creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

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

행정학 석사 학위논문

교육행정공무원의 직무관련요인이 직무만족에 미치는 영향

- 조직문화의 매개효과와 MZ세대 및 기성세대 간의 조절효과를 중심으로 -

2023년 8월

서울대학교 행정대학원

행정학과 정책학전공

채 수 지

교육행정공무원의 직무관련요인이 직무만족에 미치는 영향

- 조직문화의 매개효과와 MZ세대 및 기성세대 간의 조절효과를 중심으로 -

지도교수 이 석 원

이 논문을 행정학 석사 학위논문으로 제출함
2023년 3월

서울대학교 행정대학원
행정학과 정책학전공
채 수 지

채수지의 석사 학위논문을 인준함
2023년 6월

위 원 장 박 정 훈 (인)

부위원장 권 일 웅 (인)

위 원 이 석 원 (인)

국문초록

교육은 나라의 백년지대계라는 말이 있다. 정치적인 갈등 속에서 교육정책은 안정적이어야만 하며 이념성과 실험성을 띠어서는 안된다. 학생들을 잘 교육하기만 하면 되었던 과거 교육 개념에서 확대되고 있는 현대의 교육 속 중심적인 역할을 하는 교육행정공무원은 격변하는 환경 속에서 효율과 안정을 도모해야한다. 교육행정의 성공적인 운영은 교육성과에 큰 영향을 미치므로 교육행정공무원의 직무태도과 직무만족은 매우 중요하다. 그리하여 주체적이고 적극적으로 교육행정을 수행할 수 있도록 돕기 위해 교육행정공무원에 대한 연구는 필수적이다.

따라서, 본 연구의 목적은 교육행정공무원의 직무관련요인이 직무만족에 미치는 영향에서 조직문화의 매개효과와 MZ세대와 기성세대 간의 조절효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 서울시교육청을 포함한 서울 관내 교육지원청, 각 관련 기관(직속, 산하) 및 일선 학교 현장에서 근무하는 301명을 설문조사하여 분석하였다.

설문에 대한 신뢰도와 타당도를 분석하기 위해 SPSS 및 AMOS를 이용하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시 후 AMOS에 의한 구조방정식모형을 설정 후 전반적인 인과관계를 분석한 결과, 교육행정공무원의 직무관련요인 중 직무관련요인과 조직관련요인은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 환경관련요인은 통계적 유의성이 없었다. 조직문화 유형별로 직무관련요인, 직무만족과의 관계를 각각 분석해보니 합리문화와 합의문화, 위계문화에는 부분적인 영향만 미치는 것으로 나타났다. 직무관련요인과 직무만족의 관계에서 조직문화의 매개효과를 분석한 결과, 조직문화는 매개 역할을 하지 못하는 것으로 나타났고, 직무관련요인과 조직문화, 직무만족의 관계에서 MZ세대와 기성세대의 조절효과를 분석해보니, 직무관련요인과 조직문화 중 합리문화와 위계문화, 직무만족의 관계에서 조절효과가 있는 것으로 나타나 교육

행정공무원의 직무관련요인과 조직문화, 직무만족의 관계에서 MZ세대와 기성세대 간에는 유의미한 차이가 있음을 알 수 있었다.

이와 같은 연구결과는 다음과 같은 정책적·실무적 시사점을 제시한다. 첫째, 교육행정공무원의 직무만족을 향상시키기 위해서는 개인의 특성에 맞는 직무배치와 직무능력을 강화시켜줄 필요가 있으며, 직무에 대한 보상과 공정하고 투명한 승진제도가 도입될 필요가 있다. 둘째, 교육행정공무원 조직내에서도 각 조직에서는 직무의 특성과 개인의 특성을 고려하여 직무 배치할 필요가 있을 뿐만 아니라, 조직 효과성을 향상시키기 위해 직무특성에 맞는 조직문화를 개선할 필요가 있다. 셋째, 지금까지 이뤄진 선행연구들을 살펴보면 다양한 직업, 공무원 중에서도 다양한 조직들을 상대로 한 연구가 이뤄졌었지만 현재까지 MZ세대를 특정적으로 살펴보는 교육행정공무원 대상 연구는 이뤄지지 않았다. 교육행정공무원 조직이라는 연구대상은 한국 특성에 맞는 역사와 특성, 정치·사회·경제의 변화에 따라 다양하게 나타날 수 있음을 감안하면, 공무원 조직 중에서도 교육행정공무원에 집중하여 선행연구에 다양한 사례를 추가한 점에 의의가 있다고 볼 수 있다.

선행연구들에서 보았듯이 공통된 특성이 존재하는 측면이 있지만 동일한 조직이라도 보는 시각이나 시간적·환경적 변수에 따라 변화할 수 있음을 고려했을 때 연구결과가 축적된다면 향후 해당 조직 관련 연구에 도움이 될 수 있을 것으로 보인다.

목 차

제 1 장 서론 ····· 1
제 1 절 연구의 필요성과 목적 ····· 1

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 ····· 4
제 1 절 직무만족과 직무관련요인 ····· 4
1. 직무만족 ····· 4
1) 직무만족의 개념
2) 직무만족의 특징
3) 직무만족에 관한 이론
2. 직무관련요인 개념 ····· 9
3. 직무만족과 직무관련요인 구성요소 ····· 9
제 2 절 조직문화 개념 및 구성요소 ····· 12
1. 조직문화 개념 ····· 12
2. 조직문화의 기능 ····· 13
3. 조직문화의 유형과 구성요소 ····· 14
1) 경쟁가치모형
제 3 절 연구대상의 특성 ····· 17
1. 교육행정공무원의 특성 ····· 17
1) 교육행정과 교육행정공무원의 개념
2) 교육행정의 특징
3) 교육행정공무원의 역할
2. MZ세대에 대한 이론적 논의 ····· 19
1) 세대의 개념 및 구분
2) MZ세대
제 4 절 선행연구 ····· 23

제 3 장 연구방법 ····· 25
제 1 절 연구모형 ····· 25
제 2 절 연구가설 ····· 27
제 3 절 조작적 정의 ····· 28
1. 독립변수 ····· 28
2. 종속변수 ····· 28
3. 매개변수 ····· 29
4. 조절변수 ····· 30
제 4 절 연구대상 및 분석방법 ····· 31

제 4 장 연구결과 ····· 32
제 1 절 표본의 특성 및 기초분석 ····· 32
1. 조사대상의 일반적 특성 ····· 32
2. 설문 답변에 대한 기초 통계 ····· 33
제 2 절 신뢰도 및 타당도 분석 ····· 35
1. 탐색적 요인분석 ····· 35
2. 확인적 요인분석 ····· 38
제 3 절 상관관계 분석 ····· 46
제 4 절 인과관계 분석 ····· 48
1. 직무관련요인과 직무만족의 관계 ····· 48
2. 직무관련요인과 조직문화, 직무만족의 관계 ····· 50
제 5 절 조절효과 분석 ····· 59
1. 교차타당성 분석 ····· 59
2. MZ세대와 기성세대 간의 조절효과 분석 ····· 62
제 6 절 가설의 검정결과 및 기각 가설 토론 ····· 66

제 5 장 결론 ····· 68
제 1 절 연구결과 논의 ····· 68

제 2 절 연구의 시사점 ····· 70
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향 ····· 72

참고문헌 ····· 73
Abstract ····· 75
부록(설문지) ····· 78

표 목 차

<표 1> 직무만족 영향요인에 관한 선행연구 표 정리
<표 2> 조직문화의 개념
<표 3> 조직문화의 유형
<표 4> 세대 구성기준 및 우리나라 세대 구분 특성
<표 5> 독립변수의 조작적 정의 및 설문 내용
<표 6> 종속변수의 조작적 정의 및 설문 내용
<표 7> 직무관련요인에 대한 탐색적 요인분석결과
<표 8> 직무만족 요인에 대한 탐색적 요인분석결과
<표 9> 조직문화 요인에 대한 탐색적 요인분석결과
<표 10> 교육행정공무원의 직무요인에 대한 확인적 요인분석 결과
<표 11> 직무만족 요인에 대한 확인적 요인분석결과
<표 12> 조직문화 요인에 대한 확인적 요인분석결과
<표 13> 상관관계 분석 결과
<표 14> 직무관련요인과 직무만족의 구조방정식 모형 분석결과
<표 15> 직무관련요인과 합리문화, 직무만족의 구조방정식 모형 분석결과
<표 16> 합리문화에 대한 매개효과 분석결과
<표 17> 직무관련요인과 합의문화, 직무만족의 구조방정식 모형 분석결과
<표 18> 합의문화에 대한 매개효과 분석결과
<표 19> 직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 구조방정식 모형 분석결과
<표 20> 위계문화에 대한 매개효과 분석결과
<표 21> 직무관련요인과 합리문화, 직무만족의 관계에서 다중집단 비교분석 결과
<표 22> 직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 관계에서 다중집단 비교분석 결과
<표 23> 가설 검정결과

그 림 목 차

<그림 1> 경쟁가치모형의 4가지 조직문화 유형
<그림 2> 연구모형
<그림 3> 직무관련요인에 대한 확인적 요인분석결과(최초)
<그림 4> 직무관련요인에 대한 확인적 요인분석결과(최종)
<그림 5> 직무만족 요인에 대한 확인적 요인분석결과(최초)
<그림 6> 직무만족 요인에 대한 확인적 요인분석결과(최종)
<그림 7> 조직문화 요인에 대한 확인적 요인분석결과(최초)
<그림 8> 조직문화 요인에 대한 확인적 요인분석결과(최종)
<그림 9> 직무관련요인과 직무만족의 구조방정식 모형
<그림 10> 직무관련요인과 합리문화, 직무만족의 구조방정식 모형(최초)
<그림 11> 직무관련요인과 합리문화, 직무만족의 구조방정식 모형(수정)
<그림 12> 직무관련요인과 합의문화, 직무만족의 구조방정식 모형
<그림 13> 직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 구조방정식 모형
<그림 14> 직무관련요인과 합리문화, 직무만족의 관계에서 교차타당성 분석
<그림 15> 직무관련요인과 합의문화, 직무만족의 관계에서 교차타당성 분석
<그림 16> 직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 관계에서 교차타당성 분석
<그림 17> 직무관련요인과 합리문화, 직무만족의 관계에서 다중집단 비교분석모형
<그림 18> 직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 관계에서 다중집단 비교분석모형

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 필요성과 목적

나라를 위한 백년의 대계는 교육에 있다. 교육은 미래를 만들어 가는 바람직한 사회 상을 그려가는 정책으로 이어지기 때문에 당장 눈앞의 이익을 좇기 보다는 멀리 내다보는 방법을 고안해야하기 때문이다.

이분법적 논리에 빠져 정치적인 갈등이 심화되고 있는 현대의 모습 속에서 교육정책은 '실험성'을 띠어서도 안되고 '이념성'을 가져서는 더욱 안된다. 교육감은 정당이 없는 선출직이지만 당선 후 보수성향이냐, 진보성향이냐에 따라 의회와의 관계 속에서 교육정책 방향이나 세부사업이 종종 '이념성'과 '실험성'을 가지곤 한다. 교육은 모름지기 안정적이고 미래를 위해 단단하게 준비되어야 한다. '해보고 안되면 다른 사업을 하면 된다'는 식의 실험 정책을 막기 위해 해당 지자체 의회와 교육청 조직의 역할은 매우 중요하다고 볼 수 있다.

그 중에서도 특히 교육행정공무원은 백년대계 교육의 한 가운데에 있다. 격변하는 환경 속에서도 안정을 도모해야하며 교육을 위해 인적, 물적, 재정적 자원을 확보하여 조직의 목표를 달성할 수 있도록 일하는 중요한 역할을 수행한다. 특히, 현대의 교육행정은 학생들을 잘 가르치기만 하면 되었던 과거 교육 개념에서 많이 변화되었다. 한정적인 자원을 가지고 그를 활용해 학교를 얼마나 효율적으로 운영하느냐의 경제학, 행정학적 개념이 교육의 의미에 추가됨에 따라 복잡다단한 교육행정조직의 역할도 확대되고 있다고 볼 수 있다(박규운, 2013).

중요성과 더불어, 교육행정조직을 비롯한 공무원의 안정성이 존재함에

따라 MZ세대의 공무원 선호 현상은 치솟고 있다. 그러나 한편으로는 직업의 안정성이 MZ세대가 직업을 선택할 때 가장 중요시되는 요소로 작용하는 것에 대한 우려의 시선이 존재한다.

한국행정연구원이 중앙부처 및 지자체 공무원 1,000명을 대상으로 2019년 조사수행한 <행정에 관한 공무원 인식조사>에 따르면 일반 공무원이 민간기업을 선택하지 않고 입직 하게 된 동기의 64.9%는 '신분보장이 잘 되어있는 직업인 것 같아서'이었고 그 다음으로 많이 답한 항목은 보수나 연금 등으로 안정된 경제생활을 할 수 있는 것 같아서(45.3%)였다. 봉사 업무의 역할과 사명이 보람되어서(30.5%), 부모 또는 친지의 권유에 의해(21.5%), 사회적 평가와 인식이 좋아서(16.4%), 성, 출신 지역, 학교 등의 차별이 없는 공정한 인사제도가 마음에 들어서(13.4%), 권한과 영향력이 매력적이어서(2.9%)가 뒤를 이었다. 기존 공무원으로 입직하게 된 동기가 국가에 대한 봉사와 사명감이나 책임감이 큰 부분을 차지했다면, 삶과 일이 균형을 이루는 것이 중요해진 MZ세대의 사회 진출로 공직사회에도 많은 변화가 있을 것으로 예상된다.

마찬가지로 한국행정연구원(2022)[1]에 따르면 국가와 국민을 위한 봉사의 중요성 인식과 사회를 위한 자기희생에 있어 기성세대와 MZ세대는 통계적으로 유의한 차이를 보인다. 단순한 생물학적 연령이 주는 차이가 아니라 가치관에서 다름을 보인다는 설명이다(김영희, 2021).

---

1) 중앙행정기관 소속 공무원 1,021명을 대상으로 수행함(MZ세대 581명, 기성세대 440명). 심층 면접 조사는 동 대상 중 기성세대 10명, MZ세대 10명을 대상으로 실시하였다. 외재적 직업가치관으로는 MZ세대가 기성세대보다 근무환경, 경제적 안정, 보수를 중시하고 명예/지위만 기성세대가 더 중시하는 것으로 나타났으며, 내재적 직업가치관에서는 능력발휘, 성취감, 적성 및 흥미, 사회봉사 모두 기성세대가 더 중시하는 것으로 나타났다. 직업인식으로는 기성세대가 대체로 공직을 통해 더 큰 자아실현과 보람을 느낀다는 의견을 나타냈고 또한, MZ세대는 기성세대보다 개인적인 시간에 가치를 두는 경향이 있음을 보여준다.

교육행정의 효율성과 성공적인 운영은 교육성과에 큰 영향을 미치므로 교육행정직 공무원의 직무태도와 직무만족이 교육의 성과와 직결된다고 볼 수 있다. 따라서 교육행정공무원이 올바른 교육을 도모하고 이끄는 주체적인 역할로 적극적인 교육행정을 수행할 수 있도록 하기 위해서는 만족할 수 있는 근무 여건이나 환경이 마련되어야 함은 필수적이다. 이에 교육행정공무원의 직무관련요인과 조직요인이 직무만족에 미치는 영향을 보고자 한다. 그리하여 세대 간의 비교를 중심으로 교수와 학습, 교육의 모든 것을 지원하는 교육행정직 공무원들의 직무만족도 차이를 분석하여 직무만족을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하고자 한다. 궁극적으로는 본 연구로 교육행정의 결과가 향상되어 교육의 바람직한 변화를 이끌어낼 수 있는 방안 마련의 기초 자료를 제공하고자 하는데 목적이 있다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

제 1 절 직무만족과 직무관련요인

1. 직무만족

1) 직무만족의 개념

직무만족은 조직이 목표를 향해 잘 순항하고 있는지 성과를 예측하는데 사용되는 지표로도 쓰일 뿐만 아니라, 조직 내 개개인의 욕구가 조직의 방향과 일치하는지도 보여준다. 그러므로 매우 중요한 역할을 수행한다고 볼 수 있다. 직무만족에 대한 연구는 1935년 Hoppock을 필두로 매우 활발하게 연구되고 있지만, 아직 정의는 다분 되어있어 개념이 아직 일반화되어 통일돼 있지는 않다고 본다. 변상윤(2006)에 따르면 아직 통일되지 않은 이유는 직무만족을 측정하기 위해 사용된 대상과 척도가 매우 다양하기 때문이다.

하지만 선행연구들이 정리한 대표적인 정의를 살펴보면(제갈돈, 2002; 박규운, 2013, 변상윤, 2006) Hoppock은 직무만족을 “조직구성원의 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합생태”라고 정의하였고, Vroom은 “사람들이 현재 종사하고 있는 업무 역할에 대한 개인의 감성적 방향”이라고 하였으며 Locke는 “자신의 직무 또는 직무 경험을 평가한 결과에서 나오는 즐겁고 긍정적인 정서적 상태를 말한다”고 했다. Betty는 “직무만족은 행동이나 활동이 아닌 느낌이나 감정적 개입으로 이해되어야 하고 즉, 구성원이 직무 가치를 달성하고 촉진하는 것으로 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 즐거운 감정적인 상태”라고 정의했으며, Smith는 “직무만족은 각 개인이 자기 직무와 관련해서 경험하는 모든 호선악의 균형

상태에서 기인되는 하나의 태도"라고 정의했다. McCormick과 Tiffin은 직무만족을 "직무에 체험된, 직무로부터 유래하는 욕구의 만족 정도이며 이는 개인적이므로 각 개인의 가치 체계에 따라 상이한 형태로 나타난다"고 정리했으며 Middlemist와 Hill은 "직무 자체와 직무환경에 대해 작업자가 느끼는 좋고 나쁜 감정"이라고 정리해볼 수 있다.

박규운(2013)의 국내 연구 정리에 따르면 한국 연구에서는 주로 직무만족의 심리·정서적인 측면이 강조되고 있다. 김해동 외(1989)는 "직무만족이란 직무를 수행하는 행위 자체를 즐기는 것을 말한다"고 정의하고 있으며, 신유근(1997)은 "자기 직무에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신의 직무 생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태"라고 정의하고 있다. 유기현(1983)은 "개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜서 갖게 되는 감정적 태도"라고 정의하였고, 유민봉(1999)은 직무만족을 "바로 직무 자체 내지는 직무를 구성하는 여러 요소에 대하여 얼마나 '흐뭇하게', '흡족하게' 또는 '우호적'으로 느끼고 있는지의 마음 상태를 말한다"고 정의했다. 또한 유종해(1995)는 "직무만족이란 고도의 지적, 감성적 성격을 띤 조직 참여자들의 근무 수행 의욕이다"라고 정의하고 있다.

반면 보상적인 측면을 강조한 학자로는 Porter와 Lawler가 있는데 이들은 직무만족을 "적당하다고 인정되는 보상의 수준을 실제 보상의 수준이 충족하거나 초과한 과정"이라고 보고 "이 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만족은 더욱 커진다"고 정의하였다(박규운, 2013).

2) 직무만족의 특징

정의에서 나타난 것과 같이 직무만족은 다음과 같은 특징을 갖고 있다. 첫째, 직무만족은 직무에 관한 정서적 반응이라는 것이다. 성취감으로부터 오는 감정이 만족의 수준을 결정한다고 전제했을 때, 직무와 연

결지어 보면 직무에 대한 특정 태도로도 발견하고 파악할 수 있을 것이다. 둘째, 주관적이라는 것이다. 조직으로부터 실제로 받는 것과의 차이에 대한 인지적, 감정적 반응의 결합 상태로 직무나 직무상 평가로부터 얻는 즐겁고 긍정적인 감정 상태라고 할 수 있다(변상윤, 2006, 박규운, 2013).

3) 직무만족에 관한 이론

직무만족에 대한 이론은 여러 갈래가 있으나 크게 두 가지로 분류된다. 하나는 내적 요인에 집중하여 어떻게 개인 행동이 방향성을 갖게 되는지에 대한 내용 이론이고, 다른 하나는 과정 이론인데 이는 개인 행동의 형성 자체를 연구 분석한다. 박규운(2013)의 이론 정리에 따르면 이론들은 아래와 같이 정리할 수 있다.

(1) Maslow의 욕구계층이론

Maslow의 이론은 개인의 욕구와 동기부여에 관해 가장 널리 알려진 이론 중 하나이다. 인간의 동기는 다섯 가지 욕구로 나눠져 있다. 생리적 욕구, 안전에 대한 욕구, 사회적 욕구, 존경에 대한 욕구, 자아실현의 욕구가 그 다섯 가지이고 이 욕구들은 순차적으로 유발되는 상관이 있으며 우선순위를 이룬다. 하지만 한 단계의 욕구가 완전히 또는 절대적으로 달성되어야 다음 단계로 가는 것은 아니다.

