

**경찰 직무만족도 결정요인 및 평가모형
개선방안 연구**

**경찰 직무만족도 결정요인 및 평가모형
개선방안 연구**

치안정책연구소 정책기획연구실

연구관 이상수

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구목적 및 필요성	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 필요성과 목적	4
제2절 연구의 방법	7
제3절 연구의 내용과 추진일정	9
1. 연구의 내용	9
2. 연구추진 일정계획	13
제4절 연구의 기대효과	14
제2장 직무만족의 의의 및 이론적 배경	17
제1절 경찰 직무만족의 의의	17
1. 직무만족의 개념	17
2. 직무만족에 대한 제 학자의 개념정의	19
제2절 직무만족에 대한 선행연구 검토 및 이론적 배경	23
1. 직무만족에 관한 선행연구	23
2. 경찰의 직무만족과 관련된 선행연구 검토	26
3. 직무만족과 관련된 변수	32
제3절 직무만족과 조직몰입간 관계 검토	41
1. 직무만족과 조직몰입간 관계	41
1) 조직에 대한 몰입	41
2) 직무에 관한 몰입	43
3) 제 학자들의 직무만족과 조직몰입에 관한 선행연구	45
2. 직무만족과 조직성과간 관계	48
3. 조직문화와 직무만족 및 직무몰입간 관계	49
4. 직무만족도 조사의 최근 설문문항 경향	55

제3장 경찰 직무만족도 조사의 현황 및 문제점 분석 62

제1절 경찰 직무만족도 조사의 현황 및 실태	62
1. 경찰 만족도 조사의 현황	62
1) 경찰청 치안서비스 국민만족도 조사	62
2) 경찰민원행정 서비스 만족도 조사	68
3) 경찰관 직무만족도 조사	68
(1) 조사의 개요	68
(2) 조사의 내용 및 평가모형의 체계	70
2. 조사주체: 경찰청 고객만족모니터센터 현황과 개요	72
제2절 경찰 직무만족도 조사의 한계	74
1. 경찰 직무만족도 평가모형의 문제점과 개선방향	74
2. 직무만족도 지수 및 중요도 산출방법의 문제점과 개선방향	78

제4장 경찰 직무만족도 평가모형의 중요도 산정방법 개선 83

제1절 평가지표의 중요도 산정 방식 개선	84
1. AHP 기법의 의의	86
1) AHP 기법의 개요	86
2) AHP 기법의 원리	90
2. AHP 기법의 절차 및 계층 구성	92
1) AHP 기법의 절차	92
2) 요인의 계층 구성	96
3. AHP 기법의 유용성과 한계	98
1) AHP 기법의 유용성	98
2) AHP 기법 적용의 한계	99
제2절 중요도 평가방법	100
1. 중요도의 측정 방법 및 척도	100
2. 가중치 산출방법	103

제5장 공공기관 직무만족도 조사의 선행사례 검토 105

제1절 주요 정부기관의 직무만족도 평가모형	107
1. 정보통신부 우정사업본부의 직무만족도모형	107
2. 국정홍보처의 직무만족도 평가지표	112
3. 방위사업청의 직무만족도 평가모형	113
4. 병무청의 직무만족도 평가모형	117
제2절 공기업 및 기업의 직무만족도 평가모형	126
1. 한국철도공사의 직무만족도 평가모형	126
2. 기업의 직무만족도 조사 평가지표	130
제3절 직무만족도 평가의 새로운 경향	134
1. 직무만족도 개념의 패러다임 변화	134
2. 직무만족도 제고를 위한 동기부여 강화방안	136

제6장 경찰직무만족도 평가의 개선방안 143

제1절 평가모형 및 지표체계의 개선(안)	143
제2절 조사설계 및 설문문항의 개선방안	148
제3절 직무만족지수 산출방법의 개선방안	149
1. 경찰 직무만족도 평가모형 및 지수산출방법의 개선	149
2. 직무만족지수 산출방법	151
제4절 조사결과의 정책적 활용 증진방안	153
1. 직무만족도 평가결과의 정책적 활용 제고방안	153
2. 직무만족도 조사결과의 치안종합성과평가 반영 개선방안	158

참고문헌 161

<별첨 부록 1> 경찰관 직무만족도 조사 설문지(안)

<별첨 부록 2> 중요도 산정을 위한 설문지(안)

표 차례

<표 2-1> 경찰 직무만족 결정요인에 대한 선행연구 검토	30
<표 2-1> 경찰 직무만족 결정요인에 대한 선행연구 검토(계속) ..	31
<표 2-2> 공무원 직무만족도 결정요인에 대한 선행연구 검토	37
<표 2-3> 리더십, 직무만족, 조직몰입에 미치는 측정변수	46
<표 2-4> 조직문화유형과 조직효과성 관계	54
<표 2-5> 직무만족도에 대한 평가요소 15개 평가지표	56
<표 2-6> 직무만족도에 대한 평가요소 15개 항목의 요인분석 결과	57
<표 2-7> 조직몰입도에 대한 평가요소의 요인분석 결과	59
<표 2-8> 조직시민행동에 대한 평가요소의 요인분석 결과	60
<표 3-1> 경찰 직무만족도 평가지표체계(2006년)	70
<표 3-2> 경찰 직무만족도 평가지표의 가중치(2007년)	71
<표 4-1> 중요도의 비교평가치	91
<표 4-2> 속성의 중요도를 측정하는 방법	95
<표 4-3> 계층구성의 다양한 예	98
<표 4-4> 이원비교시 중요도의 척도	100
<표 5-1> 우정사업본부 직무만족도 평가차원 및 측정항목	108
<표 5-2> 우정사업본부 직무만족도 평가지표체계	109
<표 5-3> 우정사업본부 직무만족도 조사설계	111
<표 5-4> 국정홍보처의 직무만족도 평가지표	112
<표 5-5> 방위사업청의 직무만족도 조사설계 개요	115
<표 5-6> 방위사업청의 직무만족도 평가차원 및 평가지표	116
<표 5-7> 병무청의 직무만족도 조사설계 개요	117
<표 5-8> 병무청의 병무행정서비스 영역별 만족도 조사내용	118
<표 5-9> 병무청의 직무만족도 평가차원 및 평가지표	119
<표 5-10> 병무청의 경쟁가치모형을 이용한 조직문화 진단 유형의 특징	124
<표 5-11> 한국철도공사의 직무만족도 평가영역 및 평가지표 ..	129
<표 5-12> 기업의 직무만족도 평가차원 및 평가지표	130

<표 6-1> 경찰청의 직무만족도 평가분야 및 평가지표 개선(안)	146
<표 6-2> 2008년 경찰관 직무만족도 조사의 조사설계	148
<표 6-3> 경찰관 직무만족지수의 산출방법 개요	152
<표 6-4> 치안종합성과평가 반영 평가분야 및 평가지표(안)	159

그림 차례

<그림 1-1> 연구의 진행도	12
<그림 1-2> 연구추진 일정계획	13
<그림 3-1> 치안고객만족도지수(PCSI) 개발의 목적	64
<그림 3-2> 치안고객만족도지수(PCSI)의 평가모형 개요	64
<그림 3-3> 치안고객만족도지수(PCSI) 평가모형-만족(CS)모형	65
<그림 3-4> 치안고객만족도지수(PCSI) 평가모형-선행요인 모형	65
<그림 3-5> 치안고객만족도지수(PCSI) 평가모형-만족(CS)모형 측정항목	66
<그림 3-6> 치안고객만족도지수(PCSI) 평가모형-선행요인모형 측정항목	67
<그림 3-7> 경찰 직무만족도 산출모형	69
<그림 3-8> 경찰청 고객만족 모니터센터의 조직도	72
<그림 3-9> 경찰청 고객만족 모니터센터의 조사과정	73
<그림 4-1> 계층적 분석절차의 기본적인 의사결정 도식(schema)	90
<그림 4-2> 의사결정문제 해결의 단계	93
<그림 4-3> 계층구성 과정	97
<그림 5-1> 우정사업본부 직무만족도 조사 목적과 배경	107
<그림 5-2> 우정사업본부 직무만족도 평가모델과 지수산출체계	110
<그림 5-3> 직무만족도 개념의 새로운 패러다임	134
<그림 6-1> 경찰관 직무만족도 평가모형 및 지수산출체계	149
<그림 6-2> 경찰 직무만족도 조사의 목적 및 배경	153

<그림 6-3> 경찰 직무만족도 평가의 활용 제고방안	154
<그림 6-4> 직무만족도 조사의 절차 단계별 분석·평가 강화	155
<그림 6-5> 포트폴리오 맵의 개요	157

第 1 章

서 론

제1절 연구목적 및 필요성

제2절 연구의 방법

제3절 연구의 내용과 추진일정

제4절 연구의 기대효과

제1장 서론

제1절 연구목적 및 필요성

1. 연구의 배경

참여정부의 정부혁신은 과거 정권과 비교할 때 정부조직이나 규모에 대한 구조조정 등 외과적 접근보다는 행정서비스의 질적수준 고도화를 통한 국민의 권리보장과 수요자 중심의 행정서비스 제공을 통한 감동행정 실현 등 주로 내과적 접근에 초점을 두고 추진되어 온 것으로 평가된다. 즉, 행정의 전영역에 걸쳐 지속적·체계적인 변화관리를 추진하며, 행정혁신의 양대 핵심축으로 고객만족행정과 성과관리를 강력하게 추진해 오고 있다. 혁신의 중점은 업무프로세스의 개선과 지속적·체계적인 혁신 기반 구축을 토대로 혁신문화를 형성하여 중장기적인 시계(視界)에서 정책품질과 행정서비스 향상을 통해 고객만족을 극대화하고자 하였다고 할 수 있다.

경찰청 역시 '06년 혁신의 주요성으로 치안서비스의 패러다임을 고객중심으로 전환하기 위해 경찰행정에 '고객만족' 가치를 도입하고 이를 추진할 고객만족 전담부서 설치, 즉일조사제·운전면허 재발급 간소화 등 민원프로세스 혁신을 추진하고 있는 동시에, 경찰활동의 중심을 단속·규제에서 보호·봉사로 전환하고자 인권보호센터 설치와, 여성피해자 One-Stop 지원서비스, 배움터지킴이 등을 실시하고 있다. 아울러 새로

운 거버넌스(new governance) 시대를 맞이하여 기존 경찰청의 독점적·폐쇄적인 치안서비스 제공과 그 성과평가를 하던 것으로부터 경찰혁신위원회(19명)·시민모니터단(2,300여명) 등을 새로이 구성하여 국민과 시민사회 단체와의 공동협력을 통한 「열린혁신」을 전개해 나가고 있다. 나아가 자율적 혁신과 성과중심의 업무문화 조성을 위해 일선 경찰서까지 혁신선도그룹(총857명)을 형성하고 혁신실행기법(BPR)을 보급하는 등 ‘현장자율혁신’의 역량 제고를 하는 등 성과관리시스템을 구축·추진 중이다.

특히 현장과 고객중심의 치안서비스 정착·고도화 전략의 일환으로 고객만족 모니터센터를 설치하여 정기적인 수요자 점검을 통해 정책별 보완점 분석 후 관계부서에 환류하여 개선조치하고 이 반영도에 대해 성과평가를 실시하는 한편, 현직 경찰관의 직무만족도 조사를 실시하고 있다.

경찰공무원의 직무만족도는 업무생산성과 사기제고에 직접적인 영향을 미치는 바, 직무만족도가 떨어질 경우 경찰관의 직무성과 하락으로 이어지고 직무에 대한 불만이 누적되면 급기야 공직에서 이탈·이직 등을 고려하는 상황에까지 이를 수 있다. 대개 공직에 대한 전체적인 불만은 직무성과의 하락으로 이어질 가능성이 높아 경찰공무원의 직무만족에 영향을 미치는 결정요인에 대한 검토와 적확(的確)한 직무만족도 평가모형 정립과 조사결과의 환류는 경찰행정의 정책방향과 치안서비스 혁신방안 수립에 중요한 지침을 제공하게 될 것이다.

이에 능동적으로 대응하기 위하여 경찰청은 기존 혁신기획과 성과관리팀에서 담당하던 직무만족도 조사업무를 경찰혁신기획단 발전전략팀 고객만족계 내에 ‘고객만족 모니터센터’를 신설·이관하여 경찰관 직무만족도 조사를 실시하고 있다. CS모니터센터에서는 국민의 요구(Voice Of Customer)에 대한 주기적 진단과 환류 체계화 업무를 담당하기 위해 경찰청 자체적으로 매년 조사하는 경찰 치안서비스에 대한 국민만족도 조

사와, 경찰청 및 16개 지방경찰청 소속 현직 경찰관을 대상으로 한 직무만족도 조사업무를 담당하고 있다. 즉, 현장의 목소리를 체계적으로 수집·관리하여 궁극적으로 경찰 혁신수준의 고도화와 혁신성과관리 및 변화관리를 효과적으로 추진하기 위한 자료수집·분석업무를 담당하고 있다. 이 외에도 경찰조직과 관련된 만족도 조사로는 국무총리 국무조정실이 주관하는 경찰민원행정 서비스 만족도 조사가 있다.

경찰관 직무만족도 조사는 경찰관의 직무만족 수준을 파악, 관련 제도 개선에 반영하여 ‘일할 맛 나는 직장환경’을 조성함으로써 내부 직원만족도를 제고하기 위하여 1999년 처음 실시되었다. 이후 2002년 한 차례 조사가 이루어졌고, 2005년과 2006년 상반기와 하반기에 걸쳐 각 1회를 합쳐 4회 실시되었으며, 2007년 9월 한 차례 실시되어 지금까지 여섯번 실시되었다. 조사대상은 경찰관의 인사, 복지, 교육, 근무체계 등 직무전반에 대한 직무만족도와 경찰혁신 등 주요 현안에 대한 견해 및 애로사항 등에 대해 조사가 이루어지고 있다.

경찰관 직무만족도 조사의 추진배경은 치안서비스 전반에 대한 관할주민 만족도 및 경찰직 전반에 대한 직무만족도, 주요정책에 대한 여론조사 등을 통해 정부업무평가, 앞서가는 관서평가 등의 평가 자료로 활용하고 치안서비스 개선을 위한 기초자료로 활용하고자 국민만족도 조사를 시행하고 있는 바, 그 일환으로 경찰 공무원의 직무만족도를 반영하기 위해 실시되고 있다.

2. 연구의 필요성과 목적

경찰관 직무만족도 조사의 목적은 본청 및 전국 16개 지방경찰청 소속 경찰직 공무원을 대상으로 각 근무분야별 만족도 및 애로사항과 경찰 직무만족도, 경찰활동과 관련된 주요 현안에 대한 의견을 조사·분석하여 경찰의 조직혁신, 사기 진작 등 경찰 조직관리에 반영하기 위함에 있다. 또한 주요 정책수단별 선호도를 분석하여 향후 치안시책수립에 반영하기 위함도 있다.

그러자면 직무만족도 수준을 알기 쉬운 등급 및 숫자정보로 객관적으로 평가할 수 있는 평가지표의 개발과 평가모형의 정립을 토대로 측정이 이루어져야 한다. 왜냐하면 측정(Measurement)이 없으면 이해(Understanding)가 안되고, 이해가 안되면 통제(Control)가 안되고, 통제가 안되면 개선(Improvement)이 없기 때문이다. 따라서 직무만족도 조사를 통해 경찰조직관리 개선과 발전을 위한 시책수립에 반영하기 위해서는 무엇보다 직무만족도 수준을 정확히 진단할 수 있는 직무만족도 측정지수의 개발이 요구된다.

직무만족도 지수란 여러 가지로 정의가 가능하나 대체로 현대 조직학자들은 직무만족(job satisfaction)을 사회정보처리 관점(social information processing view)과 인지처리과정의 관점(cognitive information processing view)에서 통합적으로 이해한다. 사회정보처리 관점은 직무를 처리하는 과정에서 관계하게 되는 조직 내 사회적 관계망(network)으로부터 발생하는 정보(예: 보수, 승진, 동료간 관계, 감독 관계 등)를 근거로 하여 개인이 갖게 되는 태도로서 직무만족을 이해하는 것이다. 반면, 인지정보처리과정 모형은 개인이 가지고 있는 직무관

런 스키마(추상적 직무에 대한 지식과 신념체계)가 작동되어 직무에 관련된 정보를 처리하여 개인에게 부합되는 정보는 만족으로 나타나고, 그렇지 못한 정보는 불만족으로 나타나게 되는 것을 설명하려 한다.

이를 종합하여 요약하면 경찰관 직무만족도 지수란 경찰공무원이 직무 및 조직 내의 현상이나 상황에 대하여 지각한 후 이를 평가하여 나타내는 정서적 반응 상태의 정도를 수치화하여 나타낸 것으로 정의할 수 있다. 구체적으로, 경찰공무원 직무만족은 경찰 개인이 자신의 직무에 대해 가지고 있는 일종의 태도를 의미하며 현재 일하고 있는 직무에 대해 가지고 있는 호의적인 감정의 정도가 어느 정도 수준인지를 숫자로 나타낸 것을 말한다.

따라서 경찰 직무만족도 평가모형은 경찰청 본청과 16개 지방경찰청 소속 경찰공무원의 근무만족도 수준을 측정하고 이해하는 효과적인 수단적 도구로서 기능한다. 특히, 직무만족도 평가는 분야별 근무만족 수준을 객관적으로 인식케 함으로써 이를 환류(feedback)하여 각종 경찰발전 시책의 기초자료로 활용할 수 있을 뿐만 아니라 직무만족도 추이를 시계열적으로 고찰하여 조직관리상의 문제진단과 효과적 관리수단과 대응전략을 수립할 수 있는 정책적 자료를 제공해 준다. 또한 객관적인 정보를 토대로 경찰조직의 성과향상을 위한 혁신방안 추진상의 부진요인 분석과, 예방차원의 정책수단 및 대안을 강구하고 실천할 수 있게 해 줌으로써 고수준의 치안서비스 제공 효과를 거양할 수 있다.

아울러 직무만족도 조사결과를 토대로 직무만족 취약분야의 개혁방향을 제시함으로써, 궁극적으로 조직구성원의 조직몰입(organizational commitment)도를 증가시킬 수 있다는 점에서 그 유용성이 대단히 크다고 할 수 있다. 요컨대, 체계적인 직무만족도 조사를 추진하기 위해서는 분야별 직무만족의 수준과 조직현안에 대한 인식정도를 객관적이고 적실성 있는 평가지표체계로 측정하고, 이 결과를 토대로 혁신성과관리 및

조직관리 전략과 제도개선 방안 제시의 수단으로 적극 연계·활용하는 것이 필요하다.

그러나 현행 경찰 직무만족도 조사는 여러 가지 문제점을 내포하고 있어 보다 과학적·체계적인 평가모형 개발과 세부 평가지표의 정비가 요청된다.

이에 따라 본 연구의 목적은 현행 직무만족도 조사와 평가모형의 한계와 문제점 검토를 토대로, 경찰관 직무만족도에 영향을 미치는 결정요인 및 요소별 영향정도에 대한 문헌연구를 통해 직무만족도 평가모형의 재정비와 측정지표 개발을 함으로써 보다 과학적·체계적인 경찰 직무만족도 평가모형을 정립하는 데 있다.

아울러 경찰관 직무만족도에 영향을 미치는 요인을 탐구하고, 영향요인간 상관관계 및 요인별 영향정도에 따른 가중치 산정을 새롭게 하기 위한 평가분야별·세부 평가지표별 중요도 산정방법도 제시토록 할 것이다.

제2절 연구의 방법

본 연구의 방법은 기존 경찰치안서비스 만족도와 관련하여 이루어지고 있는 여러 가지 만족도 측정모형들에 대한 문헌조사와 비교분석, 브레인스토밍 등을 실시하여 경찰행정과 치안서비스 평가모형의 문제점을 분석하였다. 이를 토대로 경찰관 직무만족도 조사의 평가모형의 합리적 개선방안을 도출하기 위해 노력을 기울였다. 본 연구의 주요 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 국내외 문헌연구 및 관련자료 수집이다. 경찰 직무만족도 조사의 현황 및 실태 검토와 평가모형의 문제점 및 개선방안 수립을 위한 문헌조사를 실시하였다. 또한 이미 완료된 경찰공무원 직무만족도 조사 결과보고서의 수집 및 분석을 통해 기존 평가지표 및 평가모형상의 문제점을 검토하였다.

둘째, 평가모형 및 평가지표의 개선방안을 해당분야 전문가집단의 자문회의와 전문조사기관의 조사전문가와와의 심층면접, 그리고 경찰청 고객만족모니터링 직원들간의 브레인스토밍(brain storming)방법 및 워크숍을 병행하여 현행 직무만족도 평가모형의 한계 진단과 개선방안을 도출하였다. 특히, 합리적인 직무만족도 평가모형을 도출하기 위해 전년도 경찰치안서비스 국민만족도 조사담당업체 관계자와 경찰 실무자를 포함한 관계 전문가의 의견수렴을 병행하였다.

셋째, 연구결과는 경찰청 고객만족 Monitor Center를 활용한 기초설문조사(Pilot Survey)를 실시함으로써 평가영역(분야)별·평가영역 내 세부 지표(문항)별 가중치를 산정할 수 있는 실행방향을 제시하도록 한다. 이를 통해 새롭게 정립된 평가모형의 유용성을 검증함과 동시에 지표체계 및 발표방법의 개선방안을 제시할 수 있을 것이다.

넷째, 기존의 다양한 직무만족도 평가모형들에 대한 사례연구(case study)를 통하여 경찰 직무만족도 평가모형과 지표체계 정립을 위한 시사점을 얻고자 하였다. 구체적으로 국내 정부기관으로는 정보통신부 우정사업본부(노무현정부), 병무청, 방위사업청, 국정홍보처 등 중앙행정기관과 한국철도공사의 직무만족도 평가지표 뿐만 아니라 민간 기업의 지표체계도 비교 검토하였다. 이 외에도 포천(Fortune) 100대 기업과 한국의 15대 기업, 그리고 국내 5대 공기업의 조직신뢰수준 측정 도구를 분석한 훌륭한 일터(Great Workplace) 환경 조성을 위한 평가지표체계도 비교·고찰함으로써 경찰관 직무만족도 평가지표 체계의 개선에 참고하였다.

본 연구는 위와 같은 비판적 복수주의(critical multiplism)적 접근방법을 통해 보다 과학적·체계적이고 적실성(relevance) 높은 경찰 직무만족도 평가지표체계의 정립과 실현 가능성 높은 실천적 평가모형을 제시하고자 노력하였다.

제3절 연구의 내용과 추진일정

1. 연구의 내용

본 연구의 주요내용은 1999년도 이후 2007년까지 다섯 차례 이루어진 경찰공무원 직무만족도 조사의 문제점 분석을 토대로 보다 객관적이고 정확한 직무만족도 평가모형을 새롭게 정립하는 것이다.

구체적으로 기존 경찰 직무만족도 평가모형이 가지고 있는 문제점 진단을 토대로 평가표체계 및 직무만족도 지수 산정방법, 가중치 부여방법 등에 대한 대안을 모색하여 평가모형의 설명력과 객관성을 강화하는 방안을 제시하도록 한다.

각 장별로 보면 본 연구 보고서는 크게 6장으로 구성되어 있다.

제1장은 연구목적 및 방법에 대하여 간략하게 언급하고 연구의 내용과 흐름을 제시함으로써 전반적인 연구범위 및 방향을 설정하였다.

제2장은 국내외 학자들의 직무만족에 대한 개념정의 검토와 직무만족과 조직몰입·조직시민행동·조직성과·조직문화와의 관계 분석, 선행연구 검토 등 이론적 배경을 제시하였다.

제3장은 기존 경찰 직무만족도 평가모형의 현황과 실태분석을 토대로 지수작성 방법과 특징, 문제점 등을 검토하여 경찰직무만족도 평가모형과 지표체계 개선을 위한 시사점을 도출하고 있다.

먼저 제1절에서 현행 경찰 직무만족도 평가모형의 현황과 실태분석을 검토하였다. 이어 제2절에서 현행 경찰공무원 직무만족도 조사의 평가모형 및 지표체계의 문제점 분석을 하고 있다. 먼저, 주관적 체감인지도 조사를 기본으로 하고 있는 측정모형이 갖는 일반적 한계로써 측정방법의 문제, 측정지표의 타당성 문제, 가중치 적용상의 한계 등을 지적하고,

이어 직무만족도 조사의 평가모형 및 지표체계상의 문제점 진단을 토대로 개선의 기본방향을 제시해 주고 있다.

제4장은 경찰공무원 직무만족도 결정요인별 가중치를 반영한 직무만족도 측정지표 개발을 위해 가중치 산정기법 개선방안에 대해 검토하도록 한다. 향후 연구결과 새롭게 제시된 직무만족도 평가모형은 경찰청 고객만족 Monitor Center를 활용한 기초설문조사(Pilot Survey)를 실시하여 평가영역(분야)별·평가영역 내 세부 지표(문항)별 가중치를 산정할 수 있도록 그 기본방향을 제시하도록 한다.

제5장은 국내외 정부·공공기관과 기업의 직무만족도 평가지표체계에 대한 분석을 통해 경찰관 직무만족도 평가지표의 개선방안에 대한 시사점을 도출하였다. 대상기관은 정보통신부 우정사업본부(노무현정부), 병무청, 방위사업청, 국정홍보처 등 중앙행정기관과 한국철도공사의 직무만족도 평가지표 뿐만 아니라 민간 기업의 지표체계도 비교 검토하였다. 이 외에도 포천(Fortune) 100대 기업과 한국의 15대 기업, 그리고 국내 5대 공기업의 조직신뢰수준 측정 도구를 분석한 훌륭한 일터(Great Workplace) 환경 조성을 위한 평가지표체계도 비교·고찰함으로써 경찰관 직무만족도 평가지표 체계의 개선에 참고하였다.

제6장 제1절에서 앞서 분석한 문제점 진단을 토대로 경찰 직무만족도 조사의 실효성 제고를 위한 개선방안을 기술하고 있다. 구체적으로 평가모형 및 지표체계의 개선방안을 상세히 제시하고 가중치 산정방법을 제안하였다. 아울러 추가되어야 할 신규 평가분야 검토와 함께 기존 평가지표상의 문제점 극복을 위한 설문문항 개선안도 제시하였다.

먼저, 기존 경찰 직무만족도 평가지표체계의 개선방안은 전년도 평가모델에 준해서 살펴보되, 기존 평가모델에서 다소 취약한 부분을 보완하는 방식으로 접근하였다. 이는 본 연구가 전년도 평가모델의 연장선상에서 평가의 일관성과 비교가능성 확보가 필요하다는 점에서 가급적 기존

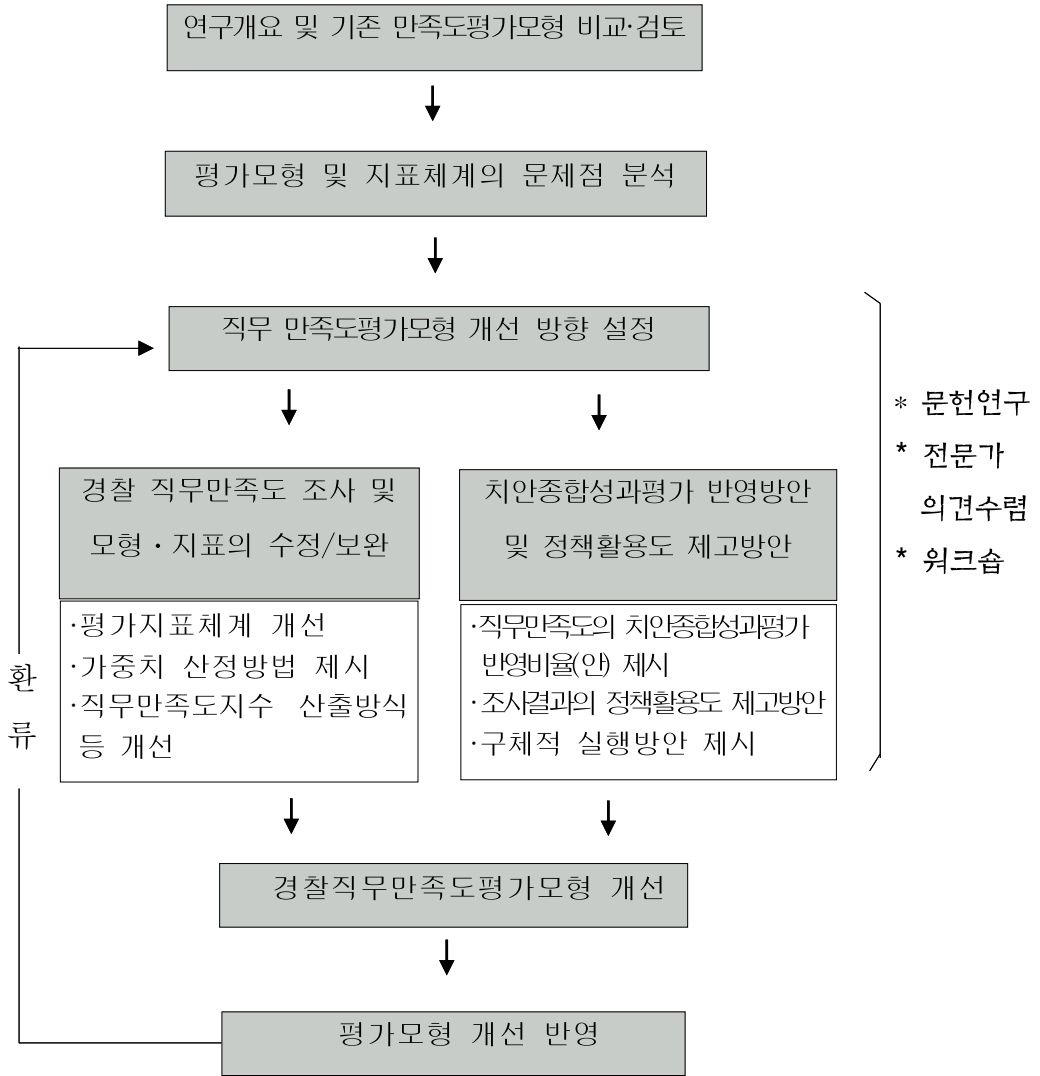
의 평가체계를 유지하고자 하였다. 이는 경찰 직무만족도 평가모형에서 개선의 여지가 있는 부분에 대한 보완작업을 통해 평가모형의 설명력을 증대시키고자 하는 데 역점을 두었기 때문이다.

예컨대, 다음과 같은 사항이 구체적 개선방안으로 검토되었다.

- 경찰관 직무만족도조사의 평가분야 및 평가지표의 재개발
- 가중치 산정을 새롭게 하기 위한 평가분야별·세부 평가지표별 중요도 산정방법 제시
 - 계층절차분석(AHP)기법으로 중요도 산정방식 개선방안 제시
- 경찰 직무만족도지수 산정방식의 문제점 진단 및 개선방안 제시
 - 평가대상 분야별 요소만족도의 실질적 반영정도 제고 및 체감만족도 가중치 적용비율의 하향조정 등 합리적 개선방안
- 세부 평가지표 및 설문문항의 오류 수정보완
 - 설문문항 검토를 통해 부적절한 질문에 대해서 문구수정을 함으로써 타당성이 결여된 평가지표의 설문항목의 수정
- 조사대상 평가분야(차원)의 개선방안
- 경찰관 직무만족도 평가점수의 치안종합성과평가(조직평가) 반영방법 및 반영비율에 대한 합리적 방안
- 측정대상의 오염을 방지하기 위한 방안

마지막으로 제2절에서는 치안종합성과평가 요소 중 고객관리평가분야의 '경찰관 내부 직무만족도' 평가점수의 반영방안과 반영비율에 대한 개선방안 제시와 함께, 조사결과의 정책적 활용방안 증진을 위한 제도적인 개선방안과 구체적 실행방안을 제시하고 있다.

<그림 1-1> 연구의 진행도



2. 연구추진 일정계획

본 과제의 연구추진 일정계획은 다음과 같다.

<그림 1-2> 연구추진 일정계획

연구期間(2008. 1. 부터 2008. 4.까지)

課業內容	推 進 日 程				
	사전 준비	+1	+2	+3	+4
• 연구계획 수립 추진방향 검토	■				
• 기초 자료수집	■				
• 국내외 관련 문헌 검토		■			
• 경찰 직무만족도 조사의 현황·실태 진단		■	■		
• 직무만족도 조사·평가모형의 한계 및 문제점 분석			■	■	
• 중간보고서 제출				■	
• 관련 전문가 워크샵 개최 및 브레인스토밍				■	■
• 평가모형·평가지표의 개선방안 정리				■	■
• 평가지표의 설문항목 수정				■	■
• 평가분야의 요소만족도·체감만족도 가중치 비율 조정					■
• 평가지표의 중요도 산정방안 제시					■
• 제도적·정책적 개선방안 제시					■
• 단계적 실천전략(Action Plan) 수립					■
• 최종보고서 제출					■
• 작업 공정율(%)	10	20	20	20	30
• 누적 공정율(%)	10	30	50	70	100

제4절 연구의 기대효과

본 연구 결과, 기대되는 효과는 다음과 같다.

첫째, 향후 새롭게 개발된 측정지표를 통한 주기적인 직무만족도 모니터링과 외부고객 및 내부직원의 요구를 조사하여 치안정책 수립과 경찰혁신관리에 환류시킴으로써 고객만족 치안행정의 원활한 추진을 가능케 할 것이다.

둘째, 보다 객관적이고 정확한 경찰공무원의 직무만족도 측정과 평가가 가능해 질 것이다.

셋째, 합리적 직무만족도 측정지표 개발을 통해 경찰청 고객만족모니터센터의 직무만족도 측정에 활용함으로써 향후 조사결과에 대한 신뢰도를 제고할 수 있을 것이다.

넷째, 직무만족도 제고를 위한 합리적 정책방향 설정으로 경찰공무원 사기 양양을 위한 인사정책과 경찰혁신을 위한 정책대안 수립에 기초자료로 활용할 수 있을 것이다.

第2章

경찰 직무만족의 의의 및 이론적 검토

제1절 경찰 직무만족의 의의

제2절 경찰 직무만족과 조직몰입

제3절 경찰 직무만족과 조직성과

제2장 직무만족의 의의 및 이론적 배경

제1절 경찰 직무만족의 의의

1. 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)은 직무에 대하여 형성된 개인의 우호적인 태도를 말한다. 개인의 태도는 신념과 가치의 복합적 산물이다. 신념은 사실에 대한 신뢰감을 의미하며, 가치는 개인의 선호에 근거하여 채택된 의사결정의 규범적 기준이다. 사실에 대한 신뢰감과 의사결정의 규범적 기준이 되는 가치는 서로 복합적으로 작용하여 특정 대상에 대한 태도로 형성된다.

