

공·사조직 구성원의 직무 동기에 영향을 미치는 요인

- 허즈버그 이론의 검증 -

Differences in the Motivation and Hygiene Factors between Public and Private Organizations in Korea

송 근 원(경성대)

이 논문은 공·사조직 구성원의 직무 동기에 영향을 미치는 요인들을 허즈버그 이론 모형에 맞추어 회귀분석 기법을 사용하여 검증한 것이다. 분석 결과, 대부분의 동기 요인은 직무 동기에 정적(正的) 영향을 미치며, 대부분의 위생 요인은 통계적으로 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 그러나, 위생 요인 가운데, 조직 내의 인간 관계에서 나타나는 불만 요인은 직무 동기에 통계적으로 유의한 부정(負的)인 영향을 미치고 있음이 밝혀졌는데, 그 까닭은 문화적 요인 때문으로 추정한다. 또한 공·사조직에 따라 직무 동기에 영향을 미치는 요인에는 차이가 나타나는데, 그 까닭은 직무의 성격에 차이가 있기 때문일 것으로 추정하고 있다. 따라서 허즈버그 이론의 일반화는 문화적 상황이나 직무의 성격에 따라 제한을 받을 수밖에 없다고 본다. 한편, 이러한 연구 결과는 직무의 특성이나 조직 문화적 상황에 따라, 직원들의 배치 및 훈련 등에 관한 새로운 전략 등을 논의할 필요성이 있음을 시사하고 있다.

주제어: 허즈버그, 동기 요인, 위생 요인, 공·사 조직, 직무 만족

I. 머리말

행정학이나 경영학에서 동기 이론은 직무 동기가 그 구성원들의 업무 태도와 직무 성과에 많은 영향을 미친다는 점에 초점을 두면서 예로부터 꾸준히 발전되어 왔다. 동기 이론을 넓은 의미로 이해할 때, 매슬로우(Maslow)의 욕구 단계 이론, 맥그리저(McGregor)의 X이론과 Y이론, 아지리스(Argyris)의 성숙 미성숙 이론, 맥클리랜드(McClelland)의 권력 동기 이론, 허즈버그(Herzberg)의 동기 위생 이론, 브룸(Vroom)의 선호 기대 이론, 포터(Porter)와 로러(Lawler)의 업적 만족 이론, 호프스테드(Hofstede)의 문화 동기 이론, 복스(Boxx)와 오돔(Odomm)과 던(Dunn) 등의 가치 동기 이론 등이 모두 포함된다.¹⁾

이러한 이론들이 가정하고 있는 공통점은 동기 요인들이 조직 구성원들에게 정적(正的), 부정

1) 여기에서 호프스테드의 문화 동기 이론이나 복스 등의 가치 동기 이론 등은 엄격한 의미에서 볼 때, 동기 이론으로 분류하기는 어려울지 모른다. 그러나 이러한 이론들 역시 동기와업무 성과의 관계를 규명한다는 점에서 동기 이론과 그 맥을 같이 한다.

(負的) 직무 동기를 부여함으로써 조직 몰입 등과 같은 업무 태도에 영향을 미치고, 그것이 직무 성과에 영향을 미친다는 것이다. 다만 각 이론들이 주목하고 있는 동기 요인들이 다를 뿐이다.

이들 이론들을 검증하고자 하는 많은 학자들의 시도는 이들 이론들의 분화 발전에 한 몫을 하면서 다양한 연구 결과를 양산하고 있다. 이 논문에서는 이러한 여러 이론들 가운데 허즈버그의 동기 위생 이론에 초점을 두고 한국적 상황 하에서 공·사조직 구성원들의 직무 동기에 영향을 미치는 요인들에 관한 검증을 시도함으로써 동기 위생 이론의 일반화 가능성을 타진하고자 한다. 또한 직무 동기와 구성원의 능력이 직무 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 공·사조직을 통해 비교 분석함으로써 조직 구성원들의 훈련 전략 등에 관한 인사행정 상의 시사점을 찾고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 허즈버그의 동기 위생 이론

허즈버그의 이론적 출발점은 만족과 불만을 하나의 연속선상에서 서로 반대되는 개념으로 파악하지 않고, 이 두 개념을 따로 분리시키는 데 있다. 곧, “만족”의 반대는 “만족 없음”이고, “불만”의 반대는 “불만 없음”이며, 이들 가운데 동기화에 영향을 미치는 것은 만족 요인이라는 것이다. 곧, 허즈버그 이론 모형의 주 요지는, 한마디로 말해서, 만족 요인은 업무 동기를 진작시키는 데 작용하지만 불만 요인은 별 관련이 없다는 것이다(Herzberg, 1987; 1966)

이 때, 만족 요인은 인간의 내면과 관련된 요인으로서, 직무상의 성취감, 직무 성취에 대한 인정, 보람있는 업무(내용), 직무에의 책임감, 성장과 발전 욕구 등으로 분류되며, 업무 동기에 영향을 미치는 까닭에 동기 요인이라고 부른다. 한편, 불만 요인은 외부적 요인으로서, 조직의 정책과 행정, 감독, 보수, 구성원들의 관계, 작업 조건 등으로 분류되며, 위생 요인이라 부른다.

허즈버그의 이론이 발표된 이후, 허즈버그 이론을 검증하기 위한 시도는 많은 학자들에 의하여 여러 직종에 걸쳐 꽤 많이 이루어졌다.²⁾ 이들 가운데 허즈버그 이론의 기본 가정, 곧, 동기 요인들과 위생 요인들의 개별적 연속성(dual continuum)을 벗어나 예외적인 결과가 나타난 논문들을 중심으로 살펴 보면 다음과 같다.³⁾

란츠 등(Rantz et al., 1996)은 보건기관, 학교, 공공기관, 및 사기업체의 임원들과 관리자 직 직원들을 대상으로 면접을 통해 연구한 결과, 인정, 업무 자체, 및 책임감 등이 아직도 중요한 동기 요인으로 작용하고 있지만, 허즈버그가 위생 요인으로 꼽았던 직장내 대인 관계가 무엇보다도 가장 중요한 동기 요인이라고 주장한다. 또한 두오르 등(Dwore et al., 1997)은

2) 예컨대, 교사, 도서관 직원, 간호사, 사회사업가, 공무원, 사기업 등 무수한 직종을 대상으로 수십 년에 걸쳐 이루어진 연구 결과들이 있다.

3) 허즈버그 이론을 검토한 논문들은 무수히 많지만, 이 논문에서 이러한 연구 결과들을 모두 다 비교 검토하기에는 분량이 너무 많다. 따라서 여기에서는 허즈버그 이론의 기본 가정, 을 벗어나 예외적인 결과가 나타난 논문들만을 중심으로 간략하게 검토한다. 왜냐하면, 이 논문에서 발견한 것, 곧, 허즈버그 이론에서 제시하는 동기 요인과 위생 요인이 한국의 공·사조직에 그대로 적용되지 않는다(예컨대, “직장내 구성원간의 인간 관계는 한국에서는 위생 요인이 아니라 동기 요인으로 작용한다”)는 연구 결과를 설명하거나 해석하는 데 전거로 사용할 수 있는 논문들만을 주로 검토한다.

미국 유타 주 병원의 관리자들을 대상으로 한 연구에서 성취감, 책임감 및 직장 내 상사-부하 관계가 만족 요인으로서 크게 기능하고 있음을 밝히고 있다.

키니(Kinni, 1998)는 보수가 가장 중요한 동기 요인이지만, 그것만이 다는 아니며, 직원들의 동기를 끌어 올리기 위해서는 이 이외에도 신분 보장(job security)등이 포함되어야 한다고 주장한다. 모리스(Morris, 1995)는 최근의 연구 결과들을 조사한 후, 피고용자 자신과 그들의 상관인 보는 동기 요인은 다르다 점을 주장한다. 곧, 피고용자들은 직무 자체(흥미 있는 일)를 동기 요인으로 꼽는데 반하여, 상관들은 보수를 가장 중요한 동기 요인으로 인지한다는 것이다.

한편, 허즈버그 이론을 검증하는데 사용된 자료 수집 방법 또한 주요 사건 연구법, 개방식 문장 완성법(open-ended sentence completion), 면접법, 질문지법 등 다양하다. 대체적으로 볼 때, 허즈버그의 연구 방법인 주요 사건 연구법(critical incident method) 및 반구조화된 면접법(semi-structured interview)을 그대로 따른 연구들은 허즈버그의 이론을 지지해 주는 연구 결과를 보여주는 반면에, 연구 방법이 이와 다른 연구들은 허즈버그 이론 모형을 지지하지 않는 연구 결과를 보여주기 때문에, 일부 학자들은 허즈버그의 이론 모형이 그의 연구 방법 때문에 나타난 인위적 결과(an artifact of the method)라고 비판한다(Wall and Stephenson, 1970; Bockman, 1971).

이러한 논쟁 속에서, 리빙스톤과 윌키(Livingstone and Wilkie, 1981)는 허즈버그의 연구 방법을 그대로 채택하여 단순히 빈도 수를 사용하는 경우, 어떤 특정 측면들이 지나치게 강조된다는 점을 지적하면서, 허즈버그의 연구 방법을 채택하되 골격은 그대로 유지하면서 가중치를 사용하여 허즈버그 이론의 검증을 시도하였지만, 연구 결과에서 큰 차이가 나타나지는 않았다. 한편, 한국 공무원의 직무 동기에 관한 박천오(1989)의 연구도 비록 면접법 대신 질문지를 사용하였으나 거의 허즈버그 방법론의 골격을 그대로 사용한 한 예라 할 수 있는데, 연구 결과는 대체로 허즈버그 이론을 지지해 주고 있다.

한편, 공·사조직간의 비교 연구에 허즈버그 이론을 적용해 본 연구들도 있다. 마이다니(Maidani, 1991)의 연구에서는 허즈버그 이론에 바탕을 두고 공·사조직 구성원들을 대상으로 직무 만족에 영향을 미치는 요인들을 연구했는데, 비록 사조직보다는 공조직의 구성원들이 위생 요인에 가치를 더 많이 두고 있으나, 직무 만족에 영향을 미치는 것은 동기 요인이지만 위생 요인이 아니라는 연구 결과를 보여 줌으로써 허즈버그 이론의 타당성을 뒷받침하고 있다. 그리고 에머트와 타헤르(Emmert and Taher, 1992)는 공공 부문에서 일하는 전문가들의 직무 동기에 관한 경험적 연구에서는, 이들의 직무 만족이나 직무 동기가 육체 노동자(blue-collar)보다 더 높은 것은 아니지만, 직무의 특성이 이들의 내적 욕구, 특히 성장 욕구의 충족과 관련된다는 사실을 밝혀내고 있다.

