

고용관계특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 직무자율성의 조절효과를 중심으로

(A Study on the Effect of Employment Relationship Characteristics
on Job Satisfaction: Focusing on the Moderating Effect of Job Autonomy)

양 석 원¹⁾, 정 찬 구²⁾*
(SukWon Yang and ChanKoo Jung)

요 약 본 연구는 근로자의 고용관계특성 즉, 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회가 직무만족에 미치는 영향에 대해 살펴보고, 고용관계특성과 직무만족 간의 관계에 대한 직무자율성의 조절효과 즉, 조절 정도 및 방향성에 대한 실증적 연구를 목적으로 한다.

본 연구를 위한 독립변수로는 고용관계특성으로 하위변수로는 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회가 있으며, 조절변수로 직무자율성, 종속변수로 직무만족을 설정하였다. 실증분석 결과 첫째, 고용관계특성의 하위변수인 고용보장성, 보상공정성, 참여기회, 동료관계 모두가 직무만족에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구들의 결과를 지지하고 있다. 둘째, 고용관계특성이 직무만족에 미치는 영향에 대해 직무자율성의 조절효과를 살펴본 결과, 하위변수 중 보상공정성과 참여기회가 직무만족에 미치는 영향에 대해 직무자율성이 유의한 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 즉 보상공정성과 참여기회가 증가할수록 직무만족이 증가하고 직무자율성이 이러한 영향력을 증가시키는 것으로 확인되었다.

핵심주제어: 고용관계특성, 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회, 직무자율성, 직무만족

Abstract This study examines the effects of workers' employment relationship characteristics, such as employment security, reward fairness, co-worker's relationship, and participation opportunities, on job satisfaction, and the adjustment effect of job autonomy on the relationship between employment relation characteristics and job satisfaction, namely, adjustment It aims at empirical research on the degree and direction. As a result of empirical analysis, first, it was found that the sub-variables of employment relationship characteristics such as employment security, compensation fairness, co-worker's relationship, and participation opportunities all had a positive (+) significant effect on job satisfaction. Second, as a result of examining the effect of job autonomy on the effect of employment relationship characteristics on job satisfaction, it was found that job autonomy had a significant moderating effect on the effect of compensation fairness and participation opportunity on job satisfaction among the sub-variables. That is, it was found that job satisfaction increases as compensation fairness and participation opportunities increase, and job autonomy increases this influence.

Keywords: Employment relationship characteristics, Employment security, Compensation fairness, Co-worker's relationship, Participation opportunities, Job autonomy, Job satisfaction

* Corresponding Author: jck216@hoseo.edu
Manuscript received April 05, 2021 / revised April 26, 2021
/ accepted April 26, 2021

1) 호서대학교 벤처경영학과, 제1저자
2) 호서대학교 정보경영학과, 교신저자

1. 서론

사회적 상황, 인식의 전환, 개인의 욕구와 동기가 다양해지면서 조직구성원들이 조직에 요구하는 물리적 조건이나 심리적 조건은 사회적 변화에 따라 다양해지게 되었다(Hong, 2014). 이러한 조직구성원 개인의 다양한 욕구를 충족시키기 위해 조직이 제공하는 근로시간, 보수, 작업환경 등과 같은 물리적 조건과 더불어 자아개발, 비전, 인사정책의 공정성, 상사의 감독방법 등 조직과 구성원 간의 핵심적인 고용관계 내용을 포함하여 이를 특성별로 구분한 것이다(Johnson, Messe & Crano, 1984; Curry et al., 1986; Cohen, 1990; ; Kim et al., 2004; Kim, 2005; Kim, 2010). 특히 조직과 다양한 고용관계가 확산되면서 고용관계특성에 대한 적용이 확대되고 있다(Lee & Shin, 2015).

이러한 고용관계특성의 개념은 경영학 등에서 조직과 구성원의 관계에 대한 이해를 위해 활용한다(Johnson, Messe, & Crano, 1984; Curry et al., 1986; Cohen, 1990; Kim, 2005; Kim & Seo, 2010) 이처럼 조직과 조직구성원 간의 폭넓은 이해를 위해 고용관계특성은 중요한 개념이라고 볼 수 있다(Kim & Seo, 2010).

직무만족(job satisfaction)이란 현재 종사하고 있는 업무 및 역할에 대한 개인의 감성적 방향이며, 조직구성원들이 직무 및 조직 내의 현상이나 상황을 지각하고 이를 평가하는 단계를 거쳐 나타낸 정서적 반응의 형태라고 할 수 있다(Lee & Jung, 2005).

직무만족은 조직학 분야에서 가장 집중적으로 연구되어 온 변수 가운데 하나이다. 직무만족도의 측정은 개인이 자신의 직무나 직무와 관련된 여러 측면들에 대해 얼마나 긍정적으로 혹은 부정적으로 느끼는지를 묻는 것으로 이루어지는 것이 보통이지만(Gruneberg, 1979), 직무만족에 대한 정의와 그 측정방법은 구체적인 연구에 따라 상당한 차이를 보인다.

직무만족을 일으킬 수 있는 요인에 대해서는 다양한 의견이 있다. 한 연구에 따르면 직무만족이나 불만은 직무 또는 조직과 관련된 21개의 상이한 요인에서 비롯될 수 있다고 한다(Lofquist & Dawis, 1969). 이 밖에도 직무만족이나 불만이 다양한 매개체(agents)와 사건에 의해 형성될 수 있음을 밝히는 연구들은 적지 않다(Locke, 1976).

Baard, Deci & Ryan(2004)은 자율성 지지를 제시하

는 상사 아래에서 일하는 조직구성원들의 직무 만족도가 더 높고, 자율성을 부여하는 회사는 통제 위주의 회사에 비해 4배 더 성장했으며, 이직률은 30% 낮고 하였다. 개인에게 자율성을 부여한다면 조직구성원들은 스스로 조직에 중요한 역할을 한다고 인식하여 조직과 신뢰 관계를 쌓고 조직에 이로운 행동을 함으로써 조직의 성장을 돕는다(Wayne, Shore & Liden, 1997). 또한 사람들은 의지를 갖고 스스로 결정하고 선택할 때 보다 높은 집중력과 만족도를 발휘하여, 높은 성과로 이어진다(Vallerand, 1997).

직무자율성은 직무목표와 수행방법을 결정하는 과정에서 개인이 지각한 자율성 및 독립성, 재량권을 의미한다(Morgeson & Humphrey, 2008). 직무자율성이란 조직 환경을 유연하게 변화시키고 개인의 경력 개발과 심리적 만족에 영향을 미치는 자원이다(Baral & Bhargava, 2010). 직무자율성을 확보한 사무직 근로자는 새로운 방법을 직무에 적극적으로 적용하고 고객의 요구나 예상치 못한 일도 효과적으로 처리 할 수 있다(Grant et al., 2011; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012).

조직적 차원에서 조직 구성원의 직무만족은 조직의 생산성과 함께 조직의 발전과 직결된 수 있는 문제로 중요하게 관리해야 할 인사조직관리지표일 것이다(Shin, 2000). Kouzes & Posner(2003)는 직무자율성이 보장된 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 4배나 높은 생산성을 보인다고 설명하고 있다.

