

직무 기대와 직무 만족의 차이가 전반적인 직원 만족에 미치는 영향 -대학 행정직원을 중심으로-

The Effect of Differences between Job Expectations and Job Satisfaction on Overall Employee Satisfaction -Focused on University Staff-

유형규*, 이민정**

세종사이버대학원 MBA학과*, 세종사이버대학원 MBA학과**

Hyunggyu Yoo(atmosland@hanmail.net)*, Min Jung Lee(mjlee@sjcu.ac.kr)**

요약

본 연구는 대학 행정직원이 직무에 대한 사전 기대와 만족의 차이인 기대 불일치가 직원 만족에 미치는 영향을 조사하여 기대 불일치가 행정직원의 만족도에 미치는 영향을 밝히는 데 있다. 이를 위해 2018년 12월17일부터 2018년 12월24일까지 8일 동안 서울지역 S 대학교에 재직 중인 행정직원을 대상으로 설문조사를 진행하였다.

분석결과는 첫째, 행정직원의 입사전 직무기대와 입사후 직무만족 사이의 차이를 분석한 결과 15개 모든 측정변수에 대해서 유의미한 부(-)의 차이가 발생하였다. 둘째, 근무대가 요인과 인사제도 요인이 직원만족에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근무대가와 인사제도의 기대 불일치가 1 늘어나면 직원만족은 각각 0.35, 0.24만큼 낮아진다. 셋째, 근무대가와 인사제도의 하위 항목 중에서도 부서배정과 업무분장, 적절한 보수지급, 보수결정과정의 합리성, 좋은 복지제도 등이 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

기대 불일치와 직원 만족의 유의한 상관관계를 분석하여 재정적인 부담이 낮으면서 직원 만족을 높일 수 있는 항목에 집중하여 행정직원의 기대 불일치 폭을 좁혀나간다면 직원의 만족이 높아지고 결국 교육서비스 품질이 제고될 것이다.

■ 중심어 : 기대불일치 | 직무기대 | 직무만족 | 대학행정직원 | 교육서비스 품질 |

Abstract

The purpose of this study is to investigate the effect of differences between job expectations and satisfaction on overall employee satisfaction. A survey was conducted on administrative staff at S University in Seoul for 8 days from December 17, 2018 to December 24, 2018.

First, the difference between job expectation and job satisfaction, a significant negative difference occurred for all 15 measurement variables. Second, the factors of work cost and personnel system were found to have a significant negative effect on employee satisfaction. If the expected discrepancy between work cost and personnel system increases by 1, employee satisfaction decreases by 0.35 and 0.24, respectively. Third, among the sub-categories of work cost and personnel system, department allocation and division of duties, proper compensation payment, rationality of compensation decision process, and good welfare system were found to have a significant correlation.

By analyzing the significant correlation between expected discrepancies and employee satisfaction, focusing on items that can increase employee satisfaction while lowering the financial burden, narrowing the expected discrepancy of staff increases employee satisfaction and improves the quality of education services.

■ keyword : | Expectation Disconfirmation | Job Expectation | Job Satisfaction | University Staff | Education Service Quality |

I. 서론

1. 연구배경

학령인구의 감소가 급격하게 진행되면서 고등교육 시장은 커다란 변화를 피할 수 없게 되었다. 이러한 변화는 등록금수입에 의존하고 있는 국내 많은 대학의 대학재정에 큰 위기를 초래할 것이다[1].

대학에 진학하고자 하는 입학생 정원은 매년 감소추세를 보이며 2018년에는 대학의 모집정원 대비 신입생은 51,934명이 미달하였다. 교육부는 입학생 정원 감소에 대응하기 위하여 대학 기본역량 진단평가 등을 통해 모집정원을 3년 동안 1만 362명을 감축하였다. 하지만 실제 입학생이 1만 637명 추가로 감소하면서, 정원미달의 폭은 줄어들지 않고 있다[2].

정부는 대학 입학생의 감소에 대한 대책으로 대학 간 상대평가를 통해 대학 입학정원을 줄이고자 하는 정책을 펼쳤다. 2015년 박근혜 정부는 그 첫 시도로, 구조개혁 평가를 시행했다. 이후 2018년 문재인 정부는 동일한 평가의 명목으로 대학 기본역량 진단으로 그 이름을 변경하여 대학평가를 시행하였다. 대학 기본역량진단평가는 상대평가로, 정성평가와 정량평가로 이루어진다. 정성평가에서는 대학의 향후 발전계획 등이 포함되고, 정량평가의 40점은 전임교원 확보율(10점), 재학생 충원율(6점), 장학금지원(5점), 교육비 환원율(5점), 신입생 충원율(4점), 교사확보율(3점) 등으로 구성된다[3]. 이 평가 기준에 따르면, 대학이 경쟁대학과 비교하여 상대적으로 높은 점수를 받기 위해서는 제한된 예산으로 전임교원을 지속해서 임용하고, 장학금을 꾸준히 확대해 나가는 것이 유리하다.

신입생의 감소와 더불어 등록금의 동결도 대학재정 확보를 제한하고 있다. 2012년부터 교육부는 대학이 등록금을 인상하지 않는 것을 조건으로 국가장학금 2유형을 지원하였다. 이와 함께 사회적 분위기를 고려하여 대학은 수년째 등록금을 동결 또는 인하하고 있다. 또한, 2018년부터는 대학은 교육부 정책에 따라, 대학학부생 입학금을 단계적으로 폐지하기 시작했다[4].

