



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권으로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

행 정 학 석 사 학 위 논 문

통합대학 행정직원의 직무만족
요인분석 및 증진방안

-부산·경남지역 통합대학을 중심으로-



2008년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

문 희 영

행 정 학 석 사 학 위 논 문

통합대학 행정직원의 직무만족 요인분석 및 증진방안

-부산·경남지역 통합대학을 중심으로-

지도교수 김 영 수

이 논문을 행정학 석사 학위논문으로 제출함



2008년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

문 희 영

문희영의 행정학석사 학위논문을
인준함.

2008년 2월 26일



주 심 행정학박사 허 용 훈 (인)

위 원 행정학박사 이 찬 구 (인)

위 원 행정학박사 김 영 수 (인)

< 목 차 >

I. 서론.....	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법.....	2
II. 대학직원의 직무만족에 대한 이론적배경.....	4
제 1 절 대학행정의 의의와 특성	4
가. 대학행정의 의의	4
나. 대학행정의 특성과 역할.....	5
제 2 절 대학의 구조개혁.....	8
가. 대학의 구조개혁	8
나. 대학통합	12
제 3 절 직무만족의 개념과 중요성	14
가. 직무만족의 개념.....	14
나. 직무만족의 중요성.....	15
제 4 절 직무만족에 관한 제이론 및 선행연구	17
가. 직무만족에 관한 제이론	17
나. 직무만족에 영향을 주는 요인	28
다. 직무만족의 구성요소	33
라. 연구도구의 구성내용.....	38

III. 연구의 방법	40
제 1 절 연구모형	40
제 2 절 연구의 대상	41
제 3 절 자료의 분석방법	44
IV. 통합대학 행정직원의 직무만족 요인분석	45
제 1 절 연구도구의 신뢰도 및 타당성	45
가. 연구도구의 신뢰도	45
나. 연구도구의 타당성	46
제 2 절 배경요인별 직무만족요인에 대한 차이분석.....	48
가. 대학의 유형에 따른 직무만족요인 차이분석	48
나. 성별에 따른 직무만족요인 차이분석	50
다. 연령에 따른 직무만족요인 차이분석	51
라. 학력에 따른 직무만족요인 차이분석	54
마. 근무년수에 따른 직무만족요인 차이분석	57
바. 담당업무년수에 따른 직무만족요인 차이분석	59
V. 통합대학 행정직원의 직무만족을 위한 증진방안...	62
VI. 결론	68

제 1 절 요약	68
제 2 절 결론 및 제언	70
참고문헌	73
설문지	79



< 표 목 차 >

<표Ⅱ-1> 국립대학과 사립대학의 구조개혁	9
<표Ⅱ-2> 국립, 사립 통·폐합 대학 현황	12
<표Ⅱ-3> 동기 및 위생요인	22
<표Ⅱ-4> X·Y이론의 비교	24
<표Ⅱ-5> 직무에 영향을 주는 요인	32
<표Ⅱ-6> 연구도구의 구성내용	38
<표Ⅲ-1> 설문지의 배포 및 회수현황	41
<표Ⅲ-2> 연구대상자의 배경변인별 분포	42
<표Ⅳ-1> 연구도구(척도)의 신뢰도	45
<표Ⅳ-2> 요인별 직무만족의 요인분석결과.....	46
<표Ⅳ-3> 대학 유형에 따른 직무만족요인 차이분석 결과.....	48
<표Ⅳ-4> 성별에 따른 직무만족요인 차이분석 결과	50
<표Ⅳ-5> 연령에 따른 직무만족요인 차이분석 결과	51
<표Ⅳ-6> 학력에 따른 직무만족요인 차이분석 결과	54
<표Ⅳ-7> 근무년수에 따른 직무만족요인 차이분석 결과	57
<표Ⅳ-8> 담당업무년수에 따른 직무만족요인 차이분석 결과.....	59

< 그림목차 >

[그림Ⅱ-1] 직무만족 이론의 발전과정	19
[그림Ⅱ-2] 머슬로우의 욕구계층과 허즈버그의 동기·위생요인이론	20
[그림Ⅲ-1] 연구의 분석모형	40





**Factor analysis and alternatives for job satisfactions of administrative
staffs in merged universities**

– Focusing on Integrated Universities in Busan & Gyeongnam
Regions –

Hee Young Moon

Department of Public Administration, The Graduate School,
Pukyong National University

Abstract

In order to achieve a goal of academic education and realize academic administration that quickly responds to restructuring, faculty members' positive and enthusiastic attitude is essential. Besides, they need to be highly motivated

This paper has analyzed what difference can be found by background factor in factors on job satisfaction of administrative staffs in merged universities. For this, the job satisfaction factors classified into 7 categories; Duty, personnel, rewarding system and work environment, an supervisor' s leadership, approval, relationship with peers, and education & training.

In order to verify this study, a questionnaire survey has been conducted on faculty members from 4 integrated national and private universities in Busan & Gyeongnam areas. For statistical analysis, SPSS

10.0 and Cronbach' s Alpha coefficient have been used. For feasibility analysis, besides, varimax rotation method has been used.

According to the analysis on difference of factors on job satisfaction among faculty members from integrated university, an influence on job satisfaction was observed in 6 factors (duty, personnel, rewarding system and work environment, approval, relationship with peers, and education & training) but a supervisor' s leadership. The plans to improve faculty members' job satisfaction in integrated university are as follows:

First, sufficient education and training should be offered for systematic work adjustment and competence development. Second, based on an effective and fair performance rating system, those who have worked hard should be properly treated. Third, a rewarding system should be reasonable and work environment needs to be improved. Besides, faculty members' status should be firm and stable. Fourth, more faculty members should be able to get involved in school decision making. Fifth, a restructuring should be done to integrate departments and secure faculty members, not to lay off them.

I. 서론

제 1 절 연구의 목적

21c 지식기반사회에서 지식정보의 급속한 발전과 산업고도화 등으로 정치, 경제, 사회, 문화, 교육 등 모든 분야에 걸쳐 더욱 빠른 속도로 변화하고 있다. 특히, 교육을 둘러싼 환경도 급속히 변화하였으며 세계화, 정보화 시대의 무한 경쟁사회에 따라 대학의 기능과 역할도 변모하였고, 고등교육시장의 개방화, 대학입학 인구 감소와 대학생 미충원의 문제 등에서도 개별대학 자체에서 변하지 않으면 생존할 수 없다는 인식을 갖게 되었다. 고등교육 환경변화에 대응하여 세계 각국이 대학교육 경쟁력 제고에 앞장서고 있는 가운데 정부는 고등교육의 경쟁력 강화를 위한 대학구조 개혁방안을 발표하였으며, 대학 또한 대학발전과 생존을 위한 구조개혁 방안에 고심하고 있다. 그 구조개혁방안 중 일안으로 대학 간 통·폐합을 통하여 학생확보의 어려움을 극복하여 개별대학의 존립 위기를 해결하고, 대학교육의 질적 수준을 높여 최상의 교육서비스를 지원하며, 대학행정의 효율성 제고에 중점을 두고 있다.

오늘날의 대학 행정은 대학교육의 대중화, 질적 변화 등 대학 대·내외적인 요인들에 의해 그 기능의 필연적 확대와 전문화 및 대학의 지식경영을 대학행정의 패러다임 전환으로 요구받게 되었다. 대학교육의 목적달성과 구조개혁에 빠른 대응의 대학행정을 구현하기 위해서는 행정직원의 긍정적인 자세와 의욕적인 업무수행이 중요한 요소라고 할 수 있으며, 대학

행정직원의 업무수행 면에 있어서도 대학교육의 목표달성과 대학조직의 발전 및 유지를 위해 적극적으로 기여해야 하는 강도 높은 동기부여가 요구되어지고 있다.

본 연구는 동기부여를 위한 통합대학 행정직원의 직무만족에 대한 직무요인에 대하여 살펴보고자 한다. 대학의 유형에 따라 국립대학과 사립대학은 교육, 연구, 사회봉사라는 원래의 기능수행을 위한 근본적인 목적은 같지만 실질적으로 조직, 인사, 교육목표 및 이념 그리고 조직운동 등 여러 영역에서 다른 형태를 취하고 있다. 이 같은 다른 구조는 운용형태로 인하여 국립대학과 사립대학간의 조직관리 및 행정직원간의 인식도 다르다는 선행연구결과에서도 나타났다(진영권, 2003). 그러하여 대학 행정직원의 역할이 대학발전과 직결될 수 있다는 중요성에 비추어 볼 때, 대학 행정직원의 배경요인별(대학유형, 성별, 연령, 학력, 근무년수, 담당업무년수)에 따라 대학 행정직원 간의 직무만족요인의 차이가 있는가를 분석하고자 한다. 최근 대학 구조개혁을 통하여 전국적으로 많은 대학이 통합되고 또 진행 중인데 반해 통합대학 행정직원의 직무만족에 관한 연구가 없었다.

본 연구에서는 통합대학 행정직원을 대상으로 직무만족에 대한 직무요인의 차이를 분석하고, 통합대학 행정직원의 직무만족을 위한 증진방안을 모색하여 대학 사무직원직의 직무만족을 극대화를 위한 기초 자료를 제공하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

앞에서 기술한 연구목적을 달성하기 위하여 기존의 국내외 문헌과 기존

대학행정 직무만족에 대한 논문분석을 통하여 이론적 배경을 고찰하고, 실증연구에서는 부산·경남지역에 위치한 대학 중 대학통합이 이루어진 국립대학과 사립대학으로 부산대학교(부산대학교-밀양산업대학교), 부경대학교(부산수산대학교-부산공업대학교), 영산대학교(영산대학교-성심외국어대학), 동명대학교(동명정보대학교-동명대학), 4개의 대학에 근무하고 있는 계약직을 제외한 일반행정직원(일반직, 기능직, 기술직, 기성회직)을 대상으로 설문조사하였다.

2007년 10월 15일부터 11월 2일까지 설문지를 350를 배포하고 이중 259부를 회수하여 자료에 대한 설문지 조사법을 통해 기초 자료를 수집, 분석하였다.



Ⅱ. 대학직원의 직무만족에 대한 이론적배경

제 1 절 대학행정의 의의와 특성

가. 대학행정의 의의

우리나라 대학 교육의 목적은 교육법 제10조에서 “대학은 국가와 인류사회 발전에 필요한 학술의 심오한 이론과 그 광범하고 정공한 응용방법을 교수 연구하며, 지도자적 인격을 경치 하는 것을 목적으로 한다.” 라고 명시하고 있다. 또한 “대학행정이란 대학이 의도하는 목적달성을 극대화하기 위하여 그 운영에 대한 계획을 수립하고 집행하여 필요한 인적·물적 자원을 관리하는 과정과 절차로서 교육과 연구 활동에 효과적으로 지원하고 대학 발전의 본질적 목표를 달성하도록 하는 보조적 관리기능이다.” 라고 말할 수 있다.

대학행정의 의의는 광의의 개념과 협의의 개념으로 나눌 수 있는데, 광의의 개념은 사회적·공공적 및 조직적 활동으로서 대학교육에 관하여 공동의 목표를 설정하고 그 목표를 달성하는데 필요한 인적·물적 조건을 정비·확립하고 지도·감독하는 일체의 봉사적인 활동을 말한다. 협의의 개념은 대학 내에서 행정가(총·학장, 처장)와 그 구성원(교수, 학생, 직원)이 국가와 지역사회 그리고 구성원들의 교육적 필요와 요구를 기초로 하여 대학의 교육목표를 설정하고 그 목적을 달성하기 위하여 인적·물적 자원을 확립·배분하고 관리·집행·감독하는 일련의 과정과 절차를 뜻한다. 이와 같이 협의의 대학행정은 대학교육체제가 목표달성을 극대화하

기 위해서 대학교육체제내의 모든 구성원인 교수, 학생, 직원과 대학 내 또한 대학조직내의 재정, 교수, 인사, 정보, 조직, 기구 등으로 최적으로 결합하여 교육의 결과로 전환시키는 모든 활동과정을 말한다.

나. 대학행정의 특성과 역할

대학행정은 대학의 기능을 효율적으로 수행하기 위하여 여러 사람이 합리적으로 협동하는 행위 과정이라고 할 수 있다. 대학은 인격을 도야하고 국가와 인류사회의 발전에 공헌함을 목적(고등교육법 제 23조)으로 하고 있는 하나의 교육기간이다. 또한 대학의 조직구조는 수평적이며 권한구조는 분권화되어 있고, 대학의 궁극적 목적은 효과적인 교육과 연구이다.

Q. D. Henderson 과 J. G. Henderson에 의하면 대학은 전문가들로 구성된 교육기관으로, 전문가들이 수행하는 작업방식은 정부기관 또는 기업조직의 작업방식 보다는 대규모 법률회사나 병원의 작업방식과 유사하다.

Henderson이 지적하고 있는 대학의 조직적 특성을 몇 가지로 요약하여 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.¹⁾

① 대학은 시장에서 팔 수 있는 생산물을 생산하지 않는다. 대학의 주요 서비스인 교수와 연구는 모두 불가시적인 것이다. 교육적 서비스의 수혜자인 학생들은 고용인이 아니기 때문에 봉급이 지급되지 않지만, 교수학습과정에 능동적으로 참여한다. 학생들은 교수에 대한 대가로서 수업료를 지급하나, 학생들은 교수들의 고용주는 아니다. 교수들이 제공하는 교육내용 또는 학생들이 받아들이는 교육내용은 사람에 따라 다르므로 표준화된 산출물은 있을 수 없다.

1) 박성식. (1998). 교육행정관리론. 서울:학지사, pp.36-38.

② 대학의 전통적인 연구기능은 독특한 특성을 지니고 있다. 순수 연구는 문제해결 또는 가설검증을 지향하는 탐구활동이며, 지식의 발견 자체를 위해 수행되므로 시간적 제약으로 인한 어려움이 있다. 또한 응용연구와 현장봉사활동에도 종사하고, 특정 계약조건하에서 수행된 연구와 자문활동들은 본질상 상업적 봉사조직이 수행하는 연구와 자문활동과 유사하다.

③ 대학은 비영리 조직이다. 대학은 자선단체 또는 비영리단체로서 일반적으로 대학의 예산은 보조금 또는 기부금에 의해서 보충되지 않으면 운영자금으로는 부족하다.

④ 대학의 지배적인 고용인들은 교수들이다. 교수들은 그들의 전문적 능력 때문에 대학에 고용된 사람들이다. 그러므로 교수들은 행정가들의 동료들이지 일반적 의미의 고용인은 아니며, 대학에서 차지하고 있는 비중의 중요성과 교육프로그램에 대한 그들의 전문적 이해관계로 인하여 대학의 정책결정에 많은 영향을 행사한다.

⑤ 교수들은 강력한 외부 지향성을 지니고 있으며, 그들의 충성심은 분할되어 있다. 일반적으로 교수들은 하나 이상의 전문 학회에 가입되어 있다. 교수들은 재직대학보다는 그들의 동료학자들로부터 학자로서 인정받기를 원한다.

⑥ 대학은 기업 조직적 의미의 자본, 노동 그리고 관리를 가지고 있지 않다. 학생들에게 부과되는 수업료는 제공된 서비스의 시장가격과는 관련이 없다. 수업료에 의한 대학의 수입은 대학의 보조 활동의 경비를 충당할 수 있을지라도 수업료만으로는 교육 프로그램 경비를 감당할 수는 없다.

⑦ 대학은 특정 개인이나 집단의 소유가 아니다. 대학은 공공기관 또는 준공공기관이다.

⑧ 총장은 이중자격을 가지고 직무를 수행한다. 총장은 이사회와 최고

집행자(Executive Officer) 이자 동시에 교수집단의 구성원이면서 교수집단의 수장으로서 봉사한다.

⑨ 대학업무의 불가시적인 특성으로 인하여 대학의 효과성과 효율성의 평가는 어렵다. 대학에서는 단위원가 또는 관리의 규범들은 제한된 유용성만을 지니며, 효율성을 달성하든 못하든 간에 효과적이어야 한다.

⑩ 대학은 고객 및 일반대중과 독특한 관계를 맺고 있다. 이윤추구를 목적으로 하는 사기업들은 전도유망한 고객들의 이해 관심과 열망을 산출물에 반영함으로써 고객들의 요구에 부응하고 있다. 대학은 공공 봉사기관으로, 대학의 행위에 의문을 제기할 권리를 가지고 있다고 느끼는 많은 다양한 집단을 상대하는데 교수, 학생, 행정직원, 학부모, 동문, 지역사회 주민, 정부 등이 포함된다.

한국대학교육협의회(1992)의 한 연구에서 발표한 다음의 내용은 이상과 같이 대학조직이 일반조직과는 또 다른 복잡성과 다양성, 전문성을 내포하고, 외부환경과의 상호작용이 중요하게 지배하고 있는 대학조직의 특성을 잘 표현하고 있는데, 대학은 그 조직의 목표에 있어서 모호성을 가지고 있으며, 다른 사회조직은 그 조직을 구성하는 구성원의 목표가 뚜렷하다. 여러 세분화된 전문가 집단으로 구성되어 있고, 대학은 고객에게 봉사하는 조직이며 동시에 고도의 전문적인 특성이 대학을 지배하고 있다. 그러나 강력한 외부세력이 존재하는 그들의 환경에 점차 취약성을 보이고 있다(이영석, 2001).

대학행정직원의 기능에 대하여 오스본(R. N. Osborn)은 대학의 사무직원은 교수조직과 학생집단에 대한 봉사적, 지원적, 보조적 기능을 담당하는 조직으로 정의하고 있다(Osborn, 373:1980)²⁾. 이는 대학사무직원이 교육의

2) Osborn, R. N. (1980). Organization Theory: An Integrated Approach. NewYork:

효과를 제고시키기 위해 효율적인 인적·물적 자원의 관리, 조직, 기획, 운영 등에 관한 일련의 사무적 활동을 담당하고 있음을 의미한다. 또한 교수 및 학생에 대해 자문적 기능도 담당한다. 일반적으로 행정직원은 전형적인 관리기능을 수행하는데 총무, 관리, 수업, 교무, 학생복지 및 서비스, 전산지원, 문헌 및 정보지원, 대학원, 평생교육, 취업지원, 산학협력, 기술이전 등 교수와 학생의 연구와 교수·학습활동을 지원하는 역할을 성실히 수행하는 것도 필요하지만, 대학 조직의 규모화, 복잡화와 대학기능의 다원화로 행정직원으로 수행해야 할 업무가 다양하고 전문화되고 있다.

