

2006년 2월

박사학위논문

# 지방 공무원의 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향 분석

조선대학교 대학원

행정학과

김 행 중

2006년 2월  
박사학위논문

# 지방 공무원의 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향 분석

조선대학교 대학원  
행정학과

김 행 중

지방 공무원의 조직몰입이 직무성과에  
미치는 영향 분석

An Empirical Study on Organizational Commitment and  
Job Performance in Korea Local Public Servant

2006년 2월 일

조선대학교 대학원  
행정학과

김행중

# 지방 공무원의 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향 분석

지도교수 오 을 임

이 논문을 행정학박사학위 신청논문으로 제출함.

2005년 10월 일

조선대학교 대학원

행정학과

김 행 중

## 김행중의 박사학위 논문을 인준함

위원장	조 선 대학교 교수	박 희 서
위 원	초 당 대학교 교수	박 영 미
위 원	조 선 대학교 교수	강 인 호
위 원	조 선 대학교 교수	이 민 창
위 원	조 선 대학교 교수	오 을 임

2005년 12월 일

조선대학교대학원

## 목 차

### 제1장 서 론

제1절	연구목적 .....	1
제2절	연구범위 및 방법 .....	4
1.	연구범위 .....	4
2.	연구방법 .....	5

### 제2장 이론적 배경

제1절	조직몰입의 개념 .....	7
1.	타산적 접근 .....	8
2.	행태적 접근 .....	11
3.	태도적 접근 .....	12
제2절	조직몰입의 유형 .....	14
1.	지속적 몰입 .....	16
2.	정서적 몰입 .....	17
3.	규범적 몰입 .....	19
제3절	조직몰입의 영향요인 .....	22
1.	선행연구 .....	22
2.	조직몰입의 영향요인 .....	26
제4절	조직몰입과 직무성과 .....	29
1.	선행연구 .....	29
2.	조직몰입과 직무성과 .....	32

### 제3장 연구 설계

제1절	변수의 선정 .....	34
1.	개인특성 변수 .....	34
2.	직무특성 변수 .....	39
3.	공무원 직무성과 변수 .....	41
제2절	분석모형 .....	42

제3절	조사 설계 .....	44
1.	조사방법 및 표본구성 .....	44
2.	설문의 구성 .....	48
3.	측정도구 .....	51
제4장	실증적 분석	
제1절	측정도구의 검증 .....	60
1.	타당도 분석 .....	60
2.	신뢰도 분석 .....	69
제2절	규범적 조직몰입의 영향 요인 .....	72
제3절	규범적 조직몰입의 효과 분석 .....	75
1.	모형의 설정 .....	76
2.	모형의 적합도 검정 .....	80
3.	구조방정식 모형의 추정 .....	81
제4절	분석결과 논의 .....	87
제5장	결 론	
제1절	요 약 .....	89
제2절	연구의 함의 .....	90
제3절	연구의 한계 .....	92
· 표 목 차	.....	iii
· 그림 목차	.....	iv
· ABSTRACT	.....	v
· 참고 문헌	.....	94
· 부록 : 설문지	.....	111

## 표 목 차

< 표 2- 1 > 조직몰입의 선행변수 .....	27
< 표 2- 2 > 조직몰입의 효과 변수 .....	30
< 표 3- 1 > 전라남도 공무원 정원 .....	45
< 표 3- 2 > 6급 이하 일반직 공무원 정원 현황 .....	46
< 표 3- 3 > 인구 통계학적 특성 .....	47
< 표 3- 4 > 연구 대상자의 구성 비율 현황 .....	48
< 표 3- 5 > 설문구성 .....	50
< 표 3- 6 > 규범적 조직몰입 설문지 구성 .....	51
< 표 3- 7 > 개인 성격 특성 설문지 구성 .....	52
< 표 3- 8 > 직무 특성 설문지 구성 .....	55
< 표 3- 9 > 공무원의 직무성과 .....	59
< 표 4- 1 > 조직몰입에 대한 요인분석 .....	63
< 표 4- 2 > 개인 성격 특성에 대한 요인분석 .....	64
< 표 4- 3 > 직무 특성에 대한 요인분석 .....	66
< 표 4- 4 > 공무원의 직무성과에 대한 요인분석 .....	68
< 표 4- 5 > 조직몰입 신뢰도 분석 .....	69
< 표 4- 6 > 개인성격 특성 신뢰도 분석 .....	70
< 표 4- 7 > 직무특성 신뢰도 분석 .....	71
< 표 4- 8 > 공무원의 직무성과 신뢰도 분석 .....	71
< 표 4- 9 > 규범적 조직몰입의 영향요인 .....	73
< 표 4-10 > 적합도 검정 통계량 .....	81
< 표 4-11 > 구조방정식 모형의 추정된 경로계수 .....	83
< 표 4-12 > 구조방정식 모형의 인과 효과 분석 .....	86



## 그림 목 차

< 그림 3-1 > 연구의 분석모형 .....	43
< 그림 4-1 > 직무성과에 관한 경로 그림 .....	79
< 그림 4-2 > 직무성과에 관한 추정된 경로 그림 .....	85

## ABSTRACT

### An Empirical Study on Organizational Commitment and Job Performance in Korea Local Public Servant

Kim, Haeng jung

Advisor : Prof. Oh, Eul Im, Ph. D.

Department of Public Administration

Graduate School Chosun University

In the era of globalization, informatization and diversification, the government needs to perform a role with high dimension different from the government in the past age. Aiming to successfully perform such new role, it seems that the government will need to change the structure and process in organization into a form corresponding to it.

In this respect, this study aims at determining what factors affect organizational commitment among local civil servants at middle or lower level, at considering how inner attitudes formed in this way affect their job performance, and at presenting a developmental scheme for administrative personnel structure and organizational operation.

This study defined demographic properties, personal factors, and job characteristics as independent variables, normative organizational

commitment as parameter, and civil servants' job performance as a consequence. An empirical analysis was carried out with civil servants at the sixth grade or lower from cities and counties in Jeonnam Province; a survey was conducted by mail. The questionnaire consisted of questions about demographic properties, personal factors, job characteristics, normative organizational commitment, and civil servants' job performance. Factor and reliability analyses of these variables were carried out to reconfirm validity and reliability of each item. Multiple regression analysis was conducted to determine the influence of the factors on normative organizational commitment; finally, after establishing a causal model among demographic properties, personal factors, job characteristics, normative organizational commitment, and civil servants' job performance, covariance structural equation model analysis was carried out to determine relevance among these factors in an integrative way. These analyses were implemented using statistical analysis programs SPSS Korean 10.1 and AMOS 5.0.

The principal results of this study can be summarized as follows:

First, as for correlation between demographic properties and normative organizational commitment, the longer continuous service, the higher normative organizational commitment; the lower the title, the lower normative organizational commitment.

Second, normative organizational commitment was relatively more affected by job characteristics than by personal factors. Job importance among job characteristics and sincerity among personal factors exerted the greatest influence on normative organizational commitment.

Third, normative organizational commitment together with personal factors and job characteristics may not only have immediate effects on

civil servants' job but also play a role of parameter when antecedents act as influential variables on job performance.

On these results, the following schemes were formulated to improve administrative performance through researches in civil servants' working practices and efficient management of human resources and organization.

First, it is necessary to increase concerns about personality and personal attitudes in investigating civil servants' practices. This is because it is most of all necessary to cause public officials to change their inner value system and to encourage them to establish inner attitudes toward the best efforts to improve an organization in order to perform complicated administrative tasks efficiently.

Second, in employing public officials, it is necessary to diversify employment standards by reinforcing aptitude tests, such as personality test considering applicants' character. Rather than placing importance only on the current evaluation of knowledge through selected subjects in civil servant screening test, it is necessary to make institutional improvement to employ those with high sincerity and creativity by performing the combination of personal aptitude and personality tests.

Third, it is necessary to improve the educational and training systems for civil servants at middle or lower level and to reinforce personality education and regular education about values in order for them to be willing to do their best as public officials.

Fourth, it is necessary to increase and ensure autonomy of job performed by civil servants at middle or lower level in order for them to have responsibility and pride in their job and to increase specialty of job in order for them to feel proud of what they do.

As for the current administrative conditions, the combination of democratization, localization, urbanization, and informatization is increasing and diversifying residents' needs qualitatively, with the burdens for the government increasing due to self-governing administration. As a shortcut to solution to a heap of administrative problems, civil servants should most of all accept an organizational goal in performing their job, make organizational commitment devotedly and actively to improve job performance, and thus enhance administrative effectiveness.

It is expected that this study will provide important data in making a scheme to manage an organization and develop human resources efficiently for rapidly-changing current administration and help formulate a scheme to encourage civil servants to promote a desirable attitude and that more in-depth, broader studies will be conducted to overcome the limitations of this study.

# 제 1 장 서 론

## 제 1절 연구 목적

행정의 궁극적인 목표는 안전하고 쾌적한 환경과 경제적 편익을 증대시켜 주는 주민생활의 복지향상에 있다고 할 수 있다. 행정이념의 하나인 효과성은 현대 행정의 중요한 과제라고 할 수 있는데, 지역 주민의 서비스 증진이 최고의 목적인 지방행정에 있어서 행정의 성과를 향상시키는 일은 중요한 행정과제 중의 하나이다.

현대의 행정여건을 살펴보면 민주화, 세계화<sup>1)</sup>, 도시화 및 정보화로 주민의 욕구가 증가되고 질적으로 다변화 되고 있으며 본격적인 자치시대를 맞이하여 정부의 부담은 더욱더 커지고 있다. 즉, 지방자치제 실시와 맞물려 행정은 최대의 서비스 산업 기업가 마인드 같은 용어가 등장되고 있다. 공공서비스의 공급에 있어 정부의 무책임과 무관심, 행정의 오남용 및 비효율성이 크게 문제시되고 있으며, 고객만족을 목표로 효율적인 서비스를 제고하고 주민의 요구에 대응하는 경쟁력 있는 행정 조직으로 변화시키는 것에 더욱더 관심이 집중되고 있다. 이에 따라 행정 관료들은 고객이 만족하는 양질의 서비스를 공급하기 위한 새로운 지식과 교훈을 습득, 적용시켜 행정의 효율성을 제고해야 한다.

이처럼 행정의 효율성이 중요시됨에 따라 조직의 성과제고에 관한 연구가 경영부분에서 많이 행해지고 있으며, 특히 효율성의 영향요인에 관한 연구가 그 측정 결과와 더불어 매우 중요하게 다루어져 왔다. 따라서 지방자치를 실

---

1) 오늘날 우리는 국제화와 세계화 시대를 살고 있다. 국제화와 세계화는 필연적으로 개별 국가 간의 '만국의 만국에 대한 투쟁'이라는 냉혹한 경쟁상황을 만들고, 그에 따라 각 국가의 행정은 국가 간의 무한경쟁에서 살아남기 위한 국가경쟁력을 높일 수 있는 방안을 강도 높게 모색하고 있다(나상일, 1997).

시하고 있는 현실에서 정부의 행정서비스에 대한 성과를 높일 수 있는 방안을 모색해 보는 것은 중요한 의미가 있다고 볼 수 있다. 정부도 「작고 효율적인 정부」라는 목표 아래 행정기구의 축소 내지는 개편을 지속적으로 실시하고 있으며 계속적인 행정쇄신을 추구하고 있다. 이러한 정부의 활동이나 움직임은 행정성과에 대한 향상을 지향하는 것이라고 할 수 있을 것이다.

정부가 제공하는 행정 서비스의 효과성 제고는 주민들의 삶의 질을 향상시켜주며 정부에 대한 국민의 신뢰와 지지를 회복시켜 준다는 점에서 큰 의미를 지닌다.

지방자치제의 실시와 더불어 주민들은 이제까지 억제해 왔던 다양한 서비스 욕구를 표출시키고 있으며, 이러한 욕구가 실현될 것이라고 기대하고 있다. 1997년에 우리나라에 불어 닥친 IMF라는 경제력 위기에 접하면서 정치·경제·사회 전반에 걸쳐 성과제고를 위한 강력한 조직개편과 구조조정 등 행정개혁을 실시해 왔으며, 중앙정부 뿐만 아니라 지방자치단체에 대한 행정혁신을 추진해야 된다는 압력이 높아지고 있는 실정이다.

이러한 행정여건의 변화에 부응하는 차원에서, 앞으로 행정에 있어서 21세기형 조직관리 전략<sup>2)</sup>의 핵심은 조직원이 조직의 목표를 자기 것으로 받아들여 조직원 스스로 최고의 성과를 달성하고자 노력하는 정신자세의 정립에 있다고 해도 과언이 아니다. 환언하면, 조직의 목표달성은 조직 구성원의 능동적인 자세를 고취시켜 조직원 스스로 조직에 동화(identification)되어 자신이 맡은 직무 이외의 역할(extra-role)<sup>3)</sup>까지 수행하는 몰입<sup>4)</sup>중심 전략으로 전환

2) 미래의 조직관리 전략은 첫째, 불확실성의 증가와 자율성의 강조로 인한 행정의 시행착오나 오류에 대한 시정 또는 조정·통제하는 일, 둘째, 행정수요의 변화에 따라 기존 조직규칙을 파기하고, 새롭게 만들어지는 규칙과 윤리에 따라 행정과정, 전문성의 갈등·조화 그리고 전문가의 역할 등을 변화시키는 일, 셋째, 학습을 전제로 하며 권력을 분권화 하고 창의성을 모색하는 이른바 ‘변화 속에서 안정을 추구하는 유연한 조직’(porous organization)을 만드는 일, 넷째, 양질의 전문적 관습(good professional practice)을 특기(know-how)로써 조직에 내면화시키고, 새로운 조직문화·환경에 대한 이해를 어떻게 할 것인가의 일 등을 핵심적 과제로 하고 있다(Benveniste, 1994: 71-267).

3) Katz는 조직의 활성화에 필요한 기본적 행위요건으로서 첫째, 사람들은 조직에 참여하

하는 것이다. 이는 국가경영이라는 개념이 보편화되고 있는 행정현실에 비추어, 공무원의 형태<sup>5)</sup>를 바람직한 방향으로 바꿈으로써 기업에서 보여주고 있는 효율적인 경영방식의 관리문화(management culture)를 정착시켜 경쟁력을 강화하고 행정성과를 재고시키는 첩경이 될 수 있기 때문이다. 따라서 조직구성원의 마음가짐에 대한 연구는 중요한 의미를 가지며, 최근의 조직몰입 및 그 역할에 관한 연구의 증가<sup>6)</sup>는 곧 이러한 시대적 상황에 대한 순리적인 반응이라고 볼 수 있다.

이와 같은 연구의 흐름과 관련하여 최근 진행되고 있는 조직몰입의 연구경향을 살펴보면, 종래에는 조직몰입에 대한 이해를 ‘조직에 대한 헌신이나 애착’이라는 단일개념으로 이해를 하였지만. 점차 조직몰입은 다양한 측면에서 관찰하는 것이 올바른 이해가 가능하다는 견해가 강조되고 있으며(Allen & Meter, 1990 ; Jaros et al., 1993 ; 송운석, 1998 ; 조경호, 1997), 조직몰입 연구는 타산적·지속적·정서적·도덕적·규범적 몰입 등 다원적 측면에서 연구가 진행되고 있다.

본 연구에서도 연구경향에 맞추어 다원적 측면의 조직몰입 연구에 관심을

---

고 머물러 있어야 하며, 둘째, 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 충족시키는 공식적 역할(in-role)을 충실히 이행하며, 셋째, 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 넘어서 혁신적이고 자발적인 가외적 역할(extra-role) 행위를 수행하여야 할 것을 꼽고 있다.(1966: 131 -146). 오늘날의 무한경쟁과 급격한 환경변화로 인하여 조직구성원에 대한 관심은 공식적 역할영역(직무)을 넘어설 것을 요구하고 있으며, 보다 적극적으로 조직 혁신·유연성 제고·생산성 제고 및 환경 변화에 대한 적응력 등을 요구하고 있다(안광영, 1999: 116)

- 4) 조직을 위해 전적으로 몰입하는 상황을 여러 가지 말로 표현하면 밀착·전심·관여·몰입·몰두·열중·무아지경·헌신 등으로 나타낼 수 있다(정범모, 1997: 227-270)
- 5) 정부행정 분야에서 경쟁력의 향상은 여러 가지 방식으로 이루어질 수 있다. 경쟁력의 향상을 위해 현재 시급한 것은 행정부가 공공정책을 효율적으로 개발하고 통합·관리하는 체제를 구축하는 일이고, 이를 위해 가장 중요한 것은 행정 관료인 공무원들의 의식구조나 행태를 바꾸는 일이다(노화준, 1994: 7-8).
- 6) 행정학에서도 공무원들의 조직, 직무 또는 그들의 직분에 대한 몰입도의 측정 및 분석에 많은 관심을 보이고 있다(Romzek, 1990; Robertson 과 Tang, 1995; Wallace, 1995; 김호정, 1999; 송운석, 1998a, 1998b; 송운석·김재현, 1998, 1999; 정철현, 1997; 조경호, 1993, 1997, 1998; 최창현, 1991).



가지면서 규범적 조직몰입에 분석의 초점을 맞추었다. 따라서 본 연구에서 밝히고자 하는 것은 공직자들이 어떻게 하면 그들이 소속해 있는 조직과 일체감을 가지고 조직에 동화되고 몰입하게 되며, 태도와 신념체계로서 가지는 마음자세는 실질적으로 공무원의 직무성과에 어떠한 영향을 미치게 되는가를 살피는 데 있다. 본 연구에서 알아보하고자 하는 규범적 조직몰입이란 ‘조직구성원 스스로가 자신이 소속한 조직을 위해 최선을 다하고, 자신이 맡은 업무를 헌신적으로 수행함은 물론 조직의 변화와 발전을 위해 적극적으로 새로운 아이디어를 넘으로써 혁신적인 노력을 아끼지 않는 마음가짐’이라고 개념적 정의를 내리고 있는데(Kidron, 1978 ; Wiener, 1982 ; 송운석, 1998b 참조), 이러한 규범적 조직몰입을 중심으로 그 요인과 효과에 대하여 알아보하고자 하는 것이다.

요컨대 본 연구의 목적은 첫째, 실증조사를 통해서 공직자들의 규범적 조직몰입에 영향을 미치는 요인은 무엇인가를 규명하는 것이며, 둘째 규범적 조직몰입은 공무원의 직무성과에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴봄과 동시에 셋째, 규범적 조직몰입의 영향변수들과 공무원의 직무성과와의 관계에 있어서 규범적 조직몰입은 어떤 역할하고 있는가를 밝히고자 하는 것이다. 마지막으로 이러한 분석결과를 바탕으로, 인력개발과 행정발전을 위한 정책적·이론적 함의를 제시하고자 한다.

## 제 2 절 연구범위 및 방법

### 1. 연구범위

조직몰입에 대한 연구는 크게 행동 측면에서의 접근과 태도 측면에서의 접근으로 구분 할 수 있다. 행동적 접근은 일단 표출된 행위가 반복될 수 있는

조건이나, 그러한 행위의 태도변화에 미치는 효과에 초점을 맞추고 있다. 이에 반해 태도적 접근은 주로 조직몰입에 기여하는 선행조건의 규명이나 몰입으로 인한 행위의 결과에 초점을 맞추고 있다(Mowday et al., 1979). 이를 설명해 보면, 행동적 몰입 연구는 개인과 조직관계를 확고하다고 본 상태에서, 개인과 조직과의 연관된 문제를 처리하는 과정을 다루며, 태도적 몰입 연구는 개인이 조직과의 관계를 인식하는 과정에 중점을 두고 있다. 그러나 행동적 몰입 연구는 최근의 몇몇 연구를 제외하고는 공식조직에 관한 연구에 거의 적용되지 않고 있다(조경호, 1993, 1997). 현재까지 이루어진 태도적 몰입에 대한 연구의 대부분은 조직몰입을 조직구성원의 소속 조직에 대한 정체성 및 애착의 정도를 말하는 단일 개념으로 이해하였으나, 최근에 이르러 과거에 강조되었던 조직몰입 연구의 개념적 정의가 일차원적 탐색이 아니라 다원적으로 분석해야 한다는 주장이 설득력 있게 받아들여지고 있으며, 연구 경향 또한 바뀌고 있다(송운석, 1998b 참조). 그러나 태도적 몰입 개념의 다원적 연구의 필요성은 인정되었지만 어떠한 측면이 포함되어야 한다는 점은 정확히 정의된 바 없다. 태도적 몰입개념과 관련된 개념들을 정리해 보면 가치적 몰입·규범적 몰입·정체성 몰입·정서적 몰입·타산적 몰입·지속적 몰입 및 체류 몰입 등 다양하다.

이와 같은 연구경향을 바탕으로 본 연구에서도 태도적 조직몰입의 다원적 개념 연구를 받아들여 지속적 몰입·정서적 몰입 및 규범적 몰입 등으로 나누어 살펴보기로 하되, 본 연구에서는 규범적 조직몰입을 주 대상으로 하여 분석하여 보고자 한다.

## 2. 연구방법

본 연구에서는 먼저, 조직몰입의 연구경향과 개념에 대하여 이론적으로 살핀 후, 관련 변수에 대한 설명과 분석모형을 제시한다. 조직몰입에 영향을 미치는 변수로는 개인특성·직무특성 그리고 조직특성 변수로 구분할 수 있으나, 본

연구에서는 조직특성보다는 개인특성에 관심을 집중하여 주로 공직자의 개인적 특성과 직무특성 변수에 초점을 맞추어 연구해 보고자 한다.

개인특성 변수는 Big Five(Five-Factor Model)를 중심으로 한, 개인의 성격특성 변수와 인구통계학적 특성 변수를, 직무특성변수는 Hackman과 Oldham(1975)이 개발한 5가지의 핵심직무차원(five core job dimensions)을 중심으로 살펴보기로 한다. 또 규범적 조직몰입의 결과변수로서 공무원의 직무성과는 이형호(1998)가 분석에 사용한 문항을 변수로 설정하여 살핀다.

이와 같은 범위 내에서 연구를 진행하기 위해 본 연구에서는 설문조사를 바탕으로 하는 실증적 조사방법을 사용하였다. 설문배포 대상은 전라남도 내 기초자치단체에 근무하는 6급 이하 일반직 공무원을 모집단(13,703명)으로 하여 표본 집단을 구성하였고 설문지의 배포는 우편 설문방법(회수율 69%)을 이용했다.

설문조사에서 사용할 표본 추출은 전체 모집단에 대한 개인별 신상기록 파악이 곤란하여 단순 무작위 추출방법을 채택하지 않고, 층화 표본추출 방법의 하나인 비비례 층화표집 방법을 사용하여 22개 각 시·군별로 40명씩 같은 수의 표본 수를 할당하고 각 시·군내에서 판단 추출하여 880명을 조사대상으로 설문지를 배포하여 설문조사를 실시하였다.

자료의 분석은 측정도구의 타당성과 객관성에 대한 검증을 위한 확인 요인 분석(confirmatory factor analysis)과 요인분석 결과 확증된 측정변수에 대한 신뢰도 분석을 실시하였다. 그리고 변수들의 상대적 영향력의 크기를 알아보기 위해서는 다중회귀분석을 실시하고, 변인간의 인과적 관계를 통합적으로 분석하기 위해서 공분산 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 이들 분석을 위하여 통계분석 프로그램인 SPSS 한글 10.1과 AMOS 5.0을 활용하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 조직몰입의 개념

조직몰입이라는 개념은 심리학과 사회학 분야에서 개인과 조직행위를 분석하기 위한 개념으로 쓰였다. 그러다가 1950년대 조직이론에서 Simon과 March(1953)가 조직몰입이라는 개념을 사용한 뒤, 1950년대 말(Becker 와 Carper, 1956: 341-348; Gouldner, 1957: 281-316)과 1960년대 초(Becker, 1960: 32-40)부터 여러 분야에서 다양한 연구가 이루어지게 되었으며(배병룡, 2001), 특히 관리자들과 조직 분석가들이 고용자들의 이직률 감소와 업무성과 제고방안에 대하여 관심을 보임에 따라, 1970년대 이후 조직론을 중심으로 많은 연구가 이루어 졌다. 그러나 조직몰입에 관해서는 아직까지도 누구나 인정할 만한 보편적인 정의가 없는 실정이다.

비록 조직몰입의 개념에 대하여 합의된 정의는 없지만 대부분의 연구자들은 조직몰입이 조직의 성과, 이직, 및 결근율 감소에 긍정적인 영향을 준다는 사실에 대해서는 이견이 없는 것으로 보인다(Blau, 1986: 577-584). 조직몰입 수준이 높은 개인은 성과제고를 통해 보수, 승진 등의 외적 보상을 받는 한편, 직무만족, 동료와의 원만한 관계 등의 내적 보상도 받을 수 있으며, 조직도 조직 구성원의 업무성과 향상과 이직, 결근, 지각 등의 퇴장행태(withdrawal behavior) 감소를 통해 조직의 생산성을 높일 수 있게 된다. 또한 궁극적으로는 사회전체의 생산성을 향상시킴으로써, 조직몰입은 개인, 조직, 사회 모두에게 긍정적인 영향을 미치게 되는 것이다.

그러나 높은 조직몰입 수준이 개인에게 있어서 항상 긍정적인 효과만 있는 것은 아니다(Mowday et al., 1982). 조직몰입 수준이 높은 개인은 가족이나 친구와 즐거운 시간을 보낼 수 있는 기회를 누릴 수 없는 경우가 많으며, 한

조직에 오래 근무함으로써 다른 직장에서 더 나은 보수와 지위를 누릴 수 있는 기회를 포기하게 된다. 그러므로 조직 구성원인 개인에게 있어서 높은 수준의 조직몰입은 긍정적 효과와 부정적 효과가 동시에 존재한다고 볼 수 있는 것이다.

조직몰입의 개념을 공식조직에 가장 먼저 도입한 March와 Simon(1958)은 ‘인간은 기계와 달라서 그들 자신의 위치를 상대방의 가치와 관련지어 생각하며 상대방의 목표를 자기의 것으로 내재화함으로써 자신의 위치를 평가한다.’ 라고 정의하고 있다(신창환, 1998: 5).

조직몰입에 대한 연구는 조직행위론 연구에서 큰 비중을 차지하고 있고 상대적으로 많은 연구가 진행되었다. 그러나 조직몰입의 개념에 대해서는 학자들 간의 의견이 다양하여 아직도 완전한 합의된 견해가 존재하지 않고 있다. 그 이유 중의 하나는 학자들 각자 나름대로의 다른 이론적 개념을 바탕으로 각기 상이한 정의를 내리고 이에 근거하여 연구했기 때문이다. 일부 학자들은 조직몰입을 정의함에 있어서 다차원성을 주장하기도 하였다. 즉 Kanter(1968)는 조직몰입을 근속몰입, 응집몰입, 통제몰입으로, Etzioni(1975)는 도덕적 관여, 타산적 관여, 소외적 관여로, Angle과 Perry(1981)는 근속몰입과 가치몰입으로, Staw(1984)와 Salancik(1977)은 태도몰입과 행태몰입으로, McGee와 Ford(1987)는 근속몰입과 정서몰입으로, Penley와 Gould(1988)는 도덕적 몰입, 소외적 몰입, 타산적 몰입으로 Meyer와 Allen(1991)은 정의적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 분류하였다(박찬우, 1999: 19-21). 따라서 조직몰입의 개념은 이러한 이론적 개념에서 타산적인 조직몰입, 행태적인 조직몰입, 태도적인 조직몰입이라는 세 가지 차원에서 접근이 이루어졌다.

