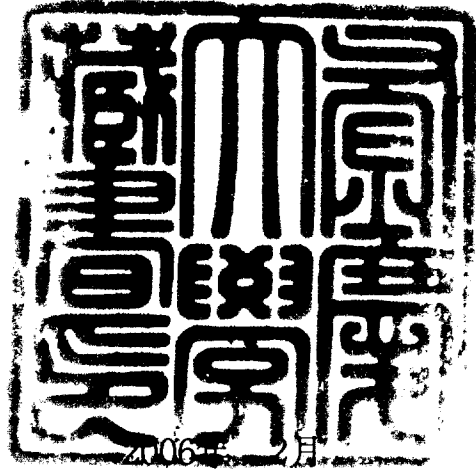


經營學碩士 學位論文

職務環境 要因이 職務滿足度에 미치는
影向에 관한 研究

- 行政職 軍務員을 中心으로 -



釜慶大學校 經營大學院

經營學科 情報管理學 專攻

金 炳 延

金炳延의 經營學碩士學位論文을 認准함

2005年 12月

主 審 工 學 博 士

廉 昌 善



委 員 經 營 學 博 士

李 在 楨



委 員 經 營 學 博 士

金 河 均



經營學碩士 學位論文

職務環境 要因이 職務滿足度에 미치는
影向에 관한 研究

- 行政職 軍務員을 中心으로 -

指導教授 金 河 均

이 論文을 經營學碩士 學位論文으로 提出함

2006年 2月

釜慶大學校 經營大學院

經營學科 情報管理學 專攻

金 炳 延

< 목 차 >

Abstract

I. 서론	4
1. 연구의 배경 및 목적	4
2. 연구의 방법 및 범위	6
II. 이론적 배경	8
1. 직무만족의 의의	8
가. 직무만족의 개념	8
나. 직무만족의 중요성	11
2. 직무만족의 관련이론	12
가. 내용이론	13
나. 기대이론	24
다. 기대이론	26
라. 강화이론	28
3. 군무원 직무 특성	29
가. 군무원 제도의 의의	29
나. 군무원 조직의 기능	30
다. 군무원 조직의 특성	31
4. 직무만족에 영향을 미치는 요인	35
가. 직무 변인	36
나. 물리적 변인	37
다. 조직 변인	38
라. 사회적 변인	39

마. 정보 변인.....	39
바. 직무만족에 관한 주요 선행연구.....	40
III. 연구모형 및 가설설정	44
1. 연구모형	44
2. 가설설정	45
3. 측정변수의 조작적 정의	46
4. 자료수집 및 표본의 특성.....	49
IV. 분석결과 및 가설검증	55
1. 자료분석	55
2. 신뢰도 및 타당성검사	55
3. 가설검증	58
4. 논 의	67
V. 결 론	69
1. 연구의 요약	69
2. 연구의 한계 및 발전방향	71
< 참고문헌 >	73
< 부 록 >	76

표 목 차

<표 1> 동기요인과 위생요인의 비교	20
<표 2> X이론과 Y이론의 해석	23
<표 3> 내용이론의 상호비교	24
<표 4> 직무만족에 대한 주요 선행연구 요약	43
<표 5> 측정변수들의 조작적 정의 요약.....	48
<표 6> 설문지 영역별 문항	50
<표 7> 성별 구성분포	51
<표 8> 결혼 여부별 구성분포	51
<표 9> 연령별 구성분포	52
<표 10> 근무연수별 구성분포	52
<표 11> 학력별 구성분포	53
<표 12> 직급별 구성분포	53
<표 13> 타당성 및 신뢰도 검사를 위한 요인 분석	57
<표 14> 가설1 검증결과	59
<표 15> 가설2 검증결과	61
<표 16> 가설3 검증결과	63
<표 17> 가설4 검증결과	65

그 립 목 차

<그림 1> 동기부여 관련이론	13
<그림 2> 내용이론의 개념적 모형	14
<그림 3> 기대이론 변수들의 관계	26
<그림 4> 직무만족에 미치는 영향요인	44
<그림 5> 가설1에 대한 모형	60
<그림 6> 가설2에 대한 모형	62
<그림 7> 가설3에 대한 모형	64
<그림 8> 가설4에 대한 모형	66

A Study on Effecting the Work Condition Factor Job Satisfaction
- Focusing on Administrative Military Officials -

Byeong-yeon, Kim

Major in Information Management
Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Pukyung National University

Abstract

This study is to analyze how military officials think about their jobs, what their job satisfaction factors are, and among other things, how their informative activity and information sharing effect on their job satisfaction by researching military officials' job satisfaction, working in the unit. Of various factors effecting on job satisfaction, and I classified independent variables into job factor, physical factor, organization factors and information actor.

Therefore, I measured the job satisfaction with dependent variables, how these variables effect on military officials' job satisfaction, such as self-esteem, sense of achievement and responsibility and change of occupation. In order to analyze the satisfaction by relevant factors, I've written 25 questions with 5 levels of rating scale method, and distributed 106 questionnaires to military officials from 9th level to 3rd level in some units of army, based upon which I worked on the satisfaction factors.

The results of the research are as the followings.

First, the most important factors effecting on self-esteem in job satisfaction are job factors such as job, amount of working and self-realization, and social factors such as human relationship and atmosphere of the unit.

Second, as they think that their job is stable, they should have open atmosphere where they could have various opportunity to develop themselves, and people accept unique idea even for uniform job.

Third, the most important factors influencing sense of achievement and responsibility, which are job satisfaction. The military officials feel self-realization and stability and relatively satisfy with their job.

As for the sense of achievement, they generally satisfy with the members' informative activity and information sharing so that they are fully familiar with information and knowledge society.

As for the sense of responsibility, I see that they highly

influenced by the social factor. Thus, I understand that they emphasize on harmony and unity as they're working in the army, and now they have military official in perfect solidarity.

Forth, in terms of occupation change, they show unsatisfaction for their payment and working environment among physical factors so that I understand that they should improve payment system and working environment for military officials. As a result, I see that job factors highly influence on every job satisfaction.

In order to improve their payment system, for which they are not happy, we should increase the payment same as general companies, and also work on dangerous duty pay, technical duty pay, special bonus and so on.

Job satisfaction factors effect on job satisfaction in different way, and such relation could be different according to the organization's character.

Therefore, we should consider the character of the organization in order to improve the level of job satisfaction of group or organization.

Besides, it is expected that job satisfaction factors could be varied more according to changes of time. Thus, we should consider various factors at the same time in order to improve their job satisfaction level as well as keep trying to find influencing new factors.

I. 서 론

1. 연구 배경 및 목적

현대사회는 조직화되어 있기 때문에 인간의 삶 대부분을 조직에 참여하여 생활하고 있다. 조직은 조직 목표 달성을 위하여 조직 구성원들이 조직목표에 적합한 행동을 하도록 하는데 비하여 조직 구성원들은 각자가 원하는 목표를 달성할 수 있는 정도에 따라 조직목표에 적합한 행동을 하게 되기 때문에 효과적으로 조직 목표를 달성하기 위해서도 조직 구성원들의 근무동기와 어떠한 생각을 가지고 일에 임하는지 이해가 필요하다.

그러므로 조직구성원이 조직 내 자기가 맡은 직무에 만족하여서 직무를 수행하는 것이 개인의 성장, 발전 및 자아실현에 이바지된다고 인식할 때 직무에 대한 태도가 긍정적으로 되며 조직을 위해 일하는 보람을 느끼게 되고 조직목표도 효과적으로 달성할 수 있다. 반면에 구성원이 자기가 맡은 직무에 만족하지 못한다면 직무에 대한 부정적인 태도가 근무의욕 상실로 태만한 업무 자세로 결국 조직목표를 제대로 달성하지 못 할 것이다.

오늘날 방대한 자원을 관리하고 운영하는데 과학기술의 발달과 정보화, 업무의 복잡화 등으로 인해 직무가 세분화, 전문화 되고 있다. 따라서 이 같은 직무를 수행하기 위해서는 고도의 전문인이 필요하게 되었다. 이에 따라 군무원은 주로 지속성과 전문성을 요하는 업무를 담당하고 있는데 이는 현역 군인이 경력 관리상 자주 이동함으로써 발생하는 업무의 공백을 방지하고 전문성을 제고시키고 있다. 따라서 군 조직의 발전과 목표달성을

위하여 업무에 적극적으로 충실할 수 있게 하는 것이 중요하며 그러기 위해서는 군무원들의 직무에 있어서 만족을 보장하고, 조직에 있어서 공헌할 수 있게 유도하여야 하며 기존의 여러 가지 이론에 입각하여 그 실태를 파악하고 분석함으로써 군무원들이 국가와 국민에 봉사한다는 사명감을 가지고 자신의 일에 만족하면서 근무 할 수 있도록 동기부여를 하여 보다는 관리방안이 될 수 있도록 하여야 할 것이다.

오늘날까지 각급 지휘관은 구성원들의 사기를 진작시키고 직무만족 제고를 위하여 고심하여 왔으며 나름대로 구성원의 직무만족도를 분석하여 왔다. 하지만 직무만족에 대한 분석 평가 등 일련의 과정이 획일적인 방법이 많았으며 그 과정이 객관성과 과학성이 결여되어 있음을 지적하지 않을 수 없다. 그러므로 본 논문에서는 군 조직에 있어서 군무원의 직무만족에 영향을 주는 요인은 무엇이며 그들이 직무에 만족하고 있는 수준은 어느 정도인가를 분석해 봄으로써, 직무만족에 대한 긍정적인 요소와 부정적인 요소를 알아보고, 부정적인 요소는 바람직한 방향으로의 전환을 제시하여 군무원 사기진작을 위해 일조하고자 한다.

따라서 본 연구자는 육군 군무원들이 갖는 직무만족에 대한 연구를 통해 어떤 태도로 직무에 임하는가를 알아보고, 군무원의 직무환경 요인들이 직무만족에 영향을 끼치는가를 파악하여 제시함으로써 군무원들의 직무만족도 향상을 위한 실질적인 정책을 수립하는데 기여하는데 있다. 이 연구에서는 군무원 개인적, 사회적 특성으로 연령, 성별, 학력, 결혼여부, 근무연한 그리고 직무만족도의 구성요인으로 직무 변인, 물리적 변인, 사회적 변인, 조직 변인, 특히 정보활동의 활성화 및 조직의 정보 공유가 직무만족에 얼마나 큰 영향을 미치는지 검증 하고자 한다.

2. 연구의 방법 및 범위

본 연구의 방법으로는 먼저 문헌 자료를 활용한 문헌 연구방법과 설문 연구 및 조사 연구를 통한 실증적 연구를 병행하였다. 문헌 연구에서는 주제와 관련 서적 및 참고 도서, 관련 논문을 검토 하였으며 실증적 연구에서는 군무원을 대상으로 설문을 작성하여 연구 결과에 반영시켰다.

그리고 군무원의 직무만족도에 대한 세부 항목별 실증적으로 비교 분석해보고자 질문서를 작성 활용하였다.

본 연구의 초점은 지금까지는 인적, 사회적 특성인 계급별, 성별, 근무연수, 학력, 직급 등을 고려 직무만족도를 분석 하였으나 본 연구자는 세부적인 구분 없이 종합적인 개념에서 직무환경 요인이 직무만족도에 미치는 영향을 검증하였다. 또한 독립변수는 군무원들의 직무만족도에 영향을 미칠 것으로 생각되는 변인들을 측정하기 위해서 직무환경 요인을 직무 변인, 물리적 변인, 조직 변인, 사회적 변인은 기존 문헌연구를 참고 하였고 정보화 시대에 따라 정보활동 및 정보공유인 정보 변인을 추가하여 직무만족도에 영향을 미치는지 분석, 다섯 영역으로 구분하고 문항을 19개의 항목으로 작성하였다. 또한 인적 및 사회적 특성은 연령, 성별, 학력, 결혼여부, 직급, 근무연한 등 6개항으로 구분하여 첨가시킴으로 총 25 항의 설문지를 작성하였다. 본 논문은 총 5 장으로 구성하였다.

제1장 서론에서는 문제의 제기, 연구의 범위와 방법을 제시하였고, 제2장 직무만족도에 대한 이론적 배경에서는 직무만족의 의의와 학자들의 견해를 이론적으로 고찰하였으며, 직무만족에 있어서 필요충분조건이라고 할 수 있는 동기부여의 중요성을 상관 관계적 입장에서 살펴보았다. 제 3 장에서는 군무원의 직무만족도에 관한 연구모형 및 가설을 설정하였고 설문지 구성 및 표본의 특성을 기술하였다. 제4장에서는 가설설정에 대한

연구결과를 분석하여 가설의 검증 및 직무만족요인과 불만족요인을 도출하여
군무원 직무만족 향상 방안에 대한 개선방안을 제시하였고 제5장
결론에서는 앞서 논의한 연구결과를 종합 정리하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 직무만족의 의의

가. 직무만족의 개념

현대 사회에서는 생활의 대부분을 현 직장에서 어느 정도 만족하느냐에 따라 개인 뿐 아니라 조직에도 큰 영향을 미치게 된다. 많은 학자들이 직무만족에 대한 정의를 시도하여 왔으나 모든 사람이 공감하는 만족스러운 정의를 내리지 못했다. 직무만족에 대한 정의를 명확히 표현한다는 것은 매우 어려운 일이지만 현재까지 논의된 여러 학자들의 견해를 종합하여 집약된 이론적 정의를 알아보고자 한다.

직무만족(Job satisfaction)은 직무와 관련된 태도의 하나로 어떤 개인이 담당하는 직무가 자기의 가치관이나 신념, 욕구 등의 수준과 일치함으로써 직무자체에 대한 감정적, 정서적인 만족상태를 의미한다. 이것은 직업 자체나 임금, 승진기회, 감독, 동료, 작업환경, 등에 대하여 얼마나 만족하느냐를 나타내는 감정적인 표현으로 직무수행에 중대한 영향을 미친다.¹⁾

조직이란 개인목표를 달성하려고 노력하는 개인으로 구성되어 있으며 동시에 조직은 개인목표를 달성하기 위한 수단이 된다. 그러므로 조직에 참여하고 있는 개인은 자기의 목표를 달성하기 위하여 조직에 참여하고 있는 것으로 이해되어야 한다.²⁾

1) 김준식 외 4인 “조직행동관리” 대명출판사 2004 pp. 158

인간이란 다양한 요구를 가진 존재로서 직무에 종사하여 여러 가지 가치를 추구한다. 물론 각자의 개성에 따라 추구되는 가치도 다양하겠으나 그 가운데에서도 조직속의 인간으로 귀속 성장, 안전, 승진, 임금 및 공로 인정 등과 직무 그 자체에 대한 흥미 등이 예시 될 수 있으며 이 때의 직무만족이란 열거된 요인 전체에 대한 정서적면에서의 충족감³⁾ 이라 할 수 있다.

직무만족을 보다 심도 있게 연구하기 위해서는 먼저 그 개념을 명확히 파악해야 한다. 그러나 직무만족에 대한 개념의 정의는 학자에 따라 다양하게 정의되고 있어 아직까지 일반화되어 있지 않다. 그 이유는 직무만족을 경험적으로 측정하기 위해서 사용된 내용과 대상이 다르기 때문이다.⁴⁾

로크(Edwin A. Locke)직무 만족에 대한 개념의 정의는 “인식론상의 근거에서 출발해야 한다 ” 라고 말하고 있다.⁵⁾ 그에 의하면 만족이란 감정적 반응이기 때문에 그 개념의 정의는 자기반성의 과정에 의해서만 발견되어 질 수 있는 것이며, 따라서 “직무만족이란 조직 구성원 자신의 직무에 대한 평가에서 결과 되어지는 유쾌한 또는 긍정적 감정 상태” 라고 정의 할 수 있다고 한다.