제 2 절 대학의 구조개혁

개혁의 사전적 개념으로 개혁은 제도나 기구를 새롭게 고치는 것을 의미하며, 이에 준해 대학개혁(university reform)이라 함은 대학교육의 수준과 질을 높이기 위해 제도나 기구를 바꾸어 더 나은 새로운 상태로 개선하는 것을 말한다.

가. 대학의 구조개혁

대학개혁의 광의적 개념으로 제도나 법규의 개혁, 국가 전체의 교육정책의 전환에서 개별대학, 개별학부·학과의 개혁에 이르기까지 그 범위와 수준은 다양하게 보았고, 협의의 개념으로는 부분적·기술적인 개혁은 개선, 혁신 등으로, 점진적인 변혁은 변화, 변용 등으로 불리는 경향이 있으나 개

혁의 협의로 해석하게 되면 대학개혁의 실질적 기능이나 본질을 놓칠 우려가 있다고 지적한다.³⁾ 알트바흐(Philip G. Altbach)도 “대학개혁은 고등교육의 계획된 변화과정”이라고 정의하고, 이 용어는 일반적으로 기본적인 또는 구조적인 성격의 변화에 적용되며 교육과정상의 좀 더 작은 규모로 변화는 혁신이라고 일컫는다. 이현청 외(2003)은 “대학구조개혁이란 개별대학의 특성화를 통해 경쟁력을 높이기 위하여 행해지는 노력 일체를 뜻하는 것으로 대표적인 유형을 개별대학 차원에서의 구조조정과 두개 이상의 대학들 간의 통·폐합을 통한 구조조정”이라고 규정하였다.⁴⁾

교육인적자원부는 2004년 12월 대학의 인력양성 구조를 사회수요에 적합한 인력양성구조로 전환을 촉진하고, 대학운영 시스템의 효율성을 제고하기 위한 ‘대학 구조개혁 방안’을 발표하였다.⁵⁾ 국립대학과 사립대학의 구조개혁 방안에 대한 내용을 요약하면 <표Ⅱ-1>과 같다.

<표Ⅱ-1>국립대학과 사립대학의 구조개혁

구분	국립대학	사립대학
구조개혁방안	- 교육여건 개선도모 - 다양한 통합촉진 - 회계제도 개선 추구 - 운영체제개편 - 권역별 ‘국립대학구조개혁 추진위원회’ 구성·운영	- 교육여건 개선 - 대학간 다양한 통합 및 개편 촉진, 재산의 효율적 활용 지원 - 대학의 자발적인 구조개혁 노력 지원, 해산·합병제도 보완 - 대학신설 요건 강화
통합유형	- 유형1: 대학-대학간 - 유형2: 대학-전문대학간통합	- 유형1: 대학-대학간, 전문대학-전문대학간 통합

3) 有本 章 등.(2003). 대한민국국회 2006년연구보고서 인용을 재인용함.

4) 국회사무처. (2006). 대학위기의 시대, 대학구조개혁의 방향모색, 대한민국국회 2006년 연구보고서.

5) 교육인적자원부. (2004). 규제로부터 자유로운 대학 구현을 위한 대학 자율화 추진 계획: 대학이 살아야 나라가 산다.

	- 유형3: 대학-산업대학간 통합 - 유형4: 대학-교육대학간 통합	- 유형2: 동일권역, 동일법인대학 - 전문대학간 통합 - 유형3: 동일권역, 동일법인의 산업대학-전문대학간 통합 후 일반대학 개편
수익	- 국고 일반회계, 대학기성회계 도입 으로 수익사업 도모	- 사립대학 재산의 효율적 활용지원 재산 운영의 투명성확보 제도장치 마련
대학 운영	- 대학평의원회 · 교수회 · 학생회 · 직원회의 법제화 - 총 · 학장 선출방식의 개선	- 대학정보공시제 도입 - 대학구조개혁특별법제정으로 자발적인 구조개혁 지원

그 구체적인 추진방안으로는 국립대학 구조개혁, 사립대학 구조개혁, 대학
원 구조개혁, 구조개혁 관련 제도보완 및 재정방안 등을 제시하고 있다.

(1) 국립대학 구조개혁

첫째, 국립대학의 교육여건 개선 및 특성화 방안이다. 국립대학의 교육
여건 개선을 위하여 2007년까지 2004년도 대비 학부 입학정원의 10% 이상
감축하는 계획을 의무적으로 수립하여 제출하도록 하고, 2009년까지는 국
립대학 입학정원의 총 15% 감축을 목표로 한다.

둘째, 국립대학간의 다양한 통합이다. 국립대학의 특성화, 교육·연구의
유기적인 상호협력 및 지역사회와의 연계 강화를 위해 통합·교류를 촉진
하며, 지역별 여건에 맞춰 교육대-사범대간 통합 적극 유도, 국립산업대학
은 인근 국립대학과의 통합 또한 학부간 교환을 통해 특성화 방향 인력양
성 수준에 적합하도록 개편을 유도한다는 것이다. 위의 <표Ⅱ-1>과 같이
4가지 대학 통합 유형으로서 제안하고 있다.

셋째, 국립대학 운영체제 및 회계제도 개선 추진이다. 국고 일반회계와

대학 기성회계를 통합 운영하는 국립대학 회계제도를 도입하는 것과 회계 연도와 학기의 일치, 자체수입 직접 사용 교육과 연구에 지장이 없는 범위 내에서 수익사업 운영 등을 도모하겠다는 취지이다.

넷째, 권역별 ‘국립대학 구조개혁 추진위원회’를 구성한다. 대학운영의 객관성·투명성·민주성을 보장하기 위하여 대학평의회, 교수회, 학생회, 직원회의를 법제화하고, 국·공립대학의 총·학장 선출방식의 개선을 통해 합리적인 대학운영여건을 마련하겠다는 것이다.

(2) 사립대학 구조개혁

첫째, 사립대학 교육여건의 개선이다. 대학교육의 최소 여건 보장을 위해 전임교원 확보의 연차별 준수목표를 설정하여 그 기준의 도달여부를 모든 재정 지원 사업에 반영하고, 2009년 이후 기준 미달 대학은 정원 감축을 통하여 추진하고자 한다.

둘째, 대학 간 다양한 통합 개편을 유도하기 위하여 국립대학의 경우와 마찬가지로 통합의 유형과 조건을 <표Ⅱ-1>과 같이 제시하고 있다. 이를 통한 통합의 조건은 정원감축, 연차별 전임교원확보율 목표준수 및 통합된 대학의 교육여건개선, 대학의 교육여건개선 통합유형과 조건이다.

셋째, 자발적 구조개혁을 위한 해산·합병 시 학생보호 및 교직원 처리, 재산출연자에게 출연재산 일부환원 등 해산·합병제도 보완을 취해 ‘대학 구조개혁특별법’ 제정하여 법적 근거를 마련한다.

넷째, ‘대학정보공시제’에 의해 공시된 자료를 활용하여 위기에 처한 대학들에게 위기 수준을 사전에 알려줌으로써 스스로 구조개혁을 할 수 있도록 하고, 위기수준이 지속되는 대학에 집중자문팀(intensive consulting team)의 자문을 제공하여 대학의 자발적인 구조개혁 노력을 지원하겠다는 것이다. 아울러 ‘대학구조개혁특별법’ 제정으로 해산·합병제도 보완 및

자발적인 구조개혁을 지원하는 근거를 마련할 계획이다.

나. 대학통합

대학 구조조정 정책의 핵심은 학생정원 감축과 대학통합 그리고 국립대 지배구조의 개편에 있다. 2004년 12월 대학의 인력양성 구조를 사회수요에 적합한 인력양성구조로 전환을 촉진하고 대학운영 시스템의 효율성을 제고하기 위한 ‘대학 구조개혁 방안’을 발표하였고, 이에 2004년부터 2007월 10월까지 6개의 국립대학과 국립대학의 통합 및 6개의 사립대학과 사립대학의 통합, 1개의 국립대학과 사립대학 등 총 13개의 대학이 통합하였는데, 대학의 현황은 다음 <표Ⅱ-2>와 같다.⁶⁾

<표Ⅱ-2> 국립, 사립 통·폐합 대학 현황

구 분	통·폐합년도	통·폐합 전	통합 후
국립 통·폐합 대학	‘04년	공주대+천안공대	공주대
	‘05년	부산대+밀양대	부산대
		전남대+여수대	전남대
		강원대+삼척대	강원대
		충주대+청주과학대	충주대
	‘06년	강릉대+원주대	강릉대
사립 통·폐합 대학	‘05년	가천의대+가천길대학	가천의과학대
		고려대+고려대병설보건대	고려대
		삼육대+삼육의명대	삼육대
		동명정보대+동명대	동명대
	‘06년	경원대+경원전문대	경원대
		을지의과대+서울보건대학	을지대

6) 교육인적자원부. (2007). 2004년 구조개혁 추진이후 통합된 대학현황. 민원요청자료 (2007.11.01)

국립·사립 통합 대학	‘07년	국립의료원간호대학(국립) + 성신여대(사립)	성신여대
----------------	------	-----------------------------	------

대학통합은 2000년의 국립대학발전계획에서 권역별 연합대학체제 구상과 함께 적극 장려되었으며, 2004년 이후에는 국립대학뿐만 아니라 사립대학의 통합 및 개편도 촉구하고 진행되고 있다.

대학통합은 대학교육의 수급 불균형으로 인한 개별대학의 존립위기를 해소하고 고등교육체제의 질적 고도화를 도모할 수 있는 방안이다. 학과설치 등에 있어서 대학 간 중복성을 제거하여 대학을 특성화할 수도 있고, 교수자원의 확정을 가능하게 하여 대학교의 질적 수준을 제고하는데 크게 기여할 뿐만 아니라 통합된 대학들 간에 시너지 효과를 창출하고 ‘규모의 경제’를 달성함으로써 재무구조의 개선, 학생충원의 안정화, 대학행정의 효율성 제고 등에 기여할 것으로 기대되고 있다(이현청 외, 2003). 하지만 대학통합은 양 대학의 합의를 기초로 하기 때문에 매우 어려운 일이다. 대학 구성원뿐만 아니라 지역사회의 이해관계도 적극 고려될 수밖에 없다. 실제로 교수와 동문의 반대, 통합대학의 본부 위치 등이 첨예하게 대립되어 통합논의가 무산되고 난항을 겪고 있는 현실이 이를 입증하고 있다. 또한 지리적 여건과 통합대학의 성격에 따라서 비용절감이나 인력 감축의 효과가 기대한 만큼 크지 않을 수 있다. 다만 대학의 통합은 구조조정의 가시적인 실적으로서가 아니라 대학 특성화를 통한 경쟁력 제고 차원에서 매우 신중하게 추진되어야 할 것이다. 또한, 대학통합 대학에 대한 포상금 차원의 재정지원도 필요하지만 통합 이후 발전계획에 근거한 교수 정원 배정, 교육시설 개선 등에 대한 집중적 재정지원이 담보되어야 한다. 물량적 통합 실적보다 ‘선 구조개혁 이후 통합’ 또는 ‘구조개혁을 동반한 통합’ 등에 의한 내실 있는 통합을 도모해야 하며, 통합대학의 발전 모델 개발, 확실한 재정지원 보장을 통해 단계적으로 통합을 유도할 필요가 있다.⁷⁾

제 3 절 직무만족의 개념과 중요성

가. 직무만족의 개념

직무만족이란 한 개인이 직무에 대해서 가지고 있는 감정적이고 정서적인 선호도 즉, 얼마나 좋아하고 있는가를 의미한다(김선봉, 1996). 직무만족이란 개인의 직무에 대한 적응을 뜻하는데, 이는 조직환경과 개인적 특성과의 상호작용의 결과로 생기는 것이라 할 수 있다. 상호작용에 있어서 개인이 가진 특성은 그 같은 능력을 요구하는 요건과 욕구를 보장해 주는 요건으로 구성되어 있다. 이렇게 상응하는 제 요인들이 적절히 충족되어 개인의 특성과 조직 요건과의 일치도가 높을수록 개인의 직무만족도는 높아지는 것이다(김경동, 1987). 자신이 수행하는 직무가 자신의 발전에 유익하고, 사회에 바람직하고, 사회적으로 명예롭고, 정당하며, 때에 따라 직무 수행으로 인하여 자신의 욕구가 충족되는 경우에 직무에 대한 만족감이 발생한다.

조직은 조직구성원이 직무에 대해 얼마만큼 만족하느냐에 따라 그 효율성 정도가 다르게 나타날 수 있으며, 개인의 직무에 대한 만족도는 조직의 목표 달성도, 효과성에 큰 영향을 미친다. 개인이 자신의 직무에 대해 얼마만큼 만족하여 담장직무를 수행에 가는가에 따라 조직 내의 분위기는 물론이거니와 조직구성원간의 업무수행 능률에 있어서 큰 영향을 미치기 때문이다(이석희, 2002).

위와 같은 관점에서 직무만족에 대한 여러 학자들의 다양한 개념 정의를 살펴보고 이를 바탕으로 이 연구에 적합한 개념 규정을 시도하고자 한다.

7) 임연기. (2005). 한국 대학 구조조정 정책의 특징과 쟁점. 「교육행정학연구」 Vol. 23, No.4, pp.243~267.

Locke(1973)은 개인이 자신의 직무나 이를 통해서 얻게 되는 경험을 평가해서 나타내는 유쾌함이나 긍정적인 정서 상태라고 정의한다.

Osborn(1972)는 직무만족이란 직무과업, 작업조건, 동료관계 등 여러 측면에 대한 개인의 긍정적 혹은 부정적인 느낌의 정도라고 하였으며,

T.Tiffin & E. J. McCormick(1965)는 직무만족이란 직무에 경험된 또는 직무로부터 유래하는 욕구충족의 정도이며, 이는 개인적인 것으로 각 개인의 가치세계에 따라 상이한 형태를 나타낸다고 하였다. J. L. preice(1972)는 직무만족을 사회체제 내 구성원들이 체제내의 조직 참여자로서 가지는 긍정적인 지향이라고 정의하였으며, E. E. Lawer(1973)은 직무에 대한 개인의 정서적 태도는 지향성이라고 정의하고, 직무에 대한 종업원의 태도·감정, 지각 등의 중요성을 강조하였으며, E. A. Locke(1973)는 직무 만족이란 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통한 경험을 평가함으로서 얻게 되는 유쾌함이나 좋은 정서 상태라고 하였다.

이상 여러 학자들의 직무만족에 관한 개념 규정을 살펴보았는데, 이를 종합해 볼 때 직무만족이란 ‘인간과 조직과의 관계에 있어 조직의 구조적 특징에서 영향을 받는 직무관련 요인에 대한 개인의 감정적 상태’라고 할 수 있다.

나. 직무만족의 중요성

우리가 조직생활을 하면서 가장 중요하게 관심을 가지는 것이 직무에 대한 만족 여부이다. 직무만족이 높은 사람은 자신의 직무환경에 대하여 매우 긍정적인 태도를 가지고, 반면에 직무에 불만족한 사람은 직무환경에 대해 부정적인 태도를 가지게 될 것이다.

직무에 대한 태도 중에서 특히 중요하고 가장 오래된 연구의 역사를 지

니고 있는 것이 근로자의 직무만족에 관한 것이나, 조직 속에서 구성원의 직무만족이 조직의 성패를 좌우하는 중요한 관건으로 인식하기 시작한 것은 1930년대 초반에 일기 시작한 인간관계론에서 비롯되었다고 말할 수 있다. 높은 수준의 직무만족은 조직 구성원으로 하여금 조직에 대해 긍정적인 태도를 갖도록 함으로써 구성원 개인은 물론 조직의 발전을 가져올 수 있고, 반대로 조직 구성원의 직무만족 수준이 낮아 불만족한 감정적 상태를 유지하고 있다면 개인과 조직발전을 기대하기는 어려울 것이다. 이러한 직무만족 요인이 조직 운영과 발전에 중요하게 취급되는 이유는 다음과 같이 조직 구성원의 입장과 조직의 입장으로 나누어 살펴보고자 한다(김동진, 1994).

(1) 조직 구성원의 측면에서 본 중요성

첫째, 가치판단적인 면에서 볼 때 중요하다. 대부분의 사람들은 깨어 있는 시간의 대부분을 직장이라는 조직에서 보내며, 또한 직장을 통하여 생계를 위한 소득을 얻을 뿐만 아니라 생활의 만족을 얻는다. 직장이 만족의 기회를 제공하지 않는다면 우리들의 대다수는 삶의 기쁨을 맛볼 수 없게 될 것이다. 따라서 조직 구성원의 직무만족은 조직이 사회에 대하여 지는 사회적 책임의 한 범주로 강조되고 있으며, 이러한 욕구에 부응하여야만 대다수의 사람들이 삶의 기쁨을 맛볼 수 있을 것이다.

둘째, 직무만족은 정신건강적 측면에서 중요하다. 직장생활에 불만족을 느끼는 사람은 가정생활이나 여가생활, 심지어는 삶의 자체에까지 불만을 느낄 수가 있다.

셋째, 직무 만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 직무에 대한 불만이 스트레스를 쌓이게 하여 그것이 개인의 신체적 건강뿐만 아니라 정신적 건강에도 영향을 미친다.

(2) 조직의 측면에서 본 중요성

첫째, 자신의 직무생활에 긍정적인 감정을 지닌 사람은 외부 사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이렇게 되면 일반 대중이 조직에 대해 호감을 갖게 되어 사회로부터 유능한 인력을 충원할 수 있게 된다.

둘째, 이론적으로 타당성이 완전히 입증되고 있지 않지만 관리자들은 직무만족이 조직 구성원의 직무성과에 직접 영향을 준다는 가정을 믿고 있다. 그들은 행복한 가족 구성원이 그렇지 못한 사람들보다는 효율적이며 혁신적이고 사려 깊을 것이라고 생각하고 있는 것이다.

셋째, 자신의 직무에 만족하고 있는 사람은 조직 외부에서 뿐만 아니라 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다. 그러나 직무만족의 결여나 직무로부터 소외는 사기저하, 낮은 생산성과 불건강한 사회를 초래한다.

넷째, 조직 구성원이 자기가 맡은 직무에 대하여 높은 만족감을 갖게 되면 근무의욕이 향상되어 이직율과 결근율이 감소되기 때문에 직무 성과를 높일 수 있다.

