

碩士學位論文

# 職務滿足에 관한 實證的 研究

— 濟州道內 教育行政機關 一般職 公務員을 中心으로 —

指導教授 金 範 國



濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理專攻

金 錫 均

1993

# 職務滿足에 관한 實證的 研究

— 濟州道內 教育行政機關 一般職 公務員을 中心으로 —

指導教授 金 範 國

이 論文을 經營學碩士 學位論文으로 提出함.

1993年 6月 日

濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理專攻



金錫均의 經營學碩士 學位論文을 認准함.

1993年 6月 日

委員長 \_\_\_\_\_

副委員長 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

# 目 次

第 I 章 序 論 .....	1
第1節 研究의 目的 .....	1
第2節 研究의 方法과 構成 .....	2
第 II 章 職務滿足에 관한 理論的 背景 .....	3
第1節 職務滿足의 意義 .....	3
1. 職務滿足의 概念 및 重要性 .....	3
2. 職務滿足의 形成過程 .....	8
3. 職務滿足의 測定 .....	9
第2節 職務滿足의 諸理論 .....	12
1. 欲求充足理論 .....	12
2. 成果差異理論 .....	15
3. 公正性理論 .....	16
4. 二要因理論 .....	18
5. 期待理論 .....	19
第3節 職務滿足의 影響要因 .....	23
1. 職務自體의 特性 .....	25
2. 作業條件 .....	25
3. 賃金水準 .....	26
4. 昇進機會 .....	27
5. 作業集團 .....	27
6. 監督스타일 .....	28
第 III 章 職務滿足과 組織有効性과의 關係 .....	29
第1節 職務滿足과 成果와의 關係 .....	29
1. 出勤과 離職率 .....	29

2. 勞組活動 .....	30
3. 生產性 .....	30
第2節 職務滿足과 成果의 研究 .....	31
第 IV 章 職務滿足에 관한 實證分析 .....	37
第1節 教育行政機關의 特性 및 組織 .....	37
1. 教育行政의 特性 .....	37
2. 地方教育行政機關의 組織 .....	41
第2節 研究의 設計 .....	44
1. 假說의 設定 .....	44
2. 變數의 操作的 定義 .....	44
第3節 調查 方法 및 資料의 處理 .....	45
1. 調查 方法 .....	45
2. 資料의 處理 .....	46
3. 人口統計的 分布 .....	46
第4節 假說의 檢證 및 分析 .....	48
1. 假說 1의 檢證 .....	48
2. 假說 2의 檢證 .....	49
3. 假說 3의 檢證 .....	50
4. 假說 4의 檢證 .....	53
5. 假說 5의 檢證 .....	54
6. 假說 6의 檢證 .....	55
7. 假說 7의 檢證 .....	56
第 V 章 結 論 .....	57
* 參考文獻 .....	59
* SUMMARY .....	62
* 設 問 紙 .....	64

## 圖 目 次

〈圖 II-1〉 職務滿足 形成모델	9
〈圖 II-2〉 欲求段階說	13
〈圖 II-3〉 職務滿足 要因에 대한 假定的 模型	23
〈圖 II-4〉 브룸의 모티베이션 모델	35
〈圖 IV-4〉 濟州道教育廳 및 傘下 行政機關 機構	42

## 表 目 次

〈表 II-1〉 職務滿足에 관한 概念定義	4
〈表 II-2〉 欲求에 대한 研究內容	14
〈表 II-3〉 期待理論에 관한 研究內容	20
〈表 V-1〉 設問紙의 構成	46
〈表 V-2〉 人口統計的 分布	47
〈表 V-3〉 假說 1의 檢證	48
〈表 V-4〉 假說 2의 檢證	50
〈表 V-5〉 假說 3의 檢證	51
〈表 V-6〉 職務滿足의 影響要因에 대한 人口統計學的 差異	52
〈表 V-7〉 年齡과 勤續年數에 따른 職務滿足度	54
〈表 V-8〉 學歷과 勤務處에 따른 職務滿足度	54
〈表 V-9〉 勤續年數와 職級에 따른 職務滿足度	55
〈表 V-10〉 職務滿足과 影響要因의 相關關係	56

# 第 I 章 序 論

## 第 1 節 研究의 目的

오늘날의 社會는 많은 組織體들로 구성되어 있으며, 現代人은 組織의 한 構成員으로서 생활해 나가고 있다. 組織은 組織內의 個人들의 共同目標를 받아 들이고 각자가 分業關係에 있으면서 相互協助하는 有機性을 갖게 된다. 이에 수반하여 단순한 個人들의 集合에서 볼 수 없는 특이한 感情, 雰圍氣, 構造 등이 생기게 된다.

組織에 몸담고 있는 構成員은 時間이 지남에 따라서 組織內의 다른 構成員들과 共感帶가 형성되고 思考方式도 유사하게 변화되어 간다. 行政組織도 複合的인 環境과의 相互作用을 통하여 組織雰圍氣를 변화시키기도 하고, 또한 逆機能的인 側面에 자기도 모르는 사이에 동화되어 가기도 한다. 따라서 行政機關에 근무하는 構成員들에 대하여 그들의 欲求는 어떠한 滿足水準은 어느 정도인가를 진단해 보는 것은 組織의 效率性提高를 위해 중요한 일이라 하겠다. 그러나 行政機關들은 構成員들의 職務滿足이나 組織雰圍氣 改善에 대해서는 消極的인 思考를 견지하면서 行政의 結果變數인 最終實績이나 成果追求에만 관심을 갖는 行政活動으로 일관하는 경향이 있다.

앞으로는 個人과 組織의 相互 調和를 이루면서 互惠的인 터전을 마련하기 위해서는 우선 個人이 組織에서 충족시키고자 하는 滿足欲求는 무엇이며, 이러한 個人의 欲求를 충족시키면서 동시에 원활한 組織目標를 추구하기 위해서는 어떻게 할 것인가에 관심을 두지 않으면 안될 것이다. 이러한 관점에서 職務滿足에 관한 많은 학자들의 研究들이 수행되었지만, 이들의 대부분은 企業組織을 대상으로 한 研究들이었다.

따라서 본 연구는 教育行政組織을 대상으로 濟州道教育廳의 本廳과 地域教育廳, 直屬機關 등에 근무하는 一般職 公務員들에 대한 職務滿足의 水準을 調査·分析하고, 그 결과를 토대로 組織有效性을 增大시키는 方案을 모색하는데 그 目的이 있다.

## 第2節 研究의 方法과 構成

본 연구는 教育行政機關의 組織構成員(一般職 公務員)에 대한 職務滿足을 測定하기 위하여 既存의 文獻들을 살펴보는 文獻的 接近을 시도하고, 이를 바탕으로 經驗的 接近을 竝行하였으며, 經驗的 接近을 위해 濟州道內의 教育行政機關을 중심으로 한 200명의 一般職 公務員을 調査對象으로 선정하였다.

第Ⅰ章의 序論에 이어서 第Ⅱ章은 職務滿足에 관한 理論的 背景으로써 職務滿足의 概念 및 重要性, 形成過程, 職務滿足의 測定과 職務滿足의 諸理論, 職務滿足의 影響 要因들을 고찰하였으며, 第Ⅲ章에서는 職務滿足과 組織有効性과의 關係를 다루었다. 第Ⅳ章은 職務滿足에 관한 實證分析으로서 調査對象인 教育行政機關의 特性 및 組織에 關係를 살펴보고, 假說의 設定 및 檢證을 실시하였다. 第Ⅴ章에서는 結論을 맺었다.

본 연구를 수행하는 데에는 다음과 같은 限界가 있음을 밝혀 둔다.

첫째로는 調査 對象을 濟州地域 教育行政機關의 一般職 公務員으로 국한시킴으로써 全國的인 規模의 特性에 대한 代表性에 限界가 있다.

둘째로는 職務滿足은 고정되어 있는 것이 아니라 끊임없이 변화하는 것이기 때문에 環境의 變化에 따라 持續的인 관심을 가지고 調査하고 觀察해야 함에도 특정 시점에서 조사하였다는 점이다.

셋째로는 職務滿足을 測定하는데 영향을 미치는 要因은 수없이 많은데, 이 중에서 특히 중요하다고 생각되는 6개의 要因만을 고려하였기 때문에 보다 세밀한 分析이 되지 못하였다.

## 第 II 章 職務滿足에 관한 理論的 背景

### 第1節 職務滿足의 意義

#### 1. 職務滿足의 概念 및 重要性

##### 1) 職務滿足의 概念

職務(job)란 職責에 따라 賦與되어 繼續的으로 수행하게 되는 業務이며 어떤 단일 實體라기보다 課業·責任·報償·相互作用·誘引 등의 複雜한 相互關係를 가진다. 또한 滿足(satisfaction)이란 선택된 代替案이 그 代替案에 대한 자신의 지금까지의 信念과 일치하는가에 대한 評價로서 정의하고 있다.<sup>1)</sup>

즉, 滿足은 자신의 信念과의 關聯性을 강력히 암시하는 것으로 우리의 관심대상은 一般的인 滿足 내지는 滿足感이 아니라 職務와 관련된 滿足에 대한 것이다.

組織 構成員이 그 組織에서 담당하고 있는 職務에 대해 滿足하느냐의 여부는 그 組織의 成果와 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 滿足與否에 따라 構成員은 그 組織에 대하여 肯定的일 수도 있고 否定的일 수도 있으며 이는 곧바로 組織의 成果에 영향을 미치기 때문이다. 職務滿足의 概念이 구체적으로 무엇이냐에 대해서는 이론이 다양하다.

理論的으로 職務滿足에 관한 定義는 광범위한 研究對象 및 範圍로 인하여 一般化되지 못해서 滿足할만한 정의는 되어 있지 않다. 즉, 職務滿足의 構成要素에 대해서 意見이 일치되지 못함으로 말미암아 지난 수십 년간에 걸친 研究에도 불구하고 職務滿足의 원인을 이해하는데 體系的인 知識을 쌓지 못했다.<sup>2)</sup> 다시 말해서 職務滿足에 관한 理論的인 背景없이 서로 다른 概念的 定義 위에서 서로 다른 測定方法으로 대부분의 研究들이 수행되었기 때문이다. 여러 학자들의 職務滿足에 관한 定義들을 살펴보면, <表 II-1>과 같이 정리할 수 있다.

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

2) 韓德雄, 組織行動의 動機理論, 法文社, 1990, p. 77.



〈表 II-1〉 職務満足에 관한 概念定義

연구자(연도)	개 념 정 의
Hoppock (1935)	직무만족은 심리적·생리적·경험적 상황의 조화다.
Smith (1955)	직무만족이란 각 개인이 자기 직무와 관련되어 경험되는 모든 호악감의 총화 또는 이러한 호악감이 균형상태에서 기인되는 하나의 태도라고 하였는데, 이 정의에서 보면 근무만족은 근무에 대한 감정 즉 호악감이라고 하는 감정과 태도와의 관련성을 나타내고 있다.
Vroom (1964)	직무만족이란 사람들이 현재 종사하고 있는 직무역할에 대한 개인의 감성적 방향(affective orientations)이다.
Gilmer (1966)	직무의 만족 또는 불만족은 자기직무에 대하여 관련요인 결과라고 정의하고, 직무만족이란 용어는 직무태도와 종사원의 사기(industrial morale)와 상호유착적(interweavingly)으로 사용하고 있지만 동의어는 아니다.
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.
Blum & Navlor (1968)	직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도다.
Bently & Rempel(1970)	직무만족이란 개인이 주어진 직무상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하려 할 때 갖게 되는 직업적 관심이나 열의다.
Tiffin & McCormick (1974)	직무만족이란 그 직무에서 얻어지거나 경험하는 욕구만족(need satisfaction) 정도의 함수이다. 그 본질은 다음과 같은 설문서의 항목으로 나타낼 수 있다. 즉, “나의 직무에서 얻어지는 가치있는 성취감” 그리고 “나의 직무에서 얻어지는 자기실현(self-fulfillment)의 감정” 여기서 직무만족 수준의 변화는 이러한 항목에 놓여지는 가치의 변화에 의해 반영되어진다고 언급함으로써 직무만족은 욕구·가치 등과 관련이 있다.

연구자(연도)	개 념 정 의
Steer & Porter (1975)	직무만족이란 개인이 직무와 직무경험을 통하여 기쁨을 느끼는 정서 상태 라고 정의함으로써 직무환경에 대해 개인이 취하게 되는 태도로 직무만족도를 설명하고 있다.
Locke (1976)	직무만족이란 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 좋은 정서 상태이다.
Dessler (1976)	직무만족은 직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래하는 욕구만족 (need satisfaction) 정도의 함수이다.
Smith (1977)	직무만족은 개별적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정의 총화내지 균형상태에서 좌우되는 태도이다.
Miskel (1977)	직무만족이란 성원이 현재 담당하고 있는 직무에 대해서 가지고 있는 감성적 방향이다.
Beatty (1978)	직무만족도 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인별로 직무평가에서 얻은 명쾌한 감성적 상태 (pleasural emotional state) 이다.
McCormick (1980)	직무만족은 조직 구성원들에 의해 유지되는 태도의 특성 서브셋 (subset) 이다. 즉, 직무만족이란 사람들이 그의 직무에 대해서 가지는 특정 태도이며 이를 달리 말한다면 그것은 그들의 직무에 대한 감정적인 태도이다.

資料：金滄植, “組織風土가 職務滿足과 成果에 미치는 影響에 관한 研究”, 濟州大 碩士學位論文, 1990, p. 28.

〈表 II-1〉에서 職務滿足에 관한 여러 학자들의 概念的 定義를 살펴보았다. 제 이론을 종합하여 職務滿足에 관한 操作的 定義를 내려보면 “職務滿足이란 組織 構成員 개개인이 職務 또는 職務環境에 대하여 갖는 態度·價値觀·信念 및 欲求 등의 수준과 관련하여 經驗하는 愉快하고 肯定的인 情緒狀態”라고 할 수 있다.

## 2) 職務滿足의 重要性

組織生活을 하면서 가장 중요하게 관심을 두고 있는 것이 바로 職務에 대한 滿足與否이다. 職務에 대한 滿足이 높은 수준의 사람은 自身の 職務環境에 대해서 매우 肯定的인 態度를 가지고 있는 반면에, 職務에 滿足스럽지 못한 사람은 職務環境에 대해 否定的인 態度를 갖는다.

職務滿足이란 한 個人의 職務에 대하여 가지고 있는 態度이다. 따라서 다른 態度들과 마찬가지로 認知(信念 또는 知識), 情緒(感情 또는 評價) 그리고 行爲 傾向들의 複合體이다. 이러한 職務滿足은 모티베이션(motivation)이나 기타의 個人行爲變數들과 마찬가지로 成果의 先行變數로 볼 수 있는 측면이 있는가 하면 또 엄연한 行爲的 成果의 한 構成要素로 볼 수 있다. 후자의 견해에 따르면 職務滿足은 個人行爲의 각 要素들과 같은 차원에서 언급되기보다는 이러한 각 要素들의 行爲成果로써 이루어져야 할 것이다.

지금까지 從業員의 職務滿足 정도는 組織의 원활한 운영을 평가하는 중요한 基準이 되어 오고 있다. 왜 職務滿足이 그러한 基準이 될 수 있고, 어떤 점에서 職務滿足이 중요한 關心의 對象이 되는가? 여기에는 몇 가지 중요한 理由가 있다.”

첫째, 價値判斷의 面에서 볼 때 중요하다. 인간은 활동하는 時間의 대부분을 職場에서 보낸다. 따라서 최소한의 人道主義的인 立場에서 보더라도 우리 삶의 이 부분이 보다 愉快하고 充足된 것이기를 누구나가 바랄 것이다.

職業이 없어도 먹고 살 수 있는 사람은 얼마되지 않으며 經濟的인 이유로 일을 해야하는 대부분의 사람들에게 어디서 일할 것인가에 대한 選擇의 폭은 상당히 제한되어 있다. 이러한 制約으로 인해 職場이 滿足의 機會를 제공하지 않는다면 우리들의 대다수는 삶의 기쁨을 느낄 수 없게 될 것이다. 職場은 단지 生計維持를 위한 所得을 얻는 곳이고 生活의 滿足은 직장문을 나선 후에 구하는 것이라는 思考는 이제는 통하지 않는다. 이러한 관점에서 從業員의 職務滿足은 組織의 社會에 대하여 지는 社會的 責任의 한 범주로서 강조되고 있다.

3) 慎侑根, 組織行爲論, 茶山出版社, 1991, p. 198.

둘째, 職務滿足은 精神健康的인 側面에서 중요하다. 人間은 자기의 生活의 한 부분이 불만족스러우면 그것이 轉移的 效果(spill-over effect)를 가져와 그와 관련없는 다른 부분의 生活도 不滿足스럽게 보는 경향이 있다. 職場生活에서 滿足을 느끼지 못하는 사람은 家庭生活이나 餘暇活動 심지어는 삶 자체까지 불만을 느낄 수가 있을 것이다. 물론 個人的인 문제가 있거나 적응을 하지 못해서 職務에 不滿足을 느낄 수도 있으나, 우리의 주위에서 職場生活의 不滿足이 다른 측면의 생활에 얼마나 영향을 미치고 있는가를 항상 볼 수 있다.

셋째, 職務滿足은 身體的인 健康에도 영향을 미친다. 職務에 滿足을 느끼는 사람의 壽命이 길다는 연구도 나와 있는데, “ 職務에 대한 不滿足이 스트레스(stress)를 쌓이게 하여 그것이 人間의 身體에 영향을 미치는 것이다.

이상의 價値判斷, 精神 및 身體的 健康 등의 측면은 組織이 從業員의 職務滿足에 대해 책임이 있다는 것을 組織外部의 입장에서 거론한 것이라 볼 수 있다. 반면에 組織의 입장에서 職務滿足은 다음과 같은 이유에서 중요하다.

첫째, 理論的으로 妥當性이 입증되고 있지 않지만 經營者들 중에는 職務滿足이 作業者의 成果에 직접 영향을 준다는 생각을 지니고 있는 사람들이 적지 않다. 그들은 행복한 作業者가 그렇지 못한 사람들보다는 效率的이고 革新的이고 사려 깊은 것이라고 생각하고 있는 것이다.

둘째, 自身の 職務生活에 대해 肯定的인 感情을 가진 사람은 外部 社會에 대하여 자기가 속해 있는 組織을 好意的으로 이야기하게 된다. 이는 좋은 의미에서 公衆關係(Public Relation; P. R) 機能을 표현하는 것이라 할 수 있다. 이렇게 되면 職員 充員이 원활하게 되고 一般大衆이 그 組織에 대해 好感을 갖게 되며 組織活動의 合法性과 目的이 고양된다.

셋째, 자신의 職務를 좋아하는 사람은 組織外部에서 뿐만 아니라 組織内部에서도 원만한 人間關係를 유지해 나간다.

---

4) E. Palmore, "Predicting Longevity: A Follow-Up Controlling for Age", *Gerontology*, Winter 1969.

넷째, 組織의 입장에서 볼 때 職務滿足이 높게 되면 離職率과 缺勤率이 감소되고 이에 따른 生産增加의 효과도 얻을 수가 있다. 또한 즐거운 職場霧圍氣 속에서 일한다는 것은 經營者나 從業員 모두에게 바람직한 것이다.

