



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](#)

공기업정책학 석사 학위논문

채용전형에 따른 조직몰입
결정요인 차이에 관한 연구

- 기업은행 일반전형과 지역할당전형을 중심으로 -

2017년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김재영

채용전형에 따른 조직몰입 결정요인 차이에 관한 연구

- 기업은행 일반전형과 지역할당전형을 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2017년 4월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 재 영

김재영의 석사 학위논문을 인준함

2017년 6월

위 원 장 우 지 숙 (인)

부위원장 전 영 한 (인)

위 원 이 수 영 (인)

국문초록

어느 조직이든 인력을 채용하고 운용을 하면서 전략적 인력배치를 통한 조직의 효율성을 도모하고 결과를 창출하고자 한다. 무한경쟁시대에 돌입하고 인터넷전문은행이 생겨나고 치열한 금융시장의 경쟁 속에서 살아남아야 하는 기업은행의 경우도 예외는 아닐 것이다. 그렇기에 채용을 하는 과정에서부터 적재적소에 맞는 인력을 선발하여 효율적으로 운영하고자 지역할당채용을 실시하고 있다. 지역할당제란 지역금융전문가 양성을 도모하고 지역근무를 통한 시너지를 창출하고자 시행되는 제도로 지방이전 공공기관을 중심으로 최근 이슈화 되고 있는데, 기업은행의 경우 10년 전부터 시행중이다. 따라서 본 논문에서는 기업은행이 운영해 온 채용 관련하여 일반전형과 지역할당 전형을 비교분석하여 심도있는 연구를 해보는데 목적을 두고 있다.

본 연구는 기업은행 직원의 조직몰입에 영향을 미치는 결정요인에 대하여 채용전형별로 비교분석하였다. 분석함에 있어 다양한 연구방법을 활용하였는데 그 첫째는 동기이론과 조직몰입에 관련된 이론 및 선행연구를 검토하는 문헌적 방법이고 다른 하나는 채용전형인 일반전형 집단과 지역할당전형 집단을 대상으로 설문조사를 통한 실증적인 분석이다.

특히 설문의 문항은 문헌적 방법을 통해 추출한 직무동기요인 중 하나인 조직관리와 보상체계를 선정하였으며, 종속변수로는 조직몰입을 선정하여 총 23개의 문항으로 구성하였다.

설문의 대상은 기업은행 전체 직원 중 지역별, 직급별, 성별, 채용전형 등을 고려하여 전국의 직원 중 200명을 선정하였으며 이 직원들에게 설문조사를 실시하여 수집한 자료를 바탕으로 spss를 활용하여 신뢰도분석, T검정 및 다중 회귀분석등을 실시하였다.

본 연구의 분석을 통하여 얻은 결과는 다음과 같다.

일단 채용전형에 따른 조직관리 차이를 검증해 본 결과 일반보다는 지역할당전형이 더 높게 나타났다. 특히 독립변수의 하위변수들을 살펴보면 순환근무에 대해서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 이는 기업은

행의 일반전형집단에게는 본부 전입등에 대한 동기가 요인이 되어 몰입을 시키는 반면, 지역할당전형의 경우는 일정기간 지역근무 제한이 저해 요인이 된 것으로 풀이된다. 보상체계에 대한 차이검증도 실시하였으나 통계적으로 유의미한 결과는 보이지 않았다.

다중회귀분석을 통한 가설검증을 실시하였는데 가설 1의 조직관리에 대한 검증의 경우 일반전형자의 경우 조직분위기가 가설에 대해 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지역할당집단의 경우는 교육훈련에 대해 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설2의 보상체계의 경우 두 집단 간의 결과가 상반되게 나왔는데, 일반전형 집단의 경우에는 승진제도와 성장기회에 대해 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지역할당 집단의 경우는 성장기회와 함께 급여, 복리후생 및 휴가제도등에 대하여 정(+)적인 영향을 보였다. 이는 일반 전형자는 자아실현등의 고차원적 욕구가 강하게 보였으며 지역할당 전형의 경우는 성장에 대한 욕구와 함께 안정의 욕구등 저차원적 욕구가 강하게 나타났다. 이러한 결과에 따라 조직에서는 효과적인 조직운용을 통해서 인력에 대한 조직효과성을 높이기 위한 종합적인 접근이 필요할 것이다.

주요어 : 지역인재, 직무동기요인, 기업은행, 채용전형, 지역할당,
조직관리, 보상체계

학 번 : 2016-24419

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적 및 필요성	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	2
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토	4
제 1 절 기업은행 채용제도	4
1. 기업은행 채용절차	4
2. 기업은행 채용현황	5
제 2 절 지역인재에 대한 이론적 논의	6
1. 지역인재의 정의	6
2. 지역인재의 순기능과 역기능	8
제 3 절 직무동기에 대한 이론적 논의 및 선행연구 ..	11
1. 직무동기에 대한 이론적 논의	11
2. 동기요인관련 이론	11
제 4 절 조직몰입의 이론적 논의 및 선행연구	18
1. 조직몰입의 이론적 논의	18
2. 조직몰입의 영향요인	20
제 5 절 선행연구의 검토	21
1. 지역인재에 대한 선행연구	21
2. 동기에 대한 연구	21
3. 조직몰입에 대한 선행연구	22
제 3 장 연구설계	24
제 1 절 분석의 틀	24
제 2 절 가설설정	26
제 3 절 변수의 조작적 정의	27

제 4 절 설문의 구성 및 분석방법	32
1. 설문의 구성 및 자료수집	32
제 4 장 자료분석 및 가설검증	34
제 1 절 연구대상자의 일반적인 사항	34
제 2 절 연구의 자료처리방법 및 분석결과	36
1. 신뢰도 검증	37
2. 각 요인의 일반적인 경향	38
3. 연구대상자의 일반적인 사항에 따른 차이	40
4. 각 요인간의 상관관계	47
5. 조직관리와 보상체계가 조직몰입에 미치는 영향	49
6. 설정된 가설의 검증의 결과	52
제 5 장 결론	57
제 1 절 연구의 결과 요약	57
제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 제언	58
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	62
참고문헌	63
Abstract	66
부록(설문지)	69

표 목차

[표 2-1] 기업은행 채용현황	5
[표 2-2] 지역인재의 정의	7
[표 2-3] 2015년 지방이전 공공기관 지역인재채용현황	8
[표 2-4] 지역할당제의 찬반 논쟁	9
[표 2-5] 지역인재의 순기능과 역기능	10
[표 2-6] 내용이론 비교	17
[표 2-7] 조직몰입에 대한 국내외 학자들의 개념정의	19
[표 3-1] 설문지의 구성	33
[표 4-1] 변수	35
[표 4-2] 영역의 신뢰성 검증	37
[표 4-3] 조직관리의 일반적인 경향	38
[표 4-4] 보상체계의 일반적인 경향	39
[표 4-5] 조직몰입의 일반적인 경향	40
[표 4-6] 채용전형에 따른 조직관리 차이검증	40
[표 4-7] 채용전형에 따른 보상체계 차이검증	41
[표 4-8] 채용전형에 따른 조직몰입 차이검증	42
[표 4-9] 채용전형별 계급에 따른 조직관리 차이검증	43
[표 4-10] 채용전형별 업무에 따른 조직관리 차이검증	44
[표 4-11] 채용전형별 계급에 따른 보상체계 차이검증	45
[표 4-12] 채용전형별 업무에 따른 보상체계 차이검증	46
[표 4-13] 채용전형별 독립변수와 조직몰입과의 관계	47
[표 4-14] 채용전형별 독립변수가 조직몰입에 미치는 영향	49
[표 4-15] 채용전형별 독립변수가 조직몰입에 미치는 영향	51
[표 4-16] 가설검증 결과	56

그림 목차

[그림 2-1] 기업은행 채용 프로세스	4
[그림 2-2] Maslow의 욕구 5계층	13
[그림 2-3] 조직몰입의 결정요인	20
[그림 3-1] 연구분석 모형	25

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적 및 필요성

지역균형발전을 위해 많은 공공기관들이 정부 정책에 의거 지방이전을 실시했다. 그리고 어느덧 지방이전도 마무리 단계에 접어들고 이전한 지역에서 효율성과 시너지를 발휘하고자 다양한 정책이 이야기 되고 있다. 이중 단연 화두는 지역인재 채용일 것이다. 지역인재 채용이란 공공기관 지방이전에 따른 건설 및 지원에 관한 특별법 29조 2(이전공공기관의 지역인재 채용등)을 기반으로 지방이전한 지역의 대학을 나온 졸업생을 대상으로 특정비율을 선별하게 하는 방식을 말하는데 최근 해당 지역의 지방자치단체에서 앞장서 채용비율을 법제화까지 이야기 되며 활발하게 진행되고 있는 상황이다. 이는 공공기관 지방이전의 당초 취지인 지역의 균형발전의 일환으로 지방 이전한 기업에 입사한 직원의 출퇴근 시간 단축, 거주지 인근생활을 통한 적응시간 단축도모, 이를 통한 조기 퇴사 사전방지, 지역사업과 연계한 지역밀착형 사업추진에 유리하다는 장점을 바탕으로 타당성을 주장하고 있다. 이전기관의 경우는 어느 정도의 채용은 좋지만 과도한 비율로 채용을 할 경우 수도권 및 타 지역과의 형평성 문제, 적합한 인재의 부재, 인력의 원활한 운용을 이유로 적극적 채용을 꺼리고 있는 상황이다. 기업은행의 경우 10년 전부터 지역의 금융전문가 양성을 도모하고 연고지 근무에 따른 시너지를 창출하고자 지역할당제를 적극 도입하여 채용하고 있다. 기업은행은 채용경로별 두 집단의 간접비교를 통해 채용경로에 따른 두 집단이 조직 내에서 어떠한 특성을 보이고 있는지를 알아보려고 한다.

궁극적으로 조직이란 어떠한 목표를 가지고 구성원들이 함께 융화되어 시너지를 발휘하고 이를 통해 목표달성을 할 수 있게 노력하는 집단이라 할 수 있다. 이러한 조직의 가장 큰 핵심은 무엇보다 효율적 경영을 통한 성장이라고 할 수 있겠다. 데이비스(Keith Davis)에 의하면 개인의 역량과 동기부여의 상호작용을 통해 조직 구성원의 역량을 향상시키고 이들에게 업무를 적극적으로 하기 위한 동기를 부여하면 조직의 효과성을 높일 수 있다고 한다. 따라서 본 선행연구를 통해 조직의 효과성을 높이기 위한 동기요인을 알아보고 이를 바탕으로 분석해보고자 한다.

본 논문은 기업은행 직원의 조직몰입의 결정요인에 관한 연구를 함에 있어 다음의 두 가지를 관심을 두고 진행하였다. 첫째, 기업은행 대졸공채직원 중 일반전형자와 지역할당전형자의 채용경로에 따라 조직몰입에 미치는 요인에 어떤 차이가 있는지를 규명하였다. 둘째, 기업은행 조직 내 조직몰입에 영향을 미치는 직무동기요인이 무엇인지를 분석하여 기업은행의 효율적 인적관리 운영을 도모하여 동기부여 정책을 제시하고자 한다. 이를 통해 기업은행 조직 내의 조직성과를 비롯하여 조직관리 분야에 유용한 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

1. 연구의 범위

본 논문은 채용경로에 따라 조직몰입에 영향을 주는 동기요인이 어떻게 다른지를 파악하고자 한다. 따라서 기존 문헌연구를 통해 이론적 개념을 토대로 구성한 설문지를 기업은행 사내 홈페이지 설문조사시스템을 통해 의견을 알아보았다. 그리고 기존 문헌연구를 바탕으로 선행연구를 통해 조직몰입 결정요인에 대한 개념을 잡고, 가설설정하고 연구모형을

구축하였다.

이러한 연구의 범위는 다음과 같다.

첫째, 연구의 공간적 범위는 기업은행 대졸공채 직원으로 지역인재채용이 활성화 되었던 2006년 이후 입행자 중 지역별, 성별, 현 직무를 고려하여 그 기준안에서 무작위 선정을 하였다. 둘째, 연구의 시간적 범위는 2017년 2월 1일부터 2월 14일까지이다. 더 나아가 인원은 200명을 기준으로 일반 전형자와 지역인재전형자의 채용비율을 고려하여 두 집단의 표본을 선정하였다.

2. 연구의 방법

본 연구는 연구의 목적상 기존의 데이터를 분석하고 수집하는 차원이 아닌 문헌연구를 통해 도출한 개념을 바탕으로 설문을 작성하여 분석하는 방법이 유용하며 이를 위해 기업은행 대졸 공채 직원의 채용전형에 따라 일반전형과 지역할당전형으로 세분화하여 이 두 집단의 비교설문을 실시하였다. 설문의 조작화를 위해 조직몰입 및 직무동기요인의 이론적 근거와 실증적 분석 자료를 선행 연구하여 검토하였다. 이를 통해 확인한 조직몰입에 영향을 주는 결정요인으로는 크게 조직관리요인, 조직구조적요인, 보상 체계적 요인이 있는데 본 연구에서는 조직 관리적 요인과 보상 체계적 요인에 대한 결정요인을 연구해보고자 한다.

또한, 이렇게 해서 취합된 설문 결과를 바탕으로 SPSS/WIN 통계프로그램 22.0을 활용하여 신뢰도 검사를 위해 Cronbach's α 를 사용하고, 하였다. 그리고 연구대상자의 일반적인 사항, 빈도분석을 사용하였으며, 조직관리, 보상체계와 조직몰입과의 관계는 단순상관관계분석(Pearson's Correlation Analysis)으로 분석하였다. 마지막으로 조직관리 및 보상체계가 조직몰입에 미치는 영향력을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 기업은행 채용제도

1. 기업은행 채용절차

선발은 적합한 지원자를 뽑는 것으로 지원자의 정보를 수집하고 분석하는 등의 절차로 구성된다.(이학중,2000) 기업은행의 경우도 1차 서류전형, 2차 필기시험(논술 및 인적성, NCS기반), 3차 역량면접(1박2일합숙면접), 4차 최종임원면접으로 구성되어진다. 최근 능력 및 역량 중심의 채용이 강화되면서 NCS¹⁾기반 채용이 진행 중이다. 이러한 채용과 함께 기업은행의 경우는 10년 전부터 지역할당제를 운영 중에 있다. 기업은행에서 운영 중인 지역할당제란 해당지역의 지역전문가로 고등학교 또는 대학교를 해당 지역에서 나온 지원자가 해당 지역에 5년 이상 근무하는 조건으로 채용하는 방식을 말한다.

<그림 2-1> 기업은행 채용 프로세스



1) 국가직무표준(NCS, National Competency Standards)은 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·태도 등의 내용을 국가가 체계화한 것을 말함

2. 기업은행 채용현황

기업은행은 앞서 말한 지역할당제외에도 다양한 전형으로 직원을 선발하고 있다. 특히 기초생활수급자, 장애인, 국가유공자등 지역할당을 포함한 사회적 배려자에 대한 채용을 꾸준히 해오고 있는 상황이다. 이 중 이번 논문에서 눈여겨 봐야할 사항은 지역인재에 대한 채용으로 최근 5년동안 선발인원의 최소 18.6%에서 최대 36.8%를 지역인재로 채용하고 있는 상황이다. 지역적 인력 수요 공급에 따라 매년 약간의 차이는 있지만 평균적으로 20% 이상의 지역인재를 대전, 충청, 광주, 호남, 부산, 울산, 경남, 대구, 경북등지에서 고등학교 또는 대학을 나온 졸업예정자 및 졸업자를 선발하고 있다.

