
碩 士 學 位 論 文

大學職員의 職務動機와 職務態度간의 關係

— 제주대학교 직원을 중심으로 —

指導教授 李 杬 柱



濟州大學校 教育大學院

教 育 行 政 專 攻

金 文 柱

1998年 8月

大學職員의 職務動機와 職務態度간의 關係

— 제주대학교 직원을 중심으로 —

指導教授 李 杭 柱

이 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함.

1998年 6月 日

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 金 文 柱



金文柱의 教育學 碩士學位 論文을 認准함.

1998年 7月 日

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

<抄錄>

大學職員의 職務動機와 職務態度간의 關係

- 제주대학교 직원을 중심으로 -

金 文 柱

濟州大學校 教育大學院 教育行政 專攻

指導教授 李 杭 柱

본 연구는 교육행정공무원들을 대상으로 한 직무동기와 직무태도간의 관계를 밝히는데 그 목적이 있다. 본 연구는 사회조사방법론에 의하여 수행되었다.

본 연구의 중심문제들은 다음과 같다.

첫째, 직원의 직무동기의 수준은 학력, 근무경력, 성별 등에 따라 차이가 있는가?

둘째, 직원의 직무태도의 수준은 학력, 근무경력, 성별 등에 따라 차이가 있는가?

셋째, 직원의 직무동기수준과 직무태도수준은 어떤 관계가 있는가?

이러한 연구문제를 해결하고자 본 연구는 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 본 연구는 제주대학교에 재직하고 있는 사무직원 195명을 대상으로 하였으며, 연구자료는 SPSS/PC+ 프로그램을 이용하여 분석하였다.

분석항목에서 직무동기의 하위변인은 성취감, 인정감, 성장가능성의 3개요인과 직무태도의 하위변인은 직무, 상관, 동료, 보수의 4개 요인으로 하였다.

이상의 연구에서 얻어진 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 직원의 직무동기 하위 요인별 분석에서는 근무경력이 오래될수록 인정에 대해 높게 나타났으며, 학력이 높을수록 성장가능성에 대해 긍정적인 것으

로 나타났다($p=.05$). 그러나 성취감에 대해서는 집단간에 차이가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 직무태도 하위 요인별 분석에서는 직무와 상관에 대해서는 근무경력이 오래될수록, 동료에 대해서는 저학력일수록 직무태도가 긍정적인 것으로 나타났다($p=.05$). 그러나 보수에 대해서는 집단간에 차이가 없는 것으로 나타났다.

셋째, 직무동기와 직무태도간의 관계분석에서는 성별, 학력별, 근무경력별로 본 직무동기와 직무태도간의 관계는 99% 수준에서 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 전반적으로 직원의 직무동기와 직무태도간에는 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 즉 직무동기가 높을수록 직무태도도 좋은 것으로 밝혀졌다. 따라서 조직은 구성원들이 직무수행을 통해서 성취감, 보람, 긍지를 가질 수 있도록 직무를 설계할 필요가 있다.



目 次

I. 序 論	1
1. 研究의 必要性 및 目的	1
2. 研究問題	3
3. 研究의 制限點	3
II. 理論的 考察	4
1. 職務動機	4
2. 職務態度	8
3. 職務動機와 職務態度간의 關係	11
III. 研究方法	13
1. 研究對象	13
2. 測定道具	14
3. 資料處理	15
IV. 研究結果 및 解釋	16
V. 要約 및 結論	28
1. 要約	28
2. 結論	31
<參考文獻>	32
<Abstract>	36
<附 錄>	38

圖 · 表 目 次

<그림 II-1> 동기부여이론의 발전과정	7
<표 III-1> 연구대상자의 일반적 특성	13
<표 III-2> 설문지 문항구성과 신뢰도	14
<표 IV-1> 성취동기에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석	16
<표 IV-2> 인정에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석	17
<표 IV-3> 성장가능성에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석	18
<표 IV-4> 직무에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석	19
<표 IV-5> 상관에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석	20
<표 IV-6> 동료에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석	21
<표 IV-7> 보수에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석	22
<표 IV-8> 남자직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계	23
<표 IV-9> 여자직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계	23
<표 IV-10> 전문대졸 이하 직원의 직무동기와 직무태도의 상관관계	24
<표 IV-11> 대졸 이상 직원의 직무동기와 직무태도의 상관관계	25
<표 IV-12> 10년이하인 직원의 직무동기와 직무태도의 상관관계	26
<표 IV-13> 11~20년인 직원의 직무태도와 직무동기의 상관관계	26
<표 IV-14> 21년이상인 직원의 직무동기와 직무태도의 상관관계	27

I. 序 論

1. 研究의 必要性 및 目的

현대사회는 조직사회이며, 조직은 개인에게 삶을 제공하고 그들의 생활을 보장하는 역할을 하고 있다. 그러나 조직은 사회와 개인에 많은 영향력을 발휘하고 있지만 조직의 영향력이나 활동은 조직을 구성하고 있는 개인의 다양한 의식적인 노력이 결정적인 영향력을 미친다.

현대사회에 있어서 조직의 구성원은 조직의 가장 가치 있는 자원이므로 조직의 목표를 수행하고 발전시키기 위해서는 무엇보다도 조직구성원을 효율적으로 관리하는 일이 가장 중요할 것이다. 따라서 조직구성원이 조직 속에서 열심히 일하도록 조장하는 행위는 조직의 행정가가 가장 관심을 갖는 부분으로, 이를 위해 행정가들은 때로는 작업환경을 개선해 주기도 하며, 구성원들에게 가치 있는 것을 제시하기도 한다.¹⁾

조직구성원이 조직을 위해서 얼마나 성과를 올리느냐 하는 것은 능력이나 환경이 열악 하더라도 일을 해내겠다는 강한 의욕이 있는 사람은 남보다 더 훌륭하게 일을 해내는 성공 사례들을 우리는 주변에서 종종 볼 수 있다.

이완정²⁾은 과업에 대해 많은 능력을 가지고 있는 사람이라고 해서 열심히 일하는 것이 아니라 강한 동기가 부여되어 있는 사람만이 아무리 나쁜 조건하에서도 의욕적으로 일을 하기 때문에, 조직목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 조직은 먼저 구성원의 동기를 유발시킬 수 있는 조건을 마련해야 하고 구성원들은 자기직무에 대해 어떤 태도를 가지고 있는가를 수시로 판단할 필요가 있다고 하였다.

1) 남정걸 외(1995), 『교육조직론』 (서울 : 도서출판), p. 129.

2) 이완정(1992), 『학교조직관리론』 (서울 : 성원사), p. 50.

따라서 조직에서 인간의 행동을 파악하고, 그러한 행동이 조직의 목표달성과 어떻게 관계되고, 목표달성에 효과적이고 바람직한 행동을 유발하기 위해서는 어떠한 방법이 필요한가를 究明하는 것은 조직의 경영개선에 많은 도움을 줄 것이다. 더욱이 행정조직은 국가발전, 국민복지증진이라는 조직목표를 수행하므로 그 조직 목표 수행을 담당하고 있는 공무원 역할이 더욱 중대하다고 할 수 있다.

특히, 학교조직에서 주된 활동은 학생을 가르치는 교육활동이라 할 수 있으며, 이 교육활동이 효과적으로 이루어지기 위해서는 이에 적합한 행정적 뒷받침이 있어야 한다. 그 역할의 담당자가 바로 교원과 사무직원인 교육행정공무원이다. 교육성과의 극대화를 위해서는 학교의 조직구성원인 교원과 직원의 효율적인 역할수행이 필수적이다. 조직은 사람들의 협동체계와 어떤 구체적인 수단을 동원하여 보다 능률적이고 유효하게 조직의 목표를 달성하려고 하는 실체이기 때문이며 학교조직도 마찬가지이다.³⁾ 그러므로 한 조직체내에서 조직구성원이 직무수행에 있어 어떠한 태도로 임하고 있는지를 살펴보는 것은 중요한 의미가 있다고 하겠다.

이러한 문제와 관련된 선행연구들을 살펴보면 동기에 관한 연구나 태도에 관한 연구는 상당수에 이르고 있으나 대학조직에서의 직원에 대한 직무동기와 직무태도간의 관계를 밝힌 연구는 찾아볼 수 없는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 직원들을 대상으로 한 그들의 직무동기와 직무태도가 하위요인에 따라 차이가 있는가를 밝힌후, 직무동기와 직무태도간에는 어떤 관계가 있는가를 조사, 분석함으로써 조직의 효율성을 극대화 할 수 있는 동기부여의 요소들을 밝혀내어 대학행정에 보다 유용한 자료를 제공하는 것을 그 목적으로 한다.

3) 신유근(1982), 『조직론』 (서울 : 다산출판사), p. 21.

2. 研究問題

조직에서 조직구성원의 효율성은 그들의 기술이나 기능에만 달려 있는 것이 아니라 직업에 대한 그들의 태도나 동기에 의해서도 영향을 받는다.

