

석사학위논문

교육행정직공무원의 직무만족에 관한연구
-제주도내 교육행정직공무원을 중심으로-

指導教授 金 性 俊



濟州大學校 行政大學院

一般行政專攻

梁 鳳 烈

2006年 8 月

교육행정직공무원의 직무만족에 관한연구
-제주도내 교육행정직공무원을 중심으로-

指導教授 金 性 俊

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함

2006年 5 月

濟州大學校 行政大學院 一般行政專攻



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

提出者 梁 鳳 烈

梁鳳烈의 行政學 碩士學位 論文을 認准함

2006年 6 月

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

<초록>

교육행정직공무원의 직무만족에 관한연구
-제주도내 교육행정직공무원을 중심으로-

양 봉 열

제주대학교 행정대학원 일반행정전공
지도교수 김 성 준

본 연구는 교육목표달성을 위하여 교육행정업무를 수행하는 제주도내 교육행정직공무원의 직무만족도를 알아보고 직무만족요인이 직무만족도에 미치는 영향을 파악하는데 목적을 두었다. 직무자체요인과 조직제도요인, 그리고 보상 및 복리후생요인에 대한 직무만족도를 알아보기 위하여 제주도내 교육행정직공무원 374명을 대상으로 설문지를 이용한 전수조사를 실시하였다. 최종분석에 사용된 설문지는 316부로서 자료처리는 SPSS프로그램을 이용하여 연구대상자의 일반적 특성, 빈도분석, 선형회귀분석 과 신뢰도를 분석하였으며, 분석결과는 다음과 같다.

제주도내 교육행정직공무원의 직무만족도는 Likert 5점 척도 평균 3.38로 보통수준 이상으로 나타나 비교적 양호한 것으로 평가되고 있으나, 조직제도요인에 있어서 보직 및 순환전보에 대해서는 2.97, 승진제도에 있어서는 2.93, 능력발휘 기회에 대해서는 2.90, 직무에 대한 재량권에 대해서는 2.85로서 만족의 정도를 보통수준이하로 낮게 응답하고 있어 인사제도에 불만이 있음을 확인할 수 있다. 또한 보상 및 복리후생요인에 있어서 근무량과 근무시간 차이에 대한 보상에서 2.66, 사무실의 근무환경 및 복리후생시설에는 2.75로 직무에 대한 만족이 보통수준이하로 낮게 평가되고 있다. 측정도구의 신뢰도는 각 지표 전반에 걸쳐 Cronbach α 0.88이상으로 신뢰할 만한 수준이었다.

직무만족요인을 독립변수로 두고, 직무수행만족도를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 직무자체 요인에는 자기발전의 도움정도, 직무에

대한 흥미, 맡은 업무의 적정양 등이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무에 대한 사회적 인정, 직무자체의 발전가능성 등은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

직무수행만족도에 영향을 미치는 조직제도의 만족도는 보직관리, 능력발휘의 기회제공, 의사결정에의 실질적 참여, 상급자의 리더십 등이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 승진제도 와 업무에 대한 재량권 등은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

보상 및 복리후생의 만족요인에 있어서는 근무량과 근무시간에 대한 공평한 보상, 동료들의 인정, 그리고 이직을 고려하지 않은 것들이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 급여수준이나, 근무환경과 비공식적모임에의 참여노력 등은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 정책적 함의를 도출하였다.

첫째, 관리자는 현재의 직무에 보람과 긍지를 가지고 개인의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 현실적인 업무분장을 유도하며, 자율적이면서 책임행정을 구현할 수 있도록 모든 수준의 직원들이 만족할 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다.

둘째, 투명한 인사 와 합리적인 보직관리 운영을 위한 제도적 장치를 마련해야 한다.

셋째, 업무현장에서의 획일적이고 경직된 일방적인 지시나 통제보다는 변화된 환경에 맞는 업무분석을 통하여 위임이 가능한 경우 적극적으로 발굴 위임함으로써 자발적인 자세로 업무에 임하여 창의적인 업무환경을 개선해 나가야 할 것이다.

넷째, 적정한 업무분장을 조정하여 직원들 간에 일의 형평성을 유지할 수 있도록 공평한 보상에 관심을 가져야 한다.

다섯째, 직장 내의 인간관계를 돈독히 하여 교육행정조직의 특성상 조직구성원의 이원화로 초래되는 갈등을 해소하고, 상대 업무에 대한 이해와 서로

에 대한 긍정적인 시각을 지닐 수 있는 인간관계 활성화 방안이 마련되어야 할 것이다.

이상 본 연구에서는 제주도내 교육행정직공무원의 경우 직무에 있어서 자신의 능력을 발휘할 수 있는 기회의 충분성과 근무량과 근무시간 차이의 공평한 보상이 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도를 높이는 중요한 변수임에도 불구하고 이에 대한 직무만족도가 실질적으로 낮은 것으로 나타나고 있는데 이를 증진시킬 수 있는 구체적인 방안에 대하여 관심을 높일 필요가 있어야 할 것이다.

주제어 : 교육행정, 교육행정직공무원, 직무만족



차 례

제1장 서론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 범위와 방법	4
1. 연구의 대상과 범위	4
2. 연구의 방법	4
제2장 직무만족에 관한 이론적 배경	6
제1절 직무만족의 의의	6
1. 직무만족의 개념	6
2. 직무만족의 중요성	8
제2절 직무만족에 관한 이론	10
1. 직무만족에 관한 주요이론	10
2. 직무만족에 영향을 미치는 요인	27
3. 교육행정직 공무원의 특성	33
제3절 선행연구의 고찰	44
제3장 직무만족의 조사 설계 및 실태분석	51
제1절 연구 분석의 틀	51
1. 연구모형 및 가설설정	51
2. 변수측정 및 조작적 정의	56
제2절 조사 설계	59
1. 조사 대상 및 자료수집	59
2. 설문지의 구성	60

3. 자료 분석 기법	62
제3절 직무만족도 실태 분석	63
1. 인구통계학적 분석	63
2. 교육행정직공무원의 직무만족도 분석	64
제4장 결 론	83
제1절 연구결과의 요약	83
1. 교육행정직공무원의 직무수행 만족도	83
2. 직무만족의 영향 분석	84
제2절 정책적 시사점	87
<참고문헌>	91
<Abstract>	95
<부록 : 설문지>	98



〈표 차 례〉

<표2-1> 직무만족에 영향을 미치는 요인	28
<표2-2> 선행연구 고찰	48
<표3-1> 질문지 실시 대상 및 회수 현황	59
<표3-2> 개인적 특성에 따른 인구통계적 요인	61
<표3-3> 직무만족 요인의 구성영역 및 문항 수	61
<표3-4> 배경변인별 자료처리 구성	63
<표3-5> 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도	65
<표3-6> 설문 문항에 대한 직무만족도	66
<표3-7> 직무자체의 만족도	68
<표3-8> 조직제도의 만족도	69
<표3-9> 보상·복리후생의 만족도	71
<표3-10> 직무만족 설문문항에 대한 신뢰도 분석	74
<표3-11> 직무만족의 효과분석	76
<표3-12> 직무자체에 대한 만족도가 직무만족에 미치는 영향	77
<표3-13> 직무자체요인이 직무만족도에 미치는 도움정도	77
<표3-14> 조직제도의 만족도가 직무만족에 미치는 영향	79
<표3-15> 조직제도요인이 직무만족도에 미치는 도움정도	80
<표3-16> 보상 및 복리후생의 만족도가 직무만족에 미치는 영향	80
<표3-17> 보상 및 복리후생요인이 직무만족도에 미치는 도움정도	82

〈그 립 차 례〉

[그림1] 제주도교육행정조직현황	43
[그림2] 연구모형	52

〈수 식 차 례〉

(식1) 회귀식	75
----------------	----

제1장 서론

제1절 연구의 목적

사회를 유지해가는 데 있어 조직은 중요한 역할을 담당하고 있으며, 인간에게 필요한 모든 활동이 보다 효율적으로 수행되기 위해서는 조직이 필요하다. 우리는 대개 조직의 일원이 되기도 하고 조직 활동의 수혜자가 되는 등 조직과 직접·간접으로 관련을 맺고 있다. 그러므로 현대의 조직들은 조직의 목표달성을 위한 인적·물적 자원의 효율적인 관리체제의 확립과 조직 구성원 개개인의 목표와 직무에 대한 만족을 직무수행과정에서 효율적으로 조화시켜 나가야 하는 과제를 갖고 있다. 조직에 있어서 구성원이 담당하고 있는 직무에 대한 만족여부는 그 조직의 효과성에 직접적인 영향을 주기 때문에 직무만족은 조직의 성과를 향상시켜 조직 존속은 물론 대외경쟁력을 확보하는 것이라¹⁾할 수 있다. 행정의 경쟁력은 경제나 산업의 경쟁력과 함께 21세기 생존조건인 하나인 한 00000국가의 총체적 경쟁력이다. 따라서 행정의 비효율은 국가경쟁력의 약화로 이어질 수 있다.²⁾ 조직에 몸담고 있는 구성원들은 시간이 지남에 따라서 조직 내의 다른 구성원들과 공감대를 형성하며 사고방식도 유사하게 변화되어간다. 행정조직도 복합적인 환경과의 상호작용을 통하여 조직분위기를 변화시키기도 하고, 자기도 모르는 사이에 동화되어 가기도 한다. 이러한 현상은 교육행정조직에 있어서도 조직구성원의 직무만족이 조직을 관리하는 데 있어서 매우 중요한 요소로 작용하게 되어 관심을 갖게 되었다.

교육행정분야에서 살펴보면, 급변하는 교육행정 환경에 효과적으로 대응하기 위해서 교육행정공무원들의 능동적이고 적극적인 자세는 교육현장에 활

1) 이천기, “국제기업의 직무만족에 관한 실증적 비교분석”, 인사관리연구, 1994, p.18.

2) 박용우, “고객 지향적 행정서비스를 중심으로.” 한국행정학보. ‘98년 하계학술대회 발표논문집’, 1998, p.441.

력을 붙여 넣으며 학교문화를 이해하고 이에 대한 적절한 지원으로 교육현장을 신명나게 한다.³⁾ 따라서 교육행정공무원들에게 변화와 혁신의 주체로서 자긍심과 적극적인 업무수행능력을 심어주기 위해서는 만족할 수 있는 근무여건과 환경이 마련되어야 하겠다. 대부분 교육을 생각하면 교사나 학생만을 생각하는 경향이 있고 교사와 학생의 교수-학습활동을 배후에서 지원하는 교육행정직 공무원에 대한 관심은 소홀한 면이 있다. 교육행정직 공무원이 담당하고 있는 업무는 교육활동을 위한 조직의 목적을 원활히 하고 효과적으로 촉진시키기 위한 수단으로서 교육행정직 공무원의 역할은 교육활동을 활성화 시켜주는 매개적·신경계적 역할을 담당하는 필수불가결의 요소라 할 수 있다. 그러므로 교육행정 조직도 목표를 달성하기 위하여 여러 가지 여건과 자원을 동원하여 교육목표달성을 극대화하는데 의미가 있다.⁴⁾ 교육행정은 그 자체가 목적이 아닌 수단으로서 교육에 필요한 인적·물적 제반 조건을 정비·확립시켜주는 보조적인 봉사활동이며,⁵⁾ '교육을 위한 행정'으로서 능률성과 합리성이 요구되고, 또한 기술성도 요청되는 것이다.⁶⁾ 특히 오늘날 교육행정의 추세는 교육행정의 범위가 확대되고 그 내용도 다양화되어 교육행정의 능률화, 효율화가 강조되고 있다. 따라서 교육의 자주성을 확립하고 계속분화·발전되어지는 사회 환경에 대처하고 행정수요의 충족을 위해서는 이를 담당하는 직원들의 자질과 전문성을 높여 교육의 목표를 성취할 수 있도록 하여야 할 것이다. 교육행정이 모든 교육발전의 기본이고 원동력이라 할 때 교육행정을 담당하는 교육행정직 공무원의 직무만족도는 교육행정의 목표달성에 중요한 요소라 하겠다. 그러므로 교육행정직에 종사하고 있는 공무

3) 학교에서 교사와 일반직의 역할을 요약하면, 교사는 교육활동의 주체로서 교수-학습 활동을 비롯하여 교육활동 전반에 걸친 다양한 역할을 수행하고 있으나, 일반직은 이러한 교육활동의 수행을 원활하게 하기 위한 지원·관리를 능률적으로 발휘하는 역할을 수행하고 있다. 따라서 교사와 일반직이 각각 교육목표의 구현이라는 공동의 목표달성을 위한 상호협조의 역할관계를 바르게 인식함이 중요하다(정혜영, 「학교직무수행에서 교사와 일반직간의 역할인식에 관한 연구」 한국교원대학교 석사논문, 1994.

4) 한공우, 『교육행정 및 교육경영』, 동문사, 1995, p.337.

5) 박성식, 『교육행정관리론』, 학지사, 1998, p.18.

6) 한경수외, 『교육행정원론』, 정민사, 1996, p.33.

원들은 교육에 대한 미래지향적 의식과 교육의 질 향상에 강한 의욕을 가져야하며, 이들의 근무의욕과 직무만족은 높아야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 대부분의 교육행정직 종사자들의 경우 자신들의 역할과 승진에 한계를 느끼고 있으며, 그로 인한 직무만족의 실태는 매우 취약한 것으로 인식되고 있다.⁷⁾ 대개 한 개인이 직무를 수행함에 있어 직무에 대한 만족의 정도가 높은 사람은 낮은 사람보다 창조적이고 능률적으로 일하게 되며 매사에 적극적으로 활동적이라고 한다. 이와 같이 직무에 대한 만족도는 개인의 활동과 조직의 능률성에 영향을 주고 있으므로 조직은 구성원이 가능한 높은 직무만족감을 갖도록 노력해나가야 할 것이다. 또한 조직구성원의 직무수행만족도에 영향을 미치는 요인을 파악하는 연구는 조직의 성공도를 높이는 데 도움이 될 것이다.

이러한 관점에서 본 연구는 제주도내 교육행정기관 및 각급학교에서 근무하고 있는 지방교육행정직 공무원들의 직무만족도를 조사하고 직무만족요인이 직무수행 만족도에 어떤 영향을 미치는지를 파악하는 데 연구의 목적을 두고 있다.

7) 고순란, “교육행정직공무원의 직무만족도에 관한 연구”, 계명대학교정책대학원 석사학위논문, 1999.

제2절 연구의 범위와 방법

1. 연구의 대상과 범위

본 연구는 직무만족도에 관한 선행연구들을 고찰하여 이론적으로 구체화시키는 문헌연구와 이를 기초로 한 경험적 연구를 수행하였다. 연구목적 달성을 위해 제주도내 초·중·고등학교 및 교육청 등 교육기관에 근무하는 5급 이하 지방교육행정공무원을 대상으로 전수조사법을 사용하였으며, 회수된 자료들을 통계적으로 활용하였다.

본 연구는 4개장으로 구성하였는데 각 장에서 다루고자 하는 주요 내용은 다음과 같다.

제1장에서는 서론으로 연구의 목적과 방법, 범위에 대하여 서술하였다.

제2장에서는 직무만족에 관한 이론을 고찰하여 본 연구를 위한 이론적 토대를 구체화하였다.

제3장에서는 조사 설계 및 설문결과를 통한 실태 분석을 하였다.

제4장에서는 결론으로서 본 연구의 전반적 요약 및 정책적 시사점을 제시하였다.

마지막으로 참고문헌 등 연구와 관련된 참고자료 등을 부록으로 제시하였다.

2. 연구방법

본 연구는 연구목적과 범위에 근거하여 문헌연구와 설문조사 두 가지 방법을 병행하였다.

첫째, 문헌연구로서 직무만족에 대한 개념과 중요성, 그리고 직무만족에 관한 이론을 통해 직무만족에 영향을 미치는 요인 및 직무만족과 관련한 기준

의 선행연구에 대해 알아보았다.

둘째, 교육행정의 변화 등 실태 분석을 위하여 조사대상인 교육행정의 특성 및 조직에 관하여 살펴보고,

셋째, 설문조사방법을 활용하여 제주도내에 근무하고 있는 5급 이하 지방 교육행정직공무원을 대상으로 설문지를 배부하고 응답한 결과를 수집하여 직무만족도를 알아보고, 독립변수인 직무만족요인과 종속변수인 직무수행에 미치는 만족도 등에 대한 측정을 위하여 SPSS/PC+ Version 10.0을 이용하여 빈도분석, 분산분석, 선형회귀분석을 실시하고, 직무만족에 대한 설문지가 정확하고 일관되게 측정되었는지를 검증하기 위하여 신뢰도를 분석하였다.



제2장 직무만족에 관한 이론적 배경

제1절 직무만족의 의의

1. 직무만족의 개념

직무만족은 조직성과를 예측하는데 있어서 중요한 지표가 될 뿐만 아니라, 개인의 욕구와 조직의 목표를 통합하는데 있어서도 중요한 역할을 수행하고 있다. 이에 대하여는 많은 선행연구자들이 여러 가지 방법으로 다양하게 연구되어 직무만족에 관한 정의가 학자에 따라 다양하고 직무만족을 경험적으로 측정하기 위해 사용된 내용과 대상이 다르기 때문에 일반화 되어 있지 않다. 따라서 직무만족을 어떻게 정의하느냐 하는 것은 측정과 관련하여 매우 중요한 의미를 가지고 있고 직무만족에 영향을 미치는 요인들이 너무 많기 때문에 명확한 개념 정의가 어려운 편이다. 그러므로 명확하고 종합적인 개념이 모호하며 조작적 정의가 서로 상이하므로, 본 연구에서 사용하고자 하는 직무만족의 개념으로는 여러 학자들의 이론을 고찰하여 정의해 보고자 한다.

Hoppock⁸⁾는 “직무만족을 조직구성원의 심리적 생리적 환경적 상황의 결합 상태”로 정의 하였고, Vroom(1995)은 직무만족을 “사람들이 현재 종사하고 있는 업무 역할에 대한 개인의 감성적 방향”이라고 정의하였다. Locke는 직무만족을 “자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과에서 나오는 즐겁고 긍정적인 정서적 상태를 말한다.”라고 정의하였으며⁹⁾, Beatty는 “직무만족은 행동이나 활동이 아닌 느낌이나 감정적 개입으로 이해되어야 한다. 즉 구성원이 직무 가치를 달성하고 촉진하는 것으로써 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는

8) Hoppock. R. (1977). *Job satisfaction*. New York : Amo press.을 인용한 제갈 돈, “지방공무원의 직무만족 결정요인”, 「한국행정학보」 제36권제4호(2002겨울) : p.265에서 재인용.

9) E. A. Locke, *The Nature and Cause of Jop Satisfaction*, Marvin D. Dunnette Chicago : Rand McNally, 1976, p.130.

즐거운 감정적 상태”라고 정의하고 있다.¹⁰⁾ Smith는 직무만족을 “각 개인이 자기직무와 관련하여 경험하는 모든 호선악의 균형의 상태에서 기인되는 하나의 태도”라고 정의하고 있고,¹¹⁾ Middlemist와 Hill¹²⁾은 “직무자체와 직무 환경에 대해 작업자가 느끼는 좋고 나쁜 감정”이라고 정의했으며, McCormick와 Tiffin은 직무만족을 “직무에 체험된 또는 직무로부터 유래하는 욕구의 만족도이며 이는 개인적인 것이므로 각 개인의 가치 체계에 따라 상이한 형태로 나타난다.”라고 정의하고 있다. 유중해 교수¹³⁾(1995)는 “직무만족이란 고도의 지적, 감성적 성격을 띤 조직 참여자들의 근무 수행 의욕이다”라고 하였다. 또한 유기현¹⁴⁾(1983)은 “개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜서 갖게 되는 감정적 태도”라고 정의하였고, 신유근¹⁵⁾(1997)은 “자기 직무에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신의 직무 생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리 상태”라고 정의하고 있다. 대체적으로 학자들 간의 견해에서 직무만족이 일종의 ‘정서적 반응’이라는데 대해서는 공통적인 입장을 취하고 있다.

직무만족에 관한 정의로부터 직무만족의 특징을 살펴보면 첫째, 만족은 직무에 대한 감정적 반응으로써, 이는 자기 관찰을 통해서만 이해될 수 있다는 것이다. 다른 태도들과 마찬가지로 직무만족도 실제 관찰할 수 있는 것이 아니라 조직구성원들의 행위나 언어적 표현을 통해 유추할 수밖에 없는 것이다. 둘째, 직무만족은 원하는 것과의 실제적인 격차라고 할 수 있다. 따라서 직무만족은 다분히 주관적인 개념이라는 것이다.¹⁶⁾

10) R. W. Beatty and C. E. Scheier, *Personnel Administration : An Experimental / Skill-Building Approach*, Reading, Mass. : Addison-wesely Publishing Company, 1981, p.392.

11) Smith,H.C., *Psychology of Industrial Behavior*, New York : McGraw-Hill, 1955, pp.114-115, 정경섭, 『조직행동론』 법문사, 1986, p.138.

12) Middlemist,R.D.& Hitt,M.A., *Organizational Behavior Applied Concepts*, New York : Science Research Associates, 1981, p.460.

13) 유중해, 『현대 행정학』, 博英社, 1995, p.698.

14) 유기현, 『조직행동론』, 무역경영사, 1983, p.172.

15) 신유근, 『인간존중의 경영』, 다산출판사, 1997, p.53.

이상의 논의를 종합해보면 직무만족은 “ 조직 구성원이 직무에 대해서 느끼는 개인적 만족의 정서적·심리적 상태”라고 말할 수 있다.

2. 직무만족의 중요성

직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도이다. 따라서 다른 태도들과 마찬가지로 인지, 정서 그리고 행위경향들의 복합체이다. 이러한 직무만족은 동기(Motivation)나 기타의 개인 행위 변수들과 마찬가지로 성과의 선행변수로 볼 수 있는 측면이 있는가 하면, 엄연한 행위적 성과의 한 구성요소로도 볼 수 있다. 후자의 견해에 따르면 직무만족은 개인행위의 각 요인들과 같은 차원에서 언급되기 보다는 이러한 요소들의 행위성과로서 다루어져야 할 것이다. 직무만족이 어떤 면에서 원활한 운영 평가기준이 되며, 중요한 관심의 대상이 되는지 조직내부의 입장과 조직의 입장에서 신유근 교수(1993)는 직무만족에 대한 중요성을 다음과 같이 설명하고 있다.¹⁷⁾

첫째, 가치판단적인 면에서 볼 때 중요하다. 현대사회는 조직사회이기 때문에 대부분의 사람들은 활동 시간의 대부분을 직장이라는 조직에서 보내며 직장을 통하여 생계를 유지할 수 있는 사람은 얼마 되지 않으며 경제적인 이유로 일을 해야만 하는 대부분의 사람들에게 어디에서 일할 것인가에 대한 선택의 폭은 상당히 제한되어 있다. 이러한 제약으로 인해 직장이 삶의 만족 기회를 제공하지 않는다면 우리들의 대다수는 삶의 기쁨을 맛볼 수 없게 될 것이다. 이런 점에서 조직구성원의 직무만족은 조직사회에 대하여 지는 사회적 책임의 한 범주로 강조되고 있다.

둘째, 직무만족은 정서적, 심리적 측면에서 중요하다. 사람들은 자기 자신이 한 부분이 불만족스러우면 그것이 전이효과(spill-over effect)를 가져와 그

16) 박기관, “자치단체장의 리더십과 공무원의 직무만족 및 행정성과에 관한 연구”, 건국대학교박사학위논문. 1999. p.7.

17) 신유근, 『조직행위론』, 다산출판사, 1993, pp.198~199.

와 관련 없는 다른 부분의 생활까지도 만족스럽지 않게 보는 경향이 있다. 즉, 직장생활에서 만족을 느끼지 못하는 사람은 가정생활이나 여가생활, 심지어는 삶 자체에까지 불만을 느낄 수 있다.

셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 직무에 대한 불만이 스트레스를 쌓이게 하여 그것이 개인의 신체적 건강 뿐 만 아니라 정신적인 건강에도 영향을 미친다. 고혈압이나 동맥경화, 소화불량 등이 스트레스에서 기인한다는 것은 널리 알려진 사실이다.

이상의 가치판단, 정서 및 심리적 측면과 신체적 건강의 측면은 조직구성원의 직무만족에 대하여 책임이 있다는 것을 조직 외부의 입장에서 거론한 것이라 볼 수 있다. 또한 직무만족은 전형적으로 조직성원 한 사람의 태도와 관련된다. 한 사람의 태도는 사기에 영향을 미치고 사기는 집단의 태도에 영향을 미친다는 것이다. 또한 직무만족은 생활만족의 일부분이다. 조직성원 개인이 처해있는 직무환경의 본질은 직무상에서의 자신의 감정에 영향을 미친다는 것이다. 직장은 생활의 일부분으로 직무만족은 일상적인 생활만족에 영향을 미친다는 것이다. 이밖에 직무만족은 직무성과와 이직, 결근과 관련이 있음으로 이직과 결근을 줄이고 나아가 직무성과를 향상시켜 조직의 목표달성에 기여한다는 것이다.

이상과 같이 직무만족은 조직 외부의 입장뿐만 아니라 조직의 입장에서도 사기와 일상적 생활만족에 영향을 미치고 직무성과를 향상시켜 조직의 목표달성에 기여하는 등의 많은 중요성을 가져다준다.

제2절 직무만족에 관한 이론

1. 직무만족에 관한 주요이론

직무만족은 과학적 관리시대에서 인간관계시대로 변화되면서 조직원의 능률성이 기술이나 기능에만 달려 있는 것이 아니라 직업에 대한 그들의 태도나 감정에 의해 크게 영향을 받는다는 인식이 높아지면서¹⁸⁾ 직무만족에 관한 연구가 활발히 진행되었다. 이에 관련된 대표적 이론들은 대체적으로 욕구충족이론, 충족이론의 단점을 보완해준 불일치이론과 형평이론, 성취동기이론, 유인가이론, 기대이론, 퍼스낼리티특성이론 등이 있다.

(1) 욕구충족이론

이 이론은 Schaffe나 Maslow 등에서 그 기원을 찾을 수 있다. A.H.Maslow의 이론은 인간욕구가 계층을 형성하며 고차욕구는 저차욕구가 충족될 때 동기부여 요인으로서 작용한다는 점을 가정하며,¹⁹⁾ 인간의 동기구조를 다섯 종류의 욕구단계로 나누고, 이들 각 단계의 욕구가 순차적으로 발현한다고 주장하였다. 그가 제시한 5단계의 욕구는 다음과 같다.

- ① 제1단계(생리적 욕구) : 배고픔, 목마름, 수면, 공기, 등과 같은 가장 기본적인 욕구를 말한다.
- ② 제2단계(안전욕구) : 안전과 질서, 위협과 불안으로부터 해방, 안정 등에 대한 욕구가 여기에 해당한다.
- ③ 제3단계(사회적 욕구) : 애정, 친밀감, 소속감 등에 대한 욕구들이 포함된다.
- ④ 제4단계(자존의 욕구) : 지위, 존경, 인정, 자존심, 성공 등에 대한 욕구를 말

18) 양창삼, 『조직이론』, 박영사, 1994, p.684.

