구($m=2.06$), 서울시($m=2.20$)의 순서로 동의했지만 이러한 차이는 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다.

‘상사는 나의 원활한 업무 처리에 칭찬을 한다’는 항목에서는 양평군($m=3.30$), 서울시($m=3.26$), 성북구($m=3.10$)의 순서로 동의하였지만 이러한 차이는 통계적으로 유의미한 차이가 아니었다.

3) 공무원 근무 경력에 따른 비교

공무원의 근무 경력에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직지원, 역할관계, 외적 보상 항목에 차이를 보이는지가 일원변량분석(one-way ANOVA analysis)을 통해 비교되었다. 이를 위해 근무 경력에 따라 세 집단으로 구분하였다. 근무 경력이 9년 이하인 집단, 근무 경력이 10년에서 15년 사이인 집단, 근무 경력이 16년 이상인 집단으로 구분하였다.

먼저 직무만족에 대해 근무 경력에 따라 차이가 있는지가 비교되었다.

<표 4-11> 근무 경력에 따른 직무만족 차이(평균값, 표준편차)

구분	9년 이하 (n=77)	10-15년 (n=116)	16년 이상 (n=85)	전체	F(df1, df2)	p
나는 우리 조직의 근무에 자부심을 갖는다	3.91 (.67)	3.75 (.86)	3.79 (.82)	3.81 (.80)	0.94(2, 275)	.391
나는 나의 직무 자체에 만족을 느낀다	3.60 (.86)	3.55 (.91)	3.47 (.85)	3.54 (.88)	0.44(2, 275)	.645
나는 현 직무수행에 만족을 느낀다	3.53 (.72)	3.53 (.88)	3.44 (.92)	3.50 (.85)	0.40(2, 275)	.674
나는 나의 직무에 대해 즐거움을 느낀다	3.45 (.82)	3.34 (.90)#	3.32 (.86)	3.36 (.86)	0.59(2, 274)	.555
나는 우리 조직을 친구에게 자랑한다	3.36 (.90)	3.15 (1.01)	3.26 (1.01)	3.24 (.98)	1.15(2, 275)	.317

#: n=115

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

직무만족을 측정하는 모든 항목에서 근무 경력에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. ‘나는 조직의 근무에 자부심을 갖는다’는 항목에서는 9년 이하 근무자들(m=3.91), 16년 이상 근무자들(m=3.79), 10-15년 근무자들(m=3.75)의 순서로 동의하는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다.

‘나는 나의 직무 자체에 만족을 느낀다’는 항목은 9년 이하(m=3.60), 10-15년 근무자들(m=3.55), 16년 이상(m=3.47)의 순서로 동의하는 것으로 보이지만 이 차이도 통계적으로 의미가 있는 차이는 아니었다.

‘나는 현 직무수행에 만족을 느낀다’는 항목에서는 9년 이하(m=3.53)와

10-15년 근무자들(m=3.53)은 같으며 16년 이상 근무자들(m=3.44)은 낮게 나타났지만 통계적으로 의미 있는 차이는 아니었다.

‘나는 나의 직무에 대해 즐거움을 느낀다’는 항목에 대해서는 세 집단의 평균이 거의 차이가 없는 것으로 나타났다.

‘나는 우리 조직을 친구에게 자랑한다’는 항목에서는 9년 이하 근무자들(m=3.36), 16년 이상 근무자들(m=3.26), 10-15년 근무자들(m=3.15)의 순서로 동의하는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다.

조직 몰입 항목에 대해서도 근무 경력에 따라 차이가 있는지에 대해 비교되었다.

<표 4-12> 근무 경력에 따른 조직몰입 차이(평균값, 표준편차)

구분	9년 이하 (n=77)	10-15년 (n=116)	16년 이상 (n=85)	전체	F(df1, df2)	p
우리조직에서 나의 꿈을 실현시킬 수 있다	3.30 (.76)	3.06 (.94)	3.32 (.95)	3.21 (.91)	2.58(2, 275)	.078
나는 우리 조직이 부과하는 직무에 기꺼이 응한다	3.91 (.62)#	3.94 (.59)	4.05 (.69)	4.96 (.63)	1.13(2, 274)	.326
나는 조직을 위해 기대 이상으로 노력한다	3.70 (.73)	3.75## (.72)	3.75 (.82)	3.74 (.75)	0.12(2, 274)	.889
조직의 문제는 나의 문제이다	3.68 (.87)	3.61 (.84)	3.65### (.81)	3.64 (.84)	0.14(2, 274)	.866
나는 학창시절부터 공무원이 꿈이었다	2.60 (1.28)	2.44 (1.27)	2.44 (1.21)	2.48 (1.25)	0.45(2, 275)	.638

#: n=76, ##: n=115, ###: n=84

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

일원변량분석 결과 다섯 항목 모두에 있어서 세 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다.

경향만을 살펴보면, ‘우리 조직에서 나의 꿈을 실현시킬 수 있다’는 항목은 16년 이상 근무자들($m=3.32$)과 9년 이하 근무자들($m=3.30$)은 유사한 경향을 보였으며 10-15년 근무자들($m=3.06$)은 두 집단에 비해 덜 동의하는 것으로 보이지만 이러한 차이는 통계적으로 의미있는 차이는 아니었다.

‘나는 우리 조직이 부과하는 직무에 기꺼이 응한다’는 항목은 16년 이상 근무자들($m=4.05$), 10-15년 근무자들($m=3.94$), 9년 이하($m=3.91$)의 순서로 동의하였지만 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다.

‘나는 우리 조직을 위해 기대 이상으로 노력한다’는 항목은 10-15년 근무자들($m=3.75$)과 16년 이상 근무자들($m=3.75$)은 같은 정도이며 9년 이하 근무자들($m=3.70$)은 덜 동의하는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다.

‘조직의 문제는 나의 문제이다’ 항목은 9년 이하($m=3.68$), 16년 이상($m=3.65$), 10-15년($m=3.61$)의 순으로 동의하는 것으로 나타났지만 통계적으로 의미있는 차이는 아니었다.

‘나는 학창시절부터 공무원이 꿈이었다’는 항목에서는 9년 이하($m=2.60$) 근무자들이 가장 높은 평균값을 보이며 16년 이상($m=2.44$), 10-15년($m=2.44$) 근무자들은 같은 것으로 나타났지만 통계적으로 의미있는 결과는 아니었다.

조직지원에 대해 근무 경력에 따라 차이가 있는지도 비교되었다. 결과를 살펴보면 네 항목 모두 통계적으로 의미있는 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 근무 경력에 따른 조직지원 차이(평균값, 표준편차)

구분	9년 이하 (n=77)	10-15년 (n=116)	16년 이상 (n=85)	전체	F(df1, df2)	p
내가 어려움에 처했을 때 상사는 업무를 도와준다	4.06ab (.70)	3.54a (.85)	3.62b (1.00)	3.71 (.88)	9.26(2, 275)	.000***
상사는 나의 복지에 관심이 있다	3.66c (.82)	3.19c (.98)	3.33 (.98)	3.36 (.95)	5.96(2, 275)	.003**
나의 상사는 그 업무처리에 적임자라고 생각한다	3.86d (.76)	3.46d (.81)	3.54 (1.01)	3.59 (.87)	5.24(2, 275)	.006**
나는 공무원 노동조합 (직협) 활동에 만족한다	3.21e (.96)	2.81e (.99)	2.91 (1.04)	2.95 (1.01)	3.79(2, 275)	.024*

a, b, c, d, e 는 통계적으로 유의미한 집단간 차이

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

먼저 ‘내가 어려움에 처했을 때 상사는 업무를 도와준다’는 항목에 대해서 통계적으로 의미있는 차이가 있었다($F(2, 275)=9.26, p<.001$). 사후검증 결과(Posthoc Test: Turkey HSD)에 의하면, 9년 이하 근무자들($m=4.06$)이 10-15년 근무자들($m=3.06$)과 16년 이상 근무자들($m=3.32$)에 비해 더 동의하는 것으로 나타났다.

‘상사는 나의 복지에 관심이 있다’는 항목에서도 근무 경력에 따라 통계적으로 의미있는 차이가 있었다($F(2, 275)=5.96, p<.01$). 특히 사후검증 결과(Posthoc Test: Turkey HSD) 9년 이하 근무자들($m=3.66$)이 10-15년 근무자들($m=3.19$)에 비해 더 상사가 자신의 복지에 관심이 있다고 생각하는 것으로 나타났다. 다른 집단들 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 없었다.

‘나의 상사는 그 업무처리에 적임자라고 생각한다’는 항목에서도 유사한 경향이 나타났으며 통계적으로 의미있는 차이가 있었다($F(2, 275)=5.24,$

p<.01). 특히 사후검증 결과(Posthoc Test: Turkey HSD) 9년 이하 근무자들(m=3.86)이 10-15년 근무자들(m=3.46)에 비해 더 자신의 상사가 업무 처리에 책임자라고 생각하는 것으로 나타났다. 다른 집단들 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 없었다.

마지막으로 ‘나는 공무원 노동조합(직협) 활동에 만족한다’는 항목도 통계적으로 유의미한 차이가 있었다(F(2, 275)=3.79, p<.01). 특히 사후검증(Posthoc Test: Turkey HSD) 결과 9년 이하 근무자들(m=3.21)이 10-15년 근무자들(m=2.81)에 비해 더 공무원 노동조합 활동에 만족하는 것으로 나타났다. 다른 집단들 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 없었다.

역할관계에 대해 근무 경력에 따라 차이는 보이는지 여부도 비교되었는데 모든 항목에서 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 근무 경력에 따른 역할관계 차이(평균값, 표준편차)

구분	9년 이하 (n=77)	10-15년 (n=116)	16년 이상 (n=85)	전체	F(df1, df2)	p
나에 대한 상사의 업무 요구가 불명확한 경우가 있다#	3.48 (.87)	3.17 (.88)	3.33 (.96)	3.31 (.91)	2.76(2, 275)	.065
나의 직무상 권한과 책임이 불명확한 경우가 있다#	3.29 (.93)	3.05 (.87)	3.16 (.94)	3.15 (.91)	1.55(2, 275)	.215
직원들간에는 상호 믿음이 있다	3.77 (.69)	3.53 (.79)	3.65 (.78)	3.63 (.76)	2.18(2, 275)	.115
나에게 부과되는 담당 업무의 양이 적절하다	3.44 (.79)	3.18 (.89)	3.15 (.89)	3.24 (.87)	2.79(2, 275)	.063

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다), # 는 역코딩

경향만을 살펴보면, ‘나에 대한 상사의 업무 요구가 불명확한 경우가 있다’(1=매우 그렇다, 5=전혀 그렇지 않다)의 경우에는 9년 이하 근무자들($m=3.48$), 16년 이상 근무자들($m=3.33$), 10-15년 근무자들($m=3.17$)의 순서로 동의하지 않는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의미한 차이가 아니었다.

‘나의 직무상 권한과 책임이 불명확한 경우가 있다’(1=매우 그렇다, 5=전혀 그렇지 않다)항목의 경우에도 유사하게 9년 이하 근무자들($m=3.29$), 16년 이상 근무자들($m=3.16$), 10-15년 근무자들($m=3.05$)의 순서로 동의하지 않는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의미한 차이가 아니었다.

‘직원들간에는 상호 믿음이 있다’는 항목에서도 9년 이하 근무자들($m=3.77$), 16년 이상 근무자들($m=3.65$), 10-15년 근무자들($m=3.53$)의 순서였지만 통계적으로 의미있는 차이가 아니었다.

‘나에게 부과되는 담당 업무의 양이 적절하다’는 항목은 9년 이하 근무자들($m=3.44$), 10-15년 근무자들($m=3.18$), 16년 이상 근무자들($m=3.15$)의 순서로 동의하는 것으로 나타났지만 이 역시 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다.

외적보상 항목들에 대해 근무 경력에 따라 차이를 보이는지에 대해서도 비교되었다.

‘나는 보수에 대해 만족한다’는 항목만이 세 집단의 평균값의 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 경향만을 살펴보면, 9년 이하 근무자들($m=2.94$), 10-15년 근무자들($m=2.93$), 16년 이상 근무자들($m=2.86$)의 순서로 동의하였지만 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다.

‘상사는 업무 수행에 대한 물질적 보상을 제공한다’($F(2, 271)=3.53$, $p<.05$)와 ‘상사는 나의 원활한 업무 처리에 칭찬을 한다’($F(2, 271)=5.26$, $p<.01$)는 두 항목에서는 근무 경력에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후검증 결과(Posthoc Test: Turkey HSD)에 의하면 9년

이하 근무자들($m=2.32$)이 16년 이상 근무자들($m=1.92$)에 비해 통계적으로 유의미하게 상사가 업무 수행에 대해 물질적 보상을 제공한다는 데 더 동의하는 것으로 나타났다. 또한 9년 이하 근무자들($m=3.48$)이 10-15년 근무자들($m=3.18$)과 16년 이상 근무자들($m=3.07$)에 비해 통계적으로 유의미하게 상사가 자신의 원활한 업무 처리에 대해 칭찬을 한다는 데 더 동의하는 것으로 나타났다.

‘나는 조직에서 승진할 수 있다’는 항목에 대해서는 근무 경력에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 경향을 살펴보면, 16년 이상 근무자들($m=3.07$), 9년 이하 근무자들($m=3.01$), 10-15년 근무자들($m=2.90$)의 순서로 나타났지만 이러한 차이는 의미있는 차이가 아니었다.

