

대학도서관 사서직원의 동기유발수준에 관한 조사연구

손 정 표*·김 정 렬**

〈목 차〉

- | | |
|----------------------|--------------------|
| I. 서 론 | 1. 조사대상 |
| 1. 연구목적 | 2. 조사방법 |
| 2. 연구방법 및 한계 | IV. 결과 및 해석 |
| II. 이론적 배경 | 1. 조사대상자의 인구통계적 속성 |
| 1. 동기유발의 의의 | 2. 동기유발 요인별 수준 |
| 2. 동기유발의 영향요인에 관한 견해 | V. 결 론 |
| III. 조사대상 및 방법 | Abstract |

I. 서 론

1. 연구목적

오늘날의 인간은 조직 속에서 태어나 살다가 조직 속에서 삶을 마칠 만큼 조직과 불가분의 관계를 맺으면서 살고 있다. 더욱이 과학기술문명의 발달과 산업화, 도시화로 인간의 생활이 복잡해지고 조직과의 관련성이 증가함에 따라 개인과 조직에 대한 관심과 기대가 커지게 되고, 이들 관심과 기대가 조직의 내외적 환경으로서 조직활동에 큰 영향력을 행사하게 되었다. 이러한

* 경북대 문헌정보학과 교수

** 천안공업전문대 도서관 사서장

조직에서는 ‘조직은 곧 인간’¹⁾ 이라고 말할 정도로 인적 요소가 특히 강조되고 있다. 그것은 조직의 운영 주체로서의 인간이 창조력과 지혜를 가지고 있어야만 조직의 성장과 발전을 이룰 수 있을 뿐만 아니라, “조직이 어떻게 되어지고 또 만들어질 것인가는 거의가 조직 구성원에 의해 결정”²⁾ 되어지기 때문이다. 따라서 조직이 그 목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 조직 구성원의 성과를 극대화하지 않으면 안 되며, 그러기 위해서는 구성원 스스로가 자신의 직무를 자발적으로 수행하도록 하는 동기유발(動機誘發: motivation)이 필수적이라 하겠다.³⁾

이처럼 조직 구성원이 조직 속에서 열심히 일을 하도록 유도하는 동기유발의 문제는 한 실증적 연구에서 “근로자는 평소에는 자신들의 능력을 20~30% 정도밖에 발휘하고 있지 않고 있으나, 동기유발이 되면 자신들의 능력을 80~90%까지 발휘한다”⁴⁾ 고 지적한 점을 보더라도 알 수 있듯이 조직의 목표달성과 개인의 자기실현과 관련하여 매우 중요한 의미를 지니고 있으며, 더욱이 오늘날에는 조직 관리에서 지휘(directing)기능을 대체할 정도로 중시되고 있어 조직행동, 산업심리, 일반경영분야에서는 이미 1960년대부터 이 분야에 대한 연구가 활발히 이루어져 오고 있다.

그러나 도서관직원을 대상으로 한 동기유발에 관한 연구동향을 보면, 외국의 경우는 와바(S. Wahba), 달스트롬(J. Dahlstrom), 뱅크스(J. Banks), 루이즈(S. Louise), 베이크웰(K. Bakewell) 등 수 편의 논문을 들어 볼 수 있으나,⁵⁾ 국내에서는 동기유발과 관련성을 가진 직무의식, 직무태도, 직무만

1) 조병태, “경영과 인간,” 상경논총(동아대학교), 제20집(1982), p. 7.

2) 김규태, 조직과 인간행동론. 서울, 한국이공학사, 1983. p. 19.

3) 朴礎鎬, 現代人間關係論. 서울, 博英社, 1994. p. 117.

4) Richard M. Steers and Lyman W. Poter, *Motivation and Work Behavior*. 2nd ed. New York, McGraw Hill, 1979. p. 52.

5) · S. Wahba, “Motivation, Performance and Job Satisfaction in Libraries,” *Law Library Journal*, vol. 71, no. 2(May 1978), pp. 270-278.

· J. Dahlstrom, “Motivation for Participation in Continuing Library Education.” (Ph. D. diss., Texas A & M University, 1982).

족, 시기 등에 관한 연구만 몇 편 발표되었을 뿐이며,⁶⁾ 사서직원의 동기유발에 관한 환경적 수준이나 요인분석(factor analysis)에 관한 연구는 아직 발표되지 않고 있다. 이 뿐 아니라 인간의 욕구나 동기란 시대의 변화에 따라서 계속적으로 달라질 수 있고, 또한 각 국의 조직 및 관리환경에 따라서도 달라질 수 있기 때문에 외국의 도서관직원을 대상으로 하여 밝혀진 동기유발 요인들이 국내에서도 동일하게 나타난다고 확신할 수 없으며, 기업조직이나 생산조직을 위해 개발된 동기유발이론들도 사회적, 역사적, 문화적 배경에 차이가 있는 이상 도서관조직에 그대로 적용될 수 있다고 기대하기란 어렵다고 하겠다.

따라서 이 연구는 그러한 관점에서 대학도서관 조직의 생산성 향상과 사서직원의 직무만족을 높일 수 있는 조직경영전략 개발을 위한 기초자료로 활용

- Julie Banks, "Motivation and Effective Management of Student Assistants in Academic Libraries," *Journal of Library Administration*, vol. 14, no. 1 (1991), pp. 13-154.
- S. Louise, "Toward Effective Motivation of Academic Library Support Staff : Identifying and Correlation Motivators Valued with Demographic Attributes." (Ph. D. diss., Indiana University, 1992).
- K. Bakewell, "Motivation of Library Staff," *Library Management*, vol. 14, no. 5(1993), pp. 18-19.
- 6) · 金谷伯, "司書職의 職務意識에 관한 調査," 도림일보, 제9권, 제2호(1968, 3), pp. 5-14.
- 손정표, "대학도서관 사서직의 유인체제에 관한 실증적 고찰," 도서관, vol. 27, no. 2(1972, 2), pp. 23-34.
- 유소영, "우리 나라 사서의 직무태도에 관한 연구: 대학 및 특수도서관을 중심으로." (석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1976).
- 田在俸, "專門職 司書의 職務意識에 影響을 미치는 要因에 대한 研究: 우리 나라 4년제 대학 도서관을 중심으로." (석사학위논문, 성균관대학교 대학원, 1978).
- 金忠勳, "大學圖書館 行政에 있어서 司書의 職務態度에 關한 研究." (석사학위논문, 한양대학교 행정대학원, 1982).
- 김포옥, "전북지역 도서관사서직의 직무만족도에 관한 연구," 인문논총(전북대), 제18집(1988), pp. 13-38.
- 朴寅雄, "國·公立公共圖書館 司書職의 士氣에 關한 研究," 圖書館學, 第五輯(1978), pp. 125-151.

크리랜드(D. C. McClelland)의 성취동기이론에서는 성취욕구와 관련된 요인으로 도전적인 업무, 성공욕, 성취욕을, 권력욕구의 경우에는 지배욕을, 친화욕구의 경우에는 부하·동료·감독자간의 인간관계 등을 요인으로 들어 총 7가지를 들고 있고,¹⁹⁾ 허츠버그(F. Herzberg)의 2요인이론에서는 동기요인으로 성취, 인정, 직무 자체, 책임, 승진욕, 위생요인으로 보수, 성장 가능성, 인간관계, 감독-기술적 회사 방침과 관리, 근무환경, 개인생활 요인, 신분, 직무안정 등을 들어 총 14가지를 제시하고 있다.²⁰⁾

다음으로 과정이론에 나타난 요인들을 살펴 보면, 브룸의 기대이론에서는 직무 자체와 관련된 것으로는 직무조건, 직무성과, 생산성을, 긍정적 유인력으로는 보수, 승진, 인정, 자아실현 욕구를, 부정적인 유인력으로는 압력, 처벌 등을 요인으로 들어 총 9가지를,²¹⁾ 포터(E. W. Porter)와 로울러(E. E. Lawler III)의 이론에서는 동기유발을 노력, 성과, 보상, 만족의 복합함수로 이해하면서, 보상의 경우에는 외적 보상인 감독, 업무조건, 보수, 지위, 직업안정, 특별급여와 개인적 특성인 능력, 자질, 역할인지 등 8가지를 요인으로 들고 있고,²²⁾ 로울러의 수정이론에서는 노력-성과(E-P)기대, 성과-결과(P-O)기대 그리고 직무성과에 따른 결과 등 3가지를 요인으로 들고 있으며,²³⁾ 아담스(J. S. Adams)의 공정성이론에서는 투입요소인 노력, 기술, 교육 등의 업무와 관련된 개인적인 자질을, 산출요소인 보상, 승진, 인정, 성취, 신분보장 등과 준거 인물과의 관계 등 총 6가지를 요인으로 들고 있으며,²⁴⁾ 록

19) D. C. McClelland, "Toward a Theory of Motive Acquisition," *American Psychologist*, vol. 20(1965), pp. 321-333.

