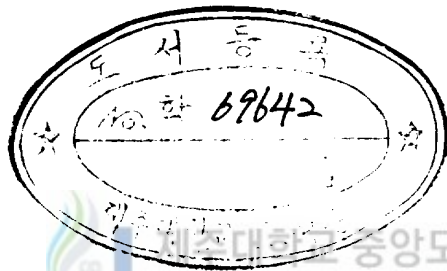


碩士學位請求論文

教員斗 一般職 公務員의 QWL 比較 研究

指導教授 李 杭 柱



濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

高 元 培

1993年 8月

# 敎員과 一般職 公務員의 QWL 比較 研究

指導敎授 李 杭 柱

이 論文을 敎育學 碩士學位 論文으로 提出함

1993年 6月 日

濟州大學校 敎育大學院 敎育行政專攻

提出者 高 元 培



高元培의 敎育學 碩士學位 論文을 認准함

1993年 7月 日

審查委員長 許 鐵 錫  
審查委員 李 杭 柱  
審查委員 高 元 培

〈抄 錄〉

## 교원과 일반직 공무원의 QWL 비교 연구

高 元 培

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

指導教授 李 杭 柱

오늘날 인간은 수많은 조직내에서 일(work)을 통하여 자신도 발전하고, 내가 속한 조직에도 이익을 돌려주는 조직과의 상호작용을 통하여 가치와 태도를 형성하며 개인적 사회적 욕구를 실현하게 된다.

현대인들의 대부분은 적어도 하루의 3분의 1 이상은 소속한 직장에서 보내고 있다.

본 연구는 제주도내의 교원과 일반직 공무원을 대상으로 그들의 QWL (Quality of Working Life) 수준이 현재 어느 정도 충족되고 있는지를 파악하고 QWL 요인을 고려한 직장운영이 얼마나되고 있는지의 여부를 조사 비교 하여 QWL 충족 방안을 제시함으로써 자기 실현의 기회를 제공하며 직무환경의 민주화를 통해 직장 생활의 질을 향상시킬 수 있는 경영 관리층에게 조금이나마 참고가 되고 또한 교육 자치 시대의 교육목표 달성에 보탬이 되게 하는데 목적이 있다. 이러한 목적에 따라 설정한 연구문제는 두 집단내의 성별간에는 어떤 차이가 있으며 또한 경력별간에는 어떤 차이를 보이는가? 그리고 QWL 하위 요인에 대한 지각은 차이가 있는가?를 알아보는 것이다.

본 연구는 사회조사 방법론에 의하여 수행됐으며 조사 대상은 제주도 내에 근무하는 교원과 일반직 공무원에게서 받은 725 부의 질문지의 응답에 Likert 의 5단계 척도에 의하여 점수를 부여하고 계량화 하여 SPSS통계에서 분석하였다.

조사 결과를 토대로 하여 얻은 결론은 다음과 같다.

첫째, 교원 집단이 QWL요인에 대한 높은 수준을 보이는 것은 대인관계와 사회적 인식도 요인 및 의사 결정 요인이다.

한편 일반직 공무원 집단에서 높은 반응을 보인 요인은 물리적 환경 요인과 직장의 복지 제도 요인이다.

그리고 교원 집단과 일반직 공무원 집단 공히 3.0 이상으로 높은 인식을 보인 요인은 재능활용도 요인과 지도자에 대한 인식이다.

반면 두 집단에서 모두 비교적 낮은 수준의 반응을 보인 요인은 보상 요인과 적용 및 성장 가능성 요인, 직장의 사생활 기여도 요인이다.

둘째, QWL 요인에 대한 교원 집단의 성별차이는 없으나 남, 여 집단 공히 비교적 낮은 수준으로 반응하여 QWL에 대한 요구가 높은 것으로 말할 수 있다.

한편 일반직 공무원 집단의 성별 차이는 별로 두드러지지 않으나 남, 여 집단 모두에서 높은 수준으로 인식이 드러나고 있다. 따라서 교원 집단이나 일반직 공무원 집단이나 두 집단 공히 집단내의 성별간의 차이는 없다.

셋째, 경력별간에 QWL요인에 대한 지각의 차이를 알아 보면 교원 집단내에서는 통계적으로 유의한 차이가 있다. 이것은 경력이 가장 높은 집단인 이십일년 이상의 경력 소유자들의 반응이 높은 것이며 그 이외의 집단은 차이가 없게 인식하고 있다.

한편 일반직 공무원 집단내의 경력별 차이는 남, 여 집단 모두에서 차이를 보이지 않고 있다.

# 目 次

I. 序 論 .....	1
1. 研究의 必要性과 目的 .....	1
2. 研究問題 .....	2
3. 研究의 制限點 .....	2
II. 理論的 背景 .....	4
1. QWL의 生成과 概念 .....	4
2. 先行 研究의 考察 .....	6
3. QWL의 決定 要因 .....	12
III. 研究 方法 .....	21
1. 調查 對象 .....	21
2. 調查 道具 .....	21
3. 資料 處理 및 分析 .....	22
IV. 調查 結果 및 解釋 .....	23
1. 敎員 集團의 分析 .....	23
2. 一般職 公務員 集團의 分析 .....	24
3. QWL 下位 要因別 職種間 差異 分析 .....	26
V. 要約 및 結論 .....	32
1. 要 約 .....	32
2. 結 論 .....	34
3. 提 言 .....	35
參考文獻 .....	37
英文抄錄 .....	43

## 表 目 次

〈표 II- 1〉 QWL 구성 요인표 .....	18
〈표 III- 1〉 조사 대상자의 분포 상황 .....	21
〈표 III- 2〉 QWL 요인별 문항 배열표 .....	22
〈표 IV- 1〉 교원 집단의 성별 분석 .....	23
〈표 IV- 2〉 교원 집단의 경력별 분석 .....	24
〈표 IV- 3〉 교원 집단의 경력별 분산 분석 .....	24
〈표 IV- 4〉 일반직 공무원 집단의 성별 분석 .....	24
〈표 IV- 5〉 일반직 공무원 집단의 경력별 분석 .....	25
〈표 IV- 6〉 일반직 공무원 집단의 경력별 분산 분석 .....	25
〈표 IV- 7〉 보상에 대한 직종별 분석 .....	26
〈표 IV- 8〉 물리적 환경에 대한 직종별 분석 .....	26
〈표 IV- 9〉 재능활용도에 대한 직종별 분석 .....	27
〈표 IV-10〉 적응및 성장 가능성에 대한 직종별 분석 .....	27
〈표 IV-11〉 직장내에서의 대인 관계에 대한 직종별 분석 .....	28
〈표 IV-12〉 직장의 복지 제도에 대한 직종별 분석 .....	28
〈표 IV-13〉 직업의 사생활 기여도에 대한 직종별 분석 .....	29
〈표 IV-14〉 사회적 인식도에 대한 직종별 차이 분석 .....	29
〈표 IV-15〉 지도자에 대한 직종별 분석 .....	30
〈표 IV-16〉 의사결정에 대한 직종별 분석 .....	30
〈표 IV-17〉 과업 지원 체제에 대한 직종별 분석 .....	31

# I. 序 論

## 1. 研究의 必要性和 目的

現代 社會는 組織의 社會(organizational society)이다. 조직이란 어떤 공동의 目標을 달성하기 위한 分業의 體系라고 할 수 있다.<sup>1)</sup> 오늘날 인간은 수많은 조직내에서 일(work)을 통하여 자신도 성장하고, 그가 속한 조직 발전에도 기여 하게 된다.

현대인들의 대부분은 적어도 하루의 3분의 1이상은 소속한 직장에서 보내고 있다.

산업 혁명 이후 급속한 경제 발전이 있었으나 직장에서의 인간소외와 근로 생활의 개인 이기주의는 커다란 문제점으로 부각되었다. 즉 경제의 低開發 段階에서는 먹기 위하여 일하는 단계로 K. Marx가 의식한 '勤勞의 公平化'가 중심이었고 경제의 中間 開發 段階에서는 F. W. Taylor가 의식한 '勞動의 效率化'가 관심이 되고 경제의 高開發 段階에서는 自己 實現을 위하여 일하는 段階로서 '勞動의 人間化' 문제가 제기 된다고 보고 있다.<sup>2)</sup>

1970년대 부터 선진 외국에서는 QWL(Quality of Working Life : QWL)에 대한 연구가 이어져 왔다.

"勤勞生活의 질" 혹은 "職場 生活의 보람" 등으로 해석되는 연구들이 모두 이러한 연구의 범위에 속한다. 이는 직무 만족의 수준 향상과 직무 환경의 민주화를 통한 職場 生活의 人間性 伸張 運動이라 할 수 있다.

우리나라에서도 경영학 계통에서는 QWL에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 그러나 교육 체제에서는 QWL의 부분들에 대해서는 여러 연구가 수행됐으나 QWL에 해당되는 종합적인 접근은 전무한 상태이다.

- 1) 朴東緒(1979), 「韓國行政論」, 法文社, p.192.
- 2) 鄭守永(1987), 「新經營學原論」, 博英社, p.536.

QWL은 조직의 전과정에 관계되는 개념으로 생각할 수 있으며 이에 대한 연구는 찾아 보기 어려웠다. 따라서 교직과 타직종과의 QWL 이라는 관점에서 비교 연구함으로써 교원의 교직 생활의 질을 좀 더 구체적으로 파악하고 개선할 수 있을 것이다.

이러한 관점에서 一般職 公務員과 敎員들의 QWL 수준을 비교 분석하여 이를 바탕으로 교원들의 생활의 질을 개선하기 위한 정책을 수립하는데 유용한 정보를 제공할 수 있을 것이다.

본 연구의 목적은 이러한 점에 관심을 두고 제주도내의 敎員과 一般職 公務員을 대상으로 그들의 QWL 수준이 현재 어느 정도 충족되고 있는지를 조사하고 비교 분석하여 QWL 충족 방안을 제시함으로써 인간적 가치를 회복하고 자기 실현의 기회를 제공하며 직무환경의 민주화를 통해 職場 生活의 質을 향상시키고 목표 달성에 보탬이 되게 하는데 있다.

## 2. 研究問題

본 연구는 敎員과 一般職 公務員의 QWL 수준을 조사 분석 비교하여 직무활동의 질을 높이는데 그 목적이 있으며 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서 다루어질 연구 문제는 다음과 같다.

- 1) QWL 점수는 敎員과 一般職 公務員의 성별 집단간에 차이가 있는가?
- 2) QWL 점수는 敎員과 一般職 公務員의 경력별 집단간에 차이가 있는가?
- 3) QWL의 下位 要因들은 敎員과 一般職 公務員간에 차이가 있는가?

## 3. 研究의 制限點

- 1) 본 연구는 제주도내의 敎師와 一般職 公務員을 주대상으로 하였기 때문에 전국적으로 일반화 하는데 제한점이 있다.
- 2) 본 연구는 설문지만 측정하고 응답자의 주관적 평가에 의한 반응을 통계 처



리하였기 때문에 개별적인 면담을 통한 개인적 소감이나 희망사항 등을 분석하지 못한 점이 있다.

3) 본 연구에서 一般職 公務員이라 함은 지방 공무원 임용령의 별표1의 행정직 중 일반 행정직류의 공무원을 말하며, 국가 공무원은 공무원 보수 규정의 별표3을 적용 받는 一般職 公務員을 의미한다.

4) 본 연구에서 敎員이라 함은 초, 중, 고등학교에 근무하는 敎師를 말한다.

5) 본 연구의 통계에서 평균치가 3.0 이상이면 QWL 수준이 높은편으로, 그 이하이면 낮은 것으로 해석하였다.

## II. 理論的 背景

QWL 이란 生産性 向上을 위한 經營體制에서 비롯되어 人間性 向上과 民主的 運營 및 自我實現의 범주로 확대 되고 있다. 특히 QWL에 관한 연구가 교육 체제내에서의 부분적인 연구만 있었기 때문에 先行研究의 考察이 경영학계통의 연구논문과 교육체제내의 QWL과 연관 깊은 분야에 한정되었음을 밝힌다.

여기에서는 QWL의 생성과 개념, 선행 연구의 고찰 및 결정 요인 등에 대하여 알아 보았다.

