

## 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석\*

이 용 규\*\* · 정 석 환\*\*\*

### 〈目 次〉

- I. 서 론
- II. 이론적 배경 및 가설 설정
- III. 연구 방법론
- IV. 분석 결과 및 논의
- V. 결론 및 논의

### 〈요 약〉

본 연구는 공무원이 직무를 수행하는 과정에 있어 개인의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 규명하고자 실증적 연구를 실시하였다. 본 연구의 결과를 요약해 보면 다음과 같다. 첫째, 내적근로가치관은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 외적근로가치관은 영향관계가 나타나지 않았다. 둘째, 내적근로가치관 중에서 조직에 대한 관심이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 외적근로가치관 중에서는 경제적 수입, 신분상승에 대한 관심이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 직무만족은 근로가치관과 조직몰입사이에 매개효과가 있는 것으로 분석되었다. 넷째, 직무만족을 유발시키는 근로가치관의 하위요소간 교호효과분석에서 조직에 대하여 관심이 높은 사람이 일에 대한 관심이 많으며 이러한 상황이 활동선호성으로 이어져 높은 수준의 직무만족에 다다르게 된다는 결과가 도출되었다. 마지막으로 근로가치관에 대한 분산분석 결과 여성은 남성보다 업무에 대한 자부심이 높은 것으로 나타났으며, 반면에 남성은 경제적 수입에 대한 관심이 높은 것으로 나타났다. 조직에 대한 관심은 고위직으로 갈수록 높아지는 것으로 나타났다.

【주제어: 근로가치 관, 직무 만족, 조직 몰입】

\* 이 논문은 2002년도 중앙대학교 학술연구비 지원에 의한 것임.

\*\* 중앙대학교 정경대학 행정학과 교수

\*\*\* 중앙대학교 정경대학 행정학과 박사과정

## I. 서 론

경제발전에 따른 개인소득의 향상과 사회문화적 환경의 변화는 가치관(value)을 변화시키고 있다. 최근 많이 통용되고 있는 단어인 N세대, X세대, Y세대, C세대, 386세대 등은 세대 간의 가치관의 변화를 단적으로 표현해주는 메타포(metaphor)이다. 세대에 따라 관심사와 궁극적으로 추구하는 바가 달라, 당연히 행동양태에도 상당한 차이가 존재하고 있다. 그러므로 가치관이란 어떤 특정 행동양식(mode of conduct)이나 존재 목적(state of existence)이 다른 행동양식이나 존재목적보다 개인적 또는 사회적으로 더욱 바람직하다는 기초적인 신념(Rokeach, 1973)이라고 할 수 있다.

나아가 가치관(value)은 인간이 추구하는 삶에서 내면화 또는 동기화 된 것으로 개인이나 집단의 행동에 근원적인 기준을 제공하게 된다. 그러므로 가치관에 관한 연구는 개인과 집단행동 연구의 중요한 변수이다(Schenider, 1987; Dawis, 1991). 가치관의 하위 요소인 근로가치관은 개인의 태도, 지각, 퍼스널리티, 동기부여에 상당한 변인으로 작용하고 있으며 조직문화(organizational culture) 형성에도 커다란 역할을 하고 있다.

우리나라 공무원이 가지고 있는 근로가치관의 특성을 몇 마디로 표현하기가 매우 어렵다. 그 이유는 우리사회가 유교사상과 가부장적 가족주의에 바탕을 둔 전통적인 사회문화가치를 중시하지만, 한편으로는 서구문화의 합리적이고 능력과 물질적 풍요를 바탕으로 한 개인주의적 가치관도 동시에 중요시하고 있기 때문이다. 즉, 우리 사회는 두개의 이질적인 가치관이 동시에 존재하는 가치체계의 구조를 가지고 있다. 이러한 혼재된 가치관의 환경 하에서 공무원의 근로가치관은 우리나라의 전통적인 관 우선적인 사고와 소득수준의 향상에 따른 신 물질주의에 영향을 받아 근로에 대한 매우 혼합된 의식구조를 가지고 있다.

사회문화적 환경의 변화에 적응하지 못하면 기업은 시장에서 퇴출당하게 된다. 그러므로 기업은 종업원의 근로가치관 변화에 대하여 관심을 기울이고 있으며, 이에 대한 학문적 연구도 비교적 폭넓게 진행되어 왔다. 다른 한편 사회변화에 수동적인 공공부문의 특성으로 인하여 공무원의 근로가치관 그 자체에 관한 연구가 적으며, 근로가치관이 조직효과성과 어떠한 관계를 지니고 있는가에 관한 연구는 더욱 제한적이다.

근로가치관과 조직효과성의 관계를 조사하기 위해서는 우선적으로 용어에 대한 조작적 개념의 정립이 필요하다. 물론 근로가치관은 단순한 개념이 아니지만 이를 계량적으로 측정하고자 하는 노력이 1960년대부터 지속적으로 이루어져 왔으며 현재에는 신뢰할 수 있는 다양한 측정도구가 개발되었다. 또한 조직효과성의 측정도 상당히 어려운 과제이다. 최근의 연구는 조직효과성을 측정할 때 자산증가, 성장, 수익성 등 경제적 성과를 나타내는 객관적 지표를 사용하거나 조직몰입, 직무만족, 삶의 질 등의 주관적 지표를 활용하고 있다. 공공부문에서는 경제적 성과측정이 곤란하고 의미도 미약하므로 행정조직을 대상으로 조사하는 경우에는 주관적 지표의 사용이 바람직할 것으로 보인다(김호정, 2002).

이러한 관점에서 본 연구는 공무원이 가지고 있는 근로가치관의 특성을 도출하고, 이들의 근로가치관과 조직효과성의 연관성 분석에 초점을 맞추었다. 조직효과성을 측정하기 위해 하위변수로 직무만족과 조직몰입을 선정하였으며, 구체적으로 설명하면 근로가치관을 내적·외적근로가치관으로 세분하고 이를 구성하고 있는 다양한 하위요소를 도출하여 어떠한 하위 요소가 직무만족과 조직몰입을 제고시키는지를 규명하고자 하였다. 아울러 공무원의 근로가치관을 집단화시켜 다양한 각도에서 분석할 것이며 근로가치관을 구성하는 다양한 하위요소간의 교호효과도 조사할 것이다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 1. 공공 부문에서의 근로 가치관의 의의

가치관(value)은 다른 어떤 개념보다도 인간의 행동을 연구하는 학문들을 통합할 수 있는 가능성을 갖고 있으나 아직도 가장 이해되지 못한 개념 중의 하나이다(Tyler, 1978). 그럼에도 불구하고 일반적으로 조직구성원들이 지니고 있는 공유된 가치는 조직체계를 유지시키고 조직에 정체성을 부여한다는 점에 대해서는 반론이 없다. 나아가 구성원 간 의사소통을 원활하게 하여 협력을 촉진시키며 태도와 행동에 대한 규범으로 작용하기도 한다(Smircich, 1983)

가치관의 한 유형인 근로가치관도 몇 단어로 정의될 수 있는 단순한 개념

은 아니다. 그러나 일종의 개인특성 변수로 준거의 틀(frame of reference)을 구성하는 것으로써 조직구성원들의 직무에 대한 가치체계로 정의될 수 있다 (Locke, 1976; Rokeach, 1973; Smircich, 1983; Wollack, 1971). 즉 근로가치관이란 “일에 대한 동기적요소와 사회적 규범요소가 결합되어 사람들이 일을 통해 얻을 수 있는 것들의 중요성을 판단하는 기준”이라고 정의할 수 있다. 따라서 관리자가 조직목표를 효과적으로 달성하기 위해서 조직구성원들의 근로가치관에 대하여 정확히 이해하여야 할 필요가 있다.

근로가치관에 대한 기존의 연구는 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 근로가치관을 개념을 명확히 하고자 조작적 정의를 탐색하는 학문적 노력이다. 이러한 연구는 근로가치관이 가지고 있는 개념적 특성을 찾아내고, 이를 측정할 수 있는 도구를 개발하려는 시도라고 할 수 있다(Wollack, Goodale, Wijting & Smith, 1972). 이러한 관점에서의 연구결과는 본 연구가 추구하고 있는 근로가치관과 연계된 요인분석에 대한 기반을 제공하고 있다. 근로가치관에 대한 두 번째 연구경향은 근로가치관의 습득에 초점을 맞추고 있다. 즉 근로가치관의 형성에 영향을 미치는 요인과 근로가치관이 형성되어 가는 과정에 대한 연구이다(Weiss 1978; Maccoby, 1988; 김경동, 1992) 세 번째 연구노력은 근로가치관의 차이로 인하여 발생할 수 있는 여러 가지 결과를 분석하려는 연구들이다. 즉, 근로가치관의 차이에 따른 직무에 대한 태도로서 직무만족이나 직무몰입 등에 대한 근로자들의 행동의 차이를 분석하는 것으로서(한동훈, 1995), 본 연구의 주된 주제와 일치한다.