Smith는 “직무만족이란 각 개인이 자기직무와 관련하여 경험하는 모든 호악감과 총화, 또는 이러한 호악감의 균형상태에서 기인되는 하나의

2) 유기현, “조직행동론” 무역경영사, 1998. pp 51

3) 이병일 “리더십 유형이 직무만족 및 성과에 미치는 영향” 청주대 박사학위논문, 1994,pp .40

4) 지건중 “국가공무원과 지방공무원의 직무만족에 관한 연구” 성균관대학교 행정대학원 석사 학위논문. 1991 pp.2

5)Edwin A. Locke, The Nature and Causes of Job satisfaction, in Marwind.Dunnette "Handbook of Industrial and Organizational Psychology" Rand McNally College Company, 1976, pp.1300

태도” 라고 정의함으로써 직무만족을 직무에 대한 호악감이라고 하는 감정과 태도와의 관련성으로 이해되고 있다.⁶⁾

한편 Cilmer는 “직무의 만족 또는 불만족을 자기 직무에 대하여 관계요인 및 일상적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과” 라고 정의하고 “직무만족이란 용어는 직무태도와 종업원의 사기(Industrial morale)와 상호 교차적으로 사용되고 있지만 동의어는 아니라고 하였다.⁷⁾

직무만족에 대한 정의를 경제적 측면에서 다룬 학자도 있는데 대표적인 정의로 퀴(R.Quinn,1973)은 다음과 같이 그 견해를 보이고 있다. 직무만족이란 어떤 특별한 직무 내용 즉 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 계량화된 개선의 정도라고 하고 있다.⁸⁾

이상 몇몇 학자들의 직무만족에 대한 개념을 토대로 이 연구에서 직무만족의 개념은 조직 구성원이 직무에 관련하여 경험하게 되는 조직의 환경적 특징에서 영향을 받는 환경요인에 대한 개인의 유쾌한 감정상태라 정의한다. 따라서 개인의 욕구, 가치관, 태도에 따라 달라질 수 있으며, 개인의 내적 반응을 통해서만 발견될 수 있는 사람의 정신적 과정이므로 주관성이 강하다 할 수 있다.

6) H.C Simth Psychology of Industrial Behavior, New York : McGraw-Hill Book Co, Inc 1995. pp. 157

7) B.H Gilmer Industrial Psychology, 2th ed, Tokyo : McGraw-Hill Kogakha, 1996. pp. 232

8) Tiffin J&McCormick, E.T. Industrial Psychology, 6th ed, Prentice Hall. (1974), pp. 298 - 299

나. 직무만족의 중요성

인간은 누구나 욕구를 가지고 있고 그 욕구는 다양하고 무한하며 인간은 욕구충족을 위해서 행동하게 된다. 이러한 욕구적 존재의 합리적 기구가 조직이라고 본다면 조직 내의 직무만족이란 조직목표를 달성하기 위해서라도 중요할 수 밖에 없으며, 조직 구성원들의 만족요인 및 불만요인에 대한 정확한 파악과 대책이 있어야 한다. 직무만족을 다음과 같이 조직외적 측면과 조직내적 측면으로 구분하여 그 중요성을 살펴보았다.⁹⁾

(1) 조직외적 측면에서의 직무만족의 중요성

첫째, 가치 판단의 면에서 볼 때 인간은 활동 가능한 시간의 대부분을 조직에서 보내게 되고 만약 대부분의 시간과 노력이 투입되는 조직의 직무수행 에서 만족을 얻지 못하게 된다면 조직을 구성하는 조직구성원이나 조직 모두에게 불행이 아닐 수 없다. 조직의 경제적 목적으로서의 소득 획득 장의로서 뿐만 아니라 구성원인 인간 삶의 대부분을 보낸다는 것을 감안하여 볼 때, 직무를 통한 만족의 실현이란 인간복지 차원에서 취급되어야 할 것이다.

둘째, 정신 건강의 면에서 인간의 불만족 증대는 이전효과(spill - over effect)를 통하여 생활 전반에 확산된다는 점을 감안해야 한다. 직장생활의 불만은 직장 활동에 국한되는 것이 아니라 전체 삶에 확산된다는 점이다.

따라서 조직생활에서 불만족을 가지고 있는 사람은 가정생활, 여가생활, 삶 전체까지 불만을 느낄 수 있다는 것이다.

셋째, 신체적 건강 면에서 살펴보면 직무불만족은 스트레스를 증대시켜

9) 이 병기, 전개서, pp.44~45

그것이 육체적 건강을 저해시키는 것이다. 자기의 직무에 대해 만족을 느끼지 못하는 사람이 그렇지 않은 사람보다 수명이 길다는 연구 보고도 있다.¹⁰⁾

(2) 조직내적 측면에서의 직무만족의 중요성

첫째, 실증적 검증과정을 거친 것은 아니다. 종업원의 직무만족이 그들의 직무성과에 영향을 미치고 있다는 사실에 심층적으로 동의하고 있는 관리자 들이 상당수 있다. 즉 그들은 직무를 통해 만족을 얻고 있는 종업원들이 보다 효율적이며 적극적이라는 것이다.

둘째, 종업원들은 자신의 직무에 대하여 호의적일 때 외부 사회에 대하여도 자기가 속하여 있는 조직에 대해 긍정적 태도를 보인다는 것이다. 어떤 면에서 공중 관계의 기능을 표현하는 것이라고 볼 수도 있다.

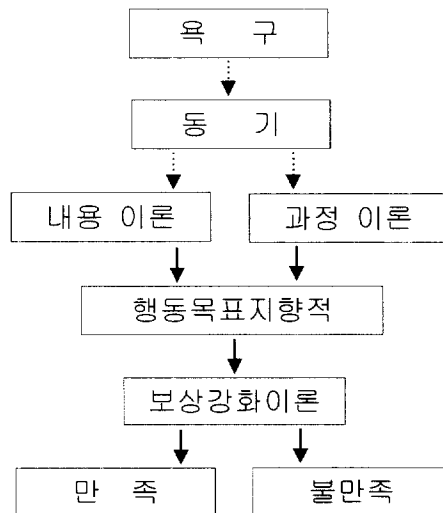
셋째, 조직 내부 면에서 볼 때, 부여된 직무에 대해 긍정적이거나 만족적인 종업원은 그렇지 않은 경우에 비해 원만하며, 직무만족은 인간관계의 원활함을 가져와 조직의 생산성을 향상시킨다는 면에서도 직무만족의 중요성은 강조된다.

2. 직무만족의 관련이론

직무 동기부여는 <그림1>에서 보는 바와 같이 무엇이 인간으로 하여금 동기를 부여하게 하는가를 알고자 하는 내용이론과 어떠한 과정을 거쳐 이루어지는가를 설명하는 과정이론 그리고 동기부여의 강화이론으로 분류할 수 있다. 내용이론은 어떠한 요인이 사람의 행동을 유발시키는가에 관한 이론으로 결핍된 욕구가 동기를 유발한다고 해서 욕구이론이라고 한다. 과

10) 박운성, “경영조직론” 박영사, 1990. pp. 390

정이론은 사람들이 행동을 하는 이유와 그 토대가 되는 과정을 설명하고, 다양한 상황 하에서 사람들이 어떻게 행동할 것인가를 예측하려는 것으로서, 인간의 동기부여가 어떠한 과정을 거쳐 이루어지는가를 설명하는데 초점을 둔 이론을 말한다. 강화이론은 특정 행동을 했을 때 얻게 되는 보상결과가 동기유발을 촉진한다고 보는 이론으로 이것은 개인의 심리상태는 무시하고 오직 결과에 초점을 맞추고 있다.¹¹⁾



〈그림1〉 동기부여 관련이론

가. 내용이론

내용이론은 구체적으로 살펴보기 전에 그 내용이론의 전체적인 특성을 다음 몇 가지로 요약하여 볼 수 있다.

첫째, 내용이론은 <그림2>에서 보는 바와 같이 어떤 요구 또는 일련의 요소가 동기를 유발하는가에 관심을 두기 때문에 동기부여 과정의 첫

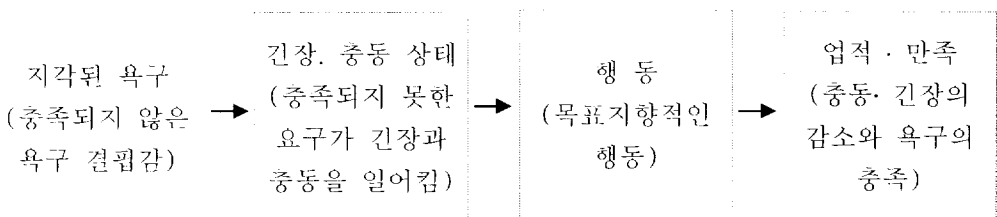
11) Tiffin J&McCormick.E.T. Industrial Psychology, 6th ed, Prentice Hall.(1974), pp. 298 - 299

단계를 다룬다.

둘째, 내용이론은 모티베이션과 관련하여 인간에게 동기 부여하는 욕구(needs)를 강조한다.

셋째, 개인 내부의 심리적 구조 즉 개인을 동기 부여하는 개인 내부의 특정 내재적 요구를 다룬다.

넷째, 쾌락주의에 입각하고 있으며 개인은 모든 욕구를 충족하려는 욕구와 개인의 동질성을 가정하고 있다.



〈그림2〉 내용이론의 개념적 모형

이러한 내용이론에는 여러 가지로 세분화 될 수 있으나 일반적으로 ① 매슬로우의 욕구계층이론 ②허즈버그의 2요인이론(two-factor theory) ③ 알더프의 ERG 이론 ④ 맥클리랜드의 성취동기이론 등으로 분류하므로 이 이론을 개략적으로 살펴보았다.

(1) Maslow의 욕구 충족이론

Maslow는 임상 경험을 통해 인간의 행동은 욕구에 의하여 동기가 유발되며 이러한 인간의 욕구는 일련의 관계 내지 계층별로 배열할 수 있다고 했다. 그에 의하면 인간 욕구의 기본 계층은 모든 인간들이 조직 활동이나 작업과정에서 충족시키려고 한다는 것이다.

즉 인간은 태어나서 죽을 때까지 목표를 추구하는 목표지향인으로 그 목표를 달성하기 위하여 인간 내부에서는 끊임없는 행동이 일어나고 있으며 이것이 동기가 되어 일정한 형태의 행동을 일으키게 된다.

이 경우 그 행동의 원인인 욕구는 다섯 단계의 욕구체계를 형성하는데

개인의 어떤 시점에서의 행동은 그의 가장 강한 욕구 또는 가장 중요한 욕구에 의하여 결정된다는 것이다.

그의 이론은 인간행동에 대한 중요한 전제를 발전시켰다는데 첫째, 인간은 부족한 존재이며 항상 무엇을 원하고 또 더 많은 것을 요구하므로 인간의 어떤 특정한 요구는 충족될 수 있으나 전반적인 욕구는 인간 행동의 동기를 유발하는 요인이 아니며 충족되지 못한 욕구만이 행동의 동기가 되는 것이다. 둘째, 이미 충족된 욕구는 인간 행동의 동기를 유발하는 요인이 아니며 충족되지 못한 욕구만이 행동의 동기가 되는 것이다. 셋째, 인간의 욕구는 일련의 단계내지 계층에 따라 배열되어 있으며 하위계층의 욕구로부터 시작하여 그것이 어느 정도 충족되어짐에 따라서 점차 상위계층의 욕구로 단계적으로 변화해 간다는 것이다.¹²⁾

이상과 같은 전제하에 Maslow는 인간의 욕구를 5단계로 나누었는데 각 단계 욕구의 의의와 특징을 자세히 나타내면 다음과 같다.¹³⁾

① 생리적 욕구

생리적 욕구는 인간의 욕구 중 가장 기본적인 욕구로서 동기유발의 출발점으로 여겨지는 욕구이다.

이는 욕구 체계의 최하위에 위치하며 어느 정도 이 욕구가 충족될 때까지는 가장 강한 욕구로 존재하며 배고픔, 목마름, 의복, 주거, 수면 및 성에 대한 욕구 등과 같이 인간생활 그 자체를 유지하기 위한 인간의 가장 기본적인 욕구라 할 수 있다.

이러한 생리적 욕구는 비교적 짧은 시간 내에 반복적으로 충족시키지

12) H. G. Hicks & c. r. Gullet, MANAGEMENT, 4th ed., New York : McGraw-Hill, (1981), pp. 43-431

13) Adrham J. Maslow, Motivation and Personnality, 2nd ed., New York : Happer & Row publisher, 1970, pp.35-47

않으면 안 된다.

② 안전욕구

안전욕구는 생리적 욕구가 충족된 다음에 나타나는 욕구로서 정신적, 육체적인 안전을 추구하고 싶어 한다.

이 단계의 욕구는 위험, 손실, 위협으로부터의 보호와 관련된 것이며 오늘날 물리적 위협으로부터의 보호는 중요성이 적은 반면, 경제적 안정은 아직 강한 욕구로 남아 있다.

이 욕구 충족의 예로는 안전한 고용관계, 노조가입, 그리고 좋은 집, 좋은 자동차와 더불어 높은 생활의 질을 위해 안정된 직장을 선호 하는 것 등을 들 수 있다.

③ 사회적 욕구

사회적 욕구는 생리적 및 안전욕구가 만족된 이후 나타나는 욕구로서 애정을 주고받는 것, 다른 사람들과 교제하여 그들에 의해 받아들여지는 것, 자신을 사회집단의 한 부분으로 느끼는 것 등을 포함한다.

개개인은 동료집단에 소속되고 싶어 하며 그곳에서 동료들과 어울려 우의와 애정을 나누기를 원하며 친구를 사귀고 결혼도 한다. 이 욕구가 충족되지 않으면 개인과 집단간의 갈등을 일으켜 조직 구성원간에 적대적이고 비협조적인 분위기가 형성되며 호손실험에서는 생산제한 행동으로 나타난다.

④ 존경의 욕구

존경의 욕구는 다른 사람으로부터의 높은 평가와 존경을 받고 싶어 하거나 본인 스스로 중요하다고 느껴 다른 사람으로부터 인정을 받고자 하는 욕구이다.

이 욕구는 두 가지 측면을 가지고 있는데 본인 스스로가 자신이 중요하다고 느껴야 할 뿐 더러 이 감정이 다른 사람으로부터 인정을

받아야 한다. 이 양자가 결합 할 때에 만 올바른 의미의 자존심이거나 자기 확신이 생기게 된다.

이러한 존경의 욕구에는 명예, 덕망, 존경, 성취, 능력, 승진 등이 포함되며, 이러한 욕구 결핍 시에는 신경과민, 무기력, 열등감에 사로잡히게 된다.

⑤ 자아실현의 욕구

자아실현의 욕구는 욕구단계 가운데 정점에 위치하고 있는 욕구로서 개인의 잠재력을 실현화 하려는 욕구와 능력을 완전히 활용하려는 욕구이다. 자기 인격수양, 실력연마, 어학숙달, 건강회복, 또는 자기 재산의 사회헌납 등이 그 예이다.

이는 자기가 잠재력을 최대한으로 발휘해 보려고 하고 지속적인 자기발전과 창조적이고자 하는 욕구이다. 즉 성취감과 자기만족을 부여하는 욕구이다. Maslow는 사람들이 이러한 욕구를 만족시키려고 하는 순서는 변할 수 있어서 경우에 따라서는 좀더 높은 목표를 충족시키려고 기본적 요구까지도 무시될 것이라는 것을 인식시켰다. 또한 많은 단계가 상호 의존적이고 중복되며 고차욕구는 저차욕구가 완전히 충족되기 전에도 나타날 수 있다는 것을 강조하였다.

일반적 논리에서 볼 때 인간의 행동은 보다 높은 차원에 의한 동기유발이 바람직할 수 있으나 개개인이 현재 바라고 있는 원망수준이 무엇인지를 알아서 이에 따른 유인을 주는 것이 보다 현명한 방법이라 할 수 있다.

(2) 2요인이론(Two-factors theory)

허즈버그, 마우너스 및 스나이더만에 의해 주장되었던 이 이론은 매슬로우의 일반적 욕구단계 개념을 기업경영의 작업 동기이론으로 끌어올려 동기분석을 기업에 직접 관련지운 것이다. 이들은 공장노동자를

대상으로 하여 그들의 심적 상태에 영향을 미치는 제 요인과 그 요인에 의한 태도, 그러한 태도의 결과로써 발생하는 효과 간에 밀접한 관계가 있다고 보고 실증적 연구를 통해 종업원을 동기화 시킬 수 있다고 결론지었다.

허즈버그(F. Herzberg)는 종업원에게 만족을 주거나 불만을 주는 요인을 밝히기 위하여 피츠버그 지역 내의 11개 기업체로부터 약 200여명의 지사와 회계사에 대한 직무경험과 직무태도를 조사하였다. 이를 토대로 그는 매슬로우의 욕구계층 대신 위생요인(Hygiene factors)과 동기유발 요인의 (motivators) 두 가지 요인으로 분류 하였다.¹⁴⁾

동기요인은 조직생활에서 사람에게 만족을 주고 직무수행의 동기를 유발하는데 작용하며 위생요인은 사람에게 불만을 느끼게 하거나 그것을 해소하는데 작용하는 요인이다. 예컨대 직무만족을 결정하는 요인은 성취감, 안전, 직무자체, 책임감 등이며 이들 요인은 종업원으로 하여금 더 높은 성취와 생산성을 높이는데 효과적으로 동기유발을 시키므로 동기요인이라고 한다.

