
碩士學位論文

非公式組織이 職務滿足에 미치는
影響에 관한 研究

- 濟州道內 一般教育行政職 公務員을 中心으로 -

指導教授 金 範 國



濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理 專攻

林 希 倣

1997

非公式組織이 職務滿足에 미치는
影響에 관한 研究

- 濟州道內 一般教育行政職 公務員을 中心으로 -

指導教授 金 範 國

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

1998年 5月 日

濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理 專攻

林 希 倣



林希倣의 經營學 碩士學位 論文을 確認함

1998年 6月 日

委員長 _____ (인)

委 員 _____ (인)

委 員 _____ (인)

차 례

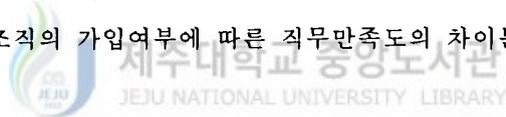
제1장 서론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 방법 및 구성	2
제2장 이론적 배경	3
제1절 비공식조직에 관한 이론적 고찰	3
1. 인간관계이론	3
2. 비공식조직의 개념과 특징	7
3. 비공식조직 형성에 영향을 미치는 요인	11
4. 비공식조직의 형성과정 및 유형	12
5. 비공식조직의 기능	15
6. 비공식조직과 공식조직의 관계	18
제2절 직무만족에 대한 이론적 고찰	19
1. 직무만족의 개념과 중요성	19
2. 직무만족을 결정하는 제 요인	24
제3절 비공식조직과 직무만족과의 관계	29
제4절 교육행정의 개념	31
1. 교육행정의 개념	31
2. 교육행정담당자의 역할	33
3. 제주도교육행정기관의 조직	34
제3장 실증적 연구	37
제1절 조사의 개요 및 가설의 설정	37
1. 변수의 조작적 정의 및 가설의 설정	37
2. 연구의 설계	39

제2절 실증분석 및 결과해석	42
1. 비공식조직 및 직무만족에 관한 빈도분석	42
2. 인구통계적 특성과 직무만족과의 관계검증	46
3. 비공식집단의 특성과 비공식집단의 만족도와의 관계	48
4. 비공식집단의 수준에 따른 직무만족과의 관계	49
5. 비공식집단의 가입여부와 직무만족과의 관계	52
제4장 결 론	53
제1절 연구결과의 요약	53
제2절 연구의 한계 및 시사점	55
1. 연구의 한계점	55
2. 연구결과의 시사점	55
참 고 문 헌	58
영 문 초 록	61
설 문 지	65



표 차례

<표 2-1> 비공식조직의 개념	9
<표 2-2> 공식조직과 비공식조직의 특징 비교	19
<표 2-3> 직무만족의 정의	20
<표 2-4> 직무만족도를 결정하는 제요인	28
<표 3-1> 제주도교육행정기관의 조직	36
<표 3-2> 인구통계적 특성	40
<표 3-3> 설문지의 내용	41
<표 3-4> 비공식조직에 관련한 변수에 대한 빈도분석	43
<표 3-5> 직무만족에 관련한 빈도분석	45
<표 3-6> 인구통계적 특성과 직무만족간의 차이분석	47
<표 3-7> 비공식조직의 특성과 비공식조직의 만족도 차이분석	49
<표 3-8> 비공식조직에 대한 애착도에 따른 직무만족도의 차이	50
<표 3-9> 비공식조직의 만족도에 따른 직무만족도의 차이	51
<표 3-10> 관리자의 비공식조직에 대한 태도에 따른 직무만족의 차이	51
<표 3-11> 비공식조직의 가입여부에 따른 직무만족도의 차이분석	52



제1장 서 론

제1절 연구의 목적

개인이 사회생활을 건강하게 유지하려면 기본적으로 신체의 신진대사가 잘 이루어져야 하듯이 한 조직이 역동적으로 살아 숨쉬는 유기체처럼 탄력적으로 운영이 되려면 조직내의 창의적이고 도전적인 요소들을 많이 갖고 있어야 한다.

경직되고 건조한 공식조직만으로는 그 조직의 주요 기능을 완벽하게 발휘하지 못하기 때문에 필연적으로 탄력적이고 융통성 있는 비공식조직이 조직원 사이에 자연발생하게 되었음을 호손실험을 통해서 우리는 이미 잘 알고 있다.

개인적인 접촉이나 상호작용의 결과로 형성된 비공식조직은 공식조직 내에서 존재하게 되는데 조직의 구성원들이 이러한 비공식조직에서 그들의 사회적 욕구를 충족시킬 수 있을 때 직무에 임하는 태도 역시 긍정적인 태도가 될 것이다. 즉, 조직 구성원이 비공식조직에 참여하여 만족을 느끼는 정도가 높아질 수록 그의 직무를 수행하는 과정에서도 정적인 효과가 커짐으로써 직무만족도 역시 높아진다는 것이다.

일반교육행정직들의 직무만족에 대한 연구는 여러 가지 만족 요인들과의 관계를 규명해 보려는 노력들이 계속 있어 왔다. 특히 직무자체의 특성, 직무조건, 임금수준, 승진기회, 동료집단, 감독스타일 등과 직무만족도와와의 관계를 연구한 것이 대부분이었고 일반교육행정조직 내에서 행정공무원들이 참여하고 있는 비공식조직에 대한 연구도 다소는 있었으나 비공식조직과 직무만족도의 관계를 중심으로 연구한 내용은 거의 없었다.

이러한 점에 착안하여 본 연구는 제주도내 일반교육행정조직내에서 존재하는 비공식조직의 실태와 그에 대한 교육행정공무원들의 관심을 살피고 또한 직무만족 수준을 동시에 파악하면서 비공식조직과 직무만족의 상관관계를 밝혀내고자 한다. 연구결과에 의해 밝혀진 상관관계는 조직경영자가 효율적으로 조직을 관리하는데 정보 자료로 활용할 수 있을 것이며, 또한 조직 구성원의 직무만족을 높이기 위하여 구성원을 잘 이

해하고 이들의 문제에 관심을 갖고 배려해 주는 인간 중심적이고 민주적인 관리방법이 경영자에게 요구 될 것이다.

제2절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 제주도내 일반교육행정가들이 조직생활에서 자연발생적으로 형성되고 있는 비공식조직과 개개인의 직무만족에 대한 상관관계를 밝히기 위하여 문헌적 접근방법과 실증적 접근방법을 동시에 병행하였다.

문헌적 접근방법으로는 비공식조직에 대하여 인간관계 이론, 비공식조직의 개념과 특성, 비공식조직 형성에 영향을 미치는 요인, 비공식조직의 형성과정 및 유형, 비공식조직의 기능, 비공식조직과 공식조직과의 관계에 대한 고찰을 하였다. 그리고 직무만족 부분에서는 직무만족의 개념 및 중요성, 직무만족의 영향요인에 대한 이론적 근거를 설명하였다.

이러한 이론적 접근을 바탕으로 제주도내 초·중등학교에 근무하는 공무원 35명, 서귀포 초·중등학교에 근무하는 공무원 60명, 북제주 초·중등학교에 근무하는 공무원 75명, 고등학교 및 도교육청 사업기관에 종사하는 공무원 60명 등 제주도내 일반교육행정직 230명을 조사대상으로 선정하여 설문조사를 통한 실증적 접근을 실시하였다.

본 논문의 전체적 구성을 살펴보면 제1장 서론 부분은 연구의 필요성, 목적, 방법, 구성, 제2장에서는 비공식조직과 직무만족에 대한 이론적 배경에 대한 설명, 제3장은 실증적 연구로서 교육행정의 개념을 바탕으로 하여 본 연구의 조사개요 및 가설의 설정을 한 후에 조사결과에 대한 실증분석과 해석, 끝으로 제4장에서는 연구 결과의 요약 및 연구의 한계를 밝히고 시사점을 제시하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 비공식조직에 관한 이론적 고찰

1. 인간관계이론

20세기초부터 연구되기 시작한 고전이론은 생산조직과 경영조직 그리고 행정기관에 적용되어 그 당시의 조직체 경영에 많은 도움을 주었다. 그러나 사회 문화가 발달하고 산업 발전도 고도화됨에 따라서 조직체도 복잡해지고 조직구성원의 태도와 행동에도 많은 변화가 일어나게 되었다. 따라서 조직경영에 있어서도 새로운 문제가 발생하기 시작하고 조직체와 구성원의 관계도 점점 복잡해짐에 따라서 새로운 관점에서의 조직체 연구와 문제의 접근 방법이 요구되기 시작하였다.

1) Mary P. Follett의 행정에 대한 심리적 접근

Follett는 인간관계론적 접근의 단서를 제공한 학자이다. 그는 조직의 기본문제는 민주적 정신과 인간관계를 형성하고 유지하는 것이라고 하여 조직운영에 심리학적 관점을 도입하였다¹⁾. Follett는 행정의 심리적인 측면을 인정하고, 인간의 본질을 모호한 말로 표현하는 대신에 근대 심리학적인 인간의 개념을 토대로 하여 행정의 심리적인 측면을 다룬 최초의 학자였다. 그녀는 경직된 과학적 관리의 원칙과 조직원리에 역동감과 창의적인 민주정신을 불어넣었다. 그녀는 또한 모든 조직체의 근본적인 문제는 역동적이고 조화있는 인간관계를 형성하고 유지하는 것이라고 지적하였다.

Follett의 핵심적인 공헌은 민주사회에서 관리의 일차적 과업은 노동자들이 자발적으로 협동할 수 있도록 작업상황을 마련해 주는 것이라고 한 것이다. 곧 그는 개인과 사

1) Mary Parker Follett, *The Speaker of the House of Representatives* (London : Longmans, Green & Co., 1986) ; Mary Parker Follett, *The New State* (London : Longmans, Green & CO., 1920)

회적 작업 집단간의 조화·협력의 개념을 파악하는데 주력하였는데, 이러한 사상적 기초는 후술하게 될 Hawthorne실험의 계기가 되었다.²⁾

2) 호손실험

조직체와 개인행동에 관한 고전이론의 기본전제가 점점 의문시되어 가고 있던 중, 1920년대 하반기에 들어서 하버드대학 사회학자인 메이요(Elton Mayo)와 뢰스리스버거(Fritz Roethlisberger)³⁾는 시카고시 근처에 있는 호손이라는 마을에 위치한 웨스턴 일렉트릭회사(Western Electric Company)의 한 공장에서 과학적 관리법의 유효성을 실제로 검증하는 연구를 시작하였다. 호손실험(Hawthorn Plant Experiment)이라고 불리는 이 연구는 1927~1932년의 장기간에 걸쳐서 얻은 연구결과를 통하여 조직체에 대한 새로운 인식을 복돋아 주었고, 나아가서는 인간관계(Human Relations)라는 새로운 학문분야가 개척됨으로써 경영학의 학문적 발전에 매우 중요한 역할을 하게 되었다.

호손실험은 처음에는 과학적 관리법에서 기본전제로 삼고있는 작업장의 물리적 환경과 생산성과의 상호 연관 관계를 검증하는데 기본 목적을 두었다. 즉 작업환경을 표준화하고 동작연구를 통하여 최선의 작업방법을 설정하여 그대로 작업을 수행함으로써 생산성을 극대화시킬 수 있다는 과학적 관리법의 원리가 실제로 유효한지를 연구하려는 것이 원래의 목적이었다. 그리하여 메이요와 뢰스리스버거는 사회과학에서 사용되는 통제집단(control group)과 실험집단(experiment group)의 연구조사 방법을 적용하여 조명, 작업시간, 휴식시간, 기본급, 성과급 등 여러 가지 작업의 환경조건과 보상제도를 변경시키면서 이에 따른 생산성의 변화를 조사해 본 결과, 작업조건과 생산성 사이에 뚜렷한 연관관계를 발견하지 못하고 작업조건보다는 도리어 작업집단에 관련된 인간적 요소가 생산성에 더 밀접하게 관련되어 있다는 것을 발견하게 되었다.

2) 남정걸, 「교육조직론」, (서울 : 도서출판하우, 1995), pp. 14~15.

3) Elton Mayo, Human Problems of an Industrial Civilization, (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1933); Fritz J. Roethlisberger and William J. Dickson, Management and the Worker, (Cambridge, Mass :Harvard University Press, 1939)

따라서 메이요와 퇴스리스버거는 연구 후반에 호손공장실험의 연구초점을 작업환경으로부터 집단행동에 맞추어 연구를 계속하게 되었다. 그리하여 2만여 명의 종업원을 면접하여 그들의 직무만족감과 관리자에 대한 만족감 등 그들의 행동과 생산성에 작용하는 요인에 대하여 집중적으로 연구하였다. 그 결과 조직의 생산성은 작업집단의 구성원들 사이에서 형성되는 상호관계와 그들 사이의 상호작용에 의해 크게 영향을 받고 있다는 것을 알게 되었다. 이와 같이 호손실험은 공식적인 직무구조와 권한체계보다도 자연 발생적인 비공식조직과 집단 구성원들간의 상호관계 그리고 집단 구성원이 자기 직무와 관리자 그리고 다른 구성원에 대하여 어떻게 생각하고 있는지가 생산성에 매우 큰 영향요소로 작용한다는 결론을 내리게 되었다.

3) 인간관계(Human Relations)개념

호손공장에서의 연구결과는 조직체와 생산성을 올리기 위한 조직경영에 대하여 새로운 인식과 관점을 제시하였고 이것이 인간관계의 학문적 기반이 되었다. 호손공장의 연구결과를 중심으로 인간관계에서 중요시되고 있는 기본전제 몇 가지를 들면 다음과 같다⁴⁾

가) 조직의 사회적 성격

조직체는 단순히 직무와 권한의 공식구조가 아니라 개인들로 구성된 사회적 집합체이다. 따라서 조직의 목적을 달성하고 생산성을 높이려면 합리적인 공식구조도 중요하겠지만, 이와 더불어 조직체에서 실제로 나타나는 자연발생적인 비공식조직(informal organization)도 매우 중요하다. 호손공장 연구에서도 집단의 생산성을 지배하는 것은 직무체계와 표준생산량 등의 공식적인 요소 보다는 집단 구성원들 사이의 사회적인 관계가 더욱 중요한 것으로 나타났다. 즉 경영층에서 공식적인 직무설계와 권한체계를 마련했다 하더라도, 조직 구성원이 실제로 이것을 어떻게 받아들일지는 구성원들과 조직체와의 관계 그리고 구성원들간의 상호관계에 달려있다는 것이다. 호손공장에서도 작업집단의 구성원들이 실제로 자신들의 비공식조직을 형성하고 규범을

4) 이학중, 「조직행동론」, (서울 : 신홍인쇄, 1989), pp. 36~38

만들어서 작업장에서의 집단행동을 통제하면서 자신들 사이의 소속감과 안정감을 증대시키려고 노력하고 있었다.

나) 개인의 행동동기

조직의 구성원들은 단순히 경제적인 동기에 의해서만 행동하지 않고 집단 구성원으로서 사회적인 동기에 의하여 행동을 하게 된다. 호손실험에서도 성과급과 생산성과의 연관성이 뚜렷하게 나타나지 않았고, 도리어 같은 작업집단의 동료의 직장을 보호해 주기 위하여 생산량을 제한하거나 생산이 저조한 동료를 도와주는 것이 규범화되어 경제적 동기보다도 사회적 동기가 구성원의 행동형성에 더 크게 작용하는 것을 볼 수 있었다.

다) 직무만족과 인간중심적 관리

조직의 생산성은 조직구성원이 자기 직무에 얼마나 만족하고 있고 자기 자신이 관리자로부터 얼마나 인정을 받고 있는가에 달려 있다. 따라서 집단구성원의 직무만족을 높이기 위하여 구성원을 잘 이해하고 이들의 문제에 관심을 갖고 배려해 주는 인간중심적이고 민주적인 관리방법이 중요하다. 직무만족은 집단의 사기를 높이고 응집력을 강화시킴으로써 집단의 성과를 올리는 데에 결정적인 역할을 한다



라) 의사소통과 경영참여

조직구성원은 자신의 의견과 직장에서 느끼는 바를 다른 사람들 특히 관리층에게 표현하기를 원하고, 나아가서는 여러 가지 문제를 토론하고 문제해결에 참여하고 싶어한다. 이러한 의사소통(communication)과 경영참여(participation)를 통하여 구성원은 자신의 만족감도 증대시킬 수 있고 나아가서는 생산활동에 적극적인 노력을 기울이게 된다. 호손연구에서도 근로자와의 면접에서 의사소통의 중요성이 나타났고, 특히 비지시적 면접(non-directive interview)을 통하여 근로자가 느끼고 있는 문제를 자유롭게 표현시킴으로써 임상적 효과(catharsis)까지도 달성할 수 있었다.

이와 같이 호손실험은 조직체에 대한 새로운 인식과 관점을 제기하여 조직체 연구에 있어서 그 초점을 조직의 구조적 그리고 공식적 측면으로부터 사회적 그리고 자생

적 측면으로 전환시키고, 인간행동에 관한 연구에 있어서도 그 초점을 개인적인 경제적 욕구 추구로부터 집단 구성원으로서의 사회적 욕구 추가로 전환시켰다. 인간관계는 이러한 새로운 관점에 학문적 기반을 두고 새로운 조직경영 및 인사관리기법을 개발하게 되었고, 이들 기법은 미국에서 1930년대부터 1950년대에 이르기까지 조직체 경영에 많이 적용되었다. 민주적 리더십(democratic leadership), 사기조사(morale survey), 상담제도(employee counselling), 경영참여를 위한 제안제도(suggestion system)와 복수경영제도(multiple management)등이 인간관계에서 개발되어 기업조직에 실제로 적용된 관리방법들이다.

그 이외에 인간관계는 리더십과 소집단행동에 있어서 학문적인 연구를 계속하여 1950년대에 본격적으로 발달하기 시작한 행동과학(behavioral science)에도 기초적인 역할을 하게되었다. 리더십에 관한 사회심리학적 연구, 집단역학(group dynamics), 소시오메트릭연구(sociometric study), 상호관계연구(interaction analysis)등은 인간관계 문제를 보다 과학적으로 연구하여 행동과학으로서의 학문적 발전을 촉진시켰다. 이들 연구가 행동과학발전에 학문적으로 공헌할 수 있었던 것은 학문적인 내용뿐만 아니라 연구방법에 있어서 새로운 관점이 활용되기 시작한 데에도 그 원인을 찾아볼 수 있다.

