

# 사서들의 조직몰입에 미치는 영향요인 분석\*

-부산지역 공공도서관을 중심으로-

## The Analysis of Influence Factor on the Organizational Commitment of Librarian's of Public Libraries at Pusan

유길호(Kil-Ho Yoo)\*\* · 한계문(Kay-Moon Han)\*\*\*

### <목 차>

- |                |                        |
|----------------|------------------------|
| I. 서론          | 4. 자료의 수집과 분석방법        |
| II. 이론적 배경     | IV. 조사결과의 분석           |
| 1. 조직몰입의 개념    | 1. 개인적 특성 분석           |
| 2. 조직몰입의 과정 모형 | 2. 개인적 특성에 따른 조직몰입의 차이 |
| III. 연구방법      | 3. 조직몰입과 선행변수의 상관관계    |
| 1. 연구모형        | 4. 조직몰입에 영향을 미치는 요인    |
| 2. 변수의 조작적 정의  | V. 결론                  |
| 3. 조사도구 및 신뢰도  |                        |

### 초 록

본 연구는 조직몰입의 선행변수들이 조직몰입과 어떤 상관관계가 있으며, 그 영향력은 어떠한지를 밝히고자 하였다. 이를 위하여 사서들의 개인적 특성, 직무특성, 조직특성 및 작업경험을 독립변수로 하고 가치몰입과 근속몰입을 종속변수로 설정하였다. 데이터는 부산지역 17개 공공도서관 사서 128명을 대상으로 설문조사를 행하였다. 연구결과 1)남자보다는 여자가, 직급이 높을수록 몰입도는 더 높게 나타났다. 2)집권화는 조직몰입과 부(-)의 관계이다. 3)조직몰입에 미치는 영향력은 작업경험이 가장 크고, 그 다음은 조직특성, 직무특성의 순으로 나타났다.

주제어 :

### Abstract

The aim of this study is to represent the relationship of organizational commitment and its antecedent variable and show the influence of them in the libraries. For this, We selected librarian's personal characteristics, job characteristics, organizational characteristics and work experiences as an independent variables and value commitment, commitment to stay as a dependent variables. Collected data was derived from questionnaire of the 128 librarians of 17 public libraries at Pusan. 1)The women's level of commitment was higher than man. 2)Centralization was negative to the organizational commitment. 3)The rank that influence on the organizational commitment was work experience first, and then organizational characteristics, and job characteristics was the last.

Key Words : public library, commitment, organizational commitment

\* 신라대학교 교내학술연구비(2000년도)에 의한 연구임.

\*\* 신라대학교 문헌정보학과 교수(library@silla.ac.kr)

\*\*\* 신라대학교 문헌정보학과 교수(gmhan@silla.ac.kr)

· 접수일 : 2001. 4. 3 · 최초심사일 : 2001. 5. 29 · 최종심사일 : 2001. 6. 20

## I. 서 론

정보 통신기술의 급속한 변화에 따라 공공도서관의 환경도 급변하고 있으며, 직무환경과 직무내용이 복잡화, 다양화됨으로서 역할과중이나 과업의 불확실성이 증대하고 있는 현실이다. 이러한 환경변화 속에서 공공도서관의 생존을 위해서는 경쟁력과 서비스를 강화시킬 수 있는 새로운 경영기법의 개발이나 조직혁신이 무엇보다도 중요하며, 그 중에서도 조직의 근간이 되고 있는 사서들의 조직에 대한 태도와 행동이 중요한 변수라 할 수 있다.

조직의 성장은 구성원들이 조직에 대한 공헌을 통해 이루어지며 구성원의 성장도 조직의 제도와 시스템에 의해서 촉진된다고 한다. 그러므로 공공도서관의 목표달성을 위해서는 우수한 능력과 의욕을 가진 사서들이 조직을 위해 얼마나 노력하는가에 달려있다. 이러한 배경 역시 조직구성원들의 태도와 행동이 어떤 요인에 의해 형성되고 그것이 조직에 어떤 영향을 미치는가에 대해서 꾸준한 연구가 이루어져 왔고, 그와 관련된 개념 중의 하나가 조직몰입이다.

지금까지 문헌정보학 분야에서는 사서들을 동기부여 하기 위해 직무만족이라고 하는 심리학적 태도변수를 많이 활용하였고, 이를 바탕으로 직무성과 등의 결과를 예측하여 왔다. 그러나 개인의 심리적 태도변수와 행동변수 사이에는 단순한 등식이 존재하는 것은 아니다. 개인은 직무에 만족 또는 몰입되어 있어도 조직에 대해서는 몰입하지 않는 경우가 있기 때문에 직무만족이나 직무몰입보다는 조직몰입이 더 정확한 조직성과를 예측할 수 있는 방법이 될 수 있다.

직무만족을 현재 개인의 욕구충족으로 본다면 조직몰입은 개인이 계속해서 장기적으로 목적과 욕구를 충족할 수 있다는 기대의 표시이다.

직무만족의 수준은 직무환경의 변화에 따라 변할 수도 있으나 조직몰입은 쉽게 변하지 않는 특성이 있다. 조직몰입은 직무만족보다 더 안정적인 개인의 태도로서 조직구성원의 사기 측정이나 장기적인 조직 발전을 위해서 매우 중요한 변수가 될 수 있다. 일반적으로 조직몰입도가 높은 구성원들은 직무성과가 높고 근속년수가 길고 결근율, 이직율, 근무태만의 정도가 낮은 것으로 나타나 있다. 구성원들의 조직몰입도를 높이는 것은 인력관리의 효율화와 경제적인 측면에서 중요한 의미를 가지고 있다.

그러나 문헌정보학 분야에서 사서들의 행동과 태도에 관련된 연구, 즉 직무만족, 동기부여, 직무 스트레스 등에 대한 경험적인 연구는 많이 이루어졌으나 조직몰입과 관련된 연구는 거의 찾아 볼 수가 없다. 이에 따라 본 연구는 공공도서관 사서들을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 구명하고자 하였다.

