creative commons

COMMONS DEED

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

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

# 공기업의 해외사업부문과 국내사업부문 종사자 간 직무만족도 비교 연구

- 한국전력공사 직원을 대상으로 -

2015 년 8 월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

백 지 훈

# 공기업의 해외사업부문과 국내사업부문 종사자 간 직무만족도 비교 연구

- 한국전력공사 직원을 대상으로 -

지도교수 최 종 원

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함
2015 년 5 월

서울대학교 대학원
공기업정책학과
백 지 훈

백지훈의 석사 학위논문을 인준함
2015 년 6 월

위 원 장 김 봉 환 (인)

부위원장 임 도 빈 (인)

위 원 최 종 원 (인)

# 국문초록

본 연구는 공기업에서 새로운 성장동력으로 조명받고 있는 해외사업을 활성화하기 위해 해외사업부문에 근무하고 있는 종사자의 요인별 직무만족도를 국내사업부문 종사자와 비교하여 그 차이를 파악하고, 합리적인 인사 및 조직관리 방안을 제시하는 데 그 목적이 있다.

이를 위해 한국전력공사 직원을 대상으로 설문조사를 통해 자료를 수집한 후, 해외사업과 국내사업으로 유형을 나누어 사업부문을 독립변수로, 직무자체, 임금, 승진, 복리후생, 상사, 보상, 업무절차, 동료관계, 의사소통 만족을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 활용한 통계적 검증을 실시하였다.

나아가 통계적 분석을 보완하고, 직무만족의 차이가 발생하는 원인을 찾아 정책적 개선 시사점을 제시하고자, 해외사업부문 종사자를 대상으로 심층인터뷰를 실시하였으며, 다음과 같은 연구결과를 도출할 수 있었다.

첫째, 사업부문에 따른 승진 만족에 대한 종사자 간 인식의 차이를 비교한 결과 통계적으로 유의미한 차이를 가지며, 해외사업부문 종사자가 국내사업보다 승진 만족 수준이 낮은 것으로 나타났다. 이는 이질적인 업무특성으로 인하여 인력의 다수를 구성하는 국내사업부서와 지속적으로 교류하기가 쉽지 않고, 해외사업에서 창출한 성과를 적절하게 평가받는 시스템이 확립되지 않았기 때문이다. 또한 해외사업 확대에 따른 인력수급 상황으로 인해 적정 승진인원 확보 및 인력관리가 상대적으로 쉽지 않아 승진적체가 발생함으로써, 국내사업부문 대비 승진 만족 수준이 저하되는 것으로 분석되었다.

둘째, 업무절차 만족에 대해서는 사업부문은 통계적으로 유의미한 차이를 가지며, 양 사업부문 간 비교시 해외사업부문 종사자가 업무절차에 대한 만족 수준이 낮은 것으로 나타났다. 이는 해외사업과 국내사업이 하나의 공기업 조직에 속해 있으므로 업무수행에 있어 사내외의 동일한 규정과 절차를 적용받지만, 이는 기존의 국내사업부문에 초점이 맞추어져 있는 경우가 많아 사업추진 프로세스가 상이한 해외사업부문에는 업무절차상 제약요인으로 작용한 것으로 분석되었다.

셋째, 사업부문에 따른 의사소통 만족 수준에 있어서는, 해외사업부문 종사자가 국내사업부문 대비 만족 수준이 유의미하게 낮은 것으로 나타났다. 이는 표준화가 어려운 업무특성으로 인하여 새로운 업무를 수행하는 데 있어 그 설명이 충분하지 못한 경우가 있으며, 업무특성상 사내 커뮤니케이션의 기회가 부족하기 때문인 것으로 분석되었다. 또한 전력그룹사 차원에서 발전자회사의 시장형공기업 지정으로 인해 해외시장에서 경쟁관계가 조성되는 것이 영향을 미친 것으로 파악되었다.

이러한 연구결과를 통해 다음과 같은 정책적 시사점을 제시하였다. 먼저 공기업의 승진제도에 있어 해외사업부문의 직무특수성을 반영하여 전문성과 경험이 쌓인 인력의 동기부여를 할 수 있는 성과중심의 다양한 승진 통로를 마련해야 한다. 업무절차 측면 등에 있어서는 공기업의 해외사업과 관련된 각종 규정과 절차를 규제간소화 측면에서 재평가하고 정비하여 합리적인 기준을 정립해야 하며, 또한 사내 커뮤니케이션 활성화 프로그램 개발을 통해 해외사업에 대한 전사적 이해도를 높일 필요성이 있다.

향후 추가연구에서는 다양한 공기업 및 유사형태의 민간기업으로 분석의 대상을 확장하고, 종단면적 연구를 통하여 시대적 상황 변화에 따른 직무만족의 추이를 비교하는 방식 등으로 분석을 심화

시켜야 할 것이다.

주요어 : 공기업, 해외사업, 직무만족, 한국전력공사
학 번 : 2014-23624

# 목 차

제 1 장 서 론 ····· 1
제 1 절 연구의 목적 및 필요성 ····· 1

제 2 장 이론적 배경과 선행연구 검토 ····· 5
제 1 절 직무만족 관련 이론적 논의 ····· 5
제 2 절 한전의 해외사업 현황 및 조직변천 ····· 11
제 3 절 선행연구의 검토 ····· 18

제 3 장 연구설계 및 분석방법 ····· 25
제 1 절 연구모형 ····· 25
제 2 절 연구가설 ····· 27
제 3 절 변수의 정의 및 측정방법 ····· 30
제 4 절 자료수집 및 분석방법 ····· 32

제 4 장 분석 결과 ····· 34
제 1 절 표본의 특성 ····· 34
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증 ····· 38
제 3 절 주요 변수간의 상관관계 검증 ····· 42
제 4 절 연구가설의 검증 결과 ····· 43

제 5 장 결 론 ····· 63
제 1 절 연구결과의 요약 ····· 63
제 2 절 연구의 의의 및 한계 ····· 66

참고문헌 ····· 69
Abstract ····· 79

# 표 목차

[표 1] 한전의 해외사업 추진 현황 ····· 13
[표 2] 연구모형 ····· 26
[표 3] 연구가설 ····· 29
[표 4] 인터뷰 대상자 ····· 33
[표 5] 표본의 평균연령 ····· 34
[표 6] 빈도분석 결과 ····· 37
[표 7] 요인분석 결과 ····· 39
[표 8] 신뢰도 분석 결과 ····· 41
[표 9] 상관관계 분석 결과 ····· 42
[표 10] 사업부문이 직무자체 만족에 미치는 영향 ····· 44
[표 11] 사업부문이 보상 관련 만족에 미치는 영향 ····· 47
[표 12] 사업부문이 승진 만족에 미치는 영향 ····· 50
[표 13] 사업부문이 관계 관련 만족에 미치는 영향 ····· 53
[표 14] 사업부문이 기타 요인 만족에 미치는 영향 ····· 57
[표 15] 한전의 해외사업 개발절차 ····· 58

# 그림 목차

[그림 1] 한전의 해외사업부문 조직 현황 ····· 16
[그림 2] 한전의 해외법인 현황 ····· 17

# 부록 목차

[부록 1] 설문지 ····· 73
[부록 2] 회귀분석 세부결과 ····· 75

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적 및 필요성

지난 50년간 제3세계의 수많은 개발도상국 중의 하나에 불과했던 한국 기업은 세계 시장에서 글로벌 기업들과의 치열한 경쟁을 이겨내며 계속적인 성장을 거듭하였고, 이를 통해 한국 경제는 세계 10위권의 경제규모를 가진 국가로 발전하였다. 이런 바탕에는 수요가 한정된 국내시장 규모의 한계를 극복하고, 지속가능한 성장의 기반을 확보하고자 세계 시장에 끊임없이 문을 두드린 국내 여러 기업의 도전이 결정적 역할을 하였다.

그동안 세계 시장에서의 시장개척과 영업활동은 주로 민간기업을 중심으로 진행되었지만, 최근에 이르러서는 국내 공기업 또한 해외 시장 진출을 위한 다양한 시도를 추진하고 있다.

이는 대부분의 국내 공기업이 속한 산업이 성숙기에 이르렀고, 규제완화 등으로 민간에 시장이 개방되는 등 공기업을 둘러싼 경영환경이 급속히 달라지고 있기 때문이다. 이에 공기업들은 국내시장에서 쌓은 기술력, 인지도 등을 기반으로 해외진출을 함으로써 새로운 사업기회를 확보하고 수익성을 강화하여, 향후 지속적인 생존이 가능하도록 핵심 성장동력을 마련하고자 하는 것이다.

이런 공기업의 경영환경 변화는 전력분야에도 해당되어, 한국전력공사가 국내 여러 공기업 중 가장 빠르고 활발하게 해외 시장에 진출하는 모

멘텀이 되었다.

먼저 국내 경영환경을 살펴보면 급속하게 진행되던 한국의 경제성장이 저성장 국면으로 전환되면서, 산업구조적 측면에서 전력 사용량이 많은 제조업의 비중이 감소하고, 상대적으로 전력 사용량이 적은 서비스업의 비중이 점점 늘어나고 있다. 이런 추세가 반영되어 그동안 팽창을 거듭하던 전력수요가 하락 국면으로 진입하게 되었다.

또한 시장구조 측면에서 민간발전, 특정지역의 전기공급을 담당하는 구역전기사업자, 전력시장 직거래 고객 등 전력시장 규제완화로 인해 민간부문의 참여가 확대되면서, 발전 및 전력판매 시장에서 경쟁이 심화되고 있다.

이와 같이 기존에 국내 전력시장에 전적으로 의존하던 전력공기업은 성장의 한계에 따른 생존의 문제에 직면하였고, 이를 극복하는 방안으로 자연스럽게 해외 시장 개척에 눈을 돌리게 되었다.

때마침 해외의 전력시장은 규제중심의 정부 독점체제에서 점차 민간에 시장이 개방되면서, 해외기업 또한 단독 혹은 현지기업과 합작의 방식으로 시장에 참여할 수 있는 구조로 변모하고 있다. 특히 국제에너지기구(IEA)가 세계 에너지시장 변화를 전망하는 보고서인 World Energy Outlook(2013)에 따르면, 2035년 세계 전체의 전력수요는 연평균 2% 이상 성장하여 약 32,000TWh 규모에 이를 것으로 예상되며, 전력수요 증가분의 70% 이상이 개발도상국 등 신흥시장에서 발생할 것으로 전망된다. OECD 국가들이 연평균 약 1% 성장하는데 그치는 반면, 비OECD 국가들은 상대적으로 높은 경제성장과 이로 인한 전력수요 증가로 인해 약 3% 이상의 높은 수요증가를 전망하는 것이다. 이러한 해외 전력시장의 성장세와 시장개방 정책은 국내에서 기술력과 인지도를 쌓아올린 전력공기업이 해외시장에 진출하는 기회를 제공하고 있다.

더구나 전력산업은 높은 부가가치를 창출하는 종합 플랜트산업으로, 전력공기업의 해외시장 진출은 전후방 관련 기업이 함께 수익을 창출할 수 있는 기반을 제공한다. 국내의 우수한 건설 및 전력기자재 기업은 해외 전력시장을 공략하는 파트너로써, 관련 협력업체의 동반성장 및 신규 일자리 제공의 자양분 역할을 하는 것이다(이선민, 2013: 351~357).

한전을 비롯한 전력공기업의 사례에서 알 수 있듯이 국내 공기업의 해외시장 진출은 최근 수자원, 철도, 가스, 석유, 자원부문 등 많은 영역에서 확대되는 추세이며, 장기적으로 그 비중은 더욱 높아질 것으로 전망된다.

한편 해외 시장에서 국내 공기업은 공익적 기능이 아닌 수익성을 우선하는 민간기업의 특성을 가지고 활동하고 있으며, 이에 따라 기존 국내 사업에  맞추어져 있던 공기업 조직의 근무환경 역시 변모하고 있다.

또한 대규모 투자비가 소요되는 자본집약적 투자사업의 발생가능한 부실을 예방하고, 공기업의 해외사업을 활성화하기 위해서는 제 분야에서 다양한 지원방안이 모색되어야 할 것이다. 그 방안의 하나로 조직·인사관리의 측면에서 우수한 역량을 가진 인재를 채용·교육·관리하여야 할 것이며, 무엇보다 해외사업부문 종사자의 직무만족 수준을 향상시켜 보다 높은 성과를 창출할 수 있도록 하는 동기부여가 필요하다.

하지만 해외사업을 비롯한 국내 공기업의 신규사업 영역에서 이런 변화 추세를 반영하여, 조직 구성원의 직무만족 차이를 분석한 연구는 현재까지 거의 없다. 따라서 이미 많은 규모의 투자가 이루어지고 있고, 중장기적으로 확대될 것으로 예상되는 국내 공기업의 해외시장 진출에 앞서, 해외사업을 가장 성공적으로 운영하고 있는 한국전력공사를 대상으로 다양한 변수를 투입하여, 조직 운영의 초점이 맞추어져 있는 국내사업 대비 해외사업부문 종사자의 직무만족이 어떠한 요인에서 차이가 발생하는

지 파악할 필요성이 있다.

이에 본 연구에서는 공기업의 미래 경쟁력 확보방안으로 부상하고 있는 해외사업 확대시, 해외사업부문 종사자의 직무만족도 영향요인 대하여 한국전력공사 사례를 통해 분석하고 발전방안을 도출함으로써, 향후 국내 공기업의 해외진출 활성화를 위한 합리적인 인사 및 조직관리 방안을 제시하는데 연구목적을 두고자 한다.

# 제 2 장 이론적 배경과 선행연구 검토

## 제 1 절 직무만족 관련 이론적 논의

### 1. 직무만족의 개념과 정의

직무에 대한 만족은 보통 재화와 서비스를 생산하는 과정에 종사하는 근로자들이 일에 대해 가지고 있는 심리적인 상태를 일컫는다. 본인이 하고 있는 일에 대해서 뛰어난 역량을 보유하고 있을지라도, 업무에 있어서 성과를 창출하는 것은 근로자가 맡은 업무에 대한 강력한 열정과 의욕을 가지고 있어야 한다. 따라서 기업, 정부, 사회단체 등 다양한 조직을 운영하는 경영자나 관리자 등은 조직의 구성원이 가진 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 자극하고 동기부여를 하고자 한다.

구성원들이 느끼는 직무에 대한 만족은 보통 본인이 수행하고 있는 업무 자체에서 오는 성취감, 업무성과에 대한 급부로 따라오는 급여, 보상 및 후생복지, 함께 일하고 있는 동료 및 부하와의 관계, 근로자가 일하는 장소의 안전, 시설 등 물리적인 환경에 따라 정해진다고 한다.

또한 좀 더 나아가서는 경제구조 변화에 따라 더욱 근로자에게 중요성이 강조되고 있는 고용 안정성과 함께 자신이 속한 조직이 가지고 있는 비전 및 산업 전반의 전망 등도 직무만족에 포함된다. 직무만족은 이렇게 다양한 요소들에 의해 결정되고, 이는 다시 업무성과 창출이나 다른 조직으로의 이직에도 중요한 영향을 미치게 된다. 이와 같이 근로자가

느끼는 직무만족의 수준은 구성원이 속한 기업 혹은 조직의 성과 달성에 미치는 영향력이 크므로 조직의 경영자, 관리자 및 인사관리를 담당하는 부서는 구성원의 직무만족 수준을 향상시키기 위해 노력을 아끼지 않게 된다(이영면, 2011: 13).

직무만족에 대한 정의를 찾아보면 학자와 학문적 영역에 따라 다양하다. 가장 대표적이라고 할 수 있는 Locke(1976: 1300)의 직무만족에 대한 정의는, "개인이 자신이 일하고 있는 직무와 그 경험에 대한 평가에서 나오는 긍정적이거나 즐거운 정서적 상태"라고 말하였으며, Kalleberg(1977)는 직무만족도를 "본인의 직무에 대해 가지고 있는 긍정적인 감정적 상태"라고 설명하였다.

직업몰입에 대한 연구에서도 직업만족에 대한 정의를 찾을 수 있는데, Warr(1979: 130)는 "개인이 자신의 직업에 애착을 갖고자 하는 태도"라고 정의하였으며, 직업만족의 개념을 더욱 다양하고 복합적으로 구성된 차원으로 설명하기도 한다. 이들 연구에서는 직업에 대한 만족도를 구성원들이 조직 안에서 나타나는 여러 가지 직업적 가치에 대한 애착과 몰입의 정도로 파악하여, 일에 대한 자긍심, 행동 지향성, 일에 대한 사회적 명예와 지위, 직무몰입 등으로 설명하는 것이다(Wollack et al., 1971 외).

Reitz(1981: 201)는 직무만족을 "정보, 행동, 정서라는 3가지 요소로 이루어져 있고, 직무에 대해 가지는 자신의 감정 혹은 느낌", Spector(1997)는 "직무에 대한 선호의 수준"로 정의하였다.

Weiss(2002: 174)는 감정과 태도로서의 만족을 서로 다른 차원으로 이해하였는데, 직무태도와 유사하게 직무만족 또한 평가적인 판단의 요소가 들어가, 직무에 대한 감정적 경험, 일에 대한 신뢰, 전반적인 일에 대한 평가 등으로 이루어진 개념으로 직무만족을 강조한다.

Obelander(1990)는 직업만족의 하위변수의 하나로 직무만족과 함께 직무와 관련된 스트레스, 지역의 커뮤니티에 대한 만족도, 충분한 교육훈련, 이용가능한 모방 기제 등을 구분하여 측정하고 있다(배광빈, 2011: 50 ; 이영면, 2011: 15).

이와 같이 직무만족에 대해 이뤄진 연구를 정리해보면 직무만족에 대한 정의는 일반적으로 기업 등을 포함한 조직의 구성원이 조직 안의 환경하에서 본인의 일하고 있는 직무에 대해 가지고 있는 긍정적인 감정과 정서를 기반으로 드러나는 태도라고 이해할 수 있다(백은주, 2014: 6).

## 2. 직무만족에 대한 이론

직무만족에 관한 이론을 살펴보면, 우선 직무만족을 결정하는 요인으로 직무 자체가 가지고 있는 특성이나 직무가 행해지고 있는 조직의 환경에 초점을 맞추고 있는 연구들을 들 수 있는데, 이런 연구들은 일반적으로 상황적 혹은 구조적 접근법을 취한다고 볼 수 있으며, Herzberg(1959)의 두 요인이론과 Hackman & Oldham(1975)의 직무특성 모형을 대표적인 예로 들 수 있다.

이와는 대조적으로 Morse(1953), Kalleberg(1977) 등은 직무를 수행하는 조직의 환경과 구조보다는 일을 하고 있는 근로자의 개인적 특성을 직무만족을 측정하는 데 있어 보다 중요한 차이의 원인으로 파악한다. 구성원들이 직무를 수행하는 것을 통해 받을 수 있는 성취감은 객관적인 현실적 상황 혹은 물리적 환경보다는 구성원들이 자신의 직무에서 일하는 것과 관련하여 보유하고 있는 동기 혹은 목적의식의 결과로 이해하고 있다. 이러한 관점에서 이루어진 후속 연구들은 개인들이 실제로 인지하는

직무만족 간에 경험적이고 실증적인 인과관계 및 상관성을 파악하려고 주력하였다.