공공조직의 성과나 구성원 개인에 대한 성과분석은 양적인 측면뿐만 아니라 질적인 측면도 고려하여야 하기 때문에 정확한 측정이 매우 어렵다. 이러한 공공조직의 특성으로 인하여, 행정조직은 외적인 보상체계를 적절하게 운용하기가 쉽지 않다. 그러나 공무원의 조직헌신과 혁신참여가 공공조직의 효과성과 직접적으로 연계되어 있다는 점에 대하여서는 반론의 여지가 없다.

근로가치관은 크게 내적 측면과 외적 측면으로 구분될 수 있다(Wollack, Goodale and Smith, 1971). 내적근로가치관이란 윤리가 강조하고 있는 일 자체가 갖는 보상적 성격을 의미한다. 즉, 일이 외적보상을 얻기 위한 수단적 성격이 아니라 사람에게 주어진 시간을 가장 유익하게 보내는 방법으로써 가치 있는 것이라는 점을 강조하는 업무지향적인 근로가치관을 의미한다

(Poter, 1974; Dawis, 1991). 외적근로가치관은 일을 통해 얻을 수 있는 부가적 보상으로 개념화될 수 있다. 즉 근로를 통해 얻을 수 있는 경제적 수입, 신분 상승 등에 초점을 두는 활동 지향적인 근로가치관이라고 할 수 있다.

## 2. 근로 가치관과 직무 만족과의 관계

직무 만족(job satisfaction)이란 현재 종사하고 있는 업무 및 역할에 대한 개인의 감성적 방향(affective orientations)이며(Vroom, 1995), 조직구성원들이 직무 및 조직 내의 현상이나 상황을 지각하고 이를 평가하는 단계를 거쳐 나타낸 정서적 반응의 상태라고 할 수 있다. 그러므로 정서적 반응이 유쾌하거나 긍정적일 때 직무만족의 상태에 이르게 되고 반대로 부정적이거나 불유쾌할 때 직무불만족 상태가 된다(Locke, 1976; Bedty 1981; 옥원호 & 김석용, 2001).

직무만족에 관한 연구의 주류는 직무만족을 매개변수로 하여 조직구성원들의 직무만족에 영향을 미치는 요인들을 찾아내려는 노력과 직무만족의 정도에 따라 나타날 수 있는 각종 결과를 예측하려는 것이었다. 이러한 연구결과로 직무만족의 결과변수(예 : 직무성과, 생산성, 결근, 이직률 등)는 어느 정도 실증적으로 증명된 상태이나 직무만족의 선행변수에 관련된 변수는 너무나 많고 또 변수간의 관계가 상당히 복잡하기 때문에 아직까지도 이들 간의 관계가 명확히 정리되어 있지 않다.

직무만족과 근로가치관의 관계 역시 명확하게 정립되어 있지 않다. 하지만 이들 간의 관계는 욕구충족이론, 형평이론, 2요인이론 등과 같은 조직행태이론으로 설명될 수 있을 것이다. 직무만족은 개인이 느끼는 이성이나 감성에 따라 좌우된다. 따라서 개인의 선호성향을 의미하는 근로가치관에 따라 직무만족의 정도는 달라질 수밖에 없는 성질을 지니고 있다.<sup>1)</sup>

선행연구는 직무만족과 근로가치관과에 관한 양자 간의 상당한 연관성을 인정하고 있다. Ronen(1978)은 직무만족의 선행변수에 해당되는 요인을 크게 환경적 요인과 개인적 요인으로 나누어 설명하면서 이들 변수들과 직무만족 간에는 분명한 인과관계가 존재한다고 설명하고 있다. 나아가 조직구

1) 욕구충족이론, 형평이론, 2요인이론은 행태이론 중에서 이미 일반화된 이론이므로 이에 대한 자세한 설명은 생략한다.

성원들은 각기 서로 다른 근로가치관을 가지고 있어 이들이 인지하고 있는 직무만족은 상당한 차이가 있다는 점을 지적하였다. Hackman & Lawler(1971)은 근로가치관이 직무특성과 직무만족 사이에서 조절변수로서의 역할을 한다는 것을 지적하였고, Robey(1974)는 직무만족은 근로가치관과 함께 환경적 요인(조직의 분위기, 직무내용)간의 상호작용에 의하여 영향을 받는 연구결과를 제시하기도 하였다. 결국 개인의 근로가치관이 여러 환경적 요인들과 어떻게 결합하느냐에 따라 직무만족의 정도가 달라질 수 있다는 것이다. 따라서 근로가치관이 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설이 설정될 수 있다.

### 3. 근로가치관과 조직몰입과의 관계

많은 학자들이 여러 측면에서 조직몰입(organizational commitment)을 지속적으로 연구하고 있으며, 연구관점에 따라 다채롭게 조직몰입을 정의하여 사용하고 있다. 그러나 일반적으로는 특정한 대상에 대해 심리적인 애착이나 소속감을 매개로하여 정체성(identity)을 보유하거나 공헌하고자 하는 상태(O'Reilly & Chatman, 1986; 옥원호 & 김석용, 2001)을 의미한다. 또한, 단순히 조직에 대한 충성만이 아니라 조직의 항구적인 번영에 대한 구성원의 관심을 표현하는 지속적인 과정을 의미한다(Northcraft & Neale, 1990).

조직몰입을 보다 상술하면 특정조직에 연결된 개인의 정체성, 몰입의 상대적 강도 또는 조직을 위하여 노력하고 조직에 머무르겠다는 의지라 할 수 있다(Aranya, 1986). 그러므로 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 믿음을 가지고 조직을 위하여 자발적으로 노력하려는 심리적 상태라고도 할 수 있다. 조직의 구성원은 이러한 조직몰입을 통해 조직 속에서 자신의 존재를 유지하려는 강한 욕망도 가지게 된다.

조직몰입에는 최소한 세 가지 요인이 포함되어 있어야 한다. 첫째, 동일시(identification)로서 조직의 가치관과 목표를 자신의 것으로 수용한다는 것이며 둘째, 관여(involve-ment)로서 개인이 업무역할에 심리적으로 몰두하는 것이며 셋째, 충성심(loyalty)으로서 조직에 대한 애착이나 집착이다(Buchanan, 1974; 옥원호 & 김석용, 2001). 그러므로 조직몰입은 조직을 긍정적으로 평가하고 업무에 최선을 다하면서 개인의 정체성을 조직에 연결 또는 부착시키려는 조직지향적인 심리적 상태라고 할 수 있다.

근로가치관과 조직몰입에 관한 기존의 연구들은 두 변인간의 상당한 연관성을 증명하고 있다. 특히 한동훈(1995)은 우리나라 제조업 종사원들을 대상으로 한 근로가치관연구에서 내적근로가치관이 조직성과에 커다란 영향을 미친다는 점을 지적하고 있다. 또한 Putti, Aryee & Laing(1989)가 싱가포르 근로자들을 대상으로 한 연구에서도 내재적 근로가치관이 조직몰입에 영향을 미치는 것이 계량적으로 입증되었다.

#### 4. 직무만족과 조직몰입과의 관계

직무만족과 조직몰입은 태도변수로서, 직무만족이 조직구성원으로서의 한 개인이 직무에 대해서 가지는 정서적 반응이라면, 조직몰입은 조직에 남아 조직의 목표를 받아들여 조직을 위해 헌신하겠다는 태도와 행동까지도 포함한 보다 광범위한 개념이다. 그러므로 두 변인 모두 조직이나 직무에 대해 개인이 가지는 긍정적인 태도를 반영하고 있다. 따라서 직무만족과 조직몰입 간에는 어떠한 형태로든 직접적인 관계가 있을 것으로 판단된다.

직무만족과 조직몰입 간의 인과관계에 대하여서는 지난 수십 년간 상반되는 이론과 연구결과가 발표되었다. 이들 변수간의 관계가 직무만족이 조직몰입을 구성하는 한 요소라고 주장하는 연구도 있고(Porter, 1974), 조직몰입을 행위적 변수로 규정하면서 조직몰입이 직무만족이라는 태도를 형성하게 되어 조직몰입이 직무만족의 선행변수라는 주장도 있다(Curry et al., 1986). 또한 이들 간의 관계를 상호적이거나 피드백 효과를 허용하는 쌍방의 인과관계(non-recursive model)로 규정하고 이를 입증하려는 연구도 있었다(Jaccard & Wan, 1996; 옥원호 & 김석용, 2001).