2. 직무 동기와 직무 성과에 영향을 미치는 요인들

많은 학자들은 허즈버그 이론 모형이 주장하는 동기 요인과 위생 요인 이외의 여러 요인들이 직무 동기나 직무 성과에 영향을 미친다고 주장한다. 이들 중 사회 경제적 요인들을 중요시하는 학자들이 있는데, 이들이 주장하는 요인들은 성별, 나이, 결혼 상태, 생활 정도, 학력, 종교, 근무처, 직급, 재직 기간 등이다. 그러나, 이들의 연구 결과에 따르면, 이러한 사회경제적 변수들이 직무 동기나 직무 성과에 미치는 영향은 매우 혼란스럽다.⁴⁾ 곧, 어떤 학자는 정적

(正的)인 영향을 보고하고 있고, 어떤 학자는 부정(負的)인 영향을 주장하며, 어떤 학자는 아무런 관계가 없음을 보고하고 있다. 따라서 어떠한 사회경제적 변수가 직무 동기에 어떠한 영향을 미치는지에 관하여는 학자들간의 견해가 아직까지는 일치하지 아니한다.

한편, 문화적 상황 속에서 허즈버그 이론의 적용이 제약을 받는다고 주장하는 학자들이 있다. 호프스테드(Hofstede, 1980; 1991)는 권력 격차(power distance), 불확실성 회피 성향(uncertainty avoidance), 개인주의(individualism), 남성적 성향(masculinity)의 네 가지 문화적 상황이 작용하여 동기 요인에 영향을 미친다고 주장하며, 호제트와 루탄스(Hodgett and Luthans, 1994)는 허즈버그의 동기 위생 이론을 다른 문화 속에 이전할 수 있는 것(transferability)인지를 연구한 결과, 업무의 내용(job content)이 환경보다 더 중요한 동기 요인으로 작용한다고 보고하고 있고, 아들러(Adler, 1993)는 개인적 욕구가 적어도 부분적으로는 문화에 의하여 결정되기 때문에 허즈버그의 동기 요인과 위생 요인은 문화권에 따라서 달라진다는 것을 주장한다.

직무 성과에 영향을 미치는 요인으로서 직무 동기 이외에 능력 요인이 더 중요하다고 주장하는 학자들도 있다. 에컨대, 1920년대 이후 터만(Terman), 버크스(Burks), 쟈센(Jensen), 오덴(Oden), 무친스키(Muchinsky), 마이에르(Maier) 등의 학자들이 그러하다. 이러한 학자들의 주장이 아니라도, 직무 동기의 부여 정도 뿐만 아니라 능력 요인들 역시 직무 성과에 영향을 미칠 것임은 쉽게 생각할 수 있다. 이 연구에서는 허즈버그의 이론 모형을 검증하는 것에 초점을 두는 까닭에 능력 요인은 단지 직무 성과를 분석할 때, 직무 동기와 더불어 독립 변수로 사용하고 더 이상 논의는 생략한다.

4) 이들 요인들을 중심으로 기존의 연구 결과를 간단히 살펴 보면 다음과 같다.

- 1) 성별: 성별이 직무 동기에 영향을 미치는가에 대하여는 일관된 연구 결과가 나오지 않고 있다. 남자가 여자보다 더 많은 직무 동기를 가진다는 연구 결과(윤명희, 1997; 신두봉, 1997)도 있고, 여자가 남자보다 더 많은 직무 동기를 가지고 있다는 연구 결과(Aranya et al.: 1986)도 있으며, 성별에 따른 직무 동기의 차이가 나타나지 않는다는 연구 결과(조덕찬, 1994)도 있다.
- 2) 나이: 나이와 직무 동기와의 관계에 관하여도 정설은 없다. 끝, 나이가 들수록 직무 동기가 높아진다는 연구 결과(Hrebiniak and Alluto, 1972; Morris and Sherman, 1981)도 있고, 나이와 직무 성과는 관계가 없다는 연구 결과(조덕찬, 1994)도 있다.
- 3) 결혼 상태: 결혼 상태가 직무 동기에 미치는 영향은 기혼자의 직무 동기가 미혼자보다 더 높다는 연구 결과(신두봉, 1997; Amond and Feldman, 1982)가 있다.
- 4) 생활 수준에 관해서는 생활 수준이 높을수록 조직 몰입이 높다는 연구 결과가 있다(한인권, 1992).
- 5) 학력과 직무 동기와의 관계에 대해서는 조직 몰입과 정 또는 부의 관계가 있거나 관계가 없다는 연구 결과가 혼재해 있다. 한인권(1992)의 연구에서는 학력이 높을수록 조직 몰입이 높다는 연구 결과를 보이고 있으나, 모리스와 셔만(Morris and Sherman, 1981)의 연구에서는 학력이 낮을수록 조직 몰입이 높다는 연구 결과를 보고하고 있고, 신두봉(1997), 조덕찬(1994) 등은 이들간에 아무런 관계가 없다는 연구결과를 보이고 있다.
- 6) 종교의 보유가 조직 몰입에 영향을 미친다는 연구 결과는 Blood(1969)에 의하여 제기되었는데, 김형섭(1997)의 연구에서도 같은 결과를 보이고 있다.
- 7) 근무처: 공무원의 근무처가 시청, 구청, 동사무소의 순서로 조직 몰입의 정도가 높다는 연구 결과(한인권, 1992)가 있다.
- 8) 직급: 직급이 높을수록 조직 몰입이 높다는 연구 결과(송상현, 1987; 신두봉, 1997)도 있고 직급이 낮을수록 조직 몰입이 높다는 연구 결과(정진섭, 1996)도 있으며, 별 관련이 없다(노승우, 1996)는 연구 결과도 있다.
- 9) 재직 기간: 재직 기간이 조직 몰입과 정의 관계를 만든다는 연구 결과들(Steers, 1974; Fukami and Larson, 1984; Parasuraman and Alutto, 1984; Luthans et al., 1987)이 많으나, 부의 관계를 만든다는 연구 결과(Poter and Steers, 1981, 정진섭, 1996) 및 이들간에 관계가 없다는 연구 결과(조덕찬, 1994; 강희숙: 1997)도 있다.

3. 가설

허즈버그의 이론 모형을 바탕으로 검증하고자 하는 주요 가설은 다음과 같다.

〈가설 1〉 허즈버그가 주장하는 동기 요인의 충족 정도는 조직 구성원의 동기 부여에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

〈가설 2〉 허즈버그가 주장하는 위생 요인의 불만 정도는 조직 구성원의 동기 부여에 아무런 영향도 미치지 않을 것이다.

이러한 가설 이외에도 이 연구에서는 사회 경제적 요인이 직무 동기에 어떠한 영향을 미치는지를 검토하고, 직무 동기가 직무 성과에 유의미한 영향을 미치는지를 사회 경제적 요인 및 능력 요인과 함께 검토한다.

Ⅲ. 자료의 수집 및 조작화

1. 자료 수집 방법

허즈버그 이론의 검증에 사용된 자료는 1998년 8월 부산광역시 공무원들과 부산 시내 소재 대기업과 중소기업 구성원들을 대상으로 수집한 설문 자료이다. 표본의 추출은 단계적 무작위 추출 방법을 사용하였다. 공무원의 경우, 부산 시청과 사업소 가운데 두 군데를 추출하고, 열여섯 개 구청 가운데에서는 네 군데를 일단 무작위로 추출한 다음 선정된 네 개 구청에 속하는 동을 각각 두 개씩 이 단계로 무작위로 추출하였다. 표본의 최종 단위인 공무원은 부산 시청, 사업소, 구청, 동 사무소의 공무원 수의 비율에 따라 4급 이하의 공무원들로부터 무작위로 추출하였다. 한편 대기업과 중소기업에 근무하는 회사원들은 부산 시내에 소재하고 있는 기업들을 대상으로 대기업 네 군데, 중소기업 열세 군데에서 차장급 이하의 회사원들로부터 무작위로 추출하였다.

설문 조사는 구조화된 설문서를 배포하고 회수하는 방법을 통해 이루어졌다.⁵⁾ 구조화된 설문서는 그 동안 허즈버그 이론을 검증하는 데 사용했던 몇 가지 설문서들을 참조하여 쓴 이가 작성하였다(〈부록 1〉 참조).⁶⁾

5) 융통성 있는 면접법을 사용하는 것보다 구조화된 설문지를 사용하는 경우, 미묘한 심리 상태인 동기 요인들을 정확하게 찾아내는 데에는 한계를 띤다. 왜냐하면, 우리가 측정하고자 하는 동기 요인들은 관찰하기 어려운 인간의 심리적 특성이 대부분인 까닭에 구조화된 설문만으로는 정확하게 그러한 심리적 특성을 잡아내기 어렵기 때문이다. 그렇지만, 구조화된 설문지를 이용하는 경우, 많은 사람들을 상대로 단시일 내에 적은 비용으로 자료를 수집할 수 있다는 경제적 이점이 있다. 만약 설문지의 문항을 우리가 의도하는 연구 목적을 충분히 달성할 수 있을 정도로 잘 만들 수만 있다면, 구조화된 설문지를 사용하는 것이 여러모로 볼 때 훨씬 연구에 유리하다. 따라서 연구 목적을 달성할 수 있는 설문을 만들기 위해서는 척도의 구성에 세심한 주의가 필요하고, 설문지의 작성에 간접 질문법 등을 사용하는 등 고도의 기법이 요구된다. 왜냐하면, 동기 요인이나 위생 요인과 같은 응답자의 위치를 반영하는 설문에서는 응답에 자기 변호 경향이 나타날 가능성이 매우 높은 까닭이다.