따라서 본 연구에서는 고용관계특성이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보고 직무자율성이 고용관계특성과 직무만족 간의 관계에 유의한 영향을 미치는지에 대해 연구하고자 한다. 조직관리 차원에서의 직무만족을 이끌어낼 수 있는 직무자율성의 중요성을 인식할 필요가 있다고 할 것이다. 조직차원에서 코로나19 팬데믹 같은 예기치 않은 외부적 위협에 노출되었을 때 개인차원의 빠른 상황판단 및 조치가 필요할 수 있다. 이러한 환경에서 직무자율성은 개인적 차원에서 민첩하게 대응하여 조직의 유연성을 발휘할 수 있는 토대가 될 것이라 생각된다. 따라서 본 연구에서는 우선 선행연구에서 직무만족에 영향을 주는 다양한 변인 중 고용관계특성을 중심으로 살펴보고, 고용관계특성과 직무만족 간의 직무자율성의 조절효과에 대해서 살펴보고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 고용관계 특성

고용관계특성 (ERC:employment relationship characteristics)이란 조직과 구성원 간의 고용관계 내용을 특성별로 구분한 것이다(Hong, 2014). 고용관계특성에 관한 선행연구를 살펴보면 하위변수로 고용보장성, 보상공정성, 참여기회, 성장기회 및 동료와의 관계를 주요 요인으로 인식하고 있다(Kim, 2005; Kim & Whang, 2009; Lim, 2007; Lee, 2009; Kim, 2010; Hong, 2014; Lee & Shin, 2015). 이러한 고용관계특성은 조직과 조직구성원 간의 관계를 반영하며, 계약관계나 직업 안정성에 대한 조직의 보장까지도 포함한다(Kim, 2010).

본 연구에서는 선행연구에서 공통으로 포함하는 고용관계 주요 특성 요인으로 인식하고 있는 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회를 고용관계특성의 구성요인으로 선정하였다. 이와 같은 고용관계 주요특성에 대한 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

2.1.1 고용보장성

고용안정의 개념은 조직행동에서 Maslow, Herzberg, Mausner, & Super가 제시한 세 가지 관점에서 연구되어져 왔다. Maslow(1954)는 욕구계층이론에서 고용안정을 생리적 욕구보다 상위의 욕구로서 개인에게 동기요인이 된다고 하였다(Lee, 2017). 그리고 Herzberg, Mausner & Snyderman(1959)은 2요인 이론에서 불만족 요인을 해소하면 만족의 상태가 되는 것이 아니라 무불만족(No dissatisfaction)으로 변화되고 무만족(No satisfaction)을 해소해야만 만족의 상태에 접어든다고 설명한다(Herzberg, 2005). 즉 Herzberg의 2요인에 의하면 고용안정은 동기요인이 아닌 위생요인으로 작용한다고 볼 수 있다(Gawel, 1996). Super(1957)는 직업개발이론에서 고용안정을 직장선택의 주요 요인으로 보고, 연공과 안정적인 직장의 요소를 가진 것으로 보았다.

고용보장성에 대한 선행연구는 연구자나 연구목적에 따라 의미가 달리 사용되기도 하지만, 일반적으로 크게 세 가지 범주 안에서 해석되는데 첫째는 직장에 대한 안정성, 둘째는 고용에 대한

안정성, 셋째는 노동시장에 대한 안정성으로 볼 수 있다.(Ashford & Bobko, 1989).

Klanndermans & vanVuuren(1991)은 직장의 객관적 상황보다는 직업 안정성에 대한 감정이 근로자의 건강과 태도 그리고 행위에 영향을 준다고 지적하면서, 조직 내 구성원의 주관적 고용안정성에 관한 관심을 가질 필요가 있음을 주장하였다(Choi, 2007).

고용보장성은 조직구성원이 속해 있는 조직에서 안심하고 근무할 수 있도록 보장하는 제도이다. 자신이 종사하고 있는 조직의 법과 규정에 어긋나는 행동을 하지 않는 한 지속해서 근무할 수 있는 직업 안정성을 지각하는 정도로 정의할 수 있다(Ashford, Lee & Bobko, 1989; Kim, 2010).

2.1.2 보상공정성

보상공정성 관련 연구는 주로 사회심리학 분야를 중심으로 이루어져 왔다. 사회심리학의 이론적 성과를 토대로 조직에서 구성원이 받는 대우의 공정성에 관한 다양한 연구들이 있다. 초기의 공정성 이론은 분배공정성(Distribute justice)관한 연구로 Homans(1961), Adams(1965), Leventhal(1976) 등이 제시하였다.

Homans(1961)의 분배정의이론(Distribute justice theory)은 조직 구성원에게 제한된 자원의 분배를 어떻게 실행해야 공정한가에 대한 심리적 연구 관점을 부각했다(Choi, 2007).

그 후 Adams(1965)에 의해 더욱 정교해지면서, 공정성에 관한 본격적인 연구의 토대를 마련하였다. Adams(1965)는 조직구성원은 조직과의 사회적 교환 속에서 공정성을 유지하려는 동기가 있으며 자신이 투입한 것과 보상의 정도를 타인의 비율과 비교해서 더 크거나 작을 때 부정적 감정을 경험하고 불공정하다고 느끼게 된다고 했다(Lee, 2014).

보상공정성은 업무성과를 보상해주는 제도로 개인이 능력발휘를 충분히 할 수 있게 하는 중요한 제도이며, 업무를 성취할 수 있는 힘을 가지기 위해서 개인의 공헌을 인정하는 개인보상 제도가 필수적이라 할 수 있다(Lawler, 1986). 여기서의 보상의 개념은 외적 보상이며, 공정성은 분배공정성을 의미한다고 할 수 있다.

보상공정성은 자신의 노력과 그에 따른 보상이 공정하다고 지각하는 정도로 임금에 대한 공정성, 상사의 업무평가에 대한 공정성 등을 포함 하는 것으로 정의한다(Kim & Whang, 2009). 즉, 조직구성원이 제공 받

는 금전적 보상뿐만 아니라 자신의 업무 능력에 대한 인정과 승진 등과 같은 비금전적 보상에 대해 인지하는 공정성이라고 할 수 있다(Kim, 2020).

2.1.3 동료관계

동료관계는 조직에서 함께 일하는 동료들과 협조적이며 우호적인 관계에 대한 지각의 정도를 의미한다(W. Stevenson, J. 1985). 동료관계는 조직에서 함께 일하는 동료와의 협조 및 우호적 관계에 대한 지각의 정도를 의미하며 동료 간의 협조, 친밀성 등의 내용이 포함된다(Lee, 2014). 동료관계에 대한 연구는 조직행동분야에서 오랫동안 연구되어져 왔으며 주된 논의 결과로 기업의 종사원들은 조직 내의 사회화 과정에서 강력한 힘의 하나인 동료와의 상호작용을 통해 직무에 대한 적응과 밀착을 형성시킬 수 있다(Choi, 2006).

동료관계란 도움을 요청할 때 도와주며 서로 이해하고 개인적인 생각을 공유할 뿐 아니라 감정, 비밀을 이야기하는 등 심리적 문제의 해결을 돕고 심리적으로 고통이나 불편함을 주지 않도록 하는 지속적이며 상호적 관계를 의미한다(Damon, 1977). 이처럼 애정, 흥미, 관심 및 정보를 공유할 뿐 아니라 타인과의 관계를 유지하는 이원적이며 독특한 관계이기도 하다(김학범·이재영, 2010).

