



저작자표시-변경금지 2.0 대한민국

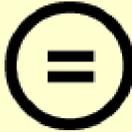
이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#) 

2009년 8월  
박사학위 논문

사회복지전담공무원의 직무요인이  
조직시민행동에 미치는 영향

조선대학교 대학원

사회복지학과

김 지 연

사회복지전담공무원의 직무요인이  
조직시민행동에 미치는 영향

An Effect of Job Factors of Public Servants in Charge of  
Social Welfare on Organizational Citizenship Behaviors

2009년 8월 일

조선대학교 대학원

사회복지학과

김 지 연

사회복지전담공무원의 직무요인이  
조직시민행동에 미치는 영향

지도교수 오을임

이 논문을 사회복지학 박사학위신청 논문으로 제출함

2009년 4월 일

조선대학교 대학원

사회복지학과

김 지 연

# 김지연의 박사학위논문을 인준함

위원장	조선대학교 교수	朴 喜 緒	
위 원	조선대학교 교수	金 龍 燮	
위 원	조선대학교 교수	韓 仁 燮	
위 원	조선대학교 교수	金 眞 淑	
위 원	조선대학교 교수	吳 乙 士	

2009년 6월 일

조선대학교 대학원



## 목 차

### ABSTRACT

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구목적 .....	1
제 2 절 연구범위 및 방법 .....	5
1. 연구범위 .....	5
2. 연구방법 .....	6
제 2 장 이론적 배경 .....	8
제 1 절 사회복지담당공무원의 개념과 직무요인 .....	8
1. 사회복지담당공무원의 개념과 역할 .....	8
2. 사회복지담당공무원의 직무요인 .....	10
제 2 절 직무태도의 개념과 구성요인 .....	19
1. 직무태도의 개념 .....	19
2. 직무태도의 구성요인 .....	21
제 3 절 조직시민행동의 개념과 구성요인 .....	39
1. 조직시민행동의 개념 .....	39
2. 조직시민행동의 구성요인 .....	41

제 4 절 리더십의 개념과 유형 .....	45
1. 리더십의 개념 .....	45
2. 리더십의 유형 .....	47
제 5 절 선행연구 .....	52
1. 직무요인과 직무태도 .....	52
2. 직무태도와 조직시민행동 .....	53
3. 리더십 유형과 직무요인 · 직무태도 · 조직시민행동 .....	55
제 3 장 연구설계 .....	58
제 1 절 연구모형 .....	58
1. 변수의 선정 .....	58
2. 연구모형 .....	59
제 2 절 가설설정 .....	63
1. 직무요인과 직무태도와의 관계 .....	63
2. 직무태도와 조직시민행동과의 관계 .....	65
3. 리더십 유형에 따른 변수간의 관계 .....	67
제 3 절 변수의 조작적 정의와 측정 .....	73
1. 변수의 조작적 정의 .....	73
2. 설문지 구성 .....	80
제 4 장 실증분석 .....	84

제 1 절 자료수집과 표본의 특성 .....	84
1. 자료수집 및 분석방법 .....	84
2. 표본의 인구통계학적 특성 .....	85
제 2 절 측정도구 검증 .....	88
1. 요인분석 및 신뢰도 분석 .....	88
2. 상황조절변수의 요인분석 및 신뢰도 .....	92
3. 확인적 요인분석 .....	94
제 3 절 특성별 차이분석 .....	97
1. 기술통계량 분석 .....	97
2. 특성별 차이분석 .....	103
제 4 절 연구모형 검증 .....	110
1. 변수 간 상관관계 분석 .....	110
2. 연구모형의 검증결과 .....	113
제 5 절 가설검증 및 조절효과분석 .....	114
1. 검증방법 .....	114
2. 가설검증 .....	115
3. 조절효과분석 .....	122
제 6 절 분석결과 종합적 논의 .....	142
1. 가설검증 결과 .....	144
2. 조절효과 검증 결과 .....	145

제 5 장 결 론 .....	149
제 1 절 연구결과 요약 .....	149
제 2 절 연구의 함의 .....	153
1. 이론적 함의 .....	153
2. 정책적 함의 .....	155
제 3 절 향후 연구방향 .....	156
참고문헌 .....	158
부록 .....	179

## 표 목 차

〈표 2-1〉 동기요인과 위생요인의 구분 .....	14
〈표 2-2〉 조직몰입에 대한 학자들의 개념 정의 .....	23
〈표 2-3〉 조직몰입의 구성요인 .....	27
〈표 2-4〉 직무만족에 대한 학자들의 개념 정의 .....	29
〈표 2-5〉 직무만족의 구성요인 .....	32
〈표 2-6〉 조직시민행동, 친사회적 행동, 조직자발성 간의 차이점 .....	40
〈표 2-7〉 조직시민행동의 구성요인 .....	45
〈표 2-8〉 리더십의 개념 정의 .....	47
〈표 2-9〉 Kaplan & Kaiser의 4가지 리더십 차원 .....	50
〈표 2-10〉 조직시민행동의 선행요인에 대한 실증연구 .....	55
〈표 3-1〉 설문지 구성 .....	81
〈표 4-1〉 표본의 인구통계학적 특성 .....	86
〈표 4-2〉 요인분석 및 신뢰도 .....	90
〈표 4-3〉 상황조절변수의 요인분석 및 신뢰도 .....	93
〈표 4-4〉 확인적 요인분석 결과 .....	94
〈표 4-5〉 변수의 기술통계량 분석 .....	97
〈표 4-6〉 변수 간 상관관계 .....	112
〈표 4-7〉 연구모형의 적합도 지수 .....	114
〈표 4-8〉 연구모형 가설검증 .....	119
〈표 4-9〉 운영적 및 전략적 리더십에 따른 연구모형 적합도 지수 .....	122
〈표 4-10〉 운영적 및 전략적 리더십에 따른 가설검증 .....	128
〈표 4-11〉 강압적 및 인화적 리더십에 따른 연구모형 적합도 지수 .....	132
〈표 4-12〉 강압적 및 인화적 리더십에 따른 가설검증 .....	138

## 그림 목 차

〈그림 2-1〉 21세기 공무원의 전문성 지향점 .....	10
〈그림 2-2〉 전통적 태도모델과 2요인적 태도모델 .....	12
〈그림 2-3〉 전통적 태도 모형 .....	20
〈그림 2-4〉 Graham의 정치학적 접근모델 .....	42
〈그림 3-1〉 연구모형 .....	62
〈그림 4-1〉 연구모형의 분석결과 .....	121
〈그림 4-2〉 운영적 및 전략적 리더십에 따른 가설 검증결과 .....	131
〈그림 4-3〉 강압적 및 인화적 리더십에 따른 가설 검증결과 .....	141

## ABSTRACT

### An Effect of Job Factors of Public Servants in Charge of Social Welfare on Organizational Citizenship Behaviors

Kim, Ji-Yeon

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

Division of Administrative Welfare

College of Social Sciences

Chosun University

As the administrative environment for social welfare has changed into ‘client-oriented management’ and ‘achievement-oriented management, public servants of social welfare should have both roles of specialized generalist with integrated ability of management who can deal with new problematic situations in an integrated way’ and social workers who can effectively deliver welfare services for diversified welfare needs.

In such role playing, organizational citizenship behaviors are involved in organizational tasks in a direction to improve functions of organizations through execution of discretionary rights and assist clients voluntarily. Therefore, for effective organizational management of quality services, we should identify the relations between preceding factors that influence organizational citizenship behaviors to enhance organizational citizenship behaviors.

This study considered that organizational citizenship behaviors can be achieved through changed working attitude of the social welfare staff and categorized the factors that can change working attitudes based on Herzberg's two factor theory into hygiene factors and motivational factors. Then it examined how they influence working attitude and how working attitude influence organizational citizenship behaviors. Meanwhile, we looked at what differences there were in job factors, working attitudes and organizational citizenship behaviors according to types of leadership of superiors.

To achieve such goals, we organized research models and hypotheses based on previous studies on organizational citizenship behaviors and relevant factors.

For a positive study, we developed an organized questionnaire that can measure organizational citizenship behaviors and interviewed 450 public servants in charge of social welfare working for cities, counties, districts, eup, myeon and dong in Gwangju and Jeollanamdo with it. 427 copies of the results obtained were used for the analysis.

The main results of this study are summarized as follows:

First, hygiene factors such as working environment, personal relationships, and occupational stability and motivational factors such as working ability, responsibility and self-realization had an influence on working attitudes of the subjects. However, it was found that an incentive system as a hygiene factor had no influence on any variable. It indicates that job satisfaction and job dissatisfaction factors are not clearly divided in management of working attitudes and motivation as a job factor had more significant influence on working attitudes, which was different from Herzberg's two factor theory.

Second, it was found that working attitude had an influence on compositional variables of organizational citizenship behaviors. Occupational satisfaction has an influence on obedience, one of compositional variables and organizational immersion had an influence on service attitude and all the compositional variables

of royalty, obedience and participation. Service attitude had an influence on all the compositional variables of royalty, obedience and participation.

Third, the types of superiors' leadership had an effect of mediating the relations between working factors and attitude, and working attitude and organizational citizenship behaviors. The relations depended on whether superiors' leadership is managerial or strategic, and how to work somewhat varied according to whether leadership is high-handed or pursues harmony

Base on the results above, to involve in organizational citizenship behaviors of the public servants through changed working attitude, working environment should be improved and plans on inspiring them to be motivated should be developed. Meanwhile, superiors should have efficient leadership to achieve organizational goals by inducing the staff to be motivated through connections with internal and external environments of organizations.

First, to change working attitude through improved working environment, their physical and mental life should be improved through better welfare facilities and expanded human resources. Regular meetings through which members can share opinions, horizontal communication, and techniques such as coaching or mentoring should be considered for satisfactory relations between members. And proper personal management systems such as adjusting number limits of managers, systematizing same positions, improving promotion systems and circulatory arrangement for professional and effective administration of social welfare staff.

Second, as they can have more responsibility when they have equal portions of tasks, we need to develop educational programs, an organized recording system, working knowhow through regular training, culture and institutions of case sharing through academic seminars and voluntary services, and working education for enhancing professionalism.

Third, to induce the staff to have strong motivation for their work, superiors

should enhance their judging ability according to situations and have regular training for leadership.

Based on the results above, more positive studies on organizational citizenship behaviors should be developed in multi-sided aspects for efficient management of human resources for social welfare policy.

## 제 1 장 서 론

### 제 1 절 연구목적

21세기 세계화·정보화 등 다양한 환경의 변화로 거버넌스<sup>1)</sup>와 신 공공관리 개념이 확산되자 사회복지행정은 조직개편, 예산 절감정책, 민간위탁을 추진하는 등 새로운 패러다임으로 전환하게 되었다.

과거의 공공 사회복지는 사회복지 행정기능과 기구의 확대, 공무원 수의 증가, 재정규모의 팽창, 공기업 및 준 정부 조직의 확대 등 사회복지 행정의 전문화, 민주화, 인간화, 통합 조정 능력을 강조하였다. 하지만, 1980년대 이후에는 신자유주의적 국가<sup>2)</sup>의 특징이 나타나기 시작하면서 작은 정부, 사회복지 행정의 경영화, 시장기능의 활성화, 탈 관료제화 등이 사회복지 행정을 지배하게 되어, 사회복지 행정의 주요 방향이 ‘클라이언트 중심의 관리’, ‘성과중심의 관리’의 두 가지 큰 축으로 변화하고 있다(이훈래, 2007). 이러한 시대적 상황의 변화에 따라 사회복지 환경도 사회복지사업 예산의 지방이양, 지역사회복지협의체 운영, 시·군·구 주민생활지원국 설치, 동 사무소의 동 주민센터로의 전환 등 새롭게 변화하고 있다.

이렇듯 공공부문의 사회복지 환경의 변화와 클라이언트의 사회복지에 대한 욕구의 변화로 사회복지 업무에 대한 관심과 수요가 증대되자, 사회복지전담공무원의 역할도 변모하게 되었다. 과거 발전주의 사회복지 행정에서 사회복지전담공무원은 국민기초생활보장 관련 업무를 수행하는 수급자격 결정 담당자의 역할을 주로 하는 소극적·수동적 존재였다. 하지만 거버넌스 시대의 사회복지전담공무원은 중앙정부의 제도적 정책적 변화와 더불어 공직 환경의 변화에 따라 새로운 문제 상황에 대응할 수 있는 통합적 조정능력을 가진 ‘전문성을 지닌 일반 행정가

1) 정부의 의미의 변화 또는 공적인 업무 수행방법의 변화를 지칭한다. 20세기까지 지속되어 온 정부 관료제와 대의제 민주주의 체제의 한계를 인정하고, 새로운 세계관과 인식 위에 공동체 운영의 새로운 체제, 제도, 메카니즘을 구축하려는 것이다.

2) 신자유주의는 시장원리 준수, 자유경쟁촉진, 정부규제 철폐, 공공재 폐지 등을 주장하는 경제사상이다.

(Specialized Generalist)’의 역할을 요구받고 있다. 더불어 공공부조제도의 효과적인 집행과 저소득층 가정방문이나 재가복지서비스, 취약계층 발굴 등 클라이언트의 다양한 복지요구에 대하여 효율적으로 복지서비스를 전달할 수 있는 ‘사회복지사’로서 역할을 동시에 요구받고 있다.

공공 사회복지부문에서 이러한 역할을 수행하기 위한 인적자원 관리의 필요성이 요구되자 조직관련 학문분야에서는 조직구성원의 기능적인 태도와 행동에 대한 연구가 지속적으로 행해지면서 조직구성원의 긍정적인 역할행동을 촉발하기 위해 영향을 미치는 요인들을 규명하려는 노력들이 활발히 전개되고 있다. 이들 연구 중 최근에 보다 주목받고 있는 조직구성원의 행동과 관련한 주제가 조직시민행동(OCB : Organizational Citizenship Behavior)이다(최소연, 2005).

조직시민행동은 사회복지전담공무원이 조직의 규율이나 규정을 준수하고, 조직의 이미지를 제고하는 활동에 참여하는 등 조직의 발전을 위해 공공 사회복지조직을 대표하는 행동으로, 자유재량에 의해 조직의 기능을 향상시키는 방향으로 협력하는 공식적인 역할 이상의 모든 긍정적인 행동이기 때문에 조직의 성과 제고에 중추적 역할을 한다(Podsakoff & Mackenzie, 1994). 한편, 조직의 업무에 책임 있게 관여하여 자발적으로 클라이언트의 요구사항을 정확히 파악하며, 개별적인 욕구에 맞추어 신속히 응대하기 때문에 클라이언트에 대한 질적 서비스 제공에도 매우 중요하다고 할 수 있다.

따라서 사회복지 행정의 주요 방향인 ‘클라이언트 중심의 관리’, ‘성과중심의 관리’를 위한 일환으로서 사회복지전담공무원의 조직시민행동에 관해 연구할 필요성이 있다. 그동안 조직시민행동에 관한 연구는 조직의 효과성 제고의 측면에서 리더십, 조직공정성 지각, 조직몰입과 관련하여 경영학, 행정학, 교육학 등의 분야에서 주로 이루어져 왔다(박상현, 2008; 양인덕, 2008; 윤상돈, 2006; 정환채, 2007; 주재진, 2007). 사회복지 분야에서는 조직시민행동의 중요성이 부각되고 있음에도 불구하고 이제까지 상대적으로 관심이 부족했던 것이 사실이며, 조직시민행동에 관한 연구는 주로 개인적 측면과 조직적 측면에서 리더십, 조직몰입 등과 관련한 연구가 이루어져 왔다(남석훈, 2008; 박영국, 2008).

하지만 급변하는 환경에서 조직이 생존·성장하기 위해서는 사회복지전담공무원

의 직무동기 부여에 의한 직무태도의 변화 및 조직시민행동이 필요하다. 왜냐하면 사회복지전담공무원이 동기화되고 합의된 노력으로, 자발적인 역할행동을 수행하지 않으면 ‘클라이언트 중심의 행정’과 ‘조직의 성과’를 기대할 수 없기 때문이다. 지금까지의 연구를 검토해보면 조직시민행동은 주로 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직공정성과 관련한 연구가 이루어져 왔지만(Ackfeldt, 2000; Moorman, 1991; Smith, Organ & Near, 1983), 직무요인과 직무태도와 관련한 연구는 미미한 실정이다. 따라서 본 연구는 조직시민행동에 영향을 미치는 요인은 다양하나 조직시민행동의 영향요인으로 사회복지전담공무원의 직무요인, 직무태도, 리더십 유형을 고찰하고자 한다. 한편, 본 연구는 직무요인을 구축하기 위해 Herzberg의 2요인이론<sup>3)</sup>을 적용하고자 한다.

사회복지전담공무원의 직무가 노인 장기요양보장 정책, 기초생활보장 대상자에 대한 종합상담, 복지자원의 연계 서비스, 현장방문 등 클라이언트의 문제 해결과 전문적 서비스를 제공하기 위해 다양해지고, 업무량이 방대해지면서 사회복지전담공무원은 업무에 대한 스트레스와 클라이언트와의 관계에서 소진을 경험하게 된다. 이러한 측면에서 볼 때, 본 연구는 사회복지전담공무원의 조직시민행동을 위해서는 1차적인 욕구인 위생요인도 중요하지만 사회복지전담공무원의 내재적 요인의 변화를 통한 직무동기 유발이 절실하다고 보아 직무에 관한 요인을 환경적 측면과 직무동기 측면으로 구분한 Herzberg의 2요인이론을 적용하고자 한다. 그리고 사회복지전담공무원의 직무 동기는 호의적 직무태도를 유발시켜 직무환경에 적합한 형태로 행위성을 갖게 하여 개인적으로 만족을 창출하며, 조직을 위해 자발적 행동을 촉발시키는 요인으로 작용할 것이라 가정할 수 있어 Herzberg의 2요인이론을 적용하고자 한다.

한편, 조직 내·외부의 환경과의 연계를 통하여 사회복지전담공무원이 직무동기를 유발시켜 조직의 목표를 달성하게 하기 위해서는 상사의 효율적인 리더십이 요구된다. 상사의 리더십은 사회복지전담공무원의 행동유형을 변화시킬 수 있는 영

3) 직무를 결정하는 요인을 동기요인과 위생요인으로 이원적으로 구분하고 이러한 요인들이 별개로 존재하여, 동기요인은 직무만족에 위생요인은 직무불만족에 각기 다른 방법으로 영향을 미친다는 이론이다.

향력 행사과정으로 상사가 어떠한 리더십을 발휘하느냐에 따라 조직시민행동은 차이를 보이게 된다. 효율적인 상사의 리더십은 사회복지전담공무원에게 영향력을 발휘하여 사기를 진작시키며, 능동적인 업무태도로 직무성과를 높이며, 조직의 기능상 필요한 추가행동 뿐 아니라 적극적이고 책임 있는 조직 참여를 할 수 있게 한다. 이러한 점에서 상사의 리더십과 사회복지전담공무원의 직무동기와의 관계는 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다.

본 연구는 사회복지전담공무원의 직무요인이 직무태도를 통하여 조직시민행동에 영향을 미치는 중요한 요인으로 보고, 직무요인과 직무태도 및 조직시민행동과의 영향 관계를 고찰하고자 한다. 한편, 사회복지전담공무원의 직무요인이 직무태도를 통하여 조직시민행동에 미치는 영향은 상사가 발휘하는 리더십 유형에 따라 달리 나타날 수 있다고 보아 상사의 리더십 유형을 통하여 조직시민행동을 고찰하고자 한다. 따라서 본 연구는 직무요인이 직무태도, 리더십 유형에 따라 사회복지전담공무원의 조직시민행동에 중요한 영향을 미칠 것이라 가정하여 직무요인을 중요한 이슈로 제기하고자 한다.

첫째, 직무요인이 직무태도에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 직무태도는 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가?

셋째, 직무요인이 직무태도를 통하여 조직시민행동에 미치는 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있는가? 를 살펴본다.

본 연구는 사회복지전담공무원이 인식하고 있는 직무환경과 직무동기에 따른 직무태도와 조직시민행동과의 관계를 살펴봄으로서 직무환경, 직무동기와 관련한 직무태도의 변화로 인한 조직시민행동을 유발하기 위한 방안과 사회복지전담공무원의 조직시민행동을 향상시키기 위한 이론적·정책적 함의를 제시해 줄 것이다.

## 제 2 절 연구범위 및 방법

### 1. 연구범위

본 연구는 사회복지전담공무원의 직무요인이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해서 규명한다. 즉, 사회복지전담공무원의 직무환경 및 직무동기가 직무태도인 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 미치는 영향 관계를 파악하여, 이것이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 연구 분석 하였다. 한편, 직무요인, 직무태도가 조직시민행동에 미치는 영향이 상사의 리더십유형에 따라 차이가 있는지를 확인하여 상사의 리더십유형에 따른 사회복지전담공무원의 조직시민행동의 차이를 분석하였다.

본 연구의 범위는 직무요인인 위생요인과 동기요인에 대하여 선행연구를 조사하여 조직시민행동에 관한 적합한 관계를 도출해 내는 것이다. 한편, 직무요인과 직무태도가 조직시민행동에 미치는 영향이 상사의 업무추진 방법과 추진목표 측면에 따른 리더십 유형에 따라 차이가 있을 것으로 가정하여 상사의 리더십 유형이 사회복지전담공무원의 조직시민행동에 어떠한 영향을 주는지를 살펴보는 것을 연구 범위로 설정하였다.

첫째, 본 연구는 국·내외 문헌조사를 통하여 사회복지전담공무원의 직무요인을 Herzberg의 2요인이론에 의하여 위생요인과 동기요인으로 선정하여 개념과 범위를 정의하였다.

둘째, 직무요인과 조직시민행동과의 관계에서 직무태도를 다각도로 고찰하여 이에 대한 개념을 정의하고 구성요인을 조직몰입, 직무만족, 서비스태도로 설정하였다.

셋째, 조직시민행동의 개념을 정의하고 구성요인을 충성, 복종, 참여로 설정하였다.

넷째, 직무요인과 조직시민행동과의 관계에서 상사의 리더십 유형을 다각도로 고찰하여 직무요인이 직무태도에 미치는 영향과 직무태도가 조직시민행동에 미치는

영향이 상사의 리더십유형에 따라 차이가 있는지 알아보기 위하여 개념과 유형을 정의하였다.

다섯째, 본 연구는 2009년 1월 10일부터 2월 9일까지 광주·전남 지역을 대상으로 설문조사를 하였으며, 연구대상으로는 지방자치단체 5급 이하 사회복지전담공무원을 범위로 한정한다. 광주·전남지역의 사회복지전담공무원에 국한하여 분석한 이유는 광주·전남의 경우 도시와 농촌이라는 지역적인 특성을 포함하고 있어서 연구결과를 일반화 시킬 가능성이 높기 때문이다. 광역자치단체·기초자치단체에서 관리직인 5급을 연구대상으로 포함시킨 이유는 그들의 업무가 부서나 팀의 전반적인 운영에 관한 사항으로 6급 이하 사회복지전담공무원에 비해 클라이언트를 대상으로 하는 업무는 적지만, 반드시 관리자에게 서비스를 받아야 한다는 클라이언트, 사회복지전담공무원이 수행한 서비스에 불만을 품고 관리자를 찾는 클라이언트, 고질적이고 폭력적인 클라이언트 등에 대한 직접적인 서비스를 수행하고 있어 본 연구의 범위에 적합하기 때문이다.

## 2. 연구방법

본 연구는 포괄적인 연구를 통하여 사회복지전담공무원의 직무요인이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하기 위해 다양한 연구방법을 통해 연구의 목적을 달성하고자 하였다.

본 연구의 방법으로는 문헌연구와 설문조사를 통한 실증연구방법이 병행되었다.

첫째, 직무요인이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 내용들을 명확히 이해하기 위해서 국·내외 관련 서적과 각종 인터넷 정보, 관련 학회지, 연구논문 등을 중심으로 검토하여 선행연구 및 이론적 배경에 관한 연구 자료를 정리하였다.

둘째, 문헌적 연구를 통하여 연구주제와 관련된 연구모형을 설계한 후, 구성요소들 간의 관계를 기초로 하여 연구가설을 설정하였다.

셋째, 구체화된 변수들 간의 관계를 설문조사를 통해 실증적으로 연구하였다. 설문지의 구성은 사회복지전담공무원의 직무요인이 조직시민행동에 미치는 영향에

대한 지각의 정도를 중점적으로 질문한 변수 83개와 설문 응답자의 인구통계학적 특성 7개를 설정하여 총 91개 문항으로 설문지를 구성하였다.

넷째, 연구모형과 가설의 검증은 광주·전남지역의 지방자치단체에서 근무하고 있는 사회복지전담공무원을 대상으로 설문조사 방법을 이용하여 통계적으로 분석하였다.

다섯째, 설문조사를 이용한 자료 분석은 빈도분석을 통한 표본의 특성조사, 기술 통계의 평균, 표준편차, 왜도의 측정을 통한 전체 표본의 변수들에 대한 지각수준 평가,  $t$ -test 및 분산분석, 상관분석을 통한 Pearson 상관계수의 산출로 변수 상호간의 상관관계 등을 분석하였으며, 연구모형 및 가설의 검증은 AMOS 6.0을 이용하였다. 분석결과를 토대로 이론적, 정책적 함의를 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 사회복지전담공무원의 개념과 직무요인

#### 1. 사회복지전담공무원의 개념과 역할

사회복지전담공무원은 사회복지사의 자격을 갖춘 9급에서 5급까지의 지방공무원으로 행정직군, 사회복지직렬에 속하는 일반직 공무원이며, 시·도, 시·군·구 및 읍·면·동 또는 복지사무전담기구에서 사회복지사업에 관한 업무를 담당한다.

사회복지전담공무원은 1987년 7월에 사회복지전문요원이라는 명칭으로 5개 광역시에 49명을 최초로 배치하여 별정직 공무원으로 활동을 시작하였다. 1999년 9월 국민기초생활보장법 제정으로 복지욕구가 증대되자 사회복지 전담기구의 필요성과 인력확보에 대한 요청이 제기되면서 지방공무원 임용령이 개정되었다. 그리하여 1999년 12월부터 행정직군 속에 사회복지직렬이 신설되어 2001년에 약 5,500명, 2005년에 약 9,738명, 2007년에 약 10,515명이 사회복지전담공무원으로 활동하고 있다.

사회복지전담공무원은 클라이언트가 자신의 건강을 유지하고 문화적인 최저한도의 생활을 하며 자활에 이르도록 하기 위하여 조직적·기술적 원조활동을 한다(이호진, 1994).

이들의 업무를 소관별로 구분하여 보면, 보건복지가족부 소관 업무로 기초생활보장사업 및 자활사업, 의료급여 등 공공부조를 담당하며, 저소득 노인, 아동, 장애인 지원 사업, 소년·소녀가장 지원 사업, 노인 일자리사업, 경로당 지원 사업, 아동급식사업, 각종 차상위 계층 지원 사업 등 사회복지 서비스를 담당한다. 여성부 소관 업무로 여성 직업능력 개발 및 취업지원, 공공부문 여성 일자리사업을 담당한다. 건설교통부 소관 업무로 주거복지사업과 교육부 소관 업무로 유치원 교육비 감면과 방학 중 아동급식사업을 담당한다. 보훈청 소관 업무로 유공자 지원 사업,

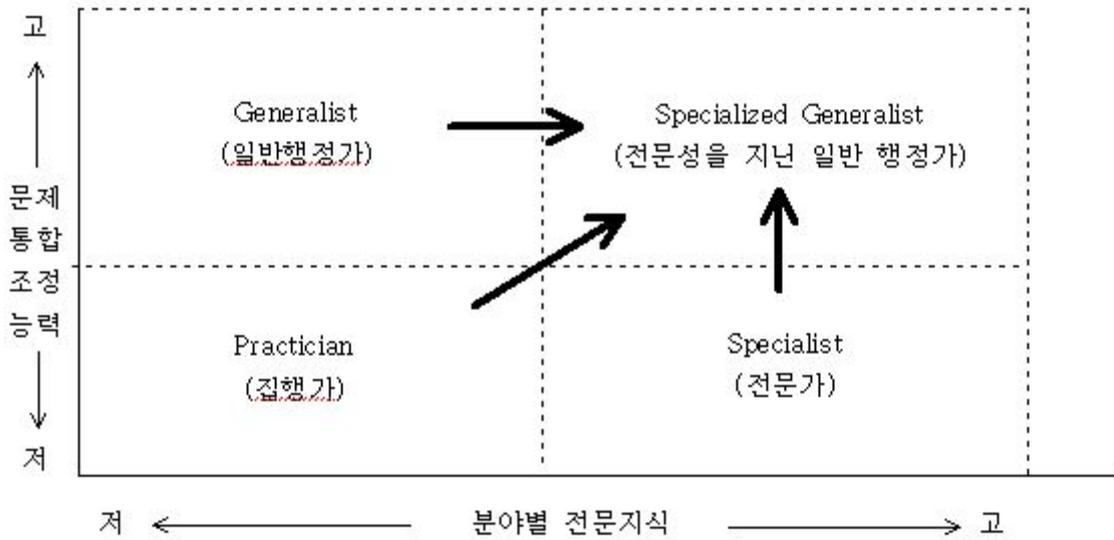
통일부 소관 업무로 북한이탈주민 지원 사업 등을 담당한다. 한편 지방공무원으로서 각종 시책사업과 행정업무를 담당한다.

이러한 ‘공공성’이라는 특수적 가치를 실현시키는 업무를 담당하는 사회복지전담 공무원의 역할은 사회복지사업법 제14조에 의하면 ‘관할지역 안의 사회복지를 필요로 하는 사람 등에 대하여 항상 그 생활실태 및 가정환경 등을 파악하고, 사회복지에 관하여 필요한 상담과 지도를 행한다.’ 라고 규정되어 있으나, 실제로 현장에서 수행하고 있는 직무영역에 대한 역할은 매우 광범위하다. 사회복지전담공무원의 직무영역을 개괄적으로 재분류 해보면 복지수급대상자 조사 및 보호의 결정에 수반되는 제반사항, 보장금품의 지급 등 물질적 지원을 위한 직무, 대상자의 자립지원 및 상담, 기타 후원금품의 모집 및 후원자의 알선과 일반 지방공무원이 수행해야 하는 직무를 수행한다.

이와 같이 다양한 직무 속에 사회복지전담공무원은 <그림 2-1> 과 같이 과거 단순했던 문제 상황에서 요구되는 업무 집행가로서의 사회복지사와 일반 행정가의 역할에서 공공부조제도의 효과적인 집행과 전문적인 사회복지 서비스를 수행할 수 있는 사회복지사로서 역할과 법과 규정에 따라 정책을 집행하고 그와 관련된 문제들을 종합적이고 장기적인 시각에서 통합적으로 해결하는 전문성을 지닌 일반 행정가로서의 역할을 요구받고 있다.

이러한 역할수행에 있어 사회복지전담공무원은 노인장기요양보장 등 새로운 정책으로 인한 업무량 증가에 따른 인력부족으로 현장방문 업무수행에 어려움을 겪고 있으며, 기초생활보장 대상자에 대한 종합상담, 복지자원의 연계 서비스 등의 업무로 다양한 유형의 클라이언트의 폭력에 노출되어 무력감, 절망감, 정서적 고갈 등을 경험하기도 한다. 한편, 사회복지직렬의 일반직 공무원으로 사회복지에 대한 강한 애착과 사명감을 가지고 직무를 수행해 왔음에도 불구하고 별정직 공무원으로 고착화되어 승진에서 상대적으로 열등한 취급을 받아왔으며, 일반 사회복지조직과는 달리 행정조직 내에 여러 직렬의 일반직 공무원들과 직무를 같이 수행하고 있어 타 직렬의 동료와 상관과의 관계에서의 오는 갈등과 일반 행정업무와 사회복지 업무의 동시수행에 따른 역할갈등과 모호성으로 인하여 직무에 대한 불만과 긴장 등에 시달리고 있다.

〈그림 2-1〉 21세기 공무원의 전문성 지향점



출처: 박상철, “한국 공무원의 전문성에 관한 연구 : 정부개혁의 방향성과 공무원의 인식을 중심으로”, 2006. p. 38.

## 2. 사회복지전담공무원의 직무요인

사회복지전담공무원의 직무 중 복지수급 대상자 조사 및 보호의 결정과 사회복지 서비스 정책결정은 보건복지가족부에서 이루어지고 있으며, 공공복지의 급여 및 서비스 전달은 행정안전부의 지방행정체계를 통하여 이루어진다. 이렇듯 업무가 이원화됨으로 인하여 사회복지전담공무원은 일반 행정가와 사회복지사의 역할을 동시에 수행하여야 한다.

한편, 사회복지 패러다임의 변화로 인하여 클라이언트 중심의 전문적 서비스를 제공할 수 있는 찾아가는 서비스가 강조됨에 따라 복지수요에 대응할 수 있는 인력이 요구되고 있지만, 행정조직에서 신 공공관리 개념의 확산되어 조직개편 등으로 업무량이 과다해져 다양한 복지욕구에 탄력적인 대응이 어려운 실정이다.

이러한 상황에서 사회복지전담공무원이 새로운 직무요구에 대하여 적응하기 위

해서는 직무환경과 직무동기의 변화가 필요하다. 왜냐하면, 공공 사회복지전달체계의 구조 및 직무환경의 변화는 전문적인 서비스를 수행할 수 있는 여건을 조성하며, 사회복지전담공무원의 직무동기는 자신의 직무에 대한 역할의 중요성을 높게 인식하게 하여, 역할을 수행하고자 하는 자발적 의지가 강하게 나타나고, 실천적 행동으로 이어질 가능성이 높기 때문이다(전연상, 2006).

따라서 본 연구는 사회복지전담공무원의 직무환경과 직무동기를 직무태도에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 보아 직무요인을 Herzberg의 2요인이론으로 구분하고자 한다.

## 1) Herzberg의 2요인이론

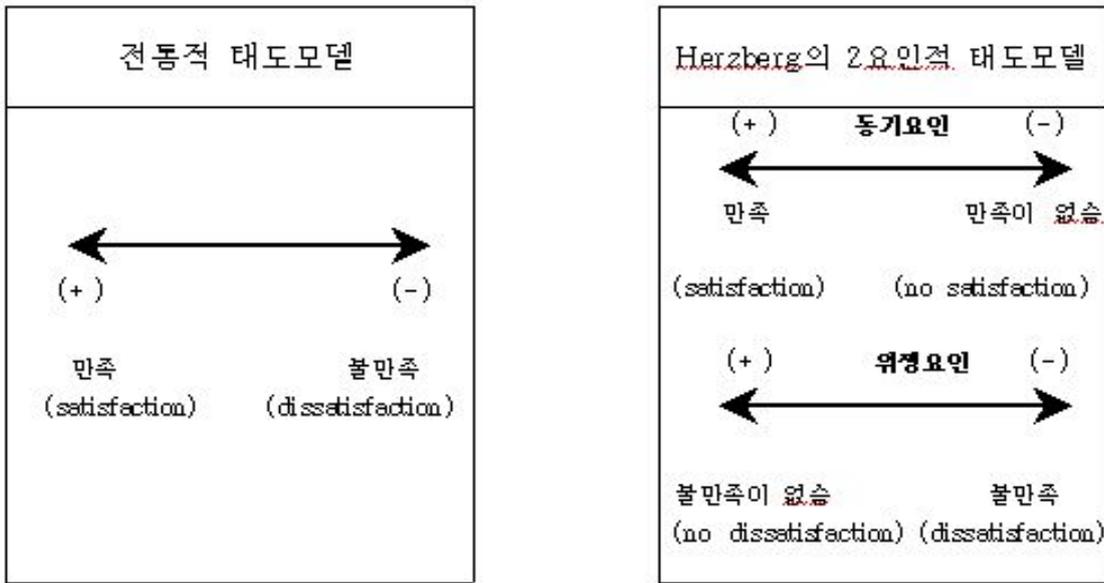
### (1) 2요인이론의 개요

조직현상에서 조직원의 직무태도로서 직무만족은 조직의 성과와 관련하여 매우 중요한 의미를 지닌다. 직무태도는 오랜 시간 동안 연구대상이 되어 왔으나 직무태도 이론에 관한 논쟁의 시발점이 된 것은 1950년대 말 Herzberg와 그의 동료들(이하 Herzberg라 함)이 전통적 직무태도 이론과 전혀 다른 이론을 제시하면서부터이다.

1950년대에 동기와 생산성은 상관관계가 없다는 연구결과에 자극을 받은 Herzberg는 약 50년 동안의 직무태도에 관한 2,000여개의 논문을 포괄적으로 검토하여 조직구성원이 직무를 좋아하느냐 싫어하느냐에 따라 직무를 결정하는 요인의 차이가 있음을 알게 되었다(안희남, 1989).

이러한 생각을 바탕으로 그는 Pittsburgh시의 203명의 회계사와 엔지니어를 대상으로 연상기억법을 사용하여 직무에 ‘만족을 경험했을 때’와 ‘불만족을 경험했을 때’를 기억하게 하여 어떤 요인이 조직구성원에게 만족을 주며, 어떤 요인이 불만족을 주는지를 검증하여 심리적 상태에 영향을 미치는 요인을 명확히 하여 직무태도를 구체화 시키고, 태도의 결과로서 발생하는 직무효과 사이의 관련성을 제시하였다.

〈그림 2-2〉 전통적 태도모델과 2요인적 태도모델



출처: 이훈래. “행정서비스의 시민만족도 결정 요인에 관한 연구”, 2007. p. 78.

Herzberg는 직무만족과 직무불만족은 전혀 별개의 개념인 두 가지 차원으로 결코 접목될 수 없는 것으로 보았다. 이는 1950년대 주를 이루었던 직무만족과 불만족을 동일 차원의 서로 대립적인 반대 개념으로 보고 있는 전통적인 직무태도 이론에 결정적인 타격을 가하게 되었다. 〈그림 2-2〉에서 보는 바와 같이 전통적인 직무태도 모델은 직무만족의 반대를 직무불만족으로 직무불만족의 반대를 직무만족으로 본다. 즉, 동일한 양극단의 연속 선 상에 직무만족과 불만족이 위치하고 있다고 본다.

하지만 Herzberg의 2요인적 태도모델에서는 이 두 가지 차원이 동일한 양극단에 일직선상이 아니라 별개의 다른 연속선상에 있다고 보았다. 즉, 직무만족의 반대 개념은 직무불만족이 아니라 직무만족이 아닌 것이며, 직무불만족의 반대 개념은 직무만족이 아니라 직무불만족이 아닌 것이다. Herzberg는 〈그림 2-2〉의 2요

인적 태도모델에서와 같이 조직구성원의 직무태도와 관련한 요인들을 직무만족 요인과 불만족 요인으로 이원적으로 구분하여 이러한 요인들이 별개로 존재하며, 직무만족 요인과 불만족 요인은 태도의 결과로서 발생하는 성과에 각기 다른 방법으로 영향을 미친다는 결론을 2요인적 시각에서 입증하였다.

## (2) 동기 - 위생요인

Herzberg는 2요인이론에서 인간에게는 고통을 피하려는 동물적·본능적인 욕구와 성장과 자기실현을 도모하려는 인간적인 욕구가 이원적으로 존재한다고 보았다. 인간은 사망이나 고통 그리고 성적 결핍과 기타 이차적인 동인 및 이에 따르는 무수한 학습적 공포 등의 불안에서 회피하고자 하며 지속적인 성장에 의해 스스로의 능력을 현실화 하고자 하는 충동을 갖고 있다는 것이다.

Herzberg는 이러한 이원적 욕구 중 회피욕구가 충족되면 불만족감을 감소시킬 수는 있으나 적극적인 만족감을 증가시키지는 못한다고 하였으며, 자아실현의 욕구가 충족되면 적극적인 만족감은 증가되나 충족되지 못하였을 경우에는 적극적인 만족감이 감소될 뿐, 반드시 불만족감이 증가하는 것은 아니라고 하였다.

바로 이러한 인간의 본질에 대한 생각이 인간의 태도를 이원적으로 구분하려는 Herzberg의 2요인이론의 밑바탕이 되고 있다(유종해·안희남, 1993). Herzberg는 이원적 욕구를 바탕으로 직무와 관련한 요인을 동기요인(Motivator Factor)과 위생요인(Hygiene Factor)으로 별개의 차원으로 구성하였다.

〈표 2-1〉에서와 보는 바와 같이 위생요인은 직무환경에 관한 것으로 직무에 불만족을 느끼거나 예방하는데 작용한다. 직무에 대한 불만족을 일으킨 요인들은 직무자체와 관련된 것이 아니라 직무를 수행하는 데 영향을 미치는 외적인 조건들로 유지요인 또는 불만족 요인이라 하며(한덕웅, 1987), 회사 정책 및 관리(Company Policy and Administration), 봉급(Salary), 대인관계(Interpersonal Relations), 작업조건(Working Conditions), 기술적 감독(Supervision - Technical) 등이 해당된다.

동기요인은 직무수행과 관련하여 직무의 내재적 측면을 반영하며 직무만족에 직

접적 영향을 미치는 요인을 의미한다. 직무수행을 위한 동기를 유발하는데 작용하는 것으로 만족요인이라 하며, 성취(Achivement), 인정(Recognition), 직무자체(Work Itself), 책임(Responsibility), 승진(Advancement) 등이 해당된다.

Herzberg는 위생요인의 부족은 소극적 직무태도를 갖게 하고 심리적으로 불안정한 직무환경을 조성하게 한다고 하였으며, 위생요인은 직무만족을 이끌어 내지 못하고 직무성과와도 관련이 없다고 하였다. 반면, 동기요인의 충족은 성장에 영향을 미쳐 개인이 심리적 성장과 적극적인 직무태도를 갖게 하여 직무성과를 높일 수 있게 된다고 하였다. 그러므로 직무만족을 가져오기 위해서는 위생요인을 유지하면서 동기요인의 충족이 필수적이다.

〈표 2-1〉 동기요인과 위생요인의 구분

위생요인	동기요인
회사 정책 및 관리	성취
봉급	인정
대인관계	직무자체
작업조건	책임
기술적 감독	승진

## 2) 사회복지전담공무원의 직무요인

사회복지 행정관리가 공급자·제공자 중심에서 클라이언트 중심으로, 양(Quantity) 중심에서 질(Quality) 중심으로 변화함에 따라 다양한 행정수요에 대응하기 위한 공공 사회복지 서비스(Public Services)의 수준도 과거와는 비교할 수 없을 정도로 양적·질적 측면에서 심화·확대되고 있다(김병숙, 2007). 이러한 환경에서 사회복지전담공무원은 전달체계의 다원화로 인한 인프라구축의 미비와 읍·면·동 기능 약화로 인한 현장방문 업무수행의 어려움을 겪고 있다. 한편, 클라

이런트 욕구의 다양화와 사회복지 대상의 확대로 인하여 클라이언트의 문제파악에 어려움을 겪고 있으며, 조직 내에서는 승진에서의 열악한 취급과 다른 직렬의 직장동료와 상관과의 업무수행에서 오는 갈등으로 인한 직무스트레스와 소진을 경험하기도 한다.

이러한 직무상황에서 다양한 클라이언트의 욕구와 행정수요에 신속하고 유연하게 대처하기 위해서는 사회복지전담공무원의 직무환경의 개선과 직무동기 유발을 필요로 한다.

따라서 본 연구는 직무상황에 따른 직무요인을 사회복지전담공무원이 직면해 있는 직무환경과, 내재적 측면에서 직무태도를 변화시킬 수 있는 요인인 직무동기로 보아 Herzberg의 2요인이론으로 구분하고자 한다.

### (1) 위생요인

직무수행에 영향을 미치는 외적인 조건인 직무환경에 관한 요인으로, 만족을 결정짓는 데 영향을 미친다.

#### ① 보상체계

보상체계는 사회복지전담공무원이 직무를 수행한 대가로 지급받는 금전적·비금전적 반대급부이며, 물질적 보상·상징적 보상·사회적 보상으로 구분할 수 있다. 물질적 보상은 과학적 관리론 이후 중요한 동기유발 요인으로 인식되어 왔다. 물질적 보상체계는 생활유지의 수단이 되며, 사회복지전담공무원이 공평하게 보상체계를 인식하거나 적절한 보상을 지급받았을 때, 경제적 만족감과 동기유발, 잠재능력의 개발을 가져와 조직의 성과를 높일 수 있다.

Porter & Lawler(1968)는 노력에 대한 보상가능성이 클수록 조직몰입이 높아진다고 하였으며, 고종욱·장인봉(2004), 김상욱(2002)의 연구에서는 외재적 보상이 조직몰입을 높여주는 영향요인임을 제시하였다. 그러나 Herzberg는 2요인이론에서

물질적 보상체계인 보수를 직무불만족 요인으로 제시하고 직무불만족 요인의 제거는 불만이 없는 상태를 가져올 뿐 적극적 동기유발 효과는 가져오지 못한다고 주장하여 보상체계의 동기유발에 대한 이의를 제기하였다.

상징적 보상은 개인의 심리특성과 직무특성에 따른 보상으로 성취감, 책임감, 자율성, 효능감, 의미있는 직무경험 등이다. Hackman & Oldham(1976)은 직무 다양성, 직무 정체성, 자율성, 환류성이 의미성과 책임성에 영향을 주어 조직성과를 높이는 결과를 가져온다고 하였다.

사회적 보상은 사회적 인정감으로 볼 수 있으며, 조직 내의 분위기, 상사의 지원, 동료의 지원 등이다.

사회복지전담공무원의 보상체계는 물질적 보상과 사회적 보상을 포괄한 개념으로 직무에 대한 금전적 보상인 보수, 수당 등과 직무에 대한 성취와 공헌의 대가로 주어지는 승진 및 기타 보상의 공정성 등이다.

## ② 근무환경

근무환경은 근무상황 요인으로 사회복지전담공무원이 근무하고 있는 곳의 소음, 혼잡도, 사무실 온도, 습도 등 물리적 환경과 근무시간, 휴가, 복리후생 등 근무조건 등이다. 사회복지전담공무원의 근무상황요인에 대한 평가는 직무만족, 직무성과, 이직결정에 영향을 미치게 된다. 전태준(2006)은 복리후생 수준이 높고 쾌적한 근무지에서 직무를 수행하는 사람은 그렇지 못한 사람에 비해서 직무만족도가 높다고 제시하였다.

## ③ 인간관계

조직에서 다른 조직구성원과의 상호작용은 필연적이다. 인간관계는 조직의 목표달성과 직무수행 과정에서 다른 조직구성원과 상호작용이다.

사회복지전담공무원이 직무를 통하여 목표를 성취하는 과정에서 다른 조직구성원과 친목이나 단결 정도는 조직 내의 응집력이나 개인의 직장 적응과 밀접한 관

계가 있다(신두범, 1985). 김정길(1997)은 직장 내에서 동료 간에 우호적으로 협력할 수 있는 분위기가 조성될 경우, 직장 동료 간의 연대와 인간관계가 밀접해지며 직무만족도가 높아진다고 하였다. 하미승·권용수(2000)는 상관과의 관계, 동료와의 관계, 하급자와의 관계가 공무원의 직무스트레스에 직접적인 영향력이 있다고 하였다.

#### ④ 직무안정성

Super는 안전성을 인간의 주된 욕구 중의 하나이며, 일을 하는 가장 주요한 이유 중에 하나라고 보았다. 그는 안정성에 대한 주관적 의미는 개인에 따라 다를 수 있지만 직무안정성의 주된 요소는 연공서열제와 안정적 직장이라고 하였다(박연정, 2007). 직무안정성은 직업안정성과 동일한 개념으로 사용되고 있는데, 동일한 직업이나 직무 내에서 지속적으로 고용을 보장하는 직업현장의 특성이다.

이지만(2001)은 직무안정성을 ‘조직구성원이 현재 근무하고 있는 직장에서 느끼는 해고에 대한 두려움과 고용관계를 지속적으로 가질 것으로 기대하는 정도’를 의미한다고 협의적으로 정의하고 있다.

본 연구에서는 사회복지전담공무원의 직무안정성을 직무자체를 지속적으로 유지할 수 있는 정도로 보며 직무자체의 중요성과 직무자체를 상실할 가능성을 구성요인으로 하였다.

## (2) 동기요인

직무의 내재적 측면을 반영하며 직무에 대한 만족을 결정짓는 데 영향을 미치는 요인으로 개인의 심리적 성장과 직무에 대한 적극적 태도를 갖게 하여 조직의 성과에 긍정적 영향을 미친다.

### ① 직무능력

사회복지전담공무원은 조직 내에서 각자 나름대로 과업을 부여받고 있으며, 같은 조직 환경이라 할지라도 조직의 목표달성 과정에서 보이는 개인의 직무수행은 능력에 따라 차이를 보이게 된다(장신재, 2003). Vroom(1964)은 직무의 완성을 보장하는 그 어떤 동기도 능력이 발휘되지 않으면 불가능하다고 하였으며, McClelland(1961)는 직무수행은 업무의 성격에 따라 다르지만 직무성과에 영향을 미치는 요인 중 직무와 관련된 전문적 능력이 가장 크다고 하여 전문적 능력이 직무성과에 영향력이 있음을 제시하였다. 한편, 국내의 학자들도 사회복지전담공무원의 직무성과는 적극적인 직무태도, 능력, 가치관 등이 긍정적 요인으로 작용해서 이루어진다고 평가하고 있으며, 실무를 뒷받침 할 수 있는 전문적 능력요인을 동기부여와 임파워먼트, 직무성과의 중요 요인으로 제시하고 있다(송근원, 2000; 최인섭, 2000).