2. 비공식조직의 개념과 특징

1) 비공식조직의 개념

조직 내에서의 비공식 관계나 비공식조직의 현상에 관하여 본격적으로 주의를 기울이기 시작한 것은 앞에서 살펴본 인간관계론적 연구가 싹트면서부터라고 할 수 있다. 그러나 인간관계론적 비공식조직의 연구는 너무 단편적인 것이어서 집단의 개인적, 심리적 측면을 강조하여 비공식조직만을 연구대상으로 하고 조직에 미치는 공식적 요인의 영향을 규명하는 데는 큰 관심을 두지 않았다.

오늘날 종합적인 관점에서는 조직의 공식성과 비공식성의 양자를 연속적인 것으로 보는 견해이고 결코 양극화 할 수는 없다는 견해이다. 어떠한 조직이건 그 조직전체를 완전히 이해하기 위해서는 겉으로 보고 느낄 수 있는 제도적, 구조적 측면은 물론

조직구성원들이 느끼고 있는 감정이나 태도 및 인간관계의 제 측면을 함께 파악하여야 한다⁵⁾. 여기서 공식조직의 개념에 비추어 본 비공식조직의 개념을 살펴보면⁶⁾

공식집단(formal group)은 구체적인 과업이나 목적을 달성하기 위해서 조직에 의해서 의도적으로 형성된 조직이며 조직형성의 기초는 능률 혹은 비용의 이론이고 공식조직은 대부분 조직도상에 나타나게 된다. 공식조직의 예로는 부나 과, 위원회 또는 프로젝트 조직 등이 있으며 부나 과는 기능조직 또는 명령조직으로 불리어지며 계층구조를 지닌다는 특징이 있다. 그리고 존속기간은 대체로 항구적이며 프로젝트 조직과 같은 것은 구체적 과업달성을 위한 임시적인 조직이라는데 특색이 있다.

한편 비공식조직(informal group)은 조직에 의해서 의도적으로 형성된 것이 아닌, 구성원들의 공동 관심사나 정적 유대에 의해 자연발생적으로 형성된 조직이다. 따라서 비공식조직은 조직도상에 나타나지 않는다.

공식조직과 비공식조직의 분류는 완전히 고정된 것은 아니다. 비공식조직도 성원들의 관계와 행위가 명확히 규정되고 조직되어 질 때는 공식조직으로 변할 수가 있다. 이의 대표적인 예가 노조이다. 마찬가지로 공식조직도 그 구조적인 관계가 강압적이지 않고 통제받지 않는 관계에 의해 대체될 때 비공식조직으로 바뀌어질 수가 있다. 이와 같이 공식조직과 비공식조직은 서로 보완적일 수도 있으며 완전히 대립적일 수도 있다. 또 하나의 조직에서 공식조직과 비공식조직은 중복되어 있는 경우가 많다. 예를 들면 어떤 부서의 장이 그 부하가 회장으로 되어있는 테니스 클럽의 신입회원이 될 수 있는 경우와 같은 것이다.

비공식조직에 대한 개념은 여러 학자들에 의해서 많은 정의가 이루어지고 있는데 그 내용을 살펴보면 아래 <표 2-1>와 같다.

5) 송인승, “비공식조직의 참여동기에 대한 사례연구”, 석사학위논문, 경희대학교행정대학원, 1970, p. 10

6) 신유근, 「조직행위론」, (서울 : 다산출판사, 1994), pp. 309~310

<표 2-1>

비공식조직의 개념

학 자	비공식조직의 정의
셀즈니크(P.Selznik)	조직성원은 단순히 공식적 역할에 의해서 만이 아니라 전체 개인으로서 상호작용한다
버나드(C.I. Barnard)	비공식조직이란 인간의 접촉과 상호작용의 통합을 의미한다
뢰스리스버거 (F.J. Roethlisberger)	비공식조직이란 조직의 성원간에 존재하는 실제적 개인적 관계이며 제도상의 조직에도 전혀 포함되어 있지 않거나 불충분하게 표현된 상호관계이다.
사이몬 (H.A. Simon)	비공식조직은 공식적 계획과 부합되지 않은 실제적 행동의 제 모형 즉 조직성원이 실제로 행동하는 양식이다
니그로(F.A. Nigro)	인간의 상호관계에 의하여 자연발생적으로 형성되는 사실상의 인간관계이다.
김운태	비공식조직은 인간적 접촉의 과정에서 자연발생적으로 형성된 사회적 조직의 행동양식이다. 그래서 비공식조직은 일정의 조직내의 공통의 가치기준으로 일정의 태도 내지 규범으로 나타나 거기에 형성된 행동규범에 따라 각인이 행동하는 조직의 구성원의 일원으로 일정의 안정감을 얻음과 동시에 만족감을 얻는 것이다.

위의 정의를 종합해 보면, 비공식조직이란 공식조직에 소속하고 있는 사람들이 상호작용을 하고 심리적으로 서로를 인식하고 있음과 동시에 자기 스스로 구성원으로 소속감을 느끼면서 공동의 목적을 추구하는 사람들의 현실의 조직이라 말할 수 있다. 즉 당사자 사이에 자연 발생적으로 형성되어 직접적 접촉에 의하여 성립되고 지속되며 제도나 규칙에 의하여 인위적으로 만들어지고 외부에서 행해지는 관계가 아닌 내부적 관계에서 형성된다는 것이다.

2) 비공식조직의 특성

비공식조직은 공식조직내의 구성원들이 비공식적 접촉과 교류에 의해 형성된 사회적 관계라고 할 수 있는데 대체적으로 다음과 같은 특성을 갖는다⁷⁾

첫째, 비공식조직은 행위의 상호교류에서 형성된다는 점이다. 모든 조직은 사람에

7) 한영춘, 「현대조직론」, (서울 : 법문사, 1984), pp. 299~300.

의해 구성되고 그와 같이 사람에 의해 구성된 조직에서는 사람과 사람사이에서 일어나는 상호교류 행위를 저지할 수 없다. 비공식조직은 바로 이러한 사람의 상호교류 행위 과정에서 형성되기 때문이다. 비공식조직이 사실적 존재이기 때문에 공식조직의 지도자는 동 조직을 이해하고 그것을 이용하여 전 조직업무에 도움이 되도록 선도해야 할 것이다.

둘째, 비공식조직은 조직구성원 간의 관계를 중요시한다.

비공식조직내의 권한은 구성원의 상호교류 행위에 의해서 이루어진다. 따라서 공식조직의 권한위양이 하향적이라 할 때 비공식조직의 권한관계는 수평적 상향적이라 말할 수 있으며 비공식조직의 권한은 위양되는 것이 아니라 스스로 획득되는 것이고, 또한 조직성원이 자유롭게 주고받을 수 있는 성질이 있다.

셋째, 비공식조직은 모든 행위가 객관성을 잃고 있다는 점이다.

비공식조직의 형성이 사람을 중심으로 하고 또한 그 사람들이 서로 친밀, 친숙해짐에 따른 결과이기 때문에 구성원들은 심리적으로 어느 방향과 목표에 대해 일체감을 가지고 조직에 대한 귀속감도 동정과 같이 상호간의 일치성에 의해 나타난다. 이와 같은 조직 감정에 의거하여 형성되었으므로 그들의 행위에는 객관적 표준이 결여되어 있다.

넷째, 비공식조직은 '감정의 이론'에 따라 구성된다

비공식조직은 공식조직에서와 같이 능률을 그다지 중요시하지 않으며 대부분의 경우에 구성원들이 상호간의 친근성, 감정의 소통 때문에 이루어지므로 반성적인 것보다 감정적인 것과 기본적인 것이 더 큰 비중을 차지하고 인정적인 관계이다.

다섯째, 비공식조직의 지도자는 영향력을 행사한다.

영향력이란 개인으로 하여금 모든 사물을 자신의 방식대로 보게 하고 자신에 준하여 행위하게 하며 혹은 행위하기를 원하게 하는 인간의 능력이다. 비공식조직은 구성원간에 인위적 자연 발생적 색채가 풍부하기 때문에 권위를 행사 하고자 할 때에는 커다란 부작용이 생기며, 영향력을 통하여 내부적 의사 동일에 의한 행위 표출이 가능하다.

3. 비공식조직 형성에 영향을 미치는 요인

비공식조직을 직원의 생활 행위의 실태 및 인간관계를 중심으로 파악하여 보면 다음과 같은 요인에 의해 형성되고 있음을 볼 수 있다.⁸⁾

1) 선천적 요인

가) 직원의 기질과 성격 : 직원의 기질 및 성격의 일치성이 비공식조직을 형성케 하는 요인이 될 수 있다.

나) 성별 : 남녀가 서로 견인하는 경우 등으로 직장에서의 동성 또는 이성간의 어떤 복잡 요인에 의해 비공식조직을 형성하는 경향이 빈번하다.

다) 연령 : 직원의 연령이 비공식조직을 형성케 하는 한가지 요인이 될 수도 있다. 예컨대 20대 또는 30대 청년들은 그들의 동년배끼리 결합하는 경향이 있는 것과 같이 연령에 의한 격차가 비공식조직의 형성요인으로 작용한다.

라) 혈연관계 : 우리나라 조직에서 흔히 볼 수 있는 바와 같이 친척, 인척관계가 비공식적인 인간관계를 성립시켜 비공식조직을 형성케하는 요인이 된다.

2) 후천적 요인

가) 조직체 외부에서 존재하는 요인 : 동향관계, 지인·은고 관계, 출신학교 관계, 학력 및 교육정도, 군대 및 경력관계, 주거지의 인근성

나) 조직체 내부에 존재하는 요인 : 업무의 유사성, 직무장소의 근접성, 근무기간, 계급 또는 직급

위에서 살펴본 요인 이외에도 조직체 내부에 이미 존재하고 있는 세력적 파벌관계를 배경으로 해서 비공식조직이 형성되는 경우도 있으며, 또한 인종, 국적, 종교, 취미, 오락, 기호 등이 비공식조직을 형성케하는 요인이 되는 수도 있는 것이다. 또한 조직이 직면한 문제를 해결하기 위한 입장에서의 유대감정이 생기는 경우도 있으며 이러한 요인들은 인간관계의 일상적이고 구체적인 생활 양식의 모습에서 어떠한 요인으로

8) 富田嘉郎, 「産業社會學概論」, (東京: DIAMON社, 1974), p. 235.

든 비공식적인 관계의 형성을 이루고 있는 요인으로 작용한다는 점이다.

4. 비공식조직의 형성과정 및 유형

1) 비공식조직의 형성과정

가) 인간은 인격과 개성을 가지고 있기 때문에 그의 행동 어떤 규칙이나 소속에 의해서만 규제되는 것이 아니고 그의 감정, 태도 등에 의거하여 행동하기도 하고 개인적 호악에 따라 협력하기도 하고 협력하지 않기도 한다. 또한 인간은 규칙보다는 그의 감정, 태도, 욕구에 따라 행동하는 데서 비공식조직이 발생하는 계기가 된다.⁹⁾

나) 인간은 관청 또는 조직체 등의 공식조직 내부에서 직장, 직종, 직제상의 신분 등을 같이 하고 있다는 공식적인 조건 이외도 이것과 직접 관련이 없는 그들의 공통적 이익이나 취미, 성격, 이데올로기 비슷한 가정환경, 생활정도, 종속적인 유대, 종교적 신앙관계, 연령, 성별, 국적, 정치적 신념, 지연(향토별), 혈연(문벌) 및 동창관계(학벌), 군대관계 등이 제1차적 및 제2차적 유대를 중심으로 하여 각종 소집단을 핵심으로 비공식조직을 형성한다. 그리고 이러한 비공식조직은 각각 일정한 행동양식, 규범, 가치체계, 사회적 태도 등을 가지고 있어 이것이 개개의 구성원의 행동을 규제한다. 또한 비공식조직은 사회적 인간의 상호작용의 결과로써 모든 공식조직 내에서도 최상층에서 최하층에 이르는 모든 수준에서 여러 가지 형태로 또한 많은 경우에 중복적으로 형성되는 것이다.

다) 일반적으로 공식적 권위와 그 실제적 영향력과의 사이, 그리고 타인의 행동을 제시할 수 있는 법적 명령권과 인간의 사실상의 권력사이에는 적지 않은 간격과 차이가 생기는데 이것이 비공식조직을 발생하는 소지가 된다. 몰스타인 막스는 조직도표(Charts)란 조직내의 영향력, 작용력, 능력등 모든 업무운영 상황을 촬영하여 놓은 사진이 아니라 그것은 희망과 목표의 반영과 최고 관리층의 의도를 표시하고 있는 이상적인 그림에 불과하다고 하였다¹⁰⁾. 사실 이러한 사실상의 영향력이나 개인의 능

9) L.A. Allen, *Management and Organization*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1958), p. 61

10) F. Morstein Marx, *Element of Public Administration*, (New York: Prentice-Hall, 1949), p. 294

력은 비공식관계를 통해서만 포착할 수 있는 것이다. 조직이 대규모화됨에 따라 형식적 권위와 사실상의 영향력 사이에는 큰 괴리현상이 나타나고 이에 편승하여 최고 관리자는 형식적 법규를 구사하여 일종의 쇼를 연출하려고 하고, 한편 조직내의 각 개인도 가급적 통제를 벗어나 독립하려고 할 것이며 이러한 개인적 행동이 조직내에 침전되어 비공식조직의 발생세포의 역할을 하게되는 것이다.

라) 개인조직이 토대가 되어 비공식조직이 발생하기도 한다. 가령 어떤 특정의 과제를 완수함으로써 포상을 받거나 또는 그들의 지위가 견고해지는 이점이 있는 경우, 조직 단위의 책임자는 이러한 과제를 효과적으로 수행하기 위하여 여러 가지 전략적인 계획을 작성할 것이며 그것을 담당할 적임의 소규모 핵심분자를 선임한다. 그리고 이러한 팀의 구성분자는 대체로 모사나 실천력이 있는 사람, 개인적 신임이 두터운 자 또는 개인 비서 등으로 구성될 것이다. 이러한 조직을 개인조직이라고 하는데 이러한 현상은 물론 조직 차트에 나타나지는 않지만 최고위층에 올라 갈수록 종종 볼 수 있는 것이다¹¹⁾.

마) 공식조직 내에서 개인은 자기 완성의 한 방편으로서 비공식조직의 형성을 촉구한다. 즉 공식조직의 필연적 결과인 계층제는 인격의 계발을 제지하는 경향이 있는바, 이러한 타율적 체제하에서는 인간은 수동적이고 복종적이며 자제력이 약화되고, 또 창의력을 발휘할 여지가 없는 존재가 되지 않을 수 없는 것이다. 그러나 인간은 이로써 만족하지 않고 그에 대한 적응적 태도의 하나로써 비공식조직을 형성하며, 자기개발의 중요한 계기가 되는 것이다¹²⁾.

2) 비공식조직의 유형

가) 공식조직을 기준으로 분류되는 경우

달튼(M.E. Dalton)은 공식조직에서 비공식조직을 그 구성원들이 공식 조직내에서 차지하는 위치에 따라 다음과 같이 몇 가지로 나누어 설명한다¹³⁾.

11) F. Morstein Marx, *Element of Public Administration* (New York: Prentice-Hall, 1949), p. 296

12) Argyis, *Personalities on Organization* (New York: Mcgraw-Hill, Co., 1976), pp. 66~67

13) Melville, Dalton., *Men who Manage* (New York: Willey & Sons, 1959),

① 수평적 단위내의 조직 (Horizontal intra-Unit groups)

동일한 공식조직내에서 계급과 단위가 유사한 사람들로 구성되는 비공식조직을 말한다. 대부분의 비공식조직은 이 유형에 속하는데 그 이유는 대체로 계급이나 지위가 유사 해야만 인간 상호간에 보다 밀접한 관계를 편성할 수 있다.

② 수평적 단위간의 조직 (Horizontal inter-Unit groups)

서로 다른 수평적 조직에 속하면서 계급이나 지위가 유사한 사람들로 비공식조직을 구성하는 것을 말한다.

③ 수직적 단위내의 조직 (Vertical intra-Unit groups)

동일한 공식조직내에 속하지만 계급이나 지위가 다른 사람들로 구성되는 비공식조직을 말한다.

④ 수직적 단위간의 조직 (Vertical inter-Unit groups)

상이한 공식조직의 상이한 계급 및 지위의 사람들로 비공식조직이 이루어지는 것을 말한다.

나) 욕구충족의 기능을 기준으로 분류되는 유형

① 개인적 취미 (바둑, 낚시, 등산 등)가 동일한 사람들끼리의 비공식조직이 형성될 수 있다.

② 상호간의 호혜성 내지 공리적 욕구충족을 위해 비공식조직이 형성될 수도 있다.

③ 이념이나 사고방식의 동질성에 기인하여 비공식조직을 형성할 수도 있다¹⁴⁾.

다) 귀속성과 실적성을 기준으로 한 분류

출신학교, 출신도, 동향출신, 과거직장 등과 관련되는 지연관계, 동창의식, 혈연관계, 인맥 등에 의한 비공식조직의 형성과 자격시험의 동기합격자로 구성되는 경우와 같은 실적기준에 의한 비공식조직의 형성을 들 수 있다¹⁵⁾.

pp. 61~66

14) 임익순·소영일 공저, 「현대경영학원론」, (서울 : 박영사, 1986), p. 281

15) 김규정, 「신고행정학 원론」, (서울 : 박영사, 1986), p. 300

5. 비공식조직의 기능

경영조직의 구성원인 개인은 현실의 인간으로서 여러 가지 욕구를 갖고 있다. 개인은 타인과의 사회적 교섭을 갖고, 여기서 전인적 인격인 자아가 나타난다. 자아는 사회적 집단의 문화를 배경으로 하여 형성 발전되는 것이며, 타인과의 교섭을 통하여 조화된 인격의 현실을 기하고자 한다. 이러한 현상은 인간집단 활동에서는 언제나 나타나는 것이며, 기업경영 조직에서도 이는 예외가 아니다

공식조직이든 비공식조직이든 조직에서 집단이 형성되는 이유로서 과업달성(task accomplishment), 문제해결(problem solving), 가까움과 매력(proximity and attraction), 사회적 심리적 욕구충족(socio-psychological needs) 등을 들 수 있다¹⁶⁾.

