

중소제조업 종업원의 직무특성과 조직 공정성이 직무만족에 미치는 영향 - 남동 및 반월 공단을 중심으로 -

장 석 인

가톨릭대학교 경영학과 교수

E-mail: schang@catholic.ac.kr

본 연구는 남동 및 반월 공단 중소기업 생산직 종업원을 대상으로 직무만족과 직무특성 및 공정성간의 관계를 설문조사 형태로 연구되었다. 본 연구는 분배 및 절차공정성이 중소기업 종업원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 II와 구성원이 직무특성을 바람직하게 지각할수록 내적보상 요인에 더욱 만족을 할 것이라는 가설 I를 설정하였다. 선행 연구자들이 제시한 지각된 직무특성요인은 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성 및 피드백 등 5가지 차원으로 분석되었다. 유의수준 .05에서 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성 및 자율성 등 지각된 직무특성요인은 조직구성원들의 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으나, 과업정체성과 피드백은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 본 연구결과에서 직무만족이 분배 및 절차공정성과 강하게 관련이 있는 것으로 나타났다. 중소기업 종업원의 조직공정성이 직무만족에 미치는 중요한 영향을 감안할 때, 중소기업의 인적자원관리에 있어서 공정성 인식을 높이는 노력이 요구된다. 특히 제한된 조직의 자원을 배분할 때에는 공정한 절차를 사용하고 있다는 것을 모든 조직 구성원에게 인식시키는 것이 직무만족을 제고하기 위한 선행조건이라 할 수 있다.

<색인어> 다국적기업(multinational enterprise), 직무특성(job characteristics), 직무만족(job satisfaction), 조직공정성(organizational justice)

I. 서 론

우리나라의 중소기업은 약 295만개로서 전체 고용인구의 86.7%와 전체 수출의 42%를 차지하면서 국가경제의 중추적인 역할을 수행하고 있다. 하지만 산업의 고도화, 자본 및 지식 중심산업의 성장, 중국 등 후발국의 도전 등으로 중소기업은 많은 어려움에 직면하고 있다. 과거에는 중소기업 분야가 우리나라의 경제발전에 중추적 역할을 담당했다. 중소

조업 분야에서 인적자원관리의 주된 내용은 채용과 기술 숙련도를 높이기 위한 직능교육이다. 급격한 세계경제환경과 사회변동은 종업원의 가치관과 삶의 목표를 변화시킴과 동시에 자기개발과 정체성이 중시되는 근로생활의 질(QWL)의 시대로 변모되었다. 그러나 근래에 중소기업 분야에서 직장생활의 불만족, 소외감, 근로생활의 질 악화 등으로 직무에 만족하지 못하고 결근이나 이직 및 조직의 저조한 성과 등과 같은 문제가 야기되고 있다.

기업경쟁력을 제고하고 확보하기 위해서 중소기업들은 우수한 기술 인력을 확보하고, 효과적으로 활용하기 위한 인적자원관리에 대한 관심과 노력을 기울여야 한다. 우리나라의 중소기업들은 종업원의 취업기피 현상은 물론 이직률이 높게 나타나고 있어 인적자원관리의 필요성이 시급하다. 효과적인 인적자원관리는 근로자들의 가치성향에 부합하는 수단을 활용할 때 그의 효과는 크다. 산업화에 따라 가치성향이 달라진다는 Hofstede(1984)의 지적과 같이 우리나라 중소기업 종업원들도 IMF 이후 급속한 시장 환경의 변화에 따라 가치성향도 달라졌다. 따라서 효과적인 인적자원관리를 위해서는 종업원들의 가치성향을 파악하고 이에 부합되는 수단을 활용하는 것이 중요하다.

최근 많은 연구자들은 종업원의 직무만족에 영향을 미치는 직무특성요인과 조직공정성요인을 연구하고 있다. 지금까지 중소기업의 인적자원관리에 대한 많은 양적 연구가 있었으나, 비교적 단편적이며 비체계적이라 할 수 있다. 인적자원관리 수단으로 '조직몰입(Organizational Commitment)'이라는 개념이 80년대 이후 유용하게 사용되어 왔다. 조직몰입은 조직에 대한 종업원들의 충성심이나 일에 대한 애착정도를 반영하며, 결과적으로 종업원들의 결근율, 이직율과는 부(-)의 상관관계를 가지는 반면, 생산성과는 높은 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 그래서 조직몰입은 인적자원관리의 수단으로서 그의 유용성이 크다고 지적되고 있다. 조직 구성원들의 직무만족 없이는 조직몰입이나 이직을 감소시킬 수 없으며, 조직의 최종 목표나 기업의 국제경쟁력을 기대할 수 없다. 이러한 시점에서 중소기업 종업원의 직무만족을 제고시키는 것이 조직의 유효성 향상뿐만 아니라 조직의 발전이나 목표달성 및 기업의 경쟁우위 달성에 필연적이라 할 수 있다. 본 연구는 남동·반월공단 중소기업 생산직 종업원을 대상으로 직무만족 및 직무만족 영향요인을 조사·분석함으로써, 종업원의 동기부여에 대한 관리정책 수립에 바람직한 방향을 제시하는데 그 목적이 있다. 또한 보다 유능한 종업원을 고용하고 그들을 기업 내에 유지시킬 수 있는 방안을 인사 정책적 측면에서 제시함과 동시에 중소기업의 올바른 인적자원관리 수립에 기여하고자 했다.

II. 이론적 배경

1. 직무특성과 직무만족 간의 관계

조직의 목적을 효율적으로 달성하려면, 이에 필요한 모든 활동을 직무로 체계화하고 직무마다 이에 적합한 구성원을 배치하여, 개인과 직무를 통합시키려는 노력이 요구된다. 직무와 개인 간의 관계가 얼마나 유기적으로 결합되어 있는냐에 따라 직무수행자의 내적 상태는 달라질 것이며, 이것은 결국 직무만족이나 직무성취에 영향을 미치게 될 것이다. 직무적합성(job fitness)이란 직무수행자와 직무간의 상호 유기적인 조화관계를 의미한다. 여기서 유기적 조화관계란 직무특성과 직무수행자의 개인적 특성이 부합되는 정도를 의미한다. 특정직무가 갖는 핵심 직무차원들의 수준은 직무를 수행하는 직무수행자의 개인적 특성, 예를 들면 연령, 성별, 학력, 능력, 근속년수, 성격 등과 상호작용을 하면서 각각 다른 작업심리상태를 초래할 수 있다. 개인과 직무를 통합시키기 위하여 개인과 직무간의 적합성을 분석하거나 평가하여 어떠한 직무에 어떠한 특성을 가진 직무수행자가 가장 적합한지가 규명되어야 한다.

조직구성원의 성과(performance)나 결근율 및 이직률 등을 예측·평가하는 데 빈번히 활용되는 지표들 중 하나인 직무만족(job satisfaction)은 어느 정도 보편화 된 정의는 있지만, 완전하게 의견일치가 이루어지고 있지 않다. McCormick/Tiffin (1979)은 직무만족의 개념을 “직무로부터 유래되는 욕구만족 정도의 함수”라고 정의를 내리고 있고, Reitz (1981)는 직무만족을 행동, 정보 그리고 정서의 3요소로 구성된 것으로 보고, 구체적인 개념을 ‘직무에 대한 개인의 느낌이나 감정의 반응’이라고 정의하고 있다.