직무 자체와 직무수행상에 발생하는 즐겁고 긍정적인 태도는 직무만족으로 나타난다. 자신이 수행하는 직무가 자신의 발전에 유익하고, 사회에 바람직하고, 사회적으로 명예롭고, 정당하며, 때에 따라 직무 수행으로 인하여 자신의 욕구가 충족되는 경우에 직무에 대한 만족감이 발생된다. 1970대에 Locke(1976)가 파악한 자료에 따르면, 당시까지 약 3000여 조직 연구가 직무만족과 관련을 맺고 있는 것으로 나타나, 직무만족이 조직 연구에 중요한 변인으로 취급되고 있다는 것을 보여주었다. 심지어 Staw(1984)와 같은 학자에 따르면, '직무만족'은 조직 연구에서

“양념”과 같은 변수로 취급되고 있다고도 한다. 직무만족에 관한 연구는 1960년대에 최고조에 달했으나, Schwab과 Cummings의 직무만족과 조직성과간의 관계가 미미하다는 연구 결과(Schwab & Cummings, 1970)가 나옴과 동시에 직무만족에 관한 학자들의 관심은 떨어지기 시작하였으나, 최근에 와서 조직몰입을 위시한 다른 태도변수는 물론, 결근 및 이직 등의 행위 변수가 직무만족과 밀접한 관계에 있다는 사실이 밝혀지면서 다시 연구가 활발해지고 있다(조경호, 1998).

직무만족은 “한 개인이 수행하는 직무와 직무수행 경험에 대한 평가를 근거로 나타난 즐겁고, 긍정적인 감정적 태도”(pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences)(Locke, 1976: 1304)라고 정의된다. 즉, 개인이 직무를 수행하면서 얻게 된 경험이나 정보를 통해서 개인의 직무에 대한 긍정적이고 우호적인 감정이라고 할 수 있다. 이렇게 볼 때 직무만족은 직무수행경험과 관련된 여러 측면들에 대한 태도를 포괄하는 매우 종합적인 변수로 이해된다.

하지만 직무만족이 과연 ① 개인의 경험 학습을 통해 발생한 직무에 대한 성향(disposition)이나, ② 조직 내에서 다른 동료들이나 문화에 의해 전달되는 직무에 관련된 정보를 통하여 사회적으로 구성되는 관념이나(예: Salancik와 Pfeffer의 사회정보처리 관점), 아니면 ③ 개인이 인지적 차원에서 직무와 관련된 정보를 평가한 결과물인가에(예: Calder와 Schurr의 인지처리과정 모형) 대한 의견이 분분하다. 하지만 대부분의 현대 조직 학자들은 직무만족을 사회정보처리 관점(social information processing view)과 인지처리과정의 관점(cognitive information processing view)에서 통합적으로 이해한다. 사회정보처리 관점은 직무를 처리하는 과정에서 관계하게 되는 조직 내 사회적 관계 망(network)으로부터 발생

되는 정보(예: 보수, 승진, 동료간 관계, 감독관계 등)를 근거로 하여 개인이 갖게 되는 태도로서 직무만족을 이해한다. 반면, 인지정보처리과정 모형은 개인이 가지고 있는 직무관련 스키마(추상적 직무에 대한 지식과 신념체계)가 작동되어 직무에 관련된 정보를 처리하여 개인에게 부합되는 정보는 만족으로 나타나고, 그렇지 못한 정보는 불만족으로 나타나게 되는 것을 설명하려 한다.

한편, Porter & Steers(1973)는 직무만족을 내재적 만족과 외재적 만족으로 분류하였는데 개인에 따라서 중요시하는 만족의 정도를 다를 수 있다.

결국 직무만족이란 조직구성원이 직무 및 조직 내의 현상이나 상황에 대하여 지각한 후 이를 평가하여 나타내는 정서적 반응 상태라고 정의된다. 즉, 직무만족은 개인이 자신의 직무에 대해 가지고 있는 일종의 태도를 의미하며 현재 일하고 있는 직무에 대해 가지고 있는 호의적인 감정의 정도라고 할 수 있다.

아울러 직무만족은 조직구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 내재적·외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원들의 지각된 반응을 말한다. 다시 말하면 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 복합적인 태도이다. 따라서 직무만족은 개인행위의 각 요소들과 같은 차원에서 언급되기 보다는 직무의 결과로서 충족되어지는 인간의 건강, 안전, 귀속, 존경, 성장, 기타 욕구의 차원에서 설명되어 진다고 할 수 있다.

2. 직무만족에 대한 제 학자의 개념정의

조직 내에서 인간의 행동은 복잡한 형태로 나타난다. 자신의 직무에

만족하여 조직발전에 공헌하는 구성원이 있는가 하면, 직무에 무관심하거나 혹은 불만을 느끼고 조직에 적응하지 못해 이직하는 구성원도 있다. 직무에 만족을 느끼는 구성원은 그 조직의 직무환경에 긍정적인 태도를 가지는 반면, 직무에 불만족한 구성원은 부정적인 태도를 갖게 되어 조직이나 개인 모두에게 피해를 주게 된다. 그래서 많은 조직연구자들은 구성원의 직무에 대한 태도에 관심을 가지게 되었을 뿐만 아니라 그 태도가 직무만족에 어떠한 역할을 하는지에 대해서도 의문을 가지게 되었다(제갈돈, 2002).

이에 따라 직무만족에 대한 개념은 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있다. Bentley & Rempel(1970)은 개인의 주어진 직무상황에서 개인과 집단이 목표를 성취하려 할 때 갖게 되는 직업적 관심 또는 열의라고 하였고, Hoppock(1977)은 직무만족을 조직구성원들의 심리적·생리적·환경적 상황의 결합상태로 정의하였다. Vroom(1995)은 직무만족을 사람들이 현재 종사하고 있는 업무역할에 대한 개인의 감성적 방향(affective orientations)이라고 정의하였다. 직무만족은 개인이 직무를 수행하면서 획득하게 되는 정보를 평가함으로써 발동되는 개인의 직무에 대한 긍정적이고 우호적인 감정으로 볼 수 있다(Locke, 1976). 또한 직무만족은 조직구성원들에 의해 지속되는 특정 태도로 직무에 대한 감정적 변화이며, 전통적으로 조직생활에서 느끼는 효용변수로 인식되기도 한다(조경호, 1993). 따라서 직무만족은 감정적 인지적 요소로 구성될 뿐만 아니라 긴장도와 일관성에도 다양하므로 여러 가지 측면에서 설명될 수 있다(제갈돈, 2002).

Herzberg(1968)는 2요인 이론에서 만족요인(동기요인)과 위생요인으로 분류하여 전자와 관련된 것으로 직무 그 자체, 책임, 인정, 성취 및 승진과 성장 등을 강조했다. Tiffin & McCormic(1974)은 조직구성원 개인의

직무수행결과 충족되어지는 긍정적인 정서상태를 말한다고 보고, 직무를 통해 얻거나 경험하는 욕구만족의 정도로 이는 개인에 따라 상이한 형태로 나타난다고 지적한다.

Locke(1976)는 직무만족을 “자신의 직무(job) 혹은 직무경험에서 나오는 즐겁거나 혹은 긍정적인 정서상태”라고 정의하였다. 즉, Locke는 “개인의 직무와 직무경험에 대한 평가의 결과로 유쾌한 혹은 불쾌한 정서적 상태”라고 정의하였고, Beatty(1981)는 “조직구성원이 직무가치를 달성하는 것으로서 그 개인의 직무평가에서 얻어지는 감정의 상태로, 신유근(1986)은 “타인의 태도, 신념, 가치 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 상태”로 정의하였다.

일반적으로 직무만족도는 조직구성원이 자신의 직무에 대해 갖는 감정적 반응의 정서상태를 의미하며, “자기의 업무와 관련하여 과거의 경험이나 현재의 기대 또는 앞으로 일어남직한 상황에 대해 구성원이 가지는 감정적 태도나 느낌”이라고 할 수 있다. 이와 같이 직무만족은 직무와 관련되기 때문에 직무자체의 특성에 의해서 직접적인 영향을 받지만, 개인의 욕구와 관련된 정의적(affective) 반응이기 때문에 구성원 개인의 특성이나 직무가 수행되는 상황에 의해서도 많은 영향을 받는다(한인섭, 2002).

Ivancevich et al. (1997)은 직무만족에 대한 정의를 “개인들이 그들의 직무에 대해 가지는 태도”라고 말한다.

Smith는 직무만족을 “각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화 또는 好不好的의 균형상태에서 좌우되는 태도”라고 정의하고 있다. 즉 직무만족을 직무에 대한 호감이라고 하는 감정과 태도와의 관련성으로 나타내고 있다.

McCormick 등은 직무만족을 “직무를 통해 얻거나 경험하는 욕구만족

의 정도의 함수”라고 정의하여 욕구 및 가치 등과 관련되어 있는 것으로 보고 있다.

즉, 직무만족은 개인이 자신의 직무에 대해 가지고 있는 일종의 태도를 의미하며 현재 일하고 있는 직무에 대해 가지고 있는 호의적인 감정의 정도라고 할 수 있다.

이들 학자들의 직무만족에 대한 정의는 대체로 조직구성원들이 그들의 직무(jobs)에 대해 가지는 긍정적인 정서상태를 의미하는 것으로 집약된다.

제2절 직무만족에 대한 선행연구 검토 및 이론적 배경

1. 직무만족에 관한 선행연구

직무만족과 관련된 대표적인 선행연구들을 살펴보면, 먼저 Jurgenson은 직무만족요인으로 발전(승진기회), 동료(마음에 맞는 동료), 부가급여, 회사(자부심을 느끼게 하는 회사), 시간(적절한 작업시간), 임금(고소득), 안전(안전한 작업과 직무를 유지할 수 있는 확실성), 작업유형(흥미와 관심이 있는 유형), 작업조건, 감독 등의 10가지를 제시하였다.¹⁾ Loke는 많은 조사연구를 종합하여 직무자체, 임금, 승진, 감독, 인정감, 복리후생, 작업조건, 동료, 회사 경영방침이라는 9가지 직무만족요인을 제시하였고, Ginzberg는 경제적 분배와 명성, 특별한 활동과 목표달성에서 얻는 기쁨과 본질적 만족, 사회적·환경적인 부수적인 만족을 제시하기도하였다. 이에 반해, Porter는 직무만족요인을 조직전체요인(급여와 승진기회, 회사정책과 절차, 조직구조), 작업환경요인(감독유형, 참여적 의사결정, 작업집단규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건), 직무내용요인(직무범위, 역할보호성 및 역할갈등), 개인요인(연령과 근속, 퍼스낼리티)으로 구분하였으며, Herzberg는 직무만족요인과 직무불만족요인으로 구분하여 제시하였다. 즉, 산업현장에서의 실증적 연구를 토대로 인간이 직무와 관련하여 추구하는 욕구를 2가지 범주로 구분하였는 바, 하나는 동기요인(motivator)이며, 다른 하나는 위생요인(hygiene factor)이다. 동기요인은 직무만족으로서 성취감, 인정감, 도전감, 책임감, 성장과 발전, 자아실현

1) C. E. Jurgenson, "Job Preference(What makes a job good or bad?)," *Journal of Applied Psychology* (1978), Vol.63, No.3, pp. 267-276.

등을 포함하며, 위생요인은 불만족요인으로서 회사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 개인상호간의 관계, 임금, 보상, 승진, 지위, 안전 등을 포함한다.

직무만족(Job Satisfaction)이란 필요, 흥미, 기대의 만족을 통해 자신의 직무로부터 얻는 정신적 즐거움을 말한다(Wright et al., 2004: 70). Alavi et al.(2003: 592-3)은 자긍심(self-esteem)을 직무만족의 주요 동인으로 들고, 직무에 만족하면 기대수명도 길어지며 일을 더 잘 수행하게 되어 조직의 산출을 증대시키고 결국은 조직에 경제적으로 이익을 주는 반면, 직무에 만족하지 않는 근로자들은 이직하는 경향이 있기 때문에 관리자들은 조직구성원의 직무만족을 높이기 위해 근로자들의 자긍심을 고취하는 것이 중요하다고 하였다. Hapak(1935)도 직무 만족을 얻기 위해서는 정신적·신체적·사회적으로 만족될 필요가 있다고 하면서, 관리자들은 자긍심과 직무만족을 근로자의 정신적 위생요인에 중요한 요소로 간주해야 한다고 하였다(Alavi et al., 2003: 591 재인용). 또한 일반적으로 상위 직급 근로자들의 직무만족도가 높는데(Traut et al., 2000: 344), 이는 나이가 들수록 직무 경험이 풍부해지고 직무에 대한 기대는 줄어들며 근무 상황에 더 잘 적응하기 때문인 것으로 생각된다(Alavi et al., 2003: 598)2).

Locke(1976)에 따르면 직무만족은 ‘한사람의 직무나 직무경험의 평가(appraisal)로부터 도출되는 결과인 긍정적 감정상태’를 말한다(Wright & Davis, 2004: 70 재인용).

직무만족은 근로자가 직무로부터 원하는 것과 실제로 느끼는 것간의 조화정도를 측정함으로써 근로자와 근무환경간의 상호작용을 나타내는데 이때 조직으로부터 받는혜택이 그들의 노력, 기술, 창의성 등에 영향을

2) 박순애, 2005. 공무원의 직무동기와 조직행태. 「한국행정연구」 제15권제1호, p.207 재인용.

끼친다고 한다.

지방정부 공무원들을 대상으로 한 Ellickson(2002: 343)의 연구도 승진 기회, 보수나 성과평가에 대한 만족, 장비와 자원, 교육훈련 관리자 관계 부서내 단결심(departmental esprit decorps)과 같은 조직환경요인이 전반적인 직무만족과 크게 관련있으며, 특히 부서내 단결심은 가장 중요한 요인이라고 하였다.

2. 경찰의 직무만족과 관련된 선행연구 검토

경찰공무원의 직무만족에 대한 연구는 국내외에서 그간 다양하게 이루어져 왔다. 이에 대한 연구는 크게 경찰관의 직무만족에 영향을 미치는 영향요인(결정요인) 규명에 대한 연구와, 경찰관의 직무만족도를 측정할 수 있는 평가지표와 설문항목의 구체화와 관련된 연구로 양분할 수 있다.

본 연구는 한국 경찰의 직무만족도를 보다 효과적으로 측정할 수 있는 평가모형과 평가지표, 설문항목 개발에 그 목적이 있으므로 다분히 후자와 관련된 연구라 할 수 있다. 다만 그간 국내외의 제 학자들이 경찰 직무만족에 대하여 어떤 연구가 이루어졌는지 점검하고 보다 정확한 직무만족도 측정항목을 도출하는 차원에서 선행연구의 주요내용을 검토하면 다음과 같다.

김보환(2001)³⁾은 한국의 경찰조직내 비간부 경찰공무원들의 직무만족에 영향을 미치는 요인을 규명하기 위해 ‘비간부 경찰공무원은 승진기회가 적기 때문에 동기요인보다는 위생요인이 직무만족에 더 큰 영향을 미칠 것’이라는 가정 하에 개인의 인구학적 특성들과 F. Herzberg가 제시한 동기요인과 위생요인에 해당하는 근무조건 요인들, 경찰관련 요인들을 중심으로 경찰 직무만족 관련요인들을 구분하고, 경찰 직무만족에 영향을 미치는 독립변수로 인구학적 요인, 근무조건 요인, 경찰환경 요인의 3가지 독립변수와 경찰 직무만족간 상관관계를 검증하였다. 조사결과 인구사회학적 변수 중 성별, 연령, 계급, 학력과 직무만족 간에는 상

3) 김보환, 「경찰공무원의 직무만족에 관한 연구: 비간부 경찰관을 중심으로」, 한국공안행정학회보 제11호(2001), pp. 39-69.

관관계가 높지않은 것으로 나타났고, 근무지역, 특별업무, 시민의 협조와는 비교적 높은 상관관계가 있음을 입증하고 있다. 동기요인 중에는 개인적인 발전성과 성취감을 느낄 때나 승진의 기회가 많다고 생각할 때 직무만족이 큰 것으로 조사되었고, 인정감도 어느 정도 관계가 있으나 책임감은 별로 관계가 없는 것으로 조사되었다. 위생요인 중에는 징벌과 직업의 안정성이 가장 관계가 높은 것으로 나타났고, 경찰환경요인 중 시민의 지원과 경찰에 대한 지역사회의 인식이 약간 관계가 있는 것으로 나타나 결론적으로 위생요인과 직무만족간에 상당한 관계가 있음을 주장하고 있다.

이상원·송건섭(2000)의 연구에 따르면 경찰의 직무만족은 재직연수, 근무지역, 연령에 따라 좌우되고, 국가에 대한 헌신과 충성심이 강할수록 직업과 시민에 대한 태도가 친절하고, 근면할수록 직무만족도가 높은 것으로 조사되었다⁴⁾.

이상원(2002)은 경찰교육훈련이 경찰관의 개인적 특성 및 직무에 어떠한 영향을 미치는지 초급간부 경사·경위 경찰관을 대상으로 실증연구 결과, 경찰관의 재직연수는 교육훈련 이후의 직무태도의 변화에 영향을 주며 교과과정과 교육환경이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 조사되었다⁵⁾.

이봉행(2002)⁶⁾은 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 개인적 특성에 따른 요인, 직무의 특성에 따른 요인, 조직특성에 따른 요인으로 구분하여 각 요인의 영향정도에 대한 연구를 하였다.

4) 이상원·송건섭. (2000). 한국 중견 경찰관의 개인태도가 직무에 미치는 영향, 「한국경찰학회보」 제2호.

5) 이상원. (2002). 경찰관의 개인적 특성 및 교육훈련과 직무만족과의 관련성에 관한 연구, 「한국공안행정학회보」 제14호, pp.135-157.

6) 이봉행. (2002). 「경찰조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구」. 동국대학교 박사학위논문.

이상원(2004)은 경찰관서장의 변혁적 리더십이 부하의 직무만족도에 미치는 영향을 연구한 결과 경찰관서장의 변혁적 리더십 수준이 높을수록 부하직원의 직무만족도 수준이 높게 나온 것으로 조사되었다. 이때 경찰관서장의 변혁적 리더십 요인으로는 인간존중, 솔선수범, 변화선도, 민주성의 4가지 요인을, 직무만족도 요인은 경찰활동에 대한 자부심, 경찰조직 특성, 경찰관계(신뢰), 경찰자기개발의 4개 독립변수로 구성하여 부하의 직무만족도 수준을 조사하였다⁷⁾.

이승길(2003)은⁸⁾ 경찰공무원의 권한이양(empowerment)이 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 파악하기 위해 경찰조직 내 권한이양을 분석하고 직무만족과의 관계에 대한 실증분석을 통해 권한이양이 높을수록 구성원들의 직무만족도가 높은 것으로 조사결과를 토대로 주장하였다.

김구(2005)는 경찰조직의 최일선 치안센터 민원담당관 경찰관들을 대상으로 직무특성요인과 직무만족 및 조직몰입에 대한 영향관계를 분석한 결과, 직무만족과 조직몰입을 높이기 위해서는 업무중요성, 업무자율성, 환류요인이 제고되어야 한다고 주장하였다⁹⁾.

Swanson(2005)은 경찰관의 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 경력개발의 기회, 보수, 상급자, 경찰장비, 사법기관, 고립, 탁상사무, 사법적 절차, 불충분 법정관리, 국민의 태도, 역할갈등, 질병, 사망, 행위의 결과, 육체적·정신적 조건, 불행한 상황, 중대한 위해, 지방정부의 의사결정, 이웃에 대한 관심, 경찰의 사건처리에 대한 맹목적 비판, 법원의 판단 등

7) 이상원. (2004). 경찰관서장의 변혁적 리더십이 부하의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국공안행정학회보」, 제17호, 261-287.

8) 이승길. (2003). 경찰공무원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국경찰학회보」, 제6호, pp.243-269.

9) 김구. (2005). 경찰공무원의 직무특성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 「한국행정연구」, 제14권 제4호, pp.39-70.

을 독립변수로 하여 직무만족도 영향정도를 조사하였다¹⁰⁾.

이창한(2006)¹¹⁾은 경찰관의 직무효율성 및 경찰조직의 효과성을 제고하기 위해 경찰관의 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 규명하고자 개인적 요인 및 경찰관련 요인들과 직무몰입과의 상관성에 있어서는 근무조건이 좋을수록, 성취감이 높을수록, 발전가능성이 클수록, 보수가 좋을수록 조직몰입도가 높은 것으로 조사되었다. 직무관련 요인들 중 조직몰입에 영향을 미치는 요인들은 성취감, 감독, 근무조건, 직업안정성 등의 순으로 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

정우열·손능수(2006)¹²⁾는 순찰지구대 경찰관의 직무만족도와 그 영향요인을 파악하기 위하여 독립변수인 직무만족 영향요인을 개인적요인, 직무환경요인, 직무내적요인, 능력요인, 경찰환경관련요인으로 구분하여 조사한 결과, 직무환경, 조직내 인간관계, 근속기간의 순으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 직무환경이 좋을수록, 조직내 인간관계가 좋을수록, 그리고 근속기간이 짧을수록 순찰지구대 경찰관의 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 조사되었다.

10) Swanson, Charles, Leodard Terriot, Robert W. Taylor. (2005). *Police Administration(II)*, 6소 ed., Upper Saddle River, New Jersey.

11) 이창한. (2006). 경찰관의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구-직무관련 요인을 중심으로, 「한국경찰학회보」, 제12호, pp.59-80.

12) 정우열·손능수. (2006). 순찰지구대 경찰관의 직무만족도와 그 영향요인에 관한 연구, 서울행정학회, 「한국사회와 행정연구」 제17권 제3호, pp.131-155.

<표 2-1> 경찰 직무만족 결정요인에 대한 선행연구 검토

학자명	측정변수
김보환 (2001)	○ 연구목적: 한국의 경찰조직내 비간부 경찰공무원들의 직무만족에 영향을 미치는 요인을 규명 1) 독립변수 ①인구학적 요인: 성, 연령, 인성(태도), 교육수준, 계급, 근무연한, 근무외적 통제에 대한 신념 ②근무조건 요인 -동기요인: 승진, 성취감, 인정감, 발전성, 책임감 -위생요인: 보수, 직업의 안정성, 물리적 환경(근무지 여건), 감독, 징벌 ③경찰환경 요인: 경찰이 인지한 시민의 지원, 범죄의 양, 경찰에 대한 지역사회의 인식, 경찰지역사회관계에 대한 경찰의 인식 2) 종속변수: 비간부 경찰관의 직무만족
이봉행 (2002)	○연구목적: 순찰지구대 경찰관의 직무만족에 영향을 미치는 요인 분석 ○독립변수: 1)개인적 특성에 따른 요인: 연령, 교육수준, 직업수준, 부양가족수, 근속연수 2)직무의 특성에 따른 요인: 작업요인, 임금요인, 승진요인, 인정요인, 부가급부요인, 작업조건, 감독요인, 동료에 관한 요인 3)조직특성에 따른 요인: 관리적 요인, 조직구조, 조직의 정책과 처차, 기술적 요인 ○종속변수: 직무만족
이상원 (2002)	○연구목적: 경찰교육과 직무만족과의 관련성에 대한 실증요구 ○독립변수: 1) 경찰교육훈련 요인: 교과과정, 교육환경, 교수요원, 교육일반의 4개 요인으로 구분하고 이들 요인이 직무만족에 미치는 요인 분석 2) 개인적 특성요인: 연령, 학력, 근무처, 근무지역, 재직연수기간이 직무만족에 미치는 영향을 분석 ○종속변수: 직무만족
이승길 (2003)	○연구목적: 경찰공무원의 권한이양(empowerment)이 직무만족에 미치는 영향 연구 ○독립변수: 의미성, 역량성, 자기결정성, 영향성 ○종속변수: 직무만족(구성요소: 자기발전, 직무중요, 직무공지, 업무만족)

<표 2-1> 경찰 직무만족 결정요인에 대한 선행연구 검토(계속)

학자명	측정변수
이상원 (2004)	○연구목적: 경찰관서장의 변혁적 리더십이 부하의 직무만족도에 미치는 영향 연구 ○독립변수: 1) 경찰관서장의 변혁적 리더십 요인: 인간존중, 솔선수범, 변화선도, 민주성 2) 직무만족도 요인: 경찰활동에 대한 자부심, 경찰조직 특성, 경찰관계(신뢰), 경찰자기개발 ○종속변수: 직무만족
김 구 (2005)	○연구목적: 치안센터 민원담당관 경찰관들을 대상으로 직무특성요인과 직무만족 및 조직몰입에 대한 영향관계를 분석 ○독립변수: 직무특성요인(기능다양성, 업무완결성, 업무중요성, 자율성, 환류) ○종속변수: 직무만족, 조직몰입
Swanson (2005)	○연구목적: 경찰관의 직무만족에 영향을 미치는 요인 ○독립변수: 경력개발의 기회, 보수, 상급자, 경찰장비, 사법기관, 고립, 탁상사무, 사법적 절차, 불충분 법정관리, 국민의 태도, 역할갈등, 질병, 사망, 행위의 결과, 육체적·정신적 조건, 불행한 상황, 중대한 위해, 지방정부의 의사결정, 이웃에 대한 관심, 경찰의 사건처리에 대한 맹목적 비판, 법원의 판단 ○종속변수: 직무만족
이창한 (2006)	○연구목적: 경찰관의 직무효율성 및 경찰조직의 효과성을 제고하기 위해 경찰관의 조직몰입에 영향을 미치는 요인 ○독립변수: 직무관련요인(승진, 성취감, 발전가능성, 보수, 직업안정성, 감독, 근무조건) ○종속변수: 조직몰입
정우열· 손능수 (2006)	○연구목적: 순찰지구대 경찰관의 직무만족도와 그 영향요인 분석 ○독립변수: 직무만족 영향요인 1)개인적요인: 성, 연령, 근속기간 2)직무환경요인: 감독의 공정성, 참여적 의사결정, 징벌, 보수의 적절성, 타직종에 비한 보수의 공정성 3)조직내 인간관계 요인: 상관과의 관계, 동료와의 관계 4)직무내적요인: 성취, 인정, 직무의 양, 승진의 기회, 승진제도, 발전성 4)능력요인: 충분한 지식과 기술을 보유, 전문성 발휘, 직무수행능력, 전문지식과 기술의 현장 적용 5)경찰환경관련요인: 시민의 지원, 범죄의 양, 범죄의 질, 경찰에 대한 지역사회의 인식, 경찰과 지역사회관계에 대한 경찰의 인식 ○종속변수: 직무만족도 직무에 대한 전반적인 만족도, 자랑스럽게 여기는 정도, 자식에게 권하고 싶은 정도, 보람을 느끼는 정도, 업무수행의 즐거움

이상 경찰관의 직무만족 및 조직몰입과 관련된 연구는 대체로 직무만족 또는 조직몰입에 영향을 미치는 요인들을 개인적 특성(인구통계적, 심리적 특성변수)과 직무관련 특성(직무, 직무환경, 역할, 지지 등)으로 구분하여 영향요인을 규명하고 있음을 알 수 있다.

세분하면 인구학적 특성요인들(성, 연령, 계급, 교육수준, 근무지역, 근무연한, 인성 및 태도, 외적통제에 대한 신념 등)과, Herzberg가 제시한 동기요인(승진, 성취감, 인정감, 발전성, 책임감)과 위생요인(보수, 직업의 안정성, 감독, 징벌, 물리적 환경)에 해당되는 근무조건 요인들, 경찰환경 관련요인들(시민의 지원, 범죄의 양과 질, 경찰에 대한 지역사회의 인식, 경찰과 지역사회관계에 대한 경찰의 인식)이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 조사되고 있음을 알 수 있다.

3. 직무만족과 관련된 변수¹³⁾

구성원들의 직무만족에 영향을 미치는 요인은 학자들마다 다양하다. 이 같이 직무만족 영향요소들이 학자마다 약간씩 다른 이유는 조직이 처해 있는 상황이나 조직구성원들의 개인적 특성이 서로 다른 것에 기인한다.

직무만족은 조직연구에 있어서 가장 중요한 연구변수로 인정되어 왔다(Rainey, 1991). 직무만족의 개념은 대단히 세밀하게 다루어져 왔는데, 그것은 직무만족과 직무성과간의 가설적인 관계가 조직과 개인 양자에게 혜택을 가져다 줄 수 있다는 점에서 직관적으로 다루어졌다. 따라서 직

13) 제갈 돈. (2002). 지방공무원의 직무만족결정요인. 「한국행정학보」 제36권 제4호 (2002 겨울): 263~280.을 인용하였음.

무만족에 관한 연구에서 만족과 성과간에는 실질적인 관계가 없다는 주장과(Brayfield & Crockett, 1951), 그 관계가 단지 약하게 드러났거나(Iaffaldano & Muchinsky, 1985), 혹은 그 관계는 강한 정(+)의 관계(Petty et al., 1984)라는 주장이 있다. 직무만족과 성과에 관한 Lawler & Porter(1967)의 연구에서 보면, 훌륭한 성과는 실제로 그 성과가 보상되어질 때마다 직무만족을 상승시킨다고 보았다. 또 다른 연구(Petty et al., 1984)에서는 직무만족과 성과가 관련된다는 전제하에 직무억압, 동기 부여 형태, 통제장치, 작업집단 등 부가적인 조건에 초점을 맞추고 있다. 직무만족, 성과, 그리고 조직업무에서의 상호 인과적인 관계가 제시되고 있다(Lindsley, Brass, & Thomas, 1995). 비록 역할의 모호성, 특정한 직무를 수행하기 위한 필수적인 정보의 부족, 역할간의 갈등, 직위에 부여된 다양한 요구의 부적합성 등이 직무만족에 영향을 미친다고 밝히고는 있지만(Morse, 1953), 이들이 직무성과에 지속적으로 관련성이있다고는보지 않았다(Schuler, 1977). 의사결정과 조직수준에 있어서 참여의 효과와 같은 변수(Schuler, 1977), 명확한 개인특성변수(Miles & Petty, 1975)도 이에 해당한다.

인구통계학적 특성, 작업성과, 그리고 재직자의 직무만족 사이의 관계는 매우 밀접하다. 예를 들어, 연령과 직무만족 사이의 관계는 일반적으로 정(+)의 관계를 갖는다(McCue & Gianakis, 1998).

Herzberg(1957)는 23개 연구에서 17개 연구가 연령과 직무만족 사이의 관계가 곡선형태를 띠고 있다고 결론짓고 있다. 그리고 일반적인 만족은 60세까지 증가하다가 그 이후 퇴직할 때까지는 감소한다고 밝히고 있다(Saleh & Otis, 1964).¹⁾ 게다가 연령은 직무 그 자체, 자기실현 업무, 작업 다양성, 직무성과에 정(+)의 관계를 가진다고 보았다(Friedlander,

1963). 교육과 직무만족 사이의 관계를 조사한 연구도 또한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 직무만족이 다차원적인 복합개념으로 조작화될 때 교육은 최고위층에 있는 남성과 여성 모두에게 업무특성과 정(+)의 상관관계를 보여 주고 있지만, 두 집단사이의 외재적인 직무가치에는 부(-)의 효과를 가지는 것으로 보았다(Hackman & Oldman, 1980). 하위직급에 있는 남성과 여성 근로자에 대하여 보면, 교육은 둘 다 내재적인 작업가치에 대해서는 유의미한 정(+)의 관계를, 외재적인 가치에 대해서는 유의적인 관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 많은 연구자들은 성별, 인종, 직무직위, 그리고 소득이 통제될 때, 교육과 직무만족은 유의적인 관련성이 있는 것으로 주장하여 왔다. 요약하면 전임근로자(full-time position), 연장자이고, 교육정도가 높고, 백인 여성근로자가 교육정도가 낮고, 흑인 여성근로자, 연령이 낮고, 시간제근로자(part-time employee)보다 직무에 더 만족한 것으로 나타나고 있다(Mottaz, 1988).

공공부문의 직무만족에 관한 연구에 따르면, 전문직 공무원이 기능 고용직 공무원에 못지않게 보수, 성장기회, 직무직위, 고객과 동료간의 상호작용 등에 만족하고 있다고 보았다(Emmert & Taher, 1992). 직무만족이라는 변수는 직무 자체에 대한 몰입, 작업환경의 사회적 중요성, 다른 사람으로부터의 환류, 공무원 내부육구의 성취 등으로 다양하게 설명된다. 그리고 그들은 전문적인 업무와 관련된 작업환경이내적인 요인과 외적인 요인이 상호작용을 통하여 작업태도에 영향을 미친다고 제시하고 있지만 이러한 가정에 대해 검증하지는 못하고 있다. deLeon & Taher(1996)은 미국 콜로라도 주와 지방정부를 조사하였는데, 공무원의 작업환경이 좋으면 강력한 동기부여를 유발하고 직무만족도 높게 나타날 것이라고 주장하고 있다. 성장기회와 같은 내적 보상은 만족수준과 유의

적인관련성이 있고, 주정부 전문직공무원이 지방정부전문직 공무원보다 권력과 권위에 대한 기대감, 직무에 대한 환류와 인식에 덜 만족하는 것으로 판명되었다. 또한 상황적 조직적 직무특성이 만족과는 관계가 없다는 주장을 배척하고 직무특성이 개인의 배경변수보다 직무만족에 더 큰 설명력을 가진 것으로 판명되었다(김호정, 1989). Emmert & Taher(1992) 그리고 deLeon & Taher(1996)는 공공부문 공무원의 직무만족을 평가하는데 사회적 관계와 내적 요인의 중요성을 제시하고 있다. 그러나 두 연구는 공공부문 전문직공무원들이 직무만족이 낮거나 혹은 그들의 직무가 비교적 동기부여 하는데 낮다는 일반적인 주장을 견지하는 데는 실패한 것으로 보인다.

Porter & Steers(1973: 151-176)는 자신이 받아야 한다고 기대하는 성과와 실제로 받는 성과와의 차이에 의하여 직무만족을 측정할 수 있다고 주장하면서 직무만족요인을 조직적 요인(급여와 승진기회, 조직의 정책과 절차, 조직구조), 작업환경 요인(감독스타일, 참여적 커뮤니케이션, 작업집단의 규모, 직장동료들과의 관계, 작업조건), 근무내용 요인(직무범위, 역할보호성과 역할갈등), 개인적 요인(연령, 근속기간, 성격) 등 4가지로 구분하여 설명하고 있다.

Locke(1976: 302-307)는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 직무의 특성에 따라 작업요인, 임금요인, 승진요인, 인정요인, 부가급부 요인, 작업조건, 감독유형, 동료에 관한 요인, 조직 및 관리요인 등 9가지로 나누어 제시하고 있다.

Vroom은 직무만족요인으로 감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진기회, 작업시간 등 6가지 요인을 들고 있다.

Alderfer(1972)는 일, 급여, 승진, 공로인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 동료관계 등으로 유사하게 분류하였다. 또한 Milton(1981)은 과업요인, 임

금요인, 승진요인, 인정요인, 복리후생요인, 감독요인, 동료요인, 관리정책요인 등으로 분류하였다.

Herzberg(1968)는 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 요인으로 성취감, 인정감, 책임감, 성장, 승진, 직무내용 등을 들고 있으며, 공무원을 대상으로 한 Yuan Ting(1997)의 연구에서는 보수만족, 승진기회, 과업명료성, 상관 및 동료관계가 유의미한 영향을 미치는 요인으로 나타나기도 하였다.

국내의 연구사례를 보면, 지방공무원의 직무만족 결정요인에 대해 연구한 제갈돈(2002)은 직무만족 결정요인을 외적보상, 조직만족, 동료관계로 분류하였고, 서비스조직의 직무만족과 서비스품질에 대한 연구에서 서창적·신호준(2000)은 임금, 직장동료, 현재업무, 상관에 대한 만족으로 결정요인을 분류하였다. 이희태·김석용(2001)은 조직특성, 직무특성, 개인특성으로 구분하여 NGO근무자의 직무만족 영향요인을 분석하였다. 이와 같이 조직원의 만족에 영향을 미치는 요인은 연구대상에 따라 다르게 나타날 수 있다(이희태·김석용, 2001: 257).