사회복지전담공무원의 직무능력은 직무를 수행하는 실무자의 노력 여하에 따라 바뀔 수 있는 속성을 지닌 적응능력과 실무자의 노력여하에 따라 바뀌기 어려운 속성을 지닌 기초능력 두 가지로 구분할 수 있다(윤정혜, 2003). 적응능력은 전문 지식과 기술의 보유 및 발휘 정도, 문제해결능력, 판단력 및 응용력을 포함하는 직무수행 능력과 전문가치와 윤리 등이 있으며, 기초능력에는 학력, 전공, 자격증, 재직기간, 훈련 및 교육경험 등이 있다.

## ② 책임감

사회복지전담공무원의 직무와 역할수행에서 책임감은 태도와 행동에 영향을 주는 요인이다. 책임감은 개인이 공식적인 책임에 대해 인지적으로 혹은 감정적으로 수용하는 것을 의미하는 것으로 MacLagan이 제기한 내적 책임감(Internal Responsibility)과 유사한 개념으로 이해할 수 있다(이봉세, 2006).

MacLagan(1983)은 책임감을 내적 책임감과 외적 책임감으로 구분하여 내적 책임감을 상호호혜 관계가 아닌 공식적 책임이 없어도 존재할 수 있는 것으로 보았으며, 외적 책임감은 상호 호혜성을 전제로 하는 공식적 역할에의 책임으로 성과평가의 기준이 된다고 하였다. Cummings & Anton(1990)은 MacLagan이 제시한

내적 책임감을 책임감으로 외적 책임감을 책무라 하였다.

책임감은 사회복지전담공무원의 역할지각과 관련이 있다. Morrison(1994)은 책임감은 조직구성원이 조직에서 역할을 어떻게 지각하느냐에 따라 결정된다고 보았으며 책임이나 책무보다 책임감이 조직구성원의 성과 또는 결과변수를 더 잘 설명할 수 있다고 보았다.

### ③ 자아실현성

자아실현은 사회복지전담공무원이 직무를 통하여 자신의 잠재력과 가능성을 발 견하여 현실화시키고 최대한 발휘하는 것을 말한다. 아리스토텔레스는 행복론에서 자아실현을 잠재된 가능성이 현실화 되고 현실화된 상태가 계속 진행되어 완성의 단계에 이르는 원형이라고 하였다.

복잡한 조직 환경 속에서 사회복지전담공무원은 자아실현의 욕구로 인해 보람 있고 책임 있는 업무와 자기발전의 기회를 원하며, 또한 업무를 통하여 자아실현 을 추구한다.

## 제 2 절 직무태도의 개념과 구성요인

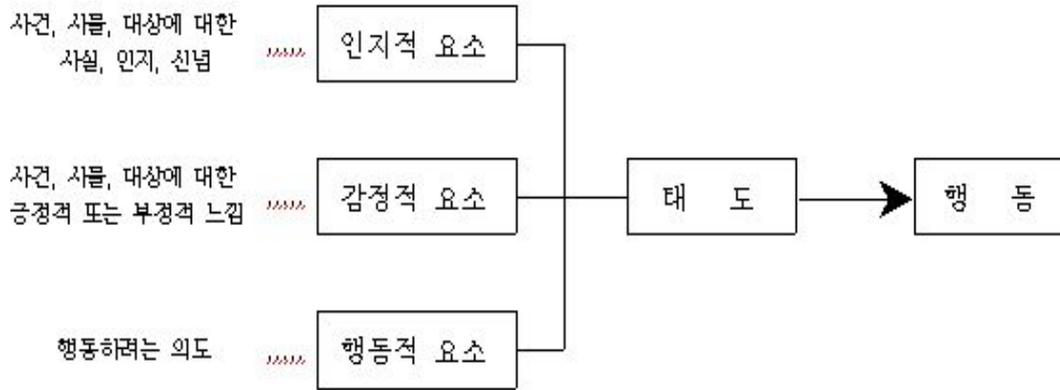
### 1. 직무태도의 개념

태도는 어떤 대상에 대하여 갖는 비교적 지속되는 감정, 신념, 행동경향이다 (Steers, 1984). 즉, 태도는 개인의 감정과 사고의 규칙성으로 볼 수 있기 때문에 감정과 사고 및 이들 주변에 있는 제반 환경에 적합한 형태로 지향하는 행위성을 갖게 된다(윤종갑, 2000).

직무태도는 태도를 직무에 대해 한정시키는 것으로, 담당하는 업무에 대한 지속 적이고 일관적인 신념 및 감정의 반응경향으로 정의할 수 있다. 직무태도에 관한 개념을 명확히 하기 위해서 태도를 전통적 관점에서 보면 <그림 2-3> 과 같이 인

지적 요소(Cognitive Component), 감정적 요소(Affective Component), 행동적 요소(Behavioral Component)로 구성된다(김경수·김공수, 2005).

〈그림 2-3〉 전통적 태도 모형



출처: 김경수·김공수 공저. 「조직행동」, 서울: 법문사, 2005. p. 122.

인지적 요소는 객관적인 사실 여부와는 관계없이 어떤 대상에 대해 갖는 개인적인 믿음이나 신념이다. 인지적 요소의 차이로 인해 사회복지전담공무원은 각기 다른 태도를 형성하게 된다. 정서적 요소는 어떤 대상에 대해 갖는 좋다, 나쁘다의 감정으로 인지 형성과정에서 인지적 요소와 상호 작용하여 대상에 대해 영향을 미친다. 행위적 요소는 어떤 대상에 대해 행동하려는 경향으로 행위 의도나 방식을 의미한다.

직무태도는 직무동기와 상호 순환적이며 어떤 행동을 하려는 의도를 내포하고 있으므로 직무동기의 결과이면서 동시에 직무동기의 원인이 될 수 있다(오석홍, 2008). 한편, 직무태도는 어떤 대상의 행위 의도에 영향을 주며 태도를 형성하는 다양한 요인에 따라 행위 의도는 다르게 나타난다. 사회복지전담공무원의 직무태도는 인지적, 정서적, 행위적 요소들의 상호작용을 통하여 형성되며 사회복지전담공무원이 소속된 사회, 조직, 집단의 문화, 규범, 관습 등 다양한 요인에 의해 영향

을 미치고 있다(황규대, 1999).

이상의 논의를 종합하여 본 연구에서는 직무태도를 사회복지전담공무원이 직무에 대하여 갖는 인지적, 정서적 반응의 상호작용으로 일관적이고 지속적인 행위의도라 정의할 수 있다.

## 2. 직무태도의 구성요인

사회복지전담공무원이 효율적인 공공 사회복지 서비스를 제공하기 위해서는 어떤 직무태도를 형성하고 변화시킬 것인가 하는 문제가 중요한 과제로 대두된다.

직무에 대해 호의적이고, 직무태도와 행동 간에 일관성을 갖는 사회복지전담공무원은 전문적인 업무수행 능력을 향상시켜 클라이언트에게 만족감을 주며, 자신이 담당하고 있는 일에 만족하고, 조직에 몰입하고 헌신하여, 개인적으로 만족을 창출할 수 있는 행동을 하리라고 예측할 수 있다. 따라서 직무수행과 관련한 사회복지전담공무원의 태도는 역할과 관련한 행동을 예측하고 태도와 행동 간에 일관성을 유지하며 행동을 긍정적 방향으로 변화시키기 위해 중요하다.

직무태도의 구성요인은 직무만족, 직무열중, 조직몰입, 이직의도, 직무스트레스, 고객지향성 등 연구자의 목적에 따라 다양하게 연구되어 왔으나<sup>4)</sup> 본 연구는 클라이언트를 원조하는 행동은 사회복지전담공무원이 직무에 대해 갖는 모든 감정과 조직의 목표와 개인의 목표를 일체화 시키는 개인적인 믿음이나 신념에 따라 다르게 나타난다고 보며, 클라이언트를 대하는 행위 의도에 따라 직무태도가 결정된다고 보아 조직몰입, 직무만족, 서비스태도를 중심으로 고찰하였다.

4) 오석홍(2008)은 직무태도의 유형을 직무만족, 직무열중, 조직몰입으로, 임재문(2008)은 직무만족, 조직몰입, 이직의도로, 이영안(2007)은 직무만족, 조직몰입, 직무동기, 직무스트레스로, 김병숙(2007)은 직무만족, 고객지향성으로 보고 있다.

## 1) 조직몰입

### (1) 조직몰입의 개념

조직몰입은 조직구성원과 조직행위와의 관계를 분석하기 위한 개념으로 사용되어 오다, 1960년대 조직 행태론에서 조직몰입이라는 개념을 사용한 뒤부터 다양하게 연구가 이루어져 왔다. 최근 들어서는 공공 사회복지조직에서 신 공공관리 개념이 확산됨에 따라 관리자들과 성과 제고방안에 대한 관심으로 조직몰입이 공공 조직이나 인간봉사조직과 같은 비영리조직에서 성과 지향적 조직구성원의 태도로 재조명되면서 다른 어느 시기에 비해 중요성이 부각되고 있다(Moon, 2000; Kwon, 2001; Wilson, 1999, Crewson, 1997; Balfour & Welchler, 1996).

조직몰입이 조직구성원의 행동 양식을 결정하는 변수로 인식되면서 정치학, 경제학, 사회학, 행동과학 등 여러 분야의 많은 학자들에 의해서 연구되어 오고 폭넓게 활용되고 있지만 일관된 정의를 내리기는 어렵다. 이는 조직몰입의 연구영역이 다양하고 연구자가 처해 있는 학문적 영역을 바탕으로 현상을 분석하려고 하기 때문에 자의적 가치나 해석에 의해 나름대로의 입장을 정의하려는 경향이 있다. 조직몰입에 대한 합의된 정의는 없지만 대부분의 학자들은 조직몰입이 조직구성원들이 조직에 대한 일체감을 가지고 헌신하려는 의사가 있는지를 보여주는 지표로서 조직구성원의 조직에 대한 심리적 애착을 의미한다는 데는 견해를 같이하고 있다.

Backer(1960)는 조직몰입을 개인이 조직에 근속하는 동안 발생하는 투자와 보상의 관계에 따라 구성원으로 남기를 바라는 상태로 규정하고 개인이 조직구성원으로 있는 동안 직무 이외의 여러 가지 이해관계 요소들을 축적함으로써 인해 조직에 계속 남아 있으려는 것을 조직몰입으로 정의하였다. Salancik(1977)은 조직몰입을 행위자체로 파악하여 개인이 행위에 구속되어 가고 행위를 통하여 개인의 활동과 몰입을 유지시켜 주는 신념에 결속되는 상태로 보았다. Mowday, Porter & Steers(1979)는 개인과 조직의 목표일치 관점에서 조직몰입을 개인이 속한 조직에 대하여 동일시 할 때 몰입, 일체감, 애착심이 발생하는 것으로 보아 ①조직의 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 ②조직을 위해 열심히 노력하고자 하는 헌신과 ③조

직구성원으로 남고자 하는 강한 의지 등 3가지 개념으로 정의하였다. Weiner(1982)는 조직몰입을 직구성원이 조직의 목적 및 조직의 성과 달성에 부합되는 행동을 취하려는 의도로 정의하였으며, Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 유형화 하고 정서적 몰입을 조직에 대한 정서적 애착상태로 지속적 몰입을 조직을 떠나는 경우에 발생하게 될 손익관계에 의하여 조직에 계속해서 남아 있는 상태로 규범적 몰입을 조직을 위해 최선을 다하여야 한다는 도덕적 의무감으로 정의하였다.

이렇듯 다양하게 정의되는 조직몰입을 <표 2-2>에서 여러 학자들은 심리적, 교환적, 결속적 측면에서 다음과 같이 구분하고 있다.

<표 2-2> 조직몰입에 대한 학자들의 개념 정의

연구시각	학 자	개 념 정 의
심리적 측 면	R.M. Kanter(1968)	조직을 위한 에너지, 충성심을 바칠 의사
	S.M. Lee(1971)	소속감이나 충성심의 정도
	M.E. Sheldon(1971)	애착, 긍정적 평가, 조직을 위한 태도 및 경향
	B. Buchanan(1974)	개인과 조직 간의 심리적 결속의 형태
	L.W. Porter et al.(1979)	개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도
	J. L. Gibbon(1985)	조직에 대한 식별, 몰입, 충성의 감각
교환적 측 면	O. Grusky(1966)	전체 시스템과 구성원간의 특성
	L. Hrebiniak& J.A. Alutto(1974)	유인과 공헌의 관계, 시간의 투자 변수
결속적 측 면	G.R. Salancik(1972)	한 개인이 특정 행위와 신념에 구속되는 상태
	R.W. Scholl(1974)	유인과 공헌의 관계, 시간의 투자변수
	Y. Weiner(1982)	조직목표 달성을 위한 동기 유발의 내재적 힘
기 타	M.E. Brown(1969)	조직구성원 의식, 잠재력을 통한 결과 예측
	D.H. Hall et al.(1970)	조직의 목표와 개인의 목표가 점차 통합되거나 일치해 가는 과정

출처 : 정효현 “갈등관리 전략에 관한 연구 : 군 조직 내 갈등유형과 조직유효성을 중심으로”, 2002. p. 53.

심리적, 결속적 측면은 개인이 조직의 목표와 가치에 대해 동일시하여 조직의 목표 달성을 위해 몰입하는 태도를 자신에게 귀속시킬 때 발생하는 것으로 정의된다(Kanter, 1968; Lee, 1971; Sheldon, 1971; Buchanan, 1974; Poter et al, 1979; Gibbon, 1985; Salancik, 1972; Scholl, 1974; Weiner, 1982).

교환적 측면에서는 조직구성원으로서 자격과 관련된 보상과 비용의 함수로 거래의 내용을 포함하여 다중차원에서 동일시, 전념, 충성심 등과 같은 요소들로 정의된다(Grusky, 1966; Hrebiniak & Alutto, 1974).

이상의 논의를 종합하면 조직몰입은 사회복지전담공무원이 사회복지 목표를 자신의 직무 목표와 동일시하여 클라이언트의 권익증진과 복지서비스 질 향상에 전념하는 것을 말하며, 공공 사회복지조직의 일원으로 남아 있기를 원하는 것을 말한다.

따라서 본 연구에서는 조직몰입을 사회복지전담공무원이 조직의 목표달성을 개인의 목표와 가치에 대해 동일시하여 조직을 위해 자발적으로 역할을 수행하려는 태도와 조직구성원의 일원으로서 조직에 계속 남아 있으려는 욕구로 정의하고자 한다.

## (2) 조직몰입의 중요성

조직몰입은 사회복지전담공무원이 개인의 주체성을 조직에 결부시켜 애정을 갖게 되는 과정이며, 조직에 대한 긍정적 평가를 통하여 자신이 속한 조직을 위해 일하려는 의도이다(Sheldon, 1971). Sheldon의 정의에 의하면, 조직몰입은 조직에 대한 개인의 동질감과 소속감을 측정하는 척도로, 조직의 성과변수의 예측을 가능하게 한다.

Brown(1969)은 조직몰입이 조직구성원의 인식과 관련되어 있으며, 조직구성원의 현재 지위를 반영하는 것으로 성과, 직무동기, 조직에 대한 공헌 등을 예측할 수 있게 한다고 하였다. Blau(1986)는 조직몰입이 조직의 성과, 이직 및 결근을 감소에 긍정적 영향을 준다고 하였다. 그는 조직몰입 수준이 높은 사회복지전담공무원

은 성과 제고를 통해 보수, 수당, 승진 등의 외적 보상과, 직무만족, 동료와의 원만한 인간관계 등의 내적 보상을 받을 수 있다고 하였으며, 조직도 사회복지전담공무원의 업무성과 향상과 이직, 결근, 지각 등의 퇴장행태(Withdrawal Behavior) 감소를 통해 생산성을 높일 수 있게 된다고 보았다.

Scholl(1981)은 조직몰입이 기대, 공정성 조건이 충족되지 않을 때 행동적 방향을 유지시켜주는 안정된 힘으로, 성과에 대한 조직의 공식적 보상이 기대되지 않을 때 조직시민행동의 결정요인이 된다고 하였다(윤승재, 2007)

조직몰입은 사회복지전담공무원과 조직과의 관계이며, 조직몰입이 높은 사회복지전담공무원은 ①조직체의 구성원으로 남아 있으려는 욕구가 강하고 ②조직체를 위한 성취의욕이 높으며 ③조직체의 목표와 가치를 수락할 확고한 신념을 갖고 있다(허철부, 1991).

따라서 조직몰입은 사회복지전담공무원과 조직의 입장 모두에 중요한 의미를 가진다(Mowday, 1979). 사회복지전담공무원의 입장에서는 조직에 몰입함으로써 조직으로부터 외적보상(External Reward)뿐만 아니라 심리적인 만족감을 얻을 수 있다. 조직의 입장에서는 사회복지전담공무원의 높은 조직몰입 수준이 결근, 이직, 성과 측면에서 조직의 목표 추구에 유익하다(박종원, 2006). 궁극적으로 사회복지전담공무원의 조직몰입은 개인과 조직 전체의 성과를 향상시킴으로서 개인, 조직 모두에게 긍정적인 영향을 미치게 되는 것으로 그 중요성을 찾을 수 있다.

### (3) 조직몰입의 구성요인

조직몰입의 구성요인에 대한 다양한 분류는 조직몰입의 유형에 대하여 구체적인 조직몰입의 측정지표를 도출 할 수 있다.

학자에 따른 조직몰입의 구성요인을 <표 2-3> 에서 살펴보면, Etzioni(1960)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치관의 내면화에 인식의 근거를 두는 도덕적 몰입, 조직에 대한 기여와 공헌의 대가가 조직구성원의 이익이 된다는 교환의 관계에 근거를 두는 타산적 몰입, 조직과 조직구성원 간에 부정적인 관계가 형성되어 구성원들이 조직에 소외감을 느끼는 착취적인 관계에 근거를 두는 소외적 몰입 등 3가

지 유형으로 구분하였다. Kanter(1968)는 조직몰입을 조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직의 성원으로 계속 남아 있고자 하는 이해타산 관계에 근거를 두는 근속 몰입, 집단의 응집력을 높이기 위한 행사에 참여함으로써 조직 내의 사회적 상호작용에 밀착하게 되어 조직에 애착이나 충성심을 느끼는 정서적 일체감에 근거를 두는 응집몰입, 조직의 규범에 따라 바람직한 방향으로 행동하려는 조직구성원의 조직규범에 대한 애착인 통제몰입 등 3가지 유형으로 구분하였다. Staw & Salancik(1977)는 조직몰입을 자기강화주기(Self-Reinforcing Cycle)<sup>5)</sup> 관점에서 태도가 행위를 결정한다는 일반적 관점과는 달리 행위가 태도를 결정한다고 보고, 조직구성원이 조직의 목표나 가치의 동질성을 인식하고 조직 내에서 소속감을 유지하려는 상태인 태도 몰입, 조직구성원이 과거의 행위로 인해 조직을 떠나지 못하고 조직에 얽매이게 되는 상태인 행위 몰입 등 2가지 유형으로 구분하였다.

Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 조직구성원이 자신의 목표와 조직의 목표와 가치를 동일시하는 상태인 정서적 몰입, 조직을 그만두게 되었을 때 잃게 될 지도 모르는 축적된 투자나 여러 가지 요소들을 인식하는 지속적 몰입, 조직구성원이 도덕적 의무감이나 사명감 때문에 조직으로부터 부여된 책임을 충실히 수행해야 한다는 규범적 몰입 등 3가지 유형으로 구분하였다. 이러한 세 가지 유형의 조직몰입은 서로 다른 심리적 상태에 바탕을 두고 있는데, 정서적 몰입은 원해서(Want to), 지속적 몰입은 필요해서(Need to), 그리고 규범적 몰입은 그렇게 해야 하기 때문에(Ought to) 조직과 결속을 갖게 되는 것이다(박종원, 2006).

Meyer & Allen(1991)은 조직구성원의 심리적 과정을 중시하는 태도적 접근의 관점에서 조직몰입을 다중차원으로(정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입) 구성하였다. 그의 연구는 정서적 몰입과 규범적 몰입 간에 일부 중복되는 측면이 있으나, 지속적 몰입과는 구분이 되는 결과를 제시하였다. 조직몰입의 유형은 Meyer & Allen(1991)의 연구가 정서적 측면, 거래적 측면, 규범적 측면 등 다중차원으로 구성되어 있어 학자들이 견해를 같이 하고 있으나 구성의 차원에 대해서는 학자에 따라 각기 다른 측면이 있다.

5) 자기강화주기(self-Reinforcing Cycle)는 태도가 행위를 유발하며 행위는 다시 태도를 강화한다는 관점이다.

본 연구는 사회복지전담공무원의 조직몰입을 클라이언트에 대한 종합상담, 지역사회 자원과의 연계 서비스 등의 업무를 수행할 때 조직의 목표와 가치를 자신의 목표에 동일시하는 것으로 본다. 한편, 업무수행 도중 무력감, 정서적 고갈, 역할 간 갈등을 느껴 이직 또는 사퇴를 결심하게 되었을 때, 조직몰입이 조직에서 잃게 될 지도 모르는 여러 가지 요소들을 인식하여 현재의 조직에 남기를 원하는 심리적 강화작용이 있다고 보아 하위구성 요인을 Meyer & Allen(1991)의 연구결과와 같이 정서적 몰입, 지속적 몰입으로 측정하고자 한다.

〈표 2-3〉 조직몰입의 구성요인

학 자	조 직 몰 입 구 성 요인
Etzioni(1960)	도덕적 몰입, 타산적 몰입, 소외적 몰입
Kanter(1968)	근속몰입, 응집몰입, 통제몰입
Staw & Salancik(1977)	태도몰입, 행위몰입
Buchanan(1974)	동일시, 심리적 관여, 충성심
Wiener & Vardi(1980)	타산적 몰입, 규범적 몰입
Mowday et al.(1982)	태도적 몰입, 행동적 몰입
Meyer & Allen(1991)	정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입

## 2) 직무만족

### (1) 직무만족의 개념

직무란 직책에 따라 책임을 지고 담당하여 맡은 사무를 말하며 만족은 선택된

대체 안에 관해서 선택자의 신념과 어느 정도 일치하고 있는지에 대한 평가이다. 직무만족은 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적, 정서적 만족상태를 말하기 때문에 사회복지전담공무원의 신념, 욕구, 태도, 가치 등에 따라 변화 될 수 있다.

직무만족에 관한 여러 학자들의 개념정의를 <표 2-4>에서 살펴보면 Smith(1955)는 직무만족을 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하게 되는 호오감의 총화 또는 이러한 감정의 균형 상태에서 기인되는 태도라고 정의하여 직무만족에 대한 감정과 태도와의 관련성을 나타내고 있다. Lawler(1967)는 직무만족을 전체적인 만족(Overall Satisfaction)과 요인별 만족(Facet or Factor Satisfaction)으로 구분하여 직무에 관한 총체적 감정적 반응을 전체적 만족이라 하였으며, 직무와 관련된 여러 측면에서 경험을 통해 얻게 되는 정서적 반응을 요인별 만족이라 하였다. 그는 직무만족을 직무에 관한 개인의 감정적 태도 또는 지향성이라고 정의하여 조직구성원의 태도, 정서, 지각의 중요성을 강조하였다.

McCormick & Tiffin(1974)은 직무만족이 직무를 통해 얻거나 또는 경험하는 욕구충족(Need Satisfaction)의 정도로 개인의 가치체계에 따라 상이한 체계로 나타난다고 정의함으로서 직무만족이 욕구 및 가치 등과 관련이 있는 것으로 보고 있다. Locke(1976)는 직무만족을 자신의 직무 또는 직무경험 평가에서 나오는 즐겁고 긍정적인 감정 상태라고 정의하였다. Beatty(1981)는 Locke의 정의를 인용해서 직무만족은 조직구성원이 직무 가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 유쾌한 감정적 상태라고 정의하여 감정적 개념(Emotional Concept)으로 이해하고 있다. Szilargyi & Wallace(1983)는 직무만족을 개인이 직무와 관련된 요소들에 대해서 갖는 일련의 태도라고 정의하여 직무만족이 일반적인 태도와 인지, 감정, 행동, 경향 등으로 구성되어 있다고 보았다. Spector(1997)는 직무만족을 조직구성원이 직무자체 및 직무와 관련된 다양한 양상들에 대해 느끼는 감정이라고 정의하였으며 Cynthia & Fisher(2000)는 ‘직무만족을 일종의 태도’라고 정의하였다.

〈표 2-4〉 직무만족에 대한 학자들의 개념 정의

학 자	개 념 정 의
Smith(1955)	직무와 관련되어 경험하게 되는 호오감의 총화
Lawler & Porter(1967)	직무에 관한 개인의 감정적 태도 또는 지향성
McCormick & Tiffin(1974)	직무를 통해 얻거나 또는 경험하는 욕구충족 정도
Locke(1976)	직무 또는 직무경험의 평가에서 나오는 즐겁고 긍정적인 감정상태
Beatty(1981)	직무 가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 직무평가에서 얻는 유쾌한 감정적 상태
Miltion(1981)	자기 직무에 대한 호의적인 태도
Szilargyi & Wallace(1983)	직무와 관련된 요소들에 대해서 갖는 일련의 태도
Spector(1997)	직무자체 및 직무와 관련된 다양한 양상들에 대해 느끼는 감정
정효현(2002)	조직 구성원의 태도, 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 조직구성원이 직무와 관련시켜서 갖게 되는 감정적 상태
전태준(2006)	직무와 관련하여 느끼는 개인적인 정서 상태 또는 총체적 만족의 정도
남선이(2007)	자신의 직무전체 또는 직무의 특정 측면에 대하여 갖는 긍정적 혹은 부정적 감정이나 태도

송기숙(2002)은 직무만족이 자신의 일에 대한 정서적인 반응으로 정의되지만, 내적 혹은 외적 기준과 비교하여 직무태도를 평가하는 것으로 설명하고 있다.

이상의 논의를 종합하면 직무만족은 직무를 통해 얻게 될 기대와 실제 직무로부터 제공되는 것과의 차이에 대한 인지적, 감정적 반응의 결합상태로 욕구 및 가치 등과 관련되어 있다. 따라서 직무만족은 직무와 관련하여 기대하고 경험한 유쾌한 감정 상태 및 개인이 직무에 대해 갖는 일종의 태도로 볼 수 있다.

본 연구에서 직무만족은 사회복지전담공무원이 조직 내에서 맡고 있는 직무를 수행하거나 평가하면서 느끼고 인지하는 욕구 충족의 정도로 유쾌하고 긍정적인

감정 상태이며 직무에 대하여 갖는 관심과 열의로 정의할 수 있다.

## (2) 직무만족의 중요성

직무만족은 직무수행에 있어 행동의 중요한 결정요인으로 작용하며 성과에 영향을 미친다. 조직구성원의 직무만족이 높을 경우 ①조직의 목적 달성에 자발적으로 협력하며 ②조직과 지도자층에 충성하며 ③법규와 법령을 자발적으로 준수하며 ④직무와 조직 활동에 관심이 높아지며 ⑤창의성을 발휘하며 ⑥조직에 대한 자부심이 높아지며 ⑦역경을 극복할 수 있는 조직의 능력배양과 강력한 지탱력을 키워준다(김범준, 2000).

신유근(1989)은 직무만족이 개인적 측면에서 다음과 같은 가치를 준다고 하였다.

첫째, 가치판단적인 면에서 중요하다. 많은 시간을 직장에서 보내는 사회복지전담공무원은 직장생활이 즐겁고 보람되기를 바란다.

둘째, 정신건강 측면에서 중요하다. 클라이언트에게 서비스를 수행하는 과정에서 소진을 경험한 사회복지전담공무원은 직무에 불만족을 경험하며 그것이 전이효과를 가져와 다른 부분의 생활도 불만족스럽게 보이는 경향이 있다.

셋째, 신체적 건강 측면에서 중요하다. 사회복지전담공무원이 직무에 만족할 경우 신체적으로 건강한 생활을 유지하며 직무에 불만족할 경우 스트레스로 작용하여 건강을 악화시킨다.

직무만족은 조직적 측면에서도 다음과 같은 의의가 있다.

첫째, 직무성과에 직접적인 영향을 준다. Organ(1977)은 직무만족이 직무성과와 관련이 나타나지 않을 수 있다고 하여 직무만족이 높을 경우 직무성과를 증대시킨다고 단정할 수 없다고 제시하였다. 직무만족과 직무성과와의 관계는 상황적 요인에 의해 영향을 받기 때문에 인과관계로 설명할 수 없을 만큼 상반된 견해들이 공존하고 있으나, 이 두 변수 간에 미미하긴 하지만 지속적으로 정의 관계가 있어 직무만족이 어떤 형태로든 직무성과에 영향을 미치고 있다는 주장이 직무성과와 관계가 없다는 주장에 비해 설득력이 있다. 따라서 직무에 만족한 사회복지전담공무원은 직무에 창의성을 발휘하며, 조직 활동에 관심을 갖고 조직의 목표달성에

자발적으로 협력하려 하기 때문에 직무성과에 영향을 준다고 예측할 수 있다.

둘째, 조직 활동의 합법성의 획득과 조직효과성을 높일 수 있다.

자신의 직무에 긍정적 태도를 지닌 사회복지전담공무원은 소속된 조직을 자랑스럽게 홍보 할 것이며, 이렇게 되면 외부인이 갖게 되는 인식과 시각에 긍정적인 영향을 미치게 되어 조직의 이미지와 브랜드 가치를 높이게 될 것이다(안현우, 2003).

셋째, 이직율과 결근율이 감소하게 되어 성과에 영향을 준다. 직무만족과 이직률은 일반적으로 역의 관계를 갖고 있다. Porter & Steers(1973)는 조직구성원이 조직에서 이탈하게 되는 것은 직무에 불만족하거나 그들의 기대가 직무에 못 미칠 때 나타난다고 하였다. 따라서 사회복지전담공무원이 직무에 불만족하게 되면 이직과 결근과 같은 행동을 통하여 조직에 부정적인 영향을 미치게 될 것으로 예측할 수 있다.

### (3) 직무만족의 구성요인

직무는 하나의 실체로서가 아니라 과업, 역할, 책임, 상호작용, 보상 등 복잡한 상호관계로 이해되는 개념으로 단일한 차원에서 연구대상으로 제시되는 일은 거의 없으며, 직무 구성차원에 대한 만족도로 나타나는 것이 일반적이다. 직무만족의 영향요인은 연구자의 주관이나 연구대상에 따라 다양하게 나타나기 때문에 영향요인의 결정이 직무만족 측정의 중요한 변수로 작용하고 있다.

직무만족의 구성요인을 <표 2-5> 에서 살펴보면 Fournet(1966)은 직무만족 요인을 개인특성과 직무특성으로 분류하고 개인특성으로는 연령, 교육과 지능, 직무수준 등을, 직무특성으로는 조직과 관리, 직속상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 임금 등으로 구분하였다. Herzberg(1966)는 직무만족 요인과 직무불만족 요인을 동기요인과 위생요인으로 분류하여 동기요인으로는 성취, 인정, 작업자체, 책임, 성장 등을, 위생요인으로는 회사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 직위, 직무안정 등으로 구분하였다.

〈표 2-5〉 직무만족의 구성요인

학 자	직 무 만 족 구 성 요 인
Gilmer(1966)	안정, 승진기회, 임금, 직무의 본질적 측면
Fournet(1966)	개인특성 : 연령, 교육과 지능, 직무수준 직무특성 : 조직과 관리, 직속상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 임금
Herzberg(1966)	동기요인 : 성취, 인정, 작업자체, 책임, 성장 위생요인 : 회사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 직위, 직무안정
Smith et al.(1969)	보수, 직무자체, 자기발전, 동료직원
Poter & Steers(1973)	조직전체 요인, 작업환경 요인, 직무내용 요인, 개인 요인
Locke(1976)	직무자체, 임금, 승진, 인정, 복지, 작업조건, 감독, 동료작업자, 작업환경
Steers(1984)	직무, 보수, 승진기회, 상사, 동료
안근석(1990)	임금, 동료관계, 승진, 직무에 대한 만족, 상사관계, 직장에 대한 만족
김성국(1999)	성격, 가치관, 근무환경, 사회적 영향요인
남세진·조홍식(1994)	직무내적요인 : 책임감, 인정, 성취감, 직무자체 직무외적요인 : 상사관계, 동료관계, 직무안정도, 임금수준
이광용(2005)	직무, 보수, 승진기회, 상사, 동료작업자
한홍진(2005)	인간관계, 보상, 근무조건, 교직의식, 사회관계, 행정적 지원, 발전성
남선이(2007)	직무내용, 보상체계, 인간관계, 근무환경

Poter & Steers(1973)는 직무만족 요인을 조직전체 요인, 작업환경 요인, 직무내용 요인, 개인 요인으로 분류하여 조직전체 요인에는 급여, 승진기회, 회사정책과 절차, 조직구조를, 작업환경 요인에는 감독스타일, 참여적 의사결정, 작업집단 규모, 동료작업자와의 관계, 작업 조건을, 직무내용 요인에는 직무범위, 역할보호성, 역할갈등을, 개인적 요인은 연령, 근속, 성격 등으로 구분하였다. Steers(1984)는 직무만족 요인을 직무, 보수, 승진기회, 상사, 동료의 5가지 요인으로 구분하였다. 김

성국(1999)은 직무만족 요인을 성격, 가치관, 근무환경, 사회적 영향요인으로 구분하였으며 남선이(2007)는 직무내용, 보상체계, 인간관계, 근무환경으로 구분하였다.

본 연구는 사회복지전담공무원의 직무만족이 Herzberg의 2요인이론의 적용이 가능한가를 검토하는 것이므로 이들 선행연구에서 제시된 직무만족 요인 중 사회복지전담공무원이 직무를 통해 얻게 되는 전반적인 만족도를 측정하고자 한다.

### 3) 서비스태도

#### (1) 서비스태도의 개념

서비스는 보고, 만질 수 있는 유형의 물리적 제품(Goods)과 대비되는 개념이다. 서비스는 본질적으로 무형성을 가지고 있으며, 어느 한 쪽에 의해 다른 쪽으로 제공되지만, 어느 쪽의 소유도 아닌 행위나 결과를 말하며, 서비스의 생산은 물리적 제품과 연관될 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있다(Kotler, 1982). 서비스는 제품과 다른 4가지 고유한 특성을 가지고 있는데 무형성(Intangibility), 이질성(Heterogeneity), 소멸성(Perishability), 비분리성(Inseparability)으로 분류된다.

무형성(Intangibility)은 서비스가 보고 듣고 만지고 냄새 맡고 느낄 수 없다는 것을 의미한다. 이는 서비스가 경험되고 제공되는 것으로 실체(Objects)가 아닌 수행(Performance)이기 때문이다(Carman, 1990). 서비스의 무형성으로 인하여 클라이언트는 서비스를 받을 때까지 무엇을 받았는지 알 수 없으며 사회복지전담공무원은 클라이언트가 서비스의 질을 어떻게 평가하는지 파악하기 어렵다.

이질성(Heterogeneity)은 서비스 질과 구성요인이 클라이언트에 따라 다르게 평가될 수 있으며 시간에 따라 변화할 수 있음을 의미한다. 같은 종류의 서비스라 할지라도 서비스의 제공자에 따라 상황에 따라 서비스가 달라질 수 있으며 또, 동일한 서비스의 제공자라 할지라도 시간이나 클라이언트에 따라 서비스가 다르게 된다. 서비스의 이질성으로 인하여 일관된 서비스 질의 확보가 불가능하며 서비스 제공자는 개별적인 서비스를 표준화하기 어렵다.

소멸성(Perishability)은 서비스가 저장될 수 없다는 것을 의미한다(Bateson,

1989). 서비스는 시간 의존성을 지니고 있기 때문에 일정 시점에서 서비스가 생산 되었을 때 소비되거나 사용되지 못하면 영구히 소멸된다. 즉, 다음에 사용하기 위해 저장이 불가능하다는 것을 뜻한다. 서비스의 소멸성으로 인하여 사회복지전담 공무원은 수요와 공급을 조정하거나 수요변동에 대처하기가 어렵다.

비분리성(Inseparability)은 서비스의 생산과 소비가 동시에 발생한다는 것을 의미한다. 이는 서비스 제공자와 클라이언트가 상호작용하여 서비스 행위를 창출하며 클라이언트의 수요가 있기 전에는 서비스가 생산되지 않으며 클라이언트가 서비스를 소비하기 전에는 질을 평가할 수 없다.

서비스는 Parasuraman 등이(1985) 제시한 위와 같은 고유한 특성으로 인하여 객관적으로 질을 평가하기 어렵다. 그러나 1980년대 이후 서비스 질을 지각된 서비스 질(Perceived Service Quality)로 간주하여 계량적으로 평가하려는 노력이 가속화됨으로써 이에 관한 연구는 급속도로 활기를 띠기 시작하였다(한혜근, 2005). Parasuraman 등은(1988) 서비스 품질을 객관적 품질이 아니라 주관적 품질의 개념으로 접근하여 ‘클라이언트에 의해 지각된 서비스 품질’로 정의하고, 지각된 서비스 품질은 클라이언트의 기대와 지각 간의 불일치에 대한 방향과 정도’라고 정의하였다. Parasuraman 등은(1985) 서비스 품질은 서비스 기관이 제공해야 한다고 클라이언트가 느끼는 서비스와 클라이언트가 서비스 기관의 서비스 과정 및 결과에 대해 지각한 성과와의 차이라고 하였다.

Garvin(1984)은 서비스 질을 선행적 질, 제품 중심적 질, 사용자 중심적 질, 생산자 중심적 질, 가치 지향적 질 등 5가지 접근방식으로 구분하고 사용자 중심적 질과 가치 지향적 질을 강조하였다. 사용자 중심적 접근은 서비스 질이 클라이언트의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 능력에 의해 결정된다고 보아 클라이언트의 욕구를 반영할 수 있고 클라이언트에게 최대한 만족을 제공하는 이상적인 개념으로 파악하였으며, 가치 지향적 접근은 가격과 가치와의 상관관계를 고려하여 가치가 가격보다 높게 인식될수록 품질이 높게 평가되는 것이라 하였다. Zeithaml(1988)은 서비스 질을 객관적인 질과 주관적인 질로 구분하고 객관적 질(Objective Quality)은 물건, 사물 등 객관적 특성을 지닌 것이며 주관적 질은 사람의 주관적 판단에 따라 달라질 수 있는 상대적 개념의 질로 보았다. 즉, 객관적 질은 기계적인 질,

제품에 기반을 둔 질과 비슷하며 주관적 질은 인본주의 적인 질과 비슷하여 판단자의 평가 간에 차이가 나는 상대적인 현상이라고 하였다.

Lehtinen & Lehtinen(1991)은 클라이언트와 서비스 공급자 사이의 상호작용 결과로 서비스 질을 획득할 수 있다고 보고 서비스 질을 서비스 제공의 유형성 관점으로 물리적 질(Physical Quality), 서비스 공급자의 이미지에 근거한 기업의 질, 공급자와 클라이언트 사이에 상호작용 역할을 통합하는 상호작용 질 등 3가지 차원으로 제시하였다. Gronroos(1990)는 선행연구들을 종합하여 서비스 품질의 구성요인을 전문성과 기술, 태도와 행동, 접근성과 융통성, 신뢰성과 믿음, 서비스 회복, 평판과 신용으로 6가지 기준을 제시하였다. 전문성과 기술은 기술적 품질의 측면으로 서비스의 결과와 관련되며, 신용은 이미지 측면, 나머지 네 개의 기준들은 서비스 전달과정과 관련되어 기능적인 품질의 측면을 나타낸다고 할 수 있다(양재관, 2003). Gronroos(1990)는 서비스태도와 행동을 공정성과 관련된 기준으로 클라이언트와 접촉하는 서비스 공급자가 친절하고 자발적으로 클라이언트에 대해 관심을 기울이고 문제를 해결하는 것을 클라이언트가 느끼는 것이라 하였다.

이상의 논의를 종합하여 보면 서비스 질은 공급자, 서비스 기관, 클라이언트 등 다양한 차원에서 정의 될 수 있지만 서비스 질에 대한 개념의 공통적인 부분은 클라이언트의 입장에서 기능적, 인지적 질을 측정하는 것으로 클라이언트 지향적 개념임을 알 수 있다.

따라서 서비스 질을 결정하는 사회복지전담공무원의 서비스태도는 서비스 제공자와 클라이언트의 상호작용에 의한 서비스 전달과정에서 클라이언트의 문제해결과 편익을 위해 제공하는 전반적인 행위나 활동이며 인지적, 정서적 반응, 의사소통, 상담 숙련성 등을 포함하는 광의적 개념으로 정의할 수 있다.

## (2) 서비스태도의 중요성

사회복지 서비스는 그것을 제공하는 사회복지전담공무원의 태도에 따라 품질이 결정된다. 사회복지 서비스 품질은 클라이언트의 만족과 평가에 의해 형성되는 개념으로, 클라이언트가 사회복지전담공무원에게 자신들의 욕구와 기대에 적합한 서

비스를 제공 받았다고 생각하면 사회복지 서비스에 만족하게 되어 사회복지 서비스의 품질을 높게 평가할 것이며 반면, 제공 받은 서비스가 기대했던 정도에 미치지 못한다면 서비스 품질을 낮게 인식하여 낮은 서비스 품질로 평가 할 것이다.

정부의 입장에서는 똑같은 예산을 들여 사회복지 업무를 수행한다 할지라도, 사회복지전담공무원이 어떠한 방식으로 클라이언트에게 사회복지 서비스를 제공하느냐에 따라 클라이언트가 인식하는 사회복지 서비스의 품질이 달라질 수 있으며, 정부에 대한 지지도, 더 나아가서는 전체 정치체제의 안정으로 연결될 수 있기 때문에 사회복지전담공무원이 사회복지 서비스를 제공하는 태도에 대한 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없을 것이다(박희서·오세윤·노시평, 2001).

사회복지 서비스는 단순한 프로그램 개발이 아니라 실질적으로 클라이언트의 삶의 질을 향상시킬 수 있는 방향으로 접근하여야 하며, 박중훈(2005)은 이러한 사회복지 서비스 품질관리 프로그램 도입이 클라이언트에 대한 서비스 측면에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 정부조직의 업무 수행방식이나 사회복지전담공무원의 태도 등의 변화가 없이는 긍정적인 결과를 보여줄 수 없다고 하였다. 박천오 등(2000)은 지방정부가 사회복지 서비스 질을 향상시키기 위해서는 법과 제도적인 면도 중요하지만, 다른 한편으로 사회복지조직의 내적 상황을 개선하여, 사회복지전담공무원이 보다 적극적이고 자발적으로 서비스의 질을 제고할 수 있도록 유도하는 것이 보다 효과적인 방법이라고 주장하였다.

사회복지전담공무원이 클라이언트에게 서비스를 제공함에 있어 클라이언트의 입장에서 클라이언트의 지각(Perception), 욕구(Needs) 및 원하는 바(Wants)를 파악하여 이에 맞는 서비스를 제공할 때 클라이언트는 정부의 행정방식에 만족할 것이며, 정부가 제공하는 서비스 품질을 높이 평가하게 된다는 데 서비스태도의 중요성이 있다.

### (3) 서비스태도의 구성요인

서비스태도는 사회복지전담공무원이 클라이언트에게 서비스를 수행함에 있어 적극적인 태도와 예의바름의 제공 정도이다(Bettencourt, 1998). Donabedian(1988)에

의하면 서비스 질 평가는 ①자격이 있는 사회복지사에 의해 서비스가 공급되며 사회복지 서비스를 공급할 수 있는 여건을 갖추고 있는가? ②성과와 실천을 위하여 수용 가능한 과정에 의하여 서비스가 공급되는가? ③공급된 서비스를 클라이언트가 만족한가? 의 3가지 의문을 밝혀내는 과정이라 할 수 있다. 서비스태도는 사회복지전담공무원과 클라이언트 사이의 개입활동에 있어 클라이언트의 만족을 위해 적합한 방법을 수행하고 있는지 등을 평가하는 것이다. 따라서 서비스태도에 대한 평가는 클라이언트가 느끼는 서비스 품질의 만족 또는 불만족에 더욱 중요하게 영향을 미치기 때문에 서비스태도에 의해 클라이언트에게 공급되는 서비스 질이 결정된다고 볼 수 있다.

Parasuraman 등은(1985) 이론적 연구를 통해 서비스 질은 클라이언트의 만족과 평가에 의해 형성되는 개념으로 사회복지전담공무원에 의해 제공되는 서비스 전달과 클라이언트의 기대와 지각 간의 차이에 의해 결정된다고 보았다. 또한, 서비스 질을 평가하기 위해 클라이언트가 이용하는 평가기준을 10개의 일반적 차원으로 ①신뢰성(Reliability), ②대응성(Responsiveness), ③능력(Competence), ④접근성(Access), ⑤정중성(Courtesy), ⑥의사소통(Communication), ⑦신용성(Credibility), ⑧안정성(Security), ⑨고객이해(Understanding Customer), ⑩유형성(Tangible)을 제시하였다. Parasuraman 등은(1988) 후속연구에서 실증적 실험연구를 통해 클라이언트의 반응에 대한 분석을 클라이언트가 기대하는 차원을 고려하여 영향을 미치는 요소들을 묶는 과정을 통해 10개 요인을 5개 요인으로 통합한 측정기준을 ①신뢰성(Reliability), ②대응성(Responsiveness), ③보증성(Assurance), ④공감성(Empathy), ⑤유형성(Tangible) 으로 제시하였다. 그들은 5가지 차원을 나타내는 22개 항목척도를 ‘SERVQUAL’이라 명명하였다.

김성혁(2001)은 서비스를 4가지로 구분하고 4가지 영역의 서비스 중 태도적 서비스 영역이 서비스의 본질이며, 이는 클라이언트를 직접 대하는 서비스 공급자의 태도에 정신적이고 기능적인 태도가 포함되기 때문이라고 하였다.

본 연구는 사회복지전담공무원이 클라이언트를 대하는 태도 즉, 서비스 과정을 통해 서비스 행위의 결과를 측정하는 것이다. 따라서 서비스태도의 구성요인을 Cronin & Taylor(1992)가 ‘SERVQUAL’의 유용성 분석을 통해 제시한 것과 같이

지각된 서비스 질을 태도로 개념화 하여 ‘SERVQUAL’의 5가지 차원 중 구조의 질인 유형성을 제외한 4가지 차원을 서비스의 친절성, 서비스의 정확성, 클라이언트 배려성으로 구분하여 서비스태도를 측정하고자 한다.

### (1) 서비스의 친절성

서비스 제공과정에서 사회복지전담공무원의 표정의 밝음과 온화함, 표현의 상냥함과 공손함 및 예의바른 태도로 클라이언트에게 확신감과 안정감을 제공할 수 있는 능력을 말한다.

### (2) 서비스의 정확성

약속한 서비스를 신속·정확하고 믿을 만하게 수행할 수 있는 능력이다. 클라이언트에게 정해진 시간 내에 서비스를 제공하려는 의지이며, 클라이언트의 요구사항에 대한 대응성과 클라이언트를 돕고자 하는 자발성으로 클라이언트가 믿을 수 있는 서비스를 수행하려는 성향을 말한다.

### (3) 클라이언트 배려성

클라이언트의 욕구를 이해하고 개인적 관심과 책임감을 가지고 클라이언트의 사정과 정황을 고려하여 클라이언트의 문제를 적극적으로 해결하려는 행동을 말한다.

## 제 3 절 조직시민행동의 개념과 구성요인

### 1. 조직시민행동의 개념

공식적인 권한과 책임이 따르는 직무수행 이상으로 사회복지전담공무원의 자발적 노력과 협력이 조직의 기능에 중요한 요소로 인식되면서 조직시민행동에 대한 이론적 관심이 높아지고 있다. 조직시민행동은 Barnard(1938)의 ‘협력의 의지(Willingness to Cooperate)’와 Katz(1964)의 ‘솔선 및 자발적 행동(Innovative and Spontaneous Behavior)’에 근간을 두고 있다(Bateman & Organ, 1983). Katz(1964)에 의하면 조직효과성을 결정짓는 것은 조직구성원의 행동으로 첫째, 개인은 조직에 유인되고 머물러야 하며 둘째, 조직구성원으로서 신뢰할 수 있는 형식으로 특정한 역할을 수행하여야 하며 셋째, 규정된 역할 이상의 창조적이고 자발적인 활동에 참여해야 한다고 하였다(Konovsky & Pugh, 1994). Smith, Organ & Near(1983)는 Katz가 제시한 조직구성원의 행동 가운데 세 번째 유형을 조직시민행동으로 정의하였다.

조직시민행동은 Organ(1977)의 연구에서 직무성고가 상황적 요인에 의해 영향을 받기 때문에 직무만족이나 직무태도들과 같은 변수들과 관련이 나타나지 않을 수 있다고 지적하면서 직무성고의 대체물로 조직시민행동을 제안한 논문을 발표한 이래(김창한, 2007), 조직구성원의 직무수행 이상의 자발적인 행위의 중요성에 대해 관심이 증대되었으며 많은 학자들에 의해 조직시민행동과 유사개념인 친사회적 행동, 조직자발성 등 다양한 용어들이 제시되었다.

George & Brief(1992)는 이들 개념 간의 차이점을 <표 2-6> 에서와 같이 구분하고 있다. 첫째 조직에 대한 역할은 조직시민행동과 조직자발성은 기능적 행위만을 포함하고 있는데 반하여 친사회적 행동은 조직에 대한 역기능적 행위까지 포함하고 있다. 둘째, 조직자발성은 규정되지 않은 역할 외 행동만을 포함하고 있는 데 반하여 조직시민행동과 친사회적 행동은 규정된 역할로 통상적으로 할 수 있는 행동까지 포함하고 있다. 셋째, 친사회적 행동과 조직자발성은 조직구성원들이 공식

적인 보상시스템에 의한 인정을 받을 수 있는 반면, 조직시민행동은 조직의 공식적 보상시스템에 의한 어떠한 인정도 받을 수 없다. 마지막으로 조직자발성은 능동적 행동만을 포함하는 데 반하여 조직시민행동과 조직자발성은 능동적, 수동적 행동 모두를 포함하고 있다.