재원에 제한 상황에서도 대학은 정부의 대학평가를 잘 받기 위해 교원과 학생을 위한 재정투입을 소홀히 할 수 없다. 대학에서 근무하는 행정직원 대한 지원은

계속해서 후순위로 밀려왔다. 교육서비스 품질의 향상을 위해서는 대학 행정직원의 역할이 중요하며, 행정직원의 역량을 높이기 위해서는 직무에 대한 만족도도 높아야 한다[5]. 대학에 대한 재정 지원이 제한적인 상황에서도 교육서비스 품질을 향상하기 위해서는 대학 직원의 만족도를 효율적으로 개선할 수 있는 방안이 절실한 시점이다.

대학에서 제공하는 교육서비스의 품질이 피교육자가 느끼는 만족의 선행변수가 될 수 있으며, 피교육자의 만족에 직접 영향을 미칠 수 있다. 따라서 대학에서 제공하는 교육서비스의 품질을 관리하면 피교육자의 만족도가 향상할 수 있다[6]. 대학 행정직원의 직무에 대한 만족이 향상하면 교육서비스의 품질도 향상할 것이다.

대학 행정직원의 직무만족에 영향을 미치는 원인변수에 관한 다수의 선행연구가 있는데, 기대 불일치가 직무 만족에 영향을 미치는 연구는 많지 않은 실정이다[7-10]. 기대불일치의 관점에서 직무만족에 대한 연구가 필요한 시점이다.

본 연구는 대학 행정직원이 직무에 대한 사전 기대와 만족의 차이인 기대 불일치가 직원 만족에 미치는 영향을 조사하여 기대 불일치가 행정직원의 만족도에 미치는 영향 관계를 도출하고자 한다. 이를 통해 교육서비스 향상을 위한 직원만족 향상에 가장 효율적인 대안을 제시하고자 하며, 이는 대학교육의 품질과 대학경쟁력을 높일 수 있을 것이다.

2. 연구방법

선행연구 및 문헌 고찰을 통하여 본 연구에서 사용할 연구가설과 모형을 도출하였다. 도출된 가설을 검증하기 위해서 실증적 연구방법을 병행하여 실시하였다.

가설을 검증하기 위한 첫 단계로 설문조사를 하였다. 서울지역의 S 대학교에 현재 재직 중인 행정직원을 대상으로 120부를 배부하여 118부의 설문지를 회수하였다. 설문조사는 2018년 12월 17일부터 2018년 12월 24일까지 수행하였다.

수집된 자료의 분석은 SPSS 18.0 통계프로그램을 사용하여 빈도분석, 대응표본 t-검정, 기술통계분석, 신뢰도 분석 및 탐색적 요인분석을 통한 기초분석을 하였고

다. 또한, 상관관계 분석, 회귀분석을 이용하여 구성 개념 간의 영향 관계를 알아보았다.

II. 이론적 배경

1. 기대불일치 정의

본 연구에서 기대 불일치는 실제 만족과 사전 기대 사이의 차이로 정의한다. 기대는 개인이 생각하는 특정 수준을 넘는 속성이 있을 것이라는 신념이다[11]. 기대는 특정 수준이 되어야 한다는 이상적 기대치 또는 규범적 기대를 의미하기도 한다[12].

기대 불일치 이론에 의하면, 만족과 불만족의 형성은 성과와 기대와의 차이에 따른다고 본다[13]. 개인은 사후 만족에 대해 일정 수준의 기대를 하고 있으며, 실제 성과를 사전에 형성한 기대와 비교를 하게 된다. 기대보다 실제 성과가 낮으면 부정적 불일치, 기대보다 성과가 더 높으면 긍정적 불일치, 성과가 사전기대와 유사하다면 단순 일치라고 하였다[13]. 김형기[14]는 기대 불일치를 사전에 형성한 기대와 사후 만족 사이의 불일치라고 정의했다.

기존연구는 서비스를 소비하는 외부고객을 중심으로 한 기대불일치 연구 중심이다[15]. 본 연구에서는 서비스를 기획 및 생산하는 내부고객인 직원을 중심으로 기대불일치를 연구하고자 한다.

대학 행정직원은 직무에 대해서 사전에 특정 수준의 기대를 하고 특정 수준의 대가 또는 대우를 받게 될 것이라는 기대를 형성하고 입사를 한다. 입사 이후 실제로 느낀 만족에서 사전 기대와 차이가 있다면 그 차이를 기대 불일치라고 볼 수 있다. 대학 행정직원이 입사 전 사전 기대와 입사 후인 사후 만족을 조사하고 그 차이를 기대 불일치로 정의하고 분석하고자 한다.

2. 기대불일치와 관련 주요 요인

Oliver[13]의 기대, 성과 불일치 연구는 기대와 성과의 불일치 정도가 작으면 만족도가 높아진다고 하였다. Desarboll[16]는 기대가 만족도에 영향을 미치는 정도에 대해 실증적인 검증을 하였다. 기대와 성과의 불일치 정도가 크면 만족도가 낮아지는 것을 입증하였다.

심상화[17]의 연구에서는 기대와 성과의 일치 및 불일치가 만족도에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였고, 기대 일치가 미치는 영향보다는 기대 불일치가 만족도에 미치는 영향이 더 크다고 하였다.