2.1.4 참여기회

참여(participation)는 목표를 달성하기 위해 조직구성원들이 의사결정의 과정에 참여하여 영향력을 행사하거나 의사결정에 영향을 미치는 행위를 하는 것으로 영향력(influence) 또는 관여(invovement)와 유사한 개념으로 해석할 수 있다(Jain, 1980).

Levine & Tyson(1990)은 의사결정에 의한 참여를 다시 협의적 참여, 실질적 참여, 대표적 참여로 구분하였다. 협의적 참여(consultative participation)는 조직구성원들의 의견을 구하지만, 최종 결정은 경영진의 권한에 속하는 경우로 조직구성원의 의식 조사, 건의제도 등을 말한다. 실질적 참여(substantive participation)는 조직구성원들이 특정 사항에 대해 공식적으로 직접적인 의사결정을 할수 있도록 의사결정권을 어느 정도 부여받는 경우로 자율관리 작업팀의 운영 등을 들 수 있다(Lee, 2017). 대표적 참여(representative participation)는 조직구성원이 직접 참여하지 않고, 대표를 선출하여 의사결정과정에 참여 하는 경우로서 노사협의회 제도 등이 있다(Lee, 2017).

의사결정의 참여에 있어서 참여적 경영, 노동자에 의한 관리, 산업민주주의 등이오늘날 조직의 성과향상 및 구성원의 동기부여 등을 위한 경영참여의 방향으로 연구가 진행되고 있다(Kim, 2010).

2.2 직무자율성

직무자율성은 Hackman & Oldham(1976)의 직무특성모델의 이론적 배경에서 출발했다. Hackman & Oldham(1976)의 직무특성모델은 Turner & Lawrence(1965)의 직무의 명목적 특성에 관한 연구에 바탕을 두고 직무의 특성이 조직구성원의 직장에서의 태도와 행동에 직접적으로 영향을 준다는 Hackman & Lawler(1971)의 연구를 발전시킨 모형이다(Park, 2020). Hackman & Lawler(1971)는 Turner & Lawrence(1965)가 사용한 직무특성 개념인 다양성, 작업 정체성, 자율성, 피드백의 네 가지 ‘핵심’ 차원에 종업원들이 긍정적으로 반응한다고 주장하였다(Park, 2020).

직무자율성(job autonomy)은 조직 구성원이 직무와 관련된 목표를 설정하고 수행방법을 선택하거나 일정을 계획하는 등 직무에서 중요한 결정을 내릴 수 있는 자유와 독립성, 그리고 재량권을 가지는 정도를 의미한다(Morgeson & Humphrey, 2006; Song, 2018). 개인이 직무에 대해 통제권과 책임감을 가질수록 스스로 문제를 해결할 수 있다는 믿음이 향상되므로 직무자율성은 직업적 자기효능감에도 영향을 미친다(Deci & Ryan, 2000).

Morgeson & Humphrey(2006)의 연구에서 제시한 구성 요소인 업무방식, 업무계획, 의사결정의 자율성이 직무자율성을 구체적으로 측정할 수 있는 현실적인 구분이라고 했다. 왜냐하면 직무 수행에 업무방식, 업무계획, 의사결정에 대한 자율성으로 직무자율성의 구성요소를 구분하는 것은 과거에 비해 확장된 직무자율성의 개념을 구체적으로 설명할 수 있기 때문이다(Kim, 2016).

2.3 직무만족

직무만족(Job satisfaction)은 직무에 대한 개인적인 태도로서, 일반적으로 자신의 직무나 직무경험에 대해 느끼는 기분 좋고 긍정적인 감정(Locke, 1976)을 의미한다.

직무만족은 직무와 관련된 다양한 요인들과의 상호 작용을 통해 복합적으로 이루어지고 있는데 학자에 따라서 직무만족을 결정하는 요인이 다르게 규명되고 있다(Kim, 1991). Smith(1955)는 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 작업, 감독, 승진, 보수, 대인관계를 제시하였고, Vroom(1966)은 감독, 조직관리, 직무내용, 재정적 보상, 승진기회, 작업조건, 동료 등으로 정의하였다. Porter & Lawler(1968)는 연령, 재직기간, 임금, 성격, 승진기회, 조직구조, 직무범위, 작업조건 등이 직무만족을 결정한다고 표현하였으며, Locke(1976)는 직무자체, 보수, 승진, 인정, 감독, 동료, 작업 환경, 복리후생 등의 요인이 직무만족을 결정한다고 밝혀낸 바 있다.

직무만족에 영향을 주는 요인을 탐구하는 방법은 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 첫째는 직무만족은 직무와 직무와 관련된 상황적 특징에 의해 결정된다는 상황적 접근법이고, 둘째는 직무만족이 개인의 성격특성에 의해 결정된다는 성향적 접근이다(Jung & Kim, 2003).

많은 연구에서 직무만족에 영향을 주는 다양한 요인들에 대한 연구를 진행해 왔다. 직무만족이 조직구성원의 동기와 관련하여 중요시 되는 이유는 조직의 성과에 직접적이거나 혹은 간접적으로 영향을 미치기 때문이다(Kim, 1991).

3. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 고용관계특성이 직무만족에 미치는 영향에 있어 직무자율성의 조절효과에 관한 연구를 목적으로 한다. 연구모형은 Fig. 1과 같다.

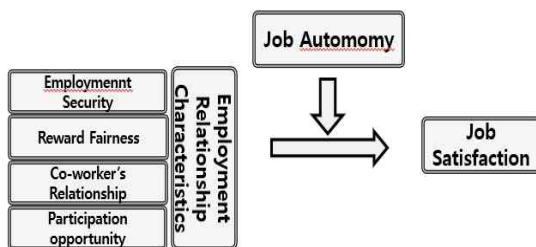


Fig. 1 Research Model

3.2 연구가설

3.2.1 고용관계특성과 직무만족의 관계

Lee(2009)은 충청 지역에 소재한 사업체를 대상으로 연구한 결과 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회 모두 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하였으며, Kim(2010) 또한 서울시 분포 특 1급 호텔 종사원 대상으로 연구한 결과 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회 모두가 직무만족에 유의하게 나타났다는 것을 알 수 있었다.

Lee(2012)의 연구에서 고용관계특성인 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회 모두 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 종사원들을 위한 안정적인 고용보장과 공정한 보상, 돈독한 동료관계를 유지시킬 수 있는 사내 동호회 지원으로 친밀한 동료관계유지, 종사원이 업무에 관련된 창의적인 아이디어를 제공할 수 있도록 참여기회를 증가 시킨다면 직무만족에 긍정적인 결과를 가져올 것이라 하였다(Lee, 2012).

Chang(2013)는 호텔기업 종사원의 고용보장성, 보상공정성, 참여기회, 동료관계를 포함하는 고용관계특성의 모든 하위요인들이 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 호텔종사원이 자신이 기대했던 만큼의 보상이 주어지게 되면 자신의 맡은 업무에 최선을 다하여 조직성과를 높이는데 기여하며, 자신이 맡은 업무를 수행하는데 필요한 전문지식과 기술을 습득하는데 다양한 경력기회를 제공하는 것은 중요하다고 하였다(Chang, 2013). 나아가 동료들과의 관계가 우호적인지 불편한 관계가 유지되는지에 의해 직무만족에 영향을 미친다고 하였다. 이는 조직 내 원만한 인간관계가 형성되지 못할 때 종업원의 사기는 저하되며 근로 의욕의 상실을 가져와 생산성이 하락된다는 인간관계의 주장과도 일치한다(Lee, 2001). 그리고 고용보장성과 보상공정성이 높고 성장기회가 많으며 동료관계가 좋을수록 직무에 대한 만족도가 높아진다고 하였으며, 외식업 경영자와 인사담당자는 직원에게 본인이 하는 업무에 있어 최대한의 재량권을 주고 스스로 움직이고 생각하는 기회를 주어야 창의적인 아이디어와 노력의 결과로 호텔이 발전한다고 하였다(Kim, 2011).