## 1. 타산적 접근

조직몰입에 대하여 타산적 접근을 지지하는 학자들은 ‘조직몰입을 조직을

떠나지 않으려는 성향(unwillingness to leave the organization)' 이라고 본다. 이런 성향은 머물러 있는 것이 떠나는 것보다는 더 많은 이득이 있기 때문이다. 이들에 의하면, 인간은 어떤 행위를 함으로써 발생될 노력과 보상을 비교하여 타산이 맞거나 이익이 큰 경우에 행동으로 옮긴다는 것이다. 혹시 손실을 예상하면서도 행동에 옮기는 경우에는 그것을 현 시점에서 중단할 경우, 감수해야 할 매몰비용(sunk cost)은 확실하게 크기 때문에 크게 보이고, 행위를 계속해서 받게 될 손실은 불확실하기 때문에 적게 보이므로, 손실이 적은 쪽을 택하여 그러한 행위를 계속한다는 데에 이론적 근거를 두고 있다.

기대이론의 초기이론으로 조직몰입의 개념을 처음 제기한 March 와 Simon은 조직론에서 조직 내의 인간의 행동을 생산동기(motivation to produce)와 참여결정(decision to participate)으로 구분하여 설명하였다.

참여결정은 조직몰입의 개념 중 근속몰입(continuance commitment)과 연결되고 생산 동기는 동일시(identification)와 연결되는 개념이다. 그들은 심리학적인 용어인 동기라는 용어를 사용하였지만, 약간의 유인도 있어서 현재의 조직체를 떠나지 않겠다는 근속의 개념을 포함 시킨 점에서 볼 때 동기는 몰입의 한 개념으로 볼 수 있으며, 따라서 많은 학자들은 March 와 Simon의 동기이론에서 넓은 의미의 조직몰입의 이론적 근거를 이끌어내고 있다.

그들은 또한 조직 참여자들이 자신에게 제공된 유인(inducement)이 자신에게 요구되는 공헌(contribution)보다 더 클 때에만 계속해서 조직에 참여할 것으로 보았다. 유인이란 조직을 통해서 개인에게 지불되는 임금, 고객에게 지불되는 서비스, 투자가에게 이루어지는 수입 등의 화폐단위나 서비스 시간으로, 효용과는 무관하게 측정된다고 하였다(March, 1958 : 83-85). 이전의 이론은 March와 Simon이 조직 참여결정을 동기이론과 경제적 의사결정론을 과학적 입장에서 절충하여 이론을 전개한데 비해, 후대 학자들은 심리적 동기이론을 다루지 않고, 사회학적 관점에 따라 몰입의 개념을 발전시켰으며, 이후 많은 학자들이 사회학적인 개념인 조직몰입을 구성개념으로 전개 하였으나, March와 Simon의 개념이 이어졌다고 볼 수 있다.

이후 March와 Simon의 공헌, 유인의 균형이론은 사회학자인 Homans의 사회교환이론으로 대체되었다. 이는 인간은 이윤을 추구하는 존재로서 모든 사회행위를 경제적 거래의 교환관계로 파악한다고 전제하고, 주어진 상황에서 지출하는 비용이나 투자액에 비해 어느 정도의 보상과 가치가 교환되는지를 계산하여 득이 있을 때에 행동한다고 본다.

교환이론(exchange theory)에 시간의 개념을 도입하여 조직몰입의 구성을 정교화한 것이 Becker의 부수적 투자이론(side bets theory)이다(Becker, 1960 : 32-40). Becker는 교환적 차원의 시각에서 조직몰입의 개념을 ‘사람들이 특정 조직에 시간, 노력, 근속 등, 투자를 많이 한 까닭에 투입된 비용의 함몰을 두려워하여 관심을 가지고 어떤 행위를 지속하려는 현상’으로 정의했다. 즉, 조직몰입이란 시간의 경과에 따른 부수적 투자 및 투자의 결과로 발생하는 구조적 현상을 의미하는 것으로 본다.

Katz와 Kahn은 역할 개념을 핵심으로 삼았으며, 조직을 인간의 역할 체계(role system)로 정의하고 조직적 역할을 충족시키는 동기의 견지에서 조직기능을 심리학의 토대로 하여 접근할 수 있다고 하였다. 이들은 상이한 역할을 기대하는 경우에 역할 모순이 발생하며, 따라서 조직에서 수행하고자 하는 역할과 실제로 수행하고자 하는 역할 간에 일치성이 높을수록 조직에 몰입하게 된다고 본다. 또한 그들은 조직이 존속과 생산성 향상이라는 두 가지 과업을 달성함에 있어 내재적 보상(intrinsic rewards)과 외재적 보상(extrinsic rewards)을 선택적으로 결합하여 사용할 수 있는데, 이들 보상은 조직에 대한 몰입과 특성과 관계가 있다고 보고, 이에 따라 부분적 참여, 잠재적 몰입, 우선적 몰입의 3가지로 구분하였다(Katz & Kahn, 1966 : 119-121). 여기에서 부분적 참여는 조직이 구성원들의 부분적인 몰입만을 필요로 하는 것이며, 잠재적 몰입은 직무 밖에서는 낮은 몰입을 보이지만 조직 내에서는 높은 몰입의 정도를 보이는 것이다. 그리고 우선적 몰입은 여러 집단에 속함과 함께 다양한 역할이 주어졌을 때 각자의 가치체계에 따라 우선순위를 고려하여 몰입한다는 것이다.

기대 이론적 접근은 고용과 연관된 보상과 비용의 이해타산에 따라 개인은 조직에 몰입하게 된다는 타산적 조직몰입의 개념으로 설명한 반면, 교환 이론적 접근은 교환이론을 이론적 근거로 조직몰입을 조직에서 받은 수익과 비용을 비교한 결과로 보는 견해이다. 전자는 조직체에 순종적으로 변해 가는 구성원의 모형을 기초로 하였는데, Etzioni(1961)는 이를 개인에게 사용되는 조직의 권력, 권위는 종업원의 몰입에 기초하는 데 조직이 유용한 사회적 목적추구를 하기에 조직 활동에 몰입하는 도덕적 몰입과 구성원이 조직에의 공헌과 그에 대한 보상간의 교환관계에 의해 몰입하는 타산적 몰입, 마지막으로 조직에 부정적 지향을 나타내며 개인의 행동이 심각하게 제한 받는 소외적 몰입으로 구분 하고 있다. 후자의 견해는 조직구성원이 조직에 몰입하게 되는 과정을 구성원과 조직 간의 교환과정에 따른 궁극적인 결과로 보는 것이다(황영호, 1987 : 14-36).

## 2. 행태적 접근

행태적 조직몰입(Behavioral OC)은 조직구성원의 표시된 행태적 특성들을 조직몰입도의 결정요인으로 한정하는 개념이다. 행태적 접근을 지지하는 학자들은 조직몰입을 개인의 행동에 대한 다양한 합리화(rationalization)의 결과로 생성되는 마음의 상태로 보며, 한번 실행된 행위가 다시 반복될 수 있는 조건과 그 행위가 태도의 변화에 미치는 효과에 주로 관심을 가진다(O'Reilly & Caldwell, 1981 ; Pfeffer & Lawler, 1980).

Salancik(1977 : 1-62)은 조직몰입을 한 개인이 그의 행위에 구속되어가고 이런 행위를 통하여 그의 활동과 몰입을 유지하여 주는 신념에 결속되는 상태라고 정의하면서 조직몰입의 수준은 개인이 선택한 행위의 명료성(explicitness), 불가피성(inevitability), 자의성(volition), 공공성(publicity)이 크



면 클수록 높아진다고 주장하였다. Salancik은 귀속의 관점에서 몰입은 자발적이고 명백하며, 불가역적인 행위를 한 후에 몰입이라는 태도를 자신에 귀속시킬 때 발생하는 개인의 행위를 구속하는 힘이라고 본다. 즉, 자의적이고 명확하게 밖으로 표출되어 취소할 수 없는 자신의 행동에 의해 구속되는 상태를 몰입으로 보고 있다.

이와 같이 조직몰입을 태도나 의도로 보지 않고 행위자체로 파악하여 어떤 행위로 자신을 집착시키는 과정으로 보게 되면 집착은 어떤 행위를 시작한 후에 그 행위가 이미 알려졌거나 돌이킬 수 없다는 사실 때문에, 더욱 집착하려는 태도가 증가했기 때문에 나타나는 것인데, 결국은 태도가 행위에 영향을 미친다기보다는, 태도와 현재 행위를 일치시키려는 욕구 때문에 행위가 태도를 강화하고, 이것이 다시 현재의 행위를 강화시킨다고 보았기에 태도보다는 행위 그 자체를 강조한 입장이라고 보인다. 그러나 이러한 견해는 지나치게 행위만을 강조하여 신념, 태도, 가치관 등이 스스로 행위에 영향을 줄 수 있다는 점을 무시했다는 비판 또한 있는 것이 사실이다.

형태론적 조직몰입에 관한 연구는 Salancik 외에도 조직몰입을 개인이 직업을 선택하는 과정에서 돌이킬 수 없는 자의적인 참여 행위로부터 형성된다고 보는 실증적 연구사례가 있다.(O'Reilly & Coldwell, 1981).

요컨대, 형태론적 조직몰입의 정의는 태도몰입과 행위몰입의 관점에서 조직몰입을 설명하고 있으나, 행동이 표출되고 영향을 주는데 대해서는 충분한 설명을 주지 못하였다는 비판을 받고 있다. 또한 개인의 행동은 과거의 행동에 의해 구속되는 것으로 봄으로써, 향후에 조직이 제공하는 이해관계 요소에 대해서는 고려하고 있지 못하다는 한계가 있다.

### 3. 태도적 접근

태도적 접근방법은 대부분의 실증연구에서 가장 널리 사용되는 것으로, 몰

입을 조직 구성원이 속한 조직에 노력과 충성을 기꺼이 바치려는 의욕, 개인의 존재를 조직과 결합시키려는 태도, 조직 목적을 수용하려는 신념 등으로 정의하는 것이다. 그리고 이러한 몰입은 마음으로부터 우러나오는 것이어야 한다고 하면서, 태도는 본래 개인의 규범적이고 성실한 성격에서 나올 수 있고, 도덕적이고 책임 있는 업무수행이나 좋은 작업 분위기의 결과로서 형성되기도 한다는 것이다.

이들은 몰입의 결과변수로서 높은 생산성, 낮은 이직률 등을 사용하는데, 이를 자세히 분석해보면 결과변수는 몰입이 좌우하는 것이 아니라 성실한 성격, 좋은 분위기 등에서 비롯됨을 알 수 있다. 결과적으로 몰입은 이 두 변수 사이에 존재하는 매개변수에 불과하다. 특히 이들 학자들이 몰입을 측정하기 위해 자주 사용하고 있는 Porter(1974) 등이 개발하여 사용하고 있는 조직몰입설문(OCQ)을 보면 행위 의도(behavior intention)를 담고 있는 것을 사용하는 것이 대부분이다.

조직몰입의 태도적 접근 방법은 조직 구성원들의 심리적 과정을 중시하는 견해이다. Kantor(1968)는 조직몰입을 사회적 행위자(social actor)가 조직을 위하여 자신의 정력과 충성심을 자발적으로 바치려는 의사로 정의하면서 근속(continuance), 응집(cohesion), 통제(control)의 세 가지 차원에서, 사회시스템의 측정영역을 지원하며 몰입의 개성적 체계(personality system)를 인지적(cognitive), 집중적(cachetic), 평가적(evaluative) 지향으로 분류하였다(Kantor, 1968 : 499).

이와 비슷한 입장에서 조직몰입을 조직의 목표 및 가치 또는 그러한 목표와 관련된 자신의 역할에 대하여, 그리고 도구적인(instrumental) 가치 이상으로 조직 그 자체를 위하여 조직 구성원이 가지는 정서적인 애착으로 정의하였다(Buchanan, 1974 : 533). 그리고 그는 경영자의 조직몰입 태도에 조직경험을 주요 변수로 보고 조직경험의 중요성이 조직 내의 근무기간, 특히 초기 경력단계에서 어떻게 변화하는가를 연구하면서 조직몰입을 구분하였다. 이는 첫째, 조직의 목표와 가치에 대한 열성적인 지지와 감정적인 애착, 즉, 조직

의 목표와 가치에 자기 것을 적응시키는 동일시(identification), 둘째 그 목표와 가치에 관계된 역할에서의 애착, 즉, 작업 활동에서의 심리적 열중(immersion) 또는 관여(involvement), 마지막으로 조직 그 자체를 위한 애착 즉, 조직에 대한 호감과 애착·충성심(loyalty) 등 3가지로 분류하였다. 그의 몰입에 대한 개념은 관계의 순수한 가치를 배제한 조직에 대한 감정적 애착이라고 볼 수 있다(Buchanan, 1974 : 339-347).

Mowday와 동료들(1979)은 조직몰입을 조직에 대한 보다 능동적이고 긍정적인 것으로 파악하고 세 가지로 분류하였다. 이는 첫째, 조직의 목적과 가치관을 수용하려는 강한 신념으로서의 동일시(identification), 둘째, 조직을 위하여 상당한 노력을 발휘하려는 의지로서의 애착(attachment)과 헌신(devotion), 셋째, 조직에 계속 남아 있으려는 강한 욕구(desire)로서의 근속(continuance)이다(Mowday, 1979 : 224-227).

지금까지의 살펴 본 여러 학자들의 다양한 견해로 볼 때, 조직몰입은 조직과 그 구성원간의 가치와 목적의 합치가 이루어져 조직이 성공할 수 있도록 개인이 조직을 위해 자발적으로 무언가를 하려는 것임을 알 수 있다. 본 연구에서 많은 연구결과에서 일반화 되어있는 태도적 접근에 초점을 두고 조직몰입에 대한 정의를 내려 보면 ‘조직몰입이란 조직의 목적·가치와 조직 구성원의 목적·가치가 합치되어 조직의 성공적인 목적수행을 위하여 자발적으로 개인이 노력하는 것’이라고 볼 수 있다.

## 제 2 절 조직몰입의 유형

조직몰입의 유형에 대하여 알아보면, Kanter(1968)는 Parsons의 사회행위 이론(social action theory)에 입각하여, 조직몰입이란 ‘사회적 행위자가 조직

을 위해 노력하고, 충성을 바치려는 의사'라고 정의하면서, 조직구조 및 기능적 측면과 관련하여 지속몰입(continuance commitment), 응집몰입(cohesion commitment), 통제몰입(control commitment) 등으로<sup>7)</sup> 나누어 조직몰입을 설명하고 있다.

Angle과 Perry(1981)는 Porter(1974) 등이 개발한 OCQ의 15개 문항을 이용하여 요인분석(factor analysis)을 실시한 결과를 가지고 가치몰입(value commitment)과 근속몰입(commitment to stay)으로 분류하고 있다. McGee와 Ford(1987)는 조직에 계속 근무하려는 이유로서 계속 근무함으로 인한 혜택 때문인지 아니면, 스스로 근무하겠다는 욕구 때문인지에 따라 지속적 몰입(continuance commitment)과 정서몰입(affective commitment)으로 분류하였다. Etzioni는 소외적 몰입(alienation involvement), 타산적 몰입(calculated involvement), 도덕적 몰입(moral involvement)으로 구분하여 설명하고 있으며, Steers는 적극적 몰입(active commitment)과 소극적 몰입(passive commitment)으로 분류하고 있다.(Mowday et al., 1982: 21).

또한 O'Reilly III와 Chatman(1986)은 조직에 대하여 구성원이 어떤 형태로 생각하고 행동하느냐에 따라 순응(compliance), 정체성(identification), 내면화(internalization)로 나누었고, Vanderberg와 Self(1993)는 구성원의 조직에 대한 태도에 따라 조직 정체성, 지속적 몰입, 정서적 몰입 등 세 가지로 분류하였으며, Meyer 등(1993)은 지속적 몰입, 정서적 몰입, 규범적 몰입으로 분류하고 있다.

본 연구에서는 앞 절에서 제시한 Allen과 Meyer(1990)의 몰입의 세 가지 구성 모형(Three-Component Model of Commitment)과 Jaros(1993)와

7) Kanter(1968: 499-517)가 분류한 조직몰입의 유형별은 다음과 같다. 첫째, 지속몰입(근속몰입)은 조직에 참여하여 구성원으로 남아 있는 것이 이익이 될 것인가를 따져보아 조직을 위해 헌신하겠다는 인지적 지향을 뜻한다. 둘째, 응집몰입은 조직에 애착과 충성심을 느끼며, 정서적으로 일체감을 느끼는 몰입을 말한다. 셋째, 통제몰입은 조직의 목표나 가치가 자신의 것과 부합하기 때문에 몰입하는 평가적 지향(evaluative orientation)을 나타내며, 개인과 사회규범을 연결시키는 Freud의 초자아(super-ego) 개념과 유사하다.

Meyer(1993)등의 이론 모형을 근거로 하여 지속적 몰입, 정서적 몰입, 규범적 몰입 등으로 나누어 고찰하여 보기로 한다.

## 1. 지속적 몰입

지속적 몰입은 타산적 몰입과 유사한 개념으로 주로 Becker(1960)가 주장하는 ‘부차적 투자이론(side-bets theory)’에서 출발한 조직몰입 중의 하나로서 조직에 대한 개인의 투자와 관련되어 있는 것으로 보인다(McGee & Ford, 1987: 638). Becker는 타산적 몰입이란 조직 구성원이 조직생활을 중단하면 부수적 보수(side-bets)축적을 할 수 없게 됨에 따라 이러한 손실을 피하기 위하여 영속적으로 조직활동을 하게 된다고 보고 있다. 이러한 타산적 몰입은 대체로 조직을 떠나지 않고 계속 근무하고자 하는 성향의 원인을 어떤 조직에 머물러 있는 편이 떠나는 편보다 더 많은 이득이 있기 때문이라는 내용을 바탕으로 한다. 다시 말해서 자신이 속해 있는 조직에 대하여 이미 많은 투자했기 때문에, 근무한 기간이 길었기 때문에 만약 그 조직을 떠나게 되면 손해가 될 것을 염려하는 것이라 하겠다(Meter et al., 1993).

사람들은 일단 한 조직에 속하게 되면 그 조직 내에 서서히 인맥도 형성하고, 조직에서 업무를 처리하는 방법(know-how)도 축적하게 된다. 또한 오래 근무하게 되면 그 조직으로부터 얻을 수 있는 여러 가지 혜택도 있다. 만약 그 직장을 떠나게 되면 자신이 그 동안 투자했던 모든 것을 다시 쌓아야 하고, 또 그 조직에서 얻을 수 있는 여러 가지 이점과 혜택도 포기해야 한다. Allen과 Meyer(1990)는 이렇게 자신이 포기함으로써 잃게 되는 여러 가지 이익과 혜택으로 인해 지속적으로 소속한 조직에 존속하려는 심리적 상태를 지속적 몰입으로 설명하고 있다.<sup>8)</sup>

8) 이 설명은 Kline과 Peters(1991: 194-204)가 주장하는 행동적 조직몰입과 혼동할 수 있다. 행동적 몰입의 측면에서 볼 때, 조직 구성원들의 방향과 강도는 그 사람이 가지고 있는 의지, 일반적으로 그렇게 할 수밖에 없도록 박혀있는 인식(publicity) 및 다른 식

타산적 몰입에 관한 그 동안의 연구결과를 살펴보면, Becker(1960)는 조직원들의 몰입을 이해함에 있어 타산적 측면에서 조직에 몰입하는 구성원들의 성향을 조직몰입 가운데 하나의 독립된 개념으로 분리하여 이해해야 함을 주장하였다.

O'Reilly III와 Chatman(1986)은 이를 지속적 몰입과 유사한 타산적 몰입이라고 규정하고 실증적 연구를 통해 입증하고 있다. Stevens(1978) 등은 지속적 몰입의 가장 강력한 예측치는 조직 내에서의 근속년수와 연령임을 밝힘으로써, Becker의 부차적 투자이론을 지지하고 있다. Sheldon(1971)과 Hrebiniak와 Alutto(1972) 등도 Stevens 등의 연구에 앞서 연령과 조직에 봉사한 기간이 조직에 몰입하게 된다는 연구결과를 내놓고 있다.

그러나 Ferris와 Aranya(1983)는 타산적 몰입은 자녀의 수와 성별에는 관련이 있으나, 연령·조직·근속년수·대체적인 경력기회와는 관련이 없음을 밝히고 있다. McGee와 Ford(1987: 638)는 부차적 투자이론에서 조직몰입의 개념을 지속성의 몰입이라고 하면서, 조직몰입이란 기왕에 투자된 부분을 계속 존속시키려는 의도라고 표현하였다.

이와 같은 관점에서 볼 때 타산적 몰입과 유사한 개념으로서의 지속적 몰입이란, Meyer(1990: 710) 등도 언급한 바와 같이 '조직 구성원들이 자신들의 필요에 의해 조직을 떠나지 않으려는 태도' 라고 설명할 수 있다.

## 2. 정서적 몰입

정서적 몰입(affective commitment)은 가장 널리 논의되고 중요시되어 온 조직몰입의 한 측면이며, 정의적(情誼的) 몰입 또는 정서적 몰입이라고 번역

---

의 행동에 따르는 비용과 위험 부담 등이 고려되어 결정된다는 것이다. 행동적 몰입이 어쩔 수 없이 엮여지는 인간의 행위적 측면을 설명한다고 하면, 지속적인 몰입은 하나의 심리적인 상태(psychological state)로서 비용과 잃어버릴 가능성이 있는 여러 가지 혜택으로 인해 형성된 조직에 머물러 있어야만 되겠다는 심리적인 정도를 나타내는 것이라고 할 수 있다.

되기도 하지만 본 연구에서는 정서적 몰입으로 통일하여 설명하고자 한다.

Kanter(1968)는 정서적 몰입을 조직에 대한 개인의 정서적·감정적 애착이라고 정의하고 있으며, Buchanan(1974)은 조직원이 순수하게 조직자체나 목적과 가치에 대한 정서적 애착과 열정으로 정의하고 있다. 즉 정서적 몰입은 조직원이 조직에 대한 감성적인 느낌, 긍정적인 공감대, 높은 참여의식을 반영하는 정신적인 상태를 의미한다. 강한 정서적 몰입을 가지고 있는 조직원은 조직에 남아 있을 가능성이 높는데, 그 이유는 조직원 자신이 그걸 스스로 남아 있기를 원하기 때문이다. 따라서 정서적 조직몰입이란 조직 구성원 자신이 변경 불가능한 행위에 종사한 후 스스로 몰입의 태도나 성향을 보일 때 나타나는 것이며, 이러한 현상은 지속적 몰입보다는 조직구성원의 심리적 태도를 강조하는 내용이다. 다시 말해서, 정서적 몰입은 조직 구성원의 조직에 대한 애착과 조직을 위해 헌신하겠다는 심리적인 상태를 의미하며, 충성심·소속감·즐거움·기쁨 등, 인간의 느낌 즉, 정적인 측면에서 형성되는 몰입에 초점을 두는 것으로 응집몰입과 유사한 개념이다.

Salancik(1977: 422)은 정서적 몰입이란 개인이 자신의 행위에 구속되어 가고, 그와 같은 행위를 통해서 자신의 행동과 신념에 구속되는 상황이라고 표현하였다. 그러한 현상은 조직을 선택한 동기가 명확하고, 조직에 참여하기 이전에 관련된 정보의 획득이 클수록, 불가역성이 높을수록 또한 행위의 자의성이 클수록 정서적 몰입이 커지며, 이와 같은 조직에 대한 친화력을 정서적 몰입이라고 하였다. Meyer(1993) 등은 정서적 몰입이란 스스로 자신의 직무에 몰두할 때 즐거운 경험을 하게 되는 것으로 표현하기도 하며, 그렇게 때문에 정서적 몰입이 되어있는 조직 구성원은 조직의 목적달성에 가까이 참여하는 모습을 띠게 된다.

만약 지속적 몰입이 인간의 이성적인 판단을 바탕으로 형성된 몰입의 한 측면이라고 하면, 정서적 몰입은 감정에 바탕을 둔 몰입이라 할 것이다. 따라서 정서적 몰입은 인간의 이성적인 판단을 바탕으로 형성되는 지속적 몰입과는 구분되는 개념이다(Meyer & Allen, 1991). 요약하면, 자신의 감정, 애국심,

이웃 사랑하는 마음 등이 바탕이 되어 조직에 몰입할 때, 이를 정서적 몰입이라고 한다.<sup>9)</sup>

### 3. 규범적 몰입

규범적 몰입(normative commitment)은 조직원이 조직에 지속적으로 머무르고 있는 이유가, 어떤 의무감(obligation)에 의해서 형성된다고 보는 견해이다. 규범적 몰입은 한 개인이 재직기간에 따른 지위 상승이나 조직이 그에게 주는 만족에 상관없이 그 조직에 계속 재직하는 것이 옳다고 믿거나, 도덕적으로 옳다고 믿기 때문에 나타나며, 조직에 대한 사명감·임무 또는 조직의 목표를 받아들이고 그것을 성취하기 위해 스스로 해야만 한다고 생각하는 의무감을 바탕으로 한 몰입상태를 말한다. 우리 인간들의 삶에 있어서 행동의 양식을 결정짓는 중요한 요소 중 하나로 도덕성을 들고 있다. 인간은 단지 쾌락만을 추구하는 단순한 존재가 아니라, 규범적이며 가치적인 것을 추구하는 측면도 가지고 있다. 따라서 인간의 행태는 쾌락적 측면과 도덕적 측면의 두 요소에 영향을 받아 형성된다고 볼 수 있다(Etzioni, 1988). 특히 인간이 어떤 목적 달성을 위한 수단을 택할 때 그들은 그들이 처한 상황을 바탕으로 하는 이성적 판단보다는 가치관과 감정에 의존하는 경우가 많다. 이는 인간의 정신적 판단마저 사회규범과 개인의 가치관에 영향을 받아 재구성됨을 의미한다. 신제도주의(new institutionalism) 연구에서도 인간 행태의 결정요소로 규범, 가치, 의식, 신념체계, 문화 등의 중요성을 강조하고 있으며, ‘제도를 연구하는 것이 곧 규범에 의해 형성되는 인간의 행태를 연구하는 것이고, 조직 내의 규범이 그 구성원의 행태를 결정짓는 가장 핵심적인 변수’라는 주장(Holm, 1995: 398-422)도 있다. Selznick(1957)의 오래 전 연구에서도 제도라

9) Frederickson과 Hart(1985)는 ‘이웃을 사랑하는 마음과 애국심’이 관료들이 공직에 임하는 가장 기본적인 동기요인이 되어야 함을 강조한다.(송운석, 1999: 90).



는 것은 인간 행태에 특정한 가치가 투입된 것이라고 설명하고 있다. 이러한 연구와 설명들은 곧 조직 구성원의 행태는 도덕적이고 규범적인 측면에 크게 영향을 받아 형성되고 있음을 의미한다(송운석과 김재현, 1999). 또한 조직원의 직무행태에 영향을 미치는 요소는 그들에게 주어진 직무의 특성이나, 직무를 담당하는 구성원의 개인적 특성 또는 그 조직을 이끌어 가는 리더십 및 조직의 특성 등 다양하다. 하지만 최근 들어 조직원의 행태는 그들이 속한 조직이나 직무에 영향을 받기보다는 도덕적·가치적·문화적인 측면에 영향을 받아 결정된다고 보는 경향이 짙어지고 있다(Pfeffer, 1997). 이러한 연구의 추세와 더불어 점차 조직원의 조직몰입을 연구함에 있어서도 규범적 조직몰입을 하나의 독립된 단일개념으로 보려는 경향이 생겨났다. 이들 연구들을 살펴보면, Allen과 Meyer(1990: 1-18)는 이를 규범적 몰입이라고 정의하고 있으며, Mayer와 Schoorman(1992: 671-684)은 이를 가치적 몰입이라고 정의하고 있다. 이러한 개념적 정의는 Jaros 등(1993: 951-995)이 정의한 도덕적 몰입과 유사한 개념이므로, 본 연구에서는 이 세 가지를 동일개념으로 볼 수 있으므로 규범적 몰입이라고 부르기로 한다.