### 1. QWL의 生成과 概念

QWL에 대한 관심은 사실상 공장제 생산 체제 이후 계속 되어 오늘날 우리가 향유하고 있는 경제적 번영과 물질적 풍요의 裏面에 內包 되어 있는 모순을 극복하기 위한 노력이었다. 즉 외형적 풍요 속에 감추어졌던 人間 疎外에 대한 반성이며 근로자의 의식구조변화와 민주적 경영에 대한 참여 요구 등 다음과 같은 요인에 의해 생성하게 되었다.

첫째, 大量 生産 體制에 따른 능률주의적 관리 시스템에 대한 人間的 疎外 現狀의 擡頭이다. 기술의 진보와 기계의 도입으로 인간이 기계의 노예가 되게 됐으며, 産業化→細分化→公式化 과정을 거쳐 非人間化(dehumanization)라는 疎外 現象이 나타나게 된 것이다.<sup>3)</sup>

둘째, 勤勞者 階層內的 意識構造의 變化이다. 산업사회의 발전에 따른 상대 적인 실업 위험의 해소, 사회 보장에 의한 질병과 노후, 불안으로 부터의 해방, 소득의 상승에 따른 중류 생활 수준에의 도달, 교육의 보급과 향상에 따른 욕구 증대, 도시의 재개발과 건설에 의한 中流 階層間的 混在現象, 등이 의식 구조 변화 요인으로 작용

---

3) 배종석(1988), "QWL노동의 인간화 및 보람의 일터 운동의 비교 연구", 석사학위 논문, 고려대학교 대학원, p.8.

케 되었으며,

셋째, 民主市民으로서의 權利意識範圍가 점차 확대 되어 일의 진행에까지 發言權을 갖는 所謂參與(participation)라고 표현 되는 일련의 동향을 보이기 시작하였으며, 민주적인 근로 환경을 기반으로 하는 민주적 사회로의 재편성을 불가피하게 하였으며 결과적으로 참여적 문화의 실천을 뒷받침 하면서 인간성 회복을 위한 활동으로 발전하면서 QWL 운동의 생성을 보게 되었다.

QWL(Quality of Working Life)이라는 말은 데이비스(L. E. Davis)<sup>4)</sup>에 의하여 1960년대 말에 처음 쓰여지기 시작하여 근로자와 작업 환경과의 관계를 광범위 하게 포괄하는 뜻으로 사용하여 왔으며, Bluestone<sup>5)</sup>은 근로 생활의 질의 개선이란 경영자들이 근로자들을 사회에서와 마찬가지로 어른이란 사실을 현실성있게 받아들이는 것이다.

Fuller는 제3회 기업 윤리에 관한 전국회의( Third National Conference of Business Ethics)에서 QWL에 대한 다양한 기업 접근이란 주제로 열린 위원회 토론에서 근로 생활의 질이 의미하는 것은 “공장의 작업장이나 사무실에서의 종업원 참여의 증대, 관계의 개선, 특히 감독자와 그들에게 보고하는 사람들간의 관계 개선, 노사간의 보다 나은 협조, 직무와 조직의 혁신이고 보다 능률 적인 설계, 인간과 기술의 개선된 총체화”<sup>6)</sup> 등이라고 말했으며,

Davis는 “QWL이란 근로자와 그의 전반 적인 작업 환경간의 관계의 질을 의미하며 직무 설계에 있어서 경제적, 기술적 요소에 밀려 흔히 잊혀졌던 인간적 차원을 강조하기 위한 것이다”<sup>7)</sup>. 라고 했고,

- 4) L. E. Davis (1977), “Enhancing the Quality of Workikng Life”, *International Labor Review*, p. 53.
- 5) Bluestone, Irving (1977), “Implementing Quality of Work Life Programs”, *Management Review*, July, p. 44.
- 6) Fuller, Stephen H. and Jonsson, Berth, (1980), “Corporate Approaches to the Quality of Work Life”, *Personnel Journal*, August, p. 632.
- 7) Davis, Luise E. (1977) “Enhancing the Quality of Working Life; Developments in the United States”, *International Labor Review*, July-August, p. 53.

서틀(J. L. Suttle)은 “작업 조직의 구성원들이 조직에 있어서 그 구성원 들의 과거 경험을 통해서 중요한 개인적 욕구들을 충족시킬 수 있는 정도”<sup>8)</sup>라고 했고,

칼슨(H. C. Carlson)은 QWL을 “하나의 목표이고, 그 목표의 달성 과정이며, 관리의 한 개념이요 철학”<sup>9)</sup>이라고 말하고 있다.

이상의 견해들을 종합해 보면 공장제 생산 체제 이후 인간소외에 대한 반성이며 민주적 경영에 대한 요구로 생성되었으며 QWL은 L. E. Davis에 의하여 1960년대 말에 처음 쓰여지기 시작하여 직무 만족 수준의 향상과 근무 환경의 민주화를 통한 직장 생활에서의 인간성 신장의 운동으로써 근로생활이 갖는 哲學的, 倫理學的, 心理學的, 生理學的, 社會學的, 經濟學的, 法律學的, 政治學的 등의 여러 측면을 學術的으로 糾明하려는 것을 의미하는 것이라 할 수 있겠다.

## 2. 先行 研究의 考察

1970년대 부터 의미있는 직장 생활을 영위할 수 있도록 職務 滿足을 중요시 하는 QWL개선 운동이 대두되어 왔다. 우리 나라의 교육계에서는 교원들이나 교직 단체들이 산발적으로 교직생활의 질 개선 운동을, 그것도 최근에 와서 추진되고 있는 실정이라서 많은 교원들이 직무만족이나 직장 생활에서의 불만족을 토로하고 있는 실정이다.<sup>10)</sup>

먼저 경영학 계통에서 연구된 논문들을 살펴보면 다음과 같다.

鄭鎮玟<sup>11)</sup>은 걱정하고 공정한 보상과 근로자들의 지속적인 성장과 안정의 기회,

8) 趙正鎬(1990), “QWL 프로그램의 도입에 관한 연구”, 석사학위논문, 부산대학교 대학원, p. 9.

9) H. C. Carlson(1981), Improving the Quality of Work Life, In p. Mali(eds.), Management Handbook, New York : John wiley & sons, pp. 1161-1162.

10) 韓國敎員敎育研究會(1988), 金善宗外, “敎員의 勤務 與件 向上 方案 研究”, 한국 교원 교육 연구회, p. 61.

11) 정진민(1989), “금융기관의 QWL실태와 개선 방안”, 석사학위 논문, 경북대학원, pp. 83-85.

직장 생활과 균형유지 개선을 요구한다고 했으며, 黃正基<sup>12)</sup>는 경영자는 근로자들에게 사회적, 심리적 욕구를 충족시켜 주어야 하며 직무변화를 유도하고, 노, 사 공동의 참여 경영을 실행해야 하며, 조직구조의 변혁을 시도해야 한다고 했다. 김광경<sup>13)</sup>은 육군의 초급 간부의 QWL 수준이 대체로 낮은 수준을 보이고 있으며 계급이 높을수록 충족도가 높고, 학력 수준이 높을수록 낮게 반응했다는 결론을 맺고 있다. 또한 李政宰<sup>14)</sup>는 탄광업체 근로자들은 임금, 근로시간, 노동조건 개선의 요구와 고충상담의 적극성, 노사관계의 원만을 필요로 한다고 주장했다. 趙正鎬<sup>15)</sup>는 노사 쌍방이 협의하고 타협하는 자세의 요구, 노조와 경영층의 참여 필요, 경영자와 종업원의 협동적 분위기가 노사 공존의 지름길임을 주장했다. 이동훈<sup>16)</sup>은 노사는 상호 의존적 조직이며 모든 계층에 걸친 노조 임원과 경영층의 참여의 필요와 협동적 분위기 조성이 요구된다고 했다. 김명철<sup>17)</sup>은 QWL 프로그램을 실시한 이후의 QWL수준이 실시전 보다 높아졌으며, 신규 근로자의 QWL 수준이 계속 근로자 보다 낮은 지각을 보였다고 주장했다.

한편 교육체제내에서의 QWL과 관계된 연구가 부분적으로 이루어져 이와 관련 된다고 생각 되는 職務滿足에 관한 研究를 비롯하여 士氣에 관한 研究, 公務員 厚生 福祉에 관한 研究, 組織 健康 및 精神健康에 관한 研究, 意思 決定과 學校 經營의 民主化 및 組織 風土에 관한 研究들을 살펴 보았다.

- 12) 黃正基(1990), "기업경영에 있어서 QWL의 향상에 관한 연구", 석사학위, 동아대학원, pp. 103-104.
- 13) 金光敬(1990), "한국군 조직의 QWL 향상을 위한 실증적 연구", 석사학위논문, 경남대학원, pp. 67-68.
- 14) 이정재(1990), "근로 생활의 질에 대한 경험론적 연구", 석사학위논문, 명지대학교 사회교육대학원, p. 108.
- 15) 趙正鎬(1990), "QWL 프로그램의 도입에 관한 연구", 석사학위논문, 부산대학교 부산대학원, p. 70.
- 16) 이동훈(1991), "QWL 향상을 위한 방안에 관한 연구", 석사학위논문, 부산대학원, p. 59.
- 17) 김명철(1989), "근로생활의 질의 도입 방안", 경북대학원, p. 89.

職務滿足이란 “職務 環境이 성원에게 갖게 하는 관심, 호의, 열의 등과 같은 감성적 태도”<sup>18)</sup>라고 말할 수 있으며, 教師의 職務滿足度 決定 要因에 관한 이론으로는 여러 견해가 있는데, Griffiths는 직업의 안정성, 보수 승진기회, 사회적 지위를 들고 있으며, 행정의 효능성은 조직의 과업을 담당하고 수행하는 개인의 욕구가 충족되는 정도에 따라 결정된다고 하였다<sup>19)</sup>. 또 Gorton은 보수, 담당 업무, 신분의 안정, 근무조건, 사회적 지위, 승진의 기회, 동료 집단의 인간 관계를 들고 있다<sup>20)</sup>. 대한 교육 연합회의 KTO (Korean Teacher Opinionaire)에서는 인간관계, 직무, 근무환경, 보상, 전문성 신장, 행정체제, 지위인정 등을 들고 있다<sup>21)</sup>.

金鐘喆<sup>22)</sup>은 “士氣란 조직 구성원 들의 직무 수행 의욕을 의미하는 경우도 있고 직무에 대한 만족감을 말하는 수도 있으며 경우에 따라서는 집단 정신이나 분위기를 의미하는 수도 있다”고 하였다. 또 Katz, Maccoby, Morse<sup>23)</sup> 등은 士氣 要因으로 동료에 대한 만족과 집단내에 대한 긍지, 자기 업무에 대한 만족, 집단의 운영 방안과 성원의 요구의 일치로 나타나는 집단에 대한 소속 의식의 강도, 경제적 만족 및 승진의 가능성을 들고 있으며 Scott와 Davis는 직무형태, 근무 환경, 승진 또는 발전, 보수, 동료, 감독, 의사소통 또는 관리층에 대한 일체감이 士氣 要因이라고 말하고 있다<sup>24)</sup>.



- 18) 이완정(1982), “中學校 校長의 指導性과 教師의 職務滿足度가 教師의 職務成果에 미치는 影響에 관한 研究”, 教育學 博士學位 論文, 고려대학교 대학원, p. 30.
- 19) D. E. Griffiths(1956), “Human Relation in School Administration”, N. Y. : Appleton Century-Crofts, p. 9.
- 20) Richard A. Gorton(1976), “School Administration”, *Challenge and Opportunity for Leadership* (Dubuque, Iowa : Wm. C. Brown Company, pp. 165-166.
- 21) 林奎辰(1991), “學校行政家の 行政 類型과 教師의 職務滿足度の 關係”, 교육행정학 연구, p. 168.
- 22) 金鐘喆(1970), “教育 行政의 理論과 實際”, 서울, 교육과학사, p. 264.
- 23) N. Maccoby, D. Katz & N. C. Morse(1950), *Productivity Supervision and Morale in an office situation*, Part. 11.
- 24) 金上男(1989), “學校長의 指導性 類型과 教師 士氣와의 相關 研究”, 석사학위 논문, 단국대학교 교육대학원, p. 32.