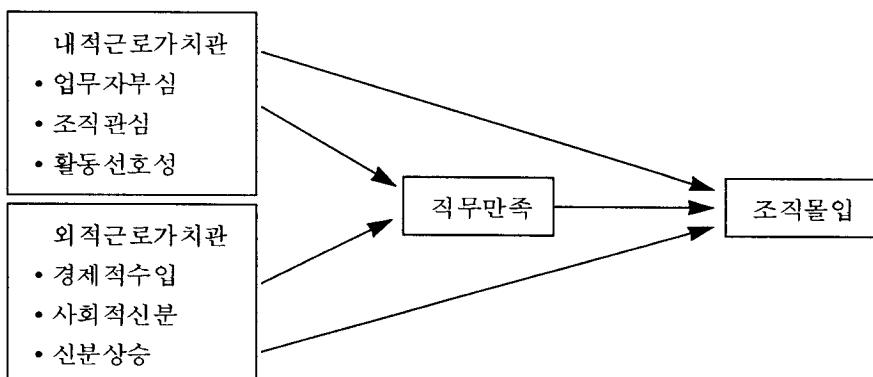
하지만 직무만족을 조직차원에서 조명하면 상대적으로 불안정적이고 쉽게 변하는 속성을 띠고 있어, 안정적이고 장기간 지속되는 조직몰입의 선행요인으로 보는 연구결과가 보다 설득력이 있어 보인다(Marsh & Mannari, 1977; Williams & Hazer, 1986). 특히 Mattheieu(1991)는 해군 ROTC 훈련생들을 대상으로 앞서서 언급된 이론들을 체계적으로 분석하고 인과방향 분석에 초점을 맞추어 실시한 조사연구에서 조직몰입이 직무만족에 미치는 영향력보다 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향력이 더 강하게 작용하고 있다는 사실을 발견하였다. 이처럼 두 변인의 인과방향에 관해서는 아직 완전하게 동의된 이론이 없고, 실제적으로 직무만족한 개인이 조직몰입하지 않는 경

우와 조직몰입한 개인이 직무만족하지 않는 경우가 빈번히 있다. 하지만 본 연구에서는 심리적 상태 분석논리에 의거해 직무만족이 조직몰입의 선행요인으로 가정한다.

### III. 연구방법론

#### 1. 연구모형의 설정

본 연구에서는 변수간의 관계를 통합적으로 연구하고자 하며, 앞서 살펴본 이론적 배경에 기초하여 조직원이 가지고 있는 근로가치관이 직무만족과 조직몰입간의 관계는 일련의 프로세스가 있다고 가정한다. 따라서 본 연구에서는 근로가치관을 독립변수, 직무만족을 매개변수, 조직몰입을 종속변수로 설정하였으며, 구체적인 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

상기 연구모형에 근거하여 3개의 가설을 제시할 수 있다. 공무원의 근로가치관은 직무만족에 영향을 미친다(가설 1). 공무원의 근로가치관은 조직몰입에 영향을 미친다(가설 2). 근로가치관은 직무만족을 통해 간접적으로 조직몰입에 영향을 미친다(가설 3)

#### 2. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

이 연구에서 근로가치관을 “근로자들이 일과 직업에 대한 정서적 인지상

태”라고 정의하고, 이를 크게 내적근로가치관(업무자부심, 조직관심, 활동선호성)과 외적근로가치관(경제적수입, 사회적신분, 신분상승)으로 구분하여 측정하였다. 측정변수는 Wollack et al.(1971)이 개발한 “The Survey of Work Value : SWV”에 기초하여 총 18개 항목을 추출하여 활용하였다.<sup>2)</sup> 직무만족은 “근로자가 직무수행에 있어서의 만족의 정도”라고 정의하고, 측정변수는 Scarfello & Campbell(1983)의 설문문항을 토대로 승진, 동료와의 관계, 보수, 업무의 흥미, 전반적 직장생활 등에 대하여 측정하였다. 조직몰입은 “근로자들이 개개인이 자신의 조직에 대하여 느끼는 일체감의 정도”로 정의하고, Mowday, Porter & Steers(1982)이 사용한 척도를 토대로 항목을 개발하였다. 각 문항의 측정항목들은 Likert Type 7점 척도로 구성되었으며 측정변수들의 자세한 내용은 <부록>을 통해 제시하였다.

### 3. 자료수집 및 분석 방법

본 연구자는 구체적인 정량적 데이터 수집을 위해 서울과 경기도의 중앙부처에 근무하는 공무원을 대상을 2003년 5월~6월에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 설문지는 400여명에게 보냈으나, 회수된 설문지는 268부였다. 이중 불성실하거나 명백하게 허위로 답변하였다고 판단되는 일부 설문지를 제외하였다. 조사대상자(N = 228)의 통계학적 표본특성에 대한 구체적인 내용은 <표 1>를 통해 제시하였다.

이 연구의 분석방법으로는 척도의 내적일관성 측정을 위한 신뢰도검증, 측정변수의 관계를 분석하기 위한 상관관계분석, 통제변수에 따른 집단 간 차이를 살펴보기 위한 분산분석, 독립변수와 매개변수, 종속변수간의 가설 검증을 위한 경로분석과 독립변수 간 교호효과를 분석하기 위하여 데이터마

---

2) 각 유형별 근로가치관의 변수의 조작적 정의를 보면 내적근로가치관인 ①업무자부심은 업무수행을 통한 성취감을 중요시하는 것, ②조직관심은 조직과 동료들간의 관계와 자신의 직무수행과 관련된 여러 가지의 활동에 대해 평가, ③활동의 선호성은 일을 하면서 활동적이고 바쁘게 지낼 수 있는 기회의 중요성을 강조하여 일에 대한 행동을 선호하는 것이다. 외적근로가치관인 ①경제적수입은 업무를 통해 얻을 수 있는 경제적 가치를 중요시하는 것, ②사회적신분은 근로를 통해 얻을 수 있는 조직외적인 사회적 지위를 중요시 하는 정도, ③신분상승은 근로를 통해 조직 내부에서의 승진이나 신분상승을 중요시 하는 것 등이다.

&lt;표 1&gt; 표본의 특성(N=228)

구 분		표본수(명)	구성비(%)
개인 특성	성별	남성	93
		여성	135
	연령	20-29세	60
		30-39세	66
		40-49세	70
		50세 이상	32
	학력	고졸	75
		대졸	116
		대학원	37
직무 특성	직급	3-5급	40
		6-7급	65
		8-9급	123
	근무년도	1-5년	57
		6-10년	67
		11-15년	39
		16-20년	20
		20년 이상	45

이닝 기법 등을 사용하였다. 분석 도구로는 SPSS Win 11.0과 Amos4.0을 이용하였다.

#### IV. 분석 결과 및 논의

##### 1. 기술통계와 상관관계분석과 신뢰도

앞서 설명한 잠재변수들의 평균, 표준편차, 신뢰계수, 상관관계분석결과는 <표 2>과 같다. 신뢰계수는 측정도구의 문항간의 내적일관성 여부를 판단하기 위하여 수리적 모형을 이용하여 일관성 정도를 검증하는 Cronbach's *a*를 통해 검증하였다. 신뢰성 검증결과 하위척도에 대한 각각의 신뢰도는 업

무자부심(.7958), 조직관심(.7609), 활동선호성(.7971), 경제적수입(.7305), 사회적신분(.7103), 신분상승(.7026), 직무만족(.7658), 조직몰입(.8100)으로 구성개념의 신뢰도가 모두 0.7이상인 것으로 나타나 내적일관성이 확보된 것으로 나타났다.

기술통계량을 기초로 하여 연구대상자들의 근로가치관의 수준을 보면 7점 척도를 기준으로 내적 근로가치관은 평균 3.9 정도이며 외적근로가치관은 평균 2.85로 나타나 내적근로가치관의 수준이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 근로가치관의 하부 구성요인의 평균값을 비교해보면 업무자부심이 3.91로 가장 높게 나타났으며 사회적신분에 대한 관심이 2.13으로 가장 낮게 나타났다. 변수간의 관계는 대체적으로 정(+)의 상관관계를 형성하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 2〉 측정변수의 기술통계, 평균, 표준편차, 신뢰계수

구 분		Mean	SD	신뢰 계수	1	2	3	4	5	7	8	9
내 적	1.업무자부심	3.91	.6753	.7958	1.000							
	2.조직관심	3.70	.7219	.7609	.030		1.000					
	3.활동선호성	3.98	.6388	.7971	.154**		.304**		1.000			
외 적	4.경제적수입	2.68	.6388	.7305	.241**		.054		.104		1.000	
	5.사회적신분	2.13	.6208	.7103	.590		.218**		.145*		.036	
	6.신분상승	3.74	.7282	.7026	.089		.144*		.219**		.096	
7.직무만족	3.19	.6617	.7658		.266**		.340**		.331**		.080	
8.조직몰입	3.36	.5817	.8100		.180**		.459**		.309**		.121	

주 : 1. \* p<.05, \*\* p<.01

2. 신뢰계수는 Cronbach's a 계수임.