그 동안 규범적 측면의 조직몰입은 주로 정의적 측면 즉 조직 구성원들의 조직에 대한 애착과 조직을 위해 헌신하겠다는 심리적인 상태를 바탕으로 형성되는 몰입과 혼합적인 개념으로 취급되고 측정되어왔다(Mathieu & Zajac, 1990 ; Mowday et al., 1982). 하지만 최근 들어 규범적 측면의 조직몰입에 대한 연구<sup>10)</sup>가 강화되면서 이 측면에 대한 연구 경향은 조직원이 조직의 목표를 자신의 것으로 받아들이고, 조직을 위해 자신의 임무를 다하겠다는 마음의 다짐을 의미하는 독립개념으로 확고해졌다. 이는 실증적인 연구를 통해 확인되었다. (Penley & Gould, 1988 ; Allen & Meyer, 1990 ; Randall et al., 1990 ; Meyer, 1993).

10) Wiener(1982)는 규범적 몰입은 가치에 기초를 둔 선행변수와 독특한 관련이 있을 것이라는 가설을 세웠으며, Kidron(1978)은 도구적 몰입과 규범적 몰입은 서로 다른 선행변수들을 가지고 있음을 밝혀냈다.

규범적 몰입에 관한 그 동안의 연구들을 살펴보면, Kidron(1978)은 근속몰입과 달리 규범적 몰입은 프로테스탄트 직업 윤리와 깊은 관련이 있다고 강조하면서, 직무성과와 관련이 있을 것이라는 예상을 하였다. 즉 규범적 몰입은 조직이 허용하는 방법 내에서 활동하도록 내재화된 압력을 나타내는 것이기 때문에, 직무성과와 관련이 있을 것이라고 예측하였던 것이다. 또한 Wiener(1982)는 조직몰입을 '조직의 목표를 달성하기 위한 행동을 유발하도록 하는 내면화된 규범적 힘의 총체'라고 정의함으로써, 조직몰입을 규범적 입장에서 파악하고 있다. 이 경우 조직 구성원은 외재적인 보상 요인이 없더라도 자신의 행동이 도덕적으로 옳다고 믿으면 조직에 몰입한다는 것이며, 그에 따라 조직에 몰입한 개인은 조직이 추구하는 목표를 실현하기 위해 상당한 시간과 노력을 기울이게 되며, 조직을 위하여 희생할 가능성이 크다고 주장한다.

이와 같은 사실은 실증적인 연구를 통해 확인되었다. 예를 들면, Mayer와 Schoorman(1992)은 가치적 몰입을, 구성원들의 조직목표와 가치의 수용으로 정의하고, 실증적 연구를 통하여 검증하였다. 이 연구를 통해 규범적 몰입은 조직원이 조직의 목표, 가치와 사명을 얼마나 자기의 것으로 받아들이고, 이를 자신의 내적가치로 수용하고 있는가 하는 것임이 확인되었다. 그러므로 이 개념은 조직에 대한 사명감, 임무 또는 스스로 해야 한다고 생각하는 책임감을 바탕으로 한 몰입이기 때문에, 좋아하는 감정 또는 충성심 등 조직몰입의 정의적 측면과, 개인적으로 계산하여 그렇게 하는 것이 자신에게 도움이 되겠다고 하는 지속적 측면과 구별되는 독립적 개념이라는 것을 알 수 있다(송운석, 1998b: 156).

## 제 3 절 조직몰입의 영향요인

### 1. 선행연구

조직몰입의 영향요인에 대한 선행연구 사례를 살펴보면, Steers(1977)는 조직몰입을 심리학적 연구 방법을 채택하여 병원 종사자, 과학자, 기술자 등을 대상으로 검정한 결과, 선행변수로 개인적 특성, 직무특성, 작업경험 등을 들면서 특히, 작업경험 변수가 조직몰입에 가장 영향을 미친다고 주장한다. Sheldon(1971)은 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 동료들과의 사회적 관계, 재직기간, 나이, 지위 등 개인적 특성을 지적하였다. 또한 Luthans와 그 동료들은 개인적인 변수로 나이, 교육수준, 재직기간, 직위, 상사와의 관계를, 조직적 변수로는 리더의 행태, 감독의 만족이 조직몰입에 영향을 미친다고 지적하고 있다.

Kanter(1968)는 조직 구성원에 부과된 서로 다른 행태적 요구 조건에 따라 조직몰입의 서로 다른 측면을 추출할 수 있다고 하면서 조직몰입을 다음의 세 가지로 구분하여 그에 영향을 미치는 요인을 별도로 고찰하였다. 체제의 생존에 대한 구성원의 공헌을 나타내는 계속적 몰입(continuance commitment)에 영향을 미치는 요인으로는 개인적 특성과 구성원의 희생, 집단 응집력의 정도를 나타내는 응집적 몰입(cohesive commitment)에 영향을 미치는 요인으로는 과거 세대에 대한 거부와 소속감을 높이는 참여를, 마지막으로 조직규범에 집착을 느끼는 규범적 몰입(control commitment)에 영향을 미치는 요인으로는 과거 규범의 포기, 조직적 관점에서의 자아개념 재형성을 들고 있다.

특히 동서양의 조직문화의 차이에 따른 조직몰입의 요인을 발견하기 위하여 일본의 기업과 서양의 기업을 비교한 연구가 있는데, 그것이 Mash and Mannari(1997)의 연구이다. Mash와 Mannari는 일본에서 기업의 평생 고용에

관한 몰입(lifetime commitment model)과 서구 기업의 조직몰입을 비교 연구한 논문에서 조직몰입의 선행 변수로 첫째, 조직 내의 지위, 절차에 대한 지식, 승진 기회, 근무성과 등, 둘째, 성장 지역의 대소, 출신지, 출퇴근 거리, 등 셋째, 직무 만족, 직무의 자율성, 개인적 가치, 넷째, 조직 구성원의 응집성, 주거 조건, 부계주의(paternalism), 참여, 신분 보장 등, 비공식적인 요소, 다섯째, 성별, 나이, 가족 수 등의 인구 통계학적 요인을 사용한다. 그 연구 결과 직무만족, 종업원의 응집성, 직무의 자율성, 조직 내의 지위만이 평생 고용에 대한 조직몰입에 영향을 미치고 부계주의를 비롯한 다른 변수는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 서구 사회와 다른, 일본 특유의 조직몰입 요인을 발견하지 못하였다.

그리고 역할관련 요인을 강조한 Stevens, Beter and Trice(1978)는 조직몰입을 심리적·구조적 요소를 포괄하는 다양한 요인의 결과로서 파악하여야 한다고 하며, 역할이론을 교환이론에 접합하여 개인과 조직사이의 단순한 교환관계로 파악하는 한계를 극복하려고 하였다.

또한 Mowday, Porter and Steers(1979)는 교환 이론을 기초로 하여 조직몰입의 선행변수로 개인적 특성, 역할 관련 특성, 구조적 특성, 작업 경험 등을 들고 이러한 선행 변수들이 각각 조직 구성원의 자격과 관련이 있어, 조직몰입에 영향을 미친다고 주장하였다. Mowday 등은 일반적으로 조직 몰입도가 높은 조직 구성원이 결근율이 낮고, 조직의 목표와 가치에 동일시를 많이 느끼며, 보다 높은 근무성과를 가져온다고 하였다. 그러나 이들은 조직몰입의 역기능도 언급하면서 조직 몰입도가 높은 조직 구성원은 역동성이 부족하여 조직 발전에 저해 요인이 될 수 있다고 하였으며, 또한 그러한 구성원들끼리의 강한 응집력 때문에 사고의 동질화 현상도 가져오는 등, 새로운 사고의 도입을 저해한다는 것도 연구결과로 지적하였다.

이러한 요인들 외에 조직적 특징을 조직몰입의 선행변수로 주장한 경우도 있는데, Glisson and Durick(1988)은 직무특성, 조직특성 및 개인특성의 세 가지 요인을 선행 변수로 하여 연구하였으며, 그 결과 직무특성은 직무만족

을 잘 설명하고, 조직특성은 조직몰입을 잘 설명해 준다는 사실을 발견하였다. 그리고 개인적 특성 중에는 교육수준이 조직몰입을 잘 설명해주는 것으로 나타났다. 그가 사용한 조직특성의 하위변수로는 작업집단의 존속기간, 규모, 예산, 조직의 존속기간 및 리더십 등이라고 지적하고 있다.

다음으로 국내의 논문에서 조직몰입을 처음 다룬 허철부(1983)는 조직 행동론의 연구에서 활발하게 전개된 조직몰입 개념의 배경에 대한 이론적 접근과 그들이 발전시키고 있는 경험주의적 연구 방법을 소개하고, 조직몰입 연구의 사회학적인 이론적 배경으로 자아 심리학, 동기이론, 사회교환 이론, 역할이론을 들고, 심리학적 접근 방법으로 자아 개념, 성격이론, 인지 부조화 이론 등을 설명하고 있다<sup>11)</sup>.

차동옥 (1984)은 조직몰입의 영향변수로 개인변수, 역할 관련 변수, 조직변수가 어떻게 조직몰입과 관련이 있는가를 실증적으로 연구하면서 조직몰입을 근속몰입과 가치몰입의 개념으로 나누어 정의하였으며, 조직 유효성의 지표로서 근속의사와 조직 적응성을 들었다.

조홍래(1988)는 조직몰입의 선행변수로 개인적 특성과 관련된 변수, 직무특성과 관련된 변수, 구조적 특성 변수, 작업경험 변수<sup>12)</sup>로 선정하였다. 개인 특성 변수로는 나이, 근무연한, 성별, 교육수준, 성장욕구를 제시하고, 직무 관련 특성 변수로는 역할갈등, 역할 과중, 피드백, 과업 정체성을 제시하고 있다. 또한 구조적 특성 변수로는 분권화, 공식화, 기능적 의존도, 상향적 의사 전달, 복잡성을 사용하고 있으며, 작업경험 변수로는 동료 집단의 태도, 자신의 중요성, 첫 해의 직무, 복지향상, 신분보장, 기대충족 등을 들고 있다.

그리고 이러한 선행변수가 영향을 미치는 결과 변수로는 결근율, 이직률, 직무관여, 직무성과를 사용하고 있다.

11) 허철부(1983)는 그의 논문에서 그는 조직몰입 개념에 대한 배경이 될 수 있는 이론적인 면들을 소개하고 있다.

12) 조홍래에 따르면 작업 경험 변수란 조직 구성원이 재직 중에 발생하는 문제에 관한 것으로서 이러한 변수들은 조직 구성원의 조직에 대한 심리적 애착을 형성하는데 영향을 미치는 중요한 변수라고 한다.

또한 한인권(1992)은 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 개인적 특성 요인, 사회 경제적 수준, 사회 심리적 요인, 직무 특성 요인, 조직적 특성 요인을 들고 있으며, 결과 변수로는 직무성과를 들고 있다. 특히 그는 조직 몰입과 직무성과의 조절변수로 개인의 능력, 역할 인지, 통제 성향, 성장 욕구 강도, 상관의 리더십 유형을 제시하였다.

신두봉(1997)은 조직몰입에 영향을 미치는 변수로 개인특성, 리더십, 직무성과, 역할변수, 직무만족, 직무몰입을 들고, 결과변수로는 근속몰입과 애착몰입을 들고 있다.

본 연구에서 다루고자 하는 규범적 몰입에 대한 연구는 그 개념 정립이 최근의 연구결과에 의해 이루어짐에 따라 조직원의 직무행태와 규범적 조직몰입과의 관계에 대한 심도 있는 연구 또한 국내·외적으로 부족할 수밖에 없다. 그 동안 진행된 몇몇의 연구를 살펴보면, Mayer와 Shoorman(1992)의 연구에서는 가치적 조직몰입이 타산적 몰입보다 구성원의 직무 만족도나 업무 수행에 영향을 미치는 정도가 확실하게 강함을 입증하고 있다. 또한 최근 송운석(1998)의 연구에서도 공무원의 무사안일 행태에 가장 강한 영향을 미치는 것은 그들의 공직에 대한 규범적 몰입임을 확인하고 있다. Jaros 등(1993)은 규범적 조직몰입을 구성원이 조직 목표·가치 또는 사명 등을 얼마나 자신의 것으로 받아들이는가 하는 개념으로 정의하면서, 이 개념이 정의적 측면 및 지속적 측면의 조직몰입과 어떻게 구별되는지 실증적인 연구를 통해 확인하였다. 그들의 연구에 의하면 타산적 몰입은 조직원들이 자신들이 속한 직장을 떠나기 전에, 소극적이며 적당한 업무처리 및 새로운 일을 거부하는 등 퇴행적(withdrawal) 행태에 직접적인 원인이 된다고 한다. 또한 Meyer(1993: 538-551)의 주장에 의하면, 조직원들은 그들의 조직에 대한 정서적 측면과 규범적 측면의 몰입정도가 높으면 높을수록 자신의 조직에 충실하고, 조직의 발전을 위해 노력할 것이라고 한다.

이러한 연구 결과들을 살펴보면 규범적 조직몰입은 직무행태에 영향을 미치고 있는 중요한 변수임을 알 수 있다. 하지만 직무행태를 결정하는 다른

변수들과 비교해 볼 때, 규범적 조직몰입의 영향은 어느 정도인가에 대한 연구는 거의 찾아볼 수가 없다. 행정조직에서 공무원의 규범적 측면의 조직몰입은 어떠한 요소에 영향을 받아 형성되는가에 관한 연구 또한 부족한 상태이다(송운석·김재현, 1999). 이러한 측면에서 볼 때, 규범적 조직몰입에 대한 연구는 중요한 의미를 가지고 있다고 볼 수 있으며, 앞으로 보다 심도 있고 다각적인 연구가 이루어져야 할 것으로 보인다.

## 2. 조직몰입의 영향요인

조직몰입에 영향을 미치는 변수 또는 조직몰입의 형성에 영향을 미치는 모든 요인을 파악한다면, 조직몰입과 조직몰입 형성에 영향을 미치는 요인은 무수히 많을 것이다. Reichers(1985)도 여러 학자들이 연구한 결과로 나타난 선행변수는 많은 차이가 있다고 하였다. 이렇게 선행 연구에서 사용하고 있는 변수들이 일치하지 않는 이유는 조직몰입을 정의하고 조직화 하는 방법이 다르기 때문이라고 한다.

지금까지 살펴 본 여러 학자들의 연구결과로 나타난 조직몰입의 선행변수와 조직몰입과의 관계를 정리해 보면 < 표 2-1 >과 같다.

<표 2-1> 조직몰입의 선행변수

연 구 자	대 상 집 단	선 행 변 수
Grusky(1966)	사기업 관리자	보상, 비용
Kiessler & Sakamura(1966)	학 생	외재적 보상(-)
Brown(1969)	공기업 종업원	욕구 만족
Lee(1969)	과 학 자	근속년수, 개인과 조직의 목표 일치
Lee(1971)	과 학 자	사회적 욕구와 안전 욕구의 만족
Hall, Schneider & Nygren(1970)	산 립 원	사회적 욕구와 안전 욕구의 만족
Sheldon(1971)	과 학 자	나이 근속년수, 지위
Hrebiniak & Alluto(1972)	교사, 간호원	역할스트레스(-), 직무만족
Alluto hrebiniak & alonso(1973)	교사, 간호원	투자(나이 교육 등)
Buchanan II(1974)	공·사기업 관리자	집단 규범, 직무의 도전감, 기대의 충족, 자기 이미지 강화, 자신이 중요한 사람이라는 느낌
Scheneider, Hall & Nygren(1974)	산 립 원	성취욕구, 직무특성, 작업경험
Sreers(1977)	과학자, 기술자	관여, 직무 만족
Whener & Gechman(1977)	교 사	관여, 직무 만족



연 구 자	대 상 집 단	선 행 변 수
Stevens, Beyer & Trice(1978)	공기업 감독자	역할 과부하(-), 근속 연수, 직무관여
Batrol(1979)	컴퓨터 전문가	직무 만족
O'Reilly & Galdwell(1980)	MBA, 신입사원	직무 선택의 자의성 및 불가역성, 직무 만족
Morris & Sherman(1981)	정신 위생관계 근로자	역할 스트레스(-), 자기 적합성, 나이, 교육 수준
Welsh & Lavan(1981)	병원 종업원	역할 스트레스(-), 직무 만족, 나이, 근속 연수
Rusbult & farrel(1983)	회계사, 간호원	보상, 비용, 선택성
Fykami & Rarson(1984)	노조가 있는 신문사 종업원	근무연수, 직무범위, 직무 스트레스(-), 감독자의 관계, 사회적 권위
Stumpt & Hartman(1984)	학생, 신입사원	직무 적합성, 성과, 직무 만족
Bateman & Strasser(1984)	간호원	상사의 보상, 집권화, 업무 강도, 고용 기회
Angle & Perry(1986)	버스회사 노조원	노사 분위기
Glisson & Durick(1988)	서비스 종업원	직무특성, 조직특성, 개인특성
Zaffane(1994)	공사·조직 구성원	융통성과 적응, 규칙, 변화
조 홍 래(1988)	공 무 원	개인적 요인, 직무 관련 특성, 구조적 특성, 작업경험 변수
한 인 권(1992)	공무원, 회사원	개인적 특성, 직무 관련 특성, 직무특성, 조직적 특성

연구자	대상 집단	선행 변수
조덕찬(1994)	금융기관	역할 관련 특성, 구조적 특성, 작업경험, 개인 특성 요인
신두봉(1997)	공기업, 사기업, 외국계 사기업	개인 특성, 리더십, 직무 특성, 역할 변수, 직무만족, 직무몰입
창향(1998)	공·사 조직 구성원	선행 변수 없음

※ 자료출처 : A. E. Reichers(1985) 참조.

## 제 4 절 조직몰입과 직무성과

### 1. 선행연구

지금까지의 선행연구 사례들을 보면, 조직몰입의 결과 변수는 첫째, 직무성과, 둘째, 이직 및 이직 의향, 셋째, 결근, 지각 및 결근 의향, 지각 의향 등으로 분류 된다.

조직몰입과 이직과의 관계는 부(負)의 관계를 갖지만, 결근, 지각, 결근 의향, 지각 의향, 직무성과와는 부분적으로 부(負)의 관계를 가진다. 바꾸어 말하면, 이들 간에는 직접적이고 일관성 있는 관계라고 할 수 없다. 특히 스티어즈(Steers, 1977)의 연구에 의하면, 조직몰입은 직무성과의 양적인 관계에서 약한 정(正)의 상관관계를 가졌을 뿐, 직무성과의 질 및 전반적인 직무성과와는 아무런 관계도 나타나지 않는다고 한다.

이에 비해 조직 구성원이 안정 지향적이고 조직에 충성할 때, 그리고 조직 환경이 위협적이 아닐 때는 조직에서의 직무성과가 낮아도 그들의 조직몰입

은 클 수가 있고, 조직이 이윤추구 조직이 아닐 때도 비용이나 능률성의 문제가 중요하지 않아 직무성과가 낮을 수 있다고 한다(Szilagyi and Wallace, 1983: 361-364). 또한 조직의 장이 직무성과보다는 종업원과의 인간관계에 더 역점을 둘 때도 직무성과는 낮을 수 있다.

또한 조직몰입의 개념 정의에서 소극적 의미와 적극적 의미를 구분할 때, 소극적 몰입을 경험한 사람은 조직몰입이 높아도 직무성과는 낮을 수 있고, 그리고 조직몰입이 높더라도 개인의 능력이나 역할 명료성이 낮을 경우에도 직무성과는 낮아질 수가 있다고 한다(Steers, 1977).

이상에서 살펴보았듯이 조직몰입과 직무성과는 낮은 상관관계를 나타낼 수가 있는데, 그 이유는 직무성과를 설명하는 요인이 조직몰입 외에도 많기 때문이다. 선행 연구에서 밝혀진 조직몰입과 결과변수와의 관계를 정리 하면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 조직몰입의 효과변수

연구자	대상 집단	결과 변수
Porter, steers Mowday & Boulian(1974)	정신과 전문의	이직(-)
Van Maanen(1975)	경찰관	직무성과
Porter, Cramoon & Smith(1976)	경영 교육 훈련자	이직(-)
Marsh & Mannari(1977)	일본 전기회사 종업원	이직(-)
Steers(1977)	병원 종업원, 과학자	조직 잔유 의향, 이직(-), 전반적 성과
Koch & Steers(1978)	공기업 종업원	이직(-), 결근(-)
Horn, Keterberg & Hulin(1979)	군 관계 직원	이직(-)
Mowday, Steers & Portwe(1979)	공기업 종업원	이직(-), 결근 (-)

연 구 자	대 상 집 단	결 과 변 수
Wiener & Vardi(1980)	전문직, 비전문직	노력, 성과, 조직 애착심
Angle & Perry(1981)	운송관계 종사자	이직(-), 지각(-)
Ferris & Aranya(1983)	공인회계사	이직 의향(-), 이직(-)
Bateman & Strasser(1984)	간호원	직무만족
Larson & Fukarni(1984)	노조가 있는 신문사 종업원	이직(-), 결근(-), 성과
Lounsbury & Hoopes(1986)	기술직, 관리직, 사무직 종업원	이직 의향(-)
Williams & Hazer(1986)	보험회사 종업원	이직 의향(-)
Decotis & Summers(1987)	감독자	직무성과
Shore & Martin(1989)	은행원	성과, 조직 잔류 의향
Meyer(1989)	관리자	성과
Shore(1989)	대학 소속 직원	탈퇴 인지(-), 전보의향(-), 이직 의향(-), 이직(-), 직무성과
조홍래(1988)	공무원	결근율, 이직률, 직무관여, 직무성과
한인권(1992)	공무원	근무 성과
조덕찬(1994)	은행원	지각된 직무성과, 이직의향, 결근의향

※ 자료출처 : A. E. Reichers(1985) 참조.

## 2. 조직몰입과 직무성과

본 연구에서는 조직 구성원들에게 동기부여 요인으로서 욕구 충족을 통해 조직몰입이 높아지고 직무성과도 향상이 된다는 측면에서 직무성과를 측정하고자 한다. 이런 단순한 이론들이 동기부여의 내용이론이다. 이 이론은 개인의 행위를 야기시키는 욕구를 확인하는데 초점이 모아졌다고 본다. 이렇게 볼 때 결국, 조직몰입은 동기부여가 이루어진 조직 구성원의 태도로 볼 수 있다. 따라서 수많은 동기부여 요인들이 조직몰입에 영향을 미치게 되고, 다시 조직몰입은 직무성과를 결정짓는다고 할 수 있다.

선행연구에서 조직몰입의 결과 변수로 직무성과를 제시한 것을 보면, Van Maanen(1975), Steers(1977), Weiner와 Vardi(1980), Decotis와 Summer (1987), 조홍래(1989), 조덕찬(1994) 등이 있다. 이런 한 연구결과들에서 본다면 조직몰입은 직무성과에 영향을 미친다고 볼 수 있는 것이다.

그러나 또 다른 경험적 연구에 의하면 욕구·만족 모형에서 제시하는 만족과 성과간의 관계는 일률적으로 말하기는 어렵다고 한다. 그 이유는 개인의 욕구 만족에 의해 형성된 개인의 조직몰입은 직무성과를 위한 행위로 직접 연결되지 않을 수도 있기 때문이다. 그 대표적인 예로, 위커(Wicker, 1969)는 조직몰입은 성과와의 사이에서 관계가 없거나 약간 있으며, 대부분의 연구가 높은 관계를 얻어 내는데 실패하였다고 한다. 그 이유로 그는 조직몰입이 개인적 요인이나 상황적 요인에 의해 영향을 받을 수 있고, 이에 따라 직무성과는 달라질 수 있음을 제시하였다. 이에 따르면 조직 몰입과 직무성과와의 관계는 획일적인 관계 규정보다는 다른 상황적 요인이나 구성원이 갖는 기대치에 따라 달라질 수 있다는 것을 파악할 필요가 있다고 본다.

그 예로 Vroom(1964)의 기대 이론에서는 동기부여란, 욕구가 충족될 수 있을 것이라는 기대가 있어야 가능하다고 한다. 또한 그러한 기대도 과거의 경험상이 조직에서는 성과에 대한 보상이 제대로 이루어지지 않는다는 것을

알고 있다면, 동기부여의 효과는 작어진다. 따라서 Vroom의 기대 이론에서 동기부여는 욕구에서 기대까지 충족되어야 조직몰입이 되고, 그것이 직무성과로 나타난다는 것이다. 따라서 Vroom의 기대이론과 직무성과와의 관계는 개인의 기대와 기대에 대한 인지라고 할 수 있다.

또한 최근 진행되고 있는 조직몰입에 대한 연구경향을 살펴보면, 종래에는 조직몰입에 대한 이해를 '조직에 대한 헌신이나 애착'이라는 단일개념으로 이해를 하였지, 점차 조직몰입은 다양한 측면에서 관찰하는 것이 올바른 이해가 가능하다는 견해가 강조되고 있으며(Allen & Meter, 1990 ; Jaros et al., 1993 ; 송운석, 1998 ; 조경호, 1997), 조직몰입 연구는 타산적·지속적·정의적·도덕적·규범적 몰입 등, 다원적 측면에서 연구가 진행되고 있다.

본 연구에서도 연구경향에 맞추어 다원적 측면의 조직몰입 연구에 관심을 가지므로써 규범적 조직몰입에 분석의 초점을 맞추었다. 따라서 본 연구에서 밝히고자 하는 것은 공무원들이 어떻게 하면 그들이 소속해 있는 조직과 일체감을 가지고 조직에 몰입하게 되며, 내적태도와 신념체계로써 가지는 마음 자세는 실질적으로 공무원의 직무성과에 어떠한 영향을 미치게 되는가를 살펴 피는데 있다. 다시 말해서 공직자들의 규범적 조직몰입에 영향을 미치는 요인은 무엇인가를 규명하는 것이며, 규범적 조직몰입은 공무원의 직무성과에 어떠한 영향을 미치는가를 알아봄과 아울러, 규범적 조직몰입의 영향변수들과 공무원의 직무성과와의 관계에 있어서 규범적 조직몰입은 어떻게 역할하고 있는가를 알아보고자 하는 것이다.

## 제 3 장 연구 설계

본 장에서는 연구의 분석에 따른 관련 변수의 설명과 함께 분석모형을 제시하고, 실증조사에 있어 조사방법·표본구성·설문구성 및 측정도구 등에 대해 살펴보고자 한다.

### 제 1 절 변수의 선정

#### 1. 개인특성 변수

조직 구성원은 조직에서 자기에게 부여된 업무를 수행하면서 자기 나름대로 각기 다른 정신자세와 자질 및 활동 방법을 통해서 조직을 위해서 질과 양적인 면에서 다양하게 그 역할을 수행하게 되는데, 이것은 그들의 개인적 특성과 깊은 관련이 있다고 할 수 있다. 일반적으로 조직행태에 대한 많은 연구 가운데 개인특성을 분석한 연구는 다양하다. 즉 그들의 욕구체계·능력·인구 통계학적 특성 및 성격 등, 여러 가지 요소가 연구의 대상이 되어왔다. 본 연구의 개인특성 변수로서 규명코자 하는 것은 먼저, 인구 통계학적 특성과 규범적 조직몰입과의 관계이다. 다음은 개인의 본래적 특성으로 간주할 수 있는 개인의 성격이 규범적 조직몰입에 미치는 영향이다. 따라서 본 연구에서 사용하고자 하는 개인특성에 대한 변수는 인구 통계학적 특성과 개인성격 특성변수 이다.

##### (1) 인구 통계학적 특성

많은 연구에서 개인과 관련된 변수들이 사용되고 있다. 이들 변수로는 나이·성별·근속년수·학력수준·생활수준·결혼유무·직급 및 직위 등이 있

다. 조직몰입 연구에 있어서 이들 변수들이 사용되는 논리적 근거로는 조직 몰입이 개인과 조직 간에 상호작용으로 나타나는 심리적인 유대관계의 정도를 나타내고, 그 정도가 개인 간에 차이가 있을 수 밖에 없기 때문에 개인들을 차별화할 수 있는 변수들이 반드시 고려되어야 한다는 것이다(정연양, 1992).

