

석 사 학 위 논 문

컨설팅 수진 중소기업 종사자의
근무환경요인이 직무만족 및 조직몰입에
미치는 영향

2012년

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

김 정 일

석사학위논문
지도교수유연우

컨설팅 수진 중소기업 종사자의
근무환경요인이 직무만족 및 조직몰입에
미치는 영향

Effects of Work Environment for Employees
in Management Consulting Service-received SMEs
on Job Satisfaction and Organizational Commitment

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

김정일

석사학위논문
지도교수유연우

컨설팅 수진 중소기업 종사자의
근무환경요인이 직무만족 및 조직몰입에
미치는 영향

Effects of Work Environment for Employees
in Management Consulting Service-received SMEs
on Job Satisfaction and Organizational Commitment

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

김 정 일

김정일의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2011년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

컨설팅 수진 중소기업 종사자의 근무환경요인이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

김 정 일

본 연구는 중소기업 종사자들이 직무를 수행하거나 조직생활을 함에 있어서 이에 영향을 미칠 수 있는 근무환경에 관련된 다양한 요인들을 실증적으로 분석함으로써 그들의 직무만족과 조직몰입을 높여주기 위해서는 어떠한 요인들을 긍정적으로 개선해주어야 하는지를 분석하고, 이러한 결과를 토대로 중소기업이 종사자들의 직무만족과 조직몰입을 높여주기 위해 어떠한 노력과 구체적인 활동을 수행해야 하는지를 제언하도록 하고 있다. 이러한 연구의 결과를 요약한 것은 다음과 같다.

첫째, 중소기업 종사자들의 개인적 근무환경요인과 조직적 근무환경요인, 사회적 근무환경요인은 이러한 근무환경요인들에 대한 조직원들의 인식이 증가할 경우 그들의 직무만족 또한 긍정적으로 개선되는 것을 확인할 수 있었으며, 특히 사회적 근무환경요인이 다른 근무환경요인의 구성요인들 중 직무만족과 가장 높은 관련성을 가지고 있는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 조직적 근무환경요인을 제외한 개인적 근무환경요인과 사회적 근무환경요인에 대한 조직원들의 인식을 증가시켜주는 활동은 그들의 조직몰입을 긍정적으로 개선하는 효과를 기대할 수 있음을 분석결과 확인할

수 있었다. 특히 사회적 근무환경요인이 직무만족과 마찬가지로 조직몰입과 높은 관련성을 가지고 있음을 확인할 수 있었다.

셋째, 이러한 중소기업 종사자들을 그들의 사회통계학적 특성인 성별, 연령, 학력, 직급에 따라 구분할 경우 개인적 근무환경요인, 조직적 근무환경요인, 사회적 근무환경요인 및 직무만족과 조직몰입이 통계적으로 유의미한 평균차이를 보이고 있는 것을 확인할 수 있었다. 특히 개인적 근무환경요인과 직무만족에 있어서 집단의 특성에 따른 평균차이가 명확하게 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

【주요어】 : 조직만족, 조직몰입, 개인적근무환경, 조직적근무환경, 사회적근무환경



목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 필요성	1
제 2 절 연구의 목적	2
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 근무환경요인에 관한 선행연구	4
1. 개인적 근무환경 요인에 대한 이론적 고찰	4
2. 기업적 근무환경 요인에 대한 이론적 고찰	7
3. 사회적 근무환경 요인에 대한 이론적 고찰	8
제 2 절 직무만족의 개념과 구성요인	11
1. 직무만족의 개념	11
2. 직무만족의 영향요인	21
제 3 절 조직몰입의 개념과 구성요인	24
1. 조직몰입의 개념	24
2. 조직몰입의 영향요인	37
제 3 장 연구방법 및 설계	43
제 1 절 연구모형 및 가설설정	43
1. 연구모형	43
2. 가설의 설정	44
3. 변수의 조작적 정의	46
제 2 절 연구설계	49
1. 표본집단의 선정	49
2. 측정도구의 내적일관성	50

3. 자료수집 및 분석방법	52
제 4 장 연구결과	53
제 1 절 사회통계학적 특성에 관한 연구결과	53
1. 조사대상자들의 일반적 특성	53
2. 사회통계학적 특성에 따른 평균차이 분석결과	54
제 2 절 근무환경요인이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향	66
1. 독립변수의 다중공선성 분석결과	66
2. 근무환경요인이 직무만족에 미치는 영향	67
3. 근무환경요인이 조직몰입에 미치는 영향	69
4. 근무환경요인, 직무만족 및 조직몰입의 상관관계분석결과	71
제 3 절 가설검증 결과	73
1. 분석결과 요약	73
2. 가설검증 결과	74
제 5 장 결 론	78
1. 연구결과의 요약	78
2. 정책적제언	79
3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향	81
【참고문헌】	83
【부 록】	90
ABSTRACT	95

【 표 목 차 】

[표 2-1] 조직몰입의 유형	36
[표 3-1] 조사의 설계	50
[표 3-2] 설문지의 구성과 신뢰도 분석결과	51
[표 4-1] 조사 대상자의 일반적 특성	53
[표 4-2] 성별에 따른 근무환경요인의 차이	55
[표 4-3] 연령에 따른 근무환경요인의 차이	57
[표 4-4] 학력에 따른 근무환경요인의 차이	58
[표 4-5] 직급에 따른 근무환경요인의 차이	60
[표 4-6] 성별에 따른 직무만족, 조직몰입의 차이	61
[표 4-7] 연령에 따른 직무만족, 조직몰입의 차이	62
[표 4-8] 학력에 따른 직무만족, 조직몰입의 차이	64
[표 4-9] 직급에 따른 직무만족, 조직몰입의 차이	65
[표 4-10] 독립변수들의 다중공선성 분석결과	66
[표 4-11] 근무환경요인과 직무만족의 다중회귀 분석결과	67
[표 4-12] 근무환경요인과 조직몰입의 다중회귀 분석결과	69
[표 4-13] 상관관계 분석결과	72
[표 4-14] 근무환경요인과 직무만족에 관한 가설의 검증결과	74
[표 4-15] 근무환경요인과 조직몰입에 관한 가설의 검증결과	75
[표 4-16] 사회통계학적 특성에 따른 근무환경요인과 직무만족, 조직몰입에 대한 가설 검증결과	77

【 그림 목 차 】

<그림 3-1> 연구모형	43
<그림 4-1> 근무환경요인이 직무만족에 미치는 영향 요약	68
<그림 4-2> 근무환경요인이 조직몰입에 미치는 영향 요약	70
<그림 4-3> 연구모형의 검증결과	73



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성

직업은 일차적으로 생계를 유지하는 수단이며 나아가 삶을 영위하게 되고 자아를 실현하는 사회적 활동이다. 산업사회에서 직업은 경제적 보상과 더불어 개인의 존재의미 획득의 가장 원초적인 제도 중 하나이기 때문에 지속적인 관심과 더불어 많은 연구가 수행되었다.

2004년 우리나라의 기업 활동에 종사하는 총 종사자 1,200만 명중에서 86.5%인 1,000만 명 이상이 중소기업에서 산업 활동을 하고 있다. 또한 1998년 외환위기에 따른 구조 조정 등으로 고용 창출의 한계가 드러난 대기업과는 반대로 중소기업은 고용 흡수력이 점차 증가하면서 생산 및 부가 가치 비율이 대기업을 앞서기 시작하였다. 특히, 2000년대부터는 중소기업의 고용, 생산, 부가 가치 기여율이 각 각 198.4%, 67.8%, 68.9%로 나타났다. 이는 산업의 중심축이 대기업에서 중소기업으로 이동하고 있음을 보여 준다. 그러나 이 같은 중소기업인의 수적인 증가에 비하여, 중소기업 근로자들이 느끼는 직무스트레스는 양과 질적인 차이는 있을 수 있겠지만 대기업과 공기업 조직에서 발생 하는 직무스트레스에 비하여 상대적으로 많고 그 정도가 심하다고 할 수 있다. 이는 1990년대 후반부터 대부분의 기업이 직면하고 있는 시장 경쟁 체제가 글로벌화의 빠른 진전 등으로 세계 경제 환경으로 급속한 변화에 따라 상당수의 중소기업 근로자들은 저가 생산 경쟁 구조 속에서 성장 동력과 경쟁력의 상실로 인하여 발생 되는 매출 감소, 근로자 충원의 한계, 동료 근로자들의 잦은 이직 등으로 발생 하는 과중한 업무 와 누적 되어가는 임금 체불 등으로 발생 하는 직무스트레스는 생산성과 품질 등으로 직접적인 영향을 미칠 수 있다.

직무 스트레스 해소를 위한 구조적인 완충 환경이 부족한 중소기업 근로자들은 우리 시대에 있어서 또 하나의 관리 보호 대상이라 할 수 있겠

다. 직장에 대한 불안정성, 미래에 대한 불안감 등으로 오는 직무스트레스는 스트레스 해소를 위한 완충 구조와 환경이 열악한 중소기업의 사내 복지 수준은 거의 최악의 상황으로 떨어져 나가고 있으며, 공기업 및 대기업과의 격차 역시 점점 심화 되고 있어, 이에 따른 중소기업인들의 상실감 극복이 우리 사회의 최우선 극복과제로 대두 되고 있다.

중소기업은 기술혁신과 지역경제발전의 핵심 동력이기 때문에 환경변화에 적응하기 위해 다양한 방법으로 생산성을 높여나가야 한다. 하지만 기술성을 중시하는 중소기업의 경영실태는 직무환경요인에 대한 인식과 관심 부족으로 경영성과에 초점을 맞추지 못하고 있는 실정이므로 대부분의 국내 기업의 경우 직무환경요인보다는 비용효율성에 더 비중을 두고 있다.

조직연구에 관한 선행연구 결과들을 살펴보면 리더십 및 동기부여, 조직구성원의 행태 및 조직운영 성과극대화에 많은 관심을 가지고 있으나 상대적으로 근무환경요인에 대한 연구는 부족한 실정이다. 이에 본 연구에서는 중소기업의 세 가지 근무환경요인(개인, 기업, 사회)이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 제시하고 나아가서 제시된 환경요인 개선을 통해 중소기업의 인력미스매치 해소와 중소기업 인력유입에 도움을 주고자 한다.

제 2 절 연구의 목적

본 연구는 컨설팅을 받은 중소기업 종사자들을 대상으로 근무환경요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 포괄적으로 분석하고 이를 대상으로 중소기업의 경영성과에 반영하고자 한다. 중소기업의 발전이 국가경쟁력의 근본이며, 지역경제의 활성화가 국가 경제 회생의 원천임을 생각할 때 중소기업 종사자들의 직무몰입은 매우 중요하다 할 것이다. 이에 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 근무환경요인과 직무만족, 조직몰입에 대한 선행연구 분석을 통해 각각의 특성을 파악한다. 둘째, 근무환경요인이 직무만족과 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지 실증분석을 통하여 분석한다. 셋째, 실증분석을 통하여 조직발전과 경영성과에 영향을 미치는 경로

를 규명할 것이다. 넷째, 각 근무환경요인들 간의 관계 다이어그램을 도출하고, 이를 바탕으로 중소기업의 목적에 따른 근무환경의 구성과 실행 할 수 있는 것을 목표로 한다. 다섯째, 연구의 성과를 바탕으로 본 연구가 주는 학문적 시사점을 제시하고 본 연구의 결과가 어떻게 적용되고 활용될 수 있는지에 대한 대안을 제시하고자 한다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 근무환경요인에 관한 선행연구

1. 개인적 근무환경 요인에 대한 이론적 고찰

1) 자아존중감

일반적으로 자아존중감은 개인의 자기 가치에 대한 인지로서 정의될 수 있으며, 얼마나 자기 자신을 존중하느냐가 명시적으로 혹은 암시적으로 규정되는 것이라고 볼 수 있다. Rosenberg(1979)는 “자아존중감이란 자기 자신을 존경하고 바람직하게 여기며, 가치있는 존재라고 생각하는 것”을 의미하는 것이 된다고 정의했다. Brissett(1972)는 자아존중감은 자기평가의 과정과 자기에게 가치를 부여하는 과정으로 이루어진다고 보았으며, Frank와 Marolla(1976)도 자아존중감은 자신의 능력에 대한 감정과 사회 환경 속에서 의미 있는 타자의 반영된 승인을 통하여 이루어지는 것이라고 보았다. 이를 통하여 자아존중감은 크게 개인의 능력 및 사회적 수용 2 가지 요인에 의해 형성되어지는 것임을 알 수 있다. 이러한 과정을 통하여 형성되는 자아존중감은 사회적 상화에 따라 변화 가능한 것이지만, 동시에 어느 정도 안정성을 지닌 것으로 개인에게 중요한 영향력을 행사하게 된다.¹⁾

Branden(1971)은 “자아존중감은 인간의 사고과정, 감정, 욕구, 가치 그리고 목표에 상당한 영향을 미친다. 이는 인간의 행동에 있어서 가장 중요한 요소이다.”라고 자아존중감의 중요성을 주장하며, Watkins(1978), Mirels와 Mcpeek(1977)도 “자아존중감은 한 개인의 사회적 행동의 역할을 결정하는

1) D.D. Franks & J. Marolla(1976), “Efficacious action and social approval as interacting dimensions of self-esteem: A tentative formulation through construct validation”, *Sociometry*, 39, pp.324-341.

중심특성이다.”라고 하여 역시 자아존중감의 중요성을 설명하고 있다.

Bandura(1977)는 높은 자아존중감을 지니는 사람이 업무면에서 자신에 대한 능력을 신뢰할 가능성이 높아진다고 하였다.²⁾

이상의 논의들을 볼 때 자아존중감은 개인의 행동양식, 성취동기, 목표의 계획 및 달성, 자아실현, 사회적 적응행동 등 개인의 모든 면에 대해 중요한 영향력을 미치고 있다고 볼 수 있다.

2) 자아효능감

(1) 자아효능감의 개념

자아효능감은 Bandura(1977)에 의해 제시된 개념으로 주어진 과제를 조직하고 수행하는데 필요한 능력에 대한 개인적 판단이다. 따라서 개인이 가진 실제적인 지식이나 기술보다는 자신의 능력에 대한 개인의 판단이나 신념에 기초를 둔 개념으로 자기효능감이라고도 하며 자아개념의 한 부분으로서 자기의 능력에 대한 확신 또는 자신감이라고 할 수 있다. 자신의 능력에 대한 믿음이나 신념은 스스로 목표를 설정함으로써 어느 정도의 노력을 할지를 정하게 되고, 실패에 대한 회복력을 가져다줌으로써 자신의 능력에 관한 믿음이 자신의 효력 판단이 된다.

Bandura는 성취 상황에서 사람이 가질 수 있는 기대로써 효능기대(efficacy expectancy)와 결과기대(outcome expectancy)로 구분하였다. 효능기대란 어떤 개인이 어떤 일에 대한 결과를 성취하는데 필요한 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념을 말하며, 결과기대는 특정한 행동이 어떤 결과를 가져 올 것인가에 대한 개인적 평가를 의미하는 것으로 행위-결과간의 발생 가능성에 대한 결과적 신념을 뜻한다. Bandura는 이 두 요소의 구분을 통해 자아효능감을 설명하고 이것이 인간의 행동변화에 결정적인 역할을 한다고 주장하였다.

2) A. Bandura(1977), "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, 84, pp.192.

Bandura는 이러한 자아효능감이 성공경험, 대리적 경험, 언어적 설득, 생리적 상태 및 정서적 상태와 같은 4가지 요소에 의해 영향을 받아 형성된다고 보았다. 이러한 4가지 정보적 근원 중에 성공경험이 효능감의 형성에 가장 큰 영향을 미친다. 성공경험은 효능감을 형성하고, 실패경험은 효능감을 훼손한다. 자기와 유사한 타인이 성공적으로 수행하는 것을 관찰하는 것을 통한 대리적 경험이 효능감을 증진시킬 수 있다. 이러한 모델링은 자신감을 향상시키고, 정보를 제공하며, 상황에 대한 예측성과 통제가능성을 시사한다. 성공경험과 대리적 경험 외에도, 중요한 과제에 대해서나 역경을 극복해야 할 때 주위사람들의 언어적 설득과 격려는 효능감을 증진시킨다. 긍정적인 피드백이 제공될 때는 효능감과 수행이 증진되고, 부정적인 피드백이 제공될 때에는 효능감과 수행이 감소된다. 언어적 설득에서는 그러한 설득을 하는 상대방에 대한 신뢰가 중요하다.³⁾

마지막으로, 사람들은 자기의 생리적 상태나 정서적 상태를 통해, 자기의 능력에 대한 평가를 한다. 따라서 자기의 생리적 상태에 대한 지식과 주위사람들의 인식 및 평가가 중요하며 또한 자아효능감은 사람들이 어떻게 느끼고, 사고하고, 스스로를 동기화 시키며, 행동하는지에 영향을 미치며 인간의 기능에 영향을 미치는 매개과정으로 인지적 과정, 동기적 과정, 정서적 과정, 선택적 과정이 있다. 이러한 과정들은 인간행동의 계속적인 조절과정에서 각각 독립적으로 작용하기 보다는 함께 상호작용한다.

(2) 자아효능감의 속성과 구조

인간의 유동성은 각기 독립된 형태로 개발되고 유지된다. 이러한 다양한 기능영역들은 각기 다른 지식과 기술을 요구한다. 한사람이 모든 것이 될 수는 없다. 인간이 활동하는 모든 영역을 통달하려면 많은 시간과 자원, 노력이 필요할 것이다. 따라서 사람들이 효능감을 육성하는 영역도 다르고, 선택한 목표 내에서도 효능감의 수준이 다르다. Bandura(1977)는 자아효능감을 3가지 하위 구성요인으로 제시하고 있다.

3) A. Bandura,(1977), op.cit, pp.191-204.

자신감(self-confidence)이란 자신이 가치와 능력에 대한 개인의 확신 또는 신념의 정도라고 할 수 있다. 자신의 능력에 대한 인지적인 판단과정을 통해 자신의 능력에 대한 확신이 성립되어서 자신감이라고 하는 정서적 반응으로 표출된다고 하였다.

자기조절 효능감(self-regulatory efficacy)은 개인이 가지는 자기조절체계의 기능에 대한 신념을 의미한다. 자기조절체계는 인간행동의 기본을 이루는 것으로 하위기능은 자신의 행동을 관찰하고 자신의 목표에 비추어 자신의 수행을 판단하며, 그 결과가 긍정적이면 새로운 목표를 설정하고, 부정적이면 목표를 성취하기 위한 부가적인 행동을 하는 것 등이 포함된다.

2. 기업적 근무환경 요인에 대한 이론적 고찰

1) 시설여건

시설의 지원이란 조직이 조직구성원들의 업무수행에 도움을 제공하고 조직구성원들의 복지를 위하여 노력하는 정도를 의미하는 것이다. 소속된 조직체가 업무수행에 도움을 주고 구성원들의 복지를 위하여 노력할수록 구성원들은 자신의 업무에 대한 애착을 지니게 되며 이는 직무만족에 영향을 미치게 된다.

2) 근무여건

근무여건이란 직무수행에 영향을 미치는 물리적 환경을 포함한 상황적 제 변수로서 다음과 같이 분류할 수 있다. 고용계약, 입사경로, 전직경력, 근무일수, 근무시간, 전문자격증, 직위, 직무교육, 휴가제도 등이다.

3. 사회적 근무환경 요인에 대한 이론적 고찰

1) 보수

보수라 함은 업무에 대한 금전적인 보상으로서 모든 조직 구성원들의 기본적 욕구와 직접 관련된 요인이다. Herzberg(1966)는 이러한 금전적 보상은 직무만족요인으로서 작용하지 않고 불만족요인 역할만 한다고 하였으나 Belcher는 Herzberg의 이론을 검토한 결과 이러한 견해에 대해서 다음과 같은 결론을 내리고 있다. 즉, 금전적 보상은 직무태도에 대해서 두 가지의 상이한 역할을 함으로써 영향을 미친다. 첫째, 보상이 지나치게 낮거나 보상관리에 있어서 불공정성이 있을 때 그것은 절대적인 불만족요인이 된다. 둘째, 금전적 보상이 월등한 성과에 대한 인정으로써 주어질 때, 다시 말하면 성과와 그것에 대한 인정과 강화수단으로서 사용될 때 그것은 만족요인으로서 작용한다는 것이다. 따라서 Weaver et al.(1978)의 연구 결과에서는 개인적 급여 수준이 높은 사람이 직무만족도 역시 높게 나타났다.⁴⁾

2) 승진

승진은 조직성원의 능력에 따라 보다 높은 직무를 책임지게 하는 위치로서의 수직적, 상향적 이동을 의미한다. 승진에 따라 조직 서열과 권위와 책임, 위신의 증대, 직위의 상승, 임금의 증가가 수반되는데 이러한 승진의 공정성은 직무와 관련한 실적이나 능력에 따른 승진이나 인사 조치에 대한 기대부여라고 할 수 있다. 승진의 가능성이 없거나 자신이 조직에서 쓸모없는 존재라는 생각이 든다면 직무스트레스 요인으로 작용할 수 있다.

3) 직무

4) F. Herzberg,(1966) *The Motivation to Work*, New York : Joh Wiley & Sons, pp.52-89.

종사자가 과업수행에서 느끼는 흥미의 정도나 종사자에게 학습이나 책임이 제공되는 정도를 의미하는 것으로서 싫증나지 않고 흥미 있으며 도전할 가치 있는 직무 그리고 승진이 제공될 수 있는 직무를 말한다. 직무의 성격 중 직무의 중요성, 자율성, 다양성 등의 직무범위가 클수록 직무만족이 높다는 연구 결과가 많이 제시되어 있다.

4) 상사와의 관계

상사라 함은 능률적인 작업집단을 구성하고 담당집단의 개개인의 구성원을 자극하여 구성원으로 하여금 최대의 성과를 올리게 하는 것을 말하며, 이 요인에는 상사유형 및 영향력, 기술력 및 인간적 관계, 관리기술 등이 종사자의 직무만족과 관련이 있는 것으로 나타나고 있다.

우리의 삶에 있어 대인관계의 중요성은 매우 명확하게 증가하고 있다. 다른 사람들에 의해 도움을 주거나 받는 것은 활동에 있어 주요한 형태이다. 도움이나 정서적 지지를 제공한다는 것은 질병이나 스트레스적인 상황에서부터 그 개인을 보호하는 것이 될 수 있다.

