

碩士學位論文

研究機關 行政職公務員의 職務滿足
影響要因과 側面要因에 관한 實證的 研究

- 農村振興廳을 中心으로 -



濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

崔 益 榮

碩士學位論文

研究機關 行政職公務員의 職務滿足
影響要因과 側面要因에 관한 實證的 研究

- 農村振興廳을 中心으로 -

指導教授 姜東植



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

崔 益 榮

2000年 7月

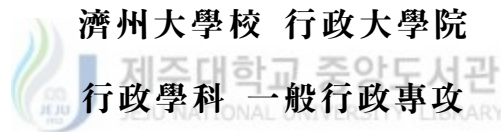
研究機關 行政職公務員의 職務滿足
影響要因과 側面要因에 관한 實證的 研究

- 農村振興廳을 中心으로 -

指導教授 姜東植

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함

2000年 7月 日



崔 益 榮

崔益榮의 行政學 碩士學位 論文을 認准함

2000年 7月 日

審査委員長 夫 萬 根 인

委 員 梁 永 哲 인

委 員 姜 東 植 인

목 차

제 1 장 序 論	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	4
제 2 장 職務滿足에 관한 一般的 考察	7
제 1 절 직무만족의 의의	7
제 2 절 직무만족에 관한 주요 이론	15
제 3 절 직무만족의 형성과정 및 측정	22
제 3 장 職務滿足의 影響要因과 側面要因에 관한 考察	31
제 1 절 직무만족의 영향요인	31
제 2 절 직무만족의 측면요인	37
제 4 장 職務滿足의 影響要因과 側面要因에 관한 實證分析	41
제 1 절 연구기관 행정직공무원의 실태	41
제 2 절 연구분석의 틀	47
제 3 절 설문조사자료 분석결과	61
제 4 절 분석결과의 요약	86
제 5 장 結 論	91
< 參考文獻 >	97
< 說 問 紙 >	103
< Abstract >	113

표 목 차

<표 2- 1> 직무만족에 관한 개념정의	8
<표 4- 1> 연구직 및 일반직공무원의 봉급표	46
<표 4- 2> 승진시 호봉획정표	47
<표 4- 3> 직무만족 영향요인	51
<표 4- 4> 직무만족 측면요인	54
<표 4- 5> 설문지의 구성	55
<표 4- 6> 조사대상	57
<표 4- 7> 표본집단 분석표	60
<표 4- 8> 성별 직무만족도	61
<표 4- 9> 연령별 직무만족도	62
<표 4-10> 학력별 직무만족도	63
<표 4-11> 근무년수별 직무만족도	63
<표 4-12> 직급별 직무만족도	64
<표 4-13> 담당업무별 직무만족도	65
<표 4-14> 담당업무의 중요도 知覺의 정도에 따른 직무만족도 ...	66
<표 4-15> 담당업무의 성질에 따른 직무만족도	67
<표 4-16> 창의성 요구정도에 따른 직무만족도	67
<표 4-17> 능력발전 가능성 知覺의 정도에 따른 직무만족도	68
<표 4-18> 감독스타일별 직무만족도	69
<표 4-19> 행정직간의 동료관계에 따른 직무만족도	69

<표 4-20>	연구직과의 동료관계에 따른 직무만족도	70
<표 4-21>	행정직의 性向에 따른 직무만족도	71
<표 4-22>	연구직의 性向에 따른 직무만족도	71
<표 4-23>	조직규모별 직무만족도	72
<표 4-24>	물리적 환경(시설)에 따른 직무만족도	73
<표 4-25>	물리적 환경(사무용 비품·소모품)에 따른 직무만족도	73
<표 4-26>	초과근무시간에 따른 직무만족도	74
<표 4-27>	근무처별 직무만족도	74
<표 4-28>	급여수준 知覺의 정도에 따른 직무만족도	75
<표 4-29>	의사결정구조에 따른 직무만족도	76
<표 4-30>	근무평정순위 결정기준에 따른 직무만족도	76
<표 4-31>	바람직한 근무평정기준에 따른 직무만족도	77
<표 4-32>	근무평정의 공정성 知覺의 정도에 따른 직무만족도 ...	78
<표 4-33>	승진제도운영의 공정성 知覺의 정도에 따른 직무만족도 ...	78
<표 4-34>	직무만족도의 측면요인별 분석	81
<표 4-35>	직무만족도와 측면요인 및 측면요인간 상관관계	83
<표 4-36>	직무만족도와 측면요인과의 상관관계	84
<표 4-37>	회귀분석의 분산분석표	85
<표 4-38>	직무만족도(y)와 측면요인과의 추정 회귀식	86
<표 4-39>	측면요인별 직무만족도·상관관계·회귀분석	89

그 립 목 차

<그림 2-1>	매슬로우의 개인의 기본욕구에 대한 욕구단계	16
<그림 2-2>	Herzberg의 二要因理論	20
<그림 2-3>	직무만족의 형성모델	23
<그림 4-1>	연구분석의 틀 圖解	49



第 1 章 序 論

第 1 節 研究의 目的

우리 나라의 근로자들은 日本人이나 歐美人보다 각 생활 영역 중에서 일을 가장 중요한 항목으로 생각하고 있다. 대한상공회의소에서 실시한 ‘일의 의미’에 대한 국제비교조사에 의하면,¹⁾ 우리 나라의 근로자는 가족보다 일이 더 중요하다고 응답한 비율이 일본의 근로자들보다도 4%나 더 높았다. 그러나 현재의 생활에 대해 만족하는 비율은 歐美地域 근로자들의 경우 70~80%에 이르는데 비하여 우리 나라 근로자들의 경우는 28%에 불과하여 현재의 생활에 만족하지 못하는 것으로 나타나고 있다.

자신의 일에 대하여 가족보다도 중요하다고 인식하는 근로자들이 삶의 대부분을 직장에서 일과 관련하여 보내고 있으면서도 자신이 맡고 있는 직무에서 욕구가 충족되고 유쾌한 감정을 느끼지 못한다면, 이러한 현실은 매우 바람직하지 못한 일이다. 근무시간, 출·퇴근시간, 雜務와 업무준비시간, 殘務處理時間으로 인한 시간까지 합하면 수면을 제외하고는 하루의 대부분을 직장 생활과 관련하여 보내고 있기 때문에 직장생활에서의 불만족은 가정생활이나 여가생활, 대인관계에 이르기까지 轉移를 일으켜 삶 자체에 대한 불만족으로 까지 이어질 수가 있다. 직무불만족에서 오는 직무 스트레스는 신체에도 영향을 미치게 되며, 나아가서 근로자의 정신이나 신체적인 건강에까지 영향을 미치게 된다.²⁾

조직의 觀點에서 보더라도 직무만족은 중요시되고 있다. 연구결과에 따라 차이가 있기는 하나 직무만족은 조직의 유효성에도 중요한 영향을 미친다고

1) 世界日報, 1992. 8. 11. 字(제1143호), 7면.

2) 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1991, p. 199.

한다.

오늘날 경제적·사회적 환경이 전통적 가치규범을 변화시키고 農耕中心의 사회에서 산업사회로 전환되면서 대부분의 사람들은 조직의 한 구성원으로 살아가고 있다. 경제적 이유로도 산업사회에서 조직과 떨어져서 살기 어렵게 되었고, 이러한 현상이 심화될수록 조직구성원의 직무만족은 조직의 생산성 향상과 함께 근로자 각 개인에 있어서나 조직의 차원에서도 중요하게 다루어지게 되었으며 빈번하게 연구되고 있다.

이러한 認識을 근거로 해서 본 연구는 연구기관 행정직공무원의 직무만족에 관하여 연구기관인 농촌진흥청을 중심으로 연구하고자 한다.

농업과학의 기술개발연구는 구한말에 勸農機關의 설치(1900년 서울 필동에 蠶桑試驗場 설치)로부터 그 뿌리를 찾을 수가 있다.

1900년부터 1945년 광복까지 초기단계의 시험연구사업은 일본의 병참기지로써 식량 생산에 주력한 것이기 때문에 우리나라 농사기술개발과는 거리가 있었으며, 광복이후 1962년 농촌진흥청이 발족되기까지는 시험연구사업 체제와 면모를 갖추는 시기로 볼 수 있으며, 1962년 3월 29일 농촌진흥청직제(각령 제615호)가 제정 공포됨으로써 오늘날의 농촌진흥청이 발족하게 되었다.

농촌진흥청은 農村振興을 위한 시험·연구, 종자관리 및 농업인의 지도·양성과 농촌지도자의 훈련에 관한 사무를 담당하는 연구기관이다. 농촌진흥청의 職制는 2官, 2局, 8課, 7擔當官으로 구성된 본청과 12개 시험장·연구소, 16개 支場, 6개 出張所³⁾에 연구직공무원 1,142명(50.7%), 지도직공무원 71명(3.2%)⁴⁾, 행정직공무원 166명(7.4%), 교육직공무원 25명(1.1%), 농업직, 별정직, 기능직 등 848명(37.6%)⁵⁾ 등 2,252명으로 구성되어 있다.

3) 농촌진흥청과그소속기관직제(대통령령 16,349호, 1999. 5. 24.).

4) 지도직공무원은 2000년 1월 현재 중앙에 71명, 지방에 5,072명이 있다.

5) 정무직 1명, 별정직 25명, 농업직 151명, 기능직 671명.

그 동안 농업과학기술 개발연구에 참여한 農村振興公務員⁶⁾은 우리 민족의 숙원이던 쌀의 자급달성을 가능케 하였고, 在來方式에 의존해 오던 우리의 농업기술을 현대화, 선진화된 모습으로 탈바꿈시키는데 결정적인 기여를 하였다.

연구직공무원은 농사기술을 개발하고, 지도직공무원은 개발된 기술을 농업인에게 보급하는 전달자 역할을 수행하고 있으며, 행정직 등 기타공무원은 연구·지도직공무원의 연구지원업무를 담당하고 있다. 농촌진흥사업은 試驗 研究事業, 指導事業, 研究支援事業으로 大別할 수가 있으며, 각각의 공무원들은 각 분야에서 나름대로 우리 나라 농촌발전을 위하여 열심히 노력하고 있다.

연구지원업무는 연구인력 관리와 試藥·硝子 등 연구에 필요한 물품조달 등의 회계업무, 감사 수감업무 등 행정적인 업무를 전담 수행함으로써 연구직공무원들이 연구업무에만 전념할 수 있도록 지원하는 기능이다. 연구직공무원이 본연의 업무인 연구업무에 전념하지 못하고 부수적인 연구지원업무를 수행한다면 농촌진흥청 전체의 생산성 저하가 초래된다는 것은 분명한 사실이다. 따라서 연구기관에서 연구지원업무를 수행하는 행정직공무원은 연구사업 성과에 직접 기여하지는 않지만 간접적으로 기여하는 정도는 상당히 크다고 할 수 있다.

그러나 농촌진흥청의 主業務가 시험연구사업이기 때문에 행정직공무원의 필요성을 경시하고 모든 정책이 연구직공무원 위주로 이루어지는 경향이 적지 않다.

이와 같은 운영시스템으로 인하여 연구기관에 근무하는 행정직공무원은 상대적 열등감에 직면함으로써 행정기관에 근무하는 행정직공무원 보다 직무

6) 농촌진흥사업에 종사하는 연구직공무원, 지도직공무원, 행정직공무원, 농업직공무원 등을 총칭한다.

만족도가 많이 떨어질 것이다.

따라서 본 연구의 목적은

첫째, 연구기관 행정직공무원의 직무만족 정도를 측정하고,

둘째, 직무만족에 영향을 주는 影響要因과 側面要因(Facet Factor)을 분석해서 어떤 요인이 우선적으로 改善되어야 하는지를 밝히고,

셋째, 이를 바탕으로 연구기관 행정직공무원의 직무만족도를 향상시킬 수 있는 개선방안을 제시함으로써 연구지원업무의 질을 한 단계 높여 시험연구사업이 원활히 추진되게 함으로써 결과적으로 우리 나라 농촌진흥사업이 효율적으로 추진될 수 있도록 하는데 궁극적인 목적이 있다.

第 2 節 研究의 範圍 및 方法

본 연구는 연구기관에 근무하는 행정직공무원의 職務滿足에 영향을 미치는 要因에 관한 분석을 위하여 이론적 접근을 시도하고, 우리 나라 국가 연구직 공무원 3,337명의 34.2%인 1,142명이 근무하는 대표적 연구기관인 농촌진흥청의 행정직공무원 13개 기관 161명을 대상으로 직무만족도에 관한 實證的 分析을 함으로써 문제의 제기과 그 개선방안을 이론적인 준거의 틀에 비추어 제시하는 이론과 實證的 研究를 병행하였다.

본 연구의 내용은 여섯 개의 章으로 구성되었는데 각 章별 내용은 다음과 같다.

제 1 장에서는 직무만족에 영향을 미치는 要因에 관한 연구의 목적과 방법을 제시하고, 제 2 장에서는 직무만족에 관한 일반적인 考察로 직무만족에 관한 개념, 이론, 측정방법에 대하여 본 연구의 수행에 관련된 先行研究의 이론을 정리하였다. 제 3 장에서는 직무만족도를 측정할 側面要因(Facet Factor)과

전체 직무만족도의 수준에 영향을 미치는 影響要因들을 先行研究 결과를 토대로 하여 정리하였고, 제 4 장에서는 연구기관 행정직공무원의 실태, 分析指標, 표본설계와 자료수집 및 자료의 분석방법 등 조사의 개요와 설문조사자료 분석 결과를 影響要因別로 제시하였으며, 아울러 직무만족도와 側面要因과의 相關關係와 回歸分析 結果도 제시하였다. 마지막으로 제 5 장에서는 이상과 같은 분석결과를 바탕으로 결론을 내렸다.

연구기관 행정직공무원의 직무만족도를 측정하기 위한 방법은 먼저 선행연구를 중심으로 직무만족의 影響要因과 側面要因을 결정한 후, 이들 요인을 측정하기 위한 설문지를 작성하여 농촌진흥청 행정직공무원 전체를 대상으로 설문조사를 실시하여 직무만족도를 측정하였다.

설문지는 직무만족에 영향을 주는 影響要因으로

- 1) 개인특성요인(5개) : 성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급
- 2) 직무내용요인(5개) : 담당업무, 담당업무의 중요도, 담당업무의 성질, 창의성 요구정도, 능력발전 가능성
- 3) 직무환경요인(10개) : 감독 스타일, 동료관계(2개), 조직 구성원의 성향(2개), 조직규모, 물리적 환경(2개), 근무시간, 근무처
- 4) 조직전체요인(6개) : 급여수준, 의사결정구조, 근무평정순위 결정기준, 조사대상이 제시하는 바람직한 근무평정기준, 근무평정의 공정성, 승진제도 운영의 공정성 등 26개와

직무만족도를 측정하기 위한 側面要因(Facet Factor)으로

- 1) 담당직무(3개) 2) 급여(3개) 3) 승진 및 보직(3개) 4) 직무환경(3개)
- 5) 동료관계(3개) 6) 감독(3개) 등 18개로 총 44개 설문으로 구성하였다.

수집한 자료의 분석은 SAS (Statistical Analysis System) ver. 6.12 통계프로그램을 이용하여 분석하였다. 이 연구에 적용된 주요 통계분석방법은 빈도, 백분율, 평균, 有意性 檢定, 상관관계 및 회귀분석이었으며 이를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA), Duncan의 多重範圍 檢定(Duncan's multiple range test), 상관관계(Correlation Analysis) 및 회귀분석(Regression Analysis)을 이용하였다.

이상과 같이 연구를 실시함에 있어서 연구대상을 우리 나라 국가 연구직공무원의 34.2%가 근무하는 대표적 연구기관인 농촌진흥청의 행정직공무원을 표본으로 조사하였으므로 상당히 타당성이 높을 것으로 예상되나 조사대상인 母集團의 수가 적을 뿐만 아니라 각 기관의 고유성격이 달라 일반적 적용에 있어서는 다소 한계가 있을 것으로 예상된다.



第 2 章 職務滿足에 관한 一般的 考察

第 1 節 職務滿足의 意義

1. 職務滿足의 概念

직무만족에 관한 오랜 연구의 역사에도 불구하고 직무만족의 개념을 명확히 하지는 못하고 있다. 일반적으로 직무(job)란 직책에 따라 부여되어 계속적으로 수행하게 되는 업무이며, 어떤 단일의 실체라기보다 과업·책임·보상·상호작용·誘引 등의 복잡한 상호관계를 가진다. 또한 만족(satisfaction)이란 선택된 대체안이 그 대체안에 대한 자신의 지금까지의 신념과 일치하는가에 대한 평가로 정의되고 있다.⁷⁾

즉, 만족은 자신의 신념과의 관련성을 강력히 암시하는 것으로 우리의 관심대상은 일반적인 만족 내지는 만족감이 아니라 직무와 관련된 만족에 대한 것이다.

조직 구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해 만족하느냐의 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 만족여부에 따라 구성원은 그 조직에 대하여 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있으며 이는 곧바로 조직의 성과에 영향을 미치기 때문이다. 직무만족의 개념이 구체적으로 무엇이냐에 대해서는 이론이 다양하다.

이론적으로 직무만족에 관한 정의는 광범위한 연구대상 및 범위로 인하여 일반화되지 못해서 만족할만한 정의는 되어 있지 않다. 즉, 직무만족의 구성요소에 대해서 의견이 일치되지 못함으로 말미암아 지난 수십 년간에 걸친

7) J. F. Engel, R. D. Blackwell and D. T. Kollat, *Behavior*, 3rd ed., The Dryden Press, 1978, p. 493.

연구에도 불구하고 직무만족의 원인을 이해하는데 체계적인 지식을 쌓지 못했다.⁸⁾ 다시 말해서 직무만족에 관한 이론적인 배경 없이 서로 다른 개념 정의 위에서 서로 다른 측정방법으로 대부분의 연구들이 수행되었기 때문이다. 여러 학자들의 직무만족에 관한 개념 정의들을 살펴보면 <표 2-1>과 같이 정리할 수 있다.

<표 2-1> 직무만족에 관한 개념정의

연구자(연도)	개 념 정 의
Smith (1955)	직무만족이란 각 개인이 자기 직무와 관련되어 경험되는 모든 好惡感의 總和 또는 이러한 好惡感의 균형상태에서 기인된 하나의 태도라고 하였는데, 이 정의에서 보면 직무만족은 직무에 대한 감정 즉, 好惡感이라고 하는 감정과 태도와의 관련성을 나타내고 있다.
Vroom (1964)	직무만족이란 사람들이 현재 종사하고 있는 직무역할에 대한 개인의 감성적 방향(affective orientations)이다.
Porter & Lawler (1968)	직무만족은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도라고 정의하고, 실제의 보상이 정당하다고 인정되는 수준에 미달하면 할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다.
Bently & Rempel(1970)	직무만족이란 개인이 주어진 직무상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하려 할 때 갖게 되는 직업적 관심이나 열의다.
Steer & Porter(1975)	직무만족이란 개인이 직무와 직무경험을 통하여 기쁨을 느끼는 정서상태라고 정의함으로써 직무환경에 대해 개인이 취하게 되는 태도로 직무만족도를 설명하고 있다.

8) 韓德雄, 組織行動의 動機理論, 法文社, 1990, p. 77.

연구자(연도)	개 념 정 의
Locke (1976)	직무만족이란 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 좋은 情緒 상태이다.
Dessler (1976)	직무만족은 직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래하는 욕구만족(need satisfaction)정도의 함수이다.
Smith (1977)	직무만족은 개별적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정의 총화 내지 균형상태에서 좌우되는 태도이다.
Beatty (1978)	직무만족은 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인별로 직무평가에서 얻은 명쾌한 감성적 상태(pleasural emotional state)이다.

자료 : 金滢植, “조직풍토가 직무만족과 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 제주대학교 석사학위논문, 1990, p. 28.



<표 2-1>에서 직무만족에 관한 여러 학자들의 개념 정의를 살펴보았다. 諸 이론을 종합하여 직무만족에 관한 操作的 定義를 해보면 “직무만족이란 조직구성원이 자신의 직무와 관련하여 경험한 바를 평가하여 얻게 되는 긍정적인 감정상태 또는 만족의 정도로 볼 수 있는데, 그 특징은 다음과 같다.

① 직무나 작업환경에 대해서 갖는 태도 또는 여러 태도들의 집합으로 이러한 정서적 반응은 실제로 관찰이 불가능하고, 행동, 언어로 유추하여 이해할 수 있다.

② 직무에 있어서 기대된 것이 충족된 정도의 크기로 이해되고 있다. 따라서 개인마다 다르게 知覺하게 되며 주관적인 개념이다.

③ 임금, 직무자체, 승진기회, 감독, 동료, 작업조건과 같은 多重的 요소들에 의해서 결정되는 것이다.

2. 職務滿足의 類似概念

직무만족과 흔히 類似한 개념으로 다루어지고 있는 것으로는 동기부여, 組織沒入, 士氣 등이 있는데 이들 개념의 차이를 간단히 살펴보면 다음과 같다.

(1) 動機賦與

동기부여(motivation)는 일정한 목표를 지향하여 조직구성원의 행동을 유발시키고 지속시키는 힘으로 관리자가 그들의 구성원들을 동기부여 한다고 말하는 것의 의미는 구성원의 욕망이나 충동을 충족시켜서 계획된 방향으로 행동을 誘引함을 말한다.

동기부여가 인간의 행동을 유발시키고 그것을 의도하는 방향으로 향하게 하며, 그 행동을 유지시키기 위해서 기본적으로 인간의 정서적 상태에 의존하기 때문에 감정적 假定에 기초를 둔다는 점에서 직무만족과 밀접한 관계를 갖게 된다. 그러한 이유로 그 경계가 모호한 경우도 있다.

그러나 동기부여가 직무에서 발생하는 행동과 직접적인 관계를 가지는 것이지만 직무만족은 행동과는 본질적으로 분리된 직무와 관련하여 갖는 감정적 태도에 국한하여야 한다는 점에서 서로 다른 개념으로 다루어야 할 것이다.

직무만족이 직무에 대하여 가지는 情緒에 관계되고 동기부여가 그 직무에서 발생하는 행동에 관련됨에도 불구하고 이 두 용어가 분명하게 구별되지 않고 있는 것은 다음의 두 가지 이유 때문이다.

첫째, 직무만족은 태도의 대상에 대하여 이를 좋아하고 싫어하는 감정적인 반응인데 구성원들은 그들이 만족하는 것을 추구할 것이고, 불만족스러운 것은 회피하려 한다고 가정할 수 있다. 따라서 만족을 행동과 연합된 것으로

본다는 것이다.

