

## 직무만족 및 조직몰입의 결정요인에 관한 연구\*

- 지방공무원의 직무스트레스를 중심으로 -

A Study on the Determinants of Job Satisfaction  
and Organizational Commitment in Local Governments

- Focused on Civil Servants' Recognition on the Job Stressors -

박 기 관\*\*

Park, Ki-Gwan

### Ⅰ 목 차 Ⅰ

- I. 서론
- II. 이론적 논의와 선행연구의 검토
- III. 조사설계 및 연구방법론
- IV. 분석결과
- V. 결론 및 정책 제언 그리고 연구의 한계

최근 공공조직의 구성원들은 조직 및 인사 개혁을 비롯한 혁신적인 업무방식의 추진 등과 같은 급격한 변화의 적응에 스트레스와 피로감이 누적되고 있다.

본 연구는 지방공무원을 대상으로 직무스트레스 유발요인과 직무만족 및 조직몰입과의 관계성을 규명한 후, 향후 공공조직의 효율성 제고와 함께 직무스트레스 관리방안을 통한 인사관리의 정책적 시사점을 제시하는데 연구목적에 두고 있다. 분석결과, 지방공무원들은 조직생활이나 직무 수행 상에 있어서 스트레스를 적지 않게 받고 있는 것으로 조사되었다. 직무만족 및 조직몰입은 직무스트레스 원인변수인 역할특성, 자율성, 승진, 인간관계, 보수요인들에서 유의미한 부(-)의 영향을 받는 것으로 나타났다. 그리고 직무만족 및 조직몰입에 가장 영향을 미치는 변수는 역할특성(역할모호, 역할갈등)인 것으로 분석되었다.

논문 접수일: 2008년 5월 10일

\* 이 연구는 2006학년도 상지대학교 교내연구비 지원에 의해 수행되었음.

\*\* 상지대학교 행정학부 교수

이에 따라 향후 지방정부 공공조직 차원에서의 인사관리에 필요한 정책적 제언을 5가지로 나누어 제시하였다.

□ 주제어 : 직무만족, 조직몰입, 직무스트레스, 지방공무원

The purpose of this study is on determinants of the job satisfaction & organizational commitment of civil servants' in the wonju city. This study has two main objects. One is to analyze problems arisen from civil servants' stressors. The other is to provide strategies to enhance its conditions for personnel management based on the analysis. The findings from the analysis are as follow. first, civil servants of public organization has been experience stressors in the job. Second, the many cause of stressor has considerable influence upon the job satisfaction & organizational commitment and the determinants of the job satisfaction & organizational commitment are found the characteristics of role (ambiguity of role , role conflict). Accordingly, to facilitate the reduction of civil servants' stressors produced by the characteristic of public organization in local government, the substantial system of administrative organization and personnel is required. And for the improve job satisfaction & organizational commitment, additional city plans(five factors) of personnel management should be considered.

□ Keywords: Job Satisfaction, Job Commitments, Job Stressors, Civil Servants

## I. 서 론

세계화 추세에 따라 국가 경쟁력에 미치는 정부역할의 중요성이 강조되고 있는 상황에서 공공부문의 생산성 향상에 대한 관심이 더욱 고조되고 있다. 이에 따라 공공부분에서는 비효율성을 제거하고 행정기능의 재조정을 꾀하면서 경쟁력을 강화하려는 많은 노력을 경주하고 있다. 우리나라 역시 공공부문의 비효율성이 총체적 국가경쟁력 제고에 걸림돌이 되고 있다는 것을 인식하고 전면적인 개혁과 함께 다양한 관리전략을 강구하여 추진하고 있다. 최근 공공조직에서는 전통적 조직관리 방식을 탈피하고 다양한 선진 민간기법의 도입과 성과체제의 구축은 조직간 및 구성원간의 경쟁을 날로 심화시키고 있다. 특히 신자유주의에 기반을 둔 세계화의 진전은 경쟁 및 전략적 제휴의 증가, 고용유연화 등의 외부적 환경변화와 행정

조직의 구조조정, 감축관리 등과 같은 내부적 변화를 가져옴으로써 공정한 보상을 바탕으로 한 안정적인 평생직장으로 여겨졌던 공공조직의 고용안정성을 저하시키는 것은 물론 기존의 공공조직 환경을 크게 변화시키는 요인으로 작용하고 있다(이규만·김병연, 2007:188).

이러한 급격한 환경의 변화 속에서 신분적 안정을 보장받던 공공조직의 구성원과 직무환경간의 부적합성이 날로 심화됨에 따라 직무의 피로감을 동반한 다양한 스트레스를 안겨주고 있다. 본디 인간은 조직의 틀 안에서 삶을 영위할 수밖에 없고, 조직 구성원은 내외부적 환경 변화에 직면함으로써 변화의 적응에 대한 일정한 스트레스 발생은 필연적이다. 그리고 스트레스는 본질적으로 부정적인 가치를 갖는 역기능과 긍정적인 가치를 갖는 순기능을 함께 내포하고 있다.<sup>1)</sup> 문제는 스트레스가 개인의 건강이나 조직생활에 좋은 결과보다는 나쁜 결과를 초래할 수 있다는 측면과 이 부정적인 영향과 결과를 어떻게 하면 최소화할 수 있거나 또는 미연에 방지할 수 있는가라는 관리적 전략에 관심이 모아질 수밖에 없다. 이는 조직생활을 통해 조직구성원 개개인이 겪는 스트레스는 조직구성원 개인의 건강을 해치는 것은 물론 직무만족의 저하, 조직생산성의 저하 등 조직자체에도 심각한 손실을 초래할 수 있기 때문이다(Stevan E. Hobfoll and Arie Shirom, 1993:41).

최근 공공조직의 구성원들은 조직 및 인사의 개혁과 혁신적인 업무방식의 추진 등과 같은 급격한 변화의 적응에 피로감이 누적되고 있다. 특히 인원감축을 통한 구조조정과 함께 연봉제 도입, 개방형 임용제, 다면평가, 성과상여금제, 인센티브제 확산 등 새로운 인사관리의 변화는 그동안 연공서열 위주의 안정적인 공직사회의 충격과 함께 구성원들에게 많은 불안감을 느끼게 하고 있다.<sup>2)</sup> 이러한 현상들은 공공조직에서 조직과 개인간에 형성되어 있던 전통적 심리적 계약의 근저를 무너뜨리는 요인으로 작용하고, 열심히 일하고 충성하는 것에 대한 보상으로 장기간 직업에 대한 안정성을 제공한다는 전통적인 심리적 계약이 더 이상 타당성을 확보하기 어렵게 되어 공직과 직무에 대한 스트레스를 가져오기에 충분하다(Sims, 1994; Hall & Mirivis, 1995; Cassar, 2001). 따라서 조직구성원들의 직무스트레스를 적절히 관리하지 않고 방치하게 된다면, 개인의 생활과 건강에도 악영향을 끼칠 뿐만 아니라 구성원들의 직무작업 동기를 저하시키고 직무만족 및 조직몰입에 역기능으로 작용하여 조직의 효과성에도 심각한 영향을 미칠 수 있다(옥원호·김석용, 2001:355). 이는 공공조직의 생산성

1) 스트레스는 역기능과 순기능적인 양면성을 지니고 있다고 볼 수 있는데, 스트레스의 수준이 지나치게 낮거나 지나치게 높으면 건강이나 작업에 나쁜 영향을 미치게 되어 역기능 스트레스로 작용할 가능성이 높아지고, 어느 정도 적정수준을 유지하면 건강이나 작업에 좋은 영향을 끼치게 되어 순기능적 스트레스로 작용할 가능성이 있다(조은숙, 1994:326).

2) 최근에도 중앙정부의 '지방공무원 1만명 감축' 지침에 따라 지방자치단체들이 조만간 5-10%의 정원 감축 계획을 확정짓기로 한 가운데, 전국공무원노조는 지방공무원 구조조정계획 철회를 강력히 요구하고 있다(동아일보, 2008. 5.12 참조)

저하에 따른 행정의 경쟁력 약화를 야기함으로써 결국 국가의 심각한 발전적 저해의 부정적 현상이 노정될 수 있는 문제의 심각성이 존재한다.

이러한 문제의 인식하에 본 연구는 W시 지방공무원을 대상으로 공공조직에서 경험하게 되는 직무스트레스의 정도와 함께 스트레스 유발요인과 직무만족 및 조직몰입과의 관계성을 규명한 후, 향후 공공조직의 효율성 제고와 함께 직무스트레스 관리방안을 통한 인사관리의 정책적 시사점을 제시하는데 연구목적을 두고 있다.

## II. 이론적 논의와 선행연구의 검토

### 1. 직무스트레스의 개념

직무스트레스는 연구자의 관심과 접근방법에 따라 매우 다양하게 연구되었기 때문에 명확한 정의를 내리는데 아직까지 의견의 일치를 보지 못하고 있다(Tim Newton, 1975:27). 직무스트레스에 대한 개념은 주로 세 가지 측면에서 논의되고 있는데, 초기에는 자극의 개념(stimulus definition)으로 이해되다가 이후 반응의 개념(response definition) 그리고 최근에는 환경-개인이라고 하는 자극과 반응(stimulus-response definition)의 상호작용의 개념으로 이해의 폭이 넓어지고 있다.

첫 번째인 자극 관점에서 직무스트레스는 우리가 사용하는 가장 보편적인 의미의 스트레스로서 '특정한 직무와 관련된 과잉업무, 역할갈등과 역할모호성 그리고 조직구성원에게 위협을 주는 직무환경의 특성들'이라고 정의할 수 있다(Magolis & Kross, 1974:15, Beer & Newman, 1978:668). 두 번째인 반응의 관점에서 직무스트레스는 개인의 심리적·신체적 측면에서 역기능을 주는 자극에 대한 반응으로 '개인에게 위협적인 요인으로 여겨지는 직무환경의 여러 가지 특성에 대한 개인의 반응', 또는 '작업장에서 지각된 조건이나 사건의 결과 때문에 특정 개인이 느끼는 역기능적인 감정이나 의식으로써 작업장에서 이탈하고자하는 개인의 감정'으로 정의된다(Parker & Decotii, 1983:161). 세 번째는 스트레스를 유기체와 환경사이의 상호작용으로 보는 관점에서 어떤 사람에게 지나친 부담을 주거나 힘들게 하는 환경과 그 사람의 관계를 강조하는 것에 초점을 두고 있다. 이 같은 관점에서 직무스트레스는 조직에서 개인이 직무상 요구되는 것을 충족시킬 수 있는 능력의 정도와 직무환경이 개인의 요구를 충족시켜주는 정도로 나타낼 수 있는 것이다(French, Rogers & Cobb, 1974:72).

이와 같이 직무스트레스는 관점에 따라 내포하고 있는 의미가 달라질 수 있으며, 조직 구성원 각자가 처해 있는 환경의 적응과 부적응 속에서 스트레스를 받는 정도의 차이 역시 존재할 것이다(Steer & Black, 1994). 그리고 직무스트레스는 스트레스가 지니고 있는 긍정적인 효과와 부정적인 효과라는 본질적 특성 하에서 적정수준을 유지하는 것이 개인은 물론 조직성과에 유익할 것이다.<sup>3)</sup> 본 연구의 주 대상은 지방공무원이며, 분석의 초점은 직무와 관련하여 겪는 스트레스의 원인과 그 결과간의 관계라 할 수 있다. 따라서 본 논문에서는 지방공무원의 직무스트레스(job stress)를 ‘직무를 수행하는 과정에서 지방공무원이 직무와 관련한 요인들 사이의 부조화로 인해 느끼게 되는 불편한 심리적 반응의 상태’로 정의하고자 한다.

