



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

부서장 리더십 유형과
직무만족에 대한 인식 연구

- 제주특별자치도 신규 지방공무원을 대상으로 -

제주대학교 교육대학원

교육행정전공

고 영 건

2013년 8월

부서장 리더십 유형과 직무만족에 대한 인식 연구

- 제주특별자치도 신규 지방공무원을 대상으로 -

지도교수 이 인 회

고 영 건

이 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 8월

고영건의 교육학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

제주대학교 교육대학원

2013년 8월

【국문초록】

부서장 리더십 유형과 직무만족에 대한 인식 연구 - 제주특별자치도 신규 지방공무원을 대상으로 -

고 영 건

제주대학교 교육대학원 교육행정전공

지도교수 이 인 회

이 연구는 공무원 조직에서 신규공무원의 배경변인(성별, 연령, 학력, 근무부서, 직렬(전문분야), 직급)에 따른 직무만족과 부서장의 리더십에 대한 인식 차이와 부서장의 리더십 유형과 신규공무원의 직무만족의 관계를 분석하여 신규공무원의 직무만족을 높일 수 있는 적절한 리더십을 제시하는 데 그 목적이 있다. 이를 위해 제주특별자치도 공무원 중 2008년부터 2012년까지 임용된 자 250명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형 중 부서장의 거래적 리더십보다 변혁적 리더십의 평균이 높게 나타났다. 그리고 직무만족에서는 위생요인보다 동기요인의 직무만족도가 더 높게 나타났다.

둘째, 직무만족도에 대해 성별에서는 여성보다 남성의 직무만족도가 책임감을 제외한 모든 하위변인에서 높게 나타났고, 직급별에서는 8급보다 9급의 직무만족도가 높게 나타났으며, 배경변인 중 유일하게 위생요인과 동기요인에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

셋째, 부서장의 리더십에 대해 성별에서는 여성보다 남성이 더 높게 나타났고, 직급별에서는 8급보다 9급이 더 높게 나타났으며, 배경변인 중 유일하게 거래적 리더십과 변혁적 리더십에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

넷째, 부서장의 리더십이 변혁적 리더십 유형인 경우에 거래적 리더십 유형보다

i 이 논문은 2013년 8월 제주대학교 교육대학원위원회에 제출된 교육학 석사학위 논문임.

위생요인과 동기요인에 대한 인식이 전체적으로 높게 나타났다. 또한, 배경변인 중 유일하게 통계적으로 유의미한 차이가 나타난 직급에 따른 10가지 하위요인의 직무만족 차이에서 위생요인은 8급보다 9급의 직무만족도가 전체적으로 높게 나타났다. 그리고 동기요인은 과업수행 인정을 제외하고는 8급보다 9급의 직무만족도가 높게 나타났다.

이러한 분석결과를 바탕으로 결론을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 부서장은 비교적 직무만족도가 낮은 여성의 직무만족도를 높이기 위해 여성의 역할에 대해 이해하고, 오히려 여성들의 대인관계의 만족도를 높이기 위해 부서 자체적으로 여성을 위한 행사나 교육의 장을 마련한다든가, 인사나 과업수행에 대한 평가를 함에 있어서 고유 업무에 대해서만 평등하게 처리해야 할 것이다. 또한, 부서장은 신규공무원들에게 공무원의 역할에 대해 이해시키고, 국민의 봉사자라는 공무원의 기본신념을 확립시켜주는 것이 중요하며, 직급별 직무만족에 대한 인식의 유의미한 차이가 큰 영역인 인사관리, 성장과 발전, 책임감 요인을 중심으로 신규공무원들이 직장생활에 만족할 수 있도록 교육시킬 필요가 있다.

둘째, 부서장은 여성이 남성에 비해 부서장의 배려나 지적 자극에 대해 부정적으로 인식하고 있기 때문에 여성을 위한 배려, 지적 자극을 위한 방안을 모색해야 할 것이다. 또한, 인재개발원(공무원 교육기관)에서는 부서장이 8급을 대상으로 거래적 리더십보다 더 효과적인 변혁적 리더십을 제대로 발휘할 수 있도록 부서장을 위한 '변혁적 리더십 교육'을 개설하는 것이 필요하다.

셋째, 부서장이 직원들에게 변혁적 리더십을 더 발휘할수록 직원들의 직무만족도가 높아지기 때문에, 리더십 유형에 따른 인식의 유의미한 차이가 큰 근무조건, 정책과 행정, 인사관리, 성취감, 성장과 발전 요인을 우선순위로 해서 변혁적 리더십을 발휘한다면 효과가 클 것으로 보인다. 그리고 만족도가 낮은 보상, 인사관리, 과업수행 인정, 정책과 행정에 대해서도 부서장이 인식하고 만족을 줄 수 있도록 노력해야 한다.

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구의 문제 및 연구내용	3
3. 연구의 제한점	4
4. 용어의 정의	4
II. 이론적 배경	6
1. 리더십	6
2. 직무만족	21
3. 리더십의 유형과 직무만족	32
4. 선행연구의 고찰	33
III. 연구방법	35
1. 연구대상	35
2. 연구도구	36
3. 자료수집	38
4. 자료분석	38
IV. 연구결과 및 해석	39
1. 기술통계	39
2. 신규공무원의 배경변인에 따른 직무만족에 대한 인식 차이	40
3. 신규공무원의 배경변인에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식 차이	45
4. 부서장의 리더십 유형에 따른 신규공무원의 직무만족	49
V. 결론 및 제언	54
1. 요약	54

2. 결론	56
3. 제언	58
참고문헌	59
ABSTRACT	67
[부록] 부서장의 리더십과 직무만족에 대한 인식 조사	70

표 목 차

<표 I-1> 부서장	5
<표 I-2> 신규공무원	5
<표 II-1> 리더십 이론의 전개	7
<표 II-2> 동기이론의 주요 내용	23
<표 III-1> 응답자에 대한 인구통계학적 특성	35
<표 III-2> 설문지의 영역별 문항 구성	37
<표 IV-1> 리더십 유형과 직무만족 변인에 대한 기술통계	39
<표 IV-2> 연령에 따른 직무만족에 대한 인식	40
<표 IV-3> 성별에 따른 직무만족에 대한 인식	41
<표 IV-4> 학력에 따른 직무만족에 대한 인식	42
<표 IV-5> 근무지에 따른 직무만족에 대한 인식	43
<표 IV-6> 직렬에 따른 직무만족에 대한 인식	43
<표 IV-7> 직급에 따른 직무만족에 대한 인식	44
<표 IV-8> 연령에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식	45
<표 IV-9> 성별에 따른 직무만족에 대한 인식	46
<표 IV-10> 학력에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식	46
<표 IV-11> 근무지에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식	47
<표 IV-12> 직렬에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식	48
<표 IV-13> 직급에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식	48
<표 IV-14> 위생요인에 대한 부서장의 리더십 유형별 차이	50
<표 IV-15> 동기요인에 대한 부서장의 리더십 유형별 차이	51
<표 IV-16> 위생요인에 대한 직급별 차이	52
<표 IV-17> 동기요인에 대한 직급별 차이	53

그림 목 차

<그림 II-1> 연구 모형	33
-----------------------	----

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

세계화·정보화의 시대를 거쳐 지방화의 시대가 되면서 주민들과 가장 밀접하고, 주민들이 친근하게 접근할 수 있는 지방자치단체의 권한이 커지고 있고, 주민들의 행정수요가 고급화, 다양화가 되면서 주민들을 만족시키기 위한 지방자치단체의 역할이 중요해지고 있다. 지방자치단체의 공무원들은 주민들과 가까이에서 이러한 권한과 역할을 수행하고 있으며, 그렇기 때문에 주민들의 요구에 대응하고, 주민들을 만족시키기 위해서는 주어진 권한과 역할을 수행할 수 있는 우수한 능력이 필요하다.

제주특별자치도에 따르면 2008년 9급 일반행정직 경쟁률이 99.2 대 1에 달했으며, 서울특별시에 따르면 2012년 서울시 7급, 9급 공무원 경쟁률이 102.5 대 1에 달했다고 하였다. 많은 우수한 인재들이 취업난과 불투명한 미래 때문에 100대 1 이상 경쟁률의 공무원시험을 통해 지방자치단체로 임용이 되고 있으나 임용된 신규공무원들이 직무에 만족하지 못하는 경우가 많아서 그들에게 주어진 권한과 역할을 수행하는 데 걸림돌이 되고 있다.

신규공무원들이 직무에 만족하지 못하는 원인을 살펴보면, 첫째, 안정된 수입과 청년보장이라는 목적으로 공무원이 되려고 하기 때문에 국민의 봉사자라는 기본 신념이 정립되지 않아 주민들의 행정수요에 부응하려는 의식이 부족하다. 김정운(2012)은 1997년 금융위기 이후 민간 노동시장에는 비정규직의 확대, 경력직 위주의 채용관행, 청년층의 높은 실업률, 조기퇴직의 관행화 등 고용 불안정성의 증대라는 커다란 변화가 몰아침에 따라 안정된 고용환경 속에서 평생직장을 갖기를 원하는 대졸 구직자들은 공무원 공개경쟁 채용시험에 대거 응시하게 되었고, 전공 일치 취업이 어려운 대학졸업자들은 전공을 살리지 못한 채 직업의 안정성이 높고 취업 장벽이 상대적으로 낮은 공무원노동시장에 진입하게 되는 것이라고 하였다.

둘째, 임용 전에 기대하던 직장생활과는 달리 잦은 야근과 민원 스트레스 등으로 직장생활에 적응하지 못하고 있다. 김두선(2008)은 공무원은 다른 직업에 비해 안정적인 장점은 있으나 국민에 대한 사명감과 책임감을 강요받고, 높은 수준의 윤리규범을 요구받으므로 직무 스트레스가 높다고 하였다. 직장생활에서 직원 개인의 직무만족은 본인뿐만 아니라 조직 전체에까지 영향을 미친다. 자신의 직무에 만족하면 자연스레 조직에 대해 호의적인 태도를 갖게 되고 동기를 부여함으로써 적극적인 업무수행으로 조직과 자신의 목적을 성취할 수 있으나, 직무에 만족하지 않으면 부정적인 태도로 인해 일할 의욕이 사라지고 조직이나 개인 모두에게 피해를 줄 것이라고 하였다(김청미, 2010). 특히 공무원은 주민들을 상대로 일을 하기 때문에 직무만족이 자신의 발전, 조직의 발전, 더 나아가 주민들의 만족에까지 영향을 미친다고 볼 수 있다.

조직에서 인적자원을 효율적으로 관리하고, 직원의 직무만족도를 높이기 위해서는 상사의 리더십이 중요한 역할을 하며, 상사의 리더십 유형에 따라 직원의 직무만족도는 많은 영향을 받는다. 박종주(2000)는 리더십이란 '자신과 구성원들이 공유하는 목표를 향해 그들을 이끌어가는 능력'이며, 즉 리더십의 본질은 '주어진 상황 속에서 리더가 공유하는 목표를 향해 추종자(또는 구성원)들을 공정, 공평하게 이끌어가는 복합적 과정'이라고 하였다. 또한, 신혜숙(2011)은 조직 내에서 상사의 리더십은 구성원들로 하여금 기대이상의 성과를 달성하기 위해 추가적인 노력을 발휘하도록 만들고, 조직 유효성을 향상시켜 부하들의 직무만족과 조직몰입을 높여주게 되며, 구성원들이 개인적인 이해를 버리고 조직전체의 이익을 위해 전력하도록 유도하여 고차원적인 욕구가 발현되도록 한다고 하였다.

공무원 조직은 일반 사조직과 달리 수직적 지휘구조인 관료제의 성격이 강하기 때문에, 부서장의 판단에 의해 대부분의 업무가 추진된다. 그래서 공직에 갓 입문하여 업무에 익숙지 않은 신규공무원들의 직무만족은 부서장의 리더십과 밀접한 관련이 있다. 문정희(2010)는 관료주의적 조직 원리와 정치권의 영향력에 의해 움직이기에 시장의 자원배분기능이 발휘되기 어려운 공공부문에서는 효율성의 제고를 위해 리더십의 중요성이 더해진다고 하였다. 그리고 여순모(2008)는 사회구조의 변화속도와 함께 공무원들의 직장근무환경이 급속도로 변화함에 따라, 종래 공직의 영구성과 무사안일에 대한 인식을 깨고 무능한 공무원 퇴출과 성과급이 도

입되어, 과거 어느 때보다 지방자치단체장과 직속상사의 리더십의 발휘가 절실히 요구되고 있다고 하였다. 또한, 안수형(2008)은 공무원들의 업무가 지식정보사회의 도래와 더불어 급격하게 복잡화되고 민간부문으로부터의 요구가 엄청나게 늘고 있는 데에 따른 스트레스가 가중된 상태에서 공무를 수행해야하기 때문에 공무원들의 리더십이 더욱 중요하다고 하였다.

이와 같이 신규공무원의 직무만족도를 높이기 위한 방법 중 하나로 부서장의 리더십이 중요하다는 것을 알 수 있다. 그렇기 때문에 신규공무원의 직무만족도를 높여 개인과 조직을 발전시키고, 더 나아가 주민만족이라는 지방자치단체 공무원으로서의 역할을 수행할 수 있는 우수한 능력을 갖출 수 있도록 부서장의 리더십에 대해 연구할 필요가 있다.

본 연구는 공무원 조직에서 부서장의 리더십 유형과 신규 지방공무원의 직무만족의 관계를 분석하여 신규공무원의 직무만족을 높일 수 있는 적절한 리더십을 제시하는 데 그 목적이 있다.

2. 연구의 문제 및 연구내용

관료제적인 공무원 조직에서 부서장의 리더십은 직원들의 직무만족에 영향을 주며, 특히 부서장의 리더십은 업무에 미숙한 신규공무원들에게 많은 영향을 준다. 이에 신규공무원을 대상으로 배경변인에 따른 직무만족과 부서장의 리더십에 대한 인식 차이와 부서장의 리더십 유형에 따른 신규공무원의 직무만족 차이를 살펴보고, 신규공무원의 직무만족도를 높일 수 있는 부서장의 적절한 리더십을 제시하기 위해 다음과 같이 연구문제를 설정하였다.

1. 신규공무원의 배경변인(성별, 연령, 학력, 근무부서, 직렬(전문분야), 임용년도, 직급)에 따른 직무만족에 대한 인식은 차이가 있는가?
2. 신규공무원의 배경변인(성별, 연령, 학력, 근무부서, 직렬(전문분야), 임용년도, 직급)에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식은 차이가 있는가?
3. 부서장의 리더십 유형에 따른 신규공무원의 직무만족은 어떠한 차이가 있는가?

3. 연구의 제한점

본 연구는 신규공무원의 배경변인에 따른 직무만족과 부서장의 리더십에 대한 인식 차이는 있는지, 부서장의 리더십 유형에 따라 신규공무원의 직무만족은 어떠한 차이가 있는지에 대해서는 알 수 있으나 다음과 같은 제한점이 있다.

첫째, 제주특별자치도와 다른 시·도의 지방자치단체와 조직의 특성이나 상황이 다를 수 있으나, 본 연구는 제주특별자치도 공무원 특히, 임용 1~5년차를 대상으로 한다.

둘째, 본 연구는 리더십의 직무만족에 대한 영향력을 분석하지 않고, 리더십과 직무만족의 관계를 분석하는데 한정한다.

4. 용어의 정의

가. 부서장

공무원 조직에서 직원들에게 많은 영향을 주는 상사의 리더십은 읍면동에서는 읍면동장, 시청에서는 과장이다. 직원과 부서장 사이에 담당이 있으나 읍면동장 및 과장이 업무 추진 시 대부분의 결정과 권한을 행사하기 때문에 직원들은 읍면동장 및 과장의 리더십에 많은 영향을 받는다. 본 논문에서 부서장은 제주특별자치도 공무원 조직 내 읍면동에서는 읍면동장, 시청에서는 과장을 가리키는 용어이다. 읍면동장은 기관장으로도 볼 수 있으나, 시청의 기관장은 시장이기 때문에 읍면동의 장과 시청의 과장 모두 지칭하는 부서장이라는 용어를 사용했으며, 정리하면 다음의 <표 I-1>과 같다.

<표 I -1> 부서장

기 관	직 위	직 급
시 청	과 장	사무관(5급)
읍면사무소	읍면장	사무관(5급)
동주민센터	동 장	사무관(5급)

나. 리더십

본 연구에서는 리더십을 발휘하는 연구대상은 공무원 조직 내 부서장으로 본다. 따라서 리더십은 공무원 조직의 목표인 주민에 대한 봉사를 통해 주민들을 만족시키기 위해 직원들이 자발적으로 행동하도록 영향력을 발휘하는 것을 의미한다.

다. 신규공무원

본 논문에서 신규공무원은 제주특별자치도 일반직 공무원 중 2008년부터 2012년까지 임용된 자료, 정리하면 다음의 <표 I -2>와 같다.

<표 I -2> 신규공무원

소 속	임용년도	직 렬
제주특별자치도	2008~2012	행정직, 사회복지직, 전산직, 사서직, 세무직, 녹지직, 시설직(토목,건축,지적), 공업직(기계,전기), 간호직, 보건직, 환경직, 농업직, 축산직, 수산직 등

라. 직무만족

본 논문에서 신규공무원의 직무만족을 정의하기 위해서 인간의 욕구는 서로 독립된 만족, 불만족을 주는 두 종류의 욕구가 있으며 행동에 서로 다른 영향을 준다는 Herzberg(1959)의 동기·위생이론을 활용하였다. 그러므로 직무만족이란 직무를 수행함에 있어서 만족, 불만족에 영향을 주는 공·부정의 태도를 의미하며, 동기요인과 위생요인으로 구성된다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 리더십

가. 리더십의 정의

공무원 조직은 수직적 지휘구조인 관료제의 성격이 강하여 부서장의 판단에 의해 대부분의 업무가 추진되기 때문에, 부서장의 리더십이 다른 조직에 비해서 중요한 역할을 한다. 그렇다면 공무원 조직 내에서 중요한 역할을 하는 리더십이란 무엇인가?

Stogdill(1974)은 리더십에 관한 문헌을 종합적으로 고찰한 결과, 리더십의 개념 정의는 그 개념을 정의하려고 시도하는 사람의 수와 거의 같을 정도로 많다고 하였다. 즉, 리더십은 학자에 따라 매우 다양하게 정의되고 있다. 국내외 학자들의 리더십에 대한 주요 정의를 연도순으로 살펴보면 다음과 같다.

Tannenbaum(1961)은 리더십이란 특정 상황 하에서 조직 목표의 성공적 달성을 위하여 리더와 조직원과의 소통을 통하여 조직원들에게 영향력을 행사하는 것이라고 정의하였고, House(1971)는 조직의 목표를 향한 구성원들의 효과적 행동을 위해 그들의 동기, 능력과 만족에 긍정적으로 영향을 주는 것으로 정의하였다. 또한, Bowers와 Seashore(1973)는 조직의 집단목표를 달성하기 위해서 한 조직원이 다른 조직원들에게 영향력을 행사하는 것이라고 하였다.

Koontz와 O'Donnell(1976)은 리더가 집단의 공통 목표를 달성하기 위하여 집단 구성원이 주체적으로 노력하도록 영향력을 주는 과정이라고 정의하였고, Burns(1978)는 리더와 추종자들의 공통된 가치와 동기부여를 나타내는 특정목표를 위해 리더가 추종자들을 설득하는 것이라고 정의하였다. 또한, Terry(1982)는 리더십은 조직의 성원들이 집단 목표의 달성을 위해 자발적으로 참여하도록 하는 영향력이라고 하였으며, Hersey와 Blanchard(1993)는 목적달성을 위해 주어진 여건에서 개인이나 집단 조직의 행동에 영향을 미치는 과정이라고 하였다.

