

의사결정 참여가 직무만족에 미치는 영향-경찰조직에서 중간관리자, 실무자 계급의 조절효과 중심

정 철 우*·박 창 희**

[국문 요약]

본 연구는 경찰조직에서 의사를 결정하는 과정에서 구성원들이 참여하는 경우 구성원들의 직무만족도의 변화에 영향이 있는지를 살펴보았다. 그리고 두 변수들의 관계에서 경찰관들의 계급을 관리직과 실무자급으로 구분하여 계급의 조절효과를 분석함으로써, 경찰조직에서 의사결정 참여를 통하여 직무만족을 더 향상시키는 것을 목적으로 하였다. 본 연구를 수행하기 위하여 현직 경찰관 304명을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 이 자료를 바탕으로 다중회귀분석 방법을 이용하여 의사결정 참여와 직무만족과의 관계, 그리고 두 변수의 영향관계에서 계급의 조절효과를 분석하였다. 연구 결과, 경찰관들은 의사결정 과정에 참여하는 정도를 많이 인식할수록 직무만족도가 향상되었다. 이 과정에서 계급의 조절효과를 살펴보면 실무자급보다 중간관리자급에서 의사결정 참여를 긍정적으로 인식할수록 만족도는 더 크게 변화하는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구결과를 바탕으로 의사결정 참여를 확대하여 직무만족을 향상시킬 수 있는 대안을 제시하였다.

주제어: 의사결정 참여, 직무만족도, 중간관리자, 실무자, 조절효과

* 경찰대학교 경찰학과 교수(Professor, Department of Police Science, Korea National Police University, E-Mail:jcw2009@police.ac.kr, 주저자

** 경찰대학교 경찰학과 교수(Professor, Department of Police Science, Korea National Police University, E-Mail:npa-40@police.go.kr, 교신저자

목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구방법
- IV. 연구결과
- V. 결론

I. 서론

경찰조직의 법적 근거인 「국가경찰과 자치경찰의 조직 및 운영에 관한 법률」에서는 경찰조직의 구성원리 가운데에서 민주성을 가장 먼저 규정하고 있다.¹⁾ 조직 운영에서 ‘민주성’의 가장 기본적인 개념은 ‘구성원의 참여’일 것이다. 경찰이 결정하는 치안 정책의 형성과정에서 경찰관들이 참여하여 자기의 생각을 밝히고, 이러한 생각들을 협의하고 조정하는 과정에서 하나의 정책으로 통합되며, 이를 집행하는 일련의 절차를 보장하는 것이 민주성이라고 할 것이다.

경찰의 정책을 형성하는 과정에서 구성원들의 참여가 중요한 것은, 이것이 구성원들에게는 조직 안에서 발생하는 기본적인 심리욕구를 만족시킬 수 있으며, 조직의 성과를 달성하는 데에 있어서도 중요하기 때문이다(West,1990). 참여의 기회가 많아진다는 것은 수행해야 할 직무가 자신이 결정한 것이라는 인식이 발생하게 되므로(Sashkin, 1076), 직무를 수행하는 태도가 긍정적으로 형성되며(이현국, 2013) 자신이 의사결정에 어느 정도 역할을 담당하였다는 생각에서 자기 효능감도 향상되고(Van Knippenberg et al, 2004), 업무에 몰입하는 정도도 높아지는 효과도 있다(Huang et al, 2010). 그리고 의사가 결정되는 과정에서 상급자와 하급자 간 믿음이 생기고(Lam et al, 2002) 업무수행의 결과에 대한 만족도도 높아진다(김중수, 2013).

한편, 사회정체성 이론에 의하면 조직 내에서의 지위에 따라서 정체성 형성이 달라지게 되며, 이러한 정체성 형성의 차이는 조직에 대하여 갖는 생각을 서로 달리하게 된다고 한다(Ashforth & Mael, 1989). 조직 내에서의 지위는 담당업무에 의하여 주어지거나 인간관계의 영향력에 의하여 주어지는 경우 등 여러 원인이 있지만, 이 중에서 지위에 가장 큰 영향을 미치는 것은 계급이라고 할 수 있다(표선영, 2020). 계급은 조직 자원의 분배를 달리하는 기준으로 사용되며(Schiminke et al, 2002) 구성원들이 보상과 권한에 대하여 갖는 인식도 달리하게

1) 「국가경찰과 자치경찰의 조직 및 운영에 관한 법률」 제 1조(목적)조항에서 경찰의 ‘민주적’인 관리를 규정하고 있다.

만드는 이유가 되기도 한다(정철우·정진성, 2024).

본 연구는 의사결정과정에서 구성원들의 절차 참여가 직무만족에 미치는 영향을 고찰하면서, 계급에 따라 그 만족도에 대한 영향관계가 조절될 수 있다고 판단하였다. 그러나 이러한 주제에 대한 연구결과가 부족하므로, 본 연구에서 의사결정참여와 직무만족과의 관련성과 함께 계급에 따른 조절효과를 분석하였다. 본 연구결과가 의사결정참여의 확대와 직무만족의 향상에 대한 이론적이며 실천적인 기여가 될 것으로 희망한다.