Maslow의 욕구계층이론은 욕구 단계별 관계를 설명할 수 있고 그로 인해 인간과 조직을 이해하는데 개념적인 틀을 제시했다는 평가를 받고 있다.

(2) Herzberg의 동기위생이론

Herzberg는 1959년 욕구를 크게 동기부여요인 욕구와 위생요인 욕구로 구분하였다. 다시 말해서 인간은 성장과 자기실현을 도모하려는 욕구와 본능적으로 불유쾌한 것을 피하려는 욕구를 가지고 있다고 설명할 수 있는데, 이는 Herzberg가 만족과 불만은 독립적인 요인으로부터 영향을 받는 것으로 보았기 때문이다. Maslow의 다섯 가지 욕구로 대입해보면 전자에는 존경에 대한 욕구, 자아실현의 욕구와 같다고 볼 수 있고, 후자에는 생리적 욕구, 안정에 대한 욕구, 소속의 욕구가 해당된다.

Herzberg의 설명에 따르면 동기부여요인은 더 나은 직무 수행을 위하게 만들지만, 동기부여요인이 없더라도 불만족을 느끼게 하지는 않는다고 한다. 하지만, 위생요인이 없을 경우, 엄청난 불만족도 초래할 뿐만 아니라 요인이 존재하더라도 직무 수행을 위한 동기를 불러일으키는 것도 아니라고 설명한다. 양봉열(2006)을 참고해 정리해보면, 만족 요인은 성취, (성취에 대한) 인정, 작업 자체, 도전적이고 보람 있는 일, 책임, 성장과 발전 등이 있을 수 있겠고, 불만족 요인은 회사의 정책, 관리·감독, 임금, 대인관계, 지위, 안전, 작업조건 등 직무 외적인 요인으로 볼 수 있다.

(3) Adams의 공정성이론

공정성 이론이 말하는 동기는, 개인이 자각한 공정성 레벨에서 영향을 받는 것이다. 또한 타인과 비교하는 인간의 성격에 기초하고 있다. 그리하여 직무만족 수준 역시 타인의 투입 대비 성과와 본인의 비율을 비교해서 도출된다고 본다. 인간은 조직 속에서 타인의 투입 대비 성과 비율이 본인과 같다면 그 조직은 공정하다고 생각하게 되지만, 만일 공정하지 않은 비교를 목격하게 되면 노력하는 동기를 얻게 된다는 것이다.

투입요인으로는 교육수준, 경험, 근무연한, 훈련, 기술, 연령, 사회적 지위, 직무에 대한 노력, 비용, 시간, 건강 등이 포함될 수 있고, 성과요

인으로는 봉급, 부가혜택, 승진, 직무에 대한 내적 보상(인정, 성취 등), 지위, 특혜 등의 긍정적 부분, 열악한 근무조건, 직무의 단조로움 등의 부정적 부분이 있다고 설명되곤 한다(오석홍, 1990; 박규운, 2013).

(4) McClelland의 성취동기이론

McClelland는 학습에 의한 동기이론 즉, 성취동기이론을 연구하고 주창했다. 이론에 따르면 인간은 학습으로 인해 습득된 욕구들을 가지며 이는 성취욕구, 소속욕구, 권력욕구 세 가지로 나눠진다. 그리고 이 분류된 욕구들은 개인마다 선호가 다르다고 설명한다.

인간은 성장하면서 긍정적인 감정과 부정적인 감정을 구별할 수 있게 된다. 특히 이 중에서, 직무수행 속에서 도전의식을 가지게 만들고, 달성했을 때 쾌감을 느끼게 하는 과업을 좋아하는 성취동기형 사람이 있을 수 있다는게 그의 설명이다. McClelland는 조직이 성공적인 결과를 도출해내고 발전적인 방향으로 가기 위해서는 이런 성취동기형 구성원을 선발하거나 구성원의 성취욕구를 향상시켜야 한다고 설명한다.

(5) Porter와 Lawler의 동기이론

이 동기이론이 나오기 전까지 전반적으로 사실처럼 알려져 있었던 것은 직무만족이 과업수행을 증진시키며, 직무불만족은 곧 직무를 수행하는데 저해 요인이 된다는 것이었다. 그러나 Porter와 Lawler는 이 가정을 반대로 뒤집어버렸다. 과업을 수행하면서 조직 구성원들은 직무만족을 느끼게 되고 이 둘은 보상이라는 매개체를 통해 연결된다고 주장한다. 과업수행은 독립변인, 만족은 종속변인, 그리고 보상은 중개변인이 되는 것이다.

Porter와 Lawler는 능력, 성격특성, 역할지각 같은 것이 노력과 과업

수행을 매개하며, 수행 후 보상의 정도와 그에 대한 만족 정도가 직무만족을 결정한다고 설명하며 전통적 사고와 전혀 다른 주장을 한다(남정걸, 2009; 박규운, 2013). 이 동기이론은 현실적인 이해와 만족감과 보상이 동기를 부여한다는 새로운 시각을 설명했다는 평가를 받는다.

2. 직무관련요인 개념

직무만족에 영향을 미치는 요인에 대해 수많은 연구가 있지만, 직무만족은 매우 복잡한 속성을 가지고 있기 때문에 연구된 주장들의 합의점은 아직 찾아지지 못한 상태이다. 연구가 이뤄진 직무만 해도 수백, 수천가지 종류에 이르러 동일한 척도를 쓰더라도 조직마다 모두 상이한 결과를 도출해낼 수 있기 때문이다.

Herzberg는 앞서 설명한대로, 성취, 인정, 직무 자체, 책임, 성장 등의 직무만족요인과 회사의 정책과 관리, 감독, 업무조건, 대인관계, 봉급, 지위, 직무안정 등의 직무불만족요인으로 정리했다. Locke도 비슷하다. 업무, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업환경, 감독, 동료 관계, 회사의 경영방침 등을 제시했다. 오석홍(1989)은 보수, 직무, 신분의 안정, 동료집단 내의 관계, 근무조건, 감독의 성격, 조직의 정책, 사회적 지위, 승진의 기회 등으로 설명했다(박규운, 2013).

본 연구에서는 Porter와 Lawler의 동기이론을 이용해 직무만족에 대한 부분을 환경적 만족(외부), 심리적 만족(내부), 보상적 만족으로 나누어 볼 예정이다.

3. 직무만족과 직무관련요인 구성요소

직무만족은 다양한 직업군에 적용하여 고용된 사람들이 직무에 얼마나 만족하는지 결정하고 측정하는데 매우 중요한 역할을 한다. 그러나

직무만족의 결정요인이나 구성요소는 앞선 선행연구들이 다양함을 보여준 만큼 단일화하고 정형화해서 정의하는 것은 매우 어렵다.

직무만족과 직무관련요인의 구성에 대한 선행연구를 정리하면 아래 <표 1>와 같다. 이에 이어 본 연구에서는 기존 선행연구들과 동일하게 3개 요인(직무관련, 환경관련, 조직관련)으로 나누어 직무관련요인을 설정하기로 한다.

<표 1> 직무만족 영향요인에 관한 선행연구 표 정리

구분	영향요인	학자	연구내용
조직내적측면	직무특성 및 개인특성(심리적)	박순애(2006)	직무의 조직목표달성도, 자신의 발전에의 유의미 정도가 높을수록, 직무의 일상성, 반복성이 낮을수록 직무 만족이 향상됨
		Hackman &Oldham(1980)	기술다양성, 직무정체성과 같은 업무 특성을 직무만족을 결정하는 주요 영향요인으로 꼽음
		Locke(1976)	직무만족에 영향을 주는 요인을 직무성격요인(직무자체, 보상, 맥락 등)과 인간관계요인(상사와의 관계, 동료와의 관계 등)으로 봄
		Porter(1962)	직무만족을 개인이 업무를 수행하는 과정에서 얻는 욕구충족의 결과라고 보고 개인의 욕구가 충족되는 정도에 따라 직무만족의 수준이 결정됨
		Naff &Crum(1999)	공공봉사동기(PSM)가 높은 공무원은 직무만족이 높음
	인간관계 및 조직구조(조직환경)	Kim(2002)	상사와의 효과적인 의사소통이 직무만족에 긍정적 영향을 미침
		하승미·권용수(2002)	상관, 동료, 하급자 간 관계가 간접적으로 직무만족에 영향을 미침
		박순애(2006)	조직환경요인(교육비와 지원, 교육훈련, 관리자와의 관계, 부서 내 단결심 등)이 직무만족과 크게

			관련이 있으며 특히 부서 내 단결심(팀워크)는 매우 중요한 요인임
		김호정 (2005)	권위적, 집권적 구조 하에서 개인은 직무 불만족을 더 많이 경험함
	보상 체계	김병성 (2000)	성과에 따라 보수가 지급되는 개방적 보수체계 하에서 더 높은 직무만족을 느낌
		Ellickson (2002)	승진기회, 보수, 부가급여가 직무만족에 긍정적 영향을 미침
		이용규·정석환 (2005)	경제적 수입과 신분상승이 직무만족에 긍정적 영향을 미침
		Poter et al(1968)	외재적 보상(성과에 대해 받은 연봉이나 승진)과 내재적 보상(성취감 혹은 보람)을 동료의 것과 비교하여 느끼는 공정성 여부에 따라 직무만족이 결정됨

출처: 안경희(2012) 재구성

제 2 절 조직문화 개념 및 구성요소

1. 조직문화 개념

조직문화는 조직을 이해하는데 필수적인 요소임에도 불구하고 매우 다의적으로 사용되고 있어 정의는 분산되어 있다. 연구마다 조직문화 구성요소 중 어느 부분에 집중했는지에 따라 상이해질 수 있기 때문이다.

선행연구들에 따르면 조직문화가 학문적으로 접근되기 시작한 것은 1979년 Pettigrew가 Administrative Science Quarterly에서 용어를 사용한 것으로부터 기인된다고 했다. 그에 이어 1980년대에 일본기업 경쟁력의 핵심이 무엇인지 밝히고자 했던 Ouchi의 노력에서 발전했다.

Pettigrew(1979)는 조직문화는 집단운영에 있어서 공식적이고 집합적으로 수용된 의미 체계로, 전통·이념·신념·의식·상징 등 조직 안의 체계적인 개념적 원천으로 정의하였고, Ouchi(1981)는 조직문화를 조직의 전통적인 분위기의 일종으로 조직의 가치관과 신념, 행동 패턴을 규정하는 기준이라고 했다.

Deal&Kennedy(1982)는 Corporate Culture에서 조직문화를 다양한 조직상황에서 조직구성원들이 어떻게 행동해야 할지 명시해주는 비공식적 지침으로 조직의 환경과 가치관, 중심인물, 관례와 의례 등으로 구성되어 있다고 설명하였다.

국내에서 조직문화에 대해서 연구를 시작한 것으로 알려진 사람은 서인덕(1986)이다. 그는 조직문화란 구성원이 공유하는 기본적 신념이나 가치관이라고 정의하였다(윤정준, 2020). 선행연구에서 다룬 국내 조직문화 연구를 정리해보면 <표 2>와 같다.

<표 2> 조직문화의 개념

학자	조직문화의 정의
서인덕(1986)	조직구성원이 공유하고 있는 기본적 신념이나 가치관
이학종(1997)	조직 내 행동의 기본요소로 보며 사회학이나 인류학에서 다루고 있는 문화의 개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적 수준에서 조직에 적용한 것이 개념이고, 바로 이 조직문화는 조직의 구성원이 모두 공유하는 가치관, 신념, 이념과 관습, 전통과 규범, 지식, 기술 등을 포괄하는 개념으로 조직구성원과 조직 전체의 행태에 영향을 주는 기본요소로 정의
도운섭(1999)	한 조직내에서 공유되는 가치와 신념이 의도적으로 형성되지 않고 오랫동안 자연적으로 작용하는 것으로 조직의 외부에 대한 적응과 내부의 통합에 중대한 영향을 미치는 요소
김호섭(2002)	조직구성원 대다수가 공유하는 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범과 전통, 지식 등을 포함하는 복잡한 조직 체계 전체와 조직구성원의 여러 행동에 영향을 미치는 기본 전제로 규정
박순애(2006)	조직의 목적과 구조, 자기가치, 분위기, 가치와 믿음 등에 의해 작동되며, 조직의 성과 수준 및 조직구성원 행태에서 영향을 미침
한봉주(2010)	조직구성원 상호간의 교류를 통해 학습 및 공유하는 관습, 가치관, 규범, 상징, 전통, 지식, 기술 등으로 정의

출처: 윤정준(2020) 재구성

이러한 개념들은 종합하면 조직문화란 조직 안에서 조직구성원들이 함께 공유하는 규범, 가치, 행동 양식, 이념 또는 신념 모두를 통들어 수용하는 공식적이고 집합적인 체계라고 볼 수 있다.

2. 조직문화의 기능

조직문화는 조직의 전반적인 체계를 집합적으로 설명할 수 있을 정도로 조직과 구성원들의 사고와 행동 방향에 영향을 줄 수 있다. 이를 이해하는 것은 곧 교육행정공무원 조직이 직면한 문제를 해결해 나갈 수 있는 실마리를 마련하는데 긍정적인 작용을 할 수 있을 것으로 보인다.

조직문화의 순기능을 살펴보면 ① 조직문화는 구성원의 일체감을 제

고시켜 주고 ② 조직구성원이 공유된 가치나 규범을 일탈할 때 이를 규제하고 조직목표에 합치된 행동을 하도록 강요하는 통제 메커니즘의 역할을 수행하며, ③ 몰입을 발생시키는 촉매 역할을 하고 ④ 사회적 체계의 안정성을 증진시키며 ⑤ 조직구성원의 가치체계 속에 내면화됨으로 그들의 행동패턴이 조직목표에 부합되도록 드러나지 않게 통제하는 기능을 수행한다(도운섭, 2006; 백의환, 2017, 남군우, 2019).

3. 조직문화의 유형과 구성요소

조직문화의 유형은 학자마다 매우 다양하게 분류하고 있다. 지금까지의 선행연구들을 보면, 차원을 나누어 제시하면서 매우 많은 유형들이 연구되었으며 그 유형화하는 관점에 많은 차이가 있다. 기존 연구들을 분류기준과 속성에 따라 재구성하여 정리하면 다음 <표 3>와 같다.

<표 3> 조직문화의 유형

학자	조직문화 유형 구분	구분기준
Harrison(1972)	권력지향문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화	이념적인 지향
Handy(1978)	클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화	
Deal& Kennedy(1982)	남성문화, 과업·여가 병존문화, 투기문화, 과정문화	기업행위 결과에 대한 위험도 및 피드백 속도
Wallach(1983)	혁신적 문화, 지원적 문화, 관료적 문화	개인의 동기유발요인
Ouchi(1980)	시장문화, 관료적문화, 클랜(clan) 문화	거래비용 중심
Jones(1983)	생산문화, 관료적문화, 전문직 문화	
Quinn& McGrath(1984)	합의문화, 적응문화, 계층문화, 합리문화	환경 인식유형, 조직반응유형
Lundberg (1984)	정태적 단일문화, 변화적 단일문화, 정태적 이질문화, 변화적 이질문화	현실인식차원, 전체성-부분성, 항상성-무정형성

Ernest(1985)	상호작용문화, 통합적 문화, 체계적 문화, 기업가적 문화	인간차원, 활동차원
Kets de Vries &Miller(1986)	편집증적 문화, 회피문화, 카리스마적 문화, 관료적 문화, 정치적 문화	최고경영자가 오랫동안 지녀온 심리적 성향
Cameron& Quinn(1999)	관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화	통제-신축성, 조직내부지향-외부환경지향의 두 가지 차원
서인덕(1986)	합리적문화, 진취적문화, 보존적문화, 친화적문화	현실지각 차원과 행동패턴의 관계
이주호(1997)	혁신지향적문화, 안정지향적문화	
황상재(1999)	친화적문화, 진취적문화, 보존적문화, 행동지향적문화	신축성-안전성 차원과 내부지향-외부지향 차원
김호정(2002)	집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화	
황창연(2003)	개인주의문화, 집단주의문화, 권위주의문화, 민주주의 문화	

출처: 남군우(2019), 유혜원(2020) 재구성

1) 경쟁가치모형

경쟁가치모형은 조직 속에 있는 가치들이 모순적인 경향을 가지고 있는 것을 설명하며 조직효과성을 설명하기 위한 개념틀로 처음 Quinn에 의해 제시되었으나 이후 조직문화 유형을 분석하기 위한 틀로 변용되었다(Quinn, 1988; 윤정준, 2020). 이 모형은 신축지향(재량)과 안정지향(통제), 내·외부지향의 차원들을 기준으로 조직문화를 네 가지로 분류했다.

경쟁가치모형에 관한 구체적인 내용은 다음과 같이 설명할 수 있다. 신축지향은 다양함과 분권을, 통제지향은 집권화를 강조한다. 내부지향은 집단의 조직의 결속력을, 외부지향가치는 조직 속의 경쟁을 강조한다(백의환, 2017; 윤정준, 2020)

<그림 1> 경쟁가치모형의 4가지 조직문화 유형

<table>
<tr><td colspan="4">신축지향/재량</td></tr>
<tr><td rowspan="2">내부지향/통합</td><td>합의문화</td><td>개발문화</td><td rowspan="2">외부지향/차별</td></tr>
<tr><td>위계문화</td><td>합리문화</td></tr>
<tr><td colspan="4">통제지향/안정</td></tr>
</table>

합의문화는 집단문화라고도 하며, 구성원의 사기, 신뢰, 관계 등의 가치를 강조한다. 개발문화(발전문화)는 조직의 신축성과 재량을 중요하게 여기며 창의성, 도전을 개발문화의 핵심으로 본다. 위계문화는 명령, 규칙, 통제를 강조하여 관료제적인 문화 특성을 가지고 있다. 합리문화는 목표 달성과 효과성을 강조한다. 본 연구에서는 이 경쟁가치모형의 네 가지 분류틀을 조직문화에 적용하기로 한다.

제 3 절 연구대상의 특성

1. 교육행정공무원의 특성

1) 교육행정과 교육행정공무원의 개념

교육행정은 교육에 관한, 교육을 위한 행정의 두 차원을 포함한다. 즉, 교육 목표를 달성하기 위해 효율적인 운영과정을 통해 교육활동을 조장, 촉진하는 협동적 집단 행위라고 정의하곤 한다(노종희, 2001; 박규운, 2013). 교육행정을 교육과 행정의 두 측면으로 나누어 보면 광의와 협의의 두 가지 의미로 나누어 규정해 접근해 볼 수 있다.

먼저 광의의 개념으로 교육행정이란 교육활동, 즉 사회공공적인 조직활동으로 교육을 대상으로 하는 행정을 말한다. 교육 목표 설정부터 그 목표를 달성하기 위한 자원을 지원하는 행동, 이를 포함한 계획과 결정까지 과정 전체를 모두 다루는 작용이라고 볼 수 있다. 협의의 교육행정은 국가나 지방자치단체가 먼저 수립한 교육 정책이나 사업에 대한 계획을 달성하는 것을 목적으로 하는 집행과정이라고 볼 수 있다.

교육행정공무원은 지방공무원법에 의거하여 시도 교육청 소속으로 학교나 도서관, 각 직속기관과 산하기관, 교육청 본청 및 교육지원청 등에서 근무하는 자를 지방 교육행정직 공무원이라고 한다.

2) 교육행정의 특징

박성식(1998)에 따르면 교육행정의 특징은 교육을 위한 행정으로 교육적 측면을 강조함으로 다음과 같은 특징을 가질 수 있다고 설명되고 있다.

첫째, 교육행정은 일반행정과는 다른 전문 영역이라는 것이다. 학생을 가르치는 일련의 과정인 교수나 학습활동을 포괄하는 학사행정이 이루어지고, 학사행정을 중심으로 지원하는 관리행정 또한 존재하는 복합적인 성격을 가진다고 설명한다.

둘째, 교육행정이 지향하는 목표는 미래지향적이고 장기적이며 비긴급성을 특징으로 한다. 자연재해나 사건사고 등으로 인해 교육 현장에 긴급을 요하는 행정처리를 제외하고는 교육은 사전처리적인 성격을 가진다.

셋째, 교육에 관련된 집단은 독특하리만치 넓은 영역에 분포되어 있다는 것이다. 전문적인 지식과 기능을 가진 전문적 집단과 아직 신체, 정서, 사회적으로 미숙하고 발달이 덜 된 학생집단이 복잡하게 섞여 있어 광범위한 연령대를 대상으로 교육행정을 펼쳐야 한다. 또한, 교육전문가와 행정전문가, 비교육전문가 등 교육활동에 대한 참여 한계가 불분명한 경우가 많다. 교육행정은 이질적이고 다양한 집단이 모여 대상을 위한 공동적인 목표를 세우고 달성하기 위해 노력을 조정해나가는 복잡한 일을 수행한다.