제 4 절 직무만족에 관한 제 이론 및 선행연구

가. 직무만족에 관한 제 이론

직무에 종사하는 사람은 자기의 직책과 임무에서 무엇인가를 얻고자 하며 이것이 어느 정도 충족되느냐에 따라 직무만족도가 결정된다. 이러한

만족도는 인간의 기본적인 욕구나 동기와 분리해서 생각할 수 없다. 따라서 직무에 대한 만족에 영향을 주는 요인은 주로 인간의 욕구와 동기이론에 기초하고 있다고 할 수 있다.

직무 동기에 관한 이론은 전통적 이론, 인간관계 이론, 인적자원 이론으로 구분할 수 있다. 전통적 이론은 근로자들을 동기부여 시키는 최선의 방법은 성과급에 의한 급여제도와 근로자의 산출을 극대화할 수 있도록 직무를 설계하는 것으로 F. W. Taylor 가 주장하는 과학적 관리론이 그것이다. 그러나 과학적 관리론은 조직의 핵심적 요소가 인간이고, 인간이 사회심리적 존재임에도 불구하고 이러한 측면에 대해서는 전혀 고려하지 않았다는 비판을 받으면서 인간관계론이 등장한다.

인간관계론은 조직의 구성원을 감정의 논리나 대인관계에 따라서 움직이는 인간으로서 파악하고, 욕구·동기·태도의 변화는 개인간, 집단간, 개인·집단과 조직 간에 형성되는 조직체내의 여러 가지 사회적·심리적인 관계를 통하여 동기가 유발된다는 이론이다. 이 이론은 인간의 사회심리적 측면을 지나치게 강조했으며, 인간의 존엄성보다는 관리자를 위한 도구로서의 역할을 벗어나지 못하고 있다는 비판을 받아 후기 인간관계론의 등장을 가져오게 되었다. 후기 인간관계론은 인간을 합리적 존재가 아닌 사회적 존재로 인식해야 하며, 이를 실현하기 위해서는 의사결정 등 조직의 주된 활동에 개인을 참여시켜야 한다는 결론에 이르게 되었다.

이후 직무만족은 조직체의 성과제고와 관련하여 활발히 연구되어 왔으며 조직구성원의 동기부여 측면을 주로 다루고 있다. 동기부여에 대한 이론은 동기에 영향을 미치는 내용들을 알아내려는 내용이론(content theory)과 동기가 작용하게 되는 과정을 이해하려는 과정이론(process theory)으로 분류된다. 이러한 이론의 발전과정을 시대적으로 요약, 도식화하면[그림 II-1]과 같다.

[그림 II-1] 직무만족 이론의 발전과정



*자료: Luthans(1977)

(1) 내용이론

내용이론(content theory)이란 행동에 영향을 미치는 변인들의 실체를 알아내려고 하기 때문에 이 요인들이 행동에 영향을 미치는 과정에 대해서는 별 관심을 갖지 않는다. 그러므로 사람들이 얻기를 원하는 보상들, 충족시키고자 하는 기본 욕구들 혹은, 가장 강력한 유인자극들이 무엇인지 알아내려고 한다. 내용이론은 일반적인 테두리 내에서 이러한 내용들을 밝히려고 한다. 예를 들어서 승진, 봉급인상, 직업안정, 인정 및 친한 작업 동료 등은 직무수행에서 얻을 수 있는 성과와 변인들로서 내용이론에서 자주 언급되는 동기요인들이다. 관련 이론으로 A. H Maslow의 욕구단계이론, F. Herzberg의 동기·위생이론, D. M. McGregor의 X.Y이론 등에 대해 살펴보면 다음과 같다.

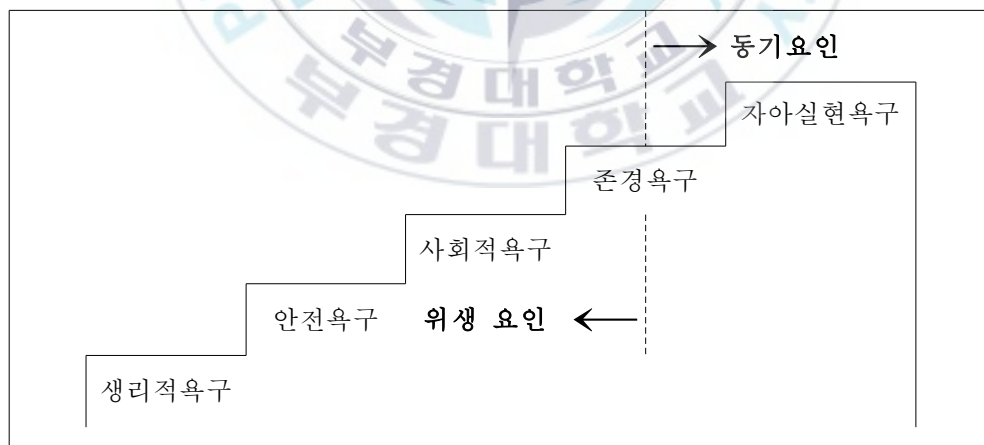
(가) Maslow의 욕구단계 이론

1900년 초의 테일러의 과학적 관리법 또는 초기의 인간관계론에서 다루

있던 동기부여이론은 이 범주에 속한다고 할 수 있다. 즉, 과학적 관리법에서는 종업원에게 동기부여를 할 수 있는 것이 금전이라고 생각하고 ‘임금’ 등을 주요한 동기부여의 수단으로 보았으며, 또한 인간관계론에서는 작업조건, 안전, 민주적 지도성이 동기부여의 요인이 된다고 가정하였다. 그 이후 행태과학이 등장하면서부터 사람들은 동기 부여 요인을 욕구라고 생각하게 되었으며, 이러한 구체적인 욕구를 파악하는데 주력하였다.

Maslow(1970)는 인간은 부족한 존재로 무엇을 원하고 있으며, 그가 원하는 욕구를 충족하게 되면 새로운 욕구의 실현을 위하여 계속해서 노력한다는 것이다. 그리고 이미 충족된 욕구는 동기유발의 동인(drives)이 되지 못하며 충족되지 못한 욕구만이 행동의 동기가 된다는 것으로 욕구가 일련의 단계적 계층을 이루고 있다는 것이다. Maslow의 욕구단계이론을 도식화하면 [그림Ⅱ-2]와 같다.

[그림Ⅱ-2] 머슬로우의 욕구계층과 허즈버그의 동기·위생요인이론



자료: Hersey & Blandchard, 1982: 60.

- ① 생리적 욕구(굶주림, 갈증, 수면)
- ② 안전욕구(신분보장, 직업안정성, 생계유지, 의료혜택, 연금보장, 산업재

해로 부터의 보호)

③ 사회적 욕구(친목, 교제, 우정, 사랑)

④ 존경의 욕구(자신감, 성취감, 타인으로부터의 인정, 명성, 명예, 지위, 존엄, 높은 평가)

⑤ 자아실현의 욕구(잠재능력 발휘, 창의성 및 자기표현)

Maslow는 이러한 욕구단계이론을 제시하면서 다음과 같은 특성을 갖는다고 하였다.

첫째, 인간의 동기로 작용하는 지배적인 욕구는 다섯 가지 욕구의 계층에 따라 아래 단계에서 위로 순차적으로 올라간다는 것이다.

둘째, 충분히 만족된 욕구는 동기로서의 힘을 상실한다.

셋째, 대개의 경우 인간은 그러한 다섯 가지의 욕구들을 부분적으로 밖에 충족시키지 못하기 때문에 인간은 항구적으로 무엇인가를 원하게 된다는 것이다.

Maslow의 욕구단계이론은 인간의 기본적 욕구를 파악하여 계층별로 분류하고 그들간의 관계를 설명함으로써 인간의 행동을 작동시키는 동기를 이해하고 조직 구성원들 개인의 문제를 해결하는데 개념적 틀을 제시해 주었다는 점에서 높은 평가를 받고 있다. 그러나 욕구체계의 개인차를 무시했다는 것, 인간의 욕구가 계층적으로 존재한다는 주장 자체가 의문의 대상이라는 것, 욕구란 변동하기 마련인데 이 이론은 욕구를 정태적으로 고찰하고 있다는 것, 어떤 한 가지 행동의 유발에 두 가지 이상의 욕구가 작용할 수도 있다는 것, 욕구란 지속적으로 또는 되풀이하여 충족되어야 하는 것이기 때문에 한번 충족된 욕구는 없어지거나 동기유발에 무관한 것으로 규정하는 논리는 잘못이라는 것 등이 Maslow의 이론에 가해지고 있는 비판적 논점들이다(양병호, 2000).

(나) Herzberg의 2요인 이론

Herzberg(1959)는 2요인 이론에서 개인의 동기를 자극하는 요인에는 두 가지의 종류가 있다고 강조되고 있는 것이 이 이론의 특색이기 때문에 동기·위생이론이라고도 한다.

Herzberg은 그의 2요인 이론에서 첫째, 인간은 이원적인 욕구구조를 가지고 있고 둘째, 불만족과 만족은 별개의 차원에 있어서 불만족을 일으키는 요인과 만족을 주는 요인은 서로 다를 것이며 셋째, 불만족요인의 제거는 소극적이며 단지적인 효과를 가질 뿐인데 반하여, 만족요인을 크게하는 것은 적극적이며 장기적인 효과를 가진다고 하였다.

동기요인은 만족요인이라고도 할 수 있는데, 이 요인은 성취감, 인정감, 도전해 볼만한 업무, 책임성의 증대, 승진 및 성장 가능성 등이 있으며, 위생요인은 불만족요인이라 할 수 있는데, 이것에는 정책 및 관리, 감독, 작업조건, 대인관계(상관, 동료, 부하), 보수, 지위, 안전 등이 있다.

Herzberg의 동기요인과 위생요인을 도표화하면<표Ⅱ-3> 과 같다.

<표Ⅱ-3> 동기 및 위생요인

동기요인 (업무 그 자체)	위생요인 (작업환경)
성취감 인정감 도전해 볼만한 업무 책임성의 증대 승진 및 성장 가능성	정책 및 관리 감독 작업조건 대인관계(상관, 동료, 부하) 보수, 지위, 안전 등

*출처: 김병섭 외(2003) 「조직의 이해와 관리」 서울:대영문화사. p.237

<표Ⅱ-3>에 의하면, 만족을 주는데 기여하는 요인과 불만족을 야기시키

는데 기여하는 요인은 서로 구별될 뿐만 아니라, 양자가 별개의 차원에 있기 때문에 만족과 불만족은 반대개념이 아니다. 따라서 불만족의 반대개념을 만족이 아니라 불만족이 없는 것이고, 만족의 반대개념은 불만족이 아니라 만족이 없는 것이다(박성식, 1998).

Herzberg 이론은 Maslow이론을 확대·발전시켜 직무동기 유발에 새로운 관점을 제시하였다는 점에서 조직관리 측면에 실질적인 공헌을 한 것이 사실이다. 그러나 이 이론 역시 한계점을 갖고 있는데 첫째, 표본의 선정이 너무 제한적이라는 점이다. 이 연구의 대상이 전문직에 종사하는 사람들이었기 때문에 연구결과를 다른 업종의 사람들에게 적용하기 힘들 것이다. 둘째, 개인차에 대한 고려가 없으며 Herzberg가 제시하는 여러 가지 위생요인이나 동기요인이 개인에 미치는 영향은 개인의 연령이나 조직 내에서의 직위 등에 따라 다를 수 있다. 마지막으로 직무요소와 동기 및 성과간의 관계에 관한 분석이 제대로 이루어지지 않았다는 점이다. 이 이론의 초점은 만족에만 있었을 뿐 실제 근로자의 동기유발에는 있지 않았다는 것이다(유호룡·이준호·정인봉, 2003).

(다) McGregor 의 X·Y 이론

인간의 본성에 대한 이론을 잘 설명하고 있는 McGregor(1960)는 인간에 대한 두가지 관점을 제시하였다. 하나는 기본적으로 부정적인 관점으로서 X이론이라 불렀고, 다른 하나는 기본적으로 인간에 대한 긍정적인 관점으로서 Y 이론이라고 지칭하였다(김선봉, 1996).

인간을 X이론으로 가정한다면 관리전략도 강제, 명령, 금전에 의한 유인, 위압, 처벌 등으로 일관하게 된다. 이는 명령, 통제의 전통적 이론으로 과학적 관리론이나 권위주의적 지도성 이론과 일치한다. 또 인간을 Y이론으로 가정한다면 관리자는 명령, 통제를 줄이고 개개인의 자발적 근무의욕과

동기가 발생하도록 유인해야 한다. X·Y이론을 간단히 요약하면 다음과 같다.

<표 II-4> X·Y이론의 비교

X이론	Y이론
인간은 본질적으로 악하다. 인간은 본능적으로 행동한다. 인간은 강제적으로 동기화한다. 인간의 본성은 경쟁적이다. 개인이 가장 중요하다. 인생관은 엄세적이다. 인간은 본질적으로 일을 싫어한다.	인간은 본질적으로 선하다. 인간은 인본주의에 따라 행동한다. 인간은 자발적인 협력에 의해 동기화된다. 인간의 본성은 협동적이다. 집단이 가장 중요하다. 인생관은 낙천적이다. 인간은 본질적으로 일을 하고 싶어한다.

(2) 과정이론

동기부여의 내용이론만으로는 인간의 행위에 관한 동기를 완전히 설명할 수 없으며, 개인의 욕구가 충족되는 과정에 대한 설명이 동반되어야 한다.

과정이론은(process theory)은 내용이론과는 달리 선택 가능한 여러 활동 중 행동을 선택하고, 노력을 들이며, 그 활동을 계속하게 하는 지구력 등의 결정 과정에 관해서 일반화된 설명을 하고자 한다. 과정이론들은 이 목적을 위해서 먼저 선택, 노력, 지속 등을 설명하는데 필요한 중요 변수들을 정의하려고 한다. 예를 들어서 유인자극(incentive), 충동(drive), 보강(reinforcement) 그리고 기대(expectancy) 등이 변인들의 예이다(한덕용, 1993). 세부적으로 V. H. Vroom의 기대이론, L. W. Porter와 E. E. Lawler의 업적만족이론, J. S. Adams의 공정성이론과 E. A. Locke의 목표 설정이론에 대해 살펴보면 다음과 같다.

(가) Vroom의 기대이론

Vroom(1964)은 동기란 인간이 마음대로 선택할 수 있는 행위 가운데 인간이 어떤 것을 선택하도록 지배하는 심리과정과 관련된다고 하였다. Vroom에 의하면 다음과 같은 변수가 동기행동의 중요한 요인이 되고 있다고 한다.

① 기대감(expectancy): 사람이 어떤 행동을 할 경우 자기 자신에게 어떤 결과가 있을 것이라는 가능성 또는 주관적 확률을 말한다. 즉, 이는 0에서 1까지의 값을 갖는데 0은 한 행동에 한 결과가 나올 것에 대한 완전한 의심을, 1은 완전한 신뢰를 가리킨다.

② 유의성(valence): 어떤 특정의 미래결과에 대한 개인의 선호도를 의미하며 보상, 승진, 인정과 같은 적극적 유의성과 과업과정에서의 압력이나 벌과 같은 부정적 유의성으로 구분된다.

③ 1차 및 2차적 결과(first and second level outcomes): 1차적 결과란 개인행위의 성과를 말하며, 조직구성원의 직무성이나 생산성 같은 것을 말한다. 2차적 결과란 1차적 결과에 대한 보상으로 얻어지는 것을 말한다. 즉, 조직구성원이 1차적 결과로 직무성이나 생산성을 향상시켰을 경우 그 결과로 승진이 되거나 금전적 보상, 휴가, 인정을 받는 것 등을 말한다. 따라서 1차적 결과는 2차적 결과의 수단적인 성격을 지니게 된다.

④ 수단성(instrumentality): 1차적 결과가 2차적 결과를 가져오게 되리라는 주관적 확률치이다. 이 수단성은 -12에서부터 1까지의 값을 가진다.

⑤ 힘(force): 동기부여와 동일한 개념으로 여러 행동대안 가운데서 행위 방향을 결정하는 것이다.

⑥ 능력(ability): 어떤 과업을 성취할 수 있는 잠재력을 의미한다.

이상의 제 변수들의 개념과 전제를 바탕으로 Vroom은 다음과 같은 공식을 제시하고 있다.

$$\text{동기부여(motivation)} = \sum [\text{유의성(valence)} \times \text{기대감(expectancy)}]$$

즉 개인의 동기부여는 그들이 선호하고 가치를 부여하는 결과인 유의성과 어떤 행동을 하였을 때 어떤 결과가 수반될 것이라는 주관적 확률인 기대감을 곱한 합이라는 것이다. 다시 말해서 행동을 하는 데에는 기대가 중요한 역할을 하며, 자기의 노력이 좋은 성과를 거둬으로써 적절한 보상을 받는다고 믿으면 개인은 열심히 일한다는 것이다.

이와 같이 Vroom의 기대이론은 개인의 동기부여를 기대감과 유의성의 개념으로 공식화하여 그들의 행위를 이해하는데 도움을 주었으나, 동기부여의 구체적인 방안을 제시하지는 못하였다는 제한점을 가진다.

(나) Porter와 Lawler의 업적만족이론

Vroom의 이론을 기초로 몇 개의 관련변수를 첨가하여 포괄적인 업적만족이론을 제시한 사람이 Porter와 Lawler(1968)이다. Porter와 Lawler가 추가로 제시하고 있는 변수로는 가치의 보상, 노력 대 보상의 확률에 대한 지각, 노력, 능력과 특성, 역할지각, 성과, 보상, 지각과 공정한 보상, 만족 등이 있다. 이러한 업적만족이론에 있어서는 세 가지의 요인들이 노력과 성과간의 관련성을 고려하는데 있어서 중요한 역할을 한다.

첫째, 성과에 대한 보상의 중요성은 어느 한 사람이 보상을 성과와 밀접하게 관련을 갖고 있다고 지각하는 경우에만 그 의미를 지닌다.

둘째, 보상을 받는 수행자는 긍정적이든 부정적이든 그 보상에 대해 일정한 가치를 부여하여야만 한다.

셋째, 부상에 대한 만족감은 보상의 공정성에 대한 지각정도에 따라 달라지며 이러한 만족감의 수준이 미래상황에 있어서 투여하고자 하는 노력의 크기에 영향을 미치게 된다.