Robinson(1996)은 리더가 조직 또는 집단의 공동 목표달성을 위해 일정한 상황에서 구성원들에게 필요한 행위를 하도록 영향을 미치는 과정이나 행동이라고 정의하였으며, Northouse(2001)는 한 개인이 구성원들에게 공동 목표달성을 위해 영향력을 행사하는 과정이라고 정의하였다. 또한, 구정대(2007)는 조직 내에서 목표달성을 위해 구성원들의 활동에 영향력을 행사하는 과정으로 추종자들이 자발적으로 목표달성에 참여토록 유도하고 자극을 불어 넣어주는 리더의 정서적 행동까지 포함한 모든 활동이라고 정의하였고, 유시정·김영택·양태식(2008)은 조직목표나 유지를 위하여 구성원이 자발적으로 활동에 참여하고 목표 달성하도록 유도하는 능력이라고 정의하였다.

리더십에 대한 학자들의 다양한 정의를 살펴보면 공통점을 찾을 수 있다. 첫째, 리더와 구성원은 공동목표를 가지고 목표달성을 추구한다는 점이다. 둘째, 리더는 구성원이 자발적으로 행동하도록 영향력을 발휘한다는 점이다. 이러한 공통점을 공무원 조직에 대입해보면, 공무원 조직에서 리더십이란 부서장이 조직의 목표인 주민에 대한 봉사를 통해 주민들을 만족시키기 위해 직원들이 자발적으로 행동하도록 영향력을 발휘하는 것으로 정의할 수 있다.

리더십 이론은 20세기 이후부터 체계적으로 연구되어 왔으며, 1940년대부터 특성이론, 행동이론, 상황이론의 전통적 이론이 발전해오다가 1980년 이후에는 리더와 구성원간의 상호작용을 모형으로 하는 거래적 리더십, 변혁적 리더십 등의 새로운 리더십 이론이 제시되어 왔다. 리더십 이론의 전개는 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> 리더십 이론의 전개

구분	이론	주요내용
전통적 리더십 이론	특성이론	리더와 비리더를 구분하는 타고난 리더의 특성이 있다.
	행동이론	리더의 행동이 리더십의 성공에 영향을 준다.
	상황이론	리더십은 리더가 처한 상황(구성원, 조직, 문화 등)과 많은 관련이 있다.
카리스마적 리더십 이론	카리스마적 리더십	카리스마적 리더는 초인간적인 능력을 통해 추종자들에게 강력한 영향을 주는 리더
변혁적 리더십 이론	거래적 리더십	리더는 구성원과의 교환관계를 통해 구성원의 행동을 이끌어낸다.
	변혁적 리더십	리더는 구성원들의 가치나 신념을 변혁시켜 기대 이상의 성과를 이끌어낸다.

나. 전통적 리더십 이론

1) 특성이론

특성이론에서 리더는 리더가 아닌 비리더와 구별되는 특성이 있으며, 그 특성은 타고난다고 가정한다. Stogdill(1948)은 124개의 연구를 통해 리더십과 연관된 특성 요인은 능력, 성취, 책임, 참여, 지위의 다섯 가지 범주로 요약하였다. Hoy와 Miskel(2008)은 효과적인 리더의 특성요인을 자신감, 성취가 등의 성격요인, 성취 지향성, 기대 등의 동기요인, 사무적, 대인관계 기술 등의 기술요인의 세 범주로 분류하였다.

Davis(1967)는 성공적인 리더의 특성을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 성공적인 리더는 일반적으로 지능이 추종자들의 평균지능보다 월등히 우수하지는 않으나 어느 정도 높다. 둘째, 성공적인 리더는 일반적으로 정서적으로 안정적이며 성숙되고, 폭넓은 관심과 활동을 하는 경향이 있다. 셋째, 성공적인 리더는 비교적 폭넓은 성취동기를 가지며 외적 보상보다 내적 보상을 원한다. 넷째, 성공적인 리더는 추종자들의 인격과 가치를 인정하며 그들을 소중히 여길 줄 안다.

추헌(1995)은 전통적 리더십이론의 주류를 이루어 온 특성이론은 일련의 선천적·후천적 자질인 리더의 공통적 특성을 규명하는 것으로 리더가 '고유한 개인적 특성'을 가지고 있으면 그가 처해 있는 상황이나 환경에 관계없이 항상 리더가 될 수 있다고 하였다. 권기진(2010)은 특성이론은 리더에 초점을 맞추어 리더와 비리더를 구분시켜 주는 특성이 무엇인지를 규명하려는 연구로서 리더의 개인적 자질과 특성이 리더십의 지위와 기능에 영향을 준다고 간주하고, 그 특성을 해명하는 이론이라고 하였다.

남정걸(2008)은 최근의 연구에서 성공적인 리더는 다른 사람과 다르며, 어떤 특성이 리더를 성공하게 하는 데 기여한다고 하였다. 특성이론은 구성원을 무시하고 리더만을 초점으로 연구했고, 조직구조나 환경 같은 상황적 요인을 무시하였기 때문에 비판을 받고 있으나, 리더의 특성은 리더가 성공하는 데 큰 영향을 미친다. 본 논문에서도 특성이론에서 정의하는 리더의 특성을 활용하여 리더의 특성이 구성원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

2) 행동이론

행동이론은 리더의 특성보다는 행동양식을 중요하게 보았다. 이러한 행동이론은 특성이론에서 리더가 부하들에게 어떻게 영향력을 행사하는지 제시를 못하는 점, 리더의 특성을 정량적으로 측정하지 못한다는 점, 성공적인 리더십과 리더의 특성 간의 관련성을 찾지 못한다는 점이라는 한계가 드러나면서 연구하게 되었다(서형택, 2002).

행동이론의 대표적인 연구를 살펴보면 다음과 같다. White와 Lippett(1960)는 리더십을 조직 내의 모든 결정이 리더에 의한 Top-down 방식의 의사결정 구조의 권위적 리더십, 토론 등의 민주적 방식을 통해 의사 결정을 하는 민주적 리더십, 리더가 구성원들의 후원자적인 태도를 취하여 자유로운 의사결정을 하도록 하는 방임적 리더십의 세 가지 형태로 구분된다고 하였다. Ohio 주립대 연구에서는 리더가 취하는 행동을 결정짓는 요인인 고려와 구조주도를 통해 네 가지의 리더십 스타일로 구분하여, 조직의 실적과 만족도에 어떠한 영향을 미치는지 알아보았고, 여기서 고려행동은 구성원의 복지, 안정 등을 우선시하며, 구조주도행동은 구성원의 할 일과 책무를 명확하게 구분하는 스타일이다(Fleishman, 1957).

Michigan 대학의 연구에서는 리더십 스타일이 종업원의 욕구에 관심을 가지고 종업원의 조직에 대한 헌신을 이끌어내는 종업원 중심적 리더십 스타일과 종업원의 욕구보다는 조직 목표 달성 등을 중시하는 직무 중심적 리더십 스타일로 구분하였다(Likert, 1961). Blake와 Mouton(1985)은 리더의 행동을 생산에 대한 관심과 사람에게 대한 관심으로 나누고, 이것을 다시 방치형, 인기형, 과업형, 중간형, 팀형 리더십 등의 아홉 단계로 나누어 Managerial grid를 구성하였다. 예언정(2006)은 지도자적 자질을 타고난 리더와 그렇지 못한 일반인으로 양분하며, 리더는 후천적이기 보다는 선천적으로 타고난다고 강조했던 특성이론과는 달리 행동이론에서는 리더의 행동은 성과에 영향을 미치며 관찰 가능한 행동이며, 행동이 변하게 되면 리더는 만들어지거나 개발될 수 있다고 가정하였다.

하지만 정현옥(2001)은 공통적으로 리더의 행동 유형을 분류하고 그것을 측정하는 데 있어서 객관적이고 신빙성 있는 측정방법이 개발되고 있지 않으며 현실적으로 리더의 행동유형은 상황적 변수에 의해서 결정되는 경우가 많은데 리더의 행동스타일 하나만을 변수로 제한했다는 점이 한계점이라고 하였고, 김남현과 김

정원(2001)은 보편적인 리더십 유형을 찾아내지 못했으며 가장 효과적인 리더십 유형을 높은 과업행동과 높은 관계성행동을 나타내는 팀형 리더십 유형이라고 주장하지만 상황에 따라서는 반드시 팀형 리더십 유형이 최선이 아니라는 점이 한계점이라고 하였다. 본 연구에서는 리더의 행동스타일이 구성원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하여 바람직한 리더십 유형을 제시하고자 한다.

3) 상황이론

상황이론은 특성이론을 비판하며 나타났는데, 리더가 처한 상황에 따라 리더십이 다르게 나타나며, 상황이 달라지면 리더의 특성도 달라진다고 본다.

Hoy와 Miskel(2008)은 리더에게 영향을 주는 상황적 요인을 부하의 성격, 능력 등의 특성, 조직의 규모, 계층 등의 구조, 풍토, 문화 등의 내적 환경, 사회적, 경제적 요인인 외적 환경으로 구분하였다. Fiedler(1967)의 리더십 상황이론에서는 상황적 변수가 리더십에 영향을 주기 때문에 리더십이 효과적으로 발휘되려면 주변 상황이 리더에게 유리해야 한다고 하였으며, 이러한 상황변수는 리더-구성원간의 관계, 과업구조, 직위권한의 세 가지 요소로 구성된다. Fiedler의 상황모델은 리더십 행동 연구에 있어서 여러 상황적 조건을 고려한 모델이라는 점에서 그 가치를 평가 받고 있으나, 리더십 상황을 설명하는 데 있어서 3가지 상황요인만으로는 효과적인 리더십에 대한 설명이 충분하지 않다는 비판 또한 받고 있다.

Hersey와 Blanchard(1971)의 리더십 상황이론은 리더의 유형을 과업행위, 관계행위의 높고낮음에 따라 명시적, 납득적, 참여적, 위임적인 네 가지로 구분하고, 상황요인인 구성원의 성숙도를 추가하여 구성원의 성숙도에 따라 적절한 리더의 스타일을 제시하였다. House(1971)의 경로-목표이론(Path-Goal Theory)에서는 리더가 수행해야 할 행동으로 리더가 직원 또는 조직 구성우언에서 명확한 골(Goal)과 그 목표를 달성하기 위한 방법을 제시하고 구성원의 동기부여를 통하여 목표 달성을 하는 것이라고 보았으며, 이 이론에서는 지시적 리더십, 후원적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십의 4가지의 리더십 유형을 제시하였다.

정선균(2004)은 상황이론은 리더의 효과성이 상황에 따라 달라지는데 리더와 추종자 간의 상호작용에 영향을 미치는 환경적 요인들을 규명하거나 리더가 지닌 특성이나 리더가 행하는 행동이 추종자들의 태도나 행동, 집단이나 조직의 효과성

에 미치는 영향이 상황적인 요인에 따라 어떻게 달라지는가를 연구하는 이론이라고 하였다. 백기복(2005)은 조직의 상황이 그리 단순하지가 않고 복잡하게 뒤얽혀 있기 때문에 상황에 따라서 요구되는 리더의 자질이 다르다고 하였다. 본 연구에서는 리더의 상황에 대해서는 세부적으로 분석하지는 않았지만, 공직사회라는 조직의 특성과 제주라는 지역요소가 리더의 상황변수로 볼 수 있다.

다. 카리스마적 리더십 이론

리더십 연구에서 카리스마를 처음 사용한 Weber(1947)는 카리스마를 보통사람과 구별되는 초자연적, 초인간적 또는 최소한 예외적인 힘이나 특성을 부여받은 개인적 성격 특성이라고 하였으며, 권한의 기반을 법적 권한, 전통적 권한, 카리스마적 권한으로 구분하였으며 카리스마 권한은 특정한 인물이 개인의 모범적 성격, 예외적 신성, 영웅적 자질을 통해 새로운 비전을 제시하고 추종자들이 리더의 이런 초자연적 또는 초인간적 능력을 지각할 때 카리스마 권한이 발휘된다고 보았다. 그러므로 카리스마적 리더는 초인간적인 능력을 통해 사람들에게 강력한 영향을 끼치는 사람이라고 볼 수 있다. House(1977)는 카리스마적 리더십을 하위자에게 카리스마적 효과를 미치는 리더십으로 정의하고 있으며, 카리스마 리더의 특성으로 강한 권력욕구, 높은 자신감, 자신의 관점에 대한 강한 확신 등을 제시하고 있다.

Conger와 Kanungo(1987)는 카리스마적 리더는 환경에 존재하는 기회와 제약조건, 추종자들의 욕구에 민감하다는 인상을 주어야 하고, 이상적이면서 공유된 미래의 비전을 구축하고 효과적으로 실천할 수 있도록 동기를 부여하고 구체화 할 수 있어야 한다고 하며, 선택된 조직의 전략적 방향에 대해서 조직원들이 믿고 몰입할 수 있도록 모범을 보이고 위험을 감수하며 희생하여야 한다고 하였다.

여러 학자들의 의견을 살펴본 결과, 카리스마적 리더는 보통사람과 달리 초인간적인 능력을 통해 추종자들이 조직의 발전을 위해 자발적으로 행동하도록 강력한 영향을 주는 리더이다. 백기복(2005)은 카리스마적 리더십은 개인의 태도나 성과에 영향을 줄 뿐만 아니라 집단이나 조직의 성과에도 많은 영향을 준다고 하였다.

그러나 카리스마적 리더십은 구성원들에게 추종과 존경을 중요시하기 때문에

부정적인 면도 있다. 남정걸(2008)은 카리스마적 리더는 자신에 대한 부하들의 무조건적인 복종과 존경을 중시하고 부하들이 개인적 이해를 떠나서 조직 전체를 위해 노력하면서도 부하들의 자아실현을 위한 자율적 노력을 격려하지는 못한다고 하였다.

라. 변혁적 리더십 이론

1) 거래적 리더십

거래적 리더십은 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원들이 자발적으로 행동하도록 보상이라는 동기를 부여하여 영향력을 행사하는 리더십이다. Burns(1978)는 리더는 구성원과의 교환관계에 기초해서 구성원의 개인적 욕구충족을 통해 구성원의 행동을 이끌어낸다고 하였다. 여기서 구성원의 욕구충족을 위한 교환관계는 제도적인 규칙, 규제, 보상체계 등이다. 그리고 Bass(1985)는 거래적 리더십이란 구성원들에게 명확한 역할과 책임을 부여함으로써 조직의 목표를 달성할 수 있도록 구성원의 동기를 부여하는 리더십이라고 하였다. 즉, 구성원의 기대치를 알고 그 기대치를 만족시켜 줄 수 있는 동기를 부여하여 조직의 목표를 달성하는 것이 거래적 리더십이라고 볼 수 있다.

김미경(2003)은 거래적 리더십이란 리더가 행위, 보상, 인센티브를 사용해 하급 직원들로부터 올바른 행동을 유발시키게 만드는 과정이며, 이 과정은 리더와 하급 직원간의 교환이나 거래 관계에 기초하고 있다고 하였다. 김호섭(1999)은 거래적 리더십이란 사전에 정해진 기준이나 규칙에 의거하여 조직 목표를 달성하기 위해 필요한 작업들을 선정·할당하는 것과 같은 반복적이고 일상적인 기능에 중점을 두는 동시에 할당된 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 부하들에게 동기부여를 하며, 그 결과에 대한 적절한 평가와 보상을 하는 등 리더와 구성원간의 상호작용을 강조하는 리더십이라고 하였다.

Bass(1990)는 거래적 리더십의 구성요소로 리더는 구성원들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지 알려준다는 조건적 보상과 리더는 구성원들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 목표를 달성하기 전까지 간섭하지 않는 예외적 관리를 제시하였다. 조건적 보상은 리더가 구성원들에게 적극적인 반면, 예

외적 관리는 구성원들에게 소극적이다. 본 연구에서도 거래적 리더십의 구성요소인 조건적 보상과 예외적 관리를 하는 부서장의 리더십에 대해 분석하였다.

가) 조건적 보상

리더는 구성원들과 노력에 대한 보상의 교환을 약속하고 성과를 달성하면 그것을 인정하여 대가로 보상을 제고하는 데 이것이 조건적 보상이다. 보상의 형태는 일에 대한 칭찬, 급여, 보너스, 승진 등에 대한 추천 등이 있다(Bass, 1985). Zelenznik(1977)은 리더와 부하간의 거래관계에 있어 조건적 보상은 아이디어 창출보다는 관리의 효율적인 과정에 초점을 두고 있다고 주장하였다. Bass(1990)는 거래적 리더는 부하들이 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는지, 또는 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대하여 부하와 합의를 이루며, 합의가 이루어지고 나면 리더와 부하는 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들인다고 하였다.

Hunt와 Schuler(1976)는 성과에 대한 칭찬과 인정, 물리적 보상은 구성원의 성과와 효과성을 증가시키며, 리더의 상황적 영향력은 조건적 보상을 사용할 때 증가된다고 하였으며, 조건적 보상은 리더, 구성원, 조직에 의해 설정된 일반적인 목표와 관련하여 달성하도록 기대된 성과, 즉 낮은 수준의 목표를 성취하는데 유리할 것이라고 하였다. 황순애·최정길(2007)은 리더가 조직원보다 많은 권한을 가지고 있고 구성원이 보상을 얻기 위해 리더에게 의지하고 있으며 보상을 가져다주는 성과가 부하의 노력에 의해 달성될 경우, 조직의 목표 달성에 큰 효과를 거둘 수 있다고 하였다. 김미경(2003)은 거래적 리더들은 그들이 소유한 권력을 융통성 있게 발휘함으로써 보상과 처벌을 적절히 활용하여 관리의 효율적인 과정을 유지하고 개선시킨다고 하였다. 그러나 조건적 보상에 의한 리더십은 구성원들을 보상을 통해 움직이게 하여 효율적인 관리는 되겠지만, 구성원들이 창의적이고 자기주도적인 생각을 가지고 행동하도록 하지는 못하는 한계가 있다.

나) 예외적 관리

리더가 구성원들에게 임무를 부여하고 목표가 달성되기 전까지 개입을 하지 않는 것이 예외적 관리이다. 그리고 예외적 관리는 사전에 감독하여 효율적으로

목표가 시행되도록 시정 조치하는 적극적 예외관리와 성과 기준에서 이탈했을 경우에만 개입하는 소극적 예외관리로 나뉜다(Bass, 1990). 적극적 예외관리를 행사하는 리더는 사전에 이탈을 찾아내는 반면, 수동적 예외관리를 행사하는 리더는 이탈이 현실화될 때까지 기다린다는 점에서 차이가 있다(Bryman, 1992).

Bass(1985)는 예외에 의한 관리를 사용하는 리더는 기대하는 성과를 얻기 위해서 부하에게 명백한 기준을 제시하며 주입시키는데, 부하가 기대에 못 미친다고 판단되면 리더는 일단 그 원인을 기준의 모호성 또는 부하의 능력과 이해의 부족함으로 간주하고 재교육을 통한 부하의 능력개발을 시도함과 동시에 기준의 모호성을 줄이려 하는 성향이 있다고 하였다. Mitchel(1980)은 리더가 구성원의 업무가 실패를 확인한 후, 구성원의 실패가 노력 부족이 원인이면 징계를 내리고, 능력 부족이 원인이면 훈련이나 인사이동을 취하는 예외적 관리의 상황적 대처가 적절하다고 하였다.

그러나 조건적 보상이 긍정적 피드백을 제시하는 반면, 예외적 관리는 벌금, 감봉, 해고 등의 부정적 피드백을 제시하기 때문에 구성원들이 조직 목표를 달성하기 위해서 자발적으로 행동하도록 영향력을 행사하기에는 비효과적이다. 마인수(2005)는 예외적 관리는 조직구성원의 성과와 만족도에 도움이 되지 않거나 오히려 부정적인 영향을 미치고, 거래적 계약은 조직구성원의 최상의 목표를 달성하도록 만드는 데 한계가 있으며, 오히려 조직구성원은 단기간의 신속한 결과를 더 선호한다고 하였다. 김철수(2003)는 부정적 피드백은 상황적 보상보다는 상대적으로 비효과적이며, 특히 리더가 하위자에게 개입하는 형태가 비난이자 처벌로 나타날 때에는 역효과를 낼 수도 있다고 하였다.

2) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 거래적 리더십에서 구성원들에게 동기부여를 하지만 동기 요인이 보상이기 때문에 기대 이상의 혁신은 이끌어낼 수 없다는 한계성이 나타나면서 제시되었다. Burns(1978)는 변혁적 리더십이란 부하가 사익을 위해서가 아니라 조직의 목표를 달성하기 위해서 소명감으로 행동하도록 동기부여를 하여 자발적인 참여를 이끌어내며 이를 통해 리더와 부하가 같은 목표를 달성하기 위해서 함께하는 리더십으로 부하들의 욕구수준을 높여주고 개인, 집단, 조직의

목표를 변화시키고자 하는 것으로 리더와 부하의 관계에 있어 연관된 목적과 수단
의 변화뿐만 아니라 도덕적 행동수준과 윤리적 열망을 고양시키는 과정이라고
정의하였다.

그리고 Bass(1985)는 구성원들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록
동기 부여시키는 리더십이라고 정의하면서, 변혁적 리더는 구성원들에게 목표의
중요성, 가치, 목표 달성 방법에 관한 인식을 증가시키고 구성원들이 조직의 이
익을 해 자기이해를 초월하여 행동하도록 유도한다고 하였다. 임영호(2002)는 변
혁적 리더는 구성원 체제가 공유하여야 할 가치들을 내면화시켜 그들에게 자긍
심과 함께 동기를 부여하고, 자기 이익보다는 조직의 이익을 중히 여기게 만들어
야 하며, 부하에게 권한을 부여하여 구성원들로 하여금 높은 참여와 성공을 이끌
게 할 수 있는 각종 장치들의 개발능력이 있어야 한다고 하였다.

Tichy & Devenna(1986)는 변화와 혁신을 추구하고, 기업가 정신을 소유한자로
경기 부흥을 인식하며, 신 미래상을 창조하고 변화를 제도하는 자를 변혁적 리더
로 정의하였고, Kouzes & Poser(1987)는 과정을 변화시키고 행동을 고취시키며
문제 해결의 방법을 제시하고 감정을 자극하는 자를 변혁적 리더로 정의하였으
며, 조한제(2002)는 변혁적 리더십이란 부하직원들로 하여금 더 넓은 목적을 추
구하게 하고, 그들의 관심을 넓힘으로서 자신들의 이해관계를 집단의 이해관계에
종속시키게 하는 것이며, 부하의 단순한 종속 이상의 것을 바탕으로 하며, 부하
의 가치와 욕구, 믿음에 있어 변화를 수반하는 것이라고 하였다. 즉, 변혁적 리더
십은 보상이라는 동기요인을 사용하는 거래적 리더십과 달리 구성원들의 의식이
나 가치, 신념 등을 변혁시켜 구성원들이 창의적이고 자기주도적으로 움직이게
하여 기대 이상의 성과를 이끌어내는 리더십이라고 볼 수 있다.

변혁적 리더십이 구성원을 본질적으로 변화시키는 데 효과적이나, 그렇다고 해
서 거래적 리더십이 변혁적 리더십에 반하는 것은 아니며, 서로 공유해야 하는
리더십이다. Avolio(1999)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호 배타적이지
않으며, 거래적 리더십이 리더와 구성원들 간의 관계 발전에 도움이 되기 때문
에, 거래적 리더십은 변혁적 리더십의 발휘에 필요한 사전조건이라고 하였다.
Bass(1985)는 변혁적 리더십이 효과를 발휘할 수 있는 상황도 제시하고 있는데,
위기상황 또는 사회적 변화가 일어나고 있는 시기, 기계적 조직보다는 유기적 구

조를 가진 조직 등에서 효과를 발휘할 가능성이 높다고 하면서, 명확한 규범이나 제도가 존재하는 구조화된 환경은 변혁적 리더십의 효과를 제약할 수도 있으나, 그럼에도 불구하고 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 그러한 상황을 변화시킴으로써 효과를 발휘할 수 있다고 하였다.

Bass(1990)는 변혁적 리더십의 구성요소로 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려를 제시하였다.

가) 카리스마

카리스마라는 개념은 Weber(1947)가 처음으로 사회적 권위의 한 형태로서 언급하였으며 관습이나 합리적인 체계가 아닌 비범하고 초인적인 존재로서 개인의 호소력에 의해 정당성을 획득하는 권위의 한 형태라고 하였다. 카리스마는 강한 듯하면서도 무섭고, 긍정적으로는 다가오지 않는 단어이지만 본 연구에서는 변혁적 리더십의 하나의 구성요소로 제시되었다.

House(1977)는 카리스마적 리더란 개인적 역량에 의해서 구성원들에게 막대한 영향을 미칠 수 있는 사람이라고 정의하면서, 높은 지배욕구, 강한 자신감, 자기 신념에 대한 강한 확신을 지녔다고 하였다. Bass(1985)는 카리스마가 변혁적 리더십의 필수 구성요소일 뿐 그 자체만으로 조직의 변혁 과정을 모두 설명하는 데는 불충분하다는 견해를 제시하며 카리스마를 리더가 리더 자신에 대한 정서와 동일시를 일으킴으로써 부하들에게 이러한 영향을 미치는 과정이라고 정의하였다.

Yukl(1994)은 카리스마적 리더들은 구성원들에게 성과에 대한 높은 기대를 가지고 있음을 인식시키고, 동시에 신뢰감을 자주 표현한다고 하였다. Bass, Avolio와 Goodheim(1987)은 카리스마적 리더는 부하에 무엇이 요구되는지 명확히 제시하고 이해시키며 조직의 사명을 표현할 수 있으며 열망할 수 있는 가치의 비전을 갖고 인식시키려 한다고 하였다. 그리고 Smirch와 Morgan(1982)은 카리스마적 리더는 구성원의 욕구와 희망 및 이상적인 가치를 내면화 시키고 이러한 통찰력을 설득적이고 감동적인 언변과 행동을 통해 공식화하며 일상에서 서로 연관되어 있는 일련의 개념적 틀을 만들어내고 구성원을 위하여 현실의 이미지를 만들어낸다고 하였다.

리더의 인간적 매력을 통해 구성원들로부터 존경과 신뢰를 얻는 카리스마는 리

더십 권력의 원천에 따라 긍정적 카리스마와 부정적 카리스마로 나뉜다. Bryman(1992)은 긍정적 카리스마는 권력원천이 직위와 신분에서 오는 직접적 권한이 아니라 준거적, 전문적 권한이지만, 부정적 카리스마는 권력원천이 주로 직위를 기초로 생겨나는 보상적, 강압적 권한이 주류를 이룬다고 하였다.

여러 학자들의 연구를 통해 카리스마는 리더의 비전이나 신뢰를 강하게 구성원들에게 전달시켜 동기 유발의 효과를 높일 수 있는 능력이라는 것을 알 수 있다.

나) 동기부여

동기부여는 리더가 구성원들에게 자극을 통해 조직 목표를 전달하여 구성원들이 자발적으로 행동하도록 하는 것이며 분발고취라고도 한다. Bass(1985)는 동기부여란 구성원들에게 감정적으로 격려하여 활기를 불어넣는 행동이라고 하면서, 카리스마는 동기부여를 가져오지만 동기부여는 카리스마와는 별개로 나타날 수 있다고 하였다. 그리고 Yukl과 Fleet(1982)는 조직에서 일하는 구성원들이 임무 수행을 통한 조직목표를 달성할 수 있도록 구성원들의 능력에 대한 자신감을 조성시키는 것이라고 정의하였다. 여인길(2004)은 동기부여란 리더가 부하들에게 비전을 호소하고 다양한 격려를 통해 부하들의 노력을 고무시키며, 업무에 열심히 매진하게 만드는 행동이라 할 수 있다고 하였다.

Peter와 Waterman(1982)은 동기부여의 리더 행동으로서 새로운 프로젝트를 도입하여 새로운 도전을 만들고 자발적으로 일을 하는 조직 풍토를 조성하고 개방적인 조직문화를 만드는 것을 고려해 볼 수 있다고 하였다. Bass(1985)는 동기부여적 리더 행동으로서 행위위주의 리더, 자신감 구축, 의도에 대한 믿음의 고취, 그리고 부하들에 대한 높은 기대감 유지 등을 제시하였으며, 리더가 부하들에게 동기부여를 불어넣기 위해서는 부하들에게 자신의 기대를 명확히 전달하고 팀 정성을 창출하며 자신의 일에 열정을 갖도록 해야 한다고 하였다.

여러 학자들의 연구를 통해 동기부여를 위해서는 리더가 구성원들에게 격려와 자극을 통해 자신감을 불어넣어야 한다는 것을 알 수 있다.

다) 개별적 배려

개별적 배려는 리더가 구성원 개개인을 모두 다른 존재로 보고, 개별적으로 관

심을 갖고 대우하고 칭고하는 등의 배려를 하는 것이다. Bass(1985)는 개별적 배려란 리더가 추종자들이 개인적 성장을 하도록 멘토링, 코칭 등을 실시해 나가며 그들의 능력에 적합한 임무를 부여하고 보다 많은 자율성을 부여해야 하는 것이라고 하였다. 그리고 Bryman(1992)은 개별적 배려란 구성원의 욕구에 대한 리더 자신의 개인적인 관심을 보여주고, 구성원들을 믿고 존경하며, 구성원들 개개인의 책임감 개발을 통해 자아 학습을 도와주는 것이라고 하였으며, 부하들의 행동지침이 되는 모델로도 존재한다고 하였다.

김미경(2003)은 개별적 배려란 리더가 하급직원들이 가지는 성장욕구를 파악하고 하급직원이 이러한 성장욕구를 충족할 수 있도록 조언자나 코치로서의 역할을 담당하며 하급직원의 노력에 대해 감사의 뜻을 전하고 하급직원들의 자율성을 최대한 보장해 주며 더 많은 책임을 느낄 수 있도록 권한을 위임해 주는 행동이라고 하였다. 그리고 여인길(2004)은 개별적 배려란 부하들의 독특하고 이질적인 욕구를 인정하고 수용하여 개별적인 견지에서 그들이 가지는 욕구수준을 보다 높은 수준으로 끌어 올리며 부하들로 하여금 높은 성과를 올릴 수 있도록 잠재력을 개발해 주는 리더의 행동이라고 하였다.

Zalzmik(1977)는 부하에 대한 지도자의 개별적 영향력 및 상사와 부하 사이의 일대일의 관계가 지도자의 발전을 위한 중요한 요소라고 하면서 개인주의적인 조직문화가 장려되어야 한다고 주장하였다. Magerison(1980)은 개별적인 배려를 표시하는 리더는 효과적인 업무수행의 본보기가 되어 과업을 담당하는 구성원의 능력과 동기부여를 증가시키는 방식으로 조직의 성취욕을 높인다고 하였다. Bass와 Avolio(1990)는 리더가 카리스마적이지만 부하들에 대한 배려가 부족할 때 부하들은 리더에 대한 충성심은 뛰어나겠지만 리더에게 일방적으로 의존하는 경향이 발생한다고 하였다.

장영철(2001)은 기업구성원들이 지식을 기업의 가장 중요한 역량으로 인식하지 못하는 기업구성원들의 마인드 셋은 지식경영의 걸림돌이 될 수 있는데, 개별적 배려가 활성화된 기업체에서는 직원 개개인에 대한 지적성장을 도모하는 분위기가 있어 지식을 가치 있는 역량으로 의식함으로써 지식경영을 활성화하는 것이 좀 더 용이하다고 하였다. 개별적 배려는 현실적으로는 완벽하게 반영되지 못하고 있지만, 개개인의 개성이 다양한 현대사회에서 조직목표를 달성하기 위해 때

우 필요한 요소이다.

라) 지적자극

지적자극은 리더가 구성원들이 창의적이고 주관적인 사고를 가지고 문제를 합리적으로 해결하도록 하는 것이다. Margerison(1980)은 지적자극이란 구성원들의 적극적이고 창의적인 의사결정 참여를 통해 독립적인 사고로 문제를 해결하며 자발적인 개인발전을 도모하도록 격려하는 것이라고 하였다. 그리고 Bass(1985)는 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행위변화가 아니고, 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제인식에 있어서 부하들을 변화, 자극시키는 행위라고 정의하였다. 김미경(2003)은 지적자극은 문제에 대한 인식을 다르게 하고 문제 해결 방법에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시키는 것이라고 하였다.

Bass(1985)는 지적인 영역에서 변혁적 리더와 거래적 리더 사이에 있는 체계적인 차이를 볼 수 있다고 했는데, 즉 변혁적 리더의 사고는 반응적이라기보다는 예방적이며, 아이디어 창출에 있어 보다 창의적이고, 혁신적이고, 이데올로기에 있어서는 보수적인 것보다는 급진적인 성향을 보인다고 하였다. 하은주(2008)는 변혁적 리더는 보다 새로운 방법과 새로운 변화를 모색하고 보다 높은 위험에도 불구하고 기회를 최대한 이용하려는 경향이 강하다고 하였다. 이러한 변혁적 리더의 지적자극은 변혁적 리더의 다른 구성요소와 달리 지적인 변화를 유발시키는 특징이 있다.

장영철(2001)은 지식조직의 가장 중요한 특징은 지속적인 학습과 지식의 공유이며, 이를 위해서는 초우량, 자율, 책임을 장려하고 촉진시키며 지식근로자들이 독자적으로 업무, 작업을 수행하고 현장에서 의사결정들을 할 수 있도록 위양된 권한을 행사하도록 해야 한다고 하였다. Mitroff(1978)는 조직이 잘 규정되어 있지 않고 비구조적인 문제에 직면했을 때, 리더의 지적인 자극의 중요성을 강조하였다. 김문수(1995)는 복잡한 조직에서의 리더십은 중요한 문제를 확인하고, 높은 질의 해답을 찾으며 조직구성원들의 완벽한 몰입 하에서 문제해결을 수행하도록 하는 관리 능력이 요구된다고 하였다.

마. 공무원 조직에서 리더십의 중요성

문정희(2010)는 경영의 제반사고가 인간을 중심으로 전개되고 있음에 따라 경영 활동이 인간을 통하여 목표를 달성하는 과정으로 이해되는 현대적 경영의 관점에서 리더십의 중요성이 크게 부각되고 있다고 하였다. 이처럼 현대사회에서는 조직의 목표 달성을 위해 리더십의 중요성이 커지고 있다. 신혜숙(2011)은 조직 내에서 상사의 리더십은 구성원들로 하여금 기대이상의 성과를 달성하기 위해 추가적인 노력을 발휘하도록 만들고, 조직 유효성을 향상시켜 부하들의 직무만족과 조직몰입을 높여주게 되며, 구성원들이 개인적인 이해를 버리고 조직전체의 이익을 위해 전력하도록 유도하여 고차원적인 욕구가 발현되도록 한다고 하였다.

특히, 공무원 조직에서 부서장의 리더십은 매우 중요하다. 문정희(2010)는 관료주의적 조직 원리와 정치권의 영향력에 의해 움직이기에 시장의 자원배분기능이 발휘되기 어려운 공공부문에서는 효율성의 제고를 위해 리더십의 중요성이 더해진다고 하였다. 여순모(2008)는 사회구조의 변화속도와 함께 공무원들의 직장근무 환경이 급속도로 변화함에 따라, 종래 공직의 영구성과 무사안일에 대한 인식을 깨고 무능한 공무원 퇴출과 성과급이 도입되어, 과거 어느 때보다 지방자치단체장과 직속상사의 리더십의 발휘가 절실히 요구되고 있다고 하였다. 또한, 안수형(2008)은 공무원들의 업무가 지식정보사회의 도래와 더불어 급격하게 복잡화되고 민간부문으로부터의 요구가 엄청나게 늘고 있는 데에 따른 스트레스가 가중된 상태에서 공무를 수행해야하기 때문에 공무원들의 리더십이 더욱 중요하다고 하였다.

대한민국은 예로부터 위계질서가 중시되어 왔으며, 많은 변화가 지나간 현재에도 상하관계에 대한 인식은 여전하다. 특히, 보수적인 공무원 조직에서는 이러한 관료제적 성향이 더욱 강한 데, 이로 인해 대부분의 업무나 사업 추진에 부서장의 판단이 많은 영향을 준다. 이는 부서장의 리더십이 조직목표 달성의 성공 유무를 결정짓는 중요한 요소라고 볼 수 있다. 공무원 조직에서 부서장의 성공적인 리더십은 직원들의 능력을 향상시키고, 자발적으로 움직이게 하며, 이를 통해 직원들은 조직의 목표인 주민에 대한 봉사를 성실히 수행하여 주민들을 만족시킬 수 있기 때문에 공무원 조직에서 부서장의 리더십은 매우 중요하다.

2. 직무만족

가. 직무만족의 정의

조직 구성원들의 직무에 대한 만족여부가 조직의 목표달성에 큰 영향을 미친다. 특히, 공무원 조직의 목표는 주민들의 봉사자로서 주민들을 만족시키는 것이기 때문에 구성원들의 만족은 주민들의 만족과도 깊은 관계가 있다. 주민 만족에까지 영향을 미치는 직무만족이란 간단히 말하면 자신의 업무에 대한 관심이나 선호도를 말한다. 국내외 학자들의 직무 만족에 대한 주요 정의를 연도순으로 살펴보면 다음과 같다.

Smith(1955)는 직무만족이란 자기 직무와 관련하여 경험하는 호감·불호감의 균형상태에서 기인되는 태도라고 정의하였고, Porter와 Lawler(1968)는 구성원이 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도라고 정의하였다. 또한, Bentley와 Rempel(1970)은 직무만족이란 개인의 주어진 직무상황에서 개인과 집단이 목표를 성취하려 할 때 갖게 되는 직업적 관심이라고 정의하였고, Tiffin과 McCormick(1974)은 직무만족이란 직무에서 체험되거나 유래되는 욕구충족의 정도라고 정의하였다.

Lockes(1976)는 직무만족이란 구성원 개개인이 자신의 직무를 평가한 결과에서 얻어지는 긍정적인 정서상태에서 기인되는 태도라고 하였으며, Gilmer(1976)는 자기직무에 대한 관련요인이나 일반적인 생활에 대한 여러 가지 태도의 결과라고 하였다. 또한, Osborn(1980)은 직무만족이란 직무과업, 동료관계 등 여러 측면에 대한 개인의 긍정적이거나 부정적인 느낌의 정도라고 하였고, Beatty(1981)는 행동이나 활동이 나뉜 느낌이나 감정적 개입으로 이해되며, 개인의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 즐거운 감정적 상태라고 하였으며, Vroom(1995)은 직무만족을 사람들이 현재 종사하고 있는 업무 역할에 대한 개인의 감성적 방향이라고 하였다.

최종태(1986)는 직무만족은 구성원 자신이 맡고 있는 직무에 대한 직무성과에 만족하는 정도라고 정의하였고, 한덕웅(1987)은 조직 구성원이 직무상의 역할에 대해서 지니고 있는 총체적인 감정적 반응이라고 하였으며, 김석희(2004)는 직무에 대해서 개인이나 조직집단이 갖는 보편적 태도라고 정의하였다.

나. 직무만족의 중요성

직무만족의 정의를 살펴본 결과, 직장 내 구성원이 자신의 직무에 대해 만족하는 것이 구성원 자신뿐만 아니라 조직의 발전을 위해서도 매우 중요하다는 것을 알 수 있다. Sayles와 Strauss(1960)는 조직원이 자신의 직무에 만족하지 못하는 조직은 그 목적을 완수할 수 없고 그러므로 조직의 존립까지 흔들릴 수 있다고 하였으며, 인간은 자신의 직무에서 자아를 실현하여 행복해질 수 있고 조직은 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 조직원의 직무만족에 힘써야만 한다고 하였다.