<표2-1> 기업은행 채용현황

구분	2012上	2012下	2013上	2013下	2014下	2015上	2015下
입행인원	231	220	203	208	197	198	188
지역인재	76 (32.9%)	81 (36.8%)	63 (31%)	52 (25%)	30 (15.2%)	40 (20.2%)	35 (18.6%)
IBK 인턴경험	48	45	45	44	35	41	57
장애인	11	11	10	10	4	2	2
국가보훈 대상자	19	17	28	29	17	18	15
우대 전문자격증	27	35	23	24	4	4	2
해외진출 예정국가 전문가	6	6	7	6	-	-	-
기초생활	-	12	11	8	-	-	-

자료 출처 : 공공기관 알리오: www.alio.go.kr

제 2 절 지역인재에 대한 이론적 논의

1. 지역인재의 정의

수도권 집중화 현상 해결 및 국토 균형 발전의 일환으로 공공기관 지방 이전 사업이 시행되고 있다. 2015년 말 기준 107개의 공공기관 가운데 89개 기관이 이전한 상황으로 어느덧 지방 혁신도시 이전사업도 막바지에 달하고 있다. 이러한 상황에서 좀 더 시너지를 내고자 지역인재 채용을 입법화 하여 추진하려는 움직임이 보이고 있다.

지역인재채용은 다양한 집단에서 다양한 기준으로 이용되고 있다. 과거 조선시대(문과)의 경우도 지역할당제와 능력위주 선발을 조화롭게 진행하였다. 1차시험에서 도별 인구에 비례하여 성균관 유학생에게 50명, 그 외에 경기도 20명, 충청도와 전라도 각 25명, 경상도 30명, 강원도와 평안도 각 15명, 황해도와 함경도에 각 10명씩 배정하였다.(정부혁신지방분권위원회 외, 2004: 24) 이렇듯 지역안배와 조화를 중요시하는 선발제도는 다양한 분야에서 시대를 초월해 운영되고 있었다. 지역인재란 지역에 거주하며 숙련되고 높은 수준의 학력을 갖추고 있는 인적자원으로 정의하고 있다.(박우식,2011) 현재 지역인재관련 채용은 공무원임용, 공공기관 지방이전기업, 금융기관, 대기업등 다양한 곳에서 진행되고 있지만 그 개념적 의미는 약간식의 차이가 존재하는 바이다. 먼저 기업은행의 경우는 지역인재의 개념을 지역할당인재로 표현하고 수도권을 제외한 전국의 고등학교 또는 대학교를 졸업하거나 졸업예정인자를 말하며 5년동안 해당 지역에 의무근무하는 것을 전제로 하고 있다. 공무원 임용시험의 경우는 지방인재라는 용어로 사용하며 서울을 제외한 지역에 학교를 졸업, 중퇴, 휴학중인사람을 일컫는다. 공공기관 지방이전기업의 경우는 이전지역 인

재라는 용어로 이전하는 지역이 속한 시·도 소재 대학을 졸업하였거나 졸업예정인 사람으로 정의하고 있다. 이렇듯 다양한 분야에서 약간의 의미를 다르게 표현하여 선발하고 있지만 결과적으로 내포하는 의미는 지역균형발전을 위한 지역의 우수한 인재 선발에 취지를 하고 있다는 점은 분명하다.

<표2-2> 지역인재의 정의

구분	기업은행	공무원임용	공공기관 이전기업
용어	지역할당인재	지방인재	이전지역 인재
개념	지역밀착형 영업전문가 양성을 위한 취지로 고등학교 또는 대학교를 졸업하고 해당 지역에서 5년 의무근무할 수 있는 사람	수도권(서울, 경기, 인천)이 아닌 지역에 소재하는 대학의 학생 또는 졸업생	이전 공공기관이 속한 시·도에 소재하는 지방대학을 졸업하였거나 예정인 사람

(출처: 지역발전위원회(2015), 공공기관 이전의 지역발전효과 분석 및 극대화 방안)

앞서 말한바와 같이 최근 공공기관 지방이전을 하면서 해당 지자체에서는 지역인재 확보 및 지역경제 활성화등을 위한 지역인재 우선 채용을 법제화²⁾ 하려는 등 다양한 움직임이 보이고 있다. 하지만 지역별로 기관별로 지역인재 채용에 대한 온도차가 나타나고 있는 상황이다. 많이 채용하는 지역의 경우는 27%이상을 채용하고 있지만 그렇지 않은 지역의 경우는 6%대에 채용을 하고 있는 상황이다.

2) 국가균형발전과 청년일자리 문제해결을 위해 혁신도시 공공기관 지역인재 의무채용법안을 만들어 지역별로 20%~30%의 지역인재 채용을 법제화하여 청년실업과 지역불균형 문제 해소를 하고자 해당 지자체에서 적극적으로 움직이며 현실화하려고함

<표2-3> 2015년 지방이전 공공기관 지역인재 채용현황

지역	조사기관수	2015년 지역인재 채용비율			비고
		전체채용	지역인재	%	
합계	109	8,895	1,138	12.8	
부산	11	336	92	27.4	
대구	9	419	69	16.5	
광주·전남	13	1,959	302	15.4	
울산	7	295	29	9.3	
강원	11	1,549	142	9.2	
충북	10	261	31	11.9	
전북	6	512	75	14.6	
경북	8	1,970	192	9.7	
경남	10	724	132	18.2	
제주	3	39	4	10.3	
충남	2	219	32	14.6	
세종	19	612	38	6.2	

출처 : 국토교통부, 지역인재 채용확대방안 마련연구 보고서(2016.1)

2. 지역인재의 순기능과 역기능

어떠한 정책이 시행될 때는 그 정책에 긍정적인 면과 우려되는 면이 공존하기 마련이다. 지역인재 채용 역시 수년간 찬반논쟁, 순기능과 역기능 등 다양한 의견이 존재한다. 지역인재의 취지자체가 각 지역으로부터 인재를 골고루 등용해서 지역의 균형발전을 꾀하고 수도권과 서울등지의 인구집중을 억제하고자 하는 것으로 찬성 쪽의 입장은 서울과 지방의 격차 심화를 해소하고 지역의 인재유치를 통해 지역근무 유도하여 지역균형 발전을 꾀한다는 것에 있다. 하지만 반대급부로 헌법에 보장된 국민

의 평등권 침해로 위헌 소지가 있다고 주장하고, 능력위주의 선발이 아닌 거주지역 기준을 정해서 임용하는 것은 부당하다는 의견도 있다.

<2-4> 지역할당제의 찬반 논쟁

찬 성	반 대
<ul style="list-style-type: none"> - 서울과 지방의 격차, 불균형 심화 - 지역불균형은 국가발전 방해요인 - 인구유출에 따른 지방지역 정원미달등 악순환 	<ul style="list-style-type: none"> - 헌법에 보장된 국민의 평등권 침해 - 공무원 인사제도는 실적주의 표방 - 능력위주의 선발이 아닌 거주지역을 통한 선발은 부당

출처 : 중앙일보(1997), 인재 지역할당제 찬반양론(1997.10.25.) 7면

이러한 찬반 논쟁 속에서 지역인재제도의 순기능과 역기능을 알아보자. 일단 순기능으로는 지역사업을 위한 거점 인력 양성이 용이하고, 지역밀착형 사업추진에 유리하다는 점, 현지 상황에 대한 지식 및 현지적응능력이 좋고, 지역경쟁력 육성 및 지역경제 활성화에 이바지 할수 있다는 점이 있다. 또한, 해당 기관 및 단체 기업등과의 상생협력 기반이 조성됨에 따라 지역에 대한 이미지가 제고되고 출퇴근 시간 단축 및 타 지역 근무등을 통한 이직률을 줄일 수 있는 장점이 있다. 하지만 역기능도 존재한다. 일단 수도권 등 타 지역에 대한 역차별이 존재하며, 선발인원이 소수일 경우 지역 내 전공 분야 및 적합인재가 없을 경우 인력확보에 어려움이 존재하고 전국단위 지점의 경우는 순환근무에 따른 매력도 반감 등이 이유가 될 수 있다.

<2-5> 지역인재의 순기능과 역기능

구 분	내 용
순기능	<ul style="list-style-type: none"> - 지역사업을 위한 거점 인력 양성 - 지역밀착형 사업 추진에 유리함 - 기관의 현지상황에 대한 지식, 경험이 풍부한 직원 채용을 통해 원활한 업무수행 및 시너지 창출 가능 - 지역경쟁력 육성 및 지역 경제 활성화에 기여 가능 - 지역에 대한 기관의 이미지 제고 - 출퇴근 시간 단축 및 타지역 근무로 인한 조기 이직률을 낮출 수 있음.
역기능	<ul style="list-style-type: none"> - 수도권 등 타 지역에 대한 역차별 존재 - 기관 주요 사업과 관련 특정 전공분야가 없을 경우 인력확보의 어려움이 존재함. - 타지역 우수인재 채용에 한계 - 전국단위의 지점운영으로 순환근무시 매력도 반감

출처 : 국토교통부, 지역인재 채용확대방안 보고서(2016)

이렇듯 지역인재 채용에 대해서는 많은 찬반의견, 순기능과 역기능등이 있는데 공공기관 지방이전등에 따른 지역인재에 대한 연구를 해보조자 한다. 10여년전부터 지역할당 전형을 통해 지속적으로 지역인재를 선발해 온 기업은행은 전국 각지에 영업망을 구축하여 지역인재에 대한 활용을 잘하고 있는 상황으로 이러한 사례를 바탕으로 지역인재 집단과 일반 집단의 효과에 대해 분석해보고자 한다.

제 3 절 직무동기에 대한 이론적 논의 및 선행연구

1. 직무동기에 대한 이론적 논의

직무를 수행함에 있어 움직이는 원동력은 바로 동기부여 일 것이다. 동기부여는 모든 행동에 계기가 되기도 한다. 우리가 구직을 하여 일을 하는 이유도 돈을 벌어서 지금보다 더 나은 생활환경에서 살면서 좋아하는 음식을 먹고, 좋은 집에서 살고, 입고 싶은 옷도 사고, 가족 지인들과 여행을 다니기 위한 기반을 마련하기 위한 것이다. 이렇듯 동기는 어떠한 행위를 움직이게 하는 주체로 조직을 보다 효율적으로 운영하며 조직성과에 긍정적인 영향을 주기 때문에 조직을 연구하는 입장에서 구성원들의 직무 동기에 대해서도 수많은 연구가 진행되어 왔다. 직무동기란 조직구성원들을 직무를 이행하도록 하는 내재적 힘을 말하는데 직무동기는 직무를 이행하는 과정에서 얻을 수 있는 인간의 욕구 만족정도에 따라 결정되며, 이러한 동기가 높을수록 직무수행의 효율성이 높아진다. (Pinder, 1984). 일반적으로 동기이론에는 내용이론과 과정이론이 큰 틀에서 존재하는데 내용이론의 경우는 어떤 요인이 동기를 유발하는지를 설명하는 이론이고, 과정이론의 경우는 유발되는 과정을 설명하는 이론이다.(김성신, 2010) 본 논문은 조직몰입을 높이는 직무동기 요인을 알아보려고 하는 것으로 내용이론에 대해 좀 더 깊숙이 살펴보고자 한다.

2. 동기요인 관련 이론

일반적으로 동기이론은 앞서 언급한바와 같이 내용이론과 과정이론으로 분류되는데 이하에서 살펴볼 이론은 첫 번째로는 Maslow의 욕구단계이

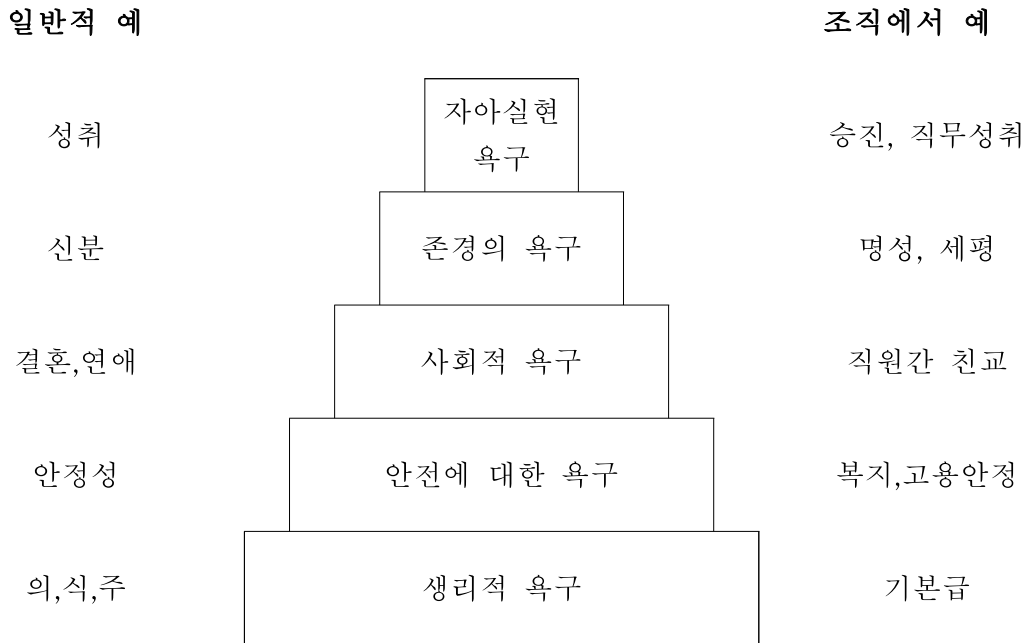
론, 두 번째는 Alderfer의 ERG이론, 마지막으로 Herzberg의 욕구충족요인 이론을 살펴보고자 한다.

(1) Maslow³⁾의 욕구계층이론

본 이론은 동기연구에 있어 가장 많이 사용되고 알려진 이론이다. Maslow는 욕구의 5단계를 다음과 같이 분류하였다. 최하급은 생리적 욕구에서 안전에 대한 욕구, 그다음은 사회적 욕구, 존경에 대한 욕구, 마지막 최상급을 자아실현의 욕구이다. 본 이론에 따르면 가장 하급의 욕구가 충족되면 더 이상은 그 단계는 동기부여 역할을 하지 못하며 그 위 단계가 동기부여가 되는 역할을 하게 되는 것이다. Maslow는 욕구의 강도는 최하급이 가장 강하며 위로 올라갈 수 도록 점차 약해져서 5가지 욕구단계 중 자아실현의 욕구가 가장 낮다고 설명했다. 다섯 계층의 욕구층을 다음과 같이 일반적인상황과 조직적 상황에 맞춰 <그림 2-2>로 나타내보았다.

3) 매슬로우는 미국의 심리학자이며 철학자로 기본적인 생리욕구부터 자아실현에 이르기 까지 충족되어야 할 욕구에는 위계가 있다고 주장하였으며, 제3대 심리학의 창시자이기도 하다.

