

## 재활치료사의 사회학적 변인이 근무지향에 미치는 영향에 관한 연구; 작업, 물리치료를 중심으로

전병진\*, 문정인\*\*, 이경식\*\*\*

\*건양대학교 작업치료학과

\*\*부산대학교병원 작업치료실

\*\*\*삼성서울병원 작업치료실

### 국문초록

**목적** : 재활치료사들의 근무지향-직무만족도와 조직몰입도-에 영향을 미치는 요인들을 파악하여 가장 효과적인 조직 문화 유형을 구축하고자 함에 그 목적이 있다.

**연구방법** : 연구는 작업치료사와 물리치료사 340명을 대상으로 자기기입식 질문지를 사용하여 자료를 수집하였다. 측정도구는 근무지향에 대한 문항으로 구성되었으며, 확인적 요인분석을 통하여 타당도 검증을 실시하였다. 또한 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach  $\alpha$  계수를 통해서 확인하였다. 근무지향에 영향을 미치는 요인들의 인과성을 검증하기 위하여 공변량구조분석을 통하여 분석하였다.

**결과** : 분배정의는 조직몰입에 대해서 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었지만 직무만족에 대해서는 유의미하지 않았다. 절차정의는 외생변인 중에서 가장 강하게 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미쳤다. 직업결사가 강할수록 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미쳤다. 자율성이 높을수록 직무만족에는 유의미한 영향력을 나타냈지만 조직몰입에는 유의미하지 않았다.

**결론** : 조직몰입도를 설명하는 가장 중요한 요인은 직무만족도였으며, 그 다음으로는 절차정의, 직업결사, 분배정의, 교육수준 순으로 중요한 설명요인인 것으로 조사되었다.

**주제어** : 공변량구조분석, 근무지향, 재활치료사

### I. 서론

작업, 물리치료사(이하; 재활치료사)들은 환자의 상황에 맞추어 다양한 치료접근법을 사용하여 환자의 독립적인 기능을 향상시켜 일상의 삶에 적극적으로 참여할 수 있게 지원하는 것이다(AOTA, 2002). 이를 위해서는 무엇보다도 재활치료사의 전문가적이고 진취적인 치료접근이 요구되는데, 이는 복합적인 조직구조적인 요소도 영향을 미친다. 병원 간호사들을 대상으로 한 연구에서 우리나라의 병원 조직문화가 위계적 조직문화라고 보고

하고 있다. 이는 환자를 치료하는 전문 구성원들의 자율성이나 원활한 의사소통보다는 조직 구조적으로 중앙집권적이고 공식화로 이루어진 조직이라는 것이다. 이로 인해 조직구성원의 근무지향(work orientation)에 부정적인 영향을 미친다는 것으로 보고하고 있다(이명하, 1998; 한수정, 2001). 여기에서 근무지향은 직무만족 및 조직몰입을 포괄하는 다차원적 개념으로써 성원들이 자신의 직무 혹은 조직에 대하여 나타내는 정감적 반응(affective response to work)을 지칭한다(Price & Mueller, 1986). 긍정적 근무지향이 조직성원과 조직체를 연계시키는 강

력한 끈으로서 이직을 방지하고 조직 전체의 생산성 및 효과성을 제고시킨다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 이런 관점을 배경으로 재할 치료사들의 조직문화에 관한 연구를 한 김현숙(2004)의 보고에 의하면 재할치료사의 조직문화유형은 관계문화가 가장 높으며 진취문화가 가장 낮았다. 이로 인해 이들의 근무지향에 부정적인 영향을 미쳐 환자 치료에 부정적인 영향을 미치는 것으로 지적하고 있다. 따라서 본 연구의 목적은 재할치료사들의 근무지향에 영향을 미치는 요인을 파악하여 가장 효과적인 조직문화유형을 파악하여, 재할치료사들이 조직의 효율성을 증대시키고자 한다. 이를 위해서 먼저 근무지향 및 조직에 대한 이론적인 과정을 살펴보겠다.