가설 1: 고용관계특성은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 고용보장성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Table 1 Survey Construct

Variable	Construct	Item	Reference
Independent variable	Employment Security	4	Johnson, Messe & Crano (1984), Spencer (1986) Choi(2006), Kim(2010) Lee(2009), Chang(2014)
	Reward Fairness	4	
	Co-worker's Relationship	4	
	Participation opportunity	4	
Moderating variable	Job Autonomy	4	Hackman & Oldham(1975), Kim(2015)
Dependent variable	Job Satisfaction	4	Porter & Lawler(1968), Kim(2007)

가설 1-2: 보상공정성은 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 동료관계는 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 참여기회는 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 직무자율성의 조절효과

Spector & Jex(1991)는 그 동안의 연구들에 관한 메타분석에서 자율성이 직무만족과 가장 높은 관련이 있다는 것을 발견하였다. 자신이 일에 대해 높은 통제

력을 갖고 있다고 인식한 종업원은 더 많이 만족하며, 몰입하고 동기부여가 된다.

Breaugh & Becker(1987)도 핵심 직무차원 중에서도 다른 특성보다 직무만족과 성과가 자율성과 가장 높은 관련성이 있음을 연구를 통해 확인하였다.

직무자율성은 강한 동기유발 요인으로 구성원에게 자율권을 보장해주면 직무성과에 긍정적인 영향을 미치고 구성원들의 동기를 향상시킴으로써 직무만족을 증가시킬 가능성이 크다고 하였다(Langfred & Moye, 2004). 구성원들의 동기를 향상시킴으로써 직무만족을 증가시킬 가능성이 크다(Campion, 1988)고 하였다. 또한, 구성원에게 직무자율성을 부여하면 의사결정에 대한 참여의식 고취로 구성원의 결속과 만족이 증가된다(Klein, 1991)고 하였고, Deci(1975)는 지시나 명령이 아닌 자율적인 환경이 주어지는 경우 업무에 대한 자율성에 의해 내재적 동기가 부여된다고 설명하고 있다.

고득영 등은 조직구성원들이 직무에서 자신에게 업무계획, 업무방식, 의사결정의 자율성이 주어진다고 인지할수록 구성원의 직무에 대한 만족이 증가한다고 했다(Ko & Yoo, 2012). Kim et al(2012)도 직무자율성과 밀접한 관련이 있는 자율성지시 환경이 직무만족과 정적으로 관련되어 있다고 보고하였다.

가설 2: 고용관계특성이 직무만족에 미치는 효과는 직무자율성에 의해 조절될 것이다.

가설 2-1: 고용보장성이 직무만족에 미치는 효과는 직무자율성에 의해 조절될 것이다.

가설 2-2: 보상공정성이 직무만족에 미치는 효과는 직무자율성에 의해 조절될 것이다.

가설 2-3: 동료관계가 직무만족에 미치는 효과는 직무자율성에 의해 조절될 것이다.

가설 2-4: 참여기회가 직무만족에 미치는 효과는 직무자율성에 의해 조절될 것이다.

Table 2 Respondents' Demographic Data

Variables	Categories	N	%
Gender	Male	327	73%
	Female	120	27%
Age	20 ~ 30	62	14%
	30 ~ 40	139	31%
	40 ~ 50	153	34%
	50 ~ 60	93	21%
Education	High School	44	10%
	College	37	8%
	University	261	58%
	Graduate School	105	24%
Position	Level 1	99	22%
	Level 2	121	27%
	Level 3	81	18%
	Level 4	70	16%
	Level 5	76	17%
Duty	Technical	65	15%
	Internal Service	221	49%
	Production	11	2%
	Research	36	8%
	Sales	114	26%
Monthly Salary	Less than 200	36	8%
	200 ~ 300	93	21%
	300 ~ 400	74	17%
	400 ~ 500	62	14%
	500 ~ 600	40	9%
	More than 600	142	32%
Total		447	100%

3.3 표본의 선정과 자료수집

본 연구에서는 연구대상을 설문 시점 조직에 재직 중에 있는 직장인을 대상으로 하였으며 구글 온라인 설문을 통해 2020년 12월 01일~ 2021년 01월 10일까지 총 447개의 설문이 취합되었다.

3.4 측정도구 및 자료분석방법

본 연구의 측정도구로 사용된 독립변수인 고용관계특성은 Johnson, Messe & Crano(1984), Spencer (1986)의 연구를 토대로 Choi(2006), Lee(2009), Kim(2010), Chang (2014)의 척도를 수정 보완하여 활용하였다. 조절변수로 사용된 직무자율성은 Hackman & Oldham (1975)의 척도를 사용한 Kim (2016)의 측정도구를 수정하여 사용하였으며, 종속

변수인 직무만족은 Porter & Lawler(1968)의 척도를 수정한 Kim(2010)를 수정하여 사용하였다. 모든 변수의 문항수는 4문항으로 구성하였으며, Likert 7점 척도를 사용하였다. 본 연구의 통계적 처리는 회귀분석을 위해서는 SPSS22 통계패키지를 사용하였고, 조절효과분석을 위해서는 PROCESS macro (v3.5) Model 1(조절모형)을 사용해서 분석하였다. 설문지 구성은 Table 1와 같다.

4. 실증분석

4.1 조사대상자의 일반적 특성

총 447명의 설문이 취합되었으며 조상대상자의 일반적 특성은 Table 2과 같다.

Table 3 Reliability and Validity Analysis

Factor		1)	2)	3)	4)	5)	6)	Cronbach'α
1) Job Autonomy	Job Autonomy3	0.845	0.107	0.228	0.067	0.128	0.097	0.916
	Job Autonomy4	0.840	0.160	0.186	0.111	0.193	0.106	
	Job Autonomy2	0.795	0.201	0.257	0.099	0.114	0.178	
	Job Autonomy1	0.770	0.190	0.263	0.111	0.212	0.182	
2) Reward Fairness	Reward Fairness2	0.172	0.857	0.176	0.067	0.123	0.169	0.909
	Reward Fairness3	0.080	0.833	0.105	0.034	0.131	0.157	
	Reward Fairness4	0.189	0.789	0.206	0.170	0.229	0.185	
	Reward Fairness1	0.234	0.742	0.224	0.131	0.267	0.190	
3) Job Satisfaction	Job Satisfaction4	0.186	0.251	0.818	0.190	0.155	0.155	0.897
	Job Satisfaction2	0.277	0.106	0.817	0.115	0.121	0.033	
	Job Satisfaction1	0.174	0.187	0.807	0.158	0.224	0.169	
	Job Satisfaction3	0.356	0.174	0.691	0.063	0.070	0.148	
4) Co-workers' Relationship	Co-workers' Relationship3	0.123	0.082	0.080	0.873	0.162	0.016	0.857
	Co-workers' Relationship1	0.017	0.031	0.112	0.837	0.162	0.068	
	Co-workers' Relationship4	0.130	0.173	0.113	0.810	0.169	0.041	
	Co-workers' Relationship2	0.063	0.047	0.113	0.695	0.092	0.162	
5) Employment Security	Employment Security3	0.244	0.062	0.230	0.163	0.801	0.037	0.841
	Employment Security1	0.178	0.285	0.157	0.156	0.785	0.159	
	Employment Security2	0.185	0.182	0.180	0.103	0.750	0.145	
	Employment Security4	0.028	0.179	-0.010	0.302	0.653	0.084	
6) Participation Opportunity	Participation Opportunity1	0.099	0.257	0.183	0.055	0.098	0.841	0.838
	Participation Opportunity2	0.307	0.222	0.141	0.151	0.217	0.789	
	Participation Opportunity3	0.255	0.421	0.157	0.264	0.151	0.569	
eyegen		3.337	3.334	3.053	3.018	2.777	2.026	
Kaiser-Meyer-Olkin								0.9101
Bartlett's sphericity								7391.031
chi-square								253
df								0.000
p								

