

연구논문

조직변화에 대한 공무원의 저항과 태도변화에 관한 연구:
소방방재청 사례를 중심으로*

조 경 호**

안 성 륜***

- I. 연구목적
- II. 이론적 논의
- III. 실증분석
- IV. 결론: 분석결과와 연구한계

〈요약〉

본 연구는 조직변화에 따라 공무원들이 인식하고 있는 변화저항과 직무와 조직에 대한 태도변화를 소방방재청 공무원들을 대상으로 하는 실증분석을 통해 측정해 보고 조직변화 후 공무원들의 직무태도는 어떻게 변화하였으며 다양한 변화저항요인이 직무태도에 미치는 영향력 차이를 분석하고자 했다. 분석결과 소방방재청 공무원들은 조직변화에 대해 비교적 높은 변화저항을 하고 있었고, 근무지와 직종에 따라 변화저항정도가 통계적으로 유의미한 차이를 나타내고 있었다. 특히 소방방재청 본청과 기술/연구직 공무원들이 조직변화 후에 업무량과 업무시간이 줄지 않고 인적 및 재원의 부족 등으로 인해 많은 애로를 겪고 있는 것으로 나타났으며, 공무원들의 직무태도 변화를 조직변화 전후 비교한 결과 직무스트레스는 증가하고 직무만족과 조직몰입은 감소하고 있어 조직변화가 궁극적으로 추구하고자 했던 방향과는 상반되는 쪽으로 영향을 미친 것으로 나타났다. 또한 소속기관보다는 본청과 기술/연구직 공무원들이 상대적으로 높은 부정적인 직무태도를 나타내고 있었다. 마지막으로 변화저항요인과 직무태도변화간 영향관계를 분석한 결과 직무스트레스에 대해서 조직질서요인과 조직업무요인의 영향이 큰 것으로 나타났고 직무만족과 조직몰입은 각각 개인심리요인과 조직질서요인의 영향을 크게 받는 것으로 나타났다.

[주제어: 조직변화, 직무만족, 조직몰입, 직무스트레스]

* 본 논문은 안성륜의 박사학위논문(2006)의 일부를 기반으로 하여 대폭 수정한 것임. 부족한 논문의 완성도를 높이는데 귀중한 사항을 지적해 주신 심사위원께 감사드립니다.

** 국민대학교 행정정책학부 교수(khcho@kookmin.ac.kr)

*** 한세대학교 경찰행정학과 연구교수(anparksa@hanmail.net)

I. 연구목적

우리나라의 국가경쟁력은 생각보다 그리 높지 않다. 역대 스위스 국제경영연구원(IMD) 보고서들을 봐도 그렇다. 2010년 조사대상 58개국 중 23위를 기록하고 있으며, 정부부문의 효율도 26위 수준으로 이전에 비해 향상되었으나 안심할 수준은 아니다. 역대 정부들은 정부생산성을 높이기 위한 수단으로 정부조직개편을 시도하였다. 그러나 정부조직변화를 통해 정부생산성을 향상시키고자 했던 많은 노력들은 목표했던 정부생산성 향상으로 이어지지 못하였다. 이는 정부조직변화가 국민들이 진정으로 요구하는 행정수요에 부응하는 방향으로 이루어지지 못하였기 때문이기도 있고, 정부조직변화과정에서 행정서비스를 제공하는 공무원들의 직무태도가 정부생산성을 높이도록 변화하지 못한데 그 이유가 있을 것이다. 그 간 국·내외에서 연구되었던 정부생산성 관련 연구들은¹⁾ 정부생산성이 공무원들이 직무수행과정에서 갖게 되는 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입 등에 의해 영향을 받고 있다고 주장한 바 있으며, 정부생산성 향상을 위해서는 직무스트레스를 감소시키고 직무만족과 조직몰입을 극대화 할 수 있는 전략들이 마련되어야 할 것을 주장하고 있다.

그러나 정부생산성과 공무원들의 직무태도와 관련한 많은 선행연구들이 있음에도 불구하고 조직변화에 따른 공무원의 변화저항과 직무태도변화에 대한 실증연구는 거의 찾아보기 힘든 것이 현실이다. 현대 정부 조직의 대부분이 변화에 대해 거부 내지 저항하는 속성을 가지고 있다는 측면을 고려한다면 정부조직 내의 공무원들의 변화저항에 대한 연구관심이 낮은 것은 이례적인 현상이라 할 수

1) 정부생산성에 대한 관심은 1980년대 이후 신보수주의 정부개혁에 따라 신공공관리론(New Public Management), 뉴거버넌스이론(New Governance)등이 행정의 패러다임으로 자리 잡고, 공공부분 전반에 걸쳐 시장주의에 입각한 경제의 원리와 고객주의가 강조되면서 본격화되었다. 이러한 경향은 조직연구에 있어 임시관료제, 유기적 적응모형, 유연성 조직, 학습조직, Matrix조직 등 다양한 조직모형과 형태에 대한 논의를 촉발시켰다. 조경호(1997), "조직몰입을 위한 공무원 인력관리방안", 조경호(1995), "조직변화에 대한 중간직 공무원의 인식과 경험", 김구(2002), "지방공무원의 직무만족과 직무성과의 영향요인에 관한 연구, 김호정(1989), "한국 관료의 직무특성과 직무만족의 관계 및 그 조절변수로서 행정문화에 관한 연구", 옥원호 등(2001), "지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구", 고종욱 등(2003), "분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향" 등 많은 연구들이 있다.

있다. 아울러 정부조직변화를 위한 조직진단과 조직개편작업에도 불구하고 공무원들을 대상으로 하는 변화저항과 직무태도 변화에 대한 연구가 희소하다는 사실은 정부조직변화가 정부생산성 향상을 위한 연속적 과정의 일환으로 이루어지지 못하였음을 의미하는 것이다²⁾. 조직변화에 따른 공무원들의 변화저항이 관리되지 못할 경우 공무원들의 직무나 조직에 대한 태도는 긍정적이지 않게 변화할 것이고 이는 결국 정부생산성의 저하를 가져오게 될 것이란 점이 본 연구가 주목하는 부분이다.

본 연구는 이러한 인식하에 조직변화에 대한 공무원들의 인식을 조사하였다. 구체적으로, 본 연구는 조직변화에 대한 저항 수준과 직무와 조직에 대한 태도변화를 중앙부처 공무원들을 대상으로 조사하였으며 조직변화 후 공무원들의 직무태도는 어떻게 변화하였으며 다양한 변화저항요인이 직무태도에 미치는 영향력의 차이를 분석하고 있다. 본 연구는 2004년 신설되어 빈번한 조직개편을 경험하였던 중앙부처 소방방재청을 연구대상 조직으로 선택하였으며, 소속 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하였고³⁾ 연구 설계에 따라 다양한 분석 방식을 적용하여 연구 질문에 답하고자 하였다.