조직내에서의 직무수행의 효과는 동기부여에 의한 것이며, 이러한 동기부여라는 조직상의 문제는 조직의 구성원으로 하여금 자발적인 노력을 통해서 조직의 목표달성에 공헌할 수 있도록 유인하고 조장하는 것이다. 직무동기가 높은 직원은 낮은 직원보다도 더 적극적이며 의욕적으로 업무를 추진하고 있다는 건 실증적으로 나타나고 있다. 어떤 직무가 직원에게 일을 할 의욕을 유발 시키며, 어떻게 하면 직무에 보다 높은 동기를 유발할 수 있을 것인가는 개인의 직무수행태도와도 관계가 있다고 보겠다.

이에 따라 본 연구는 직원들의 직무동기 수준과 직무태도의 관계를 구체적으로 밝히기 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 1) 직원의 직무동기의 수준은 학력, 근무경력, 성별 등에 따라 차이가 있는가?
- 2) 직원의 직무태도의 수준은 학력, 근무경력, 성별 등에 따라 차이가 있는가?
- 3) 직원의 직무동기수준과 직무태도수준은 어떤 관계가 있는가?

3. 研究의 制限點

본 연구는 다음과 같은 제한내에서 연구하였다.

- 1) 연구의 대상은 제주대학교에 재직하고 있는 사무직원들로 한정하였다.
- 2) 본 연구는 질문지에 의해 측정하고 응답자의 주관적 평가에 의한 반응을 통계 처리하였다.
- 3) 직원의 개인적 특성은 성별, 학력별 및 근무경력별로 제한하였다.

Ⅱ. 理論的 考察

1. 職務動機

동기의 개념은 조직체는 물론 일상생활에서도 흔히 사용되는 용어로서 다양한 뜻을 지니고 있다. 특히 우리 나라에서 동기는 motive와 motivation의 두 가지 용어로 사용될 때가 많으므로 혼돈을 가져올 수도 있다.

우선 motive로서의 동기는 개인의 행동을 어떤 목적을 위하여 일정한 방향으로 작동시키는 내적 심리상태를 말한다. 그리고 motivation으로서의 동기는 개인의 행동이 실제로 작동되는 과정 또는 작동되도록 유도 내지 기도하는 과정으로서 동기부여를 의미한다.⁴⁾

동기에 대한 이해를 돕기 위하여 우선 여러 학자들의 견해를 소개하고자 한다. Vinacke⁵⁾은 '동기란 개인이 수행하고 있는 행동의 강도, 질 및 방향의 변화를 결정하는 제조건'이라 하였고, Murray⁶⁾는 '타인의 행동을 유발하고 방향을 주며 통합을 시키는 내적인 요인'이라 하였으며, Koontz⁷⁾는 '사람들이 요구되는 방향으로 행동하도록 유인하는 것'이라고 하였고, Tiffin과 McCormik⁸⁾은 '인간의 행동을 계발하고 그 계발된 행동을 유지하며 나아가 그들의 일정한 방향으로 유도해 가는 과정의 총칭'이라 하였고, Young⁹⁾은 '행동을 일으키는 과

4) 이학중(1991), 『조직행동론』 (서울 : 세경사), p. 142.

5) W. E. Vinacke(1962), "Motivation as a Complex problem" in M. R. Jones(ed.), Nebraska Symposium on Motivational (Lincoln, Nebraska : Nebraska University Press), p. 3.

6) E. J. Murray(1965), Motivation and Emotion, Englewood cliffs,N.J:Prentice-ha,p.12.

7) H. Koontz(1972), Principles of Management, McGrow-Hill, p. 525.

8) J. Tiffin & E. j. McCirmick(1965), Industrial Psychology, Englewoods Cliffs, N. Prentice-Hall, p. 340.

9) P. T. Young(1961), Motivation and Emotion : A Servey of Deter minats of Hum Animal Activity, New York : Willey, p. 24.

정, 행동의 유지 및 정해진 행동의 규제에 관한 것'이라고 각각 정의하고 있다.

이상의 동기에 대한 여러 정의들을 분석해 보면, 다음과 같은 공통된 특징을 발견할 수 있다.

첫째, 동기는 인간활동에 있어서 정력과 의욕을 북돋아 준다. 즉, 생물적 존재이면서 사회적 유기체인 인간이 어떤 일을 할 때 능률적이면서 의욕적으로 할 수 있는 힘을 부여해 준다.

둘째, 동기는 인간행동의 방향을 결정해 준다. 즉, 인간이 어떤 일을 하는데 있어서 그 목표를 향해 나아갈 수 있도록 결정해 준다.

셋째, 동기는 인간행동을 유지하며 지속시켜 준다. 즉, 인간행동의 강도를 강화하고 정력의 방향을 확고히 할 것인지를 조정함으로써 행동진로에서 후퇴할 것인가 혹은 노력을 재조정할 것인가를 주위 환경과의 환류과정을 통해 결정하는 힘을 가지고 있다.¹⁰⁾

이와같이 동기에 관한 여러 학자들의 정의를 바탕으로 하여 볼 때 일반적으로 동기부여란 어떤 사람을 자극하여 행동을 불러일으키거나, 또는 어떤 사람으로 하여금 바람직한 행동을 수행하도록 이끄는 것이라고 할 수 있다. 즉, 직무동기는 직무와 관련된 작업행동에 초점이 맞춰지고 직무를 수행하기 위하여 자발적 내지 적극적으로 책임을 지고 일을 하고자 하는 의욕이 생기게끔 하는 것으로 목표달성을 위한 행동을 유발시키는 행동과정이라고 할 수 있다.

동기이론에 관한 발전과정을 살펴보면 동기이론들이 실제조직에서 현실적으로 구체화된 것은 20세기 들어 동기에 대한 심리학적, 관리적 연구가 진행되면서부터이다. 조직의 경영관리 측면에 동기를 최초로 체계화한 Taylor¹¹⁾는 그의 과학적 관리론을 통해 조직 구성원의 작업 능률을 극대화 하기 위한 동기부여 방법을 제시하였다. 즉 조직 구성원들이 동기를 유발시키는 요인이 경제적 보상이므로 임금을

10) 김석주(1994), "우리 나라 고급공무원과 일선 하급공무원간의 동기부여요인에 관한 비교연구", 한국외국어대학교 대학원 박사학위논문, pp. 7~8.

11) Fredenick Taylor(1947), Principles of Scientific Management (N.Y. : Harper & Brothers), p. 10.

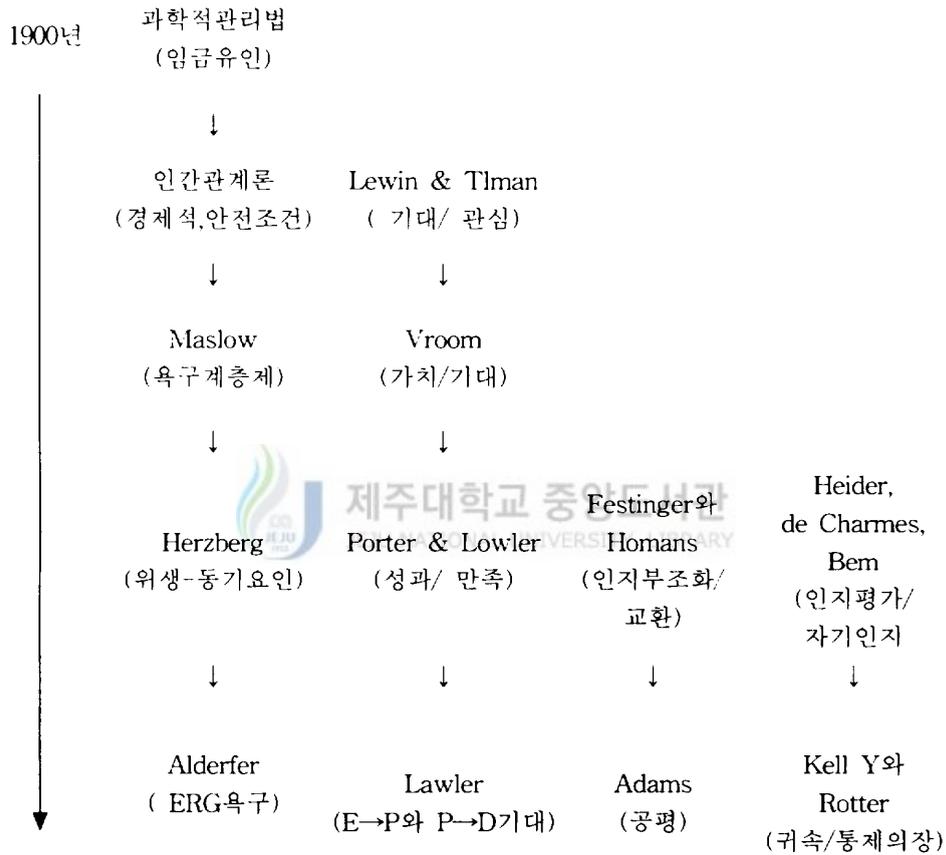
가지고 조직구성원들이 직무동기를 자극시킬 수 있었다고 보았으며 동기부여가 잘 된 구성원들은 조직의 목표를 효율적으로 달성하는 데 기여하게 된다는 것이다. 그러나 인간관계 모형에서는 돈 이외의 다른 요인이 조직구성원을 동기화시킨다는 새로운 관점을 제시하였다. 인간은 경제적 욕구에 의해서만 움직이는 것이 아니라 사회적 측면이 동기유발과 관련되어 강조되었다. 즉 조직 구성원과의 인간적인 관계와 의사소통에 의하여 구성원들이 만족도가 높아지면 생산성도 비례해서 높아진다는 것이다. 1950년대의 동기이론들은 동기가 부여된 행동을 야기시키는 요인들을 밝히는 데 주력하였으며, 이 이론들을 통칭해서 내용이론이라고 하는데 특히 인본주의 심리학자인 Maslow¹²⁾의 5 段階欲求階層理論이 인간이 일반적 욕구를 가장 알기 쉽게 설명한 모형이라 할 수 있다. 그 다음에 Herzberg¹³⁾의 二要因論이 나타났다 그는 Maslow의 5가지 욕구 대신에 오직 2가지 요인-위생요인과 동기요인만 있다고 하였다. 또한 Alderfer¹⁴⁾의 ERG이론, McClelland¹⁵⁾의 성취동기이론 등이 포함된다. 1960년대에 들어 종래의 내용이론들과는 달리 다른 동기이론들이 등장하기 시작했으며, 이것을 과정이론이라 하는데, 이 이론은 동기화된 행동을 유발시키는 요인을 밝혀 내는 것으로부터 한 단계 더 나아가 요인들간의 인과관계를 밝혀 동기화된 행동을 이끄는 경로를 구체화하는 데 관심을 갖는 이론¹⁶⁾으로 Vroom¹⁷⁾의 기대이론, Adams¹⁸⁾의 공평성이론이 나타났으며 최근에