구성원과 조직의 입장에서 직무만족의 중요성에 대한 학자들의 견해는 다음과 같다. 직무만족의 중요성에 대해 신유근(1983)은 구성원의 입장에서 살펴보았는데, 첫째, 사람들은 하루의 대부분을 직장에서 보내기 때문에 직장은 단지 생계유지수단의 장소가 아니라 삶의 만족을 구하는 곳이므로 인간적인 가치의 입장에서 중요하다고 하였다. 둘째, 사람들은 자기 생활의 한 부분이 불만족스러우면 그것이 전이효과를 가져와 그와 관련 없는 다른 부분의 생활까지도 부정적으로 보는 경향이 있기 때문에 정신적 심리적 측면에서 중요하다고 하였다. 셋째, 직무에 대한 불만은 스트레스를 쌓이게 하여 그것이 사람의 신체에 영향을 미치기 때문에 신체적 건강 측면에서 중요하다고 하였다.

직무만족의 중요성에 대해 박용배(1994)는 조직의 입장에서 살펴보았는데, 첫째, 직무만족이 조직원의 작업성과에 직접 영향을 끼치기 때문에 중요하다고 하였다. 둘째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 지닌 사람은 외부 사회에 대하여 자기가 속해있는 조직을 호의적으로 이야기하게 되기 때문에 중요하다고 하였다. 셋째, 자신의 직무를 좋아하는 구성원은 조직외부에서 뿐만 아니라 조직내부에서도 원활한 인간관계를 유지해 나가기 때문에 중요하다고 하였다. 넷째, 조직의 입장에서 직무만족이 높게 되면 이직율과 결근율이 감소하여 생산성 증가의 효과를 얻게 되기 때문에 중요하다고 하였다.

다. 직무만족의 이론

동기란 개인의 목표성취를 향한 노력의 강도, 방향 및 지속성을 설명하는 과정이라고 정의한다(Robbins, 2007). 직무만족은 인간의 동기와 밀접한 관련이 있다. 이에 본 연구에서는 동기이론을 통해 직무만족에 대해 살펴보고자 한다.

동기이론은 내용이론과 과정이론으로 나뉜다. 남정결(2008)은 내용이론이란 사람들이 가지고 있는 욕구나 충동이 무엇이며 그것의 우선순위가 어떤가를 확인하는 데 주로 관심을 두며, 인간이 충족하고 획득하고자 하는 목표인 유인체가 무엇인가에 관심을 가지는 이론이라고 하였고 과정이론이란 인간이 목표를 달성하기 위해 노력하는 행동과정에 관계되는 요인이 무엇이며, 그들이 어떻게 상호작용하는가의 과정을 밝히려는 이론이라고 하였다.

내용이론은 1950년대에 주류를 이루었고, Maslow의 욕구 계층이론, Herzberg의 동기·위생 이론, Alderfer의 ERG 이론 등이 있으며, 과정이론은 1960년대에 주류를 이루었고, Vroom의 기대이론, Adams의 공정성 이론 등이 있다. 동기이론의 주요 내용을 정리하면 <표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 동기이론의 주요 내용

구분	이론	주요내용
내용이론	Maslow의 욕구 계층이론	인간은 욕구는 5개의 계층을 이루고 있으며 하위욕구에서 상위 욕구로 발전
	Herzberg의 동기·위생 이론	인간의 욕구는 서로 독립된 두 종류의 욕구가 있으며 인간의 행동에 서로 다른 영향
	Alderfer의 ERG 이론	인간의 욕구는 실존의 욕구, 관계성의 욕구, 성장의 욕구, 세 단계의 욕구로 구성
과정이론	Vroom의 기대이론	개인의 행동의 결과로 나타날 수 있는 성과에 기대를 가지고 있으며, 이러한 기대가 동기를 유발
	Adams의 공정성 이론	개인의 작업 상황에서 투입에 대한 성과가 공정한지의 여부에 따라 공정성을 향한 동기가 유발

1) Maslow 욕구 계층이론

욕구 계층이론이란 인간은 다양한 욕구를 가지고 있고, 이러한 욕구들은 중요도에 따라 계층을 이루고 있으며, 인간의 욕구는 하위 욕구에서 상위 욕구로 발전한다는 이론이다. Maslow(1970)에 의하면 인간의 다양한 욕구는 ① 생리적 욕구, ② 안전의 욕구, ③ 사회적 욕구, ④ 존경의 욕구, ⑤ 자아실현의 욕구가 중요도에 따라 순위를 이루고 있고, 일단 충족된 욕구는 동기부여 효과가 없어지며 바로 상위의 욕구가 영향력을 발생한다고 하였다.

생리적 욕구는 인간의 가장 기본적인 욕구로 음식, 물, 공기, 수면 등이 이에 해당하며, 안전의 욕구는 생리적 욕구가 어느 정도 충족되면 나타나는 욕구로 신체적 안전, 경제적 안정 등이 이에 해당한다. 생리적 욕구와 안전의 욕구는 수동적이고 환경에 대한 반응적 행동이 강한 정위의 욕구이다. 그리고 사회적 욕구는 생리적 욕구와 안전의 욕구가 어느 정도 충족되면 나타나는 욕구로 사랑, 소속, 애정 등이 이에 해당하고, 존경의 욕구는 사회적 욕구가 어느 정도 충족되면 나타나는 욕구로 자기존중, 동료의 인정 등이 이에 해당한다. 마지막으로 자아실현의 욕구는 가장 높은 수준의 욕구로 존경의 욕구가 어느 정도 충족되면 나타나는 욕구로 성취, 자율, 자기 통제 등이 이에 해당한다.

Maslow의 욕구 계층이론은 개인의 욕구가 실제로는 질서 정연하지 않으며, 복잡적이고 동시에 여러가지의 욕구를 추구하기 때문에 조직에 적용하기에는 한계점이 있다. 이창원·최창현(2003)은 몇몇 실증적 연구의 결과 다섯 가지의 욕구계층은 나타나지 않고 생리적 욕구와 안전에 대한 욕구가 하나의 욕구계층으로 나타나고 또한 소속의 욕구, 존경에 대한 욕구, 자아실현의 욕구가 다른 하나의 욕구 계층으로 나타나는 등 두 가지의 욕구계층만이 존재한다는 것이 제시된다고 하였다. 노지영(2007)은 Maslow의 욕구 계층이론에 대해 욕구 체계의 개인차를 무시했고, 인간의 욕구가 계층적으로 존재한다는 것은 의문이라고 하였다. 또한, 어떤 한 가지 행동의 동기 유발에 두 가지 이상의 욕구가 함께 작용할 수 있고, 욕구는 지속적으로 되풀이 하여 충족되어야 하기 때문에 한번 충족된 욕구가 동기유발에 무관한 것으로 규정되거나 없어진다는 논리는 잘못된 것이라고 비판하였다.

2) Herzberg의 동기-위생 이론

동기-위생 이론이란 인간에게는 서로 독립된 두 종류의 욕구가 있으며, 이 욕구들은 인간의 행동에 서로 다른 영향을 준다는 이론이다.

Herzberg(1959)는 Maslow의 동기에 계층적 개념을 발전시켜 과업 동기에 적용하였으며, 직무에 대한 만족도에 영향을 미치는 요인을 위생요인과 동기요인, 2개의 요인으로 나누었다. 유지요인, 불만요인이라고도 불리는 위생요인은 작업의 환경이나 작업과 관련된 외적요인을 말하고 작업이 유지되도록 예방해주기 때문에 보상, 대인관계, 근무조건, 안정성, 정책과 행정, 인사관리 등이 포함된다. 그리고 만족요인이라고도 불리는 동기요인은 직무 그 자체에 내재하는 요인을 말하며 성취감, 과업에 대한 인정, 성장과 발전, 책임감 등이 포함된다. 동기-위생 이론에서 만족과 불만족은 서로 반대되는 개념이 아니다. 불만족 요인을 제거하면 만족이 나타나는 것이 아니고 단지 불만만 없는 무만족의 상태가 되는 것이다.

Herzberg의 동기-위생 이론의 주요내용을 살펴보면, 첫째, 직무만족과 직무불만족은 단일 연속체상의 양극에 놓이는 것이 아니며, 직무만족이란 직무불만족과는 구별되는 독립적 차원이므로 직무에 대해서 만족한 측면과 불만족한 측면을 동시에 지닐 수 있다고 하였다. 둘째, 직무만족과 직무불만족을 결정짓는데 영향을 미치는 직무상의 장면들이 서로 다른 요인들이기 때문에 불만족을 유발하는 요인들을 제거하였다고 해서 만족을 증가시키거나 유발시킬 수는 없고 단지 불만족 수준만 경감할 수 있다는 것이다.

한공우(1995)는 Herzberg의 동기-위생 이론에 대해 만족 차원과 불만족 차원의 상호 배타성에 대해 오류가 있다고 하면서 일부 연구에서 동기요인이 만족요인임과 동시에 불만족요인으로 빈번하게 나타난다고 하였고, 피고용자의 실제적인 동기와 성과에 초점을 두지 않고 피고용자의 만족에만 초점을 두면서 만족스러운 직무 경험과 높은 성과 수준간의 연계나 불만족한 직무 경험과 낮은 성과 수준간의 연계성에 대한 연구가 부족하다고 비판하였다.

본 연구에서는 직무만족과 관련하여 조직의 실제 현장에서도 널리 활용되고 있는 Herzberg의 동기-위생이론을 중심으로 살펴보고자 한다.

3) 앨더퍼의 ERG이론

ERG이론은 인간의 욕구는 실존의 욕구, 관계성의 욕구, 성장의 욕구, 세 단계의 욕구로 이루어진 이론이다. Alderfer(1969)는 Maslow의 다섯 가지의 욕구를 실존의 욕구, 관계성의 욕구, 성장의 욕구, 세가지 욕구로 통합하였다. 실존의 욕구는 생존에 필요한 전형적인 물질에 대한 욕구로 Maslow의 생리적 욕구와 안전의 욕구가 이에 해당하며 2개의 욕구를 동등한 욕구로 보았다. 그리고 관계성의 욕구는 사람과의 관계에서 발생하는 욕구를 말하며 Maslow의 사회적 욕구와 존경의 욕구가 이에 해당하며 2개의 욕구를 동등한 욕구로 보았다. 마지막으로 성장의 욕구는 자신을 발전시키고 잠재력을 발휘하려는 내적 욕구를 말하며 Maslow의 자아실현의 욕구가 이에 해당한다.

Alderfer의 ERG이론은 Maslow의 욕구 계층이론과 비교할 때, Maslow의 다섯 가지 욕구를 세가지의 욕구로 통합하면서 동시에 작용하는 욕구에 대한 설명할 수 있으며, 상위의 욕구를 충족하지 못하면 바로 아래 단계의 욕구에 더 큰 만족을 얻기 위해 노력한다고 하여 더 융통성이 있다고 볼 수 있다.

4) Vroom의 기대이론

기대이론이란 개인의 행동의 결과로 나타날 수 있는 성과에 기대를 가지고 있으며, 이러한 기대가 동기유발을 일으킨다는 이론이다. Vroom(1964)은 1960년대 중반 종래의 내용이론이 동기의 복합적인 과정을 설명하기에는 부적절하다며 기대치, 수단성, 유인가 3개의 구성요소로 구성된 기대이론을 제안하였다.

기대치는 나의 노력에 따라 과업을 성공할 수 있다는 믿음이고 수단성은 성과가 인정되어 보상을 받는다는 신념이다. 그리고 유인가는 보상에 대한 매력이나 가치에 대한 정도를 말한다. 즉 개인은 노력을 통해 성공할 수 있다는 기대치를 가지고 성과를 인정받아 보상을 받을 것이라는 수단성을 지각하여 보상에 대한 유인가에 맞춰서 동기가 유발되는 것이다.

오석홍(2000)은 기대이론은 욕구충족과 직무수행 사이의 직접적이고 적극적인 상관관계에 대해 의문을 표시하고 욕구와 만족 그리고 동기유발 사이에 기대라는 요인을 명확하게 게재시키며, 욕구·만족·동기유발의 체계에 기대라는 인식론적 개념을 첨가하고 동기유발의 과정에 치중된 설명을 한다고 하였다. 노지영(2007)

은 Porter와 Lawler에 따르면, Vroom의 기대이론에 기초하여 만족감, 노력, 업적, 보상 같은 변수들을 첨가시켜 설명하고 있는데, 조직 구성원의 직무수행은 보상의 가치나 노력, 능력과 특성에 의해 결정이 되고, 이에 따른 내재적, 외재적 보상과 형평성의 자각에 의해 직무만족이 일어난 후 그 만족이 다시 Feed-back 되어서 직무 수행에 영향을 미친다고 하였다.

5) Adames의 공정성이론

공정성 이론은 개인의 작업 상황에서 투입에 대한 성과가 공정한지의 여부에 따라 공정성을 향한 동기가 유발된다는 이론이다. Adams(1975)는 동기란 개인인 자기의 작업 상황에서 노력한 결과에 대한 보상이 정당한가, 그렇지 않은가에 따라 영향을 받는다고 하였다. 자신의 투입성과 비율과 타인의 투입성과 비율을 비교하여, 같으면 공정하다고 느끼지만, 그렇지 않다면 불만족하여 불공정성을 줄이고자 동기가 발생하게 된다.

오석홍(2000)은 공정성 이론의 핵심적 논점에 대해 첫째, 사람들은 직무수행에 대한 자기의 기여에 부합되는 공정하고 형평성 있는 보상이 무엇인가에 관한 신념을 형성하게 된다고 하였다. 둘째, 사람들은 자기의 보상·기여비율을 다른 사람들의 그것과 비교하는 경향이 있다고 하였다. 셋째, 다른 사람들의 경우와 비교하여 자기 자신에 대한 처우가 공평하지 못하다고 믿게 되면 그것을 시정하기 위해 무엇인가를 하려는 동기를 유발하게 된다고 하였다.

김병섭(2000)은 Adames의 공정성 이론에 대해 비판하였는데, 첫째, 공정성이론에 관한 대부분의 연구는 기본적 동기유인으로써 보수에만 집착하는 경향이 있기 때문에 실제 작업 상황에서 일어나는 현상을 설명하는 데 많은 한계를 갖는다고 하였다. 둘째, 비교론적인 차원에서 보면 어떤 개인이 다른 사람들보다 더 많은 보수를 받고 있다고 인정하는 경우는 거의 없다고 하였다. 셋째, 대부분의 공정성이론 연구는 단기적 비교에 초점을 두었다고 비판하였다. 그러나 이학중(1994)은 여러 연구방법 상의 문제에도 불구하고 공정성 이론은 조직구성원의 성과와 직무태도를 예측하는 데 많은 도움을 준다고 하였다.

라. 직무만족의 영향요인

직무만족이라는 개념이 복합적인 속성으로 구성되어서 직무만족에 영향을 미치는 요인은 매우 다양하기 때문에 직무만족에 영향을 미치는 요인은 학자의 연구마다 다르다. 우선 직무만족의 영향요인에 대한 학자들의 다양한 연구에 대해 살펴보겠다.

Yoder(1955)는 직무만족의 요소로서 직속상관의 감독적절성, 직무자체에 대한 만족도, 동료근로자와의 친밀성, 만족할 만한 조직목표와 제도로서의 효율성, 경제적 보상에 대한 만족도, 건강의 정도를 들고 있으며, Smith(1969)는 작업, 감독, 보수, 승진 대안관계를 들고 있다. 그리고 Herzberg(1969)는 직무만족의 요소로 사회정책과 관리, 감독, 업무조건, 대인관계, 봉급, 지위, 직무안정 등을 제시하였고, Alderfer(1969)는 일, 급여, 승진, 공로인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 동료관계 등을 제시하였으며, Locke(1976)는 업무, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업환경, 감독, 동료관계, 회사의 경영방침 등을 제시하였다. Porter와 Lawler(1975)는 직무전체와 관련하여 임금과 승진기회, 조직의 정책, 조직의 권한과 강조를, 작업환경과 관련하여 감독, 의사결정, 집단의 규모, 동료관계, 작업조건을, 직무내용과 관련하여 직무의 범위, 역할의 모호성과 갈등을, 개인적 특성과 관련하여 연령, 재직기간, 성격, 인성 등을 제시하였다.

신두범(1984)과 김규정(1987)은 보수, 귀속감, 승진, 개인의 가치 인정, 건강, 근무여건, 집단목적의 통일성, 참여의식, 안정감 등을 직무만족 영향요인으로 파악하였으며, 김운태(1989)는 물질적 보수, 성공감, 귀속감, 안정감, 참여감 등을 들고 있다. 그리고 유훈(1991)은 경제적 보상, 직무자체 승진, 전보 등의 인사관리, 귀속감, 성공감, 참여감, 안정감 등을 직무만족의 영향요인으로 들고 있으며, 박동서(1991)는 보수, 안정감, 성공감, 귀속감, 참여의식 등을 들고 있다. 또한, 오석홍(2000)은 보수, 담당직무, 신분안정, 인간관계, 작업환경, 감독자의 성격, 승진과 발전의 기회, 조직의 정책, 사회적인 지위 등을 직무만족의 영향요인으로 보았다.

본 연구에서는 Herzberg의 동기-위생 이론을 활용하여 직무만족의 영향요인을 위생요인과 동기요인으로 나누어 살펴보고자 한다.

1) 위생요인

가) 보상

보상은 업무 수행의 결과로 받는 보수나 물질적인 보상을 말한다. Adams(1975)의 공정성이론에 의하면 자신의 보상이 타인이나 다른 직종, 자신의 능력 등에 비해서 적당한지에 따라 불만족 여부가 결정된다. Lawler(1971)는 편차이론과 형평이론의 대비를 통해 보수의 만족도를 설명하였는데, 형평이론에 의하면 개인적인 자질이나 투입행위의 수준이 높고 힘들고 도전적인 업무에 종사하는 사람은 그렇지 않은 사람보다 더 많은 보수를 받을 때 심리적으로 공정성을 지각하게 되고, 자신의 보수에 만족하지만 자신이 불공정하게 보수를 받고 있다고 생각하는 사람은 자신의 보수에 대해 불만족하게 된다는 것이다. 문희영(2008)은 급여는 직무만족에서 가장 중요한 요인 중의 하나이며, 아무리 다른 조건이 좋은 직장이라 해도 생계유지의 수단인 급여가 불만족스러운 수준이라면 그로 인한 직무에 대한 불만족의 파급효과가 클 것이라고 하였다.

나) 대인관계

대인관계는 직장 내 동료나 상하간의 친밀도, 의사소통 등의 인간관계를 말하며, 부서장의 리더십도 큰 영향을 미친다. Porter(1968)는 종사원의 이직과 결근에 대한 직무 및 인적요인에 대한 연구에서 조직 속에서의 사회화 과정에서 가장 강력한 힘의 하나는 개인과 그의 동료 간의 상호작용의 역동성이라고 설명하면서 동료와의 관계가 바람직하지 못할 경우 조직을 이탈하는 결과를 초래한다고 밝히고, 만족과 이직 간에는 부의 관계가 있다고 하였다. 특히, 공무원 조직 내 대인관계는 직무만족도에 큰 영향을 미치는 데, 많은 직원들이 업무의 어려움보다는 대인관계의 어려움이 더 견디기 힘들다고 하는 경향이 있다.

다) 근무조건

근무조건에는 근무량이나 근무시간, 직장 내 분위기, 시설, 복지 혜택 등이 포함된다. 근무조건은 직장인들이 직무에 집중하여 직무의 효율성을 높일 수 있는 요인이다. 이세원(2008)은 개인은 작업 및 휴식시간, 작업장의 설비배치, 온도, 소음

등으로부터 정신적 그리고 육체적으로 안전하고 안락할 때 직무에 보다 만족하게 된다고 하였고, 후생복지가 공무원의 직장 내외의 생활을 직, 간접적으로 지원해 줌으로써 그들의 생활을 안정시키고 행정의 능률을 향상시키기 때문에 직무만족도 향상에 매우 중요하다고 하였다.