<표 4-15> 근무 경력에 따른 외적보상 차이(평균값, 표준편차)

구분	9년 이하 (n=77)	10-15년 (n=116)	16년 이상 (n=85)	전체	F(df1, df2)	p
나는 보수에 대하여 만족한다	2.94 (1.03)	2.93 (.93)	2.86 (.98)	2.91 (.97)	0.17(2, 271)	.844
상사는 업무 수행에 대한 물질적 보상을 제공한다	2.32a (1.04)	2.02 (.96)	1.92a (.98)	2.07 (1.00)	3.53(2, 271)	.031*
상사는 나의 원활한 업무 처리에 칭찬을 한다	3.48bc (.72)	3.18b (.88)	3.07c (.86)	3.23 (.84)	5.26(2, 271)	.006* *
나는 조직에서 승진할 수 있는 기회가 있다	3.01 (.95)	2.90 (1.04)	3.07 (.99)	2.98 (1.00)	0.79(2, 271)	.453

#: n=91, a는 통계적으로 유의미한 집단간 차이

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

측정: 5(매우 그렇다), 4(대체로 그렇다), 3(그저 그렇다), 2(대체로 그렇지 않다), 1(전혀 그렇지 않다)

제 2절 요인분석

1. 각 요인별 분석

LISREL을 이용한 모델 검증을 하기에 앞서 주요 변인들에 대한 척도화 분석이 먼저 실시되었다. 먼저 직무만족을 구성하는 다섯 항목에 대해 SPSS12.0을 이용하여 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다. 요인분석은 설문지의 내용의 구성타당도를 검증하기 위한 방법이다. 본 연구와 같이 척도를 이용하는 경우 측정된 결과에 대한 타당도와 신뢰도 검증은 필수적이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 요인분석을 통한 구성 타당도 검사와 신뢰도 분석을 통한 신뢰도 검사 결과를 이용하였으며 그 결과는 다음에 제시되어 있다.

<표 4-16> 직무만족 구성 요소의 요인분석결과

항목	요인적재치
나는 우리 조직의 근무에 자부심을 갖는다	.768
나는 나의 직무 자체에 만족을 느낀다	.896
나는 현 직무수행에 만족을 느낀다	.884
나는 나의 직무에 대해 즐거움을 느낀다	.850
나는 우리 조직을 친구에게 자랑한다	.720
아이겐값	3.41
설명된 변량(%)	68.31
크론바 알파	.879

먼저 요인 분석 결과 다섯 항목이 하나의 요인으로 나타났다. 아이겐 값이

3.41이며 설명된 변량도 68.31%로 나타났다. 요인 적재치를 살펴보면 다섯 항목 모두 .70이상의 높은 수치를 보이고 있다. 신뢰도 분석결과를 보면, 크론바 알파계수도 0.879로 높게 나타났다. 따라서 직무만족을 구성하는 다섯 요인은 직무만족이라는 하나의 요인을 잘 측정하고 있음을 알 수 있다.

조직몰입을 구성하는 다섯 항목에 대해서도 요인분석과 신뢰도 분석을 하였다. 두 번째 행을 살펴보면, 요인분석 결과 다섯 항목은 하나의 요인으로 나타났다. 아이겐 값은 2.32로 일반적인 기준으로 보는 1이상으로 나타났지만 설명변량은 46.44%로 높은 편은 아니었다. 또한 신뢰도 분석 결과 크론바 알파의 경우 0.67로 일반적인 판단 근거로 보는 0.70 보다 낮게 나타났다. 따라서 조직몰입을 구성하는 다섯 항목에 대해 다시 검토하게 되었다.

<표 4-17> 조직몰입 구성 요소의 요인분석 결과

항목	요인적재치 (전체)	요인적재치 (축약)
우리조직에서 나의 꿈을 실현시킬 수 있다	.585	-
나는 우리 조직이 부과하는 직무에 기꺼이 응한다	.759	.817
나는 조직을 위해 기대 이상으로 노력한다	.762	.810
조직의 문제는 나의 문제이다	.738	.793
나는 학창시절부터 공무원이 꿈이었다	.528	-
아이겐값	2.32	1.95
설명된 변량(%)	46.44	65.06
크론바 알파	.665	.722

다섯 항목 중에서 ‘우리 조직에서 나의 꿈을 실현시킬 수 있다’는 항목과 ‘나는 학창시절부터 공무원이 꿈이 없다’는 두 항목은 요인적재치도 .585

와 .528로 다른 세 항목들에 비해 낮은 편이다. 또한 두 항목은 모두 꿈과 관련된 것으로 다른 세 항목과 다른 차원으로 보였기 때문에 나머지 세 항목만으로 다시 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 우선 요인분석 결과 아이겐 값은 1.95로 나타났으며, 설명된 변량은 65.06%로 증가했다. 세 항목 모두 .79이상의 요인 적재치를 보였다. 특히 신뢰도 분석결과 크론바 알파가 .72로 증가했다. 결과적으로 조직몰입은 세 항목으로 축소해서 전체 모델 검증에 이용하기로 하였다.

조직지원의 네 항목에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 다음과 같다.

<표 4-18> 조직지원 구성 요소의 요인분석 결과

항목	요인적재치
내가 어려움에 처했을 때 상사는 업무를 도와준다	.845
상사는 나의 복지에 관심이 있다	.864
나의 상사는 그 업무처리에 책임자라고 생각한다	.838
나는 공무원 노동조합(직협) 활동에 만족한다	.605
아이겐 값	2.53
설명된 변량(%)	63.21
크론바 알파	.793

요인분석 결과를 보면 네 항목은 하나의 요인으로 나타났으며 아이겐 값이 2.53, 설명된 변량이 63.21이다. 요인 적재치도 세 항목은 0.80이상이고 나머지 한 항목도 .60이상으로 나타났다. 신뢰도 분석 결과도 크론바 알파 계수가 .79로 적합한 수준으로 나타났다. 따라서 조직지원을 측정하는 네 항목은 그

대로 사용하기로 하였다.

역할관계를 구성하는 네 항목에 대해서도 요인 분석과 신뢰도 분석을 실시하였다.

<표 4-19> 역할관계 구성 요소의 요인분석 결과

항목	요인적재치	
	요인1	요인2
나에 대한 상사의 업무 요구가 불명확한 경우가 있다#	.916	.107
나의 직무상 권한과 책임이 불명확한 경우가 있다#	.914	.069
직원들간에는 상호 믿음이 있다	.158	.820
나에게 부과되는 담당 업무의 양이 적절하다	.009	.853
아이겐 값	1.89	1.23
설명된 변량(%)	47.21	30.68
	소계: 77.90	
크론바 알파	.616*	

는 역코딩

* 요인 1의 두 항목에 대한 크론바 알파는 .819, 요인 2의 두 항목에 대한 크론바 알파는.583

요인분석 결과 하나의 요인이 아닌 두 요인으로 나타났다. 우선 첫 번째 요인은 아이겐 값 1.89, 설명 변량이 47.21%였고 두 번째 요인은 아이겐 값이 1.23 이었고 설명 변량은 30.68%였다. 두 요인을 통해 설명되는 변량은 총 77.90%였다.

보다 구체적으로 살펴보면, ‘나에 대한 상사의 업무 요구가 불명확한 경우가 있다’는 항목과 ‘나의 직무상 권한과 책임이 불명확한 경우가 있다’는 두 항목이 하나의 요인으로 나머지 두 항목인 ‘직원들 간에 상호 믿음이 있다’와 ‘나에게 부과되는 담당 업무의 양이 적절하다’는 두 항목이 하나

의 요인으로 나타났다.

신뢰도 분석 결과를 보면, 네 항목간의 크론바 알파계수는 .616으로 낮게 나타났다. 각각의 요인을 구성하는 두 항목들을 가지고 신뢰도 분석을 해 본 결과, 첫 번째 요인은 크론바 알파계수가 .82인 반면 두 번째 요인의 크론바 알파 계수는 .583으로 나타났다. 따라서 가설 검증 단계에서는 첫 번째 요인으로 나타난 두 항목만을 역할 관계를 측정하는 항목으로 사용하기로 하였다. 항목의 내용을 살펴보면 두 항목은 모두 상사와의 관계에 대한 것으로 다른 두 항목과는 구분되는 것으로 보인다. 따라서 역할 관계는 보다 구체적으로는 상사와의 역할 관계로 정의할 수 있다.

외적보상 항목은 세 항목으로 측정되었는데 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 다음과 같다. 먼저 요인분석 결과 세 항목은 하나의 요인으로 나타났다. 아이겐 값은 1.57이며 설명된 변량은 52.20%로 나타났다. 요인 적재치도 0.65 이상으로 높게 나타났다. 신뢰도 분석 결과는 크론바 알파 계수가 .540으로 낮게 나타났다. 다른 어느 항목을 줄여도 크론바 알파 계수가 높아지지 않았다. 따라서 외적보상을 구성하는 세 항목은 그대로 사용하였다.

<표 4-20> 외적보상 구성 요소의 요인분석 결과

항목	요인적재치
나는 보수에 대하여 만족한다	.765
상사는 업무 수행에 대한 물질적 보상을 제공한다	.743
나는 조직에서 승진할 수 있는 기회가 있다	.655
아이겐 값	1.57
설명된 변량(%)	52.20
크론바 알파	.540

2. 변수와 관련된 가설의 검증

앞서 언급한 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 통해 도출된 본 연구에서 검증하고자 하는 모델은 다음과 같다. 직무만족, 조직몰입, 조직지원, 역할관계, 외적보상 모두 직접적으로 측정된 여러 현재변인(manifest variable)으로 구성된 잠재변인(latent variable)이다.

매개변인인 조직몰입은 다섯 항목에서 세 항목(A1: 조직에 대한 소속감, A2: 조직을 위한 헌신, A3: 조직문제는 곧 내 문제)으로 수정되었으며 두 항목(A4: 조직에 대한 애착, A5: 학창시절부터 공무원이 꿈)은 제외되었다. 종속변인인 직무만족은 다섯 항목(B1:조직근무 자부심, B2: 직무 자체 만족, B3: 직무 수행에 호감도, B4: 직무에 대한 즐거움, B5: 조직을 친구에게 자랑)으로 측정되었다.

독립변인인 조직지원은 네 항목(C1: 상사의 업무처리지원, C2:직원에 대한 복지관심, C3: 업무처리 책임자라 판단, C4:노동조합 활동)으로 측정되었다. 독립변인인 역할관계는 네 항목에서 두 항목(D1:상사의 업무요구 불명확, D2: 직무상 책임과 권한 모호)으로 수정되었으며 나머지 두 항목(D3: 직원들 간에 상호신뢰, D4: 담당업무에 대한 여유)은 제외되었다.

마지막 독립변인인 외적보상은 세 항목(E1: 보수에 대한 만족여부, E2: 업무 성과에 대한 보상, E3: 조직에서 승진기회)으로 측정되었다.

또한 다섯 잠재 변인들(조직지원, 역할관계, 외적보상, 조직몰입, 직무만족) 간의 가설적인 관계에 대해서는 앞의 분석틀과 같다. 이들 잠재변인들을 연결하는 화살표가 이를 설명하고 있다. 구체적으로 앞서 제기된 가설에 의하면 조직지원, 역할관계, 외적보상, 조직몰입은 모두 직무만족에 직접적으로 영향을 미치며 조직몰입은 다른 독립변인인 조직지원, 역할관계, 외적보상을 매개하는 역할도 담당할 것이다.⁵⁾

5) LISREL에서 15개 변수가 넘으면 모형이 불안정하다는 일부 학자들의 주장도 있다. 참조: Fred N. Kerlinger and Howard B. Lee. 2000. *Foundations of Behavioral Research*. 4th ed. Fort Worth: Harcourt College Publishers, p. 885.

1) 가설 1, 2, 3의 검증

본 연구에서는 가설 검증을 위해 이미 앞서 언급하였듯이 여러 변인들간의 인과관계를 분석하는 구조방정식 모델(structural equation model)과 실제 측정된 여러 변인들과 이 변인들로부터 추정된 가상적인 변인간의 관계를 분석하는 측정 모델(measurement model)을 모두 검증하였다. 이를 위해 변인들간의 상관관계(correlation: 부록 참조)를 SPSS 프로그램을 통해 구한 후 이를 LISREL 프로그램에서 이용하였으며, 모수 추정에는 최대우도법(ML: Maximum Likelihood Method)을 사용하였다. 본 연구에서는 17개의 변수의 상관관계표를 기본으로 모델을 검증하였다.

모델의 적합도를 살펴보기 위해서는 여러 적합도 지수가 사용된다. 다음의 표에는 위의 모델을 전체 283명의 응답자에 대해 검증한 결과의 적합도 지수가 제시되어 있다. 먼저 $\chi^2(df)$ 는 185.68(105)이며 유의도 검증(p value)에서 기준치인 0.05보다 커야 하지만 본 연구에서는 0.00으로 나타났기 때문에 모델의 적합도가 낮다고 할 수 있다. χ^2 는 이 모델의 귀무가설(모집단 속에서 모든 변인들이 동일한 추정값을 가지고 있다)에 대한 적합도를 검증한 결과이다. χ^2 (값이 크면 클수록 귀무가설을 기각하는 확률이 높아진다. 따라서 유의도 검증(p value)에서 기준치인 0.05보다 커야 귀무가설을 기각하지 못함으로써 모델의 추정값들이 실제값들과 차이가 없어 모델이 적합하다고 할 수 있다.

그러나 χ^2/df 의 수치가 1.77로 2~3보다 낮은 것으로 나타났기 때문에 받아들일만한 수준으로 간주하기로 한다. 다음으로 GFI와 AGFI 모두 기준치보다 높게 나타났기 때문에 적합하다고 할 수 있다. 이러한 절대적 적합지수 이외에도 다른 적합지수인 비교적합지수(CFI=0.98: 기준 0.90이상), 간명기초적합지수(PGFI=0.64: 기준: 0.60이상) 등이 기준치보다 높게 나타났다. 따라서 이

모델은 적합하다고 할 수 있다. 다음 표에는 이 모형의 분석 결과가 제시되어 있다.