4.2 타당성과 신뢰도분석

본 연구의 타당성 검증은 의도하는 연구의 구성개념을 측정도구인 설문지가 정확하게 측정하였는지를 알아보기 위해 탐색적 요인분석((Exploratory factor analysis)으로 실시하였다. 즉 동일 구성개념들을 구성하는 측정변수들끼리 높은 요인적재값을 확인하는 집중타당도(요인적재값 < 0.5 제거)와 다른 구성개념을 구성하는 측

의 신뢰도는 내적 일관성을 기준으로 판단하였으며, Cronbach's α 값을 사용하였다. 신뢰도 분석 결과 <표 3>, 직무자율성의 신뢰도 계수는 0.916, 보상공정성은 0.909, 동료관계는 0.857, 참여 기회는 0.838, 고용보장성은 0.841, 종속변수인 직무만족 신뢰도 계수는 0.897로 모두 사회학에서 요구되는 신뢰도 기준 0.6이상으로 신뢰도가 높은 것으로 나타나 요인분석에 적합한 것으로 판단하였다.

Table 4 Construct Correlations

	1)	2)	3)	4)	5)	6)
1)	—					
2)	0.503***	—				
3)	0.444***	0.298***	—			
4)	0.459***	0.617***	0.352***	—		
5)	0.462***	0.471***	0.291***	0.517***	—	
6)	0.449***	0.496***	0.345***	0.486***	0.596***	—

정변수들끼리는 낮은 요인적재값을 갖는지 확인하는 판별타당도(교차요인적재값 > .04 제거)를 반영하여 탐색적 요인분석을 실시하였다.

변수들의 분산 중 가급적 많은 부분을 설명하고 정보 손실을 최소화하는 주성분분석(Principle component analysis)을 실시하였고, 요인회전은 추출된 요인의 축을 적당히 회전시켜 추출된 요인들과 입력 변수들 간의 관계를 보다 명확하게 파악할 수 있도록 요인구조가 가장 뚜렷할 때까지 요인을 회전시키는 배리맥스회전방식(Varimax rotation)으로 검증하였다. 요인 수의 결정기준은 고유치(Eigen value) 1이상으로 하였고, 요인 적재치는 0.5이상일 경우에만 분석하였다.

탐색적 요인분석에서 참여기회 4문항 중 참여기회4(우리 회사에서는 경영자가 직원의 고충을 주기적으로 경청한다.) 문항이 다른 요인에 적재되는 판별타당성 문제가 있어 제거하였다. 참여기회4를 제거 후 실시한 요인분석 결과 Table 3과 같이 요인별 집중타당성과 판별타당성을 확보할 수 있었고, 요인의 전체 설명력이 76.5%를 보이며, KMO값이 0.910이며, Bartlett의 구형성 검정 통계 값이 7391.031(df=253, p=.000)으로, 요인분석 모형에 적합한 것으로 판단되었다.

응답자가 일관성 있게 설문에 응하였는지 파악하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 측정 변수

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

1) Employment Security, 2) Reward Fairness, 3) Co-Worker's Relationship, 4) Participation Opportunity, 5) Job Autonomy 6) Job Satisfaction

4.3 상관관계분석

변수들의 상관관계 분석결과 <표 4>, 상관관계수의 값이 0.7이하로 변수들 간 상관관계에는 문제가 없는 것으로 나타났으며, 고용보장, 보상공정, 동료관계, 참여기회, 직무자율성, 직무만족 간의 상관관계는 긍정적인 정(+)의 상관관계를 보였다.

4.4 가설검증

4.4.1 회귀분석 결과

나이, 성별, 학력, 직급, 월평균소득을 통제한 상태에서 고용환경특성이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 회귀분석을 실시하였다.

Table 5의 회귀분석 결과를 살펴보면, VIF값은 1.219 ~ 3.878로 모두 10이하의 값을 보여 다중공선성의 문제는 발생하지 않았다. 통제변수인 인구사회학적 특성을 투입한 1단계 회귀모형은 $F=4.413$, $p<0.001$ 에서 유의하였고 전체 설명력은 4.8%였다. 고용관계특성을 투입한 2단계 회귀모형

은 $F=25.911$, $p<0.001$ 에서 유의하였고 전체 설명력은 34.8%로 증가하였다.

고용관계특성의 하위변수들을 살펴보면, 고용보장성($\beta=0.177$, $t=3.645$, $p<0.001$), 보상공정성($\beta=0.234$, $t=4.233$, $p<0.001$), 동료관계($\beta=0.119$, $t=2.642$, $p<0.009$), 참여기회($\beta=0.214$, $t=4.117$, $p<0.001$) 모두 직무만족에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회가 높을수록 직무만족이 높아진다고 볼 수 있다. 이는 고용관계특성이 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 선행연구들(Kim, 1998; Lee, 2001; Lee, 2009; Kim, 2011; Chang, 2013; Lee, 2017)의 결과를 지지하고 있다.

따라서 본 연구의 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-3, 가설 1-4 모두 채택되었다.

에 0이 포함되지 않으면, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 있어 조절변수의 영향 관계가 유의하다고 판단한다.(Hayes, 2013).

PROCESS macro(v3.5) Model(1) 분석 결과, 고용보장성이 직무만족에 미치는 영향 관계에 있어 직무자율성의 조절효과는 Table 6과 같다. 결과는 고용보장성과 직무자율성의 상호작용항의 LLCI(하한값) -0.010과 ULCI(상한값) 0.083 사이에 0이 있으므로 직무만족에 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 Table 7에서 보는 바와 같이 보상공정성이 직무만족에 미치는 영향 관계에 있어 직무자율성의 조절효과는 보상공정성과 직무자율성의 상호작용항의 LLCI(하한값) 0.025과 ULCI(상한값) 0.108 사이에 0이 없으므로 직무만족에 유의한 영향을

