



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

제주지역 지방공무원의 협상능력이
직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

제주대학교 행정대학원

행정학과 일반행정전공

고 현 주

2017년 7월

석사학위논문

제주지역 지방공무원의 협상능력이
직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

제주대학교 행정대학원

행정학과 일반행정전공

고 현 주

2017년 7월



제주지역 지방공무원의 협상능력이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

지도교수 황 경 수

고 현 주

이 논문을 행정학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 7월

고현주의 행정학과 석사학위 논문을 인준함

심사위원장	박 병욱	(인)
위 원	남 진일	(인)
위 원	황 경수	(인)

제주대학교 행정대학원

2017년 7월

A Study on the Effects of Local Public Servants' Negotiation Ability on Job Satisfaction in Jeju Region

Ko, Hyun Ju

(Supervised by professor Hwang, Kyung Su)

This thesis submitted in partial fulfillment of the
requirement for the degree of Master of Science.

2017. 7.

This thesis has been examined and approved.

Department of Public Administration
GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

<국문초록>

제 1 장 서론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2절 연구의 범위 및 방법	2
제3절 연구의 구성	3
제 2 장 이론적 배경	5
제1절 협상	5
1. 협상의 개념	5
2. 협상의 특성 및 중요성	8
3. 협상성과의 영향요인	10
제2절 직무만족	14
1. 직무만족의 개념	14
2. 직무만족의 중요성	18
3. 직무만족의 영향요인	20
4. 직무만족 측정에 관한 선행연구	25
제3절 협상능력과 직무만족에 관한 선행연구	31

제 3 장 연구 설계	37
제1절 연구 모형의 설계	37
제2절 연구가설의 설정	38
1. 구성개념의 정의	38
2. 연구가설의 설정	40
제3절 조사 및 분석방법	42
1. 조사대상	42
2. 자료 수집 및 분석 방법	42
3. 설문지의 구성	43
제 4 장 실증분석	50
제1절 조사대상자의 일반적 특성	50
1. 인구통계학적 특성	50
2. 협상능력 및 직무만족도 수준 비교	52
제2절 집단별 협상능력 및 만족도 차이 비교	52
1. 인구통계학적 특성별 협상능력 차이	52
2. 협상교육 이수별 협상능력 차이	58
3. 인구통계학적 특성별 직무만족도 차이	60
제3절 지방공무원의 협상능력이 직무만족에 미치는 영향	62
1. 협상능력 요인별 상관관계	62
2. 협상능력이 직무만족에 미치는 영향	62

제4절 가설의 검증	64
제 5 장 결론	66
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	66
제2절 연구의 한계 및 향후 과제	70
<참고문헌>	72
<ABSTRACT>	78
<부록: 설문지>	80

【표 목차】

<표 2-1> 해외 학자들의 협상 개념 정의	7
<표 2-2> 국내 학자들의 협상 개념 정의	7
<표 2-3> 운동 경기와 협상의 특성 비교	9
<표 2-4> 해외 학자들의 직무만족 개념 정의	16
<표 2-5> 국내 학자들의 직무만족 개념 정의	17
<표 2-6> 직무만족의 영향요인과 연관된 이론	21
<표 2-7> Herzberg의 위생요인과 동기요인	21
<표 2-8> 직무만족의 영향요인	24
<표 2-9> 직무만족 및 고객지향성 설문문항	27
<표 2-10> 내재적·외재적 직무만족 설문문항	28
<표 2-11> 동기부여와 직무만족 설문문항	29
<표 2-12> 직무만족 설문문항	30
<표 3-1> 커뮤니케이션 능력 요인에 대한 설문항목	44
<표 3-2> 친밀감 형성 능력 요인에 대한 설문항목	45
<표 3-3> 설득 능력 요인에 대한 설문항목	45
<표 3-4> 협력 능력 요인에 대한 설문항목	46
<표 3-5> 직무만족 요인에 대한 설문항목	47
<표 3-6> 설문지 구성과 측정척도	48
<표 3-7> 신뢰도 분석결과	49
<표 4-1> 조사대상자의 인구통계학적 특성	50
<표 4-2> 교육기관 등에서 “협상” 또는 “협상기술”에 대한 교육이수 횟수	51
<표 4-3> 협상능력 및 직무만족도 수준	52
<표 4-4> 인구통계학적 특성에 따른 협상능력 차이	53
<표 4-5> 일반적 특성별 커뮤니케이션 능력 차이	54
<표 4-6> 일반적 특성별 친밀감 형성 능력 차이	55
<표 4-7> 일반적 특성별 설득 능력 차이	56
<표 4-8> 일반적 특성별 협력 능력 차이	57

<표 4-9> 협상교육 이수에 따른 협상 능력 차이	58
<표 4-10> 협상교육 이수에 따른 커뮤니케이션 능력 차이	58
<표 4-11> 협상교육 이수에 따른 친밀감 형성 능력 차이	59
<표 4-12> 협상교육 이수에 따른 설득 능력 차이	59
<표 4-13> 협상교육 이수에 따른 설득 능력 차이	60
<표 4-14> 인구통계학적 특성에 따른 만족도 차이	61
<표 4-15> 협상능력의 요인별 상관관계	62
<표 4-16> 회귀모형에 대한 분산분석표(n=264)	63
<표 4-17> 직무만족도에 영향을 미치는 협상능력 요인	63
<표 4-18> 가설검증의 요약	65

【그림 목차】

<그림 1-1> 연구의 구성	4
<그림 2-1> Thomas & Kilmann의 갈등해결 유형	11
<그림 2-2> Porter & Lawler의 기대이론	23
<그림 2-3> 상호작용모형	23
<그림 3-1> 연구모형	37

< 국문초록 >

제주지역 지방공무원의 협상능력이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

고 현 주

제주대학교 행정대학원 행정학과 일반행정전공
지도교수 황 경 수

본 연구의 목적은 다양한 이해관계 시대에 지방공무원 개개인이 가지고 있는 협상능력이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는 지를 검증하고, 협상능력의 향상방안을 모색하는데 있다.

본 연구의 목적 달성을 위해 협상만족의 영향요인 또는 직무만족의 영향요인에 관한 선행연구를 토대로 커뮤니케이션 능력, 친밀감 형성 능력, 설득 능력, 협력 능력을 본 연구에서의 지방공무원의 협상능력 요인으로 설정하였다.

본 연구는 실증연구를 위해 제주특별자치도청에 근무하고 있는 지방공무원을 대상으로 설문지를 배포하고 회수된 설문지 264부를 분석에 사용하였다.

수집된 자료는 SPSS/Win 12.0 프로그램을 이용하여 분석을 실시하였다. 신뢰성 분석을 위해 Cronbach Alpha 계수를 사용하였고, 자료의 일반적 특성을 살펴보기 위하여 먼저 빈도분석을 실시하였다. 그리고 일반적 특성에 따른 협상능력과 직무만족 수준을 살펴보기 위하여 t-검정과 분산분석(ANOVA)을 실시하였으며, 협상능력 요인별 직무만족도의 분석을 위하여 t-검정과 분산분석(ANOVA), 회귀분석을 실시하였다.

분석결과에 따르면 조사대상자의 일반적 특성 중에서 연령, 근무년수, 직급이 협상능력과 유의한 것으로 나타났고, 직무만족에는 직급만 유의한 것으로 나타났다.

협상교육도 협상능력에 유의한 것으로 나타났으며, 지방공무원의 협상능력 요인 중 커뮤니케이션 능력과 설득 능력이 직무만족에 유의한 것으로 나타났

다. 이는 지방공무원의 협상능력과 이를 개발하기 위한 협상교육이 직무만족에 중요한 역할을 하고 있음이 검증된 것이라고 할 수 있다.

본 연구는 연구방법에 있어서 새로운 분석의 틀을 사용하였다. 기존 연구들이 직무만족에 영향을 미치는 요인이나 협상만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구가 대부분인 반면 본 연구는 기존 연구에서 지적된 그 영향요인과 직무만족과의 관계를 연구하였다는 점에서 선행연구와는 차별성이 있다고 할 것이다.

본 연구의 실증분석 결과를 바탕으로 정책적 제언을 몇 가지 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 지방공무원의 협상능력을 배양시키기 위해 도내 교육기관에 협상 전문교육과정 또는 프로그램을 개설하여야 한다.

둘째, 지방공무원의 협상능력을 증대시키기 위해 협상에 관한 교육이수를 상시학습 과목으로 지정하는 등 필수화 하여야 한다.

셋째, 시대별 특성에 맞는 협상능력을 배양할 수 있도록 교육과정 및 프로그램을 주기별로 개선하여 양질의 협상교육을 제공하여야 한다.

넷째, 특히 인구학적 특성에 따라 협상능력에 차이가 있으므로 협상능력에 취약한 연령대, 직급을 대상으로 하는 협상관련 교육을 강화해야 한다.

다섯째, 협상기술에 관한 교육과 함께 심리학에 관한 교육을 병행하여 협상능력의 개발 및 협상교육의 효과를 극대화할 필요가 있을 것이다.

주제어: 지방공무원의 협상능력, 직무만족, 협상교육, 상시학습

제 1 장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

본 연구의 목적은 다양한 이해관계 시대에 지방공무원 개개인이 가지고 있는 협상능력이 직무만족에 미치는 영향을 분석하여 협상능력의 향상방안을 모색함으로써 직무의 생산성을 향상시키는데 있다.

최근 제주특별자치도는 다양하게 발생하는 갈등민원으로 인해 지방공무원이 수행하는 사무가 더욱 복잡해지고 있는 추세다.

우선 정부가 추진하는 각종 국책사업들이 예전에는 큰 갈등 없이 진행되었지만 지금은 자신이 처한 위치에 따라 주민들이 극명한 의견 차이를 나타내면서 추진에 차질을 겪고 있다. 또한 급격한 인구증가로 쓰레기, 교통, 주택 등 주민의 생활과 직접적으로 관련된 다양한 민원이 발생하고 있으며, 투자, 개발, 관광객 등으로 인한 여건변화에 대해 지역주민은 찬성과 반대를 주장하며 상반된 의견이 좁혀지지 않고 있다.

이러한 갈등민원의 경우 지역주민 상호간의 이해관계가 얽혀 있어 법 규정 등의 원칙만으로는 해결하기가 쉽지 않기 때문에 상호간의 원만한 합의를 위해 협상의 필요성이 제기되고 있다.

협상을 필요로 하는 사안이 지속적으로 늘어나면서 정부는 국가교육기관에 ‘협상론’ 과목을 개설·운영하는 등의 노력을 기울이고 있다. 하지만 제주특별자치도 내의 교육기관에는 아직 협상능력의 개발을 위한 전문교육과정이 없는 실정이다.

협상교육의 참여기회 및 협상능력의 개발 기회가 많지 않은 지방공무원에게 있어 협상에 의한 문제해결은 익숙하지 않을 수밖에 없다. 이로 인해 급격한 환경변화로 인해 발생하는 다양한 갈등민원이 장기간 해결되지 않는 경우가 발생하기도 한다.

장기간 해결되지 않은 갈등민원은 지방공무원으로 하여금 직무불만족을 초래

하게 될 것이다. 직무만족에 관한 여러 연구결과에 따르면 개인은 조직을 통하여 자신의 목적을 달성하고, 반대로 조직은 조직구성원들의 협동과 상호작용에 의하여 조직의 목적을 달성하게 되므로 직무만족은 궁극적으로 조직의 생산성을 향상시키고 성과창출을 위해 중요한 부분이라고 하고 있다.

이상과 같이 복잡한 사회에서 협상을 필요로 하는 사안이 계속 증가하는 반면 지방공무원은 협상에 관한 지식을 습득할 기회가 거의 없다는 점과 해결하지 못하는 갈등민원으로 인해 직무만족을 기대하기 어렵고, 직무불만족은 조직의 성과 향상을 저해하는 부분임을 감안해 볼 때 지방공무원의 협상능력 개발을 통해 직무만족도를 높이는 노력 없이는 조직의 생산성 향상을 기대하기는 어렵다고 할 수 있을 것이다.

이와 관련하여 그동안 협상 성과에 영향을 미치는 요인 또는 협상자 유형 수준에 관한 연구가 이루어져 왔으나 연구대상이 주로 비즈니스 현장이어서 공공조직에서 그대로 적용하기에는 한계가 있다고 볼 수 있다.

이에 본 연구는 제주특별자치도청에 근무하고 있는 지방공무원을 대상으로 하여 그들이 가지고 있는 협상능력이 직무만족에 어떻게 영향을 미치는 지에 대하여 실증 분석하고, 시사점을 파악하여 협상능력을 향상시킬 수 있는 방안을 모색함으로써 제주특별자치도의 생산성을 향상시켜 도정발전에 기여토록 하고 바람직한 공직사회 분위기를 조성하는데 있다.

제2절 연구의 범위 및 방법

본 연구의 목적 달성을 위하여 우선 선행연구논문 및 문헌 조사를 통한 이론적 연구를 실시하고 그 다음에 설문조사를 통한 실증 연구를 병행하였다.

이론적 연구에서는 선행연구자의 학술논문과 관련 문헌의 검토 등을 통하여 협상과 직무만족에 관련된 이론을 고찰하였고, 이를 바탕으로 직무만족 또는 갈등해결 및 협상성과에 영향을 미치는 요소 중 네 가지를 본 연구에서의 협상능력 요인으로 설정하였다.

실증 연구에서는 지방공무원의 인구학적 속성과 협상능력 및 직무만족 간의 관계와 지방공무원의 협상능력 요인으로 설정된 커뮤니케이션 능력, 친밀감 형성 능력, 설득 능력, 협력 능력과 직무만족 간의 관계를 검토하는 연구모형을 제시하고, 이를 실증조사를 통하여 검증하였다. 실증조사는 제주특별자치도청에 근무하는 지방공무원을 대상으로 설문지를 배포하여 응답내용을 분석하였고, 분석된 결과를 토대로 각 변수 간의 관계를 살펴보았다.

제3절 연구의 구성

본 논문은 총 5개의 장과 부록으로 구성되어 있고, 연구의 구성내용은 <그림 1-1>과 같다.

제1장은 서론으로써 본 연구의 목적, 연구의 범위 및 방법과 연구의 구성에 관하여 서술하였다.

제2장은 이론적 배경으로써 제1절에서는 협상의 개념, 특성 및 중요성과 협상성과의 영향요인을 고찰하여 서술하였고, 제2절에서는 직무만족의 개념, 중요성, 직무만족의 영향요인과 직무만족 측정에 관한 선행연구 등을 고찰하고 이에 관하여 서술하였다. 제3절에서는 선행연구 고찰을 통해 본 논문에서 사용할 협상능력 요인을 설정하였다.

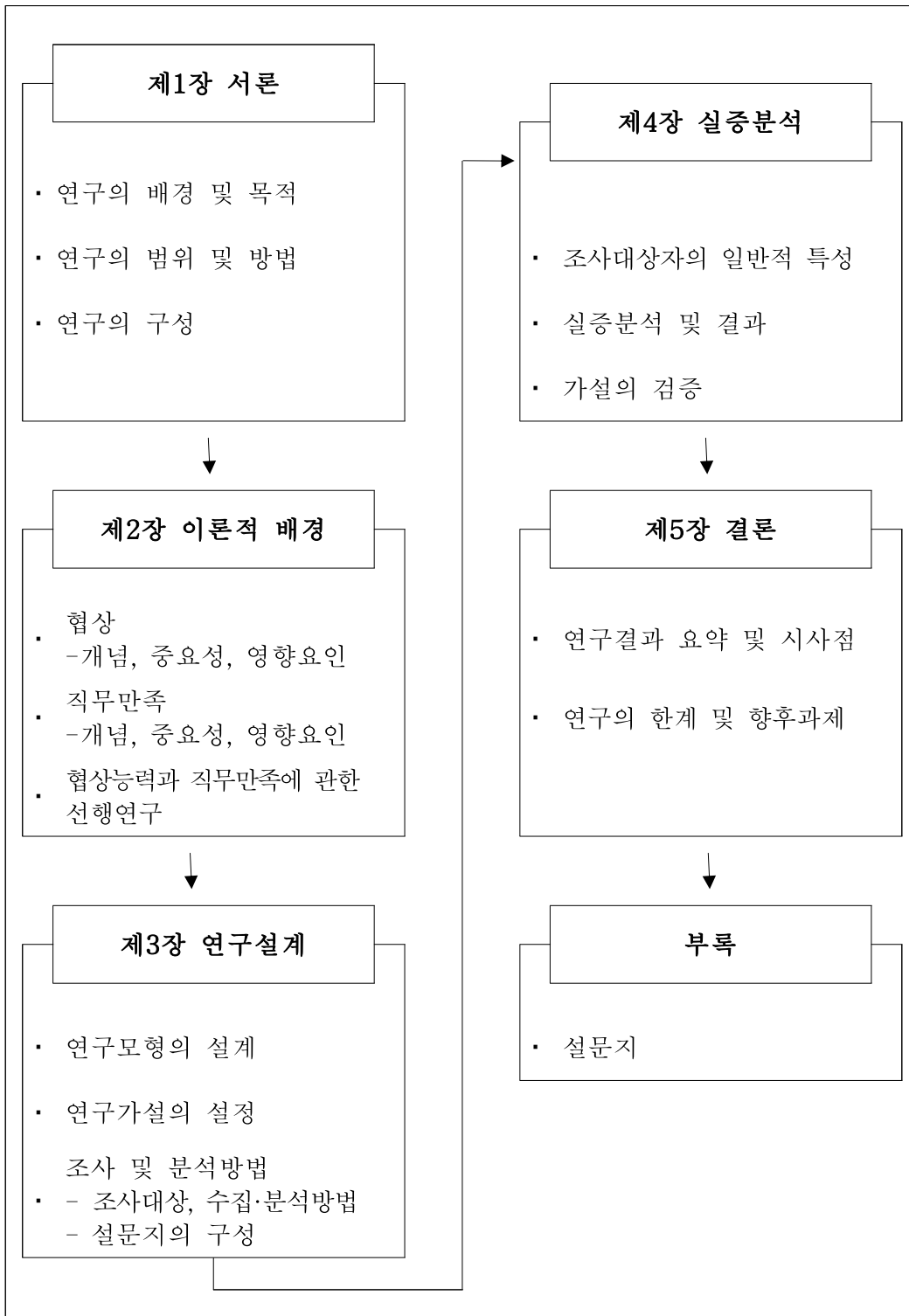
제3장에서는 본 연구를 위한 연구의 모형을 설계하고 연구의 가설을 설정하였으며, 조사 및 분석방법과 설문지의 구성에 대해 서술하였다.

제4장에서는 설문조사를 통해 수집된 자료를 분석하여 연구의 가설을 검증하고 연구결과에 관한 해석을 기술하였다.

제5장에서는 본 연구를 통하여 드러난 연구결과를 요약하여 연구결과가 나타내는 시사점을 제시하고, 연구의 한계와 향후 연구 과제를 제시하였다.

마지막으로 본 연구에서 실증분석을 위해 사용한 설문지를 부록으로 기술하였다.

<그림 1-1> 연구의 구성



제 2 장 이론적 배경

제1절 협상

1. 협상의 개념

어떠한 현상과 그 현상에 대한 어떤 활동들이 협상인지를 정확하게 규정하기는 쉽지 않다(이달곤, 1995). 협상은 자유무역협정(FTA)과 같은 국가 간의 협상에서부터 회사와 노동자 간의 노사협상, 지방자치단체와 지역주민 간의 위험시설 설치 협상을 비롯하여 사무실 내 직원 간의 직무조정 협상 또는 가정 내 가족 간에 이루어지는 가사협상까지 생활의 모든 분야에서 서로 이해관계를 달리하는 경우에 발생한다. 그러므로 협상에 관한 연구는 국제관계, 노사관계, 대민관계 등에 이르는 다양한 주제를 이해하는 데 기본이 된다고 할 수 있다.

광범위한 분야에서 다양한 방법으로 협상이 이루어지고 있음에 따라 협상의 개념은 보는 관점에 따라 학자마다 다소 다르게 정의되고 있다.

Cross(1969)는 협상을 당사자 간의 이익분배가 이미 결정된 환경에 의한 것이 아니라 협상당사자들의 선택에 달려있을 때 나타나는 의사결정의 형태라고 정의하였다(김학구, 2010: 5 재인용).

Pruitt(1981)은 협상이란 둘 혹은 그 이상의 서로 의존적인 사회개체들이 서로 다른 이해관계를 가지고 있을 경우 발생하는 갈등을 해소하기 위한 공동의 의사결정과정으로 정의하고 있다(이주행, 2008: 7 재인용).

Cohen(1997)은 “자기가 원하는 것을 타인으로부터 얻어내기 위하여 그 호감을 얻어내는 방법에 초점을 둔 지식과 노력의 집합체”라고 정의하였다.

Shell(1999)은 협상이란 협상자 자신이 상대방으로부터 어떤 것을 얻어 내려고 하거나 상대방이 자신으로부터 어떤 것을 얻어 내려고 할 때 발생하는 상호작용적인 의사소통과정”이라고 하였다(김승철, 2005: 14 재인용).