<표 4-21> 모델의 적합도(전체)

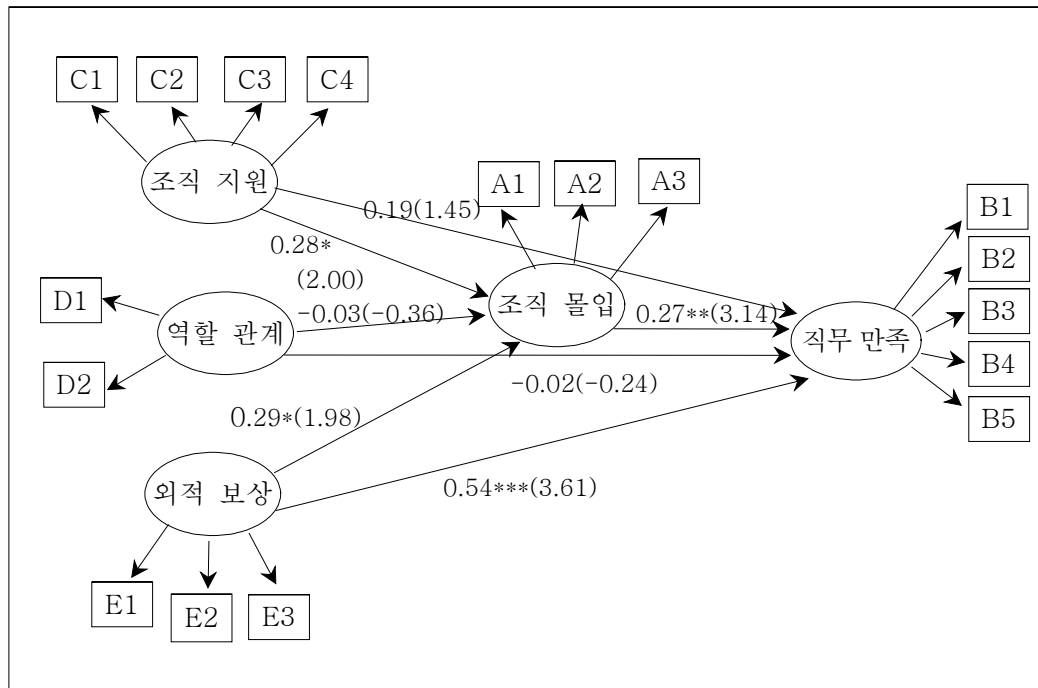
비교기준			기준	모델
적합도	절대적 적합치	$\chi^2(df)$	-	185.68(105)
		p value	$p>.05$	0.00
		χ^2/df	2~3	1.77
		적합지수(GFI)	≥ 0.9	0.93
		조정적합지수(AGFI)	≥ 0.9	0.90

제시된 수치들은 표준화된 계수이다. 괄호안의 수치들은 t값으로 이 수치가 1.96보다 크면 표준화된 계수는 유의도 수준 0.05에서 유의미하다고 할 수 있다. 즉, 1.96보다 큰 t 값을 가진 표준화된 회귀계수는 통계적으로 유의미하다고 할 수 있으며 반면에 1.96보다 낮은 수치는 통계적으로 의미가 없는 것이다.

제시된 7 개의 경로 중에서 4 개 경로의 인과관계만이 채택되었고 나머지 3 개는 기각되었다. 예를 들어, 가설 1-1의 경우 독립변인인 조직지원이 직무만족에 직접적인 영향을 미칠 것이라는 것인데 이를 검증하는 귀무가설은 조직지원과 직무만족의 인과계수는 0이라는 것이며 이를 기각하고 의미 있게 되기 위해서는 t 값이 1.96이상이어야 한다.

이를 구체적으로 살펴보면, 위의 그림에서 제시되어 있듯이 조직지원, 역할관계, 외적보상의 세 독립변인 중에서 외적보상만이 직무만족에 직접적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 계수=0.54, $t=3.61$, $p<.001$).

<그림 4-1> 구조방정식 모델(전체)



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, 수치는 표준화된 계수, ()는 t 값

따라서 가설 1에서 제기하였듯이 모든 독립변인들이 종속변인인 직무만족에 영향을 미친다는 것은 부분적으로 타당한 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 보면, 조직지원이 직무만족에 직접적인 영향을 미친다는 가설 1-1과 역할관계가 직무만족에 영향을 미친다는 가설 1-2는 받아들여지지 않았다. 그러나 외적보상이 직무만족에 직접적인 영향을 미친다는 가설 1-3은 받아들여졌다.

가설 2에 앞서 가설 3을 먼저 살펴보면, 매개변인인 조직몰입은 종속변인인 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 계수=0.27, $t=3.14$, $p < .01$). 이는 가설 3에서 제시한대로 조직몰입이 직무만족의 선행변

인으로써 조직몰입도가 높으면 직무만족도가 상승할 것이라는 것을 뒷받침한다.

또한 매개변인인 조직몰입에 다른 독립변인들이 영향을 미치는지 여부에 대해서도 살펴보면, 역할관계를 제외한 조직지원(표준화된 계수=0.28, $t=2.00$, $p<.05$)과 외적보상(표준화된 계수=0.29, $t=1.98$, $p<.05$)은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 관계를 보다 구체적으로 살펴본 것이 다음의 표에 제시된 직접효과와 간접효과이다. 직접효과는 독립변인이 종속변인에 직접적으로 미치는 영향력의 크기를 보여주며, 간접효과는 매개변인을 통한 독립변인의 종속변인에의 영향력을 알려준다. 위의 그림에서는 각 독립변인(잠재변인)이 직무만족에 미치는 간접효과에 대해서 보여주지 않는다. 따라서 이 표에 제시된 수치는 매개변인인 조직몰입을 통한 간접효과에 대해 제시하고 있다.

조직몰입은 직접효과만이 존재하므로 총 효과는 직접효과와 같은 0.29로 통계적으로 유의미하게 나타났다. 조직지원은 직접효과는 0.15, 간접효과는 0.06으로 총 효과는 0.21이지만 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 역할관계 역시 직접효과나 간접효과 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 외적보상의 경우에는 직접효과는 0.42, 간접효과는 0.06으로 모두 통계적으로 유의미하였으며 총 효과 역시 통계적으로 유의미하였다. 따라서 가설 2와 관련하여 조직몰입의 매개변인으로서의 역할은 부분적으로 받아들일 수 있다.

<표 4-22> 직무만족에 대한 효과의 내용(전체)

구분	직접효과	간접효과	총효과
조직 몰입	0.29** (3.14)	0.00 (0.00)	0.29** (3.24)
조직 지원	0.15 (1.45)	0.06 (1.49)	0.21 (1.78)
역할 관계	-0.01 (-0.24)	-0.01 (-0.35)	-0.02 (-0.33)
외적 보상	0.42*** (3.61)	0.06** (2.19)	0.48*** (4.02)

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()는 t 값

2) 가설 4의 검증

(1) 가설 4-1의 검증

가설 4-1을 검증하기 위해서 비교적 조직이 큰 광역자치단체인 서울시와 비교적 규모가 작은 기초자치단체인 성북구와 양평군의 두 집단으로 구분하였다. 구분 결과 총 283명 중 서울시는 109명, 성북구와 양평군의 합은 172명이었다. 무응답 2명은 분석에서 제외되었다. 먼저 광역자치단체(서울특별시)와 기초자치단체(성북구, 양평군)를 분석한 결과를 살펴보고 두 모델을 비교하겠다.

① 광역자치단체(서울특별시) 연구모델 검증

다음의 표에는 광역자치단체(서울특별시) 근무자들만을 대상으로 모델 적합도를 살펴보기 위한 여러 적합도 지수가 제시되어 있다.

먼저 $\chi^2(df)$ 는 180.62(111)이며 유의도 검증(p value)에서 기준치인 0.05보다 커야 하지만 본 연구에서는 0.00으로 나타났기 때문에 모델의 적합도가 낮다고 할 수 있다. χ^2 는 이 모델의 귀무가설(모집단 속에서 모든 변인들이 동일한 추정값을 가지고 있다)에 대한 적합도를 검증한 결과이다. χ^2 (값이 크면 클수록 귀무가설을 기각하는 확률이 높아진다. 따라서 유의도 검증(p value)에서 기준치인 0.05보다 커야 귀무가설을 기각하지 못함으로써 모델의 추정값들이 실제값들과 차이가 없어 모델이 적합하다고 할 수 있다.

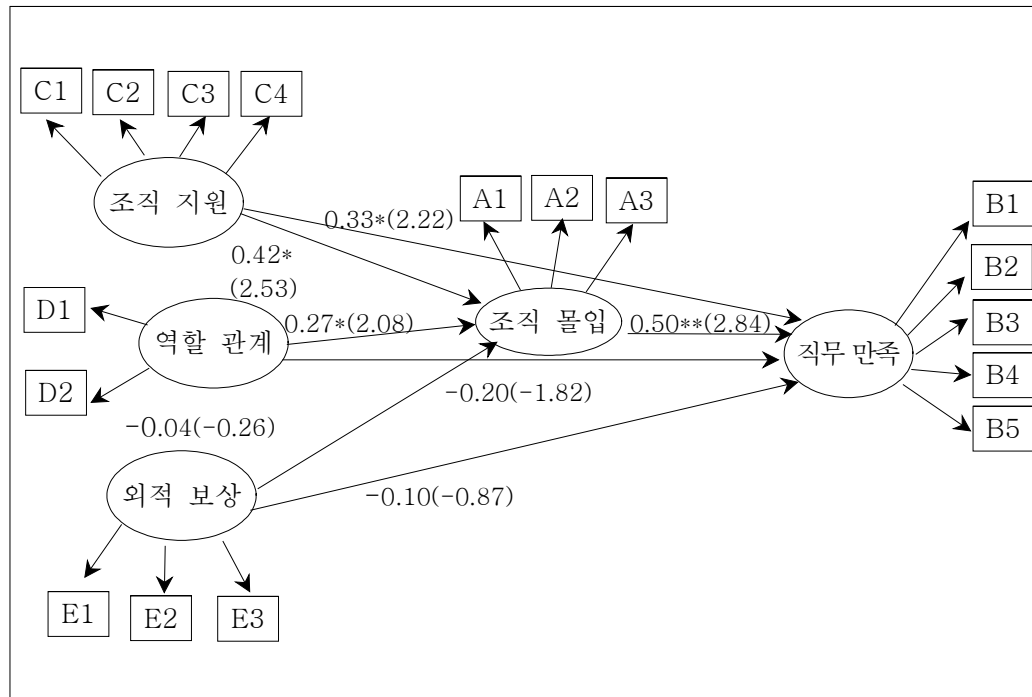
그러나 χ^2/df 의 수치가 1.63으로 2~3보다 낮은 것으로 나타났기 때문에 받아들일만한 수준으로 간주하기로 한다. 다음으로 GFI와 AGFI 모두 기준치보다 다소 낮은 수치이다. 그러나 이러한 절대적 적합지수 이외에도 다른 적합지수인 비교적합지수(CFI=0.90: 기준 0.90이상), 간명기초적합지수(PGFI=0.61: 기준: 0.60이상) 등이 기준치보다 높게 나타났다. 따라서 이 모델은 적합하다고 할 수 있다.

<표 4-23> 모델의 적합도(광역자치단체<서울특별시>)

비교기준			기준	모델
적합도	절대적 적합치	$\chi^2(df)$	-	180.62(111)
		p value	p>.05	0.00
		χ^2/df	2~3	1.63
		적합지수(GFI)	≥ 0.9	0.84
		조정적합지수(AGFI)	≥ 0.9	0.77

다음의 그림에는 이 모형의 분석 결과가 제시되어 있다.

<그림 4-2> 구조방정식 모형(광역자치단체<서울특별시>)



*p<.05, **p<.01, ***p<.001, 수치는 표준화된 계수, ()는 t 값

위 그림은 전체 모형의 수치와 마찬가지로 제시된 수치들은 표준화된 계수이다. 괄호안의 수치들은 t값으로 이 수치가 1.96보다 크면 표준화된 계수는 유의도 수준 0.05에서 유의미하다고 할 수 있다. 즉, 1.96보다 큰 t 값을 가진 표준화된 회귀계수는 통계적으로 유의미하다고 할 수 있으며 반면에 1.96보다 낮은 수치는 통계적으로 의미가 없다.

제시된 7개의 경로 중에서 4개의 경로의 인과관계만이 채택되었고 나머지 3개는 기각되었다. 그러나 이 4개의 경로는 전체 모형과는 차이를 보이고 있다. 구체적으로 살펴보면, 조직지원, 역할관계, 외적보상의 세 독립변인 중에

서 조직지원만이 직무만족에 직접적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 계수=0.33, $t=3.22$, $p<.05$). 이는 전체 모델에서 외적보상만이 직무만족에 직접적으로 영향을 미쳤던 것과는 다른 결과이다.

매개변인인 조직몰입은 종속변인인 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 계수=0.27, $t=3.14$, $p<.01$). 이는 조직몰입이 직무만족의 선행변인으로써 조직몰입도가 높으면 직무만족도가 상승할 것이라는 것을 뒷받침한다.

또한 매개변인인 조직몰입에 다른 독립변인들이 영향을 미치는지 여부에 대해서도 살펴보면, 외적보상을 제외한 조직지원(표준화된 계수=0.42, $t=2.53$, $p<.05$)과 역할관계(표준화된 계수=0.29, $t=1.98$, $p<.05$)는 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전체 모델과 비교해보면, 조직지원의 조직몰입에의 영향력은 유사하지만, 전체모델에서는 역할관계는 유의미한 영향을 미치지 못했지만 광역자치단체(서울특별시) 모델에서는 유의미한 영향을 미쳤다. 반면에, 전체 모델에서는 외적보상이 유의미한 영향을 주었지만 광역자치단체(서울특별시) 모델에서는 외적보상이 유의미한 영향을 미치지 못하고 있음을 알 수 있다.

이러한 관계를 보다 구체적으로 살펴본 것이 다음 표에 제시된 직접효과와 간접효과이다. 다음 표에 제시된 수치는 매개변인인 조직몰입을 통한 간접효과에 대해 제시하고 있다.

<표 4-24> 직무만족에 대한 효과의 내용(광역자치단체<서울특별시>)

구분	직접효과	간접효과	총효과
조직 몰입	0.53* (2.84)	0.00 (0.00)	0.53* (2.84)
조직 지원	0.23* (2.53)	0.14* (2.07)	0.37* (3.75)
역할 관계	-0.13 (-1.82)	0.09 (1.74)	-0.04 (0.07)
외적 보상	-0.07 (0.08)	-0.01 (-0.26)	-0.08 (-0.98)

*p<.05 ()안의 숫자는 표준화된 계수

조직몰입은 직접효과만이 존재하므로 총 효과는 직접효과와 같은 0.53으로 통계적으로 유의미하게 나타났다. 조직지원은 직접효과는 0.23, 간접효과는 0.14이며 총 효과는 0.37로 모두 통계적으로 유의미하였다. 역할관계는 직접효과, 간접효과, 총 효과 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

외적보상의 경우에도 직접효과나 간접효과, 총 효과 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 전체 모델과 비교해보면, 조직몰입의 직무만족에의 효과는 유사하다. 그러나 전체 모델에서는 외적보상이 직접효과, 간접효과 및 총 효과가 유의미하지만, 광역자치단체(서울특별시) 모델에서는 조직지원의 직접효과 간접효과, 총 효과가 유의미한 것으로 나타났다.