## 2. 직무스트레스 요인 및 선행연구 검토

### 1) 직무스트레스 요인

직무스트레스 요인은 직장에서 직무환경과 관련되어 발생하는 스트레스 요인을 의미한다(Hellriegel et al., 1986). 조직내·외의 스트레스 요인에 의해 발생하는 직무스트레스는 조직구성원의 작업태도와 행동에 영향을 미치게 되므로 직무스트레스의 원인을 규명하는 많은 노력을 기울여 왔다. 그러나 조직에 있어서 각 개인이 경험하는 스트레스는 자신이 처해 있는 상황에 대한 경험과 지각의 차이에 따라 달라질 수밖에 없는 것으로 직무스트레스 유발 요인은 다양할 수밖에 없다. 이에 따라 기존 선행연구에서 제시되어온 직무스트레스의 요인을 검토한 후, 공무원의 직무과정에서 스트레스를 불러오는 원인적 변수를 선정하는 것이 중요하다. 스트레스와 관련된 연구는 학문의 성향과 연구하는 학자들의 관심에 따라 다르게 나타나고 있는데, 일반적으로 의학자들은 생리적 측면, 심리학자들은 심리적 측면, 행동과학자들은 조직내 직무특성에 연구의 초점을 두고 있는 경향을 보이고 있다. 특히 행동과학자들은 직무와 관련된 스트레스 요인에 관심을 가졌는데, Mcgrath(1976)는 과업요인(과업난이도, 과업모호성, 과업량), 역할요인(역할모호성, 역할갈등, 역할과부하), 행동상황요인(인원의 과다 및 과소), 사회적 상황요인(대인관계)으로 구분하였고, Steers(1981)는 조직적 요인(역할모호성, 역할갈등, 역할과다), 개인적 요인(특성, 성격, 생활변화속도, 능력과 요건), 사회적 지원요인(상사, 동료 및 배우자와의 관계) 등으로 구분하였다. Schultz(1982)는 과업요인(과업의 과다 및 과소), 성과평가요인(평가의 비교성), 역할요인(역할모호성, 역할갈

3) 조직에 있어서 구성원들은 과도한 스트레스를 갖거나 과소한 스트레스를 갖는 것보다는 오히려 적정 수준의 스트레스를 갖는 것이 바람직한 일상 및 조직생활을 위해 필요하게 되며, 지속적으로 창조적 행위와 문제해결을 가능하게 한다(Yerkes & Dodson, 1968).

등), 작업장의 변화 요인(새로운 네트워크, 절차, 경영참여), 경력개발 및 임금 요인(승진과 보수)으로 구분하였으며, Parker와 Decotiis(1983)는 직무의 특성과 상황, 조직구조, 역할 모호 및 갈등, 직무상의 관계, 상사 및 동료관계, 승진 등 외부조직에 대한 헌신과 책임 등 직무중심 변수들로 구분하여 연구를 진행하였다. 이와 같이 직무스트레스 요인들은 조직내적 및 외적 변수들을 포괄하고 있고, 구분된 요인들의 기준은 서로 다르지만 어느 정도 상호 연관성을 가지고 있음을 알 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 지방공무원의 직무상에 관련된 스트레스 유발 요인에 초점을 두고 있는 관계로 조직외적 요인보다는 조직내적 요인에 관련된 변수에 한정하였고, 이들 요인에 관련된 변수들 중 해당 공무원들의 의견을 참작하여 주로 직무에 관련하여 유발되는 스트레스 핵심변수로 선별하여 다음과 같이 구성하였다.<sup>4)</sup> 특히 본 연구는 조직내·외적 많은 변수를 포괄하기보다는 지방공무원의 직무와 직접적으로 관련된 핵심 변수로 선정하여 구성하였다. 또한 측정변수의 내용을 충분히 대표할 수 있는 설문 항목을 구성한 후, 직무스트레스의 원인과 결과의 인과관계는 물론 결정적 요인을 명확히 파악할 수 있도록 한 점에서 기존연구와 차별성을 갖는다.<sup>5)</sup>

### (1) 역할모호성(Role Ambiguity)

역할모호성이란 직무를 수행할 때 필요한 정보가 충분히 제공되지 않아서 나타나는 역할 수행의 불확실성을 말한다(Katz and Kahn, 1978). 이러한 현상은 현대조직의 복잡성, 조직변화의 신속성, 관리 철학의 특성에 의해 야기되므로, 직무내용 및 과업자체가 난해하거나 복잡할수록 더욱 잘 나타난다. 특히 조직구성원들이 과업을 성취하는데 관련된 개별적인 손실이나 이익을 알지 못하면 역할 모호를 느끼게 된다(Miles, 1975).

조직구성원에게 부여되는 책임과 업무가 불분명한 역할모호성이 존재하게 되면 업무수행 과정에서 심리적으로 탈진을 가져오고 직무만족 및 조직몰입도를 저하시키는 결과를 초래한다는 견해가 지배적이다(김병섭, 1994). 특히 조직 구성원의 역할모호성은 직무불만족과 상관관계가 큰데, 개인의 욕구강도에 관계없이 역할모호성은 직무위험이나 불안과는 정(+)적인 관계에 있지만(Beehr, Walsh, and Taber, 1976), 직무만족도와는 부(-)적인 관계인 것으로 밝혀졌다(Pearce, 1981). 이에 반해 역할 명료성은 역할전달자의 태도에 따라 좌우되지만 역할이 명료할수록 직무에 대한 관심이 높아지며 직무긴장 및 이직경향과는 부(-)적

4) 당해 지방공무원의 면접시 주로 업무상 스트레스를 받게 되는 것은 여러 가지 있지만 업무역할의 모호와 갈등, 업무의 자율성, 상사 및 동료와의 관계 그리고 승진과 보수문제를 지적하였다.

5) 기존 연구의 대부분은 스트레스 원인과 결과에 관련된 가설의 검증에 그치고 있으나, 본 연구는 가설의 검증은 물론 향후 조직 및 인사관리의 적정 대안까지 제시하고자 하였다.

관계로 지적되었다(Vancevich and Donnelly, Jr., 1974). 이는 곧 업무의 공식화 및 명백한 규정이 직무스트레스나 소외감을 줄여준다는 것이다(Organ & Greene, 1981; Morris & Steer, 1980; 김병섭, 1994).

## (2) 역할갈등(Role Conflict)

역할갈등이란 조직의 한 구성원에 대하여 두 가지 이상의 상반되는 역할기대가 존재할 경우 나타나는 현상으로서 어느 하나의 역할을 성공적으로 수행하고자 할 경우 여타의 다른 역할을 제대로 수행하지 못하게 되는 상태를 말한다(Katz & Kahn, 1978). 특히 직무요구가 구성원의 개인적 기준, 가치 및 직무요건 등과 불일치하거나 직무자체가 개인의 도덕, 가치관과 상반되는 행동을 요구하면 역할갈등이 일어난다(Schultz, 1982). 역할갈등에는 실제적으로 모순된 요구나 징후가 개인에게 요구되는 객관적 역할갈등과 개인 스스로 파악하고 있는 역할요건과 자신의 요구, 가치관 및 목표가 모순되는 주관적 역할갈등이 있다.<sup>6)</sup> 모순되는 역할기대로 인하여 역할갈등이 발생하면 역할수행자는 내적갈등이 고조되거나 직무와 관련된 긴장이 증가하므로 직무만족, 상사와 조직에 대한 신뢰도가 감소한다. 이러한 역할갈등은 조직 유효성의 지각 및 만족과는 부(-)적 관계이며, 불안·이직과는 정(+ )적관계가 있다는 지적이다. 지방공무원 역시 역할갈등을 겪고 있는 사람일수록 직무와 관련된 긴장을 보다 크게 느끼게 될 것이며, 직무에 대한 만족도와 조직몰입도가 낮아 결국 자신의 전체 직무나 공직에 대해 불안해 질 것임을 알 수 있다. 이는 행정공무원들이 민원에 관련된 업무를 수행할 경우 정해진 법규를 준수해야 하는 문제와 시민의 요구사항을 충족시켜줘야 할 필요성에서 발생될 합법성과 대응성간의 갈등이 좋은 예라 할 수 있다.

## (3) 자율성(Autonomy)

직무스트레스의 영향요인 중에서 직무특성이 언급되고 있는데, 직무특성은 조직구성원들의 직무에 대한 의무감, 책임감, 결과에 대한 인지를 요구하는 정도를 의미한다. 이러한 직무특성은 학자들의 연구와 시각에 따라 다양하게 제시되고 있는 실정이나, 주로 Hackman & Oldham(1976:250~279)이 제시하고 있는 기술다양성, 과업정체성, 과업의미성, 자율성, 피드백 등 5가지 변수로 논의되고 있다. 여기서는 지방공무원의 직무상 받는 스트레스를 고려하여 자율성 변수에 한정하였는데, 자율성(autonomy)은 작업자가 자신의 작업일정을 제

<sup>6)</sup> 갈등의 형태는 전달자내의 갈등(intrasender conflict), 전달자간의 갈등(intersender conflict), 개인의 역할갈등(person-role conflict), 그리고 역할간의 갈등(interrole conflict)이 있다.

확하고 작업방식을 결정하고 작업을 진행하는 과정에 있어서 개인에게 주어지는 자유, 독립성, 재량권의 정도를 의미한다. 다시 말해 조직 구성원들이 직무수행에 필요한 직무상 일정 계획과 직무수행의 방법 및 절차를 결정, 선택하는데 있어서 구성원 개인에게 부여되고 있는 자유 독립성 및 재량의 정도를 의미한다. 이러한 직무 자율성은 정신적 스트레스나 신체적 스트레스에 부(-)의 영향을 미친다는 견해를 밝히고 있고, 직무만족과 조직몰입에 있어서도 부(-)적 관계에 있음을 지적하고 있다(Hackman & Oldham, 1976:273). 즉 공무원이 자신의 직무 수행과 관련하여 자율적으로 처리할 수 있는 독립성이나 재량성이 없게 된다면 직무 스트레스의 수준을 높여 자신의 과업에 대한 창의성 결여, 조직구조의 집권화 경향을 띠게 함으로써 결국 직무만족 및 조직몰입에 대한 부정적 효과를 가져다 줄 것이라는 것이다.

#### (4) 대인관계(Interpersonal Relation)

조직에서 대인관계는 상사, 동료, 부하 및 고객과의 관계를 의미한다. 인간관계 활동의 대부분은 조직에서 이루어지며, 그 속에서 관련을 맺고 있는 상사, 동료, 부하, 고객 등의 대인관계가 원만하지 않으면 조직 구성원에게 스트레스 요인으로 작용한다(김재열·도윤경, 2000:129). Perrow(1967:194~208), Schmit and Allscheid(1995:521~536)의 연구에 의하면 동료와 상사의 지원 및 그들과의 인간관계는 직무만족과 관련성이 실증적으로 검증된바 있다. 그리고 French와 Caplan(1978)에 의하면 직업에 대해서 각 개인이 불신을 하게 되는 것은 직무만족이 낮거나 개인의 복지와 직무와의 관계가 위험한 상황에서 발생하며, 개인의 심리적 긴장과 개인간의 원활하지 못한 의사전달을 일으키는 높은 역할 모호성과 상관관계가 있다고 한다. 특히 상사와의 관계에서 직속상사의 배려적인 행동이 적다고 느끼면 직무압력을 보다 크게 느낄 뿐만 아니라, 상사가 자신에게 호의적인 방법으로 도와주거나 평가하지 않는다고 느낀다는 것이다(Cooper & Marshall, 1978).