Table 5 Result of Regression Analysis

dependent variable	independent variable	B	S.E.	β	t	p	F	R^2 (ΔR^2)
Job Satisfaction	constant	1.750	0.321		5.455	0.000	25.911***	0.348 (0.335)
	Gender	-0.041	0.114	-0.015	-0.361	0.718		
	Age	0.034	0.059	0.028	0.571	0.568		
	Education	0.052	0.062	0.040	0.836	0.403		
	Position	0.059	0.065	0.070	0.917	0.359		
	Monthly Salary	-0.053	0.051	-0.079	-1.048	0.295		
	Employment Security	0.171	0.047	0.177	3.645	0.000		
	Reward Fairness	0.193	0.046	0.234	4.233	0.000		
	Co-workers' Relationship	0.133	0.050	0.119	2.642	0.009		
	Participation Opportunity	0.184	0.045	0.214	4.117	0.000		

4.4.2 조절효과 분석

고용관계특성의 하위변수인 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회가 직무만족에 미치는 영향에 있어 직무자율성의 조절효과를 검증하기 위해서 PROCESS macro(v3.5) Model 1(조절모형)을 사용하여 분석하였다. 독립변수는 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회, 조절변수는 직무자율성, 종속변수는 직무만족이며 총 447개의 샘플을 활용하여 분석하였다. 조절효과 여부를 알아보기 위해서는 상호작용항의 결과값을 확인하면 된다. 즉 LLCI(하한값) 과 ULCI(상한값)의 사이

Table 6 Moderating result on Employment Security

variable	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.636	0.286	12.698	0.000	3.074	4.199
Koyoung	0.106	0.046	2.305	0.022	0.016	0.197
jayul	0.369	0.041	9.064	0.000	0.289	0.449
Int_1	0.037	0.024	1.554	0.121	-0.01	0.083
bosang	0.142	0.04	3.59	0.000	0.064	0.22
dongryu	0.115	0.045	2.533	0.012	0.026	0.203
charmrye	0.079	0.042	1.882	0.061	-0.003	0.161

미치는 것으로 나타났다. 즉 보상공정성이 증가할수록 직무만족이 증가하지만, 직무자율성이 이러한 영향력을 더 증가시킨다는 점을 확인할 수 있었다.

Table 7 Moderating result on Reward Fairness

variable	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.726	0.309	12.068	0.000	3.12	4.333
bosang	0.137	0.039	3.485	0.001	0.06	0.214
jayul	0.399	0.042	9.536	0.000	0.317	0.481
Int_1	0.067	0.021	3.142	0.002	0.025	0.108
dongryu	0.107	0.045	2.394	0.017	0.019	0.196
charmrye	0.088	0.041	2.127	0.034	0.007	0.169
Koyoung	0.089	0.044	2.033	0.043	0.003	0.174

또한 아래 Table 8에서 보는 바와 같이 직무자율성이 낮은 그룹에서는 유의하지 않았지만, 중간인 그룹, 높은 그룹에서 보상공정성이 직무만족에 미치는 영향에 유의한 조절효과를 보이는 것을 알 수 있다.

Table 8 Conditional effect of the focal predictor at values of moderators

jayul	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1.357	0.047	0.05	0.934	0.351	-0.052	0.145
0.143	0.147	0.039	3.734	0.000	0.069	0.224
1.143	0.213	0.045	4.751	0.000	0.125	0.301

다음으로 아래 Table 9에서 보는 바와 같이 동료관계가 직무만족에 미치는 영향 관계에 직무자율성의 조절효과는 동료관계와 직무자율성의 상호작용항의 LLCI(하한값) -0.101과 ULCI(상한값) 0.007 사이에 0이 있으므로 직무만족에 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Table 9 Moderating result on Co-workers' Relationship

variable	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.803	0.264	14.417	0.000	3.285	4.322
dongryu	0.12	0.045	2.659	0.008	0.031	0.209
jayul	0.356	0.04	8.848	0.000	0.277	0.436
Int_1	-0.047	0.027	-1.718	0.087	-0.101	0.007
charmrye	0.087	0.042	2.077	0.038	0.005	0.169
Koyoung	0.076	0.044	1.731	0.084	-0.01	0.163
bosang	0.146	0.04	3.691	0.000	0.068	0.224

다음으로 Table 10에서 보는 바와 같이 참여기회가 직무만족에 미치는 영향 관계에 직무자율성의 조절효과는 참여기회와 직무자율성의 상호작용항의 LLCI(하한값) 0.003과 ULCI(상한값) 0.092 사이에 0이 없으므로 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 참여기회가 증가할수록 직무만족이 증가하지만, 직무자율성이 이러한 영향력을 더 증가시킨다는 점을 확인할 수 있었다.

또한 Table 11에서 보는 바와 같이 직무자율성이 낮은 그룹에서는 유의하지 않았지만, 중간인 그룹, 높은 그룹에서 참여기회가 직무만족에 미치는 영향에 유의한 조절효과를 보이는 것을 알 수 있다.

Table 10 Moderating result on Participation Opportunity

variable	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.569	0.295	12.108	0.000	2.99	4.148
charmrye	0.089	0.042	2.137	0.033	0.007	0.171
jayul	0.387	0.042	9.174	0.000	0.304	0.47
Int_1	0.048	0.022	2.12	0.035	0.003	0.092
Koyoung	0.081	0.044	1.85	0.065	-0.005	0.167
bosang	0.145	0.039	3.67	0.000	0.067	0.223
dongryu	0.109	0.045	2.41	0.016	0.02	0.198

Table 11 Conditional effect of the focal predictor at values of moderators

jayul	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1.357	0.025	0.05	0.491	0.624	-0.074	0.123
0.143	0.096	0.042	2.282	0.023	0.013	0.179
1.143	0.144	0.05	2.852	0.005	0.045	0.242

결과적으로 고용관계특성이 직무만족에 미치는 영향관계에 있어 직무자율성의 조절효과는 고용관계특성의 하위변수 중 보상공정성, 참여기회와 직무만족 간의 관계에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 보상공정성과 참여기회가 증가할수록 직무만족이 증가하고 직무자율성이 이러한 영향력을 증가시키는 것이 확인되었다. 따라서 가설 2-2(보상공정성이 직무만족에 미치는 효과는 직무자율성에 의해 조절될 것이다), 가설 2-4(참여기회가 직무만족에 미치는 효과는 직무자율성에 의해 조절될 것이다)는 채택되었다.

5. 결론 및 논의

무한경쟁 시대에서는 국가 간, 기업 간 치열한 경쟁상황이 초래되었고, 이는 노사관계에서 서로 간의 대립보다는 참여와 협력을 중요하게 생각하는 계기가 되었다. 이런 변화는 각국의 국가경쟁력을 평가하는 IMD(스위스 국제경영개발원)에서 고용관계를 평가요소로 포함할 정도로 중요성이 증대되고 있다(Kim, 2016). Kim(2010)은 고용관계특성이란 구성원들이 조직에서 제공하는 물리적 조건 이외에 고용관계를 중요하게 여기게 되면서 부각된 것이다. 즉, 조직구성원 개인의 욕구를 충족시키기 위해 조직이 제공하는 보수, 근로시간, 작업환경 등과 같은 물리적 조건과 더불어 자아개발, 비전, 인사 정책의 공정성, 감독방법 등 조직과 구성원 간의 핵심적인 고용관계 내용을 포함하여 이를 특성별로 구분한 것으로 볼 수 있다(Kim, 2010).