선행연구를 통해 살펴보면 기대와 성과 사이의 차이는 만족에 영향을 미치고 있으며, 특히 부정적 기대 불일치가 만족도에 큰 영향을 주고 있다. 본 연구는 대학 행정직원의 기대와 실제 만족의 차이 중에서도 부정적 기대 불일치가 만족도에 미치는 영향의 정도와 그 요인에 대해서 연구하고자 한다.

입사하기 전의 기대와 실제 만족의 차이를 연구한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 김태형, 신용준, 김동룡[18]은 약 150개 기업체에 근무하는 1,000명의 직원을 대상으로 사전 기대와 사후 만족의 차이를 연구하였다. 경제적인 보상, 업무성취 및 개인능력, 대인 관계, 업무자율성 등으로 기대와 만족 요인을 나누었고, 기대와 만족 차이에 대해서 연구하였다. 김종선[19]은 서울의 초등학교, 중학교, 고등학교에서 근무하는 영양사 205명에 대해서 사전 기대와 사후 만족을 조사했다. 보수와 복리후생, 대인관계, 인사제도 등을 요인으로 설정하고 사전 기대와 사후 만족의 차이에 대해 연구하였다. 정덕용[20]은 한국공항공사에 근무하는 구성원 240명을 대상으로 입사전과 입사후의 각 요인이 가치에 미치는 영향을 조사하였고 직원의 만족도 향상과 조직성과의 효과성을 제고에 대해 연구하였다.

기존 기대불일치 연구는 주로 기업 직원을 대상으로 연구하였으며, 최근 급변하는 교육기관에 종사하는 직원에 적용하기에는 근무 환경에 많은 차이가 존재한다.

본 연구에서는 사전 기대와 사후 만족 차이에 대해 연구한 선행연구를 바탕으로 대학 행정직원의 입사 전 기대와 입사 후 만족의 차이에 대해서 연구하고자 한다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구에서 직무 기대와 직무 만족 사이에 유의적인 차이를 직무 기대불일치로 정의하고, 직무 기대불일치

가 직원 만족에 미치는 영향을 연구하였다. 연구를 3단계로 나누고 각 연구단계별로 가설을 설정하였다.

직무 기대와 직무 만족의 차이인 직무 기대불일치와 직원 만족간의 영향관계를 [그림 1]에 연구모형으로 도식화하였다.

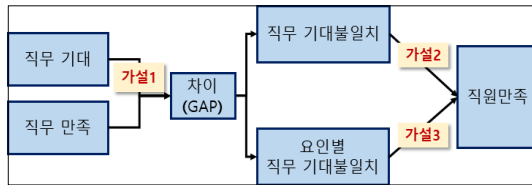


그림 1. 연구 모형

연구1에서는 기대불일치 이론을 바탕으로 대학 행정직원의 입사 전에 형성한 직무기대와 입사 후 느낀 직무만족 사이의 차이를 알아보고자 한다.

가설1 : “직무 기대와 직무 만족 사이에는 유의적인 차이가 존재할 것이다.”

연구2에서는 부정적 직무 기대불일치가 직원 만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석을 수행하고, 영향 관계를 수식으로 도출하고자 한다.

가설2 : “직무 기대불일치는 직원 만족에 유의적인 부(-)의 영향을 미칠 것이다.”

연구3에서는 요인별 직무 기대불일치와 직원 만족 사이의 상관관계가 항목별로 차이가 있는지 분석하고, 상관관계의 크기에 따라 항목별 지원 우선순위를 제안하고자 한다.

가설3 : “요인별 직무 기대불일치와 직원 만족 간의 상관관계가 항목별로 차이가 발생할 것이다.”

2. 설문조사

실증분석을 수행하기 위해서 설문조사를 수행하였으며, 모집단은 서울에 위치한 S대학교에 근무하는 행정직원으로 하였다. 비확률표본 추출방법 중에서 편의표본 추출법으로 표본을 정하였다. 설문은 2018년 12월 17일에서 2018년 12월 24일까지 조사하였다. 연구자가 설문지를 배부하고 회수하였고, 총 120부를 배부하였고 2부를 제외한 118부를 회수하여 연구에 사용하였다.

표 1. 연구대상

모집단	대학에서 근무하는 행정직원
표본	서울지역 S 대학교에서 근무하는 행정직원
나누어 준 설문지	120부
회수된 표본 수	118부(98.33%)
유효표본	118부(98.33%)
조사 기간	2018년 12월 17일 ~ 2018년 12월 24일
표본추출방법	편의표본추출법
자료 수집	설문지를 이용한 조사

IV. 연구결과

1. 기술통계분석

본 연구에서는 대학 행정직원이 대학 입사 전에 갖고 있던 기대와 입사 후 실제 만족 사이의 차이를 알아보고, 각 요인별로 기대 불일치가 직원의 만족에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 본 연구의 표본인 행정직원을 기술통계분석을 이용하여 살펴본 인구통계학적 특징은 [표 2]와 같다.