〈표 2-6〉 조직시민행동, 친사회적 행동, 조직자발성 간의 차이점

행동의 차원	주요 개념		
	조직시민행동	친사회적 행동	조직자발성
조직에 대한 역할	기능적 행위를 포함	기능적/역기능적 행위를 포함	기능적 행위를 포함
역할의 특징	기술된 행동과 역할외 행동을 포함	기술된 행동과 역할외 행동을 포함	역할외 행동만을 포함
재무적 보상의 가능성	공시적 보상시스템에 의해 인정되지 않음	공시적 보상시스템에 의해 인정되지 않음	공시적 보상시스템에 의해 인정됨
능동적·수동적	능동적·수동적 행위를 포함	능동적 수동적 행위를 포함	능동적 행위만을 포함

출처 : 정홍술. “분배, 절차 상호작용 공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원 인식 및 조직시민행동에 미치는 영향”, 2002. p. 29.

Graham(1986)은 조직시민행동은 조직구성원이 조직에 보여주는 모든 긍정적 행동을 포함하는 것이라 정의하였다. 그는 조직시민행동을 정의하는 데는 첫째, 조직시민행동(OCB2)과 업무수행(Job Performance)을 별개로 보는 방법과 둘째, 조직구성원 개인이 조직에 보여주는 모든 긍정적 행동을 포함하는 두 가지 방법이 사용

된다고 하였다(Graham, 1991). 그는 첫 번째 방법은 조직시민행동은 사람, 일, 조직의 상황 및 시간에 따라 달라지고, 조직 내 개인의 상황에 따라 다르기 때문에 고유역할과 추가역할의 결정이 어렵다고 하였다. 따라서 철학, 정치학 등에서 사용하는 시민행동(Civil Citizenship)연구를 근거로 하여 두 번째 방법으로 조직시민행동을 전통적인 업무수행 행동은 물론 조직의 기능상 필요한 추가행동 뿐 아니라 적극적이고 책임 있는 조직참여와 같은 정치적 행동까지 포함하는 것이라 하였다.

Organ(1988)은 조직시민행동을 ‘공식적 보상체계에 인정되지 않는 자유재량의 개인행동이며 조직의 기능을 총체적으로 증진하는 개인의 행동’이라고 정의하였다. Morrison(1994)도 조직시민행동을 역할 외 행동으로 공식적으로 구체화하거나 보상하기도 어려운 행위라 정의하였으며, Organ(1988)은 조직시민행동이 조직구성원 간의 상호의존성을 관리하는 효과적인 수단을 제공하여 집단의 성과를 증대시키기 때문에 조직의 성과에 기여한다고 하였다.

이상의 논의를 종합하면 조직시민행동은 업무수행 상 요구되는 역할과 조직의 기능상 필요한 공식적인 역할 이상의 행동이며, 보수나 승진과 같이 구체화하거나 보상하기 어려운 행동으로 자유 재량적 행동이며 조직기능에 긍정적으로 영향을 미치는 행동이다.

따라서 본 연구에서는 조직시민행동을 사회복지전담공무원이 조직의 공식적인 보상시스템에 의해 인정되지는 않지만 자유재량에 의해 조직의 기능을 향상시키는 방향으로 협력하는 공식적인 역할 이상의 모든 긍정적인 행동이라 정의한다.

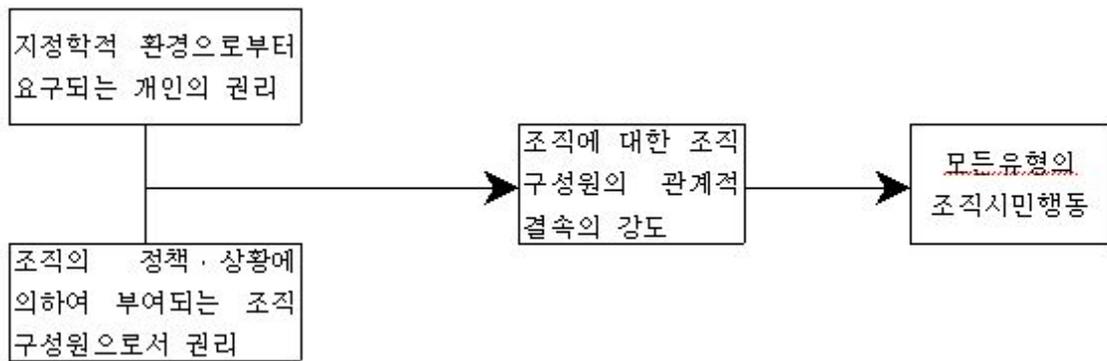
## 2. 조직시민행동의 구성요인

조직시민행동의 구성요인은 시티즌십(Citizenship)에서 찾을 수 있다. 시티즌십(Citizenship)은 정치학에서 유래된 용어로 개인과 국가와의 관계에서 개인이 국가로부터 부여받은 특권(Privileges)의 의미와 개인이 국가에 기여하여야 할 의무(Obligations)의 의미가 혼합된 개념으로 사용하고 있다(Cooper, 1986).

Graham(1991)은 정치학적 시티즌십(Citizenship)의 개념을 일반 조직에 적용하여 <그림 2-4> 에서와 같이 시티즌십(Citizenship)을 조직에 소속됨으로 하여 획득되

는 '권리와 책임'으로 정의하고 조직시민행동을 개인이 조직에 소속됨으로 인하여 비롯되는 개인과 조직과의 관계에서 조직구성원으로서 누리는 권리와 그에 상응한 책임의 3요소로 구성되어 있다고 설명하고 있다. 그는 정치학적 이론에 근거하여 조직시민행동의 구성요인을 조직구성원의 조직에 대한 복종, 조직에 대한 충성, 조직에 대한 참여로 구분하고 있다.

〈그림 2-4〉 Graham의 정치학적 접근모델



출처 : Graham. 1991. p. 258, 윤상돈. “리더십유형에 대한 종업원의 지각이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 2006. p. 42.

조직시민행동의 구성요인은 <표 2-7> 에서와 같이 Bateman & Organ(1983)은 직무와 관련된 조직구성원의 행동들 중에서 동료 돕기, 상사의 지시에 순응, 작업장 정리정돈, 시간 엄수 등을 개념 구성요인으로 포함시켜 단일차원으로 연구하였으며, Smith 등은(1983) 요인분석을 통하여 이타주의(Altruism)와 일반화된 순응(Generalized)으로 구분하였다. 조직시민행동의 구성요인은 Smith 등의(1983) 연구를 기초로 하여 학자들에 따라 다양하게 제시된다. Williams 등은(1986) Smith 등의(1983) 연구에서 제시된 16개 항목의 조직시민행동 구성요인을 이타주의(Altruism), 사심 없는 양심(Impersonal Conscientiousness), 참여(Attendance)의 3 가지 요인으로 구분하였다.

Organ(1988)은 조직시민행동을 이타주의, 양심적 행동, 정당한 행동, 예의바른 행동, 참여행동으로 구분하였다.

조직시민행동의 구성요인들 중 Organ이 제시한 하위개념이 Podsakoff 등(1990), Konovsky & Pugh(1994), 권용수(2001), 박철민·김대원(2004) 등 여러 학자들에 의해 연구되고 있고, 일반기업이나 정부조직과 같은 비영리조직의 구성원을 대상으로 포괄적으로 연구되고 있으나, 조직시민행동의 차원이 대부분 개인적인 것으로 행동차원 간의 구분이 불명확하고 비체계적이며 조직시민행동의 개념마저 모호하게 만든다는 비판을 받고 있다(윤상돈, 2006).

사회복지전담공무원의 조직시민행동은 역할수행 및 역할 이상의 행동으로 조직에 소속됨으로 인하여 얻어지는 권리에 따른 책임이다. 사회복지전담공무원은 조직에 소속됨으로 인하여 채용, 직무부여, 평가 등에서 공정한 절차에 따른 대우 및 보상과 사회보장, 사회적 지위를 제공받으며 조직의 전반적인 업무의 의사결정 과정에 참여하여 영향을 준다. 한편, 그에 따른 책임으로 조직의 규율이나 규정을 준수하여야 하며 개인, 집단, 부서의 이익을 위해 조직에 순응하여야 하고 공개적이고 충분히 논의된 일에 대한 책임 있는 관여를 하여야 한다.

사회복지전담공무원의 조직시민행동은 조직 내에서 사회복지 업무와 일반 행정 업무의 동시 수행으로 인한 이중의 역할을 수행함에 있어 상사와 직원의 업무 타협에 의하여 역할이 변하며 고유의 역할과 역할 외 행동의 구분이 명백하지 않다. 한편, 조직시민행동은 조직과 사회복지전담공무원과의 결속의 정도에 따라 수준이 달라진다.

본 연구는 사회복지전담공무원의 조직시민행동이 역할 행동과 역할 외 행동의 구분이 분명하지 않고 ‘개인행동의 일부분으로서 조직에 순응하며 조직의 장래를 위해 헌신하고 조직에 책임감 있게 참여하는 것’이라 할 수 있어 조직에 대한 복종(Organizational Obedience), 조직에 대한 충성(Organizational Loyalty), 조직에 대한 참여(Organizational Participation)를 조직시민행동의 구성요인으로 제시하고자 한다.

### (1) 충성

조직과 관계된 업무와 문제에 대해 어떤 대가를 기대하지 않고, 공익을 추구하는 행동이다. 개인이나 부서 등의 지엽적인 이해관계를 떠나 조직의 리더나 전체로서 조직에 충실하며, 조직운영에 요구되는 조직 전체의 효율성을 증가시키는 행동을 의미한다. 조직을 외부의 위협으로부터 보호하는 행동, 조직이 명성을 얻을 수 있도록 기여하는 행동, 조직 전체의 이익을 위해 다른 사람과 협력하는 행동 등을 들 수 있다.

### (2) 복종

조직구조나 과정에 대한 존중을 의미한다. 조직은 목표를 추구하며 사회복지전담공무원은 조직의 시스템을 통하여 권리를 보호 받는다. 복종은 사회복지전담공무원이 조직 내의 규칙과 통제를 당연하게 수용하는 것을 의미한다. 조직구성원에게 공식적으로 요구되는 행동으로 규칙과 절차 준수하기, 사적인 통화 삼가 하기, 휴식이나 모임시간을 정확히 준수하기, 출 퇴근시간을 잘 지키기, 조직의 자원을 내 것처럼 아끼는 행동 등의 형태로 나타날 수 있다.

### (3) 참여

이상적 기준에 의하여 이끌어지고 공개적으로 충분히 논의된 조직의 업무에 대하여 자율적인 참여 및 관여를 통하여 조직 내의 일에 의견이 충분히 반영되도록 관심을 가지는 행동을 의미한다. 자발적으로 회의에 참석하는 행동, 새로운 아이디어나 의견을 공유하는 행동, 조직의 이미지를 제고하는 활동에 참여하는 행동, 집단사고(Group Think)를 배제하기 위하여 비판적 소식이나 비통상적인 관점을 전달하고자 하는 의지 등을 들 수 있다.

〈표 2-7〉 조직시민행동의 구성요인

학 자	조 직 시 민 행 동 의 구 성 요 인
Smith et al.(1983)	이타주의, 일반화된 순응
Bateman & Organ(1983)	동료 돕기, 상사의 지시에 순응, 작업장 정리정돈, 시간엄수
Graham(1986)	규칙준수, 타인을 돕는 것, 우월성 추구, 충성심, 시민정신
Williams et al.(1986)	이타주의, 사심 없는 양심, 참여
Organ(1988)	이타주의, 양심적 행동, 정당한 행동, 예의바른 행동, 참여행동
Geore& Brief(1992)	동료를 돕는 행위, 조직을 보호하는 행위, 건설적인 제안을 제시하는 행위, 자기계발하기, 조직에 호의를 전달하기
Mackenzie, Podsakoff & Fetter(1993)	객관적 성과, 이타성, 예의바른 행동, 시민정신, 스포츠맨십
Dyne, Graham & Dienesch(1994)	복종, 충성, 참여
Skarlicki & Latham(1996)	조직에 이익을 주는 행동, 개인에게 도움을 주는 행동
Moorman, Blakely & Nifhoff(1998)	돕기행동, 주도행동, 근면행동, 충성행동
Podakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach(2000)	원조행동, 정당한 행동, 조직충성, 조직순응, 솔선행동, 구성원의 노력, 자기개발

## 제 4 절 리더십의 개념과 유형

### 1. 리더십의 개념

조직 내·외부의 환경과의 연계를 통해 조직구성원의 직무동기를 유발시켜 조직의 목표를 달성하기 위해서는 효율적인 리더십이 요구된다. 일반적으로 리더십(Leadership)은 지휘·통솔·지도·지휘력·지도력·영향력 등으로 불려 지고 있

으며, 한 개인이 다른 조직구성원에게 이미 설정된 목표를 향해 정진하도록 영향력을 행사하는 과정으로 정의하고 있다(추헌, 1994). 리더십은 권한(Authority), 권력(Power), 통제(Control), 관리(Management)등과 같이 다양하게 사용되어 왔으며 인간을 연구대상으로 하기 때문에 확실한 정량적 논리로 이해하기 어려워 여러 가지 관점에서 다양한 이론으로 발전해 왔다.

리더십의 개념정의를 <표 2-8>에서 살펴보면, Katz & Kahn(1978)은 리더십을 조직구성원이 공동 목표를 달성하도록 영향력을 행사하는 과정으로 정의하였고, Greenberg & Baron(1993)은 조직목표의 달성을 위해 조직구성원에게 영향을 미치는 과정으로 정의하였다. Yukl(1998)은 조직의 한 구성원이 목표나 전략의 선택, 목표 성취를 위한 조직구성원의 동기부여, 협력적 관계의 유지, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정이라고 하였다. Bass(1990)는 리더십을 둘 이상의 조직구성원 간의 상호작용이라 정의하였고 Tannenbaum(1973)은 리더십을 주어진 상황 속에서 의사소통을 통하여 조직의 목표를 달성하기 위하여 인간 상호간에 영향력을 행사하는 것이라 정의하였다.

이상의 정의를 종합하여 볼 때, 리더십의 개념에 대한 합의된 정의는 이루어지지 않았지만 리더십의 정의에서 몇 가지 공통적인 사항을 도출할 수 있다. 리더십은 목표(또는 비전)지향성, 조직구성원 간의 영향력, 상호교류, 자발성, 영향력 행사 과정과 관련된다(백기복, 2007). 상사는 리더십 행사과정을 통하여 사회복지전담공무원의 행동양식에 영향을 주게 되며, 사회복지전담공무원의 행동양식은 클라이언트를 대하는 서비스태도를 통하여 클라이언트의 만족정도에 영향을 미친다.

따라서 본 연구는 리더십을 상사가 조직의 목표를 위해 의사소통하는 과정을 통하여 사회복지전담공무원의 태도, 행동, 신념이 변화될 수 있도록 영향력을 행사하는 과정으로 정의한다.

〈표 2-8〉 리더십의 개념 정의

학 자	개 념 정 의
House(1971)	조직의 목표달성을 위한 조직구성원의 효과적인 행동을 위해 동기, 능력과, 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것
Tannenbaum(1973)	특정 상황 속에서 의사소통을 통하여 조직의 목표를 달성하기 위하여 인간 상호 간에 영향력을 행사하는 것
Katz & Kahn(1978)	조직구성원으로 하여금 적극적 강화를 사용하여 공동 목표를 달성하도록 영향력을 행사하는 것
Bass(1990)	지각과 기대를 포함하는 둘 이상의 조직구성원 간의 상호작용
Kouzes & Posner(1991)	리더가 달성하고자 하는 목표를 조직구성원이 원해서 하도록 만드는 기술
Greenberg & Baron(1993)	집단이나 조직의 정해진 목표의 달성을 위해 조직구성원에게 영향을 미치는 과정
Hersey & Blanchard(1993)	주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정
Robbins(1996)	리더가 일정한 상황에서 다른 조직구성원으로 하여금 조직이나 집단의 공동목표를 달성하는 데 필요한 행위를 하도록 영향을 미치는 과정
Yukl(1998)	조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 조직구성원의 동기부여, 협력적 관계의 유지, 조직구성원의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정

출처 : 김근우. “호텔관리자 Leadership과 조직유효성의 관계”, 2004. p. 9. 재작성.

## 2. 리더십의 유형

리더십에 관한 연구는 연구자의 관점과 접근방법에 따라 매우 다양하다. 리더십의 유형은 시대적 흐름에 따라 특성이론(Trait Theory), 행동이론(Behavioral

Theory), 상황이론(Situational Theory)으로 구분할 수 있으며, 1980년대 이후에는 새로운 패러다임을 제시하기 위한 리더십이 요구되면서 변혁적·거래적 리더십(Transformational Leadership·Transactional Leadership), 균형적 리더십(Versatile Leadership) 등 다양한 연구들이 진행되고 있다.

특성이론(Trait Theory)은 성공적인 리더와 그렇지 못한 리더를 구별할 수 있는 특성이 존재한다고 보고 리더의 개인적 특성이나 지적능력에 초점을 두고 분석하고자 하는 접근방법이다. 이 이론은 지도자는 보편적으로 어떤 특질을 가지고 있다고 보는 것으로 역사적으로 지목되는 인물과 지도자의 자질을 문제 삼기 때문에 자질론 또는 위인이론으로도 불려진다. 그러나 리더의 특성이 리더십 발휘의 요소가 된다는 것은 개인적 특성을 표현하는 개념 자체가 매우 많고 그것을 확실하게 측정할 수 있는 기술이 신뢰할 수 있는 단계에까지 발달하지 못하고 있어 특성이론의 과학적 기초는 빈약하다(홍신의·김기덕, 1997).

행동이론(Behavioral Theory)은 지도자가 상황에 따라 하는 행위에 따라 성공적인 리더와 그렇지 못한 리더를 구별할 수 있다고 보고 특정한 리더십 유형에 따라 행위와 효과에 대한 상관성에 역점을 두고 분석하는 접근방법이다. 이 이론은 특정한 리더십 유형의 효과성은 상황에 따라 달라지기 때문에 어떤 행위를 하는 리더가 성과를 거둘 수 있는지에 대해 확실하게 제시해 주지 못했다.

상황이론(Situational Theory)은 리더의 행동 유형뿐만 아니라 리더십 환경의 상황 즉, 리더와 하위자의 적성, 과업의 성격, 집단의 구조, 강화의 유형 등에 의하여 리더십이 결정된다고 본다. 상황적 접근에는 어떤 상황적 요인이 원인이 되고 리더십 효과가 결과가 되는 구도이다(신응섭·이재윤·남기덕·문양호·김용주·고재원, 2002). 이 이론은 리더십 효과에 통찰을 제공해 주기는 하지만 효과성을 제한하는 단점이 있다(Yukl, 1998).

변혁적·거래적 리더십(Transformational Leadership·Transactional Leadership)은 1980년대 이후 경영학에서 리더십의 새로운 패러다임 제시 이후 등장한 개념으로 변화를 지향하는 리더십과 안정을 지향하는 리더십을 구분하여 구성요소들의 영향력을 파악하여 리더십의 효과를 정의하였다. Bass(1985)에 의하면 거래적 리더십(Transactional Leadership)은 리더의 행동에 대한 부하의 순응 과정

으로 보상 또는 교환의 체계를 통하여 리더가 추종자를 관리하는 과정이며, 부하가 조직의 목표에 대해 열의와 몰입까지는 발생시키지 않는 게 일반적이다. 반면, 변혁적 리더십(Transformational Leadership)은 리더가 부하의 높은 가치체계(자유, 평등, 정의, 인본주의 등)와 고차원적인 욕구에 호소하여 부하들에게 확고한 신념과 스스로 할 수 있는 힘과 동기를 부여함으로써 조직성과를 향상시키는 것이다. 변혁적 리더십의 구성요인은 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 고무적 리더십이며, 거래적 리더십의 구성요인은 조건적 보상, 예외에 의한 관리이다. Bass는 리더가 양적 차이는 있지만 변혁적 리더십과 거래적 리더십 두 유형을 모두 행사할 수 있다고 보았다. 이 두 유형의 리더십은 배타적이기 보다 공존하며 상호 보완적 관계이다.

균형적 리더십(Versatile Leadership)은 Kaplan & Kaiser(2002)가 리더십 유형을 추진목표 측면과 업무추진 방법의 두 차원으로 구분하여 어느 한 쪽으로 치우치는 리더십은 과잉 또는 부족으로 나타나기 때문에 이중(Dual)의 리더십을 균형 있게 발휘하는 것이 효과적인 리더십이라 하였다.

그들은 추진목표 측면에서는 운영적 리더십(Operational Leadership)과 전략적 리더십(Strategic Leadership)으로 구분하여 조직적 문제에 대한 선택에 초점을 맞춰 성향을 나누었으며 업무추진 방법 측면에서는 강압적 리더십(Forceful Leadership)과 인화적 리더십(Enabling Leadership)으로 구분하고 행동과 에너지에 초점을 맞춰 양 극단의 성향을 나누었다(박종순, 2005).

Kaplan & Kaiser(2002)의 4가지 리더십 차원의 특징을 <표 2-9> 에서 살펴보면 다음과 같다.

추진목표 측면에서 운영적 리더십의 특징은 상사가 실행의 실체에 근거를 두고 단기적 결과에 초점을 두는 것을 말한다. 계획을 수립하기 보다는 정해진 프로세스에 따라 실행 위주의 업무에 관심을 갖고 세부 실천계획에 따라 업무를 추진하는 것 등을 말한다.

전략적 리더십의 특징은 상사가 전사적 관점으로 장기적 계획을 수립하며 방향을 설정하는 것을 말한다. 사업의 성장과 확장방안에 관심을 두고 직원들과 비전, 전략 등을 협의하여 조율하는 것 등을 말한다.

업무추진 방법에서 강압적 리더십의 특징은 상사가 의무를 부과하고 기준을 제시하는 것을 말한다. 일방적 지시로 책임을 추궁하거나 성과를 내도록 직원들을 압박하고, 강압적 어투로 크게 말하는 것 등을 말한다.

인화적 리더십의 특징은 상사가 의사결정에 직원을 참여시키며, 권한을 위임하는 등 업무추진 과정에서 지원적임을 말한다. 직원들이 일의 가치를 느끼도록 격려하고 독려하며 개방적으로 상대방을 수용하는 것 등을 말한다.

〈표 2-9〉 Kaplan & Kaiser의 4가지 리더십 차원

전략적 리더십	운영적 리더십
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 장기적 계획의 수립</li> <li>· 전사적 관점의 사고</li> <li>· 방향 설정</li> <li>· 사업의 성장/확장 방안 구상</li> <li>· 비전, 전략과 직원들을 조율</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 단기적 결과에 초점</li> <li>· 세부사항과 연관</li> <li>· 실행 위주</li> <li>· 실행 실체에 근거를 둠</li> <li>· 정해진 프로세스를 적용</li> </ul>
강압적 리더십	인화적 리더십
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 의무 부과</li> <li>· 기준 제시</li> <li>· 성과를 내도록 직원들을 압박</li> <li>· 강압적 어투로 크게 말함</li> <li>· 일방적 지시</li> <li>· 책임 추궁</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 권한 위임</li> <li>· 의사결정에 직원들이 참여</li> <li>· 직원들이 가치를 느끼게 도움</li> <li>· 감정이입, 연민</li> <li>· 개방적이며 상대방을 수용</li> <li>· 지원적</li> </ul>

출처 : Kaplan, R. E. and Kaiser, R. B., Developing versatile leadership, MIT Sloan Management Review, Summer 2003a, pp. 19-26. 박종순. “최고정보 관리책임자(CIO)의 리더십 스타일이 기업성과 공헌도에 미치는 영향에 관한 연구”, 2005. p. 35. 요약정리

Kaplan & Kaiser(2002)는 피타고라스 정리를 이용하여 원점으로부터 거리를 계

산하여 균형적 리더십의 측정기준인 리더십 균형성 지수(LVI : Leadership Versatility Index)를 산출하고 리더십이 어느 한쪽에 치우침이 없이 균형을 이룰 때 효과적이라고 제시하였다.

그들은 상황이론에 근거하여 두 가지 유형의 리더십이 환경의 상황에 적절하게 대처하는 것으로 서로 배타적인 것이 아니라 리더가 모두 행사하는 것이라 하였다. 즉, 운영적 리더십과 전략적 리더십을 적절히 사용해야 하며 상황에 따라 강압적 리더십과 인화적 리더십을 동시에 사용하여야 한다는 것이다.

급속히 변화하는 조직 환경에서 사회복지전담공무원의 직무수행은 조직이 추구하는 목표와 업무를 추진하는 방법에 따라 성과를 달리한다. 업무의 이원화로 인하여 일반 행정가와 사회복지사의 역할을 동시에 수행하여야 하는 사회복지전담공무원이 조직의 성과 제고와 클라이언트 중심의 전문적 서비스를 제공하기 위해서는 사회복지전담공무원의 행동양식에 변화를 줄 수 있는 조직의 비전과 목적을 이해하고 실현시킬 수 있는 상사의 리더십이 요구된다(여순모, 2008). 상사가 조직의 목표를 달성하기 위하여 발휘하는 리더십은 사회복지전담공무원이 추구하는 목표와 업무추진 방법에 영향을 미치며 상사의 리더십 유형에 따라 사회복지전담공무원의 직무태도와 조직시민행동에 대한 인식은 차이를 보이게 된다.

리더십의 여러 유형 중에서 Kaplan & Kaiser(2002)의 균형적 리더십은 사회복지전담공무원이 조직의 환경 변화에 따른 적응과 행동양식의 변화로 조직의 목표를 성공적으로 달성하는데 적용 가능하다.

따라서 본 연구는 사회복지전담공무원의 조직시민행동은 상사가 조직이 추진하는 목표와 업무추진 방법에 따라 발휘하는 리더십 유형에 따라 차이를 보인다고 보아 Kaplan & Kaiser(2002)가 제시한 균형적 리더십을 적용하고자 한다.

## 제 5 절 선행연구

### 1. 직무요인과 직무태도

Herzberg의 2요인이론을 중심으로 직무요인과 직무태도와의 관계에 대하여 살펴보면 첫째, Herzberg의 2요인이론과 같은 결과를 도출한 연구는 Schwartz, Jenusaitis & Stark(1963)은 21개 공공기관에 근무하는 111명의 감독관을 대상으로 직무태도를 연구한 결과 동기요인에서 일 자체와 위생요인에서 대인관계를 제외한 나머지 직무요인에서 직무에 관한 즐거운 경험은 동기요인과 관련이 있으며, 즐겁지 않는 경험은 위생요인과 관련이 있다고 하였으며, 이러한 결론은 나이, 지위, 교육정도 등에서도 차이가 나타나지 않았다고 제시하였다. Jayaratne(1983)등은 사회복지사를 대상으로 직무만족을 연구한 결과 소득이나 직위 등의 위생요인 보다는 도전감과 승진의 기회 등과 같은 동기요인이 직무만족의 영향요인으로 중요하게 작용한다고 제시하였으며, Vinokur-Kaplan(1994)도 사회복지사를 대상으로 한 연구에서 동료와 클라이언트의 관계 등 인간관계와 성취감 등이 직무만족의 중요한 요인이 된다고 제시하였다. 이훈래(2007)는 Herzberg의 2요인이론을 적용하여 행정서비스의 시민만족도 결정요인을 연구한 결과 근무환경을 위생요인으로 제시하였으며, 행정서비스에 대한 시민만족도를 결정하는데 미치는 영향력의 크기는 위생요인보다 동기요인이 현저하게 높은 영향력을 미치고 있다고 제시하였다. Bateman & Strasser(1984)는 성취감과 자율성을 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 요인으로 제시하였으며, 최임규(2004)는 정부기관 파견 공무원을 대상으로 한 연구에서 성취욕구, 직무 의미성, 직무 책임성, 고용 안정성을 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 제시하였다.

둘째, Herzberg의 2요인이론과 다른 결과를 도출한 연구는, 안희남(1989)이 Herzberg의 2요인이론을 중심으로 한국 중간계층 공무원을 실증적으로 분석한 연구에서는 의사결정에의 참여도, 자기성취감, 개인적 성장 및 발전기회 등의 동기요인이 불만족의 정도가 높게 나타났으며 업무의 양, 신분보장, 동료관계 등의 위생

요인은 직무만족과 직무불만족의 정도가 동기요인에 비해 낮게 나타났다. Centers & Bugental(1966)은 Herzberg의 2요인이론과 동일한 연구방법과 연구가정을 적용하여 다양한 계층의 직무동기 요인과 직무태도에 관해 연구한 결과, 보수가 전문 관리자를 제외한 모든 직업에서 동기요인으로 작용하며 전문 관리자의 직무태도에 동기요인이 위생요인보다 중요한 영향요인임을 제시하였다. 그러나 전문 관리자 사이에도 동기요인의 차이가 있다고 하여 직무태도의 개인차 인정과 일반화의 문제에 관해 논의하였다. Lee(1971)는 보상을 동기요인으로 제시하여 보상이나 승진에 대한 불만이 조직몰입을 감소시키는 요인이라고 주장하였으며, 김보환(2001)은 경찰공무원의 직무만족에 관한 연구에서 개인의 발전성, 성취감, 승진의 기회와 안정성이 직무만족과 관계가 있다고 하였으나 책임감은 관계가 없는 것으로 제시하였다. 박찬우(1999)는 공무원의 정서적 몰입에 영향을 미치는 요인으로 승진 보장성과 동료관계를 제시하였으며, 김혜경(2005)은 공무원을 대상으로 한 직무만족도 조사에서 직무, 감독, 동료 요인들이 직무만족도가 높으며 보수, 인사 요인은 만족도가 낮다고 제시하였다. 제갈 돈(2002)은 지방공무원의 직무만족 결정요인 조사에서 조직만족, 동료관계, 외적보상 등을 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는 요인으로 제시하였으며, 직무만족의 총 효과 면에서 외적보상을 핵심적인 결정요인으로 제시하였다. 제갈 돈의 연구에서는 공무원의 전반적인 직무만족도는 만족하지 않는 것으로 나타났으며, 요인별로는 성과에 대한 인식 및 보상체계, 보수, 승진기회에 대해서 만족하지 않는 것으로 나타났다.

## 2. 직무태도와 조직시민행동

첫째, 직무만족, 조직몰입과 서비스태도에 관한 선행연구를 살펴보면 최주호(2003)는 클라이언트 태도를 지각된 서비스 품질에 의해 태도가 형성되기 때문에 서비스태도 결정요인으로서 서비스 품질에 대한 분석이 필요하다고 하였다. Bolton & Drew(1991)는 소비자의 태도를 서비스에 대한 전반적인 평가로 측정하였으며, Olshavsky(1994)도 서비스 품질을 제품에 대한 평가의 형태로 보아 태도와 유사한 개념으로 서비스 품질을 규정하고 있다. 김병숙(2007)은 공무원의 직무

만족이 정신력 증대로 이어져 행정력을 향상시킴으로써 서비스 질이 향상된다고 하여 직무만족도가 높은 조직구성원일수록 대인관계에서 민감성이 높아 클라이언트의 욕구를 신속히 파악하여 친절한 태도를 보인다고 하였다. Hoffman & Ingram(1991)은 간호사를 대상으로 한 연구에서 간호사가 심리적인 측면에서 직무만족도가 높을 경우 환자들을 보살피는 태도가 훨씬 더 고객 지향적으로 바뀌어 친절하고 신속한 행동을 한다고 하여 직무만족과 고객지향성과의 관계를 사회교환이론으로 설명하였다. Groves(1992)는 식당직원들을 대상으로 한 연구에서 자신이 보다 더 서비스 지향적이라고 인식하고 있는 직원들이 높은 직업만족도를 가지고 있다고 제시하였으며, Mowday 등은(1982) 조직몰입이 높은 조직구성원은 조직의 성과를 위해 내적인 동기를 유발하여 직무에 노력을 기울일 것이기 때문에 직무성과(서비스 품질)와 관계가 있다고 예측할 수 있다고 하였다. 강종현(2003)은 호텔 종사원을 대상으로 한 연구에서 직무만족과 조직몰입이 클수록 서비스 품질이 높아진다고 제시하여 클라이언트가 갖는 서비스 품질은 서비스 종사원과 직결되기 때문에 경영자 관리가 중요하다고 주장하였다.

둘째, 조직시민행동에 관한 선행연구를 살펴보면 <표 2-10> 에서와 같이 조직시민행동의 영향요인으로 직무만족(Smith, Organ & Near, 1983; Williams & Anderson, 1991; Moorman, 1991)과 조직몰입(Schappe, 1998; Ackfeldt, 2000)이 많이 연구되고 있음을 볼 수 있다.

Konovsky & Pugh(1994)는 조직구성원은 자신에게 혜택을 준 직무에 대한 보답으로 조직시민행동을 하게 된다고 하여 직무만족과 조직시민행동과의 관계를 호혜성에 바탕을 둔 사회교환이론으로 설명하고 있다. Wiener(1982)는 조직몰입을 강화나 처벌에 의하지 않는 조직을 위한 개인의 희생으로 조직에 대한 선입견을 나타내는 행동의 근원으로 정의하고 이러한 특성들이 조직시민행동의 특징과 유사하다는 점에서 조직몰입은 조직시민행동을 결정하는 선행변수로 간주된다고 하였다. Smith 등은(1983) 조직몰입이 조직시민행동에 직접적 영향을 미치는 요인이라고 하였으며, Meyer & Allen(1991)은 정서적 몰입과 규범적 몰입은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치며, 지속적 몰입은 조직시민행동에 부정적 영향을 미칠 것이라고 주장하였다. 최소연(2005)은 사회복지사를 대상으로 한 조직시민행동 연구에서

본인이 측정한 조직시민행동에 직접적 영향을 미치는 변수는 정서적 몰입으로 이는 본인이 기관에 대해 갖는 정서적인 애착과 동일시의 정도가 본인이 인지한 행동양상을 결정하는데 중요한 기제로 작용하므로 기관에 대한 정체성을 확립하는 방안이 긍정적인 조직 활동에 필요하다고 하였다.

〈표 2-10〉 조직시민행동의 선행요인에 대한 실증연구

연구자	독립변수	매개변수	조직시민행동척도
Smith, Organ & Near(1983)	리더의 지지 과업의 상호의존	직무만족	Smith et al.(1983) OCB- 이타주의, 일반화된 순응
Williams & Anderson (1991)	내재적 직무만족, 외재적 직무만족	-	Bateman & Organ(1983), Smith, Organ & Near(1983), Graham(1983)을 토대로 OCBI, OCBO
Moorman (1991)	상호작용공정성 절차공정성 분배공정성	직무만족	Podsakoff & Mackenzie(1989)의 OCB- 이타주의, 양심적 행동, 정당한 행동, 예의바른 행동, 구성원의 노력
Schappe (1998)	조직몰입	-	Smith et al.(1983) OCB-이타주의, 일반화된 순응
Ackfeldt (2000)	상사의 지지	조직몰입	Mackenzie, Podsakoff & Ahearne(1998) 등-원조행동, 구성원의 노력, 정당한 행동

### 3. 리더십 유형과 직무요인 · 직무태도 · 조직시민행동

상사의 리더십 유형은 사회복지전담공무원의 직무수행과 조직시민행동에 영향을 미치기 때문에 중요하게 다루어지고 있다. 리더십 유형과 관련하여 지금까지 많은 연구가 진행되었지만 리더십 유형이 직무요인과 직무태도 간의 관계와 직무태도와 조직시민행동 간의 관계를 조절한다는 것을 실증적으로 검증한 연구는 거의 없다.

그러나 많은 선행연구에서 리더십 유형이 직무요인, 직무태도, 조직시민행동에 관련이 있음을 제시하고 있다.

첫째, 리더십 유형과 직무요인과의 선행연구를 살펴보면, Koontz & O'Donnell(1976)은 업무계획 및 배정, 동기부여, 조직구성원의 능력 개발, 의사소통 등 경영관리자의 기능 전체가 리더십과 연관되어 있다고 제시하였다. 표용태(1999)는 호텔 종사자를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 성취의욕과 자기발전의욕을 고취시키며, 집단과 조직의 발전을 향상시켜 준다고 제시하였으며, 장해익(2000)은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 동기유발, 직무만족, 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다고 제시하였다.

둘째, 리더십 유형과 직무태도와의 선행연구를 살펴보면, Bass(1985)는 미국의 육군 장교를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인이 조직구성원의 만족과 리더의 효과성에 영향을 미치며, 변혁적 리더십의 하위요인들이 거래적 리더십보다 높은 상관관계를 가진다고 제시하였다. 박중순(2005)은 전략적 리더십과 인화적 리더십이 운영적 리더십과 강압적 리더십보다 직무만족과 기업의 성과에 더 큰 영향을 준다고 제시하였다. 이광용(2005)은 프로스포츠 경영자를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 영향을 미치나, 거래적 리더십은 영향을 미치지 않는 것으로 제시하였다. Siegel & Ruh(1973)은 생산직 종업원을 대상으로 한 연구에서 참여적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치고 있음을 제시하였다. 박영환(1997)은 공무원을 대상으로 한 리더십 유형을 인간 중심형과 직무 중심형으로 구분하여 조직효과성과의 관계를 규명한 연구에서 직무 중심형 리더십이 인간 중심형 리더십보다 조직몰입에 상관 관계가 높고, 직무 중심형 리더십의 경우 조직몰입은 개인의 성장욕구에 따라 차이가 있다고 제시하였다. 전원보(2000)는 공무원을 대상으로 한 리더십 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하여 조직 성과와의 관계를 규명한 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요소들이 조직몰입에 영향을 미치며, 거래적 리더십의 경우 구성요소 모두가 영향을 미치며 변혁적 리더십의 경우 개별적 배려만이 유의한 영향을 미치는 것으로 제시하였다. 개인적 특성인 공무원의 성장욕구 강도는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 조

절하는 효과가 있고, 특히 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십의 경우가 더 큰 것으로 제시하였다. 여순모(2008)는 공무원을 대상으로 한 연구에서 지방자치단체장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 공무원의 조직몰입에 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다고 제시하였다.

셋째, 리더십 유형과 조직시민행동과의 선행연구를 살펴보면, Podsakoff, ManKenzie, Moorman, Fetter(1990)는 미국의 석유화학회사 직원들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향은 직접적이지 않고 리더에 대한 조직구성원의 신뢰가 매개 작용을 하여 간접적으로 영향을 미치며, 거래적 리더십은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치고 있다고 제시하였다. Koh 등(1995)은 교사들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 조직구성원의 조직몰입, 조직시민행동, 학생들의 학문적 성과에 높은 영향력이 있음을 제시하였다.

이상의 결과에서 상사의 리더십 유형은 직무요인과 직무태도 간의 관계와 직무태도와 조직시민행동 간의 관계를 조절해 줄 수 있다는 사실을 추론할 수 있다.

직속상사의 리더십은 조직의 목표를 위해 조직구성원의 태도, 행동, 신념을 변화시킬 수 있도록 영향을 주는 과정이기 때문에 조직구성원의 조직시민행동을 증진시키는데 다른 변수보다 더욱 밀접한 관계를 지닌다고 볼 수 있다(Konovsky & Pugh, 1994; 이덕로 등, 2003).

## 제 3 장 연구설계

### 제 1 절 연구모형

#### 1. 변수의 선정

의료서비스 사회안전망 구축에 따른 노인 장기요양보험 적용 대상의 확대와 구조조정, 조직개편 등에 의한 조직 환경의 변화로 늘어나는 사회복지 서비스에 비해 공무원 수는 한정적이어서 사회복지전담공무원은 업무량 증가에 따른 소진과 스트레스에 시달리고 있다. 한편, 사회복지 패러다임의 변화로 인하여 클라이언트 중심의 서비스가 요구됨에 따라 사회복지 업무는 저소득 노인, 아동, 장애인 지원 사업, 클라이언트에 대한 상담, 자활사업, 방문 서비스 등 서비스 영역이 확대 되었으며, 클라이언트의 욕구도 다양해 졌다.

이러한 상황에서 사회복지전담공무원이 공공부조의 효과적인 집행으로 조직의 성과를 향상시키며 클라이언트에게 질 높은 서비스를 제공하기 위해서는 조직과 클라이언트 지향적인 직무태도를 갖고 조직의 기능에 필요한 자발적인 행동을 하여야 한다.

본 연구는 사회복지전담공무원이 조직에 헌신하며 조직의 규칙을 준수하고 조직에 책임감 있게 참여하도록 하기 위해서는 욕구충족을 통한 직무동기 유발이 절실하다고 보아 욕구충족과 관련하여 직무에 관한 요인을 위생요인과 동기요인으로 구분한 Herzberg의 2요인이론을 적용하게 되었다.

직무요인 변수는 Herzberg의 2요인이론을 중심으로 하여 위생요인 변수와 동기요인 변수를 선행연구를 중심으로 살펴 본 결과 보상이나 승진, 근무환경, 인간관계, 고용안정성, 직무 책임성, 자기성취감, 능력발전 등이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미쳤다. 따라서 사회복지전담공무원의 직무태도에 영향을 미치는 요인으로 직무요인 변수를 종합적으로 고려하여 위생요인 변수로는 직무환경과 관련하여 보

상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성을 선정하게 되었으며, 동기요인 변수로는 직무동기와 관련하여 직무능력, 책임감, 자아실현성을 선정하게 되었다.

한편, 선행연구를 토대로 하여 직무태도에 관한 변수를 살펴본 결과, 조직연구인들이 가장 중요시하는 조직몰입과 직무만족이 조직시민행동에 영향을 미치고 있어 직무태도와 관련한 변수로 조직몰입과 직무만족을 선정하였다. 그리고 조직몰입과 직무만족이 클라이언트의 서비스 질 향상과 관련성이 높아 사회복지 행정의 주요 방향인 클라이언트 중심의 관리와 관련하여 사회복지전담공무원의 직무태도의 변수로 서비스태도를 선정하게 되었다.

조직시민행동의 변수는 공공사회복지 조직에서 사회복지전담공무원이 하는 역할 행동과 역할 이상의 행동이 조직에 소속됨으로 인하여 얻어지는 권리에 상응한 책임으로 보아 조직에 대한 충성, 복종, 참여를 선정하게 되었다.

리더십의 변수는 상사가 조직의 비전과 목적을 이해하고 실현시키기 위해서는 사회복지전담공무원에게 상황에 따른 리더십을 발휘하여야 한다. 왜냐하면 상사의 리더십 유형에 따라 사회복지전담공무원의 직무태도와 조직시민행동이 다르게 나타날 수 있기 때문이다. 따라서 본 연구는 선행연구를 토대로 하여 리더십 유형의 변수를 살펴본 결과 조직이 추구하는 목표와 업무를 추진하는 방법에 따라 리더십 유형을 구분한 운영적 리더십, 전략적 리더십, 강압적 리더십, 인화적 리더십을 선정하게 되었다.

## 2. 연구모형

본 연구는 사회복지전담공무원의 직무요인이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구로 조직시민행동의 다양한 변수들의 상대적인 영향력을 규명하여 사회복지전담공무원의 조직시민행동에 보다 능동적이고, 적극적으로 영향을 미치는 요인을 살펴보고자 한다.

본 연구는 사회복지전담공무원의 조직시민행동에 대한 여러 선행연구 검토를 토대로 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 사회복지전담공무원의 직무요인

을 위생요인과 동기요인으로 구분하였다. 선행연구를 토대로 위생요인은 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성을 하위 구성변수로 하였으며, 동기요인은 직무능력, 책임감, 자아실현성을 하위 구성변수로 하였다. 직무태도는 조직몰입, 직무만족, 서비스태도를 하위 구성변수로 하였다. 이러한 변수들이 사회복지전담공무원의 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴본다. 또한, 이러한 독립변수들의 종속변수인 조직시민행동은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있을 것이라고 본다. 직무요인이 직무태도를 통하여 조직시민행동에 영향을 미치며, 상사의 리더십 유형에 따라 조직시민행동은 차이가 있을 것이라고 본다. 따라서 상황조절변수로서 상사의 리더십 유형을 선정하였다. 이러한 변수들이 각각에 영향을 미치는 것으로 분류하여 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

본 연구의 기본적인 가설은 사회복지전담공무원의 직무요인 중 위생요인인 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성이 직무태도인 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 영향을 미치고, 동기요인인 직무능력, 책임감, 자아실현성이 직무태도인 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 영향을 미칠 것이라고 가정한다. 직무태도인 조직몰입과 직무만족은 서비스태도에 영향을 미칠 것이라고 가정한다. 직무태도인 조직몰입, 직무만족, 서비스태도는 조직시민행동인 충성, 복종, 참여에 영향을 미칠 것이라고 가정한다.

직무요인 중 위생요인인 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성이 직무태도인 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 미치는 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있으며, 직무요인 중 동기요인인 직무능력, 책임감, 자아실현성이 직무태도인 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 미치는 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있을 것이라고 가정한다. 직무태도인 조직몰입, 직무만족, 서비스태도가 조직시민행동의 하위 구성변수인 충성, 복종, 참여에 미치는 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있을 것이라고 가정한다.

그리고 이들 각각의 요인에 미치는 인과모형 분석을 목적으로 하기 때문에 매개변수 간의 상관관계에 미치는 영향은 미미한 것으로 본다.

본 연구에서는 사회복지전담공무원의 직무요인이 조직시민행동에 미치는 영향관계를 Herzberg의 2요인이론으로 구분하였다. Herzberg의 2요인이론에서는 직무요

인 중 위생요인인 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성은 직무태도인 직무불만족에 영향을 미치는 것으로 가정한다. Herzberg의 2요인이론에서는 직무요인 중 동기요인인 직무능력, 책임감, 자아실현성은 직무태도인 직무만족에 영향을 미치는 것으로 가정한다.

연구모형에서는 Herzberg의 2요인이론의 입장을 수정·보완하여 직무요인 중 위생요인인 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성은 직무태도인 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 영향을 미치는 것으로 가정한다. 직무요인 중 동기요인인 직무능력, 책임감, 자아실현성은 직무태도인 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 영향을 미치는 것으로 가정한다. 연구영역을 확장하여 직무태도인 조직몰입, 직무만족, 서비스태도가 조직시민행동의 하위 구성변수인 충성, 복종, 참여에 영향을 미치는 것으로 가정한다. 직무요인인 위생요인과 동기요인이 직무태도에 미치는 영향과 직무태도가 조직시민행동에 미치는 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있을 것이라고 가정한다.

따라서 본 연구는 연구모형에 대한 가설의 검증을 통해 사회복지전담공무원의 조직시민행동에 미치는 인과관계를 비교 분석함으로써 이론적, 정책적 함의를 제시하고자 한다.

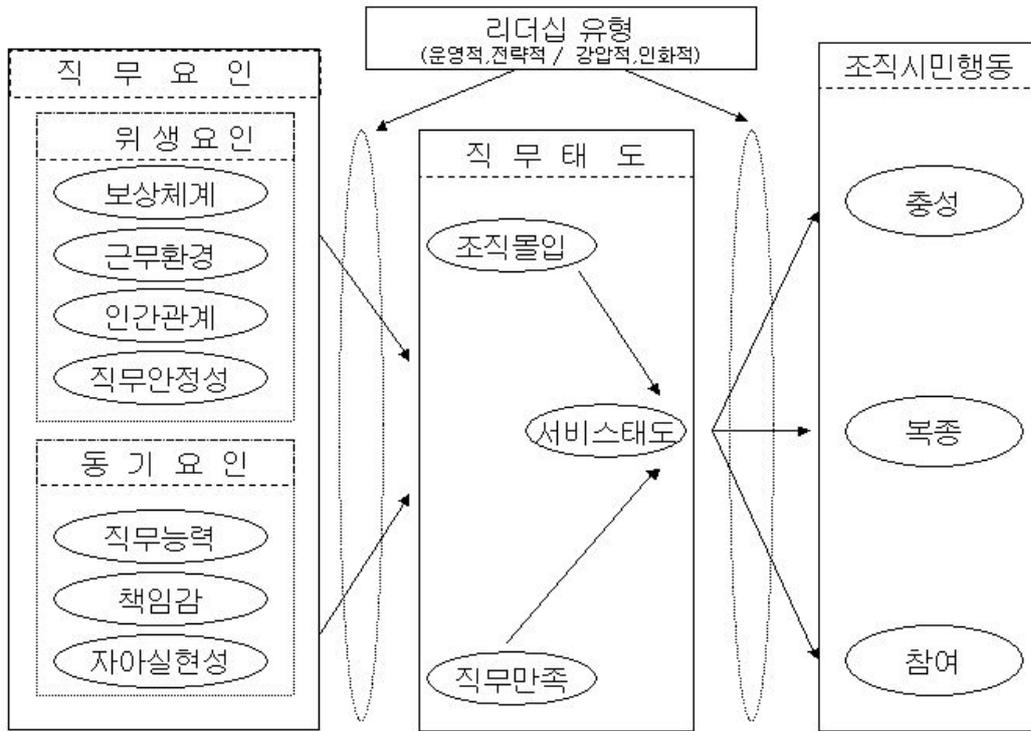
본 연구에서는 Herzberg의 2요인이론을 적용하여 연구모형을 개발하여 각각의 요인들이 어떤 영향을 미치는가를 검증하고자한다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 사회복지전담공무원의 직무요인 중 위생요인인 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성은 다르게 영향을 미치는 요인들로 본다.

둘째, 사회복지전담공무원의 직무요인 중 동기요인인 직무능력, 책임감, 자아실현성은 다르게 영향을 미치는 요인들로 본다.