-
- 12) Abraham H. Maslow(1961), A Theory of Human Motivation (Cincinnati: South Westery Publishing Co.), p. 122.
- 13) F. Herzberg, B. Mauser and B. Synderman(1959), The Motivation to Work (New York : John wiley and Sons), pp. 113-119.
- 14) Clayton P. Alderfer(1969), "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", Organizational Behavior and Human Performance, p. 142.
- 15) David D. McClelland(1961), The Achieving Society, (N.Y. : Van Nostrand,), pp. 7-8.
- 16) 남정걸 외(1995), 전제서, p. 131-132.
- 17) V. H. Vroom(1964), Work and Motivation, New York : John Wiley & Song, p. 165.
- 18) Stacy Adams(1963). "Toward on Understanding of Inequity", Journal of Abnormal & Social Psychology Vol. 67, p. 422.

는 귀속이론과 통제의 장 이론 등이 있다.

이상에서와 같이 동기부여에 대한 이론의 발전과정을 시대적으로 집약해 보면 <그림 II-1>와 같다.

< 그림 II-1 > 동기부여 이론의 발전과정



현재	내용이론	과정이론
----	------	------

자료 ; 한덕웅(1983), 「조직행동의 동기이론」 서울 : 법문사, p. 206.

2. 職務態度

조직구성원의 태도에 관한 연구는 최근 수십년 동안 사회심리학자들의 관심의 초점이 되어왔다. 직무태도란 직무에 대한 태도로서, 조직성과를 예측하는데 있어서 중요할 뿐만 아니라, 개인의 욕구와 조직의 목적을 통합하는데 있어서도 중요한 의미를 지니고 있다.¹⁹⁾ 따라서 직무태도를 어떻게 정의하느냐 하는 것은 측정과 연관하여 매우 중요한 의미를 가지고 있으나 직무태도에 영향을 미치는 결정요인들이 많기 때문에 명확한 개념정의가 어려운 편이다. 태도의 기본적인 정의에 있어서는 학자마다 다소 견해를 달리하고 있다.

Rokeach²⁰⁾는 '선호적인 방법으로 반응하려는 어떤 대상이나 상황에 관한 비교적 지속적인 신념의 조직으로 개인의 반응양태의 선행경향'이라고 정의하고 있다. 또한 태도를 '어떤 사람, 어떤 집단, 대상물 또는 대상물의 집단에 대하여 일관적이고 평가적인 방식으로 행동하려는 학습된 성향'이라고 규정하기도 하며,²¹⁾ McGuire²²⁾는 '일군의 대상이나 사건을 인식하여 분류하거나 그것들에 반응하려는 어느 정도의 평가적 일관성을 지닌 경향'으로 태도를 파악하고 있다. 또 그는 태도가 인지적 요소, 감정적 요소 그리고 행위의 전제가 되는 평가적 요소로 이루어지는 심리적 상태라고 표명하고 있다. 정경섭²³⁾은 직무태도란 직무의 어떤 특수한 상황에 대하여 반응하려는 경향을 말하며, 개인의 반응은 그가 상황을 어떻게 해석하느냐에 달려있고 이는 직무가 요구하는 것에 대하여 노력을 투입하는 과정에 있어서 중요한 영향을 미치기 때문에 개인의 직무에

19) 이민하(1991), "학교조직에서 교사의 인간관계와 직무태도와의 관계", 공주대학교 대학원 석사학위논문, pp. 20-21.

20) Milton Rokeach, Brief(1980), Attitudes and Values : A theory of Organization and Change (San Francisco : Jossey Bass, Inc), pp. 111-112.

21) 김정오 외(1982), 『심리학개론』 (서울대학교 출판부), p. 315.

22) W. J. McGuire(1978), "Attitudes", The New Encyclopedia Britanica, vol. 2, pp. 360~361.

23) 정경섭(1986), 『조직행동론』 (서울 : 법문사), p. 138.

대한 태도는 특히 중요하다고 했으며, 강신택²⁴⁾은 '개인이 반응하려는 성향으로 어떤 대상이나 환경을 인지하고 좋음, 싫음 또는 선악으로 평가하거나 감정을 가지며 어떤 행위를 하려는 반응의 경향'으로 태도를 정의하기도 한다.

사회학자들은 직무를 사회적 구조에 사람을 배치시키는 역할을 하는 단위로 보았다. Katz와 Kahn²⁵⁾은 직무란 조직의 건축용 블록과 같은 것으로 작업 집단의 주요 단위와 부서, 그리고 다른 하위체제를 구성하여 사람을 조직에 연결시키는 연결핀과 같은 역할을 한다고 규정하고 있다.

위와 같은 개념들을 종합하여 볼 때 직무태도는 개인이나 조직의 목표달성을 위해 행하는 과업으로 선천적인 것이 아니라 학습된 것이라 할 수 있겠다.

동기 및 태도를 구성하는 요인들은 연구자에 따라 약간의 차이가 있다. Herzberg²⁶⁾에 의해 정립된 동기-위생이론은 조직구성원들이 가장 효율적으로 일을 하기 위해서는 어떠한 동기가 필요한가를 직무태도와 관련하여 연구한 이론으로 그는 여러 차례 검증을 통하여 여러 직종에서 변함없이 적용되고 있음을 증명했다. 국내외에서 적용, 시험된 대부분의 결과들은 그의 이론을 지지하거나 긍정하고 있다.

그는 만족을 주는 요인을 동기요인이라 하여 직무상의 성취감, 인정감, 작업 자체, 성장가능성 및 발전 등을, 불만족을 주는 요인을 위생요인이라 하여 정책 및 관리, 감독, 보수, 상관, 동료, 작업조건 등의 변수를 직무의 범위로 하여 직무동기 및 태도의 대상으로 다루고 있다. 직무동기나 태도의 구성요소에 대해서는 여러 가지 견해가 있는데, Stahl²⁷⁾은 안정감을 갖고 싶어하는 욕구, 성취감을 갖고 싶어하는 욕구, 귀속감을 갖고 싶어하는 욕구 등으로 정리하고 있다. 또한 다른 학자는 조직행위를 정형화하는 태도변수로서 조직, 감독, 직무, 작업

24) 강신택(1981), 『사회과학연구의 논리』 (서울 : 박영사), p. 212.

25) D. Katz & R. L. Kahn(1978), *The Social Psychology of Organization*, Inded (N. Y : Jhon Wiley & Sons), p. 39.

26) Herzberg, op.cit., pp. 113-119. 이완정(1992), 전계서, pp. 56-57에서 재인용.

27) O. Glenn Stahl(1983), *Public Personnel Administraion*, 8th ed. (N.Y.: Harper & Row), p.238.

집단, 승진, 보상, 동료 등을 들기도 한다. Jurgenson²⁸⁾은 발전, 부가급부, 회사, 동료, 시간, 임금, 안전, 감독, 작업유형, 작업조건 등의 요소를 제시하고 있다.

