

주요용어 : 사기, 개념분석

사기(士氣, Morale)의 개념분석

김명화*, 한성숙**

I. 서 론

1. 개념분석의 필요성

오늘날 조직에 대한 관리활동은 인간의 노력을 통하여 목표를 달성하는 과정으로 이해되고 있으며, 사기는 조직목표를 효과적으로 달성하고 조직구성원으로 하여금 경제적, 사회적, 심리적, 만족감을 가지고 과업을 수행하여 조직 유효성을 높일 수 있는 핵심 요인이 되고 있다(Shin & Back, 2001). 또한 사기는 담당직무와 조직활동에 대한 관심을 높여주어 조직의 위기를 극복할 수 있는 힘을 키워주며, 창의성을 보이고 그들의 조직을 자랑스럽게 여기도록 한다(Davis, 1967).

조직구성원의 사기가 개인과 조직에 미치는 효과는 조직구성원들이 조직의 목표달성을 위하여 자발적으로 노력하고 조직과 그 지도자에게 충성하며 규제, 명령, 규범 등을 준수하려는 것이다(Davis, 1967). 이와 같이 사기는 조직의 원활한 운영과 성공에 지대한 영향을 미치기 때문에 관리자들은 이에 많은 관심을 기울여야 할 것이다.

병원조직에서 간호부서는 직원의 사기를 높임으로써 조직의 효율성과 효과성을 높이고 조직의 목표달성에 기여하도록 해야 하므로(Ji, Jeon & Kim, 1988)사기는 간호조직관리나 간호인사행정에서 중대하게 다루어져야 할 것이다.

그러나 최근까지 간호사의 사기에 대한 연구에서 사기라는 개념은 연구자에 따라 다양한 정의를 내리고 있었으며, 사기측정도구들도 사기요인을 도출해 내기까지의 논리와 단계가 불투명하였다. 즉, 사기 자체보다는 사기와 관련된다고 생각되는 요인들을 간접적으로 측정하여 사기정도를 유추, 해석하려고 시도하였다. 그 결과 '사기' 개념의 혼돈을 피할 수 없었고 사

기개념의 실제 성격과 부합되는 기본 요인 추출이 곤란하였다.

사기라는 용어는 조직 내 현상이나 조직구성원의 행태를 묘사하는데 많이 사용되고 있으나, 조직구성원 사이에 막연하게 느껴지는 전체적인 기풍과 관련이 있고, 개념의 애매모호함, 복잡성, 상황에 따른 변화로 그 개념의 파악이 어렵다. 이에 문헌고찰을 통하여 사기의 개념을 분석함으로써 사기요인을 도출하는데 적용할 뿐만 아니라, 간호조직의 효율적인 운영과 간호학적 적용에 이해를 도모하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 사기에 대한 개념분석을 통하여 이론과 실재를 연결시킬 수 있는 사기의 실증적인 연구의 기초를 제공하기 위함이며 구체적인 목표는 다음과 같다.

- 1) 사기에 대한 사전적 정의를 조사한다.
- 2) 각 학자들이 정의한 사기의 개념 및 다른 학문에서 사용된 개념을 조사한다.
- 3) 사기개념과 유사한 개념들을 비교한다.
- 4) 사기개념의 속성을 파악하여 사례에 적용시킨다.

3. 개념분석의 방법

개념분석은 Walker와 Avante(1995)가 제시한 개념분석과정을 적용하여 다음과 같은 단계를 거쳐 사기에 대한 개념분석을 시도하였다.

- 1) 개념을 선정한다.
- 2) 분석의 목적을 정한다.
- 3) 개념이 사용되는 예를 확인한다.
- 4) 개념의 속성을 확인한다.
- 5) 개념의 모델사례를 제시한다.
- 6) 추가적인 사례(반대사례, 경계사례, 관련사례, 창조사례)

*가톨릭대학교 대학원 박사과정생

**가톨릭대학교 간호대학 교수

를 제시한다.

- 7) 개념의 선행조건과 결과를 확인한다.
- 8) 경험적인 증거를 확인한다.

II. 본 론

1. 사기의 사전적 정의

사기를 나타내는 영어 'Morale'은 본래 '군대의 사기'라는 프랑스 어원을 가지고 있으며 도덕(moral)에서 유래된 말이다(Webster, 1993).

사기(士氣)는 '윤리', '도덕', '의기(意氣: 어떤 어려움에도 굽히지 않는 강한 의지 또는 기상)', '정신', '마음'이라고 하였으며(Doosan Dong-A, 1998), '풍기(風氣: 풍속이나 사회도덕에 대한 기상)', '의욕이나 자신감 따위로 충만하여 굴절 줄 모르는 기세', '선비의 깨끗한 기개'라고 하였다(National Korean Language Institute, 1999).

사기는 중국 주나라 「국어」에서 '사기가 떨쳐 발함'이라고 처음 기록되었고, 한나라 「한서」에 '나의 사기가 쇠하여 두드려도 일어나지 않는 것을 어찌하겠는가'라고 기록되어 '전사가 용기를 내는 기운'을 의미한다고 하였다(Chinese Culture College, China Year 82).

Webster사전(1993)에는 사기란 '그가 속하고 있는 집단이 요구하고 기대하는 기능이나 업적에 대해 신념 있고 결단력 있고 자발적이며 가끔 자기 희생적이며 용기 있는 개인의 태도'라고 하였고, 프라임영영사전(2002)에는 사기란 '주어진 일을 수행하는데 있어 신뢰, 열정, 규율을 갖고 기꺼이 하고자 하는 개인 및 집단의 정신상태'라고 하였다.

이상의 사전적 의미를 종합해 보면 '사기란 조직구성원이 그가 속해있는 집단의 목표에 대해 신념이 있고 자발적이며, 다소 어려움이 있더라도 의욕을 갖고 일하려는 정신상태나 태도'라고 할 수 있으며 개인적 및 집단적 측면을 모두 포함하고 있음을 의미한다고 하겠다.

2. 문헌고찰

1) 개념 및 정의

사기라는 의미의 영어 'Morale'은 원래 나폴레옹시대 때 군대의 전투의욕을 위해 사용되었던 용어로서 1차 세계대전 중 일반화된 개념이며(Yoder, 1985), '자발적 협동'이란 개념의 사기는 1920~1930년대에 걸쳐 Mayo를 비롯한 하버드대학의 연

구팀에 의하여 미국 Western 전기회사 Hawthorn공장에서의 인간관계실험에서 비롯되었다고 할 수 있다(Shin, 1989).

사기의 개념은 학자들의 견해에 따라 상이하고 명확한 정의가 어려우나 대체적으로 개인적 측면을 중시하는 견해, 집단적 측면을 중시하는 견해, 개인과 집단의 양면을 중시하는 견해 등 세 가지 견해가 있다.

첫째, 개인적 측면을 중시하는 견해로 Guiton(1958)은 '사기란 개개인의 욕구가 충족되는 정도이고, 개개인의 만족이 자신의 종합적인 작업환경에서 얻어지는 정도'라고 하였으며, Harris(1976)는 '사기란 조직적인 여건 및 환경에 대한 종업원의 만족'이라고 하였다.

사기의 개인적 성격을 종합해보면 '사기란 부여된 직무에 대한 의의와 보람에 대한 자각의 정도이며, 단순한 직무만족이 아닌 직무수행 상 다소 어려움과 난제가 있어도 그것을 극복하려는 개인의 자발적인 동기'를 의미한다(Lee, 1998).

둘째, 집단적 측면을 중시하는 견해로써, 초기의 사기 개념은 인간관계론의 영향을 받아 사기를 집단내의 사회적 반응으로 파악하였다. Leighton(1974)은 '사기란 공동목표를 달성하기 위하여 지속적으로 일관성 있게 힘을 합칠 수 있는 집단의 능력'이라고 정의하여 사기를 집단현상으로 보았고 사기요인도 집단내의 사회적 관계로 한정하여 좁게 보았다. Tiffin과 McCormick(1965)은 '사기란 개개인의 특성이 태도나 의견과는 달리 집단의 반응이라는 측면을 내포하고 있으며, 집단에 있어서 개개인의 상호작용에 의하여 결정되는 것으로서 집단 정신과 유사한 것'이라고 하였다.

집단적 견해를 종합해보면 '사기란 개인이 작업조건에 흥미를 갖고 집단구성원들과 일체감을 갖고 목표를 지향하는 집단의 심적 현상'으로 효율적인 조직체를 구성, 역동시키는 적극적인 수단이 된다. 이러한 성격의 사기 개념 속에는 협동성, 단결력, 단체정신 등이 포함되어 있다고 하였다(Lee, 1998).