또한 公務員 厚生福祉 改善에 관한 研究에서 공무원 복지란 공무원들이 당면하는 물리적, 심리적, 경제적, 사회적 욕구를 충족시켜 준다는 뜻<sup>25)</sup>이라고 했으며 公務員 福祉의 範圍는 급식비 지급, 피복비 지급, 생활 필수품의 무상, 실비 또는 염가 제공, 관혼 상제 경조비 지급, 의료 시혜, 주거의 실비 또는 염가 임대, 교통비 보조, 주택 마련 자금 저리 융자, 교육비 보조 혹은 융자 등을 주장하고 있으며, 또한 李炳爽<sup>26)</sup>은 敎員 厚生 福祉란 敎員과 그 가족에게 봉급과 재 수당만으로 충족시키기 어려운 경제 생활의 안정, 건강 유지 그리고 근무 시간 외의 휴식 시간이나 사생활의 측면에 대해서 국가 또는 설립자의 책임하에 간접적 보상 또는 부가급부의 적정 수준을 공여함으로써 교원들로 하여금 생활의 안정과 향상을 기하게 함으로써 교원의 확보, 유지, 사기 앙양, 교직에 대한 신뢰성 제고 등을 위한 기초 조건의 정비 과정 및 보상 관리라고 볼 수 있다고 하였고, 敎員 厚生福祉의 領域과 內容을 크게 두가지 영역으로 다음과 같이 제시 하였다<sup>27)</sup>.

첫째, 교직 생활 중의 敎員 福祉 領域으로서 근무부담, 신분 보장, 연수 교육, 휴가 휴양, 보건 위생, 교통 통신, 문화 체육 오락, 급양 급식, 안전 등이며,

둘째, 가정 및 사회 생활중의 敎員 厚生 福祉 領域으로서 주택, 구매 조달, 자녀 교육, 의료제도, 연금제도, 공제제도, 문화 오락 체육 휴양, 금융 혜택, 상담 등을 주장하고 있다.

崔嬉善<sup>28)</sup>에 의하면 기본적 욕구 충족 차원의 敎員福祉로 교원이 물질적, 정신적 불안감 없이 교직에 대한 긍지와 자부심을 갖고 교육에 전념할 수 있는 기본적 여건이 충족되어야 한다면, 총승급 기간 단축, 봉급체계 조정, 근속 연한에 비례한 보수 수준 향상, 교육 활동중 안전사고에 대한 배상, 쾌적한 근무 환경, 승진, 전직, 전

25) 尹允鳳(1987), "韓國 公務員 厚生 福祉의 改善에 관한 研究", 석사학위논문, 동국대학교 행정대학원, p. 7.

26) 李炳爽(1988), "敎員 厚生 福祉 向上 方案에 관한 研究", 석사학위 논문, 경남대학교 교육대학원, p. 4.

27) 金石會(1984), 「人事管理論」, 서울: 무역 경영사, pp. 385-386.

28) 崔嬉善, "敎員 福祉 改善을 위한 政策 課題", 「교육개발 통권 77호」, pp. 16-21.

보 문제를 지적하고 이의 개선을 위한 방안으로 교직의 전문성과 특수성 및 독자성을 살리고 교원 우대의 입법 정신을 구현하기 위한 교육 공무원의 보수 규정 및 수당 규정 재검토, 교원 처우의 획기적 개선, 교원 자녀에 대한 대학 등록금 면제 및 교육 훈장 신설, 교원의 수업 경감 및 잡무 해소, 고용원에 의한 숙직 전담제 실시, 학교 안전 사고 보상법 제정, 사학 교원의 신분 제도 강화, 교원 근무 환경 개선, 국민학교 교과 전담제 실시, 교육 대학 대학원 설치, 수석 교사제 도입 등이 실시되기를 주장하고 있다.

한편 學校 組織 健康에 대한 연구를 살펴 보면 조직건강이란 조직의 구성원들이 목표에 도달하는 과정에서 환경 변화에 적절히 대처해 나가며 조직 자체의 유지 발전에 적극 참여함으로써 조직 효과의 극대화를 기할 수 있는 조직의 능력<sup>29)</sup>이라고 했으며 조직 건강의 요인을 살펴보면 Miles<sup>30)</sup>는 목표 중심성, 의사 소통의 적절성, 적절한 세력 군배, 자원 활용, 응집성, 사기, 혁신성, 자율성, 적응성, 문제 해결의 적절성을 들고 있으며, Kimpston<sup>31)</sup>은 의사 결정, 인간관계, 혁신성, 자율성, 학교와 지역사회의 관계를 들고 있다.

精神健康은 사람의 심리적 기능이 어느 정도 정상적이냐 하는 것을 가리키는 개념으로서 정신적 건강인은 상당한 확신감을 가지고 일상의 문제에 직면할 수 있으며 환경에 대하여 바른 지각을 가지고 적용할 수 있을뿐 아니라 능동적으로 환경과 생활을 개선해 갈 수 있는 유능인을 의미한다<sup>32)</sup>고 했고 그 내용으로는 자기자신에 대한 태도, 자아 실현을 위한 노력, 성격의 통합, 자율성, 현실적 감각력, 환경의 지

29) 孫晉鎔(1990), "學校 組織 健康 變因이 初等 教師 職務 滿足度에 미치는 影響", 석사학위 논문, 건국대학교 교육대학원, p. 13.

30) M. B. Miles, "Planned change and organizational Health, Figure and Ground", in F. D. Carver and T. J. Sergiovanni (eds.), *Organization and Human Behavior Focus on schools*: (New York: McGraw-Hill, 1969), pp. 375-395.

31) R. D. Kimpston & L. C. Sonnabend, "Organizational Health: A Requisite for Innovation?", *Educational Leadership*(Journal of the ASCD), March 1973, pp. 543-547.

32) 이완정 (1985), 「학교조직 관리론」, 성원사, pp. 158-159.



배 능력<sup>33)</sup> 등을 지적하고 있다.

學校의 意思 決定에 관한 연구를 살펴 보면 교육 행정에서의 의사 결정은 교육 조직의 근본 목표인 교육 활동을 지도, 조장, 보완하는 데에 그 의의가 있으며 학교에서의 의사 결정 과정은 교육 활동과 교사가 중심이 되는 집단 과정, 문제 해결의 과정이다<sup>34)</sup> 라고 했으며 의사 결정 과정에 참여함으로써 첫째, 교사와 행정가가 서로 이해할 수 있게 되어 거리감을 줄일 수 있게 되고, 둘째, 교육에 대한 소신을 굳건히 해 주고, 셋째, 근무 사기를 진작시켜 교육의 성과를 제고 시켜 준다고 하였다.

學校 經營의 民主化에 대한 研究를 살펴보면 학교 경영의 민주화란 학교 교육 목표의 설정, 교육 계획의 수립 등 의사 결정 과정에서 학교장의 민주적 지도성과 전 교직원의 참여하에 결정된 사항을 집행해 나가는 데서 비롯 된다<sup>35)</sup>고 하였으며, 民主 教育을 통하여 민주적인 인간을 양성하고 민주적인 인간의 봉사 활동에 의하여 민주 사회가 성장하도록 학교 경영은 민주화 방향으로 지향돼야 한다<sup>36)</sup>며, 학교 단위에 더 많은 권한 위임과, 의사결정 과정의 공개적 결정, 교직원 학부모 지역사회 인사의 참여 기회 확대, 상부 기관으로 부터의 획일적 지시 통제의 탈피, 학교장의 지도성 발휘, 학교 운영에서의 전문적 권위 존중, 교사의 전문성 신장 등이 이루어져야 한다<sup>37)</sup>고 하였다.

또한 組織 風土에 관한 研究를 살펴 보면 조직 풍토란 각 개인이 갖는 고유한 인성 특성 처럼 조직 그 자체가 가지고 있는 특성을 의미한다<sup>38)</sup>고 했으며, 학교 조직

33) Marie Jahoda, *Current Concepts of Positive Mental Health*(N. Y. : Basic Books, Inc., pp. 81-100.

34) 박哲秀(1991), "教師의 意思 決定 參與度와 士氣와의 關係 研究", 석사학위논문, 전북대학교 교육대학원, p. 12.

35) 金千基(1990), "學校 經營의 民主化 程度와 學校 組織 風土와의 關係 研究", 석사학위논문, 한양대학교 교육대학원, pp. 7-8.

36) 金永敦(1976), 「學校 經營의 理論과 實際」, 서울 익문사, pp. 29-31.

37) 정찬영(1990), "學校 經營의 民主化 課題", 「새교육」, 대한교육 연합회, p.

38) 尹莊老(1990), "學校 組織 風土 變因과 教師의 職務滿足에 관한 實證的 研究" 석사학위 논문, 동국대학교 교육대학원, p. 10.

풍토란 학교를 구성하고 있는 성원들 상호간의 인간 관계에 의하여 조성 되는 의식적, 무의식적 심리적 유대 현상을 말한다<sup>39)</sup>고 하고 그 요인으로서 교사 행동과 교장 행동으로 제시했는데 교사 행동에는 自由放任(disengagement), 障礙(hindrance), 士氣(esprit), 親密性(intimacy)을 들고, 교장 행동에는 超然性(alloofness), 生産強調(productionenphasis), 推進性(thrust), 및 思慮性(consideration)을 들고 있다<sup>40)</sup>.

이상의 연구들을 종합해 보면 職務滿足度の 결정요인, 사기 요인, 후생복지의 내용, 조직 건강의 요인, 의사결정에의 참여 효과, 학교 경영의 민주화 방향, 조직 풍토의 요인 등이 QWL 결정 요인들과 상당히 밀접한 관계가 있음을 찾아 볼 수 있다.

### 3. QWL(Quality of Working Life)의 決定 要因

QWL을 결정짓는 기준들은 여러 학자들에 의해서 상이한 견해를 보이고 있으며 여기서는 Walton, Morton, Albrecht, Cherns, Seashore, Levine, 金璟東의 주장을 살펴 보았다.

Harvard 대학의 Walton<sup>41)</sup>은 QWL을 결정짓는 8가지 기준들을 쉽게 이해할 수 있도록 정의하고 있으며 이를 구체적으로 살펴 보면 다음과 같다.

#### ① 적정하고 공정한 보상(adaquate and fair compensation)

보상의 공정성을 판단하기 위한 공인된 척도는 없지만 보상에 있어서의 공정성은 어디까지나 상대적 개념이라 할 수 있다. 즉 특정 기능에 대한 수요와 공급이나 동일 지역내의 평균 수준이 보상의 정도를 결정하기도 하고 또는 훈련 요건, 직무책임, 작업 환경의 불건전성 등에 의해 결정 되기도 한다. 따라서 보편적으로 받아들여지는 충족 기준이나 수령인의 주관적 기준을 만족시키는가에 따른 문제이다.

39) 金史雄(1990), “校長の 專門職 資質과 學校 風土와의 關係”, 석사학위 논문, 계명대학교 교육대학원, p. 16.

40) 全雲夏(1990), “學校 組織 風土와 教師의 職務滿足간의 關係 研究”, 석사학위논문, 단국대학교 교육대학원, pp.11-13.

41) R. E. Walton(1973), “Quality of work life what is it?” Sloan Management Review, pp.12-16.

② 안전하고 건강한 근무 조건 (safe and healthy working condition)

인간은 고도의 물질문명 때문에 가스, 분진, 소음, 고열 등 공해로부터 정신적, 육체적 건강을 위협받고 있다. 따라서 안전한 작업 환경에서 쾌적하게 근무할 수 있는 여건의 조성이 요망된다. 적당한 근무시간, 신체적 근무 조건, 고용 연령 제한 등을 포함한다.

③ 인간 능력의 이용과 개발 기회(immediate opportunity to use and develop human capacity)

근로자 자신들의 능력이 충분히 이용되고 개발될 때 근로자는 자아실현에 따른 생의 보람을 느낄 수 있는 것이다. 자율성(Autonomy), 광범위한 기술, 능력을 발휘할 수 있는 기회와 자신의 직무수행 결과와 그것의 합목적성을 평가할 수 있도록 일 전체의 과정과 자신의 활동 결과에 대한 의미 있는 정보를 입수할 수 있어야 한다.