넷째, 교육행정은 장기적인 투자인만큼 성과의 평가가 지극히 어렵다는 특징 역시 가지고 있다.

다섯째, 고도의 공개성을 가지고 있어 여론에 민감하다는 특징이 있다. 국민 전체 사회구성원들의 공통 관심사이기도 하며, 대부분 공적 기관으로 인식되기 때문에 공공성이 강하게 요구된다. 그렇기 때문에 교육기관의 효율적인 운영을 지원하기 위해서 교육행정은 여론에도 기민하게 대처하면서 개방행정 수행이 요구된다.

여섯째, 교육행정은 교육 관련 기관 뿐만 아니라 타 기관이나 지역사

회와도 고도로 협력적인 특성을 가지고 있다. 다른 기관과 상호 협조 속에서 교육정책을 형성하고 집행한다.

3) 교육행정공무원의 역할

교육행정공무원이란 새로운 교육환경의 변화와 민주화의 시대적인 요구에 부응하여 교육목적 달성을 위해 필요한 인적·물적 조건을 정비하고 의도된 교육이 소기의 성과를 이루도록 지원·조장하는 중요한 역할을 수행하는 공무원을 말한다(박희숙, 1997; 박규운, 2013).

교육청 본청과 지원청, 기관들은 물론 학교 일선에서 효과적인 목표 달성과 그를 위한 환경 조성을 위한 시설 및 재산관리, 회계 및 예산, 급여 및 각종 보험 업무 등 회계적인 부분과 회의 업무, 물품·문서관리, 보안 업무 등 상당한 업무를 담당하고 있다. 단위 학교를 예시로 들어보면, 각 학교의 교육행정직 업무를 총괄하고 있는 행정실장은 특히 회계 관련 학교회계출납원, 수입금출납원, 세입·세출 외 현금출납원, 물품출납원 등이 있으며 이외에도 문서심사, 보안담당, 소방안전관리, 위험물 취급 등까지 담당하고 있다. 따라서 교육행정공무원은 다양한 업무를 담당하며 교육활동 지원자로 역할을 하고 있다.

2. MZ세대에 대한 이론적 논의

1) 세대의 개념 및 구분

세대(Generation)의 개념은 다양한 학문에서 논의되어 다뤄지만, 세대의 개념을 처음으로 사회학에 접목시킨 연구는 Mannheim으로부터 시작되었다(Bengtson, Furlong, & Laufer, 1974; Pitcher, 1994; 이용건, 2023).

Mannheim(1952)에 따르면 세대는 동시대나 특정 비슷한 기간에 태어나 사회적, 역사적 경험을 통해 공통의 의식을 가지는 집단(Cohort)을 의미한다. 구분하는 방식은 연령, 경험, 문화적인 특성 등 다양하게 나눠지나 '세대'는 복수의 기준이 섞여 사용되곤 한다. Kertzer(1983)는 이 세대의 개념을 크게 네 가지 유형으로 구분했다(이용건, 2023).

부모와 자녀관계 등에서 동일한 항렬에 속하는 사람들로 구분하는 친족계보, 동일한 시기에 태어나 비슷한 경험을 가져 동질적인 성격을 띠는 코호트로 구분하는 동일시기 출생집단, MZ세대나 X세대 같이 동일한 인생주기를 가지고 있어 생애 단계에서 당면한 과제 등이 비슷한 집단으로 구분하는 동일 생애주기 단계, 전쟁이나 코로나19 같은 감염병 등 특정한 역사적 경험을 공유하는 특징을 지닌 역사적 시기가 그의 구분이다(Kertzer, 1983; 박재흥, 2003, 이용건, 2023).

이를 우리나라 특성에 맞게 재구성한 박재흥(2003)의 연구는 기준을 역사적 경험, 연령·생애단계, 문화·행태적 특성의 세 구성기준으로 설명한다<표 4>.

<표 4> 세대 구성기준 및 우리나라 세대 구분 특성

구성 기준		세대 명칭	특징
역사적 경험	역사적 사건	IMF세대, 4·19세대, 유신세대 등	- 코호트시각이나 정치경제, 문화적인 사건, 상황적 경험 등 반영 - 마케팅활용도 낮음
	시대적 특성	민주화세대, 386세대, 베이비붐세대, 88만원세대 등	
연령·생애 단계	10년단위	2030세대, 5060세대 등	- 이념지향의 구분 - 연령&코호트효과 혼재 - 상업적 목적에 대한 차별화
	학교급별 범위	1315세대(중학교), 1618세대(고등학교) 등	
	생애단계	청년세대, 실버세대 등	

문화·행태적 특성	특성	신세대, X세대, MZ세대 등	- 문화와 행태적 특성에 대한 포괄적 표현 - 상업적 목적 차별화
	소비 행태	P세대, WINE세대, 2.0소비자 등	- 표본조사에 근거함 - 상업적 목적 차별화

출처: 박재홍, 2009; 이용건, 2023.

2) MZ세대

(1) MZ세대의 개념

2020년 3월 맥킨지 보고서[2)]에 의하면 MZ세대는 1980년부터 2012년 사이에 출생한 세대로 설명되고 있다. 그 중에서도 1980년부터 1995년 사이에 출생한 세대가 M세대, 그 이후에 태어난 세대를 Z세대로 나눠지는데 선행연구들은 이 두 세대를 하나로 묶어 MZ세대로 바라본다.

하지만 이는 국가 또는 학자별로 구분하는데 차이가 있다. 우리나라의 경우 통계청에 따르면 Z세대를 1995년에서 2004년 사이에 출생한 세대로 보고 있다. 이에 본 연구에서는 Z세대의 범주를 2004년이나 2012년으로 특정하지 않고 30대 이하로 구분하여 설정하였다.

(2) MZ세대의 특징

M세대는 베이비붐세대의 자녀들로 볼 수 있으며, 이들은 컴퓨터와 인터넷이 발달될 때 자랐다. 그래서 베이비붐세대와는 다르게 디지털화된 삶이 익숙하다. 또한 베이비붐세대가 이룬 핵가족 단위에서 성장기를 거쳤기 때문에 보다 전통적인 가치관을 그대로 따르기보다는 새로운 모습을 추구하는 성향이 있다.

---

2) McKinsey, G. I. (2020.03.17.) 맥킨지 인사이트 '성년이 되는 아시아의 Z세대. https://mckinseykorean.tistory.com/10.

Z세대는 M세대보다 이런 성향이 더 두드러진다. 흔히 ‘디지털 네이티브(Digital Native)’라고 칭하기도 하는데, 이미 디지털화된 세상 속에서 원어민과 같이 습득하며 자랐기 때문이다.

이러한 차이는 업무환경에서도 잘 드러난다. 워라밸[3]을 추구하고 수직적인 상하 관계나 지나친 권위가 있는 조직은 거부하기도 한다. 개인주의 성향이 매우 강하여 상대적으로 집단주의 성향이 강했던 기성세대와 큰 차이를 보낸다. 특히, 과도한 야근이나 불필요한 회식 등 사생활 침해에 대한 수용도가 매우 낮다. 조직 내에서 SNS 등 끊임없이 소통하는데 자유로운 MZ세대는 일방적인 지시를 납득하기 어려워 한다. 또한 의사소통에는 활발하게 참여하지만 복잡한 다단계의 의사결정 과정, 정례화된 평가와 피드백에는 새로운 관리 방식을 모색하려고 하는 모습을 보인다.

최근에는 줄어들었지만, 몇 년 전까지만 해도 공무원 경쟁률이 무척 높았다. 하지만 최근 ‘N잡’을 갖는 MZ세대가 늘어나면서 안정적인 직장을 선호하기는 하지만, 조직에 대한 충성도나 일에 대한 사명감이 상대적으로 적어 공무원의 이직이나 퇴사율이 높은 패턴을 보이고 있다. 또한, 조직 내 승진 절차에 있어 기성세대보다 차별받고 있으며, 불이익이 존재한다고 인식하고 있다. 그리하여 교육행정공무원 역시 본인이 담당하고 있는 업무의 난이도와 책임에 비해 낮은 보수를 받고 있다고 생각하면 어려운 공무원 시험에 합격하고도 이직을 하고자 하는 마음을 가지기도 한다. 이에 MZ세대 교육행정공무원이 기성세대와 다르게 가지고 있는 특성을 이해해 필요에 맞는 방법을 마련할 수 있도록 교육행정공무원의 두 세대 간 차이점을 살펴보고자 한다.

---

3) 워크 라이브 밸런스(Work-Life Balance)를 줄인 말로 일과 삶의 균형이라는 뜻으로 2017년 경부터 활용된 신조어.

제 4 절 선행연구

교육행정 외에도 직업별, 분야별 직무만족에 대한 연구는 무궁무진하다. 그러나 교육행정공무원의 직무만족에 대한 선행연구를 살펴보면 아래와 같다.

변상윤(2006)은 “교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구”에서 충청북도교육청 6급 이하 교육행정 공무원을 대상으로 분석한 결과 직무자체나 근무환경, 발전 가능성이나 조직 내 인간관계 등에 대해서는 대체적으로 만족하는 것으로 나타났으나 인사와 보수는 불만족 요소로 밝혀졌다. 이를 개선하기 위해서는 객관적이고 타당성을 가진 인사 기준을 마련하고 보수 처우가 개선되어야 한다고 하였다.

양봉열(2006)의 제주도교육청을 대상으로 한 “교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구”를 살펴보면 인사 관련 요인(보직 및 순환전보, 승진), 능력발휘기회, 재량권 행사, 보상 및 복리후생(근무 시간에 대한 보상)에 대하여 불만족이 나타났다. 전반적인 제도적 장치 개선이 필요하다고 제시하였다.

이주연(2008)은 “교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구”에서 대구광역시교육청 6급 이하 교육행정직 공무원을 대상으로 조사했는데 업무량과 성취감, 자기 발전의 영향이 보통 이하로 나타났고 인사 관련 요인이 매우 불만족으로 나타났다.

임성근(2022)의 조사에서는 유연근무(리커트 5점 척도 기준 MZ세대 4.32, 기성세대 3.98), 스마트워킹(MZ세대 4.21, 기성세대 3.87), 화상온라인회의(MZ세대 3.82, 기성세대 3.60) 등의 근무형태 만족도 진단에서 MZ세대의 지지도가 훨씬 높았다. 직장동료와의 관계인식 진단에서 MZ세대와 기성세대 모두 조직 구성원 간 친밀도가 팀워크에 중요하고, 서

로 아는 것도 중요하다고 생각했다. 직무만족도에서는 대체로 두 세대에서 모두 낮았지만, 특히 MZ세대는 보수에서 2.35, 성취감에서 3.10으로 매우 낮은 것으로 나타났다.

선행연구들을 분석해보면 대체적으로 인사나 보수 등의 직무영향요인의 만족도가 낮은 것을 알 수 있었고, 이주연의 연구의 경우에는 보통 이하로 분석된 요인들은 타 선행연구와 차별점을 가지고 있어 본 연구를 진행하면서 눈 여겨볼 부분으로 생각된다. 선행연구들 역시 개인별 특성에 따라서 직무만족요인을 지정했고 설문조사를 통한 조사를 실시하여 포맷은 유지하되, 대체적으로 만족도가 보통 이상이었던 직무영역, 인간관계 부분은 세대 간의 차이로 보았을 때 같은 패턴을 나타내는지, 보상과 인사 관련 요인이 매우 불만족한 결과를 나타내는 이유는 무엇인지 집중해서 살펴보기로 한다.

제 3 장 연구방법

제 1 절 연구모형

본 연구의 목적은 교육행정공무원의 직무관련요인과 조직요인이 직무만족에 미치는 영향에서 조직문화의 매개효과와 MZ세대 및 기성세대 간의 조절효과를 검증하는 것이다.

먼저, 직무관련요인을 독립변수로 선정한 이유는 교육행정공무원의 경우 다양한 업무량을 소화하고 있으며, 잦은 인사로 보직을 변경하는 경우가 많다. 또한 요즘 젊은 세대의 경우 교육행정공무원으로 사회생활을 시작한 후 다량의 업무와 경직된 조직문화에 적응하지 못하고 사직하는 경우가 많이 발생하고 있다는 보도가 있다. 즉, 교육행정공무원의 직무관련요인은 교육행정공무원의 직무만족에 많은 영향을 미칠 것이라 생각하여 선정하였다.

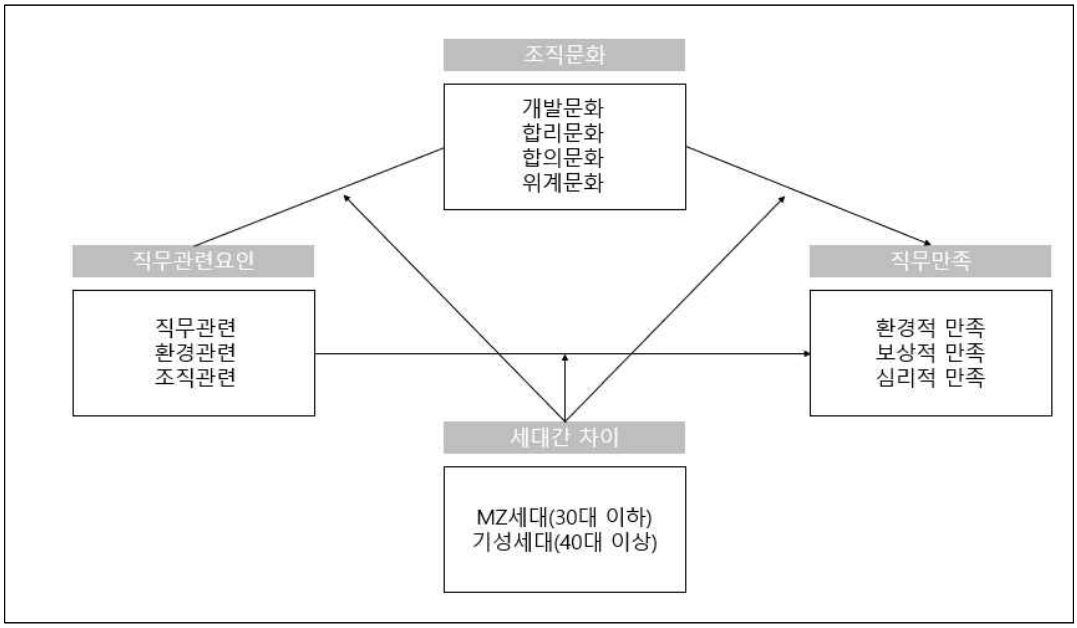
둘째, 직무만족을 종속변수로 선정한 이유는 교육행정공무원의 경우 많은 업무량을 수행해야 하기 때문에 잦은 야근과 상급자로부터 많은 스트레스를 받는 경우가 있다. 그리고 급여체계 또한 다른 근로자에 비해 많이 받는 편이 아니며, 조직문화가 공무원 특성상 유연하지 못한 문화를 형성하고 있기 때문에 자신의 자율권이나 행사권 등이 보장되지 못하는 경우가 있다. 따라서 교육행정공무원에게 직무만족은 무엇보다 중요하다고 생각하여 종속변수로 선정했다.

셋째, 조직문화를 매개변수로 선정한 이유는 요즘 MZ세대의 경우 자율성을 많이 추구하고 자신의 능력을 충분히 인정받고 싶어하는 경향이 있다. 즉, 과거와 같은 위계적 조직만으로 젊은 세대를 통제하는데 한계가 있다. 따라서 새로운 세대 구성원과 조직성과를 위해서는 조직문화

개선이 중요하다고 생각하여 매개변수로 선정하였다.

넷째, MZ세대와 기성세대의 특성을 조절변수로 선정한 이유는 기존의 기성세대와 MZ세대 간에는 많은 문화적 차이가 있으며 선호하는 직무 환경 또한 다른 점이 확연할 것이라 생각하여 조절변수로 선정하였다. 그리고 이와 같은 내용을 도식화 하면 <그림 2>과 같다.

<그림 2> 연구모형



제 2 절 연구가설

본 연구를 위한 선행연구를 기초로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 교육행정공무원의 직무관련요인은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 교육행정공무원의 직무관련요인은 조직문화에 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 교육행정공무원 조직문화유형에 따라 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 교육행정공무원의 직무관련요인이 직무만족에 미치는 영향에서 조직문화는 매개 역할을 할 것이다.

가설 5. 교육행정공무원의 직무관련요인과 조직문화, 직무만족의 관계에서 MZ세대와 기성세대 간에는 유의미한 차이가 있을 것이다.

제 3 절 조작적 정의

본 연구의 목적인 '교육행정공무원의 직무관련요인이 직무만족에 미치는 영향'에 관한 연구를 하기 위해 독립변수, 종속변수 그리고 매개변수, 조절변수를 정의하고자 한다.

1. 독립변수

요인분석과 신뢰도 분석을 통해 독립변수를 직무관련, 환경관련, 조직관련으로 설정하였다. 독립변수들의 조작적 정의와 설문 내용을 표로 정리하면 다음과 같다.

<표 5> 독립변수의 조작적 정의 및 설문 내용

독립변수		설문 내용
직무 관련 요인	직무 관련	현재 내 직무는 직장 내에서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다고 생각한다.
		현재 내 직무의 범위는 나의 발전에 도움이 되고 있다.
		교육행정공무원으로 사명감을 가지고 일하고 있다.
		현재 내 직무는 독창성과 전문성이 필요하다고 생각한다.
		교육행정직에 대한 사회적인 평가가 높은 편이라 생각한다.
		현재 내 직무는 적성에 맞다고 생각한다.
	환경 관련	직무와 관련된 나의 의견이나 제안에 대해 상사 및 동료와 의견교활이 활발한 편이다.
		직무와 관련해 의사결정 시 상사는 의견을 잘 수렴하는 편이다.
		내가 근무하는 부서(과)의 분위기는 민주적이며 화목하다.
		직무와 관련된 의사결정에 쉽게 참여할 수 있다.
		나는 직장내에서 상사 또는 동료로부터 인정받고 있다.
	조직 관련	공로나 업적에 대한 심사가 공정하다고 생각한다.
		현재의 승진제도가 공정하게 운영되고 있다고 생각한다.
		전보발령이 공정하게 이루어지고 있다고 생각한다.
		제안 제도 등 공로나 업적에 대한 포상제도가 적절하다고 생각한다.
		근면 성실하게 일하면 상위직급으로 승진할 수 있다고 확신한다.

2. 종속변수

본 연구의 종속변수는 교육행정공무원의 '직무만족'이다. 직무만족에 대한 정의를 단일화할 수 없을 정도로 수많은 선행연구들이 있지만 본

연구에서는 환경적 만족, 보상적 만족, 심리적 만족 3개의 지표로 설정하였다. 종속변수의 조작적 정의 및 설문 내용을 정리하면 다음 <표 6>와 같다.

<표 6> 종속변수의 조작적 정의 및 설문 내용

종속변수	변수명	조작적 정의	설문 내용
직무 만족	만족	환경적 만족	내 업무는 다른 부서(과)의 업무보다 괜찮다고 생각한다.
			나는 내가 근무하는 환경에 대해 만족한다.
			나는 나에게 부여된 업무량에 대해 만족한다.
			나는 나의 근무시간이 적당하다고 생각한다.
			나는 우리 부서(과)의 공정한 신상필벌에 만족한다.
		심리적 만족	나는 내 능력을 활용해서 일할 수 있다는 것에 대해 만족한다.
			나는 업무수행능력을 인정받는 정도에 대해 만족한다.
			나는 일을 통해 얻는 성취감에 대해 만족한다.
		보상적 만족	나는 현재의 급여체계에 만족한다.
			나는 현재의 진급 및 보직제도에 만족한다.
			나는 현재의 공무원복지제도에 만족한다.

3. 매개변수

조직문화는 조직을 이해하기 위해서 필수적인 요소이다. 그럼에도 불구하고 통일된 정의는 아직 없는데, 이는 연구마다 조직문화 구성요소나 형태를 다르게 보고 어느 부분에 집중했는지가 다르기 때문이다. 앞 부분에서 선행연구들을 종합한 결과, 조직문화란 조직 안에서 조직구성원들이 함께 공유하는 규범, 가치, 행동 양식, 이념 또는 신념 모두를 통들어 수용하는 공식적이고 집합적인 체계라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 조직문화 유형을 경쟁가치모형에 따라 4가지로 구분하였으며 본 연구의 대상이 어떤 문화에 해당하는지, 또 그 문화를 가지고 있다고 전제되었을 때 어떤 결과를 도출하는지 집중해보고자 한다. 경쟁가치모형의 4가지 구분은 다음과 같다.

1) 합의문화

합의문화는 집단문화라고도 하며, 구성원의 사기, 신뢰, 관계 등의 가치를 강조한다.

2) 개발문화

개발문화는 조직의 신축성과 재량을 중요하게 여기며 창의성, 도전을 발전 문화의 핵심으로 본다.