셋째, 개인적 측면과 집단적 측면을 동시에 중시하는 견해로 Scott(1959)는 '사기란 행동의 공동목표를 가지고 있는 개인이나 집단의 마음 또는 태도의 상태가 계속적인 상태, 즉, 만족스러운 집단관계의 부산물'이라고 하였다. Kim(1976)은 '사기란 종업원의 욕구와 최대의 만족이 사회의 목적을 수행하고 달성하는 것과 일치되는 또는 집단이 실감하는 정신적 태도이며 각 개인 및 집단이 최대의 흥미를 가지고 능력을 충실히 발휘할 수 있도록 자립적 노력을 하는 태도'라고 하여 근무의욕 및 자립적 협동적 태도를 강조하고 있다. Oh(1994)는 '사기란 조직구성원들의 직무수행의욕을 말하며 조직의 이익을 위하여 기여하려는 개인과 집단의 정신자세 또는 태도'라고 하였고,

오늘날에 와서는 점차 사기를 집단현상 뿐 아니라 개인적인 현상으로 이해하게 되었다고 하였다. 한편, 사기의 특성은 '개인적 성격, 집단성, 사회성으로서 반사회성을 띠게 되면 참다운 사기가 될 수 없다'라고 하여 사기의 개념에 윤리, 도덕성의 측면도 포함되어 있음을 시사했다(Yoo, 1982).

Cho(1988)는 군인의 사기란 '개인 또는 집단이 자신의 특성을 고려하지 않고 공통의 목적을 달성하기 위하여 최선의 노력을 다하게 하는 정신상태 및 태도'라고 하였으며, Choi(1999)는 '군 조직 구성원의 적극적 자신감이 충만한 집단공유의 심리상태 및 정신상태로서 제 임무에 대한 자발적 근무의욕'이라고 정의하였다.

Koo(1995)는 스포츠 집단의 선수 사기를 '팀 분위기를 내포하는 개인의 심기상태'로 정의하였고, Moon(1996)은 노인의 사기란 행복, 생활만족과 자주 혼용되기는 하나 동일한 개념은 아니며, '용기, 수양, 자신, 의욕과 같은 정신상태'로 정의하였다.

간호사를 대상으로 한 사기 연구에서 연구자들은 다음과 같이 다양하게 사기에 대한 조작적 정의를 내렸다.

Lee(1998)는 '사기란 타인의 생명을 유지 보장하기 위해 자신의 활동이 중요한 역할을 하며 간호사 집단의 공동노력이 이를 더욱 공고히 한다는데서 오는 만족감이 생명윤리라는 직업윤리와 결합되어 도덕적 충족감을 향유하는 것'이라고 하였고, Yoo(1988)는 '사기란 개인이 집단 내에서 사회적 심리적 요구를 충족시키고 조직의 목적을 달성하기 위하여 적극적으로 의욕적인 간호업무수행을 할 수 있는 정신상태'라고 하였다.

Shin(1989)은 '사기란 작업환경(직무자체, 인간관계), 작업조건, 교육훈련, 복지 후생 등에 관한 만족감의 총화'라고 하였으며, Jeong(1991)은 '사기란 조직구성원이 자기의 근무에 대한 사회적 자긍심을 토대로 조직의 공동목표를 달성하기 위하여 자발적으로 협력하려는 집단적 정신상태'를 말한다고 하였다. Choi(1998)는 '사기란 간호업무를 효율적으로 수행하고자 하는 간호사의 자세'라고 하였다.

위의 주장들을 종합해보면 사기에는 개인적 측면, 집단적 측면, 그리고 윤리적 요소가 포함되어 있다고 볼 수 있으며, '사기란 조직구성원들이 자신의 직무에 애착과 자긍심을 갖고 다소 어려움이 있더라도 자발적이고 적극적으로 조직의 이익을 위하여 기여하려는 개인 및 집단의 정신자세 또는 태도'라고 정의할 수 있다.

2) 연 구

사회심리학 분야에서 1950년대 초까지도 사기에 대한 연구는 군대의 사기에 관한 연구가 다양하게 이루어졌고, 산업현장

에서는 생산성을 향상시키기 위하여 조직구성원의 사기에 대한 연구가 많은 부분을 차지했다. 그 후 학계에 사기의 개념이 도입되어 교육환경에 대한 연구로서 교사의 지도성 유형이나 태도가 학생의 사기에 미치는 영향을 연구하였다(Koo, 1995).

이제까지 경영학 분야에서의 사기에 대한 연구는 사회심리학적 변인으로 간주하면서도 개념 구성에 있어서는 사기에 영향을 미치는 요인으로써 보수, 시설, 대인관계 등의 직무태도, 직무만족도를 조사하여 사기의 대체 개념으로 사용하여왔다. 그러나 직무태도나 직무만족도로 사기 정도를 추출하는 접근은 사기와 관련개념들간의 상호관계를 긍정적으로 가정하고 전개되었기 때문에 사기개념에 혼동을 가져왔다(Koo, 1995). 이러한 문제점을 해결하기 위하여 Cho(1988)는 본래 사기가 지닌 의미로서, 개인의 심리상태나 집단분위기의 지속성과 방향이 사기개념과 유사한 mood 차원에서 사기요인을 추출하였다. 따라서 사기에 영향을 미칠 수 있는 변수가 독립변수로 대체되는 문제점을 해결하였다.

초기 연구에서 사기와 생산성과의 관계는 사기가 높으면 생산성이 높아진다는 이론이 인정되었다. 그러나 일반적으로 사기는 생산성에 영향을 미치는 요인 중 하나일 뿐이고, 생산성에 긍정적인 상관관계가 나타나는 것이 보통이지만, 그 관계가 절대적인 것은 아니라고 하였다(Oh, 1994).

Newstrom, William과 Monczka(1975)는 자기실현의 기회, 작업환경, 보수, 신분보장, 자율성, 대인관계, 자긍심을 가질 수 있는 기회 등을 사기요인으로 삼았고, Flippo(1980)는 사기업 종사자의 사기요인으로 보수, 신분의 안정, 마음에 맞는 동료, 직무성취에 대한 인정의 기회, 의미있는 직무, 발전의 기회, 편안하고 안전하며 매력적인 작업환경, 유능하고 공정한 지도자, 온당한 명령과 지시, 조직의 사회적 지위 등을 들고 있다.

Park(1980)은 사기의 결정요인으로 물질적, 경제적 요인과 인간관계(사회심리적 요인)의 두 가지로 나누어 전자의 것으로는 보수 및 연금을 들고, 후자의 것으로는 개인의 가치 측정과 칭찬, 성공감, 안정감, 참여의식, 소속감을 들었다.

Yoo(1982)는 마슬로우의 욕구계층과 결부시켜 사기 요인을 물질적 보수, 휴양제도, 신분안정, 연금제도, 인간관계, 상당 및 고충처리, 참여확대, 제안제도, 배상제도, 승진, 공무원단체 등을 들고 있다.

사기의 요인으로 Yoder(1985)는 직속상관의 적절한 감독, 경제적 및 기타 보상에 대한 만족도, 동료와의 융합성, 조직목표와 제도의 효율성, 직무자체에 대한 만족도, 일반적인 신체 및 정신적 건강도 등 6개의 요인을 들었다.

사기요인을 종합 분석해보면, 물리적 측면으로서 작업조건,

경제, 보상, 승진, 신체적 정신적 건강도 등을 들 수 있고, 개인 심리적 측면으로서 가치인정, 원활한 인간관계, 직업에 대한 긍지, 직업자체에 대한 만족 등을 들 수 있으며, 집단적 측면으로서 집단의 단결력, 심적 연대, 귀속감, 의사소통 등을 들 수 있다.

사기를 측정한다는 것은 사람의 주관적인 정신상태를 알아내는 것이기 때문에 객관적인 측정이 곤란하다. 따라서 사기의 측정은 객관적으로 나타나는 사람들이 표현 또는 행태를 먼저 포착하고 그것으로부터 사기의 상태를 추정하는 것이다(Oh, 1994).

사기의 측정방법에는 크게 나누어 태도조사와 근무관계기록조사(analysis of work performance and other record)의 두 가지 방법으로 분류할 수 있다. 태도조사방법은 사기에 관한 사람들의 행태를 직접 조사하여 사기를 측정하는 것으로서 조사항목을 정하는 것이 매우 중요하며, 근무관계기록조사방법은 조직의 생산성, 이직, 직원의 동태, 사고 또는 재해, 근무성적평정 등 여러 가지 기록을 조사하여 사기를 측정하는 것이다(Oh, 1994).

근 시기양양에 기여하는 효과적인 지휘유형 연구에서 Cho(1988)는 요인분석을 통하여 만족감, 근무의욕, 생동감, 자신감을 시기상승요인으로 추출하였다.

신세대병사들의 시기양양을 위한 리더십 유형에 관한 연구(Choi, 1999)에서는 사기의 요인으로 자신감, 근무의욕, 만족감을 조사하였으며, 신세대병사들의 시기양양을 위한 가장 효과적인 리더십 유형이 존재한다기보다는 리더십 유형의 하위요소인 자기특성, 상호대화, 지지·격려 및 개인적 관심, 자기절제, 권한위임 등이 사기에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

스포츠 집단의 선수 사기에 관한 연구(Koo, 1995)에서 사기에 영향을 미치는 요인은 불만감, 생동감, 운동의욕, 소속감 등이며, 불만감이 경기력에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

재미 한인 노인의 사기를 측정하기 위해서 Moon(1996)은 인구통계학적 변인, 사회경제적 변인, 개인적 유대망(자녀수, 말동무 수, 막역한 친구, 자녀와의 친밀감), 생활적응변인 등을 조사하였는데 한인 이민 노인의 사기는 전반적으로 낮은 것으로 밝혀졌다.