둘째, 동기부여의 이론들 또한 근본적으로 감정적인 假定을 가지고 있기 때문이다. 그 假定은 구성원들이 즐거움을 얻기 위하여 동기부여 된다는 것으로 그 결과로 많은 동기부여의 이론이 직무만족의 이론과 적어도 부분적으로 관련이 있다.

(2) 組織沒入

組織沒入(organizational commitment)도 직무만족과 깊은 연관을 맺고 있으나 역시 구별되어야 한다. 組織沒入은 조직구성원이 한 조직에 대하여 심리적으로 일체감을 느끼는 정도 또는 자신이 속한 조직에 몰두하거나 사로잡히는 정도로 직무에 대하여 가지는 감정적 태도인 직무만족과 구별되는 개념이며, 관리자의 입장에서 조직에 대한 포괄적인 애착심을 나타내는 指標이다.

組織沒入에는 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 受容, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직의 구성원으로서 남아 있으려는 강한 의욕이 담겨져 있으며, 보상이나 성과에 대한 보답으로 조직구성원이 조직이 성공하고 번창하도록 헌신하려는 교환관계로서의 성격을 갖는다.

조직몰입은 태도라는 점에서 직무만족과 유사점이 있으나, 첫째, 조직몰입이 조직 전체에 대한 개인의 감정을 반영한다는 점에서 보다 포괄적이고, 둘째, 직무환경의 변화에 따라 직무만족의 수준은 곧 변할 수 있으나, 조직몰입은 쉽게 변하지 않는 특성이 있다.⁹⁾

(3) 士 氣(morale)

9) R. M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed. (Glenview, III : Scott, Foresman and Company, 1984), p. 464.

士氣(morale)는 오늘날 어떤 조직을 막론하고 그 중요성을 깊게 認識하고 있으며, 모든 관리자들은 조직구성원들의 사기에 관심을 기울이고 있다. 그 이유는 士氣의 高低가 조직의 운영과 성공에 지대한 영향을 미치기 때문이다.

士氣는 특정집단이나 조직의 목표에 대한 만족의 정도 또는 그 집단에 계속 참여하려는 욕망, 그리고 그 목표를 달성하려는 自發性으로 직무와 관련하여 경험하는 긍정적인 감정의 상태를 말하는 직무만족과 종종 同義語로 쓰이는 경우가 있지만 서로 구분하여 사용되어야 한다.

士氣가 직무만족과 함께 조직구성원이 경험할 수 있는 긍정적인 감정상태이지만 다음의 두 가지 면에서 서로 구별된다.¹⁰⁾

첫째, 사기는 보다 미래지향적인 반면에 직무만족은 현재 및 과거 지향적이다.

둘째, 사기는 개인적 목적과 공존하면서 조직의 목적이 달성될 수 있다는 집단과 관련된 개념인데 반하여, 직무만족은 주로 개인의 직무상태에 따라 개인적으로 내리는 평가로 이해된다. 다시 말하면 직무만족은 사기의 종속적인 개념인 동시에 사기결정에 중요한 역할을 하는 결정요인이며, 사기가 집단적인 개념으로 쓰이는데 비하여 직무만족은 개인적인 要因의 분석에 역점을 두고 있다.

3. 職務滿足의 重要性

조직생활을 하면서 가장 중요하게 관심을 두고 있는 것이 바로 직무에 대한 만족여부이다. 직무에 대한 만족이 높은 수준의 사람은 자신의 직무환경

10) Edwin A. Locke, *op. cit.*, p. 1300.

에 대해서 매우 긍정적인 태도를 가지고 있는 반면에, 직무에 만족스럽지 못한 사람은 직무환경에 대해 부정적인 태도를 갖는다.

직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도이다. 따라서 다른 태도들과 마찬가지로 認知(신념 또는 지식), 情緒(감정 또는 평가) 그리고 행위 경향들의 복합체이다. 이러한 직무만족은 동기부여(motivation)나 기타의 개인행위 변수들과 마찬가지로 성과의 先行變數로 볼 수 있는 측면이 있는가 하면 또 엄연한 행위적 성과의 한 구성요소로 볼 수 있다. 후자의 견해에 따른다면 직무만족은 개인행위의 각 요소들과 같은 차원에서 언급되기보다는 이러한 각 요소들의 행위성과로써 이루어져야 할 것이다.

지금까지 종업원의 직무만족 정도는 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되어 오고 있다. 왜 직무만족이 그러한 기준이 될 수 있고, 어떤 점에서 직무만족이 중요한 관심의 대상이 되는가?, 여기에는 몇 가지 중요한 이유가 있다.¹¹⁾



첫째, 가치판단적인 면에서 볼 때 중요하다. 인간은 활동하는 시간의 대부분을 직장에서 보낸다. 따라서 최소한의 인도주의적인 입장에서 보더라도 우리 삶의 이 부분이 보다 유쾌하고 충족된 것이기를 누구나 바랄 것이다.

직업이 없어도 먹고 살 수 있는 사람은 얼마 되지 않으며 경제적인 이유로 일을 해야하는 대부분의 사람들에게 어디서 일할 것인가에 대한 선택의 폭은 상당히 제한되어 있다. 이러한 제약으로 인해 직장이 만족의 기회를 제공하지 않는다면 우리들의 대다수는 삶의 기쁨을 느낄 수 없게 될 것이다. 직장은 단지 생계유지를 위한 소득을 얻는 곳이고 생활의 만족은 직장 문을 나선 후에 구하는 것이라는 思考는 이제는 통하지 않는다. 이러한 관점에서 종업원의 직무만족은 조직이 사회에 대하여 지는 사회적 책임의 한 범주로서 강조되고 있다.

11) 慎侑根, 組織行爲論, 茶山出版社, 1991, p. 198.

둘째, 직무만족은 정신건강적인 측면에서 중요하다. 인간은 자기 생활의 한 부분이 불만족스러우면 그것이 轉移的 效果(spill-over effect)를 가져와 그와 관련 없는 다른 부분의 생활도 불만족스럽게 보는 경향이 있다. 직장생활에서 만족을 느끼지 못하는 사람은 가정생활이나 여가활동 심지어는 삶 자체까지 불만을 느낄 수가 있을 것이다. 물론 개인적인 문제가 있거나 적응을 하지 못해서 직무에 불만을 느낄 수도 있으나, 우리의 주위에서 직장생활의 불만이 다른 측면의 생활에 얼마나 영향을 미치고 있는가를 흔히 볼 수 있다.

셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 직무에 만족을 느끼는 사람의 수명이 길다는 연구도 나와 있는데,¹²⁾ 직무에 대한 불만이 스트레스(stress)를 쌓이게 하여 그것이 인간의 신체에 영향을 미치는 것이다.

이상의 가치판단, 정신 및 신체적 건강 등의 측면은 조직이 종업원의 직무만족에 대해 책임이 있다는 것을 조직외부의 입장에서 거론한 것이라 볼 수 있다. 반면에 조직의 입장에서 직무만족은 다음과 같은 이유에서 중요하다.

첫째, 이론적으로 타당성이 입증되고 있지 않지만 관리자들 중에는 직무만족이 작업자의 성과에 직접 영향을 준다는 생각을 지니고 있는 사람들이 적지 않다. 그들은 행복한 작업자가 그렇지 못한 사람들보다는 효율적이고 혁신적이고 思慮 깊은 것이라고 생각하고 있는 것이다.

둘째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부 사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 好意的으로 이야기하게 된다. 이는 좋은 의미에서 공중관계(Public Relation)기능을 표현하는 것이라 할 수 있다. 이렇게 되면 직원 충원이 원활하게 되고 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되면 조직활동의 합법성과 목적이 高揚된다.

셋째, 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직외부에서 뿐만 아니라 조직내부

12) E. Palmore, "Predicting Longevity : A Follow-up Controlling for Age", *The Gerontologist*(Vol. 9, 1969), pp. 247~250.

에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다.

넷째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직률과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산증가의 효과도 얻을 수가 있다. 또한 즐거운 직장 분위기 속에서 일한다는 것은 관리자나 직원 모두에게 바람직한 것이다.

第 2 節 職務滿足에 관한 主要 理論

직무만족과 관련하여 연구된 변수들은 많지만 직무만족을 결정짓는 요인들이 무엇인지를 밝혀 내거나, 어떤 과정을 거쳐서 직무만족이 결정되는지에 대하여 명백하게 해명해 놓은 연구는 적다.

특히 직무만족을 조직의 유효성의 변수로 하여 이루어진 연구들이 많은 편이고 연구결과들도 다양하다. 이런 이유로 하여 조직행위에 관한 많은 이론들이 직무만족과 관련된 연구에 포함되게 된다. 직무만족 이론은 크게 두 가지 범주로 나눌 수 있다. 그 하나는 어떠한 요인들이 동기부여시키는데 크게 작용하게 되는 가를 다루는 內容理論(content theory)과 다른 하나는 동기부여가 어떠한 과정을 거쳐 이루어지는가 하는 것을 다루는 過程理論(process theory)이 있다. 이러한 이론들 중에서 직무만족에 큰 영향을 미친 연구로는 內容理論으로 欲求充足理論(need fulfillment theory), 二要因理論(two factor theory), 過程理論으로 期待理論(expectancy theory), 公正性理論(equity theory)을 들 수 있다.

이러한 이론들은 주어진 상황에서 조직 구성원이 만족하게 되는가 혹은 불만족하게 되는가에 대한 설명을 하는데 많이 활용되어 왔다.

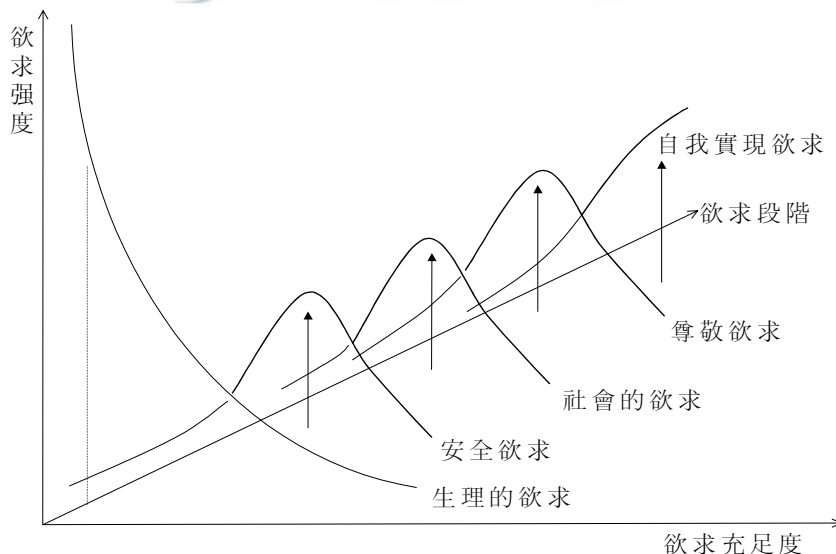
1. 欲求充足理論(Need Fulfillment Theory)

개인이 지닌 욕구와 동기부여에 관한 이론으로 가장 널리 알려진 이론은 매슬로우(A. H. Maslow)의 欲求段階說이다.

매슬로우는 인간을 동기부여 할 수 있는 욕구가 계층을 형성하고 있는 것으로 파악하였다. 그리하여 그는 이러한 욕구가 만족됨에 따라 전 단계는 더 이상 동기부여의 역할을 수행하지 못하고 다음 단계의 욕구가 행위를 동기부여 할 수 있는 요인으로 작용하게 된다고 가정하였다.

욕구 5 단계의 이론을 살펴보면 ① 생리적 욕구 ② 안전의 욕구 ③ 소속감과 애정의 욕구 ④ 존경의 욕구 ⑤ 자아실현 욕구를 제시하였는데, 그의 이론은 다음의 전제 조건을 가지고 있다.

<그림 2-1> 매슬로우의 개인의 기본욕구에 대한 욕구단계



자료 : 宋秉軾, “衛生-動機理論의 비판론적 연구”, 공주사대 논문집 (第21輯), 1984, p. 464.

① 인간은 욕구하는 존재이며 또한 언제나 욕구하고 더 많은 것을 요구하며 ② 일단 충족된 욕구는 더 이상 행동의 동기가 되지 못하고 충족되지 않은 욕구만이 행동을 일으키며 ③ 인간의 욕구는 여러 개의 단계로 배열되어 있다는 것이다.

이러한 관점에서 특히 관리자의 관리방법은 직원의 각 욕구단계에 따라 각기 다른 동기부여로써 대응시켜야만 한다. 이와 같은 이론을 <그림 2-1>에서 보면 상위욕구는 하위욕구가 충족될 경우에 한하여 개인의 動機化에 중요한 역할을 하게 되며, 개인의 욕구단계에 있어서 상위에 해당될 때, 욕망이나 목표가 수직으로 증가되며 다양해진다.

그러나 모든 이론에 극복하기 어렵거나 모호한 한계사항이 있듯이 欲求段階設도 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.¹³⁾

① 욕구단계의 수준은 엄격히 고정되어 있는 것이 아니고, 그들 사이의 범위(boundary)는 모호할 뿐 아니라 중첩되어 있다. ② 어느 욕구가 충족된다 하더라도 그 욕구가 動機誘發 要因으로서의 의미를 완전히 상실하는 것이 아니라 강도가 약화되어 하나의 욕구로서 여전히 존재하고 있다. ③ 항상 하나의 욕구가 하나의 행동을 유발한다고 보기보다는 두 가지 이상의 복합적인 욕구가 하나의 행동을 유발한다. ④ 인간의 행동이 항상 욕구 충족을 위해 수행되는 것은 아니다. 예를 들어 인간의 습관적 행동 및 성격과 관련이 높은 행동 중에는 인간의 욕구와는 관계가 없는 행동이 많이 존재한다. ⑤ 인간은 욕구만족에 의해 욕구 발로가 단계적으로 전진할 뿐만 아니라 욕구 좌절시 욕구 발로가 후진적·하향적으로 진행될 수 있다. ⑥ 인간의 욕구계층을 다섯 가지로 분류하는 것의 타당성이 의심스럽다. 몇몇 실증적 연구의 결과 다섯 가지의 욕구계층은 나타나지 않고 생리적 욕구와 안전에 대한 욕구가 하나의 욕구계층으로 나타나고 또한 소속의 욕구, 존경에 대한 욕구, 자아

13) 이한검, “주요 동기부여론의 비판적 小考”, 고려대 經營論叢(第23輯), 1978, p. 209.

실현의 욕구가 다른 하나의 욕구계층으로 나타나는 등 두 가지 욕구계층만이 존재한다는 것이 제시되었다.

이와 같은 한계점을 가지고 있음에도 불구하고 欲求段階設은 욕구에 대한 접근이 행동과학적이며 현대적인 의미에서 동기부여에 대한 연구의 출발점이 된다는데 큰 의의가 있다.

2. 二要因理論(Two Factors Theory)

허어즈버그(F. Herzberg)에 의해서 提案된 二要因理論은 ‘動機-衛生理論’(motivation-hygiene theory)이라고도 불리는데, 그 내용은 종업원의 직무 태도에 관하여 독창적인 연구방법에 따라 조사·분석한 연구결과를 종합한 것이다.

종업원의 心的 狀態에 영향을 미치는 諸要因과 그 요인에 의한 종업원의 태도와 그 태도의 결과로서 종업원을 동기부여할 수 있는 결론을 도출하였다.

먼저 종업원의 직무태도 연구에 있어서 1차 수준요인(first level factors)과 2차 수준요인(second level factors)의 두 요인으로 구분하였는데, 여기서 1차 수준요인이란 직무에 대한 태도가 결정되기 이전에 있었던 객관적 상황요인들을 의미하며, 2차 수준요인은 1차 수준요인에서 나타나게 되는 욕구로서 객관적 사건에 대한 개인의 주관적·심리적인 반응과 해석을 의미한다.

이와 같은 구분방법에 따라 직무태도를 결정하는데 영향을 미치는 1차 수준요인으로는 ① 인정, ② 성취, ③ 성장가능성, ④ 승진, ⑤ 봉급, ⑥ 대인관계, ⑦ 기술적 감독, ⑧ 회사정책과 관리, ⑨ 책임, ⑩작업조건, ⑪ 작업자체, ⑫ 개인생활, ⑬ 지위, ⑭ 직무의 안정 등으로 14가지를 제시하였다.

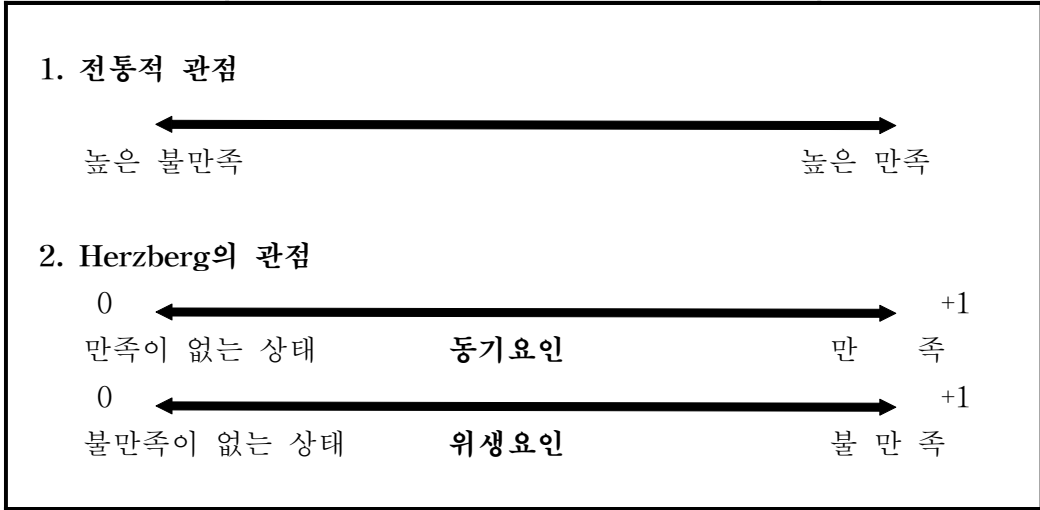
한편 2차 수준요인은 다음과 같이 ① 인정감, ② 성취감, ③ 성장가능성에 대한 느낌, ④ 책임감, ⑤ 집단에 대한 느낌(소속감 또는 고립감), ⑥ 직무수행에 대한 관심도, ⑦ 지위의 상승이나 하락감, ⑧ 불안감의 증가나 감소, ⑨ 공정과 불공정에 대한 느낌, ⑩ 자부심, 미흡감 또는 죄책감, ⑪ 봉급에 대한 느낌 등 11가지로 구분하여 분류할 수 있다.

이와 같은 실증적 연구결과에 의하면 인간의 직무와 관련하여 추구하는 욕구는 두 가지의 범주로서 動機要因(motivator)과 衛生要因(hygiene factor)으로 나누어진다.

動機要因은 성취감, 認定感, 도전감, 책임감, 승진, 작업자체, 성장과 발전 등이 있으며, 이러한 요인들은 직무자체의 本質的임을 의미하는 직무만족과 관련되기 때문에 滿足要因(satisfier), 本質要因, 內容要因이라고 부른다.

衛生要因은 회사 정책과 관리, 감독, 대인관계, 작업조건, 봉급, 지위, 안정 등이 있으며, 이 요인들은 직무자체에 非本質的임을 의미하는 직무불만족과 환경에 관련되기 때문에 不滿足 要因(dissatisfier), 維持要因, 非本質要因, 環境要因이라고 부른다.

<그림 2-2>에서와 같이 허어즈버그에 의하면 動機要因과 衛生要因은 동일 선상의 양극점으로 파악하던 종래의 입장과는 달리 전혀 별개의 독립적인 요인이라는 가정을 세웠다. 즉, 만족요인이 결핍되었다고 해서 직무에 대한 불만족이 초래되는 것이 아닐 뿐만 아니라, 불만족요인이 개선되었다고 하더라도 직무에 대한 만족과 직무동기가 높아지지 않는다. 이 점이 특히 다른 이론들과 구별되는 허어즈버그 이론의 핵심이다.



자료 : 이창원·최창현, 새 조직론, 대영출판사, 1998, p. 191.

二要因理論은 이론의 연구배경을 형성하고 있는 연구방법에 대한 비판으로서 많은 논쟁이 유발되었다.¹⁴⁾ 이런 비판적인 견해들은 ① 滿足要因과 不滿足要因의 구분은 타당치 못하며, ② 개인의 특성과 차이를 무시하고 있으며, ③ 만족과 동기부여(motivation)를 同一視하고 있으며, ④ 자료수집을 위한 면접 방법상의 문제점과 1차 수준요인의 결정에 대한 객관성의 여부 등이 있다.

3. 公正性理論(Equity Theory)

1950년대 말과 1960년대를 통하여 均衡理論 또는 一致理論으로 알려진 일종의 社會比較理論이라고 할 수 있다. 이들 중에서 가장 잘 알려진 이론은

14) N. A. King, "A Clarification and Evaluation of the Two Factors Theory of Job Satisfaction", *Psychological*, July, 1970, p. 18.

페스팅거(L. A. Festinger)의 認知不調和理論¹⁵⁾이다. 그 외의 이론가들은 R. P. Abelsen, Aronson, McGuire, New-Comb, M. Rosenberg, R. Tannenbaum¹⁶⁾ 등이 있다.

공정성이론은 아담스(J. S. Adams)에 의해 최초로 공식화되었으며,¹⁷⁾ 작업 환경에서 동기에 관한 화폐효과의 문제를 처리하기 위해서 認知不調和 개념과 사회적 비교개념을 결합시킨 이론이다. 이 이론은 두 가지의 중요한 과정을 강조하고 있다. 인간은 자기직무로부터 얻는 결과와 어떤 결과를 획득하기 위해서 투자하는 투입에 관한 신념을 가지고 있다. 여기서 투입이란 직무에 대한 일반적 자질, 교육수준, 기능, 경험을 포함하며, 결과란 직무관계에서 얻는 임금, 부가급부, 지위, 직무의 내재적 흥미를 포함한다.

아담스에 따르면, 인간은 나름대로 생각하고 있는 투입 대 결과의 비율을 가지고 있으며 自己(中心人物)의 비율을 他人(準據人物)의 비율과 비교하는 속성을 가지고 있다고 한다. 이때 공정성은 中心人物 비율이 準據人物의 비율과 같다고 느낄 때 존재하며, 불공정성은 이 비율들이 크거나 작을 때 발생되며, 이 비교는 객관적인 것이 아니라 주관적인 것이다.

여기서 비교가 공정한 것이라면 긴장은 없을 것이고 비율을 변화시킬 욕구를 갖지 않게 될 것이며, 불공정한 것이라면 긴장이 발생되며 비율을 같게 변경시켜 긴장을 감소시키려는 욕구를 갖게 될 것이다.