3) 위계문화

위계문화는 명령, 규칙, 통제를 강조하여 관료제적인 문화 특성을 가지고 있다.

4) 합리문화

합리문화는 목표 달성과 효과성을 강조한다. 주어진 과업을 효율적으로 수행하고 생산적이고 합리적으로 목표를 달성하는 것을 강조하는 문화를 의미한다.

4. 조절변수

조절변수로는 성별, 연령, 결혼유무, 직급, 근속기간, 학력을 설정하였다. 성별과 결혼유무는 남녀, 기혼 및 미혼으로 구분하였으며 교육청 직급 체계에 따라 4급이상, 5급, 6급, 7급, 8급, 9급으로 직급별 구별하였으며, 연령은 10대 이상부터 각 10년 단위로 구분하였으며, 근속기간은 2년 이하부터 2~5년, 이상부터는 5년 단위로 구분하였고 21년 이상은 하나의 카테고리로 구분하였다. 마지막으로 학력은 고등학교 졸업, 전문대학교 졸업, 대학교, 석사, 박사 수료, 박사 졸업 단위로 구분하여 조절변수로 설정하였다.

제 4 절 연구대상 및 분석방법

본 연구는 설문조사를 토대로 서울시교육청을 포함한 서울 관내 교육지원청, 각 관련 기관(직속, 산하) 및 일선 학교 현장까지 포함하여 근무중인 교육행정 공무원들을 연구대상으로 하여 그들의 직무만족에 대해 분석하고 그 결과를 통해 향상 방안을 마련하고자 한다. 설문의 일관성과 신뢰도를 제고하기 위해서 301명의 유효한 데이터만을 분석대상으로 삼았다.

연구 도구는 설문지를 활용하여 자료를 수집할 예정이다. 설문지의 내용은 신뢰도 확보를 위하여 관련된 선행연구를 기초로 하여 본 연구의 목적 달성에 달할 수 있도록 작성하였고, 구체적인 연구 분석의 틀과 설문지 구성은 아래와 같다. 리커트의 5단계 척도로 이루어졌다.

본 연구에서는 SPSS를 사용하여 통계 분석을 실시하였고, 유의수준은 0.05, 0.01, 0.001로 구분하여 설정하였다. 먼저 대상자의 특성 파악을 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하여 인구통계학적 변수의 통계량을 제시하였다. 다음으로 각 설문 문항이 해당 개념들을 제대로 측정하고 있는지 타당도와 신뢰도 검증을 실시하였고 [4]그에 맞게 사용할 수 있는 변수들을 변별력있게 구분하여 크론바하 알파 분석[5]을 실시했다. 연속형 변수들 간 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하여 상관관계를 살펴본 후 가설 검증을 위해 변수들 간 영향관계 검증을 위해 다중집단비교분석을 실시하였고, 이때 주요 조절변수들을 통제한 상태로 진행하였다.

---

4) 요인적재량은 0.4를 기준으로 하여 설명력을 저하시키는 문항은 삭제했다.
5) 크론바하알파 측정값은 사회과학연구에서 일반적으로 수용되는 기준인 0.6이상을 만족하는 경우 내적 일관성을 가지는 것으로 판단한다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 표본의 특성 및 기초분석

1. 조사대상의 일반적 특성

본 연구 조사대상의 일반적 특성은 아래와 같이 나타났다. 서울시교육청을 포함한 서울 관내 교육지원청, 각 관련 기관(직속, 산하) 및 일선 학교 현장까지 포함하여 근무 중인 교육행정공무원 중 301명이 설문에 응답하였다.

성별의 경우 남성이 114명(37.87%), 여성이 187명(62.13%)을 차지하여 여성의 비율이 상대적으로 높다.

연령별로는 10대 0명(0.00%), 20대 29명(9.63%), 30대 162명(53.82%), 40대 66명(21.93%), 50대 43명(14.29%), 60대 1명(0.33%)으로 나타났으며 비교적 고르게 설문에 응답한 것으로 파악된다.

결혼유무는 크게 작용하지는 않지만, 기혼 143명(47.51%)과 미혼 158명(52.49%)로 나타났다.

직급은 9급 16명(5.31%), 8급 70명(23.26), 7급 131명(43.52%), 6급 56명(18.60%), 5급 21명(6.98%), 4급 이상 7명(2.33%)으로 교육행정공무원의 조직구성원은 중간 급수가 많은 항아리 형태를 띠고 있음을 알 수 있다.

근속기간별로 구분해보면 2년 이하 15명(4.98%), 2년~5년 77명

(25.58%), 6년~10년 97명(32.22%), 10년~15년 40명(13.29%), 15년~20년 31명(10.30%), 21년 이상 41명(13.63%)으로 상대적으로 근무기간이 짧은 신입 직원들이 설문에 적극적으로 참여한 것으로 보였다.

학력은 고등학교 졸업이 16명(5.32%), 전문대 졸업 13명(4.32%), 대학교 졸업 251명(83.39%), 석사 졸업 20명(6.64%), 박사 수료가 1명(0.33%), 박사 졸업은 0명(0.00%)으로 파악됐다.

2. 설문 답변에 대한 기초 통계

본 연구 설문 답변은 조사대상의 일반적 특성을 제외한 모든 항목의 평균값은 3.06으로 리커트척도 5점으로 진행했음을 감안했을 때, 매우 무난하고 중간값에 가까운 값이었다. 하지만 설문 항목별로 몇몇 답변을 보았을 때, 주목할만한 부분들이 있었다.

조직요인에 관한 질문 중 '보수는 나의 직무와 책임에 비해 적당하다고 생각한다'는 2.02에 불과했고, '보수는 비슷한 학력과 경력을 가진 다른 직종에 근무하는 친구에 비해 적절하다' 1.85, '같은 경력을 가진 교사와 비교하여 보수가 적절하다고 생각한다' 1.67로 교육행정공무원은 보수에 대해 만족하지 못하는 것으로 나타났다.

반면에, 환경요인에 관한 질문 중 '직무와 관련된 나의 의견이나 제안에 대해 상사 및 동료와 의견교환이 활발한 편이다'는 3.66, '직무와 관련해 의사결정 시 상사는 의견을 잘 수렴하는 편이다' 역시 3.66으로 대체적으로 직장 내 상사와의 관계는 일할 때 부정적인 영향을 주지 않는 것으로 읽을 수 있었다. 또한, '내가 근무하는 부서(과)의 분위기는 민주적이며 화목하다'에는 3.80으로 평균보다 훨씬 높은 값을 보여 교육행정공무원의 업무 분위기는 대체적으로 좋음을 알 수 있었다.

직무만족에 대한 질문 중 ‘나는 현재의 급여체계에 만족한다’는 2.02로 또 한번 보상적 직무만족도는 충족되지 않고있음을 볼 수 있었다. 조직 공정성에 대한 내용 중에서도 ‘업무에 기울이는 노력에 비례하여, 적절한 보상을 받는다’는 2.21, ‘맡은 업무와 유사한 다른 직장과 비교해 나의 임금 수준은 적절하다’ 1.92, 수행하는 업무량, 책임을 고려해볼 때, 적절한 보상을 받는다‘는 2.01로 같은 양상을 보임을 알 수 있었다.

제 2 절 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구는 설문조사된 내용에 대해 SPSS 프로그램과 AMOS 프로그램을 이용하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통하여 신뢰도 및 타당도를 검증하고자 했다. 수집된 자료의 측정 결과를 신뢰하기 위해 측정 데이터 상 오차를 최소화하고, 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정했는지 확인하기 위해 실시하여야 한다.

1. 탐색적 요인분석

본 연구는 SPSS 프로그램을 이용하여 신뢰도 및 타당도를 검증하고자 했다. 먼저, 교육행정공무원의 직무관련 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 다음 <표 7>와 같이 나타났다.

직무관련요인에 대한 탐색적 요인분석을 보면 요인은 기존 선행연구와 동일하게 3개 요인(직무관련, 환경관련, 조직관련)으로 나타났으며, 연구목적에 맞게 적절히 측정되었는지를 나타내는 아이겐 값의 최저 값이 3.280으로 기준 허용치인 1.0을 상회하기 때문에 문제가 없으며, 설명된 분산의 합이 65.297로 허용치인 60%를 초과하기 때문에 문제가 없는 것으로 나타났다. 그리고 설문 응답자가 얼마나 성실하고 일관성있게 설문에 응하였는지 확인하기 위해 크론바하 α 값을 구한 결과 최저값이 0.860으로 높게 나타났다.

<표 7> 직무관련요인에 대한 탐색적 요인분석결과

구분	성분		
	직무	환경	조직
현재 내 직무는 직장 내에서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다고 생각한다.	.791		
현재 내 직무의 범위는 나의 발전에 도움이 되고 있다.	.763		
교육행정공무원으로 사명감을 가지고 일하고 있다.	.754		
현재 내 직무는 독창성과 전문성이 필요하다고 생각한다.	.715		
교육행정직에 대한 사회적인 평가가 높은 편이라 생각한다.	.693		
현재 내 직무는 적성에 맞다고 생각한다.	.665		
직무 관련 나의 의견이나 제안에 대해 상사 및 동료와 의견교환이 활발한 편이다.		.845	
직무와 관련해 의사결정 시 상사는 의견을 잘 수렴하는 편이다.		.796	
내가 근무하는 부서(과)의 분위기는 민주적이며 화목하다.		.765	
직무와 관련된 의사결정에 쉽게 참여할 수 있다.		.734	
나는 직장내에서 상사 또는 동료로부터 인정받고 있다.		.671	
공로나 업적에 대한 심사가 공정하다고 생각한다.			.813
현재의 승진제도가 공정하게 운영되고 있다고 생각한다.			.790
전보발령이 공정하게 이루어지고 있다고 생각한다.			.745
제안 제도 등 공로나 업적에 대한 포상제도가 적절하다고 생각한다.			.744
근면 성실하게 일하면 상위직급으로 승진할 수 있다고 확신한다.			.702
아이겐 값	3.630	3.537	3.280
설명된 분산의 %	22.690	22.108	20.499
크론바하 알파	0.870	0.878	0.860

둘째, 직무만족에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 다음 <표 8>와 같이 나타났다. 직무만족에 대한 탐색적 요인분석 결과, 요인은 기존의 선행연구에서 3개 요인(환경적 만족, 보상적 만족, 심리적 만족)으로 분류되었으나 본 연구에서는 2개(환경적 만족, 심리적 만족)의 하위요인으로 분류되었다. 그리고 아이겐 값의 최저값이 2.780으로 허용치인 1.0을 상회하고 있으며, 설명된 분산의 합이 76.269%로 허용치인 60%를 상회하여 문제가 없는 것으로 나타났다. 그리고 신뢰도를 분석하기 위해 크론바하 α 값을 구한 결과 환경적 만족이 0.892, 심리적 만족이 0.913으로 높게 나타났다.

<표 8> 직무만족 요인에 대한 탐색적 요인분석결과

구분	성분	
	환경적	심리적
내 업무는 다른 부서(과)의 업무보다 괜찮다고 생각한다.	.859	
나는 내가 근무하는 환경에 대해 만족한다.	.830	
나는 나에게 부여된 업무량에 대해 만족한다.	.815	
나는 나의 근무시간이 적당하다고 생각한다.	.782	
나는 우리 부서(과)의 공정한 신상필벌에 만족한다.	.581	
나는 내 능력을 활용해서 일을 할 수 있다는 것에 대해 만족한다.		.907
나는 업무수행능력을 인정받는 정도에 대해 만족한다.		.873
나는 일을 통해 얻는 성취감에 대해 만족한다.		.825
아이겐 값	3.322	2.780
설명된 분산의 %	41.523	34.746
크론바하 알파	0.892	0.913

셋째, 조직문화와 관련하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 다음 <표 9>와 같이 나타났다. 탐색적 요인분석 결과에 의하면 조직문화의 유형은 기존 선행연구의 4개 하위요인(합리문화, 합의문화, 개발문화, 위계문화)에서 3개(합리문화, 합의문화, 위계문화)의 하위요인으로 분류되었다. 그리고 아이겐값의 최저값이 2.780으로 기준치 1.0을 상회하고 있으며, 설명된 분산의 합이 62.456%로 문제가 없는 것으로 나타났다. 그리고 신뢰도를 분석하기 위해 크론바하 α 값을 구한 결과, 합리문화가 0.898, 합의문화가 0.847, 위계문화가 0.838로 양호하게 나타났다.

<표 9> 조직문화 요인에 대한 탐색적 요인분석결과

구분	성분		
	합리문화	합의문화	위계문화
나는 조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성이라 생각한다.	.800		
나는 구성원들에게 조직성과 향상을 위해 노력하도록 강조한다.	.746		
나는 목표에 대한 결과와 성취를 강조한다.	.718		
나는 조직목표를 달성하기 위해 경쟁을 장려한다.	.718		
나는 조직의 변화와 새로운 성과물 발생을 중시한다.	.706		
나는 조직에 대한 목표달성을 중요하게 생각한다.	.703		
나는 하급자에게 창의성과 혁신을 강조한다.	.695		
나는 조직을 위해 기꺼이 위험을 무릅쓰고 모험을 시도한다.	.684		
나는 조직의 유연성과 배려를 중시한다.		.832	
나는 내가 알고 있는 것을 하급자와 공유한다.		.754	
나는 조직성과를 위해 구성원의 참여와 토의를 강조한다.		.732	
나는 조직성과를 향상시키기 위해 업무의 자율성을 강조한다.		.679	
나는 조직이 환경변화에 고도의 유연성을 가져야 한다고 생각한다.		.675	
나는 조직을 결속시키는 힘은 공식적 규칙과 정책이라 생각한다.			.800
나는 조직의 규칙을 준수하도록 강조한다.			.776
나는 시스템적이고, 구조화된 것을 선호한다.			.730
나는 업무처리에 있어 절차를 중요하게 생각한다.			.723
나는 조직의 영속성과 안정성을 강조한다.			.674
아이겐 값	4.603	3.390	3.249
설명된 분산의 %	25.574	18.835	18.048
크론바하 알파	0.898	0.847	0.838

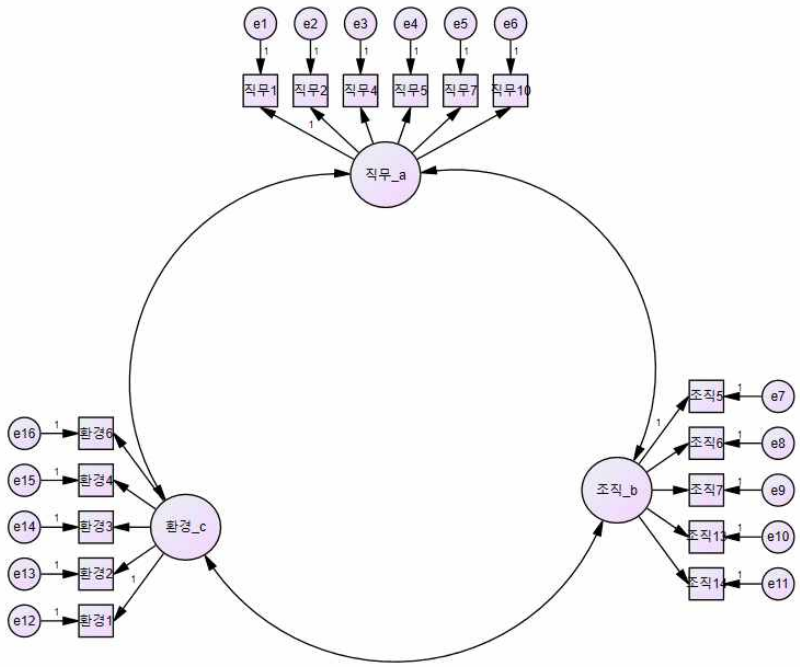
2. 확인적 요인분석

본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통하여 최종적으로 선정된 측정변수에 대해 AMOS 프로그램을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하고자 했다. 모형의 적합도는 적합도지수(GFI≥0.9), 조정된 적합지수(AGFI≥

0.9), 표준적합지수(NFI≥0.9), 비교적합지수(CFI≥0.9), 원소 간의 차이(RMR<0.05), 근사치 제곱의 오차(RMSEA<0.08) 등의 값을 확인하고, 구성개념신뢰도(CR>0.7)와 평균분산추출값(AVE>0.5)을 구하여 신뢰도 및 타당도를 확인하고자 했다.

먼저, 교육행정 공무원의 직무관련요인에 대해 확인적 요인분석을 하기 위해 아래 <그림 3>과 같은 모형을 설정하였다.

<그림 3> 직무관련요인에 대한 확인적 요인분석결과(최초)

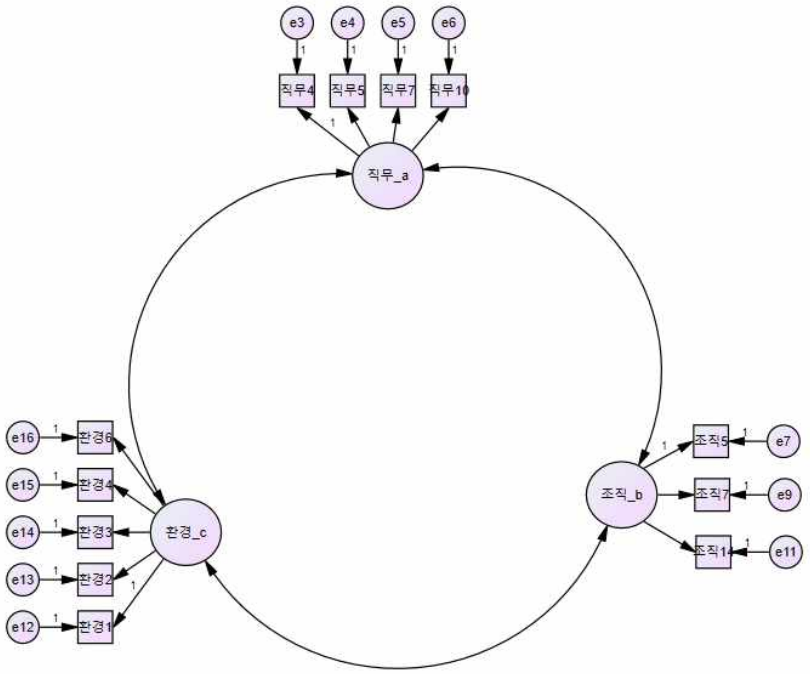


RMR=0.046, GFI=0.876, AGFI=0.833, NFI=0.871, RFI=0.847, IFI=0.904, TLI=0.886, CFI=0.904, RMSEA =0.092

그리고 직무관련요인에 대한 모형의 적합도를 확인한 결과, RMR=0.046, GFI=0.876, AGFI=0.833, NFI=0.871, RFI=0.847, IFI=0.904, TLI=0.886, CFI=0.904, RMSEA =0.092로 일부 값이 모형의 기준치에 부합하지 못하는 것으로 나타나 모형을 수정하고자 했다.

그리고 수정지수를 이용하여 모형을 수정한 결과 다음 <그림 4>과 같이 나타났다. 그리고 각각의 적합지수를 확인한 결과, RMR=0.031, GFI=0.938, AGFI=0.905, NFI=0.929, RFI=0.908, IFI=0.957, TLI=0.944, CFI=0.957, RMSEA =0.069로 모든 지수가 기준치에 부합하는 것으로 나타났다.

<그림 4> 직무관련요인에 대한 확인적 요인분석결과(최종)



RMR=0.031, GFI=0.938, AGFI=0.905, NFI=0.929, RFI=0.908, IFI=0.957, TLI=0.944, CFI=0.957, RMSEA =0.069

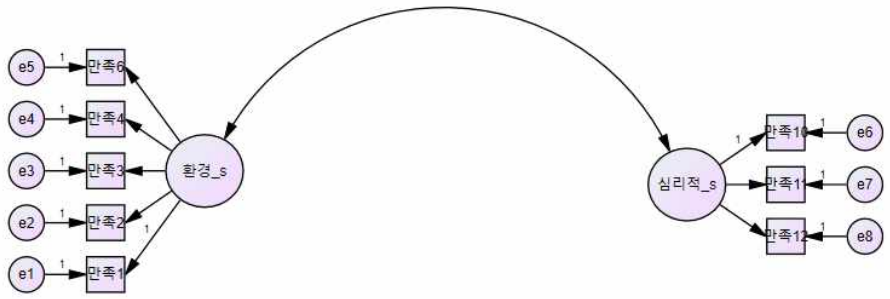
그리고 구성개념신뢰도(CR>0.7)와 평균분산추출값(AVE>0.5)을 구한 결과, 구성개념신뢰도의 최저값이 0.811이고, 평균분산추출값의 최저값이 0.527로 기준치에 부합하는 것으로 나타났다.