3. 척도는 Likert 7점 척도임(1. 전혀 아니다, 7. 매우 그렇다).

## 2. 근로 가치관의 특성 분석

개인과 직무의 특성에 따른 근로가치관의 차이를 살펴보기 위해 별도의 가설을 설정하지는 않았지만 연구의 진행상 의미 있는 결과가 도출될 수 있다고 생각되어 통제변수에 대한 일변량분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다. 결과는 〈표 3〉을 통해 제시하였다.

&lt;표 3&gt; 독립변수 역할을 수행하는 근로가치관에 대한 ANOVA 분석결과

구분	내적 근로가치관						외적 근로가치관					
	활동선후성		조직관심		업무자부심		사회적지위		경제적수입		신분상승	
	Mean	F (p)	Mean	F (p)	Mean	F (p)	Mean	F (p)	Mean	F (p)	Mean	F (p)
성별	남성	3.90	2.39	3.67	.157	3.67	22.07	2.12	.098	2.98	36.88	3.62
	여성	4.03	(.123)	3.71	(.692)	4.08	(.000)	2.14	(.754)	2.47	(.000)	3.82
연령	20-30	3.93		3.22		4.08		2.01		2.63		3.75
	30-40	4.16	4.56	3.76	18.37	3.94	8.40	2.22	2.78	2.71	.98	4.00
	40-50	3.79	(.004)	3.80	(.004)	3.98	(.004)	2.23	(.042)	2.61	(.400)	3.58
	50이상	4.12		4.22		3.40		1.95		2.84		3.55
학력	고졸	4.02	.23	3.80	1.30	3.95	3.03	2.12	.272	2.52	3.24	3.85
	대졸	3.96	(.790)	3.63	(.273)	3.83	(.050)	2.16	(.762)	2.77	(.041)	3.65
	대학원	3.97		3.67		4.13		2.08		2.72		3.80
직급	3-5급	4.15	1.72	4.17	18.22	3.71	2.31	2.28	2.20	2.70	.26	3.69
	6-7급	3.97	(.180)	3.83	(.000)	3.93	(.102)	2.02	(.113)	2.72	(.769)	3.67
	8-9급	3.93		3.47		3.97		2.14		2.65		3.79

조사결과를 통계적 유의수준( $p \leq .05$ )을 기준으로 설명하면 성별에 따른 근로가치관은 업무자부심과, 경제적 수입, 신분상승에서 유의한 차이를 보이고 있다. 업무의 자부심의 경우, 여성이 남성보다 높다. 이는 여성공무원들이 남성들에 비해 공직이라는 직업에 대해 보다 보람 있고 의미 있는 것으로 인식하는 경향이 높다는 것을 의미하며, 이는 과거의 박천오 외(2000)나 박숙자(2000)의 연구결과와도 일치한다.

경제적 수입에 대한 관심의 경우, 남성이 여성보다 상대적으로 높은 수준을 보이고 있다. 이러한 결과가 나온 주요한 이유는 남성의 경우 본인이 가정의 재정적인 문제를 거의 전적으로 해결하여야 하나, 여성의 경우 일반적으로 남편의 수입원이 있어 재정적으로 보다 안정적이기 때문일 것으로 생각된다. 현실적으로 우리의 사회·경제적 환경을 고려하면 남성공무원이 여성공무원보다 적극적으로 경제적 수입에 관심을 보이는 것이 당연하다. 신분상승의 경우, 여성이 남성보다 상대적으로 높은 수준을 보이고 있다. 이는 여성공무원들이 남성들에 비해 공직을 통하여 신분을 상승시킬 수 있을 것이라는 생각을 상대적으로 많이 가지고 있다는 것을 의미한다.

연령에 따른 근로가치관의 차이를 보면, 경제적 수입을 제외한 모든 하위 요소의 근로가치관에서 상이한 점이 나타나고 있다. 활동의 선호성의 경우 30대가 가장 높으며, 조직에 대한 관심은 50대 이상이 가장 높은 것으로 나타났다. 이러한 현상이 나타난 주요한 이유는 30대는 육체적으로나 지적으로나 활동적이어서 일을 배우고 이를 활용하는 것을 매우 중요시하기 때문이다. 아울러 50대는 연령적으로 조직의 최고관리자이거나 책임자의 위치에 있는 경우가 많기 때문이라고 생각된다. 이러한 결과는 직급에 대한 분석에서 나타난 결과와도 일치하고 있다. 즉, 상대적으로 높은 연령대인 3-5급의 공무원들이 조직에 대한 관심이 가장 높게 나타나고 있다.

업무의 자부심의 경우 20대가 가장 높은 수준을 보이고 있으며, 신분상승의 경우 30대가 가장 높은 관심을 보이고 있다. 이러한 결과가 나온 주요한 이유는 20대는 공직사회에 입문한지 오래되지 않아 새로운 업무를 배우고 성취해 나아가는 것이 생소하면서도 즐거운 일이기 때문이다. 아울러 이러한 과정을 거치면서 능력에 대한 강한 자신감도 가지며, 본인 업무의 중요성을 최초로 실감하게 되기 때문일 것이라고 생각된다. 30대는 공직에 입문한지 일정기간에 지나 진급에 대한 관심이 고조되는 시점이어서 신분상승에 관심이 높은 것은 당연하다.

학력에 따라 업무의 자부심이나 경제적 수입에 대한 관심이 다르다. 업무의 자부심의 경우, 대학원 졸업자가 상대적으로 고졸자나 대졸자 보다 높다. 그 이유는 대학원 졸업자의 경우, 일반적으로 고위관리직이나 전문직을 차지하고 있어 자신이 담당하고 있는 업무에 대한 자부심이 높을 것으로 추정된다. 또한 경제적 수입의 경우에는 대학졸업자가 다른 학력 직군보다 높은 것으로 나타났다.

### 3. 연구모형에 대한 분석

측정변수들이 이론(잠재)변수들을 정확히 측정하고 있는지를 확인하기 위해 측정모형(measurement model)을 이용한 확증적 요인분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4>를 살펴보면 이론변수 중 잠재외생변수로서 내적·외적 근로가치관을 형성하고 있는 6개 영역(업무자부심, 조직관심, 활동선호성, 경제적수입, 사회적신분, 신분상승)과 잠재내생변수역 할을 수행하는 직무만족과 조직몰입에 관한 모든 측정변수들의 추정치에 대한 t값의 크기와 p값

이  $\leq .05$  등인 점을 고려할 때 측정도구로서의 타당성을 확보하고 있다고 판단된다. 따라서 설문문항인 측정변수들이 측정도구로서의 역할을 충분히 수행할 수 있을 것이다.

한편 확증적 요인분석 결과로  $\chi^2=77.1$ ,  $df=15$ ,  $GFI=.920$   $AGFI=.808$ ,  $RMR=.049$ 가 나타났다. Silvia(1988)의 이론에 따르면, 적합도지수(GFI: goodness of fit)가 적어도 .9이상( $GFI \geq .9$ )이어야 연구모형에 커다란 문제가 없는데, 본 연구모형에 대한 분석결과  $GFI=0.92$ 로 나타나 이를 수용할 수 있

〈표 4〉 확증적 요인분석결과

구분	변 수		추정치	표준오차	t값	p	
잠재 외생 변수	내적 근로가치관	업무자부심	A1	2.949	0.575	.132	.000
			A2	3.254	0.747	4.354	.000
			A3	1.000	-	-	-
		조직관심	A4	2.356	-	-	-
			A5	1.020	1.180	5.667	.000
			A6	1.000	0.578	4.079	.000
		활동선호성	A7	1.000	-	-	-
			A8	1.619	0.289	5.604	.000
			A9	1.039	0.165	6.308	.000
	외적 근로가치관	경제적수입	B1	1.454	0.311	4.677	.000
			B2	1.112	.213	5.222	.000
			B3	1.000	-	-	-
		사회적신분	B4	1.213	0.251	4.835	.000
			B5	1.111	0.231	4.818	.000
			B6	1.000	-	-	-
		신분상승	B7	1.034	.166	6.243	.000
			B8	.683	.116	5.896	.000
			B9	1.000	-	-	-
잠재 내생 변수	직무만족	js1	.825	.109	7.599	.000	
		js2	1.083	.121	8.916	.000	
		js3	1.000	-	-	-	
		js4	1.133	.113	10.035	.000	
	조직몰입	oc1	1.247	.128	9.733	.000	
		oc2	1.467	.149	9.820	.000	
		oc3	1.000	-	-	-	
		oc4	1.285	.117	10.976	.000	
		oc5	.765	.118	6.492	.000	

주) =  $\chi^2=77.1$ ,  $df=15$ ,  $GFI=0.920$ ,  $AGFI=0.808$ ,  $RMR=0.049$

다. 아울러 원소간평균차이(RMR : Root Mean Square Residual)는 분석 자료의 행렬과 미지수들에 의해 생산된 행렬 간 원소들의 차이를 나타내는 것이며, 이의 값이 대략 .05 이하일 때 적정한 모델로 간주될 수 있다(조현철, 2003). 본 연구에서의 RMR값이 .049로 나타나 확증적 요인분석모형을 수용할 수 있다.