Lewicki, Saunder, & Minton(2001)은 첫째, 협상자가 자신의 힘으로는 결코 할 수 없는 어떤 새로운 것을 만들어 내고자 하는 것과 둘째, 협상당사자들이 양측 간의 문제나 논의를 해결하기 위한 것을 협상이 발생하는 두 가지 요인으로 제시하고 있다(김수연, 2015: 6 재인용).

협상이란 공동의 문제를 안고 있는 둘 이상의 의사결정주체가 임의로 복합적인 이해사안을 주고받는 교환을 통하여 다른 형태의 행동 결과보다는 나은 결과를 가져오기 위한 상호 전략적 조우 과정으로 볼 수 있다(이달곤, 1995: 21).

정은성·김정유·박찬욱(1996: 30)은 ‘갈등 관계에 있는 사람이나 집단이 서로 대화를 통해 문제를 해결하려고 노력하는 과정’이라고 정의하였다.

신국호(2005: 25)는 협상은 당사자 간에 이해의 충돌로 갈등이 발생할 때 자기의 이익극대화화 상대와의 갈등해소를 목적으로 대화를 통한 정보 교환으로 상호이해를 조정함으로써 차선의 대안을 최선의 합의로 공동 결정해 가는 과정이라고 하였다.

이달곤(2005: 5-26)은 협상이란 상반되는 이해관계 상황에서 일면 협조하고 경쟁하면서 전략적으로 자신의 이익을 증진시키기 위해 조우하는 행위 유형이며, 협상이란 합의를 만들어 내는 데 목적이 있는 것이지만 완전한 승리를 얻는 것이 목적일 수는 없다고 하였다.

심석진(2007)은 협상이란 “내가 상대방으로부터, 그리고 상대방은 나에게로부터 무언가를 얻어 내고자 할 때 서로 양보 또는 교환을 통하여 쌍방에게 득이 되는 방향으로 합의를 이루는 과정”이라고 하였다.

천대운(2010)은 상호간의 갈등의 문제를 해결하기 위하여 대화와 논쟁을 통해 서로 정보를 교환하고 설득해 나가는 상호작용이며 의사결정과정이라고 정의하였다(은재호·채종현·임동진 공저, 2011: 13 재인용).

협상의 개념을 정리하면 <표 2-1> 및 <표 2-2>와 같다.

<표 2-1> 해외 학자들의 협상 개념 정의

선행 연구		본 연구에서 시사점	
연구자	협상의 개념	키워드	협상의 개념
Cross (1969)	이익분배가 당사자들의 선택에 달려 있을 때 발생하는 의사결정 형태	이익분배, 의사결정형태	이익증진 결정과정
Pruitt (1981)	이해관계가 있는 둘 이상의 상호의존적인 사회개체들이 갈등해소 위한 의사결정과정	상호의존적, 갈등해소	이해관계자 간의 갈등해소과정
Shell (1999)	서로에게 어떤 것을 얻어 내려고 할 때 발생하는 상호작용적인 의사소통과정	이익 취득, 상호소통과정	상호 간의 이익취득과정
Lewicki, Saunder, & Mintion(2001)	자신이 할 수 없는 어떤 새로운 것을 만들거나 양측 간의 문제를 해결하기 위한 것	혼자서 할 수 없는 것, 문제 해결	상호 간의 문제 해결방법

자료: 선행연구 자료 재구성

<표 2-2> 국내 학자들의 협상 개념 정의

선행 연구		본 연구에서 시사점	
연구자	협상의 개념	키워드	협상의 개념
이달곤 (1995)	공동의 문제가 있는 둘 이상이 더 나은 결과도출 위한 상호 조우과정	공동문제, 상호조우과정	공동문제 해결 위한 상호협력과정
정은성 외 2 (1996)	갈등 관계에 있는 사람이나 집단이 서로 대화를 통해 문제를 해결하려고 노력하는 과정	갈등 관계, 문제 해결	갈등관계자 간의 문제해결 위한 대화과정
이달곤 (2005)	상반되는 이해관계에서 자신의 이익을 증진시키기 위한 조우행위, 합의과정	이해관계, 조우행위, 합의	이익 증진 합의과정
신국호 (2005)	이해의 충돌로 갈등이 발생할 때 차선의 대안을 최선의 합의로 공동 결정해 가는 과정	갈등, 대안, 공동합의과정	이해관계자 간 최선의 합의책 결정과정
심석진 (2007)	상호 양보교환을 통하여 쌍방에게 득이 되는 방향으로 합의를 이루는 과정	양보교환, 쌍방, 합의	쌍방의 윈-윈 합의과정
천대윤 (2010)	상호간의 갈등 문제를 해결하기 위하여 설득해 나가는 상호작용	갈등 문제, 상호작용	갈등해결 위한 설득과정

자료: 선행연구 자료 재구성

이와 같이 협상을 연구하는 학자들이나 연구자들도 협상의 개념에 대해 합의
를 보지 못하고 여러 가지 낱말과 개념들을 혼용하여 사용하고 있다. 하지만 선
행 연구자들이 정의하고 있는 협상에 대한 개념들의 키워드를 살펴보면 주로
“상호의존적” 또는 “둘 이상의”, “의사결정·소통과정” 또는 “상호조우과정”, “갈등
해소” 또는 “문제해결”과 “합의” 등이라 할 수 있다.

이러한 특징을 중심으로 본 연구에서의 협상의 개념을 재정립하면 “지방공무원
이 직무수행이나 정책결정 과정에서 지방공무원과 다양한 이해관계를 가진 지역
주민 간, 지역주민과 지역주민 간 또는 지방공무원과 지방공무원 간에 발생하는
갈등 또는 문제를 대화, 양보교환, 합의, 설득 등의 상호작용을 통해 문제를 해소
해 나가는 의사결정과정이며, 최적의 결과물 도출을 위한 협력적 의지”라고 정의
하고자 한다.

2. 협상의 특성 및 중요성

협상은 문제나 갈등을 해결하는 수많은 방법 중의 하나로서 학문적으로 연구
의 대상이 되고 있을 뿐만 아니라 국제협상, 노사협상, 중앙정부와 지방정부 간
의 협상, 지방정부와 지방공무원 간의 협상, 지방공무원과 주민 간의 협상 등 광
범위한 분야에서 사용되고 있다.

다양한 분야에서 사용되는 협상의 특성을 Rubin & Brown(1975)은 다섯 가지
로 설명하고 있다. 첫째, 협상은 둘 이상의 의사결정주체 또는 당사자를 구성요
소로 갖는다. 둘째, 가치, 이해관계, 요구사항 등이 서로 상반되는 사안들이 상호
간에 집단적으로 선택되어야 하는 성격을 갖는다. 셋째, 협상주체들은 협상이 진
행되고 있는 동안에는 스스로 협상 상대와 임시적인 협상관계를 이루게 된다. 넷
째 협상과정은 완전하지 않은 정보로 인해 일시에 또는 순차적으로 상대의 처지
를 탐색하는 정보 의존적인 특징을 지닌다. 마지막으로 힘(Power)을 어떤 소질
이나 관계로만 보는 것이 아니라 인과관계와 관련된 능력으로 파악한다(김승철,
2005: 16 재인용).

협상의 특성을 태권도, 유도, 레슬링, 테니스, 배드민턴, 펜싱 등과 같이 상대가
있는 운동 경기와 비교하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 운동 경기와 협상의 특성 비교

유사점	차이점
1) 경쟁 상대가 있다 2) 참가자의 실력에 차이가 있다 3) 일정한 장소에서 진행 된다 4) 시간제한이 있다 5) 운영을 위한 규칙과 매너가 있다 6) 제3자가 도와줄 수 없다 7) 중간과정보다 결과가 중요하다 8) 실리를 확보하려고 한다 9) 우수한 선수들의 시합으로 파고들어갈 틈을 발견하기 어렵다 10) 자질과 훈련의 양에 의해 기술을 익혀 우수한 선수가 될 수 있다	1) 운동경기 결과는 WIN(이김)과 LOSE(짐)로 판정되는 반면 2) 협상의 결과는 WIN(이김)과 WIN(이김)으로 계약 서명이 된다

자료: 변중원(2009: 9-10)

협상의 중요성과 관련하여 Thompson(1990)은 타인과의 상호 작용을 통해 목적을 이루어야 할 경우 협상은 필수적인 과정이라고 하였다. 특히 표면화된 갈등 해소에 적용할 규정이나 정해진 절차 등이 없을 때, 그리고 갈등 관련 당사자들이 서로 따지며 싸우지 않고 원만한 합의점을 찾기를 원할 때 필요한 것이 협상이라고 말하고 있다(김승철, 2005: 14 재인용).

협상은 서로 필요한 것을 가질 수 있는 협력의 기회가 창출되는 것이다. 가령 보일러 배관 판매 거래의 경우 보일러 배관을 설비하는 업체는 작업에 필요한 배관을 확보하게 되고, 보일러 배관을 판매하는 상대는 대가로 돈을 받게 되어 협력의 진행으로 서로의 목적을 획득하게 되는 것이다. 이 때 보일러 배관 설비 업체의 경우 보일러 배관을 좋은 조건에 저렴하게 구입하고자 할 것인데 이러한 목적을 달성하기 위해 필요한 것이 협상이며, 협상의 효과를 가지게 하는 협상 결과에 대한 결정적인 영향은 협상기술에 달려 있다(변중원, 2009: 14).

협상만족이란 협상의 결과로 발생하는 이익 또는 만족수준이라고 할 수 있다. 이러한 협상만족은 크게 두 가지 측면으로 나누어 질 수 있는데 하나는 협상이라는 의사결정과정을 통해서 얻어지는 산출물, 즉 이익이라는 측면과 다른 하나는 협상당사자의 심리적 만족수준이라는 측면으로 볼 수 있다. 협상의 산출물이란 협상을 통해서 발생하는 계량적으로 표현이 가능한 효용과 가치적 측면을 뜻하는 것으로 협상당사자가 얻게 되는 이득 중 실제로 측정 가능한 이득을 말한다. 그리고 협상당사자의 심리적 만족 수준이란 협상 후 협상당사자가 협상 결과에 대해 느끼는 주관적이고 상대적인 인식으로 협상 자체에 대한 공정성 및 그것을 통해 얻게 되는 협상 당사자들의 결과 인식에 대한 상대적인 만족을 의미한다(정인호·이은진, 2013: 5).

따라서 본 연구는 급격한 인구변동 및 환경변화로 인한 주민간의 갈등 및 조직 내의 갈등이 증가하는 가운데 이러한 공공갈등을 해소하기 위한 협상기술을 갖춘 지방공무원이 부족한 상황에서 중요한 시사점을 줄 수 있을 것이다.

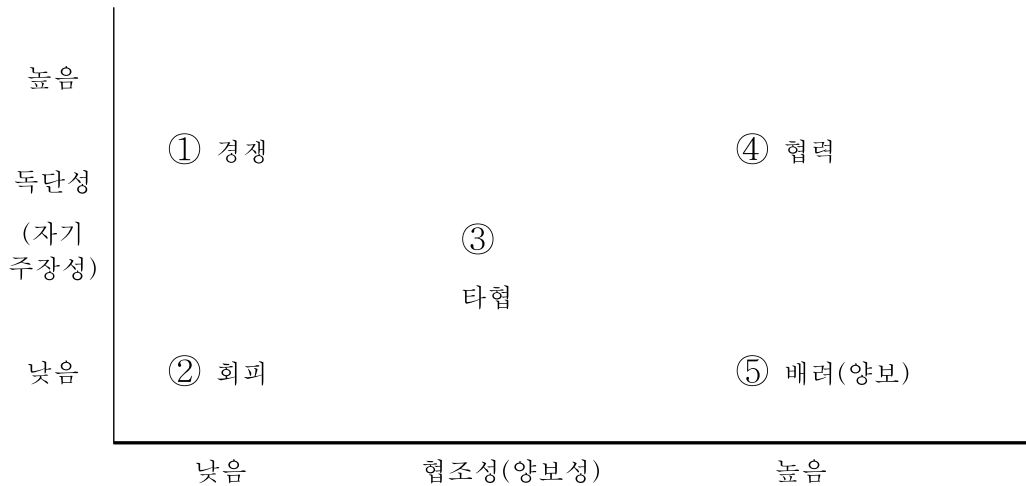
3. 협상성과의 영향요인

협상성과에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지에 대하여는 학자들에 따라 다양한 의견들이 제시되고 있다. 특히 협상 당사자와 관련된 요인들에 관한 선행연구들은 다양하게 나타나고 있는데, 크게 협상자의 자질에 필요한 요인들에 관한 연구와 협상자의 지식과 경험에 관한 연구로 구분하여 볼 수 있다. 그 중 개인적 협상자질과 협상가가 지니고 있는 ‘개인적 차이’는 협상을 연구함에 있어서 중요한 연구주제로 다루어져 왔다(Lewicki, Saunder, & Minton, 1999). 많은 학자들은 협상자의 개인특성 및 배경이 협상과정 및 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 협상자의 개인적 차이를 자긍심, 불안감, 나이, 사회경제적 지위 등의 다양한 차원에서 연구해 왔다(김승철, 2005: 31-34).

Thomas와 Kilmann(1975)은 협상과 갈등관리 행위에 관한 협상 당사자의 성격의 효과를 보여주는 모델을 제시하였다. 이들은 갈등당사자가 갈등을 해결하는 바탕에는 자신이 선호하는 결과를 도출하기 위하여 자신의 입장과 이해를 충족시키려는 독단적인 경향과 상대방의 목표달성을 위해 상대의 입장을 배려하는

협조적 경향이 있다고 보았다. 이러한 분석을 통하여 <그림 2-1>과 같은 다섯 가지 갈등해결유형을 제시하였다(김학구, 2010: 16).

<그림 2-1> Thomas & Kilmann의 갈등해결 유형



출처: Thomas & Kilmann(1975); 김학구(2010: 16)

Thomas와 Kilmann(1975)의 다섯 가지 갈등해결유형의 특성을 간략히 설명하면 다음과 같다(김종수, 2007: 19-22; 김학구, 2010: 17-18).

첫째, 경쟁형의 갈등해결유형은 승패의 상황을 만드는 유형이다. 갈등해결을 위해 자신의 의견을 주장하고 상대방에게는 비협조적인 행동을 한다. 이러한 유형은 빠르면서 결단력 있게 행동하는 것이 필요할 때나 향후 상대방과의 관계를 유지할 필요가 없을 때 적합하다.

둘째, 회피형의 갈등해결유형은 자신의 관심사를 강력하게 주장하지도 않고 다른 사람에게 협조적이지도 않은 유형이다. 소극적으로 상황을 지켜보고 갈등이 자동적으로 해소되기를 바라고 상호간의 대립을 피하려고 한다. 이 유형은 문제가 크지 않거나 갈등을 해결하는 비용이 이익보다 더 많이 소요될 때 등에 적합하다.

셋째, 타협형의 갈등해결유형은 자기주장과 협조적인 성향이 모두 온건하여 자신이 원하는 사항과 상대방이 원하는 사항 간에 균형을 유지하려는 유형이다. 이러한 유형은 갈등에 관련된 양 당사자의 의견이 우열을 가릴 수 없을 정도로 비

숫하거나 단순하지 않은 문제에 대한 잠정적인 해결방안을 찾고자하는 경우 등에 적합하다.

넷째, 협력형의 갈등해결유형은 자기주장과 협조적인 성향이 모두 강하여 자신의 의견을 명확히 나타내고 상대방에게도 협조적으로 행동하는 문제해결유형이다. 갈등을 겪고 있는 쌍방의 관심사를 모두 만족시킬 수 있는 총체적인 해결방안을 찾기 위해 협동을 한다. 이러한 유형은 갈등당사자에 대한 정보를 충분히 가지고 있을 경우 가장 효과적이고, 총체적인 해결방안이 도출되어야만 수용될 수 있을 때와 타협이 불만족스러울 때에 적합한 유형이다.

다섯째, 배려형의 갈등해결유형은 자기주장은 약하고 협조적인 성향은 강하여 자신의 관심에 대한 희생을 통해 상대의 관심을 만족시키려는 시도를 하는 유형이다. 자신이 틀렸다는 것이 명백하거나 조화와 안정이 중요할 때 등에 적합한 유형이다.

Thomson(2001)은 협상자들은 개인적 성향에 따라 협상성과에 관해 서로 추구하는 바가 다르다고 하였다. 가령 개인주의적 성향이 강한 협상자들은 상대의 성과에는 관심을 두지 않고 오로지 자신의 협상성과를 최대화하고자 하고, 경쟁적인 성향의 협상자들은 상대방과의 협상성과의 차이를 최대화하는 것을 목표로 한다고 지적하였다. 그리고 협력적 경쟁자들은 협상성과가 최대한 동등할 수 있도록 상대방과의 협상성과의 차이를 최소화 하려고 노력한다고 지적하고 있다 (김상철, 2005: 40).

협상과 관련되는 개인의 특성변수를 Big-Five모델¹⁾을 이용하여 개인의 차이가 협상만족도에 미치는 영향에 관한 연구에서는 수용성이 높은 사람일수록 과정만

1) 모든 사람에게 있어서 성격을 구성하는 공통적인 척도를 공통특성이라 하고, 이를 양적으로 측정하고 그 구성에 의해 성격을 기술, 설명하는 것이 특성론의 입장이다. G.W Allport의 특성어 연구에서 시작된 특성론 연구는 “어떠한 특성이 몇 개 필요한 지가 명확하지 않다”는 그의 문제제기에 대해 그것을 해결할 수 있는 성과로 제안된 것이 ‘5대요인모형(Big Five theory)’이다(Wiggins, 1996). 5대요인모형은 Goldberg, L. R(1981)가 성격전체를 구성하는 기본적 특성차원(요인)으로 5개의 요인을 들었다. “① 신경과민성, 정서 = 정서가 혼란스러운가, 아닌가, ② 외향성, 권력 = 타인을 지배하는가, 지배받는가, ③ 개방성, 지성 = 현명한가, 그렇지 않은가, ④ 수용성, 애정 = 타인에 대해 애정이 깊은가, 적대적인가, ⑤ 성실성, 일 = 일을 진지하게 하는가, 대충 하는가”로 해석하였다. 그는 이 5대요인모형을 Big-Five 모델이라고 불렀다. 단순히 5개의 요인을 제시한 이상의 의미를 갖고 있으며, 인간에 대한 이해를 높여주는 풍요로운 이론이라고 주장하였다. Big-Five 모델은 성격과 협상관계를 측정하는 대체수단으로 사용된다(한영위·박호완, 2006: 604).

족도가 높게 나왔고 개방성이 높을수록 과정만족도가 낮게 나왔다. 협상자의 개인 특성변수인 성격의 경우 결과만족도에서는 유의미한 결과를 보이지 않았다 (한영위·박호완, 2006: 617-618).

협상지식을 협상 시 중요한 기술적 원천으로 지적하는 선행연구자들도 다수 존재하는데 실제 협상지식과 협상경험은 협상 결과에 큰 영향을 미치는 것으로 여러 연구자들이 지적하고 있다.

Myerscough & Tyler(1991)는 협상에 관한 교육과 훈련을 강조하면서 협상교육이나 훈련을 받지 않은 협상자보다 협상교육이나 훈련을 많이 받은 협상자일수록 협상상대의 이익을 인정하는 경향이 강하다고 지적하고 있다. 이와 함께 단순히 개인적 차이만으로 협상 결과를 예측하는 것은 한계가 있다는 연구결론을 제시하는 연구자들도 있다(김승철, 2005: 31-35).

성공적인 협상을 위한 협상자의 유용한 자질에 대해 Fisher와 Brown은 i) 이성과 감성의 균형을 유지하여 합리적으로 사고하는 합리성, ii) 문화 또는 관습, 언어의 차이를 받아들여 선입견을 배제하는 이해, iii) 상대의 의견을 경청하는 의사소통, iv) 위협의 부담을 감안하면서 상호간의 신뢰를 구축하는 신뢰성, v) 강압보다는 설득을 통해 공동이익이나 많은 대안을 창출하여 협상을 효율적으로 추진하는 설득, vi) 상대를 인정하고 상대방에게 자신을 인정받도록 하여 합의를 도출하는 상호수용성 등을 들면서 인간관계의 중요성을 강조하고 있다(임우석, 1995: 80-81; 조영준, 2006: 14 재인용).

제2절 직무만족

1. 직무만족의 개념

직무만족에 대한 연구는 1940년대 이후로 현재까지 조직의 원활한 운영을 평가하는데 있어서 중요한 평가기준이 되고 있으며, 사회과학 연구 분야 중 가장 오래된 역사를 가지고 있는 연구 분야 중 하나이다(이현정, 1995: 4 재인용).

그러나 수십 년 동안의 연구에도 불구하고 직무만족 연구의 토대라고 할 수 있는 직무만족에 대한 정의조차 학자들 간에 차이가 있어 오늘날까지 보편타당한 정의를 내리지 못하고 있다.