② 기초자치단체(성북구, 양평군) 연구모델 검증

기초자치단체(성북구, 양평군) 근무자들만을 대상으로 한 모델의 적합도를 살펴보기 위해 다음 표에는 여러 적합도 지수가 제시되어 있다. χ^2 는 이 모델의 귀무가설(모집단 속에서 모든 변인들이 동일한 추정값을 가지고 있다)에 대한 적합도를 검증한 결과이다. χ^2 (값이 크면 클수록 귀무가설을 기각하는 확률이

높아진다. 따라서 유의도 검증(p value)에서 기준치인 0.05보다 커야 귀무가설을 기각하지 못함으로써 모델의 추정값들이 실제값들과 차이가 없어 모델이 적합하다고 할 수 있다.

먼저 $\chi^2(df)$ 는 126.41(106)이며 유의도 검증(p value)에서 기준치인 0.05보다 크게 나타났다. 따라서 χ^2/df 의 수치를 계산하지 않아도 기준치를 만족시키는 적합한 모델임을 알 수 있다. 다음으로 GFI는 기준치보다 높으며 AGFI는 기준치보다 약간 낮으나 받아들일 만한 수준이다. 절대적 적합지수 이외에도 다른 적합지수인 비교적합지수(CFI=0.99: 기준 0.90이상), 간명기초적합지수(PGFI=0.64: 기준: 0.60이상) 등이 기준치보다 높게 나타났다. 따라서 이 모델은 적합하다고 할 수 있다.

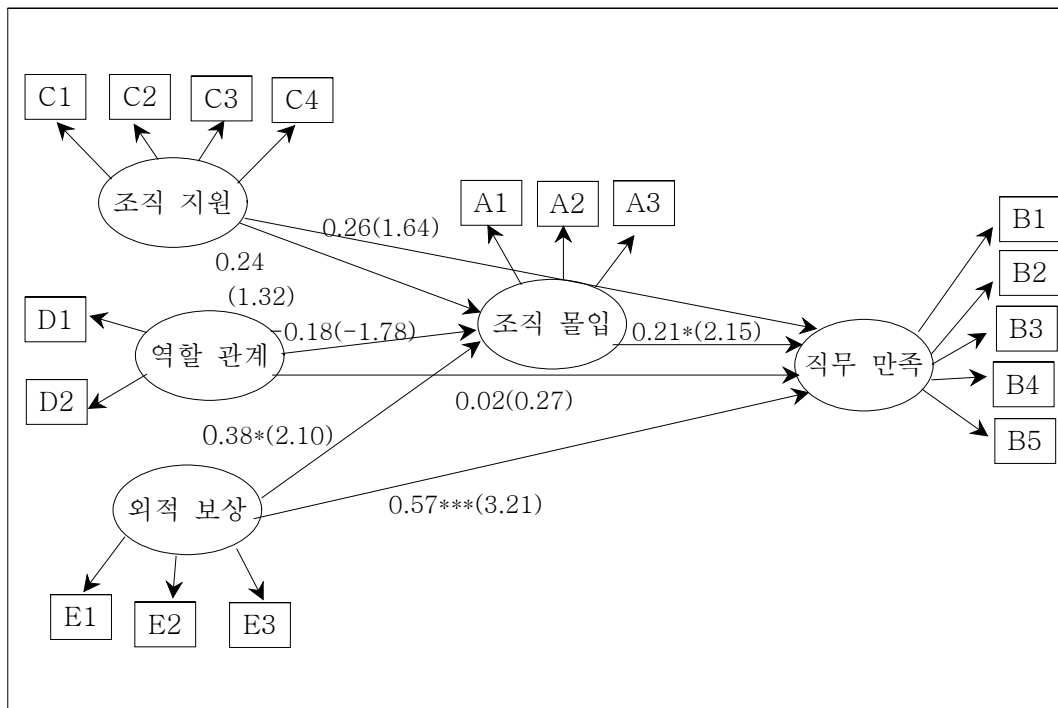
<표 4-25> 모델의 적합도(기초자치단체<성북구, 양평군>)

비교기준			기준	모델
적합도	절대적 적합치	$\chi^2(df)$	-	126.41(106)
		p value	p>.05	0.08
		χ^2/df	2~3	-
		적합지수(GFI)	≥0.9	0.92
		조정적합지수(AGFI)	≥0.9	0.88

다음 그림에는 이 모형의 분석 결과가 제시되어 있다. 그림의 수치들은 다른 그림들과 마찬가지로 제시된 수치들은 표준화된 계수이다. 괄호안의 수치들은 t값으로 이 수치가 1.96보다 크면 표준화된 계수는 유의도 수준 0.05에서 유의미하다고 할 수 있다. 즉, 1.96보다 큰 t값을 가진 표준화된 회귀계수는 통계적으로 유의미하다고 할 수 있으며 반면에 1.96보다 낮은 수치는 통계적으로 의미가 없는 것이다.

제시된 7개의 경로 중에서 3개의 경로의 인과관계만이 채택되었고 나머지 4개는 기각되었다. 그러나 이 3개의 경로는 전체 모델, 서울시 모델과 유사성과 상이성을 보이고 있다. 구체적으로 살펴보면, 조직지원, 역할관계, 외적보상의 세 독립변인 중에서 외적보상만이 직무만족에 직접적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 계수=0.38, $t=2.10$, $p<.05$). 이는 전체 모델과는 유사하지만 광역자치단체(서울특별시) 모델이 조직지원만이 직무만족에 직접적으로 영향을 미쳤던 것과는 다른 결과이다.

<그림 4-3> 구조방정식 모델(기초자치단체<성북구, 양평군>)



* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$, 수치는 표준화된 계수, ()는 t 값

매개변인인 조직몰입은 종속변인인 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 계수=0.21, $t=2.15$, $p<.05$). 이는 조직몰입이 직무만족의 선행변인으로써 조직몰입도가 높으면 직무만족도가 상승할 것이라는 것을 뒷받침한다.

또한 매개변인인 조직몰입에 다른 독립변인들이 영향을 미치는지 여부에 대해서도 살펴보면, 조직지원과 역할관계를 제외한 외적보상(표준화된 계수=0.38, $t=2.10$, $p<.05$)이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전체 모델과 비교해보면, 외적보상의 조직몰입에의 유의미한 영향력과 역할관계의 영향력이 유의미하지 않게 나타난 것과 유사하다.

그러나 전체모델에서는 조직지원이 유의미한 영향을 미쳤지만 기초자치단체(성북구, 양평군) 모델은 조직지원의 유의미한 영향력이 나타나지 못했다. 광역자치단체(서울특별시) 모델과 비교하면, 광역자치단체(서울특별시) 모델은 조직 지원, 역할 관계의 조직몰입에의 영향력은 유의미했지만, 외적 보상의 영향력은 의미 있게 나타나지 못하였다.

다음 표에는 기초자치단체(성북구, 양평군) 모델의 직접효과와 간접효과가 제시되어 있다.

<표 4-26> 직무만족에 대한 효과의 내용(기초자치단체<성북구, 양평군>)

구분	직접효과	간접효과	총 효과
조직 몰입	0.22* (2.15)	0.00 (0.00)	0.22* (2.15)
조직 지원	0.21 (1.64)	0.04 (0.99)	0.25 (1.74)
역할 관계	0.02 (0.27)	-0.03 (-1.32)	-0.01 (-0.20)
외적 보상	0.45** (3.21)	0.06* (2.03)	0.51*** (3.69)

$p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$ ()는 t 값

조직몰입은 직접효과만이 존재하므로 총 효과는 직접효과와 같은 0.22로 통계적으로 유의미하게 나타났다. 조직지원, 역할관계는 직접효과, 간접효과, 총 효과 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 외적보상은 직접효과는 0.45, 간접효과는 0.06이며 총 효과는 0.51로 모두 통계적으로 유의미하였다.

전체 모델과 비교해보면, 효과의 유형이 유사함을 알 수 있다. 전체 모델과 기초자치단체(성북구, 양평군) 모델 모두 외적보상의 직접, 간접, 총 효과가 유의미하게 나타났다. 반면에 위의 광역자치단체(서울특별시)모델과 비교하면 조직몰입의 직무만족에의 효과는 유사하다, 그러나 광역자치단체(서울특별시) 모델에서는 조직지원의 직접효과 간접효과, 총 효과가 유의미한 것으로 나타난 반면, 외적보상은 유의미한 효과가 전혀 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-1과 관련하여 광역자치단체(서울특별시), 기초자치단체(성북구, 양평군) 모델의 경우 차이가 있는 것으로 나타났다.

(2) 가설 4-2의 검증

가설 4-2에 대해 검증하기 위해서 서울지역의 서울시와 성북구 그리고 경기지역인 양평군의 두 집단으로 구분하였다. 구분 결과 총 283명 중 서울시와 성북구의 합은 188명, 양평군은 93명이었다. 무응답 2명은 분석에서 제외되었다. 먼저 서울지역과 양평군을 분석한 결과를 살펴보고 두 모델을 비교하겠다.

① 서울시와 성북구 연구모델 검증

서울시와 성북구 근무자들만을 대상으로 모델 적합도를 살펴보았다. 먼저

$\chi^2(df)$ 는 183.34(107)이며 유의도 검증(p value)에서 기준치인 0.05보다 커야 하지만 본 연구에서는 0.00으로 나타났기 때문에 모델의 적합도가 낮다고 할 수 있다. χ^2 는 이 모델의 귀무가설(모집단 속에서 모든 변인들이 동일한 추정값을 가지고 있다)에 대한 적합도를 검증한 결과이다. χ^2 (값이 크면 클수록 귀무가설을 기각하는 확률이 높아진다. 따라서 유의도 검증(p value)에서 기준치인 0.05보다 커야 귀무가설을 기각하지 못함으로써 모델의 추정값들이 실제값들과 차이가 없어 모델이 적합하다고 할 수 있다.

그러나 χ^2/df 의 수치가 1.71로 2~3보다 낮은 것으로 나타났기 때문에 받아들일만한 수준으로 간주하기로 한다. 다음으로 GFI와 AGFI 모두 기준치보다 다소 낮은 수치이다. 그러나 이러한 절대적 적합지수 이외에도 다른 적합지수인 비교적합지수(CFI=0.97: 기준 0.90이상), 간명기초적합지수(PGFI=0.73: 기준: 0.60이상) 등이 기준치보다 높게 나타났기 때문에 이 모델은 적합하다고 할 수 있다.

<표 4-27> 모델의 적합도(서울시)

비교기준			기준	모델
적합도	절대적 적합치	$\chi^2(df)$	-	183.34(107)
		p value	p>.05	0.00
		χ^2/df	2~3	1.71
		적합지수(GFI)	≥ 0.9	0.90
		조정적합지수(AGFI)	≥ 0.9	0.85

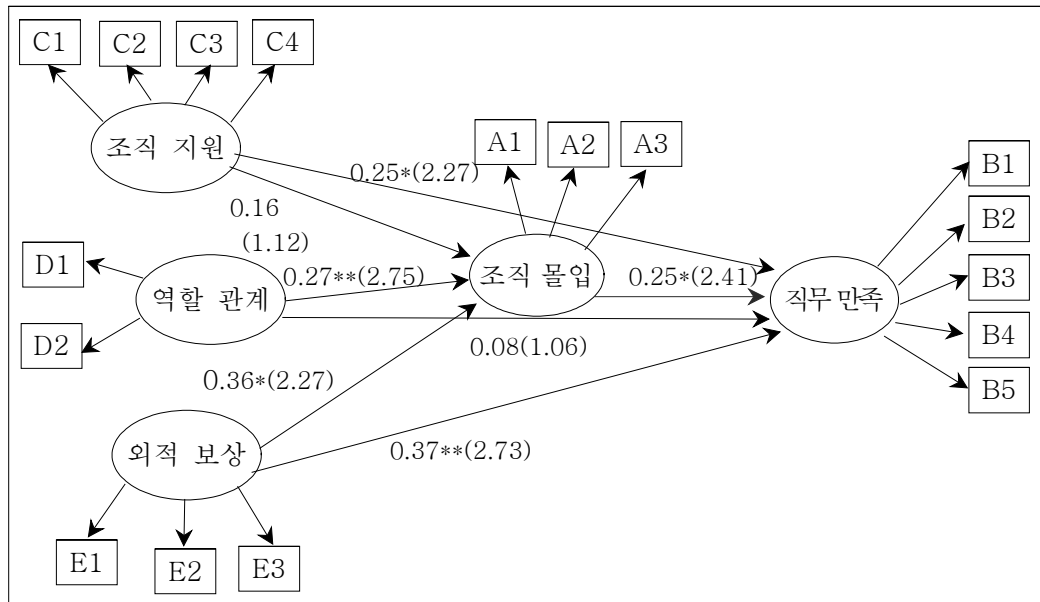
다음의 그림에는 이 모형의 분석 결과가 제시되어 있다. 그림에서 제시된 수치들은 표준화된 계수이다. 괄호안의 수치들은 t값으로 이 수치가 1.96보다 크면 표준화된 계수는 유의도 수준 0.05에서 유의미하다고 할 수 있다. 즉,

1.96보다 큰 t 값을 가진 표준화된 회귀계수는 통계적으로 유의미하다고 할 수 있으며 반면에 1.96보다 낮은 수치는 통계적으로 의미가 없다. 제시된 7개의 경로 중에서 5개의 경로의 인과관계만이 채택되었고 나머지 2개는 기각되었다. 구체적으로 살펴보면, 조직지원, 역할관계, 외적보상의 세 독립변인 중에서 조직지원(표준화된 계수=0.25, $t=2.15$, $p<.05$), 외적보상(표준화된 계수=0.37, $t=2.73$, $p<.01$)이 직무만족에 직접적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

매개변인인 조직몰입은 종속변인인 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 계수=0.25, $t=2.41$, $p<.05$). 이는 조직몰입이 직무만족의 선행변인으로써 조직몰입도가 높으면 직무만족도가 상승할 것이라는 것을 뒷받침한다.