Lee(1998)는 Q방법론을 사용하여 임상간호사의 사기를 연구한 결과, 자결과 역량을 발휘할 기회의 제공, 전문인으로서의 인정, 자아실현과 승진의 기회가 주어질 때 사기는 상승하고 또한 독자적인 업무와 책임의 원수, 전문성 신장의 기회제공, 충분한 임금과 보상, 원활한 간호행정을 기할 수 있을 때

사기가 상승한다는 가설을 도출하였다.

Yoo(1988)는 임상간호사의 시기제고에 관한 연구에서 미혼보다 기혼이, 직위가 높을수록, 경력이 많을수록, 연령이 많을수록 시기정도가 높으며, 시기측정요인 중 직업의식 영역에서 가장 높은 반응을 나타냈고 후생복지 영역에서 가장 낮은 반응을 나타냈다고 하였다.

Shin(1989)은 간호사의 사기와 업무수행능력에 관한 실증적 연구에서 나이, 결혼유무, 경력, 학력, 직위, 삶의 태도에 따라 시기정도는 유의한 차이가 있으며, 사기가 높은 간호사는 업무수행능력도 높게 나타났다고 하였다.

Jeong(1991)은 이직·현직간호사의 사기에 관한 비교연구에서 시기정도에 영향을 미치는 주요 예측요인은 간호직에 대한 만족도, 간호직 발전을 위한 교육훈련, 간호직에 종사할 예정기간 등이며, 현직 간호사의 시기정도가 이직간호사보다 높지만 사기의 저하가 이직에 직접적인 영향을 주는 유의한 변수로 나타나지는 않았다고 하였다.

Lee(1994)는 임상간호사의 시기실태와 개선방안에 관한 연구에서 시기수준을 예측하는 요인은 직장내 분위기, 직무권한, 승진, 자아성취 등이며, 시기제고 방안으로 업무량과 후생 및 복지요인의 개선을 제안하였다.

위와 같이 간호사의 사기에 관한 연구를 살펴보면 시기측정요인이 연구자에 따라 다양하며 직무만족도의 측정요인과 유사하여 구분이 모호하다. 따라서 사기와 관련된 요인들을 실증적으로 연구, 분석하여 간호학에 알맞은 개념 정의가 필요하다고 본다.

3. 시기개념의 유사 개념

사기에 대한 개념은 앞에서 정의한 바 있으나 그와 유사한 개념에는 직무만족, 근무의욕, 동기부여 등의 용어가 있다. 이들 개념을 시기개념과 비교하여 사기에 대한 개념을 보다 명확하게 구분하고자 한다.

1) 직무만족(job satisfaction)

직무만족이란 '업무에 대한 욕구, 바람의 충족'(Webster, 1993), 또는 '개인이 자신의 직무를 평가하거나 또는 직무경험을 통해서 발생하는 유쾌함이나 좋은 감정상태(Locke, 1976)'를 말하며, 우리나라에서는 근무만족 또는 업무만족이라는 용어와 혼용하고 있다.

인간관계론적 운동이 활발하던 초기에는 사회적 욕구의 충족과 사기를 동일시하여 작업집단 내에서의 사회적 욕구의 충

족에서 오는 만족이 곧 근무의욕(사기)으로 연결된다고 보았다. 이와 같은 견해에 동조하는 학자들은 사기와 근무만족 요인이 동일하기 때문에 사기와 만족을 동일한 것이라고 생각하였다. 그러나 인간속성과 조직현상에 대한 지식이 높아가고 실증적 연구가 축적됨에 따라 사기와 직무만족은 구별이 되는 개념임을 강조하였다(Applewhite, 1965).

개념적 수준에서 사기와 만족을 구별하는 예를 Guba(1958)의 연구에서 찾아볼 수 있다. 그는 개념적으로 사기와 만족을 구분하고자 시도하였는데, '만족은 사기의 전조(前兆)이며 높은 사기가 존재한다면 높은 수준의 만족이 또한 존재해야 하며, 이것은 만족이 존재함으로써 집단목표를 추구하려는 특별한 노력에 필요한 부가적인 에너지를 공급할 수 있게 되기 때문이다'라고 하여 개념적 수준에서도 사기와 만족간에는 정(正)의 상관관계가 존재함을 보여주었다.

그러나 만족과 사기간에는 밀접한 상관관계가 존재한다고 모든 안 모든 간에 오늘날에 와서는 사기라는 것이 직무수행 동기(job motivation)에 관련된 것임을 강조함에 따라 사람의 단순한 행복, 만족과 사기는 구별하는 개념이라고 본다. 왜냐하면 사기란 조직참여자들이 근무수행의욕이라는 점에서 집단단위의 개념이고 직무만족은 개인단위의 개념이므로 요구의 충족에 의하여 직무만족만을 느끼거나 느끼지 않을 수도 있기 때문이다(Oh, 1994).

Locke(1976)의 견해에 의하면 '사기나 직무만족은 모두 조직성원에 의해서 경험될 수 있는 긍정적 감정의 상태이지만 사기는 보다 미래 지향적인 반면, 만족은 직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래되는 욕구충족의 정도이며 이는 직무 상황에 관한 개인적인 감정이란 점에 반하여 사기란 공동목적의 감정과 집단 목표가 개인 목표와 일치할 수 있다는 신념에 기반을 둔 집단준거(group reference)를 가진다'고 하였다.

따라서 사기와 근무만족의 관계는 첫째, 근무만족은 사기의 종속적인 관계이면서 동시에 사기결정에 중요한 역할을 하는 결정요소이다. 둘째, 사기가 집단적인 개념인데 반하여 근무만족은 개인적인 요소의 분석에 역점을 두고 있다. 셋째, 근무만족은 개인적으로 활용되고 있으나 개인의 근무만족 수준은 집단의 사기수준과 정(正)적인 상관관계가 있다고 볼 수 있다(Yoo, 1981).

2) 근무의욕

근무의욕이란 '직장에서 맡은 일을 적극적으로 하고자 하는 마음' 또는 '선택된 어떤 목표를 향해 의지가 적극적이고 능동적으로 움직이는 것'이라고 하였다(National Korean Language

Institute, 1999).

사기와 근무의욕관계에서 Yoder(1985)는 근무의욕이란 그가 근무하는 조직의 목표달성에 대한 태도라고 할 수 있으며 이러한 태도는 개인적인 것 일 수도 있으나 조직에서는 집단성도 띠고 하여 근무의욕과 사기의 차이를 두지 않았다.

행정학에서는 사기란 조직구성원이 조직의 목표성취에 기여하겠다는 의욕을 말하는 것으로써 사기를 직무수행의욕이라고도 부른다고 하였고(Baek, 1994), Song(1997)은 교사의 근무의욕에 관한 연구에서 조직의 특정한 목표를 추구하려는 노력을 나타내는 용어로서 근무의욕과 같은 의미로 사기 또는 동기라는 말을 사용하였다.

Yoo(2000)는 근무의욕(사기)이란 조직의 구성원이 직무에 대한 사회적 자긍심을 가지고 조직의 목표달성을 위해 자발적으로 협조하는 개인의 근무의욕과 집단의 근무의욕·정신상태라고 하여 근무의욕과 사기를 같은 개념으로 보았으며, Choi(1993)는 근무의욕이란 조직의 공동목적을 달성하기 위한 조직구성원들의 자발적인 근무수행 의욕으로서 개인과 집단의 정신상태라고 정의하여 사기와 동일한 개념으로 보았다.

Jeong(1987)은 근무의욕이란 사기나 동기부여라는 용어와 유사한 의미를 지니는 것으로 그 정의는 어느 집단의 성원이 그 집단의 구성원임에 대한 긍지와 자부심을 가지고 집단의 공동목표달성을 위하여 주체적이며 적극적으로 수행하려는 열의에 찬 감정과 태도를 의미한다고 하였다. 한편, 근무의욕은 개인적인 것이라면 사기는 집단화 및 정신화의 의미로 보고 직무만족과 밀접한 관련이 있다고 하였다(Park, 1990).

미국에서도 연구의 초기에는 군대의 사기라는 의미로부터 사기라는 말이 사용되었으며, 우리나라에서는 근무의욕, 노동의욕, 작업동기 등의 말이 종종 사용되고 있다(Kim, 1993).

오늘날 사기의 개념은 단순히 개인적으로 느끼는 만족감이 아니라 조직의 목표달성을 위해서 협력하려는 의욕, 즉 직무수행의욕으로 파악하고 있다(Yoo, Park & Kim, 1993)

3) 동기부여(motivation)

동기부여란 '사람으로 하여금 행동을 일으키게 하는 내적인 요인이나 계기를 유도하는 과정'(National Korean Language Institute, 1999) 또는 '사람들에게 행동을 일으키도록 하는 욕구, 바램을 제공하는 활동이나 과정'이라고 하였다(Webster, 1993).

동기부여는 바램, 욕망, 희망, 목적, 목표, 추동(drives), 동기, 유인(incentives) 등의 의미를 포함하고 있으며 라틴어의 'movere'에서 유래된 것이다. 따라서 동기는 목표를 향해 활력

을 돋우고, 활성화하고(activate), 움직이는(moves) 내적상태이다(Luthans, 1985). 즉 동기부여란 인간의 행동을 유발시키고 그 행동을 유지시키며 나아가 그 행동을 목표지향적 방향으로 유도해 나가는 과정을 의미한다(Park, 1987).