II. 이론적 논의

1. 조직변화와 변화저항 그리고 직무태도

본 연구는 정부조직변화에 따라 공무원들이 어떤 수준의 변화저항을 인식하고 있으며, 조직변화 경험 이후 직무태도가 어떻게 변화하고 있는가를 밝혀내는

2) Greiner(1986)와 Holzer(1984)등은 정부생산성 향상과 공공부문의 핵심에 공무원(public employees)이 있다고 지적은 바로 공무원의 개개인들의 인식과 태도변화에 대한 연구에 주목해야 함을 의미하는 것이다.

3) 소방방재청 본청과 소속기관 공무원 435명을 대상으로 설문을 배포하여, 302부가 회수되어 약 69%의 회수율을 나타냈다. 그러나 이중 무응답과 불성실한 응답으로 분석에 사용하기 곤란한 13부를 제외하여, 최종적으로 분석에 사용된 설문자료는 289부이다. 본청은 150부 소속기관 139부이며, 직종별로는 행정직 55부, 소방직 122부, 기술/연구직 72부, 기능직 16부, 기타24부이다.

연구이다. 이를 위해 본 연구의 개념적 기초를 정리한다. 본 연구의 핵심 연구변수인 조직변화(organizational change)는 다양한 관점에서 정의되고 있다. 경영학 쪽에서는 조직변화를 “혁신, 개혁, 설계, 개발과 관련되어 매우 의도적이고 인식적”것으로(양창삼, 1997: 747) 이해하고 있으며, 행정학 쪽에서는 조직변화를 “조직을 하나의 상태에서 보다 나은 다른 하나의 상태로 변동시키는 것”으로 보면서 정부 조직변화를 국가 현상의 개선을 위한 의도적 정책노력으로 보고 있다(오석홍, 2005: 648). 결국 조직변화는 계획적 변동이며, 행동 지향적인 특성을 지니는 변동의 하나이며, 지속적으로 추진되어야 하는 과정으로 이해할 수 있으며, 정부 조직의 변화는 국가 현상 및 국민의 생활에 지대한 영향을 미치는 활동의 하나로 볼 수 있다.

변화저항과 관련하여 Kaufman(1971)은 조직변화는 구성원의 의사와는 상관없이 현재 상태에서부터 얻는 효능에 대한 변화에 영향을 미치기 때문에 변화저항을 수반할 수밖에 없다고 한다. Staw(1982)는 대부분의 조직변화가 명목상 피상적인 변화에 그치고 마는 이유로서 조직변화에 대한 저항을 들고 있다. Fahden(1994)은 조직의 혁신과 변화에 대한 저항은 구성원들이 편안한 상태에 있는 것을 선호하기 때문에 필연적으로 발생한다고 한다. 결국, 변화저항은 조직 내 개인의 지위 변화와 이에 따른 손실 가능성에 대한 불안감 또는 불확실성 등에서 발생하는 것이며, 이로 인해 조직의 전반적인 활동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 정의할 수 있다.

본 연구는 조직구성원의 직무태도를 직무만족(job satisfaction), 조직몰입(organizational commitment), 그리고 직무스트레스를⁴⁾ 통해서 관찰하고 있다. Hoppock(1935)의 「직무만족」(Job Satisfaction)이 출판된 이후 직무만족은 조직구성원의 조직과 직무에 대한 총체적 반응도를 밝혀내는 변수로 연구자들의 관심이 되어왔다. Smith(1955)에 따르면, 직무만족은 각 개인이 자기 직무와 관련되어 경험하는 모든 좋고 나쁨의 선호 또는 이러한 좋고 나쁨을 인식하는 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 정의하고 있다. 신유근(1992)도 조직구성원이 직무와 관련해서 자신의 태도와 신념 가치 욕구 등의 차원을 구성하면서 갖게 되는

4) 본 연구에서는 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입을 직무와 관련한 태도의 변화라는 의미에서 직무태도라는 용어를 사용하고 있다. 엄밀한 의미에서 조직몰입은 직무에 대한 태도가 아니라 조직에 대한 태도임을 강조하는 바이다.

정서적 상태라고 보고 있고, 이는 태도, 가치, 신념, 요구 등과 밀접한 관계를 맺고 발전한다고 이해하고 있다. 조직몰입 역시 합의된 정의는 없지만 대부분의 연구자들은 조직몰입이 조직의 성과(performance), 이직(turnover) 및 결근율 감소에 영향을 준다는 사실에는 동의하고 있다(Blau, 1986: 577-584, Steers, 1977: 47). March와 Simon(1958: 65)은 “인간은 기계와 달라서 그들 자신의 위치를 상대방의 가치와 관련지어 생각하며 상대방의 목표를 자기의 것으로 만듦으로서 자신의 위치를 평가”하는 것으로 조직몰입을 정의하고 있다. Sheldon(1971)은 조직몰입을 “개인의 정체성을 조직에 연결 또는 부착시키려는 조직지향성”으로 정의하였고, Buchanan(1974)은 “조직의 목표와 가치관 이와 관련된 조직의 역할 그리고 조직 그 자체에 대한 열렬한 감정적인 애착”으로 정의한 바 있다. 직무스트레스는 조직구성원에게 요구되는 직무요건들이 조직구성원의 능력, 필요, 개인적 자원 등과 일치되지 않는 경우에 발생하는 조직구성원의 육체적 및 감정적 반응으로 일반적으로 정의된다. Kyriacous & Sutcliffe (1978)도 같은 논리에서 조직구성원에게 어떠한 요구가 제시될 때 그들이 그 요구를 이행할 수 없거나 이행이 어렵게 되어 육체적·심리적 안녕이 위태롭다는 판단이 들 때 직무스트레스를 경험하게 된다고 지적하고 있다.

2. 주요 가설

본 연구는 소방방재청 공무원들의 변화저항을 측정하고 이러한 변화저항이 실질적으로 소방방재청 공무원들의 직무태도에 어떤 영향을 미쳤는가를 고찰한다. 소방방재청 공무원들이 인식하고 있는 변화저항은 공무원들의 태도변화에 영향을 미치는 독립변수로 작용을 할 것이다. 독립변수 변화저항은 단일차원으로 구성되어 있지 않고 개인/심리요인, 조직질서요인, 조직업무요인, 변화요인 등으로 구성된다. 종속변수 직무태도는 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입 등 세 가지로 구성되며 이들은 선행변수 변화저항에 의해 영향을 받는 것으로 가정하였다.

