

碩士學位 論文

공익근무요원 유형에 따른 직무만족도 연구

-제주도내 기초자치단체의 요원을 중심으로-



濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

韓 潤 燮

공익근무요원 유형에 따른 직무만족도 연구

-제주도내 기초자치단체의 요원을 중심으로-

指導教授 金性俊

韓潤燮

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함



韓潤燮의 行政學 碩士學位 論文을 認准함

2003年 6月

審査委員長 _____ ■

委員 _____ ■

委員 _____ ■

[감사의 글]

학문을 멀리한지 20여년의 세월이 지나서야 어렵사리 새로운 각오로 시작한 공부가 어느덧 세월이 흘러 논문을 제출하게 되었습니다. 하나님께 감사를 드립니다.

비록 짧은 기간이나마 신선한 지식들을 체계적으로 소개해주신 행정대학원 교수님들께 감사를 드립니다. 부족한 저의 논문을 정성으로 지도해주신 김성준 교수님, 양영철 교수님, 이경원 교수님께 고마운 마음을 전하고 싶습니다. 또한 논문제출시까지 도움을 주었던 행정대학원 행정실과 중앙도서관 직원들, 상호대차 담당을 하시는 진우석 선생님, 깊은 감사를 드립니다.

제주지방병무청에 근무하면서 학업을 수행할 수 있도록 배려해주신 김경홍 청장님과 박호서 과장님, 설문조사에 도움을 주신 임정일 청장님과 김현식 과장님, 설문지 조사에 같이 임해주었던 김기현 및 이기형 후배님, 제주시청·서귀포시청·북제주군청·남제주군청의 공익근무요원 복무관리 선생님, 설문결과 자료정리에 도움을 준 공익근무요원과 설문에 성실히 임해주었던 제주도내 공익근무요원들에게 감사함을 전합니다.

끝으로, 행정대학원 생활을 하면서 희노애락을 같이하였던 동료들, 그리고 많은 생각을 갖게한 선배님과 후배님들께 감사를 드립니다.

그 간의 불편함을 함께해준 아내와 아이들에게 고마움을 드리며, 건강하게 학업을 마칠 수 있도록 기도를 올려주시는 어머님께 이제 이 글을 바치는 심정으로 매듭을 짓고자 합니다.

2003. 6. .

한 윤 섭

목 차

제 I 장 서 론	1
제 1 절 연구목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	3
제 II 장 이론적 배경	5
제 1 절 공익근무요원	5
1. 공익근무요원의 개념	5
2. 공익근무요원의 신체적·학력적·신분적 특성	8
제 2 절 팔로워십	10
1. 팔로워십의 개념	10
2. 팔로워의 유형	12
제 3 절 직무만족	19
1. 직무만족의 개념	19
2. 직무만족 결정이론	21
3. 직무만족과 근무태도	30
4. 팔로워십과 직무만족	31
제 III 장 분석의 틀	33
제 1 절 연구모형과 가설설정	33
1. 연구모형	33
2. 가설설정	34
제 2 절 변수 및 설문 구성	35
1. 팔로워 유형	35
2. 직무만족	36
3. 공익근무요원 편입요인	37
4. 설문 구성	37

제 3 절	자료수집과 신뢰성 분석	38
1.	표본 추출	38
2.	자료 수집	39
2.	신뢰성 분석	40
제 IV 장	분석결과	42
제 1 절	팔로워 유형의 확인	42
제 2 절	빈도분석과 기술통계분석	44
제 3 절	가설검증 및 논의	46
1.	가설검증	46
2.	논 의	51
제 V 장	결 론	55
제 1 절	요 약	55
제 2 절	제언 및 제한점	58
1.	제 언	58
2.	제한점	59
참고문헌	60
Abstract	64
[부록] 설문조사서	66

표 목 차

[표 II- 1] 5개 역종의 개념 및 특징	7
[표 II- 2] 2001년도 학력 및 신체등위에 따른 병역처분기준	8
[표 II- 3] 기초자치단체별 공무원 및 공익근무요원 인원현황(2001. 12. 31)	9
[표 II- 4] 현역병과 공익근무요원 편입요인 비교표	9
[표 II- 5] 엘더퍼의 ERG 욕구계층	23
[표 II- 6] 마슬로우의 욕구계층과 허즈버그의 2요인이론 비교	26
[표 III- 1] 변수별 설문 항목의 구성	37
[표 III- 2] 기초자치단체별 모집단과 표본의 크기	38
[표 III- 3] 모집단의 크기에 따른 표본의 크기표	38
[표 III- 4] 시군별 자료 수집 내역	39
[표 III- 5] 신뢰성 분석표	41
[표 IV- 1] 팔로워 유형 분류표	43
[표 IV- 2] 빈도분석과 기술통계표	44
[표 IV- 3] 팔로워 유형에 따른 직무만족도	46
[표 IV- 4] 학력에 따른 팔로워 유형의 교차분석표	48
[표 IV- 5] 신체등급별 팔로워 유형의 교차분석표	49
[표 IV- 6] 학력에 따른 직무만족도	50
[표 IV- 7] 신체등급에 따른 직무만족도	50
[표 IV- 8] 연구자별 팔로워 유형의 직무만족	51
[표 IV- 9] 사고차원과 참여차원이 직무만족에 미치는 상관관계	52
[표 IV- 10] 팔로워 유형내 학력별 직무만족도 차이분석	53
[표 V- 1] 팔로워의 분류 기준	56
[표 V- 2] 팔로워의 분류 결과	56
[표 V- 3] 가설 검증 결과표	57

그림 목 차

[그림 II-1] 팔로워의 유형	13
[그림 II-2] 마슬로의 욕구5계층이론과 엘더퍼의 ERG 욕구계층이론	24
[그림 II-3] 직무만족 및 불만족의 원인과 결과	30
[그림 III-1] 연구 모형도	33
[그림 III-2] 팔로워 구분도	36



제 I 장 서 론

제 1 절 연구목적

조직분야에서 리더십에 대한 연구는 수많이 행해지고 발표되어 왔지만, 이러한 리더십을 바탕으로 관리되는 회사 등 조직체들이 적지 않게 소멸해가는 것을 볼 수 있다. 이는 조직체의 발전이 리더의 역할만으로는 충분하지 않음을 암시하고 있다.

이러한 측면에서 켈리(Kelley, 1992)는 조직의 성공에 있어서 리더가 기여하는 것은 많아야 20% 정도이고 그 나머지 80%는 팔로워들의 기여로 볼 수 있다 하며, 아무리 직급이 높은 리더라 하더라도 리더로 일하는 시간보다 팔로워로 일하는 시간이 더 많다고 하여¹⁾ 팔로워십에 대한 연구의 중요성을 제기하고 있다. 조영호는 오늘날의 조직에 있어서 리더가 아무리 중요하다고 해도 리더십만으로는 부족하고, 창조적인 리더십과 창조적인 팔로워십이 맞장구를 쳐주어야 창조적인 기업문화가 만들어질 것이라고 하였다.²⁾

1988년 켈리(Kelley)에 의하여 발표된 팔로워십은³⁾ 아직 이론으로서 정립되어 있지는 않지만 여러 사람들에 의하여 연구되고 있는 패러다임으로서 국내에서는 10 여 편 내외의 학위논문에서 군인·회사원 등의 여러 집단에 대하여 연구가 진행되어왔다. 따라서 여기서는 이 패러다임을 갖고 지금까지 연구가 없었던 제주사회에서, 또한 리더의 역할보다는 팔로워의 역할을 주로 행하는 공익근무요원에 대하여 적용하면 다른 연구자들의 연구결과와 어떻게 비교가 될 것인가? 라는 의문에서 출발하고자 한다.

1) R. E. Kelley, *The Power of Followership*, New York : Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992, pp. 7-8. or pp. 20-21.

2) 조영호, “기업문화강좌 : 팔로워십도 중요하다”, 『월간 인사관리』, 1998. 11, pp. 54-55.

3) R. E. Kelley, “In Praise of Followers”, *Harvard Business Review*. Nov-Dec. 1988. pp. 142-148.

이 의문을 좀더 깊게 살펴보면 혹자는 법규에 의하여 정해진 기간동안 상급자의 지시와 명령에 충성을 하여야 하는 공익근무요원들에게 팔로워 유형이 별도로 있을 수 있는가? 단순히 지시에 순응토록 지도만 하면 되지 않는가? 또는 이들에 대한 연구의 가치가 있는가? 라고 의의를 제기할 수도 있을 것이다. 그러나 이들 보다도 더욱 구속적이고 통제적인 상황에서 복무하는 현역병들에 대한 관리기법을 연구하기 위하여 수많은 연구들이 행해지고 있음을 감안하면, 공익근무요원들에 대하여 더욱 더 복무 관리 기법의 연구가 필요하다고 볼 수 있다. 왜냐하면, 민간인 신분이면서 자신의 집에서 출퇴근하며 지역 사회의 공공기관에서 복무하는 공익근무요원들에게는 현역병들보다도 더 자유스러운 상황에 처해 있고, 이는 이들의 의지가 자신들의 복무상황에 현역병 보다 더욱 높은 반영률을 나타낼 수 있기 때문이다.

Newton의 사과에서 보여지 듯 당연함 속에서 하나의 규칙성을 밝혀내면 그 후의 응용방향은 넓어지게 되는 것으로 여겨진다. 이러한 의미에서 우리주위에서 너무도 자연스럽고 당연하다 싶은 현상에서 아직 이론화 되지 않은 부분에 대해 의문을 제기할 수 있다고 생각한다. 즉, 현장에서의 경험을 그냥 흘려버릴 것도 그것을 잘 정리해 보면 하나의 문제가 될 수도 있다.⁴⁾ 이러한 차원에서 생각한다면, 우리 주변의 공공기관에서 관리자들은 예전의 병역의무자보다 요즘의 공익근무요원을 관리하기 어렵다 하면서 왜, 이들에 대한 연구는 단 한번도 시도하지 않는가? 제주도내 4개 시 군의 공무원 2,877명에 대하여 공익근무요원은 659명으로 약 22.9%를 차지하고 있듯이, 조직체 내에서 적지 않은 구성비를 갖고 있는 공익근무요원들에 대한 관리기법을 탐구해본 연구물이 단 한 건도 없는 것을 우려하는 문제도 제기해 볼 수 있지 않는가? 대부분의 시간을 추종자의 역할로 보내는 공익근무요원들에 대하여 어떠한 각도로 분리를 할 수 있는지? 이를 유용하게 활용할 수 있는 방안은 없는지의 의문을 제기해 봄직 하지 않을까?

이러한 연유로 공익근무요원에 대하여 팔로워의 유형을 구분해보고, 각 유형별로 직무만족에 대한 관계를 규명하여 어떠한 규칙성을 찾아내고자 하는데 이 연구의 목적이 있다. 이를 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

4) 김병성, 『교육연구방법』, 서울 : 학지사, 2001, p. 126.

첫째, 팔로워 유형이 켈리(Kelley, 1992)가 밝혀낸 비율과 비슷하게 공익근무요원에게도 나타날 것인가?

둘째, 팔로워 유형에 따라서 직무만족에 차이가 있을 것인가? 직무만족은 팔로워 유형별로 어떠한 순으로 차이가 있을 것인가? 국내의 다른 연구자들은 모범형이 가장 높게 나타났는데 공익근무요원에게도 그렇까? 실무형과 순응형의 직무만족은 어떻게 나올 것인가?

셋째, 공익근무요원의 편입 변수인 학력과 신체등급에 따라서 팔로워 유형 형성 또는 직무만족도에 차이가 나는지를 알아내고자 한다. 이러한 연구 목적의 결과를 통하여 공익근무요원의 저학력과 낮은 신체등급이 팔로워 유형과 직무만족에 어떻게 차이를 나타내는 지를 인식함으로써 이들에 대한 효율적인 복무관리 기법의 단초를 찾는 데 기여를 하고자 한다. 또한, 패러다임 수준인 팔로워십 이론의 확산 적용 가능성에 조그마한 보탬이 될 수 있지 않을까? 하는 의미에서 이 연구의 의의를 제시하여 본다.



제 2 절 연구의 범위 및 방법

이 연구의 바탕인 팔로워의 유형은 참여적 차원과 사교적 차원에 따라 모범형, 순응형, 실무형, 소외형, 수동형으로 나누며⁵⁾, 모범형 팔로워는 리더나 조직에게 소중한 존재가 된다. 또한 직무만족은 조직 구성원 각 개인의 직무 자체 또는 주위의 환경과 관련하여 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 그리고 태도나 신념 등의 수준이나 차원에 따라 느끼는 만족의 정도라고 할 수 있고, 높은 직무만족은 조직의 발전에 기여하고 구성원인 공익근무요원 자신의 발전에 있어서도 매우 중요한 의미를 가진다. 이러한 개념 하에 연구한 국내의 선행 사례를 적용하면서 처음으로 제주지역과 공익근무요원이라는 범위를 대상으로 하여 연구를 진행하고자 한다.

5) 제Ⅱ장에서 5가지 팔로워 유형으로 정의함.

연구의 방법으로는 모집단은 2002년 11월 설문조사 기간 중에 제주시, 서귀포시, 북제주군, 남제주군에 근무하는 공익근무요원을 대상으로 하여 표본은 각 시군별 인원 비례로 1차 층화하고, 각 시군 내에서는 조사의 현실성을 감안하여 임의 표집하여 300명을 조사하였다. 측정도구는 국내의 선행 연구서를 참작하여 설문지를 작성하고, 설문에 대한 측정 형태는 리커트(Likert 5점 척도)척도법으로 구성함으로써 개인적 가치를 서열적 수준으로 측정하였다. 측정결과 통계 분석 도구는 SPSS 10.0 프로그램을 사용하였고, 분석기법은 신뢰성 검증은 크론바하 알파(Cronbach's Alpha)분석을, 명목-명목형 변수일 경우는 빈도 분석(Frequency Analysis)과 교차표분석에 의한 카이제곱 검증(Chi-Square Test)을, 명목-등간형 변수는 T-검증(T-Test)과 모분산의 동질성을 분석 후에 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다.

이 연구의 한계점으로는 팔로워십 개념은 아직 패러다임 수준이고, 국내에서 최초의 공익근무요원에 대한 연구로서 아직 일반화하기에는 적절치 않을 것이며, 제주도내 기초자치단체 공익근무요원을 대상으로 하여 소(小)범위 연구를 벗어나지 못하였으며, 표본추출에서 완전한 무작위추출을 하지 못한 점 등의 한계가 있어, 이의 한계를 한 차원 높게 극복하는 더 많은 연구자들이 나오기를 고대한다.

이 연구 논문의 전개과정은 총 5개의 장으로 편성하였다. 제 I 장에서는 연구의 목적이 무엇인가를 구체적으로 제시하고, 그 목적을 달성하기 위한 과학적인 방법을 제시하였다. 제 II 장에서는 탐색의 장으로서 공익근무요원, 팔로워십, 직무만족에 대한 기초적 이론과 선행 연구를 탐색하여 현행 연구의 방향을 설정하였고, 제 III 장에서는 과학적 연구를 위한 분석의 틀로 연구모형과 가설을 제시하고 이를 실증하기 위한 과정으로서 변수와 설문을 구성한 후 자료를 수집하여 수집된 자료의 신뢰성을 분석하였다. 제 IV 장은 이 논문의 핵심부분으로 가설을 검증하고 그 결과를 논의하였으며, 제 V 장에서는 전체적인 결론을 정리하는 장으로서 서론의 연구목적에 대한 결과를 요약하고, 제언과 제한점을 제시하여 앞으로의 연구에 도움을 주도록 하였다.

제 II 장 이론적 배경

제 1 절 공익근무요원

대한민국의 모든 국민은 법률이 정하는 바에 의하여 국방의 의무를 지며,⁶⁾ 국방의 의무는 병역법에 따라서 대한민국 국민인 남자에게 그 의무가 부과된다.⁷⁾ 병역의 종류로는 제1국민역·현역·예비역·보충역·제2국민역 5개의 역종으로 나누며⁸⁾, 그 중에 공익근무요원은 보충역으로 충원이 된다.⁹⁾ 다음은 공익근무요원의 개념과 특성을 살펴보고자 한다.

1. 공익근무요원의 개념

대한민국의 남자는 18세되는 해 1월 1일부터 40세가 되는 해 12월 31일까지 5개의 병역종류 중 1개 유형에 소속이 되어 병역의무를 이행하게 된다.¹⁰⁾

군입영 전에는 제1국민역에 편입되어 자원관리 수준에서 병역이 부과되므로 병역의무자는 거주지를 이전할 때마다 주민등록 전입신고를 함으로서 병역의 의무는 이행되는 것으로 간주된다. 그 후 19세에 징병검사를 받아 20세부터 현역, 보충역, 예비역으로서 분류되어 입영함으로써 실제적인 병역의무를 이행하게 된다.

그러나 중학교를 졸업하지 못하거나, 질병 또는 심신의 장애로 현역·보충역·예비역 복무에 부적합 사람은 병역이 감면되어 제2국민역에 편입되거나, 제2국민역 복무에 부적합한 경우는 아예 병역면제를 받음으로서 병역의무가 없어진다.

6) 헌법 제39조 제1항

7) 병역법 제1조, 제3조.

8) 병역법 제5조.

9) 병역법 제26조.

10) 병역의 종류는 역종(役種)이라는 준말로 표현하며, 이에는 [표 II-1] 5개 역종의 개념 및 특징에서처럼 제1국민역·현역·예비역·보충역·제2국민역 5개의 종류가 있다.

병역의 종류는 [표 II-1]의 5개 역종의 개념 및 특징과 같이 제1국민역·현역·보충역·예비역·제2국민역으로 분류하고 있다. 이 중 공익근무요원은 보충역이 실제적으로 병역복무를 이행할 때에 소속되는 신분의 일종이다. 보충역은 병역복무로서 행정관서요원, 예술·체육요원 및 국제협력봉사요원으로 이행하고 있다.¹¹⁾ 예술·체육요원 및 국제협력봉사요원은 일정한 자격 및 추천이 있어야 하므로 인위적 측면에서는 행정관서요원이 보충역의 대다수 인원을 차지하고 있다.

이 연구에서는 보충역중 대다수가 복무하는 행정관서요원인 공익근무요원을 연구 대상으로 한다. 행정관서요원은 국가기관·지방자치단체·공공단체 및 사회복지시설에서 근무하고 있으며, 이들의 담당하는 업무는 공익목적에 필요한 경비·감시·보호·봉사 또는 행정업무 등의 지원업무를 수행하고 있어, 우리가 주변의 관공서에서, 도로변에서 근무하고 있는 주차단속요원 등의 공익근무요원을 흔히 볼 수 있다.