공공도서관 사서를 선정한 이유는 타 관종에 비하여 이용층이 다양하므로 그 직무내용도 다양하고 복잡할 뿐만 아니라 구조조정이라는 신분상의 변화에 대한 심리적 부담도 더 높은 수준일 것이라 짐작된다. 또한 전문화된 지식과 기술을 바탕으로 업무를 수행하고 있음에도 불구하고 일반 공무원이나 타 전문직에 비해 소외된 점도 많고, 공무원 신분으로서 단체행동이 용이하지 않으므로 타 관종에 비해 다소 자율성이 떨어지는 면도 있다. 이와 같은 특성은 직무수행에 심적 부담으로 작용할 가능성이 타 관종에 비해 높다고 판단되었기 때문이다.

본 연구는 조직몰입에 대한 선행연구의 고찰을 통해 조직몰입과 관련된 변수들을 추출하고, 이들 선행변수들이 조직몰입과 어떤 관계가 있으며, 조직몰입에 미치는 영향력이 어떠한지를 밝히고자 한다. 그리고 공공도서관 사서들의 조직몰입을 증진시키기 위한 방안 제시와 인적자원 관리의 합리화와 효율성을 도모하는데 그 목적을 두고 있다.

본 연구의 표집 대상은 부산지역 공공도서관에 재직하는 사서들로 국한하였으므로 전국적 경향이나 타 지역내의 경향과 차이가 있을 수 있어 일반적 경향으로 보기에 어려운 점이 있다. 그리고 본 연구에서 설정한 조직몰입의 선행변수 외에도 교육훈련, 개인의 성취동기나 직무만족 등의 영향요인을 모두 포함시키지 못했다는 한계성이 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 사회체계와 개인의 인성체계간의 연계라는 인식에서 출발하여 개인과 사회 및 조직 행동의 양 측면을 분석하여 개인 또는 집단의 고유한 행위양식을 나타내기 위하여 사용된 개념이다.

조직몰입은 개인이 조직에 대하여 갖는 일종의 태도로서 조직에 대한 일체감이나 몰입의 상대적 강도를 나타내는 말이다. 즉 구성원들이 자기가 속해있는 조직과 동일시하고 조직에 관여하며 아울러 조직에 에너지와 충성심을 바치고 그 자격을 유지하려는 욕망이라 할 수 있다. 그러나 조직몰입의 연구영역은 광범위하고 연구자의 연구목적에 따라 정의를 다르게 하고 있기 때문에 보편화된 정의는 합의되지 못하고 있다.

Sheldon<sup>1)</sup>은 조직몰입이란 개인의 정체성을 조직에 연결시키거나 애착을 갖도록 하는 조직

1) M. E. Sheldon, "Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, vol.16(1971), pp.142-150.

에 대한 긍정적인 평가와 조직목표 달성을 위해 일하려는 태도나 경향으로 정의하였으며, Buchanan<sup>2)</sup>은 조직의 목표와 가치관을 자기 자신의 것으로 채택하려는 동일시 및 조직애착과 조직에 대한 정의적인 감정을 나타내는 충성심이라 하였다.

Porter<sup>3)</sup>는 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 강한 확신감과 수용, 그리고 조직을 위하여 고도의 노력을 하려는 의지와 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구로 정의하였다.

DeCotilis와 Summers<sup>4)</sup>는 조직몰입을 조직원이 조직의 목표와 가치를 내면화하고, 목표와 가치에 기여한다는 측면에서 자신의 역할을 보는 정도라 하였으며, McCaul<sup>5)</sup>등은 조직원이 조직에 대해 가지는 포괄적이고 긍정적인 태도라고 하였다.

이러한 정의의 특징은 조직몰입이 조직에 대한 개인의 단순한 소극적 충성심을 나타내는 것보다는 구성원이 조직의 성공을 위해서 그들의 노력을 자발적으로 제공하는 적극적인 관계를 의미하는 것이다.

이상의 정의를 종합하여 보면 조직몰입은 구성원들의 조직의 이익을 위해 높은 수준의 노력을 하고자하는 의지, 조직에 남고자하는 강렬한 욕망, 조직에 대한 충성심 또는 귀속감, 조직의 목표와 가치의 수용, 조직에 대한 긍정적인 평가 등을 포괄하는 미래지향적인 의지라 할 수 있다.

조직몰입이 높은 개인은 특정조직에 남아 있으려는 욕구가 강하고 조직을 위해 높은 성취를 할 의향이 있으며 조직의 목표와 가치를 수용할 확고한 신념을 갖고 있다. 따라서 조직몰입은 구성원의 사기에 영향을 미치고 근무성과의 향상에 기여하고 직무를 통한 자아실현에 도움을 주고 직장생활에서의 긍지를 높여주는 중요한 지표라 할 수 있다.

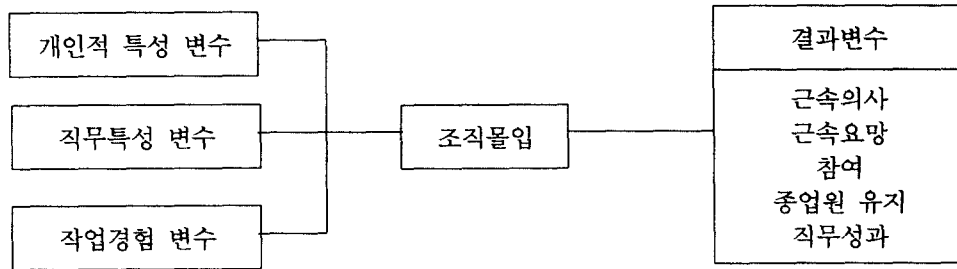
## 2. 조직몰입의 과정 모형

조직몰입을 중심으로 한 제반 연결관계를 연구하면서 제시되는 일종의 과정모형이 있는데 이에 몇몇 연구자들이 제시하고 있는 모형을 살펴본다. 이들 연구는 조직몰입을 초래하는

- 
- 2) B. Buchanan II, "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19(1974), pp.533-546.
  - 3) L. W. Porter et al., "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol.59, No.3(1974), pp.603-609.
  - 4) T. A. DeCotilis & T. P. Summers, "A path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, vol.40(1987), pp.445-470.
  - 5) H. S. McCaul et al., "Assessing Organizational Commitment : An Employee's Global Attitude Toward the Organization", *Journal of Applied Behavior Science*, vol.31(1995), pp.80-90.