임금에 관한 불공정에는 두 가지의 유형이 있다. 過少報償(underpayment)은 자신이 타인과 비교하여 직무의 투입에 비해 충분한 임금을 받지 못한다는 불만이 생겨 자신을 증진시키려는 욕구에 의해 動機化되며 타인의 비율에

15) L. A. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston III : Row Peterson, 1957, p. 105.

16) E. J. McCormick & D. R. Ilgen, *Industrial Psychology*, 7th ed., Prentice-Hall, 1980, p. 269.

17) J. S. Adams, *Inequality in social Exchange in L. Berkowitz ed : Advance in Experimental Psychology*, Academic Press, 1965.

일치시키려고 한다. 過多報償(overpayment)은 자신이 과도한 임금을 받음으로써 불만이 생기고 긴장도 발생되어서 이를 감소시키려고 動機化된다. 아담스는 過少報償에서 보다는 過多報償에서 불공정이 더 많이 인정되고 있음을 시인하였다. 이 사고는 다른 많은 학자들이 연구한 보상의 최대화를 추구하는 經濟人이라는 견해와 반대되는 것이다.

第 3 節 職務滿足의 形成過程 및 測定

1. 職務滿足의 形成過程

요오더(Dale Yoder)는 “직무만족은 직무자체에 관련된 고유한 만족요인, 즉, 적성, 숙련, 일의 가치와 같은 직무관련요인과 근무환경, 임금, 직무의 장래성 등에 대한 의견이 종합되어 형성된다”고 하였다.¹⁸⁾ 먼저 종업원은 각 개인의 가치판단의 準據基準 및 準據集團에 대한 하나의 태도가 형성된다.¹⁹⁾

즉, 전체근무환경 × 가치판단의 준거기준 = 집단에 대한 태도

이와 같은 태도가 임금이나 직무의 장래성과 같은 직무만족 결정요인과 접하여 각 요인에 대한 의견이 형성된다.²⁰⁾

즉, 태도 × 직무만족 결정요인 = 의견

이렇게 각 요인에 대하여 형성된 의견은 직무자체와 관련된 고유한 직무만족과 더불어 하나로 통합되어져 집단 내적 요인에 의한 직무만족도가 형성된다. 직무만족은 집단 외적 요인에 의해서도 광범위하게 영향을 받는데, 여기

18) 千命燮, 經營組織論, 世英社, 1984, pp. 195~196.

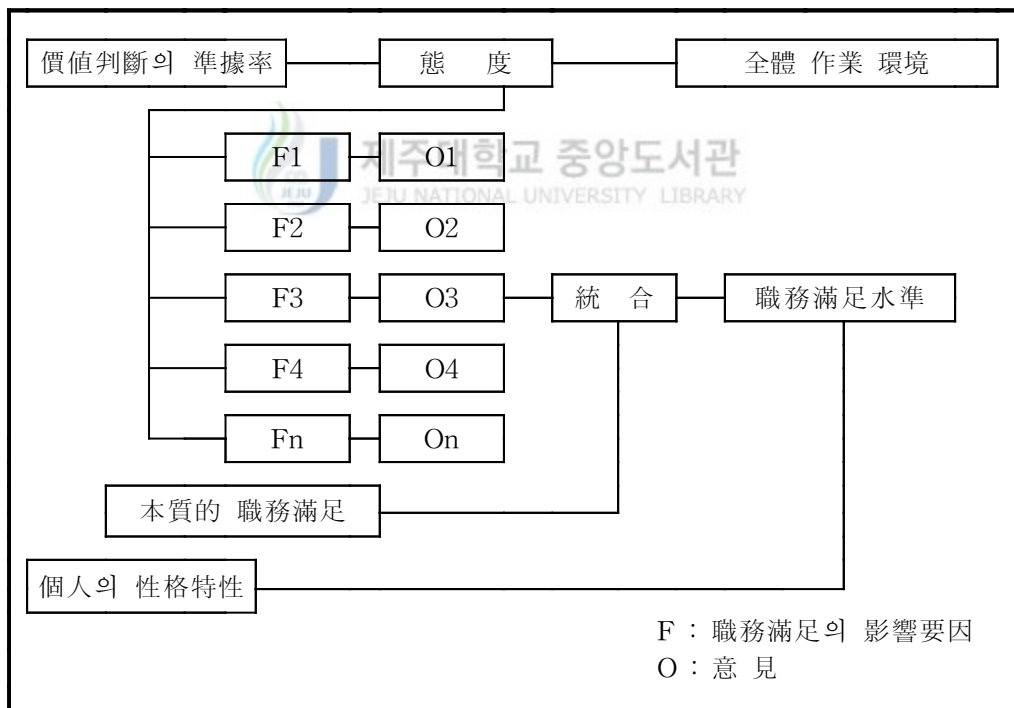
19) 準據集團이란 개인이 소속되기를 희망하고 사람들이 모방하고자 하는 信念, 態度, 價値, 行動을 갖고 있는 집단을 말한다.

20) 梁龍柱, “한국기업의 직무만족과 직무특성에 관한 연구”, 檀國大 博士學位論文, 1986, p. 33.

서는 주로 개인의 개성, 습성이 작용하기 때문이다.²¹⁾

이와 같이 직무만족도가 결정되면 이는 조직원의 행동으로 나타나게 되는데, 이때 행동은 생산성 증대에 대한 열의·精勤·노력 등의 정상적 행동과 결근·사고·誤作 등의 왜곡행동으로 나타나게 된다. 따라서 직무만족은 <그림 2-3>에서와 같이 여러 가지 영향요인(Fn)에 의해 복합적으로 형성되며, 이 영향요인을 무엇으로 할 것인가가 직무만족의 측정에 중요한 문제가 된다.

<그림 2-3> 직무만족의 형성모델



자료 : Dale Yoder, H. G. Henenman, Jr., Jhan G. Turnbull, *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, McGraw-Hill Book Co., 1958, p. 148.

21) 千命變, 前掲書, pp. 195~196.

2. 職務滿足의 測定

조직구성원의 직무만족은 직무수행의 성과를 향상시키는데 기여하는 것이며 오래 전부터 직무만족도를 알아내기 위한 측정도구가 개발되고 사용되어 왔다. 그래서 직무만족의 측정도구는 비교적 정교해졌고 표준화도 이루어진 편이다.

그런데 직무만족이 직무에 대한 전체적인 평가를 말하는 것인지 아니면 직무와 관련된 각각의 측면에 대한 만족을 뜻하는 것인지에 대한 규명이 先行되어야 한다. 흔히 전자를 全般的 職務滿足(overall satisfaction)이라 하고 후자를 側面滿足(facet satisfaction)이라고 한다. 즉, 직무의 상이한 側面들에 대하여 구성원은 각각 독립적으로 태도를 가질 수 있으며, 직무만족은 그런 태도들의 總合이라고 보는 입장과 직무에 대한 여러 측면의 태도를 평균이나 合計로 표현하는 것이 아니라 여러 측면에 대한 單一指標로 보는 입장이 있다. 아직까지 두 측정방법에 대한 우열은 가려지지 않고 있으나 최근의 한 연구에 의하면 單一項目에 의하여 全般的 職務滿足을 측정하는 것이 側面滿足의 합계로 측정하는 것보다 더 포괄적이라는 연구결과가 있다.²²⁾

(1) 職務滿足의 測定方法

직무만족의 측정방법은 학자들의 견해에 따라 다양하나 와누스(J. P. Wanous)와 라울러(E. E. Lawler III)는 직무만족에 대한 측정방법을 아홉 가지로 정리하였다.²³⁾

22) V. Scarpello and J. P. Campbell, "Job Satisfaction : Are All the Part There ?", *Personnel Psychology*(Vol. 36, 1983), pp. 577~600.

23) J. P. Wanous and E. E. Lawler, "Measurement and Meaning of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 56, No. 2, 1978), pp. 95~105.

$$\textcircled{1} JS = \sum^{\text{facets}} (\text{JFS})$$

단, JS = 직무만족(overall job satisfaction)

JFS = 직무의 특정한 側面 또는 要因에 대한 만족(job facets or factor satisfaction)

직무만족이란 特定要因 또는 單面의 합계라는 견해를 나타내는 식이다.²⁴⁾

$$\textcircled{2} JS = \sum^{\text{facets}} (\text{Importance} \times \text{JFS})$$

직무만족이란 각 單面 혹은 要因別 직무만족의 加重合計라는 견해로 직무의 각 單面을 평가하는데 있어서 개인차이를 고려하였다.²⁵⁾

$$\textcircled{3} JS = \sum^{\text{facets}} (\text{Is Now})$$

직무만족은 직무의 각 單面들을 합했을 때 목적달성이나 욕구충족의 합계라고 생각할 수 있는데 이것은 “지금 얼마나 많이 있느냐?” (How much is there now)는 항목에 대한 반응으로 생각할 수 있는 것이다.²⁶⁾

$$\textcircled{4} JS = \sum^{\text{facets}} (\text{Importance} \times \text{Is Now})$$

Vroom의 직무에 대한 誘引價와 일치되는 것으로 직무의 요인별 중요성은 Vroom의 직무결과에 대한 誘引價와 일치한다. 또 “Is Now”는 Vroom의 결과를 얻기 위한 직무 보유의 手段性과 일치하고 있다.

$$\textcircled{5} JS = \sum^{\text{facets}} (\text{Should Be} - \text{Is Now})$$

Porter는 직무만족을 각 직무의 單面 또는 要因別 “지금 얼마나 있느냐”의 항목에 대한 반응과 “얼마나 있어야 할 것인가”의 항목에 대한 반응간의 불일치로 정의하고 측정하였다.²⁷⁾

24) R. B. Ewen, "Weighting Components of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 51, 1967), pp. 68~73.

25) R. B. Ewen, *op. cit.*, pp. 68~73.

26) C. P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human Performance*(Vol. 4, 1969), pp. 142~175.

$$\textcircled{6} \text{ JS} = \sum^{\text{facets}} [\text{Importance} \times (\text{Should Be} - \text{Is Now})]$$

직무만족을 ⑤식의 방정식에 각 單面 또는 要因別 加重値를 가하여 산출하는 방법이다.

$$\textcircled{7} \text{ JS} = \sum^{\text{facets}} (\text{Would Like} - \text{Is Now})$$

직무만족을 각 직무의 단면 또는 요인별 욕망과 이상(Would Like)과 성취(Is Now)와의 차이의 합계로서 보는 견해이다.²⁸⁾

$$\textcircled{8} \text{ JS} = \sum^{\text{facets}} [\text{Importance} \times (\text{Would Like} - \text{Is Now})]$$

직무만족을 ⑦의 식에 각 單面 혹은 要因別 중요성을 곱하여 산출한다는 견해로 Locke는 이에 이의를 제기하고 있다. Locke는 중요성 자체가 이미 만족척도에 포함되거나 반영되어 있기 때문에 중요성을 곱하는 것은 불필요하다고 지적하였다.²⁹⁾

$$\textcircled{9} \text{ JS} = \sum^{\text{facets}} (\text{Importance} - \text{Is Now})$$

직무만족은 각 單面 또는 要因別 중요성과 각 단면으로부터의 성취 知覺間의 차이의 합계로 산출된다는 견해이다.

위의 식들에서 보면 직무만족은 그 직무의 모든 側面別 만족의 합계로 표현된다고 보고 있다. ①식이 全般的인 職務滿足과 직무의 각 側面에 대한 만족의 합계를 긍정적인 관계로 파악하고 있는데 대하여 ③식은 지금 각 측면에 대하여 얼마나 만족하고 있는나의 합계로 파악하고 있다. 후자는 만족이 개인과 환경 사이에서 자신이 찾던 활성화된 욕구를 충족했을 때의 상태를

27) L. W. Porter, "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 95, 1961), pp. 1~10.

28) E. A. Locke, "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*(1969), pp. 309~336.

29) W. H. Mobley & E. A. Locke, "The Relationship of Value Importance to Satisfaction", *Organization Behavior and Human Performance*(1970), pp. 394~395.

나타내는 것으로 본 Alderfer의 견해를 잘 반영하는 식이라고 할 수 있다.

②, ④, ⑥, ⑧의 식은 개별적인 側面滿足의 단순한 합계가 아니라 개인의 각 개별적인 측면요인에 부여하는 가치에 따라 중요성을 부여하고 있다는데 특징이 있다.

⑤, ⑥, ⑦, ⑧의 식은 모두 성취되지 못한 욕망이 불만족을 일으키고 만족은 각 측면요인의 성취(Is Now)와 욕망과 이상(Would Like)의 차이를 해소시키고 바람직한 직무상태로 접근하고 있는지의 여부, 그리고 직무가 요구하는 투입(Should Be)과 현재 공정한 보상을 제공하여 욕구를 성취(Is Now)시키고 있는가의 여부에 의하여 그 차이로 측정하는 방법을 나타내고 있다.

⑨의 식은 직무만족을 직무의 각 側面의 중요도와 각 側面으로부터의 成就知覺 사이의 차이로 보는 견해로 높은 중요성과 높은 성취(7-7=0)와 낮은 중요성과 낮은 성취(1-1=0)를 동일한 차이로 인식한다는 지적을 받고 있으나 많은 조사자들이 이 방법을 쓰고 있다.

이상의 아홉 가지 방법을 통해서 직무만족을 측정할 수 있다고는 하나 각각의 방법은 무엇을 만족으로 보느냐에 대해서 다른 견해를 갖고 있어서 단일의 최선의 방법은 없다고 할 수 있다. ⑤, ⑥의 식이 공정성의 개념을 의미하고 있는데 반하여 ⑦, ⑧의 식은 만족이 욕망 또는 가치와 관련을 맺고 있다고 하겠다. 또 위의 방법들은 직무만족을 직무의 여러 側面滿足의 평균이나 합계라고 하는 태도의 總合으로 보고 있다.

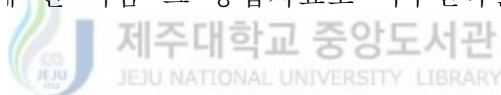
본 연구에서는 단일항목에 의한 全般滿足(全般的 職務滿足)이 포괄적이라는 일부의 연구결과가 있기는 하나 오차를 줄이고 여러 側面에 의한 태도가 직무만족도를 잘 표현한다고 보아 側面滿足(單面別 혹은 側面別 職務滿足)을 합계하는 방법으로 직무만족도를 측정하였다.

(2) 職務滿足의 測定技法

직무만족을 측정하는 기법에는 점수법, 중요사건법, 면접법, 外顯行爲法, 행동경향법 등 여러 가지가 있다.

點數法은 응답상 의미과약의 오류나 응답의 왜곡이라는 단점에도 불구하고 비교적 간편하게 여러 사람을 동시에 측정할 수 있을 뿐만 아니라 집단 및 계층간의 상대적 비교가 수월하다는 장점 때문에 흔히 활용되고 있다. 이 기법에서도 職務記述指標(job descriptive index : JDI)와 미네소타 滿足說問(Minnesota satisfaction questionnaire : MSQ)이 대표적이다. MSQ는 각 항의 설문을 Likert형의 척도에 의하여 측정하며, JDI는 직무의 다섯 가지 측면을 설명해 놓은 문항에 대해 “예” 또는 “아니오”로 답하게 되어 있다.

重要事件法(critical incident technique)은 Herzberg가 이용해서 널리 알려진 방법으로 응답자에게 자신의 직무에서 특히 만족스러웠거나 불만족스러웠던 사건을 설명하게 한 다음 그 응답자료로 직무만족을 분석해내는 기법이다.



면접법(interviews)은 개인적 면접을 통하여 개인의 직무만족에 대한 심층적 조사를 하는 기법으로 직무만족을 정확히 측정할 수 있다고 하나 응답자의 왜곡 가능성, 면접자 마다 달리 나타나는 측정의 오차, 시간과 비용의 문제가 단점으로 지적되고 있다.

外顯行爲法(overt behaviors)은 불만족의 척도로서 밖으로 드러난 종업원의 행위, 즉, 성과의 하락, 결근율, 이직률 등을 관찰하여 직무만족 수준을 측정하는 기법이다.

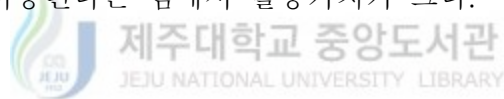
行動傾向法은 행동의 의도를 측정하려는 것으로 응답자에게 직무와 관련하여 어떻게 행동하고 싶은지를 물어서 그 결과로 측정하는 기법이다.

문장이해에 어려움이 있는 응답자를 대상으로 직무만족을 측정하는 방법으로는 얼굴 척도라는 독특한 방법이 있는데, 이는 Kanin에 의해서 개발된 기법이다. 전반적인 직무나 특정한 직무에 대한 감정을 활짝 웃는 얼굴에서부터

터 가장 찌푸린 얼굴에 이르는 여러 단계의 그림 중에서 가장 잘 묘사되었다고 생각하는 얼굴표정에 표하도록 하여 주로 전반적인 만족에 대한 반응을 측정한다.

意味差別化尺度(semantic differential scale)는 직무의 중요한 특정 側面要因에 대하여 정반대의 서술 사이에 나열된 여러 개의 서술 중에서 적당한 수준을 선택할 수 있게 구성되었다. 이 기법은 특정한 측면의 직무에 대한 태도를 측정하는 기법으로 고안되었다.

설문지를 이용한 직무만족의 측정기법은 여러 장점을 갖고 있는데, 직무만족에 관한 설문이 비교적 간단하고 이해하기 쉬우며, 동시에 다수 응답자의 태도를 측정할 수 있어서 널리 쓰이고 있다. 點數法을 이용한 설문지는 다양한 직무에 걸친 조직구성원에 대하여 서로 다른 조직 또는 직무의 차이에도 불구하고 비교가 허용된다는 점에서 활용가치가 크다.



第 3 章 職務滿足의 影響要因과 側面要因에 관한 考察

第 1 節 職務滿足의 影響要因

직무만족에 영향을 미치는 요인을 알아내는 것은 조직 구성원들의 직무만족도를 높일 수 있는 방법을 밝혀내는데 필요한 것이다.

어떤 요인들이 직무만족에 크게 영향을 주는가를 알 수만 있다면 조직관리자에게 현실적인 지침을 제시해 줄 수 있으며, 이를 잘 활용하면 관리자는 조직구성원의 직무만족도를 높여주고 조직의 유효성을 높일 수 있을 것이다. 그러나 오늘날까지 많은 노력이 이루어졌음에도 불구하고 영향요인에 관한 명확한 해답이 나와 있지 않고 직무만족과 관련을 맺는 몇 가지 요인들만을 확인할 수 있었을 뿐이다.

직무만족에 영향을 미치는 요인도 직무만족을 구성하는 여러 側面要因과 마찬가지로 다양하며, 분류체계나 상호관련성이 연구자에 따라서 서로 다르다. 직무만족에 영향을 미치는 요인은 직무를 수행하는 개인의 특성에서 오는 개인특성요인, 직무가 지니는 특성에서 오는 직무내용요인, 직무를 수행하는 환경과 관계되는 직무환경요인, 그리고 組織全體要因으로 大別할 수 있다.³⁰⁾

한편 포네트(G. P. Fournet) 등은 직무만족의 영향요인을 개인의 특성과 직무의 특성으로 나누고 다시 이를 세부항목으로 나누고 있다.³¹⁾ Fournet 등

30) L. W. Porter and R. M. Steers, "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*(Vol. 80, 1973), pp. 151~176.

31) Glenn P. Fournet, M. K. Distefono Jr. and Margaret W. Pryer, "Job Satisfaction : Issues and Problems", *Personnel Psychology*(Vol. 19, 1966), pp. 165~183.

의 분류에 따르면 연령, 교육과 지능, 성, 직무수준은 개인의 특성으로, 조직과 관리, 차상급자의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안전성, 단조로움,賃金은 직무의 특성으로 분류하고 있다.

거시적으로 보면 외부적 요인으로 경제적 환경, 사회·문화적 요인, 경제개발의 단계 등도 직무만족에 영향을 미칠 수 있으나 외부의 영향요인과 각 요인간의 상호 영향의 문제는 측정상의 어려움이 많으므로 다음의 네 가지 요인으로 한정하였다.

1. 個人特性要因

이는 개별 조직 구성원의 특성을 나타내는 것으로 동일한 직무수행 결과 각 개인의 상이한 직무만족도를 나타내는 경우, 個人差變因이 가장 큰 변량이 되기 때문에 흔히 個人的 特性要因을 영향요인으로 들고 있는데 이는 충분한 근거가 있다고 할 수 있다.

직무만족에 영향을 미치는 개인적 특성요인으로는 연령, 성별, 근속, 욕구, 흥미, 포부수준, 학력, 현재의 지위, 가족구성 등을 들 수 있다.

연령과 근속은 직무태도와 상당한 正(+)의 관계가 있다고 하는데, 나이가 들고 年功이 늘어나면 보다 책임감이 크거나 도전감을 불러일으키는 직위를 갖게 되기 때문이다. 이런 사람들은 조직에 남아 있다는 것만으로도 어떤 보상을 받게 되고, 자신의 기대를 현실적인 수준으로 조정시킴으로써 보상에 대하여 보다 더 만족하게 된다.³²⁾

어떠한 개인적인 요인들이 직무만족에 특히 영향을 주는 지에 대한 해답은

32) J. P. Wanous, "Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 58, 1973), pp. 327~332.

아직 얻어내지 못하고 있다. 그러나 이들 개인적 특성요인들이 다른 요인들보다 직무만족에 미치는 영향은 약한 것으로 알려지고 있다.

이들 개인적 특성요인들은 비교적 장기간에 걸쳐 변모되는 것도 있고 일생을 통해서 변하기 어려운 것도 있다. 조직마다 태도, 지각, 경험뿐만 아니라 욕구에 이르기까지 다양한 훈련을 통하여 변화시키려 노력하기도 한다.

그러나 오랜 생활사를 통하여 형성된 성격특성들을 변화시키는 데에는 많은 노력과 경비, 지식이 필요하다. 따라서 구성원이 된 뒤에 변화시키기보다 적합한 개인적 특성을 갖춘 인물을 가려내고, 직무와 개인요인이 조화되도록 선발, 배치, 직무조정이 이루어지도록 하는 것이 효과적이므로 개인적 특성요인에 대한 분석을 필요로 하게 되는 것이다.

2. 職務內容要因



직무내용과 관련하여 직무에 대한 흥미나 만족에 관련된 Hackman과 Lawler(1971), Hackman과 Oldham(1975)의 연구에 따르면 새로운 학습의 기회, 창조성, 다양성, 난이도, 작업량, 책임감, 성과에 대한 압력, 작업방법이나 자율성에 대한 통제, 직무충실, 복잡성 등이 職務內容要因으로 밝혀졌다.³³⁾

Wyatt, Langdon, Stock(1973)은 영국의 작업자들을 대상으로 연구한 결과 “지루함은 정신적 과정이 없는 작업에서 발생한다”고 주장하였다.³⁴⁾ 그러나 Turner나 Lawrence(1965)의 연구에 따르면 작업자들이 모두 정신적으로 도

33) A. R. Hackman and E. E. Lawler, "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*(June, 1971), pp. 259~286 : J. R. Hackman and G. R. Oldham "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*(1975), pp. 159~170.