직무만족을 연구하는데 있어 직무만족에 관한 개념을 정의하는 일은 아주 중요한 일이다. 왜냐하면 직무만족에 대한 정의를 어떻게 내리느냐에 따라서 직무만족을 측정하고 평가하는 도구나 방법들이 달라질 수 있기 때문이다. 직무만족에 대한 실증연구에서도 직무만족의 정의에 따라서 다양한 결과가 존재하여 왔다(송영희, 1998; 최복경, 1999).

직무만족에 관한 연구를 최초로 실시한 Hoppock(1935)은 직무만족을 사람들로 하여금 ‘나는 직무에 만족 한다’라고 말하게 만드는 심리적·생리적·환경적 상황의 조합으로 정의를 내렸다. 이후 Smith(1955)는 ‘각각의 개인이 자신의 직무와 관련되어 경험하는 모든 감정의 전체적인 화합 또는 이러한 모든 감정의 총화 상태에서 생겨나는 일련의 태도’를 직무만족이라고 정의하였다(김승언, 2012: 6 재인용).

Price(1972)는 직무만족을 ‘조직구성원 전체가 조직 내의 직무 관계자로서 지니는 감정적인 성향’이라고 정의를 내렸고, McCormick & Tiffin(1974)은 ‘직무를 통해서 경험을 하거나 얻게 되는 욕구에 대한 충족정도에 대한 함수’라고 설명하면서 직무 만족을 태도의 일종으로 보고 조직구성원들에 의해 지속되는 태도²⁾의

2) 코헨(Cohen)은 ‘태도’란 개인이 특정한 것에 대해서 계속해서 좋게 반응하거나 계속해서 나쁘게 반응하듯 일관성 있게 반응하는 것이 아니라 학습된 것이고, 어떤 특별한 방법으로 행동하고 인식하려고 하기 때문에 실제적으로는 그 반응이 다를 수 있다고 지적하고 있다(이승길, 2002: 40 재인용)

특정한 하위의 구조로 인식하였다(송준성, 2006: 4-5 재인용). 즉 자아 충족과 직무에 관한 성취감이 직무만족의 정도를 지배한다고 본 것이다.

Porter & Lawler(1977)는 직무만족을 ‘조직구성원이 실질적으로 얻은 보상이 마땅하다고 규정되는 보상의 수준을 초과한 정도’라고 정의를 내렸고, Engel(1978)은 ‘선택된 대체 방안이 자신의 신념과 일치하는가에 대해 평가하는 것’이라고 정의하였다(김종성, 2005: 9 재인용).

Osborn(1980)은 ‘직무과업내용, 작업환경조건, 동료관계 등 다양한 측면에서 개인의 긍정적이거나 또는 부정적인 느낌의 정도’라고 정의하였다(고영건, 2013: 21 재인용).

Albanese & Van Fleet(1983)는 직무만족은 직무나 작업조건에 관한 조직구성원들의 태도 혹은 그러한 여러 태도들의 집합체이며, 직무에 있어서 기대된 것과 실제로 경험하게된 것 간의 차이에 의하여 결정되어 진다고 보았다(이현정, 1995: 4 재인용).

Byars & Rue(1991)는 ‘개개인이 자신의 직무 전반에 관해 가지고 있는 마음가짐 또는 자세’를 직무만족이라고 정의하면서 직무만족을 다음과 같이 다양하게 지적하고 있다. 첫째 작업 집단에 대한 마음가짐, 둘째 작업 환경에 대한 마음가짐, 셋째 소속 회사에 대한 마음가짐, 넷째 금전적 보상에 대한 마음가짐, 다섯째 감독에 대한 마음가짐 등으로 설명하고 있다(김종성, 2005: 9 재인용).

Smith(1995)은 직무만족이란 ‘자신의 직무와 연관되어 경험을 하게 되는 호감과 비호감의 총화, 혹은 이러한 호감과 비호감의 균형적인 상태에서 비롯되는 하나의 태도’로 정의하였다(김민희, 2013: 7 재인용).

Schermerhorn(2000)은 ‘자신의 직무에 관하여 긍정적 또는 부정적으로 느끼는 정도로서 조직의 물리적이고 사회적인 상황에 대한 감정적인 반응 혹은 태도’로 정의를 내린 반면 Vecchio(2002)는 직무만족을 ‘직무에 대한 개인의 감정적 반응으로써 특히 자신의 기대에 따른 개인의 경험’이라고 정의를 내렸다(김종성, 2005: 9-10 재인용).

해의 학자들이 정의한 직무만족의 개념을 정리하면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 해외 학자들의 직무만족 개념 정의

연구자	직무만족 개념
Hoppock (1935)	개인에게 직무만족을 느끼게 하는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태
Smith (1955)	개개인이 자신의 직무와 관련되어 경험하는 모든 감정의 전체적인 화합 또는 이러한 모든 감정에서 생겨나는 일련의 태도
Engel (1978)	선택된 대체방안이 자신의 신념과 일치하는가에 대해 평가하는 것
Albanese & Van Fleet(1983)	직무에 있어서 기대된 것과 실제로 경험하게된 것 간의 차이에 인하여 결정
Byars & Rue(1991)	개개인이 자신의 직무 전반(작업 집단, 작업 환경, 소속 회사, 금전적 보상, 감독)에 관해 가지고 있는 마음가짐 또는 자세
Schermerhorn (2000)	개인이 자신의 직무에 관해 긍정적으로 느끼거나 혹은 부정적으로 느끼는 정도로써 조직의 상황에 대한 감정적인 반응이나 태도
Vecchio (2002)	직무에 관한 감정적인 반응으로 기대와의 상호 작용에 따른 개인의 경험

자료: 선행연구 자료 재구성

우리나라는 1960년대에 이르러서야 직무만족에 관한 연구가 활발하게 이루어지기 시작하였다(신철후, 1999; 김현섭, 1999; 최병우, 2004; 김경동, 1964). 직무만족을 ‘직장에 대한 적응으로 직무, 작업 환경과 이에 종사하는 개인 간의 상호작용의 결과로 생긴 것(김경동, 1964)’으로 정의가 내려진 이후 ‘자신의 직무와 관련된 작업 자체, 임금, 승진기회, 감독, 동료, 작업 조건 등 제 노동조건에 대하여 얼마나 만족하느냐를 나타낸 감정적 표현(김종재, 1997)’, ‘직무의 그 자체 또는 직무를 구성하는 요소들에 대해 느끼는 마음 상태(유민봉·임도빈, 2007)’ 등 직무만족의 개념은 최근까지 다양한 정의가 내려지고 있다(김종성, 2005: 10).

국내 학자들이 정의한 직무만족 개념은 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 국내 학자들의 직무만족 개념 정의

연구자	정 의
김경동 (1964)	직장에 대한 적응으로 직무, 작업환경과 종사자 개인 간의 상호 작용에 의한 결과
신유근(1982)	한 개인이 자신의 직무 경험이나 직무 평가 시에 발생하는 유쾌 하고 긍정적인 정서 상태
임우순·소영일 (1997)	개인이 담당하는 직무, 작업환경, 동료관계 등 직무와 연관된 것 에 관한 만족의 정도
김종재 (1997)	자신의 직무와 연관된 과업자체, 급여, 승진의 기회, 동료, 작업 조건 등에 대한 만족의 정도를 나타내는 감정적인 표현
신남철 (2002)	조직구성원들이 심리적, 사회적, 환경적 상황의 복합적인 작용요 인들에 의하여 직무수행과정이나 직무수행결과에서 직무에 대한 욕구의 충족 및 관심과 열의
김석희 (2004)	직무에 관해서 개인이나 조직이 갖는 보편적인 태도
유민봉·임도빈 (2007)	직무의 그 자체 또는 직무를 구성하는 요소들에 대해 느끼는 마 음 상태

자료: 선행연구 자료 재구성

직무만족에 관한 다양한 정의에서 직무만족의 공통된 특징을 살펴보면 첫째, 직무만족이란 개인의 감정적인 반응이기 때문에 자기 관찰을 통해서만 평가될 수 있다는 것이다. 즉 직무만족은 실제로 살펴볼 수 있는 것이 아니라 조직을 구성하는 직원들의 행동이나 언어적인 표현을 통해 유추할 수밖에 없다는 것이다. 둘째, 직무만족은 원하는 것과 실제적인 것과의 격차라고 할 수 있기 때문에 다분히 개인의 주관적인 개념이라는 것이다(박기관, 1999: 7).

앞서 살펴본 여러 학자들의 견해를 정리해 보면 “직무만족이란 개인이 직무에 관하여 가지는 일련의 태도이고, 직무 또는 직무 수행의 결과로 충족되는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태”로서 인간의 건강, 안전, 귀속, 존경, 성장 등 제반 욕구의 차원에서 설명될 수 있다고 하겠다(송준성, 2006: 6).

2. 직무만족의 중요성

직무만족에 관한 연구가 시작된 이래로 조직을 구성하는 개개인의 직무만족은 원활한 조직운동을 평가하는데 중요한 기준의 하나로 지적되고 있다.

Sayles와 Strauss는 직무만족에 대한 중요성을 다음과 같이 지적하고 있다, 첫째, 인간은 누구나 자기실현을 원한다. 둘째, 직무만족을 이루지 못한 인간은 결코 심리적인 성숙을 이루지 못한다. 셋째, 직무만족을 이루는데 성공하지 못한 인간은 욕구불만 상태에 이르게 된다. 넷째, 직무수행은 인간이 생활하는 중심이 된다. 다섯째, 할 일이 없는 인간은 행복하지 않다. 여섯째, 도전적인 일이 부족하면 정신적인 건강을 해친다. 일곱째, 노동과 여가는 서로 관련되어 있다. 마지막으로 직무만족의 부족은 사기를 저하시키고, 생산성을 낮추며 불건전한 사회를 초래하게 된다(김승언, 2012: 9 재인용).

직무만족의 중요성은 크게 구성원 측면과 조직 측면으로 구분할 수 있다.

1) 구성원 측면

구성원 측면에서의 직무만족의 중요성은 가치관의 측면, 정신건강의 측면과 신체건강의 측면으로 구분해서 볼 수 있다.

첫째, 가치관의 측면에서 보면 직장은 단지 생계를 이어가기 위한 수입을 얻어 들이는 곳이 아니라 생활의 대부분을 직장에서 보내기 때문에 생활의 만족을 구하는 곳이기도 하다. 따라서 직무만족은 조직이 가지는 사회적 책임의 한 범주로 강조되고 있다.

둘째, 정신건강의 측면에서 보면 직무생활에서 느끼는 불만족스러움은 전혀 연관되지 않는 다른 부분에까지 감정이 이전되는 경향을 가지고 있다. 따라서 직장 생활에서 만족을 느끼지 못하게 되면 가정생활이나 여가생활에 불만을 느낄 수 있으며, 심지어 삶 자체에까지 불만을 느낄 수 있다.

마지막으로 신체건강 측면에서 보면 일에 대한 만성적인 불만이 스트레스를 유발하고 이러한 스트레스는 유기체에 큰 부담을 주어 면역력을 저하시킴으로써 여러 가지 유형의 질병을 발생시킬 수 있기 때문에 중요하다(신은규, 1993: 198-199).

2) 조직 측면

조직 측면에서의 직무만족의 중요성은 조직의 R·인간관계·조직의 효과성 측면으로 구분하여 볼 수 있다.

조직 R측면에서 직무생활에 관해 긍정적인 감정을 가지고 있는 조직구성원은 자기가 속해 있는 조직을 외부 사회에 호의적으로 이야기하게 되는 경향이 있다. 조직에 의한 호의적인 정보로 신입사원의 충원이 원활하게 이루어지고, 일반 대중들은 그 조직에 대한 호감을 느끼게 되어 조직의 활동에 대한 합법성을 높이는데 기여하게 된다. 또한 인간관계 측면에서는 자신의 직무를 좋아하는 조직구성원은 조직 내·외부에서 인간관계를 원만하게 유지시킴으로써 의사소통이 원활하게 되고 응집력이 높아져 조직의 목표 달성에 기여한다. 마지막으로 조직효과성 측면에서는 구성원들의 직무만족이 높게 되면 이직률과 결근율이 감소되고 경우에 따라서는 생산성 증가도 얻을 수 있기 때문에 중요하다(박운성, 1994: 175-176).

직무만족은 개개인이 직무에 관하여 갖게 되는 종합적인 태도이다. 직무만족이 어떤 면에서 조직의 원활한 운영의 평가기준이 되고 중요한 관심의 대상이 되는지, 직무만족의 중요성을 다음과 같이 설명하고 있다(신유근, 1993: 198-199).

첫째, 직무만족은 가치판단적인 면에서 중요하다. 현대사회는 조직사회로 많은 사람들은 대부분의 활동시간을 직장이라는 조직에서 보내게 된다. 하지만 직장을 통하여 자신의 생계를 유지할 수 있는 사람은 많지 않으나 경제적인 이유로 일을 선택해야 하는 사람들은 많기 때문에 대부분의 사람들에게 있어서 어디에서 일할 것인가에 대한 선택의 폭은 굉장히 제한되어 있기 마련이다. 이러한 제약으로 인해 직장이 삶의 만족 기회를 제공하지 못한다면 현대사회를 살아가는 많은 사람들은 삶의 기쁨을 맛볼 수 없게 될 것이다. 이런 면에서 조직구성원의 직무만족은 조직사회가 지니는 사회적 책임의 한 범주로 강조되어 오고 있다.

둘째, 직무만족은 정서적, 심리적인 측면에서 중요하다. 개개인은 어떤 부분에 대해 자기 자신이 불만족하게 되면 그것으로부터 전이효과를 받아 그것과 관련이 없는 부분까지 불만족하게 되는 경향이 있기 때문이다. 즉, 직장생활에서 만족을 느끼지 못하는 사람들은 가정생활이나 여가생활, 심지어는 삶 자체에 불만족할 수도 있다.

셋째, 직무만족은 개인의 신체적 건강에 영향을 끼친다. 직무자체나 직장생활에 불만이 쌓이게 되면 개인의 신체적인 건강에 영향을 미칠 뿐만 아니라 정신적인 건강에도 영향을 미치게 된다.

위의 세 가지 측면은 조직 외부의 입장에서 볼 때 조직은 조직구성원의 직무만족에 관한 책임이 있다는 것을 설명한 것으로 볼 수 있다. 또한 직무만족은 조직구성원 한 사람의 태도와 관련되어 있고, 한 사람의 태도는 사기에 영향을 미치며, 사기는 집단의 태도에 영향을 미치게 됨으로써 직무만족은 직무성과를 향상시켜 조직의 목표달성에 기여한다는 것이다.

이와 같이 직무만족은 조직 외부에서의 입장에서 뿐만 아니라 조직의 입장에서 조직구성원의 사기와 일상생활의 만족에 영향을 미치고 직무성과를 향상시켜 조직의 목표달성에 기여하는 역할을 하게 된다(양봉열, 2006: viii-ix).

3. 직무만족의 영향요인

직무만족의 영향요인과 연관된 이론은 매우 다양하지만 크게 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대해 설명하는 내용이론과 이러한 요인들이 어떤 과정을 통해서 직무만족에 영향을 미치는가에 대해 설명하는 과정이론으로 구분할 수 있다.

내용이론으로는 인간은 생리적·안전·사회적·존중·자아실현이라는 총 5단계의 계층적 욕구를 갖는다고 보는 Maslow(1943)의 욕구계층이론, 수동적이고 미성숙한 인간을 가정하는 X이론과 능동적이고 자아실현을 추구하는 인간을 가정하는 Y이론으로 설명하고 있는 McGregor(1957)의 X·Y이론, 충족되지 않는 경우 불만족을 유발하는 위생요인과 충족되지 않더라도 불만족을 유발하지는 않지만 직무만족의 향상을 위해 요구되어지는 동기요인으로 구분하고 있는 Herzberg(1959)의 2요인이론이 있다.

과정이론으로는 직무만족과 관련하여 조직구성원의 기대와 실제 사이의 불일치에 주목하고 있는 Vromm(1964)의 기대이론과 조직구성원의 만족 수준은 자신과 준거집단을 비교하여 결정되며, 이러한 비교를 통해 노력수준이 결정된다고 보는 Adams(1965)의 형평성이론이 있다. 직무만족의 영향요인과 관련 이론은 <표 2-6>과 같다(백종선, 2013: 14).

<표 2-6> 직무만족의 영향요인과 연관된 이론

학자		이론	주요내용
내용이론	Maslow (1943)	욕구계층이론	인간은 생리적·안전·사회적·존중·자아실현이라는 총 5단계의 계층적 욕구를 가짐
	McGregor (1957)	X·Y이론	수동적이고 미성숙한 인간을 가정하는 X이론과 능동적이고 자아실현을 추구하는 인간을 가정하는 Y이론으로 설명
	Herzberg (1959)	2요인이론	충족되지 않는 경우 불만족을 유발하는 위생요인과 충족되지 않더라도 불만족을 유발하지는 않지만 직무만족의 향상을 위해 요구되어지는 동기요인으로 구분
과정이론	Vromm (1964)	기대이론	직무만족과 관련하여 조직구성원의 기대와 실제 사이의 불일치에 주목
	Adams (1965)	형평성이론	조직구성원의 만족 수준은 자신과 준거집단을 비교하여 결정되며, 이러한 비교를 통해 노력수준이 결정

자료: 백중선, 2013: 17

Herzberg(1974)는 직무만족 요인을 <표 2-7>과 같이 직무환경에 관련된 위생요인과 직무내용과 관련된 동기요인으로 분류하였다.

<표 2-7> Herzberg의 위생요인과 동기요인

위생요인(직무환경)	동기요인(직무내용)
회사 정책	성취감
개인 간 상호관계	책임감
기술적 감독	인정감
임금 및 보상	성장과 발전
작업환경, 지위 및 안전	직무 자체

자료: 신유근, 1993: 232

Herzberg는 조직구성원에게 만족을 가져다주는 요인과 불만을 가져다주는 요인은 서로 독립되어 있다고 지적하고 있다. 즉 동물적·본능적인 면에서 유쾌하지 않은 것을 피하려는 욕구와 인간적인 면에서 성장과 자기실현을 도모하려는 욕구가 이원적으로 다르게 존재한다는 것이다(이창원·최창현, 2003: 190-192).

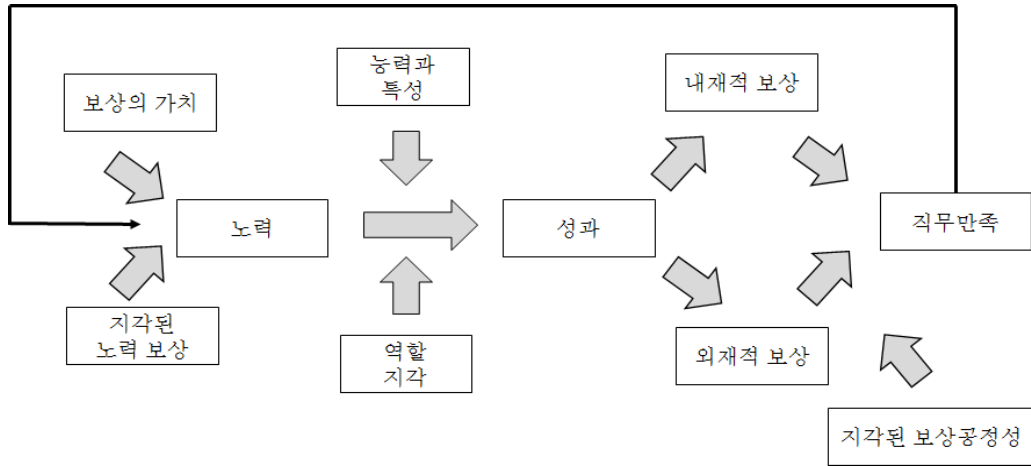
위생요인은 Maslow의 5단계 계층의 욕구 중 생리적·안전·사회적 욕구에 해당되고 동기요인은 존중·자아실현에 대한 욕구에 해당되며, 위생요인은 직무에 대해 불만을 느끼게 하거나 또는 예방하는데 작용한다고 보고, 동기요인은 인간에게 만족을 주고 직무수행의 동기를 유발한다고 하였다.

동기요인은 직무와 조직구성원 간의 관계에 대한 것으로서 원활한 직무수행을 위한 동기를 부여하는 요인이 되지만 이러한 동기요인이 갖추어 있지 않다고 하더라도 조직구성원에게 불만을 초래하지는 않는다고 한다. 반면에 위생요인이 없을 경우 조직구성원에게 불만을 초래하지만 위생요인이 잘 갖추어져 있더라도 조직구성원으로 하여금 직무수행의 동기를 유발시키는 것은 아니라고 한다. 즉 성취, 인정, 작업 자체, 책임, 발전 등과 같이 만족을 주는 요인과 회사의 정책, 감독, 대인관계, 작업조건 등과 같은 불만족 요인을 방지하는 요인은 서로 다른 차원이라고 하였다(양봉열, 2006: xiii-xiv).