또한 직무상 대인관계와 관련하여 최근 주목받고 있는 변수가 사회적 지원(Social support)이 있는데,<sup>7)</sup> 이는 조직 구성원이 받는 스트레스뿐만 아니라 직무불만족 그리고 조직몰입도를 줄여주는 역할을 한다는 것이다(Carver & Gottlieb, 1979; Cohen & Mcky, 1984; Tumer, 1983). 이러한 대인관계에 있어서 사회적 지원은 육체적 긴장 및 직무긴장과 부(-)의 관계에 있으며, 상사나 동료가 사회적 지원을 제공하면 직무불만족은 감소되는 것으로 밝혀지고 있다(IaRocco & Johnes, 1978). 따라서 조직내 신뢰감을 갖는 상사 및 동료간의 인간관계와 함께 사회적 지원은 직무수행상 스트레스 완화는 물론 직무만족 및 조직의 생산성과 사기에 중

7) 사회적 지원의 유형은 1차적 원천으로 가족과 친구 등이 있고, 2차적 원천으로서 카운슬러와 같은 직장의 원천과 직장상사나 동료 및 부하들과 같은 직장내 원천이 있다.

요한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Blau, 1981; 박윤희, 1997; 옥원호·김석용, 2001:359).

### (5) 보상(Reward)

조직이 조직 구성원에게 줄 수 있는 보상은 여러 가지가 있는데, 금전적 보수나 승진 등은 물론이고 넓은 의미에서 상사의 칭찬이나 여러 가지 특전들도 포함된다. 이와 같이 자신 이외의 조직이나 타인에 의해서 주어지는 보상들을 외적 보상(extrinsic rewards)라고 한다. 외적보상에서도 보수와 승진은 직무동기와 직무수행에 영향을 주기 때문에 직무스트레스의 원인변수로 오랫동안 주목받아 왔다.

일찍이 Herzberg는 직무에 대한 구성원의 태도에 영향을 미치는 동기요인과 위생요인을 구분한 바 있는데, 승진은 직무의 내재적 측면의 동기(만족)요인 그리고 보수는 직무의 외재적 측면인 위생(불만족)요인으로 구분한 바 있고, Poter & Lawler는 조직 구성원의 노력에 의한 직무성취는 개인에게 만족을 줄 수 있는 내·외재적 보상에 의하여 강화된다고 하였다. 특히 이때의 보상은 공평한 것으로 지각되어야 만족을 줄 수 있다고 밝히고 있다(Porter and Lawler, 1981). 따라서 조직에 있어서 보상이 적정하지 못하거나 공정하지 못할 경우 조직구성원의 직무수행의 의욕의 저하와 직무 스트레스 수준을 높여 직무만족도 및 조직몰입도의 저하를 가져오게 될 것이다.<sup>8)</sup> 보수는 고용관계와 직무수행의 대가인 동시에 생활유지의 수단이 되는 소득으로서 공무원의 직무동기를 유발시키는 물론 물질적 만족과 자긍심을 제고시켜 조직의 생산성을 높게 한다(한영수, 2004:316). 또한 승진이 불공정하게 이루어진 경우에는 조직원 다수의 불만을 야기하게 되고, 승진적체가 심하면 불만이 고조되고 근무의욕이 상실되는가 하면 이직을 조장할 수 있음을 밝히고 있다(Cotton and Tuttle, 1986:57). 특히 공무원의 '개인몰입', '태도몰입'과도 밀접한 관련된 것으로 분석된바 있으며(김종서, 1998:167~173), 조직의 업무환경에 대한 만족도와 밀접한 관련을 갖는 것으로 분석되어 보고되고 있다(장우진, 2003:69).

### (6) 개인적 특성(Personal Trait)

스트레스는 환경과 개인의 상호작용에 의해 야기되는 동태적인 상황으로 정의되기 때문에 특정상황과 개인의 특성에 따라 상이한 스트레스 증상들을 경험하게 된다. 따라서 직무스트레스 요인과 결과와의 관계에서 개인적 특성 요소를 고려하는 것 또한 중요하다고 지적하고

8) 본 연구에서 보수(pay)는 공무원으로서의 근무에 대해 금전적으로 지급되는 재정적 보상을 말하는 것이고, 승진은 하위직급에서 상위직급으로 이동하는 것을 말한다.

있다(Schuler, 1980). 공무원의 직무스트레스에 영향을 미치는 직무특성과 조직구조 특성과 관련해서 주의할 점은 이들 조직과 직무특성은 객관적으로 드러난 사실이 아니라 공무원 개개인이 주관적으로 느끼고 판단한 결과라 할 수 있다. 본디 사람이란 실제로 존재하는 것에 관계없이 자신들이 믿는 바에 따라 행동하므로 공무원의 스트레스도 원인에 대한 객관적 증거나 사실보다도 공무원 개개인이 그러한 원인을 어떻게 받아들이느냐에 따라 스트레스를 느끼는 정도는 달라질 수 있기 때문이다(Herbert, 1969:6; Karl Mannheim, 1954:5; Baldrige, 1980:73). 이처럼 똑같은 원인이라도 해도 공무원이 실제로 느끼는 스트레스가 달라진다고 한다면, 공무원 개인적 차이를 고려할 수 있는 변수를 분석할 필요가 있다(Robert Kreitner & Angelo Kinicki, 1985:457). 주로 직무스트레스의 원인과 결과의 상관성과 관련하여 실증적으로 입증되었던 개인적 특성 변수인 성별, 연령, 그리고 조직적 특성 변수에 해당되는 직급, 경력이라는 변수를 선정해서 분석하기로 하였다.

## 2) 직무스트레스의 결과인 직무만족 및 조직몰입

### (1) 직무만족(Job Satisfaction)

직무만족도는 한 개인이 직무에 대하여 갖고 있는 감성적(affective)이고 정서적(emotion)인 선호도를 말한다(Locke, 1980:1297). 즉 직무만족이란 조직 구성원이 직무 및 조직내의 현상이나 상황에 대하여 지각 한 후 이를 평가해서 나타내는 정서적 반응의 상태이다. 직무만족도가 조직행동론의 규범적 접근에서 중요한 역할을 차지하는 것은 조직구성원의 가치 판단, 정신건강 및 육체적인 건강에 큰 영향을 줄 뿐만 아니라 조직에도 많은 영향을 미치기 때문이다. 직무만족 수준이 높은 사람은 자신의 직무환경에 매우 긍정적인 태도를 갖고 있으며 불만족한 사람일수록 직무환경에 대해 부정적인 태도를 갖게 된다. 직무스트레스와 직무만족간의 관계에 관한 연구들을 보면 대부분의 연구에 있어서 스트레스가 높은 구성원들은 낮은 직무만족도를 초래한다는 견해를 제시하고 있다. 즉 직무스트레스는 전반적으로 직무만족과 부(-)의 관계에 있고, 직무만족에 직접적인 영향을 행사하며, 간접적으로는 조직을 떠나고자 하는 이직의사에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(이종목, 1989). 이러한 견해에 있는 연구들은 주로 스트레스의 개념을 부정적으로 보는 입장에 있는 관계로 모든 스트레스는 좋지 않은 것이라 가정한 결과라 할 수 있는 전통적 견해에 해당 된다. 다양한 직무스트레스 원인변수 중 역할과다, 대인관계 그리고 역할모호성의 변수들이 지방공무원의 스트레스의 수준을 높이고 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 변수임을 밝히고 있는가 하면(옥원호·김석용, 2001:400), 이에 반해 불분명한 직무규정이 오히려 직무만족도와 조직몰입도에 긍

정적인 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다(조경호, 1999).

한편 최근에는 스트레스의 부정적 측면뿐만 아닌 긍정적 측면도 함께 고려해 한다는 견해가 제시되었다. 이러한 견해를 제시하는 연구자들은 스트레스를 “도전”(Meglino)이나 건설적 활동 및 수행실적 향상의 “기회”(Jamal, 1974)와 같은 맥락으로 보는 관점에 있는 것이다. Bhagat 등(1985)도 직무스트레스 원인은 긍정적 조건에 기인할 수 있고, 부정적 조건에서 기인할 수 있다고 보는데, 부정적 생활의 변화는 감독, 급여, 작업자체 등과 관련된 직무만족수준과 의미있는 부(-)적 상관관계를 맺는다는 것이다. 이에 비해 긍정적 개인생활의 변화는 승진기회 등과 관련된 정(+ )적 관계를 맺는다는 견해를 밝히고 있다(Sarason & Johnson). 이와 같이 최근에 제시된 이러한 견해들은 직무스트레스가 언제나 직무만족에 부정적 영향만을 주는 것이 아니며 상당부분 긍정적인 영향도 줄 수 있다는 견해이다. 그리고 이러한 견해는 무엇보다 인지적 요인에 기인 한바 크다고 할 수 있는데, 스트레스 상황에 대한 개인의 지각과 해석에 따라 경험하게 되는 스트레스의 양상이 달라짐을 의미한다고 할 수 있다. 즉 스트레스에 대한 긍정적인 지각과 해석은 직무만족과 정(+ )적인 관계를 맺을 것이며, 이에 반해 부정적인 지각과 해석은 직무만족과 부(-)적인 관계를 맺게 될 것이다. 특히 Buke(1976)는 14개의 직무 스트레스 문항과 12개의 직무만족간의 상관관계분석을 통하여 총 168개의 상관계수 중 30%가 직무만족과 정(+ )적 관계에 있음을 밝힌 사실은 주목할 만하다.

## (2) 직무몰입(Job Commitments)

하나의 ‘태도’(attitude)라는 관점에 볼때 직무만족과 조직몰입은 비슷한 의미를 내포하고 있으나, 직무만족은 직무와 관련된 조건(aspect)같은 객관적 대상에 대한 태도이며, ‘몰입’은 행위(an act)에 관한 태도인 점에서 두 용어를 구분하고 있다(wiener, 1980:422). 조직몰입은 조직구성원이 조직에 대하여 얼마나 애착을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표로서, 단순히 조직에 대한 충성만이 아니라 조직의 항구적인 번영에 대한 구성원의 관심을 표현하는 지속적인 과정을 의미한다. 조직몰입이란 조직의 목표와 이익을 충족시켜 주는 방향으로 활동하도록 내재화된 규범적인 압력의 총체로서 조직구성원이 자기가 속해 있는 조직과 동일시하고 같은 조직에 관여하며 또한 같은 조직에너지와 충성심을 바치려는 조직구성원의 의향을 말한다. 여기서 조직몰입의 개념에는 두 가지 요인이 포함되어 있다고 할 수 있는데, 동일시(identification)는 조직구성원이 자신에게 주어진 역할을 수행하는데 전념하는 것을 말하고, 충성심(loyalty)은 조직에 대하여 애착을 가지고 기꺼이 자신의 노력과 정성을 바치려는 정신적 상태를 의미한다고 할 수 있다(Buvhanan, 1974; 옥원호·

김석용, 2001:364).