이러한 변수를 조직 몰입도의 예측변수로 사용하는 이유는 Becker(1960)의 부수적 투자(side-bet)이론에 입각해 있는 바, 이는 연령이나 근무 연한과 같은 개인 통계학적 변수들이 증가할수록 매몰비용(sunk cost)이나 기회비용(opportunity cost)과 같은 관점에서 개인의 조직에 대한 투자도 증가한다는 이론이다. 다시 말해서 연금이나 주식과 같은 경제적인 부수적 투자효과가 근로자들로 하여금 다른 취업기회를 찾지 않도록 하고, 근로자들을 조직에 더욱 더 밀착시키는데 기여한다는 것이다. 즉 어떤 개인이 특정한 조직에 시간이나 노력을 많이 투자할수록 그 조직을 떠날 때 입게 되는 손실이 크게 되므로, 시간이 지남에 따라 결국은 조직에 몰입하게 된다는 이론이다. 이처럼 조직몰입이란 개인과 조직 사이에 이루어지는 거래 때문에 부수적으로 생겨난 결과로, 사람들이 특정 조직에 투자를 많이 하면 할수록 투입된 비용의 박탈이 두려워서 조직에 몰입하게 된다는 것이다.

Koch와 Steers의 연구(1978)에 따르면 개인적 투자변수가 조직몰입에 끼친 영향력은 매우 크다고 보고하고 있다. 개인적 투자변수와 다른 변수군이 조직몰입에 끼친 영향력의 상대적 크기에 관한 결론을 내리기는 힘들지만, 개인이 조직 내의 시간적인 투자를 많이 하면 할수록 이직의도(turnover intention)를 떨어뜨려 조직 몰입정도를 증가시킨다는 것이 다수 의견이다.

개인의 교육정도는 조직 몰입도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 가정되어 왔다.(Morris & Sherman, 1981 ; Glisson & Durick, 1988). 즉 개인의 교육정도가 높으면 높을수록 그 개인으로 하여금 대체직업의 가능성(job alternativeness)을 높여줌으로써 결국, 조직 몰입도에 부정적 영향을 미치게 된다는 논리다. 남자가 여자보다 조직몰입의 경향이 높다는 것이 다수의 의



견이다(Bruning & Snyder, 1983 ; Glisson & Durick, 1988).

일반적으로 조직몰입도와 관련된 인구통계학적 변수로는 연령(age)·조직에서의 근무 연한(tenure)·지위(hierarchical position)가 가장 빈번하게 연구의 대상이 되어 왔다(최창현, 1991: 516-517). 최근에 송운석·김재현(1999)은 개인적 특성 즉, 연구대상 공무원의 나이·교육·직급·출신지역·소속·소속기관·근무기간 및 현 업무 담당기간이라는 변수들이 규범적 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 연구결과를 통하여 확인하였다.

이러한 연구들을 종합해 볼 때, 인구 통계학적 측면의 변수로서 지방 행정 공무원의 규범적 조직몰입에 영향을 미치는 변수로는 성별, 연령, 학력수준, 경제생활수준, 직급, 직렬, 근속년수 등을 포함한 7개 항목을 살펴보고자 한다.

## (2) 개인의 성격 특성

성격은 개인이 각자가 가지고 있는 내재적이고 본래적인 특성이며, 환경에 적응해 나가는 방법을 결정해주는 사고방식이나 독특한 행동양식(Atkinson, 1988)일 뿐만 아니라, 행동의 결과가 환류된 기대치 정도는 과거 경험의 총합과 모든 습관 유형의 총체(Hersey & Blanchard, 1977 : 28-29)라고 할 수 있다. 다시 말하면, 성격이란 환경의 조건에 관계없이 비교적 장기적으로 일관되게 행위특성에 영향을 미치는 한, 개인의 독특한 심리적 자질들의 총체(신유근 외, 1996: 121)를 의미한다. 이러한 개인의 성격은 특히 조직행태 연구에서 직무수행·경력개발 및 조직 내의 역할 등과의 관련성을 찾아내기 위하여 끊임없는 관심의 대상이 되고 있다.<sup>13)</sup> 그것은 개인의 성격이 조직 구성원들의 행태에 직접적인 원인으로 작용하는 경우, 무엇보다도 조직원의 충원에 있어서 조직이 필요로 하는 성격의 소유자의 채용 여부가 조직의

13) 조직의 행태를 본질적으로 파악하기 위해서는 사물 속성간의 관계가 분석되어야 하는데, 그러기 위해서는 인간행태의 본질을 이해하여야 한다. 그것이 개인성격과의 관련성 연구이다(윤우곤, 1996: 347-442).

효과성에 적지 않은 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

그 동안의 연구결과에 의하면 개인의 성격변인은 조직의 효과성과 직무수행에 영향을 미치는 변수로서의 그 유용성과 타당성 측면에서 볼 때, 다른 변수들에 비해서 매우 낮은 것으로 밝혀졌기 때문에 그렇게 중요한 변인으로 간주하지 않았다(Hunter & Hunter, 1984; Landy, 1985). 심지어 Hunter와 Hunter(1984)는 개인의 성격특성에 대한 연구는 이제 더 이상의 가치가 없기 때문에 연구의 대상에서 제외하는 것이 좋겠다는 주장까지도 하였다.

그러나 이와 같은 개인성격 특성변수의 무용론에 대한 반론이 제기되었는데, Hollenbeck과 Whitener(1988)에 의하면, 그동안 진행된 개인성격 특성에 대한 연구의 문제는 개인의 성격을 구성하는 요소의 정확한 정의와 혼돈<sup>14)</sup>이 주된 요인으로 작용하였으며, 통계기법 활용의 문제점으로 인하여 개인성격 특성과 직무수행 및 직무태도 등의 관계가 불분명하게 나타났다. 그러나 점차 성격특성을 구성하는 요인들에 대한 연구와 통계기법이 발달함에 따라 개인성격 특성에 대한 연구의 타당성과 유용성에 관한 문제는 이미 극복되었다고 볼 수 있다.

Digman(1990)은 지난 반세기 동안에 이루어진 개인성격 특성의 연구를 통해 점차 일관된 성격을 구성하는 구조적인 틀을 발견하였다. 이를 Five-Factor Model 이라고 이름 붙였다. 이 연구와 더불어 McGrae와 John(1992)도 그 동안 개인의 성격을 구성하는 요소들에 대한 연구에서 Digman의 연구결과와 유사한 결론을 도출하고, 개인성격 특성을 구성하는 Big-Five 모델을 제시하였다. 이 Big-Five 모형은 개인의 성격특성을 설명하는 일반적인 모형으로 받아들여졌고, 이를 바탕으로 하여, 개인의 성격특성과

14) 그 동안 개인의 성격 특성으로 조사·연구된 것을 보면, 권위주의와 비 권위주의(authoritarian & non-authoritarian), 내부통제와 외부통제(internal control & external control), 모험과 독단성(risk propensity & dogmatism), 내향성과 외향성(introversion & extroversion)등 여러 가지 변수들을 대상으로 하고 있다(이들에 관한 설명은 백완기, 1982: 53-68; 박동서, 1995: 43; 윤우곤, 1996: 439-441; Adorno et al. 1950; Mitchell et al., 1975: 623-630; Taylor & Dunnett, 1974: 420-423; Piedmont et al., 1991).

조직구성원의 형태간의 관계를 규명하고자 하는 많은 연구가 이루어졌다. Big Five 모형은 외향성(extroversion)·안정성(emotional stability)·친화성(agreeableness)·성실성(conscientiousness)·창의성(openness to experience) 등 5가지 특성 요소로 구성되어 있다.

Big Five 성격 모형에 대한 연구 이후 성격 특성과 직무수행 및 조직 구성원의 역할에 대한 연구가 점점 더 활발하게 진행되었다. Wright 등(1994)의 개인성격 특성과 직무수행과의 관계에 있어서 인지능력(cognitive ability)의 영향에 대한 연구에 의하면, 인간의 인지능력의 경우 개인의 직무수행에 미치는 영향은 매우 미미하여 2%에 지나지 않았다. 하지만 이것이 인간의 개인 성격 특성과의 상호작용에서는 그 영향력이 9%로 급증하는 사실을 발견하였다. Caliguri(2000)는 Big Five 성격의 구성요소와 국외주재 사무실에 근무하는 조직원들의 퇴직의사 및 관리자의 직무수행능력과의 관계를 확인하였다. 그 연구결과를 보면 외향성, 안정성 및 친화성 등은 그들의 퇴직의사에 부정적 영향을 주는 요인으로 확인되었으며, 성실성은 국외주재 관리자들의 직무수행 결과에 중요한 변수로 작용하고 있음을 발견하였다. 또한 Judge 등(1999)의 연구에서도 Big Five 성격 구성요인은 일생 동안 자신이 수행하는 업무에 대한 심리적 만족감은 물론, 사회적 위치와 부의 축적이라고 하는 외적 특면에 중요한 요인으로 작용하고 있음을 밝혔다. 이처럼 일련에 걸친 최근의 연구를 통해, 개인성격 특성 자체가 직무의 수행이나 태도와 신념을 형성 하는데 중요한 요인으로 작용하고 있다는 사실을 알 수 있다.

그러나 Big Five 모형을 활용한 직무태도와의 관계에 대한 연구가 아직까지는 활발하지 않은 편이다. 따라서 본 연구에서는 지방자치단체 소속 중·하위직 공무원들을 대상으로, 규범적 조직몰입은 그들이 내면적으로 가지고 있는 성격특성과는 어떠한 관계가 있는지를 Big Five 모델을 적용하여 알아보고자 한다.

## 2. 직무특성 변수

오늘날 많은 학자들의 연구결과를 통해서 볼 때, 조직행태에 대한 연구에 있어 직무는 조직 구성원과 함께, 중요한 변수라는 것은 이미 의심할 여지가 없는 것이 사실이다. 조직은 조직 구성원인 개인과 직무를 통해서만이 조직이 추구하는 목표를 달성할 수 있기 때문이다. 이에 따라 많은 학자들이 조직의 목표를 보다 효과적으로 달성하기 위하여 직무설계와 관련한 상당한 연구를 진행하여 왔다. 본 연구에서도 공무원이 조직에 몰입하게 되는 요인을 알아보고자 하는 차원에서, 하나의 분석변인으로서 조직 구성원인 공무원 개인이 수행하는 직무에 초점을 맞춘 것이다.

직무특성과 관련한 대표적 이론으로는 Hackman과 Oldham(1975)이 제시했던 5가지 핵심 직무차원(five core job dimensions)을 들 수 있다. 핵심직무차원은 오늘날 작업설계(Work design)에서 가장 널리 이용되는 Hackman과 Oldham의 직무특성 모형(job characteristics model: JCM)으로 설명이 가능하다.<sup>15)</sup> 이 모형에 따르면, 직무는 기술 다양성·과업 정체성·과업 중요성·자율성 및 환류성 등의 다섯 가지 핵심적 특성으로 구성되어 있는데, 이 특성이 조직 구성원의 정신과 태도 그리고 행위에 영향을 미치는 것으로 보고 있다.

Hackman과 Oldham이 제시한 5가지의 핵심적 직무특성과 조직몰입의 관계를 실증적으로 밝혀낸 연구는 많이 이루어지지 않았지만, 몇몇 관련 연구의 결과를 통해 두 변수간의 관계를 설명할 수 있다. 먼저, Steers(1977)는 조직몰입에 영향을 주는 직무특성으로 과업 동일시·선택적 상호작용·피드백이라는 세 가지 요소를 가지고 분석한 결과, 이들은 正(+)의 상관관계가 있음

15) Hackman과 Oldham은 요인이론(二要因理論), 활성화이론, 사회·기술체제이론·필수과업 속성이론 등 직무특성과 개인적 반응과의 관계에 관한 이론들을 통합하고, 이들의 공통된 약점인 직무특성이 개인적 반응에 영향을 미치는 과정을 설명하는 직무특성 모형을 개발하고, 나아가 이 모형의 타당성까지 검증을 실시한 바가 있다.

을 검증하였다.

Steers와 Spencer(1977)·Stevens 등(1978)은 직무특성의 선행요인으로 직무의 도전성과 조직몰입 간에는 높은 正(+)의 관계가 있음을 입증하였다. 그 후 Mowday 등(1982)은 Steer가 제시했던 직무특성을, 역할 관련특성과 구조적 특성으로 세분하여 분석한 결과, 조직 몰입도가 근로자의 직무에 대한 노력에 영향을 미칠 것이며, 이러한 근로자의 노력은 직무성공에 영향을 미칠 것이라고 주장하였다.

한편, Hackman과 Oldham이 제시한 직무특성 모형의 5가지 핵심 직무차원이 조직몰입에 미치는 영향 연구들을 살펴보면, Fried와 Ferris(1987)는 직무특성모형의 타당성을 입증하기 위해 광범위한 연구에서 조직몰입 정도를 높이기 위해서는 무엇보다도 직무특성 가운데 기술 다양성, 과업 중요성, 자율성, 환류성을 높여야 한다고 주장하였다.<sup>16)</sup>

국내의 연구 가운데 김호정(1988)은 직무특성의 영향에 관한 이론적 모형 개발의 필요성을 강조하면서, Hackman과 Oldham이 개발한 직무특성 모형이 직무특성과 개인적 반응<sup>17)</sup>을 가장 잘 설명해 주는 모형이라고 설명하였다. 한인근(1992)은 한국공무원의 조직몰입에 영향을 미치는 직무특성 변인으로 직무특성 모형의 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 피드백의 다섯 가지 핵심요인을 가지고 분석을 하였다. 그 결과 기술 다양성과 환류성만이 조직몰입에 영향을 미친다고 주장하였다<sup>18)</sup>. 신두봉(1997)의 연구에서도 직무특성 모형의 5가지 요인에 대한 분석결과가 Mathieu와 Zajac의 분석 결

16) Hackman과 Oldham이 제시하는 직무특성 유형에 대해서는 여러 학자들이 그 타당성을 검증하였으며, 특히 Fred와 Ferris는 직무특성 유형을 검증한 200여 편의 논문들을 메타분석(meta-analysis)한 결과 그 타당성을 입증 하였다(Fried & Ferris, 1987: 287-321).

17) 개인적 반응은 직무태도로 설명이 가능하며, 직무태도에는 직무만족·조직몰입·직무관여 등이 있다(김호정, 1988: 44).

18) 연구결과를 정리하면, 단순하고 반복적인 업무를 수행하는 사람보다는 다양한 업무를 수행하는 사람일수록 조직몰입이 강한 반면, 직무수행의 결과에 대한 정보가 많고, 직무수행의 잘·잘못을 쉽게 알 수 있는 사람일수록 조직몰입의 정도는 낮은 것으로 밝혀졌다.(한인근, 1992: 147-151).

과와 유사하였다고 주장한다. 이지우(1997)는 5가지 핵심직무차원 가운데 기술 다양성·과업 중요성·자율성 등이 조직몰입과 직접적인 관계가 있음을 밝히고 있다. 박영배(1998)는 은행 종업원을 대상으로 조사한 연구에서 과업 중요성·자율성이 조직몰입에 正(+)의 영향을 미치는 것을 알아냈다. 최근의 연구 가운데 박영배와 김명숙(1999)의 연구에 의하면, 조직 구성원이 과업 중요성과 자율성을 높게 지각할수록 조직에 더욱 몰입하게 된다고 하였다.

본 연구에서 사용하는 직무특성 변수는 Hackman과 Oldham이 제시한 직무특성 모형의 5가지 직무 핵심차원인 기술 다양성, 과업 정체성, 직무의 중요성, 자율성, 피드백을 중심으로 살펴보고자 한다.

### 3. 공무원의 직무성과 변수

앞에서 본 바와 같이, 본 연구의 주요 목적 중의 하나는 규범적 조직몰입의 결과변수로서 공무원의 직무성과에 미치는 영향을 알아보고자 하는데, 조직몰입이 높아지면 직무성과도 향상이 된다는 측면에서 직무성과를 측정하고자 한다. 단순한 이러한 논리는 동기부여의 내용이론이라고 볼 수 있는데, 이 이론은 개인의 행위를 야기 시키는 욕구를 확인하는데 주 안점이 있다고 본다. 이렇게 볼 때 결국 조직몰입은 동기부여가 이루어진 조직 구성원의 태도로 볼 수 있다. 따라서 수많은 동기 부여 요인들이 조직몰입에 영향을 주고 다시 조직 몰입은 직무성과에 영향을 미친다고 할 수 있다.

지금까지의 선행연구에서 조직몰입의 결과변수로 직무성과를 제시한 것을 보면, Van maanen(1975), Steers(1977), Weiner와 Vardi(1980), Decotis와 Summer (1987), 조홍래(1989), 조덕찬(1994) 등이 있다. 이런 한 연구 결과들을 본다면 조직몰입은 직무성과에 어느 정도의 영향을 미친다고 볼 수 있는 것이다.

앞에서 본 바와 같이 이러한 조직몰입의 유형(지속적·정의적·규범적 몰

입)중에서, 본 연구에서 알아보고자 하는 규범적 몰입에 대해 살펴보면, Jaros 등(1993)은 규범적 조직몰입을 구성원이 조직 목표·가치 또는 사명 등을 얼마나 자신의 것으로 받아들이는가 하는 개념으로 정의하면서, 이 개념이 정의적 측면 및 지속적 측면의 조직몰입과 어떻게 구별되는지, 실증적인 연구를 통해 확인하였다. 또한 Meyer(1993: 538-551)의 주장에 의하면, 조직원들은 그들의 조직에 대한 정의적 측면과 규범적 측면의 몰입정도가 높으면 높을수록 자신의 조직에 충실하고, 조직의 발전을 위해 노력하게 될 것이라고 본다. 이러한 연구들을 바탕으로 조직몰입 중에서도 규범적 측면의 몰입이 조직 구성원들의 직무성과에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

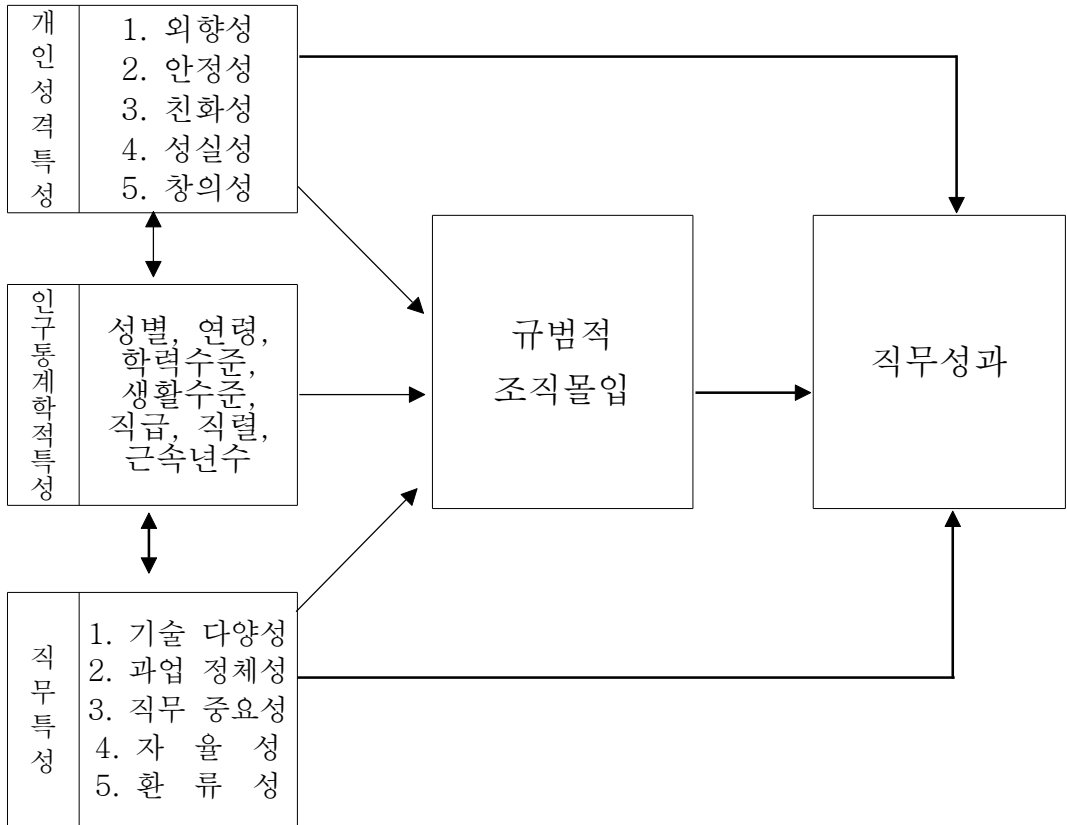
직무성과에 대한 개념정의는 연구자들에 따라 다르겠지만, 여러 가지 개념들을 종합하여 보면, 조직 구성원들의 직무성과란 개인과 집단이 담당하고 있는 직무에 대한 성취정도 혹은 달성도라 할 수 있으며, 조직 구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 보여준 노력의 과정이나 결과라고 할 수 있는데(박인순, 2002), 앞에서 살펴본 바와 같이 공무원의 직무성과의 요인들을 크게 동화현상, 직무만족, 철회행동이라고 하는 세 가지 변수들로 한정(이형호, 1998)하여 타당도 분석과 신뢰도 분석을 실시한 후에 공무원의 직무성과를 변인으로 설정하여 규범적 조직몰입과의 관련성 등을 측정하여 보고자 한다.

## 제 2 절 분석 모형

본 연구의 분석을 위하여 선행연구를 중심으로 살펴본 관련 변수를 중심으로 <그림 3-1>과 같이 분석 모형을 설정하였다. 분석모형에서 사용한 변수는 인구통계학적 특성·개인성격 특성·직무특성과 규범적 조직몰입 그리고 공무원의 직무성과 변수이며, 본 연구의 분석모형에서 인구통계학적 특성, 개

인특성, 직무특성은 규범적 조직몰입에 영향을 미치며, 규범적 조직몰입은 공무원의 직무성과에 영향을 미칠 것으로 연구모형을 설정하였다

<그림 3-1> 연구의 분석모형



<그림 3-1> 과 관련하여, 본 연구에서는 먼저 조직 구성원의 인구통계학적 특성을 보고, 이 변수들은 개인성격 특성과 직무특성의 통제변인임과 동시에 규범적 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 것으로 보았다.

다음으로 규범적 조직몰입은 조직 구성원의 개인성격 특성에 영향을 받아 결정 된다고 보았다. 또한 개인성격 특성은 공무원의 직무성과에 직접적인



영향을 미칠 뿐만 아니라 규범적 조직몰입을 통해서 간접적인 영향을 미칠 것으로 보았다. 이어서 직무특성 변수는 규범적 조직몰입에 직접적인 영향을 미친다고 보았다. 또한 직무특성은 공무원의 직무성과에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 규범적 조직몰입을 통해서 간접적으로 영향을 미치는 것으로 보았다.

그리고 규범적 조직몰입은 공무원의 직무성과에 직접적인 영향을 미칠 것으로 보았다.

끝으로 개인성격 특성·인구통계학적 특성·직무특성 변수들과 공무원의 직무성과와의 인과관계에 있어 규범적 조직몰입은 매개변수로 작용할 것으로 보았다. 위에서 제시하여 설명한 본 연구의 분석 모형을 근거로 실증적으로 검증하고자 하는 내용을 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 변수들과 규범적 조직몰입의 관계는 어떠한가? 다시 말하면 성별, 연령, 학력수준, 경제생활 수준, 직급, 직렬, 근속년수에 따라 규범적 조직몰입은 통계적으로 유의한 차이가 있는가 하는 것이다.

둘째, 개인성격 특성 변수들과 직무특성 변수들이 규범적 조직몰입에 미치는 영향은 어떠한가 하는 것이다.

셋째, 인구통계학적 특성, 개인성격 특성, 직무특성 그리고 규범적 조직몰입이 공무원의 직무성과와 어떠한 인과적 관계를 갖고 있는가 하는 것이다.

## 제 3 절 조사 설계

### 1. 조사방법 및 표본 구성

본 연구에 있어서 모집단은 전라남도의 5개시 17개 군과 31개 읍, 198개

면에 근무하는 6급 이하의 하위직 공무원이다.<sup>19)</sup> 조사대상자의 표본추출은 층화 표본추출 방법의 하나인 비례 층화표집 방법을 사용하여 22개 각 시·군별로 40명씩 같은 수의 표본 수를 할당하고 각 시·군내에서 무작위로 880명을 추출한 후, 2005년 9월 1일부터 9월 20일까지 20일간에 걸쳐 우편으로 설문지를 배포하여 607부(회수율: 69%)를 회수하였다. 전라남도 공무원의 정원을 직급별로 보면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 전라남도 공무원 정원

2004. 12. 31 현재

구분	일반직 / 별정직												
	계	1급	1-2급	2급	2-3급	3급	4급	4-5급	5급	6급	7급	8급	9급
계	13,703	3			2	13	122	29	965	3,783	4,153	3,003	1,630
본청	1,165	3			2	10	63		215	381	394	97	
시군	12,538					3	59	29	750	3,402	3,759	2,906	1,630

본 연구에서는 전라남도 기초자치단체인 일반직(별정직 포함)공무원 12,538명 중 6급 이하 공무원 숫자가 11,697명으로써 전체의 93.3%를 차지하고 있으므로, 주된 연구의 대상자를 6급 이하 하위직 공무원으로 하되 별정직을 제외한 일반직(11,303명)으로 한정하였다. 전라남도 내 기초자치단체의 6급 이하 일반직에 대한 직급별 현황은 <표 3-2>과 같다.

19) 전라남도는 부지사실·실·직속기관·사업소·국·과·담당관, 22개 시·군, 읍·동·면으로 구성되어 있다. 전라남도 전체 공무원의 정원(2004 01. 31. 현재)은 19,535명이다. 전라남도 산하 공무원 중 정무직, 연구직, 지도직, 계약직, 기능직·고용직, 소방직, 과 교육직 공무원 등을 제외한 일반직 공무원의 정원은 13,703명(본청 1,165명, 22개 시·군 12,538명)이다.

<표 3-2> 6급 이하 일반직 공무원 정원 현황

2004. 12. 31 현재

조사 대상	소 계	6 급	7 급	8 급	9 급	유효 표본	비 고
합 계	11,303	3,054	3,724	2,895	1,630		시·군 산하의 별정직 제외
시(5개)	4,050	1,070	1,329	1,071	580		
군(17)	7,253	1,984	2,395	1,824	1,050		

먼저 표본으로 추출되어 설문에 응한 조사 대상자들의 기본 특성을 살펴보면 <표 3-3>과 같다. 응답자를 성별로 보면 남자가 70.2%이며, 여자는 28.5%로 남자의 비율이 상대적으로 2배 이상 많다. 연령별로는 30세 미만이 9.2%, 30세 이상-35세 미만이 19.1%, 35세-40세 미만이 22.6%, 40세 이상-45세 미만 18.3%, 45세 이상- 50세 미만이 16.5%, 50세 이상이 12.2%로 30대-40대가 76.8%를 차지하고 있음을 알 수 있다. 학력 수준은 고졸 이하가 22.7%, 전문대졸이 26.5%, 대졸 이상이 49.6%로 공무원의 학력수준이 비교적 높음을 알 수 있다. 경제생활 수준은 생활수준 하가 4.1%, 중하는 27.2%, 중은 60.0%, 중상은 7.1%, 상은 0.2%로 나타나 조사 대상자의 경제생활 수준은 대체적으로 보통 수준임을 알 수 있다.