Porter & Lawler(1969)는 브롬(Vroom)의 기대이론을 조금 더 확장시켜 단순히 성과와 동기(모티베이션)를 연결하는데 그치지 않고, 여러 변수들을 추가하여 조직에 있어서 조직구성원의 작업태도와 조직의 성과와의 관계를 설명하였다. 이 이론에 따르면 개인은 이전에 습득한 경험이나 미래에 대한 기대감에 의해 동기를 부여받는다는 것을 지적하고 있다(김중성, 2005: 13). 또한 개인의 동기는 노력과 성과 그리고 보상과 만족의 복합함수로 나타나고 있고, 성과와 보상에 관한 기대감과 보상에 관한 공정성, 그리고 개인의 특성 등이 중요한 요소로 작용하고 있다(김중성, 2005: 13).

Porter & Lawler의 기대이론은 <그림 2-2>과 같다.

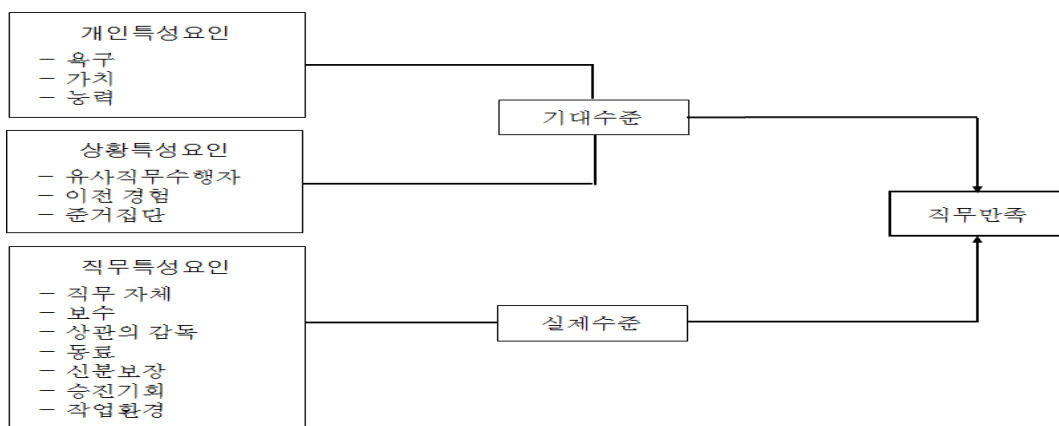
<그림 2-2> Porter & Lawler의 기대이론



자료: 김종성, 2005: 14

상호작용모형에서는 개인이 가지고 있는 욕구의 차이, 직무환경에의 적응 차, 전문적 지식, 나이, 성향 등의 개인특성요인이 유사한 직무수행자, 경험과 준거집단 등 상황특성요인에 영향을 끼쳐 설정되어진 기대수준이 직무자체, 동료와의 관계, 승진의 기회, 작업의 환경 등 직무특성요인과 상호작용하여 직무만족을 결정하게 된다고 하였다. 즉 <그림 2-3>과 같이 개인특성요인, 상황특성요인과 직무특성요인이 서로 상호작용을 통하여 직무만족도를 결정하는 요인이 된다는 것이다.

<그림 2-3> 상호작용모형



자료: 유민봉 외, 2012: 179

직무만족의 영향 요인은 일반적으로 높은 소득, 승진의 충분한 기회, 감독자의 배려와 감독, 사회적 인정, 쾌적한 직무환경, 기술과 능력의 활용정도 등과 관련이 있으나 <표 2-8>에서 보는 바와 같이 학자들마다 다소 다르게 규정하고 있다.

<표 2-8> 직무만족의 영향요인

학자명	직무만족 영향요인
Ginzberg (1951)	경제적 급여, 명성, 목표달성의 기쁨과 만족
Herzberg (1959)	직무만족 요인 : 성취감, 인정, 직무자체, 책임, 성장과 발전, 자아실현 직무불만족 요인 : 조직의 정책과 관리감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위
Gilmer (1961)	안전, 승진, 임금, 감독, 의사소통, 직무의 사회적·본질적 측면, 작업환경, 복리후생
Vroom (1964)	감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진기회, 작업시간
Smith (1969)	보수, 직무자체, 자기발전, 동료
Alderfer (1972)	직무, 보상, 존중, 자기성장
Locke (1976)	직무자체, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건, 복지후생, 상사의 감독, 동료, 부하직원, 작업자, 회사경영방침
Jurgenson (1978)	발전, 부가급부, 임금, 조직에 대한 자부심, 동료, 작업집단, 감독, 안전, 작업유형, 작업조건, 작업시간
Hackman & Oldham(1980)	기술의 다양성, 직무의 정체성, 직무의 중요성, 자율성, 피드백
Milton (1981)	업무, 임금, 인정, 후생복지, 과업수행, 감독, 동료, 관리정책
Schnier (1981)	개인적 차원 : 자신의 욕구, 경험, 성향 조직적 차원 : 역할·업무성격, 조직의 구조, 직무환경, 개인 간 환경
남궁혜림 (1993)	직무환경요인 : 관리감독, 동료관계, 상하관계 직무내용요인 : 직무 또는 역할의 특성 인사제도요인 : 보수, 복리후생, 승급, 교육훈련 만족도, 공정성

자료: 선행연구 자료 재구성

4. 직무만족 측정에 관한 선행연구

직무만족과 관련한 선행연구에서 개인의 특성을 구성하는 인구학적 통계 변인들 중 가장 많이 사용된 변인은 성별, 연령, 교육수준(학력), 결혼여부이다(고종욱, 1999; 김상욱·유홍준, 2002). ‘성별’ 변인의 경우 남성에 비해 여성이 직무만족도가 높게 나타났고(Jurik, 1984; Clark, 1996), ‘교육수준’ 변인은 직무만족과의 상관관계에 있어서 부(不)적인 관계를 나타냈으며(Vollmer & Kiney, 1955), ‘결혼여부’ 변인에 있어서는 미혼 여성이 직무만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다(Wild, 1970; 황정혜, 2015). 김상욱과 유홍준의 연구(2002)에서는 보상, 업무내용, 근속기간, 직종, 이직률 등을 직무만족도와 연관되는 직업특성요소로 제시하였다(황정혜, 2015; 김순원, 2016: 27).

‘연령’ 변인에 대해서는 연령이 많아지면 직무에 대한 기대수준이 낮아져서 직무상황에 보다 쉽게 적응하게 되고, 이러한 자신의 직무에 대한 쉬운 적응은 직무만족으로 이어진다고 설명하고 있고(Weather & Davis, 1981; Bernberg, 1984; 송영희, 1998), 오랜 기간 동안 근속한 노동자일수록 자신의 직무에 대해 만족하는 정도가 높는데(Price & Kim, 1993; Kim, 1999) 이것은 부가급부(side-bets)로 일컬어지는 조직보상의 한 영향으로 파악될 수 있다(Becker, 1960)고 하였다(김종성, 2005: 28).

Fournet는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 개인특성과 직무특성으로 구분하였고, 이 중 개인특성으로는 성별, 연령, 교육과 지능, 직업수준 등을 지적하고 있다(고지효, 2002: 34).

이상의 연구를 살펴보면 직무만족은 인구통계학적 변인과 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났으며, 직업 특성 요소와도 관련이 있는 것으로 나타났다(김순원, 2016: 28).

따라서 본 연구에서는 설문 시 인구통계학적 변인인 성별, 연령, 근무연수, 직급, 직렬에 관한 5가지 문항을 포함하였다.

직무만족은 사회과학 연구 분야 중 가장 오래된 역사를 지니고 있는 연구 분야 중 하나인 만큼 많은 선행연구자들의 연구에서 독립변수 혹은 종속변수로 사용되고 있다. 직무만족이 독립변수로 사용될 때에는 주로 결근, 이직, 퇴직 등이

라는 공통점을 보이는 반면, 종속변수로 사용될 때에는 보상, 동기 부여, 개별적 배려, 안정성, 성장과 발전 등 다양한 요인들로 구성된 면을 보이고 있다(김순원, 2016: 27).

공공부문에 관한 직무만족 연구에서 Emmert & Taher(1992)는 보수, 성장의 기회, 고객과 동료 간의 상호관계, 직위 등을 공무원들의 직무만족 요인으로 지적하고 있으며, deLeon & Taher(1996)은 작업환경이 직무만족에 영향을 미칠 것이라고 지적하였다. 제갈돈(2002)의 연구에서는 승진의 기회, 조직의 성공에 기여 기회, 성과에 대한 보상체계와 같은 외적 보상이 공무원들의 직무만족에 가장 핵심적인 결정요인으로 나타났다.

업무에 관한 자부심은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고(이용규·정석환, 2005), 승진기회는 직무만족에 강력하게 영향을 미치는 요인으로 작용한다(Ellickson, 2002). 하지만 직무에서 자신의 역할이 모호하거나 업무의 양이 많거나 어려운 업무일수록 직무스트레스가 발생되어 직무만족에 좋지 않은 영향을 미친다. 대인 관계를 중심으로 연구한 결과를 살펴보면 상사와 동료 간의 관계가 나쁠수록 직무만족에 악영향을 미치고 역할과다가 가장 많이 직무만족을 떨어뜨리는 것으로 나타났다(옥원호·김석용, 2001).

이상의 연구결과들로부터 직무만족을 결정하는 요인은 조직에서 조직구성원 개개인이 자신의 직무에서 무엇을 얻기를 바라는지에 따라서 결정된다고 할 것이다. 직무만족은 자신이 바라는 요구와 실제로 얻은 것과의 비교에서 나타나게 되는 주관적인 감정을 포함하여 개개인이 자신의 직무에 관하여 가지는 호의적인 감정의 정도를 의미한다(박선경·양승범·송민혜, 2011: 176-177).

직무만족도를 측정하는 도구는 크게 ‘요인종합 직무만족’ 측정도구와 ‘요인별 직무만족’ 측정도구로 나눌 수 있다. ‘요인종합 직무만족’³⁾의 측정도구로는 Weiss et al.(1967)의 미네소타만족설문지(MSQ), Smith, Kendall, & Hulin(1969)의 직무기술지표(JDI), Hackman & Oldham(1975)의 직무진단설문지(Job Diagnostic Survey, JDS), Quinn & Staines(1979)의 측정도구 등이 있다(이영면, 2008: 156-16

3) 요인종합 전반적 직무만족이란 전반적 직무만족을 측정하는 과정에서 먼저 요인별로 만족도를 측정하고, 이를 단순합 또는 가중치를 적용한 합을 구해 그 결과를 전반적으로 직무만족도로 활용하는 경우이다(이영면, 2008: 155).

0). ‘요인별 직무만족’ 측정도구로는 전반적 직무만족도를 측정하기 위한 직무자체 만족도 측정도구로 Brayfield & Rothe(1951)의 직무만족지표(Job Satisfaction Index, JSI)와 Smith, Kendall, & Hulin(1969)의 직무기술지표(DJI), Ironson et al.(1989)의 전반적직무(JIG), Crammann et al.(1979)의 미시간조직진단설문지(MO AQ) 등이 있다(이영면, 2008: 156-160).

김중원(2008)은 직무만족은 조직구성원이 자신의 직무에 대해 전체적으로 느끼는 만족의 주관적인 평가로 Agho, et al.(1993)이 개발한 도구를 사용하였다. 고객지향성은 조직구성원이 자신보다는 고객의 욕구 등에 따라 행하는 것으로 Die nhart, Gregoire, Downey and Knight(1992)의 선행연구에서 사용한 측정도구를 수정·보완하였다. 설문문항은 직무만족 5개 문항, 고객지향성 5개 문항으로 구성하였고, Likert 5점 척도를 사용하였다(김중원, 2008: 55, 표 2-9 참조).

<표 2-9> 직무만족 및 고객지향성 설문문항

구분	순번	설문문항	척도
직 무 만 족	1	나는 내 일이 가끔 지겹게 느껴진다	리 커 트 5 점 척 도
	2	나는 현재로서는 내 일에 만족한다	
	3	나는 대체로 내가 하는 일에 대해 열정을 지니고 있다	
	4	나는 남들이 일을 좋아하는 수준보다 훨씬 더 내 일을 좋아한다	
	5	나는 내 일이 정말 즐겁다	
고 객 지 향 성	6	나는 고객들을 만족시키기 위해 노력한다	
	7	고객의 만족은 나에게 중요하다	
	8	나는 고객들에게 행복하게 해줌으로써 행복감을 느낀다	
	9	나는 고객이 까다로울 때라도 훌륭한 서비스를 제공한다	
	10	나는 고객에게 서비스하는 것을 즐긴다	

자료: 김중원, 2008: 부록

전민규(2008)는 미네소타만족설문지(MSQ, Minnesota Satisfaction Questionnaire)로부터 추출된 항목을 참고해서 설문을 실시한 박혜진(2008)의 신뢰성이 Cronbach alpha = .871로 검증됨에 따라 이를 토대로 자신의 연구 주제(조직내 커뮤니케이션이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향)과 연관된다고 판단된 9개 문항을 추출하여 재구성하여 사용하였고 Likert 5점 척도를 사용하였다. 설문문항은 내재적 직무만족 6개 문항, 외재적 직무만족 3개 문항으로 구성하였다(전민규, 2008: 34, 표 2-10 참조).

<표 2-10> 내재적·외재적 직무만족 설문문항

구분	순번	설문문항	척도
내재적 직무만족	1	나는 정말로 가치 있는 일을 하고 있다	리 커 트 5 점 척 도
	2	나는 현재 나의 직위가 중요하다고 생각한다	
	3	현재 나의 업무가 자기개발에 도움이 된다고 생각한다	
	4	나의 업무는 내게 능력 발휘의 기회를 준다	
	5	나는 업무를 수행함으로써 보람(성취감)을 느낀다	
	6	나는 나의 업무와 부서 내의 다른 일들과 어떤 관계가 있는지 알고 있다	
외재적 직무만족	7	내가 하고 있는 일과 비교하여 나의 임금수준은 적정하다	
	8	나의 업무환경은 만족스럽다	
	9	우리 대학이 제공하는 복리후생 제도는 만족할 만한 수준이다	

자료: 전민규, 2008: 70

박선경·양승범·송민혜(2011)는 직무 동기부여에 대한 정도를 측정하는데 Jurkiewicz & Brown(1998)이 사용한 설문지의 문항을 사용하였다. 이 설문지는 동기부여에 기여하는 것으로 지적되는 15개의 항목들로 구성되어 있다. 직무만족은 일반적인 직무만족을 측정하는데 적합하다고 판단하여 Moynihan & Pandey(2007)가 사용한 3개의 문항을 사용하였다. 각 문항은 5점 Likert 척도로 구성하였다(박선경·양승범·송민혜, 2011: 181, 표 2-11 참조).

<표 2-11> 동기부여와 직무만족 설문문항

구분	순번	조작적 변수	설문문항	척도
동기부여	1	안정적인 미래	직장 내에서 나의 미래는 안정적이라고 생각한다	리커트 5점 척도
	2	새로운 것을 배울 기회	나는 업무를 수행하면서 새로운 것을 배울 기회가 있다	
	3	여가활동의 참여기회	나는 만족스러운 여가활동에 참여할 수 있는 기회가 있다	
	4	리더십 발휘기회	나는 직장에서 리더십을 발휘할 기회가 있다	
	5	능력발휘의 기회	나는 직장에서 나의 능력을 발휘할 기회가 있다	
	6	의사결정참여 기회	나는 중요한 의사결정에 참여할 수 있는 기회가 있다	
	7	사회공헌의 기회	나는 사회에 기여할 수 있는 기회가 있다	
	8	감독으로부터의 자유	나는 상관의 감독에서 자유롭다	
	9	업무압력으로 부터의 자유	나는 직무수행과 상관없이 상관의 지시나 압력에서 자유롭다	
	10	우호적인 관계	나의 동료들은 나에게 우호적이고 친밀하다	
	11	급여수준	나의 급여수준은 적절하다고 생각한다	
	12	사회적 지위와 명예	나는 사회적 지위와 명예가 있다고 생각한다	
	13	승진의 기회	나는 직장에서 승진할 기회가 있다고 생각한다	
	14	직무의 다양성	나의 업무는 다양성이 있다고 생각한다	
	15	팀 의식의 공유	나는 업무를 수행할 때 동료들과 팀 의식을 갖고 일한다	
직무만족	16	직장선호도	나는 이 직장에서 일하는 것을 좋아한다	
	17	직무선호도	나는 나의 업무를 좋아한다	
	18	직무만족도	나는 대체적으로 나의 업무에 만족한다	

자료 : 박선경·양승범·송민혜, 2011, 182

김승언(2012)은 직무만족의 측정지표로 Kohan & O’Conor(2002)와 Russel(2004) 그리고 김상호(2006)가 사용한 JIG(Job in General Scale)의 항목을 사용하였다. 직무만족에 관한 설문문항은 총 9개의 문항으로 구성하였으며, “전혀 그렇지 않다(1)”로부터 “매우 그렇다(5)”에 이르는 Likert 5점 척도로 응답하도록 하였다 (김승언, 2012: 68, 표 2-12 참조).

<표 2-12> 직무만족 설문문항

구분	순번	설문문항	척도
직무 만족	1	나는 현재 수행하는 업무분야에 만족하고 있다	리 커 트 5 점 척 도
	2	나는 다른 직업으로 이직하고 싶은 생각이 있다	
	3	나는 현재 직업에 장래성이 있다고 생각한다	
	4	나의 직업을 다른 사람들에게 소개하거나 알리고 싶다	
	5	내가 하는 일에 대해서 보람을 느낀다	
	6	내가 하는 일에 대해서 나의 능력을 발휘할 수 있다고 생각한다	
	7	나는 이 직업을 택한 것을 잘 했다고 생각한다	
	8	나는 직장생활에 만족한다	
	9	나는 타 직업에 비하여 내 직업에 만족한다	

자료: 김승언, 2012: 68

이와 같이 직무만족에 관한 연구가 다양한 측면에서 진행되어 옴에 따라 직무만족을 분석하기 위한 측정도구도 다양한 것을 알 수 있다.

본 연구에서 직무만족은 조직을 구성하는 개개인의 직무의 국지적인 측면보다는 직무자체에 대한 전반적 만족도를 측정하는데 관심을 두었다. 따라서 전반적 직무만족을 측정한 기존 연구의 설문문항을 연구주체에 맞게 재구성하여 사용할 것이다.

제3절 협상능력과 직무만족에 관한 선행연구

앞서 언급한 바와 같이 많은 학자들은 협상성과에 미치는 영향요인을 알아보기 위하여 협상자의 개인적 차이를 다양한 차원에서 연구해 왔고, 조직의 원활한 운영의 평가기준이 되는 직무만족도를 향상시키기 위해 지속적으로 연구를 진행해 오고 있다.

협상능력과 직무만족에 관한 선행연구들을 살펴보면 ‘직무만족의 결정요인과 조직몰입에 관한 연구(이현정, 1995)’, ‘조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구(고지효, 2002)’, ‘협상참여자의 협상상황과 태도가 협상전략과 성과에 미치는 영향 연구(김상철, 2005)’, ‘직무만족의 영향요인에 관한 연구(김종성, 2005)’, ‘협상의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 질적·양적 연구(김승철, 2005)’, ‘교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구(양봉열, 2006)’, ‘협상 성과에 영향을 주는 협상기술에 관한 연구(변종원, 2009)’, ‘감정노동과 직무전문성의 조절효과를 중심으로 공무원의 직무만족 영향요인에 관한 연구(김승언, 2012)’, ‘협상만족에서 신뢰도와 커뮤니케이션의 매개효과에 관한 연구(정인호·이은진, 2013)’, ‘지방공무원의 직무만족도와 영향요인에 관한 연구(김민희, 2013)’, ‘신입사원의 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는 요인 분석(성갑영, 2014)’, ‘제주지역 사회복지업무 공무원의 직무만족도 비교연구(김미숙, 2016)’, ‘대학병원 간호사의 감정노동이 직무만족에 미치는 영향(김순원, 2016)’ 등과 같이 협상성과에 영향을 주는 요인 또는 전략 등에 관한 연구들과 직무만족에 영향을 주는 요인에 관한 연구들이 대부분이다.

따라서 직무만족에 영향을 주는 협상능력 요인에 관한 선행연구가 드물기 때문에 본 연구의 목적 수행을 위해 조직구성원 개개인이 개별적으로 가지고 있는 여러 가지 역량 중 선행 연구자들이 직무만족과 갈등해결 또는 협상성과의 영향요인으로 지적하고 있는 요인들을 본 연구에서의 직무만족에 영향을 주는 협상능력 요인으로 사용하고자 한다. 일반적으로 연구에서 사용될 요인 또는 변수를 선정할 때는 선행연구를 고찰하는 것으로부터 이루어져야하고, 기존의 연구의 모형에서 사용된 요인들 중에서 선별하여 사용하는 것이 중요하기 때문이다(김승

철, 2005: 68).

따라서 본 연구에서의 협상능력 요인을 설정하기 위하여 선행 연구자들이 직무만족과 갈등해결 또는 협상성과의 영향요인들로 지적하고 있는 개인 역량을 중심으로 살펴보았다.