직무스트레스와 조직몰입간의 관계에 관한 연구들을 보면 직무스트레스가 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다고 결론에 이르고 있고(Parker & DeCotits, 1983; Bhaget, 1985), 특히 조직몰입 수준이 높은 사람이 조직몰입도가 낮은 사람에 비해 직무스트레스의 영향을 적게 받는다는 조절적 작용 효과를 분석한 연구결과도 보고되고 있다(Jamal, 1984). 그러나 이러한 선행연구와는 달리 직무스트레스가 조직몰입과 아무런 인과관계를 나타내지 않는다는 상반된 연구결과도 있다(Parasuraman & Alutto, 1985). 국내의 연구에서는 직무스트레스의 원인에 해당되는 역할모호, 역할과다, 대인관계 등의 변수가 직무만족을 통해 조직몰입에 간접적인 영향을 준다는 결론에 이르고 있다(옥원호·김석용, 2002:366). 이에 비해 업무량, 고객 및 부처관계, 조직내 공정성의 직무스트레스변수는 조직몰입에 직접적인 효과를 나타내고 역할모호성, 역할갈등 그리고 상사와 동료 및 하급자의 관계 등의 변수들은 직무스트레스에 대해 직접적인 영향을 통해 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(하미승·권용수, 2001:726).

한편, 직무스트레스의 결과변수인 직무만족과 조직몰입의 관계는 같은 태도변수로서 서로 상관성이 깊은 관계에 있다는 연구결과가 제시되고 있다. 이는 주로 직무만족과 조직몰입은 대체로 정(+)적인 상관관계를 갖는다는 견해를 밝히고 있는 연구결과이다(Hall Schneider, March 등, 차동욱, 1997:20). 이와 관련하여 Weissenberg와 Gruenfeld(1968), Buchanan(1974) 및 Aranya 등(1986)은 실제로 직무만족을 독립변수로 하여 조직몰입과의 관계를 분석하고 이들 변수간에는 유의적으로 높은 정(+)의 상관관계가 있음을 발견하였다. 또한 Marsh와 Mannari(1977), Farrel과 Rusbult(1981), Rusbult(1983), Rusbult & Farrell(1983) 및 Williams & Harzer(1986) 등은 직무만족을 매개변수로 하여 독립변수와 매개변수 그리고 조직몰입 사이의 인과관계를 분석한 연구를 통해 직무만족과 조직몰입간에 높은 인과관계가 존재한다는 결과를 얻기도 하였다(옥원호·김석용, 2001:361). 따라서 직무만족과 조직몰입간의 관계는 상당한 인과적 관계를 지니고 있다고 볼 수 있음을 짐작할 수 있다.

### III. 조사설계 및 연구방법론

#### 1. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 지방공무원의 직무스트레스 요인과 직무만족 및 조직몰입과의 관계성을 실증적으로 분석한 후, 향후 지방정부의 합리적이고 효율적인 조직 및 인사관리 운영의 정책적 시사점을 찾고자 하는데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 W시청 전 부서에서 근무하고 있는 5급이하 공무원들을 대상으로 2007년 1월 28일부터 2월 5일까지 임의표본추출방법을 통해 총 350부의 설문지를 연구자가 직접 방문하여 연구취지와 설문내용을 설명하고, 폐쇄형 설문지에 직접 작성토록 하는 자기기입식(self-report) 방식을 이용하였다.<sup>9)</sup> 또한 기 배포된 설문지중 312부가 회수되었으며(회수율 89.1%), 이중 불성실한 응답자의 설문지 15부를 제외한 총 297부의 설문지를 최종분석에 사용하였다. W시를 대상으로 한 이유는 1995년 W시와 W군이 통합된 자치단체로서 기존 군지역이 시지역에 의존하는 정도가 강한 형태의 전형적인 도·농복합형태시에 해당되며, 최근 공무원 노조 문제를 비롯한 공무원 인사에 관련된 문제로 심한 갈등을 경험하였음은 물론 당해 각 부서 자체조사에서 스트레스의 유발빈도가 매우 높게 나타난 점 등이 고려되었다.<sup>10)</sup>

<표 1> 조사응답자의 인구사회학적 특성

변수	항목	빈도(명)	비율(%)	변수	항목	빈도(명)	비율(%)
성별 (N=297)	남성	201	67.7	직급 (N=297)	5급이상	22	7.4
	여성	96	32.3		6-7급	171	57.6
연령 (N=297)	20-30대	146	49.2		8-9급	104	35.0
	40대	116	39.1	경력 (N=297)	5년이하	72	24.2
	50대이상	35	11.8		6-15년	111	37.4
학력 (N=297)	고졸이하	81	27.3		16-20년	43	14.5
	대졸이상	216	72.7	21년이상	71	23.9	

9) 본 조사는 W시 공무원을 대상으로 한정하여 분석한 관계로 지역적 특수성이 내재되어 있음을 부정할 수 없고, 다른 조직에서도 동일하게 나타나는지에 관한 일반화에는 제한점이 따를 수밖에 없음을 밝혀둔다.

10) 2004년 당시 전국공무원노조 총파업과 관련하여 파면, 해임 등 중징계대상 지방공무원은 2천 482명으로 집계된 가운데 W시의 경우 전국 기초자치단체 중 가장 많은 395명이 징계대상자로 분류되어 인사상 심한 조직내외의 진통을 겪었다(서울신문, 2004.11.18; 연합뉴스 2004.11.17 참고).

수집된 자료 표본의 특성을 살펴보면, 전체 유효본수는 297명이며, 이중 남자가 67.7%, 여자가 32.3%이다. 연령별로는 20대-30대 49.2%(20대 11.8%, 30대 37.4%), 40대 39.1%, 50대이상 11.8%의 순이며, 교육수준은 대졸이상이 72.7%(대졸 68.4%, 대학원 이상 4.4%), 고졸이하 27.3%의 비율을 보였고, 직급별로는 6-7급 57.6%(6급, 16.8%, 7급 40.7%), 8-9급 35.0%(8급 17.2%, 9급 17.8), 5급이상 7.4%의 순으로 나타났다. 또한 조사대상자의 근속년수는 16년-21년 이상이 38.4%(16년-20년 14.5%, 21년 이상 23.9%), 6-15년 37.4%(6년-10년 9.8%, 11년-15년 27.6%, 5년이하 24.2%의 순으로 나타났다.

## 2. 변수의 조작적 정의와 분석모형

### (1) 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용되는 변수들은 주로 추상적 개념의 성격을 갖는 바, 이러한 추상적 개념을 보다 경험적으로 측정할 수 있도록 설문내용을 충분히 고려하여 대표성 있는 항목들로 구성하였다. 직무스트레스의 원인변수와 결과 변수의 각 측정항목은 모두 5점 척도를 사용하였다.<sup>11)</sup> 직무스트레스 원인에 해당되는 변수로는 역할모호성 및 역할갈등, 직무 자율성, 인간관계, 보수, 승진 등으로 구성되었고, 직무스트레스의 결과변수로는 직무만족과 조직몰입으로 구성되어 있는데 이들의 조작적 정의를 설명하면 다음과 같다.

직무만족은 조직구성원이 자신이 직무에 대해서 가지고 있는 일종의 태도를 의미하는 것으로, 직무를 통하여 자신의 욕구수준이 충족되고 있다고 지각하는 호의적 감정의 정도로 정의하였다. 이를 위해 직무와 관련하여 유쾌하고 긍정적인 정서 상태와 관련된 일반적인 만족 정도 등으로 측정하였다. 조직몰입은 조직 구성원이 자신의 '조직에 대해서 느끼는 일체감 정도'를 의미한다. 본 연구에서는 조직의 정서적 몰입에 관련된 것으로 주로 조직과 일체감 및 동일시하는 정도로서 조직에 대한 긍정적 감정, 조직의 애착, 조직의 소속감, 조직에 남고 싶은 감정 등으로 측정하였다. 인간관계는 조직내의 상사와 동료와의 상호 신뢰감과 애정 그리고 사회적 지원의 정도를 의미한다. 이를 위해서는 상사와 동료간의 신뢰감, 애정 그리고 상사와 동료들이 제공해주는 물질적·정신적 도움의 정도로 측정하였다.

11) 스트레스 원인에 해당되는 대표적 설문 방식은 "나는 이곳에서 일한 만큼 공정한 보수를 받고 있지 않다고 생각 한다" 같은 형식에는 정말 그렇다 1점, 그렇지 않다 3점, 전혀 그렇지 않다 5점으로 그리고 결과변수에 해당되는 대표적 설문 방식은 "나는 현재의 업무 대해 보람을 느끼고 있다"와 같은 형식에는 전혀 그렇지 않다 1점, 그저 그렇다 3점, 정말 그렇다 5점 같은 형식으로 하여 측정하였다.

역할모호성이란 직무를 수행할 때 필요한 정보가 충분히 제공되지 않아서 나타나는 역할 수행의 불확실성을 말한다. 이를 위해서는 책임과 권한의 불분명, 직무수행상의 정보 불충분으로 인한 업무의 불분명 등으로 측정하였다. 역할갈등이란 조직의 한 구성원에 대하여 두 가지 이상의 상반되는 역할기대가 존재할 경우 나타나는 현상으로써 어느 하나의 역할을 성공적으로 수행하고자 할 경우 여타의 다른 역할을 제대로 수행하지 못하게 되는 상태를 말한다. 이를 위해서 타 부서와의 업무상 갈등과 상사의 상반된 업무의 지시 등으로 인한 갈등으로 측정하였다.

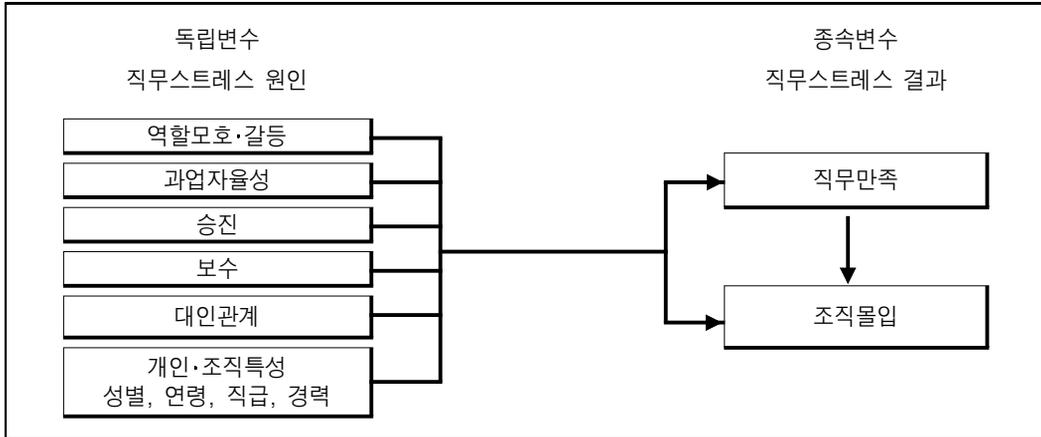
자율성은 작업자가 자신의 작업일정을 계획하고 작업방식을 결정하고 작업을 진행하는 과정에 있어서 개인에게 주어지는 자유, 독립성, 재량권의 정도를 의미한다. 이를 위해서는 업무의 판단 정도, 업무의 재량권, 업무의 자율적 결정 등으로 측정하였다.