6) 허즈버그 이론을 검증하기 위하여 설문서를 작성 사용한 경우는 프리드랜더(Friedlander, 1964)가 개발한 설문서, 블랭크(Blank, 1993)의 설문서, 세라핀(Serafin)이 개발한 설문서 등 여러 가지가 있다. 이외에도 교사들의 직무 만족을 측정하기 위해 레스터(Lester, 1987)가 개발한 Teacher Job Satisfaction Questionnaire(TSJQ)와 모르간(Morgan, 2000)의 아이다호 교사 설문서(Idaho Teacher Questionnaire) 등이 있으며, 많은 연구자들이 제각각 이들 설문서들을 변용하여 사용하고 있

설문서는 공무원 500부, 회사원 500부가 배포되었는데, 공무원은 445부가 회수되었으며, 회사원은 397부를 회수하였으나, 문항 분석을 통해 유효하지 못한 설문서를 빼고, 최종 분석에 사용한 설문서는 공무원 437부, 회사원 381부로 총 회수율은 82%이다.

2. 변수의 선정

구조화된 설문지는 허즈버그 이론 모형을 검증하기 위하여 허즈버그 이론 모형으로부터 동기 요인에 해당되는 변수로서 직무상의 성취감, 직무 성취에 대한 인정, 보람있는 업무(내용), 직무에의 책임감, 성장과 발전 욕구를, 위생 요인을 나타내주는 변수로서 조직의 정책과 행정, 감독, 보수, 구성원들의 관계, 작업 조건 등을, 그리고 동기 부여에 영향을 미친다고 알려진 개인적 배경 변수들로서 성별, 나이, 결혼 상태, 생활 정도, 학력, 종교, 제직 기간 등을 선정하였다.⁷⁾ 한편, 능력에 관한 변수로서는 일반적인 능력, 전문 지식과 기술, 대인 관계 능력 등 세 가지 변수들을 선정하였으며, 이 연구에서의 가설을 검증하기 위하여 직무 동기와 직무 성과에 관한 변수를 선정하였다.

3. 변수의 측정 및 사용

개인적 배경 변수들을 제외한 모든 변수들은 중립적인 응답 항목, 예컨대, “그저 그렇다”에 응답이 풀리는 것을 방지하기 위하여, 모두 6점 척도를 사용하여 측정하였다. 곧, “정말 그렇다” “그렇다” “그런 편이다” “그렇지 않은 편이다” “그렇지 않다.” “전혀 그렇지 않다”의 6점 척도를 사용함으로써 심리적인 반응을 숨기고자 하는 경향을 방지하였다(부록 1 참조)

동기 요인들 가운데 직무상의 성취감(S1)은 “능력과 소질을 발휘할 수 있는 기회”에 대한 두 가지 문항에 의하여 측정하였으며(Cronbach's $\alpha = 0.6798$), 이들의 평균 점수를 분석에 사용하였다. 직무 성취에 대한 인정(S2)은 “직무와 관련하여 주위로부터의 인정받는지 여부”에 관한 문항에 의하여 측정된 점수를 분석에 사용하였으며, 보람있는 업무 자체(S3)에 관하여는 “하고 싶은 일을 하고 있는가”와 “나의 능력을 필요로 하는 일인가” 그리고 “일 자체가 적성에 맞는가”의 세 가지 문항에 의해 측정하여, 이들의 평균 점수를 분석에 사용하였다. 직무에의 책임감(S4)은 “맡은 일에 대한 책임감”을 측정하여 그 점수를 분석에 사용하였다. 성장과 발전 욕구(S5)는 “성장과 발전”에 관한 두 가지 문항에 의하여 측정하여 이들의 평균 점수를 분석에 사용하였다.

위생 요인들 가운데 조직의 정책과 행정 요인(H1)은 “대내적 민주성에 대한 불만” “표준 운영 절차에 대한 불만” “근무 성적 평정에 대한 불만” “신분 보장에 대한 불만” 등의 문항에 의하여 측정하였으나, 이 가운데 “신분 보장에 대한 불만” 문항들은 앞의 세 문항과는 그 성질이

다. 이 연구에서는 이들 설문서들을 참고하여 새롭게 설문들을 개발하였고, 응답의 타당도를 높이기 위하여 6점 척도를 사용하였다.

7) 문화적 요인 및 가치와 관련된 요인들도 설문문에 포함시키려 하였으나, 설문 문항이 너무 많아지는 경우, 신뢰성 있는 응답을 얻기가 어려워지는 까닭에 그렇게 할 수가 없었다. 여러 가지 동기 이론들의 이론적 적실성을 비교 검증하지 못하는 이유가 바로 여기에 있다. 곧, 여러 이론들이 현실을 얼마나 잘 설명하고 있는가를 비교하는 연구는 매우 매력적인 것이긴 하지만, 현실적으로 여러 이론에서 논의되는 요인들을 적절하게 모두 다 동시에 측정해 내기에는 너무나 설문 항목이 많아지는 까닭에 그렇게 할 수 없다는 점이 여러 이론들의 우월성 비교를 할 수 없게 만드는 근본적인 원인이다.

달라 따로 분리시켜 독립 변수로 사용하였다. 곧, 조직의 정책과 행정 요인 중 대내적 행정 절차에 관한 불만 요인(H11)과 신분 보장에 대한 불안 요인(H12)으로 나누었다. 대내적 행정 절차에 관한 불만 요인의 신뢰도 계수는 $\alpha = 0.6574$ 이고, 신분 보장에 대한 불안 요인의 신뢰도 계수는 $\alpha = 0.5834$ 로서 분석에는 각각 이들의 평균 점수를 사용하였다. 위생 요인으로서의 감독(H2)은 “업무에 대한 감독으로부터 생기는 불만”과 “권한의 위임이 이루어지지 않음”으로부터 나오는 불만에 관한 두 가지 문항에 의해 측정하였고(Cronbach's $\alpha = 0.5113$), 이들의 평균 점수를 분석에 사용하였으며, 보수(H3)는 “현재의 봉급 수준에 대한 불만”으로 측정하여 분석에 사용하였다. 직장내 인간 관계(H4)라는 위생 요인은 “상관과 동료들의 무능과 무관심으로부터 나오는 불만”에 관한 네 가지 문항에 의해 측정하였고(Cronbach's $\alpha = 0.4914$), 이들의 평균 점수를 분석에 사용하였으며, 위생 요인으로서의 작업 조건(H5)은 “업무 환경에 대한 불만의 정도”를 측정하여 분석에 사용하였다.

직무 동기(M)의 정도는 “일에 열중하는 정도” “시간외 근무에 대한 태도” “일에 대한 성실성” 및 “회사에의 충성심”의 네 가지 문항으로 측정하였고(Cronbach's $\alpha = 0.5197$), 이들의 평균 점수를 분석에 사용하였다. 능력(A)에 관한 변수들은 일반적인 능력(A1), 전문 지식과 기술(A2), 대인 관계 능력(A3)으로 나누어 측정하였고, 이들 각각을 분석에 사용하였다.⁸⁾ 끝으로 직무 성과(P)는 “목표 달성도의 양과 질” 및 “능률성”의 세 가지 문항에 관한 자기 평가를 통해 측정하였으며(Cronbach's $\alpha = 0.7767$), 이들의 평균 점수를 분석에 사용하였다.

한편, 개인적인 배경 변수로서 성별(V61)은 “남, 여”로, 나이(V62)는 실제 나이를 만(滿)으로, 결혼 상태(V63)는 “결혼, 미혼, 이혼, 사별”로 측정하였으나, 이혼 및 사별은 사례 수가 적어서 결혼에 포함시켜 분석하였다. 생활 정도(V64)는 “상, 중상, 중, 중하, 하”의 다섯 등급으로, 학력(V65)은 “중졸 이하, 고 중퇴 및 고졸, 전문대 중퇴 및 졸업, 대 중퇴 및 대졸, 대학원 이상”으로 종교(V66)는 “불교, 기독교, 천주교, 기타, 없음”으로 측정하였으나, 분석에서는 “종교 있음”과 “없음”으로 나누어 사용하였다. 근무처(V67)는 공무원의 경우, “시청, 사업소, 구청, 동사무소”로 나누어 측정하였으나, 분석에서는 시청과 사업소를 묶고, 구청과 동사무소를 묶어서 더미 변수로 처리하였다. 회사원(V68)은 “대기업, 중소기업”의 더미 변수로 측정하였고, 직급(V68)은 공무원의 경우 4급부터 9급까지의 6단계로, 회사원의 경우 “차장, 과장, 대리, 주임, 평사원”으로 다섯 단계로 나누어 측정하였으며, 재직 기간(V69)은 실제 재직 기간을 “0년 0월”로 개월 수까지 조사하였으나, 코딩시에 개월 수는 올림하여 년을 단위로 분석에 사용하였다.

4. 분석 기법

허즈버그 이론 모형을 검증하기 위해서 이 논문에서 사용하는 통계 기법은 회귀분석 기법이다. 동기 요인과 위생 요인들 및 사회 경제적 변수들이 직무 동기에 어떠한 영향을 미치는가를 통계적으로 유의한 회귀계수들을 통하여 검토하고, 유의한 변수들 가운데 어느 것이 상대적으로 더욱 더 많은 영향을 미치고 있는가를 표준화된 회귀계수를 통하여 분석한다. 직무 동기의 정도 및 능력 변수가 직무 성과에 유의한 영향을 미치는가를 검토하는 것도 회귀분석 방법

8) 일반적인 능력(A1)은 “내가 맡은 업무는 힘에 부치는 경우가 많다”는 문항에 의하여, 전문 지식과 기술(A2)은 “현재의 업무 수행에 필요한 지식과 기술을 보충할 필요가 있다”는 문항에 의하여, 그리고, 대인 관계 능력(A3)은 “나는 대인 관계가 서투른 편이다”라는 문항에 의하여 측정하였다.

을 통해서 이루어진다.

이러한 분석 절차는 우선 공·사조직 모두를 합쳐서 분석한 다음, 이들 사이에 어떠한 차이가 있는지를 찾아내기 위해 공·사조직 각각에 대한 회귀 분석을 통해 비교 분석한다.