직무만족에 대한 영향요인에 관해서는 연구자마다 다양한 기준을 제시하고 있는데, 여러 학자들의 공무원 직무만족도 결정요인을 정리하면 다음과 같다¹⁴⁾.

14) 라휘문·김영희. (2004). 행정서비스 만족도 결정요인의 탐색-공무원의 직무만족요인을 중심으로. 「한국지방자치학회보」, 제16권 제2호(통권46호).를 중심으로 재구성.

〈표 2-2〉 공무원 직무만족도 결정요인에 대한 선행연구 검토

학자명	측정변수
Locke(1976)	직무자체, 임금, 승진, 인정, 복리·후생, 근무환경, 감독, 동료, 경영방침(조직 및 관리) 등
Alderfer(1972)	일, 급여, 승진, 공로인정, 부가급여, 작업조건, 감독, 동료관계
Milton(1981)	과업요인, 임금요인, 승진요인, 인정요인, 복리후생요인, 감독요인, 동료요인, 관리정책요인
Herzberg(1968)	성취감, 인정감, 책임감, 성장, 승진, 직무내용
Vroom	감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진기회, 작업시간
Porter & Steers(1973)	조직적 요인(급여와 승진기회, 조직의 정책과 절차, 조직구조), 작업환경 요인(감독스타일, 참여적 커뮤니케이션, 작업집단의 규모, 직장동료들과의 관계, 작업조건), 근무내용 요인(직무범위, 역할보호성과 역할갈등), 개인적 요인(연령, 근속기간, 성격)
Yuan Ting (1997)	보수만족, 승진기회, 과업명료성, 상관 및 동료관계
제갈돈(2002)	외적보상, 조직만족, 동료관계
서창적·신호준 (2000)	임금, 직장동료, 현재업무, 상관에 대한 만족
이희태·김석용 (2001)	조직특성, 직무특성, 개인특성으로 구분하여 NGO근무자의 직무만족 영향요인을 분석

직무만족과 관련한 지금까지의 제 학자들의 연구를 종합하면 직무만족에 영향을 미치는 요인은 크게 세 가지로 구분 가능하다. 첫째, 개인적 특성에 따른 요인(조직성원의 연령, 교육수준, 직업수준, 부양가족수, 근속연수 등), 둘째, 직무의 특성에 따른 요인(작업요인, 임금요인, 승진요인, 인정요인, 부가급여요인, 작업조건, 감독조건, 동료에 관한 요인 등), 셋째, 조직의 특성에 따른 요인(관리적 요인, 조직구조, 조직의 정책과 절차, 기술적 요인 등) 등과 같이 분류할 수 있다(이봉행, 2002: 72).

특히, 조직특성은 개인을 둘러싼 환경으로서의 조직속성으로서 직무만

족과 깊은 관계를 가지고 있으며 조직구성원들이 직무를 수행함에 있어 조직환경에 관해 가지고 있는 경험은 직무태도를 형성하는데 중요한 역할을 한다. Perrow(1967)와 Schmit & Allscheid(1995)등의 연구에서도 조직내 특성과 관련한 다양한 환경요인들이 직무와 관련한 개인들의 긍정적, 부정적인 감정에 영향을 미친다는 것이 연구된 바 있다.

한편 여러 학자들이 직무만족과 조직몰입 등이 이직성향에 영향을 준다는 연구결과를 내놓고 있다(Price, 1977; Judge, 1993). 직무성과와 이직간에도 관계가 있다는 분석결과도 있다(Martin et al.,1981; Arthur, 1994). 이러한 연구는 몰입과 만족이라는 변수를 통하여 설명을 시도하려고 하였지만(최창현, 1991; 김성국, 1984; 안관영, 1992), 몰입이라는 태도차원과 묵종이라는 행태차원을 명백히 구분하지 않을 뿐만 아니라 다른 반응형태도 함께 고려하지 않았다. 이론적으로는 이직성향은 퇴장과 더불어 발언, 묵종, 태만 등이 직무불만에 대한 4가지의 형태적 반응이라고 밝히고 있다(권인석, 1993).¹⁵⁾

만약 조직구성원이 지정된 시간에 직무에 참여하지 않거나 직무에 불만족한다면 조직은 직무를 수행하지 못함에 따른 많은 비용을 부담하여야 한다. 이직을 비롯한 결근, 파업, 지각, 휴업 등은 직무스트레스에 대한 대응전략으로 조직구성원이 택할 수 있는 철회의 형태라 할 수 있으며, 직무스트레스는 결근율과 이직율등의 철회행동에 영향을 미친다. 또한 직무스트레스는 정부조직에 부정적인 영향을 준다. 직무스트레스를 많이 받으면 일에 만족을 못하고 싫증이 나게 되며(Davidson & Veno,

15) 권인석(1993)은 퇴장의 전형적인 형태를 이직행동으로 보았으며, 이에 대한 측정은 이직의도로 하고 있으며, 이를 측정하기 위한 질문항목은 1. 나는 최근에 사표를 던지고 싶은 충동이 자주 생긴다. 2. 나는 직장상황이 지금보다 더 나빠진다면 직장을 그만둘것이다. 3. 나는 다른 부서로 옮기고 싶은 생각이 자주 든다. 4. 나는 지난 1년간 다른 직장을 구하고자 노력한 적이 있다 등이다.

1980), 조직에 대한 일체감이 저하되어 조직목적 달성을 위해서 노력하지 않게 된다(Caplan et al., 1975). 따라서 공무원의 직무스트레스는 중국적으로 행정조직 전체의 성과의 하락을 초래하게 되고, 심리적 탈진상태가 되어 공무원의 복지부동을 초래할 뿐만 아니라 이직의 증가로 나타나게 된다(김병섭, 1994; 정육상, 1991; Davidson & Veno, 1980).

요약하면 조직구성원의 직무만족에 영향을 미치는 요인은 조직특성, 직무특성, 개인특성의 차원으로 분류 가능하며, 일반적인 직무만족의 측정은 개인이 자신의 직무나 직무와 관련된 여러 측면들에 어떻게 인식하고 있는지를 묻는 것으로 이루어진다. 예를 들어 근무환경이나 조건 요소, 상급자의 행동, 상사나 동료와의 관계, 급여, 승진기회 등 인사관리 요소와 조직내 인간적 관계 요소 등과 같은 조직내 개인의 인지적 평가 척도를 기준으로 측정이 이루어지고 있다. 즉, 대체로 직무만족 수준에 대한 평가는 직무 그 자체가 단일의 태도대상이 되는 것이 아니라 과업, 책임, 상호작용, 유인, 보상, 참여와 헌신, 리더십, 팀웍, 조직내 인정감 등의 복잡한 상호관계와 관련요소들에 대한 평가를 통해 직무만족도를 측정할 수 있는 것이다.

이상의 선행연구 검토결과, 대개 공무원이나 경찰관의 직무만족도 수준을 평가하는 요소는 이상의 영향요인을 벗어나지 않는다고 볼 수 있다. 그런데 최근 직무만족도에 관한 연구는 조직론 분야에서 인간관계연구나 고용관계를 연구하는 분야에서 그 비중이 커지고 있다(정광호·김태일, 2003)¹⁶). 그 두드러진 특징은 과거의 경우 직무환경과 조건, 급여 및 복리후생 수준 등의 직무현상적 요인들을 중심으로 직무만족 평가요소가

16) 정광호·김태일. (2003). 공공부문과 민간기업 조직의 직무만족도 비교분석. 『한국정책학회보』 . 12(3).

주로 구성되었다면, 1990년대 이후 개인의 조직과의 일체감이나 조직에 대한 충성과 헌신 등을 평가하는 조직몰입(organizational commitment)과 직무몰입(job commitment) 평가요소와, 리더십이나 팀웍 등의 조직문화(organizational culture) 요소, 그리고 공식적으로 규정된 역할 이외에 조직기능의 효율적인 수행을 촉진하는 구성원의 자발적인 기여행동을 의미하는 조직시민행동(organizational citizenship behavior) 요소들을 직무만족 평가요소에 포함하여 측정하는 경향이 급속히 확대되고 있다는 점이다. 이에 직무만족과 조직몰입·조직시민행동·조직성과·조직문화 등과의 관계에 대해서 다음 절에서 살펴보도록 한다.

제3절 직무만족과 조직몰입간 관계 검토

1. 직무만족과 조직몰입간 관계

기존의 직무만족에 대한 연구는 대체로 직무만족과 조직몰입간의 상관관계에 대한 연구나 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 또는 직무만족 정도가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구를 중심으로 논의가 진행되었다.

대체로 직무의 유효성을 높이 위해서는 구성원의 만족, 특히 직무만족을 증가시켜야 한다는 것이 일반적인 견해이다. 그러나 조직구성원의 직무만족이 조직성과에 기여하려면, 직무만족이 단순한 만족도 수준에서 끝나서는 안되며, 조직에 대해 얼마나 애착심을 지니고 헌신하려고 하는가 하는 의사와 직무에 대한 관심 및 관여까지 연결되는 직무만족이어야 한다. 따라서 직무만족은 조직에 대한 몰입(commitment)과 직무에 관한 몰입(invovement)의 요소로 살펴보는 것이 보다 의미가 있다.

1) 조직에 대한 몰입

조직몰입에 대한 연구는 오래 되었지만, 아직까지 학자들간에 의견의 일치를 보지 못하고 있다. Becker는 “몰입이란 만약 행동이 비연속적이면 잃게 되는 부수적 투자의 축적 때문에 개인이 연속적인 행동을 하게 되는 경향”이라고 하였다.¹⁷⁾ Hrebiniak와 Alutto는 Becker의 부수적 투자 개념에 근거하여 “몰입이란 개인과 조직간의 거래와 시간의 경과에

17) H. S. Becker, “Notes on the Concept of Commitment,” *American Journal of Sociology*, Vol. 66 (1960), p. 32.

따른 부수적 투자의 결과로 발생하는 구조적 현상”이라고 정의하고 있다.¹⁸⁾

조직몰입에 대한 이러한 관점은 개인의 도덕적인 이유 때문이 아니라, 단지 외재적 유인(inducement) 때문에 남아있게 되는 현상으로 몰입을 정의하고, 만약 이러한 유인이 감소하거나 사라지게 되면 조직구성원이 조직을 떠날 것이라고 보는 견해이다.

이에 반해 Buchanan은 “조직몰입이란 수단적 가치와는 관계없이 조직의 목표와 가치, 이와 관련한 자기의 역할, 그리고 조직 그 자체만을 위하여 가지는 정서적 애착심이다”라고 정의하고 있다.¹⁹⁾ 그는 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 자신의 목표를 적용시키는 동일시, 자신의 작업역할에서의 심리적인 집중으로서의 몰입, 조직에 대한 애착으로서의 충성심의 3가지 변수로 구성된다고 보았다. Sheldon은 “조직몰입은 개인의 정체감(identity)을 특정조직에 연결하거나 애착을 갖도록 하는 조직에 대한 태도 또는 경향”이라고 하였다.²⁰⁾ 이 밖에 Mowday 등은 “조직몰입이란 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위해 상당한 노력을 하겠다는 헌신과 열성, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구 등의 3가지 측면을 지니는 개념이다”라고 정의하였다.²¹⁾ O'Reily와 Chatman은 기존의 조직몰입개념이 조직에 대한 애착심 그 자체, 그리고 선행변수 및 결과변수까지 포함시키고 있다고 비판하면서, “조직몰입의 가장 중요한 측면은 개인과 조직을 연결하는 조직에 대한 개인의 심리적 애착심”이라고 강조하였다. 그들은 애착심의 근거를 복

18) L. G. Hrebiniak, & Alutto, J. A. “Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 (1984), p. 556.

19) B. Buchanan, “Building Organizational Commitment: the Socialization of Manager in Work Organizations,” *Administrative Journal of Sociology*, Vol. 19 (1974), p. 533.

20) M. E. Sheldon, “Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to the Organization,” *Administrative Journal of Sociology*, Vol. 16 (1971), p. 143.

21) R. T. Mowday, Steers, R. M. & Porter, L. W. “The Measurement of Organizational Commitment,” *Journal of vocational Behavior*, Vol. 14 (1979), pp. 224-227.

중, 내면화, 동일시와 관련하여 설명하고 있다.²²⁾

이들 의견을 종합하여 보면, 조직에 대한 몰입은 조직과 관계한 개인의 심리적 상태를 말하는 것이다. 그리고 이 태도는 외재적 보상이나 가치일치 등 여러 요인에 의해 발생하지만 개인과 조직간의 목표나 가치일치가 가장 핵심적인 내용으로, 이는 직무만족을 이끌어내는 내재적 동기요소가 강하게 작용된 것이라고 할 수 있다.

2) 직무에 관한 몰입

직무몰입에 대한 초기 연구는 1947년 Allport의 자아관여(ego-involvement)에 관한 연구에서부터 시작되었다. 그에 따르면 “자아관여는 내면 속에 직위추구에 대한 동기를 찾으려고 몰두해 있는 상태”라고 하였다. Katz와 Khan은 “개인이 조직의 요구를 충분히 수용하려면 직무몰입이 필요하며, 직무몰입의 수준은 개인의 욕망 수준 및 조직목표의 내재화 정도와 관계된다”고 하였다.

이어 Lawler와 Hall은 “직무몰입은 자기의 일에 대한 심리적 동일시의 정도로 정의되어야 한다”고 주장하였다. 그리고 Buchanan은 직무몰입을 조직몰입을 이루는 하나의 구성요인으로 보고 있으며, “직무몰입은 개인의 작업활동에 대한 심리적 집중 또는 전념이다”라고 정의하였다.²³⁾

또한 Blau와 Boal은 “개인의 직무와 함께 심리적으로 개인이 동일시하는 정도”라고 했으며,²⁴⁾ Brooke 등은 “개인이 자기의 직무와 심리적

22) C. O'Reily & Chatman, J. “Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification, and Integration on Prosocial Behavior,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 (1986), pp. 492-499.

23) Buchanan, B., *op.cit.*, p. 534.

24) G. L. Blau & Boul, K. B. *Conceptualization How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. Academy of Management Review* (1987). p. 290.

으로 동일시하는 정도를 반영하는 인지적 신념상태”라고 정의하였다.²⁵⁾

이 외에도 최근에 이르러 Brown은 “사람들은 자신의 일에서 활기를 얻고 자신의 일에 깊이 몰두할 수도 있지만, 어떤 사람들은 일로부터 정신적으로나 정서적으로 멀어질 수도 있다”고 주장하면서, “일에 관여되어 있는 상태는 자신의 핵심적인 측면들이 직무에 긍정적으로 그리고 비교적 완전하게 관련되어 있는 상태를 의미하는 반면에, 일과 소외되어 있는 상태는 개체성의 상실과 일터로부터의 격리를 의미한다”고 하였다.²⁶⁾

따라서, 직무에 관한 몰입은 한 개인이 자신의 일에 대하여 심리적으로 일체감을 가지고 있으며 자아상에서 자신의 일이 차지하는 중요도를 나타내는 것이라고 할 수 있다.

한편, 김호정(2002)은 조직몰입을 도덕적·심리적·정의적 몰입 차원에서 보고 그 개념을 “구성원들이 조직에 대한 애착을 갖고 자발적으로 조직에 계속 남아있기를 강력히 희망하면서, 조직의 목표와 가치를 수용하여 내면화시키고, 조직을 위해 어떠한 직무를 맡더라도 열심히 노력하려는 의지”라고 정의하고 있다 .

이상의 개념들을 토대로 조직에 대한 몰입과 직무에 관한 몰입과의 관계를 정리해 보면, 첫째, 직무에 관한 몰입은 구체적인 직무와 관련된 태도로서 이는 조직에 대한 몰입과 구분되어야 한다. 즉, 조직에 대한 몰입은 ‘조직의 관점이 주요 대상’이지만, 직무에 관한 몰입은 ‘현재의 직무’와 관련된다는 점이다. 둘째, 직무에 관한 몰입은 어느 정도 안정된 개념이다. 물론 상황요인에 의해 직무관여의 수준이 영향을 받지

25) P. P. Brooke, Russel, D. W. & Price, J. L. *Organization Theory: an Intergrated Approach*, (John Wiley & Sons, 1988), pp. 139-145.

26) Brown(1996)을 인용한 P. M. Munchinsky, 유태용 역. 「산업 및 조직심리학: 일의 심리학」 (서울: 시그 마프레스, 2001), p. 315.

만 강하지는 않으며, 오히려 개인의 자기인식에 의해 영향을 받기 때문에 쉽게 변화하지 않는다. 셋째, 직무에 관한 몰입은 조직에 대한 몰입의 구성요소 가운데 조직목표나 가치의 내재화에 대한 선행조건이 된다. 넷째, 직무에 관한 몰입은 조직에 대한 몰입의 중요한 예측지표이며 구성요소이다. 즉, 이들은 직무요인에 의해 많은 영향을 받기 때문에 상호 간 높은 상관관계를 보인다.²⁷⁾

결론적으로 직무만족은 “직무에 대한 우호적인 태도” 또는 “한 개인이 수행하는 직무와 직무수행경험에 대한 그의 평가를 근거로 나타난 즐겁고, 긍정적인 감정적 태도” (Locke 1976:1300, 김병섭, 박광국, 조경호, 2002:261-262)로 직무몰입과는 차이가 있다. 직무몰입과 직무만족은 둘 다 직무에 대한 개인의 태도이나, 직무몰입은 행동(action)지향적이고 직무만족은 태도(attitude)지향적이다. 직무몰입은 직무만족과 조직몰입의 구체적인 결과이다. 조직몰입은 구성원이 조직에 대해 일체감과 애착심을 가지며 조직문제에 대해 적극적으로 관여하고자 하는 정도라고 할 수 있다.

3) 제 학자들의 직무만족과 조직몰입에 관한 선행연구

김호균(2007)은 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 효과를 분석하는 논문에서 직무만족은 Weiss, Dawis, England, & Lofquist(1967)이 개발한 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)과 Cook, & Wall(1979)이 개발한 ‘총체적 직무만족 설문지’(Overall Job Satisfaction Questionnaire), Tsui et al.(1992), Mason(1995)이 활용한 설문

27) M. D. Zalesney & Farace, R. V. “Job Functon, Sex and Environment as Cerrelates to Work Perceptions and Attitudes,” *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 18 (1988), pp. 179-202.

항목을 원용하여 직무만족의 측정변수문항은 6개(예, 나는 현재의 직장 생활에 만족함, 내가 수행하는 업무에 대해 만족함 등)로 구성하고, 조직몰입은 정서적 몰입차원을 고려해 6개 문항으로 구성하여 측정하고 있다.<표 2-3>. 이때 조직몰입은 Mowday et al.(1979, 1982)과 Allen & Meyer(1990), Meyer, Allen, & Smith(1993) 등이 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)를 사용하여 측정하였다.

<표 2-3> 리더십, 직무만족, 조직몰입에 미치는 측정변수

구성개념변인	측정변수	주요 출처
리더십(LS)	<ul style="list-style-type: none"> -미래에 대한 비전제시(LS1) -부하에 대한 수범(LS2) -부하의 개인적 감정존중(LS3) -새로운 방법으로 문제에 접근하도록 자극(LS4) -부하에 대한 높은 기대감(LS5) -부하의 업무결과에 대한 피드백(LS6) -업무 보상에 대한 확신(LS7) -업무결과에 대한 칭찬(LS8) -업무와 연계해 부하에 보상(LS9) 	Bass(1985, 1990), Bycio et al. (1995), Bass & Avolio(1990, 1994, 1997), Podsakoff et al. (1990)
직무만족(JS)	<ul style="list-style-type: none"> -현재의 보수의 정도에 만족(JS1) -직장의 승진기회나 정도 등에 만족(JS2) -현재의 직장생활에 만족(JS3) -내가 수행하는 업무에 대해 만족(JS4) -직장상사에 대해 만족(JS5) -직장동료와의 관계에 대해 만족(JS6) 	Weiss, Dawis, England, & Lofquist(1967), Cook, & Wall(1979), Tsui et al.(1992), Mason(1995)
조직몰입(OC)	<ul style="list-style-type: none"> -현 직장선택 매우 잘한 일(OC1) -주변에 현 직장 호의적으로 표현(OC2) -현 직장 삶의 의미 부여해줌(OC3) -나는 현재의 직장이 보다 발전될 수 있도록 상당히 노력함(OC4) -나는 조직을 위해 어떠한 직무라도 맡을 용의가 있음(OC5) -나는 조직의 장래에 대해 진심으로 관심이 있음(OC6) 	Mowday et al.(1979, 1982), Allen & Meyer(1990), Meyer, Allen, & Smith(1993)

한편, 직무만족도가 직무수행에 영향을 주는 것이 일반적이거나 반대로 직무수행의 결과에 대한 보상의 지각이 직무만족에 영향을 주기도 한다. 이와 관련하여 제갈돈(2002)은 지방공무원의 직무만족에 영향을 미치는 결정요인에 대한 검토 논문에서 직무만족이 지방행정의 인사정책방향에 중요한 지침이 된다고 보고 직무만족의 결정요인을 AMOS를 이용하여 다변량차원에서 분석하였다. 분석결과에 의하면, 직무만족의 직접적인 결정요인은 조직만족, 동료관계, 외적보상 순으로 나타났다고 주장한다. 그러나 총효과 면에서는 외적보상의 효과가 가장 큰 것으로 확인됨으로써 외적보상이 가장 핵심적인 결정요인으로 조사되었음에도 불구하고, 외적보상에 대한 전반적인 만족이 낮은 것으로 조사되었다는 주장을 하고 있다.

요약하면 직무만족은 이론적이고 실제적으로 중요한 개념이다. 왜냐하면 직무만족은 업무를 효과적으로 수행하고 직무수요를 성공적으로 다루는 직무재직자의 능력에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 조직차원에서 직무만족이 낮으면 직무성과는 줄어들고, 결석율·직무이직율은 증가하고, 조직의 사기는 저하될 것이다(Mathieu & Hamel, 1989; Petty, McGee, & Cavender, 1984). 개인 차원에서 직무불만족은 피고용인의 탈진(burnout)을 유발하고, 스트레스를 높이는 등 심리적이고 정신적인 문제의 발생과 관련이 있다(Brayfield & Crockett, 1955; Verbrugge, 1982). 직무만족의 중요성은 조직과 개인성과에 대해 관련이 있기 때문에 많은 연구에서 핵심적인 개념이 되고 있다(제갈돈, 2002).

한편 경찰공무원에 대한 직무만족과 조직몰입의 선행연구를 보면, 서규하(1997)는 경찰관의 직무만족에 관한 실증적 조사에서, 경찰관의 업무에 대한 낮은 만족도는 경찰관의 이직 의사와 직결된다고 지적하였다(서

규하, 1997: 323, 김구, 2005: 45 재인용). Hoath 등(1998)은 경찰관의 경력과 지위는 직무만족과 상관관계가 있으며 조직몰입의 구성요인인 사기에 영향을 미친다고 주장하였다. 송병호(2004)는 경찰관의 자기효능감 및 만족감이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 제시하였다. 즉, 경찰관이 업무수행능력엔 한 확신이나 자부심이 강할수록 또한 자신이 속한 부서의 현안해결능력, 창의성, 판단력, 대인관계기술 등이 뛰어날수록 소속된 경찰관의 조직몰입은 증가한다고 주장하고 있다.

2. 직무만족과 조직성과간 관계

Angle과 Perry는 조직만족, 특히 조직몰입과 조직성과의 관계분석을 통해서 조직만족도가 높은 사람은 적극적으로 조직에 참여하여 조직을 위해 자발적이며 창조적으로 행동할 것이라고 가정하였다.²⁸⁾ 그들은 조직성과의 지표로서 결근율, 이직의사, 조직적응성, 영업비용 등을 선택해서 조직몰입과의 상관관계를 알아보았다. 이에 따라 조직에 대한 몰입도가 높을수록 지각과 이직율이 줄고 조직에 적극적으로 참여하며 조직을 위해 자발적으로 노력함과 동시에 조직구성원들의 조직적응성도 높게 나타난다는 점을 밝혀내었다. Steer(1975)도 조직몰입과 그의 선행변수 및 결과변수를 이용한 관계모형을 통하여 조직에 대한 몰입과 조직성과간 변수간의 관련성을 제시하였다. 그리고 Moday는 조직몰입이 높은 구성원이 조직몰입이 낮은 구성원에 비해 직무수행을 잘 할 수 있다는 연구를 제시하였는데,²⁹⁾ 이는 조직성과가 조직에 대한 몰입과 관련되는 직무

28) H. L. Angle & Perry, J. L. "An Emprical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quartely*, Vol. 26 (March, 1981).

만족에 따라 민감하게 반응함을 제시하는 것으로 볼 수 있다.

3. 조직문화와 직무만족 및 직무몰입간 관계³⁰⁾

김호정(2002)은 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 연구한 기초자치단체(구청) 조직문화의 유형과 강도가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지를 검증한 논문 분석결과 조직간에는 위계문화와 합리문화가, 부서간에는 위계문화가 차이가 있는 것으로 주장한다. 또한 조직몰입에는 집단문화, 발전문화, 합리문화가, 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 각각 의미있는 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 문화유형들의 다양한 결합형태 중에서는 네 가지 문화가 모두 강한 `강한 균형문화`에서 구성원들의 조직몰입과 직무만족이 가장 높은 것으로 나타난 것으로 조사되었다. 그러나 문화의 강도는 조직몰입과 직무만족에 의미있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

특히 명령지휘계통에 의해 작동되는 경찰조직의 경우 위계문화가 지배적이라 할 수 있다. '위계문화'는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 하는 일종의 비적응적 문화 혹은 관료적 문화를 의미하는 것으로, 이 문화에서 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 현저히 떨어진다. 다시말해 통제를 강화함으로써 구성원들의 동기부여와 열정은 약화되고 직무에 대한 매력은 감소하므로 구성원들의 직무만족도 높아지기 곤란하다. 뿐만 아니라 통제강화와 위험부담으로 인해

29) R. T. Mowday, Porter, L. M & Steers, R. M. "employee-organization linkages: the psychology of commitment," *Absenteeism and turnover*, New York: Academic Press (1982), p. 38.

30) 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」 36권 4호.을 그대로 인용하였음.

처벌과 책임을 회피하고자 하므로 무사안일 행태가 만연되고 반면에 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착은 약해진다. 이러한 상황에서는 조직몰입의 향상도 기대하기 어렵게 된다.

한편, ‘합리문화’는 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해 질 수 있다. 동시에 합리문화는 성과주의를 지나치게 강조하는 경향이 있으므로 구성원들은 조직에 대한 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 된다(한주희 외, 1997:109). 개인주의는 응집력과 팀웍을 약화시키고 방어적 태도는 조직에 대한 애착과 주인의식을 고취시킬 수 있는 기회를 잃게 하므로, 합리문화에서는 구성원들의 타산적·거래적 몰입은 강해질 수 있지만 심리적·정의적 몰입의 향상은 기대하기 어려울 것이다.

이상과 같이 집단문화는 인간적 배려와 인간관계를 강조하고 발전문화는 매력적이고 새롭고 창의적인 일을 조직의 지원 하에 위험부담 없이 진취적으로 할 수 있다는 측면에서 구성원들의 직무만족 향상에 현저한 기여를 할 것으로 기대되지만, 위계문화는 자율과 재량이 부족하여 직무매력과 동기부여가 곤란하고 합리문화는 조직과 개인간 거래관계가 강조되어 인간적 면이 결여된다는 의미에서 각각 직무만족의 향상을 어렵게 한다. Quinn & Spreitzer(1991: 128)도 전통적 조직발전론에 의거하여 인간관계와 개방체제의 가치를 강조함은 개인의 만족을 향상시키는 핵심이므로 집단문화와 발전문화를 강조함으로써 개인의 행복을 증대시킬 수 있다고 한다.

한편, 집단문화는 구성원의 참여, 책임감, 주인의식의 강화를 통하여 그리고 발전문화는 자율과재량 및 조직과 개인의 일체감 형성을 통해 조직몰입을 향상시킬 수 있지만, 위계문화는 통제를 강조하여 구성원의 자발적 노력을 약화시킨다는 측면에서 그리고 합리문화는 주인의식과 조직

애착의 감정을 감소시킨다는 의미에서 각각 조직몰입의 향상에 기여할 수 없는 측면이 있다.

O'Reilly(1989: 18)는 조직몰입에는 세 가지 단계가 있다고 한다. 첫째는 보수와 같은 무엇인가를 주로 획득하기 위해 조직의 영향을 수용하는 '복종'단계이고, 둘째는 만족스러운 인간관계를 유지하기 위해 영향을 수용하는 '일체화'(identification)의 단계인데 이때는 조직에 대한 소속감을 느낄 수 있다. 셋째는 조직의 가치가 구성원들에게 내재적 보상이 되고 개인의 가치와 일치하게 되는 '내면화'(internalization)단계이다. 이 중에서 위계문화와 합리문화에서는 구성원들이 주로 보상의 획득을 위해 구성원의 자격을 유지하는 복종의 단계에 머물러 있고, 집단문화에서는 가족적이고 만족스러운 인간관계로 유지되는 일체화 단계로 조직몰입이 진전되고, 발전문화에서는 개인이 조직의 가치를 수용하고 내면화시키는 내면화 단계로까지 발전했다고 볼 수 있으므로, O'Reilly의 관점에 따르면 조직몰입의 향상에 미치는 영향은 발전문화가 가장 높고 다음으로 집단문화, 영향이 가장 낮은 문화는 위계문화와 합리문화라고 할 수 있다. 그러나 조직몰입의 첫 단계인 '복종'은 도구적·근속적 몰입에 해당한다. 다시 말해 위계문화와 합리문화에서는 도덕적, 심리적, 정의적 조직몰입의 향상에 기여할 수 없다고 보아야 할 것이다.

한편 이창길(2006)³¹⁾은 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서 다음과 같이 기술하고 있다.

첫째, 집단문화에서는 인간관계를 중시하는 무형으로 구성원 상호간의 신뢰와 조직에 대한 애정이 강조된다. 끈끈한 동료애를 가진 대가족처럼

31) 이창길. (2006). 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로. 한국행정학회 2006년 하계학술대회 발표논문.

인식하는 문화형태이다. 이러한 문화유형은 구성원 개인을 존중하고 조직에 대한 애착심으로 개인들의 직무만족이나 조직몰입을 강화할 수 있다. 이러한 집단문화가 직무만족과 조직몰입에는 긍정적으로 영향을 미친다는 연구결과가 많다(정준교 외, 1995; 박상언외, 1995; 김호정, 2002). 다만 직무몰입에 미치는 경험적 연구논문은 거의 없다. 생각건대, 집단문화는 한국행정문화의 특성으로 지적되어온 가족주의와 온정주의적 문화유형으로 직무만족이나 조직몰입에는 긍정적인 효과를 미칠 수 있으나 직무자체에 대한 몰입의 정도는 크지 않는 것으로 생각된다(김병섭, 1994). 직무자체에 대한 관심보다는 인간관계 중심적 사고와 응집력을 조직의 중요한 가치로 생각함으로써 직무소홀에 대한 관용과 배려가 이루어지는 대신 조직에 대한 충성으로 보상하는 경향을 보인다.

둘째, 혁신문화는 조직의 유연성을 강조함과 동시에 외부지향성이 강하다. 즉 조직 환경의 충격과 변화에 창의적이고 발전적으로 대응하고 항상 성장을 위해 자원을 획득하고 새로운 업무를 개발하는 문화유형이다. 지금까지 조직문화와 조직효과성의 관계를 분석한 연구논문에 의하면 혁신문화가 조직의 효과성 즉 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 요인으로 작용하는 것으로 가정하는 경향이 있다(김호정, 2004; 김근세, 이경호, 2005). 하지만 이러한 혁신적인 조직문화에서는 조직구성원은 항상 긴장하고 창의성과 기업가정신을 추구하고 외부로부터 그 결과를 평가받아야 한다. 최근 정부에서 강력하게 추진하여온 문화의 발전적 변화, 즉 혁신문화 또는 시장문화로의 이행으로 추구하고 있는 것이다. 이러한 적극적인 문화변화전략은 구성원의 자발성에 기초하려는 시도라 하더라도 변화와 혁신의 당위성과 무관하게 근본적으로 직무만족과 조직몰입을 저하시키는 요인으로 적용할 수 있다.

Porker & Bradley (2000)과 Quinn & Cameron (1999)의 경쟁가치모형을

구분하는 두 가지 기준, 즉 유연성-통제성과 내부지향-외부지향 중 전자를 집중하는 경향이 있다. 즉 유연성이 상대적으로 높은 집단문화·혁신문화와 통제중심적인 위계문화·시장문화로 구분하여 직무만족과 조직몰입의 관계를 논의한다. 하지만 경쟁가치모형을 구분하는 다른 하나의 중요한 기준은 내부지향과 외부지향성이이다. 이러한 기준에 의하면 집단문화와 위계문화, 그리고 혁신문화와 시장문화를 각각 묶어서 조직효과성과의 관계를 논하고, 직무만족과 조직몰입에 미치는 효과를 분석하여야 할 것이다. 이와 같이 볼 때, 혁신문화가 직무만족이나 조직몰입에 미치는 효과와는 달리 직무몰입에는 긍정적인 요인으로 작용할 것으로 생각된다. 직무중심의 창의성과 도전의지를 강조하고 있기 때문이다.

셋째, 시장문화는 외부지향성을 중시하고 성과통제의 가치가 존중된다. 성과는 목표달성과 이를 위한 경쟁을 강조하기 때문에 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해 질 수 있으며 (김근세·이경호, 2005:188), 성과주의를 강조함으로써 구성원들은 조직에 대한 방어적인 태도와 개인주의적 행동으로 조직몰입의 향상은 어려울 것이다.(김호정 2002:91). 신공공관리론에서 강조하는 성과책임을 시장문화에서 중요시하는 목표달성과 결과중시의 가치와 연계될 수 있어 성과관리 측면의 조직효과성에는 기여할 수 있는 측면이 있다. 즉 조직몰입이나 직무만족에는 영향이 약할 수 있으니 성과향상을 위한 직무몰입은 강하게 작용할 가능성이 있다. 이는 조직몰입을 거래적 몰입과 심리적 정의적 몰입으로 구분하여 후자에는 약할 지라도 전자에는 강할 수 있다는 것이다. (김호정, 2002:91).

넷째, 위계문화는 조직내부에 안정성과 균형성을 강조하고 이를 위해서 강력한 통제와 관리의 가치를 중시한다. 통제와 관리는 절차와 규칙을 통해서 구조화하고 계층제적 의사소통과 정보관리를 통하여 관리적인 통

제를 강화한다. 따라서 이 유형은 전반적으로 전통적인 관료제적 모형을 대표하여 강력한 감독체제와 엄격한 규정에 의해 움직이는 문화유형이다. 따라서 구성원은 항상 상부의 지시와 명령을 기다리고 절차와 규정에 얽매이게 되어 자기만족적 자발적 직무자세를 기대하기 어렵다. 이러한 의미에서 기존의 많은 연구는 위계문화가 직무만족이나 조직몰입에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 직무몰입과 위계문화와의 관계는 경험적으로 검증한 연구결과는 거의 없다. 위계적 문화의 경우 지시와 절차의 규정, 그리고 감시로 구성원의 직무자체에 대한 몰입도 오히려 높아질 것이다. 매우 권위적인 문화 속에 개인은 상관에 절대적으로 복종하고 조직에 대한 충성을 다함으로서 직무몰입은 높아질 수 있다. 조직외부와 단절된 생활로 정의적, 심리적 조직몰입이나 직무에 대한 만족도는 낮아지는 경향이 있으나 직무에 대한 몰입은 승진과 성과, 그리고 규정에 따라 높아질 수 있다.