이상과 같이 직무만족에 관한 이론을 종합해 보면, 개인들이 직무만족에 대한 태도를 형성하는 데 있어 직무 혹은 조직이 가지고 있는 특성과 객관적 혹은 물리적인 환경을 보다 중요하다고 강조하는 쪽이 있는 반면, 이러한 외부적인 환경 혹은 조건들만으로는 직무만족과 관련된 모든 차이를 설명하기 어려운 한계가 있다는 것을 지적하면서, 구성원들이 내재하고 있는 개인적 가치, 의욕, 감정, 의미 등이 직무만족을 인식하고 지속하는 데 있어 보다 필수적인 요인일 것이라는 주장하는 쪽으로 나눌 수 있다(방하남, 2009: 59~60).

이렇게 다양한 직무만족에 대한 이론 중 대표적인 비교 이론, 욕구만족 이론, 사회적 영향 이론, 공정성 이론, 두 요인이론 등을 설명하면 다음과 같다(McCormick & Ilgen, 1980).

먼저 비교이론을 살펴보면, 직무만족을 '구성원마다 가진 서로 다른 기준'과 '실제가 얼마나 그 기준에 부합하는지 느끼는 구성원의 인식'의 비교로부터 체득한 결과의 수준이라는 전제를 하고 있다. 다시 말해서, 직무만족은 개인이 가진 기준과 자신의 일을 통해 받을 수 있다고 생각하는 개인의 인식이 얼마나 일치하는가의 수준이라고 보는 것이다. 구성원마다 가지고 있는 서로 다른 주관적인 기준에 관해서는 Locke(1976)는 '개인의 욕구 혹은 가치'라는 입장, Smith·Kendal & Hullin(1969)은 '개인이 가진 준거틀'이라는 측면으로 설명하였다(이영면, 2011: 16).

욕구만족 이론은 근로자의 개인적 특성에 관심을 둔 대표적인 이론이다. Salancik·Pfeffer(1977)는 개인이 본질적으로 가지고 있는 유일하고 계속되는 개인적 특성이 직무만족을 인식하는데 무엇보다 중요하다고 생각하였으며, 직무만족은 직무태도 중의 한 가지 요소로 개인이 가진 욕구

와 연관되어 이런 욕구가 실현되었을 때, 일을 하는데 있어 더욱 많은 자극과 동기부여를 받는다고 이해하였다(방하남 외, 2009 ; 백은주, 2014: 7).

비교 이론이 가진 한계를 극복하고자 나온 사회적 영향 이론은, 직무만족에 있어 비교 이론에서 제시된 개인이 현재 하고 있는 일보다는 비슷한 일을 하고 있는 다른 근로자를 보면서 자신의 만족 수준을 측정한다고 설명하고 있다(Salanick & Pfeffer 외, 1977 ; 이영면, 2011: 16).

한편 Adams(1963)는 공정성 이론을 통해 개인이 가지고 있는 심리에 대한 견해를 직무만족에 도입하여, 개인과 조직이 거래관계를 맺는데 있어 자신이 다른 구성원과 관련하여 어느 정도 공정하게 보상을 받고 있는지 측정한다는 전제를 가지고 직무만족을 이해하였다(윤정현 외, 2010). 공정성 이론에서 말하고 있는 평가는 개인의 얼마나 노력했는지에 따른 결과적 보상을 절대적이 아닌 상대적으로 평가하는 것이다. 만약 개인이 공정성을 인식하게 되면 이는 만족을 느끼는 경험으로 쌓이게 되고, 이와 반대로 그 보상이 자신이 기대했던 것보다 적을 시에는 불만족을 느끼는 경험으로 쌓이게 된다. 이렇게 생성된 구성원 간의 긴장은 조직 구성원의 조직 안 행동에까지 연관이 된다고 설명하였다(백은주, 2014: 7~8).

Hertzberg의 두 요인 이론은 구조적, 상황적인 접근법의 대표적인 이론으로 구성원들의 직무만족을 개인의 직무 특성과 객관적인 조직 환경의 직접적인 산물로 이해하는 견해를 가진다(방하남, 2009). 직무요인들은 직무만족에 어떻게 영향을 미치는 지에 따라서 나누어질 수 있는데, 직무만족과 직무불만족은 연속선상에서 이해할 수 있는 것이 아니라, 별도의 독립적인 개념이며 직무만족과 직무불만족이 각 차원에서 영향을 미치는 요인 또한 별개라고 강조한다(Hertzberg, 1968 외 ; 이영면, 2011:

16). 직무만족은 직무내용으로부터 발생하는데 이와 같은 동기요인에는 직무상의 성취감, 직무내용에 대한 책임감, 직무를 통한 개인의 성장과 발전, 직무를 통한 인정과 승진 가능성 등이 포함된다. 반면 직무불만족은 환경 요인으로부터 발생하는데 이와 같은 위생요인에는 회사의 정책 및 행정, 보수, 동료와의 인간관계, 물리적 작업환경, 감독자, 고용 안정 등이 포함된다(이영면, 2011: 16~17).

위와 같은 전통적인 이론에 추가하여, 직무만족이 단순히 일을 하는 데 있어 객관적인 조건과 환경의 결과가 아니라 개인들이 보유하고 있는 주관적인 인성에 의해 정해진다고 생각하여, 개인들이 가지고 있는 감성적인 성향, 혹은 개인의 성격을 직무만족에 있어 중요한 요인으로 주장하는 연구가 있다(Arvey et al, 1989 ; 방하남, 2009: 60).

## 제 2 절 한전의 해외사업 현황 및 조직변천

### 1. 해외사업 현황

한전은 현재 국내 공기업 중 해외사업을 가장 활발히 추진하고 있는 대표적인 기업으로, 해외사업에서 지속적인 사업수주를 이어가며 세계 IPP(Independent Power Producer, 독립민자발전) 시장에서 탁월한 성과를 보여주고 있다. 2015년 5월 현재, 해외 발전소의 설비용량 규모는 약 19,600MW이고, 지분율을 고려하면 약 5,400MW의 발전 지분용량을 확보하는 등 전 세계 18개국에서, 화력발전을 중심으로 원자력, 신재생, 자원개발, 송배전 사업 등 전력산업 제 분야에서 성공적으로 사업을 진행하고 있다.

글로벌 IPP 기업들이 M&A를 통해 주로 성장을 하였다면 한국전력은 지난 1995년부터 필리핀을 시작으로 단계적으로 해외사업을 개발하며 세계 시장에서 그 위상을 공고히 하였고, 건실한 수익구조를 바탕으로 해외에서 창출한 이익을 통해 국내사업에서 발생하는 적자를 보전하였다.

지난 2014년 기준 해외사업 매출은 약 3조 9,600억원, 순이익은 약 5,000억원을 달성하였으며, 해외사업을 본격적으로 시작한 1997년부터 2013년까지 누계 기준으로는 약 16조 1,600억원의 매출에 약 2조 2,000억원의 순이익을 올렸다. 더욱이 일반적으로 20년에서 30년간 발주처가 전력판매를 보장하는 PPA(Power Purchase Agreement, 전력구매계약)가 수반된 해외 발전사업의 특성 등으로 장기적이며 안정적인 수익을 창출하고 있다.

중동, 동남아, 중남미, 아프리카 등 개발도상국을 중심으로 전력수요가

지속적으로 증가하고 있으며, 세계 각국이 규제위주의 전력시장을 민간에 개방하면서 해외 사업자가 참여하는 IPP시장도 확대되는 추세이다. 이를 반영하여, 한전은 기존에 동남아시아에 집중하였던 사업영역을 중동, 중남미, 아프리카까지 확대하였으며, 2020년까지 해외사업을 통해 전체 매출의 20% 수준인 16조 5000억원을 달성할 사업계획을 발표하였다.

이와 같이 한전이 해외 일류의 글로벌 기업과 치열한 경쟁에서 비교우위 요소를 확보할 수 있었던 것은 국내 전력시장에서 오랜 기간 쌓아온 대규모 자금조달 및 사업조정 능력을 가지고 있기 때문이다. 해외에서 발전소를 건설하는 것은 막대한 투자비가 장기간 지출되는 만큼, 기업이 가진 안정적인 건설·운영능력에 대한 국제적인 신용도와 브랜드 파워가 필수적이다. 자금조달은 직접투자방식 보다는 프로젝트 파이낸싱(PF) 방식으로 이루어지는데, 한전은 필리핀의 말라야·일리한 사업부터 멕시코 노르떼Ⅱ 사업, 요르단 IPP3 사업, UAE 원전사업까지 대표 혹은 주요 투자자로 참여하였다. 이러한 사업에서 한국수출입은행, 일본수출입은행 등의 대형 국책은행뿐만 아니라 현지 은행을 통한 자금조달을 성공적으로 이끄는 능력을 증명하였고, 이에 국내에서는 감사원이 한전의 주요 투자사업을 가장 성공적인 프로젝트 파이낸싱으로 평가했을 뿐만 아니라, 해외에서는 멕시코 노르떼Ⅱ 사업의 재원조달이 2011년 영국의 Euromoney誌에 의해 “Latin America Power Deal of the Year"로 선정되어 한전의 PF 역량에 대한 국제적 공인을 받았다.

또한 1995년 필리핀 말라야 사업 이후 현재 7개국에서 운영 혹은 건설중인 12개의 발전사업 추진과정에서 EPC(Engineering·Procurement·Construction, 설계·자재조달·건설), O&M(Operation & Management, 발전소 운영 및 유지보수)을 중심으로 전력공기업 및 협력업체가 국내에서 쌓아온 기술력이 성공적인 해외사업 진행의 중요한 발판이 되고 있다(한전

내부자료 ; 전기신문, 2014. 7. 24).

[표 1] 한전의 해외사업 추진 현황

| 구 분 | 프로젝트 수 | 주요 내용 |
|---|---|---|
| 발전사업 | 11 | 운영중 9개, 운영·건설중 2개 사업 |
| 원자력사업 | 1 | 건설중 1개 사업 |
| 송배전사업 | 9 | 컨설팅 9개 사업 |
| 자원개발 | 10 | 운영중 5개, 탐사중 4개, 건설중 1개 사업 |
| 계 | 31 | 18개국에서 31개 사업 진행중 |

* 2015년 5월 말 기준

## 2. 해외사업 조직의 변천

1993년 한전이 해외사업을 처음 시작할 당시 기술본부장 산하에 직원 20여명으로 구성된 태스크포스팀인 해외사업추진팀이 발족되었다. 이 시기에는 하위 직급보다는 상위 직급이 비교적 많았으며 지휘계통이 정립되지 않아 업무추진과정에서 시행착오가 발생하기도 했다.

1995년 필리핀 말라야발전소 성능복구 및 운영사업(650MW)을 수주함에 따라 동 사업을 수행할 현지법인(Project Company)과 현지법인에 출자할 역외 지주회사의 설립이 필요했다. 역외 지주회사 설립은 모기업인 한전을 사업의 위험으로부터 보호하고, 투자절차의 간소화 및 세금부담 경감 목적으로 추진되었다. 따라서 한전은 역외 지주회사의 설립 대상지역을 선정함에 있어 세금부담, 재원조달의 용이성, 사업에 대한 규제, 지

리적 위치 등 투자환경을 고려하여, 그해 6월 한전 사상 처음으로 홍콩에 역외 지주회사(Holding Company)를 설립하였다.

한편 국내 본사에서는 1995년 6월 대외전력사업단을 발족하여 그 산하에 해외사업처와 KEDO원전사업처를 두게 하였다. 또한 국제협력업무와 해외사업과의 효율적인 연계를 위하여 기술기획처 소속이었던 국제협력부를 해외사업처 소속으로 변경시켜 약 60여명의 직원을 보유한 조직으로 발전시켰다.

이처럼 조직이 확대되자 분야별 전문가로 운영하는 매트릭스 형태의 조직운영이 필요하게 되었다. 1996년 2월 사업개발실 산하에 전문가 그룹인 계약금융부를 신설하여 경제성분석, 법인설립, 계약, 금융 담당을 별도로 두고 다른 부서에서 추진하는 프로젝트를 지원하는 체제로 개편하였으며, 필리핀사업부를 신설하는 조직개편을 단행하였다.

1998년 5월 경영진 교체 이후, IMF 경제위기 사항을 반영한 개혁조치로 대외전력사업단이 폐지되고 해외사업처 조직이 축소, 분산되었다. 이는 추진 중인 투자사업을 대부분 중단하고, 투자가 수반되지 않는 용역사업에만 초점을 맞추게 된 경영전략이 반영된 결과였다.

2000년 1월 대외사업단이 새로 발족되면서 그 동안 분산되어 수행하고 있던 해외사업 업무를 해외사업처로 다시 통합하여 1997년과 유사한 조직형태를 갖추게 되었으나, 전력산업 구조개편의 추진에 따른 투자사업 참여여건 미비 등으로 해외사업은 예전과 같이 활기를 띠지 못하였다.

전력산업 구조개편 이후, 대외사업단 내 해외사업처와 KEDO원전사업처로 조직을 정비한 후 매년 팀 단위 조직을 개편하였으며, 2005년에 대외사업본부로 조직이 확대되면서 해외사업전략실과 함께 개성공단 전력공급과 동북아 전력사업을 위한 남북협력실이 신설되었다(배영진 외, 2008: 12~17).

특히 2012년 부임한 경영진은 2008년 이후 국내사업 적자로 지속되었던 재무구조 악화를 극복하기 위한 전략의 일환으로 수익성이 높은 해외사업 확대하고자 하였고, 또한 2009년 수주한 UAE 원전사업(5,600MW) 등을 수행하기 위해 국내와 해외사업부문을 분리하여 해외사업 조직을 대폭 강화하였다. 이에 해외부문 부사장 직속으로 해외사업전략실을 신설하고, 해외 영업 강화를 위해 중동과 터키지사를 신설하였으며, 원전수출본부 내의 UAE원전사업단을 원전EPC사업처, 원전IPP사업처로 분리·신설하였다.

2015년 3월 현재 한전의 본사 조직은 7개 본부 산하에 31개 처·실로 구성되어 있다. 사업소 조직의 경우 14개 지역본부는 181개의 지사 및 44개 전력지사로 이루어져 있으며, 그 밖에 3개의 건설처와 6개의 건설지사가 있다.

그 중 해외사업 조직은 해외부사장 직제 아래 해외발전과 자원사업을 담당하는 해외사업본부 및 원전업무를 담당하는 원전수출본부의 2개 본부로 구성되어 있으며, 해외 현지에 UAE 원자력본부, 7개 해외지사, 16개 현지법인을 운영하고 있다.

[그림 1] 한전의 해외사업부문 조직 현황

인력구성을 살펴보면 해외사업을 수행하는 인원은 약 580여명으로, 그 중 약 360여명은 국내 본사에서 근무 중이고, 약 220여명은 해외 현지에 파견되어 근무 중이다. 해외사업의 인력비중은 전체 인원 2만여명의 약 3%를 점유하고 있으며, 1인당 매출액 및 순이익 측면에서 매우 높은 노동생산성을 보여주고 있다.

또한 해외시장 개척을 위해 글로벌 역량을 갖춘 핵심인재를 양성하는

차원에서 약 1,400여명의 해외인재 Pool을 구축하여, 국내부문의 우수인력을 해외부문으로 이동시킬 수 있는 시스템을 구축하였다.

[그림 2] 한전의 해외법인 현황

## 제 3 절 선행연구의 검토

### 1. 직무만족 영향요인에 대한 선행 연구

직무만족의 영향요인에 대해서는 직무만족에 대해 오랫동안 연구한 전통만큼이나, 그 영향요인에 대한 의견도 연구자에 따라 다양한 관점을 가진다. 시기별로 대표적인 연구 결과들을 설명하면 다음과 같다.

Reynolds & Shister(1949)는 직무 독립성, 직무관심, 직무의 물리적 특성, 임금, 고용안정 등의 일곱 가지로, Ash(1954)도 이와 유사하게 보상, 효율적 관리, 직속상사, 통합적 인성 등의 여섯 가지로 직무만족의 구성요인을 구분하였다.

Hertzberg는 여러 연구를 통하여 직무만족에서 제일 중요한 것은 고용안정성이며, 승진 가능성, 조직에 대한 태도, 임금, 직무 자체, 감독 방식, 직무의 사회적 지위, 의사소통, 물리적인 근로환경 및 업무시간, 복리후생제도 순으로 직무만족 구성요인의 중요성을 강조했다(Gilmer, 1961).

이전 시기의 연구와는 달리 Grunberg(1979)는 직무만족을 결정하는 요인을 명시적으로 내재적 영향요인과 외재적 영향요인으로 나누었는데, 특히 내재적 요인은 직무 그 자체로부터 얻게 되는 요인으로 기술을 사용함에 따라 의미 있는 직무를 수행한다는 감정, 성공적인 직무수행을 통한 인정 혹은 성취감, 마지막으로 자신의 일에 대한 몰입 등으로 분류하였다.

Cranny, Smith & Stone(1992)은 내재적 요인으로 직무 자체, 외재적 요인으로는 동료관계, 승진 기회, 임금, 감독을 설명하는 등 직무서술지수(JDI)를 바탕으로 직무만족에 영향을 미치는 다섯 가지 요인을 제시하였다.

Spector(1997)는 직무만족은 개인들이 직무 자체 및 직무의 여러 다양한 측면에 대한 느낌인데, 그 감정이 좋은 경우 만족하는 것이고 싫은 경우에는 불만족한다는 것으로, 이전에는 욕구를 충족한다는 관점에서 이해되었지만 나중에는 인지의 과정으로 파악된다고 설명한다. 또한 직무만족을 구성하는 요인은 동료관계, 복리후생, 근로환경, 상호존중, 개인적인 성장, 승진 가능성 등 14가지를 제시하였으며, 이런 요인들 사이의 상관관계는 높은 편이 아니라고 설명하였다.

따라서 위와 같이 직무만족의 영향요인을 나누어서 근로자의 직무만족을 측정함에 따라, 기업의 입장에서는 근로자가 가지고 있는 불만족의 사유를 찾아낼 수 있고, 이를 통해 개선 혹은 지원방향을 마련할 수 있으므로 인사·조직 관리 측면에서 유용한 방식이라고 제시하였다(이영면, 2011: 18~20).

이후 Rainey(2005)는 개인적 특성 차이, 직무자체를 중심으로 하는 내재적 요인, 외재적 요인으로 분류하였는데, 이와 같이 기존의 연구결과를 종합해보면 개인, 직무, 조직 특성의 3가지 범주로 직무만족 구성요인을 나눌 수 있다(심고은, 2014: 15~16).

## 2. 경제적 보상 및 인구통계학적 요인에 대한 선행연구

경제적 보상은 직무만족에 영향을 주는 가장 중요한 요인 중의 하나로 알려져 있으며, 직무만족과 경제적 보상의 관련성에 대한 연구는 그동안 많이 이루어졌다(정광호, 2003 ; 정연앙·최장호, 2008: 73 외).

임금 만족은 근로자가 일에 대한 결과적 보상으로 받은 임금에 대하여 개인이 느끼는 주관적이고 심리적인 태도를 말하는 데, 근로자 본인이

현재 받고 있는 임금 수준의 인식 및 평가에 따른 긍정적이고 바람직한 감정 태도로 정의할 수 있다(배무환·김영재, 2002: 5-6). Ronan(1973), Locke(1976)의 연구에 의하면, 임금 수준이 높을수록 직무만족 수준이 높아지는 정(+)의 관계를 가지는 것으로 조사되었다. 더불어 임금만족은 근로자가 직무를 수행하는 자세 혹은 태도에 긍정적인 영향을 주게 되어, 기업의 성과창출에도 역시 긍정적 영향을 주게 되는 것이라 설명한다(Currall. S.C et al., 2005: 619~620).