19) A. H. Maslow, "A theory of Human Motivation, " *Psychological Review*. 1943. p.50.

한다.

- ⑤ 제5단계(자아실현욕구) : 성장, 자아발전, 성취, 등을 통해 자신의 잠재적 가능성을 실현하려는 욕구를 의미한다.

Maslow는 욕구들의 우선순위에 있어 가정 먼저 충족되어야 하는 것이 제1단계의 욕구라고 보았다. 실세계에서는 어떤 욕구든지 완전히 충족되기는 사실상 어려운 것이지만 낮은 단계의 욕구가 어느 정도 충족되면 그 다음 단계의 욕구가 강하게 대두된다는 것이 그의 주장이다. 이 이론은 욕구의 단계적 발현에 대한 가설이 많은 비판을 받으면서 수정되었다. 그럼에도 불구하고 그의 이론은 현대조직이론의 발전에 중요한 기초를 놓았다고 할 수 있다.²⁰⁾ Maslow에 의하면 욕구만족이란 충족될 수 있는 개인의 욕구가 실제로 얼마나 충족되는가에 따라 달라진다는 것이다. 즉 이 이론에서는 단일한 성과나 여러 성과들을 얼마나 받게 되는가에 따라서 많이 결정된다고 주장한다.

이 이론을 지지하는 학자들에 의하면 만족 수준이란 개인이 직무를 통해서 성과들을 얼마나 받고 있는지를 측정하면 알 수 있다고 주장했다. 그러나 욕구충족이론에도 그 나름대로의 문제점이 있다. 직무를 통해서 받는 성과에 대해서 만족하는 수준은 자신이 받은 성과에 의해서만 결정되는 것이 아니라 자신이 받아야 한다고 생각하는 성과의 양, 또는 받기를 희망하는 성과의 양 등의 요인에 의해서 영향을 받기도 한다. 따라서 자신이 직무를 통해서 얻은 성과에 대해서 어떤 정서적인 반응을 보일 것인지는 자신이 바라는 수준, 받아야 한다고 보는 수준 등의 요인들에 의해서 크게 좌우되는 것이므로 이 가운데 어떤 요인에 의해서 직무만족이 결정되었는지가 불분명하다.

(2) 불일치이론

20) 이평원, 『행정조직의 이해』, 책과 공간, 2001, p.239

불일치이론은 충족이론의 약점을 보완하기 위하여 등장한 이론이다. 불일치 이론에서는 실제로 얻은 성과를 기준으로 해서 개인이 받고 싶어 하거나 혹은 받아야 한다고 기대했던 성과와의 불일치에 의해서 만족수준이 결정된다고 주장한다. 만약 기대한 수준이나 받아야 한다고 본 성과수준에 비하여 실제로 얻은 성과의 수준이 낮다면 불만족이 일어난다. 즉, 불일치의 방향과 수준에 따라서 만족이나 불만족의 크기가 결정된다. 이때 자신이 실제로 얻은 성과를 비교함으로써 불일치를 산출하게 되는 기준을 무엇으로 삼을 것인가에 대해서는 적어도 3가지의 서로 다른 주장이 있다.²¹⁾

첫째는 받고 싶어 하는(Would like to receive) 수준을 기준으로 삼자는 주장이다. Katzell(1944)은 직무만족이 개인이 받고 싶어 하는 수준과 그가 실제로 받고 있는 수준과의 불일치 정도에 따라 결정된다고 주장한다.

Lawler(1983)는 이러한 관계를 다음과 같은 공식으로 나타냈다.



$$\text{만족} = 1 - \frac{X - V}{V}$$

JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

X = 실제로 받은 양 V = 받고 싶어 했던 양

이 공식에 의하면 똑같은 불일치 점수에서는 많이 기대한 사람일수록 만족수준이 높고 기대 수준보다 실제로 더 많이 받은 사람은 덜 만족스럽다.

둘째는 실제의 불일치보다 지각된 불일치를 기준으로 삼자는 주장이다. 성과와의 차이에 의해서 직무만족이 결정된다고 주장한다. 자신이 받고 있다고 지각하는 것보다 받고자 요구하고 있는 것이 크면 클수록 불만족은 더욱 크다.

셋째는 받아야 한다(Should receive)고 생각하는 수준을 그 기준으로 삼자는 입장이다. Porter(1961)는 직무만족을 측정함에 있어서 Locke와는 달리 얻

21) 한덕웅, 『조직행동의 동기이론』, 법문사, 1993, pp.86-87.

마나 받아야 된다고 생각하는가와 실제로 얼마나 받고 있는가에 대한 응답자의 반응 차이를 중요시 한다. 얼마나 받아야 된다고 생각하는가의 문제는 현재 자기가 직무로부터 받고 있는 수준에 대한 공평성을 강조하는 것으로, 받기 원하는 수준에 미치지 못하더라도 만족을 느낄 수 있다고 주장한다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 불일치이론에 의하면 직무만족 수준은 개인이 기준(원하는 수준, 받아야한다고 생각하는 수준)과 실제로 받고 있다고 생각하는 수준의 차이가 클수록 낮아지게 된다. 즉 사람들이 전혀 없는 공간에서도 개인 내적(interpersonal) 비교 과정은 사회적 비교과정과 구별된다. 사회적 비교과정에 초점을 맞추고 있는 이론이 다음에 설명되는 형평이론이다.

(3) 동기·위생이론

Herzberg의 동기·위생이론²²⁾ 주로 조직관리의 입장에서 조직구성원들의 동기에 관해 설명하고자 하였다. Herzberg는 조직구성원에게 만족을 주는 요인과 불만족을 주는 요인은 상호 독립되어 있다는 주장을 하였다. 즉 동물적·본능적인 것으로 불유쾌한 것을 피하려는 욕구와 인간적인 것으로 성장과 자기실현을 도모하려는 욕구가 이원적으로 존재한다는 것이다.²³⁾ 이것을 Maslow의 다섯 가지 계층의 욕구와 비교해보면 전자에는 생리적 욕구, 안전에 대한 욕구, 소속의 욕구가 해당되고 후자에는 존경에 대한 욕구와 자아실현의 욕구가 포함된다. Herzberg는 이러한 첫 번째 범주의 욕구를 충족시키는 요인은 주로 환경에 관한 것으로 직무에 불만족을 느끼게 하거나 예방하는 데 작용한다고 보면서 이를 '위생요인(hygiene factors)'이라고 하였다. 또한 두 번째 범주의 욕구를 충족시키는 요인은 인간에게 만족을 주고 우수한 직무수

22) Frederik Herzberg, "One More Time : How Do You Motivate Employee," *Harvard Business Review* vol, 46, no, 1. Jan ~ Feb. 196, p.58.을 인용한 강신규·이기돈·이철호·추현 공저, 『조직행동론』(서울 : 형설출판사, 2003), p.371에서 재인용.

23) 이창원·최창현, 『새조직론』, 대영문화사, 2003, pp.190-192.

행을 위해 동기를 유발하는데 작용하는 것으로 보고 이를 '동기요인 (motivevators)'이라고 하였다.

Herzberg에 의하면 동기요인은 직무와 조직구성원 사이의 관계에 관한 것으로 더 나은 직무수행과 노력을 위한 동기부여의 요인이 되며, 이러한 동기요인이 갖추어 있지 않더라도 불만을 초래하지는 않는다고 한다. 이에 반해 위생요인은 그러한 요인이 없을 경우 조직구성원에게 극도의 불만을 초래하지만 그것이 잘 갖추어져 있더라도 조직구성원의 직무수행 동기를 유발시키는 것은 아니라는 것이다. 예를 들어 작업환경이 나쁜 상태에서 불만을 경험하고 있는 종업원에게 작업환경을 개선시켜 주었을 경우, 종업원의 불만을 제거할 수는 있으나 그 종업원을 만족하게 만드는 것은 아니라는 것이다. 이것을 통해 Herzberg는 만족을 주는 요인과 불만을 방지하는 요인은 서로 다른 차원에 속한다고 주장하였다. 만족 요인은 성취, 인정, 작업자체, 책임, 발전 등이고, 불만족 요인은 회사의 정책, 감독, 임금, 대인관계, 작업조건 등 직무외적인 요인들이다. 그러므로 불만족 요인의 제거는 불만을 줄여주는 소극적이고 단기적인 효과를 가져 오는 데 반해서 만족요인을 크게 하는 것은 인간의 자아실현욕구에 자극을 주어 적극적인 만족을 가져다준다. 즉, 만족의 반대는 불만족이 아니고 만족이 없는 상태이며, 불만족의 반대는 만족이 아니라 불만족이 없는 상태라고 규정하였다.²⁴⁾ 사실 그 이전까지는 대부분의 교육행정가들이 교직원들의 결근율이나 이직률이 늘어난다든가 사기문제 등에 직면했을 때, 전형적인 해결방법은 봉급인상, 부가급부의 제공, 근무조건 개선 등 일반적으로 위생요인에만 관심을 집중하는 경향이 있었다. 그러나 이러한 단순한 해결방안만으로는 문제의 핵심에 대한 처방을 할 수 없다.²⁵⁾

Herzberg의 동기·위생이론은 위생요인만으로는 구성원들의 불만을 줄일

24) Griffith, Daniel E.(1979b), Another Look at Research on the Behavior of Administrators. In Glenn L. Immegart and William L. Boyd(ed), *Problem-Finding in Educational Administration : Trends Research and Theory*. Lexington, Mass. :Lexington Books, D. C. Health and Co. p.375.

25) 조부경, 고영미, 박근희, '유치원교사의 직무 만족도에 영향을 미치는 자아개념 요인에 관한 연구' 아동학회지 제24권 6호, 2003.

수 있을지 모르나 구성원들을 적극적으로 만족시킬 수 없다는 점을 시사함으로써, 이러한 문제를 새로운 방식으로 해결하는 하나의 지침을 제시해준 것이다.²⁶⁾

(4) 형평이론

자기가 바친 투입에 대한 결과(대가 또는 보상)의 상대적 형평성에 대한 사람들의 지각과 신념이 직무형태에 영향을 미친다고 설명하는 동기이론들을 형평이론이라고 부른다.²⁷⁾ 형평이론은 자신이 직무만족을 평가할 때 타인과 비교한다는 신념에 기초하고 있다. 형평이론의 개척자로 알려진 J. S. Adams의 이론²⁸⁾은 직무만족 수준이 타인과의 직무에 대한 투입과 성과에 대한 비율과 자신의 비율과의 비교를 통해서 결정된다고 설명하고 있다.²⁹⁾

첫째, 사람들은 직무수행에 바친 그들의 투입(기여:input)을 지각하고 이를 누적시켜 일종의 '심리적 합계'를 만들어 가지게 된다. 여기서 말하는 투입에는 직무수행에 동원한 노력, 기술, 교육, 경험, 사회적 지위 등이 포함된다.

둘째, 사람들은 직무수행의 결과 받게 되는 소득(대가 또는 보상:outcome)의 성격과 가치에 대한 신념을 형성한다. 소득에는 보수, 승진, 직무만족, 학습 기회, 작업조건, 단조로움, 인정감, 신분보장, 시설의 사용 등이 포함된다.

셋째, 사람들은 그들의 투입에 대비한 결과를 비교·평가하여 그들이 공평한 처우를 받고 있는지의 여부에 대하여 신념을 형성한다. 여기서의 비교는 '사회적 비교'이며 다른 사람과의 비교이다. 사회적 비교의 과정에서 비교되는 것은 투입에 대한 보상의 비율(equity ratio)이다. 이러한 비율은 물론 비교하

26) 박성식, 전게서, p.200.

27) 형평이론은 공정성이론, 공평성이론, 또는 사회적 교환이론이라고도 부른다.

28) Adams, Stacy. J.(1963). Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 : pp.422-436.

29) 오석홍, 『조직이론』, 박영사, 2003, p.178-179.

는 사람이 지각하는 바의 비율이다. 비교적인 형평성의 문제도 비교하는 사람의 지각하는 바에 의하여 결정된다. 즉 주관적인 판단에 달려 있는 문제이다.

비교의 준거는 원칙적으로 다른 사람, 즉 준거인(準據人:reference person)이다. 준거인은 같은 집단 내에서 또는 조직 내에서 찾아질 수도 있고 외부조직에서 찾아질 수도 있다. 그러나 비교의 준거로 어떤 내면적 기준, 전에 종사하던 직장에서 자신이 받았던 처우, 직장생활을 시작할 때에 본인이 가졌던 기대 등을 제시하는 논자들도 있다.

넷째, 사회적 비교의 결과에 따라 형평성·비형평성에 대한 신념을 형성한다. 그러한 신념은 의도(intention)로 전환되어 행동의 동기를 유발한다. 즉, 자기가 불공평한 처우를 받는다고 믿으면 그것을 시정하려는 행동의 동기를 유발하게 된다. 불공평한 처우에는 너무 적게 받는 것(underpayment)뿐만 아니라 너무 많이 받는 것(overpayment)도 포함된다. 전자를 소극적 비형평성(felt negative inequity)이라 하고 후자를 적극적 비형평성(felt positive inequity)이라 한다.



다섯째, 처우의 형평성 또는 비형평성에 대한 개인의 인식은 직무성과뿐만 아니라 '조직시민행위(보수만족, 조직몰입, 이지의도, 역할 외 행위 등)에도 영향을 미친다.

여섯째, 지각한 불공평성을 시정하기 위한 행동은 투입 또는 보상에 변화를 일으키거나 본인(focal person)의 지각을 바꾸거나 준거인을 바꾸는 등 다양하다.

Adams는 비형평성이 있다고 느낀 사람이 형평감을 회복하기 위해 취할 수 있는 행위를 여섯 가지로 범주화한 바 있다. 그가 말한 여섯 가지 행위 대안은 i) 일에 대한 투입의 변동(예컨대 직무수행노력을 감소 또는 증대시키는 것), ii) 받은 보상의 변동(예컨대 보수인상을 요구하는 것), iii) 현장이탈(예컨대 사직하는 것), iv) 준거인의 변경(비교대상이었던 사람을 교체하는 것), v) 비교의 심리적 왜곡(예컨대 비형평성은 일시적인 현상일 뿐이라고 생각하는 것

(투입과 보상의 가치에 대한 생각을 바꾸는 것), vi) 준거의 투입 또는 산출에 대한 변동 야기(예컨대 비교대상인 동료에게 더 많은 일을 하도록 요구하는 것)이다. 비형평성, 즉 불공평한 사실도 바꿀 수 없고 그에 대한 지각을 바꿀 수도 없을 때에 사람들은 욕구좌절에서 오는 여러 증상을 보이게 된다고 한다. 이러한 개인의 불균형을 해소하기 위한 방법³⁰⁾으로서는 투입의 변경, 결과의 변경, 투입이나 결과의 의식적인 왜곡, 그리고 이직 등이다.³¹⁾

첫째, 준거인물과의 비교결과 자신의 비율을 상대적으로 큰 경우에는 자기의 투입을 증가시킴으로써 비율 간의 균형을 맞추려고 한다. 그 반면에 자기의 비율이 작은 경우에는 자기의 투입을 감소시킨다.

둘째, 자신의 투입과 결과의 양적 조정과 더불어 투입과 결과의 중요성에 대한 개념을 변경 또는 조정함으로써 준거 인물의 비율과 균형을 맞추려고 조정하는 것이다.

셋째, 자기 자신의 투입과 결과를 조정하는 대신에 준거 인물의 투입과 결과를 조정시킴으로써 상호 비율 간의 불균형을 줄이는 것이다. 즉 불공정성의 경우, 개인은 자신의 투입을 상향 조정하는 대신에 준거 인물의 투입이 하향 조정되기를 바란다. 또는 불공정성이 일시적인 현상으로 곧 해결될 것이라고 합리화시키는 심리적 왜곡 행위(distortion) 등이 일어날 수 있다.

넷째, 불공정이 극도로 심하게 느껴지고 이를 해소하기 위한 적절한 행동 모색에 실패하면 개인은 마지막 방법으로 조직체를 떠나게 되는 경우도 생긴다. 불공정한 상황에 대비하여 결근이나 도피행동도 발생할 수 있다. 공정성 비교는 관리자가 보상을 분배하는 것과 부하의 근무행태 사이의 영향 간에 문제를 야기할 지도 모른다. 왜냐하면 불공정에 대한 느낌은 대체로 개인의 판단에 관련된 것이기 때문이다. Adams(1979)에 의하면 “어떤 종류의 투입요소가 얼마 만큼일 경우에 적절한 성과의 내용과 분량은 이 만큼은 되어야한다”

30) 김석희, 『조직행위론 강의』, 법경사, 1993, p.170.

31) 이학중, 『조직행동론』, 세경사, 1991, pp.171-172.

라는 규범적 기대가 있다는 것이다. 즉 조직에 대해 더 많이 공헌한 사람이 그렇지 않은 사람보다 조직으로부터 더 많은 긍정적 유인가를 받아야 한다는 형평 규범이 있다는 것이다. 이 규범은 가정, 학교, 직장 등에서의 사회화 과정을 통하여 형성되며, 이 규범을 통하여 자기의 성과 - 투입비율이 공평한 것인지 평가하게 되는 것이다. 이 규범적 기대가 깨졌을 때, 즉 자기의 투입 - 성과 간의 관계가 타인의 투입 - 성과 관계에 비추어 보아 균형을 잃고 있을 때 불형평의 문제가 발생한다. 다시 말해서 만족이란 자신이 직무에 투입한 것과 직무로부터 얻는 것 간의 비율을 산출하고 이 비율을 타인의 비율과 비교함으로써 결정된다.

(5) 성취동기이론

D.C. McClelland³²⁾에 의해 연구된 이론으로서 인간의 욕구에 기초해서 Motivation을 설명하려는 이론이다. McClelland는 성취동기이론 또는 학습에 의한 동기이론을 주창 하였는데, 그에 의하면 개인의 욕구 중에서 습득된 욕구들은 성취욕구, 소속욕구, 그리고 권력 욕구로 분류하였다. 그는 주제통각 시험(thematic apperception test)이라는 투사적 시험 방법(projective test)을 사용하였다. 이 방법은 단순하면서도 여러 가지의 해석이 가능한 그림들을 대상자들에게 보여주고 이에 대한 반응을 대상자들이 직접 서술하도록 하고, 그것을 세 가지 차원(성취, 권력, 소속)에서 심리학자들이 분석하는 과정을 거친다.³³⁾ 인간의 모든 욕구는 학습된 것이며 행위에 영향력을 미칠 수 있는 잠재력을 지닌 욕구들의 서열이 개인마다 다르다고 하였다. 이는 Maslow처럼 인간 누구에게나 공통된 욕구의 위계가 있다는 주장과는 다른 입장이다.

32) D. C. McClelland, *The achieving Society*(Princeton, N.J. : Van hastrand, 1961); *human Motivation*(Glenview, IL:scott, Goresman, 1985)을 인용한 강신규외,공저, 『조직행동론』, 형설출판사, 2003, pp.374-377.

33) 이학중, 전게서, p.161.

개인들은 성장을 함에 따라 자기 주위의 사물들에 대해 긍정적 감정이나 부정적 감정을 관련시키는 법을 배우게 된다. 그런데 해볼 만한 과업과 같은 성취상황은 유쾌한 감정을 유발하게 될 것이고 이를 특히 좋아하는 사람, 즉 사람에 따라서 강한 성취동기의 특징을 지닌 사람이 있을 수 있다. 그러한 사람들에게는 성취동기는 다른 동기의 우위에 서게 되고, 조그만 성취에 대한 단서만을 가지고도 즐거움에 대한 기대를 활성화시킴으로써 성취추구를 하도록 만들 수가 있다. 그러한 상황 하에서는 약한 동기들은 성취동기에 굴복하게 되고 행위에 영향을 미치는 데 있어 2차적인 역할밖에 수행하지 못하게 된다.

McClelland는 성취욕구가 큰 사람들이 좋아하는, 또는 성취추구를 유도하는 여러 상황들을 구체적으로 설명하고 있다.

- ① 성취욕구가 큰 사람들은 자기 스스로 성과목표를 정하기를 좋아한다.
- ② 성취욕구가 큰 사람들은 아주 쉽거나 어려운 목표는 피하며 곤란도와 위험이 중간적인 목표로서 노력하면 달성할 수 있겠다고 생각하는 것을 선호한다.
- ③ 성취욕구가 큰 사람은 업무수행에 관한 즉각적이고 효율적인 피드백을 선호한다.
- ④ 성취욕구가 큰 사람은 문제해결에 대한 책임을 지기를 좋아한다.

결국 한 조직의 성공은 그 구성원 특히 리더의 성취욕구 수준이 높은 것과 관련을 갖는다는 것이다. 따라서 동기부여 이론으로서 이 이론이 시사하는 바는 조직이 성과를 나타내기 위해서는 선천적으로 성취욕구 수준이 높은 구성원을 선발하거나, 기존 구성원의 성취욕구 수준을 향상시켜야 한다는 것이다.

(6) 유인가이론

기대이론은 1964년 Victor H. Vroom³⁴⁾ 이 발표한 것으로 “개인이 어떤 행

34) Luthans, Fred(1981), *Organizational Behavior*. 3rd New York : McGraw-Hill Co. p.186.

동을 하려할 때 , 어떤 심리적인 과정을 통해서 행동하게 되는가?"에 대한 것을 설명하고자 하였다.³⁵⁾ 즉 행위와 보상이 어떻게 연결된 것인가를 살펴봄으로써 개인의 지각에 의한 동기 부여의 과정을 설명하려 하였다. 기대이론은 욕구와 만족 그리고 동기유발 사이에 '기대'라는 인식론적 개념을 활용한다는 점에서 내용이론과 구별 된다.³⁶⁾

기대이론의 핵심적인 바탕은 사람들이 행하고 싶어 할 때, 그들이 할 수 있는 것을, 행할 것이라는 점이다.³⁷⁾ 예를 들면, 승진을 하고 싶어할 때에는 높은 성과를 이룩하면 승진될 수 있을 것이라는 점과 열심히 일하여 높은 성과를 이룩할 수 있다면 사람들은 열심히 일하고 싶도록 동기유발 될 것이다.

Vroom의 이론을 구성하고 있는 세 가지 요소는 유의성(valence), 수단성(instrumentality), 기대감(expectancy)이며, 이를 두고 VIE모형이라고 부르기도 하는데 이 주요 개념 세 가지를 설명하면 다음과 같다.³⁸⁾

첫째, 유의성(혹은 유인가, valence)은 개인이 특정 결과에 대하여 갖는 선호의 강도를 말한다. 일정한 행동을 통해서 얻을 수 있는 목표나 결과가 갖는 매력성이다. 다시 말하면, 직무수행에서 받을 수 있는 보상에 대하여 그 개인이 느끼는 중요성이며, 개인이 원하는 결과에 대한 강도이다. 유의성에는 개인이 특정의 결과를 바라는 긍정적인 유의성(임금, 승진, 인정 등의 바람직한 결과)과 특정결과를 바라지 않는 부정적인 유의성(동료와의 갈등, 직무압력, 감독자의 책망 등의 바람직하지 않은 결과)이 있고, 특정 결과가 전혀 무관한 경우는 영(零)의 유의성이 있다.

둘째, 수단성은 개인이 지각하는 1차적 결과(예를 들면, 성과나 생산성)와 2차적 결과(예를 들면, 승진, 승급, 인정)와의 상관관계(어떤 특정한 수준의 성과를 이룩하면 그에 대한 보상이 적절하게 주어지는가에 대한 관계)에 대

35) Vroom, Victor H.(1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley pp.14 -15.

36) 강성철, 김판석, 이종수, 최근열, 하태권 공저. 『새인사행정론』, 대영문화사. 2003, p.380.

37) "People will do they can do when want to"라는 논리에 바탕을 두고 있다.

38) 김판석외, 『새인사행정론』, 대영문화사. 2002, p.399.

한 인지도이다. 예를 들면, 높은 성과(생산성)을 이룩하였을 때의 수단성은, 높은 성과가 항상 승급을 가져오는 +1.0의 관계로부터 성과와 보상 간에 전혀 관계가 없는 0의 관계, 그리고 높은 성과가 도리어 임금 삭감을 가져오는 -1.0의 관계 사이에 존재한다.

셋째, 기대감(혹은 기대치)이란 개인행동이 자기 자신에게 가져올 결과에 대한 주관적 믿음이다. 즉, 일정한 노력을 기울이면 일정한 수준의 성과(1차적 결과)를 가져올 수 있으리라는 가능성에 대한 주관적인 확률에 대한 믿음이다.³⁹⁾ 수치로 표현할 때 이것은 행동과 결과 간에 관계가 전혀 없는 0의 상태로부터 행동과 결과 간의 관계가 확실한 1의 사이에 존재한다.

기대이론에서 중요한 것은 조직구성원이 보상에 대하여 어떻게 지각하고 있는가, 그들이 보상에 대하여 어느 정도의 매력을 가지고 있는가, 혹은 자기들에게 요구되고 있는 것을 자기들이 해낼 수 있는 가능성을 어떻게 보고 있는가 하는 것 등이 중요한 문제이다.⁴⁰⁾ 이러한 것은 개인 내부의 문제로서 개인의 성격과 태도 등에 따라 차이가 있을 것이다. 개인으로 하여금 일정한 행동을 유발하도록 유도하는 동기유발의 힘은 개인이 그 같은 행동의 결과에 대해서 기대하는 기대감과 행동의 결과가 그의 마음을 이끄는 매력인 유의성에 의해 결정된다.⁴¹⁾

Vroom은 직무만족에 대한 지각이 직무와 관련된 과거의 만족 경험에 의해서 결정되는 것이 아니라, 미래에 있게 될 사건에 대한 예견에 의해서 결정된다고 주장한다. 즉, 직무만족이란 장차 직무를 통해서 얻게 될 성과들이 얼마나 큰 가치를 지닌 것인가에 위해서 결정된다고⁴²⁾ 한다. 그에 의하면 동기부여란 여러 형태의 자발적인 행위들 중에서 사람들이 어떤 행위를 선택하려할

39) 박내회, 『조직행동론』, 박영사, 1989, p.165.

40) 강성철, 김판석, 이종수, 최근열, 하태권 공저, 전계서, p.382.

41) 그러므로 동기유발의 힘은=∑[1차 결과에 대한 유의성 ×기대값]이고, 1차 결과에 대한 유의성=∑[2차 결과에 대한 유의성 ×수단성]같이 나타낼 수 있다.

42) 한덕웅, 『조직행동의 동기이론』, 법문사, 1993, p.90.

때 지배하는 과정으로 보고 있다. 즉 여러 형태의 행동대안 중에서 개인의 어떤 행위에 대한 선택은 각 행동 대안이 가지는 동기부여의 힘이 강한 쪽으로 이루어진다는 것이다. 이러한 선택을 위해서는 먼저 각 행동대안에 대한 동기부여의 정도가 계산되어야 한다. 이러한 계산에는 여러 변수가 작용한다. 직무를 통해서 장차 얻게 될 성과들이 지니고 있는 가치를 유인가라고 부르고, 이 유인가는 +1의 값을 지니며, 가장 큰 부적 유인가는 -1의 값을 지닌다. 따라서 모든 성과들은 +1로부터 0을 거쳐 -1에 이르는 값 중에서 어떤 값을 지닌다.

