

碩士學位論文

水協職員의 職務滿足에 관한 實證的 研究

— 濟州地域의 地區別 水産業協同組合을 中心으로 —



指導教授 宋 秉 軾

JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

11. 081

濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學專攻

蔡 鍾 益

1998

碩士學位論文

水協職員의 職務滿足에 관한 實證的 研究

— 濟州地域의 地區別 水産業協同組合을 中心으로 —



指導教授 宋秉軾

JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學專攻

蔡 鍾 益

1998

碩士學位論文

# 水協職員의 職務滿足에 관한 實證的 研究

— 濟州地域의 地區別 水産業協同組合을 中心으로 —

指導教授 宋秉軾

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.



濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學 專攻

蔡鍾益

蔡鍾益의 經營學 碩士學位論文을 認准함.

1999년 6월 일

委員長 經營學博士

金 範 國

委 員 經營學博士

宋 秉 軾

委 員 經營學博士

金 鍾 益



# 目 次

第1章 序 論 .....	1
第1節 研究目的 .....	1
第2節 研究의 方法과 構成 .....	2
第2章 職務滿足의 理論的 背景 .....	3
第1節 職務滿足의 概念 .....	3
第2節 職務滿足의 重要性 .....	5
第3節 職務滿足에 관한 理論 .....	7
1. 내용이론 .....	7
2. 과정이론 .....	9
第4節 職務滿足에 影響을 주는 要因 .....	12
1. 직무특성 .....	12
2. 조직특성 .....	13
3. 환경특성 .....	14
4. 개인적 특성 .....	16
第5節 職務滿足의 結果 .....	17
1. 직무수행 .....	17
2. 출근, 결근과 지각 .....	19
3. 이직 .....	19
4. 육체적·정신적 건강 .....	20
5. 노조활동 .....	20
第6節 職務滿足에 관한 先行研究 .....	22

<b>第3章 水産業協同組合의 人事制度</b> .....	26
第1節 水産業協同組合의 概要 .....	26
1. 목적 및 기능 .....	26
2. 계통조직 .....	26
3. 직 원 현 황 .....	28
第2節 水産業協同組合의 人事制度 .....	29
1. 개황 .....	29
2. 직제(직급·직위) .....	30
3. 직원채용 .....	30
4. 승진 .....	31
5. 인사고과 .....	33
<b>第4章 職務滿足에 관한 實證分析</b> .....	34
第1節 研究模型 및 假說의 設定 .....	34
第2節 調査의 概要 .....	35
1. 실증분석 표본 .....	35
2. 설문 의 구성 및 분석방법 .....	36
第3節 資料의 分析 .....	38
1. 자료의 특성 .....	38
2. 가설검증 .....	43
第4節 分析結果의 要約 .....	57
<b>第5章 結 論</b> .....	60
參 考 文 獻 .....	63
Summary .....	66
設 問 紙 .....	70

## 表 目 次

<표 2-1> 위생요인과 동기요인 .....	9
<표 3-1> 전국 수협 직원수 .....	28
<표 3-2> 제주도관내 수협별 직원수 .....	28
<표 3-3> 종합평정체계 및 배점표 .....	33
<표 4-1> 설문지 구성 .....	37
<표 4-2> 표본의 구성 .....	39
<표 4-3> 직무만족도변수의 신뢰수준 .....	40
<표 4-4> 직무만족도변수의 요인분석결과 .....	42
<표 4-5> 성별에 따른 직무만족도 .....	44
<표 4-6> 학력에 따른 직무만족도 .....	45
<표 4-7> 학력에 따른 직무만족도의 평균 .....	46
<표 4-8> 연령에 따른 직무만족도 .....	47
<표 4-9> 연령에 따른 직무만족도 평균 .....	48
<표 4-10> 혼인여부에 따른 직무만족도 .....	49
<표 4-11> 직급에 따른 직무만족도 .....	50
<표 4-12> 직급에 따른 직무만족도 평균 .....	50
<표 4-13> 담당업무에 따른 직무만족도 .....	51
<표 4-14> 담당업무에 따른 직무만족도 평균 .....	52
<표 4-15> 근속년수에 따른 직무만족도 .....	53

<표 4-16> 근속년수에 따른 직무만족도 평균 .....	54
<표 4-17> 근무지역에 따른 직무만족도 .....	55
<표 4-18> 근무지역에 따른 직무만족도 평균 .....	55
<표 4-19> 교육이수 횟수에 따른 직무만족도 .....	56
<표 4-20> 교육이수 횟수에 따른 직무만족도 평균 .....	57
<표 4-21> 가설검증 결과의 요약 .....	59



## 그림 目 次

<그림 2-1> A.H. Maslow의 욕구단계 .....	8
<그림 2-2> Porfer & Lowler의 기대이론 .....	11
<그림 2-3> 만족과 직무수행간의 관계 .....	18
<그림 2-4> 직무불만족에 따른 반응 .....	21
<그림 3-1> 수협외계통조직 .....	27
<그림 3-2> 회원조합 직급별 직위표 .....	30
<그림 4-1> 연구모형의 도식화 .....	34
<그림 4-2> 수협직원의 직무만족도 수준 .....	41



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

# 第1章 序 論

## 第1節 研究目的

직무만족은 개인적으로 중요할 뿐만 아니라 효율성과 생산성을 추구하는 조직의 차원에서도 중대한 관심사가 되어왔다. 그 이유로는 첫째 조직구성원들의 직무만족도가 직무수행에 영향을 미치므로써 조직의 생산성 즉 성과와 직결된다는 것이고 둘째로는 직무에 대한 만족도가 높은 사람이 직장을 떠난 사회 및 가정에서도 만족을 느끼며 생활한다는 측면에서의 중요성에 기인한다고 볼 수 있다. 마찬가지로 어촌의 최일선에서 근무하고 있는 일선 수협직원들의 수산업협동조합(이하 수협)에 대한 어떤 태도와 그들이 담당하고 있는 직무에 대한 만족이 수협 업무의 효율성과 직결된다고 볼 수 있다. 일선 수협 직원들의 직무만족도가 높을 때 보다 나은 수협 사업성과를 기대할 수 있으며 만족도가 낮은 상황하에서는 목표수준의 성과를 기대하기란 어려운 것이다.

그러나 최근전체 산업중에서 차지하는 수산업의 비중이 줄어들고 특히 EEZ선포에 따른 어장상실과 수입개방에 따른 어업인들의 불안감이 팽배함에 따라 어업에 종사하는 어업인 뿐만 아니라 어업분야에 종사하고 있는 수협직원도 직무에 대한 만족도와 직장에 대한 사명의식이 점차 줄어들고 있는 실정이다.

이러한 관점에서 오늘날 우리나라 어촌발전의 중추적 역할을 담당하고 있는 일선 수협직원들의 직무만족의 정도를 측정하고 직무만족에 영향을 주는 요인들을 알아봄으로서 일선 수협직원들의 직무만족을 향상시키기 위한 방안을 강구하는데 그 목적을 두었다.

## 第2節 研究의 方法과 構成

본 연구는 문헌적 연구와 실증적 연구를 병행하였으며 문헌적 연구는 직무만족에 관한 국내외의 문헌과 논문 등을 고찰하였고 또한 실증적 연구는 제주도에 소재한 지구별 수협중 낙도인 추자도수협을 제외한 5개 수협(제주, 서귀, 한림, 모슬포, 성산수협)의 직원을 대상으로 설문지를 이용하여 설문지법을 사용하였다.

본 연구논문은 전체 5장으로 구성되었으며 제1장은 서론으로서 연구목적, 연구의 방법과 구성을 기술하였고 제2장은 직무만족에 관한 이론적 배경을 살펴보았다. 제3장은 수산업협동조합의 인사제도에 대하여 알아보고 제4장은 수협 직원을 대상으로 배부·회수된 설문지를 중심으로 컴퓨터 처리하여 만족도, 유의성 분석·요약하였으며 제5장은 결론으로써 본 연구를 끝맺었다.

## 第2章 職務滿足의 理論的 背景

### 第1節 職務滿足의 概念

조직행동에 있어서, 가장 큰 관심을 갖고 있는 태도는 일 또는 직무에 대한 일반적인 태도로서 직무만족(job satisfaction)이라 불리운다. 가장 일반적인 의미로서 직무만족은 “자신의 직업 또는 직무경험의 평가로부터 오는 우호적 또는 긍정적인 감정상태”라고 정의되고 있다.<sup>1)</sup> 이는 한 종업원이 자신의 직무에서 바라고 있는 것을 직무수행 과정 혹은 실제 직무수행 결과가 제공해 준다고 믿는 정도를 반영하는 것이다.

신유근은 직무만족이란 “한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도”라고 보았고, 다른 태도들과 마찬가지로 인지(신념 혹은 지식), 정서(감정, 평가) 그리고 행위 경향들의 복합체라 하였다.<sup>2)</sup> Arnold와 Feldman은 직무만족이란 “개인이 자신의 직무에 관하여 갖고 있는 총체적인 긍정적인 심리 정서 또는 감정”이라고 하고 한 개인이 높은 직무만족도를 갖고 있다고 말하는 것은 개인이 일반적으로 자신의 직업을 좋아하고 높게 평가하며 긍정적으로 느끼는 것이라고 하였다.<sup>3)</sup>

한편 Scott는 “직무만족은 개인의 태도이며, 사기(morale)는 근로자 집단의 전의적인 감성이다”라고 하여 태도가 개인적인가 아니면 집단적인가에 따라 두가지의 개념을 구분지어 설명하였고, Robbins는 직무만족은 직무투입(job involvement), 조직전념도(organizational commitment)와 함께 세가지 태

1) Don. Hellriegel, Jone W. Slocum, Richard W. Woodman, Organizational Behavior, Singapore : Harper & Row, Publishers, 1989, p.51.

2) 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1994, p.205.

3) Hugh J. Arnold, Daniel C Feldman, Organizational Behavior, New York : McGraw-Hill, 1988, p.86.

도주의 하나로써 “자신의 직무에 대한 개인의 일반적인 태도”라고 보편적으로 정의하고 있다.<sup>4)</sup>

Cherrington은 직무만족의 개념에 대한 두가지 접근방법을 제시하고 있는데 첫째, 감성요소만족(component satisfaction)으로서 “사물에 대한 만족”라고도 불리 우는데 “직무만족은 직무의 다양한 구성요소에 대한 각기 다른 태도로 구성되어 있다”고 하였다. 즉, 종업원들은 그들의 급료, 감독자, 식단 등에 대하여 특별한 태도를 갖고 있기 때문에 어떠한 사물에 대한 태도는 긍정적일 수 있고, 또 다른것에 대해서는 부정적이 될 수 있다는 것이다. 둘째는 총체만족적(overall satisfaction) 접근방법으로 개인내에 있는 만족 또는 불만족의 일반적인 내적상태를 다루는 것으로서 종업원들은 전적인 만족 또는 불만족의 중심적인 내적감정을 가지고 있다고 하였다.<sup>5)</sup>

Luthans는 조직행동분야에 있어서 직무만족은 가장 중요하고 빈도있게 연구되는 태도로서 인지되고 있다고 하고, 세 가지의 중요한 차원에서 설명하고 있는데 첫째, 직무만족은 직무상황에 대한 감정적인 반응으로서 눈으로 볼 수 없기 때문에 단지 추측하는 것이라고 하였다. 둘째 직무만족은 보상결과가 어느 정도 기대와 일치하느냐 또는 초과하느냐에 따라 결정된다.<sup>6)</sup>

즉 같은 부서에 있는 다른 사람들보다 더 열심히 일한 사람이 보다 적은 보상을 받을 때 일, 감독자, 동료에 대해 부정적 태도를 갖는다는 것이다. 셋째로는 직무만족도는 몇가지 관련된 태도를 나타내는데, 즉, ① 직무 그 자체(work itself), ② 급료(pay), ③ 승진기회(promotion opportunity), ④ 감독(supervision), ⑤ 동료(co-workers) 등이다.

추헌도 직무만족의 개념에 대한 두 가지 특징을 설명하였는데 첫째, 만족은 직무에 대한 정서적 반응으로서 이는 내생 즉 자기관찰을 통해서만 이해

4) Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, London : Prentice-Hall International Inc., 1998, p.142.

5) David J. Cherrington, Organizational Behavior, Allyn and Bacon, 1994, p.281.

6) Fred Luthans, Organizational Behavior, Now York : McGraw-Hill, 1989, pp.176~177.

될 수 있다. 둘째, 직무만족은 원하는 것과 실제의 격차로서 이해하는 것이 바람직하다고 하였다.<sup>7)</sup>

이러한 직무만족에 대한 개념들을 종합하여 볼 때 첫째, 만족은 정서적인 반응으로서 단지 추측하는 것이며 둘째, 한 개인이 직무로부터 기여하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 주관적인 개념으로서 다음과 같이 정의할 수 있을 것이다. 즉 직무만족은 “개인이 자신의 직무경험을 통하여 직무에 대하여 갖고 있는 긍정적이고 우호적인 심리상태”라고 표현 할 수 있다.

## 第2節 職務滿足의 重要性

직무만족의 정도는 조직의 유효성 및 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준으로서 개인적 그리고 조직적 측면에서 중요하다.

신유근은 직무만족의 중요성을 조직외부의 입장과 조직의 입장으로 구분하여 설명하였다. 조직외부의 입장에서 보면, 첫째로 가치판단 측면으로서 직장에서의 생활이 보다 의미있고 가치가 있어야 한다는 것이다.

둘째로는 정신건강적인 측면에서의 중요성으로서 자신의 생활의 한부분이 불만족스러우면 그것이 전이효과(spill-over effect)를 가져와 그와 관련없는 다른 부분의 생활도 불만족스럽게 보이는 경향이 있다. 셋째로 신체건강적인 측면으로서 직무에 대한 불만이 스트레스를 쌓이게 하여 그것이 사람의 신체에 영향을 미치게 된다는 것이다.<sup>8)</sup>

한편 조직의 입장에서 보면 첫째, 직무생활에 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 되어

7) 추헌, 조직행동론, 형설출판사, 1992, p.609.

8) 신유근, 전개서, 1994, pp.205~206.

공중관계(PR : public relations) 직능을 발휘한다. 둘째로 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직외부에서 뿐만 아니라 조직내부에서도 원만한 인간관계를 유지한다는 것이다. 셋째로 직무만족이 높게 되면 이직률과 결근률이 감소되고 경우에 따라서는 생산성증가의 효과도 얻을 수 있다.

또한 Robbins도 관리자들이 그들 조직에 있어서 직무만족 수준에 관심을 가져야 하는 세 가지 이유를 들어서 직무만족의 중요성을 설명하고 있다. 첫째로 불만족한 종업원은 자주 결근하게 되고, 이직가능성이 높다는 것이다. 둘째로 만족스런 종업원이 보다 건강하고 오래산다는 점이며 직무상의 만족이 종업원의 직무의 생활에까지 연관되어 직무에 만족할 때 직장의 생활도 향상되고 불만족스러우면 가정에 대해서도 부정적이라고 주장하고 있다.<sup>9)</sup>

한편 Arnold와 Feldman은 오늘날 관리자들이 직무만족에 관심을 갖는 두 가지 이유를 말하고 있다. 첫째로 많은 사람들이 도덕적으로 그들의 조직내에 높은 수준의 직무만족도를 유지해야 할 책임감을 느끼고 있다는 것이며 둘째로, 관리자들은 직무만족도가 직무수행에 영향을 미친다고 믿기 때문이다. 즉 직무불만족은 낮은 생산성, 높은 결근율과 이직, 그리고 노조활동의 증가를 가져오기 때문이다.<sup>10)</sup>

따라서 직무만족은 조직의 입장에서 뿐만 아니라 조직 외부의 입장에서도 중요성은 날로 부각되면서 관리자들의 직무만족에 대한 관심이 더욱 증대되고 있다.

---

9) Robbins, *op. cit.*, p.155.

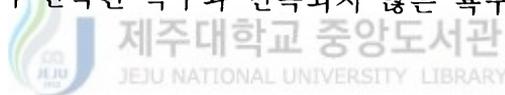
10) Hugh J. Arnold, Daniel C. Feldman, *Organizational Behavior*, New York : McGraw-Hill, 1988, p.85.

### 第3節 職務滿足에 관한 理論

직무만족과 관련된 이론은 인간의 행동을 설명하고 예측하기 위한 동기이론(motivation theory)을 적용하고 있다. 직무만족을 이해하는데 유용한 이론들은 내용이론과 과정이론으로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

#### 1. 내용이론(content theory)

어떠한 요인들이 동기부여를 시키는가, 어떠한 요인이 사람의 행동을 일으키고, 유지시키며, 또한 행동하지 않도록 하느냐에 초점을 맞춘 이론들로서 개인의 욕구 중에서 만족된 욕구와 만족되지 않은 욕구를 파악함으로써 동기를 설명하고 있다.