#### 4. 가설검증

공무원이 인지하고 있는 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설에 대한 통계적 결과는 <표 5>에 나타나 있으며, 이를 보다 상세히 설명하면 다음과 같다.

첫째, 내적근로가치관인 업무 자부심(.204,  $t=3.585$ ,  $p<.000$ ), 조직관심 (.236,  $t=4.432$ ,  $p<.000$ ), 활동선호성(.235,  $t=3.914$ ,  $p<.000$ )은 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공무원이 직무수행결과에 대한 책임감 및 성취감을 경험할 때 직무활동의 결과에 대한 내재적 보상을 얻게 되며, 이러한 내재적 보상은 조직구성원들에게 소속감을 제고시켜 높은 성과와 직무만족을 이끌어낸다는 고전적 행태이론인 직무특성이론과 일치한다.<sup>3)</sup>

둘째, 외적근로가치관인 경제적수입(.065,  $t=1.133$ ,  $p<.257$ ), 사회적신분 (.095,  $t=1.536$ ,  $p<.124$ ), 신분상승(.051,  $t=.963$ ,  $p<.336$ )은 직무만족에 통계적으로 유의한 수준으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 외재적 보상체계가 결코 조직 효과성을 증진시키는 최선을 방안이 아닐 수도 있다는 점을 간접적으로 시사하고 있다. 물론 이러한 결과는 공무원의 인적자원관리방식의 경직성과 보수성에 기인할 수도 있다. 즉 보수적이고 획일적인 보수 및 승진체계가 공무원을 상대적으로 경제적 수입 등에 대하여 무관심하게 만들었다고 판단된다.

---

3) 퍼스널리티 특성은 개개인이 가진 통제의 위치(locus of control)에 따라 내재론자(internal)와 외재론자(external)로 구분될 수 있다. 내재론자는 운명이 자신의 노력에 의해서 결정된다고 믿고 일상생활에서 당면하는 상황을 본인이 통제할 수 있다는 신념을 소유하고 있다. 이러한 이론에 대한 실증적 연구결과는 내재론자가 외재론자 보다 상대적으로 정보수집노력 및 유지와 이용이 뛰어나며 직무만족도 외재론자에 비해 높게 나타났다(Rose & Veiga, 1984).

셋째, 내적근로가치관을 구성하는 요인 중에서는 조직관심(.191,  $t=5.598$ ,  $p<.000$ )만이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과가 도출된 주된 이유는 직무수행과정에 높은 성취감을 경험한 구성원은 작업환경과 동료와의 상호의존성이 가지고 있는 중요성을 인식할 수 있게 되어 조직전반에 대한 관심이 높을 수밖에 없다. 나아가 그들은 본인의 업무와 동료의 문제를 신속히 파악하고, 이러한 문제에 대하여 적극적으로 대처하면서 조직전반에 걸쳐 적극적으로 참여하는 경향이 있다.

넷째, 외적근로가치관인 경제적수입(.075,  $t=2.132$ ,  $p<.033$ ), 신분상승(.081,  $t=2.504$ ,  $p<.012$ )이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 사회적신분(.022,  $t=.563$ ,  $p<.574$ )에 대한 관심은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 공사조직을 막론하고 모든 조직구성원은 정도의 차이이지만 일과 직장에 대하여 목적주의적이거나 도구주의적인 성향을 가지고 있다. 조직관심과 경제적수입이 조직몰입에 높은 영향을 미치는 것으로 나타난 본 연구결과는 공무원은 도구주의적인 태도보다는 목적주의적에 가까운 태도를 지니고 있다는 사실을 보여주고 있다.<sup>4)</sup>

한편 신분상승이 조직몰입에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회정체성이론(social identity theory)에 의하면 조직 내의 사회적 지위에 대한 자부심이 높을수록 그 조직에 잔존하려는 욕구가 크고 자기 조직의 사회적 지위를 높이기 위해 조직의 활동을 활발하게 참여하게 된다(Tyler, 1999)고 한다. 그러므로 본 연구조사의 결과는 사회정체성이론과 부합하고 있다. 또한 근로가치관을 통한 직무만족(.571,  $t=13.973$ ,  $p<.000$ )은 조직몰입에 커다란 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 앞서 언급한 두 번 인간의 관계가 매우 높다는 사실을 재차 확인하여 주고 있다.

이상의 분석결과를 종합해 볼 때 내적근로가치관은 직무만족에 상당한 수준으로 직접적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 조직몰입에는 ‘조직관심’ 만이 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 외적근로가치관의 어

4) 도구주의적 태도를 보이는 구성원들은 일 자체보다는 그것을 통해 얻게 되는 금전적 수입에 보다 많은 관심을 두고, 일이나 조직에 대한 몰입을 적게 하는 성향을 보인다. 이에 비해 목적주의적 태도를 보이는 구성원들은 일을 통해 얻게 되는 금전적 수입도 중시 하며, 그에 못지 않게 일 그 자체에 몰입하고 조직에 대해서도 긍정적 태도를 보인다(Furnham, 1996).

〈표 5〉 가설검증결과

구 분		경로계수 추정치	표준오차	t	P
내 적 근로가치관	업무자부심	.204	.057	3.585	.000
	조직관심	.236	.053	4.432	.000
	활동선호성	.235	.060	3.914	.000
외 적 근로가치관	경제적수입	.065	.057	1.133	.257
	사회적신분	.095	.062	1.536	.124
	신분상승	.051	.053	.963	.336
내 적 근로가치관	업무자부심	.032	.036	.882	.378
	조직관심	.191	.034	5.598	.000
	활동선호성	.051	.038	1.325	.185
외 적 근로가치관	경제적수입	.075	.035	2.132	.033
	사회적신분	.022	.038	.563	.574
	신분상승	.081	.033	2.504	.012
직무만족		조직몰입	.571	.041	13.973
					.000

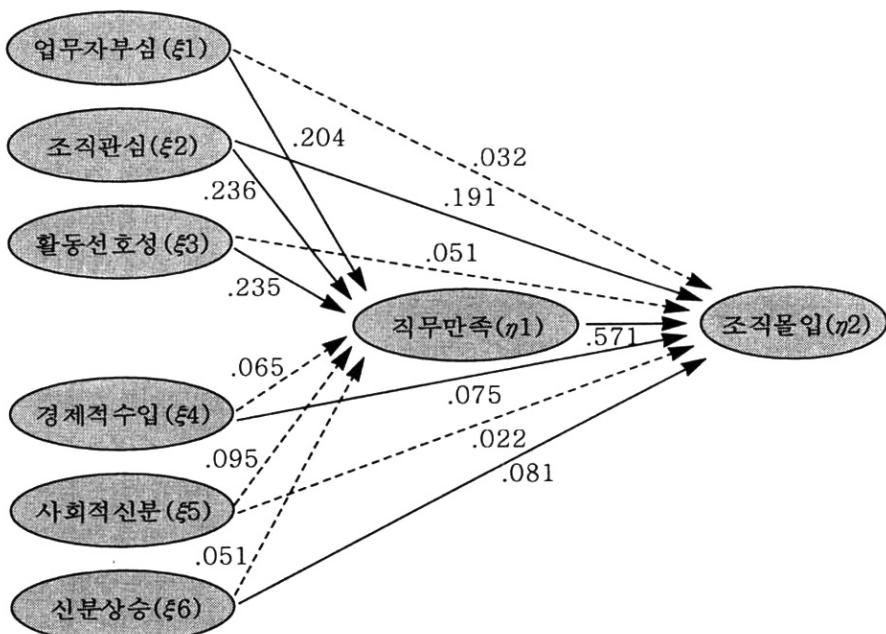
여한 요소도 직무만족에 직접적으로 영향을 미치지 않으나, 경제적수입과 신분상승은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

상기에서 언급한 경로변인들 간의 영향력 분석은 간접효과를 고려하지 않은 폐상적 분석에 불과하다. 따라서 조직몰입에 대한 직무만족의 매개효과를 분석해 볼 필요성이 있어 직무만족의 간접효과와 총 효과에 대한 분석을 시도하였다. 각 경로의 추정치를 근거로 직접효과와 간접효과를 합산한 총 효과의 결과는 〈표 6〉과 같다.