변화저항에 관한 Kaufman(1971), Staw(1982), Frecher(1985), Coghlan(1993) 등의 논저들은 변화저항이 조직변화에 필연적으로 뒤따르는 현상으로 설명하고 있다. 조직변화에 따라 개인의 신분과 직무와 관련한 다양한 변화가 수반되기 때문에

개인적인 차이는 있더라도 변화저항은 당연한 현상으로 나타난다는 것이다. 다만 Dean 등(1993), Awamleh(1994), Balster(1994)등은 변화저항의 정도가 개인특성과 직무특성에 의해 차이가 난다고 지적하고 있다. 이러한 선행연구들에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

소방방재청 공무원들의 근무지별 변화저항정도에는 차이가 없다.

소방방재청 공무원들의 직종별 변화저항정도에는 차이가 없다.

다음으로 직무태도 역시 근무지와 직종별로 차이가 발생할 수 있음을 가정한다. 이를 분석하기 위한 가설은 다음과 같다.

소방방재청 공무원들의 근무지별 직무태도변화에는 차이가 없다.

소방방재청 공무원들의 직종별 직무태도변화에는 차이가 없다.

마지막으로 변화저항과 직무태도변화에 관한 영향관계에 관한 가설이다. 이와 관련한 선행연구들은 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 요인과 부정적인 영향을 미치는 요인으로 양분하여 직무태도변화를 고찰하고 있을 뿐이거나 이지훈(1998)의 연구처럼 변화저항 정도를 측정하여 변화저항정도를 유형화하는 작업이 있었을 뿐이다. 그러나 조경호(1995)와 Judge(1995)등 일부 조직변화관리연구에서 변화저항관리도 결국 변화관리의 넓은 범주로 이해하고 있고 변화저항이 결국 직무태도에 영향을 미칠 것이라 지적하고 있다. 이에 따라 직무태도에 영향을 미치는 변화저항요인과의 관계를 분석하기 위한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

소방방재청 공무원들의 직무태도에 영향을 미치는 변화저항요인은 차이가 없다.

소방방재청 근무지와 직종별 직무태도에 영향을 미치는 변화저항요인은 차이가 없다.

3. 측정변수정의 및 척도 타당성

본 연구는 변화저항을 측정하기 위해서, 개인심리변화 저항요인으로 조직비전에 대한 무지, 개인기본권 불명료, 불안감 인지, 불평불만을 포함시켰으며, 조직질서변화저항요인으로 위계질서 파괴, 이기주의 팽배, 조직 내 협의 부족을 포함시켰고, 조직업무변화요인으로 인력 및 자원부족, 업무량 및 업무시간 증대, 인력 및 업무조정 선결 필요성을 포함시켰으며, 마지막으로 변화자체에 대한 변화저항요인은 변화 목표 전략부재, 변화과정 참여와 선택 부족, 방법이나 절차상의 합리성 결여, 계획 미집행, 변화 전담 조정기구 부재, 변화관리자에 대한 신망 부족 등을 변수를 포함시켰다(남궁근, 2001). 측정지표는 Srinivasan(1985), Brod(1982), 이지훈(1998), 남궁근(2001) 등이 고안한 설문내용을 본 연구의 내용에 맞게 수정하였다⁵⁾.

직무태도 측정은 선행연구에서 제시한 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입 등의 측정항목을 차용하여 이루어졌다. 직무스트레스는 김교현 (2004)등이 사용했던 피곤함 인지, 신체적 장애, 정신적 고통 경험여부를 측정변수로 포함한 후 본 연구에 맞게 설문항목을 재구성하였다. 직무만족은 직무에 대한 만족감을 나타내는 3개 측정항목을 포함하고 있다(<표 2> 참조). 조직몰입은 조경호(1993) 등이 사용했던 태도적 조직몰입설문(Organizational Commitment Questionnaire: OCQ)과 고종욱(2004), 조경호(1997) 등의 선행연구에서 조직몰입 요인으로 지적하고 있는 지향 동일성, 인정감, 소속감 등을 측정변수로 선정한 후 본 연구에 맞게 설문항목을 재구성하였다. 직무태도 변화를 측정하기 위해서는 소방방재청 출범 이전과 이후를 비교하도록 하는 방법을 사용하였다. 특히 본 연구에서는 출범 이후의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입을 소방방재청 공무원들의 직무태도로 설정하고 있다.

설문항목들을 독립된 몇 개의 요인으로 축소하기 위해 인구통계학적 변수들을 제외하고, 변화저항, 직무태도 변수들에 대해 요인분석을 실시하였다(<표-1 참조

5) 당초 설문지(첨부 참조)에서는 변화저항요인을 개인수준의 불확실성, 개인수준의 지각차이, 조직수준 이해관계, 조직수준 자원제약, 변화수준 변화내용, 변화수준 변화과정 총 6개의 요인과 개별항목 21개 항목이었으나, 설문결과에 대한 요인분석결과에 따라 4개요인과 16개 항목으로 변화저항을 측정하였음을 밝힌다.

조>)6). 변화저항은 개인요인 4개 문항, 조직질서요인 3개 문항, 조직업무요인 3개 문항, 변화요인 6개 문항으로, 변수들에 대한 요인분석과 신뢰도 분석결과는 다음과 같다. 개인요인은 성분행렬 값이 “조직변화후 불편과 불만을 느끼고 있다”는 설문항목에서 다소 낮은 0.4567)이었고 3개 문항은 모두 0.7이상으로 변수의 선정이 적절했음을 나타내고 있다. 또한 신뢰도 분석의 α 값이 .7936으로 측정지표의 신뢰성이 인정된다. 조직내부요인은 성분행렬 값이 모두 0.6이상으로 변수의 선정이 적절했음을 나타내고 있다. 또한 신뢰도 분석의 α 값이 .7769로 지표 신뢰성이 인정된다. 조직외부요인은 성분행렬 값이 모두 0.5이상으로 변수의 선정이 적절했음을 나타내고 있다. 신뢰도 분석의 α 값도 .7577로 나타나 지표 신뢰성이 인정된다. 변화요인은 성분행렬 값이 모두 0.5이상으로 변수의 선정이 적절했음을 나타내고 있다. 신뢰도 분석의 α 값도 .9061로 나타나 매우 높은 지표 신뢰성이 인정된다.