<표 3-3> 인구통계학적 특성

구 분		빈도수 (N)	백분율 (%)	구 분		빈도수 (N)	백분율 (%)
성별	남	426	70.2	직급	6급	122	20.1
	여	173	28.5		7급	246	40.5
연령	30세 미만	56	9.2		8급	119	19.6
	30세 이상 - 35세 미만	116	19.1		9급	86	14.2
	35세 이상 - 40세 미만	137	22.6	경제 생활 수준	상	1	0.2
	40세 이상 - 45세 미만	111	18.3		중상	43	7.1
	45세 이상 - 50세 미만	102	16.8		중	364	60.0
	50세 이상	74	12.2		중하	165	27.2
					하	25	4.1
학력 수준	고졸	138	22.7	근속 년수	1년 미만	25	4.1
	전문대졸	161	26.5		1년 이상 - 5년 이하	92	15.2
	대졸	278	45.8		6년 이상 - 10년 이하	102	16.8
	대학원 이상	21	3.8		11년 이상 - 15년 이하	152	25.0
직렬	일반 행정직	353	58.2		16년 이상 - 20년 이하	101	16.6
	기술직	182	30.0		21년 이상 - 25년 이하	48	7.9
	기 타	56	9.2		26년 이상	70	11.5

<표 3-4>에서 표본조사 대상자를 보면 직급별로는 6급이 정원대비 20.1%, 7급이 40.5%, 8급이 19.6%, 9급이 14.2%로 나타났다. 전라남도 공무원 정원과 대비하여 볼 때 7급 응답자 수가 상대적으로 다른 직급에 비해 많음을 알 수 있다.

직렬별로 살펴보면 일반 행정직과 기술직의 구성 비율이 58.2% 대 30.0%로 일반 행정직이 약 2배의 비율로 높게 나타났다.

공무원으로 근무한 년 수는 11년-15년 사이가 25%로 가장 많았으며, 1년 미만에서 26년 이상까지 고른 분포를 보이고 있다. 장기근속과 관련하여 21년-25년 이하 근무한 공무원이 7.9%였음에도 불구하고, 26년 이상 장기 근무한 공무원은 11.5%로 나타나는 특징을 보였다.

<표 3-4> 연구 대상자의 구성 비율 현황

(단위 : 명)

구 분	소 계		6 급		7 급		8 급		9 급	
	인원	비율	인원	비율	인원	비율	인원	비율	인원	비율
공무원 정원	11,303	100%	3,054	27.0%	3,724	33.0%	2,895	25.6%	1,630	14.4%
연구대상특성	573	100%	122	20.1%	246	40.5%	119	19.6%	86	14.2%

## 2. 설문 의 구성

본 연구의 조사도구는 설문지이다. 설문지 문항의 구성은 John(2000)의 성격검사 설문과 Hackman과 Oldham(1975)이 개발한 JDS 등 선행연구에서 사용했던 설문 문항을 기반으로 하여, 인구 통계학적 특성을 측정하기 위한 9개 문항, 개인적 성격 특성을 측정하기 위한 45개 문항, 직무특성을 측정하기

위한 14개 문항, 조직몰입을 측정하기 위한 16개 문항, 공무원의 직무성과를 측정하기 위한 17개 문항 등 총 101개의 문항으로 구성하였다. 이 가운데 본 연구와 관련된 문항들 중 56개 문항을 선별하여 분석 자료로 활용하였다. 분석 문항의 선별은 요인분석(factor analysis) 및 신뢰도 분석(reliability analysis)을 통해서 요인 적재량(factor loadings) 과 크론바하 알파(Cronbach'  $\alpha$ ) 계수가 기준치 이상을 나타내는 유의미한 문항들을 발췌하였다.

각 요인별 설문 문항의 구성 현황을 살펴보면 <표 3-5>와 같다.

본 연구에서는 조사하고자 하는 내용은 다 문항 측정법을 사용함으로써, 연구모형 분석의 오류를 가능한 줄여 설문의 타당성을 높이고자 하였으며, 각 변수들에 대한 합당한 요인들을 구하고 우리나라 지방 공무원들의 실정에 적합한 측정도구가 되도록 하기 위하여, 선행연구 가운데 공무원을 대상으로 실증조사를 한 측정도구를 가능한 한 사용하였고, 선행연구를 통하여 개발된 측정도구는 대부분 외국어로 되어 있으므로 번역의 잘못으로 인한 측정의 오류가 발생할 수도 있어, 전문가의 확인·검토를 받았으며, 우리나라에서 검증되지 않는 설문은, 사전조사를 실시하여 재조정을 하는 등 수정·보완의 절차를 거쳤다.

설문의 문항은 인구통계학적 특성을 제외한 모든 항목을 순서 척도인 Likert의 7점 척도 (① : 전혀 그렇지 않다, ② : 그렇지 않다, ③ : 별로 그렇지 않다, ④ : 그저 그렇다, ⑤ : 약간 그렇다, ⑥ : 그렇다, ⑦ : 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였으며, 부정문으로 질문한 문항에 대해서는 응답 값을 그대로 이용하지 않고 역으로 코딩(coding)하여 분석에 이용하였다. 또한 인구통계학적 특성 중 명목척도로 측정된 일부 응답치는 더미변수로 변환<sup>20)</sup>하여 분석하였다.

20) 어떤 명목변수의 측정치를 존재여부에 따라 '0'과 '1'의 값을 이용하여 양쪽 성격, 즉 등간척도나 이항변수로 변환시키는 것을 명목변수의 더미 변수화(Dummy variable, 혹은 가변수)라고 말한다. 이러한 더미변수는 독립변수 또는 종속변수에 이용될 수 있다.(정충영·최이규, 2000: 254-258)

<표 3-5> 설문 구성

요 인	변수구분	내 용	문 항 수
인구 통계학적 특성	독립변수	성별, 연령, 학력수준, 생활수준, 직급, 직렬, 근속년수	7
개인성격 특성	독립변수	성 실 성	8
		안 정 성	4
		친 화 성	4
		외 향 성	4
		창 의 성	5
직무특성	독립변수	기술 다양성	2
		환 류 성	3
		직무 중요성	5
		과업 정체성	2
		자 율 성	2
조직몰입	매개변수	규범적 조직몰입	6
직무 성과	종속변수	직무성과	4
총 계			56

### 3. 측정 도구

본 연구에서 사용된 측정도구는 설문지이다. 기존 연구에서 측정도구로 사용했던 설문지를 근거로 설문내용을 수정·보완하여 설문지를 작성하였으며, 이렇게 만들어진 측정도구는 요인분석의 과정을 거쳐 적합성을 확인한 후 분석에 이용하였다.

#### (1) 규범적 조직몰입

본 연구의 매개변수의 규범적 조직몰입 요인은 앞에서 설명한 바와 같이 조직구성원 스스로가 자신이 소속한 조직목표를 위해 최선을 다하고, 자신이 맡은 업무를 헌신적으로 수행함은 물론, 조직의 발전과 업무에 대한 효율성 제고를 위해 적극적으로 새로운 아이디어를 냄으로써, 헌신적인 노력을 아끼지 않는 마음가짐의 기초를 의미한다.

<표 3-6> 규범적 조직몰입 설문지 구성

이론 변수	문항번호	문 항 내 용
규범적 조직몰입 ( Normative organizational commitment)	4- 4	· 강한 애정을 가지고 있다.
	4- 6	· 근무하는 것에 자부심을 가지고 있다.
	4-12	· 주어진 업무에 최선을 다함으로써 나의 삶의 의미를 찾고자 한다.
	4-13	· 대민 접촉 시 현 소속기관이 추구하는 목표를 늘 염두에 둔다.
	4-14	· 헌신하는 것이 나의 사명이라고 생각한다.
	4-15	· 발전을 위해 최선을 다하고자 늘 다짐한다.



규범적 조직몰입을 포함한 조직의 몰입을 측정하기 위해 Allen과 Meyer(1990)가 개발한 세가지 구성의 몰입모형(three-component model of commitment)의 구성문항을 측정도구로 사용하였다. Allen과 Meyer의 연구에서 크론바하 알파 계수가 .73으로 신뢰도가 높게 나타났으며, 국내에서 실시한 연구에서도 .86으로 매우 높게 나타났다(송운석, 1998a). 설문지의 구성은 <표 3-6>과 같다.

## (2) 개인성격 특성

본 연구에서는 개인적 특성을 개인성격 특성과 인구 통계학적 특성으로 크게 나누어 측정하였다. 개인성격 특성은 John(2000)이 개발한 성격검사 설문지를 활용하였다.<sup>21)</sup> 설문지의 구성을 살펴보면 <표 3-7>과 같다.

<표 3-7> 개인 성격 특성 설문지 구성

이론변수	문항번호	문 항 내 용
성실성 (conscientiousness)	1- 3	· 말은 일을 완벽하게 끝내려 하는 편이다.
	1-11	· 나는 정력적이며 활동적이다.
	1-13	· 믿고 일을 맡길 수 있는 편이다.
	1-22	· 일반적으로 믿을 만한 하다.
	1-32	· 동정심이 있고, 모든 사람들에게 친절하다.
	1-33	· 일을 효율적으로 처리하는 편이다.
	1-38	· 일을 할 때는 계획을 세우고, 그에 따라 진행하는 편이다.
	1-45	· 나는 강한 자부심을 가진 편이다.

21) 개인의 성격을 측정할 수 있는 측정도구는 많이 개발되어 있다. 그러나 개인의 성격에 대한 엄격한 분류를 통하여, 이를 종합적으로 측정하려는 학자들의 시도가 이어지면서 최근에 와서는 Big-Five 모형으로 통합되고 있다.(McCrae & Costa, 1991) 최근의 여러 연구들을 살펴보면, 5가지 요인들은 서로 높은 상관관계를 가지고 개인의 태도나 행동에 영향을 주는 것으로 설명하고 있다.(Smith et al., 1983 ; George, 1992 ; McCrae & Costa, 1991 ; Organ, 1994) 참고로 본 연구에서 사용한 설문은 U. C. Berkeley 심리학과 Olive P. John수가 개발한 것이다.

이론변수	문항번호	문 항 내 용
안정성 (emotional stability)	1 - 9	· 느긋한 편이며, 스트레스 해소를 잘 할 줄 안다.
	1 - 14	· 쉽게 긴장하는 편이다.
	1 - 19	· 마음 졸이고 걱정을 많이 하는 편이다
	1 - 39	· 평소에 초조해 하는 편이다.
외향성 (extraversion)	1 - 1	· 말이 많은 편이다.
	1 - 6	· 말수가 적은 편이다.
	1 - 21	· 나는 비교적 조용한 편이다.
	1 - 36	· 사교성이 풍부하고 외향적이다.
친화성 (agreeableness)	1 - 12	· 사람들에게 싸움을 먼저 거는 편이다.
	1 - 27	· 쌀쌀하고 냉담한 편이다.
	1 - 29	· 성미가 까다로운 편이다.
	1 - 37	· 사람들에게 거칠게 대하는 편이다.
창의성 (poennessto experience)	1 - 5	· 나는 상상력이 풍부한 편이다.
	1 - 16	· 예술적이며, 심미적이 경험을 중시한다.
	1 - 20	· 예술적 측면에 관심이 전혀 없다
	1 - 25	· 예술·음악 또는 문학에 매우 예민한 감각을 가졌다.
	1 - 40	· 여러 가지의 아이디어를 궁리해 보는 것을 즐긴다.

개인적이 특성을 구성하는 각 변수의 개념은 아래와 같이 정의할 수 있다(Robbins, 2000: 32).

첫째, 외향성(extraversion)은 사교적이고, 남들과 이야기하기를 좋아하며, 자기주장이 강하다.

둘째, 안정성(emotional stability)은 느긋하며, 스트레스를 잘 참아 견디고 걱정을 잘하지 않는다.

셋째, 친화성(agreeableness)은 사람이 좋다는 평판을 들으며, 협동적 행동을 하며, 다투기를 꺼린다.

넷째, 성실성(conscientiousness)은 자기의 일에 책임을 질 줄 알고, 믿음직하며, 성취 지향적이다.

다섯째, 창의성(poenness to experience)은 상상력이 풍부하고, 예술적 감각이 있고, 지적이다.

그리고 인구 통계학적 특성은 인적 자원관리 분야의 연구에서 일반적으로 널리 사용하고 있는 성별·연령·학력수준·경제 생활수준·직급·직렬·근속년수 등의 7개 항목을 설정하여 측정하였다.

### (3) 직무 특성

직무특성 요인은 Hackman과 Oldham(1975)이 개발한 JDS(Hob Diagnostic Survey)를 활용하였다. JDS는 원래 83개의 문항으로 이루어졌다. 하지만 본 연구에서는 직무특성 핵심요소 5가지와 관련된 17개 문항을 중심으로 하여 직무특성 요소의 기술 다양성, 환류성, 직무 중요성, 과업 정체성 및 자율성 등으로 측정하였다.

Hackman과 Oldham(1975)은 62개의 다른 직무에 종사하는 658명의 조직 구성원을 대상으로 본 설문을 활용해서 조사하고 그 신뢰도를 확인 하였다. 그 결과 직무 정체성 .71, 직무 중요성 .59, 자율성 .66, 을 확인했고, 송운석(1998a)의 연구에서는 자율성 .71, 직무 다양성 .78, 직무 중요성 .80, 그리고 직무의 환류성 .69로 신뢰성이 있는 측정 도구임이 확인되었다. 직무특성에 관한 설문지의 구성내용은 <표 3-8>과 같다

<표 3-8> 직무특성 설문지 구성

이론변수	문항번호	문항내용
기술 다양성 (skill variety)	3 - 3	· 선생님의 업무는 얼마나 다양성이 있습니까?
	3 - 8	· 간단하고 반복적인 것이 대부분이다.
환류성(feed back)	3 - 7	· 직무 수행결과 쉽게 확인 할 수 있도록 구성되어 있다.
	3 - 11	· 전체 과정의 일부이기보다 내가 시작하여 마칠 수 있도록 구성되어 있다.
	3 - 12	· 한 업무를 마치면 그 수행결과를 즉시 알 수 있다.
직무 중요성 (task significance)	3 - 4	· 일반적으로 귀하의 업무는 어느 정도중요성과 의미성이 있다고 보십니까?
	3 - 6	· 나의 업무는 종합적인 지식 또는 고도의 기술을 요 한다.
	3 - 9	· 나의 업무는 성공적인 수행여부에 따라 많은 사람들에게 큰 영향을 미친다.
	3 - 10	· 창의성과 전문적인 판단력을 활용해야 할 경우가 많다.
	3 - 14	· 나의 업무는 사회에 영향을 미치는 값있는 일이다.
과업 정체성 (task identity)	3 - 2	· 선생님이 담당하고 있는 업무는 완전한 한 단위의 일입니까?
	3 - 5	· 선생님의 업무처리 과정에서 어느 정도 잘 하고 있는지 그 수행결과를 알 수 있습니까?
자율성 (autonomy)	3 - 1	· 선생님이 담당하고 있는 업무에는 어느 정도 자율성이 보장됩니까?
	3 - 13	· 누구의 지시에 따르기보다 스스로의 결정에 따라 처리하도록 구성 되어있다.

본 연구에서는 업무처리 과정에 얼마나 다양한 기술과 지식을 요구하는가 하는 기술 다양성을 측정하는 2개 문항, 자신이 처리한 업무의 결과를 쉽게 파악할 수 있는가를 확인하는 직무 환류성에 관한 3개 문항, 업무가 사회에 어느 정도 영향을 미치며, 담당하고 있는 업무는 어느 정도 중요성과 의미를 가진 업무인가를 알아보는 직무 중요성에 관한 5개 문항, 담당하는 업무가 전체처리 과정의 일부인가 아니면 시작부터 끝까지 업무담당자의 책임 하에 진행되는가 하는, 과업 정체성에 관한 문항 2개 및 업무를 처리하는데 얼마만큼 그 업무를 담당하는 조직원이 자신의 판단과 독립성을 가지고 할 수 있는가의 정도를 나타내는 직무 자율성에 관한 문항 2개 등의 총 14개의 문항을 직무특성을 측정하는 설문 문항으로 활용하였다. 직무특성 요인의 하위 요인에 대한 개념 정의는 아래와 같다.

첫째, 기술(직무) 다양성(skill variety)은 작업자가 기술이나 재능 및 기술을 활용할 수 있도록 직무가 다양하고 상이한 정도를 의미한다.

둘째, 과업 정체성 (task identity)은 직무가 전체단위의 완성을 요구하는 정도, 그리고 직무가 정체성을 가질 수 있는 한 부분의 작업 활동(a variety of different activities)을 요구하는 정도를 말한다.

셋째, 직무 중요성(task significance)은 직무가, 다른 사람의 작업이나 생활에 실질적인 영향을 미칠 수 있는 정도를 나타낸다.

넷째, 자율성(autonomy)은 작업자들이 직무수행에 필요한 작업의 일정계획과 작업방법 및 작업 절차를 결정·선택하는데 있어서 작업자 개인에게 부여되어 있는 자유·독립성 및 재량권의 정도를 의미한다.

다섯째, 환류성(feed back)은 직무가 요구하고 있는 활동의 수행결과에 관하여 작업자가 그 효과성 여부에 대하여 직접적이고 명확한 정보를 얻을 수 있는 정도를 나타낸다(Robbins, 1998: 519).

#### (4) 공무원의 직무성과

해마다 대부분의 행정조직 구성원들은 보수, 상여금, 승진, 보직, 인사이동, 해고 및 능력 발전의 잠재력을 결정하기 위하여 그들의 직무성과를 평가 받는다. 직무성과의 평가는 조직 구성원의 장점과 약점을 체계적으로 기술하는 것이다. 그러한 직무성과의 평가방법은 조직 내에서 평가요인에 따라 조직 내의 상관이 하는 평가가 있고, 설문에 의한 평가가 있다. 이러한 평가방법 중에서 조직 내의 상관과 동료는 하는 평가가 가장 신뢰성이 있다고 볼 수 있는데, 그 이유는 상관과 동료는 직접 평가 대상자와 같이 조직 내에서 생활하고 있기 때문에 가까이 있어서 여러 가지 요인을 파악할 수 있기 때문이다.

그러나 이러한 평가는 연구 자료로 이용하는데 한계가 있다. 왜냐하면 그것은 조직 내의 인사자료로 이용되기 때문에 밖으로 유출되지도 않을 뿐만 아니라, 개인 신상의 문제이기 때문에 비밀이 보장되어야 하기 때문이다. 그러나 만약 상관과 동료에 의한 평가 자료를 입수할 수 있다 하더라도 그것은 소규모 집단에서나 이용가능하다. 왜냐하면 본 연구에서와 같이 많은 수의 사람들을 대상으로 하는 경우, 평가한 자료와 욕구 충족의 정도를 하나씩 비교한다는 것은 시간이 너무 많이 걸리기 때문에 이용이 거의 불가능하다고 할 수 있다.

다음으로 설문에 의한 평가를 들 수 있는데, 설문에 의해서 자신이 스스로의 직무성과를 평가하도록 하는 방법과, 상관과 동료가 한 평가를 자기가 기술하도록 하는 방법이 있다.

여기에서 직무성과의 측정지표로 설문에 의해 자기 평가를 할 경우, 평가 결과가 관대할 수도 있다는 단점이 있지만, 직무성과를 연구할 때, 많은 연구자들이 대부분 이 방법을 이용하고 있다. 왜냐하면 조직 내 상사나 동료의 직접적인 평가 자료는 이용이 불가능하고 많은 자료를 짧은 시간 내에 수집

하기 위해서는 설문을 통해서 하는 방법 밖에 없기 때문이다.

본 연구에서는 설문에 의하여 직무성과에 관한 본인의 평가와 상사 및 동료의 평가를 본인이 기술하는 방법의 두 가지 평가 방법을 모두 사용하기로 한다.

그렇다면 무엇을 평가할 것인가? 선행연구에서는 직무성과의 평가 요소를 창의성이나 민주성, 효율성(한인권, 1992), 능률성, 반응성(황찬성, 1990) 등으로 측정하고 있다. 그러나 여기에서는 직무성과를 가장 잘 측정하고 나타낼 수 있는 효율성이라는 개념에 대해서 알아보기로 한다. 효율성이란 생산과정과 관련되는 것으로 투입과 산출의 관계 속에서 생산량과 산출의 질이 성과기준에 적합하여 만족스러워야 함을 의미한다.

효율성을 정의하는 개념에는 중요한 의미를 내포하고 있는데 그것은 모든 조직 구성원들에게 비용의 절감과 봉사의 증진, 정확한 계획의 수립, 예산에 대한 정당성의 부여 및 주민에 대한 책임의식의 증가를 부여해 줄 수 있다. 그리고 효율성은 능률성과 효율성이 균형을 이루어야 한다는 것이다. 이것은 일반적으로 질과 양은 상충되는 특성을 가지고 있으므로, 무엇보다 산출에 대한 명확한 정의를 내리는 것이 효율성의 핵심이라 할 수 있다(최정현, 1999).

본 연구에서 측정하고자 하는 효율성은 산출의 질과 양, 능률성의 복합 개념이다. 따라서 그러한 복합적인 요소를 효율성이라는 하나의 변수로 묶어서 사용하고자 한다. 이러한 효율성으로 직무성과를 측정하는 경우, 자기 자신의 효율성은 구체적으로 평가가 가능하다. 그러나 상사나 동료의 평가를 본인이 추측하여 기술하는 경우에는 업무의 양과 질, 능률성으로 나누어서 측정할 필요가 없다. 왜냐하면 본인이 상사나 동료의 평가를 추측하는 것이어서, 구체적으로 세분화할 경우 정확도가 오히려 떨어지기 때문이다. 따라서 상사의 평가를 통해 직무성과를 측정하는 경우에는, 묶어서 하나로 응답하도록 하는 것이 응답의 정확도를 높이는 것이 된다. 따라서 본 연구에서는 상사와 동료의 평가는 그들에게 자기를 어떻게 평가할 것인가에 대한 것을 본인에게 질

문하는 방법을 사용하였다.

본 연구에서는 공무원의 직무성과에 대한 측정도구로서 본인과 상사 및 동료의 평가를 내용으로 하는 4개 문항을 척도로 사용(최정현, 1999)하였으며 설문지 구성은 <표 3-9>와 같다.

<표 3-9> 공무원의 직무성과

이론 변수	문항 번호	문 항 내 용
공무원의 직무성과	2 - 1	· 나는 맡은 업무의 양적인 측면에서 직무상 목표를 달성하였다고 생각한다.
	2 - 2	· 나는 맡은 업무를 질적인 측면에서 업무의 내용을 어느 정도 알차고 빈틈없이 수행 하였다고 생각한다.
	2 - 3	· 전체적인 업무수행 과정에서 가능하면 많은 산출과 좋은 결과를 얻기 위해 나의 업무를 능률적으로 수행 하였다고 생각한다.
	2 - 4	· 나의 업무 성과에 대한 상사와 동료의 평가는 좋은 편이다.



## 제 4 장 실증적 분석

본 장에서는 앞에서 설정한 설문 문항들에 대하여 타당도 분석을 실시하여 유의미한 문항들 즉, 변수들을 추출한 후에, 각 변수들 사이의 신뢰도를 분석한 결과를 제시하였다. 이어서 타당도 분석의 결과에 기초해서 각 요인들 사이의 인과적인 관계를 측정하는 공분산 구조분석(Covariance structure analysis)의 결과를 제시하여 규범적 조직몰입에 영향을 미치는 요인과 공무원의 직무성과에 미치는 요인을 규명해 보았다.

### 제 1 절 측정도구의 검증

#### 1. 타당도 분석

설문내용의 타당성을 검증하기 위해서 내용 타당도(content validity)와 구성 타당도(construct validity)로 확인하였다. 내용 타당도는 설문지가 갖추어야 할 기본적인 최소한의 타당도로서, 본 연구자는 관련 분야의 전문가들과 협의를 통해 그 타당성을 확보하였다. 구성 타당도는 측정하고자 하는 속성에 관심을 두고 논리적인 분석과 이론적 체제하에서 가설적 개념들을 평가할 수 있는 적합성에 의해 결정된다. 이러한 구성 타당도를 검증하기 위해 본 연구에서는 탐색적 요인 분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다.

규범적 조직몰입의 결정요인과 공무원의 직무성과에 미치는 요인에 대한 분석에 앞서 관련 요인들을 측정하는데 사용된 측정도구의 타당성과 객관성에 대한 검증이 선행되어야 할 것이다. 왜냐하면, 연구결과의 타당성의 일반화를 위하여 필요 불가결한 요소이기 때문이다. 이를 위하여 본 연구에서는 개인성격 특성 요인, 직무특성 요인, 규범적 조직몰입 요인, 공무원의 직무성

과 요인을 구성하는 변수들이 어떻게 각각의 영역별로 유목화(類目化 : categorize)<sup>22)</sup>될 수 있는지를 분석하기 위하여 탐색적 요인분석<sup>23)</sup>을 실시하였다. 요인추출을 위해 주축요인 추출법을 채택하였고 인자회전은 직교회전방법 중의 하나인 베리맥스(varimax) 방법을 이용하였다. 또한 요인 속에 묶이는 측정문항 즉, 변수는 전반적으로 다음과 같은 기준에 따라 선별하였다.

첫째, 각 요인과 변수간의 상관관계를 보여 주는 요인 적재량이  $\pm 0.5$  이상인 경우에 한하여 의미 있는 변수로 보았다.

둘째, 앞의 기준을 통한 반복적인 선별 작업의 결과 얻어진 각 요인의 고유치<sup>24)</sup>가 1.0 이상이고 적어도 3개 이상의 문항을 포함하고 있을 때 하나의 요인으로 확정하였다.

셋째, 요인을 구성하고 있는 측정 항목간의 상관관계가 다른 항목에 의하여 설명되는 정도를 나타내는 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)의 값을 고려하여, 0.8 이상인 경우에 한하여 측정도구가 유의한 것으로 보았다. 일반적으로 KMO값이 1에 가까울수록 요인을 구성하는 측정항목의 선정이 적절함을 의미하는데, 보통은 0.7 이상이면 적절한 수준으로 해석하고 있다(정충영·최이규, 2000: 170-196).

## (1) 규범적 조직몰입

조직 구성원이 자기가 속해있는 조직에 대한 사명감·임무 또는 조직의 목표를 자기 것으로 받아들이고, 그것을 성취하기 위해서 스스로 해야만 한다고 생각하는 의무감을 바탕으로 자발적으로 조직에 몰입하게 되는 마음과

22) 유목화(類目化)한다는 것은 어떤 대상이 어떤 부분 집합을 규정하는 특성을 가지고 있느냐, 가지고 있지 않느냐에 따라 대상을 부류 혹은 집합의 어떤 소분류나 부분집합에 할당하는 것을 뜻한다(Kerlinger, 1985: 75).

23) 요인분석이란 변수들에 내재하는 것으로 추측되는 요인들을 밝히기 위해 변수들의 영역을 탐색하는 것, 그리고 모든 과학적 연구에서도 그렇듯이 변수들 간의 관계성에 대한 가설을 검증하는 것으로 두 가지 기본 목적을 가지고 있다.

24) 요인의 고유치는 각각의 요인으로 설명될 수 있는 총 분산의 양을 의미한다.

태도를 규범적 조직몰입이라고 볼 수 있는데, 이러한 규범적 조직몰입을 측정하기 위해, 본 연구에서는 Allen과 Meyer(1990)가 개발한 세 가지 구성의 몰입 모형(three-component model of commitment)의 문항을 측정도구로 사용하였다.