Hackman & Oldham(1976), Cable & Judge(1994) 또한 임금 수준과 직무만족 사이는 정(+)의 관계를 가진다고 생각하였으며, 이는 근로자가 업무 수행과 관련된 노력의 결과로 획득하는 금전적 보상이 대개 근로자의 태도에 긍정적 영향을 주는 것으로 인식하는 것이다. 조직 내에서 근로자의 생산성과 직무만족이 정(+)의 관계에 있다는 것은 탁월한 업무성과를 창출하는 근로자가 더욱 높은 수준의 금전적 보상을 지급받게 되고, 이는 다시 높은 직무만족 수준으로 연결되는 개념으로 설명할 수 있다(정광호·김태일, 2003).

직무만족은 직무 자체의 특성에 따라 일차적으로 영향을 받게 되지만, 개인이 가지고 있는 욕구와도 깊이 연관되어 있으므로, 근로자 개인의 특성과 직무가 이루어지는 상황 역시 직무만족에 큰 영향을 미치게 된다.

Blackburn & Bruce(1989) 등의 연구결과에 따르면, 근로자의 직무만족에 있어 나이, 성별, 교육수준과 같은 인구통계학적 특성 및 재직기간이 외부적인 업무환경보다 큰 영향을 주고 있으며, 이와 유사하게 이루어진 많은 연구에서 나이, 성별, 학력, 소득수준, 인종 등을 직무만족 및 직무몰입과 관련된 중요한 상관요인으로 밝히고 있다(Fox, 1989 ; 배광빈, 2011: 51~52).

지금까지 이루어진 많은 실증적 연구에서 드러나고 있는 일반적인 결과는, 다른 조건들이 동일하다고 가정할 경우 연령이 높을수록, 여성일수록 상대적으로 더 높은 직무만족 수준을 보여주는 것으로 조사되고 있다(Dewar and Werbel, 1979 외 ; 방하남, 2009: 63).

### 3. 공공조직과 민간조직의 직무만족도 비교연구

현재까지 공공조직과 민간조직의 직무만족에 대한 비교연구 결과를 종합적으로 설명하기는 쉽지 않다. 해외에서는 Steel & Warner(1990)의 연구에 의하면, 공공조직의 직무만족 수준이 민간조직보다 더 높게 나왔으나, Rainey(1983)의 연구에서는 민간조직보다 더 낮게 나오는 등 결과가 다르게 나왔을 뿐만 아니라, Schneider(1993)의 연구에서는 공공조직과 민간조직의 직무만족이 전체적으로 볼 때, 크게 차이가 없는 것으로 조사되었다(배광빈, 2011: 56).

국내에서도 직무만족 요인을 세분화하여 공공조직과 민간조직의 직무만족 수준을 비교하는 연구를 다수 진행하였다.

조경호·김미숙(2000)은 중앙부처 공무원과 상용근로자 100명 이상의 민간기업 근로자를 대상으로 설문조사 방식을 이용하여 직업생활의 삶의 질(Quality of Working Life : QWL), 영역별 삶의 질(Quality of Life : QOL) 등에 대하여 항목별로 공무원과 민간기업 근로자 사이의 인식을 조사하여 비교하였다. 직업생활의 삶의 질(QWL)은 직업에 대한 만족도를 나타내는데, 두 집단 간 비교 시 담당업무, 임금 수준, 승진 가능성, 개인의 자유와 권리보장, 희망부서에 근무하는 여부, 의사결정 범위, 직업에 대한 국민의 존경심에 있어서 공무원의 만족도가 민간기업 근로자

보다 유의미하게 낮게 나왔으며, 특히 임금, 승진 가능성 부문에서 가장 낮은 결과를 보였다(조경호·김미숙, 2000: 38).

영역별 삶의 질(QOL) 부문은 조사항목이 통근, 직업, 건강, 자녀교육, 가족생활, 가계 재정상태, 주거, 여가, 친구관계, 지역사회, 거주, 전반적 삶의 질 항목 등으로 이루어져 있는데, 공무원의 만족 수준은 통근을 제외하고 대부분의 영역에서 민간기업 근로자보다 낮게 나왔다.

즉, 공무원은 상대적으로 낮은 임금 수준과 이로 인한 열악한 가계재정, 어려운 승진 기회, 부족한 직장 내 부대시설, 긴 근로시간 및 짧은 여가시간 등이 불만족 요소로 작용하여 낮은 삶의 질 만족도 수준을 보였으며, 이를 개선하기 위한 종합적 정책방안의 필요성 등이 제시되었다(조경호·김미숙, 2000: 27).

조경호·주재복(2001)은 조직의 공공성 수준에 따라서 그 조직 구성원이 느끼는 직업만족도가 어떻게 달라지는지 알아보고자 정부조직, 공기업, 민간기업의 3개 조직을 대상으로 설문조사 연구를 시행하였다. 먼저 "조직이 가지고 있는 공공성의 수준에 따라 조직 구성원의 직업만족도에 차이가 있을 것이다"를 검증하였는데, 민간기업의 만족도가 제일 높고, 정부조직 종사자의 만족도가 두 번째였으며, 공공적 기능과 시장적 기능을 동시에 가진 공기업은 처음의 예측과 달리 제일 낮은 수준을 보였다. 항목별로 볼 때 대부분의 항목에서 민간기업 종사자의 만족 수준이 제일 높았으며, 업무자체, 상사, 동료관계, 분권적인 조직 구조, 원하는 부서 항목에서 공기업이 제일 낮았고, 임금, 승진기회, 근무환경 등에서는 정부조직이 가장 낮았다. 한편 "공공성의 정도에 따라 조직간 직업만족도에 영향을 미치는 요인에 차이가 있을 것이다."라는 가설에 대해서는, 직무자체와 임금 만족은 모든 조직에 공통적으로, 승진 기회와 피로감의 정도는 공기업과 정부조직에만 해당하는 요인으로 파악되었다(조경호·주

재복, 2001: 163, 173).

정광호·김태일(2003)은 공공부문과 민간기업 조직의 직무만족도 비교 연구에서 종단면적 추이를 분석하고자, 한국노동패널자료(Korea Labor and Income Panel Study)를 활용하여, 1998년부터 2001년까지 4개년 간 두 조직의 직무만족 수준 차이에 대한 패널분석 연구를 시행하였다. 연구 결과, 공공부문 종사자의 직무만족 수준이 민간기업 종사자보다 전반적으로 높았는데, 무엇보다 IMF 경제위기 상황으로 인하여 취업안정성 항목에서 큰 차이를 보였다. 그 다음으로 항목별로 살펴보면 복리후생제도, 직무자체, 근로환경, 임금 만족 순으로 공공부문 종사자가 민간기업 종사자보다 높았지만, 임금, 직무자체 등 일부 항목은 특정년도에만 유의미한 차이를 보였다(정광호·김태일, 2003: 23).

또한 공공부문과 민간기업 조직 종사자의 직무만족 수준을 교육수준과 성별에 따라 나누어 분석하여 보면, 교육수준과 관련하여서는 임금과 복리후생 만족에서 공공부문 조직의 고졸그룹이 공공·민간 조직의 대졸그룹보다 더 높은 만족도를 나타냈으며, 성별과 관련하여서는 고용 안정성, 직무 자체, 복리후생 만족에서 공공부문의 남성그룹이 민간기업의 여성그룹보다 더 높은 만족수준을 보여주었다. 이러한 연구결과는 학력수준이 높을수록, 여성이 남성보다 더 높은 직무만족 수준을 가진다는 선행연구 결과와 일치하지 않는다(정광호·김태일, 2003: 23~24).

배광빈(2011)은 공공조직과 민간기업 종사자 간 직무만족의 영향요인에 대한 연구에서, 노동패널자료를 통하여 횡단면적·시계열적 분석을 시행하였다. 먼저 민간기업 종사자의 경우 성과급은 직무만족도와 정(+)의 관계, 초과근무시간은 음(-)의 관계를 보인 반면, 공공조직 종사자의 경우 보수와 노조가입 유무, 초과근무시간이 유의미하게 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 또한 공공조직 종사자의 조사결과는 민간기업 종사자와

서로 다른 결과를 나타냈는데, 공공조직 종사자의 직무만족은 보수 수준과 음(-)의 관계, 초과근무시간과 정(+)의 관계를 가지는 것으로 분석되었으며, 이는 다른 선행연구의 조사결과와도 대비되는 것이다(배광빈, 2011: 47~48).

이와 같이 공공부문과 민간부문 종사자의 직무만족도를 비교분석한 선행연구는 많이 있는 반면, 공공조직 중 공공성과 시장성의 기능을 함께 보유하고 있는 공기업 조직을 대상으로, 사업부문 간 직무만족도 차이를 비교·분석한 연구는 아직까지 찾아보기 힘들다.

이에 본 연구에서는 국내 공기업의 신규사업 부문 중 날이 갈수록 확대, 성장하고 있는 해외사업부문에 근무하는 종사자의 직무만족 수준을 국내사업부문 종사자와 비교·분석하고자 한다. 이를 통해 국내사업 정체의 한계를 뛰어넘고 새로운 성장동력 창출을 위해 해외사업을 활성화하고자 하는 공기업의 비전 및 경영목표 달성에 있어, 해외사업 종사자의 직무만족 수준을 향상시키기 위해 조직·인사관리 측면에서 어떠한 정책적 지원요소가 있는지 찾아보는데 본 연구의 의의가 있다.

# 제 3 장 연구설계 및 분석방법

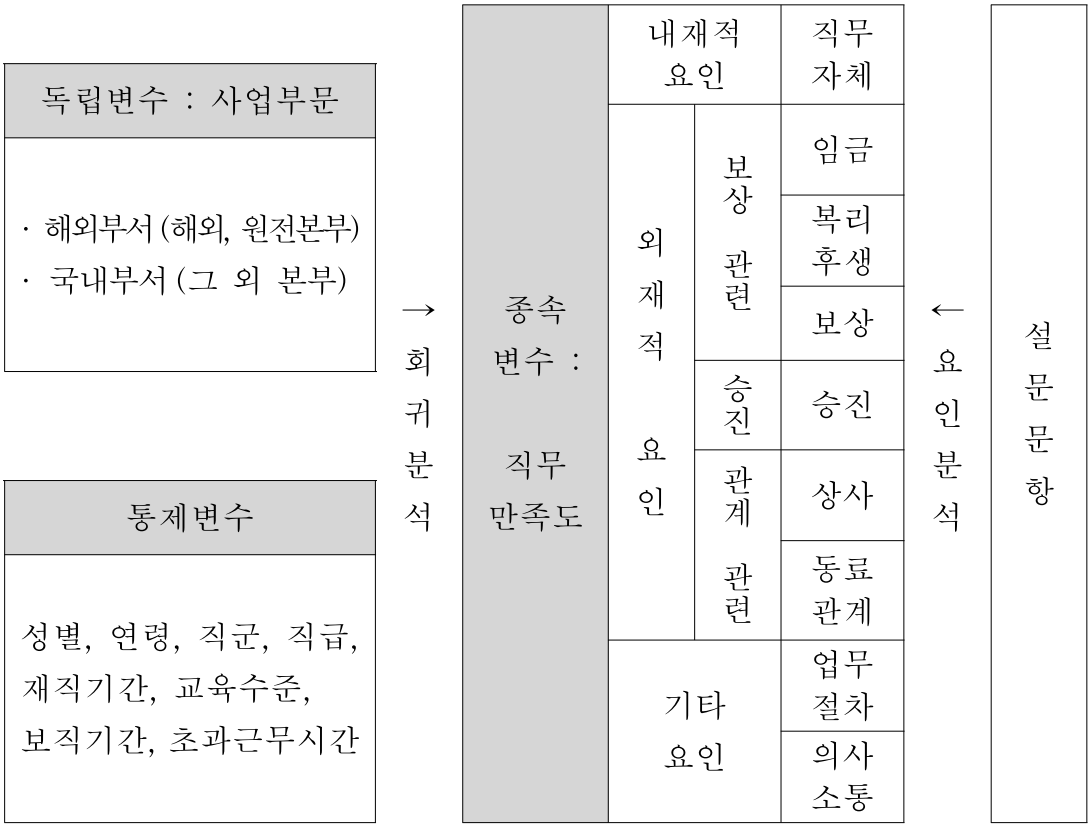
## 제 1 절 연구모형

### 1. 통계적 가설 검증

본 연구는 공기업에서 기존 조직 구성원의 대부분을 차지하는 국내사업부문 종사자와 비교하여 해외사업부문 종사자의 직무만족에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 파악하는 것을 목적으로 한다. 따라서 연구모형은 독립변수로 종사자가 속해 있는 사업부문(국내사업, 해외사업)으로 구분하고, 다양한 요인에 따른 직무만족을 측정하기 위해 Spector(1997)의 JSS(Job Satisfaction Survey) 방식을 활용하였다. 즉, 직무자체, 임금, 승진 기회, 복리후생제도, 상사, 보상, 업무절차, 동료와의 관계, 의사소통 등 9개 요인으로 구분하여, 사업부문별 만족 수준을 비교·분석하였다.

이상의 내용을 반영한 연구의 모형은 [표 2]와 같다.

[표 2] 연구모형




## 2. 심층 인터뷰

본 연구에서는 통계적 분석결과의 해석 및 보완을 위하여 정성적 분석방법을 추가하고자 심층 인터뷰를 병행하였다. 방법은 한국전력공사에서 현재 해외사업부문에 근무하고 있거나 과거에 근무하였던 종사자를 대상으로 일대일, 면대면 인터뷰를 실시하였다.

심층 인터뷰는 통계적 분석에서 드러나지 않지만 해외사업 종사자가 직무수행에 있어 개인적으로 느꼈던 만족, 불만족 상황에 대한 상세하고

사실적인 이야기를 청취할 수 있으며, 불만족 사항의 개선을 위한 현업 종사자의 의견을 확보할 수 있는 중요한 방법이라 할 수 있다.

인터뷰 대상은 실제 사업추진에서 실무적 역할을 담당하고 있는 부장, 차장급 직원을 대상으로 하였다. 현재 종사자뿐만 아니라 과거에 근무하였던 직원을 인터뷰 대상에 포함한 이유는 해외사업부문 직무에 불만족하는 요소가 있어 다른 직무로 전환하였을 가능성이 있고, 현재 해외사업부서에 소속되어 있지 않아 상대적으로 보다 객관적이고 균형있는 인터뷰를 시행할 수 있다고 판단했기 때문이다.

## 제 2 절 연구가설

공기업의 경영환경에 있어 조직이 추구하는 비전과 사업목표를 달성하기 위해서는, 조직 구성원이 그 비전과 목표를 명확하게 이해하고 공유하여야 할 것이다. 또한 조직의 미래성장 중점사업에 우수한 핵심인력이 선발되어 체계적으로 배치, 교육, 관리되어야 할 것이다. 이러한 조직의 전략적 인적자원관리(HRD)가 구성원에게 적절하게 적용되고 있는지를 확인할 수 있는 지표가 직무만족(Job Satisfaction)이라고 할 수 있다.

이러한 측면에서 국내의 여러 공기업이 중장기 조직 비전 달성을 위해 추진하고 있는 다양한 신규 사업영역 중 대표적으로 강조하고 있는 해외사업을 대상으로, 종사자의 직무만족에 영향을 미치는 다양한 요인을 파악해 보는 것은 중요한 의미가 있다고 하겠다. 실제 공기업 현장에서는 막대한 자본조달비용이 소요되는 사업의 건실한 투자관리를 위해서 풍부

한 경험과 실력을 가진 인적자원의 중요성이 강조되는 반면, 해외사업부문 종사자의 직무만족 수준은 국내사업부문 종사자보다 여러 요인에서 상대적으로 낮다는 목소리가 있어, 해외사업 활성화를 위해서는 이를 개선해야 한다는 의견이 제시되고 있다.

구체적으로 승진 측면에서는 해외사업부서 확대로 인력은 급속도로 팽창하고 있지만 그에 따른 적정 승진인원 확보는 상대적으로 느리고, 승진대상자 선정시 해외사업 성과에 따른 적절한 기준 반영이 부족하여, 상대적으로 인력규모가 작은 해외사업부문 종사자가 성과에 따른 적합한 대우를 받지 못할 가능성이 있다.

임금 및 복리후생 측면에서는 민간부문 컨소시엄사 및 동종 경쟁기업과 비교시 상대적으로 낮은 수준이며, 또한 상사의 리더십 측면에서는 전문적인 지식을 요하는 업무특성상 상사의 축적된 경험과 역량이 필요하나 짧은 역사 및 순환근무제 등으로 인해 인력 Pool이 부족하고, 보상 측면에서는 성과배분에 큰 차이를 두지 않는 공기업 특성으로 인해 해외사업을 성공적으로 개발·운영하더라도 성과 대비 보상이 미흡할 수 있다.

업무절차 측면에서는 해외사업 추진시 공기업 규제와 관련된 사내외 규정과 절차가 과도하게 복잡하고, 해외사업에 대한 정부정책의 기조변화가 심하여 종사자의 만족도가 낮다는 의견이 있다.

더불어 해외사업부문은 업무의 이질성 및 인력교체가 빈번하여 부서 내 혹은 부서 간에 의사소통의 제약 가능성이 높으며, 업무추진과정에서 개발, 금융, 기술 인력 간 넓은 범위의 협업이 요구되므로 이로 인해 파생되는 동료관계 만족도가 다를 것이라고 추정할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 공기업 해외사업부문 종사자의 주요 직무 요인별 만족도의 차이를 국내사업부문 종사자와 비교하여, 어떠한 요인에서 그 차이가 발생하는지 밝혀내고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[표 3] 연구가설

| 구분 | | 연구가설 |
|---|---|---|
| 내재적 요인 | 직무자체 | 1. 공기업 해외사업부문 종사자는 국내사업부문 종사자와 직무자체 만족도가 다를 것이다. |
| 외재적 요인 | 보상 관련 | 2. 공기업 해외사업부문 종사자가 국내사업부문 종사자보다 임금 만족도가 낮을 것이다. |
| | | 3. 공기업 해외사업부문 종사자는 국내사업부문 종사자와 복리후생 만족도가 다를 것이다. |
| | | 4. 공기업 해외사업부문 종사자가 국내사업부문 종사자보다 보상 만족도가 낮을 것이다. |
| | 승진 | 5. 공기업 해외사업부문 종사자가 국내사업부문 종사자보다 승진 만족도가 낮을 것이다. |
| | 관계 관련 | 6. 공기업 해외사업부문 종사자가 국내사업부문 종사자보다 상사 만족도가 낮을 것이다. |
| | | 7. 공기업 해외사업부문 종사자는 국내사업부문 종사자와 동료관계 만족도가 다를 것이다. |
| 기타 요인 | 업무절차 | 8. 공기업 해외사업부문 종사자가 국내사업부문 종사자보다 업무절차 만족도가 낮을 것이다. |
| | 의사소통 | 9. 공기업 해외사업부문 종사자는 국내사업부문 종사자와 의사소통 만족도가 다를 것이다. |

또한 설문조사를 통한 통계적 검증에서 요인별 분석이 이루어진 것을 반영하여, 이를 보완 및 해석하기 위한 목적인 심 층인터뷰의 주요 질문은 통계적 분석의 설문결과를 토대로 해당 항목에 대해 인터뷰 대상자가 자유롭게 발언하는 방식으로 진행하였다.