이와 같이 직무에 관련된 연구결과 직무동기나 태도를 결정하는 요인의 수는 많이 발견되었으나 연구자에 따라 다양하며 모든 직무에 공통적으로 적용되는 동기나 태도요인은 무엇이며 어떤 과정을 통하여 결정되는가는 밝혀내지 못했다. 그 이유는 직무태도가 동기부여요소들의 작용에 의해서만 결정되는 것이 아니라, 과업, 역할, 책임, 상호작용, 유인, 보상 등의 복잡한 상호관계에 의하여 결정되기 때문이다. 즉 어떤 조직의 구성원이 갖게 되는 직무요인의 구체적 종류나 그 개개의 요인의 상대적 중요성은 그 조직의 상황, 업무성격, 시기, 대상에 따라 달라질 수 밖에 없다.²⁹⁾

위에서 살펴본 여러 학자들이 제시하는 구성요소에는 중복과 차이가 있지만 어느 정도의 공통적인 범주에 포함시킬 수 있다. 이들 공통적 요인은 감독, 직무내용, 승진 및 발전, 대인관계, 정책 및 관리, 보수 등의 요인이다. 한편, 개인의 사회적 배경의 차이에 의해서 직무태도가 상이하게 나타날 수 있다. Herzberg³⁰⁾ 등은 연구결과를 통해 성별, 교육수준, 계급, 소득 등에 의해서 근로자들의 동기나 태도가 달라진다는 것을 밝혀냈으며, 오윤진³¹⁾은 공무원의 태도에 관련된 연구에서 이에 근무년수, 계급, 담당업무의 성격, 해외교육 등을 추가하고 있다.

위와 같은 선행연구에 의하면 성별, 보수, 직급, 성장지, 교육수준, 연령 등의 여러 가지 사회적 배경변수에 의하여 구성원들의 직무요인에 영향을 받는다고 할 수 있다.

28) Clifford E. Jurgenson(1978), "Job Preference (What Makes a job Good or Bad?)", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63. No. 3, p.267.

29) 이재필(1994), "일선 공무원의 직무태도에 관한 비교연구", 한국외국어대학교 대학원 석사학위논문, pp. 7~9.

30) Herzberg, op.cit., pp. 113-119.

31) 오윤진(1983), "한국 행정문화에 관한 실증적 연구", 경희대학교 대학원 박사학위논문 참조.

본 연구논문에서는 이상의 근거를 기초로 하여 직무동기의 하위요소로 성취감, 인정감, 성장가능성에 대한 요인과 직무태도의 하위요소로 직무, 상관, 동료, 보수를 요인으로 하였으며, 개인의 사회적 배경변수로는 학력, 근무경력, 성별 요인으로 분류하였다.

3. 職務動機와 職務態度간의 關係

직장의 업무능률은 조직구성원들의 직무에 대한 동기나 태도와 깊은 관계가 있다고 보겠다. 예컨대, 조직구성원이 어떤 동기를 갖고 업무에 임하였느냐에 따라 업무능률에 영향을 끼칠 것이며 높은 성취율을 확보할 수 있는가의 여부는 높은 동기를 가지고 있는가에 의하여 결정될 수 있으며 그 결과는 직무태도에 영향을 미친다고 보겠다.

조직은 구성원의 직무만족을 통한 업적 달성에 조직성과를 극대화시키려 하는 것이며 개인은 충족되지 않은 욕구가 행동을 통하여 실현되도록 기대하고 있으므로 조직과 개인욕구가 모두 실현되어지기 위해서는 우선적으로 조직내의 구성원은 동기부여되고 직무만족에 이르도록 유도되어야 할 것이다. 그러나 인간의 태도는 고정불변한 것이 아니라 시시각각으로 변하고 있기 때문에 적극적인 근무의욕을 고취시킨다³²⁾는 것은 그리 쉬운 일이 아닐 것이다. 이완정³³⁾은 동기와 태도간에는 서로 영향을 주고받는 상호작용이 있는 것과 구성원의 태도 여하에 따라 동기의 강도가 변할 수 있음을 밝히고 있다.

직무동기가 현실적인 측면에서 실제로 나타나는 것이 아니라 심리적인 상태에서 나타나고³⁴⁾ 이 요인들이 직무태도에 직, 간접으로 영향을 끼치게 되는데 직무태도는 여러 연구들 속에서 직무동기와 연관되어 있다는 결과가 도출되고

32) 정종진(1989), 새 인사관리, 법문사, p. 290.

33) 이완정, 전계서, p. 56.

34) 안덕상(1994), "동기부여가 직무성공에 미치는 영향에 대한 연구", 단국대학교 대학원 석사학위 논문, p. 32.

있다. 직무동기와 직무태도와의 관계에 대하여 직무동기가 직무태도에 직접 영향을 미친다는 견해와 직무태도가 직무동기를 유도하여 연결된다는 견해, 그리고 직무동기와 직무태도는 상호영향을 미친다는 견해 등이 있다.

따라서 어떻게 하면 직원들의 직무동기와 직무태도를 동시에 높일 수 있는가 하는 것은 주된 관심사항이라 할 수 있다. 그래서 본 연구에서는 이들간의 관련성을 직무동기와 직무태도의 하위요인들을 이용하여 확인해 보려고 한다.



Ⅲ. 研究方法

본 연구는 사회조사방법론에 의해 수행되었다. 연구대상, 측정도구 및 자료 처리에 관한 내용은 다음과 같다.

1. 研究對象

본 연구의 대상은 제주대학교에 재직하고 있는 사무직원을 대상으로 하였으며, 230부의 설문지를 배부하여 총 201부를 회수하였다. 회수된 질문지 201부 중 불성실하게 응답한 6부를 제외한 195부 모두 분석자료로 활용하였다. 본 연구대상의 일반적 특성을 학력, 근무경력, 성별에 따라 살펴보면 <표 Ⅲ-1>에 나타난 바와 같다.

<표Ⅲ-1> 연구대상자의 일반적 특성

구	분	빈도(명)	백분율(%)
학 력	전문대졸이하	72	36.9
	대졸이상	123	63.1
근무경력	10년이하	58	29.7
	11년~20년	99	50.8
	20년이상	38	19.5
성 별	남	144	73.8
	여	51	26.2
전 체		195	100.0

<표 Ⅲ-1>에 나타난 바와 같이 학력은 전문대졸 이하가 36.9%, 대졸이상은

63.1%로 나타났으며, 근무경력별로는 11~20년 사이에 근무한 자가 50.8%로 가장 많았고, 10년이하는 29.7%, 20년이상은 19.5%로 가장 낮은 분포를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 성별로는 남성 73.8%, 여성 26.2%로 남성 직원이 여성직원보다 2배 이상 많은 것으로 나타났다.

2. 測定道具

본 연구에서는 직무동기와 직무태도를 측정하기 위하여 동기-태도요인 조사 척도는 Herzberg의 2요인이론과 기존의 연구자료를 참고하여 본 연구에 적합하도록 지도교수의 지도를 받아 직무동기요인 인자를 성취감, 인정감, 성장가능성의 3개요인으로, 직무태도요인 인자는 직무, 상관, 동료, 보수의 4개 요인으로 하여 42개의 문항으로 구성하였다. 본 연구의 설문지 문항 구성과 신뢰도는 <표 III-2>에 나타난 바와 같이 신뢰도가 성취 .83, 인정 .74, 성장가능성 .83, 직무 .73, 상관 .87, 동료 .83, 보수 .89로 신뢰할만한 수준인 것으로 나타났다.

〈표 III-2〉 설문지 문항구성과 신뢰도

구	분	문 항 번 호	ALPHA
직무동기	성 취 감	1, 2, 3, 4, 5, 6	.83
	인 정 감	7, 8, 9, 10, 11, 12	.74
	성장가능성	13, 14, 15, 16, 17, 18	.83
직무태도	직 무	1, 2, 3, 5, 6	.73
	상 관	7, 8, 9, 10, 11, 12	.87
	동 료	13, 14, 15, 16, 17, 18	.83
	보 수	19, 20, 21, 22, 23, 24	.89

3. 資料處理

- ① 수집된 자료는 성별, 학력별, 근무경력별에 따라 분류하였다.
- ② 양변인은 Likert형 척도에 의해 측정된 것으로 그 종합점수를 coding paper에 정리하였다.
- ③ 분석은 SPSS/PC+를 이용하였다.
- ④ 유의도 수준은 $p < .01$ 와 $p < .05$ 등으로 제한하였다.



IV. 研究結果 및 解釋

직원의 직무동기와 직무태도간의 관계에 대한 자료 처리 결과와 해석은 다음과 같다.

1. 研究對象者의 特性別 職務動機 水準

연구대상자의 학력, 근무경력, 성별에 따라 직무동기 수준을 살펴본 결과는 <표 IV-1>에서 <표 IV-3>에 나타난 바와 같다.