이 측정도구는 세 가지 유형의 몰입을 측정하기 위한 의도로 사용되었으며, 본 연구에서는 규범적 조직몰입의 측정·분석에 한정하고 있으나 규범적 조직몰입의 개념적 타당성을 규명하기 위하여 요인분석을 통한 지속적·정서적 조직몰입과의 비교분석을 실시하였으며, 요인분석 결과 규범적 조직몰입과 관련성을 가지는 6개 문항만을 측도로 사용하고, 지속적 조직몰입과 정서적 조직몰입 요인은 분석에서 제외하였다. 요인분석에 대한 결과는 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 조직몰입에 대한 요인분석

이론변수	문항번호	요인적재량(Factor loading)			비 고
		요인 1	요인 2	요인 3	
규범적 조직몰입	4 - 13	<b>.787</b>	-.034	-.085	
	4 - 15	<b>.750</b>	-.073	-.144	
	4 - 12	<b>.725</b>	-.052	-.135	
	4 - 14	<b>.724</b>	-.188	-.099	
	4 - 6	<b>.585</b>	-.127	-.408	
	4 - 4	<b>.526</b>	-.066	-.404	
지속적 조직몰입	4 - 8	-.137	<b>.712</b>	.351	
	4 - 10	-.021	<b>.706</b>	-.040	
	4 - 11	-.161	<b>.700</b>	.148	
	4 - 7	-.008	<b>.612</b>	.115	
	4 - 9	-.131	<b>.599</b>	.220	
정서적 조직몰입	4 - 3	-.268	.184	<b>.660</b>	
	4 - 5	-.155	.301	<b>.651</b>	
고 유 치		4.789	2.376	1.111	
분산비율(%)		36.835	18.277	8.544	
K M O 값		.868			

## (2) 개인성격

조직에 대한 다양한 연구를 통하여 개인의 성격을 측정할 수 있는 측정도구가 많이 개발되었고 활용되어 왔다. 그러나 개인의 성격에 대한 엄격한 분류를 통하여, 이를 종합적으로 측정하려는 연구가 이어지면서 최근에 와서는 Big-Fiveah형(성실성·안정성·외향적·친화성·창의성)으로 통합되고 있다

(McCrae & Costa, 1991). 개인의 성격과 개인의 태도나 행동의 관련성에 관한 최근의 여러 학자들의 연구들을 보면, 이러한 요인들은 서로 높은 상관관계를 가지고 개인의 태도나 행동에 영향을 주고 있다는 것이 실증적으로 나타나고 있다(Organ, 1994).

<표 4-2> 개인성격 특성에 대한 요인분석

이론변수	문항번호	요인 적재량 (Factor loading)					비고
		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	
창의성	1 - 25	<b>.718</b>	.134	-.016	.132	-.015	
	1 - 40	<b>.683</b>	.124	.045	.126	-.018	
	1 - 5	<b>.662</b>	.112	-.030	.013	-.065	
	1 - 20	<b>.535</b>	.224	-.025	.250	.073	
	1 - 16	<b>.524</b>	.295	-.152	.089	-.107	
성실성	1 - 22	.164	<b>.657</b>	.236	.025	-.152	
	1 - 33	.332	<b>.630</b>	.023	.080	-.111	
	1 - 13	.112	<b>.568</b>	.108	.047	-.036	
	1 - 32	.253	<b>.558</b>	.049	.044	-.220	
외향성	1 - 6	-.033	.016	<b>.695</b>	.009	.053	
	1 - 21	-.019	.341	<b>.688</b>	.041	-.042	
	1 - 1	.043	-.061	<b>.665</b>	.023	.062	

이론변수	문항번호	요인 적재량 (Factor loading)					비 고
		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	
안정성	1 - 9	.145	.085	.043	<b>.633</b>	.159	
	1 - 14	.179	-.003	.008	<b>.626</b>	.029	
	1 - 19	-.047	-.055	.027	<b>.609</b>	.109	
친화성	1 - 27	-.078	-.074	.099	-.045	<b>.671</b>	
	1 - 29	-.008	-.073	-.007	.091	<b>.587</b>	
	1 - 37	-.005	-.249	-.198	-.005	<b>.511</b>	
고 유 치		4.068	2.383	1.856	1.443	1.135	
분산 비율(%)		22.598	13.236	10.309	8.017	6.303	
K M O 값		.804					

본 연구에서 John(2000)의 모델을 기반으로 만들어진 문항에 대해서 요인 분석을 실시한 후, 가능한 한 단순화시켜서 가장 중요한 문항만을 분석에 이용하기로 하였다. 개인적 성격 특성의 측정에 사용된 문항 수는 45개였으나 요인분석을 실시한 결과 관련성이 높은 18개 문항을 측정도구로 이용하였다. 개인적 성격 특성을 측정하는 문항들에 대한 요인분석 결과는 <표 4-2>와 같다.

### (3) 직무특성

본 연구에서 직무특성을 측정하는 문항은 Hackman과 Oldham의 직무특성 핵심요소 5가지를 근간으로 구성하였다. 이들 5가지 요소는 기술 다양성·환류성·직무 중요성·과업 정체성·자율성이다. 이들의 측정을 위해서 14개

문항에 대한 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 결과는 <표 4-3>과 같다. 이 결과에 의하면 직무특성 요인의 측정에 사용된 문항 수는 14개 문항이었으나 분석결과 11개 문항이 3개의 하위요인 즉, 직무 중요성, 환류성, 자율성으로 묶이는 것으로 나타났다. 따라서 기술 다양성과 과업 정체성을 제외한 3개의 하위 요인만을 직무특성 분석에 이용하였다.

<표 4-3> 직무특성에 대한 요인분석

이론변수	문항번호	요인 적재량(Factor loading)			비 고
		요인 1	요인 2	요인 3	
직무 중요성	3 - 10	<b>.723</b>	.155	-.003	
	3 - 9	<b>.705</b>	.121	.146	
	3 - 6	<b>.630</b>	.239	-.007	
	3 - 4	<b>.604</b>	.089	.375	
	3 - 14	<b>.552</b>	.249	.204	
환류성	3 - 11	.148	<b>.679</b>	.208	
	3 - 12	.174	<b>.629</b>	.104	
	3 - 7	.223	<b>.518</b>	.254	
자율성	3 - 13	.201	.224	<b>.598</b>	
	3 - 1	.026	.231	<b>.595</b>	
고 유치		3.968	1.555	1.080	
분산 비율(%)		36.077	14.136	9.815	
K M O 값		.842			

#### (4) 공무원의 직무성과

공무원의 직무성과에 대해서는 앞서서도 설명을 했듯이 행정조직에 대한 기여도라고 할 수 있다. 다시 말해 직무성과는 개인이 자기 자신의 목표를 달성하는 정도이다. 그런데 직무성과를 정의함에 있어 근본적인 문제는 마치 단일 차원적으로 구성된 것처럼 긍정적 기준에 비추어 보는 사고이다. 이러한 전체적 접근 방법은 부분적으로 개인의 효율성에 대한 전반적인 평가 및 등급 평정을 통하여 직무성과를 조작적으로 측정하려는 노력의 결과이다.

Porter는 성과관 조직이 객관적으로 측정할 수 있는 결과를 표시는 것이라고 했다. 즉, 직무성과는 조직의 목표달성을 위한 과정의 실행정도를 말하는데 이는 조직 구성원의 노력과 그들이 가진 능력(Ability), 특성(Traits) 그리고 역할 지각(Role Perception)에 의하여 높은 수준을 유지 할 수 있으며, 노력이 성과를 초래하지만 이 두 가지는 항상 동일한 것이 아니고 이 두 가지 변수 사이의 차이는 개인의 능력 및 특성과 그가 수행해야 할 역할에 대한 개인의 지각에 의해 결정 된다고 하였다(백경식, 1991 : 29).

본 연구에서는 앞서 몇 가지 논문에서 사용한 25개의 설문지를 근간으로 직무성과의 분석에 적합한 17 문항을 작성하였다.<sup>25)</sup> <표 4-4>는 17개 문항에 대한 요인분석의 결과에 의해서 직무성과에 관련된 14개의 문항만을 분석에 사용하였다.

25) 이형호, “지방공무원의 직무스트레스와 조직성과와의 관계에 관한 연구”(행정학박사 학위논문, 경남대학교, 1998)에서 사용한 것과 최정현, “공·사조직 구성원의 조직몰입에 관한 실증적 연구.”(행정학박사학위논문, 경성대학교, 1999)에서 사용한 문항을 활용하였다.



<표 4-4> 공무원의 직무성과에 대한 요인분석

이론변수	문항번호	요인 적재량(Factor loading)				비 고
		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	
동화현상	2 - 7	<b>.740</b>	.339	.094	-.039	
	2 - 8	<b>.698</b>	.237	.228	-.072	
	2 - 6	<b>.679</b>	.347	.083	-.104	
	2 - 10	<b>.610</b>	.395	.255	-.016	
	2 - 9	<b>.598</b>	.219	.230	-.065	
직무성과	2 - 2	.291	<b>.872</b>	.142	.015	
	2 - 3	.301	<b>.720</b>	.125	-.053	
	2 - 1	.289	<b>.636</b>	.099	.091	
	2 - 4	.364	<b>.567</b>	.179	-.031	
직무만족	2 - 11	.172	.106	<b>.812</b>	-.211	
	2 - 12	.174	.135	<b>.759</b>	-.202	
	2 - 13	.419	.292	<b>.545</b>	-.095	
철회행동	2 - 16	-.078	.034	-.176	<b>.729</b>	
	2 - 17	-.042	-.032	-.142	<b>.722</b>	
고 유 치		5.970	1.962	1.064	1.015	
분산 비율(%)		42.646	14.015	7.603	7.247	
KMO 값		.889				

## 2. 신뢰도 분석

신뢰도(reliability)란 동일한 개념(현상)에 대하여 같거나 유사한(비교 가능한) 측정도구를 사용하여 측정을 반복하였을 때 동일한 측정값(결과)을 얻을 가능성을 말하는 것으로(남궁근, 1999 : 326), 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 설문 항목들을 사용하는 경우 이들 문항에 대해 일관성 있는 응답결과를 보일 경우, 측정의 일관성이 높고 설문 항목들이 동질적이라고 본다. 측정이 신뢰성을 갖는다는 말은 측정이 안정성과 예측성을 갖는다는 것이다. 같은 대상을 놓고 같은 측정 방법에 의하여 측정을 했을 때 측정을 반복해도 같은 결과를 가져온다면 그 측정은 예측가능하고 안정성이 높다고 할 수 있다. 본 연구에서는 설문 문항에 대한 측정의 신뢰도를 검증하기 위해서 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수를 구하였다.

### (1) 규범적 조직몰입

규범적 조직몰입의 측정문항에 대한 신뢰도 검증결과는 <표 4-5>와 같다. 신뢰도 분석결과 크론바하 알파 계수가 .864로 나타나 문항의 신뢰도는 매우 높은 것으로 입증되었다

<표 4-5> 조직몰입 신뢰도 분석

요 인	문 항 수	$\alpha$ 계 수
지속적 조직몰입	5	.817
정의적 조직몰입	2	.724
규범적 조직몰입	6	.864

## (2) 개인 성격

개인성격 특성의 측정에서 사용된 문항에 대한 크론바하 알파 검증결과 알파계수가 성실성은 .750, 안정성 .603, 외향성 .730, 친화성 .616, 창의성 .793으로 나타났다. 성실성, 외향성, 창의성의 측정 문항의 신뢰도는 대체적으로 높은 것으로 나타났지만, 안정성과 친화성은 상대적으로 약간 낮게 나타났다. 그러나 안정성과 친화성의 측정 문항의 요인 적재량이 기준치 이상으로 나타나 측도로 사용하였다. 개인 성격에 대한 신뢰도 분석의 결과는 <표 4-6> 과 같다.

<표 4-6> 개인성격 특성 신뢰도 분석

요 인	문 항 수	$\alpha$ 계 수
성 실 성	4	.750
안 전 성	3	.603
외 향 성	3	.730
친 화 성	3	.616
창 의 성	5	.793

## (3) 직무특성

직무특성에 대한 신뢰도 분석 결과 크론바하 알파 계수가 직무 중요성에서는 .807로 비교적 높게 나타나 신뢰성이 입증되었다. 반면, 환류성과 자율성은 .684, .602로 직무 중요성에 비해 상대적 약간 낮게 측정되었으나, 요인 적재량이 기준치 이상으로 나타나 측도로 사용하였다. 직무특성에 대한 신뢰도 분석 결과는 <표 4-7> 과 같다.

<표 4-7> 직무특성 신뢰도 분석

요 인	문 항 수	$\alpha$ 계 수
환 류 성	4	.684
직무중요성	5	.807
자 율 성	2	.602

#### (4) 공무원의 직무성과

<표 4-8>은 공무원의 직무성과, 조직몰입, 직무만족, 철회행동에 대한 크론바하 알파 검증결과이다. 본 연구에서 사용된 공무원의 직무성과 요인을 측정하는 문항에 대한 알파계수는 .853으로 비교적 높게 나타나 문항의 신뢰성이 입증되었다.

<표 4-8> 공무원의 직무성과 신뢰도 분석

요 인	문 항 수	$\alpha$ 계 수
직무성과	4	.853
조직몰입	6	.867
직무만족	3	.822
철회행동	2	.712

## 제 2 절 규범적 조직몰입의 영향 요인

본 연구의 주된 목적은 규범적 조직몰입에 미치는 요인과 함께 규범적 조직 몰입이 공무원의 직무성과에 어떻게 영향을 미치는지를 알아보는 데 있다. 즉 개인성격과 직무특성 그리고 인구 통계학적 특성요인 가운데 규범적 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 알아본 후, 개인성격과 직무특성 및 규범적 조직몰입이 공무원의 직무성과에 미치는 영향을 알아보는 것이다. 이를 위해서 먼저, 요인분석의 결과에 기초하여 규범적 조직몰입에 미치는 영향요인을 알아보고자 아래와 같이 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

<표 4-9>은 규범적 조직몰입에 영향을 미치는 선행변인들의 상대적 영향력의 크기를 알아보기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)<sup>26)</sup>을 실시하여 얻은 결과이다. 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 개인성격 특성 가운데 성실성, 친화성, 창의성은 규범적 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고 안정성과 창의성은 유의하지 않았다. 성실성의 표준화 회귀계수가 .219로 가장 높았고, 그 다음이 창의성(.170), 친화성(.092)의 순서로 나타나 성실성과 창의성이 상대적으로 가장 그 영향력을 미치는 것으로 밝혀졌다.

둘째, 직무특성 변수 중에서는 직무 중요성과 자율성이 규범적 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이들의 표준화 회귀계수는 각각 .266과 .197로서 상대적으로 강한 영향력을 갖고 있는 것으로 나타

26) 회귀분석(regression analysis)은 변수들 중 하나를 종속변수로, 나머지를 독립변수로 하여 이들 변수들이 서로 상관관계를 가질 때 독립변수가 변화함에 따라 종속변수가 어떻게 변화하였는가를 규명하는 통계기법이다. 회귀분석은 독립변수의 개수에 따라 단순회귀분석(simple regression analysis)과 다중회귀분석(multiple regression analysis)으로 구분할 수 있다. 다중회귀분석이란 두개 이상의 독립변수가 하나의 종속변수에 미치는 영향 및 영향력의 크기를 연구하기 위한 방법이다(Kerlinger, 1985: 731).

났다. 그러나 환류성은 규범적 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는( $p > .05$ ) 것으로 판명되었다.

다중회귀 모형의 결정계수( $R^2$ )는 .434로 나타났는데, 이는 규범적 조직몰입 변수의 전체 변동 가운데 개인적 특성, 직무특성 그리고 인구통계학적 변인들에 의해서 설명되는 비율이 43.4 %임을 의미한다.

<표 4-9> 규범적 조직몰입의 영향요인

변 인	비표준화 계수		표준화 계수	t 값	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	-.164	.716		-.230	.819
성실성	.239	.044	.219	5.497	.000**
안정성	.023	.032	.024	.712	.477
외향성	.021	.029	.025	.713	.476
친화성	.083	.031	.092	2.662	.008**
창의성	.180	.039	.170	4.609	.000**
환류성	.062	.032	.071	1.937	.053
직무중요성	.249	.035	.266	7.129	.000**
자율성	.163	.030	.197	5.447	.000**
연령	.008	.009	.065	.950	.342
학력	.003	.039	.003	.083	.934
생활수준	-.025	.049	-.017	-.519	.604
직급	.041	.055	.042	.738	.461
근속년수	.001	.001	.050	.637	.525
$R^2=.434$ , F 값=32.664, p 값=.000					

※주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

이상의 분석결과를 통해서, 규범적 조직몰입에 영향을 미치는 요인은 개인성격 특성 중에서 성실성·친화성·창의성이며, 직무특성 요인 가운데 직무 중요성·자율성임을 알았다. 본 연구에서 사용한 측정도구의 개념적 정의를 중심으로 이들을 설명하면 다음과 같다.

첫째, 개인특성 요인 중에서 규범적 조직몰입에 상대적으로 가장 큰 영향을 미치는 변수는 성실성임을 알 수 있다. ‘성실성’과 ‘규범적 조직몰입’과의 영향관계를 부연적으로 설명하면, 열성적이며 왕성한 활동력을 가진 사람, 신뢰할 수 있고, 강한 자부심을 가진 사람, 일을 할 때 계획성을 가지고 효율적으로 처리하는 사람, 인내심을 가지고 맡은 일을 끝까지 완수하는 성격을 가진 사람은 조직에 대한 사명감을 누구보다 강하게 가지며, 조직의 임무 또는 조직의 목표를 자기 것으로 받아들이고, 그것을 성취하기 위해 몸소 실천해야 한다는 의무감을 강하게 가짐으로써 조직에 몰입하게 된다는 것을 연구결과는 보여 주고 있다. 다음으로 개인성격 특성 가운데 규범적 조직 몰입에 두 번째의 영향력을 미치는 창의성과의 관계를 살펴보면, 무엇인가 새로운 것을 잘 만들고, 여러 가지의 아이디어를 궁리해서 새로운 아이디어를 내는 것을 즐기면서 열성적이고 독창적인 사람은 조직에 몰입하게 된다는 것을 연구결과는 보여 주고 있다. 다음으로 규범적 조직몰입과 친화성과의 관계를 살펴보면, 성미가 까다롭거나 쌀쌀하고 냉담한 성격의 사람과 사람들에게 거칠게 대하는 성격의 사람은 규범적 조직몰입이 낮은 반면, 사람이 좋다는 평판을 듣는 사람·협동적 행동을 하는 사람·남들과 다투기를 꺼리는 성격의 사람 등은 조직의 임무 또는 목표를 자기 것으로 받아들이며, 조직을 위한 사명감을 더 많이 가지고 몰입하게 된다는 것을 연구결과에서 알 수 있다.

둘째, 직무특성 요인 가운데 규범적 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 직무 중요성임을 알 수 있다. 마찬가지로 규범적 조직몰입과 직무 중요

성과의 영향관계를 설명하면, 자기가 수행하는 직무가 다른 사람의 작업이나 생활에 실질적인 영향을 미칠 수 있는 정도, 바꾸어 말해서 자기가 하는 일이 사회에 영향을 미치는 값있는 일이거나, 내가 하는 일의 성공 여부에 따라 많은 사람들이 영향을 받게 되는 정도의 직무 중요성이 규범적 조직몰입에 영향을 미치는 변수임을 연구결과는 보여 주고 있다.

그리고 직무특성 가운데 자율성이 규범적 조직몰입의 영향변수임을 연구결과는 보여 주고 있다. 이를 설명하면 업무수행에 필요한 계획과 방법 및 절차를 결정·선택하는 데 있어서 개인에게 부여된 자유·독립성 및 재량권의 정도를 의미하는 직무의 자율성 등은 규범적 조직몰입에 영향을 미친다는 결과를 보여 준다. 또한 분석 결과에 의하면, 규범적 조직몰입의 영향변수로서 직무 중요성은 개인성격의 성실성과 비교할 때 상대적으로 보다 강한 영향력을 미치고 있음을 보여주고 있다.

셋째, 인구통계학적 특성은 규범적 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않음을 연구결과는 보여준다.

### 제 3 절 규범적 조직몰입의 효과 분석

본 절에서는 규범적 조직몰입은 공무원의 직무성과에 어떠한 영향을 미치며, 인구통계학적 특성, 개인성격 특성 그리고 직무특성이 규범적 조직몰입과 직무성과의 관계에 있어서 어떠한 영향을 미치고 있는지를 통합적으로 분석·규명한다. 이를 위해서 공분산 구조모형분석(covariance structure model analysis)<sup>27)</sup>을 실시한다. 이 분석은 변수들 사이의 인과관계를 고려하여 선행

27) 공분산 구조모형분석(covariance structure model analysis)은 구조방정식모형(structural equation model)분석이라고도 하며, 관심영역 속에 있는 인과변수들 간의 구조적 관계를 일련의 선형방정식들(simultaneous linear equations)의 항목으로 정식화한 후 변수간의 인과관계를 통합적으로 분석하는 기법이다. 이 분석방법은 다음과



변수가 결과변수에 미치는 직접효과 및 간접효과를 분석할 수 있게 하는 방법론으로, 사회이동 연구와 같은 인과적 관계분석을 요하는 연구를 위한 기본적인 방법론이 될 수 있다(Duncan, 1975). 구조방정식 모형분석에서 이용된 변인과 모형에 대한 정의, 모형의 적합도 그리고 모형의 추정은 아래와 같다.

## 1. 모형의 설정

각 분석에서 걸러져 선택된 항목들로서, 본 연구의 공분산 구조모형 분석에서 이용된 변인에 대한 정의는 다음과 같다.

### (1) 측정 외생변수

변 인	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$	$X_9$
문 항 번 호	1-13	1-22	1-32	1-33	1- 9	1-14	1-19	1-1	1-6

변 인	$X_{10}$	$X_{11}$	$X_{12}$	$X_{13}$	$X_{14}$	$X_{15}$	$X_{16}$	$X_{17}$	$X_{18}$
문 항 번 호	1-21	1-27	1-29	1-37	1-5	1-16	1-20	1-25	1-40

같은 유용성을 지니고 있다. 첫째, 통상적인 다변량 통계분석과는 달리 종속변수와 독립변수에 대해서 측정오차(measurement error)를 포함시켜서 다룰 수 있다. 둘째, 직접 관찰 할 수 없는 잠재변수를 포함하는 모형을 구축할 수 있으며, 각 잠재변수에 대해서 다수의 지표를 적용할 수 있다. 셋째, 이론이나 모형을 선형연립방정식으로 설정해 놓고 모수를 동시에 추정할 수 있으므로 복잡한 이론적 구조에 대한 분석이 가능하다. 넷째, 쌍방향 인과관계, 순환적 인과관계의 도입 등, 모형의 표현방법이 풍부하여 가설이나 모형 가운데서 어느 것이 우월한가를 검증하는데 적합하다. 다섯째, 동일한 자료를 이용하여 축적된 지식과 이론적 바탕 하에서 모형을 단계적으로 수정해 갈 수 있으므로 모형의 개량이 용이하다(Kelinger, 1985: 821-849).

변 인	$X_{19}$	$X_{20}$	$X_{21}$	$X_{22}$	$X_{23}$	$X_{24}$	$X_{25}$	$X_{26}$	$X_{27}$
문 항 번 호	3-11	3-12	3-13	3-4	3-6	3-9	3-10	3-14	3-1

변 인	$X_{28}$	$X_{29}$	$X_{30}$	$X_{31}$	$X_{32}$	$X_{33}$
문 항 번 호	3-2	5-2	5-3	5-4	5-5	5-7

(2) 측정 내생변수

변 인	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y_5$
문 항 번 호	4-4	4-6	4-12	4-13	4-14

변 인	$Y_6$	$Y_7$	$Y_8$	$Y_9$	$Y_{10}$
문 항 번 호	4-15	2-1	2-2	2-3	2-4

(3) 잠재외생변수

변 인	$\xi_1$	$\xi_2$	$\xi_3$	$\xi_4$	$\xi_5$
내 용	성실성	안정성	외향성	친화성	창의성

변 인	$\xi_6$	$\xi_7$	$\xi_8$	$\xi_9$
내 용	환류성	직무 중요성	자율성	인구 통계학적 특성

(4) 잠재내생변수

변 인	$\eta_1$	$\eta_2$
내 용	규범적 조직몰입	직무성과

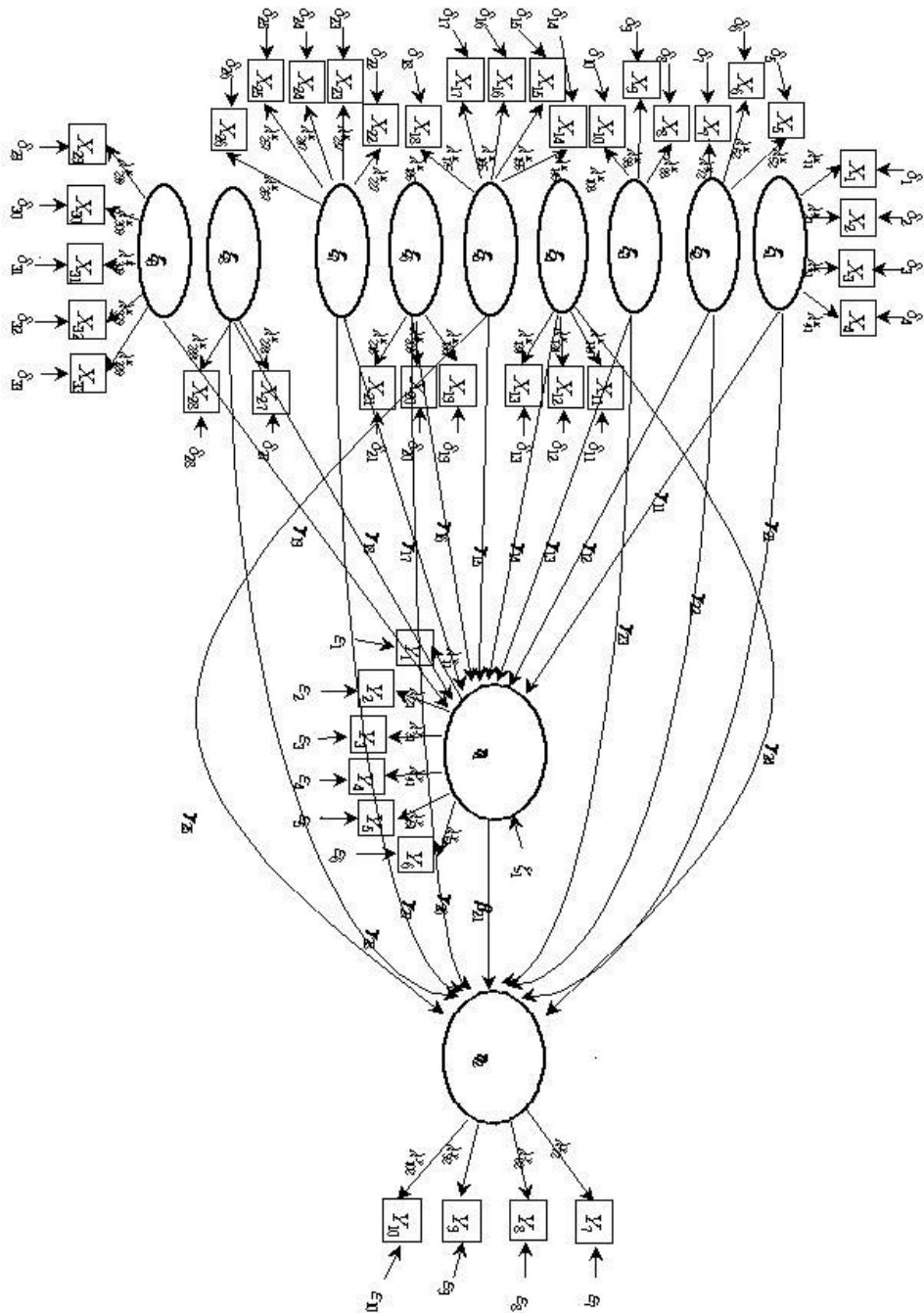
인과관계를 잠재 구조 방정식 모형으로 나타내면 다음과 같다.

$$\eta_1 = \gamma_{11} \cdot \xi_1 + \gamma_{12} \cdot \xi_2 + \gamma_{13} \cdot \xi_3 + \gamma_{14} \cdot \xi_4 + \gamma_{15} \cdot \xi_5 + \gamma_{16} \cdot \xi_6 + \gamma_{17} \cdot \xi_7 + \gamma_{18} \cdot \xi_8 + \gamma_{19} \cdot \xi_9 + \zeta_1,$$

$$\eta_2 = \gamma_{21} \cdot \xi_1 + \gamma_{22} \cdot \xi_2 + \gamma_{23} \cdot \xi_3 + \gamma_{24} \cdot \xi_4 + \gamma_{25} \cdot \xi_5 + \gamma_{26} \cdot \xi_6 + \gamma_{27} \cdot \xi_7 + \gamma_{28} \cdot \xi_8 + \beta_{21} \cdot \eta_1 + \zeta_2$$

직무성과에 관한 구조방정식 모형의 경로그림(path diagram)은 다음의 <그림 4-1>과 같다.