<표 10> 교육행정공무원의 직무요인에 대한 확인적 요인분석 결과

구성요인	항목	요인적재치	표준요인적재치	t값	P값	CR	AVE
직무 관련 요인	1	1.000	.827			0.811	0.527
	2	.968	.716	12.532	***		
	3	1.067	.815	14.129	***		
	4	.573	.486	8.134	***		
조직 관련 요인	1	1.000	.736			0.860	0.673
	2	1.189	.806	11.687	***		
	3	1.023	.738	11.182	***		
환경 관련 요인	1	1.000	.782			0.929	0.698
	2	1.094	.851	15.677	***		
	3	1.043	.825	15.122	***		
	4	.716	.688	12.218	***		
	5	.922	.709	12.657	***		

둘째, 직무만족에 대한 확인적 요인분석을 실시하기 위해 다음 <그림 5>과 같은 모형을 설정하였다.

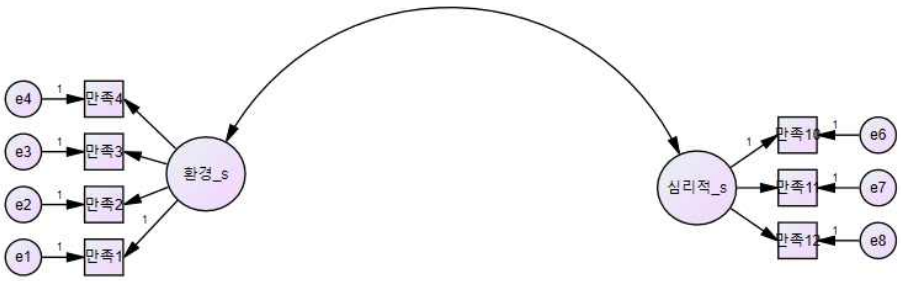
<그림 5> 직무만족 요인에 대한 확인적 요인분석결과(최초)



RMR=0.035, GFI=0.946, AGFI=0.897, NFI=0.957, RFI=0.937, IFI=0.968, TLI=0.952, CFI=0.968, RMSEA =0.098

그러나 직무만족 요인에 대한 모형의 적합도를 확인한 결과, RMR=0.035, GFI=0.946, AGFI=0.897, NFI=0.957, RFI=0.937, IFI=0.968, TLI=0.952, CFI=0.968, RMSEA =0.098로 일부 값이 모형의 기준치에 부합하지 못하는 것으로 나타나 모형을 수정하고자 했다.

<그림 6> 직무만족 요인에 대한 확인적 요인분석결과(최종)



RMR=0.027, GFI=0.956, AGFI=0.904, NFI=0.968, RFI=0.948, IFI=0.976, TLI=0.961, CFI=0.976, RMSEA =0.078

그리고 직무만족 요인에 대한 모형(최종)의 적합도를 확인한 결과, RMR=0.027, GFI=0.956, AGFI=0.904, NFI=0.968, RFI=0.948, IFI=0.976, TLI=0.961, CFI=0.976, RMSEA =0.078로 모든 지수가 기준치에 부합하는 것으로 나타났다.

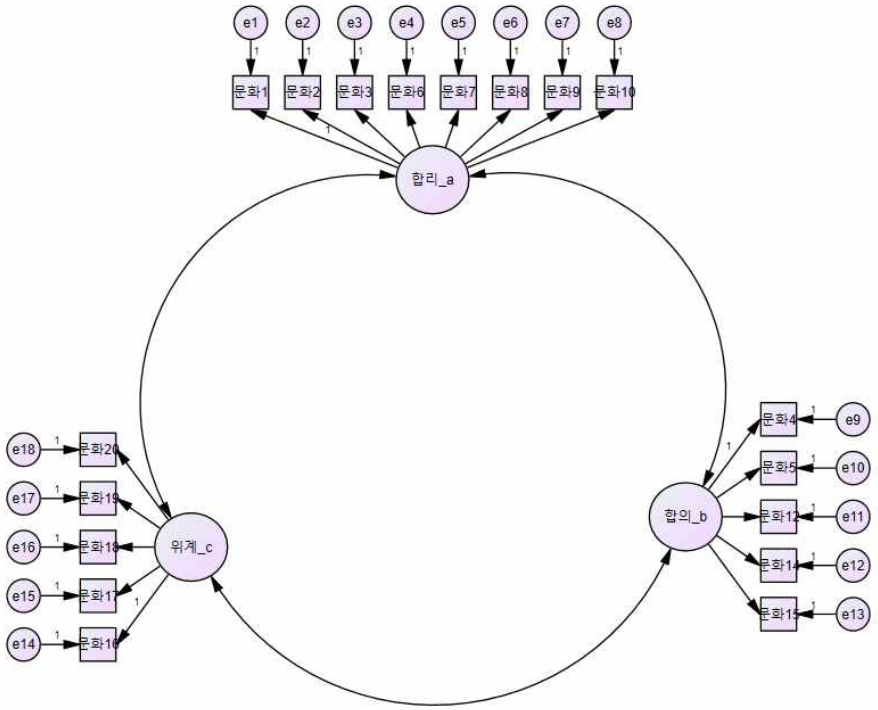
<표 11> 직무만족 요인에 대한 확인적 요인분석결과

구성요인	항목	요인적재치	표준요인적재치	t값	P값	CR	AVE
환경적 만족	1	1.000	.877			0.915	0.730
	2	.959	.824	17.913	***		
	3	.964	.846	18.679	***		
	4	.939	.770	16.070	***		
심리적 만족	1	1.000	.845			0.935	0.827
	2	1.066	.944	21.405	***		
	3	1.002	.869	19.296	***		

또한, 구성개념신뢰도(CR>0.7)와 평균분산추출값(AVE>0.5)을 구한 결과, 구성개념신뢰도의 최저값이 0.915이고, 평균분산추출값의 최저값이 0.730으로 기준치에 부합하는 것으로 나타났다.

셋째, 조직문화에 대한 확인적 요인분석을 실시하기 위해 다음 <그림 7>과 같은 모형을 설정하였다. 그리고 조직문화 요인에 대한 모형의 적합도를 확인한 결과, RMR=0.046, GFI=0.817, AGFI=0.763, NFI=0.816, RFI=0.786, IFI=0.853, TLI=0.828, CFI=0.852, RMSEA =0.104로 일부 값이 모형의 기준치에 부합하지 못하는 것으로 나타나 모형을 수정하고자 했다.

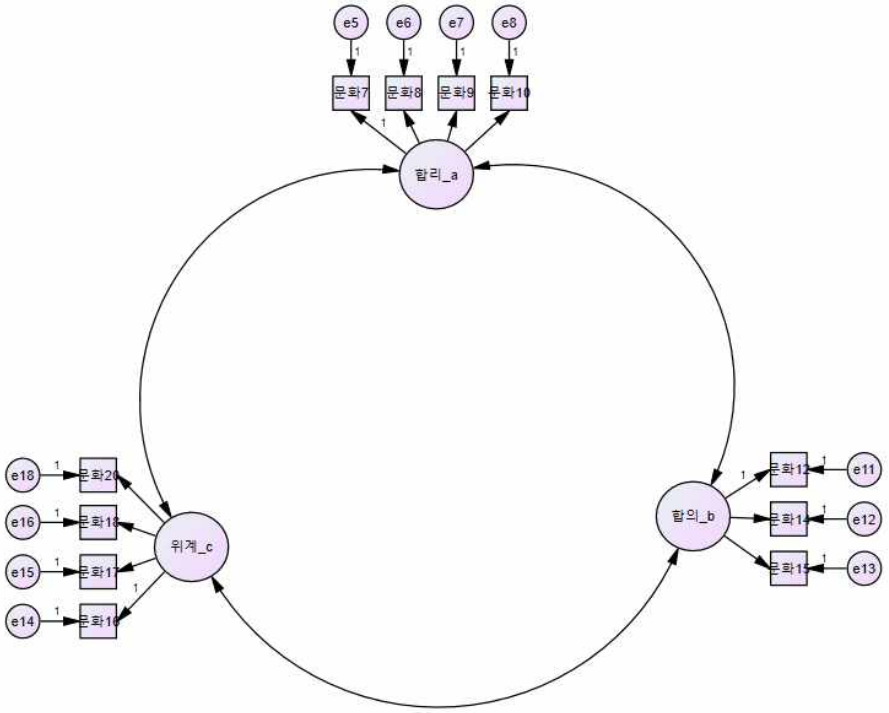
<그림 7> 조직문화 요인에 대한 확인적 요인분석결과(최초)



RMR=0.046, GFI=0.817, AGFI=0.763, NFI=0.816, RFI=0.786, IFI=0.853, TLI=0.828, CFI=0.852, RMSEA =0.104

모형의 적합지수를 이용하여 조직문화에 대한 모형을 수정 후 모형의 적합도를 확인한 결과, RMR=0.034, GFI=0.937, AGFI=0.900, NFI=0.926, RFI=0.901, IFI=0.952, TLI=0.935, CFI=0.952, RMSEA =0.076로 모든 적합지수가 기준치에 부합하는 것으로 나타났다.

<그림 8> 조직문화 요인에 대한 확인적 요인분석결과(최종)



RMR=0.034, GFI=0.937, AGFI=0.900, NFI=0.926, RFI=0.901, IFI=0.952, TLI=0.935, CFI=0.952, RMSEA =0.076

또한, 구성개념신뢰도(CR>0.7)와 평균분산추출값(AVE>0.5)을 구한 결과, 구성개념신뢰도의 최저값이 0.881이고, 평균분산추출값의 최저값이 0.651으로 기준치에 부합하는 것으로 나타났다.

<표 12> 조직문화 요인에 대한 확인적 요인분석결과

구성요인	요인적재치	표준요인적재치	t값	P값	CR	AVE
합리 문화	1.000	.778	-	-	0.900	0.695
	1.066	.862	15.061	***		
	1.046	.816	14.393	***		
	.823	.608	10.399	***		
합의 문화	1.000	.748	-	-	0.906	0.763
	1.049	.839	12.997	***		
	1.104	.792	12.640	***		
위계 문화	1.000	.642	-	-	0.881	0.651
	.974	.625	8.870	***		
	1.171	.781	10.357	***		
	1.186	.757	10.178	***		

제 3 절 상관관계 분석

본 연구에서는 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 최종 확인된 변수들의 합을 구하여 상관관계를 다음 <표 13>와 같이 분석하였다.

<표 13> 상관관계 분석 결과

구분	직무 관련	조직 관련	환경 관련	합리 문화	합의 문화	위계 문화	환경적 만족	심리적 만족	평균	표준 편차
직무관련	1								2.84	.796
조직관련	.331**	1							3.06	.696
환경관련	.480**	.510**	1						3.63	.666
합리문화	.463**	.368**	.291**	1					2.77	.661
합의문화	.407**	.335**	.517**	.336**	1				3.77	.627
위계문화	.413**	.309**	.342**	.442**	.478**	1			3.52	.572
환경적 만족	.493**	.500**	.469**	.434**	.397**	.389**	1		3.09	.789
심리적 만족	.681**	.505**	.547**	.446**	.446**	.468**	.619**	1	3.13	.807

**. 상관계수는 0.01 수준에서 유의함

첫째, 독립변수의 하위요인인 직무요인은 종속변수의 환경적 만족(0.493)과 심리적 만족(0.681)에 상당한 관련성(0.4-0.7)이 있는 것으로 나타났으며, 조직요인도 환경적 만족(0.500)과 심리적 만족(0.505)에 상당한 관련성이 있고, 환경요인 또한 환경적 만족(0.469)과 심리적 만족(0.547)에 상당한 관련성이 있는 것으로 나타났다.

둘째, 독립변수인 직무관련요인과 매개변수인 조직문화와의 관계성을 살펴본 결과, 직무특성은 합리문화(0.463)와 합의문화(0.407), 위계문화(0.413)에 상당한 관련성이 있으며, 조직요인은 합리문화(0.368)와 합의문화(0.335), 위계문화(0.309)에 약간의 관련성(0.2-0.3)이 있고, 환경요인은 합리문화(0.291)와 위계문화(0.342)에 약간에 관련성이 있으며, 합의문화

(0.517)에 상당한 관련성이 있는 것으로 나타났다.

셋째, 매개변수의 하위요인과 종속변수의 하위요인과의 상관관계를 분석한 결과, 합리문화는 환경적 만족(0.434)과 심리적 만족(0.446)에 상당한 관련성이 있으며, 합의문화는 환경적 만족(0.397)에 약간의 상관성이 심리적 만족(0.446)에 상당한 관련성이 있고, 위계문화는 환경적 만족(0.389)에 약간의 관련성이 있으며, 심리적 만족(0.468)에 상당한 관련성이 있는 것으로 나타났다.

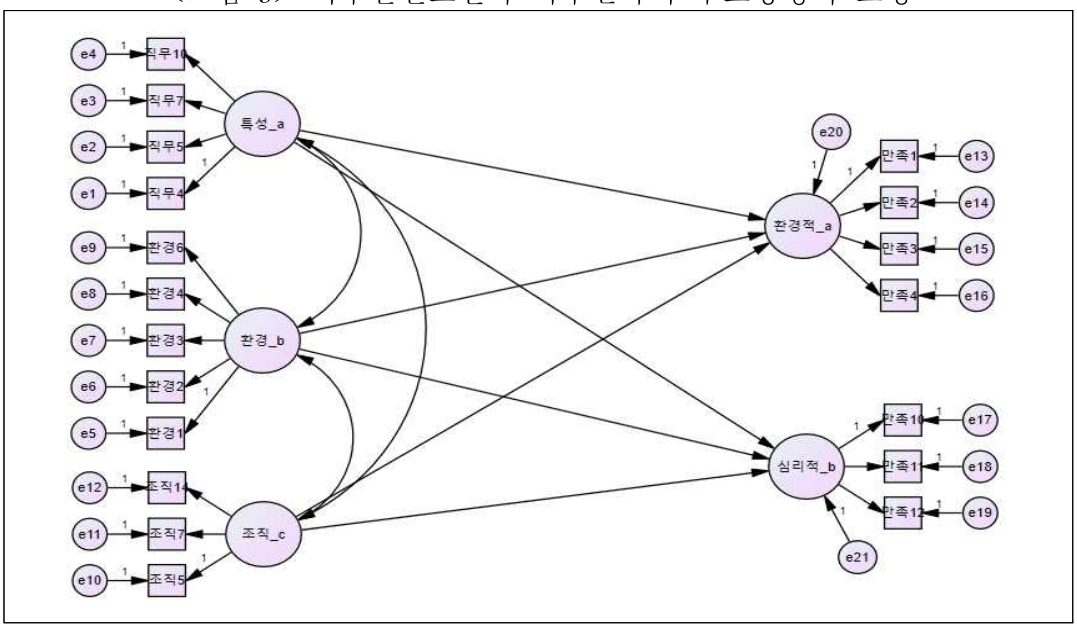
제 4 절 인과관계 분석

본 연구는 가설을 검증하기 위해 각각의 변수에 대한 인과관계를 분석하고자 했다. 먼저, 매개변수를 제외한 후 순수하게 독립변수와 종속변수 간의 관계를 살펴보고, 매개변수를 포함하여 매개효과와 조절효과를 검증하고자 했다.

1. 직무관련요인과 직무만족의 관계

매개변수를 제외한 상태에서 독립변수인 직무관련요인과 직무만족의 관계를 분석하기 위해 다음 <그림 9>과 같은 구조방정식 모형을 설정하였다. 그리고 모형의 적합도를 확인한 결과, RMR=0.037, GFI=0.907, AGFI=0.900, NFI=0.905, RFI=0.900, IFI=0.941, TLI=0.928, CFI=0.940, RMSEA =0.071로 모든 지수가 기준치에 부합하는 것으로 나타났다.

<그림 9> 직무관련요인과 직무만족의 구조방정식 모형



RMR=0.037, GFI=0.907, AGFI=0.900, NFI=0.905, RFI=0.900, IFI=0.941, TLI=0.928, CFI=0.940, RMSEA =0.071

직무관련요인과 직무만족의 관계를 분석한 결과 다음 <표 14>와 같이 나타났다. 직무관련요인 중 직무요인은 환경적 만족(경로계수=0.394, p값=0.001)과 심리적 만족(경로계수=0.585, p값=0.001)에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 환경요인은 환경적 만족(경로계수=0.053, p값=0.565)과 심리적 만족(경로계수=0.068, p값=0.377)에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하며, 조직요인은 환경적 만족(경로계수=0.526, p값=0.001)과 심리적 만족(경로계수=0.386, p값=0.001)에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1 '교육행정공무원의 직무관련요인은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 부분 채택되었다.

<표 14> 직무관련요인과 직무만족의 구조방정식 모형 분석결과

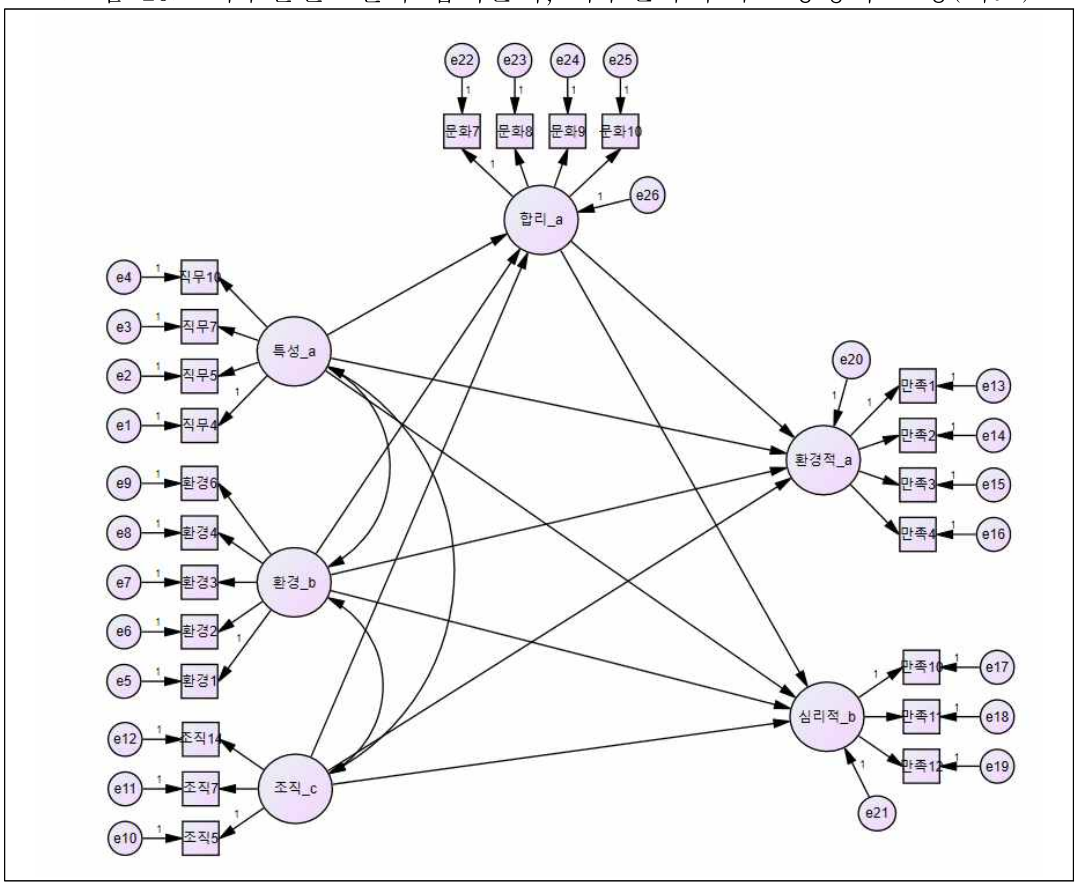
구분			Estimate	S.E.	C.R.	P
직무관련	--->	환경적 만족	.394	.068	5.819	***
	--->	심리적 만족	.585	.063	9.256	***
환경관련	--->	환경적 만족	.053	.092	.575	.565
	--->	심리적 만족	.068	.077	.883	.377
조직관련	--->	환경적 만족	.526	.097	5.400	***
	--->	심리적 만족	.386	.080	4.816	***

2. 직무관련요인과 조직문화, 직무만족의 관계

본 연구에서는 매개변수를 포함하여 각 변수 간의 관계를 분석하고 조직문화의 매개효과를 분석하고자 했다. 분석은 세 개의 매개변수를 차례로 투입하여 매개효과를 검증하고자 했다.

첫째, 직무요인과 직무만족의 관계에서 조직문화 중 합리문화에 대한 매개효과를 분석하기 위해 다음 <그림 10>과 같은 구조방정식모형을 설정하였다.