또한 불만족 요인은 작업조건, 대인관계, 감독 및 회사 정책 등이며 불만족 요인은 그것이 결여될 때 비로소 그에 대한 욕구가 생기는 것으로서 이를 위생요인이라 한다.

따라서 직무만족을 증진시키고 직무 수행동기를 제고시키기 위하여 불만족을 초래하지 않을 수준에서 위생요인을 충족시키고 오히려 동기유발 요인을 크게 강조하고 충족시켜 주는 효율적이라고 한다.

이 이론의 특징은 직무만족과 불만족을 단일 연속선상의 양극단에 위치하는 것으로 보지 않는다는 것이다. 즉 한편의 끝은 최고의 직무만족,

14) Herzberg, F., Bernard Mausner, and Synderman, Baravars B., 「The Motivation to Work」, 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc., 1959, pp. 141

중간은 직무에 대한 중립적 감정상태, 다른 한쪽의 끝은 최대의 불만족을 뜻하는 것으로 보지 않는다,

그러므로 직무만족과 직무불만족은 별개의 차원에서 분리되어 존재하고 그에 영향을 미치는 변인 또한 다르다고 본다.

허즈버그의 이론은 동기에 관한 많은 요인들의 제시와 이러한 요인들을 기업의 실질적인 측면에서 고려했다는 견해에서 의의를 찾을 수 있으나 다음과 같은 비판을 받았다. 15)

첫째, 그의 연구에서 사용한 방법은 중심사건법(critical incident technique)이나 이는 그의 이론에서 언급되는 여러 요인들을 표현할 수 있는 좋은 도구가 되지 못하며, 작업 경험 중 최근의 사건만이 표출되고 과거의 중요한 것은 무시하거나 소홀하게 다루어진다는 것이다.

둘째, 동기부여와 성과의 의미를 검증하는데 관심이 없다.

셋째, 개인차를 무시하고 있다. 그러나 이 이론은 작업동기 연구를 활성화시키는데 크게 공헌했으며 직무자체에서 얻게 되는 내적 보상의 중요성을 강조한 점에서 매우 긍정적인 반응을 얻었다. 또한 직무확대(Job Enlargement)와 직무충실화(Job Enrichment)의 방법을 소개하여 직무 동기 이론 및 생산성 증진에 이바지한 바 크다. 현재로서는 이 이론은 기본 가설들이 지지하거나 배척할 만큼 충분히 검증되지 못하고 있다.

그러나 이 이론의 찬 반 양론 대립이 직무만족 및 직무동기에 대한 연구를 생활화시키고 있다는 점에서 크게 평가받아야 할 것이다.

15) 신유근, 「전개서」, pp. 318-319

동기요인(직무자체)	위생요인(환경)
· 직무상의 성취감 · 직무수행에 대한 인정감 · 보람 있는 직무(내용자체) · 책임감의 증대 · 성장과 발전(승진) · 자아실현	· 조직의 정책과 방침 · 감독 · 임금, 보수, 지위 · 개인 상호간의 관계(대인관계) · 작업조건 · 작업환경

<표1> 동기요인과 위생요인의 비교

(3) Alderfer의 ERG 이론

ERG 이론은 Alderfer에 의해 주장된 욕구 단계론으로서 Maslow의 욕구단계설이 직면했던 문제점을 극복하고자 제시되었다. Alderfer는 Maslow 와 마찬가지로 욕구의 범주를 구분하는 것, 즉 저차적 욕구와 고차적 욕구간의 기본적 구별이 필요하다고 생각하고 Maslow의 5단계를 3가지로 핵심적 범주로 구분하였다.

즉 그는 인간욕구를 존재욕구(existence needs = E), 관계욕구(relatedness needs = R), 성장욕구 (Growth needs = G)의 3가지 범주로 나누었다.¹⁶⁾

① 존재욕구

배고픔, 갈증, 안식처 등과 같은 생리적, 물리적, 욕망 등이다. 또 봉급과 부가급여 및 육체적 작업 조건등과 같은 물리적 욕구가 이 범주에 속한다. 이러한 형태의 욕구는 Maslow의 생리적 욕구, 안전욕구와 비교 할 수 있다.

② 관계욕구

가족구성원, 감독자, 공동작업자, 하위종업원, 친구등과 같은 타인과의

16). C.P. Alderfer, An Empirical test of a New Theory of Human needs " Organizational Behavior and Performance, Vol. 4, (1969), pp. 143-175

관계와 관련되는 모든 욕구를 포괄한다. 이러한 욕구는 Maslow의 안전욕구, 사회적 및 존경욕구의 계층과 유사하다.

③ 성장욕구

창조적 성장이나 개인적 성장과 관련된 모든 욕구를 포괄하고 있다. 이러한 욕구는 한 개인이 자기능력을 최대한으로 이용할 수 있을 뿐만 아니라 새로운 능력개발을 필요로 하는일에 종사함으로써 욕구 충족이 가능한 것이다.

그러므로 이 욕구는 Maslow의 자기실현 욕구와 존경의 욕구가 이 범주와 비교될 수 있다.

Alderfer는 Maslow 이론의 주요핵심인 욕구의 우선순위와 한 욕구가 어느 정도 충족되면 다른 욕구의 활성화를 유도한다는 가정을 배제하고 3가지 욕구의 관련성에 대해 다음과 같은 가정을 제시하였다.

㉠ 욕구좌절

이는 고차욕구가 충족되지 않으면 않을수록 저차욕구를 더욱 회구하게 되는 것을 말한다. 즉 성장욕구가 충족되지 않으면 않을수록 관계욕구를 회구하게 된다.

㉡ 욕구강도

이는 저차욕구가 충족될수록 고차욕구에 대한 회구가 커지는 것을 의미한다, 예를 들면 존재욕구(예를 들어 봉급)가 충족 될수록 관계욕구(예를 들어 대인관계의 만족)에 대한 회구가 커진다.

㉢ 욕구만족

이는 각 수준의 욕구가 충족되지 않을수록 그 욕구에 대한 회구는 더욱 커지는 것을 말한다.

요컨대 Alderfer의 ERG 이론에서 주목 할 만한 것은 고차욕구에 대한 만족의 결핍이 저차욕구를 사람들에게 보다 중요하게 만든다는 것이다.

(4) McGregor의 X이론과 Y이론

McGregor는 Maslow의 욕구단계 이론을 바탕으로 인간관을 두 가지 범주로 구분하였다. 전통적 관리체계를 정당화 시켜주는 인간관을 X이론(Theory X)이라 부르고 인간의 성장측면에 착안한 새로운 관리체계를 뒷받침해 주는 인간관을 Y이론(Theory Y)이라 하였다.

X이론은 Maslow가 말한 욕구단계 가운데서 주로 하급욕구를 중요시하는 것이며 Y이론은 비교적 고급욕구를 중요시하는 것이라 할 수 있다. 17)

X이론은 대부분의 사람들이 남에게 지휘 받는다는 것을 더 좋아하고 스스로 책임지는 것을 싫어하며 안전을 추구하므로 금전적 보상이나 처벌의 위협에서 일할 동기를 얻는 다는 것 등을 가정한다. 이러한 X이론에 입각한 관리전략은 인간의 하급욕구에 자극을 주거나 그것을 만족시켜 주는데 주력하게 되며 외재적 통제를 강화하는 방향으로 나가게 된다.

즉 조직 내의 인간관리 방법으로 지휘, 명령계통의 확립, 일에 대한 명확한 규정, 책임과 권한의 형평, 적절한 통솔범위 설정을 강조하는 권위주의적 관리를 주장한다.

McGregor는 X이론에 입각하여 지시, 통제를 위주로 하는 관리 전략을 펼 경우 고급 욕구의 충족을 원하는 현대인에게 동기유인을 제공하지 못할 것이라고 말하면서 X이론을 대체할 새로운 인간관으로 제안한 것이 Y이론이다. Y이론에서는 대부분의 인간 본성이 게으르거나 신뢰할 수 없는 것이 아니며 적절하게 동기부여만 되면 직무를 자율적 창의적으로 수행할 수 있다는 것으로 자아만족, 자기실현 등 고급욕구의 충족에 의하여 일할

17) McGregor, D. "The Human side of Enterprise" (New York : McGregor - Hill Book Company, Ins.) 1960, pp. 25

동기를 얻는다는 것 등을 가정한다.

따라서 관리자는 개인의 잠재능력을 촉진시킬 수 있는 여건을 조성할 필요성이 있다. 이러한 전략 하에서 관리자의 주된 임무는 조직 성원이 스스로의 노력을 조직의 성공에 지향시킴으로써 그들 자신의 목적을 가장 잘 달성할 수 있는 조건을 형성하는 것이다. 그리고 조직의 의사결정 과정에서도 고도의 참여를 바탕으로 하는 민주적 관리가 바람직하다고 한다. X이론과 Y이론은 다음과 같은 표로 해설할 수 있다.

X 이론	Y 이론
인간은 본질적으로 악하다	인간은 본질적으로 선하다
인간은 본능적으로 행동한다.	인간은 인본주의에 따라 행동한다
인간은 강제적으로 동기화한다.	인간은 자발적인 협력에 의해 동기화 된다
인간의 본성은 경쟁적이다.	인간의 본성은 협동적이다
개인이 가장 중요하다	집단이 가장 중요하다
인간관은 염세적이다	인생관은 낙천적이다
인간은 본질적으로 일을 싫어한다	인간은 본질적으로 일을 하고 싶어 한다

〈표2〉 X이론과 Y이론의 해석

위에서 설명한 동기 부여 이론을 상호 비교하여 보면 아래 〈표3〉와 같다

고차원적욕구	(알더퍼) ERG이론	(매슬로우) 욕구단계	(허즈버그) 2요인이론	(맥클리랜드) 성취동기이론
	성장	자아실현	동기요인 (성취감, 성장, 발전, 책임감 직무내용, 인정)	성취동기
	관계	존 경		권력동기
	존재	사회적		친교동기
저차원적욕구		안전	위생요인 (인간관계, 방침, 관리, 안정된직무, 작업환경, 봉급)	
		생리적		

〈표3〉 내용이론의 상호비교

나. 브룸의 기대이론

기대이론(expectancy theory)은 수단성이론 기대 - 유의성이론 이라고 하는데, 인간행동에 있어서 본능적으로 하는 것이 아니라 어떤 행동의 결과 와 그 결과에 대해 개인이 느끼는 매력(기대)의 정도에 의해 행동이 이루어진다고 보는 이론이다. 기대이론 중 널리 알려진 이론 중의 하나가 브룸의 연구이다.

브룸은 개인이 일정한 행동을 유발하려 할 때, 어떤 심리적인 과정을 통해서 행동을 하는가를 설명하려 하였는데, 개인은 자신이 어떤 행동을 하려 할 때 그 행동에서 자신이 어떤 결과를 얻을 수 있을 것인가를 기대로서 평가하고 그에 따라 행동의 실행 여부를 결정하는 것이다.

기대이론에서는 개인의 행동성향의 강도는 그 행동이 어떤 특정한

결과를 가져오리라는 기대의 강도와 그 개인이 그 결과에 대하여 갖고 있는 매력의 정도에 달려 있다고 주장한다. 예를 들면 종업원은 그들의 노력이 우수한 성과 평가를 받게 되면 상여금, 급여인상, 승진과 같은 조직의 보상으로 이어지며, 그 보상이 종업원 자신의 목표를 충족시킬 수 있다고 믿게 될 때 그들은 높은 수준의 노력을 발휘하도록 동기유발된다는 이론이다.

기대이론에서 초점을 두고 있는 노력 - 성과 - 보상 - 개인목표의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

첫째 노력 - 성과의 관계 : 개인이 일정한 노력을 발휘할 때 어떤 성과를 가져오리라고 지각된 확률을 말한다.

둘째 성과 - 보상의 관계 : 개인이 특정수준의 성과가 바람직한 결과의 성취(보상)를 가져오리라고 믿는(기대)정도이다.

셋째 보상-개인 목표의 관계 : 조직의 보상이 개인의 목표, 욕구, 잠재적인 보상의 매력을 충족시키는 정도를 의미 한다

다음 〈그림3〉에서 보는바와 같이 브룸이 제시한 기대이론의 주요한 변수 5개를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 1차 수준 결과의 2차 수준 결과 - 1차 수준 결과는 직무 목표 달성 등과 같은 조직 성과와 관련되어 있으며, 개인의 직무수행 노력의 결과와 관련된 것으로서 직무성과, 생산성, 노동이론 등이 포함된다. 2차 수준 결과는 1차 수준결과가 개인에게 가져다주리라고 기대하는 보상으로서 임금인상, 승진, 휴가 등과 같은 것이다.

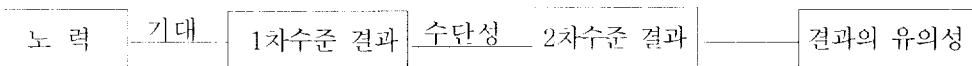
둘째, 수단성(instrumentality) : 1차 수준 결과가 2차 수준 결과를 가져오게 되리라 믿는 개인이 지각하는 주관적인 확률이다. 1차 수준 결과 없이 2차 수준 결과를 획득한다는 -1의 값에서, 1차 수준 결과가 2차 수준 결과를 가져다준다는 +1의 값을 가진다. 이것은 관련성을 반영하므로

상호관계로 생각할 수 있다.

셋째, 유의성(valence) : 1차 수준 결과와 2차 수준 결과에 대하여 개인이 느끼는 매력의 정도이다. 개인이 보상, 승진 등의 특정 결과를 바랄 경우인 긍정적 유의성과 직무압력, 꾸중 등의 특정결과를 회피하거나 싫어할 때의 부정적 유의성, 그리고 개인이 특정결과를 바라지 않을 경우의 0의 유의성으로 나뉜다.

넷째, 기대(expectancy) : 기대란 노력의 결과가 1차 수준의 결과를 가져오리라고 믿는 주관적 확률이다. 기대는 어떠한 행동 후에 결과가 전혀 일어나지 않을 것이라는 0에서 특정 결과가 확실히 따를 것이라는 +1까지의 가치범위를 갖고 있다. 그러므로 이 기대는 가능성으로 생각 할 수 있다.

다섯째, 선택(selection) : 선택은 개인이 결정하는 특정한 행동양식으로 개인은 행동대안과 기대되는 결과 및 그 중요성을 모두 비교 평가하여 자신의 행동을 선택하게 된다.



〈그림3〉 기대이론 변수들의 관계

다. 공정성 이론

이 이론은 J.Sadams과 W.B.Rosenbaum에 의하여 체계화된 이론으로 사람들은 자기 자신이 투입된 산출의 비율을 동일한 직무 상황 내에 있는 다른 사람들의 투입 대 산출의 비율과 비교한다는 것이다.¹⁸⁾

그리하여 이 두 비율들이 같을 때 공정성이 지각되고, 이 두 비율 간에

18) 추현, 전개시, pp. 414

어느 한쪽이 크거나 혹은 작을 때는 불공정성이 지각된다. 즉 자신이 처해 있는 상황이 타인과 비교할 때 공평한지의 여부가 만족, 불만족에 대한 규정 요인이 된다는 것이다.

여기서 투입이란 교육, 시간, 경험, 노력, 그리고 충성심, 등과 같이 각자가 조직을 위해 실천하는 것을 말하며 산출은 보수, 인정, 승진, 사회적 관계 및 기타 내재적 보상 등 직무로부터 얻게 되는 것을 의미한다.

지각된 공정성이나 불공정성은 사람들이 자신의 투입 대 산출의 비율을 조직 내의 다른 사람들의 투입 대 산출의 비율이 그러할 것이라고 믿는 것과 비교할 때 발생한다. 기본적으로 만일 어떤 사람이 불공정성을 지각한다면 그의 마음속에 긴장이나 추진력이 발생하여 긴장과 불공정성을 감소시키거나 제거하기 위해 동기부여 될 것이라는 것이 공정성이론의 내용이다.

불공정성을 느끼는 사람들은 이를 해소하기 위해 다음과 같은 방법으로 공정성을 이루려고 한다. 우선 자신들의 투입을 변화시킨다. 만약 자신들이 타인들에 비해 보상을 적게 받는다고 느끼면, 즉 부정적인 불공정성을 인식하면 적은 보상밖에 받지 못한 대가로 노력의 수준을 낮추려고 할 것이다. 반대로 과다한 보상을 받는다고 느끼게 되면 즉 긍정적인 불공정성을 느끼면 더욱 노력하여 직무를 보다 열심히 수행하게 될 것이다.

