



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

행정학 석사학위 논문

조직분위기가 조직유효성과
공무원교육의 학습만족도에 미치는
영향에 관한 연구

2012년 8월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학 전공
고 유 성

조직분위기가 조직유효성과
공무원교육의 학습만족도에 미치는
영향에 관한 연구

지도교수 이 석 원
이 논문을 행정학 석사학위논문으로 제출함

2012년 4월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학 전공
고 유 성

고유성의 석사학위논문을 인준함

2012년 6월

위 원 장 권 일 응 (인)
부 위 원 장 금 현 섭 (인)
위 원 이 석 원 (인)

국 문 초 록

본 연구는 조직분위기가 조직유효성과 공무원교육의 학습만족도에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하고자 하였다. 조직분위기는 구성원들의 행동과 상호작용하면서 조직운영의 효율성과 조직구성원의 능력 향상에 중요한 요인으로 작용한다. 그럼에도 불구하고 아직까지 조직분위기를 구성하는 요인들을 체계적으로 분류하고 이들이 미치는 영향을 밝히고자 하는 연구는 상대적으로 소홀히 다루어지고 있는 분야중 하나이다. 특히 인적자원관리가 중요해지고 있는 상황에서 조직분위기가 조직의 효율성을 높이기 위해 조직유효성에 미치는 영향과 공무원교육의 효과로서의 학습만족도에 미치는 영향에 대한 관심이 부족하였다. 그러므로 본 연구는 이러한 상황에서 향후 환경변화에 따른 조직의 효율성 향상과 공무원 교육훈련의 활성화 및 인적자원관리를 위한 정책대안 수립에 기여하고자 하는 목적을 가지고 있다.

이러한 목적 하에 진행된 본 연구는 우선, 공공조직의 구성원이 인식하는 조직분위기가 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 연구문제로 설정하였다. 또한 조직유효성이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 어떠한 영향을 미치는지, 공공조직의 구성원인 공무원이 인식하는 조직분위기가 공무원 교육훈련의 학습만족도에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서도 확인하고자 하였다. 뿐만 아니라 조직유효성과 공무원 교육훈련의 학습만족도와의 관계에 있어 공무원이 인식하는 조직분위기가 상호작용효과로서의 역할을 하는지에 대해서도 알아보하고자 하였다.

이러한 연구문제를 해결하기 위해 우선, 조직분위기, 조직유효성,

공무원 교육의 학습만족도에 관한 선행연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고 이와 관련한 세부 요인들을 도출하여 설문지를 작성하였다. 작성된 설문지는 공무원 교육훈련과정을 실제로 이수한 중앙부처의 국가직 공무원 재직자를 대상으로 배포하여 자료를 수집하였으며, 총 229부의 유효한 설문지를 수거하여 통계 패키지인 SPSS 19.0을 이용한 통계분석을 실시하였다.

분석은 먼저 표본의 인구통계적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였고, 측정도구의 신뢰성과 타당성을 평가하기 위하여 신뢰도 분석과 요인분석을 실시하였다. 확정된 요인에서 분리된 문항은 신뢰도를 고려하여 제외하였으며, 개인특성변수에 따른 요인별 차별성을 파악하기 위해 t-test와 one-way ANOVA 분석을 하였다. 그리고 연구모형과 가설검증을 위해서 다중회귀분석을 실시하였고, 그에 앞서 변수들 간의 관계를 살펴보기 위해 상관관계 분석도 실시하였다.

이에 대한 연구결과는 다음과 같다. 조직몰입과 직무만족이 높을수록 공무원 교육훈련의 학습만족도가 높아지며, 조직분위기의 구성변수 중 동료관계특성이 협조적이고 조직특성이 긍정적일수록 공무원 교육훈련의 학습만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 또한 리더 지원이 많을수록, 동료관계특성이 협조적일수록, 조직특성이 긍정적일수록 조직몰입과 직무만족이 높아지는 것으로 나타났다. 그리고 직무특성이 바람직할수록 조직몰입의 정도도 높아지는 것으로 나타났다. 하지만, 조직분위기와 조직유효성의 구성요인들이 공무원 교육의 학습만족도에 미치는 상호작용효과는 존재하지 않았다. 즉, 조직분위기와 조직유효성이 공무원 교육의 학습만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것은 하지만, 조직분위기가 조직유효성과 상호작용하여 추

가적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

결국 위와 같은 결과로부터 조직분위기가 조직유효성과 공무원교육의 학습만족도에 영향을 미친다는 것이 실증적으로 확인되었으므로 공공부문에 있어서도 조직유효성과 공무원교육의 효과를 높이기 위해서는 조직분위기의 개선에 대한 정책적 관심을 기울일 필요가 있다.

이를 위해서는 우선 조직내부의 지나친 경쟁보다는 구성원간의 호의적인 관계 속에서 과업구조에 대한 기준과 체계를 갖추도록 할 필요가 있다. 즉, 개인의 잠재력과 능력을 발휘할 수 있는 적재적소에 배치될 수 있도록 관리자가 지속적으로 노력하는 한편 구성원에 대한 배려와 동기 유발 등을 병행해 나가야 할 것이다. 그리고 과업수행에 대한 적절한 보상과 승진의 공정성을 확보하도록 할 필요가 있다. 또한, 조직행위가 사람을 중심으로 전개되고 있고, 조직활동이 이러한 사람을 통하여 목표를 달성하는 과정이라고 할 수 있으므로 부서의 장이나 관리자의 리더십이 조직분위기와 조직을 변화시키는 중요한 요인이 될 수 있다는 것을 인식할 필요가 있다. 즉, 관리자는 조직 내의 각 활동집단에 대하여 조직목표의 결정에 참여하고 그 실현에 책임감을 가지도록 하는 동시에 의사소통과 협동을 원활히 함으로써 구성원들 간의 상호작용을 촉진시킬 수 있도록 영향력을 발휘할 필요가 있다. 결국 조직의 발전을 위해서는 이러한 관리자의 리더십 향상을 통해 조직분위기를 변화시켜 나감으로써 더 높은 수준의 직무만족과 조직몰입을 지향할 필요가 있을 것으로 보인다.

주요어 : 조직분위기, 조직유효성, 조직몰입, 직무만족, 공무원교육,
학습만족도

학 번 : 2010-22167

< 목 차 >

제 1장 서 론	1
제1절 연구의 필요성 및 목적	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	3
제2절 연구 내용	5
제3절 연구대상과 연구방법	6
제 2장 이론적 배경	8
제1절 조직분위기에 관한 이론적 논의	8
1. 조직분위기의 개념 및 의의	8
2. 조직분위기의 측정방법	11
3. 조직분위기의 구성요소	12
제2절 조직유효성에 관한 이론적 논의	16
1. 조직유효성의 개념 및 측정지표	16
2. 조직유효성의 구성요인	19
제3절 공무원 교육훈련에 관한 이론적 논의	29
1. 교육훈련의 개념 및 의의	29
2. 공무원 교육훈련의 목적 및 필요성	31
3. 공무원 교육훈련의 중요성	35
4. 교육훈련 학습만족도의 의미	38
제4절 선행연구 검토	43
1. 조직분위기와 조직몰입에 관한 연구	43
2. 조직분위기와 직무만족에 관한 연구	44
3. 교육훈련 학습만족도에 관한 연구	46

제 3장 연구조사설계 및 분석방법	48
제1절 연구모형 및 가설의 설정	48
1. 연구모형 설정	48
2. 연구가설 설정	49
제2절 조사도구의 설계	53
1. 변수의 조작적 정의	53
2. 설문지의 구성	58
3. 자료수집 및 분석방법	59
제 4장 실증분석	60
제1절 표본의 일반적 특성	60
제2절 측정 척도의 검증	62
1. 신뢰도 분석	62
2. 타당성 분석	63
제3절 모형분석을 통한 가설검증	68
1. 개인특성변수에 따른 요인별 차이 검증	68
2. 상관관계 분석결과	74
3. 회귀분석에 의한 가설검증	76
제 5장 결 론	88
제1절 연구결과 요약 및 정책적 함의	88
1. 연구결과	88
2. 정책적 함의	90
제2절 연구의 한계 및 향후 과제	93
참고문헌	94

부 록	101
Abstract	106

< 표 목차 >

<표 2-1> 조직분위기의 개념	10
<표 2-2> 조직분위기의 구성요소	14
<표 2-3> 조직유효성의 개념	17
<표 2-4> 조직유효성 측정지표	18
<표 2-5> 조직몰입에 대한 정의	20
<표 2-6> 조직몰입의 유형	23
<표 2-7> 직무만족에 영향을 미치는 요인	27
<표 2-8> 교육훈련의 중요성	37
<표 2-9> Astin의 학습만족도의 주요내용	41
<표 3-1> 변수의 조작적 정의에 따른 측정지표	56
<표 3-2> 설문지 구성	58
<표 4-1> 표본의 특성	60
<표 4-2> 조사도구의 신뢰도	63
<표 4-3> 조직분위기 요인분석 결과	65
<표 4-4> 조직유효성 요인분석 결과	66
<표 4-5> 학습만족도 요인분석 결과	67
<표 4-6> 성별에 대한 요인별 차이검증	68
<표 4-7> 연령에 대한 요인별 차이검증	69
<표 4-8> 근속기간에 대한 요인별 차이검증	70
<표 4-9> 학력에 대한 요인별 차이검증	71
<표 4-10> 직군에 대한 요인별 차이검증	72
<표 4-11> 직급에 대한 요인별 차이검증	73
<표 4-12> 각 변수간의 상관관계 분석	75
<표 4-13> 조직유효성이 학습만족도에 미치는 영향	76
<표 4-14> 조직분위기가 학습만족도에 미치는 영향	77

<표 4-15> 조직분위기가 조직몰입에 미치는 영향	79
<표 4-16> 조직분위기가 직무만족에 미치는 영향	80
<표 4-17> 조직유효성과 학습만족도에 대한 직무특성의 상호작용 효과 (평균변환)	82
<표 4-18> 조직유효성과 학습만족도에 대한 리더특성의 상호작용 효과 (평균변환)	83
<표 4-19> 조직유효성과 학습만족도에 대한 동료관계특성의 상호 작용효과 (평균변환)	84
<표 4-20> 조직유효성과 학습만족도에 대한 조직특성의 상호작용 효과 (평균변환)	85
<표 4-21> 가설 검증 및 결과 요약	86

< 그림 목차 >

<그림 1-1> 연구의 흐름도	7
<그림 2-1> 교육훈련의 목적	32
<그림 3-1> 연구모형	48

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

오늘날 공무원 교육훈련은 국가인적자원개발 측면에서 그 중요성이 점점 커지고 있다. 행정의 수요자인 국민들이 공공부문에 기대하는 행정서비스 수준이나 조건들이 매우 다양하게 요구되고 있고, 이에 맞는 역할수행이 가능한 인재를 개발하는 것 또한 매우 중요해지고 있기 때문이다. 즉, 유능한 인재는 조직의 경쟁력에 있어 가장 중요한 자원 중의 하나인 만큼, 공공부문에서도 급변하는 행정환경 변화에 걸맞은 인재 확보를 위한 인적자원개발을 중시할 필요성이 증가하고 있다.

더욱이 21세기 들어 지식정보화 사회로의 전환이 빠르게 이루어지면서 신속적이고 유연한 조직구조의 설계뿐만 아니라, 인적자원이 조직의 성과에 있어서 가장 중요한 자원이 되고 있다. 따라서 이러한 조직의 인적자원관리의 질을 높이고 급변하는 행정환경에 맞는 인재를 확보하기 위해서는 개개인의 능력발전과 조직의 효과성을 좌우할 수 있는 교육훈련의 중요성이 어느 때보다도 강조되고 있다. 지속적인 학습이 요구되고 급속한 행정환경 변화와 국제 경쟁의 가속화로 고도의 변화 대응성을 갖춘 정부조직이 필요하며, 이를 위해 공무원의 육성과 교육훈련이 더욱 중요해지고 있는 것이다.

한편 현대 사회는 조직 사회라고 할 만큼 다양한 조직들로 구성되어 있을 뿐 아니라 그 조직에 소속되어 있는 구성원들은 주어진 각자의 역할을 수행해 나가며 조직의 효율성을 높이고자 노력하

고 있다(민경호, 2005: 2). 다시 말해, 조직과 구성원들이 추구하는 공동 목표를 용이하게 달성할 수 있도록 조직유효성을 높이는데 일차적 주안점을 두어 체계를 형성하고 있으며, 공공부문도 그 예외가 아니다. 따라서 사회를 구성하고 있는 조직을 연구하여 조직의 효율성을 높이는 것은 민간조직 뿐만 아니라 공공조직의 경우에도 매우 중요한 일이라고 할 수 있다. 이는 내·외적으로부터 직면하는 환경에 탄력적으로 대응하기 위해서는 공공조직의 경우에도 조직유효성을 높이기 위한 적극적인 패러다임의 전환이 요구된다는 것을 의미한다.

더욱이 점차 조직환경이 급속히 변화하고 복잡화되면서 공공부문 역시 수많은 다른 조직과의 생존 경쟁을 치열하게 벌이고 있으며, 주어진 환경에 적응해 가는 과정에서 나름대로의 조직 고유의 조직분위기를 형성하게 된다. 이와 같이 오랜 기간에 걸쳐서 형성되는 조직분위기는 쉽사리 변하지 않고 계속 유지되어 가는 경향이 있으므로 구성원들의 행동에 많은 영향을 주게 되고, 또한 조직구성원의 행동은 조직분위기를 형성하는 중요한 요인으로 작용함으로써 상호간의 밀접한 관계를 형성한다(이학중, 2011: 3). 따라서 조직 운영의 효율성을 위해 조직분위기는 매우 중요한 요소일 뿐 아니라 주어진 역할을 수행하고 있는 구성원의 능력을 신장시키는 데에도 역시 중요한 요소로 작용하고 있다고 할 수 있다.

하지만, 이러한 중요성에도 불구하고 아직까지 조직분위기와 조직유효성을 구성하는 요인들을 체계적으로 분류하고 이들이 공공부문의 교육훈련 효과에 미치는 영향을 분석한 연구는 상대적으로 미흡하였다. 그러므로 공무원 조직의 효율성을 높이기 위해 조직분위기가 조직유효성 및 교육훈련의 목적달성과 학습자의 자기개발을 위한 공무원들의 교육효과로서의 학습만족도에 미치는 영향을 규명해 보는 것은 매우 의미 있는 것이라 판단된다.

이에 본 연구는 이러한 문제의식을 바탕으로 공무원이 인식하는 조직분위기의 각 구성개념이 조직유효성과 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 영향, 조직유효성의 각 구성개념이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 영향 등을 연구해보고자 한다. 이는 공공조직의 조직분위기와 조직유효성의 하위요인들 및 공무원 교육훈련의 효과로서의 학습만족도간의 영향관계를 실증적으로 분석하고자 하는 시도이자, 향후 환경변화에 따른 공무원 교육훈련의 활성화 및 인적자원관리를 위한 방안을 모색하기 위한 연구라는 점에서 그 의미와 필요성을 찾을 수 있다.

2. 연구의 목적

공공조직의 효율성을 높이기 위해서는 조직 자체의 지원적 인 분위기 조성 과 함께 조직구성원인 공무원의 역량 향상을 위한 다양한 교육훈련과정을 활성화시킬 필요가 있다. 이를 위해 본 연구에서는 많은 선행연구를 토대로 하여 공무원이 지각하는 조직분위기가 조직유효성과 공무원 교육훈련 효과로서의 학습만족도에 미치는 영향관계를 실증적으로 파악하고자 하며, 다음과 같은 연구과제들을 설정하였다.

첫째, 조직분위기와 조직유효성의 개념 및 구성요인, 공무원 교육훈련의 현황과 교육훈련의 효과로서 학습만족도에 대한 개념과 선행연구들을 이론적으로 고찰함으로써 이들 개념에 대한 이해를 넓힌다.

둘째, 공공조직의 구성원인 공무원이 인식하는 조직분위기가 조직유효성에 미치는 영향을 알아본다.

셋째, 조직유효성이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 영향을 알아본다.

넷째, 공공조직의 구성원인 공무원이 인식하는 조직분위기가 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 영향을 알아본다.

다섯째, 공무원이 인식하는 조직분위기와 조직유효성의 상호작용 효과가 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 영향을 알아본다.

이러한 연구과제에 대한 실증적 연구를 통해 분석결과를 산출하고, 이를 통해 공공조직의 효율성 향상을 위한 조직분위기 조성, 공무원 교육훈련의 활성화 및 효율적인 인적자원관리를 위한 정책적 시사점 등을 제시해보고자 한다.

제 2 절 연구 내용

본 연구는 조직분위기, 조직유효성, 공무원 교육훈련의 개념을 고찰하고 현황을 조사한 뒤, 각 요인들 간의 영향관계를 분석하는 것을 그 연구범위로 하였다. 이에 따른 연구 내용은 다음과 같다.

첫째, 국내·외의 서적, 학계의 논문, 연구기관의 연구보고서, 행정기관 및 교육훈련기관의 각종 통계자료와 보고서 등을 활용한 문헌 연구를 통하여 조직분위기와 조직유효성, 공무원 교육의 학습만족도에 대한 개념을 조사한다. 여러 학자에 따라 개념이 다양하게 존재하므로, 실증적 분석에 앞서 본 연구의 주요 개념인 조직분위기 및 조직유효성, 공무원 교육훈련 및 학습만족도에 대해 적합한 개념을 정립한다.

둘째, 국내·외 선행연구를 통하여 조직분위기와 조직유효성, 공무원 교육훈련의 학습만족도의 영향관계에 대해 살펴본다. 기존 연구에서는 조직분위기와 조직유효성, 교육훈련의 학습만족도에 대하여 어떻게 연구가 진행되었는지 알아보고, 본 연구의 대상인 조직분위기와 조직유효성, 공무원 교육훈련 학습만족도의 구성요소로 볼 수 있는 요인들을 도출한다.

셋째, 도출된 요인들을 바탕으로 설문지를 설계하고, 공무원 교육훈련과정을 실제로 이수한 학습자들을 대상으로 설문조사를 실시한다. 즉, 조직분위기와 조직유효성에 따른 공무원교육 훈련의 학습만족도를 진단해보기 위하여 공무원교육에 대한 인식과 경험을 바탕으로 한 실증분석을 실시하고자 한다.

넷째, 통계패키지를 활용하여 설문조사 결과를 분석한 후, 그 결과를 바탕으로 공무원교육훈련의 학습만족도 제고에 기여할 수 있는 조직분위기와 조직유효성의 조성을 위해 필요한 정책적 제언을 제시한다.

제 3 절 연구대상과 연구방법

본 연구는 위에서 언급한 연구목적을 달성하기 위하여 각종 자료를 이용한 문헌연구와 선행연구 및 설문조사에 의한 실증연구로 구성되었다. 이론적 방법으로는 선행연구를 통하여 공통되는 부분을 추출하여 분석에 필요한 요인으로 구성하였고, 실증연구를 위해서는 설문지를 배포, 회수하여 자료로 이용하였다.

본 연구를 위한 설문대상자는 공무원 교육훈련과정을 이수한 경험이 있는 중앙부처 국가직 공무원으로 하고자 하며, 특히 행정안전부를 그 중심대상으로 하였다.

설문은 설문대상자의 표본특성 조사, 조직분위기에 관한 조사, 조직유효성에 관한 조사, 학습만족도에 관한 조사로 구분하여 Likert 5점 척도로 구성하여 실시하였으며, 결과분석은 통계패키지인 SPSS 19.0을 사용하였다.

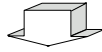
분석은 먼저 기술통계를 통해 표본이 가지는 특성을 살펴보고, 측정문항에 따른 자세한 응답분포를 파악하기 위해서 빈도분석을 실시하였다. 또한 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증을 위해 Cronbach's α 를 측정하여 신뢰도분석을 실시함과 동시에 요인분석을 통해 타당도를 검증하였다.

그리고 본 연구의 목적인 조직분위기와 조직유효성, 공무원 교육훈련의 효과로서 학습만족도를 구성하는 요인들 간의 상관관계를 살펴본 후, 다중회귀 분석을 실시하였다. 분석결과는 각각의 요인들이 미치는 영향을 표준화된 회귀계수를 비교하여 도출하였다.

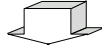
본 연구의 전체적인 연구 흐름과정을 제시하면 다음의 <그림 1-1>과 같다.

< 그림 1-1 > 연구의 흐름도

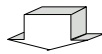
서론			
연구의 필요성	연구의 목적	연구 내용	연구 대상과 연구방법



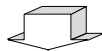
이론적 배경			
조직분위기에 대한 연구	조직유효성에 대한 연구	공무원 교육훈련에 대한 연구	조직분위기, 조직유효성, 공무원 교육훈련에 대한 선행연구



연구조사설계 및 분석방법		
연구모형 설정	가설 설정	조사도구의 설계



연구의 분석결과		
조사 결과	연구가설별 분석결과	실증분석의 요약



결론			
연구의 요약 및 결론	연구의 시사점	연구의 한계점	연구의 향후방향

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 조직분위기에 관한 이론적 논의

1. 조직분위기의 개념 및 의의

조직분위기(organizational climate)란 매우 포괄적이고 다의적인 개념이면서도 여러 학자의 연구 논점에 따라 다양한 차원과 내용을 포함하고 있어 그 정체성을 명확하게 정의하기 어려운 개념이다.

우선, 행동과학자들은 조직의 업무환경 내에서 개인의 행동과 태도에 영향을 미치는 중요한 생태학적 요인으로 조직분위기를 보고 있는데, Forehand & Gilmer(1964: 200-230)는 이를 타조직과 구별되는 작업환경의 객관적인 특성으로서 지속적으로 존재하여 종업원들의 행동에 영향을 주는 것이라고 주장하였다.

Litwin & Stringer(1968: 81-82)는 조직분위기를 업무환경에서 중요한 특성들의 집합으로서 그 구성원들에 의해서 직·간접적으로 인지되어 동기부여와 행동에 영향을 주는 것이라고 하였고, Schneider & Hall(1972)은 조직 환경에 대해 개인이 지니고 있는 집약된 혹은 전체적인 일련의 개인지각이라고 보았다(이태구, 2008: 20).

그리고, Prichard & Karasick(1973: 126-246)은 조직속성에 대한 심리적 측면을 강조하여 인간행동에 영향을 미치는 조직의 심리적 분위기를 조직분위기의 본질이라고 하였으며, 조직분위기는 이러한 조직의 정책, 운영, 프로세스에 대하여 공식, 비공식적으로 조직구성원들에게 공통적으로 공유되어지는 것이라고 보았다.

한편, Payne & Pugh(1976)는 조직분위기를 객관적 혹은 주관적으로 측정할 수 있는 조직구성원들의 태도, 신념, 가치를 나타내는 어

는 일정 시점에서의 조직 내의 특징적 행동과정이라고 하였고, Johnston(1976)은 한 조직체가 주어진 환경과의 적응과정에서 형성된 자체의 독특한 지배적인 정서로서 조직의 상황적 요소와 조직구성원들의 개인적 요소가 결합하여 형성된 조직체에 대한 종합적인 개념이라고 하여 주관적 요소가 강한 개념으로 이해하였다(오상석, 2009: 4).

