

碩士學位論文

職務滿足의 影響要因에 관한 實證的 研究

— 濟州道內 初·中等學校 敎員을 中心으로 —

指導敎授 宋 秉 軾



濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理專攻

安 靜 一

1993

職務滿足의 影響要因에 관한 實證的 研究

— 濟州道內 初·中等學校 敎員을 中心으로 —

指導敎授 宋 秉 軾

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1993年 12月 日

濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理專攻



安靜一의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

1993年 12月 日

委 員 長 _____

委 員 _____

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 範圍와 方法	4
第 II 章 職務滿足에 관한 一般的 考察	6
第 1 節 職務滿足의 概念	6
1. 職務滿足의 定義	6
2. 職務滿足의 重要性	8
3. 職務滿足의 類似概念	9
第 2 節 職務滿足에 관한 諸理論	12
1. 欲求充足理論	13
2. 報償理論	14
3. 成果差異理論	16
4. 公正性理論	17
5. 二要因理論	18
6. 勤務適應理論	19
第 3 節 職務滿足의 測定	20
1. 職務滿足의 測定方法	20
2. 職務滿足의 測定技法	24
第 III 章 職務滿足의 側面要因과 影響要因에 관한 考察	26
第 1 節 職務滿足의 側面要因	26
第 2 節 職務滿足의 影響要因	30

1. 個人的 特性要因	31
2. 職務特性要因	32
3. 職務環境要因	33
4. 組織全體要因	34
第IV章 職務滿足의 影響要因에 관한 實證分析	37
第1節 調查 概要	37
1. 分析 要因	37
2. 測定 道具	41
3. 資料 分析	42
第2節 分析 結果	46
1. 職務滿足의 實態分析	46
2. 個人特性要因別 分析	48
3. 職務內容要因別 分析	53
4. 作業環境要因別 分析	57
5. 組織全體要因別 分析	62
6. 職務滿足 側面要因과 職務滿足度와의 相關關係分析	67
第3節 分析結果의 要約	70
第V章 結 論	73
* 參 考 文 獻	76
* 設 問 紙	79
* ABSTRACT	84



表 目 次

〈表IV- 1〉 職務満足度の 側面要因	38
〈表IV- 2〉 職務満足度の 影響要因	40
〈表IV- 3〉 設問紙의 構成	41
〈表IV- 4〉 調査對象 및 設問紙 回収率	42
〈表IV- 5〉 人口統計的 分布	45
〈表IV- 6〉 職務満足度の 側面要因別 分析	48
〈表IV- 7〉 性別 職務満足度	49
〈表IV- 8〉 經歷別 職務満足度	49
〈表IV- 9〉 學歷別 職務満足度	50
〈表IV-10〉 扶養家族數別 職務満足度	50
〈表IV-11〉 教職選擇動機別 職務満足度	52
〈表IV-12〉 準據集團 知覺別 職務満足度	52
〈表IV-13〉 擔任教師와 非擔任教師別 職務満足度	54
〈表IV-14〉 擔當學年別 職務満足度	54
〈表IV-15〉 擔當教科別 職務満足度	55
〈表IV-16〉 擔當業務의 明確性에 따른 職務満足度	56
〈表IV-17〉 業務處理의 自律性에 따른 職務満足度	57
〈表IV-18〉 監督스타일에 따른 職務満足度	57
〈表IV-19〉 同僚教員과의 關係에 따른 職務満足	58
〈表IV-20〉 組織規模(學級數)別 職務満足度	59

〈表IV-21〉 物理的 環境 知覺別 職務滿足度	60
〈表IV-22〉 勤務負擔(適當 擔當時間數)에 따른 職務滿足度	60
〈表IV-23〉 勤務地域別 職務滿足度	61
〈表IV-24〉 出退勤 負擔에 따른 職務滿足度	61
〈表IV-25〉 (月) 給與水準別 職務滿足度	62
〈表IV-26〉 給與水準에 대한 知覺別 職務滿足度	63
〈表IV-27〉 職位別 職務滿足度	64
〈表IV-28〉 昇進機會(可能性)에 따른 職務滿足度	65
〈表IV-29〉 昇進制度和 運營의 公正性 知覺別 職務滿足度	66
〈表IV-30〉 學校級別 職務滿足度	66
〈表IV-31〉 設立別 職務滿足度	67
〈表IV-32〉 職務滿足度 側面要因別 相關關係	69
〈表IV-33〉 職務滿足도와 側面要因과의 相關關係	69



第 I 章 序 論

第 1 節 研究의 目的

우리나라의 勤勞者들은 日本人이나 歐美人보다 각 生活領域 中에서 일을 가장 중요한 항목으로 지적하고 있다. 大韓商工會議所에서 실시한 '일의 의미'에 대한 國際比較調査에 의하면,¹⁾ 우리나라의 勤勞者는 日本의 勤勞者들보다도 家族보다 일이 더 중요하다고 應答한 比率이 4% 포인트나 더 높았다. 그러나 現在의 生活에 대해 滿足하는 비율은 歐美地域 勤勞者들의 경우 70~80%에 이르는데 비하여 우리나라 勤勞者들의 경우는 28%에 불과하여 現在의 生活에 滿足하지 못하는 것으로 나타나고 있다.

자신의 일에 대하여 家族보다도 중요하다고 인식하는 근로자들이 삶의 대부분을 職場에서 일과 관련하여 보내고 있으면서도 자신이 맡고 있는 職務에서 欲求가 充足되고 유쾌한 감정을 느끼지 못한다면, 이러한 현실은 매우 바람직하지 못한 일이다. 勤勞時間, 出·退勤時間, 雜務와 業務準備時間, 殘務處理時間으로 인한 時間까지 합하면 睡眠을 除外하고는 하루의 대부분을 職場生活와 관련하여 보내고 있기 때문에 職場生活에서 不滿足을 느낀다는 것이 더욱 심각한 問題가 되는 것이다. 職場生活에서의 不滿足은 家庭生活이나 레저, 對人關係에 이르기까지 轉移를 일으켜 삶 自體에 대한 不滿足으로까지 이어질 수가 있다. 職務不滿足에서 오는 職務 스트레스는 身體에도 影響을 미치게 되며, 나아가서 勤勞者의 精神이나 身體的인 健康에까지 影響을 미치게 된다.²⁾

組織의 觀點에서 보더라도 職務滿足은 重要視되고 있다. 研究結果에 따라

1) 世界日報, 1992년 8월 11일자(제1143호), 7면.

2) 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1991, p.199.

차이가 있기는 하나 職務滿足은 組織의 有效性에도 중요한 영향을 미친다고 한다. 특히 經營者들은 職務滿足이 作業者의 職務成果에 중요한 影響을 준다는 假定을 지니는 사람이 적지 않으며, “幸福한 勤勞者가 生産的인 勤勞者”(happy worker is productive worker)이고 革新的이며 사려깊은 것으로 생각한다.³⁾ 또 職務에 관한 滿足度가 높을수록 移職率이나 缺勤率이 낮은 것으로 나타나고 있으며, 이러한 영향은 勤勞者의 選拔費用, 訓練費用, 超過勤務費用 등의 절감에도 미치게 된다. 나아가서 生産性이 증가되는 효과도 얻을 수 있으므로 職務滿足은 經營者는 물론 勤勞者의 입장에서든 바람직한 일이라 아니할 수 없다.

오늘날 經濟的·社會的 環境이 傳統的 價值規範을 변화시키고 農耕中心의 사회에서 産業社會로 전환되면서 대부분의 사람들은 組織의 한 構成員으로 살아가고 있다. 經濟的 이유로도 産業社會에서 組織과 떨어져서 살기 어렵게 되었고, 이러한 현상이 深化될수록 組織構成員의 職務滿足은 組織의 生産性 向上과 함께 勤勞者 각 個人에 있어서나 組織의 次元에서도 중요하게 다루어지게 되었으며 빈번하게 연구되고 있다.

學校도 共通의 目標이 있고 構成員들 사이에 相互作用이 이루어지는 協同體系로서 하나의 組織이며, 敎員은 學校組織에서 핵심적인 역할을 수행하므로 學校教育의 成敗는 敎員에 달려 있다고 할 수 있다. “한 나라는 그가 지닌 학교 이상의 것이 될 수 없고, 학교교육은 그가 지닌 교사 이상이 될 수 없다⁴⁾”는 표현이 아니더라도 學校組織의 役割은 나라의 興亡에 影響을 미치며 國家發展의 礎石이 되는 기능을 수행하는 것이 敎員들이다. 敎員도 고유한 특성을 가지고 있는 學校組織의 構成員으로 특성에 따라 독특한 방식으로 사물을 지각하고 好·不好를 판단하므로 職務에 대한 態度가 달리 나타날 수가 있다. 그러나 대다수 敎員들이 職務에 대하여 滿足하고 組織에 헌신할 수 있다면, 이는 組織의 能率을 높이고 개인의 勤勞生活의 質도 향상시키는 매우 바

3) 상계서, p. 208.

4) 오천석, 스승, 배영사, 1977, p. 233.

람직한 일이다. 그럼에도 불구하고 현재 敎員들이 專門的인 지위에서 職務에 滿足을 느끼면서 役割을 수행하고 있는지, 그리고 職務遂行에 관련되는 여러 요인들에 대하여 만족스러운 태도를 보이고 있는지는 확신하기가 어렵다.

敎育이 國家發展에 중요한 原動力이 되는 것이라면 그에 따른 우수하고 유능한 인재의 확보가 필수적이며, 이에 前提條件으로 敎職이 충분히 매력적이어야 하고 職務에서 滿足을 얻을 수 있어야 한다. 현재와 같이 여건이 劣惡할수록 敎員의 역할과 기능은 더욱 중요하게 되며, 이에 따라 敎員의 職務滿足 水準을 實證的으로 分析하여 職務滿足度를 높이는 방안을 모색하는 한편 職務滿足에 影響을 미치는 要因을 밝혀내는 노력도 필요하다.

지금까지 職務滿足과 관련되어 이루어진 研究들을 살펴보면, 職務의 여러 斷面을 포괄적으로 다루거나 한 두 가지 側面만을 집중적으로 다루어 職務滿足에 대한 構成要素에 일치가 이루어지지 않고 있으며, 이로 말미암아 많은 연구에도 불구하고 職務滿足의 원인을 이해하는데 필요한 체계적인 지식을 쌓지 못했다. 그 이유는 職務滿足에 관한 이론적인 배경에 일관성이 없이 서로 다른 概念的 定義 위에서 서로 다른 測定方法으로 대부분의 연구들이 수행되었기 때문이다.⁵⁾ 따라서 職務滿足에 관한 연구는 많으나 職務滿足의 여러 斷面들과 職務滿足과의 因果關係를 밝혀낸 연구가 적고 職務滿足의 原因도 體系的으로 설명하지 못하고 있는 실정이다. 특히 주종을 이루고 있는 연구들이 職務滿足과 組織成果間의 관계에 관한 것으로 職務滿足과 組織成果, 移職率, 缺勤率과의 관계를 다루고 있으며, 職務滿足을 勤勞者 個人的 目的 達成을 위해서라기 보다는 組織의 成果를 높이기 위한 수단으로만 간주하여 職務滿足을 연구의 중심에 두지 않고 주로 獨立變數로 다루고 있다.

本 研究에서는 職務滿足에 관한 理論을 정리하고 先行 研究結果를 바탕으로 職務滿足에 影響을 미치는 要因을 우선 정리하고자 한다. 또 현재 敎員의 職務滿足 수준을 측정하고 이를 바탕으로 하여 職務滿足度의 向上方案을 모색하고자 한다. 나아가 職務滿足 側面要因들이 전체의 職務滿足에 미치는 영

5) 한덕웅, 조직행동의 동기이론, 법문사, 1990, p.77.

항과의 차이를 분석함으로써 職務満足度의 차이를 유발하고 있는 영향요인을 찾아내고, 職務満足度의 提高를 위하여 어떤 要因의 개선이 우선되어야 하는지를 밝히고자 한다.

이러한 요인들에 대한 파악은 組織管理의 效率을 높이려는 노력에 선행되어야 할 것으로도 의의가 있을 것으로 본다.

第 2 節 研究의 範圍와 方法

本 研究은 濟州道內 初·中等 敎員의 職務満足에 影響을 미치는 要因에 관한 분석을 위하여 理論的 接近을 시도하고 敎員의 職務満足度에 관한 實證的 分析을 함으로써 문제의 제기와 그 개선방안을 理論的인 準據의 틀에 비추어 제시하는, 理論과 實證的 研究를 竝行하는 방법을 따랐다.

本 研究의 내용은 다섯 개의 장으로 구성되었는데 각 장별 내용은 다음과 같다.

제 I 장에서는 職務満足에 影響을 미치는 요인에 관한 연구의 목적과 방법을 제시하고, 제 II 장에서는 職務満足에 관한 일반적인 고찰로 職務満足에 관한 概念, 理論, 測定方法에 대하여 본 연구의 수행에 관련된 선행연구의 이론을 정리하였다. 제 III 장에서는 職務満足을 측정할 때 그 満足度를 측정할 側面要因과 전체 職務満足度의 수준에 影響을 미치는 요인들을 선행연구 결과를 토대로 하여 정리하였다. 제 IV 장에서는 分析要因, 測定道具, 標本과 資料募集, 資料의 分析方法 등 조사의 개요와 설문지를 분석한 결과를 影響要因別로 제시하였으며, 제 V 장에서는 이상과 같은 分析結果를 바탕으로 결론을 내렸다.

敎員의 職務満足度를 測定하기 위한 方法은 先行研究를 중심으로 職務満足의 側面要因과 影響要因을 결정하였으며, 이들 요인을 측정하기 위한 設問紙

를 작성하고 제주도내의 初·中等學校 敎員을 대상으로 設問調査하여 職務滿
足度를 分析하였다.

設問紙는 職務滿足에 影響을 주는 要因과 職務滿足を 測定하기 위한 側面
要因에 關係되는 部分으로 나누고, 下位要因에 따라 設問紙를 작성하여 조사
를 실시하였다.

이상과 같이 연구를 실시함에 있어서 그 대상을 제주도내 敎師와 校監으로
국한시켜 조사하였으므로 일반적 적용에 있어서는 지역적 혹은 전체敎원의
관점에서 代表性에 限界가 있을 수 있다. 또한 設問에 의한 연구의 限界로
서 應答結果가 眞實性을 얼마나 갖고 있는가하는 문제를 논의로 하더라도 中
心化傾向에서 오는 제약은 불가피하였다.



第II章 職務滿足에 관한 一般的 考察

第1節 職務滿足의 概念

1. 職務滿足의 定義

職務滿足에 관한 오랜 研究의 歷史에도 불구하고 職務滿足의 定義를 명확히 하지는 못하고 있다. 일반적으로 職務(job)란 職責에 따라 賦與되어 繼續的으로 수행하게 되는 業務이고, 滿足(satisfaction)이란 선택된 代替案이 그 代替案에 대한 자신의 지금까지의 信念과 一致하는가에 대한 評價로 보아 職務와 관련된 滿足인 職務滿足은 情緒的인 態度的 하나로 보지만, 滿足이 感情的인 反應이므로 그 概念의 意味는 精神的인 推論에 의해서 파악이 가능한 것이다. 따라서 研究者에 따라 다른 觀點에서 職務滿足을 定義하게 되고 이에 따라 오늘날까지도 명쾌한 定義가 내려지지 못하고 있는 것이다.

Locke는 職務滿足(job satisfaction)이란 "한 개인이 자신의 職務나 職務經驗을 評價할 때 그 結果 얻게 되는 勤勞者 자신의 유쾌하고 肯定的인 情緒狀態"라고 定義하고 있는데,⁶⁾ 이 概念은 職務滿足을 실제 觀察이 불가능한 情緒的 反應이고 評價者 자신이 職務를 통해 얻고자 하는 것과 실제로 얻은 成就와의 비교로 파악하고 있다.

Smith는 職務滿足이란 "각 개인이 자신의 職務와 관련하여 經驗하는 모든 好惡感의 總和 또는 이러한 好惡感의 均衡狀態에서 기인된 일련의 態度"라고 하였으며,⁷⁾ 이처럼 職務滿足을 構成員이 자신의 職務에 대하여 갖게 되는 肯

6) E. A. Locke, "The Nature and Cause of Satisfaction," In M. D. Dunnette ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Rand-McNally Collage Publishing Company, 1976), p.1300.

7) H. C. Smith, *Psychology of Industrial Behavior* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1955), pp.114~115.

定的인 크기로 보면 職務満足도가 높다는 것은 構成員이 자신이 맡은 職務를 좋아하고 가치있는 것으로 評價하며 職務에 대하여 肯定的인 感情을 갖는다는 것을 意味한다.

構成員들이 職務에 대하여 肯定的 또는 否定的으로 이끄는 要因에 대해서는 다양한 研究結果가 있으나 빈번하게 研究되는 것으로는 給與, 職務自體, 昇進, 監督, 作業集團이 있다. 이 중에서 給與와 職務自體는 職務滿足의 가장 중요한 要因으로 보고 있으며, 昇進機會와 監督은 중간적인 要素로, 作業集團과 作業條件은 비교적 影響이 적은 要素로 보고 있다.⁸⁾

McCormick은 “職務滿足이란 職務로부터 얻어지거나 經驗하는 欲求充足의 程度로 欲求滿足의 水準의 變化는 職務에서 얻어지는 가치있는 成就感, 職務에서 얻어지는 自己實現의 感情에 부여하는 價値의 變化에 의하여 反映된다”⁹⁾ 고 하여 職務滿足이 欲求와 價値體系에 관련이 있음을 밝히고 있다. 또 職務滿足을 하나의 態度的 範疇로 보아 “職務滿足은 組織構成員들에 의해서 유지되는 態度的 特定 部分集합으로, 사람들이 그의 職務에 대하여 갖는 特定 態度이며 換言하면 그들의 職務에 대한 感情的인 反應”이라고 하여¹⁰⁾ 職務滿足의 程度는 自我充足의 感情과 職務에 대한 成就感이 좌우한다고 보고 있다.

이상의 定義를 살펴보면, 職務滿足이란 組織構成員이 自身の 職務와 관련하여 經驗한 바를 評價하여 얻게 되는 肯定的인 感情狀態 또는 滿足의 程度로 볼 수 있는데, 그 特徵은 다음과 같이 정리할 수 있다.

① 職務나 作業環境에 대해서 갖는 態度 또는 여러 態度들의 集합으로 이러한 情緒的 反應은 실제로 觀察이 不可能하고 行動, 言語로 類推하여 이해할 수 있다.

② 職務에 있어서 기대된 것이 充足된 程度의 크기로 이해되고 있다. 따라

8) S. Terkel, *Working* (New York: Pantheon Books, 1974), pp.398~401.

9) J. Tiffin and E.J. McCormick, *Industrial Psychology*, 6th ed. (Prentice-Hall, 1974), pp.298~299.