④ 지속적 성장과 안정성을 위한 미래 기회(future opportunity for continued growth and security)

승진이나 지금 하고 있는 일이 개인의 능력을 유지하고 확장하게 해주는 기대감과 새로운 지식, 기술의 활용 가능성과 진급 기회 (advancement opportunity)와 고용이나 임금면에서의 안정성을 제공해야 한다.

⑤ 작업조직에서의 사회적 통합(social intergration in the work organization)

대인 관계에 있어서의 직장 분위기, 상호 협조, 대인 관계, 개개인의 독특성 인정, 조직에 대한 소속감과 구성원으로 하여금 일체감과 자아존중을 경험하며, 자유, 평등, 공동체 의식등의 요소가 제공되어야 한다.

⑥ 작업 조직에서의 제도화(constitutionalism in the work organization)

사생활의 보장과 자기의 의견을 개진할 수 있는 권리 보장 및 공정한 대우의 보장· 프라이버시, 업무처리 과정의 작업 조직의 제도화를 말한다.

⑦ 직장생활과 사생활(work and the total life space)

직장에서의 초과 근무와 빈번한 근무처의 이동과 생활의 조화와 직장에서의 교육 훈련을 통한 승진에의 영향 등.

⑧ 근로 생활의 사회적 적합성(the social relevance of work life)

지역사회에의 공헌, 자신의 직장에 대한 긍지감, 포괄적이고 장기적인 의사 결정에의 참여 등.

Morton<sup>42)</sup>은 QWL의 기준이 직장생활에 영향을 미치는 몇가지 요소들을 다음과 같이 제시했다.

① 報酬(payment); 여기서의 보수는 据置所得(deferred income), 노동량에 따른 임금이 아닌 시간제 임금, 부가 급부(fringe benefits) 등 모든 형태의 보상을 포함한다.

② 職務時間(hours of work); 전일제 근무제(full time), 시간제 근무(part time), 교대 근무제(shift work), 자율 작업시간(flexibel work schedules) 등이다.

③ 職務의 本質(the nature of the job): 직무활동 자체에 대한 만족을 주는 경우와 직무 조건이 개인의 기술, 선호, 기호 등과 조화를 이루는 경우 만족을 준다.

④ 職務 環境의 物質的 側面(physical aspects of the work environment): 온도, 조명, 먼지, 소음 등 건강 문제를 유발하는 유독 물질로 부터의 안전사고, 건강 사고 등에 관심이 높아지고 있다.

⑤ 職場內 制度的 側面(the institutional aspects of the work setting); 근무조건(휴식 및 여가 시설, 매점, 기타 편의 시설 등) 훈련, 진급, 동기부여, 의사소통 등에 관한 정책.

⑥ 職務를 떠난 政治, 社會, 經濟的 側面

K. Albrecht<sup>43)</sup>의 QWL의 수준 결정 기준은 다음과 같이 10가지로 구성되어 있다.

① 할만한 價値가 있는 職務: 근로자로 하여금 조직의 목표에 상당한 공헌을 하며 그의 숙련과 지식, 잠재 능력을 발휘할 수 있는 직무를 갖도록 만들어 주어야한

42) Morton, Hebert C. (1977), "A Look at Factors Affecting the Quality of Working Life", *Monthly Labor Review*, October, p.64.

43) K. Albrecht(1983), *Organization Development*(N. J. : Prent-Hall, Inc., Englewood Cliffs, pp.76-78.

다.

② 適正한 作業 條件 : 직무 수행과 직접적으로 관련된 육체적 심리적 조건을 보다 안정적이고 인간적인 것으로 해주어야 한다.

③ 適正한 賃金과 附加給 : 작업에 대해 적절한 임금과 보상이 따라야 한다.

④ 職務 安定 : 근로자가 일할 의향이 있다면 계속해서 일할 수 있도록 해 주어야 한다.

⑤ 能熟한 監督 : 근로자는 상사에 의해 긍정적이고 지원적인 대우를 받아야 한다.

⑥ 個人 作業 結果의 피이드 백(feed back) : 조직목표의 달성에 있어서 개인의 공헌에 대한 인정과 칭찬이 있어야 한다.

⑦ 成長과 發展의 機會 : 보다 다양한 기술을 개발하고 구사할 수 있도록 하는 보다 도덕적인 작업을 제공해야 한다.

⑧ 昇進에 대한 公正한 機會 : 승진을 위한 훈련 기회나 경쟁적 기회를 공정하게 제공해야 한다.

⑨ 肯定的인 組織 雰圍氣 : 작업 구성이 가치관이나 대인 관계면에서 안정적이고 인간적이며 심리적인 강화를 제공해야 한다.

⑩ 正義와 公正한 競爭 : 사회적, 인종적 요인에 관계없이 모든 근로자에 대한 공정성과 공평한 대우를 제공하는 것에 가치를 두고 이를 강조해야 한다.

A. Cherns<sup>44)</sup>는 職務 特性에 대한 滿足度를 보고 이를 토대로 QWL 要因을 다음과 같이 제시 하였다.

① 職務內容 : 직무가 종업원에게 만족감을 줄수 있도록 충실화 되어져야 하며 職務 遂行으로부터 보람과 성취감을 느낄수 있도록 해 주어야 한다.

② 學習機會 : 직무는 배울것이 있어야 하며 또한 배울수 있는 기회를 제공해 주어야 한다.

---

44) R. N. Osborn, J. G. Hunt and L. R. Jauch (1980), *Organization Theory*, New York : John Wiley and Sons, Inc., pp. 88-91.

③ 意思決定에의 參與 : 직무와 관련된 의사 결정에의 참여는 직무만족을 향상 시킨다. 따라서 의사 결정에의 참여가 확보되어야 한다.

④ 配慮 志向 : 최소의 사회적 지지와 인정을 해 주어야 보다 보람을 갖고 일할 수 있다. 사회적 지지와 인정은 중요한 요인이 된다.

⑤ 成長 可能性 : 직무를 통해 본인이 성장하고 발전할 수 있다는 가능성을 제공해 주어야 한다.

S. E. Seashore<sup>45)</sup>는 근로자의 관점에서, 경영자의 관점에서, 사회적 측면에서의 관점으로 다음과 같은 견해를 제시하고 있다

① 근로자의 관점에서는 직무의 구체적 측면에서 직무환경에 관한 직무 만족, 직무관련 긴장감, 자기존경감, 불안, 절망 등 정서적인 상태, 피로, 상해 등 신체적 상태, 개인의 발전, 승진 등에 대한 직무 역할에의 만족.

② 경영자의 관점에서는 생산성 향상, 변화하는 직무 상황에의 적응, 전직, 결근, 지각, 직장 소외, 직장과의 동일시.

③ 사회적 측면에서의 관점에서는 국민 총생산, 인력가치의 증대, 정치적 행동과 태도, 피교육자의 행동과 태도, 사회적 적응도, 인생만족도, 소외감 등이다.

M. O. Levine<sup>46)</sup>은 ① 家庭生活과 職場 生活의 關係, ② 個人的 基本 慾求, ③ 生産量과의 同一視, ④ 職務 關聯 活動의 成長 潛在力, ⑤ 委員會에의 參與, ⑥ 勤務 環境을 QWL의 수준 개선 결정 요소로 지적하고 있다.

金璟東<sup>47)</sup>은 Maslow의 욕구 피라미드와 사회 조직의 수준에서 개인, 조직체, 지역 공동체 사회의 맥락을 고려해서 QWL 내용으로 다음 7가지 요소를 제시하고 있다.

① 基本的 慾求의 充足 : 일이 근로자와 그의 부양가족의 기본적인 욕구를 충족시

45) S. E. Seashore (1975), *Quality of Working Life Perspective*, In van de Ven, A. H. and Joyce, W. F. (eds), *The Quality of Working Life*, New York : The Free Press.

46) M. O. Levine (1983), *Self-Developed QWL Measures*, *Academy of Management Preceding*, pp. 216-220.

47) 金璟東 (1980), "일하는 삶의 결", 임중철, 배성기편 「韓國의 勞動 經濟」, 문학과 지성사, pp. 384-387.

켜 주어야 하며 이 때에는 보상 이외에 공평의 원리가 추구되어야 한다.

② 勤勞條件의 人間化 : 일하는 사람의 건강과 관련된 것으로 건강은 신체적, 정신적인 것도 포함한다

③ 能力發揮의 機會 : 인간으로서의 자아존중과 일을 통한 자아실현의 기회를 얻는 조건이 되기 위해서는 일에 있어서 자율성의 발휘, 다양한 기량의 습득, 자아규제의 기초로서 스스로의 행위의 유관 적합성과 결과를 이해하는 데 필요한 정보와 전망의 구비, 과업의 의미있는 총체적 과업 수행의 기회 또는 기획 조정하는 기회 등이 갖추어 져야 한다.

④ 經歷을 통한 自我開發의 機會 : 일을 통해서 앞으로 계속 뻗어 나갈 수 있는 기회, 즉 경력상의 진보를 가져와 일을 통한 자아실현의 기회가 마련되어야 한다.

⑤ 總體的인 삶의 空間과 일 : 일하는 삶의 결에서 개인 구실이 생애의 전후와 가족 기타 다른 삶의 영역에서의 구실과의 균형을 이루어야 한다는 것으로 작업 시간, 일에서 요구되는 갖가지 시행, 지리적 이동, 기타 과중한 부담 같은 것은 조절될 필요가 있다.

⑥ 삶의 機會의 增大 : 이는 직장생활과 경력이 대체로 사회조직의 맥락 속에서 갖는 의미이다. 즉 삶의 기회를 누리기 위해서는 기본적으로 공평과 정의, 결정과 선택이라는 두가지 가치가 이루어 져야 한다.

⑦ 일의 社會的 有關 適合性 : 이는 조직체 내에서의 인간적인 사회 관계의 조성이라는 측면과 일하는 조직체가 외부사회 즉 전체 사회에 대하여 갖는 구실과 책임의 요소를 의미한다.

이상의 학자들의 견해들을 종합하여 표로 나타내면 다음과 같다.

〈 표 II-1〉 QWL 구성 요인표

Walton	Morton	Albrecht	Cherns	Levin	金 環 東
① 적정하고 공정한 보상	① 보수	① 할만한 가치가 있는 직무	① 직무내용	① 가정생활과 직장생활의 관계	① 기본적인 욕구의 충족
② 안전하고 건강한 근무 조건	② 직무시간 ③ 직무의 본질 ④ 직무 환경의 물질적 측면	② 적절한 작업 조건	② 학습기회 ③ 의사결정에의 참여	② 개인의 기본 욕구	② 근로 조건의 인간화
③ 인간 능력의 이용과 개발 기회	⑤ 직장내 제도적 측면 ⑥ 직무를 떠난 정치, 사회, 경제적 측면	③ 적절한 임금과 부가급	④ 配慮 志向 ⑤ 성장 가능성	③ 생산량과의 동일시	③ 능력 발휘의 기회
④ 지속적 성장과 안전성을 위한 미래 기회		④ 직무 안정		④ 직무 관련 활동의 성장 잠재력	④ 경력을 통한 자아 개발의 기회
⑤ 작업조직에서의 사회적 통합		⑤ 능숙한 감독		⑤ 위원회에의 참여	⑤ 총체적인 삶의 공간과 일
⑥ 작업 조직에서의 제도화		⑥ 개인 작업 결과의 피드백		⑥ 근무 환경	⑥ 삶의 기회의 증대
⑦ 직장생활과 사생활의 조화		⑦ 성장과 발전의 기회			⑦ 일의 사회적 유관 적합성
⑧ 근로생활의 사회적 적합성		⑧ 승진에 대한 공정한 기회			
		⑨ 긍정적인 조직 분위기			
		⑩ 정의와 공정한 경쟁			

이상의 견해를 종합해서 볼때 QWL의 결정 기준 요소들은 주로 직무와 그 담당자를 중심으로 한 요소들이 대부분인데 사회 생활과 관련된 사항의 배려가 요청된다고 하겠다.