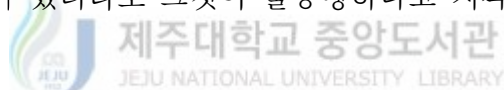
직무를 통해서 얻을 수 있는 성과들에는 여러 가지가 있을 수 있기 때문에 직무에 대한 만족수준이란 작업자가 얻을 수 있는 성과들의 유인가들을 모두 더함으로써 측정할 수 있다. 즉, 직무를 통해서 얻을 수 있으리라고 보는 모든 성과들 각각이 지니고 있는 유인가의 총화가 전체적 직무만족을 결정한다. 그리고 Vroom은 직무만족을 직무에 대한 유인가와 그 직무에 머무르려는 두 가지 측면으로 나누어서 설명하였다. 먼저 직무만족을 직무가 지니는 유인가의 측면에서 보면, 직무가 지니는 유인가란 그 직무를 수행함으로써 얻을 수 있는 여러 성과 유인가에 이 성과를 얻기 위해서 이 직무가 얼마만한 도구성이 있다고 보는가 하는 두 가지 요인들을 곱해서 이를 모두 합한 값과 정적 일차함수관계를 이룬다. 현재 일하고 있는 직업에 머무르게 하는 힘은 그 직무가 지니는 유인가와 장차 그 직무에 머물 수 있으리라는 기대강도를 곱한 값과 정적 일차함수관계를 이룬다.

이 두 가지 명제를 종합하여 정리해 본다면 직무만족이란 앞으로 직무를 통해 얻게 될 여러 성과의 유인가와 각각의 성과를 얻을 가능성의 지각에 의해서 결정된다.

(7) 기대이론

Porter와 Lawler의 기대이론(期待理論, expectancy theory)은 정통적인 기대

이론을 수정·발전시킨 것으로 평가되고 있다.⁴³⁾ 그들은 만족이 직무성취 또는 업적을 가져오는 것이 아니라 직무성취의 수준이 직무만족의 원인으로 될 수 있다고 믿는다. 즉 사람들이 원하는 목표 또는 결과를 성취하려는 노력에 의하여 직무성취는 결정되며 만족은 사람들이 실제로 달성하는 결과에 의하여 결정될 수 있다는 것을 전제한다. Porter와 Lawler는 Vroom의 동기모형을 수정, 발전시켜 직무성과 및 직무만족을 포함하는 조직행동 전반에 관한 모형을 제시한 것으로 평가되고 있다. 그들의 주장하는 내용을 요약하면 다음과 같다.⁴⁴⁾ 즉, 직무성과(업적)와 거기에 결부된 보상에 부여하는 가치, 그리고 어떤 노력이 보상을 가져다 줄 것이라는 기대가 직무수행노력을 좌우한다. 노력에 의한 직무성과는 개인에게 만족을 가져다 줄 수 있는데, 직무성과가 만족을 주는 힘은 거기에 결부되는 내재적 및 외재적 보상에 의하여 보상된다. 이때에 보상은 공평한 것이라고 지각되는 것이라야 한다. 즉, 내재적 및 외재적 보상이 있더라도 그것이 불공평하다고 지각되면 개인에게 만족을 줄 수 없다.



보상의 가치는 유인가를 나타내는 것으로서, 개인들이 성과에 대하여 지니는 선호도를 뜻하고, 노력은 보상에 대한 지각으로서 주어진 보상의 정도는 노력에 의존한다는 개인들의 기대를 말한다. 노력은 어떤 상황에서 발휘하는 에너지의 정도를 의미하며, 보상가치와 노력은 보상에 대한 지각의 상호작용에 의존한다. 능력과 자질은 노력이 직접적으로 성과를 초래하는 것이 아니라 개인의 능력, 자질 및 역할지각에 의해 조정된다. 역할지각은 개인이 직무를 효과적으로 수행하는데 필수적인 것으로 생각하는 노력의 유형에 관련된 것이고, 성과는 개인들의 업무성취의 정도(업적)를 말한다. 보상은 외재적 보상과 내재적 보상이 있다. 외재적 보상은 조직의 통제하에 있는 것으로서 보수, 승진, 지위, 안전과 같은 것이다. 이러한 보상은 주로 하급욕구의 충족에

43) 오석홍, 전게서, p.174.

44) L.W.Porter & E.E.Lawler, III., *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin inc., 1968.p.33을 인용한 강신규외,공저, 전게서, p.388을 재인용.

관련된 것으로 Herzberg의 위생요인에 해당한다고 볼 수 있다. 내재적 보상은 높은 업적에 대하여 개인이 스스로 얻은 보상으로서, 개인에 의해 지배되는 성질의 것이다. Herzberg의 동기요인이 이에 해당한다고 볼 수 있다. 내재적 보상이 높은 업적에 연결될 가능성은 외재적 보상의 경우에 비하여 훨씬 크다. 보상의 형평성 지각은 사람들이 일정한 성과수준의 결과로써 받을 것이라고 느끼는 보상의 정도가 타인과 비교해서 공평하다고 생각하는 것을 말한다. 만족은 성과에 대한 보상이 공정하다고 느낌으로서 갖게 되는 충족도이다. 성과에 대해서 내재적 및 외재적 보상이 따르는 데 여기에서 공정성 수준에 대한 지각이 어떠한가에 따라 만족의 정도가 결정된다. 즉 자신이 받는 보상이 지각된 공정성 수준에 도달하거나 초과된 경우일 때는 만족감을 갖게 되고, 그렇지 못할 경우에는 불만족을 하게 된다.⁴⁵⁾ 결과적으로 Porter와 Lawler의 모형은 업적으로부터 기대되는 결과와 이에 대한 만족감이 동기부여에 작용하는 역할을 중시함으로써 개인들의 동기에 대한 현실적인 이해를 한층 증진시켜 주었다는데 그 의의가 있다고 하겠다.

이 모형은 두 개의 feedback loops로 완성되었다. 하나는 만족이 보상가에 연결되어 있다. 만일 만족을 얻은 것이 성장욕구처럼 자기강화적인 경우에는 보상의 가치를 더 강화시켜 줄 것이고, 반대로 결핍욕구의 경우라면 보상의 가치를 하락시킬 것이다. 다른 하나는 성과에 따라 보상이 제대로 주어졌는가에 대한 경험은 차후의 노력 대 보상의 확률에 대한 지각에 영향을 준다. 한마디로 말하면 Porter와 Lawler의 모형은 성과가 만족을 끌어내고 얻어진 만족의 수준은 미래에 수행할 노력의 형태를 결정한다.

(8) 퍼스넬리티특성이론

동기변수 다음으로 직무만족과 개인의 행위, 그리고 과업성과를 설명하는

45) 김창걸, 『교육행정조직론』, 형설출판사, 2003. p.228.

변수로서 연구자들은 개인의 personality 특성을 중시하고 있다. personality는 사람을 분류하기 위해 사용된 심리적 특성 또는 변수의 결합으로 정의되어질 수 있으며, 따라서 personality는 수많은 단어로 묘사되어지고, 동기변수들 역시 personality를 묘사하는 변수에 포함된다 하겠다. 조직행위를 연구하는 학자들은 personality 연구를 통해서 personality와 직무 특성은 상당한 관계(Brosseau)가 있을 뿐만 아니라, 상호영향(Kornhauser, Kohn과 Schooler)을 미치고 있으며, 종업원의 직무만족, 노력의 정도, 과업수행의 질적·양적 성과, 이직, 결근 등의 행위를 이해하고 예측할 수 있다는 주장이다.

이에 본 연구에서는 다양한 personality 분류 유형 가운데서 A형·B형, 권위주의·민주주의형, 미성숙·성숙형을 선택하여 직무와의 관계를 살펴보고자 한다.

1) A·B형 행동차원

Friedman과 Rosenman은 A형의 personality를 '단기간에 과도한 성취를 위해 만성적이며 지속적으로 투쟁하는 공격적 성격의 소유자에서 관찰되는 행위와 감정의 복합체'라고 정의를 내리고 있으며, A형의 특성은 다음과 같이 설명하고 있다.

"항상 움직이며, 빨리 걷고, 먹고, 말하며, 인내심이 없고, 동시에 두 가지 일을 하며, 여가 시간을 갖지 아니하며, 양에 대한 관심이 높으며 공격적·경쟁적이며, 지속적으로 시간적 압박을 느낀다."

A형의 personality는 어떻게 하든지 간에 할당된 과업을 완수해야 한다는 압박감에 사로잡혀 장시간 열심히 일하며, 종종 일을 집에까지 갖고 가서 처리하기 때문에 좀처럼 여가 시간을 갖지 못하며, 높은 생산량의 표준을 설정하고 달성하기 위해 자신과 싸우며, 타인에 의해 과업 방해를 받으면 화를 내기 때문에 상급자로부터 오해를 받기도 한다. 따라서 A형은 많은 과업에서 B형보다 과업 속도가 빠른 반면 스트레스는 더 많이 받는다는 것이다. 한편 B

형의 특성은 시간에 연연하지 않고, 인내심이 강하며, 자랑하지 않고, 승리보다는 즐기는 놀이를 하며, 결코 서두르지 아니하며, 죄의식을 느끼지 아니하며, 여가를 가지는 성격이다. 따라서 B형은 복잡하면서 정확성을 요구하는 과업에 적절한 성격이라는 것이다.

2) 권위주의 · 민주주의형

권위주의란 조직 내 구성원 사이에 지위와 권력상의 차이가 있어야 한다는 신념에 의해 특징지어진 태도로서 권력의 사용은 조직 기능의 효율성을 위해 대단히 중요하며 당연하다는 것이다. 권위주의 의식이 높은 사람은 규칙에 순응하길 강조하는 경향이 많으며 리더로서 요구를 많이 하는 편이다. 따라서 권위주의적 성격 소유자는 과업 내용이 비구조적이거나 변화하는 상황에 신속한 적응을 요하는 직무에는 성과가 낮을 것이라는 결론을 내리고 있다.

3) 미성숙 · 성숙형



C. Argyris⁴⁶⁾는 인간 personality의 발전을 미성숙에서 성숙으로 변해 간다는 질적 발전론을 제시하고 있다. 그에 의하면 성숙한 사람은 활동적이며, 독립적이며, 다양한 행동을 하며, 깊은 관심을 갖고, 장기적 전망을 하며, 우월적 위치에 서고자 하며, 자아 인식 및 자기 통제력을 갖게 된다는 것이다. 그리고 그는 조직 구성원의 personality는 일반적으로 성숙의 단계에 있다고 가정하고 있다. 따라서 공식적 조직은 성인인 조직 구성원이 성숙한 personality를 나타낼 수 있는 환경을 제공해야 한다는 것이다. 그러나 현실은 정반대라는 것이다. 공식적 조직은 기본적으로 구성원들로 하여금 수동적이며, 단순한 작업 행동을 하도록 하며 종속적 위치에서 복종하도록 요구하고 있다는 것이다. 그 결과, 성숙한 조직 참가자들은 근대적 공식조직과 갈등의 상태에서 혼동과 걱정을 갖게 된다는 것이다. 이것이 바로 성숙한 인간의

46) Argyris, Chris .(1957) *Personality and Organization : The Conflict between System and the Individual*. New York :Harper & Brothers.

욕구와 공식적 조직의 본질 간에 존재하는 기본적 부조화라는 것이다. 그의 연구는 조직 구성원들의 조직 투입을 높이기 위해서는 성숙한 개인의 욕구와 조직의 목표가 조화를 이루어야 한다는 점을 시사하고 있다. 이를 위한 구체적 방안으로 Argyris는 ① 직무 확대 ② 종업원의 의사결정 참여 ③ 현실 중심적 리더십을 제시하고 있다.

2. 직무만족에 영향을 미치는 요인

직무만족에 영향을 주는 요인은 조직 구성원 개인이 원하는 것이 무엇이나에 따라 결정되며, 어떤 것이 조직 구성원이 바라는 것인가를 정확히 파악함으로써 발견할 수 있는 것이다. 따라서 조직구성원이 자기 직무에 무엇을 추구하느냐에 따라 같은 상황 하에서도 여러 가지 결과가 나올 수 있다. 즉 직무만족 자체가 인간의 다양한 욕구의 충족에서 얻어지는 결과이며, 또한 어떤 특정한 요인이나 그 요인으로 인한 결과가 아니라 전체적 근무상황, 직무에 대한 사회적 평가, 인간관계, 조직의 목표 등 복합적 요인에 의하여 결정되며, 개인이나 집단의 조직에서 추구하는 목표의 상이성, 개인의 성격, 연령, 성별, 학력, 주어진 환경 등에 따라 달라지기 때문이다. 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 여러 학자들의 견해를 살펴보면 <표2-1>과 같다.

<표2-1>에서 정리된 직무만족 요인에 관한 여러 학자들의 선행연구결과를 요약해 보면 연구자의 주관, 시대, 환경, 대상 등에 따라서 여러 가지로 분류되지만 비슷한 요인을 다른 용어로 표현하고 있을 뿐 분석된 결과들은 거의 비슷하다고 할 수 있으므로 어느 정도 공통적 범주에 포함시킬 수 있다. 그러나 직무만족에 영향을 주는 요인이 어느 시대, 어느 조직을 막론하고 동일할 수 없으며 오히려 조직이 처해 있는 상황이나 대상 등에 따라 차이가 있을 것이다.⁴⁷⁾

47) 박동서, 『인사행정론』, 법문사, 1981, pp.273-301.

<표2-1> 직무만족에 영향을 미치는 요인

연도	학 자 별	직 무 만 족 요 인
1955	D. Yoder	직속상관의 감독, 직무자체의 만족, 동료관계, 조직목표, 제도, 심리적 보상, 건강
1955	P. Smith	작업, 감독, 보수, 승진, 대인관계
1959	F. Herzberg	성위, 인정, 직무자체, 책임, 성장, 사회정책과 관리, 감독, 업무조성, 대인관계, 봉급, 지위, 직무안정
1964	Vroom	감독, 작업진단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간
1966	Foumet	개인의 특성 : 연령, 교육, 지능, 성, 지위 직무의 특성: 조직과 관리, 직속상관의 지도성, 사회적 환경, 의사소통, 안정성, 보수
1966	Gilmer	승진, 임금, 안정, 직무의 본질적 측면, 지도성, 직무의 사회적 측면, 의사소통, 작업환경, 복리후생
1976	E. A. Locke	업무, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업환경, 감독 동료관계, 회사방침
1978	Idaway	인정과 지위, 학생, 자원, 교수담당, 행정가로서의 어려움, 업무분담, 봉급과 부급
1980	McCormick	직무역할, 개인의 특성변수, 상황적 측면, 작업역할의 측면
1983	Friesen	작업자체, 직업적 지위와 명성, 지역분규, 행정과의 상호작용, 교사의 상호작용, 학생들과의 상호작용, 봉급과 부급, 작업환경

※출처 : 이만복, “공무원의 직무만족도에 관한 연구”, 충남대학교행정대학원석사학위논문, 2003, p24

문승호, “교육행정직공무원의 직무만족도에 관한 연구”, 충북대학교행정대학원석사학위논문, 2003, p17

이태선, “충청남도 지방교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구”, 충남대학교행정대학원석사학위논문, 2003, p24

그동안 직무만족이 직무성과에 직접적 작용을 하느냐의 여부에 관한 많은 논의가 있지만 조직구성원의 낮은 직무만족이 낮은 성과를 유도한다는 데는 이의가 없다. L. W. Proter and R. M. Sreers(1973)는 직무만족과 관련된 요인들을 조직전체, 직무환경, 직무내용, 개인요인 등으로 구분하고 있다.⁴⁸⁾

1) 조직적 요인

조직의 모든 종업원에게 공통적으로 적용되는 변수로서 다음의 3가지가 있다

- ① 급여와 승진기회 : 동기부여의 내용이론에서는 금전적 의미를 과소평가하려는 경향이 있지만 보수가 직무만족의 1차적 결정요인임에는 틀림이 없다. 이때 급여의 절대액과 상대적 공정성이 문제가 된다. 즉, 급여가 종업원의 기대를 충족시키고 다른 사람이나 자신의 노력에 비해 상대적으로 공정하다고 느낄 때 종업원의 직무만족은 높아지게 된다. 마찬가지로 승진에 있어서도 그 비율과 공정성에 대한 종업원의 지각이 직무만족에 영향을 미친다.
- ② 회사정책과 계획 : 회사정책은 종업원 행동을 지배·규제하므로 조직에 대한 긍정적·부정적 감정을 유발케 한다. 부당하게 얽매어 있다고 느끼거나 상위관리자와 근로자의 식당·화장실·휴게실 등을 구별하여 차별을 느끼게 한다면 직무만족은 높아지지 못할 것이다.
- ③ 조직구조 : 조직구조와 관련해서 2가지 요인이 직무만족향상에 관계된다.

첫째, 직위가 높을수록 직무만족은 높아지는 경향이 있으며 그 다음은 의사결정의 분권화로서 그 정도가 클수록 직무만족은 높다.⁴⁹⁾ 그 외 규모, 감독

48) L. W. Proter and R. M. Sreers, "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism." *Psychological bulletin*, Vol. 80(1973), pp. 151~176을 인용한 강신규외 공저, 전게서, p.572을 재인용.

49) L. L. Cummings and C. J. Berger, "Organizational Structure : How Does It Influence Attitudes and Performance?," *Organizational Dynamics*, Vol. 5, no.2 (1976), pp.34~49.

폭, 라인, 스태프의 차이 등은 직무만족과 별 관계가 없는 것으로 나타나고 있다.

2) 직무환경요인

직무환경에 요인으로서 공통적으로 적용되는 변수는 다음과 같다.

- ① 감독스타일 : 종업원에 대한 배려가 큰 리더십 유형이 종업원들의 직무만족을 높여준다고 주장하는 연구결과들이 많다. 그러나 이러한 연구들은 두 변수 사이의 상관관계가 높다는 것일 뿐이지, 배려적 리더십 유형이 직무만족을 유발하는 것인지 아니면 만족을 느끼는 종업원들이 리더로 하여금 배려적 유형을 보이게 만드는 것인지 그 인과의 방향에 대해서는 밝혀주지 못하고 있다.
- ② 참가적 의사결정 : 참가적 의사결정은 직무만족을 증가시며 주는 효과가 있다. 특히 종업원의 참가가 형식적이 아니고 실질적일 때, 또 의사 결정안이 종업원의 직무에 중요할 때 더욱 그러하다.
- ③ 작업집단규모 : 작업집단규모가 클수록 직무만족은 하락하는 것으로 밝혀졌다.⁵⁰⁾ 그 이유는 규모가 커지게 되면 과업전문화가 일어나고 개인 간 의사소통의 질이 떨어지며 집단 응집력이 줄어들게 되는데, 이는 결국 직무만족의 하락요인으로 작용한다는 것이다.
- ④ 동료작업자와의 관계 : 자기 자신과 비슷한 특성·관심·신념을 지닌 동료들에게 마음이 끌리고 편안해질 수 있으며, 따라서 직무만족은 높아진다.
- ⑤ 작업조건 : 종업원들은 깨끗하고 정돈된 작업장, 적절한 장비, 온도·습도·소음 등의 적정선 유지 등을 바란다. 그리고 집에서 직장이 그리 멀지 않은 경우를 선호한다. 그러나 이러한 요인들은 극단적으로 좋거나 나쁘거나 한 경우에만 직무태도에 영향을 미친다.

50) L. W Porter and E. E. Lawler, III, "Properties of Organizational Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior," *Psychological Bulletin*, Vol.64(July 1965), pp.23~51.

3) 직무내용요인

조직의 모든 종업원에게 공통적으로 적용되는 변수로서 2가지가 있다

- ① 직무범위 : 직무범위(job scope)란 직무의 특성을 보여 주는 요인들로서 직무가 보유하고 있는 다양성·정체성·중요성·자율성·피드백의 정도이다. 바로 직무순환, 직무확대(job enlargement)를 위한 직무재설계기법이 여기에 해당된다. 따라서 이러한 요인들이 많을수록 직무범위는 크다고 할 수 있다. 일반적으로 직무범위가 클수록 직무만족을 높다고 하는 것이 밝혀지고 있다. 51) 그러나 이는 모든 사람에게 적용되는 것은 아니며, 성취욕구가 적은 사람에게는 직무 범위 확대가 오히려 심적 부담이 되어 좌절과 당황을 안겨 주는 역효과를 가져올 수도 있다.
- ② 역할모호성과 역할갈등 : 역할모호성과 역할갈등은 모두 스트레스 유발요인으로서 직무만족을 감소시킨다. 사람들은 분명 자기들에게 기대되고 있는 것이 무엇인가를 알 수 있고 명확한 목표를 가질 수 있는 상황을 선호한다.

4) 개인적 요인

이는 개별 종업원의 특성을 나타내는 것으로 다음과 같은 요인들이 직무만족에 영향을 준다.

- ① 연령과 근속 : 연령과 근속은 직무태도와 정(+)의 관계에 있다. 그 이유는 여러 가지 측면에서 설명될 수 있다. 우선 나이가 들고 연공이 늘어나면 보다 책임감·도전감이 큰 직위를 갖게 된다. 이런 사람들은 조직에 남아 있다는 것만으로도 어떤 보상을 받게 된다. 또 나이든 종업원들은 경험상

51) E. F Stone, Research Methods in Organization Behavior(Glenview, III. : Scott Foresman and Co.)(1978),참조.

그들의 기대를 현실적 수준으로 조정시키고 그럼으로써 현재의 보상에 대해 보다 만족한다.⁵²⁾

- ② 성격 : 성숙된 퍼스낼러티, 즉 자기확신·결단력·성숙성 등의 성격변수들이 직무만족과 상관관계가 높다. ⁵³⁾ 성취동기이론에 의하면 성취나 지배욕구가 큰 사람들이 만족이 큰 반면, 자율성에 대해 욕구가 큰 사람들은 만족이 적다든지 하는 연구결과도 있다. 또 존경욕구나 자아실현의 욕구가 큰 사람일수록 일을 훌륭히 해냈을 때 만족이 크다.⁵⁴⁾

이상과 같은 여러 요인들이 직무만족에 영향을 주는 것으로 연구되고 있다. 그러나 이중 어떤 요인들이 특히 중요한가 하는 것에 대한 해답은 아직 얻어내지 못하고 있다. 다만 개인적 특성들이 그 외의 다른 요인들보다 직무만족을 결정하는 데 덜 중요하다는 것을 알아낼 수 있을 뿐이다.



52) J. P. Wanous, "Effect of Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival," *Journal of Applied Psychology*, Vol.58(1973), pp. 327-332.

53) C. A. O' Reilly and K. H. Roberts, "Individual Differences in personality, Position in Organization and Job Satisfaction," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 14(1975), pp.144~150.

54) R. M. Steers and D. N. Braunstein, "A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.9(1976),pp.251~266.

3. 교육행정직 공무원의 특성

1) 교육행정의 개념

교육행정이란 교육활동, 즉 사회적·공공적 조직적 활동으로서 교육을 대상으로 하는 행정을 말한다. 그러므로 교육행정은 사회적·공공적 조직적 활동으로서의 교육을 대상으로 하고 교육목표의 설정 그 달성을 위한 인적·물적 기타 지원조건의 정비확립, 목표달성을 위한 계획과 결정, 집행과 지도, 통제와 평가 등을 포함하는 일련의 봉사활동을 지칭하는 것이며, 교육조직 내에서의 집단적 협동행위를 위하여 효과적으로 지원하는 것을 본질로 하는 작용이며⁵⁵⁾, 교육목표를 달성하기 위해서 지원체제의 효율적 운용과정을 통하여 교육활동을 조장, 촉진하는 협동적 집단 행위라고 정의할 수 있다. 이를 좀 더 구체적으로 설명하면 다음과 같다⁵⁶⁾.

첫째, 교육행정은 학교 내의 기간체제인 교육 활동을 지원하는 수단적 봉사활동이다. 교육행정은 교육활동이 원활하게 수행될 수 있도록 지원하기 위하여 존재한다. 다시 말하면 교육행정은 '교육을 위한 행정'이라고 할 수 있다. 교육행정은 그 자체로서 목적이 있기 보다는 교육목표 달성을 위한 핵심적 교육활동을 지원하는 수단적 성격이 더 강하다고 하겠다. 교육행정은 궁극적으로 학생들을 위하여 최적의 학습 환경을 조성하고 유지하며, 개선하는 활동 과정인 것이다. 그러나 교육활동의 목표와 방향을 설정하고 이의 달성을 위한 구체적인 계획을 입안하며, 실행을 위한 제반 조건을 제공해 주는 교육행정의 수단적 속성 때문에 이의 중요성이 약화되거나 소홀히 다루어져서는 안 될 것이다. 왜냐하면, 교육행정의 지원 없이 교육활동은 그 자체만으로 존립할 수 없으며, 교육행정이 질적 수준 여하에 따라 교육활동의 성패가 좌

55) 김종철, 『교육행정학 신강』, 세영사, 2002, pp.32-34.

56) 노종희, 『교육행정학』, 문음사, 2001, pp.14-15.

우되기 때문이다.

둘째, 교육행정은 교육활동을 조장, 촉진함에 있어서 지원체제의 교육적 운영이 필수적으로 요구된다. 지원체제(support system)는 교원 인사, 계획, 예산, 조직, 회계, 사무, 시설, 교원 매체, 정책, 학교-지역사회 관계, 법규, 기타 업무 등을 포함한다. 이러한 지원체제는 두 가지의 방식으로 기능한다. 그 하나는 관련 인사를 채용하고, 학교 비품이나 실험 실습 기자재를 구매하며, 교사나 학생에 대한 봉사 등 수업에 직접적으로 공헌하는 것이며, 또 다른 하나는 다른 지원체제를 도와주는 것이다. 이들 지원체제의 활동은 개개별로 결정과 계획, 실천, 평가, 피드백의 순환적 과정을 거치게 된다. 이러한 행정 과정은 교육행정 그 자체일 수도 있다.

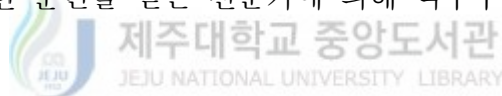
셋째, 교육행정은 협동적 집단행위이다. 교육행정은 학교 조직을 구성하는 주체들로 하여금 교육목표를 상호 공유하고, 이를 성공적으로 달성하기 위하여 구성원들 간의 협동을 유도하며, 그들 간의 노력을 조정함을 그 핵심으로 삼는다. 협동적 행동이란 혼자서 굴릴 수 없는 큰 바위를 두 사람 이상이 힘을 합하여 쉽게 굴리는 것을 의미한다. 바위를 굴리기 위하여 구성원들이 서로 다른 역할을 분담하고, 전체 속에서 각자의 과업을 협동적으로 수행하도록 하며, 이들 에너지의 불필요한 낭비를 최소화하기 위하여 노력을 조정할 필요가 있는 이것이 곧 행정의 본질인 것이다.