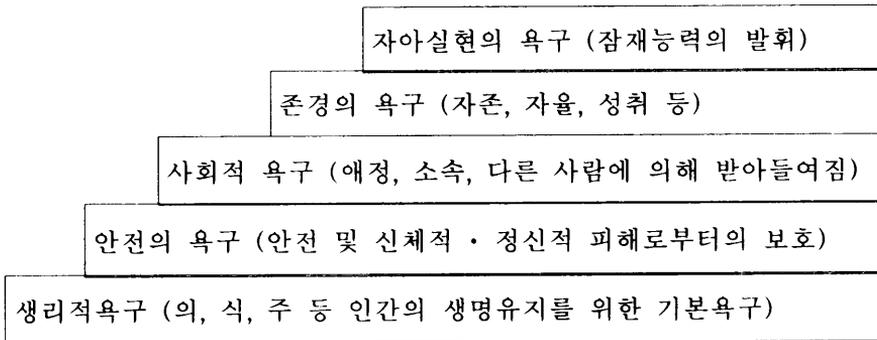


##### 1) A.H. Maslow의 욕구단계이론(needs hierarchy theory)

이 이론은 인간욕구가 계층을 형성할 수 있으며 고차욕구는 저차욕구가 충족될 때 동기부여요인으로서 작용한다는 점을 가정하고 있다. 욕구는 다시 이 욕구가 나타날 때까지는 동기로서의 힘을 상실하며, 일반적인 사람은 욕구가 똑같은 강도를 갖고 있지 않고 계층적으로 되어있다. 고차원의 욕구가 활성화되기 위하여서는 그보다 낮고 욕구의 강도가 높은 욕구의 충족이 선결요건이 된다.

이와 같은 명제하에 A.H. Maslow 는 <그림2-1>과 같이 욕구단계를 ① 생리적 욕구(physiological needs), ② 안전욕구(safety needs), ③ 사회적 욕구(social needs), ④ 존경욕구(estem needs), ⑤ 자아실현욕구(self-actualization needs)의 5단계로 구분하여 설명하였다.

<그림 2-1> A.H. Maslow의 욕구단계



자료 : 박내희, 현대리더쉽론, 범문사, 1989, p.201.

## 2) D. McGregor의 X · Y이론

조직관리자들이 인간에 대하여 지니고 있는 기본적인 가정을 두가지 범주로 나누고 있는데, 이 범주에 따라서 조직구조의 형성, 정책수립, 리더십 방향이 달라지게 된다.

① X이론적 인간관 : 이 이론을 전통적으로 받아들여지고 있는 인간관으로서 인간의 동기는 대체로 지위수준의 욕구, 즉 생리적 욕구수준과 안전욕구의 수준에 머무르고 가정하고 지시와 통제가 주된 관리수단이라고 보는 견해이다.

② Y이론적 인간관 : 행동과학의 지식을 바탕으로 하여 조직구성원 개인의 목표와 조직목표의 통합을 최종목표로 하는 견해이다. 이 이론은 인간의 적절하게 동기부여가 되기만 하면 기본적으로 직무에 자율적일 수 있고 창의적일 수 있다고 가정하고 있다.

## 3) F. Herzberg의 동기위생이론(motivator - hygiene theory)

최근에 가장 흥미를 끌어난 욕구이론으로서 2요인이론(dual-factor

theory)라고도 불리운다. <표 2-1>에서와 같이 인간에게는 상호독립된 두 종류의 서로 다른 욕구범주가 있는데, 이들이 인간의 행동에 각각 다른 방법으로 영향을 미친다. 사람들이 자기하는 일에 불만을 느끼게 되면 환경에 대하여 관심을 갖게 되고, 사람들이 만족하는 경우에는 환경보다는 직무 그 자체에 관심을 갖는다는 것이다.

(1) 위생요인(hygiene factors or dissatisfiers) : 환경에 관한 것이고 직무 불 만족을 예방하는 기본적 기능을 담당한다.

(2) 동기요인(motivators or satisfiers) : 사람을 보다 우수한 업무수행을 하도록 동기를 부여하는데 유효한 요인이다.

위생요인의 특성은 이 요인의 충족이 단지 불만족의 감소만을 가져올 뿐이며 만족에 이르지 못한다는 것을 나타내며, 동기요인의 특성은 충족되지 않아도 불만은 없지만 충족되면 만족이란 적극적인 태도를 유도할 수 있다

<표 2-1> 위생요인과 동기요인

위생요인(환경)	동기요인 (직무)
회사정책과 관리	성취감
감 독	인정감
작업조건	도전감
개인상호간의 관계	책임감
임금·보수	자아실현
승진·지위	

자료 : 김범국·김희철, 조직행동론, 제주대학교출판부, 1998, p.125.

## 2. 과정이론(process theory)

이 이론들은 내용이론과는 다른 관점에서 동기부여가 어떠한 과정을 통하여 발생하는가를 다루는 것이다. 과정이론들은 항상 '유인' '강화' '기대' 등과 같은 기본적인 용어를 정의하고 난 다음에 이러한 변수들이 상호작용하는 방

법 및 동기부여에 이르는 방법들을 설명하고 있다.

### 1) Porter & Lawler의 기대이론(expectancy theory)

Porter & Lawler는 Vroom의 기대이론을 계속 연구하여 단순하게 성과와 동기부여를 연결시키는데 그치지 않고 <그림2 - 2>와 같이 여러 변수들을 첨가하여 조직에 있어서의 종업원의 작업에 대한 태도와 성과와의 관계를 설명하였다.

이 이론에 의하면 개개인은 과거에 습득한 바 있는 경험이나 미래에 대한 기대감에 의해 동기를 부여받는다라는 사실을 시사하고 있다.

이 연구에서는 다음과 같은 9개의 변수가 사용되고 있다.

① 보상의 가치 : 결과가 얼마나 매력적인가 하는 유의성을 말한다.

② 노력 대 보상의 확률 : 보상이 노력에 의하여 이루어지는지에 대한 시각으로서 이는 Vroom의 기대이론과 같이 노력-성과(기대), 성과-보상(수단성)요소로 구성되어 있다.

③ 노력 : 과업의 수행에 투입한 에너지의 양

④ 능력과 특성 : 장기적인 관점에서의 능력과 특성

⑤ 성과 : 과업에 대한 성취의 정도

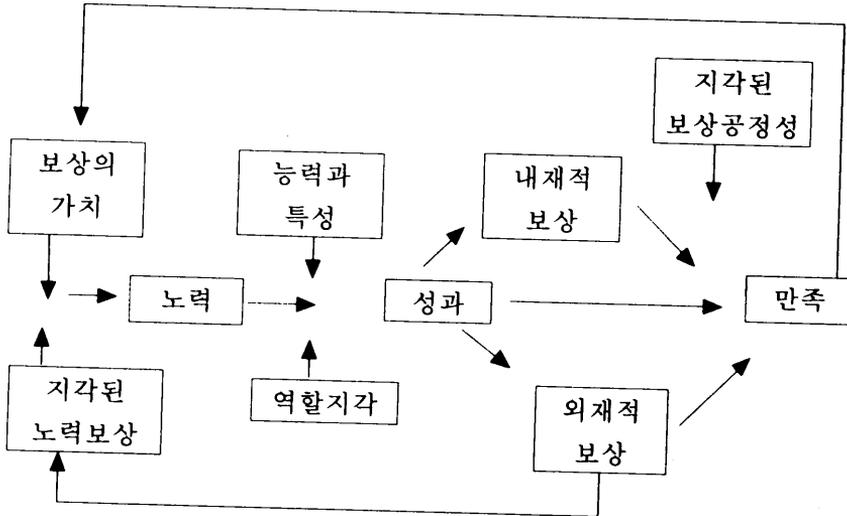
⑥ 역할지각 : 조직구성원이 자신의 직무와 과업에 대하여 갖는 사명감

⑦ 보상 : 내재적 보상과 외재적 보상으로 구별되는데 내재적 보상은 성취감 등 고차적인 욕구의 충족에 필요한 것이며, 외재적 보상은 일반적으로 물질적인 보상이나 쾌적한 작업환경이다.

⑧ 지각된 공정한 보상 : 보상이 공정하다고 느끼는 정도

⑨ 만족 : 직무성과에 따라 제공된 보상에 대하여 개인이 느끼는 욕구의 충족정도

<그림 2-2> Porfer & Lowler의 기대이론



자료 : 추헌, 조직행동론, 형성출판사, 1992, p.409.

## 2) 공정성 이론 (equity theory)

사람들은 자기 자신의 투입(input) 대 산출(output)의 비율을 동일한 직무 상황내에 있는 다른 사람들의 투입대 산출의 비율과 비교한다는 것이다.

그리하여 두 비율들이 같을 때는 공정성이 지각되고, 이 두 비율간에 어느 한 쪽이 크거나 혹은 작을 때는 불공정성이 지각된다.

즉, 자신이 처해 있는 상황이 타인과 비교할 때 공평한지의 여부가 만족·불만족에 대한 규정요인이 되는 것이다.

① 투입(input) : 상대방으로부터 보답이 오기를 기대하면서 자신이 먼저 상대에게 주었다고 지각되는 것(교육, 훈련, 직무에 대한 노력, 사회적 지위)

② 산출(output) : 투입과 반대되는 것으로서 투입에 대한 대가로 개인이 받게 되는 수익이나 비용(급료, 내적인 보상, 열등한 작업조건, 단조로움)

③ 투입과 산출 : 투입과 산출이 별개의 것이라 볼 수는 없으며 이는 사회에서나 규범적으로 투입과 산출의 비율이 비슷하거나 비슷해야 된다는 기대

가 존재한다. 이 내용들이 주관적인 가치를 가진 경우가 많기 때문에 그 비교되는 사람에 따라 다르게 느끼게 된다.

④ 자기와 준거인물 : 준거인물이란 자기의 투입 대 성과에 비교하는 대상인들을 말하며 대개 자기의 주위에서 자기와 투입요소가 비슷하다고 느끼는 사람인 경우가 많다.

## 第4節 職務滿足에 影響을 주는 要因

직무만족을 종속변수로 보았을 때 그것에 영향을 미치는 요인들이 무엇인가 하는 것에 대하여는 많은 연구가 이루어져 왔는데 이를 종합하면 직무특성, 조직특성, 환경특성, 그리고 개인적 특성 등 크게 네 가지 요인으로 구분하여 설명할 수 있다.

### 1. 직무특성(characteristics of jobs)

직무 그 자체의 특성이 직무만족의 정도에 영향을 미치는 매우 중요한 요인으로 작용하는데 역할명확성, 직무범위 등을 포함하고 있다.

(1) 역할명확성(role clarity) : 종업원들이 그들에게 할당된 임무와 책임감을 얼마나 잘 이해 하는 가로서 기대목표와 임무가 명확한 직무를 선호한다. 아울러 역할갈등(role conflict)과 역할모호성(role ambiguity)은 스트레스를 가져오고 종업원의 직무만족을 감소시킨다.<sup>11)</sup>

(2) 직무범위(job scope) : 다양성(variety), 자율성(autonomy), 책임감(responsibility), 중요성(importance), 그리고 환류(feedback)의 정도로서 직무

11) 임상봉, “농촌지도사의 역할갈등 및 역할 모호성과 직무 만족도와의 관계”, 서울대학교대학원 교육학석사학위논문, 1988, p.69.

그 자체에 의해 제공되는데 일반적으로 직무범위가 클수록 직무만족은 높다고 하는 것이 일반적인 연구결과이다.

그러나 성취욕구가 적은 사람에게는 직무범위 확대가 오히려 심적 부담이 되어 좌절과 당황을 안겨주는 역효과를 가져올 수도 있다.

Robbins도 정신적으로 도전적인 일(mentally challenging work)을 강조하였는데 종업원들은 그들의 숙련과 능력을 활용할 기회와 다양한 임무, 자유, 환류를 제공하는 직무를 선호한다고 하였다.<sup>12)</sup> 그리고 종업원은 직무수행에 있어서 자율성이 주어졌을 때 가장 큰 직무만족을 느끼며, 개인에게 흥미롭고 학습기회를 제공하며 책임감을 느끼게 할 때 보다 큰 만족을 느낀다.

## 2. 조직특성(characteristics of organizations)

이는 전체조직의 모든 종업원에게 공통적으로 적용되는 변수로서 다음과 같이 보상(급여, 승진), 조직정책과 계획, 그리고 조직구조 등이다. 종업원들은 직무를 통하여 보상(rewards)을 받는데 다양한 내재적 그리고 외재적인 보상을 받는다. 내재적보상(intrinsic rewards)은 성취, 인정, 그리고 개인성장을 위한 기회를 포함하는데 이러한 보상은 일반적으로 직무만족 상승에 강한 영향을 미친다. 한편 외재적보상(extrinsic rewards)은 급여, 회사이윤, 지위 등을 포함하는데 이것은 만족을 증가시키지만 항상 그렇지는 않다.

(1) 급여 : 금전적 보상의 량, 조직내의 다른 사람들과 동등하다고 느끼는 정도가 직무만족에 영향을 준다. 임금은 의식주를 해결해 주고 일에서 벗어나 흥미있는 여가를 즐길 수 있는 수단일 뿐만 아니라 성취와 인정감의 상징이다.

종업원들은 급여를 조직에 대한 그들의 기여로서 관리존중을 반영한다고

12) Robbins, *op. cit.*, pp.151~152

생각한다. 부가급부(의료, 보험, 연금제도 등)도 요인이지만 직접적인 임금만큼 직무만족에 강한 영향을 미치지 않는다. 종업원들은 간접이익을 33%까지 평가절하 하는 경향이 있으며, 많은 연구결과 중 20%정도가 급료를 가장 중요한 직무특성으로 지적했다. 급료에 있어서 또 하나의 중요한 요인은 균등한 보상(equitable rewards)으로서 종업원들은 그들이 적당하고 애매하지 않고 그리고 그들의 기대수준 선상에서의 급료체계와 승진정책을 원한다. 급료가 직무요구, 개인의 숙련도, 그리고 지역사회 급료수준을 기초로 하여 공정하다고 여겨질때 만족을 느낀다. 즉 절대적인 봉급액보다는 공정성의 인지가 중요하다.

(2) 승진 : 조직에 있어서 고도수준의 승진은 감독, 일의 내용, 급료에 있어서의 긍정적인 변화를 추구하고 있다. 고도수준의 조직에 있는 직무는 보통 근로자에게 보다 많은 자유와 도전적인 과제, 높은 급료를 제공한다. 마찬가지로 승진에 있어서의 그 비율과 공정성에 대한 종업원의 생각이 직무만족에 영향을 미친다.

(3) 조직의 정책과 계획 : 조직의 정책과 계획은 종업원의 행동을 지배하거나 규제하기도 하므로 조직에 대한 긍정적·부정적 감정을 유발한다.

(4) 조직구조 : 조직구조와 관련해서는 두가지 요인이 직무만족향상에 관계되는데 첫째, 직위로서 지위가 높을수록 직무만족은 높아지는 경향이 있으며, 둘째는 의사결정의 분권화로서 그 정도가 클수록 직무만족은 높다.

### 3. 환경특성(characteristics of environment)

환경적 특성으로는 감독, 동료, 작업조건, 작업집단의 규모 등을 들 수 있다.

(1) 감독 : 감독자의 두 가지 리더십 유형이 직무만족에 영향을 준다.

첫째는 종업원중심 또는 배려로서 지원적인 인간관계를 유지하고 개인적인 관심을 갖는 감독자가 종업원의 만족에 기여한다.

둘째는 의사결정에의 참여와 영향력 행사로서 의사결정에 참여하는 종업원들은 그들의 감독자가 전 작업상황에 대해 고도의 만족을 보인다.

그러나 종업원 중심과 의사결정에의 영향력이 종업원의 만족도와 정의 상관을 갖고 있지만 참여적 리더십스타일이 항상 직업에 대한 근로자의 태도를 개선하지는 않는다. 그리고 소규모 집단에서는 민주적인 리더십스타일을 선호하지만 대규모집단에서는 자치적인 리더를 선호한다.

한편 기술적 원조와 행동적 지원을 제공하는 감독자의 능력이 직무만족에 영향을 준다.