사기와 동기부여는 짜여진 조직체를 계획된 대로 움직여 나간다는 점에서는 같은 테두리 안에서 설명될 수 있으나, 동기부여는 인간의 행동을 유발시키기 위해서 기본적으로 인간의 감정적 상태에 의존하고 있고 보다 일반성을 띠고 있는데 반하여, 사기는 직무와 유관하므로 집단성을 내포하고 있다는 점에서 달리 해석되는 것으로 보고 있다(Park, 1980). 또한 사기의 심리적 기초는 주로 사회적 욕구의 충족에 한정시키고 있으나 동기부여는 목표달성을 위한 개개인의 심리상태이며 다양한 욕구수준을 내포하고 있으므로 차이가 있다고 할 것이다(Lee & Yim, 1986).

4) 사기와 관련개념의 차이

사기와 관련된 직무만족, 근무의욕, 동기부여의 개념을 비교한 결과, 직무만족은 직무에 대한 개인단위의 개념이고 직무에 대한 현재 또는 과거중심적인 것에 비하여 사기는 근무수행의 욕이라는 개인 및 집단단위의 개념이고, 미래지향적인 개념이다. 직무만족은 사기와 종속관계에 있으며 사기의 주요 결정요소 중 하나이다.

또한, 사기와 근무의욕은 조직의 목표달성을 위해 협력하려는 근무수행의욕이라는 점에서 동일한 개념으로 보고 있다.

사기와 동기부여는 목표추구의 방향으로 인간을 움직이게 한다는 점에서는 유사하지만 동기부여는 감정적 상태에 의존하고 보다 일반성을 띠는데 비하여 사기는 직무에 관련된 집단성을 내포하고 사기의 심리적 기초는 사회적 욕구의 충족에 한정시키고 있다.

4. 사기 개념의 속성

이상의 사전적 정의, 문헌고찰을 통하여 사기 개념의 속성은

첫째, 자발적이고 적극적인 직무수행 동기

둘째, 개인적인 동기에 집단적인 현상

셋째, 상황에 따른 특수성 및 가변성

넷째, 직무에 대한 자부심 및 만족감 등을 들 수 있다.

5. 적용사례

개념의 속성이 정해지면 그 개념이 적용된 사례를 통하여 개념의 속성을 밝히는 접근단계가 필요하다. Walker와 Avante (1995)는 개념의 중요한 속성을 어떻게 포함하고 있는가에 따라 모델사례, 반대사례, 경계사례, 관련사례, 창조사례를 제시하여 그 개념에 대한 이해를 증진시킬 수 있다고 하였다.

1) 모델사례 (Model Case)

모델사례는 규명한 개념의 모든 속성을 포함하며 실제 생활에서 나타날 수 있는 사건이나 상황으로서 제시되는 모범사례이다.

36세의 보건교사인 P씨는 소규모 초등학교에 발령을 받았다. 그 학교는 대부분 초임교사들이 많아서 P씨는 보건업무 외에 정보관련업무를 도맡아 하였다. 처음에는 자기의 업무가 과다하여 힘들었지만 오히려 이를 계기로 학생들 컴퓨터 교육은 물론 학내 전산망 관리까지 책임을 맡아 주변에서 인정을 받았고 특별수당까지 받고 근무하였다(자발적이고 적극적인 직무수행 동기).

다음해 상급관리자와 동료들의 격려 속에 전국에서 최초로 보건교사로서 정보부장의 보직을 받았으며, 정보분야 장학요원으로 선발되었다. 이를 계기로 다른 학교에서도 보건교사들에게 중요한 보직을 주기 시작했고 보건교사에 대한 일반교사들의 인식을 변화시켰다(개인적, 집단적 현상). 또한, 자신의 홈페이지를 통한 보건교육 및 건강상담을 실시하여 학생, 학부모, 일반교사에게 좋은 반응을 얻고 있어 보람과 긍지를 갖고 일하였다(직무에 대한 자부심 및 만족감).

그러나 교육부의 정보통신활용 교육에 대한 정책이 강화됨에 따라 정보업무는 급격히 증가하여 처음에는 시간외 근무를 하면서 학교 업무를 하여도 신명나게 일하였지만 점점 가사일에 대한 부담도 증가하였고, 자신의 고유업무의 소홀함에 대한 죄책감도 생겼다. P교사는 앞으로 어떻게 자신의 업무를 해나가야 할 것인지 관리자에게 자신의 고민을 털어놓았고 대안으로 전산보조인력을 충원해줄 것을 건의하였다. 그 건의는 받아들여졌고, 그녀는 전산업무와 보건업무를 충실히 해 나갈 수 있었다(가변성, 특수성).

2) 반대사례(Contrary Case)

반대사례는 그 개념의 어떤 속성도 포함하지 않는 사례로서 모델사례를 더욱 명확하게 해준다.

50세의 보건교사인 K씨는 중학교 보건교사이다. 그녀는 보

진교사협회의 회장으로서 협회일이 너무 많아서 학교업무에 소홀히 하게 되었다(자발성 및 적극성 결여). 학교관리자는 그녀를 못마땅하게 여겼고 학교를 자주 비우다 보니 동료들과의 관계도 원만하지 못했다. 그러던 어느 날 그녀는 행정감사에서 많은 지적을 당해 시말서를 쓰게 되었다(자부심 결여). 그녀는 학교생활도 즐겁지 않았고 협회일도 더 이상 하기 어려운 상태가 되었다(만족감 결여).

할 수 없이 그녀는 협회장직을 사임하고 학교업무에 충실하려고 했으나, 관리자 및 동료들과의 관계를 회복하기가 어려웠다. 결국, 그녀는 근무의욕을 잃었고 어쩔 수 없이 다른 학교로 전근가는 수밖에 없다고 생각했다(가변성, 집단적 성격 결여)).

3) 경계사례(Borderline Case)

경계사례는 규명한 개념의 속성들의 일부만을 포함하는 사례로서 모델사례와 반대사례를 동시에 포함할 수도 있다.

보건교사인 K씨는 남자 고등학교에 근무하고 있다. 그녀는 학생들의 흡연률이 50% 이상임을 알고 금연프로그램을 시작하였다. 체계적인 금연프로그램의 진행으로 학생 및 교사들의 참여도가 높았다(자발적, 적극적 직무수행동기). 1년 후 학생들의 흡연률은 20%로 낮아졌고, 금연을 하지 못한 학생들은 흡연량이 많이 줄었다. 그녀는 이러한 것을 현장연구논문으로 발표하여 학생들이 금연운동자료로 다른 교사들과 공유하고 싶었다(만족감). 그러나 연구분과에서 보건교사는 제출대상이 아니며 담당교과목이 없기 때문에 제출할 과목이 없다는 것이었다(만족감결여). 그녀는 그 동안 학생들의 변화를 보면서 보람을 느꼈으나 논문제출과정에서 느낀 좌절감으로 보건교사직에 대한 회의를 느끼고 어떻게 이것을 극복하면서 일해야 할 것인가에 대해 곰곰이 생각해 보았다(자부심 결여).

4) 관련사례

관련사례는 결정적인 속성들을 포함하지만 연구되고 있는 개념과 관련된 개념의 실례이다. 즉 연구되고 있는 개념과 비슷하며, 어떤 면에서 주요개념과 연관되어 있다.

L씨는 정년퇴임을 몇 년 앞두고 있는 보건교사이다. 그녀는 30여년의 교직생활의 마무리를 농촌시골학교인 모교에서 하기를 소망해왔었다. 발령을 받자마자 그녀는 학교관사로 이사를 하였고, 출·퇴근 시간의 개념이 없이 언제든지 학교를 자신의 집처럼 여기며 근무하였다. 그녀는 어머니처럼 학생들을 돌보아 주었으며 학교 구석구석의 환경에 관심을 갖고 안전 및 위생에 걸림돌이 되는 것들을 하나씩 개선해 나갔다(자발적, 적극적 직무수행동기).

특히, 두 명의 정신지체아동에게는 더욱 각별한 관심을 갖고 식사보조는 물론 목욕까지 시켜주었으며, 결손가정의 아동들에게는 항상 보건실에서 상담을 통해 그들에게 따뜻한 모정을 느끼게도 해주었다. 학생들은 L씨를 많이 따랐고, 무슨 일이 생기면 항상 제일 먼저 그녀에게 달려왔다. 그녀는 더 이상의 어떤 욕심도 없다(집단적 성격 결여). 다만 학생들이 그녀의 도움을 필요로 한다면 언제든지 달려갈 준비가 되어 있고 이것의 “나의 존재 이유이며 보람”이라고 고백하곤 하였다(만족감, 자부심).

5) 창조사례

창조사례는 우리 자신의 경험 밖에서 이용되는 개념들로 구성되는 예로서 모델사례와 같이 규명된 속성이 모두 통합된 것이다.