이와 같은 Porter와 Lawler의 이론은 Vroom의 이론에 바탕을 두고 있는 것이지만 Vroom과의 중대한 차이점은 그 이전의 이론과 같이 만족이 업적을 낳는다고 보는 것이 아니라 반대로 업적에 따라 보상과 그 보상에 대한 지각이 만족을 낳는다고 가정하고 있다는 점이다. 그러나 Porter와 Lawler의 이론은 Vroom의 모형보다는 응용 지향이고, 동기부여, 성과, 만족의 관계에 대한 이해를 제공하였으나, 너무 복잡하여 실제의 관리부문에 별다른 영향을 주지 못하였다.

(다) Adams의 공정성이론

Adams(1967)에 의하면 개인의 행위는 타인과의 관계에서 공정성을 유지하는 방향으로 동기부여가 된다고 한다. 여기에서 공정성이란 개인의 투입과 산출과의 비율이 타인의 투입과 산출의 비율의 비교와 관계된 개념이다. 즉, 개인이 인지하는 자신의 투입-산출의 비율을 타인의 투입-산출의 비율과 비교했을 때 두 비율간의 대등함이 인지되면 공정성을 느끼고, 그 반대의 경우일 때 불공정성을 느끼게 된다. 이때 불공정성이 인지되면 개인은 이를 감소시키려는 노력을 하게 되고, 그 노력의 강도는 불공정성의 인지의 정도에 따라 결정된다. 이때 과소보상과 과다보상 양자 모두 개인으로 하여금 불공정성을 느끼게 만든다고 공정성이론에서는 보고 있다. 과소보상의 경우 개인은 부당한 대우를 받는다고 생각할 것이고, 과다보상의 경우 일종의 죄책감을 느낀다는 것이다.

조직 내에서의 불공정성의 인지는 동일한 업무를 수행하는 개인들이 상이한 대우를 받을 때 전형적으로 발생하는 현상으로 결근율과 이직율로 표출될 수 있으므로 관리자들은 부하직원들의 행태와 성과에 따라서 보상과 처벌을 명확히 할 필요가 있다. 공정성이론은 조직에서 공정한 보상의 중요성을 일깨워 주었다는 점에서 의의가 있고, 많은 실증적 연구에서도 이

를 뒷받침하고 있다(Moorhead & Griffin, 1982). 그러나 대부분의 연구에서 기본적 동기요인을 보수에만 초점을 두고 있다는 점에서 비판을 받는다.

나. 직무만족에 영향을 주는 요인

직무만족에 영향을 미치는 직무요인에 대해서는 학자들 간에 많은 선행연구가 있지만 과연 어떤 요인들이 얼마만큼 직무만족에 영향을 주고 있는가를 규명하는 것은 복잡하고 어려운 문제이다. 직무는 하나의 실체가 아니라 과업, 역할, 책임, 상호작용, 요인작용 및 보상의 복잡한 구조로 이루어져 있고 또한 동일한 척도를 사용한다 하더라도 직무만족에 영향을 미치는 요인이 평가 기간이나 각 조직마다 동일하게 규정되어지지 않기 때문이다. 어떠한 요인들이 근로자의 직무만족과 보다 직접적인 관련을 맺고 있는가를 밝혀내는 것은 근로자의 직무만족도를 향상시키는데 있어서 매우 중요한 일이다. 따라서 여기서는 직무만족의 결정요인들에 대한 여러 연구자들의 견해를 살펴보고자 한다.

Vroom은 직무에 영향을 주는 요인을 ①감독, ②작업집단, ③직무내용, ④임금, ⑤승진기회, ⑥작업시간 등으로 들고 있다.⁸⁾

Herzberg는 직무에 영향을 주는 요인을 동기요인과 위생요인으로 분류하고, 동기요인으로 ①성취감, ②안정감, ③도전감, ④책임감, ⑤성장과 발전 등을 위생요인으로서 ①정책과 행정, ②감독, ③근무조건, ④인간관계, ⑤봉급, ⑥ 신분, ⑦ 안전 등을 들었다.⁹⁾

Bridges는 그의 연구에서 직무의 불만족요인이 결근의 중요한 요인은 아

8) Vroom. V. H. (1964). Work & Motivation. New York: John Wiley & Sons.

9) Herzberg, F. Mausner, B. & Synnederman, B. B. (1959). The Motivation to Work, 2nd(N. Y: John Wiley & Sons, p.72.

하지만 직무만족은 결근과 부정적 상관을 나타내며 직무만족요인에는 ①노동, ②급료, ③감독, ④동료관계 등 네 가지 요인이 있다고 밝혔다.¹⁰⁾

C. F. Jurferson은 연구에서 10개 요소를 제시하였다. ①발전(승진에 대한 기회), ②부가 급부(휴가, 연금, 보험, 질병수단 등), ③동료(마음에 맞는 동료), ④시간(적절한 작업시간 시작과 끝나는 시간, 적절한 일일 작업 시간 주간 작업시간, 야간 작업시간), ⑤임금(고소득), ⑥안전(안전한 작업, 휴식이 없으며 직무를 계속 유지할 수 있는 확실성), ⑦감독(사력 깊고 공정한 감독자), ⑧작업유형(흥미있고 관심있는 작업), ⑨작업조건(안락, 청결, 소음, 냄새, 온도, 냉난방, 기타) ⑩특혜 등을 들 수 있다.¹¹⁾

Locke는 직무만족요인으로 ①작업, ②임금, ③승진, ④안정감, ⑤작업조건, ⑥복지후생, ⑦상사의 관리방식, ⑧동료관계, ⑨회사의 경영방침을 들고 있다.¹²⁾

Wexley와 Yukle에 의하면 직무만족은 상황의 특성과 개인의 성격 두 차원에 의하여 결정되는데, 개인의 성격요소로서 ①욕구, 가치, 개성으로 정하였고, 상황요인으로서 ①관련집단의 영향, ②과거직무경험으로 정하였고, 근로자의 직무조건 요인으로 ①보수, ②감독, ③직무자체, ④동료작업자, 직무안전 및 승진기회를 들고 있다.¹³⁾

Illinois 대학의 Seals 등의 교수는 직무만족요인으로 ①동료, ②직장의 일, ③보수와 직장의 안전, ④근무조건, ⑤직장에서 활용할 수 있는 설비와 감독 등을 들고 있다.¹⁴⁾

10) Bridges, E. M. (1980). Job Satisfaction and Absenteeism, Education Adinistration Quarterly, Vol. 16, No.2, pp.41-56.

11) Jurfeson, C. E. (1978). Job Perferences: What makes a Job good or Bad?, Jurnal of Appoied Paschology, Vol. 63, No.3, pp.267-276.

12) Lock, op. cit, p.132

13) Wexley, K. N. and Yukle, G. A. (1984). Organizational Behavior and Personnel Psychology, Richard D. Irwin, Inc., pp.56-57.

Ronan 등은 ①직무내용, 수행된 실제업무, 업무에 대한 통제, ②직접적인 통제, ③조직과 그 관리, ④승진기회, ⑤보수와 기타 재정적 편익, ⑥동료, ⑦작업환경 등을 들고 있다.¹⁵⁾

Poter는 직무만족 요인을 내향적 보상(성취감, 인정감, 도전감, 자아실현감)과 외향적보상(급여, 승진)으로 설명하고 있으며,¹⁶⁾ Seherhagen은 ①성취, ②동료, ③직무자체, ④인정, ⑤책임, ⑥작업환경, ⑦안전, ⑧인간관계, ⑨감독, ⑩정책, 발전으로 구성하였다.¹⁷⁾

직무만족에 영향을 미치는 요인을 L. W. Porter와 R. M. Steers(1983)는 조직 전체요인, 직무내용 요인, 직무환경 요인, 개인 요인으로 분류하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 조직전체요인: 모든 근로자들에게 공통적으로 적용되는 것으로 급여와 승진기회, 회사의 정책과 절차, 조직의 구조 등이 있다. 급여에 있어서는 절대액 뿐만 아니라 공정성도 직무만족에서 중요한 변수이다. 회사의 정책이나 절차도 종업원들의 정서에 부정적, 긍정적 영향을 미친다. 직무만족에 영향을 미치는 조직의 구조변수는 의사결정의 분권화 정도, 직위 등이 있다.

② 직무환경요인: 직무환경 요인에는 감독자의 스타일, 의사결정형태, 작업집단의 규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건 등이 있다. 일반적으로 종업원 중심적, 고려적 감독스타일이 직무만족을 증가시킨다고 주장되어 왔

14) Seals, G. W. et al. (1977) The Contribution of Job and Leisure Satisfaction to Quality of life, Journal of Applied Psychology, Vol. 62, No. 3, p.330.

15) Ronan, W. W. (1973). Effects of Goal Setting and Supervision of Worker Behavior in an Industrial Situation, Journal of Applied Psychology, Vol. 58, pp.2-3.

16) Porter, H. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction, Industrial Relation, Oct. p.23.

17) Seherhagen, L. W. (1970). What Motives Civil Service Employee?, Public Personnel Review, Vol. 3, No. 1, pp.48-50

으나 그것은 여러 가지 상황에 따라 달라질 수 있다. 참여적인 의사결정이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다. 작업집단의 크기도 직무만족에 영향을 미치며, 작업집단 내에서 동료작업자들과의 사회적 상호작용도 직무만족에서 중요한 요인이다. 사회적 상호작용이 원활하면 소속감이 커지고 따라서 관계적 욕구의 충족이 가능하기 때문에 직무만족에 긍정적 영향을 미친다.

③ 직무내용요인: 직무내용 요인 중에서 가장 중요한 것은 Herzberg 등이 주장하는 동기요인과 관련된 것이다. 다른 조건이 동일하다면 도전적이고 자율적인 직무가 직무만족에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. J. R. Hackman과 G. R. Oldham(1975)의 직무특성모형에 의하면 기술다양성, 과업일체성, 과업중요성, 자율성 및 피드백이라는 다섯 가지 특성을 통해 내적 직무동기가 유발되고 직무만족이 증가하며 직무성고가 향상된다고 한다.

④ 개인적요인: 개인적 특성도 직무만족과 관련성이 있다. 연령과 근속연한, 개인성격, 성장욕구의 강도, 기타 유전적 요인 등은 직무만족에 영향을 미친다. 나이가 많고 해당 조직에서 근무한 연수가 많으면 개인의 심리적 계약에 있어서 기대를 현실적 수준으로 조정하여 현재의 직무에 보다 만족하게 될 가능성이 높다. 성장욕구의 강도 역시 직무만족에 영향을 미친다. 성장욕구의 강도가 높을 경우 고차원 욕구충족을 선호하고 따라서 도전성이 높은 직무를 수행할 경우 직무만족이 증가된다(신구범, 1999).

이상의 직무에 영향을 주는 요인에 대한 학자들 간의 선행연구를 정리하면 다음의 <표Ⅱ- 5>와 같다.

<표Ⅱ- 5> 직무에 영향을 주는 요인

연구자	직무요인
Vroom	①감독 ②작업집단 ③직무내용 ④임금 ⑤승진기회 ⑥작업시간
Herzberg	①성취감 ②안정감 ③도전감 ④책임감 ⑤성장과 발전 ⑥정책의 결정 ⑦감독 ⑧근무조건 ⑨인간관계 ⑩봉급 ⑪신분 ⑫안전
Bridges	①노동 ②급료 ③감독 ④동료관계
C. F. Jurferson	①발전 ②부가급부 ③동료 ④시간 ⑤임금 ⑥안전 ⑦감독 ⑧작업유형 ⑨작업조건 ⑩특혜
Locke	①작업 ②임금 ③승진 ④안정감 ⑤작업조건 ⑥복지후생 ⑦상사의 관리방식 ⑧동료관계 ⑨회사의 경영방침
Wexley & Yukle	①관련집단의 영향 ②과거직무경험 ③보수 ④감독 ⑤직무자체 ⑥동료작업자, 직무안전 및 승진기회
Seals	①동료 ②직장의 일 ③보수와 직장의 안전 ④근무조건 ⑤직장에서 활용할 수 있는 설비와 감독
Ronan	①직무내용, 수행된 실제업무, 업무에 대한 통제 ②직접적인 통제 ③조직과 그 관리 ④승진기회 ⑤보수와 기타 재정적 편익 ⑥동료 ⑦작업환경
Poter	①내향적 보상(성취감, 인정감, 도전감, 자아실현감) ②외향적보상(급여, 승진)
Seherhagen	①성취 ②동료 ③직무자체 ④인정 ⑤책임 ⑥작업환경 ⑦안전 ⑧인간관계 ⑨감독 ⑩정책, 발전
L. W. Porter & R. M. Steers	①조직전체요인 ②직무내용요인 ③직무환경요인 ④개인요인
Hackman & G. R. Oldham	①기술다양성 ②과업일체성 ③과업중요성 ④자율성 ⑤피드백

다. 직무만족의 구성요소

기존의 연구를 통하여 많은 직무만족에 요인은 다음의 대학행정직원의 만족도에 관련된 논문을 통하여 구성하였는데, 선행연구자들의 연구에서 직무요인 구성한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

고종안(2006)은 대전·충남지역 국립대학과 사립대학 연구에서 직무요인을 ①환경적요인, ②제도적요인, ③운영적요인으로 구성하였는데, 환경적인 요인으로 근무조건, 적절성과 자율성을 요인으로, 제도적 요인으로 임금, 교육훈련, 인사, 근무규율, 능력개발 및 보상 등으로 구성, 운영적요인으로 인간관계, 후생복지 등을 구성요소로 설정하였다.

김동진(1994)은 국립대학교를 중심으로 조사한 연구에서 ①보수, ②승진, ③대인관계, ④업무, ⑤리더쉽과 감독, ⑥근무조건 및 복리후생으로 만족요인을 구성하였다.

김보완(2006)은 대구·경북지역에 소재하고 있는 국·사립대학교를 중심으로 조사한 연구에서, 한지숙(2004)은 사립대학인 Y대학교 행정직원의 직무만족에 영향을 미치는 8개의 결정요인으로 ①직무자체, ②인사 및 학교정책, ③급여, 복지 및 근무환경, ④감독, ⑤인정, ⑥교수·학생과의 관계, ⑦동료, ⑧교육훈련을 구성하였다.

오경아(1998)는 국립대학을 중심으로 직무만족요인을 ①직무만족도, ②인간관계, ③승진, ④보수, ⑤후생복지, ⑥의사결정과정의 참여, ⑦신분보장 등으로 구성하였다.

오정권(1989)의 대학직원의 직무만족에 관한 연구에서는 ①직무자체, ②근무환경, ③급여, ④상사의 관리방식, ⑤동료와의 관계, ⑥인사정책, ⑦승진으로 직무만족요인을 구성하였으며, 직무자체와 상사의 관리방식, 동료,

는 대체로 만족하고, 급여, 인사정책, 승진기회에 대해서는 만족하지 못하는 것으로 나타났고, 근무환경은 보통으로 나타났다.

윤일선(2004)은 국립대학과 사립대학의 직무만족 요인으로 ①업무, ②상사의 리더십, ③승진, ④보수, ⑤복지후생, ⑥교육훈련, ⑦대인관계 등을 직무만족요인으로 설정하였는데, 이는 오인숙(2000)의 사립대학 직무만족에 관한 연구와 김윤숙(2001)의 경북지역 국립대학을 중심으로 직무만족에 관한 연구를 위한 직무만족요인과 같은 항목으로 구성된 것이다.

이기영(2001)은 사무관리직의 일반적 특성에 따른 역할인식과, 직무만족도 및 직무관련행동에 관한 연구에 직무만족요인으로 ①급여, ②인간관계, ③업무, ④승진 및 발전기회로 구성하여 직무관련(결근욕구, 근무부서 이동욕구, 이직성향)에 영향을 주는 결과가 나왔다. 이 연구에서는 일반적인 특성으로 ①연령, ②학력, ③직급, ④재직기간, ⑤급여 등 5개로 구성하였다.

이영석(2001)은 강원지역 사립대학 중심으로 연구한 결과 직무만족 구성요소를 ①직무자체, ②임금, ③승진, ④인정, ⑤교육훈련, ⑥복지후생으로 구성하였다.

이창구(1999)는 ①업무, ②상사의 리더십, ③승진, ④급여, ⑤근무환경, ⑥업무교육, ⑦직원복지, ⑧인간관계, ⑨부서명, ⑩직급, ⑪근속연수, ⑫현부서 근무기간 등을 직무만족요인으로 설정하였다.

진영권(2003)은 부산·경남지역 국립대학을 중심으로 연구하였는데, ①보수, ②승진, ③신분보장, ④인간관계, ⑤근무조건(복리후생), ⑥교육훈련의 6개의 직무만족 영향요인으로 선정하였으며, 개인적 특성요인으로 성별, 연령, 학력(교육수준), 직급, 근무기간, 근무부서, 등으로 구성하였다.

McCormic(1980)은 직무만족의 설명은 개인역할과 개인특성 변수 모두

고려해야 하며, 직무만족에 대한 논의가 개인의 상황적 측면 또는 작업역할의 측면에 더 많은 관심을 두고 있다고 말할 수 있고 직무만족에 관련된 모든 변화가 이러한 측면만으로 돌릴 수 없다는 것을 기억해야한다고 직무만족 요인에 대하여 설명하였다. 그러므로 인간은 같은 직장 내에서 같은 작업환경 하에 동일한 보수를 받더라도 각 개인의 학력, 연령, 성별, 직위, 근무년수, 현재 업무 담당년수 등 여러 가지 배경변수에 따라 직무만족에 미치는 영향력의 정도가 달라질 수 있다. 이상에서 살펴본 바와 같이 제 학자들의 견해와 선행연구를 종합하여 본 연구에서는 직무요인의 구성요소를 업무, 인사, 보상체제 및 근무환경, 상사의 리더쉽, 인정, 동료관계, 교육훈련의 7가지로 구성하였다.