(2) 동료 : 사람은 단지 돈 또는 만질 수 있는 성취보다는 일외의 것으로부터 얻는데 일은 사회적 상호작용을 위한 욕구를 충족시켜 주며 우호적이고 협동적인 동료가 개인에 있어서 직무만족의 원천이 된다. 사람은 그들이 일할때 서로 대화를 가질 기회를 좋아하고 특히 물리적으로 서로 분리되어 있는 작업을 싫어한다. 또한 종업원들은 자기자신과 비슷한 특성, 관심, 신념을 지닌 작업자들에게 마음이 끌리고 편안해질 수 있으며 직무만족은 또한 높아질 것이다.

(3) 작업조건 : 종업원들은 개인적 안락과 좋은 직무를 수행하는 시설 등 그들의 작업환경에 관심을 갖는다. 즉 온도, 습도, 환기, 조명, 그리고 소음, 작업스케줄, 작업장의 청결, 적당한 도구와 장비가 직무만족에 영향을 준다. 또한 대부분의 종업원들은 자신의 집과 상대적으로 근접해 있는 경우를 선호한다. 그러나 이러한 요인들은 극단적으로 좋거나 나쁘거나한 경우에만 직무태도에 영향을 미친다.

#### 4. 개인적 특성(characteristics of the person)

만족은 직무자체보다는 종업원의 개인적 특성과 보다 관련되어 있다고 하는데, 개인적인 특성은 연령, 교육, 근속기간, 개성 등으로 구분할 수 있다.

(1) 연령 : 고령자가 보다 만족을 느끼고 있는데 왜냐하면 높은 급료를 받고 재직기간이 대체적으로 길고, 조직에 있어서 보다 책임있는 일을 하는 반면에 교육수준이 낮기 때문이다. 또한 고령자는 두 가지 이유에서 보다 큰 만족을 얻고 있는데 보다 큰 자기확신을 가지고 있고 일의 가치를 강렬하게 느끼고 있기 때문이다. 그들의 성숙, 자기확신과 결단력 때문에 고령층이 자기존경(self-esteem)의 높은 수준을 갖는 경향이 있는데 높은 자기존경은 직무에 대한보다 큰 만족을 얻는 경향이 있다. 그리고 일의 가치를 강하게 느끼는 사람이 대체적으로 직무만족이 높는데 고령층의 근로자가 젊은층의 근로자보다 일의 가치를 강하게 느낀다.<sup>13)</sup>

(2) 학력 : 교육과 직무만족간의 관련성은 부의 상관관계에 있는데 즉 가장 높은 교육수준에 있는 종업원의 직무만족이 가장 낮는데 그것은 그들이 자신의 직업으로부터 더 많은 것을 기대하기 때문일 것이다.

(3) 근속기간 : 연령과 마찬가지로 근속년수가 많을수록 보다 책임감이 크거나 도전감을 불러일으키는 직위를 갖게 된다. 또한 종업원들은 경험상 그들의 기대를 현실적인 수준으로 조정하므로써 현재의 보상에 대해 보다 만족하게 된다.<sup>14)</sup>

(4) 개성 : 적성에 맞는 직업(personality-job fit)이 개인을 만족으로 이끈다. 또한 성숙된 퍼스널리티, 즉 자기확신, 결단력, 성숙성 등의 성격변수들이

13) David J. Cherrington, *Organizational Behavior*, Massachusetts : A Division of Simmun & Schuster Inc., 1989, p.313.

14) J. E. Johnson, Blegsoe, Paul O, "Mr. Chairman, Your Behavior Affects Morale", *Journal of Extension*, 1974, p.18.

직무만족과 상관관계가 높다.

이상과 같은 여러 요인들이 직무만족에 영향을 주는 것으로 연구되고 있다. 그러나 이 중에 어떤 요인들이 특히 중요한가 하는 것에 대한 대답은 아직 얻지 못하고 있다.

## 第5節 職務滿足의 結果

직무만족이라는 변수는 그것이 종속변수인 동시에 독립변수의 양면적인 역할을 취하고 있다는 것이 매우 독특하고 중요하다. 즉 어떠한 변인들이 조직유효성의 한 분야를 점하고 있는 직무만족에 영향을 미치는가를 파악해야 할 뿐만 아니라(종속변수로서의 역할), 동시에 직무만족의 결과가 다른 조직유효성 변수들에 어떻게 영향을 주는가를 구명해야 한다(독립변수로서의 역할).

직무만족은 직무수행, 출석, 이직, 육체적·정신적 건강, 노조활동에 영향을 미치는 것으로 나타났는데 최근의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

### 1. 직무수행(performance)

만족수준의 증가가 필연적으로 생산성을 증가시키지는 않으며 비생산적인 종업원이 보다 만족할 수 있으므로 직무만족과 생산성간의 필연적인 관계는 존재하지 않는다. 서로 원인이 되기보다는 두 가지 모두 종업원이 받는 보상과 얼마나 보상이 베풀어지느냐에 따라 달라진다. 만족은 기본적으로 보상과 종업원의 개인적 기대량과 사기의 기능이며 생산성은 기본적으로 보상가능성의 기능이다. 따라서 조직은 높은 직무수행을 보상함에 의하여 만족과 생산성간의 정의 상관관계를 만들 수 있다.

만족은 보상에 따라 달려있지 수행에 있지 않으며, 수행은 보상가능성에 달려있고 만족에 있지 않다. 관리자는 보상에 따라 직무만족과 직무수행간의 정적 또는 부적 상관관계를 만들 수 있다. <그림2- 3>과 같이 집단2와 집단 3은 적절한 보상을 받았기 때문에 직무만족과 직무수행이 정적인 상관관계를 갖고 있지만, 집단1과 집단4는 부적절한 보상으로 부(-)적인 상관관계를 갖고 있다.

<그림 2-3> 만족과 직무수행간의 관계

보 상	집단 1 부적절한 보상	집단 2 적절한 보상
무보상	집단 3 적절한 보상	집단 4 부적절한 보상
	직무수행이 낮은자	직무수행이 높은자

자료 : Cherrington, *op. cit.*, 1994, p.292.

최근 Meta-Analysis의 한 연구에 의하면 직무만족과 생산성간의 상관계수는 0.17정도로 나타났다고 한다.

가장 중요한 것은 보상이다. 그들이 공평하다고 생각하는 보상을 받는다면 그들은 만족하게 되고 결과적으로 보다 나은 직무수행을 하게 된다는 것이다.

직무에 대한 긍정적인 감정이 고도의 질적 작업과 생산성 증가를 가져온다는 것이 당연하다고 보이지만 이러한 신념을 뒷받침하는 연구는 최근에 없었다. 첫째, 직무만족과 직무수행간의 관계가 약하며 직무만족 이외의 요인 즉 작업장비 여건 또는 작업자 자신의 능력이 생산에 영향을 미치며 둘째, 직무수행이 직무만족을 가져온다는 것이 역으로 보다는 주장의 근거가 있다. 즉 수행이 만족을 가져오고 보상이 그 관계에서 중요한 역할을 하게 된다.

직무를 성공적으로 수행한 종업원이 보다 많은 내재적 보상(성취감)과 보

다 많은 외재적 보상(급료, 승진)을 받고 이러한 보상의 결과에 따라서 훌륭한 직무수행자가 직무에 가장 만족하게 된다. Porter와 Lawler의 이론은 성과-만족의 관계가 보상의 역할에 의해서 이루어진다는 입장이다. Porter와 Lawler는 이 모델로부터 만족과 생산성간의 높은 관계를 유지하기 위해 노력하는 관리자에게 두 가지를 제시하고 있다. 즉 조직이 양자간의 연결을 강화하기 위해서는 실적이 높은 사람이 그에 상응하는 높은 외적보상을 받게끔 조직의 보상체계를 수정하든가, 성과에 대해 내적보상을 주도록 과업구조를 개편하든가 해야 한다는 것이다. 직무수행과 생산성은 0.14의 상관계수를 나타냈으며, 결근과는 0.40의 상관계수를 보였다.<sup>15)</sup>

## 2. 출근, 결근과 지각

결근과 지각은 때로는 위축 또는 기피하는 행동으로 추측되지만 직무만족과 연관되어 있다. 불행하거나 또는 불만족한 개인은 만족하는 사람보다 빈번하게 결근하거나 지각한다. 높은 직무만족이 필연적으로 낮은 결근율을 가져오지는 않지만 낮은 직무만족은 높은 결근율을 가져온다는 것이다<sup>16)</sup> 출근 행동은 기본적으로 두 가지 요인에 의해 영향을 받는데,

첫째는 높은 직무만족을 유지하기 위해서 관리자는 바람직한 작업환경을 유지해야 하며, 둘째는 출근압력으로서 출근을 위한 인센티브 또는 처벌을 강화하는 것이 결근을 감소시킬 수 있을 것이다.

## 3. 이직

결근과 이직간의 관계는 높은 상관관계를 갖고 있으며 직무만족은 결근율보다는 이직율과의 상관관계가 크다. 가장 낮은 직무만족 수준이 가장 높은

15) Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, London : Prentice-Hall International Inc., 1989, p.134.

16) Luthans, *op. cit.*, p.187.

이직율을 기록한다<sup>17)</sup> 이직율을 0상태로 유지한다는 것은 비현실적이고 바람직하지 못하지만 최소의 이직율은 필요한데 낮은 이직율이 바람직한 이유는 훈련비용과 미경험의 약점 때문이다. 이직과 관련된 가장 중요한 두가지 변수는 첫째, 직무만족으로서 열악한 작업여건, 바람직하지 않은 직업, 임금불공정, 승진제한기회 등이며, 둘째는 경제적인 여건으로서 실업율이 높을 때 이직율은 감소한다. 이와 더불어 다른 직업고용의 이용가능성이 이직에 영향을 준다. 종업원이 다양한 대안적인 고용장소를 갖고 있지는 않다면 크게 만족하지 않더라도 이직하지는 않을 것이다. 또한 재직기간이 현직업을 떠나게 하는 중요한 요인인데 재직기간(tenure)이 길수록 이직가능성은 적은 것으로 나타났다.<sup>18)</sup>

#### 4. 육체적·정신적 건강



직무만족은 육체적·정신적 건강과 관련되어 있다. 심장병, 스트레스, 그리고 갈등과 권태감을 일으킨다.

좋은 정신적 건강을 위한 가장 중요한 직무요인은 도전적인 일과 자신의 능력과 숙련을 활용할 기회를 갖는 것이다. 강한 불만족은 극도로 실망스러운 직무로부터 올 수 있으며 역할갈등과 역할모호성에 기인하는데 이러한 직무는 사람을 육체적·정신적으로 피로하게 한다.

#### 5. 노조활동

불만족한 종업원일수록 노조활동에 적극적인 반면에 직무에 만족할수록 노조활동의 참여도가 낮다. 또한 비경제적인 요인(독립성, 다양성, 창조성, 성

17) Arnold, *op. cit.*, p.94.

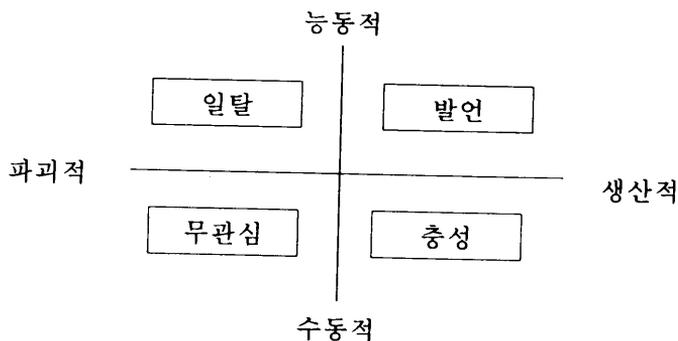
18) Robbins, *op. cit.*, p.136.

취감)보다는 경제적인 요인(안전, 기업정책, 급여, 작업조건)에 만족할수록 노조활동의 참여도가 더욱 낮은 것으로 나타났다.

Farrell은 종업원이 불만을 표현하는 다양한 방법을 <그림2 - 4>와 같이 4가지로 구분하여 설명하였는데<sup>19)</sup> 이는 종업원은 이직보다는 불평을 선택할 수 있다는 확신속에서 나온 것이다.

- ① 일탈(exit) : 조직을 일탈하는 직접적인 행동으로서 이직 뿐만아니라 새로운 지위를 찾는다.
- ② 발언(voice) : 여건 개선을 위한 활동적이고 건설적인 행동으로서 개선책제외, 최고경영자와의 문제토의, 노동조합활동의 형태가 이에 속한다.
- ③ 충성(loyalty) : 수동적이지만 낙관적으로 여건이 개선될 때까지 기다리는 행동이 이에 해당된다.
- ④ 무관심(neglect) : 악조건을 수용하는 수동적인 행동으로서 만성적인 결근 또는 지각, 노력감축, 과실율(error rate)의 증가를 포함한다.

<그림 2-4> 직무불만족에 따른 반응



19) Ibid., pp.136~137.

## 第6節 職務滿足에 관한 先行研究

직무만족에 관한 그 간의 제 연구들을 검토하여 이를 통해 분석모형을 만들고 가설을 도출하여 제4장에서의 실증적 조사를 위한 기초를 제공하고자 한다.

Johnson과 Bledsoe는 농촌지도관리자의 행동이 지도요원의 사기와 어느정도 연관되어 있는가 알아보고 지도요원들의 사기를 측정하고자 시도하였다. 지도요원의 사기와 관리자의 행동과는 유의성이 높은 것으로 나타났는데, 관리자는 과업지향적(task-oriented)행동보다는 배려적(consideration)행동과 대인관계에 관심을 가질 것을 제안하였다. 또한 그들의 직무만족(사기)은 생산성 그리고 궁극적으로 전 지도사업의 프로그램에 영향을 주기 때문에 지도요원의 개인적인 욕구에 관심을 가져야 할 것을 강조했다. 한편 근무기간(length of service)은 지도요원의 사기점수에 있어서 가장 중요한 요인중의 하나인 것으로 밝혀졌다. 즉 5년 미만의 지도요원들의 직무만족도 점수가 가장 낮았고, 다음으로 5~15년이었으며, 15년 이상의 근무경력자가 가장 높은 직무만족 점수를 얻은 것으로 나타났다.<sup>20)</sup>

한편 Worden은 1965년, 1969년, 그리고 1973년에 직업전념도(professional commitment)와 직무만족의 관계를 연구하였다. 직무만족과 직업전념도는 높은 상관을 보였는데, 직무만족도가 보통 수준이거나 낮은 사람은 야심(ambition), 자기이해력(self-understanding), 자율성(autonomy), 사회적관계(social relations)측면에서 평균점수 이하를 얻었다.

또한 직무만족도가 낮을수록 이직율은 높은 것으로 나타났으나, 급여가 이직에 커다란 영향을 주는 요인으로 작용하지는 않는 것으로 나타났다.<sup>21)</sup>

---

20) Johnson, *op. cit.*, pp.12~19.

Giegoid와 Skelton은 직무만족의 정도를 알아보기 위하여 Herzberg의 동기위생이론을 적용하여 6개의 동기 또는 만족요인(motivators or satisfiers)과 8개의 위생 또는 불만족요인(hygienes or dissatisfiers)을 기준으로 설문지를 작성하여 지도요원과 산업체 근무자와의 직무만족 비교연구를 수행했다. 그 결과 불만족하는 비율이 지도요원은 5.6%로서 산업체 근무자의 20%보다 적게 나타났다. 직무만족에 있어서 가장 중요한 요인은 ① 동료, ② 성과확인, ③ 흥미로운 일, ④ 성장기회, ⑤ 관리정책, ⑥ 감독 순이었으며, 가장 부족한 요인은 ① 승진, ② 직무환경, ③ 수행결과에 대한 신뢰감 획득, ④ 관리정책, ⑤ 감독, ⑥ 동료 순으로 나타났다. 즉 중요한 요인이면서 부족하다고 생각하는 요인은 정책, 감독, 동료 등이었다. 또한 관리자들은 조직의 정책을 강조하면서도 종업원에게 있어서 중요한 요인인 감독이나 동료에게는 적은 관심을 갖고 있는 것으로 밝혀졌다.<sup>22)</sup>

Church와 Pals의 연구에 의하면 이직에 가장 영향을 주는 요인은 ① 성장 및 승진기회 ② 시간외 근무 및 휴일근무 ③ 급여 순으로 나타났다. 전문지도요원별로 보면 농업 전문지도요원은 4-H 생활개선 지도요원 및 지역사회개발 지도요원보다 급여와 성장기회에 의하여 이직에 영향을 받고 있으며, 4-H와 생활개선 지도요원은 농업 전문지도요원보다 시간외 근무로부터 영향을 받는 것으로 나타났다<sup>23)</sup>

한편 이직하지 않고 머물러 있게 하는 요인으로서 자기자신의 프로그램 수행과 계획의 자율성, 그리고 다양한 업무가 주된 요인이었다. 4-H, 생활개

21) Worden, "The Extension Job : Who Stays Who Goes", Journal of Extension, 1975, pp.3~9.