한편 급여의 인상, 자기성장과 개발의 추가적 기회를 요구하거나 심지어는 물건을 훔침으로써 결과를 변화시키려 할 수 있다. 또 다른 방법으로 자신에 대한 지각을 변화시킬 수도 있다. 즉 불공정성을 느낀 후에 사람들은 최초의 자기평가를 왜곡시키는 경우도 있다.

예를 들면 자신이 실제에 비해 공헌을 적게 하고 있다고 생각하는

것이다. 또한 현재의 비교 대상이 상사의 친지라든지, 또는 재수가 좋다든지, 특별한 기술과 능력을 갖고 있다고 결론을 내리고 바꾸어 버릴 수도 있다.

마지막으로 사람들은 문제가 되는 상황 자체에서 벗어나는 경우가 있다. 즉 다른 부서로 자리를 옮기거나 근무를 그만두는 방법으로 불공정성의 감정을 해소 할 수도 있다.

라. 강화이론

Skinner가 동물실험의 결과를 인간에게 적용시킴으로써 처음 등장하게 된 이 이론은 하나의 순환 과정으로 설명 되어진다. 19) 여기서의 출발점은 자극으로 되어 있는데, 이는 욕구에 해당되는 것으로서 행동의 근원이 된다.

그 다음 개인은 반응으로 이동하며 그러한 반응은 다시 여러 가지의 결과를 초래하게 되고 그러한 결과의 가치는 개인의 미래 반응에 영향을 주게 된다. 즉 만약 결과가 바람직한 것이면 그 개인은 이후 똑 같은 자극 하에서 동일한 반응을 보이겠지만 바람직하지 못한 것이라면 상이한 반응을 보일 가능성이 높다.

강화이론은 현재의 행동이 과거 행동에 대한 환경적인 반응에 따라 결정된다는 것이다. 자극이나 반응행동의 결과에 따른 보상의 반복횟수를 늘리거나 긍정적 행동의 반복가능 확률을 높임으로 인하여 반응자의 행동을 고정 행동으로 바꾸거나 행동의 변화를 가져오게 하는 것을 강화라고 한다. 강화는 자극이나 보수 등을 어떤 형태로 또 어떤 방법으로

19) B.F.Skinner, *Beyond Freedom and human Dignity*, New York ; Knolf, 1971

가하느냐에 따라 강화, 회피, 처벌, 소거의 네 종류로 나타난다.

적극적 강화는 행동에 대한 바람직한 결과를 조성함으로써 행동의 빈도를 증가시키는 것이고 회피는 행동에 대한 바람직하지 못한 결과를 피하도록 함으로써 바람직한 행동의 빈도를 증가시키는 것이다. 한편 처벌은 행동에 대해 불쾌한 결과를 줌으로써 바람직하지 못한 행동의 빈도를 줄이는 것을 말하며 소거는 행동발생에 대한 적극적 강화를 억제함으로써 바람직하지 못한 행동의 빈도를 줄이는 것을 의미한다.

강화 요인 가운데 적극적 강화와 회피는 바람직한 행동을 증가 혹은 유지하는 것이고 처벌과 소거는 바람직하지 못한 행동을 약화 혹은 감소시키는데 사용된다.

3. 군무원 직무 특성

가. 군무원 제도의 의의

군무원은 국가공무원법에 명시된 바와 같이 국가공무원 중 특정직 공무원의 하나로 군에 소속되어 군 지원 업무를 수행하는 별정직 신분의 공무원이라고 정의 할 수 있다.

군무원이라는 용어는 “군수를 수행하는 공무원”이라는 신분명칭을 부여하는데 나온 말로써 군무원은 일반군무원, 기능군무원 및 별정직 군무원으로 분류된다.

군무원은 국방의 중추적 역할을 담당하고 있는 현역 군인과 상호 협조하여 국가안보의 일익을 담당하는 전문성과 특수성을 요하는 군 조직의 민간 인력이다.²⁰⁾ 국방 업무 중에는 반드시 현역을 필요로 하지

20) 박충섭, 80년도 국방과제 연구(국방부,1982), pp. 9

않는 비 전투 분야의 특정직위는 민간 인력이 담당하므로 현역 군인들의 빈번한 교체로 인하여 발생하는 업무 수행의 단절을 막을 수 있다. 21)

그렇기 때문에 현역과 민간 인력이 최적의 상태로 구성되어 있을 때 업무의 효율성 및 경제성을 유지할 수 있다. 군은 그 구성원을 군인으로 편성하여 운영하는 것이 바람직하나 오늘날과 같이 국가방위의 복잡화로 전문분야의 인력소요와 업무의 계속성 유지가 절실히 요구되기 때문에 현역 군인들의 잦은 보직변동으로 인한 업무의 단절을 보강한다는 의미에서 군무원의 존재의의가 있다 하겠다.

나. 군무원의 조직의 기능

군의 주 임무는 국가방위의 대명제 아래 수행되는 전투분야이나 오늘날과 같이 급변하는 군 외적 환경에 부응하기 위해서는 비 전투분야의 비중 또한 쉽게 생각 할 수 없는 실정이므로 비 전투분야인 군무원의 역할은 양적, 질적으로 더욱 증대되고 이 분야의 전문화가 촉진되는 과정에서 차지하는 기능은 더욱 다양화되고 있다.22)

군인의 기능이 전투와 비전투지원이라고 한다면 군무원의 기능은 비 전투분야 즉 전투지원의 일익을 담당한다고 하겠다. 사병은 복무연수를 마치면 전역을 하고 장교는 일정한 보직에서 장기간 업무가 불가능하므로 유동이 심한 현역 직무나 고도의 기술과 경제성을 고려하여 군무원 채용은 계속 증대할 것으로 보아 이들의 역할이 더욱 증대 될 것이다.

이와 같이 현실을 감안할 때 군 조직 내의 각 분야에서 실무의 일익을 담당하고 있는 군무원들의 직무에 대한 만족은 군 전투력 증장에 대단히

21) 국방부 전제서, pp. 9

22) 이대숙, 군무원의 동기분야에 관한 실증적 연구(연세대학교 경영대학원 석사학위논문, 1985), pp. 5

많은 영향을 끼칠 수 있는 중요성을 갖고 있다. 그렇기 때문에 본 연구에서 군무원들이 군 조직 내에서 생활하면서 과연 어느 정도 직무에 대하여 만족과 불만을 느끼는지 알아보는 것은 대단히 중요한 일이다.

다행히 거의 만족을 느끼다면 더할 나위 없겠지만 불만족 요인이 많다면 그러한 요인들을 배출하거나 대책 안을 마련하여 직무 만족향상을 위한 노력을 하는 것이 당연하겠다.

다. 군무원 조직의 특성

(1) 군무원 제도의 변천 과정

군무원은 국군을 구성하고 있는 특정직 국가공무원으로써 국방부 직할 기관 및 육, 해, 공군의 각급 부대에서 임무를 수행하고 있다.

군무원 제도는 해방 후 미 군정청하에서 정보활동을 하던 약간명의 통일부 요원으로 근무한 것이 효시였으며, 대한민국 정부수립 후 국군조직법 제5장 제19조에 의해서 “국군에 복무하는 자로써 군인 이외에 군속을 둔다.

군속 이라 함은 군에 복무하는 문관을 말하며 그 임면 기타 신분에 관한 사항은 대통령령으로 정한다” 라고 명시됨으로써 군무원 제도가 마련되어 각 군 본부 및 예하부대에서 근무하게 되었으나 권리와 의무 등은 법이 아닌 “군 속령”에 의해서 관리 되었다.

그 후 5.16혁명을 맞아 사회의 전반적인 개혁이라는 시대적인 필연성에 호응하여 이들에 대한 인사관리제도를 확립하기 위하여 1962년5월1일 군속 인사법이 제정 공포되어 “군속” 이라고 불리면서 근무해 오다가 1980년 제5 공화국 헌법개정시 “군속” 이란 호칭을 “군무원” 이라고 개칭하였고 1990.1.1 일부로 군무원 인사법을 개정한 후 오늘에 이르렀다.

(2) 군무원 조직의 특성

군무원은 근무여건과 환경에 있어서 일반직 공무원들에 비해서 경직된 특성을 갖고 있다. 조직은 구조적으로 국군 조직법에 의해서 구성되며 신분은 현역이나 일반 공무원도 아닌 군무원이라는 독립된 직위를 부여받으면서 신분상 이원화된 국군 조직 내에서 근무하고 있다.

형태, 외형상으로 병영 내에서 현역들과는 달리 상시 민간인 복장을 하고 근무하는 특성 등이 있고 형사상 책임은 군형법을 적용받으며 연금은 공무원 연금법을 적용 받고 있다. 군무원이라는 신분은 민간인인 동시에 군 조직의 한 구성원이라는 독특한 신분을 가지므로 군무원 조직은 군 조직성이 갖고 있는 특성을 동일하게 적용 할 수 있다.

군 조직의 특성을 살펴보면,

첫째, 조직적인 측면에서 군대의 조직은 임무와 수행을 명확히 함으로서 기능을 수행할 수 있도록 한 동질 집단이다. 따라서 계급과 직위에 따라 권한이 부여되고 엄격한 지휘계통에 의한 강제적 복종을 요구한다. 이러한 군대조직의 성격은 변화보다는 안전을 추구하며 전통 지향적, 보수적, 권위주의적 성격과 체계로 나타나는 경향이 있다.

둘째, 기능적 측면에서 군은 국가 방위라는 목적을 수행하며 이를 구현하는 집단이다. 군은 나라의 안위를 책임지고 있기 때문에 나라의 존립과 발전에 초석이 되며 그 책임이 다른 어떤 조직마다 막중하다. 군이 국방을 튼튼히 할 때 국민들은 안심하고 생업에 종사할 수 있으며 튼튼한 국방을 기초로 나라의 발전을 기대할 수 있다. 군 조직은 국가의 안전을 보장하고 국가와 국민의 생존을 위한 전쟁에서 승리하기 위하는 국가 목적을 수행한다는 점에서 다른 조직과 구별 된다

셋째, 정신적 측면에서 군 조직은 어떠한 상황에서도 그 기능이 수행 될 수 있도록 하기 위해 강력한 결속을 필요로 한다. 그렇기 때문에 때로는

공동의 이익을 위해 개인의 행동을 자제하여야 한다.

이와 같은 군 조직의 특성을 미루어 볼 때 군 조직 내에 포함되어 있는 군무원 조직은 국가방위를 목적으로 하며 개인의 의무와 책임을 명확히 하는 집단이면서 강력한 결속력을 필요로 하는 집단이라고 할 수 있다. 조직은 특정한 환경에 따라 상이한 특성이 나타나듯이 일반적인 조직 특성을 살펴보면²³⁾은

첫째, 공식성으로 조직은 그 구성원의 제 행동을 공식화하기 위한 조직의 목표, 정책, 절차, 규칙 등을 지니고 있다.

둘째, 성층성으로 조직은 많은 적든 간에 권력과 권위를 명확하게 한정시킨 피라미드형의 성층을 지니고 있다. 즉 어떤 사람은 보다 높은 곳에 위치함으로써 조직의 다른 구성원보다는 그 행동에 있어서 약간의 권위를 지니게 된다.

셋째, 복잡성으로 조직은 다른 실질적인 의미가 내포된 것으로서 긴밀한 개인적 관계에까지 관여할 수는 없는 크기와 복잡성을 띠고 있다. 따라서 조직의 활동이나 그 공공성을 다루는데 있어서는 경직성이 나타나게 마련이며, 이와 같은 점에서 조직 내에서의 관료제가 정당화 되듯이 사용된다.

넷째, 존속성으로 조직은 어느 특정의 구성원이나 리더의 생활기간 보다도 오래 존속하게 된다.

① 군무원의 임용 및 승진

군무원의 임용은 공개경쟁 채용시험과 특별채용 시험에 의해 신규 채용을 하며 공개 승진시험을 통해 승진 임용한다. 5급 이상의 일반 군무원은 국방부 장관의 제청으로 대통령이 임용하며 대통령의 위임에 의하여 국방부 장관이 임용할 수 있다. 6급 이하의 일반 군무원 및 기능

23) 김원향, “경영행동론” 박영사, pp. 178-179

군무원은 국방부 장관이 임용하는데 국방부 장관의 위임에 의하여 각 군 참모총장, 국방부 직할부대 기관의 장 또는 장관급 장교인 부대 기관의 장이 임용할 수 있다.

4급, 5급, 7급 이하 일반 군무원 및 기능 군무원의 승진 임용은 승진후보자 명부 작성 단위부대 동일 직렬의 바로 하위직급에 재직하는 자를 대상으로 근무성적 평정 4.5할, 경력 평정 4할, 교육 훈련성적 1할 및 상훈 평정 0.5할의 비율에 작성된 승진 후보자 명부의 등재 순위에 의하되 임용하고자 하는 결원수의 5배수 범위 안에 있는 자 중에서 임용 한다.

군무원의 승진은 2급 이상 군무원으로서 승진 4급 이상 일반 군무원 으로의 승진, 승진시험에 의한 6급에서 5급 군무원으로의 승진, 7급 이하 및 7등급이하 일반군무원 및 기능 군무원의 상위계급 승진, 8급 이하 일반직 군무원 및 8등급이하 기능 군무원의 근속 승진으로 구분하여 실시 하는데 3급 이상 일반군무원의 경우에는 직군별, 계급별, 4급 이하 일반 군무원 및 기능군무원은 직렬별, 계급별, 승진 후보자명부 작성부대별로 대상자를 선정한다.

군무원의 계급간 승진은 승진 후보자명부, 근무성적 평정, 인사 기록카드 등에 나타난 실증에 의해서 실시하며 3급 이상의 일반 군무원의 승진은 동일 직군 내에 바로 하위 계급의 군무원 중에서 4급 이하 일반 군무원의 승진 및 기능 군무원의 승진을 동일 직렬내의 바로 하위 계급의 군무원 중에서 각각 임용한다.

또한, 직무수행에 현저한 공적이 있는 우수 군무원에 대해 특별 승진 임용은 직무수행 능력이 뛰어나 군 발전에 기여한 공적이 크다고 인정되는 4급 이하 일반 군무원 및 기능군무원, 제안규정에 의하여 창안등급 동상 이상을 받은 5급 이하 일반 군무원 및 기능 군무원, 명예 퇴직하는 군무원 으로 재직 중 특별한 공적이 있다고 인정되는 2급 이하 일반 군무원 및

기능 군무원을 대상으로 한다. 임용권자는 2급 이하 일반 군무원 및 기능 군무원 중에서 근무실적이 우수한 군무원을 바로 상위계급의 대우 군무원으로 선발할 수 있다.

군무원이 승진함에 있어 승진소요 최저연수는 3급 이상 일반 군무원 3년 이상, 4급 및 5급 일반 군무원 4년 이상, 6급 일반 군무원 및 6등급 이상 기능 군무원 3년 이상, 7급 이하 일반 군무원 및 7등급 내지 9등급 기능 군무원 2년 이상, 10등급 기능 군무원 1년 이상 이다.

4. 직무만족에 영향을 미치는 요인

직무만족에 영향을 주는 요인은 조직 구성원 개인이 원하는 것이 무엇이나에 따라 결정되며 어떤 것이 조직 구성원이 바라는 것인가를 정확히 파악함으로써 발견할 수 있는 것이다. 따라서 조직 구성원이 자기 직무에서 무엇을 추구하느냐에 따라 같은 상황 하에서도 여러 가지 결과가 나올 수 있다.

직무만족에 영향을 미치는 요인을 허즈버그는 직무만족 요인과 직무불만족 요인으로 구분하고 직무만족 요인으로서 성취, 도전적인 업무, 책임, 성장과 발전 등을 들 수 있으며 직무불만족 요인으로서 회사의 정책과 관리, 감도, 작업조건, 개인 상호간의 관계, 임금 및 보수, 지위, 안정 등을 들고 있다.

한편 로난(W.Ponan, 1970)은 직무만족 요인으로서 ① 직무내용, 수행된 실제사무, 업무에 대한 통제 ② 직접적인 감독 ③ 조직과 그 관리 ④ 승진기회 ⑤ 보수와 기타의 재정적 편익 ⑥ 동료 ⑦ 작업환경 등을 들 수 있다.

세어하겐(L.W.Seherhagen)은 미국의 한 시 정부에 근무하고 있는

공무원들의 근무동기를 조사하면서 11개 요인을 조사 항목으로 설정하였는데 그것은 a. 성취(achievement) b. 동료(coworker) c. 직무자체(work itself) d. 인정(recognition) e. 책임(responsibility) f. 안전(security) g. 인간관계(human relation) h. 감독(supervision) l. 직업 환경(working condition) j. 정책(policy) k. 발전(advancement)이다. 이와 같이 직무 만족에 직무만족에 영향을 미치는 요인은 조사자의 주관, 지역, 시간, 대상 등에 따라 여러 가지로 분류되지만 그 차원은 어느 정도 공통적 범주에 포함시킬 수 있겠다.