또한 매개변인인 조직몰입에 다른 독립변인들이 영향을 미치는지 여부에 대해서도 살펴보면, 조직지원을 제외한 역할관계(표준화된 계수=0.27, $t=2.75$, $p<.01$)와 외적보상(표준화된 계수=0.36, $t=2.27$, $p<.05$)은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<그림 4-4> 구조방정식 모델(서울시, 성북구 포함)



*p<.05, **p<.01, ***p<.001, 수치는 표준화된 계수, ()는 t 값

전체 모델과 비교해보면, 전체모델에서는 조직지원이 조직몰입에 유의미하게 영향을 주었지만 서울시와 성북구 모델에서는 조직지원이 조직몰입에 유의미한 영향력을 주지 않는 것으로 나타났다. 그러나 전체모델에서는 역할관계가 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 반면 서울시와 성북구 모델에서는 역할관계가 조직 몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 전체모델에서는 조직지원이 직무만족에 유의미한 영향력이 나타나지 않은 반면에 서울시와 성북구 모델에서는 조직지원이 직무만족에 직접적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다.

이러한 관계를 보다 구체적으로 살펴본 것이 다음 표에 제시된 직접효과와 간접효과이다. 다음 표에 제시된 수치는 매개변인인 조직몰입을 통한 간접효

과에 대해 제시하고 있다.

<표 4-28> 직무 만족에 대한 효과의 내용(서울시, 성북구 포함)

구분	직접효과	간접효과	총 효과
조직 몰입	0.26* (2.41)	0.00 (0.00)	0.26* (2.41)
조직 지원	0.19* (2.15)	0.03 (0.98)	0.22* (2.33)
역할 관계	0.06 (1.06)	0.05 (1.91)	0.11 (1.93)
외적 보상	0.28** (2.73)	0.07 (1.90)	0.34*** (3.47)

p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()는 t 값

조직몰입은 직접효과만이 존재하므로 총 효과는 직접효과와 같은 0.26으로 통계적으로 유의미하게 나타났다. 조직지원은 직접효과는 0.19, 총 효과는 0.22로 유의미했지만 간접효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 역할관계는 직접효과, 간접효과, 총 효과 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 외적보상은 직접효과는 0.28, 총 효과는 0.51로 모두 통계적으로 유의미하였다. 그러나 간접효과는 0.07로 유의미하지 않았다.

전체 모델과 비교해보면, 차이가 나는 부분이 전체 모델에서는 외적보상의 간접효과가 유의미한 반면 서울시와 성북구 모델에서는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 또한 전체 모델에서는 조직지원의 직접효과와 총 효과가 유의미하지 않았지만 서울시와 성북구 모델에서는 유의미함을 알 수 있다.

② 양평군 연구모델 검증

양평군 근무자들을 대상으로 모델 적합도를 살펴보기 위해 다음의 표에는

여러 적합지수가 제시되어 있다. 먼저 $\chi^2(df)$ 는 167.48(109)이며 유의도 검증(p value)에서 기준치인 0.05보다 커야 하지만 본 연구에서는 0.00으로 나타났기 때문에 모델의 적합도가 낮다고 할 수 있다. χ^2 는 이 모델의 귀무가설(모집단 속에서 모든 변인들이 동일한 추정값을 가지고 있다)에 대한 적합도를 검증한 결과이다. χ^2 값이 크면 클수록 귀무가설을 기각하는 확률이 높아진다. 따라서 유의도 검증(p value)에서 기준치인 0.05보다 커야 귀무가설을 기각하지 못함으로써 모델의 추정값들이 실제값들과 차이가 없어 모델이 적합하다고 할 수 있다.

그러나 χ^2/df 의 수치가 1.54로 2~3보다 낮은 것으로 나타났기 때문에 받아들일만한 수준으로 간주하기로 한다. 다음으로 GFI와 AGFI 모두 기준치보다 다소 낮은 수치이다. 그러나 이러한 절대적 적합지수 이외에도 다른 적합지수인 비교적합지수(CFI=0.95: 기준 0.90이상), 간명기초적합지수(PGFI=0.70: 기준: 0.60이상) 등이 기준치보다 높게 나타났다. 따라서 이 모델은 적합하다고 할 수 있다.

<표 4-29> 모델의 적합도(서울시)

비교기준			기준	모델
적합도	절대적 적합치	$\chi^2(df)$	-	167.48(109)
		p value	p>.05	0.00
		χ^2/df	2~3	1.54
		적합지수(GFI)	≥ 0.9	0.82
		조정적합지수(AGFI)	≥ 0.9	0.75

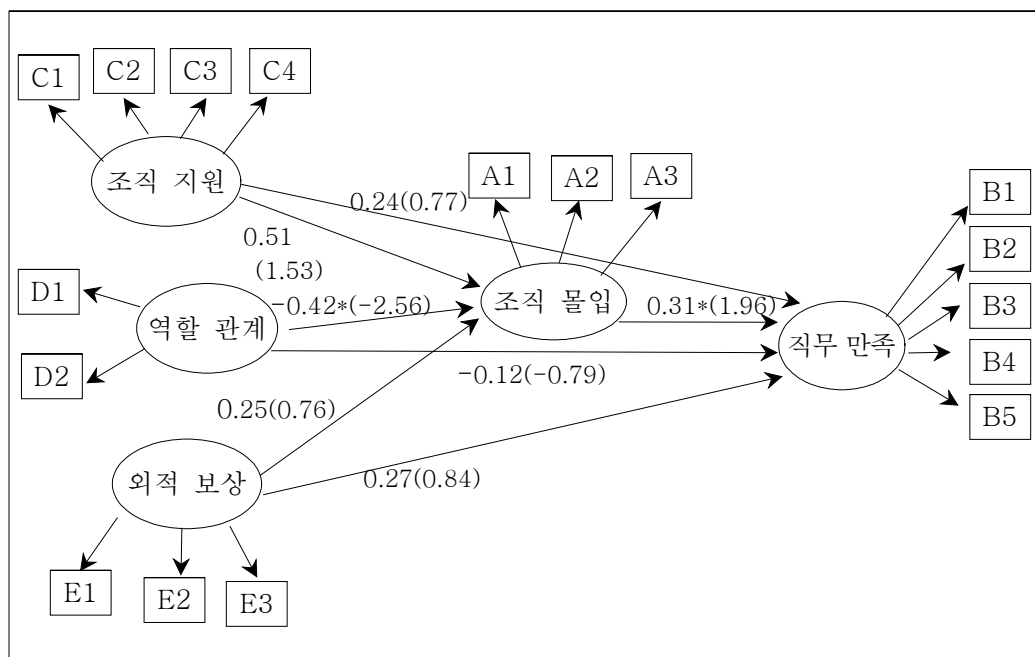
다음의 그림에는 이 모형의 분석 결과가 제시되어 있다.

제시된 7개의 경로 중에서 2개 경로의 인과관계만이 채택되었고 나머지 5개는 모두 기각되었다. 구체적으로 살펴보면, 조직지원, 역할관계, 외적보상의

세 독립변인 중에서는 아무것도 직무만족에 직접적으로 유의미하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

매개변인인 조직몰입은 종속변인인 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 계수=0.31, $t=1.96$, $p<.05$). 이는 조직몰입이 직무만족의 선행변인으로써 조직몰입도가 높으면 직무만족도가 상승할 것이라는 것을 뒷받침한다.

<그림 4-5> 구조방정식 모델(양평균)



* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$, 수치는 표준화된 계수

또한 매개변인인 조직몰입에 다른 독립변인들이 영향을 미치는지 여부에 대해서도 살펴보면, 역할관계(표준화된 계수=-0.42, $t=-2.56$, $p<.01$)만이 부정적으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전체 모델과 비교해보면, 전체 모델에서는 조직지원과 외적보상이 조직몰입에 유의미하게 영향을 주는 것으로 나타났지만 양평군 모델에서는 두 변인 모두 조직몰입에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 또한 역할관계와 조직몰입과의 관계에서 전체 모델과 양평군 모델 모두 역할관계가 조직몰입에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데 전체 모델은 유의미하지 않았지만 양평군 모델에서는 이러한 관계가 유의미하게 나타났다. 직무만족에의 영향에 있어서 전체 모델과 양평군 모델 모두 조직몰입이 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 전체 모델에서는 외적보상이 직무만족에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났지만 양평군 모델에서는 유의미한 영향이 아니었다.

서울시와 성북구를 합한 모델과 비교해 보아도, 서울시와 성북구 모델은 역할관계와 외적보상이 조직몰입에 정적인 영향을 미치며 이러한 영향이 유의미한 것으로 나타났다. 반면에, 양평군 모델에서는 역할관계가 조직몰입에 유의미하지만 부적인 영향을 미치며 외적보상은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 또한 서울시와 성북구 모델은 직무만족에 조직지원, 외적보상이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 양평군 모델에서는 조직지원과 외적보상 모두 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이를 보다 구체적으로 살펴본 것이 다음 표에 제시된 직접효과와 간접효과이다. 다음 표에 제시된 수치는 매개변인인 조직몰입을 통한 간접효과에 대해 제시하고 있다.

<표 4-30> 직무 만족에 대한 효과의 내용(양평균)

구분	직접효과	간접효과	총 효과
조직 몰입	0.22* (1.96)	0.00 (0.00)	0.22* (1.96)
조직 지원	0.14 (0.77)	0.09 (1.12)	0.23 (1.10)
역할 관계	-0.07 (-0.79)	0.05 (-1.55)	-0.14 (-1.62)
외적 보상	0.75 (0.84)	0.21 (0.77)	0.96 (0.93)

p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()는 t 값

조직몰입은 직접효과만이 존재하므로 총 효과는 직접효과와 같은 0.22로 통계적으로 유의미하게 나타났다. 조직지원, 역할관계, 외적보상, 세 변인의 직접효과, 간접효과, 총 효과 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 조직몰입의 직접효과, 총 효과가 유의미하다는 점은 전체모델, 서울시와 성북구 모델과 같다.

그러나 전체모델에서는 외적보상의 직접, 간접, 총 효과가 유의미한 것으로 나타났으며 서울시와 성북구 모델에서는 외적보상과 조직지원의 직접효과, 총 효과가 유의미하게 나타났다. 양평균 모델에서는 조직몰입이외의 어떠한 변인의 어떠한 효과도 유의미하지 않게 나타났다. 따라서 가설 4-2는 받아들여졌다.

제 3절 조사 결과에 대한 논의

본 연구는 서울시, 성북구, 양평균의 세 지방 공무원을 대상으로 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대해서 연구하였다. 구체적으로 283명의 지방 공무원

의 설문지를 가지고 SPSS 12.0, LISREL 8.7 통계프로그램을 이용하여 가설과 연구문제를 검증하고자 하였다. 주요 연구 결과를 종합해보면 다음과 같다.

1. 주요 변인의 평균값 차이 비교 결과

직무만족, 조직몰입, 조직지원, 역할관계, 외적보상을 측정하는 각 항목들에 대해, 성별, 조직별, 근무 경력에 따라 차이가 있는지 여부가 일원변량분석 (oneway ANOVA analysis)를 이용해 분석되었으며 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 성별에 따른 비교 결과

성별에 따라 차이를 보이는 부분은 조직몰입의 두 항목, 조직지원의 한 항목, 외적보상의 한 항목의 세 항목만으로 나머지 항목들은 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

조직몰입의 경우 남성이 여성보다 조직을 위해 더 기대 이상으로 노력한다고 생각하고 있으며($F(1, 279)=4.99, p<.05$) 학창시절부터 공무원이 꿈이라는 데 더 동의하는 경향($F(1, 278)=5.92, p<.05$)이 있었다. 조직지원에서는 남성이 여성보다 본인의 상사가 업무의 책임자라고 더 동의하는 것으로 나타났다($F(1, 280)=5.52, p<.05$). 외적보상에서는 여성이 남성보다 보수에 대해 만족하는 경향이 더 강한 것으로 나타났다($F(1, 280)=8.74, p<.01$). 그 외의 다른 항목들은 남성과 여성간의 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

2) 자치단체에 따른 비교 결과

다음으로 자치단체에 따른 비교가 실시되었는데, 자치단체는 서울시, 성북구, 양평군의 세 집단으로 구분되었다. 자치단체에 따라서는 직무만족의 세 항목, 조직몰입의 세 항목, 조직지원의 네 항목 모두, 외적보상의 한 항목에서만 차이가 있었고 나머지 항목들은 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

직무만족에 있어서는 서울시($m=3.92$)와 양평군($m=3.81$)에 근무하는 응답자들이 성북구 응답자에 비해 조직 근무에 자부심을 갖는 것으로 나타났다($F(2, 278)=4.61, p<.05$). 유사하게 서울시($m=3.35$)와 양평군($m=3.37$)에 근무하는 응답자들이 성북구($m=2.96$)에 비해 자신의 조직을 친구들에게 더 자랑하는 경향이 있는 것으로 나타났으며, 서울시와 양평군 응답자들간에는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다($F(2, 278)=4.75, p<.05$). ‘나는 현 직무 수행에 만족을 느낀다’ 항목에서도 세 집단 간의 평균값의 차이가 있는 것으로 나타났다($F(2, 278)=3.08, p<.05$). 그러나 사후검증((Posthoc Test: Turkey HSD) 결과, 어느 한 집단의 평균값이 다른 집단에 비해 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

조직몰입을 측정하는 항목들에서는 먼저 서울시($m=3.39$)가 성북구($m=2.99$)에 비해 통계적으로 유의미하게 조직에서 자신의 꿈을 더 실현시킬 수 있다고 생각하는 것으로 나타났다($F(2, 278)=5.02, p<.01$). 양평군($m=3.91$)에 종사하는 응답자가 서울시($m=3.65$)나 성북구($m=2.99$)에서 일하는 응답자들에 비해 더 조직을 위해 기대 이상의 노력을 하는 것으로 나타났다($F(2, 277)=4.27, p<.05$). 양평군($m=3.85$) 응답자들이 서울시($m=3.55$)에 비해 더 조직의 문제를 자신의 문제라고 생각하는 것으로 나타났다($F(2, 277)=4.27, p<.05$).