22) William C. Giegold, William E. Skelton, "Pinpointing Morale Problems", Journal of Extension, 1976, pp.6~9.

23) Leon J. Church, Douglas A. Pals, "Before You Resign", Journal of Extension 1982, pp.43~47.

선 지도요원의 경우는 농업전문지도요원보다 급료가 머물러 있게 하는 요인으로 작용하고 있다. 또한 급료와 승진은 농업전문지도사에게 있어 특히 중요한 관심 분야이며 시간외 근무 및 휴일 근무는 불만족요인으로 작용하고 있다. 아울러 직무자율성과 다양성은 직무만족 유지에 중요한 요인인 것으로 나타났다.

Kittrell과 McCracken은 직업선택 이론을 적용하여 지도요원의 개인적 흥미를 현실적(realistic), 연구적(investigative), 예술적(artistic), 사교적(social), 진취적(enterprising), 전통적(conventional) 등 6개의 범주로 구분하여 직무만족과 직무수행간의 관계를 연구하였다. 사교적인 점수가 높은 사람이 그들의 직무에 보다 만족적이었고, 예술적 점수가 높은 사람은 직무수행 정도가 낮은 것으로 나타났다. 또한 직무만족도와 직무수행간의 관계는 다소 정(+)의 상관관계를 보였다. 즉 높은 만족을 지닌 지도요원이 불만족한 지도요원보다 직무수행 정도가 높은 것으로 밝혀졌다.<sup>24)</sup>

Manton 등은 이직자와 지속적으로 근무하는 지도요원들간의 차이를 감독, 조직풍토, 직무관련경험 등 세 가지로 구분하여 연구하였다.

그 결과 지도요원의 직무기술을 보다 명확히 해야 할 필요성이 있는 것으로 나타났으며, 가족으로부터 떨어진 곳에서의 직장생활은 불만족요인으로 작용하였다.<sup>25)</sup>

Mallilo는 20개 항목의 직무만족지표로 측정하였다. 연구 결과 부적인 직무만족요인은 급료로서 조사대상의 81%가 그들이 하고 있는 일에 비하여 보상이 적다고 느끼고 있는 것으로 나타났다.<sup>26)</sup>

24) David I. Kittell, J. David McCacken, "Are Agents Interests, Satisfaction, and Performance Related?", Journal of Extension, 1983, pp.22~26.

25) Linda Nunes Manton, : Why Do Extension Agents Resign?", Journal of Extension, 1985, pp.27~30.

26) Mollilo., "Extension Staff Satisfaction", Journal of Extension, 1990, pp.27~30.

박성열은 Illinois주의 군단위 지도요원을 대상으로 직무만족에 관한 요인을 분석하였다.<sup>27)</sup> 그 결과 직무만족의 49%를 설명하는 6가지 요인은 ① 직무중요성, ② 감독, ③ 지도사업 프로그램의 발전, ④ 과다업무, ⑤ 급여, ⑥ 시설 순으로 나타났다. 또한 연령과 직무중요성, 감독, 지도사업 프로그램 발전과는 유의성이 있으며, 경험은 직무중요성과 감독에 있어서 유의성이 있었다. 즉 50세 이상이면서 근무경험이 많은 지도요원이 보다 만족적이었다.



---

27) 박성열, “지도교육자의 직무만족도에 관한 요인분석”, 한국농업교육학회지, 1991, pp.67~73.

## 第3章 水産業協同組合의 人事制度

### 第1節 水産業協同組合의 概要

#### 1. 목적 및 기능

수산업협동조합의 설립목적은 헌법 第123조 제5항의 「국가의 어민의 자조조직을 육성하여야 하며 그 자율적 활동과 발전을 보장한다」는 규정정신에 따라 수협법 第1조에 「이 법은 어업인과 수산제조업자의 협동조직을 촉진하고 그 경제적 사회적 지위향상과 수산업의 생산력 증가를 도모함으로써 국민경제의 균형있는 발전을 기함을 목적으로 한다고」 규정하고 있으며 그 기능으로는 다음과 같이 정리할 수 있다.

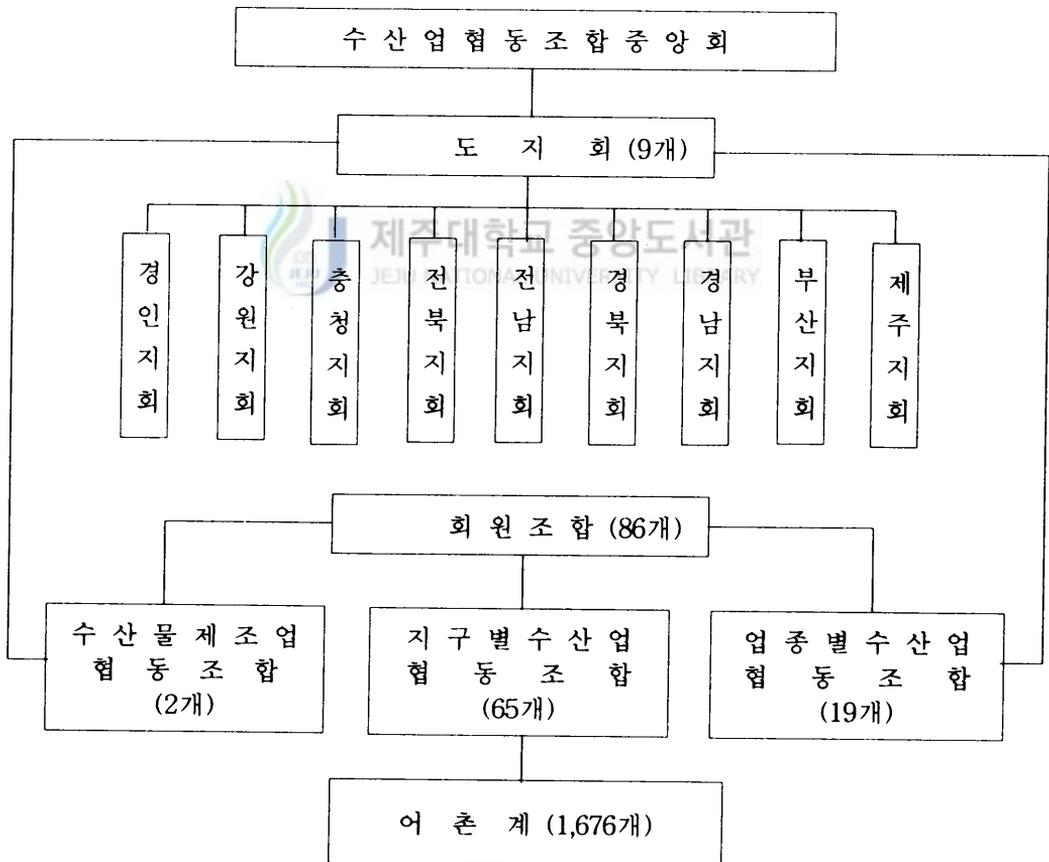
- 지도사업 : 어업인 생산활동 지도 및 보호·어업통신  
어정활동 및 조사·홍보 계통조직 육성 및 조합원 교육
- 경제사업 : 수산업 공동판매 및 가격지지사업  
수산업 제조이용, 가공사업  
어업용 기자재 및 면세유류 공급
- 신용사업 : 수산자금 조달과 공급  
경제사업자금 지원  
신탁·증권·외국환·신용카드 업무 등
- 공제사업 : 생명 및 손해공제, 복지 및 장학사업

#### 2. 계통조직

수협의 계통조직은 <그림 3-1>과 같이 수산업협동조합중앙회를 정상

조합으로 하여 9개의 도지회 산하에 86개의 회원조합 중 2개의 수산물제조업협동조합과 19개 업종별 수산업협동조합, 65개의 지구별수산업협동조합으로 조직되었으며 지구별 수산업협동조합 산하에는 자연부락단위의 1,676개의 어촌계가 조직되었다.

<그림 3-1> 수협 의 계통조직



### 3. 직 원 현 황

제주도관내 일선회원조합 직원수는 <표 3-2>와 같이 전국전체직원 8,686명중 4.8%에 해당하는 420명이 종사하고 있으며 지구별 수협은 6개에 403명 업종별수협은 1개에 17명이 종사하고 있다.

<표 3-1> 전국 수협 직원수

98. 12. 31 현재, 단위:명

구 분	별 급	1 급	2 급	3 급	4 급	계
계	92	503	1,400	2,573	4,118	8,686
중 앙 회	34	144	514	1,041	517	2,250
회원조합	58	359	886	1,532	3,601	6,436

<표 3-2> 제주도관내 수협별 직원수

98. 12. 31 현재, 단위:명

구 분	조합명	별급	1급	2급	3급	4급	계
계	7개	5	26	69	102	218	420
지구별 수 협	서귀포	1	5	11	19	44	80
	모슬포		4	8	8	27	47
	성산포	1	5	15	22	40	83
	제주시	1	4	14	18	48	85
	추자도		2	6	14	12	34
	한 립		2	6	14	12	34
업종별 수 협	해수어류	1	2	2	1	11	17

## 第2節 水産業協同組合의 人事制度

### 1. 概況

인사관리는 조직의 구성원을 대상으로 조직의 목적을 달성하기 위하여 구성원의 현재 또는 내재적 능력을 최대한으로 개발·발전시킴과 동시에 이를 효과적으로 경영활동에 이용하기 위한 경영관리의 한 부분이다. 수협과 같은 조직은 각기 상이한 기술과 경험 및 자격을 가진 많은 사람을 요구하고 있으며 이들을 채용하여 적재적소에 배치하고 훈련하여 노동생산성을 향상시키기 위한 노력이 인사관리의 주요 내용이다.

특히, 수협은 인적결합체로서 조합원에 대한 최대의 봉사를 원칙으로 하고 있는바, 조합원조직의 운영이라는 측면에서 지원 개개인의 업무처리는 수많은 어민조합원의 이익과 연결되어 있다. 따라서 수협은 직원채용에서부터 배치·승진 및 복리후생에 이르기까지 합리적이고도 능률적인 인사관리체도를 확립하여 임직원들로 하여금 그들의 직장에 대하여 최대한의 공헌을 하고, 또한 최대의 만족을 할 수 있도록 합리적인 인사정책을 수립하여 추진해 나가고 있다.

수협은 신용·경제·지도·공제사업 등의 이질적인 부문에 많은 직원이 종사하고 있어 직원에 대한 효율적인 인사관리를 하기가 매우 어려웠다. 따라서 효율적인 인사관리를 위하여 인사관리규정을 제정·시행하여 인사관리의 기준을 확립함으로써 직원채용·승진·이동 등의 합리적인 인사관리를 통한·업무능률의 향상을 도모하고 있다.

## 2. 직제(직급·직위)

조직의 확대 및 업무의 다양화에 따라 직무에 상응하는 직급별 직위를 세분화하여 <그림 3-2>와 같이 운영하고 있다.

<그림 3-2> 회원조합 직급별 직위표

직계 직급	일 반 관 리 계	기 술 계	기 능 계
별 급	전무	-	-
1 급	상무, 지사무소장, 실장	-	-
2 급	과장, 실장, 지사무소장, 부소장, 전문역, 어업인예비군중대장(대대장)	과장, 지사무소장, 전문역, 기술역, 선장	
3 급	지사무소장대리, 과장대리, 계장	지사무소장대리, 전문역, 기사, 선장, 선원	기사
4 급	서기	기원	기원
5 급	견습(서기보)	-	노무

## 3. 직원채용

직원채용에 있어서 사무처리 능력의 향상과 직원의 질적 수준을 높이기 위하여 경쟁고시 채용을 원칙으로 하되 예외적으로 특별전형에 의하여 채용할 수 있다.

직급별 채용기준은 다음과 같다.

1) 별급(전무)

중앙회 직원으로 5년 이상 재직하고 2급으로 3년 이상 또는 1급 이상 직급으로 재직한 자

2) 1급(상무)

가. 중앙회장이 실시하는 상무자격 전형에 합격한 자

나. 중앙회직원으로 5년 이상 재직하고 2급 이상 직급으로 재직한 자

다. 조합직원으로 5년 이상 재직하고 1급 이상 직급으로 재직한 자

3) 2급

현직급에서 근속년수 1년을 포함하여 다음과 같이 승진소요최저기간 이상의 경력이 있는 자

가. 고등학교 졸업 동등 수준의 채용고시에 합격한 자 : 통상 8년

나. 전문대학졸업 또는 동등수준의 채용고시에 합격한 자 : 통상 6년

다. 대학 또는 동등 수준의 채용고시에 합격한 자 : 통상 4년

한편으로 채용자격 요건은 다음과 같다.

1) 일반관리계

별급은 55세 이하, 1급은 50세 이하, 2급은 40세 이하, 3급 이하는 28세 이하

2) 기술기능계 : 45세 이하

4. 승진

직원의 승진은 직급별 승진소요 최저기간에 도달한 자 중에서 다음과 같이 실시한다.

1) 5급에서 4급으로 승진은 조합장이 실시하는 승진고시에 합격한 자로

한다.

2) 4급에서 3급으로의 승진은 다음에 의한다.

가. 공개경쟁고시에 의하여 4급으로 채용된 자는 승진소요최저기간이 경과하면 조합장이 승진 임용할 수 있다.

나. 전형고시에 의하여 4급으로 채용된 자는 중앙회장이 실시(필요시 시·도지회장에게 위임)하는 3급 승진고시에 합격한 자중에서 종합근무평정결과에 따라 작성된 승진후보자 명부의 고순위자 순으로 임용한다. 다만, 기술기능계는 조합장이 실시하는 승진고시에 의한다.

3) 3급에서 2급으로의 승진은 동일 직계별로 실시하며 종합근무성적평정 결과에 따라 작성된 승진후보자 명부의 고순위자 순으로 임용하고자 하는 결원에 대하여 5배수 내에서 결정한다.

4) 2급에서 1급으로의 승진은 중앙회장이 실시하는 상무자격전형에 합격한 자로 하되 이사회 협의를 거쳐 임용한다.

5) 1급에서 별급으로의 승진은 조합장이 적임자를 선정, 이사회 협의를 거쳐 임용한다.

직원의 직급별 승진소요 최저기간은 다음과 같다.

다만, 출제수준이 명시된 채용고시에 합격한 자는 학력 및 자격에 불구하고 출제수준에 의한다.

1) 5급에서 4급으로의 승진은 현직급에서 근속년수 : 1년

2) 4급에서 3급으로의 승진은 현직급에서 근속년수 2년을 포함하여 통산 : 5년

3) 3급에서 2급으로의 승진은 현직급에서 근속년수 1년을 포함하여

가. 고등학교 졸업 동등수준의 채용고시에 합격한자 : 통산 8년

나. 전문대학졸업(정규대학3년 수료 포함) 또는 동등수준의 채용고시에

합격한자 : 통산 6년

다. 대학졸업 또는 동등수준의 채용고시에 합격한자 : 통산 4년

4) 2급에서 1급으로의 승진은 현직급에서의 근속년수 : 3년

5) 1급에서 별급으로의 승진은 현직급에서의 근속년수 : 3년

## 5. 인사고과

효율적인 인사운영과 경영능률을 향상시키기 위하여 근무평정에 관한 사항은 인사규정에 정하고 2급 이하 직원에 대하여는 매년 종합근무평정을 실시하여 상무자격전형시험에 가산하거나 과장급승진시 또는 인사관리에 반영하고 있다.

종합근무평정은 경력평정, 근무성적평정, 연수평정 및 가점평정으로 구분 실시하며 평정시기는 매년 11월말을 기준으로 실시하는 정기평정과 필요시마다 실시하는 수시평정으로 구분 실시한다.