넷째, 교육행정은 민주적·중립적 성격을 가지고 있다.⁵⁷⁾ 우리나라는 민주주의를 기본이념으로 하기 때문에 교육행정에서 민주적 성격이 필연적으로 요구하고 있다. 교육법 제14조에 '국가와 지방자치단체는 교육의 자주성을 확보하며 공정한 민의에 따라 각기 실정에 맞는 교육행정을 하기 위하여 필요적절한 기구와 시책을 수립·실시해야 한다.'고 규정함으로써 교육행정의 민주적 성격의 기본 원칙을 밝히고 있다. 또한 교육법 제5조는 '교육은 교육본래의 목적에 기하여 운영·실시되어야 하며 어떠한 정치적, 파당적, 기타 개

57) 박성식, 『교육행정관리론』, 학지사, 1998. pp.27-28.

인의 편견의 선전을 위한 방편으로 이용되어서는 안 된다'고 규정함으로써 교육행정의 중립적 성격을 밝히고 있다. 이것은 헌법 제31조 제4항의 '교육의 자주성·전문성·정치적 중립성 및 대학의 자율성은 법률이 정하는 바에 의하여 보장 된다'에 근거한 것이다. 교육행정의 민주적 성격은 교육행정이 정치과정과 밀접한 관련성을 가지는 것을 의미하나, 그것이 곧 교육행정의 중립성을 침해하는 것은 아니라는 사실이다. 즉 교육의 전문성과 특수성에 비추어 독자적인 견지에서 교육 본래의 목적에 의거하여 민주적으로 실시·운영되어야 한다.

다섯째, 교육행정은 전문적 성격을 가지고 있다. 오늘날 사회가 점점 복잡 다양해짐에 따라 각 부문의 행정에는 고도의 전문성과 특수성이 요청되고 있다. 특히 교육활동은 그 자체가 전문성을 갖고 있을 뿐만 아니라 교육행정의 조직과 기능도 점차 세분화·전문화되어 가고 있다. 따라서 교육행정은 전문적 교육과 특수한 훈련을 받은 전문가에 의해 직무수행이 요청된다.



2) 교육행정의 성격

교육행정의 독자적 성격은 교육행정이 교육을 위한 행정이라는 데서 연유하는 특수성이다. 즉 교육행정은 공공행정, 병원행정, 기업행정, 기타 다른 조직의 행정과 많은 공통점을 지니고 있으면서도 그 나름의 특수성을 지니고 있다.⁵⁸⁾ 따라서 교육행정의 독자성이나 특수성은 행정보다는 교육이라는 측면을 더 강조하면서 교육기관의 목표, 과업, 기능 등을 분석함으로써 드러난다.⁵⁹⁾ 이러한 관점에서 교육행정의 독자적 성격을 추출해보면 다음과 같다.⁶⁰⁾

58) Halpin, Andrew W.(1966). *Theory and Research in Administration*. New York : Macmillan. p.11.

59) Campbell, Roald. F.(1958) What Peculiarities in Educational Administration Make it a Special Case ?. In Andrew W. Halpin (ed), *Administrativ*.

60) 박성식, 전게서, 1998, pp.28-29.

첫째, 교육행정은 일반 행정과는 다른 독특한 전문 영역의 과업을 가지고 있다. 교육행정은 교수·학습활동, 학생의 생활지도 및 특별활동을 포함하는 교육과정운영과 전문직인 교원인사를 핵심적 업무로 삼는다. 즉, 교육행정은 이러한 학사행정을 중심으로 하여 이를 지원하는 관리행정이 존재하는 복합적 성격을 가진다.

둘째, 교육행정이 지향하는 목표는 장기성과 비긴급성을 특징으로 하고 있다. 교육은 미래지향적·장기적 활동으로서 교육의 목적과 성과는 단시일에 달성되는 것이 아니기 때문에 장기적 성격을 가진다. 또한 교육은 하루 이틀 교육기능을 중단한다고 하더라도 국민생활이나 국가에 직접적인 심각한 영향을 미치지 않는다는 점에서 비긴급성을 특징으로 하고 있다. 교육은 장기적 투자이기 때문에 교육에 투입되는 돈은 긴 안목으로 보지 않는다면 긴요·긴급하지도 않고, 때로는 비생산적으로 간주될 수도 있다. 이것은 교육행정, 특히 교육재정이 일반 행정으로부터 분리·독립되어야 하는 이유의 하나가 된다.



셋째, 교육행정의 특수성은 교육에 관련된 집단이 독특하다는 것이다. 전문적 지식과 기능을 지닌 전문직 집단으로서의 독특한 특징을 지닌 교사집단과 신체적, 정서적, 사회적 발달이 아직 미숙한 학생집단이 교육에 함께 관여한다. 또한 교육은 교육전문가와 비교육전문가의 교육활동에 대한 참여의 한계가 분명하지 않은 경우가 많다. 교육행정은 이와 같은 이질적인 관련 집단을 대상으로 공동목표를 달성하기 위하여 여러 사람들의 노력을 조정해나가는 복잡한 일을 수행한다.

넷째, 교육행정은 성과의 평가가 지극히 어렵다는 특징을 가지고 있다. 교육은 장기적 투자이기 때문에 교육의 성과를 평가하기가 어렵다. 또한 교육행정대상인 학교조직의 성과는 학생들의 행동변화와 밀접한 관련이 있기 때문에 평가하기가 매우 곤란하다. 학생들의 지식, 기능, 태도 등의 행동변화는 쉽게 인지할 수 없을 뿐만 아니라 측정결과도 명확하지 않기 때문에 성과에

대한 평가의 어려움은 가중된다.

다섯째, 교육행정은 고도의 공개성과 여론에의 민감성을 특징으로 한다. 교육은 전체 국민을 대상으로 하는 사회구성원 공통의 관심사이며, 대부분의 학교는 사적 기관이 아닌 공적 기관으로서 공공성이 강하게 요청된다. 따라서 교육기관의 효율적인 운영을 지원하는 교육행정은 항상 국민의 여론에 민감하게 대처하면서 공개적·개방적으로 행정과업을 수행해야 한다.

여섯째, 교육행정은 다른 기관이나 지역사회와의 고도의 협력성을 특징으로 한다. 교육기관은 중추적인 사회제도의 하나로서 다른 기관에서 필요로 하는 인간을 양성해 줌으로써 위임받은 기능을 수행한다. 따라서 교육의 효과적인 기능 여하에 따라 다른 분야의 기능이 좌우된다. 이러한 이유 때문에 교육행정은 관련되는 집단이나 기관과의 고도의 협력을 필요로 한다. 특히, 교육정책의 형성과 집행은 다른 분야의 협조 없이는 한낱 탁상공론에 빠질 위험이 있다.

넓은 의미의 교육행정직 공무원이라 함은 교육행정 기관(교육인적자원부·재외공관·시·도 및 시·군 교육청, 위의 각 직속기관) 또는 초·중·고·대학 및 각종 학교 조직에서 근무하는 국가공무원법상 행정 직군의 일반 행정 직렬의 교육행정직 공무원을 지칭한다. 그러나 본 연구에서 고찰하고자 하는 대상은 좁은 의미의 교육행정직 공무원을 말하며, 대다수의 5~9급의 교육행정직 공무원 중 행정기관과 공립학교에 근무하는 교육행정직 공무원(또는 사무직원)을 말한다.

3) 교육조직의 특성

교육조직은 학교조직과 사회교육조직, 교육행정 및 연구를 하는 교육기관 등의 조직으로, 여기서는 주로 학교조직을 의미한다.⁶¹⁾ 그런데 학교란 학생을

61) 김창걸, 전게서, p.128.

교육시키기 위한 목적으로 교육내용을 중심으로 교사와 학생이 상호작용하는 곳이며, 이들의 상호작용을 도와주기 위해서 행정조직이 있게 마련이다. 그러므로 학교에는 학생의 행동을 바람직한 방향으로 변화시키기 위한 교육목적이 있고 이를 주관하는 교사가 있으며, 학생과 교사를 매개하는 교육내용이 있고, 이들의 상호작용을 돕는 행정조직이 있는 특수한 조직체를 갖고 있다. 학교조직은 다른 사회조직과 많은 공통점을 가지고 있으면서, 다른 조직과 구별되는 고유한 특성을 가지고 있는데 그러한 학교의 특성을 3가지로 나누어서 살펴보고자 한다.

(1) 조직상의 특성

학교는 그 조직 목적 또는 기능이 교육이라는 특성을 갖는 것 외에도 다음과 같은 조직상의 특성을 갖고 있다.

첫째, 구성원이 이질적이다.

통상 공공조직의 경우를 보면 그 조직 구성원의 성격이 비교적 큰 차이가 없는데 비하여 학교조직은 성년 집단인 교직원과 미성년 집단인 학생으로 구성되어 있고 또 성년 집단은 직무와 인적 배경에 상당한 차이를 보이는 교사와 사무적인 교육행정직 공무원으로 구분됨에 따라 다른 조직에 비하여 조직 구성원의 이질성이 크다고 볼 수 있다.

둘째, 학교조직의 목적은 구체적이지 못하며 또 분명하지도 않다.

교육 조직의 목적은 서로 갈등을 일으키는 경우가 많으며 자주 바뀌기도 한다. 교사, 교육행정직 공무원, 학생, 학부모 등 학교 조직 내의 각 집단마다 서로 다른 목적을 가지고 있으며, 또 목적을 구체적인 행동 프로그램 수준까지 상세화 하기도 어렵다. 또 구성원들이 뚜렷한 목적의식을 가지고 교육에 임할 수 있을 만큼 확실한 방향성을 제시해 주지도 못한다. 또한 조직은 일관성도 없고 잘못된 많은 선택에 기초해서 운영된다. 아이디어가 체계적이며

의도적으로 수집되는 것이 아니라 주먹구구식으로 수집된다. 극단적으로 표현하면 선택에 처한 행동을 하기보다는 행동을 하면서 선택을 한다. 선택 자체에 문제가 있는 것이다.

셋째, 학교조직은 환경의 영향을 많이 받는다. 근래에 와서 '학교운영위원회위원장협의회' '참교육실천시민연합' 등과 같은 학부모 집단과 시민단체가 생겨났으며, 또 지방자치 시대의 개막으로 주민들, 학부모들의 교육에 대한 관여는 더욱 증대되고 있다.

이미 몇몇 학교에서 전교조교사에 대한 학부모들의 집단행동이 있었음도 상기할 필요가 있으며, 따라서 학교 조직과 환경은 밀접한 관계가 있으면서 서로 영향을 주고받는다.

넷째, 학교조직은 전문적 조직이다. 성숙한 성인집단과 미성숙한 학생집단이 공존하는 특수 조직체이기 때문에 학교는 전문적인 방법과 기술을 요한다. 또한 교육은 인간과 인간 사이에서 이루어지는 것이므로 인간관계가 특히 중요시된다.



이러한 학교조직의 네 가지 특성은 학교조직이 지니고 있는 약점이 될 수도 있다. 따라서 조직 구성원이 이질적이기 때문에 구성원간의 스트레스 요인이 되기 쉬우며 목적이 불분명하기 때문에 효율적으로 조직을 운영하기 힘들며 환경과 밀접한 관계가 있다는 것은 그 만큼 환경의 지배를 받고 자율성을 침해당할 위험이 큰 것이다.

(2) 기능상의 특성

학교 조직의 주 업무인 교수 - 학습활동은 공장에서 공원이 재료를 가공하여 상품을 제조하거나, 일반 행정관청에서 공무원이 세금을 부과하는 것과 같이 물리적, 권력적 작용을 하는 과정과는 다른 특성을 갖고 있다.

교수 - 학습과정은 교사와 학생의 인격적 만남과 경험을 통하여 인간의 행

동을 계획적으로 바람직하게 발전 변화시키는 과정이며, 교육은 교사, 학생, 교육행정직 공무원이 모두 주체로서 인간 자신의 성찰을 통한 가치 발전의 과정인 것이다.

(3) 조직 환경상의 특성

학교는 그 지역사회와 어린이와 청소년들로 거리가 구성되어진다. 또한 학생은 가장 많은 시간을 학교에서 보내고 학교는 가장 중요한 생활의 장이다. 특히 우리나라 국민은 전통적으로 향학열이 높고, 자녀 교육에 대한 관심이 크기 때문에 학교에 대한 학부모와 지역사회의 관심도 그만큼 높을 수밖에 없다. 따라서 학교와 지역사회간에는 밀접한 유대 관계를 형성하게 되어 지역사회 학교로서의 기능을 하게 된다. 학교와 지역사회는 지원 받는 관계와 지원하는 관계로의 교류 관계를 유지하게 된다. 지원 받는 사항으로는 학부모회·동문회·체육진흥회·장학회 등의 계속적이고 조직적인 단체적 지원, 견학·현장학습 등의 지역사회 문화시설 자원의 이용, 인적 봉사 자원의 활용 등을 들 수 있고, 지원하는 사항으로는 애향활동과 봉사 활동, 어머니교실이나 노인교실, 평생교육 프로그램 운영 등을 통한 지역사회 교육활동, 운동장·강당·교실 등의 시설개방 등 다양하다. 이러한 교류관계의 활성화는 학생 교육의 성과를 높이고 학교 발전이 터전을 공고히 하는 기틀을 마련하게 된다.

4) 교육행정직공무원의 역할

교육행정직 공무원은 교육현장에서 선도자 및 지렛대로서의 역할을 수행하여야 한다.⁶²⁾ 즉 비전을 가지고 변화를 선도하며 스스로 움직이도록 촉발

62) 김병남, 교육행정공무원의 직무만족에 관한 연구, 공주대학교경영대학원, 2005, p.20

시켜 주는 힘을 불어 넣어 주는 역할을 해야 한다. 또한 교육행정직공무원은 민주적 리더십과 인간관계에 힘을 써야 한다. 교육은 특히 사람을 기르고 사람에게 의해 이루어지는 일이기 때문에 학생과 교직원의 가치관 변화에 신속히 대응하여 상하 및 수평관계에서도 토론과 상호존중 문화 정착에 힘써야 한다.

교육행정직공무원으로서 교육행정 전문가의 역할이란 교육이론과 교육철학의 소양을 구비한 교육관을 갖고 교육현상을 이해·분석하는 전문가로서의 자질이 있어야 하며 행정실무 능력에서는 정책과정에 필요한 제반 법규와 분석력을 갖추어 문제를 정확히 인지하고 대안을 수립하여 정책결과를 예측하는 능력이 있어야 한다. 또한 정보화에 대한 능력제고로 각종 유용한 자료 활동에 극대화를 이룰 수 있어야 하며, 업무전산화를 통한 효율성 제고에도 노력을 아끼지 말아야 한다. 그리고 분명한 공직관과 합리성의 소유자이어야 한다. 즉, 교육행정공무원은 일관성과 소신, 책임감이 뒤따라야 하며 교육행정고객을 위하여 일하는 봉사자로서 매사에 임하는 태도가 되어야 한다.

단위학교내의 교육행정공무원의 역할⁶³⁾을 구체적으로 살펴보면 ① 효과적인 교수·학습활동과 안전 ② 교육과정에 수반되는 경비와 학교기본운영비를 효율적으로 관리하여야 하는 학교회계 예산편성과 집행업무 ③ 학생들에게 고른 영양과 위생적인 급식을 위한 학교 급식업무 ④ 학부모회와 학교운영위원회 업무 ⑤ 교재교구를 포함한 물품관리 ⑥ 급여, 각종 보험업무 ⑦ 기록물 관리 ⑧보안업무 ⑨ 세입업무 등 교육을 수행하는 과정 중 교수활동 외의 상당한 업무를 담당하면서 교육활동 지원자로서의 역할을 하고 있다.

63) 학교는 교육이라는 조직목정의 효과적 달성과 학교경영의 효율화를 위해서 직접 교육활동 및 그 운영을 지원하기 위한 사무를 성질에 따라 부서별·개인별로 나누어 담당토록 하고 있다. 이를 교무분장이라고 하며 학교 경영에 있어서 교직원이 담당해야 할 관리 사무적인 면의 임무를 조직화하는 것이다.(김성렬 외, 「교육행정 및 교육경영」, 삼광출판사, 1998, p.41.

5) 제주도교육행정조직현황

교육의 자주성 및 전문성과 지방교육의 특수성을 살리기 위하여 지방자치 단체의 교육·과학·기술·체육 기타 학예에 관한 사무를 관장하는 기관의 설치와 그 조직 및 운영 등에 관한 사항을 규정함으로써 지방교육의 발전에 이바지함을 목적으로 하며,⁶⁴⁾ 교육감은 교육·학예에 관한 사무를 관장한다.⁶⁵⁾

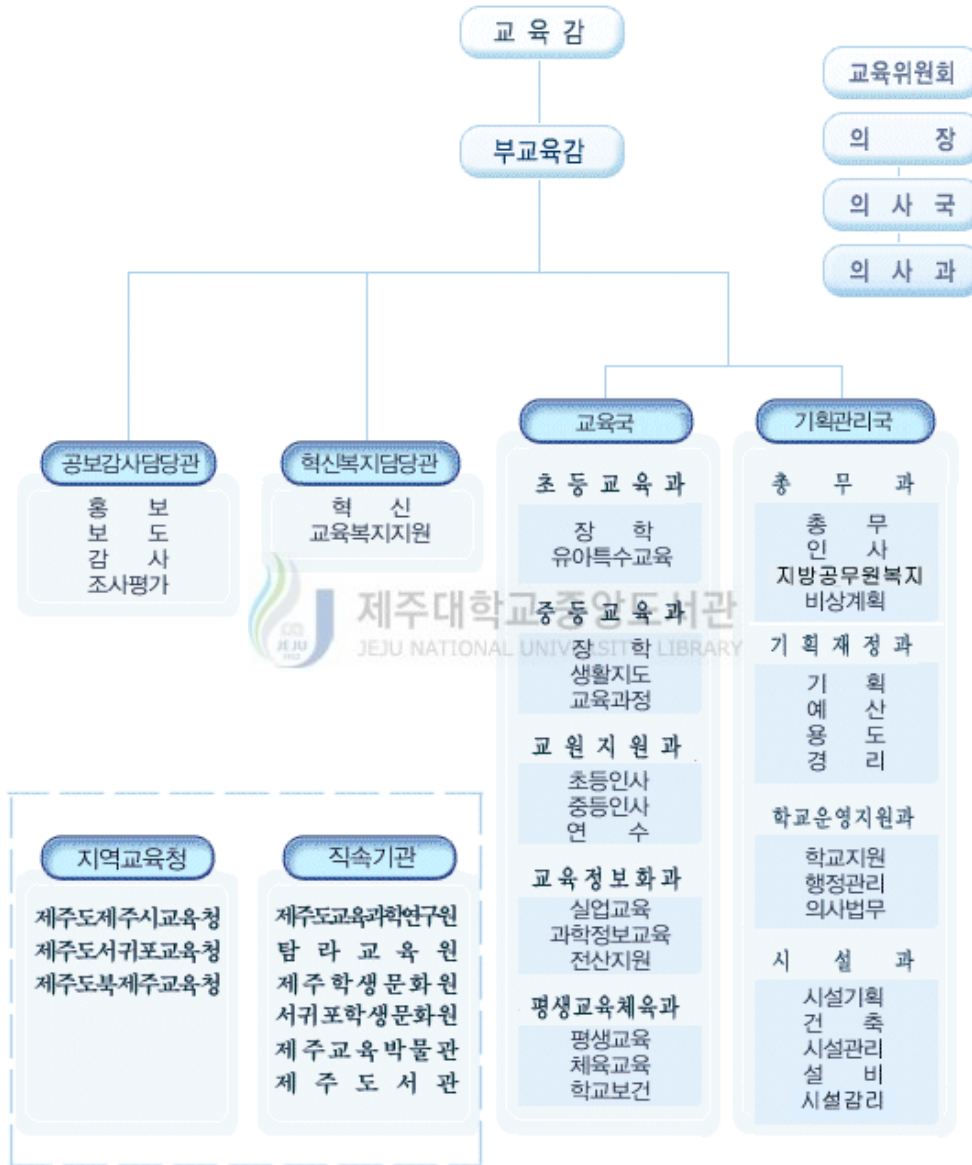
제주도교육청 기구는 <그림2>에 정리된 바와 같이 보조기관으로 부교육감을 두고 있으며, 2담당관(공보감사담당관, 혁신복지담당관) 2국(교육국, 기획관리국) 밑에 9개의 과 조직을 두고 있다.

그리고 교육감의 직속기관으로서는 제주도교육과학연구원, 탐라교육원, 제주학생문화원, 서귀포학생문화원, 제주교육박물관, 제주도서관 등이 있다. 그리고 지역교육청으로는 제주도제주시교육청, 제주도서귀포교육청, 제주도북제주교육청을 두어 초등 105교, 중학교 42교, 고등학교 30교를 관리하고 있다.

64) 지방교육자치에 관한 법률 제1조.

65) 지방교육자치에 관한 법률 제22조.

[그림1] 제주도교육청 조직구성



자료출처 : <http://www.jje.go.kr>(2006. 6. 30)

제3절 선행연구의 고찰

직무만족과 관련한 연구들은 국내에서도 많이 발표되어 왔다. 이러한 연구들은 전국 또는 특정한 지역, 특정한 집단을 대상으로 개인별 속성이나 직무 관련 요인에 대한 분석을 시도하였는데, 본 연구에서는 그 중 공무원의 직무만족과 관련한 연구결과를 중심으로 선행연구에 대한 고찰을 하고자 한다.

전외수⁶⁶⁾(1991)는 학교일반직공무원의 직무만족에 큰 영향을 미치는 요인을 발전가능성, 인정, 연령 등 9개 요인으로 보고, 발전가능성에 대한 기대를 높여주고 인정감을 느낄 수 있도록 학교 조직 내에서부터 서로를 인정하고 신뢰하는 분위기가 이루어져야 될 것이라고 보았다. 그리고 교육수준이 높을수록 자기발전이나 성취동기를 충족시킬 수 있도록 구체적인 방안이 제시되어야 한다고 하였다.

최재영⁶⁷⁾(1991)의 여성공무원의 직무만족요인에 관한 연구를 보면 하위직으로 갈수록 여성공무원의 직무만족도는 매우 낮았으며 업무의 종류나 중요성, 남녀간의 차별성, 업무와 보수의 적절성 등이 직무만족에 영향을 미치는 요인이라고 보고, 업무의 양 및 질, 업무평가, 그리고 업무와 보수의 관계를 여성공무원의 직무만족결정 요인으로 들고 있다. 즉, 인사제도의 합리성, 승진에 대한 기대, 인간관계, 동료의 협조, 재량권행사, 그리고 조직의 인정이 직무만족과 정비례의 상관관계를 나타낸다고 하였다.

김석균⁶⁸⁾(1993)은 직무만족의 영향요인을 직무자체의 특성, 작업조건, 임금수준, 승진기회, 작업집단, 감독스타일로 구분하고, 인구통계적 변수에 따라 상관관계분석과 분산분석, 빈도분석을 실시하여 차이를 검증한 결과 임금수준과 승진기회가 전체 직무만족도를 떨어뜨리는 요인으로 분석하고, 고학력

66) 전외수, “학교사무직원의 직무만족도 분석”, 부산대학교행정대학원석사학위논문, 1991.

67) 최재영, “우리나라 여성공무원의 직무만족에 관한 연구”, 한양대행정대학원석사학위논문, 1991.

68) 김석균, “ 직무만족에 관한 실증적 연구”, 제주대학교경영대학원석사학위논문, 1993.

자의 직무만족도가 낮게 나타나 이에 대한 향상방안을 제언하고 있다.

이종원⁶⁹⁾(1996)은 경찰공무원의 직무만족에 관한 하위변인들의 만족수준이 보통 이하의 낮은 수준을 보였으며, 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 보수를 들었고, 타 직장에 비하여 가장 불만스러운 요인으로 복리후생, 직무안정을 지적하였다.

최용대⁷⁰⁾(1997)는 직무자체에 대한 만족도를 높이기 위해서는 조직 구성원의 적성과 능력을 고려하여 적정하게 업무를 부여하고, 업무에 대한 재량권과 자율성이 최대한 보장되도록 노력해야 할 것이라고 하였다. 특히, 교육행정조직에 있어서 교육활동은 업무의 전문성과 자율성이 절실히 요구되는 분야라고 설문지를 통하여 조사 분석하였다.

이일상⁷¹⁾(1997)은 인구통계학적 요인분석에서 남자가 여자보다 직무만족도가 높았고 연령으로는 40대의 6급이 조사대상 타 직급이나 연령의 공무원 보다 비교적 직무만족도가 높았다고 보았다. 그러나 영역별 분석에 있어서는 직무환경과 인정지위 등이 상당히 낮은 만족도를 나타내는 것으로 분석되었으며, 40대 6급 공무원에 대한 장기 발전계획 수립 등 지방교육행정공무원의 사기진작을 위해서 직무환경, 여건개선을 위해 정부차원의 과감한 투자와 제도개선 등이 우대방안이 강구되어야 한다고 하였다.

황해연⁷²⁾(1998)은 여성공무원의 직무 만족도 향상 방안을 모색하기 위해 조직 관련 변수와 비조직 관련 변수로 나누어 설문조사를 한 결과, 재직기간이 길수록, 연령이 높을수록, 직급이 높을수록 긍정적이고 적극적인 직무만족도가 나타났다.

69) 이종원, “경찰공무원의 직무만족도에 관한 연구”, 충남대학교행정대학원석사학위논문, 1996.

70) 최용대, “교육행정조직 구성원의 직무만족에 관한 실증적 연구”, 충북대학교경영대학원 석사학위논문, 1997.

71) 이일상, “학교교육활동 지원을 위한 교육행정직의 역할 지각과 직무수행의 만족도분석”, 동국대학교교육대학원석사학위논문, 1997.

72) 황해연, “여성공무원의 직무만족에 관한 연구: 경기도일반직공무원을 중심으로”, 동의대행정대학원석사학위논문, 1998.

고순란⁷³⁾(1999)은 제도적요인(인사, 보수, 상벌), 행태적요인(소속감, 의사소통, 자아실현), 직무적요인(업무량, 직무적성, 직무만족)에서 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하기 위하여 분석대상자의 특징에 따라 교차분석 및 빈도분석을 실시한 결과 대부분의 교육행정직 종사자들의 경우 자신들의 역할과 승진에 한계를 느끼고 있으며, 그로 인한 직무만족의 실태는 매우 취약한 것으로 인식되고 있다. 공정하고 민주적인 인사관리와 업무량을 재조정하여 사기를 앙양하고 소속감을 높여 자아실현을 할 수 있는 공감대가 형성될 수 있도록 개선책 마련을 요구하고 있다.

설한수⁷⁴⁾(1999)는 지방교육행정직 공무원의 직무만족에 큰 영향을 미치는 요인 중에서 일반적인 근무환경, 상관의 감독, 동료간의 친밀감, 일에 대한 자부심은 높은 만족도를 보이고 있는 반면에 보수, 승진관련요인 및 업무책임량, 후생시설, 신분보장정도, 일반사회의 평가 등은 낮은 것으로 보았다. 그러므로 교육행정직 공무원의 보수수준이 형평을 유지할 수 있게 보수의 인상, 업무특성에 맞는 수당의 신설, 학력과 자격에 대한 호봉을 인정함으로써 교육행정직공무원에게도 자기발전, 자기연수의 유발요인을 주어야한다고 하였다.