## 제 3 절 변수의 정의 및 측정방법

### 1. 설문지 구성

설문문항은 측정하고자 하는 직무만족 요인인 직무자체, 임금, 승진 기회, 복리후생제도, 상사, 보상, 업무절차, 동료와의 관계, 의사소통의 9개 항목별로 각 4개씩, 총 36개의 문항으로 구성하였다.

각 설문문항은 설문조사의 대표적인 측정방법인 리커트(Likert) 5점 척도 방식을 활용하였으며, 응답자들에게 수집된 답변을 기반으로 요인분석을 실시하였다. 이렇게 추출한 요인을 바탕으로 각 요인에 해당하는 설문 응답자들의 요인점수를 도출, 종속변수의 값을 점수화하여 분석에 이용하였다.

### 2. 독립변수 : 사업부문

사업부문은 설문대상자가 현재 근무하고 있는 부서로 해외사업부문과 국내사업부문 2개로 분류하고, 국내사업부문은 0, 해외사업부문은 1인 더미변수로 변환하여 분석을 시행하였다.

### 3. 종속변수 : 요인별 직무만족

요인별 직무만족은 Spector(1997)의 JSS(Job Satisfaction Survey) 방식을 활용하였다. 직무자체, 임금, 승진 기회, 복리후생제도, 상사, 보상, 업무절차, 동료와의 관계, 의사소통 등 9개 요인으로 구분하였는데, 이는 신뢰성 측면에서 안정성을 가진 것으로 나왔다(Nunnally, 1978 ; Spector 1997). 타당성 측면에서도 임금, 승진 기회, 동료와의 관계, 직무자체, 상사의 5가지 요인이 JDI(Job Descriptive Index)의 관련된 요인들과 유사성을 가진 것으로 나타났다(강하정, 2014: 15~16).

## 4. 통제변수 : 인구통계학적 요인

인구통계학적 요인은 조직 구성원의 직무만족에 영향을 미치는 것으로, 사업부문에 따른 순수한 차이를 알아보기 위하여 통제한 변수이다. 선행연구에서 검토되었던 변수 등을 포함하여 설문대상자의 성별, 연령, 직군, 직급, 교육수준, 재직기간, 보직기간 등을 통제변수로 설정하였다. 이 중 성별은 남자는 0, 여자는 1로, 직급은 사원은 0, 차장은 1, 부장은 2로, 교육수준은 고등학교 졸업은 0, 대학교 졸업은 1, 대학원 졸업은 2의 더미변수로 변환하여 분석하였다.

추가적으로 선행연구에서 제시되었던 초과근무시간과 함께, 해당업무에 대한 숙련도가 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 수 있으므로 관련업무에 근무한 경험을 나타내는 보직기간을 조사하여, 이를 통제한 후 분석을 시행하였다.

## 제 4 절 자료수집 및 분석방법

### 1. 조사대상 및 자료수집 방법

본 연구에서는 공기업에서 사업부문에 따라 직무만족도가 어떻게 다른지 비교분석 하고자 한다. 이에 실증적 분석을 위해서 직무만족도에 영향을 미치는 인구통계학적 요인과 함께 민간조직과 공공조직 종사자의 직무만족도를 비교분석한 선행연구에서 변수를 도출하고 연구모형을 설정하였다.

이러한 연구모형을 바탕으로 한국전력공사의 해외사업부문(해외 현지 근무자 제외), 국내사업부문 관련 본사 직원을 대상으로 각각 100명씩 총 200명을 대상으로 2015년 1월부터 약 1개월간 설문조사를 실시하였으며, 그 중 118명이 설문에 참여하였다.

본 자료의 설문문항에는 설문대상자의 개인 특성을 통제하기 위하여 성별, 연령, 직급, 직군, 교육수준, 재직기간, 보직기간, 초과근무시간을 포함하고 있다. 요인별 직무만족도를 측정하기 위하여 설문문항을 36개 항목, 리커트 5점 척도 방식을 활용하였다. 이후 각 사업부문 종사자의 직무만족에 대한 요인분석을 실시하여, 해당 자료를 분석에 이용하였다.

또한 심층 인터뷰 대상은 해외사업부문에 현재 근무하고 있는 종사자 7명, 과거에 근무하였던 종사자 3명을 선정하여 시행하였다.

[표 4] 인터뷰 대상자

| 구분 | 이름 | 소속부서 | 구분 | 이름 | 소속부서 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 김00 | 해외사업개발처 | 8 | 손00 | 과거 근무 |
| 2 | 윤00 | 해외사업개발처 | 9 | 윤00 | 과거 근무 |
| 3 | 김00 | 해외사업운영처 | 10 | 박00 | 과거 근무 |
| 4 | 정00 | 해외자원사업처 | | | |
| 5 | 이00 | 해외발전기술처 | | | |
| 6 | 김00 | 해외원전개발처 | | | |
| 7 | 박00 | UAE원전사업처 | | | |

## 2. 분석방법

공기업 각 사업부문 종사자의 직무만족에 영향을 미치는 요인을 비교, 분석하기 위하여 본 연구에서 사용한 통계프로그램은 SPSS 22.0이다. 먼저 빈도분석을 통하여 설문대상자의 인구통계학적 특성을 파악하였으며, 설문문항 36개의 응답 데이터에 대한 타당성을 검증하고자 요인분석을 시행하였다.

이후 Cronbach α 계수를 측정하여 표본의 신뢰성에 대한 분석을 실시하였으며, 변수들 간의 관련성 확인을 위해 상관관계분석을 시행하였다. 마지막으로 설문 응답자 개인들의 직무만족에 관련된 변수값을 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 가설에서 독립변수가 사업부문을 더미변수로 변환한 범주형 자료이고, 종속변수가 연속형 자료이므로 일원배치분산분석을 활용할 수 있지만, 선행연구에서 제시되었던 성별, 연령, 직급, 직위 등의 영향요인을 통제하기 위하여 회귀분석 방식을 활용하였다(강하정, 2014: 17~18).

# 제 4 장 분석 결과

## 제 1 절 표본의 특성

이번 조사에 참여한 설문 응답자는 총 118명으로 국내사업 종사자 62명과 해외사업 종사자 56명으로 구분할 수 있다. 전체 집단의 평균연령은 39.6세로 사업부문별로 보면 해외사업부문이 약 38세, 국내사업부문이 약 41세로 나타났다. 이는 공기업의 새로운 사업영역 발굴에 있어, 해외사업 분야에 상대적으로 젊은 직원 중심으로 인력배치가 이루어진 것으로 볼 수 있다.

[표 5] 표본의 평균연령

| 구분 | 해외사업 | 국내사업 | 전체 |
|---|---|---|---|
| 표본수 | 56 | 62 | 118 |
| 평균 | 38.1071 | 40.9032 | 39.58 |
| 중앙값 | 37.00 | 42 | 38.50 |
| 표준편차 | 5.94116 | 5.72229 | 5.969 |
| 분산 | 35.297 | 32.745 | 35.631 |
| 최소값 | 25 | 30 | 25 |
| 최대값 | 53 | 55 | 55 |

그리고 설문 응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 여성인

력이 차지하는 비중이 전체에서는 약 25%이고, 사업부문별로는 해외사업에서는 약 25%, 국내사업에서는 약 26%로 비슷한 수준으로 나타났다. 이는 최근 여성인력 채용이 지속적으로 증가하고 있는 공기업에서, 해외사업과 국내사업 분야에 관계없이 고르게 배치되어 근무하고 있는 것을 알 수 있다.

이 밖에 설문 응답자들을 직위별로 구분하면 부장급 이상은 약 7%, 차장급은 약 72%, 사원급 이하는 약 21%를 점유하였다. 이는 본사 각 사업부문에서 차장급 인력이 현재 실무업무를 담당하는 주요 직급이기 때문에, 이러한 인력구조의 결과가 설문 응답에도 반영된 것이다.

직군별로 살펴보면 총 118명의 응답자 중 사무직이 약 67%, 발전·원자력·송배전 등의 기술직이 약 33%로 분포하였다. IPP 사업을 주력으로 하는 한국전력공사의 해외사업 분야에 있어서는 사업개발, 재원조달, 계약·경영관리 등 전 분야에 걸쳐 사무직군의 인력을 많이 필요로 하는 특성이 나타난 결과이다.

재직기간은 5년 이하가 약 11%, 6년 이상 ~ 10년 이하가 약 29%, 11년 이상 ~ 15년 이하가 약 23%, 16년 이상 ~ 20년 이하가 약 25%, 20년 초과가 12%로 나타났다.

보직기간을 살펴보면 3년 이하가 약 53%, 3년 이상 ~ 6년 이하가 약 29%, 7년 이상 ~ 9년 이하가 약 7%, 10년 이상 ~ 12년 이하가 약 3%, 12년 초과가 약 8%로 분포하였다. 이렇게 보직기간이 상대적으로 짧은 이유는 공기업의 조직 및 인사특성으로 일부 설명할 수 있는데, 공기업은 대개 일할 수 있는 직무가 다양하며 한 가지 직무를 계속적으로 수행하기보다는 순환근무제 등의 인사정책으로 인해 직무가 주기적으로 전환된 결과로 이해할 수 있다. 특히 해외사업부문은 6년 이하 근무자가 약 83%를 차지할 정도로 그 비중이 높은데, 해외사업의 역사가 국내사업보

다 비교적 짧은 것과 함께 최근 몇 년간 국내사업 근무자가 조직이 확대 중인 해외사업부문으로 상당수 이동하여, 새로운 업무에 종사하고 있는 결과가 반영된 것으로 일부 설명할 수 있다.

1개월 평균 초과근무시간을 분석한 결과 5시간 이하는 약 7%, 6시간 이상 ~ 10시간 이하는 약 24%, 11시간 이상 ~ 15시간 이하가 약 15%, 16시간 이상 ~ 20시간 이하가 약 19%, 20시간 초과가 약 36%로 조사되었다.

[표 6] 빈도분석 결과

| 구분 | | 해외사업 | | 국내사업 | | 전체 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 빈도 | 비율(%) | 빈도 | 비율(%) | 빈도 | 비율(%) |
| 성별 | 남자 | 42 | 75.0 | 46 | 74.2 | 88 | 74.6 |
| | 여자 | 14 | 25.0 | 16 | 25.8 | 30 | 25.4 |
| | 합 계 | 56 | 100.0 | 62 | 100.0 | 118 | 100.0 |
| 직위 | 2직급 (부장) | 3 | 5.4 | 5 | 8.1 | 8 | 6.8 |
| | 3직급 (차장) | 36 | 64.3 | 49 | 79.0 | 85 | 72.0 |
| | 4직급 (사원) | 17 | 30.4 | 8 | 12.9 | 25 | 21.2 |
| | 합 계 | 56 | 100.0 | 62 | 100.0 | 118 | 100.0 |
| 직군 | 사무 | 32 | 57.1 | 47 | 75.8 | 79 | 66.9 |
| | 송변전 | 1 | 1.8 | 3 | 4.8 | 4 | 3.4 |
| | 배전 | 5 | 8.9 | 11 | 17.7 | 16 | 13.6 |
| | 발전 | 9 | 16.1 | 0 | 0.0 | 9 | 7.6 |
| | 원자력 | 9 | 16.1 | 0 | 0.0 | 9 | 7.6 |
| | 통신 | 0 | 0.0 | 1 | 1.6 | 1 | 0.8 |
| | 합 계 | 56 | 100.0 | 62 | 100.0 | 118 | 100.0 |
| 최종학력 | 대졸 (학사) | 34 | 60.7 | 48 | 77.4 | 82 | 69.5 |
| | 대학원졸 (석사) | 22 | 39.3 | 14 | 22.6 | 36 | 30.5 |
| | 합 계 | 56 | 100.0 | 62 | 100.0 | 118 | 100.0 |
| 재직기간 | 5년 이하 | 10 | 17.9 | 3 | 4.8 | 13 | 11.0 |
| | 6 ~ 10년 이하 | 17 | 30.4 | 17 | 27.4 | 34 | 28.8 |
| | 11 ~ 15년 이하 | 15 | 26.8 | 12 | 19.4 | 27 | 22.9 |
| | 16 ~ 20년 이하 | 10 | 17.9 | 20 | 32.3 | 30 | 25.4 |
| | 20년 초과 | 4 | 7.1 | 10 | 16.1 | 14 | 11.9 |
| | 합 계 | 56 | 100.0 | 62 | 100.0 | 118 | 100.0 |
| 보직기간 | 3년 이하 | 31 | 55.4 | 32 | 51.6 | 63 | 53.4 |
| | 4 ~ 6년 이하 | 15 | 26.8 | 19 | 30.6 | 34 | 28.8 |
| | 7 ~ 9년 이하 | 5 | 8.9 | 3 | 4.8 | 8 | 6.8 |
| | 10 ~ 12년 이하 | 1 | 1.8 | 3 | 4.8 | 4 | 3.4 |
| | 12년 초과 | 4 | 7.1 | 5 | 8.1 | 9 | 7.6 |
| | 합 계 | 56 | 100.0 | 62 | 100.0 | 118 | 100.0 |
| 초과근무시간(월) | 5시간 이하 | 4 | 7.1 | 4 | 6.5 | 8 | 6.8 |
| | 6 ~ 10시간 이하 | 13 | 23.2 | 15 | 24.2 | 28 | 23.7 |
| | 11 ~ 15시간 이하 | 7 | 12.5 | 11 | 17.7 | 18 | 15.3 |
| | 16 ~ 20시간 이하 | 10 | 17.9 | 12 | 19.4 | 22 | 18.6 |
| | 20시간 초과 | 22 | 39.3 | 20 | 32.3 | 42 | 35.6 |
| | 합 계 | 56 | 100.0 | 62 | 100.0 | 118 | 100.0 |

## 제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증

### 1. 측정도구의 타당성 검증

항목별 직무만족 수준을 물어보는 본 연구 설문문항의 타당성을 확인하기 위해 먼저 요인분석을 시행하였다. 요인분석은 각 설문문항을 공통된 요인별로 분류하여, 이후 회귀분석에 이용될 변수로 가공하기 위한 것이다. 요인추출모델 중 주성분 분석 방식을 사용하였는데, 이는 서로 상관관계가 많은 설문문항들로 그룹화하여 문항들의 정보를 최대한 잘 나타내는 새로운 변수를 만드는 방식이다. 또한 요인구조의 단순화를 위하여 varimax 회전을 통한 요인분석 방식을 시행하였다(김민지, 2014: 54~55).

요인 및 설문문항에 대한 유의성을 판단하는 기준은 일반적으로 사회과학에서 많이 활용되고 있는 고유값 1.0 이상, 요인적재량 0.4 이상의 수치를 활용하였으며, 이 기준값보다 낮은 6개의 설문문항은 분석대상에서 제외하였다.

그 결과 고유값 1 이상의 직무만족과 관련된 10개의 요인을 추출하였다. 그 중 기존 업무절차를 물어보는 설문문항은 2개의 변수로 나누어지게 되어, 업무절차와 업무량으로 구분하여 가설을 검증하였다. 요인분석 결과, 10가지의 요인이 전체 분산의 약 73%를 설명하고 있어 측정도구의 타당성이 있는 것으로 평가되었다.

[표 7] 요인분석 결과

| 설문 문항 | 성분 | | | | | | | | | | 공통분 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 직무 자체 | 임금 | 승진 | 복리 후생 | 상사 | 보상 | 업무 절차 | 업무 량 | 동료 관계 | 의사 소통 | |
| 1 | .774 | .020 | .055 | .108 | .382 | -.126 | .095 | .005 | .184 | .129 | .836 |
| 2 | .869 | .108 | .087 | .017 | .059 | .076 | .198 | .039 | .171 | .056 | .856 |
| 3 | .818 | .036 | .152 | .093 | .198 | .034 | .095 | .137 | .100 | .005 | .781 |
| 4 | .852 | .142 | .051 | -.061 | .151 | .125 | .113 | .089 | .150 | .033 | .835 |
| 5 | .153 | .721 | .134 | .098 | .140 | .208 | .023 | .105 | .202 | .131 | .703 |
| 6 | .083 | .804 | .202 | .173 | .075 | .055 | .137 | .196 | .099 | .016 | .800 |
| 7 | .113 | .690 | .352 | .167 | .194 | .020 | .097 | .067 | .069 | -.007 | .698 |
| 8 | .007 | .795 | .148 | .231 | .201 | -.114 | .148 | .101 | .091 | .131 | .818 |
| 9 | .299 | .182 | .742 | .109 | .043 | .099 | .086 | .104 | .163 | .047 | .743 |
| 10 | .089 | .214 | .829 | .176 | -.027 | -.159 | -.060 | .017 | .057 | .133 | .824 |
| 11 | .081 | .039 | .276 | .223 | .050 | -.249 | .006 | .736 | -.026 | -.111 | .753 |
| 12 | .127 | .349 | .447 | .104 | .119 | .039 | .180 | .419 | .161 | -.016 | .599 |
| 13 | .099 | .417 | .221 | .693 | -.027 | -.108 | .067 | .191 | .186 | -.030 | .803 |
| 14 | .041 | .245 | .186 | .785 | .055 | .014 | .088 | .067 | .067 | -.105 | .745 |
| 15 | -.117 | .236 | .206 | .464 | .096 | -.171 | -.010 | .011 | .009 | .583 | .705 |
| 16 | .024 | .066 | .197 | .797 | .003 | .104 | -.003 | .110 | .008 | .267 | .773 |
| 17 | .177 | .073 | -.024 | .149 | .740 | .081 | .128 | .005 | .200 | -.054 | .673 |
| 18 | .035 | .186 | -.024 | .010 | .796 | -.049 | .129 | .297 | .127 | -.038 | .795 |
| 19 | .224 | .165 | .127 | .018 | .786 | .050 | -.040 | .010 | .083 | .134 | .740 |
| 20 | .184 | .071 | .107 | -.082 | .837 | .113 | .034 | .103 | .177 | .124 | .829 |
| 21 | .132 | .248 | .236 | .194 | .405 | .389 | .186 | .209 | .000 | .191 | .602 |
| 22 | .268 | .110 | .388 | -.013 | .450 | .521 | .059 | .129 | .170 | -.029 | .758 |
| 23 | -.044 | .177 | .759 | .228 | .135 | .104 | .146 | .091 | -.043 | .023 | .723 |
| 24 | .026 | .272 | .549 | .370 | .154 | .225 | .324 | .038 | .042 | .032 | .697 |
| 25 | .258 | .178 | .056 | .089 | .120 | -.141 | .655 | .103 | .001 | -.039 | .584 |
| 26 | .120 | .134 | .126 | .124 | .003 | .170 | .735 | .185 | .116 | -.027 | .681 |
| 27 | .105 | .174 | -.065 | .093 | .214 | .420 | .146 | .651 | .070 | .151 | .750 |
| 28 | .096 | .216 | .031 | .071 | .140 | .179 | .172 | .771 | .053 | .149 | .762 |
| 29 | .217 | .140 | .028 | .041 | .201 | .081 | .010 | .026 | .752 | .109 | .694 |
| 30 | .155 | .038 | .076 | .405 | .276 | .090 | .132 | .115 | .595 | -.052 | .667 |
| 31 | .252 | .228 | .112 | .019 | .176 | -.040 | .112 | .082 | .801 | .073 | .827 |
| 32 | .034 | .077 | .050 | -.007 | .135 | -.032 | .135 | .573 | .488 | .145 | .634 |
| 33 | .203 | .199 | .180 | .177 | .400 | -.161 | .309 | .242 | .248 | .253 | .610 |
| 34 | .105 | .046 | .324 | -.072 | .377 | -.264 | .466 | .109 | -.055 | .406 | .731 |
| 35 | .139 | .004 | .041 | -.125 | .135 | .236 | .552 | .047 | .270 | .376 | .632 |
| 36 | .310 | .096 | .020 | .027 | .084 | .228 | .066 | .220 | .264 | .629 | .683 |

## 2. 측정도구의 신뢰성 검증

설문문항의 신뢰성 검증은 Cronbach α값을 활용하여, 설문 응답자가 얼마나 정확하고 일관되게 답변하는가를 검증하였다. 일반적으로 사회과학에서 많이 활용되고 있는 Cronbach α값 0.6 이상의 문항만 분석대상으로 활용하고, 그 미만으로 나타나는 문항은 신뢰도가 부족하므로 분석대상에서 제외하였다.