<그림 2-2> Maslow의 욕구 5계층



* 출처 : 이창원, 최창현(2007:169)

① 생리적 욕구

생리적 욕구는 인간의 가장 기본이 되는 욕구로 식욕, 성욕, 수면욕, 등의 생리적 욕구로 다른 기본 욕구에 비해 강도가 매우 높아 이러한 욕구가 충족이 되지 않을 경우는 극한상황이 될수 있다고 주장했다. 이 욕구가 충족되지 않으면 그 상위 단계로 나아갈 수 없다고도 주장했다.

② 안전에 대한 욕구

하위단계인 생리적 욕구가 충족되면 많은 사람들은 그 위단계를 생각하게 된다. 안전에 대한 욕구는 많은 사람들에게 나타나는 위험, 질병, 경제적불안에서 벗어나 안전을 추구하려는 욕구이다. 정신적, 심리적, 육체적, 경제적으로부터 안전을 찾게 된다고 주장했다.

③ 사회적 욕구

하위단계인 생리적 욕구와 안전에 대한 욕구가 충족되면 인간은 소외감이나 외로움등으로부터 탈출하기 위해 연애, 사랑, 소속감등의 욕구가 커지게 된다.

④ 존경에 대한 욕구

Maslow의 욕구 계층 중 4번째는 자신이 인정받고 자존심등을 유지하고 싶어하는 존경에 대한 욕구이다. 이러한 욕구는 권력, 인정, 지위등에 대한 욕구로 나타나고 이것이 충족될 때 자신감이 생기며 자부심을 갖게 된다. 주변으로부터의 긍정적 평가와 존경받고 싶어지는 이 욕구이다.

⑤ 자아실현의 욕구

Maslow의 욕구 계층 중 가장 상위층인 자아실현의 욕구는 본인이 하고자 하는 것을 도전하려는 욕구로 하위개념인 4가지를 모두 충족하게 충족하고 본인의 잠재력을 발휘하여 나아가고자 하는 욕구이다.

그러나 이러한 Maslow의 이론에 대해 다양한 학자들로부터 한계점 및 여러 가지 비판이 제기되었다.(이창원·최창현, 2007:172-173) 우선, 다섯가지 욕구층이 모두에게 동일하게 적용되는 것은 아니고 바뀔 수 있다고 비판하며, 하위 단계가 충족되어도 그 동기요인은 상실하는 것이 아니고 그 전보다 약화된 것이라고 말한다. 또한, 한 가지가 아닌 여러 가지 욕구가 하나의 행동으로 유발한다고도 하였고, 인간의 행동이 인간의 원하는 욕구 충족만을 위해 수행되는 것이 아니고, 욕구계층을 다섯가지로 분류하는 것 또한 의구심이 든다고 하였다.

(2) Alderfer⁴⁾의 ERG이론

Alderfer는 Maslow가 주장한 욕구계층이론의 문제점과 한계점을 보완하여 조직 내에서의 개인의 동기와 욕구를 보다 더 현실적으로 설명하였다. Alderfer는 생존욕구(E: existence needs), 대인관계 유지욕구(R: relatedness needs), 성장욕구(G: growth needs)등으로 세 가지로 나누었다.(이창원·최창현, 2007)

① 생존욕구(E: existence needs)

생존의 욕구는 육체적 생존을 유지하려는 다양한 유형의 물리적·생리적 욕구들로서 이 욕구가 충족되지 않으면 생존이 위협받게 된다. 조직의 경우에 빚대어 보면 조직 구성원들에게 기본급과 안정화된 근무환경을 제공해 줄 수 있다.

② 대인관계 유지욕구(R: relatedness needs)

인간이 인간답게 살기위해 타인과 관계를 유지하려는 욕구로 자신을 둘러싸고 있는 사회 환경과 인간관계에 관심을 집중시키는 욕구이다. 개인간의 친교, 집단에 대한 소속감등이 있다.

③ 성장욕구(G: growth needs)

성장욕구는 창조적이고 개인적인 본인의 발전을 위해 인간이 노력하고 자하는 욕구를 말한다. 본인이 성장하기 위해 적극적이고 자신감을 가지고 직무에 임하려는 자세로 능력개발 및 창의적 성취감등이 해당된다.

4) 클레이턴 폴 엘더퍼(Clay Pual Alderfer, 1940~2015) 미국의 심리학자로 매슬로의 이론을 확장하여 주창함

Alderfer와 Maslow는 인간의 욕구를 계층화하고 그에 따라 욕구가 나타난다고 하는 점은 공통점을 보이지만 차이점도 가지고 있다. 첫째, Maslow는 하위층의 욕구가 충족되어야 상위층 욕구가 진전될 수 있다고 보았으나, Alderfer는 상하위층의 욕구가 동시에 활성화 될 수 있다고 보았다. 둘째, Alderfer는 욕구만족의 좌절 및 퇴행 과정이 존재하고 있다고 보았다. 셋째, Alderfer는 욕구충족의 행동의 추성성을 기준으로 분류한 반면, Maslow는 욕구의 중요성과 추구순서를 기준으로 분류하였다.(Alderfer,1972;김성신,2010)

(3) Herzberg⁵⁾의 욕구충족요인 이원론

Herzberg의 욕구충족요인 이원론은 조직구성원들의 동기부여관점에서 설명하였다. 그는 인간의 욕구가 상호 독립적인 차원의 욕구가 존재한다고 주장했다. 동기요인과 위생요인으로 나눌 수 있는데 조직생활에서 직원들에게 만족을 주고 동기부여를 하게하는 것을 동기요인(motivator)이라 정의하였으며, 직원들이 불만을 느끼거나 해소하게 하는 요인을 위생요인(hygiene factor)로 정의하고 상호 독립적이라고 주장했다. 동기요인은 직무상 성취감, 인정감, 보람있는 업무, 성장 및 발전등의 요인이 있으며 이러한 동기요인들이 갖추어 있지 않아도 불만을 초래하지 않는다고 보았다. 위생요인의 경우는 회사정책, 보수, 대인관계, 작업조건등의 본질적인 것으로 직원들의 불만을 소극적으로 해소하는 요인으로 정의했다. 이러한 것을 바탕으로 하위층인 위생요인들을 충족시키면서 불만을 해소하고, 상위계층인 동기요인을 충족시킴으로써 직원의 사기를 진

5) 동기-위생이라는 직무확대 이론을 주창한 미국 심리학자로 종업원에 대한 동기부여방법이라는 논문으로 주목을 받음

작시켜 생산성을 향상 시킬 수 있도록 한다고 보았다. (김성신,2010)

하지만 이 역시 많은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 연구대상이 전문직군으로 일반사람들까지 포함하여 일반화 시키는 것에 어려움이 있다고 보며, 둘째, 연구방법에 있어서 연구자료가 중요사건 기록법을 근거로 수집되었기에 과대평가되어있다고 볼 수 있다는 점, 셋째는 개인차에 대한 고려(개인의 연령, 조직내 위치등)가 다르다는 점, 그리고 마지막으로 직무와 동기의 성과관계가 분석되지 않았고 개인만족도와 동기수준이 설명되지 못했다는 것도 지적되었다.(이창원·최창현,2007)

지금까지 동기부여관련된 대표적인 Maslow의 욕구계층이론, Alderfer의 ERG이론, Herzberg의 욕구충족요인 이론등의 내용이론에 대해 살펴해보았다. 지금까지 살펴본 내용이론을 다음과 같이 표로 정리해보았다.

<표 2-6> 내용이론 비교

단계	Maslow	Alderfer	Herzberg	욕구정도
5	자아실현욕구	성장욕구	동기요인 (만족)	고차원욕구 ↓
4	존경욕구			
3	애정욕구	관계욕구	위생요인 (불만)	저차원욕구
2	안전욕구			
1	생리적욕구	생존욕구		

* 출처 : 김성신(2010 p16)

제 4 절 조직몰입의 이론적 논의 및 선행연구

1. 조직몰입의 이론적 논의

조직에 종사하는 사람이라면 누구나 인정받고, 조직 내에서 긍지와 보람등을 느끼며 생활하고 싶어 할 것이다. 그러기 위해서는 조직에 대한 몰입도를 높여 생활하게 되는데 이렇듯 조직몰입은 개인적인 상황뿐 아니라 회사차원에서도 매우 중요한 요소로 작용한다. 그렇기에 현재까지도 많은 조직관련 학자들이 연구를 해오고 있는 실정이며 많은 관심을 가지고 있다. 하지만 직무만족의 이론적 논의에서 언급한바와 같이 조직몰입 역시 다양한 학자들로부터 다양한 연구를 해오고 있다보니 현재까지도 명확하게 개념을 정의하기는 쉽지 않은 상황이다.

조직몰입에 대한 정의는 연구하는 학자들 간의 이론적 차이를 보이고 있다.(Mowday, Steer & Porter, 1979). 수많은 연구결과에도 불구하고 조직몰입이 일반적 정의가 내려지지 못 하는데는 두 가지의 이유가 있다고 주장한 학자도 있다. 연구하는 사람들마다 연구의 목적과 연구하고자 하는 분야가 달라서 서로다른 접근방법을 사용하고 있기 때문이고, 조직몰입의 개념은 연구의 생성적 개념이고 다양한 차원으로 구성이 된 개념이기 때문이다.(Willson, 1995; Robertson & Tang, 1995)

그간의 학자들에 의해 이론적으로 정의된 조직몰입의 개념에 대해 알아보면, Becker(1960)는 조직몰입(Organizational Commitment)이란 회사에서 오랫동안 일하면서 쌓인 기존의 투자로 인해 지속적인 관심을 보이며 일관된 행위의 연속선상을 지속하려는 현상이라 정의하였고, Porter & Smith(1970)는 조직이 원하는 이상이나 가치에 대한 강력한 믿음과 수용, 조직을 위해 노력하려는 의사, 구성원으로 지속하고자 하는 의지라고 정의하였다. Mowday(1979)는 조직의 목표와 가치에 대한 신뢰와 수

용, 본인이 속한 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직에 오랫동안 구성원으로 존재하고자 하는 마음이라고 정의하였다. 대부분 비슷한 의미로 정의하고있는 상황이다. DeCotiis & Summers(1987)는 조직구성원이 본인이 소속한 조직의 목표와 가치를 내면화하고 그 회사에 기여한다는 관점에서 본인의 역할을 보는 정도라고 정의하였다. 국내학자들의 경우도 크게 다르지는 않았다. 이동철(2012)은 조직몰입이란 조직구성원이 본인이 일하는 조직에 얼마나 동질감을 느끼며 그 조직에 얼마나 헌신하는지의 정도라고 정의하였고, 김영호(2009)는 조직구성원이 조직과 목표에 대해 동질화하고 이를 바탕으로 정서적인 애착을 갖게되는 것을 개념화한것이라 정의하였다.

<표 2-7> 조직몰입에 대한 국,내외 학자들의 개념정의

Becker (1960)	회사에서 오랫동안 일하면서 쌓인 기존의 투자로 인해 지속적인 관심을 보이며 일관된 행위의 연속선상을 지속하려는 현상
Porter & Smith (1970)	조직이 원하는 이상이나 가치에 대한 강력한 믿음과 수용, 조직을 위해 노력하려는 의사, 구성원으로 지속하고자 하는 의지
Mowday (1979)	조직의 목표와 가치에 대한 신뢰와 수용, 본인이 속한 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직에 오랫동안 구성원으로 존재하고자 하는 마음
DeCotiis & Summers (1987)	조직구성원이 본인이 소속한 조직의 목표와 가치를 내면화하고 그 회사에 기여한다는 관점에서 본인의 역할을 보는 정도
이동철 (2012)	조직구성원이 본인이 일하는 조직에 얼마나 동질감을 느끼며 그 조직에 얼마나 헌신하는지의 정도
김영호(2009)	구성원이 조직과 목표에 대해 동질화하고 이를 바탕으로 정서적인 애착을 갖게되는 것을 개념화 한 것

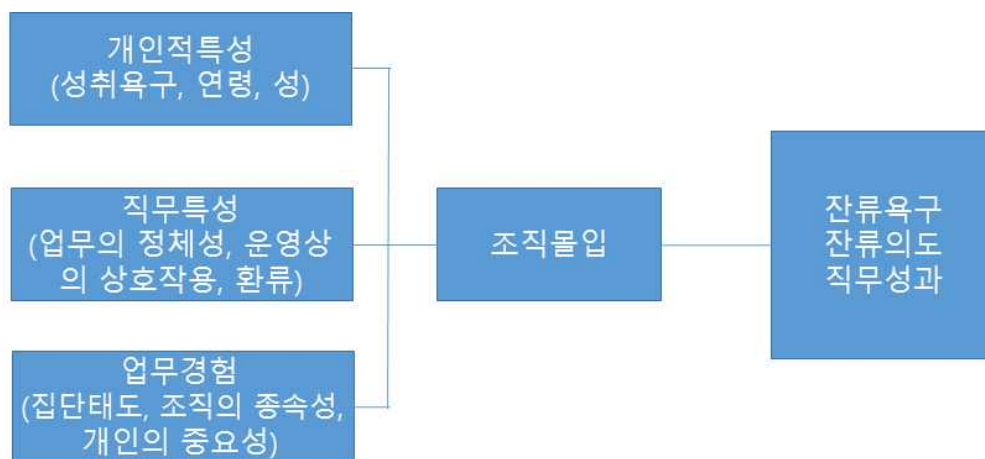
3. 조직몰입의 영향요인

(1) 조직몰입 영향요인

조직몰입에 대한 정의 역시 직무만족과 마찬가지로 학자들마다 다양한 정의를 내리고 있는만큼 그 영향요인도 세부적으로 봤을 때 차이가 존재한다. 조직연구자들이 조직몰입의 세부 영향요인을 분석한 것들을 보면 일반적으로 승진, 직무만족, 분위기, 인사정책, 개인적 특성등이 있다.

김홍수(2009)는 조직몰입의 영향요인을 크게 개인적 특성요인과 조직구조적 요인, 그리고 조직관리적 특성요인의 경우로 나누어 분석하였다. 먼저 개인적 특성요인으로는 성취동기, 자율성, 책임감등이 조직몰입에 영향을 미친다고 분석하였다. 조직구조적 요인의 경우는 개인에게 주어진 업무량이 합리적일 때 더 몰입할 수 있다고 하였다. 조직관리적 특성으로는 교육훈련, 리더십, 공정성, 직무특성등 꼽았다. 일반적으로 조직몰입은 다양한 선행요인에 의해 영향을 받으며 이것은 조직성과와 개인적 성과등에 영향을 미친다.