커뮤니케이션은 조직의 생명선이라고 할 수 있을 만큼 원활한 조직 운영을 위한 가장 기초적이고 기본적인 도구이며, 조직 내의 상호작용은 커뮤니케이션을 매개로 이루어지기 때문에 조직 내의 모든 과정들은 커뮤니케이션 과정에 의존한다고 해도 지나치지 않는다. 또한 커뮤니케이션의 양상과 기술은 조직의 활동 범위 및 구조, 그리고 조직 구성원의 태도에 중요한 영향을 미친다(오석홍, 2001: 497; 고지효, 2002: 7).

Barnard(1938)는 조직 내에서의 커뮤니케이션은 조직의 공통 목표를 달성하기 위하여 조직구성원을 서로 연결하는 수단이라고 정의하며 신체의 심장에 비유하였다. Nicholson(1995)은 커뮤니케이션을 통해서 조직과 조직구성원들은 정보의 교환, 공동의 이해 형성, 활동의 조정, 영향력의 행사, 신념과 상징체계의 형성 및 유지 등을 할 수 있고, “커뮤니케이션은 조직의 신경체계이며 접착제”라고 지적하고 있다(고지효, 2002: 7).

이지연(2005)은 조직 내에서 발생하는 문제나 갈등을 해소시켜 상호의존적인 관계를 유지시킴으로써 조직을 유지하고 발전시키는 수단으로 커뮤니케이션을 강조하였고, Barnard는 조직의 구조 및 범위 등이 커뮤니케이션의 기술에 의해 달라지기 때문에 조직체계에서의 커뮤니케이션은 중요한 위치를 차지한다고 지적하고 있다(전민규, 2008: 7).

이주행(2008)은 노사협상에서 협상전략과 커뮤니케이션 능력이 협상성과에 미치는 영향에 관하여 실증분석을 실시한 결과 협상전략은 그 유형에 따라 회사의 협상팀원과 노동조합의 협상팀원에게 서로 다른 영향을 미치는 반면 커뮤니케이션 능력은 회사와 노동조합의 협상팀원 양쪽 모두에게 협상성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다고 지적하고 있다(이주행, 2008: 58).

신성진(2009)은 합의가 이루어진 협상에서는 협상의안에 관한 협의와 창의적인 대안을 창출하기 위해 적극적이고 협력적으로 협상에 임하며 신뢰와 격려, 공감, 동의와 같은 긍정적인 감정을 나타내는 커뮤니케이션 행위유형이 가장 많이 나

타났다고 지적하고 있다. 반면에 합의가 이루어지지 못한 협상에서는 자신의 목표 달성을 위해 공격적이고 경쟁적으로 협상에 임하며 비난과 모욕, 비판과 같은 부정적인 감정을 나타내는 커뮤니케이션 행위유형이 가장 많이 나타났다(신성진, 2009: 61-62).

전민규(2008)는 조직 내의 커뮤니케이션 만족 요인이 직무만족에 영향을 미치는지를 살펴본 결과 정규직의 경우에는 상급자의 커뮤니케이션 능력과 조직내 커뮤니케이션 분위기에 따라 내재적 직무만족에 유의미한 차이가 나타났고 비정규직의 경우에는 커뮤니케이션 분위기에 따라 외재적 직무만족에 유의미한 차이가 나타났다. 즉 조직은 조직구성원의 직무만족을 향상시키기 위해 하급자가 상급자에게 업무보고나 건의, 아이디어 제안 등을 자유롭게 할 수 있는 커뮤니케이션 분위기를 조성하여야 한다고 지적하고 있다(전민규, 2008: 56).

Thompson, Peterson, & Kray(1995)는 협상자들 사이에 형성된 감정은 협상과정 및 협상성과에 결정적인 영향을 미친다고 하였고, Neale 등(1985)은 긍정적이지 않은 기분이 형성된 협상자들은 긍정적 기분이 형성된 협상자들보다 협상 타결 성공률이 더 떨어진다는 사실을 지적하였다(이종건, 2001: 39-40).

Moore, Kurtzberg, Thompson과 Morris(1999)는 상호간의 자기 드러내기를 하는 협상가들이 협상에서 합의를 더 잘 도출하고, 자기 드러내기를 하지 않거나 친밀감 형성에 어려움을 겪게 되면 협상이 결렬되는 비율이 높아졌다는 연구결과를 보여주었다. 따라서 친밀감이 형성된 경우가 그렇지 않은 경우보다 협상의 성과가 높을 것이라고 예상할 수 있다(홍현기, 2001: 20).

고일상·최수정(2005)은 인터넷쇼핑몰에 대한 고객의 신뢰와 물품구매 및 쇼핑몰을 사용한 경험을 토대로 형성된 친밀감의 영향력을 분석한 결과 고객신뢰와 친밀감 모두 인터넷쇼핑몰에 대한 고객충성도의 형성에 유의한 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 소비자들은 특정 쇼핑몰에 대한 이용경험을 토대로 고객신뢰를 형성하게 되고 이와 함께 쇼핑몰의 구매방법이나 인터페이스에 익숙해지면 다른 쇼핑몰로 쉽게 바꾸지 못한다는 것이다(고일상·최수정, 2005: 202-203).

홍현기(2000)는 직접적으로 친밀감을 형성할 만한 시간적인 여유가 없을 경우에는 우선 인터넷으로 친밀감을 형성하도록 하고, 실제적인 협상은 직접 만나서 진행하는 것이 효과적이라고 하였다. 또한 대면협상이든 e협상이든 친밀감을 형

성하지 않고 협상을 진행하는 것은 최악의 결과를 가져오게 되므로 되도록 피해야 한다고 하고 있다(홍현기, 2000: vi).

이종건(2001)은 협상자 상호간의 적대감이 공급자의 입장에서는 협상성과에 유의적인 수준에서 부(-)의 방향으로 영향을 미친 반면 구매자의 입장에서는 협상성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다고 지적하고 있다. 즉 협상자의 역할에 따라 적대감이 협상성과에 미치는 영향이 달라진다는 것이다(이종건, 2001: 93).

협상에서는 상대를 자신이 바라는 쪽으로 다가오게 만드는 협상능력이 매우 중요한 요소로 작용한다. 협상가들은 자신들이 내놓은 가치와 의안이 더 이상 제안할 것이 없을 만큼 합리적이라는 것을 상대에게 이해시킬 필요가 있고, 자신의 목표의 중요성에 관한 상대방의 신념을 바꾸거나 상대방이 하는 양보가 그들이 생각하는 것만큼의 가치가 없다는 것을 이해시켜 주길 바랄수도 있다. 이 노력들은 모두 상대방의 입지, 인식, 생각에 영향력을 미치기 위하여 고안되었고 이러한 전술의 그룹을 설득이라고 한다(Lewicki, Saunders, & Minton, 1999; 한영위·박호환, 2006: 609-610에서 재인용).

즉 갈등해결을 위한 협상에서의 핵심은 서로 의견이 다른 상대방을 설득하여 자신이 의도하는 방향으로 움직이게 하는 것이라 할 수 있다. 상대방을 설득하는 방법에는 이성적 요인과 감성적인 요인이 상존한다. John Kotter의 ‘See-Feel-Change’ 전략은 대표적인 설득전략이라 할 수 있다. 이 전략은 1단계(See)로 협상에 관한 추상적인 내용을 시각화하여 이해시킨 다음 2단계(Feel)로 자신이 직접 본 것으로 스스로 느끼게 하며, 3단계(Change)로 마음과 행동의 변화를 이끌어 성공적으로 설득을 이루어낸다는 것이다(은재호·채종현·임동진, 2011: 40-41).

변종원(2009)은 협상 테이블에서의 협상기술로는 화술 및 화법 기술, 대화 이외의 표현 방법인 표정, 상대의 파악, 상대측 설득기술과 상대측 설득에 대한 대응 기술 등이 있다고 하였다. “그 중 상대측 설득은 기본적으로 쉽지 않으며, 애기를 잘 한다거나 전문적인 지식이 많다고 해서 상대가 설득되는 것은 아니다. 상황을 판단하여 상대방에게 도움이 되고 별다른 문제가 없을 경우 설득이 가능할 수 있다. 상대의 설득을 위해서는 상황에 따라 많은 방법이 있겠지만 가장 효과적인 방법은 논리 전개이다. 상대를 설득하기 위한 구체적인 방법으로는 우선

합리적인 논리와 타당한 근거가 필요하고, 협상조건에 대한 정보 수집 등 상대의 의도를 파악하기 위해 상대방의 이야기를 경청해야 하며, 상대와의 차이점이 무엇인지 정확하게 파악하여 차이점을 줄이거나 극복할 수 있는 대책을 찾아야 한다”고 지적하고 있다(변중원, 2009: 50-58).

한영위·박호환(2006)은 설득력이 협상의 과정만족도에는 영향을 미치지 않지만 결과만족도에는 유의미한 영향력을 미치는 것으로 분석됨에 따라 설득능력이 높을수록 협상결과의 만족도는 증가할 것으로 지적하였다. 그리고 자신이 아무리 좋은 정보와 힘을 가지고 있다고 하더라도 자신이 유리함을 적절히 사용하지 못한다면 의미가 없으므로 협상이슈를 명확히 이해하고, 자신이 보유하고 있는 자원을 활용하여 상대방의 인식을 바꾸는 능력은 협상성과에 영향을 미친다고 하고 있다(한영위·박호환, 2006: 614-618).

모든 정보가 공개되는 현대사회에서는 상호간의 신뢰가 중요한 핵심으로 대두되고 있다. 특히 비즈니스 협상에서의 상호관계는 신뢰를 기반으로 하며, 신뢰는 협력에서 비롯된다. 협상전문가들이 협상에서 하는 행동에 관한 연구 중 미국의 대도시 2곳에서 활동하고 있는 법률 협상가에 관한 연구의 결과에서는 표본의 50% 정도가 효과적인 협상가로 분류되었는데, 그 중 75%가 협력적인 협상가이고 단지 12% 만이 경쟁적 협상가로 나타났다. 그리고 영국에서 활동 중인 49명의 협상전문가들의 9년간의 실제 협상을 조사한 결과에서도 가장 효과적인 협상가는 협력적인 자세를 보여주는 것으로 나타났다(박건식, 2006: 31).

Thomas와 Kilmann(1975)는 다섯 가지 갈등해결유형의 수준에 따른 협상만족도의 차이를 분석한 결과 자기주장성과 협조성이 모두 강한 협력유형의 협상자들은 자신의 의견을 명확히 제시하고 상대방에게도 적극 협조하는 문제해결적인 유형으로 자신과 상대의 협상만족도가 모두 높은 것으로 설명하고 있다(김학구, 2010: 42).

Pruitt & Rubin(1986)은 이원관심모형을 제시하고 어떤 조건에서 어떠한 전략이 협상성과 도출에 가장 효과적인지를 밝히고자 다섯 가지의 전략을 유형화하였다. 그 중 협상자 쌍방의 요구조건에 대한 통합적인 해결방안을 강구하거나 갈등을 해소하여 쌍방의 이익을 증진시키는 문제해결적 전략은 결국 상호 협력을 통해 가능해지는 것이라고 지적하고 있다(이주행, 2008:18).

이상의 선행연구 고찰에 기초하여 직무만족에 영향을 미치는 지방공무원의 협상능력 수준 분석에 있어서 준거해야 할 요소로는 커뮤니케이션 능력, 친밀감 형성 능력, 설득 능력, 협력 능력으로 요약할 수 있다.

제 3 장 연구 설계

제1절 연구 모형의 설계

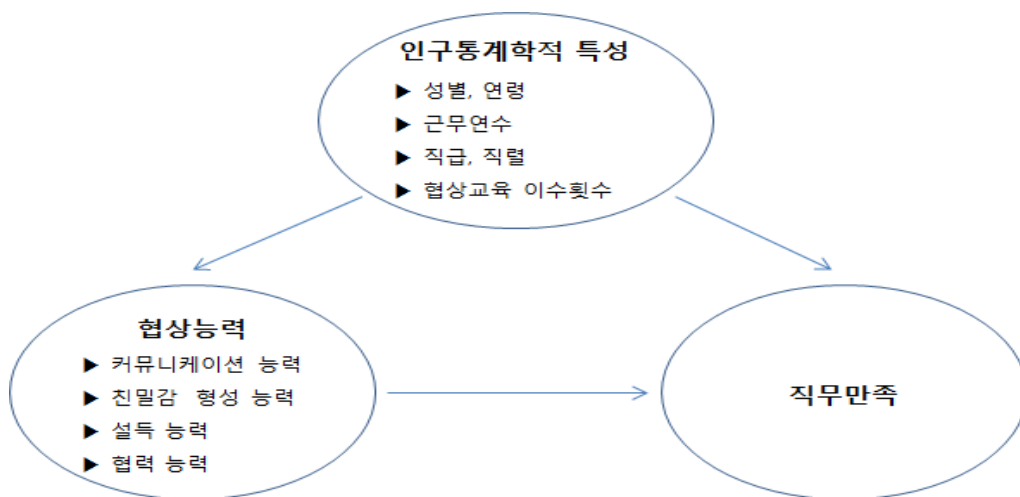
본 연구는 지방공무원의 협상능력이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고자 한다. 구체적인 분석내용은 아래와 같다.

첫째, 연구대상자의 인구통계학적 배경변인에 따라 협상능력에 차이가 있는지를 밝히고, 협상교육을 이수한 횟수에 따라 협상능력에 차이가 있는지를 분석하고자 한다.

둘째, 연구대상자의 인구통계학적 배경변인에 따라 직무만족에 차이가 있는지를 밝히고자 한다.

셋째, 지방공무원의 협상능력이 직무만족에 영향을 미치는 지를 밝히고, 협상능력 요인인 커뮤니케이션 능력, 친밀감 형성 능력, 설득 능력, 협력 능력별로 어떤 영향을 미치는 지에 대하여 분석하고자 한다. 이를 위한 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



연구모형의 설정을 위하여 선행연구 고찰을 통해 인구통계학적 변인을 성별, 연령, 근무연수, 직급, 직렬로 구분하였고, 협상능력 요인을 커뮤니케이션 능력, 친밀감 형성 능력, 설득 능력, 협력 능력으로 설정하였다. 그리고 직무만족 파악은 제반적인 직무만족 정도에 따라 결정하고 설문조사를 통하여 만족정도의 반응을 조사하였다.

제2절 연구가설의 설정

1. 구성개념의 정의

1) 지방공무원의 협상능력의 변수

본 연구는 다양한 이해관계 시대에 ‘지방공무원의 협상능력 수준에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다’라고 가정하여 지방공무원의 협상능력을 주요변수로 설정하고, 그 하위변수로 커뮤니케이션 능력, 친밀감 형성 능력, 설득 능력, 협력 능력으로 구성하였다.

(1) 커뮤니케이션 능력

커뮤니케이션은 두 명 이상의 유기체들이 서로의 의사 또는 감정을 전달하여 공통의 의미를 수립하고 서로의 행동에 영향을 미치는 과정으로(전민규, 2008: 5-6), 본 연구에서는 상대방의 의견에 대한 긍정적인 마음자세, 부드러운 대화법, 자신의 입장 표명, 성실한 정보제공 여부 등에 대한 능력을 커뮤니케이션 능력이라고 정의한다.

(2) 친밀감 형성 능력

친밀감이란 종전의 상호작용, 경험, 습득된 지식을 기반으로 상대방이 언제 무엇을 어떻게 행동할 것인지에 대해 이해하는 것으로(고일상·최수정, 2005: 196), 본 연구에서는 상대방과의 친밀한 감정 조성, 쌍방의 의도에 대한 상호이해, 호의적인 자세 여부 등에 대한 능력을 친밀감 형성 능력이라고 정의한다.

(3) 설득 능력

설득력이란 자신이 생각한 바를 상대방에게 말하고 자신이 생각한 대로 상대를 움직이는 힘을 의미하는 것으로(하타케야마 요시오, 2002: 155), 본 연구에서는 설득을 위한 합리적인 논리와 타당한 근거 제시, 상대방과의 차이점 파악, 까다로운 상대에 대한 인내 여부 등에 대한 능력을 설득 능력이라고 정의한다.

(4) 협력 능력

협력유형의 협상자들은 자신의 의견을 명확히 제시하고 상대방에게도 적극 협조하는 문제해결적인 유형으로(김학구, 2010: 42), 본 연구에서는 총체적인 해결책 강구, 여러 대안 준비, 쌍방의 의견 수렴 여부 등에 대한 능력을 협력 능력이라고 정의한다.

2) 직무만족의 변수

직무만족은 조직구성원들이 자신의 직무에 관하여 가지는 태도이며, 개개인의 태도, 가치, 신념 등의 수준에 따라 직무를 수행할 때 느끼는 긍정적인 만족상태를 말하는 것으로(김미숙, 2012: 13), 본 연구에서는 업무분야, 직장과 직장생활에 관한 만족, 이직 의도, 보람, 능력 발휘 정도 등을 복합적으로 구성하여 직무만족이라고 정의한다.

2. 연구가설의 설정

본 연구는 제2장에서 살펴본 선행연구 자료를 토대로 위 연구모형에 근거하여 우선 지방공무원의 인구학적 특성에 따라 협상능력과 직무만족에 차이가 있는지를 검증하기 위해 연구가설 1과 연구가설 2를 설정하였고, 지방공무원의 협상능력이 직무만족에 영향을 미칠 것인지를 협상능력 요인인 커뮤니케이션 능력, 친밀감 형성 능력, 설득 능력, 협력 능력별로 각각 어느 정도 영향을 미치고 있는지를 검증하기 위하여 연구가설 3을 아래와 같이 설정하였다.

1) 인구학적 특성과 협상능력

가설 1: 인구학적 특성에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다

- 1-1 성별에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다
- 1-2 연령에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다
- 1-3 근무연수에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다
- 1-4 직급에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다
- 1-5 직렬에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다
- 1-6 협상교육 이수 횟수에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다

Triandis(1972)는 협상은 개인 고유의 특성과 인생의 경험에 의해 영향을 받는다고 지적하였고, 많은 학자들은 협상자의 개인적 차이를 자긍심 정도, 권위주의, 나이, 성, 지위 등의 다양한 차원에서 협상에 미치는 영향을 연구해 왔다(김승철, 2005: 34). 이러한 의미에서 개인의 인구학적 특성에 따른 협상능력의 실태를 분석해 보는 것은 매우 중요한 의미가 있을 것이다. 이러한 이유에서 인구학적 특성에 따라 협상능력에 차이가 있을 것으로 가정하여 가설 1을 설정하였다.

2) 인구학적 특성과 직무만족

가설 2: 인구학적 특성에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다

- 2-1 성별에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다
- 2-2 연령에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다
- 2-3 근무연수에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다
- 2-4 직급에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다
- 2-5 직렬에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다

Porter & Steers(1973)는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 조직적 요인, 조직 환경요인, 직무내용 요인과 개인적 특성으로 구분하였고, 이 중 개인적 특성으로는 연령, 근속년수, 성격을 지적하고 있다(성현숙, 2009: 14-15). 변중현(2008)의 연구에서는 성별, 연령, 학력, 근무기간, 직급이 직무만족에 영향을 주는 인구통계학적 특성으로 나타났고, 고인자(2012)의 연구에서는 연령, 직급, 소속에 관한 특성이 직무만족에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타나 제주특별자치도청에 근무하고 있는 지방공무원의 경우에도 인구학적 특성에 따라 직무만족에 차이가 있을 것으로 가정하여 가설 2를 설정하였다.

3) 협상능력과 직무만족

가설 3: 지방공무원의 협상능력은 직무만족에 영향을 미칠 것이다

- 3-1 커뮤니케이션 능력은 직무만족에 영향을 미칠 것이다
- 3-2 친밀감 형성 능력은 직무만족에 영향을 미칠 것이다
- 3-3 설득 능력은 직무만족에 영향을 미칠 것이다
- 3-4 협력 능력은 직무만족에 영향을 미칠 것이다

앞에서도 언급하였듯이 협상능력과 직무만족의 관계에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았기 때문에 기존 연구를 바탕으로 가설을 설정하기는 한계가 있었다. 다만 공적인 업무분야에도 협상을 필요로 하는 사안이 증가됨에 따라 협상능력을 가진 공무원과 그렇지 않은 공무원 간에 직무만족 차이가 있을 것이라고 가정하여 가설 3을 설정하였다.

제3절 조사 및 분석방법

1. 조사대상

실증분석을 위한 설문조사대상으로 제주지역 지방공무원 중 제주특별자치도 본청에 근무하는 지방공무원 300명을 대상으로 하였다. 조사대상은 연구자가 연구대상자를 직접 만나거나 타 부서의 직원을 통해 연구목적과 취지를 설명하여 자발적으로 참여하고자 하는 직원 등 300명을 임의표본 추출방법으로 선정하였다.

2. 자료 수집 및 분석 방법

본 연구의 자료 수집은 모집단으로 제주지역 지방공무원 중에서 제주특별자치도 본청에 근무하는 공무원으로 선택하였다. 성별, 연령, 근무연수, 직급, 직렬이 서로 다른 공무원을 대상으로 2017년 6월 1일부터 6월 15일까지 설문지 300부를 배포하였다.