본 연구에서는 직무만족도에 영향을 미치는 직무 구성요인으로서 공통적이며, 연구 수행에 꼭 필요하다고 생각되는 변인을 직무변인, 물리적 변인, 조직변인, 사회적 변인, 정보변인 등 크게 다섯 가지 변인으로 나누어서 검토해 보았다.

가. 직무 변인

직무 만족에 영향을 미치는 환경 요인 중 직무변인에 대한 내용은 허즈버그의 연구에서 찾아 볼 수 있다. 허즈버그는 직무성취 및 태도에 영향을 미치는 요인으로서 안전, 기회, 사회와 경영, 직무자체의 내적인 면, 사회적인 면, 커뮤니케이션, 작업조건, 이익 등으로 보았다. 이 논문에서는 직무 변인으로 직무 자체, 직무안정성, 자아실현, 업무량을 들고 있다.

담당하고 있는 직무에 만족 할수록 직장생활에 만족을 느낄 것이라고 생각되는 것은 당연하다. 자신의 적성에 맞고 능력을 마음껏 펼칠 수 있다면 자신의 능력을 마음껏 발휘할 수 있게 되고 이것은 자아실현 욕구의 충족에 해당된다고 할 수 있겠다. 업무량이 많다거나 너무 적거나,

적성에 맞지 않는다던가, 그 업무가 중요하진 않다고 생각하면 업무에 대한 불만이 쌓이게 될 것이다.

그러나 특수한 조직인 군에서의 업무 중 그 일부를 배분받은 군무원들에게 그들의 취미, 적성, 능력에 맞게 인사를 실현한다는 것은 어려운 일이다.

나 . 물리적 변인

Sutermeister(1980)가 제시한 직무 수행성적과 생산성에 영향을 미치는 요인 중에서 물리적 조건에 대해서 살펴보면 다음과 같다.

산업심리학과 인간공학에서 종업원의 직무수행에 대한 직무상의 물리적 조건의 중요성이 강조되어 왔다. 즉 소음, 조명, 음악, 통풍, 휴식 시간, 온도, 습도 등이 종업원의 업무 수행을 개선하거나 해를 끼칠 수 있는 요인들이라고 보았다. 또한 안전조건은 종업원의 태도와 감정에 직접적인 영향을 미친다. 우리들 모두가 가지고 있는 안전에 대한 욕구가 불필요하게 위험스러운 공장이나 사무실에서는 충족될 수 없기 때문이다. 오늘날 직무의 사회적 조건에 비해 그 관심이 줄어드는 경향이지만 결코 간과해서는 안 되는 조건이다.

Sutermeister의 물리적 조건은 결국 Maslow의 욕구단계론의 하위욕구인 생리적 욕구와 안전 및 안정의 욕구를 결코 간과해서는 안 된다는 것을 강조하고 있다. 즉 쾌적한 근무환경, 근무시간, 상해 및 사고에 대한 안정이 직무만족에 있어서 영향을 미친다는 것을 강조 하고 있다. 이것은 Alderfer의 ERG이론에서 생존욕구(existence needs)의 충족이 직무수행에 영향을 미친다고 말할 수 있다. 본 연구에서 물리적 변인으로 보수, 복지제도, 근무환경을 들고 있다.

다. 조직 변인

사회 조직이 갖는 중요성과 생산에 미치는 효과를 장기간 연구한 Hawthorn이 연구를 감상한 (1986)은 다음과 같이 요약하고 있다.

① 작업능률을 좌우하는 것은 단지 임금, 노동시간 등의 노동조건이나 조명, 환기, 기타의 작업환경 요인으로서의 물리적 조건뿐만 아니라 도리어 종업원의 감정, 태도의 면이 더욱 중요하다.

② 물리적 조건의 개선에 의해서 생산성의 효과를 얻을 수 있으나, 종업원의 심리적 요소가 중요하다.

③ 종업원의 태도와 감정을 좌우하는 것은 개인적, 사회적 환경, 사내의 세력관계, 그가 속한 비공식 조직의 힘이다.

Hawthorn의 연구결과 이후 산업심리학자들은 인간요소를 이해하기 위해 심리학, 사회학, 인류학에 관심을 두었고 McClelland의 성취동기 이론, Maslow의 요구이론과 Vroom의 기대이론 등이 주목되었다. 주지하는 바와 같이 McGregor는 인간 행동의 가설로서 Y이론은 제창하고, 인간이 자진하여 기업을 위해 노력할 수 있도록 조건을 마련함으로써 높은 의욕과 유사한 업적을 올릴 수 있다고 주장하였다.

조직 구성원의 동기부여에 관한 연구의 대부분은 조직에 있어서의 사회적 환경과 그 사회적 환경이 종업원의 욕구와 어떻게 상호 작용하는가에 대한 연구에 집중되었다.

인간관계에 대한 연구는 호오손 공장실험 후 계속되어 온 것으로 좋은 인간관계 및 비공식 집단의 중요성을 강조하여 조직 내에서 직무만족을 연구하고자 하는 것이다. 군무원과 군인과의 친목이나 단결의 정도는 직장내의 응집력이나 개인 직장적응과 밀접한 관련을 맺고 있다고 할 수 있는데 지금까지의 경험적 연구결과를 살펴보면 조직의 결속이나 단합이

잘 되어 있거나 직장 동료 간의 우호적이거나 친목적분위기가 될수록 직무만족도가 일반적으로 높게 나타남을 알 수 있다. 본 연구에서는 감독 유형과 상사와의 관계를 측정하고자 한다.

라. 사회적 변인

최근 근로자의 생산성에 관한 연구는 점차 급료문제와 환경문제에서 인간관계를 강조하는 쪽으로 옮겨가고 있으며 이러한 경향은 부분적으로 작업조건과 급료의 향상에도 기인하지만 근로자의 태도가 생산성에 미치는 영향이 매우 크다는 사실을 인식하기 시작했다는 데 큰 의의가 있다.

강석인(1993)은 집단 내에서 현실적으로 존재하며 변화하는 사회행동으로서 인간관계를 공격, 경쟁, 도피 또는 고립과 같은 반대관계와 융합, 협조, 협력과 같은 결합관계로 나누어서 설명하며 이들은 산업현장의 환경조건 중에서 정신 기능과의 관계가 밀접하고 또한 여러 직업에서 공통적인 문제가 된다고 하였다. 본 연구에서는 사회적인 변인으로 부대 분위기를 들었다.

마. 정보 변인

지식 사회 및 정보화시대에 누구나 부인할 수 없는 것은 기술을 비롯한 모든 변화가 가속화 되어 있다는 것이다. 변화의 불안에서 벗어나기 위하여 조직 구성원들은 정보활동의 활성화가 불가피하고 조직의 정보활동을 촉진하는 노력과 교육이 지속되어야 한다.

또한 개방적 정보 공유체제에서 조직, 부서, 개인 간의 전통적 폐쇄주의는 파괴되어야 하며 부서간의 정보를 교류할 수 있도록 필요하

자료를 계속 정리, 보관, 활용 하도록 노력하고 부서 간에 정보 및 아이디어의 교류 및 협력이 자유롭게 이루어져야 한다. 본 연구에서는 정보 변인으로 정보 공유, 정보 활용, 교육 필요성을 들었다.

5. 직무만족에 관한 주요 선행연구

직무만족에 대한 최초의 연구는 1953년 Hoppock의 연구로 500명의 교원을 대상으로 직무만족에 미치는 영향을 고찰하였고 그 후 1976년 Lock의 연구에 이르기까지 3000여건의 연구물이 간행, 공급되고 직무만족에 영향을 미치는 요인과 직무 만족과 관련된 행동들과 관계를 규명하려는 노력을 지속해 온 결과 직무 만족은 조직의 규모나, 직종, 성별, 연령, 결혼여부, 교육의 정도와 유의적 관계를 맺고 있는 것으로 나타났다.

원태연(1996)은 군무원들의 직무에 대한 생각과 직무 만족에 영향을 주는 요인에 대한 연구결과에서는 직무 변인은 연령, 성별, 결혼 여부, 계급에 차이가 나타났으며 물리적 변인은 계급에 따라, 조직 변인은 성별, 연령, 계급에 따라 사회적 변인은 계급에 따라 차이가 나타나는 것으로 분석되었다. 직무 만족은 직무 자체, 안정성, 부대 분위기, 근무 환경, 상관과의 관계, 조직 구조에 대하여는 대체로 만족하는 것으로 검증되었다

김수련(1999)은 직무 만족에 영향을 주는 직무 만족의 구성 요인 중 직무 변인은 성별, 연령별, 직급에 따라, 사회적 변인은 재직 연수에 따라 차이가 나타나는 것으로 분석 되었고 직무불만족 요인으로는 승진, 보수로 결론을 얻었다.

김성호(1999)는 군무원들의 직무 만족정도는 120점 만점에 74점

수준이었으며 직무 만족 구성요인의 평균 점수는 사회적 변인, 조직변인, 직무 변인, 물리적 변인 순이었다. 사회적 변인의 점수가 높고 직무만족 요인으로 작용하고 있다는 것은 결국 군무원 조직도 군 조직의 특성에 따라 인화 단결이 강조되고 있으며 현재 군무원 조직이 잘 단결되어 있음을 알 수 있다. 하지만 물리적 변인이 최저의 점수라는 것은 보수 수준이나 복지 제도, 근무 환경이 군무원들의 기대에 미치지 못하고 있음을 나타낸다.

장순오(1999)는 군무원 직무 만족 향상 방안 연구 결과 나타난 사실로서 군무원의 직무 만족에 가장 큰 영향을 미치고 있는 요인은 지휘관과 부하 상 하간 또는 동료 간의 갈등 해소와 동기 유발을 위한 의사소통을 활성화해야 하며, 각급 지휘관은 군무원의 조직의 특수성과 조직 구성원으로서의 군무원의 생각과 행동에 대한 폭넓은 지식을 구비하여 군무원의 업무를 적성에 맞도록 배치하여야 한다. 그리고 개인의 능력에 따라 올바르게 공정한 평가와 보상이 보장되는 투명하고 공정한 인사 관리가 선행되어야 한다는 결론을 얻었다.

노상윤(2003)은 기술직 군무원 직무만족도에 대한 연구에서는 전체적인 직무 만족도는 보통이상 높은 것으로 나타났다. 그리고 하위 영역별에서 안정성과 보수에서는 만족하고 있지 않는 것으로 나타났다. 직무 만족 하위영역 즉 직무 만족, 직무자체, 장래성, 안정성, 대인관계, 보수 및 생활의 변인에 따른 차이에 있어서 연령, 직급, 경력이 높을수록 직무 만족이 높은 것으로 나타났다. 전공 관련 분야에 대하여 전체적으로 자신의 전공분야에 종사하는 군무원 일수록 직무만족도 가 높은 것으로 결론지어졌다.

전경련(2001) 은 국내 기업들의 사원은 업무상 취득한 지식을 폐쇄적으로 소속팀의 구성원들만 공유하고 있기 때문에 직장 내 정보

소통이 매우 부진하여 업무에 성과를 거두지 못하고 있다는 분석이 나왔다.

송석훈(2004)은 직무를 성공적으로 수행하기 위하여 구성원들의 정보 활용 활성화 및 정보활동 촉진 노력을 증진시키고 직무 소외감을 줄이는 것이 필요하다고 했다. 또한 부서 간에 정보 교류를 할 수 있도록 자료를 정리, 공유 활용되도록 노력하고, 부서 간의 정보 및 아이디어의 교류 및 협력이 자유롭게 빠르게 이루어지도록 촉구하고 부서 간에 정보를 함께 활용할 수 있는 관행이나 제도가 필요한 것으로 분석 되었다.

박명주(2004)는 공무원의 기본적인 컴퓨터 사용 능력이 업무 전산화와 컴퓨터 교육 등을 통해 적정 수준에 도달하여야만 직무 만족에 대한 효과가 큰 것으로 나타났다.

이들 직무 만족도에 관한 선행 연구 결과는 〈표4〉와 같이 직무 만족도에 대한 선행 연구 요약표로 만들어 정리하였다. 이에 따라 본 연구에서는 이들 변수들 중 직무 변인, 물리적 변인, 사회적 변인, 조직 변인, 정보 변인을 독립 변수로 설정하였고 자부심, 성취감, 책임감, 이직 성향을 직무 만족도를 종속 변수로 하여 연구 모형을 구축하고, 본 연구 모형에 근거한 가설을 설정하였다.

요 인	세 부 항 목	연 구 자
직무 변인	담당업무가 적성에 맞는지 여부와 업무량	원태연(1996) 김수련, 장성호, 장순오(1999) 노상윤(2003)
	직업의 안정성	
	업무를 통해 자신의 자아실현 가능 여부	
물리적 변인	근무환경의 쾌적성	원태연(1996) 김수련, 장성호, 장순오(1999) 노상윤(2003)
	복지제도는 잘 갖추어져 있는지 여부	
	봉급수준, 수당 등 적절성	
사회적 변인	부대 전체 분위기	원태연(1996) 김수련, 장성호, 장순오(1999)
조직 변인	자신의 의견에 대한 상관의 시각적 반응	원태연(1996) 김수련, 장성호 장순오(1999) 노상윤(2003)
정보 변인	부서간의 정보공유 및 정보 활용도	전경련(2001) 송석훈, 박명주 (2004)
	컴퓨터 사용 능력, 인트라넷 활용도	
직무만족도	자부심, 성취감, 책임감, 이직성향	원태연(1996) 김수련, 장성호 장순오(1999) 노상윤(2003)

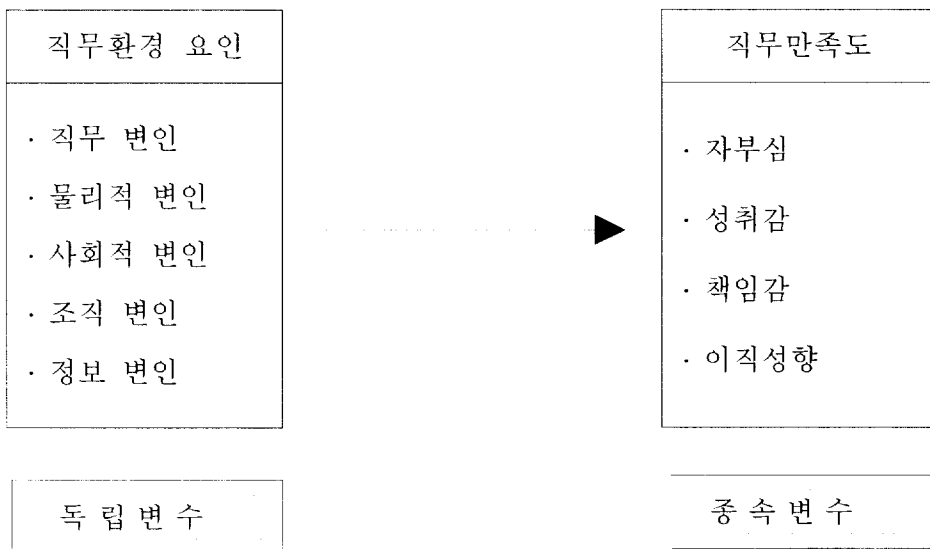
〈표4〉 직무 만족에 대한 주요 선행연구 요약

Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

직무만족의 제이론의 관련 연구 자료를 바탕으로 <그림4> 과 같이 연구모형을 설정하였다.

연구모형에서는 군무원 직무만족에 관한 선행연구를 바탕으로 직무만족에 미칠 수 있는 독립변수 환경요인을 바탕으로 분류하여 직무 변인, 물리적 변인, 사회적 변인, 조직 변인 및 정보 변인으로 세분화하였고 직무만족도에 관한 요인의 종속변수에서는 자부심, 성취감, 책임감, 이직성향을 직무만족 요인을 측정하는 변수로 연구모형을 설정하였다.



<그림4> 직무만족에 미치는 영향 요인

2. 가설 설정

본 연구에서는 군무원 직무만족에 미치는 영향을 주는 요인으로 환경 요인에서 직무 변인, 물리적 변인, 사회적 변인, 조직 변인, 정보 변인으로 분류하여 〈그림4〉 같이 연구모형을 제시 하였고, 이러한 요인들이 실제 군무원 직무만족에 영향을 미치는지 규명하기 위해 아래와 같이 요인별 가설을 설정하였다.

가설1. 직무환경 요인이 직무만족도 자부심에 영향을 줄 것이다

가설1-1 직무 변인은 자부심에 영향을 줄 것이다

가설1-2 물리적 변인은 자부심에 영향을 줄 것이다.