6) 요인을 추출하기 위해 사용한 모델은 주성분분석법이며, 직교회전 위해 Varimax법을 이용하여 요인적재값을 산출하였다. 또한 설문항목 대한 요인분석을 수행하며 표준형성의 적절성을 검증한 결과 각각 요인분석결과 KMO값이 .800을 넘는 것으로 나타나 적절한 것으로 평가되었고, Bartlett의 구형성 검증결과도 모두 유의확률이 .000으로 나타났다.

7) 크로마흐 알파 값이 0.4이상이면 타당성이 유의한 관계로 인정됨으로 불평과 불만변수도 개인심리요인으로 포함하였다.

〈표 1〉 변화저항요인들에 대한 요인분석 및 신뢰도분석

요인	설문항목	성분 행렬 값	α
개인 심리	조직변화로 인한 나와 조직의 장래 모습에 대해 아는 것이 별로 없다.	.812	.7936
	조직변화후 나의 권한 책임 역할이 불명료하다.	.800	
	조직변화는 전반적으로 나에게 불안감을 야기시키고 있다.	.758	
	조직변화는 전에 비해 나에게 불편과 불만만 주고 있다.	.456	
조직 질서	조직변화에 따라 조직 내 위계질서가 파괴되고 있다.	.670	.7769
	조직변화에 따라 조직 내 이기주의가 팽배하고 있다.	.770	
	조직변화후 조직 내 협의가 이루어지지 않고 있다.	.759	
조직 업무	조직변화후에도 인력과 자원 부족은 여전하다.	.843	.7577
	조직변화후에 오히려 업무량과 업무시간이 증대되었다.	.751	
	조직변화보다 인력 및 업무조정이 선결되었어야 했다.	.564	
변화	조직변화에 대한 목표나 전략이 부족했다.	.575	.9061
	조직변화과정상에서 구성원들의 참여와 선택에 대한 배려는 충분히 이루어지지 못했다.	.778	
	조직변화과정에서의 방법이나 절차는 합리적이고 효율적이지 못했다.	.841	
	계획된 조직변화관리과정에 따라 철저한 집행이 이루어지지 못했다.	.811	
	조직변화를 담당하는 전담기구가 원활하게 운영되지 못했다.	.805	
	조직변화담당자들은 직원들에게 신망을 얻지 못했다.	.785	

〈표 2〉는 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입 등 3개 요인의 설문항목의 성분행렬 값과 신뢰도 분석치를 보여주고 있으며, 모두 적정 수준인 것으로 평가되고 있다.

〈표 2〉 직무태도요인들에 대한 요인분석 및 신뢰도분석

요인	설문항목	성분행렬 값	α
직무 스트레스	직무수행으로 인해 피곤함을 느낀다.	.810	.8598
	직무수행으로 두통 불면증 위장장애 소화불량 등 신체적 장애를 겪고 있다.	.880	
	직무수행으로 정신적 고통을 받고 있다.	.823	
직무만족	수행하는 직무에 만족하고 있다.	.769	.8056
	즐겁게 직무를 수행한다.	.697	
	직무를 수행하면서 후회하거나 실망해 본적이 없다.	.675	
조직몰입	내가 추구하는 가치와 조직이 추구하는 것과는 매우 비슷하다.	.730	.7956
	내가 근무하는 조직은 나의 진가를 발휘하게 해 준다.	.779	
	근무하는 조직의 구성원이 된 것이 더할 나위 없이 기쁘다.	.759	

III. 실증분석

1. 변화저항 인식 분석

1) 근무지별 변화저항 차이

소방방재청 본청 공무원들과 소속기관 공무원들과의 변화저항에 대한 인식에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 본청과 소속기관 공무원들에게 있어 개인심리, 조직질서, 변화요인별 변화저항에 있어서는 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다. 그러나 조직업무요인에서 본청 공무원과 소속기관 공무원들 사이에는 유의한 차이가 나타나고 있다.

〈표 3〉 근무지별 변화저항 인식차이

변화저항	구분	평균	표준편차	T-값	유의확률
개인심리	본청	2.8650	.8257	-.804	.422
	소속기관	2.9406	.7706		
조직질서	본청	3.2978	.7935	1.128	.260
	소속기관	3.1871	.8747		
조직업무	본청	4.2978	.6521	4.465	.000***
	소속기관	3.9520	.6637		
변화	본청	3.5722	.7394	-.024	.981
	소속기관	3.5743	.7672		
전체	본청	3.4800	.5667	.975	.330
	소속기관	3.4141	.5819		

* P<0.1, **<0.05, *** P<0.01

조직업무요인을 세부적으로 살펴보면, “조직변화후에도 인력과 재원은 부족하다”(본청 4.3933, 소속기관 4.1727), “조직변화후에 오히려 업무량과 업무시간이 증대되었다”(본청 4.4267, 소속기관 3.9640), “조직변화보다 인력 및 업무조정이 선결되었어야 했다”(본청 4.0733, 소속기관 3.7194)로 본청 공무원들이 소속기관 공무원들에 비해 인력과 자원부족 업무량과 업무시간의 증대 인력 및 업무조정의 선결에 따른 변화저항을 강하게 인식하고 있음이 나타났다.

2) 직종별 변화저항 인식차이

분석결과, 직종별 변화저항 수준은 전 직종에서 높게 나타나고 있다. 직종별로도 변화저항 요인별로 차이가 나타나고 있다. 특히 조직업무요인의 개별항목에서 기술/연구직과 행정직공무원들이 “인력 및 자원부족”, “업무량과 업무시간증대”, “인력 및 업무조정 선결 필요성”에 대해 높은 변화저항을 나타내고 있다.

이는 소방방재청 출범이후 소방방재청의 업무가 주로 행정직과 기술직/연구직 공무원들에 집중적으로 증대하였음을 의미하는 것으로 해석할 수 있다. 세부항목별로 살펴보면, “조직변화후에도 인력과 자원은 부족하다”(기술연구직 4.4722, 행정직 4.3273, 소방직 4.2377), “조직변화후에 오히려 업무량과 업무시간이 증대되었다”(기술연구직 4.4722, 행정직 4.2545, 소방직 4.0656), “조직변화보다 인력 및 업무조정이 선결되었어야 했다”(기술연구직 4.1111, 행정직 4.0909, 소방직 3.7623) 등으로 나타나고 있다.