34) S. Wyatt, J. N. Langdon and F. G. Stock, *Fatigue and Boredom in Repetitive Work*(Industrial Health Research Board, Great Britain, 1973, Report No. 77), pp. 160~165.

전적인 직무를 選好하는 것은 아니라고 하였다. 즉, 직무특성의 수준에 대한 반응이 도시와 농촌간, 구교와 신교간에 차이가 있다는 것이다. 이러한 연구 결과는 특정직무에 대한 작업자의 반응은 작업자의 문화적 배경에 따라 다르게 나타난다는 것을 시사한다.³⁵⁾

직무만족에 영향을 미치는 세부적인 직무내용요인들을 묶어 직무범위(job scope)와 역할모호성(role ambiguity), 역할갈등(role conflict)으로 나누고 있다. 이 때 직무범위에는 직무가 보유하고 있는 다양성, 직무자체가 보유하고 있는 중요도, 자율성, 과제의 완결성, 직무수행 결과 피드백(feedback)의 정도가 해당된다. 이러한 요인들이 많을수록 직무범위가 크다고 하며 일반적으로 직무범위가 클수록 職務滿足도 높다고 하는 것이 밝혀지고 있다.³⁶⁾

직무만족에 부정적인 영향을 미치는 직무특성도 존재하는데, 역할모호성과 역할갈등은 모두 직무 스트레스를 유발시킴으로써 직무만족을 감소시킨다. 사람들은 분명하게 자신들에게 기대되고 있는 명확한 목표를 가질 수 있는 상황을 選好한다.³⁷⁾

3. 職務環境要因

직무환경요인의 하위요인으로 물리적 조건, 근무시간, 감독, 참여적 의사결정, 동료작업자, 작업집단의 규모가 직무만족에 영향을 미치는 것으로 알려지고 있다.

일반적으로 조직 구성원은 위험하지 않고 쾌적한 작업환경을 選好한다. 온

35) A. N. Turner and P. R. Lawrence, *Industrial Job and the Workers* (Boston : Harvard Graduate school of Business Administration, 1965), pp. 250~251.

36) E. F. Stone, *Research Methods in Organizational Behavior* (Glenview III : Scott, Foresman and Co., 1978), p. 153.

37) 慎侑根, 前掲書, p. 205.

도, 습도, 조명, 소음, 재해위험 등의 작업환경이 부적합하면 육체적 긴장이 초래되고 작업능력도 감소되기 때문이다. 그러나 육체적 편안함과 작업목표 달성에 필요한 조건이 유쾌한 작업조건에 대한 기준이 되기 때문에 작업의 물리적 환경은 아주 좋거나 아주 나쁘지 않으면 당연한 것으로 받아들인다.

Herzberg는 물리적 조건에 대한 불만은 개인적 문제, 경영의 불신, 작업자체에의 불신 등에 대한 깊은 좌절의 상징이 되고, 이러한 문제들이 해결될 때 불만은 곧 사라진다는 사실을 밝혀냈다. 또 여자가 남자보다, 생산직 근로자들이 사무직 근로자들보다 더 작업조건을 중요하게 여기는 경향이 있다고 주장하였다.³⁸⁾

근무시간에 대한 조건에는 주당 근무시간, 주당 근무일수, 시간배정, 휴식 등이 관계되는데 직무에 몰두하는 사람에 비해 현재의 직무를 싫어하는 사람은 좋아하는 다른 일을 위해서 가능하면 근무시간을 줄이려고 노력한다.

감독스타일은 상사가 부하의 중요한 직무가치를 제공해 주는 정도에 따라 직무만족을 높여 준다고 한다. 직무수행을 지원하고 간섭을 줄이고 과업성취에 대하여 보상(승진, 승급, 인정)해 주는 정도에 따라 상사를 좋아한다.

동료(coworkers)와의 관계에 있어서는 자신을 좋아하거나 자신과 같은 방식으로 사물을 보는 사람에게 편안함과 매력을 느끼게 되며, 동시에 직무를 수행하는데 도움이 되고 보상을 획득하도록 해 주는 동료를 좋아한다. 또 다른 사람과 흥미나 嗜好가 같을 경우 자신의 직무와 관련하여 직접적 관계가 없더라도 매력을 끌 수가 있다.

參與的 意思決定은 직무만족을 증가시켜주는 효과가 있다. 특히 조직 구성원의 참여가 실질적일 때, 또 의사결정 事案이 종업원의 직무에 중요할 때 더욱 그렇다.

38) F. Herzberg, B. Mausner, R. O. Peterson and D. F. Capwell, *Job Attitude : Review of Research and Opinion*, (Pittsburgh : Psychological Service of Pittsburgh, 1957), p. 130.

작업집단의 규모에 있어서는 규모가 클수록 직무만족은 하락하고 있는 것으로 밝혀지고 있는데, 규모가 커지면 과업이 전문화되어 개인간 의사소통의 질이 떨어지고 집단 응집성도 떨어지게 되어 결국 이들이 직무만족의 하락요인으로 작용하기 때문이다.³⁹⁾

4. 組織全體要因

이 要因은 모든 조직 구성원에 적용되는 변수로 여기에는 보상체계로서 승진과 급여, 조직구조, 비공식 조직, 회사의 정책과 절차 등이 포함된다.

최근에는 관심이 급여와 같은 衛生要因에서 動機要因으로 옮겨지고 있다는 하나 급여가 직무만족의 일차적인 影響要因임을 입증하는 연구들도 적지 않다. 급여는 절대액과 상대적 공정성이 문제가 되는데, 조직 구성원의 기대를 충족시키고 나아가 노력에 대해 상대적으로 공정하다고 느낄 때 직무만족은 높아지게 된다. 따라서 개인적인 자질이나 투입의 수준이 높고 힘들며 도전적인 업무에 종사하는 사람은 그렇지 않은 사람보다 급여를 많이 받을 때 공정성을 知覺하고 만족하게 된다.

公正性理論에 의하면 過多報償과 過少報償도 불만족을 초래한다고 보았는데 전자가 후자보다는 더 만족을 느끼는 것으로 Jorgensen의 연구결과 밝혀졌다. 그러나 과다보상도 화폐정의라는 측면에서 갈등을 초래하여 공평한 보상을 받는 것보다 직무만족도가 더 높아지지는 않는다. 그런데 실제 현실에서 근로자들은 그들의 과다보상 자체를 공정한 것으로 간주하는 경향이 있다. 급여를 평가하는데 있어서는 공정성이 주된 요인으로 작용하기는 하나 개인의 재정상태나 경제적 열망, 전에 받았던 급여의 수준에 의한 영향도 받

39) 慎侑根, 前掲書, p. 204.

게 된다.

승진도 직무만족에 영향을 미치는데 급여와 마찬가지로 열망수준이나 개인적으로 얼마나 중요성을 부여하는가에 따라서 다르게 나타나며, 승진에 있어서도 공정성은 중요한 기준이 된다. 승진에 있어서 공정성의 문제가 모두 일치하는 것은 아니다. 직무수행 능력이나 업적을 강조하더라도 공기업의 경우나 노동조합이 있는 경우에는 승진시험이나 연공이 승진기준으로 강조되기도 한다. 그 밖에 승진체계가 공정하다고 하더라도 개인의 야심이나 경력개발에 대한 열망에 따라 불만족하기도 한다. 또 책임이나 작업의 난이도가 큰 승진을 원하지 않거나 조직 구성원이나 현 동료와의 인간관계를 포기하도록 강요하는 승진이라면 승진을 원하지 않는 구성원도 있다는 사실이 밝혀졌다. 일반적으로 심리적 성장욕구, 公正에 대한 욕구, 고소득에 대한 욕구, 사회적 지위에 대한 욕구가 승진에 대한 갈망에 포함되고 있다.

管理政策은 조직구성원의 행위를 지배하거나 규제하므로 조직에 대한 긍정적·부정적 감정을 유발하게 한다. 부당하게 엄매이게 하거나 차별을 느끼게 한다면 직무만족은 낮아질 수밖에 없다.

組織構造도 직무만족에 관계되는데 직위가 높을수록 직무만족은 높아지는 경향이 있고 의사결정의 분권화가 이루어질수록 직무만족은 높게 된다.⁴⁰⁾

第 2 節 職務滿足의 側面要因

직무만족은 오래 전부터 관리자들에게 조직 유효성의 주요한 指標로 인식되어 왔기 때문에 직무만족도를 측정하는 수단도 일찍부터 개발되어 왔다.

40) 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.

그리고 직무만족도를 측정하는 하위요인에 대한 연구도 다양하고 연구자에 따라 여러 가지 要因들을 열거하고 있다.

제 2 장에서도 언급한 바와 같이 직무만족에 대하여는 직무의 여러 측면을 총괄해서 요약지표로 나타내는 全般滿足으로 인식하는 관점과 직무만족을 구성하는 여러 單面들이 있고, 이들 각각의 單面들의 複合指標로 側面滿足의 습을 직무만족으로 인식하는 관점이 있다. 직무만족을 측면만족의 복합지표로 인식할 때 직무의 側面은 다양하게 열거할 수 있다. 역사적으로 보면 작업환경, 임금 등 물질적·경제적 요인에서 작업집단, 인간관계 그리고 도전적인 직무와 책임 등 직무 그 자체 요인을 중요시하는 단계로 발전해 왔다.⁴¹⁾

Steers는 직무만족을 직무의 상이한 側面들에 대한 태도의 總合으로 보고, 직무의 측면들은 많지만 직무의 주요 요소를 다음의 다섯 가지로 보아 이에 대한 태도가 직무만족을 구성하는 것으로 인정하고 있다.⁴²⁾

- ① 직무 그 자체(work itself) : 종업원이 과업에서 느끼는 흥미의 정도, 학습 및 책임부담의 정도
- ② 급여(payment) : 급여의 총액, 공정성, 지급방법
- ③ 승진기회(promotional opportunities) : 현실적인 승진 가능성
- ④ 감독(supervision) : 감독자의 기술, 관리능력, 종업원에 대한 배려, 관심의 정도
- ⑤ 동료작업자(coworkers) : 동료작업자가 우호적이고, 기술적으로 능력이 있으며 후원적인 정도

Jurgenson은 그의 연구에서 ① 안전(safety) ② 승진(promotion), ③ 일의

41) E. A. Locke, *op. cit.*, pp. 1299~1300.

42) R. M. Steers, *op. cit.*, p. 430.

종류(kind of work), ④ 조직(organization), ⑤ 동료(coworkers), ⑥ 봉급(pay), ⑦ 상사(supervisors), ⑧ 근무시간(working hours), ⑨ 근무조건(working conditions), ⑩ 특혜(benefits)의 10개의 요인을 제시하고 있다.

Herzberg는 직무만족을 가져오는 動機要因과 직무불만족을 일으키는 衛生要因으로 나누고 動機要因(motivators, satisfiers)에는 ① 성취감(achievement), ② 인정감(recognition), ③ 도전감(challenging work), ④ 책임감(increased responsibility), ⑤ 성장과 발전(growth and development), ⑥ 직무 그 자체(work itself)를 들고 있으며, 衛生要因(hygiene factors)에는 ① 정책과 행정(policies and administration), ② 감독(supervision), ③ 근무조건(working conditions), ④ 인간관계(interpersonal relations), ⑤ 봉급(money), ⑥ 신분(status), ⑦ 안전(security)을 들고 있다.



JDI의 분류(Job Description Index : Smith, 1967)에서 보면, ① 現 職責(work on present job), ② 봉급(pay), ③ 승진기회(opportunity for promotion), ④ 감독(supervision on present job), ⑤ 동료(coworkers)의 요인을 제시하고 있다.

Alderfer의 분류를 보면, ① 임금, ② 附加給付, ③ 상사에 의한 존중, ④ 동료에 의한 존중, ⑤ 성장의 다섯 가지로 제시하고 있다.

Baehner는 직무만족의 要因을 공통적 만족요인, 관리자 집단의 요인, 일반 작업자의 요인으로 크게 나누고, 공통적 만족요인에는 ① 직속 감독자에 대한 만족, ② 내재적 직무만족, ③ 조직의 안전성을, 관리자 집단의 요인에는 ④ 개인적 보상, ⑤ 회사의 운영, ⑥ 일반 작업조건을, 그리고 일반 작업자의

요인에는 ⑦ 물리적 보상, ⑧ 개인의 인정, ⑨ 개인의 발전으로 모두 아홉 개의 요인을 제시하고 있다.

Locke의 분류⁴³⁾를 보면 事象에 관련된 요인과 행위자에 관련된 요인으로 구분하여 事象에 관련된 요인에는 ① 작업(work itself : 내재적 관심, 다양성, 학습기회, 난이도, 양, 성공기회, 작업통제), ② 임금(pay : 임금수준, 공정성, 형평, 방법), ③ 승진(promotion : 승진기회, 승진의 공정성), ④ 認定(recognition : 성취에 대한 칭찬, 작업결과에 대한 신뢰와 비판), ⑤ 복지(benefits : 연금, 의료, 유급휴가, 연수), ⑥ 작업조건(working conditions : 근무시간, 휴식, 설비, 인적 분위기)을 들고 있으며, 행위자에 관련된 요인으로는 ⑦ 감독(supervision : 감독스타일, 영향, 기술적·인간적 관계, 관리기술), ⑧ 동료작업자(coworkers : 능력, 도움, 우정), ⑨ 회사의 관리(company and management : 보수, 편의, 종업원에 대한 관심)를 들고 있다.

이상의 여러 연구 분류를 살펴본 바와 같이 직무만족의 側面要因을 분류한 학자들은 요인들을 포괄적으로 묶거나 세분화하는 방법에 따라 대략 5가지에서 25가지 정도로 분류하고 있는데, 이들 요인들은 서로 상이한 요인들을 포함하는 경우도 있으나, 직무만족을 측정하는데 있어 어느 정도 공통적인 側面要因들로 구성되어 있음을 알 수 있다. 따라서 직무만족에 관한 側面要因들의 선정을 위해서는 다소 포괄적인 분류가 필요하며, 이러한 견해는 Locke, Steers 및 Smith의 JDI에서 나타나고 있다.

본 연구에서도 위의 견해에 따라 <표 4-4>에서와 같이 각각의 연구에서 공통적으로 나타나는 담당직무, 급여, 昇進 및 補職, 직무환경, 동료관계, 감독 등 여섯 가지의 側面要因을 설정하여 說問을 구성하였다.

43) E. A. Locke, *op. cit.*, pp. 1299~1302.

第 4 章 職務滿足의 影響要因과 側面要因에 관한 實證分析

第 1 節 研究機關 行政職公務員의 實態

농촌진흥청은 農村振興을 위한 시험·연구, 종자관리 및 농업인의 지도·양성과 농촌지도자의 훈련에 관한 사무를 담당하는 研究機關이다. 농촌진흥청의 職制는 2官, 2局, 8課, 7擔當官으로 구성된 본청과 12개 시험장·연구소, 16개 支場, 6개 出張所⁴⁴⁾에 연구직공무원 1,142명(50.7%), 지도직공무원 71명(3.2%)⁴⁵⁾, 행정직공무원 166명(7.4%), 교육직공무원 25명(1.1%), 농업직, 별정직, 기능직 등 848명(37.6%)⁴⁶⁾ 등 2,252명으로 구성되어 있다.

그 동안 농업과학기술 개발연구에 참여한 農村振興公務員⁴⁷⁾은 우리 민족의 숙원이던 쌀의 자급달성을 가능케 하였고, 在來方式에 의존해 오던 우리의 농업기술을 현대화, 선진화된 모습으로 탈바꿈시키는데 결정적인 기여를 하였다.

연구직공무원은 농사기술을 개발하고, 지도직공무원은 개발된 기술을 농업인에게 보급하는 전달자 역할을 수행하고 있으며, 행정직 등 기타공무원은 연구·지도직공무원의 研究支援業務를 담당하고 있다. 農村振興事業은 試驗 研究事業, 指導事業, 研究支援事業으로 大別할 수가 있으며, 각각의 공무원들은 각 분야에서 나름대로 우리 나라 농촌발전을 위하여 열심히 노력하고 있다. 그러나 농촌진흥청의 主業務가 시험연구사업이기 때문에 모든 정책이 연

44) 농촌진흥청과그소속기관직제(대통령령 16,349호, 1999. 5. 24.).

45) 지도직공무원은 2000년 1월 현재 중앙에 71명, 지방에 5,072명이 있다.

46) 정무직 1명, 별정직 25명, 농업직 151명, 기능직 671명.

47) 농촌진흥사업에 종사하는 연구직공무원, 지도직공무원, 행정직공무원, 농업직공무원 등을 총칭한다.

구직공무원 위주로 이루어지는 경향이 적지 않다.

농촌진흥청에서의 행정직공무원은 총정원 2,252명 중 7.4%를 차지하는 166명의 매우 적은 인원으로 농촌진흥사업의 한 부문인 研究支援事業을 담당하고 있다.

研究支援事業은 기획·예산업무, 서무·인사업무, 試藥·硝子類 등 연구에 필요한 물품조달업무인 用度業務, 연구시설공사에 관련된 管理業務, 경리업무, 비상계획업무, 감사원 감사수감 및 자체감사업무 등 대부분 단순하고 반복적인 執行業務가 주를 이루고 있다.

대체적으로 반복적인 일을 수행하는 사람은 모험적이고 변화가 많은 일을 수행하는 사람보다 불만족을 더 느낀다.⁴⁸⁾

연구직공무원의 일부는 행정직공무원의 불필요성을 주장하는 공무원도 있다. 그러나 조직이 있으면 반드시 조직을 관리할 업무가 派生되기 마련이다. 예를 들면, 경찰공무원의 경우 본래 업무는 치안유지 등과 관련된 범죄수사, 정보수집 등의 업무이나 경찰조직을 관리할 인력관리 등의 행정업무가 파생되어 경찰공무원 중에서 경찰업무를 지원하는 행정업무를 수행하고 있다. 마찬가지로 연구기관이 연구직공무원으로만 구성되어 있다고 해도 연구인력을 관리할 행정인력이 반드시 필요하게 되어 연구직공무원 중에서 본연의 업무인 연구업무를 수행치 못하고 연구지원업무인 행정업무를 수행하여야 할 것이다. 국가에서는 연구직공무원에게 행정직공무원보다 많은 보수와 인사상의 혜택을 주어 첨단연구기술을 개발할 수 있도록 지원하고 있다. 이러한 고급 연구인력을 연구사업에 활용하지 못하고, 비교적 적은 비용으로 채용할 수 있는 행정직공무원이 수행 가능한 연구지원업무에 활용한다면 국가적으로 막대한 손실이 아닐 수 없을 뿐만 아니라, 행정에 대한 전문성의 결여로 인하

48) Samantha L. Durst and Victor S. Desantis, "The Determinants of Job Satisfaction among Federal, State, and Local Government Employees", State and Local Government Review, Vol. 29, No. 1(Winter 1997) : 7-16.

여 연구지원업무의 효율성이 저하될 것이다. 따라서 경제성과 전문성의 논리에서 보아도 농촌진흥청이 비록 연구기관이지만 연구직공무원 뿐만 아니라 행정직공무원도 필수 인력이라고 할 수 있다.

민간분야와 공공분야를 막론하고 직원들의 최대 관심사 중의 하나가 보수(compensation 혹은 pay) 문제이다. 보수 그 자체가 공무원 사기와 얼마만큼 관련이 깊으나 하는 문제는 논외로 치더라도 직원들은 늘 신분상의 문제와 보수에 커다란 관심을 두고 있음을 부인하지 못한다. 왜냐하면 이것은 인간의 기본적 생존의 문제와도 직결되기 때문이다.

따라서 연구직공무원과 행정직공무원의 인사·보수제도 비교는 직무만족과 관련해서 중요한 의미가 있다고 하겠다.

첫째, 연구직공무원은 1981년 12월 17일 이전에는 1급 내지 9급의 階級制였으나 1981년 12월 18일 연구직공무원의 임용등에 관한 규정(대통령령 제10644호)의 시행으로 研究官·研究士 2계급으로 제도가 개편되었다. 일명 單一號俸制라고도 한다. 연구직공무원의 경우는 단일호봉제라고는 하지만 연구사에서 연구관으로 승진이 된 이후에는 1년에 1호봉씩 승급하면서 봉급액이 일반직공무원 1급 20호봉⁴⁹⁾까지 오르게 되므로 사실상 1급까지 승진하는 것이나 다름이 없다. 이러한 제도가 연구직공무원이 연구에만 전념할 수 있도록 도입한 제도이기는 하지만 다른 한편으로는 無事安逸에 빠지는 원인이 될 수도 있을 것이다. 농촌진흥청의 행정직공무원의 경우는 계급별 정원 때문에 대체적으로 정년퇴직때까지 4급 최고호봉에 머무르는 경우가 대다수다. <표 4-1>에서와 같이 2000년 현재 연구관 최고호봉의 봉급액은 1,938,600원이고, 행정직공무원 4급 최고호봉의 봉급액은 1,520,600원이므로 418,000원의 격차가 있다.

둘째, 연구직공무원의 호봉획정시에는 대학원에서 동일한 분야의 석사 및

49) 일반직공무원 1급 최고호봉은 22호봉까지이며, 봉급액은 2000년도 현재 1,997,400원이다.

박사학위를 취득함에 필요한 법정 최저년수를 類似經歷으로 인정함으로써 석사 2년, 박사 3년의 5호봉의 봉급인상 효과가 있으나 행정직공무원의 경우는 인정이 되지 않는다.

셋째, 1년에 1호봉씩 승급하는 號俸間 승급액을 보면 <표 4-1>과 같이 연구관의 경우는 28,000~52,600원으로 평균 40,803원이고, 행정직 4급의 경우 12,800~38,700원으로 평균 27,871원으로 연구관이 행정직 4급보다 1.5배가 많으므로 해를 거듭할수록 보수 격차가 더욱 크게 벌어지고 있으며, 행정직의 경우에는 5급에서 4급으로 승진시 공무원 보수규정 제11조 제2항 별표 28의 가목의 규정에 의거 <표 4-2>와 같이 20호봉 미만은 1호봉이 30호봉 미만은 2호봉이 줄어들고 있으나, 연구직의 경우는 單一號俸制이므로 즉, 연구관 이상은 승진제도가 없기 때문에 승진시 호봉이 줄어드는 경우는 없다.