〈표 IV-1〉 성취동기에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석

구	분	n	\bar{X}	S	t
학 력	전문대졸이하	72	3.71	.75	1.85
	대졸이상	123	3.89	.64	
성 별	남	144	3.83	.70	.33
	여	51	3.80	.65	
전	체	195	3.82	.69	

구	분	n	\bar{X}	S
근무경력	10년이하	58	3.71	.80
	11년~20년	99	3.83	.65
	20년이상	38	3.98	.59

구 분	SV	SS	df	MS	F
근무경력	SSB	1.76	2	.88	1.8693
	SSW	90.28	192	.47	
	SST	92.04	194	-	

1) 成就에 관한 사항

성취동기에 대해 연구대상자의 학력별, 성별, 근무경력별에 따른 차이를 살펴본 결과는 <표 IV-1>에 나타난 바와 같이 성취동기에 대해서는 유의한 차이를 보이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 성취동기와 학력별 및 성별 그리고 근무경력별에서 평균치들이 같은 수준에 있다고 말할 수 있다.

2) 人情에 관한 사항

<표 IV-2> 인정에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석

구	분	n	\bar{X}	S	t
학 력	전문대졸이하	72	3.22	.58	1.68
	대졸이상	123	3.34	.60	
성 별	남	144	3.32	.62	1.04
	여	51	3.22	.52	
전	체	195	3.30	.60	

구	분	n	\bar{X}	S
근무경력	10년이하	58	3.15	.60
	11년~20년	99	3.31	.58
	20년이상	38	3.49	.58

구 분	SV	SS	df	MS	F
근무경력	SSB	2.71	2	1.35	3.9334*
	SSW	66.11	192	.34	
	SST	68.82	194	-	

* p<.05

인정에 대해 학력, 성별, 근무경력별에 따른 차이를 살펴본 결과는 <표 IV-2>에 나타난 바와 같이 학력과 성별변인은 통계적으로 유의한 차이를 보이고

있지 않으나 근무경력변인($p < .05$)은 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 즉 근무경력이 가장 오래된 20년 이상이 3.49로 동기수준이 가장 높은 것으로 나타나 근무경력이 많을수록, 인정에 대한 동기 수준이 높음을 알 수 있다.

3) 成長可能性에 관한 사항

성장가능성에 대해 연구대상자의 학력별, 성별, 근무경력별변인에 따른 차이를 살펴본 결과는 <표 IV-3>에 나타난 와 같이 학력변인($p < .05$)이 통계적으로 유의한 차이 보이고 있다. 즉 대졸이상이 3.67로 전문대졸이하 보다 은 것으로 나타난 것을 볼 때 학력이 높을수록 장능성을 더 높게 평가하고 있음을 알 수 있다. 그러나 성별과 근무경력별 변인은 유의한 차이를 나타나지 않았다.

<표 IV-3> 성장가능성에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석

구	분	n	\bar{X}	S	t
학 력	전문대졸이하	72	3.43	.69	6.00*
	대졸이상	123	3.67	.63	
성 별	남	144	3.61	.67	1.27
	여	51	3.48	.65	
전	체	195	3.58	.66	

구	분	n	\bar{X}	S
근무경력	10년이하	58	3.51	.66
	11년~20년	99	3.55	.63
	20년이상	38	3.80	.72

구 분	SV	SS	df	MS	F
근무경력	SSB	2.38	2	1.19	2.7755
	SSW	82.25	192	.43	
	SST	84.63	194		

* $p < .05$

2. 研究對象者 特性別 職務態度 水準

직무태도에 대해 연구대상자의 학력, 근무경력, 성별에 따른 차이를 검증한 결과는 <표 IV-4>에서 <표 IV-7>에 나타난 바와 같다.

1) 職務에 관한 사항

직무에 대해 학력별, 성별, 근무경력별에 따른 차이를 검증한 결과는 <표 IV-4>에 나타난 바와 같이 학력과 성별변인은 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았으며, 근무경력변인($p < .05$)만이 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 즉, 근무경력이 가장 오래된 20년 이상이 3.81로 가장 높은 것으로 나타난 것을 볼 때 근무경력이 많을수록 직무에 대한 만족도가 높음을 알 수 있다.

<표 IV-4> 직무에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석

구분		n	\bar{X}	S	t
학 력	전문대졸이하	72	3.60	.48	.27
	대졸이상	123	3.64	.46	
성 별	남	144	3.62	.48	.03
	여	51	3.62	.44	
전 체		195	3.62	.47	

구분		n	\bar{X}	S
근무경력	10년이하	58	3.55	.42
	11년~20년	99	3.59	.48
	20년이상	38	3.81	.45

구분	SV	SS	df	MS	F
근무경력	SSB	1.76	2	.88	4.1905*
	SSW	40.30	192	.21	
	SST	42.06	194	-	

* $p < .05$

2)上官에 관한 사항

상관에 대해 연구대상자의 학력별, 성별, 근무경력별에 따른 차이를 검증한 결과는 <표 IV-5>에 나타난 바와 같이 학력과 성별변인은 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않으며, 근무경력별변인($p < .05$)이 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 즉, 근무경력이 가장 오래된 20년 이상이 3.81로 가장 높게 나타난 것을 볼 때 근무경력이 오래된 자가 상관에 대한 만족도가 높다고 말할 수 있다.

<표 IV-5> 상관에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석

구	분	n	\bar{X}	S	t
학 력	전문대졸이하	72	3.50	.72	.31
	대졸이상	123	3.44	.73	
성 별	남	144	3.50	.75	1.05
	여	51	3.38	.64	
전	체	195	3.47	.72	

구	분	n	\bar{X}	S
근무경력	10년이하	58	3.44	.72
	11년~20년	99	3.35	.66
	20년이상	38	3.81	.79

구 분	SV	SS	df	MS	F
근무경력	SSB	5.81	2	2.91	5.8583*
	SSW	95.22	192	.50	
	SST	101.03	194		

* $p < .05$

3) 同僚에 관한 사항

동료에 대해 학력별, 성별, 근무경력별 변인에 따른 차이를 검증한 결과는 <표 IV-6>에 나타난 바와 같이 통계적으로 학력변인($p < .05$)이 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 즉 전문대졸이하가 대졸이상보다 3.84로 더 높은 수준으로 보이고 있는 것을 볼 때 학력이 낮을수록 동료에 대해 만족하는 것으로 나타났다. 그러나 성별과 근무경력변인은 유의한 차이를 보이고 있지 않았다.

<표 IV-6> 동료에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석

구	분	n	\bar{X}	S	t
학 력	전문대졸이하	72	3.84	.66	5.00*
	대졸이상	123	3.62	.67	
성 별	남	144	3.72	.69	.65
	여	51	3.65	.61	
전	체	195	3.70	.67	

구	분	n	\bar{X}	S
근무경력	10년이하	58	3.65	.71
	11년~20년	99	3.69	.64
	20년이상	38	3.80	.69

구 분	SV	SS	df	MS	F
근무경력	SSB	.61	2	.31	.6819
	SSW	86.40	192	.45	
	SST	87.02	194	-	

* $p < .05$

4) 報酬에 관한 사항

보수에 대한 만족도에 있어 학력별, 성별, 근무경력별 변인에 따른 차이를 검증한 결과는 <표 IV-7>에 나타난 바와 같이 통계적으로 유의한 차이를 보인

집단은 없었다. 따라서 보수와 학력별 및 성별 그리고 근무경력별에서 평균치들이 같은 수준에 있다고 말할 수 있다.

〈표 IV-7〉 보수에 대한 학력별, 성별, 근무경력별의 차이 분석

구	분	n	\bar{X}	S	t
학 력	전문대졸이하	72	3.20	.77	1.82
	대졸이상	123	3.00	.77	
성 별	남	144	3.07	.80	.04
	여	51	3.07	.69	
전	체	195	3.07	.77	

구	분	n	\bar{X}	S
근무경력	10년이하	58	2.98	.74
	11년~20년	99	3.08	.81
	20년이상	38	3.20	.71

구	분	SV	SS	df	MS	F
근무경력	SSB		1.06	2	.53	.8892
	SSW		114.66	192	.60	
	SST		115.72	194	-	

3. 職務動機와 職務態度간의 相關關係

직무동기와 직무태도간의 상관관계를 살펴본 결과는 <표 IV-8>에서 <표 IV-14>에 나타난 바와 같다.

1) 남자직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계

남자 직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계를 살펴본 결과는 <표 IV-8>

에 나타난 바와 같이 성취감, 인정감, 성장가능성의 직무동기 하위영역은 직무, 상사, 동료, 보수에 대한 직무태도의 하위영역과 모두 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 직무동기 전체와 직무태도 전체변인도 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 남자직원은 직무동기가 높을수록 직무에 대한 태도, 상관에 대한 태도, 동료관계, 보수에 대해 만족하는 것으로 해석된다.