라) 안정성

안정성은 신분이나 지위에 대한 안정성으로 정년보장이 되는 공무원 조직에서는 특히 중요한 요인이다. 특히, 신분에 대한 안정성은 취업준비생들이 공무원을 선택하는 큰 이유이기도 하다. 김정운(2012)은 안정된 고용환경 속에서 평생직장을 갖기를 원하는 많은 대졸 구직자들은 직업의 안정성이 높은 공무원노동시장에 진입하고 있다고 하였다.

마) 정책과 행정

정책과 행정은 조직의 목표를 실현하기 위한 방법으로 조직의 특성에 따라 정책과 행정이 달라지며, 직무만족도 또한 영향을 받는다. 특히, 제주특별자치도의 경우 타 시도와 비교하여 고도의 자치권이 부여된 특별 자치 지역이기 때문에 본 연구에서는 제주특별자치도 공무원 조직의 정책과 행정의 특성에 대한 직무만족 여부를 중점적으로 살펴보고자 한다.

바) 인사관리

인사관리는 조직 목표 달성을 위한 인간의 효율적 관리를 말한다. 공무원들은 승진이나 전보 등 인사관리에 많은 관심을 가지며, 인사관리는 직무만족도에도 큰 영향을 미치는 요인이다. 문희영(2008)은 승진은 높은 지위와 위신을 누리게 하고 심리적인 만족감을 더하게 됨으로써 행정능률을 제고하는데 중요한 역할을 담당하기 때문에 승진 절차나 근무평정제도, 상벌제도, 인사배치 등의 공정하고 형평성 있는 인사가 대단히 중요한 직무만족 요인이라고 하였다. 이세원(2008)은 공무원이 가장 관심을 가지는 것이 승진, 전보, 근무성적평정이며, 이것이 합리적으로 이루어진다고 생각할 때 직무만족은 높아진다고 하였다.

2) 동기요인

가) 성취감

자신이 업무 수행을 통해 느끼는 성취감은 직무만족을 통해 조직에 몰입할 수 있는 중요한 요인이며, 자신이 일을 하는 이유이기도 하다. 특히, 공무원의 직무에 대한 성취감은 주민 만족에도 밀접한 영향을 미치기 때문에 매우 중요하다.

나) 과업수행에 대한 인정

과업에 대한 인정은 자신의 업무 수행에 대해 확실히 잘한다고 인정이나 칭찬을 받는 것을 말한다. 이세원(2008)은 인정이란 개인이 조직 생활을 통하여 일에 대해서 주위 사람으로부터 인정받고 싶어 하는 것으로 사회적 욕구의 한 부분에 해당하며 인정감이 충족되었을 때에 비로소 직무에 만족하게 되고 조직의 발전에 기여하게 된다고 하였다. 특히, 공무원 조직에서는 민원인들로부터 받는 인정도 직무만족에 많은 영향을 미친다.

다) 성장과 발전

보통 사람들은 교육을 통해 개인의 성장과 발전을 이루는 데, 직장인들은 업무 수행을 통해서도 개인의 성장과 발전은 물론 조직의 성장과 발전에까지 영향을 준다. 성장과 발전이란 구성원이 수행하는 직무가 장차 승진 또는 자기 개발의 기회 향상 가능성 등을 얼마나 충족시켜 주는지를 말하며, 이러한 성장과 발전은 직무만족에 영향을 미치는 요인 중 하나다.

라) 책임감

책임감이란 맡아서 해야 할 임무나 의무를 중히 여기는 마음을 말하며, 자신의 직무에 대해 만족을 느끼면, 직무에 대한 책임감도 당연히 생겨난다. 특히, 공무원은 주민에 대한 봉사자로서의 책임감이 매우 중요하므로 주민 만족에 큰 영향을 미치는 요인이다.

3. 리더십의 유형과 직무만족

리더십과 직무만족과의 관계에 대한 연구는 리더십 연구에서 리더 외의 변인들에 대한 관계에 대해 관심을 가지면서 시작되었다. 훌륭한 리더십은 조직 구성원들의 직무만족을 높여 조직목표를 달성에 긍정적인 영향을 준다. 이천기(1987)는 리더십 영향요인에 대한 만족도가 높아지면 직무만족도 높아진다는 연구결과를 주장하였고, 정현영·양일선·김현아(2005)는 외식산업의 서비스리더십이 높은 리더와 근무하고 있는 종업원의 만족도가 높다고 하였다.

리더십의 유형은 다양하며 직무만족에 영향을 미치는 리더십의 유형도 조직의 특성 또는 구성원의 특성에 따라서 달라진다. 그리고 직무만족의 요인도 다양하며 요인의 분류도 학자마다 다양하다. 내적·외적 상황에 따라 동기요인과 위생요인으로 분류하기도 하고, 개인, 직무, 조직의 특성으로 분류하기도 하며, 생리·보장 욕구, 작업환경요인, 자율·자기실현욕구 등으로 분류하기도 한다. 어떤 조직은 변혁적 리더십이 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 수 있지만, 어떤 조직은 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 구성원들의 직무만족에 더 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다.

Bass(1985)는 리더십의 유형과 부하의 만족도에 관한 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따라 만족도가 유의한 영향관계를 가졌고, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 높은 영향관계를 가지는 것으로 연구결과가 나타났다. 그리고 이문선(1995)은 거래적·변혁적 리더십 유형 모두가 직무만족에 대해 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으나, 거래적 리더십 보다는 변혁적 리더십이 직무만족에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였으며, 권현기·박봉규(2010)는 리더가 변혁적 리더십을 발휘할수록 조직몰입이 높아지며 조직몰입도가 높아질수록 직무만족도가 높다고 하였다.

본 연구에서는 리더 외부의 변인들에 대한 관심을 가지는 카리스마적 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십 중 카리스마적 리더십은 변혁적 리더십에 카리스마라는 구성요소가 있기 때문에 제외하고 거래적 리더십과 변혁적 리더십 2가지의 리더십 유형과 Herzberg의 동기·위생요인을 중심으로 한 직무만족의 요인을 중심으로 부서장의 리더십 유형과 구성원들의 직무만족과의 관계를 살펴볼 것이다.

이를 정리하면 다음의 <그림 II-1>과 같다.

리더십 유형	직무만족																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">거래적 리더십</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">상황적 보상</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">예외적 관리</td> </tr> </table>	거래적 리더십	상황적 보상	예외적 관리	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="5" style="text-align: center; vertical-align: middle;">위생요인 (불만요인)</td> <td style="text-align: center;">보 상</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">대인관계</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">근무조건</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">안정성</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">정책과 행정</td> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">동기요인 (만족요인)</td> <td style="text-align: center;">인사관리</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">성취감</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">인정(과업수행)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">성장과 발전</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">책임감</td> </tr> </table>	위생요인 (불만요인)	보 상	대인관계	근무조건	안정성	정책과 행정	동기요인 (만족요인)	인사관리	성취감	인정(과업수행)	성장과 발전		책임감
거래적 리더십																	
상황적 보상																	
예외적 관리																	
위생요인 (불만요인)	보 상																
	대인관계																
	근무조건																
	안정성																
	정책과 행정																
동기요인 (만족요인)	인사관리																
	성취감																
	인정(과업수행)																
	성장과 발전																
	책임감																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">변혁적 리더십</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">카리스마</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">동기 부여</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">개별적 배려</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">지적 자극</td> </tr> </table>	변혁적 리더십	카리스마	동기 부여	개별적 배려	지적 자극												
변혁적 리더십																	
카리스마																	
동기 부여																	
개별적 배려																	
지적 자극																	

<그림 II-1> 연구모형

제시된 이론 모형과 같이 본 연구에서는 거래적 리더십, 변혁적 리더십 2가지 리더십 유형이 위생요인, 동기 요인 2가지 요인의 직무만족에 미치는 영향을 알아보고자 하였다. 그리고 리더십과 직무만족의 하위요소에 대한 인식의 차이를 알아보기 다양한 하위변인으로 분류하였다.

4. 선행연구의 고찰

리더십의 유형과 직무만족에 대한 인식에 대한 학자들의 연구는 매우 많다. 그러나 학자에 따라 직무만족에 영향을 미치는 리더십의 유형은 다르게 나타났다.

Lowe, Kroeck와 Sivasubramaniam(1996)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직유효성에 유의한 영향을 미치지만, 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직유효성을 증대시키는 데 더 큰 영향을 미친다고 하였고, Hater와 Bass(1988)는 조직체에 1년 이상 근무한 관리자들을 대상으로 실시한 연구에서 변혁적 리더십의 요인과 만족도 간에는 매우 높은 상관관계를 보인 반면, 거래적 리더십의 요인과는 자거나 중간정도의 상관관계를 보였으며, 최고의 성과를 내는 집단이 보통의 성과를 내는 집단에 비하여 카리스마와 개별적 배려에 대한 평균치가 더 높고 유

의적인 것으로 나타났다고 주장하였으며, 최원재(2004)는 지방자치단체장의 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 공무원의 조직몰입과 직무만족에 더 큰 영향을 미쳤다고 하였다.

황의철(2004)은 리더십 유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향관계에 대해 변혁적·거래적 리더십 모두 조직유효성에 영향을 미쳤고, 특히 변혁적 리더십의 영향이 더 크게 나타났다고 하였고, 문선영(2006)은 리더십 유형에 따라 직무만족도에 미치는 영향관계에 대한 연구결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직무만족도에 영향을 미친다고 보면서 공무원 사회에서 상황적보상이 필수한 요소이고 앞으로는 잠재된 능력을 불러일으킬 수 있는 변혁적 리더십으로 추진되어야 효과적인 업무목표를 달성할 수 있다고 보았으며, 김순희(2007)는 리더십 유형과 직무만족도와의 관계에 대한 연구결과 리더의 리더십 수준과 직원의 직무만족도가 정비례하며 특히 변혁적 리더십의 개별적 배려 다음으로 거래적 리더십의 예외적 관리가 직원의 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다.

그리고 황순애·최정길(2007)은 호텔의 리더십 유형을 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십으로 분류하였는데, 거래적 리더십과 서번트 리더십은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치나, 변혁적 리더십은 긍정적인 영향을 발휘하지 못한다고 하였고, 김성혁·권상미·양현교(2009)는 개인적 관심이나 동기부여를 통해 업무를 향상시키는 변혁적 리더십보다 업무에 즉각적인 보상을 해주는 거래적 리더십이 호텔 기업의 팔로워십 유형에 더 많은 영향을 미치며, 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 권기진(2010)은 외식기업의 거래적 리더십, 변혁적 리더십 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

선행연구를 통해 직무만족에 영향을 미치는 리더십의 유형은 조직의 특성이나 구성원들의 추구하는 직무만족의 요인에 따라 다르게 나타났다. 본 연구에서는 제주특별자치도 공무원 조직 내 구성원 중 많은 연구가 없었던 신규공무원들의 직무만족과 부서장의 리더십 유형과의 관계를 살펴볼 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상

본 연구는 제주특별자치도 공무원 중 2008년부터 2012년까지 임용된 신규공무원 314명을 대상으로 하였다. 설문에 참여한 연구대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 연령별로는 31~35세가 117명(46.8%)으로 가장 많았고, 30세 이하가 100명(40.0%), 36세 이상이 33명(13.2%)으로 나타났으며, 성별로는 남성이 149명(59.6%), 여성이 101명(40.4%)으로 나타났다. 학력별로는 대학교 졸업이 220명(88.0%)으로 대다수를 차지했고, 대학교 재학이 20명(8.0%), 고졸 이하, 대학원 재학/졸업이 5명(2.0%)으로 나타났으며, 근무지별로는 제주시청이 67명(26.8%), 서귀포시청이 46명(18.4%)으로 시청 근무자가 많았고, 제주시 동주민센터는 39명(15.6%), 제주시 읍면사무소는 33명(13.2%), 서귀포시 동주민센터는 22명(8.8%), 서귀포시 읍면사무소는 43명(17.2%)으로 나타났다. 직렬별로는 일반행정이 120명(48.0%)으로 가장 많았고, 사회복지가 22명(8.8%), 시설직렬이 35명(14.0%), 공업, 농업, 보건 복지직렬 등 기타직렬이 73명(29.2%)으로 나타났으며, 직급별로는 8급이 80명(32.0%), 9급이 170명(68.0%)으로 나타났다. 설문에 참여한 연구대상자의 인구통계학적 특성을 정리하면 다음의 <표 Ⅲ-1>과 같다.

<표 Ⅲ-1> 응답자에 대한 인구통계학적 특성

구 분		빈도(명)	비 율(%)
연 령	30세 이하	100	40.0
	31~35세	117	46.8
	36세 이상	33	13.2
성 별	남 성	149	59.6
	여 성	101	40.4

학 력	고졸 이하	5	2.0
	대학교 재학	20	8.0
	대학교 졸업	220	88.0
	대학원 재학/졸업	5	2.0
근무지	제주시청	67	26.8
	제주시 동주민센터	39	15.6
	제주시 읍면사무소	33	13.2
	서귀포시청	46	18.4
	서귀포시 동주민센터	22	8.8
	서귀포시 읍면사무소	43	17.2
직 렬	일반행정	120	48.0
	사회복지	22	8.8
	시설직렬	35	14.0
	기타직렬	73	29.2
직 급	8급	80	32.0
	9급	170	68.0
전 체		250	100.0

2. 연구도구

박영희(2008)의 기초단체장의 리더십 유형이 공무원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구와 김청미(2010)의 지방자치단체 공무원의 직무만족에 관한 연구, 권기진(2010)의 리더십 유형이 조직구성원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 문정희(2010)의 공무원의 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향, 이강욱(2011)의 변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구의 내용을 참고하고 수정하는 등 기존의 논문과 전문 서적을 활용하여 연구자가 1차 설문지 내용을 구성하였으며, 지도교수의 내용 검토와 수정 및 보완을 거쳐 최종 설문지를 제작하였다.

설문지 구성내용은 일반적 특성 7문항, 신규공무원의 직무만족에 대한 인식에

관한 조사 30문항, 신규공무원의 부서장의 리더십에 대한 인식에 관한 조사 30문항이다. 그리고 설문항목의 신뢰성 검증결과, Cronbach's a 계수는 거래적 리더십이 0.92, 변혁적 리더십이 0.92, 위생요인이 0.92, 동기요인이 0.93, 리더십 유형이 0.91, 직무만족이 0.92, 전체항목 0.90으로 높은 신뢰성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 설문항목들의 동질성이 높고 척도들의 내적일치성도 유효하다는 것을 의미한다.

본 설문지의 구체적인 내용은 다음의 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 설문지의 영역별 문항 구성

구 분		내 용	영역별 문항수	전체 문항수	신뢰도 검증				
리더십 유형	거래적 리더십	상황적 보상	5	30	.92	.91			
		예외적 관리	5						
	변혁적 리더십	카리스마	5						
		동기 부여	5						
		개별적 배려	5						
		지적 자극	5						
직무 만족	위생요인	보상	3	30	.92	.92			
		대인관계	3						
		근무조건	3						
		안정성	3						
		정책과 행정	3						
		인사관리	3						
	동기요인	성취감	3		.93				
		인정(과업수행)	3						
		성장과 발전	3						
		책임감	3						
	전 체				60		.90		

3. 자료수집

본 조사는 제주시 내 시청, 동주민센터, 읍면사무소, 서귀포시 내 시청, 동주민센터, 읍면사무소에 근무하는 2008년부터 2012년까지 임용된 신규공무원 314명을 설문대상자로 선정하고 2008년 2013년 1월 7일부터 2013년 3월 6일까지 2개월간 조사를 실시하였다. 이직자와 미응답자, 불성실한 응답자를 제외한 250명의 설문 자료를 대상으로 통계분석을 실시하였다.

4. 자료분석

이 연구의 자료 분석을 위하여 SPSS 18 프로그램을 이용하여 다음과 같이 통계 처리하였다.

첫째, 조사 대상자의 인구통계학적 특성은 빈도와 백분율로 분석하였다.

둘째, 신규공무원의 배경변인에 따른 직무만족과 부서장의 리더십에 대한 인식 차이를 분석하기 위하여 독립표본 t -검증과 일원변량분석(One Way-ANOVA)을 사용하였다.

셋째, 부서장의 리더십 유형에 따른 신규공무원의 직무만족 차이를 분석하기 위하여 독립표본 t -검증을 사용하였다.

IV. 연구 결과 및 해석

신규공무원이 인식하는 직무만족과 부서장의 리더십 유형에 대한 배경변인별 차이를 분석하기 위하여 연령, 성별, 학력, 근무지, 직렬, 직급별로 분석하였다. 그리고 부서장의 리더십 유형에 따른 신규공무원의 직무만족 차이를 분석한 결과는 다음과 같다.

1. 기술통계

신규공무원이 인식하는 부서장의 리더십 유형과 직무만족에 대한 기술통계는 다음의 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 리더십 유형과 직무만족 변인에 대한 기술통계

구 분		평균	표준 편차	최소값	최대값	
리더십 유형	거래적 리더십	상황적 보상	3.29	.629	1.00	5.00
		예외적 관리	3.06	.694	1.00	4.80
	변혁적 리더십	카리스마	3.39	.774	1.00	5.00
		동기 부여	3.25	.792	1.00	5.00
		개별적 배려	3.28	.722	1.00	5.00
		지적 자극	3.33	.701	1.00	5.00
	소 계		3.24	.580	1.00	4.80
직무 만족	위생 요인	보상	3.02	.685	1.00	5.00
		대인관계	3.64	.570	2.00	5.00
		근무조건	3.28	.620	1.67	5.00
		안정성	3.71	.635	1.33	5.00
		정책과 행정	3.23	.658	1.33	5.00
		인사관리	2.63	.707	1.00	4.67
	동기 요인	성취감	3.52	.543	1.67	5.00
		인정(과업수행)	3.19	.534	1.67	5.00
		성장과 발전	3.51	.533	1.67	5.00
		책임감	3.74	.487	2.67	5.00
	소 계		3.37	.409	2.24	4.76
	전 체		3.31	.435	1.95	4.57

<표 IV-1>에 나타난 바와 같이, 리더십 유형 중 거래적 리더십보다 변혁적 리더십의 평균이 더 높게 나타났다. 특히 변혁적 리더십의 하위변인 중 카리스마에 대한 평균이 가장 높게 나타났으며, 지적 자극, 개별적 배려, 동기 부여 순으로 높게 나타났다. 그리고 거래적 리더십의 하위변인 중 예외적 관리의 평균이 낮게 나타났다. 이는 부서장이 변혁적 리더십을 더 발휘하고 있으며, 카리스마가 강하다는 것을 의미한다.

직무만족에서는 위생요인보다 동기요인의 평균이 더 높게 나타났다. 특히 동기요인의 하위변인 중 책임감이 가장 높게 나타났으며, 성취감, 성장과 발전, 과업수행에 대한 인정 순으로 높게 나타났다. 그리고 위생요인의 하위변인 중 인사관리의 평균이 가장 낮게 나타났다. 이는 신규공무원들이 동기요인, 특히 공무원으로서의 책임감을 직무에서 중요한 요소라고 생각하고 있으며, 반면 인사관리에 있어서는 불만을 가지고 있는 것을 의미한다.