직무만족에 영향을 주는 요인으로는 다음과 같이 설명하고 있다: 작업(내재적 관심, 다양성, 학습기회, 난이도, 작업량, 성공기회, 작업속도와 방법에 대한 관리), 임금(임금수준, 공정성, 임금지불방법), 승진(승진기회, 공정성, 승진근거), 신뢰감(작업수행에 대한 칭찬, 안정된 작업에 대한 신뢰 및 비판), 봉급(복지후생), 작업조건(시간, 휴식시간, 설비, 온도, 통풍, 위치, 물리적 배려), 감독(감독스타일, 영향력, 기술상의 감독, 인간관계, 관리능력), 동료(경쟁, 도움, 우애), 회사 및 경영(종업원 중심, 임금, 회사의 정책).

Steers (1984)는 직무만족을 5가지 요인을 중심으로 고찰했다: 직무 그 자체 (work itself), 급여(pay), 승진기회(promotion opportunities), 감독(supervision), 동료관계(coworkers relations). 직무 그 자체 (work itself)는 종업원이 그들의 직무에 얼마나 만족하는지를 결정하는 중요한 역할을 한다. 급여는 많은 욕구성장의 수단이 되기 때문에 성취의 상징이고, 신뢰의 근원이다. 더 높은 수준으로서의 승진은 장학·직무내용·보수에서의 긍정적인 변화를 수반하므로 승진기회는 직무만족의 중요한 요인이다. 종업원의 직무만족은 직무수행과정에서 어떻게 감독하느냐에 따라 달라진다. 참여적인 목적 관리는 종업원을 긍정적인 직무수행으로 이끌게 된다. 다른 동료와 대화할 기회도 많아진다. 그래서 원만한 대인관계는 동료들

직무만족으로 이끌게 된다. 기술의 다양성, 난이도, 자율성, 작업방식에 대한 통제 및 창조성과 같은 내적 보상요인이 봉급이나 승진과 같은 외적 보상요인보다 더 중요하다는 견해도 있다. 대부분 연구자들은 특히 급여, 작업 자체, 감독자 요인 및 동료에 대한 만족을 전체적 직무만족의 영향요인으로 제시했다 (Khaleque & Wadud 1984, Lawler et al, 1973, Locke 1976, Parson & Hullin 1982, Dubey et al. 1983). 내적 보상을 중요시 하는 사람은 내적보상이 만족될 때 직무에 대한 만족이 큰 반면에, 외적 보상을 중요시하는 사람은 대체로 직무에 대한 만족이 적다는 지적도 있다 (Caston & Briato 1983).

Turner & Lawrence (1965)는 사회심리학의 기존 문헌들로부터 동기부여나 직무만족의 구성요인으로 다양성(variety), 자율성(autonomy), 요구된 상호작용(required interaction), 임의의 상호작용(optional interaction), 요구된 지식과 기능(knowledge and skill required), 책임감(responsibility) 등 6개 요인들을 추출하였다. 이들은 RTA(requisite task attribute)라고 하는 단일지표를 개발하여 사용했다(Hackman & Lawler 1971, p.260-262). Hackman & Lawler는 Turner & Lawrence (1965)의 연구를 바탕으로, 전화회사의 13개의 서로 다른 직무에 종사하는 작업자들로부터 설문지를 통해 자료를 수집한 결과, 다양성(variety), 자율성(autonomy), 과업정체성(task identity), 피드백(feedback), 대인관계(dealing with others), 교우관계(friendship opportunities) 등 6개의 직무특성 차원을 도출하였다. Hackman & Lawler(1971) 그리고 Turner & Lawrence (1965)의 연구를 바탕으로 Hackman & Oldham (1980)은 직무특성 차원들을 측정하기 위한 도구로서 직무진단조사(JDS job diagnostic survey)를 개발했다. JDS는 핵심적인 직무특성과 심리상태의 결과에 따른 전반적인 만족감, 내적인 동기부여(motivation), 안전, 급여, 동료, 성장기회에 대한 만족감, 성장요구강도 등을 측정한다. Hackman & Oldham(1980)은 실제 조직현장에서 널리 사용되고 있는 직무특성 모형을 제시했다. 이모형은 직무특성과 직무태도의 관계, 욕구와 직무태도의 관계에서 일관성이 없다는 연구결과에 기초하여 직무특성과 직무태도(즉 작업의 결과로서 동기, 만족, 성과)의 관계가 개인차에 의하여 결정된다는 일종의 상황이론이다.

Lawler & Porter(1967)은 직무만족이 직무성과를 높이기보다는 오히려 직무성과가 직무만족을 초래한다고 지적했다. Lawler & Porter(1967)의 모델에서 성과가 분명하면 그 종업원은 내적 보상을 받는다. 일을 성공적으로 마친 종업원은 그 보상으로 내적 보상(예를 들면 쾌감 등)과 외적 보상(예로 승급이나 승진 등)을 받는다. 이 때 종업원은 일에 대하여 만족한다. 직무만족과 성과 간의 상관관계가 적을 때에는 보상의 부재라고 할 수 있다. 즉 직무에 내적 보상에 대한 잠재력이 충분하지 못하거나, 외적 보상이 개인의 성과수준으로 연결되지 않으면, 성과와 만족간의 관계는 약화된다고 할 수 있다.

Hackman & Oldham (1975)는 기술다양성, 과업 정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백 등의 다섯 가지 핵심적인 직무특성이 직무동기나 직무만족, 생산성을 결정짓는 과정을 하나의 모

형으로 제시했다. 기술다양성, 직무특성 중에서 과업 정체성, 과업중요성은 작업의 의미를 경험하게 하며, 피드백은 작업의 결과를 인식하게 하며 자율성은 작업결과에 대한 책임을 갖게 한다. 이러한 세 가지 중요한 심리상태의 수준은 내적인 작업동기, 직무만족, 결근과 이직률 등에 영향을 준다고 Hackman & Oldham는 지적했다. 따라서 작업효율성과 작업자의 직무만족 및 작업동기 등의 정서적 반응을 높이기 위한 방법으로 작업성과를 높일 수 있다는 것이다. 직무만족에 영향을 미치는 직무특성의 핵심은 다음과 같다 (Evans, Kiggundu & House 1979. p. 355-356).

첫째, 기술다양성: 과업을 수행하는데 요구되는 활동, 재능, 기능 등의 다양성의 정도를 의미한다. 이것은 작업자가 기능이나 능력을 충분히 발휘할 수 있을 만큼 직무가 다양하고 상이한 행동을 요구하는 정도를 가리킨다.

둘째, 과업의 정체성: 한 개인이 맡은 과업이 일부분이 아니라 전체를 완성하도록 허용되는 정도나, 직무가 스스로 얼마나 완전한 것이냐 하는 정도, 즉 작업자가 처음부터 끝까지 한 일이 작업의 전체단위에서 완전한 정도로서 이 차원이 높을수록 직무의 의미는 커진다.

셋째, 과업중요성: 조직 내에서 인식되는 그 직무의 중요성의 정도, 또는 직무가 다른 사람의 생활에 미치는 영향의 정도를 말한다.

넷째, 자율성: 종업원들이 직무수행에 필요한 작업의 일정을 계획하고 작업절차를 결정하고 선택하는데 있어서 종업원에게 부여된 자유, 독립성, 재량권의 정도를 말한다. 자율성이 많은 직무에 종사하는 사람은 그 작업의 성공과 실패에 대한 많은 책임감을 느끼게 된다.

다섯째, 피드백: 종업원이 수행한 직무결과 및 성과에 대해 직접적이고 분명하게 정확한 정보를 알 수 있는 정도를 말한다. 종업원은 이에 따라 자기가 실패한 방법이나 과정에 대해 수정을 하거나 개선을 하게 된다.