승진은 하위직급에서 상위직급으로 이동하는 것을 의미하고, 이를 위해서는 승진의 기회 및 공정성의 정도로 측정하였다. 보수는 조직구성원이 공직근무에 대한 대가로 받는 금전적 보상을 의미하는 것으로, 이를 위해서 보수의 일반적 감정의 정도와 보수의 적정성 등으로 측정하였다.

## (2) 분석모형

직무스트레스 원인과 결과에 대한 앞의 이론적 논의에서 살펴본 바와 같이 직무스트레스 요인과 그 결과 변수인 직무만족 및 조직몰입과의 관계성과 함께 영향관계가 있음을 알 수 있었다. 이에 따라 본 연구에서 규명하고 검증하고자 하는 가설은 크게 두개로 구분할 수 있는데, 직무스트레스 요인은 직무만족 및 조직몰입과의 부적인 상관관계를 갖을 것이라는 가설과 직무스트레스 요인은 직무만족 및 조직몰입에 부적인 영향을 미칠 것이라는 가설이다. 이에 따라 본 연구에서는 <그림 1>에서 보는 바와 같이 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하고, 이에 영향을 미치는 직무스트레스 요인을 구성하는 역할모호 및 갈등, 자율성, 인간관계, 보수, 승진 요인들과 표본의 개인적 요인인 성별, 연령과 조직적 요인의 특성이라고 할 수 있는 직급과 경력을 독립변수로 선정하여 상호간의 관계를 실증분석 해 보고자 한다. 이러한 독립변수와 종속변수간의 관계성에 기초하여 설정된 가설을 검증하기 위해 주로 상관분석과 다중회귀분석을 이용하였다.

〈그림 1〉 연구의 분석모형



### 3. 측정도구의 타당성과 신뢰성 검증

지방공무원의 직무만족 및 조직몰입의 결정요인을 분석하기에 앞서 직무스트레스의 원인 변수들과 직무스트레스의 결과변수들에 대한 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증할 필요가 있다. 본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하였다. 신뢰성검증 결과 직무스트레스 원인변수 및 결과변수들 항목간에 내적 일관성을 나타내는 신뢰도 계수는 0.7이상으로 나타나 본 연구에 사용된 측정도구의 신뢰도는 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

신뢰성이 확보된 후에 측정도구의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 방법으로는 주성분 분석(principal component analysis)과 직교회전(varimax rotation) 방식을 택하여 요인 적재치를 산출하였고, 개별문항 내에서의 요인수 결정은 요인적재치(eigen value)가 1 이상인 요인만을 추출하였다.

<표 2> 직무스트레스 원인변수에 대한 요인분석 결과

항 목	신뢰도 계수	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
e2 업무상 갈등	0.7320	.826				
e4 업무 역할모호		.758				
e3 권한 역할모호		.652				
e1 부서간역할갈등		.649				
c1 판단결정정도	0.7205		.859			
c2 업무재량권			.831			
c3 업무결정정도			.565			
b1 승진기회	0.7205			.896		
b2 승진의 공정성				.887		
d2 사회적 지원	0.8151				.881	
d1 상사·동료관계					.876	
a1 보수의 감정	0.7183					.867
a2 공정한보수						.817
아이겐값		4.071	1.644	1.427	1.100	1.070
설명비율		31.3	12.6	10.9	8.4	8.2
누적설명비		31.3	43.9	54.9	63.4	71.6

먼저 직무스트레스 원인변수에 대한 확인적 요인분석결과, <표 2>에서 보는 바와 같이 과업의 자율성, 승진, 보수, 상사 및 동료와의 관계를 측정하는 척도들은 각각의 독립적인 변수들에 맞게 요인화 되었다. 그러나 역할갈등과 역할모호를 측정하는 질문항목들은 독립적으로 구분되지 않고 하나의 요인으로 제시되었다. 이들 변수들은 주로 역할에 관련된 특성변수들로 구성되어 있어 역할특성으로 요인화하여 명명하였다.

따라서 고유치(eigen value)가 1이상인 요인의 수는 5개 즉 요인 1은 '역할특성', 요인2는 '과업의 자율성', 요인3은 '승진', 요인4는 '대인관계', 요인 5는 '보수'로 각각 명명하였고, 총 분산 중 이들 요인이 설명하는 정도는 71.6%를 나타내고 있다.

다음으로 직무스트레스의 결과변수인 직무만족 및 조직몰입의 변수들에 대한 확인적 요인 분석 결과, <표 3>에서 보는 바와 같이 직무만족과 조직몰입을 측정하는 척도들이 각각의 독립적인 변수에 맞게 요인화 되었다. 따라서 결과변수의 요인 1은 '직무만족' 그리고 요인 2는 '조직몰입'으로 각각 명명하였고, 총분산 중 요인이 설명하는 정도는 67.6%를 나타내고 있다.

<표 3> 직무만족 및 조직몰입 변수들에 대한 요인분석 결과

항 목	신뢰도 계수	요인 1	요인 2
g2 직무즐겁게 수행	0.8706	.877	
g3 직무의 보람		.856	
g1 현직무의 만족		.853	
f4 부서이탈 어려움	0.7221		.738
f1 부서일하고 싶음			.666
f2 부서강한 소속감			.650
f3 부서애착감			.601
아인겐값	3.674		1.060
설명비율	52.4		15.142
누적설명비율	52.479		67.621

## IV. 분석결과

### 1. 측정변수의 전체적 경향

직무스트레스의 요인에 대한 W시 지방공무원들의 인식을 살펴보면 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 직무스트레스, 직무만족 및 조직몰입의 평균점수

요인	변수	평균		요인	변수	평균	
보수	보수인식	2.93	3.10	자율성	업무판단	3.21	3.19
	보수적정성	3.27			업무재량	3.05	
승진	승진기회	2.84	2.91		역할갈등	업무자율	
	승진공정성	2.98		부서간갈등		2.86	
인간관계	애정신뢰감	2.82	2.94	역할모호	상반지시갈등	2.84	2.56
	사회적지원	3.06			권한불분명	2.36	
만족/몰입	직무만족(몰입)	3.26	(3.12)		업무불명	2.76	

정변수에 대한 평균점수가 보통인 3점에 미치지 못하거나 보통에 근접한 평균점수를 보이고 있어 조직생활이나 직무 수행상에 있어서 스트레스를 적지 않게 받고 있는 것으로 조사되었다. 즉 역할특성에 해당되는 역할모호도가 가장 낮은 평균점수인 2.56점으로 나타났고, 이어 역할 갈등 2.85, 승진 2.91, 인간관계 2.94, 보수 3.10, 자율성 3.19의 순으로 나타났다. 이를 좀더 세부적으로 살펴보면, 역할모호 차원에서는 직무수행상의 정보 불충분으로 인한 역할 모호성(2.76)보다는 직무자체의 책임과 권한이 불분명에 따른 역할모호성(2.36)에 더 많은 스트레스를 받는 것으로 나타나고 있다. 그리고 역할갈등 측면에서는 업무상 다른 부서간(2.86) 그리고 부서내 상사의 상반된 업무지시(2.84)에 따른 스트레스를 겪고 있고, 업무의 자율성 차원에서는 업무처리의 자율적 판단(3.21)은 가능하다고 인지하고 있으나, 업무의 처리의 재량권(3.05)은 충분히 가지지 못하고 있다고 인식하고 있다. 인간관계 측면에서는 부서내 상사와 동료들의 정신적·물리적 지원(3.06)은 보통의 수준에 이르고 있으나, 애정이나 신뢰감으로 형성된 상사나 동료의 인간관계(2.82)는 부족하다고 인식하고 있다. 보수 측면에서는 보수에 대한 일반적 감정(3.27)의 상태는 대체로 양호하나 보수의 공정성(2.93)에 대해서는 다소 불만족스러움을 표시하고 있고, 승진 측면에서는 승진의 기회(2.84)나 승진의 심사의 공정성(2.98)이 확보되지 않고 있어 스트레스를 받고 있는 것으로 조사되었다.

한편 스트레스의 결과 변수는 보통(3점)의 수준을 나태고 있는 가운데 직무만족(3.26점)이 조직몰입(3.12점)보다 약간 높은 것으로 나타나고 있다.

## 1. 각 변수들의 상관관계 분석

지방공무원의 직무스트레스 결과변수인 직무만족 및 조직몰입 변수와 직무스트레스 원인 변수 그리고 지방공무원의 개인적·조직적 특성변수들 간의 관계를 살펴보기 위해서 상관관계를 분석하였다. 즉 직무스트레스를 유발시킨다고 볼 수 있는 역할특성, 자율성, 인간관계, 보수, 승진 이라는 요인별로 선정된 변수 그리고 4개의 배경변수들과 결과변수인 직무만족 및 조직몰입의 상관관계를 분석해 본 것이다.

상관계수는 두변인 사이에 어떤 관계가 있다는 것을 지수로, 변인들이 함께 변하는 크기를 나타내는 관계의 정도(magnitude)와 변인들이 같은 방향(정적)으로 변하는지 혹은 반대방향(부적)으로 변화하는지를 나타내는 관계의 방향(direction)이라는 두 가지 특성을 지수화한 수치다.<sup>12)</sup>

12) 상관관계의 정도를 해석할 때 지침이 될 만한 기준은 없고 대체로 0.2-0.4일때 낮은 상관관계,

먼저 직무스트레스 원인변수와 결과변수간의 관계를 살펴보면, <표 5>에서 보는 바와 같이 직무스트레스 원인에 해당되는 역할특성, 자율성, 승진, 인간관계, 보수의 모든 변수는 결과변수인 직무만족 그리고 조직몰입과 유의한 부(-)의 상관관계를 보여주고 있다. 직무만족도는 유의도  $p < .01$  수준에서 역할특성( $r = -.546$ ), 자율성( $r = -.417$ ), 인간관계( $r = -.302$ ), 보수( $r = -.343$ ), 승진( $r = -.287$ )은 통계적으로 유의미한 상관성을 갖는 것으로 나타났다. 그리고 공무원의 개인적 특성변수인 성별( $r = -.142$ )은 유의도  $p < .005$  수준에서 그리고 연령(.158)은  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의미한 상관성을 갖고 있으며, 조직적 특성변수인 직급( $r = .170$ )과 경력( $r = .175$ )은  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의미한 상관성을 갖고 있었다.