IV. 분석 및 해석

1. 직무 동기에 영향을 미친 요인들

1) 공·사조직 구성원들의 직무 동기에 영향을 미친 요인들

공·사조직 구성원들의 직무 동기를 종속 변수로 놓고, 동기 요인과 위생 요인 및 개인적 요인들을 독립변수로 놓고 회귀 분석을 한 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 공·사 조직 구성원들의 직무 동기에 영향을 미친 요인들

독립 변수	회귀 계수	t 값	표준화된 회귀계수
상수	1.808820**	5.418	0.00000000
<u>동기(만족) 요인</u>			
S1(직무상의 성취감)	-0.063509	-1.708	-0.09418147
S2(직무 성취에 대한 인정)	0.090366**	2.770	0.11002065
S3(보람있는 업무 자체)	0.147032**	3.563	0.19743718
S4(직무에의 책임감)	0.247728**	8.218	0.27379558
S5(성장과 발전 욕구)	0.092394**	2.619	0.09551714
<u>위생(불만) 요인</u>			
H11(대내적 행정 절차 불만)	-0.003567	-0.125	-0.00524569
H12(신분 보장)	-0.036151	-1.654	-0.05347330
H2(감독)	-0.027913	-1.191	-0.04419819
H3(보수)	0.015674	1.006	0.03402527
H4(직장내 인간관계 불만)	-0.117398**	-3.490	-0.12781960
H51(업무 환경)	-0.016664	-1.078	-0.03673532
H52(업무의 양)	0.032906	1.868	0.05921763
<u>개인적 배경 변수</u>			
V61(성별)	0.240124**	4.221	0.16012826
V62(나이)	0.003310	-0.698	-0.03931624
V63(결혼 상태)	0.069432	1.149	0.04497791
V64(생활 정도)	0.029101	0.995	0.03168164
V65(학력)	-0.003553	-0.170	-0.00549505
V66(종교)	0.057418	1.430	0.04420654
V69(재직 기간)	0.000935	0.216	0.01040679

종속 변수: 직무 동기

N = 741

adjusted R2 = 0.3365 F값 = 20.78(Sig. = 0.0001)

* p < .05; ** p < .01

<표 1>에 따르면, 동기 요인 가운데 직무상의 성취감을 제외한 다른 네 가지 요인들은 모두

다 0.01 수준에서 통계적으로 유의함을 보여 준다. 이들 만족 요인들이 직무 동기에 미치는 상대적 영향을 비교하기 위하여 표준화된 회귀계수 값들을 살펴 보면, 직무에의 책임감, 보람 있는 업무 자체, 직무 성취에 대한 인정, 성장과 발전의 욕구 순서로 그 영향력이 크다.

이런 점에서 볼 때, 대체적으로 만족 요인이 직무 동기의 부여에 영향을 미친다는 허즈버그의 주장은 대체로 타당하다고 볼 수 있으며, "허즈버그가 주장하는 만족 요인의 충족 정도가 조직 구성원의 동기 부여에 긍정적 영향을 미칠 것이다"라는 <가설 1>은 받아들일 수 있다.

반면에 위생 요인들은 직장 내 구성원들의 인간 관계에 관한 불만 요인이 0.01 수준에서 부(負)의 방향으로 유의함을 보여 줄 뿐, 다른 요인들은 통계적 유의 수준 0.05에서 볼 때 통계적으로 유의하지 않다. 따라서 "불만 요인의 불만 정도는 조직 구성원의 동기 부여에 아무런 영향도 미치지 않을 것이다."라는 <가설 2>는 기각할 수밖에 없다.

그렇다면, 직무 동기와는 무관하다고 주장되는 위생 요인들 가운데 직장 내 구성원들 사이의 인간 관계에서 오는 불만이 왜 직무 동기에 부적(負)인 영향을 미치는 것일까?

그것은 아마도 합리적인 업무 중심의 개인주의적인 서구 사회와는 달리, 정의적(情誼的)이고, 인간 관계를 중시하는 동양 사회의 전통적 문화 속에서는 조직 구성원들 사이의 인간 관계에서 나오는 불만족이 실제로 직무 동기에 영향을 미치기 때문으로 추정된다(Hofstede, 1991 참조).

한편, 이와 같은 문화적 요인으로 설명하는 것은 아니지만, 비교적 허즈버그 방법론을 그대로 채택하여 공무원들의 동기와 직무 성과에 관해 연구한 리빙스톤과 윌키의 연구(Livingstone and Willie, 1981, 156-157)나, 란츠 등의 연구(Rantz et al., 1996) 및 두오르 등의 연구(Dwore et al., 1997)에서도 상관의 무능이나 동료들의 무관심이 직무 동기에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다. 리빙스톤과 윌키는 면접 결과를 분석하면서 조직의 구성원들은 유능한 상관이나 동료들과 일하는 것이 즐겁다는 생각을 가진다는 것을 지적하고 있으며, 란츠와 그의 동료들은 조직 내 인간 관계가 직무 동기와 직무 만족에 영향을 미치는 가장 중요한 요인이라고 주장하며, 두오르 등도 성취감, 책임감 및 직장 내 상사-부하 관계를 동기 요인으로 보고 있다. 이러한 시사점에서 볼 때, 함께 일하면 기분이 좋은 동료나 상관을 만날 때 직무 동기가 진작될 것이라는 가정이 가능하다.

결론적으로 볼 때, 이 연구에서의 분석 결과는 대체적으로 허즈버그 이론을 지지해주고 있으나, 직장 내 상관이나 동료들과의 인간 관계가 동기 부여에 작용한다는 점에서 제한적이라 할 수 있다. 곧, 구성원들 사이의 인간 관계 요인이 우리나라 공·사조직 구성원들의 직무 동기에 많은 영향을 미치고 있다는 사실은 허즈버그 이론의 적용을 우리나라에서 그대로 일반화시킬 수 없으며, 허즈버그 이론이 문화적 요인에 의하여 제한적으로 적용되어야 한다는 점을 시사해 준다. 다시 말해서, 허즈버그가 위생 요인으로 꼽았던 직장 내 구성원간의 인간 관계 요인이 우리나라와 같은 상황에서만큼은 동기 요인으로 수정되어야 할 필요성을 시사하는 것이기도 하다.

한편, 사회경제적 요인으로서의 성별만이 통계적 유의 수준 0.01에서 직무 동기에 유의한 영향을 미치고 있으며, 다른 요인들의 영향력은 통계적으로 유의하지 않다. 곧, 남자가 여자보다 직무 동기가 높은 것으로 나타난다. 비록 여자가 남자보다 조직에서의 생활에 어려움을 더 많이 느끼기 때문에 조직 속에서 살아남기 위해 더 조직에 몰입한다는 선행 연구 결과(Grusky, 1966)도 있으나, 남자들의 생계 책임이 더 높은 우리나라의 상황에 비추어 볼 때,

남자들의 직무 동기가 여자보다 높다는 것은 오히려 당연하다고 본다. 한편, 여자의 경우, 직무 동기 자체가 억눌려 왔던 한국의 조직 문화의 특성 때문으로 볼 수도 있다.

직무 동기에 영향을 미치는 이들 유의한 요인들 가운데 어느 요인이 가장 많은 영향을 미치는 것인가는 <표 1>의 표준화된 회귀계수를 분석함으로써 알 수 있다. <표 1>의 표준화된 회귀계수는 우리나라의 공·사조직 구성원들의 직무 동기에 가장 많은 영향을 미치는 요인이 직무에 대한 책임감을 보여준다. 그 다음으로 보람있는 업무 자체, 성별, 조직내 구성원들의 인간 관계, 인정, 성장과 발전 욕구의 순서이다. 이러한 연구 결과는 조직 구성원들이 자기가 맡을 업무에 관하여 책임질 수 있도록 적절한 권한을 위임해 줄 필요가 있음을 시사한다. 또한 보람있는 업무의 적절한 배분이 필요하고, 조직 내 상관과 동료의 관계를 잘 유지하여야 직무 동기가 진작될 수 있다는 것을 시사한다.

2) 공조직과 사조직 구성원들의 직무 동기에 영향을 미친 요인들

이들을 공·사조직으로 나누어 각각 회귀 분석한 결과는 다음의 <표 2>에 나타나 있다.

<표 2> 공·사조직 구성원들의 직무 동기에 영향을 미치는 요인 비교

독립 변수	공조직 모형		사조직 모형	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
<u>동기(만족) 요인</u>				
S1(직무상의 성취감)	-0.063	-0.763	-0.142	-1.608
S2(직무 성취에 대한 인정)	0.102	1.782	0.102	1.594
S3(보람있는 업무 자체)	0.141	1.773	0.307**	3.417
S4(직무에의 책임감)	0.305**	6.348	0.250**	4.591
S5(성장과 발전 욕구)	0.078	1.573	0.098	1.627
<u>위생(불만) 요인</u>				
H11(대내적 행정 절차 불만)	-0.035	-0.631	0.027	0.365
H12(신분 보장)	0.026	0.588	-0.155**	-2.928
H2(감독)	-0.060	-1.155	0.019	0.317
H3(보수)	0.045	0.986	-0.005	-0.095
H4(직장내 인간관계 불만)	-0.164**	-3.225	-0.026	-0.435
H51(업무 환경)	0.047	0.936	-0.087	-1.372
H52(업무의 양)	0.055	1.215	0.072	1.449
<u>개인적 배경 변수</u>				
V61(성별)	0.136*	2.562	0.165*	2.378
V62(나이)	0.040	0.415	0.054	0.601
V63(결혼 상태)	-0.041	-0.831	0.138	1.964
V64(생활 정도)	0.010	0.228	0.062	1.200
V65(학력)	-0.049	-1.065	0.058	0.945
V66(종교)	0.113**	2.609	-0.031	-0.632
V67(근무처)	0.152**	2.683	0.076	1.195
V68(직급)	-0.006	-0.093	0.079	1.073
V69(재직 기간)	0.007	0.079	0.096	1.393

종속 변수: 직무 동기

공조직: N = 377 adjusted R2 = 0.3516 F값 = 10.736(Sig.=0.0001)

사조직: N = 313 adjusted R2 = 0.3144 F값 = 7.836(Sig.=0.0001)

* p < .05; ** p < .01

〈표 2〉에 따르면, 공무원들의 직무 동기에 영향을 미치는 동기 요인은 통계적 유의 수준 $\alpha = 0.05$ 에서 볼 때, 직무에의 책임감(S4) 하나뿐인데 비하여, 회사원의 경우에는 보람있는 직무(S3)와 직무에의 책임감(S4)의 두 변수가 직무 동기에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난다.