10) E.J. McCormick and D. Ilgen, *Industrial Psychology*, 7th ed. (Prentice-Hall, 1980), pp.303.

서 個人마다 다르게 知覺하게 되며 主觀的인 概念이다.

③ 賃金, 職務自體, 昇進機會, 監督, 同僚, 作業條件과 같은 多重的 要素들에 의해서 決定되는 것이다.

2. 職務滿足의 重要性

組織構成員들이 職務에 대하여 肯定的인 態度를 갖는 것에 관심을 갖고 중요하게 다루는 데는 이유가 있다. 滿足이 큰 사람은 자신의 職務나 職務環境에 매우 肯定的인 態度를 가지게 되며, 不滿足한 사람은 否定的인 態度를 갖는다. 또 職務滿足은 組織의 원활한 운영을 評價하는 중요한 基準이 되기도 한다.

職務滿足이 중요한 관심의 대상이 되는 이유로는 다음과 같은 것들을 들고 있다.

첫째, 價値判斷面에서 중요하다. 組織構成員들은 깨어있는 시간의 대부분을 職場에서 보내고 있으므로 職場에서의 滿足은 삶의 滿足을 의미하게 된다. 이러한 관점에서 삶의 이 부분이 유쾌하고 충족된 것이기를 누구나 바랄 것이며, 組織은 組織構成員 모두가 職場에서 滿足을 얻을 수 있도록 배려해 줄 義務가 있다.

오늘날에는 經濟的인 이유로도 職場生活을 피할 수 없게 되었는데, 일을 자유롭게 選擇할 수 있는 機會는 制限되어 있다. 이러한 制約은 현재 소속하고 있는 職場이 각각의 構成員들에게 滿足을 주지 못하게 되면 삶의 滿足을 經驗하지 못하게 된다. 職場에서 生計費를 얻고 生活의 滿足은 職場外에서 얻는 것으로 분리해서 생각할 수 없는 현실이고 보면 人間의 幸福을 위하여 人道主義的 立場에서도 職務滿足은 중요한 것이다.

둘째, 職務滿足은 精神健康의 側面에서도 중요하다. 사람들은 한 가지 일에서 불만을 느끼게 되면 그것이 轉移效果를 가져와 그와 관련이 없는 다른 부분의 生活도 不滿足스럽게 보는 傾向이 있다. 職場生活에 不滿足을 느끼는

사람은 家庭生活이나 餘暇活動, 심지어는 삶 자체에까지 不滿을 느끼게 될 것이다. 11) 職務에 대한 不滿이 오히려 다른 生活을 충실히함으로써 상쇄시키려 한다는 報償效果를 주장하기도 하나 그보다는 職場生活의 不滿이 生活에 不滿을 일으키는 경우를 주위에서 흔히 볼 수 있다.

셋째, 職務滿足은 身體的인 健康에도 影響을 미친다. 일에 滿足을 느끼는 사람이 반대의 경우보다 壽命이 길다는 研究가 있는데, 12) 職務에 대한 不滿이 스트레스를 쌓이게 하여 高血壓, 動脈硬化症, 消化不良 등이 誘發되고 그것이 사람의 身體에 악영향을 준다는 것이다.

이상의 價値判斷의 側面이나 精神 및 身體的인 健康의 側面에서 살펴본 것은 組織外部의 立場에서 組織이 그 構成員에게 職務滿足을 주어야 한다는 責任을 강조한 것이라고 한다면, 組織의 立場에서 職務滿足의 有用性을 살펴볼 필요도 있다.

組織의 立場에서도 職務滿足이 作業成果를 높여준다는 假定을 가지고 있는 經營者들이 많고 그에 따라 職務滿足을 중요시하게 된다. 또 일반적으로 職務에 肯定的인 사람이 소속하고 있는 組織에 대하여 好意的으로 評價하며 組織 外部에 好意的으로 이야기를 하게 되고 이는 좋은 公衆關係(Public Relation: P.R.)를 유지하는 데에 도움이 된다. 나아가 組織 内部에서 원만한 人間關係에도 도움이 된다고 보고 있으며, 職務滿足이 높으면 離職率과 缺勤率이 감소되고 生産性은 向上되게 된다. 13) 결국 職務滿足은 構成員이나 組織의 經營者에게 있어서나 즐거움을 주고 作業成果를 높여주므로 모두에게 중요하고 바람직한 일이다.

3. 職務滿足의 類似概念

11) 신유근, 전계서, p.199.

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

13) 신유근, 전계서, pp.199~200.

職務滿足과 흔히 유사한 概念으로 다루어지고 있는 것으로는 動機賦與, 組織沒入, 士氣 등이 있는데, 이들 概念의 차이를 간단히 살펴보면 다음과 같다.

1) 動機賦與

動機賦與(motivation)는 일정한 目標를 지향하여 組織構成員의 行動을 誘發시키고 持續시키는 힘으로 經營者가 그들의 構成員들을 動機賦與한다고 말하는 것의 의미는 構成員의 慾望이나 衝動을 充足시켜서 計劃된 方向으로 行動을 誘引함을 말한다.

動機賦與가 人間의 行動을 誘發시키고 그것을 意圖하는 方向으로 향하게 하며, 그 行動을 유지시키기 위해서 기본적으로 人間의 情緒的 狀態에 依存하기 때문에 감정적 가정에 기초를 둔다는 점에서 職務滿足과 밀접한 關係를 갖게 된다. 그러한 이유로 그 境界가 모호한 경우도 있다.

그러나 動機賦與가 職務에서 發生하는 行動과 直接的인 關係를 가지는 것이지만 職務滿足은 行動과는 本質적으로 분리된, 職務와 관련하여 갖는 감정적 態度에 국한하여야 한다는 점에서 서로 다른 概念으로 다루어야 할 것이다.

職務滿足이 職務에 대하여 가지는 感情에 關係되고 動機賦與가 그 職務에서 發生하는 行動에 관련됨에도 불구하고 이 두 용어가 분명하게 구별되지 않고 있는 것은 다음의 두 가지 이유 때문이다.

첫째, 職務滿足은 態度의 對象에 대하여 이를 좋아하고 싫어하는 感情的인 反應인데 構成員들은 그들이 滿足하는 것을 追求할 것이고, 不滿足스러운 것은 回避하려 한다고 가정할 수 있다. 따라서 滿足을 行動과 聯合된 것으로 본다는 것이다.

둘째, 動機賦與의 理論들 또한 根本적으로 感情的인 假定을 가지고 있기

때문이다. 그 가정은 構成員들이 즐거움을 얻기 위하여 動機賦與된다는 것으로 그 結果로 많은 動機賦與의 理論이 職務滿足의 理論과 적어도 부분적으로 관련이 있다.

2) 組 織 沒 入

組織沒入(organizational commitment)도 職務滿足과 강한 연관을 맺고 있으나 역시 區別되어야 한다. 組織沒入은 組織構成員이 한 組織에 대하여 心理적으로 一體感을 느끼는 정도 또는 자신이 속한 組織에 몰두하거나 사로잡히는 정도로 職務에 대하여 가지는 감정적 態度인 職務滿足과 구별되는 概念이며, 經營者의 立場에서 組織에 대한 포괄적인 愛着心을 나타내는 指標이다.

組織沒入에는 組織이 追求하는 目標나 價値에 대한 강한 신뢰와 수용, 組織을 위해 애쓰려는 意思, 組織의 構成員으로서 남아 있으려는 강한 意慾이 담겨져 있으며, 報償이나 成果에 대한 報答으로 組織構成員이 組織이 成功하고 번창하도록 獻身하려는 交換關係로서의 性格을 갖는다.

態度라는 점에서 組織沒入은 職務滿足과 유사점이 있으나, 첫째 組織沒入이 組織全體에 대한 個人的 感情을 반영한다는 점에서 보다 包括的이고, 둘째 職務環境의 變化에 따라 職務滿足의 水準은 곧 변할 수 있으나 組織沒入은 쉽게 변하지 않는 特性이 있다.¹⁴⁾

3) 士 氣

士氣(morale)는 오늘날 어떤 組織을 막론하고 그 重要성을 깊게 인식하고 있으며 모든 經營者들은 組織構成員들의 士氣에 관심을 기울이고 있다. 그

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

이유는 士氣의 高低가 組織의 運營과 成功에 지대한 영향을 미치기 때문이다
士氣는 特定集團이나 組織의 目標에 대한 滿足의 程度 또는 그 集團에 계속 參與하려는 欲望, 그리고 그 目標을 達成하려는 自發性으로 職務와 관련하여 경험하는 肯定的인 感情의 狀態를 말하는 職務滿足과 종종 同義語로 쓰이는 경우가 있지만 서로 구분하여 使用되어야 한다.

士氣가 職務滿足과 함께 組織構成員이 경험할 수 있는 肯定的인 感情狀態이지만 다음의 두 가지 면에서 서로 구별된다.¹⁵⁾

첫째, 士氣는 보다 未來指向的인 반면에 職務滿足은 現在 및 過去指向的의이다.

둘째, 士氣는 個人的 目的과 共存하면서 組織의 目的이 達成될 수 있다는 集團과 관련된 概念인데 반하여 職務滿足은 주로 個人的 職務狀況에 따라 個人的으로 내리는 評價로 이해된다. 다시 말하면 職務滿足은 士氣의 從屬的인 概念인 同時에 士氣決定에 중요한 역할을 하는 決定要因이며, 士氣가 集團的인 概念으로 쓰이는데 비하여 職務滿足은 個人的인 要因의 分析에 力點을 두고 있다.

제2절 職務滿足에 관한 諸理論

職務滿足과 관련하여 연구된 變數들은 많지만 職務滿足을 결정짓는 要因들이 무엇인지를 밝혀내거나, 어떤 과정을 거쳐서 職務滿足이 결정되는지에 대하여 명백하게 해명해 놓은 연구는 적다.

특히 職務滿足을 組織의 有效性的의 變數로 하여 이루어진 연구들이 많은 편이고 研究結果들도 다양하다. 이런 이유로 하여 組織行爲에 관한 많은 이론들이 職務滿足과 관련된 연구에 포함되게 된다. 이러한 이론들 중에서 職務

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

滿足の 연구에 큰 영향을 미친 연구로는 欲求充足理論(fulfillment theory), 報償理論(reward theory), 成果差異理論(discrepancy theory), 公正性理論(equity theory), 二要因理論(dual factor theory), 勤務適應理論(theory of work adjustment)이 있다.

이러한 이론들은 주어진 상황에서 組織構成員이 滿足하게 되는가 혹은 不滿足하게 되는가에 대한 설명을 하는데 많이 활용되어 왔다.

1. 欲求充足理論

欲求充足理論(fulfillment theory)에 의하면 職務滿足이란 欲求充足의 函數로 본다. 개인의 欲求가 充足된 만큼 그는 職務滿足을 경험하게 되고 중요한 欲求가 充足되지 않을 때 不滿足이 야기된다는 것이다.

이 이론은 단일한 성과나 여러 성과들을 얼마나 받게 되는가에 따라서 滿足이 결정된다고 보는데 Vroom의 期待理論과도 관련시킬 수 있다. Vroom은 개인이 보기에 肯定的 誘引價를 가지고 있는 성과들을 職務에서 얼마나 얻을 수 있는가에 따라서 滿足이 결정된다고 주장하였다.¹⁶⁾ 이 이론을 지지하는 학자들은 職務滿足의 水準이란 組織構成員이 職務를 통해 성과를 얼마나 얻고 있는지를 測定하면 알 수 있다고 생각했다.

그러나 職務를 통해서 받는 성과에 대해서 滿足하는 水準은 자신이 받는 성과의 양에 의해서만 결정되는 것이 아니라 자신이 받아야 한다고 생각하는 성과의 양, 혹은 받기를 희망하는 성과의 양 등의 요인에 의해서 영향을 받기도 한다. 그런데 이 두 가지 요인 가운데서 어느 요인에 의하여 職務滿足이 결정되는지가 불분명하다. 특히 欲求充足理論은 자신이 職務를 수행함으로써 받아야 한다고 기대하는 성과가 개인마다 다르다는 個人差 要因을 적절히 설명하지 못하고 있다.¹⁷⁾

16) V.H. Vroom, Work and Motivation (New York :Jhon Wiley and Sons,1964), p.297.

人間の 欲求가 특정한 態度를 결정짓게 하며 이로 인하여 행위가 발생한다는 입장은 Maslow에 의하여 확인되었다. 그는 人間の 欲求가 階層을 이루고 있으며, 이 欲求의 階層(need hierarchy)에 따라서 적절한 행위가 발생한다고 믿었다.

人間の 欲求 및 態度와 職務를 관련시키는 초기 연구는 Hoppock(1935), Jurgenson(1947) 등에 의하여 수행되었다. 그리고 이러한 전통은 Albrecht, Thomas, Chadwick(1980) 등에 의하여 최근까지 이어지고 있다. 이들은 인간이 勤務環境의 여러 요소에 대하여 어떠한 態度를 갖고 있는가를 밝히기 위하여 滿足과 不滿足을 尺度의 同一線上의 兩極點에 두고 構成員으로 하여금 그의 상태를 표시하도록 하여 職務에 대한 滿足度를 측정하였다.

결국 欲求充足理論에서 보면 職務滿足은 期待의 充足이라고 할 수 있고 특정 개인의 職務滿足 水準이 높다는 것은 일(Job)을 통하여 자신의 기대를 충분히 실현시키고 있는 셈이 된다. 그러나 組織構成員의 欲求가 充足되는 정도로 職務滿足을 경험하게 된다는 欲求充足理論은 그럴 듯하게 보이나 職務滿足을 예측할 수 있는 유용한 이론은 못된다. 欲求라는 말 자체가 직접 관측할 수 없는 生理的·心理的 特性의 内部的 缺乏을 의미하기 때문이다. 나아가서 욕구의 實在를 확인하지 않고 組織構成員이 상황에 호의적 혹은 비호의적으로 반응할 지 事前에 알아내기는 대단히 어려운 것이다.¹⁷⁾

2. 報 償 理 論

職務滿足을 개인이 받는 報償의 函數로 보는 報償理論(reward theory)은 職務滿足의 이해에 매우 유용한 이론이다. 報償의 크기와 적절한 시기가 職務滿足 水準에 영향을 미치게 되며, 일반적으로 組織構成員은 報償이 클수록

17) 한덕용, 전계서, p.86.

18) David J. Cherrington, *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance* (Boston: Allyn and Bacon, 1989), p.307.

보다 더 滿足을 느끼게 된다.

그런데 개인의 價値觀에 따라서 특정의 일이나 성과가 실제로 報償의 기능을 발휘하게 되므로 職務滿足을 결정하는데 있어서 價値觀의 역할은 매우 중요하다. 개인이 높게 評價하는 報償은 組織構成員을 보다 滿足스럽게 하며, 반대의 경우는 不滿足하게 된다. 그러나 불행하게도 報償理論에 있어서 어떤 특정의 결과가 構成員에게 報償으로 받아들여지는 지 혹은 별로 받아들여지는 지를 事前에 알아내기는 어렵다.¹⁹⁾

Porter와 Lawler는 전통적으로 職務滿足이 성과에 영향을 미친다고 가정하는 입장과는 정반대로 職務成果에서 오는 報償이 오히려 職務滿足에 더 크게 영향을 미친다고 보고 Vroom의 動機模型(期待理論)을 확대하여 職務遂行, 職務滿足을 포함하는 組織行動全般에 관한 모형을 제안하였다. 이 模型에서는 職務를 구성하고 있는 과제들에서의 개인의 성취를 職務遂行이라고 하고 이 업적에 따라 얻게 되는 內的·外的 報償이 知覺된 公正性の 수준에 도달하거나 초과된 水準에서 滿足을 얻게 되며, 知覺된 公正한 水準에 미치지 못하는 過少支給으로 인한 不公正에서는 不滿足이 생긴다고 보는 것이다.²⁰⁾

職務가 주는 報償의 두 가지 형태는 報酬, 昇進, 地位, 安定 등 組織에 의해서 統制 및 調整되는 強化要素들로 구성되는 外來的 報償과 개인의 느낌, 自己實現, 成長欲求 등 職務를 수행하면서 자신의 능력을 발휘한 결과 心理的 滿足을 얻게하는 內在的 報償이 있는데, 오늘날에는 內在的 報償을 중시하고 內在的 報償에 더 滿足할 수 있는 職務設計를 권하고 있다.

이 이론은 성과에 대한 內在的·外來的 報償들이 滿足으로 이어지는 主要要因이라고 파악함으로써 다른 연구와는 달리 報償의 重要性을 인식하였고, 노력을 통하여 성공을 하였다하더라도 報償의 價値를 통하여 滿足을 느끼는 것으로 보았다.

19) *Ibid.*

20) 한덕웅, 전계서, p.569.

3. 成果差異理論

成果差異理論(discrepancy theory)은 組織構成員이 자신의 職務와 관련하여 무엇에 따라 滿足하고 不滿足하는지를 알아내고, 賃金, 昇進 또는 그 이외의 어떤 요인들이 職務에 대하여 全般的인 滿足과 不滿足을 일으키며 어떻게 결합하는지를 밝히는데 유용한 이론이다.

이 이론은 職務滿足이 組織構成員 자신이 職務로부터 받을 것이라고 기대하는 성과와 실제로 그 職務가 자신에게 제공하는 成果의 差異에 의하여 결정된다고 본다. 기대한 것보다 적으면 不滿足하고 기대한 것과 실제로 얻게 되는 것과의 차이가 없을 때 滿足하게 된다는 것이다. 또 기대한 조건보다 실제의 職務條件이 훨씬 좋을 때 職務滿足의 정도는 매우 높다고 본다.

이처럼 成果差異理論은 組織構成員의 기대가 職務滿足을 좌우한다고 보며 보상받아야 한다고 생각하는 크기와 실제로 받은 양과의 비교에 의하여 職務滿足이 결정된다고 보는 것이다. 따라서 이 이론에 따르면 職務滿足의 정도를 알아보기 위해서는 사전에 組織構成員의 기대에 관해 이해하는 것이 先決要件이 된다.²¹⁾

자신이 실제로 얻은 성과와 비교하여 차이를 산출할 기준을 무엇으로 삼을 것인가에 대하여는 다음과 같은 다른 주장들이 있다.²²⁾

첫째, Katzell은 받고자 갈망했던 성과의 양이 차이를 낳게 하는 기준이 된다고 가정한다. 이는 과거의 欲求 기대치와 성과의 차이로 설명하고자 시도하고 있는데 실제로 얻은 성과의 양을 증시한다.

둘째, Locke는 실제로 얻은 성과의 양이 아니라 知覺된 성과의 차이를 증요시하고 있는데, 職務滿足은 현재 자신이 받고자 요구하고 있는 수준과 자신이 받고 있다고 知覺하는 성과와의 차이에 의해서 결정된다고 주장한다.