이론적 고찰과 선행연구를 토대로 설정한 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



연구모형 <그림 3-1>에 제시되었던 독립변수, 즉 직무요인 중 위생요인인 보상 체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성과 직무요인 중 동기요인인 직무능력, 책임감, 자아실현성이 직무태도에 영향을 미치고 직무태도인 조직몰입, 직무만족, 서비스태도가 조직시민행동에 영향을 미치는 지 영향요인을 검증해 보았다.

위생요인인 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성과 동기요인인 직무능력, 책임감, 자아실현성이 직무태도에 미치는 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있으며, 직무태도인 조직몰입, 직무만족, 서비스태도가 조직시민행동인 충성, 복종, 참여에 미친 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있는지 조절요인을 검증해 보았다.

## 제 2 절 가설설정

본 연구에서는 사회복지전담공무원의 조직시민행동에 영향을 미치는 다양한 변수들의 관계를 정립하고 이들 변수 간의 인과관계를 실증분석하기 위해 통합적으로 정립한 연구모형에 따라 가설을 설정하였다. 기존의 연구결과를 바탕으로 사회복지전담공무원의 직무요인이 직무태도를 통하여 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 각 구성변수 사이의 인과관계와 연구가설을 다음과 같이 설정한다.

본 연구에서는 사회복지전담공무원의 직무요인이 직무태도에 미치는 영향관계를 Herzberg의 2요인이론으로 구분하였다. Herzberg의 2요인이론에서는 사회복지전담공무원의 직무요인 중 위생요인인 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성은 직무불만족에, 동기요인인 직무능력, 책임감, 자아실현성은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 가정하였으나, 연구모형에서는 사회복지전담공무원의 직무태도인 직무만족과 조직몰입 및 서비스태도에 직무요인인 위생요인과 동기요인이 직접적인 영향력이 있는 것으로 본다.

한편, Herzberg의 2요인이론을 확장하여 사회복지전담공무원의 직무요인인 위생요인과 동기요인이 직무태도에 영향력이 있는 것으로 보며, 직무태도는 조직시민행동에 영향력이 있는 것으로 본다. 사회복지전담공무원의 직무요인이 직무태도에 미치는 영향과 직무태도가 조직시민행동에 미치는 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있을 것이라고 본다.

### 1. 직무요인과 직무태도와의 관계

조직 내·외부의 변화하는 환경에 신속하고 유연하게 대처하기 위해서는 조직구성원이 처한 직무환경과 직무에 대한 내재적 측면의 변화를 필요로 한다. 사회복지전담공무원의 직무환경과 직무동기는 직무에 대한 태도 및 행동을 변화시켜 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인이 된다. 대표적인 직무 동기부여에 관한 내용론인 Herzberg의 2요인이론은 직무와 관련하여 인간이 추구하는 욕구를

만족과 불만족의 두 가지 범주로 구분하였다. Herzberg의 2요인이론은 직무와 관련한 요인을 두 가지로 구분하여 위생요인은 직무불만족에, 동기요인은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 제시하였다.

Herzberg는 2요인이론에서 위생요인은 직무를 수행하는 데 영향을 미치는 환경적 특성으로, 외재적이고 부수적인 특성인 급여, 근무환경, 대인관계 등이 해당되고, 동기요인은 직무수행 동기에 영향을 미치는 직무의 내재적 측면이며, 직무능력, 책임감, 자아실현 등이 해당된다고 하였다.

본 연구는 사회복지전담공무원의 직무상황에 따른 요인을 직무환경과 사회복지전담공무원이 내재적 측면에서 직무동기를 부여 할 수 있는 요인으로 보아 Herzberg의 2요인이론으로 구분하고자 한다.

Herzberg의 2요인이론은 직무의 본질에 관한 혁명적 발상으로 직무만족을 결정하는 요인을 동기요인으로 보았으며, 동기요인은 직무에 대한 적극적 태도로 조직의 성과를 높일 수 있다고 하였다. 하지만 Herzberg의 2요인이론에 관한 찬·반 논쟁은 계속되고 있으며 Herzberg 비판론자들은 직무만족과 직무불만족이 매우 유사한 요인에 의해 유발됨을 제시하였다(Hulin & Smith, 1967). Herzberg(1959)는 2요인이론에서 직무요인 중 동기요인의 충족은 직무만족에 영향을 미친다고 제시하였으나 Herzberg 비판론자들은 보수, 동료관계 등이 직무만족에 영향을 미친다고 제시하였다(Centers & Bugental, 1966; 안희남, 1989).

따라서 본 연구는 위의 논의들을 종합하여 Herzberg가 제시한 위생요인과 동기요인이 모두 사회복지전담공무원의 직무태도에 영향을 줄 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 1. 위생요인은 직무태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-1. 보상체계는 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
  - 1-2. 보상체계는 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
  - 1-3. 보상체계는 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

- 1-4. 근무환경은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-5. 근무환경은 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-6. 근무환경은 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-7. 인간관계는 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-8. 인간관계는 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-9. 인간관계는 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-10. 직무안정성은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-11. 직무안정성은 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-12. 직무안정성은 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 동기요인은 직무태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 직무능력은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 직무능력은 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 2-3. 직무능력은 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 2-4. 책임감은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 2-5. 책임감은 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 2-6. 책임감은 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 2-7. 자아실현성은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 2-8. 자아실현성은 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 2-9. 자아실현성은 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

## 2. 직무태도와 조직시민행동과의 관계

직무태도는 직무에 대해 일관적으로 갖는 감정과 신념 및 지속적인 반응이다. Robbins(1989)는 인간은 수천 가지의 태도를 가질 수 있으며, 조직행위와 관련한 직무태도로는 직무만족, 조직몰입, 조직에 대한 충성심, 일체감을 들 수 있다고 하였다.

직무태도는 다원적 개념으로 본 연구에서는 직무만족, 조직몰입, 서비스태도를 구성요인으로 하였다. 직무만족은 직무에 대하여 가지는 개인의 태도로 직무를 수

행하거나 평가하면서 느끼는 유쾌하고 긍정적인 감정 상태이며 직무에 대한 관심과 열의이다. 조직몰입은 조직의 목표달성을 개인의 목표와 가치에 동일시하여 조직을 위해 노력과 충성을 바치려는 태도이다. 서비스태도는 사회복지전담공무원과 클라이언트와의 상호작용에 의한 서비스 전달과정에서 클라이언트의 문제해결과 편익을 위해 제공하는 전반적인 행위나 활동이다.

김병숙(2007)은 공공조직의 성과평가와 공무원의 직무태도에 관하여 지방공무원의 직무만족은 행정력을 향상시킴으로써 행정서비스 질을 향상시키게 된다고 하였다. Schlesinger & Zornitsky(1992)는 직무만족과 서비스 능력은 서비스 질과 정(+)의 관계가 있으며 서비스 능력이 직무만족을 증가시키는 요인이 되고 있음을 제시하였다. Mowday 등은(1982) 조직몰입은 조직구성원의 직무노력에 영향을 미치며, 조직구성원의 직무노력은 직무성과 즉 서비스 품질에 영향을 미친다고 주장하였다. 이영빈(2002)은 조직구성원의 직무만족과 조직몰입이 조직구성원의 서비스태도인 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였다.

신현호(2007)는 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치며 조직시민행동이 조직구성원의 고객지향성과 서비스 품질에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 이종남(2006)은 서비스 지향적 시스템구축, 서비스 지향적 리더십 수행, 서비스 지향적 인적관리, 서비스 지향적 서비스태도 모두가 조직효과성 즉, 직무만족을 높이는데 의미가 있는 것으로 해석하였다. 김영용(2001)은 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다고 제시하였다.

위의 논의들을 종합하면 사회복지전담공무원이 직무에 만족하고 조직에 헌신할수록 클라이언트를 대하는 서비스 태도에 긍정적 영향을 주며 생산성 예측변수인 조직시민행동에도 긍정적 영향을 줄 것이라 가정하여 사회복지전담공무원의 직무태도와 조직시민행동에 관하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3. 직무태도의 구성변수인 조직몰입과 직무만족은 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

3-1. 조직몰입은 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

3-2. 직무만족은 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 직무태도는 조직시민행동에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

4-1. 조직몰입은 충성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

4-2. 조직몰입은 복종에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

4-3. 조직몰입은 참여에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

4-4. 직무만족은 충성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

4-5. 직무만족은 복종에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

4-6. 직무만족은 참여에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

4-7. 서비스태도는 충성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

4-8. 서비스태도는 복종에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

4-9. 서비스태도는 참여에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

### 3. 리더십유형에 따른 변수간의 관계

리더십 유형 중 Kaplan & Kaiser(2002)가 제시한 균형적 리더십은 상황이론에 근거하여 리더의 행동 유형뿐만 아니라 환경의 상황 즉, 리더와 하위자의 적성, 과업의 성격, 집단의 구조, 강화의 유형 등에 의하여 리더십이 결정된다고 보며, 상황적 요인이 원인이 되고 리더십 효과가 결과가 되는 구도이다(신응섭 · 이재운 · 남기덕 · 문양호 · 김용주 · 고재원, 2002).

균형적 리더십은 리더십의 효과성을 높이기 위해 상황에 따라 리더십 유형을 추진목표 측면과 업무추진 방법의 두 차원으로 구분하였다. 추진목표 측면은 운영적 리더십(Operational Leadership)과 전략적 리더십(Strategic Leadership)으로, 업무추진 방법에서는 강압적 리더십(Forceful Leadership)과 인화적 리더십(Enabling Leadership)으로 구분하여 두 가지 리더십을 균형 있게 발휘하는 것이 효과적인

리더십이라 하였다.

리더십 유형 중 Kaplan & Kaiser(2002)가 제시한 균형적 리더십은 연구가 충분하지 않아 일반화 되지 않는 상황이지만, 박종순(2005)은 균형적 리더십 중 최고정보관리책임자(CIO)의 전략적 리더십과 인화적 리더십이 직무만족과 기업성과 공헌도에 더 큰 영향을 미치고 있음을 제시하였다.

따라서 본 연구는 위의 논의를 적용하여 사회복지전담공무원의 조직시민행동이 공공 사회복지조직 내·외부 환경과 연계를 통해 조직의 추진목표와 업무추진 방법에 따른 상사의 리더십에 따라 차이가 있다고 보아, Kaplan & Kaiser(2002)의 균형적 리더십 유형을 적용하여 상사의 리더십 유형과 사회복지전담공무원의 직무요인, 직무태도, 조직시민행동의 변수 간의 차이에 관하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 5. 위생요인이 직무태도에 미친 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있을 것이다.

- 5-1. 보상체계가 조직몰입에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-2. 보상체계가 조직몰입에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-3. 보상체계가 직무만족에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-4. 보상체계가 직무만족에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-5. 보상체계가 서비스태도에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-6. 보상체계가 서비스태도에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-7. 근무환경이 조직몰입에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-8. 근무환경이 조직몰입에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.

- 5-9. 근무환경이 직무만족에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-10. 근무환경이 직무만족에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-11. 근무환경이 서비스태도에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-12. 근무환경이 서비스태도에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-13. 인간관계가 조직몰입에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-14. 인간관계가 조직몰입에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-15. 인간관계가 직무만족에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-16. 인간관계가 직무만족에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-17. 인간관계가 서비스태도에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-18. 인간관계가 서비스태도에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-19. 직무안정성이 조직몰입에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-20. 직무안정성이 조직몰입에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-21. 직무안정성이 직무만족에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-22. 직무안정성이 직무만족에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 5-23. 직무안정성이 서비스태도에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.

5-24. 직무안정성이 서비스태도에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 6. 동기요인이 직무태도에 미친 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있을 것이다.

- 6-1. 직무능력이 조직몰입에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-2. 직무능력이 조직몰입에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-3. 직무능력이 직무만족에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-4. 직무능력이 직무만족에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-5. 직무능력이 서비스태도에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-6. 직무능력이 서비스태도에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-7. 책임감이 조직몰입에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-8. 책임감이 조직몰입에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-9. 책임감이 직무만족에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-10. 책임감이 직무만족에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-11. 책임감이 서비스태도에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-12. 책임감이 서비스태도에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-13. 자아실현성이 조직몰입에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.

- 6-14. 자아실현성이 조직몰입에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이거나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-15. 자아실현성이 직무만족에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이거나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-16. 자아실현성이 직무만족에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이거나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-17. 자아실현성이 서비스태도에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이거나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 6-18. 자아실현성이 서비스태도에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이거나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 7. 직무태도의 구성변수인 조직몰입과 직무만족이 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있을 것이다.

- 7-1. 조직몰입이 서비스태도에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이거나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 7-2. 조직몰입이 서비스태도에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이거나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 7-3. 직무만족이 서비스태도에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이거나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 7-4. 직무만족이 서비스태도에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이거나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 8. 직무태도가 조직시민행동에 미친 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있을 것이다.

- 8-1. 조직몰입이 충성에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이거나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-2. 조직몰입이 충성에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이거나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-3. 조직몰입이 복종에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이거나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-4. 조직몰입이 복종에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이거나 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.

- 8-5. 조직몰입이 참여에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-6. 조직몰입이 참여에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-7. 직무만족이 충성에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-8. 직무만족이 충성에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-9. 직무만족이 복종에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이나 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-10. 직무만족이 복종에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-11. 직무만족이 참여에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-12. 직무만족이 참여에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-13. 서비스태도가 충성에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-14. 서비스태도가 충성에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-15. 서비스태도가 복종에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-16. 서비스태도가 복종에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-17. 서비스태도가 참여에 미친 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.
- 8-18. 서비스태도가 참여에 미친 영향은 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.

## 제 3 절 변수의 조작적 정의와 측정

### 1. 변수의 조작적 정의

#### 1) 보상체계

보상체계는 직무 제공에 대해 지급받는 금전적·비금전적 반대급부이다. 외재적 보상은 임금, 상여금, 특별급여, 승진, 인정, 타인의 칭찬, 복리후생 등으로, 조직에서는 통제수단으로 활용되며, 개인에게는 만족과 업무성과의 수단이 된다. 보상체계에 만족한 개인은 경제적 만족감과 적절한 동기유발, 잠재능력의 개발을 가져올 수 있지만, 보상체계에 대한 불만족은 직무성과 저하는 물론, 이직과 결근, 불평, 불만 등 역기능적 행동이 여러 가지 형태로 나타날 수 있다.

보상체계 요인은 급여, 승진기회로 구성하였으며, 본 연구에서는 직무기술지표(JDI : Job Descriptive Index)를 바탕으로 남선이(2007)가 사용한 척도를 활용하였다. 측정척도를 사회복지전담공무원의 직무요인에 적합하도록 수정·보완하여 사용하였으며, 총 6개 문항으로 구성되었다. ①자치단체에서 노력한 결과 만큼 충분한 급여 제공 정도 ②자치단체에서 능력과 경력에 합당한 급여 제공 정도 ③타 조직과 비교하여 적절한 급여 제공 정도 ④자치단체의 인사고과의 공정성 정도 ⑤효율적 업무수행으로 인한 합당한 보상정도 ⑥자치단체에서 합리적 승진기회 정도를 5점 척도로 측정하였다.

#### 2) 근무환경

근무환경은 작업환경 및 근무조건이다. 작업환경은 사회복지전담공무원이 근무하는 장소의 물리적 환경(휴식 공간, 소음, 작업장의 온도 등)이며, 근무조건은 자치단체에서 사회복지전담공무원을 대우하는 정도(휴가, 복리후생 등)이다. Poter & Steers(1973)는 감독자의 스타일, 작업집단의 크기, 동료집단과 상호작용의 성격 등

의 작업환경이 이직결정에 영향을 미치는 요인이라 하였다. 이호진(1994)은 능력요인보다 근무여건, 책임감, 보수 수준, 승진 가능성, 상사와의 관계, 성취감 등이 사회복지전문요원의 직무성과에 더 큰 영향력이 있다고 제시하였다.

근무환경 요인은 근무여건으로 구성하였다. 본 연구에서는 윤혜미(1991)에 의해 개발된 측정척도를 활용하였다. 사회복지전담공무원의 직무요인에 적합하도록 수정·보완하여 사용하였으며, 총 3개 문항으로 구성되었다. ①자치단체에서 휴가의 자유로운 사용 정도 ②자치단체에서 휴식공간의 마련 정도 ③자치단체에서 행사(워크숍, 직원야유회)의 실시 정도의 5점 척도로 측정하였다.

### 3) 인간관계

인간관계는 다른 조직구성원과의 상호작용이다. 사회복지전담공무원은 조직의 목표를 달성하는 과정에서 조직 내·외의 문제들을 다른 조직구성원과 상호작용을 통하여 해결한다. 하미승·권용수(2000)는 공무원의 직무스트레스 요인에 대하여 상관과의 관계, 동료와의 관계, 하급자와의 관계가 직무스트레스에 직접적인 영향력이 있다고 제시하였다. 인간관계 요인은 상사 관계, 동료 관계로 구성하였다.

본 연구에서는 Smith, Kendall & Hulin(1969)에 의해 개발된 척도인 직무기술지표(JDI : Job Descriptive Index)의 측정척도를 활용하였다. 사회복지전담공무원의 직무요인에 적합하도록 수정·보완하여 사용하였으며, 총 5개 문항으로 구성되었다. ①상사가 나를 대하는 정도 ②업무추진 측면에서 나와 상사의 협의 정도 ③나와 동료와의 관계에서 신뢰 정도 ④업무추진 측면에서 나와 동료의 업무 상의 정도 ⑤나와 동료와 관계에서 만족 정도의 5점 척도로 측정하였다.

### 4) 직무안정성

직무안정성은 동일한 직업이나 직무 내에서 고용의 지속적 보장이다. 직무안정성 요인은 직무자체의 중요성과 직무자체를 상실할 가능성으로 구성하였다.

본 연구에서는 Ashford(1989)가 개발한 직무 불안정성 측정척도인 JIS(Job

Insecurity Scales)를 활용하였다. 사회복지전담공무원의 직무요인에 적합하도록 수정·보완하여 사용하였으며, 총 4개 문항으로 구성되었다. ①직무가 안정적이라고 생각하는 정도 ②이직 의향 정도 ③직무자체의 중요성 정도 ④직무자체를 상실할 가능성 정도의 5점 척도로 측정하였다.

## 5) 직무능력

직무능력은 직무를 수행할 수 있는 개인의 역량이다. 이인재(1993)는 지식과 기술의 보유 및 발휘정도, 가치와 윤리를 포함하는 전문적 실천능력, 직무수행능력 등을 사회복지 실무자의 직무성과 결정요인으로 제시하였다.

직무능력 요인은 직무수행 능력, 지식과 기술의 보유 및 발휘 정도, 공무원의 가치와 윤리의 고려로 구성하였다. 본 연구에서는 Barker(1991)의 연구를 바탕으로 윤정혜(2003)가 사용한 척도를 활용하였다. 사회복지전담공무원의 직무요인에 적합하도록 수정하여 사용하였으며, 총 5개 문항으로 구성되었다. ①직무수행의 숙련의 정도 ②공무원의 가치와 윤리를 고려하여 직무를 수행 하는 정도 ③체계적인 기록 유지 정도 ④직무와 관련한 분야의 전문서적 탐독 정도 ⑤전문지식 및 기술의 활용 정도의 5점 척도로 측정하였다.

## 6) 책임감

책임감은 조직의 성과에 대한 스스로의 믿음과 그에 대한 심리적 반응이다. MacLagan(1983)은 책임감을 조직구성원의 태도와 행동에 영향을 주는 요인으로 제시하였다. 이는 조직구성원의 역할과 직무성과가 책임감에 의해 영향을 받기 때문에 책임감이 직무수행의 동기부여 요인이 될 수 있음을 의미하는 것이다.

본 연구는 Hackman & Oldman(1980)이 개발한 척도를 바탕으로 하여 이봉세(2006)가 사용한 척도를 활용하였다. 사회복지전담공무원의 직무요인에 적합하도록 수정·보완하여 사용하였으며, 총 4개 문항으로 구성되었다. ①직무에 대해 책임감을 느끼는 정도 ②직무성과에 대해 책임을 지는 정도 ③직무수행이 잘 되고 있는

가의 여부에 대한 책임의 정도 ④직무수행을 잘 해야 한다는 의무감의 정도의 5점 척도로 측정하였다.

## 7) 자아실현성

자아실현은 직무를 통하여 잠재력과 가능성을 발현시키고, 최대한 발휘하여 자아성취를 이루려는 긍정적인 노력이다. 권형수(2008)는 자아실현인의 특성을 자기 자신에 의해 동기화되고, 자율적으로 행동하며, 시간을 효율적으로 활용하며, 융통성이 있고, 자기 내면의 느낌이나 욕구, 생각들에 대해 민감하며, 자신이 능력을 충분히 발휘하여 더 나은 자기로의 성장을 추구하는 것이라 하였다.

본 연구에서는 민진(1982)이 개발한 척도를 바탕으로 권형수(2008)가 사용한 척도를 활용하였다. 사회복지전담공무원의 직무요인에 적합하도록 수정·보완하여 사용하였으며, 총 4개 문항으로 구성되었다. ①직무를 통하여 전문적 능력이나 방법을 배우는 정도 ②직무가 능력 발휘에 도움을 주는 정도 ③삶에서 직무의 중요 정도 ④직무를 통해 보람을 느끼는 정도의 5점 척도로 측정하였다.

## 8) 조직몰입

조직몰입은 조직의 목표달성을 개인의 목표와 가치에 대해 동일시하여 조직을 위해 자발적으로 역할을 수행하려는 태도와 조직구성원의 일원으로서 조직에 남아 있으려는 애착과 소속감이다. O'Reily & Chatman(1986)은 조직구성원이 조직에 몰입한다는 것 자체가 특정한 대상에 대한 심리적 감증을 통해 직무 성취에 공헌한다는 것을 의미하며, 조직몰입이 높아지면 조직성과도 높게 나타난다고 하였다 (김수현, 2007).

조직몰입 요인은 정서적 몰입, 지속적 몰입으로 구성하였다. 본 연구에서는 Meyer & Allen(1991)의 연구를 바탕으로 김수현(2007)이 사용한 척도를 활용하였다. 사회복지전담공무원의 직무태도에 적합하도록 수정·보완하여 사용하였으며, 총 5개 문항으로 구성되었다. ①소속 자치단체에 소속감을 느끼는 정도 ②소속 자

치단체에 개인적 의미부여 정도 ③소속 자치단체에 가족의 일원인 것처럼 느끼는 정도 ④소속 자치단체에 지속적으로 남아 있으려는 정도 ⑤소속 자치단체에 필요에 의해 남아 있으려는 정도의 5점 척도로 측정하였다.

## 9) 직무만족

직무와 관련하여 기대하고 경험한 유쾌한 감정상태 및 개인이 직무에 대해 갖는 관심과 열의이다. Tosi & Carroll(1991)은 관리자의 입장에서, 직무만족이 조직구성원의 직무동기 부여로 인한 자발적인 업무수행의 결과로 조직의 성과를 높이는 방안을 모색한다는 점에서 의미가 있다고 하였다.

본 연구에서는 Hackman & Lawler(1971)의 연구를 바탕으로 남선이(2007)가 사용한 척도를 활용하여 전반적 직무만족도를 측정하고자 한다. 사회복지전담공무원의 직무태도에 적합하도록 수정하여 사용하였으며, 총 5개 문항으로 구성되었다.

①직무를 마치고 나서 보람을 느끼는 정도 ②직장에 만족하는 정도 ③직무를 좋아하고 성취감을 느끼는 정도 ④직장에 자부심을 갖는 정도 ⑤직무를 원하는 정도의 5점 척도로 측정하였다.

## 10) 서비스태도

서비스태도는 사회복지전담공무원과 클라이언트와의 상호작용에 의한 서비스 전달과정에서 클라이언트의 문제해결과 편익을 위해 제공하는 전반적인 행위나 활동이다. Bettencourt(1998)는 클라이언트의 서비스 수행에 있어서의 적극적인 태도와 예의바름의 제공 정도를 서비스태도로 보고 있다.

서비스태도 요인은 서비스의 친절성, 서비스의 정확성, 클라이언트 배려성으로 구성하였다. 본 연구에서는 Parasuraman 등의(1988) 'SERVQUAL'을 활용하였다. 사회복지전담공무원의 직무태도에 적합하도록 수정하여 사용하였으며, 총 7개 문항으로 구성되었다. ①클라이언트의 애로사항을 정확히 파악하는 정도 ②클라이언트에게 도움이 되는 사항을 정확히 파악하는 정도 ③클라이언트의 욕구를 파악하

고 응대하는 정도 ④맞춤형 서비스를 시행하는 정도 ⑤클라이언트의 이름이나 직함의 사용 빈도 ⑥클라이언트의 사정과 정확을 고려하여 서비스를 시행하는 정도 ⑦서비스에 대한 클라이언트의 반응을 관찰하고 응하는 정도의 5점 척도로 측정하였다.

## 11) 조직시민행동

조직시민행동은 조직의 공식적인 보상시스템에 의해 인정되지는 않지만 자유재량에 의해 조직의 기능을 향상시키는 방향으로 협력하는 공식적인 역할 이상의 모든 긍정적인 행동이다.

본 연구에서는 Van Dyne, Graham & Dienesch(1994)의 연구를 바탕으로 박효찬(2006)이 사용한 척도를 활용하였다. 사회복지전담공무원의 조직시민행동에 적합하도록 수정하여 사용하였으며, 충성 5개, 복종 5개, 참여 5개, 총 15개 문항으로 구성되었다.

충성에 관한 문항은 ①외부인에게 소속 자치단체를 호의적으로 표현하는 정도 ②내부 직원들이 소속 자치단체를 비판할 때 방어하는 정도 ③외부인에게 소속 자치단체를 홍보하는 정도 ④소속 자치단체의 발전을 위해 노력하는 정도 ⑤소속 자치단체의 성과를 홍보하는 정도의 5점 척도로 측정하였다.

복종에 관한 문항은 ①근무 중 시간낭비 없이 적극적으로 직무를 수행 하는 정도 ②직무에 임할 자세가 되어 있는 정도 ③직무규칙과 지시사항을 준수하는 정도 ④근무시간을 엄수하는 정도 ⑤근무 장소를 정돈하는 정도의 5점 척도로 측정하였다.

참여에 관한 문항은 ①필요한 경우 초과근무를 자원하는 정도 ②동료에게 창조적 제안을 하는 정도 ③직무상 요구되는 회의에 적극적으로 참여하는 정도 ④소속 자치단체의 성과 향상을 위해 추가적인 업무를 시행하는 정도 ⑤소속 자치단체에 도움이 되는 안건에 대해 알리고 하는 정도의 5점 척도로 측정하였다.

## 12) 리더십 유형

리더십은 조직구성원의 행동을 유도하고, 인도하며, 조정, 통제할 수 있는 능력이며, 조직구성원의 목표선택, 동기부여, 기술과 능력개발에 영향을 미치는 과정이다.

본 연구는 Kaplan & Kaiser(2002)가 제시한 균형적 리더십에 의하여 리더십 유형을 추진목표와 업무추진 방법의 두 차원으로 구분하여, 리더십의 구성요인을 추진목표 측면에서는 운영적 리더십(Operational Leadership)과 전략적 리더십(Strategic Leadership)으로 업무추진 방법에서는 강압적 리더십(Forceful Leadership)과 인화적 리더십(Enabling Leadership)으로 구성하였다. Kaplan & Kaiser(2002)의 연구를 바탕으로 박종순(2005)이 사용한 척도를 활용하였다. 공공 사회복지조직의 상사의 리더십 유형에 적합하도록 수정하여 사용하였으며, 운영적 리더십 5개, 전략적 리더십 6개, 강압적 리더십 4개, 인화적 리더십 5개, 총 20개 문항으로 구성되었다.

추진목표 측면에서 운영적 리더십에 관한 문항은 ①상사가 현업 위주의 직무를 하는 정도 ②상사가 개별부서나 부분적인 직무를 다루는 정도 ③상사가 실행 위주의 직무를 추진하는 정도 ④상사가 추진하는 직무가 단기적인 정도 ⑤상사가 정해진 프로세스에 의해 직무를 추진하는 정도의 5점 척도로 측정하였다.

전략적 리더십에 관한 문항은 ①상사가 계획수립 위주의 직무를 하는 정도 ②상사가 부서 전체에 관련된 직무를 다루는 정도 ③상사가 지향할 방침을 설정하는 정도 ④상사가 추진하는 직무가 장기적인 정도 ⑤상사가 업무의 성장과 확장방안에 관심을 두는 정도 ⑥상사가 업무의 비전과 직원들을 조율하는 정도의 5점 척도로 측정하였다.

업무추진 방법에서 강압적 리더십에 관한 문항은 ①상사가 직원들의 직무 성과만을 강요하는 정도 ②상사가 강압적인 어투로 말하는 정도 ③상사가 지시 위주의 직무를 처리하는 정도 ④상사가 목표미달, 실수 등에 대해 책임을 추궁하는 정도의 5점 척도로 측정하였다.

인화적 리더십에 관한 문항은 ①상사가 자율적으로 직무를 하도록 권한을 위임하는 정도 ②상사가 직원들에게 일의 가치를 느끼도록 돕는 정도 ③상사가 직원들의 의견을 경청하는 정도 ④상사가 지원 위주로 직무를 처리하는 정도 ⑤상사가

부하의 실수 등에 대해 감싸주는 정도의 5점 척도로 측정하였다.

## 2. 설문지 구성

본 연구는 사회복지전담공무원의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인에 대하여 사회복지전담공무원의 직무요인과 직무태도 요인 간의 관계와 직무태도 요인과 조직시민행동의 하위 구성요인 간의 관계를 검증하고자한다. 직무요인에 해당하는 2가지 요인은 위생요인 18개 문항, 동기요인 13개 문항, 직무태도 요인 17개 문항, 조직시민행동의 하위 구성요인 15개 문항, 조절변수인 리더십 유형 20개 문항으로 구성하였다. 각 문항에 대한 응답은 리커트 5점 척도로 1점은 '전혀 그렇지 않다' 5점은 '매우 그렇다'로 측정하였다.

<표 3-1> 설문지 구성

변 수		측 정 지 표	척도		
직 무 동 기	보상 체계	자치단체에서 노력한 결과만큼 충분한 급여 제공 정도	5점 척도		
		자치단체에서 능력과 경력에 합당한 급여 제공 정도			
		타 기관과 비교하여 적절한 급여 제공 정도			
		자치단체의 인사고과의 공정성 정도			
		효율적 업무수행으로 인한 합당한 보상 정도			
		자치단체에서 합리적 승진기회 정도			
	위 생 요 인	근무 환경		자치단체에서 휴가의 자유로운 사용 정도	
				자치단체에서 휴식 공간의 마련 정도	
				자치단체에서 행사(워크숍, 직원야유회)의 실시 정도	
	인간 관계			상사가 나를 인격적이고 공정하게 대하는 정도	
				직무추진 측면에서 나와 상사의 협의 정도	
				나와 동료와의 관계에서 신뢰 정도	
				직무추진 측면에서 나와 동료의 업무 상의 정도	
	직무 안정 성			나와 동료와 관계에서 만족 정도	
				직무가 안정적이라고 생각하는 정도	
				이직 의향 정도	
				직무자체의 중요성 정도	
	동 기 요 인	직무 능력		직무자체를 상실할 가능성 정도	
				직무수행 숙련의 정도	
				공무원의 가치와 윤리를 고려하여 직무를 수행하는 정도	
				체계적인 기록 유지 정도	
				직무와 관련한 분야의 전문서적 탐독 정도	
		책 임 감			전문지식 및 기술의 활용 정도
					직무에 대해 책임감을 느끼는 정도
					직무성과에 대해 책임을 지는 정도
					직무수행이 잘 되고 있는가의 여부에 대한 책임의 정도
		자 아 실 현 성			직무수행을 잘 해야 한다는 의무감의 정도
					직무를 통하여 전문적 능력이나 방법을 배우는 정도
직무가 능력발휘에 도움을 주는 정도					
삶에서 직무의 중요 정도					
			직무를 통해 보람을 느끼는 정도		

<표 3-1> 설문지 구성 (계속)

변 수		측 정 지 표	척도
직 무 태 도	조직 몰입	소속 자치단체에 소속감을 느끼는 정도	5점 척도
		소속 자치단체에 개인적 의미 부여 정도	
		소속 자치단체에 가족의 일원인 것처럼 느끼는 정도	
		소속 자치단체에 지속적으로 남아 있으려는 정도	
		소속 자치단체에 필요에 의해 남아 있으려는 정도	
	직무 만족	직무를 마치고 나서 보람을 느끼는 정도	
		직장에 만족하는 정도	
		직무를 좋아하고 성취감을 느끼는 정도	
		직장에 자부심을 갖는 정도	
		직무를 원하는 정도	
	서비 스 태도	클라이언트의 애로사항을 정확히 파악하는 정도	
		클라이언트에게 도움이 되는 사항을 정확히 파악하는 정도	
		클라이언트의 욕구를 파악하고 응대하는 정도	
		클라이언트에게 맞춤형 서비스를 시행하는 정도	
		클라이언트의 이름이나 직함의 사용 빈도	
		클라이언트의 사정과 정황을 고려하여 서비스를 시행하는 정도	
	서비스에 대한 클라이언트의 반응을 관찰하고 응하는 정도		
	조 직 시 민 행 동	충성	
내부 직원들이 소속 자치단체를 비판할 때 방어하는 정도			
외부인에게 소속 자치단체를 홍보하는 정도			
소속 자치단체의 발전을 위해 노력하는 정도			
소속 자치단체의 성과를 홍보하는 정도			
복종		근무 중 시간낭비 없이 적극적으로 직무를 수행 하는 정도	
		직무에 임할 자세가 되어 있는 정도	
		직무 규칙과 지시사항을 준수하는 정도	
		근무 시간을 엄수하는 정도	
		근무 장소를 정돈하는 정도	
참여		필요한 경우 초과근무를 자원하는 정도	
		동료에게 창조적 제안을 하는 정도	
		직무상 요구되는 회의에 적극적으로 참여하는 정도	
		소속 자치단체의 성과향상을 위해 추가적인 업무를 시행하는 정도	
		소속 자치단체에 도움이 되는 안건에 대해 알리고 하는 정도	

<표 3-1> 설문지 구성 (계속)

변 수		측 정 지 표	척도	
리더십유형	추진목표	운영	5점 척도	
		리더		상사가 현업 위주의 직무를 하는 정도
		십		상사가 개별부서나 부분적인 직무를 다루는 정도
		추진		상사가 실행 위주의 직무를 추진하는 정도
		목표		상사가 추진하는 직무가 단기적인 정도
	측면	전략		상사가 정해진 프로세스에 의해 직무를 추진하는 정도
		적		상사가 계획수립 위주의 직무를 하는 정도
		리더		상사가 부서전체에 관련된 직무를 다루는 정도
		십		상사가 지향할 방침을 설정하는 정도
		유형		상사가 추진하는 직무가 장기적인 정도
	업무추진	강압		상사가 직무의 성장과 확장방안에 관심을 두는 정도
		적		상사가 직원들의 직무 성과만을 강요하는 정도
		리더		상사가 강압적인 어투로 지시하는 정도
		십		상사가 지시위주의 직무를 처리하는 정도
		추진		상사가 목표미달, 실수 등에 대해 책임을 추궁하는 정도
	방법	인화		상사가 자율적으로 직무를 하도록 권한을 위임하는 정도
		적		상사가 직원들에게 일의 가치를 느끼도록 돕는 정도
		리더		상사가 직원들의 의견을 경청하는 정도
		십		상사가 지원위주로 직무를 처리하는 정도
방법		상사가 부하의 실수 등에 대해 감싸주는 정도		
인구통계 학적특성	성별, 연령, 학력, 직장형태, 직급, 근무경력, 월수입			

## 제 4 장 실증분석

### 제 1 절 자료수집과 표본의 특성

#### 1. 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 연구모형과 가설을 검증하기 위하여 'SPSS 14.0 통계 패키지'를 이용하여 측정도구 검증과 특성별 차이분석 및 변수 간 상관관계분석을 실시하였고, AMOS 6.0을 활용하여 확인적 요인분석과 연구모형 및 가설검증을 실시하였다.

구체적인 연구모형 검증 전에 타당도를 확인하고, 각각의 설문 문항의 요인별 분류를 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 구성개념의 내용타당성을 확립하기 위해 선행연구를 참고하여 사회복지전담공무원의 직무요인과 관련한 83개의 문항을 개발하여 예비조사를 실시하였다. 예비조사<sup>6)</sup>는 80부의 설문지를 광주광역시의 4개 구에 각각 20부씩 배포하였으며, 연구에 필요한 요인들을 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 신뢰도 검증을 통해 타당도를 측정하였다. 분석 결과를 통해 설문이 너무 어렵거나 이해가 곤란한 문항은 전문가의 조언을 받아서 설문을 재구성하였다.

본 조사는 예비조사를 통해 재구성된 설문으로 광주광역시, 3개 구, 6개 동과 전라남도, 13개 시·군, 31개 읍·면의 사회복지전담공무원을 선정하였다. 표본의 추출방법은 할당표본추출(Quota Sampling)과 무작위표본 추출(Judgement Sampling)을 병행하였다. 본 조사는 2009년 1월 10일부터 2월 9일까지 실시하였다. 설문지는 427부를 통계분석에 이용하였다. 설문을 통해 수집된 자료는 SPSS 14.0을 이용하여 표본의 특성을 분석하기 위해 단순빈도와 백분율을 산출하였다. 사회복지전담공

6) 예비조사의 목적은 정확한 자료 수집을 위하여 설문문항의 의미를 사전에 검토함으로써 보다 정교한 문항을 구성하여 연구자가 필요로 하는 자료수집이 가능한지를 사전에 점검하기 위하여 설문대상 집단과 유사한 소집단을 대상으로 사전조사를 실시하는데 있다. 대개 25-75개의 표본을 가지고 실시하는 예비조사는 설문항목의 내용, 형식, 양식, 표현, 배치순서 등을 점검하여 수정할 수 있다(Converse & Presser, 1986 :pp.54-65).

무원의 조직시민행동이 표본의 인구통계학적 특성인 성별, 근무지, 연령, 학력, 직장 형태, 직급, 경력, 월수입에 따라 차이가 있는지를 검증하기 위해 *t*-test 및 분산분석을 실시하였다. 그리고 측정도구를 검증하기 위하여 구성개념의 측정항목 들에 대한 상관관계와 탐색적 요인분석을 통해 얻은 요인과 항목을 토대로 신뢰도를 검증하여 Cronbach  $\alpha$  계수가 0.6이상으로 나오는 요인과 변수들 간의 상관관계를 분석하였다.

사회복지전담공무원의 직무요인, 직무태도, 조직시민행동 등 변수들 간의 관계성 및 영향을 분석하기 위해 Pearson 상관관계분석을 실시하였고, AMOS 6.0을 이용하여 연구모형과 가설에 대한 구성개념 간의 인과관계를 검증하였다. 또한 변수들 간의 관계에서 특정변수의 조절효과를 분석하였다.

본 조사를 통한 설문결과로 설문 문항들에 대한 타당도 분석과 신뢰도 분석은 <표 4-2>과 <표 4-3>과 같이 확인하였다.

## 2. 표본의 인구통계학적 특성

광주광역시와 전라남도 지방공무원에 대한 인구통계학적 특성은 <표 4-1>과 같다. 설문응답자는 427명으로 주요 특성을 살펴보면 다음과 같다.

성별은 전체 응답자의 427명 가운데 남성이 221명으로 약 51.8%, 여성은 206명으로 약 48.2%를 차지하여 남성과 여성이 비슷한 분포를 보이고 있다.

연령은 30세 미만이 43명으로 10.1%, 30세 이상에서 40세 미만까지는 162명으로 37.9%, 40세 이상에서 50세 미만까지는 171명으로 40%, 50세 이상은 51명으로 11.9%를 나타내고 있다.

학력은 고졸이하가 44명으로 10.3%, 전문대 졸업이 108명으로 25.3%, 4년제 대학졸업이 243명으로 56.9%, 대학원 졸업 이상이 32명으로 7.5%를 나타내고 있다. 전문대 졸업이상이 89.7%로 사회복지직렬의 조직 구조상 전문적인 복지 서비스를 수행하기 위한 고학력자가 많은 수를 차지하고 있다.

근무지는 광주광역시 공무원이 103명으로 24.1%, 전라남도 공무원이 324명으로

75.9%이며 전라남도 공무원이 상대적으로 많음을 알 수 있다.

직장형태는 광주광역시 2명으로 .5%, 전라남도가 24명으로 5.6%, 시가 67명으로 15.7%, 군이 185명으로 43.3%, 구가 75명으로 17.6%, 읍. 면. 동이 74명으로 17.3%를 나타내고 있다.

직급은 9급 이하의 공무원이 75명으로 17.6%, 8급 공무원은 109명으로 25.5%, 7급 공무원은 171명으로 40.0%, 6급 공무원은 65명으로 15.2%, 5급 이상의 공무원은 7명으로 1.6%로 업무수행이 주로 7급 공무원에 의해 이루어지고 있음을 알 수 있다.

경력은 5년 미만이 85명으로 19.9%, 5년 이상~10년 미만은 98명으로 23.0%, 10년 이상~15년 미만은 60명으로 14.1%, 15년 이상~20년 미만은 100명으로 23.4%, 20년 이상이 84명으로 19.6%로 나타났다.

월수입은 150만원 미만이 46명으로 10.8%, 150만원 이상~200만원 미만은 115명으로 26.9%, 200만원 이상~250만원 미만은 141명으로 33.0%, 250만원 이상 ~300만원 미만은 84명으로 19.7%, 300만원 이상은 41명으로 9.6%로 나타났다.

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
성 별	남성	221	51.8
	여성	206	48.2
	계	427	100.0
연 령	30세 미만	43	10.1
	30세 이상-40세 미만	162	37.9
	40세 이상-50세 미만	171	40.0
	50세 이상	51	11.9
	계	427	100.0

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성(계속)

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
학 력	고졸이하	44	10.3
	전문대 졸	108	25.3
	대졸	243	56.9
	대학원 이상	32	7.5
	계	427	100.0
근무지	광주광역시	103	24.1
	전라남도	324	75.9
	계	427	100.0
직장형태	광주광역시	2	.5
	전라남도	24	5.6
	시	67	15.7
	군	185	43.3
	구	75	17.6
	읍.면.사무소, 동 주민센터	74	17.3
	계	427	100.0
직 급	9급 이하	75	17.6
	8급	109	25.5
	7급	171	40.0
	6급	65	15.2
	5급 이상	7	1.6
	계	427	100.0
경 력	5년 미만	85	19.9
	5년 이상-10년 미만	98	23.0
	10년이상-15년 미만	60	14.1
	15년이상-20년 미만	100	23.4
	20년 이상	84	19.6
	계	427	100.0

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성(계속)

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
월수입	150만원 미만	46	10.8
	150만원 이상-200만원 미만	115	26.9
	200만원 이상-250만원 미만	141	33.0
	250만원 이상-300만원 미만	84	19.7
	300만원 이상	41	9.6
	계	427	100.0

## 제 2 절 측정도구 검증

### 1. 요인분석 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 구성개념의 내용타당성을 확립하기 위해 선행연구를 참고하여 광주광역시와 전라남도의 사회복지전담공무원과 관련한 문항을 개발한 다음 요인의 측정항목을 설정하였다. 본 연구에서는 타당도를 측정하기 위하여 설문조사 결과 <표 4-2>와 같은 요인분석과 신뢰도 분석결과를 나타냈다. 사전 예비조사를 실시하여 연구 요인들을 확인하였고, 설문을 재구성한 후 설문조사를 시행하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 문항들을 데이터 축소(Data Reduction)하여 보상 체계, 근무환경, 인간관계, 직무안전성, 직무능력, 책임감, 자아실현성, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여 등 13개의 요인을 확인하였다. 본 연구의 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)는 0.915이고 유의확률은 0.000으로 전체적인 요인분석은 타당성이 있는 것으로 나타났다. 13개의 요인에 대해 베리맥스 직교회전(Varimax Rotation)에 의한 요인 적재값을 산출하여 행렬로 표시하였다.

본 연구에서는 동일한 개념을 측정하기 위하여 한 개념을 다 항목으로 <표

4-2>와 같이 신뢰도를 분석하였다. 신뢰도분석의 모형을 검증하기 위해 SPSS 14.0을 이용하였으며, Cronbach  $\alpha$  계수에 의한 측정방법을 사용하였다. 신뢰도 분석결과 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직업안전성, 직무능력, 책임감, 자아실현성, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여 등 13개 요인의 측정항목에 대한 Cronbach  $\alpha$  계수가 모두 0.6이상으로 나타났다. 본 연구에서 요인들의 측정을 위해 구성하는 항목들은 신뢰할 만 하다고 볼 수 있다.

<표 4-2> 요인분석 및 신뢰도

요인		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	요인 7	요인 8	요인 9	요인 10	요인 11	요인 12	요인 13
1. 보상체계	v1	.784												
	v2	.806												
	v3	.799												
	v4	.679												
	v5	.705												
	v6	.667												
2. 근무환경	v7		.684											
	v8		.759											
	v9		.713											
3. 인간관계	v10			.644										
	v11			.737										
	v12			.737										
	v13			.766										
	v14			.716										
4. 직무안정성	v15				.784									
	v16				.733									
	v17				.828									
	v18				.814									
5. 직무능력	v19					.606								
	v20					.661								
	v21					.696								
	v22					.710								
	v23					.720								
6. 책임감	v24						.663							
	v25						.702							
	v26						.721							
	v27						.639							
7. 자아실현성	v28							.618						
	v29							.659						
	v30							.760						
	v31							.732						
8. 조직몰입	v32								.686					
	v33								.726					
	v34								.742					
	v35								.714					
	v36								.689					

<표 4-2> 요인분석 및 신뢰도(계속)

요인		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	요인 7	요인 8	요인 9	요인 10	요인 11	요인 12	요인 13
9. 직무만족	v37									.629				
	v38									.714				
	v39									.751				
	v40									.629				
	v41									.675				
10. 서비스 태도	v42										.697			
	v43										.694			
	v44										.706			
	v45										.707			
	v46										.722			
	v47										.720			
	v48										.682			
11. 충성	v49											.734		
	v50											.720		
	v51											.745		
	v52											.621		
	v53											.731		
12. 복종	v54												.731	
	v55												.711	
	v56												.633	
	v57												.674	
	v58												.675	
13. 참여	v59													.654
	v60													.678
	v61													.761
	v62													.726
	v63													.704
<b>eigen value</b>		3.769	1.974	3.277	2.365	2.931	2.437	2.565	3.744	3.361	4.282	3.635	3.468	2.847
<b>분산비율(%)</b>		5.982	3.133	5.202	5.340	4.653	3.868	4.072	5.943	5.335	6.797	5.770	5.505	4.519
<b>누적비율(%)</b>		5.982	9.115	14.32	19.66	24.31	28.18	32.25	38.20	43.53	50.33	56.10	61.60	66.12
<b>신뢰도 Cronbach Alpha</b>		.866	.634	.634	.651	.782	.801	.806	.898	.835	.876	.892	.866	.813

## 2. 상황조절변수의 요인분석 및 신뢰도

본 연구에서는 구성개념의 내용타당성을 확립하기 위해 선행연구를 참고하여 광주광역시와 전라남도의 사회복지전담공무원에 관련한 문항을 개발한 다음 요인의 측정항목을 설정하였다. 본 연구에서는 타당도를 측정하기 위한 설문조사 결과 <표 4-3>과 같이 상황조절변수의 요인분석 결과를 나타냈다. 사전 예비조사를 실시하여 일련의 연구 요인들을 확인하였고, 설문을 재구성한 후 설문조사를 시행하여 요인분석을 실시하였다. 상황조절변수의 요인분석은 문항들을 데이터 축소(Data Reduction)하여 추진목표 측면에서 운영적 리더십, 전략적 리더십과 업무추진 방법에서 강압적 리더십, 인화적 리더십의 4개 요인을 확인하였다. 본 연구의 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)는 0.881이고, 유의확률은 0.000으로 전체적인 요인분석결과 타당성이 있는 것으로 나타났다. 4개의 요인에 대해 베리맥스 직교회전(Varimax Rotation)에 의한 요인 적재값을 산출하여 행렬로 표시하였다.

본 연구에서는 동일한 개념을 측정하기 위하여 한 개념을 다 항목으로 <표 4-3>과 같이 신뢰도를 분석하였다. 신뢰도 분석의 모형을 검증하기 위해 SPSS 14.0을 이용하였으며, Cronbach  $\alpha$  계수에 의한 측정방법을 사용하였다. 신뢰도 분석 결과 추진목표 측면에서 운영적 리더십, 전략적 리더십과 업무추진 방법에서 강압적 리더십, 인화적 리더십의 4개 요인의 측정항목에 대한 Cronbach  $\alpha$  계수가 모두 0.6이상으로 나타났다. 본 연구에서 요인들의 측정을 위해 구성하는 항목들은 신뢰할 만 하다고 볼 수 있다.

<표 4-3> 상황조절변수의 요인분석 및 신뢰도

요인		요인1	요인2	요인3	요인4	
추진목표 측면	1. 운영적 리더십	v17				.727
		v18				.702
		v19				.691
		v20				.660
		v21				.613
	2. 전략적 리더십	v1	.697			
		v2	.710			
		v3	.769			
		v4	.780			
		v5	.802			
		v6	.783			
	업무추진 방법	3. 강압적 리더십	v7		.802	
v8				.812		
v9				.869		
v10				.664		
v11				.708		
4. 인화적 리더십		v12			.677	
		v13			.642	
		v14			.763	
		v15			.734	
		v16			.715	
<b>eigen value</b>		3.857	3.293	2.908	2.252	
<b>분산비율(%)</b>		18.368	15.683	13.847	10.724	
<b>누적비율(%)</b>		18.368	34.050	47.900	58.620	
<b>신뢰도</b>						
<b>Cronbach Alpha</b>		.861	.779	.835	.677	

### 3. 확인적 요인분석

본 연구는 확인적 요인분석의 모형을 검증하기 위해 AMOS 6.0을 이용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다(이학식·임지훈, 2007). 확인적 요인분석을 제시하기 위해 기반이 되는 모형 검증결과로 도출된 전반적인 적합도(Overall Model Fit) 지수는 <표 4-4>와 같다.