나는 공기 맑고 햇살 좋은 들판이 고향인 콩이다. 몇 일전 우리 주인은 나를 시장에 팔아 아들의 학비를 주었다. 주인을 떠난다는 것이 슬프기는 했지만 내가 주인에게 유익을 주었다는 점이 나를 위로했다(자부심). 다음 날 새 주인은 나와 내 친구들을 콩나물 기르는 통에 넣고 물을 주었다. 오랜만에 먹어보는 물맛이 상쾌했지만 나는 내 인생이 콩나물이 되어 사람들의 식탁에 오르고 싶진 않았다. 그래서 콩나물 통에서 벗어나려고 온갖 노력을 했지만(자발적, 적극적 직무수행동기) 내 힘으로는 역부족이었고 온 몸에 상처만 남았다. 너무 지쳐서 포기하려고 할 무렵, 새 주인의 막내아들이 갑자기 나를 포함한 몇 명의 친구들을 뽑아서 자기방의 유리컵에 넣었다. 그 순간 숨통이 확 트였다. 이제 파란색으로 변할까봐 씩씩놓았던 보자기의 답답함에서 벗어나 창가의 햇살을 받을 수 있어서 너무 좋았다(만족감). 나와 친구들은 막내아들의 사랑을 받으면서 무럭무럭 자라서 몸집이 커져 더 이상 유리컵에서 자랄 수가 없었다(가변성, 특수성). 새 주인은 우리의 불편함을 아는지 모르는지 우리를 바라보기만 하였고 우리 몸은 점점 휘어져 가고 있었다. 토요일 오후 막내아들은 우리를 더 이상 방안에서 키울 수가 없으면서 화단에 옮겨 심었고 우리는 꿈을 꾸듯 행복했다(가변성, 만족감). 앞으로 나는 마음대로 물을 먹을 수도 있고, 햇살도 받으면서 열매를 맺을 것이다. 나의 인생은 내가 꿈꾸던 대로 많은 열매를 맺어서 우리 종족을 퍼뜨리고 주인에게 유익한 열매를 맺도록 노력할 것이다(개인적, 집단적 성격).

6. 선행요인과 결과

선행요인은 개념의 발생 전에 일어나야만 하는 사건이나 일

들이며, 결과는 개념의 발생결과로 일어나는 사건이나 일들이다(Walker & Avante, 1995).

여러 연구와 문헌을 고찰한 결과 사기의 선행조건은 사기가 개인적, 집단적, 사회적 측면을 갖는 심리적인 상태로서 관리자와 조직 구성원간의 관계, 개인과 조직의 목표를 달성하려는 의지, 사회적 가치의 부여로 도덕적 만족감의 추구, 직무만족, 적극성, 주인의식, 협동성, 책임감 등으로 나타났다.

사기의 결과는 사기저하와 사기상승이 있는데 사기가 저하된 경우에는 조직에 있어서 불안과 소강상태가 야기되며, 조직과 지도층에 대한 불신감, 직원간의 빈번한 분쟁이 발생, 소극적인 직무수행이 이루어지고 법규와 명령의 빈번한 위반 등 여러 가지의 불미스러운 현상을 자아내게 된다(Yoder, 1985).

한편, 사기가 향상되었을 때에는 조직목표의 달성에 자발적으로 협동하려 하며, 법규나 명령들을 자발적으로 준수하고, 역경을 겪어 나갈 수 있는 조직의 능력배양과 강력한 지행력을 키워주며, 담당직무와 조직활동에 대한 직원들의 관심이 높아지고 직원들이 창의성을 합리적으로 발휘하게 되며, 조직에 대한 자부심을 배양하게 된다(Davis, 1967).

이와 같이 사기는 개인과 조직의 발전에 크게 기여하는 변인이 되므로 사기의 중요성을 높이 인정하고 사기제고 및 관리방안을 고려하는 것이 중요하다고 하겠다.

7. 경험적 증거

경험적 증거는 개념의 속성이 실제현장에서 존재함을 보여주는 것이다. 분석이 요구되는 대개의 개념은 추상적이기 때문에 그 개념을 현실세계에서 구체적으로 관찰할 수 있고 측정할 수 있는 경험적 참조물이어야 한다. 확인된 경험적 참조물은 개념의 이론적 배경을 명확하게 연결시켜주며 개념에 대한 현상을 제공해 주기 때문에 실무에 있어서 매우 유용하다(Walker & Avante, 1995).

사기를 구성하는 요인에는 여러 견해가 있는데, Tiff와 McCormick(1965)은 사기에 대한 연구를 직무자체에 대한 만족도, 직장에 대한 소속의식, 작업에 대한 긍지, 보수 및 직위상의 위치 등의 내용으로 태도조사를 하였다.

간호사의 사기를 측정한 연구들을 살펴보면, Yoo(1988)는 직업의식, 근무환경, 신분보장 및 안정성, 장래성, 사회적 인정감, 증진, 보수, 후생복지, 직장의 정황(情況) 등 9개 영역에서 측정하였고, Shin(1989)은 직업 및 업무만족도, 경영 및 관리의 적절성, 인사, 인사관리, 의사소통, 교육훈련, 안정감, 복지후생에 관한 항목으로 측정하였다.

Jeong(1991)은 직무자체, 인간관계, 작업조건, 교육훈련, 복지후생 등의 항목에서 측정하였고, Lee(1994)는 보수, 권한 및 책임, 직무환경, 후생 및 복지, 직장내의 분위기, 직무자체, 신분보장, 업무량, 승진, 대인관계, 직업에 대한 안정, 자아성취, 발전가능성, 자신의 건강정도, 직업의식의 영역에서 측정하였다.

Choi(1998)은 보수, 업무, 상호작용, 의사-간호사 관계, 조직, 자율성, 사회적 지위, 근무조건 등의 요인으로 측정하였다.

위와 같이 간호사의 사기를 상승시키는 변수는 사회, 심리적인 요소이며, 사기를 저하시키는 변수는 물질적, 경제적 요소인 것으로 나타났다.

또한 사기의 측정은 사기와 관련된 요인들을 질문지를 통하여 간접적으로 측정하였고, 각 영역들의 점수를 합산한 것을 사기의 정도로 파악하였으며, 태도, 근무여건, 시설, 만족감 등이 사기요인이라는 가정하에 접근하였기 때문에 사기개념의 핵심을 찾는 데 문제가 있었다. 이러한 문제를 해결하기 위해 사기자체가 지니는 심리상태를 관찰 및 면접을 통하여 직접 측정하는 것 필요하다고 하겠다.

결론적으로 사기는 한 개인이 속해 있는 상황의 특성에 따라 달라질 수 있으므로 사기를 측정하기 위해서는 가능한 한 정확한 사기요인을 설정하기 위하여 보다 실증적으로 분석·연구할 필요가 있을 것이다.

III. 결 론

오늘날 사기는 조직목표를 효과적으로 달성하고 조직구성원으로 하여금 만족감을 가지고 과업을 수행하여 조직유효성을 높일 수 있는 핵심요인이 되고 있다. 그러나 최근까지 간호학에서 연구된 사기의 개념정의는 명확하지 않았으며, 사기를 측정하기 위한 측정요인들의 도출과정도 불투명하여 '사기'라는 개념의 사용에 혼돈을 피할 수 없었다. 이에 제 문헌고찰을 통하여 사기의 개념을 분석한 결과 사기의 속성은 첫째, 자발적이고 적극적인 직무수행 동기, 둘째, 개인적인 동시에 집단적인 현상, 셋째, 상황에 따른 특수성 및 가변성, 넷째, 직무에 대한 자부심 및 만족감 등으로 나타났다.

사기의 결정요인은 한 개인이 속해 있는 상황의 특성에 따라 달라질 수 있으므로 조직의 사기를 측정하기 위해서는 정확한 사기요인을 실증적으로 분석·연구해야 할 것이다.

전술한 바와 같이 사기의 본질을 규명하고 사기결정요인을 도출하여 실제로 간호조직관리에 적용한다면 조직의 원활한 운영과 성공에 지대한 영향을 미칠 것이다. 또한 간호조직의 관리자는 모든 조직구성원들이 조직에 자발적으로 참여하고