〈표 4〉 직종별 변화저항 인식차이

변화저항	구분	평균	표준 편차	F값	유의 확률
개인심리	행정직	2.8909	.9062	1.473	.211
	소방직	2.8525	.7335		
	기술/연구직	2.8403	.8633		
	기능직	3.0938	.5543		
	기타	3.2292	.7587		
	합계	2.9014	.7992		
조직질서	행정직	3.3939	.9364	.977	.420
	소방직	3.1995	.7722		
	기술/연구직	3.2963	.8290		
	기능직	3.1042	.8319		
	기타	3.0694	.9061		
	합계	3.2445	.8339		
조직업무	행정직	4.2242	.6760	4.037	.003***
	소방직	4.0219	.6453		
	기술/연구직	4.3519	.6617		
	기능직	4.0417	.4534		

	기타	3.8750	.8445		
	합계	4.1315	.6790		
변화	행정직	3.5455	.7996	.542	.705
	소방직	3.6380	.7554		
	기술/연구직	3.4907	.7877		
	기능직	3.4792	.4549		
	기타	3.6181	.6836		
	합계	3.5732	.7516		
전체	행정직	3.4807	.6386	.087	.986
	소방직	3.4314	.5150		
	기술/연구직	3.4531	.6343		
	기능직	3.4180	.3265		
	기타	3.4661	.6752		
	합계	3.4483	.5740		

* P<0.1, **<0.05, *** P<0.01

2. 직무태도 차이 분석

1) 직무태도 전·후 비교분석

분석결과, 소방방재청 출범이 소속 공무원들의 직무스트레스를 감소시키고, 직무만족과 조직몰입을 증가시키지 못하고 오히려 그 반대로 나타났다. 직무스트레스는 출범 전 2.9573에서 출범 후 3.4683으로 증가하였으며, 직무만족은 출범 전 3.4187에서 출범 후 3.2122로 오히려 감소하였고, 조직몰입은 출범 전 3.3080에서 출범 후 3.1073으로 감소하고 있다. 이러한 결과는 소방방재청 출범이 의도했던 소속 공무원들의 긍정적인 태도변화가 이루어지지 않고 있음을 의미한다.

〈표 5〉 전체 직무태도 변화 결과

	평균 최소값	평균 최대값	평균	표준편차
직무스트레스(전)	1.00	5.00	2.9573	.7867
직무스트레스(후)	1.33	5.00	3.4683	.9086
직무만족(전)	1.33	5.00	3.4187	.7342
직무만족(후)	1.00	5.00	3.2122	.8048
조직몰입(전)	1.00	5.00	3.3080	.7355
조직몰입(후)	1.00	5.00	3.1073	.8158
직무스트레스차	-2.00	3.33	.5110	.7861
직무만족차	-4.00	1.67	-.2065	.7628
조직몰입차	-4.00	2.67	-.2007	.6881

이러한 직무태도 변화를 직종별로 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(<표 6> 참조). 소방방재청 출범이후 직종별 직무스트레스는 행정직, 소방직, 기술/연구직, 기능직, 기타직 등 모든 직종에서 증가하고 있는 것으로 나타났다. 특히 기술/연구직(.7375)과 행정직(.6481)의 직무스트레스 증가는 직무스트레스 증가 평균(.5077)보다 높아, 기술/연구직과 행정직의 직무스트레스 증가가 높은 것으로 나타났다. 다음으로 직종별 직무만족은 행정직, 소방직, 기술/연구직, 기능직, 기타직 등 모든 직종에서 감소하고 있는 것으로 나타났다. 행정직(-.3165)과 기술/행정직(-.2738)이 직무만족도 감소 평균(-.2098)보다 더 큰 직무만족 감소를 나타냈다. 기술/행정직(-.2459)이 조직몰입도 감소 평균(-.1965)보다 더 큰 조직몰입 감소를 나타냈고, 소방직(-.1907)이 행정직보다 조직몰입 수준이 더 감소한 것으로 나타났다.

〈표 6〉 직종별 직무태도 변화

구분	직종	조직변화 전		조직변화후		차
직무스트레스	행정직	2.8974	.8416	3.5455	1.0191	0.6481
	소방직	3.0114	.7231	3.4044	.7487	0.393
	기술/연구직	3.0773	.8027	3.8148	.8914	0.7375
	기능직	2.5833	.6939	2.7500	.6831	0.1667
	기타	2.7733	1.0216	3.0556	1.1150	0.2823
	합계	2.9606	.7990	3.4683	.9086	0.5077
직무만족	행정직	3.4074	.8105	3.0909	.8424	-0.3165
	소방직	3.4046	.6650	3.2650	.7209	-0.1396
	기술/연구직	3.3571	.7275	3.0833	.8443	-0.2738
	기능직	3.5000	.7503	3.4375	.7574	-0.0625
	기타	3.6667	.8924	3.4583	.9672	-0.2084
	합계	3.4220	.7358	3.2122	.8048	-0.2098
조직몰입	행정직	3.1852	.7788	3.0242	.8262	-0.161
	소방직	3.3164	.6373	3.1257	.7414	-0.1907
	기술/연구직	3.3478	.8391	3.1019	.9455	-0.2459
	기능직	3.2500	.4367	3.2083	.5511	-0.0417
	기타	3.4400	.8645	3.1250	.9211	-0.315
	합계	3.3038	.7303	3.1073	.8158	-0.1965

2) 근무지별 직무태도 분석

분석결과 근무지별 직무태도에 있어서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 직무스트레스는 본청 공무원들 사이에서, 직무만족과 조직몰입은 소속기관 공무원 사이에서 높은 것으로 나타났다. 본청과 소속기관간의 직무태도 차이를 개별 항목별로 살펴보면 다음과 같다. 직무스트레스 개별항목 중 “직무수행으로 인해 피곤함을 느낀다”(본청 3.9533, 소속기관 3.4964), “직무수행으로 두통·불면증·위장장애·소화불량 등 신체적 장애를 겪고 있다”(본청 3.5667, 소속기관 3.0576), “직무수행으로 정신적 고통을 받고 있다”(본청 3.5800, 소속기관 3.1007)로 본청공무원들이 소속기관 공무원들보다 피곤감인지, 신체적 고통, 정신적 고통 등 높은 직무스트레스를 경험하고 있는 것으로 나타났다.