5) 동료와의 관계

Ruekert 외(1985)의 연구가 제시한 것은 조직에 있어서 사회적 요인, 특히 동료관계의 중요성이다. 작업집단 내에서 동료간의 상호작용은 관리자의 유인제나 통제보다 더 역동적이고 작업환경에 대한 적응이 중요한 역할을 하기 때문이다. 동료의 우호적 태도 및 실력과 후원 정도, 조직의 구성원은 그 조직의 근무환경에 만족할 때 자신이나 조직을 위해 일하는데 보람을 느끼고 공헌하게 되며 직무성과 역시 높아지게 된다. 반대로 구성원이 그가 근무하는 환경에 대해 불만족할 때는 근무의욕을 잃게 되고 직무성과도 낮아지게 된다. 이러한 상태가 심해질 경우 구성원은 조직활동에 대해 저항하거나 조직을 이탈하게 되어 결과적으로 조직뿐만 아니라 구성원 자신에게 피해를 주게 된다.⁵⁾

6) 기관과의 관계

Herzberg(1987)는 기관의 전반적인 측면과 관련하여 크게 두 가지 측면을 중요시하였다. 첫째는 기관 조직이나 기관 경영의 적정성에 관한 것이며, 둘째는 기관의 경영이 얼마만큼 개인에게 유익한 성과를 가져오는 거라 할 수 있다. 이 요인에 해당하는 내용으로는 사회적 인정, 종사자에 대한 배려, 정책결정과정, 업무분담, 업무의 전문성 향상 등을 들 수 있다.⁶⁾

7) 지지 및 자원

Logan 외(1973)의 연구에 따르면 사회적 지지는 “위기에 처한 사람이 이용할 수 있는 자원을 말한다.”고 하고 있다. 그러나 이러한 정의를 따르기에는 자원에 대한 정의가 부족하기 때문에 무리가 있다. 이들이 사용한 측정도구는 사회적 관계와 직접적인 연관을 가지고 있을지 모르지만, 사회적 지지나 지지의 결핍을 측정하기에는 부적합하였다. Cobb(1976)는 지지를 ①자신이 보살핌 또는 사랑을 받고 있는지 ②자신이 존중되고 가치로운지 ③자신이 의사 소통망과 상호 의무의 관계에 속해있는지의 정보로 측정하였다. 이러한 정의는 정서적 지지에 대하여 미흡한 점이 있고 또한 타인에게서 받는 도구적 또는 실용적 원조를 무시하고 있지만, 개념의 조작화에 있어 보다 정확한 표현을 하였다.⁷⁾

Kaplan et al.(1977)은 “지지란 애정, 인정, 소속, 안전에 대한 개인의 욕구가 중요한 타자에 의해 충족되는 정도”로 조작된 정의를 내렸다. House(1981)는 ①정서적 관심(좋아함, 사랑, 감정이입), ②도구적 원조(상품과 서비스), ③환경에 대한 정보, ④인정(자기평가와 관련된 정보)와 같은 대인관계의 교류로 보았다. 이상에서 알 수 있듯이 사회적 지지는 다양

5) W. R. Ruekert, C. W. Walker, & K. J. Roering,(1985), “The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance”, *The Journal of Marketing*, 49(1), p.21.

6) F. Herzberg,(1987), *One More Time : How do you Motivate Employees?*, Harvard Business Review, pp.5-14.

7) M. Logan, C. O'Reilly, & K. Roberts,(1973). “Job Satisfaction Among Part-time and Full-time Employees”, *Journal of Vocational Behavior*, 3, pp.33-41.

한 영역의 개념이다. 지지의 양 뿐만 아니라 지지의 종류도 중요하며(사회 정서적 또는 도구적), 지지의 원천(가족, 인구, 배우자, 동료 등) 또한 중요한 영역이다. 게다가 사회지지망의 구조 또한 개인에게 지지적인 자원을 제공하는데 중요한 영향을 미칠 수 있다

제 2 절 직무만족의 개념과 구성요인

1. 직무만족의 개념

직무만족의 개념은 논자들마다 차이점이 있으나 관련분야의 대표적 학자인 Locke(1976)에 의하면 직무만족(job satisfaction)이란 ‘개인이 직무나 직무경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정상태’로 정의하였다. 이러한 직무만족의 개념에 대하여는 조직에서 인간의 문제에 보다 많은 관심이 집중되어 많은 연구가 이루어져 왔고 그 결과 직무만족은 단일차원이 아닌 다차원적인 개념이며 조직의 다양한 성과요인들과 관련된다는 사실이 밝혀졌는데 Smith(1969)의 연구에 따르면, 개인이 조직에서 느낄 수 있는 이러한 직무만족의 차원들은 대략 직무자체, 승진, 임금, 상사, 동료 등 다섯 가지 요인으로 요약된다. 높은 수준의 직무만족을 느끼는 사람은 직무에 대한 긍정적인 태도를 갖고 있고, 자신의 직무에 대해 불만족을 느끼는 사람은 직무에 대해 부정적인 태도를 갖고 있는 것이다.⁸⁾

또한 표용태(2006)의 연구에 있어서는 조직구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해서 만족하느냐의 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 가진다고 하고 있으며, 직무에 대해서 어떻게 만족하느냐에 따라 구성원은 조직에 대하여 긍정적일 수 있고 부정적일 수도 있으며 이는 곧 조직의 성과에 영향을 미치게 된다고 하고 있다.⁹⁾

8) E. A. Locke,(1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, M, D, D. Unnette(ed), Chicago : Rand Menally, p.130.

9) 표용태(1998), “리더십유형 조직몰입 응집력 이직의도의 관계에 관한 연구”, 경기대학교

이와 같은 조직구성원들의 다양한 성과와 관련되는 직무만족은 일반적으로 직무만족이 높아지면 이직이나 결근이 줄고 조직시민행동을 더 많이 보이게 된다. 그러나 한편에선 만족했다고 해서 반드시 생산성과 같은 양적 성과가 높아지는 것은 아니며 오히려 성과가 높은 구성원들에 대해 적절하게 보상할 때만이 그들의 만족도가 높아진다는 Luthans(1988)의 연구 결과가 있다. 즉, 인간관계에 있어 만족이 성과를 높이는 것이 아니라 성과가 보상을 통하여 만족을 이끌어 낸다는 견해가 제기된 것이다.¹⁰⁾

직무만족이 매우 중요한 의미를 지닌 이유로 신유근(1991)은 다음의 세 가지를 들고 있다. 첫째, 직무만족이 직무성과에 영향을 준다는 것은 실증적인 분석에 대한 논란에도 불구하고 대부분의 일선 경영자들은 이를 인정하고 있다. 둘째, 개인이 직무에 만족할 때 외부에 대해 긍정적이게 된다. 셋째, 직무만족도가 높을 때 이직률과 결근율이 낮아지고 그 결과 생산성에 긍정적인 효과가 있다는 것이다. 고용형태에 따른 직무만족에 관한 연구는 1970년대 초반부터 시작되었으며(Gannon & Nothorn, 1971) 그 초점은 정규직과 비정규직간의 직무만족 수준이었다(Hall & Gorden: 1973, Hom, 1979; Miller & Terborg, 1979; Dyne & Ang. 1998). 고용형태를 정규직과 비정규직으로 구분하여 이들 두 집단에 속한 근로자의 직무만족에 관하여 수행된 선행 연구결과는 크게 세 가지 범주로 나눌 수 있다.¹¹⁾

첫째 범주는 정규직 근로자가 비정규직 근로자보다 직무만족이 높다는 실증연구 결과들로서, Miller & Terborg(1979)와 Hom(1979)은 연구결과에서 비정규직 근로자는 정규직 근로자에 비해 상대적으로 직무만족이 낮고, 역할갈등과 직무 전반에 걸쳐 부담을 느끼고 있다고 주장한 바 있다. 이는 고용형태가 직무만족에 영향을 주는 선행요인으로 작용할 수 있음을 제기한 것이었다.¹²⁾ Beard & Edward(1995)는 비정규직 근로자를 고용함으로써 수반되는 고용불안정성, 심리적 계약의 거래적 본질, 낮은 예측가능성,

대학원, 박사학위 논문, p.53.

10) F. Luthans,(1998), "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 124(2), pp.240-261.

11) 신유근(1991), 『조직행위론』, 서울 : 다산출판사, pp.101-114.

12) H. E. Miller, & J. R. Terborg,(1979). "Job Attitudes of Part-time and Full-time Employees", *Journal of Applied Psychology*, 64, pp.380-382.

낮은 통제력과 사회적 비교과정이 비정규직 근로자의 직무만족과 몰입에 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Dyne & Ang(1998)은 전문직에 종사하는 정규직과 비정규직 근로자를 대상으로 한 연구에서 비정규직이 정규직에 비해 직무와 조직에 대하여 가지는 태도가 상대적으로 비호의적이라고 주장하였다.¹³⁾

둘째 범주는 비정규직 근로자가 정규직 근로자보다 직무만족이 높다는 연구들로 Eberhardt & Shani(1984)의 연구결과에서는 비정규직 근로자가 정규직 근로자에 비하여 오히려 직무만족 수준이 높고 조직에 대해서도 더욱 호의적인 태도를 보이고 있는 것을 밝혀낸 바 있다. 이는 일반적으로 알려진 이전의 연구결과와는 정반대의 주장으로 정규직보다 오히려 비정규직 근로자의 직무만족 수준이 높음을 주장한 특이할 만한 연구결과라 할 수 있다. 이는 비정규직 근로자중 자발적인 비정규직은 스스로 원하여 선택한 고용형태로서 직무태도에 오히려 긍정적일 수 있으나 우리나라의 경우와 같은 비자발적인 비정규직이 많을 경우는 결과가 다를 수 있다.¹⁴⁾

셋째 범주는 정규직 근로자와 비정규직 근로자의 직무만족에 의미 있는 차이가 없다는 연구들이 있다. McGinnis & Morrow et al.(1990)는 회귀분석을 통하여 수행한 연구결과에서 인구통계변수를 통제한 결과 정규직과 비정규직 근로자 사이에는 직무만족, 조직몰입, 조직분위기 인식 등에서 차이가 없고 다만 인구통계변수가 직무태도의 대부분을 차지하는 것을 발견하였다.

이처럼 고용형태에 따른 직무만족에 대한 응답자들의 태도가 일관적이지 못한 이유는 응답자들이 속한 기업이 처한 대내외 환경의 차이와 고용형태의 다양성 및 개인적 특성에 기인하는 것으로 해석할 수 있다.

이처럼 조직구성원이 직무에 대해서 가지는 만족감이나 불쾌감 등의 태도에 의해서 조직의 생산성과 직접적으로 관련되기 때문에 구성원의 직무만족의 정도는 조직의 목표에 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다. 또 종

13) L. V. Dyne, & D. Ang,(1998), "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", *The Academy of Management Journal*, 41(6), p.692.

14) B. J. Eberhardt, & A. B. Shani,(1984). "The Effects of Full-time versus Part-time Employment Status on Attitudes Toward Specific Organization Characteristics and Overall Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 27(4), pp.893-895.

사원들은 생활의 대부분을 직장에서 보내고 있기 때문에 최소한의 인도주의적인 측면에서도 직무만족은 매우 중요하며 조직의 입장에서 매우 중요하다. 또한 사용자의 입장에서 보면 구성원들의 동기유발을 통한 업무의 성과향상과 조직구성원의 직무만족을 통한 조직의 효율성 제고라는 측면에서 직무만족은 매우 중요한 의미를 지닌다.

따라서 안명옥(2005)의 연구와 같이 기업이 종업원의 필요와 욕구를 어느 정도 충족시켜 주려고 노력하고 있는가에 따라 조직 구성원들의 조직 목표에 대한 공헌도는 크게 좌우된다고 할 수 있다.¹⁵⁾

신유근(1993)의 연구에 따르면, 조직에서 직무만족은 구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 내재적, 외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 지각된 반응을 의미한다. 따라서 어느 집단이나 조직을 막론하고 조직의 생산성은 구성원의 기술이나 기능과 같은 물리적인 요인에 의해서만 영향을 받는 것이 아니라 구성원의 태도나 감정에 영향을 받을 수밖에 없다. 이처럼 주어진 직무에 대한 개인의 태도나 감정을 포괄하는 직무만족이 생산의 중요한 변수로 작용하면서 직무만족의 정도는 효율성 평가의 중요한 지표가 되고 있다. 따라서 조직을 구성하는 구성원은 직무만족을 통해 얻게 되는 성취감과 근무의욕은 개인의 자아실현과도 직결되는 중요한 변수라고 할 수 있다. 그렇다면 왜 직무만족이 조직의 원활한 운영 평가기준이 되며, 어떤 점에서 직무만족이 중요한 관심의 대상이 되는지를 구성원의 측면과 조직의 측면에서 살펴보고자 한다. 먼저 구성원의 입장에서 다음 세 가지를 들 수 있다.¹⁶⁾

첫째, 직무만족은 가치판단의 입장에서 볼 때 중요하다. 사람들은 그들 생활의 대부분을 직장에서 보낸다. 따라서 최소한의 인도주의적인 입장에서 보더라도 우리 삶의 대부분이 유쾌하고 충족된 것이기를 우리는 누구나 바랄 것이다. 직장은 단지 생계를 위한 소득만을 얻는 곳이 아니라 생활의 만족을 구하는 곳이기도 하다. 이러한 점에서 구성원의 직무만족은 조직이 사회에 대하여 가지는 사회적 책임의 한 범주로 강조되고 있다.

15) 안명옥(2005), “우정사업 종사원 직무만족에 관한 분석”, 『정보통신정책연구원 우정정보』, 62(1), p.15.

16) 신유근(1991), 전제서, pp.85-101.

둘째, 직무만족은 정신건강적인 측면에서 중요하다. 사람들은 자기생활의 한 부분이 불만족스러우면 그것이 전이효과를 가져와 그와 관련 없는 다른 부분의 생활도 불만족스럽게 보이는 경향이 있다. 직장생활에서 만족을 느끼지 못하는 사람은 가정생활이나 여가생활, 심지어는 삶 자체에까지 불만을 느낄 수 있다.

셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 일에 대한 만성적인 불만은 스트레스의 한 형태를 표현하는 것으로서 이 스트레스는 유기체에 큰 부담을 주어 여러 가지 질병을 낳게 만든다.

반면에 직무만족은 조직구성원의 성과나 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 생각과는 달리 실제로 직무만족이 직무성과와 직접적인 관계가 없다는 실증결과 또한 많다. 즉 직무만족과 직무성과 간의 관계에 대해서는 명확한 결론을 내리기가 어렵다는 것이다.

그럼에도 불구하고 직무만족이 이렇게 중시되고 관심의 대상이 되고 있는 이유에 대해 Davis et al.(1951)는 조직의 관점에서 조직구성원의 직무만족이 높을수록 조직은 다음과 같은 여러 가지 긍정적인 파급효과를 얻을 수 있기 때문이라고 주장하였다. 그 내용을 살펴보면 다음과 같다. ① 조직구성원은 조직목표의 달성을 위하여 자발적으로 협조한다. ② 조직구성원은 조직과 상사에 대하여 좀 더 순종하고 충성하게 된다. ③ 조직이 어려움에 처하게 되면 회사 직원들도 조직과 함께 어려움을 극복하려고 노력한다. ④ 조직구성원은 자신의 직무에 대하여 한층 더 흥미를 가지게 된다. ⑤ 조직구성원은 조직내의 법규나 규율을 엄수하고 질서를 유지하게 된다. ⑥ 조직구성원은 조직의 구성원임을 자랑스럽게 생각하게 된다.

조직이란 인간의 집합체로서 특정한 목적을 추구하기 위하여 의식적으로 구성된 사회적 단위를 의미한다. 조직의 정의를 생각할 때 중요한 것이 ‘인간’과 ‘특정한 목적’이다. 여기서 말하는 인간은 조직을 구성하는 개인을 뜻하며 특정한 목적이란 생산성 혹은 효율성의 개념으로 이해할 수 있다. 동태적인 의미로서 조직의 중요성이 대두되고, 조직을 하나의 유기체로 생각하면 구성원과 조직은 불가분의 관계에 놓여 있다. 또한 긍정적이고 적극적인 직무태도는 근무의욕 고취의 자극제가 되면서 이는 직무성과 달성

에 큰 영향을 미치게 된다. 또한 대인관계 형성에 따른 원활한 의사소통은 조직의 목표달성에 기여함은 물론 장기적으로 조직의 대외인지도 제고 및 도약의 기틀이 될 수 있으므로 조직에서의 직무만족은 매우 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

개인의 측면에서도 직무만족은 무척 중요할 수밖에 없다. 하루 일과 중에서 더 많은 시간을 직장에서 보내게 되는 구성원에게 직장의 의미는 단지 생계를 위한 수단이 아닌 보다 가치 있고 보람 있는 성장과 자아실현의 발판이 되어야 한다. 주어진 직무를 통해 얻게 되는 만족감은 개인의 정신건강 및 신체건강에도 긍정적인 영향을 끼치게 된다. 또한 긍정적인 사고와 적극적인 근무의욕은 능력발전의 촉매제로서 개인의 발전과 행복한 삶을 영위해 나가는 데 중요한 역할을 하기 때문에 개인에게 있어서도 직무만족의 중요성은 더욱 강조되고 있다.

직무만족이 조직의 입장에서 중요한 이유는 첫째, 직무만족이 높은 조직 구성원은 자신의 조직을 외부에 호의적으로 평가할 것이며, 둘째, 직무에 만족하는 구성원은 조직 내의 인간관계를 원만하게 형성할 것이며, 직무만족 중요성은 결근율과 이직률을 감소시키고 나아가 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 그러나 최근 중소기업에 종사하는 종사자들을 대상으로 한 조사에 의하면 직무에 대한 불만족이 상당히 높게 나타나고 있는 바, 그 원인으로는 과도한 근무시간, 열악한 환경, 낮은 보수 등의 직무 외재적 요인들을 지적하고 있다. 또한 직무에 관련된 내재적 요인들(과도한 업무량, 스트레스, 업무 및 인사의 불공평성, 능력보다는 서열이나 연공 중시 등)로 인해 종사자들의 직무만족에 상당히 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 부정적인 영향으로 인한 종사자들의 직무 불만족은 이직, 결근 및 지각 등의 발생에 매우 큰 상관관계가 있으며 다양한 업무성과에도 좋지 않은 결과를 초래하게 된다.

따라서 종사원은 직무에 대한 만족수준이 높을수록 자신의 직무와 조직 환경에 긍정적으로 반응할 것이며, 불만족할수록 부정적으로 반응하게 될 것이다. 그러므로 종사원이 만족하기 위해서는 고용형태에 따른 종사자의 직무만족과 조직몰입을 할 수 있는 지원 및 정책이 절실히 요구된다고 할

수 있다. 이상과 같이 다양한 관심에서 여러 학자들이 정의한 직무만족에 대한 개념들을 살펴본 바, 본 연구에서는 직무만족이란 “조직구성원인 개인의 주어진 직무상황에서 개별적 직무수행을 통하여 자신이 경험하거나 얻어지는 욕구충족에 따른 구성원들의 만족감을 갖는 긍정적 정서 상태”라고 정의하고자 한다.

직무만족을 결정짓는 이론은 동기부여이론과 일맥상통한다. 동기부여란 조직구성원의 자발적 노력을 유도하기 위한 것으로 구성원의 어떤 행동이 어떤 힘에 의해 유발되며, 무엇을 목적으로 하고 얼마나 지속 되는가 등이 문제가 된다. Quinn & Spreitzer(1991)의 동기부여이론 즉 직무만족에 관한 이론은 크게 내용이론과 과정이론으로 나뉘어 질수 있다. 내용이론이란 개인으로 하여금 행동의 동기를 유발하게 하는 요인들이 무엇인가에 초점을 두는 것인데, 동기유발의 주된 요인을 개인의 욕구에서 찾는다는 점에서 ‘욕구이론’이라 부르기도 한다. 과정이론은 개인과 업무의 특성, 작업환경 등과 같은 여러 변수들 간의 상호작용과정을 통해 욕구가 유발되는 단계 또는 과정을 밝히려는 것으로 ‘이대이론’이라 부르기도 한다.¹⁷⁾

동기유발에 관한 이론들을 그 연구초점에 따라 크게 내용이론과 과정이론으로 나눌 수 있다. 내용이론은 인간의 행동을 활성화시키고 정지시키는 내면적인 요인을 설명하는 이론으로 업무와 관련된 요인이나 조직 내의 작업환경과 같은 요인들 보다는 개인의 초점에 맞춘다. 내용이론은 조직구성원에게 동기를 부여하는 최선의 방법이 있다는 가정 하에 ‘무엇이 구성원의 동기를 유발시키는가?’에 대해 분석하고 있다. 따라서 사람이 다르더라도 동기부여 방법은 동일하게 된다.

내용이론이 정체적이고 기술적이라는 비판을 받기도 하지만, 개인의 욕구가 직무수행에 중요한 역할을 수행한다는 점을 인식시키는데 공헌하였다. 주요 내용이론은 매슬로우(Maslow)의 욕구단계이론, 앨더퍼(Alderfer)의 E.R.G이론, 성취동기이론, 동기·위생이론 등이 있다.

17) R. E. Quinn, & G. M. Spreitzer,(1991). “The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life”, *Research in Organizational Change and Development*. 5, pp.115-117.

Maslow의 이론은 통상 욕구 단계 이론이라고 한다. 이 이론은 1943년에 발행된 미국의 「심리학회보(Psychological Review)」라는 학술지에 발표되었다. 이 욕구단계이론은 오늘날까지 조직관리 실무자들에게 가장 널리 알려져 있는 동기이론중의 하나로, ‘개인의 행동은 자신의 욕구를 충족시키는 과정에서 형성되며, 특정 시점에서 개인의 가장 강한 욕구가 행동을 결정한다’고 한다. 그는 임상경험에서 얻은 자료를 근거로 하고 여러 유파의 심리학적인 연구를 종합하여 ‘동태적 통합이론(holistic-dynamic theory)’이라 일컫는 욕구단계이론을 발전시켰다. 또한 Alderfer(1972)는 Maslow의 욕구 5단계를 생존욕구, 사회관계욕구, 성장욕구의 3단계로 축소시켰다.¹⁸⁾

생존욕구는 음식, 공기, 물, 부수적인인 편익과 조직의 직무상황과 관련해 보면 임금과 부가급부, 안전한 직무수행을 위한 물리적 환경의 조건들이 해당된다. 사회관계욕구는 조직구성원 상호간, 감독자와 부하간의 직무상황 등에서 타인과의 상호작용을 통하여 우정과 애정을 나누는 것과 관계되는 모든 욕구이다. 성장욕구에는 직무상황에서 개인의 창조와 성장을 위한 것과 생산에 대한 공헌 등에 의한 자기 개발욕구들이 포함된다. 성장욕구의 충족은 개인능력의 최대발휘와 새로운 능력의 발전을 필요로 하는 과제에 종사함으로써 얻어진다.

Moorhead & King(1992)의 연구에 나타나고 있는 과정이론은 인간의 행동이 어떻게 동기유발을 하는가에 관심을 두는 이론으로 어떠한 요인이 동기유발을 하는가에 관심을 두고 있는 내용이론과는 차이가 있다. 과정이론은 사람들이 어떠한 방법으로 그들의 욕구를 충족시키고, 욕구 충족을 위해 여러 가지 행동의 대안 중에서 어떠한 방법으로 행동 선택을 하는가에 중점을 둔다고 할 수 있다.¹⁹⁾

과정이론은 개인적 요소들이 어떻게 작용하여 특정인이 행동을 하도록 영향을 미칠 수 있는가를 기술하고 분석하는 것이다. 이 이론은 개인별로

18) A. H. Maslow,(1943). "The Theory of Motivation", *Psychological Review*, pp.370-396.

19) G. Moorhead, & R. Griffin,(1992). *Organizational Behavior*(3rd ed). Boston : Houghton Mifflin, p.221.

차이가 있는 성과에 대한 가치와 일정한 목표의 달성가능성, 그리고 목표 달성에 의해 성과를 얻을 수 있는 가능성 등에 의해 개인의 동기수준이 결정된다고 본다. 또 과정이론은 이러한 개인적 특성 외에 업무요인, 실무적 요인, 대인관계요인 등을 포괄함으로써 여러 요인들 간의 상호작용과정을 이해할 수 있을 만큼 폭 넓은 관점을 제시한다.

유영옥(1997)에 따르면 브룸(Vroom)의 기대이론은 1950년대에 와서 조직행태론의 분야에 적용되기 시작하면서 활성화되었으며, 오늘날에는 조직구성원들의 동기부여 측면을 이해하는데 보편적으로 사용되는 이론으로 대두되고 있다. Vroom은 동기란 인간이 마음대로 선택할 수 있는 행위 가운데 인간이 어떤 것을 선택하도록 지배하는 심리과정과 관련된다고 하였다. 또한 사람들의 자발적인 행위 중에서 자신이 할 일을 선택하도록 하는 과정을 동기부여라고 정의 하였다. 기대이론이 가장 특징적인 것은 행동을 개인의 동기 선택으로 보는 점이다. 개인의 동기는 결과에 대한 욕구의 강도와 자신의 행동이 원하는 결과는 실제로 가져오리라는 기대감의 복합적인 함수이다. 따라서 개인의 능력이 실제 성과를 거두리라고 기대하고 실제 성과가 승진이나 보상 등 개인이 원하는 결과를 항상 가져오리라고 기대할수록 개인의 동기는 강하게 작용하고, 반면에 거둘 수 있는 결과에 의심이 많고 성과와 개인이 원하는 보상 간에 아무런 상관관계가 없다고 믿을수록 개인의 동기는 낮게 나타나게 된다.