직무만족의 중요성은 개인적 측면과 조직적 측면에서 논의될 수 있다(Shin, 2000). 개인적 측면에서 직무만족은 만족스러운 직무수행을 통해 성취감을 느끼고 심리적 조정과 생산적인 삶을 구성하는 요소이다. 조직적 측면에서는 직무만족은 직무성과에 직접적인 영향을 미침으로써 이직률 및 결근율을 감소시켜 조직효과성을 향상시킨다는 점에서 의의가 있다(Shin, 2000). 또한 직무자율성은 강한 동기유발 요인으로 구성원에게 자율권을 보장해주면 직무성과에 긍정적인 영향을 미치고 구성원들의 동기를 향상시킴으로써 직무만족을 증가시킬 가능성이 크다고 하였다(Langfred &

Moye, 2004). 직무자율성 수준이 높을 때 개인은 자신의 가치에 따라 직무목표를 설정하여 더 많은 노력을 투자하며 그 과정에서 직무만족(Schmitt & Bedeian, 1982)을 경험한다.

직무자율성은 자유, 독립성, 작업에서의 시간계획과 직무절차를 결정하는 데 있어서 재량권을 발휘하는 정도라고 정의할 수 있다.

Hackman & Oldham(1974)의 직무특성 모델에 따르면 직무자율성, 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 과업 피드백의 차원들이 개인의 심리적 상태에 영향을 미치게 된다. 이러한 개인의 심리상태가 높은 수준일 때 내적동기, 작업수행, 직무만족이 높으며 결근 및 이직이 낮아진다. 구성원들이 자신의 직무에 대해 의미를 부여하고 스스로 목표를 정하고 추구하기 위해서는 직무에 자율성이 부여되어야 한다(Langfred & Moye, 2004).

본 연구는 고용관계특성이 직무만족에 미치는 영향에 대해 살펴보고 한 걸음 더 나아가 고용관계특성과 직무만족 간의 영향 관계에 직무자율성의 조절효과가 있는지를 살펴보는데 주안점을 두었다.

연구결과는 다음과 같다. 첫째, 고용관계특성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고용관계특성의 하위변수인 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회 모두가 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선행연구(Lee, 2009; Kim, 2010; Lee, 2012; Chang, 2013)의 연구결과를 지지하고 있다.

둘째, 고용관계특성이 직무만족에 미치는 영향 관계에 직무자율성의 조절효과는 고용관계특성의 하위변수 중 보상공정성과 참여관계 간의 관계에 유의한 조절효과를 보였다. 즉 보상이 공정할수록, 참여기회가 많을수록 직무만족이 높아지는 관계에 직무자율성이 정(+)의 유의한 조절효과를 보였다는 점을 확인했다.

본 연구에 있어 한계점은 첫째, 직무만족에 영향을 주는 다양한 변인을 더 고려하지 못했다는 점이다. 즉 직무만족에 영향을 주는 다양한 변인들 중 고용관계특성을 중심으로 살펴보았으며 변인을 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회로 한정한 점은 직무만족에 영향을 주는 원인을 충분히 설명하지 못하는 한계점이 있다고 할 것이다.

둘째, 직무만족은 조직유효성을 판단하는 중요한 선행변수 중 하나로 횡단연구가 아닌 한국노동패널

조사(KLIPS)처럼 종단연구를 통한 시간의 변화에 따른 동질집단의 변화를 살펴볼 필요가 있을 것이다. KLIPS는 1998년 제1차 조사가 이루어진 이후 매년 조사가 실시되었으며 2018년에 제21차 조사가 완료되었다. 즉, 특정 주제에 대한 횡단연구를 통해 특정 시점의 연구주제에 대해 살펴볼 수 있지만, 직무만족, 삶의 만족과 같이 우리 삶에 중요한 주제에 대한 연구는 연구대상의 변화를 지속적으로 파악하는 것도 큰 의미가 있을 것이라 생각된다.

본 연구의 의의는 선행연구에서 많이 다루어진 고용관계특성 즉, 고용보장성, 보상공정성, 동료관계, 참여기회가 직무만족에 미치는 영향에 대해서 살펴보고, 연구의 주요 관심사인 직무자율성이 고용관계특성과 직무만족 간에 조절효과에 대해서 살펴보았다. 즉 보상공정성과 참여기회가 직무자율성을 통해 직무만족에 정(+)의 영향이 있음을 확인하였다. 이는 다수의 선행연구들이 주로 고용관계특성과 직무몰입 또는 조직몰입 측면에서 살펴본 것이 대부분이라면, 본 연구에서는 최근 많이 이슈가 되고 있는 직무자율성의 측면에서 고용관계특성과 직무만족 간의 관계를 실증분석했다는 점에서 의의가 있다.

조직의 역량과 함께 개인의 역량 또한 중요한데 이러한 개인의 역량은 수동적인 업무태도가 아닌 적극적이면서 주도적인 업무태도에서 더 성장할 수 있을 것으로 기대된다. 즉, 직무에 자율성이 부여되면 빠른 의사결정을 통해 신속한 문제해결을 이끌어낼 수 있고, 그러한 직무경험을 통해서 직무만족은 더 높아질 것으로 기대된다. 따라서 일반적인 고용관계특성하에서 직무자율성은 조직성과의 긍정적 선행지표인 직무만족을 높일 수 있다는 점에서 조직관리 차원에서 중요하게 다루어져야 할 인사관리지표라 할 수 있을 것이다. 하지만 이러한 직무자율성이 모든 업무에 긍정적으로 적용되기에는 직무특성에 따른 여러 변수를 고려해야 할 것으로 사료되며 이에 대한 다양한 연구가 필요하다고 제안하는 바이다.

References

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *In Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299): Elsevier.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of management journal*, 32(4), 803-829.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work family enrichment as a mediator between organizational interventions for work life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300.
- Ben Porat, A. (1981). Event and agent: Toward a structural theory of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 34(3), 523-534.
- Breaugh, J. A., & Becker, A. S. (1987). Further examination of the work autonomy scales: Three studies. *Human relations*, 40(6), 381-399.
- Choi, Y. H. (2007). *The effect of employment relationship characteristics on career commitment*. Master's thesis, Graduate School of Tourism, Sejong University.
- Chang, H. H. (2014). *The effect of the characteristics of hotel companies' employment relations on job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior*. Doctoral dissertation, Honam University.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: *A constructive*

- replication with extensions. *Journal of applied psychology*, 73(3), 467.
- Cohen, S. (1990). *Old part-and full-time employee: Assessing overall job satisfaction and its relationship with organizational commitment and withdrawal intentions*. Ph. D. Dissertation, Michigan State University,
- Cohen, S. (1990). *Old part-and full-time employee: Assessing overall job satisfaction and its relationship with organizational commitment and withdrawal intentions*. Ph. D. Dissertation, Michigan State University,
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of management journal*, 29(4), 847-858.
- Damon, W. (1977). *The social world of the child*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Deci, E. (1975). L.(1975). *Intrinsic motivation*. New York, London.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68 - 78
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In Zedeck, S. (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 1, (pp. 417 - 453).
- Gawel, J. E. (1996). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(1), 11.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*: Halsted Press.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hayes, A. F.(2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Herzberg, F. (2005). *Motivation-hygiene theory. Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership*, eds JB Miner, ME Sharpe Inc, New York, 61-74.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms* (New York: Har-court, Brace and World). In: Inc.
- Hong, I. K. (2014). *The Influence of Employment Relationship Characteristics and Job Characteristics on Organizational Commitment*, Doctoral dissertation, Anyang University.
- Hong, H. H. (2015). *The structural relationship between the employment relationship characteristics of fitness center employees, organizational effectiveness, and organizational citizenship behavior*. Doctoral dissertation, Kookmin University Graduate School.
- Johnson, C. D., Messe, L. A., & Crano, W. D. (1984). Predicting job performance of low income workers: The work opinion questionnaire. *Personnel Psychology*, 37(2), 291-299.
- Jung, K. H. & Kim. T. I. (2003). Comparative Analysis of Job Satisfaction between Public Sector Organizations and Private Enterprise Organizations-Focused on the Korea Labor Panel Study (KLIPS) data. *Journal of the Korean Society for Policy Studies*,12(3), 1-29.
- Kim, K. D. (2012). *A Study on the Influence of Employment Relationship Characteristics of Food Service Workers on Job Satisfaction*. Master's thesis, Gyeonggi University Graduate School.
- Kim, J. H. (2016). Effect of job characteristics