회수된 설문지 280부 중 답변이 성실하지 않거나 설문응답이 누락되어 실증분석에 사용할 수 없다고 판단되는 설문지 16부를 제외하였고, 최종적으로 264부를 연구모형의 검증에 선택하여 통계프로그램인 SPSS(Statistical Packages For Social Science)/Win 12.0을 이용하여 다음과 같이 분석하였다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성은 빈도분석을 실시하여 살펴보았다.

둘째, 조사대상자의 일반적 특성에 따른 협상능력과 직무만족을 살펴보기 위하여 t-검정과 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

셋째, 협상능력 요인별 직무만족을 살펴보고 가설을 검증하기 위하여 t-검정과 분산분석(ANOVA), 회귀분석을 실시하였다.

3. 설문지의 구성

1) 협상능력요인

직무만족에 영향을 미치는 협상능력요인을 측정하기 위하여 요인별로 선행연구에서 제시된 측정도구들을 참조하였고, 설문지가 없을 때는 지적된 연구내용을 바탕으로 본 연구주제(지방공무원의 협상능력이 직무만족에 미치는 영향)에 맞게 설문항목을 구성하였다. 왜냐하면 기존연구의 측정도구를 참고하는 것이 내용의 타당성을 높일 수 있을 것으로 판단되었기 때문이다.

커뮤니케이션 능력의 측정은 Peterson & Tracy(1976)의 설문문항을 사용한 이주행(2008)의 연구에서 커뮤니케이션 능력에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석결과 크론바하의 α 계수(Cronbach α) = .866을 나타내어 신뢰성이 인정된 설문을 사용하였다. 설문은 8개의 항목으로 구성하였고, 각 항목에 대해 리커트 5점 척도를 사용하여 “전혀 그렇지 않다(1점)”에서 “매우 그렇다(5점)”으로 응답하도록 하였다.

커뮤니케이션 능력을 측정하기 위한 세부설문항목은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 커뮤니케이션 능력 요인에 대한 설문항목

구분	순번	설문항목	척도
협상 능력	I-1	나는 상대방의 주장사항을 긍정적으로 이해하려는 마음을 갖는 편이다	리커트 5점 척도
	I-5	나는 상대방을 동등한 파트너로 존중하는 마음을 갖는 편이다	
	I-9	나는 상대방이 정보를 요구하면 요구한 정보를 성실히 제공하는 편이다	
	I-13	나는 대화분위기를 부드럽게 하는 편이다	
	I-17	나는 상대방이 문제 또는 갈등 해결에 필요한 사항을 요구하는 경우 자료제공에 협조적인 편이다	
	I-20	나는 상대방에게 문제해결수준 및 방법 등 우리 팀의 입장을 솔직하게 피력하는 편이다	
	I-23	나는 상대방의 입장을 이해하려는 마음을 갖는 편이다	
	I-26	나는 상대방과 공식 또는 비공식 회합을 통하여 충분한 대화를 나누는 편이다	

친밀감 형성 능력의 측정은 홍현기(2001)의 연구에서 사용된 ‘협상을 끝낸 이후에 협상에 관한 느낌을 묻는 설문’의 문항을 본 연구주제에 맞게 재구성하여 사용하였다. 홍현기(2001)는 협상자들의 친밀감 형성여부에 대한 실험설계의 조작검증을 위해 Drolet과 Morris(2000)가 사용한 설문을 수정하여 사용하였으며, 친밀감 형성여부의 질문에 대한 신뢰성을 검증한 결과 크론바하의 α 계수 (Cronbach α) = .800을 나타내어 신뢰성이 높은 것으로 나타났다. 설문은 7개의 항목으로 구성하였고, 각 항목에 대해 리커트 5점 척도를 사용하여 응답하도록 하였다.

친밀감 형성 능력을 측정하기 위한 세부설문항목은 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 친밀감 형성 능력 요인에 대한 설문항목

구분	순번	설문항목	척도
협상 능력	I-2	나는 상대방과 친밀한 감정을 느낄 수 있도록 하는 편이다	리커트 5점 척도
	I-6	나는 상대방이 무엇을 말하려고 하는지 잘 이해할 수 있는 편이다	
	I-10	상대방은 내가 무엇을 말하려고 하는지 잘 이해하는 편이다	
	I-14	나는 상대방과 마음이 잘 맞도록 노력하는 편이다	
	I-18	나는 상대방과 호의적으로 대화하려고 하는 편이다	
	I-21	나는 상대방을 또다른 경쟁상황에서 만나더라도 신뢰할 수 있다	
	I-24	나는 상대방과 좋은 관계를 형성할 수 있을 것이다	

설득 능력의 측정은 변종원(2009)의 연구에서 지적된 상대측 설득을 위한 협상 기술 중 7가지를 선택하여 연구주제에 맞도록 연구자가 재구성하여 사용하였다. 설문은 7개의 항목으로 구성하였고, 각 항목에 대해 리커트 5점 척도를 사용하여 응답하도록 하였다.

설득 능력을 측정하기 위한 세부설문항목은 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 설득 능력 요인에 대한 설문항목

구분	순번	설문항목	척도
협상 능력	I-3	나는 상대와 이야기할 때 합리적인 논리와 타당한 근거를 제시하는 편이다	리커트 5점 척도
	I-7	나는 상대와의 대화에서 상대가 필요로 하는 것을 잘 파악하는 편이다	
	I-11	나는 관찰시켜야 하는 것은 반복적으로 계속해서 이야기하는 편이다	
	I-15	나는 상대와의 차이점, 장점, 단점을 잘 설명하는 편이다	
	I-19	나는 까다로운 상대와는 인내를 가지고 이해시키려고 하는 편이다	
	I-22	내가 필요한 것을 상대가 거절할 경우 만날 때마다 다시 요구하는 편이다	
	I-25	나는 대체 안을 항상 준비하고 제안하는 편이다	

협력 능력의 측정은 Tomas & Kilmann(1975)의 갈등해결유형 측정에 관한 문항을 재구성하여 김영남(2004)과 정수희(2009)가 사용한 설문문항을 사용한 김학구(2010)의 연구에서 크론바하의 α 계수(Cronbach alpah) = .76을 나타내어 신뢰성이 인정된 설문을 사용하였다. 설문은 4개의 항목으로 구성하였고, 각 항목에 대해 리커트 5점 척도를 사용하여 응답하도록 하였다.

협력 능력을 측정하기 위한 세부설문항목은 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 협력 능력 요인에 대한 설문항목

구분	순번	설 문 문 항	척도
협 상 능 력	I-4	나는 모두에게 도움이 되는 해결책을 찾는 편이다	리 커 트 5 점 척 도
	I-8	나는 최종 결정을 내리기 전에 선택 가능한 여러 대안들을 창출하는 편이다	
	I-12	나는 왜 문제가 있는지에 대해 설명하고 상대방의 의견을 수렴하여 문제를 해결 하려고 하는 편이다	
	I-16	나는 갈등상황에서 내 입장을 강요하기 보다는 전체의 문제해결에 도달하려고 노력하는 편이다	

2) 직무만족요인

직무만족 측정지표는 전반적직무(JIG)의 항목을 사용하여 설문을 실시한 김승연(2012)의 연구에서 신뢰도가 크론바하의 α 계수(Cronbach alpah) = .932를 나타내어 그 신뢰성이 인정된 설문을 사용하였다. 설문은 9개의 항목으로 구성하였고, 각 항목에 대해 리커트 5점 척도를 사용하여 ‘전혀 그렇지 않다’를 1점으로 하고, ‘그렇지 않다’를 2점, ‘보통이다’를 3점, ‘그렇다’를 4점, ‘매우 그렇다’를 5점으로 하여 1점에서 5점으로 응답하도록 하였다.

직무만족은 업무분야에 관한 만족, 타 직업에의 이직 의도, 직업의 장래성과 타인에게의 추천 의지, 일에서 느끼는 보람, 자신의 능력 발휘 정도, 직장에 관한

만족, 직장생활에 관한 만족, 타 직업과 비교해서 현재 직업의 만족 등 전반적인 만족도를 측정할 수 있도록 구성하였다.

설문문항 중 II-2 문항은 타 직업에의 이직의도에 대한 질문으로 이직의도가 높으면 직무만족도가 낮다고 할 수 있기 때문에 역으로 코딩을 하였다.

직무만족을 측정하기 위한 세부설문항목은 <표 3-5>와 같다.

<표 3-5> 직무만족 요인에 대한 설문항목

구분	순번	설문문항	척도
직무만족	II-1	나는 현재 수행하는 업무분야에 만족하고 있다	리커트 5점 척도
	II-2	나는 다른 직업으로 이직하고 싶은 생각이 있다	
	II-3	나는 현재 직업에 장래성이 있다고 생각한다	
	II-4	나는 나의 직업을 다른 사람들에게 소개하거나 알리고 싶다	
	II-5	나는 내가 하는 일에 대해서 보람을 느낀다	
	II-6	나는 현재의 일에 대해 나의 능력을 발휘할 수 있다고 생각한다	
	II-7	나는 이 직업을 택한 것을 잘 했다고 생각한다	
	II-8	나는 직장생활에 만족한다	
	II-9	나는 타 직업에 비하여 내 직업에 만족한다	

인구통계학적 특성은 성별, 연령, 근무년수, 직급, 직렬로 구성하였고, 인구통계학적 특성에 부여된 숫자는 특별한 의미를 지니지 않는 변수로 단순히 구분의 의미를 가지는 명목척도로 구성하였다.

이와 같이 본 연구 검증을 위한 설문지는 협상능력 26문항, 직무만족 9문항과 인구통계학적 특성 6문항 등 총 41문항으로 구성하였고, 각 설문을 구성하는 요소와 측정척도는 <표 3-6>과 같다.

<표 3-6> 설문지 구성과 측정척도

변수명	하위 요인	문항번호	문항 수	측정 참고도구 (Cronbach's a)
협상능력	커뮤니케이션 능력	I -1,5,9,13, 17,20,23,26	8	Peterson & Tracy(1976), 이주행(2008), Likert 5점 척도
	친밀감 형성 능력	I -2,6,10,14, 18,21,24	7	Drolet & Morris(2000). 홍현기(2001), Likert 5점 척도
	설득 능력	I -3,7,11,15, 19,22,25	7	변종원(2009), Likert 5점 척도
	협력 능력	I -4,8,12,16	4	Tomas & Kilmann(1975), 김영남(2004), 정수희(2009), 김학구(2010), Likert 5점 척도
직무만족	전반적 직무만족	II -1~9	9	Kohan & O'Conor(2002), Russel(2004), 김상호(2006), 김승언(2012), Likert 5점 척도
인구 통계학적 특성	성별	1	1	명목척도
	연령	2	1	
	근무년수	3	1	
	직급	4	1	
	직렬	5	1	
	협상교육	6	1	
총 3개 영역	11개 세부영역		41	

본 연구의 설문문항 간의 신뢰도 검정은 신뢰도 계수(Cronbach alpha)를 사용하여 실시하였다. 신뢰성 분석 결과는 <표 3-7>과 같다. 협상능력요인에 대한 신뢰도계수는 커뮤니케이션 능력(.879), 친밀감 형성 능력(.879), 설득능력(.850), 협력 능력(.829)으로 나타났고, 전반적 직무만족(.926)으로 나타나 신뢰성을 확보하였다.

<표 3-7> 신뢰도 분석결과

변수	하위변수(내용)	문항 수	신뢰도 계수 (Cronbach alpha)
협상능력	커뮤니케이션 능력	8	.879
	친밀감 형성 능력	7	.879
	설득 능력	7	.850
	협력 능력	4	.829
직무만족	전반적 직무만족	9	.926

제 4 장 실증분석

제1절 조사대상자의 일반적 특성

1. 인구통계학적 특성

본 연구의 설문에 참여한 조사대상자의 일반적 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 조사대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성 별	남성	157	59.5
	여성	107	40.5
연 령	30세 미만	10	3.8
	30대	59	22.3
	40대	111	42.0
	50세 이상	84	31.8
근무년수	5년 미만	26	9.8
	5년~10년 미만	31	11.7
	10년~15년 미만	61	23.1
	15년~20년 미만	23	8.7
	20년 이상	123	46.6
직급	9급	17	6.4
	8급	8	3.0
	7급	108	40.9
	6급	93	35.2
	5급 이상	38	14.4
직렬	행정·전산·세무	175	66.3
	토목·건축·공업	18	6.8
	농·수·축산	11	4.2
	사회복지·환경	14	5.3
	그 외 직렬	46	17.4
전체		264	100.0

성별로는 남성이 157명(59.5%), 여성이 107명(40.5%)으로 나타났으며, 연령별로는 40~49세가 111명(42.0%)으로 가장 많았고, 50세 이상이 84명(31.8%), 30~39세가 59명(22.3%), 30세 미만인 10명(3.8%)의 순으로 나타났다.

근무년수별로는 ‘20년 이상’이 123명(46.6%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 ‘10년 이상 15년 미만’이 61명(23.1%), ‘5년 이상 10년 미만’이 31명(11.7%), ‘5년 미만’이 26명(9.8%), ‘15년 이상 20년 미만’이 23명(8.7%)으로 나타났다.

직급별로는 7급이 108명(40.9%), 6급이 93명(35.2%), 5급 이상이 38명(14.4%), 9급이 17명(6.4%), 8급이 8명(3.0%)의 순으로 나타났으며, 직렬별로는 ‘행정·전산·세무’가 175명(66.3%)으로 가장 많았고, ‘토목·건축·공업’이 18명(6.8%), ‘사회복지·환경’이 14명(5.3%), ‘농·수·축산’이 11명(4.2%)의 순으로 나타났고, 그 외 직렬이 46명(17.4%)으로 나타났다.

<표 4-2> 교육기관 등에서 “협상” 또는 “협상기술”에 대한 교육이수 횟수

구분		빈도(명)	비율(%)
전혀 없음		184	69.7
교육 경험 있음	1회	44	16.7(55.0)
	2회	20	7.6(25.0)
	3회	10	3.8(12.5)
	4회 이상	6	2.3(7.5)
전체		264	100.0

주) 비율의 ()안의 수치는 교육경험이 있는 대상자에 대한 비율임

교육기관 등에서 “협상” 또는 “협상기술”에 대한 교육이수 횟수를 살펴본 결과 연구대상자들 중 184명(69.7%)이 “협상” 또는 “협상기술”에 대한 교육을 전혀 받은 적이 없었고, 1회 이상 교육을 받은 적이 있는 응답자는 80명(30.3%)으로 나타났다. 교육을 받은 경험이 있는 응답자들의 교육 횟수는 1회가 44명(55.0%), 2회가 20명(25.0%), 3회가 10명(12.5%), 4회 이상이 6명(7.5%)의 순으로 나타났다.

2. 협상능력 및 직무만족도 수준 비교

제주특별자치도청 공무원들의 협상능력에 대한 수준은 대부분 높은 것으로 나타났다. 협상능력 중 커뮤니케이션 능력이 3.81로 가장 높은 점수를 나타냈고, 협력능력은 3.79, 친밀감 형성 능력은 3.77, 설득능력은 3.46의 순으로 나타났다. 또한, 직무만족도 수준은 3.52로 나타났다.

<표 4-3> 협상능력 및 직무만족도 수준

구 분	평균	표준편차
커뮤니케이션 능력	3.81	.516
친밀감 형성 능력	3.77	.532
설득능력	3.46	.581
협력능력	3.79	.576
만족도	3.52	.668

주) 평균점수가 높을수록 협상능력 및 직무만족도의 수준이 높음

제2절 집단별 협상능력 및 만족도 차이 비교

1. 인구통계학적 특성별 협상능력 차이

제주특별자치도청 공무원들의 인구학적 특성에 따른 협상능력의 차이를 검증하기 위해 독립표본 T 검정(성별), 일원배치 분산분석(연령, 근무년수, 직급, 직렬)을 실시하였다. 그 결과 연령($F=2.953$, $p=0.033$), 근무년수($F=6.860$, $p=0.000$)와 직급($F=6.633$, $p=0.000$)에서 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 성별($t=0.220$, $p=0.826$)과 직렬($F=0.509$, $p=0.729$)은 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-4> 인구통계학적 특성에 따른 협상능력 차이

구분		N	평균	표준 편차	t/F값	P값
성별	남성	157	3.71	.521	.220	.826
	여성	107	3.70	.499		
연령	30세 미만	10	3.58	.431	2.953**	.033
	30대	59	3.56	.417		
	40대	111	3.73	.521		
	50세 이상	84	3.80	.546		
근무 년수	5년 미만	26	3.60	.407	6.860***	.000
	5년~10년 미만	31	3.59	.342		
	10년~15년 미만	61	3.49	.491		
	15년~20년 미만	23	3.87	.404		
	20년 이상	123	3.84	.546		
직급	9급	17	3.43	.380	6.633***	.000
	8급	8	3.30	.527		
	7급	108	3.62	.426		
	6급	93	3.79	.555		
	5급 이상	38	3.96	.526		
직렬	행정·전산·세무	175	3.70	.527	.509	.729
	토목·건축·공업	18	3.75	.499		
	농·수·축산	11	3.84	.557		
	사회복지·환경	14	3.56	.428		
	그 외 직렬	46	3.73	.472		

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

1) 커뮤니케이션 능력 차이

제주특별자치도청 공무원들의 일반적 특성에 따른 협상능력 요인 중 커뮤니케이션의 차이는 연령($F=2.205, p=0.088$), 근무년수($F=5.480, p=0.000$), 직급($F=4.938, p=0.001$)에서 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 성별($t=-0.193, p=0.847$)과 직렬($F=0.488, p=0.745$)은 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 일반적 특성별 커뮤니케이션 능력 차이

구분		N	평균	표준 편차	t/F값	P값
성별	남성	157	3.80	.528	-0.193	.847
	여성	107	3.81	.502		
연령	30세 미만	10	3.73	.492	2.2058*	.088
	30대	59	3.68	.437		
	40대	111	3.81	.516		
	50세 이상	84	3.90	.558		
근무 년수	5년 미만	26	3.75	.451	5.480***	.000
	5년~10년 미만	31	3.74	.316		
	10년~15년 미만	61	3.58	.512		
	15년~20년 미만	23	3.95	.432		
	20년 이상	123	3.92	.549		
직급	9급	17	3.53	.469	4.938**	.001
	8급	8	3.52	.545		
	7급	108	3.74	.435		
	6급	93	3.85	.562		
	5급 이상	38	4.06	.527		
직렬	행정·전산·세무	175	3.80	.530	.488	.745
	토목·건축·공업	18	3.80	.518		
	농·수·축산	11	3.92	.547		
	사회복지·환경	14	3.66	.434		
	그 외 직렬	46	3.85	.489		

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

2) 친밀감 형성 능력 차이

제주특별자치도청 공무원들의 일반적 특성에 따른 협상능력 요인 중 친밀감 형성 능력의 차이는 연령($F=4.055$, $p=0.008$), 근무년수($F=7.015$, $p=0.000$), 직급($F=6.306$, $p=0.000$)에서 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 성별($t=-0.640$, $p=0.523$)과 직렬($F=0.963$, $p=0.428$)은 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-6> 일반적 특성별 친밀감 형성 능력 차이

구분		N	평균	표준 편차	t/F값	P값
성별	남성	157	3.75	.556	-0.640	.523
	여성	107	3.80	.498		
연령	30세 미만	10	3.69	.425	4.055**	.008
	30대	59	3.59	.468		
	40대	111	3.78	.533		
	50세 이상	84	3.90	.556		
근무 년수	5년 미만	26	3.63	.510	7.015***	.000
	5년~10년 미만	31	3.61	.409		
	10년~15년 미만	61	3.56	.507		
	15년~20년 미만	23	3.90	.471		
	20년 이상	123	3.92	.539		
직급	9급	17	3.47	.534	6.306***	.000
	8급	8	3.45	.467		
	7급	108	3.68	.452		
	6급	93	3.84	.574		
	5급 이상	38	4.49	.513		
직렬	행정·전산·세무	175	3.76	.550	.963	.428
	토목·건축·공업	18	3.84	.472		
	농·수·축산	11	3.92	.532		
	사회복지·환경	14	3.57	.380		
	그 외 직렬	46	3.83	.523		

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

3) 설득 능력 차이

제주특별자치도청 공무원들의 일반적 특성에 따른 협상능력 요인 중 설득 능력의 차이에서는 근무년수($F=6.052, p=0.000$), 직급($F=5.263, p=0.000$)에서 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 성별($t=0.539, p=0.590$)과 연령($F=1.924, p=0.126$), 직렬($F=0.331, p=0.857$)은 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 일반적 특성별 설득 능력 차이

구분		N	평균	표준 편차	t/F값	P값
성별	남성	157	3.48	.603	0.539	.590
	여성	107	3.44	.550		
연령	30세 미만	10	3.37	.505	1.924	.126
	30대	59	3.31	.473		
	40대	111	3.50	.607		
	50세 이상	84	3.53	.613		
근무 년수	5년 미만	26	3.33	.454	6.052***	.000
	5년~10년 미만	31	3.33	.449		
	10년~15년 미만	61	3.24	.539		
	15년~20년 미만	23	3.71	.497		
	20년 이상	123	3.59	.622		
직급	9급	17	3.20	.328	5.263***	.000
	8급	8	3.05	.489		
	7급	108	3.36	.524		
	6급	93	3.58	.625		
	5급 이상	38	3.67	.605		
직렬	행정·전산·세무	175	3.47	.592	0.331	.857
	토목·건축·공업	18	3.52	.630		
	농·수·축산	11	3.57	.667		
	사회복지·환경	14	3.33	.550		
	그 외 직렬	46	3.45	.523		

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

4) 협력 능력 차이

제주특별자치도청 공무원들의 일반적 특성에 따른 협상능력 요인 중 협력 능력의 차이를 검증한 결과 연령($F=2.707$, $p=0.046$), 근무년수($F=5.254$, $p=0.000$), 직급($F=6.740$, $p=0.000$)에서 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 성별($t=1.003$, $p=0.317$)과 직렬($F=0.298$, $p=0.879$)은 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 일반적 특성별 협력 능력 차이

구분		N	평균	표준 편차	t/F값	P값
성별	남성	157	3.82	.567	1.003	.317
	여성	107	3.75	.589		
연령	30세 미만	10	3.53	.463	2.707**	.046
	30대	59	3.62	.511		
	40대	111	3.82	.576		
	50세 이상	84	3.88	.612		
근무 년수	5년 미만	26	3.68	.477	5.254***	.000
	5년~10년 미만	31	3.68	.476		
	10년~15년 미만	61	3.57	.575		
	15년~20년 미만	23	3.93	.416		
	20년 이상	123	3.93	.604		
직급	9급	17	3.53	.483	6.740***	.000
	8급	8	3.19	.729		
	7급	108	3.71	.494		
	6급	93	3.88	.595		
	5급 이상	38	4.06	.591		
직렬	행정·전산·세무	175	3.78	.599	.298	.879
	토목·건축·공업	18	3.83	.507		
	농·수·축산	11	3.93	.662		
	사회복지·환경	14	3.70	.492		
	그 외 직렬	46	3.80	.527		

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

2. 협상교육 이수별 협상능력 차이

제주특별자치도청 공무원들이 협상교육 이수에 따른 협상 능력의 차이를 검증하기 위해 일원배치 분산분석을 실시한 결과 $F=2.366$, $p=0.053$ 으로 유의수준 $p<0.1$ 에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 협상 교육을 받은 횟수가 많을수록 협상 능력이 높아진다는 것을 알 수 있다.