종합평정체계 및 배점은 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 종합평정체계 및 배점표

평정체계	배 점	
	사무직/기술직	기능직
경력평정	20점	-
근무성적평정	70점	100점
연수평정	10점	-
계	100점	100점
가점평정(표창/자격)	5점	5점
특별가점	6점	-
합계	111점	105점

## 第4章 職務滿足에 관한 實證分析

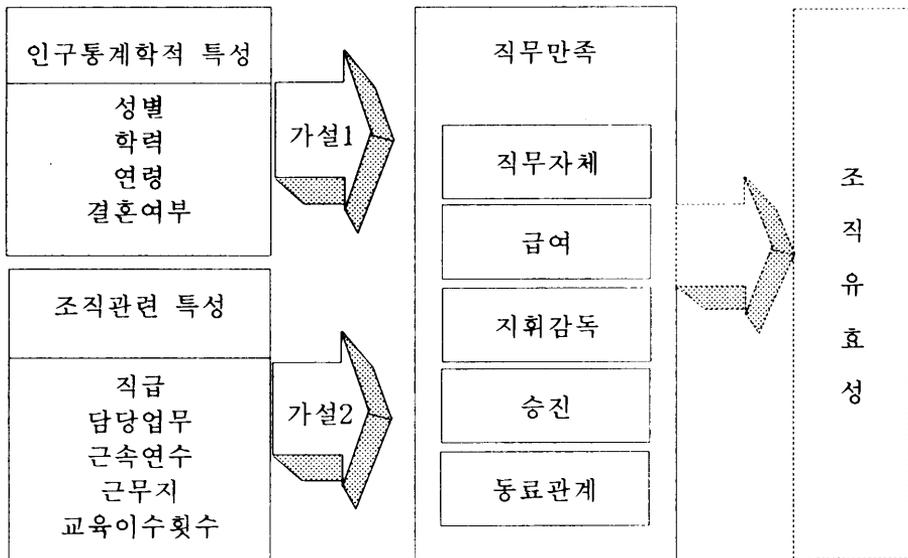
### 第1節 研究模型 및 假說의 設定

직무만족은 기업내의 직원들의 입장뿐만 아니라 기업의 입장에서도 매우 중요하다. 그러한 이유는 종업원들이 직무만족을 통해 조직의 유효성이 호전되어 결국 기업의 생산성 등 기업경영성과에 직결되기 때문이다.

본 연구는 제주지역에서 운영되고 있는 수협 직원들의 만족도를 살펴보고, 그러한 만족도를 통해 수협과 수협내의 직원들이 더 나은 경영성과에 기여하기 위해 <그림 4-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

즉, 직무만족이 조직의 유효성에 기여한다는 전제하에, 직무만족에 영향을 주는 사회통계적인 변수들과의 관계를 분석하였다. 그림에 나타난 바와 같이 응답자는 조직에 속하기 이전부터 가진 특성과 조직내에 속하면서 가진 특성이 있을 수 있는데, 이를 구분하여 각각 가설로 이용하였다.

<그림 4-1> 연구모형의 도식화



가설1은 성별, 학력, 연령, 결혼여부 등 인구사회통계학적 특성에 따라 직무만족도가 다를 수 있다고 가정하였으며, 가설2는 직급, 담당업무, 근속년수, 근무지역 그리고 교육이수 횟수 등 조직과 관련한 특성에 따라 직무만족도가 다를 수 있다고 보고, 다음과 같은 구체적인 가설을 설정하였다.

가설I 인구통계학적 변수에 따라 직무만족도가 서로 다르다.

- I-1) 성별에 따라 직무만족도가 서로 다르다
- I-2) 학력에 따라 직무만족도가 서로 다르다.
- I-3) 연령에 따라 직무만족도가 서로 다르다.
- I-4) 결혼여부에 따라 직무만족도가 서로 다르다.

가설II 조직과 관련한 변수에 따라 직무만족도가 서로 다르다.

- II-1 직급에 따라 직무만족도가 서로 다르다.
- II-2 담당업무에 따라 직무만족도가 서로 다르다.
- II-3 근속년수에 따라 직무만족도가 서로 다르다.
- II-4 근무지에 따라 직무만족도가 서로 다르다.
- II-5 교육이수횟수에 따라 직무만족도가 다르다.

## 第2節 調査의 概要

### 1. 실증분석 표본

본 연구에 이용된 설문은 1999년 3월 29일부터 동년 4월 12일까지 2주일에 걸쳐 이루어졌으며, 도내에 소재한 지구별 수협중 낙도인 추자도 수협을 제외한 5개 수협(제주, 서귀, 한림, 성산, 모슬포수협) 전 직원을 대상으로 설문지 총 350매를 각 수협별로 배포하여 그중 300매를 회수하여, 불성실하게 응답한 7매를 제외하고 293개의 설문이 분석에 최종적으로 이용되었다.

## 2. 설문지의 구성 및 분석방법

설문은 <표 4-1>에 나타난 바와 같이 크게 2개 부분으로 구성되었으며, 앞부분은 응답자들의 개인적 특성으로 구성되었으며 후반부는 직무만족에 관한 설문으로써, 직무자체, 급여, 지휘감독, 승진, 동료간의 관계 등으로 구성되었다

직무만족에 대한 설문은 변수에 따라 5~6개로 구성되었고, 개인적 특성에는 성별, 직급, 담당업무, 학력, 연령, 결혼여부, 근속년수, 근무지 그리고 교육이수 횟수 등이 포함되었다.

수협종사자의 직무만족도는 직무자체, 급여, 지휘감독, 승진 그리고 동료관계 등으로 측정하였는데, 분석에 투입된 27개의 변수 중 직무자체에 관한 1개 문항과 승진에 관한 1개 문항이 역문항으로 조사되어 요인별 평균치를 제시할 때는 다른 문항과 수준을 같이하여 평가하기 위해 리코딩(recoding)하였다. 특히 이들 2개의 역문항 중 승진에 관한 1개 문항은 요인추출시 동질문항으로 구분되지 못하여<sup>28)</sup> 분석대상에서 제외하였다.

직무만족정도를 여러 차원에서 살펴보기 위해 해당 문항을 통해 요인분석을 실시하여 5개의 요인으로 자료를 추출하였는데, 이 때에는 아이겐값이 1 이상이며, 변수간 관계를 고려하였고, 나타난 요인들은 각각 요인명을 부여하여 요인별 변수들을 더한 후 더한 변수의 수로 나눈 값을 직무만족도로 이용하였다.

본 실증분석은 사회과학 통계패키지(SPSS for Windows Release 8.0)를 이용하였으며, 분석방법은 변수에 따라 다르게 적용하였으나 가설검증시 본 연구의 유의수준은 0.05로 하였다. 차이검증시에는 비교유목이 2개인 성별과 결혼여부 변수에 대해서는 T-test를 하였고, 2개 이상의 유목을 가진 수협

28) 신뢰도 저하요인으로 작용함. 즉, 이 문항을 포함시켰을 때, 신뢰계수인 크론바하 알파값이 50.70%를 나타내지만, 제외시켰을 때는 70.51%로 신뢰수준이 향상됨.

직원들의 직급, 담당업무, 학력, 연령, 근속년수, 근무지, 중앙회 연수원 교육 이수 횟수 등의 독립변수에 대해서는 Oneway ANOVA를 이용하였다. 특히 일원변량분석(Oneway ANOVA) 분석시 다중비교가 이루어진 곳에서는 사후 검증의 좋은 보기이며, 사회과학연구에 주로 쓰이는 Tukey의 HSD 검증을 선택하였다. 이 검증은 단일값을 계산하여 유의수준에 필요한 집단평균간의 최소차이를 결정하게 함으로써 이를 초과하면 유의한 차이가 있다고 결론을 내리므로, 통계적으로도 많은 이점이 있고, 실험별 오진을  $\alpha$ 의 관리가 가능한 사후검증 방식이다.<sup>29)</sup>

구체적인 설문내용 및 설문형태는 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 설문의 구성

구 분	변 수 내 용	문항수	척도유형
직무만족	· 직무자체	5	5점 리커드 스케일
	· 급여	6	
	· 지휘감독	5	
	· 승진	5	
	· 동료간의 관계	6	
개인적 특 성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 성별</li> <li>· 담당업무</li> <li>· 연령</li> <li>· 근속년수</li> <li>· 교육이수 횟수</li> <li>· 직급</li> <li>· 학력</li> <li>· 결혼여부</li> <li>· 근무지</li> </ul>	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 명목척도</li> <li>· 비율척도</li> <li>· 서열척도</li> </ul>

29) 장지인·박상교·이경주, SAS/PC를 이용한 통계자료분석, 법문사, 1994, pp.79.

## 第3節 資料의 分析

### 1 자료의 특성

#### 1) 표본의 구성

표본의 특성은 <표 4-2>에 나타난 바와 같이 총 293개의 표본 중 78.8%인 231명이 남성이었다. 수협직의 직급별로는 4급 이하의 일반직원들이 전체의 57.3%로 가장 많은 응답비율을 나타냈고, 2급 이상도 22.5%에 이르렀다. 이들의 담당업무는 주로 신용 부서였으며, 이어 경제, 기타, 지도부 순으로 나타났다.

학력별로는 전문대졸 이하가 대부분을 차지하고 있는데, 특히 고졸 이하가 많은 비율을 차지하고 있다. 연령별로는 30대가 145명으로 49.5%를 차지해 절반가량이 이 연령층에 집중되어 있고, 응답자의 67.2%가 기혼이다.

근속년수는 비율척도로 조사되었는데, 1년 미만에서 10년 이상 등 매우 다양한 분포를 보이고 있어, 응답자수를 고려하여 2년 이하, 3~5년, 6~9년 그리고 10년 이상 등 4개 집단으로 구분한 결과, 6~9년인 경우가 다른 집단에 비해 다소 높은 비율을 보였다. 응답자들의 근무지역을 보면, 제주도의 전지역을 대상으로 하였기 때문에 지역별로 적절한 분포가 이루어지고 있으나, 남제주군의 경우가 다른 지역에 비해 표본수가 많은 것으로 나타났다. 또한 응답자들의 중앙회 연수원의 교육이수 횟수를 살펴본 결과 전혀 없는 경우도 22.9%로 상당히 있었으며, 3회 이내가 57%정도로 주류를 이루었고, 4회 이상도 전체 응답자의 20.1%로 높게 나타나고 있다.

<표 4-2> 표본의 구성

구 분		빈도(명)	백분율(%)	누적백분율(%)
성 별	남성	231	78.8	78.8
	여자	62	21.2	100.0
직 급	2급 이상	66	22.5	22.5
	3급	59	20.1	42.7
	4급 이하	168	57.3	100.0
담당업무	지도	29	9.9	9.9
	신용	150	51.2	61.1
	경제	78	26.6	87.7
	기타	36	12.3	100.0
학 력	고졸 이하	130	44.4	44.4
	전문대졸	101	34.5	78.8
	대졸 이상	62	21.2	100.0
연 령	20대 이하	75	25.6	25.6
	30대	145	49.5	75.1
	40대 이상	73	24.9	100.0
혼인여부	미혼	96	32.8	32.8
	기혼	197	67.2	100.0
근속년수	2년 미만	38	13.0	13.0
	3~5년	87	29.7	42.7
	6~9년	90	30.7	73.4
	10년 이상	78	26.6	100.0
근무지역	제주시	54	18.4	18.4
	서귀포시	54	18.4	36.9
	북제주군	71	24.2	61.1
	남제주군	114	38.9	100.0
교육이수횟수	없다	67	22.9	22.9
	1회	82	28.0	50.9
	2~3회	85	29.0	79.9
	4회 이상	59	20.1	100.0
합 계		293	100.0	100.0

## 2) 직무만족도 변수의 신뢰도 및 요인분석결과

일반적으로 동일한 개념을 독립된 측정방법으로 측정한 경우 결과가 비슷하게 나타나야 하는데, 신뢰도분석은 크론바하 알파(Cronbach's Alpha)와 같은 일반적으로 사용되는 신뢰도 척도를 계산해 준다. 보통 요인분석을 실행하여 몇 가지 요인을 추출한 후 이들 요인들이 동질적인 변수들로 구성되어 있는지 확인할 때 이용된다.<sup>30)</sup>

<표 4-3> 직무만족도변수의 신뢰수준

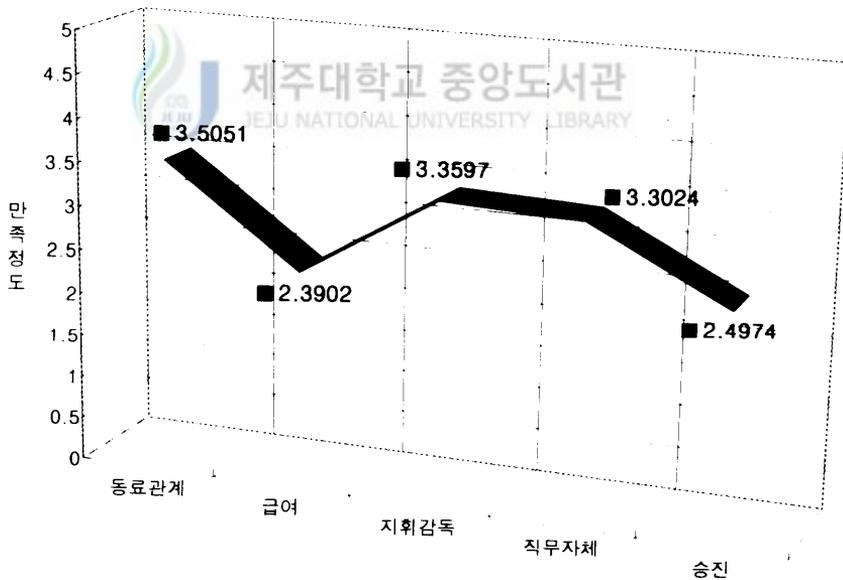
구 성 변 수		항목평균	전체평균	Alpha	항목수
동료관계	직장에서 유대감을 가지고 있다 동료간 협조 잘 된다 동료와 마음이 잘 맞는다 동료를 신뢰하고 존중한다 직무와 관련해 친구사귌 기회 있다 동료들은 맡은 직무를 열심히 한다	3.4061 3.4949 3.5768 3.6348 3.3652 3.5529	3.5051	.8641	6
임금	현 봉급액에 만족한다. 타사와 비교해 현 임금수준에 만족한다 현 봉급은 타사에 비해 높은 편이다 현 봉급은 직무에 대비해 공정하다 상여금 결정방법은 공정하다 현 봉급은 내노력과 비교해 공정하다	2.2867 2.2048 2.0512 2.5427 2.6382 2.6177	2.3902	.8740	6
지통휘제	상사는 공정한 대우를 해준다 상사에 대해 존경심을 가진다 상사는 건의나 불만을 받아준다 상사는 부하문제에 관심을 갖는다 상사는 직무와 관련해 노력한다	3.3549 3.5222 3.2628 3.1502 3.5085	3.3597	.8743	5
직자무체	일에 취미를 가짐 가진 능력기술이 직무수행에 이용 현재의 직무는 매우 중요하다 현재직무선택에 실망하고 있다 기회가 되면 현재직업을 선택하겠다	3.2253 3.1604 3.8498 3.7235 2.5529	3.3024	.7187	5
승진	승진기회가 많은 편이다 채용이나 승진제도가 공정하다 수행성과 높으면 승진에 영향준 승진제도는 향후 나아질 것이다	2.2423 2.3174 2.6621 2.7679	2.4974	.7051	4

30) 정충영 · 최이규, SPSSWIN을 이용한 통계분석, 무역경영사, 1998, p.198.

알파계수가 일반적으로 0.6이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있는데<sup>31)</sup> 본 실증분석에서 이용한 변수들의 신뢰계수를 보면 모든 변수가 60% 이상의 신뢰도를 보여주고 있어 비교적 변수들의 신뢰성은 높다고 할 수 있다(<표 4-3> 참조).

또한 직무만족도의 수준은 <그림 4-2>에 나타난 바와 같이 동료관계에 대한 만족도가 가장 높게 나타났고, 이어 지휘감독, 직무자체 등의 순으로 나타났다. 특히 수협직원들은 급여와 승진에 대해서는 만족도가 5점 리커드 스케일에서 중간을 하회하고 있는 것으로 나타나 급여 및 승진에 대한 만족도 향상방안이 강구될 필요성이 있음을 보여준다.

<그림 4-2> 수협직원의 직무만족도 수준



직무만족도에 대한 구성요인의 수를 결정하기 위하여 총 27개의 설문문항을 통해 아이젠 값(eigen value)이 1 이상이고 변수간의 관계를 고려하여 요인을 선택한 결과, <표 4-4>에 나타난 바와 같이 5개의 요인을 얻었다. 투입

31) 채서일, 사회과학조사방법론, 법문사, 1990, pp.250~251.

된 변수들이 특정 요인에 부하량(factor loading)이 높게 나타나도록 하기 위해 베리맥스(varimax)방식을 이용해 회전시켰다. 그 결과 <표 4-2>에 나타난 바와 같이 각 변수들의 요인적재치가 5개의 요인에 각각 강조되어 적재되었다.