표 2. 인구통계학적 특징

구분	빈도(명)	비율(%)	
성별	남성	75	63.6
	여성	43	36.4
연령	20대	10	8.5
	30대	41	34.7
	40대	51	43.2
	50대	16	13.6
근무기간	5년미만	24	20.3
	5~10년미만	26	22.0
	10~15년미만	20	17.0
	15~20년미만	33	28.0
	20년 이상	15	12.7
직급	직원	48	40.7
	주임	44	37.3
	과장	13	11.0
	차장이상	13	11.0

2. 연구가설 검증

직원의 만족과 상관관계가 높은 기대 불일치 항목을 산출하기 위해서 가설 3개를 설정하고 검증하고자 한다. 가설1은 “직무 기대와 직무 만족 간에 유의적인 차이가 존재할 것이다.”로 설정하였다. 직무 기대와 직무 만족 사이에 유의적인 차이가 발생하면 이를 기대 불일

치로 명명하고 이 기대불일치와 직원 만족과의 영향관계를 다음 가설에서 분석하고자 한다.

가설2는 “직무 기대불일치는 직원만족에 유의적인 부(-)의 영향을 미칠 것이다.”로 설정하였다. 다중회귀 분석을 이용하여 직원의 만족에 유의적인 영향을 미치는 직무기대 불일치 요인을 산출하고, 직원의 만족에 미치는 정도를 수치로 나타내고자 한다.

가설3은 “직무기대 불일치와 직원의 만족 사이 상관관계는 항목별로 차이가 발생할 것이다.”로 설정하였다. 직원의 만족에 유의적인 영향을 미치는 기대 불일치 요인과 직원 만족 사이에서 상관관계를 분석하고, 상관관계수의 크기를 비교해서 우선순위를 제시하고자 한다.

연구의 타당성을 측정하기 위해 주성분 방식의 요인 추출모형을 이용하여 요인분석을 하였다. Bartlett의 구형성 검정과 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)의 표본 적합성 검사를 하였다.

표 3. 요인분석 및 신뢰성 검정 결과

요인	측정항목	요인 적재량	아이겐 값	분산 설명력	Cronbach's α
근무 대가	보수결정과정의 합리성	0.835	4.536	30.241 %	0.738
	급여의 적절성	0.751			
	좋은 복지제도	0.626			
	정년 보장	0.622			
교육 제공	교내자체교육 제공	0.832	2.028	13.522 %	0.813
	교외 전문성신장 교육지원	0.823			
	업무관련 교육지원	0.753			
	기자재 제공	0.603			
인사 제도	보직교수 및 상사직원과의 인간관계	0.801	1.645	10.969 %	0.760
	동료직원 및 부하직원과의 인간관계	0.702			
	학생 및 무보직교수와의 인간관계	0.670			
	업무분장 및 부서배정	0.545			
	승진기회의 공정성	0.510			
삶의 균형	휴가사용의 자율성	0.885	1.590	10.602 %	0.741
	근무시간의 적절성	0.840			
총분산(%) 65.334, KMO .703, Bartlett's test of sphericity 716.037(p<.000)					

요인분석결과 제거한 변수 없이 총 4개 요인이 추출되었다. 요인은 각각 근무대가, 교육제공, 인사제도, 삶의균형으로 명명하였다.

첫 번째 요인인 근무대가는 보수가 합리적인 과정을

통해 결정되는지, 제공받는 급여수준이 적절한지, 사내 복지제도가 좋는지, 그리고 정년이 보장되는지로 이루어져 있다. 전반적으로 근로를 제공하고 받을 수 있는 대가를 의미한다. 두 번째 요인은 교육제공으로 교내에서 자체적으로 적절한 교육을 제공하는지, 교외에서 별도로 수강하는 교육을 지원하는지, 업무관련 연수프로그램에 참여하도록 지원하는지 등으로 이루어져 학교에서 지원하는 교육이 적절한지 의미한다. 세 번째 요인인 인사제도는 보직교수 및 상사직원과의 인간관계, 동료직원 및 부하직원과의 인간관계, 학생 및 무보직교수와의 인간관계, 업무분장 및 부서배정이 적절하게 되는지, 그리고 승진기회가 공정한지로 이루어져 교내 인간관계 및 업무, 부서가 적절하게 배치되는지를 의미한다. 네 번째 요인인 삶의 균형은 휴가사용이 자유로운지, 근무시간이 적절한지로 삶에 대한 균형을 의미한다.

3. 연구가설1의 검정

연구가설1은 “직무 기대와 직무 만족 사이에는 유의적인 차이가 존재할 것이다”이다. 설문지 15개 문항을 통해서 직무 기대와 직무 만족을 조사하였고, 각 문항별로 기대와 만족 차이는 [표 4]와 같다.

표 4. 기대와 만족의 차이에 따른 기대불일치

측정항목	입사 전 기대 (A)	입사 후 만족 (B)	기대 불일치 (B-A)
동료직원 및 부하직원과의 인간관계	3.83	3.45	-0.38
보직교수 및 상사직원과의 인간관계	3.67	3.11	-0.56
학생 및 무보직교수와의 인간관계	3.36	3.09	-0.27
업무분장 및 부서배정	3.89	2.53	-1.36
승진기회의 공정성	3.59	2.03	-1.56
정년 보장	4.24	3.32	-0.92
보수결정과정의 합리성	3.91	1.86	-2.05
급여의 적절성	3.83	2.08	-1.75
좋은 복지제도	3.86	2.05	-1.81
기자재 제공	3.66	2.42	-1.24
근무시간의 적절성	3.98	3.07	-0.91
휴가사용의 자율성	4.10	3.20	-0.90
업무관련 교육지원	3.69	2.3	-1.39
교내자체교육 제공	3.53	2.36	-1.17
교외 전문성신장 교육지원	3.43	1.97	-1.46

문항별로 기대와 만족의 차이인 기대 불일치에 대한 평균, 표준편차, 유의확률은 [표 5]와 같다.