셋째, Porter는 직무수행을 통해서 자신이 받아야 한다고 기대하는 성과와 실제로 받은 성과와의 차이에 의해서 滿足을 測定할 수 있다고 주장하였다.

21) David J. Cherrington, *op. cit.*, p.307.

22) 신유근, 전계서, pp.86~87.

즉 각각의 기준은 개인이 받고 싶어했던 수준, 받고자 요구하고 있는 수준, 받아야 한다고 기대하는 수준으로 정리하여 볼 수 있다.

4. 公正性理論

公正性理論(equity theory) 역시 職務滿足을 설명하는데 도움이 되는 이론으로 개인의 投入과 產出을 다른 비교상대들과의 상대적 비교에 초점을 두고 있다. 公正性理論에서는 자신의 投入 및 產出을 다른 사람의 投入 및 產出과 어떻게 비교하는가에 대한 설명이 중요하다. 일반적으로 구성원 자신의 投入에 대한 產出의 比率이 타인의 비율과 비교하여 衡平을 이룰 때 滿足하게 되고 衡平을 이루지 않을 때 不滿足하게 된다고 한다. 그러므로 組織構成員들은 동일한 노력과 직무수행 결과에 대하여 타인보다 報償을 덜 받는다고 지각할 때까지는 만족해한다고 본다.

Adams에 의해서 제안된 이 理論은 衡平理論, 公平理論으로도 불리우는 일종의 社會比較理論이라고 할 수 있다. 이 理論은 원래가 動機理論 중 過程理論으로 滿足이나 不滿足의 決定要因에 대하여 언급하고 있으므로 職務滿足理論으로서의 요건도 갖추고 있다.

公正性理論에서는 개인이 받는 報償이 다른사람과 비교하여 衡平의 원칙에 맞는지가 만족을 결정짓는 요인으로 증시한다. Adams에 의하면 人間關係에서 공정한 分配正義의 準據가 衡平이고, 자신의 投入과 產出의 比率이 비교대상인 상대의 比率과 같은 때를 衡平이 이루어졌다고 한다. 만약 불형평을 組織構成員이 지각하게 되면 심리적 긴장 내지는 불편감이 생기고 不滿足이 일어난다. 다시 말해서 滿足은 자신의 職務에 투입한 것과 職務로부터 얻은 것 사이의 비율을 산출하고 이 비율을 타인의 비율과 비교함으로써 결정된다. 성과에 비해서 投入이 많거나 投入에 비해서 成果가 많을 경우 모두 不滿足을 초래할 수 있다. 前者의 경우 過多報償으로 죄책감을 일으키고, 後者の 경우 過少報償으로 불공평한 대우에 따른 분노의 감정을 일으킨다.

公正性理論의 특징은 개인의 投入과 成果만을 비교하는 것이 아니라, 비교할 타인의 영향을 고려하여 이 타인을 기준으로 자신의 投入 대 成果의 比率이 공평한지를 판단할 수 있다는 점이다. 그러나 知覺過程이나 比較對象의 選定과 그 過程에 대해서는 명확히 밝히지 못하고 있다.²³⁾

5. 二 要 因 理 論

二要因理論(dual factor theory)은 職務要因들이 職務滿足에 영향을 미치는지 혹은 職務不滿足에 영향을 미치는지에 따라 양분될 수 있다고 주장한다. 職務滿足과 職務不滿足은 독립적인 別個의 次元으로 單一 延長線上에 中立을 중심으로 양극에 滿足과 不滿足이 존재하는 것이 아니라, 組織構成員은 자신의 職務에 대하여 滿足한 側面과 동시에 不滿足한 側面을 가질 수 있다고 보는 것이다.

Herzberg는 職務滿足과 職務不滿足을 결정짓는데 영향을 미치는 요인을 動機要因(motivators)과 衛生要因(hygiene factors)으로 구분하여 衛生要因의 충족은 不滿足을 감소시키기는 하나 滿足을 이끄는 것이 아니며, 개인에게 滿足을 가져다주는 것은 動機要因의 充足에서 비롯된다고 주장하였다.²⁴⁾ 즉 職務의 여러 斷面 중에서 成就, 認定, 作業自體, 成長, 責任 등은 動機要因으로 報酬, 昇進, 作業條件, 對人關係, 監督 및 會社政策 등은 不滿足을 결정짓는 衛生要因으로 2차원적인 분류체계를 사용함으로써 職務滿足에 대한 속성의 이해와 지식을 깊게 하는데 공헌하였다.

또 滿足要因이 감소되면 不滿足이 되는 것이 아니라 滿足이 없는 상태가 되며, 不滿足要因이 감소되면 滿足이 되는 것이 아니라 不滿足이 적은 상태가 된다고 생각하였다. 그러나 이 理論에 관련된 연구결과는 동조하는 입장과 가설에 일치하지 않는 결과로 양분되어 있어 지금으로서는 이 이론의 기본

23) 한덕웅, 전계서, pp.88~89.

24) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: World Publishing, 1966), p. 204.

가설들을 지지하거나 배척할 수 있을만큼 충분히 검증되어 있는 상태는 아니다. 뿐만 아니라 職務滿足과 職務不滿足이 별개의 독립된 요인이라는 주장에 대해서도 비판이 있다.²⁵⁾

Herzberg와 공동연구자들의 기본 연구를 통하여 얻은 결론은 職務滿足을 경험하게 하는 職務요인들은 대체로 職務自體의 과제와 관련된 要因들로 밝혀졌는데, 이러한 요인들은 성공적인 직무수행이나 성장가능성 등과 관련된 요인들이었다. 반면에 職務에 대한 不滿足을 일으킨 요인들은 職務를 수행하는데 영향을 미치는 외적인 조건들로 이러한 요인들의 개선은 만족스런 직무태도를 일으키는데 방해가 되는 것을 제거하는 효과가 있다. 그러나 구분상 타당성의 미확보, 개인차의 무시, 滿足과 모티베이션을 같은 것으로 다루어 논리적으로 오류를 범하고 있다는 이유로 여러 학자들 간에 공격의 표적이 되고 있다.

6. 勤務適應理論

勤務適應理論(theory of work adjustment)은 미네소타(Minnesota)大學의 相談心理學科를 중심으로 구성된 연구진에 의하여 주장되었는데, 이 理論의 중심은 組織構成員 개인과 勤務環境(組織)간의 조화 유지 즉, 相互補完的關係를 증시한다는 데 있다. 환언하면 개인은 근무환경에 대하여 요구사항이 있으며, 마찬가지로 勤務環境(組織)도 組織構成員 개인에게 요구하는 것이 있다는 것이다. 따라서 개인과 勤務環境이 相互要求事項을 해결한다는 조건 하에서 조화가 발생하게 되고, 개인이 勤務環境과 調和를 갖게 되면 職務에 滿足하고 그 상태를 오래도록 유지하려고 한다는 것이다. 만일 조화를 이루지 못할 경우 조화로운 관계를 형성하려고 노력하게 되며, 이것이 불가능하다고 생각될 경우 組織構成員은 勤務環境을 떠나게 된다고 가정한다.

25) 한덕웅, 전계서, p.90.

第 3 節 職務滿足의 測定

組織構成員의 職務滿足은 職務遂行의 成果를 向上시키는데 寄與하는 것이며 오래전부터 職務滿足度를 알아내기 위한 測定道具가 개발되고 사용되어 왔다. 그래서 職務滿足의 測定道具는 비교적 精巧해졌고 標準化도 이루어진 편이다.

그런데 職務滿足이 職務에 대한 全體的인 評價를 말하는 것인지 아니면 職務와 관련된 각각의 側面에 대한 滿足을 뜻하는 것인지에 대한 규명이 선행되어야 한다. 흔히 前者를 全般的 職務滿足(overall satisfaction)이라 하고 後者를 側面滿足(facet satisfaction)이라고 한다. 즉 職務의 相異한 側面들에 대하여 構成員은 각각 獨立的으로 態度를 가질 수 있으며 職務滿足은 그런 態度들의 總합이라고 보는 입장과 職務에 대한 여러 側面의 態度를 平均이나 合計로 표현하는 것이 아니라 여러 側面에 대한 單一指標로 보는 입장이 있다. 아직까지 두 測定方法에 대한 우열은 가려지지 않고 있으나 최근의 한 研究에 의하면 單一項目에 의하여 全般的 職務滿足을 測定하는 것이 側面滿足의 合計로 測定하는 것보다 더 包括的이라는 연구결과가 있다.²⁶⁾



1. 職務滿足의 測定方法

職務滿足의 測定方法은 학자들의 견해에 따라 다양하나 Wanous와 Lawler는 職務滿足에 대한 測定方法을 아홉 가지로 정리하였다.²⁷⁾

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

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

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

단, JS = 職務満足(overall job satisfaction)

JFS = 職務의 특정한 側面 또는 要因에 대한 満足(job facets or factor satisfaction)

職務満足이란 特定要因 또는 斷面の 合計라는 견해를 나타내는 식이다.²⁸⁾

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

職務満足이란 각 斷面 혹은 要因別 職務滿足의 加重合計라는 見解로 職務의 각 斷面을 評價하는데 있어서 個人差異를 고려하였다.²⁹⁾

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

職務滿足은 職務의 각 斷面들을 합했을 때 目的達成이나 欲求充足의 合計라고 생각할 수 있는데 이것은 “지금 얼마나 많이 있느냐?” (How much is there now)는 항목에 대한 반응으로 생각할 수 있는 것이다.³⁰⁾

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

Vroom의 職務에 대한 誘引價와 일치되는 것으로 職務의 要因別 重要性은 Vroom의 職務結果에 대한 誘引價와 일치한다. 또 “Is Now”는 Vroom의 결과를 얻기 위한 職務 保有의 手段性和 일치하고 있다.

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

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

29) *Ibid.*

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

Porter는 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 不一致로 정의하고 측정하였다.³¹⁾

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

職務滿足을 ⑤식의 方程式에서 각 斷面 또는 要因別 加重值를 가하여 算出하는 방법이다.

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

職務滿足을 각 職務의 斷面 또는 要因別 欲望과 理想(Would Like)과 成就(Is Now)와의 差異의 합계로서 보는 견해이다.³²⁾

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

職務滿足을 ⑦의 식에서 각 斷面 혹은 要因別 重要性을 곱하여 산출한다는 견해로 Locke는 이에 이의를 제기하고 있다. Locke는 중요성 자체가 이미 滿足尺度에 포함 및 반영되어 있기 때문에 중요성을 곱하는 것은 불필요하다고 지적하였다.³³⁾

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

職務滿足은 각 斷面 또는 要因別 重要性和 각 斷面으로부터의 成就 知覺間의 差異의 合計로 산출된다는 견해이다.

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

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

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

위의 식들에서 보면 職務滿足은 그 職務의 모든 側面別 滿足의 合計로 표현된다고 보고 있다. ①식이 全般的인 職務滿足과 職務의 각 側面에 대한 滿足의 合計를 肯定的인 關係로 파악하고 있는데 대하여 ③식은 지금 각 측면에 대하여 얼마나 만족하고 있느냐의 합계로 파악하고 있다. 後者는 滿足이 個人과 環境 사이에서 자신이 찾던 활성화된 欲求를 充足했을 때의 상태를 나타내는 것으로 본 Alderfer의 견해를 잘 반영하는 식이라고 할 수 있다.

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

⑤, ⑥, ⑦, ⑧의 식은 모두 성취되지 못한 慾望이 不滿足을 일으키고 滿足은 각 側面要因의 成就(Is Now)와 慾望과 理想(Would Like)의 차이를 해소시키고 바람직한 職務狀態로 접근하고 있는지의 여부, 그리고 職務가 要求하는 投入(Should Be)과 현재 공정한 報償을 제공하여 欲求를 성취(Is Now)시키고 있는가의 여부에 의하여 그 차이로 測定하는 방법을 나타내고 있다.

⑨의 식은 職務滿足을 職務의 각 側面の 중요도와 각 側面으로부터의 成就 知覺 사이의 차이로 보는 견해로 높은 중요성과 높은 성취($7-7=0$)와 낮은 중요성과 낮은 성취($1-1=0$)를 동일한 차이로 인식한다는 지적을 받고 있으나 많은 조사자들이 이 方法을 쓰고 있다.

이상의 아홉 가지 방법을 통해서 職務滿足을 測定할 수 있다고는 하나 각각의 方法은 무엇을 滿足으로 보느냐에 대해서 다른 견해를 갖고 있어서 단일의 최선의 方法은 없다고 할 수 있다. ⑤, ⑥의 식이 公正性의 개념을 의미하고 있는데 반하여 ⑦, ⑧의 식은 滿足이 욕망 또는 가치와 관련을 맺고 있다. 또 위의 방법들은 職務滿足을 직무의 여러 側面滿足의 平均이나 合計라고 하는 態度의 總合으로 보고 있다.

본 연구에서는 단일항목에 의한 全般滿足(全般的 職務滿足)이 포괄적이라는 일부의 연구결과가 있기는 하나 오차를 줄이고 여러 측면에 의한 태도가

職務満足度を 잘 표현한다고 보아 側面満足(斷面別 혹은 側面別 職務満足)을 合計하는 방법으로 職務満足度を 測定하였다.

2. 職務滿足의 測定技法

職務滿足을 測定하는 技法에는 點數法, 重要事件法, 面接法, 外顯行爲法, 行動傾向法 등 여러 가지가 있다.

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

重要事件法(critical incident technique)은 Herzberg가 이용해서 널리 알려진 방법으로 응답자에게 자신의 職務에서 특히 만족스러웠거나 不滿足스러웠던 사건을 설명하게 한 다음 그 應答資料로 職務滿足을 분석해내는 技法이다.

面接法(interviews)은 개인적 면접을 통하여 개인의 職務滿足에 대한 심층적 조사를 하는 기법으로 職務滿足을 정확히 측정할 수 있다고 하나 응답자의 歪曲 可能性, 面接者마다 달리 나타나는 測定の 誤差, 時間과 費用의 문제가 단점으로 지적되고 있다.

外顯行爲法(overt behaviors)은 不滿足의 尺度로서 밖으로 드러난 종업원의 행위 즉, 성과의 하락, 缺勤率, 離職率 등을 관찰하여 職務滿足 水準을 測定하는 技法이고, 行動傾向法(action tendency scales)은 行動의 意圖를 測定하려는 것으로 응답자에 職務와 관련하여 어떻게 행동하고싶은지를 물어서 그 결과로 측정하는 技法이다.

문장이해에 어려움이 있는 응답자를 대상으로 職務滿足を 測定하는 方法으로는 얼굴 척도라는 독특한 방법이 있는데 이는 Kanin에 의해서 개발된 技法이다. 全般的인 職務나 特定的인 職務에 대한 감정을 활짝 웃는 얼굴에서부터 가장 지푸린 얼굴에 이르는 여러 단계의 그림중에서 가장 잘 묘사되었다고 생각하는 얼굴표정에 표하도록 하여 주로 全般的인 滿足에 대한 반응을 測定한다.

意味差別化尺度(semantic differential scale)는 職務의 중요한 特定 側面 要因에 대하여 正반대의 서술 사이에 나열된 여러 개의 서술 중에서 適當한 수준을 선택할 수 있게 구성되었다. 이 기법은 特定的인 側面의 職務에 대한 態度를 測定하는 技法으로 고안되었다.

設問紙를 이용한 職務滿足の 測定技法은 여러 장점을 갖고 있는데, 職務滿足에 관한 設問이 비교적 간단하고 이해하기 쉬우며 동시에 다수 응답자의 태도를 측정할 수 있어서 널리 쓰이고 있다. 點數法을 이용한 設問紙는 다양한 職務에 걸친 組織構成員에 대하여 서로 다른 組織 또는 職務의 차이에도 불구하고 비교가 허용된다는 점에서 활용가치가 크다.



第Ⅲ章 職務滿足의 側面要因과 影響要因에 관한 考察

第 1 節 職務滿足의 側面要因

職務滿足은 오래 전부터 經營者들에게 組織有效性의 중요한 지표로 인식되어 왔기 때문에 職務滿足度를 측정하는 수단도 일찍부터 개발되어 왔다. 그리고 職務滿足度를 측정하는 하위요인에 대한 연구도 다양하고 연구자에 따라 여러 가지 요인들을 열거하고 있다.

제Ⅱ장에서도 언급한 바와 같이 職務滿足에 대하여는 직무의 여러 측면을 총괄해서 요약지표로 나타내는 全般滿足으로 인식하는 관점과 職務滿足을 구성하는 여러 단면들이 있고 이들 각각의 단면들의 복합지표로 側面滿足의 합을 職務滿足으로 인식하는 관점이 있다. 職務滿足을 側面滿足의 복합지표로 인식할 때 직무의 측면은 다양하게 열거할 수 있지만 역사적으로 보면 작업 환경, 임금, 등 물질적·경제적 요인에서 작업집단, 인간관계 그리고 정신적으로 도전적인 職務와 責任 등 職務 그 자체 요인을 중요시하는 단계로 발전해왔다.³⁴⁾

Steers는 職務滿足을 직무의 상이한 측면들에 대한 태도의 총합으로 보고, 職務의 側面들은 많지만 직무의 주요 요소를 다음의 다섯으로 보아 이에 대한 태도가 職務滿足을 구성하는 것으로 인정하고 있다.³⁵⁾

① 職務 그 自體(work itself) : 종업원이 과업에서 느끼는 흥미의 정도, 학습 및 책임부담의 정도

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

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

- ② 給與(pay) : 급여의 총액, 공정성, 지급방법
- ③ 昇進機會(promotional opportunities) : 현실적인 승진 가능성
- ④ 監督(supervision) : 감독자의 기술, 관리능력, 종업원에 대한 배려, 관심의 정도
- ⑤ 同僚作業者(coworkers) : 同僚作業者가 우호적이고, 技術的으로 능력이 있으며 後援的인 程度

Jurgenson은 그의 연구에서 ① 安全(safety), ② 昇進(promotion), ③ 일의 種類(kind of work), ④ 組織(organization), ⑤ 同僚(coworkers), ⑥ 俸給(pay), ⑦ 上司(supervisors), ⑧ 勤務時間(working hours), ⑨ 勤務條件(working conditions), ⑩ 特惠(benefits)의 10개의 요인을 제시하고 있다.

Herzberg는 職務滿足을 가져오는 動機要因과 職務不滿足을 일으키는 衛生要因으로 나누고 動機要因(motivators, satisfiers)에는 ① 成就感(achievement), ② 認定感(recognition), ③ 挑戰感(challenging work), ④ 責任感(increased responsibility), ⑤ 成長과 發展(growth and development), ⑥ 職務 그 自體(work itself)를 들고 있으며, 衛生要因(hygiene factors)에는 ① 政策과 行政(policies and administration), ② 監督(supervision), ③ 勤務條件(working conditions), ④ 人間關係(interpersonal relations), ⑤ 俸給(money), ⑥ 身分(status) ⑦ 安全(security)을 들고 있다.