Connolly(1976)에 따르면 Vroom의 기대이론은 노력-성과의 연계와 성과-보상의 연계 가능성을 나타낼 수 있는 장점이 있으며, 어떻게 동기부여가 작용하는가를 이해하기 위한 준거틀을 제공하고 있고, 관리자들에게는 부하들의 행위방향을 설명해 준다는 점에서 매우 유용한 이론으로 평가되고 있으나 다음과 같은 문제점도 제기되고 있다. 첫째로 측정하는데 너무 복잡하고, 둘째로 복잡한 계산방식에 대한 지지가 적다. 셋째로 시간을 초월하여 적용할 수 있는 측정방법이 존재하지 않는다. 즉 기대이론의 변수에 대한 측정에 있어 연구자들 사이에 이견이 많다. 넷째로 주요한 구성요소인 노력, 성과, 기대에 대한 조작적 정의에 일관성이 부족하다.²⁰⁾

20) V. H. Vroom,(1964). *Work and Motivation*, New York : John Wiley & Sons, p.10.

포터(Porter)와 로울러(Lawler)의 업적-만족이론은 만족을 한다고 해서 업적이 달성되는 것이 아니라 직무를 성취하면 만족을 얻게 된다는 가정을 전제로 하고 있다. 그들이 모형에서 사용하고 있는 변수는 노력, 업적, 보상, 만족이다. 이들 변수의 의미는 다음과 같다. 첫째, 노력은 주어진 활동에 대해 개개인이 투입하는 에너지 수준을 의미한다. 노력은 보상에 대한 가치와 보상을 받을 가능성에 의존하며, 보상에 대한 가치와 가능성에 대한 개인의 인식정도이다. 둘째, 업적은 과업의 달성정도를 의미하며 브룸의 1차 수준 경과와 같다. 셋째, 보상은 업적에 대한 반대급부를 의미하며 브룸의 2차 수준 결과에 해당된다. 넷째는 만족은 보상에 대한 주관적 판단이다. 브룸의 기대이론과의 차이를 변수에서 보면 브룸은 1·2차 수준 결과, 기대, 유인가, 수단성을 사용하고 있으나, 포터와 로울러는 노력, 업적, 보상, 만족을 변수로 사용하고 있다. 또한 브룸은 보상을 얻을 수 있을 것으로 믿으면 동기가 유발된다고 보지만 이들은 보상에 대해 만족해야 동기부여가 된다고 보는 점에서 차이가 있다.

공정성이론을 처음 전개하고 시험적 조사를 한 사람은 Adams(1963)이다. 이 이론은 인지부조화이론과 교환이론을 기초로 Adams에 의하여 구성된 작업 동기부여 이론이다. 공정성이론의 내용을 보면 개인의 투입요인과 성과요인의 비를 다른 사람의 투입 및 성과의 비와 비교하여 형평의 원칙에 맞는지에 따라 직무만족이 결정된다고 가정한다. 이 공정성이론은 기본적으로 인간은 공정하게 대우받기를 원한다는 것을 전제로 하고 있다. 여기서 공정성(Equity)이란 우리가 다른 사람과 비교하여 공정하게 대우를 받고 있다는 믿음이며, 불공정성(Inequity)이란 다른 사람과 비교하여 불공정하게 대우를 받고 있다는 믿음이다.²¹⁾

공정성이론은 세 가지 가정 즉 첫째, 사람들은 직무수행에 대한 자신의 기여에 부합되는 공정하고 형평성 있는 보상이 무엇인가에 관한 신념을 형성하게 된다는 것, 둘째, 사람들은 자신의 투입(input)에 대한 산출(output)의 비율을 타인의 투입에 대한 산출의 비율과 비교하는 경향이 있다는 것, 셋째로 이러한 비교 후 자기 자신에 대한 처우가 불공정하다고

21) J. Adams,(1963), "Effects of wage inequities on work quality".*The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69(1), pp.19-25.

느끼면 공정성을 얻기 위해 동기를 유발하게 된다는 것 등을 토대로 성립되었다. 이와 같은 공정성이론에 의하면 개인이 조직 내에서 불공정성을 지각하게 되면 대개 부족한 보상에 따른 불만이나 과다한 보상에 따른 부담 내지 불안감으로 나타나게 된다는 것이다. 이러한 긴장감은 불공정의 정도에 따라 달라지며 결국 불공정성을 감소시키는 방향으로 동기가 작용한다는 것이다. 즉 정경섭(1986)의 주장과 같이 과다한 보상은 죄책감을 발생시켜 자신의 투입을 증가시키거나 타인의 산출에 따른 보상을 증가시키기 위하여 적극적으로 노력하게 된다는 것이다. 공정성이론의 장점은 투입요인과 산출요인을 측정할 수 있는 방법을 제안함으로써 직무만족이 결정되는 과정을 경험적으로 다룰 수 있게 한다는 점이다.²²⁾

2. 직무만족의 영향요인

직무만족에 영향을 미치는 요인은 연구자의 주관이나 대상, 지역, 환경 등에 따라 다양하게 제시되고 있다. 직무만족은 단순한 속성이 아닌 매우 복잡한 속성으로 구성되어 있기 때문이며, 직무자체가 원래 단순하지 않고 과업, 책임, 상호작용, 인센티브, 보상 등으로 복잡하게 상호 관련되어 있어 직무만족 요인을 독립적으로 규명하기가 매우 어렵기 때문이다. 따라서 본 연구에서도 선행된 여러 학자들의 견해를 살펴본 후 종합하여 일반적인 직무만족 영향요인을 추출해 내고자 한다. 직무만족에 영향을 주는 요인으로 Yoder(1982)는 직무만족의 요소로서 직속상관의 감독적절성, 직무자체에 대한 만족도, 동료근로자와의 친밀성, 만족할 만한 조직목표와 제도로서의 효율성, 경제적·사회적 심리적 보상에 대한 만족도, 정신적·육체적인 건강의 정도를 들고 있으며, Smith는 작업, 감독, 보수, 승진, 대인관계의 다섯 가지를 들고 있다.

Herzberg(1966)는 직무만족에 영향을 주는 요인을 크게 직무만족요인과 직무불만족 요인으로 분류하였다. 직무만족요인으로는 사회정책과 관리,

22) 정경섭(1986), 『조직행동론』, 서울, 법문사., pp.51-54.

감독, 업무조건, 대인관계, 봉급, 지위, 직무안정 등을 들고 있다. Freishman(1971)은 리더십 스타일에 따라 부하직원들의 직무만족에 차이를 가질 수 있다면서 감독자의 배려와 이해를 직무만족의 요인으로 보기도 하였다. Stone(1975)은 직무범위에 있어서의 중요성이나 자율성 그리고 다양성이 보장 될수록 직무만족도가 높다고 하였다.²³⁾

또한 Altimus & Tersine(1972)는 연령에 따른 직무만족 수준을 측정한 결과, 연령이 많은 종업원이 적은 종업원보다 상대적으로 직무자체와 전체 만족수준이 높다는 결과를 제시하고 있으며, Locke(1976)는 직무란 하나의 실체가 아니라 과업, 역할, 책임감, 상호작용, 보상 등의 상호관계의 복합체라고 정의하고, 직무만족에 영향을 주는 요인을 업무, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 직업환경, 감독, 동료관계, 회사의 경영방침 등을 제시하였다.

Sersshore & Taber(1975)는 환경적 요인으로 정치·경제·문화용인(실업률, 지역적 차이, 국가간 차이 등), 직업특질, 조직 내부 환경(조직분위기, 조직규모, 조직의 복잡성, 집중화 정도, 리더십, 의사결정 등)등이 있으며, 개인적 요인으로서는 인구통계 요인(연령, 성별, 교육수준 등), 안정적 성격 요인(분노, 지겨움), 능력(지능, 기술), 지각, 인지, 기대 등을 들고 있다.²⁴⁾

신두범(1987)과 김규정(1987)은 보수, 귀속감, 승진, 개인의 가치인정, 건강, 근무여건, 집단목적의 통일성, 참여의식, 안정감 등을 직무만족 영향요인으로 파악하였으며, 김운태(1989)는 물질적 보수, 성공감, 귀속감, 안정감, 참여감 등을 들고 있다. 장지호(1990)는 안정감, 성취감, 참여감 등을 직무만족 영향요인으로 지적하며, 유훈 외(1991)등은 경제적 보상, 직무자체 승진, 전보 등의 인사관리, 귀속감, 성공감, 참여감, 안정감, 등을 직무만족의 영향요인으로 들고 있으며, 박동서(1991)는 보수, 안정감, 성공감, 귀속감, 참여의식 등을 지적하고 있으며, 유종해(1991)는 Maslow의 욕구단계와 결부시켜 물질적인 보수, 휴양제도, 연금제도, 신분보장, 인간관계, 승진 등을 들고 있다. 오석홍(2003)은 보수, 직무, 신분의 안정, 동료집단내

23) E. A. Freishman, (1969). *Manual For Supervisory Behavior Description*, Washington, D. C: American Institutes for Research, 4, p.22.

24) S. E. Sersshore, & T. D. Taber, (1975). "Job Satisfactional and their Correlate", *American Bihavior Scientist*, 10(1), pp.161-184.

의 관계, 근무조건, 감독의 성격, 조직의 정책 대 사회적 지위, 승진의 기회 등을 들고 있다.²⁵⁾

Porter(1961)는 직무만족요인을 조직전체 요인, 작업환경 요인, 직무내용 요인, 개인적 요인으로 분류하여 조직전체 요인은 급여, 승진기회, 회사정책과 절차, 조직구조로, 작업환경요인에는 감독유형, 참여적 의사결정, 작업진단규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건을 포함하고 있고, 직무내용 요인으로는 직무범위, 역할모호성 및 역할 갈등으로, 개인적 요인으로는 연령과 근속, 성격 등을 들고 있다.²⁶⁾

McCormick 등(1980)은 직무만족에 대한 설명은 개인역할과 개인특성 변수 모두를 고려하여야 한다고 지적하면서 직무만족 요인에 대하여 종합적인 설명을 하였다. 즉 인간은 같은 직장 내에서 같은 작업 환경 하에 동일한 보수를 받더라도 각 개인의 학력, 연령, 성별, 결혼여부, 직위 등 여러 가지 배경변수에 따라 직무에 대한 만족의 정도 및 각각의 직무만족 요인들에 대한 욕구충족수준 그리고 이들이 전체 직무만족에 미치는 영향력의 정도가 달라질 수 있다고 지적한다.²⁷⁾

Spector(1997)는 직무만족조사지 「Job Satisfaction Survey」에서 전반적인 만족수준과 함께 직무만족을 임금, 승진, 상사, 복리후생, 보상, 업무절차, 동료관계, 직무자체, 의사소통의 9가지 요인으로 세분화시켜 직무만족 영향요인으로 제시하였는바, 임금은 임금과 임금인상률에 대한 만족, 승진은 승진의 기회에 대한 만족, 상사는 직속상사에 대한 만족, 복리후생은 복지와 후생에 관한 만족, 성과금은 좋은 행동에 주어지는 금전적 및 금전외적 보상에 대한 만족을, 업무절차는 규율과 진행에 대한 만족을, 동료는 동료들에 대한 만족을, 직무자체는 수행하는 업무의 유형에 대한 만족을, 의사소통은 조직 내에서의 의사소통에 대한 만족을 가리킨다²⁸⁾.

25) 오석홍(2005), 『조직이론』, 서울, 박영사, pp.61-99.

26) L. W. Porter,(1961), "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottem and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*, pp.1-10.

27) E. J. McCormick, & Tiffen(1974), *Industrial Psychology*, 6th edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc, p.31.

28) P. E. Spector,(1997), *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*, Sage Publications, Inc, pp.102-131.

제 3 절 조직몰입의 개념과 구성요인

1. 조직몰입의 개념

조직몰입(Organization Commitment)은 특정 조직에 대한 개인의 일체감 및 관여의 상대적 강도라고 정의 된다. 김병섭(2000)은 조직몰입의 개념을 공식 조직에서 가장 먼저 도입한 March & Simon의 개념을 인용하여 “인간은 기계와 달라서 그들 자신의 위치를 상대방의 가치와 관련지어 생각하며 상대방의 목표를 자기의 것으로 만듦으로써 자신의 위치를 평가한다”고 밝혔다. 조직몰입은 직무만족과 아울러 조직유효성에 영향을 미치는 중요한 태도변수 중의 하나이며, 조직을 연구하는 학자와 조직관리를 담당하고 있는 실무자들이 가장 많은 관심을 가져온 주제 중의 하나이다. 그 이유는 구성원의 조직몰입의 정도가 조직관리의 효율성 정도를 나타내주는 가장 보편적인 개념일 뿐만 아니라 조직구성원들의 행동을 예측할 수 있는 사전 지표로 활용될 수 있기 때문이다. 학자들의 조직몰입에 대한 개념정의는 연구주체에 따라 그 관점이 다양하며 많은 분야에서 활용되고 있으며, 이에 대한 연구는 그동안 많은 조직연구의 관심대상이 되었음에도 불구하고, 조직몰입에 대한 정의와 그 측정방법에 대해서는 학자들 간에 아직도 일치된 견해를 보이지 않고 있다.²⁹⁾

Mowday, Porter & Steers(1982)는 가장 일반적으로 받아들여지는 조직몰입과 태도적 조직몰입의 분리된 연구를 통합하여 조직몰입을 다음과 같이 정의하고 있다. 조직몰입이란 개인이 조직과 동일시하고 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타낸다. 개념적으로 조직몰입은 다음과 같은 세가지 요소들로 특징지어 질 수 있다. ① 조직의 목표와 가치를 굳게 믿고 받아들이는 것이다. ② 조직을 대신해서 많은 노력을 기꺼이 보인다는 것이다. ③ 조직의 구성원 자격을 유지하려는 강한 욕구이다. 이러한 정의에 기초하여 조직몰입을 측정하기 위하여 고안된 것이 조직몰입 설문지(OCQ - Organizational

29) 김광수(2003), “호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스품질에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.81.

Commitment Questinnnaire : Mowday, Steers, & Porter, 1982)이다. 원래 15개의 문항으로 만들어졌던 조직몰입 설문지는 부정문으로 질문을 하고 있는 6개의 문항이 조직몰입보다는 조직에 남아 있으려는 의도를 질문하고 있다는 점에서 제거되었다. 현재는 축소된 9개의 문항으로 구성된 조직몰입 설문지가 더욱 널리 사용되고 있다.³⁰⁾

조직몰입 설문지는 가장 보편적으로 받아들여지는 조직몰입의 측정수단이며 Reichers(1985)는 조직몰입 설문지를 표준으로 하여 대상의 변화에 따른 몰입의 변화를 연구하여야 한다고 주장하였다. 많은 연구를 통하여 조직몰입 설문지는 조직몰입이라는 개념을 측정하기에 신뢰도와 타당도가 높은 측정수단이라는 것이 증명되었다. Mowday, Steer & Porter(1979)에 따르면 조직몰입 설문지를 사용한 많은 연구들은 조직몰입이 다른 조직내의 결과변인들과 비교적 안정적인 관계를 나타내고 있다는 것을 보여주었다. 일반적으로 조직몰입도가 높은 구성원들은 직무성고가 높고 근속년수가 길며 결근율, 이직률, 근무 태만의 정도가 낮은 것으로 나타나고 있어서 성과조직인 기업에서 종업원들의 조직몰입도를 높이는 것은 인력관리의 효율화와 경제적인 측면에서 매우 중요한 의미를 가진다. 결국 조직몰입에 대한 기존의 관심과 연구의 대상은 주로 높은 몰입도가 조직과 긍정적인 관계에 있음을 가정하고 있다.³¹⁾

조직몰입은 종사원 자신이 속한 조직에 대해 얼마만큼의 열정을 가지고 몰두하느냐의 정도를 가리키는 개념으로서 직무만족과 더불어 종사원이 조직에 얼마나 애착을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표라고 할 수 있다. 또한 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의지 및 조직의 구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구를 의미하기도 한다. 이는 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 신뢰와 애착, 지지, 조직을 위해 열심히 일하려는 의지 그리고 조직구성원으로 존재하려는 의지라고 할 수 있다.

30) R. T. Mowday, R. M. Steers, & L. W. Porter,(1979), *Employee organization linkages : The psychology of commitment absenteeism and turnover*, New York : Academic Press, pp.23-27.

31) 표용태(1998), 전계논문, pp.32-33.

일반화된 조직몰입과는 달리 다양한 형태로 구성된 것으로 한 가지 원인에 의해 결정되는 태도가 아니라 여러 가지의 다양한 심리적 상태를 기초로 나타날 수 있다는 다양한 형태의 조직몰입에 대한 연구는 Meyer & Allen(1984)의 연구에서 찾아볼 수 있다. 그들은 과거의 태도적 조직몰입과 행위적 조직몰입에 기초하여 개인이 조직에 몰입하게 되는 세 가지 각기 다른 이유를 제시하였다. Meyer & Allen은 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 규범적 몰입(normative commitment), 계속적 몰입(continuance commitment)으로 개념화 하였다.

정서적 몰입은 종사원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과의 일체감(identification)을 갖는 것을 의미하며, 정서적으로 몰입된 개인은 조직 내에서 동일시하게 되고, 열중하게 되며, 긍정적인 유대감을 갖게 된다. 계속적인 몰입은 개인이 조직을 떠나게 되었을 경우 자신에게 돌아오는 부수적 투자를 잃어버리게 될 것이라는 손익관계에 의거하여 몰입하게 되는 것이다. 석기현(2003)에 따르면 규범적 몰입은 도덕적 의무감 때문에 회사에 충직하고 의무를 성심성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관이며, 조직의 목적달성을 위해 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다. 즉 구성원이 이러한 내적 규범의 영향이 강할수록 조직몰입이 깊어지는 것이다. 이러한 다른 형태의 조직몰입이 조직내에서 종업원이 형성할 수 있는 종업원의 태도와 행동에 각기 다른 관계를 맺고 있다는 점에서 그 중요성을 찾아볼 수 있다(Allen & Smith, 1987 ; Meyer & Allen, 1984 ; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989 ; O'Reilly & Chatman, 1986). 특히, 가치의 일치와 외면적 보상의 중요성을 강조하고 있는 정서적 조직몰입과 계속적 조직몰입은 직무의 내면적 요소와 직무의 외면적 요소에 각각 강한 관계를 나타내고 있는 것으로 밝혀졌다(Bobocel, Meyer, & Allen, 1988). 또한 다른 형태의 조직몰입을 소유한 사람은 직무를 수행하여 얻을 수 있는 직무만족의 형태에서도 차이가 있다는 것을 보여주었다.³²⁾

이렇게 내면적인 요소들을 중요시 여기는 사람들은 외면적인 요소를 중

32) 석기현(2003), “리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 세종대학교 대학원 박사학위 논문, pp.31-33.

요시 여기는 사람들 보다 결근과 이직의 경향이 낮은 것으로 나타났으며 (Meyer & Allen, 1991 ; O'Reilly & Chatman, 1986), 내면적 요소를 중요시하는 정서적 조직몰입의 소유자는 계속적 몰입의 소유자에 비하여 조직에서 요구하는 이상의 노력을 하며 조직을 위하여 희생하는 경향이 있는 것으로 나타났다(Randall, Fedor, & Longenecker, 1990). 또한 Hrebiniak & Alutto(1972)는 조직몰입을 개인과 조직 간의 거래(Transcation)와 시간의 경과에 따른 부수적인 투자 및 투자의 결과로 발생하는 구조적 현상이라고 정의하였으며, Salancik(1977)은 조직몰입을 한 개인이 그의 행위에 구속되어가고, 이런 행위를 통해서 그의 활동과 몰입을 유지하여 주는 신념에 구속하는 상태라고 정의하였다.

Salancik et al.(1977)은 조직몰입의 구성요소로 조직의 목표와 가치관을 자기 자신의 것으로 채택하는 동일시, 자신의 작업 역할의 활동에 있어서 심리적인 몰두 또는 전심인 관여, 조직 애착과 조직에 대한 정의적인 감정을 나타내는 충성심의 세 가지 구성요소를 제시하며 조직몰입을 개인과 조직 간의 심리적인 결속으로 정의하였으며, Wiener(1982)는 조직 목적 및 조직의 성과 달성에 부합되는 행동을 취하려는 조직구성원의 내재화된 규범 압력으로 정의하였다.

Shore와 Wayne(1993)은 조직 구성원의 노력에 대한 보상을 기대하는 계산적 측면, 개인의 가치관이 조직의 목적, 정책 및 업무와의 일치감을 느끼는 도구적 측면, 즉 목표와 가치의 일치성(goal-value congruency), 현재의 조직에 남기를 희망하고 다른 조직으로 이탈하지 않으려는 기대감으로 구분하여 조직에 대한 몰입을 설명하였다.

박내회(2003)의 고찰에 따르면 문헌에 나타난 학자들의 조직몰입의 연구는 크게 두 가지 관점에서 이루어졌다. 하나의 흐름은 사회학적 접근이고, 또 다른 하나의 흐름은 심리학적 접근이다³³⁾

첫째, 사회학적 접근에서는 조직몰입을 조직과 구성원간의 유인/공헌의 상호작용의 결과로서 파악되고 있다. 대표적으로 Hrebiniak과 Alutto(1972)는 March와 Simon(1958)의 공헌/유인의 균형이론에 Becker(1960)의 ‘얻어

33) 박내회(2003), 『조직행동론』, 서울: 박영사, pp.104-105.

걸기(side-bets)이론'을 접합하여 조직몰입을 '임금이나 지위, 전문적 자유가 증가되고 현재보다 더 우호적인 동료의 있다 하더라도 현재의 조직을 떠나지 않겠다는 의사'라고 정의하였다.

March와 Simon(1958)은 조직몰입을 조직과 구성원의 교환관계로 파악하고 양측은 서로 상대방에게 무엇인가를 요구하는 동시에 반대급부로 다른 것을 제공한다고 보고 이를 조직의 유인과 개인의 공헌의 관점에서 분석하였다.

한편 Becker(1960)의 '엎어 걸기'란 개인이 어떤 행동을 했을 때 그 행동과 처음에는 관계가 없던 이해가 나중에는 그 행동에 걸리게 된다는 것이다. 예를 들어 개인은 자신이 '직장을 자주 바꾸는 사람(Job hopper)'이라고 인식되는 것을 두려워하여 현재 몸담고 있는 조직을 떠나려 하지 않을 수 있다. 이 경우 개인은 안정성에 대한 자신의 명예를 특정 조직에 머무르기로 한 결정에 엎어 걸기를 하는 셈이다. 때때로 조직이 구성원을 붙잡아 두기 위해 엎어 걸기를 하는 경우도 있다. 따라서 연금, 보상, 매몰가치(sunk cost)등으로 결합될 때 몰입이 발생하는 것으로 파악할 수 있다.³⁴⁾

Berker에 의하면 특정조직에 투자를 많이 한 후에 조직을 떠나게 되면 잃는 것(예: 연금 등)이 많아지므로 시간이 지남에 따라 구성원의 조직몰입은 높아진다.

둘째, 심리학적 접근(psychological approach)에서는 사회학적 접근과는 대조적으로 조직몰입을 조직에 대해 보다 적극적이며 정적인 지향으로 이해하고 있다. 예를 들면 Porter(1976)는 조직몰입을 '조직을 위하여 높은 정도의 노력을 경주하려는 조직구성원의 의사, 조직에 남아 있고자 하는 강렬한 욕망, 그리고 조직의 중요한 목적 및 가치관의 수용'이라고 정의하였다. 또한 Kanter(1968)는 '조직에 대해 정력과 충성을 바치려고 하는 사회적 행동자들의 의사'라고 정의하였고, Buchanan(1974)은 조직몰입을 '조직의 목표 및 가치관, 조직의 목표 및 가치관과 관련된 조직의 역할, 그리고 조직 그 자체에 대한 열렬한 정서적인 애착'이라고 정의하고, 이러한

34) H. S. Becker, (1960), "Note on the concept of commitment", *American Journal of Psychology*, 66, pp.32-42.