아래 표에서 보듯이, 30개 문항에 대한 신뢰성 분석 결과 업무절차 만족, 의사소통 만족 요인을 제외하고 모두 Cronbach α값이 0.6 이상으로 나타났다. 종속변수인 각 요인별 만족수준에 대한 신뢰도 검증 결과 Cronbach α값이 직무자체 만족은 0.915, 임금 만족은 0.874, 승진 만족은 0.767, 복리후생 만족은 0.809, 상사 만족은 0.873, 업무절차 만족은 0.562, 업무량 만족은 0.838, 동료관계 만족은 0.768, 의사소통 만족은 0.373으로 나타났으며, 업무절차 만족, 의사소통 만족을 제외하고 본 연구에 사용된 모든 측정항목의 신뢰도 수준이 높은 편이었으며, 따라서 26, 34번 설문문항을 제외한 후, 분석을 시행하였다.

[표 8] 신뢰도 분석 결과

| 구분 | | 설문내용 | Cronbach α |
|---|---|---|---|
| 직무 자체 | 1 | 나의 현재 업무는 매우 의미가 있다고 생각한다. | 0.915 |
| | 2 | 내가 하는 일을 좋아한다. | |
| | 3 | 내 일을 하면서 자부심을 느낄 수 있다. | |
| | 4 | 내가 하고 있는 일이 즐겁다. | |
| 임금 | 5 | 현재 하고 있는 일에 있어, 내 연봉은 적절하다. | 0.874 |
| | 6 | 연봉인상이 이루어지는 빈도와 수준에 만족한다. | |
| | 7 | 나의 연봉수준은 회사가 나를 인정하고 있다고 생각하게 한다. | |
| | 8 | 나의 연봉인상 가능성에 대해 만족한다. | |
| 승진 | 9 | 현재 업무에 최선을 다하면, 승진 가능성이 많이 있다. | 0.767 |
| | 10 | 업무 고성과자에게 승진할 기회가 충분하다. | |
| | 12 | 나의 승진 가능성에 대해 만족한다. | |
| 복리 후생 | 13 | 회사의 복리후생제도에 대해 만족한다. | 0.809 |
| | 14 | 직원이 받는 복리후생은 다른 회사 수준만큼은 된다. | |
| | 15 | 복리후생제도는 직원에게 공평하게 배분된다. | |
| | 16 | 회사의 복리후생제도는 필수적인 요소들을 포함하고 있다. | |
| 상사 | 17 | 나의 상사는 업무에 있어 높은 역량을 가지고 있다. | 0.873 |
| | 18 | 나의 상사는 나를 공정하게 대한다. | |
| | 19 | 나의 상사는 부하들의 감정을 고려한다. | |
| | 20 | 나는 내 상사를 좋아한다. | |
| 보상 | 22 | 내가 한 일에 대해 현재 충분히 인정받고 있다. | - |
| 업무 절차 | 25 | 효과적인 업무추진에 있어 회사의 규정과 절차는 도움이 된다. | 0.562 |
| | 26 | 업무를 수행하는데 있어 불필요한 사내외 규정 등에 방해받지 않는다. | 제외 |
| 업무 량 | 27 | 나의 업무량은 적절한 수준이다. | 0.838 |
| | 28 | 내가 처리해야 할 서류작업은 적절한 수준이다. | |
| 동료 관계 | 29 | 나는 동료직원들을 좋아한다. | 0.768 |
| | 30 | 동료직원들의 높은 업무역량으로, 내 일을 좀 더 수월하게 하고 있다. | |
| | 31 | 나는 동료직원들과 일하는 것이 즐겁다. | |
| | 32 | 업무수행에 있어 동료직원간 갈등요소가 별로 없다. | |
| 의사 소통 | 34 | 회사의 비전과 목표가 명확하다고 느낀다. | 제외 |
| | 36 | 본인의 수행업무에 대한 설명이 잘 이루어진다. | 0.373 |

## 제 3 절 주요 변수간의 상관관계 검증

변수들 간에 가지고 있는 관련성을 확인하기 위하여 Pearson의 상관관계 분석을 시행하였다. 분석 결과 독립변수와 종속변수간의 상관관계가 모두 0.8 이하를 나타냈으므로, 회귀식에 투입되는 변수들 간에 상관이 높아 독립변수들의 개별 설명변량을 정확히 해석할 수 없게 되는 다중공선성 문제가 없는 것으로 파악되었다(고길곤, 2014).

[표 9] 상관관계 분석 결과

| 구분 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 사업부문 | 1 | | | | | | | | | | |
| 2. 직무자체 만족 | -.150 | 1 | | | | | | | | | |
| 3. 임금 만족 | -.152 | .301** | 1 | | | | | | | | |
| 4. 승진 만족 | -.276** | .359** | .575** | 1 | | | | | | | |
| 5. 복리후생 만족 | -.157 | .157 | .514** | .486** | 1 | | | | | | |
| 6. 상사 만족 | -.132 | .444** | .381** | .259** | .152 | 1 | | | | | |
| 7. 보상 만족 | -.173 | .444** | .376** | .442** | .174 | .535** | 1 | | | | |
| 8. 업무절차 만족 | -.356** | .348** | .287** | .259** | .198* | .225* | .236* | 1 | | | |
| 9. 업무량 만족 | -.105 | .282** | .407** | .272** | .260** | .354** | .386** | .266** | 1 | | |
| 10. 동료관계 만족 | -.163 | .475** | .435** | .374** | .328** | .471** | .434** | .253** | .443** | 1 | |
| 11. 의사소통 만족 | -.239** | .398** | .260** | .273** | .215* | .317** | .281** | .180 | .375** | .405** | 1 |

* : 0.05 수준에서 유의(양쪽), ** : 0.01 수준에서 유의(양쪽)

## 제 4 절 연구가설의 검증 결과

본 연구에서는 공기업에서 해외사업부문과 국내사업부문의 요인별 직무만족도 차이를 분석하기 위하여 직무만족도에 영향을 주는 연령, 성별, 직급, 교육수준 등의 인구통계학적 변수들을 회귀분석을 통하여 통제한 후, 양 사업부문 간의 직무만족도 차이를 분석하고 있다.

회귀분석 모형을 표시하면 다음과 같다.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \epsilon$$

회귀분석 모형에서 Y는 요인별 직무만족도를 의미하는 종속변수, $X_1$ = 사업부문 종사자를 구분하는 가변수(dummy variable), $X_2$ = 성별을 의미하는 가변수, $X_3$ = 직급, $X_4$ = 직군, $X_5$ = 재직기간, $X_6$ = 교육수준, $X_7$ = 초과근무시간, $X_8$ = 보직기간, $X_9$ = 연령을 나타내는 가변수이다. α는 상수항이며, ε는 회귀분석에서 발생하는 잔차항을 의미한다. 여기서 $\beta_1$은 해외사업부문 종사자가 국내사업부문에 비하여 어느 정도 요인별 직무만족도 점수에서 차이가 있는지 의미한다. 즉, $\beta_1$은 인구통계학적 변수들에서 나오는 영향을 제거한 후, 순수하게 해외사업부문과 국내사업부문의 요인별 직무만족도 수준의 차이를 의미하는 것이다.

이 모형을 이용하여 아래 [표 10], [표 11], [표 12], [표 13], 그리고 [표 14]의 회귀분석 결과를 산출하였다.

## 1. 내재적 요인 : 직무자체 만족

먼저 가설 1인 '공기업 해외사업부문 종사자는 국내사업부문 종사자와 직무자체 만족도가 다를 것이다.'라는 가설을 검증하기 위하여 직무자체 만족을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음 표와 같다.

[표 10] 사업부문이 직무자체 만족에 미치는 영향

| 모형 | | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 | B의 95% 신뢰구간 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | | 하한값 | 상한값 |
| 1 | (상수) | 5.457 | 1.082 | | 5.044 | .000 | 3.312 | 7.601 |
| | 사업부문 | -.172 | .148 | -.111 | -1.162 | .248 | -.466 | .121 |
| R = .472, $R^2$ = .222, 수정된 $R^2$ = .158, F = 3.431, 유의확률(p) = .248 | | | | | | | | |

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

직무자체 만족을 독립변수로 한 모형에서는 사업부문에 따른 차이가 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다(유의확률(p) = .248).

해외사업부문은 공기업 조직에 속해 있지만, 해외시장에서 치열한 경쟁과정을 거치는 프로젝트에 참여하며, 민간기업의 업무특성을 국내사업에 비해 상대적으로 많이 가진다고 할 수 있다. 따라서 이는 선행연구인 조경호·김미숙(2000), 조경호·주재복(2001)의 연구에서 담당업무 혹은 업무자체에 대한 공공부문의 만족도가 민간기업 종사자보다 유의미하게 낮게 나온 결과 및 정광호·김태일(2003)의 연구에서 공공부문의 직무내용에 대한 만족도가 민간부문에 비하여 일반적으로 높다는 연구결과 중 어느 것과도 일치하지 않았다.

이에 해외사업부문 종사자의 직무자체 만족에 대한 인터뷰를 실시하였

다. 질문내용은 “당신은 현재 혹은 과거에 해외사업부서에서 맡고 있는 업무에 만족하는가? 그 이유는 무엇인가?”이며, 답변내용은 다음과 같다.

“현재 내가 가진 업무에 대한 만족도 자체는 높다. 이전에 기획, 인사, 계약, 전기 영업·요금, 수요관리 등 국내사업부서에서 오랫동안 근무하였지만, 언젠가부터 반복되는 업무에 익숙함을 느끼며 변화를 원했고, 새로운 업무환경에 대한 갈증이 컸었다. 이런 시점에 해외사업부서로의 발령은 이에 대한 좋은 대안이었다.”

“해외사업부서 업무는 발전 관련 사업개발, 운영 및 건설, 자원사업 개발 등 개인이 할 수 있는 업무의 범위가 다양하다. 또한 실무자가 스스로 사업전략을 구상하고 여러 이해관계자를 설득해 나가며, 수억불이 넘는 프로젝트를 주도하며 일을 해 나갈 수 있는 분야이다. 이처럼 매력적인 일은 공기업에서 경험하기 힘들다.”

“해외사업부서에서 일하다 보면 자신이 만나고 교류하는 사람의 범위가 이전과 비교할 수 없을 정도로 넓어진다. 공동으로 사업개발·운영을 하는 국내 대기업, EPC 업체부터 시작하여 해외 컨소시엄사, 에너지 관련 정부기관, 유관 전력회사 등을 회사를 대표하여 대등하게 만나고 의견을 나눌 수 있다. 이런 기회를 얻을 수 있었던 것은 우리 회사의 해외사업부문에 근무하고 있었기 때문이고, 이러한 이유로 해외사업 직무자체를 수행하는 것에 대한 개인적 만족도는 아주 높다.”

이처럼 해외사업부문 종사자의 직무자체에 대한 만족도는 높다는 것을 알 수 있었다. 이는 ‘사업부문에 따른 직무자체 만족도 차이가 유의미하지 않다.’라는 통계분석 결과와 다소 차이가 있기에, 추가적으로 “그렇다면 국내사업부문 종사자와 직무자체 만족도 차이가 유의미하지 않는 것으로 나타났는데, 그 이유는 무엇이라고 생각하는가?” 라는 추가적인 질문을 실시하였으며, 답변내용은 다음과 같다.

“본사에 근무하는 국내사업부문 종사자들은 평균적인 사업소 근무자들보다 일반적으로 업무에 능숙하고 해당 분야 전문가로 인정받고 있는 사람들인 경우가 많다. 따라서 현재 하고 있는 일에 대한 자부심과 업무능력이 상당히 높을 것이며, 이런 이유로 해외사업부문 종사자와 큰 차이점이 없는 것이 아닌가 생각한다.”

“아직 조직의 성장기에 있는 해외사업부문과 비교하여 국내사업부문은 그 규모 및 인력 면에서 상대적으로 차이가 많이 난다. 국내사업부문에 근무하는 본사 근무자들의 의사결정범위와 그 파급력도 상당하다고 할 수 있으며, 대내외적으로도 그 역할과 가치를 인정받고 있다. 해외사업부문 종사자가 가지는 직무내용에 대한 만족은 국내사업부문 종사자 역시 유사하게 가질 수 있으며, 이는 사업부문이 아닌 개개인의 특성에 따른 차이일 가능성이 더욱 높을 것이다.”

설문조사와 인터뷰 결과를 종합하면 해외사업부문 종사자들의 직무자체에 대한 만족수준은 높지만, 국내사업의 본사 종사자 또한 업무에 대한 전문적 지식, 의사결정범위, 영향력 등을 유사하게 가지고 있으며, 이로 인해 사업부문간 직무자체 만족도 수준에 대한 차이가 유의미하게 나타나지 않은 것으로 분석되었다.

## 2. 외재적 요인 : 보상 관련 (임금, 복리후생, 보상 만족)

다음은 보상 관련 요인을 나타내는 가설 2~4인 ‘공기업 해외사업부문 종사자가 국내사업부문 종사자보다 임금, 복리후생, 보상 만족도가 낮거나 다를 것이다.’라는 가설을 검증하기 위하여 보상 관련 만족을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다.

[표 11] 사업부문이 보상 관련 만족에 미치는 영향

| 모형 | | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 | B의 95% 신뢰구간 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | | 하한값 | 상한값 |
| 임금 | (상수) | 1.787 | 1.133 | | 1.577 | .118 | -.459 | 4.034 |
| | 사업부문 | -.111 | .155 | -.073 | -.714 | .477 | -.418 | .197 |
| | R = .334, $R^2$ = .112, 수정된 $R^2$ = .038, F = 1.510, 유의확률(p) = .477 | | | | | | | |
| 복리후생 | (상수) | 2.075 | 1.139 | | 1.822 | .071 | -.183 | 4.332 |
| | 사업부문 | -.150 | .156 | -.088 | -.962 | .338 | -.459 | .159 |
| | R = .535, $R^2$ = .287, 수정된 $R^2$ = .227, F = 4.821, 유의확률(p) = .338 | | | | | | | |
| 보상 | (상수) | 2.491 | .951 | | 2.618 | .010 | .605 | 4.377 |
| | 사업부문 | -.186 | .130 | -.145 | -1.427 | .156 | -.444 | .072 |
| | R = .338, $R^2$ = .114, 수정된 $R^2$ = .040, F = 1.548, 유의확률(p) = .156 | | | | | | | |

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

임금, 복리후생, 보상 만족을 독립변수로 한 모형에서는 사업부문에 따른 차이가 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다(유의확률(p) = .477, .338, .156).

임금 만족의 경우 선행연구인 조경호·김미숙(2000) 및 조경호·주재복(2001)의 연구에서 보수에 대한 공공부문 종사자의 만족도가 민간기업 종사자보다 유의미하게 낮은 결과와 달랐으며, 또한 정광호·김태일(2003)의 연구에서 1998년도부터 2001년까지 4개년 모두 공공부문의 보수 만족도 점수가 민간부문에 비하여 높게 나온 결과와 일치하지 않았다.

복리후생 만족의 경우에는 선행연구인 조경호·김미숙(2000)의 연구에서 공무원과 민간기업 간 차이가 유의미하지 않은 결과와 일치하였지만,

1998년도부터 2001년까지 공공부문의 복지후생 만족도 점수가 민간부문에 비하여 높게 나온 정광호·김태일(2003)의 연구, 물리적 근무여건 만족도가 공기업, 민간기업, 정부조직 순으로 나타나는 조경호·주재복(2001)의 연구 등의 혼재된 결과를 참조시, 이를 정확하게 연결하기에는 한계가 있다.

한국전력공사의 임금체계를 살펴보면 공공부문에서 주로 가지는 연공서열 중심의 호봉제와 민간기업에서 채택하고 있는 성과중심의 성과연봉제가 혼재된 형태이다. 그리고 정부의 '공공기관 성과연봉제' 권고사항에 따라 성과보상시스템이 강화되는 추세이다.

이에 해외사업부문 종사자의 임금, 복리후생 만족 등 외재적 요인에 대한 인터뷰를 실시하였다. 질문내용은 "당신은 현재 받고 있는 임금, 복리후생 수준 등에 만족 혹은 불만족하는가? 그 이유는 무엇인가?" 또한 국내사업부문과 비교하면 어떠한가?"이며, 답변내용은 다음과 같다.

"물론 급여수준에 불만을 가진 직원도 그동안 일부 있었고, 최근 몇몇은 임금, 근무지 등을 고려하여 실제로 이직을 하기도 했다. 하지만 일반적으로 나를 포함하여 대부분은 급여수준이 생활하는데 있어 많이 부족하다고 생각하지 않으며 해외근무의 기회도 있다. 다만 신규사업 수주나 높은 매출액, 영업이익 달성 등 획기적인 성과 창출 시 민간기업 등과 달리 별도의 성과급을 지급하는 제도가 거의 없다는 점은 개선되어야 한다는 현장의 목소리는 있다."

"2008년 이후 계속되는 적자로 인해 수년간 사내근로복지기금 출연을 하지 못하게 되었다. 반면 20,000명에 달하는 직원들에게 들어가는 사업비는 계속해서 발생하였고, 이는 재원고갈로 이어져 대부분의 복리후생 제도가 중단 혹은 축소되는 결과로 이어졌다. 물론 수년간 계속되는 여러 복리후생 제도의 축소현상이 달갑지 않은 것은 사실이지만, 공기업을

부정적으로 인식하는 사회적 여론을 생각하면 이를 표면적으로 드러내기도 어렵고, 어려운 경제환경의 일반 국민과 비교하면 아직까지도 혜택을 받고 있다고 여기고 있다.”

“공기업의 연봉규정은 성과급 등 경쟁을 강화하는 제도가 도입되고 있지만, 아직까지는 어느 정도 호봉제에 기초한 성격을 유지하고 있다. 성과에 따른 획기적인 급여 인상도 좋지만, 급여의 안정성이라는 측면에서 현재 임금제도가 가지는 장점이 공기업 직원에게는 분명 존재하기 때문에, 이것이 사업부문에 따른 차이가 크게 발생하지 않는 원인이라고 생각한다.”