(1) 업무

조직원이 그 업무의 성격이나 활동과 의무가 개인의 적성 및 흥미와 어떻게 조화되어 있느냐 하는 것은 매우 중요한 일이다. 업무량이 지나치게 많거나 적성에 맞지 않거나, 전문적인 지식을 요하는 업무에 관련 없는 직원이 배치하거나, 업무를 중요하게 여기지 않거나, 업무의 결과에 책임감이 없으면 업무수행 능률을 상실하게 되는 경우가 발생한다. 또한 조직마다 어려운 업무, 기피하는 업무, 과도한 업무의 부서는 피하게 되고, 업무에 대한 적응보다는 회피하게 됨으로서 다른 부서로 진출만을 기대하게 된다. 그러므로 중요한 직무만족의 요인으로 결정하고, 직무에 대한 업무량, 업무에 대한 전문적 지식의 요구정도, 업무의 중요도 등을 구성하였다.

(2) 인사

승진이란 지위에 있어서 상향적인 변화를 의미하는 외적인 보상으로서

보다 나은 심리적 성장욕구 및 지위에 관한 욕구 등을 포함한다. 승진은 동일한 등급 내에서 보수만 증액되는 승급과 구분된다. 높은 지위와 위신을 누리게 하고 심리적인 만족감을 얻게 됨으로서 행정능률을 제고하는데 중요한 역할을 담당한다. 승진을 위한 평가는 근무평정제도와 상벌제도를 반영하여 이루어지는데, 그 기회가 공정성과 형평성으로 하여금 합당할 때 인사에 대한 만족을 느낀다. 그리하여 승진 절차나 근무평정제도, 상벌제도, 인사배치 등의 공정하고 형평성 있는 인사가 필요하며, 이는 대단히 중요한 직무만족 요인임으로 구성하였다.

(3) 복지체제 및 근무환경

조직원의 물질적·정신적 생활을 안정시키고 향상시키는 중요한 요인으로, 복지체제와 근무환경이 있다. 복지체제는 급여와 복지제도를 말하며, 근무환경에는 휴가와 보상제도, 편의시설, 신분보장 상태를 말한다.

급여는 직무만족에서 가장 중요한 요인 중의 하나이며, 아무리 다른 조건이 좋은 직장이라도 해도 생계유지의 수단인 급여가 불만족스러운 수준이라면 그로 인한 직무에 대한 불만족의 파급효과가 클 것이다. 또한 환경적인 요인 따라 업무에 많은 영향을 받는데, 여기에 건강, 안전, 여가시간의 활용, 물질적 생활조건의 조성 등이 해당된다. 대학조직의 구성원들의 생활수준 향상을 위하여 급여를 포함한 간접적인 제 급부로 복리후생제도와 근무환경을 구성하였다.

(4) 상사의 리더쉽

리더쉽의 유형이나 원할 여부는 구성원의 직무만족에 직접·간접으로 영향을 미칠 수 있는 요인으로 조직구성원이 조직의 규정된 목표를 달성할 수 있도록 설득하는 능력 내지 영향력이라고 한다. 상사가 기능을 어떻게

수행하느냐에 따라 조직의 성패가 결정된다고 해도 과언이 아닐 만큼 상사의 리더십은 중요하며, 구성원들이 근무의욕이 높다 하더라도 상사의 리더가 잘못된 목표나 방법에만 관심이 있다면 효과적인 업무를 수행하기가 어렵다. 상사의 일방적인 업무지시 또는 명령보다는 자발적으로 적극참여를 유도할 수 있는 영향력이 중요시 된다. 따라서 상사의 감독 및 통솔방법, 부하의 능력개발지원은 적절하게 시행되고 있는지, 상사의 인간관계에는 만족하고 있는지를 측정하였다.

(5) 인정

대학 행정직원이라는 직업에 대하여 사회적 인정, 인식이 직장에 대한 자긍심을 가지게 되고, 업무에서 권한과 책임을 가지는 것으로 조직 내에서 성취감과 만족감을 가지게 된다. 대학의 조직구조개편으로 학생정원 등의 감축, 대학 간의 통합은 신분안정에 대한 불안감을 가져다주는 요인으로 작용한다. 신분보장은 업무에 대한 안정성 · 계속성을 확보하고 능률성 · 전문성을 유지 향상시킬 수 있다. 그러므로 직무만족 요인의 중요요인으로 업무에 대한 권한과 책임, 사회적인 인정, 직장에 대한 긍지, 신분에 대한 장래성으로 구성하였다.

(6) 동료

조직에서는 비공식적인 관계가 구성원의 사기나 생산성에 중요한 영향을 준다는 사실을 발견함으로써 인간관계론은 비공식 집단의 중요성을 강조한다. 동료 간의 결속이나 단합이 높고 인간관계가 밀접할수록 직무만족이 높아지고, 우호적으로 도울 수 있는 분위기가 조성되는 경우에 능률적인 직무를 수행할 수 있다. 조직 속에서의 사회화 과정에서 가장 강력한 힘의 하나는 개인과 그의 동료 간의 상호작용의 역동성으로 동료 간의 협조,

인간관계, 분위기 등을 구성하였다.

(7) 교육훈련

교육훈련이란 행정관리의 목적을 달성하기 위하여 조직원들에게 직무 수행에 필요한 이론적 지식과 실제적 기술을 습득하게 하여 행정기능을 증진시키고, 가치관 및 태도의 발전적 변화를 목적으로 하는 인사기능을 말한다. 구성원의 교육훈련은 조직의 성장 발전의 에너지원으로 또 경영의 주요인적자원관리의 전략적 활용 수단으로 중요하다. 또한 맡은 업무에 대한 올바른 인지와 새로운 업무에 대한 정보를 습득함으로써 변화하는 환경에 적응하고 업무의 능률성을 향상시킬 수 있다. 따라서 대학행정을 수행함에 있어서 교육훈련의 기회는 적절한지, 또 그 내용은 직무 및 자기 계발에 도움이 되는지를 측정하였다.

라. 연구도구의 구성내용

본 연구에서 사용한 도구는 관련 문헌과 선행연구를 참조하여 본 연구에 맞게 설문지를 번안·수정하여 작성하여 사용하였으면 구성내용은 아래와 같다.

<표Ⅱ- 6> 연구도구의 구성내용

직무영역	문항별 내용	문항번호
업무	업무량	1
	전문적 지식	2
	직무의 중요도	3

인사	승진절차나 제도	4
	인사배치	5
	근무평정제도의 공평성	6
	상벌제도의 공평성	7
복지체제와 근무환경	타 직장과의 비교한 급여	8
	직무수행과 비교한 급여	9
	직급간 급여체제	10
	복지제도	11
	휴가 및 보상제도	12
	편의시설	13
	신분보장상태	14
	타 대학과의 비교 근무환경	15
상사의 리더쉽	상사의 감독 및 통솔방법	16
	부하의 능력개발지원	17
	상사와의 인간관계	18
	상사의 부하의견 수용	19
인정	업무에 대한 권한과 책임	20
	직장에 대한 긍지	21
	직업에 대한 사회적 인정	22
	직업의 장래성	23
동료	동료와의 협조	24
	동료와의 관계	25
	직장분위기	26
교육훈련	교육훈련의 기회제공	27
	업무수행에 도움	28
	능력개발에 도움	29
	교육훈련의 효과성	30

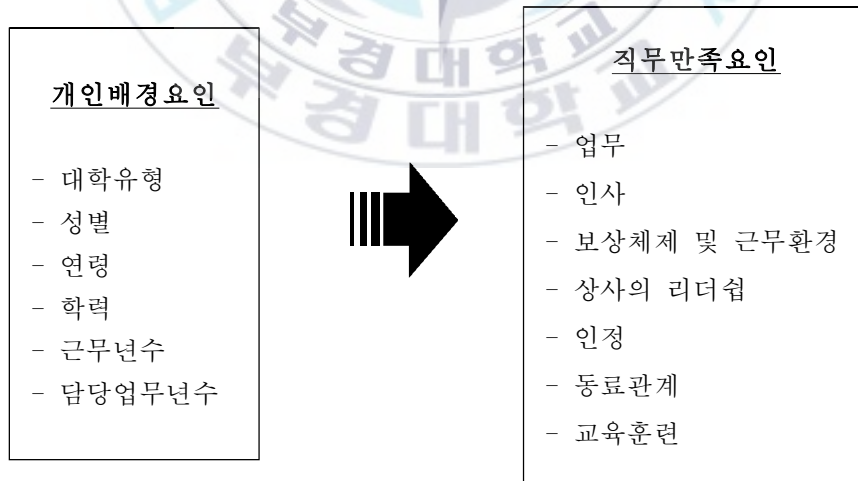
Ⅲ. 연구의 방법

제 1 절 연구모형

본 연구는 통합대학 행정직원의 직무만족에 대한 직무요인의 차이를 분석하는데 있다. 직무만족에 영향을 주는 직무만족요인이 개인배경요인에 따라 차이가 날 수 있다는 것을 연구하고자 하였다.

앞에서 살펴본바와 같이 직무만족요인을 정하고 분석모형을 설정하였는데 [그림Ⅲ-1]과 같다.

[그림Ⅲ-1] 연구의 분석모형



제 2 절 연구의 대상

본 연구의 조사대상은 부산·경남지역에 위치한 대학 중 대학통합이 이루어진 국·사립대학 중 4개의 대학에 근무하고 있는 일반행정직원 (일반직, 기능직, 기술직, 기성회직)을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

2007년 10월 15일부터 11월 2일까지 설문지를 350부를 배부하고 회수한 결과 259를 회수하여 74%의 회수율을 보였다. 각 대학별로 부산대학교가 89%의 회수율을 보여 가장 높은 회수율을 보였고, 다음은 동명대학교(80%), 영산대학교(78.75%), 부경대학교(43.75%) 순으로 나타났다.

<표Ⅲ-1> 설문지의 배포 및 회수현황

(단위: 명(%))

대학명	설립별	배포(수량)	회수(회수율)
동명대학교	사립	90	72(27.8%)
영산대학교		80	63(24.8%)
부산대학교	국립	100	89(34.4%)
부경대학교		80	35(13.5%)
합 계		350	259(100%)

연구 분석을 위하여 유효 설문지 259부를 사용하였으며, 조사대상의 배경요인별 분포는 <표Ⅲ-1>와 같다. 대학의 유형별로 국립대학 근무자가 124명으로 응답자의 47.9%를 차지하였고, 사립대학은 135명(52.1%)로 차지하였다. 성별로는 남자가 151명(58.3%), 여자 108명(41.7%)로 나타났다. 연령별로는 30세미만이 45명(17.4%), 30-40세가 140명(54.1%), 41-50세가 14명(5.4%), 무응답자가 2명(0.8%)로 나타났고, 학력으로는 고졸이 9명

(3.5%), 전문대졸이 25명(9.7%), 대학교졸이 150명(71%), 대학원졸이 71명(27.4%)로 응답하였다. 근무년수에서는 5년이하가 85명(32.8%), 6-10년이 73명(23.9%), 11-15년이 62명(23.9%), 16-20년이 18명(6.9%), 20년이상 20명(7.7%)로 나타났고, 직급에서는 일반직원이 179명(69.1%), 계장이 56명(21.6%), 과장이상이 19명(7.3%), 기타가 3명(1.2%), 무응답자가 1명(0.4%)으로 나타났다. 담당업무년수에서는 1년미만이 62명(23.9%), 1-2년이 86명(33.2%), 3-4년이 64명(24.7%), 5년이상 43명(16.7%), 무응답자가 4명(1.5%)로 나타났다.

본 연구의 연구대상자의 배경변인별 회수현황을 보면 <표Ⅲ-3>와 같다.

<표Ⅲ-2> 연구대상자의 개인배경변인별 분포

		요인	빈도(명)	비율(%)
유효	유형	국립대학	124	47.9
		사립대학	135	52.1
		합계	259	100.0
유효	성별	남자	151	58.3
		여자	108	41.7
		합계	259	100.0
유효	연령	30세미만	45	17.4
		30-40세	140	54.1
		41-50세	58	22.4
		50세이상	14	5.4
		합계	257	99.2
		결측	시스템결측값	2
합계		259	100.0	

유효	학력	고졸	9	3.5
		전문대졸	25	9.7
		대학교졸	150	57.9
		대학원졸	71	27.4
		합계	255	98.5
결측		시스템결측값	4	1.5
합계			259	100.0
유효	근무년수	5년 이하	85	32.8
		6-10년	73	28.2
		11-15년	62	23.9
		16-20년	18	6.9
		20년이상	20	7.7
		합계	258	99.6
결측		시스템결측값	1	.4
합계			259	100.0
유효	직급	일반직원	179	69.1
		계장	56	21.6
		과장 이상	.19	7.3
		기타	3	1.2
		합계	257	99.6
결측		시스템결측값	1	.4
합계			259	100.0
유효	담당 업무년수	1년미만	62	23.9
		1-2년	86	33.2
		3-4년	64	24.7
		5년이상	43	16.7
		합계	255	98.5
결측		시스템결측값	4	1.5
합계			259	100.0
전체			259	100

제 3 절 자료의 분석방법

본 연구의 통계적 처리는 SPSS 10.0 프로그램을 사용하였으며, 항목 설문
문의 신뢰성을 측정하기 위하여 Cronbach's Alpha 계수를 사용하였다.
설문지 문항들의 신뢰성을 확보하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하였으며,
설문의 타당성 분석을 위해서는 Varimax의 직각회전 방법을 사용하여 분
석을 실시하였다. 배경변인별 특성에 따른 직무요인의 차이를 검증하기
위하여 T-검증, F-검증을 실시하였다.



IV. 통합대학 행정직원의 직무만족 요인분석

제 1 절 연구도구의 신뢰도 및 타당성

가. 연구도구의 신뢰도

측정의 신뢰도는 동일한 대상에 대하여 같거나 유사한 측정 도구를 사용하여 반복 측정을 하였을 때, 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도를 말한다. 일반적으로 구성항목들의 내적 일관성을 유지하고 있는가를 평가하기 위해 Cronbach Alpha를 사용하여 신뢰도를 검증하는데, 본 연구에서도 신뢰도를 Cronbach Alpha를 사용하였다.

<표IV-1> 에 의하면 직무만족도에 관한 설문지의 직무영역별 Cronbach Alpha 7개 영역 중 업무를 제외한 6개의 영역에서 .70이상으로 나왔으며 업무는 .52로 신뢰성을 떨어지나 그럼에도 불구하고 업무는 조직사회에서 중요한 위치를 차지하고 있어 측도의 사용으로 정하였다. 그러므로 전체적인 신뢰도는 양호하다고 할 수 있다.

<표IV-1> 연구도구(척도)의 신뢰도

구분	문항번호	문항수	Cronbach Alpha
업무	1, 2, 3	3	.5281
인사	4, 5, 6, 7	4	.8835

보상체제와 근무환경	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,	8	.9088
상사의 리더쉽	16, 17, 18, 19	4	.8802
인정	20, 21, 22, 23,	4	.7819
동료관계	24, 25, 26,	3	.8276
교육훈련	27, 28, 29, 30	4	.8935

나. 연구도구의 타당성

연구의 타당성은 연구가 측정하고자 하는 구성개념을 측정하는 정도이다. 이러한 구성개념의 타당성은 이론적 개념과 측정치들 사이에 일치성 정도와 관련되어 있기 때문에 적절한 이론개발과 가설 검증을 필요로 하는 요건이 된다. 본 연구에서는 타당성을 검증하기 위하여 SPSS 10.0을 통하여 요인분석을 실시하였고, 회전방식은 Varimax의 직각회전 방식을 사용하였다. 요인분석 결과 <표Ⅳ-2>를 살펴보면 업무요인 중 업무와 인정 부분에 있어 요인적재량이 사회과학에서 일반적으로 받아들여지는 0.6에 미치지 못하는 것으로 나타났으나, 요인의 중요성 등을 고려할 때 연구에 이용하는데 별 무리가 없을 것으로 판단된다.

<표Ⅳ-2> 요인별 직무만족의 요인분석결과

구분	내용	요인 적재량
업무	현재 담당하고 있는 업무량이 많다고 생각한다.	.768
	나의 업무는 전문적인 지식이 요구된다.	.750
	나의 업무는 학사행정에서 중요하다.	.521

인사	승진절차나 운영이 공정하게 시행된다.	.839
	인사배치전환은 적절하게 시행된다.	.772
	근무평정제도는 공정성과 형평성을 갖고 있다.	.839
	상벌제도가 공정성과 형평성을 갖고 있다.	.786
보상 체제 및 근무 환경	현재의 급여는 타 직장과의 비교해서 만족한다.	.781
	현재의 급여는 나의 업무량과 비교할 때 합당하다.	.790
	현행 직급간 급여체제는 적절하다.	.754
	복지제도(각종 수당, 퇴직금, 의료혜택)에 만족한다.	.763
	휴가 및 보상제도가 잘 시행되고 있다.	.762
	학교의 편의시설(매점, 우체국, 은행, 식당, 도서관)등에 만족한다.	.688
	신분보장 상태가 매우 안정적이다.	.652
상사의 리더십	근무환경 및 근무조건이 타 대학과 비교하여 좋다.	.677
	상사의 감독 및 통솔방법에 만족한다.	.796
	상사의 부하에 대한 능력개발 지원에 만족한다.	.770
	상사와의 인간관계에 만족한다.	.788
인정	상사는 부하의 의견을 잘 수용한다.	.807
	나의 업무처리에 대한 권한과 책임이 주어져 있다고 생각한다.	.546
	나는 이 대학에 근무하는데 대하여 긍지를 느낀다.	.557
	현재 나의 직업은 사회적으로 인정을 받고 있다.	.673
동료	현재 나의 직업은 장래성이 있다.	.530
	업무수행시 동료들간에 협조가 잘 이루어진다.	.744
	동료간의 관계는 원만하다.	.696
교육 훈련	직장내 분위기는 좋은 편이다.	.626
	교육훈련의 기회가 충분히 제공된다.	.603
	현행 교육훈련, 연수 및 세미나가 업무수행에 많은 도움이 된다.	.785
	현행 교육훈련은 개인의 능력개발 및 학교발전에 도움이 된다.	.815
	현행 직무능력과 관련된 훈련교육은 효과적이다.	.756

제 2 절 배경요인별 직무만족요인에 대한 차이분석

가. 대학의 유형에 따른 직무만족요인 차이분석

대학의 유형에 따른 직무만족요인에 대한 차이검증을 실시한 결과는 <표IV-3>과 같다.