이들의 용어에 대해서 살펴보면, 직무만족도는 자신의 직무에 대해 느끼는 긍정적 정서상태(Kalleberg, 1977)를 뜻하며, 조직몰입도는 구성원이 자신을 조직체와 정감적으로 동일시하는 정도(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)를 말한다. 최근의 연구에서는 직무만족도 자체보다는 그것이 또 다른 정감적 반응인 조직 몰입도에 미치는 영향을 살펴보는 경향이 있다. 직무만족과 조직몰입이 실질적으로 다른 개념구성인지에 대하여는 많은 논쟁이 있다(Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Steers, & Porter, 1979). 직무만족은 개인이 다양한 조직 내적 요소에 대한 지각을 나타내는 결과나 심리적 상태라는 점에서 조직몰입과 유사하나 다음과 같은 점에서 차이가 있다(Porter et al., 1974). 첫째, 직무만족은 직무나 직무의 어떤 측면에 대한 반응을 의미하는데 비하여 조직몰입은 조직 전체에 대한 개인의 감정을 반영한다는 점에서 보다 포괄적인 개념이다. 둘째, 직무만족은 조직몰입에 비하여 덜 안정적이며 보다 빠르게 형성되는 개념구성이다. 여기서 덜 안정적이란 직무환경의 변화에 따라 직무 만족 수준이 쉽게 변화한다는 의미이다. 셋째, 직무만족은 일시적인 차원이며 현재 욕구충족의 반응이라고 할 수 있으나 조직몰입은 보다 장기적이며 발전적인 현상이다. 직무만족은 현재 조직구성원의 욕구충족으로 볼 수 있으나, 조직몰입은 조직 구성원이 계속해서 장기적으로 발전적인 목적과 욕구를 충족할 수 있다는 기대의 표시라고 할 수 있다. 넷째, 조직몰입은 경력정체, 가족과의 갈등, 자기발전기회의 감소, 조직맨 syndrome 등 개인적인 부작용을 초래할 수도 있으나, 직무만족은 조직에게 부정적인 영향을 미칠 가능성은 있지만 개인적

으로 부정적인 영향을 전혀 없는 좋은 조건으로 인식된다. 그러므로 조직몰입이 직무만족보다 더 중립적인 개념 구성이며, 이러한 측면에서 중립적이고 보다 광범위한 조직몰입이 좁고 가치 개재적인 직무만족보다 더 유용한 개념이라고 볼 수 있다. 따라서 직무만족도와 조직몰입도 가운데 어느 변인이 인과적으로 선행하는가하는 문제와 관련하여 대체적으로 직무만족도를 선행변인으로 간주하는 견해가 지배적이다(William & Hazer, 1986; 조경호, 1993). 따라서 본 연구에서는 직무만족도는 매개적 내생변인으로 그리고 조직몰입도는 최종 내생변인으로 간주하였다.

기존의 연구에서 직무만족도와 조직몰입도에 영향을 미치는 변인으로 여러 가지-경제학적 변인, 심리학적 변인, 사회학적 변인-가 사용되었다. 본 연구에서는 노동통제에 실질적으로 영향을 미치는 사회학적인-조직구조적 특성- 변인을 중심으로 살펴보겠다. 노동통제에 영향을 미치는 사회학적 변인인 조직구조는 집권도(Centralization), 공식도(Formalization), 복잡성(Complexity), 통제(Control) 등의 개념을 포함하는 다차원적인 개념이다(Fredrickson, 1984). 또한 Porter et al.(1974)은 개인의 태도와 형태가 조직의 규모나 계층구조 같은 요인보다는 집권도, 공식도 같은 조직구조의 중심적 요인들에 의해 더 많은 영향을 받는다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 재할치료사들의 집권도와 공식도, 통제의 요인을 외생변인으로 사용하고자 한다.

이들 외생변인에 대한 이론적인 논의를 진행하면 다음과 같다. 첫째, 집권도는 조직내 자원배분에 관련된 의사결정과 직무수행과 관련된 의사결정의 집중도를 포함하는 직위 간 권한의 분배정도로 정의 될 수 있다(Hage & Aiken, 1967). 즉 상위계층에 많은 권한이 집중될수록 집권적이라 하고 하위계층에 권한이 많이 위임, 이양되어 있을수록 분권적이라 한다. 둘째, 공식도는 조직 내에 규칙, 절차, 지시 및 의사전달 등이 문서화되어 있는 정도를 의미한다(Oldham & Hackman, 1981). 조직에서 공식화의 정도가 높다는 의미는 직무수행자가 이미 설정된 규칙에 따라 업무를 수행해야 하기 때문에 개인의 재량권이 낮다는 것을 의미하며, 공식화의 정도가 낮다는 것은 사전에 설정된 규칙이나 규정이 적어 개인이 재량을 갖고 업무수행을 한다는 것을 의미한다. 일반적으로 공식화는 직무행위를 표준화함으로써 업무의 효율적 수행을 가능하게 하