조직지원에 대해 측정하는 네 항목 모두에 대해 근무하는 조직에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 양평균에 근무하는 응답자($m=3.72$)가 서울시($m=3.68$)나 성북구(3.47)에서 근무하는 응답자에 비해 어려움에 처했을 때 상사가 업무를 도와준다고 생각하는 정도가 더 많은 것으로 나타났다($F(2, 278)=7.41, p<.01$). 양평균($m=3.61$)에 근무하는 응답자가 성북구($m=3.08$)에 근무하는 응답자에 비해 상사가 본인의 복지에 관심이 있다고 더 생각하는 것으로 나타났다($F(2, 278)=7.11, p<.01$).

유사하게 양평균($m=3.60$) 응답자들이 성북구($m=3.42$) 응답자들에 비해 상사가 업무처리의 책임자라고 생각하는 것으로 나타났다($F(2, 278)=4.22, p<.05$). 양평균($m=3.26$)에 근무하는 응답자들이 서울시($m=2.75$)와 성북구($m=2.86$)에 근무하는 응답자들에 비해 공무원 노동조합 활동에 더 만족하는 것으로 나타났다($F(2, 278)=7.13, p<.01$). 전반적으로 양평균에 근무하는 응답자들이 서울시나 성북구에 근무하는 응답자들에 비해 조직지원 항목들에 대해 더욱 동의하는 것으로 보인다.

외적보상에서는 서울시($m=3.18$)와 양평균($m=2.84$)의 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($F(2, 278)=3.85, n.s.$). 즉, 서울시에 근무하는 응답자들이 양평균에 근무하는 응답자들에 비해 조직에서 승진할 수 있는 기회가 더 있다고 생각하는 것으로 나타났다.

3) 근무 경력에 따른 결과 비교

근무 경력은 9년 이하, 10-15년 이하, 16년 이상의 세 집단으로 구분하여 비교하였다. 근무 경력에 따라서는 조직지원의 네 항목 모두, 외적보상의 두 항목에서만 차이가 있었고 나머지 항목들은 통계적으로 유의미한 차이가 나타

나지 않았다.

조직지원에서는 9년 이하 근무자들($m=4.06$)이 10-15년 근무자들($m=3.06$)과 16년 이상 근무자들($m=3.32$)에 비해 더 동의하는 것으로 나타났다 ($F(2, 275)=9.26, p<.001$). 9년 이하 근무자들($m=3.66$)이 10-15년 근무자들($m=3.19$)에 비해 더 상사가 자신의 복지에 관심이 있다고 생각하는 것으로 나타났다 ($F(2, 275)=5.96, p<.01$). 유사하게 9년 이하 근무자들($m=3.86$)이 10-15년 근무자들($m=3.46$)에 비해 더 자신의 상사가 업무 처리에 책임자라고 생각하는 것으로 나타났다($F(2, 275)=5.24, p<.01$). 또한 9년 이하 근무자들($m=3.21$)이 10-15년 근무자들($m=2.81$)에 비해 더 공무원 노동조합 활동에 만족하는 것으로 나타났다($F(2, 275)=3.79, p<.01$).

외적보상에서는 9년 이하 근무자들($m=2.32$)이 16년 이상 근무자들($m=1.92$)에 비해 통계적으로 유의미하게 상사가 업무 수행에 대해 물질적 보상을 제공한다는 데 더 동의하는 것으로 나타났다($F(2, 271)=3.53, p<.05$). 또한 9년 이하 근무자들($m=3.48$)이 10-15년 근무자들($m=3.18$)과 16년 이상 근무자들($m=3.07$)에 비해 통계적으로 유의미하게 상사가 자신의 원활한 업무 처리에 대해 칭찬을 한다는 데 더 동의하는 것으로 나타났다($F(2, 271)=5.26, p<.01$).

2. 가설 및 연구 문제 검증 결과

요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 통해 본 연구에서 검증하고자 하는 모델은 직무만족은 다섯 항목, 조직몰입은 세 항목, 조직지원은 네 항목, 역할관계는 두 항목, 외적보상은 세 항목으로 구성된 모델로 LISREL 8.7 프로그램을 통해 분석되었다.

1) 가설 1, 2, 3 검증

먼저 가설1, 가설2, 가설 3과 관련된 연구 결과를 제시하면 다음과 같다. 먼저 전체 모델은 $\chi^2(df)$, GFI, AGFI, CFI, PGFI 등의 적합도 수치들이 받아들일만 함으로 모델이 적합하다고 할 수 있다. 제시된 7 개의 경로 중에서 4 개의 경로의 인과관계만이 채택되었고 나머지 3 개는 기각되었다.

조직지원, 역할관계, 외적보상의 세 독립변인 중에서 외적보상만이 직무만족에 직접적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 계수=0.54, $t=3.61$, $p<.001$)(가설 1을 부분적으로 받아들임). 따라서 조직지원이 직무만족에 직접적인 영향을 미친다는 가설 1-1과 역할관계가 직무만족에 영향을 미친다는 가설 1-2는 받아들여지지 않았다. 그러나 외적보상이 직무만족에 직접적인 영향을 미친다는 가설 1-3은 받아들여졌다.

매개변인인 조직몰입에 다른 독립변인들과의 관계에 있어서는 역할관계를 제외한 조직지원(표준화된 계수=0.28, $t=2.00$, $p<.05$)과 외적보상(표준화된 계수=0.29, $t=1.98$, $p<.05$)은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 관계를 보다 구체적으로 제시한 것이 직접효과와 간접효과이다.

조직몰입은 직접효과만이 존재하므로 총 효과는 직접효과와 같은 0.29로 통계적으로 유의미하게 나타났다. 조직지원은 직접효과는 0.15, 간접효과는 0.06으로 총 효과는 0.21이지만 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 역할관계 역시 직접효과나 간접효과 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 외적보상의 경우에는 직접효과는 0.42, 간접효과는 0.06으로 모두 통계적으로 유의미하였으며 총 효과 역시 통계적으로 유의미하였다(가설 2 부분적으로 받아들임).

매개변인인 조직몰입은 종속변인인 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는

것으로 나타났다(표준화된 계수=0.27, $t=3.14$, $p<.01$)(가설 3을 받아들임).

2) 가설 4 검증

먼저 가설 4-1을 검증하기 위해서는 조직의 규모를 기준으로 광역자치단체(서울시)와 기초자치단체(성북구, 양평군)로 구분하여 분석하였다. 광역자치단체(서울시)와 기초자치단체(성북구, 양평군) 모델 모두 $\chi^2(df)$, GFI, AGFI, CFI, PGFI 등의 적합도 수치들이 받아들일 만한 수준으로 두 모델이 적합하다고 할 수 있다.

광역자치단체(서울시) 모델의 경우 제시된 7개의 경로 중에서 4개의 경로의 인과관계만이 채택되었고 나머지 3개는 기각되었다. 반면에 기초자치단체(성북구, 양평군) 모델의 경우 제시된 7개의 경로 중에서 3개의 경로의 인과관계만이 채택되었고 나머지 4개는 기각되었다. 이 두 모델의 유사성과 차이점, 그리고 전체 모델과의 유사성과 차이점을 비교하면 다음과 같다.

먼저 세 모델 모두 조직몰입의 직무만족에의 영향력은 유의미하게 나타났다. 그러나 조직지원, 역할관계, 외적보상의 직무만족에의 영향력을 살펴보면, 광역자치단체(서울시) 모델이 조직지원만이 직무만족에 직접적으로 영향을 미쳤던 데 반해, 기초자치단체(성북구, 양평군) 모델과 전체 모델은 외적보상만이 직무만족에 직접적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 계수=0.38, $t=2.10$, $p<.05$).

또한 매개변인인 조직몰입에 다른 독립변인들이 영향을 미치는지 여부에 대해서도 살펴보면, 조직지원과 역할관계를 제외한 외적보상(표준화된 계수=0.57, $t=3.21$, $p<.001$)이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

기초자치단체(성북구, 양평군) 모델을 전체 모델과 비교해 보면, 외적보상이

조직몰입에의 유의미한 영향력과 역할관계의 영향력이 유의미하지 않게 나타난 것과 유사하다. 그러나 전체 모델에서는 조직지원이 유의미한 영향을 미쳤지만 기초자치단체(성북구, 양평군) 모델은 조직지원의 유의미한 영향력이 나타나지 못했다. 광역자치단체(서울시) 모델은 조직지원, 역할관계의 조직몰입에의 영향력은 유의미했지만, 외적보상의 영향력은 의미 있게 나타나지 못하였다.

구체적으로 직접효과와 간접효과에 대해 살펴보면, 전체 모델, 광역자치단체(서울시) 모델, 기초자치단체(성북구, 양평군) 모델 모두 조직몰입은 직접효과만이 존재하므로 총 효과는 직접효과와 같으며 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다. 그러나 광역자치단체(서울시) 모델에서는 조직지원의 직접효과 간접효과, 총 효과가 유의미한 것으로 나타난 반면, 외적보상은 유의미한 효과가 전혀 없는 것으로 나타났다. 기초자치단체(성북구, 양평군)는 전체 모델과도 일치한다. 따라서 연구가설 4-1과 관련하여 광역자치단체(서울시) 모델과 비 서울시 모델의 경우 차이가 있는 것으로 나타났다.

이러한 광역자치단체(서울시)와 기초자치단체(성북구, 양평군) 모델의 차이는 여러 의미를 지닌다. 광역자치단체(서울시)의 경우는 조직의 규모도 크고 업무도 세분화되어 있기 때문에 조직지원의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향력이 보다 현저하게 드러나는 것으로 나타났다. 반면에 비교적 규모가 작은 성북구와 양평군의 경우에는 조직의 지원은 조직몰입과 직무만족에 그다지 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 반면에 직접적이고 물질적인 측면의 보상이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

다음으로 가설 4-2를 검증하기 위해서 지역을 기준으로 서울지역의 서울시와 성북구 그리고 지방의 양평군으로 구분하여 분석하였다. 서울시와 성북구

의 서울 지역과 양평군 모델 모두 $\chi^2(df)$, GFI, AGFI, CFI, PGFI 등의 적합도 수치들이 받아들일 만한 수준으로 두 모델이 적합하다고 할 수 있다.

서울시와 성북구의 서울지역 모델의 경우 제시된 7개의 경로 중에서 5개의 경로의 인과관계만이 채택되었고 나머지 2개는 기각되었다. 반면에 양평군 모델의 경우 제시된 7개의 경로 중에서 2개의 경로의 인과관계만이 채택되었고 나머지 5개는 기각되었다. 이 두 모델의 유사성과 차이점, 그리고 전체 모델과의 유사성과 차이점을 비교하면 다음과 같다.

먼저 세 모델 모두 조직몰입의 직 만족에의 영향력은 유의미하게 나타났다. 그러나 조직지원, 역할관계, 외적보상의 직무만족에의 영향력을 살펴보면, 서울시와 성북구 모델의 경우 조직지원(표준화된 계수=0.25, $t=2.15$, $p<.05$), 외적보상(표준화된 계수=0.37, $t=2.73$, $p<.01$)이 직무만족에 직접적인 영향을 미친데 반해 양평군 모델은 아무 변인도 직무만족에 직접적이며 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

또한 매개변인인 조직몰입에 다른 독립 변인들이 영향을 미치는지 여부에 대해서도 살펴보면, 서울시와 성북구의 모델은 역할관계(표준화된 계수=0.27, $t=2.75$, $p<.01$)와 외적보상(표준화된 계수=0.37, $t=2.73$, $p<.01$)이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 양평군 모델은 역할관계(표준화된 계수=-0.42, $t=-2.56$, $p<.05$)만이 조직몰입에 직접적이며 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 관계는 부적인 관계로 역할관계가 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

구체적으로 직접효과와 간접효과에 대해 살펴보면, 전체 모델, 서울시와 성북구 모델, 양평군 모델 모두 조직몰입은 직접효과만이 존재하므로 총 효과는 직접효과와 같으며 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다. 그러나 전체 모델은 외적보상의 직접효과, 간접효과 총 효과가 유의미하게 나타난 반면, 서

울시와 성북구 모델은 조직지원과 외적보상이 직접 효과와 총 효과가 유의미한 것으로 나타났다. 양평군 모델의 경우에는 조직몰입 이외의 어떠한 변인도 아무 효과가 없는 것으로 나타났다.

이러한 서울시와 성북구 모델과 양평군 모델의 차이는 여러 의미를 지닌다. 서울시와 성북구의 경우 조직지원과 외적보상이 직무만족에 미치는 영향력이 보다 현저하게 드러나는 것으로 나타났다. 반면에 비 서울지역인 양평군의 경우에는 조직의 지원은 조직몰입과 직무만족에 그다지 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

따라서 연구가설 4-2와 관련하여 서울시와 성북구 모델과 양평군 모델의 경우 차이가 있는 것으로 나타났다.

제 5장 요약 및 정책 함의

1. 요약

본 연구는 크게 네 가지의 문제의식을 가지고 연구를 시도하였다. 첫째는 독립변수(조직지원, 역할관계, 외적보상)는 종속변수인 직무만족에 영향을 미칠 것이다. 둘째, 조직몰입은 독립변수가 종속변수(직무만족)에 미치는 영향에 있어서 매개변수로 기능을 할 것이다. 셋째, 조직몰입은 직무만족의 선행변수로서 작용할 것이다. 넷째, 직무만족에 미치는 독립변수의 영향은 각 자치단체 별로 차이가 없을 것이다.