<그림 10> 직무관련요인과 합리문화, 직무만족의 구조방정식 모형(최초)

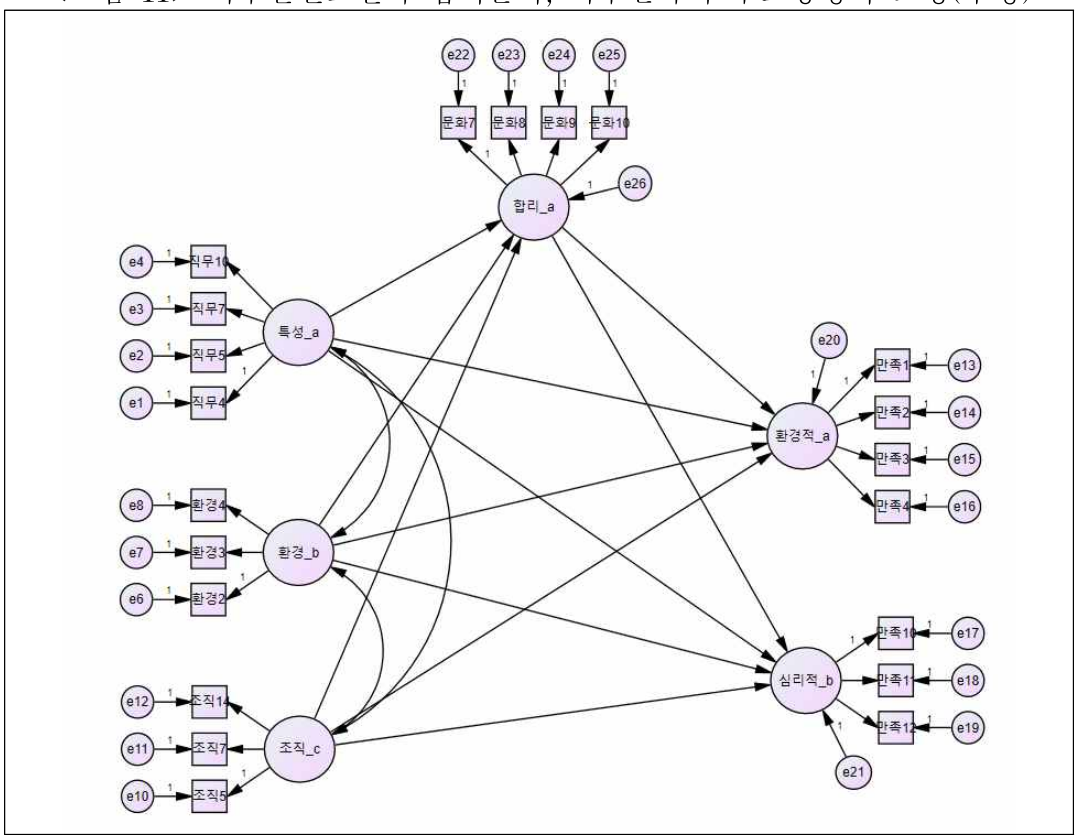


RMR=0.039, GFI=0.873, AGFI=0.837, NFI=0.884, RFI=0.865, IFI=0.928, TLI=0.915, CFI=0.928, RMSEA =0.069

그리고 모형의 적합도를 확인한 결과, RMR=0.039, GFI=0.873, AGFI=0.837, NFI=0.884, RFI=0.865, IFI=0.928, TLI=0.915, CFI=0.928, RMSEA =0.069로 일부 적합지수가 기준치에 부합하지 못하여 수정지수를 이용한 모형을 수정하고자 했다.

수정지수를 이용하여 모형을 수정한 결과 다음 <그림 11>과 같이 나타났으며 모형의 적합도를 확인한 결과, RMR=0.038, GFI=0.908, AGFI=0.900, NFI=0.901, RFI=0.900, IFI=0.942, TLI=0.930, CFI=0.942, RMSEA =0.065로 모든 지수가 기준치에 부합하는 것으로 나타났다.

<그림 11> 직무관련요인과 합리문화, 직무만족의 구조방정식 모형(수정)



RMR=0.038, GFI=0.908, AGFI=0.900, NFI=0.901, RFI=0.900, IFI=0.942, TLI=0.930, CFI=0.942, RMSEA =0.065

교육행정공무원의 직무관련요인이 조직문화와 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과 다음 <표 15>와 같이 나타났다. 독립변수인 직무관련요인과 종속변수의 관계는 앞에서 제시하였기 때문에 독립변수와 매개변수, 매개변수와 종속변수의 관계를 살펴보고자 했다. 먼저, 직무요인(경로계수=0.335, p값=0.001)과 조직요인(경로계수=0.334, p값=0.001)은 합리문화에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치나 환경요인(경로계수=-0.050, p값=0.563)은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 둘째, 합리문화는 환경적 만족(경로계수=0.161, p값=0.042)에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치나 심리적 만족(경로계수=0.038, p값=0.574)에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<표 15> 직무관련요인과 합리문화, 직무만족의 구조방정식 모형 분석결과

구분			Estimate	S.E.	C.R.	P
직무관련	--->	환경적 만족	.327	.074	4.418	***
	--->	심리적 만족	.556	.069	8.053	***
환경관련	--->	환경적 만족	.097	.090	1.074	.283
	--->	심리적 만족	.123	.077	1.603	.109
조직관련	--->	환경적 만족	.448	.100	4.481	***
	--->	심리적 만족	.345	.084	4.122	***
직무관련	--->	합리문화	.335	.066	5.045	***
환경관련	--->	합리문화	-.050	.087	-.578	.563
조직관련	--->	합리문화	.334	.090	3.718	***
합리문화	--->	환경적 만족	.161	.079	2.032	.042*
합리문화	--->	심리적 만족	.038	.067	.562	.574

직무관련요인이 직무만족에 미치는 영향에서 합리문화의 매개효과를 분석한 결과 다음 <표 16>와 같이 나타났으나 간접효과에서 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하여 합리문화는 직무관련요인과 직무만족의 관계에서 매개역할을 하지 못하는 것으로 나타났다.

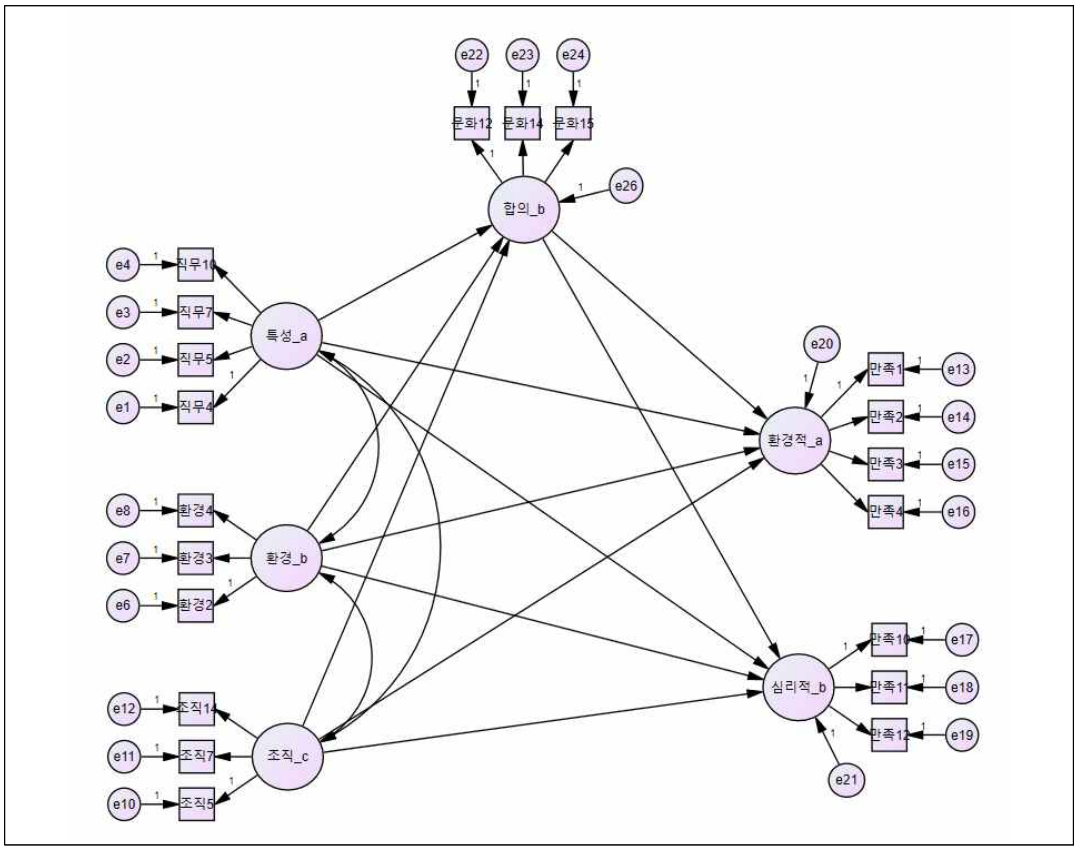
<표 16> 합리문화에 대한 매개효과 분석결과

구분			총효과	직접효과	간접효과	매개형태
직무관련	--->	환경적 만족	0.391	0.336*	0.055	×
	--->	심리적 만족	0.592	0.579*	0.013	×
환경관련	--->	환경적 만족	0.079	0.086	-0.007	×
	--->	심리적 만족	0.109	0.111	-0.002	×
조직관련	--->	환경적 만족	0.386	0.345*	0.041	×
	--->	심리적 만족	0.280	0.270*	0.010	×

○ : 완전매개효과, △ : 부분 매개효과, × : 매개효과 없음

둘째, 직무관련요인과 합의문화, 직무만족의 관계를 분석하기 위해 다음 <그림 12>과 같은 모형을 설정하였다. 그리고 모형의 적합도를 분석한 결과, RMR=0.035, GFI=0.911, AGFI=0.901, NFI=0.910, RFI=0.900, IFI=0.949, TLI=0.937, CFI=0.948, RMSEA =0.063로 모든 지수가 기준치에 부합하는 것으로 나타났다.

<그림 12> 직무관련요인과 합의문화, 직무만족의 구조방정식 모형



RMR=0.035, GFI=0.911, AGFI=0.901, NFI=0.910, RFI=0.900, IFI=0.949, TLI=0.937, CFI=0.948, RMSEA =0.063

직무관련요인과 합의문화, 직무만족의 관계를 분석한 결과, 다음 <표 17>와 같이 나타났다. 즉, 직무요인(경로계수=0.175, p값=0.001)과 환경요인(경로계수=0.297, p값=0.001)은 합의문화에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치나 조직요인(경로계수=0.063, p값=0.393)은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 합의문화는 환경적 만족(경로계수=0.098, p값=0.319)과 심리적 만족(경로계수=0.060, p값=0.458)에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<표 17> 직무관련요인과 합의문화, 직무만족의 구조방정식 모형 분석결과

구분			Estimate	S.E.	C.R.	P
직무관련	--->	환경적 만족	.361	.070	5.145	***
	--->	심리적 만족	.552	.064	8.577	***
환경관련	--->	환경적 만족	.057	.097	.588	.556
	--->	심리적 만족	.098	.081	1.215	.224
조직관련	--->	환경적 만족	.499	.097	5.165	***
	--->	심리적 만족	.356	.079	4.503	***
직무관련	--->	합의문화	.175	.054	3.216	.001
환경관련	--->	합의문화	.297	.076	3.915	***
조직관련	--->	합의문화	.063	.074	.854	.393
합의문화	--->	환경적 만족	.098	.098	.996	.319
합의문화	--->	심리적 만족	.060	.081	.742	.458

직무관련요인이 직무만족에 미치는 영향에서 합의문화의 매개효과를 분석한 결과, 다음 <표 18>와 같이 나타났으나 간접효과에서 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하여 합의문화는 직무관련요인과 직무만족의 관계에서 매개역할을 하지 못하는 것으로 나타났다.

<표 18> 합의문화에 대한 매개효과 분석결과

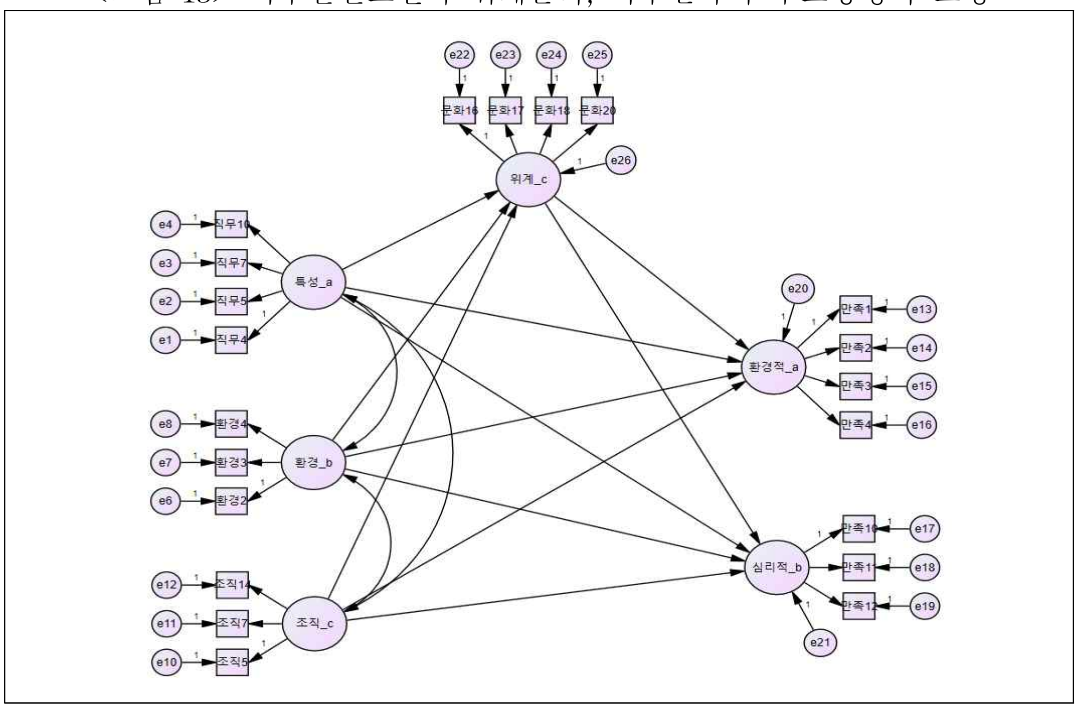
구분			총효과	직접효과	간접효과	매개형태
직무관련	--->	환경적 만족	0.391	0.373*	0.018	×
	--->	심리적 만족	0.592	0.581*	0.011	×
환경관련	--->	환경적 만족	0.077	0.051	0.026	×
	--->	심리적 만족	0.105	0.089	0.016	×
조직관련	--->	환경적 만족	0.390	0.385*	0.005	×
	--->	심리적 만족	0.282	0.279*	0.003	×

○ : 완전매개효과, △ : 부분 매개효과, × : 매개효과 없음

셋째, 직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 관계를 분석하기 위해 다음 <그림 13>과 같은 구조방정식모형을 설정하였다. 그리고 모형의 적합도를 확인한 결과, RMR=0.033, GFI=0.910, AGFI=0.900, NFI=0.904, RFI=0.900, IFI=0.948, TLI=0.937, CFI=0.947, RMSEA =0.060로 모든 지수가 기준치에 부합하는 것으로 나타났다.

직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 관계를 분석한 결과 다음 <표 19>와 같이 나타났다. 즉, 직무요인(경로계수=0.230, p값=0.001)과 조직요인(경로계수=0.157, p값=0.025)은 위계문화에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치나 환경요인(경로계수=0.048, p값=0.485)은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 위계문화는 환경적 만족(경로계수=0.179, p값=0.098)과 심리적 만족(경로계수=0.152, p값=0.090)에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<그림 13> 직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 구조방정식 모형



RMR=0.033, GFI=0.910, AGFI=0.900, NFI=0.904, RFI=0.900, IFI=0.948, TLI=0.937, CFI=0.947, RMSEA =0.060

<표 19> 직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 구조방정식 모형 분석결과

구분			Estimate	S.E.	C.R.	P
직무관련	--->	환경적 만족	.337	.073	4.595	***
	--->	심리적 만족	.530	.066	8.007	***
환경관련	--->	환경적 만족	.080	.090	.886	.375
	--->	심리적 만족	.113	.075	1.500	.134
조직관련	--->	환경적 만족	.474	.097	4.875	***
	--->	심리적 만족	.335	.079	4.220	***
직무관련	--->	위계문화	.230	.053	4.321	***
환경관련	--->	위계문화	.048	.068	.698	.485
조직관련	--->	위계문화	.157	.070	2.241	.025
위계문화	--->	환경적 만족	.179	.108	1.653	.098
위계문화	--->	심리적 만족	.152	.090	1.697	.090

그리고 직무관련요인이 직무만족에 미치는 영향에서 위계문화의 매개효과를 분석한 결과, 다음 <표 20>와 같이 나타났으나 간접효과에서 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하여 위계문화는 직무관련요인과 직무만족의 관계에서 매개 역할을 하지 못하는 것으로 나타났다.

<표 20> 위계문화에 대한 매개효과 분석결과

구분			총효과	직접효과	간접효과	매개형태
직무관련	--->	환경적 만족	0.389	0.347*	0.042	×
	--->	심리적 만족	0.592	0.555*	0.037	×
환경관련	--->	환경적 만족	0.079	0.071	0.008	×
	--->	심리적 만족	0.108	0.102	0.007	×
조직관련	--->	환경적 만족	0.388	0.366*	0.022	×
	--->	심리적 만족	0.282	0.263*	0.019	×

○ : 완전매개효과, △ : 부분 매개효과, × : 매개효과 없음

그리하여 가설 2 '교육행정공무원의 직무관련요인은 조직문화에 영향을 미칠 것이다'와 가설 3 '교육행정공무원 조직문화유형에 따라 직무만족에 영향을 미칠 것이다'는 기각되었다. 또한 가설 4 '교육행정공무원의 직무관련요인이 직무만족에 미치는 영향에서 조직문화는 매개 역할을 할 것이다'는 분석결과 합의문화, 합리문화, 위계문화 모두 영향을 매개 역할을 하지 못하는 것으로 나타나 채택되지 못했다.

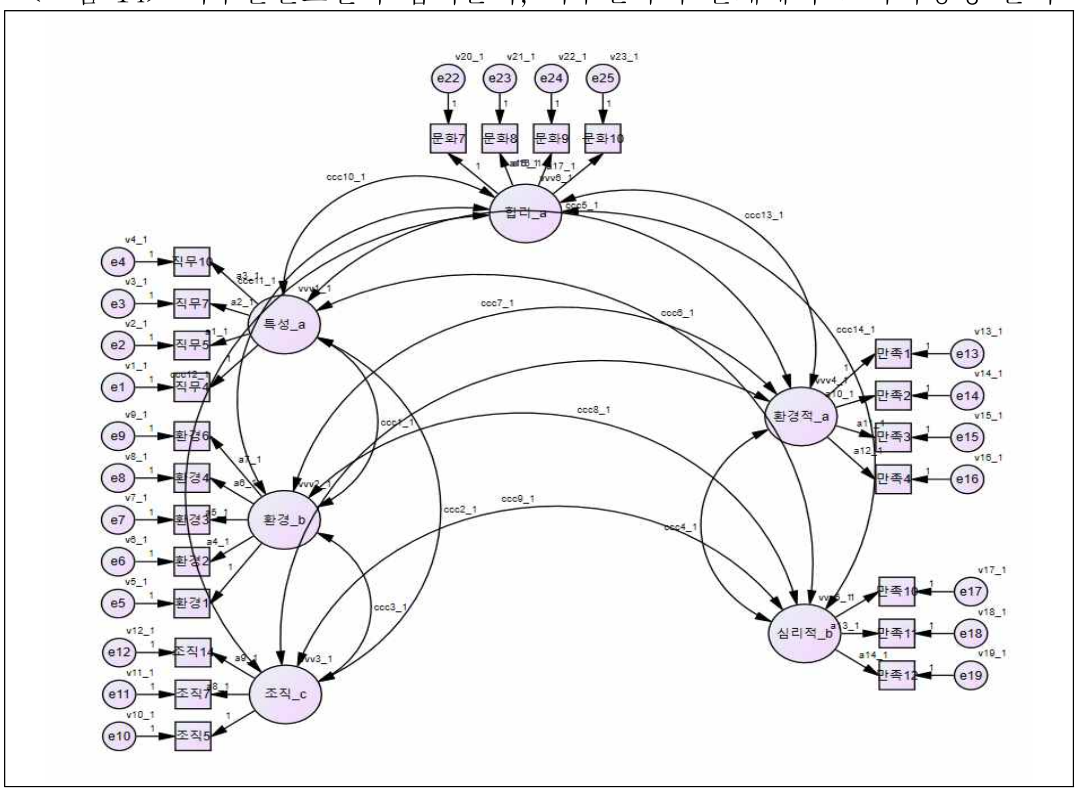
제 5 절 조절효과 분석

1. 교차타당성 분석

본 연구에서는 직무관련요인과 조직문화, 직무만족의 관계에서 MZ세대와 기성세대 간의 조절효과를 분석하고자 했다. 분석은 다중집단 비교분석에 앞서 교차타당성을 분석하여 집단 간의 동질성을 분석 후 집단 간의 차이를 분석한다.