먼저 카이제곱 값은 3568.733, 자유도는 1812,  $\chi^2$ 에 대한 p 값은 0.000으로 나타났다. 적합지수를 기준으로 살펴보면, 기초적합지수(GFI), 조정적합지수(AGFI), 표준적합지수(NFI), 증대적합지수(IFI), 비교적합지수(CFI) 등이 모두 1에 가깝게 나타났고, RMR(원소간평균차이)은 0.032로 0.05보다 작게 나타났고, RMSEA(근차오차 평균제곱근차이)값은 0.048로 0.08이하로 나타났다. 측정변수에 대한 표준요인부하량이 0.7이상 나타났고, 평균분산추출(AVE) 값도 0.5이상 나타났다. 따라서 확인적 요인분석 모형은 표본자료와 적합한 것으로 볼 수 있다.

<표 4-4> 확인적 요인분석 결과

잠재변수	측정변수	요인부하량	표준 요인부하량	표준오차	C.R(t값)	평균 분산 추출(AVE)
1. 보상체계	v1	.722	.715	.055	13.006***	.578214
	v2	.726	.721	.055	13.147***	
	v3	.787	.706	.062	12.774***	
	v4	1.006	.786	.057	17.549***	
	v5	1.016	.808	.056	18.160***	
	v6	1.000	.818	-	-	
2. 근무환경	v7	1.307	.701	.155	8.423***	.539441
	v8	1.139	.736	.150	7.575***	
	v9	1.000	.765	-	-	

<표 4-4> 확인적 요인분석결과(계속)

잠재변수	측정변수	요인부하량	표준 요인부하량	표준오차	C.R.(t값)	평균 분산 추출(AVE)
3. 인간관계	v10	.935	.731	.077	12.133***	.576589
	v11	.909	.778	.070	13.028***	
	v12	1.037	.774	.070	14.782***	
	v13	1.041	.780	.070	14.882***	
	v14	1.000	.732	-	-	
4. 직무안정성	v15	.342	.707	.060	5.667***	.603641
	v16	.339	.776	.067	5.096***	
	v17	.921	.797	.081	11.415***	
	v18	1000	.823	-	-	
5. 직무능력	v19	.847	.720	.074	11.491***	.533935
	v20	.852	.719	.088	9.666***	
	v21	.849	.746	.071	11.928***	
	v22	1.052	.722	.080	13.160***	
	v23	10000	.746	-	-	
6. 책임감	v24	1.036	.741	.078	13.307***	.537133
	v25	1.087	.712	.084	12.868***	
	v26	1.032	.768	.085	12.174***	
	v27	1.000	.709	-	-	
7. 자아실현성	v28	.918	.765	.078	11.834***	.584515
	v29	1.083	.773	.081	13.332***	
	v30	1.062	.731	.083	12.794***	
	v31	1.000	.788	-	-	
8. 조직몰입	v32	1.116	.832	.062	18.061***	.640172
	v33	1.168	.843	.064	18.325***	
	v34	1.091	.796	.064	17.153***	
	v35	1.122	.759	.069	16.208***	
	v36	1.000	.767	-	-	

<표 4-4> 확인적 요인분석결과(계속)

잠재변수	측정변수	요인부하량	표준 요인부하량	표준오차	C.R( <i>t</i> 값)	평균 분산 추출(AVE)
9. 직무만족	v37	.981	.720	.077	12.690***	.533935
	v38	1.013	.719	.071	14.335***	
	v39	1.056	.746	.075	14.041***	
	v40	.956	.722	.082	11.727***	
	v41	1.000	.746	-	-	
10. 서비스 태도	v42	.994	.762	.059	16.886***	.56878
	v43	.931	.732	.058	16.067***	
	v44	.927	.716	.059	15.650***	
	v45	.917	.799	.060	15.718***	
	v46	.826	.748	.072	11.421***	
	v47	.913	.715	.059	15.601***	
	v48	1.000	.802	-	-	
11. 충성	v49	.826	.764	.047	17.418***	.624148
	v50	.971	.795	.053	18.375***	
	v51	.938	.772	.053	17.644***	
	v52	.918	.803	.049	18.627***	
	v53	1.000	.815	-	-	
12. 복종	v54	1.110	.791	.080	13.793***	.605139
	v55	1.076	.836	.075	14.383***	
	v56	1.028	.800	.074	13.919***	
	v57	1.070	.704	.085	12.568***	
	v58	1.000	.752	-	-	
13. 참여	v59	.737	.730	.068	10.775***	.589837
	v60	.742	.770	.064	11.673***	
	v61	.903	.700	.061	14.787***	
	v62	1.057	.821	.060	17.665***	
	v63	1.000	.812	-	-	
모형적합도 지수		$\chi^2$ (3568.733), df(1812), p(.000), RMR(.032), RMSEA(.048), GFI(.888), AGFI(.864), NFI(.869), RFI(.851), IFI(.921), TLI(.906), CFI(.920)				

### 제 3 절 특성별 차이분석

#### 1. 기술통계량 분석

본 연구의 측정변수에 대한 측정항목의 기술통계량은 <표 4-5>와 같다. 합산평균의 분포특성은 근무환경, 인간관계, 직무안정성, 책임감, 자아실현성, 조직몰입, 직무만족, 복종, 참여, 전략적 리더십, 인화적 리더십 등 항목들은 왜도가 평균을 중심으로 음(-)의 값을 가지기 때문에 관측 값들이 주로 오른쪽에 모여 있어서 왼쪽으로 늘어뜨린 꼬리모양의 분포를 가지고 있으며, 보상체계, 직무능력, 서비스태도, 충성, 운영적 리더십, 강압적 리더십 등 항목들은 왜도가 평균을 중심으로 양(+)의 값을 가지기 때문에 관측 값들이 주로 왼쪽에 모여 있어서 오른쪽으로 늘어뜨린 꼬리모양의 분포를 가지고 있다.

<표 4-5> 변수의 기술통계량 분석

변 수	측 정 항 목	평 균	표준 편차	왜 도	첨 도
1. 보 상 체계	· 내가 노력한 만큼 적당한 급여를 받고 있다고 생각함	3.1358	.80800	.016	-.267
	· 나의 능력과 경력에 비추어 현재의 급여 수준은 적절하다고 생각함	3.0351	.80560	-.037	-.172
	· 타 기관에서 근무하는 사람과 비교해 볼 때 현재의 급여 수준은 적절하다고 생각함	2.7354	.89482	.071	-.316
	· 나는 승진에 반영되는 근무평가가 공정하게 이루어진다고 생각함	2.7354	.88160	-.077	-.261
	· 우리 자치단체는 효율적으로 업무를 수행하면 그에 합당한 보상이 주어짐	2.8337	.86561	-.065	-.164
	· 우리 자치단체의 승진기회는 합리적이라고 생각함	2.7775	.84178	-.177	-.061
	합 산 평 균	2.8755	.6582	.021	.174

<표 4-5> 변수의 기술통계량 분석(계속)

변 수	측 정 항 목	평 균	표준 편차	왜 도	첨 도
2. 근무 환경	· 우리 자치단체는 휴가의 사용이 자유로움	3.3583	.86423	-.236	.041
	· 우리 자치단체는 직원들이 담소 또는 휴식 등을 할 수 있는 휴식공간이 별도로 마련되어 있음	2.8126	.98464	.057	-.535
	· 우리 자치단체는 직원들의 화합을 위하여 행사(워크숍, 직원야유회 등)를 실시함	3.3326	.82048	-.401	-.062
	합 산 평 균	3.1678	.6780	-.030	.054
3. 인간 관계	· 나의 상사는 나를 인격적이고 공정하게 대해줌	3.7330	.72118	-.342	.050
	· 나는 중요한 일을 하기 전에 상사와 상의하고 행동함	3.8970	.65267	-.453	.710
	· 나는 동료들과 서로 신뢰하고 있음	3.8267	.65215	-.320	.334
	· 나는 동료들과 업무와 관련된 사항을 서로 상의 함	3.8244	.64971	-.378	.458
	· 나는 동료들과 만족스러운 관계를 맺고 있다고 생각함	3.7588	.66459	-.168	-.022
합 산 평 균	3.8080	.5225	-.233	.724	
4. 직 무 안정성	· 나는 지방자치단체 공무원이 안정된 직업이라고 생각함	3.5738	.79083	-.287	-.046
	· 나는 자신의 발전을 위해서라도 현재의 직장을 옮길 의향이 없음	3.5015	.87305	-.426	-.364
	· 만약 내가 조기 퇴직에 대한 압력을 받는다면 나에게 미치는 영향이 클 것임	3.9227	.82001	-.498	-.164
	· 만약 내가 해고된다면 나에게 미치는 영향이 클 것임	4.1241	.86184	-.817	-.274
	합 산 평 균	3.7863	.5830	-.309	-.131

<표 4-5> 변수의 기술통계량 분석(계속)

변 수	추 정 항 목	평 균	표준 편차	왜 도	첨 도
5. 직 무 능 력	· 나는 직무수행에 있어 숙련이 잘 되어 있음	3.5176	.68966	.023	-.221
	· 나는 공무원의 윤리강령에 의해 직무를 수행하고 있음	3.2248	.82851	-.390	-.006
	· 나는 직무와 관련하여 체계적인 기록유지를 잘 하고 있음	3.4590	.66437	-.066	-.230
	· 나는 직무와 관련하여 신문 및 전문서적을 열심히 읽음	3.2436	.73585	.008	-.267
	· 나는 직무수행에 있어 전문적 지식 및 기술을 잘 활용하고 있음	3.3513	.67710	.119	.409
	합 산 평 균	3.3602	.52809	.211	.147
6. 책 임 감	· 나는 직무에 대해 개인적으로 높은 책임감을 느낌	3.9508	.59727	-.316	.817
	· 나는 직무성과에 대해 개인적으로 책임을 져야 한다고 생각함	3.8595	.62585	-.511	.785
	· 나의 직무가 잘 되고 있는가의 여부는 분명히 나의 책임임	3.8782	.66018	-.552	.871
	· 나는 직무를 잘 해야 할 의무감을 느낌	4.0726	.60271	-.354	.977
	합 산 평 균	3.9403	.49759	-.152	.689
7. 자 아 실현성	· 나는 직무를 통하여 전문 능력이나 방법에 대하여 많이 배움	3.6487	.69759	-.479	.387
	· 직무는 나의 능력을 발휘하는데 도움을 주고 있음	3.6300	.70800	-.328	.196
	· 직무는 나의 삶에서 중요한 위치를 차지함	3.6276	.73445	-.359	.120
	· 직무를 통해 삶의 보람을 느낌	3.4543	.73456	-.091	.078
	합 산 평 균	3.5902	.57128	-.313	.654

<표 4-5> 변수의 기술통계량 분석(계속)

변 수	측 정 항 목	평 균	표준 편차	왜 도	첨 도
8. 조직 몰입	· 나는 우리 자치단체에 대하여 강한 소속감을 느낌	3.6534	.71323	-.279	-.057
	· 우리 자치단체는 나에게 개인적으로 큰 의미가 있음	3.7143	.73661	-.306	.137
	· 나는 우리 자치단체에서 가족의 일원인 것처럼 느낌	3.5457	.72814	-.050	-.266
	· 나는 계속 우리 자치단체에서 근무할 것임	3.6487	.78619	-.340	.071
	· 나는 우리 자치단체에 필요한 사람이라고 생각함	3.7049	.69340	-.168	.148
	합 산 평 균	3.6534	.61709	-.049	-.056
9. 직무 만족	· 나는 직장에서 하루 일과를 끝내고 나면 보람을 느낌	3.7986	.67601	-.098	-.177
	· 나는 지금 직장에 대해 만족함	3.9742	.60653	-.178	.332
	· 나는 하고 있는 일을 좋아하고 이 일에 성취감을 느낌	3.9883	.64811	-.197	.025
	· 나는 직장에서 일하는 것에 자부심을 갖고 있음	3.8899	.71835	-.292	.169
	· 지금 하고 있는 직무는 내가 원하던 것임	3.8056	.68667	-.428	.632
	합 산 평 균	3.8913	.51839	-.014	.088
10. 서비 스태도	· 나는 클라이언트의 애로사항을 정확하게 파악함	3.8080	.63588	-.089	-.082
	· 나는 클라이언트에게 도움이 되는 사항을 정확히 파악하고 제공함	3.8525	.61991	-.249	.341
	· 나는 클라이언트의 욕구를 사전에 파악하고 응대함	3.6628	.63067	.130	-.381
	· 나는 개별적인 클라이언트의 욕구에 맞추어 서비스를 행하고 있음	3.6721	.63928	-.124	-.102
	· 나는 클라이언트의 이름이나 직함을 자주 사용함	3.4567	.73470	-.313	-.170
	· 나는 클라이언트의 사정과 정황을 고려하여 예상되는 사항을 미리 알려줌	3.6909	.62272	-.139	-.079
	· 나는 서비스에 대한 클라이언트의 반응을 관찰하고 이에 잘 대응함	3.7799	.60767	-.290	.313
	합 산 평 균	3.7032	.48630	.162	.304

<표 4-5> 변수의 기술통계량 분석(계속)

변 수	측 정 항 목	평 균	표준 편차	왜 도	첨 도
11. 충성	· 나는 외부인에게 우리 자치단체를 호의적으로 표현함	3.9016	.61642	-.180	.236
	· 나는 직원들이 우리 자치단체를 비판할 때 긍정적으로 생각하도록 설득함	3.7283	.69621	-.162	-.112
	· 나는 외부인에게 우리 자치단체가 일하기 좋은 직장이라고 홍보함	3.7471	.69317	-.296	.335
	· 나는 우리 자치단체의 발전을 위해 노력함	3.8618	.65156	-.110	-.102.0
	· 나는 우리 자치단체의 성과를 적극적으로 홍보함	3.8290	.69963	-.165	.076
	합 산 평 균	3.8136	.56194	.053	-.188
12. 복종	· 나는 근무 중에 시간 낭비하지 않고 적극적으로 직무를 수행함	3.9297	.67465	-.284	.149
	· 나는 직무에 임할 때 정신적으로나 실제적으로 직무를 할 준비가 되어 있음	3.9321	.61863	-.196	.281
	· 나는 직무 규칙과 지시사항에 주의를 기울여 따름	3.9649	.61757	-.219	.362
	· 나는 어떠한 일이 있어도 근무시간을 지킴	3.9578	.73036	-.552	.846
	· 나는 내 직무 장소를 깨끗하고 말끔하게 정돈함	3.8454	.73765	-.170	-.330
	합 산 평 균	3.9244	.54898	-.093	.011
13. 참여	· 나는 필요한 경우 초과근무를 자원함	3.9157	.74583	-.749	1.545
	· 나는 동료들에게 창조적 제안을 자주함	3.3279	.69892	.444	.157
	· 나는 직무상 요구되는 회의에 적극적으로 참석함	3.6838	.69255	-.296	.285
	· 나는 우리 자치단체의 성과 향상을 위해 추가적인 직무를 시행하도록 노력함	3.5550	.69108	-.177	-.167
	· 나는 우리 자치단체에 도움이 되는 안건이 어디에 있는지 알려고 노력함	3.6042	.66097	.004	-.223
	합 산 평 균	3.6173	.52842	-.007	.480

<표 4-5> 변수의 기술통계량 분석(계속)

변 수	측 정 항 목	평 균	표준 편차	왜 도	첨 도
추진 목표	14. 운영적 리더십 · 나의 상사는 현업 위주의 직무를 주로 함 · 나의 상사는 주로 각 개별 부서나 부분적인 직무를 다룸 · 나의 상사는 실제적인 실행 위주의 직무를 추진함 · 나의 상사는 추진하는 직무가 주로 단기적인 것임 · 나의 상사는 정해진 프로세스에 의해 직무를 추진함	3.4637	.77851	-.389	.150
		3.2319	.79323	-.183	-.067
		3.5574	.75580	-.278	-.084
		3.0398	.85350	.265	-.343
		3.4824	.77916	-.300	.040
	합 산 평 균	3.3548	.52470	.119	.407
측면 전략 적 리더 십	15. 전략적 리더십 · 나의 상사는 계획수립 위주의 직무를 주로 함 · 나의 상사는 주로 부서 전체에 관련된 직무를 다룸 · 나의 상사는 지향할 방향을 설정함 · 나의 상사는 추진하는 직무가 주로 장기적인 것임 · 나의 상사는 추진하고 있는 직무의 성장과 확장방안에 관심을 둠 · 나의 상사는 직무의 비전, 전략과 직원들을 조율함	3.3958	.80799	-.437	.329
		3.5527	.80719	-.575	.473
		3.5925	.74288	-.493	.483
		3.3396	.78984	-.165	-.059
		3.5667	.77042	-.318	.374
	합 산 평 균	3.5148	.59846	-.235	.582
업무 추진 방법	16. 압박적 리더십 · 나의 상사는 직원들에게 직무의 성과만을 강요함 · 나의 상사는 직원들에게 강압적인 어투로 지시함 · 나의 상사는 주로 지시 위주로 직무를 처리함 · 나의 상사는 목표미달, 실수 등에 대해 책임을 엄격히 추궁함	2.5480	.80165	.392	.129
		2.4965	.85956	.501	.104
		2.3841	.91289	.467	-.200
		2.6230	1.77641	13.017	228.912
		2.6880	.86613	.256	-.302
	합 산 평 균	2.5480	.80609	1.572	10.286
17. 인화적 리더십	· 나의 상사는 자율적으로 직무를 하도록 권한을 위임함 · 나의 상사는 직원들에게 일의 가치를 느끼도록 도움 · 나의 상사는 직원들의 의견을 경청함 · 나의 상사는 주로 지원 위주로 직무를 처리함 · 나의 상사는 목표 미달, 실수 등에 대해 부하직원을 감싸줌	3.4848	.69311	-.349	-.005
		3.4895	.70661	-.303	.203
		3.6323	.68737	-.637	.763
		3.4356	.72348	-.278	.251
	3.4075	.73013	-.512	.445	
합 산 평 균	3.4899	.54983	-.328	.300	

## 2. 특성별 차이분석

본 연구에서는 연구모형에 포함된 변수에 대하여 성별, 근무지, 연령, 학력, 직장 형태, 직급, 경력, 월수입별로 어떠한 차이를 보이는지  $t$ -test와 분산분석<sup>7)</sup>(ANOVA)을 이용하여 살펴보았다.

### 1) T-test 분석

본 연구에서는 성별, 근무지를 비교할 때는  $t$ -test를 사용하였다.

첫째, 성별에 따른 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직업안전성, 직무능력, 책임감, 자아실현성, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여의 변수들 간에 유의한 차이가 있는지의 여부를 알아보기 위하여  $t$ -test를 실시하였다. 부록 <표 1>은 성별 차이분석에 대한  $t$ -test 결과를 나타낸 것으로서 직무능력에서만 남·여 간 차이가 있는 것으로 나타났다.

직무능력에 대한 기술통계량이 남성의 경우는 3.4371이고, 여성의 경우는 3.2784이며,  $t$  값이 3.129이고 이에 대한 유의확률  $p$  값이 .002로  $p$  값의 기준인 0.05보다 적으므로 남·여 간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 성별에 따른 직무능력의 차이는 여성보다 남성이 높게 나타났다.

둘째, 근무지에 따른 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직업안전성, 직무능력, 책임감, 자아실현성, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여의 변수들 간에 유의한 차이가 있는지의 여부를 알아보기 위하여  $t$ -test를 실시하였다. 부록 <표 2>는 근무지 차이분석에 대한  $t$ -test 결과를 나타낸 것으로서 인간관계, 직무만족,

---

7) 분산분석은 독립변수의 차이가 종속변수의 평균에 미치는 영향을 분석하려는 것으로서 독립변수의 각 집단이 세 개 이상이며, 종속변수가 등간척도 이상으로 되어 있을 경우에 독립변수에 대한 종속변수의 평균차이가 유의미한지를 비교할 때 사용하는 분석기법이다.  $t$ -test와 분산분석은 등간·비율척도로 측정된 종속변수와 명목·서열척도로 측정된 독립변수간의 관계를 분석하는 기법으로 독립변수의 명목·서열척도가 2개일 때는  $t$ -test 또는  $Z$ -test를 3개 이상일 때는 분산분석을 하게 된다.  $Z$ -test는 case가 30개 이상일 때 실시하지만 모집단의 분산을 알 수 있어야 하는 한편  $t$ -test는 표본의 크기에 상관없이 없기 때문에  $t$ -test로 대체한다.(채서일, 1995: 438).

충성에서 근무지 간 차이가 있는 것으로 나타났다.

인간관계에 대한 기술통계량이 광주광역시의 경우는 3.6796이고, 전라남도의 경우는 3.8488이며,  $t$  값이 2.519이고 이에 대한 유의확률  $p$  값이 .013으로  $p$ 값의 기준인 0.05보다 적으므로 근무지 간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 근무지에 따른 인간관계는 전라남도가 높은 것으로 나타났다.

직무만족에 대한 기술통계량이 광주광역시의 경우는 3.8039이고, 전라남도의 경우는 3.9191이며,  $t$  값이 1.972이고 이에 대한 유의확률  $p$  값이 .049로  $p$ 값의 기준인 0.05보다 적으므로 근무지 간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 근무지에 따른 직무만족은 전라남도가 높은 것으로 나타났다.

이러한 현상은 광주광역시보다 전라남도에 근무하는 사회복지전담공무원이 전문적인 지식을 요하는 까다로운 클라이언트를 접하는 빈도수가 적어 직무만족도가 높게 나타났으리라고 추정할 수 있다.

충성에 대한 기술통계량이 광주광역시의 경우는 3.6990이고, 전라남도의 경우는 3.8500이며,  $t$  값이 2.388이고 이에 대한 유의확률  $p$  값이 .017로  $p$ 값의 기준인 0.05보다 적으므로 근무지 간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 근무지에 따른 충성은 전라남도가 높은 것으로 나타났다.

## 2) 분산분석

본 연구에서는 연령, 학력, 직장형태, 직급, 경력, 월수입의 차이를 비교할 때 분산분석을 사용하였다.

첫째, 연령에 따라 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직업안전성, 직무능력, 책임감, 자아실현성, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여에 차이에 있는지를 분석한 결과 부록 <표 3>에서와 같이 변수들 중에서 각 집단 간 차이가 확인되는 변수는 보상체계, 직무능력, 책임감, 조직몰입, 서비스태도, 충성, 복종, 참여로 나타났다.

보상체계에 대한 연령별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 2.640이고 이에 대한 유의확률  $p = .049$ 로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 연령에 따라 보상체계에 차이가

있음을 알 수 있다. 보상체계는 40세 이상 50세 미만에서 가장 높고, 30세 이상 40세 미만에서 가장 낮게 나타났다.

직무능력에 대한 연령별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 11.410이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 연령에 따라 직무능력에 차이가 있음을 알 수 있다. 직무능력은 40세 이상 50세 미만에서 가장 높고, 30세 미만에서 가장 낮게 나타났다. 직무능력이 40세 이상 50세 미만에서 가장 높게 나타난 것은 오랜 직무경험에 따른 직무에 대한 이해력과 숙련도가 높아 전문적 지식과 기술을 잘 활용하고 있기 때문인 것으로 추정된다.

책임감에 대한 연령별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 10.469이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 연령에 따라 책임감의 차이가 있음을 알 수 있다. 책임감은 50세 이상에서 가장 높고 30세 미만에서 가장 낮게 나타났다.

조직몰입에 대한 연령별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 10.313이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 연령에 따라 조직몰입의 차이가 있음을 알 수 있다. 조직몰입은 50세 이상에서 가장 높고, 30세 미만에서 가장 낮게 나타났다.

서비스태도에 대한 연령별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 16.315이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 연령에 따라 서비스태도의 차이가 있음을 알 수 있다. 서비스태도는 50세 이상에서 가장 높고, 30세 미만에서 가장 낮게 나타났다.

충성에 대한 연령별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 11.275이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 연령에 따라 충성의 차이가 있음을 알 수 있다. 충성은 40세 이상 50세 미만에서 가장 높고, 30세 미만에서 가장 낮게 나타났다.

복종에 대한 연령별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 6.621이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 연령에 따라 복종의 차이가 있음을 알 수 있다. 복종은 50세 이상에서 가장 높고, 30세 미만이 가장 낮게 나타났다.

참여에 대한 연령별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 11.047이고, 이에 대한 유의확

를  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 연령에 따라 참여의 차이가 있음을 알 수 있다. 참여는 50세 이상에서 가장 높고, 30세 미만이 가장 낮게 나타났다.

둘째, 학력에 따라 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직업안전성, 직무능력, 책임감, 자아실현성, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여에 차이가 있는지를 분석한 결과 부록 <표 4>에서와 같이 변수들 중에서 각 집단 간 차이가 확인되는 변수는 나타나지 않았다.

셋째, 직장형태에 따라 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직업안전성, 직무능력, 책임감, 자아실현성, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여에 차이가 있는지를 분석한 결과 부록 <표 5>에서와 같이 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 보상체계와 인간관계로 나타났다.

보상체계에 대한 직장형태별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 2.334이고 이에 대한 유의확률  $p = .041$ 로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 직장형태에 따라 보상체계의 차이가 있음을 알 수 있다. 보상체계는 시가 가장 높고, 광역시가 가장 낮게 나타났다.

인간관계에 대한 직장형태별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 2.487이고 이에 대한 유의확률  $p = .041$ 로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 직장형태에 따라 인간관계의 차이가 있음을 알 수 있다. 인간관계는 도가 가장 높고, 광역시가 가장 낮게 나타났다.

넷째, 직급에 따라 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직업안전성, 직무능력, 책임감, 자아실현성, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여에 차이가 있는지를 분석한 결과 부록 <표 6>에서와 같이 변수들 중에서 각 집단 간 차이가 확인되는 변수는 직무능력, 책임감, 조직몰입, 서비스태도, 충성, 복종, 참여로 나타났다.

직무능력에 대한 직급별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 8.268이고 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 직급에 따라 직무능력의 차이가 있음을 알 수 있다. 직급이 높을수록 직무능력이 높은 것으로 나타났다.

책임감에 대한 직급별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 3.886이고 이에 대한 유의확률  $p = .004$ 로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 직급에 따라 책임감의 차이가 있음

을 알 수 있다. 직급이 높을수록 책임감이 높게 나타났다.

조직몰입에 대한 직급별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 5.567이고 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 직급에 따라 조직몰입의 차이가 있음을 알 수 있다. 직급이 높을수록 조직몰입이 높게 나타났다.

서비스태도에 대한 직급별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 9.725이고 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 직급에 따라 서비스태도의 차이가 있음을 알 수 있다. 직급이 높을수록 서비스태도가 높게 나타났다.

충성에 대한 직급별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 6.194이고 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 직급에 따라 충성의 차이가 있음을 알 수 있다. 직급이 높을수록 충성이 높게 나타났다.

복종에 대한 직급별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 3.484이고 이에 대한 유의확률  $p = .008$ 로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 직급에 따라 복종의 차이가 있음을 알 수 있다. 직급이 높을수록 복종이 높게 나타났다.

참여에 대한 직급별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 6.191이고 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 직급에 따라 참여의 차이가 있음을 알 수 있다. 직급이 높을수록 참여가 높게 나타났다.

이러한 현상은 직급이 높아질수록 조직에 대한 책임감을 갖고 조직의 성과와 클라이언트의 중심의 복지행정을 수행하기 때문인 것으로 추정된다.

다섯째, 경력에 따라 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직업안전성, 직무능력, 책임감, 자아실현성, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여에 차이가 있는지를 분석한 결과 부록 <표 7>에서와 같이 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 직무능력, 책임감, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여로 나타났다.

직무능력에 대한 경력별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 9.790이고 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 경력에 따라 직무능력의 차이가 있음을 알 수 있다. 직무능력은 20년 이상이 가장 높게 나타났고 5년 미만이 가장 낮게 나타났다.

책임감에 대한 경력별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 7.881이고, 이에 대한 유의확

를  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 경력에 따라 책임감의 차이가 있음을 알 수 있다. 책임감은 20년 이상이 가장 높게 나타났고 5년 미만이 가장 낮게 나타났다.

조직몰입에 대한 경력별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 10.558이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 경력에 따라 조직몰입의 차이가 있음을 알 수 있다. 조직몰입은 20년 이상이 가장 높게 나타났고 5년 미만이 가장 낮게 나타났다.

직무만족에 대한 경력별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 2.581이고, 이에 대한 유의확률  $p = .037$ 로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 경력에 따라 직무만족의 차이가 있음을 알 수 있다. 직무만족은 20년 이상이 가장 높게 나타났고 5년 이상 10년 미만에서 가장 낮게 나타났다.

서비스태도에 대한 경력별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 11.453이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 경력에 따라 서비스태도의 차이가 있음을 알 수 있다. 서비스태도는 20년 이상이 가장 높게 나타났고 5년 미만이 가장 낮게 나타났다.

충성에 대한 경력별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 14.049이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 경력에 따라 충성의 차이가 있음을 알 수 있다. 충성은 20년 이상이 가장 높게 나타났고 5년 이상 10년 미만에서 가장 낮게 나타났다.

복종에 대한 경력별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 8.537이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 경력에 따라 복종의 차이가 있음을 알 수 있다. 복종은 20년 이상이 가장 높게 나타났고 5년 이상 10년 미만에서 가장 낮게 나타났다.

참여에 대한 경력별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 8.479이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 경력에 따라 참여의 차이가 있음을 알 수 있다. 참여는 20년 이상이 가장 높게 나타났고 5년 미만이 가장 낮게 나타났다.

이러한 현상은 경력이 오래될수록 직장에 대해 책임감과 소속감을 느끼며, 직무

경험에 의한 이해력과 노하우를 바탕으로 하여 클라이언트에 대한 서비스를 수행하기 때문일 것으로 추정된다.

여섯째, 월수입에 따라 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직업안전성, 직무능력, 책임감, 자아실현성, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여에 차이가 있는지를 분석한 결과 부록 <표 8>에서와 같이 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 직무능력, 책임감, 조직몰입, 서비스태도, 충성, 복종, 참여로 나타났다.

직무능력에 대한 월수입별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 7.644이고 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 월수입에 따라 직무능력의 차이가 있음을 알 수 있다. 직무능력은 250만원 이상 300만원 미만에서 가장 높게 나타났으며 150만원 미만에서 가장 낮게 나타났다

책임감에 대한 월수입별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 10.450이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 월수입에 따라 책임감의 차이가 있음을 알 수 있다. 책임감은 250만원 이상 300만원 미만에서 가장 높게 나타났으며 150만원 이상 200만원 미만에서 가장 낮게 나타났다.

조직몰입에 대한 월수입별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 7.467이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 월수입에 따라 조직몰입의 차이가 있음을 알 수 있다. 조직몰입은 250만원 이상 300만원 미만에서 가장 높게 나타났으며 150만원 미만에서 가장 낮게 나타났다.

서비스태도에 대한 월수입별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 8.172이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 월수입에 따라 서비스태도의 차이가 있음을 알 수 있다. 서비스태도는 300만원 이상에서 가장 높게 나타났으며 150만원 미만에서 가장 낮게 나타났다.

충성에 대한 월수입별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 8.220이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 월수입에 따라 충성의 차이가 있음을 알 수 있다. 충성은 250만원 이상 300만원 미만에서 가장 높게 나타났으며 150만원 미만에서 가장 낮게 나타났다.

복종에 대한 월수입별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 5.787이고, 이에 대한 유의확

를  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 월수입에 따라 복종의 차이가 있음을 알 수 있다. 복종은 300만원 이상에서 가장 높게 나타났으며 150만원 미만에서 가장 낮게 나타났다.

참여에 대한 월수입별 차이를 검증한 결과  $F$  값이 9.651이고, 이에 대한 유의확률  $p = .000$ 으로  $p$  값 기준인 0.05보다 적으므로 월수입에 따라 참여의 차이가 있음을 알 수 있다. 참여는 250만원 이상 300만원 미만에서 가장 높게 나타났으며 150만원 미만에서 가장 낮게 나타났다.

## 제 4 절 연구모형 검증

본 연구는 연구모형에 대한 주요 변수들의 관계 즉, 사회복지전담공무원의 직무요인을 분석함으로써 직무태도의 영향요인과 조직시민행동의 구성변수인 충성, 복종, 참여의 영향요인을 규명한다. 이론구성과 연구설계에 의하여 나타난 제 요인에 관한 관계성 및 영향을 분석하기 위하여 연구모형과 가설검증을 실시하였다. 가설검증에 앞서 제 변수 간의 관계 정도를 알아보기 위하여 먼저 Pearson 상관관계분석을 실시하여 검토하였고, 연구모형과 가설에 대한 구성개념 간의 인과관계를 AMOS 6.0을 통해 검증하였다.

### 1. 변수 간 상관관계 분석

본 연구는 변수들 간의 상관관계를 검증하였다.

연구모형에 따른 주요 구성개념들의 인과관계를 검증하기 위한 사전 절차로서 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안전성, 직무능력, 책임감, 자아실현성, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여 등 13개 변수들 간의 상관관계 분석을 실행하여 거의 모든 변수들 간의 상관관계가 확인되었다.

사회복지전담공무원의 직무요인과 관련한 변수 간 상관관계 분석은 <표 4-6>에서 보는 바와 같이 모든 변수들 간의 유의한 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

특히 Person상관계수가 0.5이상인 것들로 책임감은 직무만족( $r=.548$ )에, 자아실현성은 조직몰입( $r=.508$ )에, 조직몰입은 충성( $r=.603$ )에 높은 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며, 서비스태도는 충성( $r=.532$ ), 복종( $r=.590$ ), 참여( $r=.515$ )에 높은 상관관계를 가진다. 또한 충성은 복종( $r=.575$ )에, 복종은 참여( $r=.549$ )에 높은 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

<표 4-6> 변수 간 상관관계

구 분	보 상 체 계	인 간 관 계	근 무 환 경	직 무 안정성	직 무 능 력	책 임 감	자 아 실 현 성	조 직 몰 입	직 무 만 족	서 비 스 태 도	충 성	복 종	참 여
평 균	2.8755	3.8080	3.1678	3.7863	3.3602	3.9403	3.5902	3.6534	3.8913	3.7032	3.8136	3.9244	3.6173
표 준 편 차	.6582	.5225	.6780	.5830	.5280	.4975	.5712	.6170	.5183	.4863	.5619	.5489	.5284
보 상 체 계	1.00												
인 간 관 계	.301**	1.00											
근 무 환 경	.359**	.340**	1.00										
직 무 안정성	.232**	.344**	.204**	1.00									
직 무 능 력	.239**	.252**	.195**	.216**	1.00								
책 임 감	.171**	.320**	.198**	.313**	.325**	1.00							
자 아 실 현 성	.273**	.384**	.193**	.328**	.388**	.414**	1.00						
조 직 몰 입	.264**	.377**	.289**	.364**	.350**	.482**	.508**	1.00					
직 무 만 족	.194**	.473**	.269**	.408**	.303**	.548**	.452**	.493**	1.00				
서 비 스 태 도	.075	.271**	.095	.227**	.402**	.423**	.298**	.407**	.386**	1.00			
충 성	.148**	.298**	.222**	.256**	.272**	.424**	.402**	.603**	.394**	.532**	1.00		
복 종	.111*	.322**	.140**	.243**	.344**	.475**	.333**	.489**	.421**	.590**	.575**	1.00	
참 여	.061	.258**	.160**	.215**	.353**	.405**	.305**	.407**	.349**	.515**	.473**	.549**	1.00

\* : P < 0.05    \*\* : P < 0.01

## 2. 연구모형의 검증결과

### 1) 분석방법

본 연구는 연구모형과 가설을 검증하기 위해 AMOS 6.0을 이용하여 인과관계분석을 실시하였다. 본 연구의 구조방정식모형 분석은 기존의 자료 속에 존재하는 연구모형을 발견하는 탐색적 요인 방식이라기보다는 가설분석모형이 표본자료에 대응하여 얼마나 지지될 수 있는가 하는 것을 밝히는 확인적 요인분석 방식을 의미한다(이순목, 1990: 23~36).

본 연구에서는 모형의 전반적인 부합도를 알아보기 위해 카이제곱 값( $\chi^2$ )을 비롯하여 기초부합지수(GFI), 조정부합지수(AGFI), 원소 간 평균차이(RMR) 등과 같은 절대부합지수와 표준적합지수(NFI), 증대적합지수(IFI), 비교적합지수(CFI) 등의 증대부합지수, 그리고 간명기초부합지수로서 PGFI 등의 부합도 지수를 가지고 연구모형의 부합성을 판단하고 고정지수를 가지고 가설의 부합성 여부를 검증한다.

### 2) 연구모형의 검증결과

본 연구의 연구모형에 제시되었던 독립변수 즉, 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안전성, 직무능력, 책임감, 자아실현성이 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 영향을 미치고, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도는 충성, 복종, 참여에 영향을 미치는지 검증해 보았다. 조직시민행동에 대한 이론적·정책적 측면에서 함의를 제시하기 위한 연구모형의 검증 결과로서 도출된 전반적인 부합도(Overall Model Fit) 지수를 <표 4-7>과 같이 요약할 수 있다.

먼저 카이제곱 값 1889.074, 자유도(df) 487,  $\chi^2$ 에 대한  $p$  값 0.000으로 카이제곱 값과 자유도, 그리고  $p$  값만으로 볼 때는 유의한 값이 되어 연구모형과 분석 자료가 적합하다고 할 수 없다. 그러나 카이제곱 값이 매우 크고 그 확률 값( $p = 0.000$ )이 0.05보다 작아 유의한 차이가 존재하여 가설을 기각한다고 하더라도 실제

로 연구모형이 현실을 제대로 반영하는 부합도가 좋은 모형일 가능성이 있기 때문에 카이제곱 값에만 의존하여 모형의 부합도를 평가하는 것은 바람직하지 않다 (Bentler & Bonett, 1980: 591). 따라서 다른 부합지수를 같이 고려하여 연구모형을 수용할 수 있는지에 대한 결론을 내려야 할 것이다. 다른 부합지수를 기준으로 했을 경우, 기초부합지수(GFI), 조정부합지수(AGFI), 표준적합지수(NFI), 증대적합지수(IFI), 비교적합지수(CFI) 등이 모두 1에 가깝게 나타났다.

<표 4-7> 연구모형의 적합도 지수

구분	절대적합지수					증대적합지수			간명적합지수
	$\chi^2 (p)$	df	GFI	RMSEA	RMR	NFI	IFI	CFI	AGIF
적합지수	1889.074(.000)	487	.906	.073	.048	.902	.907	.907	.903
적합기준	-	-	.90이상	.08이하	.05이하	.90이상			.90이상

## 제 5 절 가설검증 및 조절효과분석

### 1. 검증방법

본 연구에서는 변수들 간의 인과관계에 대한 가설을 검증하기 위해 AMOS 분석을 통해 얻은 변수 간 경로계수와 고정지수(p값) 등을 가지고 유의수준 0.05에서 채택여부를 검증하였다. 변수들 간의 관계에서 특정변수의 조절효과를 분석하는 방법으로는 여러 가지가 있는데, 본 연구에서는 구조모형 분석에서 흔히 사용하는 집단 간 비교방법을 활용하였다. 집단 간 비교의 경우에는 여러 집단 간 비교도 가능하지만, 두 집단 간 비교방법을 활용하였다. 즉, 조절변수인 리더십 유형을 운영적 리더십과 전략적 리더십으로 나누어 두 집단의 경로계수 차이를 검증하였으며, 또 강압적 리더십과 인화적 리더십으로 나누어 두 집단 간 경로계수 차이를

검증하였다. 집단 간 비교를 통해 독립변수와 종속변수 간 관계에서 조절효과를 검증하기 위해서는 다음과 같은 과정을 거쳤다.

첫째, 조절변수의 값을 기준으로 집단을 분류해야 하는데, 본 연구에서는 운영적 리더십 점수와 전략적 리더십 점수를 비교하여 두 집단을 구성하였고, 또 강압적 리더십과 인화적 리더십의 점수를 비교하여 각각 두 집단을 구성하였다. 가령, 운영적 리더십이 전략적 리더십 보다 더 높은 경우에는 운영적 리더십으로 분류하였고, 반대로 전략적 리더십이 운영적 리더십 보다 더 높은 경우에는 전략적 리더십으로 분류하였다.

둘째, 독립변수와 종속변수 간 관계에서 조절변수의 효과를 분석하기 위해 두 번의 구조모형 분석을 실시하였는데, 하나는 독립변수와 종속변수 간의 관계가 조절변수에 따라 달라진다는 것에 대해 제약을 가하지 않은 자유모형(Free Model)을 분석하였으며, 다른 하나는 독립변수와 종속변수 간의 관계가 동일하다는 제약을 설정한 제약모형(Equality Constrained Model)의 적합도를 평가하였다.

셋째, 자유모형과 제약모형 간의  $\chi^2$  차이검증을 실시하였다.  $\chi^2$ 값의 차이가 유의하다면 두 집단 간에 차이가 있음을 의미하며, 이는 조절효과가 있음을 의미한다. 자유모형과 제약모형을 비교하여 자유모형의 경우 자유도 감소를 만회할 만큼  $\chi^2$ 값이 충분히 감소하였다면, 경로계수가 조절변수에 따라 차이가 있을 것이라는 자유모형이 제약모형 보다 더 우수한 것으로 볼 수 있다.

본 연구에서는 이상과 같은 절차를 통해 조절효과에 대한 가설을 검증하였으며, 연구모형의 적합도 지수와 각 집단의 경로계수, 두 집단 간 경로계수의 차이여부에 대한 결론을 제시하였다.

## 2. 가설검증

사회복지전담공무원의 직무요인인 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성, 직무능력, 책임감, 자아실현성이 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 영향을 미치며, 궁극적으로 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도가 조직시민행동인 충성, 복종,

참여에 영향을 미치는 지를 검증하였다. 검증결과는 <표 4-8>과 같다.

첫째, ‘보상체계는 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설1-1~1-3>까지 검증한 결과 보상체계는 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 보상체계는 직무태도 어느 것에도 영향을 미치지 않아 Herzberg의 2요인이론과 같이 사회복지전담공무원이 보상체계를 위생요인으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

둘째, ‘근무환경은 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설1-4~1-6>까지 검증한 결과 근무환경은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족과 서비스태도에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 근무환경이 잘 조성되어 있는 경우라도 직무만족과 서비스태도에는 영향을 미치지 않음을 알 수 있다. 이는 근무환경이 시민 만족을 이끌어 내지 못한다는 이훈래(2007)의 연구결과와 일치하며 근무환경이 시민만족을 이끌어 내지 못하는 것은 공무원의 서비스태도를 변화시키지 못하기 때문이라 추정할 수 있어 Herzberg의 2요인이론과 같이 근무환경이 위생요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

셋째, ‘인간관계는 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설1-7~1-9>까지 검증한 결과 인간관계는 직무만족(경로계수 .239,  $p$  값은 .000)과 서비스태도(경로계수 .150,  $p$  값은 .021)에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입(경로계수 .028,  $p$  값은 .624)에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 인간관계가 직무만족에 높게 나타난 것은 김혜경(2005), 제갈 돈(2002), 한인섭(2002)의 연구결과와 일치하며, Herzberg의 2요인이론과는 달리 인간관계가 직무만족을 높일 수 있는 동기요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

넷째, ‘직무안정성은 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설1-10~1-12>까지 검증한 결과 직무안정성은 직무만족(경로계수 .137,  $p$  값은 .008)에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입(경로계수 .084,  $p$  값은 .104)과 서비스태도(경로계수 .039,  $p$  값은 .480)에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직무안정성이 직무만족에 영향을 미치는 것은 김보

환(2001)의 연구결과와 일치하며, Herzberg의 2요인이론과는 달리 직무안정성은 직무만족을 높일 수 있는 동기요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

다섯째, ‘직무능력은 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설2-1~2-3>까지 검증한 결과 직무능력은 서비스태도(경로계수 .342,  $p$  값은 .000)에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입(경로계수 .031,  $p$  값은 .581)과 직무만족(경로계수 .009,  $p$  값은 .873)에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 Herzberg의 2요인이론과 같은 결과로 직무능력이 서비스태도를 높일 수 있는 동기요인으로 작용함을 알 수 있다.

여섯째, ‘책임감은 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설2-4~2-6>까지 검증한 결과 책임감은 조직몰입(경로계수 .279,  $p$  값은 .000), 직무만족(경로계수 .433,  $p$  값은 .000), 서비스태도(경로계수 .286,  $p$  값은 .000)에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Herzberg의 2요인이론과 같은 결과로 직무에 대한 책임감이 직무태도를 높일 수 있는 동기요인으로 작용함을 알 수 있다.

일곱째, ‘자아실현성은 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설2-7~2-9>까지 검증한 결과 자아실현성은 조직몰입(경로계수 .155,  $p$  값은 .014)과 직무만족(경로계수 .347,  $p$  값은 .000)에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 서비스태도(경로계수 .090,  $p$  값은 .231)에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 Herzberg의 2요인이론과 같은 결과로 자아실현이 조직몰입과 직무만족을 높일 수 있는 동기요인으로 작용함을 알 수 있다.

여덟째, ‘조직몰입과 직무만족은 서비스태도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설3-1~3-2>까지 검증한 결과 조직몰입은 서비스태도(경로계수 .236,  $p$  값은 .000)에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 직무만족은 서비스태도(경로계수 .069,  $p$  값은 .421)에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 사회복지전담공무원이 클라이언트에게 행하는 서비스를 직무의 과정으로 보기 때문에 직무에 만족한다고 해서 반드시 서비스태도가 변화하는 것은 아니라고 추정할 수 있다.

아홉째, ‘조직몰입은 충성, 복종, 참여에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’

라는 <가설4-1~4-3>까지 검증한 결과 조직몰입은 충성(경로계수 .498,  $p$  값은 .000), 복종(경로계수 .221,  $p$  값은 .000), 참여(경로계수 .230,  $p$  값은 .000)에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 사회복지전담공무원이 조직에 몰입할수록 조직시민행동을 할 것이라 추정할 수 있다.

열째, '직무만족이 충성, 복종, 참여에 정(+의 방향으로 영향을 미칠 것이다.'라는 <가설4-4~4-6>까지 검증한 결과 직무만족은 복종(경로계수 .145,  $p$  값은 .006)에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 충성(경로계수 .006,  $p$  값은 .905), 참여(경로계수 .059,  $p$  값은 .317)에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

열한째, '서비스태도가 충성, 복종, 참여에 정(+의 방향으로 영향을 미칠 것이다.'라는 <가설4-7~4-9>까지 검증한 결과 서비스태도는 충성(경로계수 .388,  $p$  값은 .000), 복종(경로계수 .544,  $p$  값은 .000), 참여(경로계수 .486,  $p$  값은 .000)에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 사회복지전담공무원이 서비스태도가 높을수록 조직시민행동을 할 것이라 추정할 수 있다.