“최근 수년간 지속된 복리후생제도의 축소는 회사 예산상의 제약도 있지만, 불투명했던 공공기관의 각종 제도가 정상화되는 과정에 우리 회사도 속해 있는 것이라고 본다. 이런 외부적 추세를 느끼고 있기 때문에, 국내사업부문과 비교하여 해외사업부문 종사자가 특별히 불만족하다고 생각할 수는 없다. 작은 혜택이라도 모든 직원이 동일하게 적용받는다면, 공정성이 확보되기 때문에 사업부문에 따른 큰 차이가 없을 것이다.”

설문조사와 인터뷰 결과를 종합하면, 해외사업부문 종사자의 임금, 복리후생, 보상 만족도가 낮을 것이라고 예측한 것은 통계적으로는 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

인터뷰를 통해 그 원인을 구체적으로 찾아보면 해외사업부문 종사자들의 임금에 대한 만족수준이 향후 해외근무 가능성, 근무지역 등을 고려시 상대적으로 부족하지 않다고 인식하기 때문임을 알 수 있었다.

또한 국내사업부문의 종사자와 임금 만족도 차이 관련하여서는 국내 민간기업 대비 낮지 않은 임금수준, 급여의 안정성이 주는 효용을 사업부문에 관계없이 동일하게 인식하며, 이로 인해 사업부문간 임금 만족도 수준에 대한 차이가 유의미하게 나타나지 않은 것으로 분석되었다.

복리후생 만족의 경우에는 해외사업부문 종사자들의 만족수준이 복리후생제도 축소에 따라 낮아지고 있는 것을 알 수 있었다. 하지만 이렇게 만족도 수준이 저하되는 주요 원인을 사내근로복지기금 축소와 공기업을 둘러싼 사회적 여론 악화로 인식하고 있었고, 또한 복리후생은 승진, 근무지역 등 다른 직무만족 요소에 비해 중요도가 떨어진다고 생각하였다. 더불어 복리후생제도에 대한 비교대상은 국내 및 해외 동종기업 수준이 아닌 동일 조직 혹은 다른 공공기관이라는 점이 반영되어, 동일한 혜택을 받고 있는 국내사업부문 종사자와 비교하여 만족도 수준에 유의미한 차이가 발생하지 않는 것으로 분석되었다.

### 3. 외재적 요인 : 승진 만족

다음은 가설 5인 '공기업 해외사업부문 종사자가 국내사업부문 종사자보다 승진 만족도가 낮을 것이다.'라는 가설을 검증하기 위하여 승진 만족을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음 표와 같다.

[표 12] 사업부문이 승진 만족에 미치는 영향

| 모형 | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 | B의 95% 신뢰구간 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B | 표준오차 | 베타 | | | 하한값 | 상한값 |
| (상수) | 2.682 | 1.131 | | 2.372 | .019 | .441 | 4.923 |
| 사업부문 | -.416 | .155 | -.261 | -2.687 | .008** | -.722 | -.109 |
| R = .439, $R^2$ = .193, 수정된 $R^2$ = .125, F = 2.862, 유의확률(p) = .008** | | | | | | | |

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

승진 만족을 독립변수로 한 모형에서는 사업부문에 따른 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(유의확률(p) = .008). 이는 선행연구인 조경호·김미숙(2000) 및 조경호·주재복(2001)의 연구에서 승진에 대한 공공부문 종사자의 만족도가 민간기업보다 유의미하게 낮은 결과와 상반되었으며, 따라서 공기업 조직 내에서 사업부문간 발생하는 승진 만족도 차이의 원인을 파악하는 것이 중요한 의미가 있다고 볼 수 있다.

한전의 2직급 이상 직원에의 승진 절차를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 중요 인사운영의 기본방침을 결정하는 상임인사위원회에서 당해연도 승진예정인원을 결정한다. 그 다음 역량평가, 업적평가, 경력, 정책참여, 자기계발, 상벌의 각 분야 지표별 가감점의 합으로 산정한 자력순위와 승진심사위원회의 비계량 심사순위를 합산하여 종합순위를 산정하여 일정배수를 선발한다. 이후 상임인사위원회의 심의를 거쳐 CEO가 최종적으로 승진대상자를 결정하게 된다.

이에 해외사업부문 종사자의 승진 만족에 대한 인터뷰를 실시하였다. 질문내용은 "당신은 현재 우리 회사의 승진 제도 및 절차에 만족하는가? 아니라면 그 이유는 무엇인가?"이며, 답변내용은 다음과 같다.

"업무적으로 긴밀히 연결되고 인력교류가 활발한 국내사업부서와 달리 해외사업부서는 다른 여러 부서와 교류할 기회가 상대적으로 적고 업무특성상 다소 이질적인 측면이 있어, 승진대상자 결정시 개인의 성과를 적절하게 평가받기가 쉽지 않은 측면이 있다."

"자력평가에서 최소 2~3년간 높은 근무평정 점수를 받아야 승진할 수 있는 기본적인 자격이 갖추어진다고 할 수 있다. 이렇게 높은 점수를 받기 위해서는 성과도 물론 중요하지만 부서 내 승진적체가 생기지 않는 것 역시 중요하다. 국내사업부서는 이런 문제가 생기지 않도록 인사관리가 잘 이루어지는 반면, 해외사업부서는 인력 부족으로 인해 필요인력을

수시로 발탁했기 때문에 승진 대상자 관리에 어려움이 있다.”

“작년까지 해외사업 수주, 국내전력사업에서 획기적인 경영성과를 달성한 우수 직원에게 승진 인센티브 혹은 마일리지를 부여하는 마일리지 승진제도가 있었다. 이 제도의 도입배경에는 해외사업의 확대를 위한 직원 동기부여 측면이 강했고, 해외사업부서에 있어 긍정적인 변화라고 평가받았다. 하지만 승진의 공정성 및 형평성 제고를 위하여 마일리지 승진제도는 지속되지 못하고 폐지되었는데, 해외사업부서 직원에게 아쉬움이 남는다.”

설문조사와 인터뷰 결과를 종합하면 해외사업부문 종사자들의 승진에 대한 만족수준이 국내사업부문과 비교하여 통계적으로 유의미하게 낮고, 인터뷰를 통해 그 원인을 구체적으로 파악할 수 있었다. 이는 이질적인 업무특성으로 인하여 인력의 다수를 구성하는 국내사업부서와 지속적으로 교류하기 쉽지 않고고, 승진대상자 선정시 창출한 성과를 적절하게 평가받지 못하는 한계가 있기 때문으로 분석되었다. 또한 승진대상자의 적체가 가능한 이루어지지 않도록 인력관리가 이루어지는 국내사업부서와 달리 인력수혈에 중점을 두며, 승진적체가 발생한 결과가 해외사업부문 종사자의 승진 만족을 저하시키는 원인으로 나타났다.

### 4. 외재적 요인 : 관계 관련 (상사, 동료관계 만족)

다음은 가설 6~7인 ‘공기업 해외사업부문 종사자가 국내사업부문 종사자보다 상사, 동료관계 만족도가 낮거나 다를 것이다.’라는 가설을 검증하기 위하여 상사, 동료관계 만족을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음 표와 같다.

[표 13] 사업부문이 관계 관련 만족에 미치는 영향

| 모형 | | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 | B의 95% 신뢰구간 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | | 하한값 | 상한값 |
| 상사 | (상수) | 3.626 | .999 | | 3.629 | .000 | 1.645 | 5.607 |
| | 사업부문 | -.186 | .137 | -.136 | -1.360 | .177 | -.457 | .085 |
| R = .381, $R^2$ = .145, 수정된 $R^2$ = .074, F = 2.036, 유의확률(p) = .177 | | | | | | | | |
| 동료 | (상수) | 3.930 | .737 | | 5.333 | .000 | 2.469 | 5.391 |
| | 사업부문 | -.110 | .101 | -.105 | -1.092 | .277 | -.310 | .090 |
| R = .458, $R^2$ =.210, 수정된 $R^2$ = .144, F = 3.187, 유의확률(p) = .277 | | | | | | | | |

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

상사, 동료관계 만족을 독립변수로 한 모형에서는 사업부문에 따른 차이가 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다(유의확률(p) = .177, .277).

선행연구인 조경호·주재복(2001)의 연구에서 상관 만족도가 민간기업, 정부조직, 공기업 순으로 나타난 것과 차이가 있으나, 또 다른 선행연구인 조경호·김미숙(2000)의 연구에서 공무원과 민간기업 종사자 간의 상급자와의 관계 만족 차이가 유의미하지 않은 것으로 나온 것과는 일치된 결과를 보였다.

이에 해외사업부문 종사자의 상사, 동료관계 만족에 대한 인터뷰를 실시하였다. 질문내용은 “당신은 해외사업부서에서 과거 혹은 현재 근무하고 있는 상사의 리더십 및 동료관계에 대해 만족하는가? 그 이유는 무엇인가?”이며, 답변내용은 다음과 같다.

“2000년대 초반 해외사업 투자가 장기간 축소되어 지속적인 인력양성 및 유지가 이루어지기 어려웠고, 이것이 현재 많은 경험을 가진 관리자를 폭넓게 확보하는 데 어려움을 겪는 주요한 요인이 되었다. 그러나 현재 사업수주 및 운영경험을 가진 관리자가 해외사업 핵심보직에서 중심을 잡아주고 있으며, 이는 사업수주의 성과로 증명되었다. 직급이 높다고 하더라도 성과를 내지 못하는 사람은 버티기 어려운 자리인지라, 그만큼 검증된 관리자가 남아 있다고 보고 있으며, 국내 다른 기업에 비교해서는 오히려 월등히 우수한 인력을 확보하고 있다고 긍정적으로 생각한다.”

“공기업은 한 보직에서 일정기간 근무 후 다른 보직으로 이동하는 순환근무제도를 운영하고 있기 때문에, 대체적으로 해외 경쟁사 대비 전문성이 다소 부족할 수도 있다. 이는 약점으로 생각할 수도 있지만 오히려 사업수주 등 성과창출에 대한 명확한 목표를 가지기만 하면, 공기업 특유의 수직적 상하관계에서 벗어나 상사와 부하가 협력적·보완적 관계를 형성하는 데 밑거름을 제공하기도 한다. 상사의 업무 경험과 다방면에 걸친 전문지식도 중요하지만, 무엇보다 중요한 것은 프로젝트 팀 구성원 간, 상급자와 하급자 간 호흡인데 우리 회사의 구성원은 그것이 좋은 편이다.”

“해외사업에 있어서는 프로젝트 개별 팀원이 가지는 중요성이 크다. 프로젝트관리, 파이낸싱, 현지법률, 전력구매계약, 연료조달, EPC·O&M의 기술분야 등 주요 분야를 나누어 책임지는 각 팀원이 유기적으로 협력해야 사업이 원활하게 진행되며, 발주처 등 외부기관에 있어서는 각 부문에서 우리 회사를 대표하여 일하고 있기 때문이다. 사업 트렌드가 급격히 변화하고, 경쟁기업의 동향을 세밀하게 살펴야 하는 업무환경에서 새로운 것을 배우고, 자기계발에 끊임없는 자극을 주며, 신규사업 수

주, 신규 발전소 준공 등 대표 사업성과를 공유하는 동료들에 대한 만족도는 다른 조직에 비해 높다고 자부한다.”

이와 같이 인터뷰 결과, 해외사업부문 종사자의 상사, 동료관계에 대한 만족도는 가설 설정시 예상했던 것보다 낮지 않다는 것을 알 수 있었다. 이에 “그렇다면 국내사업부문 종사자와 만족도 차이가 유의미하게 나타나지 않는데, 그 이유는 무엇이라고 생각하는가?” 라는 추가질문을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

“사실 상급자와 하급자의 관계는 사업부문에 따라 다르게 나타날 수 있는 부문이 아니지 않나 싶다. 부하직원이 자신감 있게 본인의 업무를 처리하고, 업무역량 외에 친화력 등이 있다면 어느 자리에 있든지 상급자에게 신뢰를 확보하고, 이는 서로에 대한 만족도를 높이게 되는 것이다.”

“직장인은 공기업이든 사기업이든, 공기업 내에서 국내부서이든 해외부서이든 상사에 대한 호감과 불만을 누구나 가지고 있을 것이다. 국내부서와 해외부서를 모두 경험했지만 유사한 조직문화를 가지다 보니, 상사의 리더십에 큰 차이점이 있다고 보진 않는다. 다시 말해서 해외사업부문에서 상사가 가진 업무파악 능력, 전문성이 물론 중요할 수 있지만, 상사에 대한 만족을 결정하는 데 보다 중요한 것은 상사가 가지고 있는 부하에 대한 이해와 관심이다.”

설문조사와 인터뷰 결과를 종합하면, 해외사업부문 종사자가 상사, 동료관계에 대한 만족도가 낮거나 다를 것이라고 예측한 가설이 기각되는 것을 통계적으로 검증할 수 있었다.

오히려 인터뷰를 통해 해외사업부문 종사자들의 상사에 대한 만족수준에 있어 경험이 풍부하고 전문성이 높은 인력 Pool이 해외 경쟁기업 대비 다소 부족할 수 있지만, 이를 해외사업 확대에 있어 과도기적 상황으로 여

기며, 상하 간 협력적 관계를 보다 중요시 하는 것으로 알 수 있었다. 또한 국내사업부문 종사자와 비교시 사업부문에 따른 업무적 측면보다 개개인의 특성, 부하에 대한 관심을 상사 만족의 상위 요소로 인식하고 있었으며, 이로 인해 사업부문 간 유의미한 차이가 나타나지 않는 것으로 분석되었다.

동료관계 만족의 경우에도 업무외적인 측면에서 부서간의 벽이 다소 존재하지만 높은 업무역량을 가진 우수한 인력 중심으로 구성되고, 협업 중심의 업무프로세스 및 사업추진의 성과가 전 팀원들에게 공유되는 조직특성이 동료관계 만족에 긍정적인 영향을 주고 있다는 것을 알 수 있었으며, 이런 혼재된 요인으로 인해 사업부문 간 유의미한 차이가 나타나지 않는 것으로 파악되었다.

### 5. 기타 요인 : 업무절차, 업무량, 의사소통 만족

다음은 가설 8~9인 '공기업 해외사업부문 종사자가 국내사업부문 종사자보다 업무절차, 업무량, 의사소통 만족도가 낮거나 다를 것이다.'라는 가설을 검증하기 위하여 기타 요인 만족을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음 표와 같다.

[표 14] 사업부문이 기타 요인 만족에 미치는 영향

| 모형 | | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 | B의 95% 신뢰구간 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | | 하한값 | 상한값 |
| 업무절차 | (상수) | 4.021 | 1.116 | | 3.602 | .000 | 1.808 | 6.233 |
| | 사업부문 | -.433 | .153 | -.277 | -2.835 | .005** | -.736 | -.130 |
| | R = .428, $R^2$ = .184, 수정된 $R^2$ = .116, F = 2.699, 유의확률(p) = .005** | | | | | | | |
| 업무량 | (상수) | 3.357 | 1.209 | | 2.777 | .006 | .961 | 5.753 |
| | 사업부문 | -.159 | .165 | -.100 | -.964 | .337 | -.487 | .168 |
| | R = .296, $R^2$ =.088, 수정된 $R^2$ = .012, F = 1.156, 유의확률(p) = .337 | | | | | | | |
| 의사소통 | (상수) | 4.865 | 1.062 | | 4.580 | .000 | 2.759 | 6.970 |
| | 사업부문 | -.300 | .145 | -.205 | -2.064 | .041** | -.588 | -.012 |
| | R = .393, $R^2$ = .154, 수정된 $R^2$ = .084, F = 2.192, 유의확률(p) = .041** | | | | | | | |

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

기타 요인 만족을 독립변수로 한 모형에서는 해외사업부문 종사자의 업무절차, 의사소통 만족 수준이 통계적으로 유의미하게 낮은 것으로 나타났다(유의확률(p) = .005, .041).

이는 선행연구인 직업생활에 대한 만족도를 공직자와 민간기업 종사자 간 비교분석한 조경호·김미숙(2000)의 연구에서, 의사결정 범위에 있어서 공무원의 만족도가 민간기업 종사자보다 유의미하게 낮은 것과 일치하지 않았다. 또한 조경호·주재복(2001)의 연구에서도 공공성에 따른 조직유형 간 직업만족도를 비교하였는데, 분권적 의사결정 구조인 자율성의 측면에서 민간기업이 가장 높고, 정부조직은 중간 수준, 공기업은 가장 낮은 수준의 만족도를 나타내었다.

따라서 공기업의 사업부문 중 민간영역의 특성을 더욱 가지고 있는 해

외사업부문 종사자의 업무절차 만족도가 국내사업부문 종사자보다 낮게 나온 것은 선행연구와 상반된 결과이므로, 공기업 조직 내에서 사업부문 간 업무절차 등 만족도 차이의 원인을 파악하는 것이 중요한 의미가 있다고 볼 수 있다.

먼저 해외사업의 종류 및 성격에 따라 차이가 발생할 수 있지만, 주요 사업인 발전사업의 사례를 들어 한국전력에서 해외사업을 추진하는 표준적인 업무절차를 설명하면 다음의 표와 같다.

[표 15] 한전의 해외사업 개발절차

| 구분 | | 주요업무 | 비고 |
|---|---|---|---|
| 사업발굴 및 선정 (Selection) | 1단계 | 사업발굴 | |
| | 2단계 | 사업타당성 기초조사 | |
| | 3단계 | 사업 선정 | 해외사업선정위원회 심의 |
| 입찰준비 (Development) | 1단계 | 사업개발 착수 | |
| | 2단계 | 입찰서 작성 | |
| | 3단계 | 사내외 전문가 심의 및 사업참여 결정 | 해외사업리스크관리 및 심의위원회 심의 |
| | 4단계 | 입찰서 제출 | |
| 계약체결 (Agreement) | 1단계 | 입찰 수주 | |
| | 2단계 | 계약 협상 | 투자심의위원회, 예비타당성 조사 |
| | 3단계 | 계약 체결 | 이사회 승인 |
| | 4단계 | 법인설립 및 재원조달 | 제 계약 체결 |
| 발전소 건설 (Construction) | - | 건설사업, EPC 관리 | 공사시공, 시운전, 상업운전, 준공 |
| 발전소 운영 (Operation) | - | 발전소 운영관리 | |

해외사업부문 종사자의 기타 요인 만족에 대한 인터뷰를 실시하였다. 질문내용은 “당신은 현재 수행하고 있는 업무의 추진절차 및 규정이 합리적이라고 생각하는가?”, “업무를 추진하는데 있어 부서 내 혹은 부서간 의사소통은 원활한가?”이며, 답변내용은 다음과 같다.

“화력, 풍력, 지열, 자원사업 등 해외에서 이루어지는 우리 회사의 사업은 대규모 자본투자가 수반되기에 긴밀히 얽혀있는 이해관계자가 무수히 많다. 그것은 사업을 시행하는 발주처일 수도 있고, 주요 기자재를 납품하는 부품공급사, 건설을 담당하는 EPC업체, 금융지원을 해주는 대주단, 사업에 대한 자문을 해주는 법률, 재무·조세, 기술 자문사, 그리고 무엇보다 함께 프로젝트를 만들어 나가는 컨소시엄 파트너社 등일 것이다. 그 중 사업의 성공적인 수행을 위해서는 발주처의 요구사항을 충실히 수행하고, 파트너社와의 협력적 관계 형성이 매우 중요하다고 생각한다. 이런 파트너社와의 신속한 의사결정 및 공고한 관계 형성에 있어, 사내외 각종 규정과 업무절차가 걸림돌이 되는 경우가 발생하기도 한다.”