먼저, 직무관련 요인과 조직문화 중 합리문화, 직무만족의 관계에서 조절효과를 검증하기에 앞서 교차타당성 분석을 위해 다음 <그림 14>과 같은 모형을 설정하였다.

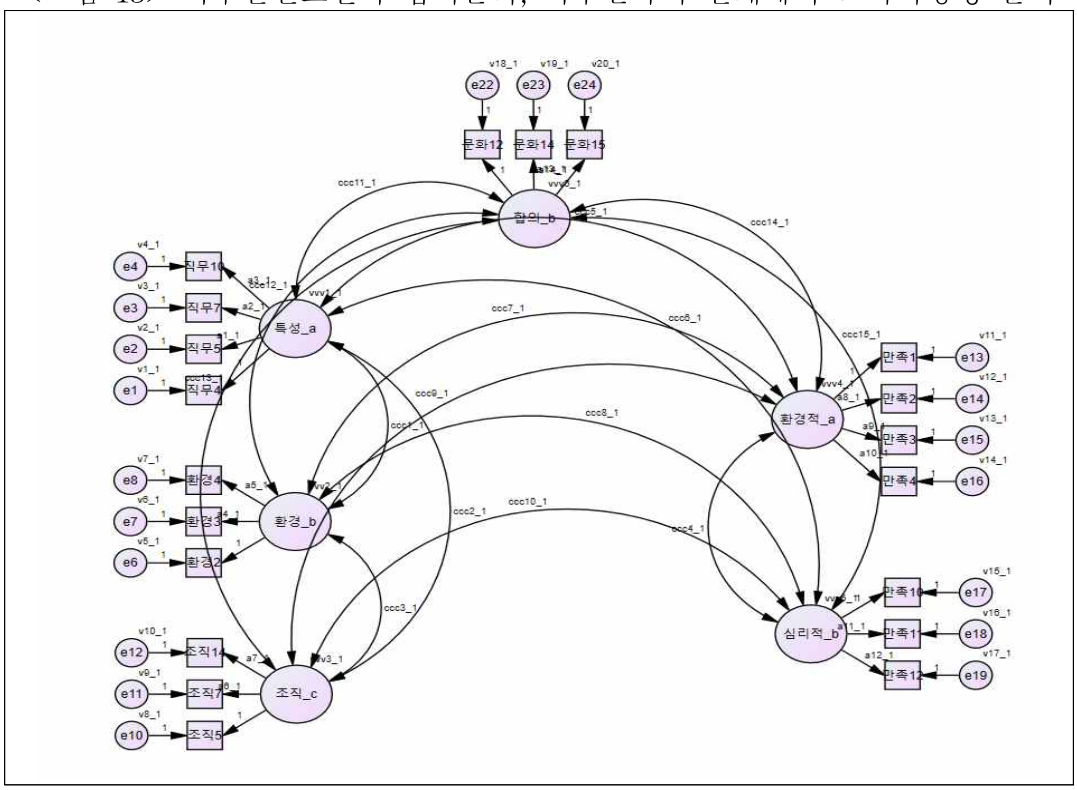
<그림 14> 직무관련요인과 합리문화, 직무만족의 관계에서 교차타당성 분석



제약이 없는 비제약모형(Unconstrained)과 제약을 가한 측정가중치모형 간의 df=17(447-430), X^2 = 22.183(837.447-815.265), X^2 차이의 p=0.178 > α= 0.05이므로 모형의 적합도는 악화되지 않고 MZ세대와 기성세대 간의 교차타당성이 확보되었기 때문에 다음 단계인 다중집단 비교분석을 하고자 했다.

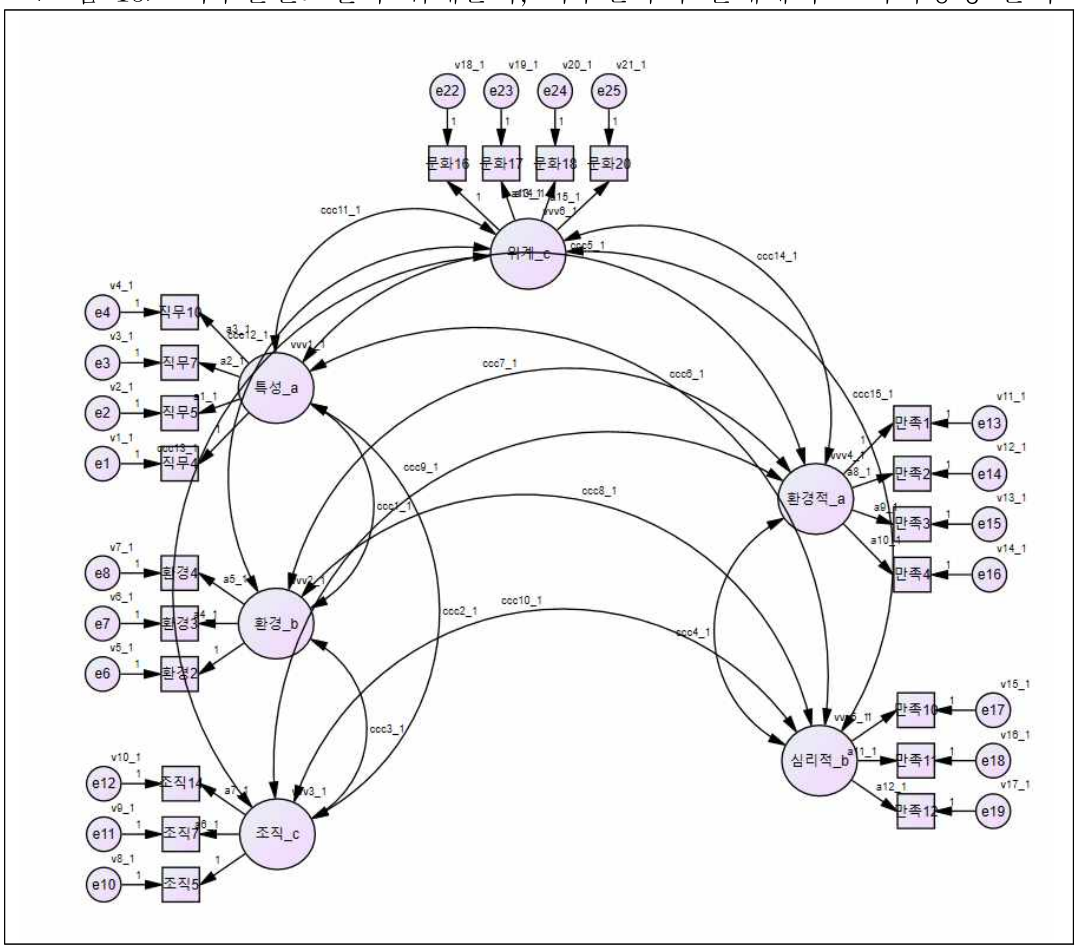
둘째, 직무관련요인과 조직문화 중 합의문화, 직무만족의 관계에서 조절효과를 검증하기에 앞서 교차타당성 분석을 위해 다음 <그림 16>과 같은 모형을 설정하였다. 제약이 없는 비제약모형(Unconstrained)과 제약을 가한 측정가중치모형 간의 df=14(324-310), X^2 = 26.098(550.374-524.276), X^2 차이의 p=0.025 < α= 0.05이므로 MZ세대와 기성세대 간의 교차타당성이 확보되지 못하였기 때문에 다음 단계인 다중집단 비교분석은 실시하지 않는다.

<그림 15> 직무관련요인과 합의문화, 직무만족의 관계에서 교차타당성 분석



셋째, 직무관련요인과 조직문화 중 위계문화, 직무만족의 관계에서 조절효과를 검증하기에 앞서 교차타당성 분석을 위해 다음 <그림 17>과 같은 모형을 설정하였다. 제약이 없는 비제약모형(Unconstrained)과 제약을 가한 측정가중치모형 간의 df=15(363-348), X^2 = 19.698(624.684-604.986), X^2 차이의 p=0.184 > α= 0.05이므로 MZ세대와 기성세대 간의 교차타당성이 확보되었기 때문에 다음 단계인 다중집단 비교분석을 실시한다.

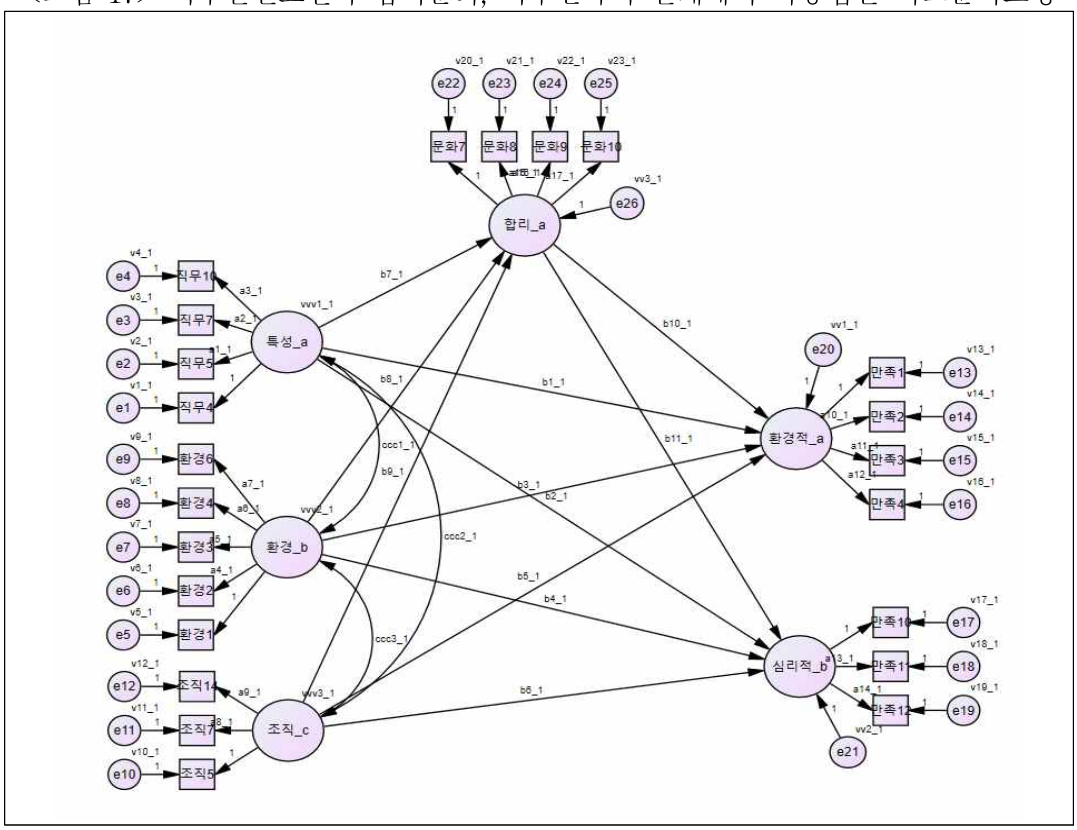
<그림 16> 직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 관계에서 교차타당성 분석



2. MZ세대와 기성세대 간의 조절효과 분석

그리고 MZ세대와 기성세대 간의 다중집단 비교분석을 위해 다음 <그림 15>과 같은 모형을 설정하였다. 비제약모형의 $X^2(432)$ = 829.091이 얻어지고, 구조가중치 모형의 $X^2(460)$ = 872.105가 얻어졌다. 즉, X^2에 대한 차이를 검증한 결과 $X^2(28)$ = 43.035가 얻어지고 p값(0.035)이 α= 0.05보다 작기 때문에 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다. 따라서 MZ세대와 기성세대 간의 조절효과가 있다고 볼 수 있다.

<그림 17> 직무관련요인과 합리문화, 직무만족의 관계에서 다중집단 비교분석모형



그리고 MZ세대와 기성세대 간의 다중집단 비교분석을 실시한 결과 다음 <표 21>와 같이 나타났다. 즉, MZ세대 집단에서는 직무요인이 환경적 만족(표준계수=.200, 유의수준=.016)과 심리적 만족(표준계수=.445, 유의수준=.001)에서 통계적 유의성이 있고, 환경요인이 심리적 만족(표준

계수=.236, 유의수준=.036)에 미치는 영향과 조직요인이 환경적 만족(표준계수=.386, 유의수준=.001)에 미치는 영향에서 통계적 유의성이 있으며, 직무요인이 합리문화(표준계수=.215, 유의수준=.034)에 미치는 영향과 합리문화가 환경적 만족(표준계수=.158, 유의수준=.036)에 미치는 영향에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

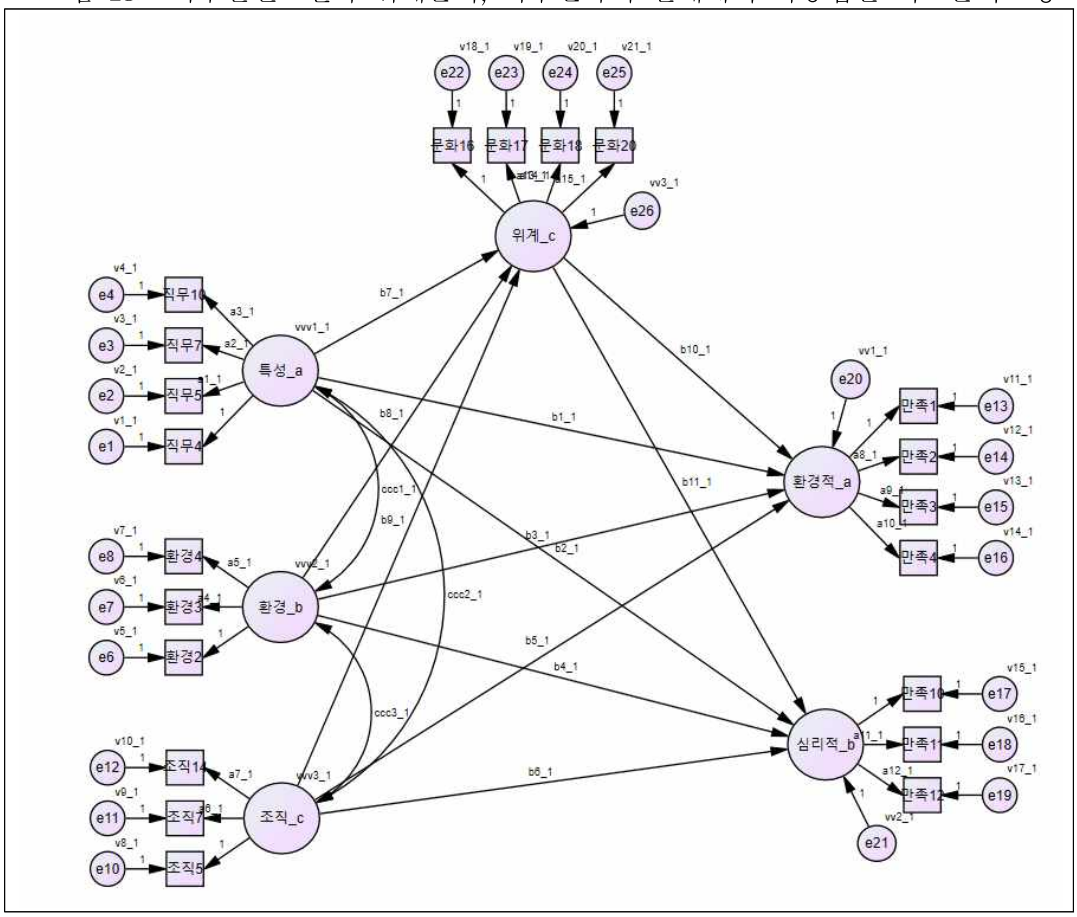
<표 21> 직무관련요인과 합리문화, 직무만족의 관계에서 다중집단 비교분석 결과

구분			MZ세대			기성세대		
			표준계수 (t값)	P	채택 여부	표준계수 (t값)	P	채택 여부
직무요인	--->	환경적 만족	.200(2.403)	.016	채택	.623(3.947)	***	채택
	--->	심리적 만족	.445(4.919)	***	채택	.821(6.158)	***	채택
환경요인	--->	환경적 만족	.177(1.544)	.123	기각	-.105(-.876)	.381	기각
	--->	심리적 만족	.236(2.093)	.036	채택	-.117(-.1.310)	.190	기각
조직요인	--->	환경적 만족	.386(3.206)	.001	채택	.308(2.660)	.008	채택
	--->	심리적 만족	.130(1.173)	.241	기각	.419(4.761)	***	채택
직무요인	--->	합리문화	.215(2.116)	.034	채택	.576(3.933)	***	채택
환경요인	--->	합리문화	.075(.537)	.591	기각	-.179(-1.440)	.150	기각
조직요인	--->	합리문화	.133(.952)	.341	기각	.395(3.621)	***	채택
합리문화	--->	환경적 만족	.158(2.098)	.036	채택	-.022(-.174)	.862	기각
	--->	심리적 만족	.016(.214)	.830	기각	-.101(-1.099)	.272	기각

그리고 기성세대 집단에서는 직무요인이 환경적 만족(표준계수=.623, 유의수준=.001)과 심리적 만족(표준계수=.821, 유의수준=.001), 조직요인이 환경적 만족(표준계수=.308, 유의수준=.008)과 심리적 만족(표준계수=.419, 유의수준=.001)에 미치는 영향에서 통계적 유의성이 있고, 직무관련요인이 합리문화(표준계수=.576, 유의수준=.001)에 미치는 영향과 조직요인이 합리문화(표준계수=.395, 유의수준=.001)에 미치는 영향에서 통계적 유의성이 있는 것으로 나타났다.

그리고 MZ세대와 기성세대 간의 다중집단 비교분석을 위해 다음 <그림 18>과 같은 모형을 설정하였다. 비제약모형의 $X^2(350)$ = 616.452이 얻어지고, 구조가중치 모형의 $X^2(376)$ = 658.718가 얻어졌다. 즉, X^2에 대한 차이를 검증한 결과 $X^2(26)$ = 42.267가 얻어지고 p값(0.025)이 α= 0.05보다 작기 때문에 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다. 따라서 MZ세대와 기성세대 간의 조절효과가 있다고 볼 수 있다.

<그림 18> 직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 관계에서 다중집단 비교분석모형



직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 관계에서 다중집단 비교분석을 실시한 결과 다음 <표 22>와 같다. 먼저, MZ세대 집단에서는 직무요인이 환경적 만족(표준계수=.180, 유의수준=.044)과 심리적 만족(표준계수=.382, 유의수준=.001)에 미치는 영향에서 통계적 유의성이 있고, 환경요

인이 심리적 만족(표준계수=.357, 유의수준=.005)과 조직요인이 환경적 만족(표준계수=.320, 유의수준=.016)에 통계적 유의성이 있으며, 직무요인이 위계문화(표준계수=.341, 유의수준=.002)와 조직요인이 위계문화(표준계수=.425, 유의수준=.008)에 미치는 영향에서 통계적 유의성이 있는 것으로 나타났다. 그리고 기성세대 집단에서는 직무요인이 환경적 만족(표준계수=.539, 유의수준=.001)과 심리적 만족(표준계수=.710, 유의수준=.001)에 미치는 영향에서 통계적 유의성이 있고, 조직요인이 환경적 만족(표준계수=.301, 유의수준=.004)과 심리적 만족(표준계수=.369, 유의수준=.001)에 미치는 영향에서 통계적 유의성이 있는 것으로 나타났다.

<표 22> 직무관련요인과 위계문화, 직무만족의 관계에서 다중집단 비교분석 결과

구분			MZ세대			기성세대		
			표준계수 (t값)	P	채택 여부	표준계수 (t값)	P	채택 여부
직무요인	--->	환경적 만족	.180(2.011)	.044	채택	.539(3.894)	***	채택
	--->	심리적 만족	.382(4.136)	***	채택	.710(6.591)	***	채택
환경요인	--->	환경적 만족	.251(1.952)	.051	기각	-.080(-.672)	.501	기각
	--->	심리적 만족	.357(2.801)	.005	채택	-.102(-1.244)	.214	기각
조직요인	--->	환경적 만족	.320(2.399)	.016	채택	.301(2.895)	.004	채택
	--->	심리적 만족	.013(.103)	.918	기각	.369(4.921)	***	채택
직무요인	--->	위계문화	.341(3.125)	.002	채택	.311(1.927)	.054	기각
환경요인	--->	위계문화	-.216(-1.368)	.171	기각	.276(1.940)	.052	기각
조직요인	--->	위계문화	.425(2.671)	.008	채택	.160(1.343)	.179	기각
위계문화	--->	환경적 만족	.136(1.516)	.130	기각	.081(.744)	.457	기각
	--->	심리적 만족	.141(1.619)	.106	기각	.094(1.291)	.197	기각

그리하여 가설 5 '교육행정공무원의 직무관련요인과 조직문화, 직무만족의 관계에서 MZ세대와 기성세대 간에는 유의미한 차이가 있을 것이다'는 채택되었다.