사람들이 집단에 참여 하고자 하는 이유는 이 이외에도 여러 가지가 있고 또 그러한 이유들이 상호 배타적인 것들은 아니다. 예컨대 집단형성의 이유는 근본적으로는 목표달성이라는 집단의 목적과 욕구충족이라는 개인목표 때문이라 할 수 있을 것이다.

조직 구성원들은 상호간의 인간적인 집단활동을 통하여 소외된 인간성을 회복하고 조직원의 욕구충족을 위한 기회를 갖게 된다. 경영조직내에서 비공식조직이 존재한다는 것은 공식조직에서는 획득할 수 없는 개인의 욕구실현을 통하여 개인에게 뿐만 아니라 경영면에서도 조직원들의 능력발휘를 위하여도 바람직한 것이다.

1) 비공식조직의 긍정적 기능

비공식조직이 비능률적인 면을 갖는 것도 사실이지만 실제로 기업경영이나 기업 자체에 대하여 다음과 같은 실익을 제공해 주고 있다 하겠다.

가) 비공식적 접촉(informal contacts)은 조직업무의 보다 많은 양의 성취를 가능하게 할 수 있다는 점이다. 만약 사람들이 조직도나 규정에 의하여 설정된 공식적

16) A.D. Szilagyi, Jr. and M.J. Wallace, Jr., *Organizational Behavior and Performance, 3rd ed.*, (Santa Monica, Calif : Goodyear Publishing Company, Inc., 1984), pp. 170~171

인 접촉에 의하여 제한된 상태에서 일한다면 그 조직은 깨어지기 쉬운 경직된 조직의 형태가 되기 쉬울 것이다. 경영이 안정된 조직의 힘에 의해 능률을 높이는 것은 바람직한 것이지만 지나치게 공식조직의 힘을 과신하면 조직의 기능이 둔화되는데, 이것은 경영활동의 주체인 인간의 의욕을 악화시키기 때문이다. 직무활동의 능률을 높이기 위하여 공식조직이 아무리 짜임새 있게 되어 있더라도 인간이 완전히 조직화 할 수 없는바, 비공식조직을 통하여 단순히 기계적인 능률보다는 오히려 인간성의 회복과 구체적인 인격자의 모습을 통하여 능률향상을 이룰 수 있을 것이다.

나) 조직구성원들에 의해 구성된 비공식조직은 그 조직원들에게 매우 커다란 사회적, 정신적 가치를 제공해준다. 즉, 생산직 근로자들이 비공식조직을 통해 직무상의 안전이나 건강상의 위험에 관해 경영층에 항의한다거나 상호간 친목도모를 위해 등산이나 낚시회 등을 조직하여 상호간의 심리적 욕구를 충족시키는 것이 그것이다.

다) 공식조직은 상하간의 종속관계를 지닌 폐쇄적 요소가 많으나 비공식조직은 상호간의 수직적 관계에 의한 개방 체제를 형성하고 있다. 그러므로 비공식조직을 통하여 조직의 외부환경으로부터 많은 에너지를 도입하는 통로의 기능을 발휘한다.

라) 현대사회는 정보화시대이다. 정보의 근원은 공식적 요소에만 있는 것이 아니라 비공식적 요소에 더 많이 산재해 있다고 할 것이다. 비공식조직은 공식조직이 필요로 하는 정보의 근원을 발굴하여 그것을 제공하는 기능을 나타낸다.

마) 사회적 관계에서 발생하는 비공식조직은 공식적 권위를 사용함이 없이 행동을 유발할 수 있는 힘을 집단에 부여하며 이는 상사로부터 위임받기보다는 동료로부터 획득한다¹⁷⁾.

이것은 조직 구성원들의 자발적 의사에서 나온 것이기 때문에 생산성과 직무만족에 커다란 영향을 미친다.

17) Keith Davis, *Human Relation in Business*, (New York : Mcgraw-Hill Book Company, 1957), p. 21

2) 비공식조직의 부정적 기능 18)

가) 만일 비공식조직의 생활이 활발하게 전개될 경우 공식조직의 제시와 명령을 거절하고 조직자체의 판단기준에 따라 업무 수행 방법을 단독으로 처리하려는 고집을 부릴 수 있다. 이것은 양 조직상의 적대감을 악화시키는 결과를 가져오기 쉬우며 조직의 정상적 기능 발휘가 어려울 뿐 아니라 조직목표 달성에 큰 차질을 가져오기 쉽다. 특히 그것은 비공식조직의 응집력을 강화하는 결과를 가져오기 때문에 조직의 분열을 조장하는 역기능을 나타낸다.

나) 비공식조직의 구성원은 공식조직으로부터 소외당하고 있다는 심리적 공허의식에 따른 자신들에게 주어질 혜택과 보상이 공평하게 배분되지 않는다는 불평불만에 빠지기 쉽다. 이때 역기능이 나타낸다.

다) 조직의 의사소통은 항상 조작적인 요소를 지니는 경우가 허다하다.

즉, 옳고 그름을 정확하게 판단하여 다른 사람에게 전달하는 것이 아니라 감정에 따라 조작화 하여 전달하기 때문에 정확한 제시와 명령이 오도되어 의사소통의 통로를 마비시키는 경우가 있다. 그 결과는 조직이 바라는 의사가 대내외적으로 확산되어 사회적인 비판을 받을 수도 있고 조직목표의 진실이 오도될 수 있다는 역기능이 나타난다.

라) 조직은 일정한 목표를 달성하기 위하여 사전에 계획된 절차에 따라 모든 업무를 수행한다. 그러나 비공식조직은 그 계획성을 사전에 누설하여 업무 수행에 큰 차질을 가져오게 한다. 또한 상위 계층의 사생활을 조작, 유포하며 그들의 업무 수행 의욕과 사기를 저하시키는 역기능을 나타낸다.

마) 비공식조직은 조직자체의 업무에 충실하기보다는 조직외적인 요소에 치중하는 경향이 있다. 즉 행정조직의 경우 정치세력과 연합하여 그들과의 접촉이 밀접하게 되므로 정치적 중립성을 저해하는 역기능을 나타나게 한다.

바) 비공식조직은 조직내의 사조직에 불과한 것이므로 때로는 공식조직에 대한 압력 단체적 역할을 하기 쉽다. 즉 조직내의 내야적 세력을 형성하고 항상 업무수행에 대한 반대를 일관하기 쉬운 역기능을 나타낸다.

18) 한영춘, 「현대조직론」, (서울 : 법문사, 1984)

6. 비공식조직과 공식조직의 관계

조직체의 공식 목적이나 구조 또는 과업과는 관계없이 구성원들 자신의 목적과 이익 그리고 우호 관계에 의하여 비공식조직이 형성된다고 하였다. 조직체는 근본적으로 조직구성원의 경제적 욕구를 만족 시켜줄 수는 있지만, 그 이외의 사회적·심리적 욕구는 충분히 만족시켜 줄 수 없다. 경제적 욕구에 있어서도 조직 구성원들은 노조와 같은 압력집단을 형성하여 보다 높은 수준의 경제적 욕구충족을 추구하고 있다. 그 뿐 아니라 작업장의 안전과 고용안정을 위하여도 공동 노력과 협조를 아끼지 않는다. 따라서 비공식조직은 노조와 같이 구성원들의 경제적 이익이나 이념적 실현을 위하여 경영층에 대한 도전적 또는 압력 집단의 성격을 지닐 수도 있고, 또 한편으로는 운동팀이나 동문회 등 구성원의 우호와 공통적인 관심이나 취미를 증진시키기 위한 사회적 집단의 성격을 지닐 수도 있는 것이다.¹⁹⁾

이렇게 경우에 따라서 비공식조직은 구성원 자신들 간의 사회적 친교를 보존하기 위하여 이를 위협하는 여러 가지의 공식적인 조직변화에 저항하기도 한다. 존경과 자아실현욕구에 있어서도 조직구성원은 공통된 목적과 이념을 중심으로 비공식조직을 구성하여 조직체 전략과 운영에 있어서 공동 협조함으로써 자신들의 노력과 자율적 독립성을 유지하게 된다.

L.R. Sayles가 비공식조직의 공식조직에 대한 태도적 면에서의 상호관계를 4가지로 분류해 놓은 것이 있는데 다음과 같다. 첫째는 무관심집단(apatetic group)인데 이는 공식조직에 대해서는 전연 무관심한 태도를 취한다. 둘째로는 불안정 집단(erratic group)이며 공식조직에 대해서는 반대와 협조사이를 순환한다. 셋째로는 전략적 집단(strategic group)으로서 공식조직에 대해서는 비교적 일관된 반대 입장을 취한다. 넷째로는 보수적 집단(conservative group)으로 고도의 특수한 목적을 위하여 일치된 행동을 하는 경우, 즉 경영에 반대되는 입장을 전개하는 경우를 제외하고는 경영에 대해서는 협조적으로 행동한다. 이와 같이 비공식조직의 활동이 기업조직에 미치는 영향은 그 조직의 형태에 따라 다양한 모습을 나타낸다.

비공식조직과 공식조직 간의 차이점을 일괄하여 비교 표시하면 <표 2-2>와 같다.

19) 이학중, 「조직행동 이론과 사례연구」, (서울 : 법문사, 1989), p. 152

<표 2-2> 공식조직과 비공식조직의 특징 비교²⁰⁾

공 식 조 직	비 공 식 조 직
의식적·이성적·합리적·논리적으로 편성	자연발생적·무의식적·비논리적으로 편성
공통목적을 가진 명확한 구조	공통목적이 없는 무형구조
외형적·제도적 조직	내면적·현실적 조직
성문적·타의적 조직	불문적·자생적 조직
위로부터의 조직	밑으로부터의 조직
의식적·합리적 체계가 중심문제	인간관계가 중심문제
능률의 논리가 지배	감정의 논리가 지배

제2절 직무만족에 대한 이론적 고찰

1. 직무만족의 개념과 중요성

1) 직무만족의 개념

직무만족이란 개인과 직무의 관계에서 주체인 개인의 느낌을 말하는 것으로 이를 측정하기 위해서는 그 개념 정의를 명백히 한 후 그 구성 요소를 밝히고 그 요인을 어떻게 측정할 것인지를 파악하여야 할 것이다.²¹⁾

직무만족의 개념을 직무와 만족이라는 개념으로 구분하여 살펴보면, 직무는 학문연구를 주 업무로 하는 연구적·전문적인 지식을 이용하는 회계사, 변호사 등의 전문직과 자동화된 생산라인에서 기계를 조립하는 생산직 등 그 직종은 아주 다양하다. 이들 직종을 다른 차원에서 분류해 보면 정신노동과 육체노동으로 분류할 수 있고, 또 사고 업무와 비사고 업무로도 구분 할 수 있다. 한편 만족이라는 개념은 각각의 욕구 구조에 따라 만족의 수준이 다르고 내용도 달라 질 것인데 만족이란 마음에 부족함

20) 안태호·이의준 공저, 「경영학 연습」, (서울 : 법문사, 1989), p. 490

21) 이종식, “직무만족도 측정 척도제작에 관한 연구”, 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원, 1993, p. 4

이 없이 흐릿함을 의미하는 것으로 현실 상황을 자신의 가치체계에 비추어 평가함으로써 그 수준이 정해지는 것을 말한다. 조직에서 직무를 수행하는 것이 현실의 상황이며 이러한 현실의 상황은 단기적으로는 이미 결정되어 있으므로 만족 여부의 판단은 각 개인의 가치기준에 따라 결정된다고 할 것이다.

직무만족의 개념에 대한 학자들의 정의를 살펴보면 다음 <표 2-3>과 같다.²²⁾

<표 2-3> 직무만족의 정의

연구자(연도)	개 념 정 의
Hoppock(1935)	직무만족은 심리적·생리적·경험적 상황의 조화다
Smith(1955)	직무만족이란 각 개인이 자기 직무와 관련되어 경험되는 모든 호악감의 총화 또는 이러한 호악감이 균형상태에서 기인되는 하나의 태도라고 하였는데, 이 정의에서 보면 근무만족은 근무에 대한 감정 즉 호악감이라고 하는 감정과 태도와의 관련성을 나타내고 있다.
Vroom(1964)	직무만족이란 사람들이 현재 종사하고 있는 직무역할에 대한 개인의 감성적 방향(affective orientation)이다.
Gilmer(1966)	직무의 만족 또는 불만족은 자기직무에 대하여 관련요인 결과라고 정의하고, 직무만족이란 용어는 직무태도와 종사원의 사기와 상호유착적으로 사용하고 있지만 동의어는 아니다.
Porter & Lawler(1968)	직무만족은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도라고 정의하고, 실제의 보상이 정당하다고 인정되는 수준에 미달하면 할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다
Blim & Navlor(1968)	직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도다
Bently & Rempel(1970)	직무만족이란 개인이 주어진 직무상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하려 할 때 갖게되는 직업적 관심이나 열의다
Tiffin & McCormick(1974)	직무만족이란 그 직무에서 얻어지거나 경험하는 욕구만족(need satisfaction)정도의 함수이다. 그 본질은 다음과 같은 설문서의 항목으로 나타낼 수 있다. 즉, “나의 직무에서 얻어지는 가치 있는 성취감” 그리고 “나의 직무에서 얻어지는 자기실현(self-fulfillment)의 감정” 여기서 직무만족 수준의 변화는 이러한 항목에 놓여지는 가치의 변화에 의해 반영되어진다고 언급함으로써 직무만족은 욕구·가치 등과 관련이 있다.

22) 김형식, “조직풍토가 직무만족과 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 제주대학교대학원, 1990, p. 28

Steer & Porter(1975)	직무만족이란 개인이 직무와 직무경험을 통하여 기쁨을 느끼는 정서상태 라고 정의함으로써 직무환경에 대해 개인이 취하게 되는 태도로 직무만족도를 설명하고 있다
Locke(1976)	직무만족이란 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 좋은 정서 상태이다
Dessler(1976)	직무만족은 직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래하는 욕구 만족정도의 함수이다
Smith(1977)	직무만족은 개별적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정의 총화 내지 균형상태에서 좌우되는 태도이다
Miskel(1977)	직무만족이란 성원이 현재 담당하고 있는 직무에 대해서 가지고 있는 감성적 방향이다
Beatty(1978)	직무만족도 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인별로 직무평가에서 얻은 명쾌한 감성적 상태(pleasural emotional state)이다.
McCormick(1980)	직무만족은 조직 구성원들에 의해 유지되는 태도의 특성 서브셋(subset)이다. 즉, 직무만족이란 사람들이 그의 직무에 대해서 가지는 특정태도이며 이를 달리 말한다면 그것은 그들의 직무에 대한 감성적인 태도이다

여러 학자들의 직무만족이란 개념을 종합해 보면 결국 직무만족이란 조직 구성원 개개인이 직무 또는 직무환경에 대하여 갖는 태도 가치관 신념 및 욕구 등의 수준과 관련하여 경험하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 할 수 있다.

2) 직무만족의 중요성

구성원의 직무만족 정도는 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되어 오고 있으며 직무에 대한 만족이 높은 수준의 사람은 자신의 직무환경에 대해서 매우 긍정적인 태도를 가지고 있는 반면에, 직무에 만족스럽지 못한 사람은 직무환경에 대해 부정적인 태도를 갖는다. 그렇다면 왜 직무만족이 중요한 관심의 대상이 되는가를 조직의 적인 측면과 내적인 측면으로 살펴보고자 한다.²³⁾

23) 신유근, 「조직행위론」, (서울 : 다산출판사, 1994), pp. 198~200

가) 조직외적인 측면

첫째, 가치 판단적인 면에서 볼 때 중요하다. 사람들은 깨어 있는 시간의 절반이상을 직장에서 보낸다. 따라서 최소한의 인간적인 삶의 입장에서 보더라도 삶의 이 부분이 보다 유쾌하고 충족된 것이기를 누구나가 바랄 것이다.

일을 하지 않아도 먹고 살 수 있는 사람은 얼마 되지 않으며, 경제적인 이유로 일을 해야 하는 대부분의 사람들에게 어디서 일할 것인가에 대한 선택의 폭은 상당히 제한되어 있다. 이러한 제약으로 인해 직장이 만족의 기회를 제공하지 않는다면 우리들의 대다수는 진정한 삶의 기쁨을 맛볼 수 없게 될 것이다

둘째, 직무만족은 정신 건강적인 측면에서 중요하다. 사람들은 자기의 생활의 한 부분이 불만족스러우면 그것이 전이효과(spill-over effect)를 가져와 그와 관련 없는 다른 부분의 생활도 불만족스럽게 보는 경향이 있다. 직장생활에 불만족을 느끼는 사람은 가정생활이나 여가활동, 심지어는 삶 자체까지 불만을 느낄 수가 있는 것이다. 물론 직무 불만족이 생기면 이를 다른 생활을 충실히 함으로써 상쇄하려 한다는 보상효과(compensation effect)를 주장하는 학자도 있지만²⁴⁾, 우리는 주위에서 직장생활의 불만이 다른 측면의 생활에 얼마나 나쁜 영향을 미치고 있는가를 항상 볼 수 있다.

셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 일에 만족을 느끼는 사람은 수명이 길다는 연구도 나와 있는데, 직무에 대한 불만이 스트레스를 쌓이게 하고 그것이 사람의 신체에 영향을 미치는 것이다. 고혈압이나 동맥경화증, 소화불량 등이 스트레스에서 기인한다는 것은 널리 알려진 사실이다.

나) 조직내적인 측면

첫째, 이론적으로는 완전히 타당성이 입증되고 있지만 경영자들 중에는 직무만족이 작업자의 성과에 직접 영향을 준다는 생각을 지니고 있는 사람들이 적지 않다. 그들은 행복한 작업자가 그렇지 못한 사람들보다는 효율적이며, 헌신적이고 사려깊을 것이라고 생각하고 있는 것이다.

둘째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부사회에 대하여 자

24) B. Kabanoff, "Work and Nonwork : A Review of Modes, Methods, and Findings," *Psychological Bulletin*(vol.88, no.1, 1980)

기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이는 좋은 의미에서 공중관계 (public relation : P. R)기능을 표현하는 것이라 할 수 있다. 이렇게 되면 조직구성원의 충원이 원활하게 되고, 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며, 조직활동 등의 합법성과 목적이 고양된다

셋째, 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직외부에서 뿐만아니라 조직내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다

넷째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게되면 이직율과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수가 있다. 또한 즐거운 분위기에서 일 한다는 것은 조직구성원 모두에게 바람직한 일이다.