최호윤⁷⁵⁾(1999)은 직무만족요인 분석에서 동료, 감독, 직무자체, 안정성에 대해서는 보통이상의 만족도를 보였고, 보수, 자아실현, 근무환경에서는 타 요인들 보다 낮은 만족도를 보였으며, 보수의 경우에 불만족의 정도가 가장 높게 나타났다. 연구의 시사점으로 보수의 현실화, 열악한 근무환경개선, 승진의 공정성 확보, 자기가 수행하고 있는 업무에 대해 인정받고 있다는 것을 인식시켜 직무에 보람을 느낄 수 있도록 하여야 한다고 하였다.

이순길⁷⁶⁾은 공무원들이 직무에 임하는 태도, 인적·사회적 특성에 따라 직

73) 고순란, “교육행정직공무원의 직무만족도에 관한 연구”, 계명대학교 정책대학원 석사학위논문, 1999.
 74) 설한수, “지방교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구”, 단국대학교행정대학원석사학위논문, 1999.
 75) 최호윤, “교육행정직공무원의 직무만족에 미치는 요인 분석”, 영남대학교행정대학원석사학위논문, 1999.
 76) 이순길 “교정공무원의 직무만족도에 관한 고찰”, 교정연구(제11호), 2000.

무만족에 끼치는 영향, 직무만족요인과 불만족요인을 규명하고자 인구학적요인, 업무량, 보수, 승진, 근무환경, 재량권, 복리후생, 안정, 인정, 자부심에 관하여 직류별로 차이를 연구하여 긍정적으로 사고하고 적극적으로 행동하는 구성원의 의식전환이 시급하다고 제안하고 있다.

김 구⁷⁷⁾(2001)는 직무만족에서 예측변수는 연령, 담당업무, 그리고 교육수준이고, 직무성과에서는 담당업무, 근무처, 결혼여부가 중요한 변수로 작용하고 있다는 것을 확인하고 있다. 이러한 결과는 직무만족의 경우 연령이 많은 공무원들에게서 직무만족이 높게 분류되었기 때문에 젊은 공무원들에게 장기 근무할 수 있는 근무환경조성이 마련되어야 하며, 순환보직의 인사정책이 이루어져야한다고 시사하고 있다.

이만복⁷⁸⁾(2003)은 직무만족요인을 직무자체, 보수, 인사(승진), 복리후생, 감독 및 인간관계, 인정으로 구분하여 18개의 하부결정요인으로 세분화하여 직무만족을 제반적인 근무요건의 만족정도에 따라 결정하고, 제반 근무여건의 만족정도를 조사하여 직무만족정도가 낮은 직무자체, 보수, 인사(승진)의 요인에 대하여 조직차원에서 구성원의 만족도를 높일 수 있는 제도를 마련해야 한다고 시사하고 있다.

이태선⁷⁹⁾(2003)은 직무관련, 인사관련, 보수관련, 근무환경, 인간관계 및 의사전달, 발전가능성 및 인정을 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 파악하고 직무만족을 향상시키는 방안으로 업무에 대한 전문성, 보수의 현실화, 공정한 승진·보직제도, 비공식적인 활동의 활성화방안 등을 지원체재로 구성되어야 한다고 제시하고 있다.

문승호⁸⁰⁾(2003)는 교육행정직공무원의 만족요인을 공직관적측면, 경제적

77) 김 구 “지방공무원의 직무만족과 직무성과의 영향요인에 관한 의사결정나무분석” 한국정책학회보 제 11권제2호, 2001.

78) 이만복, “공무원의 직무만족도에 관한 연구” 충남대학교행정대학원석사논문, 2003.

79) 이태선, “충청남도지방교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구”, 충남대학교행정대학원, 2003.

80) 문승호, “교육행정직공무원의 직무만족도에 관한 연구”, 충북대학교행정대학원, 2003.

측면, 제도적 측면, 환경적 측면으로 가설 설정하여 종합분석하고 승진, 보수, 복지후생, 근무환경 개선 문제를 장기적인 안목을 가지고 개선해야 할 과제로 부각시키고 있으며, 공직에 대한 사회적평가 등을 해결과제로 제시하고 있다.

이상철·유근환·장우진·김용득⁸¹⁾(2005)은 공무원의 직무만족군 중 직무, 보수, 감독, 동료요인들이 고객지향성에 유의한 영향을 갖고 있음을 실증분석하면서 지방공무원들의 고객지향성을 높이기 위해서는 직무, 보수, 감독, 동료들에 대한 만족도를 높일 수 있는 제도적인 개선을 요구하고 있다.

김병남⁸²⁾(2005)은 학교행정직공무원의 직무만족변인을 직무자체, 인사관련, 보수관련, 상벌관련, 근무환경요인, 인간관계 및 의사전달, 발전가능성 및 인정에 따라 분석하면서 맞춤형 교육행정지원 및 인사이동에서의 공정성 확보, 교육행정서비스향상 방안 등을 강구하고 있다.

지금까지 살펴본 선행연구들을 정리하면 <표2-2>와 같으며, 직무만족에 관한 이론적 배경과 영향요인에 관한 선행연구를 검토해 본 결과 시사점은 다음과 같다.

첫째, 국내 연구에 한정하여 살펴 본 결과 지방공무원의 직무만족 요인에 관하여 최근 석사학위논문으로 제출된 논문은 비교적 많은 편이나 박사학위 논문 또는 전문학술지에서 체계적으로 다루어진 논문은 거의 찾아보기 어려웠다. 그러므로 지방공무원을 대상으로 그들의 직무태도나 업무에 대한 의견 조사는 있으나 그들이 갖고 있는 특성들을 이해하고 이 틀에 의해 직무만족에 실제로 영향을 주는 요인에 대한 실제적이고 체계적인 연구는 부족하다고 본다.

81) 이상철·유근환·장우진·김용득, “지방공무원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구”, 한국사회와 행정연구 제15권제4호, 2005.

82) 김병남, “교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구”, 공주대학교경영대학원, 2005.

<표2-2> 선행연구 고찰

년도	연구자	직무만족에 영향을 미치는 요인	분석
1991	전외수	인구통계적요인, 발전가능성, 인정	빈도, 교차
1991	최재영	인구통계적요인, 업무의 양, 업무의 질, 보수, 인사제도, 승진, 인간관계, 동료협조, 재량권행사, 조직의 인정	빈도, 교차
1993	김석균	직무자체의 특성, 작업조건, 임금수준, 승진기회, 작업집단, 감독스타일, 인구통계적요인	빈도, 교차
1996	이종원	인구통계적요인, 보수, 복리후생, 직무안정	빈도, 교차
1997	최용대	직무자체, 보수, 승진, 관리감독 및 대인관계, 직무환경	빈도, 교차
1997	이일상	인구통계적요인, 직무환경, 인정지위	빈도, 교차
1998	황해연	인구통계적요인, 조직 관련변수, 비조직 관련변수	빈도, 교차
1999	고순란	제도적요인(인사,보수,상벌), 행태적요인(소속감,의사소통,자아실현), 직무적요인(업무량,직무적성,직무만족), 인구통계적요인	빈도, 교차
1999	설한수	보수, 승진, 업무책임량, 후생시설, 신분보장, 일반사회평가, 감독	빈도, 교차
1999	최호윤	보수, 직무자체, 자아실현, 감독, 근무환경, 감독, 안정성	빈도, 교차
2000	이순길	인구학적요인, 업무량, 보수, 승진, 근무환경, 재량권, 복리후생, 안정, 인정, 자부심	빈도, 상관
2001	김 구	연령, 담당업무, 교육수준, 근무처, 결혼여부	분산, 상관
2003	이만복	직무자체, 보수, 인사(승진), 복리후생, 감독 및 인간관계, 인정	빈도, 교차
2003	이태선	직무관련, 인사관련, 보수관련, 근무환경, 인간관계 및 의사전달, 발전가능성 및 인정	빈도, 교차, 카이제곱
2003	문승호	공직관적측면, 경제적 측면, 제도적 측면, 환경적 측면, 인구통계적요인	빈도, 교차
2005	이상철외	직무, 보수, 감독, 동료요인, 인구통계적요인	빈도, 분산
2005	김병남	직무자체, 인사관련, 보수관련, 상벌관련, 근무환경요인, 인간관계 및 의사전달, 발전가능성 및 인정	빈도, 교차

둘째, 직무만족에 관한 연구는 크게 직무만족 자체에 대한 연구와 다른 여러 가지 결과의 관계를 연구하는 2가지 형태로 나누어 볼 수 있는데, 인구통계적 요인(성별, 연령, 학력, 재직기간, 직위, 근무처, 결혼여부 등) 과 직무만족간의 관계와 직무상황 요인들이 직무만족에 영향을 미치는 정도에 맞추고 있다.

셋째, 우리나라 직무만족 연구는 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 요인들, 즉 직무환경, 직무내용 및 특성, 직무관련제도 등 다양한 요인들을 평가하지 못하고 주로 단순 직무만족 수준 측정이나, 선행연구, 동기이론 등을 토대로 직무만족요인을 선정하여 검증하는 수준 이상을 넘지 못하고 있다.

이와 같은 시사점을 토대로 살펴보면 선행연구에서는 인구통계적 요인(성별, 연령, 학력, 재직기간, 직위, 근무처, 결혼여부 등) 과 직무만족간의 관계와 직무상황 요인들의 만족도 등을 주로 다루고 있다. 따라서 본 연구는 교육행정직공무원의 직무만족요인별 만족도를 조사하고 이들 요인을 독립변수로 사용하여 종속변수인 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는 지를 분석하는 것이 기존 연구와 차이점이라고 할 수 있다.

제3장 직무만족의 조사 설계 및 실태분석

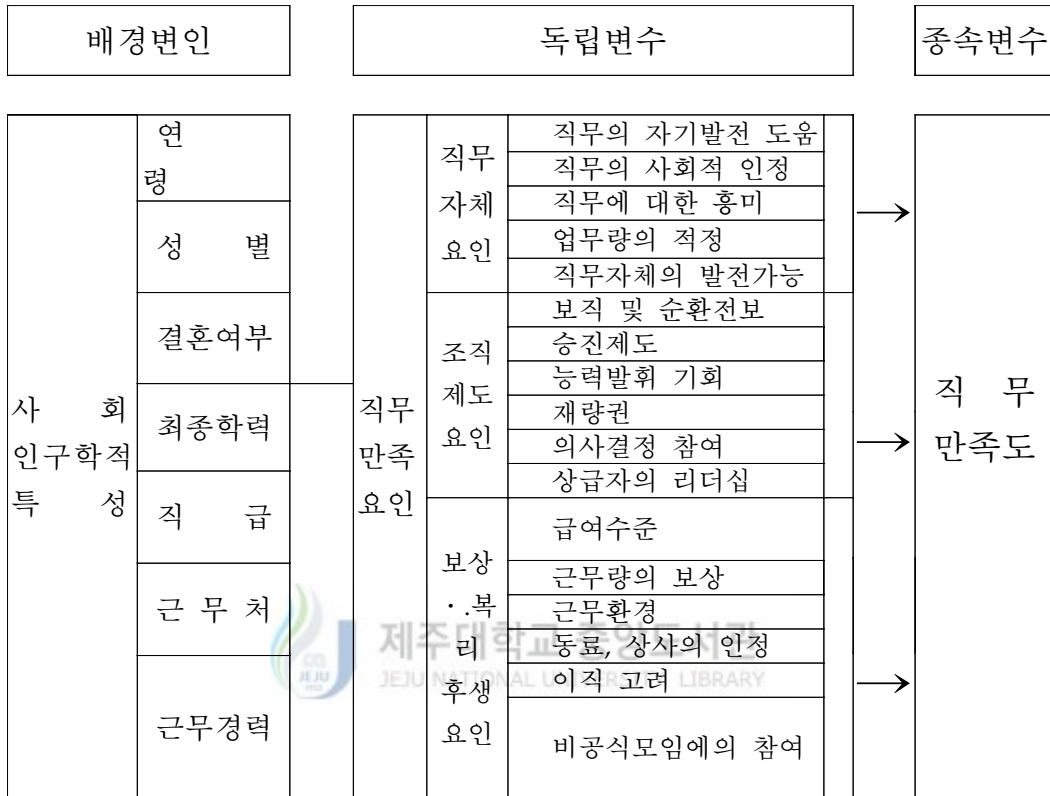
제1절 연구 분석의 틀

1. 연구모형 및 가설설정

(1) 연구모형

직무만족은 구체화 되어 규정되며 여러 이론으로 그 현상을 규명해 낼 수 있는 개념이 아니고 어떤 요인이 인간의 직무만족에 크게 기여하는 정도를 공통적이고 구체적인 합의로 도출해내는 것이라 할 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 지방교육행정직공무원의 직무만족이 직무만족요인에 따라 직무만족도에 차이를 가져오고 이러한 결과가 직무태도에 영향을 가져올 수 있음을 검증하고자 한다. 이를 위하여 연구대상자의 배경변인을 분석하고 직무만족요인에 대한 만족도를 조사하여 직무만족도에 미치는 영향을 분석하고자 종속변수를 직무만족도로 하고 이에 영향을 주는 독립변수로는 직무만족요인을 선정하여 [그림2]와 같이 연구모형을 설정하였다. 직무만족도 파악은 제한적인 근무여건의 만족정도에 따라 결정하고 설문조사를 통하여 만족정도의 반응을 조사하였다. 독립변수인 직무만족요인은 직무자체, 조직제도, 보상 및 복리후생으로 3개영역으로 구분하여 구체적으로 설문조사할 수 있도록 17개의 결정요인으로 세분화 하였다.

[그림2] 연구 모형



(2) 가설설정

직무만족에 영향을 주는 요인은 시대나 조직에 따라 동일할 수 없으며 오히려 조직이 처해 있는 상황이나 대상 등에 따라 차이가 있을 것이다.⁸³⁾ 그동안 직무만족이 직무성과에 직접적 작용을 하느냐의 여부에 관한 많은 논의가 있지만 조직구성원의 낮은 직무만족이 낮은 성과를 유도한다는 데는 이의가 없다. L. W. Proter & R. M. Sreers는 직무만족과 관련된 요인들을 조직전체, 직무환경, 직무내용, 개인요인 등으로 구별하고 있다.⁸⁴⁾ 이를 근거로 하여

83) 박동서, 『인사행정론』, 법문사, 1981, pp.273-301.

84) L. W. Proter and R. M. Sreers, "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism." *Psychological bulletin*, Vol. 80(1973),pp. 151~176을 인용한

본 연구에서는 직무만족요인인 직무자체, 조직제도, 보상과 복리후생분야로 구분하고 측정을 위한 하위변수들이 직무만족도에 어떤 영향을 주는지를 검증하기 위하여 다음과 같이 17개의 연구 가설을 설정하고자 한다.

1) 직무자체요인과 직무만족도의 관계

직무만족은 직무자체에 관련된 만족요인에 대한 의견이 종합되어 형성된다. 따라서 직무만족은 적성, 숙련도, 가치, 사회계층, 준거집단 등의 여러 요인들이 복합적으로 작용하여 형성되며, 구성원이 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도이며 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더욱 증대될 수 있다⁸⁵⁾. 그러므로 직무만족은 직무자체와 직접적으로 관련된 요인에 대한 통합된 의견으로 나타나게 되는 데, 이 요인들이 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는 효과를 확인하기는 어렵다. 그러나 국내외 많은 연구에서 직무자체요인이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(D. Yoder, 1955; F. Herzberg, 1959; Vroom, 1964; Friesen, 1983; 김석균, 1993; 최용대, 1997; 최호윤, 1999; 이태선, 2003; 김병남, 2005 등). 즉, 직무가 보유하고 있는 중요성, 정체성, 다양성, 직무순환 등 직무의 특성을 보여주는 요인들의 만족도가 높을수록 직무만족은 높다고 밝혀지고 있다. 이를 토대로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정한다. 여기서 직무자체라 함은 그 직무를 담당하는 구성원의 개인적인 특성이나 조직의 특성 등을 고려하지 아니하고, 순수하게 구성원이 담당하는 직무 그 자체에 대한 인식을 의미하는 것으로서 직무의 자기발전예의 도움정도, 직무의 사회적 인정정도, 직무에 대한 흥미, 업무량의 적정성, 직무자체의 발전가능성 등에 따라 직무만족도가 달라질 수 있다는 것이다.

강신규의 공저, 전게서, p.572을 재인용.

85) 최복수·이상경, “호텔종사원의 직무 및 직장만족 영향요인에 관한 연구”, 『호텔경영학연구』, 12(1): pp.19-34

연구가설1 : 직무가 자기 발전에 도움이 될 수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설2 : 직무의 사회적 인정이 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설3 : 직무에 대한 흥미가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설4 : 업무양의 적정성이 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설5 : 직무자체의 발전가능성이 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

2) 조직제도 요인과 직무만족도의 관계

직무만족에 영향을 주는 요인은 시대와 조직이 처해 있는 상황이나 대상 등에 따라 차이가 있을 것이다. 사회조직이 갖는 중요성과 생산에 미치는 효과를 장기간 연구한 Hawthorn의 연구를 김상한(1986)⁸⁶⁾은 제도적 조건의 개선에 의해서 생산성의 효과를 얻을 수 있으며 구성원의 심리적 요소가 중요하다고 하였다. Sutermeister⁸⁷⁾은 직무에 영향을 미치는 요인을 인사정책, 의사소통, 상사의 리더십, 조직능률, 직무설계 등으로 보고 있다. 또한 최용대(1997), 고순란(1999) 설한수(1999), 이순길(2000), 이만복(2003), 김병남(2005)의 연구에 의하면 직무의 조직제도 요인이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 토대로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다. 여기서 조직제도가 함은 조직 내에서 적용되는 제도 및 조직 차원의 기준을 말하며 보직 및 승진제도 공정성, 능력발휘 기회제공여부, 재량권 보장정도, 의사결정 참여정도 등에 의해 만족수준이 달라질 수 있다는 것이다.

연구가설6 : 보직관리의 만족도가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설7 : 승진제도의 만족도가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설8 : 능력발휘의 만족도가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설9 : 재량권의 만족도가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설10 : 의사결정참여의 만족도가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

86) 김상한, 『공업경영학개론』, 박영사, 1986,을 인용한 문승호, 전계논문, p27을 재인용.

87) Sutermeister. R. A., "People and Productivity", (McGraw-Hill Book Company), 1980.을 인용한 문승호, 전계논문, p28을 재인용.

연구가설11 : 상급자의 리더십 만족도가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

3) 보상 및 복리후생요인과 직무만족도의 관계

L. W. Proter and R. M. Sreers(1973, pp 151~176)는 보수가 직무만족의 1차적 결정요인임을 주장하며, 이때 급여의 절대액과 상대적 공정성이 문제가 된다고 하였다. 즉, 급여가 조직구성원의 기대를 충족시키고 다른 사람이나 자신의 노력에 비해 상대적으로 공정하다고 느낄 때 조직구성원의 직무만족은 높아지게 된다고 하였다. 조직구성원들은 깨끗하고 정돈된 작업장, 적절한 장비, 온도·습도·소음 등의 적정선 유지 등을 바라고 자기 자신과 비슷한 특성·관심·신념을 지닌 동료들에게 마음이 끌리고 편안해질 수 있으며, 따라서 직무만족은 높아진다고 하였다. 또한 Gilmer(1966), E. A. Locke(1976), Friesen(1983), 이일상(1997), 설한수(1999), 이순길(2000), 이만복(2003), 이태선(2003), 문승호(2003), 김병남(2005)의 연구에 의하면 보상 및 복리후생요인이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 토대로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정한다. 여기서 보상 및 복리후생이라 함은 직무수행 과정·결과로 나타나는 경제적 차원의 대가와 심리적 대가를 포함한 것으로 직무수행에 대한 보수수준의 적정정도 및 보상의 공정성, 근무환경·복리후생에 대한 만족 정도, 직장 내 상사·동료로부터의 인정정도, 타 직장으로서의 이직의사 등에 따라 만족도가 달라질 수 있다는 것이다.

연구가설12 : 급여수준의 만족도가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설13 : 근무 보상에 대한 만족도가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설14 : 근무환경에 대한 만족도가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설15 : 동료의 인정에 대한 만족도가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설16 : 이직고려에 대한 만족도가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

연구가설17 : 비공식모임에의 참여에 대한 만족도가 높을수록, 직무만족도는 높아질 것이다.

2. 변수측정 및 조작적 정의

직무만족이라는 것이 시대와 상황에 따라 변화하기 때문에 각 측면에서 반영하고 있는 설문문의 문항 중 직무만족에 관한 선행연구들을 종합하여 본 연구에서는 주요 측정지표를 각 요인별(직무자체, 조직제도, 보상 및 복리후생)로 선별하여 사용하고자 한다. '단순하다', '복잡하다', '흥미 있다', 등으로 표현되어지는 직무의 특성은 직무를 담당하는 사람에게 영향을 미치는 것으로 개인의 성취감과 밀접한 관련을 가짐으로써 직무에 대한 만족에 영향을 미친다. 직무특성과 개인의 직무성과와의 관계를 규명한 Hackman과 Oldham⁸⁸⁾에 따르면 직무의 내재적 동기점수가 높을수록 개인은 직무에 더 만족하며, 직무에 의해 더욱 더 많은 동기부여를 받게 된다는 것이다. 이러한 결과는 Brief와 Aldag, Song 등 많은 연구자들의 실증적 연구에 의해 입증되고 있다.⁸⁹⁾ 이러한 연구결과를 토대로 본 연구에서는 직무와 관련하여 직무에 대한 흥미의 정도, 직무가 자기발전에 도움을 주는 정도, 직무가 사회적으로 인정받는 정도, 맡은 업무량의 적정성, 직무자체의 발전가능성을 대표적인 세부측정 지표로 선정하였다.

공무원 조직에 있어 조직제도는 중요하다. 공무원사회는 보편적으로 재량 행위보다 법률과 규정 혹은 지침에 의거한 기속적 행위가 주를 이루고 있으며, 최근에는 행정서비스의 질적 개선을 위하여 참여기회의 확대, 제도의 정착, 그리고 단순한 지시나 명령보다는 감독자 스스로가 모범이 되어 조직원들을 리더할 수 있는 감독방식이 요구되어지고 있다.⁹⁰⁾ 따라서 본 연구에서는 조직제도와 관련하여 보직 및 순환전보, 승진제도, 능력발휘기회, 재량권,

88) Hackman, J & Oldham, G. (1976) "Motivation Through the Design of Work", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16 : pp.250-279.

89) 김호정, "한국관료의 직무특성과 직무만족의 관계 및 조절변수로서 행정문화에 관한 연구", 「한국행정학보」, 1989, pp.654-655.

90) Heller ,R. *Managing People*, London: DK. 1999. pp.56-57.

의사결정 참여, 상급자의 리더십 등을 세부 측정지표로 선정하였다.

인간은 누구나 일을 하는 경우 노동의 대가로서의 보상을 쟁취하고자 하며 이것이 얻어질 수 있다고 생각하게 될 때에 열심히 일하고자 하는 동기부여가 된다고 하는 것이다. 그러므로 이러한 과정에서 중요한 것은 공정한 평가와 보상이 꼭 이루어져야 한다는 것이다.⁹¹⁾ 이러한 평가는 직업적 위신뿐만 아니라 공무원 스스로의 내적 평가에 대한 인정이기도 하다. 조직 활동에 있어 보상은 직원의 태도에 상당한 영향을 미칠 수 있고, 이에 따라 결과를 향상시킬 수 있으며, 업무환경에 대한 만족도와 밀접한 관련을 갖는 것으로 분석되었다.⁹²⁾ 아무리 보잘 것 없는 간단한 일을 하는 사람이라도 인간으로서의 가치 인정과 존재인정을 받고 싶어 하는 마음은 누구나 가지고 있다.⁹³⁾ 이는 인간의 본능으로서 남에게 자신의 존재와 그가 행한 업무실정에 대해 인정을 받고 싶어 하는 것이며 이러한 인정의 부여가 인간에게 동기를 부여시켜 준다는 것이다. 또한 Perrow⁹⁴⁾, Schmit and Allscheid⁹⁵⁾의 연구에 의하면 동료와 상사의 지원 및 그들과의 관계는 직무만족과의 관련성이 실증적으로 검증된 바 있다. 이러한 조직원들 간의 상호작용이 많아질수록 협조관계가 증진되고 공동의 가치관이나 유대감이 형성될 가능성이 높아지고⁹⁶⁾, 조직의 능률성과 업무성취도를 높여 줄 뿐만 아니라, 조직의 안정성을 제고시켜 준다. 따라서 본 연구에서는 급여, 근무량과 근무시간 차이의 공평한 보상, 근무환경, 동료로부터의 인정, 이직고려, 비공식적모임에의 참여 등을 세부측정

91) 박동서, 『한국행정론』, 법문사, 2002, p.460.

92) 장우진, "지적측량조직의 인적자원관리를 위한 척도개발 연구" 「한국지적학회지」, 19(1), 2003, p.69.

93) 박동서, 전게서, p.419.

94) Perrow, (1967) "A Framework for the Comparative analysis of Organizations", *American Sociological Review*, Vol.32 : pp.194-208.

95) Schmitt and Allscheid, (1995) "Employee attitude and Customer Satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol.48: pp.521-530.

96) 이창원 외, 전게서, 2001, p.313.

지표로 선정하였다. 이상의 직무만족을 구성하는 세부요인들의 측정지표는 Likert식 5점 척도로 각 5~6문항씩 총 17개 문항으로 구성 측정하였다. 각 요인별 세부측정지표에 대한 설명은 다음과 같다.

1) 직무자체 요인

- ① 자기발전 : 직무가 자기발전에 도움정도
- ② 사회적 인정 : 직무가 사회적으로 인정받는 정도
- ③ 직무에 대한 흥미 : 직무에 흥미를 느끼는 정도
- ④ 업무량의 적정 : 맡은 업무의 적정 정도
- ⑤ 발전가능성 : 직무자체의 발전가능성 정도

2) 조직제도 요인

- ① 보직 및 순환전보 : 보직 및 근무지의 순환전보 공정 정도
- ② 승진 : 승진제도의 공정 정도
- ③ 능력발휘 : 직무에 있어서의 능력발휘 기회 충분 정도
- ④ 재량권 : 수행직무에 대한 재량권 정도
- ⑤ 의사결정 : 의사결정에의 실질적 참여 정도
- ⑥ 상급자의 리더십 : 상급자의 리더십에 만족 정도

3) 보상 및 복리후생 요인

- ① 급여 : 제공 노력에 비해 급여수준의 적정정도
- ② 보상 : 근무량과 근무시간 차이의 공평정도
- ③ 근무환경 : 사무실 근무환경 및 복리후생시설의 만족정도
- ④ 직장 내 동료·상사의 인정 : 직장 내에서 상사나 동료로부터 인정정도
- ⑤ 이직 고려 : 보수부족 또는 상사나 동료간의 갈등으로 이직고려정도
- ⑥ 비공식조직모임 참여도 : 비공식 조직 모임에 참여 노력 정도

제2절 조사 설계

1. 조사대상 및 자료수집

본 연구의 설문조사 대상은 현재 제주도내에 초·중·고등학교 및 교육행정기관(직속기관 포함)에 근무하고 있는 5급 이하 지방교육행정직 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사는 2006년 3월 22일부터 4월11일까지 20일간 실시하였다. 2006. 4. 1 현재 제주도교육청 소속 지방교육행정공무원 9급~5급 총 정원에 해당하는 374부의 설문지를 회신용 봉투를 넣어 각 기관별로 배포하였고, 우편을 통하여 회수된 설문지는 316부로서 회수율은 84.5%였다. 이 중 통계처리에 부적합한 설문지는 없어 회수된 모든 설문 자료를 최종분석에 활용하였다.