조직몰입은 ‘조직의 목표와 가치관을 자기 자신의 것으로 채택하는 동일시(identification)’, ‘자기의 작업 역할의 활동에 있어서 심리적인 몰두 및 전심인 몰입’, ‘조직애착과 조직에 대한 정서적인 감정을 나타내는 충성심(loyalty)’등의 3가지 요소로 구성되어 진다고 하였다.³⁵⁾

Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)의 조직몰입은 ① 조직목표에 대한 강한 신뢰 및 애착 ② 조직을 위하여 열심히 노력을 쏟으려는 의지 ③ 조직구성원 의식을 유지하기 위한 강한 욕망 등의 3가지 요소로 구성된다고 정의 하였다.

이상의 정의를 종합하여 살펴보면, 조직몰입은 조직과 관련한 개인의 심리적 상태를 말하는 것이며, 이 태도는 외재적 보상 또는 가치일치 등 여러 근거에 의해 발생하지만 개인과 조직 간의 목표나 가치일치가 가장 핵심적인 내용이다. 최근 조직몰입에 대한 연구에서 주목할 부분은 기존 연구에 비해 보다 세분화·구체화되는 경향이다. 다시 말해, 기존 연구에서는 조직몰입을 단일차원의 개념으로 보았지만, 최근의 연구는 조직몰입을 다차원적 태도개념으로 접근한다는 것이다.

조직몰입은 조직구성원의 심리상태를 이해하는 중요한 개념으로 지각되어 주요 연구 분야의 하나로 자리 잡고 있다. Angle & Peery(1981)는 조직몰입을 조직구성원이 조직에 남아 있고 싶어 하는 욕망의 개념인 근속몰입과 구성원이 조직에 대하여 자긍심을 느끼고 조직의 목표를 수용하며, 조직을 위하여 헌신하고 노력하려는 의사를 가진 상태인 가치몰입으로 분류하였으며, McGee & Ford(1987)는 투자된 부분을 지속시키려는 의도를 포함한 유지적 몰입과 조직구성원의 심리적 태도과정을 중요시하는 정서적 몰입으로 분류하였다.³⁶⁾

Mowday, Steer & Poter(1979)의 연구에서 확인한 것과 같이 Staw & Salansik et al.(1977)은 조직의 목표와 자신의 목표를 동일시하여 조직의 구성원으로 계속 남아 있고 싶어 하는 정도인 태도적 몰입과 어떤 특별한

35) 박내희(2003), 전게서, pp.101-113.

36) Harold L. Angle & James L. Perry (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp.1-14.

이유가 없는 한 조직을 떠날 수 없는 불가피한 의사결정의 과정인 행위적 몰입으로 분류하고 있다. 일반적으로 조직 몰입은 조직에 대한 정서적 유대감이나 조직에 대한 개인의 심리적 일체감이라고 정의하고 있다.

Meyer & Allen(1996)에 따르면 조직몰입은 ‘특정 조직에 연결된 개인의 정체성과 몰입의 상대적 강도 또는 조직을 위하여 노력하고 조직에 머무르려는 의지’로서 정의하고 있다. 조직몰입 개념이 단일 개념인가에 대해서는 많은 논란이 있어왔지만, 일반적으로 조직몰입 개념은 다차원 개념으로 인식되고 있다. 이러한 조직몰입의 다차원 개념 모형 중 많이 인식되고 보편화된 모형은 Meyer & Allen(1991)의 조직몰입요소 모형이라 할 수 있다.

1) Meyer와 Allen의 이론

김원형(2005)의 연구에 따르면 Meyer와 Allen(1990)은 조직몰입이 태도적 현상인지 행위적 현상인지에 대해 여러 학자들에 의한 개념 불일치가 있다고 주장하면서 조직몰입의 유형은 정서적 몰입, 규범적 몰입, 근속적 몰입으로 분류하였다. 이들은 구체적으로 다차원적 조직몰입척도를 개념화하여 조직구성원 등이 조직에 대한 감정적 귀속감과 동일시하는 몰입을 의미하는 정서적 몰입(Affective Commitment; AC), 종업원이 조직을 떠나려는 것과 관계되는 비용에 근거한 몰입을 의미하는 계속적 몰입(Continuance Commitment; CC), 그리고 종업원의 의무감 때문에 조직에 남으려는 규범적 몰입(Normative Commitment; NC)의 세 구성개념을 제시하였다.³⁷⁾

(1) 정서적 몰입

O'Reilly & Chatman(1986)의 연구에 의하면 정서적 몰입(Affective

37) 김원형(2005), “조직몰입의 3요소의 탐색적 인과관계 모형”, 인사관리연구, 29(1). pp.55-62.

Commitment)은 종업원이 느끼는 조직과의 심리적인 일체감으로 인하여 조직원으로서의 신분을 유지하려는 강한 바람으로 정의한다. 이는 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미한다.³⁸⁾

정서적 몰입이 강한 경우에 종업원들은 조직의 목표와 가치관을 받아들이거나 조직을 위하여 노력을 아끼지 않는 자세를 갖게 되는 것이다. 강한 정서적 조직몰입을 가진 종업원들은 조직의 구성원으로 남아 있으려는 경향이 강한데, 그 이유는 그들이 조직 내에서 겪는 직무상 경험의 긍정적이고 가치가 있다고 믿으며, 조직은 이러한 긍정적인 직무 경험을 지속적으로 부여할 것이라고 기대하기 때문이다.

정서적 몰입은 종사원 개개인이 자신의 조직에 대해 느끼는 일체감의 정도이며 구성원들은 조직의 목표 및 가치관을 받아들여 조직을 위해 노력하는 감정적 상태를 말한다. 더 구체적으로 말하자면 사람들은 자신들의 조직에 대해서 감정적 애착과 자부심을 지니며 조직과 동일시하고 따라서 조직의 목표달성을 추구하려 몰입하게 된다는 것이다.

정서적 몰입은 Meyer와 Allen(1991)이 제시한 정서적 몰입 질문지으로도 측정하지만 그 질문지가 조직 몰입 질문지(Organizational Commitment Questionnaire: OCQ; Mowday, Steer & Porter, 1979)를 바탕으로 구성되어 있기 때문에 행동 의도문항을 제외시킨다면 조직 몰입 질문지으로도 정서적 몰입을 측정할 수 있다.

정서적 몰입은 종업원의 조직에 대한 감정적 애착 및 조직 멤버십을 유지하려는 욕구나 관여된 상태로 볼 수 있으며, 정서적 몰입이 강한 사람은 그들이 조직을 원하기 때문에 계속 재직한다고 볼 수 있다. 다시 말해 조직에 대한 감정적 유대와 조직목표에 대한 일체화에 의하여 개인이 조직에 계속 남아 있으려는 것을 말한다.³⁹⁾

38) C. A. O'Reilly, & J. Chatman, (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.192-195.

39) 채순화(2004), "변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원접근", 영남대학교 대학원 박사학위논문, p.32.

(2) 계속적 몰입

Meyer et al.(1989)은 계속적 몰입(Continuance Commitment)에 대해서는 조직원이 조직에 대한 개인적인 누적투자, 또는 보다 좋은 대안이 없기 때문에 조직 구성원의 신분을 유지하려는 심리적인 필요성이라고 정의하였다. 개인은 조직과 관계를 가지면서 투자(또는 side bets)를 하게 되는데, 시간, 업무 수행에 기울인 노력, 조직 내 다른 성원들과의 인간관계, 그 조직에 특수한 기술의 습득 등은 그러한 예이다. 즉, 시간이 지날수록 종업원은 조직 생활에 투자한 시간과 노력이 증가하고, 이에 따라 조직에 남음으로써 얻게 되는 이득이 증가하거나 조직을 떠남으로서 발생하는 비용이 크기 때문에 조직에 거래적으로 몰입하게 되는 것이다.

즉, 자신이 조직에 투자한 가치가 증가하여 조직에 남아 있음으로써 얻는 이익이 이직함으로써 얻는 이익보다 크기 때문에 조직구성원으로서의 신분을 유지하려는 심리적 상태를 말한다. 또 조직의 이직과 연관된 비용의 관점에서 몰입을 보는 것이다. 이는 타산적 몰입과 유사한 개념으로 주로 Becker(1960)가 주장한 부차적 투자이론(side-bets theory)에서 출발한 조직몰입의 유형 중 하나이다. 이 이론에서 유래된 계속적 몰입은 조직과 개인간의 정서적 측면보다는 계산적이거나 교환적 측면을 고려하였다. 40) 여기서 계산과 교환의 대상이 되는 것은 개인이 조직에 몰입하는데 필요한 개인적 이익과 관심사들이다. 즉, 개인은 조직 재직생활에 수반되는 부수적 보수나 이익(봉급, 연금, 퇴직금, 지위)을 축적하기 위해서나 조직이 직에 따른 손실을 피하기 위하여 혹은 다른 직업 선택의 대안이 없기 때문에 계속적으로 조직 생활에 몰입하게 된다는 것이다. 즉, 계속적 몰입은 개인 자신이 조직을 필요로 하기 때문에 재직한다고 보는 것이다.

(3) 규범적 몰입

Meyer(1990)에 따르면 규범적 몰입(Normative Commitment)은 조직에 의 의무에 대한 종업원의 믿음으로 정의된다. 이는 곧 도덕적인 의무감으

40) H. S. Becker,(1960), op.cit, pp.32-42.

로 해석되는데, 회사의 목표와 가치관을 수용하고 의무를 성실히 수행해야 한다는 내적인 가치관이며, Weiner(1982)는 조직의 목적이나 이득을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다고 하고 있다. 이러한 내면적인 규범체계는 개인이 조직에 들어오기 이전에 가족적, 문화적인 측면에서 이루어진 사회화 과정이나 조직에 들어와서 이루어진 조직 사회화 과정에서 형성되는 것이다.

Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolynsky(2002)는 조직의 재직 의무감은 조직입사 전 개인에게 영향을 미치는 사회적 규범이 내재화한데서 비롯된다고 보았다. 즉, 규범적 몰입은 입사 전 개인이 선형적으로 경험한 가정교육이나 문화적 사회화 과정을 통해 형성되거나 입사 후 조직의 가치, 기대를 조직 구성원들에게 전달하는 조직 사회화나 기업 문화 경험을 통해서 규범적 몰입이 이루어진다는 것이다.⁴¹⁾

규범적 몰입은 계속적 몰입에 대응하는 것으로 조직 구성원이 조직에 남아 있어야 한다는 도덕적인 의무감으로 보는 관점이다. 이는 조직에 충성하고 의무를 성실히 수행한다는 내적인 가치관으로 조직의 목적이나 이득을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다. 또한 조직에 대한 규범적 몰입 혹은 평생 몰입은 한 개인이 재직 기간에 따른 지위 상승이나 회사가 그에게 주는 만족이나 보상과는 상관없이 그 회사에 계속 재직하는 것이 옳다고 믿거나 도덕적인 규범 때문에 나타나게 된다고 Meyer와 Allen(1991)은 보았다. 이러한 몰입에 대한 규범적 관점은 Fishbein과 Ajzen 모형(1974)의 주관적 규범이나 Tirindis(1982) 모형의 개인적 규범 같은 개인의 내재화된 도덕적 의무나 규범이 조직 행동을 보다 잘 예언할 것으로 보고 있다.

2) Etzioni의 이론

41) J. P. Meyer, D. J. Stanley, L. Herscovitch & L. Topolynsky(2002), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp.34-48.

Etzioni(1975)는 몰입이란 사회적 행위자가 어떤 대상에 대하여 가지는 정감적·평가적인 지향이라고 정의하고, 조직 구성원 몰입의 방향과 강도에 따라 도덕적 몰입·소외적 몰입·타산적 몰입으로 구분하였다.

첫째, 도덕적 몰입은 비영리적인 단체에서 주로 찾아 볼 수 있는 유형으로 조직과 구성원의 관계가 존경·위신 등 적극적이며 강도 높은 긍정적 지향으로 흐르는 것을 일컫는다. 둘째, 소외적 몰입은 교도소, 포로수용소 등 개인의 행동이 극도로 제한받는 조직상황에서 나타나는 지향으로, 적대적 관계에 있는 조직과 구성원 사이에 혐오·기피 등 부정적인 관계가 형성되어 조직은 구성원들에게 몰입하고자 하지만 구성원들은 조직에 소외감을 느끼는 몰입의 유형이다. 셋째, 타산적 몰입은 일반 기업과 같은 공리적인 기업에서 주로 찾아볼 수 있는 유형으로 조직과 구성원의 관계가 계산적이고 합리적인 관계에 있기 때문에 몰입의 방향이 긍정적일 수도 부정적일 수도 있는 경우를 말한다. 즉 구성원은 조직에 공헌과 그에 대한 보상간의 교환관계에 몰입하게 되는 유형인 것이다. 에치오니는 조직몰입의 강도에 있어서 개인이 조직에 대하여 긍정적이거나 부정적일수록 몰입의 강도는 점점 높아진다고 하였다.⁴²⁾

3) Becker의 이론

Becker(1960)는 교환이론에 시간의 개념을 도입, 조직몰입의 개념을 보다 세밀화 하여 정교한 분석의 틀을 마련하였다. 그는 몰입의 개념을 부차적 투자이론(side-bets theory)를 통해 개념화 하였는데, 이 이론은 도박에서 승리할 확률이 보다 높은 자를 따라서 돈을 건다는 개념과 시간 개념을 사회교환 이론에 도입한 것이다. 즉 벡커에 의하면 개인은 현재 참가하고 있는 조직의 미래가치에 대한 기대가 높다고 판단될 때, 근속기간이 길수록 이직으로부터 발생하는 손해(예: 퇴직금, 연금, 의료 및 후생복지)를 최소화하기 위해서 조직에의 몰입을 더욱 강화해 간다고 한다. 결국 근속

42) A. Etzioni(1975), *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*, Free Press, pp.91-105.

년수가 증가함에 따라 개인의 조직에 대한 투자가 증가하여 몰입이 높아진다는 이론인 것이다.

4) Kanter의 이론

Kanter(1968)는 Parsons의 사회행위론에 입각하여, 조직몰입이란 “사회적 행위자가 조직을 위해 노력하고 충성을 바치려는 의사”라고 정의하면서, 조직구조 및 기능적 측면과 관련하여 조직몰입을 지속적 몰입, 응집적 몰입, 통제적 몰입으로 나누었다.

첫째, 지속적 몰입(continuance commitment)은 개인이 보상과 비용이라는 관점에서 구성원이 조직에 참가하는 것이 유리한지를 판단하는 인지적 지향으로 희생과 투자가 중요한 구성요소가 된다.

둘째, 응집적 몰입(cohesion commitment)은 구성원이 조직에 대해 강한 충성심과 애착을 느끼는 정감적 지향으로 구성원들이 강한 유대감을 갖고 조직의 생존에 대한 도전에 공동 대처하는 상태의 몰입을 말한다.

셋째, 통제적 몰입(control commitment)이란 조직의 목표나 가치가 개인의 목표나 가치와 일치하기 때문에 나타나는 몰입을 일컫는다. Kanter는 응집몰입을 높이는 방법으로 저해가 되는 사회적 관계를 끊어 버리는 단절과 구성원의 결속을 통해 조직을 통합하는 것 및 집단의식 향상을 위해 친교성을 다질 것을 역설했다.⁴³⁾

5) Angle & Perry의 이론

Angle과 Perry(1981)는 Porter의 조직몰입에 대한 정의, March Simon의 참가동기와 생산동기의 개념, Katz와 Kahn의 조직구성원의 세 가지 행동

43) R. M. Kanter, (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33(4), pp.504-517.

유형의 관점을 채택하여 조직몰입을 근속몰입과 가치몰입으로 구분하고 있다.

첫째, 근속몰입(commitment to stay)이란 애착의 측면은 다루지 않고 단순히 조직에 근속할 의사가 있는지의 여부만을 고찰하는 것으로 에치오니의 타산적 몰입과 유사한 개념이다.

둘째, 가치몰입(value commitment)은 조직에 대한 자부심, 조직을 위한 자발적인 성취의사, 조직운명에 대한 걱정, 개인과 조직의 가치관 일치 등에 따른 몰입을 말하는 것으로 에치오니의 도덕적 몰입과 유사하다.⁴⁴⁾

조직몰입에 대한 정의를 내리기 위해 많은 학자들이 연구를 하였음에도 불구하고 조직몰입의 개념에 대해서는 일치된 견해가 없다고 할 수 있다. 따라서 학자별 조직몰입에 대한 유형을 살펴보면 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 조직몰입의 유형

연구자	몰입유형	유형의 개념
Meyer & Allen (1990)	정서적 몰입	● 조직에 대한 종사원의 감정적으로 느끼는 애착감, 조직과의 동일시
	계속적 몰입	● 조직에 머무름으로써 얻게 되는 이익과 조직을 떠남으로써 얻게 되는 손실을 고려하는 경제적인 측면의 몰입
	규범적 몰입	● 조직의 목표달성을 위하여 행동하도록 압력을 가하는 내적 규범체계, 조직에 남아 있어야 할 의무가 있다고 느끼기 때문에 조직에 남아 있고자 하는 태도
Etzioni (1975)	도덕적 몰입	● 조직의 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향
	소외적 몰입	● 조직은 구성원들에게 몰입하고자 하지만 구성원들은 조직에 소외감을 느끼는 몰입의 유형
	타산적 몰입	● 조직과 구성원의 관계가 계산적이고 합리적인 관계에 있기 때문에 몰입의 방향이 긍정적일 수도 부정적일 수도 있는 경우
Becker	사회심리학적	● 몰입이란 사람들이 투자 때문에 큰 관심을 가지고 어떤 행위를

44) H. L. Angle, & J. L. Perry, (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26(1), p.9.

(1960)	관념에서 정의	지속하려는 현상. 조직몰입이란 행동을 달리하는데 지각된 비용 때문에 일관된 행동으로 몰입하는 경향
Kanter (1968)	지속적 몰입	● 조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력
	응집적 몰입	● 집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착
	통제적 몰입	● 조직가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착
Angle & Perry (1981)	근속몰입	● 애착의 측면은 다루지 않고 단순히 조직에 근속할 의사가 있는지의 여부만을 고찰
	가치몰입	● 조직에 대한 자부심, 조직을 위한 자발적인 성취의사, 조직운명에 대한 걱정, 개인과 조직의 가치관 일치 등에 따른 몰입

자료 : Mowday, R., Poter, L. W. & Steers, R. M.(1992); Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991)의 정리를 연구자가 재정리

2. 조직몰입의 영향요인

조직몰입은 조직구성원의 심리상태를 이해하는 중요한 개념으로 지각되어 주요 연구 분야의 하나로 자리 잡고 있다. 또한 조직몰입은 조직과 구성원의 관계로 업무성과, 결근율, 이직률 등을 결정하는 변수 중의 하나이다. 조직몰입에 대한 합의된 정의를 도출하기 어려운 것처럼 조직몰입에 대한 접근방법의 차이와 더불어 조직몰입에 대한 영향요인에 대하여도 차이가 있다. 조직몰입이 다차원적인 개념으로 볼 때 선행변수로 Mowday, Proter & Steers(1982)가 제시한 개인 특성, 역할관련 특성, 구조특성, 작업환경 등의 네 가지 요인을 들 수 있다.

조직몰입의 선행변수로 개인적 요인으로서는 나이, 성취욕구, 성, 교육수준 및 근무연수 등이 주로 연구되어 왔다. 개인적 요인 중 조직몰입에 가장 강력한 영향을 주는 요인은 근무연수이다.

근무연수가 많을수록 이에 비례하여 조직에 대한 투자가 증가하게 되고 이직 시 그만큼 개인적인 비용이 발생하게 되기 때문이다. 이러한 효과를 엮어 걸기(side-bets)효과라고 한다. 또 나이가 많을수록 이동 가능성이 낮고 성취욕구가 높을수록 참여욕구가 증대되어 조직몰입의 수준이 높은 것으로 나타나고 있다. 그러나 성(남성·여성)과 학력(학력의 고/저)은 연구에 따라 상반된 결과를 나타내고 있어 조직몰입에 영향을 준다고 단정하기는 어렵다.⁴⁵⁾

조직몰입에 영향을 주는 역할관련 요인에는 역할 갈등과 역할 모호성이 있다. 직무범위와 조직몰입의 관계는 직무범위가 증대되면 조직구성원의 도전성이 증대 되고 따라서 조직몰입도가 증대된다는 것이 많은 연구에서 입증된 바 있다. 한편 역할갈등이 높아질수록 조직몰입도가 낮아지는 역(-)의 상관관계가 있는 것으로 Morris & Sherman et al.(1981)은 보고하고 있다.

조직특성 요인으로는 조직의 크기, 노조의 존재, 관리의 폭, 조직의 분권화 정도 등이 주로 연구되어 왔으나 조직의 분권화 정도를 제외하면 일관된 결과가 나타나지 않고 있다. 조직이 분권화 될수록 개인이 의사결정에 참여 가능성이 높아지고, 개인에게 동기를 부여하게 되어 조직몰입 수준이 높아진다.

작업경험 요인은 개인이 조직에서 근무하는 동안 일어나는 개인적 느낌을 의미한다. 같은 집단에서 근무하는 동료의 태도가 긍정적일수록, 개인에 대한 조직의 의존도가 높을수록 개인이 조직생활을 통해서 기대가 실현될수록 조직에서 자신이 중요하다고 인식할수록 조직몰입의 수준이 높다. Steers(1977)는 그의 연구에서 조직몰입에 관한 연구결과 작업경험변수가 조직몰입도에 가장 많은 영향을 미친다고 주장하였다.

조직몰입과 결근율 및 이직률과의 관계는 부적인 상관관계로 나타난다. 사실상, 개인의 조직몰입 정도는 이직률을 예측하는데 있어서 직무만족보다 이직의 예측변인으로서 더욱 유용한 것으로 나타나는데, 이는 조직몰입이 직무만족에 비해 조직 전체에 대한 개인의 전반적인 반응을 나타내기

45) R. T. Mowday, R. M. Steers, & L. W. Porter,(1979), *op.cit*, p.24.

때문이라고 할 수 있다. 즉, 어떤 사람이 반드시 조직에 대해서도 불만을 가지고 있다고 볼 수는 없다. 만일 그 사람이 조직에 대해서는 만족하다고 할 경우에는 이직을 단행하기에 앞서 일차적으로 조직 내부에서 만족할 수 있는 방법을 고려하게 될 것이다. 그러나 반대로 직무에 대해서는 만족하나 조직에 대해서는 불만족할 경우에는 이직을 우선적으로 고려하게 되는 것이다.

조직구성원에게 과업의 범위가 넓은 직무 즉 기능다양성, 과업자율성, 과업중요성의 차원이 높은 직무를 수행하게 하는 경우 직무몰입수준을 높일 수 있다. 직무를 수행하는 과정에서 조직구성원이 가진 능력이나 기능을 발휘할 기회가 많고, 자신이 수행하는 과업이 조직전체나 다른 작업자나 집단에 중요한 영향을 미친다고 인식할수록 직무만족수준은 높게 나타난다. 따라서 조직관리자는 조직구성원이 능력을 가진 경우 과업범위를 넓혀줌으로써 조직구성원이 자신이 직무에 대해 심리적인 일체감을 가지고 일할 수 있도록 분위기를 조성해주는 것이 필요하다고 본다. 이러한 여러 가지의 직무몰입에 영향을 미치는 요인들을 적절히 활용함으로써 조직효율의 극대화를 이룰 수 있고 또 조직구성원들에게도 직무를 통한 만족을 줄 수 있을 것이다.