<표IV-3> 대학의 유형에 따른 직무만족요인 차이분석결과

		빈도	평균	표준편차	t	자유도	유의 확율
업무	국립	123	3.4956	.5842	-3.459	225	.001***
	사립	134	3.7338	.5183			
인사	국립	123	3.0081	.6401	4.522	255.777	.000***
	사립	135	2.6241	.7240			
보상체제 및 근무환경	국립	123	3.1138	.5668	4.488	247.087	.000***
	사립	135	2.7426	.7557			
상사의 리더쉽	국립	120	3.1625	.6455	-1.121	253	.263
	사립	135	3.2519	.6263			
인정	국립	122	3.3709	.6542	-.373	237.623	.709
	사립	134	3.3993	.5511			
동료관계	국립	121	3.2087	.6236	.249	248.172	.803
	사립	135	2.8981	.7262			
교육훈련	국립	121	3.2087	.6236	3.650	254	.000***
	사립	135	2.8981	.7262			

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

업무와 관련되어 대학유형별 차이를 검증한 결과 국립대학이 평균 3.49,

사립대학 평균 3.73의 나타났다. 대학 유형별 차이를 T-검증을 통해 살펴보면 유의수준 0.05하에서 통계적으로 의미가 있는 것으로 나타나 국립대학과 사립대학 간에 업무와 관련하여 차이를 보여 사립대학이 국립대학보다 업무와 관련하여 업무량이 많고, 담당업무가 중요하다고 생각하는 것으로 나타났다.

인사와 관련하여 차이를 검증한 결과, 국립대학이 3.00이고 사립대학이 2.62로서 T-검증을 통해 살펴보면 4.52로 유의 수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 국립대학 직원이 사립대학 직원보다 인사와 관련하여 공정성과 형평성, 인사배치에 대한 만족도가 더 높은 것으로 나타났다.

보상체제 및 근무환경과 관련하여 차이를 검증한 결과, 국립대학(3.11), 사립대학(2.62)로서 T-검증을 통해 살펴보면 4.48로 유의 수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 보상체제 및 근무환경에 대한 만족이 국립대학은 3.00의 보통보다 조금 높게 나타났고, 사립대학은 보통보다 많이 낮은 결과가 나타났다.

교육훈련에서는 국립대학(3.02), 사립대학(2.89)로 T-값 3.65의 수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 국립대학이 사립대학보다 교육에 대한 능률성과 효과성, 자기계발에 만족도가 높은 결과로 나타났다.

반면, 상사의 리더쉽, 인정, 동료관계 간의 관계에 있어 국립대학과 사립대학 간에 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있는 것으로 나타났다.

선행연구에서 대학유형에 따른 직무만족요인을 살펴보면, 김보환(2006)은 인사 및 학교정책에 대해서 유의한 차이가 나타났고, 윤일선(2004)은 보수, 승진, 상사의 리더쉽, 대인관계, 승진에 대해서 유의한 차이가 나타났으며, 복지후생에 대해서는 유의한 차이를 나타나지 않았다.

나. 성별에 따른 직무만족요인 차이분석

성별에 따른 직무만족요인에 대한 차이검증을 실시한 결과는 <표Ⅳ-4>과 같다.

<표Ⅳ-4> 성별에 따른 직무만족요인 차이분석 결과

		빈도 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)	t	자유도	유의 확율
업무	남자	151	3.7064	.5669	2.985	225	.003**
	여자	106	3.4969	.5350			
인사	남자	151	2.7848	.7858	-.630	255.113	.529
	여자	107	2.8388	.5901			
보상체제 및 근무환경	남자	150	2.8950	.7710	-.699	255.546	.485
	여자	108	2.9537	.5784			
상사의 리더쉽	남자	150	3.2617	.6770	1.561	.253	.120
	여자	105	3.1357	.5665			
인정	남자	149	3.4262	.6250	1.271	.254	.120
	여자	107	3.3294	.5649			
동료관계	남자	150	3.4489	.6106	-.137	238.522	.889
	여자	106	3.4591	.5548			
교육훈련	남자	150	3.6017	.7558	.475	250.154	.635
	여자	106	3.0212	.6037			

***: $p < .001$, **: $p < .05$, *: $p < .01$

업무와 관련되어 성별에 대한 차이를 검증한 결과, 남자 평균이 3.70, 여자가 평균 3.49로 나타났다. 성별의 차이를 T-검증을 통해 살펴본 결과 유의수준 0.05하에서 통계적으로 의미가 있는 것으로 나타나 남자와 여자간에 업무와 관련하여 차이를 보여 남자가 여자보다 업무와 관련하여 업무

량이 많고, 전문적인 지식을 요구 하는 것으로 나타났다. 하지만 업무 외의 6개 요인간의 관계에 있어는 남자와 여자 간에 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있는 것으로 나타났다. 이것은 사회적으로 아직까지 중요 업무 배치에 대한 남자와 여자간의 차별이 존재하는 것으로 중요핵심부서의 배치는 남자가, 단순하고 가벼운 업무가 여성에게 배치되는 경우로 보인다.

선행연구에서 성별에 따른 직무만족요인을 살펴보면, 한지숙(2000)은 감독에 대하여 유의한 차이가 나타났고, 김보환(2006)은 동료에서 유의한 차이가 나타났으며, 김윤숙(2001)과 오인숙(1999)은 승진에서 유의한 차이가 나타났고, 이기영(2001)는 성별에 따라 남자와 여자의 직무만족도에 대한 차이가 나타나지 않았다.

다. 연령에 따른 직무만족요인 차이분석

연령에 따른 직무만족요인에 대한 차이검증을 실시한 결과는 <표Ⅳ-5>과 같다.

<표Ⅳ-5> 연령에 따른 직무만족요인 차이분석 결과

		빈도 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	유의확율
업무	30세미만	45	3.4593	.5139	1.696	.168
	30-40세	139	3.6499	.5448		
	41-50세	58	3.6437	.5580		
	50세이상	14	3.7619	.8313		
	합계	256	3.6211	.5633		

인사	30세미만	45	3.0278	.5646	4.938	.002
	30-40세	140	2.6946	.7046		
	41-50세	57	2.7895	.7407		
	50세이상	14	3.2857	.8196		
	합계	256	2.8068	.7131		
보상체제 및 근무환경	30세미만	45	2.9139	.7030	5.449	.001
	30-40세	139	2.7914	.6531		
	41-50세	58	3.1228	.7750		
	50세이상	14	3.3750	.4043		
	합계	256	2.9199	.6989		
상사의 리더쉽	30세미만	44	3.1818	.5508	.770	.512
	30-40세	139	3.1888	.5927		
	41-50세	58	3.2284	.7798		
	50세이상	13	3.4615	.6758		
	합계	254	3.2106	.6368		
인정	30세미만	45	3.3167	.6505	2.338	.074
	30-40세	139	3.3351	.5663		
	41-50세	58	3.5172	.6604		
	50세이상	13	3.6538	.4394		
	합계	254	3.3898	.6019		
동료관계	30세미만	45	3.4815	.6259	.735	.532
	30-40세	139	3.4077	.5898		
	41-50세	58	3.4943	.5628		
	50세이상	13	3.6154	.5417		
	합계	255	3.4510	.5872		
교육훈련	30세미만	45	3.0833	.6742	5.415	.001
	30-40세	139	2.9191	.6884		
	41-50세	58	3.1940	.6422		
	50세이상	13	3.5962	.7674		
	합계	255	3.0451	.6972		

연령에 따라 인사에 대한 차이를 검증한 결과, 30세미만(3.02), 30-40세(2.69), 41-50세(2.78), 50세이상(3.28)로 연령의 차이를 F-검증을 통해 살펴보면 F-값 4.93으로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 연령에 따라 승진 및 상벌제도, 근무평정 등의 요인에 대한 만족도가 차이가 있는 것으로 나타났다.

보상체제 및 근무환경에 대한 차이를 검증한 결과, 30세미만(2.91), 30-40세(2.79), 41-50세(3.12), 50세이상(3.37)로 연령의 차이를 F-검증을 통해 살펴보면 F-값 5.44으로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 이는 연령에 따라 보상과 근무환경 등에 대한 만족도기 차이가 있는 것으로 나타났다.

교육훈련에 대한 차이를 검증한 결과, 30세미만(3.08), 30-40세(2.91), 41-50세(3.19), 50세이상(3.59)로 연령의 차이를 F-검증을 통해 살펴보면 F-값 5.41으로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 이는 연령에 따라 교육훈련 등에 대한 만족도가 차이가 있는 것으로 나타났다.

반면 업무, 상사의 리더쉽, 인정, 동료관계에 대한 만족은 연령에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다.

이는 연령이 높을수록 행정 경험이 많아서 업무에 대한 이해와 수행능력이 높고, 각 부서 직원들과의 좋은 이해관계를 유지하여 업무협조가 긴밀하게 이루어져 직무만족도가 높아지고, 30-40세의 경우에는 업무수행은 가장 왕성한데 반해 동기간의 승진의 격차와 통합한 대학 간의 같은 등급 간의 직급차이 및 같은 직급과 급수의 직원이 많아지면서 승진대상 기간이 길어지고, 업무의 양이 많아지는 데에서 불만족 요인으로 나타는 것으로 보인다.

선행연구에서 연령에 따른 직무만족요인을 살펴보면, 한지숙(2000)은 직

무자체, 인사 및 학교정책, 감독요인에서 유의한 차이가 나타났고, 김보환(2006)은 직무자체, 교수·학생과의 관계에서 유의한 차이가 나타났으며, 김윤숙(2001)과 오인숙(1999)은 상사의 리더십, 대인관계, 업무에서 유의한 차이가 나타났고, 이기영(2001)은 연령에는 직무만족의 유의한 차이가 나타나지 않았다.

라. 학력에 따른 직무만족요인 차이분석

학력에 따른 직무만족요인에 대한 차이검증을 실시한 결과는 <표Ⅳ-6>과 같다.

<표Ⅳ-6> 학력에 따른 직무만족요인 차이분석 결과

		빈도 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	유의확률
업무	전문대졸이하	33	3.4040	.4770	6.015	.001
	대학교졸	150	3.5689	.5577		
	대학원졸	71	3.8404	.5459		
	합계	254	3.6234	.5618		
인사	전문대졸이하	34	2.8824	.6193	4.111	.007
	대학교졸	149	2.6828	.6960		
	대학원졸	71	3.0106	.7481		
	합계	254	2.8012	.7139		
보상체제 및 근무환경	전문대졸이하	34	3.1581	.4731	3.977	.009
	대학교졸	149	2.7987	.6784		
	대학원졸	71	3.0475	.7859		
	합계	254	2.9163	.7001		
상사의 리더십	전문대졸이하	33	3.2121	.6588	2.466	.084
	대학교졸	149	3.1493	.5263		
	대학원졸	71	3.3345	.8017		
	합계	253	3.2095	.6347		

인정	전문대졸이하	33	3.4848	.4998	9.088	.000
	대학교졸	150	3.2433	.5800		
	대학원졸	70	3.6536	.6084		
	합계	253	3.3883	.6043		
동료관계	전문대졸이하	33	3.3194	.5153	3.373	.019
	대학교졸	150	3.3933	.5794		
	대학원졸	71	3.6385	.6140		
	합계	254	3.4567	.5880		
교육훈련	전문대졸이하	33	3.2121	.5664	4.013	.008
	대학교졸	150	2.9300	.6694		
	대학원졸	71	3.2007	.7684		
	합계	254	3.0423	.6972		

학력에 따른 직무만족 요인을 분석하기 위하여 고등학교졸업, 전문대졸업, 대학교졸업, 대학원졸업으로 구분하였으나, 고등학교졸업 대상자가 전체대상자 중 9명(3%)로 결과에 대한 신뢰도가 낮아 전문대졸업과 합산하여 통계분석 하였다.

업무에 대한 차이를 검증한 결과, 전문대졸업이하(3.49), 대학교졸업(3.56), 대학원졸업(3.84)으로 학력의 차이를 F-검증을 통해 살펴보면 F-값 6.01로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 학력에 따라 업무와 관련하여 업무량과 전문적인 지식요구 대한 차이가 나타났다.

인사에 대한 차이를 검증한 결과, 전문대졸업이하(2.88), 대학교졸업(2.68), 대학원졸업(3.01)으로 학력의 차이를 F-검증을 통해 살펴보면 F-값 4.11로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 학력에 따라 인사에 관련하여 승진 및 상벌제도, 근무평정 등의 요인에 대한 만족도가 차이가 있는 것으로 나타났다.

보상체제 및 근무환경에 대한 차이를 검증한 결과, 전문대졸업이하(3.15),

대학교졸업(2.78), 대학원졸업(3.04)으로 학력의 차이를 F-검증을 통해 살펴보면 F-값 3.97로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 학력에 따라 보상체제와 근무환경 등의 요인에 대한 만족도가 차이가 있는 것으로 나타났다.

인정에 대한 차이를 검증한 결과, 전문대졸업이하(3.48), 대학교졸업(3.24), 대학원졸업(3.64)으로 학력의 차이를 F-검증을 통해 살펴보면 F-값 9.08로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 학력에 따라 권한, 금지 및 인정, 장래성과 관련하여 요인에 대한 차이가 있는 것으로 나타났다.

동료관계에 대한 차이를 검증한 결과, 전문대졸업이하(3.31), 대학교졸업(3.39), 대학원졸업(3.63)으로 학력의 차이를 F-검증을 통해 살펴보면 F-값 3.37로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 학력에 따라 동료와의 관계와 직장분위기 등과 관련하여 요인에 대한 차이가 있는 것으로 나타났다.

교육훈련에 대한 차이를 검증한 결과, 전문대졸업이하(3.15), 대학교졸업(2.78), 대학원졸업(3.04)으로 학력의 차이를 F-검증을 통해 살펴보면 F-값 4.13으로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 학력에 따라 교육훈련, 능력개발 등에 대한 만족도가 차이가 있는 것으로 나타났다.

반면 상사의 리더쉽에 대한 만족은 학력에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다.

선행연구에서 학력에 따른 직무만족요인을 살펴보면, 김윤숙(2001)과 오인숙(1999)은 대인관계, 승진, 복지후생에서 유의한 차이가 나타났으며, 이기영(2001)은 급여, 업무 자체에서만 유의한 차이가 나타났다.

마. 근무년수에 따른 직무만족요인 차이분석

근무년수에 따른 직무만족요인에 대한 차이검증을 실시한 결과는 <표 IV-7>과 같다.

<표 IV-7> 근무년수에 따른 직무만족요인 차이분석 결과

		빈도 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	유의 확률
업무	5년이하	85	3.5216	.4919	2.092	.082
	6-10년	73	3.7397	.5618		
	11-15년	61	3.5847	.5921		
	16-20년	18	3.5370	.5257		
	20년이상	20	3.7833	.7114		
	합계	257	3.6200	.5625		
인사	5년이하	85	3.0382	.6226	6.180	.000
	6-10년	73	2.6096	.6897		
	11-15년	62	2.6008	.6551		
	16-20년	18	2.9583	.7438		
	20년이상	19	3.0526	.9339		
	합계	257	2.8064	.7117		
보상체제 및 근무환경	5년이하	84	2.9182	.6619	6.900	.000
	6-10년	73	2.6644	.6900		
	11-15년	62	2.9617	.7206		
	16-20년	18	3.2361	.3480		
	20년이상	20	3.4500	.6443		
	합계	257	2.9202	.6975		
상사의 리더쉽	5년이하	84	3.2321	.5740	.905	.462
	6-10년	73	3.1233	.5623		
	11-15년	61	3.1967	.7333		
	16-20년	18	3.2917	.6873		
	20년이상	19	3.4079	.7737		
	합계	255	3.2098	.6357		

인정	5년이하	85	3.3235	.6230	1.705	.149
	6-10년	72	3.3542	.5945		
	11-15년	61	3.4098	.5683		
	16-20년	18	3.4028	.4861		
	20년이상	19	3.7105	.6885		
	합계	255	3.3873	.6021		
동료관계	5년이하	85	3.5098	.5923	1.799	.129
	6-10년	73	3.3196	.6020		
	11-15년	61	3.4645	.5686		
	16-20년	18	3.4630	.4299		
	20년이상	19	3.6667	.6383		
	합계	256	3.4531	.5871		
교육훈련	5년이하	85	3.1412	.6970	6.440	.000
	6-10년	73	2.8219	.7015		
	11-15년	61	2.9836	.6138		
	16-20년	18	3.0694	.4986		
	20년이상	19	3.6447	.7037		
	합계	256	3.0449	.6959		

인사에 대한 차이를 검증한 결과, 5년이하(3.03), 6-10년(2.60), 11-15년(2.60), 16-20년(2.95), 20년이상(3.05)으로 근무년수의 차이를 F-검증을 통해 살펴보면 F-값 6.01로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 근무년수와 관련한 공정성과 형평성 등 인사와 관련하여 승진절차나 인사배치, 근무평정 및 상벌제도에 대한 공정성과 형평성에 대한 만족 차이가 있는 것으로 나타났다.

보상체제 및 근무환경에 대한 차이를 검증한 결과, 5년이하(2.91), 6-10년(2.66), 11-15년(2.96), 16-20년(3.26), 20년이상(3.45)으로 차이를 F-검증을 통해 살펴보면 F-값 6.90로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 근무년수와 관련하여 보상과 근무환경 등에 대한 만족의 차이가 있는 것으로 나타났다.

교육훈련에 대한 차이를 검증한 결과, 5년이하(3.14), 6-10년(2.82), 11-15년(2.82), 16-20년(3.69), 20년이상(3.64)으로 F-값 6.90로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 교육훈련, 능력개발 등에 대한 만족도가 차이가 있는 것으로 나타났다. 반면 업무, 상사의 리더쉽, 인정, 동료관계에 대한 만족은 학력에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다.

이것은 근무년수가 높을수록 전문성이 높아지고, 직무에 대한 재량권이 확대되기 때문에 직무만족에 대한 차이가 나타나는 것으로 보인다.

선행연구에서 근무년수에 따른 직무만족요인을 살펴보면, 한지숙(2000)은 직무자체에서 유의한 차이가 나타났고, 김보환(2006)은 직무자체, 교수·학생과의 관계에서 유의한 차이가 나타났고, 김윤숙(2001)과 오인숙(1999)은 대인관계에서 유의한 차이가 나타났으며, 이기영(2001)은 근무년수에서 유의한 차이가 나타나지 않았다.

바. 담당 업무년수에 따른 직무만족요인 차이분석

담당 업무년수에 따른 직무만족요인에 대한 차이검증을 실시한 결과는 <표Ⅳ-8>과 같다.