이상에서 보았던 4가지 조직문화유형과 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입과의 관계를 종합하면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 조직문화유형과 조직효과성 관계

구분	내부지향성 문화		외부지향성 문화	
	관계문화	위계문화	혁신문화	시장문화
직무만족	+	+(-)	-	-
직무몰입	-	+(-)	+	+
조직몰입	+	+(-)	-	-

* 위계문화의 경우 내부지향성 문화라 하더라도 통제요인이 강하게 작용하여 직무만족, 직무몰입과 조직몰입에 정(+) 또는 부(+)의 효과가 있을 수 있다고 가정함.

4. 직무만족도 조사의 최근 설문문항 경향

앞서 지적한 바와 같이 직무만족에 대한 1990대 후반 이후의 설문조사 경향은 단순히 근무환경이나 근무조건에 대한 만족도 수준을 넘어 내부직원의 조직몰입 정도나 조직시민행동에 대한 측정을 포함하는 개념으로 확대되고 있는 실정이다. 특히, 훌륭한 일터(Great Workplace) 환경 조성을 토대로 구성원들의 자발적 몰입과 헌신을 이끌어냄으로써 조직목표를 성취함과 동시에 구성원들의 직무만족도를 제고하고자 조직내부 구성원의 신뢰와 자부심, 즐거움이 넘치는 일터로 변화하기 위한 요소들을 중심으로 직무만족도 평가를 실시하고 있다는 점이다. 이러한 조사를 통해 조직적 차원에서 우선적으로 추진해야할 과제 발굴을 위한 현장의견 수렴을 하는 동시에 미래 대응전략을 수립해 나가고자 하는 추세에 있다고 하겠다.

이러한 변화추세를 염두에 두고 일반적으로 직무만족에 대한 설문문항을 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 직무만족에 대한 설문문항은 <표 2-5>에서 보듯이 Mason(1995)이 사용한 '직무를 통한 능력 배양 기회' 등 15개 문항이 일반적으로 많이 사용되고 있다³²⁾(강제상 외, 2003)³³⁾.

32) Mason, E. S. (1995). Gender differences in job satisfaction. *Journal of Social Psychology*. 135(2): 143-147.

33) 강제상·김상묵·김종래·강창민. (2003). 계약직 공무원의 직무태도에 관한 연구: 일반직 등 비계약직 공무원과의 비교를 중심으로, 「한국행정학보」, 37(2): 21-41.

<표 2-5> 직무만족도에 대한 평가요소 15개 평가지표

평가지표
① 나의 직무는 새로운 기술을 배우고 능력을 증진시킬 기회를 제공해 주고 있다
② 나의 직무는 지루하지 않고 항상 흥미롭다
③ 나는 직무수행에 필요한 결정권한을 가지고 있다
④ 나는 전반적으로 나의 직무에 만족하고 있다
⑤ 내가 속한 조직은 구성원이 수행하는 과업의 질을 중요시한다
⑥ 내가 속한 조직은 보다 나은 직무수행을 위해 필요한 교육훈련 기회를 제공해 주고 있다
⑦ 내가 속한 조직은 승진의 기회가 비교적 잘 보장되어 있다
⑧ 내가 속한 조직은 중요한 정책결정과정에서 조직구성원의 의견을 잘 반영하고 있다
⑨ 조직내 구성원들은 자신의 직무수행에 최선을 다하고 있다
⑩ 나는 나의 업무성과가 어떻게 평가되고 있는지를 명확히 이해하고 있다
⑪ 상사는 내가 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 정보, 자문 및 도움을 주고 있다
⑫ 나의 상사는 개인적으로 존경할만 하다
⑬ 내가 받는 보수는 조직내 유사한 직무를 수행하고 있는 다른 사람과 비슷한 수준이다
⑭ 내가 받는 보수는 민간기업의 유사한 업무를 수행하는 사람과 비슷한 수준이다
⑮ 나는 현재의 직장에서 근무하는 것에 만족한다

출처: Mason, E. S. (1995). Gender differences in job satisfaction. *Journal of Social Psychology*. 135(2): 143-147.

직무만족에 대한 평가요소 15개 항목의 요인을 최소화하기 위해 Varimax회전방식의 요인분석을 실시하면, <표 2-6>과 같이 직무만족 평가항목은 직무자체만족, 직무지원, 직무보상으로 나눌 수 있다(강제상, 2005: 227-228)³⁴⁾ 직무자체만족은 맡고 있는 직무에 대한 만족정도를 의미하며, 직무지원은 타인의 직무수행정도나 직무수행을 위한 기회 제공 등의 의미를 포함한다. 직무보상은 승진이나 보수와 관련된 만족정도의

34) 강제상. (2005). 계약직 공무원의 공직 입직 동기와 조직몰입, 조직시민행동 및 직무만족에 관한 연구, 한국행정연구원, 「한국행정연구」, 14(3): 217-238.

의미를 내포한다.

<표 2-6> 직무만족도에 대한 평가요소 15개 항목의 요인분석 결과

평가차원	평가지표	질문항목
직무자체 만족	자기개발의 기회 제공 정도	① 나의 직무는 새로운 기술을 배우고 능력을 증 진시킬 기회를 제공해 주고 있다
	직무에 대한 흥 미 정도	② 나의 직무는 지루하지 않고 항상 흥미롭다
	의사결정권한 정도	③ 나는 직무수행에 필요한 결정권한을 가지고 있다
	일반적 직무만족도	④ 나는 전반적으로 나의 직무에 만족하고 있다
	현 직장에 대한 만족도	⑤ 나는 현재의 직장에서 근무하는 것에 만족한다
직무지원	과업의 질적 수 준 중시 정도	⑥ 내가 속한 조직은 구성원이 수행하는 과업의 질을 중요시한다
	교육훈련기회 제 공정도	⑦ 내가 속한 조직은 보다 나은 직무수행을 위해 필요한 교육훈련 기회를 제공해 주고 있다
	직무수행 몰입정 도	⑧ 조직내 구성원들은 자신의 직무수행에 최선을 다하고 있다
	업무성과평가 이 해정도	⑨ 나는 나의 업무성과가 어떻게 평가되고 있는지 를 명확히 이해하고있다
	상사의 직무수행 지원정도	⑩ 상사는 내가 직무를 성공적으로 수행하는데 필 요한 정보, 자문 및 도움을 주고 있다
상사에 대한 존 경도	⑪ 나의 상사는 개인적으로 존경할만 하다	
직무보상	승진기회의 보장 정도	⑫ 내가 속한 조직은 승진의 기회가 비교적 잘 보 장되어 있다
	정책결정과정의 참여정도	⑬ 내가 속한 조직은 중요한 정책결정과정에서 조 직구성원의 의견을 잘 반영하고 있다
	직무 대비 보수 만족도	⑭ 내가 받는 보수는 조직내 유사한 직무를 수행 하고 있는 다른 사람과 비슷한 수준이다
	민간기업 대비 보수 만족도	⑮ 내가 받는 보수는 민간기업의 유사한 업무를 수행하는 사람과 비슷한 수준이다

출처: Mason, E. S. (1995). Gender differences in job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 135(2): 143-147.

한편, 직무만족과 조직몰입(organizational commitment) 및 조직시민행동(organizational citizenship behavior)과는 비교적 높은 상관관계를 보이고 있음을 선행연구들은 입증하고 있다.

조직몰입은 조직에 대한 개인의 일체감이나 관여의 상대적 정도라고 정의할 수 있다(Mowday et al., 1982: 27). 즉, 특정 조직에 애착을 가진 개인이 그 조직에 남아있고 싶어해서 조직을 위해서 더 노력하고 조직의 가치와 목표를 기꺼이 수용하게 되는 심리적 상태를 의미한다(백기복, 2000: 77). 이 같은 조직몰입은 조직에 이익이 되는 행동을 유도하여 조직의 생산성을 높일 뿐만 아니라 조직구성원의 부정적인 행동의 수준을 줄여준다.

조직시민행동은 공식적으로 규정된 역할 이외에 조직기능의 효율적인 수행을 촉진하는 구성원의 자발적인 기여행동을 의미한다. 즉 조직시민행동은 도움, 협동, 공유, 기부 등을 내포한다고 할 수 있는 바, 다시 조직의 규정을 따르는 순응과, 주위의 동료들 돕거나 조직을 위해 창조력을 발휘하는 이타주의로 구분할 수 있다. 조직내 개인의 자발적인 행동은 조직에 대해 긍정적인 영향을 미친다.

아래에서 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치는 요소들을 살펴보면 다음과 같다.

조직몰입에 대한 설문문항은 Mowday et al.(1979)이 개발한 15개 문항 가운데 역코딩 문항 및 중복적 내용 문항을 제외하고 '조직의 성공을 위한 노력' 등 7개 문항을 활용하여 설문을 구성할 수 있다. 조직몰입 7개 항목의 요인을 최소화하고자 Varimax회전방식의 요인분석을 실시한 결

과, <표 2-7>과 같이 조직몰입 평가항목은 개인차원과 조직차원의 특성으로 나눌 수 있다(강제상, 2005: 223-224). 개인차원은 개인이 가진 신념이나 사고의 조직몰입을 의미하며, 조직차원은 조직을 위한, 조직에의 적응 등 조직차원의 몰입을 의미한다.

<표 2-7> 조직몰입도에 대한 평가요소의 요인분석 결과

평가지표	평가항목
이 조직은 나에게 실제 업무성취를 위해 최선을 다하도록 고무시킨다	개인차원
내가 추구하는 가치와 조직의 가치는 매우 유사하다고 생각한다	
내가 이 조직의 일원임을 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기한다	
다른 조직보다 이 직장을 내가 선택했다는 점에 대하여 나는 매우 기쁘게 생각한다	
이 조직이 성공하도록 돕기 위하여 통상 나에게 기대하는 노력 정도 이상으로 열심히 일하고자 한다	조직차원
조직을 위해 기여하고자, 나는 거의 모든 형태의 업무부담을 받아들인다	
나는 이 조직의 장래에 대하여 정말로 염려하고 있다	

출처: Mowday et al.(1979)

조직시민행동에 대한 설문문항은 Smith et al.(1983)이 개발한 16개 문항 가운데 우리 실정에 적합하고 중복적이지 않은 '상급자 업무지원' 등 7개 문항으로 구성할 수 있다. 다시 조직시민행동 7개 항목의 요인을 최소화하고자 Varimax회전방식의 요인분석을 실시하면, <표 2-8>과 같이 조직시민행동 평가항목은 능동적 참여와 낭비요소 제거의 특성으로 나눌 수 있다(강제상, 2005: 225-226).

<표 2-8> 조직시민행동에 대한 평가요소의 요인분석 결과

평가지표	평가항목
나는 상급자의 업무를 돕는다	능동적 참여
나는 조직을 발전시키기 위해 혁신적인 제안을 한다	
내게 요구되지 않은 일에 대해서도 자발적으로 맡아서 처리한다	
내게 요구되지 않은 일이라도 조직의 이미지 개선에 도움이 되는 사안이라면 기꺼이 참여한다	
과다한 업무에 시달리는 동료들을 돕는다	
사적인 대화 등에 시간을 낭비하지 않는다	낭비요소 제거
불필요한 휴식을 가지지 않는다	

출처: Smith et al.(1983)

第3章

경찰 직무만족도 조사의 현황 및 문제점 분석

제1절 경찰 직무만족도 조사의 현황 및 실태

제2절 경찰 직무만족도 평가모형의 문제점

제3장 직무만족도 조사의 현황 및 문제점 분석

제1절 경찰 직무만족도 조사의 현황 및 실태

1. 경찰 만족도 조사의 현황

현재 경찰 치안행정과 관련하여 이루어지고 있는 만족도 조사는 크게 경찰청 주관으로 치안고객만족도조사와 경찰관 직무만족도 조사가 있고, 이 외에도 국무총리 국무조정실이 주관하는 경찰민원행정 서비스 만족도 조사가 있다.

각 만족도 조사별 주요 개요는 다음과 같다.

1) 경찰청 치안서비스 국민만족도 조사

(1) 2006년 치안서비스 국민만족도 조사의 개요

- 설문방법 : 전화조사(민원인 및 일반인 비율)
- 설문대상 : 만 20~69세 경찰 민원인 및 일반인
- 2006년 평가 대상자 수 : 15,500명 + 11,640명 (상하반기를 구분하여 실시)
 - 1군 지역 : 상반기 조사 100명, 하반기 조사 70명
 - 2·3군지역 : 상반기 조사 50명, 하반기 조사 40명
- 2006년도 국민(치안서비스)만족도 평가모형
 - 경찰 업무관련 분야별로 구분하여 실시(지구대·치안센터, 수사 형사, 교통)
 - 세부평가항목 : 친절성, 사고 예방 노력, 신속정확성, 공정성, 청렴성

○ 2006년 국민만족도 산출 단계

step 1. 7점 척도의 각 평가문항을 100점 환산 점수로 변환

step 2. 회귀분석을 통해 각 분야의 전반적 만족도를 이용하여 각 분야별 세부항목의 중요도 산출 (베타값이용)

step 3. 산출된 중요도를 각 세부항목에 곱하여 각 분야의 분야 만족도 산출

step 4. 체감만족도를 이용하여 각 요소(분야)별 중요도를 산출

step 5. 각 중요도를 곱한 요소만족도를 산출한 후 체감만족도(1문항)와 5:5비율을 적용해 최종적으로 국민만족도 산출

○ 국민만족도 산출모형 중요도 비율

- 요소만족도 50%, 체감만족도 50%

(2) 2007년 치안고객만족도지수(PCSI) 평가

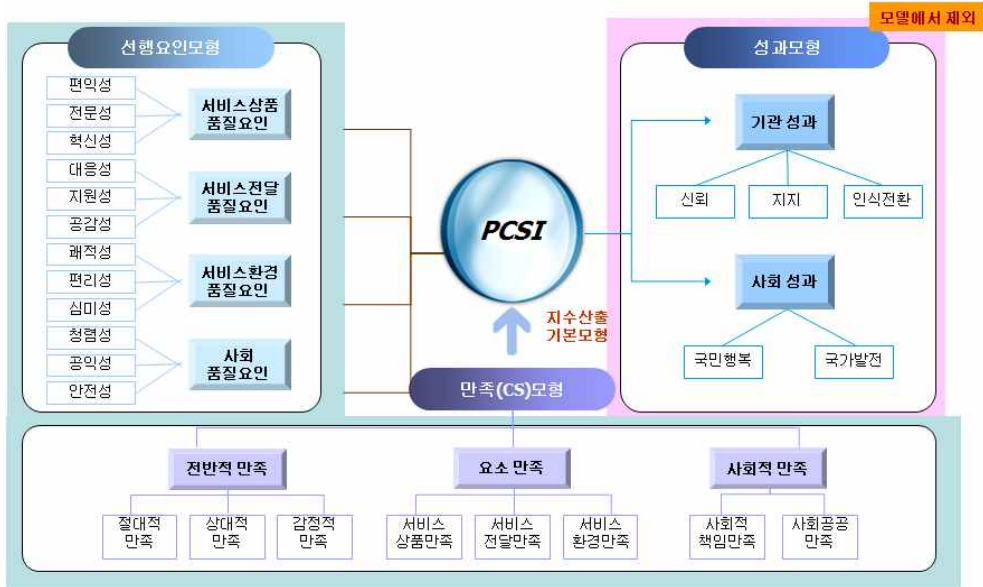
2007년에는 경찰청의 실질적 성과위주의 성장을 위한 토대 마련을 위해 2006년 국민(치안서비스)만족도 산출모형을 일부 변형한 고객 만족도 측정 모델을 개발하여 고객만족도 조사를 실시하고, 그 결과를 개선활동으로 연계시키는 방안을 마련하기 위해 치안고객만족도지수(PCSI) 평가모형을 새롭게 개발하여 조사를 실시하였다.

<그림 3-1> 치안고객만족도지수(PCSI) 개발의 목적

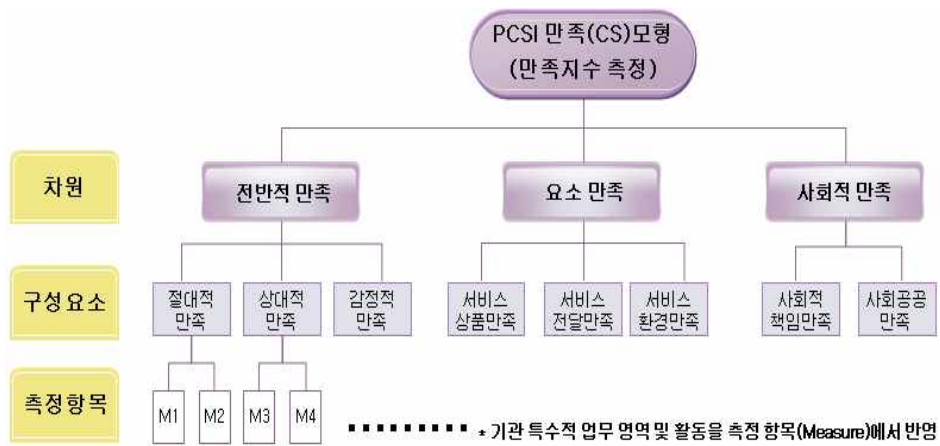


PCSI모형의 평가지표체계는 다음 그림과 같다.

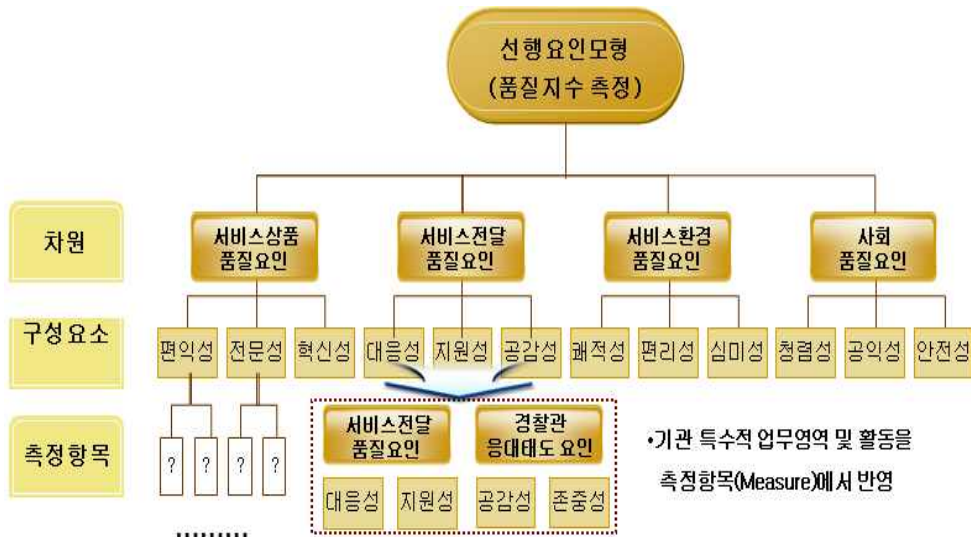
<그림 3-2> 치안고객만족도지수(PCSI)의 평가모형 개요



<그림 3-3> 치안고객만족도지수(PCSI) 평가모형-만족(CS)모형



<그림 3-4> 치안고객만족도지수(PCSI) 평가모형-선행요인 모형



<그림 3-5> 치안고객만족도지수(PCSI) 평가모형-만족(CS)모형 측정항목



<그림 3-6> 치안고객만족도지수(PCSI) 평가모형-선행요인모형 측정항목



2) 경찰민원행정 서비스 만족도 조사

- 국무총리 국무조정실이 주관하여 경찰민원행정 서비스 만족도 조사 실시
- 민원행정 서비스 만족도 조사의 경우 100% 민원인을 대상으로 실시
- 경찰 치안서비스 만족도와 차이점은 각 요소를 구성하는 만족도 평가항목이 다름
 - 접근용이성, 신청용이성, 신속/정확성, 대응/환류성, 형평성 등
- 만족도 가중치 비율:
요소만족도(70%) + 체감만족도(30%) = 민원행정서비스 만족도

3) 경찰관 직무만족도 조사

(1) 조사의 개요

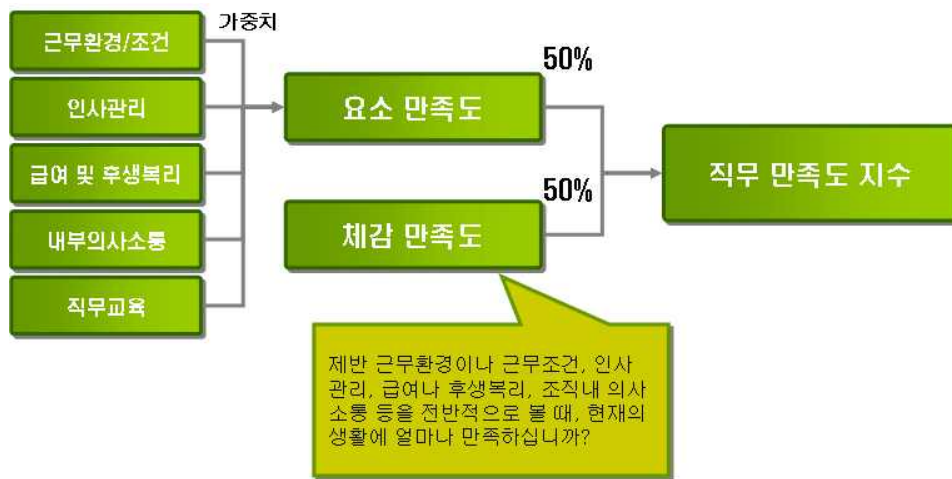
□ 조사 개요

- 조사 부서 : 혁신기획단 발전전략팀 고객만족 모니터센터
- 기간·방법 : 매년도 9~10월 중 약 2주간에 걸쳐 전자우편 설문조사 실시
- 조사 대상 : 본청 및 14개 지방경찰청 소속 현직 순 경찰관
 - ※ 최대한 많은 경찰관의 의견을 수렴하기 위해 전 직원 대상 전자우편 발송하여 유효표본으로 인정
- 조사목적 : 경찰관들의 근무환경 및 근무조건에 대한 만족수준을 파악
- 직무만족도 평가분야
 - 근무환경·근무조건, 인사관리, 급여 및 후생복지, 의사소통, 직무교육

□ 조사 내용 및 직무만족도 산출방법

- 직무만족도 측정을 위한 5개 분야(근무환경·조건, 인사관리, 급여·후생복지, 내부 의사소통, 직무교육), 총25개 문항으로 구성

<그림 3-7> 경찰 직무만족도 산출모형



- 직무만족도 점수 산출 방식은 각 문항별 가중치를 적용하여 산정된 요소별 만족도 50%와 체감 만족도 50%를 합산하여 산출
 - step 1. 7점 척도의 각 분야별 전반적 만족도 문항을 100점 환산 점수로 변환
 - step 2. 전체 만족도를 통해 회귀분석을 이용하여 각 분야별 중요도 산출 (베타값이용)
 - step 3. 산출된 중요도를 각 분야별 만족도에 곱하여 요소만족도 산출
 - step 4. 요소(분야)만족도(50%) + 전체(체감)만족도(50%) = 직무만족도 산출

(2) 조사의 내용 및 평가모형의 체계

<표 3-1> 경찰 직무만족도 평가지표체계(2006년)

구분	조사문항
근무환경 근무조건	문 1 근무형태 만족도(지구대, 수사·형사, 교통 등)
	문 2 교통 외근/내근 업무 만족도(교통근무자만)
	문 3 경찰 피복류 만족도(제모, 제화, 부속물류)
	문 4 경찰 장구류 만족도(수갑, 경찰봉, 호신용경봉, 방패, 외근현대 등)
	문 5 신형 호신용조끼, 총기보조장비 만족도(전자총격기, 가스분사검용경봉)
	문 6 경찰 차량 만족도(순찰차, 경찰버스, 오토바이 등)
	문 7 근무환경과 근무조건 전반적 만족도
인사관리	문 8 인사고과 평정과 승진심사 공정성
	문 9 심사승진과 시험승진의 반영비율(각 50%)
	문 10 실적평가와 포상의 합리성
	문 11 보직관리 시스템의 만족도
	문 12 인사관리 시스템의 전반적 만족도
급여 및 후생복지	문 13 기본급 및 수당체계 만족도
	문 14 수당 중 '현실화'가 시급한 항목
	문 15 시간 외 근무에 대한 보상의 적절성
	문 16 후생복지 제도 만족도
	문 17 급여 및 후생복지의 전반적 만족도
의사소통	문 18 상사와의 의사소통 만족도
	문 19 상사의 업무수행 만족도
	문 20 타기관(타부서 포함)과의 업무협조 만족도
	문 21 조직내 의사소통의 전반적 만족도
직무교육	문 22 직무교육 만족도
전체만족도	문 23 체감만족도

□ 평가항목별 가중치

- 각 분야의 전반적인 만족도와 세부항목간의 회귀계수 베타를 이용하여 상대적 중요도인 가중치를 산출함

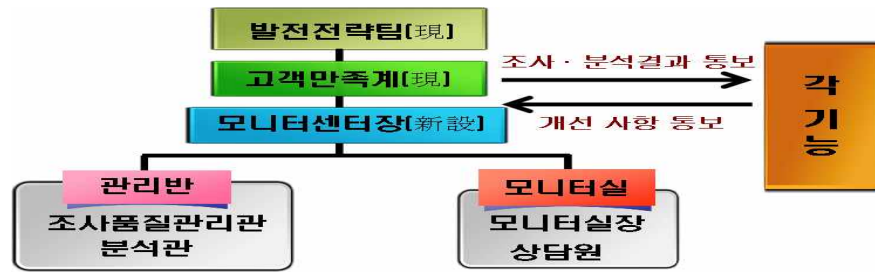
<표 3-2> 경찰 직무만족도 평가지표의 가중치(2007년)

평가분야 (가중치)	세부 평가 항목(설문)	가중치
근무환경 · 조건 (0.24)	문1. 근무형태'(2·3·4교대 또는 외근·내근 등) 만족도	0.48
	문2. 경찰 피복류의 보급 및 개선에 대한 만족도	0.10
	문3. 경찰 장구류의 보급 및 개선에 대한 만족도	0.13
	문4. 업무수행에 필요한 경찰차량지원에 대한 만족도	0.16
	문5. 금년 경찰차량 개선 및 보급에 대한 만족도	0.13
인사관리 (0.17)	문1. 인사고과 평정과 승진심사의 공정성에 대한 만족도	0.20
	문2. 실적 평가와 포상의 합리성에 대한 만족도	0.13
	문3. 경찰조직의 보직관리 시스템에 대한 만족도	0.26
	문4. 경찰의 인사배치시 업무성과 및 능력의 반영여부에 대한 만족도	0.19
	문5. 경찰의 승진기회의 공평성에 대한 만족도	0.22
급여· 후생복지 (0.29)	문1. 기본급 및 수당체계에 대한 만족도	0.29
	문2. 시간외 근무 보상의 적절성에 대한 만족도	0.05
	문3. 경찰의 후생복지 제도에 대한 만족도	0.38
	문4. 경찰수련원의 이용 및 요금 체계에 대한 만족도	0.08
	문5. 맞춤형 복지제도에 대한 만족도	0.20
내부 의사소통 (0.18)	문1. 상사와의 의사소통에 대한 만족도	0.21
	문2. 하급자가 건의한 사항에 대한'상사의 처리속도'등 상사 업무 수행에 대한 만족도	0.19
	문3. 관련 부서 간 의사소통과 협조체계에 대한 만족도	0.60
직무교육 (0.12)	문1. 경찰교육기관의 기본교육에 대한 만족도	0.27
	문2. 경찰교육기관의 전문직무교육에 대한 만족도	0.38
	문3. 전문성 향상과 자기계발을 위한 새로운 교육기회 부여에 대한 만족도	0.35

2. 조사주체: 경찰청 고객만족모니터센터 현황과 개요

고객의 소리(VOC)를 효율적·전문적으로 수집·분석, 해당 정책·기능에 환류함으로써 경찰의 고객만족도 제고 및 고객만족 행정체제 구축에 기여하기 위해 '07. 6. 27 개소된 경찰청 「고객만족 모니터센터」의 현황과 개요는 다음과 같다.

<그림 3-8> 경찰청 고객만족 모니터센터의 조직도



□ 소관 업무

- 치안고객만족도 조사
 - 전문컨설팅 기관과 공동으로 경찰에 적합한 자체 치안고객만족 지수를 개발, 연 2회 조사
 - 치안행정 전반에 대한 친절성·공정성·이용 편의성 등 만족도 조사
- 치안정책 및 인권 모니터링
 - 국·관·지방청별 치안정책 시행 전·후 실효성 및 반응 조사, 정책판단자료로 제공·활용
 - 인권 관련 업무 프로세스 전반에 관한 모니터링
- 경찰관 직무만족도 조사
 - 경찰청 및 14개 지방경찰청 소속 현직 경찰관을 대상으로 직무만족도 조사

- 근무환경, 급여 및 후생복지, 근무여건, 내부 의사소통 등에 대한 만족도와 주요 현안에 대한 내부고객의 여론 파악
- 전화친절도 등 고객만족 과제 점검
- 전화친절도 및 시행 중인 고객만족 과제의 이행여부수준 등을 점검

□ 조사 방법 : 전화 및 E-mail 활용 조사, SMS 활용 캠페인

□ 소요기간 및 조사 프로세스

- 소요 기간
 - 현안 관련 단순 여론 조사 및 단순 치안정책 모니터링 : 7일
 - 조사결과 분석 등을 통한 문제점개선안 발굴 위한 모니터링 : 15~20일
- ※ 분석관(설문설계통계분석보고서 작성 담당자) 1명, 조사 소요기간 및 정기 조사 일정(치안고객만족도·전화친절도)등으로 인해 월별 조사처리 가능 건수는 3~4건임
- 조사 프로세스

<그림 3-9> 경찰청 고객만족 모니터센터의 조사과정



제2절 경찰 직무만족도 조사의 한계

1. 경찰 직무만족도 평가모형의 문제점과 개선방향

경찰직무만족도 조사의 평감모형과 평가지표에 있어서 대체로 지적되는 문제점과 대강의 개선방향은 다음과 같다.

첫째, 직무만족도 평가지표(세부평가항목)의 일관성이 결여되어 있다는 점이다. 2007년 말까지 다섯차례 조사된 직무만족도 지표가 조사 때마다 추가보완되는 형식을 취하여 체계적인 지표체계를 형성하고 있지 못하다는 것이다. 이로 인해 전년도 조사결과와 시계열적 분석이 어려워 비교평가가 어려워 관련 대책수립에 지장을 초래한다는 점이다. 따라서 평가지표체계의 일관성을 확립하여 매년도 조사를 실시하는 것이 요청된다.

둘째, 평가분야와 평가지표(평가항목)의 체계적 정합성(systemic consistency) 결여에 따른 문제점을 지적할 수 있다. 현재 직무만족을 평가하는 세부평가항목들이 경찰실무부서의 근무환경이나 인사·후생복지 등 가시적 현상에 대한 평가항목 위주로 구성되어 있다. 소속조직에 대한 신뢰와 자부심, 일할 맛 나는 일터로써 경찰 등 소위 ‘훌륭한 일터(Great WorkPlace; GWP)로써 경찰업무를 어떻게 인식하고 있는지 평가하기에는 부족하다고 할 수 있다. 앞의 이론적 논의에서 직무만족은 구성원들의 과업수행을 증진하여 조직목표를 달성하는데 기여하며, 직무불만족은 과업수행의 몰입과 헌신을 저해하여 조직목표 달성에 장애가 된다고 지적하였다.

따라서 조직구성원들이 자신의 직무에 대해 만족할 수 있는 일터의 환경 수준 및 상사와의 관계, 자신의 업무와 조직에 대한 만족도, 그리고 동료간의 관계의 질을 파악하기 위하여 직무만족 평가모형의 틀과 평가항목을 보다 체계적으로 개선할 필요가 있다. 특히 업무에서 느끼는 정서적 욕구의 충족수준을 적절히 측정·평가할 수 있는 평가지표로의 개선이 요망된다.

셋째, 조직몰입도나 조직시민행동 수준을 평가하는 지표가 전혀 반영되어 있지 않다. 현재의 경찰 직무만족도 평가지표는 근무환경·조건, 인사관리, 급여·후생복지, 내부 의사소통, 직무교육 등 5개 분야 25개 문항으로 구성되어 있는데 대체로 직무만족이 조직몰입에 영향을 주는 변수라는 점에서 경찰공무원의 조직과의 일체감, 조직에 대한 긍정적 평가, 조직목표에 대한 신념, 수용, 충성 등과 감통 조직이 지향하는 이념과의 일치성을 일부 평가지표로 포함할 필요가 있다. 아울러 소속조직에 대한 애착, 조직에 정력과 충성을 다하고자 하는 의지, 조직에 계속적으로 체류하고자 하는 욕구, 조직구성원으로서의 신분유지 등 조직에 대한 사랑과 애정을 나타내는 조직시민행동 평가지표도 일부 포함하여 조사한다면 치안정책 성과측정과 연계하여 유용한 정책자료로 활용할 수 있을 것이다.

예컨대, 자기개발의 기회제공 정도나 직무에 대한 흥미정도와 현재 직장과 업무에 대한 만족도 등 직무자체에 대한 만족도 평가항목이 없다. 또한 업무에 대한 자부심, 부서간 업무협조 용이성, 직원의견의 의사결정반영정도 및 의사결정과정의 참여정도, 업무수행 과정의 창의성 중시 등 조직문화에 대한 평가항목도 결여되어 있다.

넷째, 평가지표 및 설문문항의 구체성이 결여되어 직무만족도 조사결

과의 환류를 통한 각 부문별 정책수립시 개선자료로써의 기능이 미약하다는 점이다. 매년 수행되는 직무만족도 조사결과는 경찰조직의 각 기능별·부서별로 수행되는 업무처리 과정상의 문제점 진단과 개선방안 도출로 연계되어야 하는데 현재의 평가지표는 이와 관련한 구체성이 일부 결여되어 있다.

예컨대, 직무교육 평가분야의 경우 ‘경찰의 직무교육(기본교육·직장교육·전문교육)에 대해 얼마나 만족하십니까?’로 질문항목이 이루어져 직무교육에 대한 일반적인 만족수준만을 조사하고 있다. 이 설문항목 조사 결과만을 갖고서는 어떻게 직무교육이 개선되어야 하는지 방향성에 대한 정책자료로써의 가치는 높지않은 편이다. 따라서 이를 개선하기 위해서는 교육기회가 충분히 제공되고 있는지, 자신이 원할 때 교육훈련을 받을 수 있는지, 교육프로그램은 업무수행에 어느정도 도움이 되고 있는지, 그리고 다양한 교육프로그램을 운영하고 있는지 등에 대해 설문조사를 함으로써 직무교육 정책수립시 기초자료로 활용할 수 있도록 전환되어야 한다.