충성하며, 창의력 개발과 합리적인 활동이 이루어지도록 직원의 사기를 상승시킴으로써 간호조직과 조직원의 발전에 기여할 수 있도록 해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- Applewhite, P. B. (1965). *Organizational Behavior*. N. J.: Prentice Hall Inc.
- Baek, W. G. (1994). *Science of public administration*. Seoul: Pakyoungsa.
- Chinese Culture College(China Year 82). *Chinese Encyclopedia* V2. Chinese Culture College.
- Cho, N. G. (1988). A study of effective leadership style improving morale of the korean army: An application of multivariate techniques. *Studies in Social Psychology*, 4(1), 289-323.
- Choi, I. (1998). *A study on promotion of nurses' morale*. A thesis of master's degree of Hanyang University, Seoul.
- Choi, J. H. (1993). *The impact of the teacher's human relations on their working morale*. A thesis of master's degree of Kyunghee University, Seoul.
- Choi, U. S. (1999). *A study on leadership style for promotion of new generation army*. A thesis of master's degree of Hankukforeignstudies University, Seoul.
- Davis, R. C. (1967). *The fundamentals of management*. New York: Harper and Row Inc.
- Doosan Dong-A(2002). *Prime English-English Dictionary*. Seoul: Doosan Dong-A.
- Flippo, E. (1980). *Principles of personnel management (5th ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Guba, E. G. (1958). Morale and Satisfaction: A Study in Past-Future Time Perspective. *A.S.Q* 3(2), 195-200.
- Guiton, R. M. (1958). *Some definition of morale*. *Personal Psychology* II, 59-61.
- Harris, O. J. (1976) *Managing people at work*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Jeong, J. H. (1991). *A comparative study on morale of seperated and presently active clinical nurses*. A thesis of master's degree of Kyunghee University, Seoul.
- Jeong, J. Y. (1987). *A study on the morale of secondary school teacher*. A thesis of master's degree of Inha University, Incheon.
- Ji, S. A., Jeon, C. Y., Kim, H. J. (1988). *Nursing management of hospital*. Seoul: Sumoonsa.
- Kim, S. N. (1976). *Methodology of educational management*. Seoul: Taeback Publishing Co.
- Koo, B. C. (1995). Athlete's morale in team sports. *Korean J of Sports Psychology*, 6(2), 1-15.
- Koortz, H., O'Donnell, C. (1972). *Principle of management: An analysis of managerial functions*. N. Y.: McGraw-Hill.
- Lee, J. A. (1994). *A study on morale and improving devices in hospital nurses*. A thesis of master's degree of Kangwon National University, Chuncheon.
- Lee, M. R. (1998). *A study on the morale of clinical nurses: Q-methodological approach*. A thesis of master's degree of Hanyang University, Seoul.
- Lee, Y. G., Yim, J. E. (1986). A study on the motivation theory(I). *The Hangdang Collection of Treatises*, 2, 119-152.
- Leighton, A. H. (1947). Improving Human Relations, Applied Science of Human Relation. *Personal Administration*, 19(6), 5.
- Locke, E. A. (1976). "The nature and cause of job satisfaction", In M. D. Dunnette(ed), *handbook of industrial and organizaional psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior(4th ed)*. N. Y. : McGraw-hill.
- Moon, A. L. (1996). Morale among korean american elders living alone or with a spouse only and its correlates. *J of Korea Gerontological Society*, 16(1), 96-109.
- National Korean Language Institute (1999). *Standard Korean Encyclopedia*. Seoul: Doosan Dong-A.
- Newstorm, J. W., William, E. R., Monczka, R. M. (1975). Motivating the public employer: fact vs fiction. *Public Personnel Management*, 5(1).
- Oh, S. H. (1994). *Theory of personnel administration*. Seoul: Pakyeongsa.
- Park, D. S. (1980). *Theory of personnel administration*. Seoul: Pakyoungsa.

- Park, U. (1990). *A study on the welfare and morale improvement of military officer*. Athesis of master's degree of Gyungnam University, Masan.
- Park, Y. H. (1987). *Theory of human relationship*. Seoul: Pakyoungsa.
- Scott, W. P. (1959). *Personnel management*. N. Y. : McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Shin, J. H. (1989). *A nurses's morale and nursing performance Ability*. A thesis of master's degree of Chunnam National University, Chunju.
- Sin, K. S., Back, K. W. (2001). The relationship between leadership behavior and morale of sports group. *Korean J of Sports Psychology*, 12(2), 91-105.
- Song, H. J. (1997). *The effect of the special merit pay on the teacher's working motivation*. A thesis of master's degree of Hankukforeignstudies University, Seoul.
- Tiffin, J., & McCormick, E. J. (1965). *Industrial psychology (5th ed)*. N. J.: Prentice Hall Inc.
- Walker, L. O., & Avante, K. C. (1995). *Stratagies for theory construction in nursing*. Texas: Appleton & Lange Norwail, CT.
- Webster, N. (1993). *Webtrter's Third New International Dictionary*. Messachusetts: G&C, Merram Co.
- Yoder. D. (1985). *Personal management and industrial relations*. N. Y.: McGraw-Hill Book Co.
- Yoo, A. G. (1988). *A study on the morale improvement of clinical nurses*. A thesis of master's degree of Kyunghee University, Seoul.
- Yoo, G. H. (1981). *Theory of modern personnel management*. Seoul: Trade management Co.
- Yoo, J. H. (1982). *Science of modern administration*. Seoul: Pakyoungsa.
- Yoo, J. H., Park, Y. H., & Kim, D. H. (1993) *Encyclopedia of administrative studies*. Seoul: Gosiwon.
- Yoo, S. Y. (2000). *Theory of personnel administration*. Seoul: Gyemyeongsa.

-Abstract-

Key words : morale. concept analysis

An analysis of the concept of morale

Kim, Myeong Hua* · Han, Sung Suk**

Purpose : The purpose of this study is to help understanding nursing application of morale after analysing the concept of morale.

Method : With a various investigation of the records on the morale, I identified the characteristics of morale.

Result : The characteristics of morale are as follows; 1) The active and voluntary motives of performing in a job. 2) The group phenomena as well as individual ones. 3) The characteristics and changeability according to the situation. 4) The self-esteem and satisfaction in a job.

Conclusion : As morale can affect the management and success of organization constantly, the analysis of the concept of morale will be available in nursing administration, so the nursing managers should be interested in morale, And nursing managers should enhance the staff's morale in order that the staffs are willing to participate in their work, to be faithful in an organization, to develop creativity and to do better activities and so they have to contribute to the development of the organization and its members.

*Graduate School of Catholic University. Doctoral Course.

**College of Nursing, Catholic University. Professor.

Key words : turnover, nurse

Factors of the nurse's turnover in general hospitals

Kang, In Soon*

I. Introduction

A high rate of nurse turnover, which may be defined as voluntary exit from employment during a specified period of time, is of critical concern to hospital administrators in Korea as in other nations, since it can significantly affect on the quality of patient care from lack of competent nurses(Stryker, 1981). In addition, turnover can be expensive for employers in terms of finances, time and training. For example, the loss of one licensed nurse was estimated to cost between \$10,000 and \$30,000 in the US(Chambers, 1990). In Korea, the demand for quality patient care have been steadily increasing as the economy has improved. Consequentially, it is inevitable to have enough skilled nurses to provide quality care for patients. Considering the low ratio of the numbers of nurses and those of patients, a high rate of turnover causes more burden on the remaining nurses. Hiring of new nurses would adversely influences on the effectiveness and productivity of organizations due to the nurses' inexperience.

A few researches on turnover rate of nurses in Korea(Park, 1976; Hae, 1982; Kim, 1985; Kang, 1986) have been performed in 1970s and 1980s. In early 1990s(Kim & Park, 1991; Choi, 1998; Young, 1999), Kim & Park(1991) reported that diverse factors such as roles of nurses or personal dissatisfaction influence on turnover in complex and integrated manner. Kim(1995) indicated that length of employment, age, marital status, family responsibility, lack of autonomy and organizational problems affect the turnover

rate, but failed to provide any suggestions to decrease the rate. The current nurse turnover rate in Korea among nurses was 24%(Kim & Park, 1995), reported comparable to the rate reported in the US: 23% by Searle(1988); crude turnover rate of 30% in hospitals by Prescott & Bowen(Prescott, 1986). This rate, however, was substantially higher than those of other professions in Korea(Noo et al., 1983; Female Problem center, 1995). In hospital organization, this high turnover rate usually signified a serious problem(Cavanagh, 1989). Replacement of the resigning nurses with new employees would not be a good solution, since the newly hired nurses, in turn, are likely to be at high risk for resignation(Prescott, 1986; Ruffling et al., 1990). Therefore, underlying causes for turnover have to be understood in order to lower the turnover rate and prevent skilled nurses from leaving. So, it is necessary to study on the factors of the turnover among retired nurses directly. The purpose of this study was to identify major causes of registered nurses turnover among various possible factors and to understand the causes of premature nurse turnover problem in hospitals. The identification and understanding of these factors would help managers cope with the current high turnover problem.

II. Background

Major change in the structure of the health care industry and increasing financial pressure have resulted in health care institutions becoming keenly interested in identifying the causes of nursing job turnover. Vanessa(1998) reported that proper management of nursing job turnover can

*Dept. of Nursing, College of Medicine, Busan National University

improve the financial health and long-term survival of health care institutions. Traditionally, turnover among nurses has been attributed to such personal attributes as marital status, length of time in a job, and first job incumbency (Vanessa, 1998). In a similar vein, personal correlates of job satisfaction among nurses and women in general have included type of education, number of children, and degree of perceived internal control (Cavanagh, 1990). Other studies, however suggested that reasons for turnover pertain to job-related factors rather than personal factors (Alexander, 1899; Lowery & Jacobsen, 1984).