이는 이들을 전부 다 대상으로 분석한 〈표 1〉과는 다소 다르게 나타난 결과인데, 그 이유는 공·사조직에 따라 업무의 성격이 다르기 때문인 것으로 추정된다. 곧, 공조직의 경우, 사조직에 견주어 볼 때, 업무가 어느 정도 정형화되어 있고, 자신의 적성에 맞는 업무를 선택하기보다는 주어진 업무를 수행하여야 하기 때문에, 따라서 자신이 하고 싶은 일을 함으로써 느끼게 되는 직무 자체로부터의 보람이나, 성취감 등의 동기 요인은 공무원의 직무 동기를 진작시키는 데 통계적으로 유의함을 보여주지 못하고, 단지 직무에 대한 책임감만 직무 동기에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 풀이할 수 있다. 한편 사조직의 경우에는 공조직보다 직무 자체의 성격이 융통성을 띠고 있고, 구성원들의 창의력을 많이 요구하며, 자신의 적성에 맞는 일을 할 수 있는 기회가 더 많기 때문에 직무에의 책임감 이외에도 보람있는 직무의 담당 등의 동기 요인이 직무 동기에 통계적으로 유의한 정적(正的)인 영향을 미치는 것으로 나타난 것이라고 풀이할 수 있다.⁹⁾ 만약 이러한 해석이 옳다면, 이 연구 결과는 업무의 내용(job content)이 환경보다 더 중요한 동기 요인이라고 주장하는 호제트와 루탄스의 견해(Hodgett and Luthans, 1994) 및 업무의 성격이 구성원들의 성장 욕구의 충족과 관련된다는 에머트와 타헤르의 연구 결과(Emmert and Taher, 1992)를 지지해 준다.

이러한 연구 결과를 놓고 볼 때, 공무원의 직무 동기를 자극하기 위해서는 직무에 대한 책임 의식의 고양과 함께 직무에 대한 적절한 권한의 위임 등이 요구되며, 회사원의 경우에는 이 요인 이외에도 개인의 창의력과 적성에 맞는 보람있는 직무 자체를 개발하여 맡기는 것이 중요하다고 본다.

한편, 이러한 결과를 “동기 요인이 직무 동기에 영향을 미친다”는 이론에 따라 해석한다면, 공무원의 경우에도 직무 자체를 보람있고 성취감을 느낄 수 있는, 창의력을 요구하는 직무를 개발하여야 공무원의 직무 동기가 더욱 더 진작될 것이라고 주장할 수 있을 것이다. 그러나, 공무원의 업무는 대부분 법령에 충실하게 따를 것이 요구되는 것이어서 정형화되어 있는 것이 보통이며, 개인의 책임 하에 자유 재량을 허용하는 경우가 드물기 때문에, 이와 같은 허즈버그 류의 주장은 받아들여기에 한계가 있을 것으로 생각한다. 다만, 공무원의 경우에도 직급이 높은 최고 관리층은 허즈버그 이론 모형의 적용이 가능할 것으로 생각하나, 하위직 공무원의 경우에는 직무의 성격상 허즈버그 이론 모형을 적용하는 데에는 한계가 있다고 본다.

따라서 이러한 연구 결과로부터, 아직 일반화하기에는 이르지만, 동기 요인이 동기화에 긍정적인 영향을 미친다는 허즈버그 이론 모형은 직무의 성격에 따라 수정되어야 한다고 주장할 수 있다. 곧, 이러한 논의가 옳다고 증명된다면, 조직의 유형이 구성원의 직무에 제약을 가하고, 따라서 구성원의 직무 동기에 영향을 미치는 동기 요인은 조직의 유형에 따라 달라질 것이라는 가설을 끌어 낼 수 있을 것이다.

9) 한편, 이러한 차이는 공·사조직의 문화적 특성에 차이가 있기 때문에, 다시 말해서, 조직 문화적 관행을 볼 때 사조직보다 공조직이 훨씬 관료적 행태를 보이기 때문에 나타난다고 볼 수도 있다. 곧, 관료적 특성이 약한 사조직에서는 보람있는 직무 자체가 책임감과 함께 직무 동기에 영향을 미치지만, 관료적 특성이 강한 공조직에서는 책임감이 직무 동기에 영향을 미친다고 풀이할 수도 있다. 그 정확한 원인은 앞으로의 연구에서 밝혀내야 할 것이다.

〈표 2〉는 직무 동기에 작용하는 위생 요인으로서 공무원에게는 조직 내 구성원의 인간 관계에 대한 불만(H4)이, 회사원의 경우에는 신분 보장의 불안(H12)이 부정적 영향을 미치고 있음을 신뢰 수준 $\alpha = 0.01$ 에서 통계적으로 유의함을 보여 준다. 곧, 공무원의 경우, 직장 내 인간 관계, 곧, 상관이나 동료들의 무능이나 무관심 등이 직무 동기를 떨어뜨리는 주 요인이며, 회사원의 경우에는 신분 보장이 이루어지지 않은 상태에서 생기는 불안이나 불만이 직무 동기를 떨어뜨리는 주 요인임을 보여 준다.

회사원의 경우 위생 요인인 신분 보장에 관한 불안(H12)이 직무 동기를 떨어뜨린다는 연구 결과는 IMF로 인한 한국적 경제 침체 상황의 영향 때문으로 추정할 수 있다. 따라서 경제가 정상화되어 일자리가 많아지는 경우, 아마도 다른 결과가 나올 수 있을지도 모른다. 그런 까닭에 이 연구 결과만으로는 허즈버그 이론 모형이 잘못되었다고 속단하기에는 아직 이르다. 다만, 공무원과 회사원을 비교해 볼 때, 신분이 비교적 잘 보장되는 반면에 특별한 기술이나 지식보다는 정형화된 업무를 수행하는 데 필요한 일반적 지식을 요하는 공무원의 경우, 신분 불안이라는 위생 요인 대신에 직장 내 상관이나 동료들의 무능이나 무관심 등 직장 내 인간 관계 불만 요인이 직무 동기를 저해하는 주 요인으로 작용한다는 추정은 일리가 있다고 본다.¹⁰⁾

한편, 허즈버그의 이론 모형이, 뚜렷이 표방하고 있는 것은 아니지만, 성취 중심의 문화 속에서 합리적인 개인 행동을 강조하는 조직 구조를 전제로 한다고 볼 때, 우리나라에서 허즈버그 이론 모형을 적용하는 경우, 이러한 특성이 더 많이 나타나는 사조직에서의 적용 가능성이 더 높을 것이라는 점도 추정할 수 있다.

이 이외에도, 개인적 변수들을 통계적 유의 수준 0.05에서 살펴 보면, 공무원의 경우 남자가 여자보다, 종교를 가지지 않은 사람이 종교를 믿는 사람보다, 그리고 시청에 근무하는 사람이 구청이나 동사무소에 근무하는 사람보다 더 많은 직무 동기를 가지고 있다는 사실을 알 수 있다(〈표 2〉 참조). 한편, 회사원의 경우에는 남자가 여자보다 더 많은 직무 동기를 가지고 있는 것으로 나타난다(〈표 3〉 참조).

남자들이 여자보다 직무 동기가 더 높다는 것은 앞에서 추정한 바와 같이, 아직도 남자 중심의 한국 사회에서 볼 때, 직장의 중요성이 여자보다는 남자에게 더 높기 때문이라는 문화적 요인으로 풀이하거나, 아직까지 우리나라의 직장 내 조직 문화가 여자들의 직무 동기를 억압하는 요인으로 작용하였기 때문으로 풀이할 수 있다.

사회경제적 변수 가운데, 비록 공무원의 경우에만 해당되지만, 종교를 가지지 않은 사람이 종교를 가진 사람보다 더 많은 직무 동기를 가지고 있다는 사실은, 종교를 가진 사람들이 종교가 가지는 문화, 가치관, 도덕심 때문에 더 많이 조직에 몰입한다는 선행 연구의 연구 결과(Blood, 1969)와는 상반된 것인데, 그 정확한 이유는 알 수가 없다.¹¹⁾

10) 호프스테드(Hofstede, 1991)는 불확실성 회피(uncertainty avoidance) 정도가 높고, 남성정향 지수(masculinity index)가 낮은 나라에서는 직업의 안정성을 유지하고, 사회에 대한 책임을 완수하는 것이 동기 부여의 원인이라고 주장한다. 오테근과 김언수(1997: 48)는 한국의 경우가 이에 해당된다고 주장하면서, 낮은 남성 성향/높은 여성 성향의 점수가 한국인들의 사회적 상호관계, 대인관계의 중요성, 개인적 충성심을 중히 여기는 가치관과 밀접하게 관련되며, 한국인의 경우, 직업의 안정(job security) 욕구와 적절한 사회적 관계 욕구가 직무 동기를 고양하는 주요 원인이 된다고 한다.

11) 그 이유를 굳이 추정한다면, 우리 나라 공·사조직간의 직장 문화의 차이로 풀이할 수 있을지도 모른다. 곧, 직장의 분위기가 회사원의 경우에는 교회에 나가기 위해 일요일의 시간의 근무를 거부하지 못하지만, 공무원의 경우에는 일요일 시간의 근무를 할만큼 긴박한 일이 많은 것도 아니며, 그러한 경우에도 종교를 가지지 않은 공무원들이 대신 일을 해 줄 수 있기 때문일지도 모른다. 그러나 이러한 주장은 추

또 다른 개인적 배경 변수로서 공무원들의 직무 동기에 영향을 미치는 통계적으로 유의한 변수는 근무처(V67)이다. 곧, 구청이나 동사무소보다 시청에 근무하는 공무원의 직무 동기가 더 높다. 이 사실 역시 그 이유를 정확하게 알 수는 없다. 다만 근무처에 따라 맡는 업무의 성격이 다르기 때문이 아닌가 추정할 뿐이다.¹²⁾

2. 직무 성과에 영향을 미치는 요인들

1) 공·사조직 구성원들의 직무 성과에 영향을 미치는 요인들

공·사조직 구성원들의 직무 성과를 종속 변수로 놓고, 직무 동기와, 능력 변수들 및 사회적 제적 변수들을 독립 변수로 놓고, 과연 직무 동기가 직무성과에 영향을 미치는가를 회귀 분석한 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 공·사조직 구성원들의 직무 성과에 영향을 미치는 요인들

독립 변수	회귀 계수	t 값	표준화된 회귀계수
상수	1.827***	6.617	0.000
직무 동기	0.414***	10.306	0.364
능력 요인			
A1(일반적인 능력)	-0.033	-1.491	-0.050
A2(전문 지식과 기술)	-0.023	-0.938	-0.032
A3(대인관계 능력)	0.128***	5.679	0.194
개인적 변수			
V61(성별)	-0.097	-1.420	-0.056
V62(나이)	0.003	0.581	0.035
V63(결혼 상태)	-0.143*	-1.940	-0.081
V64(생활 정도)	-0.051	-1.453	-0.049
V65(학력)	0.040	1.611	0.054
V66(종교)	-0.087*	-1.749	-0.058
V69(재직 기간)	0.000	0.087	0.004

종속 변수: 직무 성과

N = 771 adjusted R² = 0.2039 F = 18.95(Sig.=0.0001)

* p < .05; ** p < .01

<표 4>는 직무 성과(P)에 영향을 미치는 요인들로서 직무 동기 요인(M)과 대인 관계 능력(A3)이 신뢰 수준 $\alpha = 0.05$ 에서 통계적으로 유의함을 보여 준다. 곧, 다른 모든 조건이 일정할 때, 직무 동기가 높을수록, 대인 관계 능력이 많을수록 직무 성과는 높은 것으로 나타난다.