3) 직무만족의 측정

직무만족은 오래전부터 경영자들에게 조직유효성의 중요한 지표로 인정되어 왔기 때문에 그 정도를 측정할 수 있는 수단도 일찍부터 개발되어 왔다. 우리가 직무만족을 어떻게 인식하느냐에 따라 이에 대한 측정은 크게 두 방향으로 나뉘게 된다. 그 하나는 직무만족을 직무를 구성하는 여러 측면만족(facet satisfaction)의 복합지표 (composite index)로 보는 관점이다. 예컨대 “내가 일하는 장소는 마음에 안들지만 같이 일하는 동료들은 좋다” 라는 말이 성립될 수 있다. 즉 직무의 상이한 측면에 대해 우리는 다른 태도를 가질 수 있고 직무만족은 그런 태도의 복합으로 보는 것이다. 이론적으로 직무의 측면은 무수히 많지만 일반적으로 다음 다섯 가지 측면이 직무의 주요 요소이고 따라서 이에 대한 태도가 직무만족을 구성하는 것으로 인정되고 있다.

가) 직무 그 자체(work itself) : 조직구성원이 과업에서 느끼는 흥미의 정도, 학습 및 책임부담의 제공정도

나) 급여(pay) : 급여의 총액 · 공정성 · 지급방법

다) 승진기회(promotion opportunities) : 현실적인 승진의 가능성

라) 감독(supervision) : 감독자의 기술 · 관리능력 및 종업원에 대한 배려 · 관심의 정도

마) 동료작업자(co-workers) : 동료작업자가 우호적이고, 기술적으로 능력있으며 후원적인 정도

또 하나의 직무만족도를 측정하는 방향은 직무만족을 전반만족(overall satisfaction) 즉 여러 직무의 제측면을 총괄하는 요약지표로 파악하는 관점이다. 이 경우는 “마음에 안 드는 측면이 있으나 전체적으로 나는 내 일을 좋아한다” 는 말이 성립되는 것이다. 전반만족은 직무에 대한 여러 측면에 대한 태도의 평균이나 합계가 복합지표가 아닌 단일지표로 나타나게 된다. 아직까지 두 측정방법의 우열은 가려지지 않고 있으나 최근의 한 연구에 의하면 단일항목에 의해 전반만족을 측정하는 것이 측면만족의 합계보다 포괄적이라는 연구결과가 있다²⁵⁾

직무만족도의 구체적 측정기법에는 점수법(rating scales), 중요사건법(critical incident technique), 면접법(interviews), 외현행위법(overt behaviors), 행동경향법(action tendency scales) 등이 있다.

2. 직무만족을 결정하는 제 요인

연구자들은 직무만족의 측정요인에 대해 많은 설명들을 해 오고 있다. 어떤 요인들이 직무만족에 크게 영향을 주느냐를 알 수 있다면 경영자들에게 현실적인 지침을 직접 제공할 수 있기 때문이다. 그러나 많은 노력이 이루어졌음에도 불구하고 이렇다 할 명쾌한 해답이 나오고 있지는 못하다. 다만 직무만족과 관련을 맺는 몇 가지 중요한 요인들을 확인할 수 있을 뿐이다. 이러한 요인들은 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인등으로 대별할 수 있다.²⁶⁾

1) 조직전체요인

이는 한 조직의 모든 조직구성원에 적용되는 변수로서 여기에는 보상체계로서 승진과 급여, 조직구조, 비공식조직, 회사의 정책과 절차 등이 포함된다.

최근에 화폐가 갖는 의미를 과소평가하려는 경향이 있지만 보수가 직무만족의 일차

25) V. Scarpeio and J.P. Campell, "Job Satisfaction : Are all the Parts There?" *Personnel Psychology*(vol. 36. 1983), pp. 577~600

26) L.W. Porter and R.M Steers, "Organizational Work and personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism," *Psychological Bulletin*(vol. 80, 1973), pp. 151~176.

적 결정요인임을 입증하는 연구들이 적지 않다. 이 때는 급여의 절대액과 상대적 공정성이 문제가 된다. 즉, 급여가 종업원의 기대를 충족시키고 다른 사람이나 자신의 노력에 비해 상대적으로 공정하다고 느낄 때 종업원의 직무만족은 높아지게 된다. 회사정책은 조직구성원의 행위를 지배하거나 규제하기도 하므로 조직에 대한 긍정적·부정적 감정을 유발케 하여 직무만족의 한 요인으로서 작용한다. 조직구조와 관련해서는 두 가지 요인이 직무만족 향상에 관계된다. 첫째는 직위로서 직위가 높을수록 직무만족은 높아지는 경향이 있다. 둘째는 의사결정의 분권화인데 그 정도가 클수록 직무만족은 높다. 비공식조직에서 그 조직원들의 사회적 욕구가 충족되었을 때 긍정적으로 직무에 임하게 되어 직무만족도는 높아진다.

2) 직무환경요인

직무환경요인의 하위요인으로 물리적 조건, 근무시간, 감독, 참여적 의사결정, 동료작업자, 작업집단의 규모가 직무만족에 영향을 미치는 것으로 알려지고 있다.

일반적으로 조직구성원은 위협하지 않고 쾌적한 작업환경을 선호한다. 온도, 습도, 조명, 소음, 재해 위험 등의 작업환경이 부적합하면 육체적 긴장이 초래되고 작업능력도 감소되기 때문이다. 감독스타일은 상사가 부하의 중요한 직무가치를 제공해 주는 정도에 따라 직무만족을 높여 준다고 하지만 이러한 연구들은 두 변수 사이에 상관관계가 높다는 것일 뿐이지 과연 배려적인 리더십 스타일이 직무만족을 유발하는 것인지 아니면 만족을 느끼는 조직구성원들이 리더로 하여금 배려적인 스타일을 보이게 만드는 것인지 그 인과의 방향에 대해서는 밝혀주지 못하고 있다.

참여적인 의사결정은 직무만족을 증가시켜 주는 효과가 있다, 특히 조직구성원의 참여가 형식적인 것이 아니고 실질적일 때, 또 의사결정 사안이 조직구성원의 직무에 중요할 때 더욱 그러하다.

작업집단의 규모가 클수록 직무만족은 하락하는 것으로 밝혀지고 있다²⁷⁾. 그 이유는 규모가 커지게 되면 과업전문화가 일어나고 개인간 의사소통의 질이 떨어지며 집

27) L.W. Porter and E.E. Lawler, III, "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior," *Psychological Bulletin* (vol. 64, July 1965), pp. 23~51.

단응집성이 줄어들게 되는데 이는 결국 직무만족의 하락요인으로 작용하기 때문이다.

조직구성원들은 자기 자신과 비슷한 특성, 관심, 신념을 지닌 작업자들에게 마음이 끌리고 편안해질 수 있으며, 따라서 직무만족은 높아질 것이다.

3) 직무내용요인

직무내용과 관련하여 직무범위 요인과 역할모호성과 역할갈등 요인이 특히 많은 영향을 미친다. 직무범위란 직무의 특성을 보여주는 요인들로서 직무가 보유하고 있는 다양성, 중요성, 자율성, 피드백의 정도이다. 따라서 이러한 요인들이 많을수록 직무범위는 크다고 할 수 있다. 직무범위가 종업원들의 직무태도에 미치는 영향에 관해서는 많은 연구가 이루어지고 있는데 일반적으로 직무범위가 클수록 직무만족은 높다고 하는 것이 밝혀지고 있다²⁸⁾. 그러나 이는 모든 사람에게 적용되는 것이 아니어서 성취욕구가 적은 사람에게는 직무범위의 확대는 오히려 심적부담이 되어 좌절과 당황을 안겨 주는 역효과를 가져올 수도 있다.

역할모호성과 역할갈등은 모두 스트레스를 유발하고 직무만족을 감소시킨다. 사람들은 분명 자기들에게 기대되고 있는 것이 무엇인가를 알 수 있고 명확한 목표를 가질 수 있는 상황을 선호한다.

4) 개인적 특성요인



이는 개별 조직구성원의 특성을 나타내는 것으로 동일한 직무수행 결과 각 개인의 상이한 직무만족도를 나타내는 경우, 개인차 변인이 가장 큰 변량원이 되기 때문에 흔히 개인적 특성요인을 영향요인으로 들고 있는데 이는 충분한 근거가 있다고 할 수 있다.

직무만족에 영향을 미치는 개인적 특성요인으로는 연령, 성별, 근속, 욕구, 흥미, 포부수준, 학력, 현재의 지위, 가족구성 등을 들 수 있다.

연령과 근속은 직무태도와 상당한 정의 관계가 있다고 하는데, 나이가 들고 연공이

28) E.F. Stone, *Research Methods in Organizational Behavior* (Glenview, Ill:Scott, Foresman and Co., 1978)

늘어나면 보다 책임감이 크거나 도전감을 불러일으키는 직위를 갖게 되기 때문이다. 이런 사람들은 조직에 남아 있다는 것만으로도 어떤 보상을 받게 되고, 자신의 기대를 현실적인 수준으로 조정시킴으로써 보상에 대하여 보다 만족하게 된다²⁹⁾.

어떠한 개인적인 요인들이 직무만족에 특히 영향을 주는 지에 대한 해답은 아직 얻어내지 못하고 있다. 그러나 이들 개인적 특성요인들이 다른 요인들보다 직무만족에 미치는 영향은 약한 것으로 알려지고 있다.

이들 개인적 특성요인들은 비교적 장기간에 걸쳐 변모되는 것도 있고 일생을 통해서 변하기 어려운 것도 있다. 조직마다 태도, 지각, 경험 뿐만 아니라 욕구에 이르기까지 다양한 훈련을 통하여 변화시키려 노력하기도 한다. 그러나 오랜 생활사를 통하여 형성되는 성격들을 변화시키는 데에는 많은 노력과 경비, 지식이 필요하다. 따라서 구성원이 된 뒤에 변화시키기 보다 적합한 개인적 특성을 갖춘 인물을 가려내고, 직무와 개인요인이 조화 되도록 선발, 배치, 직무조정이 이루어지도록 하는 것이 효과적이므로 개인적 특성요인에 대한 분석을 필요로 하게 되는 것이다.

직무만족도를 측정하는데 있어서 어떠한 요인들을 결정요인으로 보는가 하는 것은 연구자들마다 그 견해를 달리하고 있다. 그 선행 연구물들에 대한 요약을 해보면 <표 2-4>와 같다



29) J.P. Wanous, "Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival" *Journal of Applied Psychology* (vol. 58, 1973), pp.327~332.

<표 2-4>

직무만족도를 결정하는 제요인

학 자	직무만족도를 결정하는 제요인	
호네트(G.P Fournet)	개인의 특성	연령, 교육과 지능, 성, 직업수준
	직무의 특성	조직과 관리, 직근상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안전성, 단순성(monotony), 임금
포터(L.W.Porter)와 스티어즈(R.M.Steers)	조직전체요인	급여와 승진기회, 회사정책과 절차, 조직구조
	근무환경요인	감독스타일, 참여적 의사결정, 근무집단규모, 동료 근무자와의 관계, 근무조건
	직무내용요인	직무범위, 역할보호성과 역할갈등
	개인별요인	연령과 근속, 패스넬리티
허즈버그(F.Herzberg)	직무만족요인(동기요인)	성취감, 인정감, 도전감, 책임감, 성장과 발전, 직무 그 자체
	직무불만족요인(위생요인)	회사정책과 관리, 감독, 대인관계, 임금, 근무조건, 안전
휴린(C.L.Hulin)	근무, 보수, 승진, 감독, 동료	
브룸(V.H Vroom)	감독, 작업집단, 근무내용, 임금, 승진기회, 작업시간	
아놀드(H.J. Arnold)와 필드먼(D.C. Feldman)	직무자체, 승진기회, 감독, 작업조건, 작업집단, 임금	
쥬겐손(Jurgenson)	안전, 승진, 일의 종류, 조직, 동료, 봉급, 상사, 직무시간, 근무조건, 특례	
로크(E.A. Loke)	직무, 임금, 승진, 인정, 직무조건, 감독, 동료작업자, 사회경영방침	
MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire : Davis and Weitzel, 1971)	재능활용, 교사의 헌신도, 발전성, 직업적 성장, 일의 종결, 보상, 협동, 동료관계: 우호도, 동료관계: 성과, 독창성, 독립성, 주체성, 조직통제, 인정감, 책임감, 구조, 감독: 인간관계, 감독: 기술, 다양성, 업무의 적응도, 업무의 도전감, 업무의 관여도	
JDI(Job Description Index)의 분류	현직책, 봉급, 승진기회, 감독, 동료	

제3절 비공식조직과 직무만족과의 관계

앞의 제1절에서는 비공식조직에 대한 개념 탄생의 역사부터 비공식조직의 긍정적·부정적 기능까지 살펴보고 제2절에서는 직무만족의 개념과 중요성 그리고 직무만족의 제 요인에 대하여 다루어 보았다. 이번 제3절에서는 비공식조직과 직무만족과의 관계에 대하여 선행연구를 토대로 이론적 정립을 시도해 봄으로써 다음 장에서 다룰 실증적 연구에 대한 토대를 마련 하고자 한다.

한승희는 1992년 '교사의 비공식조직과 직무만족도와의 관계 연구'에서 학교내의 비공식조직과 교사의 직무만족도와의 관계를 알아보기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하여 연구결과를 제시하였다.

가설1. 비공식조직에 따라 교사의 태도는 성별, 교직경력별로 차이가 있을 것이다.

가설2. 교사의 직무만족도는 성별, 교직경력별로 차이가 있을 것이다.

가설3. 비공식조직과 직무만족도는 정적인 상관관계를 나타냄으로써, 비공식조직에 대해 긍정적인 태도를 보이는 교사는 또한 직무만족도가 높을 것이다.

위의 가설에 대한 연구결과는 6가지로 요약해 놓고 있는데 ① 학교조직내의 교사들이 가장 많이 참여하고 있는 비공식조직의 종류로는 친목회, 동년배 모임, 담당 업무 모임의 순으로 나타났고 성별로 보았을 때 남교사는 친목회가, 여교사는 동년배 모임이 가장 많았으며, 교직경력이 0~5, 6~10, 11~15년인 교사인 경우 동년배 모임이, 16~20년인 경우는 학연관계의 모임이, 그리고 21년 이상인 경우는 친목회가 가장 많은 것으로 나타났다. 따라서 교직경력이 길수록 학연 또는 친목을 위주로 비공식조직이 형성되는 경향이 있음을 알 수 있다. ② 비공식조직에서 토의되는 화제로는 단순한 환담, 학생에 대한 내용이 많았는데, 특히 여교사의 32.0%와 경력이 0~5년인 교사의 40.0%가 학생에 대한 내용을 화제로 삼는다고 답변했다. ③ 비공식조직에 참여하게 된 동기로는 친목을 위해서, 필요한 정보를 얻기 위해서, 자기발전을 위해서 순으로 나타났고, 성별과 교직경력별로는 친목을 위해서라고 답변한 것이 가장 많았다. ④ 비공식조직의 필요성에 대하여 대부분의 교사들은 긍정적인 답변을 하였는데, 비공식조직에 참여하는 것에 대하여 대체로 만족은 하고 있으나 적극적으로 참여하고 있지 않은 것으로 나타났다. 비공식조직에 대한 교사태도의 성별 및 교직경력별로 차이는

비공식조직에 대하여 만족하는 정도만이 교직경력별로 보았을 때 차이를 보이고 다른 경우에는 유의한 차이를 보이지 않았다. ⑤ 교사의 직무만족도는 대체로 낮은 수준으로 나타났고, 이는 성별 및 교직경력별로 유의한 차가 없었다. ⑥ 비공식조직과 교사의 직무만족도와의 관계는 정적인 상관관계가 있음이 밝혀졌다. 즉, 비공식조직에 대하여 긍정적인 태도를 갖는 교사일수록 직무만족도 역시 높다고 할 수 있다.

따라서 학교행정가는 학교내의 비공식조직의 존재를 긍정적으로 인정해 주어야 할 뿐만 아니라, 교사의 직무만족도를 높이기 위한 하나의 방편으로서도 비공식조직을 적절히 활용해야 할 것이다. 라고 한승희는 이 논문에서 밝히고 있다.

직무만족의 제 요인들에 관하여 학자별로 분석해 놓은 자료들을 보면 공통적으로 동료와의 관계 즉 인간관계가 밀접하게 직무만족과 연관이 되어 있음을 알 수 있다. 이러한 동료와의 인간관계는 호손실험에서 알 수 있듯이 조직생활에서 노동자들은 비공식조직 속에서만 나타날 수 있는 독특한 사회적 욕구를 가지고 있어 작업의 수행 및 생산 수준과 생산물의 질에 실질적으로 영향을 주는 인간의 감정과 규범이 비공식조직 속에서 자연 발생적으로 만들어지고 있다는 것을³⁰⁾ 이미 살펴 보았고, 또한 샤인(Schein)은 그의 복잡한 인간모형 이론에서 인간을 사회적 존재로서 파악하여 인간은 집단에 대한 소속감(sense of belonging)이나 일체감(sense of identity)에 의해 동기가 부여된다고 보고 업무 자체보다는 업무수행 과정에서 형성되는 인간관계, 사회관계 내지 동료관계 등이 중요하다고 보았다. 이러한 인간관계를 조직내에서 가장 원만하게 유지하는 것은 비공식조직 내에서 가능하다고 보았다³¹⁾.

그리고 호만스(Homans)는 비공식조직이 조직내에서 생산성의 향상에 큰 영향을 끼칠 수 있다는 것을 확인하기 위하여 인간집단이론을 제시하였다. 그는 직무(활동)는 조직에서 수행되며, 이 같은 직무의 수행은 조직 구성원들의 협동(상호작용)에 의해 이루어진다고 보았다. 또한 그러한 직무가 만족스러운 것이어야(감정) 구성원들이 직무수행을 계속하게 되는 것이며, 따라서 이들 요소 즉, 활동·상호작용·감정의 관계를 보면 구성원들은 상호작용이 증가함에 따라 보다 긍정적인 감정이 발생하게 되는

30) 이형행, 「신교육행정론」, (서울 : 민음사, 1972)

31) Edgar H. Schein, "Organizational Psychology", 3rd ed., (Englewood Cliffs, N.Y : Prentice-Hall, Inc., 1980), pp. 52~101 ; 유영옥, 「조직형태론」, (서울 : 홍익재, 1991), pp .357~358에서 재인용

경향이 있으며 감정이 보다 긍정적으로 될수록 구성원들간의 상호작용이 증대하는 경향이 있다고 하였다. 결국 호만스(Homans)는 관리자가 비공식조직의 존재를 긍정적으로 보아야 한다고 하면서 비공식조직의 목표와 조직목표가 일치하게 되면 조직목표 달성에 크게 기여할 수 있다고 하였다³²⁾.