<표 4-9> 협상교육 이수에 따른 협상 능력 차이

구분	N	평균	표준 편차	F값	P값
전혀 없음	184	3.66	.515	2.366*	.053
1회	44	3.74	.559		
2회	20	3.92	.394		
3회	10	3.95	.172		
4회 이상	6	3.97	.435		

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

1) 커뮤니케이션 능력 차이

제주특별자치도청 공무원들의 협상교육 이수별 커뮤니케이션 능력의 차이는 $F=2.110$, $p=0.080$ 으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 협상교육 이수에 따른 커뮤니케이션 능력 차이

구분	N	평균	표준 편차	F값	P값
전혀 없음	184	3.76	.512	2.110*	.080
1회	44	3.83	.595		
2회	20	4.03	.417		
3회	10	4.00	.312		
4회 이상	6	4.06	.342		

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

2) 친밀감 형성 능력 차이

제주특별자치도청 공무원들의 협상교육 이수별 친밀감 형성 능력의 차이는 $F=1.836$, $p=0.122$ 로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 협상교육 이수에 따른 친밀감 형성 능력 차이

구분	N	평균	표준 편차	F값	P값
전혀 없음	184	3.72	.530	1.836	.122
1회	44	3.83	.587		
2회	20	3.99	.490		
3회	10	3.91	.235		
4회 이상	6	3.98	.498		

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

3) 설득 능력 차이

제주특별자치도청 공무원들의 협상교육 이수별 설득 능력의 차이를 검증한 결과 $F=2.170$, $p=0.073$ 으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-12> 협상교육 이수에 따른 설득 능력 차이

구분	N	평균	표준 편차	F값	P값
전혀 없음	184	3.41	.588	2.170*	.073
1회	44	3.47	.611		
2회	20	3.62	.485		
3회	10	3.86	.223		
4회 이상	6	3.71	.592		

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

4) 협력 능력 차이

제주특별자치도청 공무원들의 협상교육 이수별 협력 능력의 차이를 검증한 결과 $F=2.397$, $p=0.051$ 로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 협상교육 이수에 따른 설득 능력 차이

구분	N	평균	표준 편차	F값	P값
전혀 없음	184	3.73	.593	2.397*	.051
1회	44	3.84	.583		
2회	20	4.03	.444		
3회	10	4.03	.142		
4회 이상	6	4.13	.494		

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

3. 인구통계학적 특성별 직무만족도 차이

제주특별자치도청 공무원들의 일반적 특성에 따른 직무만족도의 차이를 검증한 결과 직급($F=2.602$, $p=0.037$)에서만 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 나머지 성별($t=0.519$, $P=0.604$), 연령($F=1.429$, $p=0.235$), 근무년수($F=1.045$, $p=0.385$), 직렬($F=0.897$, $p=0.467$)은 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 인구통계학적 특성에 따른 만족도 차이

구분		N	평균	표준 편차	t/F 값	P 값
성별	남성	157	3.54	.692	.519	.604
	여성	107	3.49	.632		
연령	30세 미만	10	3.70	.486	1.429	.235
	30대	59	3.37	.602		
	40대	111	3.53	.642		
	50세 이상	84	3.58	.752		
근무 년수	5년 미만	26	3.48	.543	1.045	.385
	5년~10년 미만	31	3.37	.548		
	10년~15년 미만	61	3.47	.618		
	15년~20년 미만	23	3.46	.652		
	20년 이상	123	3.60	.740		
직급	9급	17	3.32	.531	2.602**	.037
	8급	8	3.43	.555		
	7급	108	3.47	.596		
	6급	93	3.49	.729		
	5급 이상	38	3.82	.720		
직렬	행정·전산·세무	175	3.49	.645	.897	.467
	토목·건축·공업	18	3.60	.836		
	농·수·축산	11	3.74	.658		
	사회복지·환경	14	3.75	.628		
	그 외 직렬	46	3.48	.698		

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

제3절 지방공무원의 협상능력이 직무만족에 미치는 영향

1. 협상능력 요인별 상관관계

본 연구에서 수행된 협상능력의 요인에 대한 상관분석의 결과는 모든 하위요인에서 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났고, 상관계수가 모두 0.7이상으로 요인간의 상관이 높은 것으로 나타났다.

커뮤니케이션 능력과 친밀감 형성 능력간의 상관계수가 .915로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 커뮤니케이션 능력과 협력 능력간의 상관계수는 .840, 친밀감 형성 능력과 협력 능력간의 상관계수는 .791, 커뮤니케이션 능력과 설득 능력간의 상관계수는 .784, 친밀감 형성 능력과 설득 능력간의 상관계수는 .778, 설득 능력과 협력 능력간의 상관계수는 .772의 순으로 나타났다.

<표 4-15> 협상능력의 요인별 상관관계

구 분	커뮤니케이션 능력	친밀감 형성 능력	설득능력	협력능력
커뮤니케이션 능력	1			
친밀감 형성 능력	.915**	1		
설득능력	.784**	.778**	1	
협력능력	.840**	.791**	.772**	1

** p <0.01

2. 협상능력이 직무만족에 미치는 영향

제주특별자치도청 공무원들의 협상능력이 직무만족도에 대한 영향을 분석하기 위해 회귀분석을 실시한 결과 커뮤니케이션 능력과 설득 능력 요인이 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-16> 회귀모형에 대한 분산분석표(n=264)

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
선형회귀분석	27.667	1	13.833	40.272	.000
잔차	89.654	261	.344		
합계	117.321	263			

$R^2(\text{adj. } R^2) = .236(.230)$

4개의 독립변수로 직무만족도를 측정하는 모형에 대한 통계적 유의성 검정결과 총 친밀감 형성능력과 협력능력은 유의하지 않아 제외되었고, 커뮤니케이션 능력과 설득 능력이 포함된 모형의 F 통계값은 40.272, 유의확률은 0.000으로 모형에 포함된 독립변수는 0.5에서 만족도를 유의하게 설명하고 있다. 또한, 직무만족도 총 변화량의 24%(수정 결정계수에 의하면 23%)의 설명력을 갖고 있다.

<표 4-17> 직무만족도에 영향을 미치는 협상능력 요인

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차			
(상수)	1.188	.269		4.414	.000
커뮤니케이션 능력	.397	.113	.307	3.519	.001
설득능력	.237	.100	.206	2.368	.019

직무만족도 = 1.188 + 0.397(커뮤니케이션 능력) + 0.237(설득능력)

개별 독립변수의 종속변수에 대한 기여도와 통계적 유의성을 검정한 결과, 유의수준 0.5에서 만족도에 유의하게 영향을 미치는 독립변수는 커뮤니케이션 능력($t=3.519$, $p=0.001$), 설득능력($t=2.368$, $p=0.019$)이며, 독립변수의 상대적 기여도를 나타내는 표준화 계수에 의하면 두 개의 변수 모두 긍정적 영향(+)을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 커뮤니케이션 능력이 1점 증가하면 만족도가 평균적으로 0.397만큼 증가하고, 설득능력이 1점 증가하면 만족도는 평균적으로 0.237만큼 증가할 것임을 예측할 수 있다.

제4절 가설의 검증

본 연구에서는 “인구학적 특성에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다”를 가설 1, “인구학적 특성에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다”를 가설 2, “지방공무원의 협상능력은 직무만족에 영향을 미칠 것이다”를 가설 3으로 설정하고 가설검증을 실시한 결과 다음과 같은 결과를 분석하였다.

첫째, 제주특별자치도청 공무원들의 일반적 특성별 협상능력의 차이에서는 연령, 근무년수와 직급에 따라 차이를 보이고 있고, 성별과 직렬에 따라서는 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다.

특히 제주특별자치도청 공무원들은 근무년수와 직급이 커뮤니케이션 능력, 친밀감 형성 능력, 설득 능력, 협력 능력 모두에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 그리고 전문교육기관에서 협상 또는 협상기술에 대한 교육을 이수한 경험에 따라 협상능력에 차이가 있는 것으로 나타났다.

둘째, 제주특별자치도청 공무원들의 일반적 특성별 직무만족도의 차이에서는 직급별로만 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났고, 성별, 연령, 근무년수, 직렬과는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

셋째, 제주특별자치도청 공무원들의 협상능력 요인 중 커뮤니케이션 능력과 설득 능력이 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 친밀감 형성 능력과 협력 능력은 직무만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구의 가설검증에 대한 결과는 <표 4-18>과 같이 요약될 수 있다.

<표 4-18> 가설검증의 요약

구 분	가 설	검증 결과
가설1	성별에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다	기각
	연령에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다	채택
	근무연수에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다	채택
	직급에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다	채택
	직렬에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다	기각
	협상교육 이수 횟수에 따라 협상능력에 차이가 있을 것이다	채택
가설2	성별에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다	기각
	연령에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다	기각
	근무연수에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다	기각
	직급에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다	채택
	직렬에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다	기각
가설3	커뮤니케이션 능력은 직무만족에 영향을 미칠 것이다	채택
	친밀감 형성 능력은 직무만족에 영향을 미칠 것이다	기각
	설득 능력은 직무만족에 영향을 미칠 것이다	채택
	협력 능력은 직무만족에 영향을 미칠 것이다	기각

제 5 장 결론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 다양한 이해관계 시대에 협상을 필요로 하는 사안이 지속적으로 증가하고 있고 협상을 통한 문제해결을 위한 협상능력은 조직구성원의 직무만족에 영향을 미치게 됨에 따라 조직의 생산성 향상을 위해서는 조직구성원의 협상능력을 개발하는 것이 필요할 것이라는 선행 연구들을 토대로 협상 및 직무만족에 대한 개념과 영향요인에 관하여 살펴보고, 지방공무원의 인구통계학적 일반적 특성에 따른 협상능력의 차이와 직무만족의 차이를 규명하였다. 그리고 협상교육 이수에 따른 협상능력의 차이를 검증하였고, 지방공무원의 협상능력이 직무만족에 미치는 영향을 검증하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌조사를 통한 이론적 연구와 설문조사를 통한 실증연구를 병행하였다.

이론적 연구에서는 협상과 직무만족에 관한 이론을 고찰하고, 선행연구에서 협상만족의 영향요인과 직무만족의 영향요인으로 지적되고 있는 여러 요인들 중에서 커뮤니케이션 능력, 친밀감 형성 능력, 설득 능력, 협력 능력을 본 연구에서의 협상능력 요인으로 설정하였다.

실증연구를 위한 설문조사는 제주지역 지방공무원 중 제주특별자치도청 공무원을 대상으로 설문지를 배포하여 자료를 수집하였다. 수집된 자료는 SPSS WIN 12.0 프로그램을 이용하여 조사대상자의 인구통계학적 특성과 그에 따른 협상능력과 직무만족 차이, 협상교육 이수횟수에 따른 협상능력 차이와 협상능력 요인별 직무만족과의 상관관계 등을 분석하였다.

분석방법으로는 조사대상자의 인구통계학적 특성, 협상교육 이수횟수 등은 빈도분석을 통해 살펴보았다. 조사대상자의 일반적 특성별 협상능력의 차이와 직무만족의 차이에 대해서는 t-검정과 분산분석(ANOVA)을 실시하여 살펴보았고, 협

상교육 이수에 따른 협상능력의 차이에 대해서는 분산분석을 통해 살펴보았다. 그리고 협상능력이 직무만족에 미치는 영향에 대해서는 협상능력 요인별로 직무만족과의 상관관계를 살펴보고 가설을 검증하기 위해 t-검정과 분산분석(ANOVA), 회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 조사대상자의 인구학적 일반적 특성을 살펴보면 남성이 157명으로 설문응답자(264명)의 59.5%를 차지하였고, 연령대는 40대가 111명(42.0%), 근무년수는 '20년 이상'이 123명(46.6%)으로 가장 많았고, 직급별로는 7급이 108명(40.9%), 직렬별로는 '행정·전산·세무'가 175명(66.3%)으로 가장 많았다. 협상교육에 대한 이수 경험은 '전혀 없음'이 184명으로 69.7%를 차지하였고, 4회 이상 협상교육을 이수한 조사대상자는 6명(2.3%)에 불과한 것으로 나타났다. 그리고 제주특별자치도청 공무원들의 협상능력과 직무만족 수준은 대부분 높은 것으로 나타났다.

그리고 가설검증을 위한 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 인구학적 특성 요인인 성별, 연령, 근무년수, 직급, 직렬 중에서 성별과 직렬을 제외한 연령, 근무년수, 직급이 협상능력에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 지방공무원의 협상능력은 성별과는 관계없이 다양한 직무경험으로부터 축적된다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 특히 설득 능력의 경우 근무년수와 직급에서만 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 근무년수와 직급이 대체로 비례하는 공직사회에 있어서 상대를 자신이 원하는 방향으로 움직이게 하는 설득 능력은 직급이 높을수록 그 역량을 발휘할 수 있다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

둘째, 협상교육 이수에 따른 협상능력의 차이를 검증한 결과 협상교육을 받은 횟수가 많을수록 협상 능력이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 협상을 통한 문제 해결을 위해서는 협상능력 개발이 필요하다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 또한 커뮤니케이션 능력, 설득 능력, 협력 능력은 협상교육 이수별로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

셋째, 인구학적 특성 요인인 성별, 연령, 근무년수, 직급, 직렬 중 직급에서만 직무만족에 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 제갈돈(2002)의 연구에서 승진의 기회, 조직의 성공에 기여 기회, 성과에 대한 보상체계와 같은 외적 보상

이 공무원들의 직무만족에 가장 핵심적인 결정요인으로 나타난 것과 같이 외적 보상이 규정 등으로 정해져 있는 공직사회에 있어서 공정한 승진의 기회를 통한 승급이 직무만족에 가장 중요하다는 것을 의미한다.

넷째, 지방공무원의 협상능력 요인에 대한 상관분석의 결과는 모든 하위요인에서 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났고, 상관계수가 모두 0.7이상으로 요인간의 상관이 높은 것으로 나타났다. 특히 커뮤니케이션 능력과 친밀감 형성능력 간의 상관계수가 가장 높게 나타났다.

다섯째, 지방공무원의 협상능력이 직무만족도에 대한 영향을 분석한 결과 커뮤니케이션 능력과 설득능력 요인이 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 커뮤니케이션 능력이 1점 증가하면 만족도가 평균적으로 0.397만큼 증가하고, 설득능력이 1점 증가하면 만족도는 평균적으로 0.237만큼 증가할 것임을 예측할 수 있었다.

이상의 결과에 따르면 인구학적 특성요인 중에서 직급만 지방공무원의 협상능력 및 직무만족에 모두 유의한 것으로 나타났다. 그리고 협상교육의 횟수가 지방공무원의 협상능력의 수준에 유의한 영향을 미친다는 것과 지방공무원의 협상능력 요인인 커뮤니케이션 능력과 설득 능력이 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 이는 지방공무원의 협상능력을 개발하고 이를 향상시키기 위한 교육이 지방공무원의 직무만족에 중요한 역할을 하고 있음을 검증한 것이라고 할 수 있다.

본 연구의 이론적 시사점을 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 연구방법에 있어서 새로운 분석의 틀을 사용하였다. 기존 연구들이 직무만족에 영향을 미치는 요인이나 협상만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구가 대부분인 반면 본 연구는 기존 연구에서 지적된 그 영향요인과 직무만족과의 관계를 연구하였다는 점에서 선행연구와는 차별성이 있다고 할 것이다.

둘째, 인구학적 특성요인 중 직무만족에 영향을 미치는 요인에 있어서 선행연구와는 다르게 연령, 근무년수는 유의하지 않고 직급만 유의한 것으로 나타났다. 이는 직급 상승 즉 진급에 따른 급여, 부가급 등 외적보상이 직무만족의 결정적인 요인으로 작용한다는 것을 사실을 시사한다.

셋째, 본 연구는 연구의 목적을 달성하기 위하여 고찰한 기존 연구의 한계를 일정부분 해소했다고 볼 수 있다. 커뮤니케이션 능력에 관한 선행연구의 경우 종속변수의 한계를 제시하면서 ‘향후 연구에서는 종속변수를 조직몰입 등을 선택하여 분석하는 것이 필요할 것이다’고 지적한 부분에 대해 본 연구에서는 직무만족을 종속변수로 두고 실증분석을 하였고, 친밀감 형성 능력에 관한 선행연구의 경우 ‘연구대상을 20대 고학력 전문직 종사자로 한정하여 다른 특징을 갖는 세대에는 일반화할 수 없다’는 것을 연구의 한계로 들었는데, 본 연구에서는 연령별, 근무연수별, 직급별로 다양한 계층의 지방공무원을 대상으로 설문조사를 실시함에 따라 좀 더 일반화 할 수 있었다.

본 연구는 다양한 이해관계 시대에 지방공무원의 협상능력이 직무만족에 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증한 바, 이러한 실증분석 결과를 바탕으로 정책적 제언을 몇 가지 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 지방공무원의 협상능력을 배양시키기 위해 도내 교육기관에 협상 전문교육과정 또는 프로그램을 개설하여야 한다.

주민상호간의 이해관계로 협상을 필요로 하는 사안이 증가하고 있지만 아직까지 제주도내 교육기관에는 협상 전문교육과정이나 프로그램이 거의 없어 협상교육을 받기 위해서는 타시도 또는 중앙교육기관에 가야만 하는 실정이다. 따라서 협상에 관한 지식 또는 기술이 필요한 제주특별자치도 지방공무원이 시기에 구애받지 않고 교육을 받을 수 있도록 도내 공무원교육기관에 협상교육을 개설하여야 한다는 것이다.

둘째, 지방공무원의 협상능력을 증대시키기 위해 협상에 관한 교육이수를 상시 학습 과목으로 지정하는 등 필수화 하여야 한다.

본 연구결과 협상교육 이수횟수가 많으면 많을수록 지방공무원의 협상능력이 높은 것으로 나타남에 따라 협상교육을 의무화하는 한편 폭넓은 기회를 제공하여야 할 것이다.

셋째, 시대별 특성에 맞는 협상능력을 배양할 수 있도록 교육과정 및 프로그램을 주기별로 개선하여야 한다. 인구증가 등 급격한 환경변화로 인해 발생하는 다양한 문제 또는 갈등을 해결하여야 하는 지방공무원은 시대별, 상황별로 다양한 협상능력이 요구되어지므로 다양한 프로그램을 개발하여 양질의 협상교육을 제

공하여야 한다는 것이다.

넷째, 특히 인구학적 특성에 따라 협상능력에 차이가 있으므로 협상능력에 취약한 연령대, 직급을 대상으로 하는 협상관련 교육을 강화해야 한다.

본 연구결과 근무년수가 특히 협상능력에 유의미한 차이를 보이고 있음에 따라 신규공무원 교육과정에 협상교육을 포함하는 등 근무년수가 짧은 지방공무원을 대상으로 하는 교육과정이 필요할 것이다.