본 연구에서는 QWL의 측정 기준에 대한 여러 학자들의 견해를 종합하여 위에 제



시한 요인들 중에서 보상, 물리적 환경, 재능 활용도, 적응 및 성장 가능성, 직장내에서의 대인 관계, 직원 복지, 직업의 사생활 기여도, 직업의 사회적 인식도, 지도자, 의사 결정, 과업 지원 체제등 11가지의 요인에 대하여 전문가의 지도하에 측정 설문을 제작 조사하였으며 이들 요인의 조작적 정의는 다음과 같다.

(1) 報償

보상이란 바람직한 행동 양식을 유도하기 위한 동기 부여적 수단으로서 개인에게 제공되어지는 물질적 및 정신적 지원 혹은 금전적 보수 및 비금전적 혜택<sup>48)</sup> 등을 말한다.

(2) 物理的 勤務 環境

물리적 근무 환경이란 활동 공간이 되는 시설물 상태, 채광과 조명, 환기와 통풍, 온도와 습도, 까스, 분진, 소음<sup>49)</sup> 등을 포함하는 직무환경의 물질적 측면 (physical aspects of the work environment)을 말한다.

(3) 才能 活用度

재능 활용도란 자신이 갖고 있는 능력의 발휘와 개발 기회 및 자신의 직무에 대한 정보 입수, 재능 신장에 대한 도전의 기회를 가질 수 있음을 뜻한다.

(4) 適應 및 成長 可能性

적응 및 성장 가능성은 개인이 직무를 소화해내는 능력 및 자아 실현의 기회의 부여등에 대한 지각을 의미한다.

(5) 職場内에서의 對人 關係

---

48) 이완정(1987), "교원 보상 체제에 관한 연구 보고서", 제주대학교 교육대학원, p. 4.

49) 송준의(1991), "학교의 물리적 환경에 관한 실태 조사 연구", 석사학위 논문, 제주대학교 교육대학원, p. 9.

대인 관계는 직장내에서 상호 협조, 개개인의 독특성 인정 및 인격적 교류등을 의미한다.

(6) 職員 福祉

직원 복지는 조직 구성원의 권리 보호와 공정한 대우 및 고충 상담, 연금 제도, 휴가 및 여가 활동 등 각종 혜택에 대한 구성원의 지각을 의미한다.

(7) 職業의 私生活 寄與度

직업의 사생활 기여도란 직장생활이 구성원의 가정 및 사회 생활에 도움을 주는 정도를 말한다.

(8) 職業의 社會的 認識度

직업의 사회적 인식도는 자신이 속한 직장에 대한 사회의 평가를 자신의 생활에서 느끼는 정도를 말한다.

(9) 指導者

조직의 목표 달성을 위하여 개인과 집단의 활동에 영향력을 행사하는 정도를 말한다.



(10) 意思 決定

조직 발전을 위해 자신을 포함한 구성원의 의견이 반영되는 정도를 말한다.

(11) 課業 支援 體制

과업 지원 체제는 타 부서와 협조체제 및 동료 직원들끼리의 원만한 협조, 업무 추진에 필요한 물자 공급의 원활성과 재정적 뒷받침 및 업무 수행 방식의 개선에 대한 인식도를 말한다.

### Ⅲ. 研究 方法

본 研究는 사회조사 방법론에 의하여 수행됐으며 조사 대상, 조사 도구, 자료처리 방법은 다음과 같다.

#### 1. 調査 對象

調査 對象은 제주도내에 근무하는 敎員과 一般職 公務員을 대상으로 실태를 조사 분석하였다.

敎員은 국민학교, 중학교, 고등학교에 근무하는 敎師들을 대상으로 하였으며, 一般職 公務員은 주로 내무부 산하 공무원을 대상으로 하였다.

질문지는 977부를 배포하고 743부를 회수하였는데 통계에 이용한 것은 725부이며, 조사 기간은 1993년 3월 11일부터 20일 까지였다.

조사에 이용한 질문지의 응답자와 분포 상황은 다음표와 같다.

〈표 Ⅲ-1〉 조사 대상자의 분포 상황

직 중 별	성 별			경 력 별		
	남	여	계	1~10년	11~20년	21년 이상
일 반 직	301	126	427	226	136	65
교 원	172	126	298	90	120	88
계	473	252	725	316	256	153

#### 2. 調査 道具

본 연구를 위한 質問紙는 QWL의 11개의 下位 要因에 대하여 한 요인마다 10문항씩 110 문항으로 작성하고 조사 대상자의 인적 사항을 기록하도록 구성하였다. 要因

別 문항수와 배열은 <표 Ⅲ-2>와 같다.

<표 Ⅲ-2> QWL 요인별 문항수와 배열표

요 인	문 항 번 호	문 항 수
① 보 상	1~ 10	10
② 물리적 환경	11~ 20	10
③ 재능 활용도	21~ 30	10
④ 적용 및 성장 가능성	31~ 40	10
⑤ 대인 관계	41~ 50	10
⑥ 직장의 복지 제도	51~ 60	10
⑦ 직업의 사생활 기여도	61~ 70	10
⑧ 사회적 인식도	71~ 80	10
⑨ 지도자	81~ 90	10
⑩ 의사결정	91~100	10
⑪ 과업 지원 체제	101~110	10

### 3. 資料 處理 및 分析

회수된 질문지는 CODING PAPER에 종합 정리하였다.

資料의 分析은 Likert<sup>50)</sup>의 5단계 척도에 의하여 점수를 부여하고 계량화 하여 SPSS를 활용하였다.

有意度は 95 %와 99 %의 두개의水準에 한하여 검토 되었다.

50) R. Likert(1967), The Human Organization : Its Management and Value (New York : McGraw-Hill Book Company, pp. 197-211.

## IV. 調査 結果 및 解釋

본 調査 研究에서 질문지의 응답에 의하여 나타난 調査 結果와 分析은 다음과 같다.

### 1. QWL에 대한 教師 集團의 分析

QWL에 대한 教師 集團의 性別, 經歷別 分析 結果를 살펴 보면 다음과 같다.

#### 1) 教師 集團의 性別 分析

教師 集團에 대한 남자와 여자간의 認識에 대해 조사한 결과는 다음 표와 같다.

〈표 IV-1〉 교사 집단에 대한 성별 분석

성 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유 의 도
남 자	172	.436	2.631	1.903	N.S
여 자	126	.728	2.493		

〈표 IV-1〉은 教師 集團에 대한 남자와 여자간의 인식에 대해 標準偏差와 平均値 및 Z 係數를 분석한 것이다. 두 집단의 平均(남자  $\bar{X}_1=2.631$ , 여자  $\bar{X}_2=2.493$ )은 統計적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 두 집단의 平均은 같은 水準이다. 즉 教師 集團은 남,녀 공히 QWL에 대하여 대체로 낮은 水準으로 反應하고 있다.

#### 2) 教師 集團의 經歷別 分析

教師 集團의 經歷別로 QWL에 대한 조사 결과를 살펴 보면 다음 표와 같다.

〈표 IV-2〉는 教師 集團에 대한 經歷別 差異를 사례수와 標準偏差 및 平均値에 대해 조사한 기초 자료이고 〈표 IV-3〉은 이 자료를 분산 분석한 결과이다. 세 집단은 統計적으로 99% 수준에서 유의한 차이가 있다. 따라서 세 집단중에서 경력이 가

〈표 IV-2〉 교사 집단에 대한 경력별 차이

경 력 별	N	S	$\bar{X}$
1~10년	90	.356	2.914
11~20년	120	.247	2.887
21~이상	88	.368	3.129

〈표 IV-3〉 교사 집단에 대한 경력별 분산 분석

SV	SS	DF	MS	F	유의도
SSB	2.542	3	.847		
SSW	59.012	295	.200	4.235	P < .01
SST	326.667				

장 높은 집단이 제일 높게 반응하고 있다.

## 2. QWL에 대한 一般職公務員 集團의 分析

QWL에 대한 一般職 公務員 集團의 性別, 經歷別 分析 결과를 살펴 보면 다음과 같다.

### 1) 一般職 公務員 集團의 性別 分析

一般職 公務員 集團에 대한 남자와 여자간의 認識에 대해 조사한 결과는 다음 표와 같다.

〈표 IV-4〉 일반직 공무원 집단에 대한 성별 분석

성 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유 의 도
남 자	301	.513	3.204		
여 자	126	.847	3.268	0.969	N. S

〈표 IV-4〉는 一般職 公務員 集團에 대한 남자와 여자간의 反應에 대해 標準偏差와 平均值 및 Z 係數를 分析한 것이다. 두 집단 平均(남자  $\bar{X}_1=3.204$ , 여자  $\bar{X}_2=3.268$ )은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 두 집단의 平均은 같은 수준이나 남,녀 공히 QWL에 대하여 3.0 이상으로 높은 수준의 反應을 보이고 있다.

2) 一般職 公務員 集團의 經歷別 分析

一般職 公務員 集團의 經歷別로 QWL에 대한 조사 결과를 살펴 보면 다음과 표와 같다.

〈표 IV-5〉 일반직 공무원 집단에 대한 경력별 차이

경 력 별	N	S	$\bar{X}$
1~10년	226	.438	3.004
11~20년	136	.652	2.782
21~이상	65	.329	3.129

〈표 IV-6〉 일반직 공무원 집단에 대한 경력별 분산 분석

SV	SS	DF	MS	F	유의도
SSB	2.4727	3	.824		
SSW	235.8391	424	.598	4.235	N.S
SST	238.3118				

〈표 IV-5〉는 一般職 公務員 集團에 대한 經歷別 差異를 사례수와 標準偏差 및 平均值에 대해 조사한 기초 자료이고 〈표 IV-6〉은 이 자료를 분산 분석한 결과이다. 세 집단은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 세 집단은 같은 수준이다. 즉 一般職 公務員 集團은 경력에 차이 없이 QWL에 대하여 같은 수준의 反應을 보이고 있다.

### 3. QWL下位 要因別 職種間 差異 分析

QWL 要因에 대하여 11 개의 下位 要因에 대한 敎員과 一般職 公務員의 반응 결과는 다음과 같다.

#### 1) 報償

敎員과 一般職 公務員의 報償에 관한 認識度를 조사한 결과의 통계치는 다음표와 같다.

〈표 IV-7〉 보상에 대한 직종간 차이

직 종 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유의도
교 원	298	.5800253	2.784228		
일반직공무원	427	.5853411	2.788853	-1.052364	N.S.

〈표 IV-7〉은 敎員과 一般職 公務員 간에 報償 要因에 대해 標準偏差와 平均值 및 Z 係數를 分析한 것이다. 두 집단 平均(교원  $\bar{X}_1=2.784228$ , 일반직공무원  $\bar{X}_2=2.788853$ )은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 두 집단 공히 보상에 대하여 대체로 낮은 수준의 반응을 보이고 있으며 이는 보수의 향상을 요구하는 의미로 해석할 수 있겠다.

#### 2) 物理的 環境

다음 표는 物理的 環境 要因에 대한 分析을 나타낸 것이다.

〈표 IV-8〉 물리적 환경에 대한 직종간 분석

직 종 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유의도
교 원	298	.6792658	2.689598		
일반직공무원	427	.6857462	2.871195	-3.527914	P<.01



〈표 IV-8〉은 敎員과 一般職 公務員의 직장의 물리적 환경에 대해 標準偏差와 平均值 및 Z 係數를 분석한 것이다.

두 집단의 평균은 99% 수준에서 유의한 차이가 있다. 즉 一般職 公務員의 평균이 敎員의 평균 보다 높은 수준이라고 말할 수 있다. 따라서 一般職 公務員이 근무하는 기관의 환경이 학교의 물리적 환경에 비해 좋은 편이라고 해석할 수 있겠다.

### 3) 才能 活用度

다음은 才能 活用度 要因에 대해 分析한 것이다.

〈표 IV-9〉 재능활용도에 대한 직종간 분석

직 종 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유 의 도
교 원	298	.4684366	3.179194	-.0167163	N. S.
일반직공무원	427	.4968831	3.153164		

〈표 IV-9〉는 敎員과 一般職 公務員의 재능활용도에 대한 標準偏差와 平均值 및 Z 係數를 分析한 것이다. 두 집단의 평균(교원  $\bar{X}_1=3.179194$ , 일반직 공무원  $\bar{X}_2=3.153164$ )은 統計的으로 有意한 차가 없다. 따라서 두 집단의 평균은 같은 수준이며 이 요인에 대한 인식은 3.0 이상으로 높은 경향을 보이고 있다고 말할 수 있겠다.