표 5. 기대와 만족의 차이에 대한 유의확률

기대, 만족 측정항목	기대 불일치		t	유의 확률 (양쪽)
	평균	표준 편차		
보수결정과정의 합리성	-2.051	1.085	20.536	0.000
좋은 복지제도	-1.814	1.274	15.463	0.000
급여의 적절성	-1.746	1.056	17.965	0.000
승진기회의 공정성	-1.568	1.050	16.222	0.000
교외 전문성신장 교육지원	-1.458	1.217	13.011	0.000
업무관련 교육지원	-1.390	1.062	14.21	0.000
업무분장 및 부서배정	-1.364	1.115	13.298	0.000
기자재 제공	-1.237	1.043	12.882	0.000
교내자체교육 제공	-1.169	1.215	10.459	0.000
정년 보장	-0.915	0.921	10.800	0.000
근무시간의 적절성	-0.915	0.957	10.389	0.000
휴가사용의 자율성	-0.898	1.208	8.077	0.000
보직교수 및 상사직원과의 인간관계	-0.559	1.058	5.740	0.000
동료직원 및 부하직원과의 인간관계	-0.381	0.995	4.163	0.000
학생 및 무보직교수와의 인간관계	-0.263	1.049	2.719	0.008

직무 기대와 직무 만족 사이에 큰 차이가 있는 항목은 보수결정과정의 합리성, 좋은 복지제도, 급여의 적절성, 승진기회의 공정성, 교외 전문성신장 교육지원 순으로 나타났다. 근무대가 관련 항목, 인사제도 및 교육제공과 관련된 항목에서 큰 차이가 발생했다.

기대와 만족의 차이가 작은 항목은 학생 및 무보직교수와의 인간관계, 동료직원 및 부하직원과의 인간관계, 보직교수 및 상사직원과의 인간관계, 휴가사용의 자율성, 근무시간의 적절성 순으로 나타났다. 전반적으로 인간관계나 삶의 균형과 관련된 항목에서 작은 차이가 발생했다.

직무 기대와 직무 만족의 차이는 모든 항목에서 유의확률 0.01 미만으로 유의적인 차이가 발생하였고, 본 연구에서는 그 차이를 기대불일치로 명명하기로 한다. 기대불일치는 모든 항목에 대해서 만족이 기대보다 유의적으로 낮은 부정적 기대 불일치로 나타났다.

조사한 모든 항목에서 부정적 기대불일치가 발생하였으며, 이는 다른 항목에 비해 상대적으로 만족도가 높거나 만족도의 절댓값이 높아도 개선대상에 포함할

수 있음을 의미한다. 다음 가설에서 부정적 기대 불일치가 발생한 항목이 직원 만족에 미치는 영향을 살펴본다.

4. 연구가설2의 검정

연구가설2는 “직무 기대불일치는 직원만족에 유의적인 부(-)의 영향을 미칠 것이다.”이다. 가설1에서 직무 기대불일치가 직무 만족에 유의적인 영향을 미치는지를 알아보았으며, 직무 기대불일치의 요인분석을 통하여 근무대가, 교육제공, 인사제도, 삶의균형 총 4개의 요인으로 나누었다. 4개의 요인을 독립변수로 정하고, 직원 만족을 종속변수로 정하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향관계를 다중회귀분석을 통해 확인하였다. 우선 회귀모형의 적합성을 보면, 독립변수인 각 요인은 직무만족에 대해 23%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 여기서 F값은 9.738(p<0.01)로 회귀모형이 적합하다고 판단할 수 있다.

직원 만족에 대한 다중회귀분석 결과 근무대가와 인사제도는 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 삶의 균형은 유의적이지 않은 부(-)의 영향을, 교육제공은 유의적이지 않은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다[표 6].

표 6. 직원만족에 대한 다중회귀분석

요인	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	유의 확률
	β	표준오차			
근무대가	-.350	.078	-.398	-4.479	.000
인사제도	-.240	.081	-.273	-2.973	.004
삶의균형	-.075	.073	-.086	-1.035	.303
교육제공	.140	.083	.159	1.681	.095
(상수)	2.602	.071		36.665	.000

다중회귀분석을 통하여 요인별 비표준화 계수를 도출하였으며, 근무대가 β 값이 -0.350(p<0.01)로 나타나 직원 만족에 유의적인 부(-)의 영향을 미치고 있다. 근무대가 요인의 기대 불일치가 1 높아지면 직원 만족이 0.35 만큼 낮아지는 것을 의미한다. 근무대가가 기대불일치 요인 중에서 비표준화 계수의 절댓값이 가장 높아 가장 유의한 부(-)의 영향 관계이므로, 직원 만족

도에 가장 큰 영향을 미치고 있다. 직장에서 근로를 제공하는 주요인이 근무대기이며, 근무대기가 사전 기대치에 미치지 못하는 경우 직원의 만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

인사제도 요인의 비표준화 계수인 β 값은 -0.240 ($p<0.01$)로 직원 만족에 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인사제도의 기대 불일치가 1 높아지면 직원 만족은 0.24 만큼 낮아진다. 직장에서 업무 분장 및 부서배정, 승진기회의 공정성, 인간관계는 직원 만족에 큰 영향을 미치고 있으며 요인 중에서는 두 번째로 큰 부(-)의 영향을 미치고 있다.