직무만족 개별설문항목에서는 “수행하는 직무에 만족하고 있다”(본청 3.0667,

소속기관 3.2950), “즐겁게 직무를 수행하고 있다”(본청 3.2267, 소속기관 3.3885), “직무를 수행하면서 후회하거나 실망해 본적이 없다”(본청 3.0733, 소속기관 3.2446)는 항목에서 소속기관 공무원들이 높은 직무만족을 나타내고 있었다. 조직 몰입 개별항목 역시 “내가 추구하는 가치와 조직이 추구하는 것과는 매우 비슷하다”(본청 3.0600, 소속기관 3.1367), “내가 근무하는 조직은 나의 진가를 발휘하게 해 준다”(본청 3.0200, 소속기관 3.1295), “근무하는 조직의 구성원이 된 것이 더할 나위 없이 기쁘다”(본청 2.9667, 소속기관 3.3525) 항목에서 모두 소속기관 공무원이 높은 조직몰입을 경험하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 근무지별 직무태도 분석

직무태도	구분	평균	표준편차	T-값	유의확률
직무스트레스	본청	3.7000	.8855	4.663	.000***
	소속기관	3.2182	.8688		
직무만족	본청	3.1222	.8068	-1.985	.048**
	소속기관	3.3094	.7941		
조직몰입	본청	3.0156	.8195	-1.996	.047**
	소속기관	3.2062	.8030		

* P<0.1, **<0.05, *** P<0.01

3) 직종별 직무태도 차이

직종별 직무태도 차이도 유의하게 나타나고 있다. 기술/연구직이 높은 직무스트레스를, 기능직 및 기타(계약직, 별정직등)는 직무스트레스가 상대적으로 낮게 나타났다. “직무수행으로 인해 피곤함을 느낀다”, “직무수행으로 두통·불면증·위장장애·소화불량 등 신체적 장애를 겪고 있다”, “직무수행으로 정신적 고통을 받고 있다” 항목에 기술/연구직 공무원들이 각각 4.0972, 3.6667, 3.6806을 나타내고 있어 행정직과 소방직에 비해 기술/연구직 공무원들이 직무스트레스를 더욱 높게 경험하는 것으로 나타났다. 반면, 직무만족과 조직몰입은 소방방재청 출범이후 부정적으로 변화해 왔지만, 그러한 결과들이 직종별로 차이가 있는 것은 아닌 것으로 나타났다.

〈표 8〉 직종별 직무태도 분석

요인 및 설문항목	구분	평균	표준 편차	F값	유의 확률
직무스트레스	행정직	3.5455	1.0191	7.173	.000***
	소방직	3.4044	.7487		
	기술/연구직	3.8148	.8914		
	기능직	2.7500	.6831		
	기타	3.0556	1.1150		
	합계	3.4683	.9086		
직무만족	행정직	3.0909	.8424	1.800	.129
	소방직	3.2650	.7209		
	기술/연구직	3.0833	.8443		
	기능직	3.4375	.7574		
	기타	3.4583	.9672		
	합계	3.2122	.8048		
조직몰입	행정직	3.0242	.8262	.281	.890
	소방직	3.1257	.7414		
	기술/연구직	3.1019	.9455		
	기능직	3.2500	.5511		
	기타	3.1250	.9211		
	합계	3.1073	.8158		

* P<0.1, **<0.05, *** P<0.01

3. 변화저항과 직무태도 영향관계 분석

1) 전체 공무원의 변화저항과 직무태도 영향관계

변화저항과 직무태도와의 영향관계분석은 변화저항요인 4개를 독립변수로 직무태도요인 3개를 종속변수로 설정하여 이루어졌다⁸⁾. 소방방재청 전체 공무원들의 직무태도 중 직무스트레스에 영향을 주는 변화저항요인은 ①조직업무요인과 ②조직절서요인으로 나타났다. 즉 조직업무요인과 조직절서요인에 관련한 변화저

8) 본 연구에서는 변화저항과 직무태도 영향관계분석을 위해 다중회귀분석의 후진방법(backward)방식을 활용하였다. 후진방법은 장점은 SPSS 프로그램이 가설검증을 하고 판단하여 종속변수에 영향을 미치는 변수만을 회귀분석 테이블을 제시해준다. 따라서 종속변수에 영향을 주는 변수와 영향을 주지 않는 변수를 명확히 할 수 있다.

향으로 인해 소방방재청 공무원들의 직무스트레스는 증가하는 것으로 파악되었다. 개인심리요인과 변화요인은 소방방재청 공무원들의 직무스트레스에는 영향을 주고 있지 못한 것으로 분석되었다. 직무만족에 영향을 주는 변화저항요인은 ① 조직질서요인과 ②개인심리요인이었고, 조직업무요인과 변화요인은 직무만족에 영향을 미치지 못하였다. 조직몰입에 영향을 주는 변화저항요인은 ①조직질서요인과 ②개인심리요인으로 나타났다.

〈표 9〉 소방방재청 변화저항과 직무태도 분석

구분	직무스트레스			직무만족			조직몰입		
	β	T	P	β	T	P	β	T	P
개인심리				-.241	-3.954	.000***	-.192	-3.039	.003***
조직질서	.248	4.447	.000***	-.246	-4.035	.000***	-.210	-3.340	.001***
조직업무	.293	5.244	.000***						
변화									
	R^2 .192, F 34.064			R^2 .175, F 30.336			R^2 .119, F 19.352		

* $P<0.1$, ** $P<0.05$, *** $P<0.01$

〈표 9〉에 따르면, 소방방재청 공무원들에게 가장 높은 변화저항을 나타냈던 조직업무요인은 공무원들의 직무스트레스 증가에만 영향을 미칠 뿐 직무만족과 조직몰입에는 영향을 미치지 못하지 못하는 것으로 나타났다. 또한 변화요인 역시 높은 변화저항 수준을 나타냈지만 공무원들의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입에는 영향을 주지 못하고 있었다. 따라서 소방방재청 공무원들의 직무스트레스를 감소시키기 위해서는 조직업무요인과 조직질서요인을 중심으로 하는 변화관리가 필요하며, 직무만족과 조직몰입을 증가시키기 위해서는 조직질서요인과 개인심리요인을 중심으로 하는 변화관리가 필요하다고 판단되었다.

2) 근무지별 변화저항과 직무태도 영향관계

〈표 10〉에 따르면, 본청 공무원들의 직무스트레스에는 ①조직업무요인과 ②조직질서요인이 영향을 주고 있고, 소속기관 공무원들의 직무스트레스에는 ①조직질서요인과 ②조직업무요인이 영향을 미치고 있다. 본청 공무원들에게는 ①개

인심리요인 ②조직질서요인이 직무만족에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 소속기관 공무원들에게서는 ①조직질서요인이 직무만족에 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

조직몰입은 본청 공무원들에게는 ①개인심리요인이 영향을 주고 있었고, 소속기관 공무원들에게는 ①조직질서요인이 영향을 주고 있었다. 따라서 소방방재청 본청과 소속기관 공무원들의 직무태도변화에 미치는 변화저항요인은 동일하다는 가설은 기각된다.