따라서 직무만족도 조사결과를 토대로 조직의 제도 또는 시스템의 개선 등 하드웨어의 개선으로 해결방안을 제시할 수 있어야 한다. 구체적으로 평가제도 개선, 급여체계 조정 등 외형적은 요인의 해결 뿐만 아니라 일하는 관계, 일터의 심리적 환경의 개선을 통해 조직구성원들의 공유가치와 조직문화적인 내적 요소 등의 개선으로 반영될 수 있도록 직무만족도 평가항목의 개선이 이루어져야 한다.

다섯째, 설문항목의 질문내용상의 문제점이 지적된다. 질문내용이 부적절하거나 지나치게 포괄적 질문을 함으로써 조사결과의 신뢰성과 정책활용도를 떨어뜨리는 문제점을 개선할 필요가 있다.

즉, 설문항목이 개인의 직무만족도를 묻는 게 아니라 제도나 시스템에 대한 만족정도를 측정하는 질문으로 구성되어 있어 수정이 필요하다. 예컨대, ‘경찰의 인사관리시스템을 전반적으로 고려할 때 얼마나 만족하십니까?’ 문항이나, ‘경찰의 급여 및 후생복지 수준에 대해 전반적으로 얼마나 만족하십니까’ 등의 질문이 그렇다.

특히, 이 같은 문제는 치안종합성과평가지 직무만족도 조사결과의 반영에 있어서 적지않은 불만사항으로 작용하고 있다. 따라서 각 평가분야의 전반적 만족도를 묻는 질문은 개인의 직무만족도 측정 질문으로 전환하는 것이 바람직하다. 나아가 치안종합성과평가에 반영할 직무만족도 평가지표 역시 지휘관이 역량을 발휘할 수 없는 본청 차원의 제도나 시스템에 대한 지표점수는 배제하여 반영하는 것이 바람직하다.

여섯째, 경찰 성과지표체계와 연계한 직무만족도 평가지표의 재조정이 요청된다. 경찰조직 내 각 업무부서의 성과평가지표는 크게 정량적 지표와 정성적 지표로 구성되어 있는데 정성적 지표의 경우 직무만족도 평가지표와 연계하여 성과평가지표에 반영될 수 있도록 개선될 필요가 있다. 단, 이때 전년도 평가와 비교하여 시계열적 분석이 가능하도록 평가지표의 일관성이 확보되어야 할 것이다. 이를 위해서는 평가항목이 매년 동일하게 구성되어야 한다.

일곱째, 경찰인력 구성에 있어 지속적으로 인원이 증가하고 있는 일반직과 기능직, 계약직 공무원에 대한 직무만족도 조사는 아직까지 이루어지지 않고 있다. 전체 직원의 직무만족 향상을 위해 이들에 대한 직무만족도 조사도 정기적으로 이루어질 필요가 있다.

2 직무만족도 지수 및 중요도 산출방법의 문제점과 개선방향

현재의 경찰 직무만족도 평가모형의 직무만족도지수 산출방법과 중요도(importance) 산정방법에 있어서 한계가 지적된다.

따라서 보다 과학적인 절차를 거쳐 가중치 산정에 대한 시비를 제거할 수 있는 개선방안이 도출되어야 한다. 주관적 인지도를 측정하는 만족도 조사에 있어서는 표본집단의 구성과 측정과정에서 다양한 오류 가능성이 잠재되어 있다. 이 같은 요인들이 조사결과의 신뢰도와 타당도를 떨어뜨리게 되는 것이다. 따라서 직무만족도 평가모형의 다양한 오류가능성을 최소화시키는 노력이 수반되어야 할 것이며 지속적인 보완·개선이 필요하다.

이를 개선하기 위해 올바른 가중치 산정방법의 적용을 통한 평가분야별·분야 내 세부 지표별 가중치를 정확하게 산정하는 것이 필요하다.

왜냐하면 직원만족도지수(Customer Satisfaction Index : CSI)는 평가대상분야(차원)들의 중요도를 산정하는 방법에 따라 다르게 계산될 수 있기 때문이다. 따라서 각 평가분야의 가중치를 어떻게 부여하는가에 따라 만족도지수는 큰 편차를 보이게 된다.

그런데 현재 경찰직무만족도 조사에서는 각 차원과 만족도간의 회귀분석(regression)으로 산출된 베타(β)값으로 중요도를 부여하고 있다. 이 베타(β)값은 각 차원들이 전체 만족도에 미치는 각각의 영향력을 나타내는 것으로 산출된 상관계수를 이용하여 각 차원의 상대적 중요도를 산출하여 가중치를 부여하였다. 이렇게 산출된 가중치와 각 평가분야별 만족도를 곱하여 각 평가분야별 가중만족도를 구하고, 구해진 변수들 간의 합을 직무만족도지수(CSI)로 사용하고 있다.

그러나 이 같은 가중치 산정은 직무만족도 지수의 객관성을 심각하게 훼손할 수 있다³⁵⁾. 왜냐하면 현재 근무환경·조건, 인사관리, 급여 및 후생복리, 내부의사소통, 직무교육분야 등 총 5개 평가대상분야(평가영역)의 만족도에 항목별 가중치(회귀계수)를 곱하여 각 평가영역의 가중만족도를 산출하고, 다시 산출된 각 항목별 가중만족도에 평가영역별 가중치(요소만족도 50%와 체감만족도 50%)를 곱한 값의 합으로 종합만족도 지수를 산출하고 있기 때문이다.

그런데 체감만족도 평가를 위한 문항은 “제반 근무환경이나 근무조건, 인사관리, 급여나 후생복리, 조직 내 의사소통 등을 전반적으로 볼 때, 현재의 생활에 얼마나 만족하십니까?”라는 단 한 개의 문항으로 전체만족도 지수의 절반(50%)을 차지하게 됨으로써 정확한 요소만족도 평가가 이루어지지 못하게 만들고 있는 문제를 낳는다.

이 같은 문제를 해결하기 위해서는 다음과 같은 중요도 산정방법의 개선이 필요하다.

첫째, 현재 요소만족도를 구성하는 5개 평가분야의 개별 가중치와 분야내 평가지표의 가중치를 개별 산정하여 부여할 필요가 있다. 이렇게 할 때 만족도 지수의 정확한 측정을 가능케 한다. 이때 중요도 산정방법으로는 고정총합적도법(Constant Sum Method)이나 계층절차분석기법(AHP; Analytic Hierarchy Procedure)을 적용하여 정확한 가중치를 산정할 수 있을 것이다. 이에 대해서는 다음 장에서 구체적으로 기술하도록 한다.

35) 물론 상관계수를 이용하여 가중치를 산출할 때 다른 중요도 산정방법들과 달리, 다른 속성을 추가하거나 제거하였을 경우 다른 문항의 상관계수 값이 영향을 받지 않으며 응답자들의 주관적인 판단에 의한 것이 아니라 객관적으로 평가가 가능하다는 장점도 있다.

둘째, 현재 평가대상 5개 분야에만 베타(β)값을 적용한 가중치를 부여하고 있는 것으로부터 각 평가분야별 세부지표에 대한 가중치도 분야별 가중치 내에서 재산정하여 부여토록 한다. 이때의 가중치 산정기법은 현재의 회귀분석(regression)으로 산출된 베타(β)값이 아닌 AHP기법을 활용하여 보다 적확(的確)하게 중요도를 산정하는 것이 적절할 것이다.

셋째, 현재 종합직무만족도지수 가중치 구성에 있어 요소만족도와 체감만족도가 각 50%씩 부여되어 있으나 합리적 재산정이 필요하다. 앞서 지적하였듯이 체감만족도를 측정하는 단 하나의 문항으로 전체만족도의 50%나 반영되는 것은 분명 과대반영되는 것이다. 이는 만족도지수의 정확한 측정을 저해하게 된다. 국무조정실에서 추진되는 ‘경찰민원행정 서비스 만족도 조사’의 경우 요소만족도 70%, 체감만족도 30%를 적용하여 종합만족도를 산출하고 있는 것으로 비취볼 때에도 체감만족도 반영비율을 이 정도 수준이나 보다 하향조정되는 것이 바람직하다.

셋째, 체감만족도의 과대반영 문제를 해결하기 위해 체감만족을 구성하는 항목을 현재의 1문항이 아닌 2~3문항으로 늘리는 방안을 고려할 필요가 있다. 이에 따라 요소만족도가 충분히 설명하지 못하는 부분을 체감만족도가 설명할 수 있도록 직무만족도 모형의 지표체계와 설문문항을 개선하는 것이 바람직하다.

넷째, 요소만족도를 구성하는 5개 평가분야의 설문문항이 부적절한 것을 수정할 필요가 있다.

다섯째, 경찰의 업무 특성상 모든 경찰관이 응답할 수 있는 문항 개발이 필요하다.

여섯째, 각 요소를 설명할 수 있는 세부 만족도 항목 개발도 필요하다. 이를 위해서는 현재의 만족도 항목을 각 평가분야별로 합리적으로 수정하는 것이 필요할 것이다.

일곱째, 평가분야별 세부 평가지표 만족도가 요소별 만족도에 포함할 수 있도록 측정방법의 개선이 필요하다. 이는 평가모형의 재정립과 세부 평가지표별 가중치 부여, 가중치 산정방법의 변경, 그리고 만족도 측정 방법 계산식을 새롭게 수정하면 가능하다. 단, 평가모형 및 평가지표를 변경하더라도 이전 만족도 지표와 비교가 가능하도록 개선모형을 개발해야 할 것이다.

여덟째, 표본집단 추출시 피설문자의 개인적 특성이 조사결과에 적지 않은 영향을 미치는 것이 사실이다. 예컨대 응답자의 교육수준, 월가수 총소득 등 재산수준, 직업, 연령대, 계급, 근무지, 담당업무, 근무형태 등은 응답결과에 상당한 영향을 미치게 된다. 이 경우 피평가기관(지방청별)의 표본집단 구성에 있어 동질성을 확보하는 것이 평가결과의 신뢰성 확보에 중요한 요인으로 작용하게 된다.

하지만 현재 전체 경찰관을 대상으로 내부망을 통해 조사가 이루어지고 있어 응답자의 인적특성이 직무만족도지수에 커다란 편차를 가져오는 것은 많은 것으로 판단된다. 그럼에도 불구하고 조사결과의 정책적 활용을 위해서는 이 같은 인적특성 요인이 조사결과의 해석과정에 적절히 반영되는 것이 바람직하다.

마지막으로 주관적 인지조사로서의 한계를 지적할 수 있다. 설문조사를 통하여 직무만족도를 조사할 경우 각 개인간 편차와 집단분위기, 사회문화적 분위기가 갖고 있는 편견이 응답에 부정적 영향을 미칠 가능성이 상존한다. 아울러 조사대상의 특성에 따라서도 측정결과가 차이가 날 수 있기에 주관적 인지조사에서는 응답자들의 인구학적 특징도 중요하다. 따라서 이 같은 한계를 극복할 수 있는 올바른 평가모형의 정립과 조사 설계 및 조사과정의 신뢰성·타당성을 높이는 노력이 요청된다.

第4章

경찰 직무만족도 평가모형의 중요도 산정방법 개선

제1절 평가지표의 중요도 산정방법의 개선

제2절 경찰 직무만족도 중요도의 재산정

제4장 평가모형의 중요도 산정방법 개선

제1절 평가지표의 중요도 산정 방식 개선

1. AHP 기법의 의의

평가지표체계의 중요도 산정 방법의 합리적 개선이 요구된다. 현재의 중요도는 만족도지수의 상관계수값을 적용하여 가중치를 적용하고 있어 앞서 지적한 여러 가지 문제점을 안고 있다.

중요도 산정방법은 일반적으로 고정총합척도법(constant sum method)과 계층분석절차(AHP; Analytic Hierarchy Process)기법이 주관적 인지도 조사에 많이 사용된다. 전자는 응답자에게 일정한 수(예컨대 100)를 주고 이를 평가항목·지표의 중요도에 따라 할당하는 방법을 사용한 것이다. 그러나 이는 평가항목이 많아질수록 점수 할당과 응답의 일관성을 유지하기 어려운 단점을 내포하고 있다.

일반적으로 기존 만족도 측정모형들의 가중치 산정은 대체로 지수를 측정할 때마다 매번 항목·지표간에 실제 중요도와 괴리가 큰 서로 다른 가중치를 적용시키거나 항상 동일한 가중치를 적용하는 것이 측정모형에 대한 불신으로 이어지고 있다.

만족도수준을 평가하고자 하는 기준·항목·지표가 다수이며 복합적일 경우, 선택하고자 하는 상호배타적인 대안들간의 체계적인 비교는 쉽지 않다. 왜냐하면, 만족도 수준의 평가는 비구조화의 문제이므로 엄격한 합리적 근거보다는 직감(gut feeling)에 의해 평가하게 되어 통찰력을 지닌 평가자라 하더라도 종합적 우선순위에 대한 합의를 도출하기가 어렵

다.

따라서 새로운 가중치 평가방법으로 계층분석절차(AHP; Analytic Hierarchy Process)기법을 적용할 것을 제안한다. 이는 평가의 목적과 수단을 계층적으로 연결시켜 주며, 복수의 요소들에 대한 가중치를 동시에 고려하기보다는 두 개씩 짝을 지어 이원비교를 하게 함으로써 평가대상 요소들 사이의 상대적 중요도에 대한 판단을 명확하고 용이하게 할 수 있도록 해 줄 뿐만 아니라 판단의 일관성 정도를 알려주어 일관성이 결여되었을 때에는 수정작업을 가능하게 해 주는 장점이 있다. 요컨대, AHP기법은 평가의 항목·지표간 가중치(weight) 선정에 있어서 만족도를 보다 구조적인 관점에서 접근하게 됨으로써 평가자가 선택할 수 있는 여러 가지 평가항목과 지표체계를 합리적·체계적 차원에서 서열화시킬 수 있다.

AHP기법을 활용하게 되면 인식정도를 보다 구조화된 관점에서 접근함으로써 체계적 단계를 구축하고, 합리적인 평가항목과 지표체계를 구성하게 되어 평가자가 선택할 수 있는 여러가지 대안들을 체계적으로 서열화하는 방법을 제시할 수 있다. 그리고 이 기법은 대안들을 비교·평가하는데 있어서 의사결정자로 하여금 객관적인 요소뿐만 아니라 주관적 요소, 그리고 정량적 요소뿐만 아니라 정성적 요소도 고려할 수 있도록 하는 장점이 있다. 즉, AHP기법은 단순하게 정량화 할 수 없는 변수들을 체계적으로 비교 가능하게 함으로써 가중치 설정상의 오류를 방지할 수 있으므로 AHP기법으로 중요도 산정방법을 전환하는 것이 바람직하다.

단, '2008년 직무만족도'조사에 적용하기 위해서는 사전에 경찰관과 경찰행정 분야의 전문가조사를 통해 각 지표별 중요도 산정을 다시 해야 할 것이다.

가중치가 주관적 인지도에 미치는 영향이 크기에 이와 관련된 조사에는 다양한 중요도 산정방법을 함께 적용하고 있다. 예컨대, 현재 국가청렴위원회 청렴도 모형의 가중치 산정방법의 경우 중요도의 차이에 따라 차등을 주는 가중 집계방식을 도입하고 있다. 즉, 상위영역은 델파이 기법, 하위영역은 AHP기법, 설문항목은 고정총합척도법을 이용하여 평가영역과 설문항목간에 서로 다른 가중치 산정방법을 적용하여 보다 정확하게 종합청렴도를 산출해 내고 있다.

이를 경찰 직무만족도 평가모형에 적용할 경우, 평가항목과 평가항목 구성요소에는 AHP기법을 적용하고, 설문항목인 평가지표에는 고정총합척도법을 적용하여 가중치를 산정하는 방식으로 전환할 수 있을 것이다.

AHP기법의 개요와 원리, 추진절차 등을 일목요연하게 정리하면 다음과 같다.

1) AHP기법의 개요

AHP기법은 1970년대 초에 Saaty에 의해 개발되었으며, 이는 유한한 수의 대안들을 다수의 목표에 견주어 평가하는 기법으로 목표들 사이의 가중치(중요도)를 계층적으로 나누어 파악함으로써 각 대안들의 중요도를 산정하는 기법으로써 합리적인 의사결정도구로서의 역할을 한다.

설문조사를 통한 중요도 산출 방법은 타 속성의 고려여부에 따라, “독립적 조건비율화(Rate each requirement in isolation)”방법, “상관적 조건 비율화(Rate relative to other requirement)”방법과 “강제 비교(Forced Comparison)”방법으로 구분될 수 있다. 일반적으로 활용되는 Likert 척도방법은 타 속성을 고려하지 않은 상태에서 중요도를 평가하기 때문에 “독립적 조건비율화 방법”에 속하게 된다. 또한 본 연구에서 활용되는 AHP방법은 속성의 강제적인 쌍별비교(Paired Comparison)를 통

해 이루어지기 때문에, “강제비교” 방법에 속하게 된다.

AHP는 다중의 평가 기준을 갖는 복잡한 의사결정 문제를 분석하는데 기존의 사회과학 기법으로 풀기 어려운 문제에 대한 수리적 접근기법으로서, 정성적 또는 무형적 기준과 정량적 또는 유형적 기준을 비율척도를 통해 측정하고, 비정형적인 복잡한 문제를 계층적으로 분화함으로써 단순한 이원비교의 판단으로 문제해결을 가능하게 하며, 정성적 사항을 정량화 하여 수치로 표현할 수 있다는 측면에서 계층적 분석과정의 유용성이 인정되고 있다.³⁶⁾

AHP(analytical hierarchy process)기법이란 의사결정을 함에 있어서 복잡한 문제상황의 구성요소간의 상호의존성을 그림으로 조직화하고, 논리적인 판단뿐만 아니라 직관, 감정 그리고 경험까지도 함께 고려하여 문제 해결력이 높은 의사결정을 가능하게 해주는 의사결정기법이다. 이는 의사결정문제의 객관적(objective)이며 유형의 요소뿐만 아니라 주관적(subjective)이며 무형의 요소까지도 함께 같은 구조적 틀 속에 집어넣어 고려할 수 있게 해준다. AHP기법은 의사결정문제가 다수의 평가기준으로 이루어져 있는 경우, 평가기준을 계층화하여 계층에 따라 중요도(weight)를 정하여 가는 것으로 Thomas L. Saaty에 의해 1970년대 초에 개발되었다.

일반적으로 주관적 가중치의 부여 방법에는 순위비교법, 평점부여법, 배점부여법, 쌍체비교법, 쌍체비법, Delphi법 등이 있지만 AHP기법은 여러 가지 가중치 부여방법 중 논리적이면서도 상대비교의 정확성을 향상시킨 기법이라 할 수 있다.

계층적 분석기법은 기본적으로 시스템이론(system theory)에 그 기초를 두고 있다. 시스템이론은 어떤 문제를 하나의 시스템으로 보는 데서

36) Saaty, T.L, The Analytical Hierarchy Process, McGraw-Hill, New York, 1980

출발한다. 시스템적 사고는 현재가 미래를 결정한다고 볼 뿐만 아니라 미래가 현재를 결정한다고 생각한다. 이러한 사고는 계획에 있어서 가장 기본적인 사고인 것이다. 뿐만 아니라 시스템적 사고는 복잡한 현상을 관찰하고 어떤 문제에 대한 해답을 구하는 데 귀납적 방법과 연역적 방법을 조합한 통합 등의 방법을 사용하고 있다.³⁷⁾ 시스템이론은 하나의 개념적 기초를 제공해 주는데, 이러한 개념적 토대 위에 상호 연관된 계층적으로 하나의 시스템과 그 시스템의 문제를 기술할 수 있도록 해주는 새로운 방법을 구축할 수 있다.

계층적 분석절차가 갖는 계층적 분해의 특질은 의사결정 문제의 유기적 관계를 계층적으로 파악하여 문제의 복잡성에 매우 큰 유연성을 갖는다는 것으로, 다수의 집단, 다수의 기준으로 구성된 복잡한 문제에 대하여 계층적 접근이 가능하므로 정보화수준 지표간 또는 부문간 중요도를 측정하는 데 유용하게 응용될 수 있다.

계층적 분석방법은 어떤 문제의 요소들을 먼저 계층적으로 나타내는 체계적인 절차를 말한다. 이 방법은 하나의 문제를 더 작은 구성요소로 분해하고, 그 각각의 구성분자들을 더 작은 구성요소로 세분화하여 나타내는 기본적인 근거(rationality)를 나타내주며, 다음에는 의사결정자로 하여금 이 요소들을 연이어 들쭉 짝을 지어 비교하는 일련의 비교판단을 통하여 이들 계층 내에 있는 요소들의 영향력에 대한 상대적인 강도와 효용성을 나타낼 수 있도록 하는 지침을 제공해 준다. 이들 판단들은 다음에 숫자로 전환된다. 분석적 계층화 방법은 평가요소 또는 기준들 가운데 우선순위를 설정하고, 그 후에 다시 해결대안들 간의 우선순위를 유도해 낼 수 있도록 이들 여러 가지 판단들을 통합하는 데 사용될 절차와 원칙들을 포함하고 있다. 이때 이러한 절차와 원칙에 의하여 얻어진

37) 노화준, “지역종합개발에 있어서 경쟁력 강화를 위한 전략적 우선순위 설정 연구 : 경기도 사례를 중심으로”, 「한국행정학보」, 제29권 제2호, 1995, p.532.

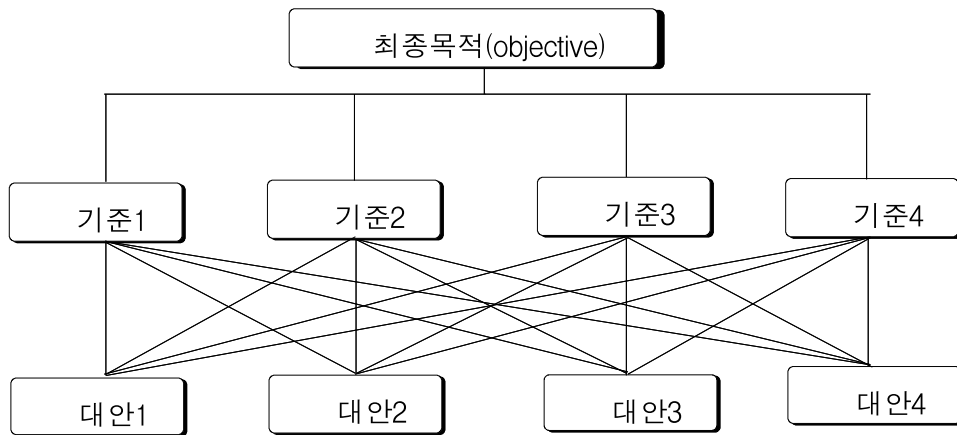
숫자들은 비율척도(ratio scale)로 추정된 것이라는 것이 특징이다.³⁸⁾

계층적 분석절차는 기본적으로 ① 복잡하고 비구조화된 상황을 하위 구성요소로 분해하고, 구성요소들을 계층적 순서에 따라 배열한 다음, ② 각 구성요소들의 상대적 중요성에 대한 주관적 판단에 따라 수치화된 가치를 할당하고, ③ 가장 우선순위가 높고 원하는 결과를 얻기 위하여 취해져야 할 요소를 결정하기 위한 판단을 종합하는 것이다.

의사결정문제를 상호관련된 의사결정요소들의 계층화로 나눔으로써 의사결정의 계층을 형성하는데, 이 과정은 계층적 분석절차에서 가장 중요한 측면이다. 최상위 계층에는 의사결정의 최종목적이 위치하고, 최하위 계층에는 집행수준의 구체적인 대안들이 자리잡게 되며, 그 중간의 각 단계에는 상위단계 요소에의 공헌도에 따라 요소들의 구조화가 가능하다. 이들은 일종의 목표수단의 연쇄관계(ends-means chain relationship)를 이루게 되는데, 의사결정 도식은 다음 <그림 4-1>과 같은 기본형태를 지니게 된다.

38) Satty는 계층분석법이 특별히 잘 응용되어질 수 있는 분야를 다음과 같이 열거하고 있다. ① 우선순위의 결정, ② 의사결정 대안집합의 창출(대안탐색), ③ 최적 정책대안의 선택, ④ 요소(requirements)의 판단, ⑤ 편익과 비용에 의한 의사결정, ⑥ 유한한 자원의 합리적인 배분, ⑦ 시간의 경과에 따른 결과예측과 위험도 평가, ⑧ 성과의 측정, ⑨ 시스템의 설계(system design) ⑩ 시스템의 안전성 확보, ⑪ 최적화(optimization), ⑫ 분석적 기획(analytical planning), ⑬ 갈등적 요인의 해결(conflict resolution)(Satty & Vargas, 1991, pp.12~13 ; 나제민·박영미, “계층적 분석절차와 기획예산”, 「한국행정학보」, 제27권 제1호, 1993, pp.155~167).

<그림 4-1> 계층적 분석절차의 기본적인 의사결정 도식(schema)



자료: 나제민 외, 전제논문, p.156.

2) AHP 기법의 원리

AHP 기법은 세 가지의 주요 기본원리에 근거하여 작동하는데, 그것은 세분화(decomposition), 비교판단(comparative judgment), 우선순위의 종합(synthesis of priorities)이다.

(1) 세분화

세분화는 문제의 기본요소를 파악하여 계층구조를 설명하기 위해 필요하다. 문제를 계층구조로 구성하는 것은 계층화 의사결정 기법의 가장 중요한 시작점이다. 전형적으로 계층구조의 최상위수준은 의사결정의 전반적인 목표를 반영하고 가장 낮은 수준은 의사결정의 대안을 나타내며, 이들 목표와 대안 사이는 평가기준으로 구성된다. 계층구조는 의사결정에 영향을 주는 모든 인자들간의 상호관계를 일반적이고 불확실한 수준에서 보다 특정적이고 분명한 수준으로 구체화시켜 줌으로써 복잡한 문

제를 보다 명확하고 쉽게 이해할 수 있도록 한다.

(2) 비교판단

일단 계층구조가 설정되면 의사결정자는 각 단계 구성요소의 상대적 중요도를 결정하기 위해서 비교판단을 시작한다. 비교판단은 상위단계의 목표에 비추어 바로 하위수준의 상대적 중요도를 결정하기 위한 것으로 개별비교의 방법에 의해서 이루어진다. 개별비교를 위해서는 비교 매트릭스가 구성되고, 평가를 위해 <표 4-1>과 같은 평가척도를 사용한다. 계층화 의사결정 기법에서 사용되는 평가척도는 의사결정자가 스스로의 주관적 판단, 경험, 지식 등을 직관적이면서도 자연스러운 방법으로 의사결정에 반영할 수 있도록 한다.

<표 4-1> 중요도의 비교평가치

척 도	정 의
1	같은 정도로 중요
3	약간 중요
5	매우 중요
7	극히 중요
9	절대적으로 중요
2, 4, 6, 8	각 단계별 중간 정도의 중요

(3) 우선 순위의 종합

비교 매트릭스상의 비교가 끝나면 다양한 구성요소에 대한 상대적 가중치를 도출하는 단계로 들어간다. 바로 상위수준의 요소에 대한 각 단계별 구성요소의 상대적 가중치는 비교 매트릭스상의 값은 벡터(vector)의 구성요소로 처리함으로써 계산된다.

대안에 대한 가중치의 합은 계층구조의 최상위 수준에서부터 가장 하위수준에 이르는 패스(path)를 통하여 그 대안과 관련된 각각의 가중치를 합산함으로써 결정된다. 최종적으로 각 대안의 우선 순위는 이와 같이 계층구조를 통해서 결정된 가중치를 상위수준 평가기준의 가중치와 곱함으로써 구해진다.

2. AHP 기법의 절차 및 계층 구성

1) AHP 기법의 절차

AHP 기법의 절차는 먼저 계층도를 작성하고 개별비교를 위한 평가 매트릭스를 작성하여 개별비교를 실시하여 가중치를 산정한 후 일련의 개별비교가 일관성이 있게 되었는지를 검증하기 위해 정합도를 계산한다. 계층분석 과정은 목표들 사이의 중요도(Weight)를 계층적으로 나누어 파악함으로써 각 대안들의 중요도를 산정하는 기법이다. 계층분석과정의 계층적 분해(decomposition)는 의사결정과제의 유기적 관계를 계층적으로 파악하므로 과제의 복잡성에 매우 큰 유연성(flexibility)과 적응성을 지닌다.³⁹⁾ 따라서 계층분석과정은 복잡한 의사결정과제인 경우 분해를 통하여 계층적 접근이 가능해지므로 유용하게 응용될 수 있다. 계층분석과정의 적용은 집단적 합의(group consensus)에 의한 계층 구성(design of a hierarchy)과 전문가의 평가(evaluation)로 크게 구분 지을 수 있다.⁴⁰⁾

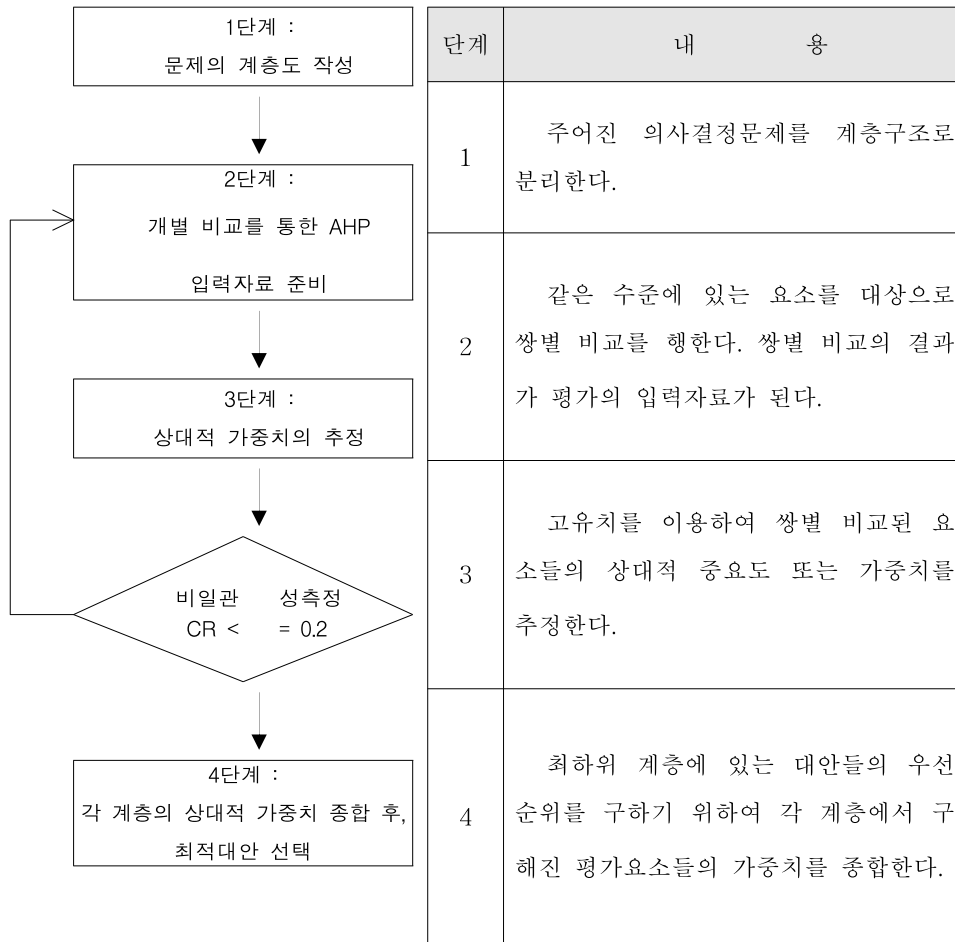
다음 <그림 4-2>는 AHP 기법을 통한 의사결정문제를 해결하는 과정

39) 황규승. (1984). 계층분석 과정에 의한 의사결정: 전산시스템 평가 모형을 중심으로” 경영연구, 제18권, 제1호, 고려대학교, 기업경영연구소 1984, p.94.

40) L.G. Vargas, op.cit., p.3.

을 보여주는 도식이다.

<그림 4-2> 의사결정문제 해결의 단계



전문가들의 개별비교 평가 매트릭스를 취합하여, Saaty가 제시한 계산식에 의하여 가중치를 산정한다. 이 기법에 의한 가중치 설정은 1990년대 중반까지만 해도 우리나라에서는 비교적 생소한 기법이었으나⁴¹⁾, 최

41) AHP기법은 T. L. Saaty(1980), The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority

근에는 각종 행정서비스 고객만족도 평가에 많이 활용되고 있다.

<표 4-2>은 속성의 중요도를 측정하기 위한 방법들의 간략한 절차와 사용의 예를 나타내었다.

Setting, Resource Allocation을 시초로 하여, Lawrence B. Mohr(1988), Impact Analysis for Program Evaluation, 그리고 Saaty & Kearns(1991), Analytical Planning: The Organization of Systems 등의 글들이 우리나라에서 인용되었다. 그리고 우리나라의 경우는 나제민·박영미(1993)의 계층적 분석절차와 기획예측에 관한 논문을 시작으로, 김영대(1996)의 계층화 분석과정(AHP)에 의한 개인정보 보호정책의 가중치 분석에 관한 연구가 있다. 그리고 이창원·최창현·권혜수(1998)의 지방자치단체의 조직효과성 평가의 구성요소 개발연구가 있고, 노화준·노시평·김태일(1996)은 AHP기법을 이용하여 우리나라 정부출연 연구기관 종합평가 모형을 개발하였다. 차종화(1998)도 우리나라 노인복지시설의 조직효과성 평가모형을 AHP 기법을 이용하여 개발하였고, 김만기·이중수·이창원·김태일(1998)은 시도 교육청 평가지표의 개발 및 적용에서 AHP 기법을 이용하였다.