넷째, 연구직공무원의 경우는 공무원수당규정 제13조 별표9의 8호 규정에 의거 매월 20,000원의 危險勤務手當과 同規定 제14조의 규정에 의거 매월 55,000원의 研究業務手當을 지급 받고 있으나 행정직공무원의 경우는 수당지급대상이 아니다.

다섯째, 공무원 연금은 33년을 근무한 경우 연구관과 행정직 4급의 봉급액의 차이로 인하여 연금 산출기초가 되는 報酬月額⁵⁰⁾의 차이가 627,000원이 되기 때문에 퇴직연금일시금⁵¹⁾ 및 퇴직수당⁵²⁾에서 합계 49,244,580원의 차이가 발생한다.

한편 연구기관의 경우 본청의 실·국·과장 및 소속기관장은 대부분이 연구직으로 임용토록 되어 있어 행정직공무원의 경우에는 機關長으로 승진할 가능성이 거의 없다. 이러한 결과로 인하여 행정직공무원의 경우에 공무원으로 임용된 이후에는 자기 발전을 위하여 노력할 誘引策이 없다. 따라서 이러

50) 보수월액 = (봉급연액 + 기말수당연액 + 정근수당연액 + 장기근속수당연액) ÷ 12.

51) 퇴직연금일시금 = 보수월액 × 재직년수 × (150 + 5년초과 재직년수) / 100.

52) 퇴직수당 = 보수월액 × 재직년수 × 지급비율, * 지급비율 : 20년이상 60%.

한 직위 중에서 비교적 專門性이 적은 직위에는 複數職化하여 행정직공무원도 임용이 가능하도록 함으로써 자기발전을 위하여 노력할 수 있는 유인책을 제공하고, 연구직공무원과 행정직공무원의 선의의 경쟁을 유도하여 조직이 활성화 될 수 있도록 하여야 할 것이다.

연구성과에 대한 褒賞金이나 연구개발결과 特許權에 대한 實施料도 연구직공무원에게만 지급되고 있다. 물론 연구직공무원이 연구성과에 대한 기여도가 가장 크겠으나, 행정직공무원도 간접적으로 一助를 했다는 것은 부인할 수 없는 사실이다. 따라서 연구성과에 대한 인센티브 제공시 행정직공무원에게도 연구사업에 기여한 만큼의 인센티브를 제공하여 상대적인 공평성을 확보해야 할 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이 인사·보수제도 등 몇 가지만 비교해 보아도 연구직공무원과 행정직공무원과의 대우는 상당한 차이가 있음을 알 수 있을 것이다. 따라서 연구기관에 근무하는 행정직공무원은 이러한 상대적 劣等感에 直面함으로써 행정기관에 근무하는 행정직공무원 보다 직무만족도가 많이 떨어질 것이다.

<표 4-1>

연구직 및 일반직공무원의 봉급표

직급 호봉	연 구 관		서 기 관(4급)		비 고
	봉급액	호봉간 증가액	봉급액	호봉간 증가액	
1	673,700		768,200		
2	710,300	36,600	803,000	34,800	
3	747,100	36,800	838,500	35,500	
4	783,700	36,600	874,900	36,400	
5	820,400	36,700	911,800	36,900	
6	873,000	52,600	949,100	37,300	
7	925,600	52,600	987,000	37,900	
8	978,100	52,500	1,025,200	38,200	
9	1,030,500	52,400	1,063,500	38,300	
10	1,083,000	52,500	1,102,000	38,500	
11	1,129,700	46,700	1,140,700	38,700	
12	1,176,400	46,700	1,176,300	35,600	
13	1,222,700	46,300	1,209,600	33,300	
14	1,269,200	46,500	1,240,800	31,200	
15	1,315,300	46,100	1,270,200	29,400	
16	1,360,100	44,800	1,297,800	27,600	
17	1,404,700	44,600	1,323,600	25,800	
18	1,449,500	44,800	1,347,800	24,200	
19	1,494,200	44,700	1,370,500	22,700	
20	1,538,800	44,600	1,391,700	21,200	
21	1,576,200	37,400	1,411,700	20,000	
22	1,613,400	37,200	1,430,400	18,700	
23	1,650,700	37,300	1,448,000	17,600	
24	1,687,900	37,200	1,464,500	16,500	
25	1,725,100	37,200	1,479,800	15,300	
26	1,756,600	31,500	1,494,300	14,500	
27	1,788,200	31,600	1,507,800	13,500	
28	1,819,600	31,400	1,520,600	12,800	
29	1,851,100	31,500			
30	1,882,500	31,400			
31	1,910,500	28,000			
32	1,938,600	28,100			

자료 : 공무원보수규정 [별표3] 및 [별표5]에서 발췌

<표 4-2>

승진시 호봉획정표

승진 전 호봉	승진 후 호봉	승진 전 호봉	승진 후 호봉	승진 전 호봉	승진 후 호봉
1	1	12	11	23	21
2	1	13	12	24	22
3	2	14	13	25	23
4	3	15	14	26	24
5	4	16	15	27	25
6	5	17	16	28	26
7	6	18	17	29	27
8	7	19	18	30	28
9	8	20	19	31	29
10	9	21	19	32	30
11	10	22	20		

자료 : 공무원보수규정 별표28(일반직공무원과 일반직에 준하는 특정직 및 별정직공무원 등의 봉급표를 적용받는 공무원)

第 2 節 研究分析의 틀

1. 分析 틀

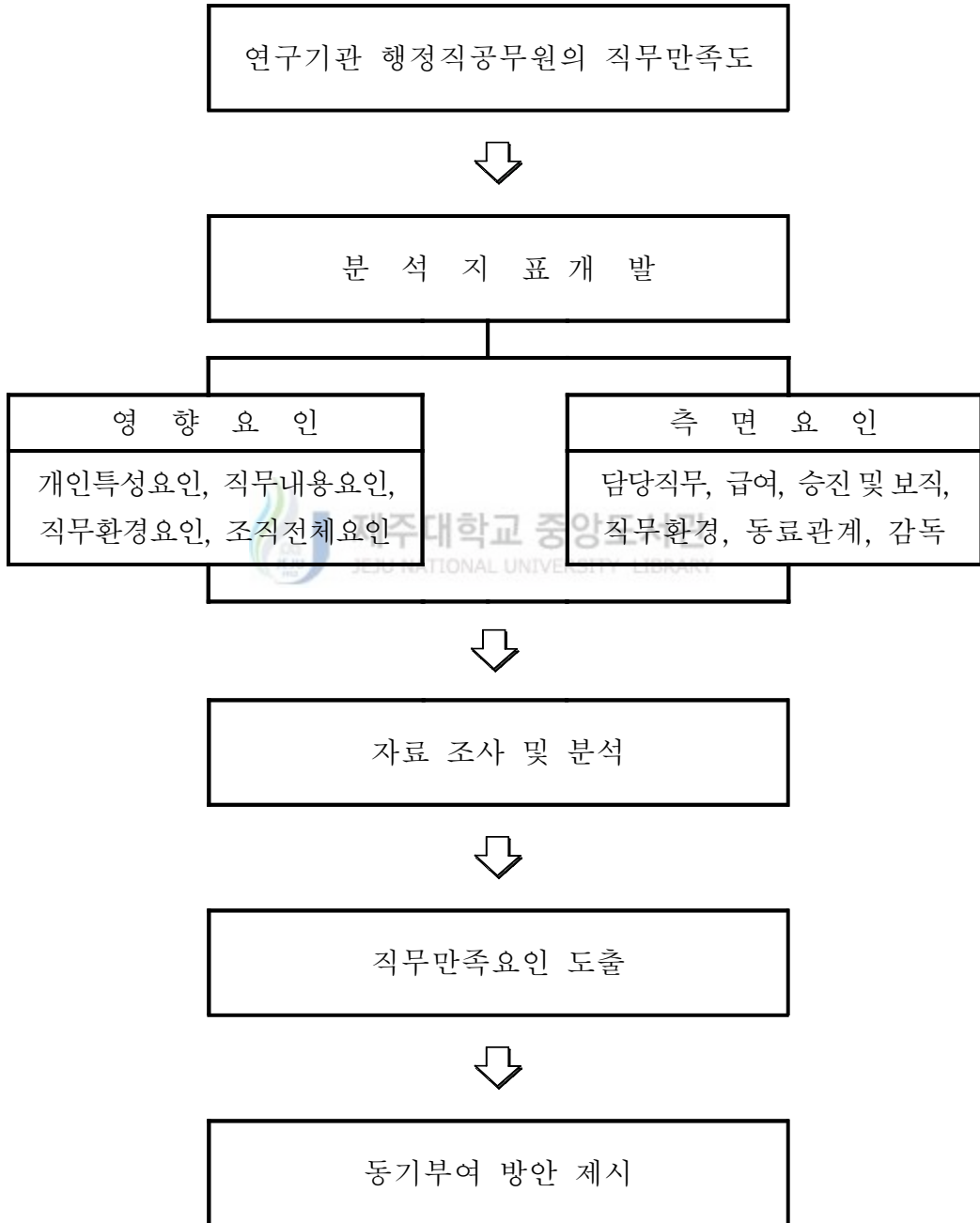
본 연구에서는 연구기관 행정직공무원의 직무만족도를 향상시킬 수 있는 동기부여방안을 모색하기 위하여 직무만족도에 영향을 미치는 영향요인은 L. W. Porter와 R. M. Steers의 견해에 따라 개인특성요인, 직무내용요인, 직무환경요인, 조직전체요인으로 설정하고, 직무만족도의 측정을 위한 측면요인은

Locke, Steers 및 Smith의 견해와 연구기관의 특성을 고려하여 담당직무요인, 급여요인, 승진 및 보직요인, 직무환경요인, 동료관계요인, 감독요인으로 설정하여 J. P. Wanous와 E. E. Lawler의 측정방법인 側面滿足에 의한 직무만족도를 측정하였다.



<그림 4-1>

研究分析의 틀 圖解



(1) 職務滿足의 影響要因

조직 구성원의 직무만족도는 여러 가지 要因의 影響에 따라 다르게 나타난다. 주어진 직무만족도와 환경이 유사한 경우에도 직무만족도가 다르게 나타나는 경우는 影響요인들이 미치는 結果가 다르다는 것을 의미한다.

직무만족에 影響을 미치는 요인은 매우 다양하여 아직도 충분한 설명이 이루어지지 못하고 있다. 본 연구에서 설정한 직무만족의 影響요인은 아래와 같다.

① 個人特性요인 : 공무원 개개인은 상이한 개인적인 배경을 가지고 있고 知覺이나 욕구, 관심도 다르다. 본 연구에서는 性別, 연령別, 학력別, 근무년수別, 직급別 요인을 직무만족에 影響을 미치는 個人特性요인으로 설정하였다.



② 직무내용요인 : 직무내용과 관련하여 직무만족에 影響을 미치는 요인으로서는 직무범위와 역할갈등이 흔히 다루어지고 있는데, 담당업무, 담당업무의 중요도, 담당업무의 성질, 창의성 요구정도, 능력발전 가능성 등으로 설정하였다.

③ 직무환경요인 : 직무만족도에 影響을 미치는 직무환경요인에는 감독 스타일, 동료관계, 조직 구성원의 性向, 조직규모, 물리적 환경, 근무시간, 근무처 등으로 설정하였는데, 이 요인은 자신의 의지와는 상관없이 주어지게 되는 요인들이다.

④ 조직전체요인 : 직무만족도에 影響을 주는 조직 구성원 전체에 적용되

는 요인들은 급여수준, 의사결정구조, 근무평정순위 결정기준, 조사대상이 제시하는 바람직한 근무평정 기준, 근무평정의 공정성, 승진제도 운영의 공정성 등의 요인이 이에 해당된다.

<표 4-3>

직무만족 영향요인

직무만족 영향요인	분석대상 하위요인
1. 개인특성요인(5개)	1) 성 별 2) 연 령 별 3) 학 력 별 4) 근무년수별 5) 직 급 별
2. 직무내용요인(5개)	1) 담당업무 2) 담당업무의 중요도 3) 담당업무의 성질 4) 창의성 요구정도 5) 능력발전 가능성
3. 직무환경요인(10개)	1) 감독 스타일 2) 동료관계 3) 조직 구성원의 성향 4) 조직규모(정원) 5) 물리적 환경 6) 근무시간 7) 근무처
4. 조직전체요인(6개)	1) 급여수준 2) 의사결정구조 3) 승진제도 운영의 공정성

지금까지 살펴 본 개인특성요인, 직무내용요인, 직무환경요인, 조직전체요인 가운데 본 연구에서 분석할 하위요인들을 <표 4-3>과 같이 나누고 각각의 요인에 따라 차이가 있는지를 분석하였다.

(2) 職務滿足의 側面要因

직무만족도의 측정에 대하여는 제 3 장에서 언급한 바와 같이 單一要因에 의한 全般滿足이 포괄적이라는 주장도 있으나, 오차를 줄이고 여러 側面에 의한 태도가 직무만족도를 잘 표현한다고 보아 側面要因에 의한 직무만족도를 측정하였다.

본 연구에서는 일반행정기관과는 다른 연구기관의 특성에 主眼點을 두고, 포괄적인 분류를 하고 있는 Steers나 JDI의 분류를 기본으로 한 다섯 가지의 요인에 Locke 분류의 직무환경요인을 추가하여 <표 4-4>와 같이 여섯 가지로 설정하였다. 각각의 요인은 세 개씩의 下位要因으로 세분하여 모두 18개의 분석요인으로 확정하였으며, 구체적으로 본 연구의 側面要因 설정 근거는 다음과 같다.

연구기관 행정직공무원의 담당업무는 주로 서무·인사, 用度, 管理, 경리 등 단순하고 반복적인 執行業務로 이루어져 있다. 도전적이고 변화가 많은 기획·정책업무를 담당하는 일반행정부처 공무원은 자기가 發意한 정책이 채택되어 시행되었을 때 느낄 수 있는 만족감은 대단히 클 것이다. 그러나 단순한 執行業務를 담당하는 연구기관 행정직공무원은 창의성이 거의 요구되지 않는 반복적, 기계적인 업무로 인하여 담당업무에 대한 불만족이 매우 크다.

급여는 제 1 절에서도 살펴보았듯이 연구직공무원과 행정직공무원과의 많은 차이로 인하여 야기되는 상대적인 보수 결핍감으로 행정기관의 행정직공무원보다 불만족이 큰 요인이다.

昇進 및 補職制度에서도 본청 실·국·과장이나 소속기관장의 職列을 研究 職列로 한정하여 행정직공무원의 機關長 승진 가능성이 원천적으로 차단됨으로써 야기되는 불만족이 크다.

직무환경에서는 다른 요인과는 달리 연구기관의 특성상 시설이나 사무용 장비 등의 물리적 환경이 잘 갖추어져 있기 때문에 다른 조직의 공무원 보다 만족도가 높을 것으로 예상된다.

동료관계에 있어서는 연구직공무원은 전문가(specialist)로서의 性向을 갖고, 행정직공무원은 일반행정가(generalist)로서의 性向을 갖고 있어서 同一職列만 근무하는 조직보다는 동료관계가 원만하지 못할 것으로 예상된다.

마지막으로 監督要因도 동료관계와 같이 專門家인 연구직공무원이 機關長을 함으로써 야기되는 현상도 일반행정기관과는 다를 것으로 보인다.



<표 4-4>

직무만족 측면요인

측면요인	측면요인의 하위요인	하위요인 선정의 근거		
		Steers	J D I	Locke
1. 담당직무	1) 담당업무의 만족도 2) 담당업무의 인정감 3) 담당업무의 종류	○	○	○
2. 급여	1) 급여 수준에 대한 만족도 2) 급여 절대액에 대한 만족도 3) 급여수준의 타직종과의 형평성	○	○	○
3. 승진 및 보직	1) 승진 가능성 2) 승진관리의 공정성 3) 전보 및 보직제도	○	○	○
4. 직무환경	1) 업무량의 적절성 2) 근무처에 대한 만족도 3) 근무환경에 대한 만족도			○
5. 동료관계	1) 행정직 동료직원과의 의사소통 만족도 2) 연구직 동료직원과의 의사소통 만족도 3) 사업부서와의 업무협조 관계	○	○	○
6. 감독	1) 관리자의 리더십 2) 상사와의 인간관계 3) 상사와의 토론 및 업무협의 실태	○	○	○

2. 測定道具

본 연구에 이용된 직무만족의 측정을 위한 조사도구는 5단계 리커트(Likert)형 설문지⁵³⁾를 이용하였다.

이 설문지는 分析要因에 따라 직무만족의 影響要因 26개 문항, 側面要因 18개 문항으로 모두 44개 문항으로 구성되었다. 연구에 활용된 설문지의 구성은 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 설문지의 구성

내 용 구 분		설문 문항 번호	문항수
職務満足 影響要因 (26개)	개 인 특 성 요 인	1 ~ 5	5
	직 무 내 용 요 인	6 ~ 10	5
	직 무 환 경 요 인	11 ~ 20	10
	조 직 전 체 요 인	21 ~ 26	6
職務満足 側面要因 (18개)	담 당 직 무	27 ~ 29	3
	급 여	30 ~ 32	3
	승 진 및 보 직	33 ~ 35	3
	직 무 환 경	36 ~ 38	3
	동 료 관 계	39 ~ 41	3
	감 독	42 ~ 44	3

53) 리커트가 개발한 사회과학분야에서 가장 잘 알려진 總和尺度로서 일정한 문제에 관하여 응답자의 태도를 측정하기 위한 척도이다. 이 방법은 넓은 범위의 變因들에 적용하기에 충분할 만큼 일반적인 것이 장점이다.

3. 資料分析

(1) 標本設計 및 資料蒐集

본 연구의 조사대상은 우리 나라 국가 연구직공무원의 34.2%가 근무하는 대표적 연구기관인 농촌진흥청의 행정직공무원으로 하고, 母集團 161명 중 標本集團의 數를 126명으로 하였다.

본 연구에서 자료를 모집한 機關數는 농촌진흥청 본청과 1차 소속기관인 12개 기관 및 2차 소속기관인 16개 기관으로 총 29개 기관이었다.

설문지는 2000년 3월 16일부터 4월 21일 까지 농촌진흥청 행정직공무원 전체를 대상으로 161부를 배부하여 85.7%인 138부를 회수하였다. 당초 예상으로는 조사대상이 한정된 범위라 회수율이 매우 높을 것으로 예상했는데, 예상과는 다르게 회수율이 다소 저조하였고, 응답자 138부 중 부실하게 작성된 12부를 제외하고 126부를 통계처리 하였다.

조사대상을 표로 정리하면 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6>

조 사 대 상

기관구분	기 관 명	설문지 배부수	기관구분	기 관 명	설문지 배부수
본 청	농촌진흥청	44	2차 소속 기 관	원예연구소 대구사과연구소	2
	소 계	44		원예연구소 나주배연구소	2
1차 소속 기 관	농업과학기술원	19	축산기술연구소 대관령지소	1	
	농업기계화연구소	7	축산기술연구소 대전지소	1	
	원 예 연 구 소	9	축산기술연구소 남원지소	1	
	축산기술연구소	13	호남농업시험장 목포시험장	2	
	농촌생활연구소	3	영남농업시험장	1	
	작 물 시 험 장	9	부산원예시험장		
	호남농업시험장	5	제주농업시험장 감귤시험장	3	
	영남농업시험장	5	종자관리소 평택지소	1	
	고령지농업시험장	3	종자관리소 대관령지소	1	
	제주농업시험장	3	종자관리소 제천지소	1	
	종 자 관 리 소	14	종자관리소 아산지소	1	
	한국농업전문학교	5	종자관리소 익산지소	2	
	소 계	95	종자관리소 함평지소	1	
			종자관리소 안동지소	1	
		종자관리소 밀양지소	1		
		소 계	22		
		합 계	161		

자료 : 농촌진흥청과그소속기관직제시행규칙(1999. 5. 24.) [별표3]~[별표16]

(2) 資料의 分析方法

본 연구의 목적은 설문조사를 통하여 연구기관에 근무하는 행정직공무원의 직무만족도가 影響要因에 따라 어떻게 달라지고 있는지를 확인하고, 직무만

족에 영향이 큰 요인을 밝혀 냄으로써 직무만족도의 提高를 위한 방안을 찾는 데 있다. 이러한 목적을 위하여 자료처리는 SAS (Statistical Analysis System) ver. 6.12 통계처리 프로그램을 활용하여 이루어 졌으며 분석내용과 그 방법은 다음과 같다.

우선 직무만족도에 대한 影響要因들의 통계적인 有意性 有無를 檢定하기 위하여 分散分析(analysis of variance : ANOVA)이 실시되었는데, 水準別 자료 수가 다른 점을 감안하여 一般線型모델의 분석방법인 PROC GLM procedure를 이용하였다. 한 요인의 수준 상호간 有意性 檢定은 Duncan's 多重範圍 檢定(Duncan's multiple range test)方法을 이용하여 $\alpha=0.05$ 수준에서 집단간 有意的인 차이를 분석하고 그 결과를 제시하였다.

또한 직무만족도와 그 구성요인 즉, 6가지 側面要因들과의 개별적인 線型關係를 밝히기 위하여 PROC CORR procedure로 자료가 等간척도이므로 Pearson 相關關係 분석을 실시하였고, 산출된 相關係數에 대한 신뢰도로 α 값을 제시하였다.

두 變數間 相關關係가 존재하는 경우 側面要因의 일정한 변화가 직무만족도에 미칠 수 있는 크기를 예측하기 위하여 回歸分析을 실시하였으며, 결정계수(R^2) 값으로 그 回歸式의 적합도를 제시하였다.

(3) 標本資料의 分析

농촌진흥청의 행정직공무원 126명으로부터 회수한 설문지를 人口統計的으로 분석한 결과는 다음과 같으며 <표 4-7>에 요약하였다.

性別 표본분포는 유효한 응답자 126명중에서 남자가 107명(84.9%)이고, 여자가 19명(15.1%)으로 母集團 남자 84.5%, 여자 15%에 매우 근접한 분포를 이루고 있다.

年齡別 표본분포는 20대가 8명(6.3%), 30대가 45명(35.7%), 40대가 59명(46.8%), 50대가 14명(11.1%)로 母集團 20대 6.8%, 30대 37.3%, 40대 38.5%, 50대 17.4%에 매우 유사하였다.

學歷別 표본분포는 고졸 이하가 37명(29.6%), 전문대학 졸업이 11명(8.8%), 대학교 졸업이 64명(51.2%), 대학원 수료 이상이 13명(10.4%)으로 대학교 졸업자가 51.2%로 가장 많았고, 전문대졸 이상이 70.4%를 차지하였다.