다음으로 조직몰입은 유의도  $p < .001$  수준에서 역할특성( $r = -.301$ ), 자율성( $r = -.361$ ), 인간관계( $r = -.267$ ), 보수( $r = -.234$ ), 승진( $r = -.213$ )과 통계적으로 유의미한 상관성을 갖는 것으로 나타났다. 그리고 공무원의 조직적 특성변수인 직급( $r = .161$ )은 유의도  $p < .001$  수준에서, 경력( $r = .123$ )은 유의도  $p < .005$  수준에서 유의미한 상관성을 갖고 있었으나, 개인적 특성변수인 성별과 연령에서는 통계적으로 유의미하지 못한 것으로 나타났다. 그리고 직무스트레스의 결과변수간의 관계에서는 직무만족은 유의도  $p < .001$  수준에서 조직몰입( $r = .549$ )과 통계적으로 유의미한 상당히 높은 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 5> 공무원의 개인적·조직적 특성, 직무스트레스 원인 및 결과 간의 상관관계

변 수	직무만족	조직몰입	역할특성	자율	인간관계	보수	승진	성별	연령	직급	경력
직무만족	1.00										
조직몰입	.549**	1.00									
역할특성	-.546**	-.301**	1.00								
자 율	-.417**	-.361**	.311**	1.00							
인간관계	-.302**	-.267**	.256**	.406**	1.00						
보 수	-.343**	-.234**	.264**	.338**	.263**	1.00					
승 진	-.287**	-.213**	.287**	.318**	.206**	.344*	1.00				
성 별	-.142*	-.045	.160**	-.042	.050	.130*	.049	1.00			
연 령	.158**	.087	-.176**	-.129*	-.181**	-.167*	-.250**	.278**	1.00		
직 급	.170**	.161**	-.072	-.074	-.177**	-.164*	.017	-.189**	-.166**	1.00	
경 령	.175**	.123*	-.252**	-.076	-.096	-.166*	-.192**	.116*	.757**	-.195**	1.00

주) \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  성별: 0=여자, 1=남자

0.4-0.7일때 비교적 높은 상관관계, 그리고 0.7 이상일때 아주 높은 상관관계라 한다(오택섭, 1995:229~232).

## 2. 공무원의 특성에 따른 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입간의 차이 분석

공무원의 특성과 직무스트레스 원인변수간의 어떠한 차이를 보이고 있는지 그리고 공무원의 특성과 직무만족 및 조직몰입간의 어떠한 차이를 보이고 있는지를 분산분석(ANOVA)을 통해 특징적인 측면을 살펴보면 다음 <표 6>과 같다.<sup>13)</sup>

공무원의 개인적·조직적 특성 변수에 의한 평균값 차이의 F값을 검증해 본 결과, 보수와 관련하여 남성보다는 여성이 '보수에 대한 불만의 정도가 더 높게 나타났으며, 직급에서는 직급이 낮은층일수록 점차 불만의 정도가 높은 것으로 나타나고 있다.

승진과 관련하여 학력이 낮은 층보다는 학력이 높은 층이 '승진'에 더 불만의 정도가 더 높고, 연령층과 경력이 높아질수록 불만이 높아 더 스트레스를 많이 받는 경향을 보이고 있다.

자율성과 관련하여 연령층이 높아질수록 과업의 자율성에 대한 불만의 정도가 더 높은 것으로 나타나고 있으나, 직급에서는 직급이 낮아질수록 자율성에 대한 불만의 정도가 많은 경향을 보이고 있다.

업무특성에 해당되는 역할갈등이나 역할 모호와 관련하여 학력이 높은 층보다는 학력이 낮은 층이 그리고 직급이 높은 층보다는 낮은 층이 업무의 역할 면에 대한 스트레스가 더 높아지고 있고, 경력이 높아질수록 자신의 업무에 대한 역할의 모호함과 갈등을 더 겪는 경향을 보이고 있다. 그러나 상사 및 동료의 인간관계에 있어서는 공무원의 어떠한 개인적·조직적 특성과는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 분석되었다.

한편 직무스트레스의 결과변수인 직무만족과 관련해서는 학력이 낮은 층보다는 학력이 높은 층이 직무의 만족정도가 높고, 연령층과 경력이 높아질수록 직무의 만족정도가 높아지는 경향을 보이고 있으며 직급이 낮아질수록 직무만족 정도가 낮아지고 있다. 그리고 조직몰입과 관련해서는 남성층보다는 여성층 학력이 높은 층 그리고 직급이 낮아질수록 조직의 몰입정도가 높았고, 경력이 많아질수록 조직몰입의 정도가 높아지는 경향을 보이는 것으로 나타났다.

13) 공무원의 개인적·조직적 특성변수에 의한 차이분석은 평균값의 차이를 통한 특징을 파악하기 위한 것이 스트레스의 원인과 결과에 대한 인과관계성을 밝히는 것이 아니다.

〈표 6〉 공무원의 특성에 따른 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입간 차이분석

구 분		직무스트레스 요인					직무만족 · 조직몰입	
		보수	승진	자율성	인간관계	역할특성	직무만족	조직몰입
성별	남성	3.1741	2.9378	2.9726	3.1692	2.7687	3.1924	3.1082
	여성	2.9479	2.8542	2.8802	3.2396	2.5677	3.4028	3.1719
학력	고졸	3.0679	2.9506	3.0062	3.3086	2.6481	3.2099	3.0463
	대졸	3.1134	2.8958	2.9190	3.1481	2.7245	3.2793	3.1597
연령	20대	3.4000	3.5143	3.3429	3.4000	3.0429	2.8095	2.8643
	30대	3.1036	2.9009	2.9279	3.2282	2.7207	3.3063	3.1509
	40대	3.1207	2.8147	2.9483	3.1523	2.6056	3.3420	3.2004
	50대	2.7286	2.6571	2.5714	3.0000	2.6357	3.2604	3.1288
직급	5급	3.7727	3.3182	3.6818	3.5758	3.2045	2.5909	2.6364
	6-7급	3.0643	2.7924	2.9094	3.1520	2.6257	3.3119	3.1462
	8-9급	3.0192	3.0192	2.8413	3.1763	2.7260	3.3173	3.2043
경력	5년미만	3.2500	3.1806	3.0417	3.2037	2.9757	3.0880	3.0556
	6년-15년	3.1892	2.8784	2.9865	3.3003	2.6982	3.2312	3.0541
	16년-21년	2.9211	2.7719	2.8377	3.0789	2.5373	3.3977	3.2478
평 균		3.1010	2.9108	3.1919	2.9428	2.7037	3.2604	3.1288

주: 이탤릭체 부문은  $p < 0.05$  이하

### 3. 직무만족 및 조직몰입의 결정요인

공무원의 직무스트레스 결과 변수인 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 알아보기 위하여 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 하고, 직무스트레스의 원인변수군(역할특성, 자율성, 승진, 인간관계, 보수), 개인적 특성(성별, 학력, 연령), 조직적 특성(직급, 경력)들을 독립변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 7> 직무만족 및 조직몰입의 결정요인 (OLS)

종속변수 독립변수	직무만족 결정요인				종속변수 독립변수	조직몰입 결정요인			
	변수	Beta	표준오차	t		Sig	변수	Beta	표준오차
역할특성	-.440	.034	-9.061	.000	역할특성	-.197	.037	-3.517	.001
자율성	-.294	.032	-6.346	.000	자율성	-.275	.035	-5.148	.000
승진	-.136	.033	-2.906	.004	승진	-.127	.036	-2.351	.019
인간관계	-.143	.033	-3.010	.003	인간관계	-.160	.036	-2.923	.004
보수	-.165	.033	-3.486	.001	보수	-.107	.036	-1.956	.005
성별	-.064	.075	-1.267	.206	성별	.021	.083	.356	.722
학력	-.023	.075	-.477	.634	학력	-.042	.083	-.766	.444
연령	.045	.062	.599	.550	연령	-.092	.068	-1.053	.293
직급	.093	.059	1.863	.063	직급	.114	.065	1.989	.048
경력	.015	.066	.206	.837	경력	.132	.072	1.559	.120
상수(C)	2.964	.194	15.240	.000	상수(C)	2.773	.214	12.943	.000
모형설명력	R2= .402/adjR2= .381 F=19.207 Sig=.000				모형설명력	R2= .250/adjR2= .177 F=7.376 Sig=.000			

W시 지방공무원의 직무만족 결정변수들의 다중회귀분석 결과를 보면, <표 7>에서 보는 바와 같이 직무만족도의 결정요인을 설명하는 회귀모형은 설명력이 38.1%로 나타나고 있다. 각 결정요인들의 영향력을 나타내는 변수 중 통계적으로 유의성이 있는 변수들은 직무스트레스의 원인변수인 역할특성, 자율성, 승진, 인간관계, 보수 등으로 나타났고 이들은 모두 공무원의 직무만족 및 조직몰입과 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 개인적 특성 및 조직적 특성변수들은 통계적으로 유의성이 없는 것으로 나타나고 있다. 즉 직무스트레스 원인 변수인 역할특성(t: -9.061, p: .000), 자율성(t: -6346, p: .000), 승진(t: -2.906, p: .004), 인간관계(t: -3.010, p: .003), 보수(t: -3.486, p: .001) 요인들에서 통계적으로 유의미한 영향을 받는다고 볼 수 있다. 그리고 직무만족도에 영향을 미치는 이들 변수 들 중 상대적 중요도를 나타내는 표준화계수(Beta)값을 비교해 보면, 가장 영향력이 큰 변수가 역할특성(= -.440), 자율성(= -.294), 보수(= -.165), 인간관계(= -.143), 승진(= -.136)의 순으로 나타나고 있다.<sup>14)</sup>

14) 조직몰입도의 경우는 역할특성(t:-3.517, p:001), 자율성(t:-5148, p:000), 승진(t:-2.351, p:019), 인간관계(t:-2.923, p:004), 보수(t:-1.956, p:005)등의 부(-)의 영향 그리고 표준화계수(Beta)값을 비교해보면, 가장 영향력이 큰 변수가 자율성(= -.275), 역할특성(= -.197), 인간관계(= -.160), 승진(= -.127), 보수(= -.107) 의 순으로 나타났다.

이러한 결과가 의미하는 바는 직무스트레스의 원인 변수인 직무의 역할, 자율성, 승진, 인간관계, 보수에 대한 불만의 정도가 높을수록 직무만족도 및 조직몰입도가 떨어진다고 할 수 있다. 다시 말하면 지방공무원의 자신의 역할에 대한 모호성이나 갈등을 겪으면 겪을수록, 자신의 직무상 업무에 대한 자율성을 갖지 못하면 못할수록, 조직내의 상사 및 동료와의 관계가 좋지 않으면 않을수록 그리고 승진과 보수에 대한 불만으로 스트레스를 받으면 받을수록 전체적인 직무만족의 정도나 또는 조직의 몰입의 정도가 낮아진다고 볼 수 있는 것이다. 그러나 개인적 특성과 관련한 성별, 학력, 연령 그리고 조직적 특성인 직급, 경력 모두는 직무만족 및 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 갖지 않은 것으로 나타났다.

한편 기존 선행연구에서는 직무만족과 조직몰입간의 인과관계의 존재 여부를 분석한 바 있는데, 본 연구에서도 역시 두 결과변수간의 관계는 인과성이 있는 것으로 확인되었다. 즉 직무만족은 조직몰입에 대해 .525( $t: 11.281, p:000$ ) 그리고 조직몰입은 직무만족에 대해  $t: 11.281, p:000$ 의 유의한 추정계수를 보임으로써 양 변수간의 정(+ )의 영향을 주는 것으로 분석되어 직무만족과 조직몰입의 상호적이거나 피드백 효과를 허용하는 쌍방의 인과관계(non-recursive model)가 존재하고 있음을 알 수 있었다.