<표Ⅳ-8> 담당 업무년수에 따른 직무만족요인 차이분석 결과

		빈도 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	유의확률
업무	1년미만	61	3.5738	.4874	3.694	.006
	1-2년	86	3.5116	.5500		
	3-4년	63	3.6190	.5800		
	5년이상	43	3.8605	.5692		
	기타	4	4.0833	.8333		
	합계	257	3.6200	.5625		

인사	1년미만	62	2.9677	.6976	1.370	.245
	1-2년	85	2.7647	.6188		
	3-4년	64	2.7539	.6763		
	5년이상	43	2.7093	.8555		
	기타	4	3.1250	1.3617		
	합계	258	2.8072	.7105		
보상체제 및 근무환경	1년미만	62	2.9355	.6644	2.764	.028
	1-2년	86	2.8125	.6751		
	3-4년	63	2.8552	.6803		
	5년이상	43	3.1424	.7106		
	기타	4	3.5938	1.1244		
	합계	258	2.9196	.6962		
상사의 리더쉽	1년미만	61	3.1885	.5676	1.668	.15
	1-2년	85	3.2765	.5914		
	3-4년	63	3.1548	.6467		
	5년이상	42	3.1250	.7515		
	기타	4	3.8750	.8539		
	합계	255	3.2098	.6357		
인정	1년미만	62	3.4113	.5546	2.232	.066
	1-2년	84	3.3452	.5649		
	3-4년	64	3.2930	.6509		
	5년이상	42	3.5060	.6210		
	기타	4	4.0625	.6575		
	합계	256	3.3857	.6014		
동료관계	1년미만	61	3.4809	.5885	.813	.518
	1-2년	85	3.3686	.5865		
	3-4년	64	3.4740	.5659		
	5년이상	42	3.5317	.5658		
	기타	4	3.6667	.11222		
	합계	256	3.4531	.5871		
교육훈련	1년미만	61	3.0861	.7069	.534	.711
	1-2년	85	2.9794	.6739		
	3-4년	64	3.0352	.7069		
	5년이상	42	3.1012	.6831		
	기타	4	3.3750	1.1087		
	합계	256	3.0449	.6959		

업무에 대한 차이를 검증한 결과, 1년미만(3.57), 1-2년(3.51), 3-4년(3.61), 5년이상(3.86), 기타 무응답자(4.08)이고, F-값 3.69으로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 담당 업무년수에 따라 업무량과, 전문적인 지식요구 대한 차이가 나타났다.

보상체제 및 근무환경에 대한 차이를 검증한 결과, 1년미만(2.93), 1-2년(2.81), 3-4년(2.85), 5년이상(3.14), 기타 무응답자(3.59)이고, F-값 2.764으로 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 보상체제와 근무환경 등에 대한 차이가 있는 것으로 나타났다.

반면 인사, 상사의 리더쉽, 인정, 동료관계, 교육훈련에 대한 만족은 담당 업무년수에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다.

이것은 한 부서에서 근무기간이 길어지면서 업무에 대한 숙련도가 높아지고 업무에 대한 성과를 높일 수 있으며, 업무의 효율적인 진행으로 수당과 여가시간활용에도 도움이 되어 직무만족요인에 영향을 주는 것으로 보인다.

선행연구에서 담당 업무년수에 따른 직무만족요인을 살펴보면, 한지숙(2000)은 인사 및 학교정책, 감독, 동료, 교육훈련에서 유의한 차이가 나타났다, 김보완(2006)은 직무자체에서 유의한 차이가 나타났다.

V. 통합대학 행정직원의 직무만족을 위한 증진방안

통합대학 행정직원의 직무만족에 대한 직무요인의 차이를 분석한 결과, 개인배경변인에 따라 상사의 리더십을 제외한 업무, 인사, 보상체제 및 근무환경, 인정, 동료관계, 교육훈련의 6가지 요소에서 직무만족의 영향요인으로 나타났다.

대학유형별로 업무, 인사, 보상체제 및 근무환경, 교육훈련에서, 성별은 업무, 연령은 인사, 보상체제 및 근무환경, 교육훈련에서 차이가 나타났다. 학력은 상사의 리더십을 제외한 6개요인 모두 차이가 나타났고, 근무년수에서는 인사, 보상체제 및 근무환경, 교육훈련이, 담당 업무년수는 업무, 보상 및 근무환경에서 차이가 나타났다.

직무증진을 위해서는 불만족인 요소를 제거하여 직무에 만족할 수 있는 환경을 만들어 주어야 한다. 행정직원들의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 직무에 대하여 높은 수준의 만족감을 유지시키고 긍정적인 태도를 갖도록 하는 것이 결과적으로 대학조직의 발전과 효율적인 운용을 도모하게 되기 때문이다. 따라서 대학행정직원의 직무만족을 향상시키기 위해서는 업무의 적절성, 인사의 공정성·형평성을 유지하고, 보상체제 및 근무환경개선과 교육훈련을 통한 능력개발이 필요하다. 이는 자아실현의 욕구충족, 성취기회 부여확대와 연결되며, 의사결정과정의 참여확대 등 여러 측면을 고려하여야 할 것이다. 통합대학 행정직원의 직무만족을 위한 증진방안을 검토해 보면 다음과 같다.

가. 업무의 체계적인 조정 및 능력개발을 위한 충분한 교육훈련이 제공되어야 한다.

통합대학 행정직원들의 업무량이 많고 업무에 대한 전문적인 지식을 필요하다고 나타났으며, 교육훈련에 대해서는 보통으로 나타났다. 사립대학 직원이 국립대학에 비하여 업무량의 배분에 많은 문제점이 있는 것으로 여겨지고 있다. 업무의 과중은 업무의 실효성과 성과를 거두기가 어려워 불만족만 가져오게 된다. 대학의 통합이 충분한 시간을 가지고 준비되어 오지 않은 이상 서로 다른 조직이 하나로 합쳐서 운영되는 것은 어려운 일이다. 업무분장의 불합리성을 해소하기 위해서 일정기간 직무분석을 할 필요가 있으며, 직무분석을 토대로 적정 업무량을 산출하고 담당 업무를 조정해야 한다. 이는 업무의 전문적인 특성을 고려하여 행정부서의 유무, 중복성, 적절성 등이 정확하게 정립되어야만 효율적이고 성과 높은 업무수행을 할 수 있다. 그러므로 업무체계의 정립, 업무분석과 요소평가, 직원의 적재적소의 배치 및 수련·전직·전보 등의 각종 방안 등을 유효적절하게 활용함으로써 업무의 실효성을 거두어야 할 것이다.

조직구성원들이 가지고 있는 지식, 기술적인 능력은 업무의 성과여부에 큰 영향을 미친다. 대학이 급격히 변화되면서 새로운 업무지식을 요구하는 경우가 빈번하게 발생하고 있어 구성원의 지속적인 지식습득이 요구된다. 그 중 하나가 배치전환을 위한 교육훈련인 경력개발과 연계된 능력개발 지원 프로그램이다. 대부분의 대학들이 일부 전문직을 제외하고 2~4년을 주기로 순환보직 제도를 실시하는 것이 보통이지만, 보직순환에 따른 직무교육은 하지 않는다. 대학 조직에서 주요기능을 직접 수행하지는 않지만 교육 연구가 효율적으로 이루어지기 위해 필요한 가장 기본적인 환경이라는 점에서 교육의 질에 직접적 영향을 미칠 수 있으며, 행정업무를

담당하고 있는 직원들의 능력과 태도 등은 교육에 크고 작은 영향을 미칠 수 밖에 없다. 따라서 대학 행정직원의 능력개발에 대한 경영차원의 인식 변화가 필요하고, 교육훈련에 있어서도 충분한 기회를 제공하고 대학의 관리운영에 적합하도록 전문성과 기술의 습득을 위해 교육내용을 정립해야 한다. 나아가 정보화 국제화 시대에 부흥할 수 있도록 선진국에 대한 해외연수기회를 확대시키고, 정보기술을 공유할 수 있도록 지속적인 능력개발 교육을 통해 행정능력 향상에 기여할 수 있는 전문적인 교육훈련 프로그램이 제공되어야 하겠다.

나. 인사에 대한 공정성과 운영의 합리성이 확보되어야 한다.

직무만족요인 중 인사에 대한 승진의 공정성, 인사배치의 적절성, 객관적인 근무평정제도 및 상벌제도의 공정성과 형평성에 있어 불만족 요인으로 나타났다.

일반직장의 경우 직급체계가 구조화되어 있어 승진 기회가 자주 오는 반면, 대학행정직의 경우, 직급체계가 구조화되어 있지 않아 대학행정직원들로 하여금 일반 직장인에 비해 승진기회가 드물다는 생각을 갖게 된다. 또한 대학 통합이라는 구조개혁으로 인하여 두 대학 직원이 통합되어 같은 입사시기에 비해 다른 직급 차이가 나타나고, 같은 직급에 대한 호봉 차이, 비슷한 직급 및 급수의 직원이 많아지면서 승진대상 기간이 길어지게 되는 것은 불만족 요인으로 작용하며, 대학통합으로 부서의 배치가 구성원의 자질과 성격, 능력을 고려하지 못한 인사배치로 사기가 저하되고 행정의 능률화가 어려워진다.

물론 인사만이 대학행정직원의 근무의욕을 좌우하는 요인이라고 볼 수는 없지만, 우리나라 대학의 경우 현재까지 직위체계의 경직화, 행정체계의 계

충구조화, 권위주의적 의사결정 형태, 하위직급에 대한 보수의 부적절 등으로 인해 행정직원들의 승진지향은 다른 요인보다도 강하게 직무만족에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 그러나 현재 대학행정 사무의 성격상 완전한 실적주의 도입에 의한 승진에는 한계가 있고 단기적으로 기구나 조직의 확대를 통한 승진기회의 확대도 불가능하므로, 현실적으로 승진기회를 모든 직원에게 공평하게 부여하고 승진에 관한 인사를 합리적으로 실시함으로써 승진제도의 운영과 관련한 불만을 줄이는 것이 시급한 과제라고 할 수 있다.

인사의 공정성과 형평성을 확보하기 위해서는 인사의 근무평정제도가 상급자의 평가로만 이루어 질 것이 아니라 근무년수, 교육성적, 업무실적 및 성과 기여도 등 객관적인 요건과 기준에 의거하여 사적인 감정에 이끌리지 않고 성실하게 일한 사람이 능력을 인정받을 수 있도록 충분히 실적주의에 의한 인사제도가 뿌리내릴 수 있어야 할 것이다.

다. 보상체제에 대한 합리성과 근무환경이 개선되어야 한다.

보상체제에서 급여는 근무한 대가로서 제공하는 금전적인 보상으로 가장 기본적인 직무만족의 요인인 동시에 가족의 생계와 이익에 직결된 문제이며, 조직 내·외에 걸쳐 그들의 사회적 품위를 결정·유지하는 요소가 되기도 한다. 급여에 의해서만 구성원의 근무의욕이 높아지고 조직의 생산성이 반드시 증대되는 것은 아니지만, 적정한 보수를 지급하는 것은 구성원들의 근무의욕을 높이고 조직의 생산성을 높이는 결정적 요인임이 분명하다. 대학행정직원의 급여체제는 국가공무원 보수체제를 따르고 있어, 매년 상승하는 급여가 높은 물가상승에 미치지 못하고 있다. 물론 기본적인 봉급체제는 국가공무원보수규정을 따르기 때문에 이를 조정하는 것은 대학

자체의 노력만으로는 한계가 있지만, 대학의 재정 상태에 따라 연구수당을 포함한 수당체계를 합리적으로 조정함으로써 보수수준을 높여야 한다.

급여 외의 시간외 수당에 대한 지급과, 업무성과에 대한 성과급 지급 등 합리적이고 공정하게 평가되는 것이 필요하다.

국립대학은 사립대학과 같이 방학 중에는 업무에 지장이 없는 범위 내에서 업무시간을 단축하거나 최대한의 휴가를 주어 충분한 휴식의 기회를 제공함으로써 근무환경을 개선하면 능률을 향상시킬 수 있을 것이다.

공무원 신분보장인 국립대학에 비해 사립대학 행정직원은 그렇지 못하여 신분보장에 대한 두려움이 업무에 집중할 수 없어 능률을 저하시킨다. 특히 사립대학에서 대학구조개혁이 행정직원의 구조조정으로 본질이 호도되고 있어 구성원으로 하여금 신분에 대한 불안감을 조성하기 때문에 대학에서는 신분보장에 대한 안정성과 신뢰성을 제시하여야 한다.

라. 대학운영을 위한 의사결정과정에서 직원의 참여가 확대되어야 한다.

많은 구조개혁 속에서도 대학행정직원이 직면하고 있는 문제점 중의 하나는 의사결정권을 갖고 있는 관리층이 보직교수 등 교육전문가와 이중 구조화 되어 있어 그들의 리더쉽과 감독형태에 따라서 여러 측면의 갈등관계가 나타날 수 있고, 짧은 보직 기간과 업무에 대한 문제 발생 시에는 보직을 사퇴함으로서 책임이 완료되어 실제업무를 담당하는 행정직원의 업무능률을 저하시키는 요인으로 작용한다. 행정직원들이 의사결정에 참여하지 못하는 업무수행은 대학행정의 자율성과 전문성확보, 사업의 연속성에 문제가 있고, 업무에 대한 자아실현의 욕구충족, 동기부여가 실효성을 거두지 못한다.

마. 대학통합은 대학구조개혁의 본질이 호도되지 말아야 한다.

마지막으로 본 설문 내용에서는 조사하지 않았지만, 구조개혁을 추진하였거나, 추진 중인 대학에서는 대학구조개혁의 본질을 잊지 말아야 할 것이다.

대학구조개혁의 본질은 대학의 교육여건을 개선하고, 대학 기능분화를 유도하며, 학과설치의 중복성 제거, 대학특성화, 교수자원 확보를 가능하게 하여 질 높은 교육을 제공하고, 재무구조의 개선, 학생충원의 안정화, 대학 행정의 효율성 제고하여 대학유형화를 위한 것이다. 따라서 이러한 본질을 기본으로 대학구조개혁의 대상이 학과통합과 교원확보, 교과단위의 구조개혁 되어야 함에도 불구하고, 대학구조개혁의 대상이 대학행정직원에 대한 구조조정으로 호도되지 말아야 한다.

지금까지 추진되어온 대학통합을 통한 대학구조개혁이 이러한 원칙이 진정한 의미가 퇴색되고 대학행정직원의 구조조정으로 호도됨으로써, 특히 사립대학 직원들의 고용 불안이 나타나고 있으며, 이러한 고용불안은 업무능률을 저하시키는 가장 큰 요인이며, 직무에 대한 가장 큰 불만족 요인으로 작용할 것이다.

국가 정책적인 수준에서의 개혁과정은 언제나 상대적인 피해 집단을 양상하기 마련이지만, 국가는 이러한 대학 구성원을 감싸는 방안도 마련하여야 한다. 대학 구성원들이 주체적으로 구조개혁에 참여하도록 유도하는 것도 중요하지만, 불필요하고 소모적인 대립과 갈등을 최소화하여 상호 신뢰를 회복하는 것도 중요한 과제이다.

VI. 결 론

제 1 절 요약

본 연구의 목적은 통합대학 행정직원의 직무만족에 따른 요인이 배경요인별에 따라 차이가 있는가를 분석하는데 있다.

연구의 검증을 위하여 부산·경남지역에 위치한 대학 중 대학통합이 이루어진 국립대학과 사립대학의 4개의 대학에 근무하고 있는 일반행정직원을 대상으로 설문조사하였다. 본 연구의 통계적 처리는 SPSS 10.0 프로그램을 사용하였으며, 신뢰성을 측정하기 위하여 Cronbach's Alpha 계수를 사용하였고, 타당성 분석을 위해서는 Varimax의 직각회전 방법을 사용하였다. 개인배경변인별 특성에 따른 직무요인의 차이를 검증하기 위하여 T-검증, F-검증을 실시하였으며, 결과는 다음과 같다.

첫째, 대학의 유형에서는 업무, 인사, 보상체제 및 근무환경, 교육훈련에서 T-검증의 결과 유의수준 0.05에서 직무만족요인의 유의한 차이가 나타났다. 업무는 국립대학이 사립대학보다 높게 나타났고, 인사, 보상체제 및 근무환경, 교육훈련에서는 사립대학보다 국립대학이 높게 나타났다.

둘째, 성별에서는 업무만이 직무만족요인의 유의한 차이가 나타났고, 업무 외의 6개 요인간의 관계에 있어서는 남자와 여자 간에 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 업무와 관련하여 차이를 보면 남자가 여자보다 업무와 관련하여 중요한 업무를 맡는 것으로 나타났다.

셋째, 연령에서는 인사, 보상체제 및 근무환경, 교육훈련에서 직무만족요인의 유의한 차이가 나타났고 업무, 상사의 리더쉽, 인정, 동료관계에 대해서는 차이가 없는 것으로 나타났다. 인사에서 50세이상, 30세미만, 30-40세, 41-50세 순으로 차이가 나타났고, 보상체제 및 근무환경에서는 50세이상, 41-50세, 30세미만, 30-40세 순으로 차이가 났으며, 교육훈련에서는 50세이상, 41-50세, 30세미만, 30-40세 순으로 유의한 차이가 나타났다.

넷째, 학력에서는 상사의 리더쉽을 제외한 보수, 인사, 보상체제 및 근무환경, 인정, 동료관계, 교육훈련에서 직무만족요인의 유의한 차이가 나타났다. 인사와 인정에서는 대학원졸업, 전문대졸업이하, 대학교졸업 순으로 유의하고, 보상체제 및 근무환경과 교육훈련에서는 전문대졸업이하, 대학원졸업, 대학교졸업 순으로 차이가 나타났다. 인정에서는 동료는 대학원졸업, 대학교졸업, 전문대졸업이하 순서로 차이가 나타났고, 교육훈련, 능력계발 등에 대한 만족도가 차이가 있는 것으로 나타났다

다섯째, 근무년수에서는 인사, 보상체제 및 근무환경, 교육훈련에서 교육훈련, 능력계발 등에 대한 직무만족의 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 반면 업무, 상사의 리더쉽, 인정, 동료관계에서는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 인사는 20년이상, 5년이하, 16-20년, 6-10년, 11-15년 순으로 나타났고, 보상체제 및 근무환경에서는 20년이상, 16-20년, 11-15년, 5년이하, 6-10년 순으로 나타났다. 교육훈련에서는 20년이상, 5년이하, 16-20년, 11-15년, 6-10년 순으로 나타났는데, 대체로 근무년수가 높을수록 직무만족도가 높게 나타났다.