20) F. Herzberg, "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Man Power," *Personnel Administration*, vol. 27, no. 1(Jan. 1964), pp. 3-7.

21) Vroom, *op. cit.*, p. 18.

22) L. W. Porter and E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill., Irwin, 1968. p. 65.

23) 朴槿鎬, 現代人間關係論. 서울, 博英社, 1994. p. 133.

24) J. S. Adams, "Toward on Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67(Nov. 1967), pp. 422-436.

크(E. A. Locke)의 목표설정이론에서는 목표설정수준에 영향을 미치는 요인으로 자극, 칭찬, 비판, 결과에 대한 지식, 참여 등 5가지를 요인으로 들고 있다.²⁵⁾

이상에서 살펴 본 바와 같이 조직 구성원의 동기유발에 영향을 미치는 요인은 학자의 관점이나 대상 등에 따라 여러 가지로 분류되지만, 전술한 동기유발이론에 나타난 요인들과 국내의 선행연구²⁶⁾에 나타난 요인들을 참조하여 어느 정도 공통성을 지니고 있는 요인들을 중심으로 동기유발에 영향을 미치는 주요 요인들을 살펴보면 다음의 아홉가지 요인, 즉 보수, 승진, 인정, 대인관계, 직무내용, 의사전달, 직업평가, 작업환경, 관리감독 등을 들 수 있다.

따라서 이 연구에서는 이 아홉 가지 요인을 동기유발 요인으로 선정하고, 이 요인을 바탕으로 동기유발 변수들을 추출하여 이를 동기유발의 수준 조사에 활용하고자 한다.

Ⅲ. 조사대상 및 방법

1. 조사대상

이 연구는 전국의 대학도서관 가운데서 사서직원수가 10명 이상인 일반대학교의 중앙도서관에 근무하는 사서직원을 대상으로 대학 설립주체에 따른 국립과 사립의 두 집단으로 층화시킨 후, 집락표집방법(cluster sampling)으

25) E. A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives," *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(1968), pp. 157-189(이영균, "조직구성원의 동기부여에 관한 비교연구." (석사학위논문, 한양대학교 대학원, 1988). p. 47에서 재인용)

26) *Ibid.*; 남상인, "공공조직과 사기업조직구성원의 동기유발요인의 비교분석." (석사학위논문, 성균관대학교 대학원, 1988); 서병규, "행정조직의 동기부여에 관한 경험적 연구." (박사학위논문, 청주대학교 대학원, 1991); 김석주, "우리 나라 고급공무원과 선 하급공무원간의 동기부여요인에 관한 비교연구." (박사학위논문, 한국의국어대학교 대학원, 1994) 등을 참조하였음.

로 표본추출을 하여 질문지 조사를 실시하였다. 조사대상에서 특수대학, 분관, 사서직원수가 열 명 이하인 소규모 도서관 등은 제외시켰는데, 이는 모든 대학도서관을 포함시킬 경우 모집단의 구성이 복잡해져 결과를 일반화하기가 어렵기 때문이다.

표본의 크기는 표집오차(ϵ) $\pm 3\%$, 신뢰도(λ) 95%의 수준이 되도록 597명을 추출하였는데, 설립주체별로 그 분포를 보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 설립주체별 조사대상의 표집분포²⁷⁾

구 분	국 립		사 립		계	
	대학수	사서직원수	대학수	사서직원수	대학수	사서직원수
모집단	16교	386명	77교	906명	93교	1,292명
표 본	7교	178명	33교	419명	40교	597명
표본비율(%)	17.5	29.8	82.5	70.2	100	100

2. 조사방법

(1) 질문지의 구성내용

본 연구에서는 자료수집을 위해 <표 2>와 같은 조사내용으로 질문지를 작성하였으며, 문항 중 동기유발변수에 관한 문항은 리커트 타입(Likert-type)의 5점 척도로 구성하였고, 동기유발 수준에 관한 문항은 질문지의 타당도(validity)검증을 위해 자기적부에 대한 전체적인 동기유발 수준을 알아보는 항목으로 7점 척도로 구성하였다.

27) 모집단과 표본수는 國立大學圖書館報(國立大學圖書館協議會), 第13輯(1995), pp. 250-286과 회원교편람: 1995(사립대학교 도서관협의회), pp. 163-256에 수록된 각 대학의 부서별 직원명단을 기초로 함.

〈표 2〉 질문지의 구성내용

구 분		조 사 내 용
인구통계적속성 (6문항)		성별, 근무년수, 취득자격, 직위여부, 학력, 설립주체
동기유발 변수 (29문항)	보 수	담당직무량 대비 보수의 적정성, 생활수준 대비 보수의 적정성, 직무수행능력 대비 보수의 적정성
	승 진	단체적 승진의 가능성, 승진기회의 공정성, 승진의 한계
	인 정	상사로부터의 인정, 동료로부터의 인정, 이용자로부터의 인정
	대인관계	상사와의 대인관계, 동료와의 대인관계, 부하와의 대인관계
	직무내용	직무내용과 적성의 일치도, 직무에서 기술과 능력의 발휘도, 직무내용의 다양성, 직무에서 새로운 기술의 습득기회, 직무의 중요성
	의사전달	상의하달, 하의상달, 의사결정 참여도
	직업평가	사서직의 사회적 평가, 사서직의 대학내 평가, 사서직의 잠재성, 사서직의 안정성
	작업환경	물리적 시설환경, 후생복지 시설환경
관리감독	근무의 자율성, 직무권한의 위임도, 직무책임의 적정성	
동기유발수준(1문항)		직무에 관한 전체적인 동기유발수준

(2) 질문지의 배부 및 회수

질문지의 배부 및 회수는 우편을 이용하여 1996년 4월 6일~4월 20일 사이에 이루어졌으며, 총 597부(국립 178부, 사립 419부)를 배부하여 505부(국립162부, 사립 343부)가 회수(회수율 84.6%)되었으나, 그 중 응답내용이 불충분한 9부를 제외하고 496부를 분석대상으로 삼았다.

(3) 자료분석방법

수집된 자료의 통계처리는 spss/pc⁺를 사용했으며, 분석방법은 다음과 같다.

① 조사자료에 대한 일반적이고 전체적인 경향을 파악하기 위하여 평균, 표준편차, 백분율(%) 등을 사용한 빈도분석을 하였다.

② 동기유발요인별 수준을 인구 통계적 속성에 따라 비교분석한 후 χ^2 검증 방법으로 유의미한 차이를 검증하였으며, 검증결과 유의수준 95% 이상을 분석대상으로 하였다.

(4) 질문지의 신뢰도 및 타당도 검증

질문지의 신뢰도(reliability)는 “어떤 측정 도구를 동일한 현상에 반복 적용하였을 때 동일한 결과를 얻게 되는 정도”²⁸⁾를 말하는 것으로, 이의 검증 방법으로는 재조사법(test-retest method), 반분법(split half method), 내적일관성법(internal consistency method) 등을 들 수 있으나, 이 연구에서는 이들 중 내적일관성법인 크론바하 알파(Cronbach alpha : α)를 사용하였으며, α 값을 구하는 공식²⁹⁾에 따라 전체 변수에 대한 표준화된 α 값을 산출한 결과 .8952로 나타나고 있어 이 연구에 사용된 질문지의 신뢰도는 매우 높다고 할 수 있다.

질문지의 타당도는 “질문지가 실제로 측정하고자 하는 개념을 측정하고 있는가와 그 개념이 정확히 측정되었는가 하는 두 요소를 포함하고 있는 것”³⁰⁾으로, 응답자가 질문지의 내용을 충분히 이해하고 응답하였는가를 측정

28) 金海東, 調査方法論. 서울, 法文社, 1994. pp. 318-319.

29) 신뢰계수(α) = $(K-1) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S^2 T}\right)$: [K : 문항수, S_i^2 : 문항i의 분산, $S^2 T$ = 총화척도의 분산] (洪斗承, 社會調査分析. 서울, 茶山出版社, 1992. p. 123)

30) Ibid. p. 126.

하는 것이라 하겠다. 이 연구에서는 질문지의 타당도 검증방법으로 피어슨(K. Pearson)의 적률상관법(product-moment correlation method)을 사용하였는데, 응답자가 응답한 개별 문항의 총 점수와 전체적인 동기유발 수준의 개인 점수와의 상관계수를 산출하여 본 결과 상관계수(r)가 .7729로 나타나고 있어, 이 연구에 사용된 질문지의 타당도는 상당히 높다고 할 수 있다.

IV. 결과 및 해석

1. 조사대상자의 인구 통계적 속성

조사의 결과는 조사대상의 인구 통계적 속성에 따라 여러 관점으로 생각되어 질 수 있어 분류의 기준이 될 뿐만 아니라, 분석결과와의 고찰에 중요한 자료라고 할 수 있다.

이 조사에서는 조사대상을 성별, 근무년수, 취득자격, 직위, 학력, 설립주체 등 여섯 범주로 나누어 집단별로 구분하였는데, 이를 표로 나타내어 보면 <표 3>과 같다.