조사방법은 각 기관별로 전수 조사법을 사용하였다. 이와 같이 전수조사법을 사용한 이유는 어떤 특정인을 선정하여 설문서를 조사하게 되면 설문서에 대한 응답효과가 달라질 수 있는 위험성을 배제하고자 하는 데 있다.

설문지의 조사 결과는 <표3-1>에 제시된 바와 같다.

<표 3-1> 설문지 실시 대상 및 회수 현황

조사대상기관	배부부수	회수부수	사용부수	회수율	비고
초등학교	122	88	88	72.2	
중·고등학교	119	100	100	84.0	
교육행정기관 (직속기관 포함)	143	128	128	89.5	
합 계	374	316	316	84.5	

2. 설문지의 구성

본 연구를 수행하기 위한 자료는 설문지 기법에 의하여 수집하였다. 설문지는 기존의 연구를 통하여 검증된 자료 및 조사 도구를 중심으로 작성하였고, 부분적으로 연구자의 경험과 직접면담을 통해 수정 보완하였다.

직무만족에 관한 이론적 배경과 선행연구 자료를 토대로 본 연구자의 경험과 주위에 교육행정직 공무원 30명을 대상으로 사전 연구를 실시하고 문제점을 보완하여 설문지를 구성하였다.

본 연구에서는 교육행정직공무원이 직무만족도를 조사하기 위하여 설문을 2개 부분으로 나누어 구성하였다. 설문응답자의 인구통계학적 특성에 관한 요소로써 성별, 연령별, 직급별, 학력, 근무경력, 결혼여부, 근무처별 등 7개 문항을 작성하였다. 직무만족요인에 관한 설문지의 유형은 선택형을 중심으로 하고, 질문지의 영역별 내용과 문항 수는 <표3-2>에서 제시한 바와 같이 3개영역으로 구분하여 배경조사 문항 7개를 포함하여 모두 25개의 문항으로 구성하였다.



<표3-2> 개인적 특성에 따른 인구통계적 요인

구 분	개인적 특성	문항번호	문항수
인적사항	연 령	1	7
	성 별	2	
	결혼여부	3	
	최종학력	4	
	직 급	5	
	근 무 처	6	
	근무경력	7	

직무의 특성에 따른 만족도 비교를 위하여 각 항목별로 Likert의 5점 척도를 사용하여 매우만족은 5점, 매우 불만족은 1점으로 하였다. 즉 3점을 중심으로 하여 5점으로 갈수록 만족, 호응 또는 긍정수준이 높으며, 1점으로 갈수록 불만, 거부, 또는 부정수준 등의 척도가 높은 것으로 하였다.

<표3-3> 직무만족 요인의 구성영역 및 문항 수

영 역	질 문 내 용	문항번호	문항수
직무만족	직무수행 만족도	1	1
직무자체	자기발전, 사회인정, 직무흥미, 업무의 양, 발전가능성	2~6	5
조직제도	보직, 승진, 능력발휘, 직무재량, 의사결정, 상급자의 리더십	7~12	6
보상· 복리후생	급여, 보상, 후생복지시설, 동료인정, 이직고려, 비공식모임	13~18	6
계		17	17

3. 자료 분석 기법

본 연구를 위하여 수집된 자료는 부호화 작업을 거친 후 SPSS/PC+ Version 10.0을 이용하여 다음과 같이 전산 처리하였다.

첫째, 설문지의 평점은 모두 Likert의 5단계 척도를 사용하여 '매우 그렇다' 5점, '그렇다' 4점, '보통이다' 3점, '대체로 그렇지 않다' 2점, '전혀 그렇지 않다' 1점으로 배점 처리하였다.

둘째, 자료의 분석은 통계적 분석방법으로 수집된 자료의 전반적인 동향을 분석하기 위해 빈도분석으로 문항별 집계를 하고, 이를 백분비로 산출하여 각 문항에 대한 응답자의 반응경향을 살펴보았다. 연구대상자의 인구통계학적 배경변인별 분석은 성별, 연령별, 직급별, 학력, 근무경력, 결혼여부, 근무처별로 구분하였다.

셋째, 교육행정직 공무원의 직무만족도 하위요인에 대해 평균을 산출하고 신뢰도 분석을 실시하였다.

넷째, 교육행정직 공무원의 직무만족이 직무를 수행하는 데 있어서 직무만족도에 미치는 영향을 파악하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였으며, 유의도 수준은 $P < .01$, $P < .05$ 에서 살펴보았다.

제3절 직무만족도 실태 분석

1. 인구통계학적 분석

조사대상자의 개인적 특성에 따른 인구 통계적 분포는 <표3-4>에 제시된 것과 같다.

<표3-4 > 배경변인별 자료처리 구성

배경 변인	특 성	빈 도(명)	구성비(%)
연 령	30세 미만	22	7.2
	30대	142	44.9
	40대	99	31.3
	50세 이상	53	16.8
성 별	남	169	53.5
	여	147	46.5
결혼여부	기혼	251	79.4
	미혼	65	20.6
최종학력	고졸이하	17	5.4
	대졸(전문대포함)이상	299	94.6
직 급	8급 이하	78	24.7
	6 - 7급	213	67.4
	5급 이상	25	7.9
근 무 처	초등학교	88	27.8
	중·고등학교	100	31.7
	교육행정기관 (사업소 포함)	128	40.5
근무경력	5년 미만	71	22.5
	5년 이상~10년 미만	46	14.6
	10년 이상~20 미만	97	30.7
	20년 이상	102	32.3

성별 분포를 보면, 남성공무원이 53.5%(169명) 여성공무원(46.5%: 147명) 보다 많이 나타났으며, 연령은 30세미만이 7.2%(22명), 40대가 31.3%(99명), 50세 이상이 16.8%(53명)이고 30대가 44.9%(142명)로 가장 많은 분포를 보이고 있으며, 최종학력으로는 고졸이하가 17명(5.4%)이고 대졸 이상이 299명(94.6%)으로 구성되어 있는 것으로 1998년 대졸이 77.9%⁹⁷⁾에 비해 고학력현상이 두드러지게 나타났다. 근무처별로 살펴보면 초등학교 근무자가 27.8%(88명)이며, 중·고등학교 근무자는 31.7%(100명)로 초등학교 보다 높게 나타났으며, 교육행정기관 근무자가 40.5%(128명)로 가장 많은 비율을 차지하고 있다. 또한 조사대상자의 계급별 구성현황을 보면 8급 이하의 계급이 24.7%(78명)이며 6-7급이 67.4%(213명), 5급이 25명(7.9%)를 나타내고 있어 전체 교육행정직 공무원 중 6급 이하 공무원이 전체의 92.1%가 되고 있다. 기혼자는 79.4%(251명)로 미혼자(20.6%)보다 많고, 근무경력은 10년 이상 20년 미만이 30.7%(97명), 20년 이상이 32.3%(102명)로 가장 높게 나타났으며, 5년 미만도 22.5%(71명)의 분포를 보이고 있어 지속적인 신규채용이 이루어지고 있음을 볼 수 있다.

2. 교육행정직 공무원의 직무만족도 분석

조사대상자의 직무수행 만족도에 대하여 살펴보면, '직무를 수행하는 데 있어서 만족하다고 생각하십니까?'라는 질문에 <표3-5>와 같이 '매우 그렇다'는 6.6%(21명), '대체로 그렇다'는 37.7%(119명), '보통이다'는 44.6%(141명), '대체로 그렇다'는 9.5%(30명), '전혀 그렇지 않다'는 1.6%(5명)로 나타났으며, Likert 5점 척도의 평균3.38점으로 직무에 대한 만족 정도가 보통 수준이상 양호하게 나타나고 있다.

97) 임희숙, "비공식조직이 직무만족에 미치는 영향에 관한연구-제주도내일반교육행정직공무원을 중심으로-", 제주대학교경영대학원석사학위논문, 1998, p.40.

<표3-5> 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도

요인	평균 (mean)	표준편차 (S.D)	유효	① 전혀 그렇지 않다.	② 대체로 그렇다.	③ 보통이다.	④ 대체로 그렇다.	⑤ 매우 그렇다.
만족도	3.38	0.81	316	5	30	141	119	21
			100%	1.6	9.5	44.6	37.7	6.6

직무만족의 측정결과는 <표3-6>에서 나타나 있듯이 3개 분야인 ‘직무자체에 대한 만족’, ‘조직제도에 대한 만족’, ‘보상·복리후생에 대한 만족’으로 구성되어 있다. 각 직무만족의 분야는 각각 5~6개의 지표에 의해 측정되고 있다. 설문문의 각 문항에 대한 평균을 보면 직무자체에 대해서는 공무원들이 대체로 3.0이상의 높은 점수를 보이고 있다. ‘현직무가 자기발전에 도움을 주고 있다’는 데 대해서는 3.25, 사회적 인정에 대해서는 3.28, 직무에 대한 흥미에 있어서는 3.30, 업무의 적정성에 대해서는 3.05, 직무자체의 발전가능성에 대해서는 3.23의 만족도를 보이고 있어 각 지표 전체가 보통수준(3.0)이상으로 양호한 편이다.

조직제도에 있어서는 의사결정 참여에 대하여 3.23, 상급자의 리더십에 대한 만족도에 대해서는 3.38로서 보통 수준이상의 만족도를 나타내고 있으며, 보직 및 순환전보에 대해서는 2.97, 승진제도에 있어서는 2.93, 능력발휘 기회에 대해서는 2.90, 직무에 대한 재량권에 대해서는 2.85로서 만족의 정도를 보통수준이하로 낮게 응답하고 있어 인사제도에 불만이 있음을 확인할 수 있다. 승진은 조직사회에서 가장 보상을 받고 싶어 하는 욕구중의 하나로서 성실히 근무한 노력에 대한 보상이며, 사회적 평가의 수단으로서의 가치도 가진다. 따라서 승진은 가장 민감한 관심의 하나이다. 그럼에도 불구하고 대부분의 응답자가 승진기회에 대해서 불만을 표시하고 있는 것은 사기 측면에서도 바람직하지 않다.

<표3-6 > 설문 문항에 대한 직무만족도

직무자체	
현 직무가 자기발전에 도움을 주고 있다.	3.25
현재 직무가 사회적으로 인정받고 있다	3.28
직무에 흥미를 느끼고 있다.	3.30
현재 맡은 업무의 양은 적정하다.	3.05
직무자체는 발전가능성이 있다.	3.23
Alpha = .88	
조직제도	
보직 및 근무지 순환전보는 공정하다.	2.97
근무하는 기관의 승진제도는 공정하다.	2.93
직무에 있어서 자신의 능력을 발휘할 수 있는 기회가 충분하다.	2.90
자신이 수행하는 직무에 대해 재량권을 갖고 있다.	2.85
직무와 관련된 의사결정에 실질적으로 참여한다.	3.23
근무하는 기관의 상급자의 리더십에 만족한다.	3.38
Alpha = .88	
보상·복리후생	
급여수준은 제공하는 노력에 비하여 적정하다.	3.18
근무량과 근무시간 차이가 공평하게 보상된다.	2.66
근무하는 기관의 사무실 근무환경 및 복리후생시설에 만족한다.	2.75
직장 내에서 상사나 동료로부터 인정을 받고 있다.	3.41
보수부족 또는 상사·동료간의 갈등으로 이직하고 싶지 않다.	3.23
비공식 조직모임에 참여하려고 노력한다.	3.28
Alpha = .89	

보상 및 복리후생에 있어서는 근무량과 근무시간 차이에 대한 보상에서 2.66, 사무실의 근무환경 및 복리후생시설에는 2.75로 직무에 대한 만족이 보통수준이하로 낮게 평가되고 있다. 이는 초등학교인 경우 아직도 별도의 행정실이 마련되지 않아 교무실과 병행하여 근무하고 있는 곳이 다소 있으며, 복리후생시설이

마련되어 있지 못한 데 기인한 것이라고 볼 수 있다. 그러나 ‘급여의 수준이 노력에 비하여 적정하다’에서는 3.18, 직장 내에서 상사나 동료로부터의 인정에는 3.41, 업무종료 후 비공식조직모임에 참여 노력에는 3.28, ‘이직을 고려하지 않는다’에서는 3.23으로 보통수준이상의 만족도를 나타내고 있다. 이는 지역적 환경과 어려운 취업난을 감안하여 안정된 직장이 마련된 데 대한 생존의 수단으로서의 기본적 욕구와 소속감에 대한 인정욕구 충족에서 비롯된 것이라고 여겨진다.

1) 직무만족의 측정

교육행정공무원의 직무만족 영역 중 직무자체에 대한 만족도를 자기발전, 사회인정, 직무에 대한 흥미, 업무의 양, 발전가능성에 대한 측면에서 분석하였다. <표3-7>와 같이 ‘현 직무가 자기발전에 도움을 주고 있다’는 데 대해 ‘매우 그렇다’ 3.2%(10명), ‘대체로 그렇다’ 38.3%(121명) 으로 41.5%(131명)가 만족한 것으로 나타났으며, ‘전혀 그렇지 않다’ 2.5%(8명), ‘대체로 그렇지 않다’ 14.6%(46명)로 불만족은 17.1%(54명)였고, ‘보통이다’가 41.5%(131명)로 나타났다. 다음으로 사회적 인정에 대해서는 ‘현재 직무가 사회적으로 인정받고 있다’는 대한 응답으로 ‘매우 그렇다’ 5.4%(17명), 대체로 그렇다’ 37.2%(118명) 으로 42.7%(135명)가 만족한 것으로 나타났으며, ‘전혀 그렇지 않다’ 2.8%(9명), ‘대체로 그렇지 않다’ 14.2%(45명)로 불만족은 17.1%(54명)였으며 ‘보통이다’가 40.2%(127명)로 나타나 만족과 불만족에 대한 차이를 보이고 있다. 그리고 직무에 대한 흥미에 대해서는 ‘자신의 직무에 흥미를 느끼고 있다.’는 데 대해 ‘매우 그렇다’ 5.7%(18명), 대체로 그렇다’ 36.1%(114명) 로 41.8%(132명)가 만족한 것으로 나타났으며 ‘보통이다’가 43.7%(138명), 전혀 그렇지 않다’ 2.5%(8명), ‘대체로 그렇지 않다’ 12.0%(38명)로 14.5%(46명)가 만족하지 않은 것으로 나타나고 있어 대체적으로 보통수준이상의 긍정적인 만족도를 보이고 있다고 할 수 있다.

<표3-7> 직무자체의 만족도

변수	측정지표	평균 (mean)	① 전혀 그렇지 않다.	② 대 체 로 그 령 지않다.	③ 보 통 이다.	④ 대 체 로 그 령 다	⑤ 매 우 그 렇다
자기 발전	현 직무가 자기발전 에 도움을 주고 있다.	3.25	8 (2.5%)	46 (14.6%)	131 (41.5%)	121 (38.3%)	10 (3.2%)
사회 인정	현재 직무가 사회적 으로 인정받고 있다	3.28	9 (2.8%)	45 (14.2%)	127 (40.2%)	118 (37.2%)	17 (5.4%)
직무 흥미	직무에 흥미를 느끼 고 있다.	3.30	8 (2.5%)	38 (12.0%)	138 (43.7%)	114 (36.1%)	17 (5.4%)
업무 량	현재 맡은 업무의 양 은 적정하다.	3.05	16 (5.1%)	78 (24.7%)	104 (32.9%)	110 (34.8%)	8 (2.5%)
발전 가능 성	직무자체는 발전가능 성이 있다.	3.23	9 (2.8%)	63 (19.9%)	112 (35.4%)	110 (34.8%)	22 (7.0%)

직무자체에 대한 발전가능성에 대해서는 ‘현 직무가 자기발전에 도움을 주고 있다’는데 대해 ‘매우 그렇다’ 7.0%(22명), ‘대체로 그렇다’ 34.8%(110명)로 41.8%(132명)가 만족한 것으로 나타났으며, 보통이다’가 35.4%(112명), ‘전혀 그렇지 않다’ 2.8%(9명), ‘대체로 그렇지 않다’가 19.9%(63명)로 22.7%(72명)가 만족하지 않은 것으로 나타나 평균3.25의 보통 수준이상의 만족도를 보이고 있다. 이는 교육활동을 지원하는 업무의 특성상, 평생교육을 지향하는 시대적 요구에 부응하는 조직문화와 공직자로서의 투철한 의지의 표출로 보여진다. 다음으로 는 현재 맡은 업무량의 적정 수준에 대해서 3.05로 ‘매우 그렇다’ 2.5%(8명), ‘대체로 그렇다’ 34.8%(110명)로 37.3%(118명)가 만족한 것으로 나타났으며, 보통이다’가 32.9%(104명), ‘전혀 그렇지 않다’ 5.1%(16명), ‘대체로 그렇지 않다’는데에 24.7%(78명)로 29.8%(94명)가 만족하지 않은 것으로 나타나 만족과 보통, 그리고 불만족에 있어서 뚜렷한 차이를 보이지 않고 있음을 알 수 있다.

<표3-8> 조직제도의 만족도

변수	측정지표	평균 (mean)	① 전혀 그렇지 않다.	② 대체 로 그렇 지않다.	③ 보통 이다.	④ 대체 로 그렇 다	⑤ 매우 그렇다
보직	보직 및 근무지 순환전 보는 공정하다.	2.97	20 (6.3%)	60 (19.0%)	152 (48.2%)	79 (25.0%)	5 (1.6%)
승진	근무하는 기관의 승진 제도는 공정하다.	2.93	13 (4.1%)	79 (25.0%)	145 (45.9%)	76 (24.1%)	3 (.9%)
능력 발휘	직무에 있어서 자신의 능력을 발휘할 수 있는 기회가 충분하다.	2.90	9 (2.8%)	84 (26.6%)	161 (50.9%)	55 (17.4%)	7 (2.2%)
재량 권	자신이 수행하는 직무 에 대해 재량권을 갖고 있다.	2.85	19 (6.0%)	85 (26.9%)	142 (44.9%)	65 (20.6%)	5 (1.6%)
의사 결정	직무와 관련된 의사결 정에 실질적으로 참여 한다.	3.23	15 (4.7%)	47 (14.9%)	119 (37.7%)	120 (38.0%)	15 (4.7%)
리더 십	근무하는 기관의 상급 자의 리더십에 만족한 다.	3.38	15 (4.7%)	32 (10.2%)	111 (35.1%)	133 (42.1%)	25 (7.9%)

조직제도의 만족도에 대해서는 <표3-8>에서 나타난 바와 같이 대체적으로 보통(3점)이하의 수준에 있어 제도에 대해 만족하지 못하고 있음을 알 수 있다. '보직 및 근무지 순환전보는 공정한가?'에 2.97로 '매우 그렇다' 1.6%(5명), '대체로 그렇다' 25.0%(79명) 으로 26.6%(84명)가 만족한 것으로 나타났으며, '보통이다'가 48.1%(152명), '전혀 그렇지 않다' 6.3%(20명), '대체로 그렇지 않다' 19.0%(60명)로 25.3%(80명)가 만족하지 않은 것으로 나타나고 있어 현재의 보직 및 순환전보에 저항이 있음을 느낄 수 있다. 또한 승진제도에 있어서도 2.93으로 '매우 그렇다' 0.9%(3명), 대체로 그렇다' 24.1%(76명)로 20.0%(79명)가 만족한 것으로 나타났으며, 보통이다'가 45.9%(145명), '전혀 그렇지 않다'가 4.1%(13명), '대체로 그렇지 않다'가 25.0%(79명)로 29.1%(92명)가 만족하지 않은 것으로 나타났다. 이는 승진적체에 따른 사기저하와 승진제도에 있어서의 불만이 표출된 데 기인한 것으로 보아진다.

다음으로 '직무에 있어서 자신의 능력을 발휘할 수 있는 기회가 충분한가?'에 대한 만족도는 2.90으로 '매우 그렇다' 2.2%(7명), '대체로 그렇다' 17.4%(55명)로 19.6%(62명)가 만족한 것으로 나타났으며, '보통이다'가 50.9%(161명), '전혀 그렇지 않다' 2.8%(9명), '대체로 그렇지 않다' 26.6%(84명)로 29.4%(93명)가 만족하지 않은 것으로 나타났다. 이에 대해서는 능력에 맞는 인사발탁과 적재적소의 인사배치 등 합리적인 인력관리가 제대로 이루어지고 있지 못하고 있음을 반영하고 있다고 보아지고 획기적인 방안이 이루어져야 함을 시사하고 있다. 또한 직무에 대한 재량권에 대해서도 2.85의 보통 수준이하의 만족도를 보이고 있으며, '매우 그렇다' 1.6%(5명), '대체로 그렇다' 20.6%(65명)로 22.2%(70명)가 만족한 것으로 나타났으며, '보통이다'가 44.9%(142명), '전혀 그렇지 않다' 6.0%(19명), '대체로 그렇지 않다' 26.9%(85명)로 32.9%(101명)가 만족하지 않다고 응답하고 있어 자기가 맡은 직무에 대해 적절한 재량권을 갖고 있지 못하고 있는 데 대한 불만이 있음을 확인할 수 있다.

그러나 '직무와 관련된 의사결정에 실질적으로 참여하고 있다'에서는 '매우 그렇다' 4.7%(15명), '대체로 그렇다' 38.0%(120명)로 42.7%(135명)가 만족한 것으로 나타났으며, '보통이다'가 37.7%(119명), '전혀 그렇지 않다' 4.7%(15명), '대체로 그렇지 않다'는 14.9%(47명)로 19.6%(62명)가 만족하지 않다고 응답하고 있어 보통이 37.7%(119명)인 것을 고려할 경우 만족도가 3.23으로 대체로 보통수준 이상의 만족도를 나타내고 있다. 이는 직무와 관련된 의사결정에의 실질적 참여로 책임있는 행정으로의 승계가 이루어지고 있는 현상으로 여겨진다. '근무하는 기관의 상급자의 리더십에 만족한다.'는 설문에 대한 응답자의 반응은 3.38로 보통수준 이상의 만족도를 나타내고 있으며 '매우 그렇다' 7.9%(25명), '대체로 그렇다' 42.1%(133명)로 50%(158명)가 만족한 것으로 나타났으며, '보통이다'가 35.1%(111명), '전혀 그렇지 않다' 4.7%(15명), '대체로 그렇지 않다' 10.2%(32명)로 14.9%(47명)가 만족하지 않다고 반응하고 있어 조직제도에는 대체로 만족하지 않지만 제도를 운영하는 관리자의 리더십이 상대적으로 높은 만족도를 보

이고 있다.

<표3-9>보상·복리후생의 만족도

변수	측정지표	평균 (mean)	① 전혀 그렇지 않다.	② 대체 로 그렇 지않다.	③ 보통 이다.	④ 대체 로 그렇 다	⑤ 매우 그렇다
급여	급여수준은 제공하는 노력에 비하여 적정하다.	3.18	10 (3.2%)	55 (17.4%)	131 (41.5%)	107 (33.9%)	13 (4.1%)
보상	근무량과 근무시간 차이가 공평하게 보상된다.	2.66	29 (9.2%)	107 (33.9%)	124 (39.2%)	54 (17.1%)	2 (0.6%)
근무 환경	근무하는 기관의 사무실 근무환경 및 복리후생시설에 만족한다.	2.75	42 (13.3%)	77 (24.4%)	124 (39.2%)	64 (20.3%)	9 (2.8%)
동료 인정	직장내에서 상사나 동료로부터 인정을 받고 있다.	3.41	5 (1.6%)	16 (5.1%)	153 (48.4%)	130 (41.1%)	12 (3.8%)
이직 고려	보수부족 또는 상사, 동료간의 갈등으로 이직하고 싶지 않다	3.23	13 (4.1%)	71 (22.5%)	106 (33.5%)	83 (26.3%)	43 (13.6%)
비공식 모임	비공식 조직모임에 참여하려고 노력한다.	3.28	6 (1.9%)	51 (16.1%)	126 (39.9%)	113 (35.8%)	20 (6.3%)

보상·복리후생의 만족도에 대해서는 <표3-9>에서 나타난 바와 같이 대체적으로 보통(3점)이하의 수준을 보이고 있어 불만이 있음을 알 수 있다. 급여수준이 제공되는 노력에 비하여 적정하다는 데 '매우 그렇다' 4.1%(13명), '대체로 그렇다' 33.9%(107명)로 38%(120명)가 만족한 것으로 나타났으며, '보통이다'가 41.5%(131명), '전혀 그렇지 않다' 3.2%(10명), '대체로 그렇지 않다' 17.4%(55명)로 20.6%(65명)만 만족하지 않다고 하고 있어, 3.18의 보통 수준(3.0)이상으로 긍

정적인 응답을 하고 있다. 이는 공무원의 보수가 지역기업에 비하여 적정수준에 이르고 있고, 어려운 취업문제가 해결되어 안정된 직장이 생존의 수단으로서의 기본적 욕구를 충족시켜 주는 데에 기인한 것으로 여겨진다. 그러나 근무량과 근무시간 차이가 공평하게 보상되는 정도에 대해서는 2.66의 보통수준이하로서 '매우 그렇다' 0.6%(2명), '대체로 그렇다' 17.1(54명)로 17.7%(56명)가 만족한 것으로 나타났으며, '보통이다'가 39.2%(124명), '전혀 그렇지 않다' 9.2%(29명), '대체로 그렇지 않다' 33.9%(107명)로 43.1%(136명)가 만족하지 않다고 응답하여 전체 직무만족도 중 상대적 최하위의 모습을 보이고 있다. 이는 자신의 직무만족을 자기의 근무량과 근무시간이 타인의 그것들과 대비한 결과를 비교·평가하여 공평한 처우 보상에 대한 불만이 있음을 보여주고 있다. 또한 근무하는 기관의 사무실 근무환경 및 복리후생시설에 만족도는 2.75로서 '매우 그렇다' 2.8%(9명), '대체로 그렇다' 20.3(64명)로서, 23.1%(73명)가 만족한 것으로 나타났으며, '보통이다'가 39.2%(124명), '전혀 그렇지 않다' 13.3%(42명), '대체로 그렇지 않다' 24.4%(77명)로 37.7%(119명)가 만족하지 않다고 응답하여 대체적으로 근무환경이 만족하지 못한 수준에 있음을 알 수 있다. 이는 교육행정직공무원을 위한 업무환경 및 복리후생시설에 대한 인식부족과 관심 결여의 결과라고 볼 수 있다. 그러나 직장 내에서 상사나 동료로부터 인정받고 있는 정도는 3.41의 보통수준이상으로서 '매우 그렇다' 3.8%(12명), '대체로 그렇다' 41.1(130명)로 44.9%(152명)가 만족한 것으로 나타났으며, '보통이다'가 48.4%(153명), '전혀 그렇지 않다' 1.6%(5명), '대체로 그렇지 않다' 5.1%(16명)로 6.7%(21명)만 부정적인 응답을 보이고 있어 개인의 가치 인정욕구를 만족하고 있다⁹⁸⁾고 할 수 있다. '보수부족 또는 상사, 동료간의 갈등으로 이직을 고려하지 않는다'는 데에 '매우 그렇다' 13.6%(43명), '대체로 그렇다' 26.3(83명)로 49.9%(126명)가 만족한 것으로 나타났으며, '보통이다'가 33.5%(106명), '전혀 그렇지 않다' 4.1%(13명), '대체로 그렇지 않다' 22.5%(71명)로 26.6%(84명)가 응답하고 있으며 33.5%(106명)가

98) 박동서, 『한국행정론』, 법문사, 2002. p419

보통인 것을 고려할 때 3.23으로 보통수준이상의 만족도를 보이고 있어 대부분 교육행정직공무원이 현재 직장에 만족하고 있음을 확인할 수 있다. '비공식 조직모임에 참여하려고 노력한다.'는 반응에는 '매우 그렇다' 6.3%(20명), '대체로 그렇다' 35.8(113명)로 42.1%(133명)가 만족한 것으로 나타났으며, '보통이다'가 39.9%(126명), '전혀 그렇지 않다' 1.9%(6명), '대체로 그렇지 않다' 16.1%(51명)로 18%(57명)만이 비공식 모임에 참여하려고 노력하지 않고 있다고 응답하고 있어 보통인 경우가 39.9%(126명)를 고려한 경우 만족도가 3.28의 긍정적인 반응을 보이고 있다. 이는 여성공무원이 46.5%(147명)로 구성되어 있는 조직으로서 가사 및 육아에 대한 부담이 가중되고 있음에도 비공식조직에의 적극적 참여 노력의 반응은 매우 고무적인 현상이다.