<표 4-8> 연구모형 가설검증

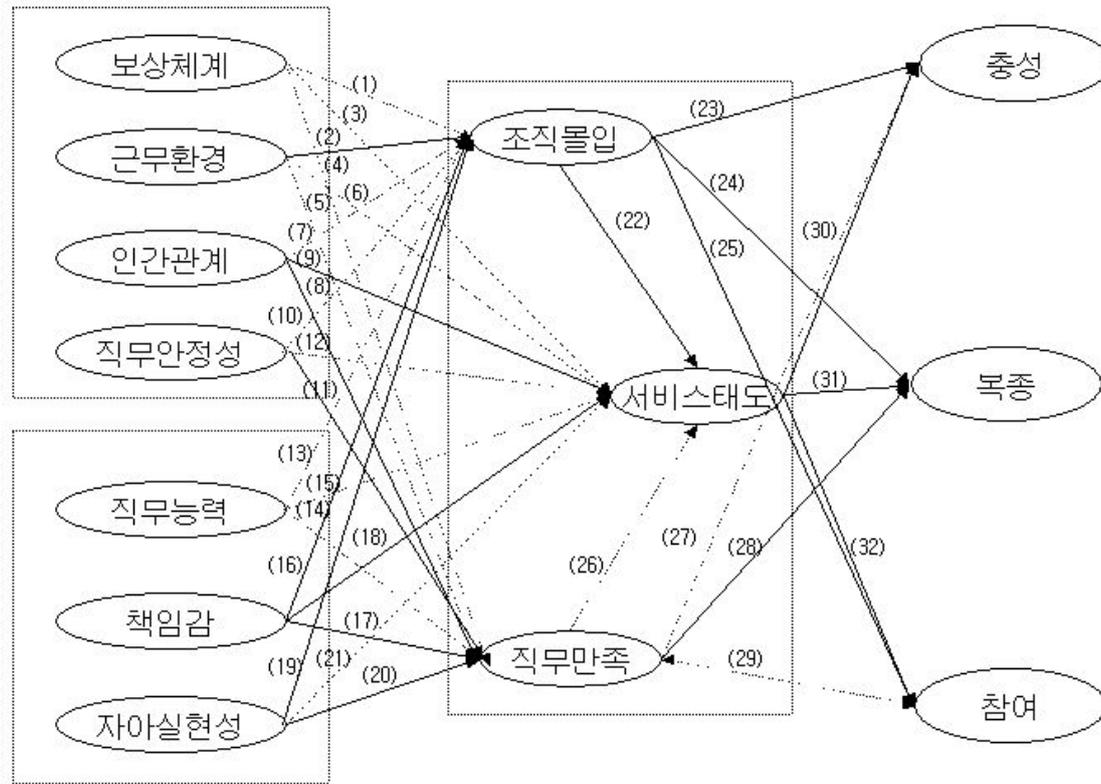
가 설	경로계수		표 준 오 차	C.R	p	채 택 여 부
	비표준화 계 수	표준화 계 수				
1-1. 보상체계 → 조직몰입	.010	.013	.044	.229	.819	기각
1-2. 보상체계 → 직무만족	.051	.074	.039	1.305	.192	기각
1-3. 보상체계 → 서비스태도	.073	.104	.043	1.693	.090	기각
1-4. 근무환경 → 조직몰입	.218	.194	.082	2.672	.008	채택
1-5. 근무환경 → 직무만족	.115	.115	.070	1.645	.100	기각
1-6. 근무환경 → 서비스태도	.138	.135	.082	1.689	.091	기각
1-7. 인간관계 → 조직몰입	.031	.028	.063	.490	.624	기각
1-8. 인간관계 → 직무만족	.233	.239	.058	4.035	.000	채택
1-9. 인간관계 → 서비스태도	.150	.150	.065	2.305	.021	채택
1-10. 직무안정성 → 조직몰입	.063	.084	.039	1.624	.104	기각
1-11. 직무안정성 → 직무만족	.092	.137	.035	2.635	.008	채택
1-12. 직무안정성 → 서비스태도	.027	.039	.038	.706	.480	기각
2-1. 직무능력 → 조직몰입	.032	.031	.058	.552	.581	기각
2-2. 직무능력 → 직무만족	.008	.009	.051	.159	.873	기각
2-3. 직무능력 → 서비스태도	.328	.342	.060	5.486	.000	채택
2-4. 책임감 → 조직몰입	.348	.279	.079	4.422	.000	채택
2-5. 책임감 → 직무만족	.482	.433	.076	6.371	.000	채택
2-6. 책임감 → 서비스태도	.326	.286	.095	3.440	.000	채택
2-7. 자아실현성 → 조직몰입	.146	.155	.060	2.447	.014	채택
2-8. 자아실현성 → 직무만족	.366	.347	.071	5.141	.000	채택
2-9. 자아실현성 → 서비스태도	.087	.090	.072	1.197	.231	기각

<표 4-8> 연구모형 가설검증(계속)

가 설	경로계수		표준 오차	C.R	p	채택 여부
	비표준화 계수	표준화 계수				
3-1. 조직몰입 → 서비스태도	.215	.236	.065	3.296	.000	채택
3-2. 직무만족 → 서비스태도	.070	.069	.087	.804	.421	기각
4-1. 조직몰입 → 충성	.537	.498	.061	8.814	.000	채택
4-2. 조직몰입 → 복종	.201	.221	.048	4.140	.000	채택
4-3. 조직몰입 → 참여	.231	.230	.059	3.890	.000	채택
4-4. 직무만족 → 충성	.007	.006	.061	.119	.905	기각
4-5. 직무만족 → 복종	.148	.145	.054	2.744	.006	채택
4-6. 직무만족 → 참여	.066	.059	.066	1.000	.317	기각
4-7. 서비스태도 → 충성	.457	.388	.060	7.593	.000	채택
4-8. 서비스태도 → 복종	.540	.544	.060	8.966	.000	채택
4-9. 서비스태도 → 참여	.533	.486	.066	8.108	.000	채택

<그림 4-1>은 연구모형의 적합도를 전체로 한 분석결과를 전체적 구조모형으로 나타낸 것이다. 연구모형에 제시되었던 독립변수 즉, 직무요인 중 위생요인인 근무환경은 조직몰입에 인간관계는 직무만족과 서비스태도에 직무안정성은 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 작용하고, 직무요인 중 동기요인인 직무능력은 서비스태도에 책임감은 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 자아실현성은 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 작용하였으며, 직무태도 요인인 조직몰입은 서비스태도, 충성, 복종, 참여에, 직무만족은 복종에, 서비스태도는 충성, 복종, 참여에 모두 영향을 미치는 요인으로 작용하였다.

<그림 4-1> 연구모형의 분석결과



- 1.(013, .819), 2(074, .192), 3(104, .090), 4(194, .008\*\*), 5(115, .100), 6(135, .091), 7(.028, .624), 8(.239, .000\*\*), 9(150, .021\*), 10(.084, .104), 11(137, .008\*\*), 12(.039, .480), 13(.031, .581), 14(.009, .873), 15(.342, .000\*\*), 16(.279, .000\*\*), 17(.433, .000\*\*), 18(.286, .000\*\*), 19(.155, .014\*), 20(.347, .000\*\*), 21(.090, .231), 22(.236, .000\*\*), 23(.498, .000\*\*), 24(.221, .000\*\*), 25(.230, .000\*\*), 26(.069, .421), 27(.006, .905), 28(.145, .006\*\*), 29(.059, .317), 30(.388, .000\*\*), 31(.544, .000\*\*), 32(.486, .000\*\*)

2. 경로계수,  $t$  값(p) (\* :  $P < 0.05$  \*\* :  $P < 0.01$ )

### 3. 조절효과 분석

#### 1) 운영적 및 전략적 리더십에 따른 조절효과

사회복지전담공무원의 직무요인인 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성, 직무능력, 책임감, 자아실현성이 직무태도인 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이냐, 전략적이냐에 따라 차이가 있으며, 궁극적으로 사회복지전담공무원의 직무태도인 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도가 조직시민행동의 구성변수인 충성, 복종, 참여에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이냐, 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이라고 가정하였다.

운영적, 전략적 리더십에 따른 연구모형 적합도는 <표 4-9>와 같이 여러 가지 적합지수를 고려하면 타당한 것으로 볼 수 있다.

<표 4-9> 운영적 및 전략적 리더십에 따른 연구모형 적합도 지수

구분	절대적합지수					증대적합지수			간명적합지수
	$\chi^2 (p)$	df	GFI	RMSEA	RMR	NFI	IFI	CFI	AGIF
적합지수	2536.143(.000)	974	.901	.055	.061	.905	.907	.904	.902
적합기준	-	-	.90이상	.08이하	.05이하	.90이상			.90이상

검증결과는 <표 4-10>과 같다.

첫째, ‘보상체계가 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이냐, 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설5-1, 5-3, 5-5>를 검증한 결과이다. 운영적 리더십과 전략적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 운영적 리더십에 따라서는 보상체계가 서비스태도(경로계수 .130,  $p$  값은 .043)에 차이가 있는 것으로 나타났고, 조직몰입(경로계수 .005,  $p$  값은 .940)과 직무만족(경로계수 .084,  $p$  값은 .157)에는 차이가 없는 것으로 나타났

다. 전략적 리더십에 따라서는 보상체계가 조직몰입(경로계수 .043,  $p$  값은 .479), 직무만족(경로계수 .031,  $p$  값은 .599), 서비스태도(경로계수 .106,  $p$  값은 .097)에 모두 차이가 없는 것으로 나타났다.

보상체계가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형 즉, 운영적 리더십이나 전략적 리더십이나에 따라 차이가 없는 것으로 나타났지만, 보상체계가 서비스태도에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 운영적 리더십의 경우에는 보상체계가 서비스태도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 전략적 리더십의 경우에는 서비스태도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 리더십 유형이 보상체계와 서비스태도 간의 관계를 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 보상체계를 통한 서비스태도를 향상시키기 위해서는 운영적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

둘째, ‘근무환경이 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이냐, 전략적이냐 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설5-7, 5-9, 5-11>을 검증한 결과이다. 운영적 리더십과 전략적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 운영적 리더십에 따라서 근무환경이 조직몰입(경로계수 .158,  $p$  값은 .038)에 차이가 있는 것으로 나타났고, 직무만족(경로계수 .111,  $p$  값은 .124)과 서비스태도(경로계수 .112,  $p$  값은 .166)에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 전략적 리더십 따라서는 근무환경은 조직몰입(경로계수 .209,  $p$  값은 .014)에 차이가 있는 것으로 나타났으며, 직무만족(경로계수 .102,  $p$  값은 .204)과 서비스태도(경로계수 .165,  $p$  값은 .078)에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

근무환경이 직무만족과 서비스태도에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형 즉, 운영적 리더십이나 전략적 리더십이나에 따라 차이가 없는 것으로 나타났지만, 근무환경이 조직몰입에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 운영적 리더십과 전략적 리더십 모두 근무환경이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 종합적으로 검토한 결과 전략적 리더십이 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 리더십 유형이 근무환경과 조직몰입과의 관계를 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 근무환경을 통한 조직몰입을 향상시키기 위해서는 전략적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있

다.

셋째, ‘인간관계가 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이냐, 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설5-13, 5-15, 5-17>을 검증한 결과이다. 운영적 리더십과 전략적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 운영적 리더십에 따라서는 인간관계가 직무만족(경로계수 .267,  $p$  값은 .000), 조직몰입(경로계수 .050,  $p$  값은 .428), 서비스태도(경로계수 .137,  $p$  값은 .053)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 전략적 리더십에 따라서는 인간관계가 서비스태도(경로계수 .149,  $p$  값은 .044)에 차이가 있는 것으로 나타났고, 직무만족(경로계수 .232,  $p$  값은 .000), 조직몰입(경로계수 .012,  $p$  값은 .858)에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

인간관계가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형 즉, 운영적 리더십이나 전략적 리더십이나에 따라 차이가 없는 것으로 나타났지만, 인간관계가 서비스태도에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 전략적 리더십의 경우에는 인간관계가 서비스태도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 운영적 리더십의 경우에는 서비스태도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 리더십 유형이 인간관계와 조직몰입과의 관계를 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 인간관계를 통한 서비스태도를 향상시키기 위해서는 전략적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

넷째, ‘직무안정성이 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이냐, 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설5-19, 5-21, 5-23>을 검증한 결과이다. 운영적 리더십과 전략적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 운영적 리더십에서 따라서는 직무안정성이 조직몰입(경로계수 .053,  $p$  값은 .345), 직무만족(경로계수 .146,  $p$  값은 .008), 서비스태도(경로계수 .018,  $p$  값은 .756)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 전략적 리더십에 따라서는 직무안정성이 조직몰입(경로계수 .088,  $p$  값은 .117), 직무만족(경로계수 .144,  $p$  값은 .010), 서비스태도(경로계수 .038,  $p$  값은 .540)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 리더십 유형은 직무안정성과 직무태도 간의 관계를 중재하지 않음을 알 수 있다.

다섯째, ‘직무능력이 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이나, 전략적이나 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설6-1, 6-3, 6-5>를 검증한 결과이다. 운영적 리더십과 전략적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 운영적 리더십에서 따라서는 직무능력이 조직몰입(경로계수 .032,  $p$  값은 .609), 직무만족(경로계수 .007,  $p$  값은 .911), 서비스태도(경로계수 .345,  $p$  값은 .000)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 전략적 리더십에 따라서는 직무능력이 서비스태도(경로계수 .406,  $p$  값은 .000)에 차이가 있는 것으로 나타났고, 조직몰입(경로계수 .017,  $p$  값은 .787)과 직무만족(경로계수 .011,  $p$  값은 .863)에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

직무능력이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형 즉, 운영적 리더십이나 전략적 리더십이나에 따라 차이가 없는 것으로 나타났지만, 직무능력이 서비스태도에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 운영적 리더십과 전략적 리더십 모두 직무능력이 서비스태도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 종합적으로 검토한 결과 전략적 리더십이 서비스태도에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 리더십 유형이 직무능력과 서비스태도와의 관계를 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 직무능력을 통한 서비스태도를 향상시키기 위해서는 전략적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

여섯째, ‘책임감이 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이나, 전략적이나에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설6-7, 6-9, 6-11>을 검증한 결과이다. 운영적 리더십과 전략적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 운영적 리더십에 따라서는 책임감은 조직몰입(경로계수 .240,  $p$  값은 .000), 직무만족(경로계수 .461,  $p$  값은 .000), 서비스태도(경로계수 .304,  $p$  값은 .000)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 전략적 리더십에 따라서는 책임감은 조직몰입(경로계수 .277,  $p$  값은 .000), 직무만족(경로계수 .431,  $p$  값은 .000), 서비스태도(경로계수 .275,  $p$  값은 .001)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 리더십 유형은 책임감과 직무태도 간의 관계를 중재하지 않음을 알 수 있다.

일곱째, ‘자아실현성이 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사

의 리더십이 운영적이나, 전략적이나에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설6-13, 6-15, 6-17>을 검증한 결과이다. 운영적 리더십과 전략적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 운영적 리더십에 따라서는 자아실현성이 직무만족(경로계수 .400,  $p$  값은 .000), 조직몰입(경로계수 .121,  $p$  값은 .078), 서비스태도(경로계수 .044,  $p$  값은 .596)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 전략적 리더십에 따라서는 자아실현성이 조직몰입(경로계수 .160,  $p$  값은 .020)에 차이가 있는 것으로 나타났고, 직무만족(경로계수 .350,  $p$  값은 .000)과 서비스태도(경로계수 .145,  $p$  값은 .081)에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

자아실현성이 직무만족과 서비스태도에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형 즉, 운영적 리더십이나 전략적 리더십이나에 따라 차이가 없는 것으로 나타났지만, 자아실현성이 조직몰입에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 전략적 리더십의 경우에는 자아실현성이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 운영적 리더십의 경우에는 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 리더십 유형이 자아실현성과 조직몰입과의 관계를 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 자아실현성을 통한 조직몰입을 향상시키기 위해서는 전략적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

여덟째, ‘조직몰입과 직무만족이 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이나, 전략적이나에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설7-1, 7-3>을 검증한 결과이다. 운영적 리더십과 전략적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 운영적 리더십에 따라서 조직몰입이 서비스태도(경로계수 .283,  $p$  값은 .000)에 차이가 없으며 직무만족이 서비스태도(경로계수 .045,  $p$  값은 .622)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 전략적 리더십에 따라서도 조직몰입이 서비스태도(경로계수 .238,  $p$  값은 .002)에 차이가 없으며 직무만족이 서비스태도(경로계수 .102,  $p$  값은 .266)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 리더십 유형은 조직몰입, 직무만족과 서비스태도 간의 관계를 중재하지 않음을 알 수 있다.

아홉째, ‘조직몰입이 충성, 복종, 참여에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이나, 전략적이나에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설8-1, 8-3, 8-5>를 검증한 결과이다. 운영적 리더십과 전략적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증

한 결과 운영적 리더십에 따라서는 조직몰입이 충성(경로계수 .429,  $p$  값은 .000), 복종(경로계수 .139,  $p$  값은 .015), 참여(경로계수 .168,  $p$  값은 .007)에 차이가 있는 것으로 나타났다. 전략적 리더십에 따라서는 조직몰입이 충성(경로계수 .501,  $p$  값은 .000), 복종(경로계수 .202,  $p$  값은 .000), 참여(경로계수 .230,  $p$  값은 .000)에 차이가 있는 것으로 나타났다. 조직몰입이 충성, 복종, 참여에 미치는 영향은 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 운영적 리더십과 전략적 리더십 모두 조직몰입이 충성, 복종, 참여에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 종합적으로 검토한 결과 전략적 리더십이 충성, 복종, 참여에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 리더십 유형이 조직몰입과 조직시민행동과의 관계를 중재하는 조절 효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 조직몰입을 통한 조직시민행동을 향상시키기 위해서는 전략적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

열째, ‘직무만족이 충성, 복종, 참여에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이냐, 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설8-7, 8-9, 8-11>을 검증한 결과이다. 운영적 리더십과 전략적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 운영적 리더십에 따라서는 직무만족이 충성(경로계수 .430,  $p$  값은 .000), 복종(경로계수 .585,  $p$  값은 .000), 참여(경로계수 .566,  $p$  값은 .000)에 차이가 있는 것으로 나타났다. 전략적 리더십에서 따라서는 직무만족이 충성(경로계수 .016,  $p$  값은 .000), 복종(경로계수 .160,  $p$  값은 .000), 참여(경로계수 .067,  $p$  값은 .000)에 차이가 있는 것으로 나타났다. 직무만족이 충성, 복종, 참여에 미치는 영향은 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 운영적 리더십과 전략적 리더십 모두 직무만족이 충성, 복종, 참여에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 종합적으로 검토한 결과 운영적 리더십이 충성, 복종, 참여에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 리더십 유형이 직무만족과 조직시민행동과의 관계를 중재하는 조절 효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 직무만족을 통한 조직시민행동을 향상시키기 위해서는 운영적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

열한째, ‘서비스태도가 충성, 복종, 참여에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이냐, 전략적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설8-13, 8-15, 8-17>을 검증한 결과이다. 운영적 리더십과 전략적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을

검증한 결과 운영적 리더십에 따라서는 서비스 태도가 복종(경로계수 .179,  $p$  값은 .001)에 차이가 있는 것으로 나타났고, 충성(경로계수 .055,  $p$  값은 .933)과 참여(경로계수 .074,  $p$  값은 .209)에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 전략적 리더십에 따라서는 서비스태도가 복종(경로계수 .542,  $p$  값은 .006)에 차이가 있는 것으로 나타났고, 충성(경로계수 .389,  $p$  값은 .769)과 참여(경로계수 .482,  $p$  값은 .293)에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

서비스태도가 충성과 참여에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형 즉, 운영적 리더십이나 전략적 리더십이나에 따라 차이가 없는 것으로 나타났지만, 복종에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 운영적 리더십과 전략적 리더십 모두 서비스태도가 복종에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 종합적으로 검토한 결과 전략적 리더십이 복종에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 리더십 유형이 서비스태도와 복종과의 관계를 중재하는 조절 효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 서비스태도를 통한 복종을 향상시키기 위해서는 전략적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

<표 4-10> 운영적 및 전략적 리더십에 따른 가설검증

가 설	경로계수		C.R		$p$		채택여부		차이 여부
	운영	전략	운영	전략	운영	전략	운영	전략	
5-1. 보상체계 → 조직몰입	.005	.043	-.075	.709	.940	.479	기각	기각	없음
5-3. 보상체계 → 직무만족	.084	.031	1.417	.526	.157	.599	기각	기각	없음
5-5. 보상체계 → 서비스태도	.130	.106	2.022	1.662	.043	.097	채택	기각	있음
5-7. 근무환경 → 조직몰입	.158	.209	2.078	2.451	.038	.014	채택	채택	있음
5-9. 근무환경 → 직무만족	.111	.102	1.536	1.270	.124	.204	기각	기각	없음
5-11. 근무환경 → 서비스태도	.112	.165	1.387	1.761	.166	.078	기각	기각	없음

<표 4-10> 운영적 및 전략적 리더십에 따른 가설검증(계속)

가 설	경로계수		C.R		p		채택여부		차이여부
	운영	전략	운영	전략	운영	전략	운영	전략	
5-13. 인간관계 → 조직몰입	.050	.012	.792	.179	.428	.858	기각	기각	없음
5-15. 인간관계 → 직무만족	.267	.232	4.160	3.455	.000	.000	기각	기각	없음
5-17. 인간관계 → 서비스태도	.137	.149	1.936	2.018	.053	.044	기각	<b>채택</b>	<b>있음</b>
5-19. 직무안정성 → 조직몰입	.053	.088	.945	1.567	.345	.117	기각	기각	없음
5-21. 직무안정성 → 직무만족	.146	.144	2.657	2.559	.008	.010	기각	기각	없음
5-23. 직무안정성 → 서비스태도	.018	.038	.310	.613	.756	.540	기각	기각	없음
6-1. 직무능력 → 조직몰입	.032	.017	.512	.271	.609	.787	기각	기각	없음
6-3. 직무능력 → 직무만족	.007	.011	.112	.172	.911	.863	기각	기각	없음
6-5. 직무능력 → 서비스태도	.345	.406	5.021	5.548	.000	.000	<b>채택</b>	<b>채택</b>	<b>있음</b>
6-7. 책임감 → 조직몰입	.240	.277	3.656	4.244	.000	.000	기각	기각	없음
6-9. 책임감 → 직무만족	.461	.431	6.433	6.130	.000	.000	기각	기각	없음
6-11. 책임감 → 서비스태도	.304	.275	3.486	3.191	.000	.001	기각	기각	없음
6-13. 자아실현성 → 조직몰입	.121	.160	1.763	2.328	.078	.020	기각	<b>채택</b>	<b>있음</b>
6-15. 자아실현성 → 직무만족	.400	.350	5.138	4.756	.000	.000	기각	기각	없음
6-17. 자아실현성 → 서비스태도	.044	.145	.530	1.746	.596	.081	기각	기각	없음
7-1. 조직몰입 → 서비스태도	.283	.238	3.760	3.103	.000	.002	기각	기각	없음
7-3. 직무만족 → 서비스태도	.045	.102	.493	1.113	.622	.266	기각	기각	없음

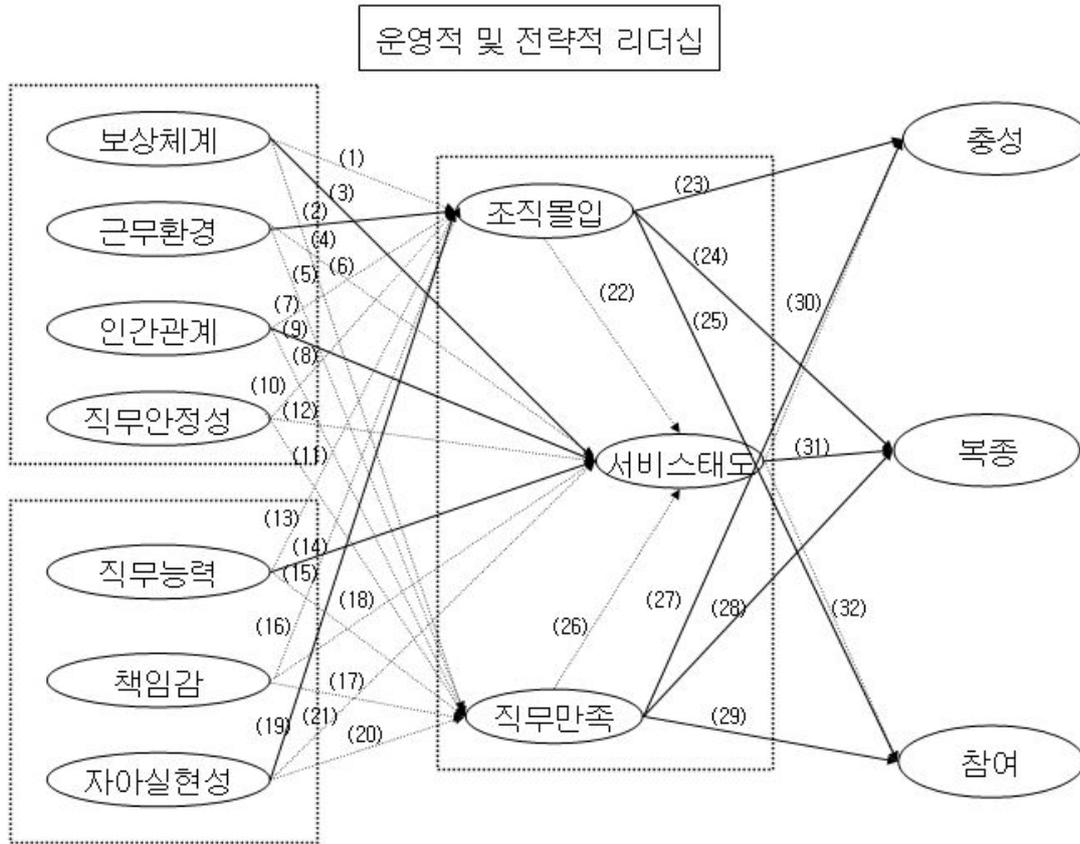
<표 4-10> 운영적 및 전략적 리더십에 따른 가설검증(계속)

가 설	경로계수		C.R		p		채택여부		차이 여부
	운영	전략	운영	전략	운영	전략	운영	전략	
8-1. 조직몰입 → 충성	.429	.501	6.840	8.199	.000	.000	채택	채택	있음
8-3. 조직몰입 → 복종	.139	.202	2.421	3.539	.015	.000	채택	채택	있음
8-5. 조직몰입 → 참여	.168	.230	2.685	3.672	.007	.000	채택	채택	있음
8-7. 직무만족 → 충성	.430	.016	.085	7.022	.000	.000	채택	채택	있음
8-9. 직무만족 → 복종	.585	.160	3.211	8.218	.000	.000	채택	채택	있음
8-11. 직무만족 → 참여	.566	.067	1.256	7.558	.000	.000	채택	채택	있음
8-13. 서비스태도 → 충성	.055	.389	7.320	.294	.933	.769	기각	기각	없음
8-15. 서비스태도 → 복종	.179	.542	8.516	2.757	.001	.006	채택	채택	있음
8-17. 서비스태도 → 참여	.074	.482	8.636	1.051	.209	.293	기각	기각	없음

<그림 4-2>는 연구모형의 적합도를 전체로 한 분석결과를 전체적 구조모형으로 나타낸 것이다. 연구모형에 제시되었던 독립변수 즉, 직무요인 중 위생요인인 보상체계가 서비스태도에, 근무환경이 조직몰입에, 인간관계가 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이냐, 전략적이냐에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 직무요인 중 동기요인인 직무능력이 서비스태도에, 자아실현성이 조직몰입에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이냐, 전략적이냐에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한, 직무태도인 조직몰입이 충성, 복종, 참여에, 직무만족이 충성, 복종, 참여에, 서비스태도가 복종에 미친 영향은 상사의 리더십이 운영적이냐, 전략적이냐에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다. 따라서 추진목표 측면에서 리더십 유형은 직무요인과 직무태도 간의 관계와 직무태도와 조직시민행동과의 관계를 부

분적으로 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다.

<그림 4-2> 운영적 및 전략적 리더십에 따른 가설 검증결과



- 1.(.005, .043), 2(.084, .031), 3(.130\*, .106), 4(.158\*, .209\*), 5(.111, .102), 6(.112, .165), 7(.050, .012), 8(.267, .232), 9(.137, .149\*), 10(.053, .088), 11(.146, .144), 12(.018, .038), 13(.032, .017), 14(.007, .011), 15(.345\*\*, .406\*\*), 16(.240, .277), 17(.461, .431), 18(.304, .275), 19(.121, .160\*), 20(.400, .350), 21(.044, .145), 22(.283, .238), 23(.429\*\*, .501\*\*), 24(.139\*\*, .202\*\*), 25(.168\*\*, .230\*\*), 26(.045, .102), 27(.430\*\*, .016\*\*), 28(.585\*\*, .160\*\*), 29(.566\*\*, .067\*\*), 30(.055, .389), 31(.179\*\*, .542\*\*), 32(.074, .482)

2. 경로계수(운영적/전략적), p값( \* : P < 0.05 \*\* : P < 0.01)

## 2) 강압적 및 인화적 리더십에 따른 조절효과

사회복지전담공무원의 직무요인인 보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성, 직무능력, 책임감, 자아실현성이 직무태도인 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있으며, 궁극적으로 사회복지전담공무원의 직무태도인 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도가 조직시민행동인 충성, 복종, 참여에 미친 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이라고 가정하였다.

강압적, 인화적 리더십에 따른 연구모형 적합도는 <표 4-11>과 같이 여러 가지 적합지수를 고려하면 타당한 것으로 볼 수 있다.

<표 4-11> 강압적 및 인화적 리더십에 따른 연구모형 적합도 지수

구분	절대적합지수					증대적합지수			간명적합지수
	$\chi^2 (p)$	df	GFI	RMSEA	RMR	NFI	IFI	CFI	AGIF
적합지수	2477.130(.000)	974	.904	.053	.056	.903	.908	.907	.902
적합기준	-	-	.90이상	.08이하	.05이하	.90이상			.90이상

검증결과는 <표 4-12>와 같다.

첫째, ‘보상체계가 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설5-2, 5-4, 5-6>을 검증한 결과이다. 강압적 리더십과 인화적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 강압적 리더십에 따라서는 보상체계가 조직몰입(경로계수 .024,  $p$  값은 .700), 직무만족(경로계수 .088,  $p$  값은 .146), 서비스태도(경로계수 .125,  $p$  값은 .065)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 인화적 리더십에 따라서는 보상체계가 조직몰입(경로계수 .023,  $p$  값은 .695), 직무만족(경로계수 .053,  $p$  값은 .380), 서비스태도(경로계수 .106,  $p$  값은 .095)에 차이가 없는 것으로 나타났다.

따라서 리더십 유형은 보상체계와 직무태도 간의 관계를 중재하지 않음을 알 수 있다.

둘째, ‘근무환경이 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설5-8, 5-10, 5-12>를 검증한 결과이다. 강압적 리더십과 인화적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 강압적 리더십에 따라서는 근무환경이 조직몰입(경로계수 .146,  $p$  값은 .059), 직무만족(경로계수 .081,  $p$  값은 .271), 서비스태도(경로계수 .125,  $p$  값은 .137)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 인화적 리더십에 따라서는 근무환경이 조직몰입(경로계수 .182,  $p$  값은 .015)에 차이가 있는 것으로 나타났고, 직무만족(경로계수 .089,  $p$  값은 .227)과 서비스태도(경로계수 .142,  $p$  값은 .084)에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

근무환경이 직무만족과 서비스태도에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형 즉, 강압적 리더십이나 인화적 리더십이나에 따라 차이가 없는 것으로 나타났지만, 근무환경이 조직몰입에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 인화적 리더십의 경우에는 근무환경이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 강압적 리더십의 경우에는 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 리더십 유형이 근무환경과 조직몰입과의 관계를 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 근무환경을 통한 조직몰입을 향상시키기 위해서는 인화적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다

셋째, ‘인간관계가 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설5-14, 5-16, 5-18>을 검증한 결과이다. 강압적 리더십과 인화적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 강압적 리더십에 따라서는 인간관계가 서비스태도(경로계수 .125,  $p$  값은 .050)에 차이가 있는 것으로 나타났고, 조직몰입(경로계수 .042,  $p$  값은 .514), 직무만족(경로계수 .255,  $p$  값은 .000)에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 인화적 리더십 따라서는 인간관계가 직무만족(경로계수 .234,  $p$  값은 .000), 조직몰입(경로계수 .033,  $p$  값은 .586), 서비스태도(경로계수 .119,  $p$  값은 .081)에 차이가 없는 것으로 나타났다.

인간관계가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형 즉, 강압적 리더십이나 인화적 리더십이냐에 따라 차이가 없는 것으로 나타났지만, 인간관계가 서비스태도에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 강압적 리더십의 경우에는 인간관계가 서비스태도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 인화적 리더십의 경우에는 서비스태도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 리더십 유형이 인간관계와 서비스태도와의 관계를 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 인간관계를 통한 서비스태도를 향상시키기 위해서는 강압적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

넷째, ‘직무안정성이 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설5-20, 5-22, 5-24>를 검증한 결과이다. 강압적 리더십과 인화적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 강압적 리더십에 따라서는 직무안정성이 직무만족(경로계수 .143,  $p$  값은 .009), 조직몰입(경로계수 .089,  $p$  값은 .113), 서비스태도(경로계수 .007,  $p$  값은 .904)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 인화적 리더십에 따라서도 직무안정성이 직무만족(경로계수 .124,  $p$  값은 .023), 조직몰입(경로계수 .093,  $p$  값은 .081), 서비스태도(경로계수 .043,  $p$  값은 .453)에 차이가 없는 것으로 나타났다.

따라서 리더십 유형은 직무안정성과 직무태도 간의 관계를 중재하지 않음을 알 수 있다.

다섯째, ‘직무능력이 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미치는 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설6-2, 6-4, 6-6>을 검증한 결과이다. 강압적 리더십과 인화적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 강압적 리더십에 따라서는 직무능력이 조직몰입(경로계수 .018,  $p$  값은 .765), 직무만족(경로계수 .021,  $p$  값은 .720), 서비스태도(경로계수 .303,  $p$  값은 .000)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 인화적 리더십에 따라서도 직무능력이 조직몰입(경로계수 .007,  $p$  값은 .901), 직무만족(경로계수 .022,  $p$  값은 .712), 서비스태도(경로계수 .333,  $p$  값은 .000)에 차이가 없는 것으로 나타났다.

따라서 리더십 유형은 직무능력과 직무태도 간의 관계를 중재하지 않음을 알 수 있다.

여섯째, ‘책임감이 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미치는 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설6-8, 6-10, 6-12>를 검증한 결과이다. 강압적 리더십과 인화적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 강압적 리더십에 따라서는 책임감이 조직몰입(경로계수 .327,  $p$  값은 .000)과 서비스태도(경로계수 .217,  $p$  값은 .025)에 차이가 있는 것으로 나타났고 직무만족(경로계수 .492,  $p$  값은 .000)에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 인화적 리더십에 따라서는 책임감이 조직몰입(경로계수 .266,  $p$  값은 .000)과 서비스태도(경로계수 .308,  $p$  값은 .000)에 차이가 있는 것으로 나타났고 직무만족(경로계수 .458,  $p$  값은 .000)에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

책임감이 직무만족에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형 즉, 강압적 리더십이냐 인화적 리더십이냐에 따라 차이가 없는 것으로 나타났지만, 책임감이 조직몰입과 서비스태도에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 강압적 리더십과 인화적 리더십 모두 책임감이 조직몰입, 서비스태도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 종합적으로 검토한 결과 강압적 리더십에 따라 책임감이 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 인화적 리더십에 따라 책임감이 서비스태도에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 리더십 유형이 책임감과 조직몰입, 책임감과 서비스태도와의 관계를 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 책임감을 통한 조직몰입을 향상시키기 위해서는 강압적 리더십이 보다 효과적이며, 서비스태도를 향상시키기 위해서는 인화적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

일곱째, ‘자아실현성이 조직몰입과 직무만족 및 서비스태도에 미치는 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설6-14, 6-16, 6-18>을 검증한 결과이다. 강압적 리더십과 인화적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 강압적 리더십에 따라서는 자아실현성이 조직몰입(경로계수 .336,  $p$  값은 .044)과 직무만족(경로계수 .130,  $p$  값은 .000)에 차이가 있는 것으로 나타났고, 서비스태도(경로계수 .066,  $p$  값은 .393)에는 차이가 없는 것

으로 나타났다. 인화적 리더십에 따라서도 자아실현성이 조직몰입(경로계수 .149,  $p$  값은 .034)과 직무만족(경로계수 .359,  $p$  값은 .000)에 차이가 있는 것으로 나타났다, 서비스태도(경로계수 .054,  $p$  값은 .509)에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

자아실현성이 서비스태도에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형 즉, 강압적 리더십이나 인화적 리더십이나에 따라 차이가 없는 것으로 나타났지만, 자아실현성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 강압적 리더십의 경우에는 자아실현성이 조직몰입과 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 서비스태도에는 영향을 미치지 않았다. 인화적 리더십의 경우에는 자아실현성이 조직몰입과 직무만족에는 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 서비스태도에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 강압적 리더십과 인화적 리더십 모두 자아실현성이 조직몰입과 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 종합적으로 검토한 결과 강압적 리더십에 따라서는 자아실현성이 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 인화적 리더십에 따라서는 자아실현성이 직무만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 리더십 유형이 자아실현성과 조직몰입, 자아실현성과 직무만족과의 관계를 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 자아실현성을 통한 조직몰입을 향상시키기 위해서는 강압적 리더십이 보다 효과적이며, 직무만족을 향상시키기 위해서는 인화적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

여덟째, ‘조직몰입과 직무만족이 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설7-2, 7-4>를 검증한 결과이다. 강압적 리더십과 인화적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 강압적 리더십에 따라서는 조직몰입이 서비스태도(경로계수 .241,  $p$  값은 .002)에 차이가 없는 것으로 나타났으며, 직무만족도 서비스태도(경로계수 .100,  $p$  값은 .302)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 인화적 리더십 따라서도 조직몰입이 서비스태도(경로계수 .243,  $p$  값은 .000)에 차이가 없는 것으로 나타났으며 직무만족도 서비스태도(경로계수 .039,  $p$  값은 .650)에 차이가 없는 것으로 나타났다.

따라서 리더십 유형은 조직몰입, 직무만족과 서비스태도 간의 관계를 중재하지 않음을 알 수 있다.

아홉째, ‘조직몰입이 충성, 복종, 참여에 미친 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설8-2, 8-4, 8-6>을 검증한 결과이다. 강압적 리더십과 인화적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 강압적 리더십에 따라서는 조직몰입이 충성(경로계수 .486,  $p$  값은 .000)에 차이가 있는 것으로 나타났고 복종(경로계수 .216,  $p$  값은 .010)과 참여(경로계수 .224,  $p$  값은 .000)에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 인화적 리더십 따라서는 조직몰입이 충성(경로계수 .544,  $p$  값은 .000)에 차이가 있는 것으로 나타났고, 복종(경로계수 .258,  $p$  값은 .000)과 참여(경로계수 .261,  $p$  값은 .000)에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

조직몰입이 복종과 참여에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형 즉, 강압적 리더십이나 인화적 리더십이나에 따라 차이가 없는 것으로 나타났지만, 조직몰입이 충성에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 인화적 리더십의 경우에는 조직몰입이 충성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 복종과 참여에는 유의미한 영향을 미치지 않았다. 강압적 리더십의 경우에는 조직몰입이 충성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 복종과 참여에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 리더십 유형이 조직몰입과 충성을 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다. 강압적 리더십과 인화적 리더십 모두 조직몰입이 충성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 종합적으로 검토한 결과 인화적 리더십에 따라 조직몰입이 충성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직몰입을 통한 충성을 향상시키기 위해서는 인화적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

열째, ‘직무만족이 충성, 복종, 참여에 미친 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설8-8, 8-10, 8-12>를 검증한 결과이다. 강압적 리더십과 인화적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 강압적 리더십에서 따라서는 직무만족이 충성(경로계수 .013,  $p$  값은 .812), 복종(경로계수 .160,  $p$  값은 .006), 참여(경로계수 .063,  $p$  값은 .322)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 인화적 리더십에 따라서는 직무만족이 충성(경로계수 .033,  $p$  값은 .536), 복종(경로계수 .126,  $p$  값은 .020), 참여(경로계수 .047,  $p$  값은 .441)에 차

이가 없는 것으로 나타났다.

따라서 리더십 유형은 직무만족과 조직시민행동 간의 관계를 중재하지 않음을 알 수 있다.

열한째, ‘서비스태도가 충성, 복종, 참여에 미치는 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 <가설8-14, 8-16, 8-18>을 검증한 결과이다. 강압적 리더십과 인화적 리더십을 각각 별도로 진행하여 유의성을 검증한 결과 강압적 리더십에 따라서는 서비스태도가 충성(경로계수 .424,  $p$  값은 7.752), 복종(경로계수 .513,  $p$  값은 7.979), 참여(경로계수 .463,  $p$  값은 7.114)에 차이가 없는 것으로 나타났다. 반면, 인화적 리더십에 따라서는 서비스태도가 충성(경로계수 .338,  $p$  값은 .000), 복종(경로계수 .531,  $p$  값은 .000), 참여(경로계수 .442,  $p$  값은 .000)에 차이가 있는 것으로 나타났다. 서비스태도가 충성, 복종, 참여에 미치는 영향에 대해서는 리더십 유형 즉, 강압적 리더십이냐 인화적 리더십이냐에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 인화적 리더십의 경우에는 서비스태도가 충성, 복종, 참여에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 강압적 리더십의 경우에는 충성, 복종, 참여에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 리더십 유형이 서비스태도와 조직시민행동 간의 관계를 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 서비스태도를 통한 조직시민행동을 향상시키기 위해서는 인화적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

<표 4-12> 강압적 및 인화적 리더십에 따른 가설검증

가 설	경로계수		C.R		$p$		채택여부		차이 여부
	강압	인화	강압	인화	강압	인화	강압	인화	
5-2. 보상체계 → 조직몰입	.024	.023	.385	.392	.700	.695	기각	기각	없음
5-4. 보상체계 → 직무만족	.088	.053	1.452	.878	.146	.380	기각	기각	없음
5-6. 보상체계 → 서비스태도	.125	.106	1.847	1.667	.065	.095	기각	기각	없음

<표 4-12> 강압적 및 인화적 리더십에 따른 가설검증(계속)

가 설	경로계수		C.R		p		채택여부		차이 여부
	강압	인화	강압	인화	강압	인화	강압	인화	
5-8. 근무환경 → 조직몰입	.146	.182	1.889	2.424	.059	.015	기각	채택	있음
5-10. 근무환경 → 직무만족	.081	.089	1.101	1.209	.271	.227	기각	기각	없음
5-12. 근무환경 → 서비스태도	.125	.142	1.486	1.728	.137	.084	기각	기각	없음
5-14. 인간관계 → 조직몰입	.042	.033	.653	.544	.514	.586	기각	기각	없음
5-16. 인간관계 → 직무만족	.255	.234	3.904	3.662	.000	.000	기각	기각	없음
5-18. 인간관계 → 서비스태도	.125	.119	1.962	1.747	.050	.081	채택	기각	있음
5-20. 직무안정성 → 조직몰입	.089	.093	1.585	1.748	.113	.081	기각	기각	없음
5-22. 직무안정성 → 직무만족	.143	.124	2.598	2.282	.009	.023	기각	기각	없음
5-24. 직무안정성 → 서비스태도	.007	.043	.121	.750	.904	.453	기각	기각	없음
6-2. 직무능력 → 조직몰입	.018	.007	.299	.124	.765	.901	기각	기각	없음
6-4. 직무능력 → 직무만족	.021	.022	.358	.369	.720	.712	기각	기각	없음
6-6. 직무능력 → 서비스태도	.303	.333	4.476	4.959	.000	.000	기각	기각	없음
6-8. 책임감 → 조직몰입	.327	.266	4.656	3.967	.000	.000	채택	채택	있음
6-10. 책임감 → 직무만족	.492	.458	6.510	6.127	.000	.000	기각	기각	없음
6-12. 책임감 → 서비스태도	.217	.308	2.242	3.469	.025	.000	채택	채택	있음
6-14. 자아실현성 → 조직몰입	.336	.149	2.014	2.118	.044	.034	채택	채택	있음
6-16. 자아실현성 → 직무만족	.130	.359	4.817	4.888	.000	.000	채택	채택	있음
6-18. 자아실현성 → 서비스태도	.066	.054	.853	.660	.393	.509	기각	기각	없음
7-2. 조직몰입 → 서비스태도	.241	.243	3.132	3.291	.002	.000	기각	기각	없음
7-4. 직무만족 → 서비스태도	.100	.039	1.032	.454	.302	.650	기각	기각	없음

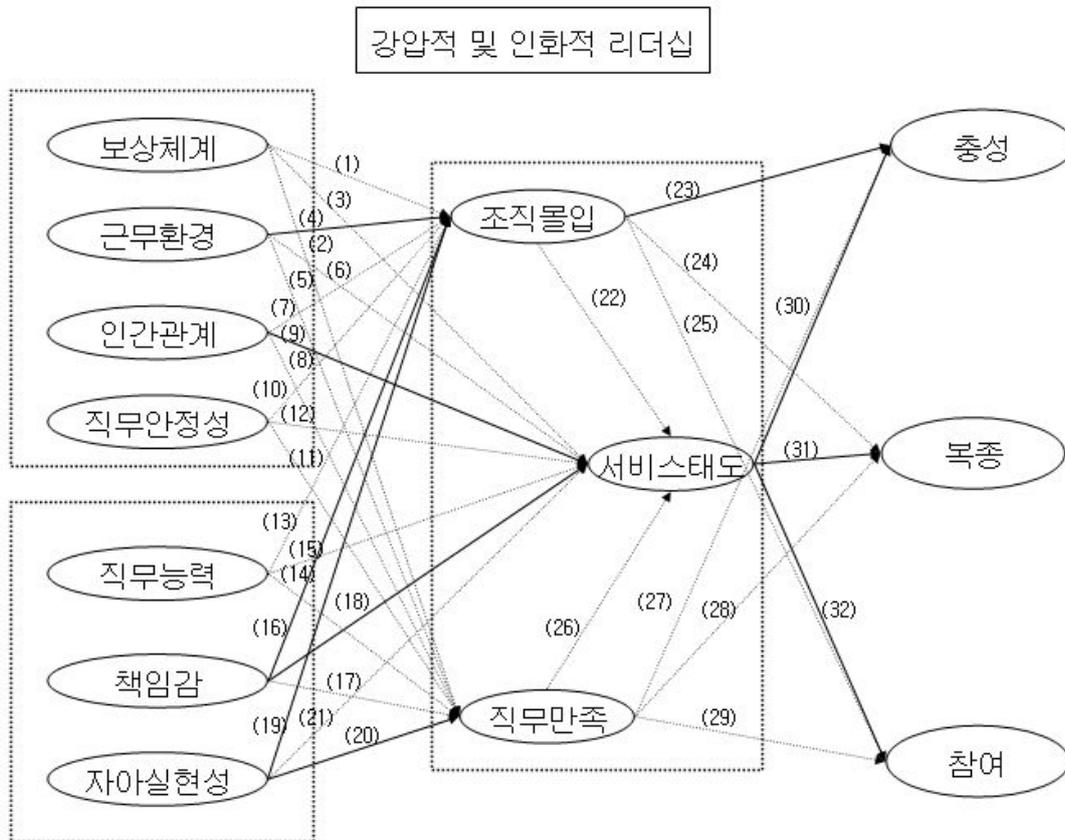
<표 4-12> 강압적 및 인화적 리더십에 따른 가설검증(계속)

가 설	경로계수		C.R		p		채택여부		차이 여부
	강압	인화	강압	인화	강압	인화	강압	인화	
8-2. 조직몰입 → 충성	.486	.544	8.162	8.993	.000	.000	채택	채택	있음
8-4. 조직몰입 → 복종	.216	.258	3.665	4.563	.000	.000	기각	기각	없음
8-6. 조직몰입 → 참여	.224	.261	3.451	4.182	.000	.000	기각	기각	없음
8-8. 직무만족 → 충성	.013	.033	.238	.619	.812	.536	기각	기각	없음
8-10. 직무만족 → 복종	.160	.126	2.740	2.334	.006	.020	기각	기각	없음
8-12. 직무만족 → 참여	.063	.047	.990	.771	.322	.441	기각	기각	없음
8-14. 서비스태도 → 충성	.424	.338	3.451	6.303	7.752	.000	기각	채택	있음
8-16. 서비스태도 → 복종	.513	.531	7.752	8.274	7.979	.000	기각	채택	있음
8-18. 서비스태도 → 참여	.463	.442	7.979	7.045	7.114	.000	기각	채택	있음

<그림 4-3>은 연구모형의 적합도를 전체로 한 분석결과를 전체적 구조모형으로 나타낸 것이다. 연구모형에 제시되었던 독립변수 즉, 직무요인 중 위생요인인 근무환경이 조직몰입에, 인간관계가 서비스태도에 미치는 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 직무요인 중 동기요인인 책임감이 조직몰입, 서비스태도에, 자아실현성이 조직몰입, 직무만족에 미친 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한, 직무태도인 조직몰입이 충성에, 서비스태도가 충성, 복종, 참여에 미치는 영향은 상사의 리더십이 강압적이냐 인화적이냐에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다.

따라서 업무추진 방법에서 리더십 유형은 직무요인과 직무태도 간의 관계와 직무태도와 조직시민행동과의 관계를 부분적으로 증재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다.

<그림 4-3> 강압적 및 인화적 리더십의 가설 검증결과



1. 1(.024, .023) 2(.088, .053), 3(.125, .106), 4(.146, .182\*), 5(.081, .089), 6(.125, .142), 7(.042, .033), 8(.255, .234), 9(.125\*, .119), 10(.089, .093), 11(.143, .124), 12(.007, .043), 13(.018, .007), 14(.021, .022), 15(.303, .333), 16(.327\*\*, .266\*\*), 17(.492, .458), 18(.217\*, .308\*\*), 19(.336\*, .149\*), 20(.130\*\*, .359\*\*), 21(.066, .054), 22(.241, .243), 23(.486\*\*, .544\*\*), 24(.216, .258), 25(.224, .261), 26(.100, .039), 27(.013, .033), 28(.160, .126), 29(.063, .047), 30(.424, .338\*\*), 31(.513, .531\*\*), 32(.463, .442\*\*)

2. 경로계수(강압적/인화적), p값( \* : P < 0.05 \*\* : P < 0.01)

## 제 6 절 분석결과 종합적 논의

첫째, 성별에 따른 평균비교 분석결과 직무능력에서만 남·여 간 차이가 있는 것으로 나타났고, 여성보다 남성이 높게 나타났다.

둘째, 근무지에 따른 평균비교 분석결과 인간관계와 직무만족, 충성에서 근무지에 따라 차이가 있는 것으로 나타났고, 인간관계와 직무만족, 충성 모두 광주광역시 보다 전라남도가 높게 나타났다.

셋째, 연령에 따른 평균비교 분석결과 보상체계, 직무능력, 책임감, 조직몰입, 서비스태도, 충성, 복종, 참여에 차이가 있는 것으로 나타났고, 보상체계, 직무능력, 충성은 40세 이상에서 50세 미만이 가장 높았고, 책임감, 조직몰입, 서비스태도, 복종, 참여는 50세 이상에서 가장 높게 나타났고, 보상체계, 책임감은 30세 이상에서 40세 미만이 가장 낮았고, 직무능력, 조직몰입, 서비스태도, 충성, 복종, 참여는 30세 미만에서 가장 낮게 나타났다.

넷째, 학력에 따른 변수는 각 집단 간 차이가 나타나지 않았다.