<표 4-2> 속성의 중요도를 측정하는 방법

방 법		진행 절차	특 징
독립적 조건 비율화 방법	선형비율척도 Linear Rating Scale	1~5 또는 1~10점 척도에 항목의 중요 성을 배치함.	작성이 빠르지만, 10점척도를 사용했을 때도, 중요도 선정의 넓은 범위가 되지 못하고, 상대 적인 비교라기보다는 독립적인 비율화임.
	Rate each requirement in isolation Kano 설문조사	“만약에...라면” 과 “만약에...이 아니라 면”의 상반된 2가지 질문에 답할 것을 요청함.	중요도 가치결정에 뛰어나고, Exciters, Satisfiers, Expecteds를 명확히 하고, 자동적으 로 중요성의 비율이 %로 표현됨. 그러나 2번 질문하기 때문에 응답하기 지루하고, 조사결과 분석이 복잡함.
상관적 조건 비율화 방법	순위 선정 Priority Ranking	가장 높은 것에서부 터 낮은 것으로 순 위를 정함.	작성하기 쉽고, 상대적 비율화가 가능하지만, 조건의 수가 12개 이상일 경우, 부적당함.
	복수 선정 Multi-voting	속성목록을 제시하 고, 항목의 1/3에 해 당하는 수만큼 가장 중요한 것을 선택함.	작성이 빠르고, 조건목록의 수가 길 때, Priority Ranking방법보다 우수하며, 상대적 비율화가 가능하다. 그러나 응답이 강요되지는 않음.
	고정일정합척도 Constant sum	100점을 속성항목들 에 각각 할당함.	다소 상관적인 비율을 강요하지만, Anchored Scale보다는 덜하다. 그러나, 항목에 점수가 할 당되지 않으면, 응답비율에 있어 매우 넓은 변 화를 얻게 됨.
	Rate relative to other requirement s \$100/\$1000 분배	속성항목에 100달러 를 분배하고, 보상으 로서 공급자들간에 1000달러를 분배함.	다소 상관적인 비율을 강요할 수 있으나, 고객 에게 속성항목을 구매하는 방법을 보여주고, 고객의 요구항목을 반영한 공급자를 제시해야 함.
	기준화 척도 Anchored Scale	가중 중요한 항목에 10을 주고, 다른 항 목은 그것과 관련지 어 비율화 함.	약간의 교환이 강제되어지나, Conjoint분석만 큼 복잡하지는 않고, Linear rating 또는 고정 일정합척도 또는 Conjoint분석간에서 최적의 균형을 유지한다 그러나, Conjoint분석만큼 엄 밀하지는 않음.
강제 비교방법	계층화의사결 정 AHP	강요된 상별 비율화 로 각 속성항목의 중요도를 %화함.	고객이 요구사항 중에서 다수의 강제적인 특 정판단을 이루고, 상관적인 비율화가 가능하지 만, S/W의 가격과 학습이 어렵고, 설계가 어 려움.
	Forced Comparison Conjoint 분석	구별된 강도의 수준에 서 속성의 조합을 강 제 비율화하여 최상의 속성조합을 찾음.	요구뿐 아니라 각 항목을 구별된 강도로 다수의 특수교환을 강제할 수 있고, 실제 구매의사결정 의 상황과 비슷하게 구성할 수 있으나, 실제적으 로 제한된 고객의 요구에서만 다를 수 있음.

자료 : LBL Consulting Inc.(http://www.lbconsulting.com)

이러한 방법들은 각각 정보의 가치와 편리성과의 차별적인 균형관계에 있다. 위의 중요도 측정 방법은 매우 빠르고 간단한 것에서부터 오랜 시간을 요하고, 복잡한 것에 이르기까지 매우 다양한 방법이 있음을 알 수 있다. 일반적으로 가장 간단한 방법은 Likert 척도와 같이 다른 요구사항을 고려하지 않고, 각 요구사항의 중요성을 비율화하도록 피설문자에게 요청하는 것이고, 보다 신중한 방법은 고정일정합척도처럼 다른 요구사항과 관련하여 각 요구사항을 비율화하기 위해 피설문자에게 요청하는 것이며, 가장 복잡한 방법은 한 요구사항과 다른 요구사항의 중요성을 비율화하도록 하거나 서로 서로 반하는 성과측면에서 요구사항의 조합을 비율화하게 여러 쌍별 비교를 하도록 피설문자에게 요청하는 것으로 AHP를 그 예로 들 수 있겠다.

2) 요인의 계층 구성

(1) 계층의 구성 과정

계층이란 시스템의 특수 형태로서 시스템을 구성하는 각 본질(entities) 또는 특성(character)에 따라서 분할집합을 형성하며, 하나의 집합이 다른 하나의 집합에만 영향을 주고 또 다른 하나의 상위집합으로부터만 영향을 받는 경우이다. 이때 각 집합들을 단계(level)라고 부르며 각 단계는 요소들(elements)로 구성되며 이들은 상호 독립적(independent)임을 가정한다.

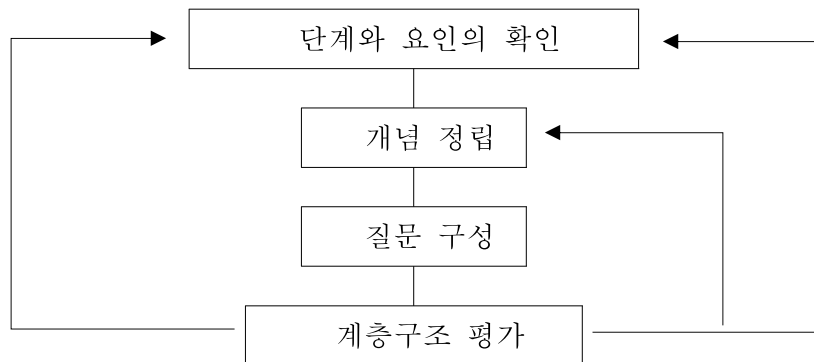
계층의 구성은 반복적이며 상호 관련된 과정들을 거친다. 즉, 문제를 분석하여 계층과 계층 내에서 요소들을 확인하고 이들의 개념을 정립한 후 질문(question)을 구성하게 되며, 이 단계에서 의사결정자로부터 질문의 명확성에 대한 수정을 받게 된다. 이러한 반복과정을 통해 계층적 분해에 의한 이원비교가 가능한 문제로 구성되고 나면 이를 상대비교(또는

쌍비교) 판단(comparative judgement)과 우선순위 종합(synthesis of priorities)의 방법으로 평가가 타당한가를 다시 검증하는 과정을 거친다.

(2) 계층구성방법

계층분석과정을 이용하여 문제를 해결하려면 우선, 문제의 요소를 최종 목표와 단계의 구분 및 단계별 평가기준, 그리고 대안으로 구분하여 계층을 형성한다. 계층구성을 위한 각 기준과 단계들은 의사결정의 종류에 따라 매우 다양하게 만들어 질 수 있으며, <표 4-3>은 이러한 단계의 예를 제시하고 있다. 즉, AHP이용을 위한 단계는 가장 단순한 2단계로 이루어 질 수도 있으며, 각 기준의 하위 기준에 따라 복잡한 다단계로 이루어 질 수도 있다. 기본적으로 단계의 구성은 의사결정문제들의 특성과 관련이 있다. 최종적으로 구성된 계층은 <그림 4-3>과 같은 형태를 가진다.

<그림 4-3> 계층구성 과정



문제해결을 위한 단계가 구성되면 최종 목표를 위해 각 평가기준의 중요도를 산출하고, 중요도가 산출된 평가기준으로 각각의 대안을 평가한다. 이때 동일 단계에 있는 평가기준들의 중요도는 그대로 그 하위단계

에 전달된다. 이러한 계층적 분화원리 (principle of hierarchic composition)에 의해 최종목표에 합당한 최적대안을 선택한다.

<표 4-3> 계층구성의 다양한 예

- 목표, 평가기준, 대안
- 목표, 평가기준, 각 평가기준의 하위기준, 대안
- 목표, 평가기준, 각 평가기준의 하위기준, 시나리오, 대안
- 목표, 평가기준, 평가기준의 정도(강도), 대안

3. AHP 기법의 유용성과 한계

1) AHP 기법의 유용성

경찰 직무만족도 측정을 보다 합리적으로 수행하고, 측정결과에 대해 보다 신뢰성을 높이기 위해서는 기존 모형이 안고 있는 한계들을 극복해야 할 것이다. 이러한 한계극복 차원에서 제시된 AHP 기법의 유용성으로서 먼저, 평가의 항목·지표간에 가중치(weight)를 선정하기 위해서 AHP기법을 적용하여 부패문제를 보다 구조화의 관점에서 접근하게 됨으로써 평가자가 선택할 수 있는 여러 가지 평가항목과 지표체계를 합리적·체계적 차원에서 순위화시킬 수 있다. 또한 동기법을 적용하여 모형을 구축함으로써 피평가자에게 보다 신뢰감을 줄뿐만 아니라 전년대비 개선도를 정확하게 측정 또는 예측할 수 있어서 모형의 본질적 기능을 수반하게 된다. 즉, 기존의 모형들이 만족도지수를 측정할 때마다 매번 항목·지표간에 실제 가중치와 괴리가 큰 서로 다른 가중치를 적용시키거나 항상 동일한 가중치를 적용하는 것이 측정모형에 대한 불신으로 이

어지고 있다. AHP 기법은 이러한 문제를 해결하기 위한 하나의 메커니즘으로서 역할을 기대할 수 있다.

2) AHP 기법 적용의 한계

AHP 기법은 사용이 간편하고, 평가결과의 일관성을 쉽게 점검할 수 있으며, 정성적 요소를 쉽게 정량화 시킬 수 있는 장점을 가지고 있지만, 정량적인 요소의 단위가 불일치할 경우나, 정량적 요소의 표준화를 필요로 할 때에는 AHP 기법으로 문제를 해결하기에는 어려움이 있다.

또한 가중치 적용을 위해 원용하고자 한 AHP기법을 평가영역, 평가항목, 평가지표에만 적용하기 때문에 실제 설문문항인 세부지표까지 적용하기에는 어렵고, 따라서 이 기법의 완전한 장점을 살리기에는 다소 무리가 있다.

제2절 중요도 평가방법

1. 중요도의 측정 방법 및 척도

계층적 구조를 형성하고 난 다음의 작업은 각 계층별로 각 단계의 요소들을 평가하는 것이다(예를 들어 자동차 평가기준에서 평가기준들을 쌍대 비교로 중요도(우선성)를 부여하는 작업), 계층분석 과정은 동일한 단계에 있는 요소들 사이에 어떻게 중요도를 측정할 것인가와 어떠한 척도(scale)를 사용할 것인가의 문제이다.

<표 4-4> 이원비교시 중요도의 척도

언어적 판단	계량적 점수부여
극단적으로 선호	9
매우 강하게 - 극단의 중간	8
매우 강하게 선호	7
매우 강하게 - 강하게의 중간	6
강하게 선호	5
강하게 - 약간의 중간	4
약간 선호	3
약간 - 동등하게의 중간	2
동등하게 선호	1

※ 위와 같이 요소 a가 요소b를 기준으로 측정할 때 측정값이 k라면 요소 b는 요소 a를 기준으로 측정하면 1/k이 됨

중요도는 우선성(priority)이라고도 부르는데 이의 측정 방식은 두 개의 요소들만 상호 비교하는 이원비교에서 자료를 얻을 수 있으며, 이 이원비교들로 구성되는 행렬(matrix)의 특성벡터(eigen vector)와 특성근(eigen

수행력(reciprocal matrix)이다. 이 행렬에 상대적 중요도를 나타내는 열 벡터(column vector) $W^T=(w_1/w_2, \dots, w_n)$ 을 곱한 결과는 $n \cdot W$ 가 되어 다음의 관계식이 성립된다.

$$A \cdot W = n \cdot W$$

만일 행렬 A 를 알고 있다면

$$(A - nI)W = 0$$

으로부터 행렬 A 의 특정방정식(characteristic equation)의 고유치(eigen value)가 산출되는 과정에서 W 를 유도할 수 있다. 이때 행렬 A 가 완전한 기수적 일관성(cardinal consistency)이 있다면 특정방정식의 근 λ_i ($i=1, 2, \dots, n$)는 가장 큰 근 하나만이 n 의 값을 가지며, 나머지 근들은 모두 0이다. 즉,

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n \lambda_i &= \text{trace}(A) = n, \\ \lambda_{\max} &= n, \\ \lambda_i &= 0, \quad \lambda_i \neq \lambda_{\max} \end{aligned}$$

가 되어 요소 A_1, A_2, \dots, A_n 의 중요도는 특정방정식의 근 λ_{\max} 에 대응하는 특성벡터(eigenvector), $W^T = (w_1, w_2, \dots, w_n)$ 로서 얻어진다. 이를 $\sum w_i = 1$ 이 되도록 w_i 를 $\sum w_i$ 로 나누어 정규화(normalization) 한다.

2. 가중치 산출방법

가중치 산출방법은 다음 4단계를 거쳐 산출이 가능하다.

1단계: 각각의 측정항목에 대해 7점 척도에 의한 측정값을 산출하고 이를 100점 만점의 점수로 변환

2단계: 변환된 지수 값을 합산 평균하여 구성 요인점수 산출

3단계: 전문가가 구성요인의 상대적 중요도를 직접 평가한 후 계층분석법(AHP)을 이용하여 가중치 도출

4단계: 각 차원 점수에 차원 가중치를 곱하여 가중평균값을 산출

第5章

공공기관 직무만족도 조사의 선행사례 검토

제1절 주요 정부기관의 직무만족도 평가모형

1. 정보통신부 우정사업본부의 직무만족도 평가모형
 2. 병무청의 직무만족도 평가모형
 3. 방위사업청의 직무만족도 평가모형
 4. 소방방재청의 직무만족도 평가모형

제2절 공기업 및 기업의 직무만족도 평가모형

1. 한국철도공사의 직무만족도 평가모형
 2. 기업의 직무만족도 평가모형

제3절 직무만족도 평가의 새로운 경향

제5장 공공기관 직무만족도 평가모형

제1절 주요 정부기관의 직무만족도 평가모형

1. 정보통신부 우정사업본부의 직무만족도모형

1) 조사목적 및 배경

정보통신부 우정사업본부의 내부직원 직무만족도 조사의 목적과 배경은 다음과 같다.

<그림 5-1> 우정사업본부 직무만족도 조사 목적과 배경



2) 직무만족도 평가차원 및 측정항목

<표 5-1>은 정보통신부 우정사업본부의 직무만족도 평가차원과 측정항목을 <5-2>는 이를 다시 평가지표체계로 구성해 본 것이다.

<표 5-1> 우정사업본부 직무만족도 평가차원 및 측정항목

평가차원	측정 항목
교육훈련	1. 우리 조직은 교육 기회를 충분히 제공하고 있다.
	2. 우리 조직은 자신이 원할 때 교육훈련을 받을 수 있다.
	3. 우리 조직의 교육 프로그램은 업무 수행에 도움이 된다.
	4. 우리 조직은 다양한 교육프로그램을 운영하고 있다.
리더십	5. 우리 조직은 미래에 대한 명확한 목표와 전략을 가지고 있다.
	6. 우리 관서장은 조직의 비전과 전략을 실천하고자 노력하고 있다.
	7. 우리 관서장은 직원들의 목표와 조직의 목표를 일치시키고자 노력하고 있다.
	8. 우리 조직은 공동체 의식과 일체감을 형성하기 위해 노력하고 있다.
복지	9. 우리 조직은 업무에 필요한 장비를 충분히 지원하고 있다.
	10. 우리 조직은 직원들을 위한 근무환경을 잘 갖추고 있다.
	11. 우리 조직의 복리후생 제도는 모든 직원들에게 공평하게 제공되고 있다.
	12. 우리 조직은 다양한 복리후생 제도를 시행하고 있다.
인사	13. 우리 조직의 인력배치와 업무 분장은 적정하게 운영되고 있다.
	14. 우리 조직의 보상 및 포상은 조직 기여도와 성과에 알맞게 운영되고 있다.
	15. 우리 조직은 모든 직원들에게 승진의 기회를 공평하게 제공하고 있다.
	16. 우리 조직은 경력 개발 기회를 충분히 제공하고 있다.
조직문화	17. 본인은 자신의 업무에 자부심을 가지고 있다.
	18. 우리 조직은 조직 상하 간 의사소통이 원활하다.
	19. 우리 조직은 부서 간 업무 수행에 대한 협조가 잘 이루어지고 있다.
	20. 우리 조직은 직원들의 의견이 조직의 주요 의사결정에 잘 반영되고 있다.
직무설계	21. 우리 조직은 업무수행과정의 창의성을 중요시 한다.
	22. 본인은 맡은 역할에 대한 충분한 이해를 가지고 업무를 수행하고 있다.
	23. 우리 조직은 권한과 책임이 직렬 간 차별 없이 적절히 나누어져 있다.
	24. 우리 조직의 행정문서와 지시는 업무와 잘 결합 되고 있다.
	25. 우리 조직의 업무 및 의사결정은 신속하게 수행된다.

<표 5-2> 우정사업본부 직무만족도 평가지표체계

평가차원	평가지표	측정 질문항목
교육훈련	교육기회 충분성	우리 조직은 교육 기회를 충분히 제공하고 있다.
	교육훈련 조정가능성	우리 조직은 자신이 원할 때 교육훈련을 받을 수 있다.
	업무수행 도움 정도	우리 조직의 교육 프로그램은 업무 수행에 도움이 된다.
	교육프로그램 다양성	우리 조직은 다양한 교육프로그램을 운영하고 있다.
리더십	조직 목표 명확성	우리 조직은 미래에 대한 명확한 목표와 전략을 가지고 있다.
	조직 비전 실천	우리 관서장은 조직의 비전과 전략을 실천하고자 노력하고 있다.
	조직 목표 일치	우리 관서장은 직원들의 목표와 조직의 목표를 일치시키고자 노력하고 있다.
	공동체 의식 형성	우리 조직은 공동체 의식과 일체감을 형성하기 위해 노력하고 있다.
복지	필요한 장비 지원	우리 조직은 업무에 필요한 장비를 충분히 지원하고 있다.
	직원을 위한 근무환경 조성	우리 조직은 직원들을 위한 근무환경을 잘 갖추고 있다.
	복리후생 공평성	우리 조직의 복리후생 제도는 모든 직원들이게 공평하게 제공되고 있다.
	복리후생 다양성	우리 조직은 다양한 복리후생 제도를 시행하고 있다.
인사	인력배치 적정성	우리 조직의 인력배치와 업무 분장은 적정하게 운영되고 있다.
	보상 및 포상의 적정성	우리 조직의 보상 및 포상은 조직 기여도와 성과에 알맞게 운영되고 있다.
	승진 기회의 공평성	우리 조직은 모든 직원들에게 승진의 기회를 공평하게 제공하고 있다.
	경력개발 기회 충분성	우리 조직은 경력 개발 기회를 충분히 제공하고 있다.
조직문화	업무에 대한 자부심	본인은 자신의 업무에 자부심을 가지고 있다.
	의사소통의 원활성	우리 조직은 조직 상하 간 의사소통이 원활하다.
	부서 간 업무협조 용이성	우리 조직은 부서 간 업무 수행에 대한 협조가 잘 이루어지고 있다.
	직원 의견의 의사결정 반영 정도	우리 조직은 직원들의 의견이 조직의 주요 의사결정에 잘 반영되고 있다.
	업무수행과정의 창의성 증시	우리 조직은 업무수행과정의 창의성을 중요시 한다.
직무설계	역할에 대한 충분한 이해	본인은 맡은 역할에 대한 충분한 이해를 가지고 업무를 수행하고 있다.
	권한과 책임의 적절성	우리 조직은 권한과 책임이 직렬 간 차별 없이 적절히 나누어져 있다.
	행정문서의 업무 결합성	우리 조직의 행정문서와 지시는 업무와 잘 결합 되고 있다.
	의사결정의 신속성	우리 조직의 업무 및 의사결정은 신속하게 수행된다.

3) 직무만족도 평가모델 및 지수산출체계

정보통신부 우정사업본부의 내부구성원 직무만족도 평가모델과 지수산출체계는 다음과 같다.

<그림 5-2> 우정사업본부 직무만족도 평가모델과 지수산출체계



- 가중치 산출 방법**
- 1) 각각의 측정항목에 대해 7점 척도에 의한 측정값을 산출하고 이를 100점 만점의 점수로 변환
 - 2) 변환된 지수 값을 합산 평균하여 구성 요인점수 산출
 - 3) 전문가가 구성요인의 상대적 중요도를 직접 평가한 후 계층분석법(AHP)을 이용하여 가중치 도출
 - 4) 각 차원 점수에 차원 가중치를 곱하여 가중평균값을 산출

4) 직무만족도 조사설계의 개요

정보통신부 우정사업본부의 2008년도 직무만족도 조사의 개요는 다음과 같다.

<표 5-3> 우정사업본부 직무만족도 조사설계

조사 대상	우정사업본부 소속 5급 이하 전 직원
조사 방법	E-mail 을 이용한 온라인 조사
표본추출방법	유의할당 추출법
표본 크기	1,792표본
조사 기간	2008년 1월 7일 ~ 2008년 2월 11일

2. 국정홍보처의 직무만족도 평가지표

참여정부 국정홍보처가 2003년 5월 12일부터 16일까지 20개 중앙부처 공무원(17부 3처) 1,000명을 대상으로 실시한 직무만족도 조사의 평가지표는 다음과 같다(중앙인사위원회, 2003)⁴⁵⁾.

<표 5-4> 국정홍보처의 직무만족도 평가지표

평가차원	평가지표	질문항목
직무만족도	직장에 대한 애착	나는 보수 등 근무여건이 지금보다 더 나은 민간기관으로 갈 기회가 생기더라도 직장을 옮길 생각이 없다.
	업무량 체감도	본인의 업무량이 많다고 생각하십니까, 적다고 생각하십니까?
	개인의 발전에 대한 조직의 지원	우리 조직은 내 개인발전에 도움이 된다고 생각하십니까?
	업무에 필요한 권한 위임 여부	귀하는 업무수행에 필요한 권한을 부여받고 있다고 생각하십니까?
	상사의 업무지시의 일관성 여부	귀하께서는 직장 상사로부터 서로 일치되지 않는 지시나 명령을 받는 경우가 있었습니까?
	조직 내 모임 참여도	귀하는 직장내 공식·비공식 모임에 자주 참석하십니까?

국정홍보처는 중앙부처 공무원의 소속기관에 대한 직무만족도를 위의 7개 평가지표를 중심으로 측정했다. 대체로 각급 중앙행정기관별로 소속 공무원이 어느 정도 직무만족도를 보이고 있는지 비교평가할 수 있는 수준에서 평가지표가 구성되어 있으며 조직시민행동과 관련된 평가항목도 일부 포함되어 있다.

45) 중앙인사위원회. (2003). 공무원의 직무만족도. 「인사행정」, pp. 98-105.

3. 방위사업청의 직무만족도 평가모형

1) 조사목적 및 배경

국정홍보처가 2007년 방위사업청의 만족도 조사는 크게 외부만족도 조사와 내부만족도 조사로 구분하여 실시하고 있다.

외부만족도 조사 분야는 대국민신뢰도, 소요군만족도, 방산업체만족도, 조달업체만족도 등 방위사업 육성·추진 관련 4개 분야의 신뢰도 및 만족도를 측정하는 것으로 주요내용은 방위산업육성 관련 업무만족도 및 계약업무 효율성, 신속성 등이다. 구체적으로 국가이익기여도, 전문성 향상도, 투명성 향상도, 업무수행 만족도, 효율성, 업무처리 공정성, 제도개선 노력도, 대금지급 신속성 등 8개 평가지표로 구성되어 있다. 조사방법은 외부 전문업체 관계자들을 대상으로 컴퓨터에 의한 전화조사를 하고 있다.

내부만족도 조사 분야는 방위사업청 내부직원들의 직무만족도 조사와 분석시험평가업무 만족도가 전자결재 설문조사와 E-mail을 통해 이루어지고 있다.

2) 조사개요 및 조사설계

- 조사기간 : '07. 7. 12(목) ~ 20(금)
 - 조사인원 : 청내·외 1,304명
 - 청외 : 576명 (소요군 276명, 방산·조달업체 직원 300명)
 - 청내 : 728명 (청 직원)
 - 조사방법 및 내용
 - 소요군 및 방산·조달업체
 - 주관 / 방법 : 외부 전문업체 / 컴퓨터에 의한 전화조사
 - 조사내용
 - 방위사업 추진관련 신뢰도 및 만족도 등
 - 방위산업육성 관련 업무만족도 및 계약업무 효율성, 신속성 등
 - 청 직원
 - 주관 / 방법 : 성과정보화팀 / 전자결재 설문조사 E-mail
 - 조사내용 : 직원 만족도 및 분석시험평가업무 만족도
 - 신뢰도 : 95% 수준에서 오차범위 $\pm 3.4 \sim 7\%$
- ※ 일반국민대상 조사는 기획홍보팀 「청 인지도 조사」 병행

<표 5-5> 방위사업청의 직무만족도 조사설계 개요

구분	내용													
조사내용	·총무과 업무분야별 직원만족도 ·정보체계 서비스만족도		·분석시험평가업무 IPT만족도											
조사대상	·청 직원		·사업관리본부 업무유관자											
표본수	·조사대상(모집단) 1622명중 596명 (36.7% 응답) *인사업무의 특성을 고려하여 신분별 구분 조사 - 공무원 294명(797명중 36.86% 응답) - 현역 302명(825명중 36.61% 응답)		·모집단 415명중 132명 (31.8% 응답) *시험평가업무의 특성을 고려하여 유관부서별 구분 조사											
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>지상시</th> <th>해상시</th> <th>공중시</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>협평가</td> <td>협평가</td> <td>협평가</td> </tr> <tr> <td>38.37%</td> <td>26.71%</td> <td>32.79%</td> </tr> <tr> <td>(86명중 33명 응답)</td> <td>(146명중 39명 응답)</td> <td>(183명중 60명 응답)</td> </tr> </tbody> </table>	지상시	해상시	공중시	협평가	협평가	협평가	38.37%	26.71%	32.79%	(86명중 33명 응답)	(146명중 39명 응답)
지상시	해상시	공중시												
협평가	협평가	협평가												
38.37%	26.71%	32.79%												
(86명중 33명 응답)	(146명중 39명 응답)	(183명중 60명 응답)												
표본오차	95% 신뢰도 수준에서 최대허용 표본오차는 ±3.4%		95% 신뢰도 수준에서 최대허용 표본오차는 ±7%											
표본추출	·조사대상별 전자결재 설문조사 메일 발송시 응답자 * 모집단별 응답율 26.71~ 38.37%													
조사방법	·전자결재 설문조사 E-mail													
조사주기	·매년 상반기(7월)와 하반기 각 1차례씩 조사													

3) 직무만족도 평가차원 및 측정항목

방위사업청 직원들의 직무만족도 조사의 주요 평가차원은 인사업무(공무원인사, 군인사), 경리업무, 보급업무, 시설관리업무, 훈련지원업무, 행정관리업무, 정보체계 서비스, 분석시험평가업무 등 8개 업무영역에 대한 만족도 수준을 평가하고 있다.

<표 5-6> 방위사업청의 직무만족도 평가차원 및 평가지표

평가차원	평가지표
인사업무 (공무원인사/군인사)	<ul style="list-style-type: none"> • 인사업무 만족도 • 부서원 친절도 • 인사업무의 투명성 향상도
경리업무	<ul style="list-style-type: none"> • 경리업무 만족도 • 부서원 친절도 • 경리업무 투명성 향상도
보급업무	<ul style="list-style-type: none"> • 보급업무 만족도 • 물품보급 요구시기 준수도 • 물품정비 후속조치의 적시성
시설관리업무	<ul style="list-style-type: none"> • 시설관리업무 만족도 • 시설 보수 및 정비의 적시성
훈련지원업무	<ul style="list-style-type: none"> • 직장에비군/동원 및 정부훈련 지원 만족도 • 훈련공지 및 안내의 적시성
행정관리업무	<ul style="list-style-type: none"> • 직원복지증진업무 만족도 • 직원 숙소지원업무 만족도 • 청 구내식당 운영 만족도
정보체계 서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 청 정보체계 이용 만족도 • 장애처리 만족도 • 정보체계 보완 및 개선 노력도
분석시험평가업무	<ul style="list-style-type: none"> • 사업분석업무 만족도 • 비용분석업무 만족도 • 시험평가 업무만족도(지상해상/공중) • 시험평가 업무의 객관성(지상/해상/공중)

4. 병무청의 직무만족도 평가모형

1) 조사목적 및 배경

병무청의 내부직원 직무만족도 조사의 목적과 배경은 다음과 같다.

병무청의 병무행정 영역별 고객만족도 조사 중 내부구성원을 측정하는 인사 및 성과관리 만족도, 혁신수준 및 성과체감도 조사, 전화친절도 조사 등 3개 영역에 대한 조사를 토대로 내부구성원의 인사, 성과관리, 혁신, 조직문화, 학습 등 다양한 관점에서 진단하고 이를 개선하기 위하여 실시하고 있다. 나아가 내부구성원의 인식의 변화 및 성과창출의 기틀을 마련하기 위한 기초자료로 활용하고자 조사가 실시되고 있다.

2) 조사개요 및 조사설계

<표 5-7> 병무청의 직무만족도 조사설계 개요

모 집 단	2007년 8월 현재 병무청 재직자 중 4급 이하 내부직원
표 본 크 기	1,479명
표본추출방법	전수조사
자료수집방법	구조화된 질문지를 이용한 Web-Survey

3) 직무만족도 평가차원 및 측정항목

병무청의 병무행정 영역별 고객만족도 조사의 주요내용은 다음과 같다.

<표 5-8> 병무청의 병무행정서비스 영역별 만족도 조사내용

평가영역	평가지표(측정항목)
인사 및 성과관리 만족도조사	<ul style="list-style-type: none"> ·인사만족도 <ul style="list-style-type: none"> - 인사 제도 - 인사 운영 ·성과관리만족도 <ul style="list-style-type: none"> - 성과관리 제도운영 - 성과평가 및 결과활용
혁신수준 및 성과체감도 조사	<ul style="list-style-type: none"> ·혁신수준진단 <ul style="list-style-type: none"> - 조직의 변화상태 - 저항정도 - 혁신수준 ·성과체감진단 <ul style="list-style-type: none"> - 성과체감도 - 혁신활동 참여도 - 문제점 혹은 부작용 ·조직문화진단 <ul style="list-style-type: none"> - 삶의 질 - 직무탈진감 - 조직풍토와 분위기 - 강/약점 ·학습조직차원진단(DLOQ) <ul style="list-style-type: none"> - 지속적인 학습기회(Continuous Learning) - 대화와 탐구지원(Dialogue & Inquiry) - 팀 학습과 협동학습 격려(Team Learning) - 학습을 공유하고 확인하는 시스템(Embedded System) - 공동의 비전을 공유하는 권한위임(Empowerment) - 사회 환경과의 연계(System Connections) - 전략적 리더십(Provide Leadership)
전화친절도 조사	<ul style="list-style-type: none"> ·맞이단계(전화수신 신속성, 최초인사 응대 태도) ·응대단계(경청 및 호응태도, 설명태도, 언어표현 정중성, 발음 및 음색, 속도) ·마무리단계(종료인사, 종료시점) ·전체적인 통화느낌(총평)

3개 평가영역 중 내부구성원을 대상으로 '인사 및 성과관리 만족도 영역'의 만족도 평가지표체계를 보면 <표 5-9>와 같다.

<표 5-9> 병무청의 직무만족도 평가차원 및 평가지표

평가영역	평가항목	평가지표	평가요소
인사 및 성과관리 만족도조사	인사 만족도	인사제도	1) 승진기준의 적정성 2) 진보기준의 적정성 3) 근무성적 평가요소 또는 평가기준의 타당성 4) 승진후보자(명부) 기준에 반영되는 경력기준의 합리성 5) 가점평정기준의 합리성 6) 교육제도의 적절성 7) 특별승진 등 인센티브 부여를 위한 제도적인 장치 8) 포상대상자 선정기준의 적정성 9) 인사제도의 전반적인 만족도
		인사운영	1) 승진에 있어 인사기준의 충실성 2) 진보에 있어 인사기준의 충실성 3) 근무성적 평가요소나 평가기준에 의한 공정한 인사운영 4) 경력기준의 승진후보자(명부) 기준 반영 운영 5) 가점평정기준의 타당성 있는 운영 6) 교육제도의 실효성 있는 운영 7) 인센티브 부여를 위한 제도의 적절한 운영 8) 포상대상자 선정시 기준에 따른 운영 9) 인사운영 일정 및 원칙 등의 사전 고지 10) 인사운영에 대한 전반적인 만족도
		인사 만족도	부서나 담당업무에 대한 전반적인 만족도
	성과관리 만족도	성과관리 제도운영	1) 대국민만족도 제고, 행정개선 등의 성과향상에 도움을 주었는지 여부 2) 기관(부서)의 목표달성을 독려하는 수단 활용도 3) 성과지표(목표값, 가중치 포함)설정에 있어 구성원의 의견 반영 4) 성과관리시스템의 사용자 편의성 반영 5) 성과주의 문화의 조기 정착 기여도 6) 성과관리제도 운영의 전반적인 만족도
		성과평가 및 결과활용	1) 성과평가기준(평가군, 평가시기, 평가방법 등)의 적합성 2) 성과평가의 공정성 3) 성과평가 결과의 공개 및 이의 신청제도의 합리적 운영 4) 성과평가 결과의 활용성 5) 성과평가 결과 반영도 6) 성과평가 및 결과 활용의 전반적인 만족도

각 평가항목별 세부평가지표는 다음과 같다.

(1) 인사관리 및 성과관리 만족도 평가영역

가 인사관리 만족도 평가항목

① 인사제도에 대한 요소별 만족도

- 승진기준의 적정성
- 전보기준의 적정성
- 근무성적 평가요소 또는 평가기준의 타당성
- 승진후보자(명부) 기준에 반영되는 경력기준의 합리성
- 가점평정기준의 합리성
- 교육제도의 적절성
- 특별승진 등 인센티브 부여를 위한 제도적인 장치
- 포상대상자 선정기준의 적정성
- 인사제도의 전반적인 만족도

② 인사운영에 대한 요소별 만족도

- 승진에 있어 인사기준의 충실성
- 전보에 있어 인사기준을 충실
- 근무성적 평가요소나 평가기준에 의한 공정한 인사운영
- 경력기준의 승진후보자(명부) 기준 반영 운영
- 가점평정기준의 타당성 있는 운영
- 교육제도의 실효성 있는 운영
- 인센티브 부여를 위한 제도의 적절한 운영
- 포상대상자 선정시 기준에 따른 운영
- 인사운영 일정 및 원칙 등의 사전 고지

- 인사운영의 전반적인 만족도
- ③ **인사만족도:** 부서나 담당업무에 대한 만족도

나. 성과관리만족도 평가항목

① 성과관리제도 운영에 대한 요소별 만족도

- 대국민만족도 제고, 행정개선 등의 성과향상에 도움: 성과관리제도 운영이 ‘대국민 만족도 제고, 행정개선 등의 성과향상에 도움’을 주었는지 여부에 대한 전체적인 만족도
- 기관(부서)의 목표달성을 독려하는 수단 활용도: 성과관리제도 운영에 있어 ‘기관의 목표달성을 독려하는 수단 활용도’에 대한 전체적인 만족도
- 성과지표(목표값, 가중치 포함)설정에 있어 구성원의 의견 반영; ‘성과지표 설정에 있어 구성원의 의견반영’에 대한 전체적인 만족도
- 성과관리시스템의 사용자 편의성 반영: ‘성과관리시스템의 사용자 편의성 반영’에 대한 전체적인 만족도
- 성과주의 문화의 조기 정착 기여도: ‘성과주의 문화의 조기 정착 기여도’에 대한 전체적인 만족도
- 성과관리제도 운영의 전반적인 만족도: ‘성과관리제도 운영의 전반적인 만족도’에 대한 전체적인 만족도

② 성과평가 및 결과 활용에 대한 요소별 만족도

- 성과평가기준(평가군, 평가시기, 평가방법 등)의 적합성: ‘성과평가기준의 적합성’에 대한 전체적인 만족도
- 성과평가의 공정성: ‘성과평가의 공정성’에 대한 전체적인 만족도
- 성과평가 결과의 공개 및 이의 신청제도의 합리적 운영: ‘성과평가 결과의 공개 및 이의 신청제도의 합리적 운영’에 대한 전체적인 만족도
- 성과평가 결과의 활용성: ‘성과평가 결과의 활용성’에 대한 전체적인 만

족도

- 성과평가 결과 반영도: '성과평가 결과 반영도'에 대한 전체적인 만족도
- 성과평가 및 결과 활용의 전반적인 만족도: '성과평가 및 결과 활용의 전반적인 만족도'에 대한 전체적인 만족도

(2) 내부직원 혁신수준 및 성과체감도 평가영역

가. 혁신수준진단

- 병무청 전체 혁신수준 진단 결과 3가지 영역으로 구분하여 살펴보면, 먼저 RAW척도에 의한 변화상태, 즉 준비도(Readiness), 변화의지(Will), 그리고 변화에 필요한 역량(Ability)을 갖추고 있는 지를 평가하여 추진단계가 어느 정도인지 파악하고 있음.