勤務年數別 표본분포를 보면 10년 이하 근무자의 비율이 40명(31.7%), 11년 이상 20년 이하 근무자의 비율이 42명(33.3%), 21년 이상 30년 이하 근무자의 비율이 37명(29.4%), 그리고 30년 초과 근무자의 비율이 7명(5.6%)으로 11년 이상 20년 이하 근무자가 33.3%로 가장 많았으며, 근무년수별 분포도 母集團 구성과 매우 유사한 분포를 이루고 있다.

職級別로 살펴 본 표본분포는 행정서기(보)가 14명(11.1%), 행정주사보가 31명(24.6%), 행정주사가 48명(38.1%), 행정사무관이 24명(19.0%), 서기관이 7명(5.6%), 부이사관이 1명(0.8%), 이사관이 1명(0.8%)으로 행정주사의 응답비율이 38.1%로 가장 높았다.

마지막으로 勤務處別 표본분포는 본청 근무자가 39명(31.0%), 1차 소속기관 근무자가 66명(52.4%), 2차 소속기관 근무자가 21명(16.6%)으로 母集團 분포비율과 유사하였다.

전체적으로 본 연구의 표본집단 분포비율은 母集團 전체를 대상으로 설문 조사를 실시한 결과로 인하여 母集團의 분포비율과 매우 유사한 분포를 이루고 있다고 할 수 있다.

<표 4-7>

표본집단 분석표

(단위 : 명, %)

要 因 別	區 分	母集團(161)		標本集團(126)	
		數	비율	數	비율
성 별	남	136	84.5	107	84.9
	여	25	15.5	19	15.1
연 령 별	20 대	11	6.8	8	6.3
	30 대	60	37.3	45	35.7
	40 대	62	38.5	59	46.8
	50 대	28	17.4	14	11.1
학 력 별	고졸 이하	59	36.6	37	29.6
	전문대 졸	11	6.8	11	8.8
	대 졸	78	48.5	64	51.2
	석 사	13	8.1	13	10.4
근 무 년 수 별	10년 이하	47	29.2	40	31.7
	11년~20년	50	31.1	42	33.3
	21년~30년	53	32.9	37	29.4
	31년 이상	11	6.8	7	5.6
직 급 별	행정서기(보)	19	11.8	14	11.1
	행정 주사보	34	21.1	31	24.6
	행정 주사	58	36.0	48	38.1
	행정 사무관	30	18.7	24	19.0
	서 기 관	16	9.9	7	5.6
	부 이 사 관	3	1.9	1	0.8
	이 사 관	1	0.6	1	0.8
근 무 처 별	본 청	44	27.3	39	31.0
	1차 소속기관	95	59.0	66	52.4
	2차 소속기관	22	13.7	21	16.6

第 3 節 說問調查資料 分析結果

1. 個人特性要因別 分析

직무만족도에 영향을 미치는 個人特性要因으로 성별, 연령별, 학력별, 근무년수별, 직급별 구분에 따른 직무만족도의 차이를 분석한 결과는 <표 4-8>에서 <표 4-12>까지의 표에서 보는 바와 같다.

<표 4-8>

성별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
남 자	107	2.980	1/124	.321/27.530	.321/.222	1.45	.2312
여 자	19	2.839					
계	126	2.910					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

성별에 따른 직무만족도는 <표 4-8>에서와 같이 남녀간에 有意的인 차이가 없는 것으로 나타났다.

한 연구결과에 따라서는 전반적으로 남자가 여자에 비하여 상대적으로 더 높은 직무만족도를 보이고 있고, 남자는 급여에 대하여 여자는 승진에 대하여 가장 불만이 크다는 보고가 있다.⁵⁴⁾ 또 직무특성에 있어서도 여자의 직무가 상대적으로 중요도가 낮고 재량권이 적다는 이유로 불만을 나타낸다고 보았는데, 공무원의 경우에는 일반조직에서 보다는 급여, 승진기회 등에서 비교

54) 최재열, “직무만족수준의 결정요인에 관한 실증적 연구”, 조선대학교 대학원, 1991, pp. 6~68.

적 차별이 없다고 볼 수 있기 때문에 이러한 결과가 나타났다고 여겨진다.

아직까지도 사회 현실이 여성이 일을 대하는 태도가 소극적이라는 선입관이나 유교적 전통 때문에 여성의 사회참여를 꺼리게 되고, 승진의 기회마저 불공정한 조직이 많이 존재한다는 점에 비하면, 성별 직무만족도에 차이가 없다는 것은 공무원 조직이 비교적 편견이 없는 바람직한 조직이라고 할 수 있다.

<표 4-9>

연령별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
20 대	8	2.674					
30 대	45	2.950	3/122	1.058/26.793	.353/.220	1.61	.1914
40 대	59	2.964					
50 대	14	3.129					
계	126	2.929					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

나이와 직무만족도와의 관계는 초기와 후기에 만족도가 높고, 中期에 낮은 U자형 곡선이론과 나이가 증가할수록 만족도도 증가한다는 두 가지 설이 있다.⁵⁵⁾ 본 연구의 조사자료 분석결과는 후자에 속하는 것으로 분석되었으나 <표 4-9>와 같이 집단간 有意的인 차이는 없는 것으로 나타났다.

55) Samantha L. Durst and Victor S. Desantis, "The Determinants of Job Satisfaction among Federal, State, and Local Government Employees", State and Local Government Review, Vol. 29, No. 1(Winter 1997) : 7-16.

<표 4-10>

학력별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
고졸이하	37	2.978					
전문대졸	11	2.982	3/121	.310/27.536	.103/.228	.45	.7147
대 졸	64	2.920					
석 사	13	3.082					
계	125	2.991					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

학력과 직무만족도와의 관계는 負의 상관이거나 비선형의 경우가 있다.⁵⁶⁾ 본 자료의 분석결과는 비선형에 속한다고 볼 수 있으나 <표 4-10>에서와 같이 有意的인 차이가 없는 것으로 분석되어 학력에 따른 직무만족도에는 차이가 없는 것으로 나타났다.



<표 4-11>

근무년수별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
10년 이하	40	2.924					
11년~20년	42	2.938	3/122	.199/27.652	.066/.227	.29	.8304
21년~30년	37	3.001					
31년 이상	7	3.059					
계	126	2.981					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

56) Samantha L. Durst and Victor S. Desantis, "The Determinants of Job Satisfaction among Federal, State, and Local Government Employees", State and Local Government Review, Vol. 29, No. 1(Winter 1997) : 7-16.

근무년수별 직무만족도는 <표 4-11>에서와 같이 有意的인 차이가 없는 것으로 분석되어 근무년수에 따른 직무만족도에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-12>

직급별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
행정서기(보)	14	2.726					
행정주사보	31	3.069					
행정주사	48	2.819	4/121	3.520/24.331	.880/.201	4.38	.0024**
행정사무관	24	3.117					
서기관 이상	9	3.267					
계	126	3.000					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

직급별 직무만족도는 <표 4-12>에서와 같이 $\alpha=0.01$ 수준에서 有意的인 차이가 있는 것으로 분석되었다. 직급별 직무만족도는 5단계 리커트형 理論的 平均值(3.0)와 일치하였다. 직급별 직무만족도는 서기관 이상이 가장 높고, 행정사무관, 행정주사보, 행정주사, 행정서기의 순으로 나타났다. 행정서기(보)의 직무만족도가 매우 낮은 것은 대부분이 근무경력 3년 미만으로서 일반조직에서와 마찬가지로 조직에 대한 적응력이 부족하여 만족도가 떨어진다고 판단되므로 특별한 경우가 아닌 것으로 보이며, 행정주사의 직무만족도가 다른 직급에 비하여 낮은 이유는 행정사무관 시험이나 승진심사에서 누락된 공무원의 조직에 대한 불만 때문인 것으로 여겨진다.

2. 職務內容要因別 分析

직무만족도에 영향을 미치는 職務內容要因으로 담당업무, 담당업무의 중요도, 담당업무의 성질, 창의성 요구정도, 능력발전 가능성에 따른 직무만족도의 차이를 분석한 결과는 <표 4-13>에서 <표 4-17>까지의 표에서 보는 바와 같다.

<표 4-13> **담당업무별 직무만족도**

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
기획 관리	9	2.938					
서무 • 인사	28	2.905					
용도 • 관리	50	3.069	4/121	1.025/26.826	.256/.222	1.16	.3336
경 리	12	2.883					
기 타	27	2.856					
계	126	2.930					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

담당업무별 직무만족도를 비교하여 보면 <표 4-13>에서와 같이 용도 • 관리업무 담당자의 직무만족도가 가장 높고, 기획관리업무, 서무 • 인사업무, 경리업무 담당자의 순으로 나타났으나 $\alpha=0.05$ 수준에서 有意한 차이를 보이지는 않고 있어서 담당업무별 직무만족도는 의미가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 담당업무의 중요도 知覺의 정도에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
중요하지 않다	7	2.620					
보통이다	19	2.985	2/123	.852/27.000	.426/.220	1.94	.1480
중요하다	100	2.978					
계	126	2.861					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

연구를 主業務로 하는 연구기관에서 행정업무가 기관에서 차지하는 중요도 知覺의 정도에 따른 직무만족도는 <표 4-14>에서와 같이 중요하다고 지각하는 집단이 79.4%로 대부분 중요하다고 지각하고 있으며, 중요하다고 지각하는 집단이 중요하지 않다 라고 지각하는 집단보다 직무만족도가 높았으나 $\alpha = 0.05$ 수준에서 집단간 有意的인 차이를 보이지는 않고 있다.

<표 4-15> 담당업무의 성질에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
단 순	10	2.839					
보 통	66	2.948	2/123	.223/27.628	.112/.225	.50	.6097
복 잡	50	2.999					
계	126	2.929					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

담당업무의 성질에 따른 직무만족도는 <표 4-15>에서와 같이 $\alpha=0.05$ 수준에서 有意的인 차이를 보이지는 않았다.



<표 4-16> 창의성 요구정도에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
불 필 요	13	2.747					
보 통	44	2.974	2/123	.656/27.195	.328/.221	1.48	.2306
필 요	69	2.989					
계	126	2.903					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

담당업무의 창의성 요구정도에 따른 직무만족도는 <표 4-16>에서와 같이 필요하다가 54.8%, 불필요하다가 10.3%로 필요하다고 知覺하는 집단이 많았

고, 직무만족도는 대체로 필요하다고 지각하는 집단이 높고, 불필요하다고 지각하는 집단이 낮았다. 그러나 $\alpha=0.05$ 수준에서의 有意的인 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-17> 능력발전 가능성 知覺의 정도에 따른 직무만족도

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
없	음	20	2.560					
보	통	30	3.043	2/118	3.796/23.100	1.898/196	9.69	.0001**
있	음	71	3.034					
계		121	2.879					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

담당업무의 능력발전 가능성 지각의 정도에 따른 직무만족도는 <표 4-17>에서와 같이 $\alpha=0.01$ 수준에서 매우 有意的인 차이가 나는 것으로 나타났다. 능력발전 가능성이 없다고 知覺하는 집단은 16.5%에 불과하였고 직무만족도도 매우 낮았으며, 있다고 지각하는 집단은 58.7%로 직무만족도도 매우 높았다. 따라서 본인의 담당업무가 능력발전 가능성이 있다고 지각하는 집단의 직무만족도가 없다고 지각하는 집단보다 직무만족도가 높게 나타났다.

3. 職務環境要因別 分析

직무만족도에 영향을 미치는 職務環境要因으로 감독스타일, 동료관계, 조직구성원의 性向, 조직규모, 물리적 환경, 초과근무시간, 근무처에 따른 직무만족도의 차이를 분석한 결과는 <표 4-18>에서 <표 4-27>과 같다

<표 4-18>

감독스타일별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
권 위 형	21	2.617					
자유방임형	12	2.867	2/118	3.313/23.583	1.656/.200	8.29	.0004**
민 주 형	88	3.052					
계	121	2.845					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

감독스타일별 직무만족도는 <표 4-18>에서와 같이 $\alpha=0.01$ 수준에서 有意한 차이가 있는 것으로 나타났다. 직무만족도의 수준은 상사의 스타일이 권위형이라고 知覺하는 집단이 가장 낮고, 자유방임형이라고 지각하는 집단이 전체의 10% 이내로 적기는 하나 중간정도이며, 민주형이라고 지각하는 집단은 높게 나타나고 있다.

<표 4-19>

행정직간의 동료관계에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
비 우 호 적	4	2.613					
보 통	19	2.714	2/118	1.975/24.921	.987/.211	4.68	.0111*
우 호 적	98	3.019					
계	121	2.782					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

<표 4-20> 연구직과의 동료관계에 따른 직무만족도

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
비	우	10	2.557					
보	통	36	2.939	2/118	1.914/24.982	.957/.212	4.52	.0128*
우	호	75	3.021					
계		121	2.839					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

동료관계에 따른 직무만족도는 <표 4-19>와 <표 4-20>에서와 같이 우호적일수록 높고, 비우호적일수록 낮게 나타나고 있으며, $\alpha=0.05$ 수준에서 有意한 차이가 있는 것으로 나타나고 있다.

행정직간의 동료관계에 따른 직무만족도는 우호적이라는 집단이 81.0%이고, 연구직과의 동료관계에 따른 직무만족도는 행정직과 연구직의 性向이 다르기 때문에 비우호적일 것이라는 예상과는 다르게 우호적이라는 집단이 62.0%로 나타나 연구기관의 조직은 대체로 우호적이라고 知覺하는 조직 구성원이 많아 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 이해된다.

<표 4-21> 행정직의 성향에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
보 수 적	40	2.801					
中 道 的	54	3.051	2/117	1.500/25.350	.750/.217	3.46	.0346*
진 보 적	26	2.999					
계	120	2.950					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

행정직의 性向에 따른 직무만족도는 <표 4-21>에서와 같이 中道的이라고 知覺하는 집단의 만족도가 가장 높고, 進步的, 保守的 순으로 나타났으며, $\alpha = 0.05$ 수준에서의 집단간 有意的인 차이가 있었다. 분석결과 보수적과 중도적으로 知覺하는 집단이 78.3%로 많은 비중을 차지하고 있는데, 급변하는 21세기의 정보화 시대에 적응하기 위해서는 앞으로 진보적인 性向을 갖도록 교육 훈련 등을 실시하여 변화를 추구하여야 할 것이다.

<표 4-22> 연구직의 성향에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
보 수 적	59	2.874					
中 道 的	45	2.989	2/118	1.212/25.684	.606/.218	2.78	.0658
진 보 적	17	3.168					
계	121	3.010					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

행정직공무원이 생각하는 연구직공무원의 性向을 알아보기 위하여 설문조사를 한 결과 <표 4-22>에서와 같이 保守的 48.8%, 中道的 37.2%, 進步的

14%로 나타났으며, 진보적이라고 知覺하는 집단의 직무만족도가 中道的, 保守的이라고 知覺하는 집단보다 높게 나타나고 있는 것으로 보아 상대방을 좋게 볼 줄 알아야 자신도 만족할 수 있다는 것을 보여주고 있다.

<표 4-23>

조직규모별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
50명 이하	23	2.822					
51~100명	13	2.989					
101~200명	34	3.076	4/116	.952/25.944	.238/.224	1.06	.3776
201~300명	24	2.916					
301명 이상	27	2.947					
계	121	2.950					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

일반적으로 작업집단의 규모에 있어서는 규모가 클수록 직무만족은 하락하고 있는 것으로 밝혀지고 있는데, 규모가 커지면 課業이 전문화되고 개인간의 의사소통의 질이 떨어지며, 집단 凝集性이 떨어지게 되어 결국 이들이 직무만족의 하락요인으로 작용하기 때문이다.⁵⁷⁾ 그러나 본 연구에서는 <표 4-23>에서와 같이 101~200명의 집단이 직무만족도가 가장 높게 나타났으며, 50명 이하의 소규모 집단은 직무만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 50명 이하의 2次 소속기관의 물리적 환경이 劣惡한 관계로 인하여 직무만족도가 낮은 것으로 여겨지나, $\alpha=0.05$ 수준에서의 有意的인 차이가 없는 것으로 분석되었다.

57) 慎侑根, 前掲書, p. 204.

<표 4-24> 물리적환경(시설)에 따른 직무만족도

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
불	량	20	2.747					
보	통	35	2.810	2/118	2.988/23.908	1.494/.203	7.37	.0010**
양	호	66	3.100					
계		121	2.886					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

<표 4-25> 물리적환경(사무용 비품·소모품)에 따른 직무만족도

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
부	족	8	2.764					
보	통	29	2.688	2/118	3.456/23.440	1.728/.199	8.70	.0003**
양	호	84	3.070					
계		121	2.841					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

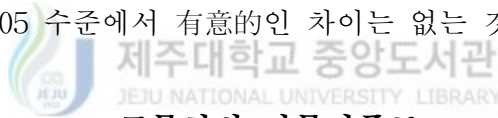
물리적 환경에 따른 직무만족도는 <표 4-24>와 <표 4-25>에서와 같이 물리적 환경이 양호하다고 知覺할수록 높게 나타나고, 불량하다고 지각할수록 낮게 나타났으며, 그 차이도 $\alpha=0.01$ 의 수준에서 매우 有意한 차이가 있게 나타났다. 사례 수에서 보면 대다수가 물리적 환경이 보통 이상이라고 지각하고 있어서 다른 조직보다 연구기관의 특성상 직무환경에 있어서는 매우 양호하다고 할 수 있다.

<표 4-26> 초과근무시간에 따른 직무만족도

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
2 시간	미만	66	2.958					
2~3시간	미만	38	2.941	2/123	.038/27.813	.019/.226	.08	.9193
3시간	이상	22	2.993					
계		126	2.964					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

초과근무시간에 따른 직무만족도는 <표 4-26>에서와 같이 2시간 미만인 52.4%를 차지하고 있는 것으로 나타나 근무시간이 과중하지는 않은 것으로 볼 수 있으며, $\alpha=0.05$ 수준에서 有意的인 차이는 없는 것으로 나타났다.



<표 4-27>

근무처별 직무만족도

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
본	청	39	3.026					
1차	소속기관	66	2.923	2/123	.264/27.587	.132/.224	.59	.5566
2차	소속기관	21	2.948					
계		126	2.966					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

근무처별 직무만족도는 <표 4-27>에서와 같이 집단간 有意的인 차이가 없는 것으로 나타나 근무처에 따라 직무만족도에 차이가 없다는 것은 담당업무가 유사하고 근무환경 등이 기관별로 큰 차이가 없기 때문에 이러한 조사결과가 나타난 것으로 보여진다.

4. 組織全體要因別 分析

직무만족도에 영향을 미치는 조직전체요인으로 급여수준, 의사결정구조, 근무평정순위 결정기준, 조사대상이 제시하는 바람직한 근무평정기준, 근무평정의 공정성, 승진제도운영의 공정성에 따른 직무만족도의 차이를 분석한 결과는 <표 4-28>에서 <표 4-33>과 같다.

<표 4-28> 급여수준 知覺의 정도에 따른 직무만족도

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
부	족	73	2.827					
보	통	42	3.153	2/123	3.050/24.802	1.525/.202	7.56	.0008**
만	족	11	3.091					
계		126	3.024					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

급여수준을 낮은 것으로 지각하는 집단은 다른 집단에 비하여 직무만족도가 낮은 것으로 나타나고 있으며, $\alpha=0.01$ 수준에서 有意한 차이가 있었다. 따라서 필요에 비하여 결핍을 느끼지 않는 수준의 급여가 불만족의 해소에 매우 필요한 것으로 보인다. 그러나 급여수준이 보통이라고 지각하는 집단은 높은 수준이라고 지각하는 집단보다 직무만족도가 더 높은 것으로 나타나 결핍을 느끼지 않을 경우 불만족요인이 불만을 감소시키는 역할은 하지만 만족을 가져다주는 요인으로 작용하지는 않는다는 허어즈버그(F. Herzberg)의 二要因理論의 연구결과와 일치하고 있다.

<표 4-29> 의사결정구조에 따른 직무만족도

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
집	권	58	2.791					
보	통	43	3.017	2/123	3.873/23.978	1.937/.195	9.93	.0001**
분	권	25	3.248					
계		126	3.019					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

의사결정구조에 따른 직무만족도는 <표 4-29>에서와 같이 $\alpha=0.01$ 수준에서 집단간 有意한 차이를 보였다. 의사결정구조가 集權化 되었다고 知覺하는 집단이 46%를 차지하고 직무만족도도 매우 낮았으며, 分權化 되었다고 知覺하는 집단은 19.8%로 매우 적었으나 직무만족도는 평균치를 훨씬 上廻하였다. 따라서 의사결정구조가 分權化 될수록 직무만족도가 높아진다는 것을 알 수 있으므로 가능하면 최대한 委任專決權을 대폭 하부에 委讓해야 될 것이다.

<표 4-30> 근무평정순위 결정기준에 따른 직무만족도

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
경	력	30	2.732					
경	력+근무실적	87	3.014	3/122	2.640/25.211	.880/.207	4.26	.0067**
근	무실적	5	3.366					
기	타	4	2.958					
계		126	3.018					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

근무평정순위 결정기준에 따른 직무만족도는 <표 4-30>에서와 같이 $\alpha = 0.01$ 수준에서 경력 위주로 결정한다고 지각하는 집단과 근무실적 위주로 결정한다고 지각하는 집단간에 매우 有意한 차이를 나타내고 있다.

경력 위주로 결정한다고 지각하는 집단은 직무만족도가 매우 낮았으며, 근무실적 위주로 결정한다고 지각하는 집단은 매우 높았다. 따라서 근무평정순위 결정기준을 근무실적을 많이 반영하여 설정하는 것이 직무만족도를 제고시키는 방안 중의 하나일 것이다.

<표 4-31> 바람직한 근무평정기준에 따른 직무만족도

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
경	력	2	2.445					
경	력(7)+근무실적(3)	19	2.791					
경	력(5)+근무실적(5)	64	2.974	5/120	2.697/25.154	.539/.210	2.57	.0300*
경	력(3)+근무실적(7)	38	3.089					
근	무 실 적 위 주	2	2.365					
기	타	1	2.440					
계		126	2.684					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

조사대상이 제시하는 바람직한 근무평정기준에 따른 직무만족도는 <표 4-31>에서와 같이 경력 대 근무실적 반영비율을 각각 50%를 選好하는 집단이 50.8%로 가장 많았고, 직무만족도는 경력 30%, 근무실적 70%를 선호하는 집단이 가장 높았다. 따라서 경력 위주보다는 근무실적에 의한 근무평정기준이 설정되어야 직무만족도를 높일 수 있을 것이다.