Self-reported organizational or job-related reasons for turnover include overtime work, rotating shifts, high workload, poor nurse leadership, poor relations with physicians, and inadequate time for professional development (Seybolt, 1986). Relatively few studies, however, have examined such organizational attributes in objective fashion. More recently, Alexander's study (1988) applied multivariate analysis using direct indicators to examine a theoretical model relating nurse turnover to job satisfaction, propensity to leave, autonomy, and various other organizational and personal characteristics. Weisman et al.'s study (1990) is particularly notable because it is one of the few that employs both a multivariate analysis and a prospective design. Lyons (1992) posited that role clarity, organizational communication and coordination, and job tension should be related to each other and to turnover. His results suggest that turnover is inversely related to satisfaction and role clarity and directly related to tension and inadequate communication and coordination. Price (1977) discusses the impact of turnover on the communication patterns and social organization of a workforce. Staff turnover may also have serious implications for patient care. Stryker (1981) believes that quality of nursing care decrease. Phillips (1987) indicates there are psychological implications for patients when staff leave.

The findings from the literature on nursing turnover suggest that extrinsic rewards and demographic attributes play little part in a nurse's decision to leave hospital nursing.

III. Methods

The subjects of this study were 510 full-time registered, all female, nurses who left during 1998 from the 46 general hospitals (200–700 bed) in Busan and Gyeongnam. Through this study, data were collected for 2 months from Sep. to Dec. 2000. At first, after explaining to Nursing department about objectives of this study, nurse's name and address were obtained. The sample size of this study would be limited by the difficulty of locating and collecting data from nurses in Busan and Gyeongnam. Questionnaires were sent with returned envelopes after consent by telephones. The number of respondents was 392 (76.8%), resulting 369 questionnaires were usable when incomplete ones were excluded. These data were analyzed using SPSSWIN, t-test, ANOVA, percentage point, mean and standard deviation.

From the various factors that may influence nurse turnover, a rather broad and diverse group of factors were selected for examination using information and results reported in the literature (Alexander 1988; Cavanagh 1990; Price and Muller 1981) as well as consultation with professors. The questionnaire contained 8 factors and 24 questions reviewed as causes for turnover. The factors were pay, training and education, opportunity, participation, kinship responsibility, promotion, autonomy and instrumental communication. A four-point Likert scale was used as a response format for the 24 questions: a lower score means a higher relationship. The reliability coefficients in terms of Cronbach's alpha for causes was .83. For the solutions of the turnover problem, respondents were asked the following question: What has to be solved in order to lower the high turnover rate of nurses? Nurses' responses were categorized as pay, working hours, opportunities for self-development, family responsibility, promotion, responsibility and working relationship with coworkers and analyzed after consultation with two professors in the nursing administration, supervisor, head nurse, experienced staff nurses.

〈Table 1〉 general characteristics of the subjects

state	N	%
age		
24 years ↓	112	30.4
25~30 years	133	35.9
31~35 years	91	24.7
36~40 years	19	5.1
41 years ↑	14	3.9
education		
associate degree	215	58.2
baccalaureate degree	121	32.8
advanced degree	33	9.0
marital status		
the single	187	50.8
the married	182	49.2
number of children(the married)		
0	71	39.5
one child	69	37.7
two or more children	42	22.8
job position		
staff nurses	304	82.6
charge nurses	34	8.9
head nurses	26	7.1
supervisory nurses	5	1.4
length of employment		
1 year ↓	28	7.5
1~2 years	118	32.0
2~3 years	38	10.4
3~5 years	81	22.1
5~10 years	65	17.5
10 years ↑	39	10.5
prior experience of separation		
yes	105	28.4
no	264	71.6
the current status of employment		
yes	218	59.2
no	154	41.8
type of current job		
school nurses	93	42.6
clinics at work site	82	37.8
nurses in other hospitals	32	14.9
another job except nurse	11	4.7
degree of satisfaction for the current job		
satisfaction	69	31.7
normal	131	60.2
dissatisfaction	18	8.1

IV. Results

1. General characteristics of respondents

Respondents who participated in this study were classified in 9 categories: age, education, marital status, job position, length of employment, prior experience of separation, the current status of employment, type of current job, degree of satisfaction for the current job are shown in table 1.

The age distribution of the respondents from the highest was 35.9% for 25~30 years, 30.4% for 24 and below, 24.7% for 31~35, 5.1% for 36~40, and 3.9% for 41 and above. The average age for the respondent was 29.6. 58.2% of the respondents had an associate degree, 32.8% had baccalaureate degree and 9.0% had advanced degree. Married were 50.8%: among the married respondents, those who don't have children were 39.5%; one child 37.7%; two or more children were 22.8%. Staff nurses comprised 82.6% as the highest, charge nurses 8.9%, head nurses 7.1%, and supervisory nurses 1.4%. As regards to the length of employment, those who stayed less than 2 years were 39.5%, and 3~5 years 22.1%.

It was interesting that only about 59.2% of respondents had jobs currently. Among those, 80.0% were in non-hospital positions, where regular nurses had jobs as school nurses, and 37.8% at clinics at work site.

2. Turnover factors according to the marital status

Statistical analysis using t-test and ANOVA revealed that marital status($t=3.83$, $p=.00$) showed the most significant difference are shown in table 2. Pay($t=3.27$, $p=.032$), promotion($t=3.84$, $p=.025$) and kinship responsibility($t=1.95$, $p=.018$) were found to be the categories that generated statistically meaningful results associated with the marital status in Table 3.

〈Table 2〉 the turnover factors according to general characteristics

general characteristics	category	M±SD	F or t	P
age	24 years ↓	48.23±8.832	6.713	.012*
	25~30 years	50.13±6.739		
	31~35 years	50.47±6.587		
	36~40 years	51.71±8.833		
	41 years ↑	49.98±7.541		
educational level	associate degree	51.182±7.798	2.861	.072
	baccalaureate degree	50.532±7.798		
	advanced degree	56.809±3.516		
marital status	the single	51.200±8.190	3.832	.000*
	the married	50.200±7.128		
job position	staff nurses	50.588±7.283	1.042	.034*
	charge nurses	50.640±8.194		
	head nurses	63.200±7.872		
	supervisory nurses	57.362±8.272		
length of employment	1 year ↓	46.880±7.4336	4.839	.012*
	1~2 years	53.4856±6.608		
	2~3 years	51.2376±7.3816		
	3~5 years	50.088±7.7472		
	5~10 years	51.680±6.9664		
prior experience of separation	10 years ↑	52.2476±6.821	2.834	.096
	yes	49.8176±5.912		
	no	50.8312±7.600		

*significant $p<.05$

〈Table 3〉 turnover factor associated with the marital status

	pay	training/ education.	opportunity	participation	kinship responsibility.	promotion	autonomy	instrumental com.
the single	7.028±1.509	7.832±1.047	7.531±0.964	7.684±1.852	7.319±1.984	7.206±1.851	7.009±1.617	7.498±1.300
the married	8.257±1.246	7.128±1.053	7.937±1.517	7.687±1.357	7.159±0.964	7.517±1.608	7.168±1.384	8.240±2.143
t	3.273	1.478	8.037	3.579	1.954	3.843	5.224	1.891
P	.0321*	.0926	.5243	.2149	.0184*	.0257*	.6247	.0647

*significant $p<.05$

3. Suggested solutions for the premature turnover

Suggested solutions for the premature turnover recommended by respondents were categorized in to seven

factors: child care, pay, promotion, opportunities for self-development, work responsibility and relations with coworkers. The results were shown in terms of marital status in Table 4.

For the married, child care(76.9%) was identified to be

〈Table 4〉 turnover solutions according to the married status

factors	the single (n=187)	the married (n=182)
pay	109(58.3%)	67(36.8%)
working hours	112(59.9%)	109(59.9%)
opportunities for self development	61(32.6%)	39(21.4%)
family responsibility	21(11.2%)	140(76.9%)
promotion	67(35.8%)	50(27.5%)
nursing practice	72(38.5%)	83(45.6%)
working relationship with coworkers	82(43.8%)	69(37.9%)

the highest concern for improvement of the current work situation while working hours(59.9%) and nursing practice(45.6%) also were important factors.

For single nurses, the order of their request for improvement was in the area of working hours(59.9%), pay (58.3 %), working relationship with coworkers(43.8%) and nursing practice(38.5 %) in order.

V. Discussion

Respondents who participated in this study were classified in 9 categories: The age distribution of the respondents from the highest was 35.9% for 25~30 years. 58.2% of the respondents had an associate degree. Married were 50.8% among the married respondents. Staff nurses comprised 82.6% as the highest. As regards to the length of employment, those who stayed less than 2 years were 39.5%. The present finding is consistent with previous finding by Lowery et al. (1984) who reported that significant number of nurses, after training and 1~2 years experience, left within 2 years.

It was interesting that only about 59.2% of respondents had jobs currently. Note that regular working hours are offered at these positions with which majority of nurses expressed their contentment. Examining the current jobs they held, or the jobs that they pursued, the data clearly indicated that the key factor for their primary choice was

whether the job they seek offered regular working hours such as school nurses or clinics at work sites. Even those who were not currently holding jobs were conjectured to be at preparatory stage to obtain positions that provide regular working hours.