또한 Milton(1981)은 조직분위기를 내부 환경에서 조직구성원에 의해 경험되고 행위에 영향을 미치는 것으로서 다른 조직과는 구별되는 일련의 특징이라고 하였고, Jorde-Bloom(1988)은 조직의 상태와 상황에 대해 조직원들이 가지고 있는 집단적 인식이라고 하였다.

그 외에 조직분위기의 또 다른 측면으로서 Victor & Cullen(1988)은 조직의 윤리적 가치에 대한 윤리적 분위기를 개념화하여, 윤리적으로 옳은 행동이 무엇인지, 어떻게 윤리적 이슈를 다루어야 하는지에 대한 조직 내 종사원이 공유하고 있는 인지로 정의하였다.(박혜정, 2009: 20).

이와 같은 개념적 정의들을 종합·정리해보면 조직분위기는 조직 내의 인간관계 및 조직구성원들의 행동이나 여러 가지 환경변인들이 결합되어 형성된 것으로서, 특정조직에 있어서 조직구성원간의 상호작용의 결과로 조직의 내부적 환경을 나타내주는 특성이라고 정의할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 종합적인 개념을 전제로 하되, 한 조직체가 주어진 환경과의 적응과정에서 형성하게 되는 자체의 독특한 기운으로서 조직구성원의 행동과 상호영향을 주고받는 요인으로 조직분위기를 이해하고 논의를 전개한다.

이상에서 논의된 연구자별 조직분위기의 개념을 정리하면 <표 2-1>과 같다.

< 표 2-1 > 조직분위기의 개념

학 자	정 의
Forehand & Gilmer(1964)	한 조직을 다른 조직으로부터 구별하고, 시간적으로는 지속적이며, 조직구성원의 행태에 영향을 미치는 일련의 조직속성의 집합
Litwin & Stringer(1968)	조직구성원들에 의해 직·간접적으로 인지되고, 그들의 동기부여와 행동에 영향을 주는 것
Schneider & Hall(1972)	조직 환경에 대해 개인이 지니고 있는 집약된 특성 혹은 전체적인 일련의 개인지각
James & Jones(1974)	조직체의 성격을 묘사해 주고 구성원들의 행동에 영향을 주는 특성
Pritchard & Karasick(1974)	조직구성원들에 의해 인지되고 상황을 설명하는 기초로서 역할하며 활동을 지시하기 위한 압력의 원천으로서 활동하는 것
Payne & Pugh(1976)	객관적 혹은 주관적으로 측정할 수 있는 조직구성원들의 태도, 신념, 가치를 나타내는 어느 일정 시점에서의 조직 내의 특징적 행동과정
Johnston(1976)	한 조직체가 주어진 환경과의 적응과정에서 형성한 자체의 독특한 분위기
Milton(1981)	내부 환경에서 조직구성원에 의해 경험되고 그들 행위에 영향을 미치는 것으로서, 다른 조직과는 구별되는 일련의 특징
Silver(1983)	조직이 운영되는데 영향을 주는 여러 가지 변인에 의해 조성된 분위기
Jorde-Bloom (1988)	조직의 상태, 상황에 대해 조직원들이 가지고 있는 집단적 인식
Schneider (1990)	조직 내 구성원들이 공유하는 가치, 믿음, 근무 분위기
Burton et al. (2004)	조직에 대한 조직구성원들의 집합적 태도

* 자료 : 박혜정 (2009: 21) 재수정 및 선행연구에 기초하여 연구자가 재구성

2. 조직분위기의 측정방법

조직분위기를 측정하는 것은 조직의 진단, 구성원의 행동 예측 및 조직개발을 위한 전제로서 뿐만 아니라 조직의 환경적·동태적 적응을 위한 변화 노력에 처방을 제시해 줄 수 있다는 점에서 중요하다. 이러한 조직분위기를 측정하는 방법은 다양하나 대체적으로 객관적 측정과 지각적 측정방법으로 분류할 수 있다.

(1) 객관적 측정방법

객관적 측정방법은 조직의 여러 구성요소 중에서 객관적 지수나 비율 또는 관찰가능한 요소들을 종합하여 조직분위기를 파악하는 것으로, 주로 조직분위기를 객관적으로 측정가능한 조직의 속성이나 주요환경으로 보는 학자들이 주장하는 방법이다.

이는 조사자들의 능력에 따라 다양한 변수를 조사할 수 있고 명백한 정확성과 신뢰성이 있다는 장점을 지니고 있으나, 한편으로는 변수들이 다양하고 너무 세부적이어서 해석상의 난점을 보인다는 점, 측정된 요소들과 조직의 기능과의 관계설명이 어렵다는 점, 심리적 분위기에 대한 객관적 측정이 극히 어렵다는 점, 객관적인 자료들의 유추 해석상의 주관적인 견해가 크다는 등의 단점을 지니고 있다(오상석, 2009: 5).

(2) 지각적 측정방법

지각적 측정방법은 개인의 주관적 지각에 의한 방법으로 여기서의 조직분위기는 상황이라는 영역에서 받은 여러 가지 자극을 지각적으로 여과, 구도화하고 표현하는 것을 나타내는 집약된 변수로 인식된다. 구체적으로 이 측정방법은 질문지 등의 조사를 통하여 구성원들에 의해서 지각된 조직분위기에 입각하여 측정하는 것으로 설

명할 수 있다.

이러한 지각적 측정방법은 측정이 편리하고 용이하며, 제한된 변수에 의하여 측정이 가능하다는 장점이 있지만, 한편으로는 정확성이 결여될 수 있으며, 극단적인 개인차가 평균화됨으로써 무시되고, 조직분위기나 조직만족 등의 차원에 대한 구별이 어렵다는 점 등이 단점으로 지적된다(신국희, 2001: 46).

3. 조직분위기의 구성요소

조직분위기의 구성요인은 그 주관적이고 지각적인 본질로 인해 무한히 많기 때문에 이를 명확히 구분한다는 것은 매우 어려운 일이다. 그럼에도 불구하고 많은 학자들은 연구를 통해서 조직의 어떤 특성들이 분위기를 설명할 수 있는 요인이 될 수 있는가를 규명하려고 노력해 왔다. 그러나 이러한 연구에서 보다 중요한 문제는 개념적인 분석보다는 실험적인 조사연구에 의하여 나타나는 조직의 특성 중 과연 어느 것을 조직분위기의 요인으로 볼 것이냐 하는 문제였다(박준희, 1997; 장재규, 1997; 이기백, 2011: 12-13 재인용).

조직분위기를 형성하는 구성요인은 학자에 따라 다양하게 파악하고 있는데, 이와 관련된 연구결과를 살펴보면 다음과 같다.

우선, Likert(1967: 13-14)는 조직분위기의 성격을 결정하기 위한 영역으로서 리더십, 목표설정, 의사소통, 의사결정, 상호작용 영향 및 통제의 6가지 내부조직과정을 설정하였고, Litwin & Stringer(1968: 81-82)는 규율, 규칙 등 행동에 제한을 가하는 구조, 도전과 책임감, 공정하고 균등한 보상체계, 온정과 지원, 과업, 수행 상에 나타나는 위험도, 갈등과 경험의 차이에 따른 관용도, 응집력과 충성심, 조직체와 일체감 등을 구성요인으로 보았다.

그리고, Friendlander & Margulies(1969: 174)는 무관심, 목표 강

조, 추진성, 인격적 배려 등의 상위자 행위관련 요인과 이탈(방관), 방해, 사기, 친밀도 등의 하위자 행위 관련 변수로 조직분위기를 설명하였고, Steers(1979: 364-374)는 과업구조, 보상과 처벌, 의사결정의 중앙집중성, 성취강조, 훈련과 발전의 강조, 안전과 위험, 개방성과 방어성, 지위와 사기, 인정과 귀환, 일반적인 조직효율성, 융통성 등을 조직분위기 요인으로 보았다.

이후, Jones & James(1979)는 조직분위기에 관한 이전의 연구를 종합하여 35가지의 요인을 찾아내었고, 이를 다시 직무특성(job and role characteristics), 리더특성(characteristics of leadership), 동료 특성(workgroup characteristics), 조직특성(subsystem and organizational characteristics) 등의 4가지 정도로 분류하였다.

한편, Milton(1981: 459-460)은 조직분위기의 요인으로서 개인의 자율성, 직위에 부여된 구조화 정도, 보상 중심, 고려·유효 및 지원을 공통요인으로서 보았고, Kahn & Rosenthal 등(1964)은 규율지향성, 하위자에 대한 배려, 감독의 철저성, 보편성, 승진, 성취, 지향성 등으로 구분하여 설명하였다.

또한, Davidson et al.(2001)의 연구에서는 환대산업에서의 조직분위기 측정요소를 리더의 촉진과 지원, 전문적이고 조직적인 사기, 갈등과 모호성, 규정·조직·압력, 직업의 다양성·변화·자율, 직업표준, 조직협동·친화력 등 7가지로 제시하였고, Srivastav(2006)는 기능적 요인(성취, 전문성, 동료에 관심)과 역기능적요인(제어, 의존, 개인적 관계)으로 구분하여 제시하였다(박혜정, 2009: 22). 그 외에도 조직분위기에 대한 연구가 이루어지면서 각각의 연구주제에 부합한 구성요소들을 개발하고 있어, 조직분위기의 구성요소들은 점차 증가하는 추세에 있다.

조직분위기를 형성하는 구성요인에 관련된 연구를 정리해보면 다음의 <표 2-2>와 같다.

< 표 2-2 > 조직분위기의 구성요소

연구자	구성요소
Halpin & Crofts(1963)	성취감, 배려, 생산지향성과 지도적 관리, 구성원의 격리감과 무관심, 업무수행상의 형식성, 업무의 다소성, 친밀도, 동기부여 및 추진
Friedlander & Marguils(1969)	이탈, 방해, 사기, 친밀도, 무관심, 추진성, 인격적 배려 및 목표 강도
Campbell & Dunnette(1970)	개인의 자율성, 직위에 따른 구조의 정도, 보상지향성, 사려성과 온정
Campbell & Beaty(1971)	과업구조, 보상·성과관계, 결정의 집권화, 성취 강조, 훈련개발 중심, 안전 대 위험, 개방성 대 은폐성
Jones & James(1979)	리더특성, 동료관계특성, 직무특성, 조직특성
Steers(1979)	과업구조, 보상과 처벌, 의사결정의 중앙집중성, 성취 강조, 훈련과 발전의 강조, 안정과 귀환, 일반적인 조직유효성, 융통성
Milton(1981)	경제적 상황, 리더십 스타일, 조직의 정책, 기업의 성격, 규모, 생명주기 단계
DuBrin(1984)	경제적 상황, 리더십 스타일, 조직의 정책, 경영가치관, 조직구조, 종업원 특성, 기업의 성격, 규모, 생명주기단계
Moussavi, Jones & Cronan(1990)	리더특성, 직무특성, 수행-보상관계, 동료관계, 종사원의 자신감, 의사결정규정, 물리적 환경, 생산압력
Moran & Volkwein(1992)	구조적, 지각적, 상호작용적, 문화 요소

연구자	구성요소
Brown & Leigh(1996)	심리적 중요성, 심리적 안정성
Johnson(2000)	리더십, 의사결정, 커뮤니케이션, 목표, 창의·혁신성, 팀워크, 교육, 직무만족, 환경, 노조
Clark(2002)	조직구조, 보상인식, 결속, 지원, 고객응대
Jaw & Liu(2003)	혁신적 요소, 협조적 요소
McMurray et al. (2004)	자율, 결속, 신뢰, 지원, 공정, 인식, 압력, 혁신
Srivastav(2006)	기능적요인(성취, 전문성, 동료에 관심), 역기능적요인(제어, 의존, 개인적 관계)
Schulte et al. (2006)	관리지원, 회사비전, 커뮤니케이션, 훈련, 팀중심, 직무명확성, 고객만족서비스, 서비스 보상
Paulin et al. (2006)	직무특성, 정당한 대우, 관리자지원, 동료지원

* 자료 : 박혜정(2009: 23) 재수정 및 선행연구에 기초하여 연구자가 재작성.

이와 같이 조직분위기를 구성하는 요인들은 다양하지만, 본 연구에서는 이들 선행연구들의 구성요소 중 Jones& James(1979)가 제시한 조직분위기의 구성요인들(직무특성, 리더특성, 동료특성, 조직특성)을 바탕으로 하여, 실증분석을 시도하였다.

제 2 절 조직유효성에 관한 이론적 논의

1. 조직유효성의 개념 및 측정지표

조직유효성(organizational effectiveness)이란 일반적으로 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가를 나타내는 개념으로서 조직의 성과평가이자 조직의 목표와 구성원인 개인의 목표달성의 개념을 포함한다. 이에 대한 개념은 아직까지 발전 단계에 있으며 합의된 견해는 없는 상황이나, 조직의 성과나 결과를 평가 받기 위한 조직유효성의 기준을 설정하고 각 이론 간의 합의점을 발견하려는 노력은 지속되어왔다.

Georgopoulos & Tannenbaum(1957)은 이를 사회 시스템으로서의 조직이 자원이나 수단을 쓸모 있게 만들지 않게 소기의 목적을 달성하거나 또는 조직성원들에게 부담감이나 긴장을 주지 않고 조직의 목적을 보다 더 잘 성취해 내는 정도라고 정의하였고, Etziolini(1964)는 조직의 목표달성 정도라고 하였으며, Seashore & Yuchtman(1967)은 ‘회소가치가 있고 귀중한 자원을 획득하기 위하여 환경을 개척해 나가는 조직의 능력’이라고 하였다(송교석, 2005: 63).

그리고 Mott(1972)는 조직이 행동, 생산, 적응하기 위해 조직력을 발휘하는 능력이라고 하였으며, Steer(1975)는 희소하고 가치 있는 자원을 획득·활용할 수 있고 이를 통해서 자신의 목적을 실현할 수 있는 정도라고 하였다(홍은경, 2007: 36; 유피터, 2008: 33).

이와 같은 조직유효성에 대한 학자들의 다양한 개념들을 정리해 보면 <표 2-3>과 같다.

< 표 2-3 > 조직유효성의 개념

학 자	정 의
Etzioni(1964)	조직의 목표달성 정도
Seashore & Yuchtman (1967)	조직의 목표달성의 정도로서 회소가치가 있고 귀중한 자원을 획득하기 위하여 환경을 개척해 나가는 조직의 능력
Barnard(1968)	협동행위가 지향하는 확인된 목표의 달성
Mott(1972)	조직의 권력중심을 활동, 생산, 적응에 동원시키는 조직의 능력
Perrow & Pennungs(1975)	조직체와 주변 환경과의 적합성
Reimann (1975)	동기유발과 성취욕구 증가능력
Katz & Kahn (1978)	조직의 수익 극대화 정도
Robbins (1990)	장·단기 목표의 달성도

* 자료 : 김진해(2011: 14) 재수정 및 선행연구에 기초하여 연구자가 재작성.

이와 같이 조직유효성에 대한 정의가 다양한 만큼 그 측정과 측정지표에 대한 연구 또한 연구자들의 가치관과 연구목적에 따라 매우 다양하게 전개되어 왔다. 그 중 많이 쓰이는 객관적인 지표로는 생산성, 시장점유율, 수익성, 이직률, 결근 등이 있고, 주관적인 지표로는 인간관계에서 이루어지는 만족도, 몰입도, 근로생활의 질, 적응성, 조직분위기 등이 있다.

특히 Campbell(1977)은 기존의 선행연구를 바탕으로 조직유효성 지표로 제시된 변수들을 <표 2-4>와 같이 30여 가지로 정리하였고, 이것들이 현재까지도 가장 일반적으로 사용되고 있다.

< 표 2-4 > 조직유효성 측정지표

지표	주요 내용
심리적 지표	직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화
경제적 지표	전반적 유효성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원의 가치, 목표달성도
관리적 지표	사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표 설정, 역할과 규범 일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직구성원의 의사결정 참가, 훈련과 개발의 강조

* 자료 : Campbell(1977: 19), 김은희(2012: 50) 재인용.

조직유효성의 평가기준에 대한 최근의 연구들에서는 조직몰입이나 직무만족과 같은 행동적 결과변수를 조직유효성 변수로 많이 구성하고 있다. 이는 구성원들의 태도변수로서 성과를 직접 나타내는 것은 아니지만 큰 상관관계를 가지는 변수로서, 최근 여러 학자들에 의해 조직유효성을 판단하는 효과적인 지표라 인식되어 많이 사용되고 있다(김광수, 2004; 박배후, 2006; 신현호, 2007; 정성진, 2007; 최수일, 2007; 김진해, 2011: 21 재인용).

본 연구에서는 이러한 선행연구들을 바탕으로 조직유효성을 조직이 실현하고자 하는 상황을 얼마나 잘 달성하는가를 의미하는 ‘조직의 목표달성 정도’로 이해하고, 그 측정지표로는 비교적 연구자들이 많이 사용하는 지표로서 조직 구성원이 인지하고 있는 조직몰입과 직무만족으로 정하고자 한다.

2. 조직유효성의 구성요인

(1) 조직몰입

1) 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)이란 일반적으로 조직구성원이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 가리킨다. 이는 주로 조직구성원의 심리적 상태를 이해하는 중요한 개념이자 조직구성원의 직무성과 향상을 위한 잠재요인으로 주목받으면서 연구의 초점이 되어왔으며, 그 정의는 학자들마다 다양하게 내려지고 있다.

Kanter(1968)는 조직몰입을 사회 구성원들이 조직을 위해 그들의 에너지를 투자하고 충성하려는 의사와 조직에 대한 애착감이라고 하였고, Sheldon(1971)은 조직구성원이 조직을 긍정적으로 평가하여 자신이 속한 조직을 위해서 일하려는 의도로서 개인의 정체성을 특정 조직에 연결시키거나, 조직에 애착을 갖도록 하는 태도 또는 경향이라고 정의하였다(김막래, 2010: 23).

그리고, Buchanan(1974: 533-546)은 개인과 조직체의 심리적인 결속의 형태로 보면서 ‘조직의 목표와 가치에 연관된 조직의 역할과 조직 그 자체에 대한 애착’이라고 정의하였고, Angle & Perry(1981: 1-14)는 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 정도인 동일시와 조직을 위해 애쓰는 의사의 정도라고 하였다.

그 후, Shore & Wayne(1993: 774-780)은 조직 구성원들이 현재 소속되어 있는 조직으로부터 이탈하지 않고 계속적으로 잔류하고자 하는 의도로 정의하였으며, 그 외 조직몰입에 대한 학자들의 다양한 개념들을 정리해 보면 <표 2-5>과 같다.

< 표 2-5 > 조직몰입에 대한 정의

연구자	조직몰입의 정의
R. W. Kanter (1968)	조직을 위해 노력을 기울이고 충성하려는 의사
Sheldon(1971)	개인의 정체성(identity)을 조직에 연결하거나 결부시키는 것으로 조직에 대한 태도나 지향성
L. W. Porter et al & B. Buchanan (1974)	현재의 상황에서 소속 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 정도
O'Reilly & Caldwell(1980)	개인이 직업을 선택하는 과정에서 참여하는 돌이킬 수 없고 자의적 행위로부터 형성되는 것
Angle & Perry(1986)	조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 정도인 동일시와 조직을 위해 애쓰는 의사의 정도
Y. Weiner(1988)	조직의 목표를 달성하기 위한 행위를 유발시키는 내면화된 규범적 압력
Allen & Mayer (1990)	조직구성원이 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직에 충성을 바치며 조직의 일원으로 계속해서 남아있으려는 태도
Williams & Anderson(1991)	한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도
Greenberg & Baron(1997)	자신이 속한 조직에 대한 호의적인 태도로서 자신과 조직을 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도
Cook & Wall (2001)	고용하고 있는 조직에 대한 한 개인의 정서적인 반응, 태도
김병섭 · 박광국 · 조경호 (2003)	특정한 조직 그 자체나 그 조직의 목표, 조직구성원에게 바라는 기대 등에 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도

* 자료: 김막래(2010: 26), 박혜정(2009: 28) 등의 선행연구를 재구성

이러한 여러 학자들의 개념을 종합하면 조직몰입이란 조직과 관련된 개인의 심리적 상태를 말하는 것이며, 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직을 위해 기꺼이 높은 수준으로 노력하는 한편 특정한 조직의 구성원으로 남아 있고자 의지 등을 의미한다고 할 수 있다.

2) 조직몰입의 유형

조직몰입의 유형은 연구자에 따라 다양하게 분류되었는데 우선, Kanter(1968)는 조직이 조직구성원에게 부과하는 행위적 요구사항의 차이로 인해 근속몰입, 응집몰입, 통제몰입으로 구분할 수 있다고 하였다. 이 중 근속몰입(continuous commitment)은 조직에 참가하여 구성원으로 남아있는 것이 이익이 될 것인가를 따르는 인지적 지향으로서 주로 보상과 벌칙에 의해 유지되는 경우가 많고, 응집몰입(cohesion commitment)은 흔히 조직 내의 사회적 관계에 대한 애착이나 정서적 일체감을 느끼는 상태를 말하며, 통제몰입(control commitment)은 조직의 목표나 가치가 자신의 것과 부합되기 때문에 투입하는 평가적 지향을 의미한다(오인근, 2003: 17).

그리고, Etzioni(1975)는 조직의 명령에 대한 구성원의 수용유형을 분석하고 그 방향과 강도에 따라 소외적 몰입, 산술적 몰입, 도덕적 몰입의 3가지로 구분하였다. 소외적(alienate) 몰입은 교도소나 포로 수용소 등과 같이 구성원의 행위자체가 심하게 제한받는 상황에서 발생하는 유형으로서 조직에 대해 매우 소극성을 갖게 되는 유형이다. 산술적(calculative) 몰입은 조직구성원이 조직에 대한 그들의 공헌과 교환에 의해 몰입하게 되는 유형으로서 몰입의 강도는 중간정도이고 몰입의 방향은 긍정적 혹은 부정적 방향이다. 도덕적(moral) 몰입은 비영리단체나 규범적 권력을 사용하는 조직에서 발견할 수 있는 조직몰입의 형태로서 조직구성원들은 도덕적이며 규범적인 동기에 의해 자발적으로 참여하게 되며 조직몰입의 강도가 가장 높다

(제미자, 2002: 21).

Staw & Salancik(1977)은 조직몰입을 태도적 몰입과 행위적 몰입으로 구분하였다. 태도적 몰입은 조직구성원이 자기가 속해 있는 조직과 자기 자신을 동일시하면서 그 구성원으로 남아있으려는 정도로, 조직에 대해 강하고 적극적인 태도가 나타나며 조직을 위하여 고도의 노력을 하고자 하는 것을 말한다. 반면, 행위적 몰입은 개인이 조직을 떠날 때 인식되는 비용 측면을 강조하는 것으로서 개인이 조직에 투자한 매몰비용으로 인해 조직에 구속되는 과정에 초점을 맞추고 있다(김막래, 2010: 27).