분석된 결과를 종합해 보면, 직접효과와 간접효과를 고려한 총 효과의 측면에서는 내적근로가치관이 외적근로가치관보다 직무만족과 조직몰입에 커다란 영향을 미치는 변인으로 나타났다. 특히 내적근로가치관인 조직관심, 활동선호성, 업무자부심 등이 직무만족의 매개효과를 통해 조직몰입을 증가시키는 주요 요인으로 나타났다. 외적근로가치관 중에서 경제적 수입, 신분상승에 대한 관심 역시 상대적으로는 약하지만 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러 총 효과의 측면에서 살펴보면 조직구성원들의 조직에 대한 관심이 조직몰입에 가장 크게 영향을 미치고 있는 변인임을 알 수 있다.

〈표 6〉 경로변인의 직·간접 효과와 총효과

구 분		총효과	직접효과	간접효과
내 적 근로가치관	업무자부심	.204	.204	-
	조직관심		.236	-
	활동선호성		.235	-
외 적 근로가치관	경제적수입	.065	.065	-
	사회적신분		.095	-
	신분상승		.051	-
내 적 근로가치관	업무자부심	.148	.032	.116
	조직관심		.326	.191
	활동선호성		.185	.051
외 적 근로가치관	경제적수입	.112	.075	.037
	사회적신분		.076	.022
	신분상승		.110	.081
직무만족		조직몰입	.571	.041



주) 실선은 영향관계 있음, 점선은 영향관계없음

〈그림 2〉 경로계수의 도식

#### 4. 근로가치관을 구성하는 하위 요소간의 교호 효과 분석

경로분석의 결과는 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 통계학적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 그러나 근로가치관이 여러 하위요소로 구성되어 있으므로 이들 하위요소 간 발생하는 교호효과를 파악하는 것도 의미가 있다. 특히 직무만족이 조직몰입에 커다란 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 직무만족을 유발시키는 근로가치관의 하위요소 간 교호효과를 분석하기로 한다.

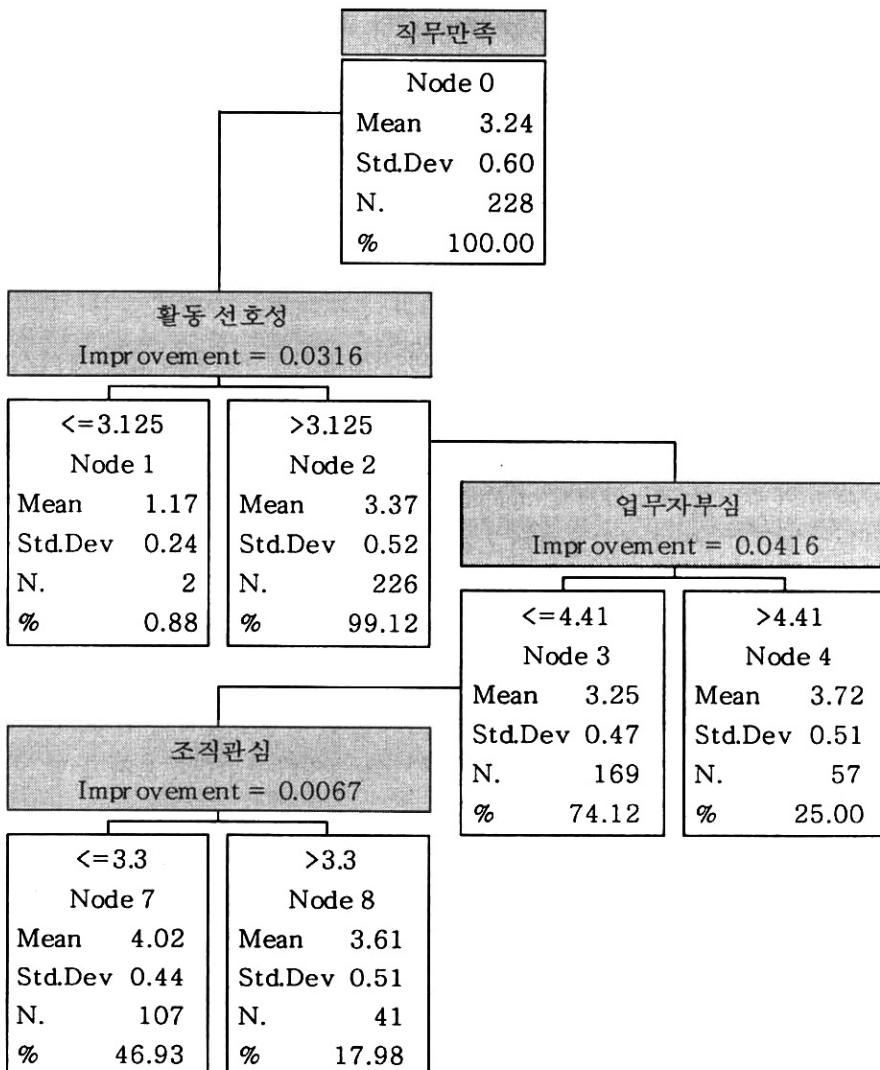
교호효과 분석을 위하여 데이터마이닝 기법인 Decision Tree 분석 중에서 회귀나무(Regression Tree)기법을 이용하였으며 분류알고리즘은 CART방법을 사용하였다.<sup>5)</sup> 분석 조건은 부모마디와 자식마디의 개수를 각각 25와 1로 정하고 불순도의 최소향상도(minimum change in impurity)를 목표변수의 분산보다 최소한 1%이상 향상되는 조건으로 0.003을 지정하였다.

정지규칙에 의해 지정된 방식으로 형성된 의사결정나무에 대한 평가는 <표7>에 나와 있는 위험도표를 통해 이루어진다. 즉 위험예측(risk estimate)의 계수는 자식마디에서의 집단내 분산을 의미하는데, 전체분산에서 각 마디의 분산증분(improvement)을 뺀 .300이다. 그러므로 위험추정치가 약 30.0%이어서 현재의 의사결정나무에 대한 데이터의 설명력이 70%정도라고 할 수 있다.

분석결과를 보면 직무만족에 영향을 주는 근로가치관의 하위요소 중 활동의 선호성이 첫 번째로 영향을 많이 미치는 것으로 나타났다. 이 때 추가분리에 의해서 활동의 선호성은 일에 대한 자부심으로 분리되었다. 또 한 일에 대한 자부심으로 분리된 마디를 계속해 분리해 보면 조직에 대한 관심이 높고 낮음에 의해 분리됨을 알 수 있다.

그러므로 직무만족은 근로가치관을 구성하는 하위요소 중 활동의 선호성에 의해서 가장 커다란 영향을 받으며, 활동의 선호성이 높은 사람(>3.125)은 일에 대한 자부심에 의해 영향을 받는 것으로 해석할 수 있다. 또한 일에 대

5) 회기분석은 가장 널리 사용되고 있는 통계적 방법 중의 하나이나 유용한 교호작용을 탐색하는 것은 실제적으로 거의 불가능하다. 이에 비해 의사결정나무(Decision Tree)와 같은 분석방법은 유용한 입력변수나 교호효과(interaction) 또는 비선형성을 찾아내는 알고리즘이라고 할 수 있다.(강현철 외, 1999: 55-56)



&lt;그림 3&gt; 직무만족 Decision Tree 분석결과

한 자부심이 높은 사람(>4.41)은 조직에 대한 관심에 의해서 영향을 받는 것으로 나타났다.

분석결과를 전체적인 맥락에서 재조명해보면, 조직에 대한 관심이 높은 사람이 일에 대한 자부심도 높으며 이러한 상황이 활동선호성으로 이어져 높은 직무만족에 다다르게 된다는 것이다. 즉 근로가치관중 조직에 대한 관

심은 직무만족을 유발하는 첫 번째 발동경로단계로서 조직에 대한 관심 → 업무에 대한 자부심 → 활동선호성의 심리적 경로를 거쳐서 직무만족에 도달하는 것으로 이해할 수 있다.