<표 4-32> 근무평정의 공정성 知覺의 정도에 따른 직무만족도

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
불	공	12	2.689					
보	통	52	2.784	2/123	4.918/22.933	2.459/.186	13.19	.0001**
공	정	62	3.158					
계		126	2.877					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

근무평정의 공정성 知覺의 정도에 따른 직무만족도는 <표 4-32>에서와 같이 $\alpha=0.01$ 수준에서 有意的인 차이를 나타내고 있다. 근무평정이 공정하다고 지각하는 집단은 직무만족도가 높고, 불공정하다고 지각하는 집단은 낮게 나타나고 있으며, 공정하다가 49.2%, 불공정하다가 9.5%로 농촌진흥청의 근무평정은 대체로 공정하다고 볼 수 있다.

<표 4-33> 승진제도 운영의 공정성 知覺의 정도에 따른 직무만족도

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F value	Pr>F
불	공	28	2.594					
보	통	62	2.942	2/123	7.236/20.615	3.618/.168	21.59	.0001**
공	정	36	3.271					
계		126	2.936					

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

승진제도 운영의 공정성 知覺의 정도에 따른 직무만족도는 <표 4-33>에서와 같이 $\alpha=0.01$ 수준에서 有意한 차이를 나타내고 있다. 승진제도 운영이 불

공정하다고 지각하는 집단은 22.2%이고, 보통 이상이라고 지각하는 집단은 77.8%로 농촌진흥청의 승진제도 운영의 공정성은 보통의 수준을 보이고 있다. 분석결과에서 보면 승진제도 운영에 대하여 공정하다고 지각하면 할수록 직무만족도가 높게 나타나고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 직무만족도를 높이려면 승진제도 운영의 공정성을 기할 수 있는 방안을 강구하지 않으면 기대하기 어려울 것이다.

5. 職務満足度の 側面要因別 分析

농촌진흥청 행정직공무원의 직무만족도를 측정된 결과를 전체적으로 살펴보면 <표 4-34>와 같다.

5단계 리커트형 척도에 따라 측정된 18개 항목을 3개 항목씩 묶어 담당직무, 급여, 昇進 및 補職, 직무환경, 동료관계, 감독으로 나누어 합계를 평균한 수치로 나타낸 직무만족도는 理論的 平均值 3.0 이하인 2.96으로 보통이하의 수준을 나타내고 있다.

흔히 5단계의 척도를 사용하는 경우 中心化 경향으로 인하여 매우 만족한다(5점)나 매우 불만족한다(1점)를 선택하는 경우가 적게 나타나게 된다. 이 때문에 5단계 척도를 사용한 태도조사의 결과를 해석하는데 있어서 2.90 미만을 ‘下’, 2.90 이상 3.20 미만을 ‘中下’, 3.20 이상 3.60 미만을 ‘中中’, 3.60 이상 3.90 미만을 ‘中上’, 그리고 3.90 이상을 ‘上’으로 구분하는 것이 適切하다는 지적도 있다.⁵⁸⁾

위와 같이 다소 낮추어 조정한 기준에 따르면 하더라도 전체적인 직무만족도는 낮은 상태를 보이고 있어 직무만족도의 제고가 시급한 것으로 나타나고

58) 신유근, “한국기업 근로자의 의식구조”, 대한상공회의소 한국경제연구센터, 1991, p. 84.

있다.

要因別로 보면 감독(3.60), 동료관계(3.29), 직무환경요인(3.02)은 중간정도를 보이고, 담당직무(2.92), 승진 및 보직(2.66), 급여(2.26) 항목들은 아주 낮은 수준을 보이고 있어 이들 要因의 개선 없이 전반적인 직무만족도의 향상은 기대하기 어려울 것으로 예상된다.

감독(3.60) 및 동료관계(3.29) 요인은 중간수준으로 불만이 없는 것으로 보이며, 직무환경요인(3.02)은 중간보다는 낮으나 다른 요인에 비하면 직무만족도를 낮추는 요인으로는 보이지 않는다.

직무만족도에 負(-)의 영향을 미치고 있는 要因들을 살펴보면, 급여요인(2.26)은 제6공화국 이전이나 이후에 노사분규가 있는 곳이면 거의 예외 없이 나타나던 사항으로 공무원의 경우 조직력을 통한 임금협상이 실질적으로 이루어질 수 없기 때문에 일반 산업근로자의 임금상승률에 크게 미치지 못했을 뿐만 아니라, 공무원의 봉급인상률이 민간업체의 指針(guideline) 역할을 한다는 것과 물가상승률을 주도한다는 이유 등으로 한 자릿수 상승을 해왔고, 최근 IMF 관리체제에서는 동결 또는 반납조치를 했기 때문에 어느 때 보다도 급여요인에 대한 불만이 증폭되었다고 볼 수 있다.

현 정부에서는 2004년까지 민간의 중견기업 수준까지 급여를 인상할 계획이라고 발표했지만 경제안정화 시책이나 임금인상 억제를 통한 경쟁력 향상, 사회간접자본의 확충, 국민복지제도의 지속적인 확대시행 등의 정책추진이 시급하기 때문에 획기적인 급여인상이 어려울 전망이므로 앞으로도 負(-)적인 요인으로 계속 작용할 것으로 보인다.

昇進 및 補職 要因도 직무만족도에 매우 부정적으로 작용하고 있으므로 합리적인 승진 및 보직제도를 도입하여 불만요인을 제거하고 직무만족도를 최하의 수준에서 중간수준 이상으로 향상시키려는 노력이 필요할 것으로 보인다.

지금까지 살펴 본 내용을 요약하면 농촌진흥청의 행정직공무원의 전반적인 직무만족도는 낮은 수준으로 특히 급여,昇進 및 補職, 담당직무 요인에 의한 불만족의 정도가 커서 이들 요인이 負(-)적인 기능을 하고 있고, 감독이나 동료관계, 직무환경요인은 만족도가 상대적으로 높아 직무만족도에 正(+)적인 기능을 하는 것으로 나타났다.

<표 4-34> 직무만족도의 측면요인별 분석

구	분	요인별 평균	S D
감	독	3.60	0.696
동	료	3.29	0.591
관	계		
직	무	3.02	0.677
환	경		
담	당	2.92	0.689
직	무		
승	진	2.66	0.655
및	보		
직	여	2.26	0.671
급			
계		2.96	0.472

6. 職務滿足度와 職務滿足 側面要因과의 相關關係分析

직무만족도와 직무만족 측면요인과의 相關關係를 분석하여 본 결과 <표 4-35>에서 보는 바와 같이 모든 相關係數가 매우 有意的인 차이를 보이고 있다.

側面要因 중 직무만족도와 相關이 높은 것으로 나타나는 요인은 직무환경, 담당직무,昇進 및 補職, 동료관계의 순서이고, 나머지 요인도 正(+)의 相關을 보이고 있어 직무만족도가 여러 가지 側面要因들과 서로 相關이 있는 것으로

나타나고 있다. 따라서 어떤 하나의 요인으로 직무만족도를 측정하는 것보다 相關이 높은 복수의 요인에 의하여 측정된 總和로 이해하는 편이 합리적인 것으로 보인다.

側面要因들 사이의 相關關係는 급여와 감독, 급여와 동료관계, 급여와 昇進 및 補職 그리고 급여와 담당직무 사이에는 相關이 낮은 것으로 나타나고 있으며, 담당직무와 동료관계, 승진과 감독, 직무환경과 감독, 동료관계와 감독 사이에는 중간정도의 相關이 있는 것으로 나타나고 있다. 그 밖의 側面要因들 사이의 相關關係도 비교적 낮은 것으로 나타나 側面要因들 사이의 관계는 독립적인 성격이 있는 것으로 평가된다.

특히 급여요인은 다른 요인들과 相關이 상대적으로 더 낮은 것으로 나타나고, 직무만족도와 相關關係도 다른 요인들보다 상대적으로 가장 낮게 나타나 허어즈버그(F. Herzberg)의 二要因理論에서 衛生要因에 속하는 급여요인은 불만을 제거하는 요인은 될 수 있어도 만족요인이 될 수 없다는 二要因理論에 잘 부합되고 있다.

위의 결과로 보아 여섯 가지의 側面要因들은 직무만족도와 모두 확실한 相關이 있거나 相關이 높다고 할 수 있으며, 側面要因들 사이에는 대체로 相關이 낮다고 할 수 있다.

직무만족도와 측면요인과의 相關關係를 요약해 보면 <표 4-36>에서 보는 바와 같이 모두 높은 相關이 있다는 결과를 보여주고 있으며, 직무만족도를 결정하는데 직무환경요인, 담당직무요인, 昇進 및 補職要因이 다른 요인들보다 크게 작용할 가능성이 높으므로 이러한 요인의 개선을 통하여 직무만족도를 향상시키려는 시도가 유용한 전략이 될 것이다. 특히 昇進 및 補職要因(2.66)과 담당직무요인(2.92)은 요인별 직무만족도가 중간 이하의 수준을 보이고 있어서 改善의 효과가 클 것으로 보인다.

<표 4-35> 직무만족도와 측면요인 및 측면요인간 상관관계

구 분	직 무 만족도	담당직무	급 여	승진 및 보 직	직무환경	동료관계	감 독
직무만족도	1.000	.7810 P=.000	.5146 P=.000	.7607 P=.000	.8252 P=.000	.7029 P=.000	.6858 P=.000
담당직무		1.000	.2866 P=.000	.5670 P=.000	.6485 P=.000	.4830 P=.000	.3369 P=.000
급 여			1.000	.2768 P=.002	.3111 P=.000	.1756 P=.049	.1349 P=.132
승진 및 보직				1.000	.5311 P=.000	.3900 P=.000	.4792 P=.000
직무환경					1.000	.5381 P=.000	.4876 P=.000
동료관계						1.000	.4752 P=.000
감 독							1.000

N=126

<표 4-36> 직무만족도와 측면요인과의 상관관계

측면요인	r	F Prob
담당직무	.7810**	.000
급여	.5146**	.000
승진및보직	.7607**	.000
직무환경	.8252**	.000
동료관계	.7029**	.000
감독	.6858**	.000

* P<.05, ** P<.01

7. 職務満足度와 職務満足 側面要因과의 回歸分析

<표 4-36>에서 보는 바와 같이 직무만족도와 그 側面要因들간에는 0.5146~0.8252 범위 내에서 통계적으로 고도로 有意한 양(+)의 相關關係를 지니고 있는데, 이는 두 변수사이를 線型的으로 설명해 볼 수 있는 回歸關係도 성립할 수 있음을 암시하는 결과이다.

側面要因 x에 대한 직무만족도 y의 회귀분석 결과가 <표 4-37>과 <표 4-38>에 제시되어 있다. 분산분석표에서 F 값이 側面要因別로 최소 44.667(P<0.0001)에서 최대 264.566(P<0.0001)까지 산출되고 있어 현재 설정된 回歸式이 어느 정도 적절하다는 것을 알 수 있다.

<표 4-38>의 回歸式의 적합 여부를 가늠해 볼 수 있는 결정계수(R²) 값도 側面要因중 급여를 제외한 대부분의 요인에서 비교적 높은 값을 지니고 있는데, 특히 직무환경요인에 대한 직무만족도와의 관계는 전체변동의 68% 정도

를 현재의 回歸式으로 설명할 수 있는 것으로 분석되었다. 이상의 결과로 보았을 때 직무만족도와 이를 구성하고 있는 側面要因들간에는 개별적으로 側面要因이 지닌 x값의 범위 내에서 線型的 變化가 예측 가능한 것으로 여겨진다.

독립변수인 側面要因(x)이 한 단위 변화할 때 직무환경요인은 0.58, 동료관계요인은 0.56, 昇進 및 補職要因은 0.55, 담당직무요인은 0.54 순으로 종속변수(y)인 직무만족도의 변화가 예측된다. 따라서 종속변수의 변화량이 크면서 직무만족도가 낮은 昇進 및 보직요인(2.66)과 담당직무요인(2.92)을 우선적으로 변화시킨다면 현실적으로 직무만족도를 높일 수 있는 가장 최선의 방법이 될 것이다.

<표 4-37>



측면요인	df	SSE	MSE	R ²	F value	Pr>F
담 당 직 무	1/124	16.989/10.863	16.989/0.088	0.610	193.928	.0001**
급 여	1/124	7.376/20.476	7.376/0.165	0.265	44.667	.0001**
승진 및 보직	1/124	16.118/11.733	16.118/0.095	0.579	170.339	.0001**
직 무 환 경	1/124	18.963/ 8.888	18.963/0.072	0.681	264.566	.0001**
동 료 관 계	1/124	13.759/14.093	13.759/0.114	0.494	121.064	.0001**
감 독	1/124	13.100/14.751	13.100/0.119	0.470	110.119	.0001**

* P<.05, ** P<.01 between groups/within groups

<표 4-38> 직무만족도(y)와 측면요인과의 추정 회귀식

側面要因	回 歸 式	R ²
담 당 직 무	$y = 1.40 + 0.54x$ (.12) (.04)	0.61
급 여	$y = 2.14 + 0.36x$ (.13) (.05)	0.27
승 진 및 보 직	$y = 1.50 + 0.55x$ (.12) (.04)	0.59
직 무 환 경	$y = 1.22 + 0.58x$ (.11) (.04)	0.68
동 료 관 계	$y = 1.11 + 0.56x$ (.17) (.05)	0.49
감 독	$y = 1.28 + 0.47x$ (.16) (.04)	0.47

* 母數 추정치 아래의 ()안의 값은 표준오차

第 4 節 分析結果의 要約

연구기관에 근무하는 행정직공무원의 職務滿足에 영향을 미치는

個人特性要因으로서 성별, 연령별, 학력별, 근무년수별에 따른 차이는 의미가 적은 것으로 나타났으며, 직급별 직무만족도에서는 직급이 높을수록 만족도가 높았으나 행정주사의 경우 행정주사보 직급보다 만족도가 낮았는데, 이러한 결과는 승진시험이나 승진심사에서 누락된 공무원의 불만족에 기인한 결과로 보여진다.

따라서 個人特性要因과 관련하여 직무만족도의 향상을 위해서는 행정사무관 승진심사기준을 명확하게 설정하고, 승진심사 과정을 투명하게 공개하여 누구나 공감할 수 있는 공정성을 확보함으로써 열심히 일을 하면 반드시 昇進할 수 있다는 희망을 준다면 행정주사의 직무만족도 제고가 가능해 질 수 있고, 아울러 전체적인 직무만족도가 높아지게 될 것이다.

職務內容要因이 직무만족도에 미치는 영향을 분석한 결과는 담당업무, 담당업무의 중요도, 담당업무의 성질, 창의성 요구정도에 따른 직무만족도의 차이는 의미가 적은 것으로 나타났으며, 능력발전 가능성에 따른 직무만족도는 담당업무가 능력발전 가능성이 있다고 知覺하면 할수록 직무만족도가 높게 나타나고 있다.

職務満足度에 영향을 미치는 직무환경요인에 대한 분석결과는 권위적 감독 스타일보다는 민주적 감독스타일이, 동료관계가 비우호적이거나 중간정도의 집단보다는 우호적인 집단이, 조직 구성원의 性向이 보수적인 성향보다는 중도적, 진보적인 성향의 집단이, 물리적 환경은 양호하다고 지각하는 집단이 직무만족도가 有意한 차이로 높게 나타나고 있다.

이와 같은 결과로 보아 職務満足度を 높이기 위해서 관리층에서는 조직 구성원의 의사를 존중하고 자율성을 보장하는 민주적 조직관리에 관심을 기울여야 하고, 자생조직의 활성화를 통하여 우호적인 분위기의 조성에 힘써야 할 것이다.

직무만족도에 영향을 미치는 조직전체요인에 대한 분석결과는 급여의 절대액이 적은 집단보다는 많은 집단이, 意思決定構造가 집권화된 조직보다는 분권화된 조직이 직무만족도가 높게 나타나고 있다. 근무평정에 있어서는 경력 위주보다는 근무실적 위주의 평정을 바라고 있으며, 특히 근무성적평정의 공

정성과 승진제도 운영의 공정성에 따라 有意的인 차이가 있는 것으로 나타나고 있다.

조직전체요인과 관련하여 직무만족도의 향상을 위한 방안으로는 급여에 대한 불만을 완전히 해소시키는 데는 근본적인 어려움이 있겠으나, 결핍을 느끼지 않는 수준으로 계획적이고 점진적인 방향으로 개선해 나가는 것이 유효할 것이다.

승진과 관련된 불만 역시 단기간 내에 해결이 곤란하다는 점을 피할 수는 없으나, 승진이 조직 내에서는 물론 사회에서의 지위도 결정하는 성격을 가지고 있기 때문에 승진요인은 중요한 불만의 원인이 되고 있으며, 승진제도 운영의 공정성에 따른 직무만족도의 차이도 크게 나타나고 있으므로 공정한 승진관리나 제도의 불합리한 측면의 시정으로 불만의 소지를 줄이고, 적절한 책임의 부여와 자율적인 의사결정의 폭을 확대하여 직무의 完成度を 높여줌으로써 成就感을 느낄 수 있도록 하는 노력이 필요할 것이다.

직무만족에 관한 側面要因別 직무만족도・相關關係・回歸分析 결과는 <표 4-39>와 같으며, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

직무만족수준은 이론적 평균치(3.0) 이하인 2.96으로 낮은 것으로 나타났으며, 특히 급여, 昇進 및 補職, 담당직무요인에 대한 만족도가 낮게 나타나고 있다. 따라서 직무만족도의 향상을 위해서는 이러한 요인 중에서 滿足要因에 대한 개선을 우선 고려하는 것이 효율적인 방안이 될 것이다.

직무만족도와 직무만족 측면요인과의 相關關係는 직무환경요인, 담당직무요인, 昇進 및 補職要因, 동료관계요인의 순으로 높게 나타나고 있으며, 급여요인은 비교적 상관관계가 낮게 나타났다.

<표 4-39> 측면요인별 직무만족도 · 상관관계 · 회귀분석

구 분	측면요인	직무만족도	상관관계(r 값)	회귀분석(y 값)
만족 요인	승진 및 보직	2.66 ⑤	0.7607 ③	0.55 ③
	담당 직무	2.92 ④	0.7810 ②	0.54 ④
불만족요인	급 여	2.26 ⑥	0.5146 ⑥	0.36 ⑥
	직무 환경	3.02 ③	0.8252 ①	0.58 ①
	동료 관계	3.29 ②	0.7029 ④	0.56 ②
	감독	3.60 ①	0.6858 ⑤	0.47 ⑤
평균		2.96	0.7117	0.51

* ○ 안의 숫자는 순위를 말한다.

독립변수인 側面要因이 한 단위 변화할 때 종속변수인 직무만족도의 변화량을 예측할 수 있는 回歸分析 결과는 직무환경요인, 동료관계요인, 昇進 및 補職要因, 담당직무요인 순으로 나타났다.

따라서 이러한 요인들 가운데 만족요인이면서 직무만족도가 낮고, 상관관계는 높으며, 직무만족도의 변화량이 큰 昇進 및 補職要因과 담당직무요인에 대한 개선을 통하여 직무만족도의 향상을 꾀하는 것이 현재의 시점에서 가장 유용한 전략이 될 것으로 시사되고 있다.

第 5 章 結 論

조직내의 구성원이 직무와 관련하여 만족하는지의 여부는 구성원 개인의 입장에서나 조직 전체의 차원에서도 매우 중요하게 다루어지는 문제이다.

대개의 현대인은 조직과 관련하여 생활을 영위하고 있어서 하루의 대부분을 직장에서 보내는 만큼 직장생활의 만족이 전체 생활의 만족에 영향을 미치게 되며, 이러한 중요성의 인식으로 이에 대한 연구가 활발히 전개되고 있다.

연구기관은 기관 설립목적에 따라 시험연구사업을 主業務로 하기 때문에 모든 정책이 연구직공무원 위주로 이루어지고 있다. 이와 같은 운영시스템으로 인하여 시험연구사업의 한 축을 이루면서 研究支援業務를 담당하는 연구기관 행정직공무원들은 사기가 많이 저하되어 있다.

따라서 본 연구의 목적은 연구기관 행정직공무원의 직무만족도를 측정하고, 직무만족에 영향을 주는 影響要因과 側面要因을 분석해서 어떤 요인이 우선적으로 개선되어야 하는지를 밝히고, 직무만족도를 향상시킬 수 있는 개선방안을 제시하고자, 개인특성요인, 직무내용요인, 직무환경요인, 조직전체요인의 影響要因에 따라 직무만족도가 어떻게 달라지는지를 有意度 분석을 통해 알아보았고, 직무만족도와 側面要因과의 相關關係를 분석하여 상관관계가 있는 측면요인의 변화에 따라 직무만족도가 어떻게 변하는지를 回歸分析을 실시하여 연구하였으며, 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 직무만족도는 個人特性要因에 따라 차이가 나는데 직급에 따라 직무만족도가 $\alpha=0.01$ 의 수준에서 有意한 차이를 보이고 있으나, 성별, 연령, 학력

및 근무년수에 따른 직무만족도는 $\alpha=0.05$ 수준에서 有意한 차이가 없었다.

둘째, 職務內容要因에 따라 직무만족도가 차이를 보이는지에 대한 분석 결과는 능력발전 가능성 知覺의 정도에 따라 $\alpha=0.01$ 의 수준에서 有意한 차이가 있었고, 다른 요인에 있어서는 $\alpha=0.05$ 의 수준에서 有意한 차이가 없는 것으로 나타났다.

셋째, 職務環境要因別 분석 결과는 감독스타일 및 物理的 環境要因에 따라서 $\alpha=0.01$ 의 수준에서 有意한 차이가 있었고, 동료관계 및 조직 구성원의 性向에 따라서는 $\alpha=0.05$ 의 수준에서 有意한 차이가 있었다. 그러나 조직규모와 초과근무시간 및 근무처에 따른 직무만족도는 $\alpha=0.05$ 수준에서 有意한 차이가 없었다.

넷째, 組織全體要因에 따라 有意한 차이를 보이는지에 대한 분석 결과를 보면, 급여수준, 의사결정구조, 근무평정의 공정성 知覺의 정도 및 승진제도 운영의 공정성 知覺의 정도에 따라 $\alpha=0.01$ 수준에서 有意한 차이가 있었다.

다섯째, 연구기관 행정직공무원의 전반적인 직무만족도는 “中下”의 수준(2.96)으로 낮은 상태에 있으며, 감독(3.60), 동료관계(3.29), 직무환경요인(3.02)은 理論的 平均值인 3.0 이상으로 비교적 높은 편이었으나, 급여(2.26), 昇進 및 補職(2.66), 담당직무요인(2.92)에 있어서는 낮은 수준을 나타내고 있다. 그러나 농촌지도직공무원의 직무만족도(2.88)⁵⁹⁾ 보다는 다소 높은 수준이었다.

여섯째, 직무만족도와 側面要因과의 相關關係는 직무환경(0.8252), 담당직무(0.7810), 昇進 및 補職(0.7607), 동료관계(0.7029)의 요인이 相關이 높았으며,

59) 박철웅, “농촌지도직공무원의 직무만족과 동기부여 방안에 관한 연구”, 경기대학교 행정대학원 석사학위논문, 1997.