<그림 2-3> 조직몰입의 결정요인



* 출처 : Steers(1977:466), 김영호(2009)재인용

제 5 절 선행연구의 검토

1. 지역인재에 대한 선행연구

본 연구와 관련하여 사전 선행연구들을 살펴보면 일단 지역인재와 관련된 연구의 경우는 대기업이나 공공기관보다는 공무원 채용제도에 대한 부분에 초점이 맞춰있는 상황이다. 지역인재 채용에 대해 긍정적인 연구 결과를 발표한 조명래(1998)는 지역할당 선발은 지역의 뛰어난 인재를 확보하고 해당 지역의 정체성의 진작, 지역의 자율적이고 지속적인 성장, 지방과 중앙의 고른 발전이 필요하다고 주장했다. 주진욱(2015)은 기본적으로 할당하여 선발하는 것은 사회적 약자에 처우를 개선하기 위한 것으로 적극적 평등실현조치이고 헌법에서 말하는 평등은 절대적 평등이 아닌 상대적 평등이라고 정의하며 지역할당에 대해 긍정적 연구결과를 발표했다. 최수호(2013)은 차별에 노출되는 취약층을 그대로 두게 되면 경제적, 사회적 논리에 의해 그들의 근로의 기회가 적어질 수 있기에 개선이 필요하다고 주장하였다. 하지만 이와 반대급부로 김동원(2007)의 경우는 지역인재채용의 두 가지 문제점을 제시했다. 첫째는 단기적이고 미시적 관점은 효과가 있을 것으로 보이지만 멀리 보면 어려울 것이고, 둘째는 역차별이 존재하고 헌법상 평등과 기회균등이념에 위배된다고 주장하였다.

2. 동기에 대한 연구

직무 동기나 조직효과성과 관련하여 이미 상당히 많은 연구결과가 존재하며 그 중 상당수가 조직몰입이나 직무만족과 관련하여 연구되었다.

Herzberg(1959)는 회사의 내규, 급여, 개인생활, 대인관계등을 위생요인(hygiene factors)이라 정의하며 이러한 요인들은 직무동기를 유발하기에는 충분한 것은 아니지만 채워지지 않았을 경우는 불만족을 유발한다고 하였다. 그러나 이러한 주장과 반대로 위생요인이 조직효과성에 긍정적 영향을 준다는 연구결과도 있다. 박순애(2006)는 공무원의 직무동기와 행태에 관련한 연구에서 위생 요인고 조직의 장래성에 대한 만족, 직무 자율성등이 조직몰입과 직무 만족등에 긍정의 영향을 미친다고 하였다. 반면 김석주(1994)는 고위직공무원과 하위직 공무원의 동기부여요인에 대한 연구에서 고위직 공무원의 경우는 성취감, 승진등이 하위직 공무원들보다 더 밀접한 것으로 나타났으며 하위직 공무원의 경우는 위생요인인 급여, 신분보장, 업무량등이 동기부여요인이 된다고 주장했다. 또한 이영두(2014)의 연구에 의하면 동기요인의 경우 직무몰입과 높은 상관관계가 있지만 위생요인의 경우 직무몰입에는 유의적 결과가 보이지 않았다고 주장했다.

3. 조직몰입에 대한 선행연구

조직몰입에 대한 결정요인은 다양하게 존재하는데 김홍수(2009)의 조직몰입 영향요인 분석을 보면 조직몰입의 변수를 크게 3가지로 분류하여 개인적 특성, 조직 구조적 특성, 조직 관리적 요인등이 있는데 개인적 요인의 경우 책임성, 자율성이 영향을 미치고, 조직 구조적 요인은 개인의 업무량 및 권한, 조직규모가 영향을 미치고 조직 관리적 요인의 경우는 교육훈련, 보상과 균형, 리더십, 공정성, 직무 특성등이 영향을 미친다고 주장했다. 최지현(2010)의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구를 보면 기혼이 미혼보다 조직몰입이 높고, 40대가 연령별 조직몰입 중

가장 높은 것으로 나타났으며 직무관련 요인 중으로는 직무특성 요인이 조직몰입과 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 조직관련 요인으로는 공식성과 조직문화가 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 김양원(2009)는 지방공무원의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에서 개인적 상황으로는 성별이 조직몰입에 많은 영향을 미쳤고 이중 남성의 몰입도가 높았다고 밝혔다. 직무요인은 모든 변수가 조직 몰입도에 영향을 미치지만 이중 직무 만족이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

제 3 장 연구설계

제 1 절 분석의 틀

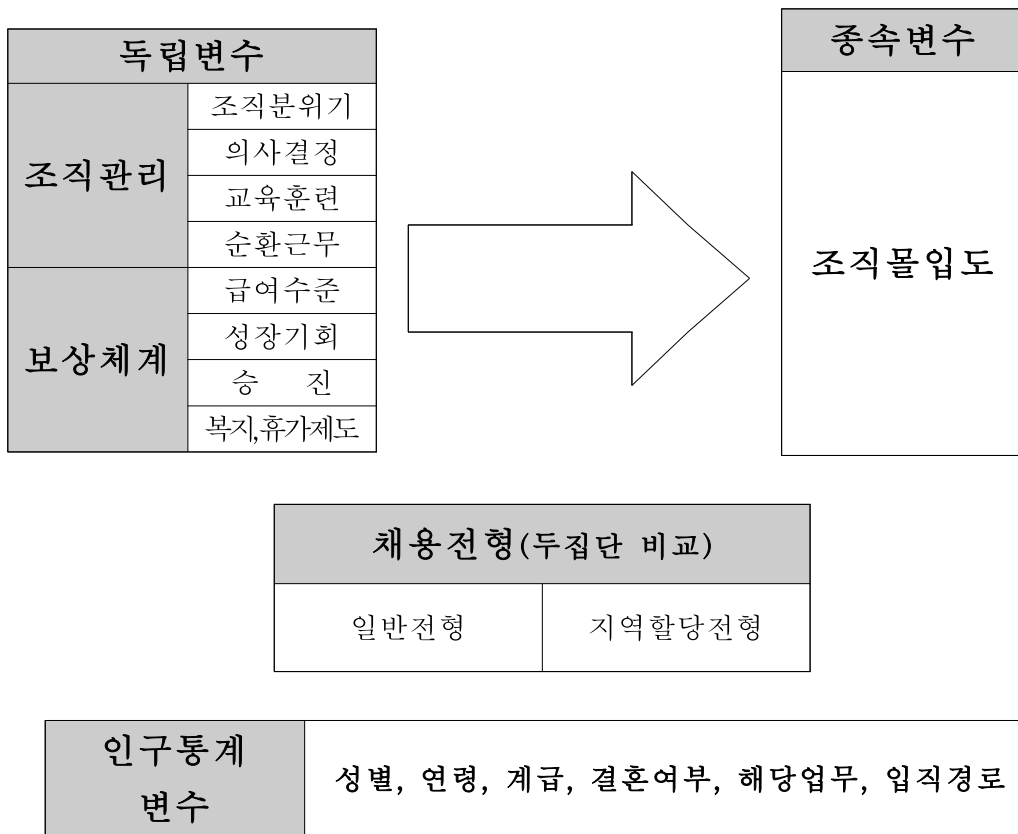
본 연구는 기업은행 직원들의 조직몰입에 영향을 주는 직무동기 요인에 대해 알아보려고 하는 것이다. 더 나아가 채용전형(일반전형, 지역할당전형)에 따른 두 집단의 차이를 비교 분석하여 두 집단 간 결정요인에 어떠한 차이가 있는지를 알아보려고 한다.

독립변수로는 기존의 많은 선행 연구 자료를 통해 검증된 직무동기요인을 선정하였다. 세부적으로는 큰 틀에서 조직관리와 보상체계로 그 하위 변수들은 각 요인(조직관리, 보상체계)중 기업은행 직원들의 상황에 맞는 요소들은 선정하여 조직관리 변수에는 조직의 분위기, 의사결정, 교육훈련, 순환근무(근무형태)로 하였으며 보상체계는 급여수준, 성장기회, 승진, 복지 및 휴가제도등으로 선정하였다. 또한, 종속변수로는 기업은행 직원의 조직몰입을 선정하여 독립변수의 각각의 요소들이 어떠한 영향을 미치는지 분석한다. 종속변수의 세부사항으로 조직몰입도의 경우 Meyer와 Allen(1991)의 개념을 토대로 정서적몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입을 분석하고자 한다. 또한 인구통계학적 변수로는 성별, 연령, 직급, 결혼여부, 해당업무를 설정하였다.

따라서 본 연구의 목적은 기업은행 대졸공채 직원의 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 알아보고, 특히 일반전형자와 지역할당전형자의 채용전형에 따라 나타나는 직무동기 요인의 차이를 비교·분석하는데 있다 할 것이다.

효과적인 조직은 무엇보다 조직의 구성원들이 조직생활을 함에 있어 동기부여가 되는 일에 있어 적극적이고 자발적으로 임하기 때문에 그에 맞는 요소를 확인하고 집단별 성향에 맞게 로알티를 제공하여 조직을 효과적으로 운용하는 것이라 하겠다.

<그림 3-1> 연구 분석 모형



제 2 절 가설설정

보상체계와 조직관리로 구성되는 직무동기가 조직몰입에 어떠한 영향을 주는지 알아보하고자 하는 연구로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1. 조직관리의 가설설정

앞선 선행연구를 통해 이수태(2009)는 근무환경, 직업안정성, 교육훈련 등이 조직효과성에 영향을 미치는 조직관리 요인으로 분류하였다. 본 연구에서는 독립변수를 보상체계와 세분화하였기에 나머지 변수인 조직분위기, 의사결정, 교육훈련, 순환근무를 하위변수로 채택하여 연구·분석하였다.

이러한 하위변수들이 기업은행의 일반전형집단과 지역할당전형집단의 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

-
-
- 가설1-1. 조직의 분위기가 좋을수록 조직몰입도가 높아질 것이다.
 - 가설1-2. 의사결정이 합리적 일수록 조직몰입도가 높아질 것이다.
 - 가설1-3. 교육훈련이 활발할수록 조직몰입도가 높아질 것이다.
 - 가설1-4. 직원의사를 반영한 순환근무는 조직몰입도가 높아질 것이다.
-
-

2. 보상체계의 가설설정

어느 조직이나 급여의 수준이 높을수록, 승진이 공평하게 유지될수록, 복지제도가 좋을수록 직원들이 몰입할 수 있을 것이라는게 일반적 견해이다. 하지만 이러한 보상체계도 채용경로에 따라 몰입하게 하는 요인에 집단 간 어떠한 차이가 있는지를 검증하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2-1. 급여가 합당할수록 조직몰입도가 높아질 것이다.

가설2-2. 성장기회가 많을수록 조직몰입도가 높아질 것이다.

가설2-3. 승진제도가 공평할수록 조직몰입도가 높아질 것이다.

가설2-4. 복리후생 및 휴가제도가 좋을수록 조직몰입도가 높아질 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

1. 독립변수

독립변수는 기업은행 직원들의 조직몰입에 영향을 주는 동기요인으로 크게 조직관리 및 보상체제로 구분하였다.

1) 조직관리

① 조직분위기

어떠한 조직이든 그 조직만의 문화가 있고 그 문화가 분위기를 좌우할 것이다. 따라서 조직분위기가 좋을수록 조직생활을 함에 있어 긍정적인

영향을 미칠 것이다. 특히나 기업은행의 경우는 보수적인 금융권임에도 불구하고 가족같은 문화라는 평이 있는데 금번 연구를 통해 조직분위기를 독립변수의 조직관리라는 요인으로 두고 즐겁게 행복하게 일 할수 있는 분위기가 만들어졌는가를 측정해보고자 한다.

② 의사결정

의사결정이란 어떠한 행동의 방향을 모색하고 고민하여 그에 대한 결단을 내리는 과정이다.(이수태, 2009) 즉 어떠한 행동을 결정함에 있어 조직에서는 상명하달식인지, 아니면 직원간 충분한 의사소통을 통해 이루어지는지에 따라 조직구성원들이 직무에 대해 몰입하고 만족하는 깊이가 달라질 수가 있다. 특히나 대출을 심사하여 거액의 금액을 지원하는 금융업의 특성상 결정에 대한 책임이 크기 때문에 의사결정을 하는 과정에서 구성원의 참여가 높아지고 의견개진을 할 수 있게 되면 효과성이 높을 것이다. 따라서 본 연구에서는 의사결정을 독립변수의 조직관리 요인으로 선정하여 중요한 의사결정 과정에 조직 구성원들의 의견을 수렴하는 절차에 대해서 적극적인지에 대해 측정하고자 한다.

③ 교육훈련

어느 조직이든 해당 직무를 원활하게 수행을 하기 위해 직무 교육에 많은 투자를 한다. 신입행원으로 입행을 하게 되면 2개월 동안 합숙교육을 통해 은행원의 역량을 함양하기 위한 교육을 받게 된다. 또한 입행 후 6개월 간격으로 수신, 여신, 외환분야에 직무 교육을 받게 된다. 또한 각종 교육 프로그램 운영등을 통해 직원의 직무와 관련된 능력을 끌어올릴 수 있게 한다. 본 연구를 통해 교육훈련을 조직관리 요인의 독립변수로 선정하여 조직의 교육훈련이 활발하게 효과적으로 이루어지고 있는지에 대해 측정해보고자 한다.

④ 순환근무

순환근무⁶⁾란 생활근거지 또는 희망근무지배치를 최대한 보장하여 사기진작과 생활안정을 도모하는 인사제도이다. 금융기관의 경우 금전거래가 이루어지는 특성상 직원과 고객과의 밀착관계를 억제하고 지점이 전국각지에 고루 퍼져있는 특성상 순환근무제를 실시 중이다. 이러한 근무행태도 조직관리의 한 축으로 기업은행의 경우도 한지점(부점)에 2년~3년정도씩 순환근무 제도를 실시 중에 있다. 또한 입행 후 2년이 지난 직원의 경우 인력드래프트 제도를 통해 본부부서 희망근무지에 지원할 수 있는 자격이 주어진다. 본 연구를 통해 기업은행의 순환근무제도를 독립변수의 조직관리의 요인으로 선정하여 순환근무제도가 원활하고 형평성있게 이루어졌는지에 대해 측정해보고자 한다.

2) 보상체계

① 급여수준

급여란 근무에 대해 금전적으로 지급하는 재정적 보상을 말한다.(오석홍, 2005) 특히 본 연구가 실시되는 은행의 경우는 업무강도 및 영업스트레스가 크긴 하지만 일반기업보다 높은 수준의 급여를 받고 있는 것은 사실이다. 알리오 대외공시자료에 의하면 기업은행 2016년도 신입사원 초임 연봉은 4,600만원이며, 2016년도 정규직 평균 급여는 9,400만원으로 이러한 급여는 직원의 직무동기 유발 및 직원의 지휘를 확인하는 사회적 거래기능을 하기도 한다 따라서 금차 연구시 급여의 수준이 조직몰입에 미치는 영향이 어떠한지를 연구해 보기 위해 독립변수로 선정하였다.

6) 기업은행의 경우 2~3년 이상 근무할 경우 타 지점 및 본부부서에 발령을 내서 직원들이 다양한 지점에서 근무할 수 있는 환경을 만들고 있다. 다만, 지역인재의 경우는 입사 후 5년 동안은 해당지역에서 근무해야하는 제약이 있다.

② 성장기회

성장기회란 조직에 지속적으로 근무함에 따라 개인적인 역량이 향상될 수 있게 자기개발 및 어학등의 능력발전을 할 수 있는 기회가 제공되는 것을 말한다. 기업은행의 경우는 학술연수제도⁷⁾(MBA, 석사취득) 및 여신심사역, 외환전문역, PB전문역의 연수교육, 그리고 사이버 연수원을 통해 어학 및 각종자격증등에 대해 기회가 제공된다. 따라서 금차 연구시 이러한 성장기회가 조직몰입에 미치는 영향이 어떠한지 연구해 보기 위해 독립변수로 선정하였다.