〈표 IV-8〉 남자직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계 (n=195)

구 분		직 무 동 기			
		성취감	인정감	성장가능성	전 체
직무태도	직 무	.6897**	.6952**	.6284**	.7645**
	상 관	.4657**	.4572**	.4502**	.5217**
	동 료	.4439**	.4564**	.4322**	.5058**
	보 수	.3155**	.4920**	.3672**	.4418**
	전 체	.5756**	.6397**	.5691**	.6761**

**p<.01

2) 여자직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계

〈표 IV-9〉 여자직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계 (n=195)

구 분		직 무 동 기			
		성취감	인정감	성장가능성	전 체
직무태도	직 무	.4331**	.4811**	.4170**	.5074**
	상 관	.2500	.4603**	.3820**	.4111**
	동 료	.0683	.2329	.1400	.1623
	보 수	.0305	.1530	.0752	.0689
	전 체	.2315	.4514**	.3411**	.3838**

**p<.01

여자 직원의 직무동기와 직무태도의 상관관계를 살펴본 결과는 <표 IV-9>에 나타난 바와 직무동기의 하위영역 중 성취동기는 직무태도 하위영역 의 직무와, 인정과 성장가능성은 직무와 상관에 대한 태도가 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 여자직원은 직무동기가 높을수록 직무와 상관에 대한 태도가 좋은 것으로 해석된다.

3) 전문대졸이하 직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계

<표IV-10>전문대졸 이하 직원의 직무동기와 직무태도의 상관관계 (n=195)

구 분	직 무 동 기				
	성취감	인정감	성장가능성	전 체	
직무태도	직 무	.6572**	.6939**	.5507**	.7263**
	상 관	.4596**	.4468**	.4679v**	.5275v**
	동 료	.2555	.3555**	.3527**	.3651**
	보 수	.2659	.4075**	.2413	.3432**
	전 체	.5136**	.6020**	.5080**	.6178**

**p<.01

학력이 전문대졸 이하인 직원의 직무동기와 직무태도의 상관관계를 살펴본 결과는 <표 IV-10>에 나타난 바와 같이 직무동기의 하위영역 중 성취동기는 직무태도 하위영역 중 직무와 상관과의 관계가 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 인정가능성과 성장가능성은 직무태도의 모든 하위영역과 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 학력이 전문대졸이하인 직원은 직무동기가 높을수록 직무와 상관에 대한 태도, 동료관계, 보수에 대해 만족하는 것으로 해석된다.

4) 대졸이상 직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계

〈표 IV-11〉 대졸 이상 직원의 직무동기와 직무태도의 상관관계 (n=195)

구 분		직 무 동 기			
		성취감	인정감	성장가능성	전 체
직무태도	직 무	.6290**	.6289**	.6150**	.7097**
	상 관	.4106**	.4783**	.4434**	.5052**
	동 료	.4831**	.4779**	.4398**	.5321**
	보 수	.2612**	.4592**	.3883**	.4186**
	전 체	.5425**	.6320**	.5800**	.6656**

**p<.01

학력이 대졸 이상인 직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계를 살펴본 결과는 <표 IV-11>에 나타난 바와 같이 성취감, 인정감, 성장가능성의 직무동기 하위영역은 직무, 상사, 동료, 보수에 대한 직무태도의 하위영역과 모두 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 직무동기 전체와 직무태도 전체변인도 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

따라서 대졸이상직원은 직무동기가 높을수록 직무에 대한 태도, 상관에 대한 태도, 동료관계, 보수에 대해 만족하는 것으로 해석된다.

5) 근무경력별이 10년 이하인 직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계

근무경력이 10년이하인 직원의 직무태도와 직무동기의 상관관계를 살펴본 결과는 <표 IV-12>에 나타난 바와 같이 성취감, 인정감, 성장가능성의 직무동기 하위영역은 직무와 상관의 직무태도 하위영역과 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 인정가능성은 보수에 대해 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 그러므로 근무경력이 10년이하인 직원

은 직무동기가 높을수록 직무와 상관과의 관계가 좋은 것으로 해석된다.

〈표 IV-12〉 10년이하인 직원의 직무동기와 직무태도의 상관관계

(n=195)

구	분	직 무 동 기			
		성취감	인정감	성장가능성	전 체
직무태도	직 무	.6566**	.6460**	.4690**	.6756**
	상 관	.4508**	.4452**	.3314**	.4681**
	동 료	.2018	.2640	.2632	.2729
	보 수	.2730	.4514**	.1618	.3302**
	전 체	.5018**	.5827**	.3906**	.5582**

**p<.01

6) 근무경력이 11~20년인 직원의 직무태도와 직무동기간의 상관관계

〈표 IV-13〉 11~20년인 직원의 직무태도와 직무동기의 상관관계

(n=195)

구	분	직 무 동 기			
		성취감	인정감	성장가능성	전 체
직무태도	직 무	.5909**	.5926**	.5515**	.6655**
	상 관	.4202**	.4068**	.4501**	.4905**
	동 료	.4355**	.4345**	.3564**	.4702**
	보 수	.2816**	.3837**	.4089**	.4103**
	전 체	.5195**	.5537**	.5423**	.6191**

**p<.01

근무경력이 11~20년인 직원의 직무동기와 직무태도의 상관관계를 살펴본 결과는 <표 IV-13>에 나타난 바와 같이 성취감, 인정감, 성장가능성의 직무동기

하위영역은 직무, 상사, 동료, 보수에 대한 직무태도의 하위영역과 모두 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 직무동기 전체와 직무태도 전체변인도 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

따라서 근무경력이 11년에서 20년된 직원은 직무동기가 높을수록 직무에 대한 태도, 상관에 대한 태도, 동료관계, 보수에 대해 만족하는 것으로 해석된다.

7) 근무경력이 21년 이상인 직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계

〈표 IV-14〉 21년이상인 직원의 직무동기와 직무태도의 상관관계

(n=195)

구 분	직 무 동 기				
	성취감	인정감	성장가능성	전 체	
직무태도	직 무	.6932**	.7427**	.7509**	.8200**
	상 관	.3493	.5667**	.4569**	.5133**
	동 료	.4721**	.5664**	.5122**	.5795**
	보 수	.0166	.4455**	.1951	.2317
	전 체	.4493**	.7241**	.5862**	.6579**

**p<.01

근무경력이 21년이상인 직원의 직무동기와 직무태도의 상관관계를 살펴본 결과는 <표 IV-14>에 나타난 바와 같이 직무동기의 하위영역중 성취와 성장가능성이 직무태도의 하위영역 중 보수와의 관계를 제외하고 모든 변인들이 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

따라서 근무경력이 21년이상된 직원은 직무동기가 높을수록 직무와 상관과의 관계, 동료와의 관계가 좋은 것으로 해석된다.

V. 要約 및 結論

1. 要約

학교조직내에서 구성원이 직무수행에 있어 어떠한 태도로 임하고 있는지를 살펴보는 것은 교육목표의 달성정도를 가름하는 중요한 척도가 되는 것이다. 따라서 본 연구는 교육행정공무원들을 대상으로 한 직무동기와 직무태도를 조사, 분석함으로써 조직의 효율성을 극대화 할 수 있는 동기부여의 요소들을 밝혀내어 효율적인 조직관리를 할 수 있는 방안을 모색하고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하고자 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 직원의 직무동기의 수준은 학력, 근무경력, 성별 등에 따라 차이가 있는가?

둘째, 직원의 직무태도의 수준은 학력, 근무경력, 성별 등에 따라 차이가 있는가?

셋째, 직원의 직무동기수준과 직무태도수준은 어떤 관계가 있는가?

이러한 연구문제를 해결하고자 본 연구는 문헌연구와 실증연구를 병행하였으며, 본 연구는 제주대학교에 재직하고 있는 사무직원 195명을 대상으로 하였으며, 연구자료는 SPSS/PC+ 프로그램을 이용하여 분석하였다.

1) 직무동기 하위 요인별 관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

① 인정감에 대한 성별과 학력별 집단간에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 근무경력별 집단에 대해서는 유의한 차이를 보이고 있다($P < .05$). 따라서 근무경력이 오래될수록 인정에 대한 동기수준이 높은 것으로 나타난 것을 볼 때 특정한 위치나 경륜으로 인해 인정이나 존경을 받고자 하는 욕

구가 생기는 것으로 판단된다.

② 성장가능성에 대한 성별, 근무경력별 간에는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 그러나 학력별 집단간에는 유의한 차이를 보였다 ($P < .05$). 즉 학력이 높을수록 성장가능성에 대해 긍정적인 것으로 나타난 것을 볼 때 자신의 전문적 성장을 위해서 자질을 향상시켜 나가는 것으로 추론된다.

③ 성취감에 대하여 학력별, 성별, 근무경력별로 분석한 결과 각 집단간에 통계적으로 유의한 차이가 없이 서로 비슷한 반응을 보였다. 따라서 성취감과 학력별 및 성별 그리고 근무경력별에서 평균치들이 같은 수준에 있다고 말할 수 있다.