직무만족도가 직무를 중심으로 조직내외의 여러 가지 요인에 의해 측정된다고 할 때 비공식조직은 공식조직내에서 그 존재가 인정되며, 조직의 구성원들이 비공식조직에서 그들의 사회적 욕구가 충족되어질 때 직무에 임하는 태도는 긍정적으로 될 것이며 또한 직무에 대한 만족도 높아질 것이다.

일반적으로 조직내 구성원은 개인으로서 가치를 인정받고 경제적, 심리적, 안정감을 가지고 조직목적 달성을 위해 능동적으로 참여하고자 하며, 자기 능력에 적합한 직책에서 자신 있게 일을 수행함으로써 성취감을 얻으려고 한다. 따라서 이러한 구성원들의 사회적·심리적 요인을 고려하여 조직목적 달성에로 그들을 유도하고 자극하는 동기유발이 필요하다. 따라서 관리자는 구성원의 욕구에 관심을 가져야 하며 안정감·일체감·소속감·인정·만족감·참여의식 등과 같은 감정을 중시하고 소집단의 기능을 적극적으로 활용해야 할 것이다.

일반교육행정가들은 학교사회 내지 행정조직의 종적·횡적 인간관계에서 그들의 사기가 좌우되는 경우가 많고 나아가 근무 성과에도 많은 영향을 주기 때문에, 학교 관리자 및 행정관리자는 과업지향과 더불어 인화를 또한 중요시해야 하는 것이다.

제4절 교육행정의 개념

1. 교육행정의 개념

교육행정을 정의하는 데는 교육과 행정 두 측면에서 접근방법을 시도해 보고자 한다.

교육은 본래 사회적 목표를 지향하는 계획적 인간형성 작용으로서, 현대 사회에서는 사회적·공공적·조직적 활동으로 발전하게 되었다³³⁾.

32) George C. Homans, "The Human Group", (New York : Marcort, Brace & World, 1950); 유영옥, 상계서, p. 356에서 재인용

1) 교육이 사회적이라 함은 교육의 목적·조직·내용·방법 등이 사회적으로 규정되며, 교육이 사회적 현상과 밀접한 관계를 가지고 있다는 뜻이다.

2) 교육이 공공적이라 함은 그것이 국가나 지방공공 단체의 중대 관심사가 되었음을 뜻한다. 교육행정은 기회균등의 이념에 입각하여 개개 학습자의 학습권을 보장하기 위하여 교육시설의 정비·확충, 교육내용의 다양화, 교원의 충원 및 질의 보장, 교육재정의 지원 등 여러 가지 노력을 기울여야 한다는 것이 합법적으로 집행하고 있는 것이다

3) 교육이 조직적이라 함은 교육활동의 규모가 방대하고 그 내용이 복잡함을 의미하며 그 운영이 계획적이고 합목적적이며, 또한 여러 사람이 공동목표를 지향하여 협동적 행위를 하는 것을 말한다.

공교육에 대한 사회적 요청을 중요시하는 교육행정은 똑같이 사회적 요청을 중요시하는 일반행정과도 상호 유대를 가지고 행정 전체로서의 균형과 행정의 효율성을 높이기 위한 배려를 하지 않으면 안 된다³⁴⁾.

행정이란 원래 행정법학자들의 삼권분립주의 사상을 근거로 하여 국가의 통치 작용을 입법·사법·행정의 세 분야로 구분하고 입법과 사법을 제외한 나머지를 행정이라 하였다. 정치학자들은 정책의 수립과 집행을 구분하여 전자를 정치로 후자를 행정으로 구별하였다. 그러나 국민의 생존권을 실질적으로 보장하고 광범한 국민복지의 향상을 위해 적극적으로 노력하는 현대 복지국가에서는 행정의 개념을 보다 적극적이며 광범위한 개념으로 파악한다. 즉, 광의의 행정은 조직적 협동행위, 또는 공동목표를 달성하기 위한 협동적 단체행동이라고 정의된다. 따라서 행정(administration)이라는 용어를 널리 경영관리라는 말과 동일시하며, 공공행정(public administration)·기업경영(business administration)·학교행정(school administration)·병원행정(hospital administration)등에 적용하고 모든 종류의 조직에서 공동목표를 달성하기 위한 협동적 단체행동을 이룩하게 하는 작용을 행정이라고 부르는 것이다.

이상과 같이 교육행정을 교육과 행정의 두 측면으로 나누어 접근해 볼 때, 광의와 협의의 두 가지 의미로 교육행정의 개념을 규정할 수 있다.

33) 김종길, 「교육행정의 이론과 실제」, (서울 : 교육과학사, 1982), pp. 27~33

34) 김유태, 「교육행정·경영신론」, (서울 : 배영사, 1989), pp. 8~11

먼저 광의의 교육행정이란, 사회적·공공적·조직적 활동으로서의 교육에 관하여 공동목표를 설정하고 그 목표달성에 필요한 인적·물적 조건을 정비·확립하고 목표달성을 위한 지도·감독을 포함하는 일련의 봉사활동을 말한다. 여기서 봉사활동이란 교육활동의 핵심이라 할 교수-학습 활동과 학생지도 활동을 위하여 지원 조성하는 것을 말하며, 교육활동을 효율화하기 위하여 봉사한다는 뜻이다. 이 광의의 교육행정 개념은 학교나 지방 공공단체나 국가를 막론하고 광범하게 사용할 수 있는 것이다.

협의의 교육행정이란, 국가의 통치작용 또는 공권력에 관련시켜서 국가나 지방 공공단체에 한하여 사용하고 학교를 단위로 하는 학교행정 또는 학교경영과 구별하여 말하기도 한다. 이러한 맥락에서 볼 때, 협의의 교육행정이란 국가나 지방공공단체가 교육활동에 관한 계획이나 정책을 수립하고 이를 달성함에 필요한 인적·물적 조건을 정비·확립하고 교육정책을 합법적·효율적·협동적으로 집행하고 평가하는 일련의 활동과정이라 하겠다. 그리고 협의의 학교행정이란, 학교행정가의 직무에 관련시켜서, 학교에서 행정가가 국가 및 지역사회의 교육적 필요를 기초로 교육목표를 설정하고 그 목표달성을 위하여 모든 자원의 제공, 지원적·심리적 풍토의 조성, 교육의 성과평가, 교사의 갈등 해소, 학부모·상부기관 및 대외관계, 집행계획의 수립 등 교육활동이 효율적으로 진행되도록 도와줌으로써, 교직원의 일을 조정·지도·지원하는 활동을 말한다



2. 교육행정담당자의 역할³⁵⁾

1) 법적 의무와 책임이 국가공무원법 제55조~제66조 및 제78조(공무원의 복무) 국가공무원법 제68조~제77조 (공무원의 신분보장 및 권익) 등에 명확히 명시되어 있다.

2) 교육행정담당자는 교육현장에서 선도자 및 지렛대로서의 역할을 수행하여야 한다. 즉, 비전을 가지고 변화를 선도하며 스스로 움직이도록 촉발시켜 주는 힘을 불어 넣어주는 지렛대의 역할을 해야 한다.

3) 교육행정담당자는 민주적 리더십과 인간관리에 힘을 써야 한다. 교육은 특히

35) 부산광역시교원연수원, 1997중견실무자 직무연수교재, 1997.

사람을 기르고 사람에 의해 이루어지는 일이기 때문에 학생과 교직원의 가치관 변화에 신속히 대응하여 상하 및 수평관계에서도 토론과 상호존중 문화 정착에 힘써야 한다.

4) 교육행정담당자로서 교육행정 전문가로서의 역할이란 교육이론과 교육철학의 소양을 구비하여 교육관을 가지고 교육현상을 이해·분석하는 전문가로서의 자질이 있어야 하며 행정실무 능력에서는 정책과정에 필요한 제반 법규와 분석력을 갖추어 문제를 정확히 인지하고 대안을 수립하여 정책결과를 예측하는 능력이 있어야 한다. 또한 정보화에 대한 능력제고로 각종 유용한 자료 활용에 극대화를 이룰 수 있어야 하며 업무전산화를 통한 효율성 제고에도 노력을 아끼지 말아야 한다.

5) 교육행정담당자는 분명한 공직관과 합리성의 소유자여야 한다. 즉, 교육행정 결과 산출의 장기성에 대비한 공무원의 일관성과 소신, 책임감이 뒤따라야 하며 행정고객을 위하여 일하는 봉사자세로서 매사에 임하는 태도가 되어야 할 것이다.

3. 제주도 교육행정기관의 조직

앞에서 교육행정의 개념과 교육행정담당자의 역할에 대해서 이론적으로 살펴보았는데, 이번에는 실제적으로 제주도 교육행정기관의 조직편성을 알아보고 그 조직에서 우리 교육행정담당자들의 위치와 임무를 알아보고자 한다.

시·도의 교육·학예에 관한 사무의 집행기관으로 시·도에 교육감을 두며 교육감은 교육·학예에 관한 소관사무로 인한 소송이나 재산의 등기 등에 대하여 당해 시·도를 대표한다³⁶⁾. 아래의 조직표에서 보면 교육감의 시·도의 교육·학예에 관한 사무의 집행기관으로서 시·도에 교육감을, 하부조직으로서는 부교육감과 3담당관(공보담당관, 행정관리담당관, 기획감사담당관)이 있고, 3개국(초등교육국, 중등교육국, 관리국)밑에 10개의 과조직을 두고 있다. 그리고 교육감의 직속기관으로서는 제주도교육연구원, 탐라교육원, 제주학생문화원, 제주도과학교육원, 서귀포학생문화원, 제주교육박물관, 제주도서관, 제주학생야영수련원이 있다. 그리고 하급 교육청으로서는 제주시교육청, 서귀포교육청, 북제주 교육청을 두고 있으며 직속기관 및 하급 교육청의 기능도

36) 지방교육자치에 관한 법률, 제 25조~27조

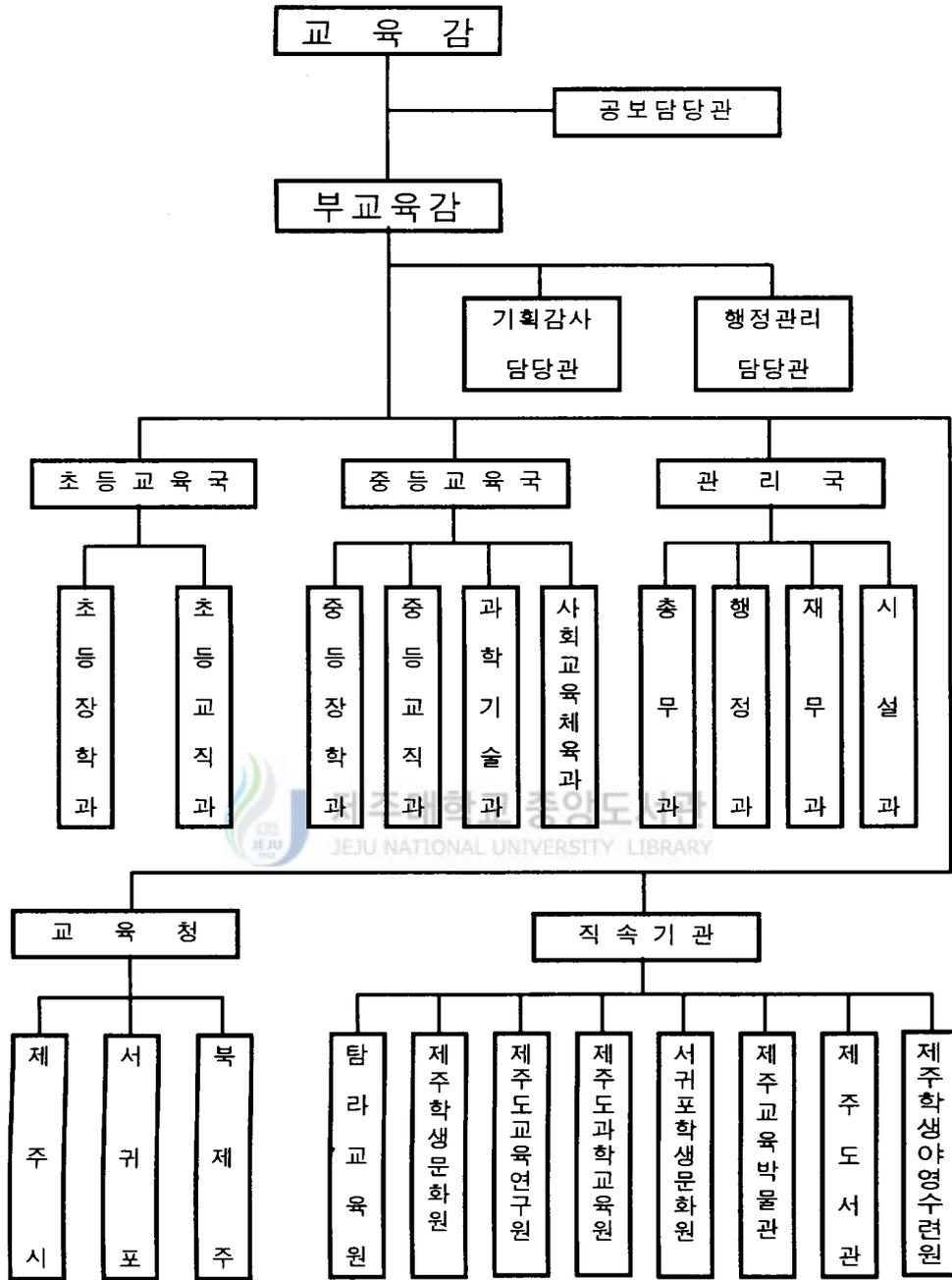
교육감이 관장하는 사무범위 내에서 이루어 진다.

교육감이 시·도의 교육·학예에 관한 사무를 집행하기 위한 관장사무를 보면, 조례안의 작성, 예산안의 편성, 결산안의 작성, 교육규칙의 제정, 학교 기타 교육기관의 설치·이전 및 폐지에 관한 사항, 교육과정의 운영에 관한 사항, 과학·기술교육의 진흥에 관한 사항, 학교체육·보건 및 학교 환경정화에 관한 사항, 학생 통학구역에 관한 사항, 교육·학예의 시설·설비 및 교구에 관한 사항, 재산의 취득·처분에 관한 사항, 특별부과금·사용료·수수료·분담금 및 가입금에 관한 사항, 기채·차입금 또는 예산 외의 의무부담에 관한 사항, 기금의 설치·운용, 소속 국가공무원 및 지방공무원의 인사관리에 관한 사항, 기타 당해 시·도의 교육·학예에 관한 사항과 위임된 사항으로 되어 있다.



<표 3-1>

제주도교육행정기관의 조직



제3장 실증적 연구

제1절 조사의 개요 및 가설의 설정

1. 변수의 조작적 정의 및 가설의 설정

1) 변수의 조작적 정의

본 연구는 인구통계적 특성에 따른 직무만족도의 차이 및 비공식조직의 특성에 따른 비공식조직의 만족도 차이, 그리고 비공식조직의 애착도, 만족도, 공식조직의 관리자의 태도가 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위해 실시되기 위해 실시되었다.

실증적 연구를 위해 선정한 변수는 다음과 같이 정의한다.

가) 비공식조직의 특성

① 규모

비공식조직의 규모는 비공식조직에 가입된 구성원의 수를 토대로 15명 미만의 조직, 15~30명 미만의 조직, 30~45명 미만의 조직, 45명 이상의 조직으로 구분하였다.

② 동일직무

현재 갖고 있는 직무와 관련이 있는 비공식조직에 가입하였는지 여부로 동일직무 비공식조직과 비동일직무 비공식조직으로 구분하였다.

③ 운영형태

비공식조직의 운영형태로 합리적 의사결정을 하는 집단과 통제적 의사결정을 하는 집단으로 구분하였다. 합리적 의사결정은 구성원의 참여하에 의사결정이 행해지는 집단이고, 통제적 의사결정 집단은 대표자, 연장자, 상위직급의 사람들에 의해 의사결정이 행해지는 집단을 말한다.

나) 비공식조직의 애착도

이는 비공식조직에 참여한 구성원들이 비공식조직의 참여의지, 비공식조직내 자신이 존재가치 및 중요위치의 정도를 두었으며, 모두 5점 척도화 하였다.

다) 공식조직의 관리자의 태도

비공식조직의 활동에 대한 공식조직 관리자의 호·불호의 감정을 말한다. 이를 5점 척도화 하였다.

라) 비공식조직의 만족도

비공식조직에 참여한 구성원이 느끼는 전반적인 감정을 말하며 이를 5점척도화 하였다.

마) 직무만족

직무만족은 자신이 맡고 있는 직무에 대한 호의적인 감정으로, 동료작업자와의 관계, 근무환경, 자신의 직무에 대한 사회적 평가, 임금수준 및 공정성, 상사의 인정, 승진제도 및 공정성, 직무가 주는 욕구충족도, 직무의 중요도 등의 측면만족의 합계를 말한다. 측면만족은 모두 5점 척도화 하였다.

2) 가설의 설정



본 연구는 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 1] 인구통계적 특성에 따라 직무만족도가 다를 것이다.

[가설 2] 비공식 조직의 특성에 따라 비공식조직의 만족도가 다를 것이다.

[가설 3] 비공식조직의 만족도, 애착도, 공식조직의 관리자의 태도가 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

[가설 4] 비공식조직의 가입여부에 따라 직무만족도가 다를 것이다.