조직몰입의 결과변수는 다음과 같이 네 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 참여도로 조직의 목표나 가치를 받아들이는 종업원들은 조직의 활동에 적극적으로 참여하게 되며, 결근율도 낮아지게 된다. 둘째, 잔류의도로서 조직몰입이 높은 종업원일수록 조직에 남아 있으려는 욕망도 크기 때문에, 조직몰입도와 이직률 간에는 역의 관계가 있다고 할 수 있다. 셋째, 직무몰입을 들 수가 있는데, 직무가 조직목표달성의 주요 메커니즘이 되기 때문에 종업원이 조직에 일체감을 느끼고, 조직목표를 신뢰할수록 직무에 보다 몰입하게 된다. 그러나 이는 절대적인 것은 아니다. 즉, 조직에 대해서 몰입하고 있으면서도 직무에서 요구하는 과업 요구사항에는 싫증을 느끼고 몰입하지 못하는 경우도 있는 것이다. 넷째, 직무노력으로 조직몰입이 큰 종업원일수록 조직을 위해 상당한 노력을 기울이게 된다는 것이다. 조직몰입이 중요하게 취급되는 이유 중 하나는 조직몰입 수준이 높은 작업

자는 조직몰입 수준이 낮은 작업자에 비해 작업과 직무를 보다 진지하게 받아들이고, 조직 내에서 경험을 쌓기 위해 보다 많은 노력을 기울이기 때문이다.

Allen & Meyer(1984)는 조직몰입과 재직기간과는 정(+)의 관계로, 이직률과는 부(-)의 관계로 밝혀지고 있고, 조직몰입이 높은 구성원일수록 직무수행의 성과가 양호한 것으로 나타나고 있다. 특히 Mowday, Porter & Steers(1982)는 조직몰입을 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도로 정의 한다.⁴⁶⁾

이상의 연구 결과들은 비정규직의 잦은 이직관련 비용과 낮은 성과에 대한 문제가 제기되고 있는 현 시점에서, 고용형태에 따른 조직몰입 정도의 파악을 중요하게 제기하고 있다하겠다.

1) Mowday, Porter, Steers의 연구모형

Mowday 등(1982)에 따르면 조직몰입에 영향을 미치는 선행변수는 개인적 특성, 직무나 역할관계 특성, 작업환경, 구조적 특성으로 세분화된다고 하였다. 이는 Steers의 기존 모형에서 직무특성 변수를 역할 관련 특성과 구조적특성으로 세분화한 응용 모형이라 할 수 있다. 역할 관련 특성은 직무범위, 직무도전성, 역할갈등, 역할모호성의 하위변수로, 구조적 특성은 공식화와 분권화의 하위변수로 구성된다. 연구결과는 개인적 특성의 하위변수 중 연령, 근무기간, 교육수준, 성별, 민족, 성격적 특성이 조직몰입과 정(+)의 관계, 직무스트레스는 부(-)의 관계가 있으며 작업환경의 하위변수 또한 조직몰입에 유의미한 관계를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다.

2) Steers의 연구모형

Steers(1977)는 심리학적 연구방법의 관점에 입각하여 조직몰입에 영향

46) J. P. Meyer, & N. J. Allen,(1984). "Testing the Side-bet Theory of organizational commitment: some Methodological", *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp.91-100.

을 주는 선행변수로 개인적 특성 · 직무특성 · 작업경험의 세 가지 요소를 선행변수로 설정 · 모형화하여 병원종사자, 과학자, 기술자 등을 대상으로 이를 검증하였다.

Steers에 의해 선정된 선행변수를 살펴보면, 개인적 특성으로는 성취욕구 · 연령 · 교육수준 등을, 직무특성으로는 직무정체성, 선택적 상호작용의 기회, 피드백 및 자율성 등을, 작업경험의 하위변수로는 집단태도, 기대실현, 조직신뢰성 및 개인적 중요성 인식 등을 설정하였으며, 조직몰입의 결과 변수로 근속욕구, 근속의사, 참가, 종업원 신분유지 및 직무성과 등을 제시하였다.

연구결과 3개의 선행변수(개인적 특성, 직무특성, 작업경험) 모두가 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향(단, 개인적 특성의 하위변수인 교육수준은 부의 관계)을 미치는 것으로 밝혀졌다. 특히 선행변수 중 작업경험의 하위변수들이 조직몰입에 가장 많은 영향을 미친다는 것이 입증되었다. 이러한 결과를 통해 Steers는 작업경험변수가 구성원을 조직사회화 시키는 주된 원동력이며 개인을 조직에 심리적으로 애착(attachment)시킨다고 보았다. 조직몰입과 결과변수와의 관계 모형의 경우, 조직몰입과 근속욕구나 근속의사는 정(+)의 관계를, 참여는 과학자나 기술자에게서 정(+)의 관계를, 이직은 병원종업원에게서 부(-)의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났으나 직무성과와 관계에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

3) Stevens, Beyer 및 Trice의 연구모형

Stevens, Beyer 및 Trice(1978)의 조직몰입 모형은 역할이론을 교환이론에 연결시킴으로써 경제적 원리에 치우쳐 조직몰입을 설명하는 교환적 접근법의 단점을 보완하려고 노력했다. 즉 구조적인 교환이론의 연구방법에 심리학적인 연구방법을 가미하여 다양한 결과로 몰입을 파악하려고 시도하였다. 이는 조직몰입을 개인과 조직 사이의 단순한 교환관계로 파악하는 관점의 한계를 극복하려는 노력의 결실이었다. 이모형은 독립변수로 개인

적 특성, 역할관련요인, 조직요인을 사용하였고, 개인적 특성의 하위변수로 나이, 교육수준, 성별, 직무몰입과 변화에 대한 태도를, 역할관련요인의 하위변수로는 업무과중, 관리수준, 조직 근무년수, 직위 근속년수, 직무특성 및 승진에 있어서의 성과, 기술수준, 연공이 사용되었으며, 조직요인의 하위변수로는 조직의 규모, 집권화, 관리자의 비율 및 노조의 유무가 사용되었다.⁴⁷⁾

연구결과는 조직 근속년수, 직무몰입 및 부하의 기술수준은 조직몰입과 정(+)의 관련이, 직위 근속년수, 업무과중 등은 조직몰입과 부(-)의 관련이 있는 것으로 나타났다. 특히 조직몰입의 영향요인 중 조직 근속년수가 가장 큰 정(+)의 예측변수로 나타났고 업무과중은 가장 큰 부(-)의 예측변수로 나타났다. 그러나 관리자의 나이, 승진의 기준으로서 성과의 중요성 인식 및 기술수준은 조직몰입과 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 이들이 분류한 조직요인으로 조직의 규모, 집권화, 관리자의 비율 및 노조의 유무는 모두가 조직몰입과 관계가 없는 것으로 나타났다.



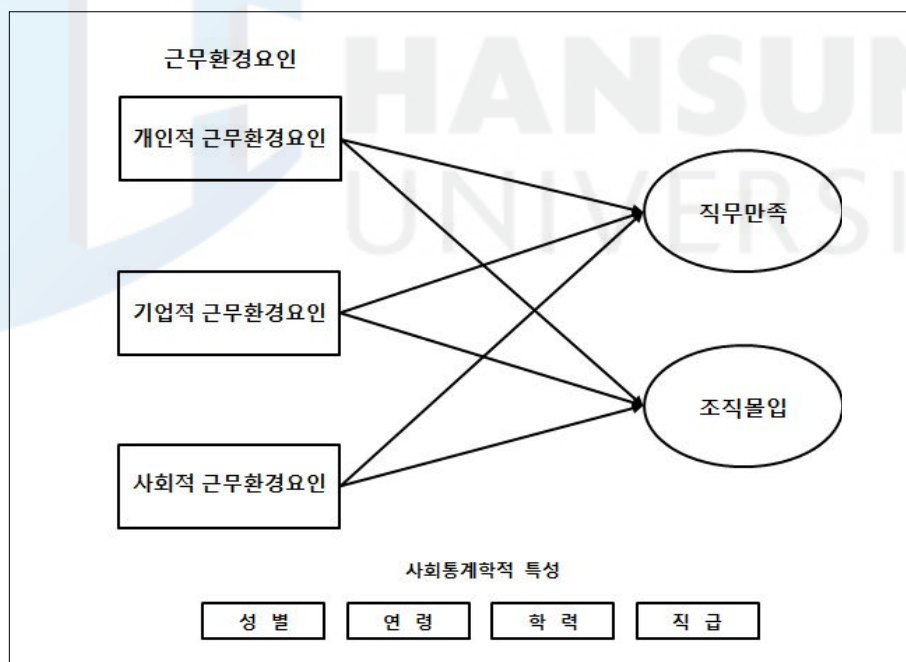
47) J. M. Stevens, & H. M. Trice, (1978), "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *The Academy of Management Journal*, 21(3), pp.380-396.

제 3 장 연구방법 및 설계

제 1 절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구는 앞서 실시한 선행연구들의 고찰을 통해서 중소기업 종사자들의 근무환경을 둘러싼 다양한 요인을 대표하고 있는 근무환경요인을 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인의 세 가지 요인으로 측정하도록 하였으며, 이러한 근무환경요인의 구성요인들이 중소기업 조직구성원들의 직무만족 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 검증하기 위한 목적으로 아래와 같은 연구모형을 설계하였다. 검증하고자 하는 변수들의 관계를 요약한 것은 <그림 3-1>과 같이 나타났다.



<그림 3-1> 연구모형

본 연구는 컨설팅을 받은 중소기업 종사자들을 중심으로하여 이들을 둘러싸고 있는 직무환경을 뜻하는 근무환경요인이 그들의 직무만족 및 조직몰입에는 어떠한 영향을 미치고 있는가를 통계적으로 검증해보려 하고 있다.

이를 위해서 근무환경요인을 구성하는 하위 구성요인인 개인적근무환경요인은 종사자의 개인적/심리적 요인으로 측정되는 자기효능감으로 측정하도록 하였으며, 기업적근무환경요인은 종사자의 근무여건으로, 사회적근무환경요인은 종사자에 대한 사회적 지지 및 자원과 제반 근무환경으로써 측정하도록 하였고, 이러한 요인들이 직무만족 및 조직몰입에 미치고 있는 영향을 검증하고자 하였다. 또한 추가적으로 본 연구는 중소기업 종사자들의 사회통계학적 특성을 성별, 연령, 학력, 직종으로 구분하여 조사한 후 이러한 사회통계학적 특성들에 따라서는 근무환경요인 및 직무만족과 조직몰입이 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 확인하도록 하였다. 이러한 연구모형을 토대로 본 연구가 결과가 검증되길 기대하는 변수들의 관계를 연구가설의 설정을 통해 나타내도록 하였다.

2. 가설의 설정

본 연구는 다수의 선행연구들이 나타내고 있는 분석결과와 마찬가지로 본 연구의 분석과정을 통해서도 중소기업 종사자들의 직무환경을 둘러싸고 있는 근무환경요인의 하위 구성요인들을 긍정적으로 개선해 줌으로써 그들의 직무만족 및 조직몰입을 높여줄 수 있을 것이라는 결과가 나타나기를 기대하고 있다. 이는 두 변수의 관계가 통계적으로 검증됨과 동시에 회귀계수가 양의 부호를 나타내는 것을 실증적으로 확인함으로써 검증할 수 있으며, 이러한 변수들의 관계를 검증하기 위해서 본 연구가 설정한 가설은 다음과 같으며, 가설 1은 중소기업 종사자들의 근무환경요인의 하위 구성요인들이 그들의 직무만족에 미치는 영향을 검증하도록 하고 있다.

가설 1. 중소기업 종사자의 근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 중소기업 종사자의 개인적근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 중소기업 종사자의 기업적근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 중소기업 종사자의 사회적근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

앞서 설정한 가설 1이 직무만족에 대한 영향력을 검증하고자 하였다면 다음으로 마련한 가설 2는 중소기업 종사자들의 근무환경요인과 조직몰입의 관계를 검증하고자하는 목적으로 설정되었으며, 구체적인 세부 가설들은 다음과 같이 확인할 수 있다.

가설 2. 중소기업 종사자의 근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 중소기업 종사자의 개인적근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 중소기업 종사자의 기업적근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 중소기업 종사자의 사회적근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

마지막으로 본 연구가 추가적으로 살펴보고자 하는 중소기업 구성원들을 사회통계학적 특성에 따라 집단별로 구분하였을 경우 이러한 집단들이 나타내는 근무환경요인과 직무만족 및 조직몰입의 평균차이에 통계적으로 의미가 있는지를 검증해보고자 가설 3을 설정하도록 하였다.

가설 3. 중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 근무환경요인과 직무만족 및 조직몰입의 평균은 통계적으로 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

가설 3-1. 중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 개인적근무환경요인의 평균값이 통계적으로 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

가설 3-2. 중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 기업적근무환경요인의 평균값이 통계적으로 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

가설 3-3. 중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 사회적근무환경요인의 평균값이 통계적으로 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

가설 3-4. 중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 직무만족의 평균값이 통계적으로 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

가설 3-5. 중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 조직몰입의 평균값이 통계적으로 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

이렇게 설정된 가설을 검증하기 위해서 본 연구는 연구 분석의 대상자인 표본 집단을 설정하고, 실증분석을 위한 데이터를 수집하기 위한 목적으로 설문지 측정을 실시하도록 하였다.

3. 변수의 조작적 정의

본 연구는 변수들 간의 관계를 규명하기 위하여 측정하고자 하는 요인인 근무환경요인을 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인의 하위 구성요인들로 구분하여 측정하고 있으며, 개인적근무환경요인은 자아효능감을 중심으로, 기업적근무환경요인은 근무여건을 중심으

로, 사회적근무환경요인은 사회적지지 및 자원과 근무환경으로 정의내린 후 이를 중심으로 측정하고자 하였다. 또한 직무만족과 조직몰입의 개념을 명확하게 정의내리고 측정도구를 구체화 함으로써 실증분석을 위한 데이터를 수집하도록 하였다. 변수들의 조작적 정의와 측정도구는 아래와 같이 제시되고 있다.

1) 근무환경요인

(1) 개인적근무환경요인

개인적근무환경요인은 직무를 수행하는 종사자 개인의 심리적, 인지적 특성을 의미하는 것으로 선행연구의 검토를 통해서 주로 자아효능감으로써 측정되고 있는 것을 확인할 수 있었다. 이에 본 연구에서는 개인적근무환경요인을 의 연구에서 사용되고 있는 신뢰성이 .800 이상으로 검증되고 있는 설문지를 활용하여 측정하고자 하였으며, 통계처리의 용이성을 위해서 리커트 5점 척도의 설문문항 q1-1, 1-2, 1-3, 1-4, 1-5의 5개의 문항을 구성하였다.

(2) 기업적근무환경요인

기업적근무환경요인은 중소기업 종사자의 근무환경을 구성하는 요인들 중에서 고용구조 및 직급체계, 급여체계와 같은 근무여건을 나타내는 것으로서 주로 조직의 구조적 여건과 조직체계의 효율적이고 합리적인 설계를 물어보는 문항으로써 측정되어 지고 있는 것을 확인할 수 있었다. 이에 본 연구는 기업적근무환경요인 연구를 참고로 하여 신뢰성이 .600 이상으로 검증되고 있는 설문지를 본 연구의 대상자인 중소기업 종사자들의 특성에 맞게 수정 및 보완하여 활용하고자 하였으며 리커트 5점의 등간척도로 구성된 q2-1, 2-2, 2-3, 2-4의 총 4개의 문항으로 측정도구를 마련하였다.

(3) 사회적근무환경요인

사회적근무환경요인은 중소기업 종사자의 근무환경 중 조직의 지지 및 자원에 관계된 요인과 근무환경 자체에 대한 요인, 시설여건에 대한 요인으로 구성되어, 회사가 가진 비전과 나의 비전의 일치성, 직무 수행에 있어서의 회사의 지지활동, 자원과 평가 및 승진제도 등에 의한 지원, 시설, 사무기기의 보급과 같은 시설여건에 대한 인식으로써 측정되어 질 수 있다. 본 연구에서는 의 연구에서 사용되고 있는 신뢰성이 .800 이상으로 검증되는 측정문항을 이용하기로 하되, 본 연구의 목적과 조사대상자의 특성에 비추어 시설여건에 대한 내용을 제외하도록 하였으며 조직의 지지 및 자원에 대한 측정문항 q3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6, 3-7과 근무환경에 대한 측정문항 q3-8, 3-9, 3-10의 총 10개의 리커트 5점 등간척도로 구성된 문항을 측정도구로써 구성하였다.

2) 직무만족

직무만족은 조직구성원들 개인이 자신의 직무수행에 있어서 가지게 되는 평가 및 결과에서 얻어지는 즐겁고 긍정적인 감정상태로써 정의할 수 있다. 직무만족은 전반적직무만족, 승진기회에 대한 만족, 복리후생에 대한 만족, 보상에 대한 만족, 업무절차에 대한 만족, 의사소통에 대한 만족, 상사에 대한 만족, 동료에 대한 만족 등의 요소로써 측정될 수 있으며, 본 연구에서는 의 연구를 토대로 전반적직무만족과 승진기회, 복리후생, 보상, 업무절차, 의사소통에 대한 만족감을 측정하도록 구성된 신뢰성이 .600 이상으로 검증되고 있는 문항들을 본 연구의 조사대상자들의 특성에 맞게 재구성하여 측정도구로써 사용하도록 하였다. 데이터의 수집은 구성된 설문지 q4-1~q4-16까지 총 16개의 문항으로 구성된 리커트 5점 척도로 정형화된 측정도구를 통해 수집하도록 하였다.

3) 조직몰입

조직몰입이란 개인이 조직과 자신의 목표 및 가치관 등을 동일시하고

조직에 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타내는 것으로 정의할 수 있으며, 선행연구의 검토에 따라 감정몰입, 유지적몰입, 규범적몰입과 같은 하위 구성요인들로 측정되어 지고 있음을 확인할 수 있다. 본 연구에서도의 연구에서 사용된 신뢰성이 .600 이상으로 검증되고 있는 설문지를 중소기업 종사자들의 특성에 맞게끔 수정 및 보완하여 측정도구로써 활용하도록 하였으며, 리커트 5점의 등간척도로 구성된 감정적몰입을 측정하는 설문 문항 q5-1, 5-2와, 유지적몰입을 측정하는 설문 문항 q5-3, 5-4, 규범적몰입을 측정하는 설문 문항 q5-5, 5-6의 총 6개의 문항을 구성하여 측정하도록 하였다.

제 2 절 연 구 설 계

1. 표본집단의 선정

본 연구는 컨설팅을 받은 중소기업 종사자들을 대상으로 그들이 직무를 수행함에 있어서 계속적으로 영향을 받고 있는 근무환경요인들을 그 하위 구성요인인 개인적근무환경요인과 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인으로 구분하여 측정한 후 이러한 근무환경요인들이 중소기업 종사자들의 직무만족 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 통계적으로 확인하여 궁극적으로는 그들의 직무만족 및 조직몰입을 높여주고 중소기업의 경영에 도움이 될 수 있는 정책적 제언을 하고자 하는 목적으로 수행되었다.

조사대상자의 선정은 300인 이하의 종사자수를 보유하고 있는 중소기업에 현재 종사 중인 종사자들로 구성되었으며, 이러한 조사대상자들을 무작위 표본추출하여 본 분석의 대상인 표본 집단으로 선정하였다. 조사는 2011년 08월 10일부터 2011년 09월 13일까지 실시하였으며, 약 한달 간 이메일과 오프라인 직접조사 방식을 통해서 배부된 총 400부의 설문지 중 300부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 분석의 데이터로 활용할 설문지는

무성의하게 작성되었거나 결측값이 많아 데이터로 활용할 수 없는 불성실 응답자의 설문지 45부를 제외한 총 255부의 설문지를 활용하도록 하였다.

설문은 자기기업식 설문 조사로 실시되었으며 모든 설문 문항은 통계처리의 유용성을 위해서 리커트 5점의 등간척도로 구성되었다. 이러한 조사설계를 요약한 것은 아래의 [표 3-1]과 같이 확인할 수 있다.

[표 3-1] 조사의 설계

구 분	내 용
조사대상	컨설팅을 받은 중소기업 종사자수 300인 이하 사업장의 종사자
조사방법	리커트 5점 등간척도로 정형화된 설문지의 자기기업식 설문 조사
조사표본	회수된 설문지 300부 중 불성실 응답자 및 결측값 제외 255부 (N=255, 회수율 85.0%)
조사기간	2011년 8월 10일 ~ 2011년 9월 13일

2. 측정도구의 내적일관성

1) 측정문항의 신뢰도 분석결과

본 연구는 선행연구의 검토를 통해서 구성된 설문지를 바탕으로 중소기업 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시한 후, 수집된 데이터가 가지는 내적일관성을 검증하기 위해서 Cronbach' α 신뢰도 분석을 실시하였다. 일반적으로 Cronbach' α 의 값이 .600 이상이면 사회과학 연구에서 내적일관성이 검증되고 있는 것으로 파악하며 이는 즉, 신뢰성을 확보하고 있다는 의미로 해석할 수 있다.

이러한 분석방법에 따라 본 연구의 등간척도로 구조화된 요인들로 구성된 독립변수 및 종속변수들을 측정하고 있는 설문 문항을 대상으로 내적

일관성을 검증한 결과, 독립변수로 설정한 근무환경요인의 하위 구성요인인 개인적근무환경요인을 측정하는 5개 문항의 신뢰계수는 .761인 것으로 분석되었으며, 기업적근무환경요인을 측정하는 4개 문항의 신뢰계수는 .813으로 분석되었으며, 사회적근무환경요인을 측정하는 11개 문항의 신뢰계수는 .887로 분석되어 독립변수들의 내적일관성을 검증되고 있었다. 또한 종속변수로서 설정하고 있는 직무만족을 측정하는 16개의 설문 문항에 대해서는 신뢰계수가 .815로 나타나고 있었고, 조직몰입에 대해서 측정하고 있는 6개 문항에 대해서도 신뢰계수의 값이 .794로 나타나 모두 .600이상을 만족하는 높은 신뢰계수의 값을 나타내고 있었기 때문에 전반적으로 설계된 설문지의 모든 측정항목에서 신뢰성 즉, 내적일관성이 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

신뢰성 검증의 결과를 요약한 것은 아래의 [표 3-2]와 같다.

[표 3-2] 설문지의 구성과 신뢰도 분석결과

측정변수			설문지 항목	신뢰계수
독립변수	근무환경요인	개인적근무환경요인	문항 q1-1, 1-2, 1-3, 1-4 1-5	.761
		기업적근무환경요인	문항 q2-1, 2-2, 2-3, 2-4	.813
		사회적근무환경요인	문항 q3-1, 3-2, 3-3, 3-4 3-5, 3-6, 3-7, 3-8, 3-9, 3-10, 3-11	.887
종속변수	직무만족		문항 q4-1, 4-2, 4-3, 4-4, 4-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-10, 4-11, 4-12, 4-13, 4-14, 4-15, 4-16	.815
	조직몰입		문항 q5-1, 5-2, 5-3, 5-4, 5-5, 5-6	.794
사회통계학적 특성	성별, 연령, 학력, 직급, 근무년수		문항 q6-1, 6-2, 6-3, 6-4, 6-5	-

3. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 수집된 설문조사의 결과를 토대로 통계 패키지를 이용한 영향력분석을 실시하도록 하였으며, 이를 통해 만족할만한 유의확률을 나타낸 항목에 대해서 가설의 검증을 실시하도록 하였다.