〈표 7〉 직무만족에 대한 위험도표지수

Risk Statistics	
Risk Estimate	.330579
SE of Risk Estimate	.0315332

## V. 결론 및 논의

가치관은 시간의 흐름에 따라 변화할 수밖에 없는 특성을 지니고 있다. 최근 발생하고 있는 파업 등을 통한 노동 3권 보장에 대한 공무원의 요구는 과거 어느 때보다는 공무원의 가치관이 급격히 변화하고 있음을 단적으로 보여주고 있다. 이렇게 변화된 공무원의 가치관은 고용자 즉, 정부에게 새로운 인적자원관리체계의 구축을 요구하고 있다.

공무원의 근로가치관을 분석한 결과, 외적근로가치관보다는 내적근로가치관에 더 많은 의미를 부여하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 공무원의 가치체계가 조직효과성에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 직무만족을 유인케 하는 근로가치관은 내적근로가치관인 것으로 나타났다. 업무에 대한 자부심, 조직관심, 활동선호성 등의 내재적 가치관이 직무만족에 영향을 미치고 외재적 가치인 경제적수입, 사회적신분, 신분상승 등은 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 조직몰입에 영향을 미치는 근로가치관으로는 내적근로가치관 중 조직에 대한 관심이었으며, 외적근로가치관으로는 경제적 수입, 신분상승인 것으로 나타났다. 즉 내재적 가치와 외재적 가치가 혼합하여 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 이해할 수 있다. 셋째, 총 효과의 측면에서 직무만족은 조직몰입의 매개효과 역할을 수행하는 것으로 나타났으며 조직에 대한 관심이 조직효과성의 측면에서 가장 영향력 있는 변수로 나타났다. 마지막으로, 통제변수를 대상으로 한 분산분석결과 전반적으로 여성이 남성보다 내재적 근로가치의 높은 수준

을 보였으며 3·5급 사이의 공무원들이 하위직 공무원들보다 상대적으로 조직의 관심이 높은 것으로 나타났다.

아울러 본 연구결과는 공무원 개인의 내재적 가치관을 중시하는 인적자원관리체계가 확립되어야 한다는 점을 지적하고 있다. 그 이유는 행정의 특성상, 개인 업무 능력에 대한 평가체계가 불완전하기 때문이다. 즉, 행정조직이 객관적인 자료에 기초하여 조직원을 평가하고, 이를 토대로 금전적으로 보상하여 공무원에게 근로에 대한 동기를 부여하기가 현실적으로 불가능하기 때문이다. 따라서 공공분야의 경우, 공직을 열심히 수행하는 것이 주어진 시간을 가장 유익하게 보내는 방법이라는 점을 강조하는, 즉 내재적 가치관을 중시하는 인적자원관리체계를 확립하는 것이 보다 효과적일 것으로 판단된다.

그럼에도 불구하고 과거 오랫동안 효과성을 단기간 내에 향상시키기 위하여 정부는 성과급도입, 목표관리제와 같은 외재적 가치를 통한 방법론에 치중하여 왔다. 물론 외재적 가치에 중점을 두는 인적자원관리방식이 간편하고 또한 가시적인 성과로도 이어질 수도 있다. 하지만 이러한 방법을 지속적으로 사용하는 것이 장기적인 관점에서 바람직 하느냐에 대해서는 어느 학자도 긍정적인 견해를 피력하고 있지 않다.

이러한 공공조직의 특성상, 조직의 효과성에 커다란 영향을 미치는 직무만족 및 조직몰입과 밀접한 관계가 있는 내재적 근로가치관을 함양시키는 정책적인 노력이 민간기업과 상대적으로 중요하다. 특히, 상당수의 공무원이 조직에 관심을 가지고 자신의 업무를 충실히 하면 정부가 적절히 보상해주리라고 믿고 있다. 이러한 믿음을 가지고 있는 공무원이 적절한 시점에 상응한 보상을 받지 못하면, 이들은 심리적 박탈감을 느낄 수 있고 나아가 이들의 내재적 가치 체계가 상당히 훼손될 수 있다. 따라서 공무원의 외재적 가치와 내재적 가치에 균형적으로 비중을 두는 인적자원관리 체계의 확립이 매우 중요하다.

마지막으로 본 연구자는 연구조사의 타당성을 확보하기 위하여 나름대로 노력하였지만, 그 한계에 대해서도 지적하고 싶다. 우선 연구표본이 서울과 경기지역의 중앙부처에 근무하는 공무원을 대상으로 하였다는 점에서 일반화와 관련된 외적타당성에 문제가 있을 수 있다. 그러나 다행이도 연구결과가 기존의 이론이나 선행연구와 상당히 부합하고 있어 표본선정도 커다란

문제가 되지 않을 수 있다. 둘째는 직무만족이 조직몰입의 원인이 되는 것으로 가정하고 있으나 이와 같은 인과관계에 대한 부정적 견해가 존재하고 있는 상황에서 횡단적 연구(cross-sectional study)를 실시한 점이다. 그러나 두 변인간의 인과관계를 정확히 검증하기 위해서는 시계열상의 자료나 실험(time-series analysis)을 통해서만 가능하다. 따라서 앞으로의 연구에서는 이와 같은 본 연구의 제한점을 해결할 수 있는 조사 설계가 필요할 것으로 판단된다.

## 참 고 문 헌

- 강현철 외.(1999). 「데이터마이닝: 방법론 및 활용」, 서울: 자유 아카데미.
- 김경동.(1992). 「한국인의 가치관과 사회의식」, 서울: 박영사.
- 김호정. “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향,” 「한국행정학보」, 제36권 제4호, 2002년 겨울, pp. 87-105.
- 박천오 · 김상묵 · 강제상.(2000). “한국공무원의 성별 직무관련태도 차이에 관한 실증적 조사연구 : 지방공무원을 중심으로,” 「한국행정학보」제34권 제2호, pp. 269-287.
- 박숙자.(2000). “행정관리직 여성공무원의 삶의 질,” 「2000년 인사행정연구회 춘계인사세미나 발표논문집」, pp. 1-22.
- 김호정.(1999). “신뢰와 조직몰입,” 「한국행정학보」, 제33권 제2호, pp. 19-35.
- 김호정.(2000). “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향,” 「한국행정학보」, 제36권 제4호, pp. 87-105.
- 옥원호 · 김석용.(2001). “지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구,” 「한국행정학보」, 제35권 제4호, pp. 355-373.
- 제갈돈.(2002). “지방공무원의 직무만족결정요인,” 「한국행정학보」, 제36권 제4호, pp. 263-280.
- 조경호.(1993). “Hunter의 메타방법론을 적용한 조직몰입과 직무만족간의 상관관계분석,” 「한국행정학보」, 제32권 제2호, pp. 47-164.
- 한동훈.(1995). “우리나라 근로자의 근로가치관과 조직몰입에 대한 실증적 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.

- 조현철.(2003). 「구조방정식 모델」, 도서출판: 석정.
- Aldag R. J. & Brief A. P.(1975). "Some Correlates of Work Values," *Journal of Applied Psychology*, 60th. p. 757.
- Aranya N, Kushnir T. & Valency A.(1986). "Organizational Commitment in a Male-Dominated Profession," *Human Relation*, 39th pp. 433-448.
- Buchanan II. B.(1974). "Building Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 19th p. 533.
- \_\_\_\_\_.(1974). "Government Manager, Business Executive and Organizational Commitment," *Public Administration Review*, 34th pp. 339-347.
- Bedty R. W. & Schneir C. E.(1981). "Personnel Administration : An Experimental Skill-Building Approach," New York : Addison-Wesley.
- Cole R. E.(1979). "Work, Mobility and Participation : A Comparative Study of American and Japanese," Los Angeles : University of California Press.
- Curry J. P & Wakefield D. S & Price J. L & Mueller C. W.(1986). "On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment," *AMJ*, 29th Vol 4. pp. 847-858.
- Dawis R.(1991). "Vocational Interests, Values and Preference," In M. D. Dunnette and L. M. Hough(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, California: Consulting Psychology Press. 2nd ed., Vol. 2. pp. 883-871.
- Furnham A.(1996). "Attitudinal Correlates and Demographic Predictors of Monetary Beliefs and Behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, 17th. pp. 375-388.
- Hackman J. R. & Lawler E. E.(1971). "Employee Reaction to Job Characteristic," *Journal of Applied Psychology*, 55th. pp. 259-286.
- Jaccard J. & Wan C. K.(1996). "LISREL Approach to Interaction Effects in Multiple Regression," Thousand Oaks, Calif : Sage.
- Kalleberg A.(1997). "Work Values and Job Satisfaction : A theory of job satisfaction," *American Sociological Review*, 42th. pp. 124-143.
- Locke E. A.(1997). "The nature and causes of job satisfaction," In Dunnett, M. D(Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago :

- Rand McNally.
- Marsh R. M. & Mannari H.(1997). "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study," *Administration Science Quarterly*, 22th. pp. 57-75.
- Matheieu J. E.(1991). "A Cross-Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 76th. pp. 607-618.
- Maccoby M.(1988). "Why Work Leading the New Generation," New York : Simon & Schuster.
- Mowday R. T. & Porter L. W. & Steers R. M.(1982). "Employee-Organizational Linkage," New York : Academy Press.
- Mowday R. T. & Steers R. M. & Poter L. W.(1979). "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 4th. pp. 224-247.
- Northcraft G. B. & Neale M. A.(1990). "Organizational Behavior," The Dryden Press.
- Nord W. R. & Brief A. P. & Atieh J. M. & Doherty E. M.(1988). "Work Values and The Conduct of Organizational Behavior," In B.M Staw and L. L. Cummings(eds), Research in Organizational Behavior, 10th. pp. 1-42.
- O'Reilly III C. & Chatman J.(1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment" : The Effects of Compliance, Identification, Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71th. Vol 3. pp. 492-499.
- Porter L. W. & Steers R. M. & Mowday R. T.(1979). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59th. pp. 603-609.
- Porter L. & Streers R. & Mowday R. & Boulian P. V.(1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 57th. pp. 603-609.
- Putti J. M. & Aryee S. & Laing T. K.(1989). "Work Values and Organizational Commitment" : A Study in the Asian context, *Human Relations*, 42th. pp. 275-288.

- Robey Daniel.(1974). "Task Design, Work Value and Worker Response" : An Experimental Test, *Organizational Behavior and Human Performance*, 21th pp. 80-107.
- Rokeach M.(1973). "The nature of human values," New York Free Press.
- Ronen S.(1978). "Personal Value : A Basis for Work Motivational Set and Work Attitude," *Organizational Behavior and Human Performance*, 21th. pp. 80-107.
- Rose R. L. & Veiga J. F.(1984). "Assessing the Sustained Effect of Stress Management Intervention Anxiety and Locus of Control," *Academy of Management Journal*, 27th. pp. 190-198.
- Scarpello V. & Campbell J. P.(1983). "Job satisfaction : Are all the parts there?," *Personal Psychology*, 36th. pp. 577-600.
- Schneider B.(1987). "The People make the Place," *Personnel Psychology*, 40th pp. 437-454.
- Smircich Linda.(1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 28th. Vol 2. pp. 339-358.
- Tyler L. E.(1978). "Individuality," San Francisco: Jossey-Bass.
- Tyler T. R.(1999). "Why People Cooperate with Organizations: An Identity based perspective," *Research in Organizational Behavior*, 21th. pp. 201-246.
- Vroom V. H.(1995). "Work and Motivation," San Francisco : Jossey-Bass.
- Weiss H. M.(1978). "Social learning of Work Values in Organizations," *Journal of Applied Psychology*, 63th. pp. 711-718.
- Williams L. J. & Hazer J. J.(1986). "Antecedents and Consequence of Satisfaction and Commitment in Turnover Models," *Journal of Applied Psychology*, 71th. pp. 219-231.
- Williams L. J. & Hazer J. T.(1986). "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in turnover Models : A reanalysis using latent variable structural equation methods," *Journal of Applied Psychology*, 71th. pp. 219-231.
- Wollack S. J. & Goodale J. & Witjing & Smith P.(1971). "Development of the Survey of Work Values," *Journal of Applied Psychology*, 55th. pp. 331-338.

## 〈부록 : 설문지〉

구 분		설문문항
근 로 가 치 관	내 적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자신에게 가장 적합한 일을 하는 것보다 더 행복한 것은 없다.</li> <li>• 자신의 업무에 자부심을 느끼지 못하는 사람은 불행한 사람이다.</li> <li>• 사람들은 자신이 종사하고 있는 일에 대해서 자부심을 느껴야 한다.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하위직에 근무하는 직원도 조직을 위해서는 제안을 하는 것을 당연하다.</li> <li>• 직장에서 잘못된 것을 적극적으로 시정하도록 요구하는 것은 매우 정당한 일이다.</li> <li>• 업무향상을 위한 좋은 아이디어를 건의하는 것은 당연하며 활성화되어야 한다.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한가로운 직업보다는 바쁘게 일하는 직업이 좋다.</li> <li>• 직장에서 게으름을 피우는 것은 금방 지겨워질 것이고, 열심히 일하면 보다 만족할 수 있다.</li> <li>• 어려운 일을 피하기보다는 적극적으로 하는 것이 개인의 발전에 도움이 된다.</li> </ul>
	외 적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보다 높은 임금을 준다면 그 직업을 선택해야 한다.</li> <li>• 사람들이 직업을 선택할 때 임금수준이 가장 중요한 요소이다.</li> <li>• 돈을 벌 수 있다는 것이 일을 하는 중요한 목적이다.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 명성이거나 지위가 있는 직업이 좋은 직업이다.</li> <li>• 좋은 직업을 가지고 있는 사람을 부러워하는 것은 매우 당연한 것이다.</li> <li>• 주변 사람들 중에서 좋은 직업을 가지고 있는 사람이 존경받는다.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 월급이 높아도 승진 기회가 적다면 좋은 직업이라고 할 수 없다.</li> <li>• 사람은 자신의 지위 향상에 관심을 가져야 하고 보다 높은 지위로 승진하기 위해 열심히 일해야 한다.</li> <li>• 직업을 선택 할 때는 승진의 기회를 고려해야 한다.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 나는 현재 직장의 승진 기회와 정도 등에 만족한다.</li> <li>• 나는 현재 직장동료와 관계에 대해서 만족한다.</li> <li>• 나는 현재 내가 받고 있는 보수의 정도에 대해서 만족한다.</li> <li>• 나는 현재 내가 수행하고 있는 업무에 대해서 만족한다.</li> <li>• 전반적으로 현재의 직장 생활에 대해서 만족한다.</li> </ul>
	직무 만족	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 나는 현재의 직장을 선택한 것에 대하여 매우 잘한 일이며 기쁘게 생각한다.</li> <li>• 나는 주변 사람들에게 현재 직장에 대하여 호의적으로 표현한다.</li> <li>• 현재 직장은 나에게 삶에 의미를 부여해준다.</li> <li>• 나는 현재 직장이 보다 발전되기 위해 상당히 노력하는 편이다.</li> <li>• 나는 조직을 위해 어떠한 직무라도 맡을 용이가 있다.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 나는 현재 직장을 선택한 것에 대하여 매우 잘한 일이며 기쁘게 생각한다.</li> <li>• 나는 주변 사람들에게 현재 직장에 대하여 호의적으로 표현한다.</li> <li>• 현재 직장은 나에게 삶에 의미를 부여해준다.</li> <li>• 나는 현재 직장이 보다 발전되기 위해 상당히 노력하는 편이다.</li> <li>• 나는 조직을 위해 어떠한 직무라도 맡을 용이가 있다.</li> </ul>

## Abstract

# An Empirical Study of the Impact of Work Value on Job Satisfaction and Organizational Commitment

Yong-Kyu Lee · Seok-Hwan Jung

The three variables - work value, job satisfaction and organizational commitment - are seemingly different yet theoretically connected as explained in process and content theories. In this context, the main purpose of this study is to analyze the impact of the work value on job satisfaction and organizational commitment among public servants through empirical research. The major findings of this study are followings; First, the job satisfaction of public servants is influenced to a certain extent by intrinsic work value, but not by the extrinsic work value. Second, job involvement - intrinsic work value - and attitudes toward earning and upward striving - extrinsic work value - are important factors influencing organizational commitment. Third, the relationship between work value and organizational commitment is to some degree intermediated by job satisfaction. Fourth, a quantitative study using the decision-tree statistical technique to analyze the interactions among elements composing work values that influence job satisfaction shows that public servants who have a high degree of involvement in their job also have a tendency to have a high degree of pride in their work. Consequently, those who have a high pride in their work also have a high activity preference. This high activity preference ultimately leads to public servants reaching a high level of job satisfaction. Finally, a variance analysis of work values among public officers reveals that female public servants have more pride in their work than their male colleagues. However, male public servants have a tendency to be more concerned with monetary compensation than female public servants.

【Key words : Work Value, Job Satisfaction, Organizational Commitment】