가설1-3 사회적 변인은 자부심에 영향을 줄 것이다.

가설1-4 조직 변인은 자부심에 영향을 줄 것이다.

가설1-5 정보 변인은 자부심에 영향을 줄 것이다.

가설2. 직무환경 요인이 직무만족도 성취감에 영향을 줄 것이다

가설2-1 직무변인은 성취감에 영향을 줄 것이다

가설2-2 물리적 변인은 성취감에 영향을 줄 것이다.

가설2-3 사회적 변인은 성취감에 영향을 줄 것이다.

가설2-4 조직 변인은 성취감에 영향을 줄 것이다.

가설2-5 정보 변인은 성취감에 영향을 줄 것이다.

가설3. 직무환경 요인이 직무만족도 책임감에 영향을 줄 것이다

가설3-1 직무변인은 책임감에 영향을 줄 것이다

가설3-2 물리적 변인은 책임감에 영향을 줄 것이다.

가설3-3 사회적 변인은 책임감에 영향을 줄 것이다.

가설3-4 조직 변인은 책임감에 영향을 줄 것이다.

가설3-5 정보 변인은 책임감에 영향을 줄 것이다.

가설4. 직무환경 요인이 직무만족도 이직성에 영향을 줄 것이다

가설4-1 직무 변인은 이직성에 영향을 줄 것이다

가설4-2 물리적 변인은 이직성에 영향을 줄 것이다.

가설4-3 사회적 변인은 이직성에 영향을 줄 것이다.

가설4-4 조직 변인은 이직성에 영향을 줄 것이다.

가설4-5 정보 변인은 이직성에 영향을 줄 것이다.

3. 측정변수들의 조작적 정의

본 연구에서 제시한 측정 변수들은 기존 이론을 기본하고 선행연구 연구자들의 조작적 정의를 통하여 측정, 수집하였다.

가. 직무 변인

이 연구에서는 Herzberg의 이론 중 동기유발 요인을 바탕으로 개인 욕구를 충족시켜 직무만족에 영향을 줄 것으로 보이는 직무변인을 다음과 같이 추출하였다.

- ① 직무자체 : 담당업무가 적성에 맞는지 여부와 업무량 적절성
- ② 직무의 안정성 : 직업의 안정성 정도와 진급 포상기획의 공평성정도
- ③ 자아실현 : 직업에 대한 자부심과 일을 통해 자신의 능력을 인정받고 있는지 여부

나. 물리적 변인

이 연구에서는 다음과 같은 Alderfer의 ERG이론 중에서 생존욕구에

관계된 변인들을 직무만족에 대한 물리적 변인으로 추출하였다.

- ① 근무환경 : 사고 및 상해에 대한 안정성 보장과 근무환경의 쾌적성 정도
- ② 복지제도 : 복지제도는 잘 갖추어져 있는지 여부
- ③ 보수 : 봉급수준, 각종수당, 근무시간의 적절성 여부

다. 사회적 변인

이 연구에서는 이론적 고찰을 바탕으로 직무만족에 영향을 줄 것으로 생각되는 사회적 변인으로 다음과 같은 인간관계 요인을 추출하였다.

- ① 인간관계 : 상관들과 친밀한 인간관계 유지여부와 동료나 상관들로부터 벗어나고 싶은지 여부, 자신을 적대시하는 사람의 유무
- ② 부대 분위기 : 전체 분위기에 대한 생각

라. 조직 변인

이 연구에서는 Sutermeister의 정리를 참고하여 공식조직과 리더 및 감독자와 관계된 내용 중에서 군무원의 직무만족에 영향을 미칠 것으로 생각되는 조직변인을 추출하였다.

- ① 감독유형 : 직무 수행시 감독유형에 대한 생각
- ② 상관과의 관계 : 자신의 의견에 대한 상관의 시각적 반응

마. 정보변인

이 연구에서는 선행 연구에 나타난 결과를 정리 참고하여 직무 만족도에 영향을 줄 것으로 생각되는 정보 변인을 추출하였다.

(1) 정보활동 : 업무수행 시 업무에 필요한 전문 지식습득 방법

(2) 환경 : 컴퓨터의 성능 및 교육의 필요성

이 들 변수들에 추출된 결과를 <표5> 와 같이 표를 만들어 정리 하였다.

요 인	요 인 별 포함변수	조작적 정의	연 구 자
표 본	표본 특성	· 성별, 결혼여부, 연령, 근무 연수, 학력, 직급	연구자
직무 변인	직무자체	· 담당업무가 적성에 맞는지 여부 · 직무가 직급에 맞게 업무량 적절성	Herzberg 장순오(1999) 노상윤(2003)
	안정성	· 직업의 안정성 정도	
	자아 실현	· 업무를 통한 자신 능력 발휘	
물리적 변인	근무환경	· 사무실 환경 쾌적성 정도	Alderfer 원태연(1996) 김수민(1999)
	복지제도	· 직장내 복지제도	
	보수	· 능력에 따른 봉급 수준	
사회적 변인	부대 분위기	· 상하 인관 관계 및 부대분위기	원태연(1996) 장순오, 장성호 (1999)
조직 변인	감독 유형	· 직무 수행 시 감독 유형에 대한 생각	Sutermeister 김수련(1999) 노상윤(2003)
	상관과 관계	· 자신의 의견에 대한 상관의 시각적 반응	
정보 변인	정보 활용	· 부서 간 정보 공유 및 활용도	전경련(2001)
	정보화 교육	· 컴퓨터 활용 수준 및 지식 획득 · pc성능 및 인터넷 환경	송석훈(2004) 박명주(2004)

<표5> 측정 변수들의 조작적 정의 요약

4. 자료수집 및 표본의 특성

가. 자료수집

본 연구의 목적을 달성하기 위해 조사대상을 전군의 행정직 군무원으로 하여야 하나 시간, 비용, 인력 등의 제약으로 실시하지 못하고 모집단을 육군 00부대에 근무하고 있는 행정직 군무원으로 하였으며 2005년 9월 한 달 동안 설문조사를 실시하였으며 면접방식도 병행 하였다. 설문지는 총 135매를 배포하였으나, 115매를 회수 하였으며 그중 2중답변이나 무기록 등의 설문지를 제외하고 유효설문지 106매를 분석 하였다.

나. 설문지 구성

이 연구에서 독립변인은 군무원들의 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 것으로 생각되는 인적·사회적 특성과 직무만족, 불만족 구성요인이었다. 이처럼 변수를 특정하기 위하여 <표6> 과 같이 5개영역을 구분하고 5점 척도로 25개 문항을 설문지를 구성하였다.

요 인	세 부 항 목	문 항
인적·사회적 배경	성 별	1
	결혼여부	2
	연 령	3
	근무 연수	4
	학 력	5
	직 급	6
직무 변인	직무 자체	7.8
	직무의 안정성	9
	자아실현	10
물리적 변인	근무환경	11
	복지제도	12
	보 수	13
사회적 변인	부대분위기	14.15
조직 변인	상관과 관계	16.17
정보 변인	정보 활용	18.19
	환 경	20.21
직부만족 요인	자부심	22
	성취감	23
	책임감	24
	이직성향	25

〈표6〉 설문지 영역별 문항

다. 표본의 특성

군무원들의 직무만족에 영향을 미치는 요인을 알아보기 위해 육군 00 부대에 근무하고 있는 군무원들 중 9급에서 3급까지를 조사대상으로 하였다. 군무원이라는 신분은 민간인인 동시에 부대 내에서 근무하는 군조직의 한 구성원이라는 독특한 신분을 가진다. 따라서 군무원 조직도 군 조직이 갖고 있는 특성을 동일하게 가지고 있으리라 판단된다. 본 연구에서 조사한 연구대상의 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 직급, 근무연수 등의 구성분포는 다음과 같다.

성 별	빈 도(명)	백분율(%)
남	66	62.26
여	40	37.74
계	106	100

〈표7〉 성별 구성 분포

위 표에서 나타났듯이 조사대상의 성별 구성 분포는 남자 62.26%, 여자 37.74%로 남자 군무원의 수가 여자 군무원 수보다 약 2배가량 많다.

성 별	빈 도(명)	백분율(%)
미혼	18	16.98
기혼	88	83.02
계	106	100

〈표8〉 결혼여부별 구성 분포

위 표에서 볼 수 있듯이 이 연구의 조사대상은 미혼보다는 기혼이 절대적으로 많았다

연령별(세)	빈 도(명)	백분율(%)
29세 이하	5	4.72
30~35	24	22.64
36~40	15	14.15
41~45	16	15.09
46세 이상	46	43.40
계	106	100

〈표9〉 연령별 구성분포

연령별 분포를 보면 29세 이하가 4.72%를 차지하고 30세~35세는 22.64%, 36~40세가 14.15%, 41세~45세 15.09%, 46세 이상은 43.40%로 가장 많은 표본수를 보이고 있다.

성 별	빈 도(명)	백분율(%)
5 년 이하	17	16.04
6~10년	11	10.38
11~15년	16	15.09
16~20년	13	12.26
21세 이상	49	46.23
계	106	100

〈표10〉 근무년수 별 구성 분포

위에서 나타났듯이 21년 이상 근무자가 46.23%로 가장 많았고, 5년 이하 근무자는 16.04%, 6~10년 근무자는 10.38%이고 11~15년 근무자는 15.09, 16~20년 근무자는 46.23%의 분포를 이루고 있다.

학력별	빈 도(명)	백분율(%)
중졸	—	—
고졸	38	38.35
초대졸	17	16.04
대졸	48	45.28
대학원	3	2.83
계	106	100

〈표11〉 학력별 구성 분포

〈표11〉에서 볼 수 있듯이 대졸이상은 48.11%로 상당수가 높은 학력수준을 가지고 있었으며, 초대졸이 16.04%, 고졸이 38.85%로 구성되어 있다.

직급별	빈 도(명)	백분율(%)
8~9급	31	29.25
6~7급	40	37.74
4~5급	30	28.30
3급	5	4.72
계	106	100

〈표12〉 직급별 구성 분포

직급별 구성분포를 보면 6~7급이 37.74%로 가장 많은 표본의 수를 차지하고, 8~9급은 29.25%, 4~5급은 28.30%, 3급이 4.72%의 비율을 나타내고 있다.

IV. 분석결과 및 가설검증

1. 자료 분석

본 연구를 위한 표본 자료의 분석은 SAS를 이용하여 독립변인인 환경요인을 중심으로 직무 변인, 물리적 변인, 사회적, 조직 변인, 정보 변인 세분화 종속변인인 직무만족에 대해서 평균(M)과 표준편차(SD)를 산출하였다.

가설검증을 위해서는 피어선 선형상관관계분석과 스 피어만 Rho 계수를 산출하였으며, 다중회기분석을 통하여 독립변인인 환경요인과 직무 변인, 물리적 변인, 사회적 변인 조직 변인, 정보 변인이 종속변인인 직무요인에 미치는 영향력을 알아보았다. 또한 각 요인의 하위 요인을 투입하여 세부적인 영향력을 기술하였다.

2. 신뢰도 및 타당성 검사

본 연구에서 이용된 설문조사지 문항의 타당도와 신뢰도를 알아보기 위하여 획기적인 방법에 의한 요인분석과 Cronbach's Alpha 계수를 통하여 신뢰도 검사를 실시하였다.

타당도 검사는 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 개념과 속성을 얼마나 정확히 측정하는가를 말한다. 본 연구에서는 선행연구들로부터 확보된 이론 및 검정과 타당도를

확보하고자 하였다. 일반적으로 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념 타당성 등으로 나누어진다.

내용 타당성은 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 통계적인 유의성을 평가하는 것으로 어떤 측정도구가 타당성이 높다고 한다면 측정도구에 의해 얻어진 결과와 관련된 기준 또한 변수 간에 높은 상관관계가 존재해야 하는 것이다. 개념타당성은 측정도구가 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가에 관한 문제로서 이론적 연구를 하는 것이다. 또한 신뢰성 분석이란 유사한 측정 도구로 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정 했을 때 일관성 있는 결과를 얻는 것을 말한다. 신뢰성은 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성, 의존 가능성 등으로 표현 될 수 있는 개념이다. 방법으로는 재검사법, 복수 양식법, 내적일관성법이 있다.

본 연구에서는 내적일관성에 의거하여 신뢰도를 검정하였다. 내적 일관성은 각 항목이 전체 신뢰도에 공헌하는 정도를 평가하여 향상시키게 되는 것이다. Cronbach's Alpha 는 일반적으로 둘 이상의 개념 예측 변수들의 집합에 대한 신뢰도 측정에 사용되며 신뢰계수 값의 범위는 0과 1사이이다. 일반적으로 신뢰도 척도인 Cronbach's Alpha (치가0.6이상이면 신뢰성이 있다고 보며, 전체변수를 하나의 척도로 종합하여 분석 할 수 있다고 보며, 전체 변수를 하나의 척도로 종합하여 분석 할 수 있다는 것을 나타낸다. 연구 결과에 의하면 탐색적인 연구 분야에서 Cronbach's Alpha (α)계수가 0.6이상이면 충분하고, 기초 연구 분야에서는 0.8, 그리고 중요한 결정을 요구되는 응용 분야에서는 0.9이상이어야 한다.²⁴⁾

따라서 본 연구에 사용된 측정도구들의 신뢰도는 <표13>에서 보는 것과 같이 Cronbach's Alpha(α) 값을 0.60%이상으로 측정도구의 신뢰성에서는

24) Nunnally,J.C. Psychometric, Tneory, 2nd.ed, New.Yo가,Mcgraw Hin 1978.

문제가 없는 것으로 평가할 수 있다.

요 인	측정변수	문항번호	Cronbach's Alpha(α)
직무 변인	직무자체	7,8	.625
	직무의 안정성	9	
	자아실현	10	
물리적 변인	근부환경	11	.666
	복지제도	12	
	보수	13	
사회적 변인	인간관계	14	.661
	부대분위기	15	
조직 변인	감독유형	16	.755
	상관관계	17	
정보 변인	정보공유	18	.741 (.342)
	정보활동	19	
	환경	20	
	교육	(21)	

〈표13〉 타당성 및 신뢰도 검사를 위한 요인 분석 결과

* 삭제대상(1) : 삭제 대상문항을 삭제 한,후 결과 값

3. 가설 검증

본 연구의 목적은 군무원 직무만족에 영향을 미치는 요인을 탐색하기 위한 연구가설 검증 결과는 다음과 같다. 독립변수인 직무 변인에서는 직무 자체, 안전성, 자아실현, 물리적 변인에서는 근무환경, 복지제도, 보수, 사회적 변인에서는 인간관계, 부대분위기, 조직 변인에서는 감독유형, 상관과 관계, 정보변인에서는 정보공유, 정보 활용, 환경을 세부 항목으로 설정하였다. 그리하여 종속변인인 직무만족 요인에 대한 영향력을 알아봄으로써 직무만족 향상을 위한 방안을 모색하고자 한다.

가설 1. 직무환경 요인이 자부심에 영향을 줄 것이다
 가설 1-1 직무 변인은 자부심에 영향을 줄 것이다.
 가설 1-2 물리적 변인은 자부심에 영향을 줄 것이다.
 가설 1-3 사회적 변인은 자부심에 영향을 줄 것이다.
 가설 1-4 조직 변인은 자부심에 영향을 줄 것이다.
 가설 1-5 정보 변인은 자부심에 영향을 줄 것이다.

요인별 분석 결과를 토대로 다중회귀분석을 실시한 결과 직무만족 요인인 자부심에는 직무 변인 ($\beta = .371^{**}$)이 높을수록 직무만족도가 높게 나타났으며 물리적 변인과 정보 변인은 비슷한 수준으로 나타났다.

따라서 직무에 대한 자부심을 높이기 위해서는 직무에 대한 자아실현이 높은 군무원일수록, 사회적 변인인 부대분위기가 좋을수록 직무에 대한 자부심이 높아짐을 알 수 있다. 따라서 가설1은 부분채택 되었으며 이중 가설 1-2, 1-4, 1-5은 기각되었으며 가설 1-1, 1-3은 채택 되었다.