삶의균형 요인의 비표준화 계수인 β 값은 -0.075이지만 유의적이지 아니하다. 비표준화 계수는 부(-)의 값으로 나타났다. 교육제공 요인의 비표준화 계수는 0.14이지만 유의한 영향은 아니다. 비표준화 계수는 정(+)의 값으로 교육제공 기대불일치가 높아도 직원 만족이 높은 종업원이 있을 수 있다. 상수는 β 값이 2.602 ($p<0.01$)로 나타났으며, 직원 만족에 대한 직무기대 불일치의 영향 관계는 식(1)과 같다.

$$\text{직원만족} = -0.350 \times \text{근무대기의 기대불일치} - 0.240 \times \text{인사제도의 기대불일치} + 2.602 \quad (1)$$

5. 연구가설3의 검증

연구가설3은 “직무 기대불일치와 직원의 만족 사이 상관관계는 항목별로 차이가 발생할 것이다.”이다. 직무기대불일치의 요인별 항목과 직원 만족 사이의 상관관계에 차이가 있는지 분석하였다. [표 6]에서 기술한 바와 같이 근무대기와 인사제도 요인이 직원만족에 유의적인 부(-)의 영향을 미치고 있다. 이를 기반으로 하위항목별로 상관관계를 도출하였으며, 하위항목과 직원 만족 사이의 상관관계를 분석한 결과는 [표 7]과 같다.

표 7. 요인의 하위항목과 직원만족의 상관계수 (n=118)

요인	하위항목	직원 만족과의 Pearson 상관계수
근무대기	급여의 적절성	-.396**
	보수결정과정의 합리성	-.364**
	좋은 복지제도	-.281**
	정년 보장	-.243**
인사	업무분장 및 부서배정	-.427**

제도	동료직원 및 부하직원과의 인간관계	-.214*
	보직교수 및 상사직원과의 인간관계	-.200*
	학생 및 무보직교수와의 인간관계	-.182*
	승진기회의 공정성	-.170

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함
* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함

요인의 하위항목과 직원의 만족 사이의 상관관계는 업무분장 및 부서배정, 급여의 적절성, 보수결정과정의 합리성, 좋은 복지제도, 정년 보장 등의 순으로 나타났다. 직원의 만족을 높이기 위한 정책을 고려하는 경우, 직원 만족과의 상관관계가 높은 항목의 기대 불일치를 줄이는 데 집중한다면 제한된 재원으로 더욱 효과적인 만족도 제고를 기대할 수 있다. 상관관계가 높은 항목을 대상으로 하위 대학재정을 함께 고려하여 우선순위를 설정한다면 효과적인 의사결정에 도움을 줄 것이다.

업무분장 및 부서배정의 경우 직원만족과의 상관계수가 -0.427 ($p<0.01$)이며, 기대와 만족의 차이인 기대 불일치 값은 1.36으로 높다. 다른 하위항목에 비해 상관계수의 절댓값이 크고 기대 불일치 값도 큰 항목을 우선적으로 개선한다면 가장 효과적인 것이다. 인사권자는 직원의 부서를 결정하는 경우 최대한 직원의 의사를 반영하도록 하고, 업무를 분장하는 경우 부서장은 부서원의 의사를 충분히 반영한다면 대학 행정직원의 기대와 만족의 차이가 상당히 줄어들 것이다.

급여의 적절성은 상관계수가 -0.396($p<0.01$)이며, 기대 불일치도 1.75로 높다. 급여의 적절성 항목도 상관계수의 절댓값이 크고 기대 불일치 값도 크므로 개선을 한다면 직원 만족을 효과적으로 높일 수 있을 것이다. 다만, 연구배경에서 설명한 바와 같이 대학재정에는 한계가 있으므로, 다른 항목과 연계해서 전반적인 개선 방향을 제시한다면 직원만족을 효율적으로 높일 수 있을 것이다.

상관계수의 절댓값이 세 번째로 높은 보수결정과정의 합리성의 상관계수는 -0.364 ($p<0.01$)이며, 기대 불일치도 2.05로 높다. 따라서 구성원의 의사를 반영하여 합리적으로 보수를 결정하고, 그 지급기준을 명확하고 투명하게 세운다면 기대 불일치를 낮추고 직원 만족을 높일 수 있을 것이다.

네 번째로 상관관계의 절댓값이 높은 항목은 좋은 복

지제도이다. 좋은 복지제도와 직원 만족 사이의 상관관계 수는 $-0.281(p<0.01)$ 이고, 기대 불일치는 1.81이다. 대학의 복지제도는 자녀수당, 사학연금, 본인 대학원 학비, 자녀 교육비, 의료 혜택, 동아리 지원 등이 있으며, 이러한 복지는 대부분 재정적인 지원이 동반되므로 급여의 적절성 등 보수와 관련된 항목과 재정적인 상황을 함께 고려하여 개선하는 것이 타당해 보인다.

마지막으로 정년 보장은 상관계수가 $-0.243(p<0.01)$ 으로 높은 편이지만 기대 불일치 값은 0.92로 상대적으로 낮다. 정년 보장 항목은 직원 만족에 높은 영향을 미치면서 기대 불일치 값은 낮으므로 행정직원의 요구에 부합되는 정책이라고 볼 수 있다.