II. 이론적 배경

1. 의사결정 참여

의사결정에 참여한다는 것은 어떤 조직이 조직의 성과를 달성하기 위한 과정에 있어서 필요한 정책·의사결정을 할 때, 조직구성원을 그 절차에 참여시키는 것이다(Kahai et al, 1997). 조직은 급격하게 변화하는 내·외부의 환경에 적응하기 위하여 의사결정을 하는데, 이때 리더의 개인적 지식과 리더가 습득하는 정보, 또는 조직의 상층부의 지식과 정보에 의존하는 것보다 조직 구성원들의 지식과 정보의 도움을 받음으로써 훨씬 현실적이며 타당한 의사결정이 가능하게 된다(Arnold et al, 2000). 또한 의사결정에 구성원을 참여시킨다는 것은 리더가 영향력을 조직구성원과 같이 공유하는 권한위임 리더십의 한 종류인데(Pardo & Lloyd, 2003), 의사결정 참여는 리더가 의사결정에 대한 참여권을 구성원들에게 부여하는 리더십으로 이해된다(김정식·차동욱, 2013).

구성원들은 조직 내에서 각종 공식·비공식적으로 참여하는 활동 가운데에서 의사결정 과정에 참여하는 것을 가장 중요하다고 생각한다(Locke, 1976). 사람의 사회적 활동에 수반되는 가장 기본적인 욕구에 대하여 기본적 심리요구 이론은 자율성, 유능성, 관계성을 거론하고 있는데(Ryan & Deci, 2000), 의사결정 과정에 참여하는 것은 기본적인 사람의 심리욕구를 충족시키는 요인이라고 한다. 즉, 의사결정 과정에 자율적으로 참여하여 의견을 제시하는 것은 사회 구성원으로써 느끼는 자율성을 충족시키고, 의견을 제시하고 이것이 수용될 경우 유능성이 충족됨으로써 자신감을 갖게 된다. 이런 과정은 자신과 조직 구성원과 긍정적인 관계성을 느끼게 한다. 따라서 참여는 인간의 기본적인 욕구를 충족시켜 조직목적 달성에도 긍정적으로 작용하게 되는 것이다.

한편, 구성원을 의사결정에 참여시키는 것은 리더십의 한 종류이므로 리더의 가치관이 매우 중요하다고 할 수 있다. 구성원들을 의사결정 과정에 참여시킨다는 것이 형식적인 구색 갖추

기 위함이라든지, 발언권에 대한 제약을 둔다든지, 구성원들의 의견을 단지 참고할 자료에 불과한 것으로 생각한다면, 그리고 의사결정 과정에서의 분위기가 자율적이지 못한 경우에는 참여동기가 형성되기 어렵고 실질적인 참여과정이라고 할 수 없게 된다(정철우·정진성, 2024).

2. 직무만족

직무만족의 개념은 ‘개인이 겪는 직무경험으로부터 느끼게 되는 즐거움이나 유쾌함에 대한 감정’(Locke, 1976), 또는 ‘개인이 직무를 수행함에 있어 갖게 되는 긍정·부정적인 감정 반응(Schermhorn, 1991)’으로 정의할 수 있다. 직무 또는 이를 수행하는 과정상에서 느끼게 되는 심리반응이라는 점에 착안하여, 직무만족 개념을 일의적으로 보는 견해에서 벗어나 다차원적인 심리적 반응을 포함한다고 주장하는 연구도 있다. 이 견해는 직무만족에는 직무에 대한 인지적, 정서적, 행동적 요소가 포함되어 있다는 점을 강조한다(Hulin & Judge, 2003).

조직행동 연구에서는 직무만족을 아주 중요한 분야로 생각하고 있는데(김만수 외, 2017), 직무만족이 조직 목표 달성에 있어 매우 중요한 역할을 담당하기 때문이다(유수동·전성훈, 2017). 목표달성은 개인적인 차원 뿐만 아니라 조직 차원에서도 관련이 밀접하므로 개인과 조직의 목표가 합치되도록 인적관리를 해야 한다(서규하, 1997). 직무만족은 조직 구성원의 개인적 차원에서는 이직(또는 이직의사)을 감소시키며, 결근율을 감소시키는데 중요한 요인으로 작용한다. 또 구성원의 직무 행동을 예측하는 변수가 되기도 한다. 조직적 차원에서는 조직의 목표달성에 긍정적인 영향요인으로 작용하므로 관리자들은 구성원들의 직무만족도가 향상되도록 다양한 정책을 구상하고 시행하도록 유도하는 기재로 작용하게 된다(이동영·김현정, 2013).

3. 의사결정 참여와 직무만족과의 관계

다양한 조직 내에서의 의사결정에 참여하는 것이 직무만족에 대하여 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 대체적으로 긍정적인 결과를 많이 보고하고 있지만 유의성이 없거나 부정적인 결과도 보고되고 있다.

신고은·신건호(2023)는 영유아교사가 느끼는 교육신념과 직무만족에서 의사결정참여의 매개 및 조절효과를 분석하였다. 교사의 의사결정참여의 정도에 따라 교육신념과 직무만족의 관계에서 미치는 효과가 상이하게 나타났는데, 의사결정참여의 정도가 낮은 집단은 직무만족이 낮아지지만, 높은 집단에서는 직무만족의 효과를 증가시켰다고 보고하였다.

이현국과 정지수(2013)는 150개 중학교 패널 데이터를 이용하여 참여적 의사결정이 직무만족과 학교성공에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과 교사의 참여적 의사결정이 직무만족도

와 학생들의 성적에 긍정적인 영향이 있다고 보고하였다. 그러나 의사결정 참여 자체를 하나의 추가적인 업무로 인식할 경우에는 오히려 성과를 낮출 수도 있다고 하였다.