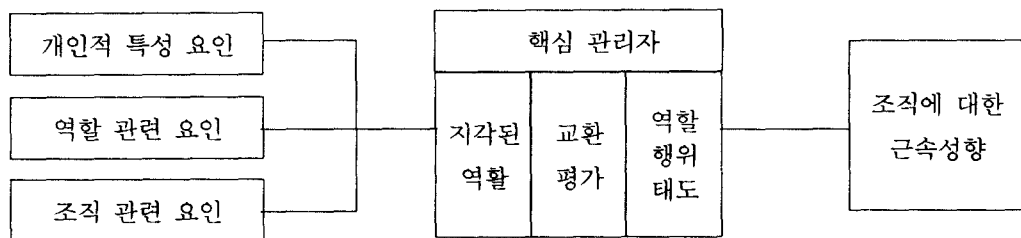
선행변수와 결과변수에 관한 사항들이 대부분이다.

Steers<sup>6)</sup>는 조직몰입의 선행변수로 개인적 특성, 직무특성 및 작업경험 변수를 제시하고 근속의사, 근속욕망, 참여, 종업원 유지 및 직무성과를 결과변수로 하여 이들의 관계를 <그림 1>과 같이 모형화 하였다. Steers는 실증분석을 통해 개인적 특성, 직무특성 및 작업경험 변수가 조직몰입에 영향을 미치며, 이 중에서 작업경험이 가장 크게 영향을 미친다고 하였다.



<그림 1> Steers의 조직몰입 과정 모형

Stevens<sup>7)</sup>등은 경제적 원리에 치우쳐 조직몰입을 설명하는 한계를 보완하고자 심리적, 구조적 요인을 모두 포괄하는 다양한 요인의 결과로서 몰입을 파악해야 한다고 주장하고 <그림 2>와 같은 과정 모형을 제시하였다. 그들은 조직몰입의 선행변수로 개인적 특성요인, 역할관련 요인, 조직관련 요인의 세 가지 요인을 들고 있으며 근무년수, 작업과부하와 같은 역할요인, 변화에 대한 태도 및 직무몰입과 같은 개인적 요인들의 조직몰입과 강력한 상관관계를 갖는다고 하였다. 그러나 조직 규모나 감독의 폭 등과 같은 조직관련 변수들은 조직몰입에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.



<그림 2> Stevens의 조직몰입 과정 모형

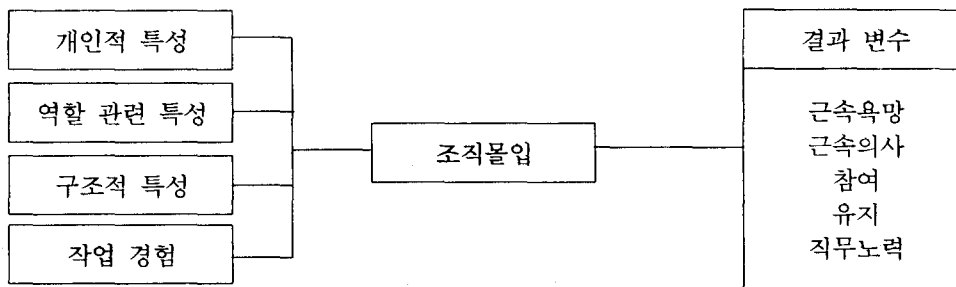
6) R. M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, vol.22(1977), pp.46-56.

7) J. M. Stevens, J. M. Beyer & H. M. Trice, "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, vol.21(1978), pp.380-396.

Mowday등<sup>8)</sup>은 <그림 3>과 같은 과정 모형을 제시하고 개인적 특성, 역할관련 특성, 구조적 특성 및 작업경험 등의 조직몰입 선행변수들이 각각 조직 구성원의 자격에 대한 주관적 효용가치와 관계를 갖고 있어 조직몰입에 직접 영향을 미친다고 하였다.

이들은 앞의 Steers의 모형에서 구조적 특성(Stevens의 조직관련 요인)을 추가하고 직무특성을 역할관련 특성으로 대치하여 Steers와 Stevens의 과정 모형을 결합한 형태라고 할 수 있다.

이외에도 조직몰입의 선행변수에 대한 대부분의 연구들도 조직몰입의 성격이 개인과 조직과의 관계에서 비롯되므로 개인과 조직의 양면에서 영향을 미치는 요인들을 중심으로 연구되어 졌다. 이들을 종합하여 보면 조직몰입에 영향을 미치는 요인은 ① 개인적 특성 ② 직무 특성 ③ 조직특성 ④ 작업경험 요인 중의 한 범주에 속하고 있다.



<그림 3> Mowday의 조직몰입 과정 모형

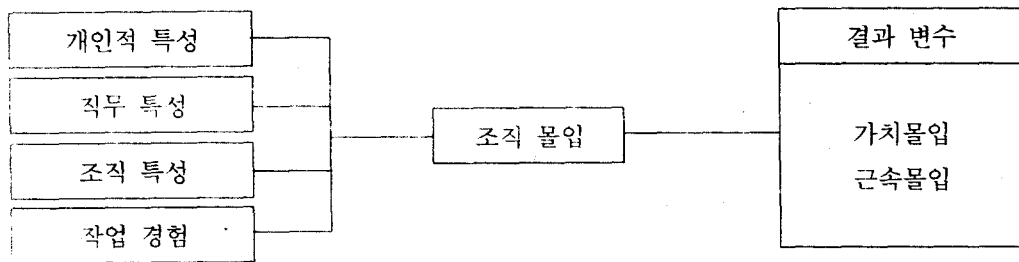
### III. 연구 방법

#### 1. 연구 모형

Steers와 Mowday의 과정 모형을 종합, 수정하고 기존 연구결과와 선행변수를 토대로 공공도서관 사서들의 조직몰입 영향변수를 밝히고자 설계된 연구모형은 <그림 4>와 같다.

조직몰입의 선행변수로는 개인적 특성, 직무특성, 조직특성 및 작업경험 등의 4개 변수를 선정하였다. 결과 변수인 조직몰입은 2개의 하위척도인 근속몰입과 가치몰입으로 구분하였다.<sup>9)10)</sup>

8) R. T. Mowday, L. W. Porter & R. M. Steers, *Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, New York, Academic press, 1982. pp.28-35.