직무 동기가 직무 성과에 영향을 미친다는 사실은 이론적으로 너무나 당연시되는 것으로서 특별한 논의는 불필요하다. 다만, 대인 관계 능력이 업무 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 점은, 허즈버그가 위생 요인으로 분류한 직장 내 인간 관계 요인이 직무 동기에 영향을

정일 뿐이므로 앞으로 밝혀내야 할 연구 과제라 생각한다.

12) 예컨대, 대민 업무를 주로 담당하고 있는 구청이나 동사무소의 공무원들보다는 시청에 근무하는 공무원들의 업무가 성격상 훨씬 더 융통성이 있고, 구성원의 창의력을 요하는 업무라고 본다면, 그 설명이 가능하다.

미친다는 앞에서의 연구 결과와 함께 해석할 경우, 정의(情誼)적이고, 인간 중심의 동양 사회에서는 업무의 독립성보다는 업무 협조 등이 직무 성과에 더 많은 영향을 미칠 수 있다는 점을 주목해야 할 것을 시사한다. 이런 점에서 볼 때, 합리적이고, 업무 중심의 조직 구조 속에서 개인 중심으로 업무가 진행되는 서구 사회와는 그 특성을 달리하는 동양 사회에서는 허즈버그 이론의 적실성이 떨어진다고 볼 수 있다.

한편 이러한 사실을 바탕으로 직무 성과를 높일 수 있는 실천적 시사점을 찾아보면 다음과 같다. 첫째, 동양 사회에서는 개인에 초점을 두고 직무를 바탕으로 조직을 구성하는 것보다는 팀이 할 수 있는 직무를 바탕으로 조직을 구성하는 것이 좋다.¹³⁾ 둘째, 서로 인간적 신뢰와 관심을 가질 수 있도록 팀을 구성하여 배치함으로써 업무 성과를 높일 수 있다. 곧, 서구에서 유입된 개인적 업무 중심의 조직 구조보다는 팀 중심의 직무 구조가 우리 사회에서는 훨씬 긍정적인 전략이 될 수 있다고 본다.

반면에 우리 사회가 서구 중심의 사회로 변모해 가야만 한다고 볼 때, 그리고 만약 그럴 수밖에 없다고 생각한다면, 개인적 업무 중심의 조직 구조는 그대로 놓아 둔 채, 구성된 개인의 능력을 향상시키고 성취 중심의 평가 방법 등을 개발, 시행함으로써 개인이 조직내 인간 관계보다는 개인의 능력 발휘를 더욱 중요시할 수 있도록 만들어야 한다. 다시 말해서 허즈버그의 이론 모형처럼 동료나 상관과의 관계에서 나오는 불만을 위생 요인화하는 전략도 생각할 수 있다.

그러나 이러한 전략은 인위적으로 시행한다고 짧은 기간 내에 조직 구성원의 행태가 바뀌는 것은 아니기 때문에 시행하기가 어렵다. 곧, 문화적 흐름 속에서 나타나는 개인의 행태는 그 문화적 흐름에 맞추어 나타나는 것이 보통이다. 따라서 개인의 행태를 문화적 흐름에 거슬러 변화시킨다는 것은 거의 불가능하다고 본다. 그러나 문화적 흐름 속에서 문화적 흐름에 맞추어 조직 구조를 바꾼다든지 직무 구조를 바꾸는 것은 가능하다. 곧, 한국의 상황에서는 한국적 조직 구조—개인 중심의 업무 구조보다는 팀 중심의 업무 구조—가 훨씬 유용한 대안이 될 수도 있다는 점을 지적한다.

한편, 이 연구 결과에 따르면, 다른 변수들은 직무 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못한다고 볼 수 있다. 특히 능력 가운데, 일반적인 능력이나, 전문 지식과 기술은 별로 직무 성과에 큰 영향을 미친다고 보기 어렵다. 그렇다면, 보람있는 직무를 담당하는 것이나, 성취욕구의 충족 등은 전문 지식과 기술의 발휘와 밀접한 관련이 있다고 볼 때, 전문 지식과 기술이라는 능력 요인이 직무 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 점은 어떻게 설명하여야 할 것인가?

전문 지식과 기술이라는 능력 요인이 직무 성과에 거의 영향을 미치지 않는다는 것은 공·사 조직 구성원들을 전체적으로 놓고 볼 때에 그렇다는 것이지, 특수한 분야—전문 지식과 기술을 요하는 업무의 경우—에서도 그러하다고 일반화시킬 수는 없는 것이다. 전체를 대상으로 놓고 논의할 때, 직무 자체는 특별한 기술과 지식이 불필요한 경우가 거의 대부분일 것이기 때문이다. 따라서 직무 성과에 미치는 전문 지식이나 기술이라는 능력 요인은 과소 평가될 가능성이 있다.

13) 여기에서 말하는 팀 중심의 업무 구조란 단독으로 할 수 있는 업무보다는 여러 사람이 함께 할 수 있는 업무를 염두에 두고 논의하는 것이다. 곧, 직무를 조직화할 때, 여러 사람이 협력하여 이루어 낼 수 있는 업무를 중심으로 조직을 구조화하고 직무를 배분하는 것을 의미한다.

2) 공조직과 사조직 구성원들의 직무 성과에 영향을 미친 요인들

이들을 공·사조직으로 나누어 각각 회귀분석한 결과는 다음의 <표 4>에 나타나 있다.

<표 4> 공·사조직 구성원들의 직무 성과에 영향을 미치는 요인 비교

독립 변수	공조직 모형		사조직 모형	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
직무 동기	0.349**	6.944	0.355**	6.334
능력 요인				
A1(일반적 능력)	-0.065	-1.360	-0.051	-0.953
A2(전문 지식과 기술)	-0.036	-0.756	-0.048	-0.887
A3(대인 관계 능력)	0.271**	5.553	0.111*	2.115
개인적 배경 변수				
V61(성별)	-0.034	-0.619	-0.110	-1.563
V62(나이)	0.067	0.639	0.033	0.354
V63(결혼 상태)	-0.024	-0.438	-0.166*	-2.277
V64(생활 정도)	-0.046	-0.950	-0.061	-1.138
V65(학력)	0.046	0.943	0.005	0.077
V66(종교)	-0.064	-1.372	-0.070	-1.329
V67(근무처)	-0.016	-0.296	-0.105	-1.718
V68(직급)	0.092	1.306	-0.042	-0.546
V69(재직 기간)	0.068	0.668	-0.071	-1.012

종속 변수: 직무 성과

공조직: N = 388 adjusted R2 = 0.2271 F값 = 9.767(Sig.=0.0001)

사조직: N = 331 adjusted R2 = 0.1694 F값 = 6.192(Sig.=0.0001)

* p < .05: ** p < .01

<표 4>는 <표 3>과 큰 차이가 없다. <표 4>에 의하면, 공무원들과 회사원의 직무 성과에 영향을 미치는 요인은 직무 동기 요인(M)과, 능력 요인 가운데 대인 관계 능력(A3)이 신뢰 수준 $\alpha = 0.05$ 에서 통계적으로 유의하다.

한편 회사원의 경우, 이 이외에도 결혼 상태(V63)가 통계적으로 볼 때, $\alpha = 0.05$ 수준에서 직무 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난다. 곧, 미혼인 경우 기혼자보다 직무 성과가 떨어지는 것으로 나타난다. 바꾸어 말하면, 기혼이 미혼보다 직무 성과가 더 높다. 이는 기혼인 경우, 한인권(1922)의 연구에서 주장한 것처럼, 부양 가족에 대한 책임 때문에 직장에 대한 중요성이 더 크고, 직무에 대한 책임감을 더 많이 가지며, 결국 직무 성과에 영향을 미치기 때문이 아닌가 풀이해 볼 수 있다.

V. 마무리

이 논문에서는 설문 조사 자료를 바탕으로 공공 부문과 사부문의 직무 동기에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 밝혀냄으로써 허즈버그 이론 모형의 검증을 시도하였으며, 직무 동기가 과연 직무 성과에 유의한 영향을 미치는지를 검토하였다.

결론적으로 볼 때, 한국적 상황 하에서 허즈버그 이론 모형은 부분적으로 받아들일 수 있다고 판단한다. 곧, “만족 요인이 동기 부여에 영향을 미친다”는 <가설 1>은 대체적으로 받아들일 수 있으나, “불만 요인이 동기 부여와는 별 관계가 없다”는 <가설 2>는 받아들일 수 없다. 곧, 허즈버그가 위생 요인으로 분류하였던 “직장 내 대인 관계로부터 나오는 불만”이 직무 동기에 통계적으로 유의하다는 연구 결과가 나오고, 능력 요인 가운데 “대인 관계 능력”이 직무 성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과를 볼 때, 허즈버그 이론 모형은 한국적 상황, 나아가서는 동양적 상황에 적용할 때에 수정되어야 한다고 본다.

곧, 성취 문화 속에서 합리적이고 개인 중심으로 업무가 진행되는 서구 사회와는 달리 정적(情誼的)이고, 인간 관계가 중요시되는 동양 사회에서는 허즈버그가 위생 요인으로 분류해 놓은 직장 내 인간 관계 요인은 더 이상 위생 요인으로 기능하는 것이 아니라, 동기 요인으로 기능한다는 점에서 허즈버그 이론은 수정되어야 한다고 본다. 곧, 허즈버그 이론 모형의 상황 적합성을 높이려면, 적어도 사회문화적 상황을 전제로 한 이론 모형이 분화 발전되어야 한다. 이런 점에서 볼 때, 이 연구 결과는 허즈버그 이론의 보편성에 관해 의심을 품으면서, 동기 요인과 위생 요인의 혼란은 국가에 따라 달라질 것이라는 아들러(Adler, 1993)의 주장을 지지해 준다.