고연숙과 김병찬(2008)도 초등학교 교사를 대상으로 한 의사결정 참여의 효과에 대한 질적 연구를 수행하였는데, 의사결정 과정에 참여하는 것이 항상 효과적인 것은 아니며, 참여에 따른 부정적인 측면을 경계해야 한다고 보고하였다.

유미·김경숙(2011)은 병원간호사 관리자들 198명을 대상으로 의사결정 참여도와 직무만족의 관련성을 살펴보았는데, 의사결정 참여를 부여함으로써 직무만족이 촉진된다고 보고하였다.

안선민과 그의 동료들(2017)은 정부청사의 세종시 이전 과정에서 나타난 공무원들의 직무만족과 참여적 의사결정이 미치는 역할을 사회적 교환이론의 관점에서 확인하기 위하여 참여적 의사결정은 저하된 직무만족을 해결할 수 있는 요인일 것이라고 가정하였다. 중앙공무원을 대상으로 한 실증분석 결과, 근무지 이전으로 인한 공무원들의 업무의 부담과 개인적 부담은 모두 직무만족에 부정적인 영향을 미치고 있었으며, 이때 참여적 의사결정의 정도는 업무의 부담을 해소할 수 있는 것으로 확인하면서, 참여적 의사결정이 조직 내부의 변화로 인한 위기 상황에서 문제를 해결할 수 있는 기능을 한다고 보고하였다.

손다진과 그의 동료(2023)은 사회복지사 770명을 대상으로 직무만족에 영향을 미치는 요인을 연구하면서 참여적 의사결정이 정(+)-적인 영향을 미친다고 보고하였다.

심덕섭과 그의 동료들은(2008) 국내 전자, 통신, 기계, 화학분야 22개 연구기관 397명의 연구원을 대상으로 수집한 설문 자료를 통해 의사결정 참여도가 조직정치 지각과 직무 태도 사이의 관계에 미치는 영향을 고찰하였는데, 분석결과 의사결정 참여도는 직무만족과 조직몰입에 정의 관계를 가지고 있으며, 조직정치 지각과 직무태도 사이의 관계를 조절하고 있다고 보고하였다.

이종찬(2010)은 포항지역 철강산업 단지 근무자 293명을 대상으로 의사결정참여와 같은 지원적 인적자원관리의 인식이 조직지원인식에 영향을 미치고, 조직지원인식이 정서적 몰입과 직무만족에 영향을 미치는 관계를 분석하였는데, 의사결정참여는 조직 지원인식에 정(+)-적으로 영향을 미치고, 조직지원인식은 직무만족에 정(+)-적인 영향을 미친다고 하였다.

권도형과 그의 동료들은(2020) 호텔관리자의 임파워링 리더십인 참여적 의사결정과 심리적 주인의식, 직무만족도 및 조직시민행동과의 관련성을 연구하기 위해 호텔 종업원 332명을 설문하였는데, 심리적 주인의식은 직무만족에 유의하였지만 참여적 의사결정은 심리적 주인의식에 유의한 영향을 미치지 아니하였고 결과적으로 직무만족에도 유의한 영향이 있는것은 아니라고 분석하였다.

경찰조직에서의 의사결정 참여와 직무만족과의 관계에 대한 연구를 살펴보았다. 정철우·정진성(2023)은 경찰관 558명을 대상으로 설문조사를 통하여 분석한 결과, 의사결정 과정에 참여하는 것은 경찰관의 자기효능감을 높이고, 이를 매개하여 직무만족도가 향상된다고 보고하

였다.

국외의 대부분의 연구에서도 조직구성원들이 의사결정에 참여하는 것이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다.

Perry-Hazan과 Somech(2023)는 학교에서 학생들의 의사결정 참여에 대한 영향과 효과를 분석하였다. 조직문화가 의사결정 참여 분위기에 영향을 미치며, 이는 다시 학생들의 의사결정 참여에 대한 수준과 구조, 목표에 영향을 미친다고 하였다. 또한 의사결정 참여의 결과는 학생 수준의 성과, 교사수준의 성과, 학교수준의 성과에 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

Appelbaum과 그의 동료들(2013)은 SVSI회사 직원을 대상으로 한 설문조사를 통하여 직원 참여 및 헌신이 직무 만족도 수준에 영향을 미치는 영향을 분석하였는데, 직원의 참여가 부족하면 직원의 업무만족도와 헌신의 정도가 낮아지며, 이는 이직 의사에 영향을 미친다고 하였다. 그리고 직원의 참여의사에 영향을 미치는 것은 직원의 관리자에 대한 신뢰라고 하였다.

Ijeoma(2020)는 River State Port-Harcourt의 정부 소유 기업을 사례 연구로 사용하여 직원의 의사 결정 참여가 조직 성과에 미치는 영향을 조사했는데 직원의 의사결정 참여는 조직 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다고 보고하였다.

4. 계급의 조절효과

의사결정 과정에 참여하는 것이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 일관된 연구결과가 보고되는 것은 아니다. 앞의 선행연구의 검토에서 보았듯이 대부분의 연구에서 의사결정 참여가 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 보고되었지만, 이와는 다른 결과를 보고하기도 하였다. Daniels와 Bailey(1999)는 의사결정참여와 조직성과와의 관계에 있어서 긍정적인 관계가 없거나, 비선형적이거나 또는 개인과 상황변수에 따라 일관되지 않는 결과를 보고하였다. 이현국과 정지수(2013)의 연구에서는 직무만족과 다른 결과가 나타날 가능성을 암시하였고, 고현숙과 김병찬(2008)도 의사결정참여에 대한 부정적 결과를 보이고 있었다. 권도형과 그의 동료들은(2020)은 부정적인 결과는 아니지만 통계적으로 유의한 관련성은 없었다고 보고하였다.