③ 승진

승진이란 아래의 직급에 재직 중인 자가 일정 요건을 충족시켰을 경우 근무성적, 연수성적, 경력 및 기타 능력에 의하여 뛰어난 자를 상위직급에 임용하는 것을 말한다.(박천오 외, 2000, pp232~234) 기업은행의 경우는 승진자격 요건을 갖추기 위해서는 5급 18호(대졸 군필 기준 초임호봉 13호)가 되고 당행 책임자임용자격시험 및 기준을 충족시켰을 경우 대상이 되고, 이때 심사를 통해서 과장으로 승진을 시킨다. 4급 과장 승진 후 통상 9년이 경과되었을 경우 부서 및 지점의 성과 및 인사 고과등을 통해 3급 부지점장으로 승진대상이 되고, 부지점장 승진 후 5년경과 후 지점장 승진심사를 하게 된다. 김성신(2010)에 따르면 이러한 승진이 개인과 조직에 미칠 수 있는 영향으로는 첫째, 개인의 입장에서 각자의 성공에 대한 기대를 충족시킴으로 동기부여가 되고, 둘째, 조직입장에서는 상위직급으로 우수한 인재를 승진시킴으로 인해 효율적인 자원관리를 도모할 수 있다고 말한다. 따라서 본 연구에서는 조직몰입에 영향을 주는 보상체계의 측정지표로 승진제도를 공정하게 유지하는지에 대한 여부를 평가한다.

7) 잠재적 성장가능성이 있는 직원에 대해 소정의 선발절차를 거친 후 대학원 및 MBA 과정에 파견하는 제도

④ 복지 및 휴가제도

복지 및 휴가제도는 조직생활을 함에 있어 보수이외의 편익을 말하는 것으로 조직생활의 만족하고 몰입할 수 있는 중요한 요인이 된다. 과거에는 보수가 직무동기에 큰 영향을 미쳤지만 최근에는 복리후생 및 휴가제도가 구성원들의 만족을 높이는 데 큰 요인으로 작용하고 있다. 기업은행의 경우 임차사택제도⁸⁾, 합숙소제도, 유연근무제, 건강검진등 다양한 복지제도를 시행중에 있으며 출산직원의 육아휴직제도 및 의무연차제도, 보상휴가제도등도 시행중이다. 따라서 본 연구를 통해 복지 및 휴가제도가 적극적인지를 측정하기로 한다.

2. 종속변수

종속변수로는 조직몰입으로 기업은행 직원들의 개인적인 인식정도의 차이를 측정한다.

1) 조직몰입

조직몰입은 조직을 구성하고 있는 구성원들이 조직의 문제를 자신의 문제로 보는가, 또한 그 조직에 강한 자부심을 가지고 있는지와 같은 질문을 요구한다. 앞서 언급한바와 같이 Mayer와 Allen(1990)의 개념을 토대로 한 김창규(2009)와 김선신(2010)의 조직몰입의 설문문항을 재인용하여 설문문항을 정서적(affective)몰입, 지속적(continuance)몰입, 규범적(normative) 몰입으로 구성하였다.

8) 부양가족을 동반한 직원에 대하여 격지 발령이 난 경우 주거안정 도모를 통해 몰입할 수 있는 환경 조성을 위해 회사명의로 사택을 계약하여 임대하는 제도

제 4 절 설문지의 구성 및 분석방법

1. 설문지의 구성 및 자료수집

본 연구는 기업은행 직원들의 직무동기(조직관리와 보상체계)가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 알아보는 연구로 기업은행 직원을 채용경로에 따른 일반전형 집단과 지역할당 집단으로 구분하여 인식의 차이를 알아보는 것이 목적이다.

설문지는 독립변수인 조직관리 4문항, 보상체계 4문항, 종속변수인, 조직몰입 9문항, 인구통계학적 변수 6문항으로 총 23문항으로 구성되어있다. 설문지의 질문 형태는 Likert 5점 척도법(①전혀 그렇지 않다. ②그렇지 않다. ③보통이다. ④그렇다. ⑤매우그렇다.)를 사용하여 측정하였다.

또한, 설문은 기업은행 내 사내 설문조사 시스템을 이용하여 2017년 2월 1일부터 2월 14일까지 이주일간 실시하였으며 입직경로에 따른 두 집단인 일반전형 집단과 지역할당 집단 직원 200명에게 설문을 의뢰하였다. 그 중 179명이 설문에 참여하였고 일반전형과 지역할당 전형의 표본은 각각 114명, 64명이었다. 또한 표본의 다양성 및 공정성을 위해 입행 1년 이내의 신입행원은 제외했으며, 입행년도 별, 직급별 인원을 균형 있게 참여시켰다. 일반전형자의 경우는 본점과 서울 및 수도권지역의 직원들을 다양하게 참여시켰으며, 지역할당 집단의 경우도 전라도지역과 경상도 지역, 충청도 지역을 골고루 참여시켰다. 이러한 설문실시결과 총 179명의 자료를 분석하였다. 설문에 응답한 연구대상자의 특성은 뒷장의 연구결과에서 좀 더 자세히 다루도록 하겠다. 또한, 앞서 말한 설문지의 구성을 종합, 정리하여 보면 <3-1>와 같다.

< 표 3-1 > 설문지의 구성

변수	하위변수		문항번호	비고
독립변수	조직관리 (A)	조직 분위기	A-1	
		의사결정	A-2	
		교육훈련	A-3	
		순환근무	A-4	
	보상체계 (B)	급여	B-1	
		성장기회	B-2	
		승진	B-3	
		복지,휴가제도	B-4	
종속변수	조직몰입 (C)	정서적 몰입	C-1,3,8	
		규범적 몰입	C-2,5,7	
		지속적 몰입	C-4,6,9	
인구통계학적 변수	인구통계학적 특성 (D)	성별	D-1	
		연령	D-2	
		계급	D-3	
		결혼여부	D-4	
		해당업무	D-5	
		입직경로	D-6	

제 4 장 자료분석 및 가설검증

제 1 절 연구대상자의 일반적인 사항

본 연구는 IBK기업은행의 채용전형에 따른 조직몰입 영향요인의 차이를 분석해 보고, 일반전형 입행자와 지역할당전형 입행자간 조직몰입을 하게 하는 요인에 어떠한 차이를 보이는지를 분석하기 위한 목적으로 진행되었다.

일반적 사항에 대해 살펴보면 성별의 경우에 남자가 65.4%이고 여자는 34.5%로 나타났으며, 연령의 경우에는 30대가 83.8%로 압도적으로 높게 나타났고 20대가 13.4%, 40대가 2.8%로 나타났다. 이 현상은 기업은행의 지역할당전형이 최근 10년 이내에 이루어진 것으로 입행당시 지원자의 나이가 평균 20대 후반인 점을 고려하면 30대가 많을 수밖에 없다.

계급의 경우에는 과장이 39.7%로 가장 높았고 계장이 31.8%, 대리가 22.9%, 차장이 5.6% 순으로 나타났으며, 결혼여부의 경우에는 기혼이 57.5%로 과반수이상이었고 미혼은 42.5%로 나타났다.

업무의 경우에는 영업점이 65.9%로 대부분을 차지하였고 본점은 34.1%로 나타났으며, 채용전형의 경우에는 일반이 63.7%로 대부분이었고 지역할당은 36.3%로 나타났다. 채용전형의 경우는 채용할 당시 일반 전형자와 지역할당 전형자의 비율을 고려하여 모집단의 규모와 비례하게 선정하였다.

<표4-1 > 변수

N=179

		빈도	퍼센트
성별	남	117	65.4
	여	62	34.6
연령	20대	24	13.4
	30대	150	83.8
	40대	5	2.8
계급	계장	57	31.8
	대리	41	22.9
	과장	71	39.7
	차장	10	5.6
결혼여부	미혼	76	42.5
	기혼	103	57.5
업무	본점	61	34.1
	영업점	118	65.9
채용경로	일반	114	63.7
	지역할당	65	36.3
합계		179	100.0

제 2 절 연구의 자료처리방법 및 분석 결과

통계처리는 SPSS/WIN 통계프로그램 22.0을 활용하였으며 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에 사용된 척도의 신뢰도 검사를 위해 Cronbach's α 를 사용하였다. 둘째, 연구대상자의 일반적인 사항, 조직관리, 보상체계, 조직몰입에 대해 빈도, 백분율, 평균, 표준편차와 같은 빈도분석을 사용하였다. 셋째, 연구대상자의 일반적인 사항에 따른 조직관리, 보상체계, 조직몰입의 차이를 알아보기 위해 t-test, One way Anova를 사용하였으며 사후검증으로 Scheffe방법을 사용하였다. 넷째, 조직관리, 보상체계와 조직몰입과의 관계는 단순상관관계분석(Pearson's Correlation Analysis)으로 분석하였다. 다섯째, 조직관리와 보상체계가 조직몰입에 미치는 영향력을 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다.

1. 신뢰도 검증

신뢰성(Reliability)이란 유사하거나 동일한 측정도구로 여러번 측정하거나 한가지 측정도구로 여러번 측정했을 때 일관성있는 결과(consistent results)를 얻는 것을 말한다.(이학식 임지훈, 2015) 신뢰성은 이론적으로 전체분산에 대한 참분산의 비율로 표시할 수 있는 것으로, 신뢰도 측정 방법으로 재검사법(test-retest method), 복수양식법(multiple forms technique), 반분법(split-half method), 내적 일관성(internal consistency reliability) 등이 있다.

이론적 배경에서 도출된 개념의 조작화에 사용된 항목들이 실제로 가설 검증을 위한 자료로 유의하게 활용되기 위해서는 이들 항목들이 해당 개념을 제대로 표시하고 있는가를 분석하는 과정이 요구되며 과정은 변수의 신뢰성 분석을 통해 가능하다.

본 연구에서는 크론바하 알파계수를 측정하여 내적 일관성에 의한 신뢰성을 검증하였다.

<표4-2 > 영역의 신뢰성검증

변 수	Alpha
조직관리	.835
보상체계	.804
조직몰입	.832

설문항목이 신뢰성을 인정받기 위한 절대적인 기준은 없으나 일반적으로 알파(Alpha)계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있다. 따라서 본 연구에서 사용한 측정도구의 신뢰성은 대부분 0.6 이상으로 나타나기 때문에 모든 설문항목은 신뢰성이 있는 것으로 확인되었다.

2. 각 요인의 일반적인 경향

<표4-3> 조직관리의 일반적인 경향

N=179

	최소값	최대값	평균	표준편차
우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다	1	5	3.67	.898
우리 조직은 중요한 업무 의사결정 시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다	1	5	3.54	.901
우리 조직은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 조성되어 있다	1	5	4.02	.814
우리 조직은 본부전입, 지점 이동 등의 순환근무 시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어 있다	1	5	3.07	1.014
전체	2	5	3.58	.744

*점수가 높을수록 해당 요인이 높음

<표 4-3>에서 보는 바와 같이 조직관리의 일반적인 경향에 대해 살펴보면 조직관리 전체는 5점 만점에 3.58점으로 중간 이상의 점수를 보였다.

각 문항별로 살펴보면 ‘우리 조직은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 조성되어 있다’가 5점 만점에 4.02점으로 타 문항보다 상대적으로 높게 나타났고 반면에 ‘우리 조직은 본부전입, 지점 이동 등의 순환 근무 시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어 있다’는 3.07점으로 타 문항보다 상대적으로 낮은 점수를 보였다. 또한 모든 문항이 5점 만점에 3점 이상으로 나타나 중간 이상의 점수를 보였다. 이는 기업은행 조직의 조직관리적인 측면에서 분석해볼 때 연수 및 교육 프로그램에 대한 직원들의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났으며 조직 내의 분위기, 조직 내에서

의 의사결정과정도 전체 평균대비 높거나 비슷한 수준으로 나타났다. 다만 전국각지의 영업점에 분포되어 있다 보니 격지근무에 대한 요인들 및 본부근무에 대한 제한사항으로 인해 순환근무는 다소 낮게 나타났다.

<표4-4> 보상체계의 일반적인 경향

N=179

	최소값	최대값	평균	표준편차
우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다	1	5	3.60	.921
현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다	1	5	3.74	.855
우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다	1	5	3.44	.894
우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다	1	5	3.91	.863
전체	2	5	3.67	.701

*점수가 높을수록 해당 요인이 높음

<표 4-4>에서 보는 바와 같이 보상체계의 일반적인 경향에 대해 살펴보면 조직관리 전체는 5점 만점에 3.67점으로 중간 이상의 점수를 보였다. 각 문항별로 살펴보면 ‘우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다’가 5점 만점에 3.91점으로 타 문항보다 상대적으로 높게 나타났다. 또한, 조직에서의 성장기회에 대해서도 평균보다 높은 결과를 보였으며, 급여에 대해서도 평균과 비슷한 결과를 보였다. 반면에 ‘우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다’는 3.44점으로 타 문항보다 상대적으로 낮은 점수를 보였다. 또한 모든 문항이 5점 만점에 3점 이상으로 나타나 중간 이상의 점수를 보였다. 이는 기업은행 직원들이 보상체계에 관련한 요인들에 대해서는 상당히 긍정적 인식을 가지고 있다고 볼 수 있다.

<표4-5> 조직몰입의 일반적인 경향

N=179

	최소값	최대값	평균	표준편차
조직몰입	2	5	3.86	.595

*점수가 높을수록 조직몰입이 높음

조직몰입에 대해서 기존 선행연구 결과를 토대로 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적몰입으로 구성을 하였으나, 요인분석 결과 9개 항목에 대해 요인적재치가 낮은 문항을 제거하고 전체를 하나의 요인으로 재구성하였다. 그 결과 <표 4-5>에서 보는 바와 같이 조직몰입의 일반적인 경향에 대해 살펴보면 조직몰입 전체는 5점 만점에 3.86점으로 중간 이상의 점수를 보였다.

3. 연구대상자의 일반적인 사항에 따른 차이

<표4-6> 채용전형에 따른 조직관리 차이 검증

	일반		지역할당		차이분석 (t값)
	평균	표준편차	평균	표준편차	
우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다	3.58	.968	3.83	.741	-1.816
우리 조직은 중요한 업무 의사결정 시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다	3.48	.914	3.65	.874	-1.170
우리 조직은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 조성되어 있다	3.96	.851	4.12	.740	-1.252
우리 조직은 본부전입, 지점 이동 등의 순환근무 시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어 있다	3.26	.996	2.72	.960	3.534***
전체	3.57	.797	3.58	.647	-.072

*** $p < .001$

<표 4-6>에서 보는 바와 같이 조직관리 차이 검증에 대해 살펴보면 조직관리 전체의 경우에는 일반보다 지역할당이 더 높게 나타났으나 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 각 문항별로 살펴보면 ‘우리 조직은 본부전입, 지점 이동 등의 순환근무 시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어 있다’(t=3.534, p<.001)에서 통계적으로 유의한 차이를 보였는데 일반이 3.26점, 지역할당이 2.72점으로 지역할당보다 일반의 점수가 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 두 가지의 측면으로 해석될 수 있다. 먼저 기업은행 지역할당으로 임행을 할 경우 지역전문가 양성 및 그 지역의 인력우선 공급을 위해 해당 지역에서 5년 동안 의무 근무해야 한다. 그렇기에 지방영업점에서 근무하면서 구성원의 자기개발 및 희망직무로의 순환에 따른 본부 발령등에 제한이 있기 때문으로 해석된다. 두 번째로는 일반전형자의 경우 본부 및 수도권에 근무를 많이 하지만 지역할당인재는 지방영업점에 근무를 하게 되는데 이때 지방영업점의 밀집도가 서울 및 수도권보다 넓게 고루 퍼져있어 지방지역에서도 나름 격지로 분류되는 영업점에 근무할 수 있기 때문에 지역할당 인재가 낮게 나오는 것이 이러한 뜻으로 해석될 수 있다.