“최근 해외사업을 수행하고 있는 여러 공기업이 예전 정권에서 투자가 이루어졌던 부실사업으로 인해 몸살을 앓고 있다. 이로 인해 국정감사, 국정조사, 감사원 감사 등 대외기관 뿐만 아니라 언론의 집중포화를 받고 있는 상황이다. 정상적인 의사결정과정을 거치지 않고, 막대한 손실을 초래한 대규모 부실사업은 그 과정을 철저히 파헤치고, 다시는 이런 일이 재발하지 않도록 환부를 도려내야 할 것이다. 하지만 우려되는 점은 공기업에서 수행하고 있는 모든 해외사업을 동일선상에 놓게 만들어, 정상적인 사업도 이중·삼중으로 과도한 자료요구나 지적, 시정조치 등을 받게 되는 것이다. 이것은 종사자들의 업무부하를 불러일으킬 뿐만 아니라 향후 있을 각종 감사 등에 대비하여 업무를 수동적으로 임하게 하는 원인이 되기도 한다.”

“대규모 공공투자사업을 대상으로 이루어지는 예비타당성 조사제도는 사업의 경제성을 사전에 판단하고, 대규모 개발사업의 우선순위, 적정 투자시기, 재원조달 방법 등에 대한 타당성을 검증하기 위한 제도로 총 사업비가 500억원 이상인 사업이 주요 평가대상이다. 기존에는 대부분의 해외사업은 예비타당성 조사가 면제되었지만, 정부정책 변경 등으로 인해 최근 광범위하게 강화되어 적용되는 추세이다. 사실 국내사업에 대해 이루어지는 예비타당성 조사는 그 목적에 있어 합리성을 가지지만, 해외사업은 긴급한 입찰 혹은 현지법인 설립 일정, 파트너社와의 공동 의사결정과정, 무엇보다 해외의 전문적인 법률, 재정 자문사의 철저한 사업성 평가를 받는다는 측면에서, 국내기관의 조사를 이중·삼중으로 받는다는 어려움이 있다. 이렇게 공공기관에 속해있는 제약으로 인해 외부적인 환경에 따라 업무절차의 변동이 크다는 점이 아쉽게 생각된다.”

“해외사업 조직 안에서도 개인의 업무량과 처리해야 할 서류작업 건수는 다를 것이고, 국내사업부문 종사자와 비교하여서도 절대적인 양에서 큰 차이가 있다고 보기는 어렵다. 다만 해외사업은 입찰, 재원조달 일정이나 주요 건설공사과정에 따라 평상시 대비 업무량이 폭증하는 경향이 있다. 당연히 감수하고 헤쳐 나가야 할 부문이지만, 담당 팀의 인력이 부족하고 한 사람이 여러 가지 업무를 동시에 처리하는 경우가 많이 발생하다보니, 업무량에 대한 만족도가 낮지 않은가 생각한다.”

“최근 사내외 해외사업에 대한 교육 프로그램이 많이 신설되었다. 3~4년 전부터 운영중이거나 운영하였던 해외사업 입문반·심화반, 재무 모델링, 해외사업 Shift 교육과정 등을 그 예로 들 수 있다. 물론 이런 교육도 필요하지만 기본적으로 해외사업 자체는 실무를 기반으로 하고 있기 때문에, 도제식으로 업무적 지식이 전수되는 경향이 강하고, 이로 인해 어느 정도 연차가 쌓이기 전까지는 업무전반에 대한 설명이 기존의 국내

사업보다 불충분하다고 생각할 수 있는데, 해외부서의 만족 수준이 낮은 것은 이러한 점이 반영된 것이라 생각한다.”

“의사소통의 범위를 전력그룹사로 확장하면 최근 발전자회사 및 관계사와의 소통이 예전 같지 않은 것이 사실이다. 이는 협력관계가 어느 정도 유지되고 있는 국내사업부문과 대비되는데, 그 원인은 발전자회사의 시장형공기업 지정 이후 해외시장에서 경쟁관계가 성립했기 때문이라고 생각한다. 사업개발 과정에서 O&M 등 기술부문의 컨소시엄社 역할을 하던 발전자회사가, 모회사와 동등한 입장에서 중복적으로 입찰에 참가하면서 협력적 관계가 많이 약해지고, 그룹사 종합적인 측면에서 경쟁력 저하요인으로 작용하기도 한다.”

인터뷰를 통해 해외사업부문 종사자의 업무절차 만족 수준이 낮은 원인을 찾아볼 수 있었는데, 이는 하나의 공기업 조직에 속해 있으므로 업무수행에 있어 회사 및 정부지침 등에 의한 동일한 규정과 절차를 적용받지만, 이런 업무절차는 기존 국내사업부문 중심으로 이루어져 사업추진 프로세스가 상이한 해외사업부문에는 제약요인으로 작용하는 것으로 파악되었다. 따라서 공기업 해외사업부문 종사자들은 대규모 부실을 초래하는 그릇된 의사결정을 예방하는 범위 내에서, 현재의 각종 규정과 절차를 해외사업 특성에 맞게 손질해야 한다는 필요성을 느끼는 것으로 분석되었다.

또한 의사소통 만족이 낮은 원인은 표준화가 어려운 업무특성으로 인하여 새로운 업무를 수행하는 데 있어 그 설명이 충분하지 못한 경우가 있으며, 조직의 다수를 차지하는 국내사업의 여러 부서와 긴밀한 관계를 쌓기 어려운 특성으로 인해 부서 간의 벽이 생길 수 있기 때문이다. 이를 개선하기 위해 조직 안에서 해외사업부문에 대한 이해의 폭을 넓히기 위한 사내 커뮤니케이션 기회를 마련하고, 그룹사 차원에서 해외 시장

중복 참여로 인한 경쟁적 관계에서 모회사와 자회사간 역할을 분담하는 협력적 관계로 재형성할 필요성 등이 제시되었다.

# 제 5 장 결 론

## 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구에서는 공기업에서 새로운 성장동력으로조명 받고 있는 해외사업을 활성화하기 위해 조직·인사관리 측면에서, 해외사업부문 종사자의 직무만족도를 국내사업부문과 비교하여 그 차이를 파악해보고자 하였다. 이를 실증하기 위해 한국전력공사 직원을 대상으로 설문조사를 통해 자료를 수집한 후, 해외사업과 국내사업으로 유형을 나누어 사업부문을 독립변수로 직무자체, 임금, 복리후생, 보상, 승진, 상사, 동료관계, 업무절차, 업무량, 의사소통 만족을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 활용한 통계적 검증을 실시하였다. 나아가 통계적 분석을 보완하고, 직무만족의 차이가 발생하는 원인을 파악하여 개선을 위한 정책적 시사점을 제시하고자 해외사업부문 종사자를 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였으며, 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무자체 만족에서 사업부문은 통계적으로 유의미한 차이를 나타내지 않는 것으로 나타났다. 이는 해외사업에 근무하는 종사자들은 대개 자신의 선호에 의해 희망부서를 결정하여, 기존 공기업의 업무영역과 다른 새로운 업무를 실무자가 주도적으로 추진할 수 있어 직무자체에 대한 만족수준은 높은 편이지만, 비교대상인 국내사업부문의 본사 종사자 또한 직무관련 전문지식, 의사결정범위 등을 유사하게 가지고 있기 때문에

사업부문간 유의미한 차이가 나타나지 않은 것으로 분석되었다.

둘째, 해외사업부문과 국내사업부문 종사자는 보상 관련인 임금, 복리후생, 보상 만족 등에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않는 것으로 조사되었다. 해외사업부문 종사자들은 공기업에서 일정수준의 임금 및 급여의 안정성이 주는 효용을 국내사업부문 종사자와 유사하게 가지고 있었다. 또한 복리후생 관련하여 최근 지속된 영업손실 발생에 따른 재원 축소, 공기업을 둘러싼 사회적 여론 악화로 인해 복리후생 만족 수준은 전반적으로 떨어지고 있는 것으로 파악되었다. 하지만 복리후생의 비교대상을 국내 공기업 및 동일 조직의 종사자로 인식하는 경향이 있기 때문에 복리후생제도의 축소를 동일하게 겪고 있는 국내사업부문 종사자와 유의미한 차이가 나타나지 않은 것으로 분석되었다.

셋째, 사업부문에 따른 승진 만족에 대한 인식의 차이를 분석한 결과 통계적으로 유의미한 차이를 가지며, 해외사업부문 종사자가 국내사업부문 종사자보다 승진 만족 수준이 낮은 것으로 나타났다. 이는 승진 대상자 결정과정에서 이질적인 업무특성으로 인하여 인력의 다수를 구성하는 국내사업부서와 지속적인 교류가 어렵고, 창출한 성과를 적절하게 평가받기가 쉽지 않기 때문이다. 또한 해외사업 확대에 따라 인력규모는 급속도로 팽창하지만 이에 맞는 적정 승진인원 확대가 부족하고, 적기 승진을 위한 인력관리가 상대적으로 쉽지 않아 승진적체가 발생함으로써 국내사업부문 대비 만족 수준이 저하되는 것으로 분석되었다.

넷째, 해외사업부문과 국내사업부문 종사자는 관계 관련인 상사, 동료관계 만족에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 해외사업부문 종사자들의 상사에 대한 만족수준에 있어 조직을 이끄는 관리자급의 경험있는 인력 Pool 확보가 상대적으로 용이하지 않지만, 이를 사업확대에 따른 과도기적 상황으로 인식하고 있었다. 국내사업과 비교시에는 사업부문

에 따른 업무적 측면보다 개개인의 특성, 부하에 대한 관심을 상사 만족의 상위 요소로 인식하고 있기 때문에 사업부문 간 유의미한 차이가 나타나지 않는 것으로 분석되었다. 동료관계 만족에 있어서도 업무외적인 측면에서 개인적 특성 차이, 부서간의 벽 등이 다소 존재하지만, 협업 중심의 업무프로세스에서 높은 업무역량을 가진 우수한 인력들로 구성된 점 등이 동료관계 만족에 긍정적인 영향을 주게 되어, 이런 혼재된 요인들로 인해 사업부문 간 유의미한 차이가 나타나지 않는 것으로 분석되었다.

다섯째, 사업부문에 따른 업무량 만족은 유의미한 차이를 가지지 않았지만, 업무절차 및 의사소통 만족에 있어서는 통계적으로 유의미한 차이를 가지며, 양 사업부문 간 비교시 해외사업부문 종사자가 만족 수준이 낮은 것으로 나타났다. 업무절차에 있어서는 해외사업과 국내사업이 하나의 공기업 조직에 속해 있으므로 업무수행에 있어 사내외의 동일한 규정과 절차를 적용받지만, 이는 기존 국내사업에 초점이 맞추어져 있는 경우가 많아 사업추진 프로세스가 상이한 해외사업에는 업무절차상 제약요인으로 작용하는 것으로 분석되었다.

또한 의사소통 만족에 있어서는 표준화가 어려운 업무특성으로 인하여 새로운 업무를 수행하는 데 있어 그 설명이 충분하지 못한 경우가 있으며, 조직 내 다른 사업부문과 사내 커뮤니케이션의 기회가 부족하고, 전력그룹사 차원에서 발전자회사의 시장형공기업 지정 등으로 인해 해외시장에서 경쟁관계 성립에 그 원인이 있는 것으로 분석되었다.

## 제 2 절 연구의 의의 및 한계

해외뿐만 아니라 국내에서도 직무만족도에 대한 연구가 폭넓게 이루어졌으며, 또한 공기업, 정부조직, 민간기업 등을 대상으로 직무만족 영향요인을 비교한 연구가 다수 이루어졌지만, 공기업 조직을 대상으로 사업부문간, 특히 해외사업을 대상으로 한 연구는 이루어지지 않았다. 이에 본 연구에서는 해외사업이 대규모, 그리고 성공적으로 운영되고 있는 한국전력공사를 대상으로 인구통계학적 변수 등을 통제한 후 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인 변수를 투입하여, 해외사업부문과 국내사업부문 종사자의 직무만족에 차이가 나는 원인을 찾아보았다. 이를 통해 향후 공기업에서 해외사업을 확대하는 데 있어 합리적인 인사 및 조직관리 방안의 방향을 제시하는 데에 본 연구의 의의가 있다고 하겠다.

본 연구로부터 도출된 결과를 통해 해외사업부문 종사자의 직무만족을 향상시키기 위한 정책적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 공기업의 승진제도에 있어 해외사업부문 직무특수성을 반영하여 우수인력을 지속적으로 채용·양성하고, 전문성과 경험이 쌓인 인력의 이탈을 방지할 수 있는 성과중심의 다양한 승진 통로를 마련하는 것이다. 해외사업의 경영성과는 민간기업과 유사하게 객관적인 지표를 통한 측정가능성이 높으며, 개개인의 역량에 따른 성과창출의 차이가 크게 발생할 수 있다. 이를 반영하여 우수한 성과를 달성한 직원에 대해서는 별도의 평가방식 및 객관적인 측정기준을 마련하여 다양한 승진의 기회가 제공될 필요성이 있는 것이다. 또한 제도의 마련뿐만 아니라 해외사업을 둘러싼 정부 혹은 해당 기관의 정책 변동 하에서도 이러한 승진 기준과 절차가 합리적이고 투명하게 시행되는 문화가 정착되어야 할 것이다.

둘째, 최근 공기업 해외사업 투자의 부실 발생으로 인해 언론, 국회, 감사원 등 외부기관의 조사, 감사가 집중적으로 이루어졌다. 정당한 절차에 의거하지 않고 무리한 목표 설정 아래 대규모의 손실을 초래한 공기업의 투자 손실은 철저한 검증과 평가를 받아야 할 것이다. 하지만 이런 사회적 분위기로 인해 짧게는 수 년, 길게는 수십 년 이상의 사업기간을 가지고 수익을 회수하는 정상적인 투자사업도 과도한 검증을 받게 되어, 합리적인 투자결정시에도 사업타당성 평가 등을 중복으로 시행하는 것은 시의 적절한 의사결정을 지연시키고 종사자의 만족 수준을 저하시킬 수 있다. 따라서 공기업 해외사업과 관련된 각종 규정과 절차를 규제 간소화 측면에서 재평가하고 정비하여 합리적인 기준을 마련할 필요성이 있다. 즉, 정책기조의 변화에 크게 영향을 받지 않고 일관성 있고 합리적인 규정을 마련하여 해외사업 종사자가 업무를 능동적으로 수행하고, 그 결과에 대해 예측가능성을 확보할 수 있도록 해야 하는 것이다.

셋째, 공기업의 해외사업부문과 다른 사업부문 간 의사소통 채널의 확대가 필요하다. 업무 간 연결고리가 약한 해외사업부문의 조직특성으로 사업부문 간 인력 및 업무상 교류가 적게 됨으로써, 해외사업부문은 조직 내에서 자유로운 의사소통이 원활하지 않은 부서간의 벽이 발생할 가능성이 상대적으로 높기 때문이다. 사내 커뮤니케이션을 활성화할 수 있는 프로그램 개발을 통해 해외사업부문에 대한 전사적 이해도를 높이고, 기획, 예산, 인사 등 각종 사내규정에 해외사업부문의 차별적인 요소들이 반영될 수 있도록 지원해야 할 것이다.

본 연구를 수행하기 위해서 한국전력공사의 종사자를 대상으로 설문조사 및 심층 인터뷰를 통한 통계적, 정성적 분석을 하였지만 다음과 같은 연구의 한계점 및 향후 연구의 개선방향을 모색하고자 한다.

첫째, 다양한 공기업 가운데 한국전력공사만을 대상으로 하여 표본을 선

정하고 설문조사를 실시하였기 때문에, 이를 공기업 전반의 사업부문간 직무만족 비교요인으로 일반화하는데 어려움이 있다. 임금, 승진, 복리후생제도는 개별 공기업에 따라 다양하게 운영되고 있으므로, 향후 연구에서는 다양한 공기업을 포함하여 연구를 심화할 필요성이 있다. 또한 공기업뿐만 아니라 국내 및 해외사업을 동시에 운영하고 있는 민간기업의 사례도 함께 조사하여 공기업과 민간기업이 가지는 차별성 및 영향요인에 대한 비교연구를 확대할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 수행한 설문조사는 국내사업 및 해외사업 본사 근무자 중 실무자급 인력을 대상으로 표본수집을 했기 때문에 넓은 범위의 종사자들이 참여하지 못하였으며, 또한 설문 대상자의 응답률이 낮은 편으로 양 사업부문간 응답자의 직급 비중 등에서 차이가 발생하는 등 표본의 동질성 혹은 대표성에 다소 한계를 가진다. 따라서 자료수집 대상을 수평적으로는 국내사업부문의 일선 사업소 근무자, 해외사업부문의 과거 근무자 등으로, 수직적으로는 경영진 등의 관리자급 인력으로 분석의 대상을 확장하고 응답률을 높이는 방식으로, 향후 보다 엄밀한 연구가 이루어져야 한다. 또한 정성적 분석을 위해 이루어진 심층 인터뷰 대상이 10여명 내외로 과소하다는 한계점을 가지고 있으므로, 다양한 계층의 의견을 수렴하는 대표성을 확보하기 위해서 그 대상을 확대할 필요성이 있다.

마지막으로, 본 연구는 횡단면적으로 이루어진 연구이기 때문에, 시간의 흐름에 따른 직무만족 추이를 분석하지 못하는 한계가 있다. 특히 수년 전까지 지속된 해외사업 확대 추세와 대조적으로 최근 공기업 해외사업의 부실 발생, 부채문제 등으로 인한 사업구조조정의 영향을 본 연구에서도 배제하기 어려운 측면이 있다. 따라서 4~5개년 이상의 자료조사를 통하여 사업부문 간 직무만족 수준의 종단면적 추이를 분석하여, 연구의 정확성을 높일 필요가 있다.

# 참 고 문 헌


강하정(2014), “고용형태와 고용안정성 지각이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, 『서울대 행정대학원 석사학위논문』

고길곤(2014), 『통계학의 이해와 활용』, 문우사

방하남(2003), “직무만족도와 생활만족도의 결정요인과 상호작용효과에 관한 연구”, 『노동경제논집』23: 133-154

방하남 · 김상욱(2009), “직무만족도와 조직몰입도의 결정요인과 구조분석”, 『한국사회학』

배광빈(2011), “공공조직과 민간조직의 직무만족도 결정요인 비교”, 『공공 인적자원과 정책』Vol.5

배무환·김영재(2002), “임금만족의 결정요인에 관한 연구”, 『경영논집』, 21:1-36

배영진·김상문·김태민 외(2008), 『해외전력 프로젝트 개발』, 한국전력공사

백은주(2014), “사회복지조직 근무자의 직무만족 및 조직몰입 영향요인에 관한 연구”, 『서울시립대 석사학위논문』

심고은(2014), “공공서비스 부문 종사자의 감정노동과 직무만족”, 『서울대 행정대학원 석사학위논문』

유희덕(2014), 한전 해외사업 지속성장 창출, 전기신문, (2014. 7. 24) 1면

윤정현·이재훈·김기근(2010), “인적자원관리 관행에 대한 공정성 인식과 조직 유효성간의 관련성에 관한 연구”, 『인적자원관리연구』, 17(3): 1-22.