여섯째, 담당 업무년수에서는 업무, 보상체제 및 근무환경이 업무만족요

인의 유의한 차이가 나타났고 반면, 인사, 상사의 리더쉽, 인정, 동료관계, 교육훈련에 대한 만족은 담당 업무년수에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다. 업무에서는 5년이상, 3-4년, 1년미만, 1-2년 순으로 나타났고, 보상체제 및 근무환경에서는 5년이상, 1년미만, 3-4년, 1-2년 순으로 담당 업무년수와 관련하여 보상과 근무환경 등에 대한 차이가 있는 것으로 나타났다.

그러나 본 연구에서 설문분석에 대한 결과가 전체통합한 대학행정직원의 의견으로 보기에 한계점이 있다.

설문지조사 대상이 경남. 부산지역으로 한정되고, 회수한 설문지의 표본자료가 많지 않아 통계분석자료의 결과가 전국의 통합대학 대학행정직원의 의견으로 보기가 어렵고, 설문지 조사 대상인 대학이 통합되기 이전에 직무만족에 대한 조사가 실시되지 않아 통합 전과의 직무만족요인을 비교하기에는 한계가 있다.

제 2 절 결론 및 제언

가. 결론

배경요인별 직무만족요인에 대한 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 대학유형에 따라 업무량은 사립대학이 국립대학보다 높은 것으로 나타났고, 국립대학이 사립대학보다 인사, 보상체제 및 근무환경, 교육훈련에서 만족도가 높게 나타났으나, 평균은 보통 수준 3.00보다 조금 높은

3.00~3.20으로 직무요인의 만족도가 높게 나타나지는 않았다.

둘째, 성별에 따라 업무에서 남자가 여자보다 업무량이 많고 전문지식을 요구하는 것으로 나타났다.

셋째, 연령에서는 인사, 보상체제 및 근무환경, 교육훈련에서 직무만족의 차이 나타났으며, 인사를 제외한 요인에서는 연령이 높을수록 직무만족 수준이 높게 나타났고, 30세미만보다 30-40세가 직무만족도가 더 낮게 나타났다. 인사는 50세이상과 30세미만보다 30-50세에서 만족도가 더 낮았다.

넷째, 학력에서 상사의 리더쉽을 제외 모든 직무요인에서 차이가 나타났으며, 학력이 높을수록 업무량이 많고, 인정과 동료관계에는 직무만족도가 높았으나, 인사와 보상체제 및 근무환경에서는 만족하지 못하고, 교육훈련은 보통으로 나타났다.

다섯째, 근무년수에서는 인사, 보상체제 및 근무환경, 교육훈련에서 차이가 나타났고, 근무년수가 20년이상과 5년이하가 6-20년보다 만족도가 높게 나타났으나, 평균 3.00보다 낮게 나타났다.

여섯째, 담당 업무년수에서는 업무, 보상체제 및 근무환경에 대한 유의한 차이가 나타났는데, 담당업무년수가 높을수록 업무량이 많고 전문지식을 요구하고, 보상체제 및 근무환경은 5년이상만 3.14로 보통보다 조금 높고, 그 외는 3.00의 수준보다 낮게 나타났다.

나. 제언

지금까지 연구의 결과로 통합대학 행정직원의 직무만족을 위한 증진방안을 제언하고자 한다.

첫째, 업무의 체계적인 조정 및 능력계발을 위한 충분한 교육훈련이 제

공되어야 한다. 업무분장의 불합리성을 해소하기 위해서 일정기간 직무분석하고, 이를 토대로 적정 업무량을 산출하고 담당 업무를 조성해야 하며, 대학행정직원의 능력계발에 대한 경영차원의 인식변화가 필요하고, 교육훈련의 충분한 기회제공과 대학의 관리운영에 적합하도록 전문성과 기술의 습득을 위해 교육내용을 정립해야 한다.

둘째, 승진에 관한 인사를 합리적으로 실시하고 및 인사에 대한 공정성과 운영의 합리성이 확보하여 객관적인 기준에 의거하여 성실하게 일한 사람이 능력을 인정받을 수 있도록 충분히 실적주의에 의한 인사제도가 뿌리내릴 수 있어야 할 것이다.

셋째, 보상체제에 대하여 합리적 조정과 근무환경의 개선시키고 신분보장에 대한 안정성과 신뢰성을 확보해야 한다.

넷째, 대학운영을 위한 의사결정과정에서 직원의 참여가 확대되어야 한다.

다섯째, 구조조정의 대상이 학과통합과 교원확보, 교과단위의 구조조정이어야 하며, 행정직원에 대한 구조조정으로 대학구조개혁의 본질이 호도되지 않아야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 단행본

- 강대창·김영수. (2004). 「행정학의 이해」. 부산:말씀.
- 강무섭외. (2002). 「4년제 대학과 전문대학의 통합에 관한 연구」. 교육인적자원부 정책연구과제02-특-07.
- 김병섭·박광국·조경호. (2003) 「조직의 이해와 관리」 서울:대영문화사.
- 김영평. (1997). 「대학 행정의 분권화 방안에 관한 연구」. 고려대학교 행정문제연구소.
- 김종철외. (1984). 「총학장의 직무분석과 대학내부 행정체제의 효율화에 관한 연구」. 한국대학교육협의회 연구보고서.
- 구성희. (2003). 「전문대학 교육혁신은 어떻게 할 것인가?」, 2003년도 전국전문대학장 하계 세미나자료집.
- 교육인적자원부. (2004). 「규제로부터 자유로운 대학 구현을 위한 대학 자율화 추진 계획: 대학이 살아야 나라가 산다」.
- 박성식. (1998). 「교육행정 관리론」. 서울:학지사.
- 신태환. (1983). 「대학과 국가」, 서울:아세아문화사 pp.9~35.
- 오창섭·이재호. (2000). 「쉽게 풀어 쓴 행정학」. 서울:대영출판사.
- 이현청외. (2003). 「고등교육환경의 변화와 대학 구조조정 전략」. 2003년도 대학교육 정책포럼.
- 전상경. (2005). 「정책분석의 정치경제」 (3판). 서울:박영사.
- 정정길·최종원·이시원·정준금. (2003). 「정책학원론」. 서울:대명출판사.
- 채서일. (2005). 「사회과학조사방법론」 (3판). 서울:비엔앰북스.

2. 논문

- 강병운. (2005). 고등교육 경쟁력 강화를 위한 대학 구조개혁 방향과 과제. 「교육행정학연구원」 Vol. No. 2, pp. 421~446.
- 고종안. (2006). 국립대학교와 사립대학교 행정직원의 직무만족도 비교연구: 대전·충남지역을 중심으로. 공주대학교 경영행정대학원 석사학위논문.
- 김동진. (1994). 대학행정직원의 직무만족도에 관한 연구: 국립대학교를 중심으로. 충남대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김보환. (2006). 대학행정직원의 직무만족도에 관한연구. 금오공과대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김봉세. (2002). 대학직원들의 직무만족도에 영향을 미치는 각종 변인간의 분석. 인하대학교 교육대학원석사학위논문.
- 김윤숙. (2001). 대학행정직원의 직무만족도에 관한 연구: 경북지역 국립대학 중심으로. 영남대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김혜성. (2007). 대학행정직원의 이직의도와 직무만족도와의 관계. 한양대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 류재춘. (1996). 대학행정직원의 직무태도에 관한 연구. 명지대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 백형찬. (1999). 국내외 대학 통합개편 사례연구. KINS1999007965.
- 오경아. (1998). 대학행정직원의 직무만족도에 관한 연구. 군산대학교 경영행정대학원 석사학위논문.
- 오인숙. (1999). 사립대학 행정직원의 직무만족도에 관한 연구. 한양대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 오정권. (1998). 대학 직원의 직무만족에 관한 연구. 중앙대학교 석사학위논문.
- 윤여원. (1997). 대학행정직원의 직무만족에 관한 실증분석. 목포대학교 교육대

학원 석사학위논문.

- 유윤선. (2003). 사립대학 행정직원의 업무성과 경향 요인에 관한 연구. 한남대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤일선. (2004). 대학행정직원의 직무만족도 비교·분석: 국립대학과 사립대학 중심으로. 경희대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 이기영. (2001). 사무관리직의 일반적 특성에 따른 역할인식, 직무만족도 및 직무관련행동에 관한 연구: 서울·경기지역 사립대학을 중심으로. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이영석. (2002). 사립대학 사무직원의 직무만족도에 관한 연구: 강원지역 사립대학을 중심으로. 연세대학교 관리과학대학원 석사학위논문.
- 이창구. (1999). 사립대 사무직원의 직무만족도에 관한 실증적 연구: 사무 관리 개선 방안과 관련하여. 경희대학교 행정대학원 석사학위 논문
- 임연기. (2005). 한국 대학 구조조정 정책의 특징과 쟁점. 「교육행정학연구」 Vol. 23, No.4, pp.243~267.
- 조홍순. (2006). 대학 구조조정 정책의 제약요인에 관한 역사적 신제도주의적 접근. 「교육문제연구」. 제25집 pp.167~199.
- 지준호. (2001). 대학행정직원의 전문성 향상에 관한 연구, 연세대학교 관리과학대 학원 석사학위논문
- 진영권. (2003). 국립대학과 사립대학 행정직원의 직무만족에 관한 비교 연구: 경남.부산지역의 대학을 중심으로. 경상대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 최정환. (2002). 대학행정직원의 직무만족도에 관한 연구. 영남대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 한상돈. (2001). 대학행정직원의 역할갈등과 직무만족에 관한 경험적 연구. 충북대학교 행정대학원 석사학위논문.

한지숙. (2004). 대학 행정직원의 직무만족도 연구. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.

3. 보도자료

- 2002.10.17. 한국대학신문, 대학행정 제목: 영산대, 성심외국어대학 흡수 통합
- 2003.03.29. 한국대학신문, 대학행정 제목: 대학 간 통폐합 통한 구조조정 '시선'
- 2003.06.02. 한국대학신문 제목: 대학행정의 전문화를 위한 제언
- 2003.06.02. 한국대학신문 제목: 국내 대학 행정 전문화 현주소
- 2003.07.07. 한국대학신문 제목: 대학 행정 업무에 대한 인식 바뀌야
- 2004.12.07. 한국대학신문, 대학행정 제목: 동명정보대-동명대학통합추진
- 2004.12.29. 교육인적자원부 제목: 대학자율화 추진계획 및 대학구조개혁방안 발표
- 2005.04.30. 한국대학신문, 대학행정 제목: 영산대, 일반대로 전환 추진
- 2005.05.25. 한국대학신문, 대학행정 제목: 경남지역 사립대 '살아남기'변신 중 집중'
- 2006.05.08. 교육인적자원부, 2006년도 대학 구조개혁 사업 계획발표
- 2006.11.03. 교육인적자원부, 강릉대학교와 원주대학 통·폐합 승인

3. 외국문헌

Adams, J. S. (1967). Toward on Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, No. 67.

- Bridges, E. M. (1980). Job Satisfaction and Absenteeism, *Education Administration Quarterly*, Vol. 16, No.2, pp.41-56.
- Carson, R. O. (1964). Environment Constraints and Organization Consequence: The Public School and It's Clients. D. E. Griffiths(ed). *Behavioral Science and Educational Administration*. Chicago: University of Chicago Press.
- Jurfeson, C. E. (1978). Job Preferences: What makes a Job good or Bad, *Jurnal of Appoied Psychology*, Vol. 63, No.3, pp.267-276.
- Herzberb F. et al. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally. 130.
- Maslow, A. (1973). A theory of Human Motivation. *Psychological Rewiew*. 50, 370-396.
- Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior*, 4th ed. New York: McGraw-Hill Book co.
- Osborn, R. N. (1980). *Organization Theory: An Integrated Approach*. New York: McGraw-Hall Book co.
- Henderson, A. D. (1970). *Training University Administrators : A Programme Guide*, Paris : UNESCO.
- Porter, L. W. & Lawler III, E. E. (1967). *Managerial Attitudes and Performance*. IL: Richard D. Irwin. 165.
- Porter. L. W. & Steers, R. M. (1983). *Motivation and Work Behavior*. 3rd. ed. New York McGraw-Hall.
- Ronan, W. W. (1973). Dffects of Goal Setting and Supervision of Worker Behavior in an Industrial Situation, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, pp.2-3.
- Seherhagen, L. W. (1970). What Motives Civil Service Employee?, *Public Personnel Review*, Vol. 3, No. 1, pp.48-50
- Seals, G. W. et al. (1977) *The Contribution of Job and Leisure*

- Satisfaction to Quality of life, Journal of Applied Psychology, Vol. 62, No. 3, p.330.
- Staw, B. M. (1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. Annual Review Psychology, 35.
- Vroom. V. H. (1964). Work & Motivation. New York: John Wiley & Sons.
- Wexley, K. N. and Yukle, G. A. (1984). Organizational Behavior and Personnel Psychology, Richard D. Irwin, Inc., pp.56-57.

4. 인터넷주소

교육인적자원부 <http://www.moe.go.kr>
동명대학교 <http://www.tu.ac.kr/>
부산대학교 <http://www.pusan.ac.kr/>
부경대학교 <http://www.pknu.ac.kr/>
영산대학교 <http://www.ysu.ac.kr/>
한국대학신문 <http://unn.net>

「통합대학 행정직원의 직무만족 요인분석」을 위한 설문조사

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 귀중한 시간을 내시어 설문조사에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문 자료들은 「통합대학 행정직원의 직무만족 요인분석」를 위하여 작성된 것으로 통합대학 행정직원의 직무만족 요인을 알아보고자 하오니 평소에 느끼신 대로 응답해 주시면 연구에 큰 도움이 되겠습니다.

선생님께서 응답해 주신 본 설문지는 순수연구 목적으로만 사용되며, 본 연구 이외의 목적으로는 결코 사용되지 않음을 약속드립니다.

2007. 10. .

지도교수: 부경대학교 교수 김 영 수

연구자: 부경대학교 대학원 행정학과 문 희 영

Cell Phone: 016-683-4945 / E-mail: hymoon@tu.ac.kr

※ 다음은 다음사항을 읽고 해당번호에 (✓)를 해주시기 바랍니다.

1. 선생님께서 근무하는 대학교의 설립유형은? ① 국립 ② 사립
2. 선생님의 성별은? ① 남 ② 여
3. 선생님 연령은?
 ① 30세미만 ② 30-40세 ③ 41-50세 ④ 50세 이상
4. 선생님의 최종학력은 ?
 ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대학교졸 ④ 대학원졸
5. 현재 근무하고 계시는 대학교에서의 현재까지 근무연수는?
 ① 5년이하 ② 6-10년 ③ 11-15년 ④ 16-20년 ⑤ 20년이상
6. 선생님의 직급은?
 ① 일반직원 ② 계장 ③ 과장이상
7. 선생님이 현 업무를 담당하신 기간은?
 ① 1년 미만 ② 1-2년 ③ 3-4년 ④ 5년이상

※ 다음 설문을 잘 읽으시고 선생님의 생각과 가장 가까운 번호에 (✓)표를 해주시기 바랍니다.

번호	문항	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	현재 담당하고 있는 업무량이 많다고 생각한다.	⑤	④	③	②	①
2	나의 업무는 전문적인 지식이 요구된다.	⑤	④	③	②	①
3	나의 업무는 학사행정에서 중요하다.	⑤	④	③	②	①
4	승진절차나 운영이 공정하게 시행된다.	⑤	④	③	②	①
5	인사배치전환은 적절하게 시행된다.	⑤	④	③	②	①
6	근무평정 제도는 공정성과 형평성을 갖고 있다.	⑤	④	③	②	①
7	상벌제도가 공정성과 형평성을 갖고 있다.	⑤	④	③	②	①
8	현재의 급여는 타 직장과의 비교해서 만족한다.	⑤	④	③	②	①
9	현재의 급여는 나의 업무량과 비교할 때 합당하다.	⑤	④	③	②	①
10	현행 직급간 급여체제는 적절하다.	⑤	④	③	②	①
11	복지제도(각종 수당, 퇴직금, 의료혜택)에 만족한다.	⑤	④	③	②	①
12	휴가 및 보상제도가 잘 시행되고 있다.	⑤	④	③	②	①
13	학교의 편의시설(매점, 우체국, 은행, 식당, 도서관)등에 만족한다.	⑤	④	③	②	①
14	신분보장 상태가 매우 안정적이다.	⑤	④	③	②	①
15	근무환경 및 근무조건이 타 대학과 비교하여 좋다.	⑤	④	③	②	①
16	상사의 감독 및 통솔방법에 만족한다.	⑤	④	③	②	①
17	상사의 부하에 대한 능력개발 지원에 만족한다.	⑤	④	③	②	①

번호	문항	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
18	상사와의 인간관계에 만족한다.	⑤	④	③	②	①
19	상사는 부하의 의견을 잘 수용한다.	⑤	④	③	②	①
20	나의 업무처리에 대한 권한과 책임이 주어져 있다고 생각한다.	⑤	④	③	②	①
21	나는 이 대학에 근무하는데 대하여 긍지를 느낀다.	⑤	④	③	②	①
22	현재 나의 직업은 사회적으로 인정을 받고 있다.	⑤	④	③	②	①
23	현재 나의 직업은 장래성이 있다.	⑤	④	③	②	①
24	업무수행시 동료들간에 협조가 잘 이루어진다.	⑤	④	③	②	①
25	동료간의 관계는 원만하다.	⑤	④	③	②	①
26	직장내 분위기는 좋은 편이다.	⑤	④	③	②	①
27	교육훈련의 기회가 충분히 제공된다.	⑤	④	③	②	①
28	현행 교육훈련, 연수 및 세미나가 업무수행에 많은 도움이 된다.	⑤	④	③	②	①
29	현행 교육훈련은 개인의 능력개발 및 학교발전에 도움이 된다.	⑤	④	③	②	①
30	현행 직무능력과 관련된 훈련교육은 효과적이다.	⑤	④	③	②	①

31. 귀하는 현재의 직무만족에 대하여 100점 만점을 기준으로 몇 점을 주시겠습니까?

매우만족 매우불만족

◇-----◇

100 90 80 70 60 50 40 30 20 10 0

❀❀❀ 끝까지 성실히 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ❀❀❀