이와 같은 문제의식을 토대로 이미 언급한 바와 같이 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) ‘독립변수는 종속변수인 직무만족에 직접적인 영향을 미칠 것이다’라는 가설 1은 부분적으로 받아 들여졌다. 왜냐하면 조직지원, 역할관계, 외적보상 세 독립변인 중에서 외적보상만이 직무만족에 유의한 영향을 미쳤기 때문이다. 따라서 조직지원이 직무만족에 영향을 미친다는 가설 1-1과 역할관계가 직무만족에 영향을 미친다는 가설 1-2는 기각되었다. 그러나 외적보상이 직무만족에 직접적인 영향을 미친다는 가설 1-3은 받아들여졌다.

외적보상이 직무만족에 영향을 미친다는 것은 김호정(2002) 선행연구를 확인 입증하였고 Herzberg의 위생요인에 대한 반응 수준이 높다는 것을 뒷받침해 준다.

2) ‘조직몰입은 독립변수가 종속변수인 직무만족에 미치는 영향을 매개하는 매개변수로 기능을 할 것이다’는 <가설2>는 부분적으로 수용한다. 독립

변인 역할관계를 제외한 조직지원, 외적보상은 매개변수인 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 관계를 보다 구체적으로 제시한 것이 직접효과, 간접효과, 총 효과이다. 역할관계, 조직지원은 직접효과, 간접효과, 총 효과에 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 외적보상은 직접효과, 간접효과, 총 효과 역시 통계적으로 유의미하였다. 따라서 외적보상이 직무만족에 가장 핵심적인 결정 요인이라고 볼 수 있다. 외적보상의 측정지표인 보수, 승진기회, 성과에 의한 보상체계 등은 공무원의 직무에 대한 만족을 증가시킬 수 있다.

3) ‘조직몰입은 직무만족의 선행변수로서 역할을 할 것이다’ 라는 <가설 3>은 받아들인다. 매개변수인 조직몰입이 종속변수인 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Buchanan II(1974)와 Aranya(1986) 등이 직무만족을 독립변수로 하여 조직몰입과의 관계를 분석한 결과 상관관계가 있었다는 주장과 Curry & Wakefield(1986) ; Bateman & Strasser(1984) 등 조직몰입이 직무만족의 선행변수가 된다는 주장과 Farkas & Tetrick(1989) ; Mathieu & Zajca(1990) ; Vandenberg & Lance(1992) 등은 조직몰입이 직무만족의 원인이 되거나 상호 인과적 영향력이 존재한다는 주장과 논리들을 실증적으로 검증하였다. 따라서 조직몰입이 높으면 직무만족도 높다는 선행연구들의 논리를 뒷받침해준다.

4) ‘직무만족에 미치는 독립변수의 영향은 각 자치단체 별로 차이가 있을 것이다’ 라는 <가설4>는 받아들인다.

먼저 4-1 가설을 검증하기 위해 조직의 규모를 기준으로 광역자치단체 <서울특별시> 기초자치단체<성북구, 양평군>을 구분하여 분석한 결과 광역자치단체와 기초자치단체간에 차이가 있는 것으로 나타나 가설 4-1은 기각한다.

① 세 모델(서울시, 성북구, 양평군) 모두 조직몰입이 직무만족에 유의미하게 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

② 조직지원, 역할관계, 외적보상이 직무만족에 미치는 영향력을 살펴보면, 광역자치단체는 조직지원만이 직접효과, 간접효과, 총 효과가 직무만족에 영향을 미치고, 기초자치단체는 전체 모델처럼 외적보상만이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 차이는 선행연구 김호정(2002)에서 제시했듯이 조직의 규모, 문화적 풍토와 구성원들의 의식이 달라서 차이가 나타나는 것으로 보인다. 즉, 조직의 규모가 클 경우는 위계질서 확립, 업무의 세분화는 조직지원이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향력이 보다 현저하게 드러나는 것으로 보인다. 반면에 비교적 조직규모가 작은 성북구나 양평군은 물질적인 측면의 보상이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

다음은 4-2가설을 검증하기 위해 지역을 기준으로 서울지역(서울시청 + 성북구청)과 지방의 양평군으로 구분해서 분석한 결과 서울지역과 지방의 양평군간에 차이가 있는 것으로 나타나 가설 4-2를 기각한다.

① 전체모델, 서울시와 성북구, 양평군 모두 조직몰입은 직접 효과만이 존재하므로 총 효과는 직접 효과와 같으며 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다.

② 전체모델은 외적 보상의 직접효과, 간접효과, 총 효과가 유의미하게 나타난 반면, 서울 지역은 조직지원과 외적 보상이 직접효과와 총 효과가 유의미한 것으로 나타났다. 양평군의 경우에는 역할관계가 조직몰입에 직접적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 부(-)적인 관계로 역할관계가 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입 이외에 어떠한 변인도 아무 효과가 없는 것으로 나타났다.

따라서 연구가설 4-2와 관련하여 서울지역과 양평군의 경우 차이가 있는 것으로 나타났다.

2. 정책 함의

직무만족에 관한 본 연구의 결과를 보면 외적보상은 직·간접효과와 총 효과 면에서 가장 핵심적인 영향요인이라는 것을 알 수 있다. 즉, 외적보상의 요인은 공무원들의 직무만족은 물론 조직몰입에도 많은 영향을 미치고 있다고 볼 수 있는 것이다. 그렇다면 외적보상의 보수, 성과에 대한 보상, 승진 기회 등에 대한 합리적인 방안을 모색해야 될 것이다. 왜냐하면 많은 공무원들이 자신이 국민에 봉사자로서 자신의 직무에 충실하며 국가발전과 더불어 국가가 적절한 보상을 줄 것으로 믿기 때문이다.

또한 조직지원은 조직몰입에 영향을 미친 것으로 분석되었다. 공무원들의 조직몰입과 직무만족을 높이기 위해서는 공공조직의 안정성과 공무원으로서 자부심을 갖게 하는 직무환경 조성이 필요하다. 왜냐하면 이러한 공직사회의 분위기는 공공조직에 대한 강한 애착심과 국민을 위한 고도의 노력을 하고자 하는 태도가 유발되기 때문이다. 이러한 태도적, 심리적 작용은 본 연구 결과와 같이 조직몰입을 더욱 증가시켜 직무만족을 높여주기 때문이다.

지방자치기관 별로 직무만족을 높일 수 있는 정책개발도 필요하다. 이것은 지방자치가 10년이 지나면서 조직의 규모, 예산규모, 문화적 풍토와 구성원의 의식이 변화했기 때문이다. 즉, 지방의회, 자치단체장 선출, 중앙정부 권한의 지방정부 이양, 지방 행정의 경영화 등으로 행정환경이 변하였기 때문에 지방자치와 맞는 직무만족 요인을 개발하여 투입해야 될 것이다. 일반적으로 정부에 믿음을 갖고 있는 공무원들에게 적절하게 보상을 제공함으로써 외재적 가치체계를 확립하는 인적자원 관리체계가 매우 중요하기 때문이다.

비록 본 연구가 서울특별시청, 성북구청, 양평군청에 근무하는 공무원들 대상으로 직무만족에 관한 검증을 하고 있으나, 본 연구는 새로운 이론 설정을

위한 탐색적 연구로서, 탐색적 연구가 일반적으로 가질 수 있는 표본추출에서의 흠인 대표성의 문제가 있을 수 있음을 인정하지 않을 수 없다. 따라서 본 연구결과가 비록 긍정적이었다고 하더라도 본 연구 결과의 일반화를 위해서는 더 많은 표본에 대한 체계적이고 확률적인 표본추출과 아울러 중앙정부와의 비교연구 등이 필요할 것이다. 이러한 과제들은 본 연구의 후속과제가 될 것으로 본다.

부 록 1 상관관계 표

1. 상관관계 표 (전체): 283명

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	D1	D2	E1	E2	E3
A1	1.00																
A2	.498	1.00															
A3	.466	.455	1.00														
B1	.349	.319	.324	1.00													
B2	.382	.328	.253	.610	1.00												
B3	.312	.273	.249	.557	.809	1.00											
B4	.297	.356	.271	.529	.714	.726	1.00										
B5	.283	.229	.308	.505	.518	.507	.507	1.00									
C1	.181	.097	.317	.435	.378	.285	.257	.402	1.00								
C2	.251	.197	.316	.386	.354	.298	.309	.424	.636	1.00							
C3	.284	.250	.341	.364	.394	.330	.318	.399	.636	.633	1.00						
C4	.105	.116	.258	.296	.284	.304	.276	.295	.345	.418	.325	1.00					
D1	.109	.031	.150	.192	.123	.015	.033	.194	.395	.314	.323	.035	1.00				
D2	.186	.128	.120	.229	.180	.138	.141	.239	.270	.208	.226	.012	.694	1.00			
E1	.177	.097	.167	.238	.203	.176	.203	.183	.182	.238	.180	.268	.024	.010	1.00		
E2	.018	.084	.157	.157	.157	.151	.192	.195	.186	.293	.248	.413	-.051	-.038	.353	1.00	
E3	.261	.139	.240	.426	.398	.364	.336	.449	.348	.325	.277	.220	.150	.102	.261	.231	1.00

2. 상관관계 표 (서울시) : 109명

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	D1	D2	E1	E2	E3
A1	1.00																
A2	.354	1.00															
A3	.387	.314	1.00														
B1	.333	.359	.222	1.00													
B2	.342	.335	.205	.646	1.00												
B3	.292	.243	.292	.548	.769	1.00											
B4	.297	.377	.217	.520	.767	.683	1.00										
B5	.216	.195	.280	.414	.551	.501	.448	1.00									
C1	.108	.012	.255	.372	.329	.329	.254	.215	1.00								
C2	.241	.157	.254	.122	.233	.236	.276	.218	.448	1.00							
C3	.138	.314	.235	.239	.342	.314	.325	.206	.549	.547	1.00						
C4	.123	.067	.211	.183	.224	.329	.158	.211	.156	.385	.263	1.00					
D1	.253	.146	.227	-.014	.088	.001	.041	.095	.203	.129	.188	-.230	1.00				
D2	.298	.293	.197	.149	.272	.225	.202	.220	.069	-.031	-.009	-.290	.570	1.00			
E1	.141	.048	.020	.167	.218	.150	.207	.097	.052	.168	.120	.417	-.065	-.120	1.00		
E2	.002	.055	.148	.002	.136	.103	.145	.195	.146	.314	.375	.477	-.194	-.1192	.556	1.00	
E3	.194	.013	.123	.188	.274	.227	.201	.277	.241	.076	.153	.093	.091	.049	.240	.170	1.00

3. 상관관계 표(성북구, 양평군 합): 172명

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	D1	D2	E1	E2	E3
A1	1.00																
A2	.595	1.00															
A3	.517	.537	1.00														
B1	.357	.323	.399	1.00													
B2	.405	.344	.296	.587	1.00												
B3	.328	.318	.252	.551	.825	1.00											
B4	.302	.364	.323	.526	.681	.742	1.00										
B5	.322	.265	.342	.544	.496	.504	.535	1.00									
C1	.220	.143	.350	.477	.413	.281	.272	.504	1.00								
C2	.264	.223	.353	.524	.423	.339	.335	.541	.730	1.00							
C3	.360	.214	.296	.432	.430	.354	.329	.503	.674	.676	1.00						
C4	.094	.129	.269	.394	.350	.337	.382	.377	.457	.450	.365	1.00					
D1	.035	-.041	.107	.296	.149	.035	.042	.254	.484	.410	.385	.172	1.00				
D2	.117	.020	.075	.276	.140	.104	.118	.259	.375	.347	.349	.183	.759	1.00			
E1	.198	.121	.244	.284	.202	.200	.207	.240	.253	.280	.215	.166	.070	.082	1.00		
E2	.034	.095	.154	.258	.182	.195	.233	.210	.212	.282	.180	.364	.030	.062	.220	1.00	
E3	.304	.238	.330	.519	.445	.408	.389	.527	.414	.458	.348	.343	.197	.148	.289	.286	1.00

부 록 2 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 부탁을 드려 죄송합니다.

본 조사는 지방공무원들을 대상으로 직무만족과
조직 몰입도를 실증적으로 연구하고자 하는 것입니다.

본 연구가 여러분들의 근무 환경 및 처우개선을 위해
유용하게 활용될 수 있도록 설문에 충실하게 답변해
주시면 감사하겠습니다.

귀하의 모든 응답 내용은 익명으로 처리되어 비밀이
보장되며, 연구를 위한 통계처리의 목적 이외는 사용
하지 않음을 밝혀 드립니다.

귀하의 적극적인 협조를 부탁드립니다.

2005. 10.

한성대학교 대학원

아래의 각 문항 중 해당되는 란에 표기(V) 해 주십시오.

1. 직무만족

	문 항	매우 그렇다 5	대체로 그렇다 4	그저 그렇다 3	대체로 그렇지 않다 2	전혀 그렇지 않다 1
1	나는 우리 조직의 근무에 자부심을 갖는다					
2	나는 나의 직무 자체에 만족을 느낀다					
3	나는 현 직무수행에 만족을 느낀다					
4	나는 나의 직무에 대해 즐거움을 느낀다					
5	나는 우리 조직을 친구에게 자랑한다					

2. 조직 몰입

	문 항	매우 그렇다 5	대체로 그렇다 4	그저 그렇다 3	대체로 그렇지 않다 2	전혀 그렇지 않다 1
1	우리 조직에서 나의 꿈을 실현시킬 수 있다					
2	나는 우리 조직이 부과 하는 직무에 기꺼이 응한다					
3	나는 조직을 위해 기대 이상으로 노력한다					
4	조직의 문제는 곧 나의 문제이다					
5	나는 학창시절부터 공무원이 꿈이었다					

3. 조직 지원

	문 항	매우 그렇다 5	대체로 그렇다 4	그저 그렇다 3	대체로 그렇지 않다 2	전혀 그렇지 않다 1
1	내가 곤란에 처해있을 때 상사는 업무를 도와준다					
2	상사는 나의 복지에 관심이 있다					
3	나의 상사는 그 업무처리에 책임자라고 생각한다					
4	나는 공무원 직장협의회 활동에 만족한다					

4. 역할관계

	문 항	매우 그렇다 5	대체로 그렇다 4	그저 그렇다 3	대체로 그렇지 않다 2	전혀 그렇지 않다 1
1	나에 대한 상사의 업무 요구가 불명확한 경우가 있다.					
2	나의 직무상 권한과 책임이 불명확한 경우가 있다					
3	직원들간에는 상호 믿음이 있다					
4	나에게 부과되는 담당업무의 양이 적절하다					

5. 외적보상

	문 항	매우 그렇다 5	대체로 그렇다 4	그저 그렇다 3	대체로 그렇지 않다 2	전혀 그렇지 않다 1
1	나는 보수에 대하여 만족한다					
2	상사는 업무 수행에 대한 물질적 보상을 제공한다					
3	상사는 나의 원활한 업무처리에 칭찬을 한다					
4	나는 조직에서 승진할 수 있는 기회가 있다					

귀하의 일반적 사항에 관한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은? (① 남, ② 여)
2. 귀하의 연령은? (만 세)
3. 귀하의 학력은 어떻게 됩니까?
① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 이상
4. 귀하의 공무원 근무 경력은?
① 총 근무경력 (년) ② 현직 근무경력 (년)
5. 귀하가 근무하는 조직은? (① 특별시 ② 자치구 ③ 군)

※ 끝까지 성심껏 답변하여 주셔서 대단히 감사합니다.