<표 3> 인구 통계적 속성별 빈도분포

N=496

인구 통계적 속성	구 분	응답자(명)	비 율(%)
성 별	남	246	49.6
	여	250	50.4
근 무 년 수	0~5년	143	28.8
	6~10년	164	33.1
	11년 이상	189	38.1
취 득 자 격	준사서	79	15.9
	2급 정사서	372	75.0
	1급 정사서	45	9.1

직 위	계장(주임)이상	96	19.4
	평직원	400	80.6
학 력	전문대학이하 졸업	72	14.5
	대학 졸업	353	71.2
	대학원 졸업	71	14.3
설 립 주 체	국립	160	32.3
	사립	336	67.7

2. 동기유발 요인별 수준

동기유발 요인은 보수, 승진, 인정, 대인관계, 직무내용, 의사전달, 직업평가, 작업환경, 관리감독등 앞장에서 선정한 아홉 가지 요인을 대상으로 차례로 분석했으며, 각 요인의 수준은 5점척도의 평균값인 '보통이다'(3.000)를 기준으로 하였고, 기준보다 높은 평균값이면 긍정적 반응(만족)으로, 이보다 낮은 값이면 부정적 반응(불만족)으로 평가했다. 또한 각 동기유발 변수의 만족도 수준에 대한 인구 통계적 속성에 따른 유의의 차이는 χ^2 검증법으로 검증하였다.

(1) 보수

보수는 근무에 대한 금전적 보상을 의미하며, 개인의 생계와 사회적 평가등과 직결되므로 동기유발에서 매우 중요한 요인이라 할 수 있다. 보수에 대한 사서직원의 만족도수준은 <표 4>와 같으며, 전체평균이 2.892로 기준 평균값보다 낮게 나타나 보수에 대해서는 조금 불만족을 보였다. 보수와 관련된 변수들의 응답 평균값을 살펴보면 담당직무량 대비 보수의 적정성은 조금 긍정적 반응을 보였고, 생활수준 대비 보수의 적정성과 직무수행능력 대비 보수의 적정성은 조금 부정적 반응을 보였다.

〈표 4〉 보수에 대한 만족도 수준

응답구분		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	평균값	표준 편차
보 수	담당직무량 대비 보 수의 적정성	26(5.2)	103(20.8)	194(39.1)	161(32.5)	12(2.4)	3.060	0.915
	생활수준 대비 보수 의 적정성	27(5.4)	150(30.2)	214(43.1)	98(19.8)	7(1.4)	2.815	0.861
	직무수행능력 대비 보수의 적정성	27(5.4)	152(30.6)	217(43.8)	93(18.8)	7(1.4)	2.800	0.854
	전 체 평 균						2.892	0.877

이들 변수들의 만족도수준에 대한 인구 통계적 속성간의 차의 유무를 검
증한 결과는 다음과 같다.

① 담당직무량 대비 보수의 적정성은 〈표 5〉와 같이 전술한 6개의 속성 중
직위와 근무년수만이 유의수준 .05에서 유의의한 차이를 보였으며, 평균값은
직위에서는 계장이상, 근무년수에서는 11년이상이 더 높은 값을 나타냈다.

② 생활수준 대비 보수의 적정성은 〈표 6〉과 같이 6개 속성중 설립주체,
취득자격, 근무년수만이 유의수준 .05에서 유의의한 차이를 보였으며, 평균값
은 설립주체에서는 사립, 취득자격에서는 1급정사서, 근무년수에서는 11년이
상이 더 높은 값을 나타냈다.

〈표 5〉 담당직무량 대비 보수의 적정성

구 분	전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계(%)	평균값	χ^2 검증	
직위	계장이상	2(2.1)	10(10.4)	38(39.6)	41(42.7)	5(5.2)	96(19.4)	3.385	$\chi^2=16.0916$ df=4
	평직원	24(6.0)	93(23.3)	156(39.0)	120(30.0)	7(1.8)	400(80.6)	2.975	
	계	26(5.2)	103(20.8)	194(39.1)	161(32.5)	12(2.4)	496(100)	3.180	P= .0029
근무 년수	0~5년	14(9.8)	34(23.8)	54(37.8)	37(25.9)	4(2.8)	143(28.8)	2.881	$\chi^2=29.9261$ df=8
	6~10년	8(4.9)	34(20.7)	79(48.2)	41(25.0)	2(1.2)	164(33.1)	2.970	
	11년이상	4(2.1)	35(18.5)	61(32.3)	83(43.9)	6(3.2)	189(38.1)	3.275	P= .0002
	계	26(5.2)	103(20.8)	194(39.1)	161(32.5)	12(2.4)	496(100)	3.042	

〈표 6〉 생활수준 대비 보수의 적정성

구분	전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검증	
설립 주체	국립	13(8.1)	57(35.6)	70(43.8)	19(11.9)	1(0.6)	160(32.3)	2.612	$\chi^2=13.8662$ df=4 P=.0077
	사립	14(4.2)	93(27.7)	144(42.9)	79(23.5)	6(1.8)	336(67.7)	2.910	
	계	27(5.4)	150(30.2)	214(43.1)	98(19.8)	7(1.4)	496(100)	2.761	
취득 자격	준사서	6(7.6)	19(24.1)	43(54.4)	11(13.9)	0(0.0)	79(15.9)	2.747	$\chi^2=16.4551$ df=8 P=.0363
	2급정사서	20(5.4)	119(32.0)	146(39.2)	82(22.0)	5(1.3)	372(75.0)	2.820	
	1급정사서	1(2.2)	12(26.7)	25(55.6)	5(11.1)	2(4.4)	45(9.1)	2.889	
	계	27(5.4)	150(30.2)	214(43.1)	98(19.8)	7(1.4)	496(100)	2.819	
근무 년수	0~5년	7(4.9)	57(39.9)	45(31.5)	31(21.7)	3(2.1)	143(28.8)	2.762	$\chi^2=15.7016$ df=8 P=.0469
	6~10년	9(5.5)	48(29.3)	78(47.6)	28(17.1)	1(0.6)	164(33.1)	2.780	
	11년이상	11(5.8)	45(23.8)	91(48.1)	39(20.6)	3(1.6)	189(38.1)	2.883	
	계	27(5.4)	150(30.2)	214(43.1)	98(19.8)	7(1.4)	496(100)	2.808	

③ 직무수행능력 대비 보수의 적정성은 〈표 7〉과 같이 6개 속성중 성별과 설립주체만이 유의수준 .05에서 유의의한 차이를 보였으며, 평균값은 성별에서는 여, 설립주체에서는 사립이 더 높게 나타났다.

〈표 7〉 직무수행능력 대비 보수의 적정성

구분	전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검증	
성별	남	13(5.3)	82(33.3)	114(46.3)	33(13.4)	4(1.6)	246(49.6)	2.728	$\chi^2=9.4919$ df=4 P=.0499
	여	14(5.6)	70(28.0)	103(41.2)	60(24.0)	3(1.2)	250(50.4)	2.872	
	계	27(5.4)	152(30.6)	217(43.8)	93(18.8)	7(1.4)	496(100)	2.800	
설립 주체	국립	14(8.8)	55(34.4)	68(42.5)	22(13.8)	1(0.6)	160(32.3)	2.631	$\chi^2=10.0840$ df=4 P=.0390
	사립	13(3.9)	97(28.9)	149(44.3)	71(21.1)	6(1.8)	336(67.7)	2.880	
	계	27(5.4)	152(30.6)	217(43.8)	93(18.8)	7(1.4)	496(100)	2.756	

(2) 승진

승진은 조직내에서 지위나 직위의 변화를 의미하므로 개인에게는 자기실현의 계기와 근무의욕의 원동력이 되며, 조직에서는 조직목표달성과 조직발전의 수단이 되므로 동기유발에 있어 중요한 요인이라 할 수 있다. 승진에 대한 사서직원의 만족도 수준은 <표 8>과 같으며, 전체평균이 2.126으로 나타나 승진에 대해서는 강한 불만족을 보였다. 승진과 관련된 변수들의 평균값을 살펴 보면 단계적 승진의 가능성, 승진기회의 공정성, 승진의 한계는 모두 강한 부정적 반응을 보였다. 특히 이들 응답구분 가운데서 '전혀 아니다'에 각각 172명(34.7%), 140명(28.2%), 126명(25.4%)이 응답해 승진에 대해 상당히 높은 불만족을 보여주고 있다.

<표 8> 승진에 대한 만족도수준

동기유발변수		응답구분					평균값	표준편차
		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)		
승 진	단계적 승진의 가능성	172(34.7)	189(38.1)	83(16.7)	48(9.7)	4(0.8)	2.038	0.987
	승진기회의 공정성	140(28.2)	203(40.9)	116(23.4)	34(6.9)	3(0.6)	2.107	0.914
	승진의 한계	126(25.4)	191(38.5)	119(24.0)	58(11.7)	2(0.4)	2.232	0.973
전 체 평 균							2.126	0.958

승진과 관련된 이들 변수들의 만족도수준에 대한 인구 통계적 속성간의 차의 유무를 검증한 결과는 다음과 같다.