JDI의 分類(Job Description Index: Smith, 1967)에서 보면, ① 現職責(work on present job), ② 俸給(pay), ③ 昇進機會(opportunity for promotion), ④ 監督(supervision on present job), ⑤ 同僚(coworkers)의 요인을 제시하고 있다.

MSQ의 分類(Minnesota Satisfaction Questionnaire: Dawis and

Weitzel, 1971)에서 살펴보면, 才能活用(ability utilization), 教師의 獻身度(dedication of teachers), 發展性(advancement), 職業的 成長 (career development), 일의 終結(closure), 補償(compensation: amount), 協同(cooperation), 同僚關係: 友好度(coworkers: friendliness), 同僚關係: 成果(coworkers: performance), 獨創性(creativity), 獨立性(independence), 主體性(individual identity), 組織統制(organizational control), 認定感(recognition), 責任感(responsibility), 安全(security), 社會奉仕(social service), 構造(structure), 監督: 人間關係(supervision: human relations), 監督: 技術(supervision: technique), 多樣性(variety), 業務의 適應度(work adjustment), 業務의 挑戰感(work challenge), 業務의 關與度(work involvement), 一般的인 要因(general factor)을 제시하고 있다.

Alderfer의 分類를 보면, ① 賃金, ② 附加給付, ③ 上司에 의한 尊重, ④ 同僚에 의한 尊重, ⑤ 成長의 다섯가지로 제시하고 있다.

Baehrer는 職務滿足의 요인을 共通的 滿足要因, 管理者 集團의 要因, 一般 作業者的 要因으로 크게 나누고 共通的 滿足要因에는 ① 直屬 監督者에 대한 滿足, ② 內在的 職務滿足, ③ 組織의 安全性을 管理者 集團의 要因에는 ④ 個人的 報償, ⑤ 會社의 運營, ⑥ 一般 作業條件을 그리고 一般 作業者的 要因에는 ⑦ 物理的 報償, ⑧ 個人的 認定, ⑨ 個人的 發展으로 모두 아홉 개의 요인을 제시하고 있다.

Locke의 分類³⁶⁾를 보면 事象에 관련된 요인과 行爲者에 관련된 요인으로 구분하여 事象에 관련된 要因에는 ① 作業(work itself: 내재적 관심, 다양성, 학습기회, 난이도, 양, 성공기회, 작업통제), ② 賃金(pay: 임금수준, 공정성, 형평, 方法), ③ 昇進(promotion: 昇進機會, 승진의 공정성), ④ 認定(recognition: 성취에 대한 칭찬, 작업결과에 대한 신뢰와 비판), ⑤ 福祉

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

(benefits: 연금, 의료, 유급휴가, 연수), ⑥ 作業條件(working conditions: 근무시간, 휴식, 설비, 인적 분위기)을 들고 있으며, 行爲者에 관련된 요인으로는 ⑦ 監督(supervision: 감독스타일, 影響, 기술적 인간적 관계, 관리 기술), ⑧ 同僚作業者(coworkers: 능력, 도움, 우정), ⑨ 會社의 管理(company and management: 보수, 편의, 종업원에 대한 관심)을 들고 있다.

PTO(Purdue Teacher Opinionaire)에서의 分類(Bentley and Remple, 1970)를 살펴보면, ① 校長과의 關係(teacher rapport with principal), ② 教授活動의 滿足(satisfaction with teaching), ③ 教師間的 關係(rapport among teachers), ④ 教師 俸給(teacher salary), ⑤ 教授 負擔(teacher load), ⑥ 教育課程 問題(curriculum issues), ⑦ 教師 身分(teacher status), ⑧ 地域社會의 後援(community support of education), ⑨ 學校施設 및 奉仕體系(school facilities and services), ⑩ 地域社會의 壓力(community pressure)를 제시하고 있다.

이상의 여러 研究體系 가운데서 특히 MSQ와 PTO의 分類는 교사의 職務滿足度를 測定하기 위한 하위 側面要因을 열거하고 있다는데 그 특징이 있다. 그러나 MSQ와 PTO를 포함해서 어떠한 分類體系도 우리나라의 교육상황이나 조직현실에 기초를 둔 것이 아니기 때문에 부적합한 下位要因이 나타나고 있다.³⁷⁾

職務滿足의 側面要因을 분류한 학자들은 要因들을 포괄적으로 묶거나 세분화하는 方法에 따라 대략 5 가지에서 25 가지 정도로 分類하고 있는데, 이들 要因들은 서로 상이한 要因들을 포함하는 경우도 있다. 그러나 職務滿足을 측정하는데 있어 어느 정도 공통적인 側面要因들로 구성되어 있음을 알 수 있다. 따라서 職務滿足에 관한 側面要因들의 선정을 위해서는 다소 포괄적인 分類가 필요하며, 이러한 견해는 Locke, Porter와 Steers, Smith의 JDI에서 나타나고 있다.

37) 대한교육연합회, 교원의 직무만족도에 관한 분석적 연구(정책연구, 제36집), 동광인쇄공사, 1982, p.16.

본 연구에서도 위의 견해에 따라 각각의 연구에서 공통적으로 나타나는 일곱 가지의 側面要因을 설정하여 설문을 구성하였다.

第 2 節 職務滿足의 影響要因

職務滿足에 影響을 미치는 요인을 알아내는 것은 組織構成員들의 職務滿足도를 높일 수 있는 방법을 밝혀내는데 필요한 것이다.

어떤 요인들이 職務滿足에 크게 영향을 주는가를 알 수만 있다면 經營者에게 현실적인 지침을 제시해 줄 수 있으며, 이를 잘 활용하면 經營者는 組織構成員의 職務滿足도를 높여주고 組織의 有效性을 높일 수 있다. 그러나 오늘날까지 많은 노력이 이루어졌음에도 불구하고 影響要因에 관한 명확한 해답이 나와있지 않고 職務滿足과 관련을 맺는 몇 가지 요인들을 확인할 수 있었을 뿐이다.

職務滿足에 影響을 미치는 요인도 職務滿足을 구성하는 여러 側面要因과 마찬가지로 다양하며, 분류체계나 상호관련성이 연구자에 따라서 서로 다르다. 職務滿足에 영향을 미치는 요인은 직무를 수행하는 個人的 特性에서 오는 요인, 職務가 지니는 特性에서 오는 內容要因, 職務를 수행하는 환경과 관계되는 職務環境要因, 그리고 組織全體要因으로 대별할 수 있다.³⁸⁾

한편 Fournet 등은 職務滿足의 影響要因을 個人的 特性과 職務의 特性으로 나누고 다시 이를 세부항목으로 나누고 있다.³⁹⁾ Fournet 등의 분류에 따르면 연령, 교육과 지능, 성, 직무수준은 個人的 特性으로 조직과 관리, 차상급자의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안전성, 단조로움, 임금은 職務의

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

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

特性으로 분류하고 있다.

거시적으로 보면 외부적 요인으로 經濟的環境, 社會·文化的 要因, 經濟開發의 段階 등도 職務滿足에 영향을 미칠 수 있으나 외부의 影響要因과 各 要因間의 상호 영향의 문제는 측정상의 어려움이 많으므로 다음의 네 가지 요인으로 한정하였다.

1. 個人的 特性要因

이는 개별 組織構成員의 特性을 나타내는 것으로 동일한 職務遂行 결과 각 개인의 상이한 職務滿足도를 나타내는 경우, 개인차 변인이 가장 큰 변량원이 되기 때문에 흔히 個人的 特性要因을 影響要因으로 들고 있는데 이는 충분한 근거가 있다고 할 수 있다.

職務滿足에 영향을 미치는 個人的 特性要因으로는 연령, 성별, 근속, 육구, 흥미, 포부수준, 학력, 현재의 지위, 가족구성 등을 들 수 있다.

연령과 근속은 職務態도와 상당한 正(+)의 관계가 있다고 하는데, 나이가 들고 연공이 늘어나면 보다 責任感이 크거나 도전감을 불러 일으키는 직위를 갖게 되기 때문이다. 이런 사람들은 조직에 남아 있다는 것만으로도 어떤 報償을 받게 되고, 자신의 기대를 현실적인 수준으로 조정시킴으로써 報償에 대하여 보다 만족하게 된다.⁴⁰⁾

어떠한 개인적인 요인들이 職務滿足에 특히 영향을 주는 지에 대한 해답은 아직 얻어내지 못하고 있다. 그러나 이들 個人的 特性要因들이 다른 요인들보다 職務滿足에 미치는 영향은 약한 것으로 알려지고 있다.

이들 個人的 特性要因들은 비교적 장기간에 걸쳐 변모되는 것도 있고 일생을 통해서 변하기 어려운 것도 있다. 조직마다 태도, 지각, 경험 뿐만 아니라 육구에 이르기까지 다양한 훈련을 통하여 변화시키려 노력하기도 한다.

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

그러나 오랜 생활사를 통하여 형성되는 성격특성들을 변화시키는 데에는 많은 노력과 경비, 지식이 필요하다. 따라서 구성원이 된 뒤에 변화시키기보다 적합한 個人的 特性을 갖춘 인물을 가려내고, 직무와 개인요인이 조화되도록 선발, 배치, 직무조정이 이루어지도록 하는 것이 효과적이므로 個人的 特性 要因에 대한 분석을 필요로 하게 되는 것이다.

2. 職務內容要因

직무내용과 관련하여 직무에 대한 흥미나 만족에 관련된 Hackman과 Lawler(1971), Hackman과 Oldham(1975)의 연구에 따르면 새로운 학습의 기회, 창조성, 다양성, 난이도, 작업량, 책임감, 성과에 대한 압력, 작업방법이나 자율성에 대한 통제, 직무충실, 복잡성 등이 職務內容要因으로 밝혀졌다.⁴¹⁾

Wyatt, Langdon, Stock(1973)은 영국의 작업자들을 대상으로 연구한 결과 “지루함은 정신적 과정이 없는 작업에서 발생한다”고 주장하였다.⁴²⁾ 그러나 Turner나 Lawrence(1965)의 연구에 따르면 작업자들이 모두 정신적으로 도전적인 직무를 선호하는 것은 아니라고 하였다. 즉 職務特性의 수준에 대한 반응이 도시와 농촌간, 구교와 신교간에 차이가 있다는 것이다. 이러한 연구 결과는 特定職務에 대한 작업자의 반응은 작업자의 문화적 배경에 따라 다르게 나타난다는 것을 시사한다.⁴³⁾

職務滿足에 영향을 미치는 세부적인 職務內容要因들을 묶어 職務範圍(job scope)와 役割模糊性(role ambiguity), 役割葛藤(role conflict)으로 나누고

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

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

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

있다. 이 때 직무범위에는 직무가 보유하고 있는 다양성, 직무자체가 보유하고 있는 중요도, 자율성, 과제의 완결성, 직무수행 결과 피드백(feedback)의 정도가 해당된다. 이러한 요인들이 많을수록 職務範圍가 크다고 하며 일반적으로 직무의 범위가 클수록 職務滿足도 높다고 하는 것이 밝혀지고 있다. 44)

職務滿足에 부정적인 영향을 미치는 직무특성도 존재하는데, 役割模糊性和 役割葛藤은 모두 직무 스트레스를 유발시킴으로써 職務滿足을 감소시킨다. 사람들은 분명하게 자신들에게 기대되고 있는 명확한 목표를 가질 수 있는 상황을 선호한다. 45)

3. 職務環境要因

職務環境要因의 下位要因으로 물리적조건, 근무시간, 감독, 참여적 의사결정, 동료작업자, 작업집단의 규모가 職務滿足에 영향을 미치는 것으로 알려지고 있다.

일반적으로 組織構成員은 위험하지 않고 쾌적한 작업환경을 선호한다. 온도, 습도, 조명, 소음, 재해 위험 등의 作業環境이 부적합하면 육체적 긴장이 초래되고 작업능력도 감소되기 때문이다. 그러나 육체적 편안함과 작업목표 달성에 필요한 조건이 유쾌한 작업조건에 대한 기준이 되기 때문에 작업의 물리적 환경은 아주 좋거나 아주 나쁘지 않으면 당연한 것으로 받아들인다. 46)

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

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

45) 신유근, 전계서, p.205.

46) 상계서, pp.204~205.

다고 주장하였다.⁴⁷⁾

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

감독스타일은 상사가 부하의 중요한 직무가치를 제공해 주는 정도에 따라 職務滿足을 높여 준다고 한다. 직무수행을 지원하고 간섭을 줄이고 과업성취에 대하여 報償(昇進, 昇級, 認定)해주는 정도에 따라 상사를 좋아한다.

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

參與的 意思決定은 職務滿足을 증가시켜주는 효과가 있다. 특히 組織構成員의 참여가 실질적일 때, 또 의사결정 사안이 종업원의 직무에 중요할 때 더욱 그러하다. 작업집단의 규모에 있어서는 규모가 클수록 職務滿足은 하락하고 있는 것으로 밝혀지고 있는데, 규모가 커지면 과업이 전문화되고 개인간 의사소통의 질이 떨어지며 집단 응집성이 떨어지게 되어 결국 이들이 職務滿足의 하락요인으로 작용하기 때문이다.⁴⁸⁾

4. 組織全體要因

이 要因은 모든 組織構成員에 적용되는 변수로 여기에는 報償體系로서 昇進과 給與, 組織構造, 非公式 組織, 會社의 政策과 節次 등이 포함된다.

최근에는 관심이 給與와 같은 衛生要因에서 動機要因으로 옮겨지고 있다고

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

48) 신유근, 전계서, p.204.

는 하나 給與가 職務滿足의 일차적인 影響要因임을 입증하는 연구들도 적지 않다. 給與는 절대액과 상대적 공정성이 문제가 되는데, 組織構成員의 기대를 충족시키고 나아가 노력에 비해 상대적으로 공정하다고 느낄 때 職務滿足은 높아지게 된다. 따라서 개인적인 자질이나 투입의 수준이 높고 힘들며 도전적인 업무에 종사하는 사람은 그렇지 않은 사람보다 給與를 많이 받을 때 公正性を 지각하고 만족하게 된다.

公正性理論에 의하면 過多報償과 過少報償도 불만족을 초래한다고 보았는데 전자가 후자보다는 더 滿足을 느끼는 것으로 Jorgenson의 연구결과 밝혀졌다. 그러나 過多報償도 貨幣正義라는 側面에서 갈등을 초래하여 공평한 報償을 받는 것보다 職務滿足度가 더 높아지지 않는다. 그런데 실제 현실에서 근로자들은 그들의 過多報償 자체를 공정한 것으로 간주하는 경향이 있다. 給與를 평가하는데 있어서는 公正性이 주된 요인으로 작용하기는 하나 개인의 재정상태나 경제적 열망, 전에 받았던 給與의 수준에 의한 영향도 받게 된다.

昇進도 職務滿足에 影響을 미치는데 給與와 마찬가지로 열망수준이나 개인적으로 얼마나 중요성을 부여하는가에 따라서 다르게 나타나며, 昇進에 있어서도 公正性은 중요한 기준이 된다. 昇進에 있어서 公正性의 문제가 모두 일치하는 것은 아니다. 직무수행 능력이나 업적을 강조하더라도 公企業의 경우나 勞動組合이 있는 경우에는 승진시험이나 연공이 승진기준으로 강조되기도 한다. 그 밖에 昇進體系가 공정하다고 하더라도 개인의 야심이나 경력개발에 대한 열망에 따라 昇進機會가 없기 때문에 不滿足하기도 한다. 또 책임과 작업의 난이도가 큰 昇進은 원하지 않는, 도전을 원하지 않는 組織構成員이나 현 동료와의 人間關係를 포기하도록 강요하는 昇進이라면 昇進을 원하지 않는 구성원도 있다는 사실이 밝혀졌다. 일반적으로 심리적 성장욕구, 공정성에 대한 욕구, 고소득에 대한 욕구, 사회적 지위에 대한 욕구가 昇進에 대한 갈망에 포함되고 있다.

管理政策은 組織構成員의 행위를 지배하거나 규제하므로 조직에 대한 公正

적·부정적 감정을 유발하게 한다. 부당하게 얽매이게 하거나 차별을 느끼게 한다면 職務滿足은 낮아질 수 밖에 없다.

組織構造도 職務滿足에 관계되는데 職位가 높을수록 職務滿足은 높아지는 경향이 있고 意思決定의 分權化가 이루어질수록 職務滿足은 높게 된다.⁴⁹⁾



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

第IV章 職務滿足의 影響要因에 관한 實證分析

第1節 調查概要

1. 分析要因

本 研究의 分析要因은 두 가지로 나누었는데 하나는 職務滿足度의 측정을 위한 側面滿足要因이고, 다른 하나는 職務滿足度에 영향을 미치는 影響要因이다. 側面滿足要因은 本 研究에서 從屬變數로서의 성격을 갖게 되고 影響要因은 獨立變數로서의 성격을 갖게 된다.

1) 職務滿足度의 側面要因

교원의 職務滿足度를 측정하기 위한 側面滿足要因은 Steers나 JDI의 분류를 기본으로 하여 다섯 가지의 요인에 Locke의 분류와 PTO에서의 분류에서 나머지 요인을 추가하여 <표IV- 1>과 같이 일곱 가지로 설정하였다. 각각의 요인은 세계식의 下位要因으로 세분하여 모두 21개의 分析要因을 확정하였다.

職務滿足度의 측정에 대하여는 제II장에서 언급한 바와 같이 단일요인에 의한 全般滿足이 포괄적이라는 주장이 있으나, 교원이 職務에 滿足하는가에 대한 문제를 다양한 요인에 의하여 職務滿足度를 측정하는 것이 보다 일반적이라고 보아 側面要因에 의한 職務滿足度를 제시하였다.

<표 IV-1>

職務満足度の側面要因

측면요인	직무만족의 하위요인	하위요인 선정의 근거			
		Steers	J D I	Locke	P T O
1. 담당직무	1) 수업에의 능력 발휘 2) 교직을 통한 인정과 성장 3) 담당업무, 담임, 교과	○	○	○	○ ○
2. 급여	1) 급여의 수준에 대한 만족 2) 급여의 공정성 3) 생계비 충족 여부	○	○	○	○
3. 승진	1) 승진가능성 2) 승진의 공정성 3) 성장을 위한 연수와 연구	○	○	○	
4. 직무환경	1) 교수 부담 2) 지역사회 후원과 압력 3) 근무여건에 대한 만족			○	○ ○ ○
5. 동료	1) 동료와의 우호적 관계 2) 동료의 협조에 대한 만족 3) 의사소통에 대한 만족	○	○	○	○
6. 감독	1) 교장과의 배려있는 관계 2) 성취에 대한 인정 3) 민주적인 통솔	○	○	○	○
7. 행정관리	1) 교육과정의 운영 2) 교원 복지정책 3) 장학, 인사관리			○	○

2) 職務滿足의 影響要因

組織構成員의 職務滿足度는 여러 가지 요인의 영향에 따라 다르게 나타난다. 주어진 職務滿足도와 환경이 유사한 경우에도 職務滿足도가 다르게 나타나는 경우는 影響要因들이 미치는 결과가 다르다는 것을 의미한다.