<그림 4> 연구 모형

조직몰입 선행변수의 각 하위 요인은 다음과 같다.

- ① 개인적 특성 변수 : 성별, 연령, 근속년수, 직위 및 자격종별
- ② 직무특성 변수<sup>11)</sup> : 자율성, 다양성, 과업정체성, 중요성 및 환류성(feed back)
- ③ 조직특성 변수<sup>12)</sup> : 보상공정성, 참여가치, 집권화, 상사와의 관계 및 고용보장성
- ④ 작업경험 변수<sup>13)</sup> : 집단태도, 개인존중도, 기대실현 및 개인의 중요성

이상의 선행변수들이 조직몰입과 어떠한 영향을 미치는지를 구명하고자 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 연구문제 1 : 개인적 특성에 따라 조직몰입 수준에는 차이가 있는가?
- 연구문제 2 : 직무특성, 조직특성 및 작업경험 변수와 조직몰입과의 상관성은 어떠한가?
- 연구문제 3 : 직무특성 변수는 어떠한 요인이 조직몰입에 영향을 미치는가?
- 연구문제 4 : 조직특성 변수는 어떠한 요인이 조직몰입에 영향을 미치는가?
- 연구문제 5 : 작업경험 변수는 어떠한 요인이 조직몰입에 영향을 미치는가?

## 2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용된 주요 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

- 9) H. L. Angle & J. L. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, vol.26(1981), pp.1-14.
- 10) G. S. Berman & A. Bar-Hayim, "The dimensions of Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, vol.13(1992), pp.379-387.
- 11) J. R. Hackman & G. R. Oldman, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, vol.60(1975), pp.159-170.
- 12) T. A. DeCotiis & T. P. Summers, *op. cit.*, pp.445-470.
- 13) P. M. Steers, *op. cit.*, pp.46-56.

1) 직무특성 변수

- ① 자율성 : 직무계획을 세우거나 직무수행 절차를 결정하는데 있어서 작업자에게 허용된 자유, 독립, 재량권의 정도
- ② 다양성 : 직무수행을 위한 다양한 기술과 지식이 요구되는 정도
- ③ 과업 정체성 : 직무가 요구하는 전체로서의 완결정도를 의미하는 것으로 직무가 전체 작업과정 중에서 차지하고 있는 범위의 정도
- ④ 중요성 : 직무자체가 인접한 조직이나 다른 사람들의 생활에 실질적인 영향을 미치는 정도
- ⑤ 환류성 : 자신이 처리한 업무의 결과를 쉽게 파악할 수 있는 정도

2) 조직특성 변수

- ① 보상공정성 : 개인이 조직에 대해 공헌한 대가로 받는 급여나 인사상의 혜택이 타인과 비교할 때 공평하다고 느끼는 정도
- ② 참여가치 : 자신의 의사를 존중, 반영하여 주고 의사 결정에 참여시키는 정도
- ③ 집권화 : 권한이 상층부로 집중되어 있는 정도
- ④ 상사와의 관계 : 상사에 대하여 만족스럽게 생각하고, 좋은 관계를 유지하는 정도
- ⑤ 고용보장성 : 조직의 규모축소나 재편, 명예퇴직 등으로 인해 신분상의 불리한 처우에 대한 불안의 정도.

3) 작업경험 변수

- ① 집단태도 : 직장 동료나 현 조직에 대해 갖고 있는 태도
- ② 개인존중도 : 조직이 개인에 대한 약속을 준수하고 개인을 존중하는 정도
- ③ 기대실현 : 개인이 조직에 참여한 후에 참여 이전에 기대했던 것이 실현된 정도
- ④ 개인의 중요성 : 한 개인이 맡은 역할의 중요성이 조직내에서 인정되는 정도

4) 조직몰입 변수

- ① 가치몰입 : 조직에 대하여 자부심을 느끼고 조직의 목표를 수용하고 조직을 위해 노력하려는 의사를 가진 상태
- ② 근속몰입 : 개인이 조직에 계속 남으려는 의지와 욕구



### 3. 조사도구 및 신뢰도

공공도서관 사서들의 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위한 질문지 형식은 개인적 특성을 제외한 모든 문항을 5점 척도로 작성하였다.

본 연구에서 사용한 질문지의 구성 내용을 보면, 개인적 특성 변수는 5개 문항(성별, 연령, 근속년수, 직위, 자격종별)으로 하였으며 직무특성 변수는 Hackman과 Oldham<sup>14)</sup>의 JDS(Job Diagnostic Survey)를 사용하여 자율성, 다양성, 과업정체성, 중요성 및 환류성 등의 5개 요인에 대하여 각각 3개 문항씩 총 15개 문항으로 구성하였다.

조직특성 변수는 Scott와 Rowland<sup>15)</sup> 및 김종서<sup>16)</sup>의 측정방법을 수정, 원용하여 보상공정성, 참여가치, 집권화, 상사와의 관계 및 고용보장성 등의 5개 요인에 대하여 각각 3개 문항씩 총 15개 문항으로 구성하였다.

작업경험 변수는 선행연구에 흩어져 있는 설문예를 참조하여 집단태도, 개인존중도, 기대 실현 및 개인의 중요성 등 4개 요인에 대하여 각각 2개 문항씩 총 8개 문항으로 구성하였다.

조직몰입도의 측정은 Mowday<sup>17)</sup>등이 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire) 15개 문항을 사용하였으며 하위요인으로 근속몰입과 가치몰입으로 구분 측정하였다.

조사도구의 측정 신뢰도는 각 문항들 사이의 상관도를 분석하는 내적 일치법에 의한 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다. 계수의 값이 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 높은 것으로 간주된다. <표 1>에서 보는 바와 같이 직무특성은 .7403, 조직특성은 .7495, 작업경험은 .7377, 조직몰입은 .7945로 모든 설문지의 신뢰도 계수는 0.7 이상으로 나타났기에 조사도구는 비교적 신뢰할 수 있는 수준이다.

<표 1> 조사도구의 신뢰도

측정변수	문항수	신뢰도 계수
직무특성	15	.7403
조직특성	15	.7495
작업경험	8	.7377
조직몰입	15	.7945

14) J. R. Hackman & G. R. Oldham, *op. cit.*, pp.159-170.