11) 병역법 제26조. ; 병무청 훈령 제459호(2001. 3. 28) 공익근무요원의 복무관리 규정, p. 5.

[표 II-1] 5개 역종의 개념 및 특징

구분	역종	개념	특징
실역미필	제1국민역	병역의무자로서 현역·예비역·보충역 또는 제2국민역이 아닌 사람	○ 평시 기능 없음 ○ 주연령 : 18세-19세
	현역	징집 또는 지원에 의하여 입영한 兵과 병역법 또는 軍人事法에 의하여 현역으로 임용된 장교·준사관·부사관 및 무관후보생	○ 상비군의 기능 수행 ○ 군부대 재영 근무 ○ 주연령 : (병 : 20대 초반)
	보충역	징병검사를 받아 현역복무를 할 수 있다고 판정된 사람 중에서 병력수급사정에 의하여 현역입영대상자로 결정되지 아니한 사람과 공익근무요원·공중보건 의사·징병전담 의사·국제협력 의사·공익법무관·전문연구요원·산업기능요원으로 복무 또는 의무종사하고 있는 사람 기타 병역법에 의하여 보충역에 편입된 사람	○ 행정관서 보조기능 수행 ○ 자가에서 출·퇴근 ○ 유사시 군부대 총원인력 ○ 주연령 : 20대 초반
실역필	예비역	현역을 마친 사람 기타 병역법에 의하여 예비역에 편입된 사람.	○ 향토방위 기능 수행 ○ 자가에서 출·퇴근 ○ 유사시 군부대 총원인력 ○ 주연령 : 20대 후반-40세
	보충역	공익근무요원·공중보건 의사·징병전담 의사·국제협력 의사·공익법무관·전문연구요원·산업기능요원으로 복무를 마친 사람 기타 병역법에 의하여 보충역에 편입된 사람	○ 향토방위 기능 수행 ○ 자가에서 출·퇴근 ○ 유사시 군부대 총원인력 ○ 주연령 : 20대 후반-40세
제2국민역	징병검사 또는 신체검사결과 현역 또는 보충역 복무는 할 수 없으나 전시근로소집에 의한 군사지원업무는 감당할 수 있다고 결정된 사람 기타 병역법에 의하여 제2국민역에 편입된 사람.	○ 평시 기능 없음 ○ 유사시 군사지원업무 ○ 20세에서 40세까지 골고루 분포	

주) 병역법령에 의하여 연구자가 재구성함.

2. 공익근무요원의 신체적·학력적·신분적 특성

공익근무요원은 현역입영대상자로 결정되지 아니한 보충역에 대하여 소집하여 자신의 집에서 출퇴근하면서 복무하는데, 다음의 [표 II-2]의 2001년도 학력 및 신체등위에 따른 병역처분 기준과 같이 학력이 고등학교 퇴학, 중학교 졸업자인 경우는 신체등위가 1-4급인 사람들이고, 학력이 고졸이상인 경우는 신체등위가 현역입영대상보다는 낮은 4급인 사람들이다. 이들의 주 연령은 20대 초반이며, 이 연구의 대상인 제주시청·서귀포시청·북제주군청·남제주군청의 복무 인원은 다음의 [표 II-3]의 기초자치단체별 공무원 및 공익근무요원 인원과 같다.

[표 II-2] 2001년도 학력 및 신체등위에 따른 병역처분기준

학력별 신체등위별	대학	고졸	고퇴 · 중졸	중퇴이하
1급	 제주대학교 중앙도서관 현역입영대상 NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY			
2급				
3급				
4급	보충역(공익근무요원 소집대상)			
5급	제2국민역(현역·공익근무·예비군 복무면제)			
6급	병역면제			
7급	재신체검사대상			

주) 2001년도 징병검사 병역처분 기준안내문 참조 편집(2001.1월, 병무청).

[표 II-3] 기초자치단체별 공무원 및 공익근무요원 인원 현황(2001. 12. 31)

구 분	합 계	제 주 시	서귀포시	북제주군	남제주군
공무원수	2877	1043	576	679	579
복무인원	659	299	133	127	100
%	22.9	28.7	23.1	18.7	17.3

주) ① 공무원 수는 제40회 제주도 통계연보, 제주도, 2001. 참조

② 공익근무요원 수는 2002년도 공익근무요원 복무관리 실태조사 및 복무관리 담당관 교육 계획 수립 시 연구자가 직접 파악한 인원임.

현역병과 공익근무요원으로 구분되는 직접적인 요인은 [표 II-4] 현역병과 공익근무요원 편입요인 비교표와 같이 학력과 신체등급이며, 이들의 조합에 따라서 구분되어지고 있다. 이와 같은 차이점 때문에 우리 주변에서는 공익근무요원들에게 저학력, 낮은 신체등급으로 복무관리에 무시하려는 경향이 다분히 있으며, 따라서 이 연구에서는 이러한 요인이 공익근무요원들에게 직무만족 저해요인으로 작용될 것 같아 학력과 신체등급 요소를 연구의 변수로 하여 이들 변수와 팔로워 유형 그리고 이들 변수와 직무만족과의 차이관계도 검증하고 있다.

[표 II-4] 현역병과 공익근무요원 편입요인 비교표

구분 \ 요인	고졸 이상인 경우의 신체적 요인	중졸·고퇴인 경우의 신체적 요인	신분적 차이	복무기관	복무기간
현역병	1급-3급	-	군인신분	군부대	26개월
공익근무요원	4급	1급-4급	민간인신분	국가기관, 지방자치단체, 공공기관, 사회복지시설	28개월

주) 병역법령을 참조하여 연구자가 재구성함.

제 2 절 팔로워십

1. 팔로워십의 개념

조직분야의 연구부분은 다양한 Keyword를 기준하여 수많은 학자 및 연구생들에 의하여 수많은 연구들이 행하여져서 체계적인 이론으로 정립된 조직론이 많이 출간되어 왔다. 그러나, 정작 중요한 Keyword인 팔로워에 대하여는 관리자 중심의 리더십에 묻혀서 그 연구의 횡수는 일천하다. 따라서, 아직까지 공통된 개념들로 정립된 팔로워십 이론은 없는 실정이나, 지금까지 학자들간에서 나름대로 정의되고 있는 내용을 살펴보면 다음과 같다.

켈리(Kelley, 1992)는 "팔로워는 리더나 조직에 의존하는 순종적인 양떼가 아니라 리더를 보좌하는 1차적인 보조자(first assistant)로 실질 업무를 수행하고, 리더와 조직의 성공을 좌우하는 사람이다. 또한 팔로워는 나뭇잎과 같으며, 나뭇잎은 나무의 일부분인 동시에 나무 전체를 구성하므로, 조직 전체의 정신, 목적, 방향을 구체화하는 것은 바로 이들 팔로워이다" 라고 정의하였으며,¹²⁾ 켈리(Kelley, 1988)는 바람직한 팔로워는 "나무와 숲을 동시에 보는 통찰력과 타인과 잘 융합할 수 있는 사회적 역량을 지니고 있고, 지위와 상관없이 활동하며 어떤 목적을 달성하기 위해 적극적으로 참여하고 노력하려는 의지를 보유하고 있다" 라고 정의하고 있으며¹³⁾,

워트맨(Wortman, 1986)은 팔로워십을 "주어진 상황에서 조직 목표달성을 위해 리더가 의도하는 바에 따라 팔로워가 개인이나 집단적 노력에 참여함으로써 개인적 목표를 획득하는 과정이다"라고 하여 리더의 리더십을 수용하는 개념으로 정의하고 있다.¹⁴⁾

12) R. E. Kelley, *op. cit.*, 1992, p. 236.

13) R. E. Kelley, *op. cit.*, 1988, pp. 142-148.

14) M. S. Wortman, "Strategic Management and Changing Leader-Follower Roles", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, 1986, pp. 371-383. ; 이정근, "팔로워십 類型이 리더십의 효과에 미치는 影響에 관한 연구", 고려대학교 석사학위논문, 1999, p. 39에서 재인용.

국내에서는 오점록(1998)은 팔로워십이란 “조직 구성원이 사회적 역할과 조직목적 달성에 필요한 역량을 구비하고, 조직의 권위와 규범에 따라 주어진 과업과 임무를 달성하기 위하여 바람직한 자세와 역할을 하도록 하는 제반 활동과정”으로 정의하였다.¹⁵⁾

박진성(1990)은 팔로워십의 개념 이해를 위해 제시한 몇 가지의 관점을 보면 다음과 같다.¹⁶⁾

첫째, 팔로워십은 리더십과 마찬가지로 하나의 과정이고 속성으로 볼 수 있다. 팔로워십의 과정은 특정한 목적을 달성하는데 있어서 행동의 주체이다. 또, 한편 팔로워십의 속성은 행동 주체들의 일련의 특성(자질)이다. 둘째, 팔로워십이란 목표달성을 위하여 리더에게 영향을 미치는 관련과정이며, 목표달성에 있어 행동주체로서의 특성 및 형태이다. 셋째, 팔로워십이란 집단, 조직 및 상황의 목적과 같은 서로의 목적달성을 위해 리더에게 영향을 미치는 과정이다.

넷째, 리더십은 대인적인 영향력을 얻기 위하여 권력을 사용하는 과정인 반면에 팔로워십은 리더에게 영향력을 행사하기 위하여 자신의 특성과 행동을 사용하는 과정이다.

또한, 그는 팔로워십이란 개념에는 통일된 절대적인 개념보다는 막연한 개념, 설명이 불가능한 개념으로 남아 있어서 다음과 같이 어떠한 유사성과 어떠한 측면으로 팔로워십을 구분한 후 공통적인 요인으로 정의하고 있다.

첫째, 어떠한 유사성으로 대분한다면 특성·자질·능력으로서의 팔로워십 개념이 있고, 상태·유형·행동으로서의 팔로워십, 상호작용·영향활동으로서의 팔로워십 개념 등으로 분류된다. 둘째, 어떠한 측면에서 분류하면 실천과 이론을 강조하는 팔로워십 개념, 리더에 대한 영향력과 리더와 자신과의 상호성을 강조한 팔로워십 개념 등으로 구분한다. 셋째, 그는 위와 같은 팔로워십 정의에 “공통적으로 포함하고 있는 요소는 리더·팔로워·상황을 들고 있으며 이들을 무대로 하여 특성과 형태를 이용한 영향력이다.”라고 팔로워십 개념을 도출하고 있다.

15) 오점록, “리더십, 팔로워십의 특성과 자기 임파워먼트가 군 조직 유효성에 미치는 영향”, 경희대학교 박사학위논문, 1998, p. 36.

16) 박진성, “군 조직에 있어서의 팔로워십에 관한 연구”, 연세대학교 석사학위논문, 1990, p. 11.

우리는 팔로워십을 리더십의 종속 또는 하위개념으로 이해하기 쉬울 것이다. 그러나 조직내 리더들의 구조를 살펴보면 리더십의 역할이외에 팔로워로서의 역할을 수행해야 함을 알 수 있다. 관리자든 그 하부의 구성원이든 절대적인 리더, 절대적인 팔로워 보다는 조직 구성원으로서 조직의 목표를 효과적으로 달성하려는 각자의 역할은 적극적이고 능동적이어야 한다. 여기에 조직 구성원 각자는 리더십과는 별개로 또는 리더십과는 대등한 입장에서 자신의 역할을 충실히 수행할 이론적 기초로서 팔로워십이 필요하며 이에 대한 개념을 다음과 같이 정의하고자 한다.

학자들이 정의한 함의를 보면은 조직 구성원, 주어진 상황, 조직의 목적 달성, 리더를 보좌, 리더에게 영향력 행사, 제반활동 과정 등이 사용되고 있다. 따라서 본 연구에서는 “조직의 구성원이 주어진 상황에서 조직의 목적을 달성하기 위하여 리더를 보좌하며 영향력을 행사하는 제반 활동 과정”을 팔로워십이라고 정의하고자 한다. 그리고 팔로워십의 역할을 수행하는 사람을 팔로워라고 하며 리더와 대조되는 개념으로 정의하고자 한다.

2. 팔로워의 유형 제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

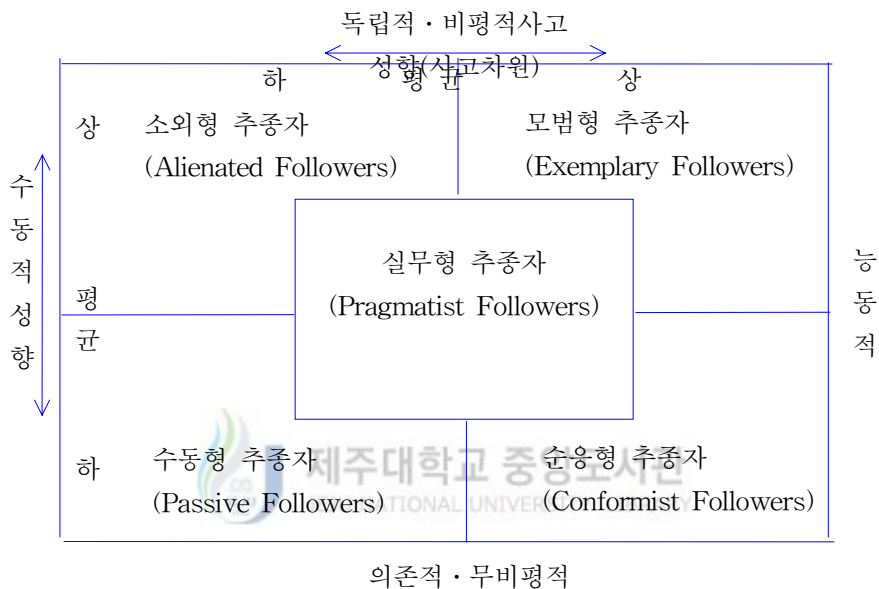
켈리(Kelley, 1992)는 리더와 추종자들에 대한 광범위한 인터뷰와 설문조사를 통해 추종자들이 보유하고 있는 2가지의 공통적인 특징을 발견하였다. 공통적인 특징 중 하나는 팔로워의 독립성과 비판적 사고이고, 다른 하나는 적극적 능동적 사고이다.

이를 기준하여 추종자들이 공통적으로 보유하고 있는 특징 중의 하나로서 ① 독립적이고 비판적인 사고를 지닌 효과적인 추종자는 스스로 생각하고·건설적인 비판을 하며·자기 나름의 개성이 있고·혁신적이며·창조적인 개인들로 묘사된다. 이에 비해 비효과적인 추종자는 할 일을 지시 받아야 하고, 스스로는 알아서는 아무 일도 못한다고 여겨진다. 나머지 특징으로서 ②적극적·능동적 사고를 지닌 효과적인 추종자는 술선수범하며 주인의식을 가지고 있으며 적극적으로 참여하며·자발적이며·맡은 일 이상을 한다.

그러나 비효과적인 추종자는 수동적이며·게으르고·늘 재촉과 감시를 받아

야 되며 · 책임을 회피한다. 켈리(Kelley, 1992)는 이러한 추종자들의 특징을 기준으로 추종자의 유형을 분류하고 있다. 이러한 분류는 추종자의 인간성을 나타내기보다는 추종자가 역할을 어떻게 수행하고 있는지 나타낸 것이라 할 수 있다. 따라서 상황이 바뀌고 시점이 달라지면 추종자의 행동 유형이 변경될 수 있다.

[그림 II-1] 팔로워의 유형



주) R. E. Kelley, *The Power of Followership*. New York : Doubleday Dell Pub. Inc., 1992, p. 97 참조.

켈리(Kelley, 1992)는 리더를 여러 형태로 유형화하듯이 팔로워를 [그림 II-1]과 같이 다섯 가지로 유형화하였다. 그 기준은 두 가지 차원인데 하나는 얼마나 독립적이고 비판적인 사고를 하는가 하는 것(독립성, 사고차원)이고, 다른 차원은 얼마나 적극적인가(적극성, 참여차원) 하는 것이다. 1988년 팔로워의 예찬(In Praise of Followers)에서 독립성과 적극성이 모두 낮은 사람을 양떼형(Sheep)이라고 했고, 독립성은 높지만 적극성이 낮은 사람을 소외형(Alienated Follower)이라고 했으며, 적극성이 높지만 독립성이 낮은 사람을 아부형(Yes People)이라고 했다. 그리고 독립성과 적극성이 모두 중간쯤 되는 사람을 생존형(Survivor)이라 하고 독립성과 적극성이 둘 다 높은 사람을 효과적인 부하

(Exemplary Followers)라고 하였다가,¹⁷⁾ 1992년 The Power of Followership에서 위 도표의 구분과 같이 모범형(The Exemplary Follower)·소외형(The Alienated Follower)·순응형(The Conformist)·실무형(The Pragmatist)·수동형(The Passive Follower)으로 표현하여 양태형은 수동형, 아부형은 순응형, 생존형은 실무형과 같다. 각 팔로워 유형을 정리하면 다음과 같다.¹⁸⁾

1) 모범형 추종자(The Exemplary Followers)

모범형 추종자는 조직 구성원의 약 5-10%정도를 차지하고 있으며, 리더나 집단으로부터 독립해 자주적이고 비판적인 사고를 한다. 모범형 추종자는 독립심이 강하고 혁신적이고 독창적이며 건설적인 비판을 하는 특성을 나타낸다. 또한 술선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 집단과 리더를 도와주며, 자기가 맡은 일보다 훨씬 많은 일을 하고자 한다.

모범형 추종자는 서로 배타적인 것처럼 보이는 팔로워십의 두 가지 특성을 균형있게 충족시킨다. 적극적으로 참여하지 않으면서 독립적인 사고를 하는 사람은, 아이디어는 거창하지만 실현은 해내지 못하거나 리더를 괴롭히는 실랄한 냉소주의자가 될 수도 있다. 독립적으로 사고하지 않으면서 적극적으로 참여하는 사람은, 명령이 옳고 그르진 간에 무비판적으로 받아들이는 에스맨이 될 수도 있다. 하지만 이 두 재능을 잘 접목시키는 모범형 추종자는 리더나 조직에게 소중한 존재가 된다.

모범형 추종자의 특성은 4가지로 볼 수 있다.

첫째, 가치를 창출하는 직무활동이다. 모범형 추종자는 조직에 대해서 자신의 가치를 높이고, 자신의 업무에 대한 부가가치를 높이기 위해 노력한다. 이러한 직무 활동은 모범형 추종자의 필수적인 능력이기 때문에 모범형 추종자는 전문지식과 기술을 더욱 연마하고, 새로운 아이디어에 도전하며, 목표에 집중, 헌신하고, 목표와 관련된 主工程(critical path)을 적절히 활용함으로써 효과적으로 직무를 수행한다.¹⁹⁾

17) 그런데 아쉽게도 리더십 이론과 같이 다듬어진 팔로워십 이론이 아직까지 없다. Kelley교수가 1988년에 Harvard Business Review에 "팔로워십 예찬(In Praise of Followers)"을 발표한 이후에도 큰 진전은 없다.