① 단계적 승진의 가능성은 <표 9>와 같이 6개 속성 중 성별, 직위, 설립주체, 취득자격이 유의수준 .01에서 꼭 유의의한 차이를 보였으며, 평균값은 성별에서는 남, 직위에서는 계장이상, 설립주체에서는 사립, 취득자격에서는 1급정사서가 더 높게 나타났다.

(표 9) 단계적 승진의 가능성

구분	전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검증	
성별	남	61(24.8)	104(42.3)	50(20.3)	29(11.8)	2(0.8)	246(49.6)	2.215	$\chi^2=21.9794$
	여	111(44.4)	85(34.0)	33(13.2)	19(7.6)	2(0.8)	250(50.4)	1.864	df=4
	계	172(34.7)	189(38.1)	83(16.7)	48(9.7)	4(0.8)	496(100)	2.040	P= .0002
직위	계장이상	13(13.5)	33(34.4)	25(26.0)	23(24.0)	2(2.1)	96(19.4)	2.667	$\chi^2=49.4258$
	평직원	159(39.8)	156(39.0)	58(14.5)	25(6.3)	2(0.5)	400(80.6)	1.888	df=4
	계	172(34.7)	189(38.1)	83(16.7)	48(9.7)	4(0.8)	496(100)	2.278	P= .0000
설립주체	국립	78(48.8)	54(33.8)	23(14.4)	5(3.0)	0(0.0)	160(32.3)	1.719	$\chi^2=27.8328$
	사립	94(28.0)	135(40.2)	60(17.9)	43(12.8)	4(1.2)	336(67.7)	2.190	df=4
	계	172(34.7)	189(38.1)	83(16.7)	48(9.7)	4(0.8)	496(100)	1.955	P= .0000
취급 자격	준사서	29(36.7)	37(46.8)	9(11.4)	4(5.1)	0(0.0)	79(15.9)	1.848	$\chi^2=23.1160$
	2급정사서	134(36.0)	133(35.8)	61(16.4)	42(11.7)	2(0.5)	372(75.0)	2.046	df=8
	1급정사서	9(20.0)	19(42.2)	13(28.9)	2(4.4)	2(4.4)	45(9.1)	2.311	P= .0032
	계	172(34.7)	189(38.1)	83(16.7)	48(9.7)	4(0.8)	496(100)	2.068	

② 승진기회의 공정성은 <표 10>과 같이 6개 속성 중 성별, 직위, 설립주체만이 유의수준 .01에서 띄 유의의한 차이를 보였으며, 평균값은 성별에서는 남, 직위에서는 계장이상, 설립주체에서는 사립이 더 높게 나타났다.

(표 10) 승진기회의 공정성

구분	전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검증	
성별	남	54(22.0)	100(40.7)	66(26.8)	24(9.8)	2(0.8)	246(49.6)	2.268	$\chi^2=15.6323$
	여	86(34.4)	103(41.2)	50(20.0)	10(4.0)	1(0.4)	250(50.4)	1.948	df=4
	계	140(28.2)	203(40.9)	116(23.4)	34(6.9)	3(0.6)	496(100)	2.108	P= .0036
직위	계장이상	13(13.5)	38(39.6)	28(29.2)	15(15.6)	2(2.1)	96(19.4)	2.531	$\chi^2=15.8857$
	평직원	127(31.8)	165(41.3)	88(22.0)	19(4.8)	1(0.3)	400(80.6)	2.005	df=4
	계	140(28.2)	203(40.9)	116(23.4)	34(6.9)	3(0.6)	496(100)	2.268	P= .0032

설립 주체	국립	62(38.8)	62(38.8)	29(18.1)	7(4.4)	0(0.0)	160(32.3)	1.881	$\chi^2=29.0498$ df=4
	사립	78(23.2)	141(42.0)	87(25.9)	27(8.0)	3(0.9)	336(67.7)	2.214	
	계	140(28.2)	203(40.9)	116(23.4)	34(6.9)	3(0.6)	496(100)	2.048	P= .0000

③ 승진의 한계는 <표 11>과 같이 6개 속성 중 직위와 설립주체만이 유의 수준 .001에서 띄 유의의한 차이를 보였으며, 평균값은 직위에서는 계장이상, 설립주체에서는 사립이 더 높게 나타났다.

<표 11> 승진의 한계

구 분		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검증
직 위	계장이상	9(9.4)	32(33.3)	34(35.4)	20(20.8)	1(1.0)	96(19.4)	2.708	$\chi^2=29.0498$ df=4
	평직원	117(29.3)	159(39.8)	85(21.3)	38(9.5)	1(0.3)	400(80.6)	2.117	
	계	126(25.4)	191(38.5)	119(24.0)	58(11.7)	2(0.4)	496(100)	2.413	P= .0000
설립 주체	국립	60(37.5)	58(36.3)	30(18.8)	12(7.5)	0(0.0)	160(32.3)	1.962	$\chi^2=21.1277$ df=4
	사립	66(19.6)	133(39.6)	89(26.5)	46(13.7)	2(0.6)	336(67.7)	2.360	
	계	126(25.4)	191(38.5)	119(24.0)	58(11.7)	2(0.4)	496(100)	2.161	P= .0003

(3) 인정

인정은 직무수행의 결과 주위사람으로부터 정당한 평가를 받는 것을 의미 하며, 인정에 대한 사서직원의 만족도 수준은 <표 12>와 같으며, 전체평균이 2.995로 나타나 조금 불만족을 보였다.인정과 관련된 변수들의 평균값을 살펴 보면 상사와 이용자로부터의 인정은 약간 부정적 반응을, 동료로부터의 인정은 약간 긍정적 반응을 나타냈다.

〈표 12〉 인정에 대한 만족도 수준

응답구분		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	평균값	표준 편차
인 정	상사로부터의 인정	18(3.6)	107(21.6)	238(48.0)	129(26.0)	4(0.8)	2.988	0.809
	동료로부터의 인정	9(1.8)	97(19.6)	274(55.2)	114(23.0)	2(0.4)	3.006	0.718
	이용자로부터의 인정	17(3.4)	93(18.8)	267(53.8)	116(23.4)	3(0.6)	2.990	0.764
	전 체 평 균						2.995	0.764

이들 변수들의 만족도 수준에 대한 인구 통계적 속성간의 차의 유무를 검증한 결과는 다음과 같다.

① 상사로부터의 인정은 〈표 13〉과 같이 6개 속성 중 직위만이 유의수준 .05에서 유의의한 차이를 보였으며, 평균값은 계장이상이 더 높게 나타났다.

〈표 13〉 상사로부터의 인정

구 분		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검정
직 위	계장이상	0(0.0)	17(17.7)	42(43.8)	36(37.6)	1(1.0)	96(19.4)	3.219	$\chi^2=11.7150$ df=4
	평직원	18(4.5)	90(22.5)	196(49.0)	93(23.3)	3(0.8)	400(80.6)	2.933	
	계	18(3.6)	107(21.6)	238(48.0)	129(26.0)	4(0.8)	496(100)	3.076	P= .0196

② 동료로부터의 인정은 〈표 14〉와 같이 6개 속성 중 직위만이 유의수준 .05에서 유의의한 차이를 보였으며, 평균값은 계장이상이 더 높게 나타났다.

〈표 14〉 동료로부터의 인정

구 분		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검정
직 위	계장이상	0(0.0)	10(10.4)	61(63.5)	24(25.0)	1(1.0)	96(19.4)	3.167	$\chi^2=10.1431$ df=4
	평직원	9(2.3)	87(21.8)	213(53.3)	90(22.5)	1(0.3)	400(80.6)	2.968	
	계	9(1.8)	97(19.6)	274(55.2)	114(23.0)	2(0.4)	496(100)	3.068	P= .0381

③ 이용자로부터의 인정은 〈표 15〉와 같이 6개 속성 중 직위만이 유의수

준 .05에서 유의미한 차이를 보였으며, 평균값은 제장이상이 더 높게 나타났다

〈표 15〉 이용자로부터의 인정

구분	전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	t^2 검증	
적위	제장이상	0(0.0)	11(11.5)	54(56.3)	30(31.3)	1(1.0)	96(19.4)	3.219	$t^2=11.1075$ df=4
	평직원	17(4.3)	82(20.5)	213(53.3)	86(21.5)	2(0.5)	400(80.6)	2.985	
	계	17(3.4)	93(18.8)	267(53.8)	115(23.1)	4(0.8)	496(100)	3.220	P= .0254

(4) 대인관계

대인관계는 직무수행에 있어서 다른 사람과의 상호작용에 따른 관계를 말하는 것으로 인정감, 조직내의 신분상의 변화, 조직경영방침 등에서도 항상 나타난다. 대인관계에 대한 사서직원의 만족도 수준은 〈표 16〉과 같으며, 전체평균이 3.399로 나타나 대인관계에 대해서는 비교적 강한 만족을 보였다. 대인관계와 관련된 변수들의 평균값을 살펴 보면 상사와의 대인관계와 부하직원과의 대인관계는 비교적 강한 긍정적 반응을, 동료와의 대인관계는 강한 긍정적 반응으로 나타났으며, 특히 동료와의 대인관계에서 '전혀 아니다'에 한 명도 응답하지 않아 동료들과의 대인관계에 비교적 강한 만족을 보여주고 있다.

이들 변수들의 만족도 수준에 대한 인구통계적 속성간의 차의 유무를 검증한 결과 모든 변수간에는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타나 6개 속성 모두 비슷한 만족도 수준을 보여주고 있다.

〈표 16〉 대인관계에 대한 만족도 수준

응답구분 동기유발변수		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	평균값	표준 편차
대인 관계	상사와의 대인관계	11(2.2)	52(10.5)	224(45.2)	198(39.9)	11(2.2)	3.294	0.772
	동료와의 대인관계	0(0.0)	26(5.2)	196(39.5)	257(51.8)	17(3.4)	3.534	0.650
	부하직원과의 대인 관계	5(1.0)	38(7.7)	231(46.6)	213(42.9)	9(1.8)	3.369	0.696
전 체 평 균							3.399	0.706

(5) 직무내용

직무내용은 조직구성원이 실제로 담당하고 있는 업무의 내용을 말한다. 직무내용에 대한 사서직원의 만족도 수준은 <표 17>과 같으며, 전체평균이 3.198로 나타나 직무내용에 대해서는 비교적 만족을 보였다. 직무내용과 관련된 변수들의 응답 평균값을 살펴 보면 '직무에서의 새로운 기술의 습득기회'를 제외한 4개의 변수에서는 대체로 강한 긍정적 반응을 나타냈으며, 특히 직무내용의 다양성과 직무의 중요성의 항목에 대해서는 '매우 그렇다'에 각각 43명(8.7%), 41명(8.3%)이 응답해 직무내용 가운데 특히 높은 만족을 보여 주고 있다

<표 17> 직무내용에 대한 만족도 수준

응답구분 동기유발변수		전혀아니다	비교적아니다	보통이다	비교적그렇다	매우그렇다	평균값	표준 편차
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
직 무 내 용	직무내용과 적성의 일치도	17(3.4)	90(18.1)	198(39.9)	170(34.3)	21(4.2)	3.177	0.895
	직무에서 기술과 능력의 발휘가능성	10(2.0)	116(23.4)	238(47.8)	128(25.8)	5(1.0)	3.004	0.784
	직무내용의 다양성	9(1.8)	72(14.6)	200(40.3)	172(34.7)	43(8.7)	3.339	0.893
	직무에서의 새로운 기술의 습득기회	23(4.6)	122(24.6)	204(41.1)	128(25.8)	19(3.8)	2.996	0.919
	직무의 중요성	9(1.8)	48(9.7)	180(36.3)	218(44.0)	41(8.3)	3.472	0.848
전 체 평 균							3.198	0.868

이들 변수들의 만족도 수준에 대한 인구통계적 속성간의 차의 유무를 검증한 결과는 다음과 같다.

① 직무내용의 다양성은 <표 18>과 같이 6개 속성 중 성별과 직위만이 유의수준 .05에서 유의의한 차이를 보였으며, 평균값은 성별에서는 남, 직위에

에서는 계장이상이 더 높게 나타났다.

〈표 18〉 직무내용의 다양성

구 분	전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검증	
성 별	남	3(12)	26(12.6)	99(40.2)	91(37.0)	27(11.0)	246(49.6)	3.459	$\chi^2=9.9303$ df=4 P= .0415
	여	6(24)	46(18.4)	101(40.4)	81(32.4)	16(6.4)	250(50.4)	3.220	
	계	9(18)	72(14.6)	200(40.3)	172(34.7)	43(8.7)	496(100)	3.340	
직 위	계장이상	2(21)	4(10.6)	42(43.8)	43(44.8)	5(5.2)	96(19.4)	3.427	$\chi^2=14.3344$ df=4 P= .0063
	평직원	7(18)	68(17.0)	158(39.5)	129(32.3)	38(9.5)	400(80.6)	3.308	
	계	9(18)	72(14.6)	200(40.3)	172(34.7)	43(8.7)	496(100)	3.368	

② 직무에서의 새로운 기술의 습득기회는 〈표 19〉와 같이 6개 속성 중 성별과 직위만이 유의수준 .05에서 유의의한 차이를 보였으며, 평균값은 성별에서는 남, 직위에서는 계장이상이 더 높게 나타났다.

〈표 19〉 직무에서의 새로운 기술의 습득기회

구 분	전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검증	
성 별	남	6(24)	60(24.4)	107(43.5)	59(24.0)	14(5.7)	246(49.6)	3.061	$\chi^2=10.7967$ df=4 P= .0290
	여	17(6.8)	62(24.8)	97(38.8)	69(27.6)	5(2.0)	250(50.4)	2.932	
	계	23(4.6)	122(24.6)	204(41.1)	128(25.8)	19(3.8)	496(100)	2.997	
직 위	계장이상	0(0.0)	22(22.9)	48(50.0)	25(26.0)	1(1.0)	96(19.4)	3.052	$\chi^2=10.3540$ df=4 P= .0349
	평직원	23(5.8)	100(25.0)	156(39.0)	103(25.8)	18(4.5)	400(80.6)	2.983	
	계	23(4.6)	122(24.6)	204(41.1)	128(25.8)	19(3.8)	496(100)	3.017	

(6) 의사전달

의사전달은 조직의 구성원들 사이에 중요한 결정요소들이 전달되는 과정으로 조직기능 발휘에 중요한 역할을 한다. 의사전달에 대한 사서직원의 만족도 수준은 〈표 20〉과 같으며, 전체평균이 2.995로 나타나 의사전달에 대해서

서는 조금 불만족을 보였다. 의사전달과 관련된 변수들의 평균값을 살펴 보면 상의하달과 하의상달은 약간 긍정적 반응을, 의사결정 참여도는 약간 부정적 반응을 나타냈다.

〈표 20〉 의사전달에 대한 만족도 수준

응답구분		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	평균값	표준 편차
의 사 전 달	상의하달	6(1.2)	96(19.4)	245(49.4)	146(29.4)	3(0.6)	3.089	0.744
	하의상달	17(3.4)	114(23.0)	202(40.7)	154(31.0)	9(1.8)	3.048	0.866
	의사결정 참여도	50(10.1)	133(26.8)	180(36.3)	124(25.0)	9(1.8)	2.817	0.981
	전 체 평 균							2.985

이들 변수들의 만족도 수준에 대한 인구통계적 속성간의 차의 유무를 검증한 결과는 다음과 같다.

① 상의하달은 〈표 21〉과 같이 6개 속성 중 직위만이 유의수준 .05에서 유의미한 차이를 보였으며, 평균값은 계장이상이 더 높게 나타났다.

〈표 21〉 상의하달

구 분		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검증
직 위	계장이상	0(0.0)	12(12.5)	56(58.3)	26(27.1)	2(2.1)	96(19.4)	3.188	$\chi^2=10.7813$
	평직원	6(1.5)	84(21.0)	189(47.3)	120(30.3)	1(0.3)	400(80.6)	3.065	df=4
	계	6(1.2)	96(19.4)	245(49.4)	146(29.4)	3(0.6)	496(100)	3.127	P= .0291

② 하의상달은 〈표 22〉와 같이 6개 속성 중 성별, 직위, 근무년수만이 유의수준 .05에서 유의미한 차이를 보였으며, 평균값은 성별에서는 남, 직위에서는 계장이상, 근무년수에서는 11년이상이 더 높게 나타났다.

〈표 22〉 하의상달

구분	전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검증	
성별	남	8(3.3)	55(22.4)	95(38.6)	79(32.1)	9(3.7)	246(49.6)	3.106	$\chi^2=9.9843$ df=4
	여	9(3.6)	59(23.6)	107(42.8)	75(30.0)	0(0.0)	250(50.4)	2.992	
	계	17(3.4)	114(23.0)	202(40.7)	154(31.0)	9(1.8)	496(100)	3.049	P= .0407
직위	계장이상	1(1.0)	12(12.5)	34(35.4)	43(44.8)	6(6.3)	96(19.4)	3.427	$\chi^2=28.6417$ df=4
	평직원	16(4.0)	102(25.5)	168(42.0)	111(27.8)	3(0.8)	400(80.6)	2.958	
	계	17(3.4)	114(23.0)	202(40.7)	154(31)	9(1.8)	496(100)	3.193	P= .0000
근무년수	0-5년	6(4.2)	40(28.0)	58(40.6)	37(25.9)	2(1.4)	143(28.8)	2.923	$\chi^2=19.9231$ df=8
	6-10년	8(4.9)	40(24.4)	74(45.1)	41(25.0)	1(0.6)	164(33.1)	2.921	
	11년이상	3(1.6)	34(18.0)	70(37.0)	76(40.2)	6(3.2)	189(38.1)	3.254	P= .0106
	계	17(3.4)	114(23.0)	202(40.7)	154(31.0)	9(1.8)	496(100)	3.033	

③ 의사결정 참여도는 〈표 23〉과 같이 6개 속성 중 성별, 직위, 학력, 취득 자격, 근무년수의 5개 속성이 유의수준 .001에서 펍 유의의한 차이를 보였으며, 평균값은 성별에서는 남, 직위에서는 계장이상, 학력에서는 대학원졸, 취득자격에서는 1급정사서, 근무년수에서는 11년 이상이 더 높게 나타났다.

〈표 23〉 의사결정 참여도에 대한 만족도 수준

구분	전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검증	
성별	남	17(6.9)	48(19.5)	93(37.8)	80(32.5)	8(3.3)	246(49.6)	3.057	$\chi^2=31.4791$ df=4
	여	33(13.2)	85(34.0)	87(34.8)	44(17.6)	1(0.4)	250(50.4)	2.580	
	계	50(10.1)	133(26.8)	180(36.3)	124(25.0)	9(1.8)	496(100)	2.819	P= .0000
직위	계장이상	0(0.0)	8(8.3)	40(41.7)	3(44.8)	5(5.2)	96(19.4)	3.385	$\chi^2=54.3190$ df=4
	평직원	50(12.5)	125(31.3)	140(35.0)	81(20.3)	4(1.0)	400(80.6)	2.660	
	계	50(10.1)	133(26.8)	180(36.3)	124(25.0)	9(1.8)	496(100)	3.023	P= .0000
학력	전문대이하졸	15(20.8)	17(23.6)	30(41.7)	9(12.5)	1(1.4)	72(14.5)	2.500	$\chi^2=38.8813$ df=8
	대학졸	32(9.1)	109(30.9)	120(34.0)	88(24.9)	4(1.1)	353(71.2)	2.781	
	대학원졸	3(4.2)	7(9.9)	30(42.3)	27(38.0)	4(5.6)	71(14.3)	3.310	P= .0000
	계	50(10.1)	133(26.8)	180(36.3)	124(25.0)	9(1.8)	496(100)	2.864	

취 득 자 적	준사서	13(16.5)	22(27.8)	35(44.3)	8(10.1)	1(1.3)	79(15.9)	2,519	$\chi^2=37.3238$ df=8 P=.0000
	2급정사서	36(9.7)	106(28.5)	128(34.4)	98(26.3)	4(1.1)	372(75.0)	2,806	
	1급정사서	1(2.2)	5(11.1)	17(37.8)	18(40.0)	4(8.9)	45(9.1)	3,422	
	계	50(10.1)	133(26.8)	180(36.3)	124(25.0)	9(1.8)	496(100)	2,916	
근 무 년 수	0~5년	20(14.0)	52(36.4)	44(30.8)	26(18.2)	1(0.7)	143(28.8)	2,552	$\chi^2=28.3552$ df=8 P=.0004
	6~10년	20(12.2)	46(28.0)	57(34.8)	37(22.6)	4(2.4)	164(33.1)	2,750	
	11년이상	10(5.3)	35(18.5)	79(41.8)	61(32.3)	4(2.1)	189(38.1)	3,074	
	계	50(10.1)	133(26.8)	180(36.3)	124(25.0)	9(1.8)	496(100)	2,792	

(7) 직업평가

직업평가는 조직내외에서 사서직이 어떤 평가를 받는가에 관한 것으로, 직업평가에 대한 사서직원의 만족도 수준은 <표 24>와 같으며, 전체평균이 2.622로 나타나 직업평가에 대해서는 비교적 강한 불만족을 보였다. 직업평가와 관련된 평균값을 살펴 보면 사서직의 사회적 평가와 사서직의 대학내 평가는 강한 부정적 반응으로, 사서직의 장래성은 비교적 강한 긍정적 반응으로 나타났으며, 특히 사서직의 사회적 평가와 대학내 평가의 항목에 대해서 '매우 그렇다'에 한 명도 응답하지 않아 상당히 높은 불만족을 표시한 반면, 사서직의 장래성의 항목에 대해서는 '매우 그렇다'에 64명(12.9%)이 응답해 전체 변수들중 가장 높은 빈도를 보였다.

<표 24> 직업평가에 대한 만족도 수준

응답구분 동기유발변수		전혀아니다	비교적아니다	보통이다	비교적그렇다	매우그렇다	평균값	표준 편차
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
직 업 평 가	사서직의 사회적 평 가	85(17.1)	270(54.4)	124(25.0)	17(3.4)	0(0.0)	2.147	0.733
	사서직의 대학내 평 가	67(13.5)	253(51.0)	153(30.8)	23(4.6)	0(0.0)	2.266	0.748
	사서직의 장래성	18(3.6)	67(13.5)	147(29.6)	200(40.3)	64(12.9)	3.454	0.998
	전 체 평 균						2.622	0.826

이들 변수들의 만족도 수준에 대한 인구 통계적 속성간의 차의 유무를 검증한 결과는 다음과 같다.

① 사서직의 사회적 평가는 <표 25>와 같이 6개 속성 중 성별만이 유의수준 .01에서 띄 유의의한 차이를 보였으며, 평균값은 여자가 더 높게 나타났다.

<표 25> 서서직의 사회적 평가

구 분	전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검정	
성 별	남	56(22.8)	134(54.5)	49(19.9)	7(2.8)	0(0.0)	246(49.6)	2.028	$\chi^2=14.5410$ df=4
	여	29(11.6)	136(54.4)	75(30.0)	10(4.0)	0(0.0)	250(50.4)	2.264	
	계	85(17.1)	270(54.4)	124(25.0)	17(3.4)	0(0.0)	496(100)	2.146	P= .0023

② 사서직의 대학내 평가는 <표 26>과 같이 6개 속성 중 학력과 취득자격이 유의수준 .05에서 유의의한 차를 보였으며, 평균값은 학력에서는 전문대졸이하, 취득자격에서는 준사서가 더 높게 나타났다.

<표 26> 서서직의 대학내의 평가

구 분	전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검정	
학 력	전문대졸이하	5(6.9)	33(45.8)	33(45.8)	1(1.4)	0(0.0)	72(14.5)	2.417	$\chi^2=12.6710$ df=8
	대학졸	50(14.2)	187(53.0)	99(28.0)	17(4.8)	0(0.0)	353(71.2)	2.235	
	대학원졸	12(16.9)	33(46.5)	21(29.6)	5(7.0)	0(0.0)	71(14.3)	2.268	P= .0486
	계	67(13.5)	235(51.0)	153(30.8)	23(4.6)	0(0.0)	496(100)	2.307	
취 득 자 격	준사서	2(2.5)	42(53.2)	34(43.0)	1(1.3)	0(0.0)	79(15.9)	2.430	$\chi^2=19.8039$ df=8
	2급정사서	58(15.6)	192(51.6)	105(28.2)	17(4.6)	0(0.0)	372(75.0)	2.218	
	1급정사서	7(15.6)	19(42.2)	14(31.1)	5(11.1)	0(0.0)	45(9.1)	2.378	P= .0030
	계	67(13.5)	235(51.0)	153(30.8)	23(4.6)	0(0.0)	496(100)	2.342	

(8) 작업환경

작업환경은 직무수행상의 물리적 환경이 되는 시설환경을 말하며, 작업환경에 대한 사서직원의 만족도 수준은 <표 27>과 같으며, 전체평균이 2.619로 나타나 작업환경에 대해서는 비교적 강한 불만족을 보였다. 작업환경과 관련된 변수들의 응답 평균값을 살펴 보면 물리적 시설환경은 조금 부정적 반응으로, 후생복지 시설환경은 비교적 강한 부정적 반응으로 나타났다.

<표 27> 작업환경에 대한 만족도 수준

응답구분		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	평균값	표준 편차
작업 환경	물리적 시설환경	64(12.9)	133(26.8)	152(30.6)	128(25.8)	19(3.8)	2.808	1.078
	후생복지 시설환경	69(13.9)	205(41.3)	165(33.3)	54(10.9)	3(0.6)	2.429	0.883
	전 체 평 균						2.619	0.981

이들 변수들의 만족도 수준에 대한 인구통계적 속성간의 차의 유무를 검증한 결과 <표 28>에서와 같이 물리적 시설환경만이 6개 속성 중 성별과 설립주체에서 펍 유의 의한 차이(유의수준 .01)를 보였으며, 평균값은 성별에서는 남, 설립주체에서는 사립이 더 높게 나타났다.

<표 28> 물리적 시설환경

구 분		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검정
성 별	남	20(8.1)	66(26.8)	80(32.5)	65(26.4)	15(6.1)	246(49.6)	2.955	$\chi^2=15.7970$ df=4
	여	44(17.6)	67(26.8)	72(28.8)	63(25.2)	4(1.6)	250(50.4)	2.664	
	계	64(12.9)	133(26.8)	152(30.6)	128(25.8)	19(3.8)	496(100)	2.810	P= .0033
설 립 주 체	국립	30(18.8)	45(28.1)	45(28.1)	39(24.4)	1(0.6)	160(32.3)	2.600	$\chi^2=13.4218$ df=4
	사립	34(10.1)	88(26.2)	107(31.8)	89(26.5)	18(5.4)	336(67.7)	2.908	
	계	64(12.9)	133(26.8)	152(30.6)	128(25.8)	19(3.8)	496(100)	2.754	P= .0094

(9) 관리감독

관리감독은 직무에 대한 감독자의 행정능력 내지 업무감독방식과 관련된 것을 말하며, 관리감독에 대한 사서직원의 만족도 수준은 <표 29>와 같으며, 전체평균이 3.050으로 나타나 관리감독에 대해서는 조금 만족을 보였다. 관리감독과 관련된 변수들의 평균값을 살펴 보면 근무의 자율성만이 조금 부정적 반응으로 나타났으며, 그외의 2개 변수들은 조금 긍정적 반응으로 나타났다.

<표 29> 관리감독에 대한 만족도 수준

응답구분		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	평균값	표준 편차
관 리 감 독	근무의 자율성	24(4.8)	98(19.8)	243(49.0)	121(24.4)	10(2.0)	2.990	0.847
	직무권한의 위임도	16(3.2)	101(20.4)	189(38.1)	176(35.5)	14(2.8)	3.143	0.884
	직무책임의 적정도	9(1.8)	104(21.0)	255(51.4)	125(25.2)	3(0.6)	3.018	0.748
	전 체 평 균						3.050	0.835

이들 변수들의 만족도 수준에 대한 인구통계적 속성간의 차의 유무를 검증한 결과는 다음과 같다.

① 근무의 자율성은 <표 30>과 같이 6개 속성 중 성별, 직위, 근무년수가 유의수준 .05에서 유의의한 차이를 보였으며, 평균값은 성별에서는 남, 직위에서는 계장이상, 근무년수에서는 11년이상 이 더 높게 나타났다.

<표 30> 근무의 자율성

구 분		전혀아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검증
성 별	남	6(2.4)	38(15.4)	128(52.0)	67(27.2)	7(2.8)	246(49.6)	3.126	$\chi^2=14.5996$ df=4 P=.0056
	여	18(7.2)	60(24.0)	115(46.0)	54(21.6)	3(1.2)	250(50.4)	2.856	
	계	24(4.8)	98(19.9)	243(49.0)	121(24.4)	10(2.0)	496(100)	2.991	
직 위	계장이상	0(0.0)	13(13.5)	54(56.3)	25(26.0)	4(4.2)	96(19.4)	3.208	$\chi^2=12.2312$ df=4 P=.0157
	평직원	24(6.0)	85(21.3)	189(47.3)	96(24.0)	6(1.5)	400(80.6)	2.938	
	계	24(4.8)	98(19.9)	243(49.0)	121(24.4)	10(2.0)	496(100)	3.073	

근 무 년 수	0~5년	10(7.0)	33(23.1)	52(36.4)	44(30.8)	4(2.8)	143(28.8)	2.993	$\chi^2=19.0869$ df=8 P=.0144
	6~10년	10(6.1)	35(21.3)	85(51.8)	32(19.5)	2(1.2)	164(33.1)	2.884	
	11년이상	4(2.1)	30(15.9)	106(56.1)	45(23.8)	4(2.1)	189(38.1)	3.079	
	계	24(4.8)	98(19.9)	243(49.0)	121(24.4)	10(2.0)	496(100)	2.985	

② 직무권한의 위임도는 <표 31>과 같이 6개 속성 중 직위, 학력, 취득자격만이 유의수준 .05에서 유의미한 차이를 보였으며, 평균값은 직위에서는 계장 이상, 학력에서는 대학원졸, 취득자격에서는 1급정사서가 더 높게 나타났다.

<표 31> 직무권한의 위임도

구 분		권려아니다 (1)	비교적아니다 (2)	보통이다 (3)	비교적그렇다 (4)	매우그렇다 (5)	계	평균값	χ^2 검증
직 위	계장이상	0(0.0)	9(9.4)	36(37.5)	47(49.0)	4(4.2)	96(19.4)	3.479	$\chi^2=17.7623$ df=4 P=.0014
	평직원	16(4.0)	92(23.0)	153(38.3)	129(32.3)	10(2.5)	400(80.6)	3.038	
	계	16(3.2)	101(20.4)	189(38.1)	176(35.5)	14(2.8)	496(100)	3.259	
학 력	전문대이하졸	4(5.6)	18(25.0)	32(44.4)	18(25.0)	0(0.0)	72(14.5)	2.889	$\chi^2=17.7574$ df=8 P=.0231
	대학졸	11(3.1)	72(20.4)	138(39.1)	122(34.6)	10(2.8)	353(71.2)	3.108	
	대학원졸	1(1.4)	11(15.5)	19(26.8)	36(50.7)	4(5.6)	71(14.3)	3.437	
	계	16(3.2)	101(20.4)	189(38.1)	176(35.5)	14(2.8)	496(100)	3.145	
취 득 자 격	준사서	4(5.1)	21(26.6)	35(44.3)	19(24.1)	0(0.0)	79(15.9)	2.873	$\chi^2=24.8732$ df=8 P=.0016
	2급정사서	12(3.2)	76(20.4)	143(38.4)	130(34.9)	11(3.0)	372(75.0)	3.140	
	1급정사서	0(0.0)	4(8.9)	11(24.4)	27(60.0)	3(6.7)	45(9.1)	3.644	
	계	16(3.2)	101(20.4)	189(38.1)	176(35.5)	14(2.8)	496(100)	3.219	

이상에서 살펴 본 반응에서 나타난 특징을 종합해 보면 다음과 같다.

① 아홉개의 동기유발 요인을 전체평균값이 높은 차례로 살펴보면 대인관계(3.399)가 가장 높고, 다음으로 직무내용(3.198), 관리감독(3.050), 인정(2.995), 의사전달(2.985), 보수(2.892), 직업평가(2.622), 작업환경(2.619), 승진(2.126)으로 나타났다. 이는 대인관계, 직무내용, 관리감독에 대해서는 만족

하고 있으나 그의 요인들에 대해서는 불만족 상태임을 알 수 있다.

② 전체변수에서 응답구분중 강한 부정인 '전혀 아니다'에 응답한 빈도가 많은 변수의 순으로 보면 단계적 승진의 가능성(172명), 승진기회의 공정성(140명), 승진의 한계(126명)순으로 나타났는데, 이는 승진과 관련된 내용들에 대해 상당히 높은 불만이 나타나고 있음을 알 수 있으며, 강한 긍정인 '매우 그렇다'에 응답한 빈도는 사서직의 장래성(64명), 직무내용의 다양성(43명), 직무의 중요성(41명) 순으로 나타났는데, 이는 직무와 관련된 내용에는 상당히 높은 만족을 나타내고 있음을 알 수 있다.

③ 사서직의 사회적 평가와 사서직의 대학내 평가에 대한 항목의 반응에서는 '매우 그렇다'에 한명도 응답하지 않았고, 동료와의 대인관계에는 '전혀 아니다'에 한 명의 응답자도 없었는데, 이는 사서직의 사회적 평가와 대학내 평가에 대해서는 상당히 높은 불만족을, 동료와의 대인관계에 대해서는 상당히 높은 만족을 나타내고 있음을 보여 주고 있다.

V. 결론

지금까지 우리 나라 대학도서관 사서직원들이 스스로 평가한 요인별 동기유발 수준과 나타난 동기유발 수준이 인구통계적 속성에 따라 차이가 있는가에 관하여 살펴 보았다.

어떤 조직이든지 그 조직이 설정한 목표를 효율적으로 달성하려면 조직구성원의 성과를 극대화하지 않으면 안되며, 그러기 위해서는 구성원 스스로가 자신의 직무를 자발적으로 수행하도록 하는 동기유발이 필수적이라 하겠다. 이처럼 조직구성원이 조직 속에서 열심히 일하도록 유도하는 동기유발의 문제는 조직의 목표달성과 개인의 자기실현과 관련하여 매우 중요한 의미를 지니고 있으며, 이의 중요성은 도서관조직의 경우에도 예외는 아니라 하겠다.

그러나 이처럼 중요한 의미를 지니고 있는 동기유발에 관한 국내의 연구

동향을 보면 연구목적에서도 밝힌 바와 같이 이와 관련성을 가진 직무의식, 직무태도, 직무만족, 사기 등에 관한 연구만 몇 편 발표되었을 뿐, 동기유발의 요인분석이나 환경적 수준에 관한 연구는 아직까지 발표되지 않고 있는 실정이다.

따라서 이 연구는 대학도서관 조직의 생산성 향상과 사서직원의 직무만족을 높일 수 있는 조직 경영전략 개발을 위한 기초자료로 활용할 수 있도록 하기 위해, 집락표집으로 추출한 496명의 대학도서관 사서직원으로부터 질문지법을 이용하여 수집한 자료를 바탕으로 동기유발 요인별수준을 알아보고, 이들 요인별 수준이 인구 통계적 속성에 따라 차이가 있나를 χ^2 점증법으로 점증하였다. 이 연구의 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

먼저 동기유발요인별 만족도수준을 차례로 살펴 보면 다음과 같다.

① 보수에서는 전체평균이 2.892로 나타나 보수에 대해서는 전반적으로 조금 불만족을 보였으며, 이를 변수별로 평균값을 보면 담당직무량 대비 보수의 적정성(3.060)에는 조금 만족을 보인 반면, 생활수준 대비 보수의 적정성(2.815)과 직무수행 대비 보수의 적정성(2.800)에는 조금 불만족을 보였다.

② 승진에서는 전체평균이 2.126으로 나타나 승진에 대해서는 비교적 강한 불만족을 보였으며, 변수별로는 단계적 승진의 가능성(2.038), 승진기회의 가능성(2.107), 승진의 한계(2.232)에서 모두 비교적 강한 불만족을 보였다.

③ 인정에서는 전체평균이 2.995로 나타나 인정에 대해서는 조금 불만족을 보였으며, 변수별로는 동료로부터의 인정(3.006)에는 조금 만족을 보인 반면, 상사로부터의 인정(2.988)과 이용자로부터의 인정(2.990)에는 조금 불만족을 보였다.

④ 대인관계에서는 전체평균이 3.399로 나타나 대인관계에 대해서는 비교적 강한 만족을 보였으며, 변수별로는 상사와 대인관계(3.294), 동료와의 대인관계(3.534), 부하직원과의 대인관계(3.369)로 모두 비교적 강한 만족을 보였다.

⑤ 직무내용에서는 전체평균이 3.198로 나타나 직무내용에 대해서는 조금

만족을 보였으며, 변수별로는 직무내용과 적성의 일치도(3.177)와 직무에서의 기술과 능력의 발휘가능성(3.004)에서는 조금 만족을, 직무내용의 다양성(3.339)과 직무의 중요성(3.472)에는 비교적 강한 만족을 보인 반면, 직무에서의 새로운 기술의 습득기회(2.996)에는 조금 불만족을 보였다.

⑥ 의사전달에서는 전체평균이 2.985로 나타나 의사전달에 대해서는 조금 불만족을 보였으며, 변수별로는 상의하달(3.089)과 하의상달(3.048)에는 조금 만족을 보인 반면, 의사결정 참여도(2.817)에는 조금 불만족을 보였다.

⑦ 직업평가에서는 전체평균이 2.622로 나타나 직업평가에 대해서는 비교적 강한 불만족을 보였으며, 변수별로 보면 사서직의 장래성(3.454)에는 강한 만족을 보인 반면, 사서직의 사회적 평가(2.147)와 대학내 평가(2.266)에는 상당히 강한 불만족을 보였다.

⑧ 작업환경에서는 전체평균이 2.619로 나타나 작업환경에 대해서는 비교적 강한 불만족을 보였으며, 변수별로는 물리적 시설환경(2.808)에는 조금 불만족을, 후생복지 시설환경(2.429)에는 강한 불만족을 보였다.

⑨ 관리감독에서는 전체평균이 3.050으로 나타나 관리감독에 대해서는 조금 만족을 보였으며, 변수별로는 직무권한의 위임도(3.143)와 직무책임의 적정도(3.018)에는 조금 만족을 보인 반면 근무의 자율성(2.990)에는 조금 불만족을 보였다.

이상에서 살펴 본 아홉 가지 요인의 전체평균은 대인관계(3.399)가 가장 높고, 다음으로 직무내용(3.198), 관리감독(3.050), 인정(2.995), 의사전달(2.985), 보수(2.892), 직업평가(2.622), 작업환경(2.619), 승진(2.126)의 순으로 나타났다.

다음으로 전체 변수들에 대한 반응의 특징은 다음과 같다.

① 응답구분중에서 강한 부정적 반응인 '전혀 아니다'에 응답한 빈도가 많은 순으로 보면 단계적 승진의 가능성(172명), 승진기회의 공정성(140명), 승진의 한계(126명)로 모두 승진과 관련된 변수로 나타났으며, 강한 긍정적

반응인 '매우 그렇다'에는 사서직의 장래성(64명), 직무내용의 다양성(43명), 직무의 중요성(41명)의 순으로 나타났다.

② 사서직의 사회적 평가와 사서직의 대학내 평가 변수에는 강한 긍정적 반응인 '매우 그렇다'에 한 명도 응답표시를 하지 않았고, 동료와의 대인관계에는 강한 부정적 반응인 '전혀 아니다'에 한 명도 응답표시를 하지 않았다.

③ 변수들중 응답 평균값은 동료와의 대인관계(3.534)가 가장 높았고, 단계적 승진의 가능성(2.038)이 가장 낮게 나타났다.

마지막으로 동기유발 변수별 만족도 수준이 인구통계적 속성에 따라 차이가 있나를 유의수준 95%에서 χ^2 검증법으로 검증한 결과를 요인별로 요약하면 다음과 같다.

① 보수에서 담당직무량 대비 보수의 적정성은 직위($P = .0029$)와 근무년수($P = .0002$)에서, 생활수준 대비 보수의 적정성은 설립주체($P = .0077$), 취득자격($P = .0363$), 근무년수($P = .0469$)에서, 직무수행능력 대비 보수의 적정성은 성별($P = .0499$)과 설립주체($P = .0390$)에서 유의의한 차이가 나타났다.

② 승진에서 단계적 승진의 가능성은 성별($P = .0002$), 직위($P = .0000$), 설립주체($P = .0000$), 취득자격($P = .0032$)에서, 승진기회의 공정성은 성별($P = .0036$), 직위($P = .0032$), 설립주체($P = .0000$)에서, 승진의 한계는 직위($P = .0000$)와 설립주체($P = .0003$)에서 유의의한 차이가 나타났다.

③ 인정에서 상사로부터의 인정은 직위($P = .0196$)에서, 동료로부터의 인정도 직위($P = .0381$)에서, 이용자로부터의 인정에서도 직위($P = .0254$)에서 유의의한 차이가 나타났다.

④ 대인관계에서는 모든 변수에서 유의의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

⑤ 직무내용에서 직무내용의 다양성은 성별($P = .0415$)과 직위($P = .0063$)에서, 직무에서의 새로운 기술의 습득기회는 성별($P = .0290$)과 직위($P = .0349$)에서 유의의한 차이가 나타났다.

⑥ 의사전달에서 상의하달은 직위($P = .0291$)에서, 하의상달은 성별($P = .0407$), 직위($P = .0000$), 근무년수($P = .0106$)에서, 의사결정 참여도는 성별($P = .0000$), 직위($P = .0000$), 학력($P = .0000$), 취득자격($P = .0000$) 그리고 근무년수($P = .0004$)에서 유의의한 차이가 나타났다.

⑦ 직업평가에서 사서직의 사회적 평가는 성별($P = .0023$)에서, 사서직의 대학내 평가는 학력($P = .0486$)과 취득자격($P = .0030$)에서 유의의한 차이가 나타났다.

⑧ 작업환경에서는 물리적 시설환경에서만 성별($P = .0033$)과 설립주체($P = .0094$)에서 유의의한 차이가 나타났다.

⑨ 관리감독에서 근무의 자율성은 성별($P = .0056$), 직위($P = .0157$) 그리고 근무년수($P = .0144$)에서, 직무권한의 위임도는 직위($P = .0014$), 학력($P = .0231$) 그리고 취득자격($P = .0016$)에서 유의의한 차이가 나타났다.

<참고문헌을 각주로 대신함>

A Study on the Motivation Level of the University Librarians in Korea

Sohn, Jung Pyo* · Kim, Jung Yul**

〈Abstract〉

This study is to identified the motivation level which university librarians in Korea perceived as motivating them, and to examine relationship between those motivation level and the demographic characteristics of university librarians.

The results of this study are summarized as follows :

① The factors that the motivation level is higher than the average (3.000) are shown to be human relation (3.399), working itself (3.198), and supervision (3.050), but the other factors : recognition (2.995), communication (2.985), salary (2.892), job evaluation (2.622), job environment (2.619), and promotion (2.126) are shown to be lower than the average.

② In the results of χ^2 test about the differences of the motivation level among 6 demographic attributes of the population, the attributes shown a significant difference are as follows :

Salary : rank : working terms : sex : national university or private one : qualification.

* Professor, Dept. of Library and Information Science, Kyungpook National Univ.

** Librarian, Cheoan Technical Junior College Library.

Promotion : rank ; sex ; national university or private one ; qualification.

Recognition : rank.

Human relation : no significant differences among 6 attributes.

Work itself : rank ; sex.

Communication : rank ; working terms ; sex ; education background ; qualification.

Job evaluation : sex ; education background ; qualification.

Job environment : sex ; national university or private one.

Supervision : rank ; working terms ; sex ; education background ; qualification.