나. 성과체감 진단 : 직무탈진감 측정

- 삶의 만족과 연관된 행태변인으로써 주로 직무스트레스와 밀접한 관련이 있는 요소 중 하나인 심리적 탈진감은 3가지 차원으로 구성되어 있으며, 각 차원별로 감정소진(7문항, 지침, 에너지 및 기력 상실 등), 낮은 성취(8문항, 자기평가 차원, 자신의 일과 성과에 대한 부정적 반응으로 역점수화 됨), 그리고 비인간성(8문항, 대인관계 맥락 차원, 냉소주의, 상대하는 사람들에 대한 부정적 태도 및 반응)을 측정하였음

다. 학습조직 차원진단

① 지속적인 학습기회(Continuous Learning)

- 학습이 일과 연결되어 직원들이 직무를 통해 학습함으로써 끊임없는 교육과 성장을 위한 기회가 제공되고 있는가를 진단하는 항목으로 지속적 학습기회 창출의 측면을 강화 할 필요성이 있다고 판단하여 평가하고 있음

② 대화와 탐구지원(Dialogue & Inquiry)

- 직원들이 자신의 견해를 표현할 수 있는 논리적 사고 능력과 다른 사람의 견해를 잘 이해하고 탐색할 능력을 가지고 있고, 조직문화 자체가 질문과 피드백, 실험을 지원하는 지의 여부 측정

③ 팀 학습과 협동학습 격려(Team Learning)

- 팀이 학습조직의 기본구성단위로 얼마나 기능하고 있는지 여부를 확인하기 위한 평가요소임

④ 학습을 공유하고 확인하는 시스템(Embedded System)

- 학습을 공유할 수 있는 다양한 방법과 다양한 수준의 기술적 시스템이 일과 통합되어 있으며, 모든 직원의 이용이 가능한지 여부를 측정

⑤ 공동의 비전을 공유하는 권한위임(Empowerment)

- 조직이 학습조직으로 발전하는 에너지를 제공하는 핵심인 Empowerment를 측정

⑥ 사회 환경과의 연계(System Connections)

- 조직을 외부환경과 연계시킴으로써 적응능력 정도와, 조직 내 변화에 대응할 수 있는 역량을 평가하기 위한 것임

⑦ 전략적 리더십(Provide Leadership)

- 상위직의 조직전반적인 리더십 행사정도의 측정

라. 조직문화 진단

- 경쟁가치모형(Competing Values Model: CVM)에 기반한 조직문화 분석기법을

적용하여 조직문화를 크게 혁신, 경쟁, 효율성, 만족의 네 가지 유형으로 분류하여 측정하고 있음⁴⁶⁾

- 분석결과를 이용해 조직의 문화유형이 지배적인 점(강점), 약한 점을 확인하여 업무의 특성 등을 고려하여 조직에 알맞은 조직문화 유형을 제시

<표 5-10> 병무청의 경쟁가치모형을 이용한 조직문화 진단 유형의 특징

영역	강화 수단	강화 방법
만족	토론, 참여, 합의의 집단적 정보과정을 분위기, 사기, 팀워크 등의 응집의 수단으로 사용함	보상제도 강화
혁신	통찰력, 발명, 혁신 등의 직관적 정보과정을 외부지원, 자원획득, 성장 등의 발전을 위한 수단으로 사용함	자발적 실행공동체
효율성	문서화, 계산, 평가 등의 공식적 정보과정을 안정성, 통제, 조화 등의 지속성의 수단으로 사용함	규정과 규칙준수
경쟁	목표 명확화, 논리적 판단, 결단성과 같은 개인적 정보과정을 효율성, 생산성, 이윤의 향상 등과 같은 목적을 달성하기 위한 수단으로 사용함	참여방안 강화

46) 경쟁가치모형(Competing Values Model: CVM)에 기반한 조직문화 분석기법은 조직문화를 크게 네 가지 유형으로 분류한다. 즉, (1) 유연성, 재량성, 역동성을 강조하는 축과 안정성, 통제, 질서를 강조하는 축, 그리고 (2) 내부지향, 화합, 단결을 강조하는 축과 외부지향, 분화, 경쟁을 강조하는 축 등 2가지 차원을 기준으로 하여, 조직문화유형을 집단문화(clan), 혁신문화(adhocracy), 위계문화(hierarchy), 그리고 시장문화(market)의 네 가지 조직문화유형으로 분류하고 있다.

문화유형		집단문화	합리문화	위계문화	발전문화
가치체계	정의적 특성	가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로서 응집성이 강조됨	조직 구성원들이 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조함	조직 구성원들이 공식화된 규정을 중심으로 결속되며 안정성을 강조함	매우 생동감 있고 활기가 넘치는 문화로서 혁신을 강조함
가치차원	목적	응집성	효율성	안정성	혁신
	수단	협력	계획	정보관리	적응성
조직특성	동기부여	배려	전문성 배양	권위체계 중시	잠재력 개발
	리더십	지원적	지시적	보존적	창의적
	업무특성	정형화된 업무	정형화된 업무	정형화된 업무	비정형화된 업무

(3) 전화친절도 평가영역의 측정문항

- 맞이단계(전화수신 신속성, 최초인사 응대 태도)
- 응대단계(경청 및 호응태도, 설명태도, 언어표현 정중성, 발음 및 음색, 속도)
- 마무리단계(종료인사, 종료시점)
- 전체적인 통화느낌(총평)

제2절 공기업 및 기업의 직무만족도 평가모형

1. 한국철도공사의 직무만족도 평가모형

1) 조사목적 및 배경

한국철도공사(KORAIL)는 공기업조직의 성장을 위해서는 구성원의 직무만족도 향상이 우선되어야 한다고 보고, 국내외 선진기업에서 시행하고 있는 훌륭한 일터(Great Workplace)로써 조직문화 구축 활동을 통한 조직문화 수준 파악 및 혁신방안 제시가 필요하다는 판단하에 직무만족도 조사를 실시하고 있다.

조직 구성원 직무만족도 조사의 추진목적은 다음과 같다.

- 일터중심형 직무만족도 조사를 통한 현상 파악 및 분석
- 직무만족 향상의 조직문화 혁신과제 도출
- 직무만족 향상을 위한 조직문화 혁신 전략 및 실행계획 수립

2) 조사개요

철도공사의 직무만족도 조사는 단순한 만족수준에 평가를 넘어 공사 전반에 대한 신뢰지수(trust index) 평가를 하고 있으며 조사개요는 다음과 같다.

- 조사방법 : 인터넷 기반 설문조사
- 설문대상인원 : 2007년 3,192명(전체기관·직급·직렬별 10%)
- 설문응답인원 : 2,022명(응답율 63.3%)

3) 직무만족도 평가차원 및 측정항목

철도공사의 직무만족도 조사의 특징은 포천(Fortune) 100대 기업과 한국의 15대 기업, 그리고 국내 5대 공기업의 조직신뢰수준을 측정하는 도구를 분석한 결과, 직무수행시 영향을 미치는 세 종류의 관계의 질(quality of relationship)을 중심으로 직무수행과정의 만족도를 조사하여 조직과 개인의 개선방안을 도출하고 있다.

포천(Fortune) 100대 기업들은 직무만족의 평가를 외형적인 척도에 의존하기 보다는 구성원들이 주어진 직무를 수행하는 환경과 과정 등 내적인 변인을 중요시 하고 있었다. 대체로 조직구성원들이 직무에 대해 만족할 수 있는 일터의 환경 및 경영진·상사, 자신의 업무와 조직, 그리고 동료간의 관계의 질을 파악하고 있다.

구체적으로 다음 세가지 사항을 중심으로 직무만족 조사가 이루어지고 있다.

- 업무를 지시·관리·평가하는 경영진 및 상사와의 관계에서 신뢰(Trust)에 대한 만족도
- 직무와 조직을 바라보는 구성원의 시각을 반영한 업무 및 조직과의 관계에서 자부심(Pride)에 대한 만족도
- 직무수행에 영향을 주는 동료들과의 관계에서 재미(Fun)에 대한 만족도

포천 100대 기업의 직무만족 조사의 특징은 일터에서 직무수행시 영향을 미치는 요인을 중심으로 접근하여 직무성과 향상이 가능하도록 직무수행에 동기부여 및 업무효율의 촉진수단 도입 및 운영 여부를 진단하고 있다. 또한 구성원들의 내적·심리적 만족감 증진을 통해 조직의 목표

달성에 몰입하여 헌신케 하는 요소들을 평가지표로 담고 있을 뿐만 아니라 긍정적 일터로써 근무환경을 조성하기 위한 조직문화 개선에 초점을 두고 일터의 경쟁력을 강화하기 위한 평가요소를 조사대상 평가지표로 구성하고 있다.

포천 100대 기업에서는 대체로 구성원들이 조직에 대한 자발적 몰입과 헌신으로 탁월한 성과 창출에서 만족을 느끼고, 팀원에 대한 배려와 협력을 바탕으로 업무협조가 높으며, 부서간의 협력을 바탕으로 조직전체의 목표달성을 추진하고, 경영진·상사와의 관계에서 높은 신뢰를 보이며, 자신의 일과 조직에 기여한다는 강한 자부심으로 보이고 있는 것으로 조사되었다.

한국철도공사의 직무만족도 평가영역과 구성요소 세부 평가지표는 다음과 같다.

<표 5-11> 한국철도공사의 직무만족도 평가영역 및 평가지표

관계영역	평가차원	평가항목	평가지표	
경영진 및 상사와의 관계	신뢰 (Trust)	믿음 (Credibility)	의사소통 (Communication)	정보공유 기대사항의 명료화 정확한 피드백 편안한 대화상대
			역량 (Competence)	업무역량 인적 자원의 효과적인 운영 자율적 업무수행 권한위임
			도덕성 및 정직 (Integrity)	비전제시 및 촉진 약속이행 언행일치 일관성 및 정직 정도경영
		존중 (Respect)	지원 (Support)	능력개발을 위한 지원 업무수행 지원 성과노력에 대한 인정 업무의 적극적 수행에 대한 지원
			협력 (Collaboration)	제안 및 아이디어 수용 참여적 의사결정
			보살핌 (Caring)	안전한 작업환경 심리적 편안함 근무환경 인프라 개인시간 보유 개인생활과 직장생활의 조화 경영진의 인격적 대우 후생복지 혜택
		공정 (Fairness)	공평함 (Equity)	공정한 평가와 보상 공정한 능력발휘 기회
			부당함 (Impartiality)	직급배제 공정한 대우 승진시 공정성 특정인 편애 배격
			정의로움 (Justice)	이부·협담 금지 연령차별 배제 학연·지연 배제 성별 차이 배제 이의제기 수용
	업무와의 관계	자부심 (Pride)	개인업무(Personal Job)	개인의 직무기여도 직무에 대한 긍지
			팀 성과 (Team Performance)	부서의 성과에 대한 기여도 자발적 몰입 및 헌신
			기업이미지 (Corporate Image)	이직에 대한 생각 애사심 즐거움 일터 회사의 사회공헌도
	동료와의 관계	재미 (Fun)	친밀함 (Intimacy)	다양성 수용 축하활동 관심과 배려 분위기의 친근감
			친절함 (Hospitality)	호의적인 일터 분위기 신규직원에 대한 배려 배치전환시 배려
			공동의식 (Community)	팀워크 동료애 협력

2. 기업의 직무만족도 조사 평가지표

일반적으로 기업조직의 직원 직무만족도 조사의 평가분야와 평가지표, 질문항목은 대체로 다음과 같다.

<표 5-12> 기업의 직무만족도 평가차원 및 평가지표

평가차원(분야)	평가지표	질문항목
1.급여	직무대비 급여수준 만족도	1)내가 받는 급여는 내가 하고 있는 직무에 대해서 적당한 수준이다.
	비교대상 임금만족도	2)우리 회사의 임금수준은 경쟁회사에 비해 상대적으로 높다.
	성과에 따른 급여 공정성	3)우리 회사의 급여는 성과와 능력에 따른 배분이 공정하게 되고 있다.
	임금관련 정보제공 만족도	4)나는 회사로부터 나의 임금과 관련된 충분한 정보를 제공받고 있다.
2.직무관리	업무이해도 및 주인의식	5)나는 내가 하고 있는 업무를 완벽히 이해하고 주인이 되어 일하고 있다.
	업무 관계 이해도	6)나는 내가 맡은 일이 회사내의 다른 일들과 어떤 관계를 가지는지 알고 있다.
	업무 가치의 만족도	7)나는 회사에서 가치 있는 일을 하고 있다.
	업무배분의 만족도	8)부서 내에서 동료들간의 업무배분은 잘 되어 있다.
	업무의 성취도	9)나는 일을 통해 보람(성취감)을 느낀다.
	재량권 보유정도	10)나는 직무와 관련된 의사결정을 할 때 어느 정도 재량권을 가지고 있다.
	직무의 자기개발 실현도	11)나의 직무는 내 자신의 능력개발에 도움을 준다.
3.리더십	부하의 상사 신뢰도	12)우리회사의 관리자들은 사원들로부터 신뢰를 받고 있다.
	창의적 업무환경정도	13)우리 회사 경영층은 새로운 아이디어나 방법에 대하여 적극적으로 지원한다.
	상사의 인격적 대우정도	14)나의 상사는 부하 사원들을 인격적으로 대한다.
	상사의 직무이해도	15)나의 상사는 부하 사원들의 직무와 역할에 대해 잘 알고 있다.
	상사의 지원정도	16)나의 상사는 부하 직원들에게 실무지식/피드백 등 많은 도움을 준다.
	상사의 솔선수범정도	17)나의 상사는 조직의 목표를 달성하기 위하여 부하직원과 함께 매진한다.
	리더에 대한 신뢰도	18)나는 우리 회사의 최고 경영자를 신뢰하고 따른다.

평가차원(분야)	평가지표	질문항목
4.의사소통	관리자의 조직발전 협력정도	19)우리 회사의 관리자들은 회사의 발전을 위해 서로 잘 협력하고 있다.
	관리자의 의견수렴도	20)우리 회사의 관리자들은 부하 사원의 의견을 잘 청취한다.
	정보소통 만족도	21)나는 회사의 정책이나 방침에 대해 충분한 정보를 얻고 있다.
	조직내 의사소통정도	22)우리 회사 직원들은 평상시 업무와 관련된 내용을 상사들과 상의한다.
	업무협조 정도	23)우리 회사는 충분한 의사소통을 통해 부서간 업무협조가 잘 이루어지고 있다.
	의사전달 정도	24)직원들의 견해가 관리자 및 임원진까지 잘 전달되고 있다.
	상사의 의견수렴 정도	25)나의 상사는 직원들과 개별적으로 충분히 대화한다.
5.팀웍	동료애 정도	26)직장동료가 개인적/업무적으로 어려움에 처해 있을 때 같이 고민하고 도와준다
	팀원들간 신뢰도	27)부서의 동료들은 나를 신뢰하고 팀의 일원으로 인정해 준다.
	목표달성 노력도	28)내가 속한 부서에게 할당된 목표를 달성하기 위해서라면 별도의 노력도 기꺼이 하겠다.
	업무헌신 정도	29)나는 동료들에게 불편을 주지 않기 위해 어떤 어려움도 기꺼이 감수한다.
6.애사심	조직발전 공헌정도	30)나는 회사의 발전을 위해서 최선의 노력을 다 하겠다.
	업무문화 만족도	31)우리 회사는 내가 최선을 다하여 직무를 수행할 수 있도록 분위기를 만들어 준다.
	조직에 대한 자부심 정도	32)나는 우리 회사보다 더 좋은 직장을 발견하기 힘들 것이다.
	소속조직 입직만족도	33)나는 우리 회사에 입사한 것을 만족스럽게 생각한다.
	소속조직에 대한 자부심 정도	34)나는 다른 사람들에게 우리 회사에 근무하는 것을 자랑스럽게 말한다.
	직무수행 헌신도	35)나는 회사가 필요로 한다면 어떤 직무라도 기꺼이 수행하겠다.
	소속조직 정책에 대한 신뢰도	36)나는 사원에 대한 회사의 정책이 마음에 들고 신뢰한다.
	조직미래상에 대한 애정	37)나는 우리 회사의 미래(비전)에 대해 진정으로 염려하고 있다.

평가차원(분야)	평가지표	질문항목
7.변화 수용성	조직의 변화수용도	38)우리 조직은 변화에 대하여 두려워하지 않으며 새로운 시도에 대하여 적극적이다.
	개인의 변화수용도	39)나는 개인적으로 변화가 어려운 일이라고 생각하지 않는다.
	조직발전과 개인발전의 연계성	40)회사가 변한다면 나에게 성장의 기회가 더욱 많아질 것이라 생각한다.
8.교육훈련	교육의 업무반영정도	41)우리 회사의 교육내용은 현업을 반영하고 있다.
	직무교육의 충실도	42)입사 후 받은 신입사원 교육은 회사생활을 하는데 많은 도움을 주었다.
	소속직원의 교육참여 기회제공정도	43)우리 회사의 교육훈련은 직원들에게 충분한 교육참여 기회를 제공하고 있다.
9.승진	승진제도의 합리성 정도	44)우리 회사의 승진제도 운영은 합리적이다.
	승진시 개인의 역량 반영도	45)우리 회사는 승진시 다른 것보다 개인의 자질(역량)을 먼저 고려한다.
	승진기회의 성별 공평성	46)우리 회사에서는 남녀간의 승진기회가 공평하게 열려있다.
10.인사고과	인사의 공정성 정도	47)우리 회사의 인사고과의 기준은 객관적이고 공정하게 설정되어 있다.
	인사의 직무성과 반영도	48)우리 회사의 인사고과는 직무상의 업적과 내용을 정확하게 반영하여 이루어진다
	인사결과 환류정도	49)나는 인사고과 시행 후 평가결과를 피드백 받고 있다.
11.지식경영	지식경영의 조직비전과 전략 반영정도	50)조직의 지식을 관리하는 경영방침이 우리회사의 비전 및 전략의 핵심이다.
	지식경영의 성과평가 반영도	51)우리회사는 창출된 지식이나 정보공유의 정도에 따라 직원을 평가하고 보상한다.
	지식경영 평가의 객관성	52)우리회사의 지식경영 평가는 유무형의 항목을 모두 망라하여 균형 있게 실시하고 있다.
	지식경영의 전체조직 확산 시행정도	53)우리회사의 지식경영은 일부부서가 아닌 전체조직에서 자발적으로 이루어지고 있다.
	지식경영 활용정도	54)지식을 업무에 활용하고,이것이 이익창출에 도움되는 것으로 인식한다.
	지식경영 학습정도	55)핵심역량의 유지/개발에 필요한 지식을 파악하고,이를 학습하도록 체계화 되어있다.

평가차원(분야)	평가지표	질문항목
12.비전	비전의 명확성 인식 정도	56)우리회사는 직원들에게 장단기적 비전을 명확하게 제시하고 있다.
	직원개인의 비전실현 지원정도	57)우리회사는 직원들의 비전 실현을 위해 제도적으로 잘 뒷받침하고 있다.
	비전에 대한 공감정도	58)나는 회사에서 제시하는 비전에 대해 공감하고 있다.
	비전달성 신뢰도	59)나는 우리회사에서 직원들에게 제시한 비전이 확실히 달성될 수 있다고 믿고 있다.
13.근무환경	근무환경 만족도	60)우리 회사의 사무환경은 만족스럽다. (예 : 통풍, 온도, 사무공간 등)
	사무환경 만족도	61)나는 사무기기(PC,Fax,전화,복사기 등) 사용시 그 성능에 대해 만족하고 있다.
	사무기기의 편의성 만족도	62)나는 집기비품(책상, 의자, 책장 등) 사용시 그 디자인 및 편의성에 만족하고 있다.
	구내식당 만족도	63)나는 구내식당 음식수준에 만족하고 있다.
14.열정	소속조직 제도수용 및 적응도	64)회사의 제도 및 변화를 주도적으로 수용하고 업무에 접목해 나간다.
	직무수행의 열정도	65)자신은 물론 타인까지 열정적으로 일하도록 영향을 미친다.
	직무수행의 책임도	66)주어진 일은 밤을 세워서라도 기한 내에 완수하려고 노력한다.
	성과향상 노력도	67)나는 업무개선과 성과 향상을 위해 지속적으로 노력한다.
	소속조직에 대한 만족도	68)나는 우리회사에 근무하는 것을 매우 자랑스럽게 생각한다.
	소속조직 재화와 서비스에 대한 애정	69)우리회사의 제품과 서비스를 잠재 고객에게 적극 추천 하겠다.

제3절 직무만족도 평가의 새로운 경향

1. 직무만족도 개념의 패러다임 변화

앞서 살펴본 국내외 정부기관과 민간기업의 직무만족도 평가지표체계의 검토 결과 직무만족 평가경향이 변화하고 있음을 확인할 수 있다. 새로운 직무만족도 개념의 패러다임 내용은 대체로 다음과 같다.

<그림 5-3> 직무만족도 개념의 새로운 패러다임

조사목적	훌륭한 일터(Great Workplace) 환경 조성을 토대로 구성원들의 자발적 몰입과 헌신을 이끌어냄으로써 조직목표를 성취함과 동시에 구성원들의 직무만족도 제고				
평가항목	↑	↑	↑	↑	↑
	믿음 (Credibility)	존중 (Respect)	공정 (Fairness)	자부심 (Pride)	재미 (Fun)
	- 쌍방향 커뮤니케이션 활성화 - 조직변화사항 공유 및 권한 위임 - 비전 제시 및 언행일치	- 업무에서의 성공·성장을 위한 지원 - 의견수렴 및 의사결정에 참여 - 심리적 편안함의 업무 환경	- 성과에 대한 공정한 평가 - 능력에 의한 공정한 승진 - 업무에서 공정한 대우	- 업무에 대한 자부심 - 조직의 공헌에 대한 자부심 - 우리 조직의 고유한 혜택	- 배려와 협력의 팀워크 - 동료에 대한 관심과 수용 - 임직원 모두가 하나라는 공동체
평가개요	경영진·상사·구성원간의 신뢰 증진 일터환경 구축을 통한 직무만족 증대	업무에서의 성공 성장의 기대감 충족을 통해 직무만족 증대	일한만큼 공정한 평가 및 인정의 기대감 충족을 통해 직무만족 증대	단순한 종업원이 아닌 조직의 일원으로 주인 의식 고취를 통한 직무만족 증대	동료간의 배려와 협력증진을 토대로 공동체 의식 강화를 통한 직무만족 증대

위에서 보다시피 단순히 보수·근무환경·복리후생 등에 대한 만족수준을 묻는 것을 뛰어 넘어 조직에 대한 신뢰와 자부심, 즐거움이 넘치는 훌륭한 일터로 변화하기 위한 평가지표를 중심으로 구성되어 있음을 알 수 있다.

신뢰에 대한 평가는 의사소통의 원활화, 조직구성원으로서의 책임감, 상호존중, 공정한 평가와 운영, 참여를 통한 의사결정 등을 통해 자신의 업무에 자부심을 느낄 수 있도록 하는 평가지표들로 구성되어있다.

자부심 항목은 소속 조직과 업무에 대한 자부심과 이미지에 대한 평가지표로 구성되어 있고, 재미 항목은 근무환경 및 동료간의 배려와 협력, 관심과 수용, 조직 구성원이 혼연일체(渾然一體)가 되어 협력을 위한 공동체를 형성했는지 등에 대한 평가지표를 중심으로 구성되어 있는 바, 대체로 조직몰입도와 조직시민행동과 관련된 평가지표들을 반영한 것이다.

앞서 살펴본 국내외 정부공공기관의 직무만족 평가지표체계에서도 이러한 방향으로 평가요소가 구성되어 있음을 확인할 수 있었다.

여기서 직무만족도 평가에 있어서 중요한 변화사항을 지적하면 다음과 같다.

우선, 2000년대에 진입한 이후 단순히 근무환경이나 조건에 대한 직무만족 수준을 넘어 조직몰입과 조직에 대한 적극적 헌신과 봉사를 추구하는 조직시민행동, 그리고 훌륭한 일터를 만들어 나가기 위한 동기부여를 대단히 강조하고 있다는 점이다.

이제 동기부여가 단순히 구성원들을 만족시키는 것이라고 생각해서는 곤란하다. 예컨대, 급여 수준이 높은 경우, 회사에 대해 불만을 가지는

사람은 거의 없을 것이다. 그러나, 급여에 만족하는 사람이 반드시 회사에 충성하고 성과 창출을 위해 열정적으로 일하는 것은 아니다. 단순한 만족 차원을 넘어, 적극적인 몰입을 이끌어내 것이 바로 동기부여의 핵심으로 평가되고 있다.

따라서 조직의 경쟁력 확보를 위해서는 우수 인재 확보 뿐만아니라, 구성원들이 회사와 일에 몰입하여 열정적으로 일할 수 있도록 동기부여하는 것도 중요하다. 동기부여 효과를 높이기 위해서는 직무 가치의 고도화, 공정한 평가·보상 체제 정립, 상사의 적극적인 육성가적 리더십 발휘 등이 필요하다.

둘째, 동기부여의 선순환을 강화하는 방향으로 변화되고 있다. 구성원의 동기부여를 강화하기 위해서 성장 비전 제공 차원에서 수행하는 직무 가치의 제고(Right Job), 성과와 기여도에 대한 공정한 평가 및 합당한 보상(Right Reward), 실력을 키우는 육성가적 리더십(Right Leadership) 등의 세 가지 측면에서 체계적인 관리가 이루어지고 있다.

2. 직무만족도 제고를 위한 동기부여 강화방안

1) 직무 가치의 고도화 (Right Job)

(1) 직무몰입과 동기부여의 강조

담당하고 있는 일을 통해 실력을 키우고 업무에 흥미를 느끼고 몰입할 수 있도록 일의 가치를 높이고 있다. 국내 직장인을 대상으로 구성된 동기부여에 영향을 주는 요인에 대해 조사한 결과를 보면, 미래의 경력 성장 가능성(19%), 담당하고 있는 일의 가치(16%), 주도적으로 일할 수 있

는 업무 환경(16%) 순으로 나타나고 있다. 이는 성장 비전이나 직무 관련 요인들이 일에 대한 몰입과 동기부여에 보다 중요함을 시사하는 바라 하겠다.

그런데 동기부여가 단순히 구성원들을 만족시키는 차원을 넘어, 적극적인 몰입을 이끌어내 것이 방향으로 추진되고 있다는 점이다. 이는 성장 비전이나 직무 관련 요인들이 일에 대한 몰입과 동기부여에 보다 중요함을 시사하는 것이라 하겠다.

(2) 일의 재미와 성장 비전 제시

실력 향상을 위한 방법으로 교육 훈련을 통한 전문기술 및 지식을 습득할 수 있는 교육 기회 제공도 중시하고 있다. 그러나 보다 근본적으로는 평상시 담당하는 일에서 재미와 성취감을 느끼고, 그 일을 통해 성장하고 있다는 자부심을 갖도록 배려하는 노력을 강화하고 있다는 점이다.

구성원들이 이러한 인식을 갖고 있어야 일에 대한 몰입과 조직에 대한 애착이 보다 높아질 것이다. 현재 몸담고 있는 조직에서 더 이상 배울 것이 없고 자신의 가치를 높일 수 없다고 생각하는 사람은 아마도 다른 기회를 찾아 조직을 떠날 가능성이 높다.

결국, 성장 비전은 금전적 보상보다 더 강력한 동기부여 효과를 가지고 있다고 보는 경향이 두드러지고 있다. 금전적 보상 수준이 낮더라도 장기적으로 현 조직에서 전문성을 키울 수 있고 경력 목표를 달성할 수 있다고 믿는 구성원은 조직에 오래 머물면서 최선을 다하는 모습을 보이게 된다고 보고 있는 것이다.

(3) 정보 기술 활용을 통한 업무 효율화

조직에서 직무 가치를 높이기 위해 단순·반복적인 행정업무는 과감히

아웃소싱 하고, 평상시 모니터링 및 보고성 업무 등은 정보기술을 활용하는 등의 방법을 통해 업무 효율화를 기하고 있는 경향을 보이고 있다.

(4) 리더의 업무 전문성 제고

상사의 현업에 대한 전문성을 제고하고, 적절한 리더십 발휘와 부하직원에 대한 적극적 업무지원을 강조하고 있는 경향이다. 단순히 확인하거나 현상 파악을 위해 여러 일을 시키거나 보고서에 의존하여 의사결정을 하는 상사에 대해서는 부정적인 평가를 내리고 있는 것이다.

따라서, 조직내 관리자가 불필요한 일을 최소화하고 가치 있는 일 중심으로 업무를 수행하는 것을 강조하고, 업무에 대한 전문성과 조직 현황에 대해 깊이 파악하는 활동을 강조하고 있다.

2) 공정한 평가/보상 (Right Reward)의 강화

성과에 대해서 공정하게 평가하고 그에 합당한 보상을 제공하는 성과평가시스템을 강화하고 있다. 보상에 기초한 동기부여를 통해 구성원들에게 ‘성과를 낸 만큼 보상 받을 수 있다’는 기대감을 형성시켜 주고 그러한 조직문화를 창출하는 경향에 있다.

3) 육성가적 리더십 (Right Leadership) 강조

상사가 구성원들의 실력을 키우는 육성가적 리더십 발휘에 보다 각별한 관심과 투자를 기울이고 있다. 상사가 부하직원과 함께 일하며 그들의 능력을 육성하는 지원활동을 강조하고 있다. 부하직원이 일을 통한 실력 배양이 이루어질 수 있도록 구성원의 능력과 적성을 고려하여 적절

한 직무를 부여하는 등 인재 육성 활동을 강조하고 있는 경향이다. 또한 지속적 성과 창출을 할 수 있도록 지속적인 동기부여를 강조하고 있다.

그러기 위해서는 구성원들이 소속 조직과 일에 대해 몰입하고 신바람나게 일할 수 있는 근무환경과 분위기를 조성할 것을 강조하고 있다. 요컨대 조직의 성공과 목표를 달성하기 위해서 구성원들이 열정적으로 일할 수 있는 여건을 조성하는 리더십을 강조하고 있는 경향이다.

이제 다음 장에서 위와 같은 새로운 직무만족도 평가 경향과 국내외 정부 및 기업조직의 직무만족도 평가지표체계에 대한 비교·검토를 토대로 경찰 직무만족도 평가지표체계의 개선방향을 제시하도록 한다.

第6章

경찰 직무만족도 평가의 개선방안

제1절 평가모형 및 지표체계의 개선방안

제2절 지수산출방법의 개선방안

제2절 설문문항의 개선방안

제3절 조사설계

제6장 경찰직무만족도 평가의 개선방안

제1절 평가모형 및 지표체계의 개선(안)

경찰 직무만족도 조사 평가분야체계를 근무환경이나 근무조건, 인사 및 성과관리, 급여·후생복지, 조직내 의사소통 등 기존 5개 분야에서 조직문화분야를 추가한 6개 분야로 확대하고 각 평가분야별 세부평가지표를 보다 세분화·구체화하여 평가의 적확성(的確性)을 제고하고자 하였다.

각 분야별로 변경사항을 보면 다음과 같다.

첫째, 근무환경 및 근무조건 분야의 경우, 아래와 같이 새롭게 4개 문항을 추가하였다.

- 경찰관서 근무환경에 대한 만족도
- 경찰관서 사무기기의 성능에 대한 만족도
- 경찰관서 내 사무집기의 편의성에 대한 만족도
- 구내식당에 대한 만족도

둘째, 인사관리 분야는 ‘인사관리 및 성과관리 분야’로 개칭하고 성과평가 문항을 대폭 반영하였다. 경찰조직 구성원들의 인사행정에 대한 만족은 국가청렴위원회의 2007년 내부청렴역량 평가 결과, 중앙행정기관 내 청단위 기관 중 가장 하위수준을 보이고 있다. 내부 청렴도는 국가청렴위원회에서 2006년부터 새롭게 평가를 시작한 것으로 공공기관의 대표적인 내부업무인 인사와 예산집행 분야에 대한 조직구성원의 부패경험과 인식을 측정하는 것으로 조직 내부업무 중 부패취약분야를 진단하여 기관의 자율적 개선을 유도하는 데 평가목적이 있다. 그런데 2007년 평가에서 경찰청은 인사업무 과정에서 구성원들이 경험하거나 인식한 부패수

준 측정 결과, 10점 만점에 3.96점으로 참여정부 18개 청단위 기관 중 최하위일 뿐만 아니라 차상위 기관인 소방방재청의 9.07점과 현저한 격차를 보이고 있어 인사상의 불만이 상당히 높은 것으로 조사되었다.

따라서 인사관리상의 공정성과 투명성 수준을 측정하는 만족도 평가지표를 보다 구체화하여 조사결과의 정책적 환류를 하는 것이 필요하다.

이에 따라 다음과 같이 성과평가의 공정성을 중심으로 한 성과관리시스템 구축·운영 정도와 경찰 공무원 인적자원개발과 관련된 평가지표를 새롭게 추가하였다.

- 경찰 인력배치와 업무분장의 적정성에 대한 만족도
- 근무성적 평가요소 또는 평가기준의 공정성에 대한 만족도
- 경찰 성과(상여)급 지급의 공정성에 대한 만족도
- 특별승진 등 인센티브 부여를 위한 제도의 공정한 운영 만족도
- 경찰 인사(근무성적평정) 결과 환류정도에 대한 만족도
- 성과평가 결과의 공개 및 이의신청제도의 합리적 운영에 대한 만족도
- 경력개발 기회의 적절성에 대한 만족도

셋째, 급여와 후생복지 분야의 경우 복리후생제도의 공평성과 다양성을 묻는 지표를 추가하였다.

넷째, 내부의사소통 분야는 상사의 직무수행 지원정도와 직원의견의 반영도, 조직내 의사전달 만족도 등의 질문을 새롭게 추가하고, 설문응답자 입장에서 기존 질문문항을 보다 정확하게 이해할 수 있도록 수정하였다.

다섯째, 직무교육 분야는 교육프로그램의 다양성과 업무수행 도움정도, 그리고 교육참여기회 제공정도를 추가 신설하였다. 각 교육훈련기관별로 조사할 경우, 각 질문문항 하단에 보조질문으로 조사가 가능할 것이다. 단, 보조질문은 평가점수에 반영되지 않는다.

여섯째, 경찰조직 내 팀워크 리더십 수준, 그리고 경찰관의 조직몰입

정도를 파악하기 위해 조직문화 분야를 신설하고, 이를 평가할 수 있는 8개의 평가항목을 다음과 같이 새롭게 추가·신설하였다.