- and job environment of modelists on the job commitment and job satisfaction. *Korea Design Forum*, 51(-), 51-65.
- Kim, H. B. & Lee, J. Y. (2010). The Influence of Relationships with Colleagues and Supervisors on Self-esteem of Police Officials. *Police Research Paper*, 5(2), 69-93.
- Kim, H. W. (2020). *The Effects of the Employment Relationship Characteristics and Psychological Empowerment of Secretarial Workers on Organizational Effectiveness: Focusing on the Mediating Effect of Organizational Sponsorship Recognition*. Doctoral dissertation, Sookmyung Women's University Graduate School.
- Kim, J. J. (1991). *Organizational Behavior Theory*. Seoul: Pakyoungsa.
- Kim, J. K., Yoon, J. W. & Lee, J. K. (2012). Analysis of factors and influences on job satisfaction of skilled public servants in Korea. *Social Science Research*, 38(1), 71-98.
- Kim, J. W. (2005). The Moderating Role of Employment Status in the Relationships between Job and Employment Characteristics and Job Involvement. *大韓經營學會誌*, 50(-), 947-970.
- Kim, J. W., Kim, T. H. & Kwon, J. S. (2004). Analysis of employment status effects on the relationship between employment relations characteristics and job involvement. *Organization and HR Management Research*, 28(2), 23-50.
- Kim, W. J. (2010). *The effect of job characteristics and employment relationship characteristics of hotel company employees on organizational commitment and organizational citizenship behavior by sponsorship recognition*. Doctoral Thesis, Graduate School, Kyung Hee University.
- Kim, W. J. & Seo, W. S. (2010). The Influence of Job Characteristics and Employment Relationship Characteristics of Hotel Enterprise Employees on Job Commitment: Focusing on the Role Verification of the Moderating Variable of Employment Type. *Hotel Management Studies*, 19(1), 137-158.
- Kim, Y. S. & Hwang, K. J. (2009). The moderating effect of employment type on the relationship between employment relationship characteristics and job commitment in hotel companies. *Journal of the Korea Contents Association*, 9(5), 314-321.
- Klandemans, B. & T. van Vuuren. (1999). Job Insecurity: Introduction". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(2): 145-153.
- Klein, J. A. (1991). A reexamination of autonomy in light of new manufacturing practices. *Human relations*, 44(1), 21-38.
- Ko, D. Y., & Yoo, T. Y. (2012). The relationship between job autonomy and innovation behavior: the mediating effect of job satisfaction and the moderating effect of personality and organizational innovation climate. *Journal of the Korean Psychological Association: Industry and Organization* 25(1), 215-238.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary leadership* (Vol. 131): John Wiley & Sons.
- Laloux-Jain, G. (1980). *Worker participation: Success and problems*: New York: Praeger.
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of applied psychology*, 89(6), 934.
- Lee, J. A. & Shin, E. K. (2015). The effects of job characteristics and employment relationship characteristics on job involvement of lifelong education staff. *HRD Research*, 17(1), 223-249.
- Lee, S. D. (2001). *Organizational Behavior Theory*; Seoul, Hyungseol Publishing House, 121.

- Lee, S. J. (2009). *A Study on the Influence of Organizational Members' Job Characteristics and Employment Relationship Characteristics on Organizational Performance*. Doctoral dissertation, Soongsil University Graduate School.
- Lee, Y. C. (2014). Effects of The Employment Relationship Features of Food Service Companies Employees on their Job Satisfaction and Turnover Intentio. *Tourism and Leisure Research*, 26(8), 197-215.
- Lim, H. R. (2007). An Empirical Study on the Effects of Employment Relations Characteristics on Organizational Commitment with Respect to Employment Status in K Broadcasting's Employees. *HRD Research*, 9(1), 97-122.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *In Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131): Elsevier.
- Levine, D. I. (1990). Participation, productivity, and the firm's environment. *California Management Review*, 32(4), 86-100.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMcNally, 2(5), 360-580.
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1969). Adjustment to work: A psychological view of man's problems in *a work-oriented society*.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation. Personality*. New York: Harper & Row Publishers Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 39-91
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58-70.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B., & Hetland, J.(2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). What job attitudes tell about motivation: *Harvard Business Review Reprint Service*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Schmitt, N. & Bedeian, A. G. (1982). A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life-job satisfaction reciprocal relationship, *Journal of Applied Psychology*, 67, 806-817.
- Seo, J. S., Choo, H. K. & Lee, J. B. (2018). The Influence of Dual-Income Married Men' Job Autonomy on Job Satisfaction -

- Focusing on Mediating Effect of Parenting Involvement. *Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(5), 119-129.
- Shin, J. H., Jin, S. J. & Kim, Y. J. (2010). The effect of perceived parents' academic support, achievement expectation, and daily control on self-determination motivation according to the level of academic achievement. *Educational Psychology Research*, 24(1), 121-137.
- Shin, Y. K. (2000). *Organizational theory*. Seoul: Dasan Publishing House.
- Smith, H. C. (1955). Psychology of industrial behavior. In *Psychology of industrial behavior* (pp. 492-492).
- Song, S. J. (2018). *Structural relationship between career adaptation ability of office workers in public institutions, social network capital, job autonomy, continuous learning activities, and job efficacy*. Doctoral Thesis, Graduate School, Seoul National University.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of applied psychology*, 76(1), 46.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of management journal*, 29(3), 488-502.
- Stevenson, W. B., Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1985). The concept of "coalition" in organization theory and research. *Academy of Management Review*, 10(2), 256-268.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers; an introduction to vocational development*.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*. Boston, Harvard University.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in experimental social psychology*, 29, 271-360.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. *Organizational behavior and human performance*, 1(2), 212-225.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of management journal*, 40(1), 82-111.
- Yoo, E. H., & Ha, K. S. (2015). The Effect of Company Characteristics and Individual Characteristics Perceived by Employees of Small Businesses on Job Satisfaction : Focusing on Intermediary Role of Company Innovation. *Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(1), 1-12.



양 석 원 (SukWon Yang)

- 정회원
- 서강대학교 경영학과 경영학 학사
- 한성대학교 컨설팅학석사
- 호서대학교 벤처경영학 박사 수료

- 관심분야: 컨설팅학, 조직행동론, 인적자원관리



정 찬 구 (ChanKoo Jung)

- 정회원
- 조선대학교 기계공학학사
- 연세대학교 경영학과 경영학 석사
- 호서대학교 벤처경영학과 경영학박사

- (현재) 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 부교수
- 관심분야: 정보시스템 성과, e-Learning, 온라인 커뮤니티