Marital status showed the most significant difference are shown($t=3.83$, $p=.00$). Thus study has been focused upon the various factors related to marital status. With regards to pay and promotion, the single nurses compared to the married had more negative views. Seybolt(1986) reported that improper promotion and pay affected on nurses' turnover, the single nurses appeared to have the desire to be compensated in terms of pay and promotion when they were not content with overtime nor irregular working hours. But, when their desire was not materialized, the ensuing dissatisfaction seemed to contribute to the factors for leaving. This agreed with the study results by Porter and Steer(1973): expected wage has far more influence on the leaving than the actual wage itself. Regarding promotion, nurses wish to be promoted in order to, mainly, avoid the stress from the night shift, since they would have more control over their working hours if they were higher in rank. This argument is supported by the evidence elucidated in the previous section of general characteristics of respondents. For example, when staff nurses are promoted to charge nurses in Korea, they would have increased salary, higher contentment with their positions, and of course, the choice of shifts. Consequently when staff nurses view the current promotion system as unfair and their probability of promotion unacceptably low, measures have to be undertaken to counterbalance this dissatisfaction in order to prevent them from leaving.

Concerning kinship responsibility, married nurses had far more responsibility over the single nurses ; they had more direct family responsibility for their husbands and children. In this sense, the single nurses would have less responsibility for their family. Wolf(1981) reported that family responsibility particularly for children, causes nurses to leave. Similarly, Wandelt et al. (1981) also reported that family responsibility was the most important among the various factors that contribute to high turnover. These

reports as well as this study support that child rearing responsibility is one of the most difficult problems to overcome for female nurses.

Suggested solutions for the premature turnover recommended by respondents were categorized in to seven factors: child care, pay, promotion, opportunities for self-development, work responsibility and relations with coworkers. For the married, child care was identified to be the highest concern for improvement of the current work situation while working hours and nursing practice also were important factors. They desired child care facilities on work-site, part time availability, and a leave of absence policy for child rearing. As Korean women have the primary responsibility for child rearing, the lack of child care facilities on the job site encourages the nurses with young children to become the statistics for high turnover. The matter dealing with the working hours might be one of the most important underlying determinants for the high turnover rate, since it is inherently closely related to the child care problem, although it is arguable. Unfortunately the current study was not designed to examine any relationship between the child care issue and working hours.

The one's single nurses demand for improvement were working hours, pay, working relationship with coworkers and nursing practice. It is interesting to observe that the single nurses listed the current working hours (scheduling) as the primary area for improvement. This is also true for married nurses if child care, which is not a problem for single nurses, is excluded. The respondents requested proper compensation for overtime work and flexible working hours in the detailed sub-list. They demanded appropriate remuneration for evening or night shift. As low wage was shown to be one of the important factors for leaving(Ruffing et al. (1984), the present findings supported consideration of improved wage system based on considering the peculiarity of working hours and working conditions of nurses.

Working relationship with coworkers also was specified as one of the important factors in nurses' response to the questionnaire. In agreement with this finding, Porter and Steer(1973) found that employees left jobs when the cooperative environment, which provided support and

comradeship, was not maintained among nurses. Wolf(1981) indicated that the primary care system, in individual nurses are responsible for a patient throughout his/her stay, helped to improve the relationship between doctors and nurses. In the relationship with superiors, they want superiors, to have humanism rather than authority and transformational leadership.

As for nursing practice, guarantee of autonomy were requested to improve the current system. This indicates that nurses would like to have a more developed system of nursing administration. While the acknowledgment and understanding of their exact roles would enhance nurses' productivity and nursing effectiveness, the lack of autonomy augment the degree of dependability and incapability. Although two staff nurses are requisite for every 5 hospitalized patients by the Korea Nursing Law, hospitals that are abiding by this law occupied for only 16 % of the total number of hospitals(Kim & Park, 1995).

VI. Conclusion

In order to identify the underlying factors for high turnover rate of nurses, to understand the causes of premature nurse turnover problem and to provide solutions for efficient management of human resources and quality patient care, a study was conducted using survey of 369 nurses who left from 46 major hospitals in Korea during 1996.

Among the various factors considered which may influence turnover, this study found that there were distinct differences in the causes of high turnover rate depending upon the marital status. For the married, the child care problem likely related to the irregular working shifts was the dominant determinant for turnover. As solutions to mitigate this problem, child care facility at hospitals, employment of the part time system and adoption of the leave of absence policy are proposed. For the single, irregular working hours played a dominant role in turnover although their response were much more diverse than those of the married. Compensatory pay system adjusted for irregular working hours, flexible hours that nurses have

options to select, and effective promotion evaluation system were expressed as ways of preventing single nurses from leaving.

Nurses in Korea, being dominantly women, have distinctive matters dealing with pregnancy, child birth, child rearing and family work. Unless these matters are resolved and subsequently implemented in national level, the problems of nurses premature leaving would be difficult to overcome.

References

- Alexander, J. A. (1988). The effects of patient care unit organization on nursing turnover. *Heath Care Management Review*, 3, 61-72.
- Cavanagh, S. (1989). Nursing turnover: literature review and methodological critique. *Journal of Advanced Nursing*, 14(2), 587-596.
- Cavanagh, S. (1990). Predictor of nursing staff turnover. *Journal of Advanced Nursing*, 15, 373-380.
- Chambers, J. D. (1990). Predicting licensed nurse turnover in skilled long-term care. *Nursing & Health Care*, 11, 474-477.
- Hae, H. K. (1982). A study on the job satisfaction and turnover intention of clinical nurses. *Korea Nurse*, 21(1), 28-47.
- Kang, K. S. (1986). A study of turnover among hospital nurses. *Korea Nurse*, 25(1), 28-47.
- Kim, C. J., & Park, J. W. (1991). Factors influencing the decisions of nurse to resign. *The Journal of Nurses Academic Society*, 21, 383-395.
- Kim, J. W. (1999). *Work-related variables and turnover intention among registered nurses*. Unpublished master's thesis, Inje University, Busan.
- Kim, M. S. (1995). A study of factors influencing turnover hospital nurses. *Korea Nurse*, 34(1), 54-69.
- Kim, M. Y., & Park, S. A. (1995). A study on the turnover intention and the turnover behavior of nurse. *The Seoul Journal of Nursing*, 9, 47-67.
- Kim, S. A. (1985). A factors influencing turnover intention of nurses. *Nurse*, 24(1), 18-24.
- Lowery, B. J., & Jacobsen, B. S. (1984). On the consequences of overturning turnover: a study performance and turnover. *Nursing Research*, 33(2), 363-367.
- Park, S. N. (1976). A study on the response about turnover among hospital nurses. *The Journal of Nurses Academic Society*, 6, 10-17.
- Porter, L. W., & Steer, P. M. (1973). *Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism*. Psychological Bullentine, 80, 151-176.
- Prescott, P. A., & Bowen, S. A. (1986). Controlling nursing turnover. *Nursing Management*, 18, 60-66.
- Price, J. L., & Muller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Ruffing, K. L., Smith, H. L., & Rogers, R. (1984). Factors that encourage nurses to remain in nursing. *Nursing Forum*, 21, 78-85.
- Searle, L. D. (1988). The extent of the nursing shortage in critical care. *Heart & Lung*, 17, 25-29.
- Seybolt, J. W. (1986). Dealing with premature employee turnover. *Journal of Nursing Administration*, 16, 26-32.
- Stryker, R. (1981). *How to reduce employee turnover in nursing homes and other health care organization*. C Thomas, Illinois.
- Vanessa, G. (1998). Does nurse turnover mean nurse wastage in intensive care units. *Intensive and critical Nursing*, 14, 32-40.
- Wandelt, M. A., Piece P. M., & Widdowson, R. R. (1981). Why nurses leave nursing and what can be done about it. *Journal of Nursing Administration*, 10, 72-77.
- Wolf, G. A. (1981). Nursing turnover some causes and solution. *Nursing Outlook*, 29, 233-236.
- Young, Y. O. (1998). *A study of turnover intention among nurses in hospital*. Unpublished master's thesis, Busan National University.

-Abstract-

주요용어 : 이직, 간호사

임상간호사의 이직요인에 관한 연구

강 인 순*

최근 병원행정가들의 가장 관심을 끄는 분야 중 하나가 간호사의 이직이다. 본 연구는 실제 이직을 한 간호사를 대상으로 이직요인을 파악하고 이에 대한 이직대책을 제시함으로써 조기에 간호사의 이직을 예방하여 효율적으로 간호인력을 관리하고 간호의 질적 향상을 하는데 도움을 주고자 46개 종합병원에서 1998년 1월~1999년 1월 사이에 이직을 한 간호사 369명을 대상으로 조사, 분석한 후향연구이다.

연구결과를 통해 이직결정에는 다양한 요인들이 영향을 미침을 알 수 있었다. 특히 결혼상태가 가장 큰 요인으로 나타났으며, 기혼인 경우는 자식의 양육문제가 가장 원인이었으며, 미혼인 경우는 불규칙한 근무시간이 큰 영향을 미치고 있었다. 그에 대한 해결책으로 자식 양육문제의 경우, 근무병원 내에 탁아시설을 운영하거나 육아양육휴가제도 및 시간제 근무 등의 도입을 심각하게 고려해 볼 필요가 있다. 불규칙한 근무시간은 근무의 수당을 지불하거나 간호사가 스스로 자신의 근무시간을 선택할 수 있는 융통성 있는 스케줄링, 또는 승진평가 제도를 적절하게 할 수 있는 제도의 도입을 제안한다.

*부산대학교 의과대학 간호학과