이선민(2013), “전력산업의 해외진출”, 『2013 전기연감』, 대한전기협회

이영면(2011), 『직무만족의 의미와 측정』, 경문사

장형규·유종연·오명근·김종미(2011), 『KEPCO 50년사』, 한국전력공사

정광호·김태일(2003), “공공부문 조직과 민간기업 조직의 직무만족도 비교분석-한국노동패널연구(KLPS)자료를 중심으로”, 『한국정책학회보』, 12(3)

정연앙·손일상·최재환(2002), “임금만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 -노조가입 여부를 중심으로-”, 『산업관계연구』, 13(1): 87-106.

조경호·김미숙(2000), “공무원과 민간기업종사자 간 삶의 질 만족도 비교연구”, 『한국행정학보』, 34(3)

조경호·주재복(2001), “조직유형별 직업만족도 비교연구”, 『한국행정학보』, 35(3)

주상현(2013), “공공기관 해외사업 추진 실태와 정책과제”, 『한국자치행정학보』 제27권 제1호

Arvey, R. D., T. J. Bouchard, N. L. Segal and L. M. Abraham(1989), "Job Satisfation: Environmental and Genetic Components.", Jouranl of Applied Psychology, 74 : 187-192

Blackburn. J. W. & W. Bruce(1989), "Rethinking Concepts of Job Satisfaction: The Case of Nebraska Municipal Clerks", Review of Public Personnel Adminstration, 10

Bussing, A., T. Bissels, V. Fuchs, and K-M Perrar(1999), "A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative Approaches", Human Relations, 52(8): 999-1028

Currall, S. C., Towler, A. J., Jude(2005), "Pay Satisfaction and Organizational Outcomes", Personnel Psychology, 58: 613-640

Dewar, R. and J. Werbel(1979), "Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict.", Academy of Management Journal 29: 847-858

Fox. S.(1989), "Intergenerational Differences, Merit Pay and Loyalty", Review of Public Personnel Adminstration, 9, Spring

Gruneberg, Michael M.(1976), "Job Satisfaction - A Reader", N.Y. : John Wiley & Sons

Gruneberg, Michael M.(1979), "Understanding Job Satisfaction", The Macmillan Press

Hackman, J. R. and Oldham, G. R.(1980), Work Design, Addison-Wesley : MA

Herzberg, F., B. Mausner and B. Snyderman(1959), The Motivation to Work,

New York : Wiley
Herzberg, F.(1968), Work and the Nature of Man, London: Granada
Kalleberg, A. L.(1977), "Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction.", American Sociological Review 42(1) : 123-143
Locke, Edwin A.(1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", Handbook of Industrial and Organization Psychological Review, Chicago: Rand McNally
McCormick, E. J. & Ilgen, D.(1980), Industrial and Organizatioal Psychology, 8th edition, New York, NY : Prentice Hall
Oberlander, L. B.(1990), "Work Satisfaction Among Commitment-Based Mental Health Service Providers", Community Mental Health Journal, 26(6): 517-532
Rainey, H. G., S. Pandey, and B. Bozeman(1995), "Research note: Public and Private Managers' Perceptions of Red Tape", Public Administration Review, 55(6): 567-574
Reitz, H. j.(1981), Behavior in Organizations, Richard D. Irwin
Ronan, W. et al(1973), "Effects of Goal Settng and Supervision on Worker Behavior in Industrial Situation", Journal of Psychology, 2-3
Salancik, G. R. and J. Pfeffer(1977), "An Exanmination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes", Administrative Science Quarterly 22(3) : 427-456
Spector, P. E.(1977), "Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences", Thous and Oaks, CA: Sage
Spector, P. E.(1997), "Job Satisfaction", Sage, Tuous and Oaks, CA
Sutton, R. L. and B. M. Staw(1995), "What Theory is Not", Administrative Science Quartrly, 40: 371-384
Warr, P. B., J. Cook, and T.D. Wall(1979), "Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-being", Journal of Occupational Psychology, 52: 129-148
Weiss, H. M.(2002), "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", Human Resource

Management Review, 12(2): 173-194
Wollack, S., J. G. Goodale, J.P. Wijting and P.C. Smith(1971), "Development of the Survey of Work Values", Journal of Applied Psychology, 55: 331-338

# 부 록 1 (설문지)

| 구분 | 설 문 내 용 | 전혀 그렇지않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그런편이다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 [직무 자체] | 나의 현재 업무는 매우 의미가 있다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2 | 내가 하는 일을 좋아한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3 | 내 일을 하면서 자부심을 느낄 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4 | 내가 하고 있는 일이 즐겁다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5 [임금] | 현재 하고 있는 일에 있어, 내 연봉은 적절하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6 | 연봉인상이 이루어지는 빈도와 수준에 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7 | 나의 연봉수준은 회사가 나를 인정하고 있다고 생각하게 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8 | 나의 연봉인상 가능성에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9 [승진] | 현재 업무에 최선을 다하면, 승진 가능성이 많이 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10 | 업무 고성과자에게 승진할 기회가 충분하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11 | 직원들은 다른 회사와 비슷한 속도로 승진한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12 | 나의 승진 가능성에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13 [복리 후생] | 회사의 복리후생제도에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14 | 직원이 받는 복리후생은 다른 회사 수준만큼은 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15 | 복리후생제도는 직원에게 공평하게 배분된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16 | 회사의 복리후생제도는 필수적인 요소들을 포함하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| 구분 | 설 문 내 용 | 전혀 그렇지않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그런 편이다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 [상사] | 나의 상사는 업무에 있어 높은 역량을 가지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18 | 나의 상사는 나를 공정하게 대한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19 | 나의 상사는 부하들의 감정을 고려한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20 | 나는 내 상사를 좋아한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21 [보상] | 내가 일을 잘하면, 그에 합당한 인정을 받는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22 | 내가 한 일에 대해 현재 충분히 인정받고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23 | 우리 회사는 고성과자에 대한 보상이 충분하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24 | 내가 쏟는 노력에 상응하는 보상을 받는다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 25 [업무 절차] | 효과적인 업무추진에 있어 회사의 규정과 절차는 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 26 | 업무를 수행하는데 있어 불필요한 사내외 규정 등에 방해받지 않는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 27 | 나의 업무량은 적절한 수준이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 28 | 내가 처리해야 할 서류작업은 적절한 수준이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 29 [동료] | 나는 동료직원들을 좋아한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 30 | 동료직원들의 높은 업무역량으로, 내 일을 좀 더 수월하게 하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 31 | 나는 동료직원들과 일하는 것이 즐겁다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 32 | 업무수행에 있어 동료직원간 갈등요소가 별로 없다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 33 [의사 소통] | 회사의 의사소통은 원활하게 이루어진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 34 | 회사의 비전과 목표가 명확하다고 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 35 | 회사의 주요 이슈에 대해 잘 안다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 36 | 본인의 수행업무에 대한 설명이 잘 이루어진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

# 부 록 2 (회귀분석 세부결과)

| 모형 | | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 | B의 95% 신뢰구간 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | | 하한값 | 상한값 |
| 직무자체 | (상수) | 5.457 | 1.082 | | 5.044 | .000 | 3.312 | 7.601 |
| | 직급 | -.436 | .197 | -.286 | -2.212 | .029 | -.826 | -.045 |
| | 직군 | -.009 | .052 | -.016 | -.176 | .860 | -.112 | .093 |
| | 사업부문 | -.172 | .148 | -.111 | -1.162 | .248 | -.466 | .121 |
| | 재직기간 | .183 | .143 | .285 | 1.281 | .203 | -.100 | .467 |
| | 성별 | -.103 | .186 | -.058 | -.554 | .581 | -.473 | .266 |
| | 교육수준 | .167 | .160 | .099 | 1.042 | .300 | -.151 | .485 |
| | 초과근무시간 | .093 | .053 | .163 | 1.767 | .080 | -.011 | .197 |
| | 보직기간 | .050 | .064 | .077 | .791 | .431 | -.076 | .177 |
| | 연령 | -.040 | .030 | -.306 | -1.315 | .191 | -.100 | .020 |
| 임금 | (상수) | 1.787 | 1.133 | | 1.577 | .118 | -.459 | 4.034 |
| | 직급 | -.131 | .206 | -.088 | -.637 | .525 | -.541 | .278 |
| | 직군 | -.029 | .054 | -.052 | -.529 | .598 | -.136 | .079 |
| | 사업부문 | -.111 | .155 | -.073 | -.714 | .477 | -.418 | .197 |
| | 재직기간 | -.136 | .150 | -.216 | -.909 | .365 | -.433 | .161 |
| | 성별 | -.142 | .195 | -.081 | -.725 | .470 | -.529 | .246 |
| | 교육수준 | -.049 | .168 | -.030 | -.291 | .771 | -.382 | .284 |
| | 초과근무시간 | -.058 | .055 | -.104 | -1.059 | .292 | -.168 | .051 |
| | 보직기간 | -.069 | .067 | -.107 | -1.034 | .303 | -.201 | .063 |
| | 연령 | .052 | .032 | .406 | 1.630 | .106 | -.011 | .115 |
| 승진 | (상수) | 2.682 | 1.131 | | 2.372 | .019 | .441 | 4.923 |
| | 직급 | -.484 | .206 | -.310 | -2.350 | .021 | -.892 | -.076 |
| | 직군 | .029 | .054 | .051 | .540 | .590 | -.078 | .136 |
| | 사업부문 | -.416 | .155 | -.261 | -2.687 | .008 | -.722 | -.109 |
| | 재직기간 | -.305 | .150 | -.463 | -2.040 | .044 | -.601 | -.009 |
| | 성별 | -.165 | .195 | -.090 | -.845 | .400 | -.551 | .222 |
| | 교육수준 | -.058 | .168 | -.033 | -.343 | .732 | -.390 | .275 |
| | 초과근무시간 | -.006 | .055 | -.010 | -.106 | .916 | -.115 | .103 |
| | 보직기간 | .011 | .067 | .016 | .165 | .869 | -.121 | .143 |
| | 연령 | .046 | .032 | .341 | 1.437 | .154 | -.017 | .109 |

| 모형 | | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 | B의 95% 신뢰구간 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | | 하한값 | 상한값 |
| 복리후생 | (상수) | 2.075 | 1.139 | | 1.822 | .071 | -.183 | 4.332 |
| | 직급 | -.159 | .207 | -.095 | -.764 | .446 | -.570 | .253 |
| | 직군 | -.194 | .054 | -.315 | -3.566 | .001 | -.302 | -.086 |
| | 사업부문 | -.150 | .156 | -.088 | -.962 | .338 | -.459 | .159 |
| | 재직기간 | -.202 | .151 | -.286 | -1.341 | .183 | -.500 | .097 |
| | 성별 | -.569 | .196 | -.291 | -2.897 | .005 | -.958 | -.180 |
| | 교육수준 | .413 | .169 | .223 | 2.447 | .016 | .078 | .748 |
| | 초과근무시간 | -.066 | .055 | -.105 | -1.193 | .235 | -.176 | .044 |
| | 보직기간 | -.009 | .067 | -.013 | -.135 | .893 | -.142 | .124 |
| | 연령 | .041 | .032 | .284 | 1.275 | .205 | -.023 | .104 |
| 상사 | (상수) | 3.626 | .999 | | 3.629 | .000 | 1.645 | 5.607 |
| | 직급 | -.238 | .182 | -.177 | -1.305 | .195 | -.598 | .123 |
| | 직군 | .036 | .048 | .074 | .759 | .449 | -.058 | .131 |
| | 사업부문 | -.186 | .137 | -.136 | -1.360 | .177 | -.457 | .085 |
| | 재직기간 | -.047 | .132 | -.083 | -.357 | .722 | -.309 | .215 |
| | 성별 | -.067 | .172 | -.043 | -.389 | .698 | -.408 | .274 |
| | 교육수준 | .057 | .148 | .039 | .388 | .699 | -.236 | .351 |
| | 초과근무시간 | .102 | .049 | .203 | 2.104 | .038 | .006 | .199 |
| | 보직기간 | -.073 | .059 | -.127 | -1.245 | .216 | -.190 | .043 |
| | 연령 | .012 | .028 | .108 | .444 | .658 | -.043 | .068 |
| 보상 | (상수) | 2.491 | .951 | | 2.618 | .010 | .605 | 4.377 |
| | 직급 | -.104 | .173 | -.083 | -.599 | .551 | -.447 | .240 |
| | 직군 | .046 | .045 | .099 | 1.009 | .315 | -.044 | .136 |
| | 사업부문 | -.186 | .130 | -.145 | -1.427 | .156 | -.444 | .072 |
| | 재직기간 | -.075 | .126 | -.143 | -.599 | .550 | -.325 | .174 |
| | 성별 | .013 | .164 | .009 | .078 | .938 | -.312 | .338 |
| | 교육수준 | -.029 | .141 | -.021 | -.208 | .835 | -.309 | .250 |
| | 초과근무시간 | .040 | .046 | .086 | .871 | .386 | -.051 | .132 |
| | 보직기간 | -.015 | .056 | -.028 | -.267 | .790 | -.126 | .096 |
| | 연령 | .036 | .027 | .332 | 1.335 | .185 | -.017 | .089 |

| 모형 | | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 | B의 95% 신뢰구간 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | | 하한값 | 상한값 |
| 업무절차 | (상수) | 4.021 | 1.116 | | 3.602 | .000 | 1.808 | 6.233 |
| | 직급 | -.205 | .203 | -.134 | -1.009 | .315 | -.608 | .198 |
| | 직군 | -.014 | .053 | -.024 | -.259 | .796 | -.119 | .092 |
| | 사업부문 | -.433 | .153 | -.277 | -2.835 | .005 | -.736 | -.130 |
| | 재직기간 | .151 | .148 | .234 | 1.024 | .308 | -.141 | .444 |
| | 성별 | .064 | .192 | .036 | .332 | .741 | -.317 | .445 |
| | 교육수준 | -.093 | .165 | -.055 | -.560 | .577 | -.421 | .235 |
| | 초과근무시간 | .018 | .054 | .032 | .337 | .736 | -.089 | .126 |
| | 보직기간 | .012 | .066 | .018 | .178 | .859 | -.119 | .142 |
| | 연령 | -.013 | .031 | -.102 | -.428 | .670 | -.076 | .049 |
| 업무량 | (상수) | 3.357 | 1.209 | | 2.777 | .006 | .961 | 5.753 |
| | 직급 | -.357 | .220 | -.227 | -1.621 | .108 | -.793 | .080 |
| | 직군 | .041 | .058 | .071 | .715 | .476 | -.073 | .156 |
| | 사업부문 | -.159 | .165 | -.100 | -.964 | .337 | -.487 | .168 |
| | 재직기간 | -.102 | .160 | -.154 | -.638 | .525 | -.419 | .215 |
| | 성별 | -.093 | .208 | -.051 | -.447 | .656 | -.506 | .320 |
| | 교육수준 | .133 | .179 | .077 | .744 | .458 | -.222 | .488 |
| | 초과근무시간 | -.088 | .059 | -.150 | -1.500 | .137 | -.205 | .028 |
| | 보직기간 | -.091 | .071 | -.134 | -1.272 | .206 | -.232 | .051 |
| | 연령 | .019 | .034 | .143 | .566 | .572 | -.048 | .086 |
| 동료관계 | (상수) | 3.930 | .737 | | 5.333 | .000 | 2.469 | 5.391 |
| | 직급 | -.045 | .134 | -.043 | -.333 | .740 | -.311 | .221 |
| | 직군 | -.066 | .035 | -.175 | -1.882 | .063 | -.136 | .004 |
| | 사업부문 | -.110 | .101 | -.105 | -1.092 | .277 | -.310 | .090 |
| | 재직기간 | -.012 | .097 | -.028 | -.127 | .899 | -.206 | .181 |
| | 성별 | -.317 | .127 | -.264 | -2.496 | .014 | -.569 | -.065 |
| | 교육수준 | -.055 | .109 | -.049 | -.506 | .614 | -.272 | .161 |
| | 초과근무시간 | .082 | .036 | .212 | 2.278 | .025 | .011 | .153 |
| | 보직기간 | -.065 | .043 | -.146 | -1.489 | .140 | -.151 | .021 |
| | 연령 | .004 | .021 | .051 | .216 | .830 | -.037 | .045 |

| 모형 | | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 | B의 95% 신뢰구간 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | | 하한값 | 상한값 |
| 의사소통 | (상수) | 4.865 | 1.062 | | 4.580 | .000 | 2.759 | 6.970 |
| | 직급 | .032 | .193 | .022 | .165 | .870 | -.352 | .415 |
| | 직군 | -.013 | .051 | -.024 | -.252 | .801 | -.113 | .088 |
| | 사업부문 | -.300 | .145 | -.205 | -2.064 | .041 | -.588 | -.012 |
| | 재직기간 | .319 | .140 | .528 | 2.271 | .025 | .041 | .597 |
| | 성별 | -.313 | .183 | -.187 | -1.711 | .090 | -.676 | .050 |
| | 교육수준 | .107 | .157 | .067 | .679 | .499 | -.205 | .419 |
| | 초과근무시간 | .018 | .052 | .034 | .349 | .728 | -.084 | .120 |
| | 보직기간 | -.036 | .063 | -.058 | -.571 | .569 | -.160 | .088 |
| | 연령 | -.045 | .030 | -.365 | -1.502 | .136 | -.104 | .014 |

Abstract

# Comparative of job satisfaction between domestic and overseas business division in public enterprise

## - A Study of employees in KEPCO -

Ji-hoon, Baek

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

Job satisfaction has become one of important organizational issues in recent years. However, there has been little to no advanced research to investigate the effects of business division in public enterprise on job satisfaction, especially related to overseas business in Korea.

This study tests the effects of business division of job satisfaction by comparing the responses of employees of domestic and overseas business division in public enterprise to the study variables. In addition, a multiple regression approach is used to measure the differences in the relative importance of satisfaction with job interest, communication, fringe benefits, organization's policies and procedures, pay, promotion opportunities, job rewards, supervisors, relationship

with fellow workers. Also, to complement a statistical analysis, a depth interview was conducted with employees in overseas business division.

The results of the analysis are summarized in the following.

First, this study shows that the level of satisfaction with promotion opportunities in overseas business division was lower than in domestic business division. It appears to be related to the stereotypical promotion procedures that is disadvantageous in overseas business division.

Second, when comparing work procedure satisfaction between domestic and overseas business division, it was found that the level of satisfaction in overseas business division was lower than in domestic business division. This is because domestic and overseas business division belongs to one organization, that is more focused on domestic business.

Third, related to satisfaction whit communication, it was shown similar results as promotion opportunities, work procedures. It was caused by insufficient explanations for new job positions in overseas business that was difficult to standardize due to the characteristic of job itself. Moreover, it was affected by limited opportunities to communicate with members in other divisions.

While there was little differences regarding job interest, fringe benefits, pay, job rewards, supervisors, relationship with fellow workers.

**keywords** : Public enterprise, Overseas business, Job satisfaction, KEPCO
***Student Number*** : 2014-23624