<표4-7> 채용전형에 따른 보상체계 차이 검증

	일반		지역할당		차이분석 (t값)
	평균	표준편차	평균	표준편차	
우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다	3.61	.947	3.58	.882	.144
현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다	3.71	.880	3.80	.814	-.672
우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다	3.42	.930	3.48	.831	-.401
우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다	3.94	.823	3.86	.933	.573
전체	3.67	.713	3.68	.685	-.109

<표 4-7>에서 보는 바와 같이 보상체계 차이 검증에 대해 살펴보면 보상체계 전체의 경우에도 역시 일반보다 지역할당이 더 높게 나타났으나 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

각 문항별로 살펴보면 ‘우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다’, ‘우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다’의 경우에는 지역할당보다 일반의 점수가, 반면에 ‘현재 조직에 근무함으로써 성장 기회를 가질 수 있다고 생각 한다’, ‘우리 조직은 승진제도를 공정하게 유지하고 있다’의 경우에는 일반보다 지역할당의 점수가 더 높게 나타났으나 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표4-8> 채용전형에 따른 조직몰입 차이 검증

	일반		지역할당		차이분석 (t값)
	평균	표준편차	평균	표준편차	
조직몰입	3.84	.597	3.90	.595	-.661

<표 4-8>에서 보는 바와 같이 조직몰입 차이 검증에 대해 살펴보면 조직몰입 전체의 경우에는 일반전형의 경우 평균이 3.84이고 지역할당이 3.90으로 일반보다 지역할당이 더 높게 나타났으나 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표 4-9> 채용전형별 계급에 따른 조직관리 차이 검증

		계장		대리		과장		차장		차이 분석 (F값)
		평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	
일반	우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다	3.90	.976	3.27	1.048	3.59	.898	3.50	.577	2.158
	우리 조직은 중요한 업무 의사결정 시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다	3.62	.942	3.20	.961	3.55	.879	3.75	.500	1.394
	우리 조직은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 조성되어 있다	3.97	1.017	4.00	.743	3.98	.787	3.50	1.291	.414
	우리 조직은 본부전입, 지점 이동 등의 순환근무 시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어 있다	3.41	.825	3.13	1.167	3.24	.971	3.50	1.291	.473
	전체	3.72	.792	3.40	.897	3.59	.765	3.56	.239	.821
지역할당	우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다	3.79	.686	3.73	.467	3.80	.894	4.33	.816	1.040
	우리 조직은 중요한 업무 의사결정 시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다	3.54	.881	3.55	.522	3.65	.988	4.33	.816	1.466
	우리 조직은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 조성되어 있다	4.18	.670	4.09	.701	3.95	.826	4.50	.837	.941
	우리 조직은 본부전입, 지점 이동 등의 순환근무 시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어 있다	2.75	.799	2.82	1.079	2.75	1.209	2.33	.516	.367
	전체	3.56	.560	3.55	.498	3.54	.844	3.88	.586	.450

<표 4-9>에서 보는 바와 같이 조직관리 차이 검증에 대해 살펴보면 일반전형의 경우 계장직급에서 많은 점수를 받았으며 의사결정에 대해서는 차장직급에서 교육훈련에 대해서는 대리직급에서 순환근무에 대해서는 차장직급에서 높은 점수를 받았다. 그러나 일반전형자의 계급에 따라서는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 지역할당의 경우는 조직

분위기의 경우 차장급이, 의사결정에 대해서도 차장급이, 교육훈련에 대해서도 차장급이 높은 점수를 받았으며, 순환근무에 대해서는 대부분 낮게 나왔다. 지역할당의 경우도 조직관리적 측면은 유의미한 결과를 도출하지 못했다.

<표 4-10 > 채용전형별 업무에 따른 조직관리 차이 검증

		본점		영업점		차이분석 (t값)
		평균	표준편차	평균	표준편차	
일반	우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다	3.67	.971	3.50	.966	.918
	우리 조직은 중요한 업무 의사결정 시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다	3.57	1.002	3.40	.827	1.015
	우리 조직은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 조성되어 있다	4.00	.869	3.93	.841	.416
	우리 조직은 본부전입, 지점 이동 등의 순환근무 시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어 있다	3.44	.965	3.10	1.003	1.864
	전체	3.67	.837	3.48	.756	1.260
지역할당	우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다	3.57	.976	3.86	.712	-.980
	우리 조직은 중요한 업무 의사결정 시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다	3.57	.976	3.66	.870	-.238
	우리 조직은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 조성되어 있다	4.14	.690	4.12	.751	.074
	우리 조직은 본부전입, 지점 이동 등의 순환근무 시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어 있다	3.14	1.215	2.67	.925	1.229
	전체	3.61	.840	3.58	.629	.113

<표 4-10>에서 보는 바와 같이 조직관리 차이 검증에 대해 살펴보면 조직관리의 경우는 본점직원이 영업점 직원보다 양호한 것으로 나타났다. 그러나 보상체계의 경우는 다르게 나타났으며 둘다 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표4-11> 채용전형별 계급에 따른 보상체계 차이 검증

		계장		대리		과장		차장		차이 분석 (F값)
		평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	
일반	우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다	3.76	.872	3.50	1.075	3.61	.850	3.25	1.708	.559
	현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다	3.79	.819	3.47	1.008	3.80	.825	3.75	.957	1.049
	우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다	3.28	.960	3.17	1.020	3.63	.824	3.75	.957	2.042
	우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다	4.07	.842	4.07	.785	3.78	.832	4.00	.816	1.092
	전체	3.72	.727	3.55	.772	3.71	.687	3.69	.625	.376
지역할당	우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다	3.54 ^a	.838	3.18 ^a	.982	3.55 ^a	.759	4.67 ^b	.516	4.427**
	현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다	3.79	.833	3.55	.688	3.75	.786	4.50	.837	1.949
	우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다	3.29 ^a	.810	3.36 ^a	.674	3.50 ^a	.761	4.50 ^b	.837	4.124**
	우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다	3.82	1.020	3.82	.603	3.70	.979	4.67	.516	1.775
	전체	3.61 ^a	.640	3.48 ^a	.575	3.63 ^a	.646	4.58 ^b	.665	4.611**

** $p < .01$

<표 4-11 >에서 보는 바와 같이 보상체계 차이 검증에 대해 살펴보면 일반의 경우에는 계급에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

지역할당의 경우에는 '우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다'(F=4.427, $p < .01$), '우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다

'(F=4.124, p<.01), 보상체계 전체(F=4.611, p<.01)에서 통계적으로 유의한 차이를 보였는데 모두 과장 이하보다 차장의 점수가 더 높은 것으로 나타났으며 Scheffe의 사후검증 결과 모두 계장, 대리, 과장보다 차장의 점수가 유의미하게 높게 나타났다.

<표4-12> 채용전형별 업무에 따른 보상체계 차이 검증

		본점		영업점		차이분석 (t값)
		평균	표준편차	평균	표준편차	
일반	우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다	3.67	.869	3.55	1.016	.655
	현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다	3.89	.793	3.55	.928	2.084*
	우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다	3.61	.899	3.25	.932	2.100*
	우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다	3.96	.823	3.92	.829	.299
	전체	3.78	.712	3.57	.704	1.625
지역 할당	우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다	3.71	.756	3.57	.901	.409
	현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다	3.57	.976	3.83	.798	-.784
	우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다	3.57	.787	3.47	.842	.316
	우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다	3.43	1.512	3.91	.844	-1.306
	전체	3.57	.800	3.69	.677	-.444

*p<.05

<표 4-12>에서 보는 바와 같이 보상체계 차이 검증에 대해 살펴보면 일반의 경우에는 '현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다'(t=2.084, p<.05), '우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다'(t=2.100, p<.05)에서 통계적으로 유의한 차이를 보였는데 모두 영업점보다 본점의 점수가 더 높은 것으로 나타났다. 이는 일반전형자들 중 본부근무자들의 근무환경 및 근무자의 직위등을 고려하여 결과에 반영된 것으로 판단된다. 지역할당의 경우에는 업무에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

4. 각 요인간의 상관관계

<표4-13> 채용전형별 조직관리, 보상체계와 조직몰입과의 관계

		조직관리				보상체계				9. 조직몰입	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
일반	조직관리	1. 우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다	1								
		2. 우리 조직은 중요한 업무 의사결정시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다	.742**	1							
		3. 우리 조직은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 조성되어 있다	.659**	.602**	1						
		4. 우리 조직은 본부전입, 지점 이동 등의 순환근무 시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어 있다	.630**	.695**	.512**	1					
	보상체계	5. 우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다	.551**	.549**	.576**	.524**	1				
		6. 현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다	.563**	.593**	.483**	.522**	.489**	1			
		7. 우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다	.572**	.581**	.600**	.653**	.532**	.561**	1		
		8. 우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다	.478**	.428**	.578**	.419**	.537**	.391**	.554**	1	
	9. 조직몰입		.598**	.533**	.523**	.532**	.415**	.591**	.634**	.446**	1
지역할당	조직관리	1. 우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다	1								
		2. 우리 조직은 중요한 업무 의사결정시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다	.775**	1							
		3. 우리 조직은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 조성되어 있다	.523**	.504**	1						
		4. 우리 조직은 본부전입, 지점 이동 등의 순환근무 시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어 있다	.372**	.421**	.313*	1					
	보상체계	5. 우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다	.441**	.475**	.415**	.286*	1				
		6. 현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다	.565**	.536**	.587**	.468**	.601**	1			
		7. 우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다	.463**	.537**	.360**	.364**	.658**	.628**	1		
		8. 우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다	.530**	.495**	.478**	.235	.366**	.518**	.288*	1	
	9. 조직몰입		.409**	.435**	.224	.153	.486**	.515**	.311*	.517**	1

* $p < .05$, ** $p < .01$

<표 4-13>에서 보는 바와 같이 입직경로별 조직관리, 보상체계와 조직몰입과의 관계에 대해 살펴보면 일반의 경우에는 조직관리와 조직몰입과는 $r=.523(p<.01)$ 에서 $r=.598(p<.01)$ 의 정(+)적인 상관관계를 보였고 보상체계와 조직몰입과는 $r=.415(p<.01)$ 에서 $r=.634(p<.01)$ 의 정(+)적인 상관관계를 보였다. 즉 조직관리, 보상체계에 대한 인식이 높으면 조직몰입도 높음을 알 수 있다.

지역할당의 경우에는 조직관리 중 ‘우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 구성되어 있다’와 조직몰입과는 $r=.409(p<.01)$, ‘우리 조직은 중요한 업무 의사결정시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다’와 조직몰입과는 $r=.435(p<.01)$ 의 정(+)적인 상관관계를 보였고 보상체계와 조직몰입과는 $r=.311(p<.05)$ 에서 $r=.517(p<.01)$ 의 정(+)적인 상관관계를 보였다. 즉 조직관리 중 ‘우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 구성되어 있다’, ‘우리 조직은 중요한 업무 의사결정시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다’에 대한 인식이 높으면 조직몰입도 높고 보상체계에 대한 인식이 높으면 조직몰입도 높음을 알 수 있다.

5. 조직관리, 보상체계가 조직몰입에 미치는 영향

<표 4-14> 채용전형별 조직관리와 보상체계가 조직몰입에 미치는 영향-일반

N=114

		B	표준 오차	β	t	p	공선성 통계량	
							공차 한계	VIF
(상수)		2.008	.395		5.087	.000		
통 제 변 수	성별(남:0, 여:1)	-.117	.094	-.096	-1.237	.219	.723	1.383
	연령	-.009	.122	-.006	-.072	.943	.713	1.402
	계급	-.012	.063	-.018	-.187	.852	.498	2.007
	결혼여부(미혼:0, 기혼:1)	.016	.102	.013	.157	.876	.635	1.575
	업무(영업점:0, 본점:1)	-.218	.085	-.184	-2.562*	.012	.848	1.180
조 직 관 리	우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다	.157	.070	.255	2.258*	.026	.342	2.926
	우리 조직은 중요한 업무 의사결정시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다	-.044	.079	-.068	-.559	.578	.298	3.358
	우리 조직은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 조성되어 있다	.042	.072	.059	.575	.566	.407	2.454
	우리 조직은 본부전입, 지점 이동 등의 순환근무 시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어 있다	.059	.064	.099	.929	.355	.383	2.612
보 상 체 계	우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다	-.050	.058	-.079	-.855	.395	.512	1.955
	현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다	.197	.061	.291	3.247**	.002	.543	1.842
	우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다	.195	.073	.304	2.674**	.009	.337	2.971
	우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다	.032	.066	.044	.488	.626	.529	1.891
		F=9.969*** p<.001 R ² =.564						

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<표 4-14>에서 보는 바와 같이 입직경로별 조직관리와 보상체계가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보면 일반의 경우에는 설명력은 56.4%를 설명하며 회귀식은 유의하였다($F=9.968, p<.001$). 조직몰입에 영향을 미치는 변인으로는 조직관리에서는 ‘우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다’($\beta=.255, p<.05$)와 보상체계에서는 ‘현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다’($\beta=.291, p<.01$), ‘우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다’($\beta=.304, p<.01$)가 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 ‘직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다’, ‘성장기회’와 ‘승진제도의 공평성’에 대한 인식이 높아지면 조직몰입도 높아질 것이라고 예측할 수 있었으며 그 순위는 ‘승진제도의 공평성’, ‘성장기회’, ‘우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다’의 순으로 나타났다. 이러한 이유를 기업은행 조직에 맞춰 해석해보면 일반 전형자들의 경우 근무지역이 서울 수도권 및 본부근무가 대부분으로 함께 근무하는 직원들의 보편적 성향에 영향을 받게 되는 것으로 보인다. 조직 내에서 세평관리를 잘하고 업무적으로도 인정받는 분들과 근무함에 따라 그 직원들의 성장 및 승진을 보면서 본인의 향후 조직 내에서의 계획을 세우는데 지표가 되며, 이러한 부분들이 이번 연구결과에 반영이 된 것이라 할 수 있겠다.