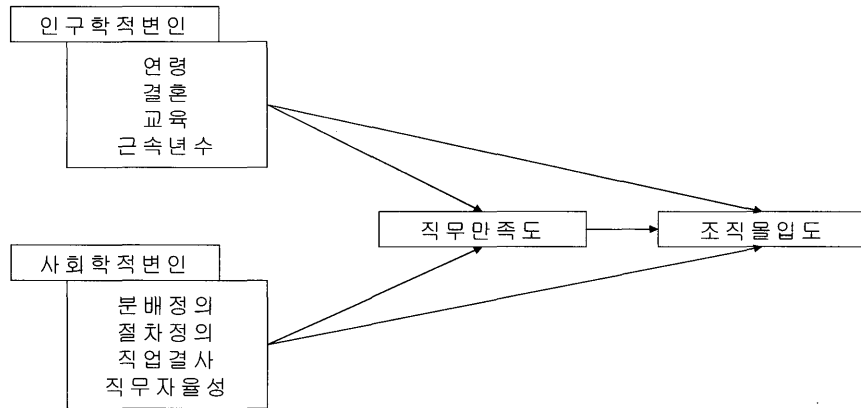


그림 1. 재활치료사 집단의 조직 몰입에 대한 이론 모형

는 장점이 있는 반면에 조직구성원의 자율성과 창의성을 억압함으로써 조직구성원을 기계화하고 비인간화하며 소외감을 증대시킴으로써 조직의 성과를 저하시킬 수도 있다는 비판을 받고 있다(이창원과 최창현, 1996). 마지막으로 현대 노동시장에서 통제에 대한 대표적인 이론이 조합주의론과 조직권위론이다(김상욱, 2000). 이 두 이론을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 우선, 조합주의론은 조직구조를 어떠한 방식으로 설계하는 것이 근로자들에 대한 통제를 보다 용이하게 하면서 동시에 근로자로부터도 우호적인 반응을 유발할 수 있는가하는 문제에 대한 전략적 해결책을 찾기 위해 시도되었다. 조합주의의 특성은 노동통제가 실리적이고 강압적인 수단을 동원하는 것이 아닌 규범적이고 상징적인 수단을 동원하여 이루어진다는 점이다. 구체적으로 현대사회의 조합주의적 조직들이 규범적, 상징적 수단으로 노동통제를 확보하고 아울러 근무지향을 고양시키기 위하여 의존하는 구조적 기제로서는 근로자들의 적극적 참여유도 및 통합증진, 상향이동보장, 그리고 적법성 확보 등이 있다고 한다. 이에 반해 조직권위론은 작업장 내에서 고용주 권위를 증진시킴으로써 근무지향을 고양시키는 조직구조의 설계에 초점을 두고 있다. 이는 조직내 합리적-합법적 권위의 행사를 통한 적법성 확보를 근로자들의 자발적 동의 및 긍정적 반응을 유발시키기 위한 가장 효과적인 방안으로 간주한다. 근로자들의 긍정적 반응을 유발하기 위해서는 무엇보다도 권위비용을 낮추어주고 권위행사의 적법성을 증진시켜 줄 수 있는 조직 구조가 요구되는데, 현대의 조직들이 이러한 요구에 부응하여 마련하는 가장 대표적인 제도적 장치가 바로 내부노동시장(ILM)의 제반 조직설계방식들

이라고 한다. 이때의 노동통제 메커니즘이 내부노동시장에서 이루어지는 방식-직무확대, 직무확충, 조직정의를 구현 등-이라고 볼 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서 사용될 변인들을 요약하면 다음과 같다. 최종 내생변인은 조직몰입도이고 매개 내생변인은 직무만족도를 사용하였다. 그리고 이들 내생변인에 영향을 미치는 외생변인으로 조직의 집권도를 보기 위해서 구성원간의 직업결사를 조사하였다. 직업결사는 직원간의 권한의 분배정도를 보는 것으로 직업결사가 높다는 것은 동료 간의 직업적 유대가 잘 이루어진다는 의미이다. 한편, 조직의 공식화 정도를 파악하기 위해서는 직무의 자율성을 조사하였다. 직무자율성은 외부의 간섭을 받지 않고 스스로 판단해서 업무를 결정하는 정도를 말한다. 전문직일수록 자율성이 높게 되며, 단순직일수록 자율성이 낮게 나타난다. 노동시장에서의 통제를 살피기 위해서 조직정의-분배정의, 절차정의-를 조사하였다. 이를 구체적으로 살펴보면, 분배정의는 자신의 노동에 대한 대가를 정당하게 받고 있는지의 여부이며, 절차정의는 승진이 이루어지는 과정이 투명하고 공정하게 이루어지고 있는지를 판단하는 개념이다. 변인들간의 이론적 모형은(그림 1)과 같다. 사회학적 변인은 직무만족도와 조직몰입도에 직접적으로 영향을 미치며 인구학적 변인은 통제변수로 간주하고 분석이 이루어질 것이다.