18) R. E. Kelley, *op. cit.*, 1992, pp. 99-198.

19) critical path : 가장 중요한 작업방법

둘째, 원활한 인간관계이다. 모범형 추종자는 조직을 공유지(communs)로 인식한다. 조직을 희생해서라도 자신의 욕망을 채우는 것이 아니라, 다른 사람과의 상호책임을 인식하고 이들과의 화합을 저해하지 않고 이들의 이익을 생각한다. 이러한 인간관계에서 가장 중요한 것은 집단에서의 인간관계, 조직적 네트워크에서의 인간관계, 리더와의 인간관계를 들 수 있다.

셋째, 적극적인 조직 내 활동이다. 모범형 추종자는 스스로 생각하고, 스스로 일을 지휘하며, 맡은 일을 끝까지 책임진다. 끊임없이 기업에 자신을 맞추고 재능을 닦고 자신이 어떻게 기여할 수 있는가의 관점을 맞추며 동료와 협조해 나간다. 모범형 추종자는 자신이 모든 것을 알아야 한다고 생각하지 않지만 능동적으로 배운다.

넷째, 용기 있는 양심의 발휘이다. 추종자들은 추종자 고유의 도덕적 궁지에 몰려 있다. 자신의 믿음보다는 명령에 따라야 하는 상황이 많기 때문이다. 그런 상황일 때 모범형 추종자는 독특한 개성을 발휘하여 상황을 극복한다. 이러한 태도를 ‘용기 있는 양심’이라고 하는데 이는 일의 해악을 구별하는 능력이며 옳다고 믿는 것에 대한 불굴의 정신이라고 할 수 있다. 이것은 신념뿐만 아니라 행동이 포함된 개념이며 때로는 믿음에 따른 행동을 방해하는 강력한 사회적 압력이 있어도 꺾이지 않는다. 모범형 추종자는 이러한 용기 있는 양심에 따라 행동한다.

모범형 추종자의 특성은 만쯔와 심스(Manz & Sims, 1991)가 제시하는 리더십 중에 슈퍼리더십(superleadership)을 행사하는 셀프리더(selfleader)들의 특성²⁰⁾과 흡사하다고 할 수 있다.

2) 실무형 추종자(The Pragmatist)

실무형 추종자는 리더의 결정에 의문을 품기는 하지만 그다지 자주는 아니며 비판적이지도 않다. 일반적으로 조직 구성원의 약 25-35%를 차지하고 있는 실무형 추종자들은 지시 받은 일은 수행하지만 좀처럼 그 이상의 모험은 하지 않는다.

실무형 추종자들은 조직의 운영 방침 등의 변동에 민감하고 자신의 이득을

20) C. C. Manz, and H. P. Sims. Jr., "Superleadership : Beyond the Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, 1991, pp. 18-35. ; 김대규 · 이준환 · 정기억, 『리더십』, 서울 : 삼우사, 2000, pp. 29-33.

위해서 다른 사람과 조직을 교묘히 조종하는 모사꾼적 특성을 보인다.

이들은 의견의 대립을 최소한으로 억제하고 어떤 실패에 대해서도 언제나 변명할 수 있는 근거를 주도면밀하게 마련해 놓고 있다. 또한 이들은 훌륭한 일을 하고 싶어는 하지만, 위험을 무릅쓰려고 하지 않으며, 실패하려고 하지 않는다. 이들은 목표를 낮게 잡고 반드시 자기보다 남이 먼저 책임지게 만든다.

이러한 실무형의 원인은 개인의 성격 탓도 있지만 조직의 영향이 크다. 실무형의 태도는 조직적으로 불안정한 상황에 대처하는 경우가 많다. 불규칙적이고 빈번하게 인사이동을 행하든지, 또는 조직 개편의 실시로 말미암아 조직 자체가 불안정해질 때 실무형 추종자가 장려된다. 또한 조직이 관료적이거나 규정과 규칙을 강조하고 통제적인 풍토를 나타낼 때 실무형 추종자가 발생하게 된다. 이밖에 리더의 특성에 따라 실무형 추종자가 조장되는 경우가 많다. 즉, 추종자를 이용만 하려는 리더, 비인간적인 리더, 인간관계가 사무적이고 형식적인 리더 하에서 추종자들은 실무형의 태도가 합리적이고 안전한 선택이라고 여기게 된다.



3) 순응형 추종자(The Conformist)

소외형의 반대인 순응형 추종자는 적극적인 참여라는 면에서는 높이 살 만 하지만, 독립적인 사고에서는 그렇지 못하다. 조직 구성원의 약 20-30%를 차지하고 있는 순응형 추종자는 리더의 판단에 지나치게 의존하고 리더의 권위에 순종하며 리더의 견해나 판단을 따르는데 지나치게 열중한다. 이들은 추종자가 권한을 가진 위치에 있는 리더에게 복종하고 순응하는 것은 의무라고 생각한다. 이들은 자신들이 조직에 속해 있다는 것에서, 또한 자신들 위에 누군가가 있다는 것에서 위안을 찾는다.

순응형 추종자가 생기게 된 원인은 개인적인 측면과 조직적인 측면, 그리고 사회적인 측면에서 찾아볼 수 있다. 저명한 정신분석학자인 프롬(Fromm, 1972)은 “자유로부터의 도피”에서 자유를 두려워하는 사람이 있다고 주장하였듯이²¹⁾ 자유는 너무 많은 선택과 너무 많은 불확실성을 초래하기 때문에 자유

21) E. Fromm, *Escape from Freedom*, New York : The Hearst Co., 1972, pp.

를 두려워하는 사람들은 책임을 지고 선택을 하면서 살아가는 것을 두려워한다. 따라서 이러한 사람들은 자유에 대한 두려움을 제거하기 위해서 타인에게 의존하게 되는 것이다. 조직적인 측면으로는 다른 사람을 좌지우지하는 권력을 추구하는 전횡적인 리더의 영향을 들 수 있다. 이러한 리더들이 권력욕을 충족하기 위해서 순응형을 장려한다. 상황적인 측면으로는 경쟁에서 승리하기 위해 순종을 장려하는 사회적 풍토를 들 수 있다. 대부분의 사회에서는 승리를 위해서는 권위에 복종해야 한다는 생각을 가지고 있다. 승리를 위해서 추종자가 복종해야 한다는 인식은 순응형 추종자를 조장하는 원인이 된다.

4) 소외형 추종자(The Alienated Follower)

일반적으로 조직 구성원의 약 15-25%를 차지하고 있는 소외형 추종자는 독립적이고 비판적인 사고를 하나, 역할참여에 대하여는 소극적인 특징을 가지고 있다. 유능하지만 냉소적인 소외형 추종자는 리더의 노력을 비판하면서도, 스스로는 노력하지 않고 불만만 표출한다. 소외형 추종자는 피해 의식을 가지고 있으며 부당한 대우를 받는다고 생각하기 때문에 현 조직에서 그들의 불만족스러운 부분을 개선하기 위해 대결하게 되지만 실제로는 사태를 결코 호전시키지 못하고 오히려 리더나 조직으로부터 배척당하는 경우가 많다.

소외형 추종자가 생기게 된 원인은 크게 두 가지로 생각해 볼 수 있다. 첫째는 리더에 대한 신뢰의 결여이다. 리더가 사적인 이익을 위해 추종자를 이용할 경우, 혹은 리더나 조직이 목표를 추종자가 불신하는 목표로 대치할 경우에 소외형 추종자가 발생한다. 둘째는 추종자의 기대가 충족되지 않았을 때이다. 일상적으로 집단이건 개인이건 이러한 성과를 완전히 인정받기는 어려운 데 이와 같이 조직이 추종자의 아이디어를 충분히 수용하지 못하는 경우에 소외형이 발생한다.

171-172. ; R. E. Kelley, *op. cit.*, 1992. p. 109.

5) 수동형 추종자(The Passive Follower)

조직 구성원의 약 5-10% 정도를 차지하고 있는 수동형 추종자는 모범형 추종자와 정반대이다. 극단적인 경우 그들은 생각하는 일을 리더에게 맡기고, 임무를 열성적으로 수행하지 않는다. 또한 이들은 책임감이 결여되어 솔선하지 않으며, 지시 없이는 주어진 임무를 수행하지 않는다.

이러한 수동형 추종자의 원인으로 우선 추종자의 성격적인 특성을 들 수 있다. 수동형 추종자는 성격적으로 무능하고 · 게으르며 · 의욕이 없다. 그러나 대부분의 경우 이러한 수동형 추종자의 행동은 리더의 기대에 대한 반영이라 할 수 있다. 리더가 모든 목표를 설정하고 모든 결정을 내리며 감시의 눈을 떼지 않고 끊임없이 다달할 경우 추종자들이 수동형의 역할에 빠져들게 된다. 이러한 경우 추종자의 성격적인 원인 보다는 팔로워십을 발전시키지 못했기 때문에 수동형 추종자가 발생한다고 볼 수 있다.

켈리(Kelley)의 두 가지 차원의 분류 기준과 팔로워십 실증연구를 통해 검증된 연구는 많지 않지만, 그의 아이디어는 팔로워십의 개념을 전환하는데 있어서 참신하고 적극적인 기여를 하였다고 평가받고 있다.

팔로워십은 리더십과 동전의 양면과 같은 관계를 이루고 있지만, 리더십과 동일한 역할이나 행동 특성을 나타내는 것이 아니고 독립적인 특성을 내포하고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 팔로워십은 리더십에 의해 좌우되지 않고 팔로워십 자체의 영향으로 어떠한 결과를 낳을 수 있다는 것을 알 수 있다. 따라서, 팔로워십이 갖는 중요성은 매우 크기 때문에 다양한 측면에서 실증적인 연구들이 필요하다고 하겠다.

제 3 절 직무만족

조직관리자는 직원들의 태도를 매우 중요하게 다뤄야 한다. 직원들의 태도는 조직의 입장에서 중요한 여러 가지 행동과 밀접하게 연관되어 있다. 예를 들어 불만족한 직원은 자주 직장에 지각하거나 다른 직장으로 옮기려는 경향이 높다. 인간의 태도에 관한 이론과 연구를 살펴봄으로서 조직관리자들은 직장에 대한 직원들의 태도를 좀더 효과적으로 이해할 수 있다. 직장에서 직원들은 임금·근무조건·과업 등과 같은 직무의 속성에 관해 일관성 있고 파악 가능한 태도를 갖게 되는 것이 일반적이다.²²⁾ 다음은 직무만족의 개념·중요성·직무만족 결정 이론을 정리하고자 한다.

1. 직무만족의 개념

직무만족에 관한 연구는 1935년 호포크(Hoppock)의 연구 이후, 1976년 로크(Locke)의 개관 및 비판 사이에 3,000건 이상의 연구가 발표되었다.²³⁾

우선 학자들이 직무만족에 대한 개념을 어떻게 정의하고 있는가를 살펴본 다음에 그 속에서 본 연구에 맞는 적절한 개념을 정의하고자 한다.

스질라기와 왈라스(Szilargy & Wallace, 1983)는 “개인이 직무자체, 급여, 감독 등 직무와 관련된 요소들에 대해서 갖는 일련의 태도”라고 정의하면서 직무만족도 일반적인 태도와 마찬가지로 인지·감정·행동경향으로 구성되어 있다고 본다.²⁴⁾ 맥코믹과 티핀(McCormick & Tiffin, 1979)은 “직무만족은 직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래하는 욕구만족(need satisfaction) 程度의 함수”라고 하였다.²⁵⁾ 스미스(Smith, 1955)는 “직무만족이란 각 개인이 자신의 직무

22) 이창원·최창현, 『새조직론』, 서울 : 대영문화사, 2001, pp. 150-151.

23) E. J. McComick, and D. R. Ilgen, 『산업·조직심리학』, 이상빈 역. 서울 : 풍례출판사, 1994, p. 410.

24) A. D. Szilargyi, Jr. and M. J. Wallace Jr., *Organizational Behavior and Performance*, Scott : Foresman and Co., 1983, p. 67 ; 정수진·고종식, 『산업 및 조직심리학』, 서울 : 삼우사, 2001, pp. 386-387에서 재인용.

25) E. J. McComick, and J. Tiffin, *Industrial Psychology*, 6th ed., London : George Allend Unwin, 1979, p. 298. ; E. J. McComick, and J. Tiffin, *Industrial Psychology*, New Jersey : Prentice-Hall, 1974, pp. 288 - 290.

와 관련하여 경험하는 모든 호악감의 총화, 또는 이러한 호악감의 균형상태에서 나타나는 일련의 태도”라고 정의함으로서 직무만족은 감정과 태도와 관련성이 있음을 인정하고 있다.²⁶⁾ 로크(Locke, 1976)는 “직무만족이란 개인이 자신의 직무 또는 직무를 통해서 얻은 경험을 평가한 결과로부터 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 정서상태(Pleasurable or Positive Emotional State)”라고 정의하였다.²⁷⁾

비티 등(Beatty & Schneier, 1981)은 “직무만족은 근로자의 직무 가치를 달성하고 촉진하는 것으로써 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 즐거운 감정적 상태”라고 하였다.²⁸⁾ 포터와 롤러(Porter & Lawler, 1968)에 의하면 “직무만족은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도라고 정의하고,²⁹⁾ 실제의 보상이 정당하다고 인지되는 수준에 미달하면 할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다고 한다.³⁰⁾

신유근(1989)은 “직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의職務나職務經驗 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인情緒狀態라고 정의할 수 있다”라고 하였다.³¹⁾ 유민봉(1999)은 “직무만족(Job Satisfaction)은 바로 직무 자체 내지는 직무를 구성하는 여러 요소에 대하여 얼마나 ‘호뭇하게’ ‘흡족하게’ 또는 ‘우호적’으로 느끼고 있는지의 마음 상태를 말한다”라고 하였다.³²⁾ 임우순·소영일은 “직무만족은 개인이 맞은 課業, 職務環境 그리고 同僚와의 관계 등 직무와 관련된 것에 대한 만족감이다.”라고 하였다.³³⁾

이 연구에서는 직무만족에 대한 몇몇 국내·외 학자들의 견해를 종합하여

26) H. C. Smith, *Psychology of Industrial Behavior*, N. Y. : McGraw-Hill, Book CO, Inc., 1955, pp. 114 - 115.

27) E. A. Lock, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in M. D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally, 1976, p. 1300. ; 정수진·고종식, 앞의 책, p. 387.

28) R. W. Beatty, and C. R. Schneier, *Personnel Administration : An Experiential Skill Building Approach*, Reading, Mass : Addison-Wesley Publishing Co., 1981, p. 392.

29) L. W. Porter, and E. E. Lawler, III., *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1968, p. 31.

30) 정수진·고종식, 앞의 책, p. 387.

31) 신유근, 『조직행위론』, 제2판, 서울 : 다산출판사, 1989, p. 198.

32) 유민봉, 『인사행정론』, 서울 : 문영사, 1999, p. 206.

33) 임우순·소영일, 『경영관리론』, 서울 : 박영사, 1997, p. 214.

“직무만족이란 조직 구성원 각 개개인의 직무자체 또는 주위의 환경과 관련하여 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 그리고 태도나 신념 등의 수준이나 차원에 따라 느끼는 만족의 정도” 라고 정의하고자 한다.

직무만족(Job Satisfaction)은 조직의 발전은 물론 구성원인 공무원, 공익근무요원 자신의 발전에 있어서도 매우 중요한 의미를 가진다. 직무만족이 조직에 영향을 미치는 역할 때문이다. 즉 직무에 만족하는 사람은 조직에 대한 충성도나 일에 대한 집중도, 육체적·정신적 건강, 나아가 개인의 삶의 질을 높이는데 기여하는 반면, 조직에 불만족인 사람은 이직을 하거나 직무에 대한 성실도가 떨어지고, 나아가 노동조합을 결성하려 한다거나 조직 내의 분위기를 부정적으로 몰고 가는 등의 부정적 결과를 초래 할 가능성이 높다.³⁴⁾ 또한, 자기직무에 만족을 느끼는 사람은 작업성과를 높이기도 하지만, 그렇지 않은 사람도 있음을 감안하여야 한다. 따라서 경영자는 각 종업원의 직무를 명시하여 그들로 하여금 성과와 만족을 동시에 달성할 수 있는 직무환경을 만들어 주어야 할 것이다.³⁵⁾

그 이유는 직무만족은 고정된 것이 아니기 때문이다. 직무만족은 외부 요인에 의해 변화시킬 수 있는 종속변수의 특성을 가지고 있다. 직무만족은 능력이나 지식 또는 기술보다 더욱 환경 의존적이다. 직무만족이 이렇게 조직의 효과성에 영향을 미치고 외부의 자극에 의해 변화시킬 수 있다는 점에서 관리의 중요한 관심분야가 된다. 현대의 인적자원관리 측면에서는 관리대상으로서가 아니라 근로자의 삶을 풍요롭게 하는 입장에서 직무만족 자체가 중요한 목표로 고려되고 있는 것이다.³⁶⁾

2. 직무만족 결정이론

직무만족은 동기부여와 밀접한 관계가 있으며 동기와 만족의 개념을 분명하게 구분하기는 쉽지 않다. 심지어 두 개념을 동일하게 취급하는 경우도 있다. 특히 마슬로우(Maslow, 1943)와 허즈버그(Herzberg, 1959)의 욕구이론이나 아

34) 유민봉, 앞의 책, p. 206.

35) 임우순·소영일, 앞의 책, p. 214.

36) 유민봉, 앞의 책, p. 206.

담스(Adams, 1961)의 형평이론의 경우 학자에 따라 만족이론에 포함시켜야 한다고 주장한다. 또한 롤러와 포터(Lawler & Porter, 1967)가 주장하는 기대이론에서는 만족을 실적의 종속변수로 모형화 하고 있다.³⁷⁾ 맥코믹(McCormick, 1980)은 만족결정 이론을 비교이론, 수단성이론, 사회적 영향이론, 공정성이론, 2요인이론 등 5가지로 설명하고,³⁸⁾ 오석홍(2000)은 욕구충족이론, 형평이론³⁹⁾, 성과차이이론, 2요인이론, 유인가이론, 형평이론과 성과차이이론의 요점을 종합해서 발전시킨 롤러(Lawler, 1973)의 만족모형을 직무만족이론으로 설명하고 있다.⁴⁰⁾

이 연구에서는 욕구충족이론으로서 마슬로우의 욕구계층이론·엘더퍼의 ERG이론과 허쯔버그의 2요인이론을, 과정이론으로서 브롬의 기대이론·아담스의 공정성이론을 중심으로 살펴보고자 한다.