<표 4-15> 채용전형별 조직관리와 보상체계가 조직몰입에 미치는 영향-지역할당

N=64

		B	표준 오차	β	t	p	공선성 통계량		
								공차 한계	VIF
		(상수)	2.824	.621		4.544	.000		
통 제 변 수		성별(남:0, 여:1)	-.230	.148	-.172	-1.560	.125	.793	1.260
		연령	-.121	.200	-.079	-.605	.548	.558	1.793
		계급	-.005	.079	-.009	-.064	.949	.491	2.036
		결혼여부(미혼:0, 기혼:1)	.137	.144	.116	.951	.346	.643	1.555
		업무(영업점:0, 본점:1)	.021	.207	.011	.100	.921	.812	1.232
지 역 할 당	조 직 관 리	우리 조직은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어 있다	.000	.135	.000	.002	.998	.341	2.935
		우리 조직은 중요한 업무 의사결정시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다	.133	.117	.195	1.141	.259	.327	3.057
		우리 조직은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 조성되어 있다	.241	.107	.299	2.250*	.029	.542	1.846
		우리 조직은 분부전입, 지점 이동 등의 순환근무 시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어 있다	-.065	.076	-.105	-.863	.392	.645	1.551
보 상 체 계		우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다	.225	.096	.334	2.340*	.023	.471	2.123
		현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다	.280	.124	.383	2.254*	.029	.333	3.006
		우리 조직은 승진제도를 공평하게 유지하고 있다	-.169	.112	-.236	-1.505	.139	.390	2.564
		우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다	.205	.081	.322	2.522*	.015	.588	1.700
F=4.093*** p<.001 R ² =.511									

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<표 4-15>에서 보는 바와 같이 입직경로별 조직관리와 보상체계가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보면 지역할당의 경우에는 설명력은 51.1%를 설명하며 회귀식은 유의하였다($F=4.093, p<.001$). 조직몰입에 영향을 미치는 변인으로는 조직관리에서는 ‘우리 조직은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 구성되어 있다’($\beta=.299, p<.05$)와 보상체계에서는 ‘우리 조직은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다’($\beta=.334, p<.05$), ‘현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다’($\beta=.383, p<.05$), ‘우리 조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다’($\beta=.322, p<.05$)가 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 ‘직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 구성되어 있다’, ‘합당한 급여지급’와 ‘성장기회’, ‘복리후생, 휴가제도’에 대한 인식이 높아지면 조직몰입도 높아질 것이라고 예측할 수 있었으며 그 순위는 ‘성장기회’, ‘합당한 급여지급’, ‘복리후생, 휴가제도’, ‘직원의 연수, 교육’의 순으로 나타났다. 이러한 결과를 기업은행에 맞춰 해석해보면, 조직관리적 측면에서 지역할당 인재들의 경우도 은행 내에서 이루어지는 사내 연수등을 통해 업무향상을 하고자 하는 의지가 크고 이를 통한 조직 내에서의 성장도 유도할 수 있다고 보여 진다. 다만, 지역할당 인재의 대다수가 지방영업점 중심으로 분포가 되어있다 보니, 급여 및 복리후생등의 저차원적인 욕구가 좀 더 강하게 몰입하는 요인으로 작용했다고 볼 수 있다.

6. 설정된 가설의 검증의 결과

가설 1-1 조직의 분위기가 좋을수록 조직 몰입도가 높아질 것이다.

본 가설은 <표 4-14,15>에서 보는 바와 같이 일반전형자의 경우 β

=.255, $p < .05$ 로 유의미한 결과를 나타냈다. 따라서 조직분위기가 좋을수록 일반전형 집단의 경우는 조직몰입도가 높아진다고 할 수 있다. 다만 지역할당전형의 경우는 $\beta = .000$, $p > .05$ 로 유의미한 영향을 주지는 못했다. 따라서 가설 1-1의 경우 일반전형집단의 가설이 채택되었다.

가설 1-2 의사결정이 합리적일수록 조직몰입도가 높아질 것이다.

본 가설은 <표 4-14,15>에서 보는 바와 같이 일반전형자의 경우 $\beta = -.068$, $p > .05$ 로 유의미한 결과가 도출되지 않았다. 또한 지역할당전형의 경우도 $\beta = .195$, $p > .05$ 로 유의미한 영향을 주지는 못했다. 따라서 1-2의 가설은 모두 기각되었다.

가설 1-3 교육훈련이 활발할수록 조직몰입도가 높아질 것이다.

본 가설은 <표 4-14,15>에서 보는 바와 같이 일반전형자의 경우 $\beta = .059$, $p > .05$ 로 유의미한 결과가 도출되지 않았다. 그러나 지역할당전형의 경우도 $\beta = .299$, $p < .05$ 로 유의미한 영향을 주었다. 따라서 1-3의 가설은 지역할당전형 집단의 가설이 채택되었다.

가설 1-4 합리적 순환근무가 이루어질수록 조직몰입도가 높아질 것이다.

본 가설은 <표 4-14,15>에서 보는 바와 같이 일반전형자의 경우 $\beta = .099$, $p > .05$ 로 유의미한 결과가 도출되지 않았다. 지역할당전형의 경우에도 $\beta = -.105$, $p > .05$ 로 유의미한 영향을 주지는 못했다. 따라서 1-4의 가설은 모두 기각되었다.

가설 2-1 급여가 합당할수록 조직몰입도가 높아질 것이다.

본 가설은 <표 4-14,15>에서 보는 바와 같이 일반전형자의 경우 $\beta = -079$, $p > .05$ 로 유의미한 영향을 주지는 못했다. 지역할당의 경우는 $\beta = 334$, $p < .05$ 로 유의미한 영향이 나타났다. 즉 일반집단에 비해 지역인재 집단의 경우 급여가 조직몰입에 영향을 주는 요인으로 나타났다. 따라서 가설 2-1의 경우 지역할당전형만 채택되었다.

가설 2-2 성장기회가 많을수록 조직몰입도가 높아질 것이다.

본 가설은 <표 4-14,15>에서 보는 바와 같이 일반전형자의 경우 $\beta = 291$, $p < .01$ 로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 지역할당의 경우에도 $\beta = 383$, $p < .05$ 로 유의미한 영향을 주었다. 즉 일반집단이나 지역인재집단 모두 성장기회가 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-2의 경우 일반전형과 지역할당전형 모두 채택되었다.

가설 2-3 승진제도가 공평할수록 조직몰입도가 높아질 것이다.

본 가설은 <표 4-14,15>에서 보는 바와 같이 일반전형자의 경우 $\beta = 304$, $p < .01$ 로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 지역할당의 경우는 $\beta = -236$, $p > .05$ 로 유의미한 영향을 주지 못했다. 즉 일반집단이 지역인재집단에 비해 승진제도가 조직몰입에 영향을 더 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-3의 경우 일반전형만 채택되었다.

가설 2-4 복리후생 및 휴가제도가 좋을수록 조직몰입도가 높아질 것이다.

본 가설은 <표 4-14,15>에서 보는 바와 같이 일반전형자의 경우 $\beta = .044$, $p > .05$ 로 유의미한 영향을 주지는 못했다. 지역할당의 경우는 $\beta = .322$, $p < .05$ 로 유의미한 영향이 나타났다. 즉 일반집단에 비해 지역인재 집단의 경우 복리후생 및 휴가제도가 좋을수록 조직에 몰입할 수 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-4의 경우 지역할당전형만 채택되었다.

본 가설을 종합해보면 일반전형집단의 경우 조직관리는 조직분위기가 가장 조직몰입에 영향을 주는 요인으로 작용했고 그 외는 영향을 주지 못했다. 보상체계의 경우 일반전형 집단의 경우 조직몰입에 영향을 주는 요인으로 승진제도가 가장 컸으며 그 다음이 성장기회로 나타났다. 반면 지역할당의 경우에는 성장기회가 가장 큰 요인으로 작용하였으며, 합당한 급여지급, 복리후생 및 휴가제도, 직원의 연수 교육 순으로 나타났다. 지금까지 분석한 결과를 도표로 나타내면 다음과 같다. 이러한 가설검증을 통해 우리는 본 논문의 핵심주제인 채용전형에 따른 조직몰입 결정요인의 차이가 있다라는 것을 알게 되었다.

<표4-16> 가설 검증 결과

가설	내 용	일반	지역
1-1	조직의 분위기가 좋을수록 조직 몰입도가 높아질 것이다.	채택	
1-2	의사결정이 합리적일수록 조직몰입도가 높아질 것이다.		
1-3	교육훈련이 활발할수록 조직몰입도가 높아질 것이다.		채택
1-4	합리적 순환근무가 이루어질수록 조직몰입도가 높아질 것이다.		
2-1	급여가 합당할수록 조직몰입도가 높아질 것이다.		채택
2-2	성장기회가 많을수록 조직몰입도가 높아질 것이다.	채택	채택
2-3	승진제도가 공평할수록 조직몰입도가 높아질 것이다.	채택	
2-4	복리후생 및 휴가제도가 좋을수록 조직몰입도가 높아질 것이다.		채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 결과 요약

본 연구논문은 총 5장으로 구성되어 1장은 기업은행 채용전형에 따른 두집단, 일반전형자와 지역할당전형자간의 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 살펴보고 이를 검증하는 것을 연구목표로 설정하였다. 그리고 연구의 범위는 기업은행 두 집단 범위 안에 있으면서 현재 본점 및 전국 영업점등에 근무하는 직원 200명을 표본으로 삼았다. 이중 설문에 응답한 직원 179명이 설문을 실시하였고 이중 일반전형자는 114명 지역할당 전형자는 65명이었다. 연구방법에 있어서는 이론적 검토단계에서는 문헌연구를 수행하였으며, 분석들과 가설을 검증하기 위한 단계에서는 두 집단을 비교하기 위해 T검정 및 다중 회귀분석등을 실시하였다.

2장에서는 이론적 배경 측면에서 동기이론의 개념 및 의미, 그리고 조직몰입에 대한 이론적 검토와 위 내용들의 선행연구를 검토하였다.

3장에서는 조직관리와 보상체계를 중심으로 일반전형자와 지역할당전형자의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구 분석틀을 설정하였다. 그리고 하위변수 8개에 대한 각각의 가설을 설정하였다.

4장에서는 본 연구에 대한 분석을 실시하였는데 채용전형에 따른 조직관리 차이를 검증해본 결과 일반보다는 지역할당전형이 더 높게 나타났다. 특히 두 집단을 비교하는 t검정 결과 순환근무에 대해서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 보상체계 차이 검증에 대해서도 일반보다 지역할당이 더 높게 나타났지만 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다. 조직몰입 차이검증도 지역할당 전형자가 더 높게 나타났다. 채용전형

별 조직관리, 보상체계와 조직몰입과의 관계에 대한 회귀분석 결과 일반전형의 경우 조직관리와 보상체계 모두 정(+)적인 상관관계를 보였다. 즉 조직관리, 보상체계에 대한 인식이 높으면 조직몰입도 역시 높음을 알 수 있었다. 지역할당전형의 경우도 동일한 결과를 얻을 수 있었다. 다중회귀분석등을 통해 세부적 가설검증을 실시한 결과는 다음과 같다.

가설1의 검증은 조직관리에 대한 부분으로 전체 가설에 대해 두 집단의 차이를 분석해 보았다. 일반전형의 경우 조직분위기 가설에서 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직관리에 대한 지역할당집단의 경우는 교육훈련에 대해서 유의미한 결과를 보였다.

가설 2에서는 보상체계에 대한 부분으로 가설에 대한 유의미한 결과가 두 집단간 명확한 차이를 드러냈다. 우선 보상체계에 대한 일반전형 집단의 경우에는 승진제도 와 조직에서의 성장기회에 대해 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 지역할당집단의 경우에는 성장기회와 함께 급여 및 복리후생 및 휴가제도등에 대하여 정(+)적인 영향을 보였다.

제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 제언

1. 연구의 시사점

연구의 결과는 단순하게 정의하기에 앞서 기업은행에 많은 의미를 부여해주고 있다. 특히 보상체계의 경우 일반전형자는 승진과 조직에서의 성장기회가 조직몰입 시켜주는 고차원적 요인이 뚜렷하게 나타났으며, 지역할당전형자의 경우는 조직에서의 성장기회와 함께 급여 및 복지제도와 휴가등 다소 저차원적인 요인이 몰입을 시키는 요인으로 밝혀졌다. 이는

우리가 앞서 문헌적 연구를 통해 알아본 Maslow의 욕구충족이론등과 연관지어 볼 수 있다. 일반전형자의 경우 앞선 이론 중 고차원적 욕구인 동기요인, 자아실현의 욕구등이 조직몰입에 영향을 주는 요인이 되고 지역할당전형자의 경우는 위생요인, Maslow의 저차원적 욕구에 부합하는 급여, 복지제도등이 조직 몰입하는 요인이 된다.

이러한 결과는 기업은행의 현재 두 집단의 근무환경과 밀접한 관계가 있다. 기업은행의 경우 지역전문가 양성 및 지역밀착형 영업성과를 위해 지역출신 인재를 선발하는데, 선발됨과 동시에 해당 지역 및 인근에 5년 동안 의무근무를 해야 한다. 연고지를 바탕으로 업무에 대한 조기적응 및 출퇴근의 용이로움등에 따른 조기퇴사율 감소를 도모하고는 있지만, 반대급부로 5년동안 지방 영업점에서만 근무해야하는 제약 때문에 지역 인재의 성장을 막고 있는 걸림돌이 될 수 있다. 누군가는 5년 동안을 도약할 수 있는 시간으로 삼고 영업점에서 영업점 업무에 최선을 다하라고 하지만 대부분의 구성원이 입행 후 5년 정도면 결혼등에 따른 기반을 잡는 시기로 이 시간이 지나면 본부 근무등에 대해 현실적인 제한이 생겨 조직에서의 자아실현등에 대해 의지가 약해질 수밖에 없다.

일반 전형자들의 결과는 이와 반대의 의미를 주고 있다. 설문에 참여한 일반 전형자들의 대다수는 본점 및 수도권 인근의 영업점에서 근무를 하고 있으며, 기업은행의 일반전형으로 입행한 직원의 경우 영업점 최소 근무기간인 2년이 경과하면 본부조직에 인력 드래프트를 통해 지원할 수 있게 된다. 그렇기에 조직 내에서 개인적인 성장을 위해 영업점에서 기초를 다지고 자격증 및 업무능력 향상을 통해 관심있는 본부업무 분야에 지원을 하게 된다. 또한 이러한 결과 본부 근무 시 함께 일하는 직원들의 조직 내에서의 승진, 성장등을 보며 이를 바탕으로 본인의 조직내에서의 목표설정을 함에 있어 지표가 되기도 한다. 그렇기에 이번 연구결과가 기업은행의 현실에 많은 부분 녹여져 있다고 해도 과언이 아니다.

2. 연구를 통한 정책적 제언

본 연구를 통해 기업은행 채용전형에 따른 일반전형 집단과 지역할당전형 집단의 조직몰입에 영향을 미치는 결정요인에 대한 연구를 하였으며, 그 결과에 따라 조직에 몰입하도록 촉진하는 방안에 대해 다음과 같이 정책적 제언을 하고자 한다.