이런 모형을 바탕으로 본 연구의 가설을 설정하면, 첫째는 분배정의가 잘 이루어지면 근무지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 둘째는 절차정의가 잘 이루어지면 근무지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 셋째는 직업결사가 강할수록 근무지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이

다. 넷째는 직무자율성이 높을수록 근무지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## II. 연구 방법

본 연구에서 사용된 연구대상, 연구 도구 및 분석방법은 다음과 같다.

### 1. 연구 대상

연구대상자를 선정하기 위한 방법으로 대표성을 강조하는 이질적 유의표집의 일종인 할당표집(Quota sampling) 방법을 사용하였다. 이러한 표집방식은 비록 완전한 의미의 확률표집이 아니라는 점에서 조사결과의 일반화 문제가 제기될 수 있지만 모집단을 구성하는 다양한 요소들이 골고루 표집될 수 있다는 점에서 현실적인 유용성을 갖는다.

표 1. 조사대상자의 인구학적 특성 (N=340)

| 변인   |       | 인원수(%)    |
|------|-------|-----------|
| 직업   | 작업치료사 | 85(25)    |
|      | 물리치료사 | 255(75)   |
| 고용지위 | 정규직   | 289(84)   |
|      | 임시직   | 51(16)    |
| 성별   | 남성    | 190(56)   |
|      | 여성    | 150(44)   |
| 결혼여부 | 기혼    | 173(51)   |
|      | 미혼    | 167(49)   |
| 학력   | 3년대학  | 99(29.1)  |
|      | 4년대학교 | 164(48.2) |
|      | 대학원이상 | 77(22.7)  |

연구 대상자를 선정하기 위한 첫번째 과정으로 지역별 병원 수를 고려하여 전체 재활의학과의가 설치되어 있는 전국의 종합 병원 34곳-서울 10곳, 경기도 10곳, 충청도 5곳, 경상도 4곳, 전라도 2곳, 강원도 3곳-을 임의로 표집 하였다. 본 조사는 2002년 8월 1일부터 9월 10일까지 표준화된 설문을 구성하여 전국에 걸친 재활의학 행정망을 통하여 자기 기입식 설문지를 총 520부를 배포하였다. 회수는 450부 회수되어 의사 집단을 제외한 본 연

구에 적절한 340부를 분석하였다.

조사 대상자의 직업을 살펴보면 물리치료사가 75%로 작업치료사 25%보다 많으며, 고용지위는 정규직이 84%이고 임시직은 16%로 조사되었다. 성별에서 남성이 56%이고 여성이 44%이다. 기혼의 경우가 51%이고 미혼은 49%이었다. 학력의 경우 3년제 대학 졸업자가 29.1%이고, 4년제 대학교 졸업이 48.2%이고, 대학원이상의 학력이 22.7%이다.

### 2. 연구 도구

연구도구는 자기기입식 설문지를 사용하였는데 이 도구의 타당도와 신뢰도 검증 결과는 다음과 같다.

#### 1) 판별, 집합 타당도

(Discriminant-convergent validity)

각 잠재변인을 측정하는 내생변인과 외생변인에 대한 탐색적 요인분석이 각각 이루어졌다. 요인추출 방법은 사회과학적 변인들은 직각회전보다는 사각회전 기법을 사용하는 것이 적절한 것으로 판단되어 오블리민 방법을 사용하였다. 요인분석 결과 일차적으로 내생변인의 경우에는 직무만족도와 조직몰입도 두 개의 변인으로 확연히 구분되었다. 하지만 외생변인은 분배정의와 절차정의가 하나의 요인으로 나타났다. 표 2와 같다.

표 2. 외생변인에 대한 탐색적 요인분석 결과

|       | 1    | 2    | 3    |
|-------|------|------|------|
| 분배정의1 | .94  | -.14 | .000 |
| 분배정의2 | .95  | -.09 | -.08 |
| 절차정의1 | .52  | .36  | .13  |
| 절차정의2 | .56  | .27  | .07  |
| 자율성1  | .04  | .90  | -.05 |
| 자율성2  | -.10 | .95  | -.00 |
| 직업결사2 | -.01 | -.03 | .95  |
| 직업결사1 | -.05 | -.06 | .97  |

요인추출 방법: 주성분 분석. 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 오블리민.

a 6 반복계산에서 요인회전이 수렴되었다.