職務滿足에 影響을 미치는 要因에 대하여는 아직도 충분한 설명이 이루어지지 못하고 있으나, 職務滿足도와 관련을 맺는 要因들이 확인되고 있는데 본 研究에서 다루어지는 職務滿足의 影響要因은 아래와 같다.

① 個人的 特性要因: 교원 개개인도 상이한 개인적인 배경을 가지고 있고 知覺이나 欲求, 관심도 다르며 性別, 經歷別, 學歷別, 扶養家族數別, 敎職選擇의 動機 등의 구분은 個人的 特性要因으로서 職務滿足에 影響을 미치는 要因으로 설정하였다.

② 職務內容要因: 職務內容과 관련하여 職務滿足에 影響을 미치는 要因으로는 職務範圍와 役割葛藤이 흔히 다루어지고 있는데, 職務의 多樣性, 職務의 重要度, 自律性, 職務遂行 結果의 피드백(feedback) 등이 열거되고 있다.

교직과 관련하여 관련되는 職務內容要因으로는 담임여부, 담당학년, 담당교과, 담당업무, 업무수행의 자율성 여부 등을 들 수 있다.

③ 職務環境要因: 職務滿足도에 影響을 미치는 職務環境要因에는 上司의 監督, 參與的 意思決定, 同僚 作業者, 集團規模, 物理的 環境, 勤務負擔, 勤務地域 등이 포함되는데, 이 요인은 자신의 의지와는 상관없이 주어지게 되는 要因들이다.

④ 組織全體要因: 職務滿足도에 影響을 주는 組織構成員 全體에 적용되는 要因들은 給與와 昇進, 組織構成員들의 행위를 지배하는 學校의 政策이나 管理 등의 要因이 이에 해당된다.

〈표 IV-2〉

職務満足度の影響要因

職務満足度の影響要因	분석 대상 하위 요인
1. 個人的 特性要因	1) 성 별 2) 경력 별 3) 학 력 별 4) 부양가족수별 5) 교직선택동기 6) 준거집단 지각
2. 職務內容要因	1) 담임여부 2) 담당학년 3) 담당교과 4) 과업의 명확성 5) 업무처리의 자율성
3. 職務環境要因	1) 감독 스타일 2) 동료작업자 3) 조직규모(학급수) 4) 물리적 환경 5) 근무부담(담당시간수) 6) 근무지역 7) 출퇴근 부담
4. 組織全體要因	1) 임금(급여수준) 2) 직 위 별 3) 승진기회 4) 학교급별 5) 설 립 별

위에서 살펴본 個人的 特性要因, 職務內容要因, 職務環境要因, 組織全體要因 가운데 본 연구에서 분석할 下位要因들은 〈표IV-2〉와 같이 나누고 각

각의 要因에 따라 차이가 있는지를 분석하였다.

2. 測定 道具

本 研究에 이용된 職務滿足의 측정을 위한 조사도구는 5단계 리커트형 設問紙를 이용하였다. 職務滿足度의 側面要因을 측정하는 척도는 教師職務滿足度尺度(Korean Teacher Opionnaire : KTO)를 참고로 연구의 목적에 따라 부분적으로 수정·보완하여 다시 제작하였다.

이 設問紙는 分析要因에 따라 影響要因 25개 문항, 職務滿足의 側面要因 21개 문항으로 모두 46개 문항으로 구성되었다. 연구에 활용된 設問紙의 구성은 <표Ⅳ- 3 > 과 같다.

<표 Ⅳ-3> 설문지의 구성

내 용 구 분		설문 문항 번호	문항수
職務滿足 側面要因	담 당 직 무	26, 27, 28.	3
	급 여	29, 30, 31.	3
	승 진 기 회	32, 33, 34.	3
	직 무 환 경	35, 36, 37.	3
	동 료	38, 39, 40.	3
	감 독	41, 42, 43.	3
	행 정 관 리	44, 45, 46.	3
職務滿足 影響要因	개인적 특성요인	1, 2, 3, 4, 5, 6.	6
	직무내용요인	7, 8, 9, 10, 11.	5
	직무환경요인	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18.	7
	조직전체요인	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25.	7

3. 資料分析

1) 標本設計 및 資料募集

本 研究의 조사대상은 제주도내 초등 및 중등학교 교사와 교감으로 하고, 표집의 크기는 전체교원의 15.5%인 707명이었다. 제주도내의 초·중등 교원은 1993년 4월 1일 현재 4,906명으로 유치원, 특수학교, 대학교원은 조사대상에서 제외하였다.⁵⁰⁾

本 研究에서 자료를 모집한 학교수는 전체 179개 학교의 30.2%인 54개 학교이었다. 학교의 선정은 편의추출방법을 사용하여 지역별, 설립별, 규모별로 조직의 특성이 잘 나타나도록 하였다. 그러나 回收率에 따른 영향 등으로 직위별, 성별, 학년별 표집은 비율이 일정하지 않지만 표집대상의 크기를 크게하여 오차를 줄일 수 있도록 하였다.

設問紙는 전체 750부를 배부하여 94.3%인 707부를 회수하였는데 학교급별에 따른 回收率의 차이는 보이지 않았다. 調査對象과 設問紙 回收率을 표로 정리하면 <표IV- 4 > 와 같다.

<표 IV-4> 調査對象 및 設問紙 回收率

구 분	전체학교	조사학교	교원수	설문지 배부수	설문지 회수부수	회수율	표집비율
국민학교	112	29	1800	300	282	94.0	15.7
중 학교	40	14	1295	220	204	92.8	15.8
고등학교	27	11	1468	250	221	96.1	15.1
합 계	179	54	4563	750	707	94.3	15.5

50) 제주도교육청, 제주교육통계연보, 동양산업사, 1993, pp. 84~259 참조.

2) 資料의 分析方法

本 研究의 목적은 設問調査를 통하여 교원의 職務滿足度가 影響要因에 따라 어떻게 달라지고 있는지를 확인하고 職務滿足度에 영향이 큰 요인을 밝혀냄으로써 職務滿足度의 提高를 위한 방안을 찾는 데 있다.

이러한 목적을 위하여 사용한 자료처리의 기법에 있어서는 職務滿足度의 要因別 有意性 檢證을 위하여 分散分析(analysis of variance : ANOVA)을 이용하여 影響要因의 차이를 檢證하였고, 집단 상호간의 有意度 檢定은 Duncan의 複數範圍 檢定(Duncan's multiple range test)의 방법을 이용하여 $\alpha=.05$ 의 수준에서 유의한 차이가 있는지를 분석하고 그 결과를 제시하였다. 職務滿足度와 側面要因과의 關係를 밝히기 위하여는 相關關係分析을 이용하였다. 이상과 같은 자료의 統計的 處理를 위하여는 SPSS/PC+ Package(version 3.10)을 활용하였다.

3) 標本資料의 分析

1993년 6월 20일부터 7월 20일까지 제주도내 초·중등교원 707명을 대상으로부터 회수한 設問紙를 人口統計的으로 분석한 결과는 다음과 같다.

750부의 設問紙를 배부하여 43부를 제외하고 707부를 회수하였으나 응답하지 않은 항목이 있는 경우에는 해당문항에 대한 분석을 제외하였으므로 분석 항목에 따라 표본수가 차이가 있다. 그러나 표본수의 1%정도로 큰 차이가 없었다.

性別 標本分布는 유효한 응답자 702명 중에서 남자가 448명(63.8%)이고 여자가 254명(36.2%)으로 母集團 남자 61.5%와 여자 38.5%에 근접한 분포를 이루고 있으며, 이들의 학력은 고졸 이하가 7.3%, 초급대학 졸업이 9.1%, 대학교 졸업이 70.6%, 대학원 수료 이상이 13.1%로 대학교 졸업자가 가장 많았고 다음으로 대학원 수료자가 차지하는 비율이 높았다.

經歷別 標本分布를 보면 10년 이하자의 비율이 34.9%로 가장 높았고 20년 이하자의 비율이 32%, 30년 이하인 교원이 21.5%, 그리고 30년 초과자의 비율이 11.7%로 제주도내 교원 전체의 경력별 분포인 34.8%, 31.2%, 20.8%, 13.2%와 큰 차이가 없었다.

職位別로 본 標本分布는 교사가 67.6%, 주임교사가 21%, 원로교사가 2.9%, 교감이 8.6%로 母集團의 분포인 교사 73.3%, 주임교사 22.4%, 교감 4.3%와 비교하면 주임교사는 비율이 비슷하나 母集團의 규모가 큰 교사의 표본비율이 낮고 모집단의 크기가 작은 교감의 표본비율은 높았다.

勤務地域別로 살펴 본 標本分布는 제주시 지역 40.9%, 서귀포시 지역 16.5%, 읍면 소재지 32.9%, 기타 지역 9.7%로 母集團 비율 제주시 지역 41.6%, 서귀포시 지역 18.7%, 북제주군과 남제주군 지역 39.6%와 큰 차이 없이 표본이 추출되었다.

設立別로는 國·公立學校 敎員이 570명으로 81.7%이었고 私立學校 敎員은 18.3%인 128명이었다. 또 學校級別로는 국민학교 교원이 39.9%, 중학교 교원이 28.5%, 고등학교 교원이 31.6%로 실제 母集團 국민학교 교원 39.4%, 중학교 교원 28.4%, 고등학교 교원 32.2%에 비례하여 표본이 추출되었다.

學校規模別로는 12학급 이상 24학급 이하의 중간 규모의 학교 교원이 49.6%를 차지하고 있고 나머지 소규모 학교와 대규모 학교의 비율은 비슷하였으며, 담임교사가 63.9%로 비담임교사 27.1%에 비하여 표본의 크기가 컸으나 국민학교 교원의 경우 대부분이 학급담임을 맡고 있으므로 이것이 담임의 비율을 높인 원인이 된 것으로 보인다.

<표 IV-5> 人口統計的 分布

구 분	성 별			경 력 별				
	남	여	계	10년이하	20년이하	30년이하	30년초과	계
표본수	448	254	702	245	225	151	82	703
백분율	63.8	36.2	100	34.9	32.0	21.5	11.7	100

구 분	담 임 여 부			학 력 별				
	담 임	비담임	계	고졸	초대졸	대졸	대학원수료	계
표본수	429	182	671	51	64	496	92	703
백분율	63.9	27.1	100	7.3	9.1	70.6	13.1	100

구 분	설 립 별			직 위 별				
	국.공립	사립	계	교 사	주임교사	원로교사	교감	계
표본수	570	128	698	474	147	20	60	701
백분율	81.7	18.3	100	67.6	21.0	2.9	8.6	100

구 분	학 교 급 별				학 교 규 모 별 (학 급 수: 조 직 규 모)			
	국민 학교	중 학교	고 등 학교	계	11학급이하	12~24학급	25학급이상	계
표본수	280	200	222	702	171	348	182	701
백분율	39.9	28.5	31.6	100	24.4	49.6	26.0	100

구 분	관 리 스타 일				근 무 지 역 별				
	권위적	민주적	방임형	계	제주시	서귀포시	읍면 소재지	기타	계
표본수	356	276	64	696	287	116	231	68	702
백분율	51.1	39.7	9.2	100	40.9	16.5	32.9	9.7	100

第2節 分析結果

1. 職務満足度の實態分析

제주도내 초·중등 교원의 職務満足度を 측정된 결과를 전체적으로 살펴보면 <표Ⅳ- 6 > 과 같다.

5단계 리커트형 척도에 따라 측정된 21개 항목을 3개 항목씩 묶어 職務, 給與, 昇進, 職務環境, 同僚, 監督, 行政管理로 나누어 합계를 평균한 수치로 나타낸 職務満足도는 2.77로 보통 이하의 수준을 보이고 있다.

흔히 5단계의 척도를 사용하는 경우 中心化傾向으로 인하여 매우 만족한다(5점)나 매우 불만족한다(1점)를 선택하는 경우가 적게 나타나게 된다. 이 때문에 5단계 척도를 사용한 태도조사의 결과를 해석하는데 있어서 2.90 미만을 '下', 2.90 이상 3.20 미만을 '中下', 3.20 이상 3.60 미만을 '中中', 3.60 이상 3.90 미만을 '中上', 그리고 3.90 이상은 '上'으로 구분하는 것이 적절하다는 지적이 있다.⁵¹⁾

위와 같이 다소 낮추어 조정된 기준에 따르면 하더라도 전체적인 職務満足도는 낮은 상태를 보이고 있어 職務満足도의 提高가 시급한 것으로 나타나고 있다.

요인별로 보면 同僚關係(3.39)만 중간정도를 보이고 있고, 給與(2.31), 職務環境(2.37), 昇進(2.44), 行政管理(2.64) 항목들은 아주 낮은 수준을 보이고 있어 이들 요인의 개선없이 全般的인 職務満足도의 향상은 기대하기 어려울 것으로 예상된다. 職務要因(3.19)은 중간 수준에 근접하여 불만이 없는 것으로 보이며, 監督要因(3.04)도 중간보다는 낮으나 다른 요인에 비하면 職

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

職務満足度を 낮추는 요인으로 보이지 않는다.

職務満足도에 負(-)의 영향을 미치고 있는 요인들을 살펴보면, 給與要因은 제6공화국 이전이나 이후 勞使紛糾이 있는 곳이면 거의 예외없이 나타나는 사항으로 별정직 공무원 신분인 교원의 경우 조직력을 통한 賃金協商이 실질적으로 이루어질 수 없어 一般 産業動勞者의 賃金上昇率에도 미치지 못할 뿐만 아니라 賃金の 급속한 상승을 억제하여 산업의 國際競爭力의 저하를 막는다는 명분 등으로 자주 통제를 받아 왔으므로 給與水準이 꾸준히 향상되어 왔다고는 하지만 여전히 상대적으로 불만이 누적되어 온 요인이다.

이러한 不滿足은 經濟安定化 施策이나 賃金引上 抑制를 통한 競爭力 向上, 社會間接資本의 擴充, 國民福祉制度의 擴大施行 등을 고려할 때 앞으로도 어느 정도 負(-)적인 요인으로 계속 작용할 것으로 보인다.

職務環境要因 역시 GNP에 대비한 教育投資比率(3.83%)이 매우 낮은 수준이고⁵²⁾ 교육의 발전지표상의 순위도 세계 120위 수준으로 職務環境이 매우 열악한 위치에 있는데,⁵³⁾ 이러한 상황도 단기간에 해소되기는 어려운 문제로 보인다.

昇進要因도 職務満足도에 부정적으로 작용하는 것으로 나타났는데 현행 제도로는 조직규모에 관계없이 교장 1인, 교감 1~2인으로 다른 조직에 비하여 昇進機會가 크게 제한되고 있다. 도시화의 진전으로 도시지역의 학교규모가 커지고 농어촌지역의 학교는 통폐합되는 것이 일반적인 추세이고 보면, 이러한 현상이 계속 진전되어 昇進에 소요되는 기간이나 기회가 더욱 악화될 가능성이 높다. 따라서 組織構造의 변경으로 직위를 새롭게 설정하거나 확대하여 昇進要因으로 인한 불만요인을 제거하고, 職務満足도를 최하의 수준에서 중간수준 이상으로 향상시키려는 노력이 필요할 것으로 보인다.

요약하면 교원의 全般的인 職務満足도는 매우 낮은 수준으로 특히 昇進, 職務環境, 給與要因에 의한 不滿足의 정도가 커서 이들 요인이 負(-)적인 기

52) 국고와 지방비를 합한 정부부담 교육재정규모는 GNP 대비 3.96%임(1993년)

53) 韓國教育新聞, 1993년 10월 13일자(제1687호), 2면.

능을 하고 있고, 同僚關係나 職務, 監督要因은 滿足度가 상대적으로 높아 職務滿足度에 正(+)적인 기능을 하는 것으로 나타났다.

〈표 IV- 6〉 직무만족도의 측면요인별 분석

구 분	요인별 평균	S D
직 무 요 인	3.19	.762
급 여	2.31	.712
승 진	2.44	.747
직 무 환 경	2.37	.785
동 료	3.39	.685
감 독	3.04	.830
행 정 관 리	2.92	.782
계	2.77	.388

2. 個人的 特性要因別 分析

職務滿足度에 영향을 미치는 個人的 特性要因으로 성별, 경력별, 학력별, 부양가족수별, 교직 선택 동기 및 準據集團 知覺別 구분에 따른 職務滿足度의 차이를 분석한 결과는 〈표IV- 7〉에서 〈표IV- 12〉까지의 표에서 보는 바와 같다.

성별에 따른 교원의 職務滿足度는 유의적인 차이가 매우 적은 것으로 나타나고 있다.

연구결과에 따라서는 전반적으로 남자가 여자에 비하여 상대적으로 더 높은 職務滿足을 보이고 있으며, 특히 남자는 給與에 대하여 여자는 昇進에 가장 불만이 크다는 보고가 있다.⁵⁴⁾ 또 職務特性에 있어서도 여자의 직무가 상

54) 최재열, "직무만족수준의 결정요인에 관한 실증적 연구," 조선대학교 대학원, 1991, pp. 66~68.

<표 IV-9>

학력별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
고등학교 졸업	51	2.951					
초급대학 졸업	64	2.710	3/699	2.03/115.68	.69/.16	4.106***	.0067
대학교 졸업	496	2.763					
대학원 수료	92	2.733					
계	703	2.768		117.71			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

<표 IV-10>

부양 가족수별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
없 다	155	2.739					
1 ~ 2명	294	2.735	3/695	.37/116.18	.46/.17	2.732**	.0430
3 ~ 4명	203	2.811					
5명 이상	47	2.876					
계	699	2.768		117.55			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

經歷別 職務滿足度를 분석한 결과를 살펴보면 $\alpha=.01$ 의 有意水準에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 특히 경력이 많을수록 職務滿足度가 높은 것으로 나타났는데, 경력 21년 이상의 집단은 평균보다 높게 나타났고 20년 이하의 집단은 평균치 이하의 낮은 職務滿足度를 보이고 있다.

집단간의 비교에 있어서도 모든 집단의 職務滿足度가 有意한 差異를 보이고 있으며, 전체 평균에 비하여 10년 이하의 경력자가 특히 불만족스러운 반면 30년을 초과한 장기근속자 집단이 더 만족한다는 결과를 보이고 있다.

經歷別 職務滿足度는 교직의 인적 특성상 연령별 職務滿足度와 차이가 없

을 것으로 예상되어서 본 연구에서는 연령별 분석이 제외되었다.