15) W. E. Scott & K. M. Rowland, "The Generality and Significance of Semantics Differential Scales as Measures of Morale", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.5(1970), pp.576-591.

16) 김종서, 조직몰입에 관한 실증적 연구. 고려대 박사학위 논문, 1998.

17) R. T. Mowday, L. W. Porter and R. M. Steers, *Employee-Organization Linkage : The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, New York, Academic press, 1982. pp.65-70.

#### 4. 자료의 수집과 분석방법

본 연구에서 사용한 자료는 부산시내에 소재하고 있는 17개 공공도서관에서 재직중인 사서 144명<sup>18)</sup>을 대상으로 전수조사를 실시하여 그 응답결과를 토대로 한 것이다.

설문조사는 2000년 12월 1일부터 12월 31일까지 1개월간 직접방문 또는 우편조사를 통해 설문지를 배부하고 회수하였다. 설문지는 총 144부를 배부하여 128부를 회수하였으며, 회수율은 88.9%이다.

질문지의 측정척도는 태도측정의 대표적인 척도인 리커트의 합산평정 척도를 사용하였으며, 각 문항은 '전혀 그렇지 않다'(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)에 이르는 5점 척도에 따라 점수를 부여하고 그 평가치를 분석하였다.

수집된 데이터는 SPSSWIN을 이용하여 통계처리 하였으며 분석할 내용의 성격에 따라 상관관계 분석, t-검증, 분산분석 및 회귀분석을 사용하였으며, 유의수준(P)은 <.05로 하였다.

### IV. 조사 결과의 분석

#### 1. 개인적 특성 분석

공공도서관 사서들의 개인적 특성은 성별, 연령, 근속년수, 직급 및 자격증별 등 5가지 특성만을 대상으로 하였으며 그 분포는 <표2>와 같다.

분석대상자의 성별 구성은 남자가 14명으로 10.9%, 여자가 114명으로 89.1%를 차지하고 있다.

연령별로는 30-39세가 71명(55.5%)으로 가장 많고 그 다음은 40세 이상이 43명(33.6%), 29세 이하가 14명(10.9%)의 순이다. 50세 이상이 3명 있었으나 통계적으로는 구분하기에는 의미가 없기에 40세 이상에 포함하였다. 연령층이 피라미드 형태가 아닌 항아리 모양의 구성분포를 보이고 있으며, 20대의 인원이 현저히 급감하고 있음을 알 수 있다.

근속년수는 15년-19년이 39명(30.5%)으로 가장 많고, 그 다음은 10-14년이 31명(24.2%), 5년 이하가 25명(19.5%), 5년-9년이 21명(16.4%), 20년 이상이 12명(9.4%)의 순으로 나타났다.

직급별로는 8급이하가 62명(48.4%)으로 가장 많고 그 다음은 6-7급이 61명(47.7%), 5급 이상이 5명(3.9%)의 순이다.

18) 한국도서관협회편, 「한국도서관통계」, 서울 : 한국도서관협회, 2000, p.38

자격증은 정사서가 111명(86.7%)이고 준사서가 17명(13.3%)으로 정사서의 비율이 훨씬 높게 나타났다.

<표 2>개인적 특성별 분포

개인적 특성		빈도(명)	구성비율(%)
성별	남	14	10.9
	여	114	89.1
연령	40세 이상	43	33.6
	30 - 39세	71	55.5
	29세 이하	14	10.9
근속년수	20년 이상	12	9.4
	15 - 19년	39	30.5
	10 - 14년	31	24.2
	5 - 9년	21	16.4
	5년 이하	25	19.5
직급	5급 이상	5	3.9
	6 - 7급	61	47.7
	8급 이하	62	48.4
자격종별	정사서	115	86.7
	준사서	17	13.3
계		128	100.0

## 2. 개인적 특성에 따른 조직몰입의 차이

개인적 특성에 따라 조직몰입 수준에는 차이가 있는지(연구문제 1)를 구명하기 위하여 t-검증과 분산분석법을 사용하였다.

<표 3>에서 가치몰입과 근속몰입의 성별차이는 통계적으로는 유의한 차이를 보이지 않고 있으나, 조직몰입도는 남자보다 여자가 더 높은 것으로 나타났다. 이것은 여성이 조직내에서 성공을 거두기 위해서는 남자보다도 더 많은 장애를 극복할 필요가 있을 것이며 남자는 타 직장에 비해 보수나 개인발전의 기회가 적은 반면 여성은 보수도 상대적으로 높은 편이고 비교적 안정된 직장을 보장받을 수 있기 때문인 것으로 판단된다.

<표 4>에서 가치몰입과 근속몰입의 연령별 차이 또한 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있으나 40세 이상의 경우 가치몰입은 평균점이 3.60, 근속몰입은 3.22로 가장 높게 나타났으며 연령이 높아질수록 몰입도는 더 높은 것으로 나타났다.

<표 5>에서 가치몰입과 근속몰입의 근속년수별 차이는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있으나, 가치몰입은 근속년수가 길수록 몰입수준은 더 높게 나타났으며, 근속몰입은 근속년수가 15년-19년(M=3.26)인 경우가 몰입도가 가장 높았다.

<표 6>에서 가치몰입과 근속몰입의 직급별 차이는 각각  $P<.01$ ,  $P<.05$  수준에서 유의한 차이를 보이고 있다. 가치몰입과 근속몰입은 직급이 높아질수록 몰입도는 더 높게 나타났다.

나이가 많다는 것은 대체로 근속년수가 오래되었고, 직책도 높은 경향이 있기 때문에 보수 수준이나 신분상의 만족도가 높게 나타날 것이다. 또한 이들은 직무의 범위가 넓고 책임이 크며, 자율성의 정도가 크므로 하위직 보다는 내재적 보상이 크기 때문에 조직몰입도가 높다고 판단된다. 따라서 연령, 근속년수 및 직급은 조직몰입과 정(正,+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

<표 7>에서 가치몰입과 근속몰입의 자격종별 차이는 각각  $P<.05$ ,  $P<.05$  수준에서 유의한 차이를 보이고 있다. 가치몰입과 근속몰입은 준사서보다는 정사서의 몰입수준이 더 높은 것으로 나타났다. 이것은 준사서들의 기대수준만큼 조직에서 그 기대를 충족시켜 주지 못하기 때문일 것이라 판단되므로 그들에 대한 배려가 필요하다 하겠다.