한편, 공·사조직에 따라 직무 동기를 양양시키는 요인이 다르다는 이 연구의 결과는 업무의 내용(job content)이 환경보다 더 중요한 동기 요인이라고 주장하는 호제트와 루탄스의 견해(Hodgett and Luthans, 1994) 및 업무 성격이 성취 동기에 영향을 미친다는 에머트와 타헤르의 연구 결과(Emmert and Taher, 1992)에 의존하면서, “업무의 성격에 따라 직무를 담당하는 사람들의 동기화 요인도 달라진다”는 가설을 끌어내고 있는 바, 이 가설 역시 이론적으로 매우 중요한 의미를 지닌다. 곧, 허즈버그의 이론 모형이 사회문화적 상황에 따라 변용되어야 하듯이, 직무의 성격에 따라서도 허즈버그 이론 모형은 변용되어야 한다고 본다. 예컨대, 정형화되고, 일상화된, 일반적 지식이나 그 동안의 노하우로 처리할 수 있는 업무들의 경우에는 허즈버그가 위생 요인으로 지적하였던 직장 내 인간 관계 요인이 동기 요인으로 그 위상을 바꾸어야 한다. 한 마디로 말해서, 이 논문에서의 연구 결과는 허즈버그 이론 모형이 업무의 성격에 따라, 또는 문화적 상황에 따라 수정되어야 한다는 것을 시사하고 있다.

한편 이러한 연구 결과는 한국에서 직무 동기를 양양하기 위한 실천적 전략으로서 다음과 같은 몇 가지 사항을 제시한다.

첫째, 한국의 공무원 사회에서는 업무 중심의 조직 구조에 맞추어 그에 적합한 전문 능력을 갖춘 사람을 배치하는 것보다는 사람 중심의 조직 구조에 그 사람들의 능력에 맞추어 적합한 업무를 배치하는 것이, 직무 동기를 높이고, 직무 성과를 높일 수 있는 한 가지 전략이 될 수 있다는 것을 제안한다.¹⁴⁾ 곧, 한국의 공무원 사회에서는 개인 중심의 업무 처리가 팀 중심의

14) 여기에서 말하는 “사람 중심의 조직 구조”라는 것은 예컨대, 과장을 임명하면 그 과장이 과원을 선택하여 과를 구성하는 조직 구조를 말한다. 이와 같이 인간 관계에 바탕을 두고 서로 친밀한 사람들로 팀을

업무 처리로 변화된다면, 그리고 그러한 팀이 잘 구성되어 팀 구성원 서로간에 신뢰와 애정이 잘 유지된다면, 직무 동기가 높아지고, 직무 성과도 높아질 것이다. 그렇지만, 한국의 공무원 조직에서도 고도의 전문성을 요하는 업무의 경우에는 개인 중심의 업무 처리 방식을 선택하는 것이 더 효율적일지 모른다. 그러나, 공무원과 회사원의 비교에서 살펴 본 바와 같이, 고도로 전문화된 창의성이나 재량이 요구되는 업무가 아닌 일상적인 정형화된 업무를 처리하는 경우에는 더욱 이러한 전략이 훨씬 효과적일 수 있다고 본다. 마찬가지로 이러한 전략이 업무의 성격에 따라 사기업체나 서구 사회에서도 부분적으로 통용될 수 있을 것으로 본다.

둘째, 회사원의 경우는 물론이려나와, 특히 우리나라 공무원의 경우, 세계화, 지방화, 정보화 등 급격한 환경의 변화 속에서 과거의 정형화된 일상적 업무로부터 탈피하여, 융통적이고, 창의적인, 그리고 새로운 전문 기술과 지식을 요하는 직무를 담당하지 않으면 안 될 그러한 시점이 머지않아 도래할 것을 염두에 둘 때, 과거의 인간 관계적 지식이나 능력만으로는 직무 성과를 높이기 어렵다는 점을 인식하고 이에 대비하여야 할 것을 제안한다. 앞에서 논의하였듯이, 인간 중심의 조직 구조도 중요하지만, 그와는 반대로 업무 중심의 조직 구조에 적응하는 것도 불가피한 일이라고 본다. 한편, 조직의 관리자는 직무 동기를 끌어올리기 위한 전략으로서 무엇보다도 보람있고, 조직 구성원의 적성에 맞는 직무를 개발하여 조직 구성원에게 맡길 수 있어야 한다.

셋째, 이 연구 결과는 조직 구성원들의 직무에 대한 책임감이 직무 동기와 직접적으로 연결되어 있음을 보여주면서, 교육 훈련 내용에 책임 의식을 강화시킬 수 있는 전략이 직무 동기의 진작에 효과적일 것이라는 점을 시사하고 있다. 다시 말해서, 조직 구성원들의 훈련 과정에 책임감을 고양시킬 수 있는 교육 내용이 강화된다면, 그들의 직무에 대한 책임감을 고양시킬 수 있고, 직무 동기는 높아질 것이다.

이와 같은 이론적 실천적 시사점을 제시해 주고 있는 이 연구도 다음과 같은 방법론상의 한계를 띠고 있다. 첫째, 이 연구가 한국적 상황에서 이루어진, 특히 1998년의 IMF 상황 하에서 이루어진 것으로서 가지는 한계이다. 한국의 특수한 경제 침체적 상황이 이 연구의 응답자들에게 영향을 미쳤을 것인데 이를 배제할 수 없었다는 점, 따라서 이 연구 결과를 일반화시키기에는 아직도 미흡하다는 점이다. 이러한 제약점은 통제할 수 없는 것이어서 어쩔 수 없는 것이기는 하지만, 앞으로 이와 비슷한 연구들을 통해 일반화 가능성을 높일 수 있으리라 본다. 따라서 앞으로의 지속적인 연구들이 요청된다.

둘째, 이 연구의 논의 과정에서도 볼 수 있듯이, 공·사조직을 분리시켜 분석한 결과와 이들을 모아서 합쳐 놓고 분석한 결과가 조금씩 다르게 나타난다는 점, 곧, 전체를 대상으로 분석하였을 때 통계적으로 유의하던 변수와 분리시켜 놓고 분석하였을 때 통계적으로 유의한 변수가, 물론 대부분 일치하기는 하지만, 다르게 나타난다는 점이다.

공·사조직의 특성 때문에 이들 각각의 조직에 관한 통계 분석 결과가 다르게 나타나는 것은 일면 당연하다. 그러나, 각각의 조직에 관한 분석 결과를 고려하면서 전체를 대상으로 분석한 결과를 살펴 볼 때에는, 일반화의 문제에 이의를 제기할 수도 있다. 곧, 공조직이나 사조직 중

구성하는 배치 방법은 전통적인 서구식 인사 행태와는 전혀 다른 것으로서 위인설관(爲人設官)이나 구성된 조직의 폐쇄성 때문에 인력의 형성 등으로부터 나오는 여러 가지 병리적 요인이 나타날 수도 있다. 또한, "사람 중심의 조직 구조"에 관한 개념이 확실하게 정립되어 있는 것도 아니다. 따라서 여기에서 제안하는 것은 연구 결과 시사하는 아이디어의 차원에서 제시하는 것일뿐 절대적인 주장은 아니며, 앞으로 인사행정 이론의 발전을 위하여 논의해야 할 출발점으로서 제시된 것이다.

한 군데에만 작용하는 어떤 변수가 종속 변수에 많은 영향력을 미치는 까닭에 공·사조직 전부를 대상으로 분석한 결과에도 그대로 반영되는 경우가 있을 수 있다. 이런 경우 과연 공·사조직을 통털어 그 변수가 종속변수에 영향을 미친다고 일반화할 수 있는지의 문제가 제기된다. 이런 점에서 볼 때, 전체를 대상으로 놓고 분석한 분석 결과의 일반화 가능성은 제약된다. 이는 연구의 범위를 어떻게 잡느냐에 따라 필연적으로 나타나는 통계적 방법과 관련된 제약인데, 이러한 제약 역시 앞으로의 지속적인 연구 결과를 통해 그 분석 결과가 강화되거나 수정됨으로써 점차 해소될 것이다.

참 고 문 헌

- 강희숙. (1997). "사법부와 행정부 공무원의 조직몰입 영향요인의 비교에 관한 연구", 석사학위논문, 부산대학교 행정대학원.
- 김병섭. (1994). "공무원의 복지 부동과 직무 몰입도: 동기이론 및 스트레스이론을 중심으로," 『한국행정학보』 제28권, 제4호.
- 김중서. (1998). "조직 몰입에 관한 실증적 연구: 지적직 공무원과 대한지적공사 직원을 중심으로," 박사학위 논문, 고려대학교 대학원.
- 김호정. (1986). "동기-위생 이론 검토," 부산대학교: 『사회조사연구』 제3권, 제1호.
- 김호정. (1996). "한국의 공무원과 기업체 직원의 무사 안일 행태 비교," 『한국행정학보』 제30권, 제3호.
- 김형섭. (1997). "조직 몰입의 원인과 결과에 대한 실증적 연구", 석사 학위 논문, 한양대학교 경영대학원.
- 노순규. (1994). "직무 특성과 조직 특성이 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구," 박사학위 논문, 동국대학교 대학원.
- 박천오. (1989). "Herzberg 연구방법을 통해서 본 한국 공무원의 직무 동기," 『한국행정학보』 제 23권 제 1호, 343-367.
- 송상현. (1987). "조직 몰입의 영향 요인과 유효성에 관한 연구", 석사 학위 논문, 연세대학교 경영대학원.
- 신두봉. (1997). "조직 몰입의 유형과 영향 변수에 관한 탐구적 연구," 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
- 신무섭. (1984). "공무원의 직무 태도에 관한 비교 연구," 『한국행정학보』 제18권 제1호.
- 오테근, 김연수. (1997). "미국 경영관리 이론의 외국에의 적용: 미국 동기부여 이론의상이한 문화간 이 전가능성을 중심으로," 『경영연구』 제 31권 제 1호(통권 132호), 39-53.
- 윤명희. (1997). "병원 구성원들의 조직 몰입 결정 요인에 관한 연구", 석사 학위 논문, 부산대학교 행정대학원.
- 정진섭. (1996). "조직 몰입에 대한 국가간 비교연구", 석사 학위 논문, 고려대학교 경영대학원.
- 조경호. (1997). "공직 몰입을 위한 공무원 인력관리 방안," 『한국행정학보』 제31권, 제1호.
- 조덕찬. (1994). "조직 몰입의 결정 요인과 결과 변수와의 관계에 관한 연구", 석사 학위 논문, 부산대학교 행정대학원.
- 최정현. (1999). "공사조직 구성원의 조직 몰입에 관한 실증적 연구," 경성대학교 박사 학위 논문.
- 한인근. (1992). "한국 공무원의 노무 성과에 대한 조직 몰입과 조절 변수의 영향력," 석사학위 논문, 부산대학교 행정대학원.
- Adler, P. (1993). "Time-and-Motivation Regained," *Harvard Business Review*. Jan.-Feb. 97-108.
- Arnold, H. J and D. C. Feldman. (1982). "A Multivariate Analysis of Determinants of Job Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, No.3.
- Aranya, Nissim, Talma Kushnir and Aharon Valency. (1986) "Organizational Commitment