### 4) 適應 및 成長 可能性

適應 및 成長 可能性 要因에 대한 分析은 다음과 같다.

〈표 IV-10〉 적응 및 성장 가능성에 대한 직종간 분석

직 종 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유 의 도
교 원	298	.580295	2.81745	-1.31161	N. S.
일반직공무원	427	.586972	2.875174		

〈표 IV-10〉는 敎員과 一般職 公務員 間に 適應 및 成長 可能性 要因에 대해 標準 偏差와 平均值 및 Z 係數를 分析한 것이다. 두 집단 의 평균 ( $\bar{X}_1=2.81745$ ,  $\bar{X}_2=2.875174$ )은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 두 집단 的 평균은 같은 수준이 다.

5) 職場內에서의 對人 關係

직장內에서의 對人 關係 要因에 대한 分析 結果는 다음과 같다.

〈표 IV-11〉 직장內에서의 대인 關係에 대한 직종간 分析

직 종 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유 의 도
교 원	298	.5176326	3.180537	3.538207	P<.01
일반직공무원	427	.5231369	3.041685		

〈표 IV-11〉은 직장內에서의 對人 關係 要因에 대한 敎員과 일반직 공무원의 지각 도를 標準偏差와 平均值 및 Z 係數를 分析한 結果이다. 두 집단 的 평균은 99% 수준 에서 유의한 차이가 있다. 즉 敎員이 一般職 公務員 보다 높은 수준이며 對人 關係 要因에 대하여 높게 인식하고 있다고 말할 수 있다.

6) 職場의 福祉 制度

職場의 福祉 制度 要因에 대한 分析은 다음과 같다.

〈표 IV-12〉 직장 的 복지 制度에 대한 직종간 차이

직 종 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유 의 도
교 원	298	.5614	2.9256	-8.5741	P<.01
일반직공무원	427	.5427	3.2840		

〈표 IV-12〉는 敎員과 一般職 公務員 간의 직장의 福祉 制度에 대한 差異를 標準偏差와 平均值 및 Z 係數를 分析한 것이다. 두 집단의 평균은 99% 수준에서 유의한 차이가 있다. 즉 一般職 公務員의 평균이 敎員의 평균 보다 높은 수준이라고 말할 수 있다. 따라서 一般職 公務員이 근무하는 직장의 복지 제도가 敎員이 근무하는 직장의 복지 제도 보다 높은 수준이라고 해석할 수 있겠다.

7) 職業의 私生活 寄與度

QWL 要因中 職業의 私生活 寄與度에 대한 敎員과 일반직 公務員의 分析은 다음과 같다.

〈표 IV-13〉 직업의 사생활 기여도에 대한 직종간 차이

직 종 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유 의 도
교 원	298	.4755469	2.924497	1.599696	N.S
일반직공무원	427	.4403821	2.868781		

〈표 IV-13〉은 敎員과 一般職 公務員 간에 직업의 사생활 기여도에 대한 標準偏差와 平均值 및 Z 係數를 分析한 것이다. 두 집단의 평균( $\bar{X}_1=2.924497$ ,  $\bar{X}_2=2.868781$ )은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 두 집단의 평균은 같은 수준이다.

8) 社會的 認識度

QWL 要因中 社會的 認識度에 대한 分析 결과는 다음과 같다.

〈표 IV-14〉 사회적 인식도에 대한 직종간 차이

직 종 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유 의 도
교 원	298	.6000488	3.355033	2.837366	P<.01
일반직공무원	427	.6801684	3.219204		

〈표 IV-14〉는 敎員과 一般職 公務員 간에 직업의 社會的 認識度에 대한 標準偏差와 平均值 및 Z 係數를 分析한 것이다. 두 집단의 평균( $\bar{X}_1=3.355033$ ,  $\bar{X}_2=3.219204$ )은 통계적으로 99% 수준에서 유의한 차이가 있다. 따라서 敎員集團의 평균이 一般職 公務員의 집단 보다 더 肯定的으로 반응한다고 말할 수 있으며 교직에 대한 사회적 인식도가 높은것으로 반응하고 있다고 해석할 수 있겠으며 두집단 모두 3.0이상으로 높은 인식을 나타내고 있다.

9) 指導者

QWL 要因中 指導者에 대한 分析 結果는 다음 표와 같다.

〈표 IV-15〉 지도자에 대한 직종간 차이

직 종 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유 의 도
교 원	298	.6753414	3.413758	1.018419	N.S.
일반직공무원	427	.733685	3.359954		

〈표 IV-15〉는 敎員과 一般職 公務員 간에 직장의 指導者에 대한 認識을 標準偏差와 平均值 및 Z 係數를 分析한 것이다. 두 집단의 평균( $\bar{X}_1=3.413758$ ,  $\bar{X}_2=3.359954$ )은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 두 집단의 평균은 같은 수준이나 3.0 이상으로 공히 높게 인식하고 있다고 말할 수 있겠다.

10) 意思 決定

직장내의 意思決定에 대한 지각을 分析한 결과는 다음과 같다.

〈표 IV-16〉 의사결정에 대한 직종간 차이

직 종 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유 의 도
교 원	298	.6574514	3.030201	3.496559	P<.01
일반직공무원	427	.6246371	2.860187		

〈표 IV-16〉은 敎員과 一般職 公務員의 직장의 의사결정에 대해 標準偏差와 平均值 및 Z 係數를 分析한 것이다.

두 집단의 평균 ( $\bar{X}_1=3.030201$ ,  $\bar{X}_2=2.860187$ ) 은 99% 수준에서 유의한 차이가 있다. 즉 敎員의 평균이 一般職 公務員의 평균 보다 높은 수준이라고 말할 수 있다. 따라서 의사결정에 대한 참여 지각은 敎員이 一般職 公務員 보다 더 肯定的으로 反應한다고 말할 수 있겠다.

#### 11) 課業 支援 體制

課業 支援 體制 要因에 대한 分析은 다음과 같다.

〈표 IV-17〉 과업 지원 체제에 대한 직종간 차이

직 종 별	N	S	$\bar{X}$	Z	유 의 도
교 원	298	.6417811	3.05	1.258889	N. S.
일반직공무원	427	.7064458	2.986417		

〈표 IV-17〉은 敎員과 一般職 公務員 간에 직장내에서의 課業 支援 體制에 대한 認識을 標準偏差와 平均值 및 Z 係數를 分析한 것이다. 두 집단의 평균 ( $\bar{X}_1=3.05$ ,  $\bar{X}_2=2.986417$ ) 은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 두 집단의 평균은 같은 수준이나 3.0에 근접하여 과업 지원 체제에 대한 인식은 보통 수준이라고 말할 수 있겠다.

## V. 要約 및 結論

### 1. 要約

본 연구는 敎員과 一般職 公務員의 QWL 수준을 調査 比較하여 직장 운영에서의 충족 정도를 파악하고 충족방안을 제시함으로써 스스로 성장할 수 있는 자기 실현의 기회를 제공하고 직무환경의 민주화를 통해 직장 생활의 질을 향상시킬 수 있는 경영 관리층에게 참고가 되고 또한 교육 자치 시대의 교육목표 달성에 보탬이 되게 하는데 목적이 있다.

이러한 목적에 따라 설정한 研究 問題는 敎員과 一般職 公務員 集團內的 性別間에는 어떤 差異가 있으며 또한 經歷別間에는 어떤 差異를 보이는가? 그리고 QWL 下位 要因에 대한 지각은 一般職 公務員과 敎員間에 差異가 있는가?를 알아보는 것이다.

본 연구는 사회 조사 방법론에 의하여 수행 되었다. 표집은 제주도내의 一般職 公務員과 초·중등학교의 敎員을 대상으로 하였다. 측정 도구는 본 연구자가 제작한 설문지이며 측정 요인은 보상, 물리적 환경, 재능활용도, 적응 및 성장 가능성, 직장 내에서의 대인관계, 직장의 복지 제도, 직업의 사생활 기여도, 사회적 인식도, 지도자, 의사결정, 과업 지원 체제 등 11개의 요인에 대하여 알아보았다.

본 연구의 資料 分析은 질문에 응답한 725명의 조사 결과에 대하여 Likert의 5단계 척도에 의하여 점수를 부여하고 SPSS를 활용하였으며, 유의도는 95%와 99% 수준에서 검토되었다.

이에 따른 본 연구의 結果를 要約하면 다음과 같다.

QWL 요인에 대한 지각은 敎員 集團과 一般職 公務員 集團間에 어떤 차이가 있는가를 조사하여 統計 分析한 結果

敎員 集團의 남자와 여자간의 인식에 대해 분석한 점에서 두 집단의 평균(남자  $\bar{X}_1$

=2.631, 여자  $\bar{X}_2=2.493$ )은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 經歷別 差異를 분산 분석한 결과에서는 세 집단의 평균( $\bar{X}_1=2.914$ ,  $\bar{X}_2=2.887$ ,  $\bar{X}_3=3.129$ )이 99% 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 교원 집단의 경력이 가장 높은 집단이 가장 높은 반응을 보이고 있다.

한편 一般職 公務員 集團內的 性別間的 차이를 조사해 본 결과 두 집단의 평균(남자  $\bar{X}_1=3.204$ , 여자  $\bar{X}_2=3.268$ )이 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 經歷別 間에 差異가 있는지를 分析한 結果에서 세 集團의 平均( $\bar{X}_1=3.004$ ,  $\bar{X}_2=2.782$ ,  $\bar{X}_3=3.129$ )은 통계적으로 유의한 차가 없게 나타났다.

敎員과 一般職 公務員間的 QWL 요인별에 관한 지각 차이를 살펴보면 報償 要因에서는 두 집단의 평균(교원  $\bar{X}=2.784228$ , 일반직 공무원  $\bar{X}=2.788853$ )은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 物理的 環境要因에 대해서는 두 집단의 평균은 99% 수준에서 유의한 차이가 있다. 즉 일반직 공무원의 평균이 교원의 평균보다 높은 수준이라고 말할 수 있다. 才能 活用度에 대한 분석에서는 두 집단의 평균(교원  $\bar{X}_1=3.179194$ , 일반직 공무원  $\bar{X}_2=3.153164$ )은 통계적으로 유의한 차가 없었으나 이 요인에 대한 인식은 3.0 이상으로 높은 반응을 보이고 있다. 適應 및 成長 可能性 요인에 대한 분석은 두 집단의 평균(교원  $\bar{X}_1=2.81745$ , 일반직 공무원  $\bar{X}_2=2.875174$ )은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 職場內에서의 對人 關係 요인에 대한 분석에서는 99% 수준에서 유의한 차이가 있어 교원이 일반직 공무원 보다 높은 수준이라고 말할 수 있다. 職場의 福祉 制度에 대한 차이를 분석한 결과에서는 두 집단의 평균이 99% 수준에서 유의한 차이가 있다. 즉 일반직 공무원의 평균이 교원의 평균보다 높은 수준이라고 말할 수 있다. 職業의 私生活 기여도에 대한 분석에서 두 집단의 평균(교원  $\bar{X}_1=2.924497$ , 일반직 공무원  $\bar{X}_2=2.868781$ )은 통계적으로 유의한 차이가 없었으며, 職業의 社會的 認識度에 대한 분석에서는 두 집단의 평균(교원  $\bar{X}_1=3.355033$ , 일반직 공무원  $\bar{X}_2=3.219204$ )이 통계적으로 99% 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타나 교원 집단이 일반직 공무원의 집단보다 더 긍정적으

로 반응하고 있다. 職場의 指導者에 대한 인식을 분석한 결과는 두 집단의 평균(교원  $\bar{X}_1=3.413758$ , 일반직 공무원  $\bar{X}_2=3.359954$ )은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 意思決定에 대해 분석한 결과는 두 집단의 평균이 99% 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타나 교원의 평균이 일반직 공무원의 평균 보다 높은 수준이라고 말할 수 있다. 職場의 課業支援體制에 대한 인식을 분석한 것에서는 두 집단의 평균(교원  $\bar{X}_1=3.05$ , 일반직 공무원  $\bar{X}_2=2.986417$ )은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

## 2. 結 論

본 연구는 敎員과 一般職 公務員間에 QWL(Quality of Working Life) 요인에 대한 수준을 조사 비교 하였다. 또한 이들의 性別과 經歷別로 어떻게 인식하고 있는지를 조사 분석하였다. 제주도내에 소재한 기관에 근무하는 자들을 대상으로 하였기 때문에, 더욱이 일부 제한된 공무원들을 상대로 하였기 때문에 구체적이고 확정적인 결론을 내리기는 어렵지만, 조사 결과를 토대로 종합해 본다면 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

첫째, QWL 요인에 대한 性別 차이에서 敎員 集團內的 性別 差異는 없으나 남, 여 집단 공히 비교적 낮은 수준으로 반응하여 QWL에 대한 요구가 높은 한편 一般職 公務員 集團內的 性別 差異는 별로 두드러지지 않으나 남, 여 집단 모두에서 높은 수준으로 인식이 드러나고 있다. 따라서 교원 집단이나 일반직 공무원 집단간에 집단 내의 性別 차이는 없다.