<그림 4-1> 직무성과에 관한 경로그림



이 그림에서 개인성격 특성을 나타내는 변수( $\xi_1, \xi_2, \xi_3, \xi_4, \xi_5$ )와 직무특성을 나타내는 변수( $\xi_6, \xi_7, \xi_8$ ), 그리고 인구 통계학적 특성( $\xi_9$ ) 변수는 잠재 외생변수 (latent exogenous variable)라고 하며, 규범적 조직몰입( $\eta_1$ )과 공무원의 직무성과( $\eta_2$ )은 잠재 내생변수(latent endogenous variable)라고 한다.

## 2. 모형의 적합도 검정

공무원의 직무성과에 관한 구조방정식 모형의 적합도 검정을 위한 적합도 지수로는 몇 가지가 제안되고 있으나, 이 연구에서는 Chi-Square, Goodness of Fit Index (GFI), GFI Adjusted for Degrees of Freedom (AGFI), Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI), Root Mean Square Residual (RMR), Root Mean Squared Error of Approximation(RMSEA) 지수를 이용하였다.  $\chi^2$  값에 근거한 적합도 검정은 표본의 크기에 민감하므로 표본의 크기가 큰 경우 자료가 모형에 적합하다는 가설이 기각될 가능성이 매우 크게 나타난다. 따라서 본 연구에서는 연구모형의 적합도를 검정하는데 결정적인 지수가 될 수 없음을 고려하여 표본크기의 변화나 자료가 다변량 정규분포를 따르지 않는 경우에도 영향을 받지 않는 GFI, AGFI, PGFI, RMR, RMSEA를 모형의 적합지수로 사용하였다.<sup>28)</sup> <표 4-10>의 결과에 의하면  $\chi^2$  값에 대응하는  $p$ 값은 0.0001이지만 GFI=0.907, AGFI=0.886, PGFI=.740, RMR=0.048,

28) 카이제곱 통계량은 표본의 수에 비례하므로 표본의 크기가 매우 크면 모형이 모공분산행렬에 잘 근사함에도 불구하고 이들 간의 사소한 차이를 유의적으로 판단함으로써 ‘모공분산행렬이 모형에 의해서 정의되는 공분산행렬과 같다’라는 귀무가설을 채택하기 힘들게 된다. 일반적으로 카이제곱 통계량에 의한 검정은 관찰변수들이 다변량 정규분포에 따르고, 표본공분산행렬에 근거하여 분석이 수행되어야 하며, 표본의 개수가 적절히 커야 한다. 라는 등의 가정들이 만족될 경우에만 유효한데, 실제 분석에서 이러한 가정들이 모두 만족되기는 쉽지 않다. GFI과 AGFI는 0과 1사이에 존재하며 1에 가까울수록(보통 0.9에 가까거나 그 이상이면) 적합정도가 좋은 것으로 간주된다. PGFI가 0.5이상이면 적합정도가 좋은 것으로 간주할 수 있고 RMR은 값이 작을수록 적합정도가 좋음을 나타낸다. 모집단에 대한 모형의 불일치도를 나타내는 RMSEA는 .05 보다 작으면 모형의 근사가 적정함을 나타냄(김기영, 강영철, 2001: 35-38).

RMSEA=.033으로 나타나 전체적으로 자료가 이 모형에 적합한 것으로 볼 수 있다.

<표 4-10> 적합도 검정 통계량

Goodness of Fit Index (GFI)	. . . . .	.907
GFI Adjusted for Degrees of Freedom (AGFI)	. . . . .	.886
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)		.740
Root Mean Square Residual (RMR)	. . . . .	.048
Root Mean Squared Error of Approximation(RMSEA)		.033
Chi-square = 1241.164	df = 772	Prob>chi**2 = 0.0001

### 3. 구조방정식 모형의 추정

아래의 <표 4-11>와 <표 4-12>는 공무원의 직무성과 구조방정식 모형에 대한 실증적 분석결과 각 경로계수들의 추정 값과 표준오차 및 이에 대응하는 t 값, 그리고 인과효과(causal effect)를 나타낸 것이다. <표 4-11>의 결과에 의하면 개인적 성격특성 중에서 공무원의 규범적 조직몰입 요인에 유의한 영향을 미치는 경로계수를 갖는 변인은 성실성(경로계수=.392), 친화성(경로계수=.109), 창의성(경로계수=.211) 이다. 직무특성에서는 3개의 변인(환류성, 직무 중요성, 자율성) 모두에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다는데, 이들의 경로계수는 각각 .101, .264, .221이다. 그러나 인구통계학적 변인은 규범적 조직몰입 요인에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다음으로, 직무성과에 영향을 미치는 요인을 살펴보면, 개인적 성격 특성은 성실성(경로계수=.837), 친화성(경로계수=-.089), 창의성(경로계수=.154)이

영향을 미치는 것으로 나타났고 안정성과 외향성은 그렇지 않았다. 직무특성에서는 환류성(경로계수=.074)만이 직무성과에 영향을 미쳤으며, 직무 중요성과 자율성은 영향을 미치지 않았다. 내생 잠재변인인 규범적 조직몰입과 직무성과간의 인과관계에서는 이들 간에 통계적으로 유의한 경로계수(.133)를 갖는 것으로 나타나 규범적 조직 몰입이 공무원의 직무성과에 직접적인 영향을 미치는 원인임을 알 수 있다.

<표 4-11> 구조방정식 모형의 추정된 경로계수

가설 경로	경로계수	표준오차	t 값	p 값
성실성 → 규범적 조직몰입	.392	.055	7.181	.001**
안정성 → 규범적 조직몰입	.041	.047	.878	.380
외향성 → 규범적 조직몰입	-.007	.033	-.213	.831
친화성 → 규범적 조직몰입	.109	.042	2.572	.010**
창의성 → 규범적 조직몰입	.211	.040	5.248	.001**
환류성 → 규범적 조직몰입	.101	.040	2.517	.012*
직무 중요성 → 규범적 조직몰입	.264	.037	7.181	.001**
자율성 → 규범적 조직몰입	.221	.054	4.094	.001**
인구통계학적 특성 → 규범적 조직몰입	.009	.005	1.929	.054
성실성 → 직무성과	.837	.067	12.555	.001**
안정성 → 직무성과	-.006	.043	-.134	.894
외향성 → 직무성과	.035	.030	1.153	.249
친화성 → 직무성과	-.089	.040	-2.264	.024*
창의성 → 직무성과	.154	.039	3.931	.001**
환류성 → 직무성과	.074	.037	1.976	.048*
직무중요성 → 직무성과	-.030	.036	-.837	.403
자율성 → 직무성과	.035	.034	1.012	.312
규범적 조직몰입 → 직무성과	.133	.060	2.217	.027*

주) \* p<.05, \*\* p<.01



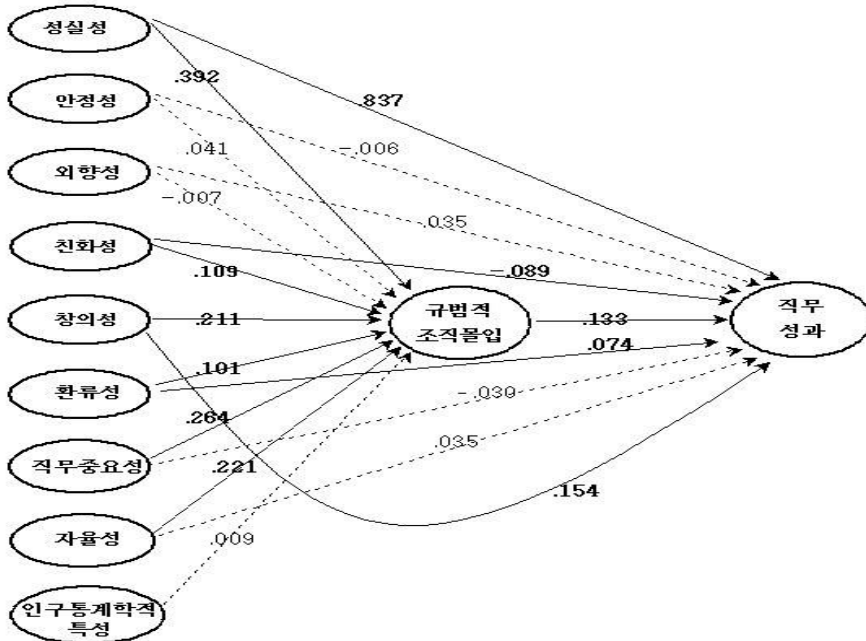
<표 4-12>는 구조방정식 모형에서의 변인간의 전체적인 영향력 즉, 인과효과(causal effect)를 계산한 것이다. 인과효과 또는 총 효과는 직접효과와 간접효과와의 합으로 표현된다. 인과효과에 근거해서 직무성과와 상대적으로 가장 밀접한 관련이 있는 변수들은 주로 개인성격 특성임을 알 수 있다. 이를 설명하면, 책임을 질 줄 알고, 믿음직하며 성취 지향적인 성실한 성격의 소유자와, 성미가 까다롭거나 거칠게 행동하지 않으며 다른 사람들과 협력하며 다투기를 꺼려하는 친화적인 성격을 가진 사람은 자신이 소속한 조직의 발전을 위해 새로운 아이디어를 내고, 업무의 성과를 위해 노력하는 경향이 강함을 알 수 있다. 반면, 말이 많고 자기주장이 강하며 활동적인 성격의 사람일수록 업무 실적향상에 소극적인 경향이 있다는 것을 연구결과에서 알 수 있다.

한편, 공직자의 직무특성 변수들이 직무성과에 미치는 영향력은 크지 않음을 알 수 있다. 단지 환류성이 직무성과에 직접적인 영향을 미치며, 업무수행에 필요한 계획과 방법 및 절차를 결정·선택하는데 있어서 개인에게 부여된 자유·독립성 및 재량권의 정도를 의미하는 직무의 자율성이 강할수록 직무성과를 이룰 수 있는 경향이 높다는 연구결과를 보여 준다. 직무성과와 인구통계학적 특성과의 인과효과에서는 서로 간에 관련이 없었다. 즉 직무성과는 연령·근속년수·직급·경제생활 수준 및 학력수준 등의 변수들에게는 영향을 받지 않는다는 것을 알 수 있다.

이어서 개인성격 특성·직무특성·인구통계학적 특성을 함께 고려했을 경우 이들 변인들과 공무원의 직무성과와의 관계에서 규범적 조직몰입은 어떠한 역할을 하는지는 <그림 4-2>을 통해 알 수 있다. 규범적 조직몰입은 공무원들의 직무성과에 직접적인 영향(인과효과=.133)을 미치고 있음은 물론, 공직자들의 개인성격 및 직무특성과 직무성과를 연결시켜 주는 매개변수로서 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 여기서 규범적 조직몰입은 개인성격의 성실성(인과효과= .889), 친화성(인과효과=-.075), 창의성(인과효과=.182) 및 직무특성 변수의 환류성(인과효과=.087), 직무 중요성(인과효과=.005), 자율성(인과효과=.064)과 공무원의 직무성과와의 관계에서 매개변수로 작용을 하

고 있음을 알 수 있다. 즉 성실하고 다른 사람들과 협력적인 관계를 유지하기를 좋아하는 성격의 사람이, 자신이 소속한 조직에서 헌신적으로 일하고자 하는 규범적 조직몰입의 정도가 강하면 강할수록 자기가 속한 조직의 목표달성 과정에서의 업무성과에 대한 열의가 높다는 것을 알 수 있다. 또한 직무특성에 있어서도 업무수행에 필요한 계획과 방법 및 절차를 결정·선택하는 데 있어서 자유·독립성 및 재량권을 많이 부여 받은 사람이 규범적 조직몰입이 강하면 강할수록 직무성과의 향상과 조직발전을 위하여 노력할 수 있는 가능성이 높다는 것을 알 수 있다. 직무특성이 직무성과에 미치는 영향은 대체적으로 직접적으로 미치기 보다는 규범적 조직몰입을 매개로 하는 간접적 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

< 그림 4-2 > 직무성과에 관한 추정된 경로 그림



주) 실선 : 통계적으로 유의한(p > .05) 경로계수를 갖는 경로.

점선 : 통계적으로 유의하지 않은(p < .05) 경로계수를 갖는 경로.

<표 4-12> 구조방정식 모형의 인과효과 분석

가 설 경 로	직접효과	간접효과	인과 효과
성실성 → 규범적 조직몰입	.392	.000	.392
안정성 → 규범적 조직몰입	.041	.000	.041
외향성 → 규범적 조직몰입	-.007	.000	-.007
친화성 → 규범적 조직몰입	.109	.000	.109
창의성 → 규범적 조직몰입	.211	.000	.211
환류성 → 규범적 조직몰입	.101	.000	.101
직무 중요성 → 규범적 조직몰입	.264	.000	.264
자율성 → 규범적 조직몰입	.221	.000	.221
인구통계학적 특성 → 규범적 조직몰입	.009	.000	.009
성실성 → 직무성과	.837	.052	.889
안정성 → 직무성과	-.006	.006	.000
외향성 → 직무성과	.035	-.001	.034
친화성 → 직무성과	-.089	.014	-.075
창의성 → 직무성과	.154	.028	.182
환류성 → 직무성과	.074	.013	.087
직무중요성 → 직무성과	-.030	.035	.005
자율성 → 직무성과	.035	.029	.064
규범적 조직몰입 → 직무성과	.133	.000	.133
인구통계학적 특성 → 직무성과	.000	.001	.001

## 제 4 절 분석결과 논의

본 연구에서는 독립변수로서 인구통계학적 특성, 개인성격 특성 그리고 직무특성이며, 매개변수로서 규범적 조직몰입, 종속변수로서 공무원의 직무성과를 설정하였다.

분석을 위한 실증조사는 전라남도 각 시·군에 근무하는 6급 이하 중·하위직 공무원을 대상으로 설문조사를 하였으며, 조사도구로 사용된 설문지의 문항은 개인성격 특성, 직무특성, 인구 통계학적 특성, 규범적 조직몰입 및 공무원의 직무성과를 측정하는 문항들로 구성되었다. 이들 측정 변수들에 대한 타당성 분석과 신뢰도 분석을 실시하여 측정 문항에 대한 내적 일관성을 재확인하였다. 또한 독립변수들이 매개변수인 규범적 조직몰입에 미치는 상대적 영향력의 크기를 알아보기 위하여 다중 회귀분석을 적용하였으며, 마지막으로 인구 통계학적 특성, 개인성격 특성 그리고 직무특성이 규범적 조직몰입과 직무성과의 관계에 있어서 어떠한 영향을 미치고 있는지를 통합적으로 분석하기 위해 공분산 구조방정식 모형분석을 실시하였다.

본 연구의 주요 분석결과를 요약하여 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 규범적 조직몰입은 개인의 성격특성 변수보다 직무특성 변수에 의하여 상대적으로 보다 더 큰 영향을 받아 형성된다는 것을 알 수 있었다. 직무특성 요인 중에서 직무 중요성과 자율성의 영향이 크고, 개인의 성격 특성 중에서는 성실성이 규범적 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치고 있음을 연구결과를 통해서 알아볼 수 있었다.

이를 개념적으로 설명하자면, 먼저 개인성격 특성의 성실성이 강한 사람은 공무원으로서의 강한 자부심을 가지고 열성적이며 계획적적이고 효율적으로 일을 진행하며, 인내심을 가지고 맡은 일을 끝까지 수행하고, 믿음이가는 성격의 사람은 조직에 대한 사명감·임무 또는 조직의 목표를 자기 것으로 받아들이고, 또한 그것을 성취하기 위해 몸소 해야만 한다고 생각하는 의무감

을 바탕으로 자기가 소속해있는 조직에 몰입하는 경향이 강함을 연구결과를 통해 알 수 있다.

다음은 직무특성과 관련하여 자기가 하고 있는 업무가 다른 사람들과 사회에 중대한 영향을 미치는 값있는 일이거나, 자기가 하는 일의 성공 여부에 따라 많은 사람들이 영향을 받게 되는 정도의 업무를 수행하는 사람은 규범적 조직몰입에 미치는 영향이 높음을 알 수 있다. 그리고 직무 수행에 필요한 내용과 절차를 결정하는 데 있어서 개인에게 부여된 독립성 및 재량권의 정도가 높은 직무는 규범적 조직몰입에 미치는 영향력이 강함을 알 수 있다.

둘째, 개인성격 특성 중에서 성실성이 직무성과에 직·간접적으로 가장 크게 영향을 미치며, 직무특성 가운데서는 환류성이 직무성과에 영향을 주는 것을 알 수 있었다.

셋째, 규범적 조직몰입은 개인특성 변수 및 직무특성 변수와 함께 공무원의 직무에 직접적인 영향을 미치고 있음은 물론, 선행변수들이 직무성과에 영향변수로 작용할 때 매개변수로서 역할하고 있음을 본 연구결과는 보여준다.

따라서 본 연구에서는 행정조직의 직무성과에 있어서 공무원의 규범적 조직몰입 및 공무원 개개인의 성격특성과 일부 직무특성들이 중요한 변수임을 분석결과를 통해서 실증적으로 나타내 보이고 있다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 요약

먼저 본 연구의 제1장 서론에서는 연구의 목적과 연구의 범위 및 방법을 밝혔고, 제2장 조직몰입의 이론적 배경에서는 조직몰입의 개념 과 유형 그리고 조직몰입의 영향요인과 조직몰입의 효과에 대해 알아보았다. 그리고 제3 장에서는 각 변수들의 선정과 관련변수에 대한 설명 및 분석모형을 제시하였고 표본과 설문을 구성하였으며, 제4장에서는 실증분석 및 분석결과를 해석 하였다. 본 연구에서 실증분석은 먼저, 직무특성과 조직몰입 그리고 직무성과 요인의 측정문항에 대한 타당도와 신뢰도를 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 통해서 살펴보았다. 그런 다음에 요인분석과 신뢰도 분석결과를 기초로 다중회귀분석을 통하여 개인성격 특성과 직무특성 그리고 인구통계학적 특성 요인 가운데 규범적 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 알아보았다. 또한 개인성격과 직무특성 및 규범적 조직몰입이 공무원의 직무 성과에 미치는 영향을 통합적으로 분석하기 위해서 공분산 구조방정식 모형 분석을 실시하였는데, 이를 통해서 규범적 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향과 효과에 대하여 알아보았다.

본 연구에서 사용된 개인특성 요인은 Big Five(Five-Factor Model)를 중심으로 한 개인의 성격특성 변수와 인구통계학적특성 변수를 사용하였고, 직무특성 변수는 Hackman과 Oldham이 개발한 5가지의 핵심직무차원을 중심으로 살폈다. 또한 규범적 조직몰입의 결과변수로서 공무원의 직무성과 변수를 사용하였다(이형호, 1998 : 63-95).

이와 같은 범위 내에서 본 연구를 실증적으로 수행하기 위해 설문조사 방법을 사용하였다. 연구대상 모집단은 2005년 9월 현재 전라남도 내 각 기초

자치단체에 소속된 6급 이하의 공무원이다. 조사대상자의 표본 추출은 전체 모집단에 대한 개인별 신상 기록과악이 곤란하여 단순 무작위 추출방법을 채택하지 않고 층화 표본추출 방법의 하나인 비례층화표집 방법을 사용하여 22개 각 시·군별로 40명씩 같은 수의 표본 수를 할당하고 각 시·군내에서 판단추출 방법으로 880명을 표본 추출하여 조사대상으로 삼아 우편조사를 실시하였다. 이상과 같은 연구방법과 절차에 의한 본 연구의 분석결과를 요약하여 정리하면 다음과 같다.

첫째, 개인적 성격특성 중에서 공무원의 규범적 조직몰입 요인에 유의한 영향을 미치는 변인은 성실성·친화성·창의성이다.

둘째, 직무특성 중에서 공무원의 규범적 조직몰입 요인에 유의한 영향을 미치는 변인은 환류성·직무 중요성·자율성이다.

셋째, 인구통계학적 변인은 규범적 조직몰입 요인에 유의한 영향을 미치지 않았다.

넷째, 개인적 성격특성 중에서 공무원의 직무성과 요인에 유의한 영향을 미치는 변인은 성실성·친화성·창의성이다.

다섯째, 직무특성 중에서 환류성이 공무원의 직무성과에 영향을 미쳤다.

여섯째, 규범적 조직몰입은 공무원의 직무성과 향상에 직·간접적인 영향을 미치는 원인으로 나타났다.

## 제 2 절 연구의 함의

본 연구에서 밝혀진 분석결과를 바탕으로, 행정을 수행해 나가는데 있어서 정책적인 면과 이론적인 면에서의 그 의미와 대안을 도출해 보고자 한다.

먼저 정책적인 면에서 급변하는 현대행정에 있어서, 효율적인 조직 관리와 인력 관리를 통한 행정의 생산성과 성과의 제고방안을 모색해 보았다.

첫째, 공무원의 개인성격 및 태도에 대한 관심이 증대 되어야 할 것이다. 그것은 오늘날 복잡다단한 행정업무를 효율적으로 수행해 나가기 위해서는 무엇보다도 먼저 공직자의 내면적 가치체계의 변화를 도모함은 물론, 조직을 위해 공직자 스스로 헌신적인 노력으로 최선을 다하겠다는 태도와 신념이 절실히 필요하기 때문이다

둘째, 공직자의 채용에 있어서 지원자의 인성 검사 등의 적성검사를 강화하고 확대함으로써, 채용기준에 대한 변화를 가져와야 할 것이다. 공무원의 채용시험에 있어서 현행의 선택된 과목의 지식 정도에 대한 평가에만 치중할 것이 아니라, 개인적성과 성격검사 등을 병행하여 실시함으로써, 성실성과 안정성이 높은 사람을 우선 채용의 대상으로 할 수 있도록 제도적인 개선이 필요하다고 본다.

셋째, 중·하위직 공무원에 대한 교육훈련 시스템을 개선하여 공직자로서 최선을 다하겠다는 마음가짐을 가질 수 있도록, 구체적인 인성교육과 가치관에 대한 정기적인 교육을 실시해야 할 것으로 보인다.

넷째, 중·하위직 공무원들이 수행하는 업무의 자율성을 확대·보장함으로써, 자신이 담당하는 직무에 대하여 자부심을 갖게 하고, 직무의 전문성을 강화함으로써 개인이 담당하고 있는 업무에 대한 자부심을 갖도록 해야 한다.

행정에 대한 이론적인 면에서 본 연구의 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 특성과 규범적 조직몰입과의 상관관계는 근속 년수가 많을수록 규범적 조직몰입의 정도는 높은 것으로 나타난 반면, 직급이 높을수록 규범적 조직몰입의 정도는 낮은 것으로 나타났다.

둘째, 규범적 조직몰입은 개인의 성격특성 변수보다 직무특성 변수에 의하여 상대적으로 보다 더 큰 영향을 받아 형성된다는 것을 알 수 있었다. 직무특성 요인 중에서 직무 중요성이, 개인의 성격 특성 중에서는 성실성이 규범적 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치고 있음을 연구결과를 통해서 알아볼 수 있었다.

셋째, 규범적 조직몰입은 개인특성 변수 및 직무특성 변수와 함께 공무원의 직



무성과에 직접적인 영향을 미치고 있음은 물론, 선행변수들이 직무성과에 영향변수로 작용할 때 매개변수로서 역할하고 있음을 본 연구결과는 보여준다.

이제까지 본 연구 결과를 통해서 얻을 수 있는 결론적인 면을 보면, 세계화·정보화·다변화 시대의 정부는 이전 시대의 정부와는 다른 차원 높은 역할을 수행해 나가야 한다. 이제는 계층제적 관료조직을 중심으로 안정성과 기능을 강조하던 이전시대의 조직 운영방식으로서는 현대 행정현실을 극복하기는 어려울 것이다. 오늘날 여러 가지 복잡한 주민들의 욕구와 행정현안들을 효율적으로 해결하는 방안은 무엇보다도 먼저 공무원의 내면적 가치체계의 변화를 도모함은 물론, 자기가 속해있는 행정조직과 주민들을 위해 헌신적이고 능동적인 자세로 최선을 다하려는 정신적인 자세를 확립하는 것이다. 이는 곧, 공무원이 공직을 수행하면서 조직의 목표를 자기 것으로 받아들여 스스로 공익 추구자로서 인식하고 능동적으로 노력하는, 내적 태도로서의 조직몰입의 행태를 보임으로써, 직무의 성과로 그 효과가 나타난다고 볼 수 있을 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계

본 연구는 규범적 조직몰입의 영향요인 및 그 효과인 공무원의 직무성과에 관하여 실증조사와 분석을 통한 검증이라는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 특히 공무원의 행태연구로서 공직자 개인이 내재적으로 가지고 있는 성격특성인 Big-Five Model의 적용과 규범적 조직몰입과 직무성과에 관한 분석은 연구 결과에서 보듯 참신한 시도로서 관련 연구의 의미 있는 참고사례가 되기를 기대한다.

그러나 본 연구는 모집단에 비해 직급별 분포가 전체적으로 균형 있게 표본에 포함되어 있지 않아서 연구결과를 일반화하여 사용하는 데에는 어느 정도

의 한계가 있음을 지적하지 않을 수 없다. 전라남도예 근무하는 전 직급의 공무원을 대상으로 실태 조사한 것이 아니라, 그중에 6급 이하 일반직 공무원에 한정하여 연구 대상의 표본으로 사용하여 분석하였기 때문이다.

따라서 본 연구의 결과가 효율적인 조직 관리와 인력개발 시책을 마련하는데 조금이나마 도움이 되기를 바라며, 향후 본 연구의 한계를 극복하고 좀 더 깊이 있고 다각적인 연구가 진행되어 지기를 기대한다.

## 참 고 문 헌

### [국내문헌]

#### <단행본>

- 남궁근. 『행정조사 방법론』. 서울 : 법문사, 2003.
- 노화준 외 공편. 『세계화와 국가경쟁력』. 서울 : 나남출판사, 1994.
- 박동서. 『한국행정론』. 서울 : 법문사, 1995.
- 백완기. 『한국의 행정문화』. 서울 : 고려대학교 출판부, 1982.
- 윤우곤. 『조직관리학』. 서울 : 다산출판사, 1996.
- 이문숙. 『공변량구조분석』. 서울 : 성원사, 1990.
- 정범모. 『인간의 자아실현』. 서울 : 나남출판사, 1997.
- 정용덕 외 공편. 『신제도주의 연구』. 서울 : 대영문화사, 1999.
- \_\_\_\_\_. 『합리적 선택과 신제도주의』. 서울 : 대영문화사, 1999.
- 정종진. 『인간 성격의 심리』. 대구 : 장원교육원, 1995.
- 정충영 · 최이규. 『SPSSWIN을 이용한 통계분석』. 서울 : 무역경영사, 2000.
- 조현철. 『LISREL에 의한 - 구조방정식 모델』. 서울 : 석정, 1999.
- 총무처 직무분석 기획단. 『신정부 혁신론』. 서울 : 동명사, 1997.

#### <논문 및 기타자료>

##### 1. 논 문

- 고종욱. 장인봉. 조직에 대한 감정적, 지속적 및 규범적 몰입의 결정요인들에 대한 비교 연구 『한국행정학보』, vol. 38, no 5 (2004),

pp. 327-349.

김호정. “직무특성이 관료행태에 미치는 영향.” 행정학박사학위논문, 부산대학교, 1988.