學歷別 職務滿足度는 $\alpha=.01$ 의 有意水準에서 有意한 差異를 보이고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표Ⅳ - 9>에서 나타났듯이 고졸 이하의 집단의 職務滿足度가 다른 학력 수준별 집단보다 높게 나타나고 있으며, 그 다음으로 대학교 졸업자, 대학원 수료자 초급대학 졸업자의 순서를 보이고 있다.

집단별로 보면 학력이 낮을수록 오히려 職務滿足度가 높아지는 경향을 보이는 것은 하나 그 집단간의 차이가 모두 有意한 差異를 보이는 것은 아니었다. 다만 고졸 이하의 집단과 다른 학력 집단간의 차이는 有意한 差異로 나타나고 있으나, 그밖에 초급대학 졸업자, 대학교 졸업자, 대학원 수료자 사이의 職務滿足度의 차이는 有意한 差異가 아니었다.

이러한 결과는 대학교 졸업 이상인 집단의 滿足度가 고등학교 졸업 이하인 집단의 滿足度보다 높게 나타나는 연구⁵⁵⁾ 결과와 상반되는 것으로 학력 수준별로 職務나 給與, 昇進機會 등에 있어서 큰 차이를 두지 않는 조직의 특성상 학력 수준이 낮을수록 오히려 職務滿足度가 높게 나타나는 것은 예상 가능한 결과로 본다.

그러나 일반 조직에서는 학력에 따른 給與, 昇進機會에서의 차별이 고질적인 勞使問題의 原因으로 작용하기도 하는데, 교원 조직에서는 오히려 반대의 현상이 나타났다. 고학력자 집단이 불만족스러운 반응을 보이는 것은 조직의 침체를 야기할 수도 있다는 점에서 이 역시 개선이 필요하다.

扶養家族數別 職務滿足度는 전체적으로 $\alpha=.05$ 의 有意水準에서 有意한 差異를 나타내고는 있으나 모든 집단간에 有意한 差異를 나타내고 있지는 않다.

職務滿足度는 부양 가족수가 많은 편이 높게 나타나고 있다. 특히 有意한 差異를 보이는 집단은 부양 가족수가 1 ~ 2명인 집단과 5명 이상인 집단으로 가족수가 많은 편이 職務滿足度가 높았다.

55) 상계서, pp. 70~71.

<표 IV-11> 교직 선택 동기별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
가정적 요인	217	2.797					
주위의 권유	49	2.688					
생활의 안정	59	2.676					
적성 및 흥미	200	2.772	7/694	2.41/115.30	.35/.17	2.709**	.0436
사회적 존경	48	2.916					
지역적 제약	32	2.676					
자신의 성장	39	2.774					
기 타	58	2.727					
계	702	2.767		117.71			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

<표 IV-12> 준거집단 지각별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
공 기 업	129	2.766					
전 문 직	197	2.771					
일반 기업	83	2.743	5/683	1.58/101.78	.32/.15	2.125*	.0607
일반 공무원	200	2.821					
일반 시민	57	2.642					
기 타	23	2.671					
계	689	2.768		103.36			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

교직을 선택하게 된 동기에 따라서도 職務満足度는 有意水準 $\alpha=.05$ 의 有意한 差異를 보이는 것으로 나타나고 있다.

교직이 사회적 존경을 받는 직업으로 인식하고 선택한 집단의 満足度는 주위의 권유나 지역적 제약, 생활의 안정을 바라고 선택한 집단보다 높게 나타

나고 있다. 특히 흥미나 적성을 고려하여 교직을 선택한 집단보다도 높게 나타나고 있으며, 이들 집단간의 差異도 有意한 것으로 나타났다.

그러나 다른 요인들 간의 職務滿足度의 차이는 의미가 없는 것으로 나타나 교직선택 동기가 職務滿足度에 주는 영향은 크지 않은 것으로 보인다.

비교 대상으로서의 準據集團을 어느 것으로 보느냐에 따라 나타나는 職務滿足度의 차이를 살펴보면, 전체적으로 유의수준 $\alpha=.10$ 의 有意한 差異가 있는 것으로 나타났다.

개별 집단별로 비교하여 보면 準據集團을 전문직이나 일반 공무원 집단으로 보는 집단이 일반 시민을 準據集團으로 인식하는 집단보다 職務滿足度가 높게 나타나고 그 차이도 有意水準 $\alpha=.05$ 에서 有意한 것으로 나타났다.

3. 職務內容要因別 分析

職務滿足度에 영향을 미치는 職務內容要因으로 담임여부, 담당학년, 담당교과, 담당직무의 명확성, 업무처리 방식에 따른 職務滿足度의 차이를 분석한 결과는 <표IV- 13> 에서 <표IV- 17> 까지의 표에서 보는 바와 같다.

담임교사와 비담임교사 집단간의 職務滿足度를 비교하여 보면, 비담임교사 집단의 職務滿足度가 담임교사의 집단보다 높게 나타나고 있으며 그 差異도 $\alpha=.01$ 의 有意水準에서 有意한 것으로 나타나고 있다.

담임을 맡고 있는 교사 집단의 職務滿足度가 有意한 差異로 낮다는 것은 담임교사에게 주어지는 報償에 비하여 생활지도와 교실관리, 학급사무, 자율 학습지도 등의 부담이 과증하게 부과되기 때문에 오는 당연한 귀결이라고 할 수 있다. 그러나 담임을 맡지 않는 교사 집단의 職務滿足度도 보통 이하의 수준으로 전반적으로 낮은 상태에 있다는 점에서 시급한 개선이 필요하다.

<표 IV-13> 담임교사와 비담임교사별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
담임 교사	429	2.724					
			1/677	1.25/108.44	1.25/.16	7.788***	.0050
비담임교사	250	2.813					
계	679	2.757		109.69			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

담당학년 구분에 따른 職務満足度는 $\alpha=.05$ 의 수준에서 有意한 差異가 있다.

<표 IV-14> 담당 학년별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
국교 1~2학년	52	2.826					
국교 3~4학년	65	2.799					
국교 5~6학년	111	2.743					
중학교 1학년	46	2.705					
중학교 2학년	38	2.612	8/452	2.57/72.18	.32/.16	2.009**	.0439
중학교 3학년	33	2.694					
고교 1학년	39	2.738					
고교 2학년	42	2.569					
고교 3학년	35	2.674					
계	461	2.721		74.75			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

집단별로 보면 국민학교 교사들은 중·고등학교 교사들보다 職務満足度가 높게 나타나고 있으며 특히 중학교, 고등학교 2학년 담당교사들과는 有意한

差異가 있는 것으로 나타나고 있다. 중학교 및 고등학교 학년별 담당교사간에는 1학년 담당교사가 가장 높게 나타나고 있으며, 진학지도에서 오는 부담이 가장 과중하다고 보여지는 3학년 담당교사들이 오히려 2학년 담당교사들보다 높게 나타나고 있다. 그러나 $\alpha=.05$ 의 수준에서 有意한 差異를 보이지는 않고 있어서 담당학년에 따른 職務満足度는 의미가 없는 것으로 나타났다.

담당교과 구분에 따른 職務満足度는 $\alpha=.01$ 의 수준에서 有意한 差異를 보이고 있다.

흔히 주요교과로 불리우는 국어, 영어, 수학을 담당하는 교사들의 職務満足度가 높을 것으로 예상되었으나 주요교과 가운데서 수학 담당교사와 과학, 예체능교과 담당교사들의 職務満足度가 영어, 사회과 담당교사들보다 유의한 차이로 높게 나타났다.

국민학교의 경우 교과전담교사들의 職務満足度가 학급 담임교사들보다 높기는 하나 有意한 差異를 보이지는 않았다.

<표 IV-15> 담당 교과별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
국 교 담 임	209	2.780					
국교 교과전담	24	2.847					
국 어	58	2.697					
수 학	49	2.784	7/628	9.09/106.69	1.14/.16	7.244 ^{***}	.0000
영 어	53	2.604					
사 회 분 야	71	2.583					
과 학 분 야	112	2.783					
예체능 교과	60	2.789					
계	636	2.765		115.78			

* $P < .10$, ** $P < .05$, *** $P < .01$ between groups/within groups

담당업무의 명확한 정도에 따른 職務満足度는 업무의 복잡성이나 부담을

지각하는 정도에 따라 有意한 差異를 보이지 않고 있다. 이것은 업무의 복잡성이나 부담의 정도에 따른 적정한 報償이 내적인 방식이거나 외적인 방식으로 주어지고 있거나, 지망이나 소질에 따라 업무가 적절히 배정되어 어느 정도 불만을 해소하고 있다고 가정할 수 있다. 그러나 보통이거나 단순하고 가벼운 업무를 담당하고 있다고 知覺하는 집단의 職務滿足度는 평균 이상으로 과중한 업무는 不滿足의 요인으로 작용하는 것으로 보인다. 특히 매우 가벼운 업무를 담당하는 집단의 경우 오히려 職務滿足度가 평균보다도 낮게 나타나 이 요인의 영향도 그리 크지는 않은 것으로 판단된다.

<표 IV-16> 담당업무의 명확성에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
매우 단순하고 가볍다.	59	2.750					
단순하고 가볍다.	133	2.799					
보 통 이 다.	248	2.769	4/683	.53/112.12	.13/.16	.813	.517
복잡하고 과중하다.	189	2.725					
매우 복잡·과중하다.	59	2.726					
계	688	2.758		112.65			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

업무처리의 방식에 따른 職務滿足度의 差異를 살펴보면 업무처리에 대하여 재량권을 가지고 자율적으로 업무를 처리하는 집단이 지시에 의하여 업무를 수행하는 집단보다 높은 수준을 보이고 있으며, 職務滿足度도 유의수준 $\alpha = .01$ 에서 매우 有意한 差異가 나는 것으로 나타났다.

<표 IV-17> 업무 처리의 자율성에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
주로 지시에 의함	67	2.618					
대체로 지시에 의함	157	2.702					
중 간 정 도	196	2.761	4/693	4.15/112.75	1.04/.16	6.373 ^{***}	.000
대체로 자율적 결정	220	2.824					
주로 자율적 결정	58	2.918					
계	698	2.766		116.90			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

4. 職務環境要因別 分析

職務満足도에 영향을 미치는 職務環境要因으로 감독스타일, 同僚作業者, 組織規模(학급수), 物理的 環境要因, 근무 부담, 근무 지역, 출퇴근 부담에 따른 職務満足도의 차이를 분석한 결과는 다음과 같다.

학교장의 감독스타일 지각에 따른 職務満足도는 $\alpha=.01$ 의 수준에서 有意한 差異가 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-18> 감독스타일에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
권위적 스타일	356	2.624					
방임형 스타일	64	2.769	2/693	17.00/100.22	8.50/.14	58.78 ^{***}	.0000
민주적 스타일	276	2.954					
계	696	2.768		117.22			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

職務満足度の水準은 권위적이라고 지각하는 집단이 가장 낮고, 방임형이라고 지각하는 집단이 전체의 10% 이내로 적기는 하나 중간정도이며, 민주적이라고 지각하는 집단은 높게 나타나고 있다. 그리고 이들 세 집단의 職務満足度는 모두 意味있는 差異로 밝혀졌다.

학교장의 감독스타일 지각에 따른 職務満足度는 업무처리 방식에 따른 職務満足度와 일치하는 것으로 나타나고 있는데, 意思決定 權限의 위양에 의한 自律的 業務處理의 분위기가 職務満足度를 높이는 데 기여한다는 것을 알 수 있다.

同僚關係에 따른 職務満足度는 우호적일수록 높고 비우호적일수록 낮게 나타나고 있으며, 그 차이도 $\alpha=.01$ 의 수준에서 有意한 차이가 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 IV-19> 동료 교원과의 관계에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
매우 우호적	92	2.980					
대체로 우호적	382	2.802					
중 간 정 도	191	2.640	4/697	9.53/108.19	2.38/.16	15.350***	.0000
대체로 비우호적	36	2.557					
매우 비우호적	1	2.286					
계	702	2.768		117.72			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

집단별로는 중간정도라고 인식하는 집단과 대체로 비우호적이라고 인식하는 집단간에는 有意한 差異가 없지만, 그 이외의 집단은 서로 有意한 差異가 있다. 매우 비우호적이라고 응답한 사례수가 적어 다른 집단과 의미있는 비교를 할 수 없었으나, 교원조직은 대체로 우호적이라고 인식하는 구성원이 많아 職務満足度에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 이해된다.

학교 규모별로 보면 職務満足度는 학교 규모가 작을 때 만족도가 높고 중간규모에서 낮아졌다가 규모가 커질수록 다시 높아지는 것으로 나타나고 있으며, 그 차이도 $\alpha=.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 IV-20> 조직 규모별(학급수) 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
소규모(11학급 이하)	171	2.850					
중규모(12~24학급)	348	2.724	2/698	1.83/115.75	.97/.17	5.532***	.0041
대규모(25학급 이상)	182	2.773					
계	701	2.765		117.58			

* $P < .10$, ** $P < .05$, *** $P < .01$ between groups/within groups

집단별로 보면 소규모 집단의 職務満足度가 중간 규모의 집단보다 有意한 差異로 높다는 결과를 보이고 있다. 그러나 규모가 큰 학교의 교원 집단은 다른 규모의 교원 집단과 有意한 差異가 없는 것으로 나타났다.

物理的 職務環境 지각별 職務満足度는 職務環境이 좋다고 지각할수록 높게 나타나고, 그 차이 역시 $\alpha=.01$ 의 수준에서 매우 有意한 差異가 있게 나타났다.

職務環境이 매우 좋다고 응답한 사례수가 적어서 이들 집단에 대하여는 해석이 곤란하지만 나머지 집단에 있어서는 모두 有意한 職務満足度의 差異를 보이고 있다. 사례수에서 보면 대다수가 職務環境이 보통 이하라고 지각하고 있어서 열악한 勤務環境의 개선이 職務満足度를 높이는데 선행조건임을 밝혀 주고 있다.

주당 수업시간수의 구분에 따른 職務満足度도 $\alpha=.01$ 의 수준에서 有意한 差異가 있는 것으로 나타났다. 주당 수업시간수가 적은 집단의 職務満足度가 높은 것은 초등이나 중등 교원에게 있어서 공통적이었다.

<표 IV-21> 물리적 환경 지각별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
매우 좋다	18	3.156					
대체로 좋다	118	2.975					
보통이다	292	2.795	4/697	16.52/101.12	4.13/.15	28.466***	.0000
대체로 나쁘다	219	2.677					
매우 나쁘다	55	2.418					
계	702	2.768		117.64			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

집단별로 보면 중고등학교 17시간 이하를 담당하고 있는 집단이 다른 집단과 有意한 差異를 보이고 있는데, 이러한 결과로 미루어 수업부담이 職務満足도와 관련이 있는 것으로 보이며 교원의 수업부담을 현재보다 어느 정도 경감시키는 것이 職務満足도의 향상에 기여할 것이라는 시사를 준다.

<표 IV-22> 근무부담(주당 담당시간수)에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
국교 26시간 이하	85	2.866					
국교 27~32시간	137	2.764					
국교 33시간 이상	28	2.713	5/640	4.19/98.35	.84/.15	5.456***	.0001
중고 17시간 이하	183	2.793					
중고 18~21시간	144	2.661					
중고 22시간 이상	69	2.601					
계	646	2.743		102.54			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

근무 지역별 職務満足도를 살펴 보면 근무 지역별로 $\alpha=.01$ 의 수준에서 有

意한 差異를 보이고 있으며, 도시 지역간에는 有意한 差異를 보이지 않고 있으나 제주시, 서귀포시 지역의 교원들은 농어촌 지역의 교원들보다 有意한 差異로 職務満足度가 낮은 것으로 나타났다.

출퇴근 부담에 따른 職務満足度의 차이에 있어서는 시간에 따라 규칙성을 찾기 어려우나 시간이 매우 많이 소요될 때에만(81분 이상) $\alpha=.01$ 의 수준에서 有意한 差異로 職務満足度가 낮게 나타났다.

〈표 IV-23〉 근무 지역별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
제주시 지역	287	2.745					
서귀포시 지역	116	2.687	3/698	2.39/114.12	.80/.16	4.868***	.0023
읍면소재지	231	2.803					
기타 지역	68	2.899					
계	702	2.769		116.51			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

〈표 IV-24〉 출퇴근 부담에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
20분 이하	262	2.788					
21 ~ 40분	204	2.734					
41 ~ 60분	161	2.775	4/697	1.22/116.48	.31/.17	1.831	.1211
61 ~ 80분	55	2.837					
81분 이상	20	2.593					
계	702	2.768		117.70			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

이러한 결과는 승용차 보급율의 증가와 도로 포장율의 향상으로 농어촌 지

역의 출퇴근에 따른 불편이 상당히 해소되는 반면에 도시지역은 교통체증 현상이 나타나 상호간에 차이가 적어진 데에 연유되는 것으로 보이며, 지역별, 학교규모별 차이와도 서로 관련이 있는 것으로 보인다.

5. 組織全體要因別 分析

職務満足도에 영향을 미치는 組織全體要因으로 給與水準, 職位, 昇進, 학교급, 설립별에 따른 職務満足도의 차이를 분석한 결과는 다음과 같다.

給與水準別 職務満足도는 給與의 수준에 비례하는 것으로 나타나고 있다. 그리고 그 差異도 $\alpha=.01$ 의 수준에서 有意한 것으로 나타났다.

<표 IV-25> (월)급여 수준별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
100만원 미만	200	2.692					
100~149만원	293	2.765	3/698	2.78/113.73	.93/.16	5.676***	.0008
150~199만원	174	2.835					
200만원 이상	35	2.922					
계	702	2.768		116.51			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

집단별로 보면 월급여 100만원 미만의 집단은 다른 모든 집단과 有意한 差異로 낮게 나타나고 있으며, 월급여 100만원에서 149만원 사이의 집단도 월급여 200만원 이상의 집단과는 有意한 差異를 보이고 있다.

초·중등 교원의 給與는 단일호봉제를 채택하고 있어서 근무경력과 유사한 職務満足도의 분포를 보이고 있으며, 70% 이상이 평균 職務満足도의 수준을 밑돌고 있어서 給與水準의 개선없이 職務満足도의 향상을 기대하기는 어려울 것으로 보인다.

현재의 給與水準을 어떻게 지각하고 있는가에 따른 職務満足度を 살펴 보면 대부분의 교원은 給與水準이 낮다고 지각하고 있으며, 많다는 쪽에는 5% 정도가 응답하고 있다.

<표 IV-26> 급여 수준에 대한 지각별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
매우 높다	9	2.809					
높 다	26	2.818					
보통이다	314	2.896	4/696	11.57/105.94	2.89/.15	18.996***	.0000
낮 다	303	2.672					
매우 낮다	49	2.497					
계	701	2.767		117.51			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

집단별 사례수를 보면 고르지는 않으나 給與水準을 낮은 것으로 지각하는 집단은 다른 집단에 비하여 職務満足도가 낮은 것으로 나타나고 있으며, 그 차이도 $\alpha=.01$ 의 수준에서 有意한 수준이었다. 특히 매우 낮다고 지각하는 집단은 낮다고 지각하는 집단과의 비교에서도 有意한 差異가 있는 것으로 나타났다. 따라서 필요에 비하여 결핍을 느끼지 않는 수준의 給與가 불만족의 해소에 매우 필요한 것으로 보인다.