구체적인 통계처리방법은 아래와 같다. 첫째, 조사대상자의 일반적인 특성과 각 문항별 빈도수 및 비율, 무응답자의 분포를 파악하기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 본 연구에 사용된 척도의 신뢰도 검사를 위해서 설문 문항을 대상으로 Cronbach's α 의 신뢰도 분석방법을 이용하였다. 셋째, 조사대상자들의 사회통계학적 특성에 따라 독립변수인 개인적근무환경요인과 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인 및 종속변수인 직무만족과 조직몰입이 어떠한 평균차이를 보이고 있는가를 살펴보기 위하여 등간척도와 명목항목 간의 평균차이 검정에 사용되는 분석인 되는 일원변량분산분석(One way ANOVA)을 실시하였다. 넷째, 독립변수인 근무환경요인과 종속변수인 직무만족, 조직몰입 간의 상관관계를 확인하고, 이들 변수들의 관계에 다중공선성이 존재하는지를 진단하기 위한 목적으로 상관관계분석(Correlation Analysis)과 다중공선성 분석을 실시하였다. 마지막으로, 본 연구가 중점적으로 살펴보고자 하였던 독립변수인 근무환경요인의 하위 구성요인인 개인적근무환경요인과 기업적근무환경요인 및 사회적근무환경요인이 종속변수인 중소기업 종사자들의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 구체적으로 검증하기 위한 분석방법인 다중 회귀분석(Multiple Regression)을 실시하였다.

본 연구에 사용된 실증분석은 모두 유의수준 .05, 유의수준 .01, 유의수준 .001 에만족하는 조건으로 검증하였으며, 따라서 분석의 결과 나타난 유의확률이 .05 미만의 값을 보일 때에만 이것이 유의미성을 가진다고 판단하도록 하고 있다. 이 모든 통계처리는 SPSS 18.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 사회통계학적 특성에 관한 연구결과

1. 조사대상자들의 일반적 특성

[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성

구 분		빈 도 (명)	비 율
성별	남성	193	76.3%
	여성	60	23.7%
연령	20~30세미만	43	17.6%
	30~40세미만	158	64.8%
	40~50세미만	39	16.0%
	50~60세미만	4	1.6%
	60세 이상	0	.0%
학력	중학교졸	0	.0%
	고등학교졸	56	23.2%
	대학교졸	177	73.4%
	석사 이상	8	3.3%
직급	사원	59	26.3%
	주임	68	30.4%
	대리	38	17.0%
	과장	34	15.2%
	차장	8	3.6%
	부장급이상	16	7.1%
	계약직	1	.4%
total		255	100.0%

위의 [표 4-1]은 분석의 데이터로 활용된 조사대상자의 사회통계학적 특성을 나타낸 것이다. 이에 따르면 본 연구의 조사대상으로 선정된 집단인

중소기업 종사자들은 전체 255명이었으며, 이들 중 남성은 193명 76.3%로 여성 60명 23.7%의 비율보다 상대적으로 많은 비율을 나타내었다. 또한 조사대상자들의 연령에 따른 분포를 살펴보면 20세 이상 ~ 30세 미만의 분포를 보이는 중소기업 종사자는 43명 17.6%이었으며, 30세 이상 ~ 40세 미만의 종사자는 158명 6.48%로 가장 많은 비율을 나타내었고, 40세 이상 ~ 50세 미만의 종사자가 39명 16.0%, 50세 이상 ~ 60세 미만의 종사자가 가장 적은 4명 1.6%의 비율로 나타났다.

조사대상자들의 학력은 고등학교 졸업자가 56명 23.2%, 대학교졸업자가 177명 73.4%로 가장 많았으며, 석사 이상의 학력을 가진 졸업자가 8명 3.3%로 가장 적은 비율을 나타내었다.

조사대상자들의 중소기업 내에서의 직급 분포는 일반사원이 59명 26.3%, 주임급 직급을 가진 종사자가 68명 30.4%로 가장 많았고, 대리급이 38명 17.0%, 과장급이 34명 15.2%, 차장급이 8명 7.1%, 부장급 이상이 16명 7.1%, 계약직 사원이 1명 0.4%의 비율을 나타내어 중소기업에서 일반적으로 가장 많이 나타나고 있는 직급체계인 6직급체계를 확인할 수 있었다.

이와 같은 빈도분석을 통해서 조사된 중소기업 종사자들의 사회통계학적 특성에 따른 분포는 이후에 이들을 이러한 특성에 따라 집단별로 구분하였을 경우 각 집단들에서 나타나는 근무환경요인과 직무만족, 조직몰입의 평균이 어떠한 차이를 나타내며, 이러한 평균차이가 통계적으로 유의미성을 가지는 차이인지를 검증하는 데이터로 활용될 수 있다. 이에 따라 본 연구는 먼저 근무환경요인의 하위 구성요인들인 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인에 대하여 사회통계학적 특성에 따른 평균차이 검증을 실시해 보도록 하였다.

2. 사회통계학적 특성에 따른 평균차이 분석결과

본 연구는 중소기업 종사자들의 사회통계학적 특성에 따라서 근무환경요인 및 직무만족, 조직몰입이 어떠한 차이를 보이는가를 일원변량 분산분

석을 통해 검증하도록 하였다. 이렇게 나타난 평균차이는 변수들 간의 인과관계를 나타내는 것은 아니며, 상대적인 평균차이를 검증하여 이러한 평균값이 사회통계학적 특성에 따라 구분된 집단들의 인식을 대표하는 것임을 알려주고 있다.

1) 사회통계학적 특성에 따른 근무환경요인의 차이

① 성별

조사대상자들을 성별에 따라 구분하였을 경우 남성과 여성으로 구분된 집단들이 나타내는 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인의 평균값은 어떠한 차이를 나타내고 있는가를 두집단에 대한 평균차이를 검증하는 t-검정을 통해 분석하고 있는 결과이다.

[표 4-2] 성별에 따른 근무환경요인의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	t값	유의확률
개인적근무 환경요인	남성	193	19.0725	2.24187	3.284	.001
	여성	60	17.9833	2.25111		
기업적근무 환경요인	남성	191	11.8586	2.15356	-1.653	.101
	여성	59	12.3051	1.69435		
사회적근무 환경요인	남성	191	12.3717	2.12083	1.995	.047
	여성	60	11.7333	2.29123		

이 표에 따르면, t-검정의 결과 개인적근무환경요인은 남성의 평균값이 19.0725로 여성의 평균값 17.9833에 비해 상대적으로 더 높은 값을 나타내고 있었으며 이러한 값은 t값 3.284, 유의확률 .001에서 통계적으로 유의미한 차이인 것을 확인할 수 있다.

반면 기업적근무환경요인에 있어서는 t값이 -1.653, 유의확률이 .101로 연구자가 설정한 유의수준인 .05보다 높은 값이 나타나고 있어 통계적인 차이가 검증되지 않고 있었다. 또한 사회적근무환경요인은 남성의 평균값이 12.3717이었고, 여성의 평균값이 11.7333으로 역시 개인적근무환경요인의 결과와 같이 남성의 평균값이 상대적으로 더 높은 것을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 대체로 여성보다 남성이 자아효능감이 더 높게 나타나고 근무환경에 대해서 상대적으로 더 긍정적인 인식을 가지고 있음을 나타낸다고 해석할 수 있다.

② 연령

본 연구의 조사대상자인 중소기업 종사자들을 그들의 연령에 따라 구분하였을 경우 근무환경요인은 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 일원변량 분산분석을 통해서 분석하고 있는 결과이다. 연령분포와 평균값, 유의확률을 확인할 수 있는 표는 아래의 [표 4-3]과 같다.

분석결과를 살펴보면, 개인적근무환경요인에 있어서는 중소기업 종사자들의 연령이 50세 이상 ~ 60세 미만인 집단의 경우 평균값이 20.5000으로 가장 높은 값을 나타내고 있었으며, 높은 순서대로 연령이 40세 이상 ~ 50세 미만인 경우가 평균값이 19.6154, 30세 이상 ~ 40세 미만의 경우 평균값이 18.7405, 20세 이상 ~ 30세 미만의 경우 평균값이 18.1395로 가장 낮은 평균값을 나타내고 있었다. 이러한 결과는 F값 3.732 유의확률 .012에서 통계적으로 검증되고 있었다. 또한 기업적근무환경요인에 있어서는 50세 이상 ~ 60세 미만의 연령을 가진 종사자 집단의 평균값이 13.2500으로 가장 높은 값을 나타내고 있었으며, 40세 이상 ~ 50세 미만 집단의 평

평균값이 12.4615로 뒤를 이었고, 20세 이상 ~ 30세 미만의 평균값이 12.3333, 30세 이상 ~ 40세 미만의 평균값이 11.6731로 가장 낮은 평균값을 나타내었다. 그러나 사회적근무환경요인에 있어서는 F값이 1.556, 유의확률이 .201로 나타나 통계적인 평균차이가 검증되지 않고 있었다.

이상의 결과를 살펴보면 대체로 연령이 높아질수록 근무환경요인에 대한 인식이 높아지는 것을 확인할 수 있으며 따라서 연령이 낮은 종사자들의 근무환경요인 인식이 낮게 나타나는 것에 대한 원인을 규명함으로써 중소기업 경영에 이로운 제언을 하는 것이 가능할 것이다.

[표 4-3] 연령에 따른 근무환경요인의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
개인적근무 환경요인	20~30세미만	43	18.1395	2.22091	3.732	.012
	30~40세미만	158	18.7405	2.38408		
	40~50세미만	39	19.6154	1.75642		
	50~60세미만	4	20.5000	.57735		
기업적근무 환경요인	20~30세미만	42	12.3333	1.97134	2.887	.036
	30~40세미만	156	11.6731	1.99083		
	40~50세미만	39	12.4615	2.16243		
	50~60세미만	4	13.2500	1.70783		
사회적근무 환경요인	20~30세미만	43	12.6512	2.16997	1.556	.201
	30~40세미만	157	11.9809	2.16165		
	40~50세미만	38	12.5789	2.21337		
	50~60세미만	4	12.5000	2.51661		

③ 학력

중소기업 종사자들을 그들의 학력에 따라서 고등학교 졸업자와 대학교 졸업자, 석사 이상 학력자의 세 집단으로 구분하였을 경우 이러한 학력별

집단의 구분에 따라서는 근무환경요인이 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 일원변량 분산분석을 통해서 분석하고 있는 결과는 아래의 [표 4-4]와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-4] 학력에 따른 근무환경요인의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
개인적근무 환경요인	고등학교졸	56	18.0714	2.23083	4.406	.013
	대학교졸	177	18.9944	2.21692		
	석사 이상	8	19.7500	2.37547		
기업적근무 환경요인	고등학교졸	54	12.6111	1.59500	3.738	.025
	대학교졸	176	11.7784	2.14124		
	석사 이상	8	11.5000	1.60357		
사회적근무 환경요인	고등학교졸	55	11.9455	2.24778	.835	.435
	대학교졸	176	12.3466	2.17762		
	석사 이상	8	11.8750	.83452		

분석결과를 살펴보면, 개인적근무환경요인의 경우엔 석사 이상 졸업자의 개인적근무환경요인의 평균값이 19.7500으로 가장 높은 값을 나타내고 있는 것을 확인할 수 있으며, 대학교 졸업자의 평균값이 18.9944로 뒤를 이었고, 고등학교 졸업자의 평균값이 18.0714로 가장 낮게 나타나고 있었다.

이러한 결과는 F값이 4.406, 유의확률 .013에서 검증되고 있었다. 또한 기업적근무환경요인은 고등학교 졸업자의 평균값이 12.6111로 가장 높게 나타나고 있었으며, 대학교 졸업자의 평균값이 11.7784로 뒤를 이었고 석사 이상의 학력을 가진 종사자의 경우가 가장 낮은 평균값인 11.5000을 나타내고 있었다. 이러한 결과는 F값 3.738, 유의확률 .025에서 검증되고 있었다.

그러나 사회적근무환경요인에 있어서는 평균차이 분석 결과 F값이 .835, 유의확률이 .435로 나타남으로써 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 높은 값이 나타나 통계적 차이가 검증되지 않았다. 대체로 개인적 심리적 요인을 나타내는 개인적근무환경요인인 자아효능감에 있어서는 학력이 높을수록 그 평균값이 높아지는 경향을 나타내었으며, 반대로 직급체계, 조직체계와 같은 근무여건을 측정하는 기업적근무환경요인에 있어서는 학력이 높을수록 그 값이 상대적으로 낮아지는 것을 확인할 수 있었다.

④ 직급

조사대상자들인 중소기업 종사자들을 그들의 직급에 따라서 사원, 주임, 대리, 과장, 차장, 부장급 이상, 계약직 사원으로 구분하였을 경우엔 근무환경요인이 어떠한 차이를 보이는 가를 일원변량 분산분석을 통해서 분석하고 있는 결과이다. 그 결과는 아래의 [표 4-5]와 같이 확인할 수 있다.

분석결과에 의하면, 개인적근무환경요인에 있어서는 중소기업 종사자들의 직급이 과장급 직급인 경우에 평균값이 20.0588로 가장 높은 값을 나타내고 있었으며, 차장급의 평균값이 20.0000, 부장급 이상 직급의 평균값이 19.6875, 대리급의 평균값이 19.0526, 주임급의 평균값이 19.0000, 계약직 사원의 평균값이 18.0000, 일반사원의 평균값이 17.4746으로 가장 낮은 값을 나타내었다. 이러한 평균차이는 F값이 7.332, 유의확률이 .000으로 나타나고 있어 통계적으로 유의미한 차이임이 검증되고 있었다. 그러나 조직적근무환경요인에 대한 분석결과에서는 F값이 1.561, 유의확률이 .160으로

나타났고, 사회적근무환경요인에 있어서도 F값이 1.923, 유의확률 .078로 연구자가 유의성을 인정하는 수준인 .05보다 높은 유의확률이 나타나고 있어 기업적근무환경요인 및 사회적근무환경요인에서는 통계적인 평균차이가 검증되지 않고 있음을 알 수 있었다.

대체로 직급이 높을수록 개인적근무환경요인이 상대적으로 높은 값을 나타내고 있으며, 일반사와 계약직 사원의 개인적근무환경요인이 특별히 낮은 값을 보이고 있는데, 이는 이들의 소속감 및 회사에 대한 애착, 경력의 차이 등이 직급의 차이에서 드러나고 있음을 확인할 수 있는 결과라고 할 수 있을 것이다. 따라서 중소기업은 사원직급 및 계약직급의 사원들이 자아효능감을 가질 수 있도록 지원을 아끼지 말아야 할 것이다.

[표 4-5] 직급에 따른 근무환경요인의 차이

구 분	N	평균값	표준편차	F값	유의확률
개인적근무 환경요인	사원	59	17.4746	1.92404	7.332 .000
	주임	68	19.0000	2.02963	
	대리	38	19.0526	2.54630	
	과장	34	20.0588	2.08808	
	차장	8	20.0000	.92582	
	부장급이상	16	19.6875	1.66208	
	계약직	1	18.0000	.	
기업적근무 환경요인	사원	58	12.2414	1.78994	1.561 .160
	주임	68	11.7353	2.11334	
	대리	37	11.4324	1.69215	
	과장	34	11.8529	2.68703	
	차장	7	13.0000	2.16025	
	부장급이상	16	12.5000	2.09762	
	계약직	1	15.0000	.	
사회적근무 환경요인	사원	59	12.3898	2.23620	1.923 .078
	주임	68	12.3235	1.98081	
	대리	37	11.7568	1.97773	
	과장	33	11.7879	2.78116	
	차장	8	13.3750	1.92261	
	부장급이상	16	13.1250	1.54380	
	계약직	1	16.0000	.	

2) 사회통계학적 특성에 따른 직무만족 및 조직몰입의 차이

앞서 실시한 분석에서는 조사 기업들의 사회통계학적 특성에 따른 독립 변수의 평균차이를 살펴보았으며, 여기서는 종속변수로 설정된 직무만족 및 조직몰입에 있어서 나타나고 있는 평균차이를 분산분석 및 t-검정을 통해서 검증해보도록 하였다.

① 성별

먼저 본 연구는 종속변수인 직무만족 및 조직몰입의 평균값이 조사대상자들을 성별에 따라 남성과 여성으로 구분하였을때는 어떠한 차이를 나타내고 있는가를 검증하고자 t-검정을 실시하도록 하였다. 그 결과는 아래의 [표4-6]과 같이 확인할 수 있다.

[표 4-6] 성별에 따른 직무만족, 조직몰입의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	t값	유의확률
직무만족	남성	189	50.2910	3.71383	2.901	.004
	여성	59	48.6610	3.93749		
조직몰입	남성	193	19.7150	2.26997	2.144	.033
	여성	60	18.9667	2.63591		

분석결과에 의하면, 조사대상자들을 남성과 여성으로 구분하였을 경우 직무만족의 경우엔 남성의 평균값이 50.2910으로 여성의 평균값인 48.6610 보다 상대적으로 높게 나타나고 있었으며, 이러한 결과는 t값 2.901, 유의확률 .004에서 검증되고 있었다.

성별의 구분에 따른 조직몰입의 차이를 검증한 결과는 위와 마찬가지로

남성의 평균값이 19.7150, 여성의 평균값이 18.9667로 남성의 조직몰입이 여성보다 상대적으로 높게 나타나고 있는 것을 확인할 수 있었으며, t값이 2.144, 유의확률이 .033으로 평균차이의 유의미성이 검증되고 있었다.

중소기업은 이러한 결과에 따라 남성이 여성보다 직무만족과 조직몰입이 더 높게 나타나고 있는 이유를 파악함으로써 조직경영의 전반에 걸쳐 여성들의 인식을 개선하기 위해 노력해야 할 것이다.

② 연령

다음으로 조사대상자들을 그들의 연령분포에 따라서 구분하였을 경우엔 각 집단의 직무만족과 조직몰입이 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 분산분석을 통해서 분석하고 있는 결과이다. 분석결과의 상세내용은 아래의 [표4-7]과 같이 확인할 수 있다.

[표 4-7] 연령에 따른 직무만족, 조직몰입의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
직무만족	20~30세미만	42	49.6667	4.48666	5.680	.001
	30~40세미만	156	49.3782	3.53479		
	40~50세미만	38	51.7895	3.82140		
	50~60세미만	4	53.7500	2.36291		
조직몰입	20~30세미만	43	19.5349	2.48183	2.683	.047
	30~40세미만	158	19.3165	2.41568		
	40~50세미만	39	20.5128	2.03744		
	50~60세미만	4	19.5000	1.00000		

분석결과를 나타내는 위의 표에 따르면, 직무만족에 있어서는 중소기업

종사자들을 연령에 따라 구분하였을 경우 50세 이상 ~ 60세 미만의 연령 집단의 평균값이 53.7500으로 가장 높은 값을 나타내고 있었으며, 40세 이상 ~ 50세 미만 집단의 평균값이 51.7895로 뒤를 이었고, 20세 이상 ~ 30세 미만 집단의 평균값이 49.6667, 30세 이상 ~ 40세 미만 집단의 평균값이 49.3782로 가장 낮은 값을 나타내었다. 이러한 결과는 F값 5.680, 유의확률 .001에서 검증되고 있었다. 또한 조직몰입에 있어서는 40세 이상 ~ 50세 미만 집단의 조직몰입의 평균값이 20.5128로 가장 높은 값을 나타내었으며, 20세 이상 ~ 30세 미만 집단의 평균값이 19.5349로 뒤를 이었고, 50세 이상 ~ 60세 미만의 평균값이 19.5000, 30세 이상 ~ 40세 미만의 평균값이 19.3165로 가장 낮게 나타났다. 이러한 결과는 F값 2.683, 유의확률 .047로 평균차이가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

직무만족의 경우에는 대체로 연령이 높을수록 그 값이 높아지는 것을 확인할 수 있었으며, 조직몰입의 경우에는 40세 이상 ~ 50세 미만의 평균값이 특징적으로 높게 나타나고 있는 것을 확인할 수 있었다.

③ 학력

조사대상인 중소기업 종사자들의 학력을 고등학교 졸업자, 대학교 졸업자, 석사 이상의 학력자로 크게 세 집단으로 구분하였을 경우 이들 집단에 따른 직무만족 및 조직몰입의 평균차이를 분산분석을 통해서 분석하고 있는 결과는 아래의 [표4-8]과 같이 확인할 수 있다.

[표4-8]에 나타난 분석결과에 따르면, 중소기업 종사자들을 학력에 따라서 구분하였을 경우엔 직무만족의 평균차이를 검증한 분석결과에서 F값 .165, 유의확률 .848가 나타나 통계적인 차이가 검증되지 않았으며, 조직몰입에 있어서도 F값이 .086, 유의확률이 .917로 연구자가 유의성을 판별하기 위해서 설정한 유의수준인 .05보다 높은 유의확률이 나타나고 있어, 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않고 있음을 확인할 수 있었다. 즉, 조사대상자를 학력에 따라 구분한 경우에는 직무만족과 조직몰입을 살펴보는 것에 통계적 의미가 없음을 알 수 있다.

[표 4-8] 학력에 따른 직무만족, 조직몰입의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
직무만족	고등학교졸	54	50.1111	4.44109	.165	.848
	대학교졸	175	49.8571	3.73199		
	석사 이상	8	49.3750	2.19984		
조직몰입	고등학교졸	56	19.6250	2.41633	.086	.917
	대학교졸	177	19.5650	2.33489		
	석사 이상	8	19.2500	3.57571		

④ 직급

마지막으로 조사대상자인 중소기업 종사자들을 그들의 기업 내 직급에 따라서 사원, 주임, 대리, 과장, 차장, 부장급 이상, 계약직으로 구분한 경우에는 그들이 인지하는 직무만족과 조직몰입이 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 분산분석을 통해서 분석한 결과이다. 그 결과의 상세한 내용은 아래의 [표4-9]와 같이 확인할 수 있다.

분석결과, 중소기업 종사자들의 직무만족은 직급이 계약직일 때의 평균값이 56.0000으로 가장 높게 나타나고 있었으며, 차장 직급의 종사자들의 평균값이 54.2500으로 뒤를 이었고, 부장급 이상 직급을 가진 종사자들의 평균값이 52.5625, 과장 직급의 평균값이 50.7941, 주임 직급의 평균값이 49.3529, 일반 사원의 평균값이 49.3448, 대리 직급의 평균값이 48.8611로 가장 낮게 나타나고 있었다. 이러한 결과는 F값이 4.906, 유의확률이 .000으로 통계적인 차이가 검증되고 있었다.

평균값의 차이에 있어서는 계약직 직급이 가장 높은 직무만족을 보이는 것으로 나타나고 있었으나, 계약직 직급의 조사대상자는 표본의 수가 1명으로 의미를 부여하는 것이 어려우나, 그 다음으로 직무만족의 평균값이 높게 나타나는 차장 직급을 중심으로 업무부담, 복리후생, 근무환경 등을

조사하는 것이 다른 직급의 종사자들이 인식하는 직무만족을 높여주는 데 도움을 줄 수 있을 것이다.

반면 조직몰입에 있어서는 평균차이 분석결과 F값이 1.882, 유의확률이 .085로 연구자가 설정한 유의수준 .05 보다 높은 유의확률이 나타나고 있어 유의미한 차이가 검증되지 않고 있었다.

이와 같은 분석의 과정을 통해서 조사대상인 중소기업 종사자들의 사회통계학적 특성들과 각 변수들의 평균차이 분석을 통해서 본 연구는 집단별로 근무환경요인에 대해 인식하고 있는 정도의 차이를 비교해 볼 수 있었으며, 그들의 직무만족 및 조직몰입의 차이를 확인해 볼 수 있었다. 본 연구는 다음으로 본 연구가 핵심적으로 살펴보고자 하는 변수들의 영향관계에 대하여 분석 하였다.

[표 4-9] 직급에 따른 직무만족, 조직몰입의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
직무만족	사원	58	49.3448	4.00242	4.906	.000
	주임	68	49.3529	3.64780		
	대리	36	48.8611	3.19064		
	과장	34	50.7941	4.20519		
	차장	8	54.2500	2.65922		
	부장급이상	16	52.5625	3.24487		
	계약직	1	56.0000	.		
조직몰입	사원	59	19.3898	2.25921	1.882	.085
	주임	68	19.4853	2.69046		
	대리	38	18.9211	2.19805		
	과장	34	20.2941	2.52898		
	차장	8	21.1250	1.72689		
	부장급이상	16	20.0000	1.71270		
	계약직	1	22.0000	.		