2) 측정도구의 신뢰도

조사대상자로부터 직무만족에 관한 설문지를 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하고, 설문에 응답하는 사람이 정확하고 일관되게 측정에 응하였는지를 검증하기 위하여 측정도구의 신뢰도를 분석하였다.

직무자체, 조직제도 및 보상과 복리후생 만족도에 대한 신뢰도 측정 결과 Cronbach α 가 <표3-10>에서와 같이 각 지표 전반에 걸쳐 0.88이상으로 나타났다. 이는 신뢰도 계수 0.7이상⁹⁹⁾으로서 응답이 일관성 있는 것으로 보아 신뢰할 만한 수준임을 확인할 수 있다

99) 신뢰도계수가 0.7미만이면 하나의 동일개념(또는 인정됨)으로 볼 수 없다

<표3-10> 직무만족 설문문항에 대한 신뢰도 분석

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
만족도	52.8797	81.3569	.6520	.5678	.8851
자기발전	53.0127	81.3586	.6303	.5608	.8857
사회인정	52.9810	81.7012	.5726	.4062	.8873
직무흥미	52.9589	80.6491	.6673	.5817	.8844
업무량	53.2120	81.5898	.5284	.3524	.8888
발전가능	53.0316	81.2815	.5510	.3587	.8880
보직공정	53.2975	82.1462	.5474	.5335	.8882
승진공정	53.3354	82.5665	.5488	.5783	.8882
능력발휘	53.3671	81.4585	.6576	.5174	.8851
직무재량	53.4146	81.8117	.5697	.5216	.8874
의사결정	53.0316	81.5292	.5474	.5417	.8881
상급리더	52.8797	81.9157	.5133	.3038	.8893
급여적정	53.0791	83.5969	.4462	.3278	.8914
보상공정	53.6013	81.3262	.5880	.4683	.8868
후생복지	53.5127	83.7363	.3641	.1908	.8950
동료인정	52.8576	83.3606	.5850	.4727	.8876
이직고려	53.0348	80.9226	.4913	.3312	.8906
비공식	52.9778	86.5741	.2571	.1608	.8972

3) 가설의 검증

본 연구는 직무자체 및 조직제도 와 보상·복리후생에 대한 만족도가 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 즉 독립변수인 직무자체 및 조직제도 와 보상·복리후생에 대한 만족도가 종속변수인 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도에 영향을 미치는 정도를 분석하는 것이다. 이는 보통 한 변수가 다른 변수들과 어떠한 관계가 있는지(영향을 미치는지, 인과관계가 있는지 등)를 분석하기 위하여 사용되는 방법으로 한 변수의 값을 가지

고 다른 변수의 값을 예언해 주는 것이다. 회귀계수는 이 예언의 값(계수)이라고 보는 데 상관관계가 비슷하지만 회귀분석은 두변수간(또는 둘 이상)의 관계에 대한 직선의 방정식(식1)을 구함으로써 훨씬 더 정확한 예측을 해 준다.

$$Y = \alpha + \beta X_i \quad (\text{식1})$$

Y = 직무 만족도

α = 절편모수

β = 회귀평면상의 기울기 모수

i = 직무만족에 영향을 주는 독립변수

<표3-11>은 각각의 직무만족 요인에 대한 직무만족 모형에 회귀분석한 결과이다. 변량분석의 영가설은 회귀선의 기울기가 0이라는 것이며, 이 영가설에 대한 검정결과이다. 즉, 회귀선에 포함된 변량과 전차 변량의 크기의 비율을 비교하여 회귀선의 변량이 크다면 회귀선이 의미 있는 것으로 판단되므로 전반적인 직무자체에 대한 만족 회귀선의 변량 21.354가 전차의 변량 0.322보다 66.26배(F=66.26) 더 크기 때문에 유의수준은 $p < 0.001$ 의 기준을 충족하고 있다. 그러므로 독립변수인 직무자체에 대한 만족도가 회귀선의 기울기가 0이라는 영가설을 기각해도 오류는 $p < 0.001$ 에 불과하므로 회귀선의 모델이 적합하다는 것을 알려주고 있다. 또한 조직제도에 대한 만족(F=21.222, $p < 0.001$) 및 보상과 복리후생에 대한 만족(F=21.222, $p < 0.001$)에서도 통계적으로 유의한 효과가 있는 것으로 확인되고 있다.

직무자체에 대한 만족은 $R^2=0.517$ 이며 조직제도는 $R^2=0.292$ 그리고 보상과 복리후생에 대한 만족은 $R^2=0.367$ 로서 설명력을 나타내고 있다. 종속변수인 직무만족 도움정도의 R^2 이 표본회귀선에 적합한 것으로 1에 가까울수록 완벽한 관계에 가까워지는 것¹⁰⁰⁾을 의미하므로 직무자체에 대한 만족도($R^2=0.51$)가 조직제도($R^2=0.292$) 및 보상과 복리후생에 대한 만족($R^2=0.367$)보다 더 정확한 예측이 될 수 있다고 할 수 있다.

100) 우수명, 『마우스로 잡는 spss』, 인간 과 복지, 2005. p.337

<표3-11> 직무만족의 효과분석

독립변수	직무자체에 대한 만족	조직제도에 대한 만족	보상·복리후생에 대한 만족
회귀선의 변량	21.354	10.052	12.626
전차의 변량	.322	.474	.424
R ²	.517	.292	.367
F 값	66.26	21.222	29.800
상수	.675	1.341	.838
t값	4.232	6.080	3.700
유의확률	.000***	.000***	.000***

주1 : *p<.05, **p<.01, ***p<.001

교육행정공무원의 직무자체에 대한 만족이 직무를 수행하는 데 있어서 만족도에 미치는 영향을 파악하기 위하여 직무자체 요인을 독립변수로 두고, 직무수행만족을 종속변수로 하여 회귀분석 하였다. <표3-12>에서 보는 것과 같이 주어진 자료를 얼마나 잘 설명하는지의 여부를 알기위한 결정계수 ($R^2=0.517$)는 종속변수의 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도의 51.7%의 설명력을 나타내고 있다. 자기발전에 대한 만족도가 1 높아질수록 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도는 32.9% 높은 영향을 미치고 있으며, 직무에 대한 흥미에 있어서는 27.3% ,업무량의 적정에 대한 만족도에 있어서는 36.5% 높게 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

회귀식은 유의미한 변수들이 직무만족에 상대적으로 미치는 영향을 회귀계수가 큰 업무량의 적정성($B=0.365$), 자기발전($B=0.329$), 직무에 대한 흥미($B=.273$) 순으로 받는다는 것을 알 수 있다. 따라서 직무자체의 만족이 직무를 수행하는 데 있어서의 만족에 영향을 미친다고 예측할 수 있다.

<표3-12> 직무자체에 대한 만족도가 직무만족에 미치는 영향

독립변수	회귀계수 (B)	표준오차 (SE B)	Beta	T-value	Sig.T	비 고
상 수	0.675	0159		4.232	.000	
자기발전	.329	.052	.339	6.305	.000	연구가설1 : 채택
사회인정	4.525E-02	.046	.049	.990	.323	연구가설2 : 채택않음
직무흥미	.273	.055	.286	4.995	.000	연구가설3 : 채택
업무량	.165	.039	.193	4.250	.000	연구가설4 : 채택
발전가능	2.660E-02	.040	.031	.665	.507	연구가설5 : 채택않음
R² :0.517 ,F-value : 66.266, Sig.F : .000						

a 종속변수: 직무를 수행하는데 있어서 만족도?

직무를 수행하는 데 있어서의 만족도에 영향을 미치는 실질적인 직무자체의 만족도 형태를 살펴보면, 자기발전의 도움정도, 직무에 대한 흥미, 많은 업무의 적정량 등이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무에 대한 사회적 인정, 직무자체의 발전가능성 등은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 영향의 정도를 정리하면 <표3-13>과 같다.

<표3-13> 직무자체요인이 직무만족도에 미치는 도움정도

$$\text{직무수행만족도}(Y) = 0.675 + 0.329(\text{자기발전}) + 0.273(\text{직무흥미}) + 0.165(\text{업무량}) + 4.525E-02(\text{사회인정}) + 2.660E-02(\text{발전가능})$$

이 때 회귀계수(기울기)는 독립변수들이 만나는 값들로 자기발전은 0.329, 직무에 대한 흥미는 0.273, 업무량의 적정성은 0.165로 나타내고 있으나, 사회적 인정 4.525E-02 과 발전가능성 2.660E-02 은 통계적 무의미한 값을 보여주고 있다. 이러한 결과는 교육활동을 지원하고 교육을 대상으로 하는 업무의 특

수성에 기인한 것으로 사회적인 인정과 발전가능성에 대한 만족도가 보통수준이상으로 나타나고 있으나 직무수행만족도에는 의미 있는 영향력이 미치지 않은 것으로 판명되었다. 기울기(회귀계수)의 크기는 종속변수의 영향력의 크기로서 기울기가 클수록 종속변수에 미치는 영향, 관계의 정도는 커진다. 기울기가 -(음)이라면 변화의 방향이 반대로 영향을 주어 독립변수가 증가할수록 종속변수는 감소하는 관계가 되고, 기울기가 +(양)이라면 변화의 방향이 정적으로 영향을 주어 독립변수가 증가할수록 종속변수는 증가하는 관계가 되므로 직무자체에 대한 만족에 있어서 가장 영향력이 큰 것은 기울기가 0.329인 자기발전에 대한 만족도가 상대적으로 높다고 할 수 있다.

상수는 0.05이하의 유의 수준이기 때문에 통계적 의미가 있으며, 독립변수 중에서는 자기발전과 직무에 대한 흥미, 업무량이 $p < 0.05$ 의 유의 수준을 가지므로 이들만이 종속변수에 영향력을 미치는 변수로 볼 수 있다. 나머지 변수들은 유의 수준이 0.05이상으로 회귀선의 기울기가 0이라는, 즉 영향력이 없다는 영가설이 맞아 종속변수에 미치는 영향력이 없다고 결론을 내려 연구가설2와 연구가설5는 채택되지 않는다.

조직제도에서는 능력발휘에 대한 만족이 $t=3.891$ 이고 $p < 0.001$ 로 상수가 0이라는 영가설을 기각하며, 통계적으로 유의미한 값을 보여주고 있다. 이 때 <표3-14>에서 보는 바와 같이 회귀계수가 보직은 0.102, 능력발휘는 0.252, 의사결정, 0.171, 상급자의 리더십 0.140으로 나타나고 있으나, 승진(-7.159E-02)과 재량권(6.633E-02)에서는 통계적 무의미한 값을 보여주고 있다. 설명력은 29.2%($R^2=0.292$)로 나타났으며 유의미한 변수들이 직무만족에 상대적으로 미치는 영향은 능력발휘(0.252), 의사결정(0.171), 상급자의 리더십(0.140), 보직(0.102) 순으로 영향을 받는다는 것을 확인할 수 있다. 회귀계수(기울기)의 크기는 종속변수의 영향력의 크기로서 기울기가 클수록 종속변수에 미치는 영향, 관계의 정도는 커지므로 능력발휘에 대한 회귀계수가 0.250으로서 상대적으로 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도에 미치는 영향력이 크다고 할 수

있다.

<표3-14> 조직제도의 만족도가 직무만족에 미치는 영향

독립변수	회귀계수 (B)	표준오차 (SE B)	Beta	T-value	Sig.T	연구가설
상수	1.341	0.197		6.808	.000	
보직	.102	.063	.110	1.613	.108	연구가설6 : 채택않음
승진	-7.159E-02	.068	-.073	-1.052	.294	연구가설7 : 채택 없음
능력발휘	.252	.065	.248	3.891	.000	연구가설8 : 채택
재량권	6.633E-02	.062	.071	1.062	.289	연구가설9 : 채택 없음
의사결정	.171	.058	.196	2.972	.003	연구가설10 : 채택
리더십	.140	.046	.163	3.023	.003	연구가설11 : 채택
$R^2 : .292,$ $F\text{-value} : 21.222,$ $Sig.F : .000$						

a 종속변수: 직무를 수행하는데 있어서 만족도?

상수는 0.05이하의 유의 수준이기 때문에 유의하며, 독립변수 중에서는 능력발휘, 의사결정, 상급자의 리더십이 $p < 0.05$ 의 유의 수준을 가지므로 이들만이 종속변수에 영향력을 미치는 변수로 볼 수 있으나, 나머지 변수들은 유의 수준이 0.05이상으로 통계적 유의성이 없는 것으로 판명되어 회귀선의 기울기가 0이라는, 즉 영향력이 없다는 영가설이 맞아 종속변수에 미치는 영향력이 없어 연구가설6 과 연구가설7, 연구가설9는 채택되지 않는다. 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도에 영향을 미치는 실질적인 조직제도의 만족도 형태를 살펴보면, 보직관리, 능력발휘의 기회제공, 의사결정에의 실질적 참여, 상급자의 리더십 등이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 승진제도와 업무에 대한 재량권 등은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 이러

한 영향의 정도를 정리하면 <표3-15>와 같다.

<표3-15> 조직제도요인이 직무만족도에 미치는 도움정도

$$\text{직무수행만족도}(Y) = 1.341 + 0.102(\text{보직관리}) + 0.252(\text{능력발휘}) + 0.171(\text{의사결정}) + 0.140(\text{상급자의 리더십}) + -7.159E-02(\text{승진}) + 6.633E-02(\text{재량권})$$

승진 (-7.159E-02)인 경우 회귀계수(기울기)가 -(음)이므로 변화의 방향이 반대로 영향을 주어 독립변수가 증가할수록 종속변수는 감소하는 관계가 되고, 조직제도에 대한 만족에 있어서 가장 영향력이 큰 것은 기울기가 0.252인 능력발휘의 기회제공에 대한 만족도가 상대적으로 높다고 할 수 있다.

<표3-16> 보상 및 복리후생의 만족도가 직무만족에 미치는 영향

독립변수	회귀계수 (B)	표준오차 (SE B)	Beta	T-value	Sig.T	연구가설
상수	.838	0.226		3.700	.000	
급여	1.716E-02	.050	.019	.342	.732	연구가설12:채택않음
보상	.150	.052	.164	2.884	.004	연구가설13 : 채택
근무환경	-6.230E-03	.039	-.008	-.159	.874	연구가설14:채택않음
동료인정	.436	.057	.386	7.587	.000	연구가설15 : 채택
이직 고려	.190	.038	.251	4.941	.000	연구가설16 : 채택
비공식모임 참여노력	4.044E-03	.044	.004	.091	.927	연구가설17:채택않음
R² : .367, F-value : 29.800, Sig.F : .000						

a 종속변수: 직무를 수행하는데 있어서 만족도?

보상 및 복리후생분야의 만족도 상수는 <표3-16> 에서 나타난 바와 같이 0.838로서 보상, 동료인정, 이직고려 등은 유의미한(p<0.05) 영향을 미치는 것

으로 나타났다. 그러나 급여수준이나 근무환경은 통계적으로 무의미한 값을 보여주고 있으며, 비공식적 모임에 참여하려는 수준도 $p \geq 0.05$ 로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 상수는 0.05이하의 유의 수준이기 때문에 통계적 의미가 있으며, 독립변수 중에서는 업무에 대한 적절한 보상과 동료 인정, 그리고 비공식모임에의 참여노력이 $p < 0.05$ 의 유의 수준을 가지므로 이들만이 종속변수에 영향력을 미치는 변수로 볼 수 있다. 나머지 변수들은 유의 수준이 0.05이상으로 회귀선의 기울기가 0이라는, 즉 영향력이 없다는 영가설이 맞아 종속변수에 미치는 영향력이 없으므로 연구가설12 와 연구가설14, 연구가설17은 채택되지 않는다. 회귀계수가 근무량과 근무시간에 대한 공평한 보상은 0.150, 직장내 동료로부터의 인정에는 0.436, 이직을 고려하지 않은 것에 0.190을 나타내고 있으나, 근무환경 및 후생시설(-7-6.230E-03)과 급여수준의 적정성(1.716E-02), 비공식모임에의 참여 노력(4.044E-03)에서는 통계적 무의미한 값을 보여주고 있다. 설명력은 36.7%를 설명($R^2=0.367$)하고 있으며, 유의미한 변수들이 직무만족에 상대적으로 미치는 영향은 직장 내 동료로부터의 인정(0.436), 이직을 고려하지 않은 것(0.190), 근무량과 근무시간에 대한 공평한 보상(0.150) 순으로 크게 영향을 받는다는 것을 확인할 수 있다. 회귀계수(기울기)의 크기는 종속변수의 영향력의 크기로서 기울기가 클수록 종속변수에 미치는 영향, 관계의 정도는 커지므로 직장 내 동료로부터의 인정에 대한 회귀계수가 0.436으로서 상대적으로 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도에 미치는 영향력이 크다고 할 수 있다.

직무만족도에 영향을 미치는 실질적인 보상 및 복리후생의 만족 형태를 살펴보면, 근무량과 근무시간에 대한 공평한 보상, 동료들의 인정, 그리고 이직을 고려하지 않은 것들이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 급여수준이나, 근무환경과 비공식적모임에의 참여노력 등은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 이들의 영향정도를 정리하면 <표3-17>과 같다

<표3-17> 보상 및 복리후생요인이 직무만족도에 미치는 도움정도

$$\text{직무만족도}(Y) = 0.838 + 0.150(\text{보상}) + 0.436(\text{동료인정}) + 0.190(\text{이직고려 없음}) \\ + 1.716E-02(\text{급여}) + -6.230E-03(\text{근무환경}) + 4.044E-03(\text{비공식모임 참여노력})$$

이상에서 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 업무수행 환경과 후생시설환경은 대다수의 근무자가 인식하고 있듯이 상당히 열악함을 알 수 있다. 그러나 어려운 근무환경여건에서 근무하는 것이 직무 수행 만족에는 영향을 미치지 않은 것으로 분석되고 있다. 오히려 직장 내에서 상사나 동료로부터 받는 인정정도와 보수부족 또는 상사, 동료간의 갈등으로 이직을 고려하지 않고 현직에 만족하는 정도 및 근무량과 근무시간 차이에 대한 공평한 보상이 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도에 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.



제 4 장 결론

제1절 연구결과의 요약

본 연구는 지방교육행정직공무원의 직무만족요인이 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도에 어떤 영향을 미치는지를 파악하는 데 연구의 목적을 두었다. 이와 같이 본 연구의 목적을 달성하기 위해서 직무만족요인(직무자체, 조직제도, 보상 및 복리후생)을 독립변수로 규정하고 직무수행만족을 종속변수로 하여 17개의 연구가설을 설정하였다. 연구의 대상은 제주도내에 근무하고 있는 교육행정직공무원 316명(남 169명, 여 147명)이었다. 설문조사를 통하여 수집된 자료는 SPSS 프로그램을 이용하여 빈도분석 과 선형회귀분석 그리고 신뢰도를 분석하였으며, 자료 분석에서 나타난 결과는 다음과 같다.

1. 교육행정직공무원의 직무 수행 만족도

교육행정직공무원이 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도를 측정하기 위하여 '직무자체에 대한 만족'과 '조직제도에 대한 만족' 그리고 '보상 및 복리후생에 대한 만족'으로 구성하고, 각 직무만족의 분야는 5-6개의 지표에 의해 측정하였다. 조사대상자로부터 직무만족에 관한 설문지를 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하고, 설문에 응답하는 사람이 정확하고 일관되게 측정 에 응하였는지 등을 검증하기 위하여 측정도구의 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach α 가 직무자체, 조직제도 및 보상과 복리후생요인의 각 지표 전반에 걸쳐 0.88이상으로 응답이 일관성 있는 것으로 보아 신뢰할 만한 수준임을 알 수 있다.

인구통계적 특성을 배제한 상태의 직무만족 수준은 Likert 5점 척도 평균 3.38로 보통수준 이상으로 나타나서 제주도내 교육행정직공무원의 직무만족도는 비교적 양호한 것으로 평가되고 있다. 이를 세부적으로 정리해 보면, 직

무자체에 대한 만족에서는 직무에 대한 흥미가 3.30로 가장 높았고, 사회적 인정에 3.28, 자기발전의 도움정도가 3.25, 발전가능성에 대한 만족도에 3.23, 업무량의 적정에 3.05순으로 만족도가 나타났다.

조직제도에 대한 만족도에서는 상급자의 리더십에 대한 만족이 3.38, 의사결정에의 실질적 참여가 3.23으로 보통수준 이상을 나타내고 있으며, 보직 및 순환전보의 공정성에 2.97, 승진제도의 공정성에 2.93, 능력발휘의 기회에는 2.90, 직무에 대한 재량권에는 2.85로 보통이하의 직무만족도를 보이고 있다. 이는 승진제도에 대한 불신과 불만이 강하게 표출되고 있으며, 보직관리에서도 심한 저항을 나타내고 있음을 알 수 있다. 업무처리에 대한 재량권에 있어서도 2.85로 부정적 반응이 보통수준 이상의 높은 수치를 나타내고 있다.

보상 및 복리후생에 대한 만족도에 있어서는 근무환경 및 복리후생시설 만족도가 2.75, 근무량과 근무시간 차이에 따른 공평한 보상정도에는 2.66으로 보통수준 이하의 만족도를 나타내어 직무에 대한 만족이 낮게 평가되고 있으나, 급여수준이 제공되는 노력에 비하여 적정하다는 데 3.18의 만족도를 보이고 있다. 상사나 동료로부터의 인정에 3.41, 이직을 고려하지 않는다는 데에 3.23, 비공식적모임 참여에의 노력정도에 3.28 로 보통 수준이상의 만족도를 보이고 있어 대체적으로 직무만족에 의미가 있음을 확인할 수 있다.

2. 직무만족의 영향 분석

전반적인 직무만족도는 유의수준이 $p < 0.001$ 의 기준을 충족하고 있어 정확한 예측이 가능하다고 보아진다.

직무자체 요인을 독립변수로 두고, 직무수행만족을 종속변수로 하여 회귀분석한 결과 설명력은 51.7%($R^2=0.517$)이며 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도에 영향을 미치는 실질적인 직무자체의 만족도는 자기발전의 도움정도, 직무에 대한 흥미, 맡은 업무의 적정량 등이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무에 대한 사회적 인정, 직무자체의 발전가능성 등은 유의미한

영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 이 때 회귀계수(기울기)는 자기 발전이 0.329, 직무에 대한 흥미가 0.273, 업무량의 적정성은 0.165로 나타나고 있으나, 사회적 인정 4.525E-02 과 발전가능성 2.660E-02은 통계적 무의미한 값을 보여주고 있다. 회귀계수의 크기는 종속변수의 영향력의 크기로서 기울기가 클수록 종속변수에 미치는 영향, 관계의 정도는 증가하므로 직무자체에 대한 만족에 있어서는 기울기가 0.329인 자기발전에 대한 만족도가 상대적으로 가장 영향력이 크다고 할 수 있다. 독립변수 중 자기발전과 직무에 대한 흥미, 업무량이 $p < 0.05$ 의 유의 수준으로 종속변수에 영향력을 미치는 변수로 볼 수 있고 나머지 변수들은 유의 수준이 0.05이상으로 회귀선의 기울기가 0이라는, 즉 영향력이 없다는 영가설이 맞아 종속변수에 미치는 영향력이 없으므로 연구가설2 와 연구가설5는 채택되지 않는다.

조직제도에 대한 만족($F=21.222, p < 0.001$)에서도 통계적으로 유의한 효과가 있는 것으로 확인되고 있다. 회귀계수가 보직은 0.102, 능력발휘는 0.252, 의사결정 참여 0.171, 상급자의 리더십 0.140로 나타나고 있으나, 승진(-7.159E-02)과 재량권(6.633E-02)에서는 통계적 무의미한 값을 보여주고 있다. 조직제도에 있어서의 만족이 직무를 수행하는 데 대한 만족 하위요인들 변량의 29.2%($R^2=0.292$)를 설명하여 주고 있으며, 그 하위요인에 유의한 영향을 미치고 있는 요인들은 능력발휘(0.252), 의사결정(0.171), 상급자의 리더십(0.140), 보직(0.102) 순으로 영향을 받는다는 것을 확인할 수 있다. 또한 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도에 영향을 미치는 실질적인 조직제도의 만족도 형태를 살펴보면, 보직관리, 능력발휘의 기회제공, 의사결정에의 실질적 참여, 상급자의 리더십 등이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 승진제도 와 업무에 대한 재량권 등은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 연구가설6 과 연구가설7, 연구가설9는 채택되지 않는다.