\_\_\_\_\_. “한국관료의 직무특성과 직무만족과의 관계 및 그 조절변수로서 행정문화에 관한연구” 『한국행정학보』, vol. 23, no. 2 (1989), pp. 653-679.

나상일. “조직몰입의 제차원에 관한 연구.” 『사회과학논총』, 전주대학교 사회과학연구소, vol. 13, 1997.

박영배·김명숙. “병원조직에서 직무특성이 간호사의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향.” 『인사관리 연구』, 한국 인사관리학회, vol. 23, no. 1 (1999), pp. 221-246.

박인순. “사회복지기관의 조직문화가 사회복지사의 직무성공에 미치는 영향.” 행정학석사학위논문, 충남대학교, 2002.

박찬우. “한국 공무원의 조직몰입 결정요인에 관한연구 : 중앙부처중간관리직 공무원을 중심으로.” 행정학박사학위논문, 성균관대학교, 1999.

배병용. “직무관련 형태와 공무원의 조직 몰입.” 『한국 지방자치학회보』, vol. 13, no. 3 (2001), pp. 212-132.

배병룡·배석원. “공직자의 직업적 가치의 현실과 조직형태” 『한국지방자치학회보』, vol. 11, no. 2 (1999), pp. 81-102.

백경식. “조직분위기가 직무성공에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 : K그룹을 중심으로.” 행정학박사학위논문, 한양대학교, 1991.

송운석. “공무원의 도덕적 조직몰입의 중요성과 그 결정요인.” 『정부수립 반세기 한국행정의 최고』, ‘98년도 하계 학술대회 발표논문집, 한국행정학회, (1998 a), pp. 173-188.

\_\_\_\_\_. “한국 관료들의 다원적 공직몰입과 무사안일 행태.” 『한국행정연구』, 한국행정연구원, vol. 7, no. 3 (1998 b), pp. 153-174.

\_\_\_\_\_. “관료 동기유발에 대한 새로운 접근 : 규범적 동기요인을 중심으로.” 『신뢰사회와 정부』, ‘99년도 춘계 학술대회 발표논문집, 한국행정학회,

- (1999), pp. 89-101.
- 송운석·김재현. “지방공무원의 조직몰입 및 직무특성이 무사안일 행태에 미치는 영향.” 『한국지방자치학회보』, vol. 10, no. 1 (1998), pp. 169-191.
- 송운석·김재현. “공무원의 규범적 조직몰입의 중요성과 그 결정요인.” 단국대학교논문집 : 『인물·사회과학편』, 단국대학교, (1999), pp. 429-445.
- 신두봉. “조직몰입의 유형과 영향변수에 관한 탐구적 연구.” 행정학박사학위논문, 성균관대학교, 1997.
- 신창환. “공·사조직의 조직몰입과 비교연구.” 행정학석사학위논문, 서울대학교, 1998.
- 안관영. “조직공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 효과: 개인특성의 조절효과를 중심으로.” 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, (1999), pp. 115-144.
- 이근주. “지속가능한 개혁을 위한 정부 인력 관리.” 『연구보고』, 한국행정연구원, 1999.
- 이형호. “지방공무원의 직무스트레스와 조직성과와의 관계에 관한 연구.” 행정학박사학위논문, 경남대학교, 1998.
- 정연양. “조직몰입의 결정요인에 관한연구.” 『한국노동연구』, 한국노동연구원, (1992), pp. 5-26.
- \_\_\_\_\_. “조직(회사)몰입과 노동조합몰입을 통한 노사관계 안정도의 평가.” 『경영학연구』, vol. 27, no. 2 (1998), pp. 439-464.
- 정철현. “복지행정조직의 관리행태와 조직몰입도에 관한연구.” 『한국정책학보』, vol. 6, no. 1, (1997), pp. 335-360.
- 조경호. “한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한연구.” 『한국행정학보』, vol. 27, no. 4 (1993), pp. 1203-1225.
- \_\_\_\_\_. “공직몰입을 위한 공무원 인력관리 방안.” 『한국행정학보』 vol. 31, no. 4 (1997), pp. 57-75.
- \_\_\_\_\_. “Hunter의 메타방법론을 적용한 조직몰입과 직무만족간의 상관관계분석.” 『한국행정학보』, vol. 32, no. 2 (1998), pp. 147-164.

- 차동욱. “조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한연구.” 행정학석사학위논문, 서울대학교, 1984.
- 최인섭. “사회복지전문요원의 직무만족과 직무성과.” 행정학박사학위논문, 경성대학교, 2000.
- 최정현. “공·사조직 구성원의 조직몰입에 관한 실증적 연구.” 행정학박사 학위 논문, 경성대학교, 1999.
- 최창현. “조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도와의 관계에 대한 경로분석 연구 : 선형구조관계(LISREL) 모형적용.” 『한국행정학보』, vol. 25, no. 2 (1991), pp. 515-531.
- 한인근. “한국공무원의 근무성과에 대한 조직몰입과 조절변수의 영향력.” 행정학박사학위논문, 부산대학교, 1992.
- 허철부. “조직 코미트먼트에 관한연구 : 이론적 배경과 경험주의적 방법론을 중심으로.” 행정학박사학위논문, 중앙대학교, 1983.
- 황영호. “공무원의 조직몰입(Commitment)에 관한연구.” 행정학석사학위논문, 서울대학교, 1987.

## 2. 기타자료

전라남도. 『2004 도정현황』, 2004.

### [외국문헌]

Allen, N. J. & Meyer, J. P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment." *Journal of Occupational Psychology*, vol.63 (1990), pp. 1-18.

\_\_\_\_\_, "Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effects?." *Journal of Business Research*, vol.26 (1993), pp. 49-61.

Allport, G. W. *Pattern and Growth in personality*, New York : Holt and Winston, 1961.

Angle, H. L. & Perry, J. L. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, vol. 26 (1981), pp. 1-14.

Bateman, Thomas S. & Stephen Strasser, "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment." *Academy of Management Journal*, vol. 27, no.1 (1984), pp. 95-112.

Becker, H. S. "Notes on the Concept of Commitment." *American Journal of Sociology*, vol. 66 (1960), pp. 32-42.

Benveniste, Guy, *The Twenty-First Century Organization : Analyzing Current Trends-Imagining the Future*, San Francisco : Jossey-Bass, 1994.

Blau, G. J. "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive predictor of Tardiness and Absenteeism." *Journal of Management*, vol. 12 (1986), pp. 577-584.

Blau, Peter M. & Duncan, Otis D. *The American Occupational Structure*, John Wiley & Sons, 1967.

Buchanan II, Bruce, "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations."

*Administrative Science Quarterly*, vol. 19, no. 4 (1974), pp. 533-546.

Caligiuri, Paula M. "The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-rated Performance." *Personnel Psychology*, vol. 53 (2000), pp. 67-87.

Chusmir, L. H. "An Integrative Process Model of Organizational Commitment for Working Women and Men." *Journal and Psychology*, vol. 3, no. 1 (1988), pp. 85-92.

Commonwealth Secretariat, *Current Good Practices and New Development in Public Service Management : The Commonwealth Portfolio*, London : Commonwealth Secretariat, 1996.

DeCotis, Thomas A. & Summers, Timothy P. "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment." *Human Relations*, vol. 40, no. 7 (1987), pp. 445-470.

Digman, John M. "Personality Structure : Emergence of the Five-Factor Model." *Annual Review Psychology*, vol. 41 (1990), pp. 417-440.

Etzioni, Amitai. *The Moral Dimension : Toward a New Economics*, New York : Free Press, 1988.

Ferris, K. & Aranya, N. "A Comparison of Two Organizational Commitment Scales." *Personnel Psychology*, vol. 36 (1983), pp. 87-98.



- Frederickson, H. G. & Hart, D. K. "The Public Service and the Patriotism of Benvolence." *Public Administration Review*, vol.4 5 (1985), pp. 547-553.
- Fried, Yitzhak & Ferris, Gerald R. "The Validity of the Job Characteristics Model : A Review and Meta-Analysis." *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 2 (1987), pp. 287-322.
- George, J. M. & Brief, A. P. "Feeling Good-Doing Good : A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship." *Psychological Bulletin*, vol. 112, no. 2 (1992), pp. 310-329.
- Glisson, C. & Durick, M. "Predictors of job Satisfaction and Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*, vol.33 (1988), pp. 61-81.
- Graham, J. W. "Principled Organizational Dissent : A Theoretical Essay." in B. M. Staw & L. L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Citizenship Behavior*, 8, Greenwich, CT : JAI Press (1986), pp. 1-52.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. "Development of the Job Diagnostic Survey." *Journal of applied Psychology*, vol. 60 (1975), pp. 159-170.
- \_\_\_\_\_, "Motivation through the Design of Work : Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16(Aug.), pp. 250-279.
- Hall, P. A. & Taylor, R. C. R. "Political Science and the Three New

- Institutionalism." *political Studies*, vol. 44 (1996), pp. 936-957.
- Hanson, R. O. Slade K. N. & Slade, P. S. "Urban/Rural Differences in Responsiveness to an Altruistic Model." *Journal of Social Psychology*, vol. 105 (1978), pp. 99-105.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. *Management of Organizational Behavior*, N. J. : Prentice-Hall, 1977.
- Holm, P. "The Dynamics of Institutionalization : Transformation Process in Norwegian Fisheries." *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, no. 3 (1995), pp. 398-422.
- Hollenbeck, J. R. & Whitener, E. M. "Reclaiming Personality Traits for Personnel Selection : Self-Esteem as an Illustrative Case." *Journal of Management*, vol. 14, no. 1 (1988), pp. 81-91.
- Hrebiniak, Lawrence G. & Alutto, Joseph A. "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no. 4 (1972), pp. 555-573.
- Hunter, J. E. & Hunter, R. F. "Validity and utility of Alternate Predictors of job Performance." *Psychological Bulletin*, vol. 96 (1984), pp. 72-98.
- Jaros, S. J. Jermier, J. M. Koehler, J. W. & Terry Sincich, "Effects of Continuance, Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process : an Evaluation of Eight Structural Equation Models." *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 5 (1993), pp.

951-995.

John, Olive P, <<http://www.outofservice.com/you/>>, 2000.

Judge, T. A. Higgins, C. A. Thoresen, C. J. & Barrick M. R. "The Big Five Personality Traits, General Mental Ability and Career Success Across the Life Span." *Personnel Psychology*, vol. 52 (1999), pp. 621-652.

Kanter, R. M. "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities." *American Sociological Review*, vol. 33, no. 4, 1968.

Katz, D. & Kahn, R. L. *The Social Psychology of Organizations*, New York : John Willy & Sons, 1966.

Kerlinger, Fred N. *Foundations of Behavioral Research* 3rd ed., New York : Holt. Rinehart and Winston, 1985.

Kidron A. "Work Values and Organizational Commitment." *Academy of Management Journal*, vol. 21 (1978), pp. 239-247.

Kline, C. J. & Peters L. H. "Behavioral Commitment and Tenure of New Employees : A Replication and Extension." *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 1 (1991), pp. 194-204.

Koch, J. T. & Steers, R. M. "Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Sector Employees." *Journal of Vocational Behavior*, vol.12 (1978), pp. 119-218.

Landy, F. J. *The Psychology of Work Behavior*, Dorsey press : Homewood, III, 1985.

Maccoby, M. *Why Work : Motivation and Leading the New*

*Generation*. Simona & Schuster, 1988.

MacKenzie, S. B. Podsakoff, P. M. & Fetter, R. "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance." *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 50 (1991), pp. 123-150.

March, J. G. & Simon, H. A. *Organizations*, New York : John Wiley & Sons, 1958.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequence of Organizational Commitment." *Psychological Bulletin*, vol. 108, no. 2 (1990), pp. 171-194.

Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-dimensional Model of Organizational Commitment." *Academy of Management Journal*, vol. 35 (1992), pp. 671-684.

\_\_\_\_\_, "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment : A Test of March and Simon's Model. " *Journal of Organizational Behavior*, vol.19 (1992), pp. 15-28.

McCrae, R. R. & Costa Jr. P. T. "Adding Liebe and Arbeit and Arbeit : The Full Five-Factor Model and Well-Being." *Personality and social Psychology Bulletin*, vol. 17 (1991), pp. 227-232.

McCrae, R. R. & John O. P. "Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications." *Journal of Personality*, vol. 60

(1992), pp. 175-215.

- McGee, G. W. & Robert C. F. "Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment : Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales." *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no. 4 (1987), pp. 638-642.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 1 (1991), pp. 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. & Smith, C. A. "Commitment to Organizations and Occupations : Extension of a Three Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 4 (1993), pp. 538-551.
- Meyer, J. P, Allen. N. J & Gellatly I. R "Affective and Continuance Commitment to the Organization : Evaluation of Measurement and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relation." *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no. 6 (1990), pp. 710-720.
- Meyer, J. P, Paunonen S. V, Gellatly I. R, Goffin R. D & Jackson D. N "Organizational Commitment and Job Performance : It's the Nature of the Commitment that Counts." *Journal of Applied Psychology*, vol. 74 (1989), pp. 152-156.
- Moorman, R. H. "Relationship between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizaenship ?" *Journal of*

*Applied Psychology*, vol. 76 (1991), pp. 845-855.

Moorman, R. H. Niehoff, B. P. & Organ D. W. "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior : Sorting the Effects of job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6, no. 3 (1993), pp. 209-255.

Mowday, R., Steers. R & Porter L. W. "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14 (1979), pp. 224-247.

\_\_\_\_\_, *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York : Academic Press, 1982.

O'Reilly, C. A. III. & Caldwell, D. F. "The Commitment and job Tenure of New Employees : Some Evidence of Postdecisional Justification." *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no. 4 (1981), pp. 597-616.

O'Reilly, C. A. III. & Chatman J. "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3 (1986), pp. 492-499.

O'Reilly, C. A. III. Chatman J. & Caldwell, D. F. "people and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit."

*Academy of Management Journal*, vol. 34 (1991), pp. 487-516.

Organ, D. W. "Personality and Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Management*, vol. 20, no.2 (1994), pp. 465-478.

Penley, L. & Gould, S. "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review*, vol. 50 (1988), pp. 367-373.

Peters, B. Guy, *The Future of Governing : Four Emerging Models*, University Press of Kansas, 1996.

Pfeffer, J. & Lawler J. "Effects of job Alternatives, Extrinsic Rewards and Behavioral Commitment on Attitude Toward the Organization : A Field Test the Insufficient Justification Paradigm." *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1 (1980), pp. 1-56.

Piedmont, R. L. McGrae, R. R. & Costa Jr. P. T. "Adjective Cheek List Scales and the Five-Factor Model." *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 60 (1991), pp. 630-636.

Porter, L. W. Steers, R. M. Mowday, R. R. & Boulian P. V. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric." *Journal of Applied Psychology*, vol. 59 (1974), pp. 603-609.

Randall, D. M. Fedor, D. B. & Longecker C. O. "The Behavioral

- Expression of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36 (1990), pp. 210-224.
- Reichers, Arnon E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment." *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 3 (1985), pp. 465-476.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior 8th ed.*, New Jersey : Prentice-Hall, 1998.
- Robertson, Peter J. & Tang, Shui-yan, "The Role of Commitment in Collective Action : Comparing the Organizational Behavior and Rational Choice Perspectives." *Public Administration Review*, vol. 55, no. 1 (1995), pp. 67-80.
- Romzek, Barbra S. "Employee Investment and Commitment : The Ties that Band." *Public Administration Review*, vol. 50, no. 3 (1990), pp.374-382.
- Rosenhan, D. L. Salovey, P. & Hargis, K. "The Job of Helping : Focus of Attention Mediates the Impact of Positive Affect on Altruism." *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 40 (1981), pp. 899-905.
- Salancik, G. R. "Commitment and the control of Organizational Behavior and Belief." in Staw, B. M. & Salancik, G. R. eds., *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago : St. Clair Press, 1977.
- Schnake, M. "Organizational Citizenship : A Review Proposed Model and Research Agenda." *Human Relations*, vol. 44 (1991),



pp. 735-759.

Sheldon, Mary E. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization." *Administrative Science Quarterly*, vol. 16 (1971), pp. 142-150.

Smith, C. A. Organ, D. W. & Near, J. P. "Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents." *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, no. 4 (1983), pp. 653-663.

Steers, R. M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, no. 1 (1977), pp. 46-56.

Stevens, J. M. Beyer, J. M. & Trice, H. M. "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment." *Academy of Management Journal*, vol. 21, no. 3 (1978), pp. 380-396.

Van Dyne, L. Graham J. W. & Dienesch R. M. "Organizational Citizenship Behaviors : Construct Redefinition, Measurement and Validation." *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 4 (1994), pp. 765-802.

Vandenberg, R. J. & Self, R. M. "Assessing Newcomers' Changing Commitments to the Organization During the First 6 Months of Work." *Journal of Applied Psychology*, vol.78, no. 4 (1993), pp. 557-568.

Wallace, J. E. "Organization and Professional Commitment in

- Professional Nonprofessional Organizations." *Administrative Science Quarterly*, vol. 40 (1995), pp. 228-255.
- Werbel, J. & Gould, S. "A Comparison of Relationship of Commitment to Turnover in Recent Hires and Tenured Employees." *Journal of Applied Psychology*, vol. 69 (1984), pp. 687-690.
- Wiener, Y. & Vardi Y. "Relationship Between Job Organization and Career Commitment and Work Outcomes : An Intergrative Approach." *Organization Behavior & Human Performance*, vol. 26 (1980), pp. 81-96.
- Wiener, Yoas, "Commitment in Organization : A Normative View." *The Academy of Management Review*, vol. 7, no. 3 (1982), pp. 418-428.
- Williams, Larry, J. & Anderson, Stella E. "Job Satisfaction and Organization Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors." *Journal of Management*, vol. 17, no. 3 (1991), pp. 601-617.
- Wilson, "The Effect of Politics and Power the Organizational Commitment of Federal Executives." *Journal of Management*, vol. 21, no. 1 (1995), pp. 101-118.
- Wright, P. M. George, J. M. Farnsworth S. R. & McMahan, G. C. "Productivity and Extra-role Behavior : The Effects of Goals and Incentives of Goals and Incentives of

Spontaneous Helping." *Journal of Applied Psychology*,  
vol. 78, no. 3 (1994), pp. 374-381.

## 설 문 지

안녕 하십니까 ?

말은바 業務에 바쁘신 중에도 본 說問에 응해 주셔서 眞心으로 感謝의 말씀을 드립니다.

본 설문지는 地方 中·下位職 公務員에 대한 組織沒入의 影響要因과 職務成果에 관한 研究를 위해 現職에 계신 선생님의 솔직한 意見を 구하고자 作成된 것입니다

급변하는 國內外 環境 속에서 본 研究가 地方行政 發展에 조금 이나마 보탬이 될 수 있도록 積極的으로 協助해 주시기를 바랍니다.

先生님께서 기재하신 모든 내용은 統計的으로 처리하여 研究目的 외에 다른 어떤 目的으로도 사용되지 않으며, 個人의 私的인 秘密은 절대로 지켜드릴 것을 約束드립니다.

感謝합니다.

2005년 9월 일

- 지도교수 : 조선대학교 행정학과 교수 오을임
- 연구자 : 조선대학교 대학원 행정학과 박사과정 김행중
- 문의할곳 : (061)472- 0870, 011-9440-0870

### 【응답 요령】

- 본설문은 옳다거나 틀린 답이 없습니다. 선생님의 경험이나 인식 정도를 측정코자 하오니 가장 가까운 번호에 “V” 표하여 주십시오.
- 각 질문에 대하여 선생님이 느끼시는 정도를 1점(강한 부정)에서, 7점(강한 긍정)사이의 점수로 표시된 아래 해당 번호에 체크하시면 됩니다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

#### 1. 나의 성향(개인적인 특성)

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	보통	매우 그렇다
1. 나는 말이 많은 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
2. 다른 사람들의 흠잡기를 좋아하는 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
3. 맡은 일을 완벽하게 끝내려 하는 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
4. 의기소침하고 우울한 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
5. 새로운 아이디어를 잘 내며, 독창적이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
6. 말수가 적은 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
7. 이타적이며, 다른 사람을 돕는 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
8. 조심성이 없는 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
9. 느긋한 편이며, 스트레스를 잘 해소할 줄 안다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
10. 여러 가지 일들에 호기심이 많은 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
11. 나는 정력적이며 활동적이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
12. 사람들에게 싸움을 먼저 거는 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
13. 믿고 일을 맡길 수 있는 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
14. 쉽게 긴장하는 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
15. 생각이 깊고 재치가 있는 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
16. 열성적인 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
17. 남을 용서하는 성품을 가졌다고 생각한다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
18. 일 처리에 조직적이지 못한 경향이 있다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
19. 마음 졸이고 걱정을 많이 하는 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
20. 나는 상상력이 풍부한 편이다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		

- 나의 성향(개인적인 특성)

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	보통	매우 그렇다
21. 나는 비교적 조용한 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
22. 일반적으로 믿을 만한 하다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
23. 게으른 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
24. 쉽게 화를 내지 않고, 감정적으로 안정되어 있다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
25. 무엇인가 새로운 것을 잘 만들고, 꾸며낸다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
26. 독단적이며, 자기주장이 강한 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
27. 쌀쌀하고 냉담한 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
28. 인내심을 가지고 일을 마치는 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
29. 성미가 까다로운 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
30. 예술적이며, 심미적인 경험을 중시 한다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
31. 나는 때로 수줍어하고, 내성적인 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
32. 동정심이 있고, 모든 사람들에게 친절하다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
33. 일을 효율적으로 처리하는 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
34. 긴장된 상황에서도 침착성을 잃지 않는다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
35. 나는 비교적 반복적인 일을 좋아하는 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
36. 사교성이 풍부하고, 외향적이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
37. 사람들에게 거칠게 대하는 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
38. 일을 할 때는 계획을 세우고 그에 따라 진행하는 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
39. 평소에 초조해 하는 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
40. 여러 가지의 아이디어를 궁리해 보는 것을 즐긴다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
41. 나는 예술적 측면에 관심이 전혀 없다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
42. 다른 사람들과 협력하는 것을 좋아 한다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
43. 산만한 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
44. 예술, 음악 또는 문학에 매우 예민한 감각을 가졌다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
45. 나는 강한 자부심을 가진 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

## 2. 나의 조직과 직무에 대한 판단

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	보통	매우 그렇다
1. 나는 맡은 업무의 양적인 측면에서 직무상 목표를 달성했다고 생각한다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
2. 맡은 업무를 질적인 측면에서 업무의 내용을 어느정도 알차고 빈틈없이 수행하였다고 생각한다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
3. 전체적인 업무 수행과정에서 가능하면 많은 산출과 좋은 결과를 얻기 위해 업무를 능률적으로 수행하였다고 생각한다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
4. 나의 업무 성과에 대한 상사와 동료들의 평가는 좋은 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
5. 내가 속한 조직의 목표와 나의 목표가 일치하는 것 같다 .	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
6. 나는 나의 업무를 완벽하게 수행하려는 의욕이 일어나는 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
7. 나는 공무수행을 위해 열심히 노력하려는 의지를 가지고 있다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
8. 항상 나의 업무나 조직목표에 대해 높은 관심을 가지고 있다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
9. 평소 내 업무와 관련된 사항에 대해 관련서적, 주민의 의견을 들으려고 노력하는 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
10. 나는 주어진 업무에 충실하고 일을 적극적으로 찾아서 하는 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
11. 나는 직무를 통해 항상 성취감을 느낄 수 있다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
12. 나의 직무가 적성에 맞아 항상 즐거운 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
13. 나의 직무상 모든 활동에 만족하는 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
14. 현재 업무에 대해 능력을 충분히 발휘할 수 있는 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
15. 나는 내가 속해 있는 조직 내에서의 생활이 환경에 흔들리지 않고 안정되어 있는 편이다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
16. 나는 가끔 공직을 그만두고 싶을 때가 있다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
17. 나는 동등한 대우를 보장해 준다는 타직장의 요청이 있으면 받아들일 의사가 있다.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

### 3. 나의 업무(직무 특성)

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	보통	매우 그렇다
1. 내가 담당하고 있는 업무에 대한 자율성은 보장된다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. 나의 업무는 전체의 작은 부분이 아니라 완전한 한 단위로 구성되어 그 성과가 최종 결과에 쉽게 드러난다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. 나의 업무는 다양하여, 새로운 지식과 재능을 요구하는 비 반복적인 일이 대부분이다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. 일반적으로 나의 업무는 다른 사람들에게 중대한 영향을 미칠 수 있는 중요하고 의미 있는 업무라고 생각된다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. 선생님께서는 업무처리과정에서 어느 정도 잘 하고 있는지, 그 수행결과를 잘 알 수 있다. 즉, 상사나 동료들이, 제공하는 정보에 의하지 않고도 업무처리과정에 자신이 얼마나 일을 잘 처리하고 있는지를 쉽게 확인할 수 있도록 구성되어 있다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. 나의 업무는 종합적인 지식 또는 고도의 기술을 요 한다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. 직무수행 결과를 쉽게 확인 할 수 있도록 구성 되어 있다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. 간단하고 반복적인 것이 대부분이다	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. 나의 업무는 성공적인 수행여부에 따라 많은 사람들에게 큰 영향을 미친다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10. 창의성과 전문적인 판단력을 활용해야 할 경우가 많다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11. 전체과정의 일부라고 하기보다 내가 시작하여 마칠 수 있도록 설계 되어 있다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12. 한 업무를 마치면 그 수행결과를 즉시 알 수 있다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. 누구의 지시에 따르기보다 스스로의 결정에 따라 처리하도록 구성되어 있다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14. 나의 업무는 사회에 영향을 미치는 값있는 일이다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦



#### 4. 나의 조직(근무하는 기관)

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	보통	매우 그렇다
1. 나는 정년까지 근무할 수 있었으면 좋겠다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. 문제에 봉착할 경우 개인적인 문제인 듯 안타깝다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. 별 소속감을 느끼지 못 한다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. 강한 애정을 가지고 있다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. 한 식구라고 하는 감정을 느끼지 못 한다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. 근무하는 것에 자부심을 가지고 있다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. 떠나고 싶어도 여러 가지 개인적인 형편상 쉽게 떠날 수 없다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. 근무하고 있는 이유는 좋아서라기보다 필요에 의해 어쩔 수 없기 때문이다	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. 근무하는 이유는 그동안 투자한 시간과 노력을 포기하는 것이 아까워서이다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10. 떠날 경우 개인적으로 치루어야 할 희생이 너무 크다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11. 내가 계속 머물고 있는 이유는 특별한 대안이 없기 때문이다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12. 주어진 업무에 최선을 다함으로써 나의 삶의 의미를 찾고자 한다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. 대민 접촉 시 현 소속기관이 추구하는 목표를 늘 염두에 둔다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14. 헌신하는 것이 나의 사명이라고 생각 한다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15. 발전을 위해 최선을 다하고자 늘 다짐 한다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
16. 주위 사람들이 비판할 때 무척 기분이 나쁘다.	①	②	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

## 5. 일반적인 사항

1. 선생님의 성별은?

- ①남                      ②여

2. 선생님의 연령은?

만 \_\_\_\_\_ 세

3. 선생님의 최종 학교는?

- ①고퇴이하      ②고졸      ③전문대졸      ④대졸      ⑤대학원이상      ⑥기타

4. 선생님의 경제생활 수준은 어느 정도입니까?

- ① 상              ② 중상              ③ 중              ④ 중하              ⑤ 하

5. 선생님의 현 직급은?

\_\_\_\_\_ 급

6. 선생님의 직은?

- ①일반직              ②기술직              ③기타

7. 선생님의 공무원으로서의 근속년수는? \_\_\_\_\_년 \_\_\_\_\_개월

8. 선생님의 현 소속기관에서의 근무년수는? \_\_\_\_\_년 \_\_\_\_\_개월

9. 선생님의 현 업무 담당기간은? \_\_\_\_\_년 \_\_\_\_\_월

**바쁘신 가운데도 불구하고,  
끝까지 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.**