둘째, 교원 집단과 일반직 공무원 집단의 經歷別間에 QWL 요인에 대한 지각의 차이를 알아 본 결과 敎員 集團內에서는 통계적으로 유의한 차이가 있다. 이것은 경력이 가장 높은 집단인 이십일년 이상의 경력 소유자들의 반응이 높은 것이며 그 이외의 집단은 차이가 없게 인식하고 있다.

한편 一般職 公務員 集團內的 經歷別 差異는 남, 여 집단 모두에서 차이를 보이지



않고 있다.

셋째, QWL 要因別에 따라 敎員과 一般職 公務員間的 차이를 조사 분석한 결론은 다음과 같다.

敎員 集團에서 높은 수준을 보인 QWL 하위 요인들은 '對人 關係'와 '社會的 認識度' 요인 및 '意思 決定' 요인이다.

한편 一般職 公務員 集團에서 높은 반응을 보인 요인은 '物理的 環境' 요인과 '職場의 福祉 制度' 요인이다.

그리고 敎員 集團과 一般職 公務員 集團 공히 3.0 이상으로 높은 인식을 보인 요인은 '才能活用度' 요인과 '指導者'에 대한 인식이다.

반면 두 집단에서 모두 비교적 낮은 수준의 반응을 보인 요인은 '報償' 요인과 '適應 및 成長 可能性' 요인, '職場의 私生活 寄與度' 요인이다.

종합적으로 결론을 맺어보면 본 연구는 敎員 集團과 一般職 公務員 集團의 QWL 要因에 대한 설문 조사를 통하여 제주도내에서 근무하는 두 조직의 구성원들의 인식도를 조사했는데 두 세가지의 요인을 제외하고는 두드러지게 큰 차이를 보이지 않고 있다. 즉 높게 인식하는 요인은 두 집단이 공히 높게 인식하는가 하면 낮게 인식하는 요인에 대해서도 같이 낮게 인식하고 있다는 점이다.

이것은 같은 지역 사회에서 비슷한 직무 환경속에서 생활하고 있음을 밝혀주고 있으며 또한 성장시기의 환경의 비슷함 속에서 QWL 요구 수준도 같은 범주의 기대를 갖고 있다고 보아진다.

### 3. 提 言

QWL에 대한 교육 체제내의 先行 研究가 빈약하여 앞으로 이 부문에 대한 研究가 증가 되어야 겠다.

또한 교직과 다른 직종과의 比較 研究가 더욱 증대되어 보다 질 높은 연구가 수행 될 필요가 있다.

그리고 QWL 水準 向上을 위하여 사회의 학교화 운동과 지방 자치의 시대를 맞고 있는 시점에서 연관지어 생각해 볼때 地方自治 團體와 教育 機關과의 共同的으로 解決할 수 있는 방안이 모색되었으면 하는 바람이 있다.



## 參 考 文 獻

- 金光雄 (1977), 「社會科學 研究 方法論」, 박영사.
- 金璟東 (1983), 「일하는 삶의 질」, 문학과 지성사.
- 金永敦 (1976), 「學校 經營의 理論과 實際」, 서울, 익문사.
- 金鐘喆 (1970), 「教育 行政의 理論과 實際」, 서울, 교육과학사.
- 盧宗熙 (1992), 「教育行政學 理論과 研究」, 문음사.
- 朴東緒 (1979), 「韓國行政論」, 法文社.
- 서명원의 4인 (1986), 「教育學 大辭典」, 교육서관.
- 吳錫泓 (1990), 「組織理論」, 박영사.
- 吳澤燮 (1984), 「社會科學 데이터 分析法」, 도서출판 나남.
- 王基恒 (1987), 「教育組織論」, 집문당.
- 이완정 (1985), 「學校組織 管理論」, 성원사.
- 鄭守永 (1987), 「新經營學 原論」, 博英社.
- 車京守 (1986), 「現代의 教育社會學」, 학문사.
- 金璟東 (1980), “일하는 삶의 결”, 임종철, 배성기 편, 「韓國의 勞動 經濟」, 문학과 지성사.
- 金光敬 (1990), “韓國軍 組織의 QWL 向上을 爲한 實證的 研究”, 석사학위 논문 경남대학원.
- 김명철 (1989), “勤勞生活의 質의 導入 方案”, 경북대학원.
- 金鳳煥 (1990), “學校長의 指導性 類型과 教師의 士氣와의 關係 研究”, 석사학위 논문, 건국대학교 교육대학원.
- 金史雄 (1990), “校長의 專門職 資質과 學校 風土와의 關係”, 석사학위 논문, 계명대학교 교육대학원.

- 金上男 (1989), “學校長의 指導性 類型과 教師 士氣와의 相關 研究”, 석사학위 논문, 단국대학교 교육대학원.
- 金仁玉 (1990), “學校 組織內의 人間關係에 關한 研究”, 석사학위 논문, 영남대학교 교육대학원.
- 金千基 (1990), “學校 經營의 民主化 程度와 學校 組織 風土와의 關係 研究”, 석사학위 논문, 한양대학교 교육대학원.
- 金判甲 (1988), “小規模 國民學校 教師의 勤務負擔에 關한 一研究”, 석사학위 논문, 경남대학교 교육대학원.
- 閔東基 (1990), “學校組織風土·校長-教師間의 意思疏通 및 教師의 職務滿足間의 關係 研究”, 석사학위 논문, 고려대학교 교육대학원.
- 박병옥 (1989), “學校 組織의 風土와 創意性의 相關 分析”, 석사학위 논문, 동국대학교 대학원.
- 朴敦泳 (1990), “教師의 官僚·專門 志向性이 教師의 葛藤 및 精神 健康에 미치는 影響에 關한 研究”, 경희대학교 교육대학원.
- 朴哲秀 (1991), “教師의 意思 決定 參與度와 士氣와의 關係 研究”, 석사학위 논문, 전북대학교 교육대학원.
- 배중석 (1988), “勞働의 人間化 및 보람의 일터 運動의 比較研究”, 석사학위 논문, 고려대학교 대학원.
- 孫晉鎔 (1990), “學校 組織 健康 變因이 初等 教師 職務 滿足度에 미치는 影響”, 석사학위 논문, 건국대학교 교육대학원.
- 송준의 (1991), “學校의 物理的 環境에 關한 實態 調査 研究”, 석사학위 논문, 제주대학교 교육대학원.
- 안경수 (1991), “勞働生活의 質이 職務 沒入에 미치는 影響에 關한 研究”, 석사학위 논문, 영남대학원.
- 안주용 (1991), “勤勞生活의 質 制度의 實行에 關한 研究”, 석사학위 논문, 성균관대학교 대학원.

- 오정환 (1986), "韓國의 企業別 QWL 水準과 組織 專念度에 關한 比較 研究", 석사학위 논문, 서강대학교 경영대학원.
- 尹允鳳 (1987), "韓國 公務員 厚生 福祉의 改善에 關한 研究", 석사학위 논문, 동국대학교 행정대학원.
- 尹莊老 (1990), "學校 組織 風土 變因과 教師의 職務滿足에 關한 實證的 研究", 석사학위 논문, 동국대학교 교육대학원.
- 이동훈 (1991), "QWL向上을 爲한 方案에 關한 研究", 석사학위 논문, 부산대학교 대학원.
- 李柄爽 (1988), "敎員 厚生 福祉 向上 方案에 關한 研究", 석사학위 논문, 경남대학교 교육대학원.
- 李奉洙 (1990), "學校 組織 健康에 對한 診斷", 석사학위 논문, 동국대학교 교육대학원.
- 이완정 (1982), "中學校 校長의 指導性과 教師의 職務滿足도가 教師의 職務 成果에 미치는 影響에 關한 研究", 教育學 博士學位 論文, 고려대학교 대학원.
- 이완정 (1987), "敎員 報償 體制에 關한 研究 報告書", 제주대학교 교육대학원.
- 李政宰 (1990), "勤勞生活의 質에 對한 經驗論的 研究", 석사학위 논문, 명지대학교 사회교육대학원.
- 李 炯 (1991), "學校組織 健康과 教師의 職務滿足도와의 關係에 關한 研究", 석사학위 논문, 전남대학교 교육대학원.
- 林奎頂 (1990), "國民學校 敎員의 職務滿足에 關한 研究", 석사학위 논문, 단국대학교 교육대학원.
- 林奎辰 (1991), "學校行政家의 行政 類型과 教師의 職務滿足도의 關係", 교육행정학 연구.
- 전운하 (1990), "學校 組織 風土와 教師의 職務滿足間의 關係 研究", 석사학위 논문, 단국대학교 교육대학원.

- 정규성 (1987), “QWL에 관한 實證的 考察”, 석사학위 논문 송실대학교 대학원.
- 정진민 (1989), “金融機關의 QWL實態와 改善 方案”, 석사학위 논문, 경북대학교 대학원.
- 정찬영 (1990), “學校 經營의 民主化 課題”, 「새교육」, 대한교육 연합회.
- 趙正鎬 (1990), “QWL 프로그램의 導入에 關한 研究”, 석사학위논문, 부산대학교 대학원.
- 진창근 (1984), “QWL 改善을 爲한 經營管理에 對한 實證的 研究”, 석사학위 논문, 고려대학교 대학원.
- 崔炳天 (1988), “學校 組織 風土와 教師의 職務滿足度와의 關係”, 석사학위논문, 전북대학교 교육대학원.
- 崔正基 (1990), “國民學校 校監의 役割遂行이 學校 組織 健康에 미치는 影響에 關한 研究”, 석사학위 논문, 건국대학교 교육대학원.
- 최희선, “敎員 福祉 改善을 위한 政策 課題”, 「교육개발 통권77호」.
- 河憲泰 (1991), “學年配定이 敎師의 士氣에 미치는 影響”, 석사학위 논문, 건국대학교 교육대학원.
- 黃正基 (1990), “企業 經營에 있어서 QWL의 向上에 關한 研究”, 석사학위, 동아대학교 대학원.
- 동아일보, “교내 비민주적 관료 행정 개혁 돼야”, 1993. 5. 7.
- Bluestone, Irving, (1977), “Implementing Quality of Work Life Programs”, *Management Review*, July.
- Davis, Luise E. (1977) “Enhancing the Quality of Working Life: Developments in the United States”, *International Labor Review*, July-August.
- D. E. Griffiths (1956), “Human Relation in School Administration”, N. Y. : *Appleton Century-Crofts*.