- in a Male-Dominated Profession," *Human Relations*, Vol. 39, No. 5.
- Blood, M. R.(1969). "Wook and Job Satisfaction," *Journal of Psychology*, Vol.53.
- Bockman, Valerie M. (1971). "The Herzberg Controversy," *Personnel Psychology*, Vol.24, 155-189.
- Box, W. Randy, Randall Y. Odom and Mark G. Dunn. (1991). "Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment and Cohesion: An Empirical Examination within the Public Sector," *Public Personnel Management*, Vol. 20 No.1(Spring), 195-205.
- Dwore, Richard B. and Bruce P. Murray, Robert Parsons, Phil Smith, Lawrence Vorderer, Gary Gustafson. (1997). "Job satisfaction of selected categories of Utah hospital managers," *Hospital Topics* (Winter), Vol 75 No 1.
- Emmert, Mark A. and Walied A. Tahe. r(1992). "Public sector professionals: the effects of public sector jobs on motivation, job satisfaction and work involvement," *American Review of Public Administration*, (March) Vol22 No1.
- Fukami, C. V and E. W. Larson. (1984). "Commitment to Company and Union Parallel models," *Journal of Vacational Behavior*, Vol.69.
- Herzberg, Frederick B. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Herzberg, Frederick B. (1987). "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- Hodgett, R. M. and F. Luthans. (1994). *International Management*, 2nd ed. NewYork: McGraw-Hill.
- Hofstede G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede G. (1991). *Culture' and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hrebiniak L. G and J. A. Aluto. (1972), "Personal and Role-Relate Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17.
- Kinni, Theodore. (1998). "Why we work?" *Training*, (August) V35 N8.
- Lester, Paula E. (1987). "Development and factor analysis of the Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ): Validity Studies," *Educational and Psychological Measurement* (Spring), V47, N1.
- Livingstone, Hugh and Roy Wilkie. (1981)."Motivation and Performance among Civil Service Managers," *Public Administration*, Vol. 59(Summer), 151-172.
- Luthans, Fred, Donald Baack, and Lew Taylor. (1987). "Organizational Commitment : Analysis of Antecedents," *Human Relations*, Volume 40, Number 4.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Prinstone, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. and D. H. Burnham(1976). "Power is the Great Motivator," *Harvard Business Review*, Vol. 54, No.2, 100-110.
- Maidani, Ebrahim A. (1991). "Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors," *Public Personnel Management*, Vol. 20 No. 4(Winter). 441-448.
- Morris, Linda. (1995). "What makes people tick?" *Training & Development*, (July) v49 n7.
- Parasuraman, J and J. A. Alutto. (1984). "Sources and Outcomes of Steers in

Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model," *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.2.

Rantz, Marilyn J., Jill Scott and Rose Porter. (1996). "Employee motivation: new perspectives of the age-old challenge of work motivation," *Nursing Forum* (July-Sept), V31 N3.

Steers, R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.22.

Wall T. B. and G. M. Stephenson. (1970). "Herzberg's Two-Factor Theory of Job Attitudes: A Critical Evaluation and Some Fresh Evidence." *Industrial Relations Journal*, Vol. 1.

〈부록〉 설문 문항과 척도

측정 변수 (Chronbach's a)		설문 문항(문항 번호와 설문 내용)
동기 요인	직무상의 성취감 (0.6798)	1 "직무 수행시 내 능력과 소질을 발휘할 기회가 비교적 많다." 21 "나에게는 내 능력을 발휘할 수 있는 일이 늘 주어진다."
	직무 성취에 대한 인정	5 "나는 주위로부터 일을 잘 한다고 인정받는 편이다."
	보람있는 업무 자체 (0.6439)	19 "나는 내가 하고 싶은 일을 하고 있다." -9 "우리 직장에는 나의 아이디어나 능력을 필요로 하는 일들이 거의 없다." 56 "내가 맡은 업무는 나의 적성에 잘 맞는다."
	직무에의 책임감	4 "내가 맡은 일에 대해 언제든지 책임질 각오가 되어 있다."
	성장과 발전 욕구 (0.6459)	24 "내가 맡은 일은 새로운 지식이나 기술이 필요한 일이다." 25 "회사 업무는 나의 성장과 발전에 도움이 된다."
위생 요인	조직의 정책과 행정: 행정 절차에 대한 불만 (0.6574)	-34 "우리 직장(부서)의 업무 처리 절차가 합리적으로 변화될 가능성이 매우 높다." 36 "우리 직장(부서)은 민주적으로 변화될 가능성이 거의 없다." -57 "우리 부서의 상사들이 부하 직원을 공정하게 평가하고 있다."
	신분 보장(0.5834)	-11 "우리 직장의 신분 보장은 철저하다." -13 "우리 직장에서는 큰 잘못이 없는 한 쫓겨나지는 않는다."
	감독 (0.5113)	32 "우리 직장에서는 내가 맡은 업무에 관하여 쓸데없는 감독이나 간섭이 많은 편이다." -33 "우리 상관은 부하들을 믿고 권한을 많이 위임하는 편이다."
	보수	35 "월급을 많이 주는 직장이 있다면 옮기고 싶다."
	직장내 인간 관계 (0.4914)	-6 "나는 동료들과 쉽게 도움을 주고 받는다." 8 "우리 직장(부서)에는 보기 싫은 사람이 있어, 다른 직장(부서)으로 옮기고 싶다." -10 "나는 동료들의 공식적 비공식적 모임에 빠짐없이 참석한다." 7 "나는 어느 모임에든 소속되어 있는 것을 좋아하지 않는다."
동기	직무 조건: 업무 환경	16 "우리 사무실의 환경(난방, 냉방, 청결, 책상 배치 등)은 만족할 만하다."
	직무 동기 (0.5197)	51 "나는 일에 열중하면 다른 것은 신경쓰지 않는 편이다." 50 "일이 끝나지 않았으면, 업무 시간이 지나도 근무하는 편이다." 44 "우리 회사를 위해서라면 무슨 일이든 할 수 있다." -23 "일이란 시간이 흐르면 자연스럽게 해결되는 경우가 많으므로 그것을 달성하고자 굳이 애쓸 필요가 없다."
능력	일반적 능력	-53 "내가 맡은 업무는 힘에 부치는 경우가 많다."
	전문 지식 및 기술	-54 "현재의 업무 수행에 필요한 지식과 기술을 보충할 필요가 있다"
	대인 관계 능력	-55 "나는 대인 관계가 서투른 편이다."
직무	목표 달성도(양)	46 "양적인 측면에서 직무상 목표를 달성하였다고 생각한다."
	목표 달성도(질)	47 "질적인 측면에서 업무의 내용을 어느정도 알차고 빈틈없이 수행하였다고 생각한다."
성과	능률성	48 "전체적인 업무수행과정에서 가능하면 많은 산출과 좋은 결과를 얻기 위해 나의 업무를 능률적으로 수행하였다고 생각한다."
개인적 배경 변수	성별	남 1, 여 0
	나이	만(滿) 나이
	결혼 상태	결혼(사별, 이혼 포함) 1, 미혼 0
	생활 정도	상 1, 중상2, 중 3, 중하 4 하 5
	학력	중졸 1, 고졸 2, 전문대졸 3, 대졸 4, 대학원 졸 5
배경 변수	종교	있음 1, 없음 2
	근무처	공무원: 시청(사업소) 1, 구청(동사무소) 0 회사원: 대기업 1, 중소기업 0
	직급	공무원: 4급, 5급, 6급, 7급, 8급, 9급(10급 포함) 회사원: 차장 5, 과장 4, 대리 3, 주임 2, 평사원 1
	재직 기간	년 개월(개월은 올림하여 사용)
문항 번호 앞의 "-"는 부정적 내용의 문항을 의미하며, 개인적 배경 변수를 빼고는 전부 6점 척도로 측정하였고, 부정적 내용의 문항은 코딩시 역으로 코딩함.		

송근원: 서울대학교 문리대와 행정대학원을 나와 미국 웨스트버지니아대학에서 정책학 박사 학위를 받았으며(논문: Presidential-Congressional-Media Relations in the Social Welfare Policy Agenda Building Process, 1987년 5월), 주요 관심 분야는 복지 정책, 선거아젠다, 연구방법론 등이다. 저서로는 {사회복지와 정책 과정}(1994), {선거정치론}(1994), {사회복지정책론}(공저, 1995) 등이, 논문으로는 "사회복지전문요원의 업무 태도에 영향을 미치는 요인 연구,"(2000), "복지예산과 국방예산의 관계"(1998), "분배정책의 정치적 관점"(1966), {소득분배 구조에 관한 연구 I, II, III}(1994, 1995, 1996) 따위가 있다. 1975년부터 1978년까지 육군제 3사관학교 교수를 역임하였고, 1979년 이후 현재까지 경성대학교 행정학과 교수로 재직 중이며, 경성대학교 법정대학장 및 정책정보대학원장을 역임하였다. 한국정치학회, 한국행정학회, 한국정책학회, 한국정책분석평가학회 등에서 이사, 편집 이사, 연구 이사 등을 맡은 바 있고, 한국정책분석평가학회 회장을 역임한 바 있다.