요인별	자 부 심	
	Beta	t(p)
직무 변인	.540	3.98*** (.000)
물리적 변인	.119	.980 (.328)
사회적 변인	.371	3.11** (.002)
조직 변인	.174	1.46 (.146)
정보 변인	.058	.530 (.597)
R	.339	

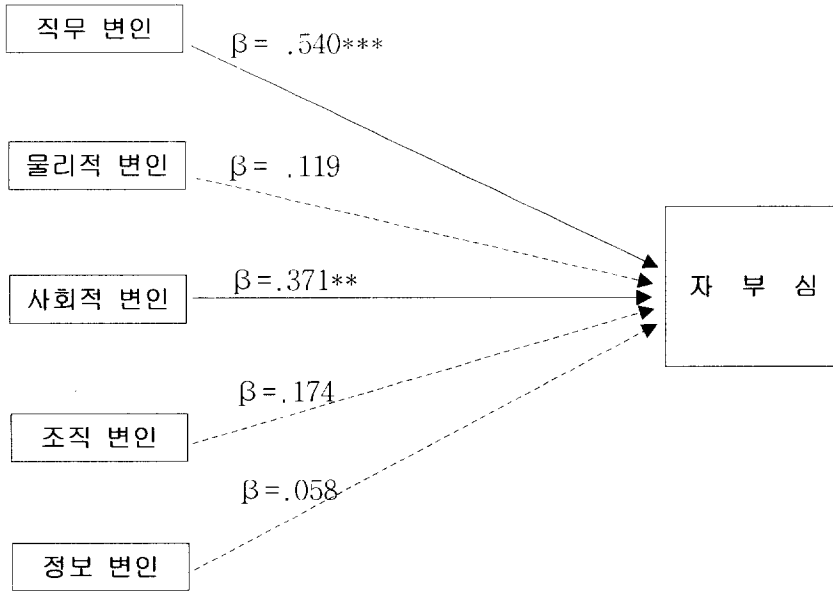
〈표14〉 가설 1 검증 결과

B: 비표준화 회귀계수 β : 표준화 회귀계수

* $P < 0.1$ ** $P < 0.05$ *** $P < 0.001$

직무환경 요인

직무만족도



〈그림5〉 가설1에 대한 모형

가설 2 직무환경 요인이 성취감에 영향을 줄 것이다
 가설 2-1 직무 변인은 성취감에 영향을 줄 것이다
 가설 2-2 물리적 변인은 성취감에 영향을 줄 것이다
 가설 2-3 사회적 변인은 성취감에 영향을 줄 것이다
 가설 2-4 조직 변인은 성취감에 영향을 줄 것이다
 가설 2-5 정보 변인은 성취감에 영향을 줄 것이다

직무 만족 요인인 성취감에는 직무 변인 ($\beta=.626$)과 정보 변인($\beta=.273^{***}$)이 높을수록 직무만족도가 높게 나타났으며 물리적 변인과 조직 변인은 비슷한 수준으로 나타났다. 따라서 직무에 대한 성취감을 높이기 위해서는 직무에 대한 자아실현이 높은 군무원일수록, 정보 변인인 정보 활용이 높을수록 직무에 대한 성취감이 높아짐을 알 수 있다. 따라서 가설 2은 부분채택 되었으며 이 중 가설 2-1, 2-3, 2-4은 기각되었으며 가설 2-1,2-5은 채택되었다.

요인별	성취감	
	Beta	t(p)
직무 변인	.626	3.75*** (.000)
물리적 변인	.061	.410 (.679)
사회적 변인	.111	.760 (.451)
조직 변인	.050	.340 (.731)
정보 변인	.273	2.03** (.045)
R	0.211	

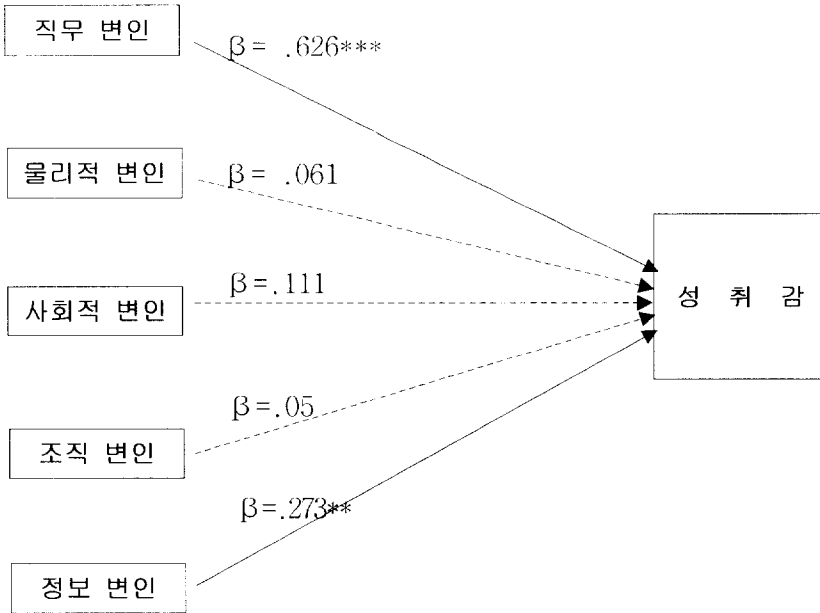
〈표15〉 가설 2 검증결과

B: 비표준화 회귀계수 β : 표준화 회귀계수

* $P<0.1$ ** $P<0.05$ *** $P<0.001$

직무환경 요인

직무만족도



〈그림6〉 가설2에 대한 모형

가설 3 직무환경 요인이 책임감에 영향을 줄 것이다.
 가설 3-1 직무 변인은 책임감에 영향을 줄 것이다.
 가설 3-2 물리적 변인은 책임감에 영향을 줄 것이다
 가설 3-3 사회적 변인은 책임감에 영향을 줄 것이다
 가설 3-4 조직 변인은 책임감에 영향을 줄 것이다
 가설 3-5 정보 변인은 책임감에 영향을 줄 것이다

직무 만족 요인인 책임감에는 직무 변인($\beta = .323^{**}$)과 사회적 변인($\beta = .186^{*}$)이 높을수록 직무만족도가 높게 나타났으며 물리적 변인과 조직 변인은 비슷한 수준으로 나타났다. 따라서 직무에 대한 책임감을 높이기 위한 위해서는 직무에 대한 자아실현이 높은 군무원일수록, 사회적 요인인 부대분위기인 인간관계 좋을수록 직무에 대한 책임감이 높아짐을 알 수 있다. 따라서 가설 3은 부분채택 되었으며 이 중 가설 3-2,3-4,3-5은 기각 되었으며 가설 3-1,3-3은 채택되었다.

요인별	책 임 감	
	Beta	t(p)
직무 변인	.323	2.46** (.015)
물리적 변인	.171	1.46 (.146)
사회적 변인	.186	1.61* (.100)
조직 변인	.138	1.20 (.231)
정보 변인	.056	.540 (.592)
R	.211	

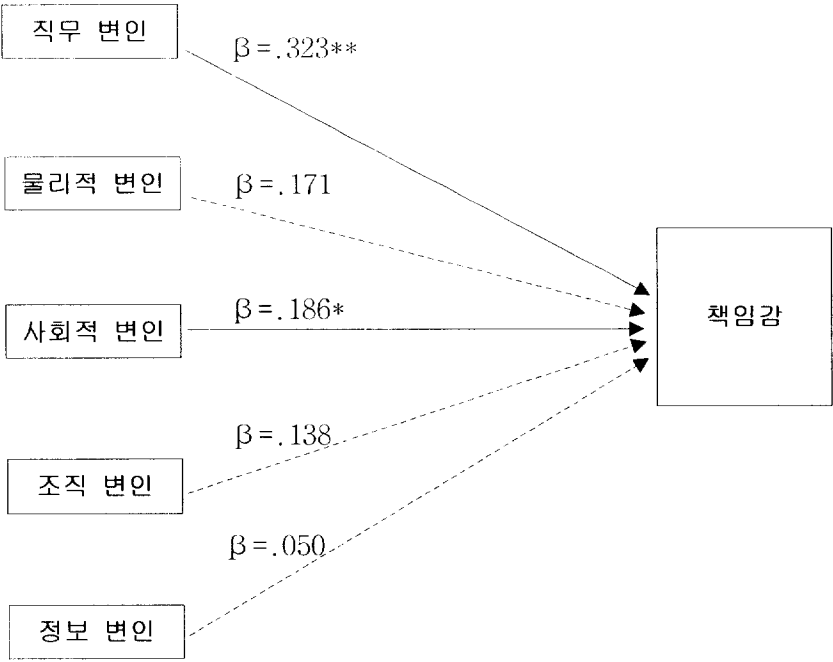
〈표16〉 가설 3 검증결과

B: 비표준화 회귀계수 β : 표준화 회귀계수

* $P < 0.1$ ** $P < 0.05$ *** $P < 0.001$

직무환경 요인

직무만족도



〈그림7〉 가설3에 대한 모형

가설 4 직무환경 요인이 이직성향에 영향을 줄 것이다
 가설 4-1 직무 변인은 이직성향에 영향을 줄 것이다
 가설 4-2 물리적 변인은 이직성향에 영향을 줄 것이다
 가설 4-3 사회적 변인은 이직성향에 영향을 줄 것이다
 가설 4-4 조직 변인은 이직성향에 영향을 줄 것이다
 가설 4-5 정보 변인은 이직성향에 영향을 줄 것이다

직무 만족 요인인 이직성향에는 물리적 변인($\beta = .540^{**}$)과 직무 변인($\beta = .439^{*}$)이 높을수록 직무만족도가 높게 나타나는 것은 불만족 요인으로 크게 영향을 미치는 것이다. 물리적, 조직, 정보 변인은 비슷한 수준으로 나타났다. 따라서 직무에 대한 물리적 변인인 근무환경, 복지제도, 보수에서 이직성향이 높고 직무 변인인 업무량, 안전성 등이 이직 영향이 높게 나타남을 알 수 있다. 따라서 가설 3은 부분 채택 되었으며 이 중 가설 4-3, 4-4, 4-5는 기각 되었으며 가설 4-1, 4-2는 채택되었다.

요인별	이직성향	
	Beta	t(p)
직무 변인	.439	2.12* (.036)
물리적 변인	.540	2.93** (.004)
사회적 변인	.164	0.90 (.100)
조직 변인	.106	0.59 (.231)
정보 변인	.123	0.54 (.592)
R	.211	

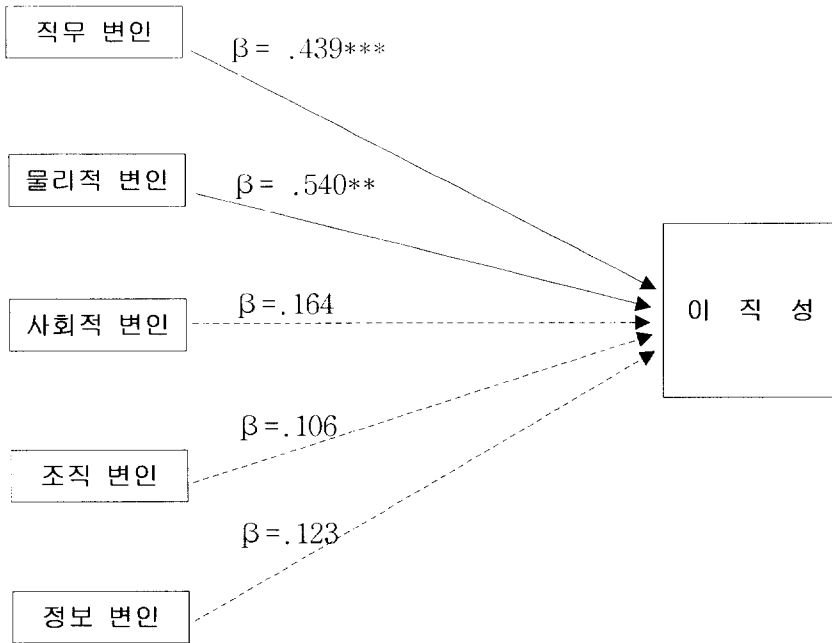
〈표17〉 가설 4 검증결과

B: 비표준화 회귀계수 β : 표준화 회귀계수

* $P < 0.1$ ** $P < 0.05$ *** $P < 0.001$

직무환경 요인

직무만족도



〈그림8〉 가설4에 대한 모형

4. 논 의(discussion)

본 연구의 연구 모형에 의한 가설 검증 결과 가설 1의 자부심에 대하여 가설 1-2, 1-4, 1-5은 기각되었고 가설 1-1, 1-3은 직무만족도인 자부심에는 직무요인 세부항목인 직무자체, 자아실현, 안정성에서 대체로 만족도를 보였고 사회적 요인 세부항목인 부대분위기가 직무만족도에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

또 가설 2의 성취감에 대하여 가설 2-2, 2-3, 2-4는 기각 되었으며 가설 2-1, 2-5는 직무만족도 성취감에는 자아실현, 업무량, 정보변인 하위영역인 정보 활용, 정보공유, 환경 등이 성취감에 직무만족도가 높은 것으로 나타났다. 이 차이는 통계적으로도 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

가설 3에서는 가설 3-1, 3-3이 채택되었는데 책임감에서도 직무요인 하위영역인 자아실현, 안정성, 사회적 요인 하위개념인 부대분위기, 인간관계가 직무만족에 미치는 영향이 크게 작용 할 수 있다는 것을 알 수 있다. 가설 4에서는 이직 성향은 직무 불만족요인으로서 근무 환경, 복지제도, 보수가 직무불만족 요인에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 검증 결과 안정성, 직장 근무환경 상급자로부터 신뢰, 좋은 직장분위기가 대부분 중요하게 생각하였다. 그리고 자기 능력을 개발할 기회, 새로운 일을 배울 기회, 직급에 맞는 책임과 업무분담 등에서 대부분 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

본 연구에서 분석과 검토된 논의를 통하여 도출된 내용을 토대로 근무원의 직무만족 향상을 위한 몇 가지 핵심적인 사항을 개선 방안으로 제시하고자 한다.

첫째, 근무환경 개선 및 복지시설확충에 대한 검토가 필요하다. 현대인의식성향은 보수가 조금 적다하더라도 근무환경이 보다 나은 직장에서 근무

무하기를 선호하며, 또한 환경개선의 투자는 투자 이상의 시너지 효과와 이득을 가져오는 향상의 지름길이라고 한다. 따라서 제반 여건이 여의치 못한 상태에서 21세기의 자주국방에 전력을 집중하고 있는 우리 군에 있어서 근무환경의 개선은 직무를 수행하고 있는 각 개인의 직무만족도를 높이며, 나아가 부대 및 장병 사기진작에 큰 영향을 미치고, 21세기의 국제화 시대에 오늘의 적대국도 내일의 우방국도 없는 혼탁한 시대 속에서 자국의 이익과 국가방위를 위한 전투력 향상과 유지에 크게 기여할 수 있다고 하겠다.

둘째, 보수체계개선의 검토가 필요하다. 오늘날 세계화, 정보화 시대를 살아가고 있는 산업사회에서 직무에 대한 보상체계는 인간의 사기와 동기 의욕을 유발시키는 제1의 원동력 요인임을 부인할 수 없는 사실일 뿐만 아니라 직무만족 형성 요인 분석에서 보수의 안정성은 절실한 것으로 나타나고 있다는 점을 감안해 볼 때 군무원의 수급관리를 위해서도 사회 동일 계층과의 보수체계 수준의 균형을 고려한 장기적 차원의 안목에서 보수의 안정성을 기할 수 있는 적극적인 대책이 수립되어 시행되어야 할 것이다. 보수에 대한 개선은 생계를 보장하는 기본급 외에 각종 수당의 현실화를 위한 인상과 시대의 변화에 대한 확대 실시를 하여야 할 것이다.

셋째, 적정업무량 부여와 적정배치 검토가 필요하다. 사람은 태어나면서 저마다의 특기와 소질을 가지고 있기 때문에 적성을 고려한 인사관리 문제이다. 직무분석과 직무평가에 따라 적성과 현 보직의 경력 및 능력의 적합성을 고려하여 자질 있는 인원을 선발하고 보직함으로써 적재적소에 꼭 필요한 인원이 배치되어야 하겠다.

V. 결 론

1. 연구의 요약

직무 만족은 개인 차원에서나 조직 차원에서나 매우 중요한 개념으로 다루어지고 있으며 이에 대한 연구는 매우 다양한 분야에서 활발하게 이루어지고 있다. 그러나 여전히 직무만족 수준을 결정하는 요인들에 대해서는 이론적으로나 실제적으로 학자들 간의 논란이 있다. 더욱이 개인 수준의 욕구가 변화하고 문화적 차이 등이 있는 상황에서는 직무만족에 영향을 미치는 요인들이 다르게 나타날 수 있기 때문에 그러한 논란을 더욱 가중시킬 수 있다. 본 연구에서는 군무원들의 직무만족도에 관한 연구를 통하여 군무원들의 직무를 어떻게 생각하고 있으며, 직무만족도에 영향을 주는 요인은 무엇이며 특히 변화의속도가 빠르게 변하고 있는 정보화 시대에 걸맞게 군무원들의 정보활동 및 정보공유가 군무원들의 직무 만족도에 어느 정도의 수준으로 만족하고 있는가를 분석함으로써 개선 방안을 모색하기 위해 연구를 시작하였다.