마지막으로 협상기술에 관한 교육과 함께 심리학에 관한 교육을 병행하여 협상능력의 개발 및 협상교육의 효과를 극대화할 필요가 있을 것이다. 어떤 문제 또는 갈등 해결과정에서 합리적인 대안을 도출하기 위해서는 상대방의 성향과 심리를 파악하는 것이 중요하므로 단순히 협상기술을 가르치는 교육에서 탈피하여 상대의 의도를 정확히 파악하는 능력을 함께 길러야 할 것이다.

그 외에 본 연구결과 인구학적 특성 중 직급만 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라 직급과 밀접하게 관련되어 있는 승진에 대해 공정한 기회를 제공함으로써 직무만족을 통해 조직의 생산성을 향상시킬 수 있어야 할 것이다.

제2절 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구의 한계로는 첫째, 본 연구는 지방공무원에게만 실증조사를 실시하여 본인의 협상능력을 본인 스스로 측정하였다는 점에서 한계가 있다. 따라서 실질적으로 문제해결 과정에 함께 참여한 지역주민이나 동료 공무원에 대한 객관적인 조사를 실시하지 못하였다. 향후 연구에서는 상대방으로부터의 측정을 통한 실증분석이 요구된다.

둘째, 본 연구는 연구방법에 있어서 새로운 분석의 틀을 사용하면서 기존 연구에서 지적된 협상만족 혹은 직무만족의 영향요인 중 4개 요인만을 본 연구에서의 협상능력요인으로 설정하였다. 그 결과 2개 요인은 직무만족과의 상관관계가 유의하였으나 나머지 2개 요인은 직무만족에 유의하지 않았다. 향후 연구에서는 지방공무원의 개인역량 중 협상에 필요한 다른 요인에 대해서 확장연구가 필요

하다고 본다.

셋째, 본 연구의 표본 집단을 제주특별자치도청에 근무하는 지방공무원으로 한정하여 연구결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 연구의 대상을 다른 기관에서 근무하는 지방공무원으로 확대할 필요가 있다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 고영건(2013). 「부서장 리더십 유형과 직무만족에 대한 인식 연구」, 제주대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 고인자(2012). 「동장의 리더십 유형과 성별이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 제주특별자치도 洞 주민센터 직원의 인식을 중심으로」, 제주대학교 행정대학원, 석사학위논문.
- 고일상·최수정(2005). 「인터넷쇼핑몰에서 신뢰와 친밀감이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구」, 『경영정보학연구』, 제15권 제3호.
- 고지효(2002). 「조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 전국 교육대학교의 관리직원을 대상으로」, 제주대학교 행정대학원, 석사학위논문.
- 김명희(2010). 「공무원들의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 대한 실증분석」, 강원대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 김미숙(2012). 「직장여성의 직장-가정갈등이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 가족 친화적 조직문화의 조절효과를 중심으로」, 제주대학교 행정대학원, 석사학위논문.
- 김미숙(2016). 「제주지역 사회복지업무 공무원의 직무만족도 비교연구」, 제주대학교 행정대학원, 석사학위논문.
- 김민희(2013). 「지방공무원의 직무만족도와 영향요인에 관한 연구: 강원도 초·중·고등학교 지방공무원을 중심으로」, 강원대학교 정보과학·행정대학원, 석사학위논문.
- 김수연(2015). 「협상성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 의료기관 중심」, 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 김순원(2016). 「대학병원 간호사의 감정노동이 직무만족에 미치는 영향: K 대학병원 중심으로」, 경희대학교 공공대학원, 석사학위논문.

- 김승언(2012). 「공무원의 직무만족 영향요인에 관한 연구: 감정노동과 직무전문성의 조절효과를 중심으로」, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김승철(2005). 「협상의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 질적·양적 연구」, 한국외국어대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김종성(2005). 「직무만족의 영향요인에 관한 연구: 1999~2003 패널 데이터의 실증분석을 중심으로」, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김중원(2008). 「조직 내부고객 만족경영이 구성원의 직무태도와 서비스품질에 미치는 영향: 리더에 대한 신뢰와 조직지원 인식의 조절효과를 중심으로」, 전남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김학구(2010). 「협상자의 갈등해결유형 수준에 따른 협상만족도의 차이분석」, 고려대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 김행범(1993). 「복지정책의 산출요인에 관한 연구: 시계열 및 횡단분석적 접근」, 서울대학교 행정대학원, 박사학위논문.
- 박건식(2006). 「비즈니스 협상교육 프로그램의 개발에 관한 연구」, 경기대학교 정치전문대학원, 박사학위논문.
- 박기관(1999). 「자치단체장의 리더십과 공무원의 직무만족 및 행정성과에 관한 연구」, 건국대학교, 박사학위논문.
- 박선경·양승범·송민혜(2011). 「동기부여와 직무만족의 관계에 관한 연구: 지방공무원을 대상으로」, 『국정관리연구』, 제6권 제2호.
- 박영석(2010). 「학교조직문화와 직무만족 및 조직몰입에 대한 다차원적 인식과 관계에 관한 연구」, 강원대학교 행정대학원, 박사학위논문.
- 박운성(1994). 『현대조직행동론』, 박영사.
- 백종선(2013). 「세대간 직무만족도 분석」, 서울대학교 대학원, 석사학위논문.
- 변중원(2009). 「협상 성과에 영향을 주는 협상기술에 관한 연구」, 강남대학교 대학원, 석사학위논문.
- 변중현(2008). 「직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향: 인적자원개발 담당자를 중심으로」, 연세대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 서철현·양진연·문상정(2012). 「호텔기업의 복리후생제도가 종업원의 직무만족, 조직몰입, 이타적 행위에 미치는 영향」, (사)대한관광경영학회, 『관광

- 연구』, 제27권 제1호.
- 성갑영(2014). 「신입사원의 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는 요인 분석」, 울산대학교 산업대학원, 석사학위논문.
- 성현숙(2009). 「보육교사의 직무만족도와 이직의도에 관한 연구: 제주특별자치도를 중심으로」, 제주대학교 행정대학원, 석사학위논문.
- 송준성(2006). 「서울특별시 지방공무원의 직무만족과 영향요인에 관한 연구: 서울특별시 본청 소속 6급 이하 공무원을 중심으로」, 서울시립대학교 도시과학대학원, 석사학위논문.
- 신국호(2005). 『상생으로 가는 협상전략』, 종합출판.
- 신성진(2009). 「노사협상의 커뮤니케이션 행위, 화행 및 대화분석: 서울특별시 도시철도공사 사례를 중심으로」, 경희대학교 대학원, 석사학위논문.
- 신유근(1993). 『조직행위론』, 다산출판사.
- 신은규(1993). 『조직행동론』, 나산출판사.
- 심석진, 이철규, 유왕진(2012). 「비즈니스 협상자 유형수준이 성과만족에 미치는 영향에 관한 연구」, 『고객만족경영연구』, 제14권 제2호.
- 양봉열(2006). 「교육행정직공무원의 직무만족에 관한 연구: 제주도내 교육행정직공무원을 중심으로」, 제주대학교 행정대학원, 석사학위논문.
- 오석홍(2001). 『조직이론』, 박영사.
- 옥원호·김석용(2001). 「지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구」, 『한국행정학보』, 제35권 제4호.
- 우정임(2011). 「직무스트레스와 직무만족의 관계 연구」, 강원대학교 정보과학·행정대학원, 석사학위논문.
- 유민봉·임도빈(2012). 『인사행정론』, 박영사.
- 윤지웅·김주경·이중근(2012). 「우리나라 기능직공무원의 직무만족에 미치는 요인 및 영향분석」, 『사회과학연구』, 제38권 제1호.
- 은재호·채중현·임동진(2011). 「공공갈등에 있어서 원-원 협상 방안에 관한 연구」, 한국행정연구원, 『KIPA연구보고서』, 2011-36.
- 이달곤(1995). 『협상론 ; 협상의 과정, 구조, 그리고 전략』, 법문사.
- 이달곤(2005). 『협상론』, 법문사.

- 이세원(2008). 「강원도 교육행정 공무원의 직무만족 구성요인 분석 및 향상방안에 관한 연구」, 강원대학교 정보과학·행정대학원, 석사학위논문.
- 이영면(2008). 「요인별 직무만족 측정도구의 개요와 활용방안」, 한국인적자원관리학회, 『인적자원관리연구』, 제15권 제4호.
- 이종건(2001). 「구매-공급 협상에서의 협상성과 결정요인: 협상자 개인특성, 협상정황, 협상전략에 관한 실증연구」, 연세대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이주행(2008). 「노사협상에서 협상전략과 커뮤니케이션 능력이 협상성과에 미치는 영향」, 중앙대학교 산업창업경영대학원, 석사학위논문.
- 이지연(2005). 「대학교직원의 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향」, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문.
- 이창원·최창현(2003). 『새조직론』, 대영문화사.
- 이현정(1995). 「직무만족의 결정요인과 조직몰입에 관한 연구」, 이화여자대학교 대학원, 석사학위논문.
- 임우석(1995). 「협상에 의한 도시혐오시설의 입지결정에 관한 연구」, 서울시립대학교 대학원, 박사학위논문.
- 전민규(2008). 「조직내 커뮤니케이션이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향; J 대학을 중심으로」, 인천대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 정은성·김정유·박찬욱 공저(1996). 『협상의 전략』, 다음세대.
- 정인호·이은진(2013). 「협상만족에서 신뢰도와 커뮤니케이션의 매개효과에 관한 연구」, 건국대학교 교육학, 박사학위논문.
- 제갈돈(2002). 「지방공무원의 직무만족 결정요인」, 『한국행정학보』, 제36권 제4호.
- 조영준(2006). 「갈등해결을 위한 협상의 영향요인에 관한 연구: 강남자원회수 시설 공동이용 사례를 중심으로」, 서울시립대학교 도시과학대학원, 석사학위논문.
- 천대운(2010). 『갈등관리와 협상전략론』, 서울: 선학사.
- 한영위·박호환(2006). 「협상자의 개인특성과 설득력, 협상이슈의 명료성이 협상성과에 미치는 영향」, 『대한경영학회지』, 제19권 제2호(통권 55호).

홍현기(2000). 「협상도구와 친밀감이 협상성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 연세대학교 대학원, 석사학위논문.

2. 국외문헌

Byars, L. L. & Rue, L. W.(1991). *Human Resource Management*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Cohen, R.(1997). *Negotiation Across Cultures*, Washington, DC: US Institute Peace Daniels, V.1967. Communication, Incentive and structural variables in interpersonal exchange and negotiation. *Journal of Experiment Social Psychology*, 3.

Cross, J.(1969). *The Economics of bargaining*, New York: Basic Books.

Engel, J. E., Blackwell R. O. & Kollat P. T.(1978). *Customer Behavior*, The Dryden Press.

Hoppock, R.(1935). *Job satisfaction*, New York: Harper.

Lewicki, R. J., Saunders, D/M., Milton, J. W.(1991). *Negotiation; Readings, Cases, and Exercisess*(3rd ed.), New York: McGraw-Hill.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Milton, J. W.(1999). *Negotiation*(3rd ed). Homewood, IL: Irwin.

McCormick, E. J., & Tiffin, J.(1974). *Industrial Psychology*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Moore, D. A., Terri R. Kurtzberg, Leigh L. Thompson, and Michael W. Morris(1999). Long and Short Routes to Success in Electronically Mediated Negotiations: Group Affiliations and Good Vibrations, *Organizational Behavior and Decision Processes*, Vol. 77, No. 1, 22-43.

Osborn, R. N., James G. Hunt and Lawrence R. Janch(1980). *Organization Theory: An Integrated Approach*. N. Y.: John Wiley and Sons.

Porter, L. W. & Lawler E. E.(1977). *Managerial Attitude and Performance*,

- Homewood III: Richard D. Irwin.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*, Pacific Grove, CA: Brooks-Cole.
- Rubin, J.Z & Brown, B.R(1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York: Academic Press.
- Schermerhorn, Hunt & Osborn(2000). *Organizational Behavior*, 7th ed, New York: John Willey and Sons, Inc.
- Shell, G. R(1999). *Bargaining For Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, Vikin.
- Smith, H. C.(1955). *Psychology of Industrial Behavior*, N.Y.: McGraw-Hill Book Co.
- Smith, C. A.(1995). *Human Resource Practices and Policies as Antecedents of Organizational Commitment*, Unpublished Ph.D. dissertation, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- Thompson, L.(1990). *Negotiation behavior and outcomes: Empirical Evidence and theoretical issues*. *Psychological Bulletin*, 108(3).
- Vecchio, R. P.(2002). *Organizational Behavior: Core Concept*, South-Western.

< Abstract >

A Study on the Effects of Local Public Servants' Negotiation Ability on Job Satisfaction in Jeju Region

Ko, Hyun Ju

Department of Public Administration

GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

(Supervised by professor Hwang, Kyung Su)

The purpose of this study is to examine how negotiation skill of local government employees individually effects job satisfaction in the era of interests' stake and to find ways to improve negotiation ability.

This study set up negotiation ability's factors of local government officials; communication ability, forming intimacy ability, persuasion ability and cooperation ability based on preceded studies on factors affecting negotiation satisfaction or job satisfaction.

For substantial studies, questionnaires were distributed to local public servants working in Jeju Special Self-Governing Provincial Office and 264 questionnaires were used for analysis.

The data were analyzed by using the Program SPSS/Win 12.0. Cronbach Alpha coefficient was used for reliability analysis and frequency analysis was implemented in advance to examine the general characteristics of data. Then, T-test and ANOVA were conducted to examine the negotiation ability and job satisfaction level of general characteristics. T-test and ANOVA, Regression analysis were executed for job satisfaction analysis by negotiation ability factors respectively.

According to the analysis, age, working years and position of general characteristics were significant in terms of negotiation ability and job satisfaction is exclusively influenced by the position. Negotiation education was also significant in negotiation ability and communication ability and persuasion ability were significant in job satisfaction. These results proved that the negotiation ability and the negotiation education of local government officials play an important role in job satisfaction.

A new research method was used at this study. Most of preceded studies are engaged in the factor of negotiation satisfaction or job satisfaction. This study is distinct from the previous studies in terms of examination on the relationship between the influence factors pointed out in the previous studies and job satisfaction.

Based on the empirical analysis of this study, several policy suggestions are as follows:

First, negotiation professional training course or program should be established within the educational institution in Jeju in order to cultivate the negotiation ability of local public officials.

Second, in order to enhance the negotiation ability of local public officials, it is necessary to make the training program on negotiation as a regular curriculum.

Third, the quality of negotiation training educational program should be established by improving the curriculum and programs by interval to cultivate negotiating ability to meet the demand of the characteristics of the age.

Fourth, negotiation skills should be strengthened into age group and the positions that are vulnerable to bargaining power, especially in terms of demographic characteristics.

Fifth, it will be necessary to maximize the effect of negotiation skills development and negotiation education by concurrently providing training on negotiation skills and psychology.

< 부 록 >

설 문 지

안녕하십니까?

저는 제주대학교 행정대학원 석사과정에 재학 중인 학생입니다.

본 설문지는 ‘지방공무원의 협상능력이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구’의 기초자료로 활용하고자 실시하는 설문입니다.

귀하께서 응답해 주신 모든 내용은 통계법 제33조에 의하여 비밀이 보장되며, 통계 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다.

바쁘신 가운데 귀중한 시간을 내시어 설문에 응답해 주신 점, 다시 한 번 감사드리며 귀하의 소중한 답변 부탁드립니다.

2017년 6월

지도교수: 제주대학교 행정대학원 행정학과 교수 황경수

연구자: 제주대학교 행정대학원 행정학과 고헌주

문의사항: C.P. 010-6692-1008 / e-mail : suheemo@korea.kr

□ 귀하의 일반적 사항입니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은?
① 30세 미만 ② 30세~39세 ③ 40세~49세 ④ 50세~54세 ⑤ 55세 이상

3. 귀하의 공무원 총 근무년수는?
① 5년 미만 ② 5~10년 ③ 11년~15년 ④ 16년~20년 ⑤ 20년 이상

4. 귀하의 현재 직급은?
① 9급 ② 8급 ③ 7급 ④ 6급 ⑤ 5급 이상

5. 귀하의 직렬은?
① 행정, 전산, 세무 ② 토목, 건축, 지적 ③ 농(임)·축수산 ④ 사회복지, 환경 ⑤ 그 외

6. 교육기관 등에서 “협상” 또는 “협상기술”에 관한 교육을 받은 횟수는?
① 전혀 없음 ② 1회 ③ 2회 ④ 3회 ⑤ 4회 이상

*** 작성요령 ***

1. 귀하께서 가지신 생각이나 느낌을 솔직하게 응답해 주시기 바랍니다.
2. 서로 비슷하다고 느껴지는 문항일지라도 모두 응답해 주시기 바랍니다.

I. 귀하의 협상능력에 관한 질문입니다. 어떤 문제나 갈등을 해결하고자 할 때 귀하께서 가지신 생각이나 느낌과 행동을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 표시(√ 또는 ○)해 주시기 바랍니다.

No	설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	나는 상대방의 주장사항을 긍정적으로 이해하려는 마음을 갖는 편이다	1	2	3	4	5
2	나는 상대방과 친밀한 감정을 느낄 수 있도록 하는 편이다	1	2	3	4	5
3	나는 상대와 이야기할 때 합리적인 논리와 타당한 근거를 제시하는 편이다	1	2	3	4	5
4	나는 모두에게 도움이 되는 해결책을 찾는 편이다	1	2	3	4	5
5	나는 상대방을 동등한 파트너로 존중하는 마음을 갖는 편이다	1	2	3	4	5
6	나는 상대방이 무엇을 말하려고 하는지 잘 이해할 수 있는 편이다	1	2	3	4	5
7	나는 상대와의 대화에서 상대가 필요로 하는 것을 잘 파악하는 편이다	1	2	3	4	5
8	나는 최종 결정을 내리기 전에 선택 가능한 여러 대안들을 창출하는 편이다	1	2	3	4	5
9	나는 상대방이 정보를 요구하면 요구한 정보를 성실히 제공하는 편이다	1	2	3	4	5
10	상대방은 내가 무엇을 말하려고 하는지 잘 이해하는 편이다	1	2	3	4	5
11	나는 관찰시켜야 하는 것은 반복적으로 계속해서 이야기하는 편이다	1	2	3	4	5
12	나는 왜 문제가 있는지에 대해 설명하고 상대방의 의견을 수렴하여 문제를 해결하려고 하는 편이다	1	2	3	4	5
13	나는 대화분위기를 부드럽게 하는 편이다	1	2	3	4	5

No	설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
14	나는 상대방과 마음이 잘 맞도록 노력하는 편이다	1	2	3	4	5
15	나는 상대와의 차이점, 장점, 단점을 잘 설명하는 편이다	1	2	3	4	5
16	나는 갈등상황에서 내 입장을 강요하기 보다는 전체의 문제해결에 도달하려고 노력하는 편이다	1	2	3	4	5
17	나는 상대방이 문제 또는 갈등 해결에 필요한 사항을 요구하는 경우 자료제공에 협조적인 편이다	1	2	3	4	5
18	나는 상대방과 호의적으로 대화하려고 하는 편이다	1	2	3	4	5
19	나는 까다로운 상대와는 인내를 가지고 이해시키려고 하는 편이다	1	2	3	4	5
20	나는 상대방에게 문제해결수준 및 방법 등 우리 팀의 입장을 솔직하게 피력하는 편이다	1	2	3	4	5
21	나는 상대방을 또다른 경쟁상황에서 만나더라도 신뢰할 수 있다	1	2	3	4	5
22	내가 필요한 것을 상대가 거절할 경우 만날 때마다 다시 요구하는 편이다	1	2	3	4	5
23	나는 상대방의 입장을 이해하려는 마음을 갖는 편이다	1	2	3	4	5
24	나는 상대방과 좋은 관계를 형성할 수 있을 것이다	1	2	3	4	5
25	나는 대체 안을 항상 준비하고 제안하는 편이다	1	2	3	4	5
26	나는 상대방과 공식 또는 비공식 회합을 통하여 충분한 대화를 나누는 편이다	1	2	3	4	5

II. 귀하의 직무만족에 관한 질문입니다. 귀하께서 가지신 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 표시(√ 또는 ○)해 주시기 바랍니다.

No	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	나는 현재 수행하는 업무분야에 만족하고 있다	1	2	3	4	5
2	나는 다른 직업으로 이직하고 싶은 생각이 있다	1	2	3	4	5
3	나는 현재 직업에 장래성이 있다고 생각한다	1	2	3	4	5
4	나는 나의 직업을 다른 사람들에게 소개하거나 알리고 싶다	1	2	3	4	5
5	나는 내가 하는 일에 대해서 보람을 느낀다	1	2	3	4	5
6	나는 현재의 일에 대해 나의 능력을 발휘할 수 있다고 생각한다	1	2	3	4	5
7	나는 이 직업을 택한 것을 잘 했다고 생각한다	1	2	3	4	5
8	나는 직장생활에 만족한다	1	2	3	4	5
9	나는 타 직업에 비하여 내 직업에 만족한다	1	2	3	4	5

- 설문에 응해주셔서 감사합니다. -