側面要因間의 相關關係는 급여, 감독요인들이 다른 요인들과 상관관계가 낮아 독립적인 요인으로 분석되었다.

일곱째, 독립변수인 側面要因이 한 단위 변화할 때 종속변수인 직무만족도의 변화량을 예측하기 위한 回歸分析 결과는 직무환경요인은 0.58, 동료관계요인은 0.56, 昇進 및 補職要因은 0.55, 담당직무요인은 0.54, 감독요인은 0.47, 급여요인은 0.36씩 正(+)의 방향으로 증가되는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 토대로 연구기관에 근무하는 행정직공무원의 직무만족도를 높이기 위하여는 허어즈버그(F. Herzberg)의 二要因理論의 만족요인인면서 직무만족도가 낮고 相關關係가 높은 昇進 및 補職要因(2.66)과 담당직무요인(2.92)을 우선적으로 개선하고, 직무만족도가 가장 낮은 불만족요인인 급여요인(2.26)의 개선을 통하여 불만족을 제거하는 방안을 강구해야 할 것이다. 동기부여 방안을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 昇進 및 補職要因의 매우 낮은 만족도(2.66)를 높이기 위해서는 機關長이나 간부의 의도에 따라 수시로 변하지 않는 명확한 인사기준의 설정으로 인사의 공정성을 확보하고, 研究・指導職公務員으로만 補職할 수 있도록 한 본청의 실・국장・과장 및 소속기관의 장 중에 專門性을 요하지 않는 職位에는 행정직공무원도 補任할 수 있도록 複數職化하여 자기 발전을 위하여 노력할 수 있는 誘引策을 제공하고, 주요보직에 대한 상급기관의 낙하산식 인사를 방지할 수 있는 제도적인 장치가 마련되어야 할 것이다.

둘째, 擔當職務要因의 직무만족도(2.92)도 낮은 수준이었는데, 이에 대한 대책으로는 행정직공무원의 담당직무를 서무, 인사, 경리, 회계업무 등 단조로운 집행업무에서 다양하고 도전적이며 창의성이 요구되는 연구기획・예산, 사업관리 등 연구정책 수립 및 연구행정 업무로 職務範圍를 확대하여 補職함

으로써 二要因理論의 滿足要因인 성취감을 느낄 수 있도록 하여야 할 것이다.

셋째, 직무만족도 조사결과 만족도가 가장 낮은 급여요인(2.26)의 만족도를 높이기 위한 방안으로는 연구직공무원에게 지급되는 研究業務手當에 상응한 研究支援業務手當을 신설하여 행정직공무원에게도 지급함으로써 허어즈버그(F. Herzberg)의 二要因理論의 不滿足要因을 제거하여 연구직과 비교한 상대적인 보수 결핍감을 해소해 주어야 할 것이다.

넷째, 研究支援業務도 시험연구사업의 일부분이므로 연구사업 성과에 대한 기관 褒賞 등 각종 인센티브 제공시 연구사업에 기여한 만큼의 인센티브를 연구지원부문에 배분하여 士氣를 振作시켜야 한다.

다섯째, 研究支援業務를 발전적으로 수행할 수 있는 기반을 조성하기 위하여 행정직공무원도 연구직공무원과 같이 국·내외 교육연수, 어학훈련 등을 실시하여 자질을 향상시켜야 할 것이다.

이와 같은 동기부여 방안을 통하여 연구기관에 근무하는 행정직공무원의 직무만족도를 높이기 위해서는 먼저 78.3%나 되는 保守的·中道的인 性向을 지닌 행정직공무원의 思考가 進步的으로 변해야 하고, 해외연수가 가능하도록 우선 어학자격을 취득해야 하며, 워드프로세서와 컴퓨터활용능력, 인터넷 정보 검색사 등의 자격증을 취득하여 정보화시대에 걸맞는 정보처리능력을 갖춰 자기 발전을 스스로 도모하여야 할 것이다.

끝으로 본 연구는 연구기관에 근무하는 행정직공무원의 직무만족에 관한 최초의 연구라는 데 큰 의의가 있으며, 연구기관을 대표할 수 있는 농촌진흥청의 행정직공무원을 대상으로 실증 조사하였으므로 상당히 타당성이 높을

것으로 보이나 조사대상인 母集團의 수가 적고 각 연구기관의 고유성격이 달라 일반적 적용에는 다소 한계가 있을 것으로 예상된다.



參 考 文 獻

1. 國 內 文 獻

(1) 單 行 本

- 姜吉奉, 행정학원론, 육서당, 1994.
- 강성철 외 4인, 새 인사행정론, 대영출판사, 1999.
- 金圭定, 행정학원론, 법문사, 1995.
- 김중규, 뉴 밀레니엄 행정학, 성지각, 1999.
- 김충련, 기초통계분석을 위한 SAS강좌, 데이타리서치, 1994.
- 농촌진흥청, 농촌진흥30년사, 수원 상록사, 1993.
- 蘇令一, 연구조사방법론, 박영사, 1996.
- 愼侑根, 조직론, 다산출판사, 1991.
- 愼侑根, 조직행위론, 다산출판사, 1991.
- 이창원·최창현, 새조직론, 대영출판사, 1998.
- 千命燮, 경영조직론, 세영사, 1984.
- 韓德雄, 조직행동의 동기이론, 법문사, 1990.
- 행정학용어 표준화연구회, 행정학용어사전, 새 정보 미디어, 1999.

(2) 論 文

- 김대한, “연구직공무원의 채용 및 승진제도에 관한 연구”, 수원대학교 행정대학원 석사학위논문, 1996.

- 김석균, “직무만족에 관한 실증적 연구”, 제주대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1993.
- 박철웅, “농촌지도직공무원의 직무만족과 동기부여에 관한 연구”, 경기대학교 행정대학원 석사학위 논문, 1997.
- 신유근, “한국기업 근로자의 의식구조”, 대한상공회의소 한국경제연구센터, 1991.
- 안정일, “직무만족의 영향요인에 관한 실증적 연구”, 제주대학교 경영대학원 석사학위논문, 1993.
- 梁龍柱, “한국기업의 직무만족과 직무특성에 관한 연구”, 단국대학교 대학원 박사학위논문, 1986.
- 이한검, “주요 동기부여론의 비판적 小考”, 고려대학교 經營論叢(第23輯), 1978.
- 최재열, “직무만족수준의 결정요인에 관한 실증적 연구”, 조선대학교 대학원 석사학위논문, 1991.

2. 外國文獻

(1) BOOKS

- Adams, J. S., *Inequality in social Exchange in L. Berkowitzed : Advance in Experimental Psychology*, Academic Press, 1965.
- Engel, J. F., R. D. Blackwell and D. T. Kollat, *Behavior*, 3rd ed., The Dryden Press, 1978.
- Festinger, L. A., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row Peterson, 1957.

- Herzberg, F., B. Mausner, R. O. Peterson and D. F. Capwell, *Job Attitude : Review of Research and Opinion*, Psychological Service of Pittsburgh, 1957.
- Korman, A. K., *The Psychology of Motivation*, Prentice-Hall Inc., 1974.
- McCormick, E. J. & D. R. Ilgen, *Industrial Psychology*, 7th ed., Prentice-Hall, 1980.
- Steers, R. M., *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed., Scott, Foresman and Company, 1984.
- Stone, E. F., *Research Methods in Organizational Behavior*, Scott, Foresman and Co., 1978.
- Turner, A. N. and P. R. Lawrence, *Industrial Job and the Workers*, Harvard Graduate school of Business Administration, 1965.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*, John Wiley & Sons Inc., 1964.
- Wyatt, S. J., N. Langdon and F. G. Stock, *Fatigue and Boredom in Repetitive Work*, Industrial Health Research Board, Great Britain, 1973.

(2) ARTICLES

- Alderfer, C. P., "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, 1969.
- Cummings, L. L. and C. J. Berger, "Organizational Structure : How Does It Influence Attitudes and Performance ?", *Organizational Dynamics*,

Vol. 5, No. 2, 1976.

- Ewen, R. B., "Weighting Components of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51, 1967.
- Graen, G., "Instrumentality Theory of Work Motivation : Some Experimental Result and Suggest Modification", *Journal of Applied Psychology Monograph*, Vol. 53, 1969.
- Hackman, A. R. and E. E. Lawler, "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, June, 1971 : J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 1975.
- King, N. A., "A Clarification and Evaluation of the Two Factors Theory of Job Satisfaction", *Psychological*, July, 1970.
- Locke, E. A., "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969.
- Mobley, W. H. & E. A. Locke, "The Relationship of Value Importance to Satisfaction, " *Organization Behavior and Human Performance*, 1970.
- Palmore, E., "Predicting Longevity : A Follow-up Controlling for Age", *The Gerontologist*, Vol. 9, 1969.
- Porter, L. W., "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, 1961.
- Porter, L. W. and R. M. Steers, "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, Vol. 80, 1973.

- Samantha L. Durst and Victor S. Desantis, "The Determinants of Job Satisfaction among Federal, State, and Local Government Employees", *State and Local Government Review*, Vol. 29, No. 1(Winter 1997).
- Scarpello, V. and J. P. Campbell, "Job Satisfaction : Are All the Part There ?", *Personnel Psychology*, Vol. 36, 1983.
- Wanous, J. P., "Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, 1973.



설 문 지

안녕하십니까?

평소 농촌진흥공직자로서 농사시험연구사업이 효율적으로 추진될 수 있도록 연구지원업무에 묵묵히 매진하시는 행정직공무원 여러분께 경의를 표합니다.

이 설문지는 “연구기관에서 근무하는 행정직공무원들의 직무만족에 영향을 미치는 요인을 연구”하기 위하여 작성하였습니다.

본 설문지의 조사결과는 오로지 학문연구 자료로만 사용할 것임을 약속드리면서 여러분의 많은 협조를 부탁드립니다.

감사합니다.

2000. 3.

제주대학교 행정대학원
최익영 올림

□ 다음 각 항 설문 중 해당사항의 번호를 ()에 기재하여 주시기 바랍니다.

1. 성 별 () ① 남자 ② 여자
2. 연 령 () ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대
3. 학 력 () ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 석사
⑤ 박사
4. 근무년수 () ① 10년이하 ② 11년~20년 ③ 21년~30년
④ 31년이상
5. 직 급 () ① 행정서기(보) ② 행정주사보 ③ 행정주사
④ 행정사무관 ⑤ 서기관 ⑥ 부이사관
⑦ 이사관
6. 현재 담당업무 () ① 기획·예산 ② 행정·법무 ③ 감사
(복수선택 가능) ④ 서무 ⑤ 인사 ⑥ 경리 ⑦ 관리(시설)
⑧ 용도 ⑨ 비상계획 ⑩ 기타()
7. 귀하가 담당하는 () ① 중요하지 않다 ② 별로 중요하지 않다
업무가 기관에서 ③ 보통이다 ④ 대체로 중요하다
차지하는 중요도 ⑤ 매우 중요하다
8. 귀하의 담당업무 () ① 매우 단순하다 ② 단순하다 ③ 보통이다
의 성질 ④ 복잡하다 ⑤ 매우 복잡하다
9. 귀하의 담당업무 () ① 불필요 ② 거의 불필요 ③ 보통
의 창의성 요구 ④ 대체로 필요 ⑤ 매우 많이 필요
정도

10. 귀하의 담당업무 () ① 전혀 없음 ② 거의 없음 ③ 보통
의 능력발전 가 ④ 조금 있음 ⑤ 매우 많음
능성
11. 귀하의 상사(국장 () ① 권위형 ② 자유방임형 ③ 민주형
· 과장· 실장)의
스타일
12. 귀하의 행정직간 () ① 매우 비우호적 ② 대체로 비우호적 ③ 보통
의 동료 관계 ④ 대체로 우호적 ⑤ 매우 우호적
13. 귀하의 연구직과 () ① 매우 비우호적 ② 대체로 비우호적 ③ 보통
의 동료 관계 ④ 대체로 우호적 ⑤ 매우 우호적
14. 귀하가 생각하기 () ① 보수적 ② 中道的 ③ 진보적(발전지향적)
에 행정직의 성향
15. 귀하가 생각하기 () ① 보수적 ② 中道的 ③ 진보적(발전지향적)
에 연구직의 성향
16. 귀하가 소속된 () ① 50명이하 ② 51명~100명 ③ 101명~200명
기관의 조직규모 ④ 201명~300명 ⑤ 301명 이상
(정원)
17. 귀 기관의 사무 () ① 매우 불량 ② 대체로 불량 ③ 보통
실 환경 ④ 대체로 양호 ⑤ 매우 양호
18. 귀 기관의 사무 () ① 매우 부족 ② 조금 부족 ③ 보통
용 장비구비 및 ④ 대체로 양호 ⑤ 매우 양호
소모품 지급실태

19. 귀하의 일일평균 () ① 2시간 미만 ② 2~3시간미만 ③ 3~4시간미만
초과근무시간 ④ 4~5시간미만 ⑤ 5시간이상
20. 근무처 () ① 본청 ② 1차 소속기관 ③ 2차 소속기관
21. 귀하의 급여수준 () ① 매우 부족 ② 부족 ③ 보통
에 대한 만족도 ④ 대체로 만족 ⑤ 매우 만족
22. 귀 기관의 의사 () ① 매우 집권화 ② 대체로 집권화 ③ 보통
결정구조 ④ 대체로 분권화 ⑤ 매우 분권화
23. 귀 기관의 근무 () ① 경력위주 ② 경력 + 근무실적
평정 순위 결정 ③ 근무실적위주 ④ 기타()
시의 기준
24. 귀하가 생각하는 () ① 경력위주 ② 경력70%+근무실적30%
바람직한 근무평 ③ 경력50%+근무실적50%
정 기준 ④ 경력30%+근무실적70% ⑤ 근무실적위주
⑥ 기타()
25. 귀 기관의 근무 () ① 매우 불공정 ② 대체로 불공정 ③ 보통
평정의 공정성 ④ 대체로 공정 ⑤ 매우 공정
26. 승진제도 운영 () ① 매우 불공정 ② 대체로 불공정 ③ 보통
의 공정성 ④ 대체로 공정 ⑤ 매우 공정

□ 다음 각 항 설문 중 귀하의 생각과 가장 부합되는 곳에 ○표 하여 주시기 바랍니다.

설문내용	매우 불만	대체로 불만	보통	대체로 만족	매우 만족
27. 연구기관에서 연구지원업무를 수행하는 것에 대하여 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
28. 행정업무가 귀하의 기관에서 인정받는 정도에 대하여 만족하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
29. 담당업무(서무, 용도 등)에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
30. 업무량을 고려한 귀하의 급여수준은 만족하다고 생각되십니까?	①	②	③	④	⑤
31. 급여총액 수준은 만족스러운 정도라고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
32. 귀하의 학력과 경력을 고려한 급여수준은 민간기업이나 공사 등과 비교하여 만족하다고 생각되십니까?	①	②	③	④	⑤
33. 현재의 승진제도하에서 계속 근무할 경우 귀하의 승진가능성은 만족스러운 수준입니까?	①	②	③	④	⑤
34. 현재의 승진관리의 공정성에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

설 문 내 용	매 우 불 만	대 체 로 불 만	보 통	대 체 로 만 족	매 우 만 족
35. 현재의 전보 및 보직제도에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
36. 현재의 업무량에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
37. 연구기관에 근무하는 것에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
38. 현재 근무환경에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
39. 행정직 동료직원과의 의사소통은 만족스럽게 이루어지고 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
40. 연구직 동료직원과의 의사소통은 만족스럽게 이루어지고 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
41. 사업(연구)부서와의 업무협조는 만족스럽게 이루어지고 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
42. 상사는 귀하의 인격을 존중하고 공정하게 대하여 주신다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
43. 상사와의 관계는 원만하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
44. 상사와는 업무와 관련해서 부담없이 협의하고 토론할 수 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

□ 다음은 연구기관 행정직공무원이 직무에 만족하고 업무에 전념할 수 있는 **동기부여방안**에 관한 아이디어를 생각나는 대로(brain storming) 모두 기재하여 주시기 바랍니다.

1. _____

2. _____

3. _____



4. _____

5. _____

※ 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 割愛하여 끝까지 읽고 답변해 주신데 대하여 다시 한번 감사드립니다.

동기부여방안 설문조사 결과 요약

1. 연구기관에 근무하는 행정직공무원의 담당직무를 단순 행정업무(서무·인사, 경리, 회계업무 등)에서 연구행정·정책업무(사업관리, 연구기획 등)로 직무범위의 확대 및 관련 부서에 보직
2. 연구·지도직공무원으로만 보직할 수 있도록 되어 있는 본청 실·국장·과장 및 소속기관장의 보직 중 전문성을 요하지 않는 직위에 행정직공무원도 보임 받을 수 있도록 複數職化
3. 주요보직에 대한 상급기관의 낙하산식 인사를 방지할 수 있는 제도적인 장치 마련
4. 행정직공무원의 자질향상을 위하여 행정발전을 위한 세미나 등을 정기적으로 개최하여 행정업무의 전문성 제고 및 자긍심 고취
5. 연구직과 행정직공무원 상호간의 이해를 높일 수 있도록 시험연구사업 세미나 등에 일정비율의 행정직공무원의 참여 유도
6. 행정직공무원도 연구직공무원과 마찬가지로 각종 국내외 교육연수(장·단기) 및 어학훈련 등을 실시하여 연구지원 업무를 발전적으로 수행할 수 있는 자질을 향상할 수 있도록 지원
7. 연구기관의 연구직공무원, 지도직공무원, 농업직공무원은 연구업무수당이 나 기술업무수당을 받고 있으나, 동일한 연구기관에 근무하면서도 연구지원업무를 수행하고 있는 행정직공무원은 이에 상응하는 수당이 없다. 따라서 행정직공무원이 상대적인 소외감을 갖지 않고 조직에 일체감을 느낄 수 있도록 연구지원업무수당 등의 지급 필요

8. 기관장이나 간부의 의도에 따라 수시로 변하지 않는 인사기준의 명확화로 인사의 공정성 확보
9. 새 천년에는 연구직공무원 뿐만 아니라 행정직공무원도 자기 분야의 전문성이 필요하므로 전문분야의 자격증 취득이 필요(예, 국유재산담당자의 공인중개사 자격증 취득 등)
10. 연구지원업무도 연구사업의 일부분이므로 연구사업 성과에 대한 포상 등 각종 인센티브 제공시 연구지원부분에도 상응한 인센티브 배분 필요



ABSTRACT

An Empirical study on the influential factors and facet factors
of job satisfaction of the administrative officials working at the
research institute

- Focussing on Rural Development Administration -

Choi, Ik-young

Graduate School of Public Administration

Jeju National University

Jeju, Korea



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(Supervised by Professor Kang, Dong-sik)

Methods for improvement of the job satisfaction of the administrative officials working at the research institute were investigated theoretically and practically. For this study, the degree of job satisfaction of administrators was measured and analyzed based on the influential factors and facet factors affecting job satisfaction. The results are summarized as follows.

1. The job satisfaction of the administrative officials was influenced by the personal characteristic factors. The extent of job satisfaction showed a significant difference at 1% level with different classes of positions, but

it showed no significant difference with sex, age, academic career, and years of working.

2. According to the analysis of the influence of job characteristic factors on the degree of job satisfaction, the extent of perception of possibility in ability development significantly affected job satisfaction. However, other factors did not affect significantly job satisfaction.

3. Based on the analysis of the influence of job environmental factors on job satisfaction, there was a significant difference in the degree of job satisfaction at the 1% level with the style of supervision and physical environmental factors, and at the 5% level with relationships with co-workers and personalities of organizational members. However, there was no significant difference in job satisfaction with size of organization, overtime work, and working place.

4. In the area of organizational factors, salary level, structure of decision making, and justice of work evaluation and promotion structure affected the extent of job satisfaction significantly at 1% level.

5. The degree of job satisfaction of administrative officials working at the research institute was generally low. Supervision(3.60), relationships with co-workers(3.29), and job environmental factors(3.02) were relatively high compared to the theoretical mean, 3.0. But salary(2.26), promotion and assignment to positions(2.66), and work itself(2.92) were at low level.

6. By the analysis of the relationships between job satisfaction and

facet factors, job environmental factors(0.8252), work itself factors(0.7810), promotion and assignment factors(0.7607), and co-worker factors(0.7029) correlated closely with job satisfaction. By the analysis of the relationships among the facet factors, salary and supervision factors showed low correlations with other factors.

7. Based on regression analysis to predict the changes in the extent of job satisfaction, dependent variables, with the changes in facet factors, independent variables, regression coefficients of job environmental factors were 0.58, co-worker factors, 0.56, promotion and assignment factors, 0.55, work itself factors, 0.54, supervision factors, 0.47, and salary factors, 0.36, respectively.

In order to enhance the job satisfaction of administrative officials working at the research institute, promotion and assignment factors(2.66), and work itself factors(2.92)(satisfaction factors in the Two-factors theory of F. Herzberg) were low in the degree of job satisfaction and highly correlated with it; these should be improved first of all. At the same time measures should be taken to remove dissatisfaction through the improvement of salary factors(2.26), which were dissatisfaction factors and lowest in the degree of job satisfaction. Methods of motivation are presented as follows :

1. In order to enhance the very low job satisfaction in promotion and assignment factors(2.66), the justice of personal affairs should be ensured through the establishment of clear criteria in personal affairs.

Administrative officials also could be assigned to the head of section, division, and bureau in rural development administration, and chief in subsidiary organization, which were confined to the research and extension officials. That would be motives for administrators to do their best for self development. The system should be structured to prevent high-handed personnel administration to the main positions.

2. The degree of job satisfaction in work itself factors(2.92) was also at a low level. For this, the tasks of administrators should be expanded from the tedious work of execution to research policy planning and research administrative work which require challenge and invention. That would give the feeling of achievement, a satisfaction factor in the Two-factors theory, to the administrators.

3. The degree of the job satisfaction in salary factors(2.26) was the lowest level. Research support allowance for the administrators, corresponding to the research allowance for the research officials, should be founded and paid. That would solve relative deficit feeling of administrators for salary compared to research officials.

4. The morale of the administrative officials should be raised by distributing the incentives for the fruit of research work, as research support works contributes to research work.

5. Like research officials, administrative officials should get educational training at home and abroad, and linguistic training frequently in order to

improve their skills, so that research support work could be conducted more effectively.

In order to enhance the job satisfaction of administrative officials working at the research institute through these methods of motivation, administrative officials, of whom 78.3% had conservative to moderate personalities, should change the style of thought progressively. Also, they should obtain linguistic qualifications for training abroad and should be endowed with the capacity for dealing with information well.