〈표 10〉 근무지별 변화저항과 직무태도 분석

구분		직무스트레스			직무만족			조직몰입		
		β	T	P	β	T	P	β	T	P
본청	개인심리				-.342	-4.174	.000***	-.246	-2.971	.003***
	조직질서	.255	3.224	.002***	-.185	-2.255	.026**			
	조직업무	.274	3.466	.001***						
	변화							-.147	-1.772	.078*
		R^2 .189, F 17.094			R^2 .208, F 19.313			R^2 .106, F 8.096		
소속기관	개인심리							-.164	-1.777	.078*
	조직질서	.263	3.202	.002***	-.410	-5.031	.000***	-.273	-2.959	.004***
	조직업무	.214	2.598	.010**						
	변화									
		R^2 .144, F 11.453			R^2 .158, F 12.722			R^2 .148, F 11.804		

* $P<0.1$, ** $P<0.05$, *** $P<0.01$

3) 직종별 변화저항과 직무태도 영향관계

변화저항과 직무스트레스와의 영향분석결과를 직종별로 구분하여 분석하였다. 직종별 변화저항과 직무스트레스영향관계에서 행정직의 직무스트레스에는 ①조직질서요인이 유효한 영향을 미치고 있으며, 소방직에게는 ①조직업무요인이, 기술/연구직이나 계약직/별정직 등 기타직에게는 ①변화요인이 유효한 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

기술/연구직과 기타(계약직/별정직)에게 직무스트레스 영향요인으로 변화요인이 중요하게 부각된 것은 조직변화과정에서 각자의 이해관계를 적정한 수준에서 반영하지 못했기 때문인 것으로 파악되었다(인터뷰 등). 반면, 행정직과 소방직 공무원들은 조직변화과정에서 직종간 이해를 반영하기 위해 첨예한 대립과 갈등을 진행

하는 과정에서 직종 이해를 적극 반영시킬 수 있었다고 판단되었다(인터뷰 등).⁹⁾

직무만족에는 행정직, 소방직, 기술/연구직 공무원 모두에게 ①개인심리요인이 주요한 요인으로 작용한 것으로 파악되었다. 소방직 공무원의 직무만족에게 ①조직질서요인이 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었으며, 기타직에게는 독특하게도 ①조직질서요인이 직무만족 감소에 영향을 미치고 있는 것으로 파악되었다.

조직몰입에 대해서도 유사한 결과를 나타냈으나, 주목해야 할 점은 기술/연구직에서 조직업무요인의 변화저항으로 인해 일반적인 조직몰입경향과는 달리 긍정적인 방향으로 영향을 미치고 있다는 것이다. 이는 늘어난 업무량, 인원부족 등이 오히려 기술/연구직 공무원의 조직몰입도를 높이는 결과를 가져온 것이라 할 수 있다.

〈표 11〉 직종별 변화저항과 직무태도 분석

구분		직무스트레스			직무만족			조직몰입		
		β	T	P	β	T	P	β	T	P
행정직	개인심리				-.421	-3.383	.001***	-.271	-2.046	.046**
	조직질서	.493	4.125	.000***						
	조직업무									
	변화									
		R^2 .243, F 17.015			R^2 .178, F 11.443			R^2 .073, F 4.186		
소방직	개인심리				-.237	-2.469	.015**			
	조직질서				-.235	-2.444	.016**	-.347	-4.057	.000***
	조직업무	.204	2.282	.024**						
	변화									
		R^2 .242, F 5.207			R^2 .166, F 11.862			R^2 .121, F 16.458		
기술·연구직	개인심리				-.505	-4.893	.000***	-.297	-2.442	.017**
	조직질서									
	조직업무							.384	2.657	.010**
	변화	.469	4.442	.000***				-.480	-3.331	.001***
		R^2 .220, F 19.730			R^2 .255, F 23.942			R^2 .247, F 7.442		
기타	개인심리									
	조직질서				-.407	-2.091	.048**			
	조직업무							-.644	-3.944	.001***
	변화	.469	4.442	.000***						
		R^2 .254, F 7.507			R^2 .166, F 4.374					

* $P<0.1$, ** <0.05 , *** $P<0.01$

9) 설문과 함께 시행된 직종 대표자들과의 인터뷰 결과에서도 유사한 결과가 나타나고 있다.

IV. 결론: 분석결과와 연구한계

기존의 정부조직변화와 관련한 선행연구들의 대부분은 변화저항과 직무태도 변화의 결정요인을 찾는 연구를 진행함으로써 역동적인 조직변화과정에서 발생하는 공무원들의 변화저항 인식과 직무태도 변화를 분석하는데 한계점을 갖고 있었다. 본 연구는 기존 선행연구들의 한계를 극복하고 정부조직변화과정에서 발생하는 변화저항과 직무태도변화를 실증적으로 밝혀내기 위해 시도되었다.

본 연구에서 소방방재청 공무원들은 조직변화에 따라 비교적 높은 수준의 변화저항을 하고 있는 것으로 나타났다. 특히 본청과 기술/연구직 공무원들이 조직변화 후에 업무량과 업무시간 축소되지 않고 인적 및 재원의 부족 등으로 인해 많은 애로를 겪은 것으로 나타났다. 조직변화 전후 공무원들의 직무태도 변화를 비교한 결과 직무스트레스는 증가하고 직무만족과 조직몰입은 감소한 것으로 분석되어 조직변화가 기대했던 방향과는 상반되는 결과를 가져 온 것으로 파악되었다. 특히 소속기관보다는 본청과 기술/연구직 공무원들이 상대적으로 높은 부정적인 직무태도를 나타내고 있었다. 아울러 변화저항요인과 직무태도변화간 영향관계를 분석한 결과 직무스트레스 수준에는 조직질서요인과 조직업무요인이 영향을 강하게 미친 것으로 분석되었고, 직무만족과 조직몰입에는 각각 개인심리요인과 조직질서요인이 통계적으로 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 또한 근무지와 직종별 변화저항요인과 직무태도변화간 관계분석에서는 변화저항요인과 직무태도변화가 근무환경특성에 따라 다양한 형태로 나타나고 있었다.