## V. 결론 및 정책 제언 그리고 연구의 한계

세계화를 통한 글로벌 경쟁시대가 도래하면서 전 세계의 대부분 국가들은 경쟁력 제고를 위한 공공부문의 개혁의 노력을 경주하고 있다. 이러한 공공부문의 경쟁력 강화와 개혁의 배경에는 1980년대 초부터 OECD를 비롯한 많은 국가들에서 그동안의 과중한 재정적자와 공공부채로 인한 공공부문의 미래성장에 대한 한계의식이 고조되었고, 공공부문의 생산성이 민간부문에 비하여 떨어진다는 인식의 확산에 기인한 바 크다. 이에 따라 많은 선진제국들은 물론 우리나라 역시 이러한 환경변화에 부응하고자 다양한 공공부문의 혁신전략을 수립하여 집행하게 되었고, 특히 공공부문의 규모축소와 성과중심의 관리체계 구축을 통한 생산성 향상에 중점을 두고 지속적인 혁신적 개혁을 추진하고 있다. 그러나 다양한 구조적 개혁과 조직관리의 혁신적 전략의 추진과정에서 급격한 공공조직 환경 변화의 부적응은 물론 공공조직의 구성원과 직무환경간의 부적합성으로 인한 피로감의 누적이 역기능적인 스트레스를 불러 일으키고 있다는 우려의 목소리가 일고 있다. 문제는 조직 구성원의 피로감을 동반한 스트레스는 직무동기를 저하시키고 직무만족에 역기능으로 작용하여 조직의 생산성을 떨어트리

부정적 현상이 노정될 수 있다는 것이다. 이러한 문제의식에 두고 본 연구의 목적은 W시 지방공무원을 대상으로 공공조직에서 경험하는 직무스트레스의 정도와 함께 직무스트레스의 유발요인과 조직유효성 차원의 직무만족 및 조직몰입간의 관계를 분석해 보았다. 이와 같은 분석을 통해 도출된 결과와 함께 지니고 있는 함의와 향후 지방공공조직의 효율적 인사관리를 위한 정책적 제언을 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 현 W시 공공조직 지방공무원의 스트레스의 정도를 파악하기 위해 핵심적인 직무스트레스 원인 변수를 선정하여 분석한 결과, 각 측정변수에 대한 평균점수가 보통인 3점에 미치지 못하거나 보통에 근접한 평균점수를 보이고 있어 조직생활이나 직무 수행상에 있어서 스트레스를 적지 않게 받고 있는 것으로 조사되었다.

둘째, 직무스트레스 원인에 해당되는 스트레스 요인들과 결과인 직무만족 및 조직몰입간에는 부(-)적인 상관관계가 있을 것이라는 가설에 있어서는 분석결과, 직무스트레스 5가지 모든 요인은 직무만족 및 조직몰입과 유의한 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 분석되어 연구 목적 중의 하나인 설정된 가설은 채택되었다. 또한 직무스트레스의 결과변수인 직무만족과 조직몰입간의 상관성 여부의 검증에서는 직무만족과 조직몰입간 통계적으로 유의미한 높은 수준의 상관관계를 갖고 있는 것으로 분석되었다.

셋째, 직무만족과 조직몰입은 직무스트레스 요인들에 의해 유의미한 영향을 받을 것이라는 가설에 있어서는 분석결과, 직무만족 및 조직몰입은 직무스트레스 원인 변수인 역할특성, 자율성, 승진, 인간관계, 보수요인들에서 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 받는 것으로 나타났다. 즉 W시 지방공무원의 직무만족도와 조직몰입도를 높이기 위해서는 역할특성인 역할모호 및 갈등, 자율성, 승진, 인간관계, 보수들에 대해서 스트레스를 적게 받을 수 있는 방안이나 이 요인들에 대한 만족도를 높일 수 있는 제도적 개선이 요구되어짐을 의미한다고 볼 수 있다. 특히 직무만족 및 조직몰입도에 가장 영향력이 큰 변수는 공히 역할특성 변수인 역할모호 및 갈등과 자율성으로 나타남에 따라 향후 W시 공공조직에서는 지방공무원의 역할특성과 직무의 자율성 차원에 보다 관심과 개선 및 관리전략이 모색될 필요성이 있다.

넷째, 직무만족과 조직몰입은 지방공무원들의 개인적 특성(성별, 연령, 학력) 그리고 조직적 특성(직급, 근무경력)에 유의한 영향을 받는가를 살펴본 결과, 조직적 특성 중 직급만이 유일하게 조직몰입도에 통계적으로 유의한 영향을 받는 것으로 분석되었다. 즉, 직급이 높을수록 조직몰입도가 높아지는 것으로 나타났다.

다섯째, 직무스트레스의 결과변수인 직무만족과 조직몰입간의 상관성이 있는 가운데, 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향( $B = .525$ ,  $t: 11.281$ ,  $p: .000$ )을 주고 있는 것으로 나타났다. 즉 이는 조직구성원들의 직무만족은 조직몰입에 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 해석할 수 있는 것이다. 즉 조직에 있어서 구성원들이 자신의 업무나 역할 그리고 인간관

계 또는 조직의 인사(승진, 보수)등에 대한 만족은 구성원들에게 조직 또는 부서에 대한 소속감이나 애착감을 갖게 하여 조직몰입도를 높이는 효과는 물론 공직생활의 보람과 만족을 가져다 줄 수 있는 토대를 마련해 줄 수 있다는 것을 의미한다.

지금까지의 분석결과에 따른 인사관리 개선에 대한 정책 제언을 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, W시 지방정부 지방공무원의 경우 공직생활이나 직무수행상에 있어서 전체적으로 스트레스를 적지 않게 받고 있으며, 직무만족과 조직몰입 역시 보통에 근접한 만족도를 보이고 있어 향후 지방공무원의 스트레스의 심도 있는 측정과 분석을 통해 직무만족도와 조직몰입도를 높일 수 있는 대책 마련이 요구된다. 과도한 스트레스는 심리적으로 직무에 대한 무관심, 싫증, 체념, 의사결정의 우유부단, 대처능력 저하를 유발시켜 업무의 질적 저하, 책임감 및 창의력 상실, 직무관여도 감소, 조직에 대한 무관심을 낳아 조직에 역기능적으로 작용할 수 있다는 점에 유의하여 스트레스를 생리적, 심리적, 행동적 차원 등에 기초하여 측정하고 신중히 대처해야 할 필요성이 있다. 예컨대 개인차원에서는 자신의 삶에 대한 설계와 관리, 자의식과 휴식 및 운동 등을 통한 스트레스 해소 그리고 조직차원에서는 조직문화의 변화, 지나친 업무부하(work overload)를 개선하거나 스트레스 대처능력 훈련(skill training), 그리고 스트레스 감소를 위한 가정과 직장에서의 사회적 지원망 구축 등이 필요하다.

둘째, 직무스트레스에 대한 공무원의 차별화 대처 전략이 필요한데, 직무스트레스의 원인에 해당되는 모든 변수에 있어서 여성, 직급이 낮을수록 경력이 높을수록 공통적으로 스트레스를 더 많이 받는 것으로 나타남에 따라 이에 따른 직무스트레스 원인에 대한 공무원의 특성별 차별화 전략이 필요하다. 특히 최근 W시 자체조사에서도 하루 1번 이상 스트레스를 받는다는 의견이 전체의 54%를 차지하고 있으며 특히 9급의 경우 64%에 해당되는 공무원이 업무의 스트레스를 받는 사실에 주목하여 하위직급의 근무의욕 향상을 위한 대책이 요구된다.<sup>15)</sup> 예컨대 우선적으로 하위 직급구성원들의 욕구파악과 함께 정확한 스트레스의 원인을 파악할 수 있는 직무스트레스의 주기적 측정과 이에 따른 부서장 및 직속 상사의 실질적 상담제도화가 필요하고, 특히 업무량 개선을 위한 순환보직, 수평적 업무 증대, 새로운 업무 추가 그리고 구성원의 결정과정에서의 참여유도를 통해 스트레스를 줄여주는 것도 고려해야 할 것이다.

15) W시는 2005년 4월 시청공무원 369명을 표본으로 하여 “시정혁신을 위한 공무원 설문조사”를 시행한 바 있으며 이는 외부에 비공개된 내부자료로 활용되고 있다.

셋째, 조직구성원의 업무특성과 역할의 재정립을 제고해야 할 필요성이 있다. 현 W시 공공조직의 경우 모순되는 역할기대로 인한 역할모순이 다소 발생할 수 있는 여지가 있다고 볼 수 있는데, 이러한 현상은 역할수행자인 공무원들은 갈등이 고조되거나 직무와 관련된 긴장이 증가함으로써 직무만족, 상사, 조직에 대한 신뢰감도 감소할 수 있다는 점에 유의하여야 하는 데 대한 대처 전략이 필요하다. 특히 직무만족과 직무몰입에 가장 영향력을 미치고 있는 변수임에 주목하고, 부서간 및 부서내 업무 처리에 있어서 갈등이 내재되어 있는 것으로 나타남에 따라 향후 기능설계와 함께 부서간 업무분담이 중복이나 간섭이 없도록 하고 부서내에서는 권한과 책임범위를 명확히 설정하도록 하여 공무원 개인들간 업무부담이 적절하고 평등하게 할당 될 수 있도록 해야 할 것이다.

넷째, 조직의 신축성과 조직구성원의 업무 자율성 고려이다. 직무특성 변수 중의 하나인 업무의 자율성이 다소 미흡한 것으로 나타나고 있는데, 특히 업무처리의 재량권 미흡에 대한 공무원들의 인식은 현재의 조직이 집권적인 구조화를 띠고 있거나 집권적 조직풍토나 문화를 보일 개연성이 있다는 점에 주의하여야 한다. 즉 조직구성원이 자신에 대한 처리할 업무의 자율성이 부족하다는 것은 곧 상급자의 의사결정에 의존하거나 조직구성원들의 참여가 원활하지 않다는 볼 수 있는 바, 조직구조를 최적화하기 위한 정밀한 조직진단을 통한 효율적 조직관리 운영방안이 요청된다. 예컨대 조직구조를 최적화 하기 위한 방법으로는 비전 및 수요량에 부합하는 조직구조를 편성하는 것이 필요한데, 이를 위해 반드시 기능분석을 통한 조직구조 편성을 도모해야 한다. 특히 기능분석에 있어서는 기능분류 트리를 통한 직접수행기능 및 통폐합 기능의 확정, 비전부합성 분석을 통한 핵심기능 도출 및 수요변화량 분석을 통한 중점관리 방안이 수반되어야 할 것이다. 특히 업무량과 업무질을 동시에 고려하는 직무분석을 고려하되, 외부 전문기관의 지원을 받아 객관적인 직종별 배분구조와 직급별 배분구조를 확보하는 것도 고려할 필요성이 있다.