<표 4-4> 직무만족도변수의 요인분석결과

변수 및 변수명	요 인					커뮤널 리티
	1	2	3	4	5	
V24 동료와 마음이 잘 맞는다	<b>0.823</b>	0.056	0.236	0.102	0.003	0.747
V25 동료를 신뢰하고 존중한다	<b>0.780</b>	0.038	0.308	0.147	0.014	0.726
V23 동료간 협조 잘 된다	<b>0.765</b>	0.064	0.214	0.036	0.173	0.666
V27 동료들은 맡은 직무를 열심히 한다	<b>0.704</b>	-0.004	0.217	0.037	0.140	0.564
V22 직장에서 유대감을 가지고 있다	<b>0.703</b>	0.031	0.141	0.203	0.107	0.568
V26 직무와 관련해 친구사귀 기회있다	<b>0.574</b>	0.038	0.033	0.196	0.179	0.402
V7 타사와 비교해 현 임금수준에 만족한다	0.002	<b>0.853</b>	0.050	-0.001	0.109	0.742
V6 현 봉급액에 만족한다.	-0.019	<b>0.835</b>	-0.009	0.139	0.117	0.731
V9 현 봉급은 직무에 대비해 공정하다	0.108	<b>0.801</b>	0.106	0.105	0.018	0.675
V11 현 봉급은 내노력과 비교해 공정하다	0.144	<b>0.751</b>	0.096	0.078	0.077	0.605
V8 현 봉급은 타사에 비해 높은 편이다	-0.175	<b>0.692</b>	0.081	-0.041	0.214	0.563
V10 상여금 결정방법은 공정하다	0.160	<b>0.652</b>	0.152	0.084	0.172	0.511
V14 상사는 건의나 불만을 받아준다	0.188	0.104	<b>0.808</b>	0.160	0.151	0.748
V15 상사는 부하문제에 관심을 갖는다	0.130	0.101	<b>0.758</b>	0.080	0.217	0.654
V13 상사에 대해 존경심을 가진다	0.348	0.152	<b>0.741</b>	0.158	0.099	0.728
V12 상사는 공정한 대우를 해준다	0.273	0.150	<b>0.718</b>	0.247	0.112	0.686
V16 상사는 직무와 관련해 노력한다	0.261	0.021	<b>0.689</b>	0.059	0.151	0.569
V2 가진 능력기술이 직무수행에 이용	0.111	0.050	-0.028	<b>0.760</b>	0.090	0.601
V1 일에 취미를 가짐	0.227	0.145	0.212	<b>0.714</b>	0.013	0.627
V3 현재의 직무는 매우 중요하다	0.178	-0.049	0.076	<b>0.712</b>	-0.071	0.552
V4 현재직무선택에 실망하고 있다	-0.160	-0.067	-0.242	<b>-0.614</b>	-0.108	0.477
V5 기회가 되면 현재직업을 선택하겠다	-0.096	0.247	0.150	<b>0.456</b>	0.252	0.364
V20 수행성과 높으면 승진에 영향준다	0.207	0.156	0.137	0.042	<b>0.723</b>	0.610
V21 승진제도는 향후 나아질 것이다	0.167	0.103	0.062	0.096	<b>0.713</b>	0.559
V17 승진기회가 많은 편이다	0.056	0.159	0.154	0.163	<b>0.639</b>	0.487
V19 채용이나 승진제도가 공정하다	0.102	0.183	0.291	-0.079	<b>0.600</b>	0.495
아이겐밸류	7.446	3.429	1.849	1.590	1.345	-
분 산(총분산)	28.640	13.190	7.110	6.116	5.172	(60.228)

첫번째 요인은 “동료관계”로 명명하고, 두번째 요인은 “임금” 그리고 세번째 요인은 “지휘통제”, 네번째 요인은 “직무자체”, 다섯번째 요인은 “승진” 등으로 각각 요인명을 부여하였다.

분산을 기준으로 사회과학분야에서는 일반적으로 총분산의 60%정도를 설명해 주는 요인까지 선정하는데<sup>32)</sup>, 본 실증분석에서는 첫번째 요인이 28.640%, 둘째 요인이 13.190%, 세번째 요인이 7.110%, 네번째 요인이 6.116%, 다섯번째 요인이 5.172%를 각각 나타내 이들 5개 요인이 전체의 60.228%를 설명해 주고 있다.

## 2. 가설검증



### 1) 인구사회통계학적 변수에 따른 직무만족도 차이

(가설1)은 사회통계학적 변수에 따라 직무만족도가 서로 다르다는 것이며, 분석결과는 다음과 같다.

먼저, 성별에 따라 직무만족도를 살펴보면, <표 4-5>에 나타난 바와 같이 급여나 직무자체에 대한 만족도는 성별에 따라 차이가 없는 것으로 나타난 반면, 동료관계나 지휘감독, 승진에 있어서는 만족도의 차이가 나는 것으로 분석되었다. 즉, 동료관계에 있어 여자직원(3.352)보다는 남자직원(3.3546)이 더 만족스러워 하고 있으며, 지휘감독에 대하여 남자직원의 만족도는 3.416으로 나타난 반면, 여자직원의 만족도는 3.148로써 평균 0.268의 차이가 나고, 이러한 차이는  $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적이다. 또한 승진에 대한 만족도에 있어서도, 여자직원(2.315)이 남자직원(2.547)보다 만족도가 더 낮은 것으로 나타

32) 채서일 · 김범중 · 이성근, 「SPSS/PC+를 이용한 통계분석」, 제2판, 학현사, 1992, p.196.

났고, 역시 통계적으로 유의적이다.

<표 4-5> 성별에 따른 직무만족도

구분		사례수	평균	표준편차	평균차이	t값	df	Sig.
동료관계	남성	231	3.546	0.668	0.194	2.064**	291	0.040
	여자	62	3.352	0.617				
급여	남성	231	2.377	0.756	-0.061	-0.578	291	0.564
	여자	62	2.438	0.653				
지휘감독	남성	231	3.416	0.817	0.268	2.379**	291	0.018
	여자	62	3.148	0.668				
직무자체	남성	231	3.338	0.721	0.167	1.638	291	0.102
	여자	62	3.171	0.675				
승진	남성	231	2.547	0.737	0.232	2.292**	291	0.023
	여자	62	2.315	0.585				

주 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

학력별로 직무만족도를 분석한 결과, <표 4-6>에 나타난 바와 같이 동료 관계나 급여, 지휘감독, 직무자체 그리고 승진에 대한 만족도의 차이가 없는 것으로 나타났다.

그러나 본 실증연구에서는 동료관계 및 급여에 있어서는 고졸이하의 응답자의 평균이 전문대졸이나 대졸 이상의 응답자보다 다소 높게 조사되었고, 지휘감독, 직무자체 그리고 승진에 대한 만족도는 반대로 대졸이상의 응답자들이 다소 높게 조사되었다.

<표 4-6> 학력에 따른 직무만족도

구 분		자승합	df.	평균자승	F비	Sig.
동료관계	집단간	1.303	2	.652	1.496	.226
	집단내	126.273	290	.435		
	총	127.576	292			
급여	집단간	1.614	2	.807	1.500	.225
	집단내	155.994	290	.538		
	총	157.608	292			
지휘감독	집단간	.923	2	.462	.731	.482
	집단내	183.202	290	.632		
	총	184.125	292			
직무자체	집단간	1.577	2	.788	1.555	.213
	집단내	147.032	290	.507		
	총	148.608	292			
승진	집단간	.104	2	5.201E-02	.102	.903
	집단내	148.332	290	.511		
	총	148.436	292			

주 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 4-7> 학력에 따른 직무만족도의 평균

구분		사례수	평균	표준편차	표준오차
동료관계	고졸 이하	130	3.5705	.6756	5.925E-02
	전문대졸	101	3.4191	.6602	6.569E-02
	대졸 이상	62	3.5081	.6247	7.933E-02
	합계	293	3.5051	.6610	3.862E-02
급여	고졸 이하	130	2.4513	.7713	6.765E-02
	전문대졸	101	2.3944	.6850	6.816E-02
	대졸 이상	62	2.2554	.7279	9.244E-02
	합계	293	2.3902	.7347	4.292E-02
지휘감독	고졸 이하	130	3.3862	.8032	7.044E-02
	전문대졸	101	3.2851	.8576	8.533E-02
	대졸 이상	62	3.4258	.6583	8.361E-02
	합계	293	3.3597	.7941	4.639E-02
직무자체	고졸 이하	130	3.3477	.7094	6.222E-02
	전문대졸	101	3.2020	.7040	7.005E-02
	대졸 이상	62	3.3710	.7305	9.277E-02
	합계	293	3.3024	.7134	4.168E-02
승진	고졸 이하	130	2.4827	.7524	6.599E-02
	전문대졸	101	2.4950	.6538	6.506E-02
	대졸 이상	62	2.5323	.7306	9.279E-02
	합계	293	2.4974	.7130	4.165E-02

연령별로 직무만족도를 살펴보면, <표 4-8>에 나타난 바와 같이 동료관계나 지휘감독, 직무자체 그리고 승진에 대한 만족도는 연령층에 따라 차이가 없는 것으로 나타났지만, 급여에 대해서는 연령층에 따라 만족도의 차이를 보였다. 즉, 40대 이상의 연령층의 급여에 대한 만족도가 2.6667로써 다른 연

령층보다 가장 높게 조사되었고, 이어 20대 이하, 그리고 30대의 연령층 순이었다. 통계적으로는 30대의 연령층(2.2138)보다 20대 이하의 연령층(2.4622)이나 40대 이상의 연령층(2.6667)이 더 높은 만족도를 보였고, 이러한 차이는  $\alpha = 0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다.

<표 4-8> 연령에 따른 직무만족도

구분		자승합	df	평균자승	F비	Sig.
동료관계	집단간	1.072	2	.536	1.229	.294
	집단내	126.504	290	.436		
	총	127.576	292			
급여	집단간	10.481	2	5.241	10.330***	.000
	집단내	147.126	290	.507		
	총	157.608	292			
지휘감독	집단간	2.204E-02	2	1.102E-02	.017	.983
	집단내	184.103	290	.635		
	총	184.125	292			
직무자체	집단간	2.405	2	1.203	2.386*	.094
	집단내	146.203	290	.504		
	총	148.608	292			
승진	집단간	.264	2	.132	.258	.773
	집단내	148.172	290	.511		
	총	148.436	292			

주 : \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

<표 4-9> 연령에 따른 직무만족도 평균

구분		사례수	평균	표준편차	표준오차
동료관계	20대 이하	75	3.4489	.6621	7.646E-02
	30대	145	3.4828	.7092	5.890E-02
	40대 이상	73	3.6073	.5481	6.415E-02
	합계	293	3.5051	.6610	3.862E-02
급여	20대 이하	75	2.4622	.7237	8.356E-02
	30대	145	2.2138	.6924	5.750E-02
	40대 이상	73	2.6667	.7391	8.651E-02
	합계	293	2.3902	.7347	4.292E-02
지휘감독	20대 이하	75	3.3627	.7050	8.140E-02
	30대	145	3.3517	.8341	6.927E-02
	40대 이상	73	3.3726	.8092	9.471E-02
	합계	293	3.3597	.7941	4.639E-02
직무자체	20대 이하	75	3.2080	.6303	7.278E-02
	30대	145	3.2759	.7269	6.037E-02
	40대 이상	73	3.4521	.7521	8.802E-02
	합계	293	3.3024	.7134	4.168E-02
승진	20대 이하	75	2.5233	.6396	7.385E-02
	30대	145	2.4672	.7284	6.049E-02
	40대 이상	73	2.5308	.7591	8.885E-02
	합계	293	2.4974	.7130	4.165E-02

혼인여부에 따라 직무만족도를 살펴보면, <표 4-10>에 나타난 바와 같이 동료관계나 급여, 지휘감독 그리고 승진에 대한 만족도는 혼인여부와는 차이가 없는 것으로 나타났지만, 직무자체에 대한 만족도의 차이는 있는 것으로 분석되었다. 즉, 미혼의 응답자들의 직무자체 만족도는 3.185인데 비하여 기혼응답자들의 직무자체 만족도는 3.359로 나타나, 평균 0.174의 차이를 보였다. 이러한 차이는  $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 것으로 나타났다.

<표 4-10> 혼인여부에 따른 직무만족도

구분	결혼여부	사례수	평균	표준편차	평균차이	t값	df	Sig.
동료관계	미혼	96	3.429	0.690	-0.113	-1.381	291	0.168
	기혼	197	3.542	0.645				
급여	미혼	96	2.441	0.741	0.075	0.825	291	0.410
	기혼	197	2.365	0.732				
지휘감독	미혼	96	3.275	0.738	-0.126	-1.276	291	0.203
	기혼	197	3.401	0.819				
직무자체	미혼	96	3.185	0.704	-0.174	-1.969**	291	0.050
	기혼	197	3.359	0.713				
승진	미혼	96	2.510	0.669	0.019	0.217	291	0.828
	기혼	197	2.491	0.735				

주 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

## 2) 조직관련 변수에 따른 직무만족도 차이

(가설2)는 조직관련 특성변수에 따라 직무만족도가 서로 다르다는 것이며, 분석결과는 다음과 같다.

먼저 수협직원의 직급에 따라 직무만족도를 살펴보면, <표 4-11>에 나타난 바와 같이 동료관계나 지휘감독 그리고 승진에 대한 만족도는 통계적으로 차이가 없었으며, 급여 및 직무자체에 대해서는 만족도의 차이를 보였다. 즉, 급여에 대하여 4급 이하의 직원들(2.6313)이 2급 이상의 직원들(2.2679)보다 만족도가 더 떨어졌다.

또한 직무자체에 대해서는 직급이 높을수록 직무자체에 대한 만족도가 더 커지는 경향을 보였는데, 4급 이하의 직원(3.1476)보다 3급(3.3966)이나 2급 이상의 직원들(3.6121)이 더 높은 만족도를 보였고, 이러한 결과는  $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 나타났다.

<표 4-11> 직급에 따른 직무만족도

구분		자승합	df.	평균자승	F비	Sig.
동료관계	집단간	.985	2	.493	1.129	.325
	집단내	126.590	290	.437		
	총	127.576	292			
급여	집단간	6.717	2	3.359	6.455***	.002
	집단내	150.890	290	.520		
	총	157.608	292			
지휘감독	집단간	1.132	2	.566	.897	.409
	집단내	182.993	290	.631		
	총	184.125	292			
직무자체	집단간	10.880	2	5.440	11.454***	.000
	집단내	137.729	290	.475		
	총	148.608	292			
승진	집단간	2.194	2	1.097	2.176	.115
	집단내	146.241	290	.504		
	총	148.436	292			

주 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01



제주대학교 중앙도서관

<표 4-12> 직급에 따른 직무만족도 평균

구분		사례수	평균	표준편차	표준오차
동료관계	2급 이상	66	3.6061	.5380	6.622E-02
	3급	59	3.5141	.6360	8.280E-02
	4급 이하	168	3.4623	.7106	5.482E-02
	합계	293	3.5051	.6610	3.862E-02
급여	2급 이상	66	2.6313	.7212	8.877E-02
	3급	59	2.4689	.7808	.1017
	4급 이하	168	2.2679	.6995	5.397E-02
	합계	293	2.3902	.7347	4.292E-02
지휘감독	2급 이상	66	3.4636	.7276	8.956E-02
	3급	59	3.2780	.8477	.1104
	4급 이하	168	3.3476	.8001	6.173E-02
	합계	293	3.3597	.7941	4.639E-02
직무자체	2급 이상	66	3.6121	.5838	7.186E-02
	3급	59	3.3966	.7768	.1011
	4급 이하	168	3.1476	.6946	5.359E-02
	합계	293	3.3024	.7134	4.168E-02
승진	2급 이상	66	2.6326	.7195	8.857E-02
	3급	59	2.3686	.7801	.1016
	4급 이하	168	2.4896	.6803	5.249E-02
	합계	293	2.4974	.7130	4.165E-02

담당업무에 따라 직무만족도를 살펴보면, <표 4-13>에 나타난 바와 같이 지도, 신용, 경제, 기타 등 어느 업무에서 근무하든 만족도의 차이는 없으므로 나타났다. 통계적인 유의성은 없으나 동료관계 및 급여에 대해서는 신용부서의 응답자들이 다른 업무를 담당하는 직원들보다 다소 높게 나타났고, 지휘감독, 직무자체 그리고 승진 등에 대해서는 지도업무를 담당하는 직원들이 타업무 담당자들의 그것보다 다소 높게 나타났다.