이와 같이 의사결정 참여와 직무만족과의 관계에서 일관된 연구결과가 나타나지 않는 것은 연구방법과 연구대상의 차이도 그 원인이 되지만, 개인적인 지위에 따라 달리 형성된 태도가 그 원인이 될 수 있다. 지위에 따른 직무만족의 인식 차이에 대하여, 김성훈(2007)은 일자리의 변화에 있어서 계급 간 직무만족도의 차이가 관찰되었다고 하였다. 김상호(2006)은 직무만족에 영향을 미치는 인구학적 변수 중에서 계급이 유의한 영향을 미친다고 하였고, 이동영과 김현정(2013)도 계급의 상승과 직무만족도는 유의한 관련성이 있다고 하였다. 따라서 참여적 의사결정과 직무만족과의 관계에 있어서 계급은 조절역할을 할 것으로 판단되었다. 특히 계급의

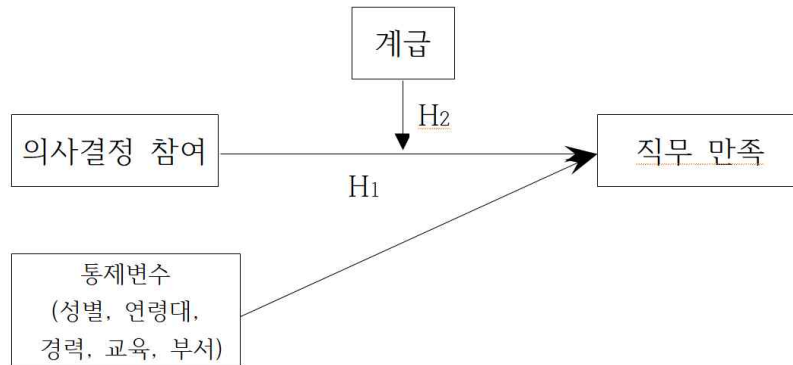
위계질서가 강한 경찰조직에서 이러한 현상은 더 두드러질 것으로 예상되었다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구가설 및 모형설계

참여적 의사결정과 직무만족에 대한 이론적 배경과 선행연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설과 연구모형을 설정하였다.

- H1 : 구성원의 의사결정 참여는 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H2 : 구성원의 의사결정 참여와 직무만족의 관계는 계급에 의해 조절될 것이다.



<그림 1> 연구모형

2. 변수의 조작적 정의

의사결정참여의 개념은 Kahai(1997)등이 제시한 것으로 ‘조직 목적 달성을 위한 업무수행 과정에서 의사결정이 있는 경우 조직 구성원을 참여시키는 것’으로 규정하였다. 이의 측정도구는 Nyhan이 개발하고 정철우(2023)가 수정한 설문으로 구성하였다.

직무만족의 개념은 Locke와 Schweiger가 정의한 개념을 도입하였는데, ‘구성원 개인의 직무와 직무 수행에 대하여 평가하는 유쾌함 또는 긍정적인 감정상태’로 하였다. 이 개념의 측정은 Buckley와 Petrunik가 제시한 개념을 경찰조직에 맞도록 수정하였다. 직무만족에 대하여 다차원적인 측정이 가능하나 개념적 간결성과 이해성을 고려한 측정도구를 이용하였다<표

1>. 측정은 1) 아주 아니오~ 5) 매우 그렇다의 5점 척도로 이루어져 있다.

<표 1> 설문항목

변수	내용 (부호)
의사결정 참여 (Nyhan, 1994; 정철우, 2023)	우리 부서는 의사결정시 직원의 적극적 참여를 유도한다.(a1)
	부서에서 발생하는 정보를 나에게 알려 준다.(a2)
	나는 우리 부서의 운영상태를 안다.(a3)
	우리 부서의 경찰관은 부서의 계획과 의사결정부분에 참여한다.(a4)
	우리 부서 경찰관은 직무수행을 위해서 정보를 공유한다.(a5)
직무만족도 Buckley & Petrunic,1995)	경찰관으로서의 업무에 전반적으로 만족한다.(b1)
	경찰관의 근무가 즐겁다.(b2)
	타인에게 경찰관을 직업으로 권유한다.(b3)

3. 자료수집

본 연구를 수행하기 위하여 2022. 12~2023. 1 동안 경기도, 충청남도 경찰청 소속 경찰관을 대상으로 설문을 실시하였다. 설문은 연구자들이 직접 경찰관서를 방문하여 연구의 취지를 설명하고 설문지를 임의로 배포하였다. 총 355부를 배포하였으나 불성실한 응답을 제외하고 304부(회수율 85.6%)를 대상으로 분석하였다.

설문에 대한 응답자의 특성은 <표 2>와 같다. 성별로는 남 210명(69.1%), 여 94명(30.9%), 연령대는 20대 36명(11.8%), 30대 104명(34.2%), 40대 122명(40.1%), 50대 42명(13.8%)였다. 경력별로는 5년 미만인 52명(17.1%), 10년 미만 90명(29.6%), 20년 미만 108명(35.5%), 20년 이상 54명(17.8%)이다. 학력별로는 고졸 이하가 86명(28.3%), 대졸 192명(63.2%), 대학원 이상 26명(8.6%)이다. 부서별로는 수사부서가 125명(41.1%), 비수사부서가 179명(58.9%)이다. 계급(지위)별로는²⁾ 실무자가 226명(74.3%), 중간관리자가 78명(25.7%)인 것으로 나타났다.