다섯째, 합리적인 인사평가 및 공정한 보상이다. 조직의 목적을 효율적으로 달성하기 위한 필요한 작업 중의 하나가 조직구성원의 능력을 평가하여 공정한 보상을 부여하는 것이다. 현재 보수적 적정성 그리고 승진의 기회나 승진의 공정성에서 대한 불만은 공무원의 직무동기화를 저하시켜 직무만족이나 직무몰입에 부의 영향을 미칠 수 있다. 따라서 직무에 대한 개인적 능력과 실적 및 가치관·태도 등을 종합적이고 체계적인 평가를 통해 적절한 보상이 이루어질 수 있는 평가시스템이 마련되어야 할 것이다. 특히 W시의 경우에는 인사행정의 보다 공정하고 객관적인 결정과 집행이 이루어질 수 있는 합리적인 기준을 확보하고, 직무상의 실적이나 성과에 따라 보상의 크기가 달라질 수 있는 대안마련을 통해 공정하고 공평한 보상체계가 확립될 수 있도록 해야 할 것이다. 공무원의 업무성과를 객관적으로 평가할 수 있는 인사 성과평가시스템의 연구 및 도입 또한 절실히 요구된다.<sup>16)</sup> 예컨대 조직 및 구성원들이 달

성해야 할 표준적인 성과를 밝히고, 이를 책임지고 달성하는 성과책임과 직무에 요구되는 지식·사고의 환경·최종성과 등을 평가하는 시스템을 구축해야 한다. 특히 개인 근무 성적평정과 조직에 대한 평정을 통합하는 성과평가를 통해 조직에 대한 평가결과를 개인의 개별적인 평가에 반영함으로써 보다 효율적이고 공정한 인사평가는 물론 성과에 부합하는 인센티브제를 운영할 필요성이 있다.<sup>17)</sup>

끝으로 본 연구의 한계점으로 지적될 수 있는 것은 첫째, 본 연구는 스트레스의 원인변수와 결과변수간의 상관성 및 영향관계성을 파악할 수 있었으나, 스트레스의 원인의 다양성에도 불구하고 일부 원인변수에 한정된 제한점을 갖고 있는데, 차후 보다 다양한 스트레스 원인변수를 고려하여 분석할 필요성이 있다. 둘째, 본 연구를 수행하기 위해 수집된 자료는 일정시점에 있어서 횡단적 연구(cross-sectional study)로 이루어져 있고, 조사대상 역시 특정지역인 공공조직의 지방공무원을 중심으로 국한한 점에서 연구결과에 대한 일반화가 어렵다. 셋째, 직무스트레스와 원인과 결과를 잇는 조절변수의 조절효과를 검증하지 않은 제한점을 갖고 있는데, 향후 스트레스 원인과 결과 그리고 조절변수에 대한 모든 정보를 제공할 수 있는 종합적인 연구모형 설계를 통한 변수들간의 다각적인 인과관계를 밝히는데 노력해야 할 것이다. 마지막으로 본 연구에서 사용된 스트레스 원인과 결과에 해당되는 변수들의 측정은 응답자의 주관적인 자기기입식 방법에 의존하여 측정하였기 때문에 응답편의(response bias)가 개재될 위험성이 존재할 수 있다는 것도 배제할 수 없는 한계점을 가지고 있다.

16) 최근 자체조사에서 인사운영 중 가장 많이 개선해할 부문을 묻는 질문에 전체응답자 중 인사부서의 특혜가 26%, 인사의 공정성이 18%로 나타났고, 특히 다면평가제도에 대한 의견에 있어서는 “요식적·형식적”이라는 의견이 무려 63%를 차지하고 있었으며, 또한 “업무성과와 관계없이 주무부서나 인사부서 그리고 당해 부서 전입순 등이 평가에 반영된다”라는 의견 역시 63%로 나타났다.

17) 특히 성과관리카드제도를 도입하여 적극 활용할 필요성이 있는데, 지방정부 조직차원에서 성과관리카드 기록관리시스템을 활용하여 공무원 각자가 연도초에 설정한 목표에 대한 한해의 실적을 평가한 결과를 종합적·누적적으로 관리하여 실적과 성과에 따른 인사운영 기반을 구축할 필요성 있다.

## 【 참고문헌 】

- 김대원·박철민.(2003). “지방공무원의 직무스트레스와 조직몰입도 영향변인의 경로분석”, 『한국 지방자치학회보』, 15(4): pp.49-70.
- 김병섭.(1994). “공무원의 복지부동과 직무만족도”, 『한국행정학보』, 28(4): pp.1279-1299.
- 김재열·도윤경.(2000). “직무스트레스 요인과 직무태도와의 관계에서 개인차의 조절효과에 관한 연구”, 『비서학논총』, 9(1): pp.125-144.
- 김중서.(1998) “조직몰입에 관한 실증적 연구”, 고래대학교 대학원 박사학위논문.
- 김호정.(1999). “신뢰와 조직몰입” 『한국행정학보』, 33(2): 33(2): pp.19-35
- 도윤경.(1999). “사회적 지원을 고려한 직무스트레스와 직무태도와의 관계”, 『인적자원개발연구』, 1(1): pp.293-323.
- 박영배.(1999). “인구통계특성, 성격특성, 직무특성과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 관한 실증 연구”, 『생산성 논집』 13(2): pp.1-27.
- 박윤희.(1997). “비서직 wdh사자의 직무스트레스가 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울 대학교 석사학위논문.
- 박형준.(1997). “지방공무원의 직무스트레스의 원인에 관한 실증분석”, 『전주대 사회과학논총』, 13(1): pp.431-455.
- 옥원호·김석용.(2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구, 『한국행정학보』, 35(4): 355-373.
- 이규만·임명연.(2007). “심리적 계약위반에 따른 구성원의 반응 및 절차공정성의 조절효과”, 『한국행정연구』, 16(3): pp.187-215.
- 이부연.(2008). “공무원의 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향”, 동국대학교 석사학위논문
- 이재창·송관재·이훈구.(1997). 직무스트레스와 조직몰입과의 관계에 관한 연구, 『한국심리학회지』, 10(1): pp.21-38.
- 이종목.(1989). 「직무스트레스원인, 결과 및 대책」, 서울: 도서출판 성원
- 이종목·박한기.(1988). 직무스트레스 척도제작에 관한 연구, 『사회심리연구』, 7.
- 장우진.(2003). “지적측량조직의 인적자원관리를 위한 척도개발 연구.” 『한국지적학회지』, 19(1): pp.61-72
- 정철현.(1997). 복지행정조직의 관리행태와 조직몰입도에 관한 연구, 『한국정책학회보』, 6(1): pp.335-360.
- 조경호·김명수.(1995). “한국기초지방의회의 의정활동분석과 입법전문성 평가”, 『한국행정학보』, 29(1): pp.231-259.
- 조경호.(1993). 한국공무원 조직몰입도 결정요인에 관한 연구, 『한국행정학보』, 27(4):

- pp.1203-1225.
- .(1998). Hunter의 메타방법론을 적용한 조직몰입과 직무만족간의 상관관계분석, 「한국행정학보」, 32(2): pp.147-164
- 조은숙.(1994). 「현대인과 정신건강」, 서울: 법문사
- 최창현.(1991). 조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도의 관계에 대한 경로 분석적 연구, 「한국행정학보」 25(2): pp.515-531.
- 하미승·권용수.(2002). “공무원 직무스트레스의 유발요인 및 결과변수에 관한 연구”, 「한국행정연구」, 11(3): pp.214-245.
- 한영수.(2004). 「인사행정론」, 서울: 형성출판사.
- 허만용.(1999). 조직몰입의 개념, 선행·결과변수, 「한국행정논집」 11(2): pp.303-324.
- Baldrige, J. Victor.(1980). *Sociology: A Critical Approach to Power, Conflict, and Change*. New York: Jon Wiley and Sons.
- Beehr, T. A., & Gupta, N.(1978). A note on the structure of employee withdrawal. *Organizational behavior and Human Performance* 21.
- Beehr, T. A., J. T. Walsh and T. D. Tabor.(1976). “Relationship of Stress to Individually and Organizational Valued States: Higher order Needs as a Moderator”, *Journal of Applied Psychology*, 61: pp.30-34.
- Bhagat, R. S.(1985). Occupational Stresses and Job Satisfaction, *The Journal of Social Psychology* 100.
- Blau, G.(1981). An Empirical Investigation of Job Stress, Social Support and Job Strain, *Organizational Behavior and Human Performance*. 27: pp.279-302.
- Blomquist, W. and R. B. Parks.(1995). “Fiscal, Service, and Political Impacts of Indianapolis-Marion County’s Unigov.” *Publius: the Journal of Federalism*, 25.
- Blumer, Herbert.(1969). *Symbolic Interactionism*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.,
- Buchanan, B.(1974). Building organizational Commitment : The Socializational of Managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19: pp.533-546.
- Cassar, V.(2001) Violating Psychological contract Terms Amongst Maltese Public Service Employees: Occurrence and Relationships, *Journal of Management Psychology*, 16(3): 194-208.
- Cooper, c.L.& Marshall, J.(1976). Occupational Sources of Stress, *Journal of Occupational Psychology* 49.
- Cooper. C.L. & Marshall, J.(1976). Occupational Sources of Stress. *Journal of*

- Occupational Psychology. 49: pp.11-28.
- French, J.R.P., Caplan, R.D., & Harrison, R.V.(1982). The mechanism of Job Stress and Strain. New York: JohnWiley and Sons.
- French, J.R.P., Rogers, W. & Cobb. S.(1980). Adjustment as a Person-Environment Fit
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham(1975). "Development of the Job Diagnostic Survey", Journal of Psychology, 60(2): pp.159-170
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H.(1995). The New Career Contract: Development the Wholeperson at Midife and Beyond, Journal of Vocational Behavior, 47: 269-289.
- Hellriegel. D., J. W. Slocumm, and R. W. Woodman(1986), Organizational Behavior, St. Paul: West Publishing Co.
- Hobfoll, Stevan E. and Arie Shirom.(1993). Robert T. Golembiewski(ed.), Handbook of Organizational Behavior: pp.41-60.
- Katz, D., & Kahn, R. L., The Social Psychology of Organizations(N.Y. John Wiley & Sons, 1978).
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki.(1995). Organizational Behavior. Chicago: Irwin
- LaRocco, J.M & Johnes, A.P.(1978). Coworker and Leader Support as Moderators of Stress-Strain Relationship in Work Situation. Journal Sociological Review. 61: pp.89-108.
- Lazarus, Rechard S. and Susan Folkman.(1984). Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer Publishing Company.
- Mannheim, Karl.(1954). Ideology & Utopia. London: Routlegde & Kegan Paul Ltd.
- Newton, Tim.(1995). "Managing" Stress: Emotion and Power at Work, London: Sage Publications.
- Norfolk, Donald.(1977). the Stress Factor. Middlesex, England: The Hamlyn Publishing Group Ltd.,.
- Oggan, D.W. & Green, C.N.(1974). Role Ambiguity, Locus of Control and Worker Satisfaction. Journal of Applied Psychology. 59: pp.101-102.
- Parker, D.F. & DeCotiis, T.A.(1983). Occupational Determinanrs of Job Stress. Organizational Behavior and Human Performance. 32: pp.160-177.
- Schermerhorn, Jr., J. R., James G. Hunt, and Richard N. Osborn. (1977), Organizational Behavior. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Schuler, R. S.(1980), "Definition and Concept tualization of Stress in Organizations", Organizational Behavior and Human Performance. Vol 25. pp. 184-215.
- Schultz, D. P. and E. E. Schulz.(1990). Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrail and Organizational Psychology, New York: McMillan Publishing Co.
- Sims, R. R.(1994). Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract, Human Resource Management, 33: pp.373-382.
- Steer, R. M. and J. s. Black.(1994), Organizational Behavior, HaroerCollins College.
- Wiener, Y. & Vardi, Y.(1980). Relationships between job, orgational & career Commitment & work outcomes,. Organizational behavior & Human Performance