2. 연구의 설계

1) 연구표본의 선정 및 특성

본 연구의 표본선정은 제주지역 교육행정직 공무원을 대상으로 하였다. 추출방식은 제주지역 교육행정기관의 일반직 공무원 중 230명을 임의추출하였다. 설문조사는 조사자가 직접방문 및 우편을 통하여 1998년 4월 6일부터 25일까지 18일간에 걸쳐 행해졌으며, 총 230부의 설문을 배포하여 184매의 설문을 회수하였고, 이중 불성실한 응답을 한 3부를 제거하고 난 181부의 설문을 분석에 활용하였다.

본 연구의 표본은 제주지역에 한정되어 있기 때문에 이후 검증결과를 타 지역에 바로 적용하는 데는 무리가 있다. 또한 설문조사기간이 짧았기 때문에 시차적인 점을 고려한 종단적 연구는 병행치 못하였다.

분석대상으로 선정된 표본의 특성은 <표 3-2>에서 보는 바와 같다.



<표 3-2>

인구통계적 특성

구 분		빈도수(개) Frequency	백분율(%) Percent	유효비율(%) Valid Percent	누적비율(%) Cumulative Percent
연령별	25~30세 미만	43	23.8	23.8	23.8
	30~40세 미만	79	43.6	43.6	67.4
	40~50세 미만	42	23.2	23.2	90.6
	50세이상	17	9.4	9.4	100.0
직급별	8~9급	63	34.8	34.8	34.8
	7급	62	34.3	34.3	69.1
	6급	47	26.0	26.0	95.0
	5급이하	9	5.0	5.0	100.0
학력별	고졸	38	21.0	21.2	21.2
	전문대졸	12	6.6	6.7	27.9
	대졸 이상	129	71.3	72.1	100.0
근속년수	3년이하	20	11.0	11.0	11.0
	4~10년미만	67	37.0	37.0	48.1
	10~20년미만	48	26.5	26.4	74.6
	20년이상	46	25.4	25.4	100.0
성별	남성	103	56.9	56.9	56.9
	여성	78	43.1	43.1	100.0
근무처별	본청	16	8.8	8.8	8.8
	시·군교육청	31	17.1	17.1	26.0
	일선학교	119	65.7	65.7	91.7
	기타	15	8.3	8.3	100.0
결혼여부	기혼	144	79.6	79.6	79.6
	미혼	37	20.4	20.4	100.0

인구통계적 빈도분석을 보면 본 설문지의 응답연령은 30대가 43.6% 가장 많고 40대와 20대 수준은 비슷하며 50대 이상은 10% 이내 수준이다.

직급에 따라서는 하위직급인 7~8급이 주 설문응답자로 69%수준을, 6급이 26%, 5급 이하는 5%수준으로 매우 낮은 응답율을 보였다. 그 이유는 직제구조상 6~8급에 가장 많은 인원이 분포되어 있기 때문에 임의 추출하여 설문지를 배포하다보니 이런 결과가 도출되었다. 학력별에 따른 빈도분석은 전문대졸 이상이 80%수준을 넘고 있어 상당한 고학력자가 초·중견급 공무원에 집중되어 있음을 알 수 있다. 근속연수별 빈도분석은 10년미만의 근속연수를 가진 공무원이 48%, 10-20년 미만이 26.5%, 20년 이상이 25.4%를 보여주고 있다. 성별의 비율은 남성이 56.9%, 여성이 43.1%로 비슷한 수준이고 근무처에 따른 인원수는 일선학교기관이 65.7%으로 가장 많았다. 결혼여부에 따른 분석은 기혼인 공무원이 79.6%, 미혼이 20.4%로 주로 기혼자 응답자가 많았다.

2) 설문지 구성 및 내용

본 연구에서는 설문지를 통한 조사를 주요한 연구방법으로 채택하였고, 설문지의 구성과 내용은 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 설문지의 내용

변 수	하 위 변 수	항 목
비공식조직의 특성	동일직무	11
	규모	12
	운영형태	14, 15
비공식조직의 만족도	16	
비공식조직의 애착도	18, 19, 21	
공식조직 관리자의 태도	20	
직무만족도	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	

설문은 인구통계적 특성, 비공식조직의 특성, 비공식조직의 만족도·애착도, 비공식 조직에 대한 공식조직 관리자의 태도, 직무만족도를 각각 구분하여 작성되어 있다. 인구통계적 변수로는 연령, 직급, 학력, 근속연수, 성, 근무처, 결혼여부를 두었으며, 비

공식조직의 특성으로는 동일직무의 비공식조직에 가입여부, 비공식조직의 규모, 운영 형태를 선정하였다.

3) 분석방법

본 연구의 실증분석을 위하여 직무만족도와 비공식조직에 대한 애착도는 복합항목 (composite scale)을 이용한 변수를 측정하는 방법을 채택하였다. 또한 직무만족도, 애착도, 비공식조직의 전반만족도, 비공식조직에 대한 관리자의 태도 등은 모두 리커트 (Likert)의 5 Scale 척도가 이용되었다. 그리고 인구통계적 변수 및 비공식조직의 특성으로 선정된 동일직무, 규모, 운영형태 등은 명목척도(nominal scale)가 이용되었다.

측정방법은 ① 인구통계적 특성과 직무만족과의 관계, 비공식조직의 특성인 동일직무, 규모, 운영형태와 비공식조직의 만족도와의 관계 그리고 비공식조직의 가입여부와 직무만족과의 관계를 분석하기 위해 분산분석(one-way ANOVA)을 실시했다. ② 비공식조직의 만족도, 애착도, 공식조직의 관리자의 태도와 직무만족과의 관계를 분석하기 위해 다중회귀분석(multi-regression analysis)을 실시하였다.

자료의 통계처리를 위해서는 SPSS PC (Ver. 3.1) 통계패키지를 활용하였다.

제2절 실증분석 및 결과해석

1. 비공식조직 및 직무만족에 관한 빈도분석

1) 비공식조직에 관한 빈도분석

비공식조직에 관련한 설문조사의 문항별 빈도를 분석해 보면 <표 3-4>에서 보는 바와 같이 설문응답자의 93%정도가 비공식조직에 가입이 되어 있고 나머지 7%가 비공식조직에 가입이 되어 있지 않았다. 설문응답자가 비공식조직의 가입수는 1~3개 정도가 가장 많았다. 가입한후 관심 있게 활동하는 비공식조직의 성격은 동일직무, 공채동기, 동창회 모임순이 가장 많이 분포되어 있는 비공식조직의 구성인원은 30명 이내 수준으로 나타났다. 비공식조직의 가입목적은 친목도모를 위한 것이 68%로 가장 많았고 그 다음이 직장생활을 원활히 하기 위해 가입한다 하였다. 비공식조직에서 대표자 선정 및 의사결정은 거의 민주적 방법 및 참여적 의사결정으로 행해지고 있으며

비공식조직에 대하여는 대부분의 응답자들이 만족하고 있었다. 비공식조직에 대한 필요성 여부를 묻는 설문에 대해서는 90%이상이 존재의 필요성에 긍정을 하고 있었고 비공식조직에의 참여 의지도 적극적임을 볼 수 있었다. 비공식조직에 대한 관리자의 태도는 무관심한 편이고, 조직원의 비공식조직에 존재위치에 관한 설문에 대해서는 참가자적 정도의 존재위치가 54.2%, 비공식조직에 필요한 인물이라는 존재 개념을 가진 것은 45% 수준을 보여주었다.

<표 3-4> 비공식조직에 관련한 변수에 대한 빈도분석

구	분	빈도수(개) Frequency	백분율(%) Percent	유효비율(%) Valid Percent	누적비율(%) Cumulative Percent
비공식조직의 참여	가입	168	92.8	92.8	92.8
	비가입	13	7.2	7.2	100.0
비공식조직의 가입수	1개	44	24.3	26.2	26.2
	2개	37	20.4	22.0	48.2
	3개	44	24.3	26.2	74.4
	4개	26	14.4	15.5	89.9
	5개	11	6.1	6.5	96.4
	6개	3	1.7	1.8	98.2
	7개	3	1.7	1.8	100.0
비중있게 가입하는 비공식 조직	동일직무관련	50	27.6	29.8	29.8
	공채동기	48	26.5	28.6	58.3
	취미	15	8.3	8.9	67.3
	지연	19	10.5	11.3	78.6
	동창회	36	19.9	21.4	100.0
비공식조직의 구성인원	1-15명미만	67	37.0	39.9	39.9
	15-30명미만	39	21.5	23.2	63.1
	30-45명미만	43	23.8	25.6	88.7
	45명이상	19	10.5	11.3	100.0
비공식조직의 구성연도	1-5년미만	56	30.9	33.3	33.3
	5-10년미만	63	34.8	37.5	70.8
	10-20년미만	38	21.0	22.6	93.5
	20-30년미만	10	5.5	6.0	99.4
	30년이상	1	0.6	0.6	100.0

비공식조직의 대표자선출방식	민주적	79	43.6	47.0	47.0
	비민주적	24	11.6	12.5	59.5
	기 타	5	37.6	40.5	100.0
비공식 조직의 의사결정 형태	참여적의사결정	151	83.4	89.9	89.9
	통제적의사결정	30	16.6	10.1	100.0
비공식조직에 대한 만족도	매우만족	34	18.8	20.2	20.2
	다소만족	92	50.8	54.8	79.8
	그저그렇다	42	23.2	25.0	100.0
	불만족	0	0		
	매우불만족	0	0		
비공식조직에 가입목적	원활한 직장 생활을 위하여	40	22.1	23.8	23.8
	친목도모	115	63.5	68.5	92.3
	권유	7	3.9	4.2	96.4
	자아발전	6	3.3	3.6	100.0
	입신출세	0	0		
비공식조직의 필요성	매우필요	41	22.7	24.4	24.4
	어느정도필요	112	61.9	66.7	91.1
	보통	12	6.6	7.1	98.2
	불필요	3	1.7	1.8	100.0
	전혀불필요	0			
비공식조직에 대한 관리자의태도	매우호의적	5	2.8	3.0	3.0
	호의적	59	32.6	35.1	38.1
	보통	101	55.8	60.1	98.1
	비호의적	3	1.7	1.8	100.0
	매우비호의적	0			
비공식조직의 참여의지	적극적 참여	55	30.4	32.7	32.7
	참여	109	60.2	64.9	97.6
	무감각참여	1	0.6	0.6	98.2
	타인에의한참여	3	1.7	1.8	100.0
	비참여	0			
비공식조직내의 존재위치	아주 중요	14	7.7	8.3	8.3
	중요	63	34.8	37.5	45.8
	보통	91	50.3	54.2	100.0
	불필요	0			
	전혀불필요	0			

2) 직무만족에 관한 빈도분석

직무만족에 대한 설문조사의 문항별 빈도를 분석해보면 동료직원간 인간관계, 직무의 중요성에 대한 동료의 인식정도, 근무환경, 상사의 신뢰도 측면, 직무에 대한 보람과 공지는 긍정적으로 응답을 하였고 급여수준과 승진의 공정성 및 가능성에 대하여는 상당히 부정적 견해를 나타내고 있음을 알 수 있다. 또한 앞으로의 행정공무원에 대한 사회적 평가에 대해서 긍정적·부정적 의견이 대등하게 제시되고 있으며 타 직장으로 이직성 여부에 대해서는 현 직장에 머무는 쪽으로 분석되었다.

<표 3-5> 직무만족에 관련한 빈도분석

구 분	빈도수(개) Frequency	백분율(%) Percent	유효비율(%) Valid Percent	누적비율(%) Cumulative Percent	
동료직원간 인간관계	매우긍정	22	12.2	12.2	12.2
	다소긍정	115	63.5	63.5	75.7
	보통	44	12.2	24.3	100.0
	다소부정	0			
	매우부정	0			
직무의 중요도 인식	매우긍정	46	25.4	25.4	25.4
	다소긍정	37	20.4	20.4	76.8
	보통	93	51.4	51.4	97.2
	다소부정	46	25.4	25.4	100.0
	매우부정	0			
근무환경	매우긍정	13	7.2	7.2	7.2
	다소긍정	99	54.7	54.7	61.9
	보통	43	23.8	23.8	45.7
	다소부정	23	12.7	12.7	98.4
	매우부정	3	1.7	1.7	100.0
사회적 평가	매우긍정	11	6.1	6.1	6.1
	다소긍정	82	45.3	45.3	51.4
	보통	25	13.8	13.8	65.2
	다소부정	56	30.9	30.9	96.1
	매우부정	7	3.9	3.9	100.0
자기발전및 자아실현	매우긍정	4	2.2	2.2	2.2
	다소긍정	52	28.7	28.7	30.9
	보통	84	46.4	46.4	77.3
	다소부정	38	21.0	21.0	98.3
	매우부정	3	1.7	1.7	100.0

급여수준	매우긍정	1	0.6	0.6	0.6
	다소긍정	38	21.0	21.0	21.6
	보통	72	39.8	39.8	61.4
	다소부정	48	26.5	26.5	87.9
	매우부정	22	12.2	12.2	100.0
감독자와 의 관계	매우긍정	39	21.5	21.5	21.5
	다소긍정	107	59.1	59.1	40.6
	보통	33	18.2	18.2	98.8
	다소부정	2	1.1	1.1	100.0
	매우부정	0	0		
승진의 공정성 및 가능성	매우긍정	0			
	다소긍정	16	8.8	8.8	8.8
	보통	65	35.9	35.9	45.7
	다소부정	65	35.9	35.9	81.6
	매우부정	35	19.3	19.3	100.0
직무에 대한 보람및공지	매우긍정	8	4.4	4.4	4.4
	다소긍정	70	38.7	38.7	40.9
	보통	70	38.7	38.7	42.9
	다소부정	29	16.0	16.0	98.4
	매우부정	4	2.2	2.2	100.0
이직성	매우긍정	13	7.2	7.2	7.2
	다소긍정	42	23.2	23.2	30.4
	보통	46	25.4	25.4	55.8
	다소부정	61	33.7	33.7	89.5
	매우부정	19	10.5	10.5	100.0

2. 인구통계적 특성과 직무만족과의 관계검증

인구통계적 특성과 직무만족간의 차이분석은 인구통계적 변수를 독립변수로 하고 직무만족을 종속변수로 하여 분산분석을 실시 하였다.

인구통계적 변수를 배제한 상태에서 전반적인 교육행정직 공무원의 직무만족 수준은 3.2216정도로 보통 수준을 보이고 있다.

그러나 인구통계적 변수별로 차이를 보이고 있는데, <표 3-6>에서 보는 바와 같이 연령, 직급, 근속년수, 결혼여부에 따라 직무만족수준에 차이를 보이고 있다.

<표 3-6>

인구통계적 특성과 직무만족간의 차이분석

인구통계변수	통계치	평균 (Mean)	표준편차 (S.D)	자유도(d.f :BG/WG)	F-value	prob.
연령별	20대	3.0018	0.4474	3/177	4.1365	0.0073
	30대	3.2561	0.4398			
	40대	3.2875	0.4587			
	50대이상	3.3032	0.3992			
	총평균	3.2074	0.4540			
직급별	8~9급	3.0708	0.4684	3/177	3.4340	0.0182
	7급	3.2543	0.4140			
	6급	3.2864	0.4561			
	5급	3.4274	0.4233			
	총평균	3.2074	0.4540			
학력별	고졸	3.2794	0.4547	2/176	2.8141	0.0627
	전문대졸	3.4423	0.3363			
	대졸이상	3.1604	0.4578			
근속년수별	3년이하	3.0308	0.5499	3/177	3.8573	0.0105
	4~10년미만	3.1125	0.4269			
	10~20년미만	3.3029	0.3968			
	20년이상	3.3227	0.4631			
	총평균	3.2074	0.4540			
성별	남성	3.2502	0.4543	1/179	2.1367	0.1456
	여성	3.1509	0.4503			
근무처별	본청	3.3798	0.3171	2/163	2.0211	0.1358
	시군교육청	3.2556	0.5305			
	일선초중고	3.1584	0.4420			
결혼여부	기혼	3.2532	0.4430	1/179	7.4281	0.0071
	미혼	3.0291	0.4581			
	총평균	3.2074	0.4540			

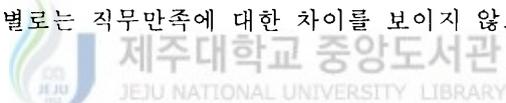
먼저 연령별로 보면 0.0073의 유의수준에 20대와 30대 이상의 조직간에 직무만족도의 차이를 보이고 있다. 즉 20대가 30대 이상의 조직에 비해 상대적으로 직무만족수준이 낮게 나타나고 있다. 직급별로는 0.0182의 유의수준에서 직급간 직무만족도의 차이를 보이고 있는데, 하위직 공무원일수록 직무만족도가 낮게 나타나고 있다. 특히 8, 9급의 하위직 공무원과 5급이상의 상위직 공무원간의 직무만족수준의 차가 큰 것으로 나타났다.

근속년수별로는 0.0105의 유의수준에서 직무만족에 차이를 보이고 있는데, 대체적으로 근속년수가 낮을수록 직무만족수준이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 즉 3년이하의 근속년수를 가진 공무원이 4년 이상의 근속년수의 공무원에 비해 상대적으로 직무만족도가 낮게 나타나고 있다.

결혼 여부에 따라서는 0.0071의 유의수준에서 기혼과 미혼집단간에 직무만족도의 차이를 보이고 있는데, 기혼의 경우에는 직무만족 수준이 3.2532로서 직무만족의 전체 평균치를 넘어서고 있는 반면, 미혼의 경우 3.0291로써 평균치에 미치지 못하는 것을 알 수 있다.

학력별로는 사후 검증 결과 전문대졸자와 대졸자간에 차이를 보이고 있다. 즉 대졸자의 직무만족 수준이 상대적으로 낮게 나타나고 있다.

기타 성별, 근무처별로는 직무만족에 대한 차이를 보이지 않고 있다.



3. 비공식조직의 특성과 비공식조직의 만족도와와의 관계

비공식조직의 특성을 배제한 상태에서 비공식조직에 가입된 구성원의 비공식조직에 대한 만족도는 평균 3.9524정도로 높게 나타나고 있다. 즉 비공식조직의 구성원들은 자신이 가입된 비공식조직에 대체적인 만족을 느끼고 있다.

그러나 비공식조직의 특성에 따라 그 만족수준의 차이를 보이고 있는데 그 결과는 <표 3-7>에 나타난 바와 같다.