2) 직무태도 하위 요인별 관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

① 직무에 대하여 학력별, 성별, 근무경력별로 분석한 결과 근무경력별 집단만 유의한 차이를 보였다($P < .05$). 따라서 근무경력이 가장 오래된 20년이상이 20년미만 보다 높게 나타나 근무경력이 오래될수록 직무에 대하여 긍정적인 반응을 보였다. 이는 직급이 높을수록 직무에 대한 권한이 많이 부여되어 있어서 더 많은 욕구를 얻을 수 있는 것으로 추론된다.

② 상관에 대해서 분석한 결과 학력별, 성별간에는 유의한 차이가 나타나지 않았으며, 근무경력별 집단만이 유의한 차이를 보였다($P < .05$). 즉 근무경력이 오래된 자가 상관에 대한 태도가 높은 것으로 나타났다.

③ 동료에 대하여 분석한 결과 성별, 근무경력별간에는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 그러나 학력별에 있어서는 유의한 차이가 나타났다($P < .05$). 즉 전문대졸이하가 대졸이상 보다 더 높은 수준으로 보이고 있는 것을 볼 때 학력과 직급이 낮을수록 동료간 유대가 깊은 것을 느낄 수 있으며 상호협조가 더 잘 되고 있는 것으로 추론된다.

④ 보수에 대하여 학력별, 성별, 근무경력별로 분석한 결과 통계적으로 유의

한 차이가 없이 서로 비슷한 반응을 보였다. 따라서 보수와 학력별 및 성별 그리고 근무경력별에서 평균치들이 같은 수준에 있다고 말할 수 있다.

3) 직무동기와 직무태도간의 상관관계 분석은 다음과 같다.

① 성별로 직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계를 분석한 결과 $p=.01$ 수준에서 남자직원의 성취감, 인정감, 성장가능성의 직무동기 하위영역은 직무, 상관, 동료, 보수의 직무태도 하위영역과 통계적으로 모두 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타나 직무동기가 높을수록 직무, 상관, 동료, 보수에 대한 태도가 모두 만족하는 것으로 볼 수 있으나 여직원의 경우는 직무와 상관에 대해서만 태도가 좋은 것으로 해석된다.

② 학력별로 직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계를 분석한 결과 $p=.01$ 수준에서 전문대졸 이하인 경우와 대졸이상인 경우 직무동기와 직무태도간의 성취감, 인정감, 성장가능성의 직무동기 하위영역은 직무, 상관, 동료, 보수에 대한 직무태도의 하위영역과 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 직무동기가 높을수록 직무에 대한 태도, 상관에 대한 태도, 동료관계, 보수에 대해 만족하는 것으로 해석된다.

③ 근무경력별 직원의 직무동기와 직무태도간의 상관관계를 분석한 결과 $P=.01$ 수준에서 근무경력이 10년이하, 11년-20년, 20년이상인 경우 성취감, 인정감, 성장가능성의 직무동기 하위영역은 직무, 상사, 동료, 보수에 대한 직무태도의 하위영역과 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 직무동기가 높을수록 직무에 대한 태도, 상관에 대한 태도, 동료관계, 보수에 대해 만족하는 것으로 해석된다.

2. 結 論

분석결과는 전반적으로 직원의 직무동기와 직무태도간에는 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 즉 직무동기가 높을수록 직무태도도 좋은 것으로 밝혀졌다. 따라서 조직은 구성원들이 직무수행을 통해서 성취감, 보람, 긍지를 가질 수 있도록 직무를 설계할 필요가 있다. 특히 대학구성원은 다른 요인들보다도 성취감에 가장 적극적인 반응을 보이고 있어서 이 영역에 대한 보상이 직무태도에 긍정적으로 작용할 것으로 생각된다. 그러므로 직원들이 전문적 성장과 업무능력 향상을 위하여 다양한 교육프로그램에 의한 교육훈련 등으로 구성원들의 직무태도를 향상시킬 수 있는 동기부여가 필요하다고 본다.

본 연구는 직무동기와 직무태도 관계를 잘 밝혀냈으나 본 연구자가 직무동기와 직무태도를 몇 가지 요인만으로 측정하였기에 직무동기와 직무태도에 대한 모든 요인을 다 밝혀낼 수 없었다. 따라서 앞으로 이에 대한 보다 심층적인 연구가 이루어진다면 교육행정에 보다 유용한 자료로 활용될 수 있을 것이다.



〈參 考 文 獻〉

- 강신탉(1981), 『사회과학연구의 논리』, 서울 : 박영사.
- 김정오 외(1982), 『심리학개론』, 서울대학교 출판부.
- 남정걸 외(1995), 『교육조직론』, 한국교육행정학회.
- 노종희(1995), 『교육행정학 : 이론과 실제』, 서울 : 문음사.
- 류영욱(1991), 『조직행태론』, 홍익제.
- 송화섭 역(1984), 『교육행정의 이론탐색과 실제』, 학문사.
- 신유근(1992), 『조직론』, 서울 : 다산출판사.
- 양창삼(1990), 『조직행동론』, 서울 : 다산출판사.
- 왕기항(1987), 『교육조직론』, 서울 : 집문당.
- 이완정(1992), 『학교조직관리론』, 서울 : 성원사.
- _____(1996), 『행동연구분석기법』, 서울 : 교육과학사.
- 이윤상(1987), 『사회심리학』, 서울 : 성광문화사.
- 이학중(1991), 『조직행동론』, 서울 : 세경사.
- 정경섭(1986), 『조직행동론』, 서울 : 법문사.
- 정종진(1989), 『새인사관리』, 서울 : 법문사.
- 홍대식 역(1982), 『사회심리학』, 서울 : 박영사.
-
- 강응찬(1989), “대학직원의 성취동기와 직무전문화 수용도와의 관계에 관한 연구”, 석사학위논문, 제주대학교 교육대학원.
- 김길준(1986), “교사성취동기수준과 역할행동과의 관계”, 석사학위논문, 공주사범대학 교육대학원.
- 김석주(1994), “우리나라 고급공무원과 일선하급공무원간의 동기부여 요인에 관한 연구”, 박사학위논문, 한국외국어대학교 대학원.
- 김윤영(1989), “지방교육행정공무원의 직무만족에 관한 연구”, 석사학위논문, 전남대학교 행정대학원.

- 박경주(1990), “교사의 직무동기와 소진과의 관계 연구”, 석사학위논문, 전남대학교 교육대학원.
- 박상희(1993), “직무특성에 따른 동기요인과 위생요인의 영향력 차이에 관한 연구”, 석사학위논문, 단국대학교 경영대학원.
- 배선희(1994), “보상만족이 조직 및 직무태도에 미치는 영향”, 석사학위논문, 서강대학교 경영대학원.
- 안덕상(1994), “동기부여가 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구”, 석사학위논문, 단국대학교 경영대학원.
- 양행요(1996), “도서관 직원의 직무만족에 대한 실증적 연구”, 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원.
- 오운진(1983), “한국 행정문화에 관한 실증적 연구”, 박사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 이남국(1988), “교사의 성취동기 수준과 직무태도와의 관계”, 석사학위논문, 공주대학교 교육대학원.
- 이민하(1991), “학교조직에서의 교사의 인간관계와 직무태도와의 관계”, 석사학위논문, 공주대학교 교육대학원.
- 이승재(1993), “동기요인에 관한 실증적 연구”, 석사학위논문, 청주대학교 산업경영대학원.
- 이재필(1994), “일선공무원의 직무태도에 관한 비교 연구.” 석사학위논문, 한국외국어대학교 대학원.
- 장건춘(1990), “공무원의 동기부여에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교 행정대학원.
- 조명래(1993), “직무특성과 동기유발 및 조직만족과의 관계”, 석사학위논문, 경북대학교 경영대학원.
- 채수천(1987), “학교조직 풍토와 교사의 직무태도와의 관계”, 석사학위논문, 공주대학교 교육대학원.