2. 신규공무원의 배경변인에 따른 직무만족에 대한 인식 차이

가. 연령에 따른 직무만족에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 연령별 차이를 검증하기 위하여 변량분석을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2> 연령에 따른 직무만족에 대한 인식

구 분		30세 이하	31~35세	36세 이상	평균	표준편차	F	p
위 생 요 인	보상	3.03	3.01	3.01	3.02	.685	2.024	.134
	대인관계	3.63	3.69	3.47	3.64	.570		
	근무조건	3.31	3.28	3.18	3.28	.620		
	안정성	3.80	3.70	3.51	3.71	.635		
	정책과 행정	3.34	3.20	3.06	3.23	.658		
	인사관리	2.76	2.56	2.53	2.63	.707		
	소 계	3.31	3.24	3.13	3.25	.470		

동기 요인	성취감	3.55	3.52	3.42	3.52	.543	.887	.413
	인정(과업수행)	3.16	3.24	3.15	3.19	.534		
	성장과 발전	3.57	3.50	3.34	3.51	.533		
	책임감	3.76	3.73	3.68	3.74	.487		
	소 계	3.51	3.50	3.40	3.49	.424		
전 체	3.41	3.37	3.26	3.37	.409	1.634	.197	

<표 IV-2>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 연령별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그리고 연령대가 높을수록 직무만족에 대한 인식의 평균이 낮게 나타났다.

나. 성별에 따른 직무만족에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 성별 차이를 검증하기 위하여 *t*-검증을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-3>와 같다.

<표 IV-3> 성별에 따른 직무만족에 대한 인식

구 분		남	여	평균	표준편차	<i>t</i>	<i>p</i>
위생 요인	보상	3.06	2.96	3.02	.685	1.703	.090
	대인관계	3.69	3.57	3.64	.570		
	근무조건	3.30	3.25	3.28	.620		
	안정성	3.75	3.66	3.71	.635		
	정책과 행정	3.29	3.15	3.24	.658		
	인사관리	2.68	2.56	2.63	.707		
	소 계	3.29	3.19	3.25	.470		
동기 요인	성취감	3.53	3.51	3.52	.543	.685	.494
	인정(과업수행)	3.23	3.15	3.19	.534		
	성장과 발전	3.53	3.48	3.51	.533		
	책임감	3.73	3.74	3.74	.487		
	소 계	3.50	3.47	3.49	.424		
전 체	3.40	3.33	3.37	.409	1.362	.175	

<표 IV-3>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 성별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그리고 여성보다는 남성의 직무만족에 대한 인식의 평균이 책임감을 제외한 모든 하위변인에서 높게 나타났다.

다. 학력에 따른 직무만족에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 학력별 차이를 검증하기 위하여 변량 분석을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-4>와 같다.

<표 IV-4> 학력에 따른 직무만족에 대한 인식

구 분		고졸 이하	대학 재학	대학 졸업	대학원 재학/졸업	평균	표준 편차	F	p
위 생 요 인	보상	2.80	3.15	3.00	3.53	3.02	.685	1.134	.336
	대인관계	3.47	3.60	3.64	3.80	3.64	.570		
	근무조건	3.33	3.28	3.27	3.47	3.28	.620		
	안정성	3.47	3.90	3.69	4.13	3.71	.635		
	정책과 행정	3.07	3.37	3.22	3.47	3.23	.658		
	인사관리	2.53	2.88	2.61	2.73	2.63	.707		
	소 계	3.11	3.36	3.24	3.52	3.25	.470		
동 기 요 인	성취감	3.20	3.58	3.52	3.73	3.52	.543	1.165	.324
	인정(과업수행)	2.93	3.17	3.20	3.27	3.19	.534		
	성장과 발전	3.07	3.58	3.51	3.67	3.51	.533		
	책임감	3.40	3.67	3.75	3.67	3.74	.487		
	소 계	3.15	3.50	3.49	3.58	3.49	.424		
전 체		3.13	3.43	3.37	3.55	3.37	.409	1.064	.365

<표 IV-4>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 학력별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그리고 직무만족에 대한 인식의 평균은 대학원 재학/졸업이 가장 높게 나타났으며, 고졸이하가 가장 낮게 나타났다.

라. 근무지에 따른 직무만족에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 근무지별 차이를 검증하기 위하여 변량 분석을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-5>와 같다.

<표 IV-5> 근무지에 따른 직무만족에 대한 인식

구 분		제주 시청	제주 동	제주 읍면	서귀 시청	서귀 동	서귀 읍면	평균	표준 편차	F	P
위 생 요 인	보상	3.08	2.99	3.06	3.06	2.92	2.91	3.02	.685	.423	.833
	대인관계	3.66	3.77	3.69	3.66	3.36	3.56	3.64	.570		
	근무조건	3.27	3.41	3.29	3.29	3.23	3.19	3.28	.620		
	안정성	3.67	3.74	3.75	3.80	3.52	3.74	3.71	.635		
	정책과 행정	3.28	3.23	3.18	3.25	3.06	3.28	3.23	.658		
	인사관리	2.65	2.62	2.61	2.62	2.76	2.59	2.63	.707		
소 계		3.27	3.29	3.26	3.28	3.14	3.20	3.25	.470		
동 기 요 인	성취감	3.59	3.47	3.46	3.59	3.48	3.43	3.52	.543	.397	.851
	인정(과업수행)	3.17	3.22	3.29	3.12	3.09	3.25	3.19	.534		
	성장과 발전	3.49	3.53	3.64	3.55	3.44	3.41	3.51	.533		
	책임감	3.74	3.76	3.78	3.78	3.59	3.71	3.74	.487		
소 계		3.50	3.50	3.54	3.51	3.40	3.45	3.49	.424		
전 체		3.38	3.39	3.40	3.40	3.27	3.33	3.37	.409	.457	.808

<표 IV-5>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 근무지 별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그리고 전체적으로 직무만족에 대한 인식의 평균이 비슷하게 나타났으나, 인사관리에 대한 직무만족에 대한 인식의 평균이 가장 낮게 나타났다. 이는 신규공무원들이 근무지에 관계없이 직무만족도는 높으나, 인사관리에 있어서는 불만을 가지고 있음을 의미한다.

마. 직렬에 따른 직무만족에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 직렬별 차이를 검증하기 위하여 변량 분석을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-6>과 같다.

<표 IV-6> 직렬에 따른 직무만족에 대한 인식

구 분		일반 행정	사회 복지	시설 직렬	기타 직렬	평균	표준 편차	F	P
위 생 요 인	보상	2.98	2.80	3.11	3.11	3.02	.685	.481	.696
	대인관계	3.66	3.56	3.71	3.58	3.64	.570		
	근무조건	3.33	3.24	3.27	3.22	3.28	.620		
	안정성	3.76	3.61	3.60	3.72	3.71	.635		
	정책과 행정	3.22	3.20	3.33	3.22	3.23	.658		
	인사관리	2.62	2.68	2.88	2.52	2.63	.707		
소 계		3.26	3.18	3.32	3.23	3.25	.470		

동기 요인	성취감	3.47	3.62	3.59	3.54	3.52	.543	.454	.715
	인정(과업수행)	3.17	3.12	3.38	3.16	3.19	.534		
	성장과 발전	3.53	3.48	3.53	3.46	3.51	.533		
	책임감	3.72	3.68	3.76	3.77	3.74	.487		
	소 계	3.47	3.48	3.57	3.48	3.49	.424		
전 체		3.37	3.33	3.44	3.35	3.37	.409	.470	.704

<표 IV-6>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 직렬별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그리고 시설직렬의 직무만족에 대한 인식의 평균이 전체적으로 가장 높게 나타났다.

바. 직급에 따른 직무만족에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 직급별 차이를 검증하기 위하여 *t*-검증을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-7>과 같다.

<표 IV-7> 직급에 따른 직무만족에 대한 인식

구 분		8급	9급	평균	표준편차	<i>t</i>	<i>p</i>
위생 요인	보상	2.98	3.04	3.02	.685	-3.163	.002**
	대인관계	3.52	3.69	3.64	.570		
	근무조건	3.15	3.34	3.28	.620		
	안정성	3.56	3.79	3.71	.635		
	정책과 행정	3.08	3.31	3.23	.658		
	인사관리	2.43	2.73	2.63	.707		
	소 계	3.12	3.32	3.25	.470		
동기 요인	성취감	3.43	3.56	3.52	.543	-2.279	.024*
	인정(과업수행)	3.21	3.18	3.19	.534		
	성장과 발전	3.36	3.58	3.51	.533		
	책임감	3.60	3.80	3.74	.487		
	소 계	3.40	3.53	3.49	.424		
전 체		3.26	3.42	3.37	.409	-2.997	.003**

* $P < .05$, ** $P < .01$

<표 IV-7>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 직급별 차이는 위생요인($t = -3.163$, $p < .01$)과 동기요인($t = -2.279$, $p < .05$)에서 통계적으로

유의미한 차이가 나타났다. 그리고 8급보다는 9급의 직무만족에 대한 인식의 평균이 높게 나타났다. 이는 직급이 높을수록, 즉 근무한 기간이 길수록 직무에 대해 만족하지 못하는 것을 의미한다.

3. 신규공무원의 배경변인에 따른 부서장 리더십에 대한 인식 차이

가. 연령에 따른 부서장 리더십에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 부서장 리더십에 대한 연령별 차이를 검증하기 위하여 변량분석을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-8>과 같다.

<표 IV-8> 연령에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식

구 분		30세 이하	31~35세	36세 이상	평균	표준 편차	F	p
거래적 리더십	상황적 보상	3.36	3.27	3.16	3.29	.629	.938	.393
	예외적 관리	2.97	3.16	2.98	3.06	.694		
	소 계	3.17	3.22	3.07	3.18	.549		
변혁적 리더십	카리스마	3.47	3.37	3.20	3.39	.774	2.252	.107
	동기 부여	3.33	3.24	3.00	3.25	.792		
	개별적 배려	3.36	3.26	3.08	3.28	.722		
	지적 자극	3.39	3.36	3.06	3.33	.701		
	소 계	3.39	3.31	3.08	3.31	.712		
전 체		3.28	3.26	3.08	3.24	.579	1.578	.209

<표 IV-8>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 부서장 리더십에 대한 연령별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그리고 연령대가 높을수록 리더십의 인식에 대한 평균이 낮게 나타났다. 이는 연령이 높을수록 부서장의 리더십에 대해 낮게 인식한다는 것을 의미한다.

나. 성별에 따른 부서장 리더십에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 부서장 리더십에 대한 성별 차이를 검증하기 위하여 *t*-검증을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-9>와 같다.

<표 IV-9> 성별에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식

구 분		남	여	평균	표준편차	<i>t</i>	<i>p</i>
거래적 리더십	상황적 보상	3.30	3.29	3.29	.629	.088	.930
	예외적 관리	3.06	3.06	3.06	.694		
	소 계	3.18	3.17	3.18	.549		
변혁적 리더십	카리스마	3.41	3.35	3.39	.774	.954	.341
	동기 부여	3.28	3.20	3.25	.792		
	개별적 배려	3.32	3.22	3.28	.722		
	지적 자극	3.37	3.27	3.33	.701		
	소 계	3.34	3.26	3.31	.712		
전 체		3.26	3.22	3.24	.579	.621	.536

<표 IV-9>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 부서장 리더십에 대한 성별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그리고 부서장의 리더십에 대한 인식의 평균은 여성보다 남성에서 더 높게 나타났다.

다. 학력에 따른 부서장 리더십에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 부서장 리더십에 대한 학력별 차이를 검증하기 위하여 변량분석을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-10>과 같다.

<표 IV-10> 학력에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식

구 분		고졸 이하	대학 재학	대학 졸업	대학원 재학/졸업	평균	표준 편차	F	<i>p</i>
거래적 리더십	상황적 보상	3.04	3.48	3.28	3.56	3.29	.629	.321	.810
	예외적 관리	3.08	2.73	3.10	2.52	3.06	.694		
	소 계	3.06	3.11	3.19	3.04	3.18	.549		

변혁적 리더십	카리스마	3.40	3.63	3.35	3.92	3.39	.774	1.324	.267
	동기 부여	3.12	3.38	3.23	3.56	3.25	.792		
	개별적 배려	3.16	3.64	3.24	3.40	3.28	.722		
	지적 자극	3.20	3.56	3.30	3.76	3.33	.701		
	소 계	3.22	3.55	3.28	3.66	3.31	.712		
전 체	3.14	3.33	3.24	3.35	3.24	.579	.267	.849	

<표 IV-10>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 부서장 리더십에 대한 학력별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그리고 부서장의 리더십에 대한 인식의 평균은 고졸이하가 가장 낮게 나타났으며, 대학원 재학/졸업이 가장 높게 나타났다.

라. 근무지에 따른 부서장 리더십에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 부서장 리더십에 대한 근무지별 차이를 검증하기 위하여 변량분석을 실시한 결과는 <표 IV-11>과 같다.

<표 IV-11> 근무지에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식

구 분		제주 시청	제주 동	제주 읍면	서귀 시청	서귀 동	서귀 읍면	평균	표준 편차	F	p
거래적 리더십	상황적 보상	3.34	3.28	3.15	3.34	3.31	3.28	3.29	.629	.529	.754
	예외적 관리	3.13	3.07	2.99	3.10	3.04	2.97	3.06	.694		
	소 계	3.23	3.17	3.07	3.22	3.17	3.12	3.18	.549		
변혁적 리더십	카리스마	3.43	3.54	3.08	3.53	3.30	3.30	3.39	.774	1.271	.277
	동기 부여	3.27	3.42	3.02	3.30	3.25	3.18	3.25	.792		
	개별적 배려	3.30	3.46	3.06	3.34	3.26	3.18	3.28	.722		
	지적 자극	3.38	3.46	3.20	3.35	3.27	3.25	3.33	.701		
	소 계	3.34	3.47	3.09	3.38	3.27	3.23	3.31	.712		
전 체	3.29	3.32	3.08	3.30	3.22	3.17	3.24	.579	.962	.442	

<표 IV-11>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 부서장 리더십에 대한 근무지별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그리고 부서장의 리더십에 대한 인식의 평균은 읍면사무소에서 가장 낮게 나타났다.

마. 직렬에 따른 부서장 리더십에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 부서장 리더십에 대한 직렬별 차이를 검증하기 위하여 변량분석을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-12>와 같다.

<표 IV-12> 직렬에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식

구 분		일반 행정	사회 복지	시설 직렬	기타 직렬	평균	표준 편차	F	p
거래적 리더십	상황적 보상	3.32	3.30	3.19	3.29	3.29	.629	.059	.981
	예외적 관리	3.02	3.15	3.16	3.05	3.06	.694		
	소 계	3.17	3.22	3.18	3.17	3.18	.549		
변혁적 리더십	카리스마	3.40	3.47	3.38	3.34	3.39	.774	.099	.960
	동기 부여	3.26	3.35	3.26	3.19	3.25	.792		
	개별적 배려	3.31	3.28	3.27	3.22	3.28	.722		
	지적 자극	3.34	3.25	3.30	3.34	3.33	.701		
	소 계	3.33	3.34	3.20	3.27	3.31	.712		
전 체		3.25	3.28	3.24	3.22	3.24	.579	.065	.978

<표 IV-12>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 부서장 리더십에 대한 직렬별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그리고 전체적으로 부서장의 리더십에 대한 인식의 평균이 비슷하게 나타났다.

바. 직급에 따른 부서장 리더십에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 부서장 리더십에 대한 직급별 차이를 검증하기 위하여 t-검증을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-13>과 같다.

<표 IV-13> 직급에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식

구 분		8급	9급	평균	표준편차	t	p
거래적 리더십	상황적 보상	3.11	3.38	3.29	.629	-2.245	.026*
	예외적 관리	3.01	3.08	3.06	.694		
	소 계	3.06	3.23	3.18	.549		

변혁적 리더십	카리스마	3.12	3.51	3.39	.774	-3.785	.000***
	동기 부여	2.97	3.38	3.25	.792		
	개별적 배려	3.01	3.40	3.28	.722		
	지적 자극	3.16	3.41	3.33	.701		
	소 계	3.06	3.43	3.31	.711		
전 체	3.06	3.33	3.24	.579	-3.327	.001**	

* P<.05, ** P<.01, *** P<.001

<표 IV-13>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 부서장 리더십에 대한 직급별 차이는 거래적 리더십($t=-2.245$, $p<.05$)과 변혁적 리더십($t=-3.785$, $p<.001$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 그리고 부서장의 리더십에 대한 인식의 평균은 8급보다 9급이 높게 나타났으며, 특히 변혁적 리더십에 대한 인식의 평균에서 많은 차이가 나타났다. 이는 직급이 높을수록, 즉 근무한 기간이 길수록 부서장의 리더십, 특히 변혁적 리더십에 대해 낮게 인식한다는 것을 의미한다.

4. 부서장의 리더십 유형에 따른 신규공무원의 직무만족

가. 리더십 유형에 따른 직무만족에 대한 인식

부서장의 리더십 유형에 따른 신규공무원의 직무만족 차이를 검증하기 위하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십 2가지의 리더십 유형을 구분하여 t -검증을 실시하였다. 그리고 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 대한 인식의 평균을 비교하여 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 높거나 같을 경우 거래적 리더십, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 높을 경우 변혁적 리더십으로 분류하였다(총 표본 250 중 거래적 리더십 116, 변혁적 리더십 134).

1) 위생요인에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 직무만족 위생요인에 대한 부서장의 리더십 유형별 차

이를 검증하기 위하여 *t*-검증을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-14>와 같다.

<표 IV-14> 위생요인에 대한 부서장의 리더십 유형별 차이

구분	리더십	평균	표준편차	<i>t</i>	<i>p</i>
보상	거래적	2.96	.6649	-1.180	.239
	변혁적	3.06	.7015		
대인관계	거래적	3.51	.5670	-3.227	.001**
	변혁적	3.74	.5528		
근무조건	거래적	3.10	.6063	-4.404	.000***
	변혁적	3.44	.5913		
안정성	거래적	3.61	.6340	-2.362	.019*
	변혁적	3.80	.6201		
정책과 행정	거래적	3.07	.6171	-3.684	.000***
	변혁적	3.37	.6630		
인사관리	거래적	2.42	.6741	-4.599	.000***
	변혁적	2.82	.6860		

* $P < .05$, ** $P < .01$, *** $P < .001$

<표 IV-14>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 직무만족 위생요인에 대한 부서장의 리더십 유형별 차이는 보상을 제외한 대인관계($t = -3.227$, $p < .01$), 근무조건($t = -4.404$, $p < .001$), 안정성($t = -2.362$, $p < .05$), 정책과 행정($t = -3.684$, $p < .001$), 인사관리($t = -4.599$, $p < .001$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 그리고 부서장의 리더십이 변혁적 리더십 유형인 경우에 거래적 리더십 유형보다 위생요인에 대한 인식이 전체적으로 높게 나타났다. 이는 신규공무원이 부서장의 변혁적 리더십을 높게 인식할수록 그들의 직무만족도가 높은 것을 의미한다.

2) 동기요인에 대한 인식

신규공무원이 인식하는 직무만족 동기요인에 대한 부서장의 리더십 유형별 차이를 검증하기 위하여 *t*-검증을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-15>와 같다.

<표 IV-15> 동기요인에 대한 부서장의 리더십 유형별 차이

구분	리더십	평균	표준편차	t	p
성취감	거래적	3.38	.5150	-3.812	.000***
	변혁적	3.64	.5399		
인정(과업수행)	거래적	3.10	.5366	-2.661	.008**
	변혁적	3.28	.5195		
성장과 발전	거래적	3.37	.4996	-3.830	.000***
	변혁적	3.62	.5352		
책임감	거래적	3.66	.4407	-2.265	.024*
	변혁적	3.80	.5172		

* P<.05, ** P<.01, *** P<.001

<표 IV-15>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 직무만족 동기요인에 대한 부서장의 리더십 유형별 차이는 성취감($t=-3.812$, $p<.001$), 과업수행 인정($t=-2.661$, $p<.01$), 성장과 발전($t=-3.830$, $p<.001$), 책임감($t=-2.265$, $p<.05$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 그리고 부서장의 리더십이 변혁적 리더십 유형인 경우에 거래적 리더십 유형보다 동기요인에 대한 인식이 전체적으로 높게 나타났다. 이는 위생요인에 대한 인식 검증 결과와 마찬가지로 신규공무원이 부서장의 변혁적 리더십을 높게 인식할수록 그들의 직무만족도가 높은 것을 의미한다.