- 경찰 업무의 자부심에 대한 만족도
- 경찰 업무수행 과정의 창의성(제안이나 아이디어의 적극적 수용) 중시에 대한 만족도
- 동료애 정도에 대한 만족도
- 상사의 솔선수범 정도에 대한 만족도
- 팀원들간 신뢰 정도에 대한 만족도
- 자발적 몰입 및 업무헌신 정도에 대한 만족도
- 업무문화에 대한 만족도
- 조직의 변화수용도에 대한 만족도

<표 6-1> 경찰청의 직무만족도 평가분야 및 평가지표 개선(안)

평가분야	세부 평가 항목(설문)	비고
근무환경 · 조건	문1. 근무형태*(2·3·4교대 또는 외근·내근 등) 만족도	
	문2. 경찰 피복류의 보급 및 개선에 대한 만족도	
	문3. 경찰 장구류의 보급 및 개선에 대한 만족도	
	문4. 업무수행에 필요한 경찰차량지원에 대한 만족도	
	문5. 금년 경찰차량 및 장구류의 개선 및 보급에 대한 만족도	연도별 탄력적용
	문6. 경찰관서 근무환경에 대한 만족도	신설
	문7. 경찰관서 사무기기의 성능에 대한 만족도	신설
	문8. 경찰관서 내 사무집기의 편의성에 대한 만족도	신설
	문9. 구내식당에 대한 만족도	신설
	문10. 근무환경과 근무조건에 대한 전반적인 만족도	
인사· 성과관리	문1. 경찰 인력배치와 업무분장의 적정성에 대한 만족도	신설
	문2. 인사고과 평정과 승진심사의 공정성에 대한 만족도	
	문3. 실적 평가와 포상의 합리성에 대한 만족도	
	문4. 근무성적 평가요소 또는 평가기준의 공정성에 대한 만족도	신설
	문5. 경찰 성과(상여)급 지급의 공정성에 대한 만족도	신설
	문6. 경찰조직의 보직관리 시스템에 대한 만족도	
	문7. 경찰의 인사배치시 업무성과 및 능력의 반영여부에 대한 만족도	설문문항 수정
	문8. 경찰의 승진기회의 공정성에 대한 만족도	
	문9. 특별승진 등 인센티브 부여를 위한 제도의 공정한 운영 만족도	신설
	문10. 경찰 인사(근무성적평정) 결과 환류정도에 대한 만족도	신설
	문11. 성과평가 결과의 공개 및 이의신청제도의 합리적 운영에 대한 만족도	신설
	문12. 경력개발 기회의 적절성에 대한 만족도	신설
	문13. 인사관리시스템에 대한 전반적인 만족도	

평가분야	세부 평가 항목(설문)	비고
급여· 후생복리	문1. 기본급 및 수당체계에 대한 만족도	
	문2. 시간외 근무 보상의 적절성에 대한 만족도	
	문3. 경찰의 후생복리 제도에 대한 만족도	
	문4. 경찰수련원의 이용 및 요금 체계에 대한 만족도	
	문5. 맞춤형 복지제도에 대한 만족도	
	문6. 경찰 복리후생제도의 공평성에 대한 만족도	신설
	문7. 경찰 복리후생제도의 다양성에 대한 만족도	신설
	문8. 경찰 급여 및 복리후생 수준에 대한 전반적인 만족도	
내부 의사소통	문1. 상사동료부하직원과의 의사소통의 원활성에 대한 만족도	설문문항 수정
	문2. 상사의 의견수렴 및 업무수행에 대한 만족도	설문문항 수정
	문3. 상사의 직무수행 지원정도에 대한 만족도	신설
	문4. 직원의견의 의사결정 반영정도에 대한 만족도	신설
	문5. 관련 부서 간 의사소통과 협조체계에 대한 만족도	설문문항 수정
	문6. 조직 내 의사전달 정도에 대한 만족도	신설
	문7. 내부 의사소통에 대한 전반적 만족도	
직무교육	문1. 경찰교육기관의 기본교육에 대한 만족도	
	문2. 경찰교육기관의 전문직무교육에 대한 만족도	
	문3. 전문성 향상과 자기계발을 위한 새로운 교육기회 부여에 대한 만족도	
	문4. 경찰교육기관 교육프로그램의 업무수행 도움정도에 대한 만족도	신설
	문5. 경찰교육기관 교육프로그램의 다양성에 대한 만족도	신설
	문6. 교육참여 기회 제공정도에 대한 만족도	신설
	문7. 경찰교육훈련제도와 운영에 대한 전반적인 만족도	
조직문화 (조직몰입 ·팀워크· 리더십)	문1. 경찰 업무의 자부심에 대한 만족도	신설
	문2. 경찰 업무수행 과정의 창의성(제안이나 아이디어의 적극적 수용) 증시에 대한 만족도	신설
	문3. 동료애 정도에 대한 만족도	신설
	문4. 상사의 솔선수범 정도에 대한 만족도	신설
	문5. 팀원들간 신뢰 정도에 대한 만족도	신설
	문6. 자발적 몰입 및 업무헌신 정도에 대한 만족도	신설
	문7. 업무문화에 대한 만족도	신설
	문8. 조직의 변화수용도에 대한 만족도	신설
	문9. 조직문화에 대한 전반적인 만족도	

제2절 조사설계 및 설문문항의 개선방안

2008년 직무만족도 조사설계는 아래 <표 6-2>와 같다.

<표 6-2> 2008년 경찰관 직무만족도 조사의 조사설계

조사 대상	조사일 현재 전 경찰관('07년의 경우 96,182명)
조사 방법	E-mail 을 이용한 온라인 설문조사
직무만족도지수 산출방식	계층절차분석(AHP)기법에 의한 각 분야별 /지표별 가중치 산출 각 분야별/지표별 만족도에 중요도를 곱하여 분야 만족도 산출 분야만족도(70%) + 전체체감만족도(30%) = 종합직무만족도 산출
조사내용	6개 분야(근무환경/조건, 인사/성과관리, 급여/후생복지, 내부 의사소통, 직무교육, 조직문화), 총 48개 문항
조사 기간	2008년 9월 ~ 2008년 10월(약 2주간)

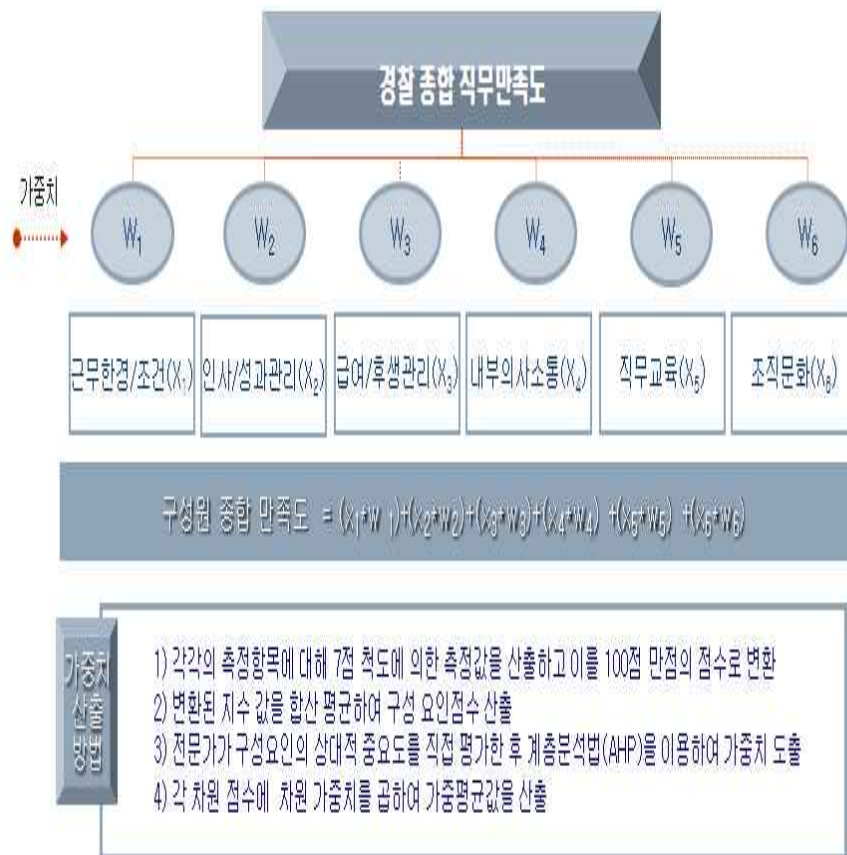
경찰 직무만족도 조사 설문문항의 개선(안)은 별첨 자료를 참고하기 바란다. 신설된 문항과 기존 문항 중 수정보완한 문항은 응답자 입장에서 질문내용을 보다 용이하게 이해하고 보다 정확한 만족도 측정이 가능한 수준에서 개선(안)을 제시하였다.

제3절 직무만족지수 산출방법의 개선방안

1. 경찰 직무만족도 평가모형 및 지수산출방법의 개선

개선된 경찰관 직무만족도 평가모형과 직무만족지수 산출방법의 개선(안)은 아래와 같다.

<그림 6-1> 경찰관 직무만족도 평가모형 및 지수산출체계



기존 '07년 조사까지 분야(요소)만족도(50%)와 체감만족도(50%)의 반영비율을 동일하게 적용함으로써 종합직무만족지수의 신뢰성을 떨어뜨리는 요인으로 작용하고 있는 문제점을 극복하기 위해 다음과 같은 두 가지 개선(안)을 제시하고자 한다.

앞서 지적한 바와 같이 단 하나의 설문문항이 전체체감만족도지수에 50%나 과대반영되는 문제점을 극복하기 위해 제1안으로 분야만족도는 70%, 전체체감만족도는 30% 반영하거나, 제2안으로 아예 전체체감만족도를 삭제하고 6개 평가분야별 만족도 전체 합산점수를 100% 반영하는 방식을 적용할 것을 제안한다. 평가결과의 정확성을 확보하는 데는 2안이 보다 타당하다고 사료된다.

단, 현재의 가중치 산정방법을 보다 객관화할 필요가 있다. 즉, '2008년 직무만족도'조사부터 새로운 가중치 평가방법으로 계층절차분석(AHP; Analytic Hierarchy Process)기법을 적용할 것을 제안한다. 이 경우 본조사 전에 경찰관과 전문가를 대상으로 한 각 평가분야별·지표별 중요도 산정을 다시 해야 할 것이다. 또한 각 평가분야별로 평가분야의 전반적인 만족도 문항도 제외하는 것이 바람직하다고 사료된다.

이에 따른 직무만족도 산출 과정은 다음과 같다.

- 1단계 : 계층절차분석(AHP)기법에 의한 각 평가분야별/평가지표별 가중치 산출
- 2단계 : 근무환경/조건, 인사/성과관리, 급여 및 후생복지, 내부의 사소통, 직무교육, 조직문화 분야 총 6개 분야별/세부지표별 만족도에 중요도를 곱하여 분야 만족도 산출
- 3단계 : 종합직무만족도 산출방법
 - 1안 : 분야만족도(70%) + 전체체감만족도(30%) = 종합직무만족도
 - 2안 : 6개 분야별 만족도 전체 합산점수를 100% 반영

2. 직무만족지수 산출방법

경찰청의 경찰관 직무만족도지수(Job Satisfaction Index)는 경찰관들이 느끼는 만족수준을 수치화한 것으로, 객관적으로 비교·평가가 가능하도록 구성된 지표이다. 경찰 직무만족도지수의 산출방법은 다음과 같다.

1) 종합직무만족지수 산출식

종합직무만족지수(TCSI)는 평가분야별 직무만족도 지수 각각에 가중치를 곱해서 6개 평가분야를 합한 지수를 말한다.

종합 직무만족지수(Total Job Satisfaction Index) 산출식

$$\text{종합직무만족도지수(TJS)} = \sum_{i=1}^n (W_i \times X_i)$$

X_i = 평가분야별 직무만족도

W_i = 평가분야별 중요도

n = 평가분야 수

$$\text{종합직무만족도 산출식} = (x_1 * w_1) + (x_2 * w_2) + (x_3 * w_3) + (x_4 * w_4) + (x_5 * w_5) + (x_6 * w_6)$$

2) 차원(평가분야)별 직무만족도지수 산출식

분야별 직무만족도지수(Partial JSI)는 평가분야 내 평가지표들의 직무만족 평가점수에 평가지표별 가중치를 곱해서 구하는 지수이다.

차원(평가분야)별 직무만족도지수(Partial JSI) 산출식

$$\text{차원(평가분야)별 만족도} = \sum_{i=1}^n (W_i \times X_i)$$

X_i = 평가지표별 직무만족도

W_i = 평가지표별 중요도

n = 평가지표 수

3) 가중치 산출방법

- (1) 설문항별 중요도(W_i) 산출
 - 각각의 측정항목에 대해 7점 척도에 의한 측정값을 산출하고 이를 100점 만점의 점수로 변환
 - ▶ 설문항별 만족도는 7점 척도를 100점 만점으로 환산
 - 설문항 만족도 = 설문항 \times 100 \div 7
- (2) 변환된 지수 값을 합산 평균하여 구성 요인점수 산출
- (3) 전문가가 구성요인의 상대적 중요도를 직접 평가한 후 계층분석법(AHP)을 이용하여 가중치 도출
- (4) 각 차원 점수에 차원 가중치를 곱하여 가중평균값을 산출

<표 6-3> 경찰관 직무만족지수의 산출방법 개요

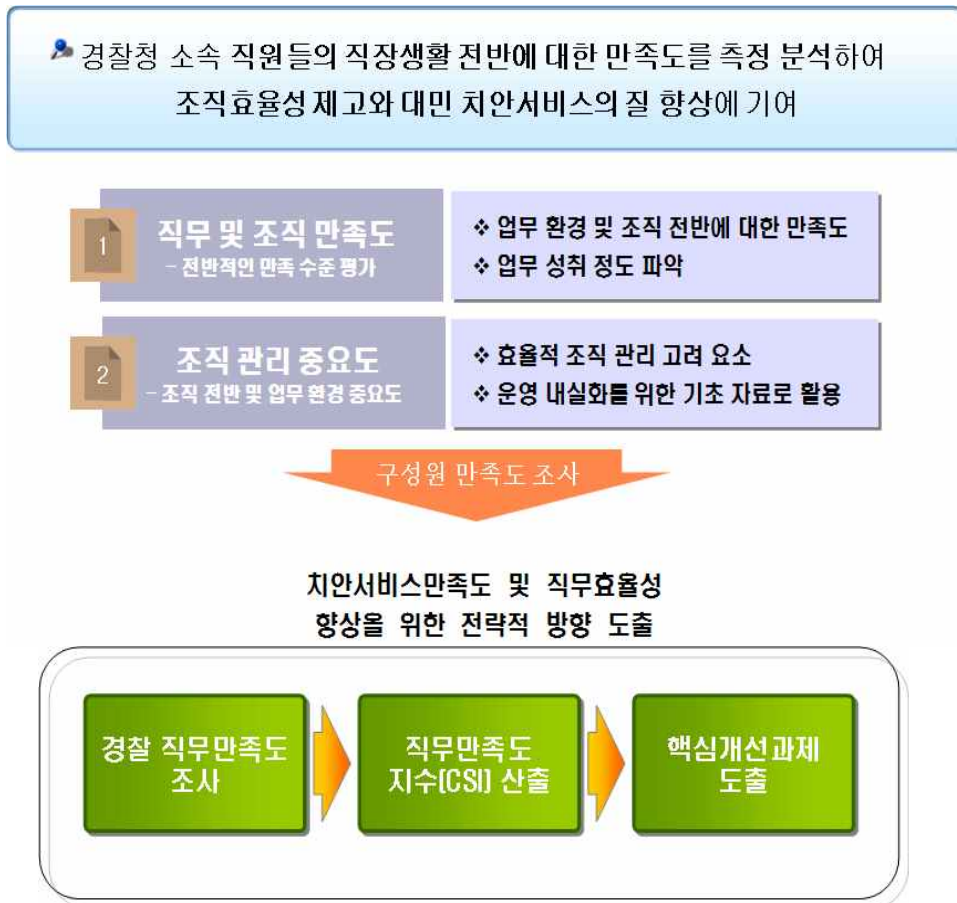
종합 만족지수	차원(평가분야)별 직무만족도와 차원별 가중치의 곱을 합산
	$\sum(\text{차원별 직무만족도} \times \text{차원별 가중치})$ $\text{종합만족도} = (x_1 * w_1) + (x_2 * w_2) + (x_3 * w_3) + (x_4 * w_4) + (x_5 * w_5) + (x_6 * w_6)$
차원(평가 분야)별 만족지수	지표별 중요도와 지표별 가중치의 곱을 합산
	$\sum(\text{지표별 직관적 만족도} \times \text{지표별 가중치})$
직무 만족도	직접적인 설문조사를 통해 도출된 지표별/차원(분야)별/종합 직무만족 수준
차원별 중요도	AHP기법을 통해 차원(평가분야)별 가중치를 도출
지표별 중요도	AHP기법을 통해 평가지표별 가중치를 도출

제4절 조사결과의 정책적 활용 증진방안

1. 직무만족도 평가결과의 정책적 활용 제고방안

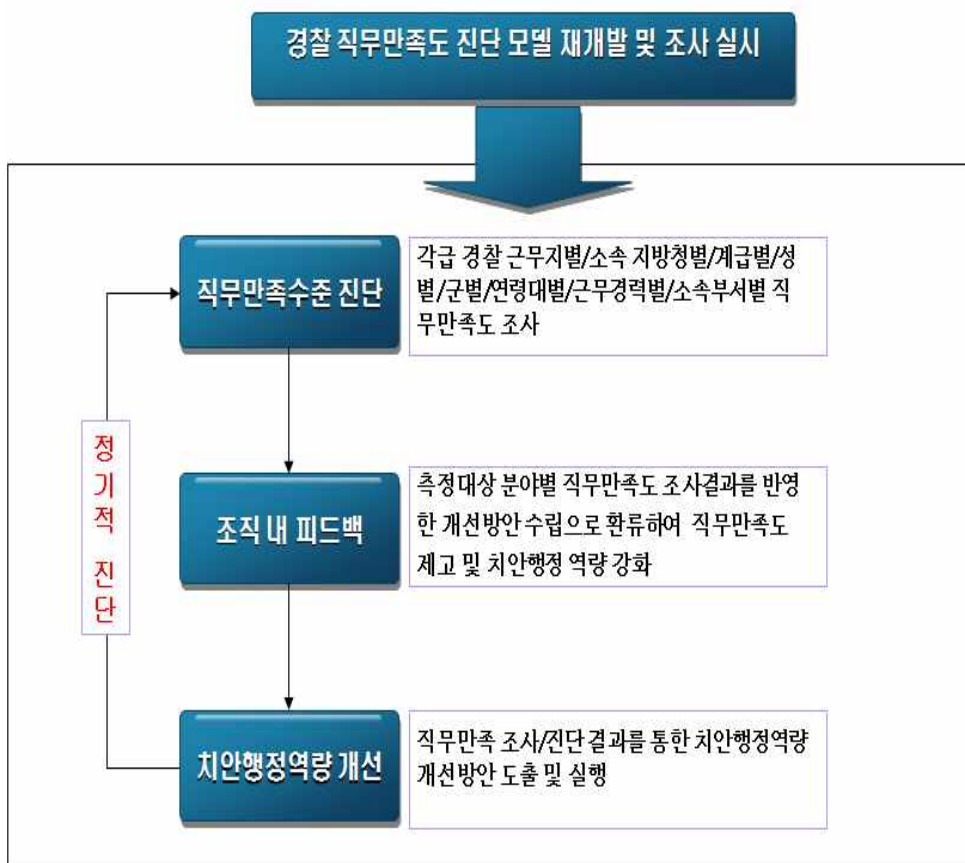
경찰 직무만족도 조사 결과의 정책적 활용을 증진하기 위한 구체적 방안은 다음과 같다. 먼저 직무만족도 조사의 목적을 보면 <그림 6-2>와 같다.

<그림 6-2> 경찰 직무만족도 조사의 목적 및 배경



경찰 직무만족도 평가모형의 개발은 각 경찰관서가 내부직원의 직무만족 극대화를 통해 치안행정과 경찰조직에 대한 몰입을 고도화시켜 성공적이고 효율적으로 업무를 집행하도록 지원하는 데 그 목적이 있다.

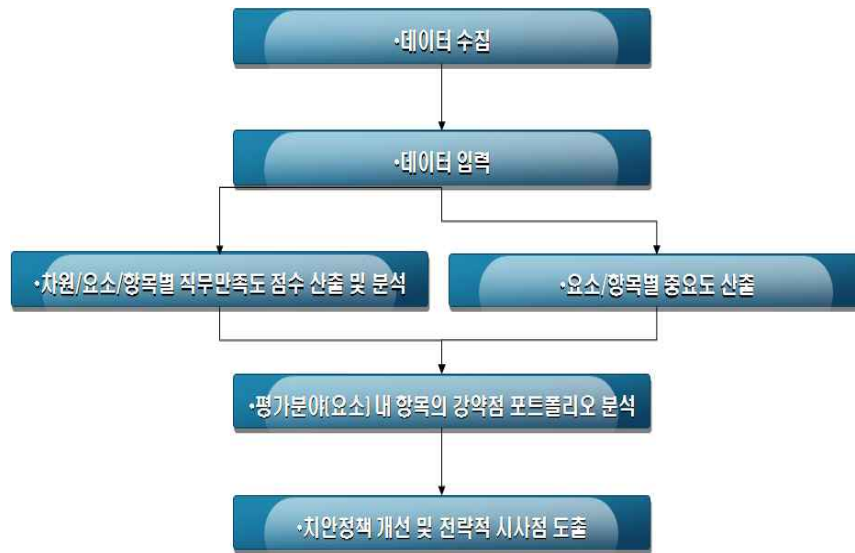
<그림 6-3> 경찰 직무만족도 평가의 활용 제고방안



요컨대, 경찰 직무만족도 조사의 목적이 '경찰의 직무만족도를 측정·분석하여 조직 및 업무효율성 제고와 대민 치안서비스의 질적 수준 향상'에 있음을 감안할 때, 조사결과와 정책적 활용을 제고하는 것은 대단히 긴

요하다고 할 수 있다. 즉, 조사결과를 토대로 직무만족도 제고를 위한 합리적 치안행정 개선을 위한 정책방향 수립에 유용한 자료로 활용가치를 높이는 것이 중요하다.

<그림 6-4> 직무만족도 조사의 절차 단계별 분석·평가 강화



■ 조사결과의 심층적 분석과 연구의 병행

경찰 직무만족도 조사결과를 단순히 직무만족 수준에 대한 현상적 실태 파악에만 그칠 경우 결과적으로 조사에 투입된 인적·물적 자원의 낭비를 초래하게 된다. 따라서 조사결과의 정책적 활용을 제고하기 위해서는 각 평가분야별·지표별 점수의 의미를 치안행정 개선과 치안정책 수립에 환류시키는 것이 대단히 중요하다.

이 점에서 기존 설문조사 결과에 대한 현상적 기술(description) 수준을 넘어 만족도 지수에 대한 원인과 이유를 설명(explanation)하고, 조사결과를 토대로 미래예측(forcasting)과 대응방안(통제; control)의 수립으로 연

게시될 필요가 있다. 따라서 고객만족모니터센터의 설문조사 결과의 1차 분석과 치안정책연구소의 심층적 진단·평가·개선방안 수립 등이 연동될 수 있도록 협업(協業)체계를 구축하여 운영할 것을 제안한다.

요컨대, 주기적인 직무만족도 모니터링과 내부직원의 요구를 조사하여 치안정책 수립과 경찰혁신관리에 환류시킴으로써 정책대안 수립에 기초 자료로 적극 활용하는 동시에 고객만족 치안행정의 원활한 추진을 가능 하도록 해야 할 것이다.

■ 포트폴리오 분석의 적극 활용

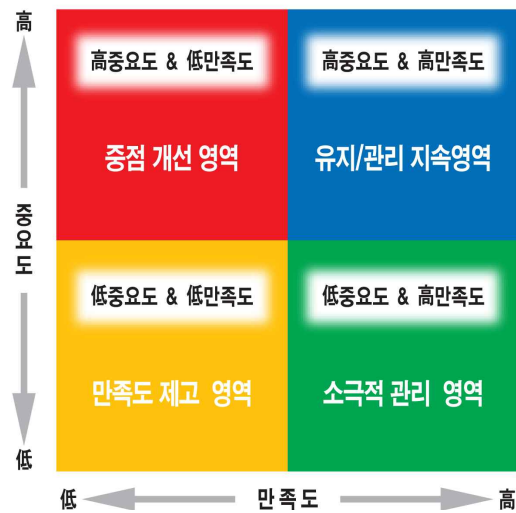
또한 포트폴리오 분석기법을 효과적으로 활용하여 경찰 조직의 강·약점 등을 적확하게 진단·평가하는 것도 중요하다. 포트폴리오 분석의 구성은 '평가차원 및 평가 항목'에 대한 결과를 4각형 상자 그래프 안에 나타냄으로써, 현 시점에서 활용 가능한 항목을 결정하고 중점 개선해야 할 부문을 발굴하여, 효율성 제고를 위한 실행방안을 찾아보는 분석기법이다.

각 평가분야별 만족도와 중요도를 고려하여 치안정책 개선과 관련된 전략적 시사점을 도출하기 위해 영역별 의미를 깊이있게 해석하여 개선으로 연계하는 것이 중요하다⁴⁷⁾.

47) 만족도(X)와 중요도(Y) 축의 설정은 만족도 평균을 X축, 중요도 평균을 Y축으로 하여, A, B, C, D의 4개 분면으로 구성한다. 또한 포트폴리오는 평가차원별 만족도 지수를 X축으로, 평가차원에 대한 중요도 평가를 Y축으로 하며, Y축은 중요도에 대한 평균을, X축은 평가차원별 만족도 지수의 평균을 기준으로 하여 그룹화하여 도식화한다.

<그림 6-5> 포트폴리오 맵의 개요

영역 명칭	의미
A영역 : 중점 개선 영역	적극적이며 중점적인 개선노력을 투입해야 할 영역
B영역 : 유지/관리 지속 영역	지속적인 만족도 유지 노력을 기울여야 할 영역
C영역 : 만족도 제고 영역	적극적인 만족도 개선 노력이 필요한 영역
D영역 : 소극적 관리 영역	소극적인 만족도 유지



2. 직무만족도 조사결과의 치안종합성과평가 반영 개선방안

치안종합성과평가지 직무만족도 조사결과의 반영에 있어서 지휘관이 역량을 발휘할 수 없는 본청 차원의 제도나 시스템에 대한 만족정도를 측정하는 평가지표 점수는 배제하여 반영하는 것이 바람직하다.

현재 치안종합성과평가 점수 산정에 있어서, 설문항목이 개인의 직무만족도를 묻는 게 아니라 제도나 시스템에 대한 질문으로 구성되어 있어 적지않은 불만사항으로 작용하고 있는 점을 개선할 필요가 있다.

따라서 치안종합성과평가 요소 중 고객관리평가분야의 '경찰관 내부 직무만족도' 평가점수의 반영방안과 반영비율에 대한 개선방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 개선된 평가체계 중 지휘관이 영향력을 발휘할 수 있는 평가분야의 직무만족지수만 합산하는 방법이다. 구체적으로 인사·성과관리 분야, 내부의사소통 분야, 조직문화 분야의 3개 평가분야의 직무만족지수만 합산하여 반영하도록 한다.

둘째, 이 경우에도 치안종합성과평가에 반영되는 평가분야 내 평가지표를 따로 선정하여 이 지표의 점수만 합산 처리하는 방식이 있을 수 있다.

<표 6-4>는 위의 기준에 의거 반영 가능한 평가분야와 지표를 선정해 본 것이다.

<표 6-4> 치안종합성과평가 반영 평가분야 및 평가지표(안)

평가분야	세부 평가 항목(설문)	성과평가 반영 여부
근무환경 · 조건	문1. 근무형태'(2•3•4교대 또는 외근•내근 등) 만족도	제외
	문2. 경찰 피복류의 보급 및 개선에 대한 만족도	
	문3. 경찰 장구류의 보급 및 개선에 대한 만족도	
	문4. 업무수행에 필요한 경찰차량지원에 대한 만족도	
	문5. 금년 경찰차량 및 장구류의 개선 및 보급에 대한 만족도	
	문6. 경찰관서 근무환경에 대한 만족도	
	문7. 경찰관서 사무기기의 성능에 대한 만족도	
	문8. 경찰관서 내 사무집기의 편의성에 대한 만족도	
	문9. 구내식당에 대한 만족도	
	문10. 근무환경과 근무조건에 대한 전반적인 만족도	
인사· 성과관리	문1. 경찰 인력배치와 업무분장의 적정성에 대한 만족도	반영
	문2. 인사고과 평정과 승진심사의 공정성에 대한 만족도	반영
	문3. 실적 평가와 포상의 합리성에 대한 만족도	반영
	문4. 근무성적 평가요소 또는 평가기준의 공정성에 대한 만족도	반영
	문5. 경찰 성과(상여)급 지급의 공정성에 대한 만족도	반영
	문6. 경찰조직의 보직관리 시스템에 대한 만족도	제외
	문7. 경찰의 인사배치시 업무성과 및 능력의 반영여부에 대한 만족도	반영
	문8. 경찰의 승진기회의 공평성에 대한 만족도	반영
	문9. 특별승진 등 인센티브 부여를 위한 제도의 공정한 운영 만족도	반영
	문10. 경찰 인사(근무성적평정) 결과 환류정도에 대한 만족도	반영
	문11. 성과평가 결과의 공개 및 이의신청제도의 합리적 운영에 대한 만족도	반영
	문12. 경력개발 기회의 적절성에 대한 만족도	반영
	문13. 인사관리시스템에 대한 전반적인 만족도	제외

평가분야	세부 평가 항목(설문)	성과평가 반영 여부
급여· 후생복리	문1. 기본급 및 수당체계에 대한 만족도	제외
	문2. 시간외 근무 보상의 적절성에 대한 만족도	
	문3. 경찰의 후생복리 제도에 대한 만족도	
	문4. 경찰수련원의 이용 및 요금 체계에 대한 만족도	
	문5. 맞춤형 복지제도에 대한 만족도	
	문6. 경찰 복리후생제도의 공정성에 대한 만족도	
	문7. 경찰 복리후생제도의 다양성에 대한 만족도	
	문8. 경찰 급여 및 복리후생 수준에 대한 전반적인 만족도	
내부 의사소통	문1. 상사·동료·부하직원과의 의사소통의 원활성에 대한 만족도	반영
	문2. 상사의 의견수렴 및 업무수행에 대한 만족도	
	문3. 상사의 직무수행 지원정도에 대한 만족도	
	문4. 직원의견의 의사결정 반영정도에 대한 만족도	
	문5. 관련 부서 간 의사소통과 협조체계에 대한 만족도	
	문6. 조직 내 의사전달 정도에 대한 만족도	
	문7. 내부 의사소통에 대한 전반적 만족도	
직무교육	문1. 경찰교육기관의 기본교육에 대한 만족도	제외
	문2. 경찰교육기관의 전문직무교육에 대한 만족도	반영
	문3. 전문성 향상과 자기계발을 위한 새로운 교육기회 부여에 대한 만족도	제외
	문4. 경찰교육기관 교육프로그램의 업무수행 도움정도에 대한 만족도	반영
	문5. 경찰교육기관 교육프로그램의 다양성에 대한 만족도	반영
	문6. 교육참여 기회 제공정도에 대한 만족도	반영
	문7. 경찰교육훈련제도와 운영에 대한 전반적인 만족도	반영
조직문화 (조직몰입· 팀웍· 리더십)	문1. 경찰 업무의 자부심에 대한 만족도	반영
	문2. 경찰 업무수행 과정의 창의성(제안이나 아이디어의 적극적 수용) 증시에 대한 만족도	
	문3. 동료애 정도에 대한 만족도	
	문4. 상사의 솔선수범 정도에 대한 만족도	
	문5. 팀원들간 신뢰 정도에 대한 만족도	
	문6. 자발적 몰입 및 업무헌신 정도에 대한 만족도	
	문7. 업무문화에 대한 만족도	
	문8. 조직의 변화수용도에 대한 만족도	
	문9. 조직문화에 대한 전반적인 만족도	

참고문헌

- 김호균(2007)은 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 효과. 한국행정학회 추계학술대회 발표논문.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」 36권 4호.
- 이창길. (2006). 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로. 한국행정학회 2006년 하계학술대회 발표논문.
- 조경호. (1998). Hunter의 메타방법론을 적용한 조직몰입과 직무만족간의 상관관계분석. 「한국행정학보」, 32(2): 147-164.
- 제갈 돈. (2002). 지방공무원의 직무만족결정요인. 「한국행정학보」 제36권 제4호(2002 겨울): 263~280.
- 김근세.이경호. (2005). 책임행정기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. 「한국행정학보」, 39(3):179-204.
- 김호정.(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4):87-105.
- 김호정.(2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로. 「한국행정학보」, 37(4):103-123.
- 김호정.(2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화비교. 「한국행정학보」, 38(3):49-68.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, pp. 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. In M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (eds.), Annual Review of Psychology. Palo Alto: Annual Reviews Inc.

Angle, H. L. & Perry, J. L. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, March.1981.

Blau, G. L. & Boul, K. B. *Conceptualization How Job Involvement a Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. Academy of Management Review*, 1987. p. 290.

Brooke, P. P., Russel, D. W. & Price, J. L. *Organization Theory: an Intergrated Approach*. John Wiley & Sons, 1988. pp. 139~145.

Buchanan, B. Building Organizational Commitment: the Socialization of Manager in Work Organizations. *Administrative Journal of Sociology*, Vol. 19, 1974. p. 533.

Herzberg, F. "One More time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*(Jan.-Feb.).

Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17. 1984. p. 556.

Jurgenson, C. E. "Job Preference(What makes a job good or bad?)," *Journal of Applied Psychology* (1978), Vol.63, No.3, pp. 267-276.

Mrtin, T. M. & Hunt, J. G. "Social Influence and Intent to Leave: a path-Analytic Process Model," *Personnel Psychology*, Vol. 33, No.3, 1980. pp. 453-468

Miller, D. B. *Managing Professionals in Research and development*. San-Francisco, California, Jossey-Bass, 1986.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of vocational Behavior*, vol. 14. 1979. pp. 224~227.

OECD, *Knoewedge-based Economy*, Paris: Organization for Economic

Cooperation and Development, 1996.

O'Reily, C. & Chatman, J. Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification, and Integration on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71. 1986. pp. 492~499.

Rosenberg, Marc J. E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital age, McGraw-Hill, 2001.

Sheldon, M. E. Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to the Organization. *Administrative Journal of Sociology*, Vol. 16. 1971. p. 143.

Zalesney, M. D. & Farace, R. V. Job Function, Sex and Environment as Correlates to Work Perceptions and Attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 18. 1988. pp. 179~202.

O'Reilly, Charles. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*. 31(4): 9-25.

Posner, Barry Z., Kouzes, James M., & Schmidt, Warren H. (1985). Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. *Human Resource Management*. 24(3): 293-309.

책임연구보고서 2008-01

경찰 직무만족도 결정요인 및 평가모형 개선방안 연구

발행일 : 2008년 12월 26일

발행인 : 김 길 배

발행처 : **치안정책연구소**

경기도 용인시 기흥구 언동1길 29

홈페이지 : www.psi.go.kr

이 책의 무단 복제를 금합니다.

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며
치안정책연구소 공식견해가 아님을 밝혀둡니다.



POLICE SCIENCE INSTITUTE