<표 4-13> 담당업무에 따른 직무만족도

구분		자승합	df.	평균자승	F비	Sig.
동료관계	집단간	1.083	3			
	집단내	126.492	289	.361	.825	.481
	총	127.576	292	.438		
급여	집단간	.849	3			
	집단내	156.758	289	.283	.522	.667
	총	157.608	292	.542		
지휘감독	집단간	.564	3			
	집단내	183.561	289	.188	.296	.828
	총	184.125	292	.635		
직무자체	집단간	2.738	3			
	집단내	145.870	289	.913	1.808	.146
	총	148.608	292	.505		
승진	집단간	1.433	3			
	집단내	147.003	289	.478	.939	.422
	총	148.436	292	.509		

주 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 4-14> 담당업무에 따른 직무만족도 평균

구분		사례수	평균	표준편차	표준오차
동료관계	지 도	29	3.4253	.6387	.1186
	신 용	150	3.5611	.6246	5.100E-02
	경 제	78	3.4722	.7124	8.066E-02
	기 타	36	3.4074	.7143	.1191
	합 계	293	3.5051	.6610	3.862E-02
급여	지 도	29	2.3448	.6971	.1295
	신 용	150	2.4256	.7065	5.768E-02
	경 제	78	2.3120	.7947	8.998E-02
	기 타	36	2.4491	.7589	.1265
	합 계	293	2.3902	.7347	4.292E-02
지휘감독	지 도	29	3.4414	.8675	.1611
	신 용	150	3.3707	.7380	6.026E-02
	경 제	78	3.3538	.8299	9.397E-02
	기 타	36	3.2611	.8993	.1499
	합 계	293	3.3597	.7941	4.639E-02
직무자체	지 도	29	3.4621	.6505	.1208
	신 용	150	3.3427	.6941	5.667E-02
	경 제	78	3.2641	.7597	8.602E-02
	기 타	36	3.0889	.7131	.1188
	합 계	293	3.3024	.7134	4.168E-02
승진	지 도	29	2.7069	.8048	.1494
	신 용	150	2.4817	.7060	5.764E-02
	경 제	78	2.4615	.6874	7.783E-02
	기 타	36	2.4722	.7216	.1203
	합 계	293	2.4974	.7130	4.165E-02

근속년수에 따라 직무만족도를 살펴보면, <표 4-15>에 나타난 바와 같이 동료관계나 지휘감독 그리고 승진에 대한 만족도는 근속년수별 집단간에 차이가 없는 것으로 나타났지만, 급여 및 직무자체에 대한 만족도는 통계적으

로 유의적인 차이를 보였다.

즉, 급여에 대하여 근속년수가 길수록 만족도도 높아지는 경향을 보이는 데, 근속년수가 3~5년인 응답자 집단(2.2318)보다는 근속년수가 10년 이상인 응답자 집단(2.6154)이 더 큰 만족도를 보였으며, 이러한 차이는  $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 또한 직무자체에 대해서도 유사한 경향이 나타나는데, 즉 근속년수가 3~5년인 응답자(3.1494)보다 10년 이상인 응답자(3.4718)가 직무자체에 대한 만족도가 더 높고,  $\alpha=0.05$  수준에서 유의적이다.

<표 4-15> 근속년수에 따른 직무만족도

구분		자승합	df.	평균자승	F비	Sig.
동료관계	집단간	7.883E-02	3	2.628E-02	.060	.981
	집단내	127.497	289	.441		
	총	127.576	292			
급여	집단간	6.258	3	2.086	3.983***	.008
	집단내	151.350	289	.524		
	총	157.608	292			
지휘감독	집단간	.469	3	.156	.246	.864
	집단내	183.656	289	.635		
	총	184.125	292			
직무자체	집단간	4.306	3	1.435	2.874**	.037
	집단내	144.303	289	.499		
	총	148.608	292			
승진	집단간	3.109	3	1.036	2.061	.106
	집단내	145.327	289	.503		
	총	148.436	292			

주 : \*  $p<0.1$ , \*\*  $p<0.05$ , \*\*\*  $p<0.01$

<표 4-16> 근속년수에 따른 직무만족도 평균

구분		사례수	평균	표준편차	표준오차
동료관계	2년 미만	38	3.5044	.5819	9.439E-02
	3~5년	87	3.4808	.7656	8.208E-02
	6~9년	90	3.5167	.7120	7.505E-02
	10년 이상	78	3.5192	.5025	5.690E-02
	합계	293	3.5051	.6610	3.862E-02
급여	2년 미만	38	2.3728	.7488	.1215
	3~5년	87	2.2318	.7168	7.685E-02
	6~9년	90	2.3556	.6952	7.328E-02
	10년 이상	78	2.6154	.7508	8.501E-02
	합계	293	2.3902	.7347	4.292E-02
지휘감독	2년 미만	38	3.4368	.7567	.1228
	3~5년	87	3.3586	.7346	7.876E-02
	6~9년	90	3.3111	.8793	9.268E-02
	10년 이상	78	3.3795	.7833	8.869E-02
	합계	293	3.3597	.7941	4.639E-02
직무자체	2년 미만	38	3.2789	.6502	.1055
	3~5년	87	3.1494	.7485	8.024E-02
	6~9년	90	3.3133	.6961	7.337E-02
	10년 이상	78	3.4718	.6965	7.887E-02
	합계	293	3.3024	.7134	4.168E-02
승진	2년 미만	38	2.7566	.6588	.1069
	3~5년	87	2.4224	.6127	6.569E-02
	6~9년	90	2.4806	.7845	8.270E-02
	10년 이상	78	2.4744	.7403	8.382E-02
	합계	293	2.4974	.7130	4.165E-02

응답자의 근무지역별로 직무만족도를 살펴보면, <표 4-17>에 나타난 바와 같이 동료관계나 급여, 지휘감독 그리고 직무자체에 대한 만족도는 근무지역별로 차이가 없는 것으로 나타났지만, 승진에 대한 만족정도는 통계적인 유의성이 있는 것으로 나타났다. 즉, 북제주군에서 근무하는 수협직원들의 승진에 대한 만족도는 2.2570으로 나타났는데, 이는 제주시에 근무하는 직원들(2.5926)의 만족도나 남제주군에서 근무하는 직원들(2.5746)의 만족도보다 더 낮은 것이며, 통계적으로도  $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 것으로 나타났다.

<표 4-17> 근무지역에 따른 직무만족도

구분		자승합	df	평균자승	F비	Sig.
동료관계	집단간	1.556	3	.519	1.190	.314
	집단내	126.019	289	.436		
	총	127.576	292			
급여	집단간	2.321	3	.774	1.440	.231
	집단내	155.287	289	.537		
	총	157.608	292			
지휘감독	집단간	3.838	3	1.279	2.051	.107
	집단내	180.287	289	.624		
	총	184.125	292			
직무자체	집단간	.161	3	5.367E-02	.104	.957
	집단내	148.447	289	.514		
	총	148.608	292			
승진	집단간	5.453	3	1.818	3.674**	.013
	집단내	142.983	289	.495		
	총	148.436	292			

주 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 4-18> 근무지역에 따른 직무만족도 평균

구분		사례수	평균	표준편차	표준오차
동료관계	제주시	54	3.5525	.4908	6.679E-02
	서귀포시	54	3.3642	.4911	6.683E-02
	북제주군	71	3.4883	.7407	8.791E-02
	남제주군	114	3.5599	.7411	6.941E-02
	합계	293	3.5051	.6610	3.862E-02
급여	제주시	54	2.5278	.8118	.1105
	서귀포시	54	2.3117	.5997	8.160E-02
	북제주군	71	2.2840	.6845	8.124E-02
	남제주군	114	2.4284	.7786	7.292E-02
	합계	293	2.3902	.7347	4.292E-02
지휘감독	제주시	54	3.4852	.7560	.1029
	서귀포시	54	3.2889	.6102	8.304E-02
	북제주군	71	3.1915	.9124	.1083
	남제주군	114	3.4386	.7982	7.476E-02
	합계	293	3.3597	.7941	4.639E-02
직무자체	제주시	54	3.2667	.6454	8.783E-02
	서귀포시	54	3.3370	.5825	7.927E-02
	북제주군	71	3.2873	.7633	9.058E-02
	남제주군	114	3.3123	.7735	7.244E-02
	합계	293	3.3024	.7134	4.168E-02
승진	제주시	54	2.5926	.7192	9.787E-02
	서귀포시	54	2.5556	.5615	7.641E-02
	북제주군	71	2.2570	.7380	8.758E-02
	남제주군	114	2.5746	.7332	6.867E-02
	합계	293	2.4974	.7130	4.165E-02

중앙회 연수원에서 교육을 이수한 정도에 따라 직무만족도를 살펴본 결과, <표 4-19>에 나타난 바와 같다. 즉, 동료관계나 급여, 지휘감독 그리고 승진에 대한 만족도는 교육이수 횟수에 상관이 없었으나, 직무자체에 대한 만족도는 차이를 보였다.

즉, 교육을 전혀 이수하지 않은 집단보다는 교육을 이수한 집단이 직무자체에 더 큰 만족도를 보였고, 교육을 이수한 응답자중에서도 적게 이수한 응답자보다는 많이 이수한 응답자의 만족도가 더 큰 경향을 나타냈다. 즉, 교육을 전혀 이수하지 않았다고 응답한 집단은 직무자체에 대한 만족도가 2.4254 인데 반하여, 1회인 경우는 2.5274, 2회~3회인 경우는 2.4941 그리고 4회 이상인 경우는 2.5424로 각각 나타났다. 교육이수 횟수에 따른 차이는  $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적이었다.

<표 4-19> 교육이수 횟수에 따른 직무만족도

구분		자승합	df.	평균자승	F비	Sig.
동료관계	집단간	.365	3	.122	.276	.842
	집단내	127.211	289	.440		
	총	127.576	292			
급여	집단간	2.142	3	.714	1.328	.266
	집단내	155.465	289	.538		
	총	157.608	292			
지휘감독	집단간	4.824	3	1.608	2.592*	.053
	집단내	179.300	289	.620		
	총	184.125	292			
직무자체	집단간	11.192	3	3.731	7.846**	.000
	집단내	137.416	289	.475		
	총	148.608	292			
승진	집단간	.542	3	.181	.353	.787
	집단내	147.894	289	.512		
	총	148.436	292			

주 : \*  $p<0.1$ , \*\*  $p<0.05$ , \*\*\*  $p<0.01$

<표 4-20> 교육이수 횟수에 따른 직무만족도 평균

구분		사례수	평균	표준편차	표준오차
동료관계	없다	67	3.4602	.6257	7.644E-02
	1회	82	3.5122	.8210	9.067E-02
	2-3회	85	3.4922	.6220	6.746E-02
	4회이상	59	3.5650	.4962	6.460E-02
	합계	293	3.5051	.6610	3.862E-02
급여	없다	67	2.3582	.7824	9.559E-02
	1회	82	2.3008	.7000	7.730E-02
	2-3회	85	2.3941	.7355	7.977E-02
	4회이상	59	2.5452	.7184	9.353E-02
	합계	293	2.3902	.7347	4.292E-02
지휘감독	없다	67	3.4776	.8724	.1066
	1회	82	3.1585	.7573	8.363E-02
	2-3회	85	3.4024	.7889	8.557E-02
	4회이상	59	3.4441	.7231	9.414E-02
	합계	293	3.3597	.7941	4.639E-02
직무자체	없다	67	3.2328	.7480	9.138E-02
	1회	82	3.0683	.7050	7.785E-02
	2-3회	85	3.3600	.7043	7.639E-02
	4회이상	59	3.6237	.5658	7.366E-02
	합계	293	3.3024	.7134	4.168E-02
승진	없다	67	2.4254	.7111	8.688E-02
	1회	82	2.5274	.6644	7.337E-02
	2-3회	85	2.4941	.7725	8.378E-02
	4회이상	59	2.5424	.7028	9.149E-02
	합계	293	2.4974	.7130	4.165E-02

#### 第4節 分析結果의 要約

분석에 이용한 직무만족도 변수들의 신뢰도 계수는 모두 60% 이상을 상회하였고, 5개로 추출된 직무만족도 요인들의 총분산 역시 60%를 넘어서 분석도구로서의 적합성을 보였다.

분석에 이용된 직무만족도의 요인별 만족수준을 보면, 동료관계에 대한 만족도가 가장 높게 나타났고, 이어 지휘감독, 직무자체 등의 순으로 나타났으며, 급여와 승진에 대해서는 만족도가 매우 낮게 나타나고 있다.

먼저 가설의 검증 결과를 요약해 보면, 첫째, 성별에 따라 동료관계나 지

취급, 승진에 있어서 만족도의 차이가 난다. 즉, 동료관계, 지휘감독 그리고 승진에 있어 여자직원보다는 남자직원이 만족도가 높게 나타나고 있다.

둘째, 학력별로는 동료관계나 급여, 지휘감독, 직무자체 그리고 승진에 대한 만 이하의 연령층이나 40대 이상의 연령층이 더 높은 만족도를 보인다.

셋째, 혼인여부에 따라서는 직무자체에 대한 만족도의 차이가 있다. 즉, 미혼보다 기혼응답자들이 직무자체에 더 큰 만족도를 보인다.

가설2의 검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 응답의 직급에 따라 급여 및 직무자체에 대해서 만족도의 차이를 보인다. 즉, 4급 이하의 직원보다 3급이나 2급 이상의 직원들이 더 높은 만족도를 보인다.

둘째, 담당업무에 따라 직무만족도의 차이는 없다.

셋째, 근속년수에 따라 급여 및 직무자체에 대한 만족도는 차이를 보인다. 즉, 근속년수가 3~5년인 응답자 집단보다는 근속년수가 10년 이상인 응답자 집단이 더 큰 만족도를 보이고, 직무자체에 대해서는 근속년수가 3~5년인 응답자보다 10년 이상인 응답자의 만족도가 더 높다.

넷째, 응답자의 근무지역별로 승진에 대한 만족정도가 다르다. 즉, 북제주군에서 근무하는 수협직원들이 제주시나 남제주군에서 근무하는 직원들보다 만족도가 더 낮다.

다섯째, 중앙회 연수원에서 교육을 이수한 정도에 따라 직무자체에 대한 만족도는 차이가 있다.

즉, 교육을 이수하지 않은 집단보다는 교육을 이수한 집단이, 적게 이수한 집단보다는 많이 이수한 집단이 더 큰 만족도를 보이는 경향이 있다.

이상의 요약내용을 <표 4-21>과 같이 정리할 수 있다.

<표 4-21> 가설검증 결과의 요약

구분	성별	학력	연령	혼인 여부	직급	업무	근속 년수	근무 지역	교육 횟수
	t값	F비	F비	t값	F비	F비	F비	F비	F비
동료관계	2.064**	1.496	1.229	-1.381	1.129	.825	.060	1.190	.276
급여	-0.578	1.500	10.330***	0.825	6.455***	.522	3.983***	1.440	1.328
지휘감독	2.379**	.731	.017	-1.276	.897	.296	.246	2.051	2.592*
직무자체	1.638	1.555	2.386*	-1.969**	11.454***	1.808	2.874**	.104	7.846***
승진	2.292**	.102	.258	0.217	2.176	.939	2.061	3.674**	.353

주 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

## 第5章 結 論

가설검증 결과를 토대로 수협외 종사자 및 수협조직의 측면에서 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다 .

첫째, 주어진 조직환경이라고 하더라도 받아들이는 사람에 따라 다르게 인식하는 것은 조직이 파악해야 할 일이며, 이를 바탕으로 조직원들에게 보다 능동적인 조직구성원으로써 존재할 수 있도록 해야 한다. 즉, 동료관계, 지휘감독 그리고 승진에 있어 여자직원보다는 남자직원이 만족도가 높다는 사실은 여성직원들의 원만한 동료관계를 위한 비공식집단의 활성화 등 다양한 프로그램 개발이 이루어져야 하며, 승진에 있어서도 여성의 지위도 보장해줌으로써 여성의 사기양양과 지휘감독에 대한 공정성을 인식하도록 해나가야 한다.

둘째, 학력별로 동료관계나 급여, 지휘감독, 직무자체 그리고 승진에 대한 만족도의 차이가 없다는 사실은 조직내의 학력우월주의와 같은 프로그램 개발을 지양하고, 능력위주의 업무방식을 제도적인 측면 곳곳에 적용시켜 감으로써 조직의 탄력성을 높이고 직원들의 업무활성화에 기여 할 수 있다.

셋째, 급여측면에서 30대의 연령층보다 20대 이하의 연령층이나 40대 이상의 연령층이 더 높은 만족도를 보인다는 사실과 가사비용이 상대적으로 많은 30대의 연령층이 불만스러워 한다는 사실은 이들 연령층의 자녀교육비나 기타 부대적인 지원이 다른 연령층에 비해 한층 더 강화됨으로써 급여에 대한 만족도 향상으로 유도할 수 있음을 의미한다.

넷째, 기혼인 경우가 직무자체에 더 큰 만족도를 보이는 것은 미혼보다 더 안정적인 위치에 도달하여 업무에 전념할 수 있기 때문일 것이다. 따라서 조직내의 업무특성과 기혼 및 미혼의 특성을 부합시켜 업무배당을 하는 것이

바람직 할 것이다.