장 석 인

〈표1〉 직무만족과 직무특성 요인에 대한 학자들의 연구

연구 학자	직무만족의 구성요인
Reitz (1981)	행동, 정보, 정서
Steers (1984)	직무 그 자체, 급여, 승진기회, 감독, 동료작업자
Vroom (1964)	임금, 감독, 승진 기회, 작업시간, 작업집단, 직무내용
Seals (1977)	직장의 일, 보수와 직장의 안정, 동기조건, 설비, 동료
Harckman (1969)	기술의 다양성, 과업의 중요성, 과업의 정체성, 자율성, 피드백
March & Simon(1958)	직무에 대한 적합성, 직무의 예측능력, 직무와 다른 역할과의 조화
Herzberg (1958)	책임, 성장률, 인정, 성취정도, 직무자체
Poumnet & Pryer (1966)	개인특성(연령, 교육과 지능, 직무수준), 직무특성(조직과 관리, 사회적 환경, 의사소통, 안정성, 임금, 상사의 감독)
Jurgenson (1978)	복리후생, 작업조건 및 유형, 사회, 동료, 임금, 안정, 작업시간, 감독,
연구 학자	직무특성의 구성요인
Turner & Lawrence (1965)	다양성, 자율성, 요구된 상호작용, 임의의 상호작용, 요구된 지식과 기능, 책임감
Hackman & Lawler (1980)	다양성, 자율성, 과업정체성, 피드백, 대인관계, 교우관계
Hackman & Oldham (1980)	기술의 다양성, 과업의 정체성, 과업의 중요성, 자율성 그리고 피드백을 제공하면 개인들은 책임감, 만족감, 그리고 결과에 대한 인식

2. 조직공정성과 직무만족간의 관계

조직공정성(organizational justice)은 직무수행자의 태도와 행동에 많은 영향을 미친다. 즉 직무수행자의 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 결근, 직무성과, 조직시민행동이 조직 공정성에 영향을 미치게 된다. 자기 자신이 받는 대우에 따라서 조직 구성원의 태도와 행위가 다르게 나타날 수 있기 때문에 조직 공정성 개념의 고찰이 요구된다. 조직공정성은 Homans (1961)의 저서 "사회행동(social behavior)"에서 "분배정의(distributive justice)"라는 용어를 사용한 이래, Adams(1965)는 형평성 이론(equity theory)으로 분배정의에 대한 심리학적 이론을 체계화 했다. Lerner(1976)는 형평성 이론만으로 분배원칙을 설명할 수는 없다고 주장하면서 균등(equality)과 욕구(need)를 추가하여 조직 공정성이론을 확장했다. 조직공정성이란 일반적으로 조직 내에서의 공정성의 역할, 즉 분배공정성(distributive justice DJ)과 절차공정성(procedural justice PJ)으로 구성된다. Folger & Konovsky(1989)에 의하면 절차공정성(procedural justice)은 직무수행자가 조직으로부터 받는 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 수단에 대한 공정성 인식의 강도를 의미하는 반면에, 분배공정성(distributive justice)은 직무수행자가 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성 인식의 강도를 의미한다. 이러한 지각된 공정성 인식은 결근이나 이직, 직무성과, 조직시민행동, 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미친다. Greenberg(1987)은 분배공정성은 의사결정의 결과가 조직 구성원에게 얼마

나 공정한가의 정도를 나타내는 것으로 정의한 반면에, 절차공정성은 조직 내에서 의사결정을 도출하는 데 사용된 절차와 규칙이 얼마나 공정한가의 정도를 나타내는 것으로 정의했다. 절차의 정확성, 대표성, 일관성, 피드백 및 추가정보의 요청가능성으로 구성된 절차공정성은 자원의 분배와 할당을 위해 사용되는 절차와 과정이다 (Thibaut & Walker 1975, Lind & Tyler 1988, Leventhal 1976).

Dittrich & Carrel(1979)는 보상의 공정성 인식이 직무만족과 정의의 관계라는 연구결과를 내 놓았으며, Alexander & Ruderman(1987)도 조직공정성 인식이 직무만족 간의 정의 상관관계라고 했다. 또한 Singer(1992), Stephen(1996) 및 Dean & Poul(1992)의 연구에서도 공정성 인식이 직무만족이 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

McFarlin & Sweeney(1992)의 연구에 의하면 개인적 결과변수(임금과 직무만족)에 대해서 분배공정성이 절차공정성보다 크게 정(+)의 영향을 미치는 있는 반면에, 조직적 결과변수(조직몰입이나 상사평가 등)에 대해서는 반대의 결과로서 절차공정성이 분배공정성보다 더 잘 예측해 주는 것으로 나타났다. 김명언 & 이현정(1992)의 연구에서는 절차공정성이 분배공정성보다 직무만족에 더 높은 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 정범구(1994)의 연구 결과에서는 분배공정성이 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않았으나 절차공정성은 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉 절차공정성이 분배공정성보다 직무만족에 유의한 것으로 나타났다. Lissak, Mendes & Lind(1983)의 연구에 따르면 절차공정성이 분배공정성보다 직무만족에 더 큰 영향을 미쳤다. 결국 조직구성원은 조직으로부터 불공정하게 대우받고 있다고 느낄수록 직무만족은 낮아질 것이며, 반대로 구성원이 조직으로부터 공정하게 대우받고 있다고 느낄수록 직무만족은 높아질 것이다. 즉 조직공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 수 있다.

3. 연구가설

기존의 이론적·경험적 연구에서 개인의 가치와 관련된 직무상황에 대한 지각이 직무만족을 결정한다고 보고 있다. 이러한 점에서 직무만족의 척도는 개인이 직무상황에서 중요하게 여기는 가치항목이다. 조직공정성(절차공정성과 분배공정성)이 직무만족에 미치는 영향력을 검증하였다. 기존 선행연구를 토대로 한 연구가설은 다음과 같다.

연구가설 I: 직무특성과 직무만족에 관한 가설:

- I-1: 기술다양성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- I-2: 과업중요성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- I-3: 과업정체성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

I-4: 피드백은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

I-5: 자율성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 II: 조직공정성과 직무만족에 관한 가설:

II-1: 분배(절차)공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

II-2: 절차공정성은 분배공정성보다 직무만족에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

III. 실증연구 방법 및 결과 해석

1. 연구의 표본

본 연구는 남동·반월 공단 중소기업 종업원을 조사대상으로 2005년 5월에 1차 설문조사하고 동년 7월에 2차 설문조사가 이루어졌다. 업종으로는 가전, 전자, 화학, 부품업체 등으로 종업원이 30명 이상인 중소기업을 선정하였다. 연구모형을 설계하는 과정에서 Hackman & Oldham이 제시한 모델을 일부 사용하였다. 직접방문 및 우편으로 총 450매를 배포하여 375개가 회수되었으며 유효표본은 320매로 확정하였다. 먼저 E-Mail과 전화통화로 해당 중소기업 관리자에게 미리 연구목적을 설명하고 협조를 요청했다. 설문조사를 하기에 앞서 남동·반월 공단 중소기업 종업원 25명을 대상으로 파이롯 테스트를 통해 설문문항에서 문제점이 있거나 개념정리를 할 필요가 있는 부분을 수정한 후, 본 조사를 위한 설문지가 작성되었다. 설문조사 과정은 선정된 기업을 조사원이 직접 방문, 전화통화 및 메일을 통하여 설문조사의 목적을 설명하고 설문지에 나타난 지시어를 바탕으로 응답자가 자유롭게 기업하는 자기기입법(self-administered questionnaire survey method)을 사용하였다.