- 최용주(1988), "동기부여와 직무만족의 관계에 관한 연구", 석사학위논문, 동국대학교 행정대학원.
- 홍창희(1995), "국립대학교 교육전문직 공무원의 직무만족에 관한 연구", 석사학위논문, 충북대학교 행정대학원.
- Adams, Stacy(1963), "Toward on Understanding of Inequity", Journal of Abnormal & Social Psychology Vol. 67.
- Alderfer, Clayton P(1969), "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", Organizational Behavior and Human Performance.
- Herzberg, F. et. al.(1959), The Motivation to Work , N. Y. : John wiley and Sons.
- Maslow, Abraham H(1961), A Theory of Human Motivation (Cincinnati : South Westery Publishing Co.).
- McClelland, David D(1961), The Achieving Society, (N.Y. : Van Nostrand).
- McGuire, W. J.(1978), "Attitudes", The New Encyclopedia Britanica, v. 2.
- Murray, E.J.(1965), Motivation and Emotion, Englewood cliffs, N. J. : Prentice-ha.
- Jurgenson, Clifford E.(1978), "Job Preference (What Makes a job Good or Bad?)", Journal of Applied Psychology, Vol. 63. No. 3.
- Katz, D., & Kahn, R. L.(1978), The Social Psychology of Organization, Inded (N. Y : Jhon Wiley & Sons).
- Koontz, H.(1972), Principles of Management, McGrow-Hill.
- Rokeach, Milton., Bref(1980), Attitudes and Values : A theory of Organization and Chang (San Franciscow : Jossey Bass, Inc.)
- Stahl, O.Glenn.(1983), Public Personnel Administraion, 8th ed. (N.Y. : Harper & Row).
- Taylor, Fredenick(1947), Principles of Scientific Management (N.Y. : Harper

-
- & Brothers).
- Tiffin, J., & McCirmick, E. J.(1965), Industrial Psychology, Englewoods Cliffs, N. Prentice-Hall.
- Vinacke, W. E.(1962), "Motivation as a Complex problem" in M. R. Jones(ed.), Nebraska Symposium on Motivational (Lincoln, Nebraska : Nebraska University Press).
- Vroom, V. H(1964). Work and Motivation, New York : John Wiley & Song.
- Young, P. T.(1961), Motivation and Emotion : A Servey of Deter minats of Hum Animal Activity, New York : Willey.



<Abstract>

A Study on the Relationships between job motivation and job attitude.

— Focusing on the staff of the Cheju National University —

Kim, Moon-Joo

Educational Administration Major
Graduate School of Education, Cheju National University
Cheju, Korea

Supervised by professor Owan C. Lee

The purpose of this study is to explain the relationship between job motivation and job attitude of educational administrative public official. This study was practiced through the method of the social research.

The central problems of the study are as follows.

First, are there any differences about the level of job motivation of the staff according to education, career, and sex?

Second, are there any differences about the level of job attitude of the staff according to education, career, and sex?

Third, what relation is there between the level of job motivation and job attitude?

In order to solve the above problems, this study carried out the study of reference and actual proof together. This study made 195 staff of the Cheju National University the subject and the research data was analyzed through SPSS/PC+ program.

In the analytic items, this study set up the lower variables of job motivation which are three factors, achievement, recognition, and growth possibility. Also the study set up the lower variables of job attitude which are four factors, job, higher-worker, co-worker, and pay.

The results of this study are as follows.

First, in the lower variable analysis of job motivation, the longer their job career were, the more warm-hearted they had. And the higher their education, the more affirmative about the growth possibility($p=.05$). But there was no difference about the achievement among groups.

Second, in the lower variable analysis of job attitude, about the job and higher-worker, the longer their job career were, and about co-worker the lower their education, the more affirmative their job attitude were($p=.05$). But there was no difference about the pay among groups.

Third, in the correlation analysis between job motivation and job attitude, it showed that there was close relation between them when it examined by sex, education and career.(level of 99%)

Judging from the results, generally there was close correlation between job motivation and job attitude of the staff. In other words the higher their job motivation, the better their job attitude. Therefore the organization should design a job for the staff to feel accomplishment, usefulness, and pride through the performance of duty.

<설 문 지>

제주시교육지원청 제주대학교 교육대학원 교육행정전공 석사학위논문 작성에 필요한 자료 수집을 위하여 설문지를 발송합니다.

- 교육행정공무원의 직무동기와 직무태도간의 관계 -

안녕하십니까?

우선 본 조사에 참여해 주신데 대하여 진심으로 감사를 드립니다.

본 설문지는 석사학위논문을 완성하는데 사용될 자료를 수집하기 위한 목적으로 실시하는 것입니다. 수집된 자료는 통계적인 목적을 위해서만 사용되며 개별적으로 공개되는 일은 없습니다. 조금 귀찮으시더라도 연구를 도와주신다는 생각으로 한 문항도 빠짐없이 응답해 주시길 부탁드립니다.

바쁘신 가운데 귀중한 시간을 내 주신데 대해 깊은 감사를 드립니다.

1998년 2월

제주대학교 교육대학원 교육행정전공

김문주 (연락처 : 54 - 3502, 자대 행정실)

I. 다음 항목들은 귀하의 직무동기에 관한 사항을 살펴보기 위한 것입니다.

각 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 항목에 “√” 표 해주십시오

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
성취에 관한 사항						
1	나는 무엇이든 노력하면 성취될 것으로 믿는다.					
2	나는 현재 하고 있는 일에 대해 성취감을 느끼고 있다					
3	나는 일을 할 때 성취감으로부터 큰 만족감으로 느낀다.					
4	나는 하던 일을 끝까지 성공 시킨다.					
5	나는 성취목표를 명확히 하고 성취과정을 수시로 검토한다.					
6	나는 항상 높은 수준의 활동 목표를 갖는다.					
인정에 관한 사항						
7	나의 현직장은 타직장에 비해 사회적 인식과 평가가 높다고 생각한다.					
8	내가 제안한 아이디어가 많이 채택되는 편이다.					
9	내가 수행한 일 또는 능력에 대해 상관이나 동료로부터 인정 받는다.					
10	나는 현직장에서 유능하고 필요한 존재라고 느낀다.					
11	나는 현재의 직장에서 평생토록 근무하고 싶다.					
12	현재의 나의 지위에 권위가 부여되어 있다고 생각한다.					

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
성장 가능성에 관한 사항						
13	나는 내 자신의 능력을 최대한으로 개발하려고 노력한다.					
14	나는 내 자신을 타인보다 나은 존재로 만들려고 노력한다.					
15	나는 온갖 역경속에서도 나의 꿈을 실현하려는 의지를 갖는다.					
16	나는 다른 사람보다 높은 이상을 세우고 그것을 위해 노력한다.					
17	나는 직무를 수행함에 있어 창의성을 발휘할 기회가 많다고 생각한다.					
18	나는 현재의 지위에서 자아실현감을 얻을 수 있다고 생각한다.					

II. 다음 항목들은 귀하의 직무태도에 관한 사항을 살펴보기 위한 것입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 항목에 “√” 표 해 주십시오.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
직무에 관한 사항						
1	나는 직무에 대해 책임감을 가지고 있다.					
2	나는 업무수행에 있어서 재량권을 부여받고 있다.					
3	나의 의견은 업무에 반영된다.					
4	나는 종종 직무를 바꾸려고 생각한다.					

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
5	내가 담당하고 있는 업무는 내 적성에 맞는 편이다.					
6	나는 직장의 일을 나의 일처럼 생각한다.					
상사에 관한 사항						
7	나는 직장에서 상사의 업무를 지원하기 위해 노력을 한다.					
8	나는 직장상사와 자주 대화를 나눈다.					
9	상사들은 부하를 대할 때 인격적으로 대한다.					
10	직무에 대한 상사의 명령은 합리적이다.					
11	상사는 나의 고충을 해결해 주려고 노력한다.					
12	나는 직속상관의 지휘 통솔에 대하여 만족하고 있다.					
동료에 관한 사항						
13	직장에서 나는 동료와 잘 지내는 편이다.					
14	나의 동료들은 나의 일을 잘 도와주는 편이다.					
15	직장안에서 동료간의 유대감이 잘 형성되어 있다.					
16	직장안에서 남, 여 차별이 없다.					
17	직장안에서 내가 어려움에 처했을 때 진심으로 말할 수 있는 동료가 있다.					
18	직장안에서 직원친목회는 효과적으로 운영되고 있다.					

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
보수에 관한 사항						
19	나의 보수는 타직장에 비해 적절한 편이다.					
20	나의 보수는 직무에 비해 적절한 편이다.					
21	나의 보수에 대한 세액은 적절한 편이다.					
22	나는 우리 직장의 보수지급 방법에 대해 만족한다.					
23	내가 받는 보수로 생활하는 데는 별 지장이 없다.					
24	내가 근무하는 직장의 보수체제는 잘된 편이다.					

Ⅲ. 다음 항목들은 귀하의 일반적인 통계사항을 알아보고자 합니다. 해당란에 “√” 표 해 주십시오.



1. 귀하의 학력은?

- ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원수료 이상

2. 귀하의 연령은?

- ① 25세 이하 ② 26세~30세 ③ 31세~35세 ④ 36세~40세
 ⑤ 41세~45세 ⑥ 46세~50세 ⑦ 51세 이상

3. 귀하의 근무경력은?

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

4. 귀하의 직급은?

- ① 5급이상 ② 6급 ③ 7급 ④ 8급
⑤ 9급 ⑥ 기능직, 기타

5. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

IV. 기 타 사 항

귀하께서 생각하시는 교육행정공무원의 직무동기 및 태도에 관한 중요한 사항이나, 직장 발전에 관하여 좋은 의견이 있으시면 어떤 내용이든지 기재하여 주시면 소중한 자료로 사용 하겠습니다.



- 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다 -