본 연구는 정부가 생산성 향상을 위해 계획적이고 의도된 조직변화를 추구했던 조직개편작업에 대해 대상 공무원들이 변화저항 인식을 강하게 느끼고 있었고, 그러한 인식이 공무원 직무태도에 어떤 영향을 미치고 있는가를 실증적으로 분석하였다는 점에서 학술적 가치가 크다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 한 가지 분명한 한계를 안고 있다. 공무원들의 변화저항과 직무태도변화를 소방방재청에 제한함으로써 전체적인 정부조직변화에 대한 공무원들의 변화저항과 직무태도 변화로 일반화시킬 수 없었다는 점이다. 이러한 연구한계는 다양한 정부조직을 대상으로 하는 연구들을 통해 보완 할 수 있을 것이다. 또한 방법론적으로 사례연구나 인터뷰 결과의 보완이 절실하다는 점도 향후 과제로 남기고 있다.

참고문헌

- 고종욱 (2001). 직무스트레스와 종업원 태도간의 관계에서 감성적 성향의 역할. 「경영학연구」, 제30권 제3호: 829-853.
- 고종욱·장인봉 (2004). 조직에 대한 정감적 지속적 및 규범적 몰입의 결정요인들에 관한 비교연구. 「한국행정학보」, 제38권 제5호: 327-349.
- 권용수 (2001). The effects of organizational justice on organizational commitment, job involvement, and organizational citizenship behaviors in the korean public sector. 「한국행정논집」, 제13권 제2호: 473-494
- 김교현·박창남·전경구 (2004). 한국판 직무스트레스척도의 개발 연구. 「한국심리학회지」, 제9권 제2호: 415-440.
- 김병섭 (1994). 공무원의 복지부동과 직무몰입도: 동기이론 및 스트레스 이론을 중심으로. 「한국행정학보」, 제28권 제4호: 1279-1299.
- 박찬우(2000). 한국공무원의 조직몰입 결정요인에 관한 연구: 중앙부처 중간관리직 공무원을 중심으로, 성균관대학교 행정학박사학위 논문.
- 박원우(1994). 『조직변화의 개념과 방향』. 삼성정신문화연구소 신경영연구시리즈7호.
- 박희서·오세윤·노시평 (2001). 일선공무원의 역할스트레스가 이직충동에 미친 영향에 대한 경로분석모형 검증: 남녀 간 차이를 중심으로. 「한국행정학보」, 제35권 제3호: 194-219.
- 송대현·이종목·박한기 (1998). 직무스트레스와 직무만족과의 관계에 대한 상관관계 연구. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, Vol. 1 No. 1: 123-146.
- 오을임·김 구·배용태 (2002). 지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직변화가 조직 성과에 미치는 영향. 「한국사회와 행정」, 제13권 제3호: 207-237.
- 옥원호·김석용 (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 직무몰입에 관한 연구. 「한국행정학보」, 제35권 제4호: 355-373.
- 이종목 (1985). 조직에 있어서 스트레스 요인 및 그 조정변인에 관한 소고. 「행동과학 연구」, 7: 231-247.
- _____ (1989). 「직무스트레스원인, 결과 및 대책」. 서울: 도서출판 성원.
- 이지훈 (1999). 조직변화에 따른 구성원의 저항원 및 행태와 조직 활성화에 관한 연구: 중앙부처 중간관리직 공무원을 중심으로, 경희대학교 행정학박사학위논문.

- 양창삼 (2001). 「E 조직이론」. 서울: 법문사.
- 조경호 (1995). 조직변화에 대한 중간직 공무원의 인식과 경험. 「한국행정학보」, 제29권 제3호. 601-619.
- _____ (1997). 공직몰입을 위한 인력관리 방안. 「한국행정학보」, 제31권 제1호: 57-75.
- 조영호·오철환 (1985). 직무스트레스가 조직몰입도와 조직 애착도에 미치는 영향. 「경영학연구」, 제15권 제1호: 189-217.
- 차용준·원한식 (1997). 지방공무원 직무스트레스의 원인분석. 한국행정학회 동계학술대회 발표 논문집, pp. 415-432.
- 하미승·권용수(2002). 공무원직무스트레스의 유발요인과 결과변수에 관한 연구: 중앙부처공무원을 대상으로. 「한국행정연구」, 제11권 제3호: 214-245.
- Beehr, T. A. (1976). Perceived situational moderators of the relationship between subject role ambiguity and role strain. *Journal of Applied Psychology*, 61: 35-40.
- Blau, G. (1981). An empirical investigation of job stress, social support, service length, and job strain. *organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 27(2): 279-302.
- Brayfield, A. H. & H. F. Rothe (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.
- Buchanan B. (1974). Building organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Burke, R. J. (1976). Occupational stress and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 100: 235-244.
- Cooper, C. L. & J. Marshall (1976). Occupational source of stress. *The Journal of Occupational Psychology*, 49: 11-28.
- Cummings, C. A. & K. Worley (1993). *Organization Development and Change*. West Wadsworth.
- Folger, R. & R. Cropanzano (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- French, J. R. P., W. Rogers & S. Cobb (1980). Adjustment as a person-environment fit. In G. V. Coelho Hamburg, J. F. Adams (eds.), *Coping and adaptation: Interdisciplinary perception*, New York: Basic Books.
- French & Bell(1994). *Organization Development*. Prentice Hall (<조직개발의 이론과 적

용> 정재창 등 역, 박영사)

- Hall, D. T. & Lawler, E. E. (1971). Job Pressures and Research Performance. *American Science*, 59: 64-73.
- Harvey & Brown(1996). *An Experiential Approach to Organization Development*. Prentice-Hall.
- Howard et al.(1994). *Diagnosis for Organizational Change*. Guilford Press
- Hultman(1998). *Making Change Irresistible*. Davies-Black
- Ivancevich, J. M. & J. H. Donnelly (1974). A study of role clarity and need for clarity for three occupational group. *Academy of Management Journal*, 17: 28-36.
- Kaufman, H. (1971). *The Limits of Organization Change*. University of Alabama Press.
- Kanungo, R. N. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. New York: Praeger Publications.
- Meyer, J. P., N. J. Allen & C. A. Smith (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78: 717-733.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. & C. N. Greene (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory approach. *Administration Science Quarterly*, 26: 237-251.
- Oreg, K.(2003). *Resistance to change: Developing an individual differences measure*. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693.
- Parker, D. F. & T. A. DeCotiis (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 160-177.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25: 184-215.
- _____. (1984). Organizational stress and coping: A model and overview. in A. S. Sethi & R. S. Schuler (des.), *Handbook of organizational stress coping strategies*.