2. 설문지 구성과 척도(measures)

남동·반월 공단 중소기업 종업원의 직무만족과 직무성과와 관련된 항목은 선행연구에서 나타난 성과측정 항목 중에서 비재무적인 측정항목을 검토하여 조직에 대한 기여도와 종업원의 태도변화를 중심으로 구성하였다. 직무만족의 요인에 관한 많은 선행연구들에서 학자들마다 다양한 직무만족 요인을 제안하고 있으나, 본 연구는 Reitz(1981), March & Simon(1958), Herzberg(1958), Vroom(1964), Pournet & Pryer (1966), Harckman(1969), Seals (1977), Hackman & Oldhan (1975), Jurgenson(1978), Steers(1984), Evans, Kiggundu & House (1979) 등의 선행연구를 검토하였다. 여기에서 Steers(1984)가 제안한 직무자체, 동

료, 보수, 승진기회 등 직무만족요인, 그리고 직무특성요인으로는 Evans, Kiggundu & House (1979)와 Hackman & Oldhan (1975)등에 근거하여 개발한 기술 다양성(skill variety FV), 과업의 정체성(task identity TI), 과업의 중요성(task significance TS), 자율성 (autonomy AU) 그리고 피드백(feedback FB) 요인을 이용하였으며, 각 직무특성마다 Likert 유형의 5점 척도인 등간척도를 사용하였다.

설문에 사용된 척도는 “전혀 동의하지 않다=1”에서 “아주 동의한다=5”까지 응답하도록 했으며, 점수가 높을수록 직무만족 및 직무성과의 정도가 높음을 나타내는 항목으로 설문지를 구성하였다. 절차공정성을 측정하기 위해서는 Leventhal(1980)과 Moorman(1991)에 의해 개발된 항목을 본 연구에 맞게 수정하여 이용하였고 분배공정성을 측정하기 위해 Price & Mueller(1986)가 개발한 distributive Justice Index에 근거하여 7개의 공정성 항목으로 구성되었고 역시 Likert 5점 척도를 이용했다.

<표 2> 설문지 구성

측정 변수	척도	문항수	출처
인구통계학적 변인	명목척도	4	연구자 개발
직무특성 변인 functional variety FV task identity TI task significance TS feedback FB autonomy AU	등간척도	3 3 3 3 2	Evans, Kiggundu & House (1979), Hackman & Oldhan (1975) Hackman, & Lawler(1980)
직무만족 변인	등간척도	7	Steers(1984)
조직공정성 변인 distributive justice DJ procedural justice PJ	등간척도	4 3	Leventhal(1980) Moorman(1991), Price & Mueller(1986)

IV. 실증연구의 결과

1. 조사대상 및 자료분석방법

본 연구의 조사대상은 남동·반월 공단 중소기업업 근로자로서 유효표본은 총 320명이다. 조사대상 표본의 일반적 특성을 파악하기 위하여 성별, 연령, 학력 및 근속기간의 항목이 빈도분석을 활용하여 분석되었다. 분석결과는 <표 3>과 같다. 설문조사에서 수집된 자료의 통

장 석 인

계처리하는 코딩과정을 거쳐 통계 프로그램인 SPSSWIN 12.0을 이용하여 분석하였다. 분석에 이용된 통계기법은 기술적 통계분석(descriptive statistics analysis)과 다변량 통계분석(multivariate statistics analysis)방법을 활용하여 빈도분석(frequency analysis), 신뢰성 검증(reliability test), 요인분석(factors analysis), 분산분석(ANOVA), 다중회귀분석(multiple regression analysis) 등을 이용하였다.

<표 3> 조사대상자의 인구통계학적 분석

성별		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
유효	남자	148	45,0	46,3	46,3
	여자	172	52,3	53,8	100,0
	합계	320	97,3	100,0	
결측	시스템 결측값	9	2,7		
합계		329	100,0		

연령		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	20대	36	10,9	11,3	11,3
	30대	97	29,5	30,3	41,6
	40대	108	32,8	33,8	75,3
	50대 이상	79	24,0	24,7	100,0
	합계	320	97,3	100,0	

학력		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	고졸	85	25,8	26,6	26,6
	전문대졸	174	52,9	54,4	80,9
	대졸	61	18,5	19,1	100,0
	합계	320	97,3	100,0	
결측	시스템 결측값	9	2,7		
합계		329	100,0		

근속		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1년미만	8	2,4	2,5	2,5
	1-2년	64	19,5	20,0	22,5
	3-5년	85	25,8	26,6	49,1
	6-10년	94	28,6	29,4	78,4
	11-15년	52	15,8	16,3	94,7
	16년이상	17	5,2	5,3	100,0
합계	320	97,3	100,0		
결측	시스템 결측값	9	2,7		
합계		329	100,0		

전체 근로자 중에서 성별 남녀의 빈도는 남성이 148(45.0%), 여성이 172(52.3%)로 여성이 높은 것으로 나타났다. 연령분포에 있어서는 30-40대가 62%를 차지하고 있고, 학력에 있어서는 직업전문학교를 포함한 전문대졸이 53%에 이르고 있다.

2. 신뢰성 검증

측정항목의 신뢰성검증을 위하여 신뢰도분석을 실행하였다. 신뢰성을 높이는 방법으로는 내적 일관성 검증(internal consistency reliability)을 위해 크론바흐 알파(cronbach's alpha)를 이용하였다. 일반적으로 기초연구분야에서는 알파값이 .80, 응용분야에서는 .90 이상이면 충분하다고 주장했다(Nunnally 1979). 또한 일반적인 탐색적인 연구분야에서는 .60, 조직단위의 분석수준에서도 알파값이 .60 이상이면 측정항목의 신뢰도에는 별 문제가 없는 것으로 간주되고 있다.

<표 4> 조사항목에 대한 신뢰도, 평균 및 표준편차

	Mean	Std. Dev.	Alpha if Item	Total Alpha
A2	2.9531	1.1587	0.7626	0.7277
A3	3.2125	1.1220	0.7250	
A4	3.3250	1.1229	0.7164	
A5	3.5063	1.0293	0.7213	
A7	3.4250	1.0050	0.7177	
A8	2.9844	1.0185	0.7412	
A10	2.9844	1.0696	0.7125	
A11	3.2281	1.1147	0.7100	
A12	3.1969	1.1009	0.7050	
A13	3.5406	1.0255	0.7155	
A14	2.9313	1.0777	0.7024	
A15	2.9656	1.0394	0.7035	
A16	2.9938	1.0857	0.7012	
A18	2.9406	1.0651	0.7231	
A19	2.8625	1.0885	0.7362	
A20	2.8625	1.0108	0.7407	
A21	3.2844	0.9520	0.7218	
A22	3.0781	1.0460	0.7015	
A23	3.1813	1.0762	0.6998	
A24	3.1031	1.0880	0.6985	
A25	2.9250	1.1422	0.7016	

중소제조업 종업원의 직무만족 변인에 대한 신뢰도 검증결과와 평균 및 표준편차의 결과가 <표 4>에 제시되고 있다. 종업원 직무만족 측정변인의 평균은 2.8625에서 3.5406으로 분석되고, 전체 알파계수가 0.7277이다. 본 연구에서 적용하고 있는 직무만족 변인에 대한 알파값이 .70 이상이므로 이들 항목들이 각 요인에 관한 내적 일관성을 지니고 있다고 볼 수 있다.