1) 욕구충족이론(Need Fulfillment Theory)

욕구충족이론은 개인의 직무를 통해서 얻는 성과의 양을 중시하고 그 양이 만족을 가져다준다는 것이다. 이 이론은 자신이 실제로 직무를 통해서 얻은 성과와 바라는 성과의 차이를 문제 삼지 않고 있으며 기대하고 있는 성과가 개인마다 다르다는 개인차 요인을 적절히 설명해 주지 못한다는 단점이 있다.

가. 마슬로우의 욕구계층 이론

마슬로우(Maslow, 1943)는 욕구를 5개의 범주로 나누고 이들은 하나의 계층 구조를 형성하고 있다고 본다. 특히 하위계층의 욕구가 충족되어야 상위계층의 욕구가 나타나기 시작한다고 본다. 즉 생리적 욕구가 충족되어야 다음 계층인 안전욕구를 추구한다는 것이다. 또한 일단 충족된 욕구는 동기부여의 효과가 없어지고 바로 상위의 욕구가 영향력을 발생하기 시작한다.⁴¹⁾ 이때 이들

37) E. E. Lawler, III, and L. W. Porter, "The Effect of Performance on Satisfaction", *Industrial Relations*, Vol. 7, 1967, p. 23. ; 유민봉, 위의 책, p. 366에서 재인용.

38) E. J. McComick, and Ilgen, *Industrial Psychology*, 7th ed., New Jersey : Prentice-Hall, 1980, pp. 306-309.

39) 공정성이론임.

40) 오석홍, 『인사행정론』, 서울 : 박영사, 2000, p. 182.

41) A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 1943, Vol. 50, pp. 370-396, 유민봉, 위의 책, p. 370에서 재인용.

욕구계층의 경계가 분명히 나누어지는 단절적인 관계는 아니다. 하나의 욕구가 지배적인 위치에 있고 다른 욕구도 부분적으로 중복되어 나타난다고 본다. 즉, 욕구란 어느 하나의 범주로서 이해하여야 할 것이다.⁴²⁾

나. 엘더퍼의 ERG이론

마슬로우(Maslow, 1943)의 욕구계층 내용을 포괄하면서 단순화시킨 이론으로 엘더퍼(Alderfer, 1972)의 ERG(Existence · Relatedness · Growth)이론이 있다. 엘더퍼는 마슬로우의 계층적 사고를 받아들여, 한 계층의 욕구가 만족되어야 다음 계층의 욕구를 중요시한다고 주장한다.

[표 II-5] 엘더퍼의 ERG 욕구계층

욕구계층	개 념
생존욕구(E)	생존에 필요한 전형적인 물질에 대한 욕구이다.
관계욕구(R)	사람과의 관계에서 발생하는 모든 욕구를 말한다. 마슬로우의 안전욕구 중에서 대인관계에서 나타나는 주인이나 상관으로부터의 신분보장과 존경 욕구 중에서 타인으로부터의 인정(존중)에 대한 욕구가 이에 해당한다.
성장욕구(G)	자기 자신의 내면적인 욕구이다.

주) D. J. Cherrington, *Organizational Behavior*, Boston : Allyn and Bacon, 1989, pp. 170-172. ; 유민봉, 『인사행정론』, 서울 : 문영사, 1999, p. 371에서 재인용.

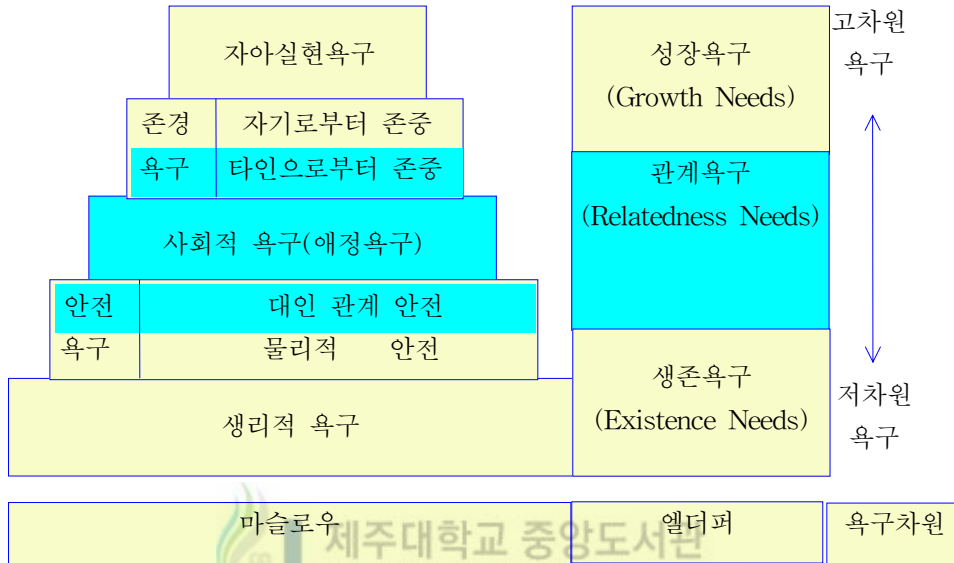
엘더퍼(Alderfer, 1972)는 이에 더하여 한 계층의 욕구가 충분히 채워지지 않는 상태에서는 하위욕구의 중요성이 훨씬 커진다는 것이다. 즉, 승진(자기성장욕구)에 불만이 있는 사람은 다른 사람과의 유대(관계욕구)를 더욱 갈구한다는 것이다.⁴³⁾ 엘더퍼(Alderfer, 1972)는 욕구충족 단계를 존재(Existence) · 관계(Relatedness) · 성장(Growth)욕구 3단계로 나누었다. 각 첫머리 글자를 따서

42) 유민봉, 위의 책, p. 370.

43) H. T. Graham, and R. Bennett, *Human Resource Management*, 6th ed., London : Pitman Publishing, 1991, p. 13.

ERG 이론이라 부르는데 이 이론의 내용을 살펴보면 앞면의 [표 II-5]와 같다. 이제, 마슬로우의 욕구5계층이론과 엘더퍼의 ERG욕구계층이론을 비교하면 [그림 II-2]와 같다.

[그림 II-2] 마슬로우의 욕구5계층이론과 엘더퍼의 ERG욕구계층이론



주) C. P. Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organization Settings*, New York : Free Press, 1972, p. 25. ; 강성철외 4인 공저, 『새인사행정론』, 서울 : 대영문화사, 2002, p. 371에서 재인용.

다. 허즈버그의 동기·위생요인이론(2요인이론)

욕구측면이 아니라 욕구를 충족시켜 주는 동기요인 측면에서 동기이론을 접근한 최초의 학자는 허즈버그(Herzberg, 1959)이다.⁴⁴⁾ 허즈버그의 2요인이론(two-factor theory)은 욕구가 충족되었다고 해서 모두 동기부여로 이어지는 것은 아니라고 주장한다. 어떤 욕구는 충족되어도 단순히 불만을 예방하는 효과밖에 없다는 것이다. 욕구충족이 동기부여의 효과를 가져오는 요인을 동기요인(motivators), 단순히 불만족을 예방하는 효과만을 가져오는 요인을 위생요인(hygiene factors)이라 부른다.⁴⁵⁾

44) F. Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman, *Motivation to Work*, 2nd ed., New York : John Wiley & Sons, 1959. ; 유민봉, 앞의 책, p. 373.

45) F. 허즈버그 외, 『동기·위생이론』, 김영식·주삼환 공역, 교육신서 115, 서울

허즈버그(Herzberg, 1959) 이론을 요약하면 다음과 같다.⁴⁶⁾

첫째, 인간의 기본적인 욕구는 서로 반대 방향을 가리키는 두 개의 평행선과 같이 이원화되어 있다. 즉, 인간은 이원적인 욕구 구조를 가지고 있다. 한 가지 욕구체계는 불유쾌한 것 또는 고통을 피하려는 것이고 다른 한 가지 욕구체계는 개인적 성장을 갈구하는 것이다.

둘째, 조직생활에 있어서의 불만과 만족은 서로 별개의 차원에 있으며 양자는 반대 개념이 아니다.

셋째, 조직 생활에서 만족을 주는 요인과 불만을 주는 요인은 서로 다르다. 직무만족의 결정 인자는 직무상의 성취와 그에 대한 인정·보람 있는 직무·직무상의 책임과 성장 등 직무 자체에 관련되어 있고 개인에게 성장감을 줄 수 있는 요인들이다. 불만야기에 관련된 요인들은 조직의 정책과 행정·감독·보수·대인관계·작업조건 등 직무외적 또는 환경적 요인들이다.

넷째, 불만요인의 제거는 불만을 줄여 주는 소극적 효과를 가질 뿐이며 그러한 효과가 직무행태에 미치는 영향은 단기적임에 불과하다. 반면 만족요인의 확대는 인간의 자아실현 욕구에 자극을 주고 적극적인 만족을 가져다준다. 불만요인의 제거는 불만을 방지하는 데 기여할 뿐이지만 만족요인(동기요인)의 개선은 직무수행의 동기를 유발한다.

허즈버그(Herzberg, 1959)의 동기요인에는 직무수행과 관련한 성취감과 책임감·승진의 기회·타인의 인정·직무 자체 등이 포함되며, 마슬로우(Maslow)의 욕구계층에서 자아실현욕구·존경욕구 등의 상위욕구와 대응관계에 있다. 한편 위생요인은 직무수행에 수반되는 외재적이고 부수적인 조건들로 보수·기관의 정책·신분보장·작업조건·동료관계·상관의 감독방식과 내용 등이 포함된다. 위생요인은 마슬로우의 생리적 욕구·안전욕구·사회적 욕구 등 하위의 욕구를 만족시키는 요인들이다.⁴⁷⁾

: 배영사 1995, pp. 175-185.

46) ① 오석홍, 앞의 책, p. 534.

② 사실 『동기·위생이론』은 수많은 사람들이 공동으로 참여한 연구 보고서이다. F. Herzberg는 연구책임자이고, 연구자는 B. Mausner와 B. B. Snyderman이 있고, 연구설계·면접·자료분석·통계처리·원고교정 등 담당별로 연구자들이 참여하며, 특히 재정지원은 피츠버그의 많은 산업체에서 후원 되었다. F. 허즈버그 외, 위의 책, 저자 서문 참조.

47) 유민봉, 앞의 책, P. 373.

마슬로우(Maslow)의 욕구5계층이론과 허즈버그(Herzberg)의 2요인이론을 비교하면 [표 II-6]과 같이 마슬로우(Maslow)의 이론은 욕구 자체에 주의를 기울인 반면 허즈버그(Herzberg)의 이론은 욕구충족의 요인에 관심을 집중한 것이라 할 수 있다.

[표 II-6] 마슬로우의 욕구계층과 허즈버그의 2요인이론 비교

마슬로우의 욕구계층	허즈버그의	
	위생요인	동기요인
자아실현욕구		<ul style="list-style-type: none"> · 성취감 · 인정 · 책임감
존경욕구		
사회적 욕구	<ul style="list-style-type: none"> · 기관의 정책과 관리 · 감독 · 대인관계 · 보수 · 편익 · 작업조건 	<ul style="list-style-type: none"> · 승진 · 직무 자체
안전 욕구		
생리적 욕구		

주) D. E. Klingner and J. Nalbandian, *Public Personnel Management : Contexts and Strategies*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1985, p. 223.; 유민봉, 『인사행정론』, 서울 : 문영사, 1997, p. 374에서 재인용.

허시와 브랜차드(Hersey & Blanchard, 1982)는 마슬로우의 존경욕구를 허즈버그의 두 개의 요인으로 분할할 경우에 지위·신분과 인정으로 나눌 수 있고, 지위·신분은 위생요인으로, 인정은 자아실현욕구와 함께 동기요인으로 분류한다.⁴⁸⁾

2) 과정이론

가. 기대이론(Expectancy Theory)

기대이론은 욕구충족과 직무수행 사이의 직접적이고 적극적인 상관관계에 대해 의문을 표시하고 욕구와 만족 그리고 동기유발 사이에 期待(expectation)라는 요인을 명확하게 게재시킨다. 즉, 기대이론은 욕구·만족·동기유발의 체계에 기대라는 인식론적 개념을 첨가하고 동기유발의 과정에 치중된 설명을 한

48) 폴 허어서, 케너드 H. 브랜차드, 『조직행동의 관리』, 김남현 역, 서울 : 경문사, 1993, pp. 98-99.

다.

대체로 보아 기대이론은 사람마다 그 욕구의 발현이 다를 수 있고 욕구충족이라는 결과의 실현과 자기가 취할 행동 사이의 관계를 다르게 지각할 수 있다는 것을 전제로 한다. 그리고 동기의 크기는 어떤 결과(out-come)에 부여하는 가치(결과를 얻으려는 욕구의 크기)와 특정한 행동이 그것을 가져다 줄 것이라는 기대에 달려 있다고 한다. 즉, 동기의 강도는 결과에 부여하는 가치에다 특정한 행동이 그것을 가져다 줄 것이라는 믿음(기대)을 곱한 것의 합계에 달려 있는 것이라고 한다.⁴⁹⁾ 이를 수학적 함수로 표현하면 다음과 같다.

$$MF_i = [\sum_j (V_{ij} P_{ij})]$$

MF(motivational force): 동기의 강도

V(valence): 결과에 부여하는 가치

P(probability): 행동이 결과를 가져온다는 기대

i : 행동 i

j : 결과 j

기대이론의 범주에 포함되는 이론으로서 브룸(Vroom, 1964), 포터와 롤러(Porter & Lawler, 1968) 등의 이론이 있는데, 그 중 브룸(Vroom)의 이론을 보면 다음과 같다.

브룸(Vroom, 1964)은 ‘인간이 행동하는 방향의 강도는 그 행동이 일정한 결과로 이어진다는 기대의 강도와 이어진 결과에 대한 매력에 달려 있다고 주장하였다.⁵⁰⁾ 브룸(Vroom)에 의하면 기대감(행동에 대하여 어떤 결과가 있을 것이라는 주관적인 기대 확률)·유의성(어떤 특정의 미래 결과에 대한 개인의 선호도, 예; 승진과 같은 긍정적인 유의성과 처벌과 같은 부정적인 유의성 등이 있음)·1차적 결과(행동의 성과)·2차적 결과(성과에 대한 승진 등의 보상)·수단성(1차적 결과가 2차적 결과를 가져올 것이라고 바라는 주관적 확률)·힘(행동의 여러 대안 중에서 대안을 선택하거나 방향을 결정하는 역할)·능력(과업을 성취할 수 있는 잠재력) 같은 변수가 동기행동의 중요한 요인이 된다고

49) 오석홍, 앞의 책, p. 537.

50) 이창원·최창현, 앞의 책, pp. 212-219. ; 박기동, 『조직행동론』, 서울 : 박영사, 2001, pp. 176-183.

한다. 이와 같은 기대이론을 직무만족과 관련시켜 보면 브룸(Vroom)은 직무만족에 대한 지각이 직무와 관련된 과거의 직무경험에 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 의해서 결정된다는 것이다.

나. 공정성이론(Equity Theory)

공정성이론은 아담스(Adams, 1963) 등에 의하여 체계화된 이론이다.⁵¹⁾ 즉 이 이론은 개인의 투입(노력·성과·기술·생산량·제품과 서비스의 질) 대 결과(보수·승진·인정·칭찬·지위)의 비율을 동일한 직무 상황 내에 있는 다른 사람들의 투입(inputs)대 결과(outcomes)의 비율과 비교한다는 것이다. 마슬로우(Maslow) 등의 욕구 이론이 개인에 기초한 이론이라면, 형평이론은 집단의 영향력이나 다른 사람들을 비교한 개인의 지각을 중요시한다. 즉, 자기 자신과 비교 대상인 타인(준거인물)과 비교하여 불균형을 느낀다면 균형, 즉 형평을 향한 동기가 발생한다는 것이다.

공정성이론의 핵심적 논점은 사람들은 직무수행에 대한 자기의 기여에 부합되는 공정하고 형평성 있는 보상이 무엇인가에 관한 신념을 형성하게 된다는 것, 사람들은 자기의 보상·기여비율을 다른 사람들의 그것과 비교하는 경향이 있다는 것, 사람들은 다른 사람들의 경우와 비교하여 자기 자신에 대한 처우가 공평하지 못하다고 믿게 되면 그것을 시정하기 위해 무엇인가를 하려는 동기를 유발하게 된다는 것 등이다.⁵²⁾

51) J. S. Adams, Toward an Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1963, pp. 422-436. ; J. S. Adams, and W. E. Rosenbaum, The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance about Inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46, 1962, pp. 161-164. ; 강성철 외 4인 공저, 『재인사행정론』, 서울 : 대영문화사, 2002, p. 385에서 재인용.

52) J. S. Adams, "Inequality in Social Exchange", in L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Psychology*, Vol. 2, New York : Academic Press, 1965. ; G. S. Homans, *Social Behavior : Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace & World, 1961 ; E. Jacques, *Equitable Payment*, Wiley, 1961.; 오석홍, 앞의 책, p. 539에서 재인용.

3) 직무만족의 결정요인

직무만족의 결정요인을 규명하려는 이유는 어떠한 요인이 보다 상대적으로 직무만족에 중요성이 있는가를 알고자하는 이유에서이다. 많은 연구에도 불구하고 통일된 요인을 제시하지는 못하지만 그래도 상당한 부분들이 공통적인 만족 요인들로서 제기되고 있음을 다음에서 알 수 있다.

오르겐과 햄너(Organ & Hamner, 1982)는 직무만족도가 높게 작용하는 요인으로 높은 보수·직무에 자율성·직무로부터 내재하는 강한 보상을 들고 있다.⁵³⁾ 로크(Locke, 1973)는 직무자체·임금·승진·인정·복리후생(연금, 유급휴가 등)·작업환경·감독·동료·회사경영방침으로 정리하고 있다.⁵⁴⁾ 포터와 스티어(Porter & Steers, 1973)는 직무만족 요인들을 조직 전체 요인·작업 환경 요인·직무내용 요인·개인 요인 등으로 대별하고, 조직 전체요인으로는 급여와 승진기회·회사 정책과 절차·조직 구조로, 작업 환경 요인으로는 감독 스타일·참여적 의사 결정·작업 집단 규모·동료 작업자·작업 집단으로, 직무내용 요인으로는 직무 범위·역할 모호성과 역할 갈등으로, 개인적 요인으로는 연령·근속연수·퍼스널리티 등으로 제시하고 있다.⁵⁵⁾ 허즈버그(Herzberg, 1959)는 직무만족 요인들은 위생요인과 구분되는 동기요인에 의하여 작용된다. 동기요인을 열거하면 직무수행 그 자체·인정감·성취감·책임감·승진 등을 들고 있다.⁵⁶⁾ 길머(Gilmer, 1966)는 직무만족 요인으로 안정·승진·임금·직무의 본질적인 측면·감독·직무의 사회적 측면·의사소통·작업환경·복리후생으로 분류하고 있다.⁵⁷⁾

53) D. W. Organ, and W. C. Hamner, *Organizational Behavior An Applied Psychological Approach*, 2nd ed., Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1982, pp. 297-298.

54) E. A. Locke, "Satisfaction and Dissatisfaction Among White Collar and Blue Collar Employees." *Journal of Applied Psychology*, 1973, pp. 67-76 ; 정수진·고종식, 앞의 책, pp. 391-392에서 재인용. ; E. A. Locke, *op. cit.*, 1976, p. 1302 ; 오석홍, 앞의 책, p. 176에서 재인용.

55) L. W. Porter, and R. M. Steers, "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 1973, pp. 151-176 ; 정수진·고종식, 앞의 책, pp. 392-395에서 재인용.

56) F. 허즈버그 외, 앞의 책, pp. 124-129, 175-185.

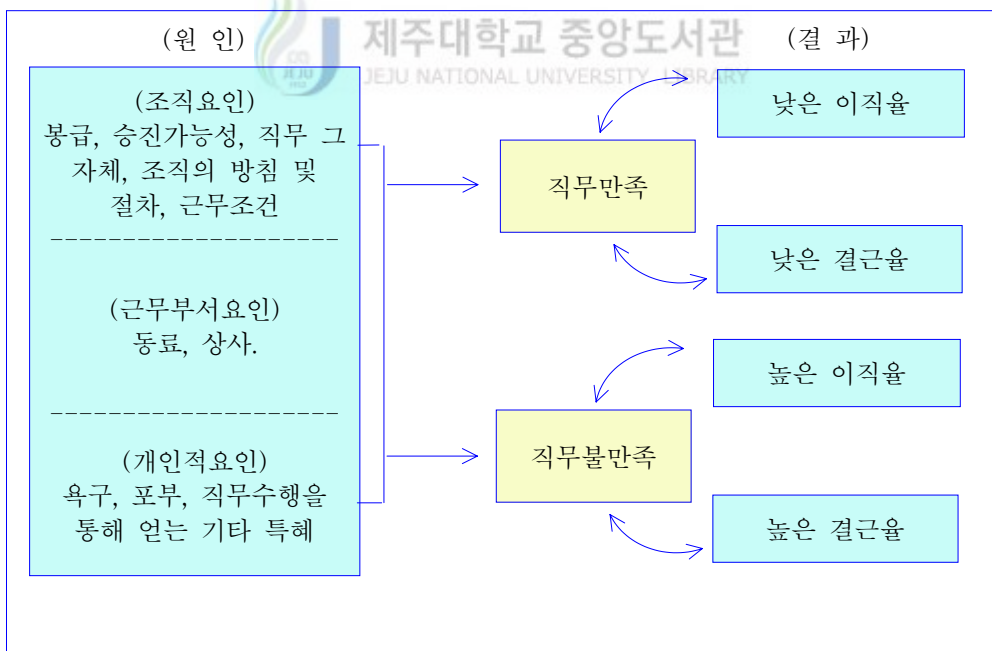
57) B. H. Gilmer, *Industrial Psychology*, 2nd ed., Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, 1966, p. 255(개념), pp. 279-283.(요인설명).

3. 직무만족과 근무태도

이창원·최창현은 직무만족과 불만족에 따라서 낮은 이직률과 낮은 결근율 또는 높은 이직률과 높은 결근율을 낳는다고 한다. 직무만족 또는 불만족의 원인과 그 결과를 살펴보면 다음 [그림 II-3]과 같다.⁵⁸⁾ 일반적으로 사람들은 자신의 업무에 불만족하면 몸이 별로 아프지 않아도 아프다고 하면서 결근을 하기 쉽고, 또한 다른 직장으로 이직을 할 수도 있다. 이와 반대로 만족하는 경우 의도적으로 결근을 거의 하지 않으며 다른 직장을 찾는 노력도 거의 하지 않는다.

이상과 같이 직무만족은 다양한 요인들이 관련되어 영향을 미치고 있음을 알 수 있으나, 최근의 연구에서는 인간의 기본적 욕구라 할 수 있는 물질적 욕구에서 자기 존중 내지 자아실현 욕구 등 정신적 요인이 직무만족에 보다 더 기여하고 있음을 알 수 있다.

[그림 II-3] 직무만족 및 불만족의 원인과 결과



주) 이창원·최창현, 『새조직론』, 서울 : 대영문화사, 2001, pp. 151-153.

58) 이창원·최창현, 앞의 책, pp. 151-153.

4. 팔로워십과 직무만족

오대현(1997)은 육군 중간관리자를 대상으로 한 연구에서 팔로워십 유형에 따른 직무만족 차이를 분석한 결과 순응형·모범형·실무형·소외형 순으로 직무만족도가 높음을 확인하였으며,⁵⁹⁾ 이동호(1997)는 회사원을 상대로 한 연구에서 추종자의 팔로워십 유형은 추종자의 직무만족에 유의하게 영향을 행사하고 있으며, 추종자의 리더만족에 대해서는 리더의 특성보다는 추종자 유형이 더욱 많은 영향을 행사하는 것으로 확인했다.⁶⁰⁾ 원현숙(1998)은 회사원을 상대로 한 연구에서 팔로워십 유형은 직무만족에 유의한 차이가 있으며, 모범형·순응형·실무형·소외형·수동형 순으로 높은 직무만족도를 나타내고 있음을 검증하였다. 이것은 적당히 사고하고 적당히 업무하는 실무형인 경우 독립적이지는 않지만 적극적인 순응형 보다는 직무만족 수준이 낮아 직무만족은 사고차원 보다는 참여차원이 보다 중요한 요인임을 확인했다.⁶¹⁾ 김기환(2001)은 해군의 중간관리자를 대상으로 한 연구에서 팔로워십 유형별로 직무만족에 차이가 있음을 검증하였으며, 유형별로는 모범형·순응형·소외형·수동형 순으로 직무만족도가 높음을 확인했다.⁶²⁾

팔로워십 유형과 직무만족과 관련된 연구는 오대현(1997년 육군의 1·2·3군의 위관 및 부사관 198명을 대상으로 연구), 이동호(1997년 미상지역 7개 회사원 190명을 대상으로 연구), 원현숙(1998년 서울의 건설·정보통신·금융 및 보험·기타 제조업에 근무하는 사원 202명을 대상으로 연구) 그리고 김기환(2001년 해군 7개부대의 위관 및 부사관 155명을 대상으로 연구) 등이 있으며 이 연구와의 차이점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 현역을 대상으로 한 연구에서는 그 대상이 관리자 중심의 편중된 연

59) 오대현, “팔로워십 유형과 변형적·거래적 리더십간의 관계에 관한 실증적 연구”, 국방대학원 석사학위논문, 1997.

60) 이동호, “팔로워십과 리더십 특성이 추종자의 리더만족과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 외국어대학교 석사학위논문, 1997.

61) 원현숙, “팔로워십유형이 하위자의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 서강대학교 석사학위논문, 1998.

62) 김기환, “팔로워십 유형과 변형적·거래적 리더십간의 관계에 관한 실증적 연구”, 경남대학교 석사학위논문, 2001.

구경향이였다. 따라서 사병에 대한 연구도 필요하다. 둘째, 회사를 대상으로 한 연구에서는 연구 대상이 불분명(회사명을 밝히지 않음)하여 모집단에 따른 표본의 크기 설정과 연구 결과 해석에 오차를 초래할 수 있다. 셋째, 기존 연구에서는 연구대상자 설정을 서울 등 일부 지역과 군부대에서만 주로 하였고 제주지역 내에서는 연구를 한 적이 없었다.

따라서 이러한 점을 감안하여 선행연구의 틀에서 벗어나지 않으면서 제주지역 공익근무요원을 대상으로 연구하여 비교하였다.



제 III 장 분석의 틀

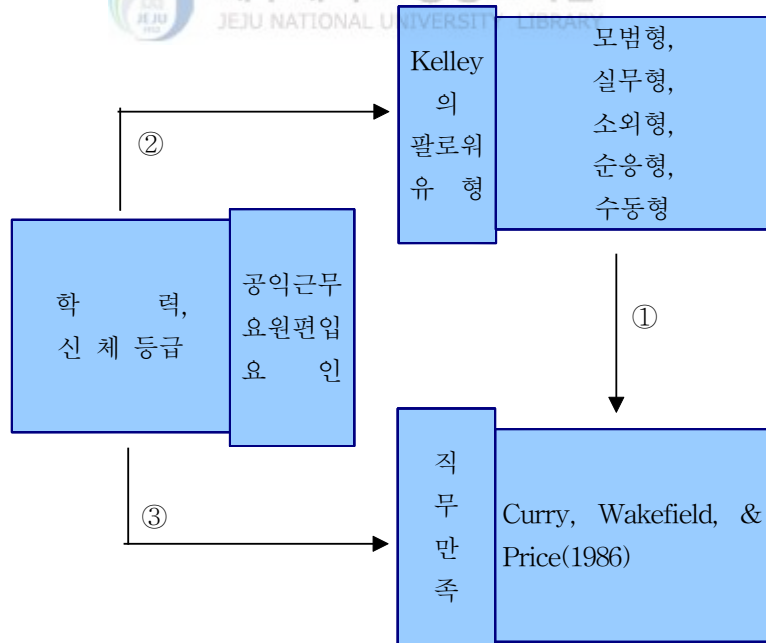
제 1 절 연구모형과 가설 설정

1. 연구모형

이 연구의 목적은 제주도내 기초자치단체에서 복무하는 공익근무요원을 대상으로 하여 그 들이 인식하는 팔로워 유형과 직무만족 간에는 어떠한 차이가 있는지? 공익근무요원의 편입 요인인 학력과 신체등급은 팔로워의 유형 결정에 의미가 있는지? 또한 직무만족도에는 어떠한 의미가 있는지? 알아내고자 하는데 그 초점을 두었다.

이와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 제II장의 이론과 선행연구를 감안하면서 [그림 III-1] 연구 모형도와 같은 관계를 밝혀내고자 하였다.

[그림 III-1] 연구 모형도



2. 가설 설정

앞에서 제시하고 있는 연구모형의 관계를 밝혀내고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가 설 I

팔로워 유형별로 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

【가설 I-1】 모범형은 순응형·소외형·수동형 팔로워보다 직무만족도가 높을 것이다.

【가설 I-2】 순응형은 실무형·소외형·수동형 팔로워보다 직무만족도가 높을 것이다.

가 설 II

학력에 따라 팔로워 유형에 차이가 있을 것이다.

가 설 III

신체등급에 따라서 팔로워 유형에 차이가 있을 것이다.

가 설 IV

학력에 따라서 직무만족에 차이가 있을 것이다.

가 설 V

신체등급에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

제 2 절 변수 및 설문 구성

이 연구의 실증적 분석을 위하여 사용되고 있는 설문지 구성에 있어서, 팔로워의 유형·직무만족·공익근무요원 편입 변수가 가지는 구체적 의미는 다음과 같다.

1. 팔로워 유형

여기서 팔로워 유형은 켈리(Kelley, 1992)의 분류에 의한 정의를 따르고자 한다. 그 유형은 소외형·수동형·순응형·실무형·모범형으로 구분하며 다음의 독립적(또는 의존적) 사고차원, 능동적(또는 수동적) 참여 차원을 측정하고 표본평균과 표준편차를 감안하여 뒷면의 [그림 III-2] 팔로워 구분도와 같이 유형을 정의하고자 한다. 이를 측정하기 위한 설문 문항은 켈리(Kelley, 1992)의 문항을 따랐다.

첫째, 소외형 팔로워: 자신과 집단의 목표달성을 위한 직무관련 문제에 대해 독립적 비판적으로 사고하지만 적극적으로 능동적으로 참여하지는 않는다.

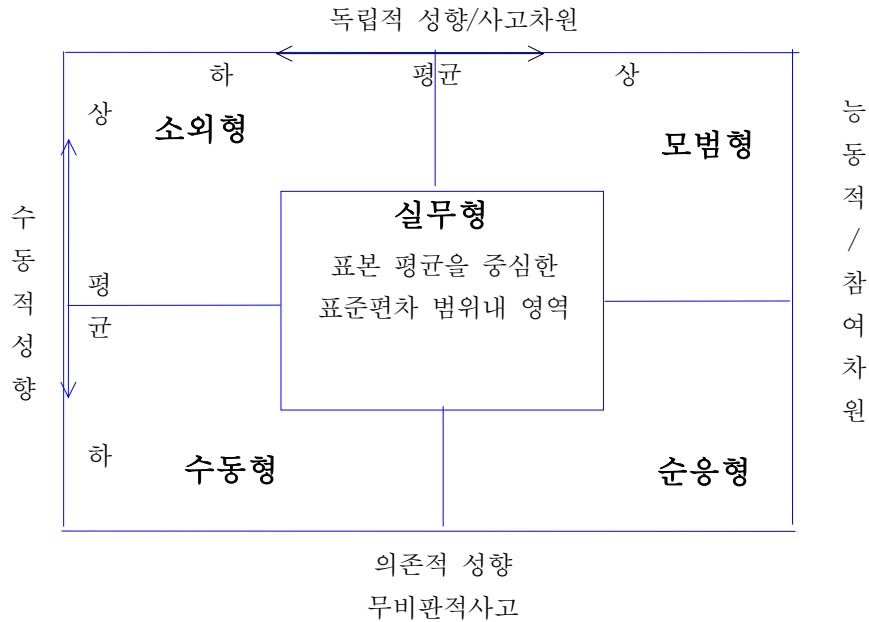
둘째, 수동형 팔로워: 자신과 집단의 목표달성을 위한 직무관련 문제에 대해 독립적 비판적으로 사고하지 않으며, 적극적이고 능동적으로 참여하지 않는다.

셋째, 순응형 팔로워: 자신과 집단의 목표달성을 위한 직무관련 문제에 대해 독립적 비판적으로 사고하지는 않지만, 적극적이고 능동적으로 참여한다.

넷째, 실무형 팔로워: 독립적이고 비판적인 사고와 적극적인 참여를 할 수 있는 능력이 있으나 이를 최대한 발휘하지 않으며 상황에 따라 자신의 능력발휘를 조절한다.

다섯째, 모범형 팔로워: 자신과 집단의 목표달성을 위한 직무관련 문제에 대해 독립적 비판적으로 사고하며, 적극적이고 능동적으로 참여한다.

[그림 III-2] 팔로워 구분도



2. 직무만족



리커트 척도법에 의한 직무만족 변수의 측정 방법에는 대체로 2가지 방법이 이용되고 있다. 측정 방법의 하나는 직무만족을 구성하는 각 요인별 만족 (facet or factor satisfaction)을 측정하는 방법이고, 다른 하나는 전체적 만족 (overall satisfaction)을 측정하는 방법이다.⁶³⁾ 이 연구에서 직무만족은 커리와 웨이크필드(Curry & Wakefield, 1986)의 연구에서 사용된 5문항을 이용하여,⁶⁴⁾ 전체적 만족을 측정하였다.

63) 김준곤, “직무만족의 측정과 영향을 미치는 변인”, 1987. 8 호대논문집 제35집, p. 241. ; 오대현 논문, p. 41. ; 김기환 논문, p. 42. ; 손희대, “조직문화 유형과 팔로워십 유형의 관계가 조직 구성원의 직무만족에 미치는 영향”, 1998, 국방대학원 석사학위논문, p. 28. ; J. L. Price, & C. W. Mueller, *Handbook of Organizational Management*, Marshfield, MA : Pitman Pub. 1986, pp. 223-227. ; 김석희, 『21C 조직행동』, 무역경영사, 2001, p. 233에서 재인용.

64) J. P. Curry, D. S. Wakefield, and J. L. Price, “On the Casual Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, 1986, pp. 847-858. ; 원현숙 논문, p. 61에서 재인용.

3. 공익근무요원 편입요인

이 연구의 목적은 공익근무요원의 팔로워 유형별 직무만족의 영향력을 분석함에 있다. 이에 따라서 공익근무요원으로 편입되는 직접적인 요인이 학력과 신체등급임으로 이를 분해하여 팔로워 유형에 어떻게 작용되는지? 또한 직무만족에는 어떻게 작용되는지? 규명하고자 하였다. 이를 위하여 다음과 같이 변수들을 정의하였다.

첫째, 학력은 중학교 졸업·고등학교 퇴학·고등학교졸업·대학이상의 학력으로 구분하여 자료를 채집하되, 카이자승 분석시에 유효성을 살리기 위하여 고졸이상(현역 등급) 학력과 고퇴이하(공익등급) 학력으로 셀통합을 하였다.

둘째, 신체등급은 징병검사 시 판정받는 1급·2급·3급·4급으로 구분하여 자료를 채집하되 카이자승 분석시에 유효성을 살리기 위하여 1-3급(현역등급)과 4급(공익등급)으로 셀통합을 실시하였다.

4. 설문지 구성

팔로워 유형·직무만족과 공익근무요원 편입 변수를 측정하고 수집된 자료를 구조화하기 위하여 설문 항목을 다음의 [표 III-1]과 같이 구성하였다. 변수별 설문 내용은 부록의 설문지와 같다.

[표 III-1] 변수별 설문 항목의 구성

유형	변수명		설문항목	항목수	출처
변수 I	팔로워 유형 변수	독립적/의존적 성향	I (1,5,11,12,14,16-20)	10	Kelley (1992)
		적극적/수동적 성향	I (2,3,4,6-10,13,15)	10	
변수 II	직무만족 변수		II(1-5)	5	Curry,Wakefield, & Price(1986)
변수 III	공익근무요원 편입 변수 (학력, 신체등급)		III(1,2)	2	

제 3 절 자료수집과 신뢰성 분석

1. 표본 추출

연구 목적을 어떤 방법에 의해 달성할 것인지를 밝히는 과정인 연구방법에는 일반적으로 크게 문헌적 방법과 경험적(실증적)방법이 있을 수 있다.⁶⁵⁾ 이 연구에서는 문헌적 방법에 의하여 가설과 변수를 설정하여 설문지를 작성하였으며, 이 설문지에 의하여 1차자료를 얻어 실증적 분석을 하기 위하여 [표 III-2] 기초자치단체별 모집단과 표본의 크기처럼 표본 크기를 설정하였다.

[표 III-2] 기초자치단체별 모집단과 표본의 크기

기관별 신분별	합계	제주시	서귀포시	북제주군	남제주군
모 집 단	659	299	133	127	100
(%)	(100.0)	(45.3)	(20.2)	(19.3)	(15.2)
표본의 크기	300	135	61	59	45
(%)	(100.0)	(45.0)	(20.3)	(19.7)	(15.0)

모집단은 제주시청·서귀포시청·북제주군청 및 남제주군청에서 2002년 11월 표본에 대한 설문조사일 현재 근무하는 공익근무요원이며, 표본의 크기는 사회과학에서 가장 평범하게 사용되는 95%신뢰 수준(± 0.05)을 채택하여 [표 III-3] 모집단의 크기에 따른 표본의 크기표와 같이 248명보다 52명이 더 많은 300명으로 결정하였다.⁶⁶⁾ 표본추출은 각 시군별인원 비례로 1차 층화하고, 각 시군 내에서는 목표인원에 맞추어 조사일 현재 참여 가능자를 대상으로 임의 추출하였다.

[표 III-3] 모집단의 크기에 따른 표본의 크기표

모집단	500	600	700	800	900	1000	10000	100000
표본크기	217	234	248	260	269	278	370	384

주) Krejcie·Morgan, Determining sample size for research activities, 1970, p. 30, pp. 607-610. ; 강영훈 논문, p. 217.

65) 이경희, 『연구조사방법론』, 서울 : 민영사, 2001, p. 50.

66) 강영훈, “Isaac과 Michael의 연구방법론에 기초한 학위논문의 문제점과 평가기준”, 『지방정부연구』, 창간호, 부산경남·울산제주 행정학회, 1997. 12, pp. 216-218.

2. 자료 수집

2002. 11. 22 - 2002. 11. 28 사이에 제주시·서귀포시·북제주군 및 남제주군청 회의실에서 해당시군(소속 읍·면·동 및 사업소 등 포함) 소속 공익근무요원을 집합하여 설문지에 의해 자료를 수집하였다. 설문지를 300매 배포하고 설문지 작성요령을 설명한 후 자신의 느낌을 솔직하게 작성토록 하였으며, 충분한 시간이 경과한 후 작성된 설문지 271매를 일시에 회수(회수율 90.3%)하였다. 회수된 설문지를 재확인하여 답안작성에 누락이 많아 분석에 부적합한 자료 6매를 제외한 나머지 265매(88.3%)를 갖고 분석을 실시하였다.

설문지 배포와 설문지 작성요령에 대한 설명, 설문지 회수 및 코딩처리는 자료수집의 신뢰성을 확보하고자 연구자가 직접 주관하여 참여하였다. 시군별 자료수집내역은 다음의 [표 III-4]와 같다.

[표 III-4] 시군별 자료 수집 내역

구 분	계	제주시	서귀포시	북제주군	남제주군
설문지 배부	300	135	61	59	45
설문지 회수	271 (90.3%)	110	61	55	45
활 용 불 가	6	1	0	4	1
활 용 가 능	265	109	61	51	44
%	88.3	80.7	100.0	86.4	97.8
설 문 장 소	해당 시군 청사의 회의실				
설문일시		2002.11.28 10:00-11:00	2002.11.27 13:30-14:30	2002.11.26 10:00-11:00	2002.11.22 10:00-11:00
참 여 자	한윤섭, 김기현 및 이기형(제주지방병무청 직원)				

3. 신뢰성 분석

수집된 자료의 분석에 앞서 가장 중요한 것은 설문지가 원하는 것을 제대로 측정할 수 있는가? 하는 타당성문제와 측정된 자료가 안정성(stability)·일관성(consistency)·정확성(accuracy) 및 예측가능성(predictability)이 있는가? 하는 신뢰성 문제일 것이다.⁶⁷⁾

우선적으로 타당성 문제는 선행연구의 이론과 문항을 따르는 의미에서 별도의 요인분석을 실시하지 않았다. 두 번째로 신뢰성문제는 측정시 오차와 코딩시 오차 등 설문지 구성 후의 문제이기 때문에 이 연구에서는 실제로 채취한 자료를 통계적으로 분석하였고, 그 결과는 다음의 [표 III-5] 신뢰성 분석표와 같다. 이 분석표에서와 같이 측정 및 코딩된 자료의 신뢰도는 Cronbach's Alpha 값이 .6872~.8148 사이로 대체로 높은 편이었다. 일반적으로 신뢰도의 척도인 Cronbach's Alpha 값이 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 보며, 전체 변수(항목)를 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다.⁶⁸⁾

이 연구에서는 보다 신뢰성을 높이기 위하여 각 변수 내에서 신뢰도 공헌이 낮은(Corrected Item-Total Correlation의 계수가 .3 이하) 계수를 나타내고 있는 변수는 앞으로의 분석에서 제외하였다.⁶⁹⁾

67) 김광웅, 『방법론강의』, 서울 : 박영사, 1999, pp. 293-316.

68) 노형진, 『한글SPSS 10.0에 의한 조사방법 및 통계분석』, 서울 : 형설출판사, 2001, p. 566.

69) 해당 변수는 I-01문항과 II-04문항이며, 각 변수의 신뢰도 공헌은 .1643과 .2796 이며, 설명력도 각 .1360과 .0971로 낮게 나타나 향후 분석에서 제외함.

[표 III-5] 신뢰성 분석표

변수	문항	문항제거시	Alpha계수
		Alpha계수	
사 고 차 원	<u>I-01</u>	<u>.7763</u>	.7594
	I-05	.7436	
	I-11	.7349	
	I-12	.7399	
	I-14	.7223	
	I-16	.7509	
	I-17	.7324	
	I-18	.7371	
	I-19	.7308	
	I-20	.7225	
	참 여 차 원	I-02	
I-03		.7921	
I-04		.8016	
I-06		.7819	
I-07		.8033	
I-08		.8149	
I-09		.7869	
I-10		.7866	
I-13		.8106	
I-15		.7930	
직 무 만 족	II-01	.5785	.6872
	II-02	.5666	
	II-03	.6192	
	<u>II-04</u>	<u>.7327</u>	
	II-05	.6771	

제 IV 장 분석결과

제 1 절 팔로워 유형의 확인

이 연구의 목적은 우선적으로 공익근무요원들의 팔로워 유형을 분류해내는 것이다. 그 유형으로는 모범형·소외형·실무형·순응형 및 수동형이 있으며, 이 연구에서는 유형의 점유비율이 어떻게 나올 것인가? 하는 것이 대단히 궁금한 것이다. 팔로워십 연구의 대가인 켈리(Kelley, 1992)가 밝혀낸 유형의 비율과 비슷하게 공익근무요원에게도 나타날 것인가? 라는 첫 번째의 연구목적을 규명하였다.

뒷면의 [표 IV-1] 팔로워 유형 분류표와 같이 켈리(Kelley, 1992)의 기준에 따라 팔로워의 유형을 분류한 결과 모범형·소외형·실무형·순응형·수동형이 각각 1.5%·2.2%·45.3%·10.6%·40.4%로 나타나고 있어, 켈리(Kelley, 1992)의 10-35%·15-20%·25-30%·20-30%·5-10%의 분포비와 차이가 나고 있다.⁷⁰⁾ 국내에서는 팔로워에 대한 연구가 10여 편이 존재하지만 대부분 켈리의 분포와 같은 팔로워 유형이 국내에서는 나타나고 있지 않음을 이번 연구에서도 확인이 되었다. 이는 우리나라 사람의 정서가 미국인과는 다르게 개인주의적 성향보다는 집단 또는 사회에는 적당히 넘어가려는 적당주의와 순응성의 성향에 기인한다고 여겨진다. 이의 확인은 차후의 연구과제로 남는다.

모든 조직이 다양한 성향의 구성원들로만 조직될 수 없다. 경우에 따라서는 사회적 성향이 높은 리더들로 구성된 조직이 있을 수 있고, 때로는 지식수준이 높은 조직이 있을 수 있고, 다양한 가치를 지닌 구성원들로 다양하게 혼재된 조직도 있을 수 있다. 이렇게 다양한 조직의 구성 유형을 분석하는데 분산의 성질을 이용할 수 있다. 즉, 중앙집중한계의 정리(central-limit theorem)

70) 켈리는 7점 척도로 측정하여 점수를 부여(1문항별 0·1·2·3·4·5·6점씩 10문항)하였지만, 현행 연구는 5점 척도로 측정하여 점수를 부여(1문항별 1·2·3·4·5점씩 10문항)하였다. 켈리는 중간점인 30점을 기준하여 상하로 편차 10점을 적용하여 팔로워 유형을 분류하였다. 이를 현행 연구에 환산하면 중간점인 30점을 기준하여 상하로 편차 6.6점을 적용할 수 있어 이를 기준으로 유형을 분류한 값이다.

에 따르면 어떠한 조직이든 설령 모수가 정규분포가 아닐지라도 표집 사례수를 높이면 그 표집의 성향은 평균을 중심으로 정규분포를 이루게 된다.⁷¹⁾ 이에 착안하여 현행 연구에서도 평균과 표본분산을 기준으로 팔로워 유형을 분류하였다.

그 결과 분류된 팔로워 유형을 보면 [표 IV-1] 팔로워 유형 분류표와 같이 모범형 74명(27.9%)·소외형 35명(13.2%)·실무형 48명(18.1%)·순응형 37명(14.0%)·수동형 71명(26.8%)으로 분류하였다. 이 분류 결과를 보면 국내의 다른 연구자보다는 실무형은 적고, 소외형과 수동형은 보다 많이 분포하고 있음을 알 수 있다. 다음의 절부터는 이처럼 분류된 팔로워 유형들을 기준으로 빈도분석·기술통계분석·가설검증을 실시하면서 각 변수별 차이점을 변별하고자 한다.

[표 IV-1] 팔로워 유형 분류표

연구자	대상 인원	캘리의 기준 (기준점 : 30)					연구자의 재분류 결과 (기준점 : 표본평균)					재분류 기준
		모범형	소외형	실무형	순응형	수동형	모범형	소외형	실무형	순응형	수동형	
캘리 (%)		10-35	15-20	25-30	20-30	5-10						
원현숙	193	103	22	55	12	1	32	5	92	12	46	표본평균42.5, 상하편차 ±2.5적용
%		53.4	11.4	28.5	6.2	0.1	16.6	2.6	47.7	6.2	23.8	
오대현	198	124	2	68	2	2	70	12	48	38	30	표본평균40, 44 상하편차 ±5적용
%		62.6	1.0	34.3	1.0	1.0	35.4	6.1	24.2	19.2	15.2	
김기환	155	105	7	9	14	20	44	24	10	24	53	표본평균42, 47 상하편차 ±5적용
%		67.7	4.5	5.8	9.0	12.9	28.3	15.5	6.5	15.5	34.2	
이종근	149	122	3	15	5	4	42	8	56	15	28	표본평균42, 47 상하편차 ±5적용
%		81.9	2.0	10.1	3.4	2.7	28.2	5.4	37.6	10.1	18.8	
현행 연구	265	4	6	120	28	107	74	35	48	37	71	표본평균24.55, 27.34, 상하편차 ±3적용
%	100.0	1.5	2.2	45.3	10.6	40.4	27.9	13.2	18.1	14.0	26.8	

주) 원현숙, p. 72. ; 오대현, p. 39. ; 김기환, p. 41. ; 이종근, “육군 중간관리자의 리더십과 팔로워십 및 직무만족과의 관계에 관한 실증적연구”, 국방대학원 석사학위논문, 1997, p. 50.

71) 김영석, 『사회조사방법론』, 서울 : 나남출판, 2002, pp. 118-120.

제 2 절 빈도분석과 기술통계분석

조사 대상자의 사고차원·참여차원별 직무만족 평균값과 팔로워 유형·학력·신체등급별 직무만족 평균값·빈도와 기술통계는 [표 IV-2]와 같다.

[표 IV-2] 빈도분석과 기술통계표

구분	차원별 직무만족	
	독립적(사고차원)	적극적(참여차원)
인 원	265	265
평 균	24.55	27.34
표준편차	5.76	6.40

구분	팔로워 유형별 직무만족					
	모범형	소외형	순응형	실무형	수동형	합 계
빈 도	74	35	37	48	71	265
백분율	27.9	13.2	14.0	18.1	26.8	100.0
평 균	2.88	2.02	2.66	2.53	1.91	2.41
표준편차	.67	.62	.74	.52	.63	.75

구분	학력별 직무만족					
	중졸	고퇴	고졸	대학이상	합계	무응답
빈 도	8	50	30	175	263	2
백분율	3.0	19.0	11.4	66.5	100.0	
평 균	2.22	2.42	2.35	2.42	2.40	
표준편차	.88	.78	.68	.74	.74	

구분	신체등급별 직무만족					
	1급	2급	3급	4급	합계	무응답
빈 도	26	18	14	203	261	4
백분율	10.0	6.9	5.4	77.8	100.0	
평 균	2.17	2.65	2.50	2.41	2.41	
표준편차	.77	.48	.85	.74	.74	

팔로워 유형을 추출하기 위한 요소는 사고차원과 참여차원의 평균값과 표준 편차이다. 표본의 사고차원은 평균 24.55 (편차 5.76)이고, 참여차원은 평균이 27.34(편차 6.40)의 분포를 보이고 있어 이를 감안하여 각각 평균값 24.55와 27.34를 적용하고, 평균을 중심으로 한 상하의 편차는 ± 3.0 을 적용하여 팔로워 유형을 분류하였다.

그 결과 [표 IV-2] 빈도분석과 기술통계표에서 보듯이 모범형·수동형·실무형·순응형·소외형 순으로 분포함을 알 수 있다. 학력별 요인은 대학 66.5%·고퇴 19.0%·고졸 11.4%·중졸 3.0% 순으로 분포하여 현역의 수준에 맞는 대학 및 고졸 학력이 77.9%로 80-90년대 중졸 및 고퇴자들이 현역병으로 입영하던 시대와 비교하면 공익근무요원의 학력 수준이 상당히 높음을 알 수 있다. 신체등급별 요인은 4급 77.8%·1급 10.0%·2급 6.9%·3급 5.4% 순으로 분포하여 고학력에 반하여 신체등급은 낮음을 알 수 있다.

직무만족과 관련하여 팔로워 유형 중 모범형이 가장 만족감을 느끼고 있으며, 학력별로는 고퇴와 대학 이상의 학력이, 신체등급별로는 2급이 상대적으로 높게 만족감을 나타내고 있음을 알 수 있다. 여기서 고졸보다 고퇴 학력이 직무만족감이 높으며, 또한 신체등급 1급보다 2급이 높은 만족감을 나타내고 있음은 흥미롭고 의미 있음직한 사안으로서 그 이유를 규명하는 추가적인 연구는 가치가 있을 것으로 생각된다.

제 3 절 가설검증 및 논의

1. 가설검증

가설을 검증하기 위하여 척도에 따라서 카이제곱검증(Chi-Square Test) · 일원분산분석(One-way ANOVA) · T-검증을 실시하였다. 분산분석 대상에 대하여는 모수의 동질성 검증을 실시하여 등분산성이 있음을 확인한 연후에 분산분석을 실시하였다.⁷²⁾

가 설 I
팔로워 유형별로 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

【가설 I-1】 모범형은 실무형 · 소외형 · 수동형 팔로워보다 직무만족도가 높을 것이다.

【가설 I-2】 순응형은 실무형 · 소외형 · 수동형 팔로워보다 직무만족도가 높을 것이다.

이 가설에 대하여 [표 IV-3] 팔로워 유형에 따른 직무만족도와 같이 일원분산분석(One-way ANOVA)과 T-검증을 실시하였다.

[표 IV-3] 팔로워 유형에 따른 직무만족도
가. 일원분산분석

팔로워십 유 형	빈도	평균	표준 편차	F값	유의확률
모범형	74	2.88	.67	25.891	.000
소외형	35	2.02	.62		
순응형	37	2.66	.74		
실무형	48	2.53	.52		
수동형	71	1.91	.63		
합 계	265	2.41	.75		

72) 분산분석의 기본가정으로서 연구자료의 정상성, 동변량성 및 가법성(연구자주 : 독립성을 말함)을 들고 있다. (김병성, 앞의 책, p. 433.)

나. T-검증

팔로워 유형별	T값	유의확률	팔로워 유형별	T값	유의확률
모범형-실무형	3.137	.002	순응형-실무형	.948	.346
모범형-소외형	6.426	.000	순응형-소외형	3.918	.000
모범형-수동형	8.972	.000	순응형-수동형	5.453	.000

팔로워 유형은 모범형·수동형 순으로 많은 인원이 나타나고 있으나 의외로 순응형은 적게 분포하고 있다. 팔로워 유형별 직무만족도 차이에 대한 모수 추정치인 F값은 25.891이며 P값이 .000으로 상당히 유의한 차이를 나타내고 있다. 따라서 팔로워 유형에 따라 직무만족에 차이가 있어 연구가설 I 은 채택이 되었다. 팔로워 유형별로 가장 높은 직무만족감을 나타내고 있는 집단은 모범형이고, 그 다음은 순응형·실무형·소외형·수동형 순으로 점차 낮은 만족도를 나타내고 있다. 모범형과 순응형이 구체적인 다른 집단과의 차이는 T-검증에서 나타나듯이 순응형과 실무형 사이에는 차이가 없으나 다른 유형과는 차이가 있음을 알 수 있다. 따라서 모범형은 실무형·소외형·수동형 팔로워보다 직무만족도가 높을 것이라는 [가설 I-1] 은 채택이 된다. [가설 I-2]에서 순응형은 비록 실무형 보다는 직무만족도가 높게 나타내고 있으나 이는 우연한 경우의 수로서 별 차이가 없다. 그러나 순응형은 소외형·수동형 팔로워보다 직무만족도가 높은 것은 의미있는 차이로 검증이 되었다. 그러므로 [가설 I-2]는 부분채택이 되었다.

가설 II

학력에 따라서 팔로워 유형에 차이가 있을 것이다.

이 가설에 대하여 다음의 [표 IV-4] 학력에 따른 팔로워 유형의 교차분석표와 같이 카이제곱검증을(Chi-Square Test) 실시하였다.⁷³⁾

[표 IV-4]의 학력에 따른 팔로워 유형의 교차분석표

		팔로워유형					합 계	
		모범형	소외형	순응형	실무형	수동형		
학력	고졸미만 (공익등급)	14 (19.2)	10 (28.6)	5 (13.5)	6 (12.8)	23 (32.4)	58 (22.1)	$\chi^2=9.561$ df=4 p=.049
	고졸이상 (현역등급)	59 (80.8)	25 (71.4)	32 (86.5)	41 (87.2)	48 (67.6)	205 (77.9)	
	합 계	73 (100.0)	35 (100.0)	37 (100.0)	47 (100.0)	71 (100.0)	263 (100.0)	

고졸이상은 77.9%로 대부분의 인원을 차지하고 있어, 현대사회는 고학력의 시대로 접어들었음을 잘 말하여 주고 있다. 고졸이상 그룹에서는 모범형 팔로워가 고졸미만에서는 수동형 팔로워가 많음을 나타내고 있다. 이는 고졸미만 그룹에서는 상대적으로 건전한 사고차원(판단력)과 적극적 참여차원을 갖고 있는 사람이 적음을 알 수 있다.

검증결과는 카이제곱값이 9.561에 대한 유의 수준이 .049로서 학력에 따라서 팔로워 유형에는 차이가 있음을 알 수 있다. 따라서, 연구가설 II는 채택이 되었다.

73) 최소 기대치의 셀 과다(20% 초과)로 고졸이상을 현역등급, 고졸미만을 공익등급으로 셀병합 실시.

가설 III

신체등급에 따라서 팔로워 유형에 차이가 있을 것이다.

이 가설에 대하여 다음의 [표 IV-5] 신체등급별 팔로워 유형의 교차분석표와 같이 카이제곱 검증을(Chi-Square Test) 실시하였다.⁷⁴⁾

[표 IV-5]신체등급별 팔로워 유형의 교차분석표

		팔로워 유형					합 계	
		모범형	소외형	순응형	실무형	수동형		
신체 등급	1-3급 (현역등급)	15 (20.8)	9 (25.7)	6 (16.7)	5 (10.4)	23 (32.9)	58 (22.2)	$\chi^2=9.421$ df=4 p=.051
	4급 (공익등급)	57 (79.2)	26 (74.3)	30 (83.3)	43 (89.6)	47 (67.1)	203 (77.8)	
	합 계	72 (100.0)	35 (100.0)	36 (100.0)	48 (100.0)	70 (100.0)	261 (100.0)	

신체등급 1-3급(현역등급)⁷⁵⁾ 22.2%인 것에 비하여 신체등급 4급(공익등급)⁷⁶⁾ 77.8%로 많은 것은 공익근무요원 중 상당수 인원이 고졸 및 대학의 학력자이나 신체등급 4급 사유로 공익근무요원으로 편입되었음을 보이고 있다.

신체등급 1-3급자는 수동형 팔로워 유형이 많으며, 신체등급 4급에는 모범형 팔로워가 상대적으로 많은 수를 차지하고 있음을 알 수 있다.

검증결과는 카이제곱값이 9.421에 대한 유의 수준이 .051로 임계 유의치 .05보다 크므로 신체등급에 따라서 팔로워 유형에는 차이가 없다. 따라서 가설 III은 기각이 되었다.

74) 최소 기대치의 셀 과다(20% 초과)로 1-3급을 현역등급, 4급을 공익등급으로 셀병합을 실시.

75) 현역병으로 편입될 수 있는 신체등급이나 학력이 중졸·고퇴로 인하여 공익근무요원으로 편입된 그룹임.

76) 고졸·대학·대학원 등 학력과 관계없이 공익근무요원으로 편입된 그룹임.

가 설 IV

학력에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

이 가설에 대하여 [표 IV-6] 학력에 따른 직무만족의 통계량과 같이 일원분산분석법(One-way ANOVA)으로 검증을 하였다.

[표 IV-6] 학력에 따른 직무만족도

학력	빈도	평균	표준 편차	F값	유의확률
중졸	8	2.22	.88	.241	.867
고퇴	50	2.42	.78		
고졸	30	2.35	.68		
대학이상	175	2.42	.74		
합계	263	2.40	.74		

직무만족도의 평균값을 보면 학력별로 서로 비슷하며, 모수 추정치인 F값은 .241이며 P값이 .867로 유의수준 .05내에서 유의하지 않음을 알 수 있다. 따라서 학력에 따라 직무만족에 차이가 없어 가설 IV는 기각이 되었다.

가 설 V

신체등급에 따라 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

이 가설에 대하여 [표 IV-7] 신체등급에 따른 직무만족의 통계량과 같이 일원분산분석법(One-way ANOVA)으로 검증을 하였다.

[표 IV-7] 신체등급에 따른 직무만족도

신체등급	빈도	평균	표준 편차	F값	유의확률
1급	26	2.17	.77	1.614	.186
2급	18	2.65	.48		
3급	14	2.50	.85		
4급	203	2.41	.74		
합계	261	2.41	.74		

직무만족은 신체등급에 관계없이 서로 비슷하며, F값=1.614, P값=.186으로 유의수준 .05내에서 유의하지 않음을 알 수 있다. 따라서 신체등급에 따라 직무만족에 차이가 없어 가설 V는 기각이 되었다.

2. 논의

켈리(Kelley, 1992)의 기준에 따른 팔로워 유형을 국내 조직원에게 적용하여 연구한 결과 그 유형의 구성비가 켈리의 연구와는 다르게 나타나고 있다. 이는 우리나라와 미국의 사회 문화적 환경의 차이에서 기인되지 않는가 하고 조심스럽게 논의하고자 한다. 그 일례로 미국 사람들은 보다 합리성을 추구한다 하면 이에 대응하여 우리나라 사람은 정(情)을 우선시 하는 성향이 있다고 할 수 있지 않을까? 또한 미국 사람들은 개인주의성향이 강한 반면에 우리나라 사람들은 “모난 돌이 정 맞는다” 라는 격언에서 보여주듯이 집단에 순응하려는 성향이 있는 등 많은 차이점이 있다.

[표 IV-8] 연구자별 팔로워 유형의 직무만족에서처럼 공익근무요원집단도 다른 연구에서처럼 모범형 팔로워들은 실무형·소외형·수동형 팔로워보다는 직무만족도가 높고, 소외형·수동형은 순응형 보다는 직무만족도가 낮음을 알 수 있다. 또한, 인접하고 있는 팔로워 유형간에는 비록 직무만족도는 높을 지라도 통계적으로는 평균에 차이가 없는 경우가 많음을 알 수 있다.



[표 IV-8] 연구자별 팔로워 유형의 직무만족

연구자	직무만족도 순위	평균에 차이가 없는 유형
현행 연구	모범형, 순응형, 실무형, 소외형, 수동형 순	모범형과 순응형, 순응형과 실무형, 소외형과 수동형
원현숙	모범형, 순응형, 실무형, 수동형, 소외형 순	모범형과 순응형, 순응형과 실무형, 실무형과 소외형,
손희대	모범형, 순응형, 실무형, 소외형, 수동형 순	유형간 차이는 미검증
김기환	모범형, 순응형, 소외형, 수동형 순	순응형과 소외형, 소외형과 수동형, ※ 실무형은 분석제외(사례수 부족)
오대현	순응형, 모범형, 실무형, 소외형 순	실무형과 수동형

주) 원현숙, p. 73. ; 손희대, p. 57. ; 김기환, p. 58. ; 오대현, p. 63.

이 연구를 포함하여 국내의 다른 연구에서 공통적인 속성은 모범형 팔로워들의 직무만족도가 높은 점이다. 또한 이와 비슷하게 직무만족도가 높은 유형은 순응형 팔로워로서 우리나라의 전통적인 문화에서 적절히 어울리며 만족감을 추구하는 유형이다. 순응형 팔로워와 같이 우리나라 사람들의 또 하나의 특성이라고 생각되는 집단으로 실무형 팔로워가 있다. 이들 실무형 팔로워는 모범형 또는 순응형 보다는 확실하게 낮은 직무만족도를 나타내고 있다. 이들의 특성은 직무에서 기꺼이 고민하지 않고 적당히 생각한다. 그리고 최선을 다하여 일하지 않고 “남의 대동 일한다”는 수준으로 처신을 한다. 따라서, 직무만족 측면에서도 적당한 수준에서 머무를 수밖에 없는 환경에 처하여 높은 만족감을 위하여 떨 수 없거나 뛰지 않을 경우가 많다고 생각한다. 이러한 현상은 [표 IV-8] 연구자별 팔로워 유형의 직무만족과 [표 IV-9] 사고차원과 참여차원이 직무만족에 미치는 상관관계처럼 통계적 검증결과에서도 실무형 보다 순응형 팔로워의 직무만족도가 높게 나타남으로서 직무만족은 사고차원보다 참여차원의 영향을 더욱 많이 받는다고 추론할 수 있다.⁷⁷⁾ 따라서, 직무만족을 기준으로 할 때 공무원들은 신규 공익근무요원을 배정받는 경우 적당히 적응하는 실무형 보다는 모범형이거나 아니면 순응형으로 육성될 수 있도록 노력하여야 할 것이다.

[표 IV-9] 사고차원과 참여차원이 직무만족에 미치는 상관관계

구 분	사고차원	참여차원
직무만족 (Pearson Correlation)	.337**	.582**
사례수	265	

주) ** : $p < .01$

77) 원현숙도 팔로워십의 하위 구성 변수와 직무만족간의 상관관계를 검증한 결과 사고차원(상관계수 .244**) 보다는 참여차원(상관계수 .452**)이 보다 높게 작용함을 증명하였다.(원현숙, p. 70.)

공익근무요원의 편입요인으로 작용하는 신체등급과 학력이 팔로워 유형의 형성과 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 지에 대하여는 의미있는 연구로 추진하였다. 그 이유는 근래의 공익근무요원은 예전의 병역의무자보다는 다루기 힘들고 사고가 많다는 일반사회의 인식에 대하여 인정하거나 부인할 수 있는 통계적 검증물이 기대되기 때문이었다. 또한 현역병 보다는 신체등급이 낮고 저학력이라는 요인이 이들에게 어떠한 부정적인 영향을 미칠 수도 있지 않는가? 하는 의구심을 가질 수도 있어서이다. 이에 대한 가설의 검증결과는 이들의 신체등급이 높고 낮음은 팔로워 유형이나 직무만족에 영향을 주고 있지 않으나 학력요인은 팔로워 유형에 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

학력요인이 직무만족에 직접적이지는 않지만, 이 요인이 팔로워 유형에 투영되어 직무만족에 간접적으로 영향을 줄 수 있지 않을까? 하는 의구심을 가질 수 있을 것이나 유효 사례수 260명의 22.0%인 58명만이 고퇴이하의 학력이기에 이들이 의미있게 영향력을 행사할 수 없게 된다. 환언하면, 저학력이라는 요인 때문에 공익근무요원을 관리하기 어렵다고 추론하기에는 설득력이 없게 된다. 팔로워 유형별로 직무만족도에 차이가 있음은 입증되었으나 [표 IV-10] 팔로워 유형내 학력별 직무만족도 차이분석을 T-검정으로 실시한 결과 별다른 의미가 없음이 증명되었다.

[표 IV-10] 팔로워 유형내 학력별 직무만족도 차이 분석

팔로워 유형 및 학력별		빈도	평균	T-값	유의확률
모범형	고졸미만	14	2.88	.054	.957
	고졸이상	59	2.86		
소외형	고졸미만	10	2.23	1.233	.226
	고졸이상	25	1.94		
순응형	고졸미만	5	3.25	2.008	.052
	고졸이상	32	2.56		
실무형	고졸미만	6	2.71	.975	.335
	고졸이상	41	2.49		
수동형	고졸미만	23	1.89	-.189	.851
	고졸이상	48	1.92		

고학력자의 집단인 현역의 집단과 공무원 집단 또는 저학력자가 소수 섞여

있는 공익근무요원 집단에서나 관리 범위를 이탈하는 사고들은 종종 발생할 수 있다. 이러한 이탈 사고들이 표본에 의거 모수 추론하여 유의하지 아니하다면 그 사회는 중앙집중한계의 정리(central-limit theorem)에 따라 있을 수 있는 경우를 겪고 있다고 이야기 할 수도 있다. 그러나 관리자들은 병역의무를 이행 하던 자신의 시절을 회상하면서 공익근무요원의 사고에 너무 민감하거나 다른 집단에 비하여 너무 인색한 잣대를 갖고 이들을 다루고자 할 수도 있는데 그러한 순간에 부조화와 갈등을 빚고 새로운 사고자를 유발하는 원인이 될 수도 있다.

[표 IV-10] 팔로워 유형내 학력별 직무만족도 차이분석을 보면 고졸미만 모범형이 고졸이상 순응형·실무형·소외형·수동형 보다 더 많은 만족감을 나타 내고 있다. 이는 공익근무요원의 저학력과 낮은 신체등급의 특성에 부정적인 인식을 갖고 홀대할 것이 아니라 이러한 요인들과는 무관하게 직무에서 즐거움 과 인정을 받고, 직무를 좋아하도록 유도하고, 보람을 추구하고, 적극성을 갖게 하는 등 참여차원과 사고차원의 육성을 통하여 만족감과 성취감을 느껴보도록 복무관리 기법에 변화를 주어야 할 것으로 생각된다.

허즈버그의 동기·위생요인 이론에 의하면 위생요인은 불만족하거나 이를 없애는 요인으로 작용하지만 동기요인은 직무만족에 영향을 줄 수 있다고 하는데, 현행의 연구에서도 직무만족감은 사람의 주변에 처해있는 물리적 상황(학 력, 신체등급 측면)보다는 긍정적인 사고(의식)작용과 집단에의 참여 작용(모범 형·순응형 순으로 만족도가 높음)인 동기요인에 영향을 받고 있음이 재확인되 어 동기부여 방안의 확대를 적극 모색하여야 할 것이다.

제V장 결 론

제 1 절 요약

켈리의 팔로워십 개념에 의하여 국내에서 몇 몇의 연구가 진행되어 왔으나 아직까지 이 개념에 의한 조직관리는 생소한 실정이다. 이 연구에서는 제주도내 기초자치단체인 제주시청·서귀포시청·북제주군청·남제주군청에 복무하는 공익근무요원에 대하여 설문지법으로 팔로워 유형·직무만족 등에 대한 인식자료를 채집하였다.

설문지 300매를 배부하여 회수된 자료인 265매(88.3%)에 대하여 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's Alpha 값이 .6872~.8148 사이로 대체로 높은 편이었다. 채집된 자료는 기술통계(평균과 표준편차)를 이용하여 팔로워의 유형을 추출하고, 변수의 척도 수준에 따라서 카이제곱분석(가설 II·가설 III), 일원분산분석(가설 I·가설 IV·가설 V)과 T-검증(가설 I-1·가설 I-2)으로 가설을 검증하였다.

연구결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째로 팔로워 유형을 켈리(Kelley, 1992)의 기준에 의하여 분류하기에는 다른 선행의 연구들과 마찬가지로 이 연구에서도 분포비가 부적절하였다. 따라서 다른 연구자들처럼 표본평균과 표준편차에 의하여 팔로워 유형을 다음 [표 V-1]과 같은 기준에 따라서 [표 V-2]와 같이 분류하였다.

[표 V-1] 팔로워의 분류 기준

팔로워 유 형	구분	켈리(Kelley)의 구분 기준		이 연구의 구분 기준	
		사고 차원	참여 차원	사고 차원	참여 차원
소외형		41점 이상	20점 이하	27.55점 이상	24.34점 이하
수동형		20점 이하	20점 이하	21.55점 이하	24.34점 이하
실무형		21점 이상	21점 이상	21.55점 이상	24.34점 이상
		40점 이하	40점 이하	27.55점 이하	30.34점 이하
순응형		20점 이하	41점 이상	21.55점 이하	30.34점 이상
모범형		41점 이상	41점 이상	27.55점 이상	30.34점 이상

[표 V-2] 팔로워의 분류 결과

유형별 분포	차원 분류 기준	켈리(Kelley)의 분포		이 연구의 분포 (표본평균과 표준편차에 의하여 조작적 정의를 함)	
		독립적·의존적 사고 차원	적극적·수동 적 참여 차원	독립적·의존적 사고 차원	적극적·수동적 참여 차원
		최저 : 20	최저 : 20	최저 : 21.55	최저 : 24.34
		중간 : 30	중간 : 30	중간 : 24.55	중간 : 27.34
		최고 : 40	최고 : 40	최고 : 27.55	최고 : 30.34
소외형		15-20%		13.2%	
수동형		5-10%		26.8%	
실무형		25-30%		18.1%	
순응형		20-30%		14.0%	
모범형		10-35%		27.9%	

[표 V-2] 팔로워의 분류 결과를 보면 켈리(Kelley, 1992)의 분포와는 차이가 있다. 이는 [표 IV-1] 팔로워 유형 분류표⁷⁸⁾와 같이 국내의 다른 연구자들의 분포비와도 차이가 있다. 그 변화는 공익근무요원들의 특성에 기인하는데, 실무형은 상대적으로 적고, 소외형과 수동형은 상대적으로 많음을 알 수 있다.

78) 이 논문, p. 43 참조.

둘째로 가설 검증결과는 다음의 [표 V-3] 가설 검증 결과표와 같다.

[표 V-3] 가설 검증 결과표

가 설	검증결과
【가 설 I】 팔로워십 유형별로 직무만족도에 차이가 있을 것이다.	채택
【가설 I-1】 모범형은 소외형·순응형·수동형 팔로워보다 직무만족도가 높을 것이다.	채택
【가설 I-2】 순응형은 실무형·소외형·수동형 팔로워보다 직무만족도가 높을 것이다.	부분채택
【가 설 II】 학력에 따라 팔로워 유형에 차이가 있을 것이다.	채택
【가 설 III】 신체등급에 따라 팔로워 유형에 차이가 있을 것이다.	기각
【가 설 IV】 학력에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.	기각
【가 설 V】 신체등급에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.	기각

[가설 I]과 [가설 I-1] 및 [가설 I-2]는 국내의 다른 연구자와 보편적으로 비슷한 결과를 나타내고 있다. 또한, [가설 I-2]에서 순응형이 실무형보다 직무만족은 높게 나오나 검증결과 차이 없는 값으로 확인이 되었다. 또한 순응형은 소외형보다 직무만족 값이 높고, 사고차원과 참여차원이 직무만족에 둘다 상관하고 있으나 참여차원이 더욱 높게 상관하고 있음이 검증되었다. 따라서 공익근무요원의 직무만족을 통한 복무의욕을 고취하려면 참여차원의 육성을 하여야 할 것이다. 학력·신체등급이 직무만족에 영향이 없음은 허즈버그(Herzberg, 1959)의 위생·동기이론처럼 직무만족은 물리적 환경보다는 정신적 환경(동기부여)에 영향을 받고 있음이 이 연구에서도 확인 되었다.

제 2 절 제언 및 제한점

1. 제언

이 연구에서 공익근무요원에 대한 실증자료를 채집하여 분석한 결과에 기초하여 조심스럽게 다음과 같은 제언을 곁들이고자 한다.

첫째, 사고차원과 참여차원의 측정치를 평균과 표준편차로 분리하면 어떠한 집단일지라도 팔로워 유형의 분포비를 그려낼 수 있으며 이를 이용하여 조직의 상태를 판단할 수 있을 것이다. 또한, 직무만족이 조직을 위해 도움이 된다면 직무만족이 낮은 팔로워에서 직무만족이 높은 모범형 팔로워로 발전시킬 관리 기법이 필요하다. 여기서 조직의 문화와 속성에 따라서 3가지의 發展路(발전 방향)를 상정할 수 있다. 첫째의 길은 수동형⇒소외형⇒모범형의 發展路, 둘째로는 수동형⇒실무형⇒모범형의 發展路이며 셋째로는 수동형⇒순응형⇒모범형 發展路일 것이다. 연구자는 이를 기초로하여 사회 또는 조직의 성격을 ①소외형 사회(발전과정에서 사고차원을 중시하는 사회 및 조직), ②실무형 사회(적당히 사고하고 적당히 참여하는 적당 중시형), ③순응형 사회(참여차원 중시형)로 분류할 수 있다고 제언하고자 한다. 가령, 우리사회는 순응형 사회일 경우가 많고⁷⁹⁾, 가끔은 실무형 사회가 있을 것이다.⁸⁰⁾ 어떠한 유형의 사회이건 많은 팔로워들이 모범형으로 발전되어야 하며, 모범형이 많을수록 사고차원과 참여차원의 평균점수가 높은 사회로 진화된다.⁸¹⁾

둘째, 공익근무요원의 특징인 학력·신체등급의 낮음이 직무만족감을 크게 저해하지 않고 있다. 따라서 이들의 만족감·성취감 등의 저해요인은 이들의 인적 요인에서보다는 관리측면의 차별화 등 대우 상에 문제가 없는지 공무원 스스로 반성해야 할 것이다. 따라서 공무원들은 공익근무요원들에 대하여 저학력·낮은 신체등급 등 불리한 여건이 있을 지라도 어떠한 사고도 없이 복무

79) 관리자의 지시에 잔소리 없이 적극 호응하는 팔로워를 키워주는 우리의 사회를 예로 들 수 있다.

80) “모난 돌이 정 맞는다”와 “남의 대동 일하라”와 같은 속담 등에서 보듯이 우리 사회는 가끔은 실무형 사회인이 될 것을 권장받기도 한다.

81) 이종근은 육군대위 집단의 연구에서 사고차원과 참여차원 점수가 42와 47의 높은 평균치를 나타내고 있다.

를 완료하여 몇몇한 시민으로 복귀할 수 있도록 연령과 사회성의 수준에 맞는 직무를 부여해야 한다. 그리고 적절한 직무수행성과 대하여는 인정과 칭찬을 하고, 자아실현욕구 충족 등 동기요인 제고를 통한 복무관리강화 방안을 강구하여야 할 필요가 있다.

2. 제한점

이 연구는 켈리의 팔로워십을 주개념으로 하여 제주도내 기초자치단체 소속의 공익근무요원을 대상으로 연구한 것이다. 따라서 이에 대하여 다음과 같은 제한점을 인정하지 않을 수 없다. 향후 이러한 제한을 극복하면서 관련된 연구가 체계적으로 진행되었으면 한다.

첫째, 팔로워십 개념은 아직 학문적 이론으로 정립되어 있지 못하다. 따라서 일반화된 개념으로 볼 수 없고, 패러다임이 구축이 되어 이를 응용한 연구가 진행되어 가고 있는 단계로써 이론적인 한계가 있다.

둘째, 국내에서 최초로 공익근무요원에 대한 연구로서 이 결과를 일반화하기에는 아직 적절치 않다. 따라서 이와 비슷한 개념을 기초로 하여 여러 시도 지역을 범위로 하는 중(中)범위와 전국단위를 대상으로 하는 대(大) 범위의 연구가 필요하다고 본다.

셋째, 공익근무요원의 자기 인식적 차원에서 1차자료를 수집한 연구물이기 에 연구 대상적인 면에서 한계가 발생한다. 이에 대하여 공익근무요원들을 관리하는 공무원을 대상으로 하거나, 현역병 또는 의무경찰 등 다른 병역의무자들을 대상으로 연구하여 서로 간 비교 분석할 필요가 있다고 본다.

넷째, 방법론적인 면에서 다음과 같은 제한점이 있으므로 다른 연구자들은 과감하게 실정에 맞는 방법론을 선택하여 사용하여야 할 것이다.

켈리가 개발한 설문지보다는 우리 사회에 적합한 설문지의 개발이 필요하고, 표본의 크기를 크게하여 팔로워 유형에 미치는 여러 가지 요인들을 충분히 탐색하여야 하고, 표본추출과 설문조사에 있어서 보다 엄정한 방안이 강구되어야 할 것이다.

참고문헌

1. 국내문헌

가. 단행본

- 강성철외 4인 공저, 『새인사행정론』, 서울 : 대영문화사, 2002.
- 계명대학교 대학원편, 『논문작성법』, 서울 : 계명대학교출판부, 1997.
- 김광웅, 『방법론강의』, 서울 : 박영사, 1999.
- 김대규 · 이준한 · 정기억, 『리더십』, 서울 : 삼우사, 2000.
- 김병성, 『교육연구방법』, 서울 : 학지사, 2001.
- 김석희, 『21C 조직행동』, 서울 : 무역경영사, 2001.
- 김영석, 『사회조사방법론』, 서울 : 나남출판, 2002.
- 김은정 · 박양규, 『SPSS통계분석8』, 서울 : 21세기사, 2000.
- 노형진, 『한글 SPSS 10.0에 의한 조사방법 및 통계분석』, 서울 : 형설출판사, 2001.
- 박기동, 『조직행동론』, 서울 : 박영사, 2001.
- 박성현외 2인공저, 『통계자료분석을 위한 한글 SPSS』, 서울 : SPSS 아카데미, 2000.
- 신유근, 『조직행위론』, 서울: 다산출판사, 1989.
- 오석홍, 『인사행정론』, 서울 : 박영사, 2000.
- 유민봉, 『인사행정론』, 서울 : 문영사, 1999.
- 이경희, 『연구조사방법론』, 서울 : 민영사, 2001.
- 이중성외 4인 공저, 『사회과학연구를 위한 통계방법』, 서울 : 박영사, 2000.
- 이창원, 최창현, 『새조직론』, 서울 : 대영문화사, 2001.
- 임우순 · 소영일, 『경영관리론』 증보판, 서울 : 박영사, 1997.
- 정수진 · 고종식, 『산업 및 조직심리학』, 서울 : 삼우사, 2001.
- 조용호, “기업문화강좌 : 팔로워십도 중요하다,” 『월간 인사관리』 1998. 11.
- 채서일, 『사회과학조사방법론』, 서울 : 학현사, 1996.

나. 논문

- 강영훈, “Isaac과 Michael의 연구방법론에 기초한 학위논문의 문제점과 평가기준”, 『지방정부연구』, 창간호, 부산경남·울산제주 행정학회, 1997.
- 김기환, “팔로워십 유형과 변형적·거래적 리더십간의 관계에 관한 실증적 연구”, 경남대학교 석사학위논문, 2001.
- 김준곤, “직무만족의 측정과 영향을 미치는 변인”, 1987.8. 호대논문집 제35집,
- 박진성, “군 조직에 있어서의 팔로워십에 관한 연구”, 연세대학교 석사학위논문, 1990.
- 손희대, “조직문화 유형과 팔로워십 유형의 관계가 조직 구성원의 직무만족에 미치는 영향”, 국방대학원 석사학위논문, 1998.
- 오대현, “팔로워십 유형과 변형적·거래적 리더십간의 관계에 관한 실증적 연구”, 국방대학원 석사학위논문, 1997.
- 오점록, “리더십, 팔로워십의 특성과 자기 임파워먼트가 군 조직유효성에 미치는 영향”, 경희대학교 박사학위논문, 1998.
- 원현숙, “팔로워십 유형이 하위자의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 서강대학교 석사학위논문, 1998.
- 이동호, “팔로워십과 리더십 특성이 추종자의 리더만족과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국외국어대학교 석사학위논문, 1997.
- 이정근, “팔로워십 類型이 리더십의 효과에 미치는 影響에 관한 연구”, 고려대학교 석사학위논문, 1999.
- 이종근, “육군 중간관리자의 리더십과 팔로워십 및 직무만족과의 관계에 관한 실증적 연구”, 국방대학원 석사학위논문, 1997.

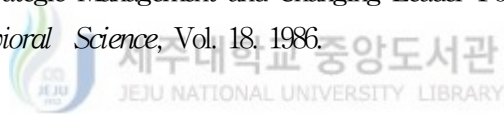
다. 기타

- 헌법, 병역법, 병역법시행령.
- 공익근무요원의 복무관리규정 “병무청훈령 제459호(2001. 3. 28).
- 병무청, 2001년도 병역처분 기준 안내문.
- 제주도, 제40회 제주도 통계연보.

2. 외국문헌 및 번역서

- Adams, J. S., Toward an Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67. 1963.
- _____, "Inequity in Social Exchange," in L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Psychology*, Academic Press, 1965.
- _____, and W. E. Rosenbaum, The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance about Inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46. 1962.
- Beatty, R. W., and C. R. Schneier, *Personnel Administration : An Experiential Skill Building Approach*, Reading, Mass : Addison Wesley Publishing Co., 1981.
- Curry, J. P., D. S. Wakefield, and J. L. Price, "On the Casual Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4. 1986.
- Fromm, E., *Escape from Freedom*, New York : The Hearst Co. 1972.
- Gilmer, B. H., *Industrial Psychology*, 2nd ed., Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1966.
- Graham H. T., and R. Bennett, *Human Resource Management*, 6th ed., London : Pitman Publishing, 1991.
- Hersey, P., and K. H. Blanchard, 『조직행동의관리』, 김남현 역. 서울 : 경문사, 1993.
- Herzberg, F., B. Mausner, and B. Snyderman, *Motivation to Work*, 2nd ed., New York : John Wiley & Sons, 1959. ; (국내번역서) 김영식, 주삼환 공역, 『동기·위생이론』, 서울 : 배영사 1995.
- Homans, G. S., *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace & World, 1961.
- Kelley, R. E., "In Praise of Followers", *Harvard Business Review*. Nov-Dec. 1988.
- _____, *The Power of Followership*, New York : Bantam Doubleday pub. Inc, 1992.
- Locke, E. A., "Satisfaction and Dissatisfaction Among White Collar and Blue Collar Employees." *Journal of Applied Psychology*, 1973.
- _____, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in M. D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976.
- Manz C. C., & H. P. Sims. Jr., "Superleadership : Beyond the Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, Vol.29, 1991.
- Maslow, A. H., "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 1943, vol. 50 ; (Maslow의 인간의 동기와 성격에 관한 국내번역서) 조대봉 역, 『인간의 동기와 성격』, 서울 : 교육과학사, 1992.
- McComick, E. J., and Ilgen, *Industrial Psychology*, 7th ed., Prentice-Hall, 1980.

- _____, and J. Tiffin, *Industrial Psychology*, Prentice-Hall, 1974.
- Organ, D. W., and W. C. Hamner, *Organizational Behavior An Applied Psychological Approach*, 2nd ed. Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1982.
- Porter, L. W., and E. E. Lawler III, "The Effect of Performance on Satisfaction," *Industrial Relations*, Vol. 7, 1967.
- _____, and E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1968.
- _____, and R. M. Steers, "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism," *Psychological Bulletin*, 1973.
- Price, J. L., & C. W. Mueller, *Handbook of Organizational Management*, Marshfield, MA : Pitman Pub. 1986.
- Smith, H. C., *Psychology of Industrial Behavior*, N. Y. : McGraw Hill, Book Co. Inc., 1955.
- Szilargyi, A. D. Jr., and M. J. Wallace, Jr., *Organizational Behavior and Performance*, Scott : Foresman and Co., 1983,
- Wortman, M. S., "Strategic Management and Changing Leader-Follower Roles", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, 1986.



ABSTRACT

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND FOLLOWERSHIP STYLE OF PISP - OF FOUR SELF-GOVERNMENT COMMUNITY IN JEJU PROVINCE -

Youn-Sub Han

Graduate School of Public Administration

Cheju National University

Cheju, Korea

(Supervised by Professor Sung-Jun Kim)

The purpose of this study was to find out the relationship between followership style and the job satisfaction of the Public Interest Service Personnel(PISP) and to provide a baseline data in developing effective management program.

The subjects consisted of 300 PISPs who were serviced in 4 self-government community in Jeju Province. Data collection was done from November 22 to November 28 2002 by means of a questionnaire. The total of 300 questionnaires were distributed to 4 self-government community in Jeju Province, and 265 were collected, and finally 265 were used for final analyses.

Used SPSS 10.0 PC package for data analyzing and utilized statistical technique of Cronbach's alpha(in case of analyzing believability), chi-square verification(in case of name and name style's variable), T-test and ANOVA verification(in case of name and interval level's variable in several group)

The summary of this study is as follows :

There is different between the ratio of the PISP's followership style and Kelley's ratio. For the purpose of this study, followership styles are classified as the mean of sampling and the standard deviation. The mean is that the demenstion of independent · critical thinking is 24.55 and the demenstion of active engagement is 27.34. The standard deviation is ± 3.00

Statistically, There are significant differences between followership styles and the job satisfaction. The job satisfaction of the effective followers is higher than that of the alienated, the passive and the pragmatist. Also, The conformists' job satisfaction is higher than the alienated and the passive followers' job satisfaction. The grade of the education is significantly related to the followership styles. But, there's not any difference between the follower's job satisfaction. The grade of the body is not significantly related to the followership styles or the follower's job satisfaction.

This study introduce the followership theory that is Kelley professor's concept(1992).

As a theoretical limit, the followership theory have been rarely studied. Yet, the concept of followership have not selected as the scientific theory. It's a first domestic study about the PISP. The scope is limited in Jeju province. Therefore, (It's) not enough to generalize the finding of the study. So, I'll hope there are many studies. Thank you.

[부록]설문조사서

설 문 조 사 서

안녕하십니까?

저는 제주대학교 행정대학원에 재학중인 학생입니다.

이 설문지는 석사학위 논문 작성을 위하여 팔로워십 유형에 따른 직무만족감의 변화를 연구하고자 마련된 것입니다. 여러분의 응답하신 내용은 오직 통계적으로만 처리되어 학문적으로만 활용되오니, 정독하시면서 자신의 생각과 일치하는 곳에 한 문항도 빠짐없이 체크하여 주시기를 고대합니다.

바쁘신 중에도 본 설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다.



제주대학교 행정대학원

지도 교수 : 김 성 준

연구 자 : 한 윤 섭

문의 전화 064-720-3217

I. 귀하께서 여기서 근무하면서 느끼는 의견과 가장 가까운 곳에 V표를 하여 주시기 바랍니다.						
번	항 목	전혀	그렇	그런	매우	
		그렇	지않	보통	편이	그렇
		지	은편	이다	다	
		않다	이다	다	다	
01	내가 하고 있는 일은 어떤 중요한 사회적 목표나 개인적인 꿈을 성취하는데 충분한 도움이 된다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
02	내 개인의 작업목표는 직장의 목표와 잘 조화된다고 생각한다.					
03	나는 항상 최선의 아이디어와 능력을 발휘하여 업무를 수행하려고 노력한다.					
04	내가 일에 임하는 열의는 함께 근무하는 동료 또는 직원들을 활기차게 만들며 즐겁게 한다.					
05	직장의 목표를 달성하기 위하여, 내가 맡은 분야에서 가장 중요한 일이 무엇인지를 나 자신이 직접 판단하는 경우가 있다.					
06	나는 상급자나 조직에서 가치 있는 사람이 되기 위해서 독특하게 능력을 발휘하려고 노력한다.					
07	상급자가 중요한 일이라고 판단하여 새로운 일이나 임무를 부여하였을 때, 나는 열심히 일을 한다.					
08	상급자는 내가 기한 내에 업무를 잘 해낼 것이라고 믿고 나에게 어려운 일을 자주 맡긴다.					
09	나는 나의 업무 범위가 아니더라도 솔선 수범하여 일을 하려고 노력한다.					
10	나는 집단의 리더가 아니더라도 맡은 일보다 많은 일을 하고 능력껏 공헌하고자 노력한다.					
11	나는 상급자나 조직의 목표에 크게 공헌할 수 있는 새로운 아이디어를 독자적으로 고안해서 적극적으로 제기한다.					
12	나는 상급자에게 의존해서 어떤 어려운 문제를 해결하기보다는 스스로 해결하려고 한다.					
13	나는 내 자신이 아무런 인정을 받지 못 할 때라도 다른 동료들이 좋은 평가를 받도록 돕는다.					
14	나는 필요하다면 상급자나 집단의 의견에 대해 일부러 반대 의견을 제시한다.					
15	나는 상급자의 요구사항이나 목표 등을 이해하고, 그것들을 충족시키기 위해서 열심히 노력한다.					

번	항 목	전혀 그렇 지 않 다	그렇 지 않 은 편 이 다	보 통 이 다	그 런 편 이 다	매 우 그 렇 다
16	나는 나에 대한 평가를 회피하기보다는 장점과 약점을 적극적으로 솔직하게 인정한다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	나는 지시 받은 일만을 하는데서 탈피해 상급자의 판단이나 지시를 내 스스로 평가해 보는 습관이 있다.					
18	상급자가 나의 담당분야가 아니거나 나의 뜻과 완전히 반대되는 일을 부여하면 나는 거절하는 경우가 많다.					
19	나는 리더나 집단의 기준이 아니라 나의 윤리적 기준에 따라 의사를 결정하고 행동한다.					
20	나는 내가 속한 집단과 마찰이 빚어지거나 상급자로부터의 보복을 당한다고 해도 중요한 문제에 대한 나의 주장을 굽히지 않는다.					

II. 다음은 귀하께서 근무하면서 느끼는 직무만족감을 알아보고자 합니다. 해당란에 √ 표를 하여주시기 바랍니다.

번	항 목	전혀 그렇 지 않 다	그 렇 지 않 은 편 이 다	보 통 이 다	그 런 편 이 다	매 우 그 렇 다
01	나는 나에게 맡겨진 일을 수행하면서 즐거움을 느낀다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
02	나는 다른 사람들보다 훨씬 더 나의 일을 좋아한다.					
03	나는 내 일을 수행하면서 지루함을 느낀적이 없다.					
04	나는 다른 업무분야로의 이동을 생각해 본적이 없다.					
05	나는 내게 맡겨진 일을 적극적으로 수행한다.					