그러나 給與水準이 보통이라고 지각하는 집단은 높은 수준이라고 지각하는 집단보다 職務満足도가 더 높은 것으로 나타나, 결핍을 느끼지 않을 경우 不満足要因이 불만을 감소시키는 역할은 하지만 만족을 가져다 주는 요인으로 작용하지 않는다는 二要因理論의 연구 결과와 일치하고 있다. 그러나 이 두 집단의 비교에서 그 差異는 $\alpha=.05$ 의 수준에서 有意하지 않은 差異로 나타나고 있다.

직위별로 본 職務満足도는 교감, 원로교사, 주임교사, 교사의 순서를 보이

고 있으며, 이들 사이의 差異도 $\alpha=.01$ 의 수준에서 有意한 것으로 나타나고 있다.

<표 IV-27> 직위별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
교 사	51	2.724					
주임 교사	64	2.771	3/697	6.94/109.57	2.31/.16	4.711***	.0060
원로 교사	496	2.941					
교 감	92	3.068					
계	701	2.769		116.51			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

경력이 비교적 많은 주임교사의 경우도 職務満足도가 낮게 나타나 업무부담에 비하여 그에 따른 報償의 정도가 충분하지 못한 것으로 보이며, 職務満足도가 가장 낮은 교사 집단과도 有意한 差異가 보이지 않는다.

교감의 경우도 경력이 많은 원로교사에 비하여는 有意한 差異를 보이지 않을 뿐만 아니라 職務満足도의 수준(3.068)도 전체적으로 보면 '中下'의 수준을 보이고 있어서 교감에 대한 지위에 맞는 報償體系가 갖추어지지 않고 있음을 보여주고 있다.

집단별 職務満足도의 차이를 비교하여 보면, 교감의 집단은 교사나 주임교사의 집단과 有意한 差異를 보이고 있으며, 교사의 집단은 원로교사의 집단과도 有意한 差異를 보이는 것으로 나타나고 있다.

昇進可能性 지각에 따른 職務満足도는 昇進이 가능하다고 지각하는 집단일수록 높게 나타나고 있으며, $\alpha=.01$ 의 수준에서 有意한 差異를 보이고 있다. 각각의 집단간의 비교에 있어서도 확실히 가능하다고 지각하는 집단과 가능한 편이라고 지각하는 두 집단간에만 有意한 差異가 없고, 다른 집단간에는 모두 有意한 差異가 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-28> 승진기회(가능성)에 따른 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
확실히 가능하다	16	3.208					
가능한 편이다	66	3.029					
중간 정도	134	2.852	4/696	12.95/104.64	3.24/.15	21.539***	.0000
곤란한 편이다	299	2.740					
매우 곤란하다	186	2.618					
계	701	2.767		117.59			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

昇進可能性에 대한 집단별 사례수를 보면 가능하다고 응답한 비율이 12%에 그치고 있어서 전체적인 職務満足度を 높이기 위하여는 昇進機會의 확대가 시급하게 개선해야할 요인으로 보인다.

昇進과 관련하여 昇進可能性과 함께 昇進制度가 공정한지에 대한 지각에 따른 職務満足도를 분석하여 보면, 공정하다고 지각하는 집단이 불공정하다고 지각하는 집단보다 満足도가 높게 나타나고 있으며 $\alpha=.01$ 의 수준에서 有意한 差異를 보이고 있다.

昇進制度나 그 운영에 대하여 공정하다고 인식하게 되면 매우 공정하다고 인식하는 쪽의 職務満足도가 오히려 낮게 나타나고 그 差異도 有意한 수준이 아니어서 해석의 의미가 없으나, 불공정하다고 인식하게 되면 그 정도에 따라 불만이 더욱 커지고 그 差異도 有意한 것으로 나타났다.

昇進制度和 運營의 公正性에 따른 職務満足도는 昇進可能性에 대한 職務満足도와 유사한 결과를 보이고 있는데, 가능성이 매우 낮다고 지각하는 경우보다도 매우 불공정하다고 지각하는 집단이 職務満足도에 있어서 더욱 불만족스러운 태도를 보이고 있다. 따라서 昇進制度에서 公明감을 확보하고 운영에 公正을 기할 때 昇進에 관한 불만을 해소하고 満足감을 높일 수 있을 것으로 보인다.

<표 IV-29> 승진제도와 운영의 공정성 지각별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
매우 공정하다	6	3.008					
공정하다	49	3.113					
보통이다	59	2.887	4/692	23.56/93.62	5.89/.14	43.530***	.0000
불공정하다	200	2.727					
매우 불공정하다	48	2.433					
계	697	2.767		117.18			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

학교급별에 따른 職務満足度를 분석하여 보면 $\alpha=.05$ 의 수준에서 有意한 差異를 보이고 있다.

<표 IV-30> 학교급별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
국민학교	280	2.815					
중학교	200	2.766	2/699	1.30/116.09	.65/.17	3.915**	.0204
고등학교	222	2.713					
계	702	2.768		117.39			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

학교 외부에서 보는 인정, 수업 부담, 전문성의 요소 등을 고려하면, 고등학교 교원의 職務満足度가 가장 높을 것으로 예상되나 오히려 가장 낮은 것으로 나타났다. 이것은 고등학교 교원의 경우 입시지도나 생활지도에서 오는 문제가 긴장을 야기시키고 職務満足度를 낮추는데 영향을 미치는 것으로 추정된다.

세 집단 중에서는 국민학교 교원의 職務満足도가 상대적으로 가장 높은 것으로 나타났으며 고등학교 교원 집단과는 有意한 差異를 보이는 것으로 나타났지만 滿足의 水準은 그리 높지 않은 것으로 나타났다. 중학교 교원의 만족도는 세 집단의 중간에 위치하고 있으며 다른 학교급 교원집단과는 有意한 差異를 보이지 않고 있다.

학교의 설립형태에 따라 국·공립학교와 사립학교 교원간에는 職務満足도에 있어서 $\alpha=.01$ 의 수준에서 有意한 差異가 있었는데, 국·공립학교의 교원은 사립학교 교원보다 만족도가 높았다.

이러한 차이의 결과로 미루어 국·공립학교와 사립학교간에는 人間關係, 勤務環境, 昇進, 감독스타일 등 職務環境與件에 있어서 차이가 있는 것으로 해석할 수 있다.

<표 IV-31> 설립별 직무만족도

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
국·공 립	570	2.788	1/696	.99/115.13	.99/.17	5.976***	.0148
사 립	128	2.691					
계	698	2.768		116.12			

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01 between groups/within groups

6. 職務満足 側面要因과 職務満足도와의 相關關係分析

각각의 職務満足 側面要因과 職務満足도와의 相關關係를 분석하여 본 결과 <표IV-32>에서 보는 바와 같이 職務満足도와 側面要因들 사이의 모든 相關係數는 有意的인 差異를 보이고 있다.

側面要因 중 職務満足도와 상관이 높은 것으로 나타나는 요인은 行政管理,

擔當職務, 監督, 職務環境, 昇進의 순서이고, 나머지 요인도 正(+)의 상관을 보이고 있어 職務滿足度가 여러 가지 側面要因들과 서로 관련이 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 어떤 하나의 요인으로 職務滿足度를 측정하는 것보다 상관이 높은 복수의 요인에 의하여 측정된 총화로 이해하는 편이 합리적인 것으로 보인다.

側面要因들 사이의 相關關係는 給與와 同僚, 給與와 監督 그리고 昇進과 同僚 사이에는 상관이 낮은 것으로 나타나고 있으며, 擔當職務와 監督, 擔當職務와 行政管理, 昇進과 行政管理, 職務環境과 行政管理, 職務環境과 監督, 同僚와 監督 사이에는 중간정도의 상관이 있는 것으로 나타나고 있다. 그 밖의 側面要因들 사이의 相關關係도 비교적 낮은 것으로 나타나 側面要因들 사이의 관계는 독립적인 성격이 있는 것으로 평가된다.

특히 同僚나 給與要因은 다른 요인들과 상관이 상대적으로 더 낮은 것으로 나타나 다른 요인들과 독립적으로 이해되어야 하는 요인이며, 이들은 全體 職務滿足度와의 相關關係도 다른 요인들보다 상대적으로 낮게 나타나 二要因理論에서 衛生要因에 속하는 요인들이 職務滿足度와 線形的 相關關係가 약한 것으로 이해된다.

위의 결과로 보아 일곱 가지의 側面要因들은 職務滿足度와 모두 확실한 상관이 있거나 상관이 높다고 할 수 있으며, 側面要因들 사이에는 대체로 상관이 낮다고 할 수 있다.

職務滿足度의 側面要因과 職務滿足度와의 相關關係를 정리한 것을 표로 정리하여 보면, <표IV-33>에서 보는 바와 같이 일곱 가지의 側面要因들의 職務滿足度와의 相關係數는 모두 높은 상관이 있다는 결과를 보여주고 있으며, 職務滿足度를 결정하는데 行政管理要因, 監督要因, 擔當職務要因, 職務環境 要因들이 다른 요인들보다 크게 작용할 가능성이 높으므로 이러한 요인의 개선을 통하여 職務滿足度를 향상시키려는 시도가 유용한 전략이 될 것이다. 특히 職務環境要因(2.37)과 行政管理要因(2.92)은 要因別 職務滿足度가 중간 이하의 수준을 보이고 있어서 개선의 효과가 클 것으로 보인다.

<표 IV-32>

직무만족도 측면요인별 상관관계

구 분	직무 만족도	담당직무	급 여	승 진	직무환경	동 료	감 독	행정관리
직무만족도	1.000	.7008 P=.000	.5975 P=.000	.6512 P=.000	.6840 P=.000	.5443 P=.000	.7167 P=.000	.7286 P=.000
담당직무		1.000	.3851 P=.000	.3773 P=.000	.3549 P=.000	.3150 P=.000	.4369 P=.000	.4143 P=.000
급 여			1.000	.3388 P=.000	.3548 P=.000	.1418 P=.000	.1935 P=.000	.3940 P=.000
승 진				1.000	.3936 P=.000	.1752 P=.000	.2970 P=.000	.4465 P=.000
직무환경					1.000	.2296 P=.000	.4119 P=.000	.4572 P=.000
동 료						1.000	.4128 P=.000	.2543 P=.000
감 독							1.000	.4456 P=.000
행정관리								1.000

N= 702.

<표 IV-33>

직무만족도와 측면요인과의 상관관계

측 면 요 인	r	F Prob
담당 직무	.7008***	.000
급 여	.5975***	.000
승 진	.6512***	.000
직무 환경	.6840***	.000
동 료	.5443***	.000
감 독	.7167***	.000
행정 관리	.7286***	.000

* P<.10, ** P<.05, *** P<.01

第 3 節 分析結果의 要約

敎員의 職務滿足에 관한 設問紙의 分析結果 滿足水準이 낮은 것으로 나타났으며, 특히 給與, 職務環境, 昇進, 行政管理 要因에 대한 滿足度가 낮게 나타나고 있다. 따라서 職務滿足度의 향상을 위하여는 이러한 요인에 대한 개선을 우선 고려하는 것이 효율적인 방안이 될 것이다.

職務滿足度와의 相關關係는 行政管理要因, 監督要因, 擔當職務要因, 職務環境要因, 昇進要因 순으로 높게 나타나고 있다. 滿足度가 낮게 나타나고 있는 요인은 行政管理, 職務環境, 昇進과 관련된 요인들로 이러한 요인에 대한 개선을 통하여 職務滿足度의 向上을 꾀하는 것이 현재의 시점에서 가장 유용한 戰略이 될 것으로 시사되고 있다.

職務滿足度에 영향을 미치는 個人的 特性要因으로서 성별이나 준거집단 지각에 따른 차이는 의미가 적은 것으로 나타났으며, 경력이 많은 집단, 부양가족수가 많은 집단, 학력이 낮은 집단, 사회적 존경이나 가풍과 같은 가정적 요인에 의하여 교직을 선택한 집단이 다른 집단보다 有意한 差異로 높게 나타나고 있다.

따라서 個人的 特性要因과 관련하여 職務滿足度의 향상을 위하여는 경력이 적고 부양가족수가 적으며 학력이 높은 집단에 대하여 우선적으로 종합적인 고려가 필요하고, 위와 같은 집단의 滿足度가 높아지면 전체적인 교원집단의 職務滿足度가 높아지게 될 것이다.

職務內容要因이 職務滿足度에 미치는 영향을 분석한 결과는 담임교사보다는 비담임교사가, 중·고학년 담당교사보다는 저학년 담당교사가, 인문계열의 교과를 담당하는 교사보다는 예체능계열이나 자연계열의 교과를 담당하는 교사가, 他律的 意思決定보다는 自律的 意思決定이 허용되는 교원집단의 職務滿足度가 有意한 差異로 높게 나타나고 있다.

職務內容要因과 관련하여 職務滿足度의 향상을 위하여는 담임교사나 중·

고학년 담당교사에 대한 업무경감이나 부담에 따르는 적절한 報償이 주어져야 하며, 인문계열의 교과를 담당하는 교사를 위한 지도자료의 확충이나 교원에 대한 自律的 意思決定의 폭을 확대하여 주는 組織管理가 필요하다.

職務満足도에 영향을 미치는 職務環境要因에 대한 분석결과 권위적 감독스타일보다는 민주적 감독스타일이, 동료관계가 비우호적이거나 중간정도의 조직보다는 우호적인 교원조직이, 物理的 環境이 나쁘거나 중간정도의 경우보다는 환경이 좋은 편이, 담당시간수가 많은 집단보다는 적은 집단이, 組織規模가 큰 도시지역보다는 규모가 작은 읍·면지역의 소규모 학교에 근무하는 집단의 職務満足도가 有意한 차이로 높게 나타나고 있다.

이와 같은 결과로 보아 職務満足도를 높이기 위하여는 학교의 經營管理者는 우호적인 분위기의 조성에 힘쓰고 교원의 의사를 존중하며, 자율성을 보장하는 民主的 組織管理에 힘써야 한다. 그리고 업무부담의 형평과 부담에 따르는 적절한 報償이 주어져야 하며, 物理的 勤務條件의 개선에도 관심을 기울여야 할 것이다.

職務満足도에 영향을 미치는 組織全體要因에 대한 分析結果, 給與의 절대금액이 적은 집단보다는 많은 집단이, 교사나 주임교사보다는 원로교사나 교감, 중·고교 교원보다는 국교 교원이, 사립학교 교원보다는 국·공립학교 교원이 有意한 差異로 職務満足도가 높게 나타나고 있다. 특히 給與나 昇進의 경우 급여액보다도 給與에 대한 지각이나 昇進의 可能性, 公正性의 지각에 따라 더 有意的인 差異가 있는 것으로 나타나고 있다.

組織全體要因과 관련하여 職務満足도의 향상을 위한 방안으로는 중·고교 교원의 부담을 경감시키는 시책의 개발이 필요하고, 사립학교 교원의 사기를 진작시킬 수 있도록 사립학교의 행·재정적 지원책이 강구되어야 하며, 평교사나 주임교사의 満足도의 향상을 위한 노력이 필요하다.

특히 給與要因은 학교조직내에서의 지위와 관련이 있고, 사회적 지위를 결정하는 요인으로도 작용한다는 점에서 교원의 職務態度에 큰 영향을 미치게 되며, 업무수행의 效率性에도 영향을 미치게 된다. 給與에 대한 불만을

완전히 해소시키는 데는 근본적인 어려움이 있겠으나, 외국의 수준이나 다른 조직의 현실에 대한 충분한 이해를 바탕으로 하여 계획적이고 점진적인 방향으로 개선해 나가는 것이 유효할 것이다.

昇進과 관련된 불만 역시 단기간내에 해결이 곤란하다는 점을 피할 수 없으나, 昇進이 학교내에서는 물론 사회에서의 지위도 결정하는 성격을 가지고 있다. 昇進要因은 불만의 원인이 되고 있으며, 昇進可能性에 따른 職務満足度의 차이도 크게 나타나고 있으므로 장기적으로 昇進의 확대가 매우 필요하다. 그러나 단기적으로는 公正한 昇進管理나 제도의 불합리한 측면의 시정으로 불만의 소지를 줄이고, 적절한 책임의 부여와 自律的인 意思決定의 폭을 확대하여 직무의 완성도를 높여줌으로써 성취감을 느낄 수 있도록 하는 노력이 필요할 것이다.



第V章 結 論

組織内の構成員이 직무와 관련하여 만족하는지의 여부는 構成員 個人的立場에서나 조직全體의 차원에서도 매우 중요하게 다루어지는 문제이다.

대개의 현대인은 조직과 관련하여 생활을 영위하고 있어서 하루의 대부분을 직장에서 보내는 만큼 職場生活의 滿足이 전체 생활의 滿足에 영향을 미치게 되며, 이러한 중요성의 인식으로 이에 대한 연구가 활발히 전개되고 있다.

그러나 職務滿足度가 실제로 어떻게 결정되고 또 어떤 요인들의 영향을 받아 차이를 유발하는지에 대하여는 개인의 欲求水準이 시간의 경과에 따라 변화되고 價値觀도 변화되기 때문에 연구자에 따라 일치되지 않는 부분이 있다. 이러한 이유로 職務滿足度에 대한 논란은 현실적으로 존재할 수 밖에 없다.

본 연구에서는 제주도내 교원을 대상으로 職務滿足을 구성하는 下位要因으로서의 側面要因을 文獻研究를 통하여 추출하고, 이러한 요인들의 합으로 職務滿足度를 측정하고 어느 요인이 불만요인으로 작용하는지를 찾아내어 職務滿足度를 提高하기 위한 방안을 모색하고자 하였다. 또 職務滿足度가 個人的特性要因, 職務環境要因, 職務內容要因, 組織全體要因을 개입시켰을 때 어떻게 달라지는지를 有意度分析을 통해 알아보았다.

設問調査를 통하여 얻은 자료를 연구 목적에 따라 분석하여 얻은 결과는 다음과 같다.

첫째, 제주도내 교원의 全般的인 職務滿足度는 “下”의 수준($M = 2.77$)으로 낮은 상태에 있으며 同僚, 擔當職務, 監督의 요인은 평균 3.0 이상으로 비교적 높은 편이었다. 그러나 給與, 職務環境, 昇進, 行政管理의 요인에 있어서는 낮은 수준을 나타내고 있다.