나. 직급에 따른 직무만족에 대한 인식

앞서 신규공무원이 인식하는 배경변인별 차이를 검증한 결과 직급에서만 위생요인($t=-3.163$, $p<.01$)과 동기요인($t=-2.279$, $p<.05$), 전체요인($t=-2.997$, $p<.01$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 그래서 신규공무원이 인식하는 직무만족에 대한 직급별 차이를 자세히 분석하기 위하여 10가지의 직무만족 하위요인에 따른 직급별 t -검증을 실시하였다.

1) 위생요인에 대한 인식

신규공무원의 직무만족 위생요인에 대하여 직급별 차이를 검증하기 위하여 *t*-검증을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-16>과 같다.

<표 IV-16> 위생요인에 대한 직급별 차이

구분	리더십	평균	표준편차	<i>t</i>	<i>p</i>
보상	8 급	2.98	0.660	-.683	.496
	9 급	3.04	0.698		
대인관계	8 급	3.52	0.546	-2.359	.020*
	9 급	3.69	0.574		
근무조건	8 급	3.15	0.621	-2.282	.024*
	9 급	3.34	0.612		
안정성	8 급	3.56	0.656	-2.617	.010*
	9 급	3.79	0.614		
정책과 행정	8 급	3.08	0.613	-2.601	.010*
	9 급	3.31	0.668		
인사관리	8 급	2.43	0.708	-3.135	.002**
	9 급	2.73	0.689		

* $P < .05$, ** $P < .01$

<표 IV-16>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 직무만족 위생요인에 대한 직급별 차이는 보상을 제외한 대인관계($t = -2.359$, $p < .05$)과 근무조건($t = -2.282$, $p < .05$), 안정성($t = -2.617$, $p < .05$), 정책과 행정($t = -2.601$, $p < .05$), 인사관리($t = -3.135$, $p < .01$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 그리고 8급에서 위생요인에 대한 인식이 전체적으로 낮게 나타났다. 이는 신규공무원의 직급이 높을수록, 즉 직장 근무기간이 길수록 그들의 직무만족도가 낮아진다는 것을 의미한다.

2) 동기요인에 대한 인식

신규공무원의 직무만족 동기요인에 대하여 직급별 차이를 검증하기 위하여 *t*-검증을 실시한 결과는 다음의 <표 IV-17>과 같다.

<표 IV-17> 동기생요인에 대한 직급별 차이

구 분	리더십	평균	표준편차	t	p
성취감	8 급	3.43	0.503	-1.951	.053
	9 급	3.56	0.556		
인정(과업수행)	8 급	3.21	0.526	.392	.695
	9 급	3.18	0.539		
성장과 발전	8 급	3.36	0.552	-2.928	.004**
	9 급	3.58	0.511		
책임감	8 급	3.60	0.478	-3.019	.003**
	9 급	3.80	0.480		

** P<.01

<표 IV-17>에 나타난 바와 같이, 신규공무원이 인식하는 직무만족 동기요인에 대한 직급별 차이는 성장과 발전($t=-2.928$, $p<.01$)과 책임감($t=-3.019$, $p<.01$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 그리고 8급보다 9급의 직무만족도는 과업수행 인정을 제외한 모든 동기요인에 대해 높게 나타났다. 이는 위생요인에 대한 인식 검증 결과와 마찬가지로 신규공무원의 직급이 높을수록, 즉 직장 근무기간이 길수록 그들의 직무만족도가 낮아진다는 것을 의미한다. 그러나 과업수행 인정에 대해서는 유일하게 8급에서 직무만족도가 높게 나타났는데, 이는 8급이 9급보다는 과업수행에 대한 업무처리 능력이 높기 때문에 더 인정을 받는다는 것을 의미한다.

V. 결론 및 제언

1. 요약

본 연구의 목적은 제주특별자치도 공무원 조직에서 부서장의 리더십 유형과 신규공무원의 직무만족에 대한 인식을 분석하여 신규공무원의 직무만족을 높일 수 있는 적절한 리더십을 제시하는 데 있었다. 연구대상은 제주특별자치도 공무원 중 2008년부터 2012년까지 임용된 신규공무원 250명이다. 이들을 대상으로 신규공무원의 배경변인에 따른 직무만족에 대한 인식 차이, 신규공무원의 배경변인에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식 차이, 그리고 부서장의 리더십 유형에 따른 신규공무원의 직무만족 차이에 대해 알아보았다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 신규공무원이 인식하는 리더십 유형과 직무만족에 대한 기술통계를 알아본 결과, 리더십 유형 중 부서장의 거래적 리더십보다 변혁적 리더십의 평균이 높게 나타났다. 특히 변혁적 리더십의 하위변인 중 카리스마에 대한 평균이 가장 높게 나타났고, 지적 자극, 개별적 배려, 동기 부여 순으로 높게 나타났으며, 거래적 리더십의 하위변인 중 예외적 관리의 평균이 가장 낮게 나타났다. 그리고 직무만족에서는 위생요인보다 동기요인의 직무만족도가 더 높게 나타났다. 특히 동기 요인의 하위변인 중 책임감이 가장 높게 나타났고, 성취감, 성장과 발전, 과업수행에 대한 인정 순으로 높게 나타났으며, 위생요인의 하위변인 중 인사관리의 평균이 가장 낮게 나타났다.

둘째, 신규공무원의 배경변인에 따른 직무만족에 대한 인식 차이를 알아본 결과, 연령별에서는 연령대가 높을수록 직무만족에 대한 인식의 평균이 낮게 나타났다. 그리고 성별에서는 여성보다 남성의 직무만족도가 책임감을 제외한 모든 하위변인에서 높게 나타났고, 학력별 직무만족도는 대학원 재학/졸업이 가장 높게 나타났으며, 고졸이하가 가장 낮게 나타났다. 또한, 근무지에 따른 직무만족도는 근무지별로 비슷하게 나타났으나, 인사관리는 매우 낮게 나타났다. 직렬별에서는 시설직렬의 직무만족도가 전체적으로 높게 나타났다. 그리고 직급별에서는

8급보다 9급의 직무만족도가 높게 나타났으며, 배경변인 중 유일하게 위생요인($t=-3.163$, $p<.01$)과 동기요인($t=-2.279$, $p<.05$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

셋째, 신규공무원의 배경변인에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식 차이를 알아본 결과, 부서장의 리더십에 대한 평균은 연령별에서 연령대가 높을수록 리더십의 인식에 대한 평균이 낮게 나타났고, 성별에서는 여성보다 남성이 더 높게 나타났다. 그리고 학력별에서는 대학원 재학/졸업이 가장 높게 나타났으며, 고졸 이하가 가장 낮게 나타났다. 또한, 근무지별에서는 읍면사무소가 가장 낮게 나타났고, 직급별에서는 8급보다 9급이 더 높게 나타났으며, 배경변인 중 유일하게 거래적 리더십($t=-2.245$, $p<.05$)과 변혁적 리더십($t=-3.785$, $p<.001$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

넷째, 부서장의 리더십 유형에 따른 직무만족 차이를 알아본 결과, 리더십 유형에 따른 직무만족 차이는 위생요인 중 보상을 제외한 대인관계($t=-2.359$, $p<.05$)와 근무조건($t=-2.282$, $p<.05$), 안정성($t=-2.617$, $p<.05$), 정책과 행정($t=-2.601$, $p<.05$), 인사관리($t=-3.135$, $p<.01$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났고, 부서장의 리더십이 변혁적 리더십 유형인 경우에 거래적 리더십 유형보다 위생요인에 대한 인식이 전체적으로 높게 나타났다. 그리고 동기요인 중 성취감($t=-3.812$, $p<.001$)과 과업수행 인정($t=-2.661$, $p<.01$), 성장과 발전($t=-3.830$, $p<.001$), 책임감($t=-2.265$, $p<.05$)의 모든 요인에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났고, 부서장의 리더십이 변혁적 리더십 유형인 경우에 거래적 리더십 유형보다 동기요인에 대한 인식이 전체적으로 높게 나타났다.

또한, 배경변인 중 유일하게 통계적으로 유의미한 차이가 나타난 직급에 따른 10가지 하위요인의 직무만족 차이는 위생요인 중 보상을 제외한 대인관계($t=-2.359$, $p<.05$)와 근무조건($t=-2.282$, $p<.05$), 안정성($t=-2.617$, $p<.05$), 정책과 행정($t=-2.601$, $p<.05$), 인사관리($t=-3.135$, $p<.01$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났고, 8급보다 9급의 직무만족도가 전체적으로 높게 나타났다. 그리고 동기요인 중 성장과 발전($t=-2.928$, $p<.01$)과 책임감($t=-3.019$, $p<.01$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났고, 과업수행 인정을 제외하고는 8급보다 9급의 직무만족도가 높게 나타났다.

2. 결론

본 논문의 연구결과를 바탕으로 논의와 결론을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 신규공무원의 배경변인에 따른 직무만족에 대한 인식 차이를 알아본 결과, 성별에서는 여성보다 남성의 직무만족도가 책임감을 제외한 모든 하위변인에서 높게 나타났다. 이러한 결과는 김정구(2005), 이해경(2009)의 연구에서 남성이 여성보다 직무만족도가 높게 나타난 결과와 일치한다. 또한, 직급에서는 8급보다 9급의 직무만족도가 높게 나타났는데, 이러한 결과는 이종만(2012)의 연구에서 직급이 높아질수록 직무만족도가 떨어진다는 결과와 일치한다.

따라서 부서장은 비교적 직무만족도가 낮은 여성의 직무만족도를 높이기 위해 노력해야 할 것이다. 직무만족도의 차이가 비교적 많이 나는 요인은 대인관계, 정책과 행정, 인사관리, 과업수행 인정이었다. 대인관계의 경우에는 공무원 조직이 회식, 단체회의 등의 업무 외적인 행사가 많아 육아의 부담이 있는 여성보다는 남성이 많이 참석하면서 대인관계의 직무만족도가 높아진 것으로 보인다. 그리고 인사관리나 과업수행 인정의 경우에도 행사에 적극적으로 참석하는 남성이 여성보다는 상사들의 평가에 유리하게 작용하기 때문으로 보인다. 이러한 직무만족도 차이를 줄이기 위해서는 부서장이 여성의 역할에 대해 이해하고, 오히려 대인관계의 만족도를 높이기 위해 부서 자체적으로 여성을 위한 행사나 교육의 장을 마련한다면, 인사나 과업수행에 대한 평가를 함에 있어서 고유 업무에 대해서만 평등하게 처리해야 할 것이다.

직급에서 9급보다 경력이 많은 8급의 직무만족도가 낮게 나타난 이유는 두 가지로 볼 수 있다. 우선 국민의 봉사자가 되겠다는 신념보다는 안정된 수입과 정년보장이라는 장점을 보고 공무원이 되려고 하기 때문이다. 또한, 신규공무원들이 힘든 시험을 통과하여 높은 기대감을 가지고 조직에 들어오지만 기대하던 직장생활과는 달리 잦은 야근과 민원 스트레스 등으로 직무만족도가 떨어지게 되는 것이다. 특히, 직급이 높아지면서 더 많고 어려운 업무를 담당하게 되면서 업무에 대한 만족도가 낮아지는 것이다. 이에 부서장은 신규공무원들에게 공무원의 역할에 대해 이해시키고, 국민의 봉사자라는 공무원의 기본신념을 확립시켜주는 것이 중요하다. 그리고 직급별 직무만족에 대한 인식의 유의미한 차이가 큰 영역인 인

사관리, 성장과 발전, 책임감 요인을 중심으로 신규공무원들이 직장생활에 만족할 수 있도록 교육시킬 필요가 있다.

둘째, 신규공무원의 배경변인에 따른 부서장의 리더십에 대한 인식 차이를 알아본 결과, 성별에서는 여성보다 남성의 평균이 더 높게 나타났는데, 이러한 결과는 이해경(2009)의 연구에서 행정실장의 리더십이 모든 하위 영역에서 남자가 여자보다 높게 나타난 결과와 일치한다. 또한, 직급에서는 8급보다 9급의 평균이 더 높게 나타났는데, 이러한 결과는 안수형(2012)의 연구에서 근무년수가 늘어날수록 부서장의 리더십에 대해 부정적으로 인식하는 결과와 일치한다.

신규공무원이 인식하는 부서장의 리더십에 대한 성별 차이에서 거래적 리더십의 경우에는 거의 비슷했으나, 변혁적 리더십, 특히 개별적 배려, 지적 자극 요인에서 비교적 많은 차이가 났다. 여성이 남성보다 부서장의 배려나 지적 자극에 대해 부정적으로 인식하고 있기 때문에 부서장은 여성을 위한 배려, 지적 자극을 위한 방안을 모색해야 할 것이다. 그리고 직급별 차이에서도 변혁적 리더십에서 많은 차이가 났으며, 유의미한 차이도 컸다. 따라서 인재개발원에서는 부서장이 8급을 대상으로 거래적 리더십보다는 더 효과적인 변혁적 리더십을 제대로 발휘할 수 있도록 부서장을 위한 '변혁적 리더십 교육'을 개설하는 것이 필요하다.

셋째, 부서장의 리더십 유형에 따른 직무만족 차이를 알아본 결과, 보상을 제외한 대인관계($t=-3.227, p<.01$)와 근무조건($t=-4.404, p<.001$), 안정성($t=-2.362, p<.05$), 정책과 행정($t=-3.684, p<.001$), 인사관리($t=-4.599, p<.001$), 성취감($t=-3.812, p<.001$)과 과업수행 인정($t=-2.661, p<.01$), 성장과 발전($t=-3.830, p<.001$), 책임감($t=-2.265, p<.05$)에서 유의미한 차이가 나타났는데, 이러한 결과는 이해경(2009)의 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 2가지의 리더십 유형이 직무만족도에 영향을 미친다는 결과와 일치한다.

부서장의 리더십 중 거래적 리더십 유형의 경우보다 변혁적 리더십 유형의 경우에 신규공무원들의 직무만족도가 높은 것으로 나타났는데, 이는 부서장이 직원들에게 변혁적 리더십을 더 발휘할수록 직원들의 직무만족도가 높아진다는 것으로 이해할 수 있다. 특히, 리더십 유형에 따른 인식의 유의미한 차이가 큰 근무조건, 정책과 행정, 인사관리, 성취감, 성장과 발전 요인을 우선순위로 해서 변혁적 리더십을 발휘한다면 효과가 클 것으로 보인다. 그리고 만족도가 낮은 보상, 인사

관리, 과업수행 인정, 정책과 행정에 대해서도 부서장이 인식하고 만족을 줄 수 있도록 노력해야 한다.

3. 제언

본 연구는 부서장의 리더십 유형이 신규공무원의 직무만족도 미치는 영향을 파악하여 이들의 직무만족도를 높일 수 있는 부서장의 적절한 리더십을 제시하는데 기여할 것으로 기대되지만 몇 가지 한계점이 있으므로 향후연구를 위해 다음과 같이 제언한다.

첫째, 2008년부터 2012년까지 임용된 공무원을 대상으로 연구였기 때문에 연구 결과를 제주특별자치도 전체 공무원에게 일반화 할 수 없으며, 타 지자체에도 동일하게 적용하는 데 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 좀 더 다양한 직급, 다양한 지역의 공무원들을 대상으로 종합적인 접근이 필요할 것이다.

둘째, 설문조사에 의한 연구방법을 사용하였기 때문에 직무만족이나 부서장의 리더십에 대한 인식을 파악하는 데 있어서 다른 영향요인을 분석하지 못하는 등 심층적인 연구결과를 도출하는 데 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 면접 또는 관찰의 조사방법을 병행하여 사용하는 것이 바람직하다.

셋째, 리더십과 직무만족에 대한 인식에 영향을 미치는 상황이 조직의 특성이나 문화에 따라 다양하지만, 조사대상자의 일반적 특성으로 제한하여 인과관계를 나타내는 데 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 리더십과 직무만족에 대한 인식에 영향을 미치는 다양한 상황과 조직의 특성, 문화, 지역성 등을 고려한 연구가 필요하다.

넷째, 이직자에 대한 설문조사가 이루어지지 않아 직무만족과 리더십에 대한 인식의 결과를 신뢰하기에는 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 이직자에 대한 설문조사를 통한 연구가 필요하다.

마지막으로 부서장이 생각하는 자신의 리더십과 신규공무원들의 직무만족에 대한 인식 조사를 통해 신규공무원들이 인식하는 리더십과 직무만족에 대한 수준을 비교해 보는 것도 흥미로운 연구가 될 것으로 생각된다.

참고 문헌

1. 국내자료

- 강소량(2008). 공무원 직무만족에 관한 연구. 동국대학교 대학원 석사학위논문.
- 구정대(2007). 감성적 리더십과 직무스트레스 및 이직성향과의 관계에 관한 연구. *관광학연구*, 31(5), 375-392.
- 권기진(2010). 리더십 유형이 조직구성원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 석사학위논문.
- 권동현(2010). 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 권혁기, 박봉규(2010). 변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향. *인적자원관리연구*.
- 김두선(2008). 지방자치단체 공무원의 직무 스트레스에 관한 연구. 충주대학교 대학원 석사학위논문.
- 김미경(2003). 리더십 유형이 종업원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 김병섭(2000). 조직의 이해와 관리. 대영문화사.
- 김석희(2004). 21세기 조직행동관리론. 무역경영사.
- 김성혁, 권상미, 양현교(2009). 호텔직원들의 리더십과 팔로워십 유형이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향. *호텔경영학연구*, 18(3), 81-97.
- 김순희(2007). 교육행정실장의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 직원들의 직무만족도와의 관계. 경남대학교 대학원 석사학위논문.
- 김정구(2005). 학교장의 리더십 유형이 교사의 직무만족에 미치는 영향. 경남대학교 대학원 석사학위논문.
- 김정운(2012). 한국 공무원 채용제도의 개선 방안에 관한 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 김철수(2003). 상사의 리더십 유형이 부하의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연

- 구. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 김청미(2010). 지방자치단체 공무원의 직무만족에 관한 연구. 동국대학교 대학원 석사학위논문.
- 김호섭(1999). 새조직행태론. 문화연구사.
- 노지영(2007). 교육 행정직 공무원의 직무 만족 연구. 숙명여대 대학원 석사학위논문.
- 마인수(2005). 증권사지점장의 리더십이 지점성과(직무만족·조직몰입)에 미치는 영향. 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 문선영(2006). 교육행정실장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직원들의 직무만족에 미치는 영향. 상명대학교 대학원 석사학위논문.
- 문정희(2010). 공무원의 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 문희영(2008). 통합대학 행정직원의 직무만족 요인분석 및 증진방안. 부경대학교 대학원 석사학위논문.
- 박영희(2008). 기초단체장의 리더십유형이 공무원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 박용배(1994). 일선 세무공무원의 직무만족에 관한 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 백기복(2005). 리더십 리뷰. 창민사.
- 서형택(2002). 지방자치단체 남·여 관리자 성별에 따른 리더십 및 직무만족 비교 연구. 경희대학교 대학원 석사학위 논문.
- 신혜숙(2011). 외식산업 관리자의 리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 20(1), 187-202.
- 신유근(1983). 조직행동론. 차산출판사.
- 안수형(2008). 변혁적 리더십이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향. 경기대학교 대학원 석사학위 논문.
- 여순모(2008). 지방자치단체장의 리더십과 공무원 조직몰입간의 관계에 관한 연구. 동의대학교 대학원 박사학위논문.
- 여인길(2004). 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향 : 증권회사 지점장의 리더

특성과 신뢰의 매개효과를 중심으로. 경희대학교 대학원 박사학위논문.