<표 2> 응답자 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	여	94	30.9
	남	210	69.1
연령대	20대	36	11.8

2) 경위와 경감 계급은 실무자와 관리자가 혼재되어 있어 담당하는 업무에 따라 구분하였다. 중간관리자는 팀장 또는 계장급에 해당하는 경찰관을 의미한다.

구분	빈도(명)	비율(%)	
	30대	104	34.2
	40대	122	40.1
	50대	42	13.8
경력	5년 미만	52	17.1
	10년 미만	90	29.6
	20년 미만	108	35.5
	20년 이상	54	17.8
학력	고졸	86	28.3
	대졸	192	63.2
	대학원이상	26	8.6
부서	비수사부서	179	58.9
	수사부서	125	41.1
계급(지위)	실무자	226	74.3
	중간관리자	78	25.7

4. 분석방법

수집한 응답을 대상으로 차원의 단일성 확인을 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 하였다. 그리고 의사결정참여가 직무만족에 미치는 영향과 두 변수의 관계에서 계급(지위)의 조절효과를 파악하고자 회귀분석 방법을 이용하였다. 이때 의사결정참여와 계급(지위)의 상호작용항은 다중공선성의 문제를 발생시킬 수 있으므로 평균집중화(mean centering)방법을 사용하였다. 또한, 의사결정참여가 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위해 인적 변수를 통제할 필요가 있으므로, 본 연구에서는 성별, 연령대, 근무경력, 교육정도, 근무부서를 투입하였다. 이 중에서 명목변수인 성별은 남=1, 여=0, 근무부서는 수사부서=1, 비수사부서=0으로 하였다. 연령대, 근무경력, 교육정도는 서열변수이므로 변수를 조작하지 않고 회귀모형에 투입하였다³⁾. 조절변수인 계급은 중간관리자=1, 실무자=0으로 부호화하였다.

3) Pasta, Daved. (2009), "Learning when to be discrete: Continuous vs. Categorical Predictors", Retrieved from <http://supports.sas.com/resources/papers/proceedings09/249-2009.pdf>에서 회귀모형의 서열변수는 연속변수와 유사하게 취급할 수 있다는 점이 인정되고 있다고 하였다.

IV. 연구 결과

1. 타당성 및 신뢰도 분석

측정도구의 타당성과 신뢰성을 확인하고자 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 하였다. 요인 분석은 주성분 방식을 사용했다. 모형적합도 KMO는 .854(p=.000)으로 나타났다. 공통성은 모두 .6 이상으로 나타났고, 회전된 행렬의 요인적재량은 0.785~0.908의 범위를 보이고 있으며, 신뢰도(α)는 0.9를 넘어 신뢰할 수 있는 수준이었다<표 3>.

<표 3> 요인분석 및 신뢰도분석

변수	성분1	성분2	요인명(신뢰도)
a2	.875		의사결정참여 (.920)
a5	.866		
a1	.813		
a4	.801		
a3	.785		
b2		.908	직무만족 (.939)
b3		.901	
b1		.896	
누적 설명력: 81.081 Kaiser-Meyer-Olkin 측도: .854			
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱: 2213.583		
	자유도: 28		
	유의확률: .000		

2. 기술통계 및 상관관계

다음으로 변수들의 기초통계량과 상관관계를 제시하였다<표 4>. 의사결정 참여는 2.888, 만족도는 2.265로 경찰 조직 안에서 구성원들의 의사결정에 대한 참여정도는 낮으며, 직무만족도도 낮은 것으로 나타났다. 상관관계를 살펴보면 의사결정참여와 만족도는 .577로 나타났다. 한편, 통제변수 가운데에서 만족도와 유의한 상관을 보이는 것은 성별(.208)이었으며, 조절변수인 계급은(.145) 만족도와 유의한 상관을 보였다.

<표 4> 기술통계 및 상관관계

구분	평균	표준편차	성	연령	경력	교육	부서	계급	참여	만족도
성	.691	.462	1							
연령	2.559	.873	.037	1						
경력	2.540	.974	.034	.847**	1					
교육	1.803	.575	-.007	-.016	-.016	1				
부서	.411	.493	.067	-.007	-.003	-.027	1			
계급	.257	.437	.116*	.375**	.356**	-.008	-.078	1		
참여	2.888	1.058	.059	-.058	-.020	-.070	-.015	-.029	1	
만족도	2.265	1.038	.208**	.037	.056	.033	-.104	.145*	.577**	1

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

3. 회귀분석 결과

의사결정참여가 직무만족에 미치는 영향과 계급의 조절효과를 분석하기 위해 회귀모형을 이용하였다<표 5>.