다섯째, 급여 및 직무자체에 대해서 4급 이하의 직원보다 3급이나 2급 이상의 직원들이 더 높은 만족도를 보이는 것은 상대적으로 하위직 직원들의 업무량이나 업무내용과 관계가 있을 것이므로, 업무특성에 따라 동기부여나 사기양양프로그램을 수시로 이용할 필요가 있을 것이다.

여섯째, 담당업무에 따라 직무만족도의 차이가 없으므로, 업무구분에 따른 비교평가 등 직원들에게 부정적인 영향을 줄 수 있는 제도나 운영방식은 지양할 필요가 있다.

일곱째, 근속년수가 10년 이상인 직원들이 급여나 직무자체에 대해 더 큰 만족도를 보이고, 있는 것은 바꾸어 말하면 근속년수가 짧은 직원들이 미래에도 근속할 수 있도록 하는 동기부여가 될 수 있으므로, 특정 근속기간별로 심리적으로나 제도적으로 보상해 줌으로써 단계별 성공의 감정을 가지도록 해줄 필요가 있다.

여덟째, 응답자의 근무지역별로 승진에 대한 만족정도가 다르므로, 지역별로 만족도가 떨어지는 요인을 분석할 필요가 있다. 특히 고정된 근무지에서 벗어나고 싶어하는 직원들의 욕구와 조직발전의 기회와 연계시킴으로써 상호간에 편익을 증진시켜 갈 수 있을 것이다.

아홉째, 교육의 이수는 직무자체에 대한 만족도를 향상시키므로, 제도적인 교육프로그램을 활성화하고, 또한 주기적으로 행할 필요가 있으며, 교육이수에 따른 추가적인 편익을 이수직원에게 제공할 필요가 있다.

이 연구를 통하여 얻어진 결과를 토대로 다음과 같은 직무 만족도 향상을 위한 방안을 제시할 수 있다.

첫째, 수협직원들이 직무 그 자체에 만족 할 수 있도록 직무에 대한 권한과 책임이 한계를 명확히 하고 자율성 및 탄력성을 최대한 부여하는 등 바람

직한 직무여건 조성이 필요하다.

둘째, 조직특성에 대한 만족도가 상대적으로 낮은 것으로 나타났으므로 보수, 승진, 근무평정등을 포함한 조직특성 관련 요인에 대한 공정성 및 미래지향성있는 향상방안이 강구되어야 할 것이다.

셋째, 직무수행의 결과에 대한 적절한 보상이 직무만족과 직결되므로 유사기관(농협 등)의 수준으로 직무수행정도에 따라 내재적보상(성취감, 안정감 등)과 외재적보상(급료, 승진 등)을 상호보완적으로 적절히 제공하므로써 직무만족도를 향상시켜 나가야 할 것이다.

넷째, 업무의 전문화와 업무수행능력및 직무만족도 향상을 위하여 실무책임자인 2급(과장급)이하 직원에 대하여는 직무특성별로 직군(신용, 경제, 지도)을 분류하는 인사관리 방안이 보다 구체적으로 강구되어야 하겠다.

다섯째, 근무지역별 승진에 대한 만족도 향상과 수협간의 균형적 발전을 위하여는 1급 이상(상무 이상)직원의 승진과 전보는 근무조합자체로 제한하기 보다는 전체적인 측면에서 고려해볼 때 도지회 권역별로 승진 및 전보제도가 과감히 강구되어야 하겠다.

## 參 考 文 獻

### 1. 國內文獻

#### 1) 단행본

- 김범국·김희철, 조직행동론, 제주대학교출판부, 1998.
- 박경규, 신인사관리, 홍문사, 1998.
- 박내회, 현대리더쉽론, 법문사, 1989.
- 이한검, 인간행동론, 형설출판사, 1994.
- 송병식, 인사관리, 제주대학교출판부, 1997.
- 신유근, 인간존중경영, 다산출판사, 1997.
- \_\_\_\_\_, 조직행위론, 다산출판사, 1994.
- 수협중앙회간, 수협론, 수협중앙회, 1998.
- \_\_\_\_\_, 수협중앙회현황, 수협중앙회, 1998.
- \_\_\_\_\_, 신수협경영정책, 수협중앙회, 1996.
- \_\_\_\_\_, 수협30년사, 수협중앙회, 1992.
- 정수영, 신인사관리론, 박영사, 1988.
- 채서일, 마케팅조사론, 학현사, 1998.
- \_\_\_\_\_, 사회과학조사 방법론, 법문사, 1990.
- 채서일, 김범중, 이성근, SPSS/PC를 이용한 통계분석 (제2판),  
학현사, 1992.
- 추헌, 조직행동론, 형설출판사, 1992.

## 2) 논문

- 김성태, “국책은행원의 직무만족 요인에 관한 실증적연구”, 고려대학교, 석사논문, 1987.
- 박성열, “지도교육자의 직무만족도에 관한 요인분석”, 한국농업교육학회지, 1991.
- 오상택, “단위농협직원의 직무만족에 관한 실증적고찰”, 경북대학교, 석사논문, 1989.
- 임상봉, “농촌지도사의 역할갈등및 역할 모호성과 직무만족도와의 관계”, 서울대학교대학원, 교육학석사학위논문, 1988.
- 송용섭, “농촌지도 요원의 직무만족에 관한 연구”, 서울대학교, 석사논문, 1994.
- 장진혁, “직무만족에 관한 실증적 고찰”, 고려대학교, 석사논문, 1988.
- 홍순호, “직무만족과 직무 성과간의 관계에 관한 연구, 고려대학교, 석사논문, 1988.

## 2. 外國文獻

- Cherrington, David J., Organizational Behavior, Allyn and Bacon, 1994.
- Cherrington, David J., Organizational Behavior, Massachusetts : A Division of Simmon & Schuster Inc., 1989.
- Church, Leon J., Pals, Douglas A., "Before You Resign", Journal of Extension. Vol.20(Sep/Oct), 1982.
- Giegold, William C., Skelton, William E., "Pinpointing Morale Problems", Journal of Extension Vol.14 (May/June), 1976.

- Hellriegel, Don., Slocum, Jone W., Woodman, Richard W., *Organizational Behavior*, Singapore : Harper & Row, Publishers, 1989.
- Johnson, Paul O., Blegsoe, J. E., "Mr. Chairman, Your Behavior Affects Morale"  
*Journal of Extension*, Vol,7(Spring), 1974.
- Kittrell, David L., McCracken, J. David., "Are Agents Interests, Satisfaction, and Performance Related?", *Journal of Extension*, Vol.21 (Mar/Apr), 1983.
- Lutthans, Pred, *Organization Behavior*, New York : McGraw-Hill, 1989.
- Mallilo, Anthony., " Extension Staff Satisfaction", *Journal of Extension*, Vol.28(Summer), 1990.
- Manton, Linda Nunes., "Why Do Extension Agents Resign?",  
*Journal of Extension* , Vol.23(Fall), 1985.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, London : Prentice-Hall International Inc., 1998.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, London : Prentice-Hall International Inc., 1989.
- Worden, Phyllis, "The Extension Job : Who Stays, Who Goes", *Journal of Extension*, Vol.13 (May/June), 1975.

# A STUDY ON JOB SATISFACTION OF THE EMPLOYEES OF FISHERIES COOPERATIVES

Jong-Ik Chae

*Department of Business Administration*

*Graduate School of Business Administration*

*Cheju National University*

*Supervised by Professor Byong-Sik Song*



Summary  
제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

This study is aimed to survey the job satisfaction of the employees of fisheries cooperatives and to suggest a method to improve their job satisfaction.

For this purpose, the survey was made to 350 employees in five provincial fisheries cooperatives by mail except Chuja in the outlying island; Chejushi, Sogwiposhi, Songsanpo, Hallim and Mosulpo, were given questionnaires of which 300 were returned of which 293 were used for empirical analysis.

The collected data was analyzed by a statistical package, SPSS for Windows (Release 8.0), the verification of hypotheses was applied by the analysis of mono variables and the significant level was chosen within 5 percent.

The results of the study are as follows;

First, male employees are more satisfied than female employees concerning the relationship between colleagues, supervision and promotion. This suggests that various programs such as private social groups for female employees' good relationship should be developed and at the same time, the female employees' chances for promotion should be guaranteed for the rise of their morale and the recognition of fair supervision.

Second, there is no difference among satisfaction with the relationship between colleagues, payment, supervision, and work itself with regard to their school career. This suggests that ability-centered management should be operated in every system for the improvement of the flexibility of the organizations and for their activation for the duty, instead of school career-centered management.

Third, with regard to payment, the employees in their twenties or forties are more satisfied than those in their thirties under more economic burden. This means that the employees in the thirties should receive more support with their children's school expense and other supports for their satisfaction with the payment.

Fourth, married employees are more satisfied with their jobs. The reason is that their stability may enable married employees to be devoted to their work. Therefore, the work responsibility should be appointed, based on the combination of the characteristics between married employees and single employees.

Fifth, the employees above the 3rd or 2nd ranks are more satisfied than those below the 4th ranks. This means that the lower employees' dissatisfaction has something to do with their amount of the work. Therefore, motivation and the program for the rise of their morale should be provided, based on the characteristics of their work.

Sixth, the employees in the continuous service over 10 years are more satisfied with their payment or work itself. Therefore, psychological and systematical compensation are necessary , based on their term of service.

Seventh, the degree of the employees' satisfactions are different in their working districts. Therefore, the factors of dissatisfaction should be analyzed according to their working districts. More than anything else, mutual convenience and profit should be improved by the combination of the employees' desire to move to other districts and the chance of the organization's development.

Eighth, the completion of education can increase the satisfaction of work. Therefore systematic programs for education should be periodically provided for employees. And at the same time, additional profit should be provided, based on the completion of education.

According to the results of this study, the methods for the improvement of job satisfaction are as follows;

First, for the satisfaction with work itself, the desirable work

condition should be provided, the clarification of the right and responsibility, the maximum autonomy and flexibility.

Second, the degree of the satisfaction with the organizations is so different that a right and future-oriented method should be created, concerning the characteristics of the organizations such as payment, promotion, and the evaluation of work.

Third, The proper compensation of the work performance is directly related to job satisfaction. Therefore, the degree of job satisfaction should be improved by mutual assistance of internal compensation(sense of achievement and stability), and external compensation(payment and promotion).

Fourth, for the improvement of specialization, performance ability and job satisfaction, the personnel management for the characteristics of work, based on the work group such as credit, economy and direction, should be prepared for the employees under the managers of the 2nd ranks.

Finally, for the improvement of satisfaction and balanced advancement among local cooperatives, the system of innovative personnel management for the chance of promotion and transference should be prepared, considering the working districts as a whole, rather than the local districts individually.

## <設問紙>

### 수협직원의 직무만족도 측정을 위한 설문서

안녕하십니까?

어려운 여건 속에서도 어업인의 소득향상과 어촌발전을 위하여 항상 노력하시는 수협직원 여러분께 진심으로 경의를 표합니다. 이 설문서는 수협직원 여러분의 직무에 대해 얼마나 만족하며 생활하고 있는지 알아보고, 이를 토대로 직무만족을 향상시킬 수 있는 방안을 제시하기 위하여 마련되었습니다.

이 설문결과는 오직 연구자료로만 활용할 것이며 연구목적 이외에는 절대로 사용하지 않을 것입니다. 가치있는 연구결과를 얻을 수 있도록 한 문항도 빠뜨리지 마시고 기록하여 주시기 바라며, 솔직하고 성실한 응답을 부탁드립니다. 감사합니다.

1999. 3.

제주대학교 경영대학원 경영학전공

연구자 : 지도교수 송 병 식

대학원생 채 종 익

## I. 참고사항

귀하의 자신과 귀사의 현황에 관하여 여쭙어 보겠습니다.

해당되는 번호에 O표해 주십시오.

1. 성 별 ?

(1) 남 자 (        )

(2) 여 자 (        )

2. 귀하의 현 직급은 ?

(1) 1급 (        )

(2) 2급 (        )

(3) 3급 (        )

(4) 4급 이하 (        )



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 귀하의 담당업무는 ?

(1) 지도 (        )

(2) 신용 (        )

(3) 경제 (        )

(4) 기타 (        )

4. 귀하의 교육수준은 ?

(1) 중졸 이하 (        )

(2) 고 졸 (        )

(3) 전문대졸 (        )

(4) 대졸이상 (        )

5. 귀하의 연령은 ?

(1) 25세 이하 (        )

(2) 30대 (        )

(3) 40대 (        )

(4) 50대 이상 (        )

6. 귀하의 결혼여부 ?

(1) 미 혼 (        )

(2) 기 혼 (        )

7. 귀하께서는 몇 년도에 입사하셨습니까 ? (        )년도

8. 귀하의 근무지는 ?

(1) 제주시 (        )

(2) 서귀포시 (        )

(3) 북 군 (        )

(4) 남 군 (        )

9. 귀하께서 중앙회 연수원 교육이수 횟수는 ?

(1) 없다 (        )

(2) 1회 (        )

(3) 2회 (        )

(4) 3회 (        )

(5) 4회 (        )

(6) 5회 이상 (        )



제주대학교 중앙도서관  
EJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

설 문 내 용	그렇다<----->그렇지않다
1. 현재 맡고 있는 일에 대해 취미를 갖고 있습니까 ?	1    2    3    4    5
2. 귀하는 귀하가 가지고 있는 능력과 기술이 어느 정도까지 현 직무수행에 이용 된다고 느끼십니까 ?	1    2    3    4    5
3. 귀하가 현재 하시는 직무는 귀하 자신이 생각할 때 얼마나 중요하다고 생각하십니까 ?	1    2    3    4    5
4. 귀하는 현재 하시는 직무를 택한 것에 실망하고 계십니까 ?	1    2    3    4    5
5. 만일 귀하께서 직업을 다시 선택할 기회가 주어진다면 현재 귀하의 직업을 선택하시겠습니까 ?	1    2    3    4    5
6. 현재 귀하가 받는 봉급액에 대하여 어떻게 생각하십니까 ?	1    2    3    4    5
7. 귀하는 동종업종 타업체와 비교해 볼 때 현재의 임금수준에 대하여 어떻게 생각하십니까 ?	1    2    3    4    5
8. 현재 귀하의 봉급액은 타회사의 동일 직무에 비해 어떻다고 생각하십니까 ?	1    2    3    4    5
9. 귀하가 받는 봉급은 같은 직무에 비해 공정하다고 생각하십니까 ?	1    2    3    4    5

설 문 내 용	그렇다<----->그렇지않다				
10. 본봉, 수당, 보너스를 결정하는 방법에 대해서 어떻게 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5
11. 귀하가 받는 봉급은 직무에서 귀하가 제공하는 노력에 비해 공정하다고 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5
12. 귀하의 상사는 귀하에게 공정한 대우를 해준다고 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5
13. 귀하는 상사에 대해 어느 정도 존경심을 가지고 있습니까 ?	1	2	3	4	5
14. 귀하의 상사는 귀하의 건의나 불만을 얼마나 성의있게 받아들여 준다고 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5
15. 귀하의 상사가 부하의 개인문제에 대한 관심의 정도는 어떻습니까 ?	1	2	3	4	5
16. 귀하의 상사는 상사자신의 직무와 관련하여 어느 정도 열심히 노력한다고 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5
17. 귀하는 회사에서 승진할 기회가 얼마나 있다고 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5
18. 귀하는 승진시 개인의 능력과 관계없이 다른 요소에 의해 승진하는 경우가 얼마나 있다고 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5

설 문 내 용	그렇다<----->그렇지않다				
19. 귀하의 회사에서는 직원의 채용이나 승진제도가 얼마나 공정하다고 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5
20. 귀하가 열심히 현직무를 수행해서 성과가 높아지면 그 결과가 승진에 영향을 미친다고 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5
21. 승진제도의 전망은 현재에 비해 어떻게 될 것이라고 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5
22. 귀하는 직장에서 어느 정도 유대감을 가지고 있다고 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5
23. 동료들간의 협조는 잘 된다고 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5
24. 귀하는 같은 부서의 동료와 마음이 맞는다고 생각하십니까 ?	1	2	3	4	5
25. 귀하는 귀하의 동료들을 항상 신뢰하여 존중합니까 ?	1	2	3	4	5
26. 귀하의 직무에 가까운 친구를 만들 수 있는 기회는 종종 있습니까 ?	1	2	3	4	5
27. 귀하의 동료들은 각자 자신의 맡은 직무에 열심히 일한다고 생각합니까 ?	1	2	3	4	5