3. 타당성 검증

직무만족과 공정성 및 직무특성을 구성하는 설문문항들의 개념타당성(construct validity) 검증을 위하여 요인분석, 주성분분석(principle component analysis PCA,)을 이용하였다. 요인적재에 있어서 일반적인 기준은 ± 3 이상이면 유의하다고 보는 견해도 있지만, 본 연구는 4 이상인 경우를 적용하여 높은 적재량을 나타내고 있다. 또한 요인들 간의 상호독립성을 검증하는데 유용한 베리맥스 기법을 이용하였다. 이것은 요인을 추출할 때 요인수 및 정보 손실을 줄이는데 유용하다. 변수간의 상관계수가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 계수가 .792로 나타나 요인분석을 위한 변수선택이 바람직한 것으로 판단된다. 또한 요인분석모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 검증치가 1404.192이며 유의확률 값이 .000이므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다.

<표 5> KMO와 Bartlett의 검정

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		.792
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	1404.192
	자유도	231
	유의확률	.000

종업원 직무만족과 공정성 및 직무특성에 대한 각 요인을 고찰하면 다음과 같다. 이러한 변인들을 측정하기 위하여 총 28개 항목 중 고유치가 1이하인 A1, A6, A9, A17, A27, A28 등의 항목을 제외한 요인 분석 결과를 정리하면 <표 6>과 같다. 종업원의 직무만족 분석에서 총 8개의 요인으로 분류되었으며, 각 요인은 19.9%, 8.7%, 6.9%, 6.4%, 5.3%, 5.1%, 4.9%, 4.6%를 설명하고 있어서 전체 변량의 62.1%를 설명하는 것으로 나타났다.

<표 6> 직무만족, 직무특성 및 공정성의 요인분석 결과

	Factor 1 (직무만족)	Factor 2 (분배공정성)	Factor 3 (절차공정성)	Factor 4 (기술다양성)	Factor 5 (과업중요성)	Factor 6 (과업정체성)	Factor 7 (피드백)	Factor 8 (자율성)	Comm. (공동성)
A23	0.7410	0.2350	-1.15E-02	8.37E-02	2.99E-02	-4.74E-02	5.15E-02	6.17E-02	0.622
A24	0.7040	0.1800	0.1870	8.97E-02	-2.58E-02	4.28E-02	-1.54E-02	7.70E-02	0.579
A25	0.6830	0.1870	5.77E-02	9.18E-02	-2.64E-02	-0.1010	1.74E-02	8.20E-02	0.531
A22	0.6600	7.28E-02	0.2920	9.05E-02	0.1000	0.1150	-5.28E-02	-6.69E-02	0.565
A15	0.1320	0.8550	0.1270	1.04E-02	9.93E-03	-1.27E-02	1.28E-02	-2.05E-03	0.766
A14	0.2260	0.8000	0.1000	1.59E-03	9.68E-03	-3.91E-02	2.98E-02	-3.23E-02	0.705
A16	0.2820	0.7920	9.14E-02	-6.06E-03	8.71E-03	2.02E-02	-5.30E-03	-0.1250	0.732
A11	5.88E-02	0.1100	0.7690	0.1090	0.1200	0.1020	2.94E-02	-3.59E-02	0.645
A12	0.3100	0.1090	0.6880	6.53E-02	-9.57E-02	-6.70E-02	-7.79E-02	-0.1390	0.625
A10	0.1490	0.2200	0.5540	3.30E-02	-0.2120	-0.3420	0.1580	2.09E-02	0.566
A5	-6.74E-05	6.35E-02	0.1080	0.7520	8.81E-03	0.1870	-0.1410	-3.32E-02	0.637
A7	0.1580	-3.24E-02	6.82E-02	0.7030	-5.02E-02	-0.1110	0.1280	0.2030	0.598
A3	0.1650	-6.16E-02	2.12E-02	0.6310	-0.1230	-5.91E-02	-1.40E-02	-0.1870	0.484
A4	2.62E-02	0.2330	5.68E-02	0.4810	0.3290	-0.4570	6.63E-02	0.2370	0.667
A8	-3.21E-02	-2.29E-02	4.23E-02	-0.1140	0.7540	0.1390	-9.22E-02	0.1250	0.628
A18	0.2900	0.1580	4.03E-04	8.09E-02	0.4160	-0.2900	-0.2410	-0.2210	0.479
A21	0.2830	3.84E-02	6.28E-02	0.2470	-1.31E-02	0.6170	0.2200	5.00E-02	0.578
A2	-0.2950	3.03E-02	-9.70E-02	-0.2390	0.2720	0.5870	-0.1560	6.50E-02	0.601
A19	-4.87E-02	5.81E-02	0.1450	8.38E-03	-0.2230	3.99E-02	0.7820	-1.77E-03	0.69
A20	9.39E-02	-3.78E-02	-0.2730	-8.33E-02	0.4450	-3.97E-02	0.5410	-0.269	0.657
A26	9.73E-02	-0.1280	-0.1760	-1.80E-02	2.00E-03	1.10E-02	-0.1360	0.7900	0.7
A13	0.1600	-3.47E-03	0.4480	5.95E-02	0.2320	8.54E-02	0.2820	0.4780	0.599
*	4.371	1.917	1.528	1.414	1.178	1.139	1.089	4.633	
**	19.868	8.716	6.946	6.426	5.353	5.176	4.952	4.633	
***	19.868	28.583	35.529	41.955	47.308	52.484	57.435	62.069	

*: 고유값, **: 설명비율(%), ***: 누적설명비율(%)

요인추출방법: 주성분 분석; 회전방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스
10반복계산에서 요인회전 수렴

Factor 1은 직무에 대한 흥미(A23), 동료와의 팀웍(A24), 보수의 의미(A25) 및 상사의 도움(A22)등으로 묶어졌으며 이러한 항목들을 선행연구처럼 '직무만족'으로 명명했다. 직무만족 항목에서 동료의 지적수준(A26), 직무의 창의성(A27) 및 상사의 영향력(A28) 등의 항목들은 고유값이 1 이하이기 때문에 제외되었다. Factor 2는 책임량에 대한 급여의 공정함(A15), 업무성과에 대한 급여의 공정함(A14) 및 노력정도에 따른 보상의 공정함(A16) 등으

장 석 인

로 묶어졌으며 '분배공정성'으로 명명했다. 여기에서 예상했던 동료와의 업무추진에서 공정함(A17)은 고유값이 1이 되지 않아 제외되었다. Factor 3은 업무평가의 절차가 공정함(A11), 급여 결정과정의 공정함(A12) 및 승진절차의 공정함(A10) 등으로 묶어 '절차공정성'으로 명명했다. Factor 4는 다양한 직무를 수행한 기회(A5), 직무의 단순함(A7), 직무수행시 다양한 기술이 필요(A3) 및 직무의 반복성(A4) 등으로 묶어졌으며 '기술다양성'으로 명명했다. 여기에서 A4(직무에 대한 지식이 필요함)는 고유값이 1이하이기 때문에 함께 묶이지 못하고 제외되었다. Factor 5는 나의 직무는 회사 전체에서 매우 중요함(A8), 나의 직무는 회사에 많은 기여함(A18) 등으로 묶어 '과업중요성'으로 명명했다. A9(나의 직무가 많은 사람에게 영향을 줌)은 기대했던 것과는 달리 '과업중요성'에 묶어지지 못했다. Factor 6은 나의 직무는 끝까지 완성되지 못하고 동료나 상사에게 인계됨(A21) 및 직무를 끝까지 완성할 기회가 적음(A2) 등으로 묶어 '과업정체성'으로 분류했다. 1 이하의 고유값을 갖는 A1(나의 직무는 언제나 중간에 그만둠)은 '과업정체성' 묶음에서 제외되었다. Factor 7은 나는 직무가 요구하는 정보를 얻을 수 있음(A19), 직무의 효과성 정보를 활용함(A20) 등으로 묶어 '피드백'으로 명명하였다. Factor 8은 나의 직무는 독자적인 판단의 의해서 수행(A26), 나의 직무에 재량권을 가짐(A13) 으로 묶어 졌으며 '자율성'으로 명명했다.