제 2 절 근무환경요인이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향

본 연구는 중소기업 종사자들의 근무환경요인이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고자 근무환경요인의 긍정적인 개선이 직무만족 및 조직몰입을 높여줄 것이라는 연구가설 1과 2를 설정하였으며, 이에 따라 근무환경요인을 구성하는 하위 구성요인 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인들이 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 다중회귀분석과 같은 영향력 분석 방법을 통해서 검증해보고자 하였다.

1. 독립변수들의 다중공선성 분석결과

독립변수들의 다중공선성 분석은 독립변수들의 관계가 상호 관련성이 있는 요인들끼리 잘못 묶임으로써 발생할 수 있는 통계분석의 오류를 사전적으로 방지하고자 실시하는 것으로써, 잔차, 공차 등의 다중공선성을 확인하는 분석을 주로 실시한다. 여기서는 공차에 따른 공선성통계량을 확인하는 방법으로 다중공선성을 진단해 보고자 하였다.

[표 4-10] 독립변수들의 다중공선성 진단결과

구 분	개인적 근무환경요인	기업적 근무환경요인	사회적 근무환경요인
공 차	.997	.869	.868
공선통계량 VIF	1.003	1.151	1.153

분석 결과, 근무환경요인의 하위 구성요인 중 개인적근무환경요인의 공차는 .997 VIF는 1.003으로 나타났으며, 기업적근무환경요인의 공차는 .869 VIF는 1.151이었고, 사회적근무환경요인의 공차는 .868 VIF는 1.153으로 나타나고 있어, 각 변수들의 공선통계량 VIF의 값이 일반적으로 다중공선성이 나타나고 있다고 판단하는 10.000에 근사하지 않으므로 상관관계를

가지고 있는 변수들이라고 할 수 있었다. 즉, 다중공선성이 나타나지 않고 있는 것을 [표 4-10]에서 확인할 수 있었다.

2. 근무환경요인이 직무만족에 미치는 영향

본 연구는 근무환경요인을 긍정적으로 개선하는 것이 직무만족을 높여 줄 것이라는 가정하에 설정한 연구가설 1을 검증해 보고자 근무환경요인의 하위 구성요인인 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인이 직무만족에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해서 분석하도록 하였다. 그 결과는 아래의 표와 같이 나타났다.

[표 4-11] 근무환경요인과 직무만족의 다중회귀분석 결과

독립변수	표준화 베타값	t	유의확률	조정된 R제곱	F	Sig.
개인적 근무환경요인	.212	3.869	.000	.269	30.892	.000
기업적 근무환경요인	.255	4.345	.000			
사회적 근무환경요인	.323	5.497	.000			

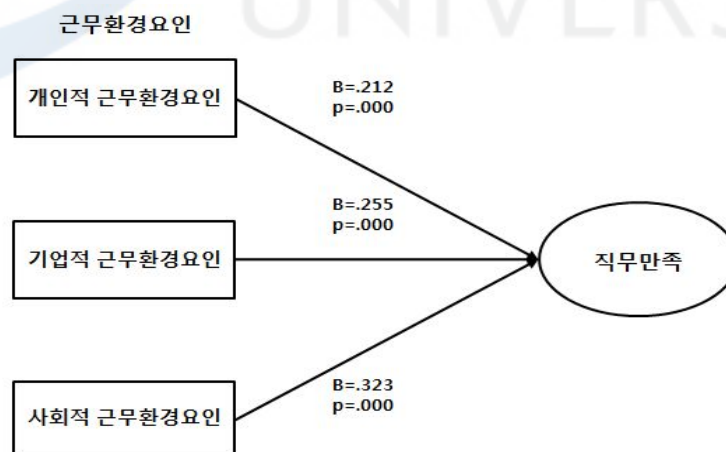
위의 [표 4-11]에 따르면, 근무환경요인의 하위 구성요인인 개인적근무환경요인은 t값 3.869, 유의확률 .000, 기업적근무환경요인은 t값 4.345, 유의확률 .000, 사회적근무환경요인은 t값 5.497, 유의확률 .000으로 모든 하위 구성요인에서 연구자가 설정한 유의수준인 .05보다 낮은 값이 나타나고 있었으므로 통계적으로 유의미한 영향관계가 검증되고 있었다.

이를 자세히 살펴보면 통계적 영향력이 검증되고 있는 개인적근무환경요인은 회귀계수를 뜻하는 표준화 베타값의 크기가 .212로 나타나고 있어

개인적근무환경요인이 한 단위만큼 증가할수록 직무만족의 값 역시 21.2%만큼의 영향을 받아 긍정적으로 개선되는 정적(+)인 관계가 나타나고 있는 것을 확인할 수 있었다. 또한 기업적근무환경요인에 있어서도 표준화 베타값이 .255로 나타나고 있어 기업적근무환경요인이 한 단위만큼 증가할수록 직무만족이 25.5%만큼의 영향을 받아 높아짐으로써 긍정적인 효과를 미치는 정적(+)인 관계가 나타나고 있는 것을 확인할 수 있었다.

마지막으로 사회적근무환경요인에 있어서도 표준화 베타값은 .323으로 나타나 사회적근무환경요인이 한 단위만큼 증가할수록 직무만족이 32.3%만큼 영향을 받아 높아지는 긍정적인 관계인 정적(+) 관계가 나타나고 있었다. 특히 사회적근무환경요인의 경우엔 다른 근무환경요인의 하위 구성요인들 보다 더 높은 표준화 베타값이 나타나고 있어, 중소기업의 입장에서 직무만족을 높여주기 위해서는 사회적근무환경요인을 개선하는 것이 가장 중요한 활동임을 확인할 수 있었다.

이러한 결과는 회귀모형의 모형적합도 F값이 30.892, 유의확률 .000에서 검증되고 있었으며 회귀모형에서 전체 독립변수가 종속변수를 설명하는 정도를 나타내는 회귀식의 설명력 조정된 R 제곱의 값이 .269로 26.9%만큼 회귀선이 종속변수의 변화량을 설명하고 있음을 확인할 수 있다. 이러한 결과를 요약한 그림은 아래의 <그림4-1> 과 같이 나타낼 수 있다.



<그림 4-1> 근무환경요인이 직무만족에 미치는 영향 요약

이에 따라 본 연구는 근무환경요인과 직무만족의 긍정적인 관계를 가정하고 있는 연구가설을 검증할 수 있을 것이다.

3. 근무환경요인이 조직몰입에 미치는 영향

본 연구는 중소기업 종사자들의 근무환경요인의 하위 구성요인인 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인이 그들이 인지하는 조직몰입에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해서 검증함으로써 연구가설 2를 검증하도록 하였다.

[표 4-12] 근무환경요인과 조직몰입의 다중회귀분석 결과

독립변수	표준화 베타값	t	유의확률	조정된 R제곱	F	Sig.
개인적 근무환경요인	.136	2.341	.020	.162	17.061	.000
기업적 근무환경요인	.095	1.517	.131			
사회적 근무환경요인	.342	5.480	.000			

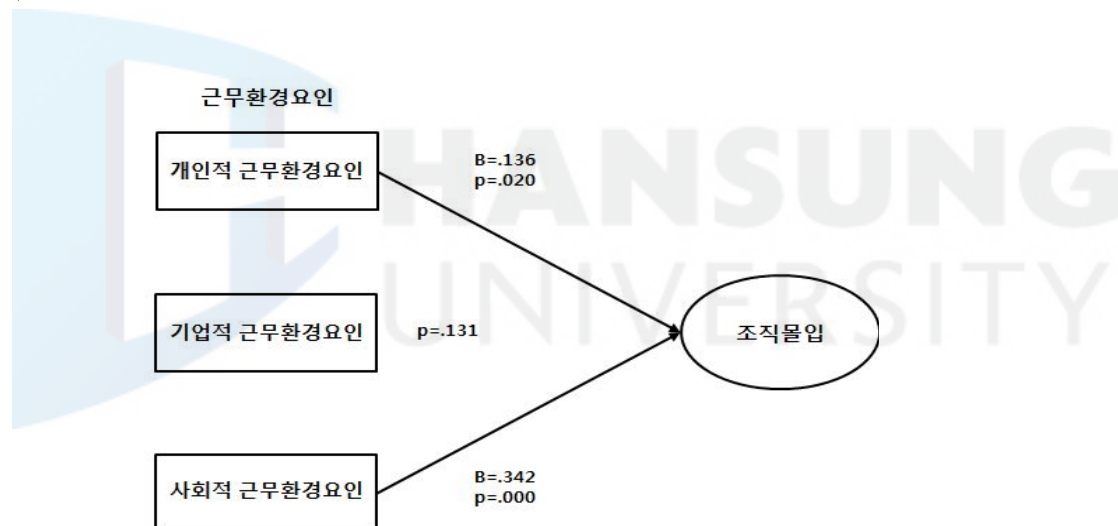
회귀분석의 결과를 나타내는 위의 [표4-12]에 따르면, 개인적근무환경요인의 경우엔 조직몰입에 t값이 2.341, 유의확률이 .020으로 통계적으로 유의미한 관계가 검증되고 있었으며, 사회적근무환경요인 역시 t값이 5.480, 유의확률이 .000으로 통계적으로 유의미한 관계가 검증되고 있었다. 그러나 기업적근무환경요인에 있어서는 t값이 1.517, 유의확률이 .131로 연구자가 유의성을 판단하고 있는 유의수준 .05보다 낮은 유의확률이 나타나고 있어 통계적인 관련성이 검증되지 않고 있었다.

이를 자세히 살펴보면 통계적인 영향력이 검증되고 있는 개인적근무환

경요인은 은 표준화 베타값이 .136으로 개인적근무환경요인이 한 단위만큼 변화할수록 조직몰입이 13.6%만큼 영향을 받아 높아짐으로써 긍정적으로 개선되는 정적(+) 관계가 나타나고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 사회적 근무환경요인에 있어서도 회귀계수인 표준화 베타값의 크기가 .342로 나타나고 있어 사회적근무환경요인이 한 단위만큼 증가할수록 조직몰입이 34.2%만큼 영향을 받아 높아짐으로써 긍정적으로 개선되는 정적(+) 관계가 나타나고 있었다.

특히 조직몰입에 있어서는 사회적근무환경요인이 가장 높은 영향을 미치는 변수로 나타나고 있어, 중소기업의 입장에서 전략적으로 조직몰입을 향상하고자 할 때 근무환경을 중심으로 이를 개선하고자 한다면 사회적근무환경요인을 우선적으로 높여줄 수 있는 노력을 기울여야 함을 알 수 있었다.

이러한 결과를 요약한 것은 아래의 <그림 4-2> 와 같이 나타낼 수 있다.



<그림 4-2> 근무환경요인이 조직몰입에 미치는 영향 요약

분석결과 근무환경요인의 하위구성요인은 모두 직무만족과 긍정적인 영향관계를 나타내고 있었으며, 조직몰입에 있어서도 기업적근무환경요인을 제외한 개인적근무환경요인과 사회적근무환경요인에 있어서 긍정적인 영

상관관계를 확인할 수 있었다. 이에 따라 본 연구는 근무환경요인의 하위구성요인들과 종속변수들의 관계와 상관관계를 확인하고자 하는 목적으로 상관관계분석을 실시하였다.

4. 근무환경요인, 직무만족 및 조직몰입의 상관관계분석 결과

본 연구는 변수들 간의 상관관계를 확인하고 공선성을 파악하기 위해서 근무환경의 하위 구성요인들인 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인과 직무만족, 조직몰입 간의 상관관계 분석을 실시하도록 하였다. 상관관계의 분석에는 Pearson의 상관계수 검증 방법을 사용하였으며, 그 결과는 아래의 [표 4-13]과 같이 나타났다.

이에 따라 각 변수들의 상관관계를 확인해 본 결과, 직무만족은 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인과 유의수준 .01 이하의 유의확률을 나타내고 있어 통계적으로 유의미한 상관관계가 나타나고 있었다. 이를 구체적으로 살펴보면, 개인적근무환경요인은 직무만족과 상관계수의 값이 .235로 23.5%만큼의 양의 상관관계를 가지고 있었으며, 이는 개인적근무환경요인의 증가에 따라 직무만족도 증가함을 의미하는 결과였다.

또한 기업적근무환경요인에 있어서도 직무만족은 .369의 상관계수를 나타냄으로써 36.9% 만큼의 양의 상관관계를 나타내고 있었으며, 사회적근무환경요인에 있어서도 .416으로 41.6% 만큼의 양의 상관관계를 확인할 수 있었다.

조직몰입과 근무환경요인의 하위 구성요인들에 대해서는 개인적근무환경요인에 있어서 .171의 상관계수를 보임으로써 개인적근무환경요인이 증가함에 따라 조직몰입도 17.1%만큼 증가하는 양의 상관관계가 나타났으며, 기업적근무환경요인의 상관계수는 .223으로 22.3%만큼의 양의 상관관계가 나타났고, 사회적근무환경요인에 있어서도 상관계수의 값이 .385로 38.5%만큼 양의 상관관계가 나타나고 있었다.

[표 4-13] 상관관계 분석결과

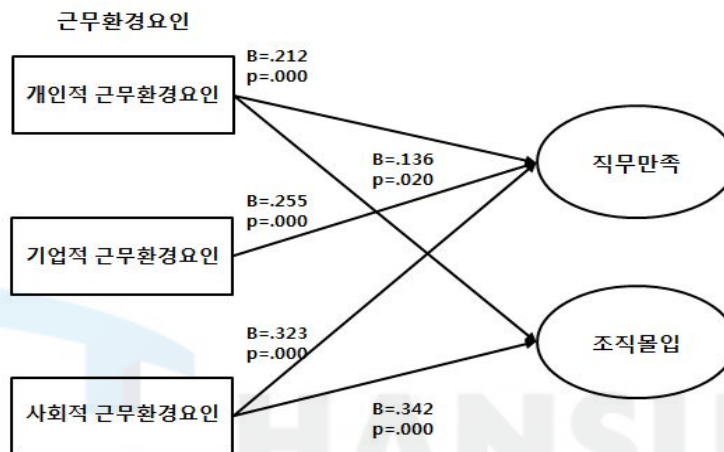
구 분		개인적근무 환경요인	기업적근무 환경요인	사회적근무 환경요인	직무 만족	조직 몰입
개인적근무 환경요인	상관계수	1				
	유의확률(양쪽)					
	N	255				
기업적근무 환경요인	상관계수	.013	1			
	유의확률(양쪽)	.842				
	N	252	252			
사회적근무 환경요인	상관계수	.042	.368**	1		
	유의확률(양쪽)	.504	.000			
	N	253	250	253		
직무 만족	상관계수	.235**	.369**	.416**	1	
	유의확률(양쪽)	.000	.000	.000		
	N	249	247	247	249	
조직 몰입	상관계수	.171**	.223**	.385**	.387**	1
	유의확률(양쪽)	.006	.000	.000	.000	
	N	255	252	253	249	255

**p<.01에서 유의함

제 3 절 가설검증 결과

1. 분석결과 요약

본 연구가 연구설계의 단계에서 설정한 연구모형을 토대로 변수들의 관계를 통계적으로 검증하고, 그 결과에 따라 독립변수의 종속변수에 대한 영향력과 방향성을 정리하여 요약한 것은 아래의 <그림 4-3> 과 같다.



<그림 4-3> 연구모형의 검증결과

위의 그림에서 확인할 수 있듯이, 중소기업 종사자들의 근무환경요인 중 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인은 모두 종사자들의 인식이 높아지면 높아질수록 직무만족을 긍정적으로 개선하는 정적(+) 관계에 있는 것을 확인할 수 있었다. 또한 이들 중에서 가장 영향력이 높게 나타나고 있는 것은 사회적근무환경요인으로써 직무만족은 사회적근무환경요인의 개선으로 가장 효과적인 개선을 이룰 수 있다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 조직몰입에 있어서는 근무환경요인의 하위 구성요인인 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인 중 개인적근무환경요인과 사회적근무환경요인이 종사자들의 인식이 증가할수록

조직몰입을 긍정적으로 개선할 수 있는 요인인 것으로 나타나고 있었다. 반면 기업적근무환경요인에 있어서는 통계적 관련성이 나타나지 않았다. 조직몰입과의 통계적 영향력이 검증되고 있는 두 요인인 개인적근무환경요인과 사회적근무환경요인 중에서 영향력이 상대적으로 더 크게 나타난 것은 사회적근무환경요인으로써 중소기업 종사자들의 조직몰입을 긍정적으로 개선하기 위해서 가장 효과적일 수 있는 활동은 사회적근무환경요인을 개선하는 것이라는 점을 확인할 수 있었다.

2. 가설검증 결과

1) 근무환경요인과 직무만족에 관한 가설검증 결과

본 연구는 연구 설계의 단계에서 근무환경요인의 하위 구성요인인 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인들이 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하여 설정하였던 연구가설 1과 세부가설인 1-1, 1-2, 1-3을 검증하기 위해 일련의 실증분석을 실시하였으며, 이를 통한 가설의 검증 결과는 아래의 [표 4-14]와 같다.

[표 4-14] 근무환경요인과 직무만족에 관한 가설의 검증결과

구분	연구가설	검증결과
가설 1	중소기업 종사자의 근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	-
1-1	중소기업 종사자의 개인적 근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	중소기업 종사자의 기업적 근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3	중소기업 종사자의 사회적 근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택

가설의 검증결과, 중소기업 종사자의 근무환경요인을 구성하는 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인 모두에서 다중 회귀분석의 결과, 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 낮은 값의 유의확률이 나타나고 있었으며, 모든 변수들이 그 값이 증가함에 따라서 종속변수인 직무만족을 긍정적으로 개선하는 정적관계에 있음이 확인되고 있었으므로 연구자가 설정한 연구가설의 방향성과 일치하고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 실증분석을 통한 검증의 결과 해당 연구가설 1-1, 1-2, 1-3은 채택되었다.

2) 근무환경요인과 조직몰입에 관한 가설검증 결과

연구 설계의 단계에서 근무환경요인의 하위 구성요인인 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인들이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하여 설정하였던 연구가설 2와 세부가설인 2-1, 2-2, 2-3을 검증하기 위해 일련의 실증분석을 실시한 결과와 가설의 검증 결과는 아래의 [표 4-15]와 같이 나타났다.

[표 4-15] 근무환경요인과 조직몰입에 관한 가설의 검증결과

구분	연구가설	검증결과
가설 2	중소기업 종사자의 근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	-
2-1	중소기업 종사자의 개인적 근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	중소기업 종사자의 기업적 근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
2-3	중소기업 종사자의 사회적 근무환경요인을 개선하는 것은 그들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택

가설의 검증결과, 중소기업 종사자의 근무환경요인을 구성하는 개인적근

근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인 중 개인적근무환경요인과 사회적근무환경요인에 있어서는 다중 회귀분석의 결과, 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 낮은 값의 유의확률이 나타나고 있어, 통계적으로 유의미한 관계를 확인할 수 있었다. 또한 개인적근무환경요인과 사회적근무환경요인 모두 그 값이 증가함에 따라서 종속변수인 조직몰입을 긍정적으로 개선하는 정적관계에 있음이 확인되고 있었으므로 연구자가 설정한 연구가설의 방향성과 일치하고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 실증분석을 통한 검증의 결과 해당 연구가설 2-1, 2-3은 채택되었다.

그러나 기업적근무환경요인에 있어서는 유의수준이 연구자가 유의성을 판단하는 유의수준인 .05보다 높은 값이 나타나고 있어 해당 요인의 관계에 대해 가정하고 있는 연구가설 2-2는 기각되었다.

3) 중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 관한 가설검증 결과

본 연구가 중소기업 종사자들의 사회통계학적 특성인 성별, 연령, 학력, 직급에 따라 근무환경요인과 직무만족 및 조직몰입이 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 확인하고자 설정한 연구가설 3에 대한 검증의 결과는 아래의 [표 4-16]과 같이 확인할 수 있다.

가설의 검증결과, 중소기업 종사자들의 사회통계학적 특성들 중 근무환경요인의 구성요인인 개인적근무환경요인에 있어서 통계적으로 유의미한 차이를 나타내고 있는 항목은 성별, 연령, 학력, 직급이었으며, 기업적근무환경요인에 있어서는 연령, 학력에서 통계적인 차이가 나타나고 있었고, 사회적근무환경요인에 있어서는 성별에서만 통계적인 차이가 검증되고 있었다. 또한 종속변수인 직무만족에 있어서는 성별, 연령, 직급에 있어서 통계적인 차이가 나타나고 있었으며, 조직몰입에 있어서는 성별과 연령으로 집단을 구분하였을 때 통계적인 차이가 검증되었다. 따라서 각 독립변수와 종속변수들의 평균값이 가진 통계적 차이를 검증하고자 설정한 연구가설인 3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5는 모두 사회통계학적 특성들에 따라 평균차이

가 검증됨으로써 부분 채택되었다.

이와 같은 가설의 검증결과를 토대로 본 연구는 중소기업 종사자들의 직무만족과 조직몰입을 높여주기 위해서 그들 자신의 개인적, 심리적 상태와 직무수행을 둘러싸고 있는 사회, 환경적인 측면에 있어서 어떠한 활동들이 가능한지를 중소기업의 입장에서 제언해보고자 한다.

[표 4-16] 사회통계학적 특성에 따른 근무환경요인과 직무만족
조직몰입에 대한 가설검증 결과

구 분	연 구 가 설	검증 결과
가설 3	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 근무환경요인과 직무만족 및 조직몰입의 평균은 통계적으로 유의미한 차이를 나타낼 것이다.	-
3-1	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 근무환경요인의 평균값이 통계적으로 유의미한 차이를 나타낼 것이다.	성별, 연령, 학력, 직급
3-2	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 근무환경요인의 평균값이 통계적으로 유의미한 차이를 나타낼 것이다.	연령, 학력
3-3	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 근무환경요인의 평균값이 통계적으로 유의미한 차이를 나타낼 것이다.	성별
3-4	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 직무만족의 평균값이 통계적으로 유의미한 차이를 나타낼 것이다.	성별, 연령, 직급
3-5	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 조직몰입의 평균값이 통계적으로 유의미한 차이를 나타낼 것이다.	성별, 연령

제 5 장 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 중소기업 종사자들이 직무를 수행하거나 조직생활을 함에 있어서 이에 영향을 미칠 수 있는 근무환경에 관련된 다양한 요인들을 실증적으로 분석함으로써 그들의 직무만족과 조직몰입을 높여주기 위해서는 어떠한 요인들을 긍정적으로 개선해주어야 하는지를 분석하고, 이러한 결과를 토대로 중소기업이 종사자들의 직무만족과 조직몰입을 높여주기 위해 어떠한 노력과 구체적인 활동을 수행해야 하는지를 제언하도록 하고 있다. 이러한 연구의 결과를 요약한 것은 다음과 같다.

첫째, 중소기업 종사자들의 개인적근무환경요인과 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인은 이러한 근무환경요인들에 대한 조직원들의 인식이 증가할 경우 그들의 직무만족 또한 긍정적으로 개선되는 것을 확인할 수 있었으며, 특히 사회적근무환경요인이 다른 근무환경요인의 구성요인들 중 직무만족과 가장 높은 관련성을 가지고 있는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 기업적근무환경요인을 제외한 개인적근무환경요인과 사회적근무환경요인에 대한 조직원들의 인식을 증가시켜주는 활동은 그들의 조직몰입을 긍정적으로 개선하는 효과를 기대할 수 있음을 분석결과 확인할 수 있었다. 특히 사회적근무환경요인이 직무만족과 마찬가지로 조직몰입과 높은 관련성을 가지고 있음을 확인할 수 있었다.