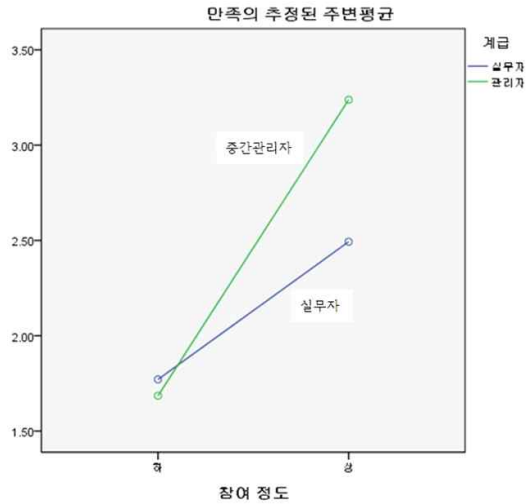
<표 5> 회귀모형 결과

변수	모형1		모형2		모형3	
	B	beta	B	beta	B	beta
상수	.024		.098		.170	
성별(남=1)	.430***	.180	.371***	.166	.357***	.159
연령대	.048	.041	.009	.008	-.017	-.014
근무경력	.029	.028	.011	.010	.033	.031
교육정도	.130	.072	.132	.073	.119	.066
부서(수사부서1)	-.222**	-.105	-.199**	-.095	-.183*	-.087
의사결정참여	.561***	.572	.584***	.575	.551***	.562
계급(중간관리직=1)			.307***	.129	.322***	.138
의사결정참여×계급					.323***	.150
R ² (Adj R ²)	.384(.371)		.398(.384)		.420(.404)	
R ² 변화량(유의확률)	.384(.000)		.014(.009)		.022(.001)	

* $p < .1$ ** $p < .05$, *** $p < .01$

모든 모형에서 VIF값은 3.6이하로 나타났다. 모형1에서 유의한 통제변수를 살펴보면 성별과 근무부서로 나타났다. 여성보다 남성이 직무만족의 정도가 높아지고, 수사부서에 근무하는 사람이 직무만족도가 낮아지는 경향이 있는 것으로 나타났다. 연령대, 근무경력, 교육정도는 직무만족과 유의한 관련성이 나타나지 않았다. 독립변수인 의사결정참여는 직무만족과 유의한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 모형2에서 조절변수인 계급은 직무만족도에 정(+)적인 영

향을 미치는 것으로 나타났다. 모형3에서 의사결정 참여와 계급의 상호작용항은 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 설정한 가설은 모두 채택되었다. 직무만족에 있어서 계급의 조절력은 실무자보다 중간관리자에 있어서 의사결정참여의 영향력이 직무만족에 있어서 더 크다는 것을 뜻한다. 이러한 조절효과에 대한 직무만족의 변화를 <그림 2>를 통하여 살펴볼 수 있다.



<그림 2> 조절효과 플롯

<그림 2>는 의사결정참여 정도가 낮을 경우 중간관리자와 실무자의 직무만족의 정도가 비슷하게 나타났다. 그렇지만 의사결정참여의 정도가 높아지는 경우 실무자 계급보다 중간관리자급에서 더 큰 변화(기울기)를 보여 직무만족도가 더 높아짐을 알 수 있다. 이는 의사결정참여에 대한 민감성이 더 크다는 것을 의미한다.

V. 결론

1. 연구의 결과

본 연구의 목적은 경찰조직에서 의사결정에 참여하는 것이 직무만족에 어떤 영향을 미치며, 두 변수의 영향관계에서 계급의 조절효과가 있는지를 분석하여 경찰조직의 의사결정 참여를 높이는 이론적, 실천적 대안을 제시하는 것이다. 현직 경찰관들에게 설문한 결과를 분석하였

으며 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 통제변수로는 성별, 근무부서가 유의하였는데 남성일수록 직무만족은 높아지며, 수사부서일수록 직무만족도는 낮아지는 것으로 나타났다. 둘째, 계급을 중간관리자와 실무자급으로 구분하여 의사결정 참여의 직무만족에 대한 조절효과를 관찰할 수 있었고, 중간관리자들은 실무자들에 비하여 의사결정 참여에 대한 평가가 긍정적일수록 직무만족의 정도가 더 민감하게 높아지는 효과가 있었다.

2. 실천적 제언

본 연구에서 나타난 결과를 바탕으로 현실적으로 수용가능한 정책적 대안을 몇 가지 제시하고자 한다.

먼저 여성의 경우 직무만족도를 향상시키기 위해 참여 정도를 높여야 할 것이다. 여성의 경우 관리자급보다는 실무직이 많아 조직의 의사결정시 참여의 기회가 남자에 비하여 상대적으로 적다. 이는 여성의 의사가 정책에 반영되기 어렵다는 것을 의미한다. 따라서 경찰조직의 리더는 여성 경찰관들과 월 1-2회 주기적인 의사소통의 기회를 마련할 필요가 있다.

수사부서 근무자들은 사건해결에 급급하여 조직의 의사 결정에 대하여 관심이 소홀해지는 경향이 많다. 또, 상부의 수사지휘만 하달되며 실무자급의 견해를 수렴하는 과정은 거의 없다.⁴⁾ 따라서 수사부서의 적정 인원 확보와 상·하 계급자의 소통창구 정례화가 필요하다.

변수의 타당성을 검토하는 과정에서 부하량이 높은 것이 ‘부서에서 정보를 알려줌(a2)’, ‘직원 간 정보공유(a5)’이었는데, 이는 의사결정에 참여하기 위한 조건으로 ‘정보의 공유’가 가장 중요함을 의미한다고 해석할 수 있다. ‘정보의 공유’없이 의사결정에 참여만을 강조할 경우, 참여하는 것 자체가 스트레스 요인으로 될 수 있으므로 정보를 독점하지 않고 널리 공개하여 실질적으로 의사결정 참여가 될 수 있도록 제도화하여야 한다.