제 6 절 가설의 검정결과 및 기각 가설 토론

첫 번째 가설인 '교육행정공무원의 직무관련요인은 직무만족에 영향을 미칠 것이다'와 다섯 번째 가설인 '교육행정공무원의 직무관련요인과 조직문화, 직무만족의 관계에서 MZ세대와 기성세대 간에는 유의미한 차이가 있을 것이다'는 각각 부분채택과 채택을 할 수 있었지만, 나머지 가설들은 연구 데이터에서 유의미한 결과가 도출되었음에도 불구하고 가설을 기각되었다.

<표 23> 가설 검정결과

가설	내용	검정 결과
1	교육행정공무원의 직무관련요인은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.	부분채택
2	교육행정공무원의 직무관련요인은 조직문화에 영향을 미칠 것이다.	기각
3	교육행정공무원 조직문화유형에 따라 직무만족에 영향을 미칠 것이다.	기각
4	교육행정공무원의 직무관련요인이 직무만족에 미치는 영향에서 조직문화는 매개 역할을 할 것이다.	기각
5	교육행정공무원의 직무관련요인과 조직문화, 직무만족의 관계에서 MZ세대와 기성세대 간에는 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택

그에 따라 기각된 가설들에 대한 토론을 해보자면, 교육행정공무원의 직무관련요인 중 직무관련요인과 조직관련요인은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 환경관련요인은 통계적 유의성이 없었다. 즉, 상사와의 효과적인 의사소통이나 동료, 하급자 간 관계, 교육비와 지원, 교육훈련, 관리자와의 관계, 부서 내 단결심 등은 교육행정공무원이라는 조직의 특성 상 직무만족에 크게 영향을 주지 않는 것으로 볼 수 있다.

또한 경쟁가치모형 따라서 네 가지로 나눈 조직문화 유형 중 유의미한 통계값을 보였던 합리문화, 위계문화, 합의문화를 기준으로 유형별 직무관련요인, 직무만족과의 관계를 각각 분석해보니 부분적인 영향만 미치는 것으로 나타나 가설은 기각되었다.

그리고 직무관련요인과 직무만족의 관계에서 조직문화의 매개효과를 분석한 결과, 조직문화는 매개역할을 하지 못하는 것으로 나타났다. 가설 2 '교육행정공무원의 직무관련요인은 조직문화에 영향을 미칠 것이다'와 마찬가지로 교육행정공무원의 직무관련요인이 직무만족에 주는 영향에서 애초에 직무자체, 보상, 직장 내 관계, 의사소통, 보상 등의 직무관련요인들은 조직문화 유형 별의 영향을 받지 않는 것으로 읽을 수 있었다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 논의

<90년대생이 온다>는 책 제목이 있을 정도로 MZ세대와 '세대론'에 대한 관심이 증가하고 있다. MZ세대가 사회에 진출하고 갈수록 차지하는 비율이 높아질수록 그를 이해하고 맞는 조직문화를 만들기 위한 노력과 시도, 관심이 커져가고 있다.

공무원 조직이 MZ세대한테도 인기가 높은 사회적 추세에 맞춰, 본 연구에서는 공무원 중에서도 교육행정공무원에 특정하여 조직구성원들의 직무만족이 조직문화와 세대 간 차이 속에서 어떤 차이점이 있는지에 대하여 살펴보았다.

실증적인 연구를 위해서 서울시교육청 소속 공무원들 301명을 대상으로 실시한 설문자료를 활용하였다. 설문자료에 대한 객관성과 타당성을 높이기 위해 선행연구에서 보편적으로 활용하는 항목들을 설문지에 포함시켰으며, 설문의 신뢰도를 제고하기 위해 유효한 301명의 데이터만을 분석대상으로 삼았다.

독립변수로는 직무관련요인(직무요인, 환경요인, 조직요인)을 설정하였으며, 종속변수는 직무만족, 매개변수는 조직문화, 그리고 세대를 조절변수로 두었다.

그리고 그에 따라 연구모형과 가설을 설정하였으며 변수들의 조작적 정의를 정리함으로 가설들을 검정하였다. 설문은 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 수집된 설문조사 내용에 대해 SPSS 프로그램과 AMOS 프로그램을 이용하여 분석하였다. 인구통계학적 변수 처리를 위해 빈도분

석을 실시하였고, 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석을 통해 크롬바하 알파 계수를 이용하여 변수들의 타당성, 신뢰성 분석을 검증하고 각 변수들 간의 상관분석을 실시하였다. 본 연구의 목적을 살펴보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이러한 실증분석을 통해 얻은 결과들을 요약해보면 다음과 같다.

교육행정공무원의 직무관련요인은 직무만족에 부분적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직문화에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 또한 조직문화유형에 따라 교육행정공무원의 직무만족에 영향을 미친다는 가설 역시 기각되었으며, 직무관련요인이 직무만족에서 미치는 영향에서 조직문화는 매개 역할을 하지 못하는 것으로 나타났다. 하지만, 직무관련요인과 조직문화, 직무만족의 관계에서 교육행정공무원 MZ세대와 기성세대 간에는 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

제 2 절 연구의 시사점

본 연구가 가지는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지금까지 이뤄진 선행연구들을 살펴보면 다양한 직업, 공무원 중에서도 다양한 조직들을 상대로 한 연구가 이뤄졌었지만 현재까지 MZ세대를 특정적으로 살펴보는 교육행정공무원 대상 연구는 이뤄지지 않았다. 교육행정공무원 조직이라는 연구대상은 한국 특성에 맞는 역사와 특성, 정치·사회·경제의 변화에 따라 다양하게 나타날 수 있음을 감안하면, 공무원 조직 중에서도 교육행정공무원에 집중하여 선행연구에 다양한 사례를 추가한 점에 의의가 있다고 볼 수 있다. 선행연구들에서 보았듯이 공통된 특성이 존재하는 측면이 있지만 동일한 조직이라도 보는 시각이나 시간적·환경적 변수에 따라 변화할 측면이 있음을 고려했을 때 연구결과가 축적된다면 향후 해당 조직의 연구에 도움이 될 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 서울특별시교육청을 대상으로 조직을 통계적으로 재확인했다는 것에 의미가 있다.

셋째, 최근 들어 주 52시간 근로제, 워라밸 강조 등 사회적 변화나 MZ세대의 사회 진출 등으로 '세대론'과 관련된 주제들이 부각되고 있다. 조직 내 유입되는 인력들은 항상 존재할 수 밖에 없고 다양성, 복잡성으로 인식차이나 갈등이 심화되는 양상이 있다. 기존 구성원과의 가치관 차이가 갈등 요소로 작용할 수 있는 상황에서 이를 해결하는 것은 교육행정공무원 조직 내 큰 과제로 남아있을 수 밖에 없다. 장기적으로 내재된 갈등 해결을 노력하기 위해 본 연구가 미미하지만 연구를 통해 변화의 씨앗으로 작용할 수 있다고 본다.

본 연구결과를 바탕으로 정책을 예시적으로 제시할 수 있을 것으로

보인다. 비록 가설에서는 채택되지 않았지만, MZ세대의 경우 공직사회의 강한 위계질서문화에 거부감을 보이는 특성을 가지고 있기 때문에 과도한 위계적 요소를 찾아내어 적극적으로 완화하는 노력을 할 수 있을 것으로 보인다. 또한 워라밸(일과 삶의 균형)을 중시하는 MZ세대들이 주도하여 일하게 되는 가까운 미래에는 기존의 일하는 방식으로는 업무수행이 활발하게 이뤄지지 않을 수 있음을 고려하여 의사소통의 활성화가 더욱 부각되는 형식으로 근무 형태가 개선되어야 할 것으로 제안할 수 있다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 앞에서 살펴본 시사점에도 불구하고 한계점을 내포하고 있다.

첫째, 일반화의 한계를 가지고 있다는 점이다. 서울시교육청 교육행정공무원 대상으로 연구를 진행했으나 도출된 301명의 설문 데이터로 일반화를 하기에는 작은 모집단일뿐더러, 교육행정공무원 집단의 성향을 설명하기 위한 것으로는 부족한 것으로 사료된다.

둘째, 연구방법에서 설문조사로 자료수집하였으나 응답자의 그날의 기분이나 업무량 등 태도가 다를 수 있어 결과가 영향을 받거나, 불성실한 응답자로부터는 신뢰성이 충분히 확보되지 않을 수 있다는 한계점이 있다. 이러한 점을 보완하기 위해 별도 인터뷰가 실시되거나 했으면 부족한 점이 채워질 수도 있을 것으로 보인다. 또한 향후 더 다양한 측정도구 개발을 통해 정밀한 연구가 진행된다면 유용한 결과를 얻어낼 수 있을 것으로 보인다.

셋째, 기존 설문자료 활용으로 변수를 설정하고 조작하는데 한계가 있었다. 미흡한 부분은 향후에 더 면밀히 설명하는 설문자료를 개발하여 진행하면 미진한 부분을 보완할 수 있을 것으로 보인다.

넷째, 연구수행의 단기성 역시 연구의 한계점으로 볼 수 있다. 특정시점을 기준으로 한 연구이기 때문에, 단면만 보는 연구라는 미흡점이 있다. 장기적인 관점에서 변화추이를 지켜보고 동태적으로 분석하는 연구로 이어진다면 더 이해도와 활용도가 높아질 수 있을 것으로 예상된다.

참 고 문 헌

김상현 (2019). 행정에 관한 공무원 인식조사. 한국행정연구원

김영희 (2021). MZ 세대 경찰공무원의 공공봉사동기와 조직적 요인의 관계에 대한 연구. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.

남군우 (2019). 조직구성원이 인식하는 조직문화의 차이가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.

박규운 (2013). 교육행정직 공무원의 직무만족도에 관한 연구. 울산대학교 교육대학원 석사학위 논문.

박성식 (1998). 교육행정관리론. 서울: 학지사.

박재흥 (2003). 세대 개념에 관한 연구: 코호트적 시각에서. 한국사회학회 27(3). pp.1-23.

백의환 (2017). 신입사원이 인식하는 조직문화 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: K공기업 신입사원을 중심으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.

변상윤 (2006). 교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구. 충북대학교 행정대학원 석사학위 논문.

안경희 (2012). 공무원의 직무만족 영향요인에 관한 연구: 정부부처의 권력 크기를 조절변수로. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.

양봉열 (2006). 교육행정직공무원의 직무만족에 관한연구 : 제주도내 교육행정직공무원을 중심으로. 제주대학교 행정대학원 석사학위 논문.

유혜원 (2020). 조직문화가 혁신성과에 미치는 영향: 조직몰입과 교육개발투자를 바탕으로. 서울대학교 일반대학원 석사학위 논문.

윤정준 (2020). 조직문화 유형에 대한 인식이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.

이용건 (2023). MZ세대 골프 붐 현상에 관한 연구. 서울대학교 일반대학원 박사학위 논문.

이주연 (2008). 교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구. 경북대학교 행정대학원 석사학위 논문.

임성근 (2022). MZ세대 공무원 가치관과 대응방안. 한국행정연구원 2022-119.

Deal, T.E., and Kennedy, A.A. (1982). Corporate Culture. MA: Addison-Wesley.

Ouchi, William G. (1981). Organizational Paradigms: A Commentary on Japanese Management and Theory Z Organizations. Organizational Dynamics Vol.9(4). 36-43.

Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly 24 (4). 570-581.

Abstract

They say that education is a plan for the next 100 years. As such, educational policies must be stable amid political conflicts, and reflect no ideology or experimental nature. Officials in educational administration, who play a central role in modern education that has expanded from the old concept of education whose only purpose was to provide good instructions for students, should promote efficiency and stability in a rapidly changing environment. Since the successful management of educational administration has huge impacts on educational achievements, the job attitude and satisfaction of officials in educational administration are of great importance. Therefore, it is essential to conduct research on officials in educational administration so that they can carry out educational administration in an independent and active way.

To this end, the purpose of this study is to test the mediating effects of organisational culture and the moderating effects of Generation MZ and the older generation on the influences of job-related factors on job satisfaction of officials in educational administration. For this purpose, the researcher conducted a survey with 301 people working at offices of education in Seoul, including the Seoul Metropolitan Office of Education and each related agency(under direct control or affiliated) and frontline schools, and analysed their responses.

Exploratory and confirmatory factor analyses were conducted with the SPSS and AMOS programmes to analyse the reliability and validity of the survey data, which was followed by an analysis of

overall causal relationships with a structural equation model based on AMOS. The analysis results show that job and organisation related factors of officials for educational administration had positive effects on their job satisfaction, but environment-related factors had no statistical significance. The study analysed the relations between job-related factors and job satisfaction according to organisational culture types and found partial impacts according to rational, consensus, and hierarchical culture. The study analysed the mediating effects of organisational culture on relations between job-related factors and job satisfaction and found that organisational culture did not play mediating roles between them. The study also analysed the moderating effects of Generation MZ and the older generation on relations among job-related factors, organisational culture, and job satisfaction and found that they had moderating effects on the relations between job-related factors as well as rational and hierarchical culture under organisational culture and job satisfaction. These results indicate that there were significant differences in relations among job-related factors, organisational culture, and job satisfaction of officials in educational administration between Generation MZ and the older generation.

These findings have the following policies and practical implications: first, there is a need to reinforce the job assignment and job ability of officials for educational administration according to their individual characteristics in order to enhance their job satisfaction. It is also needed to introduce rewards for jobs and a fair and transparent promotion system; secondly, there is a need for job assignment of officials in educational administration even within the organisation based on job and individual characteristics. It is also

required to improve the organisational culture according to job characteristics to enhance organisational effectiveness; finally, previous studies covered various occupations, public servants, and organisations, but none of them targeted officials of educational administration to examine the characteristics of Generation MZ. Given that there is diversity in the organisation of officials for educational administration according to history, characteristics as well as political, social, and economic changes of the nation, the study focused on officials for educational administration among the many different organisations of public servants and added various cases to previous studies, thus holding its significance.

As demonstrated by previous studies, there are common characteristics among different organisations, but even the same organisation has aspects for change according to viewpoints as well as temporal and environmental variables. If research findings are accumulated, they will be helpful for the future study of a concerned organisation.

부록(설문지)

Ⅰ. **직무관련요인**에 관한 질문입니다. 해당번호에 체크(√)해 주세요.

설문 내용	전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 교육행정 공무원으로 사명감을 가지고 일하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 현재 담당하고 있는 직무가 적성에 맞다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 직무는 다른 직원의 직무와 명확하게 구분되어 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 내가 맡은 직무의 범위는 나의 발전에 도움이 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 직무는 독창성과 전문성이 필요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6. 내가 현재 맡고 있는 직무의 양은 적정하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7. 내가 맡고 있는 직무는 직장내에서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 타 직장 또는 직렬로의 이동이 가능하다면 이직을 할 것이다.	①	②	③	④	⑤
9. 내가 제공하는 교육행정 서비스의 질적 서비스는 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
10. 교육행정직에 대한 사회적인 평가가 높은 편이라 생각한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. **조직요인**에 관한 질문입니다. 해당번호에 체크(√)해 주세요.

설문 내용	전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 보수는 나의 직무와 책임에 비해 적당하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 보수는 비슷한 학력과 경력을 가진 다른 직종에 근무하는 친구에 비해 적절하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 같은 경력을 가진 교사와 비교하여 보수가 적절하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 현 직급으로 승진한 소요기간이 적정하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 현재의 승진제도가 공정하게 운영되고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 근면 성실하게 일하면 상위직급으로 승진할 수 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 전보발령이 공정하게 이루어지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8. 지금 내가 근무하는 근무지는 나의 의사에 의해서 결정되었다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 직무와 관련하여 교육을 받을 기회가 많다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

10. 나는 현재의 교육훈련이 직무와 관련하여 도움이 된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 현재의 교육훈련이 자기개발과 관련하여 도움이 된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 각종 교육훈련 신청을 자유롭게 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 제안 제도 등 공로나 업적에 대한 포상제도가 적절하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 공로나 업적에 대한 심사가 공정하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. **환경요인**에 관한 질문입니다. 해당번호에 체크(√)해 주세요.

설문 내용	전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 직무와 관련된 의사결정에 쉽게 참여할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 직무와 관련된 나의 의견이나 제안에 대해 상사 및 동료와 의견교환이 활발한 편이다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 직무와 관련해 의사결정 시 상사는 의견을 잘 수렴하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 직장내에서 상사 또는 동료로부터 인정받고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 상사 및 동료들과의 비공식적 모임에 참여하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6. 내가 근무하는 부서(과)의 분위기는 민주적이며 화목하다.	①	②	③	④	⑤
7. 내가 근무하는 사무실의 시설 및 환경상태는 만족스럽다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. **조직문화**에 관한 질문입니다. 해당번호에 체크(√)해 주세요.

설문 내용	전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 조직을 위해 기꺼이 위험을 무릅쓰고 모험을 시도한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 하급자에게 창의성과 혁신을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 조직의 변화와 새로운 성과물 발생을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 조직성과를 향상시키기 위해 업무의 자율성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 조직이 환경변화에 고도의 유연성을 가져야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 구성원들에게 조직성과 향상을 위해 노력하도록 강조한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성이라 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 목표에 대한 결과와 성취를 강조한다.	①	②	③	④	⑤

9. 나는 조직에 대한 목표달성을 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 조직목표를 달성하기 위해 경쟁을 장려한다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 매우 인간적이며, 관계 지향적이다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 내가 알고 있는 것을 하급자와 공유한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 조직을 결속시키는 힘은 인과관계라 생각한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 조직의 유연성과 배려를 중시한다.	①	②	③	④	⑤
15. 나는 조직성과를 위해 구성원의 참여와 토의를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
16. 나는 시스템적이고, 구조화된 것을 선호한다.	①	②	③	④	⑤
17. 나는 조직의 영속성과 안정성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
18. 나는 업무처리에 있어 절차를 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
19. 나는 조직을 결속시키는 힘은 공식적 규칙과 정책이라 생각한다.	①	②	③	④	⑤
20. 나는 조직의 규칙을 준수하도록 강조한다.	①	②	③	④	⑤

V. **직무만족**에 관한 내용입니다. 해당번호에 체크(√)해 주세요.

설문 내용	전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 나에게 부여된 업무량에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 나의 근무시간이 적당하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 내 업무는 다른 부서의 업무보다 괜찮다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 내가 근무하는 환경에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 현재의 급여체계에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 우리 부서 또는 부대의 공정한 신상필벌에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 현재의 진급 및 보직제도에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 현재의 군인 복지제도에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 스스로 판단할 수 있는 자율권이 주어진 것에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 일을 통해 얻는 성취감에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 내 능력을 활용해서 일을 할 수 있다는 것에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 업무수행능력을 인정받는 정도에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅵ. **조직공정성(분배적, 절차적 공정성, 상호작용 공정성)**에 관한 내용입니다. 해당번호에 체크(√)해 주세요.

설문 내용	전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무에 기울이는 노력에 비례하여, 적절한 보상을 받는다.	①	②	③	④	⑤
2. 내가 맡은 업무와 유사한 다른 직장과 비교해 나의 임금 수준은 적절하다.	①	②	③	④	⑤
3. 내가 수행하는 업무량, 책임을 고려해볼 때, 적절한 보상을 받는다.	①	②	③	④	⑤
4. 내가 달성한 업무성과 등 공적을 통해 다른 동료가 보상을 받은 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 부서(과)는 평가, 인사, 포상 등을 결정하는 과정이 공정하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 부서(과)는 승진, 전보, 포상 등을 결정할 때 외부의 힘이 작용한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 부서(과)는 평가, 인사, 포상 등을 결정하는 명확한 절차와 기준을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 부서(과)는 평가, 인사, 포상 등과 관련하여 이의신청 기회를 적절하게 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 부서(과)에서는 모든 사람들의 의견이 존중된다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 부서(과)에서는 모든 구성원들의 권리가 존중된다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 부서(과)에서는 중대한 결정에 대해 이의 제기가 허용된다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 부서(과)의 상급자들은 솔직한 자세로 하급자를 대한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅶ. 다음은 **인구통계학적 특성**에 관한 내용입니다. 해당번호에 체크(√)해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 ?

① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령은 ?

①	②	③	④	⑤	⑥
10대	20대	30대	40대	50대	60대 이상

3. 귀하의 결혼 유무는 ?

① 기혼 ② 미혼

4. 귀하의 직급은 ?

①	②	③	④	⑤	⑥
9급	8급	7급	6급	5급	4급 이상

5. 귀하의 근속기간은 ?

①	②	③	④	⑤	⑥
2년 이하	2년 ~5년	6년 ~ 10년	10년 ~ 15년	15년 ~ 20년	21년 이상

6. 귀하의 학력은 ?

①	②	③	④	⑤	⑥
고졸이하	전문대졸	대학교졸	석사졸업	박사수료	박사졸업