<표 3>조직몰입의 성별 차이 검증

몰입	성별		남		여		t	P
	M	SD	M	SD	M	SD		
가치몰입	3.35	.58	3.52	.58	-1.063	.303		
근속몰입	3.08	.63	3.18	.73	-.537	.598		

<표 4>조직몰입의 연령별 차이 검증

몰입	연령		40세 이상		30 - 39세		29세 이하		F	P
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
가치몰입	3.60	.59	3.48	.59	3.34	.51	1.261	.287		
근속몰입	3.22	.68	3.14	.77	3.13	.64	.173	.841		

<표 5>조직몰입의 근속년수별 차이 검증

몰입	근속		20년 이상		15 - 19		10 - 14		5 - 9		5년 이하		F	P
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
가치몰입	3.64	.55	3.60	.56	3.41	.65	3.51	.51	3.41	.59	.807	.528		
근속몰입	3.08	.76	3.26	.62	3.15	.84	3.16	.72	3.11	.74	.228	.922		

<표 6>조직몰입의 직급별 차이 검증

몰입	직급		5급 이상		6 - 7급		8급 이하		F	P
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
가치몰입	4.028	.42	3.55	.53	3.40	.60	5.994	.003		
근속몰입	3.77	.46	3.22	.70	3.07	.74	3.303	.040		

<표 7>조직몰입의 자격종별 차이 검증

몰입 \ 자격	정사서		준사서		t	P
	M	SD	M	SD		
가치몰입	3.52	.59	3.05	.50	2.562	.018
근속몰입	3.48	.74	3.07	.60	2.349	.021

### 3. 조직몰입과 선행변수의 상관관계

조직몰입과 선행변수들의 상관관계(연구문제 2)를 알아보기 위하여 상관관계 분석법을 사용하여 <표 8>과 같이 피어슨 상관관계 계수(r)를 구하였다.

<표 8>에서와 같이 집권화를 제외하고는 나머지 요인들은 조직몰입과 정(正,+)의 상관관계를 갖고 있으며 집권화는 부(負,-)의 상관관계를 갖고 있음을 알 수 있다. 즉 조직의 집권화 경향이 강할수록 조직몰입도는 떨어짐을 의미한다.

특히 직무의 다양성(r=.506), 보상공정성(r=.541), 참여가치(r=.514), 고용보장성(r=.514), 개인존중(r=.623), 개인의 중요성(r=.592) 및 기대실현(r=.585)등은 가치몰입과 높은 상관관계를 나타내고 있다. 그리고 보상공정성(r=.576), 참여가치(r=.514), 상사와의 관계(r=.515), 기대실현(r=.767) 및 개인존중(r=.532)등의 요인은 근속몰입과 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 8>변수들의 상관관계 분석

변수		가치몰입(p)	근속몰입(p)
직무특성	자율성	.215(.007)	.211(.008)
	다양성	.307(.000)	.470(.001)
	과업정체성	.219(.007)	.201(.011)
	중요성	.506(.000)	.364(.000)
	환류성	.313(.000)	.207(.009)
조직특성	보상공정성	.541(.000)	.576(.000)
	참여가치	.514(.000)	.514(.000)
	집권화	-.487(.000)	-.468(.000)
	상사관계	.422(.000)	.515(.000)
	고용보장성	.514(.000)	.174(.025)
작업경험	집단태도	.449(.000)	.531(.000)
	개인존중	.623(.000)	.532(.000)
	기대실현	.585(.000)	.767(.000)
	개인중요성	.592(.000)	.385(.000)

#### 4. 조직몰입에 영향을 미치는 요인

공공도서관 사서들의 조직몰입에 영향을 미치는 요인이 무엇인지(연구문제 3-5)를 알아보기 위하여 stepwise 방식을 적용하여 다중회귀분석을 행하였다.

<표 9>와 <표 10>은 직무특성, 조직특성 및 작업경험 등의 3개의 독립변수가 가치몰입과 근속몰입에 미치는 상대적 기여도를 분석하기 위한 회귀분석 결과이다.

<표 9>에서 직무특성 변수는 가치몰입에 25.6%의 설명력을 갖고 있으며 과업 중요성( $\beta = .506, P < .001$ )만이 가치몰입에 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 이것은 자신의 직무에 대해 보람과 책임감을 느끼고 직무수행 결과가 다른 사람들의 육체적 혹은 심리적 안녕에 중요한 영향을 미친다는 사실을 알고 있을 때 직무에 대한 의미경험이 증가하여 가치몰입도를 높이는 요인임을 의미한다.

조직특성 변수는 가치몰입에 36.1%의 설명력을 갖고 있으며 보상공정성( $\beta = .340, P < .001$ ), 참여가치( $\beta = .189, P < .05$ ), 집권화( $\beta = -.198, P < .01$ ) 및 고용보장성( $\beta = .178, P < .05$ )이 가치몰입에 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 보상공정성은 개인이 조직에 대해 공정한 대가로 받는 급여나 인사상의 혜택이 공정하다고 느낄 때 가치몰입도는 높아지고 정(+의 상관관계)가 있다. 참여가치란 구성원의 의사를 존중하고 반영하는 것, 건의나 제안을 수용하는 것,

<표 9>가치몰입에 미치는 영향요인 분석

영향요인		B	Beta	R <sup>2</sup>	t	P
직무특성	중요성	.428	.506	.256	6.590	.000
조직특성	보상공정성	.266	.340	.361	3.938	.000
	참여가치	.134	.189		2.086	.039
	집권화	-.188	-.198		-2.661	.009
	고용보장성	.155	.178		2.460	.015
작업경험	개인존중	.312	.358	.496	5.314	.000
	기대실현	.211	.309		4.661	.000
	개인중요성	.257	.308		4.599	.000

고충처리를 해 주는 것까지를 포함한다. 지시와 통제에 의한 경영방식을 벗어난 참여가치는 조직에 대한 몰입도를 높이는 요인중의 하나이다. 집권화란 권한이 상층부로 집중됨을 의미하며, 집권화가 강할수록 몰입도는 낮아지며, 비교적 높은 부(-)의 상관관계를 나타내고 있다. 고용보장성은 조직내에서 규모의 축소나 재편, 명예퇴직, 정리해고 등으로 인해 고용불안을 느끼게 된다면 이는 조직몰입을 저하시키는 요인이 되고 있음을 의미한다.