보상과 복리후생에 대한 만족($F=21.222, p < 0.001$)에서도 통계적으로 유의한 효과가 있으나 급여수준이나 근무환경은 통계적으로 무의미한 값을 보여주

고 있으며, 비공식적 모임에 참여하려는 수준도 $p \geq 0.05$ 로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 영향력이 없다는 영가설이 맞아 종속변수에 미치는 영향력이 없어 연구가설6 과 연구가설7, 연구가설9는 채택되지 않는다. 회귀계수가 근무량과 근무시간에 대한 공평한 보상은 0.150, 직장 내 동료로부터의 인정에는 0.436, 이직을 고려하지 않은 것에 0.190을 나타내고 있으나, 근무환경 및 후생시설(-7-6.230E-03) 과 급여 수준의 적정성(1.716E-02), 비공식모임에의 참여 노력(4.044E-03)에서는 통계적 무의미한 값을 보여주고 있다. 설명력은 36.7%를 설명($R^2=0.367$)하고 있으며 유의미한 변수들이 직무만족에 상대적으로 미치는 영향은 직장 내 동료로부터의 인정(0.436), 이직을 고려하지 않은 것(0.190), 근무량과 근무시간에 대한 공평한 보상(0.150) 순으로 크게 영향을 받는다는 것을 확인할 수 있다. 직무만족도에 영향을 미치는 실질적인 보상 및 복리후생의 만족 형태를 살펴보면, 근무량과 근무시간에 대한 공평한 보상, 동료들의 인정, 그리고 이직을 고려하지 않은 것들이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 급여수준이나, 근무환경과 비공식적 모임에의 참여노력 등은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 연구가설12, 연구가설14, 연구가설17은 채택되지 않는다.

제2절 정책적 시사점

본 연구에서 지방교육행정직공무원의 직무만족요인을 직무자체와 조직제도, 그리고 보상 및 복리후생분야의 3개영역으로 구분하고 관련변인에 따라 조사·분석한 결과 교육행정직공무원 자신의 직업과 신분에 대하여, 그리고 일상적으로 자신에 대하여 긍정적인 개념을 가질수록 직무자체요인과 직무만족도 전체가 높았다. 조직제도 요인의 경우에도 주어진 제도 즉 승진이나 재량권 보다는 의사결정에의 참여, 능력발휘의 기회제공, 상급자의 리더십 등 자신의 인정가치에 대한 만족이 직무만족에 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 이 결과를 바탕으로 도출할 수 있는 정책적 함의는 다음과 같다.

첫째, 관리자는 현재의 직무에 보람과 긍지를 가지고 개인의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 현실적인 업무분장을 유도하며, 자율적이면서 책임행정을 구현할 수 있도록 모든 직원들이 만족할 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다. 직무만족은 직무와 조직의 특성에 따라 달라지기 때문에 직원들의 향후 발전에 대한 기회부여와 직무에 대한 흥미 제고 방안마련, 업무의 전문성을 높이기 위한 연수기회 등을 제공하여야 할 것이다. 즉, 직무만족은 직원들에 대한 기대와 조직의 요구에 부합한 대가로 무엇을 보상 받을 것인가에 기인하므로 초기의 긍정적인 조직문화에 대한 인식과 유지 및 자기발전에 대한 기대는 매우 중요하다 하겠다.

둘째, 투명한 인사 와 합리적인 보직관리 운영을 위한 제도적 장치를 마련해야한다. 즉, 교육행정직공무원들이 교육목표달성을 위한 교육공동체의 주체로써, 환경의 변화에 능동적으로 대처할 수 있도록 능력발휘의 기회를 제공하는 인사배치, 조직문화 개선을 위한 방안을 강구하여야 할 것이다. 조직사회에서 승진은 가장 보상을 받고 싶어 하는 욕구중의 하나로서 성실히 근무한 노력에 대한 보상이며, 사회적 평가의 수단으로서의 가치도 가지고 있어 가장 민감한 관심의 하나이다. 대부분 교육행정직공무원이 승진에 대해서

불만을 표시하고 있으면서도 직무수행 만족도에 유의미한 영향을 미치지 않은 것은 교육행정직공무원의 특성상 상위직급의 승진은 결원이 있을 경우에만 가능하고 승진기회의 폭이 제한적이라는 현실을 받아들이고 있다고 보아지며, 이를 대체할 수 있는 보다 공정한 보직 및 순환전보 제도를 마련하여 체계적인 운용으로 인사 불만을 해소시켜 나가야 할 것이다.

셋째, 업무현장에서의 획일적이고 경직된 일방적인 지시나 통제보다는 변화된 환경에 맞는 업무분석을 통하여 위임이 가능한 경우 적극적으로 발굴 위임함으로써 자발적인 자세로 업무에 임하여 창의적인 업무환경을 개선해 나가야 할 것이다. 또한 모든 직원들이 만족하고 만족에 따라 동기화 될 수 있는 방안으로 직원들이 자신의 업무에 영향을 미치는 의사결정에 참여할 수 있도록 유도하며, 실무자들의 업무상 제안이나 건의를 적극적으로 수용하고 개인의 능력이 최대한 발휘될 수 있도록 상급자의 리더십 역량 강화 및 자질 향상을 위한 연수기회의 폭을 넓혀야 할 것이다.

넷째, 적절한 업무분장을 조정하여 직원들 간 일의 형평성을 유지할 수 있도록 공평한 보상에 관심을 가져야 한다. 보상에 있어서는 자신의 직무만족을 평가할 때, 타인과 비교하여 자기의 근무량과 근무시간이 타인의 그것들과 대비한 결과를 비교·평가하여 공평한 처우를 받고 있는지의 여부에 대하여 영향을 미친다는 것이다. 그러므로 직무만족은 자신이 직무에 투입한 것과 직무로부터 얻는 것 간의 비율을 산출하고, 이 비율을 타인의 비율과 비교함으로써 결정되므로 현실적인 업무분장을 유도하여 신나게 일할 수 있는 근무분위기를 제공하여야 할 것이다. 보상에서도 기존에는 보수에 대한 불만¹⁰¹⁾이 많이 대두되었으나 현재는 보수보다 사회적 욕구의 충족을 더 원하고 있다고 볼 수 있다. 이는 어려운 취업난을 감안하여 안정된 직장이 마련됨으로 생존의 수단으로서의 기본적 욕구가 충족되었기에 상대적 보상요인에 의해 직무만족에 영향을 받는다고 할 수 있다. 즉, 근무량과 근무시간에 대한

101) 이태선, 전계논문, pp.50-53.

공평한 보상 등이 직무를 수행하는 데 영향을 주게 되므로 자신이 수행하는 직무에 대한 보상과 관련된 동기요인에 대한 만족이 높아질 수 있다.

다섯째, 직장 내의 인간관계를 돈독히 하여 교육행정조직의 특성상 조직구성원의 이원화로 초래되는 갈등을 해소하고, 상대 업무에 대한 이해와 서로에 대한 긍정적인 시각을 지닐 수 있는 인간관계 활성화 방안이 마련되어야 할 것이다. 비공식적 모임의 활동은 조직유효성에 간접적인 영향을 미치고 있다.¹⁰²⁾ 그러나 비공식조직이 조직구성원간의 인간관계를 통하여 경직된 공식조직에 탄력성을 불어 넣어 조직을 보다 유연하고 급변하는 조류의 정보 등에 신속하게 대응할 수 있도록 역동적 유기체의 역할로 직원들의 직무만족도는 높아질 수 있으나, 직무만족에는 큰 영향을 미치지 않은 것으로 분석되고 있다. 다만, 직장 내에서 열심히 노력하고 일하면 상사나 동료로부터 인정받을 것이라는 기대감을 갖고 일하여 성과를 이룩할 수 있다면 사람들은 더욱 더 열심히 일하고 싶도록 동기유발 될 것이며 다른 직장으로의 이직률은 낮아질 것이다. 직장 내의 동료나 상관으로부터의 인정과 자신의 인간적 가치에 대한 인식이 직무를 수행하는 데 영향을 주게 되므로 직무에 대한 만족은 높아질 수 있는 것이다. 흔히 불만족 요인의 제거는 불만을 줄여주는 소극적이고 단기적인 효과를 가져 온 데 반해서 만족요인을 크게 하는 것은 인간의 자아실현욕구에 자극을 주어 적극적인 만족을 가져다 줄 수 있다. 교육행정직공무원의 경우 직무에 있어서 자신의 능력을 발휘할 수 있는 기회의 충분성과 근무량과 근무시간 차이의 공평한 보상이 직무를 수행하는 데 있어서의 만족도를 높이는 중요한 변수임에도 불구하고 이에 대한 전반적인 만족도가 낮은 것으로 나타났는데 이를 증진시킬 수 있는 구체적인 방안에 대하여 관심을 높일 필요가 있다.

우리들이 갖고 있는 어떤 직업에 효과적으로 성과를 올리기 위해서는 구성원들이 보람과 긍지를 가지고 그 직업에 만족을 느낄 수 있어야 할 것이다.

102) 임희숙, 전계논문, p.55.

또한 그 직업이 고도의 전문성을 요구하는 것이라면 그 구성원들의 직무 만족은 조직의 성패를 좌우하는 중요한 과제라 할 수 있다. 그러므로 ‘國家 百年大計’의 교육을 지원하는 교육행정직 공무원의 직무만족여부는 교육의 성패를 좌우하는 요인으로서, 교육행정직 공무원이 어떠한 직무태도와 자세로 직무를 수행하느냐는 중요한 문제라고 할 수 있다.

본 연구를 수행함에 있어서 교육행정직 공무원의 직무만족은 감정적 태도라는 특성 때문에 그 실체의 파악과 측정에 어려움이 있어 보다 구체적이고 명확한 연구를 수행하지 못하여 다음과 같은 한계가 있음을 밝혀둔다.

첫째, 조사대상을 제주도내 교육행정직공무원에 국한시킴으로써 지역별 특수성이나 전국적인 규모의 특수성을 고려하지 못했다. 그러므로 타 지역에 일반화 하여 적용하는 데에 무리가 있다.

둘째, 직무만족의 개념 자체가 추상적이고 관념적인 면을 가지고 있어 직무만족도의 양적 계량화에 어려움이 있어 설문을 통한 분석에 치중하였다.

셋째, 직무만족요인으로 선정한 요인 이외에 다른 요인이 고려되지 못한 점과 각 항목마다 동일한 점수를 부여하여 5점 척도로써 측정 하였는데 이들이 동일한 차원 또는 등간 척도로서 측정될 수 있는 성질의 것인지에 대해서도 무리가 있다고 본다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

가. 단행본

- 강신규·이기돈·이철호·추현 공저, 『조직행동론』, 형설출판사, 2003.
- 강성철, 김판석, 이종수, 최근열, 하태권 공저, 『새인사행정론』, 대영문화사, 2003.
- 김기태, 『행정학』, 대왕사, 2002.
- 김석희, 『조직행위론 강의』, 법경사, 1993.
- 김종철, 『교육행정학 신강』, 세영사, 2003.
- 김창걸, 『교육행정조직론』, 형설출판사, 2003.
- 김판석외, 『새인사행정론』, 대영문화사, 2002.
- 노종희, 『교육행정학』, 문음사, 2001.
- 박내희, 『조직행동론』, 박영사, 1989.
- 박동서, 『한국행정론』, 법문사, 2002.
- 박운성, 『현대 조직 행동론』, 박영사, 1992.
- 박성식, 『교육행정관리론』, 학지사, 1998.
- 신유근, 『조직행위론』, 다산출판사, 1993.
- , 『인간존중의 경영』, 다산출판사, 1997.
- 안해균, 『현대행정학』, 다산출판사, 1985.
- 양창삼, 『조직이론』, 박영사, 1994.
- 오석홍, 『조직이론』, 박영사, 2003.
- , 『인사행정론』, 박영사, 1993.
- 우수명, 『마우스로 잡는 spss』, 인간과 복지, 2005.
- 유기현, 『조직행동론』, 무역경영사, 2003.
- 유종해, 『현대 행정학』, 박영사, 1995.
- 이창원·최창현, 『새조직론』, 대영문화사, 2003.
- 이평원, 『행정조직의 이해』, 책과공간, 2001.
- 이학중, 『조직행동론』, 세경사, 1991.
- 조광제, 『교육행정학』, 원미사, 2002.
- 한덕웅, 『조직행동의 동기이론』, 법문사, 1993.

- 한경수외, 『교육행정원론』. 정민사. 1996.
- 한공우, 『교육행정 및 교육경영』, 동문사, 1995.
- 김성렬 외, 『교육행정 및 교육경영』, 삼광출판사, 1998.

나. 논문

- 고순란, “교육행정직공무원의 직무만족도에 관한 연구”. 계명대학교 정책대학원석사학위논문, 1999.
- 김 구, “지방공무원의 직무만족과 직무성과의 영향요인에 관한 의사결정나무분석”, 한국정책학회
보제11권 제 2호, 2001.
- 김보환, “경찰공무원의 직무만족에 관한 연구”, 한국중앙행정학회보 제11호.
- 김병남, “교육행정공무원의 직무만족에 관한 연구”, 공주대학교경영대학원석사학위논문, 2005.
- 김석균, “ 직무만족에 관한 실증적 연구”, 제주대학교경영대학원석사학위논문, 1993.
- 김호정, “한국관료의 직무특성과 직무만족의 관계 및 조절변수로서 행정문화에 관한 연구”, 「한국
행정학보」, 1989.
- 박기관, “자치단체장의 리더십과 공무원의 직무만족 및 행정성과에 관한 연구”, 건국대학교박
사학위논문. 1999.
- 박용우, “고객지향적 행정: 행정서비스를 중심으로.” 「한국행정학보」, '98년 하계학술대회대회발표
논문집'. 1998.
- 문승호, “교육행정직공무원의 직무만족도에 관한 연구”, 충북대학교행정대학원석사학위논문, 2003.
- 설한수, “지방교육행정공무원의 직무만족에 관한 연구”, 단국대학교행정대학원석사학위논문, 1999.
- 이만복, “공무원의 직무만족도에 관한 연구”, 충남대학교행정대학원석사학위논문, 2003.
- 이상철 · 유근환 · 장우진 · 김용득, “지방공무원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구”, 「한국사
회와 행정연구」, 제15권제4호, 2005.
- 이순길 “교정공무원의 직무만족도에 관한 고찰”, 「교정연구」 (제11호), 2000.
- 이일상, “학교교육활동 지원을 위한 교육행정직의 역할 지각과 직무수행의 만족도분석”, 동국대학
교교육대학원석사학위논문, 1997.
- 이천기, “국제기업의 직무만족에 관한 실증적 비교분석” 「인사관리연구」, 1994.
- 이태선, “충청남도 지방교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구”, 충남대학교행정대학원석사학
위논문, 2003.
- 임희숙, “비공식조직이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구” 제주대학교경영대학원석사논문,
1998.

- 장우진, "지적측량조직의 인적자원관리를 위한 척도개발 연구" 「한국지적학회지」, 19(1), 2003.
- 조부경, 고영미, 박근희, '유치원교사의 직무 만족도에 영향을 미치는 자아개념 요인에 관한연구' 아동학회지 제24권 6호, 2003.
- 정해영, 「학교직무수행에서 교사와 일반직간의 역할인식에 관한 연구」 한국교원대학교석사논문, 1994.
- 제갈 돈, "지방공무원의 직무만족 결정요인", 「한국행정학보」 제36권제4호(2002겨울)
- 최복수 · 이상경, "호텔종사원의 직무 및 직장만족 영향요인에 관한 연구", 『호텔경영학연구』, 12(1)
- 최호윤 "교육행정공무원의 직무만족에 미치는 요인 분석", 영남대학교행정대학원석사학위논문, 1999.
- 황해연, "여성공무원의 직무만족에 관한 연구 : 경기도일반직공무원을 중심으로", 동의대행정대학원석사학위논문, 1998.

2. 외국문헌

- Adams, Stacy J.(1963). *Toward an Understanding of Inequilty*, *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67.
- A. H. Maslow, "A theory of Human Motivation, " *Psychological Review*. 1943.
- Argyris. Chris .(1957) *Personality and Organization : The Conflict between System and the Individual*. New York :Harper & Brothers
- C. A. O' Reilly and K. H. Roberts, "Individual Differences in personality, Position in Organization and Job Satisfaction," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 14(1975).
- Campbell, Roald F.(1958) What Peculiarities in Educational Administration Make it a Special Case ?. In Andrew W. Halpin (ed), *Administrative Theory in Education Chicago* : Midwest Administration Center, University of Chicago.
- D. C. McClelland, *The achieveing Socity* (Princeton, N. J. : Van hastrand, 1961); *human Motivation*. (Glenview, IL:scott, Goresman, 1985)
- E. A. Locke, *The Nature and Cause of Jop Satisfaction*, Marvin D. Dunnette Chicago : Rand McNally, 1976.
- E. F Stone, *Research Methods in Organizati Behavior*(Glenview, III. : Scott Foresman and

- Co.)(1978).
- Griffith, Daniel E.(1979b), Another Look at Research on the Behavior of Administrators. In Glenn L. Immegart and William L. Boyd(ed), *Problem-Finding in Educational Administration : Trends Research and Theory*. Lexington, Mass. :Lexington Books, D. C. Health and Co.
- Hackman, J & Oldham, G. (1976) "Motivation Through the Design of Work", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16.
- Halpin, Andrew W.(1966). *Theory and Research in Administration*. New York : Macmillan.
- Heller, R. *Managing People*, London: DK. 1999.
- J. P. Wanous, "Effects of a Realistic Job Preview on Job Accrptance, Job Attitudes, and Job Survival," *Journal of Applied Psychology*, Vol.58(1973).
- L.L Cummings and C. J. Berger, "Organizational Structure : How Does It Influence Attitudes and Performance?," *Organizational Dynamics*, Vol. 5, no.2 (1976).
- Luthans, Fred(1981), *Organizational Behavior*. 3rd New York : McGraw-Hill Co.
- L. W. Porter & E. E. Lawler, III., *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin inc., 1968.
- L. W Porter and E. E. Lawler, III, "Properties of Organizational Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior," *Psychological Bulletin*, Vol.64(July 1965).
- Middlemest. R. D.& Hitt.M, A., *Organizational Behavior Applied Concepts*, New York : Science Research Associates, 1981.
- Perrow, C. (1967) "A Framework for the Comparative analysis of Organizations", *American Sociological Review*, Vol.32.
- R. M. Steers and D. N. Braunstein, "A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.9(1976).
- R. W. Beatty and C. E. Scheier, *Personnel Administration : An Experinental / Skill-Building Approach*, Reading, Mass. : Addison-wesely Publishing Company, 1981.
- Schmitt and Allscheid,(1995) "Employee attitude and Customer Satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol.48.
- Smith, H, C. *Psychology of Industrial Behavior*, New York : McGraw-Hill, 1955.
- Victor H. Vroom, *Work and Motivation*. (New York : John Wiley & Sons Inc.1964)


<Abstract>

A Study on Duty Satisfaction of the Public Officials of Educational Administration

-With the Special Reference to the Public Officials of
Educational Administration in Jeju Province-

Yang Bong-Yul

General Public Administration Major
Graduate School of Public Administration, Cheju National University
Cheju, Korea

 제주대학교 중앙도서관
Supervised by Professor Kim, Sung-Jun

The purpose of this study consists in understanding the degrees of duty satisfaction of the public officials of educational administration as well as grasping which factors have influences on the degrees of duty satisfaction. The factors such as duty, organization system, compensation and welfare were selected to grasp duty satisfaction by asking 374 public officials of educational administration. The 316 questionnaires were used for the final analysis. The data process was performed by analyzing the general characteristics of the public officials, frequency, spiral recurrence and trustworthiness. The results of the analysis are as follows.

First, the degree of duty satisfaction is average 3.38 compared to the barometer of Likert 5. The average 3.38 is evaluated to be comparatively good.

Secondly, the results of the factor of organization system is as follows. The degree of satisfaction with appointment and transfer rotation is 2.97. That of satisfaction with promotion system is 2.93. That of satisfaction with chances of demonstrating their abilities is 2.90. That of satisfaction with duty discretion is 2.85. The above results show that the public officials are not much satisfied with personnel management.

Thirdly, the results of the factors such as compensation and welfare are as follows. The degree of satisfaction with compensation for both duty quantity's gap and duty hours' gap is 2.66. That of satisfaction with office environment and welfare facilities is 2.75. The above results show that the public officials are not much satisfied with compensation and welfare. The degree of trustworthiness is more than Cronbach α 0.88 and it is trustworthy for overall factors.

Fourthly, the results of spiral recurrence are as follows by considering that duty satisfaction is the independent variable and duty performance satisfaction is the subordinate variable. The factors such as encouragement of self-improvement, enjoyment of duty and reasonable quantity of duty, etc. have more meaningful influences on duty itself rather than the factors such as social approval and the possibility of duty development. The factors such as managing appointment and transfer rotation, providing opportunities of demonstrating abilities and participating in decision making and having high-ranking officials' good leadership, etc. —rather than the factors such as promotion system and discretionary management of duty, etc.— have more meaningful influences upon the degrees of satisfaction with the organization of educational administration which have influences upon those of satisfaction with duty performance. The factors such as fair compensation for duty quantity and duty hours, fellow officials' approval and absence of considering quitting jobs, etc. have more

meaningful influences upon compensation and welfare rather than the factors such as salary level, duty environment and participation in informal meetings, etc.

Judging from the above results, the factors such as providing sufficient opportunities to demonstrate abilities and giving fair compensation for disparity of duty quantity and duty hours are known to be important variables which help heighten satisfaction with duty performance. Nevertheless, the level of duty satisfaction is known to be comparatively low. It is needed to pay more attention to concrete solutions to promoting duty satisfaction.

Therefore, the policy-making suggestions in this study are as follows.

First, the high-ranking officials of educational administration should take such proper steps as practical division of duties, autonomous and responsible administration. As a result, the officials are willing to demonstrate their abilities and take pride in present duties.

Secondly, the high-ranking officials should design systematic provisions for transparent personnel management and reasonable management of appointment.

Thirdly, the high-ranking officials should not give one-sided control or directions. They should analyze the changing environment of duties and develop such creative duty environment as the low-ranking officials are willing to perform their duties through the high-ranking officials' fair division of duties.

Fourthly, the high-ranking officials should pay more attention to fair compensation by dividing duties properly and fairly.

Fifthly, the high-ranking officials should solve troubles caused by duality of the organization of educational administration. They should also help each official of the organization understand other officials' duties and

retain positive attitude toward other officials. So they should take proper steps to establish good working relationship.



<부록 : 설문지>

설문지

안녕하십니까?

저는 제주대학교 행정대학원 일반행정 석사과정에 재학중인 양봉열입니다. 이번에 「교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구」에 대하여 귀하의 의견을 듣고자 합니다.

조직 내에서 근무를 하면서 귀하께서 평소 나름대로 느끼신 점에 대하여 응답해주시면 연구에 귀중한 자료로 활용하겠습니다.

이 조사는 순수하게 학술적인 목적으로만 실시하는 것이므로 귀하의 진솔한 답변을 부탁드립니다.

아울러 귀하께서 응답해 주신 의견은 통계법 제8조의 규정에 의거 통계자료 목적 이외에는 일체사용하지 않을 것임을 분명히 약속드립니다.

바쁘신 중에 귀중한 시간을 내어주신 귀하의 도움에 깊은 감사를 드립니다

대단히 감사합니다.

2006. 3. .

제주대학교행정대학원
일반행정전공 양봉열 드림
문의전화 : 011-9664-7771

▣ 다음은 귀하의 '직무만족도'에 관한 설문입니다. 각 항목에 귀하의 생각을 가장 잘 나타낸 곳에 "V"표를 하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다 (1점)	대체로 그렇지 않다 (2점)	보통 이다 (3점)	그렇다 (4점)	매우 그렇다 (5점)
-------------------------	--------------------------	------------------	-------------	-------------------

1. 귀하는 직무를 수행하는 데 있어
만족하다고 생각하십니까? () () () () ()
2. 귀하의 현 직무가 자기발전에
도움을 주고 있다고 생각하십니까? () () () () ()
3. 귀하가 현재 직무가 사회적으로 인정을
받고 있다고 생각하십니까? () () () () ()
4. 귀하가 수행하는 직무에 대하여
어느 정도 흥미를 느끼십니까? () () () () ()
5. 귀하가 현재 맡은 업무의 양은
적정하다고 생각하십니까? () () () () ()
6. 귀하의 직무자체는 발전 가능성
(업무 확대 및 부서에서 차지하는 중요도 증가)이
있다고 생각하십니까? () () () () ()
7. 귀하 및 동료들이 보직 및 근무지 순환전보는
공정하다고 생각하십니까? () () () () ()
8. 귀하가 근무하는 기관의 승진제도는
공정하다고 생각하십니까? () () () () ()
9. 귀하가 수행하는 직무에 있어서 자신의 능력을 발휘할
기회가 충분히 제공된다고 생각하십니까? () () () () ()

전혀 그렇지 않다 (1점)	대체로 그렇지 않다 (2점)	보통 이다 (3점)	그렇다 (4점)	매우 그렇다 (5점)
-------------------------	--------------------------	------------------	-------------	-------------------

10. 귀하가 수행하는 직무에 대해
재량권을 갖고 있다고 생각하십니까? () () () () ()

11. 귀하는 직무와 관련된 의사결정에 실질적으로
참여하고 있다고 생각하십니까? () () () () ()

12. 귀하가 근무하는 기관의 상급자의 리더십이
만족하다고 생각하십니까? () () () () ()

13. 현재의 급여 수준은 귀하가 제공하는 노력에 비하여
적정하다고 생각하십니까? () () () () ()

14. 근무량과 근무시간 차이가 공평하게 보상(성과급,
승진기회 등)되어진다고 생각하십니까? () () () () ()

15. 근무하는 기관의 사무실 근무환경 및
후생복지(구내식당, 휴게실, 운동시설)시설은
만족하다고 생각하십니까? () () () () ()

16. 귀하는 직장 내에서 상사·동료로부터
인정을 받고 있다고 생각하십니까? () () () () ()

17. 보수부족 또는 상사·동료간 심리적 갈등으로
다른 직장으로 옮기겠다고 생각을
하신 적이 있으십니까? (5점) (4점) (3점) (2점) (1점)

18. 귀하는 직장 내에서 인간관계형성을 위하여
업무종료 후 상사·동료들과 비공식조직 모임에
참여하려고 노력하십니까? () () () () ()

■ 다음은 귀하의 일반사항에 관한 설문입니다. 해당사항에 V표를 하여 주십시오. 혹시 잘못 표시하셨다면 =로 지우고 다시 V표 해 주십시오.

1. 귀하의 연령은?

- ① 30세 미만 () ② 30대 () ③ 40대() ④ 50세 이상 ()

2. 귀하의 성별은?

- ① 남 () ② 여 ()

3. 귀하의 결혼 여부는?

- ① 기혼 () ② 미혼 ()

4. 귀하의 최종학력은?

- ① 고졸이하 () ② 대졸(전문대 포함) 이상

5. 귀하께서 근무하고 계신 곳은?

- ① 초등학교() ② 중·고등학교() ③교육행정기관(직속기관포함)()

6. 귀하의 직급은?

- ① 8급이하 () ② 7급 () ③ 6급 () ④ 5급 이상 ()

7. 귀하께서 근무하신 기간은?

- ① 5년미만 () ② 5년이상~10년 미만 ()
③ 10년 이상~20년 미만 () ④ 20년 이상 ()

☺ 끝까지 답변하시느라 수고하셨습니다. 다시 한번 진심으로 감사드립니다.