마지막으로, 계급의 조절효과에 있어서 중간관리자급의 직무만족도 변화가 실무자급보다 컸다. 이는 중간관리자들이 평소 의사결정 과정에 참여는 하고 있지만 실질적으로 상급자가 결정한 의견에 대한 견해를 추가적으로 피력하는 수준에 그치고 있기 때문이다.⁵⁾ 실제로 대부분 경찰조직의 의사소통은 이미 정해진 정보에 대한 선택권만 있을 뿐이라는 지적이 있어 왔다(전진선·최용렬, 2017). 따라서 실질적인 의사결정 참여가 이루어지도록 하여야 한다. 또한 중간관리자들은 상사의 지시 내용을 그대로 부하직원에게 전달하는 과정에서 벗어나, 실질적인 관리자 역할을 하도록 권한 위임의 정도를 확대할 필요도 있다.

4) 실제로 설문에 응한 수사부서 실무자들은 수사에 대한 지휘지침이 하달되기만 할 뿐이고, 지침을 마련하기 이전에 실태조사를 통한 의견수렴의 절차는 거의 없다고 하였다. 이 때문에 과도한 업무와 통제로 수사부서를 이탈하려는 경찰관이 많이 있으며, 상·하간 소통의 창구가 정례화될 필요가 있다고 하였다.

5) 설문에 참여한 팀장·계장급 경찰관은 조직의 의사결정 과정에 참여한 경우 이미 상사가 정해 놓은 결론에 대해 반대하기가 어렵고, 그저 추인을 하는 형식이라고 호소하고 있다.

3. 향후 연구과제

본 연구는 계급의 조절효과를 다루었다는 점에서 기존 연구와의 차별성이 인정된다고 할 것이나, 본 연구의 결과는 신중하게 해석할 필요가 있다. 우선 표본이 일부 지역에 한정되어 있으므로 전국적인 대표성을 가진다고 보기 어려워 연구결과를 일반화하기에 조심스럽다. 이의 극복을 위해 전국적인 표본의 선정과 표본사례의 확대가 필요하다. 다음으로 조절효과를 해석함에 있어서 중간관리자들의 직무만족에 대한 민감성이 왜 실무자급보다 더 탄력적인지에 대한 설명을 하지 못하였다. 이는 새로운 연구주제가 될 것이며, 이론적 고찰과 실증이 이루어져야 한다. 본 연구가 갖는 이런 한계점이 후학자들에 의해 극복되길 희망한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 고연숙·김병찬. 2008, “초등학교 교사들의 의사결정 참여 과정에 관한 질적 연구-희망초등학교의 사례를 중심으로”, 교육행정학연구, 26(4): 457-487.
- 권도형·정효신·윤혜현. 2020, “호텔관리자의 임파워링 리더십이 종사원의 심리적 주인의식과 직무만족도 및 조직시민행동에 미치는 영향”, 회식경영연구, 23(1): 51-75.
- 김만수·이형탁·줄리아박. 2017, “서비스 종사원의 감정적 소진의 영향요인과 직무만족”, 경영컨설팅연구, 17(2): 49-63.
- 김상호. 2006, “경찰직무만족에 대한 고찰: 의사전달을 중심으로”, 지방정부연구, 10(2): 223-240.
- 김성훈. 2007, “일자리 이동 성과의 분석: 직종과 학력에 기초한 계급 개념을 중심으로”, 산업노동연구, 13(1): 83-118.
- 김정식·차동욱. 2013, “리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 직무몰입의 역할을 중심으로”, 인사조직연구, 21(3): 331-370.
- 김중수. 2013, “초등교사의 의사결정참여도 측정, 분석에 관한 연구”, 한국정책연구, 12(3), 103-129면.
- 서규하. 1997, “경찰관의 직무만족에 관한 실태분석과 평가”, 한국공안행정학회보, 6, 295-324.
- 손다진·김경화·신은경. 2023, “사회복지사의 직무만족 영향요인에 대한 연구:장애인복지관을 중심으로”, 산업진흥연구, 8(4): 101-111.
- 신고은·신건호. 2023, “영유아 교사의 교육신념과 직무만족의 관계에서 의사결정참여의 매개와 조절효과, 학습자중심교과교육연구, 23(20): 491-506.
- 심덕섭·조용현·김광숙. 2008, “의사결정 참여도가 조직정치 지각과 직무태도 사이의 관계에 미치는 영향”, HRD연구, 10(3): 195-215.
- 안선민·신승윤·이수영. 2017, “세종시 이전이 공무원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 참여적 의사결정의 조절효과를 중심으로”, 한국행정논집, 29(2): 297-324.
- 유미·김경숙. 2011, “조직분권화, 의사결정참여, 직무만족이 간호 관리자의 조직몰입에 미치는 영향”, 간호행정학회지, 17(3): 357-367.
- 유수동·전성훈. 2017, “승진에 대한 공정성지각이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 안성시 지방공무원의 인식을 중심으로”, 한국인사행정학회보, 16(3): 275-303.
- 이동영·김현정. 2013, “경찰관 개인적 특성과 직무만족 간의 관계에 관한 연구”, 한국경찰연구,

12(1): 171-196.

- 이종찬. 2010, “지원적 인적자원관리에 대한 구성원의 인식이 정서적 몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향”, *경영연구*, 25(3): 203-224.
- 이현국·정지수. 2013, “참여적 의사결정이 직무만족과 학교성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *행정논총*, 51(4): 73-102.
- 전진선·최응렬. 2017, “경찰 의사소통의 문제점 및 개선방안: 인천지방경찰청을 중심으로”, *한국경찰학회보*, 19(5): 223-254.
- 정철우. 2023, “경찰조직 구성원의 의사결정참여의 직무만족 관계 연구: 조직몰입의 매개효과 중심”, *치안정책연구*, 37(3): 207-234면.
- 정철우·정진성. 2024, “경찰조직 서번트 리더십이 직무몰입에 미치는 영향: 중간관리자, 실무자 지위의 조절효과를 중심으로”, 「*한국경찰연구*」, 23(1), 2024, 229-254면.
- 정철우·정진성. 2023, “치안정책 의사결정참여가 직무만족에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과 중심”, *한국경찰연구*, 22(4): 185-208면.
- 표선영. 2020, “분배 및 절차공정성 인식이 중앙부처 공무원들의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구”, 「*한국행정논집*」, 32(3): 611-642.