또한, Angle & Perry(1986)는 조직몰입을 조직구성원이 이해타산 관계에 근거해서 조직의 성원으로 계속 남아있고자 하는 소극적 잔류의사 욕구인 근속몰입(commitment to stay)과 조직에 대한 자부심을 갖고 조직의 목표를 수용하고 조직을 위해 노력하려는 의사를 가진 상태인 가치몰입(value commitment)의 두 가지 유형으로 나누어 설명하였다(최상필, 2006: 25).

한편, Allen & Meyer(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입 그리고 규범적 몰입의 세 가지 차원으로 구분하여 설명하였다. 정서적 몰입(affective commitment)은 조직구성원이 조직에 정서적으로 애착과 일체감을 가지고 몰입하는 차원을 말하며, 지속적 몰입(continuance commitment)은 조직구성원이 조직을 떠나 다른 조직으로 옮길 때 발생하는 비용에 기초한 몰입의 차원을, 그리고 규범적 몰입(normative commitment)은 조직구성원이 마땅히 조직에 머물러 있어야 되겠다는 의무감에 기초한 몰입의 차원이라고 하였다(최소빈, 2002: 58).

이상과 같은 조직몰입에 대한 학자들의 견해를 정리하면 <표 2-6>와 같다.

< 표 2-6 > 조직몰입의 유형

연구자	유형	내용
Kanter (1968)	근속 몰입	조직에 참가하여 구성원으로 남아있는 것이 이익이 될 것인가를 따르는 인지적 지향
	응집 몰입	애착이나 충성심을 느끼는 정서적 일체감을 느끼는 상태의 몰입
	통제 몰입	조직의 목표나 가치가 자신의 것과 부합되기 때문에 투입하는 평가적 지향
Etzioni (1975)	소외적 몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향
	도덕적 몰입	조직의 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향
	산술적 몰입	이익과 보상의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향
Staw & Salancik (1977)	태도적 몰입	다양한 요인들에 의한 조직과의 동일시 또는 조직에의 심취
	행위적 몰입	조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태
Angle & Perry (1986)	근속 몰입	조직구성원이 조직에 남으려는 욕구
	가치 몰입	조직에 대한 자부심을 갖고 조직의 목표를 수용하고 조직을 위해 노력하려는 의사를 가진 상태
Allen & Meyer (1991)	정서적 몰입	조직에 대한 조직원의 감정적 애착
	지속적 몰입	조직원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입
	규범적 몰입	조직에 남으려는 의무감

* 자료: 조준희(2011: 22), 오상석(2009: 31-32)의 선행연구를 재구성

본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)의 견해를 참고하고 앞에서 언급한 연구자들의 정의를 종합하여, 조직몰입의 개념을 조직에 대한 일체감, 조직에 대한 충성, 조직에 계속 잔류하려는 의지 등 세 가지 구성요소를 통합한 개념으로 이해하고 측정변수로 활용하였다.

(2) 직무만족

1) 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)은 일반적으로 자신의 직무에 대한 전반적인 태도로서 자신의 직무에 대해 가지고 있는 정서적 또는 감정적 반응, 태도를 의미한다. 즉, 개인의 직무 또는 직무경험의 평가로부터 나타나는 정서적 반응 혹은 욕구에 대응하여 제공받은 가치의 상대적 격차에 대한 인식의 정도로 이해할 수 있다.

이에 대한 여러 학자들의 정의를 살펴보면 우선, Locke(1976: 1302-1307)는 직무만족이란 자신의 직무에 대한 평가에서 결과되어지는 유쾌하거나 긍정적인 정서상태로 정의하면서 이를 직원이 자신의 직무에서 원하는 것과 실제로 받는다고 느끼는 것 사이의 일치여부를 측정하는 상호작용으로 보았고, Smith(1955: 114-115)는 각 개인이 자기의 직무와 관련되어 경험하는 모든 호악감(好惡感)의 조화 혹은 균형상태에서 기인된 일련의 태도라고 정의하였으며, Tiffin & McCormick(1974: 298-299)은 직무를 통해 얻거나 또는 경험하는 감정적 반응이자 욕구만족 차원의 함수라고 이해하였다.

그리고 Beaty & Schneier(1981: 392)는 직무만족이란 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 그 개인의 직무평가에서 얻어진 유쾌한 감정적 상태라고 정의하였고, Sutermeister(1977: 41)는 모든 인간의 합리적이고 정당한 목표로서의 삶의 만족 혹은 노동생활의 질(quality of life)은 직무만족이 없는 상태에서는 결코 달성할 수 없다고 하면서 직무만족을 삶의 만족과 연결시켜 이해하였다.

또한, Porter & Lawler(1968)는 직무만족은 개인에게 주어지는 보상으로부터 나온다고 보면서 이를 개인이 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 보상의 수준을 충족하거나 초과한 정도라고 정의하였고, Price(1972)는 사회 전체의 구성원들이 조직 내의 직무참여

자로서 지니는 감정의 긍정적 지향이라고 이해하였다(오상석, 2008: 30).

그 외에 McCormick & Ilgen(1972)은 사람들의 주어진 직무에 대한 반응은 성향의 차이를 반영하는 것이라고 하면서, 직무만족에 대한 논의가 직무의 상황적 측면 또는 직무역할의 측면에 더 많은 관심을 두고 있다고 할지라도 직무만족에 관련된 모든 변화를 이러한 측면에만 돌릴 수는 없다고 하였다(박일연, 1998: 33).

한편 국내 학자들의 직무만족에 대한 견해를 살펴보면, 신유근(1991: 342)은 조직 구성원들의 정서적 반응으로서 개인이 직무나 직무경험 평가시에 유쾌하고 긍정적인 정신 상태로 종사자가 직무에 바라고 있는 것을 일이 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를 반영한 것이라고 하였고, 김종재(1991: 347)는 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무자체를 비롯하여 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적, 정서적 만족상태라고 이해하였으며, 유기현(2002: 7)은 이를 개인의 태도와 신념, 가치 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 구성원이 직무와 관련지어 갖게 되는 감정적인 상태라고 정의하였다.

이상에서 국내외 학자들의 개념들을 종합하여 고찰해보면, 직무만족이란 조직의 구성원이 자신의 직무와 관련하여 갖게 되는 욕구, 가치, 신념, 태도 등의 감정적 상태를 일컬으며, 조직구성원이 자신이 수행하는 업무를 종합하고 긍정적으로 받아들이는 정도를 말한다. 본 연구에서는 이를 바탕으로 직무만족에 대한 개념을 개인의 직무 또는 직무경험의 평가로부터 나타나는 긍정적 상태 및 직무 그 자체와 개인이 지각하는 물리적·심리적 만족에 대한 인식의 정도로 정의하고자 한다.

2) 직무만족의 영향요인

지금까지 이루어진 여러 학자들의 연구에 따르면 직무만족에 영향을 미치는 요인들은 매우 구체적이고 다양하다.

우선, Hulin & Smith(1965: 211-216)은 연령, 근무기간과 직무만족을 설명하면서 작업, 보수, 승진, 감독, 동료 등 다섯 가지를 직무만족 요인으로 제시하였고, Gilmer(1966: 297-283)는 직무만족의 결정요인을 안전, 승진, 임금, 직무의 본질적 측면, 직무의 사회적 측면, 감독, 의사소통, 작업환경, 복리후생 등으로 분류·제시하였다.

그리고, Fournet, Distefano & Pryer(1966: 165-183)는 직무만족의 영향요인을 개인적 특성과 직무적 특성으로 구별하면서 개인의 특성으로서 연령, 교육과 지능, 성, 직업 수준을, 직무의 특성으로서는 직속상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성 등을 들었다.

또한, Herzberg(1959: 52-89)는 직무만족요인을 동기요인과 위생요인으로 구분하고, 동기요인에는 성취감, 인정, 직무자체, 책임이 영향을 미친다고 보고, 위생요인에는 회사정책과 관리, 감독, 근무조건, 대인관계, 임금, 직위가 영향을 미친다고 보았으며, Locke(1976: 1300-1307)는 선행연구를 종합하여 직무만족에 영향을 미치는 요인을 직무의 특성에 따라 작업, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업조건, 감독자, 동료, 회사와 관리방법 등 9가지로 나누어 설명하였다.

한편, Milton(1981: 459)은 직무만족의 영향요인으로 과업, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 과업수행, 감독, 동료, 관리정책 등으로 분류하였고, Porter & Steers(1983: 151-176)는 직무만족 영향요인을 조직전체요인(급여, 회사정책, 조직구조), 작업환경요인(감독스타일, 동료와의 관계, 작업조건), 직무내용요인(직무범위, 역할보호성, 역할갈등), 개인적 요인(연령과 재직연수, 개인의 성격) 등의 4가지로 구분하였다.

이상에서 살펴본 학자별 직무만족에 영향을 미치는 요인을 종합해 보면 다음의 <표 2-7>과 같다.

< 표 2-7 > 직무만족에 영향을 미치는 요인

학 자	직무만족 영향요인
March & Simon(1958)	직무 적합성, 직무관계의 예측능력, 직무에 따른 역할과의 조화
Herzberg (1959)	성취, 인정, 직무자체, 책임, 성장, 사회정책과 관리, 감독, 업무조성, 대인관계, 봉급, 지위, 직무안정
Vroom(1964)	감독, 작업집단, 직무내용, 승진, 임금, 작업시간
Hulin & Smith(1965)	작업, 보수, 승진, 감독, 동료
Fournet, Distefano & Pryer(1966)	개인특성: 연령, 교육과 지능, 성(性), 작업수준 직무특성: 조직과 관리, 상급자의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 단조성, 임금
Gilmer(1966)	안전, 승진, 임금, 직무의 본질적 측면, 직무의 사회적 측면, 감독, 의사소통, 작업환경, 복리후생 등
Smith(1969)	작업, 감독, 보수, 승진, 대인관계
Alderfer (1972)	업무, 급여, 승진, 공로인정, 복리후생, 작업조건, 감독, 동료관계, 기업 및 경영에 대한 인식
Locke(1976)	업무, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업환경, 감독, 동료관계, 회사방침
Milton(1981)	과업, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 과업수행, 감독, 동료, 관리정책
Yoder(1982)	직속상관의 감독, 직무자체의 만족, 동료관계, 조직목표, 제도심리적 보상, 건강
오석홍(1983)	발전, 부가급부, 회사, 동료, 시간, 임금, 안전, 작업유형, 작업조건
Porter & Steers(1983)	(1)조직전체요인: 급여/승진기회, 회사정책·절차, 조직구조 (2)작업환경요인: 감독스타일, 참여적 의사결정, 작업조건, 작업집단규모 (3)직무내용요인: 직무범위, 역할 모호성, 역할갈등 (4)개인요인: 연령과 근속, 퍼스낼리티

* 자료 : 임상민(2006: 16), 한정순(2010: 31), 최성숙(2010: 11) 재인용 및 재구성.

본 연구에서는 선행연구에서 주요 요인으로 파악하고 있는 직무 그 자체(work itself), 승진기회(promotional opportunities), 감독 (supervision), 동료작업자(co-workers) 등을 직무만족의 영향요인으로 보고, 실증분석에 활용하였다.

제 3 절 공무원 교육훈련에 관한 이론적 논의

1. 교육훈련의 개념 및 의의

인사행정에서 말하는 교육훈련은 일반적으로 공무원의 능력을 향상시키려는 활동이며, 여기서 공무원의 능력이라고 하는 것은 직무수행과 조직생활에 관련된 개인적 특성을 뜻한다. 이러한 능력에는 지식과 기술 그리고 태도가 포함되므로, 교육훈련을 통해 공무원의 능력을 향상시키려고 한다는 것은 공무원의 직무수행에 직접 필요한 지식과 기술, 조직생활과 경력발전에 필요한 능력, 그리고 태도의 발전적 변화를 촉진하기 위해 계획적으로 노력한다는 것을 의미한다고 할 수 있다(오석홍, 2009: 265).

공무원 교육훈련에 관한 국내 학자들의 논의를 살펴보면, 과거에는 교육훈련의 의미를 협의로 해석하여 공무원이 담당하고 있는 특정직무의 수행에 직접 필요한 지식과 기술의 향상을 위한 활동으로 여겨왔으나, 교육훈련의 필요성이 확대되고 그 성격이 변화됨에 따라서 그와 같은 한정적인 동의는 통용될 수 없게 되었다. 따라서 오늘날 공무원 교육훈련의 의미는 직무수행에 필요한 지식과 기술의 연마뿐만 아니라 잠재적인 능력을 종합적으로 개발하는 활동을 포함하는 광의의 뜻으로 사용된다(강성철 외, 2005: 290).

이와 관련하여 박천오(2007: 212-228)는 교육훈련이 주로 직무수행능력과 직접 관련된 지식이나 기술의 습득과 향상을 목적으로 하지만, 직무를 바람직하게 수행하도록 조직구성원의 태도나 가치관을 변화시키기 위해 실시되기도 한다고 보면서 교육훈련의 개념을 확대하여 파악하고 있다.

그리고, 진재구(2000: 23-44)는 교육훈련을 자신의 직무수행에 필요한 지식과 기술, 정보에 대한 관리능력을 배양하는 것으로 정의한

다. 그래서 교육훈련이란 지식, 기술, 정보의 습득 및 관리능력을 함양하여 직무수행에 필요한 지식과 기술, 정보의 창조, 유지, 응용, 공유, 재창조하는 능력을 배양하는 것으로서 교육훈련의 개념을 단순한 지식의 전달에서 지식배양으로 확대하면서 ‘지식관리(Knowledge Management)’라는 측면에서 접근하고 있다.

한편, 박동서(2001: 212-213)는 ‘교육훈련’이란 교육과 훈련의 복합어로서 각각이 개별적으로 의미를 가지고 있다고 보는데, ‘교육(education)’은 개인의 잠재력을 종합적으로 개발하는 것인 반면, ‘훈련(training)’은 종합적, 일반적인 것이 아니고 어떠한 직원이 자신의 맡은 바 직책을 수행하는데 요구하는 자격을 구비하지 못하고 있는 경우, 그 부족한 능력을 파악하고 보충하는 것으로 이해한다.

또한, 송석휘(2006: 14-16)는 지속적인 성과향상을 위해서는 학습조직화가 필요하다는 ‘학습결정주의’ 관점, 직원들의 동기부여를 물리적인 것에서 사회적인 활동과 조직목표에 대한 열정으로 바꿀 수 있다는 ‘개인갈등순화’ 관점, 조직구성원이 적극적으로 사용하지 못하고 있는 잠재능력을 제고하는 유용한 방안이라는 ‘잠재능력제고’ 관점, 교육훈련이 조직구성원들의 업무에 대한 능숙도를 제고하고, 직원들의 향상된 능숙도는 능률성과 효과성과 같은 조직의 생산성을 제고시킬 수 있다는 ‘생산성 제고’ 관점으로 구분하면서, 공무원 교육훈련을 잠재능력과 분야별 전문지식을 함양하여 직무능력을 제고하고, 적극적이고 창의적이며 사회에 대한 책임성을 갖춘 전문직업인(Professionalist)을 양성하는 일련의 과정으로 이해한다.

이러한 논의를 종합해 볼 때, 교육훈련에 대한 다양한 정의들은 조직구성원 개개인의 직무수행능력을 향상시킴으로써 궁극적으로는 조직의 생산성을 향상시키고자 하는 일련의 의도적인 활동이면서도, 근래에는 직무수행에 바람직한 방향으로의 태도나 가치관의 변화를 포함하는 넓은 의미로 통용되고 있는 추세라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 교육훈련을 하나의 포괄적인 의미에서 조직구성원들이 직무수행에 필요한 지식과 기술, 조직생활과 경력발전에 필요한 능력 및 태도의 발전적 변화를 촉진하는 체계이며 조직화된 장·단기적 과정이라고 정의한다.

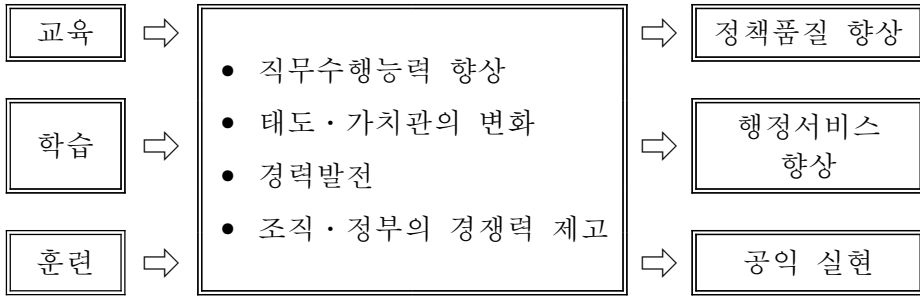
2. 공무원 교육훈련의 목적 및 필요성

우리나라의 경우 공무원 교육훈련은 기본적으로 국가공무원법과 공무원교육훈련법, 지방공무원교육훈련법 등에 근거하여 실시된다. 국가공무원법 제50조 제1항은 공무원 교육훈련과 관련하여 “담당 직무와 관련된 학식·기술 및 응용능력을 배양하기 위하여 법령으로 정하는 바에 따라 교육훈련을 받아야 한다”고 규정하고 있으며, 공무원 교육훈련법 제1조에는 “교육훈련을 통하여 국가공무원에게 국민 전체의 봉사자로서 갖추어야 할 정신적 자세와 맡은바 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 기술과 능력을 배양시킴을 목적으로 한다”고 규정하고 있다. 한편 지방공무원교육훈련법 제1조는 “지방자치단체에 근무하는 공무원에게 주민에 대한 봉사자로서 지녀야 할 바람직한 공직윤리와 직무를 효율적으로 수행할 수 있는 기술과 능력을 함양하게 함을 목적으로 한다”고 규정하고 있다.

이러한 법령의 규정을 통해 볼 때, 공무원에 대한 교육훈련의 개념은 단순히 담당직무의 전문적 능력의 향상만을 추구하는 것이 아니라, 국민에 대한 봉사자이자 공직자로서의 윤리와 정신적 자세의 함양을 포함하고 있다고 할 수 있다.

따라서 교육훈련은 공무원의 직무수행능력 향상, 태도 및 가치관의 변화, 조직 및 정부의 경쟁력 향상에 그 목적을 두고 있으며, 이를 통해 궁극적으로 정책의 품질과 행정서비스에 대한 만족도를 높임으로서 공익을 실현하고자 함을 목적으로 한다고 할 수 있다.

< 그림 2-1 > 교육훈련의 목적



공무원은 현대사회에 있어서 복잡하고 다양한 문제들을 신속히 해결하고 사회의 안정을 도모하는 사회의 관리자이자 동시에 국가 및 사회의 발전을 촉구하는 매개자로서의 역할을 수행하고 있다. 그러므로 발전을 촉진하고 매개하는 공무원의 이러한 선도적 역할 없이는 사회 각 분야의 발전을 기대하기 어려우므로 오늘날 공무원의 역량향상을 통한 행정의 발전과 합리화야말로 국가발전의 선행조건이 된다. 그러한 의미에서 오늘날처럼 국가 목적의 달성을 위한 봉사자로서 또는 쇄신의 선도자로서의 공무원의 임무와 기능이 요구된 시기는 없었으며, 특히 우리나라와 같이 사회적 제 욕구가 점증하고 따라서 행정수요 역시 증가하고 있는 나라에서는 공무원에게 국가발전을 위한 선도적 역할을 기대하기 때문에 여러 가지 발전지향적이고 미래지향적인 자질이 특히 요구되고 있다. 불과 몇 년 전만 하더라도 공무원은 임용 당시의 자격과 능력만을 중요시하여 왔으나 현대의 인사행정은 임용시의 능력을 유지함은 물론 새로운 행정환경의 변화에 대한 대응능력을 발전시켜 나가는 공무원의 능력 발전을 더욱 중요시하는 시대가 도래하게 된 것이다(서보현, 2011: 5-6).

조직의 목표는 구성원이 담당하고 있는 수많은 직무가 성공적으

로 이루어질 때 달성된다. 성공적인 직무수행은 이를 담당한 사람이 직무수행에 필요한 능력과 태도를 갖추고 있을 때 가능하다. 그러므로 직무가 요구하는 것과 사람이 공급하는 것이 균형을 이루었을 때 적절한 직무수행이 가능하며, 이러한 균형이 깨졌을 때에는 인사관리적인 측면이 필요하다. 즉, 우선 직무수행에 필요한 자격보다 사람이 공급할 수 있는 능력이 클 때에는 더 도전적인 직무가 되도록 만들어주거나 그러한 직무로 옮겨주어야 한다. 반면에 직무의 요구능력이 사람의 공급능력보다 클 때에는 사람의 능력을 키워주어야 하는데 이 경우가 바로 교육훈련이 필요한 경우라고 할 수 있다(유민봉, 2010: 209-210)

더 나아가 공무원 교육훈련은 공무원으로 하여금 정부의 목표달성에 기여할 수 있는 능력을 향상시키고 의식의 발전적 변화를 유도하는 것 외에 개인에게도 자기개발과 발전의 기회를 제공하는 것을 목적으로 하는데, 이러한 공무원 교육훈련의 필요성과 가치를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(오석홍, 2009: 269-270; 박선옥, 2008: 9-10; 임수철, 2010: 10-11; 박현아, 2009: 8-9; 황진련, 2011: 7-8).

첫째, 공무원의 직무수행능력을 향상을 통해 정부서비스의 품질을 높임으로써 정부의 효율성 및 생산성을 높일 수 있다. 즉, 교육훈련을 통해 공무원이 직무수행에 필요한 지식과 기술을 습득하게 하고, 업무수행에 있어 갖추어야 할 태도와 인식의 변화 등을 유발하여 행정능률과 서비스의 질을 향상시킨다. 그리고 공무원은 행정서비스의 제공 등 국가정책 수행의 주체이므로 이러한 공무원 개개인의 생산성 향상은 궁극적으로 정부 전체의 효율성 및 생산성 향상으로 이어지게 된다.

둘째, 공무원의 자기실현 욕구와 성장욕구를 충족시키고, 경력발전을 위해 준비할 수 있는 기회를 제공하여 인간적 발전을 촉진시

킬 수 있다. 공무원의 교육훈련을 통해 지위 향상은 물론, 자아실현을 도모하는 동시에 내족 만족감을 충족시키는 것 역시 훈련의 목적이다. 전통적인 훈련에서는 현 직무에 관한 능력향상만이 강조되어 왔으나 오늘날 우리가 보는 훈련의 목적에는 공무원의 장래를 향한 유용성 확대가 포함되어 있는 것이다. 그러므로 교육훈련을 통해 지식과 기술을 습득하면서 공무원은 자신의 직무에 대한 자신감을 갖게 되고, 이는 사기 진작이나 근무 의욕의 향상과 직결된다. 교육훈련이 경력발전의 기회와 연결될 때 공무원의 사기는 진작되며 공무원들은 자기발전의 동기를 얻게 되는 만큼, 공무원 개개인의 자기실현욕구를 충족시켜줌으로써 근무의욕을 고취함과 동시에 직무만족도를 제고시켜 공무원의 인간적 발전에 기여한다고 할 수 있다.