타당성의 확인을 위해 요인분석을 실시함에 있어, 각각의 구성개념 (예 : 직무특성, 조직공정성, 직무만족)은 별도의 요인분석을 통해 해당 구성개념의 일차원성 혹은 다차원성을 확인하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 따라서 본 설문에서 각각의 구성개념을 크론바흐 α 계수로 구하여 변수들 간의 내적 일치성을 파악하였다.

<표 7> 각 요인별 신뢰성분석 결과

	신뢰성 분석 항목수	평균	표준편차	크론바흐 α
직무만족	4	3.0744	.8230	.5730
분배공정성	3	2.9705	.9208	.7521
절차공정성	3	3.1498	.8277	.6501
기술다양성	4	3.3813	.7156	.8132
과업중요성	2	2.9604	.7679	.7539
과업정체성	2	3.1234	.7489	.8381
피드백	2	2.8608	.7733	.7932
자율성	2	3.3117	.8029	.8242

4. 가설검증과 결과 해석

본 연구에서는 조직공정성과 직무특성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 8>에는 종속변수와 독립변수 그리고 각 독립변수들 간의 피어슨 상관계수, 방향성 및 유의확률 값이 제시되어 있다. 직무만족과 절차공정성 간의 상관계수는 .398이며 이때의 유의확률 값은 .000로 유의수준 .05에서 볼 때 두 변수들 간의 상호관련성이 존재하는 것으로 볼 수 있다. 그리고 각 독립변수들 간의 상관계수들은 독립성 여부 차원에서 볼 때 적절한 것으로 판단된다.

<표 8> 상관계수

	직무만족	분배공정성	절차공정성	기술다양성	과업중요성	과업정체성	피드백	자율성
직무만족	1.000	.444**	.398**	.295**	.154**	-.034	.013	.169**
분배공정성	.444**	1.000	.353**	.113*	.145**	-.018	.033	-.042
절차공정성	.398**	.353**	1.000	.250**	.001	-.107	.027	.100
기술다양성	.295**	.113**	.250**	1.000	.030	-.124*	-.024	.115*
과업중요성	.154**	.145**	.001	.030	1.000	.067	-.078	.044
과업정체성	-.034	-.018	-.107	-.124*	.067	1.000	.024	.107
피드백	.013	.033	.027	-.024	-.078	.024	1.000	-.026
자율성	.169**	-.042	.100	.115*	.044	.107	-.026	1.000

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의.

* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의.

전체모형의 적합도를 측정하는데 이용되는 R 제곱 변화량 .331은 공정성, 기술다양성, 과업중요성, 과업정체성, 자율성 및 피드백 변수가 투입됨으로써 종속변수에 대한 전체 설명력을 나타낸다. 즉 추정된 회귀식이 직무만족의 전체분산 중 33%를 설명하고 있음을 의미한다. 전체모형의 유의성에 대한 검증결과 F값이 21.778로서 유의수준 .05일 때 매우 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 전체 모델은 직무만족을 설명함에 있어서 매우 양호한 것으로 판단된다. 베타는 회귀계수의 상대적 중요도를 나타낸다. 분배공정성이 가장 좋은 설명력을 가진다고 볼 수 있다. 개별회귀계수와 상수항에 대해서 T분포를 이용한 유의도 검에 T통계량과 귀무가설이 기각될 수 있는 유의확률이 제시되어 있다. 직무특성(기술다양성, 과업중요성, 과업정체성, 자율성, 피드백)이 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 가설 I 을 검

증하기 위하여 아래의 <표 8>에서 유의수준 .05에서 볼 때 분배공정성, 절차공정성, 기술다양성, 과업중요성 및 자율성은 유의한 영향을 미치고 있음으로 가설 I-1, I-2, I-5는 채택된다고 말할 수 있다. 그러나 과업정체성과 피드백은 유의수준 .05에서 유의하지 않다. 조직 구성원들의 직무만족을 높이기 위해서는 조직 구성원들에게 기술다양성을 늘려주고, 과업중요성을 인식시키고 과업에 대한 자율성을 높이는 것이 조직 구성원들의 직무만족을 제고시키는 데 중요하다는 말 할 수 있다. 또한 종업원의 직무를 만족시키는데 중요한 요소는 분배공정성과 절차공정성의 역할이다.

본 연구의 가설 II에서는 '공정성(분배 및 절차)이 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다' 이라는 가설을 세웠다. 유의수준 .05에서 공정성은 직무만족에 유의적이므로 본 연구의 가설 II는 채택된다고 말할 수 있다. 이것은 종업원의 직무만족을 향상시키기 위해서는 성과나 보상 및 인사과과 등에 대한 분배공정성이나 절차상의 공정성 인식을 높여 주어야 함을 의미한다. 표준화된 계수를 살펴보면, 분배공정성의 표준화된 계수가 .341로 절차공정성의 계수 .218보다 높게 나타났다. 이러한 결과로 본인은 분배공정성이 절차공정성보다 직무만족에 더 큰 정(+의 영향을 미치고 있다는 본 연구의 가설 II-2는 채택된다.

<표 8> 직무만족에 관한 다중회귀분석

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	R 제곱	F 값	모형의 유의확률	T 값	유의 확률	연구 가설
		B	표준오차							
직무만족	상수	0.0951	0.370		0.331	21.778	0.000	-0.026	0.980	
	분배공정성	0.3040	0.045	0.341				6.724	0.000	채택
	절차공정성	0.2170	0.051	0.218				4.236	0.000	채택
	기술다양성	0.2100	0.056	0.182				3.751	0.000	채택
	과업중요성	0.1070	0.051	0.100				2.096	0.037	채택
	과업정체성	0.0597	0.053	-0.005				-0.114	0.910	기각
	피드백	0.0802	0.050	0.008				0.161	0.872	기각
	자율성	0.1410	0.049	0.138				2.884	0.004	채택

V. 결론 및 토의

1. 연구결과와 시사점

우리나라 경제에 대해서 Rodgers(1993)는 대기업 중심의 대량생산체제로부터 중소기업 중심의 변종변량 생산체제로 전환해야 함을 지적했다. 그의 전제조건으로 그는 한국 중소기업

조업의 혁신역량 제고를 들었다. 조직구성원의 직무의욕과 동기부여 제고는 산업조직과 인적자원관리 분야에서 주된 관심의 대상이다. 중소기업의 경우에도 효율적인 직무만족을 제고하기 위해 직무설계의 효율적인 관리가 중요하다. 효율적 직무를 설계하기 위해서 직무특성이론, 직무확대, 직무순환, 직무충실화 등과 같은 다양한 연구가 이루어져 왔다. 특히 직무만족이론이나 직무특성이론은 직무설계를 위해 개발된 여러 선행연구에서 발생하는 문제점을 극복함으로써 보다 효율적인 직무설계를 할 수 있게 한다.

본 연구는 남동·및 반월 공단 중소기업 생산직 종업원을 대상으로 직무만족과 직무특성 및 공정성 간의 관계를 설문조사를 통해 연구되었다. 본 연구는 분배 및 절차공정성이 종업원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 II와 직무특성을 바람직하게 지각할수록 내적보상요인에 더욱 만족을 할 것이라는 가설 I를 설정하였다. 이 같은 가설의 견지에서 연구결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 선행 연구자들이 제시한 ‘지각된 직무특성요인’은 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성 및 피드백 등 5가지 차원으로 분석되었다. 유의수준 .05에서 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성 및 자율성 등 지각된 직무특성요인은 조직구성원들의 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으나 과업정체성과 피드백은 유의하지 않다. 현재와 같은 격심한 경쟁 환경에서 기업들이 살아남고 조직의 목표를 달성하기 위해서는 조직구성원들에게 과업의 중요성과 기술다양성에 대한 인식을 제고해 줄 필요가 있다.

둘째, 본래 직무에 대한 정서적 반응, 즉 경험된 의미성과 직무만족이 높은 정적 상관이나 나타날 것으로 예측했다. 자율성을 경험된 책임감이라는 심리적 상태와 연합되어 있는 것으로 이해할 때, 중소기업 종업원은 자신의 직무에 자율성이 많이 부여되어 있다고 지각할수록 직무에 대한 만족하는 경향이 나타난다는 가설과는 부합되는 결과가 나왔다.

셋째, 본 연구결과에서 직무만족과 기술다양성이 상관관계가 있는 것은 중소기업 종업원의 직무가 지나치게 단순화되어 있기 때문에 작업환경으로부터 다양한 동기부여를 원하는 것으로 여겨진다. Sims & Szilagyi(1976)의 연구결과에서 나타난 것처럼 이러한 결과는 낮은 수준의 직책에 종사하는 중소기업 종업원의 직무만족이 기술다양성과 밀접한 관련이 있다고 할 수 있다.

넷째, 직무만족이 분배 및 절차공정성과 강하게 관련이 있는 것으로 본 연구는 나타났다. 조직공정성이 직무만족에 미치는 중요한 영향을 감안할 때 인적자원관리에 있어서 공정성 인식을 높이는 노력이 요구된다. 특히 제한된 조직의 자원을 배분할 때에는 공정한 절차 사용하고 있다는 것을 모든 조직 구성원에게 인식시키는 것이 직무만족을 제고하기 위한 선행조건이라 할 수 있다. 본 연구의 결과에서 나타난 것처럼 분배공정성의 표준화된 회귀계수 값이 무엇보다도 높게 나타난 것은 직무만족을 위해 분배공정성 인사제도가 선행적으로 이루어져야 한다는 사실을 유추해 볼 수 있다.

다섯째, 조직구성원이 자율성, 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성 및 피드백 등의 직무특성수준을 높게 지각할수록 자신의 직무에 대한 의미감과 경험감 등 긍정적 심리상태를 거쳐 직무만족을 높게 느낀다. 이러한 점을 고려하여 그들의 직무만족과 내적 직무동기부여를 위해서는 직무특성을 높게 지각할 수 있도록 효율적인 직무설계가 요구된다.

2. 연구의 한계 및 향후 과제

이상과 같은 결과를 종합해 보면, 중소기업제조업 생산직 종업원에게도 일반적인 직무특성모델이 적용가능하다는 사실이 밝혀졌다. 이것은 특정 직무특성 요인을 강화시킴으로써 종업원의 직무만족을 높일 수 있음을 의미한다. 그 동안의 조사 분석 과정에서 나타난 본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 표본 집단을 경기 남동· 및 반월 공단 중소기업제조업 종업원을 대상으로 실증 분석한 결과를 경영학적인 측면에서 일반화시키는 데에는 한계가 따른 것으로 보인다. 이러한 결과가 우리나라에서 활동하고 있는 한국 기업 종업원의 직무만족에 대한 분석에서도 동일한 결과를 얻을 수 있을 것이라는 것에 대해서는 단정할 수 없다.

둘째, 설문조사에 의한 측정이 가지는 일반적인 문제로 발생할 오류, 특히 변수간의 상관 이 실제보다 증가하였을 가능성 등을 감안할 때, 연구결과에 대한 해석에 주의가 요구된다.

셋째, 중소기업제조업 종업원의 개인특성인 중에서 성장욕구강도에 대한 성격특성을 고려하지 않는 점이 연구의 한계라고 할 수 있다. 높은 성장욕구를 가진 직무수행자는 직무특성의 정도가 높을 때 높은 결과를 나타내지만, 성장욕구가 낮은 직무수행자는 직위가 높은 동기유발 잠재력을 갖고 있어도 좋은 성과를 나타내지 않을 수도 있다. 또한 높은 성장욕구를 소유한 직무수행자는 직무의 복잡성과 개인반응의 상관관계가 높기 때문에 직무복잡성이 높을 때 직무에 대한 만족도 커질 수 있다. 따라서 이들을 동기부여하기 위해서는 직무의 복잡성 즉, 충실화된 직무를 높이면 된다. 이러한 성장욕구의 특성을 본 연구에서는 고려하지 않고 단순히 직무특성변인과 과업의 공정성요인이 직무만족에 미치는 영향정도만을 분석했다는 것이 그 한계라고 지적할 수 있다.

넷째, 본 연구에서는 설문지법을 사용한 횡단면 분석을 하고 있다는 점이다. 물론 이러한 설문지법에 의한 조사방법이 어느 정도 타당성이 있으나 동일방법사용 문제점(common method variance problem)에서 오는 일반적인 한계점을 안고 있다. 또한 설문지법만을 사용할 경우 설문지 항목의 내용과 응답자의 반응태도, 기업 및 직무환경에 따라 조사결과가 달라지는 것을 완벽하게 통제할 수 없는 문제가 따른다.

이 분야에 대한 지속적인 연구를 위하여 앞으로의 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구의 한계를 극복하고 경영학 연구방법론 차원에서 일반화 가능성을 높이기

위해서는 인구통계학적인 성장욕구특성을 고려한 연구들이 이루어짐으로써, 직무만족의 결정요인에 대한 명확한 규명이 이루어지도록 해야 한다.

둘째, 향후 연구조사에는 설문지법에서 발생할 수 있는 한계점을 극복하기 위해서는 조사 결과의 정확성을 높일 수 있는 Interview나 관찰법 등과 같은 다양한 기법을 실시해야 하고, 이에 따른 결과를 상호 비교함으로써 조사결과와 객관성을 제고시켜야 할 것이다.

셋째, 다양한 중소기업의 특성을 반영하기 위해서는 보다 명확한 기준으로 광범위한 지역의 많은 중소기업 생산직 종업원을 대상으로 연구를 수행하여 결과의 객관화와 일반화를 추구할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 중소기업 생산직 종업원의 직무만족에 관한 연구로서 개인차 변인과 같은 중재 또는 매개변인의 효과를 다루지 않았기 때문에 연구결과와 일반화 가능성에 대한 문제가 제기될 수 있다. 따라서 직무지각-매개변인-직무만족의 전형적인 직무특성모델을 검증하는 폭넓은 연구가 바람직하다.

참고문헌

- 김경수·김인숙(1995), “직무특성모형에 관한 연구: 분석수준을 중심으로,” 「경영학연구」 한국경영학회, 제4권 2 호.
- 김명언·이현정(1992), “조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계,” 「한국심리학회지」 한국심리학회, 제 6권 2호.
- 김희철(1994), “다국적기업 현지 종업원의 직무만족 향상에 관한 연구 -한국주재 미일 다국적기업을 중심으로,” 「사회개발연구」 제주사회개발연구소, 제 10집.
- 박경규(1998), “우리나라 기업의 능력주의 인사관리 - 장애요인 및 실천방향을 중심으로,” 「경영논총」 서강대학교 경영대학 논문집, 제 6집.
- 박동수·김윤성(2003), “지각된 조직적 지원과 조직공정성, 의사소통 만족 및 조직몰입간의 관계.” 「경영학연구」 한국경영학회, 제 18권 2호.
- 서재현(1997), “조직공정성이 조직몰입과 인식된 조직적 지원에 미치는 영향에 관한 연구.” 「경영학연구」 한국경영학회, 제 12권 3호.
- 정범구(1994), “조직공정성과 조직유효성: 분배공정성과 절차공정성의 상호작용 효과,” 「인사관리연구」 한국인사관리학회, 제 18권.
- Brewster, C. (1999), “Strategic Human Resource Management: the Value of Different Paradigms.” In: Festing, M. (1999): Strategic Issues in International Human Resource Management. Management International Review. Special Issue, Vol.39. Nr. 3.
- Caston,R.J/Briato, R. (1983), “On the use of facet importance as a weighting component of job satisfaction,” Educational and Psychology Measurement, Vol.43, 339-350.
- Coenberg, A., Funk, J. and Djarrahzadeh, M. (1993), Internationalisierung als Herausforderung fuer das Personalmanagement. Schoeffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- Dean,B.M. and Poul,D.S. (1992), “Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes,” Academy of Management Review, Vol.35.pp.626-237
- Dittrich,J.E. and Carrel,M.R. (1979), “Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and department absence and turnover rates,” Organizational

- Behavior and Human Performance, Vol. 24, pp. 29-40
- Dubey, B.L., Uppal, K.K., Verma, S.K. and Dwivedi, P. (1983), "Job satisfaction and need hierarchy among bank officers," *Indian Journal of Clinical Psychology*, Vol. 10, pp. 133-137.
- Evans, M.G., Kiggundu, M.N. and House, R.J. (1979, 1981), "A Partial Test and Extension of the Job Characteristics Model of Motivation," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 24, pp. 354-381
- Faix, W.G. and Laier, A. (1991), "Soziale Kompetenz: Das Potenzial zum unternehmerischen und Persönlichen Erfolg," Wiesbaden.
- Folger, R. and Konovsky, M.A. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions," *Academy of Management*, Vol. 32, pp. 115-130.
- Greenberg, J. (1987), "A taxonomy of organizational justice theories," *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 9-22
- Herzberg, F. (1966), "The Nature and Causes of job satisfaction," in: Dunnette, M.D.: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), p. 1302
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, pp. 159-170
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1974), "The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Job and the Evaluation of Job Redesign Projects," *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, Vol. 4, No. 2, pp. 148.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976), "Motivation through the design of work: test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp. 250-279
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980), "Work Redesign," New York, Addison-Wesley.
- Hackman, J.R. and Lawler, E. (1971), "Employee Reactions to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology Monography*, Vol. 55, No. 3, pp. 259-286
- Khaleque, A. and Wadud, N. (1984), "Perceived importance of job facets and overall job satisfaction of industrial supervisors," *International Review of Applied Psychology*, Vol. 33, pp. 395-411.
- Lawler, E.E. and Suttle, J.L. (1972), "A causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 7, pp. 265-297
- Lawrence, R.J. and Tetrick, L.E. (1980), "Confirmatory analytic tests of three causal

- models relating job perceptions to job satisfaction," *Journal Applied Psychology*, Vol. 71, No.1, pp. 77-82
- Leventhal, G. S. (1976), "Fairness in social relationships," in: Thibaut, J.W., Spece, J.T. and Carson, R.C.: *Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown, NJ, General Learning Press, pp.211-239.
- Lind, E.A. and Tyler, T. (1988), "The social psychology of procedural justice," New York, Plenum
- Locke, E.A.(1976), "The nature and cause of job satisfaction," in: Dunnett, M.D.(ed.), "Handbook of Industrial and Organizational Psychology," Chicago: Rand-McNally, pp. 1297-1349
- Locke, E.A.(1974), "Source of satisfaction and dissatisfaction of among solid waster management employees," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, 146-156.
- Locke, E.A.(1974), "Job Satisfaction and Job performance: A theoretical analysis," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 5, 484-500
- McCormick, E.J. and Tiffin, J. (1979), "Industrial Psychology," 16th ed., George Allend Unwin, London, p.298
- McFarlin, D. and Sweeney, P. (1992), "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3. pp.626-637.
- Oldham, G.R. (1976), "Job characteristics and internal motivation: the moderating effect of interpersonal and individual variables," *Human Relations*, Vol.29, pp. 559-569
- Parson, D.K. and Hullin, C.L. (1982), "An empirical comparison of items response theory and hierarchical factor analysis in applications to the measurement of job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, pp. 826-834
- Porter, L.W. and Steers, R.M. (1973), "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism," *Psychological Bulletin*, Vol.80, pp.151-176.
- Porter, L.W., Lawler, E. and Hackman, J.R.(1975), "Behavior in Organization," New York McGraw-Hill, P. 301-320.
- Porter, L.W. and Lawler, E. (1968), "Management Attitudes and Performance," Homewood, I 11, Irwin
- Reitz, H.J. (1981), "Behavior in Organizations," Recharh D. Trwin, inc., p.201
- Scherm, E. (1992), "Strategieangepaßtes Personalmanagement in international taetigen

- Unternehmungen. Regensburger Diskussionsbeitraege zur
Wirtschaftswissenschaft Nr. 244, Februar 1992
- Schuler, R.S. (1977), "Role Conflict and Ambiquity as a Function of the
Task-Structure-Technology Interaction," *Organizational Behavior and Human
Performance*, Vol.20, pp. 66-74
- Singer, M.S. (1992), "Procedural justice in management selection, identification of fairness
determinants and associations of fairness perceptions," *Social Justice Research*,
Vol.5. pp.49-70
- Steers, R.M (1984), "Introduction to Organizational Behavior," 2nd ed. Illinois, Scott,
Forresman and Company, pp. 430-435
- Streers, R.M. and Mowday, R.T.(1977), "The Motivational Properties of Task," *Academy
of management Review*, Oct., pp. 645-658.
- Stephen, P.S. (1996), "Bridging the gap between procedural knowledge and positive
employee attitudes," *Group and Organization Management*, Vol. 21, pp.337-365
- Turner, A.N. and Lawrence, p.R. (1965), "Industrial Jobs and Worker, An Investigation of
Response to Task Attributes," Cambridge, Mass, Harvard University Press
- Vroom, V.H. (1964), "Work and Motivation," New York, John Wiley & Sons Inc.,
pp.172-190

A Study on the Influence of Job Characteristics and Organizational Justice on the Job Satisfaction - Focusing on the Small- and Medium- Sized Firms in Namdong und Banwool Area -

Sug-In, Chang

Abstract

In modern economic societies, individuals are governed by organizations and they managed their daily lives in one way or another through such organizations. All activities of the organizations are carried out by the job performance of individuals. Job is a very important factor for both individuals and organizations. The study is the explore the effect of job characteristics and organizational characteristics on the job satisfaction in the small- and medium- sized firms in Namdong und Banwool Area. Job characteristics and organizational justice were hypothesized to be positively related to job satisfaction. To examine the influence of job characteristics and organizational justice on job satisfactions, data were collected from 320 employees of the small- and medium- sized manufacturing companies in Namdong und Banwool Area. This research took independent variables as the core job characteristics of the job characteristic theory such as skill variety, job stagnation, job importance, autonomy, feed back, and organizational justice as distributive and procedural justice. As a result, I can make the following suggestions. First, The Results show that job characteristics and organizational justice were significant and important predictors of job satisfaction. Secundarily, to raise the job desire of organizational members, job must be designed in such a way that the members can highly recognize their job characteristics

Key Words : small- and medium- sized manufacturing companies, job characteristics, job satisfaction, organizational justice