## 2. 職務滿足의 形成過程

요오더(Dale Yoder)는 “職務滿足은 職務自體에 관련된 固有한 滿足要因, 즉 適性, 熟練, 일의 價値와 같은 職務關聯要因과 勤務環境, 賃金, 職務의 將來性 등에 대한 意見이 종합되어 形成된다”고 하였다.<sup>5)</sup> 먼저 從業員은 각 개인의 價値判斷의 準據基準 및 準據集團에 대한 하나의 態度가 形成된다.<sup>6)</sup>

즉, 全體勤務環境 × 價値判斷의 準據基準 = 集團에 대한 態度

이와 같은 態度가 賃金이나 職務의 장래성과 같은 職務滿足 決定要因과 접하여 각 要因에 대한 意見이 形成된다.<sup>7)</sup>

즉, 態度 × 職務滿足 決定要因 = 意見

이렇게 각 要因에 대하여 形成된 意見은 職務自體와 관련된 固有한 職務滿足과 더불어 하나로 통합되어져 集團內的 要因에 의한 職務滿足도가 形成된다. 職務滿足은 集團外的 要因에 의해서도 廣範圍하게 영향을 받는데, 여기서는 주로 개인의 個性, 習성이 작용하기 때문이다.<sup>8)</sup>

이와 같이 職務滿足도가 결정되면 이는 組織員의 行動으로 나타나게 되는데, 이때 行動은 生産性 增大에 대한 熱意·精勤·努力 등의 正常的 行動과 缺勤·事故·誤作 등의 歪曲行動으로 나타나게 된다. 따라서 職務滿足은 〈圖 II-1〉에서의 같이 여러 가지 影響要因(Fn)에 의해 複合的으로 形成되며, 이 影響要因을 무엇으로 할 것인가가 職務滿足의 測定에 중요한 문제가 된다.

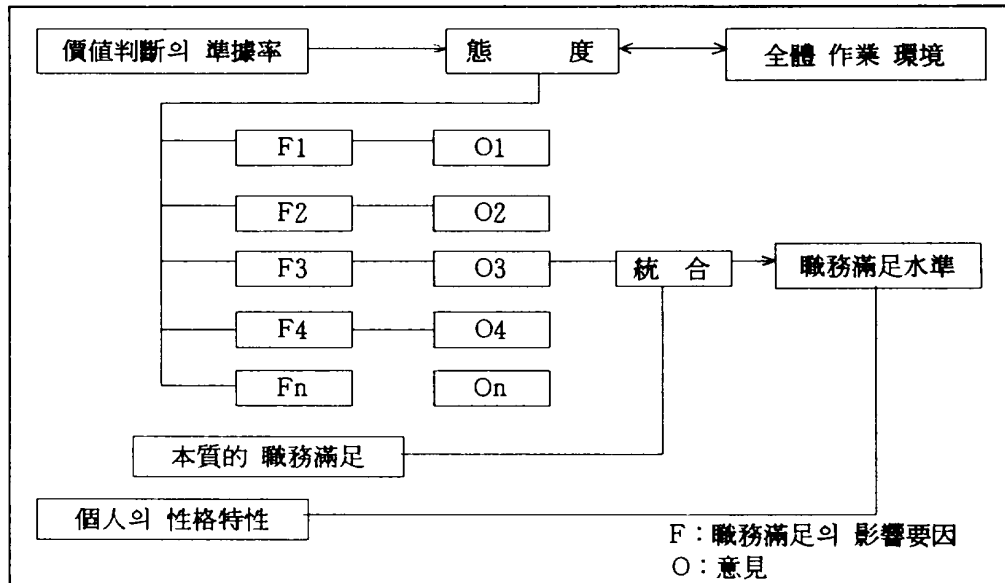
5) 千命燮, 經營組織論, 世英社, 1984, pp.195~196.

6) 準據集團이란 個人이 所屬되기를 希望하고 사람들이 模倣하고자 하는 信念, 態度, 價値, 行動을 갖고 있는 集團을 말한다.

7) 梁龍柱, “韓國企業의 職務滿足과 職務特性에 관한 研究”, 檀國大 博士學位論文, 1986, p. 33.

8) 千命燮, 前掲書, pp.195~196.

〈圖 II-1〉 職務滿足의 形成모델



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

### 3. 職務滿足의 測定

職務滿足을 다룬 實證的 研究를 살펴보면, 職務滿足을 測定하기 위해서 사용된 內容이 서로 다르며 職務滿足의 構成要素에 대해서 意見이 일치되지 못하였기 때문에 지난 40여년 간에 걸쳐서 職務滿足을 다룬 研究들이 많음에도 불구하고 職務滿足의 原因을 이해하는데 필요한 體系的 知識을 쌓지 못했다.

그러므로 職務滿足의 概念을 좀더 體系的으로 다루기 위해서는 지금까지의 研究에서 발견되는 혼동을 피할 필요가 있다.

이러한 의미에서 라울러(E. E. Lawler III)가 주장하는 바와 같이, 職務를 통해서 얻게 되는 全體的 經驗을 나타내는 全體 職務滿足(overall satisfaction)과 職務에 관련된 斷面 혹은 要因滿足(factor satisfaction)으로 구분해서 職務滿足을 다루는 것이

유용할 것이다.<sup>9)</sup>全體 職務滿足이란 組織 構成員이 職務上의 役割에 대해서 지니고 있는 總體的인 感情的 反應을 말한다.

지금까지는 대체로 職務滿足이란 말이 全體的 滿足을 나타내는 것으로 사용되었다. 반면에 職務의 각 斷面 혹은 要因別 滿足이란 職務와 관련된 여러 側面에 대해서 經驗을 통해서 얻게 되는 情緒的 反應을 말한다. 예를 들면 俸給, 監督, 昇進 機會 등이 要因別 滿足으로 자주 研究된 側面들이다.<sup>10)</sup>

職務의 각 斷面 혹은 要因들이 全體 職務滿足을 어떻게 구성하는지는 학자들마다 그 견해가 다르다. 와누스(J. P. Wanous)와 라울러(E. E. Lawler III)는 全體 職務滿足의 構成 방식에 대한 諸學者들의 견해를 다음과 같이 아홉 가지로 分類·說明하고 있다.<sup>11)</sup>

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

단, JS = 全體 職務滿足(Overall Job Satisfaction)

JFS = 斷面 또는 要因別 職務 滿足(job facets or factor satisfaction) 全體 職務滿足이란 特定要因 또는 斷面の 合計란 뜻이다.<sup>12)</sup>

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

全體 職務滿足이란 각 斷面 혹은 要因別 職務滿足의 加重合計라는 見解로서 職務의 각 斷面을 評價하는데 있어서 個人이 부여하는 價値 즉, 個人差異를 고려하였다.<sup>13)</sup>

$$(다) JS = \sum^{\text{facets}} (IS \text{ NOW})$$

全體 職務滿足은 職務의 각 斷面들을 합했을때 目的達成이나 欲求充足의 合計라는

9) E. E. Lawler III, *Motivation in Work Organization*, Monterey, Calif: Brooks cole, 1973, p. 61.

10) 宋相鎬, "旅行員의 職務滿足에 관한 實證的 研究", 高麗大 碩士學位論文, 1985, p. 61.

11) J. P. Wanous & E. E. Lawler III, "Measurement and Meaning of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 1972, Vol. 56, No. 2, pp. 99~105.

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

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

이론이다. 이것은 “지금 얼마나 있느냐?” (How much is there now)에 대한 반응으로 생각할 수 있는 것이다.<sup>14)</sup>

$$(라) JS = \sum^{facets} (Importance \times IS \text{ NOW})$$

全體 職務滿足은 브룸(V. H. Vroom)의 職務에 대한 誘引價와 일치되고 있다. 즉, 職務의 要因別 重要性은 브룸의 職務結果에 대한 誘引價와 일치하며, 또 “IS NO”는 브룸의 결과를 얻기 위한 職務 保有의 手段性과 일치하고 있다.

$$(마) JS = \sum^{facets} (\text{Should be-} IS \text{ NOW})$$

全體 職務滿足을 각 職務의 斷面 또는 要因別 “지금 얼마나 있느냐”의 항목에 대한 反應과 “얼마나 있어야 할 것인가”의 항목에 대한 反應間의 차이를 職務의 各面에서 合計하여 산출한다는 견해이다.<sup>15)</sup>

$$(바) JS = \sum^{facets} (Importance \times (\text{Should be-} IS \text{ NOW}))$$

全體 職務滿足을 (마)번 方程式에서 각 斷面 또는 要因別 重要性을 곱하여 算出하는 견해이다.



$$(사) JS = \sum^{facets} (\text{Would Like-} IS \text{ NOW})$$

全體 職務滿足을 각 職務의 斷面 또는 要因別 欲望과 理想(would like가 여기에 해당됨)과 成就(is now)와의 差異의 합계로서 보는 견해이다.<sup>16)</sup>

$$(아) JS = \sum^{facets} [(Importance \times (\text{Would like-} IS \text{ NOW}))]$$

全體 職務滿足을 (마)번 方程式에서 각 斷面 혹은 要因別 重要性을 곱하여 산출

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

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

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



한다는 견해로서 로크(Locke)의 견해에 이의를 표명하였지만 로크는 중요성 자체는 이미 滿足 尺度에 포함 및 반영되어 있기 때문에 중요성을 곱하는 것은 필요없다고 지적하였다.<sup>17)</sup>

$$(자) JS = \sum^{\text{facets}} (\text{Importance-IS NOW})$$

全體 職務滿足을 각 斷面 또는 要因別 重要性和 成就 知覺間의 差異의 合計로 산출한다는 견해로 많이 이용되어 왔지만 批判도 받고 있는데, 그 批判의 主要内容은 7-7=0의 差異(높은 重要性和 높은 成就)가 1-1=0(낮은 重要性和 낮은 成就)의 差異와 동일하게 표시되는데, 이때 후자가 전자보다 더 不足한 狀態를 보일 것인데도 불구하고 똑같이 취급되고 있다는 점이다.

이상에서와 같이 職務의 각 斷面이 全體 滿足水準을 구성하는 方法에는 여러 가지가 있으나 최선의 방법은 없다. 보다 중요한 것은 全體 滿足을 決定하는 要因 또는 斷面을 무엇으로 결정할 것인가에 달려 있다.

## 第2節 職務滿足의 諸理論

職務滿足은 職務와 관련된 개인의 欲求充足과 밀접하게 관련되어 있다. 이에 관한 理論들을 크게 두 가지 범주로 나눌 수 있다.<sup>18)</sup>

그 하나는 어떠한 要因들이 動機賦與시키는데 크게 작용하게 되는가를 다루는 內容理論(content theory)과 다른 하나는 動機賦與가 어떠한 過程을 거쳐 이루어지는가 하는 것을 다루는 過程理論(process theory)으로서 이를 다음과 같이 살펴보고자 한다.

### 1. 欲求充足理論(need fulfillment theory)

個人이 지닌 欲求와 動機에 관한 理論으로 가장 널리 알려진 이론은 매슬로우(A. H. Maslow)의 欲求段階說이다.<sup>19)</sup>

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

18) 慎佑根, 前掲書, 1991, p. 223.

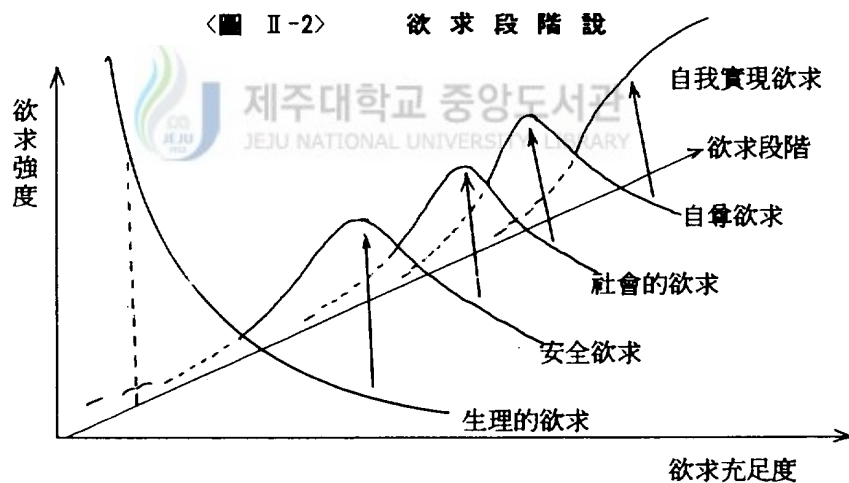
19) 宋秉弼, "衛生動機論의 批判論의 研究," 公州師大 論文集(第21輯), 1984, p. 464.

매슬로우의 人間을 모티베이트 할 수 있는 欲求가 계층을 형성하고 있는 것으로 파악하였다. 그리하여 그는 이러한 欲求가 만족됨에 따라 전단계는 더 이상 모티베이션의 役割을 수행하지 못하고 다음 段階의 欲求가 行爲를 모티베이트 할 수 있는 要因으로 작용하게 된다고 가정하였다.

欲求5段階의 理論을 살펴보면, ① 生理的 欲求, ② 安全의 欲求, ③ 所屬感과 愛情 欲求, ④ 尊敬欲求, ⑤ 自我實現 欲求를 제시하였는데, 그의 이론은 다음의 전체 條件을 가지고 있다.<sup>20)</sup>

① 人間은 欲求하는 存在이며 또한 언제나 欲求하고 더 많은 것을 요구하며, ② 일단 充足된 欲求는 더 이상 行動의 動機가 되지 못하고 충족되지 않은 欲求만이 行動을 일으키며, ③ 人間의 欲求는 여러 개의 段階로 배열되어 있다는 것이다.

이러한 관점에서 특히 經營者의 管理方法은 從業員의 각 欲求段階에 따라 각기 다른 動機賦與로써 대응시켜야만 한다. 이와 같은 이론을 <圖 II-2>에서 보면 上位欲求는 下位欲求가 충족될 경우에 한하여 個人의 動機化에 중요한 역할을 하게 되며, 個人의 欲求段階에 있어서 上位에 해당될 때 欲望이나 目標가 수직으로 증가되며 다양해진다.



資料：宋秉弼, “衛生-動機理論의 批判論的 研究”, 公州師大 論文集(第21輯), 1984, p. 464.

20) H. G. Hicks, *The Management of Organization: A System and Human Resources Approach*, McGraw-Hill, 1972, p. 396.

그러나 모든 理論에 극복하기 어렵거나 모호한 限界事項이 있듯이 欲求段階說에도 다음과 같은 限界點을 가지고 있다.<sup>21)</sup>

① 欲求段階의 水準은 엄격히 固定되어 있는 것이 아니고, 그들 사이의 範圍 (boundary)는 모호할 뿐 아니라 중첩되어 있으며, ② 欲求段階說은 정상적인 人間의 欲求에 대한 一般論이므로 階層의 一般的인 區分에 예외가 있고 適用 및 活用の 일반화는 무의미하나 무리이며, ③ 가장 중요한 限界는 因果關係의 연결은 언제나 자극에서 人間의 欲求에로 그리고 行動으로 움직이는 것이 아니라는 점이며, ④ 하나의 行動은 단 하나의 欲求에 의해 動機賦與되는 경우는 드물고 오히려 다수의 多樣的 欲求에 의하며, ⑤ 같은 欲求라 하더라도 모든 人間에게 동일한 反應, 즉 行動을 유발하는 것이 아니므로 나타난 行動은 그의 動因인 欲求內容을 인식하기는 곤란하며, ⑥ 欲求를 직접적으로 成就할 수 없게 되면 代替의인 目標가 開發되며, ⑦ 人間이 實現시키고자 하는 많은 目標는 段階的으로만 成就될 수 있는 長期的인 것들이라는 점이다.

이와 같은 欲求段階說은 欲求에 대한 접근이 行動科學的이며 現代的인 의미에서 動機賦與에 대한 研究의 出發點이 된다는데 큰 의의가 있다. 또한 매슬로우(A. H. Maslow) 외에도 欲求에 관한 研究는 많이 이루어졌는데 이는 <表 II-2>와 같다.

<表 II-2> 欲求에 관한 研究內容

연구자	내용
Thomas	① 새로운 경험, ② 안정, ③ 친밀한 반응, ④ 승인
Prescott	① 생리적인 것, ② 사회적인 것, ③ 자아적인 것
Johnson	① 개인적 권위, ② 타인으로부터의 인정, ③ 생존 본능 ④ 안정감, ⑤ 집단 본능
Challman	① 애정, ② 소속, ③ 사회적 승인, ④ 독립, ⑤ 성취
Lenger	① 생리적인 것, ② 사회적인 것, ③ 자아적인 것
Davis	① 1차적(생리적)인 것, ② 2차적(정신적)인 것
Smith	① 생물적(생리적), ② 안정, ③ 사회적(소속) ④ 자존심(독립자유), ⑤ 자기실현(정신적)

資料：宋秉軾, “衛生-動機理論의 批判論的 研究”, 公州師大 論文集(第21輯), 1984, p. 5.

21) 이한경, “主要動機賦與論의 批判的 小考”, 高麗大 經營論叢(第23輯), 1978, p. 209.

## 2. 成果差異理論 (discrepancy theory)

欲求充足理論에서는 받은 成果의 量만을 문제삼고, 실제로 自身の 職務를 통해서 얻은 成果와 바라는 成果와의 差異를 문제삼지 않았다. 差異理論에서는 실제로 얻은 成果를 基準으로 해서 個人이 받고 싶어하거나 받아야 한다고 期待했던 成果와의 差異에 의해서 滿足水準이 결정된다고 주장한다. 만약에 期待한 수준이나 받아야 한다고 본 成果水準에 비해서 實際로 얻은 成果의 水準이 낮다면 不滿足이 일어난다. 즉, 差異의 方向과 크기에 따라서 滿足이나 不滿足의 크기가 결정된다. 이 때 자신이 實際로 얻은 成果를 比較함으로써 差異를 產出하게 되는 基準을 무엇으로 삼을 것인가에 대해서는 적어도 세 가지의 다른 주장이 있다.<sup>22)</sup>

첫째, 카젤(M. E. Katzell)과 로크(E. A. Locke) 등의 주장으로서 받고자 渴望했던 成果의 量이 差異를 낳게 하는 基準이 된다고 가정한다. 카젤에 의하면, 職務滿足이란 실제로 얻은 成果의 量과 자신이 받고 싶어했던 成果의 量간의 差異에 의해서 결정되는데, 이 差異값이 받고 싶어 했던 成果의 量으로 나눈 것이 滿足水準이라고 한다.

이를 公式으로 나타내면 滿足 =  $1 - \left(\frac{X-V}{V}\right)$  이다.

$$\begin{aligned} x &= \text{實際로 얻은 成果의 量} \\ v &= \text{받고 싶어했던 成果의 量} \end{aligned}$$

카젤은 실제로 얻은 成果의 量을 중요시한데 비해서 대부분이 成果差異 이론가들은 실제로 얻은 成果에 의해서 知覺된 量이 중요하다고 본다.

둘째로 언급하게 될 成果差異 理論家인 로크(E. A. Locke)는 知覺된 成果의 差異를 중요시한다. 로크는 滿足이란 자신이 받고자 現在 要求하고 있는 水準과 자신이 받고 있다고 知覺하는 成果와의 差異에 의해서 결정된다고 주장한다. 자신이 받고 있다고 지각하는 것보다 받고자 要求하고 있는 것이 크면 클수록 不滿足은 더욱 크다.

셋째로, 포터(L. W. Porter)도 역시 成果差異가 滿足을 결정짓는다고 주장하는 學者이다. 실제 연구에 있어서는 成果差異理論들 중에서도 이 포터의 模型이 가장 廣範圍하게 사용되었다. 포터는 職務遂行을 통해서 자신이 받아야 한다고 期待하는 成果와 실제

22) 韓德雄, 前掲書, pp. 86~87.

로 받은 成果와의 差異에 의해서 滿足을 測定할 수 있다고 주장했다. 즉, 個人이 받아야 한다고 느끼고 있는 成果水準이 滿足을 결정짓는데 중요하다고 주장함으로써 個人이 바라고 있는 水準에 의해서 滿足이 결정된다고 주장한 로크의 理論과는 구별된다.

이상과 같이 成果差異理論들은 서로 다른 成果 比較基準을 사용하는데, 理論적으로는 個人이 받고 싶어했던 水準, 個人이 받고자 要求하고 있는 基準, 그리고 個人이 받아야 한다고 期待하는 基準 등으로 재구분해서 정리해 볼 수 있을 것이다. 成果差異理論에서는 실제 연구를 통해서 여러 가지의 成果基準을 사용해서 얻은 成果가 크거나 혹은 작은 경우를 相互比較해서 대조했을 때 어떤 불일치점이 나타나는지에 대해서는 보고된 결과가 없다.

### 3. 公正性理論(equity theory)

1950년대 말과 1960년대를 통하여 社會心理學的 研究와 思考가 행동에 均衡理論 또는 一致理論으로 알려진 것에 의하여 좌우되었는데, 이들 중에서 가장 잘 알려진 理論은 페스팅거(L. A. Festinger)의 認知不調和理論<sup>23)</sup>이다. 그 외의 이론가들은 R. P. Abelsen, Aronson, McGuire, New-Comb, M. Rosenberg, R. Tannenbaum<sup>24)</sup> 등이 있다.

公正性理論은 아담스(J. S. Adams)에 의해 최초로 公式化되었으며,<sup>25)</sup> 作業環境에서 動機에 관한 貨幣效果의 문제를 처리하기 위해서 認知不調和 概念과 社會的 比較概念을 결합시킨 이론이다. 이 理論은 두 가지의 중요한 過程을 강조하고 있다. 人間은 自己職務로부터 얻는 結果(outcomes)와 어떤 結果를 獲得하기 위해서 投資하는 投入(inputs)에 관한 信念을 가지고 있다. 여기서 投入이란 職務에 대한 一般的 資質, 教育水準, 機能, 經驗을 포함하며, 結果란 職務關係에서 얻는 賃金, 附加給付, 地位, 職務의 內在的 興味를 포함한다.

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

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

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

아담스에 따르면, 人間은 나름대로 생각하고 있는 投入 對 結果의 比率을 가지고 있으며 自己(中心人物)의 比率을 他人(準據人物)의 比率과 比較하는 屬性을 가지고 있다고 한다. 이때 公正性은 中心人物 比率이 準據人物의 比率과 같다고 느낄 때 존재하며, 不公正性은 이 比率들이 크거나 작을 때 발생되며, 이 比較는 客觀的인 것이 아니라 主觀的인 것이다.

프리카아드(R. D. Pritchard)의 표시를 사용하여 公正性과 不公正性으로 되게 하는 組合關係를 예시하면 다음과 같다.<sup>26)</sup>

이때 H는 中心人物의 投入과 結果가 크다고 知覺함을 뜻하며, L은 準據人物의 投入과 結果가 크다고 知覺하고 있음을 의미한다. 그리고 比較는 中心人物 對 準據人物로 기술한다.

公正性	L/L 對 L/L	H/H 對 H/H	L/L 對 H/H
	H/H 對 L/L	L/H 對 L/H	H/L 對 H/L
不公正性	L/L 對 L/H	H/L 對 L/L	H/L 對 L/H
(過多報償)	H/L 對 H/H	H/H 對 L/H	
不公正性	L/L 對 H/L	L/H 對 L/L	L/H 對 H/L
(過少報償)	L/H 對 H/H	H/H 對 H/L	

資料：宋秉軾, “作業動機 理論에 관한 批判論的 研究”, 濟州大 論文集(第22輯), 1986. p. 213.

여기서, 比較가 公正한 것이라면 緊張은 없을 것이며 滿足하게 되면 比率을 변화시킬 欲求를 갖지 않게 될 것이며, 不公正한 것이라면 緊張이 발생되며 比率을 같게 변경시켜 緊張을 減少시키려는 欲求를 갖게 된다.

賃金에 관한 不公正에는 두 가지의 類型이 있다. 過少報償(underpayment)은 自身이 타인과 比較하여 職務의 投入에 비해 充分한 賃金을 받지 못한다는 不滿이 생겨 자신이 증진시키려는 欲求에 의해 動機化되며 他人의 比率에 일치시키려고 한다. 過多

26) R. D. Pritchard, "A Review and Critique", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4. 1969. pp. 176~211.

報償(overpayment)은 자신이 過多한 賃金을 받음으로 不滿이 생기고 緊張도 發生되어서 이를 減少시키려고 動機化된다. 아담스는 過少報償에서보다는 過多報償에서 不公正이 더 많이 인정되고 있음을 시인하였다. 이 思考는 다른 많은 학자들이 연구한 報償의 最大化를 추구하는 經濟人이라는 견해와 반대되는 것이다.

#### 4. 二要因理論(two-factor 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 內容은 從業員의 職務態度에 관하여 獨創的인 研究方法에 따라 조사·분석한 연구결과를 종합한 것이다.<sup>27)</sup>

從業員의 心的 狀態에 영향을 미치는 諸要因과 그 要因에 의한 從業員의 態도와 그 態도의 결과로서 從業員을 動機賦與할 수 있는 결론을 도출하였다.

먼저 從業員의 職務態度 研究에 있어서 1次水準 要因(first level factors)과 2次水準 要因(secound level factors)의 두 요인으로서 구분하였는데, 여기서 1次水準 要因이란 職務에 대한 態度가 결정되기 이전에 있었던 客觀的 狀況要因들을 의미하며, 2次水準 要因은 1차수준 요인에서 나타나게 되는 欲求로서 客觀的 事件에 대한 個人的 主觀的·心理的인 反應과 解析을 의미한다.

이와 같은 區分方法에 따라 職務態度를 결정하는데 영향을 미치는 1次水準 要因으로는 ① 認定, ② 成就, ③ 成長可能性, ④ 昇進, ⑤ 俸給, ⑥ 對人關係 ⑦ 技術的 監督 ⑧ 會社政策과 管理, ⑨ 責任, ⑩ 作業條件, ⑪ 作業自體, ⑫ 個人生活, ⑬ 地位, ⑭ 職務의 安定 등으로 14가지를 제시하였다.

한편 2次水準 要因은 다음과 같이 ① 認定感, ② 成就感, ③ 成長可能性에 대한 느낌, ④ 責任感, ⑤ 集團에 대한 느낌(所屬感 또는 孤立感), ⑥ 職務遂行에 대한 關心度, ⑦ 地位의 上昇이나 下落感, ⑧ 不安感의 增加나 減少, ⑨ 公正과 不公正에 대한 느낌, ⑩ 自負心, 未洽感 또는 罪責感, ⑪ 俸給에 대한 느낌 등 11가지로 구분하여 분류할 수 있다.

이와 같은 실증적 연구결과에 의하면 人間의 職務와 관련하여 추구하는 欲求是 두 가지의 범주로서 動機要因(motivators)과 衛生意因(hygiene factors)으로 나누어진다.

27) 宋秉弼, “作業動機理論에 관한 批判論的 研究”, 濟州大 論文集(第22輯), 1986, p.199.

動機要因은 높은 職務態도와 관련된 경우로서 이들 범주는 成就感, 認定感, 挑戰感, 責任感, 昇進, 作業自體, 成長과 發展 등이 있으며, 이러한 要因들은 職務自體의 본질적임을 의미하는 職務滿足과 관련되기 때문에 滿足要因(satisfiers), 本質要因(intrinsics), 內容要因(content factors)이라고 부른다.

衛生要因은 職務態도와 관련된 경우로서 이들 범주는 會社 政策과 管理, 監督, 對人關係, 作業條件, 俸給, 地位, 安定 등이 있으며, 이 要因들은 職務自體에 비본질적임을 의미하는 職務不滿足과 環境에 관련되기 때문에 不滿足 要因(dissatisfiers), 維持 要因(maintenance factors), 非本質要因(extrinsics), 環境要因(context)이라고 부른다.

허어즈버그에 의하면 動機要因과 衛生要因은 同一線上의 兩極點으로 파악하던 종래의 입장과는 달리 전혀 별개의 獨立的인 要因이라는 가정을 세웠다. 즉, 滿足要因이 결핍되었다고 해서 職務에 대한 不滿足이 초래되는 것이 아닐 뿐만 아니라, 不滿足要因이 개선되었다고 하더라도 職務에 대한 滿足과 職務動機가 높아지지 않는다. 이 점이 특히 다른 이론들과 구별되는 허어즈버그이론의 핵심이다.

二要因理論은 이론의 研究背景을 형성하고 있는 研究方法에 대한 批判으로서 많은 논쟁이 유발되었다.<sup>28)</sup> 이러한 비판적인 견해들은 ① 滿足要因과 不滿足要因의 구분은 타당치 못하며, ② 個人的 特性和 差異를 무시하고 있으며, ③ 滿足과 모티베이션(motivation)을 동일시하고 있으며, ④ 資料蒐集을 위한 面接方法上的 問題點과 1次水準 要因의 결정에 대한 客觀性的 與否 등이 있다.

## 5. 期待理論(expectancy theory)

期待理論의 공통적인 기초에 따르면, 人間은 자신의 生活에서 價値있다고 믿는 것을 얻을 수 있는 정도에 따라서 選別的으로 行動하는 合理的인 存在이다.

이때 自身이 바라는 것을 얻을 確率이 큰 쪽으로 선택해서 行動하게 된다는 것이 이 理論의 핵심이다.<sup>29)</sup>

期待理論(expectancy theory)은 '手段性理論'이라고도 불리워지는 것으로서 1932년

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

29) 韓德雄, 前掲書, p.547.



톨만(E. C. Tolman)에 의해 그 概念이 처음 제시된 것으로서 브롬(V. H. Vroom)은 産業現場에서 당면하고 있는 여러 상황하에 一貫性 있게 적용함으로써 認知理論을 토대로 한 期待理論의 확립자로서 인정받고 있다. 그에 의하면 動機에 관한 問題는 두 가지 측면으로 구분된다.<sup>30)</sup>

첫째는 人間行動을 촉발시키거나 活性化시키는 側面이며, 둘째는 行動方向의 측면이다. 그리고 이 두 가지 動機問題 중에서 作業과 動機와의 關係를 다룸에 있어서 心理學者가 특히 關心을 갖는 다음의 세 가지를 中心問題로 삼았다.

① 職務上의 役割 중에서 人間의 하나를 選擇하는 過程(選擇), ② 自身이 選擇한 職務上의 役割에 대한 滿足程度(滿足), ③ 自身이 選擇한 職務上 役割에서의 職務遂行과 效率性(遂行)이다. 이 세 가지 중심문제를 다루는 理論的 特徵은 認知理論的 觀點에서 찾을 수 있다.<sup>31)</sup>

브롬(V. H. Vroom)의 理論과 관련있는 期待理論들의 연구내용은 체계적으로 정리하면 <表 II-3>과 같다.<sup>32)</sup>

<表 II-3> 期待理論에 관한 研究內容

연구자	발표년도	결정요인	결과
Lewin	1944	주관적 확률 × 유인가	힘(force)
Rotter	1954	기대, 보상가	수행벡터 (performance Vector)
Edwards	1954	주관적 확률 × 유용성	행동잠재력 (behavior potential)
Tolman	1955	기대 × 성과의 욕구수준	주관적으로 기대하는 × 성과 수준 유용성
Atkinson	1958	기대 × (동인 × 유인수준)	최종 행동경향
Vroom	1964	성과성취의 기대 × 유인가	힘(force)
Porter Lawler	1968	기대 × 유인가 × 수단성	노력(effort)

資料 : A. K. Korman, *The Psychology*, Prentice-Hall, 1974, p. 107.

30) V. H. Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley & Sons Inc., 1964, p. 8.

31) *Ibid.*, p. 14.

32) A. K. Korman, *The Psychology of Motivation*, Prentice-Hall Inc., 1974, p. 107.

브룸(V. H. Vroom)의 이론은 過去의 經驗이나 學習을 문제삼지 않으므로 基本的으로 非歷史的인 모형이다. 이 模型에서는 여러 가지 選擇 가능한 行動 중에서 하나의 行動을 選擇하는 것이 過去의 學習에 의해서 일어나는 것이 아니라 行動이 일어날 당시의 心理的 事件들과 관련을 갖고 認定한 法則에 따라서 일어난다고 가정한다. 브룸의 모델에는 動機過程의 설명에 유용하게 쓰일 수 있는 변수들 각각에 대해서 前置되는 概念이 제시되어 있다. 이러한 行動選擇모델의 기초를 이루는 概念들은 1次水準 結果, 2次水準 結果, 誘引價, 手段性, 期待, 힘, 能力이다.

① 1次水準 結果(first level outcome)는 作業 自體에 內在된 것으로 職務成果, 生産性, 缺勤率, 勞動移動 등이 포함된다.<sup>33)</sup>

② 2次水準 結果(second level outcome)는 1차수준 결과와 직결된 개념으로 1차수준 결과에 따라 발생을 期待하는 事象(報償)을 의미하는 것으로서 金錢的 補償, 賃金引上, 昇進, 監督者의 支援, 集團收容, 賞與 등이 포함된다.<sup>34)</sup>

③ 誘引價(valence)는 1차 및 2차수준 결과에 대하여 個人이 갖고 있는 魅力 또는 選好度를 의미하며, 이러한 愛着度의 程度를 數値로 전환시킨 것이다. 따라서 어떤 結果의 발생을 期待하면 正의 誘引價를 갖게 되고, 無關心의 態度일 때는 0.00의 誘引價를 갖게 되며, 結果 發生을 싫어할 경우에는 負의 誘引價를 갖는다.<sup>35)</sup>

④ 手段性(instrumentality)이란 사람은 昇進이라는 欲求로 인해 높은 成果를 올리려 하게 될 것이고 높은 成果라는 것은 昇進을 위한 手段으로 인식될 것이다. 즉, 手段性이란 1차수준 결과가 2차수준 결과를 가져오게 되리라는 主觀的인 確率차이다. 이 手段性은 -1에서부터 1까지의 값을 가지게 된다.

⑤ 期待(expectancy)는 特定行爲에 特定結果가 나오리라는 可能性 혹은 主觀的인 確率과 相關된 믿음이다. 즉, 내가 어떤 行動案을 선택했을 때 成功할 確率이 얼마인가 하는 것이다. 이는 0에서 1까지의 값을 갖는데, 0이란 값은 한 行動한 結果가 나오리라는 데 대한 완전한 疑心을, 1은 완전한 信賴를 가리킨다.<sup>36)</sup>

33) 브룸은 구체적인 1次水準 結果에 관한 예시를 Job Performance, Productivity, Absenteeism, Turnover 등을 들고 있다.

34) 브룸은 구체적인 2차수준 결과에 관한 예시를 Money, Promotion, Supervisor, Support, Group acceptance, Fringe benefits 등을 들고 있다.

35) V. H. Vroom, *op. cit.*, pp.15~17.

36) 慎侑根, 前掲書, p.241.

⑥ 힘(force)은 모티베이션과 同意的 概念이다. 즉, 個人이 選擇할 수 있는 行爲와 方向을 결정해 주는 役割을 하는 것이다.

⑦ 能力은 어떤 職務를 成就할 수 있는 潛在力을 의미한다. 브룸은 이들 諸概念들의 相互關聯性을 다음의 公式으로 파악하여 個人의 모티베이션過程을 설명하고 있다.<sup>37)</sup>

$$P = f(M \times A)$$

業務成果(P)는 모티베이션(M)과 個人의 能力(A)의 곱의 함수이다. 즉, 業務成果란 개인이 선택하고자 하는 意慾과 能力에 의존한다고 본다.

$$M = f(Vt \times E)$$

모티베이션은 1차수준 결과에 대한 誘引價(Vt)에 특정한 行爲가 1차수준 결과를 發生시킬 수 있다고 믿는 個人의 期待(E)를 곱함으로써 구한다.

이는 個人이 結果에 대하여 아무리 높은 誘引價를 갖더라도 結果의 발생에 회의적 입장이라면 모티베이션은 발생될 수 없다는 것을 뜻하며, 또한 期待가 아무리 높더라도 誘引價가 0.00에 가까우면 모티베이션은 발생되지 않는다.<sup>38)</sup>

$$Vt = f(Vr \times I)$$

지금까지 검토한 브룸(V. H. Vroom)의 動機模型은 職務遂行을 예측하는데 필요한 여러 변수들 중에서 動機要因에 한정시킨데 불과하다. 그러므로 職務遂行은 動機 이외에 여러 변수들에 대한 고려가 없이는 예측하기 어려운 것이다. 또한 動機와 職務遂行과의 關係糾明을 더욱 복잡하게 만드는 問題는 다른 변수들의 영향을 統制하거나 또는 동등하게 만드는 條件下에서 動機水準과 실질적인 遂行水準과의 관계에 대하여 아직 결론을 얻지 못하고 있는 점이다. 이러한 브룸의 動機模型에 대하여 다른 학자들이 부분적으로 修正을 가하게 되었다. 브룸의 理論을 修正한 모형들 중에서 포터(L. W. Porter)와 라울러(E. E. Lawler III)의 模型(1968), 그린(G. Graen)의 修正模型(1969),<sup>39)</sup> 라울러(E. E. Lawler III)의 修正模型(1971, 1973) 등이 있다.

37) V. H. Vroom, *op. cit.*, p.203.

38) V. H. Vroom, *op. cit.*, p.19.

39) G. Graen, "Instrumentality Theory of Work Motivation: Some Experimental Result and Suggest Modification", *Journal of Applied Psychology Monograph*, Vol. 53, 1969, pp.1~25.

### 第3節 職務滿足의 影響要因

職務滿足의 要因을 규명하기 위해서 많은 研究가 시도되어 왔고 지금도 많은 研究가 진행되고 있다. 職務는 課業, 役割, 責任 相互作用, 誘引, 報償 등의 복잡한相互關係로 이해되어야 한다. 즉, 職務 그 自體가 단일의 態度對象으로서 제시되는 일은 거의 없으며 많은 職務 構成要因에 대한 滿足度로서 나타나게 된다. 職務滿足은 여러 가지의 影響要因에 의해 형성되기 때문에, 이 影響要因을 무엇으로 할 것인가가 중요한 問題이다. 아래의 <圖 II-3>은 職務滿足 要因에 대한 假定적 모델이다.

먼저 여러 학자들의 연구에서 나타난 職務滿足의 影響要因을 살펴보기로 하자. 긴즈버그(Ginzberg)는 職務滿足의 影響要因으로 ① 經濟的 報酬와 名聲, ② 특별한 活動과 특별한 目標達成에서 얻는 기쁨의 本質的 滿足, ③ 社會的 環境의인 附隨的 滿足의 세 가지로 구분하고 있다.

브룸(V. H. Vroom)은 ① 監督, ② 作業診斷, ③ 職務內容, ④ 賃金, ⑤ 昇進機會, ⑥ 作業時間의 여섯 가지 요인을 들고 있다. 또한 아놀드(H. J. Arnold)와 필드먼(D. C. Feldman)도 브룸과 유사하게 ① 職務自體, ② 昇進機會, ③ 監督, ④ 作業條件, ⑤ 作業集團, ⑥ 賃金 등을 들고 있다.

<圖 II-3> 職務滿足 要因에 대한 假定的 模型



資料 : Kenneth Wexley and Gary Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Homewood, Illinois, Richard, D. Irwin, 1971.

허어즈버그(F. Herzberg)는 職務滿足要因과 職務不滿足要因을 구분하고, 職務滿足要因으로는 成就, 認定, 作業 그 自體, 責任, 成長 등을 들고 있으며 職務不滿足要因으로는 會社の 政策과 管理, 監督, 作業條件, 對人關係, 賃金, 地位, 職務安定 등을 들고 있다. 허어즈버그의 研究를 實證的으로 입증한 마이어스(M. S. Meyers)는 텍사스 인스트루먼트(Texas Instruments)의 연구결과에서 職務滿足 要因으로는 成就感, 責任, 成長, 昇進, 作業 그 自體의 즐김, 認定感 등이 許諾되는 職務 등으로 보고 있으며, 職務不滿足 要因으로는 作業規則, 照明, 休息時間, 職位, 選任權, 賃金, 附加給付 등을 들고 있다.

쥬겐손(Jurgenson)은 최근의 연구에서 다음과 같은 10개의 要素를 제시하고 있다. ① 發展(昇進에 대한 機會), ② 附加給付(休暇, 年金, 保險, 疾病手當 등), ③ 會社(그 會社에서 作業하는 것에 自負心을 느끼는 會社), ④ 同僚(유쾌하고 마음에 맞는 同僚), ⑤ 時間(적절한 作業始作 時間과 끝나는 時間, 적절한 一日作業時間, 週作業時間, 晝間作業과 夜間作業 등), ⑥ 賃金(高所得), ⑦ 安全(안전한 作業, 休職이 없으며 職務를 계속 유지할 수 있는 確實性), ⑧ 監督(사려깊고 公正한 監督者), ⑨ 作業類型(興味있고 關心있는 作業), ⑩ 作業條件(安樂, 清潔, 騒音, 냄새, 溫度, 冷房, 기타) 등이기 때문에 그는 이 요소들은 男性·女性들에서 각각 그 우선순위가 달라지며 時間, 年齡, 教育水準, 前職 등에 의해서도 변한다고 지적하고 있다.

맥코믹(E. J. McComick) 등은 이에 대해 다음과 같이 綜合的인 설명을 가하고 있다.<sup>40)</sup>

브룸(V. H. Vroom)이 지적했듯이 職務滿足의 설명은 職務役割과 個人特性(personality) 변수 모두를 고려하여야 하며, 職務滿足에 대한 논의가 職務의 狀況의 側面 또는 作業役割의 측면에 더 많은 관심을 두고 있다 할지라도 職務滿足에 관련된 모든 變化가 이런 측면에만 돌릴 수 없다는 것을 기억해야 한다. 즉, 사람들이 주어진 職務에 好意的으로 反應하는 것은 그들의 性向의 差異라고도 말할 수 있다는 것이다.

실제로 포네트(G. P. Fournet) 등은 職務滿足의 影響要因을 크게 두 要素로 나누고 다시 세부항목으로 분류하고 있다.<sup>41)</sup>

(1) 個人의 特性: 年齡(age), 教育과 機能(education and intelligence), 性

40) E. J. McComick & J. Tiffin, *Industrial Psychology*, 6th ed., Prentice-Hall, 1974. p. 321.

41) G. P. Fournet, M. K. Distefono, J. R., & Margaret W. Pryer, "Job Satisfaction: Issues and Problem", *Personnel Psychology*, Vol. 19, 1966. pp. 165~183.

(sex), 職務水準(occupational level) 등이다.

(2) 職務의 特性 : 組織과 管理(organization and management), 直近上司의 監督(immediate supervision), 社會的 環境(social environment), 커뮤니케이션(communication), 安全性(security), 單調(monotonoy), 賃金(pay) 등이다.

이상에서 여러 學者들의 研究에서 밝힌 職務滿足에 영향을 주는 要因을 검토하였다. 본 연구에서는 職務滿足의 影響要因을 브룸(V. H. Vroom)과 아놀드(H. J. Arnold)와 필드먼(D. C. Feldman)의 견해와 같이 다음의 여섯 가지로 나누어 살펴보고자 한다.

### 1. 職務自體의 特性

職務 그 자체의 滿足은 雇傭者가 그들의 職務에 얼마만큼 滿足하는가를 결정하는데 매우 중요한 役割을 한다. 그 職務의 性格이나 그 職務가 要求하는 活動과 職務가 適性 및 興味와 어떤 관계가 있느냐 하는 것은 個人에게 대단히 重要的 問題가 되는 것이다. 특히 職務가 保有하고 있는 多樣性, 停滯性, 重要性, 自律性, 피드백의 정도를 나타내는 職務範圍(job scope)가 클수록 일반적으로 職務滿足이 높다고 하는 것이 밝혀지고 있다.<sup>42)</sup>

그러나 너무 多樣性을 가진 職務는 作業者에게 心理的인 압박을 느끼게 할 수 있으며, 自律性이 너무 많은 職務 역시 成就欲求가 적은 사람에게는 職務不滿의 原因이 되기도 한다.<sup>43)</sup>

役割模糊性和 役割葛藤은 모두 스트레스를 誘發하고 그럼으로써 職務滿足을 減少시킨다. 사람들은 분명 자기들에게 期待되고 있는 것이 무엇인가를 알 수 있고 명확한 目標을 가질 수 있는 狀況을 선호한다.

### 2. 作業條件

作業條件 역시 職務滿足에 적절히 영향을 미친다. 온도, 습도, 통풍 및 소음, 작업계

42) E. F. Stone, *Research Methods in Organization Behavior*, Scott, Foresman and Co., 1974, 再引用, 秋憲, 組織行爲論, 養雪出版社, 1992, p. 623.

43) H. J. Arnold & D. C. Feldman, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Co., 1986, p. 88.

획, 청결, 적절한 도구 및 장치와 같은 作業條件의 特徵은 職務滿足에 영향을 줄 수 있는 要素들이다.

그 이유로는 ① 作業條件은 作業者의 肉體의 편의와 큰 관련이 있기 때문이다. 예를 들어 너무 덥거나 빛이 많으면 肉體的 불편의 원인이 되며, 空氣 不清潔 혹은 濕度 빈약도 肉體的 불편을 초래한다. ② 作業條件은 職務 밖의 生活에 영향을 주기 때문이다. 만일 오랜시간 혹은 規定時間 이상 作業하도록 요구 받는다면 作業者들은 그들의 家族, 친구의 만남 그리고 레크레이션의 時間이 줄어들게 될 것이다. 반면 規定時間내에 작업이 완료되면 그들은 삶의 質을 向上시킬 수 있을 것이다.

그러나 一般的으로 作業條件은 極端的으로 나쁘지 않는 한 대부분의 사람들에 의해 承認되는 경우가 많다.<sup>44)</sup> 즉, 極端的으로 좋거나 나쁘거나 한 경우에만 職務滿足에 影響을 미친다.

### 3. 賃金 水準

賃金水準은 職務滿足의 중요한 影響要因이다. 왜냐하면 의·식·주의 획득을 촉진시키고 職務外에 價値있는 레저를 즐기는데 유용하다. 더구나 賃金은 成就의 상징과 認定의 源泉으로 여겨지며, 고용자들은 종종 賃金을 組織의 貢獻에 대한 報償으로 認識한다.

이때 賃金の 絕對額과 相對的 公正성이 問題가 된다. 즉, 賃금이 從業員의 期待를 충족시키고 다른 사람이나 自身の 努力에 비해 相對的으로 公正하다고 느낄 때 從業員의 職務滿足은 높아진다.

그러나 附加的 給付는 直接的인 賃金만큼 職務滿足에 影響을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 고용자들은 그들이 實質的으로 받는 附加的 給付가 얼마나 되는지를 過小評價하는 경향이 있으며, 젊은 作業者들은 生活과 身體障礙保險의 受領을 敬視하는 경향이 있다.<sup>45)</sup>

---

44) *Ibid.*, pp.90~91.

45) *Ibid.*, p.87.

#### 4. 昇進機會

昇進機會는 職務滿足에 적절한 影響을 줄 수 있다. 전형적으로 組織內的 더 높은 段階로의 昇進은 監督, 職務內容, 報酬의 肯定的 變化를 수반한다. 일반적으로 組織에서 높은 단계에 있는 職務는 더 많은 自由, 더 挑戰的인 作業割當, 더 높은 給與를 作業자에게 제공한다. 이 要因은 賃金과 마찬가지로 그 比率과 公正性에 대한 從業員의 생각이 職務滿足에 影響을 미친다.<sup>46)</sup>

하지만 昇進은 블루칼라나 화이트칼라 事務職員보다 幹部職에 職務滿足의 影響이 더 욱 큰 것으로 나타나고 있으며, 또한 昇進으로 인한 賃金上昇의 폭보다 職位 및 權限의 확대가 더 큰 滿足을 줄 수 있다.<sup>47)</sup>

#### 5. 作業集團

친숙하고 友好的인 同僚作業자가 있다는 것은 개개의 從業員들에게 職務滿足의 적절한 원천이 된다. 사람들은 일하는 過程에서 상호간에 對話를 가질수 있는 機會를 좋아한다. 그리고 그들은 특히 서로간에 肉體的으로 떨어져 있는 職務를 좋아하지 않는다. 作業集團 역시 從業員을 위한 社會的 後援시스템이 된다. 사람들은 종종 그들의 問題에 대한 相談役 혹은 慰安의 원천으로서 同僚集團을 活用한다. 따라서 從業員들은 自己自身과 비슷한 特性, 關心, 信念을 지닌 作業者들에게 마음이 끌리고 편안해질 수 있으며, 따라서 職務滿足이 높아질 수 있다.<sup>48)</sup>

그러나 아이러니하게도 대부분의 사람들이 同僚作業者와의 관계에 매우 滿足해 하는 반면, 同僚作業者와의 좋은 관계를 維持하는 것이 대부분의 다른 要素만큼 중요하게 생각지 않고 있다. “실제로 당신의 職務로부터 원하는 것”(What you really want from your job?)이라는 研究에서 라울러(E. E. Lawler III) 등은 종업원들이 그들의 同僚作業者의 友誼에 매우 滿足하다고 말했던 반면에, 그들은 작업집단을 18개 要素의 重要性에서 단지 14번째로 평가한다는 것을 발견하였다. 從業員들이 그들의 同僚作業者들이 좋아할 것을 期待하는 것 같다. 그리고 그들이 싫어하는 사람과 관계를 가질때는

46) 慎佑根, 前掲書, p.203.

47) H. J. Arnold & D. C. Feldman, *op. cit.*, p.88.

48) 慎佑根, 前掲書, pp.204~205.



作業集團은 그들의 思考에 중요한 要素가 된다.<sup>49)</sup>

## 6. 監 督 스타 일

監督者의 스타일의 두 가지 特徵은 從業員의 職務滿足에 몇 가지 영향을 준다. 첫 번째 특징은 從業員中心 또는 從業員配慮이다. 部下에게 後援的인 對人關係와 個人的 관심을 지닌 감독자는 그들의 從業員의 滿足에 貢獻한다. 從業員의 滿足에 貢獻하는 또다른 감독스타일은 意思決定에 참여시키는 것이다. 그들의 職務에 影響을 주는 意思決定에 참여하는 從業員들은 그들의 감독자와 전체 작업상황에 더 높은 수준의 滿足을 보여준다. 意思決定에 從業員中心과 參與가 從業員의 滿足과 肯定的인 相互關聯性이 있지만 參與的 리더쉽이 職務를 향한 作業者의 態度를 항상 向上시키는 것은 아니다. 예컨대 작고, 凝集力이 있는 作業集團의 從業員들은 실질적으로 民主的 리더를 좋아하는 반면, 크고 一般的인 作業集團의 從業員들은 실질적으로 指示的 리더를 좋아하는 傾向을 발견할 수 있다. 따라서 일반적으로 從業員中心的 監督스타일과 從業員의 滿足 사이에는 肯定的인 관계가 있는 반면에, 그 關係는 몇몇 狀況에서는 맞지 않을 수 있다.<sup>50)</sup>

이러한 職務滿足의 影響要因은 人口統計的 變數에 따라 우선 순위가 달라질 수 있으며 停滯的인 것이 아니라 流動的인 것이다.

49) H. J. Arnold & D. C. Feldman, *op. cit.*, p. 90.

50) *Ibid.*, pp. 88~90.

## 第 III 章 職務滿足과 組織有効性과의 關係

### 第1節 職務滿足과 成果와의 關係

組織行爲論에서는 成果는 일상적인 용어보다는 組織有効性(organizational effectiveness)이라는 概念을 널리 사용하고 있다. 組織有効성의 測定指標는 크게 生産性과 維持를 들 수 있는데, 전자로서는 量的 生産性, 利潤, 賣出額, 投資利益率, 賣出額, 利益率 등을 들 수 있으며, 후자로서는 職務滿足, 組織沒入, 勤勞生活의 質, 社會的 欲求에 대한 反應度, 離職과 缺勤率 등을 들 수 있다.<sup>51)</sup>

그러나 組織行爲論에서 職務滿足이라는 變數는 從屬變數인 동시에 獨立變數라는 兩面的 役割을 취하고 있다. 여기서는 職務滿足이라는 獨立變數가 出勤과 離職率, 勞組活動, 生産性이라는 組織有効성의 變數에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다.

#### 1. 出勤과 離職率

離職率과 職務滿足은 양자가 서로 反比例的인 關係를 나타내고 있다. 즉 職務滿足이 높은 사람은 職場을 그만둘 可能性이 적다는 것이다. 그러나 이러한 關係의 強度는 組織과 時點에 따라 다르다. 不滿이 있더라도 경기가 나쁘면 주저 않아야 하고 滿足하더라도 경기가 좋으면 더 나은 곳으로 떠나게 된다. 따라서 離職率을 決定하는데는 失業水準이 크게 작용한다고 할 수 있다. 하지만 一般的으로 滿足한 사람은 남고 不滿이 많은 사람은 떠나게 된다. 즉 組織이 職務의 실체와 從業員들의 職務期待를 調和시키지 못하면 離職率은 上昇하게 마련이다.

다음으로 從業員의 出·缺勤을 좌우하는 決定要因은 그들의 滿足이 아니라 強制的인 出勤 및 缺勤時의 處罰 등 다른 요소에 있다는 연구결과들이 많으나 스미스(J. S. Smith)같은 학자는 出勤이 다소 自發性을 띠어 缺勤時의 處罰과 關係없이 從業員의 滿足이 出·缺勤에 상당히 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다.<sup>52)</sup>

職務滿足과 缺勤率의 關係는 대체로 負의 相關關係를 나타내고 있다. 어떤 研究에

51) 慎佑根, 前掲書, pp. 38~40 參照.

52) 上掲書, pp. 628~630 參照.

의하면 職務滿足과 缺勤率과의 相關關係는  $-0.44$ 이며, 이는 높은 職務滿足이 낮은 缺勤率과 관련이 높음을 보여주고 있다.<sup>53)</sup>

## 2. 勞 組 活 動

美國의 한 大企業의 125개 標本部署 중에서 勞動組合을 택하겠다는 31개 부서의 從業員을 대상으로 한 研究에서<sup>54)</sup> 研究員들은 職務滿足과 勞動組合 加入與否와의 相關성을 導出할 수 있었다. 이 研究의 結論에 의하면 不滿足한 從業員일수록 더 많은 勞組活動을 하고 있다는 것이다.

또한 “職務에 대한 不滿足으로 인해 從業員들은 勞組에 加擔하는가?”라는 問題의 제기를 통해 勞組代表 選舉가 있는 직후에 실시한 職務滿足에 대한 研究에서<sup>55)</sup> 職務滿足과 投票性向間에는 負(-)의 關係를 나타내어 從業員의 不滿足과 投票間에는 直接的인 關係가 있는 것으로 結論지을 수 있었다. 이는 從業員이 滿足할수록 勞組活動의 參與도가 낮다는 것을 시사해 주고 있다. 또한 非經濟的인 要因보다는 經濟的 要因에 滿足할 수록 勞組活動에 參與도가 더욱 낮은 것으로 나타났다.

## 3. 生 產 性

職務滿足과 生産性(productivity)과의 關係를 보면 초기의 일반적인 견해는 職務滿足이 生産성에 직접적인 영향을 준다는 것이 있다. 호오손實驗에서 組立工程 女工들의 士氣와 生産성이 높았던 사실을 고려하여 被傭者의 職務滿足度 提高가 生産性 向上의 手段인 것처럼 학자들은 믿어 왔다. 그러나 지금까지는 이를 뒷받침할 만한 증거는 별로 발견되지 못하고 있는 실정이다.

허어즈버그(F. Herzberg)는 滿足要因과 不滿足要因을 독립된 변수라고 생각하고 소위

53) 上掲書, p. 207.

54) W. C. Hamner & F. Smith, "Work Attitudes as Predictors of Unionization Activity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 4, 1978, pp. 415~421. 再引用, 秋憲, 前掲書, pp. 630~631.

55) C. Schriesheim, "Job Satisfaction Attitudes Toward Unions and Voting in a Union Representation Election", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 5, 1978, pp. 548~552. 再引用, 秋憲, 上掲書, pp. 631~632.

三要因理論을 주장하였다. 즉, 그는 衛生的 要因과 動機要因으로 구분하여 後者에 대한 滿足을 높여줄 때 生産性은 提高된다고 주장하고 있다.

또한 브룸(V. H. Vroom)은 이와 관련된 20개의 研究를 검토한 結果, 職務滿足과 生産性的의 相關關係가 0.14에 불과함을 알아냈다. 이는 예상외로 낮은 相關關係였으나 그 낮은 수준에서나마 계속 正(+)의 符號를 지니고 있다는 事實은 새로운 의미를 부여 받기에 충분하였다.<sup>56)</sup>

한편으로 로크(E. A. Locke)의 研究에 의하면, 滿足도와 生産性은 曲線的인 關係에 있다고 주장하고 있다. 즉, 滿足도가 아주 나쁠 때에는 오히려 生産性이 높아지다가 滿足도가 다소 좋아지면 生産性이 떨어지는 相關關係가 있다는 것이다. 보다 최근의 학자들은 滿足이 生産性에 영향을 주는 것이 아니고 보다 그 둘 다 공통된 제3의 要因에 의해 결과한 우연의 일치라고 한다.

이와 같은 理論은 마아치(J. G. March)와 사이먼(H. A. Simon)에 의해서 具體化되었다. 이들에 따르면 生産動機 誘發(M)은 不滿의 程度(S) 및 努力을 했을 때 바라는 바의 報償을 얻게 되는 手段性(instrumentality)이라는 두 가지 변수와 函數關係에 있다. 즉,  $M = f(S \cdot I)$ 가 될 것이라는 것이다.

기타 職務滿足은 勤勞生活의 質의 向上은 물론 構成員의 健康과도 正的인 相關關係가 있는 것으로 연구되고 있다.

## 第2節 職務滿足과 成果의 研究

職務滿足과 職務成果에 관한 研究들을 종합하여 분류하면, 다음의 세 가지로 구분하여 볼 수 있다.<sup>57)</sup>

첫째는 職務滿足이 職務成果를 유도하여 이어진다는 견해의 이론이며, 둘째로 職務滿足과 職務成果는 相互影響을 미친다는 견해의 이론이며, 셋째로 職務滿足은 職務成果의 結果이며 職務成果가 職務滿足의 원인이 된다는 견해의 이론이다.

56) 慎佑根, 前掲書, p. 208.

57) W. E. Scott & L. L. Cummings, *Readings in Organizational Behavior and Human Performance*, Revised ed., Richard D. Irwin, Inc., 1973, p. 130.

(1) 초기 人間關係論者들은 人間은 주어진 職務에 滿足할 경우, 生産性이 增大되며 利益을 增進시킬 수 있다고 주장하였으며, 그 중에서 메이요(E. Mayo) 研究팀의 호오손(Hawthorne) 研究(1924~1932)는 行動科學者와 企業經營者들에게 지대한 영향을 끼쳤다.

브룸(V. H. Vroom)은 人間關係는 從業員의 欲求를 滿足시킴으로써 生産性を 增大시키려는 시도로 기술된 것이라고 주장하였고, 스트라우스는 초기 人間關係者들이 士氣와 生産性과의 關係를 매우 단순히 생각하며 士氣가 높으면 生産性도 向上될 것이라는 견해를 표현하였는데 이는 從業員의 動機를 이해하는 側面에서 중요한 役割을 하였을 뿐 본래 충분한 분석없이 관찰된 職務滿足과 職務成果의 關係가 因果的이며, 일정한 방향으로 관계되었다는 것으로, 후에 人間關係論者들은 그들의 資料에 대한 의미를 오해하는 限界點이 발견되어지고 있다. 그러나 職務滿足이 職務成果를 유도한다는 가장 대표적인 이론으로서 허어즈버그(F. Herzberg)의 FAC(Factors-Attitudes-Effects) Complex分析을 주축으로 人間이 동물로서 고통을 회피하려는 欲望과 人間으로서 心理的 成長을 하려는 欲望을 가지고 있다는 二要因理論을 도출시켜 발전을 보게 되었다.

(2) 미시간(Michigan)大學의 社會調查研究所에서 브레이필드(A. H. Brayfilld)와 크로켓(W. H. Crockett)가 1955년에 처음으로 職務滿足이 職務成果를 유도한다는 이론에 반대하는 經驗的 證據가 제시되었다.<sup>58)</sup>

그들은 從業員들이 效果의 法則(law of effect)에 의해 職務追求, 職務成果, 職務完了가 統制된다고 주장하였으며 후에 브룸(V. H. Vroom), 포터(L. W. Porter)와 라울러(E. E. Lawler III)에 의해서 期待理論(expectancy theory)으로 칭하였졌다. 브레이필드와 크로켓은 職務完了行爲에 관해 기본적으로 일반화되어 있는 것은 士氣의 결여와 轉職에 관련이 있다는 것으로서 組織有期體가 處罰的인 상황을 회피하여 報償的 狀況을 추구하는 경향에 기인된다는 것이다. 이들은 단순한 原則인 快諾主義的 원칙을 적용하여 職務滿足과 職務成果의 關係를 설명하는데 더욱 곤란에 봉착했으며 兩關係는 因果關係보다는 동시적으로 연관되어 있다는 주장이다. 즉, 어떤 重要目標가 인지되고

58) M. J. Kavanagh, A. C. MaCkinney & L. Wolins, "Satisfaction and Morale of Foremen as a Function of Model Manager's Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, No. 2, 1970. p. 145.

그 目標가 成就될 때 滿足增大와 生産性增大는 동시에 일어나며 여타의 條件下에서는 生産性 및 滿足은 無相關 및 否定相關이 나타난다는 것이다.

대위스(Dawis)는 作業適應이 從業員들의 滿足 및 職務成果의 함수라고 하며 滿足은 個人欲求와 組織의 強化體系間 相互 反應에 의한 결과를 가져오고, 個人이 組織에 勤續하거나 離職을 결정하는데 중요한 영향을 미치며 이 모델에서 職務滿足과 職務成果의 관계과약은 가능하지만 그 狀態와 強度는 개발되지 않았고 더욱 그들의 모델은 原因과 結果에 있어서 職務成果와 관계없이 職務滿足을 설명해 주고 있다.

職務滿足과 作業動機賦與에 관한 마아치(J. G. March)와 사이몬(H. A. Simon)의 모델은 職務滿足과 職務成果의 양자가 종속변수로서 작용 가능성을 제시하여 職務成果를 종속변수로 함에 있어 作業動機賦與는 현재 또는 예측된 不滿足狀態와 個別生産 및 새로운 狀態들과 滿足사이에 直接的인 關係性이 지각될 때 유발한다는 가설을 세우고 職務成果는 경험된 不滿足도와 가치있는 報償取得을 위한 知覺 및 手段性(instrumentality)의 函數라고 설명한다. 이 모델에서 不滿足狀態는 필요하지만 충분치 못한 成果條件임을 제시하며 이는 어떤 종류의 不滿足을 추구활동으로 인해 有機體의 活性化가 요구된다는 가정이 필요한 것이다.

그러나 이것이 충분치 못한 이유로서 不滿足한 從業員은 職務成果가 職務滿足을 유도한다는 것을 모르거나 또는 非成果가 더욱 더 知覺된 滿足을 유도한다는 인식을 할지도 모르기 때문이다. 그러나 마아치(J. G. March)와 사이몬(H. A. Simon)은 職務滿足과 職務成果의 連繫는 職務滿足이 職務成果를 유도한다는 관계보다는 약해 보이지만 職務成果가 職務滿足을 유도할 수 있다는 條件을 다음과 같이 제시하고 있다.<sup>59)</sup>

첫째, 假定된 職務滿足이 職務成果에 기초를 두지 않은 報償을 받음으로써의 結果이다.

둘째, 改善된 職務成果가 從業員에 의해 選擇된 行爲代案이라 하더라도 職務滿足은 職務成果의 실제 報償이 예측된 結果에 일치되지 않기 때문에 반드시 그 결과를 초래하지 않는다.

59) R. M. Steers & L. W. Porter, *Motivation and Work Behaviors*, McGraw-Hill, Inc., 1975, p. 225.

셋째, 代案的 行爲의 추구 및 評價過程에 있어서 個人의 期待水準은 行爲와 關係된 期待報償보다 클 경우가 있으므로 職務成果가 최고의 대안으로 選擇되고, 그 結果가 완벽하게 期待된다 하더라도 個人은 그 이전보다 自我發見과 滿足을 덜하게 된다.

(3) 職務成果와 職務滿足의 關係에 있어 職務滿足을 職務變數로 간주한다는 데서 큰 의의를 갖고 있는 브룸(V. H. Vroom)과 포터(L. W. Porter)와 라울러(E. E. Lawler III)의 理論은 다음과 같다.

첫째, 브룸의 모델은 期待와 誘引價를 중요개념으로 組織내 行爲研究에서 個人은 항상 選擇할 대체적 行爲중에 가장 높이 期待된 報償을 가지고 行爲를 택일한다는 것이다. 이 모델의 主要 從屬變數인 힘(force)은 어떤 活動을 수행할 사람에 대한 힘 또는 어떤 活動을 수행하는데 綜合的 努力을 發揮하기 위한 動機要因으로 볼 수 있으며 期待(expectancy)는 일정한 活動이 특정한 結果에 의해 수반될 가능성에 대하여 特定時間에 個人이 가지는 信念이며, 誘引價(valence)는 일정한 行爲를 통한 成就에서 얻을 수 있는 目標 또는 結果가 갖는 魅惑性(attractiveness) 또는 그같은 結果로부터 期待할 수 있는 滿足으로서 이해될 수 있다.

職務成果는 수행하려는 힘(force to performance) 또는 모티베이션과 能力(ability) 사이의 關係에서 결정된다는 수식을 표시하여 설명하고 있다.<sup>60)</sup>

$$P(\text{performance}) = f(F \times A)$$

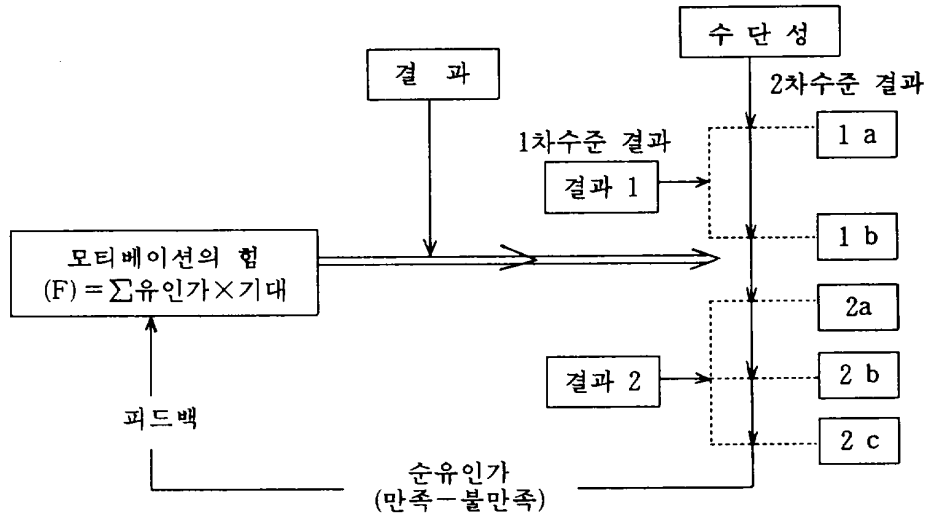
이 수식에서 能力은 個人이 갖는 特性으로서 어떤 課業을 수행하는데 가능한 潛在能力으로서 個人의 心理的 屬性을 제외하고 높은 成果를 위하여 중요한 屬性을 지닌 정도라고 정의하였다.

브룸(V. H. Vroom)의 모델은 다음과 같이 표시될 수 있다.<sup>61)</sup>

60) H. C. Heneman III & D. P. Schwab, "Evaluation of Research on Expectancy Theory Predictions of Employee Performance," *Psychological Bulletin*, Vol. 78, No. 1, 1972, p. 1.

61) F. Luthans & R. Kreither, "The Management of Behavior Contingencies," *Personnel*, 1974, p. 187.

〈圖 II-4〉 브룸의 모티베이션 모델



둘째, 포터(L. W. Porter)와 라울러(E. E. Lawler III)의 모델은 브룸(V. H. Vroom)의 모델과 비교하여 보면, 數學的인 공식보다 圖解的 표시로 설명하였으며, 人間의 動機를 역학적인 표현으로 시도하였고 많은 變數要因들을 사용하여 動機化를 知覺(perception) 중심으로서 강조하였다. 즉, 職務成果를 個人의 努力(effort), 能力과 特性(abilities & traits), 知覺役割(role perception)의 함수로 보았으며 종전까지의 연구들인 職務滿足이 職務成果와 積極的인 關係에 있다는 이론에 반대하면서 오히려 職務成果의 結果에 의하여 職務滿足이 영향을 받고 있다고 提起하고 從業員의 職務成果에 직접 관계되는 要因을 滿足이 아닌 노력에서 구함으로써, 從業員의 滿足의 成果를 가져오는 것이 아니라, 職務成果의 수준과 그에 따른 報償水準의 여하가 職務滿足의 원인이 된다고 분석하였다. 또한 職務滿足과 職務成果間의 循環性을 제시하면서 職務成果를 原因變數로 職務滿足을 종속변수로 갖는 가장 직접적 연계를 보여 주면서, 職務成果가 個人의 期待에 상응하는 報償을 유도할 때 職務滿足이 최고로 나타난다. 즉, 職務成果에 대한 滿足은 成果의 실현에 대한 대치로서 賦與되는 內在的·外在的 報償에 의해서 強化(reinforcement)될 때 나타나며, 이 경우 內在的·外在的 報償이 從業員의 滿足을 보장하려면 이들 報償水準을 받을 수 있으리라고 期待하는 正當한 報償水準을



상회하여야 한다.

요컨대, 포터(L. W. Porter)와 라울러(E. E. Lawler Ⅲ)의 모델은 生産性 增大는 從業員의 滿足에서 비롯된 傳統的 假定에 반응하여 從業員의 努力은 成果를 실현하는데 直接的인 影響要因이 되고, 滿足은 成果에 대하여 間接的인 피드백(feed-back) 通路를 통하여서만 영향을 미친다는데 특징이 있으며, 특히 成果를 위한 변수로서 從業員의 努力·能力·資質·役割知覺을 중시하였다는 점에서 이론적 공헌이 지대한 것이다.

밋첼(T. R. Mitchell) 등도 職務成果 測定모델을 努力과 能力의 결합으로 보고 있으며,<sup>62)</sup> 스킨라찌(Szilagy) 등도 같은 견해를 갖고 있다.<sup>63)</sup>

또한 로크(E. A. Locke)도 그의 研究<sup>64)</sup>에서 職務滿足은 주로 職務成果의 결과이며 間接的으로만 職務成果의 원인이 된다고 주장하였고 시겔(J. P. Siegel)과 보웬(D. Bowen) 역시 그의 研究<sup>65)</sup>에서 職務成果가 職務滿足의 원인이 됨을 지적하였다.



- 62) T. R. Mitchell & D. M. Nebeker, "Expectancy Theory Predictions of Academic Effort and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 1973, Vol. 57, No. 1, pp. 61~62.
- 63) A. D. Szilagy, Jr., & M. J. Allace, Jr., *Organizational Behavior and Performance*, 3rd ed., Goodyear, 1983, p. 109.
- 64) E. A. Locke, "Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1970, Vol. 5, pp. 484~500.
- 65) J. P. Sigel & D. Bowen, Satisfaction and Performance: Causal Relationships and Moderating Effects, *Journal of Vocational Behavior*, 1971, Vol. 1, pp. 263~269.

## 第Ⅳ章 職務滿足에 관한 實證分析

### 第1節 教育行政機關의 特性 및 組織

#### 1. 教育行政의 特性

##### 1) 教育行政의 定義

教育行政이란 教育活動, 즉 社會的·公共的·組織的 活動으로서 교육을 대상으로 하는 行政을 말한다. 教育行政은 政府의 公共機關을 대상으로 한 一般行政(public administration)이 있고, 企業을 대상으로 한 企業行政 또는 經營(business administration)이 있는데, 경우에 따라 警察行政, 國防行政 등이 사용되는 경우도 있다. 이와 같은 논리를 적용한다면 教育機關, 教育組織體를 중심으로 社會的·公共的·組織的 活動으로서의 教育活動을 위한 行政을 곧 教育行政이라고 할 수 있다.

이와 같이 教育을 어떻게 規定하느냐, 行政을 어떠한 觀點에서 파악하느냐, 教育과 行政과의 관계를 어떻게 보느냐에 따라 다양하게 이루어질 수 있다. 여기에서 教育行政이란 社會的·公共的·組織的 活動으로서의 교육을 대상으로 하고 教育目標의 설정, 그 달성을 위한 人的·物的 기타 支援條件의 정비확립, 目標達成을 위한 計劃과 決定, 執行과 指導, 統制와 評價 등을 포함하는 일련의 奉仕活動을 지칭하는 것이며, 教育組織體 내에서의 集團的 協同行爲를 위하여 효과적으로 지원하는 것을 본질로 하는 작용이라고 정의한다.<sup>66)</sup>

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 教育行政을 社會的·公共的·組織的 活動으로서의 教育行政을 教育활동의 핵심이 되는 教授 및 學習活動이나 學生指導活動을 지원하고 그 우월성과 효율성 및 외적 생산성 등을 보장하는 手段的 活動이며 奉仕的 活動임을 특징으로 한다는 점이다.

둘째, 教育行政은 教育活動을 지원함에 있어서 基準의 設定과 그 維持, 人的·物的 기타 여러 측면에서의 支援과 造成을 하는 동시에 計劃과 政策決定, 執行과 指導, 統制와 評價 등 일련의 複合的이며 連續的인 過程을 거쳐 추진된다. 基準의 設定과

66) 金鍾喆, 教育行政學 新講, 世英社, 1987, pp. 32~34.

維持는 교육활동을 양과 질의 양면에서 統制함을 의미하며, 造成과 支援은 教育活動을 실질적으로 성공하게 하는 基盤의 조성과 條件의 정비·확립을 의미한다. 그리고 그와 같은 統制와 造成을 추진함에 있어 計劃하고 決定하며, 執行하고 指導함으로써 이를 실현하게 함은 물론, 統制와 評價를 거침으로써 하나의 循環過程을 이루고 教育活動의 優越性과 效率性 및 連續性을 보장하게 하는 역할을 하는 것이 곧 教育行政이라고 할 수 있다.

셋째, 教育行政은 教育組織體內에서 組織成員들로 하여금 共同의 目標를 추구하게 하며, 그것을 成功的·效率的으로 성취할 수 있게 하는 合理的이며 集團的인 協同行爲를 그 본질로 삼는 점이 강조된다. 教育行政 活動은 결국 人間이 組織體 내에서 環境과의 相互作用을 거치면서 共同의 目標를 추구하고, 그것을 달성하고자 하는 協同의 過程임을 아무리 강조하여도 지나치지 않는다. 共同目標를 추구하는 組織成員間의 協同과 分業이야말로 모든 組織體의 共通된 要件이며 그것을 보다 效率的으로 成就하기 위한 여러 가지 條件과 過程을 마련하는 것이 行政인 것이다.

이러한 점에 관한 한 教育行政도 一般行政이나 企業經營과 다를 바 없으며, 공통의 기반을 가지고 있다고 할 수 있다.

## 2) 教育行政의 一般的 性格

教育行政의 性格糾明은 教育行政에 관한 定義에서 단적으로 나타난다고 할 수 있다. 이러한 입장에서 教育行政의 性格을 추출해 보면, 다음과 같다.<sup>67)</sup> 이를 教育行政의 一般的 性格인 것이다.

첫째, 教育行政은 助長的 性格을 갖는다. 교육행정을 國家公權說의 입장에서 보면, 교육행정은 조장적 성격을 가지고 있다. 일반적으로 行政作用은 두 가지로 나누어 볼 수 있는데, 그 하나는 積極的으로 社會公共의 福祉를 증진시킴을 목적으로 하는 助長行政·保育行政·福祉行政과 다른 하나는 消極的으로 社會公共의 秩序維持를 목적으로 국민에게 명령하거나 強勸發動을 특징으로 하는 警察行政이다. 教育行政은 전자에 속하기 때문에 精神的 또는 物質的 奉仕에 중점을 두고 지도 조언하는 조장적 성격이 큰 행정이다.

67) 南廷杰, 教育行政 및 教育經營, 教育科學社, 1991, p. 25.

둘째, 教育行政이 教育目的을 달성하기 위하여 필요한 人的·物的 諸條件을 정비·확립하는 것이라는 機能說의 입장에서 보면, 教育行政은 教育을 위한 행정으로서 그 자체는 목적이 아니라 수단으로 파악하기 때문에 教育行政은 手段的 性格을 가지고 있다. 수단으로서의 教育行政은 합리성과 능률성을 강조한다. 現代教育行政의 특징은 行政力의 강화, 職務의 專門化와 合理化의 촉진, 民主化 및 中立化 등의 다섯을 들 수 있는데, 教育행정 활동에 있어서 經濟上의 原理가 중시되며 효율적인 목표달성이 강조되고 있음을 의미하는 것이다.

셋째, 教育行政을 權力作用이나 機能面에서 파악한 助長的 性格이나 手段的 性格은 그 자체의 理念이나 方向을 가질 수 없다. 그러나 教育目標나 政策을 수립하는 過程도 教育행정으로 파악하는 現代的 行政觀이나 教育이라는 공동 목적달성을 위한 協同的 集團行爲라는 견해에 따르면 教育행정의 지향하는 바 理念的 傾向이 우선시 된다. 우리나라의 國家社會의 理念은 民主主義이며, 따라서 教育行政에 필연적으로 요구되는 것이 民主的 性格이다. 教育行政이 民主的 性格은 教育行政의 政治過程과 밀접한 관련성을 가지는 것을 의미하기는 하나, 教育行政의 中立性 내지 自立性을 침해하기보다는 이를 보장한다고 보아야 할 것이다. 이와 같은 생각은 “教育은 教育 본래의 目的을 기하여 운영·실시되어야 하며, 어떠한 政治的, 派黨的 기타 個人的 편견의 선전을 위한 방편으로 이용되어서는 안된다”라는 規程(教育法 第5條)에 잘 나타나고 있다.

### 3) 教育行政의 獨自的 性格

教育行政이 다른 分野의 行政과 구분되는 속성은 무엇인가? 즉 教育行政의 獨自的 性格은 무엇인가? 이미 지적한 대로 行政行爲說의 입장은 教育行政을 다른 분야의 行政과 差異點보다는 共通點이 많음을 강조한 것이다. 그러나 이는 教育行政 固有的 特殊性을 밝히려는 전제에서이지 결코 이를 도외시하려는 의도는 아니다. 물론 特殊를 전제로 하지 않는 普遍이나 普遍을 전제로 하지 않는 特殊는 무의미하다는 것은 상식이다.

헬핀(A. W. Halpin)은 教育行政의 理論形成을 저해하고 있는 문제의 하나로 一般行政과 특수분야로서의 教育行政과의 차이점에 관한 問題를 제기하고 있다. 즉, 教育行政은 분명히 企業經營 公共行政과의 많은 共通點을 지니고 있으나 특수한 성격도 있으므로

로 共通要因 뿐만 아니라 特殊要因에 대한 검토가 필요하다고 하였다.<sup>68)</sup> 캬벨(R. F. Cambell)도 역시 一般行政과의 공통점을 강조하면서도 敎育의 獨自性을 인정하면서도 敎育行政의 獨自性을 인정하지 않는데 관심을 표명하고 실제에 있어서 그렇게 분리될 수 없다고 하였다.<sup>69)</sup> 레인(W. R. Lane)등도 敎育組織이 다른 複合組織과의 차이점은 주로 조직이 공헌하려는 목적인 敎育과 價値體系 때문이라고 하였다.<sup>70)</sup> 그래프(O. B. Graff)와 스트리트(C. M. Street)는 敎育行政이 獨自性이나 特殊性은 敎育機關의 目標·課業·機能을 분석함으로써 드러난다고 하였다.<sup>71)</sup>

이 둘은 모두 캬벨(R. F. Cambell)이 지적한 바와 같이 敎育行政의 特殊性은 一般機關이나 組織과 다른 구체적 특수분야인 敎育組織이나 學校社會 또는 敎育의 目的 등에서 찾음으로써 다른 분야의 行政과 구분되는 敎育行政의 獨自性을 밝히려 한 것이다. 이러한 관점에서 敎育行政의 다른 분야의 行政에 대해 갖는 特殊性을 추출해 보면 다음과 같다.

첫째, 敎育組織이 달성하려는 共同目標은 敎育이므로 敎育行政은 敎育의 能率을 極大化하려는 데 궁극적으로 이바지 함을 특색으로 한다. 敎育行政은 비단 學校社會에서만 아니라 學校 이외의 어느 組織, 어느 分野에서나 敎育의 機能이 있는 것이므로 이와 같은 敎育機能의 수행을 원활하게 조성하는 작용을 모두 포함한다. 따라서 社會敎育行政이 學校行政과 더불어 敎育行政의 주요영역이 된다.

둘째, 敎育行政은 다른 機關이나 地域社會와의 고도의 協力性을 특색으로 한다. 敎育의 目的은 학교 뿐만이 아니라 정치·경제·사회·문화의 모든 영역에서 항상 강력하게 실현됨으로써 사회의 존속·발전이 가능하며 敎育의 效果的인 기능 여하에 따라 다른 분야의 기능이 좌우된다.

68) A. W. Halpin, *Theory and Research in Administration*, Macmillan, 1966, p. 11.

69) R. F. Cambell, "What Peculiarities in Educational Administration Make It a Special Case?" in *Administration Theory in Education*, ed. by A. W. Halpin, Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958, p. 166.

70) W. R. Lane, R. G. Corwin and W. G. Monahan, *Foundations of Educational Administration: A Behavioral Analysis*, Macmillan, 1966, p. 6.

71) O. B. Graff, C. M. Street, "Developing a Value Framework for Educational Administration", *Administrative Behavior in Education*, eds., by R. F. Cambell & R. T. Gregg, Harper and Row, 1957, Chap. IV.

그러므로 教育機關은 社會制度의 중심이 되어서 다른 機關에서 필요로 하는 人間을 양성해 주도록 위임받은 機能을 수행한다고 생각할 수 있다. 이 때문에 教育行政은 관련 되는 集團이나 機關과의 고도의 協力이 필요하게 된다.

셋째, 教育機關이 지향하는 目標의 長期성과 非緊急성이 특색이다. 教育은 國家의 百年之大計라는 말이 있듯이 教育의 目的과 成果는 단시일에 이루어지는 것도 아니고, 하루 이틀 教育機能이 정지된다하더라도 國民生活이나 國家에 직접적인 영향을 미치지 않는다. 그렇다고 教育行政의 長期성과 非緊急성을 이유로 그 중요성이 상쇄되는 것은 아니다.

넷째, 教育行政은 專門성이 특징이다. 教育의 고도의 複雜성을 띤 기능일 뿐만 아니라 教育者인 教師는 教授와 學習에 관해 行政家보다 더 識見機能이 있는 專門家이며, 被教育者의 行動過程은 완전한 통제가 불가능하고 소수의 성인인 教師集團과 대다수의 미성년인 學生集團은 각기 독특한 文化와 價値體系를 가지고 공존하는 관계로, 教育目標 달성을 위해 그들의 노력을 조성할 行政家는 教育에 專門的 價値觀, 우수한 知성과 더불어 고도의 行政手段 및 創意的인 指導성이 필요하다. 그러므로 教育行政에 대한 장기적인 專門教育과 訓練을 쌓은 자라야 教育行政을 감당할 수 있다. 이를 위해 教育自治制度를 확립하여 教育監制度를 둬으로써 一般行政에서 분리·독립시켜 教育行政의 自主성과 專門성을 보장하는 것이다.

## 2. 地方教育行政機關의 組織

地方教育行政機關은 憲法의 규정<sup>72)</sup>에 따라 地方自治의 本旨에 맞게 구성·운영되어야 하는 教育自治制度의 특성을 지니고 있다. 教育自治制度<sup>73)</sup>는 ① 教育行政上 中央政府에 의한 劃一的 統制와 처리를 지양하고 地方의 실정에 부합하는 教育政策을 수립하고 사무를 처리해야 한다는 地方分權의 原理, ② 住民이 그들의 대표를 통하여 教育政策을 의결해야 한다는 住民統制의 原理, ③ 教育事業의 特殊性을 인정하고 그 自主성과 政治的 中立성을 보장하기 위한 教育行政의 一般行政으로부터 分離·獨立의 原理,

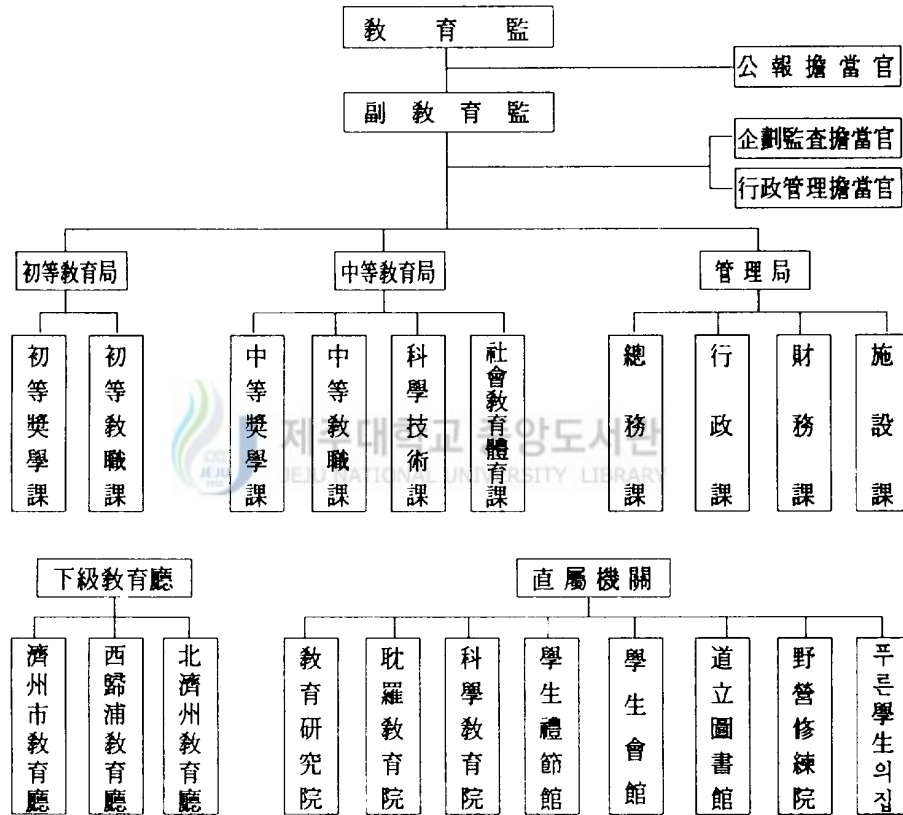
72) 第117條 ① 地方自治團體는 주민의 복리에 관한 사무를 처리하고 재산을 관리하며, 법령의 범위 안에서 자치에 관한 규정을 제정할 수 있다.

73) 韓國教育行政學硏究會, 現代教育行政理論, 螢雪出版社, 1985, p.339.

④ 教育活動의 本質과 特殊性에 대한 이해와 教育行政 技術面의 훈련을 쌓는 專門的 指導逆浪을 가진 인사에 教育活動을 效果적으로 관리·운영해야 한다는 專門的 原理에 입각하여 구현되어야 한다는 것으로 教育行政을 一般行政으로부터 분리·독립시킴으로써 行政의 制度·組織面에서 教育의 自主性을 保障하려는 것이다.

1) 濟州道教育廳 및 傘下 行政機關 機構

〈圖 IV-1〉 濟州道教育廳 및 傘下 行政機關 機構



2) 濟州道教育廳의 組織 및 機能

教育의 自主性 및 專門性과 地方教育의 特殊性을 살리기 위하여 地方自治團體의 教育·科學·技術·體育·기타 學術에 관한 執行機關으로 教育監을 두며, 다음의 事務

를 관장한다.<sup>74)</sup>

- ① 條例案의 編成
- ② 豫算案의 編成
- ③ 決算書의 作成
- ④ 教育規則의 制定
- ⑤ 學校 기타 教育機關의 設置 移轉 및 閉止에 관한 事項
- ⑥ 教育課程의 運營에 관한 事項
- ⑦ 科學技術教育의 振興에 관한 事項
- ⑧ 社會教育·기타 教育·學術振興에 관한 事項
- ⑨ 學校體育 保健 및 學校環境淨化에 관한 事項
- ⑩ 學校通學區域에 관한 事項
- ⑪ 教育·學術의 施設·設備 및 教具에 관한 事項
- ⑫ 財産의 獲得·處분에 관한 事項
- ⑬ 特殊賦課金·使用料·手數料·分擔金 및 加入金에 관한 事項
- ⑭ 起債·借入金 또는 豫算 외의 義務分擔에 관한 事項
- ⑮ 基本財産과 積立金에 관한 事項
- ⑯ 所屬 國家公務員 및 地方公務員의 人事管理에 관한 事項
- ⑰ 기타 當該 市·道의 教育·學術에 관한 事項과 委任된 事項

이상의 管掌事務를 집행하기 위하여 教育監의 下部組織으로서는 副教育監과 3擔當官(公報擔當官, 行政管理擔當官, 企劃監查擔當官)이 있고, 3個局(初等教育局, 中等教育局, 管理局) 밑에 10個의 課組織을 두고 있다.

그리고 教育監의 직속기관으로서는 教育研究院, 耽羅教育院, 科學教育院, 學生禮節館, 學生會館, 道立圖書館, 野營訓練院, 푸른 學生의 집 등이 있다. 그리고 하급 敎育청으로서는 濟州市敎育廳, 西歸浦敎育廳, 北濟州 敎育廳을 두고 있으며, 直屬機關 및 下級 敎育廳의 機能도 教育監이 관장하는 事務範圍 내에서 이루어진다.

74) 敎育自治에 관한 法律(第4247號) 第27條.



## 第2節 研究의 設計

### 1. 假說의 設定

假說 1 年齡에 따라 職務滿足度는 差異를 보일 것이다.

假說 2 勤務處에 따라 職務滿足度는 差異를 보일 것이다.

假說 3 學歷에 따라 職務滿足度는 差異를 보일 것이다.

假說 4 職務滿足은 年齡과 勤續年數에 따라 影響을 받을 것이다.

假說 5 職務滿足은 學歷과 勤務處에 따라 影響을 받을 것이다.

假說 6 職務滿足은 勤續年數와 職級에 따라 影響을 받을 것이다.

假說 7 職務滿足과 職務自體, 作業條件, 賃金水準, 昇進機會, 作業集團의 特性, 監督스타일은 모두 個別的으로 正의 相關關係가 있을 것이다.

### 2. 變數의 操作的 定義

#### 1) 職務自體의 特性

職務自體의 特性으로서는 個個人的 能力發揮 機會提供의 程度, 課業完遂時 느끼는 成就感, 役割明瞭性, 業務量, 權限委讓의 程度, 職務가 보유하고 있는 重要性, 職務의 興味度, 職務의 專門性, 職務의 範圍를 포함하고 있다.

본 연구에서는 이들 職務自體를 구성하는 각 要因들의 값을 합하여 평균을 낸 평균값으로 職務의 特性을 파악하였다.

#### 2) 作業條件

作業條件으로서는 職場에 대한 安定性, 勤勞時間의 適切性, 福祉厚生施設의 滿足度, 勤勞條件(照明, 溫度, 換起 등)의 滿足度를 포함하고 있다. 이들 作業條件 構成要素의 값을 합하여 평균을 낸 평균값으로 作業條件의 程度를 파악하였다.

#### 3) 賃金水準

賃金の 構成要素로서는 貢獻에 대한 報償의 充足性, 生活維持의 水準, 勤務經歷에 따른 賃金水準의 滿足度, 賃金の 相對的 公正性을 포함하고 있다. 이들 賃金 構成要素

의 값을 합하여 평균을 낸 평균값으로 賃金水準을 파악하였다.

#### 4) 昇進機會

昇進機會의 構成要素로서는 昇進의 幅, 制度的 公正性, 昇進에 대한 期待心理, 人事考課 및 配置의 公正性 등을 포함하고 있다 이들 昇進機會의 構成要素를 합하여 평균을 낸 평균값으로 昇進機會를 파악하였다.

#### 5) 作業集團의 特性

作業集團의 友好的 特性의 構成要素로서는 同僚의 好意, 커뮤니케이션, 同僚의 認定, 同質性, 協力性 등을 포함하고 있다. 이들 作業集團의 友好的 特性을 합하여 평균을 낸 평균값으로 作業集團의 特性을 파악하였다.

#### 6) 監督스타일

監督스타일의 構成要素로서는 意思決定에 部下의 參與幅, 部下意見의 受容정도, 部下의 能力認定度, 部下의 能力發揮機會, 上司의 指導力, 上司의 能力 등을 포함하고 있다. 이들 監督스타일의 構成要素를 합하여 평균을 낸 평균값을 가지고 監督스타일을 파악하였다.

#### 7) 職務滿足

全體的인 職務滿足의 水準은 위에 제시한 여섯 가지 變數를 합하여 평균을 낸 평균값을 가지고 職務滿足의 水準을 판단하였다.



### 第3節 調査方法 및 資料의 處理

#### 1. 調査方法

##### 1) 設問紙의 構成

본 연구의 調査方法으로서는 設問紙法을 사용하였고, 職務滿足의 測定問項은 리커트의 5點 尺度를 가지고 35個 問項으로 구성하였으며, 人口統計的 變數는 7個로하여 <表 V-1>과 같이 구성하였다.

〈表 V-1〉 設問紙의 構成

구 분		설 문 지 문 항
직 무 만 족	직무 자체의 특성	9, 19, 21, 22, 23, 28, 29, 30, 31.
	작업 조건	2, 3, 8, 35.
	임금 수준	6, 11, 16, 17.
만 족	승진 기회	7, 10, 12, 33, 34.
	작업 집단	4, 5, 14, 15, 18, 20.
	감독 스타일	1, 13, 24, 25, 26, 27, 32.

## 2) 標本抽出

본 연구는 濟州道內 教育行政機關의 一般職公務員 총 408명 중에서 200명을 任意抽出하여 연구의 標本集團으로 선정하였다.

調査期間은 1993년 3월 18일부터 3월 28일까지 10일에 걸쳐 이루어졌으며, 調査員이 직접 방문하여 200매의 設問紙를 배포·전량을 회수하였고, 이 중에서 응답이 불성실한 12매를 제거하고 총 188매의 有效設問紙를 가지고 분석하였다.

## 2. 資料의 處理



본 연구에 유용한 設問紙에 대한 分析은 SPSS/PC+ 컴퓨터處理 分析方法을 이용하였는데, 假說 1~6의 檢證과 職務滿足의 影響要因에 대한 分析은 分散分析 (oneway ANOVA, multi-way ANOVA)을 실시하였으며, 假說 7의 檢證은 相關關係分析 (Pearson Correlation)을 실시하였다. 또한 補助手段으로서 頻度分析 (Frequency Analysis)을 실시하였다.

## 3. 人口統計的 分布

본 연구에서 調査對象으로 선정된 標本集團의 分布를 보면, 〈表 V-2〉에서 보는 바와 같이 年齡別로는 30~40대, 性別로는 남성, 結婚與否는 기혼자가 주종을 이루고 있다. 반면에 學歷別로는 대졸 이상이 50%를 약간 상회하고 있으며, 기타 職級이나 勤續年數

는 비교적 고른 分布를 보이고 있다.

〈表 V-2〉 人口統計的 分布

(단위 명, %)

구	분	빈 도 수	구 성 비
연 령 별	30 세 미 만	27	14.4
	31 ~ 40 세	98	52.1
	41 ~ 50 세	48	25.5
	51 세 이 상	15	8.0
성 별	남 성	159	84.6
	여 성	29	15.4
학 력 별	고 졸	53	28.2
	전 문 대 졸	38	20.2
	대 졸 이 상	97	51.6
결 혼 여 부 별	기 혼 자	156	83.0
	미 혼 자	32	17.0
근 속 년 수 별	5 년 이하	34	18.1
	6 ~ 10 년	23	12.2
	11 ~ 15 년	54	28.7
	16 년 이 상	77	41.0
근 무 처 별	본 청	93	49.5
	지 역 교 육 청	70	37.2
	기 타 기 관	25	13.3
직 급 별	관 리 자	43	22.9
	6 급 공 무 원	40	21.2
	7 급 공 무 원	74	39.4
	8 ~ 9 급 공 무 원	31	16.5

#### 第4節 假說의 檢證 및 分析

본 절에서는 假說의 檢證과 더불어, 전술한 바와 같이 職務滿足에 影響을 미치는 여섯 가지의 要因들이 人口統計的 變數에 따라 어떠한 差異가 있는지를 分析하였다.

##### 1. 假說 1의 檢證

본 연구에서 假說 1은 “年齡에 따라 職務滿足度는 差異를 보일 것이다”라는 가설이다. 이 假說 1을 세운 목적은 年齡別로 職務滿足度는 어떠한 差異를 보이며 연령이 낮은 사람들이나, 年齡이 높은 사람들의 職務滿足度가 다른 집단에 비해 더 높아 소위 U자곡선을 그리는지를 확인코자 하는데 있다. 이에 대한 檢證은 oneway-ANOVA分析을 실시하였고, Duncan test를 이용하여 事後檢證을 실시하였다.

年齡間의 職務滿足度에 대한 平均差는 <表 V-3>에서 보는 바와 같이  $\alpha=0.05$  수준에서 有意的인 差異를 보이고 있다. 즉 50대 이상이 20대, 30대, 40대에 비하여 職務滿足度가 높은 것으로 나타나고 있다. 또한 20대도 평균 3.3261로 30대와 40대에 비하여 職務滿足度는 조금 높게 나타나고 있기 때문에, 全體的인 年齡別 職務滿足度는 U자형 곡선에 가까움을 알 수 있다.

<表 V-3> 假說 1의 檢證

연령별 변수	평 균				F 값	P 값	자유도(D, F)	
	20대	30대	40대	50대			B, G	W, G
직 무 만 족	3.3261	3.2148	3.2829	3.5166	2.7638	0.0434**	3	184
직 무 자 체	3.5926	3.5182	3.5301	3.7037	0.8552	0.4655		
작 업 조 건	3.2778	3.2551	3.3646	3.6167	2.4486	0.0651*		
임 금 수 준	2.7963	2.5408	2.7604	3.3167	6.6717	0.0003***		
감독스타일	3.5608	3.5948	3.6429	3.6762	0.2199	0.8825		
작 업 집 단	3.5185	3.5884	3.5035	3.6000	0.4082	0.7473		
승 진 기 회	3.2148	2.7918	2.8958	3.1867	4.5556	0.0042***		

\*  $P < 0.1$ , \*\*  $P < 0.05$ , \*\*\*  $P < 0.01$

B, G : 집단간 자유도 W, G : 집단내 자유도

한편 職務滿足度의 影響要因別 平均差를 보면, <表 V-3>에서 보는 바와 같이 作業條件, 賃金, 監督要因에 따라 年齡別로 有意的인 差異를 보이고 있다.

作業條件은 50대에 비해 20~30대가 滿足度에 있어 다소 낮게 나타나고 있고, 賃金水準은 50대 이상이 비교적 滿足度가 높은 반면에 20~40대는 상대적으로 滿足度가 조금 낮게 나타나고 있다. 이는 教育行政職 公務員이 年功序列의 賃金體系에 놓여 있고, 다른 職場에 비해 初任給水準이 낮는데 대한 불만과 또한 勤務經歷에 비해서도 賃金水準 낮는데 대한 不滿<sup>75)</sup> 때문인 것으로 보인다.

또한 昇進機會에 대한 評價는 30~40대에서 불만이 높은 것으로 나타나고 있다. 이는 현재 7급(昇進所要年數 3년), 6급(昇進所要年數 4년) 公務員들이 대부분을 이루고 있으며 上位職級昇進 最低所要年數에 7급은 3배, 6급은 2.5배의 기간이 경과되어도 上位職級 昇進積滯로 인해 승진 가능성이 적기 때문인 것으로 생각된다.

## 2. 假說 2의 檢證

假說 2는 “勤務處에 따라 職務滿足度는 差異를 보일 것이다”라는 가설이다. 본 연구에서 이 가설을 설정한 이유는 地域 教育廳의 경우 上級官廳의 統制와 늘어나는 業務處理로 인해 職務滿足度는 가장 낮을 것이라는 경험적 판단에서 기인한 것이다. 이에 대한 檢證은 oneway-ANOVA分析을 실시하였고, Duncan test를 이용하여 事後檢證을 실시하였다.

<表 V-4>에서 보는 바와 같이, 勤務處間의 職務滿足度는  $\alpha=0.01$  수준에서 有意的인 差異를 보이고 있다. 즉, 其他 機關에 근무하는 事務職員이 本廳과 地域 教育廳에 근무하는 事務職員보다 職務滿足度가 높게 나타나고 있다. 이는 기타 機關의 組織構成員이 소수이고 業務의 裁量權과 단순한 一般庶務 업무 때문인 것으로 보인다. 또한 本廳과 地域 教育廳間의 職務滿足度는 統計的으로 有意的인 差異를 보이고 있지는 않지만, 地域 教育廳이 本廳보다 낮게 나타난 이유는 地域 教育廳이 上級官廳의 統制와 한정된 人力으로 늘어나는 業務量을 처리하기에는 人力의 절대부족으로 오는 士氣低下가 그 한 원인이 될 것으로 생각된다.

75) 실제 본 연구결과 타 직장에 비한 임금수준의 연령별 평균차는 20대 2.4825, 30대 2.3575, 40대 2.4583, 50대 2.8667로 나타나고 있기 때문에 20~40대의 불만이 매우 높음을 보여 주었고, 근무경력에 비한 임금수준은 20대 2.7778, 30대 2.5714, 40대 2.7708, 50대 3.4667로 나타나 50대와 그의 연령간의 임금수준에 대한 만족도가 현격한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

〈表 V-4〉 假說 2의 檢證

변수 \ 근무처	평 균			F 값	P 값	자유도(D. F)	
	본 청	지역교육청	기타기관			B. G	W. G
직 무 만 족	3. 2622	3. 1953	3. 5260	6. 6638	0. 0016***	2	185
직 무 자 체	3. 5448	3. 4984	3. 6889	1. 6666	0. 1917		
작 업 조 건	3. 3253	3. 1929	3. 6200	6. 8884	0. 0013***		
임 금 수 준	2. 6559	2. 6571	2. 9500	2. 0118	0. 1367		
감독스타일	3. 6098	3. 4898	3. 9371	6. 3449	0. 0022***		
작 업 집 단	3. 4803	3. 5738	3. 8000	4. 3311	0. 0145**		
승 진 기 회	2. 9570	2. 7600	3. 1600	4. 4505	0. 0129**		

\* P<0. 1, \*\* P<0. 05, \*\*\* P<0. 01  
 B. G : 집단간 자유도, W. G : 집단내 자유도

한편 職務滿足의 影響要因別 平均差를 보면, 〈表 V-4〉에서 보는 바와 같이 作業條件, 監督스타일, 作業集團, 昇進機會 등의 요인에서 勤務處別로 有意的인 差異를 보이고 있다. 作業條件은 기타 기관이 本廳과 地域 教育廳에 비하여 좋은 것으로 나타나고 있으며, 地域 教育廳이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 또한 監督스타일에 따른 滿足度는 기타 기관이 本廳 및 地域 教育廳에 비하여 매우 높게 나타나고 있다. 作業集團에 대한 好意도 역시 事業所가 매우 높게 나타나고 있다. 賃金水準은 本廳 및 市·郡教育廳은 비교적 滿足度가 낮는데 비하여 事業所는 상대적으로 비교적 불만이 없는 것으로 나타나고 있다. 이는 같은 職級體系에서 동일한 賃金構造를 갖고 있으나 業務量의 경중에 따라 賃金體系에 대한 滿足度가 다른데 그 한 원인을 찾아볼 수 있을 것이다.

### 3. 假說 3의 檢證

假說 3은 “學歷에 따라 職務滿足度는 差異를 보일 것이다”라는 가설이다. 일반적으로 學歷이 높을수록 職務의 多樣性, 意思決定에 參與, 昇進機會 幅의 확대 등을 요구하게 될 것이다.

그러나 敎育行政職의 경우 採用의 特殊性, 配置 및 昇進機會의 年功序列型이 一般 企業體에 비하여 강하기 때문에 高學歷일수록 職務滿足度가 一般企業體보다 더 낮게 나타날 것으로 여겨져 假說 3을 설정하였다. 이에 대한 檢證은 oneway-ANOVA分析을 실시하였고, Duncan test를 이용하여 事後檢證을 실시하였다.

學歷에 따른 職務滿足度는〈表 V-5〉에서 보는 바와 같이,  $\alpha=0.01$  수준에서 有意的인 差異를 보이고 있다. 즉, 大卒 이상의 學歷者와 專門大卒 學歷者들이 高卒 學歷者에 비하여 職務滿足度는 낮게 나타나고 있다.

또한 대졸 이상 학력자와 전문대졸 학력자 사이에는 統計的으로 有意的인 差異를 보이고 있지는 않지만, 대졸 이상 학력자가 전문대졸 학력자에 비하여 職務滿足度가 조금 낮게 나타나고 있기 때문에 전반적으로 高學歷일수록 職務滿足度는 낮게 나타나고 있다. 따라서 假說 3은 채택되었다.

〈表 V-5〉 假說 3의 檢證

변수	학력별	평균			F 값	P 값	자유도 (D. F)	
		고 졸	전문대졸	대졸이상			B. G	W. F
직 무 만 족		3.4448	3.2782	3.1759	8.2553	0.0004***	2	185
직 무 자 체		3.6876	3.5526	3.4674	4.2613	0.0155**		
작 업 조 건		3.5047	3.2368	3.2423	5.3216	0.0057***		
임 금 수 준		3.0000	2.6579	2.5438	8.2675	0.0004***		
감 독 스타일		3.3814	3.6278	3.4890	6.2573	0.0023***		
작 업 집 단		3.6698	3.7149	3.4347	6.6705	0.0016***		
승 진 기 회		2.9925	2.8789	2.8784	0.6319	0.5327		

\*  $P < 0.1$ , \*\*  $P < 0.05$ , \*\*\*  $P < 0.01$

B. G : 집단간 자유도, W. G : 집단내 자유도

職務滿足의 影響要因別 平均差를 보면, 〈表 V-6〉에서 보는 바와 같이 昇進機會를 제외한 나머지 影響要因들은 學歷別로 有意的인 差異를 보이고 있다.

職務自體와 作業條件에서는 학력이 낮을수록 이들 요인에 대한 만족도가 조금 더 높게



나타나고 있으며, 賃金水準은 고학력일수록 불만의 정도가 높게 나타나고 있다. 作業條件은 전문대 이상의 학력자가 고졸자에 비해서 만족도가 다소 낮은 편이다. 또한 監督스타일은 전문대 이상의 학력자가 기타 학력자보다 만족도가 상대적으로 높게 나타나고 있다.

한편 假說檢證과는 무관하나 職務滿足의 影響要因이 人口統計的으로 어떠한 差異를 보이고 있는지를 살펴봄으로써 全體 職務滿足度를 향상시킬 수 있는 方案을 모색하는데 補助資料로 활용하고자 한다.

〈表 V-6〉 職務滿足의 影響要因에 대한 人口統計的 差異

변수	근속년수				F 값	P 값	자유도(D, F)	
	5년이하	6~10년	11~15년	15년이상			B. G	W. G
임금수준	2.5735	2.4674	2.6759	2.8312	2.2765	0.0812*	3	184
직무만족	3.2854	3.1950	3.2623	2.2968	0.3980	0.7446		
직급별	책임자	6급	7급	8~9급	F 값	P 값	B. G	W. G
임금수준	2.8953	2.8375	2.5405	2.6048	3.3584	0.0200**		
승진기회	2.9581	2.8950	2.7865	3.1613	2.8146	0.0406**	3	184
직무만족	3.3259	3.2458	3.2335	3.2877	0.8752	0.4550		
성별	남성		여성		F 값	P 값	B. G	W. G
직무만족	3.2807		3.2268		0.4381	0.5808	1	186
결혼여부별	기혼자		미혼자		F 값	P 값	B. G	W. G
직무만족	3.2628		3.3192		0.5204	0.4716	1	186

\* P<0.1, \*\* P<0.05, \*\*\* P<0.01

B. G : 집단간 자유도, W. G : 집단내 자유도

〈表 V-6〉에서 보는 바와 같이, 勤續年數別로는 15년 이상의 長期勤續者에 비하여 10년 이하의 中期·短期 勤續者 集團이 賃金水準에 대한 불만이 높게 나타나고 있고,

職級別로는 6급 이상 公務員에 비하여 7급 이하의 下位職公務員의 불만이 높은 것으로 나타나고 있다. 또한 昇進機會에 대한 不滿은 職級別로 6~7급 公務員이 8~9급의 下位職 公務員에 비하여 높게 나타나고 있는데. 이는 昇進制度에 대한 불만<sup>76)</sup>과 6~7급 公務員이 다른 職級에 비하여 人事停滯 現象이 크기 때문인 것으로 생각된다.

#### 4. 假說 4의 檢證

假說 4는 “職務滿足은 年齡과 勤續年數에 따라 影響을 받을 것이다”라는 가설이다. 年齡은 職務滿足에 有意의인 差異를 보이고 있지만, 勤續年數는 職務滿足에 有意의인 影響을 미치지 못하고 있는 것으로 나타나고 있다. 假說의 檢證方法은 multi-way ANOVA를 이용하였다.

年齡과 勤續年數의 相互作用 効果는 <表 V-7>에서와 같이,  $\alpha=0.05$  수준에서 有意的인 差異를 보이고 있어 두 變數가 결합하면 職務滿足에 影響을 주고 있음을 알 수 있다. <表 V-7>에서 보면, 50대 이상이면서 勤續年數가 16년 이상의 경우 職務滿足度가 3.54로 가장 높고, 30대이면서 勤續年數 6~10년이 3.48이며, 40대이면서 勤續年數 16년이 3.36이고, 30대이면서 勤續年數 5년 이하가 3.31로 나타나고 있다. 30대이면서 勤續年數가 6~10년인 경력자를 제외하면 대체로 年齡이 높고 勤續年數가 많은 계층과 年齡이 낮고 勤續年數가 적은 계층이 職務滿足度가 높다. 40대이면서 勤續年數 6~15년인 계층의 職務滿足度가 3.0 이하로 職務滿足度가 가장 낮게 나타나고 있다. 이는 欲求水準은 높는데 비하여 人事停滯등의 문제가 이를 충족시키지 못하있는 것으로 생각된다.

76) 본 연구에서는 승진제도의 공정성에 대한 평균값이 6급 2.9750, 7급 2.7838로 불만이 조금 높은 반면에, 8~9급 3.2258, 책임자 3.1305로 오히려 대체로 만족하는 것으로 나타나고 있다.

〈表 V-7〉 年齡과 勤續年數에 따른 職務滿足度

(단위 : 명)

구 분		근 속 년 수 별			
		5년 이하	6~10년	11~15년	16년 이상
연령 별	20대	3.31 (24)	3.48 (2)	0.00 (0)	0.00 (0)
	30대	3.22 (10)	3.19 (18)	3.30 (47)	3.05 (23)
	40대	0.00 (0)	2.19 (2)	2.98 (7)	3.36 (39)
	50대	0.00 (0)	3.21 (1)	0.00 (0)	3.54 (14)
		2-way Interactions 효과 F값 2.789 P값 0.019**			

\* P<0.1, \*\* P<0.05, \*\*\* P<0.01

5. 假說 5의 檢證

假說 5는 “職務滿足은 學歷과 勤務處에 따라 影響을 받을 것이다”라는 가설로서, 즉, 學歷과 勤務處의 相互作用 效果를 동시에 고려했을 때 職務滿足에 影響을 미칠것 이라는 것이다.

〈表 V-8〉 學歷과 勤務處에 따른 職務滿足度

(단위 : 명)

구 분		근 무 처 별		
		본 청	지역교육청	기타 기관
학 력 별	고 졸	3.33 (21)	3.41 (19)	3.68 (13)
	전문대졸	3.54 (13)	3.14 (23)	3.23 (2)
	대졸이상	3.18 (59)	3.10 (28)	3.39 (10)
		2-way Interactions 효과 F값 2.789 P값 0.060*		
		학력별 : F값 7.562 P값 0.001*** 근무처 : F값 5.956 P값 0.003**		

\* P<0.1, \*\* P<0.05, \*\*\* P<0.01

學歷에 따른 職務滿足度는 有意의인 差異를 보이고 있으며, 勤務處別로도 역시 有意的인 差異를 보이고 있다. 그리고 이 두 變數를 동시에 고려했을 경우에도 〈表 V-8〉과

같이 職務満足度에 有意的인 差異를 보이고 있다. 假說檢證方法은 multi-way ANOVA를 이용하였다.

특히 주목할 점은 學歷에서 고졸 학력자와 대졸 이상 학력자의 경우 기타 기관에 근무하는 事務職員의 職務満足도가 높은 반면에, 전문대졸 학력자의 경우는 本廳에 근무하는 경우가 기타 기관보다 職務満足도가 더 높게 나타나고 있다.

### 6. 假說 6의 檢證

假說 6은 “職務満足은 勤續年數와 職級에 따라 影響을 받을 것이다”라는 가설이다. 즉, 勤續年數와 職級을 동시에 고려했을 때 職務満足에 影響을 미칠 것이라는 것이다.

본 연구에서는 勤續年數와 職務満足度, 職級과 職務満足度를 개별적으로 연결했을 경우에는 職務満足에 影響을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 假說檢證方法은 multi-way ANOVA를 이용하였다.

〈表 V-9〉 勤續年數와 職級에 따른 職務満足度

구 분		근 속 년 수 별			
		5년 이하	6~10년	11~15년	16년 이상
직 급 별	관 리 자	0.00 (0)	0.00 (0)	3.09 (5)	3.32 (29)
	6급 공무원	0.00 (0)	3.57 (3)	3.17 (18)	2.82 (2)
	7급 공무원	3.10 (6)	3.12 (7)	3.31 (41)	0.00 (0)
	8~9급 공무원	3.39 (37)	3.24 (30)	3.10 (10)	0.00 (0)
		2-way Interactions 효과 F값 2.999 P값 0.020**			
		근속년수 : F값 0.127 P값 0.944 직급 : F값 0.615 P값 0.606			

\* P<0.1, \*\* P<0.05, \*\*\* P<0.01

〈表 V-9〉에서 보는 바와 같이, 두 變數의 相互作用 效果를 고려한 경우  $\alpha=0.05$  수준에서 有意的인 差異를 보이고 있다. 즉, 두 變數를 동시에 고려했을 경우 職務満足에 影響을 미치고 있다.

要因別 特徴을 살펴보면, 勤續年數가 6~10년이면서 職級이 6급인 경우의 職務滿足도가 가장 높고 3.57, 그 다음으로는 勤續年數가 16년 이상이면서 管理職인 경우 3.39, 5년 이하이면서 8~9급인 경우 3.32, 10~15년이면서 7급인 경우 3.31 등의 순으로 나타나고 있어 勤續年數가 길고 직급이 높을수록 職務滿足도가 높은 것으로 나타나고 있다.

### 7. 假說 7의 檢證

假說 7은 “職務自體, 作業條件, 賃金水準, 昇進機會, 作業集團의 特性, 監督스타일은 모두 개별적으로 職務滿足과 正의 相關關係가 있을 것이다”라는 가설이다.

〈表 V-10〉 職務滿足影響要因과의相關關係

구 분	직무자체	작업조건	임금수준	감독스타일	작업집단	승진기회
직 무 만 족	0.7618**	0.6936**	0.6556**	0.7877**	0.7033**	0.7746**

\* P<0.01, \*\* P<0.001

〈表 V-10〉에서 보는 바와 같이, 職務滿足에 대한 여섯 가지의 影響要因과 全體 職務滿足 水準과는 높은 相關關係를 보이고 있다. 그 중에서 監督스타일이 職務滿足 水準과 가장 높은 相關關係를 보이고 있고 昇進機會, 職務自體, 作業集團, 作業條件 등의 순으로 나타나고 있으며, 賃金水準이 職務滿足과는 가장 낮은 相關關係를 보이고 있다.

## 第V章 結 論

地方化時代가 도래하면서 地方公務員의 位相과 責任이 한 단계 높은 수준으로 발전하고 있다. 따라서 地方公務員은 그 동안 中央의 一方的 統制에서 벗어나 어느 정도 自律性이 부여되고, 創意的인 行政을 이루어야 할 責務를 가지게 되었다.

본 연구는 이러한 環境的 變化에 대응하기 위해 濟州道內에 근무하고 있는 教育行政職 公務員을 대상으로 職務滿足度를 분석하고, 이의 沮害要因을 도출해 내어 職務滿足을 向上시키고자 하는데 그 目的이 있다.

본 연구결과에 따르면, 濟州道內 教育行政職 公務員의 職務滿足度는 비교적 양호한 것으로 나타나고 있다. 그러나 몇 가지 側面에서 職務滿足의 沮害 또는 否定的 影響을 미칠 수 있는 潛在要因을 발견할 수가 있었는데 이는 다음과 같다.

첫째, 職務滿足에 대한 여섯 가지의 影響要因 중에서 賃金水準과 昇進機會가 全體 職務滿足度를 떨어뜨리는 要因으로 작용하고 있다. 실제 全體 職務滿足度의 平均값은 3.272로서 비교적 높게 나타나고 있으나, 昇進機會는 2.911로 조금 낮게 나타나고 있으며 賃金水準은 2.695로 더욱 낮게 나타나고 있다.

둘째, 30~40대의 上位職級의 昇進積滯 現象과 6~7급 公務員의 昇進積滯 現象에 대한 불만이 잠재해 있다. 調査結果에 의하면, 30~40대의 昇進機會에 대한 滿足水準의 平均값은 30대가 2.7918, 40대 2.8958로, 20대 3.2148, 50대 3.1867에 비해 매우 낮게 나타나고 있다. 또한 6급 公務員의 人事積滯 現象은 最低 昇進所要年數의 3배, 7급은 2.5배나 대부분 적체되어 있다.

셋째, 地域教育廳이 他機關에 비하여 職務滿足度가 가장 낮게 나타나고 있어 地域教育廳의 과중한 業務量과 上級官廳의 狹은 統制, 부족한 人力 등은 職務滿足의 沮害 要因으로 작용할 소지가 있다.

넷째, 高學歷者의 職務滿足度는 기타 學歷者에 비해 다소 낮게 나타나고 있기 때문에 이들의 職務滿足을 향상시킬 수 있는 方案이 마련되지 않는 한 職務滿足度는 더욱 떨어질 소지를 지니고 있다.

다섯째, 40대이면서 勤續年數가 6~15년인 事務職員의 職務滿足度가 낮게 나타나고

있기 때문에 이와 같은 集團의 事務職員들의 職務滿足度を 높일 수 있는 方案이 시급히 모색되지 않으면 점차 職務滿足 水準이 떨어질 소지가 있다.

여섯째, 高學歷者이면서 地域 教育廳의 勤務者들이 他機關의 勤務者에 비해 職務滿足도가 낮게 나타나고 있어 職務滿足의 沮害要因으로 작용하고 있다.

이상에서 지적한 職務滿足의 沮害要因 또는 否定的 潛在要因을 토대로 몇 가지 職務滿足의 向上方案을 提言하면 다음과 같다.