직무만족에 영향을 줄 수 있는 요인은 여러 가지가 있겠으나 본 연구에서 직무 요인, 물리적 요인, 사회적 요인, 조직 변인, 정보 변인으로 분류하였다. 그리고 적절한 인원을 편성 배치하여 업무량을 적정화시키고, 보다 효율적인 인력관리를 바탕으로 직무수행이 이루어질 수 있도록 하여 군조직이 목표하는 전투력 극대화에 기여하여야 되겠다. 따라서 이 변인들이 군무원들의 직무 만족도인 자부심, 성취감, 책임감, 이직 성향에 어느 정도 영향을 미치는지 직무 만족도를 측정하여 5개의 요인들이 직무만족 요

인과 직무불만족으로 분석하여 직무만족도의 개선 방안을 모색하는데 주안을 두었다.

요인에 따른 만족도를 분석하기 위해 5단계 평정법에 따른 설문문항을 25개 문항 작성하여 현직에 근무하는 육군 군무원 9급에서 3급까지를 대상으로 106매 설문지를 조사한 후 이를 토대로 연구하였다.

본 연구에서 도출된 주요 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무 만족도에 있어서 자부심에 영향을 미치는 가장 중요한 요인은 군무원들 직무자체와 자기의 업무량, 자아실현인 직무요인과 인간관계, 부대 분위기인 사회적 요인들이 중요하게 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 자부심을 가지기 위해서는 적절한 업무량과 상하 동료간의 인간관계, 부대 분위기가 조화롭게 이루어지며 직무에 대한 만족도가 높으므로 조직의 활성화에 많은 영향을 미친다는 것이다.

둘째, 군무원이라는 직업은 안정된 직장이라 여기지만 자기계발의 기회 재교육의 기회를 확대해야 되고 일률적인 일처리가 지배적인 직무에 대해서도 독창적인 아이디어를 수용 할 수 있는 개방적인 분위기가 조성되어야 하겠다

셋째, 직무만족도인 성취감, 책임감에 영향을 미치는 가장 중요한 요인도 직무 요인으로 작용하고 있다는 것은 군무원들의 자신의 직무를 통해서 자아실현과 안전감을 느끼고 있으며 직무 자체에 대해서도 비교적 만족감을 보였다. 성취감에서는 조직 구성원들의 정보활동 및 정보 공유에서도 대체로 만족함으로써 정보, 지식 사회에 잘 적응하고 있다 하겠다. 책임감에서는 사회적 요인이 높게 나타나는 것은 결국 군무원 군조직의 특성에 따라 인화 단결이 강조 되고 있으며 현재 군무원 조직이 잘 단결되어 있음을 알 수 있다.

넷째, 이직성향에 대하여는 물리적 요인이 높게 작용하고 있는 것은 보

수와 금지, 복지 근무환경에 대해서는 불만족을 보임으로써 근무원들의 보수체계 및 근무환경이 개선되어야 함을 알 수 있다.

결론적으로 직무 관련 요인이 모든 직무만족도에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 근무원들의 불만요인인 급여체계 개선을 위해 근무원의 급여 수준을 일반기업체와 대등한 수준으로 상향조정하고 위험 근무수당, 기술업무수당 현실화, 특별상여금 지급 등 보장 대책 강구 등의 조치가 필요하다. 직무만족 요인들은 직무만족에 상이한 영향을 미치고 있으며 이러한 영향관계는 집단의 특성이 개입됨에 따라 달라질 수 있다. 따라서 집단이나 조직의 직무만족 수준을 향상시키기 위해서는 그 집단이나 조직의 특성을 고려해야 할 것이다.

한편 시대의 변화에 따라 직무만족 수준의 결정요인들이 보다 다양해질 것으로 예측되는바 직무만족의 수준을 높이기 위해서는 다양한 요인들을 함께 고려하여야 할 것이며, 아울러 영향력 있는 새로운 요인들을 찾아내기 위한 지속적인 노력이 있어야 할 것이다.

2. 연구 한계 및 발전 방향

본 연구에서는 각 변수들의 관계를 파악하기 위하여 각각의 변수에 해당하는 요인들의 선정하여 이를 중심으로 분석을 실시하였다. 이러한 연구의 접근 방법에 따른 한계와 문제점은 다음과 같다.

첫째, 한 번의 설문지를 토대로 분석하였기에 시간의 변화에 따른 관계는 고려하지 않았다.

둘째, 각 변수들을 측정하기 위한 요인의 선정에 있어서 중요하다고 생각되는 소수의 요인들만을 고려하였기에 세밀한 분석이 되지는 못했다.

셋째, 선정된 변수들 외의 다양한 개인의 특성, 복잡한 환경들의 제반

요인들에 대해 충분히 고려하지 못하였다.

넷째, 분석의 도구로 설문지법을 사용하였기에 사회과학에서 설문지법을 사용한 연구에서 발생할 수 있는 문제점이 본 연구에서도 나타날 수 있다는 것이다. 또한 전체 군무원이 아닌 일부 부대 소속의 행정직 군무원 대상으로 한 제한점과 이에 따라 본 연구는 전체 군무원을 대표하지 못하는 한계를 가진다.

앞으로 전체 군무원을 대상으로 하고, 군무원 집단과 기업체 집단 또는 현역집단과 비교연구를 수행하여 보다 의미 있는 연구결과가 나와야 할 것으로 본다. 다만 본 연구는 이와 같은 한계점에도 불구하고 군이라는 특수한 조직을 대상으로 하여 어느 정도 타당성이 있는 결과를 얻어냈다는데 의미를 두어야 할 것이다.

끝으로 최고로 만족된 구성원으로 조직된 조직이야말로 최상의 조직이라는 것을 인식하고 앞으로 군 조직에 대한 연구가 활발하게 이루어져 군 발전 및 국가 발전에 기여할 수 있도록 하여야 할 것이다.

< 참 고 문 헌 >

1. 국방부 전게서, pp,9
2. 김수련. 군무원의 직무만족에 관한 연구, 한양대학교 행정대학원 석사 학위논문, 2004
3. 김원향. 경영행동론, 박영사, pp,178~179
4. 김준식의 4인, 조직행동관리, 대명출판사, 2004, pp,158
5. 노상윤. 기술직 군무원의 직무만족에 관한 실증적 연구, 경남대학교 경영대학원 석사학위논문, 2004
6. 박명주. 공무원 사이버교육 효과에 영향요인 연구, 부경대학교 경영대학원 석사학위논문. 2005
7. 박대준. 군무원의 직무만족에 관한 실증적 연구, 강원대 경영대학원 석사 학위논문, 1994
8. 박재린. 신경영조직론, 무역경영사, 2003
9. 박운성. 경영조직론, 박영사, 1990, pp,390
10. 박충섭. 80년도 국방과제, 국방부 1982, pp,9
11. 서인덕 외19명. 한국기업의 조직관리, 전영사, 2005
12. 신유건. 전게서, pp,318~319
13. 이대숙. 군무원의 동기분야에 관한 실증적 연구, 연세대학교 경영대학원 석사학위논문, 1985,pp,5
14. 이병기. 전게서, pp,44~45
15. 박재린. 신경영조직론, 무역경영사, 2003
16. 이학중. 경영혁신조직개발, 법문사, 2004
17. 유기현. 조직행동론, 무역경영사, 1998, pp,151
18. 유광형. 인터넷 전문몰의 성공요인에 관한 연구, 동아대학교 경영대학교 석사학위논문, 2004

19. 원태연. 군무원들의 직무만족도와 그 영향 요인, 충북대 경영대학원 석사학위논문, 1996
20. 장순오. 군무원 직무만족 향상을 위한 연구, 영남대 행정대학원 석사학위논문, 2004
21. 지건중. 국가공무원과 지방공무원의 직무만족에 관한 연구, 성균관대학교 행정대학원 석사학위논문, 1991
22. 조영복 외1명. 조직이론과 관리, 삼영사, 2003
23. 추현. 전개서, pp,414
24. 황재성. 군무원이 핵심역량 모델에관한 연구, 경희대 경영대학원 석사학위논문, 2004
25. Edwin A. Locke, The Nature and Causes of Job satisfaction, in MarwinD. Dunnette "Handbook of Industrial and Organizational Psychology" Rand McNally College Company,1976, pp,130
26. H.C Simth Psychology of Industrial Behavior, New York : McGraw-Hill Book Co, Inc 1995, pp,157
27. B.II Gilmer Industrial Psychlogy, 2th ed,Tokyo : Mc Graw-Hill Kogakha, 1996, pp,232
28. Tiffin J&McCormick.E.T. Industrial Psychlogy, 6th ed, Prentice Hall,(1974), pp,298 - 299.
29. H. G. Hicks & c. r. Gullet, MANAGEMENT, 4th ed., New York : McGraw-Hill, (1981), pp,43-431
30. Adrham J. Maslow, Motivation and Personnality, 2nd ed., New York : Happer & Row publisher, 1970, pp,35-47
31. Herzberg, F., Bernard Mausner, and Synderman, Baravars B. 「The Motiviation to Work」. 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc. 1959, pp,141

32. C.P. Alderfer, "An Empirical test of a New Theory of Human needs " *Organizational Behavior and Performance*, Vol. 4. (1969), pp.143–175.
33. McGregor, D. *"The Human side of Enterprise"* (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc.) 1960, pp.25.
34. B.F.Skinner, *Beyond Freedom and human Dignity*, New York ; Knopf, 1971
35. Nunnally, J.C. *Psychometric Theory*, 2nd.ed. New York, McGraw-Hill 1978

《부 록》

군무원 직무 만족 향상을 위한 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 업무 중에도 귀중한 시간을 할애해 주셔서 대단히 감사합니다.

저는 부경대학교 대학원 경영학과 원생으로서 군무원 직무만족 향상을 위한 석사 학위 논문 준비에 필요한 자료를 수집하고 있습니다.

본 설문지는 무기명으로 작성하여 학술 연구 자료로만 사용 될 것을 약속드립니다

평소에 생각하신대로 솔직히 답변을 해 주시면 고맙겠습니다.

귀하의 협조에 감사드립니다.

2005. 8

지도교수 부 경 대 학 교 경 영 학 부 김 하 균
(kimhk@pknu.ac.kr)

연구자 부 경 대 학 교 경 영 대 학 원 김 병 연
(tom@cvnet.co.kr)

I 설문 대상자 일반 환경 조사

1. 귀하의 성별은 ?

- ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 결혼 여부는 ?

- ① 미혼 ② 기혼 ③ 재혼 ④ 별거

3. 귀하의 연령은 ?

- ① 29세 이하 ② 30 ~ 35세 ③ 36 ~ 40세 ④ 41 ~45세
⑤ 46세 이상

4. 귀하의 근무연수는 ?

- ① 5년 이하 ② 6 ~10년 ③ 11 ~ 15년 ④ 16 ~20년
⑤ 21년 이상

5. 귀하의 학력은 ?

- ① 중졸 ② 고졸 ③ 초 대졸 ④ 대졸 ⑤ 대학원

6. 귀하의 직급은 ?

- ① 8 ~9급 ② 6~ 7급 ③ 4 ~5급 ④ 3급 이상

Ⅱ 직무 만족도에 영향을 주는 요인

7. 귀하의 현재 담당 업무가 적성에 맞다고 생각하십니까 ?

① ② ③ ④ ⑤

전혀아니다 그저그렇다 보통이다 그렇다 매우그렇다

8. 귀하의 업무량은 직급을 고려할 때 적절하니까 ?

① ② ③ ④ ⑤

전혀아니다 그저그렇다 보통이다 그렇다 매우그렇다

9. 귀하는 군무원으로서 직업이 안정되었다고 생각하십니까 ?

① ② ③ ④ ⑤

전혀아니다 그저그렇다 보통이다 그렇다 매우그렇다

10. 귀하가 하는 일은 개인의 발전에 도움을 줄것으로 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

전혀아니다 그저그렇다 보통이다 그렇다 매우그렇다

11. 귀하는 사무실 환경시설에 대해 만족하십니까 ?

① ② ③ ④ ⑤

전혀아니다 그저그렇다 보통이다 그렇다 매우그렇다

12. 귀하는 직장내 복지에 대하여 만족하십니까 ?

①	②	③	④	⑤
전혀아니다	그저그렇다	보통이다	그렇다	매우그렇다

13. 귀하가 현재 받고 있는 봉급은 노력과 능력에 비추어 만족하십니까 ?

①	②	③	④	⑤
전혀아니다	그저그렇다	보통이다	그렇다	매우그렇다

14. 귀하의 상사는 인격적이고 공정하다고 생각하십니까 ?

①	②	③	④	⑤
전혀아니다	그저그렇다	보통이다	그렇다	매우그렇다

15.귀하는 부대 근무 여건에 대한 분위기는 만족하십니까 ?

①	②	③	④	⑤
전혀아니다	그저그렇다	보통이다	그렇다	매우그렇다

16. 귀하의 상사는 제기된 의견에 대해 적극적으로 수용합니까 ?

①	②	③	④	⑤
전혀아니다	그저그렇다	보통이다	그렇다	매우그렇다

17. 귀하는 근무간 애로 및 건의사항을 부서장에게 자유로이 개진 할수있습니까 ?

①	②	③	④	⑤
전혀아니다	그저그렇다	보통이다	그렇다	매우그렇다

18. 귀하는 정보공유를 위해 전자메일이 도움이 됩니까 ?

①	②	③	④	⑤
전혀아니다	그저그렇다	보통이다	그렇다	매우그렇다

19. 귀하는 업무수행시 인터넷(인터넷) 잘 활용합니까 ?

①	②	③	④	⑤
전혀아니다	그저그렇다	보통이다	그렇다	매우그렇다

20.귀하가 사용하고 있는 컴퓨터 성능에 만족하십니까 ?

①	②	③	④	⑤
전혀아니다	그저그렇다	보통이다	그렇다	매우그렇다

21.귀하는 정보교육에 필요성을 느끼십니까 ?

①	②	③	④	⑤
전혀아니다	그저그렇다	보통이다	그렇다	매우그렇다

Ⅲ 직무 만족도에 대한 요인

22. 귀하는 현재 군무원 생활에 대하여 자부심을 가지고 있습니까?

①	②	③	④	⑤
---	---	---	---	---

전혀아니다 그저그렇다 보통이다 그렇다 매우그렇다

23. 귀하는 업무에 대한 부담으로 출근을 하기 싫을 때가 있습니까 ?

①	②	③	④	⑤
---	---	---	---	---

전혀아니다 그저그렇다 보통이다 그렇다 매우그렇다

24. 귀하는 업무에 대한 책임과 의무가 무엇인지 확실히 알고 있습니까?

①	②	③	④	⑤
---	---	---	---	---

전혀아니다 그저그렇다 보통이다 그렇다 매우그렇다

25. 귀하는 기회가 오면 다른직장으로 옮길 생각이 있습니까 ?

①	②	③	④	⑤
---	---	---	---	---

전혀아니다 그저그렇다 보통이다 그렇다 매우그렇다

설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다

감사의 글

지난 2년 동안의 대학원 생활을 돌이켜 보면 나에게는 학문적인 성과와 함께 세상을 보는 안목을 더 넓은 가운데 앞으로 생활에 한층 더 성숙되게 하였으며 본 논문의 작은 결실을 맺을 수 있도록 세심한 지도와 배려를 해주신 김하균 지도교수님과 적극적으로 검토와 지도를 해주신 염창선, 이재정 교수님께 진심으로 감사드립니다.

더불어 주경야독으로 배움의 길을 같이 하면서 희노애락을 함께한 이형제, 이범석, 이진호, 송동효, 고재완, 김태수 학우를 비롯한 동기생 여러분께도 감사와 격려를 보내며 2년간 학업에 충실 할 수 있도록 배려해 주신 의무과장 임종모 대령님을 비롯한 의무과 과원들에게도 감사드립니다.

무엇보다도 지금까지 온 정성과 희생으로 자녀들을 훌륭하게 키우신 어머니님과 장인, 장모님 항상 직장 생활 하면서 힘든 가운데도 용기와 자신감을 심어준 사랑하는 아내 권윤옥, 어여쁘고 명랑한 현진, 항상 공주 같이 이쁜 사랑하는 유진, 개구쟁이 민규에게도 고마움을 표합니다.

끝으로 오늘날까지 이 자리에 올 수 있도록 물심양면으로 보살펴 주신 형님, 형수님들께도 고마움과 감사의 마음으로 이 작은 기쁨을 함께 나누고 싶습니다.

2005. 12 월

김 병 연