다섯째, 직장형태에 따른 평균비교 분석결과 보상체계, 인간관계가 차이가 있는 것으로 나타났고, 보상체계에 있어서 시가 가장 높고, 광역시가 가장 낮게 나타났으며, 인간관계는 도가 가장 높고, 광역시가 가장 낮게 나타났다.

여섯째, 직급에 따른 평균비교 분석결과 직무능력, 책임감, 조직몰입, 서비스태도, 충성, 복종, 참여에서 차이가 나타났고, 직무능력, 책임감, 조직몰입, 서비스태도, 충성, 복종, 참여는 5급 이상에서 가장 높게 나타났고, 9급 이하에서 가장 낮게 나타났다.

일곱째, 경력에 따른 평균비교 분석결과 직무능력, 책임감, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여에 차이가 있는 것으로 나타났고, 직무능력, 책임감, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여는 20년 이상이 가장 높게 나타났고, 직무능력, 책임감, 조직몰입, 서비스태도, 참여는 5년 미만에서 가장 낮게 나타났다.

여덟째, 월수입에 따른 평균비교 분석결과 직무능력, 책임감, 조직몰입, 서비스태

도, 충성, 복종, 참여에 차이가 있는 것으로 나타났고, 서비스태도, 복종은 300만원 이상에서 높게 나타났고, 직무능력, 책임감, 조직몰입, 충성, 참여는 250만원 이상에서 300만원 미만이 가장 높게 나타났으며, 직무능력, 조직몰입, 서비스태도, 충성, 복종, 참여는 150만원 미만이 가장 낮게 나타났다.

지금까지의 연구결과는 연령, 직급, 경력, 월수입이 높은 사회복지전담공무원이 일반적으로 보상체계, 직무능력, 책임감, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도, 충성, 복종, 참여가 높게 나타났다. 이는 경력이 오래되고 직급이 높아질수록 월수입이 높아져 보상체계에 불만이 적고 조직에 대한 높은 책임감과 직무 전체를 보면서 부분을 변화시킬 수 있는 직무능력으로 클라이언트 중심의 사고를 하며 조직을 위한 행동을 자발적으로 할 것으로 추정할 수 있다.

근무지와 직장형태에 따라서는 광주광역시보다 전라남도에 근무하는 사회복지전담공무원이 인간관계, 직무만족, 충성에서 높게 나타났다. 그 이유는 전라남도가 광주광역시에 비해 지역적인 특성이 농촌에 가까워 복지행정의 규모가 작기 때문에 자치단체별 직원 수가 적으며 클라이언트 수도 적어, 동료·상사와의 인간관계가 밀접하고 전문적인 지식을 요하는 까다로운 클라이언트를 접하는 빈도수가 적기 때문에 직무에 대한 스트레스를 덜 받고 있을 것으로 추정된다.

한편 직무능력은 여성보다 남성이 높게 나타났다. 그 이유는 우리나라의 사회구조상 남성보다 여성이 가사노동을 분담하는 비중이 높아 업무와 가사노동으로 인해 오는 이중고로 인한 스트레스와, 승진에서 여성공무원이 남성공무원보다 열악한 평가를 받음으로 인하여 여성 자신이 직무능력을 낮게 인식하기 때문으로 추정된다.

따라서 사회복지전담공무원이 직무태도의 변화를 통하여 조직시민행동을 하기 위해서는 하위직의 직무동기를 유발할 수 있는 직급에 따른 조직 관리와 직무에 대해 스트레스, 무력감, 소진을 최소화 할 수 있는 근무지와 직장형태에 따른 직무 동기 유발 방안이 강구되어야 할 것이며, 여성 공무원의 사기를 양양하는 방안도 함께 강구되어야 할 것이다.

## 1. 가설검증 결과

사회복지전담공무원의 직무요인, 직무태도를 연구함으로서 궁극적으로 조직시민 행동에 대한 종합적인 연구를 시도하였다. 직무요인, 직무태도 그리고 조직시민 행동에서 연구된 가설을 검증한 결과를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 위생요인인 보상체계는 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 사회복지전담공무원은 1999년 사회복지직렬이 신설되어 일반직 공무원으로서 사명감을 가지고 직무를 수행해 왔음에도 불구하고 별정직 공무원의 이미지로 고착화되어 승진에서 상대적으로 열등한 취급을 받아 왔기 때문에 보상체계에 대한 만족보다는 불만족의 정도가 높아 보상체계가 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 영향을 미치지 않을 것이라고 추정할 수 있다.

둘째, 위생요인인 근무환경은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회복지전담공무원이 조직에 소속감을 갖게 하기 위해서는 쾌적한 근무환경 조성을 필요로 함을 알 수 있다.

셋째, 위생요인인 인간관계는 직무만족과 서비스태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회복지전담공무원이 직무에 대한 만족과 클라이언트의 욕구에 맞추어 질적 서비스를 제공하게 하기 위해서는 동료·상사와 우호적인 인간관계가 필요로 함을 알 수 있다. 왜냐하면 조직 내에서 밀접한 인간관계는 의견 공유를 통하여 상사와 동료가 업무상 문제와 클라이언트 상담의 어려움을 해결할 수 있는 실마리를 제공해 줄 수 있기 때문인 것으로 추정된다.

넷째, 위생요인인 직무안정성은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회복지전담공무원이 직무에 만족하게 하려면 직무에 대한 안정성이 필요로 함을 알 수 있다.

다섯째, 동기요인인 직무능력은 서비스태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회복지전담공무원이 클라이언트의 욕구에 맞추어 질적 서비스를 제공하게 하려면 전문적 능력을 필요로 함을 알 수 있다.

여섯째, 동기요인인 책임감은 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회복지전담공무원이 조직에 강한 소속감을 느껴 몰입하고, 직

무에 만족하며, 클라이언트의 욕구에 맞추어 질적 서비스를 제공하게 하려면 책임감을 필요로 함을 알 수 있다.

일곱째, 동기요인인 자아실현성은 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회복지전담공무원이 조직에 대한 소속감과 직무에 대해 만족을 느끼려면 자아실현을 필요로 함을 알 수 있다. 따라서 사회복지전담공무원이 직무를 통하여 잠재력과 가능성을 발휘하기 위해서는 워크샵, 학회, 정기적인 직무교육 등을 통하여 전문가로서 실천능력을 함양하기 위한 노력이 필요할 것이다.

여덟째, 조직몰입은 서비스태도와 충성, 복종, 참여에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회복지전담공무원이 클라이언트의 욕구에 맞추어 질적 서비스를 제공하며, 조직을 위해 충성, 복종, 참여하는 행동을 하려면 조직몰입이 필요함을 알 수 있다.

아홉째, 직무만족은 복종에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회복지전담공무원이 조직의 규칙을 준수 하게 하려면 직무에 대한 만족이 필요함을 알 수 있다.

열째, 서비스태도는 충성, 복종, 참여에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회복지전담공무원이 조직을 위해 충성, 복종, 참여하는 행동을 하려면 클라이언트의 욕구에 맞추어 질적 서비스를 제공하는 태도가 필요함을 알 수 있다.

이상과 같은 연구결과는 사회복지전담공무원의 직무태도에 위생요인과 동기요인이 영향을 미치며, 직무태도가 조직시민행동에 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 조직시민행동을 향상시키기 위해서는 직무동기 유발과 직무환경의 개선으로 사회복지전담공무원의 직무태도를 변화시켜야 함을 시사하고 있다.

## 2. 조절효과 검증 결과

상사의 리더십 유형에 따른 사회복지전담공무원의 직무요인과 직무태도, 조직시민행동을 연구함으로써 종합적인 연구를 시도하였다.

보상체계, 근무환경, 인간관계, 직무안정성, 직무능력, 책임감, 자아실현성이 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 미친 영향과, 조직몰입, 직무만족, 서비스태도가 충성, 복종, 참여에 미친 영향이 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐,

전략적이냐에 따른 차이와, 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따른 차이를 검증한 결과를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 보상체계가 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십을 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 전략적 리더십보다 운영적 리더십을 발휘했을 때 영향을 미쳤다. 따라서 보상체계를 통한 서비스태도를 향상시키기 위해서는 운영적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

둘째, 근무환경이 조직몰입에 미친 영향은 상사의 리더십을 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 운영적 리더십보다 전략적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미쳤으며, 강압적 리더십보다 인화적 리더십을 발휘했을 때 영향을 미쳤다. 따라서 근무환경을 통한 조직몰입을 향상시키기 위해서는 전략적 리더십과 인화적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

셋째, 인간관계가 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십을 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 운영적 리더십보다 전략적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미쳤으며, 인화적 리더십보다 강압적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미쳤다. 따라서 인간관계를 통한 서비스태도를 향상시키기 위해서는 전략적 리더십과 강압적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

넷째, 직무능력이 서비스태도에 미친 영향은 상사의 리더십을 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 운영적 리더십보다 전략적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미쳤다. 따라서 직무능력을 통한 서비스태도를 향상시키기 위해서는 전략적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

다섯째, 책임감이 조직몰입에 미친 영향은 상사의 리더십을 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 인화적 리더십보다 강압적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미쳤으며, 책임감이 서비스태도에 미친 영향은 강압적 리더십보다 인화적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미쳤다. 따라서 책임감을 통한 조직몰입을 향상시키기 위해서는 강압적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있으며, 책임감을 통한 서비스태도를 향상시키기 위해서는 인화적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

여섯째, 자아실현성이 조직몰입에 미친 영향은 상사의 리더십 유형 중 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 전략적 리더십을 발휘했을 때 영향을 미쳤으며 인화적 리

더십보다 강압적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미쳤다. 자아실현성이 직무만족에 미친 영향은 상사의 리더십 유형 중 종합적으로 검토한 결과 강압적 리더십보다 인화적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미쳤다. 따라서 자아실현을 통한 조직몰입을 향상시키기 위해서는 전략적 리더십과 강압적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있으며, 자아실현을 통한 직무만족을 향상시키기 위해서는 인화적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

일곱째, 조직몰입이 충성, 참여에 미치는 영향은 상사의 리더십 유형 중 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 운영적 리더십보다 전략적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입이 복종에 미치는 영향은 상사의 리더십 유형 중 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 운영적 리더십보다 전략적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치며 강압적 리더십보다 인화적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직몰입을 통한 충성과 참여를 향상시키기 위해서는 전략적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있으며, 조직몰입을 통한 복종을 향상시키기 위해서는 전략적 리더십과 인화적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

여덟째, 직무만족이 충성, 복종, 참여에 미친 영향은 상사의 리더십 유형 중 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 전략적 리더십보다 운영적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 직무만족을 통한 충성, 복종, 참여를 향상시키기 위해서는 운영적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

아홉째, 서비스태도가 충성, 참여에 미친 영향은 상사의 리더십 유형 중 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 인화적 리더십을 발휘했을 때 영향을 미쳤다. 서비스태도가 복종에 미친 영향은 상사의 리더십 유형 중 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 전략적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 인화적 리더십을 발휘했을 때 영향을 미쳤다. 따라서 서비스태도를 통한 충성, 참여를 향상시키기 위해서는 인화적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있으며, 서비스태도를 통한 복종을 향상시키기 위해서는 전략적 리더십과 인화적 리더십이 보다 효과적임을 알 수 있다.

이상과 같은 연구결과는 직무요인인 동기요인과 위생요인이 직무태도에 미친

영향은 상사의 리더십 유형에 따라 일부 차이가 있음을 설명하고 있으며, 직무태도가 조직시민행동에 미친 영향은 상사의 리더십 유형에 따라 일부 차이가 있음을 설명하고 있다. 이는 사회복지전담공무원이 조직에 충성, 복종, 참여하는 행동을 하기 위해서는 조직 내·외부 환경들과 연계를 통해 상사가 추진목표와 업무추진 방법에 따라 상황에 따른 리더십을 발휘해야 함을 시사하고 있다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 사회복지전담공무원의 직무요인이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 인과관계를 연구모형을 설정하여 실증적으로 분석하였다.

사회복지전담공무원은 행정의 최 일선에서 클라이언트의 문제에 대한 통합조정 능력과 전문지식을 가지고 ‘공공성’이라는 특수적 가치를 실현시키는 직무를 담당하여, 클라이언트에게 실질적인 서비스를 제공하는 전달자로서 역할을 수행한다. 사회복지전담공무원의 역할수행에 있어 조직시민행동은 사회복지 행정의 주요방향이 ‘클라이언트 중심의 관리’, ‘성과중심의 관리’로 변모하면서 조직의 성과와 클라이언트에 대한 질적 서비스 제공에 중요한 영향요인이 되고 있다.

본 연구는 사회복지전담공무원의 직무요인을 Herzberg의 2요인이론을 적용하여 위생요인과 동기요인으로 구분하고, 이들이 직무태도를 통하여 조직시민행동에 미치는 영향을 규명하였다. 한편, 직무요인이 직무태도에 미치는 영향과 직무태도가 조직시민행동에 미치는 영향이 상사의 리더십 유형에 따라 차이가 있는지를 규명하였다. 구체적인 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 사회복지전담공무원의 직무요인 중 위생요인이 직무태도에 미치는 영향을 살펴보면, 근무환경은 조직몰입에 영향을 미치며 직무만족과 서비스태도에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 인간관계는 직무만족과 서비스태도에 영향을 미치며 조직몰입에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직무안정성은 직무만족에 영향을 미치며 조직몰입과 서비스태도에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 보상체계는 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 모두 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

Herzberg의 2요인이론에서는 직무만족과 관련하여 위생요인과 동기요인을 명확히 구분하여 위생요인은 직무불만족에 동기요인은 직무만족에 영향을 미친다고 제시하였으나 본 연구에서는 위생요인인 인간관계, 직무안정성이 직무만족에 영향을 미치

는 것으로 나타났으며, 근무환경은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나 공공 사회복지조직에서 외재적 요인인 위생요인이 직무태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 보상체계는 조직몰입, 직무만족, 서비스태도 어느 것에도 영향을 미치지 않아 Herzberg의 2요인이론과 같이 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 사회복지전담공무원이 보상체계를 다른 직렬과 비교하여 불공정하다고 인식하기 때문이라고 추정된다.

리더십 유형에 따라 추진목표 측면에서 상사의 리더십을 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 보상체계가 서비스태도에 미친 영향은 전략적 리더십보다 운영적 리더십을 발휘했을 때 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근무환경이 조직몰입에 미친 영향은 운영적 리더십보다 전략적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 인간관계가 서비스태도에 미친 영향은 운영적 리더십보다 전략적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

업무추진 방법에서 상사의 리더십을 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 근무환경이 조직몰입에 미친 영향은 강압적 리더십보다 인화적 리더십을 발휘했을 때 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인간관계가 서비스태도에 미친 영향은 인화적 리더십보다 강압적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 사회복지전담공무원의 직무요인 중 동기요인이 직무태도에 미치는 영향을 살펴보면, 책임감은 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무능력은 서비스태도에 영향을 미치며 조직몰입과 직무만족에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 자아실현성은 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치며 서비스태도에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

Herzberg의 2요인이론에서는 동기요인이 직무만족에 영향을 미친다고 제시하였으며 본 연구에서도 책임감, 자아실현성이 직무만족에 영향을 미치며, 직무능력은 서비스태도에 영향을 미치는 것으로 나타나 내재적 요인인 동기요인이 직무태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

리더십 유형에 따라 추진목표 측면에서 상사의 리더십을 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 직무능력이 서비스태도에 미친 영향은 운영적 리더십보다 전략적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자아실현성이 조직몰입

에 미친 영향은 전략적 리더십을 발휘했을 때 영향을 미치는 것으로 나타났다.

업무추진 방법에서 책임감이 서비스태도에 미친 영향과 자아실현성이 직무만족에 미친 영향은 강압적 리더십보다 인화적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 책임감이 조직몰입에 미친 영향과 자아실현성이 조직몰입에 미친 영향은 인화적 리더십보다 강압적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 사회복지전담공무원의 직무태도인 조직몰입과 직무만족이 서비스태도와 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보면, 조직몰입은 서비스태도와 조직시민행동인 충성, 복종, 참여에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족은 조직시민행동 중 복종에 영향을 미치며 서비스태도와 조직시민행동 중 충성, 참여에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

리더십 유형에 따라 추진목표 측면에서 상사의 리더십을 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 조직몰입이 충성, 복종, 참여에 미치는 영향은 운영적 리더십보다 전략적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족이 충성, 복종, 참여에 미친 영향은 전략적 리더십보다 운영적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

업무추진 방법에서 조직몰입이 충성에 미치는 영향은 강압적 리더십보다 인화적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 사회복지전담공무원의 직무태도인 서비스태도가 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보면, 서비스태도는 충성, 복종, 참여에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다.

리더십 유형에 따라 추진목표 측면에서 상사의 리더십을 종합적으로 검토한 결과 일반적으로 서비스태도가 복종에 미친 영향은 전략적 리더십을 발휘했을 때 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

업무추진 방법에서 서비스태도가 충성, 복종, 참여에 미친 영향은 인화적 리더십을 발휘했을 때 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과를 종합하여 볼 때, 사회복지전담공무원의 직무요인 중 위생요인의 인간관계, 직무안정성과 동기요인 중 책임감, 자아실현성은 직무만족에 영향을

미치는 요인으로 작용하였으며, 위생요인 중 보상체계, 근무환경과 동기요인 중 직무 능력은 직무만족에 영향을 미치지 않는 요인으로 작용하였다 이는 Herzberg의 2요인이론에서 제시한 내용과 다른 결과로 직무만족 요인과 직무불만족 요인의 경계가 불분명하며, 직무만족에 기여하는 요인과 직무불만족에 기여하는 요인이 별개의 것이 아니라는 결론을 담고 있다. 한편, 직무요인 중 동기요인인 책임감, 직무능력, 자아실현성이 모두 직무태도에 영향을 미치는 반면 직무요인 중 위생요인인 근무환경, 인간관계, 직무안정성이 직무태도에 영향을 미치며, 보상체계는 직무태도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 Herzberg의 2요인이론에서 제시한 내용과 다른 결과로 직무만족에 기여하는 요인과 직무불만족에 기여하는 요인이 동등하지 않고 동기요인이 직무태도에 더 중요한 역할을 수행한다는 결론을 담고 있다. 이는 King(1970)이 제시한 Theory 1 ~ Theory 5 중 결합된 모든 내재적 변인은 결합된 모든 외재적 변인보다 직무만족에 기여한다는 Theory 2와 일치하는 것으로 본 연구결과와 일치한다.

따라서 공공 사회복지조직에서 사회복지전담공무원의 직무요인인 위생요인 중 보상체계를 제외한 모든 위생요인과 동기요인이 직무태도에 영향을 미치고 있어 Herzberg의 2요인이론과는 다른 결과를 제시하고 있다. 이러한 연구결과는 최근 사회복지 패러다임의 변화에 따라 사회복지전담공무원의 업무가 클라이언트에게 전문적인 서비스를 제공하는 업무로 다양해짐에 따라 변화하는 환경에서 사회복지전담공무원이 조직시민행동을 하기 위해서는 일차적인 욕구인 위생요인의 충족도 필요로 하지만, 직무동기를 유발시킬 수 있는 동기요인의 충족이 중요함을 시사하고 있다. 본 연구결과와 달리 한국 중간계층 공무원을 대상으로 Herzberg의 2요인이론에 대하여 평가와 검증을 한 안희남(1989)의 연구에서는 동기요인이 직무불만족 요인으로 작용하고 있지만 이는 1989년 당시 공무원의 조직구조가 젊은 층의 고시출신자가 관심을 기울이는 내재적 업무요인인 성취감이나 자기발전을 충족시키기 어려워 만족보다 불만족 요인으로 작용하게 된다는 견해로 직무만족을 유발하기 위해서는 동기요인의 충족이 중요함을 알 수 있다. 한편, 이러한 연구결과는 House & Wigdor(1967)의 주장처럼 연구 대상의 직급, 나이, 교육정도에 따라 직무만족 요인이나 직무불만족 요인이 달라질 수 있다는 것을 내포하고 있다.

그리고 본 연구결과에서는 사회복지전담공무원의 직무태도인 직무만족과 조직몰입은 서비스태도에 영향을 미치는 요인이며, 직무태도는 조직시민행동에 영향을 미치는 요인임을 알 수 있다.

Kaplan & Kaiser의 리더십 유형에 따라 사회복지전담공무원의 직무요인이 직무태도에 미치는 영향과 직무태도가 조직시민행동에 미치는 영향은 추진목표 측면에서 상사의 리더십이 운영적이냐, 전략적이냐에 따라 일부가 차이가 있는 것으로 나타났으며, 업무추진 방법에서 상사의 리더십이 강압적이냐, 인화적이냐에 따라 일부 차이가 있는 것으로 나타났다. 이로서 상사의 리더십유형이 부분적으로 사회복지전담공무원의 직무요인과 직무태도 간의 관계와 직무태도와 조직시민행동 간의 관계를 중재하는 조절효과가 있음을 알 수 있다.

한편 사회복지전담공무원의 직무요인이 직무태도에 미치는 영향과 직무태도가 조직시민행동에 미치는 영향에 대해서는 상사가 직무를 추진할 때 직무 목표와 추진방법을 고려하여 Kaplan & Kaiser의 이중(Dual)의 리더십을 직무상황에 따라 발휘했을 때 부분적으로 영향을 미침을 알 수 있다.

## 제 2 절 연구의 함의

사회복지전담공무원의 조직시민행동은 공공 사회복지조직의 효과성 제고를 통한 사회복지 행정의 성과와 클라이언트에게 질적 서비스를 제공할 수 있는 요인이다. 본 연구는 사회복지전담공무원의 직무요인이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 연구함으로써 직무요인과 직무태도 관리에 의한 인적자원 관리의 포괄적인 연구를 시도하였다. 본 연구에 대한 결과로 이론적·정책적 함의는 다음과 같다.

### 1. 이론적 함의

첫째, 사회복지전담공무원의 조직시민행동에 관한 연구들은 주로 리더십과 조직 공정성, 조직효과성에 초점을 맞추었고 조직구성원의 직무요인과 조직시민행동과

의 관계에 대한 연구는 이루어지지 않았다. 이에 본 연구는 심리학, 경영학, 행정학, 조직이론 등 여러 학문의 문헌고찰을 통하여 직무요인과 조직시민행동에 관한 통합적인 연구모형을 제시함으로써 직무요인의 충족에 의한 사회복지전담공무원의 조직시민행동을 증진시킬 필요성을 제시하였으며, 향후 사회복지전담공무원의 인적자원 관리에 직무요인과 조직시민행동의 관계에 대한 새로운 이론적 기반을 제공하였다.

둘째, 사회복지전담공무원의 직무태도에 영향을 미치는 요인을 직무요인으로 하여 Herzberg의 2요인이론을 적용하였다. 직무태도에 영향을 미치는 환경적 요인을 위생요인으로, 내재적 요인을 동기요인으로 구분하여 이들이 직무태도에 어떻게 영향을 미치는가를 제시함으로써 직무태도와 관련된 논쟁을 이론적으로 정리하였다.

셋째, 직무태도에 관한 연구들은 주로 보상이나 승진, 성취감 등과 같은 직무요인이 독립변수로 작용하여 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구가 이루어졌으며, 독립변수인 조직몰입과 직무만족이 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구가 이루어져 왔다. 선행연구에서는 직무태도의 구성변수인 직무만족과 조직몰입은 주로 독립변수와 종속변수로 연구되어 왔다. 본 연구는 직무요인이 조직몰입, 직무만족, 서비스태도를 통하여 조직시민행동에 미치는 영향을 밝힘으로서 직무태도를 매개변수로 하고 있다. 따라서 매개변수로서 직무태도를 이론적으로 정리하였다.

끝으로, 사회복지전담공무원의 직무요인이 직무태도에 미친 영향과 직무태도가 조직시민행동에 미친 영향은 직무를 추진하는 목표와 추진 방법에 따른 상사의 리더십 유형에 따라 부분적인 차이가 있음을 밝힘으로서, 업무의 이원화로 인하여 일반 행정가와 사회복지사의 역할을 동시에 수행하여야 하는 사회복지전담공무원이 클라이언트 중심의 전문적 서비스를 제공하기 위해서는 추진목표와 업무추진 방법에 따라 리더십 유형을 두 차원으로 구분한 Kaplan & Kaiser(2002)의 리더십 유형이 사회복지전담공무원을 대상으로 적용 가능함을 일부 요인에서 확인하여 아직 체계화 되어 있지 않는 균형적 리더십을 사회복지전담공무원을 대상으로 적용함으로써 새로운 이론적 틀을 제시하였다.

## 2. 정책적 함의

첫째, 본 연구는 사회복지전담공무원이 근무환경에 만족할수록 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나 근무환경이 직무태도 관리에 필요하다는 것을 시사하고 있다. 사회복지 환경의 변화에 따라 다양한 욕구를 가진 클라이언트에게 질 높은 복지 서비스를 제공하기 위해서는 사회복지전담공무원의 인력확충이 제도적으로 뒤따라야 할 것이며 사회복지전담공무원의 물질적·정신적 생활을 향상시킬 수 있는 후생복지 시설의 개선이 요구된다.

둘째, 인간관계가 직무만족과 서비스태도에 영향을 미치는 것으로 나타나, 이원화된 전달체계 내에서 사회복지전담공무원이 전문적인 사회복지 서비스를 수행할 수 있는 사회복지사로서 역할과 종합적이고 전문성을 지닌 일반 행정가의 역할을 수행하기 위해서는 상사, 동료와 우호적인 인간관계가 직무태도 관리에 필요하다는 것을 시사하고 있다. 따라서 조직구성원 간의 의견을 공유할 수 있는 모임, 친목과 단결을 위한 행사, 직장 내에 소그룹 모임의 활성화, 수평적 커뮤니케이션, 코칭(Coaching)이나 멘토링(Mentoring)같은 기법을 활용하여 조직구성원 간의 만족스러운 관계 정립 방안이 요구된다.

셋째, 직무안정성이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타나 인적자원 관리측면에서 사회복지전담공무원을 체계적으로 관리할 수 있는 방안이 필요하다는 것을 시사하고 있다. 클라이언트의 복지욕구가 다양화되고 세분화 될수록 사회복지 관리자의 역할이 중요시 되고 있으며, 하급 사회복지전담공무원에게 문제해결 능력과 전문적인 조언을 해 줄 수 있는 중간관리자의 필요성이 높아지고 있다. 따라서 인사행정에서 관리자의 정원조정과 동일 직급의 계열화와 승진제 개선 및 순환배치 등 적절한 인사제도를 도입하여 사회복지 행정이 전문적이고 효과적으로 추진될 수 있도록 전문적인 지식을 갖춘 사회복지전담공무원이 조정 배치될 수 있는 방안이 요구된다.

넷째, 책임감, 직무능력, 자아실현성이 직무태도에 영향을 미치는 것으로 나타나 사회복지전담공무원의 직무동기 강화와 역량강화가 필요하다는 것을 시사하고 있다. 따라서 공평하고 적절한 업무분장을 통한 책임감 강화, 동기부여와 역량강화를

위한 교육프로그램 개발, 업무수행능력 제고를 위한 체계적인 기록유지, 정기적인 보수 교육을 통한 직무 노하우 개발, 학술세미나, 자원봉사 등을 통한 사례공유의 문화와 제도의 활성화, 전문성을 향상시키기 위한 직무교육이 요구된다.

다섯째, 직무요인, 직무태도, 조직시민행동이 상사의 리더십 유형에 따라 일부 요인에서 차이가 있는 것으로 나타나 상사가 직무환경을 고려하여 직무동기를 부여할 수 있는 상황에 따른 리더십을 발휘하는 것이 사회복지전담공무원의 인적자원관리에 필요하다는 것을 시사하고 있다. 따라서 사회복지전담공무원이 직무동기를 강화하고 조직에 몰입하기 위해서는 상사가 직원이 처한 상황에 따라 리더십을 발휘할 수 있도록 판단력을 높이고, 의사결정능력을 함양할 수 있는 정기적인 리더십 함양 교육이 필요함을 시사하고 있다.

끝으로, 보상체계는 조직몰입, 직무만족, 서비스태도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 Herzberg의 2요인이론을 일부 지지하고 있다. 따라서 절차와 분배공정성을 통한 다면평가, 성과상여금 등의 지급에 따른 공정성 등 조직공정성을 증대시켜 불만족을 최소화시킬 수 있는 방안이 필요함을 시사하고 있다.

### 제 3 절 향 후 연구 방향

향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 측정도구에 있어서 자기기입식 측정 자료를 활용함으로써 응답결과가 긍정적 차원으로 편향될 가능성과 공변량(Spurious Covariance)에 의한 상관관계의 상승을 가져오는 문제가 있다. 따라서 후속연구는 조직의 여러 객체에 의해 평가된 총체적인 관찰을 포함하는 다각적인 연구가 진행되어야 할 것이다.

둘째, 방법론적 측면에서 설문지법을 사용함과 동시에 면접법 등을 병행하여 설문에 참여한 사람에 대한 심층적인 연구가 동시에 진행 되어야 할 것이며, 조직시민행동에 영향을 미치는 다양한 요인들을 고려하여야 할 것이다.

끝으로, 사회복지전담공무원의 직무요인과 조직시민행동에 관하여 직무요인을 Herzberg의 2요인이론으로 적용한 본 연구를 기초로 하여 다각적인 측면에서 조

직시민행동의 실증적인 연구가 이루어진다면 사회복지전담공무원의 인적자원 관리에 의미 있는 연구가 될 수 있을 것이다.

## 【참 고 문 헌】

### 《 국내 문헌 》

#### 1. 단 행 본

- 강병서. (1999). 『인과분석을 위한 연구방법론』, 서울 : 무역경영사.
- 김경수·김공수. (2005). 『조직행동』, 서울 : 법문사.
- 김성국. (1999). 『조직과 인간행동』, 서울 : 명경사.
- 김호정. (1998). 『사회과학통계분석』, 서울 : 삼영사.
- 김혜란·홍선미·공계순. (2005). 『사회복지실천기술론』, 서울 : 나눔.
- 남궁근. (1999). 『행정조사방법론』, 서울 : 법문사.
- 남기민. (2000). 『사회복지행정론』, 서울 : 나눔.
- 박중훈. (2005). 『행정서비스 품질제고를 위한 연구』, 한국행정연구원.
- 박천오·박경효. (1996). 『한국관료제의 이해』, 서울 : 법문사.
- 백기복. (2007). 『조직행동연구』, 서울 : 창민사.
- 신두범. (1985). 『행정학원론』, 서울 : 박영사.
- 신유근. (1989). 『조직행정론』, 서울 : 다산출판사.
- 신응섭·이재윤·남기덕·문양호·김용주·고재원 (2002). 『리더십의 이론과 실제』, 서울 : 학지사.
- 이순목. (1990). 『공변량 구조분석』, 서울 : 성원사.
- 이학식·임지훈. (2007). 『구조방정식 모형분석과 AMOS 6.0』, 서울 : 법문사.
- 오석홍. (2003). 『조직이론』, 서울 : 박영사.
- . (2008). 『행정학』, 서울 : 박영사.
- 정정길. (2004). 『정책학원론』, 서울 : 대영문화사.
- 진재구. (1992). 『직업공무원제 확립을 위한 인사행정기관 및 공직분류체계 개선

방안』, 한국행정연구원.

채서일. (1995). 『사회과학 조사방법론』, 서울 : 학현사.

추 헌. (1994). 『현대경영학원론』, 서울 : 형설출판사.

한덕용. (1987). 『조직행동의 동기이론』, 서울 : 법문사.

허준·최인규. (2000). 『구조방정식 모형과 경로분석』, 서울 : 고려정보사업.

허철부. (1991). 『조직행위론』, 서울 : 형설출판사.

황규대. (1999). 『조직행위론』, 서울 : 박영사.

황신의·김기덕. (1997). 『인사관리론』, 서울 : 명경사.

## 2. 논 문

강종현. (2003). “호텔식음료 부서에서 조직지원, 조직몰입, 직무만족과 서비스 품질의 인과관계 평가”, 한국조리과학회지. 제19권. 제2호.

———. (2004). “호텔관리자 리더십이 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.

고종욱·장인봉. (2004). “조직에 대한 정감적, 지속적 및 규범적 몰입의 결정요인들에 대한 비교연구”, 한국 행정학보. 제38권. 제5호

곽영환. (1997). “리더십 유형과 조직효과성의 관계에 관한 연구”, 청주대학교 대학원 박사학위논문.

권영일. (1999). “경영혁신의 특성과 성과에 대한 동태적 분석”, 한국과학기술원 석사학위논문.

권용수. (2001). “The effects of organizational justice on organizational commitment, job involvement, and organizational citizenship behaviors in the Korean public sector”, 한국행정논집. 제13권. 제2호. 473-494.

권형수. (2008). “무용전공 대학생의 감성지능과 자아실현의 관계”, 단국대학교 대학원 박사학위논문.

김근우. (2004). “호텔관리자 Leadership과 조직유효성의 관계”, 계명대학교 대학원

박사학위논문.

- 김범준. (2000). “교사들이 직무만족도 관련변수에 대한 Meta 분석”, 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 김병숙. (2007). “공공조직의 성과평가제가 공무원의 직무태도에 미치는 영향 연구”, 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김보환. (2001). “경찰공무원의 직무만족에 관한 연구”, 한국공안행정학회보. 제11호.
- 김상욱. (2002). “공공부문과 민간부문의 직업몰입과 조직몰입”, 한국사회학. 제36권. 제5호.
- 김선호. (2004). “호텔기업 내부마케팅의 임파워먼트 효과에 관한 연구”, 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김성혁. (1989). “서비스기업의 인터널 마케팅 전략과 조직구조에 관한 연구”, 호텔관광연구. 제5권.
- 김수현. (2007). “프로배구구단 내의 커뮤니케이션이 팀 성과에 미치는 영향에 관한 구조모형 분석”, 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 김순양. (2001). “읍, 면, 동 사회복지전담 공무원의 전문성 수준 분석”, 한국행정학보. 제35권. 제2호.
- 김영용. (2001). “팀 몰입과 조직몰입의 선행요인과 역할 외 행동에 관한 연구”, 대구대학교대학원 박사학위논문.
- 김정길. (1997). “대학교 행정직원의 직무만족에 관한 연구”, 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 김창한. (2007). “호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향”, 안양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김태일. (1997). “행정학분야 논문에 사용된 통계기법들의 분석”, 한국행정학보. 제31권. 제3호.
- 김혜경. (2005). “일부 공무원들의 직무만족도에 관한 조사 연구 : 서울시 성동구를 중심으로”, 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 남석훈. (2008). “사회복지조직에서 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향”, 숭실대학교대학원 박사학위논문.

- 남선이. (2007). “사회복지시설 종사자의 직무만족에 대한 자기조절 모형”, 대전대학교대학원 박사학위논문.
- 남세진·조홍식. (1994). “도시·농촌간 사회복지전문요원의 직무수행과 직무만족에 관한 비교연구”, 한국사회복지학. 통권 24호.
- 두상언. (2005). “교육행정가들이 지각한 교육장의 지도성과 역할수행상의 갈등 연구”, 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 라휘문. (2001). “지방자치단체 성과평가모형의 개발 및 제도화 연구”, 지방정부연구. 제5권. 제2호.
- 민진. (1982). “공무원의 자기실현욕구에 관한 연구”, 국방대학교 대학원 석사학위논문.
- 박상철. (2006). “한국 공무원의 전문성에 관한 연구 : 정부개혁의 방향성과 공무원의 인식을 중심으로”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 박상현. (2008). “산업체 영양사의 리더십 유형에 따른 조직유효성 및 서비스 품질 평가”, 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 박성준. (1994). “성취목표지식과 유능감이 테니스 수행, 불안, 귀인에 미치는 영향”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 박연정. (2007). “고용형태에 따른 비서의 직무안정성과 조직몰입에 관한 연구”, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 박영국. (2008). “사회복지조직 관리자의 리더십이 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향”, 대구여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 박종순. (2005). “최고정보관리책임자(CIO)의 리더십 스타일이 기업성과 공헌도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국외국어대학교 대학원 박사학위논문.
- 박종원. (2006). “자기 임파워먼트와 직무태도에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 박찬우. (1999). “한국공무원의 조직몰입 결정요인에 관한 연구”, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 박천오·김상묵·강여진. (2000). “지방자치단체 행정조직의 내적 상황과 주민의 행정서비스 만족도 간의 연관성”, 한국지방자치학회보. 제12권. 제4호.

- 박철민·김대원. (2004). “공정성과 조직시민행동의 행정서비스 질에 대한 영향 분석: 제안모형과 경쟁모형의 적용”, 한국행정학보. 제38권. 제1호. 115-136.
- 박호찬. (2006). “스포츠 조직의 개인특성과 조직특성 및 조직시민행동의 관계”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 박희서. 오세윤. 노시평. (2001). “일선공무원의 역할스트레스가 이직충동에 미치는 영향 : 남녀간 차이를 중심으로”, 한국행정학보. 제35권. 제3호. 197-219.
- 배영훈. (2005). “일반골퍼의 성취목표성향과 스포츠참여 동기 및 몰입과 귀인유형의 관계”, 경성대학교 박사학위논문.
- 배용순. (2001). “직무만족이 종업원의 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 서비스경영대학원 석사학위논문.
- 서현숙. (2006). “직원의 서비스 지향성과 고객인지 서비스 품질의 관련성에 관한 연구”, 경기대학교 서비스 경영전문대학원.
- 송근원. (2000). “사회복지전문요원의 업무태도에 영향을 미치는 요인 연구”, 사회복지연구. 제15호.
- 송기숙. (2002). “사회복지전담공무원의 직무만족·조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 신현호. (2007). “상사의 리더십과 조직공정성, 조직유효성, 조직시민행동, 서비스성과 간의 관계”, 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 안근석. (1990). “직무특성과 직무만족과의 관계성”, 충남대학교 사회과학연구소 논문집 창간호.
- 안현우. (2003). “직무스트레스 요인과 직무스트레스 반응, 직무만족에 관한 연구 - K공사 직원 중심으로 -”, 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 안희남. (1989). “Herzberg 2요인이론에 대한 평가와 경험적 검증에 관한 연구”, 현대사회와 행정. 제1권. 217-244.
- . (1991). “직무만족-직무불만족 이론의 연구경향과 평가”, 대구·경북학회보. 제3권.
- 양인덕. (2008). “조직공정성이 구성원의 자발적 행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 청주대학교 대학원 박사학위논문.

- 양재관. (2003). “서비스품질 성과에 미치는 영향요인에 관한 연구 : 농업기계를 중심으로”, 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 여순모. (2008). “지방자치단체장의 리더십과 공무원의 조직몰입간의 관계에 관한 연구 : 부산 · 경남지역을 중심으로”, 동의대학교 대학원 박사학위논문.
- 유종해 · 안희남. (1993). “직무만족-직무불만족에 관한 이원적 이론과 이에 대한 세 가지 비판적 관점”, 단국행정논집. 제2권. 79-118.
- 유진. (1993). “청소년 스포츠 참여의 사회인지적 역동성”, 중앙대학교 사대학보.
- 윤상돈. (2006). “리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤승재. (2007). “스포츠조직 종사자들의 직무만족 · 조직몰입 및 직업몰입이 이직 의도에 미치는 영향”, 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤종갑. (2000). “Mentor 관계형성이 공무원의 직무태도에 미치는 영향 분석”, 대구대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤종혜. (2003). “사회복지전담공무원의 직무성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 서울여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤희미. (1991). “사회복지전문요원의 직무만족, 이직의도, Burnout에 관한 연구”, 한국사회복지학. 제18권. 83-116.
- 이광용. (2005). “프로스포츠 경영자의 거래적, 변혁적 리더십이 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 이덕로 · 서도원 · 김용순. (2003). “변혁적 · 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 - 신뢰의 매개효과를 중심으로”, 경영학연구. 제32권. 제2호. 449-474.
- 이봉세. (2006). “종업원의 심리적 소유감이 직무성과, 책임감 및 조직변화 수용성에 미치는 영향”, 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 이성만. (2000). “조직몰입과 직업몰입의 결정요인 및 갈등관계에 관한 연구”, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 이영빈. (2002). “구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위논문.

- 이영안. (2007). “여성친화적 정책이 직무관련 태도에 미치는 영향 : 공무원의 인식을 중심으로”, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 이용기 · 박대환 · 박영균. (1997). “시장지향성과 전략적 지향성의 관계가 병원성장에 미치는 영향”, 한국마케팅학과 추계학술대회자료집. 545-559.
- 이인재. (1993). “사회복지실무자의 직무성공에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이종남. (2006). “장애인복지관의 서비스지향성이 조직효과성에 미치는 영향”, 카톨릭대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이지만. (2001). “신경영기법의 직무특성변수가 조직몰입에 미친 영향 : 행위적 조직몰입에 대한 태도적 조직몰입의 매개효과”, 인적자원개발연구. 제3권. 제1호. 73-97.
- 이호진. (1994). “사회복지전문요원의 직무성공에 관한 연구”, 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이훈래. (2007). “행정서비스의 시민만족도 결정 요인에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이희자. (1997). “조직구성원의 자발적 조직행동에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 장신재. (2003). “사회복지전담공무원의 임과워먼트에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 장해익. (2000). “관리자의 인지된 리더십 형태가 구성원의 동기유발과 직무태도에 미치는 영향에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 전연상. (2006). “협력적 거버넌스에 대한 공무원의 태도의 결정요인 분석”, 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 전원보. (2000). “지방자치단체장의 리더십이 조직성공에 미치는 영향에 관한 연구”, 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 전태준. (2006). “사회체육지도자의 전문직업적 정체성이 조직유효성에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원 박사학위논문.

- 정성호. (1993). “한국 인사행정의 정치 이론적 방향모색- 기술적 절충주의로부터 계급제로의 재정비”, 한국행정연구. 제2권. 제4호.
- 정정목. (2001). “새로운 패러다임에서의 공무원의 새로운 역할과 가치에 관한 연구”, 청주대학교 사회과학논총. 제23권. 제1호.
- 정환채. (2007). “감성과 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향 : 병원조직을 중심으로”, 호남대학교 대학원 박사학위논문.
- 정홍술. (2002). “분배, 절차 상호작용 공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원 인식 및 조직시민행동에 미치는 영향”, 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 정효현. (2002). “갈등관리전략에 관한 연구”, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 제갈 돈. (2002). “지방공무원의 직무만족 결정요인”, 한국행정학보. 제36권. 제4호.
- 조승대. (2000). “종합병원의 의료서비스 질 측정과 고객만족에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 주성수. (2003). “정부의 신뢰위기와 NGO와의 파트너십 대안”, 한국행정연구. 제12권. 제2호.
- 주재진. (2007). “경찰공무원의 근무성적평정 공정성 인식이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 채순화. (2004). “변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계 : 다차원적 접근”, 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 최병대. (2001). “지방자치단체 공무원의 전문성 확보와 보직경로제(Ⅰ) - 서울특별시를 사례로”, 도시문제. 대한지방공제회.
- . (2003). “공무원의 전문성 확보 방안 - 서울시 도시계획분야를 중심으로”, 한국지방자치학회보. 제15권. 제3호.
- 최소연. (2005). “사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구 : 공정성, 상사신뢰, 조직냉소, 정서적 몰입의 관계를 중심으로”, 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 최인섭. (2000). “사회복지전문요원의 직무만족과 직무성과 결정요인에 관한 연구”, 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 최임규. (2004). “정부기관 파견공무원의 조직몰입에 관한 연구”, 성균관대학교 대

학원 박사학위논문.

- 최주호. (2003). “호텔서비스 인카운터에서의 지각된 서비스 품질, 고객태도, 만족 재이용 의도간의 영향관계”, 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 최철수. (2003). “여행사 종사원의 직무만족이 직무성과에 미치는 영향”, 동남보건 대학 논문집. 제21권 제1호. 374-389.
- 표용태. (1999). “리더십 유형, 조직몰입, 응집력, 직무태도의 관계에 관한 연구 : 호텔 종사자를 중심으로”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 하미승·권용수. (2002). “한국공무원의 직무스트레스 요인 및 결과에 관한 연구, 중앙부처 공무원을 대상으로”, 한국행정연구. 제11권. 제3호.
- 한부영. (1999). “지식기반사회에서의 변형된 공무원의 역할”, 경기21세기. 제24권.
- 한인섭. (2002). “지방공무원과 지방공기업 종사자의 직무만족도 비교”, 한국사회와 행정연구. 제12권.
- 한혜근. (2005). “내부서비스 질과 조직몰입 간의 관계에 관한 연구”, 광운대학교 대학원 박사학위논문.
- 한홍진. (2006). “실업계 고등학교의 조직 효과성과 관련 변인간의 인과적 모형”, 서울대학교 대학원 박사학위논문.

법제처 홈페이지. <http://www.moleg.go.kr>.

보건복지가족부 홈페이지 <http://www.mw.go.kr>.

## 《 국외문헌 》

Ackfeldt, A. L and Coote, L. V. (2000), "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors", *ANZMAC : Visionary Marketing for the 21st Century : Facing the Challenge*, 217-222.

- Ajzen and Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior* Englewood Cliffs, N. J. : Prentic-Hall, Inc.
- Allen, T. D. Barnard, S. Rush, M. C. and Russell, J. E. A. (2000), "Rating of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference?", *Human Resource Management Review*, Vol. 10(1).
- Balfour, D. L. and Wechsler, B. (1996), "Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 19. 256-277.
- Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executives*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*, New York : The Free Press.
- . (1990), "From Transformational Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics, Dynamics*, Vol. 18. 22.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983), "Job Satisfaction and The Good Soldier : The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship'", *Academy of Management Journal*, Vol. 26. 587-595.
- Bateman, T. S. and Strasser. S. (1984), "A longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27. No. 1.
- Bateson, E. and John. J. (1989), *Perceived Control and The Service Encounter, in the Service Encounter*, J. A. Czepel, M. R. Solomon and C. F. Surorenant(Eds), MA Lexington Book.
- Beatty, R. W. and Schneier. C. E. (1981), *Personnel administration : An experimental and skill-building approach*, Reading, MA: Addeson Wesley.
- Bettencourt, L. A. (1998), *The Service-Oriented Citizenship Performance of Customer-Contact Employees*, Ph. D. Dissertation. Arizona State

University.

- Blau, G. J. (1986), "Job Involvement and Organizational Commitment an Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", *Journal of Management*, Vol. 12. 577-584.
- Bolton, R. N. and James, H. Drew. (1991). "A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes", *Journal of Marketing*, 52(July).
- Brown, M. E. (1969), "Identifications and Some Conditions of Organizational Involvement", *Administrative Science Quarterly*, 437-442.
- Buchnan, B. (1974), "Government Managers, Business Executives and Commitment", *FAR*, Vol. 35.
- Carman, J. M. (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions", *Journal of Retailing*, 66. 33-35.
- Centers, R. and Bugental, D. E. (1966), "Intrinsic and Extrinsic Job Motivation Among Different Segments of the Working Populations", *Journal of Applied Psychology*, 50(3). 193-197.
- Chattopadhyay, P. (1999), "Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 42(3).
- Converse, Jean M. and Presser, Stanley, (1986), *Survey Questions : Handcrafting the Standardized Questionnaire*, Newbury Park, California : Sage Publications.
- Cooper, T. L. (1986), *Citizenship in an Age of Scarcity : A Normative Essay on Ethics for Public Administrators, Politics and Administration ; Woodrow Wilson and Contemporary Public Administration*, James Bowman and Jack Rabin(Ed.), New York : Marcel Dekker.
- Crewson, P. (1997), "Public service motivation : Building empirical evidence of

- incidence and effect”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7. 499–518.
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1992), “Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension”, *Journal of Marketing*, Vol. 56. July.
- Crosby, L. A. Evans, K. R. and Cowlers, D. (1990), “Relationship Quality in service Selling an Interpersonal Influence Perspective”, *Journal of Marketing*, 68–81.
- Cummings, L. L. and Anton, R. J. (1990), “The logical and appreciative dimensions of accountability”, In S. Srivasstva, and D. Cooperrider, (Eds.), *Appreciative management and leadership*, *San-Francisco: Jossey-Boss*, 257–286.
- Davis, Ralph, C. (1951), *The Fundamentals of Top Management*, New York ; Harper & Row.
- Donabedian, A. (1988), “The Quality of Care : How Can It be Asseaaed?”, *Journal of the American Medical Association*, 260(sep. 23/30).
- Etzioni A. (1960), “Two Approaches to Organizational Analysis: a Critique and a Suggestion”, *Administrative Science Quarterly*, 5. 257–278.
- . (1969), *The Semi-Professions and Their Organization: Teachers, Nurses, Social Workers*, New York: Free Press.
- Fournet, F. P. Distefano, M. K. and Pryer, M. W. (1966), “Job satisfaction : Issues and problems”, *Personnel Psychology*, Vol. 19.
- Friedlander, F. (1964), “Job Characteristics as Satisfiers and Dessatisfiers”, *Journal of Applied Psychology*, 48(6). 388–392.
- Friedlander, F. and Walton, E. (1964), “Positive and Negative Motivations toward Work”, *Administrative Science Quarterly*, 9(1). 194–207.
- Garvin, D. A. (1984), “What Does Product Quality Really Mean?”, *Sloan Management Review*, Vol. 26. No. 1. Fall. 26.
- George and Brief. (1992), “Feeling good–doing good : A conceptual analysis of

the mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, 112(2). 310-329.

- Gilmer, B. H. (1966), *Industrial Psychology*. Tokyo : McGraw-Hill, Kogakusha.
- Graen, G. B. (1986), *Organizational Citizenship Informed by Political Theory*, Unpublished Manuscript.
- Graham J. W. (1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4.
- Green, Charles, N. and Organ, Dennis, W. (2001), "An evaluation of causal models linking the received role with job satisfaction", *Administrative Science Quarterly*, 18. 95-103.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (1993), *Behavior in organization* (5th ed.), CT: Allyn and Bacon.
- Gronroos. C. (1990), "Service management and Marketing : Marketing the Truth in Service Competition", Lexington Book Co. 47.
- Groves. J. L. (1992), *Perceived Service Orientation of Restaurant Employees*, Unpublished Doctorial Dissertation, Kansas, Manhattan.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. M. (1976), "Motivation through the Design of work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16.
- Hair, Joesph F. Jr. Anderson, Rolph E. Tatham, Ronald L. and Black, William C.(1998), *Multivariate Data Analysis With Reading*, 5th ed, New Jersey : Prentice- Hall.
- Hersey, P, and Blanchard, K. H. (1993), *Management of organizational behavior* 5th ed, Englewood Cliffs, NJ : Prentice - Hall.
- Herzberg, F. Mausner, B. and Snyderman, B. (1959), *The motivation to Work*, 2nd ed, New York: John Wiley and Sons.
- Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of Man*, Cleveland : World Publishing Co.

- Heskett, J. L. Jones, T. O. Loveman, G. W. Sasser, W. E. Jr and Schlesinger. Schlesinger, L. A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*(March-April). 164-174.
- Hielle, L. A. and Ziegler, D. J. (1992), 성격심리학, 이훈구 역, 서울 : 법문사.
- House, R. J and Wigdor, L. A. (1967), "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and motivation : A Review of the Evidence and Critique", *Personnel Psychology*, 20(4). 369-389.
- House, R. J. (1971), "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16. 321-339.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1982), Educational Administration : Theory, Research and Practice, New York : Random House.
- Hulin, C. L. and Smith, P. A. (1967), "An Empirical Investigation of Two Implication of The Two-Factor Theory of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51(5).
- Jayarathne, Strinika, Chess, and Wayne A. (1983), "Job Satisfaction and Turnover among Social Work Administrations a National Survey", *Administration in Social Work*, 7(2).
- Kantor, R. M. (1968), Commitment and Social Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity, N. Y: John Wiley & Sons.
- Kaplan, R. E. and Kaiser, R. B. (2002), Leadership Versatility Index. User's Guide, Kaplan Devries INC.
- \_\_\_\_\_ . (2003), "Developing versatile leadership", *MIT Sloan Management Review*, Summer, pp. 19-26.
- Katz, D. (1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, Vol. 9. 131-133.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (2003), The Social Psychology of Organizations, in Biddle, J. B. and Thomas, E. J(Ed). Role Theory : Concepts and Research, John Wiley and Sons.

- King, N. (1970), "Clarification and Evaluation Two-Factor Theory of Job Satisfaction", *Psychology Bulletin*, 74(1). 18-31.
- Koh, W. L. Steers R. M. and Terborg J. R. (1995), "The effects of transformational leadership on teacher attitude and student performance in Singapore ", *Journal of Organizational Behavior*, 16. 319-333.
- Konovsky, M. A. and Pugh, S. D. (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, Vol. 37(3). 656-669.
- Koontz, H and O'Donnell, C. (1976), *Management : A Systems and Contingency Analysis Managerial Functions*, New York: McGraw-Hill, 578.
- Kotler, P. (1982), *Marketing for Non Profit Organizations*, New Jersey : Prentice-Hall.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1991), *The leadership*, SF : Jossey-Bass.
- Kwon, Y. S. (2001), *The Relationship of HRM ractices, Trust, and Justice with Organizational Commitment During Organizational Changes in the Korean Public Sector: An Application of the Psychological Contract Model*, Doctoral Dissertation University at Albany, SUNY.
- Lawler, E. E. and Porter, L. W. (1967), "The affection performamnce of job satisfaction", *Industrial relation*, 7. 22-34.
- Lee, S. M. (1971), "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, Vol. 14.
- Lethinen, U. and Lethinen J. R. (1991), "Two Approch to Service Quality Dimensions", *The Services Industries Journal*, Vol. 11. No. 3. July. 288-290.
- Look, E. A. (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In Dunnett, M. D. (ed), *Handbook of Industrial and Organizational*.
- MacLagan, P. W. (1983), "The concept of Responsibility : Some Implications for

Organizational Behavior and development", *Journal of Management Studies*, 20(4).

McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*, Precteton, New Jersey: Van Nostrand Reinhold.

McCormic, E. J. and Tiffin, J. (1974), *Industrial Psychology* (6th ed). Englewood Cliffs, NJ : Prectice Hall.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1. 61-98.

Milton, C. R. (1981), *Human behavior in organizations : Three levels of behavior*, prentice- hall, Inc.

Moon, M. J. (2000), "Organizational Commitment revisited in new public management: motivation, organizational culture, sector, and managerial level", *Public performance and Management Review*, Vol. 24(2). 177-194.

Moorman, R. H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76(6). 845-855.

Morrison, E. W. (1994), "The concept of Responsibility : Some Implications for Organizational Behavior and development.", *Journal of Management Studies*, 20(4).

Mowday, R. T. Steers R. M. and Porter L. W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14. 44-77.

---

(1982), *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, N. Y : Academic Press.

Nicholls, J. G. (1984), "Achievement motivation : Conceptions of ability,

subjective experianc, task choice, & performance.” *Psychological Review*, 91. 328-346.

Olshavsky, R. W. and Krishnan, H. S. (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal Applied Psychology*, 71.

---

\_\_\_\_\_ . (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Appraisal to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, vol. 34.

---

\_\_\_\_\_ . (1991), "The Dual Role of Emotions in Consumer Satisfaction/Dissatisfaction", *A Paper presented at the Annual Conference of Journal of Consumer Research*.

Organ, D. W. (1977), "A Reappraisal and Reinterpretation of The Satisfaction-causes-performance Hypothesis", *Academy of Management Review*, Vol. 2(1). 46-53.

---

\_\_\_\_\_ . (1988), *Organizational Citizenship Behavior : The Good Solider Syndrome*, Lexington, MA; Lexington Books.

Organ, D. W. and Lingl, A. (1995), "Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior, " *Journal of Social Psychology*, Vol. 74. 157-164.

Organ, D. W. and Ryan, K. (1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictor of organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, Vol. 48. 775-802.

Parasurman, A. Zeithmal, V. and Berry, L. (1985), "Problems and Strategies in Service Marketing", *Journal of Marketing*, 49. 41-50.

---

\_\_\_\_\_ . (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 52. 35-48.

---

\_\_\_\_\_ . (1991), "Refinement and Reassessment

- . of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, 67(4). 420-450.
- Podsakoff, P. M. Mackenzie, S. B, Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, Vol. 1(2). 107-142.
- Podsakoff, P. M. and Mackenzie, S. B. (1994), "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31. 351-363.
- Pondy, Lou, R. (1987), "Organizational Conflict Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, 2. 296-320.
- Porter, L. W. and Lawler E. E. III. (1951), *Role Conflict and Genesis of Deviance in Social System*, New York : Free Press.
- \_\_\_\_\_ . (1968), *Managerial Attitudes and Performance* Illinois, Richard D, Irwin Inc.
- Porter, L. W. Steers, R. M. Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1973), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5). 603-609.
- Psersons, T. (1951), *The social system*, N, Y. : The Free Press.
- Robbins, S. P. (1996), *Organizational Behavior: Concepts, controversies and applications*. 4th ed, Englewood Cliffs, N. J : Prentice-Hall, Inc.
- Salancik, G. R. (1977), *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*, in B. M Sraw and G. R. Salancik, eds, *New Direction in Organizational Behavior*, Chicago : St. Clair press.
- Schappe, S. P. (1998), "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perception on organizational citizenship behavior", *The Journal of Psychology*, Vol. 132(3). 277-290.
- Schlesinger, L. A. and Zornitsky, J. (1992), "Job Satisfaction, Serviced Capability,

and Customer Satisfaction : An Examination of Linkage and Management Implications”, *Human Resoruce Planing*, vol. 14(2), 141-149.

Scholl, R. W. (1981), "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force”, *Academy of Management Review*, 16(4). 589-599.

Schwartz, M. M. Jenusatis, E. and Stark, H. (1963), “Motivational Factors Among Supervisors in the Utility Industry”, *Personnel psychology*, 16 . 45-53.

Sheldon, M. E. (1971), "Investment and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 143-148.

Siegel, A. L. and Ruh, R. A. (1973), "Job Involvement, Participation in Decision Making, Personal Background and Job Behavior”, *Organizational Behavior and Performance*, 9. 318-327.

Sims, H. P. (2001), “The Measurement of job Characteristics”, *Academy of Management Journal*, 19. 195-212.

Smith, C. A. Organ, D. W. and Near, J. P. (1983), “Organizational Citizenship Behavior”, Its Nature and Antecedents, *Journal of Aplied Psychology*, Vol. 68(4). 453-463.

Smith, Henry C. (1955), *Psychology of Industrial Behavior*, New York : Mcgraw- Hill.

Smith, H. C. Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally and Company: Chicago.

Spector, P. E. (1997), *Job satisfaction : Application, assessment, causes, and consequences*, California, Sage Publications, Inc.

Steers, R. M. (1984), *Introduction to Organizational Behavior*, Illinois: Scott,

Foreman and co.

- Swan, J. E. Trawick, L. F and Silva, D. W.(1985), "How Industrial Sales People Customer Trust", *Industrial Marketing Management*. 203-211.
- Szilagyi, A. D, and Wallace, M. J. (1983), *Organizational Behavior and performance*, 3rd ed. Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company, 191.
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W. (1973), "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, 513(May-June).
- Van Dyne, L. and Le Pine, J. A. (1998), "Helping and voice extra-role behaviors : In pursuit of construct and definitional clarity," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7. 215-285.
- Vigoda, Eran From Responsiveness to Collaboration. (2002), "Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration", *Public Administration Review*, Vol. 62(5).
- Vinokur-Kaplan, D. Jayaratne, S. and Chess, W. A. (1994), "Job Satisfaction and Retention of Social Workers in Public Agencies, Non Profit Agencies, and Private Practice : The Impact of Workplace Conditions and Motivators", *Administration In Social Work*, Vol. 18(3).
- Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons.
- Wiener, Yoash. (1982), "Commitment in Organizations : a Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3). 418-428.
- Wiener, Y and Vardi, Y. (1980), "Relationship between Job, Organization and Career Commitment and Work Outcomes - An Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 26.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictor of organizational citizenship behavior research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79. 323-331.
- Williams, L. J. and Hazer, J. T. (1986), "Antecedents and consequence of

satisfaction and commitment in turnover model : A reanalysis using latent variable structural equation methods", *Journal of Applied Psychology*, 72. 219-331.

Wilson, P. (1999), "A theory of power and politics and their effects on oragnizational commitment of senior executive service member", *Administration and Society*, Vol. 31. 120-141.

Yukl, G. A. (1998), *Leadership in Organizations* 2th ed, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. Inc.

Zeithaml, V. A. Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 52. 35-48.

부록1

설문지

안녕하십니까?

본 설문 조사는 사회복지전담공무원의 직무요인이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하기 위해 준비된 것입니다. 따라서 현재 공무원으로 근무하고 계신 선생님의 객관적이고 전문적인 견해를 수집하고자 합니다.

각 문항의 답 중에서 선생님이 근무하고 계신 공공 사회복지조직의 실정에 비추어 평소에 생각하고 느끼신 것과 일치하는 것을 골라 표시해 주시면 연구에 많은 도움이 될 것입니다.

본 조사는 무기명으로 실시하기 때문에 사생활을 침해하는 경우는 결코 없을 것이며, 선생님의 응답은 연구 목적 이외에는 사용되지 않을 것이며 공개되지 않습니다.

잠시 시간을 내어 설문에 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

2009년 1월

지도교수: 조선대학교 사회과학대학 행정복지학부 교수 : 오을임  
연구자 : 조선대학교 대학원 사회복지학과 박사과정 : 김지연

I. 다음 문항들은 선생님의 ‘직무요인 중 위생요인’에 관한 질문입니다.  
선생님의 생각과 가장 일치되는 번호에 √표를 해주시기 바랍니다.

보 상 체 계	전 혀 그렇지 않 다	그렇 지 않 다	보 통 이 다	그렇다	매 우 그렇다
1. 내가 노력한 만큼 적당한 급여를 받고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
2. 나의 능력과 경력에 비추어 현재의 급여 수준은 적절하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
3. 타 기관에서 근무하는 사람과 비교해 볼 때 현재의 급여 수준은 적절하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
4. 나는 승진에 반영되는 근무평가가 공정하게 이루어진다고 생각한다.	1	2	3	4	5
5. 우리 자치단체는 효율적으로 업무를 수행하면 그에 합당한 보상이 주어진다.	1	2	3	4	5
6. 우리 자치단체의 승진기회는 합리적이라고 생각한다.	1	2	3	4	5

근 무 환 경	전 혀 그렇지 않 다	그렇 지 않 다	보 통 이 다	그렇다	매 우 그렇다
1. 우리 자치단체는 휴가의 사용이 자유롭다.	1	2	3	4	5
2. 우리 자치단체는 직원들이 담소 또는 휴식 등을 할 수 있는 휴식공간이 별도로 마련되어 있다.	1	2	3	4	5
3. 우리 자치단체는 직원들의 화합을 위하여 행사 (워크숍, 직원야유회 등)를 실시하고 있다.	1	2	3	4	5

인 간 관 계	전 히 그 령 지 않 다	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 령 다	매 우 그 령 다
1. 나의 상사는 나를 인격적이고 공정하게 대해준다.	1	2	3	4	5
2. 나는 중요한 일을 하기 전에 상사와 상의하고 행동한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 동료들과 서로 신뢰하고 있다.	1	2	3	4	5
4. 나는 동료들과 업무와 관련된 사항을 서로 상의한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 동료들과 만족스러운 관계를 맺고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5

직 무 안 정 성	전 히 그 령 지 않 다	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 령 다	매 우 그 령 다
1. 나는 지방자치단체 공무원이 안정된 직업이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 자신의 발전을 위해서라도 현재의 직장을 옮길 의향이 없다.	1	2	3	4	5
3. 만약 내가 조기 퇴직에 대한 압력을 받는다면 나에게 미치는 영향이 클 것이다.	1	2	3	4	5
4. 만약 내가 해고된다면 나에게 미치는 영향이 클 것이다.	1	2	3	4	5

II. 다음 문항들은 선생님의 ‘직무요인 중 동기요인’에 관한 질문입니다.

선생님의 생각과 가장 일치되는 번호에 √표를 해주시기 바랍니다.

직 무 능 렷	전 히 그 령 지 않 다	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 령 다	매 우 그 령 다
1. 나는 직무수행에 있어 숙련이 잘 되어 있다.	1	2	3	4	5
2. 나는 공무원의 윤리강령에 의해 직무를 수행하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 나는 직무와 관련하여 체계적인 기록유지를 잘 하고 있다.	1	2	3	4	5
4. 나는 직무와 관련하여 신문 및 전문서적을 열심히 읽는다.	1	2	3	4	5
5. 나는 직무수행에 있어 전문적 지식 및 기술을 잘 활용하고 있다.	1	2	3	4	5

책 임 감	전 히 그 령 지 않 다	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 령 다	매 우 그 령 다
1. 나는 직무에 대해 개인적으로 높은 책임감을 느낀다.	1	2	3	4	5
2. 나는 직무성과에 대해 개인적으로 책임을 져야 한다고 생각한다.(공로)	1	2	3	4	5
3. 나의 직무가 잘 되고 있는가의 여부는 분명히 나의 책임이다.	1	2	3	4	5
4. 나는 직무를 잘 해야 할 의무감을 느낀다.	1	2	3	4	5

자 아 실 현 성	전 히 그 령 지 않 다	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 령 다	매 우 그 령 다
1. 나는 직무를 통하여 전문 능력이나 방법에 대하여 많이 배운다.	1	2	3	4	5
2. 직무는 나의 능력을 발휘하는 데 도움을 준다.	1	2	3	4	5
3. 직무는 나의 삶에서 중요한 위치를 차지한다.	1	2	3	4	5
4. 직무를 통해 삶의 보람을 느낀다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음 문항들은 선생님의 '직무태도'에 관한 질문입니다.

선생님의 생각과 가장 일치되는 번호에 √표를 해주시기 바랍니다.

조 직 몰 입	전 히 그 령 지 않 다	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 령 다	매 우 그 령 다
1. 나는 우리 자치단체에 대하여 강한 소속감을 느낀다.	1	2	3	4	5
2. 우리 자치단체는 나에게 개인적으로 큰 의미가 있다.	1	2	3	4	5
3. 나는 우리 자치단체에서 가족의 일원인 것처럼 느낀다.	1	2	3	4	5
4. 나는 계속 우리 자치단체에서 근무할 것이다.	1	2	3	4	5
5. 나는 우리 자치단체에 필요한 사람이라고 생각한다.	1	2	3	4	5

직 무 만 족	전 혀 그렇지 않 다	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 령다	매 우 그 령다
1. 나는 직장에서 하루 일과를 끝내고 나면 보람을 느낀다.	1	2	3	4	5
2. 나는 지금 직장에 대해 만족한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 하고 있는 일을 좋아하고 이 일에 성취감을 느낀다.	1	2	3	4	5
4. 나는 직장에서 일하는 것에 자부심을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
5. 지금 하고 있는 직무는 내가 원하던 것이다.	1	2	3	4	5

IV. 다음 문항들은 선생님이 ‘클라이언트를 대하는 서비스태도’에 관한 질문입니다.  
선생님의 현재 태도를 가장 잘 나타내고 있는 번호에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

서 비 스 태 도	전 혀 그렇지 않 다	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 령다	매 우 그 령다
1. 나는 클라이언트의 애로사항을 정확하게 파악한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 클라이언트에게 도움이 되는 사항을 정확히 파악하고 제공한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 클라이언트의 욕구를 사전에 파악하고 응대한다.	1	2	3	4	5
4. 나는 개별적인 클라이언트의 욕구에 맞추어 서비스를 행하고 있다.	1	2	3	4	5
5. 나는 클라이언트의 이름이나 직함을 자주 사용한다.	1	2	3	4	5
6. 나는 클라이언트의 사정과 정황을 고려하여 예상되는 사항을 미리 알려준다.	1	2	3	4	5
7. 나는 서비스에 대한 클라이언트의 반응을 관찰하고 이에 잘 대응한다.	1	2	3	4	5

V. 다음 문항들은 선생님이 ‘자발적으로 수행하는 조직행동’에 관한 질문입니다.  
 선생님의 현재 행동을 가장 잘 나타내고 있는 번호에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

총 성	전 혀 그렇지 않 다	그렇 지 않 다	보 통 이 다	그렇다	매 우 그렇다
1. 나는 외부인에게 우리 자치단체를 호의적으로 표현한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 직원들이 우리 자치단체를 비판할 때 긍정적으로 생각하도록 설득한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 외부인에게 우리 자치단체가 일하기 좋은 직장이라고 홍보한다.	1	2	3	4	5
4. 나는 우리자치단체의 발전을 위해 노력한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 우리 자치단체의 성과를 적극적으로 홍보한다.	1	2	3	4	5

복 종	전 혀 그렇지 않 다	그렇 지 않 다	보 통 이 다	그렇다	매 우 그렇다
1. 나는 근무 중에 시간 낭비 하지 않고 적극적으로 직무를 수행한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 정신적으로나 실제적으로 직무를 할 준비가 되어 있다.	1	2	3	4	5
3. 나는 직무 규칙과 지시사항에 주의를 기울여 따른다.	1	2	3	4	5
4. 나는 어떠한 일이 있어도 근무시간을 지킨다.	1	2	3	4	5
5. 나는 내 직무장소를 깨끗하고 말끔하게 정돈한다.	1	2	3	4	5

참 여	전 히 그렇지 않 다	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 령다	매 우 그 령다
1. 나는 필요한 경우 초과근무를 자원한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 동료들에게 창조적 제안을 자주 한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 직무상 요구되는 회의에 적극적으로 참석한다.	1	2	3	4	5
4. 나는 우리자치단체의 성과 향상을 위해 추가적인 업무를 시행하도록 노력한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 우리 자치단체에 도움이 되는 안건이 어디에 있는지 알려고 노력한다.	1	2	3	4	5

VI. 다음 문항들은 상사의 '추진목표 관점에서 리더십 유형'에 관한 질문입니다.  
선생님의 생각과 가장 일치되는 번호에 √표를 해주시기 바랍니다.

운영적 리더십	전 히 그렇지 않 다	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 령다	매 우 그 령다
1. 나의 상사는 현업 위주의 직무를 주로 한다.	1	2	3	4	5
2. 나의 상사는 주로 각 개별 부서나 부분적인 직무를 다룬다.	1	2	3	4	5
3. 나의 상사는 실제적인 실행 위주의 직무를 추진한다.	1	2	3	4	5
4. 나의 상사는 추진하는 직무가 주로 단기적인 것이다.	1	2	3	4	5
5. 나의 상사는 정해진 프로세스에 의해 직무를 추진한다.	1	2	3	4	5

전략적 리더십	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 계획수립 위주의 직무를 주로 한다.	1	2	3	4	5
2. 나의 상사는 주로 부서 전체에 관련된 직무를 다룬다.	1	2	3	4	5
3. 나의 상사는 지향할 방향을 설정한다	1	2	3	4	5
4. 나의 상사는 추진하는 직무가 주로 장기적인 것이다.	1	2	3	4	5
5. 나의 상사는 추진하고 있는 직무의 성장과 확장방안에 관심을 둔다.	1	2	3	4	5
6. 나의 상사는 직무의 비전, 전략과 직원들을 조율한다.	1	2	3	4	5

VII. 다음 문항들은 상사의 '업무추진 관점에서 리더십 유형'에 관한 질문입니다.  
선생님의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

강압적 리더십	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 직원들에게 업무의 성과만을 강요한다.	1	2	3	4	5
2. 나의 상사는 직원들에게 강압적인 어투로 지시한다.	1	2	3	4	5
3. 나의 상사는 주로 지시위주로 직무를 처리한다.	1	2	3	4	5
4. 나의 상사는 목표미달, 실수 등에 대해 책임을 엄격히 추궁한다.	1	2	3	4	5



6. 귀하의 근무 경력은 ?

- ① 5년 미만    ② 5년 이상 ~ 10년 미만    ③ 10년 이상 ~ 15년 미만
- ④ 15년 이상 ~ 20년 미만    ⑤ 20년 이상

7. 귀하의 월 수입은 ?

- ① 150만원 미만    ② 150만원 이상 ~ 200만원 미만    ③ 200만원 이상 ~ 250만원 미만
- ④ 250만원 이상 ~ 300만원 미만    ⑤ 300만원 이상

- 본 설문에 끝까지 참여해주셔서 감사합니다 -

부록 2

<표 목 차>

<표 1> 성별 $t$ -test .....	191
<표 2> 근무지 $t$ -test .....	192
<표 3> 연령별 차이에 의한 분산분석 .....	193
<표 4> 학력별 차이에 의한 분산분석 .....	195
<표 5> 직장형태별 차이에 의한 분산분석 .....	197
<표 6> 직급별 차이에 의한 분산분석 .....	202
<표 7> 경력별 차이에 의한 분산분석 .....	206
<표 8> 월수입별 차이에 의한 분산분석 .....	210

<표 1> 성별 *t*-test

구 분	남	여	<i>t</i>	<i>P</i>
	Mean (Std.)	Mean (Std.)		
1. 보상체계	2.8967 (.6857)	2.8578 (.6257)	.608	.543
2. 근무환경	3.2112 (.6595)	3.1193 (.6959)	1.397	.163
3. 인간관계	3.8172 (.5108)	3.8010 (.53691)	.319	.750
4. 직무안정성	3.8111 (.5682)	3.7586 (.60038)	.926	.355
5. 직무능력	3.4371 (.5283)	3.2784 (.5155)	3.129	.002**
6. 책임감	3.9186 (.4892)	3.9645 (.5088)	.948	.344
7. 자아실현성	3.6244 (.5588)	3.5588 (.5837)	1.184	.237
8. 조직몰입	3.6878 (.5985)	3.6196 (.6374)	1.137	.256
9. 직무만족	3.8624 (.5029)	3.9265 (.5325)	1.275	.203
10. 서비스태도	3.7408 (.4919)	3.6618 (.4797)	1.674	.095
11. 충성	3.8163 (.5573)	3.8157 (.5679)	.011	.991
12. 복종	3.8773 (.5579)	3.9745 (.5386)	1.823	.069
13. 참여	3.6262 (.5214)	3.6069 (.5387)	.377	.707

\* :  $p < 0.05$       \*\* :  $p < 0.01$

<표 2> 근무지 t-test

구 분	광주광역시	전라남도	t	P
	Mean (Std.)	Mean (Std.)		
1. 보상체계	2.8107 (.7238)	2.8961 (.6357)	1.148	.252
2. 근무환경	3.2039 (.7067)	3.1564 (.6694)	.619	.536
3. 인간관계	3.6796 (.6258)	3.8488 (.4791)	2.519	.013*
4. 직무안정성	3.7549 (.6669)	3.7963 (.5544)	.571	.569
5. 직무능력	3.3340 (.5694)	3.3685 (.5149)	.578	.564
6. 책임감	3.9466 (.5408)	3.9383 (.4839)	.148	.883
7. 자아실현성	3.5024 (.5915)	3.6181 (.5627)	1.794	.074
8. 조직몰입	3.5553 (.6083)	3.6846 (.6175)	1.857	.064
9. 직무만족	3.8039 (.5163)	3.9191 (.5167)	1.972	.049*
10. 서비스태도	3.6838 (.4902)	3.7094 (.4856)	.466	.641
11. 충성	3.6990 (.5697)	3.8500 (.5553)	2.388	.017*
12. 복종	3.8961 (.5813)	3.9333 (.5390)	.597	.551
13. 참여	3.6039 (.6211)	3.6216 (.4963)	.264	.792

\* : p<0.05      \*\* : p<0.01

<표 3> 연령별 차이에 의한 분산분석

구	분	평	준		F	유의
		균	편	차		확률
						(P)
1. 보상체계	30세 미만	2.8203	.7194		2.640	.049*
	30세 -40세	2.7788	.5784			
	40세 -50세	2.9688	.6898			
	50세 이상	2.9313	.7025			
	합계	2.8755	.6582			
2. 근무환경	30세 미만	3.1163	.6934		2.494	.059
	30세 -40세	3.0823	.7117			
	40세 -50세	3.2047	.6610			
	50세 이상	3.3595	.5728			
	합계	3.1678	.6780			
3. 인간관계	30세 미만	3.8884	.5695		1.283	.280
	30세 -40세	3.7593	.5359			
	40세 -50세	3.8480	.4530			
	50세 이상	3.7608	.6375			
	합계	3.8080	.5225			
4. 직무안정성	30세 미만	3.8430	.5289		1.892	.130
	30세 -40세	3.7006	.5916			
	40세 -50세	3.8377	.5606			
	50세 이상	3.8382	.6535			
	합계	3.7863	.5830			
5. 직무능력	30세 미만	3.1116	.4625		11.410	.000**
	30세 -40세	3.2444	.4760			
	40세 -50세	3.5076	.5501			
	50세 이상	3.4431	.5096			
	합계	3.3602	.5280			
6. 책임감	30세 미만	3.8547	.5596		10.469	.000**
	30세 -40세	3.7948	.4991			
	40세 -50세	4.0468	.4447			
	50세 이상	4.1176	.4752			
	합계	3.9403	.4975			

<표 3> 연령별 차이에 의한 분산분석(계속)

구분	평균	표준편차	F	유의확률 (P)	
7. 자아실현성	30세 미만	3.5233	.5716	1.286	.279
	30세 -40세	3.5401	.5593		
	40세 -50세	3.6520	.5651		
	50세 이상	3.5980	.6226		
	합계	3.5902	.5712		
8. 조직몰입	30세 미만	3.3767	.5891	10.313	.000**
	30세 -40세	3.5222	.5994		
	40세 -50세	3.7965	.5982		
	50세 이상	3.8235	.5981		
	합계	3.6534	.6170		
9. 직무만족	30세 미만	3.8791	.5742	1.254	.290
	30세 -40세	3.8333	.5542		
	40세 -50세	3.9404	.4621		
	50세 이상	3.9216	.5262		
	합계	3.8913	.5183		
10. 서비스태도	30세 미만	3.4751	.4589	16.315	.000**
	30세 -40세	3.5617	.4606		
	40세 -50세	3.8371	.4600		
	50세 이상	3.8964	.4755		
	합계	3.7032	.4863		
11. 충성	30세 미만	3.6465	.5377	11.275	.000**
	30세 -40세	3.6580	.5606		
	40세 -50세	3.9719	.5252		
	50세 이상	3.9176	.5457		
	합계	3.8136	.5619		
12. 복종	30세 미만	3.7860	.5780	6.621	.000**
	30세 -40세	3.8148	.5403		
	40세 -50세	4.0071	.5257		
	50세 이상	4.1137	.5400		
	합계	3.9244	.5489		

<표 3> 연령별 차이에 의한 분산분석(계속)

구	분	평	균	표	준	편	차	F	유의	확	률	(P)
13. 참여	30세 미만	3.3535	.5067	11.047								.000**
	30세 -40세	3.5148	.5042									
	40세 -50세	3.7193	.5094									
	50세 이상	3.8235	.5376									
	합계	3.6173	.5282									

\* : p<0.05      \*\* : p<0.01

<표 4> 학력별 차이에 의한 분산분석

구	분	평	균	표	준	편	차	F	유의	확	률	(P)
1. 보상체계	고졸이하	2.6894	.8372	1.339								.261
	전문대졸	2.8966	.5794									
	대졸	2.9012	.6545									
	대학원졸이상	2.8646	.6495									
	합계	2.8755	.6582									
2. 근무환경	고졸이하	3.0833	.6786	.356								.785
	전문대졸	3.2068	.6023									
	대졸	3.1687	.7063									
	대학원졸이상	3.1458	.7181									
	합계	3.1678	.6780									
3. 인간관계	고졸이하	3.6273	.5633	2.240								.083
	전문대졸	3.8389	.4763									
	대졸	3.8346	.5373									
	대학원졸이상	3.7500	.4655									
	합계	3.8080	.5225									
4. 직무안정성	고졸이하	3.7614	.6051	.806								.491
	전문대졸	3.8403	.5662									
	대졸	3.7829	.5829									
	대학원졸이상	3.6641	.6143									
	합계	3.7863	.5830									

<표 4> 학력별 차이에 의한 분산분석(계속)

구	분	평	균	표	준	편	차	F	유의	확	률
									(P)		
5. 직무능력	고졸이하	3.4136	.5809	.725	.537						
	전문대졸	3.3759	.4765								
	대졸	3.3317	.5440								
	대학원졸이상	3.4500	.5003								
	합계	3.3602	.5280								
6. 책임감	고졸이하	3.9432	.4441	.044	.988						
	전문대졸	3.9537	.4392								
	대졸	3.9331	.5472								
	대학원졸이상	3.9453	.3520								
	합계	3.9403	.4975								
7. 자아실현성	고졸이하	3.4375	.6450	1.317	.268						
	전문대졸	3.5787	.4913								
	대졸	3.6163	.5655								
	대학원졸이상	3.6406	.7321								
	합계	3.5902	.5712								
8. 조직몰입	고졸이하	3.6818	.4384	.879	.452						
	전문대졸	3.6630	.5661								
	대졸	3.6239	.6687								
	대학원졸이상	3.8063	.5802								
	합계	3.6534	.6170								
9. 직무만족	고졸이하	3.7773	.4807	.839	.473						
	전문대졸	3.9204	.4898								
	대졸	3.8988	.5370								
	대학원졸이상	3.8938	.5205								
	합계	3.8913	.5183								
10. 서비스태도	고졸이하	3.7922	.4615	.755	.508						
	전문대졸	3.6786	.4441								
	대졸	3.6908	.5217								
	대학원졸이상	3.7589	.3618								
	합계	3.7032	.4863								

<표 4> 학력별 차이에 의한 분산분석(계속)

구	분	평	균	표	준	편	차	F	유의	확	률	(P)
11. 충성	고졸이하	3.8182	.4952	1.412								.239
	전문대졸	3.8093	.5190									
	대졸	3.7893	.5992									
	대학원졸이상	4.0063	.4724									
	합계	3.8136	.5619									
12. 복종	고졸이하	3.8955	.5256	.371								.774
	전문대졸	3.9130	.5073									
	대졸	3.9223	.5780									
	대학원졸이상	4.0188	.5012									
	합계	3.9244	.5489									
13. 참여	고졸이하	3.6364	.4808	.589								.623
	전문대졸	3.5722	.4562									
	대졸	3.6222	.5662									
	대학원졸이상	3.7063	.5278									
	합계	3.6173	.5284									

\* : p<0.05      \*\* : p<0.013.

<표 5> 직장형태별 차이에 의한 분산분석

구	분	평	균	표	준	편	차	F	유의	확	률	(P)
1. 보상체계	광역시	2.3333	.9428	2.334								.041*
	도	2.7153	.6473									
	시	3.0771	.7185									
	군	2.8730	.5757									
	구	2.8844	.6996									
	읍면동	2.7568	.7194									
	합계	2.8755	.6582									

<표 5> 직장형태별 차이에 의한 분산분석(계속)

구	분	평	균	표	준	편	차	F	유의	확	률	(P)
2. 근무환경	광역시	3.3333	.9428	.467	.801							
	도	3.1944	.6439									
	시	3.1642	.6040									
	군	3.2108	.7058									
	구	3.1422	.7314									
	읍면동	3.0766	.6304									
	합 계	3.1678	.6780									
3. 인간관계	광역시	3.4000	.2828	2.487	.041*							
	도	3.8917	.3729									
	시	3.7851	.4700									
	군	3.8854	.4915									
	구	3.6640	.6968									
	읍면동	3.7649	.4494									
	합 계	3.8080	.5225									
4. 직무안정성	광역시	4.6250	.5303	1.676	.139							
	도	3.9479	.5756									
	시	3.8358	.5991									
	군	3.7541	.5488									
	구	3.7167	.7087									
	읍면동	3.8176	.4936									
	합 계	3.7863	.5830									

<표 5> 직장형태별 차이에 의한 분산분석(계속)

구	분	평	균	표	준	편	차	F	유의	확	률	(P)
5. 직무능력	광역시	2.7000	.1414	1.259	.281							
	도	3.2917	.5625									
	시	3.4418	.4755									
	군	3.3395	.4989									
	구	3.4080	.5976									
	읍면동	3.3297	.5563									
	합 계	3.3602	.5280									
6. 책임감	광역시	4.3750	.14142	.759	.580							
	도	3.9479	.56254									
	시	3.8918	.4483									
	군	3.9378	.4850									
	구	4.0067	.5604									
	읍면동	3.9088	.4351									
	합 계	3.9403	.4975									
7. 자아실현성	광역시	3.5000	.7071	.678	.641							
	도	3.6563	.5507									
	시	3.6642	.5666									
	군	3.5959	.5595									
	구	3.5000	.6459									
	읍면동	3.5811	.5333									
	합 계	3.5902	.5712									

<표 5> 직장형태별 차이에 의한 분산분석 (계속)

구	분	평	균	표	준	편	차	F	유의	확	률	(P)
8. 조직몰입	광역시	3.8000	.2828	1.249	.285							
	도	3.7000	.5927									
	시	3.6090	.6357									
	군	3.7297	.6460									
	구	3.5760	.6592									
	읍면동	3.5622	.4689									
	합 계	3.6534	.6170									
9. 직무만족	광역시	4.3000	.4242	1.521	.182							
	도	3.8750	.5235									
	시	3.8687	.5263									
	군	3.9557	.5158									
	구	3.8453	.5215									
	읍면동	3.7919	.5047									
	합 계	3.8913	.5183									
10. 서비스태도	광역시	3.8571	.2020	.345	.885							
	도	3.7381	.4530									
	시	3.7036	.5416									
	군	3.6826	.4728									
	구	3.6838	.4837									
	읍면동	3.7587	.4931									
	합 계	3.7032	.4863									

<표 5> 직장형태별 차이에 의한 분산분석 (계속)

구	분	평	준		F	유의
		균	편	차		확률
						(P)
11. 충성	광역시	4.0000	.5656		1.667	.141
	도	3.7917	.5356			
	시	3.7881	.5988			
	군	3.8962	.5437			
	구	3.7333	.6047			
	읍면동	3.7135	.5214			
	합계	3.8136	.5619			
12. 복종	광역시	4.3000	.4242		1.169	.323
	도	3.9667	.4239			
	시	3.7881	.5666			
	군	3.9535	.5322			
	구	3.9432	.5767			
	읍면동	3.9324	.5784			
	합계	3.9244	.5489			
13. 참여	광역시	3.8000	.2828		.145	.981
	도	3.6417	.4754			
	시	3.5761	.5683			
	군	3.6227	.4882			
	구	3.6213	.6547			
	읍면동	3.6243	.4762			
	합계	3.6173	.5284			

\* : p<0.05      \*\* : p<0.01

<표 6> 직급별 차이에 의한 분산분석

구	분	평	균	표	준	편	차	F	유의	확	률	(P)
1. 보상체계	9급이하	2.8067	.6587	1.622	.168							
	8급	2.7920	.5725									
	7급	2.9288	.6881									
	6급	2.9128	.7108									
	5급이상	3.3056	.5314									
	합계	2.8752	.6589									
2. 근무환경	9급이하	3.0756	.6922	.448	.774							
	8급	3.1896	.6625									
	7급	3.1793	.6852									
	6급	3.2103	.6936									
	5급이상	3.1667	.5477									
	합계	3.1682	.6788									
3. 인간관계	9급이하	3.8053	.5732	.256	.906							
	8급	3.8514	.4654									
	7급	3.7953	.5165									
	6급	3.7815	.5719									
	5급이상	3.8333	.5278									
	합계	3.8099	.5217									

<표 6> 직급별 차이에 의한 분산분석(계속)

구	분	평	균	표	준	편	차	F	유의	확	률	(P)
4. 직무안정성	9급이하	3.7133	.5177	374	.827							
	8급	3.7982	.5384									
	7급	3.7953	.6363									
	6급	3.8192	.5838									
	5급이상	3.8333	.7011									
	합계	3.7858	.5836									
5. 직무능력	9급이하	3.1093	.4802	8.268	.000**							
	8급	3.2881	.4654									
	7급	3.4409	.5530									
	6급	3.5262	.5166									
	5급이상	3.6333	.2943									
	합계	3.3592	.5282									
6. 책임감	9급이하	3.8367	.5475	3.886	.004**							
	8급	3.8509	.4463									
	7급	3.9868	.5161									
	6급	4.0500	.4126									
	5급이상	4.3333	.6055									
	합계	3.9401	.4981									

<표 6> 직급별 차이에 의한 분산분석(계속)

구	분	평균	표준편차	F	유의확률(P)
7. 자아실현성	9급이하	3.5700	.5383	.583	.675
	8급	3.5413	.5554		
	7급	3.6053	.5908		
	6급	3.6615	.5456		
	5급이상	3.4583	.9926		
	합계	3.5892	.5716		
8. 조직몰입	9급이하	3.4293	.5164.	5.567	.000**
	8급	3.5780	.5927.		
	7급	3.7158	.6485.		
	6급	3.8615	.5840.		
	5급이상	3.8667	.7554.		
	합계	3.6545	.6174.		
9. 직무만족	9급이하	3.8507	.5551	.491	.742
	8급	3.8752	.4927		
	7급	3.9029	.5288		
	6급	3.9292	.4980		
	5급이상	4.1000	.3747		
	합계	3.8934	.5171		

<표 6> 직급별 차이에 의한 분산분석(계속)

구	분	평	균	표	준	편	차	F	유의	확	률	(P)
10. 서비스태도	9급이하	3.4705	.4576	9.725				9.725			.000**	
	8급	3.6291	.4069									
	7급	3.7753	.5138									
	6급	3.8571	.4366									
	5급이상	4.1905	.5761									
	합계	3.7025	.4866									
11. 충성	9급이하	3.5920	.4925	6.194				6.194			.000**	
	8급	3.7339	.5150									
	7급	3.8936	.5957									
	6급	3.9600	.5375									
	5급이상	4.1333	.5609									
	합계	3.8131	.5625									
12. 복종	9급이하	3.7707	.5101	3.484				3.484			.008**	
	8급	3.8716	.5581									
	7급	3.9741	.5485									
	6급	4.0215	.5398									
	5급이상	4.3333	.5609									
	합계	3.9242	.5496									
13. 참여	9급이하	3.3867	.4512	6.191				6.191			.000**	
	8급	3.5688	.4930									
	7급	3.6889	.5309									
	6급	3.7477	.5780									
	5급이상	3.8667	.5609									
	합계	3.6164	.5287									

\* : p<0.05      \*\* : p<0.01

<표 7> 경력별 차이에 의한 분산분석

구	분	평	균	표	준	편	차	F	유의	확	률	(P)
1. 보상체계	5년 미만	2.8373	.6025	1.747	.139							
	5년이상10년미만	2.7959	.5805									
	10년이상15년미만	2.0694	.6992									
	15년이상20년미만	2.8650	.6686									
	20년 이상	2.8795	.7427									
	합 계	2.8752	.6589									
2. 근무환경	5년 미만	3.1373	.6944	.661	.619							
	5년이상10년미만	3.1259	.6709									
	10년이상15년미만	3.1389	.6674									
	15년이상20년미만	3.1667	.6971									
	20년 이상	3.2731	.6628									
	합 계	3.1682	.6788									
3. 인간관계	5년 미만	3.8259	.5518	.162	.958							
	5년이상10년미만	3.7918	.5612									
	10년이상15년미만	3.7800	.4609									
	15년이상20년미만	3.8360	.4622									
	20년 이상	3.8048	.5596									
	합 계	3.8090	.5217									

<표 7> 경력별 차이에 의한 분산분석(계속)

구	분	평	균	표	준	F	유의	확	률
							(P)		
4. 직무안정성	5년 미만	3.7676	.5085	1.310	.265				
	5년이상10년미만	3.6939	.5625						
	10년이상15년미만	3.7542	.6772						
	15년이상20년미만	3.8450	.5803						
	20년 이상	3.8645	.6065						
	합 계	3.7858	.5836						
5. 직무능력	5년 미만	3.1341	.4704	9.790	.000**				
	5년이상10년미만	3.2367	.4633						
	10년이상15년미만	3.4233	.6062						
	15년이상20년미만	3.5020	.4976						
	20년 이상	3.5157	.5283						
	합 계	3.3592	.5282						
6. 책임감	5년 미만	3.8029	.5205	7.881	.000**				
	5년이상10년미만	3.8061	.4863						
	10년이상15년미만	3.9250	.4446						
	15년이상20년미만	4.0400	.4907						
	20년 이상	4.1295	.4542						
	합 계	3.9401	.4981						

<표 7> 경력별 차이에 의한 분산분석(계속)

구	분	평	균	표	준	F	유의	확	률
							(P)		
7. 자아실현성	5년 미만	3.5382		.5570		1.969	.098		
	5년 이상10년미만	3.4745		.5497					
	10년 이상15년미만	3.6583		.5186					
	15년 이상20년미만	3.6650		.6156					
	20년 이상	3.6355		.5795					
	합 계	3.5892		.5716					
8. 조직몰입	5년 미만	3.4471		.5852		10.558	.000**		
	5년 이상10년미만	3.4918		.5419					
	10년 이상15년미만	3.6167		.5997					
	15년 이상20년미만	3.7700		.6139					
	20년 이상	3.9470		.6192					
	합 계	3.6545		.6174					
9. 직무만족	5년 미만	3.9012		.5341		2.581	.037*		
	5년 이상10년미만	3.7837		.5269					
	10년 이상15년미만	3.8167		.5452					
	15년 이상20년미만	3.9720		.4948					
	20년 이상	3.9759		.4720					
	합 계	3.8934		.5171					

<표 7> 경력별 차이에 의한 분산분석(계속)

구	분	평	균	표	준	F	유의	확	률
							(P)		
10. 서비스태도	5년 미만	3.5109	.4610	11.453	.000**				
	5년이상10년미만	3.5758	.4344						
	10년이상15년미만	3.6786	.4746						
	15년이상20년미만	3.8386	.4400						
	20년 이상	3.9019	.5198						
	합 계	3.7025	.4866						
11. 충성	5년 미만	3.6541	.4873	14.049	.000**				
	5년이상10년미만	3.5816	.5296						
	10년이상15년미만	3.8067	.5571						
	15년이상20년미만	3.9420	.5134						
	20년 이상	4.0988	.5745						
	합 계	3.8131	.5625						
12. 복종	5년 미만	3.8000	.5145	8.537	.000**				
	5년이상10년미만	3.7633	.5444						
	10년이상15년미만	3.8800	.5824						
	15년이상20년미만	4.0141	.4917						
	20년 이상	4.1663	.5381						
	합 계	3.9242	.5496						
13. 참여	5년 미만	3.3882	.4833	8.479	.000**				
	5년이상10년미만	3.5347	.4681						
	10년이상15년미만	3.6367	.5342						
	15년이상20년미만	3.7560	.4795						
	20년 이상	3.7639	.5993						
	합 계	3.6164	.5287						

\* : p<0.05      \*\* : p<0.01

<표 8> 월수입별 차이에 의한 분산분석

구 분		평 균	표준편차	F	유의확률 (P)
1. 보상체계	150만원미만	2.9203	.6819	.815	.516
	150만원이상-200만원미만	2.7928	.5578		
	200만원이상-250만원미만	2.8889	.7137		
	250만원이상-300만원미만	2.8869	.6806		
	300만원이상	2.9875	.6595		
	합계	2.8752	.6589		
2. 근무환경	150만원미만	3.0942	.7291	1.354	.249
	150만원이상-200만원미만	3.1536	.6942		
	200만원이상-250만원미만	3.1087	.6917		
	250만원이상-300만원미만	3.2460	.6547		
	300만원이상	3.3417	.5520		
	합계	3.1682	.6788		
3. 인간관계	150만원미만	3.8913	.5928	2.368	.052
	150만원이상-200만원미만	3.8557	.4881		
	200만원이상-250만원미만	3.7177	.5340		
	250만원이상-300만원미만	3.8929	.5039		
	300만원이상	3.7350	.4844		
	합계	3.8099	.5217		

<표 8> 월수입별 차이에 의한 분산분석(계속)

구 분		평 균	표준편차	F	유의확률 (P)
4. 직무안정성	150만원미만	3.7446	.4985	.916	.455
	150만원이상-200만원미만	3.7391	.5363		
	200만원이상-250만원미만	3.7695	.6013		
	250만원이상-300만원미만	3.8393	.6672		
	300만원이상	3.9125	.5534		
	합계	3.7858	.5836		
5. 직무능력	150만원미만	3.0522	.4490	7.644	.000**
	150만원이상-200만원미만	3.2817	.4969		
	200만원이상-250만원미만	3.3915	.5165		
	250만원이상-300만원미만	3.5286	.5746		
	300만원이상	3.4650	.4693		
	합계	3.3592	.5282		
6. 책임감	150만원미만	3.8152	.5879	10.450	.000**
	150만원이상-200만원미만	3.8065	.4541		
	200만원이상-250만원미만	3.8901	.4765		
	250만원이상-300만원미만	4.1696	.4707		
	300만원이상	4.1625	.4142		
	합계	3.9401	.4981		

<표 8> 월수입별 차이에 의한 분산분석(계속)

구 분		평 균	표준편차	F	유의확률 (P)
7. 자아실현성	150만원미만	3.6196	.5694	2.190	.069
	150만원이상-200만원미만	3.5717	.5159		
	200만원이상-250만원미만	3.5230	.5831		
	250만원이상-300만원미만	3.7411	.6382		
	300만원이상	3.5188	.4980		
	합계	3.5892	.5716		
8. 조직몰입	150만원미만	3.4261	.4744	7.467	.000**
	150만원이상-200만원미만	3.5513	.5932		
	200만원이상-250만원미만	3.6113	.6309		
	250만원이상-300만원미만	3.9190	.6294		
	300만원이상	3.8100	.5300		
	합계	3.6545	.6174		
9. 직무만족	150만원미만	3.8696	.5419	1.620	.168
	150만원이상-200만원미만	3.8470	.5333		
	200만원이상-250만원미만	3.8638	.5195		
	250만원이상-300만원미만	3.0190	.5135		
	300만원이상	3.8950	.4125		
	합계	3.8934	.5171		

<표 8> 월수입별 차이에 의한 분산분석(계속)

구 분		평 균	표준편차	F	유의확률 (P)
10. 서비스 태도	150만원미만	3.4130	.4479	8.172	.000**
	150만원이상-200만원미만	3.6559	.4445		
	200만원이상-250만원미만	3.7001	.5168		
	250만원이상-300만원미만	3.8265	.4374		
	300만원이상	3.9179	.4686		
	합계	3.7025	.4866		
11. 충성	150만원미만	3.6739	.4429	8.220	.000**
	150만원이상-200만원미만	3.6748	.5160		
	200만원이상-250만원미만	3.7716	.5940		
	250만원이상-300만원미만	4.0452	.5634		
	300만원이상	4.0300	.5013		
	합계	3.8131	.5625		
12. 복종	150만원미만	3.7087	.5054	5.787	.000**
	150만원이상-200만원미만	3.9096	.5219		
	200만원이상-250만원미만	3.8539	.5661		
	250만원이상-300만원미만	4.0833	.5511		
	300만원이상	4.1333	.4797		
	합계	3.9242	.5496		

<표 8> 월수입별 차이에 의한 분산분석(계속)

구 분		평 균	표준편차	F	유의확률 (P)
13. 참여	150만원미만	3.2696	.4365	9.651	.000**
	150만원이상-200만원미만	3.6261	.4607		
	200만원이상-250만원미만	3.5631	.5406		
	250만원이상-300만원미만	3.7976	.5300		
	300만원이상	3.7950	.5500		
	합계	3.6164	.5287		

\* : p<0.05

\*\* : p<0.01