예연정(2006). 여성공무원의 리더십 조건. 경일대학교 대학원 석사학위논문.

오석홍(2000). 인사행정론. 박영사.

유시정, 김영택, 양태식(2008). 서비스기업의 조직내 리더십과 팔로워십이 임파워먼트, 직무태도 및 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구. 서비스경영학회지, 9(1), 103-129.

윤지은(2011). 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 교사의 직무만족. 경희대학교 대학원 석사학위논문.

이강욱(2011). 변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 조선대학교 대학원 석사학위논문.

이문선(1995). 거래적 리더십 및 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향. 한양대학교 대학원 석사학위논문.

이상선(2011). 리더십 유형이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. 경희대학교 대학원 석사학위논문.

이상희(2003). 공무원의 직무만족에 관한 연구. 대전대학교 대학원 석사학위논문.

이세원(2008). 강원 교육행정 공무원의 직무만족 구성요인 분석 및 향상방안에 관한 연구. 강원대학교 대학원 석사학위논문.

이종만(2012). 지방자치단체 부서장의 리더십이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문.

이창원, 최창현(2003). 새조직론. 형설출판사.

이천기(2987). 리더십 직무만족 및 조직풍상에 관한 실증적 비교연구. 건국대학교 대학원 박사학위논문.

이학중(1994). 조직행위론. 세경사.

이해경(2009). 행정실장의 리더십유형과 직원들의 직무만족도간의 관계 연구. 인천대학교 대학원 석사학위논문.

임영호(2002). 리더십유형과 행정성과의 상관관계에 관한 연구. 한남대학교 대학원 박사학위논문.

장영철(2001). 지식경영을 위한 인적자원 개발 및 관리체계. 집문당.

정선균(2004). Leadership유형과 조직문화 특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한

- 연구. 경희대학교 경영컨설팅 전공.
- 정현영, 양일선, 김현아(2005). 외식산업에 있어서 서비스 리더십이 직무만족에 미치는 영향. 한국식품영양과학회지.
- 조한제(2002). 관리자의 변혁적 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 최원재(2004). 지방자치단체장의 변혁적 거래적 리더십이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 최종태(1986). 현대인사관리 시스템 어프로치. 박영사.
- 최창섭(2000). 지방공무원의 직무만족도에 관한 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 추헌(1995). 경영조직론. 박영사.
- 하은주(2008). 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향. 충북대학교 대학원 석사학위논문.
- 한덕웅(1987). 조직행동의 동기이론. 법문사.
- 황순애, 최정길(2007). 호텔직원의 근무형태와 호텔경영형태에 따른 리더십 유형과 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 춘계학술대회자료집, 266-280.
- 황의철(2004). 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 인천대학교 대학원 박사학위논문.

2. 국외자료

- Adames, S. J.(1975). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz, ed.,
Advances in Experimental Social Psychology Vol. 2(New York: Academic
Press), 276-299.
- Alderfer, C. P.(1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs.
Organizational Behavior and Human Performance.(May)
- Avolio, B. J.(1999). Full Leadership Development: Building the Vital Forces in
Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M.(1985). Leadership and Performance beyond Expectation. New York:
Free Press.
- Bass, B. M.(1990). From Transactional to Transformational Leadership :
Learning to Share The Vision. Organizational Dynamics, Winter, Vol. 18.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990). The Implications of Transactional and
Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizationl
Development. In W. Pasmore & R. W. Woodman(eds.). Research in
Organizationl Change and Development. 4. Greenwich, CT: JAI Press
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Goodheim, L.(1987). Biography and the
Assessment of Leadership at the World-Class Level. Journal of
Management, 13.
- Beatty, R. W. and Schnier, C. E.(1981). Personnel Administration: An
Experinental Skill-Building Approach, Reading. Mass: Addison-wesely
Publishing Company, 392.
- Bentley, R. R. and Rempel, A. M.(1970). Manual for the Purdue Teacher
Opinionnaire, Blommington. IN: Indiana University Press.
- Blake, R. and Mouton. J. S.(1985). The Managerial Grid. Houston: Gulf.
- Bowers, D.G. and Seashore, S.E.(1973). Predicting Organizational Effectiveness
with a Four-Factor Theory of Leadership, In Cummings. L.L. and Scott,
W.E., Readings in Organizational Behavior and Human Performance,

- Revised Edition, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Bryman, A.(1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Conger, A. J. and Kanungo, R. N.(1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review* vol. 12.
- Davis(1967). *Human Relations at Work*, 3rd ed. New York: Mcgrow-Hill.
- Fleishman, E. A.(1957). The Description of Superbisory Behavior. *Personal Psychology*, 37, 1-6.
- Gilmer, B. H.(1976). *Industrial Psycholohy*. New York: McGraw-Hill.
- Hater, J. J. & Bass, B. M.(1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H.(1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F.(1959). *The Motivation to Work*.(New York: John Wiley and sons, 1959)
- House, R. J.(1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, September, 321-338.
- Hunt, J. C. & Shuler, R. S.(1976). Leader reward and sanctions : Behavior relations criteria in a public utility. Carbondale. IL : Southern Illinois University Press, Department of Administrative Science.
- Koontz H. and O'Donell, C.(1976). *Management*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Likert, R.(1961). *New Pattern of Management*. New York: Mcgraw-Hill book company Inc.
- Locke, E. A.(1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette(ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand Hanally.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. and Sivasubramaniam, N.(1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, Vol.7(3), 385-425.
- Lawler, E. E.(1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological view*. New York : MacGraw-Hill.
- Margerison, C. J.(1980). *How Chief Executives Succeed*. Bradford, England: MCB Publications.
- Maslow, A. H(1970). *Motivation and Personaloty*. 2nd ed,(New York: Harper & Row), Chap. 4.
- Max Weber(1964). *The Theory of Social and Economic Organization*. trans, by A. Henderson and Talcott Parsons(New York: Free Press)
- Northouse, P. G.(2001). *Leadership, Theory and Praticce*. 2nd Ed.
- Osborn, R. N., James G. Hunt and Lawrence R. Janch(1980). *Organization Theory: An Integrated Approach*. N. Y.: John Wiley and Sons.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H.(1982). *In Search of Excellence : Lesson from America's Best-Run Companies* New York : Harper Row.
- Porter, L. W. and Edward E. Lawler III(1968). *Managerial Attitudes and performance*.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A.(2007). *Organizational Behavior*. 12th ed.,(Upper Saddle River, N. J.: Pearson Education), p. 166.
- Robinson, S. L., and Wolf, E.(1996). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Sayles L. R. and Strauss G.(1960). *Human behavior in organizations*. Elglewood Cliff, Prentice-Hall.
- Smith, H. C.(1955). *Psychology of Industrial Behavior*. NY: Mcgraw-Hill Book Co. Inc.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L.(1969). *The Measurement of*

- Satisfaction in Work and Retirement.(Chicago: Raud McNaly)
- Stogdill, R. M.(1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Literature*. New York: Free Press.
- Tannenbaum, R.(1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. Toronto: McGraw-Hill.
- Terry, G.R.(1982). *Principle of Management*. 2nd ed., C. A: Stanford University Press
- Tiffin J. and McCormick, E. J.(1965). *Industrial Psychology*. 5th(ed), Engle-Wood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Vroom, V. H.(1964). *Work and Motivation*.(New York: John Wiley)
- Vroom, V. H.(1995). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel(2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 8th ed, New York: McGraw-Hill.
- Weber, M.(1947). *The theory of social and economic organizations* A. M. Henderson & T. Parsons. Eds, New York : Free Press.
- White, R. and Lippett, R.(1960). Leader Behavior and Member Reaction in The SocialClimates. In Cartwright, D. and Zander. A.F., eds., *Group Dynamics*, Evanston, Illinois: Row, Petersin and Company, 539-540.
- Yoder, D.(1955). *Personnel Industrial Relations and Management Relations*. 5th ed.(New York: McGraw-Hill Co Inc)
- Yukl, G. A.(1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. and Fleet, D. D. V.(1982). Cross-situational, Multi-method Research on Military Leader Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*.

【ABSTRACT】

A Study on the Leadership Types of Department
Head and Perception of Job Satisfaction
– Focused on the New Local Civil Officials
in Jeju Special Self-Governing Province –

Ko, Yeong Geon

Educational Administration, Graduate School of Education
Jeju National University

Supervised by Professor: Lee, In Hoi

This is a master's thesis of pedagogy submitted to the committee of the graduate school of education, Jeju National University, in August, 2013.

This study aims to suggest proper types of leadership that can enhance job satisfaction of new civil officials by examining differences in recognition of job satisfaction and department head leadership depending on the background variables (sex, age, academic background, division, and area of expertise) of new civil officials in a public organization and the relation between types of department head leadership and job satisfaction of new civil officials. To this end, a survey was conducted among 250 civil officials who were employed from 2008 to 2012 in Jeju Special Self-governing Province, and the results are as follows:

First, as to the types of department head leadership, the average of transformational leadership was higher than that of transactional leadership. As to job satisfaction, the level of job satisfaction with motivation factors was higher than that of hygiene factors.

Second, as to the distinction of sex in job satisfaction, it turned out that women had a higher level of job satisfaction than men in all sub-variables except a sense of responsibility. As to positions, class 9 turned out to have a higher level of job satisfaction than class 8. Statistically significant difference was shown only in hygiene factors and motivation factors among background variables.

Third, as to the distinction of sex in department head leadership, it turned out that the level of women was higher than that of men. As to positions, class 9 turned out to have a higher level of job satisfaction than class 8. Statistically significant difference was shown only in transactional leadership and transformational leadership among background variables.

Fourth, as to the transformational type of department head leadership, the recognition of hygiene factors and motivation factors was higher than the transactional type of leadership in general. Besides, as to difference in job satisfaction regarding the 10 sub-variables of positions, where statistically significant difference was found among background variables, the level of job satisfaction was higher in terms of hygiene factors in class 9 than in class 8. The level of job satisfaction in terms of motivation factors was higher in class 9 than in class 8 except recognition of task performance.

Based on the findings above, the following conclusion is presented:

First, department heads should understand the role of women to enhance job satisfaction of female workers that is relatively low and also provide events or education opportunities for women in the division to enhance their satisfaction with relationships. In addition, they need to evaluate the performance of their specific tasks in a just manner. It is vital for a department head to help new civil officials understand the role of public officials and have the fundamental commitment as civil servants. they also need to conduct education programs so that new civil officials can be satisfied with work especially regarding human resource management, growth and development, and a sense of responsibility, in which significant differences were observed in recognition of job satisfaction depending on different positions.

Second, department heads should seek ways to taken women into consideration and to stimulate their intelligence since female workers, compared to male workers, recognize the department head's consideration and intellectual stimulation as negative. Besides, The human resource development center(a public official education agency) needs to newly establish a 'transformational

leadership education program' so that department heads can exercise a more effective type of transformational leadership than transactional leadership particularly for class 8 public officials.

Third, the level of job satisfaction is heightened as a department head exercises transformational leadership before workers more actively. Hence, it would be more effective for them to exercise transformational leadership especially regarding such factors as working condition, policy and administration, human resource management, a sense of achievement, and growth and development, which involve significant difference in recognition depending on types of leadership. Besides, department heads also may put forth efforts to recognize and satisfy workers' needs in other factors whose level of satisfaction is relatively low such as rewards, human resource management, acknowledgement of task performance, and policy and administration.

[부록]

부서장의 리더십과 직무만족에 대한 인식 조사

안녕하십니까?

제주대학교 교육대학원에서 교육행정을 전공하는 고영건입니다.

본 설문지는 부서장의 리더십과 직무만족에 대한 신규공무원(2008~2012년 제주특별자치도 지방공무원 채용) 인식 조사 연구를 통해 부서장의 적절한 리더십을 제시하는 데 목적을 두고 있습니다.

지역발전과 대민봉사에 노고가 많으신 직원 여러분께 깊은 경의를 표하며, 본 설문은 저의 소중한 논문자료로 활용될 것입니다.

귀하가 주시는 설문 내용은 익명으로 처리되어 비밀이 보장되고, 응답내용은 통계자료로만 사용되며, 분석결과는 연구목적을 위해서만 이용됨을 약속드립니다(통계법 제 33조 및 제 34조).

바쁘신 중에도 설문조사에 동참해 주셔서 감사드리며, 항상 건강하시고 2013년에는 소망하던 모든 일들에서 풍성한 결실 맺으시길 기원합니다.

2012년 12월

제주대학교 교육대학원 교육행정전공

지도교수 : 이 인 회 교수

연구자 : 고 영 건

연락처 : 010-9000-4464

이메일 : iviutalisk@korea.kr

▶ 아래의 문항들은 현재 근무중인 부서의 장(읍면동장 및 과장)에 관한 내용으로 귀하의 생각과 가장 일치하는 곳에 “√” 표시하여 주시기 바랍니다.

순번	문항	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 부서장은 목표달성을 위해 직원들에게 보상과 처벌을 적절히 사용한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 부서장은 사소한 문제는 신경쓰지 않는다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 난관을 극복하는 부서장의 능력과 판단력을 상당히 신뢰하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 부서장은 내가 더 열심히 일을 잘할 수 있도록 격려해준다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 부서장은 별로 관심을 끌지 못하는 직원에게도 개인적인 관심을 쏟는다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 부서장은 항상 하던 일을 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 직원들을 이끌어준다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 부서장은 목표가 달성될 때 직원들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 명확히 알려준다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 부서장은 직원이 성과목표기준에서 크게 벗어나지 않는 한 신경쓰지 않는다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 부서장과 함께 직장생활을 한다는 것만으로도 긍지를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 부서장은 나에게 목표를 이룰 수 있도록 확신을 심어준다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 부서장은 직원들의 능력에 맞는 업무를 부여한다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 부서장은 나에게 새로운 아이디어나 의견을 제시하도록 격려해준다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 부서장은 내가 열심히 노력하는 모습을 보이면 그에 합당한 보상을 해준다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 부서장은 특별한 상황이 발생하지 않는 한 업무에 간섭하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 부서장은 미래에 내가 지향해야 할 확고한 비전을 제시하여 준다.	①	②	③	④	⑤

순번	문항	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
16	나의 부서장은 나에게 항상 신바람을 일으키도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
17	나의 부서장은 업무에 필요한 사항들은 시간을 할애하여 나를 적극적으로 지도한다.	①	②	③	④	⑤
18	나의 부서장은 내가 혼란을 느끼고 있는 사항들을 새롭게 이해할 수 있는 방법을 제시해준다.	①	②	③	④	⑤
19	나의 부서장은 업무목표를 달성하는데 있어서 누구의 책임인지 그 한계를 명확히 정해준다.	①	②	③	④	⑤
20	나의 부서장은 일을 잘하는 것보다는 잘못하지 않는 것이 더 중요하다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤
21	나의 부서장은 모든 사람으로부터 존경을 받을 만한 사람이다.	①	②	③	④	⑤
22	나의 부서장은 권한과 책임을 충분히 위임함으로써 내가 성장할 수 있는 기회를 제공해준다.	①	②	③	④	⑤
23	나의 부서장은 나를 조직의 일원으로서뿐 아니라 한 개인으로서도 존중해준다.	①	②	③	④	⑤
24	나의 부서장은 내가 어떤 의견을 제시할 때 근거나 타당성이 있는 주장을 하도록 요구한다.	①	②	③	④	⑤
25	나의 부서장은 아이디어 창출보다 효율적인 관리에 더 초점을 둔다.	①	②	③	④	⑤
26	나의 부서장은 중요한 사항만 알려주고 나머지는 직원들이 스스로 알아서 하게 한다.	①	②	③	④	⑤
27	나의 부서장은 업무에 확신과 자신감에 차 있는 모습을 보여준다.	①	②	③	④	⑤
28	나의 부서장은 나의 일에서 의미를 찾도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤
29	나의 부서장은 내가 다른 사람과는 다른 욕구, 능력, 영감 등 나만의 개성을 인정해준다.	①	②	③	④	⑤
30	나의 부서장은 문제를 해결할 때 다양한 관점에서 생각하도록 한다.	①	②	③	④	⑤

▶ 아래의 문항들은 평소 귀하가 담당하는 직무에 관한 내용으로 귀하의 생각과 가장 일치하는 곳에 “√” 표시하여 주시기 바랍니다.

순번	문항	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 현재 직무를 고려할 때 보수나 업무수행에 따른 보상이 적당하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 직장에서 상사나 동료, 부하와의 인간관계가 좋다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 업무량과 근무시간이 능력에 적합하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 가능한 한 정년 때까지 근무하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 일반적인 공무원 정책에 대하여 긍정적으로 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 전반적인 인사관리가 합리적으로 이루어지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 직무는 중요하다고 생각하고, 나에게 성취감을 준다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 직무수행에 있어서 상사나 동료로부터 인정받고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 주어진 업무를 성실히 수행하면 전문성을 키울 수 있고 장래가 보장된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 공무원으로서 맡은바 임무(대민봉사, 주어진 업무)에 최선을 다하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 다른 직종과 비교하여 나의 보수가 적절하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 동료들은 어려운 일이 발생하면 서로 잘 도와준다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 근무환경(시설, 복지)이 적당하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 성실히 직무를 수행하면 지금의 신분이 보장된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 자치권이 보장된 제주특별자치도 소속 공무원으로서 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤

순번	문항	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
16	나는 실적이나 능력에 따라 승진제도가 공평하게 이루어지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
17	내가 열심히 일하면 주민들에게 만족감을 줄 수 있다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 업무를 처리하면서 주민 또는 업무 관계자로부터 칭찬을 많이 받는다.	①	②	③	④	⑤
19	나의 업무 수행이 조직의 성장발전에 도움을 준다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
20	나는 공무원으로서 타의 모범이 되어야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
21	나의 능력과 경력에 비추어 현재의 임금수준은 적절하다.	①	②	③	④	⑤
22	나는 직무와 관련된 사항을 동료와 자유롭게 상의한다.	①	②	③	④	⑤
23	내가 일하는 사무실 분위기는 업무 수행에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
24	나는 공무원 연금제도가 노후보장에 도움이 될 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
25	나는 독특한 제주의 인간관계(학연, 지연 등)가 나의 업무 수행에 도움이 된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
26	나는 직원들의 적성과 전문성에 따라 적재적소에 배치되고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
27	내가 하는 업무가 지역 발전에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
28	나는 상사나 동료로부터 공무원이 체격 이라는 말을 많이 듣는다.	①	②	③	④	⑤
29	나는 공무원으로서의 업무를 성실히 수행하면 다른 일을 맡아도 훌륭히 수행할 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
30	나는 주어진 업무를 야근을 해서라도 끝까지 시간 내에 처리한다.	①	②	③	④	⑤

▶ 아래의 문항들은 귀하의 일반적 특성에 관한 내용으로 해당사항에 “√” 표시하여 주시기 바랍니다.

순번	문항	일반적 특성
1	귀하의 연령은?	① 25세 이하 ② 26~30세 ③ 31~35세 ④ 36~40세 ⑤ 41세 이상
2	귀하의 성별은?	① 남성 ② 여성
3	귀하의 학력은?	① 고졸 이하 ② 대학교 재학 ③ 대학교 졸업 ④ 대학원 재학 ⑤ 대학원 졸업 이상
4	귀하의 근무지는?	① 제주시청 ② 제주시 동주민센터 ③ 제주시 읍면사무소 ④ 서귀포시청 ⑤ 서귀포시 동주민센터 ⑥ 서귀포시 읍면사무소
5	귀하의 직렬(전문)은?	① 일반행정 ② 사회복지 ③ 토목, 건축, 지적 ④ 기타 (직렬)
6	귀하의 임용년도는?	① 2008년 ② 2009년 ③ 2010년 ④ 2011년 ⑤ 2012년
7	귀하의 직급은?	① 7급 ② 8급 ③ 9급 ④ 실무수습

- 끝까지 설문에 응답해 주셔서 감사합니다 -