대학 행정직원 만족의 효율적인 향상을 위해서는 직원 만족에 유의한 영향을 미치고, 직원 만족과 높은 상관관계에 있으면서 기대 불일치가 큰 항목을 집중적으로 개선할 필요가 있다.

V. 결론 및 제언

1. 연구결과의 요약

본 연구는 대학 행정직원에 대해 입사 전 기대와 입사 후 만족 간의 차이를 직무기대 불일치로 명명하고, 직무기대불일치의 각 요인이 직원 만족에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였다. 본 연구는 선행 연구를 바탕으로 변수의 개념을 정리하였고, 연구가설과 연구 모형을 도식화하고 실증연구를 통해 분석하였다.

본 연구의 연구가설을 검증한 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째로 행정직원의 입사전 직무기대와 입사후 직무만족 사이의 차이를 분석하고자 대응표본 t-검정을 수행하였으며, 15개의 모든 측정변수에서 유의미한 차이가 나타났다. 둘째, 직무기대 불일치가 직원만족에 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있는 요인은 근무대가, 인사제도이다. 각 요인이 직원 만족과의 상관관계에서는 근무대가, 인사제도가 유의한 상관관계가 있었다. 셋째, 근무대가와 인사제도 요인의 하위항목으로는 부서배정과 업무분장, 적절한 보수지급, 보수결정과정의 합리성 등이 유의한 상관관계가 있다고 나타났다.

2. 시사점

대학에서 대부분의 행정적 실무 결정은 직원이 하므로 행정직원 역할은 상당히 중요하다. 기존 선행연구에서는 직원의 만족이 높아지면 직원이 제공하는 서비스의 품질도 향상된다. 하지만 직원의 만족을 높이기 위한 연구로 만족이 낮은 요인과 항목을 규명하는데 그쳤다[18][19]. 본 연구에서는 기대와 만족의 차이인 기대 불일치에 초점을 맞췄으며, 기대를 반영한 기대불일치가 직원의 전반적인 만족에 미치는 영향관계를 도출하고자 한 것에 의미가 있다. 대학 행정직원에 대한 기존 연구에서도 직무만족에 미치는 원인변수에 대한 연구를 하였지만, 기대를 반영한 기대불일치가 직원 만족에 영향을 미치는 연구는 많지 않은 실정이다[7-10].

본 연구에서는 사전 기대와 만족의 차이인 기대 불일치를 비교 분석하였으며, 15개 모든 측정항목에 대해서 유의적인 부정적 차이가 발생하였다. 이는 만족도의 절댓값이 높다고 하더라도 모든 항목이 개선대상에 포함될 수 있음을 의미한다. 차후 본 연구를 참고하여 직원 만족도를 조사하고자 한다면 만족도뿐만 아니라 기대도를 함께 조사하여 기대불일치 관점에서 개선대상을 확인할 수 있으며 이는 제한적인 재정환경 아래에서 더욱 효율적인 개선방안을 도출할 수 있도록 해줄 것이다.

개선대상의 우선순위를 설정하기 위해서 기대 불일치가 직원의 만족에 미치는 영향을 분석하였으며, 근무대가와 인사제도가 직원의 만족에 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근무대가와 인사제도가 직원만족에 미치는 영향을 산출하기 위해서 다중회귀 분석을 수행하였다. 그 결과 근무대가와 인사제도의 기대 불일치가 1 늘어나면 직원의 만족은 각각 0.35, 0.24만큼 낮아진다.

근무대가와 인사제도의 하위항목 중에서도 부서배정과 업무분장, 적절한 보수지급, 보수결정과정의 합리성, 좋은 복지제도 등이 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 부서배정과 업무분장, 보수결정과정의 합리성은 재정적인 부담이 낮아서 제도개선만을 통해서도 직원 만족을 충분히 높일 수 있는 항목이다. 현재 국내 많은 대학이 재정적인 어려움을 겪고 있는 상황을 감안한다면 재원 투입을 최소화하면서 전반적인 직원 만족도

를 높일 수 있는 항목에 집중할 필요가 있다. 특히, 부서배정과 업무분장, 보수결정과정의 합리성 항목의 개선은 추가 비용투입이 없으면서도 전반적인 직원 만족에 유의적인 영향을 미치는 항목이다. 내부 의사결정과정의 개선 및 공개를 통해서도 충분히 직원만족도를 높일 수 있다. 이렇게 행정직원의 기대 불일치의 폭을 좁혀간다면 직원의 만족이 높아지고 결국 교육서비스 품질 제고가 가능할 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구를 수행하면서 제시 가능한 한계점과 향후 연구방향을 제안하고자 한다. 첫째, 연구대상을 서울 지역 대학교 중 하나인 S 대학교에 근무하는 직원으로 한정하였기 때문에 국내 대학교의 행정직원 특성을 대표할 수 없다. 국내 대학을 대표할 수 있도록 연구대상의 확대가 필요하며, 지역별로 서울 및 수도권, 그 외 지역으로 나누어서 지역별 차이를 조사할 필요도 있다. 국립대학과 사립대학은 지원하는 정책에 차이가 발생할 수 있으므로 연구대상을 국립대학과 사립대학으로 나누어 조사하면 행정직원의 특성을 더 잘 대표할 수 있을 것이다. 둘째, 기대 불일치가 직원 만족 외에 직무몰입에 미치는 영향을 확대하여 연구를 한다면 지원항목에 대한 정책결정과 직원의 만족뿐만 아니라 직무몰입에 미치는 영향도 파악할 수 있을 것이다. 셋째, 직원 만족을 위한 효율적인 가이드를 제시하기 위해 정량적인 관점으로 접근하였다. 대학 행정직원을 대상으로 심층 인터뷰를 수행하여 정성적인 요소를 조사 및 반영한다면 더욱 구체적인 가이드를 제시할 수 있을 것이다.

* This study is an extension of the "A Study on Difference in Job Expectation and Job Satisfaction : Focused on Employees of University" of the 2018 (58th) Korea Society of Computer and Information Summer Conference.

* This work is a part of the dissertation for the Master's degree in the Business Administration at Sejong Cyber University.

- [1] 임성범, "대학행정직원의 역량제고를 위한 성과관리 시스템과 진단지표개발," 교육행정학연구, 제34권, 제3호, pp.77-105, 2016.
- [2] <https://www.academyinfo.go.kr/popup/main0810/list.do>, 2019.12.01.
- [3] <https://www.moe.go.kr/boardCnts/view.do?boardID=294&lev=0&statusYN=C&s=moe&m=0204&opType=N&boardSeq=70678>, 2019.12.01.
- [4] <https://www.moe.go.kr/boardCnts/view.do?boardID=294&boardSeq=72620&lev=0&searchType=S&statusYN=C&page=1&s=moe&m=020402&opType=N>, 2019.12.01.
- [5] S. Y. Lee, "Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction," Facilities, Vol.24, No.9, pp.343-353, 2006.
- [6] 엄경아, *대학교육서비스 품질이 학생만족과 행동의도에 미치는 영향에 관한 연구 : 대학형태와 인구통계 비교연구를 중심으로*, 인하대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2007.
- [7] 김종필, "국립대학교병원 행정직원의 조직갈등, 직무스트레스 및 정서적 소진이 직무만족도에 미치는 영향," 한국산학기술학회논문지, 제21권, 제1호, pp.178-189, 2020.
- [8] 정주영, 윤혜림, "지방사립대학 행정직원의 학교이해 및 소통과 직무만족도 간 관계분석," 한국교육문제연구, 제37권, 제1호, pp.1-19, 2019.
- [9] 김정원, 조영하, "국공립대와 사립대 간 분산적 리더십과 행정직원의 자기효능감, 직무만족 및 조직몰입 간의 관계 비교," 한국교육문제연구, 제35권, 제1호, pp.1-22, 2017.
- [10] 김성환, 조영하, "대학행정직원의 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," 교육행정학연구, 제28권, 제3호, pp.79-106, 2010.
- [11] 전승우, "불일치민감도가 소비자기대에 미치는 효과 : 가치해석과 예상된 소비맥락의 조절효과," 마케팅논집, 제19권, 제4호, pp.223-237, 2011.
- [12] 정승훈, 박은아, 윤동구, 고승익, "축제 방문동기 세분화에 따른 지각된 성과와 만족 분석 : '98 제주세계섬문화축제를 사례로," 한국관광학회지, 제23권, 제2호, pp.246-266, 2000.
- [13] R. L. Oliver, "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," Journal of Marketing Research,

Vol.17, No.3, pp.460-469, 1980.

- [14] 김형기, *기대 불일치, 고객만족, 고객가치가 재구매 의향이 미치는 영향 : 자동차의 내재적, 외재적 속성을 중심으로*, 경기대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2013.
- [15] 윤여진, 정라나, “새벽배송 Home Meal Replacement (HMR) 제품 구매의 기대불일치가 만족 및 재구매의도에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국외식경영학회, 제23권, 제1호, pp77-96, 2020.
- [16] W. S. Desarbo, “Response Determinants in Satisfaction judgments,” *Journal of Consumer Research*, Vol.14, No.4, pp.495-507, 1988.
- [17] 심상화, *테마관광자의 만족결정에 관한 연구*, 강원대학교 대학원, 박사학위논문, 2002.
- [18] 김태형, 신용준, 김동룡, “입사전후 직업가치의 인식 차이에 따른 종업원 태도에 관한 연구,” 한국인적자원관리학회, 제21권, 제3호, pp.407-434, 2014.
- [19] 김종선, *서울지역 영양교사의 직무에 대한 기대도와 만족도*, 경희대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2012.
- [20] 정덕용, “입사전후 경험요인이 개인 및 조직 우선가치에 미치는 영향-한국공항공사 사례연구-,” 한국산업기술학회논문지, 제21권, 제1호, pp.612-627, 2020.

이 민 정(Min Jung Lee)

정회원



- 2008년 8월 : KAIST 산업공학과 (Ph.D)
- 2008년 4월 ~ 2009년 12월 : KIAT
- 2010년 1월 ~ 2011년 6월 : NC 소프트웨어
- 2011년 6월 ~ 2012년 4월 : 연세대학교 연구교수
- 2012년 6월 ~ 현재 : 세종사이버대학교 MBA학과 부교수 <관심분야> : MIS, CRM, 전자상거래, 품질경영, 기술경영, 데이터마이닝

저 자 소 개

유 형 규(Hyunggyu Yoo)

정회원



- 2014년 2월 : 고려대학교, 사회환경시스템공학과 학사 졸업
- 2019년 8월 : 세종사이버대학교 대학원 MBA 석사 졸업

<관심분야> : 기술경영, 품질경영, 직무만족