셋째, 이러한 중소기업 종사자들을 그들의 사회통계학적 특성인 성별, 연령, 학력, 직급에 따라 구분할 경우 개인적근무환경요인, 기업적근무환경요인, 사회적근무환경요인 및 직무만족과 조직몰입이 통계적으로 유의미한 평균차이를 보이고 있는 것을 확인할 수 있었다. 특히 개인적근무환경요인과 직무만족에 있어서 집단의 특성에 따른 평균차이가 명확하게 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

2. 정책적 제언

이와 같은 연구결과를 토대로 본 연구는 중소기업 종사자들의 직무만족과 조직몰입을 향상하기 위해서 중소기업이 구체적으로 어떠한 전략적 노력을 기울여야 하는가를 제언하도록 하였다.

첫째, 중소기업은 종사자들의 근무환경을 개선하기 위해서 노력해야 할 것이다. 종사자들에게 기업은 기업의 비전과 전략이 시장상황에 비추어 적합한 것이라는 긍정적인 전망을 심어주어 종사자들이 자신의 직무수행이나 조직활동에 있어서 기업이 이를 장기적인 관점에서 안정적으로 지원해 줄 수 있을 것이라는 믿음을 심어주어야 하는 것이다. 기업의 상황이 불안정하고 미래에 대한 전망이 불투명할 때 종사자들은 자신들이 수행하고 있는 직무가 끝내 기업의 직접적인 성과로 이어질 것이라는 확신과 신뢰가 약해지게 되는데, 이러한 부정적인 인식이 계속되면 그들의 직무만족을 감소시킬 뿐만 아니라 조직에 대한 몰입 또한 감소하게 된다.

따라서 기업은 비전과 전략, 현재 하고 있는 사업에 대한 시장성과 성장성에 대해서 직원들을 잘 이해시키고, 교육시킴으로써 기업이 안정적으로 그들의 직무수행과 조직활동을 지지하고 지원할 수 있다는 것을 인식시키도록 노력해야 하는 것이다. 또한 기업이 가진 경쟁우위 요소를 개발하고, 핵심적인 역량을 갖추도록 노력하는 것 또한 그들의 직무만족과 조직몰입을 개선할 수 있을 것이다. 전략적인 기업경영을 도입하고 현재 갖추고 있는 기업의 인프라와 다양한 자원들을 적절하게 배분하여 활용하는 것은 기업이 갖추고 있는 자원과 활용의 효율성에 대한 종사자들의 인식을 개선함으로써 그들이 조직에 더욱 몰입하고 자신들이 수행하고 있는 직무에 대해 긍정적으로 인식하도록 작용할 수 있는 것이다. 그 밖에도 종사자들에게 제공되고 있는 평가시스템의 공정성을 개선하도록 노력하는 것이 도움이 될 수 있다.

평가시스템은 연봉 또는 성과급, 직급승진을 결정하는 중요한 사회적근무환경요인의 하나이므로, 기업은 인사고과 등과 같은 성과평가의 실행과 적용을 다차원적인 측정방법과 되도록 공정한 평가방식을 도입할 수 있도록

록 노력함으로써 사회적근무환경요인에 대한 긍정적인 인식을 가질 수 있도록 해야 하는 것이다. 이를 위해 기업은 BSC를 활용한 성과평가 시스템 또는 역량평가 제도와 같은 다양한 지표를 활용한 평가체계를 갖추어야 할 것이며, 성과급, 기본급, 자신의 현재 직급 등에 대한 불만사항이 있는지의 여부를 종사자들을 대상으로 분기 또는 반기별로 나누어 지속적으로 평가함으로써 근무환경에 대한 부정적 인식을 제거하도록 노력해야 하는 것이다.

둘째, 중소기업은 종사자들의 자아효능감을 높여주기 위해서 노력해야 할 것이다. 자아효능감은 개인적근무환경요인과 가장 밀접한 관련을 가지고 있는 개인의 심리적 요인으로써 조직구성원인 개인이 자신의 업무를 스스로 처리할 수 있고, 자신이 가진 업무처리의 능력이나 기술, 역량에 대해 정확하게 인지하고 있으며, 이에 따라 업무량을 배분하고, 정해진 시간에 업무를 처리하는 능력 등을 의미한다. 자아효능감은 지극히 개인의 심리적인 상태를 반영하는 요인이기 때문에 기업이 이를 정확하게 파악하는 것은 매우 어렵다. 그러나 정확한 역량평가 제도를 도입함으로써 기업은 종사자들 개개인이 자신이 담당하고 있는 직무를 효과적으로 수행하기 위해서 필요한 역량을 보유하고 있는지의 여부를 파악할 수 있으며, 이러한 결과를 교육훈련 및 순환보직, OJT, 신규채용 등의 인적자원관리 부문에 적용함으로써 중장기적으로 종사자들 개인의 자아효능감을 높여주는 효과를 거둘 수 있을 것이다. 또한 직무를 수행하거나 조직활동을 함에 있어서 작은 실수나, 실패를 경험한 종사자들에 대해서는 직속상사 또는 동료들이 이를 지적하고, 질타하기 보다는, 다음번 직무수행에 있어서 갖추어야 하는 기술과 경험이 무엇인지를 정확하게 제시해주고, 지지적인 태도를 취함으로써 업무에 대한 자신감을 가질 수 있도록 하는 것이 도움이 될 것이다.

이처럼 자아효능감은 종사자들의 직무만족과 조직몰입에 모두 관련성을 가지는 중요한 요인이기 때문에 기업경영의 차원에서 눈에 잘 띄지 않고, 개선하기 어려운 부분이라고는 하나, 반드시 조직문화와 인사철학에 전략적으로 구성원들 개개인의 자아효능감을 높여줄 수 있는 다양한 노력과

제도적 장치를 도입하여야 할 것이다.

셋째, 근무여건을 개선하여 종사자들이 직무만족을 높여주도록 노력하여야 할 것이다. 근무여건은 직무수행자들에 관계된 직급체계나 고용구조, 직위분류 기준 및 연봉수준 등과 같은 다양한 여건들을 의미하는 것으로써 담당하고 있는 업무의 양과 부담, 복지수준 등에 비추어 적절한 급여가 지급되고 있는지의 여부와 투명하고 공정하게 직급체계가 설계되고 있는지의 여부, 조직도 및 고용구조가 합리적으로 운영되고 있는지의 여부 등의 내용으로 평가된다. 따라서 기업은 경영의 투명성을 확보하고자 노력해야 하며, 생산직, 영업직, 관리직의 비율, 조직체계와 직무분류가 적절하게 이루어졌는지를 내부적으로 조사하거나 외부 컨설팅의 도움을 통해서 확인받고, 그 결과를 조직구성원들에게 워크숍을 통해 공지하는 것 또한 도움이 될 것이다.

또한 이러한 사항을 종사자들 개개인이 능동적으로 확인하고, 개선을 위해 노력할 수 있도록 중장기적으로는 ERP를 도입함으로써 전사적으로 조직을 관리하려는 노력이 필요하다. 무엇보다도 중소기업은 종사자들 개개인이 담당하고 있는 직무와 역할에 집중할 수 있도록 불합리한 환경적 요소들을 제거하고 그들이 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 적극적으로 지원함과 동시에 조직자원을 적절히 분배하려는 노력이 수행되어야 할 것이다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 중소기업 종사자들을 중심으로 그들이 수행하고 있는 직무와 활동에 영향을 미치는 환경적인 요인들과 개인적인 심리상태를 중심으로 근무환경요인을 측정하고자 하였으며, 이러한 근무환경요인들이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고 있다. 그러나 이러한 직무만족 및 조직몰입은 정성적으로 조직성과를 측정하고 있는 항목들로서 조직의 성과를 측정하는 다양한 지표들 중 극히 일부분에 불과하다고 할 수 있다.

따라서 조직유효성이나 이직의도와 같은 다양한 측면의 측정지표들을 투입함으로써 연구를 더욱 다면적이고 세분화할 필요가 제기된다. 또한 조직구성원들에 대한 근무환경을 개선하는 것이 기업활동의 결과 나타나는 계량적이고 재무적인 성과에 미치는 영향에 대해서는 본 연구가 검증하지 못하고 있으므로 이러한 부분에 있어서 향후의 연구는 재무적 관련성을 가지는 조직의 다양한 성과지표와 연계하여 연구분석을 실시하도록 해야 할 것이다.



【 참 고 문 헌 】

1. 국내문헌

- 김광수(2003), “호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스품질에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김병섭 외(2000), 『조직의 이해와 관리』, 서울: 대영문화사.
- 김원형(2005), “조직몰입의 3요소의 탐색적 인과관계 모형”, 『인사관리연구』, 29(1), pp.55-91.
- 김주일(2001), “노동시장 유연화와 비정규직의 인적자원관리에 관한 연구”, 『노사관계연구』, pp.50-80.
- 김호정(2001), “변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 공·사 조직의 비교”, 『한국행정학보』, 35(2), pp.197-216.
- _____(2002), “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 『한국행정학보』, 36(4), pp.87-105.
- 박내희(2003), 『조직행동론』, 서울: 박영사.
- 박연호·오석홍(1997), 『인사행정론』, 서울, 박영사.
- 석기현(2003), “리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 신유근(1991), 『조직행위론』, 서울 : 다산출판사.
- 안명옥(2005), “우정사업 종사원 직무만족에 관한 분석”, 『우정정보』, 62(1), pp.11-23.
- _____(2008), “우체국 금융사업의 공정경쟁 및 성장동력 창출에 관한 소고”, 『우정정보』, 73(여름), pp.1-12.
- 이창원·최창현(2003), 『새조직론』, 서울 : 대영문화사.
- 오석홍(2005), 『조직이론』, 서울, 박영사.
- 유 훈(2000), 『공기업론』, 서울, 법문사.

- 정경섭(1986), 『조직행동론』, 서울, 법문사.
- 채순화(2004), “변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원접근”, 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 표용태(1998), “리더십유형 조직몰입 응집력 이직의도의 관계에 관한 연구”, 경기대학교 대학원, 박사학위 논문.

2. 국외문헌

- Adams, J.(1963), “Effects of wage inequities on work quality“*The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69(1), pp.19-25.
- Alderfer, C. P., *Existence, Relatedness and Growth*, New York, The Free Press, 1972.
- Allen, N. J., Meyer, J. P., (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization”, *Journal of occupational Psychology*, 63, pp.1-18.
- Angle, Harold L. & Perry, James L. (1981), “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp.1-14.
- Arrow, K. J.(1972), Gifts and exchanges. *Philosophy and Public Affairs*“, 1(4), pp.343-62.
- Azariadis, C., and A. Drazen.(1990), “Threshold externalities in economic development”, *The Quarterly Journal of Economics*, 105(2), pp.501-526.
- Bandura, A.(1977), “Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change”, *Psychological Review*, 84, pp.191-215.
- Barker, D., and C. J. Cameron.(2000), “Spirit of capitalism: Religious doctrine of values and economic attitude constructs”, *Political Behavior*, 22(1), pp.1-27.
- Barro, R. J. (2001), “Human capital and growth”, *The American Economic Review*, 91(2), pp.12-17.

- _____, and R. M. McCleary.(2003), "Religions and economic growth across countries", *American Sociological Review*, 68(5), pp.76-81.
- Barron, J. M., D. A. Black, and M. A. Loewenstein.(1987), "Employer size: The implications for search, training, capital investment, starting wages, and wage growth", *Journal of Labor Economics* 5(1), pp.76-89.
- Becker, H. S., (1960), "Note on the concept of commitment", *American Journal of Psychology*, 66, pp.32-42.
- Bronstein, A. S., (1991), "Temporary work in Western Europe : Threat or Complement to Permanent Employment?", *International Labour Review*, 130(3), pp.291-310.
- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Management in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533-546.
- Connolly, T. (1976). "Some Conceptional and Methodological Issues in Expentancy Medel of performance", *Academy of Management Reveiws*, 1, pp.37-47.
- Dyne, L. V. & Ang, S.,(1998), "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", *The Academy of Management Journal*, 41(6), pp.692-703.
- Eberhardt, B. J., & Shani, A. B. (1984). "The Effects of Full-time versus Part-time Employment Status on Attitudes Toward Specific Organization Characteristics and Overall Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 27 (4), pp.893-900.
- Etzioni, A.(1975), *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*, Free Press.
- Florida, R.(2002), *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. New York: Basic Books.
- _____, (2005), *Cities and the creative class*. Oxford, Oxfordshire: Routledge.

- _____. (2005), *The flight of the creative class: The new global competition for talent*. New York: HarperCollins.
- Foley, M., and B. Edwards.(1999), "Is it time to disinvest in social capital?", *Journal of Public Policy*, 19(2), pp.141-173.
- Franks, D.D. & Marolla, J.(1976), "Efficacious action and social approval as interacting dimensions of self-esteem: A tentative formulation through construct validation", *Sociometry*, 39, pp.324-341.
- Freishman. E. A.(1969). *Manual For Supervisory Behavior Description*, Washington, D. C: American Institutes for Research. Vol. 4.
- Fukuyama, F.(1995), *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Herzberg, F.(1966) *The Motivation to Work*, New York : Joh Wiley & Sons, pp.52-89.
- _____.(1987), *One More Time : How do you Motivate Employees?*, Harvard Business Review, pp.5-16.
- Herzberg, F.(1966), *Work and The Nature of Man*, World Publishing co. Cleveland.
- Houseman, S. N.(2003). "Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey", *Industrial and Labor Relations Review*, 55(1), pp.149-170.
- Hom, P. W.(1979), "Effects of Job Peripherality and Personal Characteristics on the Job Satisfaction of Part Time Workers", *Academy of Management Journal*, 22(3), pp.551-565.
- Hrebiniak, L. G.(1972). "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perception of Influence", *Academy of Management Journal*, 17, pp.649-662.
- Kanter, R. M. (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American*

- Sociological Review*, 33(4), pp.499-517.
- Lawler, E. E. III & Suttle, J. L.(1973). "Expectancy Theory and Job Behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, pp.483-502.
- Locke, E. A.(1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, M, D, D. Unnette(ed), Chicago : Rand McNally, p.130.
- _____,(1976), *The Nature and Cause of Job Satisfaction*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago', Rand McNally, pp.1300-1307.
- Logan, M., O'Reilly, C., & Roberts, K.(1973). "Job Satisfaction Among Part-time and Full-time Employees", *Journal of Vocational Behavior*, 3, pp.33-41.
- Maslow, A. H.(1943). "The Theory of Motivation", *Psychological Review*, pp.370-396.
- McCormick, E. J., & Tiffen(1974), *Industrial Psychology*, 6th edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1984). "Testing the Side-bet Theory of organizational commitment: some Methodological", *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp.91-108.
- _____.(1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61-89.
- Meyer, M. S.(1964), "Who Are Your Motivated Workers?", *Harvard Business Review*, 42(1), pp.73-88.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.(2002), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp.20-52.
- McCormic, E.J., & Tiffin, J.(1974). *Industrial Psychology*, 6th edition (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc, pp.286-299.

- Miller, H. E., & Terborg, J. R.(1979). "Job Attitudes of Part-time and Full-time Employees", *Journal of Applied Psychology*, 64, pp.380-386.
- Moorhead G. & Griffin, R, (1992). *Organizational Behavior*(3rd ed). Boston : Houghton Mifflin.
- Morris, J. J., & Sherman, J. D.(1981). "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, 24, pp.512-526.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979), *Employee organization linkages : The psychology of commitment absenteeism and turnover*, New York : Academic Press, pp.23-35.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosaical Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.192-499.
- Porter, L. W.(1961), "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottem and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*, pp.1-10.
- _____, & LawlerIII, E. E. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Ill. : Irwin.
- _____, Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V.(1974), "Organizational Commitment", *Academy of Managment Review*, 59, pp.603-609.
- Quinn, Robert E. & Spreitzer, Gretchen M. (1991). "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life", *Research in Organizational Change and Development*. 5, pp.115-142.
- Ruekert, W. R., Walker, C. W. Jr. & Roering. K. J.(1985), "The

- organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance”, *The Journal of Marketing*, 49(1), pp.13-25.
- Sersshore, S. E. and Taber, T. D.(1975). “Job Satisfactional and their Correlate”, *American Behavior Scientist*, 10(1), pp.161-184.
- Smith, P. C. Kendall, L. M., & Hulin, C. L(1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally, pp.31-45.
- Smith, H. C.(1975). *Psychology of Industrial Behavior*. New York: McGraw-Hill Book.
- Spector, P. E.(1997), *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*, Sage Publications, Inc.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R.(1976). “Major Influences on Employee Attendance: Across Model”, *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), pp.391-407.
- _____, Mowday, R., & Porter, L.(1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, pp.172-190.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M.(1978), “Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment”, *The Academy of Management Journal*, 21(3), pp.380-396.
- Stone, E. F. & Poter, L. W.(1975), “Job Characteristic and Job Attitudes: A Multi variative Study”, *Journal of Applied Psychology*, 60(1).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York : John Wiley & Sons, pp.5-15.
- Yoder, D.,(1955), *Personnel Industrial Relations and Management Relations*. 5th ed,(New York: McGraw-Hill Co Inc), p.547.
- _____,(1958), *Handbook of Personnel Management and Labor Relation*, McGraw Hill.

【 부 록 】

설 문 지

본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내시어 설문에 응해 주신 점에 깊이 감사드립니다.

본 설문지는 중소기업 종사자들을 중심으로 그들이 수행하고 있는 직무에 영향을 미치는 근무환경을 둘러싼 다양한 요인들이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향을 검증하고 이를 토대로 중소기업 경영에 도움이 되는 정책적 제언을 하고자 하는 목적으로 제작되었습니다.

통계분석의 데이터에 대한 문의는 아래의 연락처로 연락주시기 바라며, 바쁘시더라도 가급적 진솔한 응답을 통해서 효과적인 연구가 진행될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

감사합니다.

2011년 08월

지식서비스&컨설팅대학원 매니지먼트 컨설팅학과

지도교수 : 유 연 우

연구자 : 석사과정 김정일

연락처 : 010-6750-4562

이 메 일 : sandwatch@smba.go.kr

1. 개인적 근무환경요인

- 다음은 귀하가 근무하는 조직에 대한 개인적 근무환경요인에 대한 문항입니다. 자신에게 해당하는 문항에 V 표시를 해주십시오.

1) 자아효능감

번 호	문 항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 내 업무를 스스로 처리할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 기술과 능력이 동료들에 비해 뒤쳐지지 않는다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 지금껏 어려운 업무를 잘 수행해 왔다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 어려운 업무라 할지라도, 그것을 끝까지 수행한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 어떤 일을 하기로 결정했을 때, 즉시 실행한다.	①	②	③	④	⑤

2. 기업적 근무환경요인

1) 근무여건

1	우리 조직의 고용구조는 영업직, 생산직, 관리직의 비율이 알맞게 채용되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직의 입사경로는 객관적이고 합리적인 방식으로 채용된다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 조직의 직위 및 직급분류 기준은 전략적으로 잘 설계되어 있다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 조직의 보수(연봉) 수준은 업무량과 직원복지에 비추어 적절하다고 생각된다.	①	②	③	④	⑤

3. 사회적 근무환경요인

1) 지지 및 자원

1	향후 우리 업계는 지속적으로 성장할 것이다.	①	②	③	④	⑤
2	제반 시장환경이 회사에 유리한 방향으로 변하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	회사의 비전과 경영전략이 무엇인지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	현재와 같은 경영전략을 유지하더라도 기존고객이 회사를 떠나지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
5	회사는 고객의 요구가 무엇인지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 회사는 제품에서 타 경쟁사보다 경쟁우위에 있다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 회사는 영업력에서 타 경쟁사보다 경쟁우위에 있다.	①	②	③	④	⑤

2) 근무환경

8	기본급, 수당, 성과급을 결정하는 방법에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 직무성과는 승진에 많은 영향을 준다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 근무평가는 승진에 공정하게 반영된다.	①	②	③	④	⑤
11	내 현재의 직급은 나에게 적당한 직급이다.	①	②	③	④	⑤

4. 직무만족

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

1) 전반적 직무만족

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내 직무에 대해 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	대체로 나는 이 직장에서의 일하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤

2) 승진기회

3	나는 직장에서의 계속 근무할 경우 장래가 밝고 승진의 기회가 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 조직의 직무에서 모든 직원들에게 승진 기회를 공정하게 제공하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

3) 복리후생

5	나는 우리 직장의 복리후생 수준에 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 우리 직장의 작업환경(사무실 청결, 작업공간, 일반시설)이 업무 수행에 적합하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

4) 보상

7	나는 다른 직무와 비교하여 나의 직무에 맞는 적절한 보상을 받지 못하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 내가 노력한 만큼 제대로 보상받지 못하고 있다.	①	②	③	④	⑤

5) 업무절차

9	우리회사의 업무절차는 나의 업무를 수행하는데 있어 적절하게 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 업무를 수행하는데 있어 처리해야 할 절차나 문서가 너무 많다.	①	②	③	④	⑤

6) 의사소통

11	나는 회사 조직 내의 의사소통이 원활하다고 본다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 직장 내에서 발생하고 있는 일에 대해 잘 모른다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
13	우리회사 직원들은 자신이 의견을 제시하는데 자유롭다.	①	②	③	④	⑤
14	상하 간의 의사소통이 원활하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
15	부서 간의 의사소통이 원활하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
16	본사와 지점 혹은 공장 간의 의사소통이 원활하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤

5. 조직몰입

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

1) 감정적 몰입

번호	문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 우리 직장에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 우리 직장에 대한 강한 소속감과 애정을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

2) 계속적 몰입(유지적 몰입)

3	현재 내가 직장에 남아 있는 것은 회사가 좋아서가 아니라 어쩔 수 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
4	내가 원한다고 할지라도 지금 직장을 떠난다는 것은 나 에게 매우 힘든 일이다.	①	②	③	④	⑤

3) 규범적 몰입

5	내가 다른 직장으로 옮기지 않는 이유는 조직에 대한 책임감 때문이다.	①	②	③	④	⑤
6	만약 스카웃 제의를 받더라도 다른 직장으로 떠나는 것은 정당하지 못하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

성 별	① 남자	② 여자
연 령	① 20세 이상 ~ 30세 미만 ③ 40세 이상 ~ 50세 미만 ⑤ 60세 이상	② 30세 이상 ~ 40세 미만 ④ 50세 이상 ~ 60세 미만
학 력	① 중학교졸 ② 고등학교 졸	③ 대학교 졸 ④ 석사학위 이상
직 급	① 사원 ② 주임 ⑤ 차장 ⑥ 부장급 이상	③ 대리 ④ 과장 ⑦ 계약직
근무년 수	① 1년 미만 ③ 5년 이상 ~ 10년 미만 ④ 15년 이상	② 1년 이상 ~ 5년 미만 ③ 10년 이상 ~ 15년 미만

-대단히 감사합니다.-



ABSTRACT

Effects of Work Environment for Employees in Management Consulting Service-received SMEs on Job Satisfaction and Organizational Commitment

Jung Ill Kim

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service&Consulting

**Graduate School of Knowledge Service&
Consulting, Hansung University**

This proposed study examines that what factors of work environment influence on job performance in small and medium-sized companies, analyzes that what characteristics should be considered to improve job satisfaction and organizational commitment, and advises that what substantive efforts and managerial activities are to be implemented in organizations for better job satisfaction and organizational commitment based on the results of this study. The findings of this research are as follows:

First, this proposed study provides evidence that employees' increased perception of personal, social, and organizational work environment in small and medium-sized enterprises improves job satisfaction positively. In particular, the social work environment among other variables is highly associated with job satisfaction.

Second, this proposed study finds evidence that employees' perception-increasing activities on individual and social work

environments except organizational work environment improves job satisfaction positively. The association is especially strongest between social work environment and organizational commitment.

Third, this proposed study provides proof that there are statistically significant mean differences among work environment (personal, organizational, and social), job satisfaction, and organizational commitment when implementing demographic employee segmentation such as gender, age, education, and rank. This study demonstrates a significant mean difference specially between two groups, individual work environment and job satisfaction.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, personal work environment, organizational work environment, social work environment