첫째, 貢獻에 대한 報償의 次元에서 賃金水準의 適正性이 보장되어야 한다. 教育行政職의 賃金體系는 年功序列의 性格으로 이루어지고 있으며, 철저한 政府의 統制下에서 이루어지고 있기 때문에 自體的 賃金水準의 向上은 불가능한 실정이다. 따라서 相對的·社會的 公平性 次元의 賃金水準 向上은 매우 심각한 課題에 있으면서 불가능한 實情에 있다. 또한 行政職 公務員의 特性上 上位職級の 昇進은 缺員이 있을 경우에만 가능하다. 그러므로 이러한 問題點에 대한 解決方案으로서는 職務循環, 職務擴大 등을 통한 昇進機會 幅의 增大 및 教育行政機關間의 人的資源 交流 幅의 擴大와 그 期間을 短縮하는 方案을 모색해 볼 필요가 있을 것이다.

셋째, 下位機關에 대한 불필요한 統制를 없애고 그들에 대한 權限과 責任의 幅을 확대해야 할 것이다. 또한 철저한 職務分析과 職務評價를 통해 業務量에 따른 적절한 人員數의 配置도 병행해야 할 것이다.

넷째, 高學歷者의 職務滿足도를 높여주기 위해 適性檢査를 통해 挑戰的이고 自律的이면서 多樣性있는 職務에 접할 수 있는 機會를 확대하는 方案을 모색해 볼 필요가 있다.

다섯째, 年齡이 높고 勤續年數가 많은 事務職員에 대한 職務滿足의 向上方案으로는 事業所 등으로의 配置와 더불어 權限과 責任을 향상시켜 주는 職務로의 우선적 配置도 고려해 볼만 하다.

## 參 考 文 獻

### 1. 國內文獻

#### (1) 單行本

- 姜正大, 現代經營組織論, 博英社, 1987
- 金亮列·黃圭兌·金泰雄, 統計學概論, 泰成出版社, 1991.
- 金植鉉, 人事管理論, 貿易經營社, 1984.
- 金雲泰, 組織論, 博英社, 1984.
- 金鍾喆, 教育行政學 新講, 世英社, 1987.
- 南廷吉, 教育行政 및 教育經營, 教育科學社, 1991.
- 裴鍾根·鄭泰範, 教育行政 教育經營, 正民社, 1988.
- 白德龍, 統計的 方法, 螢雪出版社, 1989.
- 慎侑根, 組織論, 茶山出版社, 1991.
- \_\_\_\_\_, 組織行為論, 茶山出版社, 1991.
- 李源旭, 調查方法論, 經進社, 1991.
- 吳錫泓, 組織理論, 博英社, 1990.
- 柳基鉉, 組織行動論, 貿易經營社, 1992.
- 趙錫俊, 組織學概論, 博英社, 1991.
- 千命燮, 經營組織論, 世英社, 1984.
- 秋 憲, 最新經營組織論, 博英社, 1992.
- 韓國教育行政學研究會, 現代教育行政理論, 螢雪出版社, 1985.
- 韓德雄, 組織行動의 動機理論, 法文社, 1990.

#### (2) 論 文

- 姜馨洙, “職務滿足과 職務成果의 相互關聯性에 관한 研究”, 全北大 碩士學位論文, 1986.
- 白貞載, “學校組織의 葛藤이 教師의 職務滿足에 미치는 影響”, 嶺南大 碩士學位論文, 1989.



- 孔碩德, “行政組織의 管理體系가 職務滿足에 미치는 影響에 관한 研究”, 釜山大 碩士學位論文, 1988.
- 金泰壽, “組織風土가 職務滿足에 미치는 影響에 관한 研究”, 嶺南大 碩士學位論文, 1985.
- 金滢植, “組織風土가 職務滿足과 職務成果에 미치는 影響에 관한 研究”, 濟州大 碩士學位論文, 1990.
- 朴泰浩, “職務滿足에 관한 實證的 研究”, 高麗大 碩士學位論文, 1986.
- 孫禎杓, “組織內的 葛藤과 權力行爲 形態”, 慶北大 碩士學位論文, 1987.
- 宋秉軾, “衛生-動機理論의 批判論的 研究”, 公州師大 論文集(第21輯), 1984.
- \_\_\_\_\_, “作業動機理論에 관한 批判論的 研究”, 濟州大 論文集(第22輯), 1986.
- 梁龍柱, “韓國企業의 職務滿足과 職務特性에 관한 研究”, 檀國大 博士學位論文, 1986.
- 梁庸錫, “職務滿足에 관한 實證的 考察”, 延世大 碩士學位論文, 1984.
- 吳奉煥, “職務滿足에 대한 研究”, 釜山大 碩士學位論文, 1984.
- 柳成杰, “女職員의 職務滿足에 관한 實證的 考察”, 西江大 碩士學位論文, 1989.
- 尹泰德, “教師의 職務滿足에 관한 分析的 研究”, 漢陽大 碩士學位論文, 1988.
- 張辰赫, “職務滿足에 관한 分析的 研究”, 高麗大 碩士學位論文, 1988.
- 鄭鎮泰, “組織構成員의 職務滿足에 影響을 미치는 要因에 관한 研究”, 高麗大 碩士學位論文, 1985.

## 2. 外國文獻

### (1) BOOKS

- Arnold, H. J., & Feldman, D. C., *Organization Behavior*, McGraw-Hill Book Co., 1986.
- Berkowitz, L., *Advance in Experimental Psychology*, Academic Press, 1965.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., and Kollact, D. T., *Behavior*, The Dryden Press, 1978.
- Festinger, L. A., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row Peterson, 1957.

- Halpin, A. W., *Administrative Theory in Education*, University of Chicago, 1958.
- Halpin, A. W., *Theory and Research in Administration*, Macmillan, 1966.
- Hicks, H. G., *The Management of Organization : A System and Human Resouces, Approach*, McGraw-Hill, 1972.
- Lawler III E. E., *Motivation in Work Organization*, Monterey, Brooks-Cole, 1973.
- Lane, W. R., Corwin, R. G., & Monaham, W. G., *Foundations of Educational Adminstration : A Behavioral Analysis*, Macmillan, 1966.
- Ston, E. F., *Research Methods in Organization Behavior*, Scott, Foresman Co, 1974.
- Scott, W. E., & Cummings, L. L., *Reading in Organizational Behavior and HumanPerformance*, Richard D. Irwin, Inc., 1973.
- Steers, R. M., & Poter, L. W., *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, Inc., 1975.
- Szilagy, A. D., & Wallace, M. J., *Organizational Behavior and Performance*, 3rd, Goodyer, 1983.
- Stone, E. F., *Rearch Methods in Organization Behavior*, Scott, Foresman Co., 1974.



(2) ARTICLES

- King, N. A., "A Clarification and Evaluation of the tow Factor Theory of Job Satisfaction," *Psychological*, July 1970.
- Locke, E. A., "What is Job Satisfaction?," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969.
- Mobely, W. H., & Locke, E. A., "The Relationship of Value Importance to Satisfaction," *Organization Behavior and Human Performance*, 1970.
- Palmore, E., "Predicting Longevity : A Follow-Up controlling for Age", *Gerontology*, Winter, 1969.
- Sigel, J. P., & Bowen, D., "Satisfaction and Performance : Causal Relationship and Moderating Effects", *Journal of Vocational Behavior*, 1971.

An Empirical Study on Job Satisfaction  
— Among the Administrative Officials Working at the  
Educational Organs in Cheju-do —

Kim Suk-Kwoun

*Department of Business Administration*  
*Graduate School of Business Administration,*  
*Cheju National University*

Summary

One leads a daily life as a member of a certain organization. Any official organ undergoes a change in the organizational atmosphere through mutual reaction with complex environment. It would be important that we should diagnose what the staff desire and what level their job satisfactions are, especially among the officials working at educational administrative organs to promote the organizational efficiency. Accordingly, this study aims at surveying and analyzing the level of job satisfaction among the officials working at the educational administrative organizations.

This study searched into the theory of motivation in relation to the job satisfaction by literary study approach in the hope of clarifying that level among administrative officials and conducted a survey covering six of many factors affecting the level most, needed to measure the level, especially at administrative organizations. Enquiry papers whose 35 questions in all are framed into six scopes, were distributed as a research methodology and the following are the results of the research obtained from a collection

of data processed by computer after surveying.

Firstly, it is clear that the level of wage and promoting opportunity display main factors to lower the level of job satisfaction, especially with increase in the number of those who fail in being promoted there lies dormant a feeling of dissatisfaction among the administrative officials 6-7th class junior, and it is thus required to grope for any action to open up more promoting opportunities for them.

Secondly, those who are at local educational office, compared with those at other educational administrative organs, feel the lowest level of job satisfaction, which is considered to come from over-burdened work compared to the limited number of officials, and therefore it is necessary to relocate them properly with the manpower diagnosis and the like.

Thirdly, the higherly educated feel the low level of job satisfaction, and so it would be necessary as well to relocate them into a variety of positions which are challenging and fulfilment-oriented as a strategy for lifting their morales through quality test.

Fourthly, such characters as employed condition, higher echelon's leadership, and comrade relationship lead to more favorable responses than the average, which is considered as an encouraging phase.

## 設 問 紙

안녕하십니까?

교육발전에 일익을 담당하시는 여러분의 노력에 감사를 드립니다.

이 설문지는 여러분의 직장생활에 있어서 “직무만족에 관한 연구”를 위해서 귀하의 의견을 알아보기 위한 것입니다. 느끼신 대로 솔직이 답변해 주시면 고맙겠습니다.

본 조사결과는 학문적 연구목적 이외에는 일체 공표하거나 사용하지 않을 것을 약속드리면서 협조를 바랍니다.

감사합니다.

1993년 3월 일

제주대학교 경영대학원 경영학과

지도교수 김 범 국

대학원생 김 석 균 드림

※ 다음 설문을 읽고 나서 귀하가 직장 생활이나 담당하고 있는 일에 대해서 가장적절하다고 생각되는 항목을 골라 괄호안에 ○표를 하여 주십시오.

1. 귀하는 직무와 관련된 의사결정에 실질적으로 참여하고 있다고 생각하십니까?

- ① 대단히 참여한다 ( )                      ② 어느 정도 참여한다 ( )  
③ 보통이다 ( )                                  ④ 대체로 참여 안한다 ( )  
⑤ 전혀 참여 안한다 ( )

2. 교육기관에 근무하는 것은 어느 정도 안정성(감사로부터 위협부담, 정년보장) 있는 직장이라고 생각하십니까?

- ① 대단히 안정되어 있다 ( )                      ② 어느 정도 안정되어 있다 ( )  
③ 보통이다 ( )                                      ④ 대체로 불안정하다 ( )  
⑤ 매우 불안정하다 ( )

3. 귀하가 실제 근무하는 시간은 적당하다고 생각하십니까?
- ① 아주 적당하다 ( )                      ② 어느 정도 적당하다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                              ④ 대체로 부적당하다 ( )  
 ⑤ 아주 부적당하다 ( )
4. 귀하가 수행하고 있는 업무가 힘들거나 지연될때 동료간에 서로 도와준다고 생각하십니까?
- ① 대단히 도와준다 ( )                      ② 어느 정도 도와준다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                              ④ 대체로 도와주지 않는다 ( )  
 ⑤ 전혀 도와주지 않는다 ( )
5. 귀하는 귀하의 동료에게 자신의 문제를 잘 의논하는 편입니까?
- ① 충분히 의논한다 ( )                      ② 어느 정도 의논한다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                              ④ 대체로 의논하지 않는다 ( )  
 ⑤ 전혀 의논하지 않는다 ( )
6. 현재의 급여수준은 귀하가 제공하는 노력에 비하여 공정하다고 생각하십니까?
- ① 매우 공정하다 ( )                      ② 어느 정도 공정하다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                              ④ 대체로 공정하지 못하다 ( )  
 ⑤ 전혀 공정하지 못하다 ( )
7. 귀하가 다른 직원보다 뛰어난 능력을 발휘할 경우 승진기회는?
- ① 대단히 많다 ( )                      ② 어느 정도 많다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                              ④ 대체로 없다 ( )  
 ⑤ 전혀 없다 ( )
8. 귀하가 근무하는 기관의 후생복지(구내식당, 휴게실, 운동시설 등) 시설은 어떻다고 보십니까?
- ① 대단히 만족한다 ( )                      ② 어느 정도 만족하다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                              ④ 대체로 불만족하다 ( )  
 ⑤ 대단히 불만족하다 ( )

9. 귀하가 수행하는 직무에 있어서 자신이 능력을 발휘할 기회가 충분히 제공된다고 생각하십니까?

- ① 충분히 제공된다 ( )                      ② 어느 정도 제공된다 ( )
- ③ 보통이다 ( )                                ④ 대체로 제공 안된다 ( )
- ⑤ 전혀 제공이 안된다 ( )

10. 귀하가 근무하는 기관의 승진제도는 공정하다고 생각하십니까?

- ① 대단히 공정하다 ( )                      ② 어느 정도 공정하다 ( )
- ③ 보통이다 ( )                                ④ 대체로 불공정 하다 ( )
- ⑤ 대단히 불공정하다 ( )

11. 귀하가 현재 받는 급여 수준으로는 어느 정도 생활을 유지하고 있습니까?

- ① 충분히 생활하고 있다 ( )                어느 정도 생활을 한다 ( )
- ③ 보통이다 ( )                                ④ 대체로 부족한 생활을 하고있다 ( )
- ⑤ 매우 부족하다 ( )

12. 귀하는 교육기관에 근무하는 것이 장래성(승진기대)이 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 장래성이있다 ( )                      ② 어느 정도 장래성이 있다 ( )
- ③ 보통이다 ( )                                ④ 대체로 장래성이 있다 ( )
- ⑤ 전혀 장래성이 없다 ( )

13. 귀하의 직무와 관련된 의견을 상사가 잘 받아들인다고 생각하십니까?

- ① 충분히 받아들인다 ( )                      ② 어느 정도 받아 드린다 ( )
- ③ 보통이다 ( )                                ④ 대체로 받아들이지 않는다 ( )
- ⑤ 전혀 받아들이지 않는다 ( )

14. 귀하의 부서에서는 근무시간중에 동료들과 즐거운 대화를 자주 나누십니까?

- ① 대단히 나눈다 ( )                            ② 어느 정도 나눈다 ( )
- ③ 보통이다 ( )                                ④ 대체로 나누지 않는다 ( )
- ⑤ 전혀 나누지 않는다 ( )

15. 귀하의 직장에서 동료들간에 어느 정도 인정을 받고 있다고 생각하십니까?  
 ① 충분히 인정받는다 ( )                      ② 어느 정도 인정받는다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                                      ④ 대체로 인정받지 못한다 ( )  
 ⑤ 전혀 인정받지 못한다 ( )
16. 귀하의 근무경력에 비하여 현재 받는 급여는 만족하다고 생각하십니까?  
 ① 대단히 만족한다 ( )                      ② 어느 정도 만족하다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                                      ④ 대체로 불만족하다 ( )  
 ⑤ 대단히 불만족하다 ( )
17. 귀하의 현재 급여수준은 타직장에서 비슷하다고 생각되는 직무를 수행하는 사람들에 비해 어떻다고 생각하십니까?  
 ① 대단히 많다 ( )                              ② 비교적 많다 ( )  
 ② 보통이다 ( )                                      ④ 비교적 적다 ( )  
 ⑤ 대단히 적다 ( )
18. 귀 사무실에서 같이 근무하는 동료간에 관심사항이 비슷하다고 생각하십니까?  
 ① 대단히 비슷하다 ( )                      ② 어느 정도 비슷하다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                                      ④ 대체로 비슷하지 못하다 ( )  
 ⑤ 전혀 비슷하지 않다 ( )
19. 귀하의 업무를 완수 하였을 때 어느 정도 성취감을 느끼십니까?  
 ① 대단히 느낀다 ( )                              ② 어느 정도 느낀다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                                      ④ 대체로 못 느낀다 ( )  
 ⑤ 전혀 못 느낀다 ( )
20. 귀하의 부서와 타부서와는 어느 정도 협조가 이루어지고 있습니까?  
 ① 충분히 이루어진다 ( )                      ② 어느 정도 이루어진다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                                      ④ 대체로 안 이루어진다 ( )  
 ⑤ 전혀 안 이루어진다 ( )



21. 귀하가 수행하는 직무에 있어 자신이 해야 할 역할이 명확하게 구분되어 있습니까?
- ① 대단히 명확하다 ( )                      ② 어느 정도 명확하다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                                ④ 대체로 명확치 못하다 ( )  
 ⑤ 전혀 명확치 못하다 ( )
22. 현재 귀하가 수행하는 업무량에 대하여 어떻게 느끼십니까?
- ① 대단히 적절하다 ( )                      ② 어느 정도 적절하다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                                ④ 대체로 적절하지 못하다 ( )  
 ⑤ 대단히 부적절하다 ( )
23. 귀하가 수행하는 직무에 대해 어느 정도 재량권을 갖고 있습니까?
- ① 대단히 많다 ( )                            ② 어느 정도 많다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                                ④ 대체로 없다 ( )  
 ⑤ 전혀없다 ( )
24. 상사는 귀하의 업무능력에 대하여 어느 정도 인정하여 주는 편입니까?
- ① 대단히 인정한다 ( )                      ② 어느 정도 인정한다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                                ④ 대체로 인정하지 않는다 ( )  
 ⑤ 전혀 인정하지 않는다 ( )
25. 상사는 귀하의 업무능력 향상을 위하여 어느 정도 지도를 해준다고 생각하십니까?
- ① 상당히 지도하여 준다 ( )                ② 어느 정도 지도하여준다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                                ④ 대체로 지도하지 않는다 ( )  
 ⑤ 전혀 지도하지 않는다 ( )
26. 상사는 귀하가 지닌 재질을 충분히 발휘할 수 있도록 기회와 조건을 마련해 준다고 생각하십니까?
- ① 대단히 마련해 준다 ( )                      ② 어느 정도 마련해 준다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )                                ④ 대체로 마련해 주지 않는다 ( )  
 ⑤ 전혀 마련해 주지 않는다 ( )

27. 귀하의 상사는 업무에 관하여 어느 정도 지식과 능력을 갖고 건설적이고 진취적인 비판을 한다고 생각하십니까?  
 ① 대단한 지식과 능력이 있다 ( )    ② 어느 정도 지식과 능력이 있다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )    ④ 대체로 마련해 주지 않는다 ( )  
 ⑤ 전혀 능력이 없다 ( )
28. 귀하가 취급하는 업무들은 자신이 생각할 때 어느 정도 중요하다고 생각하십니까?  
 ① 대단히 중요하다 ( )    ② 어느 정도 중요하다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )    ④ 대체로 중요하지 않다 ( )  
 ⑤ 전혀 중요하지 않다 ( )
29. 귀하가 수행하는 직무에 대하여 어느 정도 흥미를 느끼십니까?  
 ① 대단히 느낀다 ( )    ② 어느 정도 느낀다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )    ④ 대체로 느끼지 않는다 ( )  
 ⑤ 전혀 느끼지 않는다 ( )
30. 귀하가 수행하는 직무에 따라 전문적인 지식을 필요로 하는 경우도 있습니까?  
 ① 대단히 필요하다 ( )    ② 어느 정도 필요하다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )    ④ 대체로 필요치 않다 ( )  
 ⑤ 전혀 필요치 않다 ( )
31. 귀하의 분장된 업무 외에 다른 업무를 자주 맡음으로서 직무수행에 어려움을 느끼십니까?  
 ① 대단히 느낀다 ( )    ② 어느 정도 느낀다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )    ④ 대체로 못느낀다 ( )  
 ⑤ 전혀 못느낀다 ( )
32. 귀하의 상사는 사무분장이나 직무수행 방향을 결정할 때 귀하와 사전 협의를합니까?  
 ① 충분히 협의한다 ( )    ② 어느 정도 협의한다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )    ④ 대체로 협의한다 ( )  
 ⑤ 전혀 협의하지 않는다 ( )
33. 귀하 및 동료들의 근무지 순환전보는 공정하다고 생각하십니까?  
 ① 대단히 공정하다 ( )    ② 어느 정도 공정하다 ( )  
 ③ 보통이다 ( )    ④ 대체로 불공정하다 ( )  
 ⑤ 대단히 불공정하다 ( )