작업경험 변수는 가치몰입에 49.6%의 설명력을 갖고 있으며 개인존중( $\beta=.358, P<.001$ ), 기대실현( $\beta=.309, P<.001$ ), 개인 중요성( $\beta=.308, P<.001$ )이 가치몰입에 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 이것은 조직이 개인에 대한 신뢰와 약속을 준수하고 개인을 존중할 때 몰입도는 높아지고, 개인이 조직에 참여한 후 참여 이전에 가졌던 기대가 실현되는 정도에 따라 몰입도는 달라진다는 것을 의미한다. 또한 개인이 조직내에서 느끼는 역할의 중요성이 그 조직에서 받아들여지는 정도가 높을수록 몰입도는 높아짐을 의미한다.

가치몰입에 미치는 영향력은 작업경험( $R^2=.496$ )변수가 가장 크고 그 다음은 조직특성( $R^2=.361$ ), 직무특성( $R^2=.256$ )의 순으로 밝혀졌다. 요인별로 보면 직무특성 중에서는 과업중요성( $\beta=.506$ )이, 조직특성 중에서는 보상공정성( $\beta=.340$ )이, 작업경험 중에서는 개인존중( $\beta=.358$ )이 가장 영향력이 큰 것으로 나타났다.

<표 10>근속몰입에 미치는 영향요인

영향요인		B	Beta	R <sup>2</sup>	t	P
직무특성	다양성	.306	.270	.273	3.145	.002
	보상공정성	.391	.401		5.338	.000
조직특성	상사관계	.298	.307	.402	4.135	.000
	집권화	-.190	-.161		-2.263	.025
	기대실현	.527	.620		10.595	.000
작업경험	집단태도	.208	.196	.635	3.110	.002
	개인존중	.180	.166		2.593	.011

<표 10>에서 직무특성 변수는 근속몰입에 27.3%의 설명력을 갖고 있으며 직무의 다양성( $\beta=.270, P<.01$ )만이 근속몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 직무자체가 기술이나 능력을 다양하게 사용할 수 있다면 자신들의 과업을 보람있는 것으로 느끼게 되고 보다 높은 수준의 기능을 사용할수록 더 보람있게 생각하므로 근속몰입도는 높아짐을 의미한다.

조직특성 변수는 근속몰입에 40.2%의 설명력을 갖고 있으며 보상공정성( $\beta=.401, P<.001$ ), 상사와의 관계( $\beta=.307, P<.001$ ) 및 집권화( $\beta=-.161, P<.05$ )가 근속몰입에 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 특히 보상공정성과 집권화 요인은 가치몰입과 근속몰입의 양쪽에 영향을 미치고 있으며 집권화는 근속몰입에 부(-)의 상관관계를 나타내고 있다. 조직내에서 동료나 상사와의 원만한 인간관계는 근속몰입에 있어서 중요한 요인이 된다.

작업경험 변수는 근속몰입에 63.5%의 높은 설명력을 갖고 있으며 기대실현( $\beta=.620, P<.001$ ), 집단태도( $\beta=.196, P<.01$ ) 및 개인존중( $\beta=.166, P<.05$ )이 근속몰입에 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 특히 기대실현과 개인존중요인은 가치몰입과 근속몰입의 양쪽에 영향을

미치고 있으며 정(+)의 상관관계가 있다. 집단태도 즉 직장동료가 현 조직에 대해 갖고 있는 태도가 긍정적일 때 근속몰입도는 높아짐을 알 수 있다.

근속몰입에 미치는 영향력은 작업경험( $R^2=.635$ )변수가 가장 크고 그 다음은 조직특성( $R^2=.402$ ), 직무특성( $R^2=.273$ )의 순으로 밝혀졌다. 요인별로 보면 직무특성 중에서는 직무의 다양성( $\beta=.207$ )이, 조직특성 중에서는 보상공정성( $\beta=.401$ )이, 작업경험 중에서는 기대실현( $\beta=.620$ )이 가장 영향력이 큰 것으로 나타났다.

## V. 결 론

본 연구는 부산시내에 소재하는 17개 공공도서관에 재직하고 있는 사서들을 대상으로, 그들의 개인적 특성, 직무특성, 조직특성 및 작업경험 등의 선행변수들이 조직몰입에 미치는 영향력이 어떠한지를 밝히고자 하였다. 실증적 조사와 분석을 통한 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

1. 조직몰입도의 성별차이는 통계적으로 유의한 차이는 없으나 남자보다 여자가 다소 높은 것으로 나타났다.
2. 가치몰입과 근속몰입에 대한 연령 및 근속년수는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있으나, 직급별 차이에서는 직급이 높아질수록 몰입도는 더 높고, 준사서 보다는 정사서의 몰입도가 더 높은 것으로 나타났다.
3. 조직특성 변수의 집권화를 제외한 나머지 요인들은 조직몰입과 정(+)의 상관관계를 갖고 집권화는 부(-)의 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다.
4. 가치몰입에 미치는 영향력은 작업경험이 가장 크고, 그 다음은 조직특성, 직무특성의 순이다. 요인별로는 과업중요성, 보상공정성, 참여가치, 집권화, 고용보장성, 개인존중, 기대실현 및 개인 중요성 등의 8개 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났다.
5. 근속몰입에 미치는 영향력은 작업경험이 가장 크고, 그 다음은 조직특성, 직무특성의 순이다. 요인별로는 직무의 다양성, 보상공정성, 상사와의 관계, 집권화, 기대실현, 집단태도 및 개인존중 등의 7개 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과는 사서들의 조직몰입도를 높여 과업성과를 향상시키기 위해서는 과업을 결합



하여 직무의 범위를 확대시키거나 직무순환을 통해 여러 가지 기술과 지식을 활용할 수 있는 기회제공, 부서간의 업무조정기능 강화, 승진이나 승급 등의 공정성, 구성원의 역할인식과 인격적 대우, 조직내 의사소통 경로의 다원화 등이 필요함을 시사하고 있다. 또한 조직의 집권화는 조직몰입과 부(-)적 관계에 있으므로 경영자가 상층부에 집중된 의사결정 권한을 위양하는 참여적 리더십을 발휘한다면 구성원은 변화에 신속히 대처할 수 있고 동기를 부여해주는 자극이 될 수도 있을 것이다. 이를 통하여 구성원은 자신의 역할 중요성과 책임감을 경험하게 되고 작업결과에 대한 인식도가 높아지게 되므로 집단의 태도 또한 우호적인 분위기를 형성하게 될 것이다.