셋째, 통제와 조정에 대한 필요를 감소시킴으로써 행정의 안정성과 융통성을 향상시킬 수 있다. 교육훈련을 받은 공무원은 이를 바탕으로 업무변동에 대해 쉽게 이해하고 적응하므로 과실이 감소하고, 따라서 그에 대한 통제와 조정의 필요가 줄어들게 된다. 이를 통해 통제와 조정에 드는 비용이 감소되며 자율적인 행정활동이 증대된다. 그 결과 형식주의, 무사안일, 창조정신 결여 등과 같은 관료제의 병폐를 시정할 수 있어 상관의 통제업무를 줄일 수 있고, 다른 사람들과의 업무협조를 용이하게 한다. 즉, 교육훈련을 통해 공무원의 능력을 향상시키면 정부조직의 안정성과 융통성을 향상시킬 수 있다.

넷째, 공무원의 업무 적응성을 높여 행정의 침체를 방지하고 변화를 주도할 수 있으므로 정부의 변화대응력을 향상시킬 수 있다. 21세기는 모두가 예외 없이 유동적으로 끊임없는 변화에 휩싸여 있으며, 주어진 상황에 적응하지 못하는 경우 도태될 수밖에 없다. 교육훈련은 이처럼 급변하는 행정환경에 효과적으로 대응할 수 있는 새

로운 지식과 기술을 습득하게 하거나, 태도와 가치관을 변화시킴으로써 환경 변화에 대한 정부의 대응능력을 향상시키는 결과를 가져온다.

다섯째, 공무원들의 태도나 가치관을 변화시키고 직무만족도 제고를 통한 생산성 향상과 아울러, 민주적 공직윤리의 확립을 통한 정부의 투명성과 신뢰성을 향상시키는 효과를 가져올 수 있다. 교육훈련은 공무원으로 하여금 국민에 대한 봉사자임을 자각하게 하고, 국민의 요구에 대한 대응과 그 처리과정을 투명하게 공개하도록 하여 최고수준의 서비스를 제공하기 위해 노력하게 할 수 있으므로 고객봉사성의 향상에도 도움이 된다.

여섯째, 장래 조직의 인력 수요와 요구를 충족시키는데 기여할 뿐만 아니라 내부인력의 신축적 활용을 가능하게 하여 정부의 조직 및 인사관리능력을 원활하게 할 수 있다. 교육훈련은 교육훈련 수요 조사과정을 통해서 공무원들의 직무수행능력과 태도, 근무의욕, 상하간 또는 동료간의 의사소통, 리더십, 직무설계 등 조직 및 인력관리 상의 여러 문제들을 파악할 수 있는 기회를 제공하기 때문에, 정부의 체계적이고 신축적인 조직 및 인사관리 능력을 향상시키는 부수적 효과를 얻을 수 있다. 즉, 교육훈련은 정부의 다양한 문제를 파악하고 그 해결에 적합한 인재를 적절하게 배치할 수 있도록 함으로써 체계적이며 신축적인 조직·인사관리를 가능하게 하여준다.

3. 공무원 교육훈련의 중요성

공무원 교육훈련의 기본적인 목적은 정부의 정책수행을 위해서 맡은 바 직무수행에 필요한 다양한 지식과 정보, 일반능력 및 태도와 관련하여 발생하는 훈련수요를 충족시키도록 함으로써 공무원의 경력적·인간적 발전을 도모하는 것이다.

이러한 교육훈련의 목적과 더불어 교육훈련이 필요해지는 가장 근본적인 원인은 완벽한 공무원은 있을 수 없으며 행정환경이 끊임 없이 변화하고 있다는 현실에 기인한다. 지식정보화 사회로의 도래와 함께 정보와 지식의 중요성은 점차 커지고 있으며, 단순히 경제적 부가가치의 창출뿐만 아니라 정부간 관계 및 정부와 시민간의 관계까지 역동적으로 변화시키고 있다. 아울러 공공영역에서 발생하는 문제들도 양적·질적인 측면에서 예측이 어려울 정도로 새롭게 나타나고 있다. 이러한 특성들로 인해 공무원의 자기능력 개발이 과거처럼 획일적이고 형식적인 교육이나 연수로는 한계에 부딪히게 되었다. 게다가 각 부처는 각종 정책평가를 통해 조직혁신을 유도하고 있고 한편으로는 성과급을 차등 지급하는 방식을 통해 공공조직의 구조조정과 공무원들의 능력향상을 요구하고 있다. 이러한 상황에서 공무원의 자기능력개발은 개인의 발전과 조직 생존을 위해서 필요할 뿐만 아니라 공무원의 자질 및 전문성 향상이 정부경쟁력 제고에 이바지한다는 의미에서도 필수적이다. 공무원들은 지속적인 변화에 대응하여 적극적으로 문제해결을 주도하면서 민주적이고 효과적인 의사결정을 끌어낼 수 있는 능력을 갖추도록 요구받고 있는 것이다. 따라서 공무원의 직위 배치에 따라 근무상황 소개와 적응훈련이 필요하게 되며, 급변하는 환경 흐름에 능동적으로 대처하기 위해서는 적극적인 재교육이 절실히 필요하다.

한편 교육훈련은 다른 인사활동과 밀접한 관련을 가지고 있다. 우선 직무분석에서 얻는 정보는 교육훈련에서 가르쳐야 할 지식과 기술이 무엇인지 제공해 준다. 채용규모와 시기 그리고 대상에 대한 정보 역시 교육훈련의 규모와 시기, 그리고 교육훈련 프로그램을 설계하는데 중요한 투입정보가 된다. 근무성적 평정은 현재의 직무수행 정도가 기준에 얼마나 미달하는지 파악하여 교육훈련의 대상을 선정하는데 귀중한 자료가 된다. 근무성적 평정은 또한 교육훈련의

효과성을 평가하는데 사용할 수 있다. 그리고 교육훈련을 받는 과정이나 내용은 교육훈련 성적이 승진에 영향을 미치고 있다. 교육훈련은 이상과 같은 다른 인사활동과의 관계 외에도 일반 관리과정에서 매우 중요한 기여를 하고 있으며, 그 중요성을 요약하면 <표 2-8>과 같다(유민봉·임도빈, 2010: 261).

< 표 2-8 > 교육훈련의 중요성

차원	기여 측면	내 용
조직 차원	생산성	<ul style="list-style-type: none"> 교육훈련은 직무수행능력을 향상시키는 것으로 근무실적의 개선에 기여한다. 능력의 향상은 양적인 측면뿐만 아니라 업무의 정확도를 높여 서비스에 대한 국민의 만족도를 높일 수 있다. 태도와 의식의 변화를 통하여 국민에 대한 행정서비스의 신속성이나 친절성 등 질적 수준을 높일 수도 있다.
	인사 관리	<ul style="list-style-type: none"> 이직이나 인사이동 등에 의하여 생긴 빈자리에 대해서 내부 인력의 신축적 운용을 가능하게 함으로써 업무의 지속성을 유지할 수 있다. 결원에 대한 인력지원이 항상 가능하도록 예비인력을 확보하고 있다.
	통제·조정	<ul style="list-style-type: none"> 교육훈련이 잘 되어 있을수록 자율적으로 직무를 수행할 수 있기 때문에 상관이 개입할 필요성이 줄어들고 다른 사람과의 업무협조도 용이해진다.
개인 차원	직무 만족도	<ul style="list-style-type: none"> 교육훈련을 통한 능력 향상은 직무 수행에 대한 자신감을 길러주어 근무의욕을 고취시킬 수 있다. 정규 교육기관에의 위탁교육은 이를 통하여 학위를 취득할 수 있어 성취감을 느낄 수 있다.
	경력 발전	<ul style="list-style-type: none"> 전통적으로 교육훈련은 조직의 현재적 필요에 의해서 실시되어 왔으나, 현대에는 개인의 장기적인 생애 목표 내지는 경력 목표 달성에도 기여할 수 있다.

* 자료 : 임도빈·유민봉(2010: 261)

4. 교육훈련 학습만족도의 의미

(1) 학습만족도의 개념

일반적으로 만족(satisfaction)이란 인간의 기본적인 필요나 욕구에 의하여 동기, 목표를 달성하는 정도를 나타내는 복합적인 언어개념으로서, 개인이 가지고 있는 요구나 바람 또는 목적을 달성하였을 때 느끼는 마음의 상태라고 할 수 있다.

이와 관련하여 Van Raaij(1987)는 미리 기대한 수준과 실제로 경험한 결과와의 비교를 통한 현상으로 해석하여, 기대한 것보다 좋은 결과를 얻어 기분이 좋은 상태이면 만족한 것으로, 그와는 달리 기대한 것보다 나쁜 결과를 얻게 되어 기분이 좋지 않은 상태이면 불만족한 것으로 이해하였고, 한승진(2006)은 성취, 인정, 보상 등을 얻을 수 있을 것이라는 기대에 대한 경험을 평가한 결과로부터 취하게 되는 긍정적인 심적 상태라고 보았으며, 유민봉(2010)은 직무 자체 내지 직무를 구성하는 여러 요소에 대하여 성취, 인정, 보상 등을 얻을 수 있을 것이라는 기대에 대한 우호적인 개인의 마음상태라고 하였다(유영선, 2010: 9-10).

그리고 이러한 만족의 개념을 교육훈련에 접합시켜 말한 학자는 Astin(1993)으로 교육훈련의 학습만족도를 ‘학습자들의 교육경험에 대한 주관적 반응을 살펴보는 것’이라고 정의하였다.

한편, Keller(1986)는 학습만족도를 학습자의 노력의 결과가 자신의 기대에 일치하는 정도라고 하면서 강화와 보상 그리고 공정성이 만족도에 영향을 미칠 수 있다고 하였고, Wolman(1989)은 학습에 있어서 목적인 바를 달성하였거나 학습자 개인이 가지고 있던 기대가 충족되었을 때 얻는 마음의 상태로, Kirkpatrick(1994) & Phillips(1997)는 학습자들이 해당 프로그램에 대해 어떻게 느끼는가에 대한 반응이라고 정의하고 있다(김성현, 2009: 12; 이영은, 2011: 56).

이를 종합해볼 때, 교육훈련에 있어서 학습만족도란 교육훈련 후 자신이 얼마나 만족했는지의 정도를 의미하고 있는 것이며(손정미, 2007; 여연순, 2005), 학습자가 학습 후에 지각하고 있는 학습과정 및 학습 결과에 대한 욕구충족의 정도, 즉 본인에게 필요하다고 생각되는 학습 내용이 최대한 전달되었다고 느끼는 심리적 만족감을 의미한다(김태점, 2006). 다시 말해서, 교육훈련을 통해서 학습자가 추구하고자 하였던 바를 달성하였거나 학습자 개인이 가지고 있던 기대가 충족되었을 때 얻는 마음의 상태라고 정의할 수 있다(Wolman, 1989; 박현아, 2009: 32. 재인용).

이러한 교육훈련의 학습만족도는 교육의 질과 서비스 수준을 가늠하는 중요한 지표로 활용될 수 있지만, 그것이 곧 객관적인 교육의 질과 효과성을 의미하는 것은 아니다. 즉, 교육훈련에 대한 만족도 측정은 다분히 주관적인 반응을 살펴보는 것이기에 그것의 측정 방식에 관한 도구의 개발은 난해한 점이 많다고 볼 수 있다. 그러나 객관적인 측정이 어렵다는 점에도 불구하고 교육만족도 측정은 다양한 도구의 개발과 함께 성공적이고 효과적인 교육을 예측하며, 학습자의 주관적인 만족도 수준을 높이기 위한 자료로써 활용되고 있는 추세이다. 이는 교육훈련에 대한 학습만족도 학습자가 스스로에게 기대하는 주관적 판단을 기초로 하여 학습에의 지속적인 참여 및 활성화에 기여할 수 있는 중요한 변수가 되는 동시에 학습 이후 또다시 학습을 지속화시킬 것인지 여부에 영향을 미칠 수 있으므로 중요한 의미를 가질 수 있기 때문이다(이윤혜, 2009: 3; 권영희, 2010: 20).

(2) 교육훈련 학습만족도에 영향을 미치는 요인

교육훈련의 학습만족도에 영향을 미치는 변수는 다양하므로 이를 측정하기 위한 여러 연구방법들이 제시되고 있는데, 주로 Harvey의

중요도-만족도 연구, Astin의 IEO 모형, Chickering & Gamson의 7가지 원칙을 이용한 연구로 구분할 수 있다(한형우, 2007: 32-34).

우선, Harvey(2001)는 만족도 측정방법을 4가지로 구분하였다. 첫째는 학습자가 스스로 질문을 결정하는 방법으로, 학습자로 하여금 학습 전반에 걸친 자신의 경험을 진술하도록 하고 이를 바탕으로 만족도를 측정하는 방법이다. 둘째는 교수나 전문가 등에 의하여 제작된 문항에 대하여 학습자들이 중요도와 만족도를 표시하도록 하고 그 차이를 분석하여 만족도를 측정하는 방법으로, 교육훈련의 다양한 영역에 대하여 중요도와 만족도를 측정하여 둘 사이의 차이를 비교하는 방법이다. 이 방법은 학습자들의 교육에 대한 현재 인식과 기대의 차이를 발견함으로써 그들의 다양한 교육욕구를 구체화 할 수 있다는 장점이 있다. 셋째는 학습자에게 중요한 부분이지만 학습자들이 그 중요성을 지각하지 못하고 있는 분야를 선택하여 문항을 구성한 다음 각 문항에 대한 만족도를 조사하는 방법이다. 넷째는 직장 상사나 기업 등과 같은 다양한 교육 관련자로부터의 피드백을 통하여 만족도를 분석하는 방법이다(한형우, 2007: 33).

한편, Astin(1993)은 “투입-환경-결과(IEO, Input - Environment-Output)”라는 분석모형을 설정하고, 교육 전반을 환경 변인으로 정의하면서 그것과 교육 만족도와의 관계를 분석하고 있다. 그가 만족도 조사를 위하여 사용한 변인들은 교사, 교육과정과 수업, 학생들의 학교생활, 학생 지원 서비스, 시설, 교육 여건, 교과목 이수 기회, 교사의 학생에 대한 태도, 학교의 변화 전망, 행정에 대한 믿음, 다양성 추구, 교육자원과 사회적 평판 등 교육의 거의 모든 영역을 포괄하고 있다. 그는 이들 영역을 요인분석을 통하여 ①교수와의 관계성, ②교육과정과 수업, ③교육시설, ④학생들의 학교생활의 4영역으로 재차 구분하여 만족도를 측정하였고, 각 영역의 만족도에 대한 다른 변인들의 상대적 영향력을 측정하였다(이지영, 2005; 권영희,

2010: 21 재인용).

다음의 <표 2-9>는 Astin이 고안한 학습만족도 측정지표의 주요 내용이다.

< 표 2-9 > Astin의 학습만족도의 주요내용

구분	주요 내용
교수와의 관계	<ul style="list-style-type: none"> • 교수와 행정가와 만나는 횟수 • 교수와 행정가의 전체적 관계 • 영역별 내용의 필요성
교육과정과 수업	<ul style="list-style-type: none"> • 인성과정 • 사회과학 과정 • 수업의 전체적인 질 • 일반적 교육요구 • 생활 속 일과 관련된 과정 • 전공 과정 • 복수전공의 기회
학생들의 학교생활	<ul style="list-style-type: none"> • 캠퍼스 사회생활 • 캠퍼스 내에서의 영화, 콘서트 등에 참여할 수 있는 기회 • 교육과정 이외의 활동에 참여할 수 있는 기회 • 캠퍼스 생활 관리 규칙
학습자 지원서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 경력 상담과 조언 • 개인상담 • 학문조언 • 학생을 위한 직업소개 서비스 • 개인교습 / 학문적 원조
교육시설	<ul style="list-style-type: none"> • 도서관 시설 • 컴퓨터 시설 • 실험·실습실 시설

출처: Astin. A. W.(1993), p. 275. (권영희, 2010: 22 재인용)

마지막으로, Chickering & Gamson(1999)은 교육훈련의 좋은 실천을 위한 7가지 원칙을 제시하고 있는데, 그 주요내용은 강사와 학습자 간의 빈번한 접촉 권장, 상호작용과 협동관계 조성, 자기주도적인 학습의 권장, 신속한 환류의 제공, 매사에 시간이 중요함을 강조, 강사의 높은 기대감을 인식하게 할 것, 다양한 재능과 학습방식의 존중 등이다(한형우, 2007: 34).

이러한 교육훈련의 학습만족도 조사는 공무원 교육훈련의 질 관리 차원에서 유용하게 활용될 수 있으므로, 이를 올바르게 해석하여 향후 공무원 교육훈련의 개선과정에 효과적으로 반영할 필요가 있다. 선행연구들은 학습만족도 측정에 있어서 주로 교육훈련 과정 전반에 대한 만족도, 향후 수강의도, 추천 의향 등을 준거로 활용하고 있는데(김미량, 2005; 김종숙, 2007; 류지현, 2007; 정재삼·임규연, 2000), 본 연구에서는 이와 같은 선행연구의 여러 연구방식 내용 중 공통적인 것이 가장 많은 항목을 선별하여 문항을 구성하였다.

제 4 절 선행연구 검토

1. 조직분위기와 조직몰입에 관한 연구

DeCotiis & Summers(1987)는 인구학적 특성 외에도 상황적 특성으로서의 조직분위기가 조직구성원의 조직몰입에 영향을 미칠 수 있다고 하였고, 이후 Rousseau(1998)는 이를 바탕으로 급변하는 작업환경 속에서 조직멤버십에 대한 인식과 조직구성원에 대한 조직지원이라는 두 가지 요소가 조직구성원의 조직몰입을 이끌어낼 수 있다고 밝혔다.

그리고 Ostroff, Linicki & Tamkins(2003)는 조직분위기와 조직몰입, 만족, 수행 등 개인성과와의 사이에 긍정적 영향관계가 존재한다고 하였고, 그 외 연구들(Parker et al., 2003; Paulin et al., 2006; Schwepker, 2001)에서도 역시 조직분위기의 긍정적 지각이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다(박혜정, 2009: 56).

또한, 조직몰입에 미치는 영향요인들에 관한 선행연구를 살펴보면, Chusmir(1982)는 상황적 특성을 직무외적상황과 직무상황으로 구분하고 개인의 욕구가 일을 통해 얼마나 충족되었는가가 직무몰입과 정적 상관성이 있음을 밝혔고, Siegel & Ruh(1973)는 구성원들의 의사결정에의 참여 정도와 교육수준이 직무몰입과 상관관계가 있음을 밝혔으며, Clark(1990)의 연구에서는 교육훈련프로그램의 유용성에 대한 학습자의 지각을 고려한 후 직무몰입과 학습동기간에 유의미한 관계가 있다고 주장하였다.

이외에도 Slims & Szilagyi(1976)는 개인의 특성과 직무특성이 조직몰입에 중요한 상관관계가 있음을 밝히고 있으며, 기술다양성, 피드백, 감독, 동료 등의 내재적 보상이 급료나 승진 등의 외재적 보상보다 조직몰입과 관련성이 높다고 하였다.

그리고 개인의 동기적 특성과 직무몰입 간 관계에 대한 연구들을 살펴보면, 많은 연구결과에서 내재적 특성을 가진 학습자들이 외재적 특성을 가진 학습자들보다 직무몰입정도가 높다고 보고하고 있으나(Dailey & Morgan 1978; Reitz & Jewell, 1979), Mathieu(1992)의 연구에서는 직무몰입이 동기에 유의미한 영향을 미치지 않는다는 상반된 결과를 얻었다(이미숙, 2007: 39-41 재인용).

2. 조직분위기와 직무만족에 관한 연구

조직분위기와 직무만족간의 관계를 연구한 대부분의 연구는 구성원이 조직분위기를 어떻게 지각하느냐에 따라 직무 만족이 달라진다고 하였는데, 우선, Frederiksen(1966)은 260명의 중간관리자들을 대상으로 연구한 결과, 조직분위기가 혁신적인 경우 그렇지 못한 조직에 비해 생산성이 높고 업무 성과를 더 예측할 수 있었으며, 조직구성원들은 분위기에 따라 각각 다른 작업방법을 사용한다고 하였다. 즉, 업무가 중앙집중적이고 규제와 통제가 심한 권위주의적 조직분위기에서는 직무만족이 낮다는 결과를 얻었다.

Litwin & Stringer(1968)는 조직분위기를 권위주의적 분위기, 민주주의적 분위기, 성취적인 분위기의 3가지로 분류하고 직무만족과의 관계를 요인분석한 결과, 권위주의적인 분위기하에서는 조직구성원들이 동기부여, 직무만족, 생산성이 낮음과 동시에 소속집단에 대한 부정적 태도를 보였고, 민주주의적인 분위기에서는 동기부여, 직무만족이 높음과 동시에 소속집단에 대한 긍정적인 태도를 보였다. 반면, 성취적 분위기하에서는 직무만족과 성취동기, 생산성, 생산성이 높음과 동시에 소속집단에 대한 긍정적인 태도를 보였다고 하였다.

그리고 Friedlander & Margulies(1969)는 조직분위기가 개개인의

직무만족, 개개인의 상호관계, 과업을 통한 자아실현과 발전에 있어서 중요한 결정요소가 되고, 조직분위기와 직무만족 사이의 관계는 분위기 유형 및 직무만족의 측정에 따라 다르다고 주장하였으며, Cawsey(1973)는 600명의 보험인을 대상으로 조사한 결과, 개인별로 각자 성취지향적 기회를 가지고 환경을 지각하는 만큼 직무만족이 증가하였으며. 성취적 분위기에 있는 조직구성원들은 그렇지 못한 분위기에 있는 구성원들보다 그들 자신의 성과가 더 높은 것으로 인식한다고 하였다.

또한, Pritchard & Karasick(1973)은 76명의 관리자를 대상으로 조사한 결과, 조직분위기는 직무성과보다 직무만족과 강한 관계를 가지며, 성격특성과 상관없이 고도로 협조적인 분위기가 높은 직무만족과 관계가 있는 것이라고 하였다. 또한 직무만족은 얼마나 효과적으로 문제해결을 해주는지, 종업원들에게 얼마나 잘 보상을 해주는지, 그리고 조직의 민주화가 얼마나 이루어져 있는지의 정도와 관계된다고 하였다. 즉, 동적, 민주적, 공격적이고 성취동기가 높은 조직과 정적이고 보수적이며 연고주의적인 조직에서 조직분위기는 하위 단위에 의해 영향을 받으며, 특히 개인성과보다 직무만족과 더 관계된다고 하였다(최소빈, 2002: 39).

한편, Likert는 조직체의 분위기를 구성하고 있는 요소(리더십, 동기부여, 의사소통, 상호작용, 의사결정, 목표설정, 통제관리, 수행목표)에 대한 조직구성원들의 지각과 느낌을 계량적으로 분석하여 조직분위기의 유형을 권위적-착취적 시스템, 권위적-온정적 시스템, 협의적 시스템, 참여적 시스템이라는 네 개의 유형으로 분류하였는데, 조직체의 시스템 유형과 조직체의 성과사이에는 매우 밀접한 관계가 있다는 결과를 얻었다. 즉, 시스템 4형(참여적 시스템)의 경향을 보일수록 높은 성과가 나타나는 반면에 시스템 1형(권위적-착취적 시스템)의 경향을 보일수록 낮은 성과가 나타났으며, 시스템 1형

의 조직체가 시스템 4형으로 조직분위기가 개선됨에 따라서 조직체의 성과도 점차적으로 높아진다고 하였다(Dowling, 1975; Likert, 1967; Marrow, Bowers & Seashore, 1967; Welch & La Van, 1981; 김충식, 2006: 32 재인용).

3. 교육훈련 학습만족도에 관한 연구

교육훈련의 학습만족도와 관련해서는 주로 학습만족도에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 주로 행해졌는데, 최정임(1999)은 웹기반 강좌 내에서의 상호작용과 학업 성취도에 관한 연구를 통해 학습자들이 강좌에 대해 긍정적인 태도를 가질수록 학업성취도에서 만족을 느꼈다고 하였고, DeBourgh(2003)는 학습자의 만족도에 영향을 미치는 요인을 네 가지, 즉 학습자 특성, 교수자 수업, 기술적 측면, 강좌 운영 등으로 구분하고 이들 요인들과 학습자 만족도 간의 상관관계를 분석한 결과, 학습자의 만족도는 교수자와의 상호작용, 수업활동에의 참여 기회, 교수자의 시의적절한 피드백과 밀접히 관련되어 있음을 밝혔다(유영선, 2010: 11).

공무원을 대상으로 한 교육훈련의 학습만족도와 관련해서도 역시 영향요인에 대한 연구가 많이 이루어졌다. 우선, 김정식(2002)은 공무원을 대상으로 교육훈련 효과성에 있어서 개인 간, 조직간 차이를 야기하는 영향요인을 분석하면서 이러한 영향요인들이 교육훈련 효과성에 미치는 영향정도를 파악하였는데, 자기효능감, 직무몰입, 목표 지향, 참가 동기, 교육훈련 참가선택자유도, 조직의 풍토와 관리적 지원 등이 교육훈련의 효과성에 영향을 미친다고 하였다.

그리고 유평준(2003)은 원격대학원 온라인 수업에 참여한 학습자를 대상으로 하여 원격대학원 온라인수업의 학습만족도를 연구한 결과, 동기적 변인, 도움구하기, 수업 후 복습노력의 필요 정도 등이

학습만족도의 예측에 유의미한 요인으로 나타났다고 하였다. 즉, 학습에 대한 동기가 강할수록, 학습을 위해 도움이 되는 요소를 적극적으로 구할수록 학습만족도가 높았으며, 학습을 위해 수업 후 중요한 학습내용을 암기하기 위한 노력을 적게 할수록 학습만족도가 높은 것으로 해석하였다.

또한, 최광필(2007)은 개인적 특성요인과 상황적 특성요인으로 구분한 후 각각의 요인에 대한 실증적 자료를 수집 연구함으로써 교육훈련의 효과성에 미치는 변수들의 상대적 영향력의 정도를 측정하였다. 즉, 참여 동기, 경력개발, 참여기회의 평등성, 직무관련성, 관리자 지원을 독립변수로 설정하고 효과성을 종속변수로 하여 연구한 결과, 주요변수가 교육훈련 효과성에 미치는 상대적 영향력의 정도는 관리지원, 참여 동기, 직무관련성의 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다.

한편, 김지연(2010)은 공무원 사이버교육 훈련 전이의 영향요인에 관한 연구에서 교육훈련의 전이에 영향을 미치는 요인으로 직무관련성, 자기효능감, 과업자율성 등을 지적하면서 이들이 교육훈련 효과성에 영향을 미친다고 하였다.

제 3 장 연구조사설계 및 분석방법

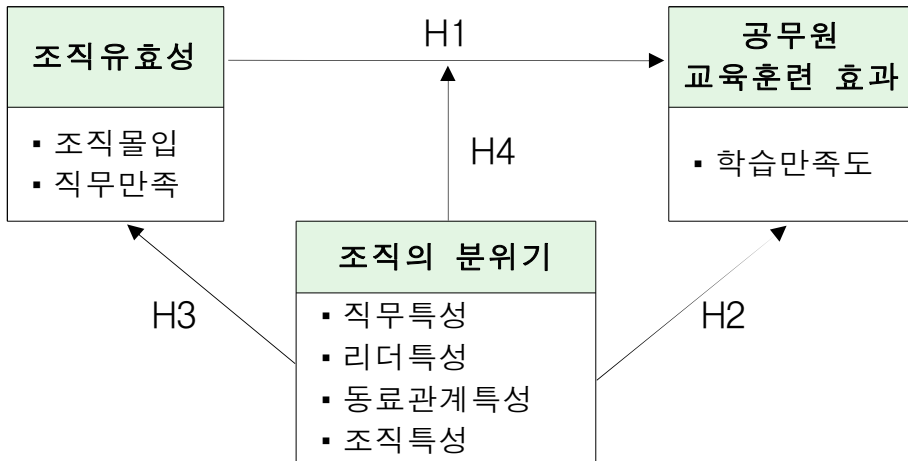
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형 설정

본 연구는 조직분위기가 조직유효성과 공무원 교육훈련의 학습만족도에 어떻게 영향을 미치는지에 대해 초점을 맞추고자 한다, 따라서 이를 규명하기 위해 선행연구를 바탕으로 <그림 3-1>과 같이 조직분위기가 직·간접적으로 조직유효성과 공무원 교육훈련의 학습만족도에 영향을 미친다는 연구모형을 설계하였다.

우선 조직분위기를 Jones & James(1979)의 측정항목을 근거로 직무특성, 리더특성, 동료관계특성, 조직특성으로 분류하여 독립변수로 두었고, 조직유효성을 그 하위요소인 조직몰입과 직무만족으로 구성하고 공무원교육의 효과로서 학습만족도를 종속변수로 하여 영향관계를 설정하였다.

< 그림 3-1 > 연구모형



2. 연구가설 설정

본 연구에서는 연구모형에서 제시된 세부 변수들에 대한 비교 및 상관관계를 규명하기 위해 아래와 같이 각 요인별로 가설을 설정하였다.

(1) 조직유효성과 공무원교육의 학습만족도에 대한 가설

우선, 조직유효성의 세부 요인들과 공무원 교육훈련의 효과로서의 실제 학습만족도 간에 미치는 영향을 규명하고자 다음과 같은 <가설 1> 을 설정하였다.

< 가설 1 > 조직유효성은 공무원의 교육훈련 학습만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 조직몰입이 높을수록 공무원 교육훈련의 학습만족도는 증가할 것이다.

가설 1-2. 직무만족이 높을수록 공무원 교육훈련의 학습만족도는 증가할 것이다.

(2) 조직분위기와 공무원교육의 학습만족도에 대한 가설

두 번째로, 조직분위기의 세부 요인들과 공무원 교육훈련의 효과로서의 실제 학습만족도 간에 미치는 영향을 규명하고자 다음과 같은 <가설 2> 를 설정하였다.

< 가설 2 > 공무원이 인식하는 조직분위기는 공무원의 교육훈련 학습만족도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 공무원 조직의 직무특성이 바람직할수록 공무원 교육 훈련의 학습만족도는 증가할 것이다.

가설 2-2. 공무원 조직의 리더특성(리더지원)이 많을수록 공무원 교육훈련의 학습만족도는 증가할 것이다.

가설 2-3. 공무원조직의 동료관계특성이 협조적일수록 공무원 교육훈련의 학습만족도는 증가할 것이다.

가설 2-4. 공무원조직의 조직특성(조직보상)이 긍정적일수록 공무원 교육훈련의 학습만족도는 증가할 것이다.

(3) 조직분위기와 조직유효성의 관계에 대한 가설

세 번째로, 조직분위기의 세부 요인들이 조직유효성의 세부요인들에 어느 정도 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 다음과 같은 <가설 3>을 설정하였다.

< 가설 3 > 공무원이 인식하는 조직분위기는 조직유효성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 공무원 조직의 직무특성이 바람직할수록 조직몰입은 증가할 것이다.

가설 3-2. 공무원 조직의 리더특성(리더지원)이 많을수록 조직몰입은 증가할 것이다.

가설 3-3. 공무원 조직의 동료관계특성이 협조적일수록 조직몰입은 증가할 것이다.

가설 3-4. 공무원 조직의 조직특성(조직보상)이 긍정적일수록 조직몰입은 증가할 것이다.

가설 3-5. 공무원 조직의 직무특성이 바람직할수록 직무만족은 증가할 것이다.

가설 3-6. 공무원 조직의 리더특성(리더지원)이 많을수록 직무만족은 증가할 것이다.

가설 3-7. 공무원 조직의 동료관계특성이 협조적일수록 직무만족은 증가할 것이다.

가설 3-8: 공무원 조직의 조직특성(조직보상)이 긍정적일수록 직무만족은 증가할 것이다.

(4) 조직분위기와 조직유효성의 상호작용효과가 공무원교육의 학습만족도에 미치는 관계에 대한 가설

마지막으로, 조직분위기와 조직유효성의 세부 요인들 간의 상호작용효과가 공무원교육의 학습만족도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다음과 같은 <가설 4>을 설정하였다.

< 가설 4 > 공무원이 인식하는 조직분위기와 조직유효성의 상호작용효과는 공무원교육의 학습만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

가설 4-1. 공무원 조직의 직무특성이 바람직할수록 조직몰입이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.

가설 4-2. 공무원 조직의 직무특성이 바람직할수록 직무만족이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향

이 커질 것이다.

가설 4-3 공무원 조직의 리더특성(리더지원)이 많을수록 조직몰입이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.

가설 4-4. 공무원 조직의 리더특성(리더지원)이 많을수록 직무만족이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.

가설 4-5. 공무원조직의 동료관계특성이 협조적일수록 조직몰입이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.

가설 4-6 공무원조직의 동료관계특성이 협조적일수록 직무만족이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.

가설 4-7. 공무원조직의 조직특성(조직보상)이 긍정적일수록 조직몰입이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.

가설 4-8. 공무원조직의 조직특성(조직보상)이 긍정적일수록 직무만족이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.

제 2 절 조사도구의 설계

1. 변수의 조작적 정의

일반적으로 실증 연구를 위해서는 현상에 대한 계량적인 측정이 요구되며, 이러한 측정을 통해서만이 현상 속에 내재해 있는 특정 변수의 상태와 변수들 사이의 관계를 분석할 수 있다. 이를 위해 측정에 앞서 개념적 정의가 내려질 필요가 있다. 개념적 정의는 측정하고자 하는 속성을 명확히 한 것으로, 측정을 위해 사전에 개념적 정의를 명확히 하지 않으면 측정하려고 하는 개념을 측정하지 못하고 잘못된 개념을 측정하게 되는 오류를 범하게 된다는데 그 중요한 의미를 갖는다.

조작적 정의는 추상적 구성개념이나 변수를 측정하는 데 필요한 활동이나 조작을 상세하게 기술함으로써 그것에 의미를 부여하는 것이다. 이러한 측정 가능성과 관련된 조작적 정의가 중요한 이유는 사회과학 분야의 조사연구를 위해서는 경험세계에서 직접 측정할 수 있는 개념을 필요로 하기 때문이다(남궁근, 2010: 431-432).

본 연구에서 제시한 연구모형에 대한 가설을 검증하기 위하여 선행연구에서 나타난 조직유효성과 조직분위기, 교육의 학습만족도에 관한 요인들을 고려하여 도출한 측정변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

(1) 조직분위기 변수

조직분위기란 조직구성원들의 집단 생활과정에서 나타나는 특성이자 조직 내의 인간관계 및 조직구성원들의 행동이나 여러 가지 상황적·환경적 변인들이 결합되어 형성된 종합적인 개념으로서, 특

정조직에 있어서 조직구성원간의 상호작용의 결과로 조직의 내부적 환경을 나타내주는 특성을 의미한다. 본 연구에서는 이러한 조직분 위기를 측정하기 위하여 Jones & James(1979)가 분류한 4가지 기준(직무특성, 리더특성, 동료관계특성, 조직특성)을 바탕으로 하고 최소빈(2002), 이엽(2005), 이근모 외(2005), 이기백(2011) 등의 연구를 재구성하여 총 12개의 설문문항을 사용하였다.

1) 직무특성

직무특성은 조직구성원이 담당하고 있는 업무를 수행하기 위해 요구되는 자율성, 책임감, 필요 지식과 기술, 선택적 상호작용, 필요 상호 작용, 다양성 등을 의미한다. 즉, 직무 자체가 내포하고 있는 특징과 원활한 수행을 위해 특별히 요구되는 능력 등을 말한다. 본 연구에서는 이러한 직무특성을 측정하기 위하여 총 3개의 설문문항을 활용하였다.

2) 리더특성

리더특성이란 조직구성원의 업무수행과정에서 조직의 공동 목표를 달성하기 위해 다른 사람에게 영향력을 행사하여 조직구성원 상호간에 지속적인 협력을 이끌어내는 활동과 역량을 의미한다. 본 연구에서는 이를 구체화한 측정지표로 총 3개의 설문문항을 사용하였다.

3) 동료관계특성

동료관계특성이란 조직 내에서 공통의 목표나 개인의 과업 수행, 다양한 역할 및 기능수행을 위해 필요한 조직구성원 상호간의 의존 관계를 의미한다. 즉, 조직의 목표달성과 문제해결을 위해 필요한 요소들을 조직하고 관리할 수 있는 능력을 말한다. 본 연구에서는

이러한 동료관계특성을 측정하기 위하여 총 3개의 설문문항을 활용하였다.

4) 조직특성

조직특성이란 조직 구성원들이 업무수행과정과 조직 외부환경에 적응하고 발전하는 동안에 형성된 구성원들의 공유된 언어, 상징, 행동규범, 가치, 신념 등을 포함한 조직문화개념을 의미한다. 본 연구에서는 이러한 조직특성을 측정하기 위하여 총 3개의 설문문항을 활용하였다.

(2) 조직유효성 변수

1) 조직몰입

조직몰입이란 조직구성원이 자신의 조직과 업무에 대해서 어느 정도의 일체감을 갖고 직무에 적극적으로 참여하면서 자신의 성과에 자신의 가치를 반영할지를 확인하는 개념으로서 “자신과 현재 맡고 있는 직무간의 관계에 대한 구체적인 신념을 바탕으로 현재 직무에 몰두하고 있는 정도”로 정의한다(황혜진, 2007: 68). 본 연구에서는 조직몰입을 Allen & Meyer가 정서적 몰입, 규범적 몰입, 계속적 몰입으로 구분하여 개발한 척도를 바탕으로 신국희(2001), 김충식(2006), 정미숙(2009) 등의 선행연구를 재구성하여 각 3개 항목씩 총 9개의 설문문항으로 측정하였다.

2) 직무만족

직무만족이란 조직의 구성원이 자신의 직무와 관련하여 갖게 되는 욕구, 가치, 신념, 태도 등 감정적 상태를 일컬으며, 조직구성원이 자신이 수행하는 업무를 종합하고 긍정적으로 받아들이는 정도를

말한다. 즉, 개인의 직무 또는 직무경험의 평가로부터 나타나는 긍정적 상태로부터 직무 그 자체와 개인이 지각하는 물리적·심리적 만족에 대한 인식의 정도를 의미한다. 본 연구에서는 이를 측정하기 위하여 Smith, Kendel & Hulin (1968)에 의해 개발되어 활용되고 있는 직무기술지표(Job Descriptive Index: JDI)를 바탕으로 나재관(2006) 등의 연구에서 활용된 설문 문항들을 재구성하여 총 8개의 설문문항으로 측정하였다.

(3) 학습만족도 변수

학습만족도는 학습자가 공무원교육을 이수한 후 느끼는 긍정적인 정서적 상태를 의미하는 것으로 학습수행 후 전반적인 만족과 재이용 및 추천의향 등을 의미한다. 본 연구에서는 이를 측정하기 위하여 하영자(2005), 임수철(2010) 등의 연구를 재구성하여 총 7개의 설문문항을 사용하였다.

본 연구에서 사용된 변수의 조작적 정의에 따른 측정지표를 정리하면 <표3-1>과 같다.

< 표 3-1 > 변수의 조작적 정의에 따른 측정지표

변수	세부 변수	측정지표
조직 분위기	직무특성	<ul style="list-style-type: none"> · 능력활용기회 여부 · 역할에 대한 의사결정 여부 · 직무의 난이도
	리더특성	<ul style="list-style-type: none"> · 성과에 따른 칭찬 여부 · 노력에 대한 칭찬 여부 · 조직원 고무 여부

변수	세부 변수	측정지표
	동료관계 특성	<ul style="list-style-type: none"> · 상호 우호성 여부 · 신뢰 여부 · 협동 여부
	조직특성	<ul style="list-style-type: none"> · 성과 보상 여부 · 역할의 발전 기회 여부 · 공헌도 보상 여부
조직몰입	정서적 몰입	<ul style="list-style-type: none"> · 조직에 대한 귀속감 여부 · 조직의 의미 여부 · 문제점 공유 여부
	계속적 몰입	<ul style="list-style-type: none"> · 조직 잔류 필요 여부 · 이직에의 거부감 여부 · 이직시 어려움 예상 여부
	규범적 몰입	<ul style="list-style-type: none"> · 관리자에 대한 의무감 · 조직 잔류 애착 여부 · 동료에 대한 의무감
직무만족	직무자체	<ul style="list-style-type: none"> · 직무자체의 만족 여부 · 담당 직무의 중요성
	동료관계	<ul style="list-style-type: none"> · 동료, 관리자의 도움 여부 · 동료에의 신뢰 여부
	감독	<ul style="list-style-type: none"> · 상사에 대한 존경심 여부 · 상사의 공정성 여부
	승진	<ul style="list-style-type: none"> · 승진을 위한 교육기회 여부 · 능력에 따른 승진 여부
학습만족도		<ul style="list-style-type: none"> · 교육훈련의 전반적인 만족도 · 교육훈련의 추천 여부 · 경력개발 도움 여부 · 전반적인 역량 향상 여부 · 새로운 지식 습득 여부 · 시간·비용의 투자가치 · 공무원 교육훈련의 재수강 여부

2. 설문지의 구성

본 연구에서 제시한 세 변수의 하위요인에 대한 가설을 검증하기 위하여 선행연구에서 나타난 영향요인을 중심으로 설문문항을 구성하였다. 인구통계학적 특성을 파악하는 6문항을 제외하고 나머지 조직분위기, 조직몰입, 직무만족, 학습만족도에 대한 문항들은 모두 개인별 인지적 측정치인 Likert 5점(전혀 그렇지 않다:1점, 매우 그렇다: 5점)의 척도로 측정하였다. 변수와 그에 따른 설문문항의 구성 및 출처는 다음 <표 3-2>과 같다.

< 표 3-2 > 설문지 구성

측정 변수		문항수	설문항목	출처
조직 분위기	직무특성	3	I. 1-3	Jones & James(1979)
	리더특성	3	I. 4-6	최소빈(2002)
	동료관계특성	3	I. 7-9	이엽(2005)
	조직특성	3	I. 10-12	이근모 외(2005) 이기백(2011)
조직몰입	정서적 몰입	3	II. 1-3	Allen & Meyer(1993)
	규범적 몰입	3	II. 4-6	신국희(2001)
	계속적 몰입	3	II. 7-9	김충식(2006) 정미숙(2009)
직무만족	직무 자체	2	III. 1-2	Smith, Kendel & Hulin(1968) 나재관(2006)
	동료관계	2	III. 3-4	
	감독	2	III. 5-6	
	승진	2	III. 7-8	
학습만족도		7	IV. 1-7	하영자(2005) 임수철(2010)
인구통계학적 특성		6	V. 1-6	-
합계		42		

3. 자료수집 및 분석방법

(1) 연구 대상 및 자료 수집 방법

설문조사는 조사원을 활용하여 1년 이내에 교육훈련을 받은 중앙부처 국가직 공무원 중에서도 행정안전부에 근무하고 있는 공무원들을 대상으로 2012년 5월 1일부터 5월 15일까지 약 15일에 걸쳐 실시하였다. 자료 수집은 배포조사법을 통해 각 조사원들이 설문대상자를 방문하여 응답자로 하여금 기입하게 한 다음 나중에 설문지를 회수하게 하는 개인적 자기기입법(personal self-administration)을 활용하였다. 설문지는 총 250부를 배포하여 241부를 회수하였고, 답변이 불성실한 응답 12부를 제외한 총 229부의 설문지를 유효 표본으로 선정하여 실증 분석에 사용하였다.

(2) 분석절차 및 방법

수집된 설문지는 SPSS 19를 사용하여 분석하였으며 구체적인 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 먼저 측정도구의 신뢰성과 타당성을 평가하기 위하여 신뢰도 분석과 요인분석을 실시하였다.

셋째, 연구모형과 가설검증을 위해서 다중회귀분석을 실시하였고, 그에 앞서 변수들 간의 관계를 살펴보기 위해 상관관계 분석도 실시하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 표본의 일반적 특성

본 연구를 위해 최근 1년 이내에 교육훈련을 받은 국가직 공무원을 대상으로 설문자료를 수집하였다. 인구통계학적 특성을 분석하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 표본의 특성은 다음의 <표 4-1>과 같다.

< 표 4-1 > 표본의 특성

구분		표본 수 (%)	구분		표본 수 (%)	
성별	남	148 (64.6%)	학력	고졸 이하	3 (1.3%)	
	여	81 (35.4%)		전문대졸	8 (3.5%)	
연령	20대	127 (55.5%)		대졸	177 (77.3%)	
	30대	75 (32.8%)		대학원졸	37 (16.2%)	
	40대	13 (5.7%)		기타	4 (1.7%)	
	50대	37.79세		기타	170 (74.2%)	
	평균	69 (30.1%)		행정직군	42 (18.3%)	
근속 기간	5년 미만	54 (23.6%)		직군	기술직군	17 (7.4%)
	5년 이상	41 (17.9%)			기타	11 (4.8%)
	10년 미만	29 (12.7%)			직급	4급 이상
	10년 이상	26 (11.4%)	5급	52 (22.7%)		
	15년 미만	5 (2.2%)	6급	31 (13.5%)		
	15년 이상	5 (2.2%)	7급	11 (4.8%)		
	20년 미만	10년 5개월	8급 이하			
	20년 이상					
	25년 미만					
	25년 이상					
30년 미만						
30년 이상						
평균						

* 표본수(N) = 229

성별의 경우 남성이 148명으로 64.6%를 차지하고 있으며, 여성은 81명으로 35.4%를 차지하고 있다.

연령대별로 살펴보면 20대는 14명으로 6.1%, 30대는 127명으로 55.5%, 40대는 75명으로 32.8%, 그리고 50대는 13명으로 5.7%를 이루고 있으며 평균 연령은 37.79세로 나타났다.

근속기간은 5년 미만이 69명으로 30.1%, 5년 이상 10년 미만이 54명으로 23.6%, 10년 이상 15년 미만 근무자가 41명으로 17.9%, 15년 이상 20년 이하가 29명으로 12.7%이다. 다음으로 20년 이상 25년 미만 근무자는 26명으로 11.4%, 25년 이상 30년 미만 근무자와 30년 이상 근무자는 각각 5명으로 2.2%를 차지하고 있고, 평균 근속기간은 10년 5개월이다.

학력은 고졸 이하가 3명으로 1.3%를 차지하고 전문대졸은 8명으로 3.5%, 대졸은 177명으로 77.3%를 차지하고 있으며, 대학원 졸업자는 37명으로 16.2%, 기타가 4명으로 1.7%를 차지하고 있다. 표본에서는 학사출신이 가장 높은 비율을 차지하고 있다.

현 직군으로는 행정직군이 170명, 74.2%로 응답자의 절반이상을 차지하고 있으며 기술직군은 42명으로 18.3%, 기타직군(별정, 연구, 계약직 등)이 17명으로 7.4%를 각각 차지하고 있다.

마지막으로 직급은 4급 이상의 응답자가 11명, 4.8%를 차지하고 있고, 5급 이상은 124명, 54.1%로 과반수 이상의 인원을 차지하고 있으며, 6급은 52명으로 22.7%, 7급은 31명으로 13.5%, 8급 이하는 11명으로 4.8%를 차지하고 있다.

본 연구의 표본은 성별의 비를 볼 때, 남성이 우세한 편이며, 연령대는 중년층이 대부분을 차지하고 있다. 이들의 평균 근속기간은 10년 5개월이며, 교육수준은 대졸과 대학원졸이 다수를 차지하고 있다. 또한 현 직군으로는 행정직군이 높은 비율을 차지하고 있으며 직급은 5급 이상이 높은 비율을 차지하고 있다.

제 2 절 측정 척도의 검증

본 연구에서 사용된 척도들은 이미 선행연구를 통해 검증받은 측정도구를 사용하였으나 변수들의 구조를 확인하기 위하여, 회귀분석에 앞서 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 즉, 측정도구의 신뢰성 검증을 위해 신뢰도 분석을, 측정도구의 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다.

1. 신뢰도 분석

본 연구에서 이용된 설문지 문항의 타당도와 신뢰도를 알아보기 위하여 신뢰성과 타당성을 평가하였다. 먼저 측정도구의 신뢰성(reliability)이란 동일한 대상이나 현상에 대하여 유사한 측정도구나 동일한 측정도구를 사용하여 반복 측정하였을 때 일관성 있는 결과를 얻는 것을 말하는 것으로 조사대상자로부터 정확하게 측정하였는가를 의미한다(남궁근, 2010: 503). 신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법, 복수양식법, 반복법, 내적일관성 분석 등이 있으나, 본 연구를 구성하는 변수들은 하나의 개념을 측정하는데 여러 항목들을 사용하고 있기 때문에 내적 일관성을 추정할 수 있는 Cronbach's α 계수를 이용하여 측정하였다. 일반적으로 신뢰도 척도인 Cronbach's Alpha(α 계수)가 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 보며, 전체 변수를 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다는 것을 나타낸다. 구체적으로 살펴보면, Cronbach's α 가 0.6 이상이면 허용할만(acceptable)하다고 보고, 0.7 이상이면 신뢰할만(reliable)하다고 보며, 0.8이상이면 매우 높다고 해석한다.

각 문항에 대한 Cronbach's α 를 사용한 신뢰도 분석 결과는 다음의 <표4-2>와 같다.

< 표 4-2 > 조사도구의 신뢰도

구분	세부변수	항목 수	설문항목		Cronbach's α
조직 분위기	직무특성	3	I. 1-3	0.827	0.865
	리더특성	3	I. 4-6	0.873	
	동료관계특성	3	I. 7-9	0.865	
	조직특성	3	I. 10-12	0.845	
조직 몰입	정서적 몰입	3	II. 1-3	0.834	0.913
	규범적 몰입	3	II. 4-6	0.786	
	계속적 몰입	3	II. 7-9	0.732	
직무 만족	직무 자체	2	III. 1-2	0.786	0.932
	동료관계	2	III. 3-4	0.772	
	감독	2	III. 5-6	0.771	
	승진	2	III. 7-8	0.848	
학습만족도		7	IV. 1-7	0.933	0.933

각 문항에 대한 Cronbach's α 를 사용한 신뢰도 분석을 한 결과 조직분위기를 측정하기 위한 설문항목의 경우 0.827과 0.873, 조직몰입을 측정하기 위한 설문항목의 경우 0.732과 0.834, 직무만족을 측정하기 위한 설문항목의 경우 0.771에서 0.848, 학습만족도를 측정하기 위한 설문항목의 경우 0.933으로 나타나 전반적으로 신뢰도가 있는 것으로 나타났다.

2. 타당성 분석

측정도구의 타당성은 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 실제에 가깝게 측정할 수 있는 정도를 의미한다. 이

는 측정도구의 대표성을 의미하는 내용타당성, 하나의 측정도구를 사용하여 측정한 결과와 다른 기준을 적용하여 측정한 결과와 비교하여 나타난 관련성의 정도를 의미하는 기준타당성, 연구자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의하여 제대로 측정되었는지의 정도를 나타내는 구성개념타당성으로 구분된다(남궁근, 2010: 492-502).

본 연구에서는 측정변수들의 타당성을 검증하기 위해 조직분위기, 조직몰입, 직무만족, 학습만족도에 관련된 세부항목에 대한 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인분석에서는 주성분 분석(principle components analysis)법으로 요인을 추출한 후, 요인들 간의 상호 독립성을 유지하기 위하여 직각 회전(varimax rotation) 방법을 이용하였다. 어느 정도의 요인적재량을 보여야 유의한 변수로 채택할 수 있는가에 대한 절대적인 기준은 없지만 보통 ± 0.3 이상이면 유의성이 있다고 할 수 있으며, 보수적인 기준으로는 ± 0.4 이상으로 잡는 경우도 있고, ± 0.5 이상이면 매우 높은 유의성을 가진 것으로 본다. 이에 따라 본 연구에서는 요인추출 과정에서 요인적재량이 0.5이하인 항목은 제거하였다.

(1) 조직분위기에 대한 요인분석

조직분위기에 대한 12개 측정문항의 타당도를 알아보기 위해 요인분석을 실시한 결과, 4개 요인으로 분류되었다. 분류된 4개의 요인들은 측정항목의 내용을 고려하여 직무특성, 리더특성, 동료관계 특성, 조직특성으로 명명하였다. 제시된 모든 요인들은 0.6 이상의 요인적재량을 나타냄으로써 각 차원별 측정개념에 속하는 항목들을 충분히 반영하고 있는 것으로 판단할 수 있다. 조직분위기 척도에 대한 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-3>과 같다.

< 표 4-3 > 조직분위기 요인분석 결과

구분		측정변수				공통성
		조직분위기				
설문문항		직무 특성	리더 특성	동료 관계 특성	조직 특성	
I -4	성과에 따른 칭찬	.133	.144	.191	.835	.772
I -5	노력에 대한 칭찬	-.030	.126	.250	.841	.786
I -6	조직원 고무	.045	.140	-.138	.857	.775
I -7	동료간 상호우호성	.883	.194	.156	-.009	.842
I -8	동료간 신뢰	.891	.148	.230	.027	.868
I -9	동료간 협동	.786	.148	.197	.130	.695
I -10	성과 보상	.152	.830	.215	.219	.806
I -11	역할의 발전 기회	.162	.870	.184	.081	.824
I -12	공헌도 보상	.188	.805	.185	.159	.743
I -1	능력활용기회	.349	.110	.776	.112	.749
I -2	역할에 대한 의사결정	.175	.312	.783	.092	.749
I -3	직무의 난이도	.155	.209	.864	.093	.823
아이겐 값(고유값)		4.969	2.012	1.294	1.157	
분산설명비율(%)		41.409	16.766	10.781	9.646	
누적분산설명비율(%)		41.409	58.175	68.956	78.602	

(2) 조직유효성에 대한 요인분석

조직유효성에 대한 17개 측정문항의 타당도를 알아보기 위해 요인분석을 실시하였다. 분석 결과, 본 연구에서 제시한 문항 중 타당성에 문제가 제기될 수 있는 1개의 문항은 삭제하였으며, 이를 제외한 측정항목이 2개의 하위요인으로 구분되어 나타났다. 이에 대해

측정항목의 내용을 고려하여 조직몰입과 직무만족으로 명명하였다. 최종적으로 제시된 모든 요인들은 0.6 이상의 요인적재량을 나타냄으로써 각 차원별 측정개념에 속하는 항목들을 적절히 반영하고 있는 것으로 판단할 수 있다. 조직유효성 척도에 대한 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-4>와 같다.

< 표 4-4 > 조직유효성 요인분석 결과

구분 설문문항		측정변수		공통성
		조직유효성		
		조직몰입	직무만족	
Ⅱ-1	조직에 대한 귀속감 여부	.725	.335	.637
Ⅱ-2	조직의 의미 여부	.795	.234	.686
Ⅱ-3	문제점 공유 여부	.758	.282	.653
Ⅱ-4	조직 잔류 필요 여부	.768	.333	.702
Ⅱ-5	이직에의 거부감 여부	.815	.028	.666
Ⅱ-6	이직시 어려움 예상 여부	.743	.076	.558
Ⅱ-7	관리자에 대한 의무감	.704	.251	.559
Ⅱ-9	동료에 대한 의무감	.774	.051	.601
Ⅲ-1	직무자체의 만족 여부	.208	.800	.684
Ⅲ-2	담당 직무의 중요성	.244	.787	.679
Ⅲ-3	동료, 관리자의 도움 여부	.157	.814	.687
Ⅲ-4	동료에의 신뢰 여부	.211	.777	.649
Ⅲ-5	상사에 대한 존경심 여부	.081	.817	.674
Ⅲ-6	상사의 공정성 여부	.094	.794	.640
Ⅲ-7	승진을 위한 교육기회 여부	.241	.820	.731
Ⅲ-8	능력에 따른 승진 여부	.257	.801	.708
아이겐 값(고유값)		7.664	2.849	
분산설명비율(%)		47.901	17.804	
누적분산설명비율(%)		47.901	65.706	

(3) 학습만족도에 대한 요인분석

학습만족도에 대한 7개 측정문항의 타당도를 알아보기 위해 요인 분석을 실시한 결과, 1개 요인으로 분류되었으며, 0.5 이상의 요인적 재량을 나타냄으로써 측정개념에 속하는 항목들을 양호하게 반영하고 있는 것으로 판단할 수 있다. 학습만족도 척도에 대한 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-5>과 같다.

< 표 4-5 > 학습만족도 요인분석 결과

구분		측정변수	공통성
설문문항		학습만족도	
Ⅱ-1	교육훈련의 전반적인 만족도	.847	.717
Ⅱ-2	교육훈련의 추천 여부	.889	.790
Ⅱ-3	경력개발 도움 여부	.866	.750
Ⅱ-4	전반적인 역량 향상 여부	.859	.738
Ⅱ-5	새로운 지식 습득 여부	.813	.660
Ⅱ-6	시간·비용의 투자가치	.875	.765
Ⅱ-7	공무원 교육훈련의 재수강 여부	.770	.593
아이겐 값(고유값)		5.013	
분산설명비율(%)		71.620	
누적분산설명비율(%)		71.620	

제 3 절 모형분석을 통한 가설검증

1. 개인특성변수에 따른 요인별 차이 검증

본 연구에서는 조사대상자의 특성에 따른 조직몰입, 직무만족, 조직분위기, 학습만족도의 수준과 집단별 차이를 검증하기 위해 t-test 와 일원분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

(1) 성별에 대한 요인별 차이검증

성별에 따른 요인별 차이에 있어서는 조직몰입, 직무만족, 직무특성, 리더특성, 학습만족도가 $p < 0.05$ 수준에서, 조직특성이 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

< 표 4-6 > 성별에 대한 요인별 차이검증

구분	요인	n	평균	표준 편차	t	유의확률	
조직몰입	남	148	3.69	0.46	2.513	.013**	
	여	81	3.44	0.86			
직무만족	남	148	3.43	0.63	2.408	.017**	
	여	81	3.21	0.70			
조직 분위기	직무특성	남	148	3.66	0.56	2.211	.029**
		여	81	3.43	0.87		
	리더특성	남	148	3.52	0.55	2.616	.010**
		여	81	3.28	0.74		
	동료관계 특성	남	148	3.76	0.52	.782	.436
		여	81	3.67	0.92		
	조직특성	남	148	3.37	0.61	4.847	.000***
		여	81	2.91	0.79		
학습만족도	남	148	3.21	0.62	2.590	.010**	
	여	81	2.98	0.74			

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

즉, 조직몰입과, 직무만족, 직무특성, 리더특성, 조직특성, 학습만족도 모두 남성이 여성보다 높게 나타나고 있다. 따라서 남성이 여성보다 업무를 통해 조직몰입과 직무만족을 인식하는 정도가 높으며, 조직에서의 능력활용기회나 의사결정의 정도, 리더에 의한 칭찬, 성과보상 등을 더욱 중요하게 인식하게 있다고 추측할 수 있다.

(2) 연령에 대한 요인별 차이검증

연령에 따른 요인별 차이에 있어서는 <표 4-7>과 같이 조직분위기 중 동료관계특성만이 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

< 표 4-7 > 연령에 대한 요인별 차이검증

구분	요인	집단별 평균				F	유의확률
		20대 (n=14)	30대 (n=127)	40대 (n=75)	50대 (n=13)		
	조직몰입	3.60	3.67	3.51	3.49	1.122	.341
	직무만족	3.39	3.39	3.29	3.25	.515	.672
조직 분위기	직무 특성	3.60	3.63	3.47	3.77	1.194	.313
	리더 특성	3.33	3.43	3.43	3.62	.479	.697
	동료 관계 특성	4.14	3.82	3.52	3.64	4.941	.002***
	조직 특성	3.29	3.29	3.06	3.15	1.824	.144
	학습만족도	3.37	3.16	3.00	3.24	1.717	.164

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

동료관계특성은 특히 20대와 30대에서 높게 나타났는데, 이는 공무원으로서 업무를 시작하게 되는 나이가 대부분 20대에서 30대임을 고려할 때 임용되어 업무를 시작하는 단계에서 업무적응과 원활한 수행을 위해서 동료관계에 대한 의존과 인식이 크게 작용하고 있음을 반영한 것으로 보인다.

(3) 근속기간에 대한 요인별 차이검증

근속기간에 따른 요인별 차이에 있어서는 <표 4-8>과 같이 조직몰입과 조직분위기 중 리더특성이 $p<0.05$ 수준에서, 동료관계특성이 $p<0.01$ 수준에서 각각 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

< 표 4-8 > 근속기간에 대한 요인별 차이검증

구분	요인	집단별 평균							F	유의확률
		5년 미만 (n=69)	5-10년 (n=54)	10-15년 (n=41)	15-20년 (n=29)	20-25년 (n=26)	25-30년 (n=5)	30년 이상 (n=5)		
	조직몰입	3.56	3.67	3.83	3.45	3.53	2.98	3.50	2.226	.042**
	직무만족	3.30	3.44	3.56	3.33	3.10	2.90	3.25	2.012	.065*
조직분위기	직무특성	3.62	3.60	3.70	3.29	3.51	3.67	3.80	1.257	.279
	리더특성	3.40	3.39	3.69	3.28	3.45	2.87	3.73	2.484	.024**
	동료관계특성	3.79	3.88	3.94	3.29	3.53	3.33	3.53	4.306	.000***
	조직특성	3.22	3.32	3.41	2.93	3.05	2.80	3.07	2.057	.059*
	학습만족도	3.07	3.21	3.26	3.06	2.98	3.40	2.77	1.127	.347

*** $p<0.01$, ** $p<0.05$, * $p<0.1$

(4) 학력에 대한 요인별 차이검증

학력에 따른 요인별 차이에 있어서는 <표 4-9>와 같이 $p < 0.05$ 수준에서 조직몰입, 직무만족, 직무특성, 리더특성, 동료관계특성, 조직특성, 학습만족도 등의 요인들이 모두 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 분석되었다. 즉, 조직몰입, 직무만족, 조직분위기, 학습만족도에 있어서 학력에 따른 차이는 없는 것으로 나타났다.

< 표 4-9 > 학력에 대한 요인별 차이검증

구분	요인	집단별 평균					F	유의 확률
		고졸 이하 (n=3)	전문대졸 (n=8)	대졸 (n=177)	대학원졸 (n=37)	기타 (n=4)		
	조직몰입	3.38	3.58	3.61	3.59	3.47	.150	.963
	직무만족	2.92	3.14	3.35	3.46	3.13	.902	.464
조직분위기	직무특성	3.67	3.88	3.57	3.66	2.83	1.687	.154
	리더특성	3.67	3.50	3.40	3.61	3.17	1.215	.305
	동료관계특성	3.33	3.54	3.73	3.81	3.75	.529	.715
	조직특성	3.11	3.13	3.24	3.15	2.58	.946	.438
	학습만족도	3.24	3.27	3.09	3.25	3.39	.697	.595

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

이는 조사대상자의 대부분이 대졸이상의 학력을 지닌 집단이기 때문에 학력이 중요한 차별적 요인이 되지 않았던 것으로 보인다.

(5) 직군에 대한 요인별 차이검증

직군에 따른 차이에 있어서도 <표 4-10>과 같이 조직몰입, 직무만족, 직무특성, 리더특성, 동료관계특성, 조직특성, 학습만족도 등의 요인들이 모두 $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 즉, 조직몰입, 직무만족, 조직분위기, 학습만족도에 있어서 직군에 따른 차이는 없는 것으로 분석되었다.

< 표 4-10 > 직군에 대한 요인별 차이검증

구분	요인	집단별 평균			F	유의확률
		행정직군 (n=170)	기술직군 (n=42)	기타 (n=17)		
조직몰입		3.61	3.58	3.56	.070	.932
직무만족		3.38	3.24	3.37	.786	.457
조직 분위 기	직무특성	3.55	3.78	3.39	2.516	.083*
	리더특성	3.44	3.41	3.43	.030	.971
	동료관계 특성	3.71	3.72	3.92	.715	.491
	조직특성	3.24	3.08	3.20	.868	.421
학습만족도		3.08	3.20	3.39	1.877	.155

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

이는 조사대상의 경우 부서별로 여러 직군이 혼합되어 근무하는 것이 일반적이기 때문에 직군이 중요한 차별적 요인이 되지 않았던 것으로 보인다.

(6) 직급에 대한 요인별 차이검증

직급에 따른 요인별 차이에 있어서는 <표 4-11>과 같이 직무특성과 학습만족도가 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

< 표 4-11 > 직급에 대한 요인별 차이검증

구분	요인	집단별 평균					F	유의확률
		4급 이상 (n=11)	5급 (n=124)	6급 (n=52)	7급 (n=31)	8급 이하 (n=11)		
	조직몰입	3.27	3.61	3.57	3.77	3.53	1.310	.267
	직무만족	3.26	3.29	3.38	3.57	3.40	1.233	.298
조직분위기	직무특성	3.42	3.61	3.68	3.70	2.61	6.740	.000***
	리더특성	3.27	3.41	3.37	3.61	3.71	1.482	.209
	동료관계특성	3.33	3.78	3.63	3.82	3.85	1.580	.180
	조직특성	3.00	3.27	3.03	3.40	3.06	2.011	.094
	학습만족도	2.49	3.12	3.13	3.18	3.68	4.631	.001***

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

2. 상관관계 분석결과

가설검증을 위한 회귀분석에 앞서 가설관계에 있는 중요변수들 간의 관계방향성의 제시와 함께 변수간의 관계성에 대한 대체적인 전망을 할 수 있는 상관관계분석을 통해 실증분석에 포함된 제 변수들 간의 상관관계를 파악하였다. 상관관계 분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 가지고 변화하는가를 알아 보기 위해서 적용되는 것으로, 일반적으로 상관계수의 절대값이 0.2 보다 작으면 상관관계가 없거나 무시해도 좋으며, 절대값이 0.2에서 0.4정도면 약한 상관관계, 0.6이상이면 강한 상관관계로 볼 수 있다. 그러나 독립변수들 간의 상관관계가 0.8이상이면 다중공선성(multi-collinearity)을 우려해 봐야 한다. 본 연구에서는 피어슨 상관관계분석(Pearson Correlation analysis) 방법을 이용하여 분석을 실시하였으며, 분석 결과는 <표 4-12>와 같다.

먼저 변수의 세부요인들 간의 상관관계를 구체적으로 살펴보면 조직분위기의 직무특성은 리더특성과 $p < 0.05$ 의 수준에서 0.160의 상관관계를 보였으며, 동료관계특성과 0.353, 조직특성과 0.264, 조직몰입과 0.440, 직무만족과 0.260, 학습만족도와는 0.249로 각각 $p < 0.01$ 의 수준에서 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다.

조직분위기의 리더특성은 $p < 0.01$ 의 수준에서 동료관계특성과 0.406, 조직특성과 0.498, 조직몰입과 0.554, 직무만족과 0.523, 학습만족도와는 0.382의 정(+)의 상관관계를 나타내고 있으며, 조직분위기의 동료관계특성은 $p < 0.01$ 의 수준에서 조직분위기의 조직특성과 0.495, 조직몰입과 0.646, 직무만족과 0.459, 학습만족도와는 0.426의 정(+)의 상관관계를 보였다.

조직분위기의 조직특성은 $p < 0.01$ 의 수준에서 조직몰입과 0.625, 직무만족과 0.598, 학습만족도와는 0.602의 정(+)의 상관관계를 가진

다. 조직몰입은 $p < 0.01$ 의 수준에서 직무만족과 0.464, 학습만족도와는 0.483의 정(+)의 상관관계를 나타내며, 직무만족은 학습만족도와 $p < 0.01$ 의 수준에서 0.415의 상관관계를 보였다.

< 표 4-12 > 각 변수간의 상관관계 분석

변수		1	2	3	4	5	6	7
1. 조직위기 - 직무 특성	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
	N	229						
2. 조직위기 - 리더 특성	Pearson Correlation		1					
	Sig. (2-tailed)	.160*						
	N	229	229					
3. 조직위기 - 동료 관계 특성	Pearson Correlation			1				
	Sig. (2-tailed)	.353**	.406**					
	N	229	229	229				
4. 조직위기 - 조직 특성	Pearson Correlation				1			
	Sig. (2-tailed)	.264**	.498**	.495**				
	N	229	229	229	229			
5. 조직 몰입	Pearson Correlation					1		
	Sig. (2-tailed)	.440**	.554**	.646**	.625**			
	N	229	229	229	229	229		
6. 직무 만족	Pearson Correlation						1	
	Sig. (2-tailed)	.260**	.523**	.459**	.598**	.464**		
	N	229	229	229	229	229	229	
7. 학습 만족도	Pearson Correlation							1
	Sig. (2-tailed)	.249**	.382**	.426**	.602**	.483**	.415**	
	N	229	229	229	229	229	229	229

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. 회귀분석에 의한 가설검증

본 연구에서는 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석은 회귀모형의 적합도를 분석할 수 있을 뿐만 아니라 여러 독립변수들이 종속변수를 설명하는 정도와 표준회귀계수 값을 통해 종속변수에 대한 독립변수들의 상대적인 기여도 등을 파악할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 조직분위기의 세부변수인 직무특성, 리더특성, 동료관계특성, 조직특성과 조직유효성의 세부변수인 조직몰입과 직무만족, 공무원교육의 학습만족도 미치는 영향을 분석하고자 다중회귀분석을 수행하였다.

(1) 조직유효성과 학습만족도의 관계 : 가설 1의 검증

본 연구의 가설 1 ‘조직유효성은 공무원의 교육훈련 학습만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-13>과 같다.

< 표 4-13 > 조직유효성이 학습만족도에 미치는 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.909	.240		3.787	.000
조직몰입	.387	.067	.370	5.806***	.000
직무만족	.246	.064	.243	3.816***	.000
수정된 R ² = 0.273 , F-value = 43.902					

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

분석결과에 따르면 조직유효성이 공무원 교육훈련의 학습만족도

를 설명하는 설명력은 27.3%(수정된 $R^2 = 0.273$)로 나타났으며, F값은 43.902이고 유의확률이 .000이므로 가설 1인 조직유효성은 공무원교육의 학습만족도에 정(+)의 영향을 미친다고 할 수 있다.

세부 요인별로 살펴보면, 조직몰입이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 효과는 Beta=0.370, t=5.806으로 p<0.01 수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무만족의 경우 Beta=0.243, t=3.816으로 학습만족도에 p<0.01 수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 조직몰입이 높을수록 공무원 교육훈련의 학습만족도가 증가하고, 직무만족이 높을수록 공무원 교육훈련의 학습만족도가 증가한다고 볼 수 있으므로 연구가설 1-1, 1-2가 지지되었다.

(2) 조직분위기와 학습만족도의 관계 : 가설 2의 검증

가설 2인 ‘공무원이 인식하는 조직분위기는 공무원의 교육훈련 학습만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-14>과 같다.

< 표 4-14 > 조직분위기가 학습만족도에 미치는 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.688	.259		2.656	.008
직무특성	.060	.054	.062	1.100	.273
리더특성	.083	.065	.078	1.274	.204
동료관계특성	.132	.062	.135	2.127**	.035
조직특성	.451	.061	.480	7.377***	.000
수정된 $R^2 = 0.381$, F-value = 36.089					

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

분석결과에 따르면 조직분위기가 공무원 교육훈련의 학습만족도를 설명하는 설명력은 38.1%(수정된 $R^2 = 0.381$)로 나타났으며, F값은 36.089이고 조직분위기의 4개의 하위요인 가운데 조직특성과 동료관계특성 순으로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 2는 부분적으로 수용되었다.

세부 요인별로 살펴보면, 조직분위기가 공무원교육의 학습만족도에 미치는 효과는 동료관계특성이 $Beta=0.135$, $t=2.127$ 로 $p<0.05$ 수준에서 긍정적인 영향을 미치고, 조직특성은 $Beta=0.480$, $t=7.377$ 으로 $p<0.01$ 수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 조직분위기중 동료관계특성이 협조적이고, 조직특성(조직보상)이 긍정적일수록 공무원교육의 학습만족도가 증가한다고 할 수 있으므로 연구가설 2-3, 2-4가 지지되었다.

반면, 직무특성, 리더특성과 학습만족도의 p값은 유의하지 않은 것으로 나타나 영가설을 기각하지 못하였고, 연구가설 2-1, 2-2를 지지하지 못하는 것으로 나타났다

(3) 조직분위기와 조직유효성의 관계 : 가설 3의 검증

가설 3인 ‘공무원이 인식하는 조직분위기는 조직유효성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.’를 검증하기 위해 조직분위기의 세부요인과 조직유효성의 세부요인별로 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 조직분위기와 조직몰입

조직분위기와 조직몰입의 관계에 대한 회귀분석결과인 <표 4-15>에 따르면 조직분위기가 조직몰입을 설명하는 설명력은 61.2%(수정된 $R^2 = 0.612$)로 나타났으며, F값은 91.032이고 조직분위기의 4개의 하위요인 모두 유의확률이 .000이므로 조직분위기는 통

계적으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 할 수 있다.

< 표 4-15 > 조직분위기가 조직몰입에 미치는 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.082	.196			.677
직무특성	.193	.041	.209	4.704***	.000
리더특성	.247	.049	.244	5.003***	.000
동료관계특성	.311	.047	.333	6.610***	.000
조직특성	.255	.046	.284	5.520***	.000
수정된 R ² = .612, F-value = 91.032**					

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

세부요인별로 살펴보면, 조직분위기가 조직몰입에 미치는 효과는 직무특성이 Beta=0.209, t=4.704, 리더특성이 Beta=0.244, t=5.003, 동료관계특성이 Beta=0.333, t=6.610, 조직특성이 Beta=0.284, t=5.520으로 모두 p<0.01 수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 조직분위기중 직무특성이 바람직할수록, 리더특성(리더지원)이 많을수록, 동료관계특성이 협조적일수록, 조직특성(조직보상)이 긍정적일수록 조직몰입이 증가한다고 할 수 있으므로 연구가설 3-1, 3-2, 3-3, 3-4가 지지되었다.

2) 조직분위기와 직무만족

조직분위기와 직무만족의 관계에 대한 회귀분석결과인 <표 4-16>에 따르면 조직분위기가 직무만족을 설명하는 설명력은 43.8%(수정된 R² = 0.438)로 나타났으며, F값은 45.356이고 조직분위

기의 하위요인 중 리더특성과 동료관계특성, 조직특성이 통계적으로 유의한 것으로 나타나 조직분위기는 부분적으로 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

< 표 4-16 > 조직분위기가 직무만족에 미치는 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.524	.244		2.146	.033
직무특성	.065	.051	.068	1.268	.206
리더특성	.281	.062	.267	4.553***	.000
동료관계특성	.135	.059	.140	2.302**	.022
조직특성	.352	.058	.378	6.101***	.000
수정된 R ² = 0.438, F value = 45.356					

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

세부요인별로 살펴보면, 조직분위기가 직무만족에 미치는 효과는 리더특성이 Beta=0.267, t=4.553, 조직특성이 Beta=0.378, t=6.101 으로 p<0.01 수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 동료관계특성은 Beta=0.140, t=2.302 으로 p<0.05 수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직분위기 중 리더특성(리더지원)이 많을수록, 동료관계특성이 협조적일수록, 조직특성(조직보상)이 긍정적일수록 조직몰입이 증가한다고 할 수 있으므로 연구가설 3-6, 3-7, 3-8이 지지되었다.

반면 직무특성은 p값은 유의하지 않은 것으로 나타나 영가설을 기각하지 못하였고, 연구가설 3-5를 지지하지 못하는 것으로 나타났다.

(4) 조직분위기와 조직유효성의 상호작용효과가 공무원교육의 학습만족도에 미치는 관계 : 가설 4의 검증

마지막으로 가설 4인 ‘공무원이 인식하는 조직분위기와 조직유효성의 상호작용효과는 공무원교육의 학습만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검증하기 위해 3단계를 분리하여 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 조직몰입과 직무만족을 독립변수에 동시에 투입하여 종속변수인 학습만족도와와의 관계를 보는 회귀분석 결과이고, 2단계는 조절변수인 조직분위기의 직무특성, 리더특성, 동료관계특성, 조직특성을 각각 1단계 변수에 추가한 결과이다. 3단계는 곱 모형으로 두 가지 독립변수와 조절변수인 조직분위기의 역할을 포함하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 곱 모형에서 상호작용항만 유의적이라면 순수 조절변수라고 볼 수 있으며, 상호작용과 조절변수가 둘 다 유의적이라면 유사조절 변수이다. 한편, 조절변수만 유의적이라면 이는 조절변수라기 보다는 독립변수로 보아야 할 것이며, 상호작용항과 둘 다 유의적이지 못하면 조절변수는 그다지 중요하지 않는 변수로 볼 수 있다.

한편 그 과정에서 상호작용항을 독립변수로 포함시킴으로서 발생할 수 있는 다중공선성(multicollinearity), 척도의 종속성의 위험 등을 줄이고자 평균변환(mean centering)을 활용하였다.

1) 직무특성과 조직유효성의 상호작용효과

가설 4-1과 가설 4-2인 조직유효성(조직몰입, 직무만족)과 공무원교육훈련의 학습만족도와의 관계에서 직무특성과의 상호작용효과를 검증하기 위하여 <표 4-17>과 같이 계층적 회귀분석을 실시하였다.

학습만족도를 종속변수로 하는 2단계 회귀식에 조직몰입 및 직무만족과 조절변수인 직무특성을 투입한 회귀분석 결과 통계적으로

유의하지 않게 나타났으며, 또한 직무특성의 상호작용효과를 검증하기 위하여 각 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 모두 투입한 3단계의 회귀분석 결과도 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

그 결과 조직분위기의 직무특성은 조직유효성(조직몰입, 직무만족)과 학습만족도와의 관계에서 상호작용효과가 없는 것으로 나타나 연구가설 4-1과 4-2는 지지되지 못하는 것으로 나타났다.

<표 4-17> 조직유효성과 학습만족도에 대한
직무특성의 상호작용효과 (평균변환)

	모형 1		모형 2		모형 3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
독립변수						
조직몰입(A)	0.370	5.806***	0.359	5.210***	0.311	1.361
직무만족(B)	0.243	3.816***	0.241	3.769***	0.439	1.128
직무특성(C)			0.028	0.446	0.163	0.567
독립변수×조절변수						
A×C					0.078	0.199
B×C					-0.302	-0.512
R ²	0.280		0.280		0.281	
△R ²	0.280		0.001		0.001	
△F	43.902		0.199		0.142	
Sig. △F	.000		.656		.867	

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

2) 리더특성과 조직유효성의 상호작용효과

가설 4-3과 가설 4-4인 조직유효성(조직몰입, 직무만족)과 공무원 교육훈련의 학습만족도와의 관계에서 리더특성과의 상호작용효과를 검증하기 위하여 <표 4-18>과 같이 계층적 회귀분석을 실시하였다.

학습만족도를 종속변수로 하는 2단계 회귀식에 조직몰입 및 직무만족과 조절변수인 리더특성을 투입한 회귀분석 결과 통계적으로

유의하지 않게 나타났으며, 또한 리더특성의 상호작용효과를 검증하기 위하여 각 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 모두 투입한 3단계의 회귀분석 결과도 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

그 결과 조직분위기의 리더특성은 조직유효성(조직몰입, 직무만족)과 학습만족도와의 관계에서 상호작용효과가 없는 것으로 나타나 연구가설 4-3과 4-4는 지지되지 못하는 것으로 나타났다.

< 표 4-18 > 조직유효성과 학습만족도에 대한 리더특성의 상호작용효과 (평균변환)

	모형 1		모형 2		모형 3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
독립변수						
조직몰입(A)	0.370	5.806***	0.337	4.824***	.229	.972
직무만족(B)	0.243	3.816***	0.215	3.150***	.655	1.860
리더특성(C)			0.083	1.145	.361	1.291
독립변수×조절변수						
A×C					.212	.467
B×C					-.749	-1.255
R ²	0.280		0.284		0.289	
△R ²	0.280		.004		.005	
△F	43.902		1.311		.848	
Sig. △F	.000		.253		.430	

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

3) 동료관계특성과 조직유효성의 상호작용효과

가설 4-5과 가설 4-6인 조직유효성(조직몰입, 직무만족)과 공무원 교육훈련의 학습만족도와의 관계에서 동료관계특성과의 상호작용효과를 검증하기 위하여 <표 4-19>와 같이 계층적 회귀분석을 실시하였다.

학습만족도를 종속변수로 하는 2단계 회귀식에 조직몰입 및 직무

만족과 조절변수인 동료관계특성을 투입한 회귀분석 결과 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

그리고 동료관계특성의 상호작용효과를 검증하기 위하여 각 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 모두 투입한 3단계의 회귀분석 결과에서는 동료관계특성이 $p < 0.05$ 수준에서 유의하게 나타났지만, 상호작용효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

그 결과 조직분위기의 동료관계특성은 조직유효성(조직몰입, 직무만족)과 학습만족도와의 관계에서 상호작용효과가 없는 것으로 나타나 연구가설 4-5과 4-6는 지지되지 못하는 것으로 나타났다.

< 표 4-19 > 조직유효성과 학습만족도에 대한
동료관계특성의 상호작용효과 (평균변환)

	모형 1		모형 2		모형 3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
독립변수						
조직몰입(A)	.370	5.806***	.294	3.878***	.256	1.243
직무만족(B)	.243	3.816***	.215	3.302***	.774	2.095**
동료관계특성(C)			.137	1.813	.580	2.261**
독립변수×조절변수						
A×C					.035	.096
B×C					-.868	-1.503
R ²	0.280		0.290		0.301	
△R ²	0.280		0.010		0.010	
△F	43.902		3.286		1.655	
Sig. △F	.000		.071		0.193	

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

4) 조직특성과 조직유효성의 상호작용효과

가설 4-7과 가설 4-8인 조직유효성(조직몰입, 직무만족)과 공무원 교육훈련의 학습만족도와의 관계에서 조직특성과의 상호작용효과를 검증하기 위하여 <표 4-20>과 같이 계층적 회귀분석을 실시하였다.

<표 4-20> 조직유효성과 학습만족도에 대한
조직특성의 상호작용효과 (평균변환)

	모형 1		모형 2		모형 3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
독립변수						
조직몰입(A)	.370	5.806***	.166	2.447**	.030	.173
직무만족(B)	.243	3.816***	.062	.943	.732	2.651***
조직특성(C)			.461	6.158***	.935	3.484***
독립변수×조절변수						
A×C					.310	.832
B×C					-1.216	-2.482**
R ²	0.280		0.384		0.401	
△R ²	0.280		0.104		0.017	
△F	43.902		37.919		3.184	
Sig. △F	.000		.000		.043	

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

학습만족도를 종속변수로 하는 2단계 회귀식에 조직몰입 및 직무만족과 조절변수인 조직특성을 투입한 회귀분석 결과 직무특성이 p<0.01 수준에서 유의하게 나타났다.

또한 조직특성의 상호작용효과를 검증하기 위하여 각 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 모두 투입한 3단계의 회귀분석 결과, 조직특성이 p<0.01 수준에서 통계적으로 유의하지만 음(-)의 영향을 가지는 것으로 나타났다.

그 결과 조직분위기의 조직특성은 조직몰입과 학습만족도와의 관계에서는 상호작용효과가 없고, 직무만족과 학습만족도와의 관계에서는 음(-)의 상호작용효과가 있는 것으로 나타나 연구가설 4-7과 4-8는 지지되지 못하는 것으로 나타났다.

이상과 같은 가설 검증을 요약하면 다음 <표 4-21>와 같이 나타낼 수 있다.

<표 4-21> 가설 검증 및 결과 요약

가설 1. 조직유효성은 공무원의 교육훈련 학습만족도에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.		
가설 1-1	조직몰입이 높을수록 공무원 교육훈련의 학습 만족도는 증가할 것이다.	채택
가설 1-2	직무만족이 높을수록 공무원 교육훈련의 학습 만족도는 증가할 것이다.	채택
가설 2. 공무원이 인식하는 조직분위기는 공무원의 교육훈련 학습만족도에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.		
가설 2-1	공무원 조직의 직무특성이 바람직할수록 공무 원 교육훈련의 학습만족도는 증가할 것이다.	기각
가설 2-2	공무원 조직의 리더특성(리더지원)이 많을수록 공무원 교육훈련의 학습만족도는 증가할 것이 다.	기각
가설 2-3	공무원조직의 동료관계특성이 협조적일수록 공 무원 교육훈련의 학습만족도는 증가할 것이다.	채택
가설 2-4	공무원조직의 조직특성(조직보상)이 긍정적일 수록 공무원 교육훈련의 학습만족도는 증가할 것이다.	채택
가설 3. 공무원이 인식하는 조직분위기는 조직유효성에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.		
가설 3-1	공무원 조직의 직무특성이 바람직할수록 조직 몰입은 증가할 것이다.	채택
가설 3-2	공무원 조직의 리더특성(리더지원)이 많을수록 조직몰입은 증가할 것이다.	채택
가설 3-3	공무원 조직의 동료관계특성이 협조적일수록 조직몰입은 증가할 것이다.	채택
가설 3-4	공무원 조직의 조직특성(조직보상)이 긍정적일 수록 조직몰입은 증가할 것이다.	채택
가설 3-5	공무원 조직의 직무특성이 바람직할수록 직무 만족은 증가할 것이다.	기각

가설 3-6	공무원 조직의 리더특성(리더지원)이 많을수록 직무만족은 증가할 것이다.	채택
가설 3-7	공무원 조직의 동료관계특성이 협조적일수록 직무만족은 증가할 것이다.	채택
가설 3-8	공무원 조직의 조직특성(조직보상)이 긍정적일수록 직무만족은 증가할 것이다.	채택
가설 4. 공무원이 인식하는 조직분위기와 조직유효성의 상호작용효과는 공무원교육의 학습만족도에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다		
가설 4-1	공무원 조직의 직무특성이 바람직할수록 조직몰입이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.	기각
가설 4-2	공무원 조직의 직무특성이 바람직할수록 직무만족이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.	기각
가설 4-3	공무원 조직의 리더특성(리더지원)이 많을수록 조직몰입이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.	기각
가설 4-4	공무원 조직의 리더특성(리더지원)이 많을수록 직무만족이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.	기각
가설 4-5	공무원조직의 동료관계특성이 협조적일수록 조직몰입이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.	기각
가설 4-6	공무원조직의 동료관계특성이 협조적일수록 직무만족이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.	기각
가설 4-7	공무원조직의 조직특성(조직보상)이 긍정적일수록 조직몰입이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.	기각
가설 4-8	공무원조직의 조직특성(조직보상)이 긍정적일수록 직무만족이 공무원 교육훈련의 학습만족도에 미치는 긍정적 영향이 커질 것이다.	기각

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약 및 정책적 함의

1. 연구결과

본 연구에서는 조직분위기가 조직유효성과 공무원 교육의 학습만족도에 미치는 영향을 검증하고, 조직분위기가 조직유효성과 공무원 교육의 학습만족도에 상호작용효과를 미치는지를 실증검증을 통해 분석하고자 하였다. 이를 통해 공공조직의 효율성을 높이기 위한 조직 자체의 지원적 분위기 조성 및 조직구성원인 공무원의 역량 향상을 위한 다양한 교육훈련과정 활성화를 위한 정책적 시사점 등을 제시하는데 초점을 두었다.

이를 위해 조직분위기, 조직유효성, 공무원 교육의 학습만족도에 관한 선행연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고 이와 관련한 세부 요인들을 도출하여 설문지를 작성하였다. 작성된 설문지는 중앙부처 국가직 공무원 재직자를 대상으로 배포하여 자료를 수집하였으며, 총 229부의 유효한 설문지를 수거하여 SPSS 통계 패키지를 이용한 통계분석을 실시하였다. 분석된 결과를 바탕으로 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직유효성과 공무원 교육의 학습만족도와의 관계에 대한 가설에서 조직유효성의 하위요인인 조직몰입과 직무만족은 모두 공무원 교육의 학습만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직에 대한 귀속감과 문제점 공유 여부, 조직 잔류의 필요성, 관리자와 동료에 대한 의무감, 담당 직무의 중요성, 능력에 따른 승진 가능성, 동료와 상사에 대한 신뢰와 존경심 등이 공무원 교육의 학습만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 공무원이 인식하는 조직분위기와 공무원 교육훈련 학습만족도와의 관계에서는 조직분위기의 구성변수 중 동료관계특성과 조직특성이 학습만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으나, 직무특성과 리더특성은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 동료와의 상호우호성, 신뢰와 협동관계의 구축 여부, 능력의 발전기회와 성과에 따른 보상이 이루어지는지의 여부가 직무의 난이도나 관리자의 리더십 등보다 공무원 교육훈련의 학습만족도에 더 중요한 요인으로 작용하는 것으로 나타났다.

셋째, 공무원이 인식하는 조직분위기와 조직유효성의 관계에서 조직분위기의 구성변수 중 리더특성, 동료관계특성, 조직특성은 조직몰입과 직무만족에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 직무특성은 조직몰입에는 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으나, 직무만족에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 비록 직무에 따른 성취감이나 난이도 등이 조직유효성에 미치는 영향이 상대적으로 낮게 낮지만, 공공조직에서 형성되어 있는 무형의 조직분위기가 여러 가지 상황에서 구성원들의 조직만족과 직무만족을 높이는 효과를 가지고 있으며, 따라서 조직의 효율성을 높이는 중요한 요인으로 기능하고 있음을 의미한다.

넷째, 조직분위기와 조직유효성의 구성요인들이 공무원 교육의 학습만족도에 미치는 상호작용효과에 대해서는 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 조직몰입과 조직분위기의 구성변수들 간의 상호작용효과는 공무원 교육의 학습만족도에 유의한 영향을 미치지 않았고, 직무만족과 조직분위기의 구성변수들 간의 상호작용효과에서는 조직특성만이 음(-)의 상호작용효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 조직분위기와 조직유효성이 공무원 교육의 학습만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것은 하지만, 조직분위기가 조직유효성과 상호작용하여 추가적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

2. 정책적 함의

본 연구에서는 조직분위기와 조직유효성, 공무원 교육의 학습만족도 간의 관련성을 검증하기 위해 중앙부처 국가직 공무원을 대상으로 자료를 수집하여 분석하였다. 이를 통해 민간조직이 아닌 공공조직의 경우에도 조직의 효율성과 조직구성원에 대한 교육훈련 효과를 높이기 위해 조직분위기의 개선을 위한 노력이 필요한 것인지에 대한 문제의식을 가질 수 있었으며, 이상의 실증분석을 통해 도출된 결과를 바탕으로 이끌어낼 수 있는 정책적 함의는 다음과 같다.

우선, 조직유효성은 공무원 교육의 학습만족도를 높이는데 중요한 역할을 하므로, 공무원 교육의 효과를 제고하기 위해서는 조직몰입과 직무만족을 높일 수 있는 방안을 마련해야 한다. 즉, 새 직장으로의 이직을 고려하거나 직장을 그만두고 싶은 생각이 들지 않도록 조직에 대한 강한 소속감과 애착을 느끼게 만들고 동시에, 자신의 직무에서 최대한의 능력을 발휘할 수 있게 만들어야 한다. 따라서 명확한 직무분석을 통하여 적정인력을 충원하는 한편 조직구성원들이 조직에 속해 있다는 긍지를 느끼게 하고 과업집단에서 자신이 유용하다는 것을 인식시킬 필요가 있다.

또한, 조직분위기도 공무원 교육의 학습만족도를 높이는데 중요한 역할을 하며, 특히 동료관계의 우호성과 적절한 보상이 이루어지는지의 여부가 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 업무공백에 대한 우려로 인해 적극적으로 교육에 참여하기 어려운 현실을 고려해볼 때, 교육 참여를 위한 공백발생시 이를 보완해줄 수 있는 우호적인 동료관계의 존재와 교육을 통한 역량 향상시 적절히 보상해주는 성과위주의 풍토조성이 공무원 교육의 효과를 향상시키는 중요한 방안이 될 수 있음을 의미한다. 그러므로 교육훈련의 활성화를 위해서는 조직 내에서 동료와 상사의 관계, 과업집단과의 관계가

우호적이 될 수 있도록 관리자와 여러 조직구성원들이 서로의 의견을 경청하면서 문제점을 개방적으로 해결하고자 하는 노력을 기울이는 한편, 과업수행에 대한 적절한 보상과 승진의 공정성을 확보하도록 할 필요가 있다.

그리고, 공무원이 인식하는 조직분위기가 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치며, 특히, 리더특성, 동료관계특성, 조직특성이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타난 만큼 조직내부의 지나친 경쟁보다는 구성원간의 호의적인 관계 속에서 과업구조에 대한 기준과 체계를 갖추도록 할 필요가 있다. 또한 직무특성이 상대적으로 영향력이 약한 것은 업무에 익숙해질 만하면 바뀌는 현재의 잦은 순환보직체제에도 기인한다고 볼 수 있으므로 순환보직의 적정기간을 설정하고 엄격히 준수하도록 할 필요가 있다. 그리고 개인의 잠재력과 능력을 발휘할 수 있는 적재적소에 배치될 수 있도록 관리자가 지속적으로 노력하는 한편 구성원에 대한 배려와 동기 유발 등을 병행해 나가야 할 것이다.

마지막으로, 조직행위가 사람을 중심으로 전개되고 있고, 조직활동이 이러한 사람을 통하여 목표를 달성하는 과정이라고 할 수 있으므로 부서의 장이나 관리자의 리더십이 조직분위기와 조직을 변화시키는 중요한 요인이 될 수 있다는 것을 인식할 필요가 있다. 조직분위기가 조직유효성에 미치는 영향에서 확인되었듯이 업무에 있어서 큰 차이가 없음에도 부서의 관리자에 따라 조직의 분위기가 현저하게 달라질 수 있다. 그러므로 조직의 목표달성에 공헌할 수 있도록 직원들의 의욕을 북돋우고, 능력을 활성화하고 개발시킬 수 있는 리더십의 개발이 필요하다. 즉, 관리자는 조직 내의 각 활동집단에 대하여 조직목표의 결정에 참여하고 그 실현에 책임감을 가지도록 하는 동시에 서로의 의사소통과 협동을 원활히 함으로써 상호작용을 촉진하도록 영향력을 발휘할 필요가 있다. 이러한 관리자의

리더십 향상을 통해 조직분위기를 변화시켜 나간다면 더 높은 수준의 직무만족과 조직몰입을 지향함으로써 조직의 발전에도 도움이 될 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 중앙부처 국가직 공무원들을 대상으로 공무원교육훈련의 학습만족도에 영향을 미치는 조직분위기와 조직유효성의 세부요인들을 체계적으로 분류하고 영향관계를 파악하여 정책적 함의를 도출하고자 하였으나 다음과 같은 한계점을 지닌다.

첫째, 본 연구는 중앙부처 국가직 공무원 중에서도 특히 행정안전부에 근무하는 직원들을 대상으로 하였기에 본 연구에서 얻어진 분석결과를 대해 일반화시키는데 한계가 있었다. 따라서 연구결과의 일반화를 위해서는 보다 다양한 부처의 재직자를 대상으로 연구를 진행할 필요가 있다.

둘째, 연구방법상 본 연구는 설문조사를 통하여 자료를 수집하고 분석하였는데, 조사과정에서 무응답이나 불성실한 응답, 명확한 응답의 기피 등으로 인한 통계상의 오차 한계를 피할 수 없고 깊이 있는 조사를 진행하지 못하였다. 설문조사법이 가지는 문제점을 보완하기 위하여 사례연구, 면접, 관찰 등과 같은 방법을 사용한 보완 연구가 필요할 것이다.

셋째, 조직분위기, 조직유효성, 학습만족도를 측정함에 있어 구성원들이 지각하는 개인 심리적 측면에 기준을 둬으로써 외적 측면까지 통합하지 못하였고 응답자의 인지적 특성이 반영될 수 있다는 한계점이 있다.

넷째, 공무원 교육의 학습만족도에 영향을 미치는 변인에는 조직분위기와 조직유효성 외에 다른 변인이 있을 수 있으나 본 연구에서는 이를 통제하지 못하였다.

앞으로의 연구는 좀 더 구체적으로 세부요인들을 분류하고, 다양한 인구통계학적 변수를 고려하여 좀 더 세분화된 분석이 이루어져야 할 것이다.

< 참고문헌 >

1. 국내문헌 및 연구논문

- 강성철 외. (1999). 「새 인사행정론」, 대영문화사.
- 권영희. (2010). 학점은행제 이용 성인학습자의 학습만족도에 미치는 영향 요인, 고려대학교 석사학위 논문.
- 김귀영·송석휘. (2006). 직무능력향상을 위한 공무원교육훈련제도 개선방안, 서울시정개발연구원.
- 김막래. (2010). 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향: 국공립대학과 사립대학의 비교 연구, 광운대학교 박사학위 논문.
- 김성현. (2009). 이러닝 학습자의 지각된 유용성과 용이성이 학습 몰입과 학습 만족도에 미치는 영향, 숙명여자대학교 석사학위 논문.
- 김은희. (2012). 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 실증적 연구, 동신대학교 석사학위 논문.
- 김정식. (2002). 공무원 교육훈련 효과성에 영향을 미치는 요인연구, 성균관대학교 석사학위 논문.
- 김종재. (1991). 「조직행위론」, 박영사.
- 김지연. (2010). 사이버교육훈련전이의 영향요인 연구: 서울시 기초자치단체 공무원 인식을 중심으로, 서울시립대학교 석사학위 논문.
- 김진해. (2011). 교대근무제 기반 공공기관의 조직유효성 결정 요인에 관한 연구, 단국대학교 박사학위 논문.
- 김충식. (2006). 임파워먼트와 조직분위기가 조직유효성에 미치는 영향 연구, 배재대학교 석사학위 논문.
- 나재관. (2006). 조직분위기가 중등학교 체육교사의 임파워먼트와 조직

- 유효성에 미치는 영향, 부산대학교 석사학위 논문.
- 남궁근. (2010). 「행정조사방법론」, 법문사.
- 민경호. (2005). 「조직행동론」, 무역경영사.
- 박동서. (2001). 「인사행정론」, 법문사.
- 박선옥. (2009). 공무원 사이버교육 학습만족도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 이화여자대학교 석사학위 논문.
- 박일연. (1998). 지역사회복지관 중간관리자의 지지적 수퍼비전이 워커들의 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구: 전북지역 사회복지관을 중심으로, 숭실대학교 석사학위 논문.
- 박천오 외. (2007). 「인사행정의 이해」, 법문사.
- _____ · 강제상 · 권경득 · 조성한 · 박홍엽. (2010). 「현대인사행정론」 제2판, 법문사.
- 박현아. (2009). 공무원 사이버교육 학습만족도의 영향요인: 사천시 공무원을 중심으로, 경상대학교 석사학위 논문.
- 박혜정. (2009). 항공사 객실팀의 조직분위기, 팀승무원의 조직몰입, 조직시민행동이 서비스수행에 미치는 영향, 세종대학교 박사학위 논문.
- 서보현. (2011). 지방교육행정공무원 교육훈련 개선방안: 상시학습을 중심으로, 경상대학교 석사학위 논문.
- 송교석. (2005). 「조직관리론」, 학문사.
- 신국희. (2001). 임파워먼트와 조직분위기가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 배재대학교 박사학위 논문.
- 신유근. (1995). 「조직행위론」, 다산출판사.
- 오상석. (2009). 조직분위기, 임파워먼트, 조직지원인식이 조직구성원 태도에 미치는 영향에 관한 연구, 동아대학교 석사학위 논문.
- 오석홍. (2009). 「인사행정론」 제6판, 박영사.
- 오인근. (2003). 사회복지사가 지각한 직무특성이 조직몰입에 미치는

- 영향에 관한 연구, 연세대학교 석사학위 논문.
- 유기현. (2002). 「조직행동론」 제4판, 무역경영사.
- 유민봉. (2010). 「한국인사행정론」 제3판, 박영사.
- _____ · 임도빈. (2010). 「인사행정론」, 박영사.
- 유영선. (2010). 보건대학원 졸업생들의 교육효과와 학습만족도, 연세대학교 석사학위 논문.
- 유평준. (2003). 원격대학원 온라인 수업의 학습참여도, 학업성취도 및 학습만족도에 미치는 학습자 관련 변인, 「교육정보방송연구」. 제9권 제4호.
- 유피터. (2008). 연구개발인력의 직무스트레스가 조직유효성에 미치는 영향요인에 관한 연구: 서울시 IT벤처기업을 중심으로, 호서대학교 박사학위 논문.
- 이근모 · 김인형 · 권세창. (2005). 남자대학농구팀의 조직분위기가 임파워먼트 및 조직효과성에 미치는 영향, 「한국스포츠사회학회지」 18(3), pp. 497-510.
- 이기백. (2011). 축구선수들이 지각한 조직분위기가 임파워먼트 및 팀 성과에 미치는 영향, 대구대학교 박사학위 논문.
- 이미숙. (2007). 호텔 종사원의 교육훈련 인식이 내재화와 직무몰입에 미치는 영향, 경기대학교 석사학위 논문.
- 이엽. (2005). 프로야구단 프런트의 조직분위기가 조직효과성에 미치는 영향, 단국대학교 석사학위 논문.
- 이영은. (2011). 학습동아리 참여공무원의 집단효능감 및 자기주도 학습능력이 학습만족도에 미치는 영향, 숭실대학교 박사학위 논문.
- 이윤혜. (2009). 교육대학원 교과과정 교육만족도에 대한 연구: 서울 소재 교육대학원 일반사회교육전공 학생들을 대상으로, 고려대학교 석사학위논문.

- 이태구. (2008). 조직풍토가 조직몰입에 미치는 효과에 관한 실증연구: 직무 스트레스의 매개효과와 LMX의 질에 의한 조절효과를 중심으로, 경원대학교 박사학위 논문.
- 이학중. (2011). 「조직행동론」, 법문사.
- 임수철. (2010). 공무원 사이버교육에서 학습자의 특성과 콘텐츠 유형에 따른 학습만족도 연구, 가톨릭대학교 석사학위 논문.
- 정미숙. (2009). 임파워먼트와 조직분위기가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 배재대학교 석사학위 논문.
- 제미자. (2002). 사회복지관 조직문화와 직원의 조직몰입과의 관계에 대한 연구, 신라대학교 석사학위 논문.
- 조준희. (2011). 조직활성화 교육이 사원의 기본적 욕구 및 조직유효성에 미치는 영향: S사 사례 중심, 중앙대학교 석사학위 논문.
- 진재구. (2000). “지방공직사회의 경쟁력 증진”, 「지방행정」, 제49권 제562호. pp.23-44.
- 최광필. (2007). 지방공무원 교육훈련의 효과성 제고방안에 관한 연구, 서울시립대학교 석사학위 논문.
- 최상필. (2006). 직무특성과 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 강원도 사회복지서비스전달자를 중심으로, 관동대학교 박사학위 논문.
- 최성숙. (2010). 조직내 커뮤니케이션유형에 따른 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 강원도 춘천시에 근무하는 초등학교 교사를 대상으로, 강원대학교 석사학위 논문.
- 최소빈. (2002). 직업무용단의 조직분위기가 임파워먼트 및 조직효과성에 미치는 영향, 단국대학교 박사학위 논문.
- 하영자. (2005). 공무원 동기변인과 자기조절학습 수행력을 이용한 온라인 직무교육의 만족도, 성취도 및 직무몰입 수준의 예측,

이화여자대학교 박사학위 논문.

- _____. (2006). e-Learning 성인학습자의 학업성취도에 대한 성취 동기 요인 규명, 「한국교육정보미디어학회」.
- 한형우. (2007). 경찰의 교육훈련 개선방안 연구: 신입순경들의 교육 만족도 조사를 중심으로, 연세대학교 석사학위 논문.
- 황진련. (2011). 상시학습제도로의 전환에 따른 지방공무원 교육훈련의 문제점과 개선방안: 경상북도지방공무원교육원을 중심으로, 경북대학교 석사학위 논문.

2. 국외 문헌 및 연구논문

- Angle, H. & Perry, R. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, pp.1-14.
- Beaty, R. C. & Schnier, C. E.,(1981), *Personnel Administration: An Experimental Skill-Building Approach*, 2nd ed., Addison-Wesley Publish Co., p.392.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of managers in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*, 19. pp.533-546.
- Forehand, G. A. and Gilmer, B. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62. pp. 200-230.
- Fournet, G. P., Distefano, M. K., Jr. & M. W. Pryer(1966). "Job satisfaction: issues and problems," *Personnel Psychology*, Vol. 19, pp. 165-183.
- Friedlander, F. & N. Margulies (1969), *Multiple Impacts of*

- organizational climate and individual value system upon job satisfaction, *Personnel Psychology*, 22, 174-195
- Gilmer, B. H. (1966). *Industrial Psychology*, 2nd ed. Tokyo : McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John, Wiley. pp. 52-89.
- Hulin, C. L. & Smith, P. (1965). "A Linear Model of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, pp. 211-216.
- Likert, R. L. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw Hill Inc. pp.13-14.
- Locke, E. A. (1976), "Satisfiers and Dissatisfiers Among White Collar and Blue Collar Employees," *Journal of Applied Psychology*, pp. 1302-1307.
- Locke, E. A. (1976). "Satisfiers and Dissatisfiers Among White Collar and Blue Collar Employees," *Journal of Applied Psychology*, pp. 1302-1307.
- McCormick, E. J. & Tiffin, J. (1974), *Industrial Psychology*, 6th ed., Prentice-Hall, pp. 298-299
- Milton, C. R. (1981). *Human Behavior in Organizations : Three Level of Behavior*, Prentice Hall Inc., pp. 459-460.
- Porter, L. W. & Steers, R. M. (1983). *Motivation and Work Behavior*, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill, pp.151-176.
- Pritchard, R. D. and Karasick, B. W. (1973) "The Effects of Organization Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction." *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 126-246.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). "Commitment and employee

behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 774-780.

Smith, H. C. (1955). *Psychology of Industrial Behavior*, NY, McGraw-Hill, Book Co., pp. 114-115.

Steers, R. M. (1979). "Work Environment and Individual Behavior"; Steers, R. M. & Porter, L. M., *Motivation and Work Behavior*, N.Y.: McGraw-Hill, pp.364-374.

Sutermester, R. A. (1977), "People and Productivity," New York: McGraw-Hill Book, pp. 41.

설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 설문에 응해 주신데 대하여 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

본 설문지는 “조직분위기가 조직유효성 및 공무원 교육의 학습만족도에 미치는 영향에 관한 연구”를 위해 귀하의 귀중한 의견을 구하고자 작성된 것입니다.

귀하의 응답내용은 본 조사 연구의 순수한 학술목적 외의 다른 목적으로는 절대 사용되지 않을 것이며, 응답지는 익명으로 처리됨으로써 응답내용과 관련된 개인적 신상이나 의견이 외부에 노출되지 않을 것을 약속드립니다.

부디, 바쁘시더라도 모든 문항에 빠짐없이 응답해주시면 감사하겠습니다.

2012. 5

연구자 : 고유성 (서울대학교 행정대학원 석사과정)

지도교수 : 이석원 (서울대학교 행정대학원 교수)

※ 본 조사의 내용은 통계법 제 8조에 의거하여 비밀이 절대 보장되며, 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

I. 다음은 귀하가 속한 조직분위기에 관한 항목입니다. 귀하의 경험과 생각에 일치하는 난에 √ 표시를 해주십시오.

번호	문항 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 현재의 나의 직무에서 능력이 나 재능을 활용할 기회가 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 직무상 스스로 많은 결정을 한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 업무는 퇴근시간까지 최선을 다해야 겨우 완성할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4	관리자는 내가 우수한 성과를 올렸을 때 많은 칭찬을 해준다.	①	②	③	④	⑤
5	관리자는 내가 최선을 다했을 때 칭찬을 아끼지 않는다.	①	②	③	④	⑤
6	관리자는 항상 나에게 도전적인 목표를 설정해주고 그 목표에 도달하도록 고무하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 조직의 구성원들은 상호간에 우호적인 분위기가 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 조직의 구성원들은 서로 신뢰를 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 조직은 일의 완수를 위해 협동을 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 조직은 직원들의 성과에 비례하여 보상을 해준다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 조직은 승진과 발전의 기회가 있다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 조직은 가장 공헌도가 높은 사람에게 큰 보상을 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 조직몰입에 대한 내용입니다. 귀하의 경험과 생각에 일치하는 난에 √ 표시를 해주십시오.

번호	문항 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나의 조직에 대하여 강한 귀속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 조직은 나에게 개인적으로 상당한 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 실제로 나의 조직의 문제가 나의 문제인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4	지금 내가 조직에 남아 있는 것은 원해서인 동시에 필요에 의해서이다.	①	②	③	④	⑤
5	내가 원한다 하더라도 지금 당장 조직을 떠나는 것은 나에게 있어서 매우 어려울 것 같다.	①	②	③	④	⑤
6	내가 지금 조직을 떠나기로 결심한다면 나의 생활이 혼란스러워질 것이다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 나의 현재 관리자와 함께 일해야 할 의무감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
8	아무리 나에게 이익이 된다고 하더라도 지금 나의 회사를 떠나는 것은 옳지 않다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 나의 조직 안의 사람들에 대하여 의무감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 직무만족에 대한 내용입니다. 귀하의 경험과 생각에 일치하는 난에 √ 표시를 해주십시오.

번호	문항 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내가 종사하고 있는 직업 자체에 만족을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 현재 맡고 있는 직무가 매우 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

번호	문항 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
3	나는 직무 수행시 동료나 관리자가 적극적인 도움을 주고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 나의 동료들을 항상 신뢰하고 존경한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 조직의 상사에 대하여 존경심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 나를 공정하게 평가해준다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 조직은 승진을 대비한 교육훈련 기회가 충분하다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 조직은 능력에 따라 승진이 이루어진다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 공무원 교육훈련에 대한 인식 및 학습만족도에 대한 내용입니다. 귀하의 경험과 생각에 일치하는 난에 √표시를 해주십시오.

번호	문항 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 받은 공무원 교육훈련에 대해 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	내가 받은 공무원 교육훈련을 다른 사람에게도 추천하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
3	공무원 교육훈련을 통해 나의 경력개발에 도움이 되었다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	공무원 교육훈련을 통해 나의 전반적인 역량을 향상시킬 수 있었다.	①	②	③	④	⑤
5	내가 받은 공무원 교육훈련을 통해 새로운 지식을 습득할 수 있었다.	①	②	③	④	⑤
6	공무원 교육훈련은 시간과 노력을 투자할만한 가치가 충분히 있다.	①	②	③	④	⑤
7	기회가 주어진다면, 이와 같은 공무원 교육훈련 프로그램에 참여하는 것을 주저하지 않겠다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 통계처리를 위해 필요한 귀하의 일반사항에 대한 문항입니다. 응답내용은 통계처리 목적 이외에는 절대로 사용되지 않음을 다시 한 번 말씀드립니다. 한 문항도 빠짐없이 표시하여 주시면 감사하겠습니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은?

만 () 세

3. 귀하의 학력은?

- ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 ⑤ 기타

4. 귀하의 직군은?

- ① 행정직군 ② 기술직군 ③ 기능직군 ④ 기타 (별정, 연구, 계약직 등)

5. 귀하의 직급은?

- ① 4급 이상 ② 5급 ③ 6급 ④ 7급 ⑤ 8급 이하

6. 귀하의 근무년수는?

() 년

- 마지막까지 성실하게 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다. -

< Abstract >

A study on the effects of Organizational Climate on Organizational Effectiveness and Learning Satisfaction of Public Official Education

Ko, Yoo Sung

Graduate School of Public Administration

Seoul National University

This study attempts to substantially analyze how and to what extent does organizational climate influence on organizational effectiveness and learning satisfaction of public official education. Organizational climate acts as a prominent factor in enhancing organization constituents' ability as it interacts with its constituents' behaviors. In spite of significance of organizational climate, the field of study that systematically identifies factors that constitutes organizational climate and studies the effects of these factors has been relatively unexplored. Especially, in a situation in which Human Resource Management becomes more

and more important, there has been not enough interest in understanding the influence of organizational climate on organizational effectiveness and learning satisfaction of public official education. In this respect, the purpose of this study, therefore, is to contribute in the process of making policy alternatives targeting enhancement in organizational effectiveness, invigoration in public official education training, and improvement in human resource management along with changes in future paradigms.

This study finds the effects of organizational climate set by its constituents on organizational effectiveness. Also, this study tries to find the effects of organizational effectiveness and organizational climate set by its constituents on public official learning satisfaction. Furthermore, this study attempts to see whether organizational climate created by its constituents has a moderating effect on the relationship between organizational effectiveness and learning satisfaction of public official education.

In order to fully understand and answer these questions, based on precedent studies regarding organizational climate, organizational effectiveness, and learning satisfaction of public official education, the research model and hypothesis were constructed. Also, with the detail factors extracted from prior studies, questionnaire was made. Questionnaire was distributed to public official incumbents of central office group, who actually completed public education training program, and data was collected. Overall, 229 questionnaires were collected, and

statistical analysis was conducted using statistical package SPSS 19.0.

At first, in order to understand the population statistical characteristic of sample, frequency analysis was conducted. Reliability and factor analyses were conducted to evaluate the reliability and validity of measuring device. The questions that were separated from the determined factors were excluded for the sake of reliability; t-test and one-way ANOVA analysis were conducted to grasp the differentiation in factors depending on individual characteristic variant. Moreover, multiple regression analysis was conducted to evaluate the research model and hypothesis; beforehand, correlation analysis was conducted to study the correlation among such factors.

The study result is as in the following. As organizational commitment and job satisfaction increased, the learning satisfaction of public official education elevated accordingly; as workgroup characteristics and subsystem and organizational characteristics became cooperative and positive, respectively, such learning satisfaction increased. Also, as characteristics of leadership, workgroup characteristics, and subsystem and organizational characteristics became larger, cooperative, and positive, respectively, organizational commitment and job satisfaction enhanced. In addition, as job and role characteristics was desirable, the degree of organizational commitment increased. However, the consisting factors of organizational climate and

effectiveness had no noticeable moderating effect on learning satisfaction of public official education. That is, even though organization climate and effectiveness had positive influence on the learning satisfaction of public official education, the additive effect derived from the interaction between organizational climate and effectiveness was imperceptible.

As seen above, that organizational climate affects organizational effectiveness and learning satisfaction of public official education was substantially clarified. In this sense, also in public sector, constant political interest regarding organizational climate improvement to elevate the beneficial effects of such climate on organizational effectiveness and public official education is needed.

For this, systematic establishment of task structure developed from close, cheering relationship among organizational members is required rather over-heated competition among its members. That is, one needs to be placed in a position where one can fully demonstrate one's ability and potentiality. At the same time, sincere consideration among organizational members and motivation to successfully accomplish their tasks needs to be fostered. Also, appropriate compensation and fairness in promotion process need to be fully protected. Considering that organization activities are person-based and aim to achieve its objectives through its members, one needs to recognize that a leadership of department head or administrator is one of powerful factors that determine that particular organizational climate. Thus, with full responsibility, an administrator has to fully engage in an organization to facilitate intimate interactions among its constituents through actively participating in the process of

establishing each activity-group's organizational objectives. All in all, for improvement of an organization, organizational climate that promotes higher job satisfaction and organizational commitment needs to be pursued through such improvement in administrator leadership.

Keywords : organizational climate, organizational effectiveness, organizational commitment, job satisfaction, public official education, learning satisfaction

Student Number : 2010-22167