먼저 비공식조직의 규모에 따른 비공식조직의 만족도를 살펴보면 0.0234의 유의수준에서 규모에 따른 차이를 보이고 있다. 대체로 비공식조직의 규모가 클수록 비공식조직에 가입된 구성원의 만족도는 떨어지는 것으로 나타났다. 이는 조직의 규모가 작

을수록 구성원의 만족도가 높아진다는 선행연구결과와 같다.

또한 비공식조직의 운영형태에 따른 비공식조직의 만족수준도 <표 3-7>에 나타난 바와 같이 0.0017의 유의수준에서 집단간 차이를 보이고 있다. 즉 비공식조직의 운영에 있어 구성원들 모두가 참여토록 하는 참여적 의사결정의 집단이 몇몇 소수에게 의사결정권한이 주어진 통제적 의사결정의 집단보다 구성원의 만족도가 훨씬 높게 나타나고 있다. 따라서 구성원의 집단토의와 참여에 의해 운영되어지는 형태의 비공식조직이 구성원의 만족수준이 높음을 알 수 있다.

<표 3-7> 비공식조직의 특성과 비공식조직의 만족도 차이분석

통계치 비공식조직특성		평균 (Mean)	표준편차 (S.D)	자유도(d.f. BG/WG)	F-value	prob.
동일직무	동일직무	3.9200	0.6952	1/166	0.1640	0.6860
	비동일직무	3.9661	0.6658			
	총평균	3.9524	0.6729			
규모	1-15명미만	4.1194	0.6401	3/164	3.2483	0.0234
	15-30명미만	3.9744	0.7066			
	30-45명미만	3.7674	0.6487			
	45명 이상	3.7368	0.6534			
	총평균	3.9524	0.6729			
운영형태	참여의사결정	4.0066	0.6582	1/166	10.2319	0.0017
	통제의사결정	3.4706	0.6234			
	총평균	3.9524	0.6729			

4. 비공식조직의 수준에 따른 직무만족과의 관계

1) 비공식조직의 애착도와 직무만족과의 관계

본 가설을 설정한 이유는 조직구성원이 비공식조직에 대하여 자신의 존재위치의

중요성 정도, 또는 비공식조직에서 활동의 적극성 유무 정도에 따라 직무만족도는 달라질 것이라 생각하여 본 가설을 설정하였으며 이에 대한 자료분석은 단순회귀분석방법을 이용하였다.

<표 3-8> 비공식조직에 대한 애착도에 따른 직무만족도의 차이

종속변수	독립변수	회귀계수 (B)	표준오차 (SE B)	Beta	R ²	T-value	Sig.T
직무만족	비공식조직에 대한 애착도	0.22638	0.07298	0.23406	5.5%	3.102	0.0023
상수: 2.31878, F-Value: 9.82145, Sig. F: 0.0023							

비공식조직의 애착도는 0.0023의 유의수준과 5.5%의 설명력으로 직무만족에 영향을 미치고 있다. 이를 수식화 하면 다음과 같다.

$Y(\text{직무만족도}) = 2.31878(\text{상수}) + 0.22638(\text{회귀계수}) \times \text{AA1}(\text{비공식조직에 대한 애착도})$
따라서 비공식조직에 대한 애착도가 높으면 높을수록 직무만족도는 높게 나타날 수 있음을 알 수 있다.

2) 비공식조직에 대한 만족도와 직무만족과의 관계

본 가설의 설정이유는 비공식조직의 활동을 통하여 개인이 정신적·신체적 유쾌한 정서를 느낀다면 공식조직에서 행하여지는 직무활동에도 간접적인 영향을 과급하게 되어 보다 긍정적·적극적으로 업무에 임하게 될 것이라라는 경험적 바탕을 근거로 하여 설정하였다. 즉, 비공식조직에서의 만족은 직무만족과도 직결되는 개인의 감정상태의 연관성을 의미한다 하겠다.

<표 3-9>에서 보는 바와 같이 비공식조직의 만족도는 0.0209의 유의수준과 3.2%의 설명력으로 직무만족에 영향을 미치고 있다. 이를 수식화 하면 다음과 같다.

$$Y(\text{직무만족도}) = 2.73896 + 0.12212 \times \text{A6}(\text{비공식집단에 대한 만족도})$$

위 회귀분석의 공식에 의하여 상수값이 일정하다 하면 종속변수의 값(직무만족)은 독립변수의 값(비공식조직의 만족도)이 크면 클수록 커진다고 해석할 수 있다. 즉, 비

공식조직에 대한 만족도가 높아질수록 직무만족도도 같이 높아진다는 것이다.

<표 3-9> 비공식조직의 만족도에 따른 직무만족도의 차이

종속변수	독립변수	회귀계수 (B)	표준오차 (SE B)	Beta	R ²	T-value	Sig.T
직무만족	비공식조직에 대한 만족도	0.12212	0.05235	0.17817	3.2%	2.333	0.0209
상수: 2.73896, F-Value: 5.44228, Sig.F: 0.0209							

3) 비공식조직에 대한 공식조직의 관리자의 태도와 직무만족과의 관계

교육행정조직이 학교라면 관리자는 학교장이 될텐데, 학교장이 비공식조직에 대한 태도에 따라서 교육행정직원의 직무만족도는 달라질 수 있을 것이다. 즉, 학교장의 경영스타일이 비공식조직에 대하여 허용적이고 긍정적인 배려를 해준다면 비공식조직 활동을 하는 교육행정직원은 동기부여차원에서 안정감과 업무적 고무를 받게되어 학교장이 지시하는 업무 외의 기타 주요 직무에도 창의성을 발휘하는 적극적인 자세로 바뀌게 될 수 있을 것이다. 반면 비공식조직 활동에 학교장이 부정적 견해를 갖고 활동시마다 스트레스를 교육행정직원에게 부가한다면 부정적 개인감정의 연속에 의해 업무에도 소극적·부정적으로 임하게 되어 결과적으로 직무만족에도 악영향을 미칠 가능성이 있다. 라는 가정하에 본 가설을 설정해 보았다. 이 가설검증 방법은 단순회귀분석을 이용하여 검증하였다.

<표 3-10> 관리자의 비공식조직에 대한 태도에 따른 직무만족의 차이

종속변수	독립변수	회귀계수 (B)	표준오차 (SE B)	Beta	R ²	T-value	Sig.T
직무만족	관리자의 비공식조직에 대한 태도	0.18638	0.06006	0.23416	5.5%	3.103	0.0023
상수: 2.58925 F-Value: 9.62959, Sig. F: 0.0023							

<표 3-10>에서 보는 바와 같이 공식조직의 관리자의 비공식조직에 대한 태도와 직무만족과의 관계는 0.0023의 유의수준과 5.5%의 설명력에서 관리자의 비공식조직에 대한 태도가 직무만족에 영향을 미치고 있다. 이를 수식화하면 다음과 같다.

$$Y(\text{직무만족도}) = 2.58925 - 0.18638 \times A10(\text{비공식조직에 대한 관리자의 태도})$$

공식조직 관리자의 비공식조직에 대한 태도의 독립변수 값이 증가할 수록 종속변수 Y의 값인 직무만족도는 커질 것이다. 따라서 관리자는 비공식조직에 대하여 허용적 태도로써 부하 행정직원들을 대하게 되면 부하직원들의 직무만족도는 높아지게 되어 공식조직에서의 업무처리에도 긍정적 태도로 변화를 가져와 조직유효성에 기여하게 될 것이다.

5. 비공식집단의 가입여부와 직무만족과의 관계

비공식조직에 어떤 목적으로든 가입하여 활동하면 그 조직 속에서 조직원간의 좋은 인간관계가 형성되어 직무를 처리하는데 문제 발생시 효율적인 문제해결이 이루어져 직무만족에도 영향이 있을 것이라 가정하였다. 그러나, 설문분석결과 <표 3-11>에서 보는 바와 같이 이의 유의수준은 0.1303으로 비공식조직에 가입한 자든 그렇지 않은 공무원이든 직무만족에는 차이를 보이고 있지 않다. 이는 조직원이 단순히 비공식조직에 가입만 하여 적극적인 활동을 하지 않은 경우에는 비록 비공식조직에 가입은 했지만 직무만족과는 영향이 없고 조직원이 비공식조직에 얼마나 적극적으로 임하느냐 하는 애착의 정도나 비공식조직에 대한 만족수준이 어느 정도인가에 따라서 직무만족 수준은 차이가 나타남을 본 연구의 다른 가설에서 이미 검증되었다. 따라서 본 가설은 기각되었다.

<표 3-11> 비공식조직의 가입여부에 따른 직무만족도의 차이분석

비공식조직특성		통계치	평균 (Mean)	표준편차 (S.D)	자유도(d.f:B G/WG)	F-value	prob.
비공식조직 의 가입여부	가입		3.2216	0.4612	1/166	0.1640	0.6860
	비가입		3.0237	0.3035			
	총평균		3.2074	0.4540			

제4장 결 론

제1절 연구결과의 요약

조직이 원활하게 운영이 되려면 조직원간의 좋은 인간관계 형성이 매우 중요하다. 이러한 인간관계는 공식적인 모임보다는 주로 비공식적인 모임을 통하여 많이 이루어지고 있기 때문에 비공식조직의 필요성 및 중요성은 앞으로도 계속적으로 심도 있게 다루어져야 할 것이다.

본 연구의 목적은 비공식조직이 직무만족에 미치는 영향을 파악하여 조직 경영자가 추구하는 조직 목표달성을 위해 어떻게 비공식조직을 이용·관리하여야 하는지에 대한 자료를 제시하고 동시에 비공식조직의 활동을 통하여 얻어지는 개인적 만족이 직장전체에 대한 직무만족으로 연결되어 조직 유효성에도 크게 기여하고 있음을 밝히는 것이었다. 여기서는 비공식조직과 조직의 유효성에 관한 실증적인 연구는 배제를 하였고 비공식조직이 직무만족에 미치는 관계에 대한 연구만을 다루었음을 밝힌다.

우리의 교육행정조직에서 공식적인 채널을 통해 습득되는 사회변화나 주변환경에 대한 정보의 속도는 매우 느리기 때문에 적극적으로 변화해 가는 교육환경 대체에 한 발 늦는 행보의 경향을 보여왔다. 따라서 비공식조직의 역할은 급변하는 사회의 흐름과 같이 하여 교육행정직들에게는 더욱 큰 의미로 다가서는 것이다.

본 연구결과를 분석·정리해 보면 다음과 같다.

1) 인구통계적 특성에 따른 직무만족도

인구통계적 특성을 배제한 상태의 직무만족 수준은 평균 3.2075로 보통의 수준인 것으로 나타났다. 그러나 인구통계적 특성별로 차이를 보였는데, 연령과 직급 그리고 근속년수가 낮을수록 직무만족도가 낮게 나타났고, 미혼인 집단이 기혼인 집단에 비해, 대졸자가 전문대졸자에 비해 상대적으로 직무만족도가 낮게 나타났다. 따라서 공식조직내의 권한과 지위가 낮은 계층에 대한 관리자의 배려 및 만족도를 높일 수 있

는 제도적 장치가 필요하다. 성별, 근무처별로는 집단간 상대적 차이가 없는 것으로 나타났다.

2) 비공식조직의 특성과 비공식조직의 만족도와의 관계

비공식집단의 특성을 배제한 상태에서 비공식조직에 가입된 구성원의 비공식조직에 대한 만족도는 평균 3.9524정도로 높게 나타나고 있다. 그러나 비공식조직의 특성에 따라 그 만족수준의 차이를 보였는데, 비공식조직의 규모가 클수록, 통제적 의사결정을 하는 집단일수록 구성원들이 비공식조직에 대한 만족도가 낮게 나타났다. 따라서 비공식조직이 민주적이며 참여적 운영과 비공식조직내의 소규모 모임의 활성화를 통한 구성원의 만족도를 높이는 자구적 노력이 필요하다.

3) 비공식조직의 애착도, 만족도, 관리자의 태도와 직무만족간의 관계

비공식조직의 애착도, 만족도, 공식조직 관리자의 비공식조직에 대한 호의적 태도가 높을수록 직무만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이는 비공식조직의 활동을 통하여 얻어지는 인간관계에 대한 만족, 업무와 관련된 최신정보 획득에 대한 만족, 취미활동을 통한 신체적 상태의 만족감들은 전체 직무만족 수준과도 간접적으로 연결되어 있어 기본적으로 비공식조직의 중요성을 인식케 해 주는 연구 결과이며, 대외적인 활동에 대한 애착이 강할수록 공식조직에서의 직무에 대한 만족도가 증가될 수 있다는 결과이다. 따라서 관리자는 비공식조직의 존재를 긍정적으로 인정해야 하고 비공식 조직의 목표와 조직 목표와의 연계성을 갖게 하는 관리자의 능력이 필요하다.

4) 비공식조직의 가입여부와 직무만족과의 관계

비공식조직의 가입 여부와 직무만족도와는 별다른 관련성을 찾아내지 못 하였다. 즉, 형식적으로 비공식 조직에 가입·비가입한 자체가 직무만족에 영향을 주는 변수로 작용하는 것이 아니라, 비공식 조직에 대한 활동정도의 적극성 및 일체성에 의하여 직무만족 수준은 변화를 갖는다는 의미이다.

앞에서 살펴본 것처럼 전체 4가지 가설 중에서 3개의 가설은 채택이 되었고 나머지 1개 가설은 기각이 되었다. 즉 “비공식조직의 가입여부에 따라 직무만족도가 다를 것이다”라는 <가설 4>는 조직간 차이를 보이지 않아 기각되었다. 그러나 <가설 1> “인구통계적 특성에 따라 직무만족도가 다를 것이다”와 <가설 2> “비공식조직의 특성에 따라 비공식조직의 만족도는 다를 것이다”는 부분적으로 채택되었으며, <가설 3>인 “비공식조직의 만족도, 애착도, 관리자의 태도가 직무만족에 영향을 미칠 것이다”라는 가설은 모두 채택되었다.

제2절 연구의 한계 및 시사점

1. 연구의 한계점

본 연구를 수행함에 있어서 다음과 같은 한계가 있음을 밝혀둔다.

첫째, 조사 대상을 제주지역 교육행정공무원에 국한시킴으로써 지역별 특수성이나 전국적인 규모의 특수성을 고려하지 못했다. 즉, 본 연구의 표본은 제주지역에 한정되어 있기 때문에 검증결과를 타 지역에 바로 적용하는 데는 무리가 있다. 또한 설문 조사기간 짧기 때문 시차적인 점을 고려한 종단적 연구는 병행치 못하였다.

둘째, 직무만족 측정요인중 몇 개의 단순요인만을 고려하여 다른 여러요인들의 영향을 배제한 상태에서 비공식조직과의 관련을 파악한 것이기 때문에 “비공식조직이 직무만족에 미치는 영향”의 연구결과가 반드시 본 연구와 관련하여 대표적 의미를 갖는다고는 할 수 없다.

2. 연구결과의 시사점

비공식조직과 직무만족이 관련이 있다는 것을 조직 전체적 측면, 경영자적 측면, 그리고 조직구성원의 측면으로 나누어 어떤 시사점이 있는지 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

우선 조직 전체적 측면에서 살펴보면, 비공식조직의 활동은 조직유효성에 간접적인 영향을 미친다. 즉, 연구결과에 의하면 비공식조직이 직무만족에 영향을 미치는 것이

밝혀졌고, 또한 직무만족은 조직유효성을 결정하는데 매우 중요한 역할을 하기 때문에 결과적으로 비공식조직은 조직유효성에 영향을 미치고 있는 것이다.

비공식조직은 조직구성원간의 비공식적 인간관계를 통하여 조직의 문제발생시 보다 효율적으로 처리 해냄으로써 조직의 능률을 높일 수 있고, 또한 경직된 공식조직의 성격에 탄력성을 불어 넣어 조직을 보다 유연하게 움직일 수 있다. 공식적인 채널로는 전달이 되지 않는 의사전달 이라든가 급변하는 조류의 정보에 대해서 비공식 조직에서 보다 신속하게 대응하여 주기 때문에 조직전체는 역동적으로 살아 움직이는 유기체적 역할을 할 수 있다는 것이다.

비공식조직은 조직의 개혁 측면에서 자극제 역할로서도 작용할 수 있다. 조직에 불만을 갖은 몇몇 사람들은 비공식 채널을 통해 자주 자기들의 의견을 제기·관철시킴으로써 타성에 젖어 가는 조직의 고인 물들을 과감하게 바뀌나갈 수 있는 변혁자의 역할도 할 수 있는 것이다.

두번째로 조직구성원 측면에서 살펴본다면, ① 정신건강적인 측면에서 비공식조직은 긍정적으로 작용한다. 비공식조직을 통하여 조직구성원들은 직무에 쌓인 불만을 토로할 수 있는 기회가 생기고, 또한 당면 문제해결을 할 수 있는 실마리도 찾을 수 있기 때문에 이는 곧바로 스트레스 해소될 시켜주어 정신건강에 좋은 영향을 준다. 즉 항상 맑은 정신과 긍정적인 사고를 갖는 사람은 조직의 생산성 및 능력에 있어서 높은 영향을 미친다는 것이다. ② 신체적 건강 측면에서, 비공식 활동을 통한 취미활동(볼링, 등산, 낚시 등)은 개인적인 신체적 단련의 장이 될 뿐만 아니라 이는 곧 정신적 건강과도 연결되어 직무에 임하였을 때 보다 적극적으로 업무처리하는 자세를 보이게 될 것이다. ③ 가치판단적인 측면에서, 비공식조직의 통로를 통하여 얻는 새로운 지식 및 신속한 정보를 공식조직에서는 쉽게 얻을 수 없다. 즉, 개방적인 체제를 지닌 비공식조직은 밖으로부터의 새로운 정보 및 신속한 의사전달 등의 역동적인 에너지 유입이 자유롭기 때문에 긴급한 현장문제 발생시 신속하고 효과적으로 대처할 수 있는 가치판단의 기준을 세울 수 있다. 이는 현대사회가 요구하는 전문교육행정인으로서의 기본적 자질이 갖추어져 있다고도 달리 표현할 수 있을 것이다. 교육의 간접적 지원에 있는 전문교육행정인이 시대흐름에 부응하는 직무역할을 충실히 해 낸다면 우리교육은 분명 올바른 판단아래 미래지향적인 방향으로 나갈 것이며 21세기의

신속한 변화에도 두려워 할 것이 없을 것이다.