- Fuller, Stephen H. and Jonsson, Berth, (1980), "Corporate Approaches to the Quality of Work Life" *Personnel Journal*, August.
- H. C. Carlson (1981), Improving the Quality of Work Life, In p. Mali (eds.), *Management Handbook*, New York : John Wiley & Sons.
- K. Albrecht (1983), *Organization Development* (N. J. : Prent-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- L. E. Davis (1977), "Enhancing the Quality of Working Life", *International Labor Review*.
- Marie Jahoda, *Current Concepts of Positive Mental Health* (N. Y. : Basic Books, Inc..
- M. B. Miles, "Planned change and organizational Health, Figure and Ground", in F. D. Carver and T. J. Sergiovanni (eds.), *Organization and Human Behavior Focus on schools* : (New York : McGraw-Hill, 1969).
- Morton, Hebert C., "A Look at Factors Affecting the Quality of Working Life", *Monthly Labor Review*, October, 1977.
- M. O. Levine (1983), *Self-Developed QWL Measures*, Academy of Management Preceding. R. Likert, *The Human Organization : Its Management and Value* (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967).
- N. Maccoby, D. Katz & N. C. Morse (1950), *Productivity Supervision and Morale in an office situation*, Part. 11.
- R. D. Kimpston & L. C. Sonnabend, "Organizational Health : A Requisite for Innovation?", *Educational Leadership* (Journal of the ASCD), March 1973.
- Richard A. Gorton (1976), "School Administration", *Challenge and Opportunity for Leadership* (Dubuque, Iowa : Wm. C. Brown Company.
- R. N. Osborn, J. G. Hunt and L. R. Jauch (1980), *Organization Theory*, New York : John Wiley and Sons, Inc., 1980.

R. E. Walton(1973) , “Quality of work life : what is it?”, *Sloan Management Review*  
S. E. Seashore, *Quality of Working Life Perspective*, In van de Ven, A. H. and Joyce, W.  
F. (eds), *The Quality of Working Life*, New York : The Free Press.  
1975.





<Abstract>

## The Comparison of QWL between Teachers of Public Service Personnels

Wan-Bae Ko

Educational Administration Major  
Graduate School of Education, Cheju National University  
Cheju, Korea

Supervised by Professor Owan-Chung Lee

Man has chances to enhance organizational effectiveness as well as to improve his way of life. The purpose of this study is to compare Teacher Group (TG) with Public Service Personnels Group (PSPG) in terms of Quality of Working Life (QWL).

Social research method is applied to conduct the survey. A Questionnaire for QWL was revised by the researcher. Data were collected from 725 people living in Che Ju Do.

The following are the result of the analysis :

First, both male TG and female TG revealed lower marks in QWL, and similar result is found in PSPG.

Second, in terms of career, TG showed significant differences among the

---

\* A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Cheju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in August, 1993.

groups classified by careers. TG with longer careers responded positively, while TG with shorter careers, not positively.

Third, TG showed higher responses on 'Interpersonal Relations', 'Social Recognition', and 'Decision Making', whereas PSPG revealed higher responses on such factors as 'Physical Environment', and 'Welfare System of the Organization'.

The factors that marked above 3.0 in Likert Type Scale are 'Talent Utilization', and 'Leadership' in both the two groups. And the factors that showed the lowest scores are 'Rewards', 'Adjustment and Possibility of Growth', and 'Organizational Contribution to Personal Life' in both the groups.



## 質 問 紙

안녕하십니까?  
귀중한 시간을 할애하게 해드려 대단히 죄송합니다.  
이 설문지는 직장 생활과 관련된 연구를 하기 위하여 제작한 것입니다.  
바쁘신 가운데에 송구하오나 찬찬히 읽어보시고 솔직한 의견을 제시해  
주시면 대단히 감사하겠습니다.  
이 자료의 어떤 부분도 연구 이외의 목적에는 사용하지 않을 것을 약속드  
립니다.

1993. 3. 10

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공  
교 원 배 드림

\* 다음의 사항중 귀하께서 해당하시는 란에 ○표 해 주십시오.

1. 사무실 소재지 : 시지역( )      군지역(읍, 면, 도서.)( )
2. 성 별 : 남( )      여( )
3. 경력별 : 1~10년( )      11~20년( )      21년이상( )

### \* 응답요령

다음 각 항목에서 귀하의 의향과 아주 일치하시면 5 아주 일치에,  
대체로 일치하시면 4 대체로 일치에,  
잘 모르겠다면 3 잘 모르겠다에,  
불일치 하시면 2 불일치 하다에,  
아주 불일치하시면 1 아주 불일치에  
“○” 표 하여 주십시오.

아 대 잘 불 아  
 주 체 모 일 주  
 일 로 르 치 불  
 치 일 겠 하 일  
     치 다 다 치  
 5 4 3 2 1  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

1. 나는 보수 제도에 대한 정부 시책을 충분히 이해한다. 5 4 3 2 1  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
2. 나는 보수때문에 전직을 생각해 본적이 있다. R 5 4 3 2 1  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
3. 내가 받는 보수는 괜찮은 편이다. 5 4 3 2 1  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
4. 나에게 주어진 보수는 현재 나의 능력에 비추어 볼때 5 4 3 2 1  
 적정 수준이다. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
5. 나는 얼마간의 금액을 매월 저축 할수 있다. 5 4 3 2 1  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
6. 내가 받는 보수는 타직종과 비교해서 적절한 수준이다. 5 4 3 2 1  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
7. 나의 봉급으로 가족을 부양하는데 큰 어려움을 느끼지 5 4 3 2 1  
 않는다. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
8. 나는 생활비를 보충하기 위해 부업을 가졌으면 한다. 5 4 3 2 1  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
9. 내가 근무하는 직종의 보수는 점차 향상 되고 있다. 5 4 3 2 1  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
10. 자녀 학비 지원은 충분하다. 5 4 3 2 1  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
11. 가정에서 직장까지 통근하는 데는 사고가 날 위험이 5 4 3 2 1  
 없다. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
12. 우리 직장의 건축물은 안정감을 느끼게 한다. 5 4 3 2 1  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

13. 우리 직장 내에는 흡연 구역이 설정 되어 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
14. 우리 직장의 위생시설(화장실)은 깨끗한 편이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
15. 우리 직장의 사무기기 시설은 현대화 되어 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
16. 나의 직장은 안전 사고가 날 위험 요소가 없다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
17. 나의 직장의 근무 환경은 잘 정돈되어 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
18. 나의 직장의 휴식 공간은 상쾌한 기분을 느끼도록 설계되어 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
19. 내가 근무하는 사무실은 외부 소음이 잘 들리지 않는다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
20. 나의 직장의 외부 조경은 아담한 느낌을 준다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
21. 우리 직원들은 업무와 관계된 전문 잡지나 서적을 탐독한다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
22. 나는 나의 여건(연령, 건강, 능력, 등)에 비추어 맡고있는 5 4 3 2 1  
직무가 과중하다. R ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
23. 나의 업무 처리는 대개 상관의 지시에 따라 이루어 5 4 3 2 1  
진다. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
24. 우리 직장은 직원들의 재능을 많이 활용하는 편이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
25. 나는 나의 직책을 수행하는데 각종 정보를 충분히 5 4 3 2 1  
제공 받고 있다. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
26. 나는 각종 강습이나 연수의 기회가 돌아왔을 때 적극 5 4 3 2 1  
참여하려 한다. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
27. 교육훈련과 각종 일반 연수는 업무 수행에 큰 도움이 5 4 3 2 1  
되고 있다. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
28. 나는 교육의 기회가 주어지면 도전 해 볼 계획이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )

29. 나의 직장은 업무추진에 대해 자율성이 보장된다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
30. 나는 직장내에서 유능한 사람중의 한사람이라고 자부한다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
31. 때가 되면 나도 승진할 수 있다고 믿고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
32. 우리 직장에서는 능력에 따라 승진이 이루어 지고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
33. 근무성적 평정은 공정하게 이루어 지는 편이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
34. 현재의 승진 제도는 공평하게 잘 시행되고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
35. 우리 직장에서는 성실하고 유능한 사람에게 승진의 기회가 주어진다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
36. 나는 우리 직장에서 일하는데 즐거움을 느낀다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
37. 나는 새로운 과업도 쉽게 배울 수 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
38. 나의 직업은 장래성이 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
39. 나는 미래를 위해 준비하는 마음으로 생활한다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
40. 나는 가끔 내가하는 일에 권태감을 느낀다. R 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
41. 우리 직장에는 직원들간의 파벌의식이 전혀 없다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
42. 우리 직장의 친목활동은 잘 이루어 지고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
43. 나는 동료들과 원만한 관계를 유지하고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
44. 우리 직장에서는 직원들간에 서로 신뢰하고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )

45. 동료들은 나의 업무 추진 능력을 인정해 주고 도와 준다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
46. 우리 직장의 직원들은 상사를 존경한다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
47. 일과후에도 기관장과 직원들은 자주 어울린다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
48. 사무실 분위기는 화기애애 하다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
49. 우리 사무실의 직원사이의 분위기는 이기적이고 비협조적이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
50. 직원들은 동료 직원들의 가정환경을 잘 알고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
51. 나는 우리 직장의 휴가 제도에 대해 만족한다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
52. 공무원 휴양시설을 이용하고 혜택을 받은적 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
53. 우리 직장의 문화 시설은 잘 마련 되어 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
54. 우리는 매점을 통해 저렴한 가격으로 물품을 구입할 수 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
55. 우리 직장은 구성원들의 건강 증진을 위해 노력하는 편이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
56. 연금 제도는 미래 생활 설계에 도움이 될 것이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
57. 우리 직장은 직원들의 신분을 보장하고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
58. 우리 직장의 휴게실은 직원들의 건강 증진에 기여하고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
59. 직원들은 부담 없이 고충상담을 할 수 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
60. 우리 직원들은 몸이 아플때 병가를 낼 수 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )

61. 나는 상관의 눈치를 보지 않고 퇴근한다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
62. 일, 숙직이 자주 있어서 괴롭다. R 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
63. 나는 여가 시간을 가지기에는 시간이 모자란다. R 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
64. 나의 직장의 인사이동은 공정하다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
65. 내가 맡는 주당 근무 시간은 과중한 느낌을 준다. R 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
66. 업무량이 많아 집에 가져가 처리 할때가 가끔 있다. R 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
67. 나는 가끔 가족들과 여행을 할 수 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
68. 정규 근무 시간외에 과외로 근무하는 일이 많다. R 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
69. 내가 맡고 있는 근무 부담은 대체로 걱정한 수준이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
70. 나는 개인적인 취미활동을 하고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
71. 나의 직장은 지역사회와의 유대가 긴밀히 이루어지고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
72. 우리 직원들은 지역사회 발전에 헌신적이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
73. 지역사회 주민들은 우리 직장에 대해 호의적이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
74. 나의 직업에 대해 나의 가족들은 긍지와 자부심을 갖고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
75. 나의 직업은 사회적으로 인정을 받는 직업이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
76. 나의 직업은 지역사회 발전에 공헌 하고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )





93. 우리는 동료간에 부담없이 아이디어를 교환한다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
94. 우리 직장의 의사 결정은 민주적 과정을 거쳐서 이루어 진다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
95. 우리 기관장은 혼자서 중요한 결정을 내린다. R 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
96. 기관장은 직원들의 올바른 비평을 기꺼이 받아들인다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
97. 우리 직장은 효율적인 의사 결정 체도를 운영하고 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
98. 우리 직장은 합리적인 의사 결정을 위해 정보 수집을 철저히 한다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
99. 결정된 사항을 우리 직원들은 책임감을 가지고 이행한다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
100. 우리 직장은 잘못된 의사 결정에 대한 평가 기회가 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
101. 업무 추진에 필요한 소모품은 충분하게 공급된다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
102. 상급 관청의 행정지시는 크게 부담을 주지 않는다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
103. 우리 사무실의 업무추진 체제는 능률적이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
104. 우리 직장의 사무분장은 능률적으로 짜여 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
105. 우리 사무실내의 근무 규칙은 업무수행을 위해 적절하게 되어 있다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
106. 우리 직장의 업무 추진은 타 부서와 협조적으로 잘 이루어 진다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
107. 업무추진에 대한 동료 직원들끼리의 협조는 원만하다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
108. 업무추진에 대한 재정적 뒷받침은 잘 이루어 지는 편이다. 5 4 3 2 1  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )

109. 기관장은 원활한 업무추진을 위해 조정적 역할을  
 잘하는 편이다. 5 4 3 2 1  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
110. 우리 직장은 업무수행 방식을 개선하려고 노력한다. 5 4 3 2 1  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

수고하셨습니다. 대단히 감사합니다.