참 고 문 헌

- 김범준. (2000). 「교사들의 직무만족도 관련변수에 대한 Meta 분석」. 연세대학교 박사학위 논문.
- 김상목. (2003). 일하는 방식의 개선 : 동기부여적 측면에서의 업무생산성 향상 방안 모색. 한국행정학회 추계학술대회 발표 논문.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」. 제 36권 4호.
- 박연호. (2000). 「현대인간 관계론」. 서울 : 박영사.
- 박우순. (2003). 「조직관리론」. 서울 : 법문서.
- 옥원호, 김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 「한국행정학보」, 제 35권 4호 .
- 유기현. (1998). 「조직행동론」. 서울 : 무역경영사.
- 유종해. (2000). 「현대조직관리」. 서울, 박영사.
- 이만구. (2001). 「지방공무원의 직무만족에 관한 연구」. 동국대학교 박사학위 논문.
- 이용규, 정석환. (2002). 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석. 「한국논총」. 제 34권 1호.
- 이종수 외 4인. (2005). 「새인사행정론」. 서울 : 대영문화사.
- 이창원, 최창현. (2005). 「새조직론」. 서울 : 대영문화사.
- 이학중, 박현준. (2005). 「조직행동론」. 서울 : 법문사.
- 제갈돈. (2002). 지방공무원의 직무만족 결정요인. 「한국행정학보」. 제36권 제 4호.
- 정수영. (1999). 「신 · 인사 관리론」. 서울 : 박영사
- 조경호. (1993). 한국공무원의 조직몰입도 결정 요인에 관한 연구. 「한국행정학보」. 27 (4).
- 조경호, 주재복. (2001). 조직유형별 직업만족도 비교연구. 「한국행정학보」. 제 35권 제 3호.
- 한덕용. (1983). 「조직행동의 동기 이론」. 서울 : 법문사.
- 허만용. (2001). 조직유형과 직위에 따른 이직 의도와 조직몰입에 관계. 「한국행정학보」. 제 35권 제 3호.

- Abraham, H. Maslow. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*; vol 5, no. 3.
- Adams, J. Stacy. (1963). Toward on Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Nov.
- _____ (1976). *Equity Theory Revisited : Comments and Annotated Bibliography*. Vol. 9. N. Y : Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4.
- Allen, R. E, Lucerno, M. A. and Norman, K. L. (1977). An Examination of the Individuals Decision to Participate in an Employee Involvement Program, *Group and Organization Management*, 22.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer(1990). The Measurement and Antecedents of Affective, continuance and Normative commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63
- Andrews, I. R. (1967). Wage Inequity and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51, January.
- Andrew, D. Szilagyi, Jr. & Marc, J. Wallace, Jr. (1987). *Organizational Behavior and Performance*, (4th ed), Glenview, III : Scott, Foresman & Company.
- Atkinson, T. J. & Lefferts, E. A. (1972). The Prediction of Turnover Using Herzberg's Job Satisfaction Technique, *Personal Psychology*, Vol. 25.
- Bateman, T. S. & Stasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27.
- Balfour, D. L. Wechsler. B. (1966). Organizational Commitment : Antecedents and Outcome in Public Organizations. *Public Productivity and Management Review*. 19(3).
- Beaty, R. W. & Schnerier, C. E. (1997). *Personnel Administration : An Experimentally Skill-Building Approach*. California : Addison Wesley Publishing Co.
- Buchanan II. B.(1974). *Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol. 19.
- Campbell, J. P. and Pritchard, R. D. (1976). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand McNally.

- Carrell, M. R. and Dettrich, J. E. (1978). Equity Theory · The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *Academy of Management Review*. April.
- Clayton. P. Alderfer, (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*, New York ; Free Press.
- Curry, J. P. Wakefield, D. S. Price. J. L. & Muller, C. W.(1986). On The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *AMI*. 29(4).
- Fink, S. L. (1992). *High Commitment Work-places*. West-post, Conn : Quorum Books.
- Galbraith, J. & Cummings, L. L. (1967). An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Takes Performance Interactive Effects Between Instrumentality Valence and Motivation Ability, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 2.
- Giblin, Les. (1979). *How to have Confidence and Power in Dealing with People*. Englewood Cliffs, N, J : Prentice – Hall, Inc.
- Gorn, G. J. and Kanungo, R. N. (1980). Job Involvement and Motivation Are Intrinsically Motivated Managers More Job Involved? *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 26.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*.
- Farkas, A. J. & Tetrick, L. E. (1989). A Three-wave Longitudinal Analysis of the Casual Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decision. *Journal of Applied Psychology*. 74. 1
- Hammer, W. C. and Organ, D. W. (1978). *Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach*. Texas : Business Publications. Inc.,
- Hanson, E. M. (1985). *Education Adminstration and Organizational Behavior*, 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Harris, B. V. (1974). An Examination of Scaling Bias in Herzberg's Theory of Jon Satisfaction, *Organization Behavior & Human Performance*, Vol. 11.
- Hersey, Paul and Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice – Hall.
- Herzberg, F. (1959). et al., *Motivation to Work 2nd ed.*, New York : John Wiley and Sons.
- Hodgetts, R. M, (1980). *Modern Human Relations*. Hinsdale, Illinois : The Dryden Press.
- Homans, G. *The Human Group*. N. Y : Harcourt Brace Tovanovich. 1950.

- Hopock, R. (1936). *Job Satisfaction*, New York: Harper & Row.
- Ivancevich, J. M. (1977). *Organizational Behavior & Performance*, Santa Monica, Goodyear Publishing Co.
- Jccard, J. & wan, C. K(1996) LISERL Approach to interaction Effects in Multiple Regression, Thousand Oaks, Calif : sage
- Kanter, R. M. (1968). *Commitment and Social Organization* : A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, American Sociological Review. Vol. 33.
- Katz, D. Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. N. Y. : John Wiley & Sons.
- Koontz, H. O'donnel, C. & Weihrich. H. (1980). *Management, 7th ed*, McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. and Hall, D. T. (1970). Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, No. 6.
- Lawler, E. E. (1977). Reward Systems. in J. R. Hack and J. L. Suttle, eds., *Improving Life at Work : Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Santa Monica, Calif. : Goodyear.
- _____. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological View*, N.Y. McGraw-Hill Book Company.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of job Satisfaction. in M. D. Dunnette(ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1992). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall.
- Lunenburg, F. C. & Orstein, A. C. (1991). *Educational Administration: Concepts and Practices*, Delmont, California: Wadsworth Publishing.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*, 7th ed. New York : McGraw-Hall.
- Marsh, R. M. & Mannai, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover. *Administrative Science Quarterly*. 22.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.
- _____. (1943). *Perfect. Motivation Theory*. Psychosomatic Medicine.
- _____. (1969). Toward a Humanistic Biology. *American Psychologist*.

- Mathieu, J. E. & Zajcc, D. M. (1990). Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequence of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108.
- _____. (1968). *Employee-Organization Linkages*, N. Y. Academic Press.
- _____. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York : Academic Press.
- _____. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*, New York: Free Press.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the 'Side-bet Theory' of Organizational Commitment : Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1968), *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover* N. Y. Academic Press.
- _____. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- _____. (1982). *Employee-Organization Linkages : The Psychology of commitment, Absenteeism and Turnover*. new york Academic Press.
- Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior*, Chicago : Dryden.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. & Janch, L. R. (1980). *An Integrated Approach of Organization Theory : An Integrated Approach*. N. Y : John Wiley & Sons Inc.
- Palmore, E. (1969). Predicting Longevity : A Follow-up Controlling for Age. *The Gerontologist*.
- Porter, L. W. and Lawler, E. E. III, (1968). *Management Attitude and Performance*. Homewood, Illinois: Richard E. Irwin, Inc.
- _____. (1968). What Job Attitudes Tell about Motivation. *Harvard Business Review*, No. 2001, Jan - Feb.
- Price, J. L. (1972). *Handbook of Organizational Measurement*, Washington D. C : Heath & Company.
- Rizzo, R. J. House, R. T. and Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15.
- Romzek, B. (1990). Employee Investment and Commitment : The Ties That Bind. *Public Administration Review*, 50.

- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need - Satisfaction Models of Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*.
- _____. (1978). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, *Motivation and Work Behavior*, 2th ed.
- Schnier, R. S. (1981). *Personnel Administration*, 2nd ed.. MA : Addison - Wesley.
- _____. (1955). *Psychology of Industrial Behavior*, New York : McGraw-Hill Book Co. Inc.,
- Smith, H. C. (1981). *Motivation and Work Behavior*, 2nd ed., McGraw-Hill International Book Co.,
- Smith, Patricia, Kendall, Lorne & Hulin, Charles (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago, Rand McNally.
- Staw, B. M. & Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, St. Clair Press.
- Staw, B. M. (1984). Organizational Behavior : A Review and Reformulation of The Field's Outcome Variables, *Annual Review Psychology*, Vol. 35.
- Steers, R. M.. & Porter. L. W. (1979). *Motivation and Work Behavior*, 2nd ed. McGraw-Hill.
- _____(1981). *Motivation and Work Behavior*, 2nd ed. McGraw-Hill International Book Co.
- Tiffin, J. & McCormick, E. J. (1965). *Industrial Psychology*, 5th(ed), Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc.,
- Turner, A. N. and Lawrence, P. R. (1965). *Industrial and the worker*, Cambridge, Mass : Harvard Graduates School of Business administration.
- Vandenberg, R. J. and Lance, C. E. (1990). Examining the Causal Order of Job satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18(1).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. N. Y : John Wiley and Sons.
- _____. Mann, F. C. (1960). Leader Authoritarianism and Employee Attitude, *Personal Psychology*, Vol. 13.
- Wahba, M. A. and Birdwell, L. G. Maslow (1976). Reconsidered : A review of research on the need hierarchy theory, *OBHP*.
- Wamous, J. P. Keon, T. L. and Latack, J. C. (1983). Expectancy theory and occupational / organizational choices : A review and test, *OBHP*.

- Williams, J. C. (1978). *Human Behavior in Organizations*. Ohio : South-Western Publishing Co.,
- Williams, L. J. & Hazer, J. J. (1986). Antecedents & Consequence of Satisfaction and Commitment in Turnover Models. *Journal of Applied Psychology*. 71.
- Yinon, Y. Bizman A. and Goldberg, M. (1976). Effect of Relative Magnitude of Reward and Type of Need on Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61.

ABSTRACT

A Study on local public service employee's Job Satisfaction

Soonki Park

Department of Public Administration
The Graduate School of Hansung Univ.

This study is focused on investigating the causal-effect relationships that exist between the elements of the role relation, organization support, external compensation and job satisfaction. Further, it is to prove the hypothetical proposition that employee's strong commitment is one of the primary causes of job satisfaction.

For this study, one hundred civil servants working at Seoul Metropolitan Government(provincial level local government), Seongbuk-gu Office(municipal level local government) Yangpyeong-gun Office(municipal level local government) are, respectively, selected as sample for questionnaire survey. Factor analysis, analysis of variance, correlation analysis and LISREL methods are used for this study.

In this study, 'role relation', 'organization's support' and 'external compensation' are set up as independent variables and 'employee's commitment' is set up as mediating variable and 'job satisfaction' as dependent variable.

The results are as followings.

Hypothesis one (Independent variables would have positive effects on dependent variable) is partly accepted. Only 'external compensation' among three independent variables ('role relation', 'organization's support' and 'external compensation') has positive effects on 'job satisfaction'. It proves early study of Hojung Kim(2002) saying external compensation's influence on job satisfaction and supports Herzburg's theory showing hygiene factors' influence on dependent variable.

Hypothesis two (Independent variable 'employee's commitment' would function as a mediating variable) is partly accepted. Only external compensation has a significant effect in dimensions of direct effect, indirect effect and total effect. So we can conclude that 'external compensation' is a crucial decisive factor to job satisfaction. This result supports related theories viewed on chapter two such as Herzberg's hygiene factor theory and Porter and Lawler's external compensation theory.

Hypothesis three (Independent variable 'employee's commitment' would function as a preceding variable of job satisfaction) is accepted. We found that 'employee's commitment' affects job satisfaction. It proves such theories of Curry & Wakefield (1986) and Bateman & Strasser (1984) asserting that 'employee's commitment' is a preceding variable of job satisfaction.

Hypothesis four (Independent variables would have different influences on job satisfaction, depending on the level of local government and area) is rejected. In Seoul Metropolitan Government, only 'organization's support' has positive effects on job satisfaction, but in municipal level local Governments (Seongbuk-gu Office and Yangpyung-gun Office), only 'external compensation' affects significantly. But independent variable 'employee's commitment' affects job satisfaction significantly in all local governments. In Seoul (Seoul Metropolitan

Government and Seongbuk-gu Office), 'organization's support' and 'external compensation' affects job satisfaction significantly in dimensions of direct effect and in total effect. In Yangpyung-gun Office, 'the role relation' has negative effects on 'employee's commitment'.

This study has some limits in sampling, which exploratory studies have generally.