세번째로 경영자측 측면에서 본 시사점은 조직의 경영자는 비공식조직이 활성화 되도록 적극 지원해야 할 것이다. 경영자가 조직원들의 추구하는 욕구들을 공식조직에서 충족시켜 주는 부분은 한정되어 있을 수 밖에 없다. 충족되지 못하는 부분에 대하여 조직원들은 스스로 비공식조직을 통하여 얻으려는 자구적인 노력을 기울이게 되는데, 이에 대하여 경영자는 허용적 태도로서 비공식조직이 활성화 되도록 지원해 주어야 할 것이다.

비공식조직이 조직에 미치는 영향이 조직운영에 역효과를 가져오는 경우도 있겠지만, 조직 전체적 입장에서 본다면 비공식조직의 영향은 부정적 측면보다는 긍정적인 측면이 강하다고 할 수 있겠다. 즉, 경영자가 그 조직 전체를 완전하게 이해하고 효율적으로 운영하기 위해서는 겉으로 보고 느낄 수 있는 제도적·구조적 측면인 공식조직 뿐만 아니라, 조직 구성원들이 느끼고 있는 감정이나 태도 및 인간관계의 세 측면에 관한 비공식조직의 활동에 대한 파악도 매우 중요한 것이다. 따라서 경영자는 이러한 비공식조직을 잘 활용하면 훨씬 유리하게 조직을 이끌어 나갈 수 있을 것이기 때문에 조직구성원간의 바람직한 인간관계 형성을 위한 취미, 친목 등 비공식 활동에 대하여 사기진작 차원에서 월별, 기별 행사에 적극적으로 지원할 필요가 있을 것이다.

앞에서 살펴본 비공식조직에 대한 조직전체적 측면, 경영자측면 그리고 조직구성원 측면들은 서로 별개의 독립적인 개념들로서 의미를 갖는다고 보다는 이 모든 측면이 동시에 맞물리면서 조직이 탄력적으로 움직일 때 비로소 효율적인 조직목표달성은 물론, 개인의 욕구충족을 통한 자아실현에도 도움이 될 것이다.

최근 진행되고 있는 교육개혁의 성공적 달성이라는 교육조직목표를 오직 공식적 차원에서만 추진된다면 결코 성공하기는 어려울 것이다. 그러나 시간적으로는 역할이 잘 보이지 않는 비공식 조직의 순기능적 측면을 적극활용한다면 추구하고 있는 교육목표를 보다 효율적으로 달성할 수 있을 것으로 생각된다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

(1) 단행본

- 김규정, 「신고행정학 원론」, (서울 : 박영사, 1986).
- 김유태, 「교육행정·경영신문」, (서울 : 배영사, 1989).
- 김종길, 「교육행정의 이론과 실제」, (서울 : 교육과학사, 1982).
- 남정걸, 「교육조직론」, (서울 : 도서출판하우, 1995).
- 신유근, 「조직행위론」, (서울 : 다산출판사, 1994).
- 안태호·이의준 공저, 「경영학 연습」, (서울 : 법문사, 1989).
- 유영욱, 「조직형태론」, (서울 : 홍익제, 1991).
- 이학중, 「조직행동 이론과 사례연구」, (서울 : 법문사, 1989).
- 이학중, 「조직행동론」, (서울 : 신홍인쇄, 1989).
- 이형행, 「신교육행정론」, (서울 : 민음사, 1972).
- 임익순·소영일 공저, 「현대경영학원론」, (서울 : 박영사, 1986).
- 한덕웅, 「조직행동의 동기이론」, (서울 : 법문사, 1993).
- 한영춘, 「현대조직론」, (서울 : 법문사, 1984).

(2) 논문

- 강성철, “학교사무직원의 직무만족도 분석”, 석사학위논문, 부산대학교 행정대학원, 1991.
- 김석균, “직무만족에 관한 실증적 연구”, 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1993.
- 김형식, “조직풍토가 직무만족과 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 제주대학교 대학원, 1994.
- 박균영, “비공식조직과 조직의 유효성에 관한 실증적 연구”, 석사학위논문, 경남대학교 경영대학원, 1990.

- 부산광역시교원연수원, '97중견실무자 직무연수교재, 1997.
- 송인승, "비공식조직의 참여동기에 관한 사례연구", 석사학위논문, 경희대학교 행정대학원, 1990.
- 안정일, "직무만족의 영향요인에 관한 실증적 연구", 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1993.
- 이종식, "직무만족도 측정 척도제작에 관한 연구", 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원, 1993.
- 정용선, "비공식조직의 효율적 활용 및 통제에 관한 실증적 연구", 석사학위논문, 영남대학교 행정대학원, 1992.
- 한승희, "교사의 비공식조직과 직무만족도와의 관계연구", 석사학위논문, 성신여자대학교 대학원, 1992.

2. 외국문헌

(1) BOOKS

- Allen, L.A., *Management and Organization* (New York : McGraw-Hill Book Company, 1958).
- Argyis, *Personalities on Organization* (New York : McGraw-Hill, 1976).
- Dalton, Melville., *Men who Manage* (New York : Willey & Sons, 1959).
- Davis, Keith., *Human Relation in Business* (New York : McGraw-Hill Book Company, 1957).
- Follett, Parker Mary., *The Speaker of the House of Representatives* (London : Longmans, Green & Co., 1986) ; Mary Parker Follett, *The New State* (London : Longmans, Green & Co., 1920)
- Mayo, Elton., *Human Problems of an Industrial Civilization* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1933); Fritz J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1939).

-
- Morstein Marx, F., *Element of Public Administration* (New York ; Prentice-Hall, 1949).
- Stone, E.F., *Research Methods in Organizational Behavior* (Glenview, Ill:Scott, Foresman and Co., 1978)
- Szilagyi, Jr. A.D., and Wallace, Jr., M.J. *Organizational Behavior and Performance, 3rd ed.*, (Santa Monica, Calif : Goodyear Publishing Company, Inc., 1984).

(2) ARTICLES

- Homans, C.George., "The Human Group", (New York : Macort, Brace & World, 1950).
- Kabanoff, B., "Work and Nonwork : A Review of Modes, Methods, and Findings," *Psychological Bulletin* (vol. 88, no.1, 1980).
- Porter, L.W.and Lawler, E.E. "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior," *Psychological Bulletin*(vol. 64, July 1965).
- Porter L.W. and Steers, R.M., "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism," *Psychological Bulletin*(vol. 80, 1973).
- Scarpeio, V. and Campell, J.P., "Job Satisfaction:Are all the Parts There?" *Personnel Psychology* (vol. 36, 1983).
- Schein, H.Edgar, "*Organizational Psychology*",3rd ed., (Englewood Cliffs, N.Y : Prentice-Hall, Inc., 1980).
- Wanous, J.P., "Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes and Job Survival" *Journal of Applied Psychology* (vol. 58, 1973).

A STUDY ON THE INFLUENCE
OF THE INFORMAL ORGANIZATION ON THE JOB SATISFACTION
- Focusing on the Educational Administrative Officials in Cheju -

Lim Hee-Sook

*Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Cheju National University
Supervised by Professor Kim Bum-Kook*

ABSTRACT

A reliable metabolism in one's body is necessary to keep one's leading a good social life. When it comes to an organization, in order to keep the organization vivid and dynamic, the organization has to possess lots of creative and aggressive factors in it. Informal Organizations can provide much more creative and aggressive environment than formal ones.

When the members are satisfied with their social needs in informal organizations, their job satisfaction will be also increased through being positive attitude to their duties.

This study aims at grasping the present situation of informal organizations in educational administration in Cheju and it's officials' opinions on the organizations and examining the interrelation

between informal organization and the degree of job satisfaction.

The result on this study will provide an opportunity to recognize the importance of the informal organization and be made available for managers applying this to run their organization efficiently.

In this study, the interrelation between informal organization and the degree of job satisfaction was measured by verifying the following four assumptions.

Assumption 1 : The degree of job satisfaction will vary according to the feature of statistics of population.

Assumption 2 : Satisfaction of the members in an informal organization will differ according to the feature of an informal organization

Assumption 3 : The degree of job satisfaction will be influenced by the satisfaction, affection for informal organizations and manager's attitude in a formal organization.

Assumption 4 : Whether joining an informal organization or not will affect job satisfaction.

To carry out this study, bibliographical study and questionnaire survey were adopted. The questionnaire survey was limited to the Educational Administrative Officials in Cheju. The collected data from the survey were handled by SPSS/PC⁺(Ver. 3.1), the statistical computer program, and statistical significance among groups was investigated by ANOVA, and multi-regression analysis was used.

As a result of analyzing these data, major findings are as follows:

First, excluding the features of statistics of population, the degree of job satisfaction was represented average 3.20 as a normal level.

When the features of statistics of population was considered, the result varies according to that. It was showed that the lower members' age, position, and career in the organization, the lower their job satisfaction and job satisfaction of the unmarried was lower than that of the married. There were no relative differences irrespective of types of their sex and work place.

Second, the degree of job satisfaction of an informal organization was proved to be different according to the scale of the informal organization and the system of decision making. Small in scale and democratic system in informal organizations would be much better.

Third, The degree of job satisfaction was positively influenced by affection, satisfaction of an informal organization and positive attitude of managers in a formal organization.

Forth, There was no interrelation between job satisfaction and joining an informal organization. The degree of job satisfaction was not influenced just by joining an informal organization but by participating and being interested in the informal organizations.

From the above results, there are some suggestions.

First, as for organization, the activities in an informal organization affect organizational efficiency indirectly, that is, according to the result of the study, job satisfaction is influenced by informal organizations. Job satisfaction is a very important factor to conclude organizational efficiency.

From the viewpoint of members of organization, informal organizations give good influences on physical and mental health of the members, and new knowledge and information obtained through

informal organizations could help make a decision to solve the problems in fields.

From managers' standpoint, managers of an organization should give positive aid to informal organizations. It is important for managers to know about activities of informal organizations that can show members' attitude and relationship between members in order to understand the organization totally and run the organization efficiently.

The aforementioned three points of view do not have meanings separately but when they are properly mixed in an organization, the goal of the organization will be gained and the members can realize their own purpose.

This theory can be applied to the educational organization in Cheju. The present purpose of the reformation of educational system will not be gained easily, if it is performed only in a formal level. But if good points of informal organizations whose role may not be noticeable are applied, the goal can be accomplished more efficiently.

설 문 지

오늘도 교육활동 뒷받침에 애쓰시는 선생님의 노고에 중심으로 경의를 표합니다. 바쁘신 줄 알면서 어려운 부탁을 드리게 됨을 죄송스럽게 생각합니다. 본 질문지는 제주지방교육행정직이라는 조직전체에 형성되어 있는 비공식조직이 개인의 직무만족과 어떤 관계가 있는지를 파악하고자 제작되었습니다.

본 질문에 응답해 주시는 내용은 일체 외부에 공개되지 않을 것이며 오직 연구의 목적으로만 사용되오니 각 질문지의 응답요령에 따라 성실히 응답해 주시면 고맙겠습니다.

선생님의 협조에 거듭 감사드리며 무궁한 발전과 건강이 함께 하길 기원합니다.

1998년 4월 일

제주대학교 경영대학원 인사관리전공

임 희 숙 드림



이 질문지에서의 비공식조직이란 공식적으로 나타나지 않는 조직으로 우리지방 교육행정직간의 인간관계에 의해서 자연스럽게 형성된 개인적인 모임들을 뜻하는 것으로 동창모임, 취미모임, 동향지역모임, 지역구별 행정직모임, 공채동기모임, 여행정직모임..... 등을 말합니다.

9. 귀하의 근무처는?

가. 본청 나. 시·군교육청 다. 일선초·중·고 라. 기타 기관

10. 귀하의 결혼여부는? 가. 기혼 나. 미혼

11. 귀하께서 가장 비중있게 가입하고 있는 비공식조직은 어떤조직입니까?

가. 동일직무관련 나. 공채동기 다. 취미 라. 지연관계 마. 동창관계

12. 귀하께서 가장 비중있게 가입하고 있는 비공식조직의 구성인원은 몇 명정도입니까?

가. 1-15명 미만 나. 15-30명 미만 다. 30-45명 미만
라. 45-60명 미만 마. 60명이상

13. 귀하께서 가장 비중있게 가입하고 있는 비공식조직의 구성년도는 몇 년정도입니까?

가. 1-5년 미만 나. 5-10년 미만 다. 10-20년 미만 라. 20-30년 미만 마. 30년이상

14. 귀하가 가입하고 있는 비공식집단의 대표자 선출은 어떤방법으로 하십니까?

가. 투표에 의하여 선출한다 나. 가장 연장자를 대표자로 한다
다. 직급이 높은사람을 대표자로 한다 라. 가장 연소자를 대표자로 선정한다
마. 기타

15. 귀하께서 가입하고 있는 비공식모임의 의사결정은 어떤 방법으로 하십니까?

가. 모든회원의 의견을 수렴하여 다수결에 의하여 선택한다
나. 대표자의 뜻대로 의사결정이 이루어진다
다. 상위 직급 조직원의 뜻대로 의사결정이 이루어진다
라. 주로 연장자의 뜻대로 의사결정이 이루어진다
마. 기타

16. 귀하께서 가입하고 있는 비공식조직에 대한 만족도는?

- 가. 매우만족한다. 나. 어느정도 만족한다
다. 그저그렇다 라. 불만족스러운 편이다 마. 매우 불만족스럽다

17. 귀하가 비공식조직에 가입한 가장 큰 목적은 무엇입니까?

- 가. 직장생활을 원활히 하기 위해 나. 친목도모를 위해
다. 모임구성원의 권유로 라. 자아발전을 위해 마. 입신출세를 위해

18. 귀하의 비공식 조직에 참여의지는 어느정도입니까?

- 가. 매우적극적으로 참여한다.
나. 별다른 일이 없으면 참가하는 편이다
다. 무감각하게 참가한다
라. 타인에 의해 어쩔수 없이 참여한다
마. 거의 참여하지 않는다

19. 귀하께서는 비공식조직이 절대적으로 필요하다고 생각하십니까?

- 가. 매우 필요하다 나. 어느정도 필요하다
다. 그저 그렇다 라. 필요하지 않다 마. 전혀 필요하지 않다

20. 귀하가 활동하고 있는 비공식 조직에 대하여 학교장 혹은 책임자의 태도는 어떠하십니까?

- 가. 아주 호의적이다 나. 호의적이다
다. 그저 그렇다 라. 비호의적이다 마. 매우 비호의적이다

21. 귀하께서 중요하게 생각하는 비공식조직에서 자신의 존재위치는 어떻다고 생각하십니까?

- 가. 아주 중요한 위치라고 생각한다.
나. 어느정도 중요한 위치이다

- 다. 그저 그렇다
- 라. 대체로 필요없는 존재이다
- 마. 전혀 필요없는 존재이다

22. 동료직원간의 인간관계는 어떠하십니까?

- 가. 아주좋은 편이다 나. 대체로 좋은 편이다
- 다. 보통이다 라. 좋지않은 편이다 마. 매우좋지 않은 편이다

23. 귀하의 직무는 교육행정운영상 꼭 필요한 일이며 동료직원들이 매우 중요시하는 편이라고 생각하십니까?

- 가. 아주 그렇다 나. 대체로 그렇다
- 다. 보통이다 라. 대체로 그렇지 않다 마. 아주 그렇지 않다

24. 평소 사무실 근무환경 및 출퇴근시간에 대하여 귀하는 만족하십니까?

- 가. 아주 만족한다 나. 대체로 만족한다
- 다. 보통이다 라. 만족하지 않는다. 마. 매우 불만족스럽다

25. 귀하는 앞으로 지방교육행정공무원에 대한 사회적 평가가 높아질 것이라고 생각하십니까?

- 가. 아주 그렇게 생각한다 나. 대체로 그렇게 생각한다
- 다. 잘 모르겠다 라. 그렇지 않다고 생각한다 마. 전혀그렇지 않다고 생각한다

26. 귀하가 현재 맡고있는 직무가 자기실현 및 자아발전에 큰 도움이 된다고 생각하십니까?

- 가. 아주 도움이 된다 나. 대체로 도움이 되고 있다
- 다. 보통이다 라. 도움이 되지 않고 있다 마. 전혀 도움이 되지 않는다

27. 학력과 경력, 근무난이도에 비하여 급여수준은 적당하다고 생각하십니까?

가. 아주 적당하다 나. 어느정도 적당하다
다. 보통이다 라. 대체로 적당하지 않다 마. 매우 적당하지 않다

28. 현 급여수준은 타직장에서 비슷한 직무를 수행하는 사람들과 비교해 봤을 때 어느수준정도 입니까?

가. 대단히 많다 나. 비교적 많다 다. 보통이다 라. 비교적 적다 마. 대단히 적다

29. 귀하가 속해있는 기관의 상사는 귀하의 업무능력에 대하여 신뢰하여 주는 편입니까?

가. 매우신뢰한다 나. 어느정도 신뢰한다
다. 보통이다 라. 대체로 신뢰하지 않는다 마. 전혀 신뢰하지 않는다

30. 귀하는 현 시행되고 있는 승진제도에서 승진대상자 선발이 공정하게 이루어진다고 보십니까?

가. 매우공정하다 나. 어느정도 공정하다
다. 보통이다 라. 대체로 공정하지 않다 마. 전혀 공정하지 않다

31. 귀하는 현 시행되고 있는 승진제도에서 승진가능성에 대한 기대수준은 어떠하십니까?

가. 아주 승진가능성이 높다 나. 대체로 승진가능성이 있다
다. 보통이다 라. 대체로 승진가능성이 없다 마. 전혀승진가능성이 없다

32. 귀하가 수행하는 직무에 대하여 보람을 느끼고 좋아하십니까?

가. 아주그렇다 나. 대체로 그렇다
다. 보통이다 라. 대체로 그렇지 않다 마. 아주 그렇지 않다

33. 귀하가 수행하는 일을 다른 사람에게 자랑할 수 있고 즐겁게 수행하십니까?

가. 아주그렇다 나. 대체로 그렇다

다. 보통이다 라. 대체로 그렇지 않다 마. 아주 그렇지 않다

34. 귀하는 기회가 있으며 다른 직장으로 옮기고 싶으십니까?

가. 아주그렇다 나. 대체로 그렇다

다. 보통이다 라. 대체로 그렇지 않다 마. 아주 그렇지 않다