둘째, 職務滿足度는 個人的 特性要因에 따라 차이가 나는데 학력과 경력에

따라 $\alpha=.01$ 의 有意水準에서 有意한 差異를 보이고 있으며, 부양가족수나 교직 선택의 동기에 따라서는 $\alpha=.05$ 의 有意水準에서 有意한 差異를 보인 반면 성별이나 準據集團을 어디에 두는지에 따라서는 有意한 差異가 없었다.

셋째, 職務內容要因에 따라 職務滿足도가 차이를 보이는데 대한 분석 결과는 담임여부나 담당교과, 업무처리의 자율성에 따라 $\alpha=.01$ 의 有意水準에서 有意한 差異가 있었고, 담당학년 에 따라서는 $\alpha=.05$ 의 有意水準에서 有意한 差異가 있었다. 그리고 담당업무의 부담정도에 따라서는 有意한 差異가 없는 것으로 나타났다.

넷째, 職務滿足도는 감독스타일, 학교규모, 주당 담당시간수, 근무지역, 물리적 환경요인 등 職務環境要因에 따라서는 $\alpha=.01$ 의 有意水準에서 有意한 差異가 있었으나, 출퇴근 부담에 따라서는 有意한 差異를 보이지 않았다. 따라서 근무부담의 경감과 근무여건의 개선을 위한 교육투자의 확대와 관리자의 감독스타일 개선이 職務滿足도를 높일 수 있는 현실적인 과제가 되고 있다.

다섯째, 職務滿足도가 組織全體要因에 따라 有意한 差異를 보이는데 대한 분석 결과를 보면, 給與의 절대액보다 給與水準에 대한 지각에 따라 더 有意한 差異가 있으며, 직위별, 설립별, 승진가능성, 급여수준에 따라서는 $\alpha=.01$ 의 有意水準에서, 학교급별로는 $\alpha=.05$ 의 有意水準에서 有意한 差異가 있었다.

여섯째, 교원의 職務滿足도와 상관이 높은 側面要因은 擔當職務, 監督, 行政管理의 요인이며, 側面要因別 相關關係를 살펴보면 給與, 同僚, 昇進의 요인들이 다른 요인들과 相關關係가 낮아 서로 독립적인 요인으로 분석되었다.

결론적으로 職務滿足의 側面要因들은 본 연구에서도 職務滿足도에 相關이 높은 것으로 나타났으며, 이들 요인에 의한 敎員의 職務滿足도는 낮은 수준을 보이고 있다. 그리고 職務滿足도에 영향을 미치는 것으로 알려진 요인들에 따른 차이를 분석한 결과로 미루어 有意한 差異를 보이는 요인들은 이들의 변화로 교원의 職務滿足도의 수준을 높일 수 있으므로 有意한 差異로 높

게 나타나는 영향요인의 구분항목에 관심을 갖고 조직을 관리함으로써 조직의 효율을 높일 수 있다. 특히 側面要因으로서의 監督과 行政管理, 職務環境과 관련된 만족의 정도가 낮고, 이들 요인의 全體 職務滿足度와의 相關關係는 상대적으로 높게 나타나고 있다. 이러한 요인과 관련이 될 수 있고 影響要因으로서의 의미있는 차이를 유발하고 있는 것으로 나타난 결과를 근거로 한 職務滿足度의 향상전략은 民主的 管理로의 轉換, 物理的 環境의 改善, 勤務負擔(담당시간수)의 輕減, 昇進制度의 改善과 公正한 運營 등이 단기적으로 유효하며 이러한 전략이 위험이 적다고 할 수 있다.

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.
金植鉉, 人事管理論, 貿易經營社, 1984.
愼侑根, 組織論, 茶山出版社, 1991.
愼侑根, 組織行爲論, 茶山出版社, 1991.
柳基鉉, 組織行動論, 貿易經營社, 1992.
崔鍾泰, 勞使關係論, 經文社, 1986.
秋 憲, 最新經營組織論, 博英社, 1992.
韓德雄, 組織行動의 動機理論, 法文社, 1990.

(2) 論 文

- 姜聲洙, “職務滿足과 職務成果의 相互關聯性에 관한 研究,” 全北大學校 大學院 碩士學位論文, 1986.
金東權, “教師의 職務滿足-不滿足 要因에 관한 研究,” 慶南大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1990.
金仲連, “職務滿足 測定에 관한 研究,” 慶南大學校 經營大學院 碩士學位論文, 1990.
大韓教育聯合會, “教員의 職務滿足度에 대한 分析的 研究,” 大韓教育聯合會, 1982.
徐日用, “組織構成員의 動機要因에 대한 研究,” 延世大學校 經營大學院 碩士學位論文, 1989.
宋秉軾, “衛生-動機理論의 批判論的 研究,” 公州師範大學 論文集(第21輯), 1984.
申聖雨, “教師의 職務滿足에 관한 實證的 研究,” 東國大學校 經營大學院 碩士學位論文, 1988.
吳昭雄, “教師의 人性特性과 職務滿足度와의 關係에 對한 研究,” 高麗大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1988.

- 李炳潤, “中等敎員의 職務滿足要因과 職務不滿足要因에 관한 研究,” 成均館大學校 經營行政大學院 碩士學位論文, 1981.
- 李長洪, “從業員의 職務滿足 測定에 관한 研究,” 全南大學校 經營大學院 碩士學位論文, 1987.
- 李海斗, “職務滿足의 影響要因에 대한 實證的 研究,” 嶺南大學校 經營大學院 碩士學位論文, 1990.
- 張奉植, “組織構成員의 職務滿足 要因에 관한 研究,” 成均館大學校 大學院 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,” 高麗大學校 經營大學院 碩士學位論文, 1985.
- 鄭在光, “組織構成員의 職務滿足要因에 관한 實證的 比較研究,” 中央大學校 國際經營大學院 碩士學位論文, 1988.
- 崔洛星, “從業員의 職務滿足 및 職務不滿足要因에 관한 實證的 研究,” 慶南大學校 經營大學院 碩士學位論文, 1985.
- 崔在烈, “職務滿足水準의 決定要因에 관한 實證的 研究,” 朝鮮大學校 大學院 博士學位論文, 1991.

2. 外國文獻

(i) BOOKS

- Cherrington, D.J., *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, 1989.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.D., and Capwell, D.F., *Job Attitude: Review of Research and Opinion*, Psychological Service of Pittsburgh, 1957.
- McCormick, E.J. and Ilgen, D., *Industrial Psychology*, 7th ed., Prentice - Hall, 1980.
- Smith, H.C., *Psychology of Industrial Behavior*, McGraw-Hill Book Co., 1955.
- Stone, E.F., *Research Methods in Organization Behavior*, Scott, Foresman and Co., 1978.
- Steers, R.M., *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed., Scott, Foresman and Company, 1984.

- Steers, R.M., & Poter, L.W., *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, Inc., 1975.
- Tiffin, J. and MaCormick, E.J., *Industrial Psychology*, 6th ed., Prentice - Hall, 1974.
- Turner, A.N., and Lawrence, P.R., *Industrial Job and the Workers*, Harvard Graduateschool of Business Administration, 1965.
- Vroom, V.H., *Work and Motivation*, Jhon Wiley and Sons, 1964.
- Wyatt, S., Langdon, J.N. and Stock, F.G., *Fatigue and Boredom in Repetitive Work*, Industrial Health Research Board, Report No. 77, 1973.

(2) ARTICLES

- Ewen, R.B., "Weighting Components of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51, 1967.
- Locke, E.A., "The Nature and Couse of Satisfaction," In M.D. Dunnette ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNully Collage Publishing Company, 1976.
- Loke, E.A., "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, 1969.
- Palmore, E., "Predicting Longevity: A follow - up controlling for age," *The Gerontologist*, Vol. 9, 1969.
- Porter, L.W., "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, 1961.
- Porter, L.W. and Steers, R.M., "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism," *Psychological Bulletin*, 1973.
- Scarpello, V. and Campbell, J.P., "Job Satisfaction : Are All the Part There?" *Personnel Psychology*, Vol. 36, 1983.
- Wanous, J.P., "Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Suvival," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, 1973.
- Wanous, J.P. and Lawler, E.E., "Measurement and Meaning of ob Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, No. 2, 1978.

設 問 紙

선생님께

안녕하십니까?

교육현장에서 학생지도에 수고하시는 선생님께 먼저 경의를 표하며, 학습지도와 학교업무에 바쁘신데도 불구하고 이렇게 부탁을 올리게 됨을 대단히 송구스럽게 생각합니다.

이 설문지는 교원의 직무만족에 관한 연구보고서를 작성하기 위하여 작성된 것으로 오직 연구자료로만 활용하겠습니다오니 시간을 내어 질문에 답하여 주시면 대단히 고맙겠습니다.

1993. 6.

제주대학교 경영대학원

지도 교수 송병식

연구생 안정일 올림

* 적당한 항목의 번호를 골라 ()안에 적어 주십시오.

가. 개인적 특성요인  제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1. 성 별 : () ① 남 자 ② 여 자
2. 근무 경력 : () ① 10년 이하 ② 11년~20년 ③ 21년~30년
④ 31년 이상
3. 수학 연한 : () ① 고등학교 졸업 ② 초급대학 졸업 ③ 대학 졸업
④ 대학원 수료
4. 부양가족수: () ① 없다 ② 1~2명 ③ 3~4명 ④ 5명 이상
5. 교직선택동기:() ① 가정적 요인 ② 주위의 권유 ③ 생활의 안정

- ④ 적성 및 흥미 ⑤ 사회적 존경 ⑥ 지역적 제약
- ⑦ 자신의 성장 ⑧ 기타()

6. 준거집단 : () ① 공기업 ② 전문직 ③ 일반기업 ④ 일반공무원
⑤ 일반시민 ⑥ 기타 ()

나. 직무내용요인

7. 담임 여부 : () ① 담임 ② 비담임
8. 담당 학년 : () ① 국교 1,2 ② 국교 3,4, ③ 국교 5,6 ④ 중 1
⑤ 중 2 ⑥ 중 3 ⑦ 고 1 ⑧ 고 2 ⑨ 고 3
9. 담당 교과 : () ① 국교 담임 ② 국교 교과전담 ③ 국어 ④ 수학
⑤ 영어 ⑥ 사회과학 ⑦ 자연과학 ⑧ 예체능
10. 담당 업무 : () ① 매우 단순하고 가볍다 ② 단순하고 가볍다
③ 보통이다 ④ 복잡하고 과중하다
⑤ 매우 복잡하고 과중하다
11. 업무 수행 : () ① 주로 지시에 따라 수행한다
② 대체로 지시에 의한다 ③ 중간정도
④ 대체로 자율적으로 결정한다
⑤ 주로 자율적으로 결정한다

다. 직무환경요인

12. 감독스타일 : () ① 권위적이다 ② 자유방임형이다 ③ 민주적이다
13. 동료 관계 : () ① 매우 우호적이다 ② 대체로 우호적이다
③ 중간정도 ④ 대체로 비우호적이다
⑤ 매우 비우호적이다
14. 학교 규모 : () ① 11학급 이하 ② 12학급 이상 24학급 이하

- ③ 25학급 이상
15. 물리적환경 : () ① 매우 좋은 편이다 ② 대체로 좋은편이다
③ 중간정도 ④ 나쁜 편이다 ⑤ 매우 나쁜 편이다
16. 담당시간수 : () ① 국교 26시간 이하 ② 국교 27시간 이상 32시간
③ 국교 33시간 이상 ④ 중교 17시간 이하
⑤ 중교 18시간 이상 21시간 이하
⑥ 중교 22시간 이상
17. 근무 지역 : () ① 제주도 ② 서귀포시 ③ 읍면소재지 ④ 그 외
18. 출퇴근 부담: () ① 20분 미만 ② 20분~40분 ③ 41분~60분
④ 61분~80분 ⑤ 81분 이상

라. 조직전체요인

19. 월 급여수준 : () ① 100만원 미만 ② 100만원 ~ 150만원
③ 150만원 ~ 200만원 ④ 200만원 이상
20. 급여수준 지각: () ① 매우 많은 편이다 ② 많은 편이다 ③ 보통이다
④ 모자란 편이다 ⑤ 매우 모자란 편이다
21. 현재 직위 : () ① 교사 ② 주임교사 ③ 원로교사 ④ 교감
22. 승진가능성 : () ① 확실히 가능하다 ② 대체로 가능하다
③ 중간 정도 ④ 곤란한 편이다
⑤ 매우 곤란하다
23. 승진제도와
운영의 공정성 : () ① 매우 공정하다고 본다 ② 대체로 공정하다
③ 중간 정도 ④ 불공정하다 ⑤ 매우 불공정하다
24. 학교급별 : () ① 국민학교 ② 중학교 ③ 고등학교
25. 설립별 : () ① 국공립 ② 사립

마. 직무만족도에 관한 설문

* 아래의 설문을 읽으시고 선생님의 생각과 가장 부합되는 번호에 '○' 표하여 주시기 바랍니다.

설문내용	매우 불만이다	대체로 불만이다	보통이다	대체로 만족한다	매우 만족한다
26. 선생님은 학습지도나 학생 생활지도 등 교직업무를 수행하는데 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
27. 교직에 몸담고 있는 것을 자랑스럽게 생각하며 교직이 인정을 받고 성장이 보장된다고 보십니까?	①	②	③	④	⑤
28. 학교내의 업무와 담당학급, 교과가 만족스럽고 학교내의 역할에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
29. 급여 총액수준은 만족스러운 정도라고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
30. 학력과 경력, 노력을 비교할 때 급여수준에 대하여는 타직종과 비교하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
31. 실제 생계비용과 비교하여 현재의 급여수준에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
32. 현재의 승진제도하에서 계속 근무할 경우 선생님의 승진가능성은 만족스러운 수준입니까?	①	②	③	④	⑤
33. 현재의 승진관행이나 가산점, 승진관리의 공정성에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
34. 승진이나 직무수행에 필요한 연수의 기회는 충분히 주어져며, 승진대상자의 선발은 공정하게 이루어지고 있다고 보십니까?	①	②	③	④	⑤
35. 현재의 수업과 보충지도, 특활, 체육지도, 사무처리의 부담정도는 만족스러운 수준이라고 보십니까?	①	②	③	④	⑤

설 문 내 용	매우 불만이다	대체로 불만이다	보통이다	대체로 만족한다	매우 만족한다
36. 지역사회의 학교에 대한 후원과 학교에 대한 관여의 정도에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
37. 학교의 시설과 자료, 냉난방, 소음 등 근무여건에 대하여는 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
38. 동료교원과의 관계는 전체적으로 매우 우호적이고 잘 협동하고 있다고 평가하십니까?	①	②	③	④	⑤
39. 선생님의 업무추진에 대한 동료들의 협조는 만족스러운 수준이라고 보십니까?	①	②	③	④	⑤
40. 동료는 업무와 관련하여 좋은 의견을 주며, 실제로 동료의 의견이 도움이 되어 이 점에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
41. 상사는 업무지향적이 아니라 인격적이고 공정하게 대하여주어서 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
42. 상사는 선생님께서 업무에 대한 계획과 집행을 하는데 도움을 주며, 격려하고 인정해주어 이에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
43. 상사는 업무와 관련하여 부담없이 협의하고 도움을 주는 상대가 되어 주어서 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
44. 연간 교육과정운영이 선생님께 부담이 안되는 적절한 수준이라고 보시고 이에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
45. 교원에 대한 복지정책과 퇴직후의 보장에 대하여 만족스러운 수준이라고 평가하십니까?	①	②	③	④	⑤
46. 근무평정은 선생님의 평가와 일치되게 자질이나 노력정도에 따라 사실대로 적절히 평가되고 있다고 보십니까?	①	②	③	④	⑤

ABSTRACT

An Empirical Study on the Influential Factors of Job Satisfaction Level

—Focusing on the Primary & Secondary School Teachers in Cheju Area—

An Jaung-il

Department of Business Administration Graduate School
Cheju National University
(Supervised by Professor Song Byeong-sik)

The moderns have a job as a means of living and We mainly spend most of a daily task in connection with organization. Hence, job satisfaction is very important whether works are fit for us or not, and the satisfactory life in organization plays an important role of determining quality of the whole life.

This study was designed for finding out the level of job satisfaction, clarifying the significant difference in the overall job satisfaction according to influential factors such as personal attributions, job characteristics, job environmental factors, and organizational factors, and finding out the facet factors — work itself, pay, promotion, working conditions, co-workers, supervision, administration and management — which were used in order to highten the job satisfaction level, and the facet factors of job satisfaction that have a high correlation with overall job satisfaction.

In this study the level of job satisfaction was measured by adding up the facet factors as aforesaid, and I tried to explain the

influential factors which differentiated the level of job satisfaction focusing on 25 factors.

Bibliographical study and questionnaire survey were adopted to carry out this study. The sample was composed of 707 teachers in primary and secondary schools in Cheju area.

Collected data were computed by SPSS/PC+, the statistical package program, and statistical significance among groups was investigated by ANOVA. Correlation was calculated to find out raising overall job satisfaction out of facet factors as above mentioned.

As a result of data analysis, major findings are as follows:

First, the level of job satisfaction of teachers in Cheju area was on the whole represented low(2.77). Co-workers factor, work itself factor, and supervision factor were comparatively high in contrast to medium 3.0. The factors of pay, working conditions, promotion and administration were relatively lower than 3.0. As these kind of factors corresponding to Herzberg's hygiene factors were dissatisfied, it was good to improve the level of job satisfaction after eliminating these dissatisfactory factors.

Second, the level of job satisfaction represented great differences according to the personal attributions. There were meaningful differences according to educational background, career, the number of dependants, and the motive of selecting teaching profession, but there was no differences according to sex, and reference group.

Third, according to job characteristics, the level of job satisfaction differs meaningfully. The job satisfaction level was differentiated between a class teacher and the teacher discharged of a class, according to charge subject, charge grade, and discretion. But there was no difference between light and heavy operation responsibility.

Fourth, the job satisfaction level was differentiated by job environment factors. Therefore the improvement of job environment factors is urgent for the betterment of job satisfaction level. But there

was no difference according to the time required for going to work.

Fifth, The job satisfaction level was also differentiated by organizational factors, such as, promotion, organizational status, pay, type of foundation, and primary or secondary school.

Finally, the important factors in deciding the level of job satisfaction were work itself, supervision, administration and management factors. Pay, co-workers, and promotion were influential factors that cause significant differences and factors that were represented as low in job satisfaction level. therefore there is need of exerting efforts to reduce the dissatisfaction from these factors.

Judging from the above results, to improve the teacher's job satisfaction level there is need of exerting efforts as follow:

A raise in pay, the betterment of working conditions, the fair management of organization, the extension of promotion opportunity were needed to improve the overall job satisfaction at this point of time. otherwise, at least, a better understanding of these factors as they are could reduce dissatisfaction. Therefore, it is good to understand the facts that these factors are not greatly different from those of the other organization or foreign workers.

In short, democratical administration, more welfare facilities, good working conditions, and reduction of work responsibility are needed to improve the job satisfaction level.