2. 외국문헌

- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F., 2000, “The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors”, *Journal of organizational behavior*, 21(3): 249-269.
- Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., & Kulbashian, S., 2013. “Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one)”, *Industrial and commercial training*, 45(4): 222-229.
- Ashforth, B. E., & Mael, F., 1989, “Social identity theory and the organization”, *Academy of management review*, 14(1): 20-39.
- Buckley, L.B., & Petrunik, M.G., 1995, “Socio-demographic factors, reference groups, and the career orientations, career aspirations and career satisfaction of Canadian police officers”. *American Journal of Police*, 14(2): 107-146.
- Daniels, K., & Bailey, A. J., 1999, “Strategy development processes and participation in decision making: predictors of role stressors and job satisfaction”, *Journal of Applied Management Studies*, 8(1): 27-42.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. 2010, “Does participative leadership enhance work

- performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non managerial subordinates”, *Journal of Organizational Behavior*, 31(1): 122-143.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. 2003. “Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.)”, *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12: 255 - 276.
- Ijeoma, C. 2020, “Employee participation in decision making and its impact on organizational performance: evidence from Government Owned Enterprises”, *Port Harcourt, Nigeria. Port Harcourt, Nigeria (August 5, 2020): 1-18.*
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. 1997, “Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment.”, *Personnel psychology*, 50(1): 121-146.
- Lam, S. S., Chen, X. P., & Schaubroeck, J. 2002, “Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy”, *Academy of management Journal*, 45(5): 905-914.
- Locke, E. A. 1976, *Handbook of Industrial & Organization Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- _____. 1976, “The nature and causes of job satisfaction”, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL: 1297-349.
- Locke, E. A., and Schweiger, D. M. 1979, “Participation in decision-making: One more look”, *Research in Organizational Behavior*, 1(10): 265-339.
- Nyhan, R.C. and Marlowe, H.A. 1993, “Organizational effectiveness enhancement under Total Quality Management(TQM) in a non-manufacturing settings.” In Sumanth D.J., Poupert, R. and Sink, D.S. (Eds.). *Productivity and Quality Management Frontiers*, 4: 294-303.
- Pardo Del Val, M., & Lloyd, B. 2003, “Measuring empowerment”, *Leadership & organization development journal*, 24(2): 102-108.
- Pasta, Daved. 2009, “Learning when to be discrete: Continuous vs. Categorical Predictors”, *Retrieved from <http://supports.sas.com/resources/papers/proceedings09/249-2009.pdf>*
- Perry-Hazan, L., & Somech, A. 2023, “Conceptualising student participation in school decision making: an integrative model”, *Educational review*, 75(6): 1202-1223.

- Rubin, E. V., & Pérez Chiqués, E. 2015, "Where you sit is where you stand: Evaluating manager and employee differences in procedural justice perceptions in the US federal government", *Administration & Society*, 47(5): 549-573.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000,. "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions", *Contemporary educational psychology*, 25(1): 54-67.
- Sashkin, M. 1976, "Changing toward participative management approaches: A model and method", *Academy of management Review*, 1(3): 75-86.
- Schemerhorn, JR. 1991, "Intercultural Management Training, An Interview with Asma Abdullah", *Journal of Management Development*, 35(3): 47-64.
- Schminke, M., Cropanzano, R., & Rupp, D. E. 2002, "Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1): 881-905.
- Tajfel, Henri, and John C. Turner. 2004, "The social identity theory of intergroup behavior," *Political psychology*: 276-293.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. 2004, "Leadership, self, and identity: A review and research agenda", *The Leadership Quarterly*, 15(6): 825-856.
- West, M.A. 1990, "The social psychology of innovation in groups," In: West, M. A. and Farr, J. L. , *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester: 4-36.

Effect of Decision-Making Participation on Job Satisfaction - Focusing on the moderating effect of middle managers and working class in police organization

Jeong, Cheol Woo, Park, Chang Hee

[Abstract]

This study examined whether the participation of members in the decision-making process in a police organization affects the change of members' job satisfaction. And by analyzing the moderating effect of the class by dividing the class of police officers into managerial and practitioner levels in the relationship between the two variables, it aimed to further improve job satisfaction through participation in decision-making in the police organization. To conduct this study, a questionnaire survey was conducted on 304 incumbent police officers. Based on this data, relationship between decision participation and job satisfaction was analysed, and the moderating effect of class was also analyzed using multiple regression analysis methods. As a result of the study, the more police officers recognized the degree of participation in the decision-making process, the better their job satisfaction. Looking at the moderating effect of the class in this process, it was found that the more positively the middle manager perceived participation in decision-making, the greater the satisfaction level changed. Based on these research results, an alternative to improve job satisfaction by expanding participation in decision-making was suggested.

Key words: Participation in decision making, Job satisfaction, Middle managers, Practitioners, Moderating effects

접수일 (2024년 6월 4일), 심사일 (2024년 6월 26일), 게재확정일 (2024년 6월 28일)