그러나 조직몰입도가 높아지면 그 효과는 긍정적인 것도 있으나 부정적인 면도 있을 수 있기 때문에 조직몰입의 수준을 높이면서 동시에 부정적인 역효과를 최소화할 수 있는 방안을 모색하여야 할 것이다.

**<참고문헌은 각주로 대신함>**

## 질문지

1. 성별            남 (    )            여 (    )
2. 연령            50세 이상 (    )  
                    40 - 49세 (    )  
                    30 - 39세 (    )  
                    29세 이하 (    )
3. 도서관  
   근속년수        20년 이상 (    )  
                    15 - 19년 (    )  
                    10 - 14년 (    )  
                    5 - 9년 (    )  
                    5년 이하 (    )
4. 직급            5급 이상 (    )  
                    6 - 7급 (    )  
                    8 - 9급 (    )  
                    기타 (    )
5. 자격종별        정사서 (    ) 준사서 (    )

아래의 질문에 대하여 어떻게 생각하는지를 보기의 해당번호에 ○표하여 주시기 바랍니다.

1	2	3	4	5
전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다.	그저 그렇다.	그런 편이다.	매우 그렇다.

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 6. 상급자의 지시나 감독이 없어도 일을 추진해 나갈 수 있다.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. 직무수행 방법에 있어 대부분의 의사결정을 스스로 할 수 있다.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. 업무를 수행하는데 있어서 재량권을 가지고 있다.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. 맡은 업무는 높은 기술(지식)이 필요하다.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. 수행중인 업무에는 여러 가지 작업(절차)이 포함되어 있다.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. 매일 똑같은 직무를 반복하고 있다.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. 시작한 일의 마무리는 본인 스스로 하고 있다.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. 나는 직무수행 관련 시작부터 끝까지 다 관계하고 있다.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. 과제를 수행하기에 주어진 시간이 적당하다고 생각한다.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. 현재 맡고 있는 업무는 도서관 업무수행에 매우 중요하다.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. 나의 직무 수행이 잘못되면 도서관 전체의 일에 지장을 줄 것이다.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. 나는 직무를 통해 조직에 많은 공헌을 하고 있다고 생각한다.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. 나는 부서의 업무흐름을 잘 알고 있다.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. 일을 끝낸 후 그 일이 잘 되었는지 금방 알 수 있다.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. 직무를 잘 수행하고 있는가를 다른 사람의 얘기 없이도 나는 알 수 있다.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. 내가 받고 있는 급여에 대하여 만족하고 있다.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. 나의 업무성과가 승진심사에 정확하게 반영 된다고 생각한다.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. 나의 업무실적에 대한 평가가 공정하게 이루어지고 있다고 생각한다.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. 우리 도서관에서는 업무와 관련하여 의견을 제시할 수 있다.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. 우리 도서관에서는 중요한 사안을 결정할 때 직원들도 참여할 수 있는 길을 열어놓고 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. 우리 도서관에서는 직원들의 불편한 사항을 해결해 주려고 노력한다.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. 우리 도서관의 정책결정권은 거의 상층부에 있다.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. 우리 도서관의 업무결정권한의 크기는 직급(위)의 순위와 비례하는 편이다.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. 우리 도서관에서의 정책결정권은 하위계층에 많이 이양되어 있다.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 30. 나는 개인적인 신상문제로 인하여 상사에게 상담을 하는 편이다.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. 상사와 나는 관계가 좋은 편이다.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. 내 상사의 지휘방식에 대하여 만족한다.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. 나는 앞으로 직장에서 해고당하지 않을까 하는 불안한 마음은 없다.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. 우리 도서관에서는 직업에 대한 신분보장을 해준다고 생각한다.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. 우리 도서관에서는 앞으로도 계속 나에게 일을 맡길 것이라고 생각한다.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. 현 조직에 대한 직장 동료들의 태도는 좋은 편이다.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. 직원들은 상사에 대하여 호감을 갖고 있는 편이다.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. 조직은 직원에게 약속한 것을 잘 이행한다.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. 조직은 각 개인의 의견을 존중하는 편이다.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. 현 직장을 택한 것에 후회는 없다.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. 나의 직장이 일하기 좋은 곳이라 이야기한다.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. 내가 맡고 있는 일은 우리 직장에서 중요하다.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. 내가 없으면 현 부서의 업무추진에 영향이 있다.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. 나는 도서관의 성공적인 발전을 위해 많은 노력을 기꺼이 바치려고 한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. 나는 도서관에 대한 애착심을 가지고 있다.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. 나는 이 도서관에서 근무하는 한 어떤 분야의 일도 해낼 의사가 있다.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. 나의 가치관과 우리 도서관의 가치관이 매우 유사하다.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. 나는 도서관 직원이라는 것을 자랑스럽게 이야기한다.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. 우리 도서관은 직무 수행 방법면에서 나에게 최대한 배려한다.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. 우리 도서관의 정책결정은 민주적이다.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. 나는 우리 도서관의 장래를 걱정한다.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. 우리 도서관이 일하기에 매우 적합한 곳이라고 친구들에게 즐겨 말한다.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. 보수가 좋은 다른 도서관에서 초빙하여도 나는 그대로 있겠다.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. 현재 상황에서 약간의 변화가 생겨도 도서관 떠나지 않겠다.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. 다른 직종에 비해 도서관을 택하기로 결정한 것을 매우 기쁘게 생각한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. 이 도서관에서 열심히 근무하면 좋은 결과가 있을 것이라 생각한다.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. 일하기에는 다른 어떤 도서관보다 좋은 곳이 생각한다.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. 내가 조직을 떠나지 않은 것은 얻는 것이 많기 때문이다.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |