LHI Journal (2018) 9(1):11-18 http://dx.doi.org/10.5804/LHIJ.2018.9.1.011
http://lhi.lh.or.kr

공기업 비정규직 근로자의 직무자율성, 직무피드백, 직무매뉴얼화가 직무만족에 미치는 영향

The Effect of Job Autonomy, Job Feedback and Job Manualization on the Job Satisfaction of the non-regular employees in a Public Corporation

이의중[1]

Lee Eui-Joong[1]

(Received April 5, 2018 / Accepted April 20, 2018)

ABSTRACT.

This study aims to empirically verify the impacts of job autonomy, job feedback and job manualization on the job satisfaction of the non-regular employees in a public corporation. For the empirical analysis, 163 non-regular employees(valid respondents) have been surveyed who are working in a public corporation. And the multiple regression analysis was used to statistically test the research hypotheses. The independent variables are 'job autonomy', 'job feedback', and 'job manualization'. The dependent variable is 'job satisfaction'. The results are as follows. The effects of 'job autonomy → job satisfaction(β=0.182, t=2.664, p<0.01)', 'job feedback → job satisfaction(β=0.208, t=2.927, p<0.01)' and 'job manualization → job satisfaction(β=0.397, t=5.785, p<0.01)' are all shown positive. Therefore, all the proposed hypotheses are accepted. From this result, we can get some lessons for the organizational management especially for the non-regular employees' job satisfaction. If you recognize that the non-regular workers are also valuable human resources for the company, it can be expected that strengthening the internal motivation of the employees through job enrichment such as autonomy, feedback, and manualization can positively influence the effectiveness of the organization.

Key words : Job autonomy(직무자율성), Job feedback(직무피드백), Job manualization(직무매뉴얼화), Job satisfaction(직무만족).

1. 서 론

2017년 8월 통계청 경체활동인구조사 발표에 따르면 우리나라의 비정규직 근로자수는 654만 2천명에 비율은 전체 근로자의 32.9%를 차지할 정도로 상당히 많은 근로자들이 파견직, 계약직, 임시직, 일용직 등 계속고용을 보장받지 못하는 불안한 고용형태로 근로에 임하고 있다. 임금수준 또한 월평균 156만 5천원 수준으로 통계청이 2017년 6월 발표한 임금근로자 월평균 소득[2)]인 329만원에 비하면 절반에도 미치지 못하는 임금수준을 보여주고 있다. 비정규직의 연도별 비율 추세를 보면 IMF 이후 정부가 공식적으로 비정규직의 통계를 내기 시작한 2003년부터 매년 꾸준히 32~35% 수준을 유지해 오고 있다. 이처럼 우리나라에서도 비정규직의 고용형태는 더 이상 일시적인 현상이나 근로자 중 일부 구성원의 문제로만 볼 수 있는 것이 아니고 이제는 노동시장의 한 중요한 구성원으로서 인정되어야 하는 상황에 이른 것이다. 이러한 관점에서 볼 때 인적자원관리나 조직행동 연구에서도 비정규직에 대한 보다 더 다양한 연구접근과 노력이 요구된다고 볼 수 있다.

일반적으로 비정규직의 고용과 활용이 기업의 인건비 절감과 고용유연성 확대를 이유로 시작되었다고는 하지만, 기업의 생산성 향상과 조직의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 엄연한 조직구성원으로서 비정규직 근로자에 대하여도 긍정적 직무태도에 대한 관심과 노력을 가져야 할 것이다. 그동안 국내에서 비정규직의 직무태도에 대한 연구가 많지는 않았지만, 최근 비정규직의 직무태도에 대한 국내문헌을 전반적으로 고찰한 연구(김순현, 2017)에 의하면, 정규직과 비정규직의 직무만족 비교 결과에서는 정규직의 경우 임금, 복지, 승진, 고용안정 등 일반적인 근로조건 전반에 걸쳐 비정규직에 비하여 직무만족이 높은 것으로 나타났으나, 비정규직의 경우에도 자발적 시간선택 근로나 정보공유 등 일부 요인에

1) 한국토지주택공사 토지주택연구원 수석연구원(pluto@lh.or.kr)
* 본 논문은 토지주택연구원에서 2017년 수행한 '전세임대사업의 인력산정 기준수립 및 조직운영 개선방향' 연구과정에서 실시한 실증조사 자료를 토대로 연구주제를 선정 작성되었음
2) 2015년 기준 건강보험, 국민연금, 직역연금에 가입한 임금근로자가 점유한 약 1,500만개 일자리에 대한 세전소득을 분석

대하여는 직무만족이 상대적으로 높은 것이 확인되기도 하였다.

직무태도(만족, 동기)에 있어서 정규직의 근무조건이나 고용형태, 직원복지 등 전반적인 고용환경이 비정규직의 그것들에 비해 월등한 수준임을 고려할 때, 정규직과 비정규직을 비교할 경우 정규직의 직무태도 수준이 전반적으로 높게 나타난다는 것은 당연한 결과일 수 있다. 따라서 본 연구는 정규직과의 비교가 아닌 오로지 비정규직만을 대상으로 하여 비정규직의 긍정적 직무태도를 유발하는 영향요인에 초점을 두어 분석하려고 한다.

한편, 그동안 비정규직의 직무만족 결정요인에 관한 연구들을 살펴보면, 개인성격 또는 심리적 특성요인을 다룬 연구, 근로조건 등 고용관계 요인을 다룬 연구, 개인 업무영향력이나 자율 결정권 등 임파워먼트를 다룬 연구, 직무특성, 직무적합성, 조직지원 요인을 다룬 연구, 기타 선택자발성, 조직몰입 등을 다룬 연구 등 다양한 설명요인들에 대한 연구들이 있었다(김순현, 2017). 이들 직무만족 설명요인 중에서 본 연구에서는 특히 직무특성에 보다 초점을 맞추려 한다.

1970년대 직무특성이론을 체계적으로 정립한 Hackman과 Oldham(1975)은 직무특성과 직무태도와의 관계에서 핵심 직무특성 차원을 다섯 가지로 정의하였다. 그 다섯 가지는 기능다양성(skill variety), 과업정체성(task identity), 과업중요성(task significance), 자율성(autonomy), 피드백(feedback) 요인이다. 이 중 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성은 개인에게 직무나 과업으로부터 의미충만성(meaningfulness)을 결정지어주며, 자율성은 자부심과 책임감을 더 갖게 하고, 피드백은 개인이 수행하는 일의 과정과 결과에 대한 인식이다. 직무의 객관적인 특성에 초점을 두고 있는 직무특성이론에 의하면 직무 자체가 작업자의 직무동기나 만족, 성과 등을 높일 수 있는 특성을 갖추고 있어야 한다는 것이며, 이러한 다섯 가지 핵심 직무특성은 개인에게 긍정적 직무동기를 강화하게 되어 결과적으로 긍정적 직무태도(동기, 만족, 성과)를 유발하게 된다는 것이다.

본 연구에서는 이들 다섯 가지 직무특성 요인 중에서 특히 직무자율성과 피드백에 주목하려 한다. 이유는 민간기업보다 규정과 절차, 지침 등을 중시하는 공기업의 다소 경직된 직무환경에서는 무엇보다 직무의 자율성이 떨어지는 경향을 보이게 되고 이는 직접적으로 구성원들의 직무만족에 유의한 영향을 미칠 수 있을 것으로 예측되기 때문이다. 또한 피드백은 비정규직들이 대규모 조직환경에서 각자 맡은 직무가 세분화되어 있고 비정규직의 제한된 직무역할과 책임으로 인해 전체적인 직무성과를 효과적으로 피드백 받기 어려운 상황에 놓일 수 있다. 하지만 고객 최접점 부서에서 주로 외부 고객들을 상대로 민원업무를 처리해야 할 경우라면 신속하고 정확한 직무 피드백은 매우 중요한 직무만족의 요인이 될 수 있을 것이다. 배성현(2001)이 교사를 대상으로 직무특성이론을 검증한 연구결과에서도 다른 요인보다 자율성과 피드백이 직무몰입과 조직몰입에 대단히 중요한 요인임이 확인되기도 하였다.

또한 위의 두 가지 직무특성 요인과 함께 직무매뉴얼화도 비정규직의 직무만족에 중요한 영향요인으로 작용할 것으로 예측되어 본 연구의 설명변수에 포함시켜 직무만족과의 관계를 규명해 보고자 한다. 직무매뉴얼은 2인 이상이 같은 목표나 성과를 달성하기 위하여 공통의 방법이나 기술, 프로세스에 의하여 직무를 수행할 수 있도록 표준화한 직무수행의 지침서를 말한다(이은희, 2015). 고객 접점 서비스 업무를 주로 수행하는 비정규직의 경우 기업이 표준화되고 손쉽게 활용할 수 있는 문서화된 업무매뉴얼을 제공한다면 고객접점 직원은 매뉴얼을 통하여 직무능력을 키우고 정보를 공유하며 결과적으로 고객에게 표준화되고 질 높은 서비스를 제공할 수 있게 될 것이며, 이와 같은 회사의 업무지원 노력이 담당직원의 직무만족에도 긍정적 효과가 있을 것이다.

이와 같은 논의를 바탕으로 본 연구에서는 공기업 조직에서 비정규직의 직무자율성, 피드백 그리고 직무매뉴얼화가 직무만족에 긍정적 영향을 미치게 되는지를 실증분석을 통해 규명해 보고자 한다. 이 연구의 결과를 통해 비정규직의 제한된 직무역할과 책임하에서도 직무자율성과 직무피드백을 높여주고 표준화되고 충실한 직무매뉴얼의 제공이 이루어진다면 직원의 직무만족과 동기가 강화되고 결국 조직유효성이 커지게 될 수 있음을 확인할 수 있을 것이다.

2. 이론적 고찰 및 연구가설

2.1 직무자율성(Job autonomy)

Hackman과 Oldham(1975)은 직무자율성을 조직구성원이 직무를 수행하기 위해 스스로 일정을 계획하고 절차를 결정함에 있어 충분한 자유와 독립 그리고 재량을 제공받는 정도라고 하였다. 정성한과 박동수(2001)는 직무에 대한 목표, 방법 일정계획을 처리할 수 있는 선택과 재량의 정도라고 하였고, 이은진과 정인호(2012)는 업무를 수행하는 과정에서 업무의 양과 일정, 의사결정 권한, 유연성을 얼마나 제공받고 있는지의 정도라고 하였다. 초기 연구에서는 개인의 직무수행에 있어서 자유와 독립성을 강조하였으나, 이후에는 직무수행을 위한 작업 스케줄, 의사결정, 방법 선택 등에 있어 자유, 독립, 결정권을 갖는 것으로 보다 확장되어 연구되었다(Breaugh & Becker, 1987; Wall, Jackson & Davis, 1992).

직무자율성은 직무특성 이론에서 제시하는 다섯 가지 직무의 핵심차원(기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 직무자율성, 피드백) 중에서 특히 연구자들의 주목을 받아왔다. Kerr 등(1977)은 직무자율성이 조직내 전문직 종사자들이 가장 선호하는 직무특성임을 밝혔다. 또한 여타 직무특성 요인보다 자율성이 개인의 직무만족과 조직성과에 더 큰 영향을

미친다는 연구결과들도 나왔다(Schmitt & Bedeian, 1982; Breaugh & Becker, 1987). 이효선과 이희수(2011)는 조직구성원이 경험하는 스트레스를 직무자율성이 완화하는 기능을 한다고 하였고, Renn과 Vandenberg(1995)는 직무자율성이 높을수록 조직구성원은 업무절차와 계획에 대한 통제력을 높게 지각하고 이런 상태에서 직무성취 결과를 본인이 스스로 성취한 것으로 지각하여 성공감과 자기 존중감도 높아진다고 하였다. Brian 등(1985)은 자율성과 종업원의 반응과의 관계를 연구한 결과 자율성이 높을수록 직무만족, 조직몰입, 성과와 동기부여가 높게 나타난다고 하였다. Spector(1986)의 연구에서도 자율성이 어떤 직무특성보다도 직무만족과 가장 큰 관계를 갖는다는 것이 밝혀졌다. 이지영과 이희수(2015)는 직무자율성이 직무를 스스로 통제함으로써 삶에 대한 긍정적인 자원이 될 수 있고, 조직구성원의 자부심을 강화하여 바람직한 직무태도를 갖는데 영향을 준다고 하였다.

직무자율성의 구성요인에 대하여 직무특성이론에서는 과업에 대한 일정계획, 방법 선택, 절차 결정으로 이루어진다고 하였다(Hackman & Oldham, 1975). 이밖에도 자율성 구성요인에 대한 다른 의견을 제시한 연구자들도 있지만 본 연구에서는 직무특성이론을 개념적 틀로 적용하고 있으므로 자율성의 구성요인은 직무특성이론에 따르고자 한다.

이상을 종합하면, 직무자율성은 조직구성원이 직무를 수행함에 있어 일정계획, 수행방법, 절차의 결정 등에 자유와 독립, 재량권을 갖는 정도라고 정의할 수 있으며, 직무자율성이 높을수록 구성원은 직무에 대한 자부심과 동시에 책임감도 강화되어 성취감도 높아지고 긍정적 직무태도를 갖게 된다고 할 수 있다.

[가설 1] 직무자율성은 비정규직 근로자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 직무피드백(Job feedback)

직무 피드백은 작업자가 수행한 일의 결과에 대하여 작업자가 직무로부터 받게 되는 직접적이고 확실한 정보의 양을 의미한다. 이는 직무수행 활동이나 결과에 대해 작업자가 직접 확인하거나 동료나 상사, 부하 등을 통해 얻게 되는 정보와 지식의 환류라고 할 수 있다(이상임, 2006). 피드백은 직무수행자가 성과를 명확하게 알 수 있는 통로를 의미하며, 이러한 과정을 통하여 직무수행자는 효과적으로 자신의 업무를 수행하고 상사에게 묻지 않고도 스스로 효과적인 직무과정 및 방식을 찾아낼 수 있다(김용철, 2009).

피드백 역시 자율성과 함께 조직유효성에 가장 중요한 직무특성으로 지적되고 있다. Fried와 Ferris(1987)는 메타분석을 통해 직무특성이론의 5가지 직무특성 가운데 직무 피드백이 성과, 결근율, 이직율에 가장 큰 관련성을 가지고 있다고 했다. 직무의 과정이나 성과에 대한 명확한 피드백이 주어지지 않는다면 작업자들은 자신의 행동 방향에 대해 적절한 판단을 할 수 없을 것이다. Bandura(1997)에 의하면 사람들은 피드백에 의해 받은 정보를 표준적 성과 기준과 비교함으로써 부족을 알고 개선해 나갈 수 있으며 자기효능감과 성과를 증가시킬 수 있다고 하였다.

동기부여 측면에서도 피드백은 성공적인 과업 수행 사실을 알려줌으로써 개인의 유능감 및 성취감을 부여해 줄 수 있다. 인지평가이론(cognitive evaluation theory)에 의하면 역량감(perceived competence)은 과업에 대한 내재적 동기(직무 자체로부터의 동기)를 불러일으키는데, 역량감을 느끼기 위해서는 자신의 성과나 역량에 대해 판단할 수 있어야 할 것이다. 역량에 대한 정보가 과업 자체로부터 얻을 수도 있고 타인으로부터 얻을 수도 있는데, 이를 위해서는 피드백이 필수적일 것이다(한주희, 고수일, 2002).

Hackman과 Oldham(1975)은 피드백의 종류를 명확하게 구분하지는 않았다. 하지만 Early 등(1990)은 결과 피드백(기준이 부합되었는지 여부에 관한 정보)과 과정 피드백(업무방법의 효과성에 관한 정보)으로 구분하기도 하였다. 본 연구에서는 특별히 피드백의 종류를 과정이나 결과로 개념적 구분을 하지는 않았지만, 측정문항 구성에서는 직무의 과정과 결과에 대한 피드백 내용이 모두 포함되도록 하여 포괄적인 피드백 구성개념을 사용하였다.

이상을 종합해 보면, 직무 피드백은 작업자가 수행한 일의 과정이나 결과에 대하여 주로 직무 자체로부터 직접 얻게 되는 환류 정보를 의미하며, 피드백이 정확하고 높을수록 개인의 직무동기와 만족 및 자기효능감 등 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다.

[가설 2] 직무피드백은 비정규직 근로자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 직무 매뉴얼화(Job manualization)

경영학 분야에서 그동안 직무 매뉴얼을 대상으로 한 연구는 거의 없다. 하지만 표준화된 직무 매뉴얼의 유용성과 필요성에 대하여는 학계보다는 기업 현장에서 더욱 절실할 것이다. 직무에 있어 특별히 절차적으로 복잡하고 다양한 경우의 변수가 발생할 수 있는 고객 서비스 부서의 직원들에게는 표준화되고 상세한 업무처리 가이드로서 직무매뉴얼의 제공이 직무성과와 직무태도에 깊은 관련성이 있을 것이다.

직무 매뉴얼은 '2인 이상이 같은 목표나 성과를 달성하기 위하여 공통의 방법이나 기술, 프로세스에 의하여 직무를 수행할 수 있도록 표준화한 직무 수행의 지침서'를 말한다(이은희, 2015). 직무 매뉴얼은 암묵적인 지식을 형식화된 지식으로 전환시켜 직무속도 향상, 성과품질 향상, 창의성 향상을

통하여 조직 성과에 기여함과 동시에 구성원간의 편차를 극복하고 표준화된 직능과 지식을 공유함으로써 구성원들의 역량을 강화시키는 역할을 한다. 또한 기업은 매뉴얼을 통해 조직 구성원의 직무 범위와 프로세스를 제시하고 책임과 역할을 명시한다. 조직구성원이 직무매뉴얼을 통하여 직무능력을 키우고 정보를 공유하는 가운데 기업은 숙련인력을 확보하며 부서이동 및 퇴직으로 인한 리스크를 감소시키고 안정적인 인적자원을 유지 관리할 수 있게 된다(서창적, 이보라, 2013).

직무 매뉴얼은 업무 성과에 직접적인 영향을 미치므로 성과의 효과성을 높이기 위하여는 직무 매뉴얼을 제작하기 전에 표준업무 처리절차(SOP : Standard Operation Procedure)를 정립해야 한다. 또한 직무 매뉴얼의 수용도를 높이고 매뉴얼의 확산 및 실행 수준을 높이기 위하여는 반드시 교육훈련 제도와 연결되어야 한다. 이를 통해 직원들이 매뉴얼의 중요성을 재인식하고 적극적인 태도로 직무 매뉴얼을 실행할 때, 개인의 역량 향상은 물론 표준적이고 질 높은 서비스를 고객에게 전달할 수 있게 된다(서창적, 이보라, 2013).

직무 매뉴얼화는 조직내의 암묵지가 형식지로 전환되어 공유되는 것을 의미한다. 따라서 효과적인 형식지로의 전환을 위해서는 직무 표준화, 지식관리시스템 등의 과정과 인프라가 필요하게 되고 결과물로서 업무매뉴얼, 업무처리지침, 업무가이드, Q&A 사례집 등의 형태로 공유하게 된다.

직무 매뉴얼화의 효과성에 대한 실증연구 결과를 보면 이은희(2015)는 직무 매뉴얼화가 조직학습 역량에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였고, 서창적과 이보라(2013)는 서비스매뉴얼의 실행수준이 서비스 품질과 직무만족에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 즉, 구체적이고 통일된 서비스매뉴얼의 실행이 높아지면 접점에서 서비스를 제공하는 직원의 직무만족에도 긍정적 영향을 미친다는 것이다.

이상을 종합해 보면, 직무 매뉴얼화는 고객 접점 직원들의 직무 능력을 향상시키고 표준화되고 질 높은 서비스를 고객에게 제공할 수 있을 뿐 아니라 직원들의 직무만족에도 긍정적인 영향을 미치게 된다.

[가설 3] 직무매뉴얼화는 비정규직 근로자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4 직무만족(Job satisfaction)

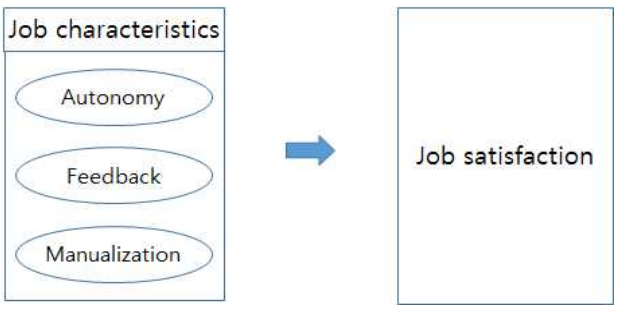
직무만족은 조직유효성 변수로서 그동안 수많은 학자들에 의해 정의되었는데, Alderfer(1972)는 직무만족을 직무에 대해 가지는 태도로 정의하고, 직무수행의 결과로 충족되는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로 정의하였고, Porter & Steers (1973)은 직무만족을 자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과에서 나오는 긍정적인 정서적 상태로 정의하였다. McComick & Tiffin(1974)은 직무만족을 태도의 하위구조로 인식하고 직무에서 얻어지고 경험하는 만족이라고 주장하였다. 즉 직무를 통한 자아충족의 감정과 성취감이 직무만족의 정도를 좌우한다고 주장하였다. 직무만족은 조직구성원들에게 긍정적인 직무태도를 갖게 하고 동기부여를 하기 때문에 개인의 역량 향상은 물론 조직의 발전에도 중요한 요인이다.

직무만족을 구성하는 요인에 대한 논의는 오랜 역사를 지니고 있으며 학자마다 구성요인에 대한 주장은 다양하다. 특히 Dawis와 Lofquist(1984)는 직무만족을 외재적 만족과 내재적 만족으로 구분하였다. 외재적 만족은 보수, 근무환경, 승진 등 직무수행의 결과에 따라 직무 외적으로 부여된 보상에 대한 만족을 의미하고, 내재적 만족은 직무의 가치, 자아실현이나 자기발전을 위한 기회, 도전감, 성취감 등 직무 그 자체의 내재적 가치가 주는 만족을 의미한다. 본 연구에서는 종속변수인 직무만족을 내재적 요인으로 구분되는 직무수행 자체에서 오는 전반적인 만족 요인으로서 직무만족을 측정하고자 한다. 직무만족에 관한 많은 연구들에서 연구의 목적에 따라 전반적 직무만족과 요인별 직무만족을 구분하여 측정하고 있으며(이영면, 2011), 본 연구는 비정규직의 요인별(급여, 승진 등) 직무만족을 보고자 함이 아니라 직무수행 자체의 내재적 직무만족을 확인하고자 하기 때문이다.

3. 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구는 기존 직무특성의 이론적 배경을 갖고 있는 직무자율성, 직무피드백에 연구자가 추가한 직무매뉴얼화 등 3개의 직무특성 요인이 비정규직 근로자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같이 연구모형을 설정하였다.



[Fig. 1] Research model

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 직무자율성

직무자율성은 조직구성원이 직무를 수행함에 있어 일정계획, 수행방법, 절차의 결정 등에 자유와 독립, 재량권을 갖는

정도라고 정의할 수 있으며, 측정 도구는 Hackman과 Oldham의 JDS(Job Diagnostic Survey)를 참고하여 자율성 문항 중 2개 문항으로 구성하였고, 자신의 직무 전반에 대한 의사결정 재량 정도와 일정, 방법, 절차 등에 대한 자기 선택권한 정도에 대한 인식을 5점 척도로 측정하였다.

3.2.2 직무피드백

직무 피드백은 작업자가 수행한 일의 과정이나 결과에 대하여 직무 자체로부터 얻게 되는 정보의 환류 정도로 정의하였다. 측정 도구는 Hackman과 Oldham의 JDS(Job Diagnostic Survey)를 참고하여 피드백 문항 중 2개 문항으로 구성하였다. 일의 진행 과정에 대한 피드백과 일의 결과에 대한 피드백에 대하여 그 인식 정도를 5점 척도로 측정하였다.

3.2.3 직무매뉴얼화

직무매뉴얼화는 직무수행 방법, 기술, 프로세스에 대한 표준화의 정도를 의미한다. 이를 측정하기 위하여 이수진(2007)의 매뉴얼화 측정항목을 참고하여, 매뉴얼의 활용수준, 편의성, 만족도 등 3개의 문항을 5점 척도로 측정하였다.

3.2.4 직무만족

직무만족은 직무에 대하여 가지는 태도로 직무수행의 결과로 충족되는 긍정적인 정서적 상태로 정의하였다. 직무만족을 측정하기 위한 구성요소는 학자마다 매우 다양하지만 Dawis와 Lofquist(1984)의 내재적 만족 측정요인을 참고하여, 본 연구의 독립변수인 직무자율성, 피드백, 직무매뉴얼화 등이 직무 자체의 특성이라는 점을 고려하여 종속변수인 직무만족을 내재적 요인 즉, 직무 자체에서 오는 전반적 만족도를 3개의 문항을 통해 5점 척도로 측정하였다. 구체적으로는 직무에 대한 보람과 성취감, 직무를 통한 능력과 재능의 발휘, 직무에 대한 긍지와 자부심 등이다.

4. 실증분석

4.1 조사대상 및 표본의 특성

조사대상은 공기업에 종사하는 비정규직 근로자로서 저소득 주거 취약층에게 전세임대 서비스를 제공하는 업무를 담당하고 있다. 근무 장소가 전국 12개 지역본부에 분포되어 있으며, 이들의 업무는 고객 접점 업무로서 임대계약, 재계약, 임대료, 보증금 수납, 자격확인, 체납관리 등 업무 전반에 대하여 행정업무 처리 및 민원상담 등 정규직 업무를 지원한다. 직무특성 및 직무만족도 조사를 위해 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2017. 9.13 - 21일까지 사내 온라인 포털을 통해 실시되었고, 총 163명이 응답하여 응답율은 약 54.5%(163/299명)이었다. 수집한 표본의 분포 특성을 보면 <표1>과 같다. 성별을 보면 여성이 남성보다 두 배 가까이 많고, 근속년수는 2년 이하가 약 95.7%로 대부분을 차지하고 있다. 나이는 20대가 약 62%로 가장 많은 비중을 차지한다.

<Table 1> Sample distribution

Class		N	%	Class		N	%
sex	M	58	35.6	age	~25	34	20.9
	F	105	64.4		26~30	67	41.1
working years	6 months	28	17.2		31~35	28	17.2
	~1 year	43	26.4		36~40	15	9.2
	1~2 yrs	85	52.1		41~45	10	6.1
	2~3 yrs	4	2.5		46~50	7	4.3
	3~4 yrs	2	1.2		51~	2	1.2
	4~5 yrs	1	0.6				

4.2 측정도구의 신뢰도 및 타당도

측정도구의 신뢰도 및 타당도를 분석하기 위해 직무자율성, 직무피드백, 직무매뉴얼화, 직무만족 변수들에 대하여 요인분석과 함께 크론바흐 알파(Cronbach's α)값을 구하였다. 주성분법에 의한 요인분석 결과 4개의 요인이 추출되었으며, 해당 문항들도 각 요인들에 적재치 0.7 이상으로 묶인 것을 확인하였다. 또한 각 요인들의 크론바흐 알파값도 0.6~0.8 사이에 있는 것을 확인하였다. 이로써 측정도구의 신뢰도와 타당도는 양호한 것으로 확인되었다.

<Table 2> Reliability and validity of the variables

variables	items	factors				Cronbach (α)
		1	2	3	4	
manualization	Q45	**0.851**	0.147	0.007	0.044	0.792
	Q31	**0.824**	0.161	0.039	0.010	
	Q30	**0.767**	0.163	-0.031	0.213	
satisfaction	Q20	0.016	**0.807**	0.284	0.113	0.774
	Q38	0.230	**0.798**	0.018	0.132	
	Q19	0.434	**0.721**	0.008	0.160	
autonomy	Q16	-0.030	0.086	**0.890**	0.023	0.794
	Q15	0.030	0.131	**0.887**	0.155	
feedback	Q18	0.017	0.214	-0.038	**0.879**	0.609
	Q17	0.252	0.092	0.336	**0.749**	

4.3 회귀분석 및 가설검정

본 연구에서는 직무특성의 하부요인인 직무자율성, 직무피드백, 직무매뉴얼화가 직무만족에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 우선 분석에 앞서 회귀분석의 기본적 가정 충족 여부와 회귀모형의 적합성 여부를 확인하였다. 회귀모형의 등분산성은 F값이 유의한 수준을 보였고, DW(Durbin-Watson)=2.119로서 잔차항 간에 상관성이 없어 독립성이 확인되었다. 또한 VIF값이 모두 10보다 작아 독립변수간 다중공선성이 발생하지 않아 변수들간 독립성이 확인되었다. 본 모형의 R^2값은 0.297로서 직무자율성, 직무피드백, 직무매뉴얼화가 종속변수인 직무만족의 29.7%를 설명하고 있다.

<Table 3> Results of the Multiple Regression Analysis

independent variables	standardized β	t	Sig.	collinearity statistics	
				tolerance	VIF
(constant)		4.100**	0.000		
autonomy	0.182	2.664**	0.009	0.928	1.078
feedback	0.208	2.927**	0.004	0.860	1.163
manualization	0.397	5.785**	0.000	0.923	1.084
dependent: job sat., R^2=0.310, modified R^2=0.297, F=23.784(p=0.000), DW=2.119					

** P < 0.01

<표 3>의 다중회귀분석 결과에서 보면, 직무자율성(β=0.182, t=2.664, p<0.01), 직무피드백(β=0.208, t=2.927, p<0.01), 직무매뉴얼화(β=0.397, t=5.785, p<0.01) 요인이 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구의 가설 1, 2, 3은 모두 채택되었다. 또한 계수 비교를 통해 볼 때, 직무매뉴얼화가 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있다.

5. 결론 및 한계

본 연구는 실증연구로서 공기업 비정규직 근로자들을 대상으로 하여 그들이 담당하고 있는 직무의 특성 가운데 자율성, 피드백, 매뉴얼화가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있는지 확인해 보았다. 실증분석 결과 연구가설들이 모두 채택되었으며, 이 연구결과를 바탕으로 다음과 같이 몇 가지 논의와 결론을 제시하고자 한다.

첫째, 공기업 비정규직 근로자들에 있어 직무자율성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 직무특성이론에 기초한 기존 연구들에서도 직무에 부여되는 자율성이 높을수록 구성원들의 내적 동기가 강화되어 만족이나 성과 등 조직유효성이 높아진다는 연구결과들을 제시하고 있다. 특히, 본 연구의 대상은 공기업에 종사하는 비정규직 근로자들이다. 공기업의 조직 풍토상 규정과 규칙, 절차와 지침을 중시하는 조직문화이기에 자율성보다는 규제와 규범성을 강조하는 조직 분위기로 구성원들은 타율에 의해 수동적인 행동을 보일 가능성이 크다. 정규직에 비해 책임과 권한이 적은 비정규직일 경우는 더욱 직무의 자율성이 제한될 수 있다. 이번 설문조사에서도 직무자율성은 2.68(5점 척도)로 나타나 평균이하의 낮은 수준을 보였다. 그러나 이처럼 자율성 정도가 낮은 비정규직 근로자들에게도 자율성 요인이 직무만족에 긍정적 영향을 미치고 있음이 이번 실증분석에서 확인된 것은 큰 의미가 있다. 직무자율성을 현재의 낮은 수준에서 조금이라도 더 높게 해도 효과가 크게 나타날 수 있음을 의미할 수 있다.

둘째, 직무피드백이 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인되었다. 피드백은 상사나 동료 등 관계에서 오는 피드백도 있지만 본 연구에서는 직무 자체로부터 오는 직무수행 과정이나 결과에 대한 피드백을 의미한다. 자신이 하는 일에 대하여 일의 진행 상태나 처리 결과 등에 대하여 작업자들이 피드백을 신속하고 명확하게 받게 되는 것이 직무만족에 긍정적 영향을 준다는 것이다. 직무특성이론에서도 피드백이 작업자의 내적 동기를 강화시켜 직무만족이나 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 여러 연구들에서 실증된 바 있다. 하지만 비정규직에 대한 실증 결과는 거의 없었다. 이번 연구는 비정규직의 직무 환경에서도 직무 피드백이 직원의 직무만족에 긍정적 영향을 준다는 것이 확인되었다. 따라서 업무가 세분화되고 권한과 책임이 적은 부분적 업무를 수행하는 비정규직일지라도 직무 피드백을 강화시키는 노력이 조직유효성 제고에 긍정적 효과를 기대할 수 있을 것이다.

셋째, 직무매뉴얼화가 직무만족에 긍정적 효과가 있는 것으로 확인되었다. 특히 다른 요인보다도 직무매뉴얼화 요인이 직무만족에 가장 큰 영향을 주는 것으로 확인되었다. 비정규직은 정규직에 비해 근무년수가 적어 업무 숙련도가 떨어질 가능성이 매우 크다. 특히 채용 즉시 업무 현장에 투입해야 하는 대부분의 비정규직 근로자의 근무 상황을 고려하면, 직무매뉴얼의 효용과 필요성은 비정규직들에게 매우 절실할 수 있다. 따라서 실질적으로 고객 접점 서비스 부서에서 손쉽게 이용할 수 있는 표준적이고 충실한 업무매뉴얼의 제작과 보급은 작업자의 직무만족도를 크게 충족시키게 되고 결과적으로 직무 성과를 높이는데 큰 역할을 할 것으로 기대된다. 본 연구자가 실제 현장에서 인터뷰한 결과를 참고해 보면, 현재에도 부서 어디엔가는 업무매뉴얼이 존재한다. 하지만 매뉴얼의 내용이 최신 것이 아니거나 너무 포괄적이고 구체적

이지 못하여 효용성이 떨어지고 있었다. 따라서 회사는 직무정보시스템이나 지식관리시스템 등을 통해 온라인 직무매뉴얼 정보공유 시스템을 구축할 필요가 있을 것이다.

결론적으로, 본 연구를 통하여 비정규직 근로자들의 직무만족 향상을 위해서 직무설계 측면에서 직무충실화 노력을 더욱 기해야 할 필요성을 확인하였다. 같은 일을 하더라도 되도록 권한과 책임을 더 주고 동시에 자율성을 확대하는 방향으로 직무를 맡기는 것이 개인과 조직에 긍정적 효과를 불러일으킬 것이며, 피드백을 통한 직무 정보의 선순환 환류 체계를 효과적으로 활용할 수 있다면 이 또한 작업자의 긍정적 직무동기를 강화시킬 것으로 기대된다. 마지막으로 대부분 고객 접점 부서에서 일하는 비정규직들에게는 특히 고객에게 표준화된 고품질의 서비스를 제공하기 위하여 실효성있는 업무 매뉴얼의 제작과 공유가 매우 중요한 직무만족 요인임을 회사는 인식할 필요가 있다.

본 연구의 한계로는, 설명변수를 사용함에 있어 직무특성이론(Hackman & Oldham, 1975)에서 제기한 5개의 직무특성 요인을 모두 사용하지 않고 그 중 일부를 사용한 점과 연구자가 직무매뉴얼화 요인을 탐색적으로 추가한 점이다. 또한 실증분석 대상을 특정 조직에 국한하여 실시한 점과, 정규직과의 비교분석을 하지 못한 점은 본 연구결과를 일반화 하는데 일정 부분 한계를 내포하고 있으므로, 이 점에 대하여는 향후 추가적인 실증연구를 통해 지속적인 보완 노력을 기대해 본다.

참고문헌

1. 김순현(2017), “비정규직 직무태도에 영향을 미치는 요인에 대한 비판적 고찰”, 석사학위논문, 한국기술교육대학교.
2. 김용철(2009), “관광기업 종사원이 지각하는 심리적 주인의식의 선행요인과 결과: 조직특성과 직무특성을 중심으로”, 박사학위논문, 대구대학교.
3. 배성현(2001), “직무특성요인과 직무몰입 및 조직몰입과의 관계”, 「영상저널」, 9: 101~127.
4. 서창적, 이보라(2013), “서비스 기업 접점 직원의 매뉴얼 실행수준에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 「한국생산관리학회지」, 24(3): 353~369.
5. 이상임(2006), “직무특성, 개인특성 및 리더십유형의 상호작용이 조직몰입에 미치는 영향”, 박사학위논문, 상지대학교.
6. 이수진(2007), “매뉴얼이 사회복지사의 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울시립대학교.
7. 이영면(2011), 「직무만족의 의미와 측정」, 서울, 경문사.
8. 이은진, 정인호(2012), “일중독과 직무소진 간의 관계에서 직무자율성과 사회적 지원의 조절효과에 관한 연구”, 「경영교육연구」, 27: 27~53.
9. 이은희(2015), “직무 매뉴얼화와 조직학습 역량의 관계에서 조직문화의 조절효과에 관한 연구”, 석사학위논문, 성균관대학교.
10. 이지영, 이희수(2015), “감성리더십이 고객지향성에 미치는 영향과 긍정심리자본의 매개효과: 국내 보험회사 설계사를 대상으로”, 직업교육연구, 34(4): 199~211.
11. 이효선, 이희수(2011), “항공사 객실승무원의 스트레스가 조직몰입에 미치는 영향”, 「직업교육연구」, 30(3): 111~132.
12. 정성한, 박동수(2001), “직무자율성의 구성개념과 측정”, 「경영연구」, 16(4): 1~24.
13. 한주희, 고수일(2002), “자율성, 과정피드백 및 결과피드백과 동기요인이 직무관련 노력에 미치는 차별적 영향력에 대한 연구”, 「인사관리연구」, 26(3): 251~272.
14. Alderfer, C.(1972), Existence, relatedness, & growth, New York: Free Press.
15. Bandura, A.(1997), Self-efficacy: The exercise of control, N.Y.: W.H. Freeman and Company.
16. Breaugh, J. A. and A. S. Becker(1987), "Further examination of the work autonomy scales: Three studies", *Human Relations*, 40(6): 381~399.
17. Brian T. L. and A. N. Raymond(1985), “A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 70(2): 280~289.
18. Dawis, R. V. and L. H. Lofquist(1984), A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications. Minneapolis: University of Minnesota Press.
19. Early, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C. and T. R. Lituchy (1990), "Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance", *Academy of Management Journal*, 19: 87~94.
20. Fried, Y. and G. R. Ferris(1987), "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 40(2): :287~322.
21. Hackman, J. R. and G. R. Oldham(1975). "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159~170.
22. Kerr, S., Von Glinow, M. A. and J. Schriesheim(1977), "Issues in the study of professionals in organizations: The case of scientists and engineers", *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(2): 329~345.
23. McCormick, E. J. and J. Tiffin(1974), *Industrial Psychology*.

Engle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
24. Porter, L. W. and R. M. Steers(1973), "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80: 151~176.
25. Renn R. W. and R. J. Vandenberg(1995), "The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research", *Journal of Management*, 21(2): 279~303.
26. Schmitt, N., and A. G. Bedeian(1982), "A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life-job satisfaction relationship", *Journal of Applied Psychology*, 67: 806~817.
27. Spector, P. E.(1986), “Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work”, *Human Relations*, 39: 1005~1016.
28. Wall, T. D., Jackson, P. R. and K. Davis(1992), "Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study", *Journal of Applied Psychology*, 77(3): 353~362.