첫째, 일반전형 인재와 지역할당전형 인재의 동기부여 요인에 대한 맞춤형 정책을 진행해야 할 것이다. 조직관리적 측면에서 보면 일반전형자의 경우는 조직의 분위기가 조직몰입을 시키는 동기요인으로 꼽았다. 그렇다면 이들의 몰입요인을 더욱 강화할 수 있도록 해야 할 것이다. 일반전형자들이 서로가 존중되는 그러한 조직분위기에서 더욱 시너지를 보일 수 있을 것이다. 지역할당전형자의 경우 조직관리 측면에서 조직몰입을 이끌어 내는 동기요인 교육훈련을 꼽았는데 이는 직급별 직무별 맞춤형 연수에 대한 만족도가 높아 몰입하게 되었는데, 향후에도 지역할당집단이 주기적으로 교육훈련을 통해 자기개발 및 조직몰입을 도모할 수 있게 계획되어야 할 것이다. 또한, 순환근무에 대해서는 한번 근무한 직원과 다시 근무할 확률이 크고 그렇기에 서로를 너무 잘 알기에 일반 전형자들이 주로 근무하는 본점 및 수도권 영업점보다는 가족같은 분위기가 형성되어있다고 볼 수 있다. 그렇기에 몰입을 강하게 하는 요인이 아닌 당연한 분위기로 인식될 수밖에 없다. 다만 순환근무에 대한 부분에서는 일부 지역할당 인재의 조직 내에서의 성장을 도모하는 유인책이 필요해 보인다. 입행 후 5년동안은 아무리 열심히 해도 본부 및 희망직무에 대한 기회가 없다고 생각하다보니 영업점에서 근무 할 당시 자기개발등이 일반전형집단보다 소홀 할 수밖에 없다고 보인다. 앞서 말한대로 사회생활을 시작하고 5년이 경과되면 결혼등의 사유로 기반을 지역에 잡게 되

면 더욱더 힘들어 질 수 있다고 본다. 은행의 인사정책 및 인력운용에 따른 불가피한 정책일 수도 있지만 지역인재들의 지역의무근무를 이행 후 연속해서 5년이 아닌, 이행 후 일정기간 내 5년으로 수정보완하면 좋을 것으로 보인다. 지역인재들도 보다 큰 분야에서 본인의 자기역량을 펼칠 수 있게 이행 후 2년이 경과 된 후 자기개발 노력도 및 업무 역량 등에 따라 소수라도 본부근무를 할 수 있는 기회를 제공해 지역인재들의 동기요인을 끌어 올려 줘야 균형있는 발전을 도모 할 수 있다고 보기 때문이다.

둘째, 기업은행직원은 채용전형에 상관없이 본인의 성장기회에 대해서는 모두 몰입을 유인하는 요인으로 밝혀졌다. 따라서 이에 맞는 맞춤형 기획을 통해 지속적인 조직몰입 동기부여를 제공해야 할 것이다. 현재 진행되고 있는 금융연수원의 심사역 연수, PB전문가과정 연수, 외환전문역 연수, 학술연수등이 지역별 배분을 통해 다양하게 이루어지고 있기에 이러한 동기부여요인을 지속적으로 확대해서 직원들의 몰입을 끌어올릴 수 있도록 해야할 것이다.

본 연구를 통해서 보상체계에 대한 부분에서는 일반보다는 지역인재가 몰입요인이 더 많은 것으로 밝혀졌는데, 다만 일반전형은 고차원적 욕구를 기반으로 요인이 형성되었지만 지역인재의 경우는 저차원적 욕구를 기반으로 요인이 형성되었다. 앞서 제안한바와 같이 두 집단이 근무하고 있는 환경과 함께 근무하는 직원의 영향, 지역적 특성등이 더해져 이러한 결과가 나온 것으로 보여진다. 따라서 지역인재들의 저차원적 욕구에서 더 나아가 자아실현을 통한 조직내에서 승진 및 성장을 도모 할 수 있는 은행차원의 정책등이 활성화 되어져야 할 것이다. 지역할당 전형자들의 교육훈련 및 성장기회에 유의미한 결과를 주었다는 점에서 제도적으로 지역할당 전형자들의 고차원적 욕구를 도모할 수 있는 시스템을 만들면 더욱더 큰 시너지를 낼 수 있을 것으로 보인다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

앞서 살펴본 결과 및 정책에 대한 제언에도 불구하고 본 연구는 몇 가지의 한계를 가지고 있다.

첫째, 기업은행 직원의 조직몰입의 결정요인에 대한 연구를 하기 위해서는 더 많은 직원을 가지고 설문조사를 하여야 하지만 전국 각지에 퍼져있는 근무형태등에 따른 제약이 많이 존재하였다. 향후 표본의 수도 늘리고 다양한 직원을 바탕으로 연구한다면 결과는 더욱 일반화하여 갈 수 있을 것이다.

둘째, 채용전형에 따른 조직구성원의 성향을 좀 더 세밀하게 파악해보기 위해서는 서울 및 본점에 근무하는 지역할당 인재, 지방영업점에 근무하는 일반 전형인재등을 파악하여 좀 더 심도 있게 분석해야 마땅하나 설문대상자들의 경우 분석해본 결과 서울본점에 근무하는 지역할당전형 직원이 많이 않아 그 부분에 대한 연구결과에 부족함이 존재한다. 따라서 향후에 이러한 인적 구성이 더욱 보편화되어서 전국각지에 골구로 구성원이 분포될 경우 본 연구에 대한 종합적인 연구가 이루어지길 기대해 본다.

참고문헌

1. 국내문헌

김석주(1994), “우리나라 고급공무원과 일선하급공무원 간의 동기부여요인에 관한 비교연구”, 박사학위논문, 한국외국어대학교

김선신(2010), “지방공무원의 직무만족과 조직몰입의 결정요인에 관한 연구” 석사학위논문, 고려대학교 정책대학원

김양원(2009), 지방공무원의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 개인적 상황요인과 직무요인을 중심으로, 석사학위논문, 인하대학교

김영호(2009), “조직구조가 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구”. 성균관대학교 행정학 박사논문

김홍수(2009), 조직몰입의 영향요인분석, 정책개발연구, 제9권 제1호, 한국정책개발학회

박순애(2006), “공무원의 직무동기와 조직형태: 직무몰입과 탈진에 미치는 영향요인을 중심으로” 한국행정연구,15(1)

박우식(2011), 지역인재 유출에 의한 경제력 유출분석,24권 4호, 한국산업경제학회,pp.5

박천오 외(2000), 「인사행정의 이해」 박문사

오석홍(2005), 「인사행정론」 제5판, 박영사

이동철(2012), 조직내 갈등, 사회적 지지와, 직무태도 간 관계 및 직무스트레스의 매개효과에 관한 연구. 박사학위 논문, 국민대학교 대학원

이수태(2009), 조직유형별 조직효과성의 영향요인에 관한 연구, 박사학위논문, 서울시립대학교

이영두(2014), 동기·위생요인이 직무몰입 및 직무성과에 미치는 영향:김천시공무원을 중심으로, 석사학위논문, 경북대학교

이창원·최창현(2007), 「새조직론」, 서울: 대영문화사

이학중(2000), 「전략적 인적자원관리」, 세경사

이학식·임지훈(2015), 「SPSS 22 매뉴얼」, 집현재

주진욱(2015), 공무원 채용할당제의 합헌성 문제연구: 고등학교 졸업자 채용할당제 도입을 중심으로, 석사학위논문, 한국교원대학교

조명래(1998), 지방화시대의 지역발전과 인재지역할당제 도입의 역할, 한국지역개발학회지, 제 10권 3호

최수호(2013), 채용상 차별금지와 적극적 고용조치에 관한 연구, 석사학위논문, 고려대학교

최지현(2010), 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 : 국민건강보험공단과 국민연금공단의 비교, 석사학위논문, 충남대학교

2. 국외문헌

Alderfer, Clayton. p. (1972). Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in organizational Setting. New York: The Free Press.

Becker, H.S(1960), Notes on the concept of Commitment, American Journal of sociology,66

DeCotiis, T. and Summers, T.(1987), A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, Human Relations, 40(7)

Robertson & Tang(1995), The Role of Commitment in Collective Action : Comparing the Organizational Behavior and Rational Choice Perspectives, Public Administration Review, 55(1)

Meyer, J.P & Allen, N.J,(1991), "A three-component conceptualization of Organizational Commitment"

Mowday, R.T. Steers, R.M and Poter L.W(1979), The Measure of Organizational Commitment, Journal of vocational Behavior,14

Pinder, Craig C, (1984),Work Motivation. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company.

Poter,L.W., & Smith, F.J.,(1970), The etiology of organizational Commitment, Irvine Univ. of California

Wilson(1995), The Effects of Politics and Power on the Organizational Commitment of Federal Executives, Journal of Management,21(1)

3. 기타

국가직무능력표준 홈페이지 : <http://www.ncs.go.kr>

공공기관 알리오 홈페이지 : <http://www.alio.go.kr>

정부혁신지방분권위원회, 행정자치부, 중앙인사위원회(2004), “지방출신
공직임용 확대방안” 국정과제회의 보고자료

지역발전위원회(2015),공공기관 이전의 지역발전 효과 분석 및 극 대 화
방안

국토교통부(2016), 지역인재채용 확대방안 마련연구 보고서

중앙일보(1997), 인재 지역할당제 찬반양론, (1997.10.25.),

<http://news.joins.com/article/3541214>

Abstract

A study on the determinant factors of organizational commitment by model of process for recruitment

Kim Jae young

Department of Public Enterprise Policy
Graduate School of Public Administration
Seoul National University

As recruiting and operating human resources in any organization, it seeks to promote organizational efficiency and to generate outcome through a strategic human resource arrangement.

With entering into an era of infinite competition, specialized internet bank has been emerging so there is fierce competition to survive in the financial market. And it would be no exception to the case of Industrial Bank of Korea (IBK). The regional allocation recruiting is being implemented in order to hire and efficiently operate the right person in the right position. The regional allocation aims to foster regional financial experts and create synergies through the regional work. It is a recent issue of local public institutions, which are particularly relocated regionally, and it has been also in effect for around 10 years in IBK. Therefore, the purpose of this article is to

conduct in-depth research by comparing the models of screening process for recruitment between general and regional allocation which has been applied in IBK.

The study analyzed the factors that affect the organizational commitment of employees of IBK by comparing with the different models of process for recruitment. This study was used a variety of research methods. First was the literature method by investigate the previous theories and researches which is related motive theory, and organizational commitment. And the second was empirical analysis through the survey of employees from the general model of process and the regional allocated employees. The questionnaire was comprised of a total of 16 questions and selected organizational management and compensation system. One of the motivations of the task derived from the literary method, and dependent variables were based on organizational commitment. And the participants of the survey were 200 employees who were considered by regional, grade, gender and models of process for recruitment. From the survey, the collected data was analyzed the reliability analysis, T test, and multiple regression analysis etc. using SPSS. The results of the study obtained by analysis of this research are as follow.

Once, the result from verified the organizational management gap by the models of recruitment process was higher in the regional allocation than the general. In particular, the sub-variables of independent variables showed significant differences in rotation work. While the group of general model was motivated by such relocation

to the headquarters, working in limited regional areas was Inhibition factor in the group of the regional model. While the group of general model was motivated by such relocation to the headquarters, working in limited regional areas was Inhibition factor in the group of the regional model. Verification by multiple regression analyses revealed that the organizational atmosphere tended to be positive (+) for the general model in the verification of the organizational management of hypothesis 1. Also, the regional model group had a positive effect on training exercises. The two groups indicated that the results were different in the compensation system for hypothesis 2. Promotion system and growth opportunity had a positive effect in the general model group and in the case of regional model group, the wages, benefits and vacations tended to be positive (+). From general model group, higher self-realization like a high-level desire appeared strong desire and from the regional group, desire for stability like a low-level desire with growth appeared strong. In accordance with this result, the organizations will need comprehensive access to increase organizational efficiency through effective organizational operations.

Key words : High-qualified regional human resource, factor of motivation of the task, Industrial Bank of Korea(IBK), model of process for recruitment, regional allocation, organizational management, compensation system.

Student number : 2016-24419

설문지

“채용전형에 따른 조직몰입 결정요인 차이 분석”

- 기업은행 일반전형과 지역할당전형 중심으로-

안녕하십니까!

먼저 바쁘신 와중에 시간을 내어 설문에 참여해주신 것에 진심으로 감사드립니다. 본 설문서는 서울대학교 행정대학원에서 “채용전형에 따른 조직몰입의 결정요인 차이 분석”에 대한 연구의 기초자료로 활용하기 위한 것입니다.

귀하께서 응답해주신 내용은 연구목적에만 이용되며 모든 내용은 통계법에 의해 비밀이 보장됨을 알려드립니다.

본 연구의 실증적 분석을 위한 귀하의 답변과 협조 부탁드립니다.

연구자 : 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 김재영
지도교수 : 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 이수영교수

2017년 2월 1일

◎ 본 설문을 읽고 귀하의 생각과 가장 가까운 의견에 체크하여 주시기 바랍니다.

A. 다음은 귀하께서 속한 조직의 조직관리에 대한 질문입니다.

문 항		전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	기업은행은 직원들이 신나고 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 잘 조성되어있다.	①	②	③	④	⑤
2	기업은행은 중요한 업무 의사결정시 구성원의 의견수렴을 적극적으로 반영한다.	①	②	③	④	⑤
3	기업은행은 직원의 연수, 교육을 통해 성장 할 수 있게 잘 조성되어있다.	①	②	③	④	⑤
4	기업은행은 본부전입, 지점 이동등의 순환근무시 직원의사를 반영한 환경이 조성되어있다.	①	②	③	④	⑤

B. 다음은 귀하께서 속한 조직의 보상체계에 대한 질문입니다.

문 항		전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	기업은행은 일한 만큼의 합당한 급여를 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	현재 조직에 근무함으로써 성장기회를 가질 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리조직은 승진제도를 공정하게 유지하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	우리조직은 복리후생, 휴가제도에 대해 적극적이다	①	②	③	④	⑤

C. 다음은 귀하의 조직몰입에 대한 질문입니다.

문 항		전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리 조직의 문제를 자신의 문제로 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직은 충성심을 필요로 한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 우리 조직에 강한 소속감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 우리 조직에 투자해 놓은 시간과 에너지를 생각할 때 이 조직을 떠나기는 어려울 것이다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 평생 한 직장에서 근무하는 것이 바람직하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 직장의 업무수행 능력에 필요한 기술이 있다.	①	②	③	④	⑤
7	현재 내가 직장을 그만둔다면 조직에 대한 죄책감을 가질 것이다.	①	②	③	④	⑤
8	이 조직은 나에게 개인적으로 많은 의미를 가진다.	①	②	③	④	⑤
9	지금 이 조직에 남아있는 것은 다른 대안이 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤

D. 다음은 귀하의 일반적 사항에 대한 질문입니다.

D-1. 귀하의 성별은?()

- ① 남 ②여

D-2. 귀하의 연령은?()

- ①20대 ②30대 ③40대 ④50대이상

D-3. 귀하의 계급은?()

- ①계장 ②대리 ③과장 ④차장 ⑤팀장이상

D-4. 귀하의 결혼 여부?

- ①미 혼 ②기 혼

D-5. 귀하의 해당 업무는?

- ①본 점 ②영업점

D-6. 귀하의 입직경로는?

- ①일반전형 ②지역할당(해당지역 5년이상 근무)

* 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다.