표 3. 확인적 요인분석 결과

| 변인    | 요인수  | x2     | df | P   | GFI | AGFI | NFI | IFI | CFI |
|-------|------|--------|----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| 분배정의- | 1-요인 | 356.26 | 2  | .00 | .72 | -.39 | .55 | .55 | .55 |
| 절차정의  | 2-요인 | 6.05   | 1  | .01 | .99 | .91  | .99 | .99 | .99 |

하지만 탐색적 요인분석(EFA)은 요인구조를 선험적으로 설정하기보다는 경험적 자료를 근거로 요인구조를 도출해낸다는 점에서 요인구조에 대한 명확한 해답을 제시하지 못한다는 한계를 지닌다(김상욱, 2001). 따라서 요인구조를 보다 더 확연하게 판단하기 위해서는 요인구조에 일정한 선험적, 개념적 제약을 가한 상태에서 일련의 경쟁적인 요인모형들을 상호 비교, 검토함으로써 최적 모형을 추출해내는 확인적 요인분석(CFA)을 실시하여 표 3에 제시하였다.

모형부합도는 공변량구조분석이 가정에 얼마나 부합한가를 살펴보는 절차이다. 모형의 부합성 평가에 사용되는  $\chi^2$ 의 통계치가 크다는 것은 부합도가 나빠 연구모형이 통계적으로 기각 될 가능성이 큼을 의미한다. 하지만  $\chi^2$  검정이 사례 수에 매우 민감하므로 절대적인 판단의 기준으로 사용하기에는 적절하지 못하다. 부합도지수(Goodness of Fit Index; GFI)는 주어진 모형이 전체 자료를 얼마나 잘 설명하는지를 나타내는 지표로 회귀분석에서 다중상관치( $R^2$ )와 관련이 있으며, 계산식은  $GFI=1-(\text{오차변량}/\text{전체변량})$ 이다. 절대부합도지수인 GFI는 크면 클수록 부합도가 높은 것으로 나타나지만 수용가능성에 대한 절대적 기준이 없다. 그러나 보편적으로 권장되는 수용 수준은 0.9 이상이고, 표본크기가 200이상인 것을 요구한다. 조절부합도지수(AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index)는 GFI를 확장시킨 것으로서 이 지수는 추가적인 모수를 포함하는 것에 대한 벌칙함수(penalty function)를 고려하는 방법이다. 모형의 추정모수가 많을수록 그렇지 않은 경우에 비해 동일 자료를 더욱 잘 적합시키는 경향이 있다. 그러므로 추정 모수의 수가 많아짐에 따라 GFI값을 하향조절할 필요가 있다. AGFI는 GFI를 모델 내의 자유도를 이용하여 조정한 값으로 계산식은

$$AGFI = 1 - \frac{k \cdot (k+1)}{2df} (1 - GFI)$$

이다.  $k$ 는 관측변수의 수이고,  $df$ 는 자유도이다. AGFI

의 적정 수용수준은 0.9 이상이다. 일반적으로 0에서 1 사이의 범위를 가지지만 가끔 1을 벗어나는 경우도 있으며, 음수(-)를 가지는 경우도 발생한다.

표준부합지수(NFI: Normed Fit Index)는 기존 모델에 비해 제안모델이 어느 정도 향상되었는가를 나타내는 것으로 계산식은

$$NFI = \frac{\chi_0^2 - \chi_1^2}{\chi_0^2} \text{이다.}$$

증분부합지수(IFI: Incremental Fit Index)와 비교부합지수(CFI: Comparative Fit Index)는 모두 제안모델과 기존모델을 비교하는데 사용된다. 증분부합지수의 계산식은

$$IFI = \frac{\chi_0^2 - \chi_1^2}{\chi_0^2 - df_1} \text{이다.}$$

비교부합지수의 계산식은

$$CFI = 1 - \frac{\chi_1^2 - df_1}{\chi_0^2 - df_0}$$

으로 자유도의 부합도 검정통계량이라고도 한다. 여기에 사용된  $\chi_0^2$ 은 기존모델의 카이제곱 값이고,  $\chi_1^2$ 은 제안모델의 카이제곱 값이다. 또한  $df_0$ 은 기존모델의 자유도이고,  $df_1$ 은 제안모델의 자유도이다. 이 두 지수 값의 범위는 0에서 1 사이의 값을 가지며, 0.9 이상이면 좋은 부합도를 가진다고 판단 내린다(배병렬, 2006; 김계수, 2005; Bohrnstedt & Knoke, 1994).

확인적 요인분석 결과에서 분배정의와 절차정의는 두 요인 모형 부합도(GFI, AGFI, NFI, IFI, CFI)가 모두 0.9 이상이므로 하나 요인 모형 부합도에 비해 통계학적으로 지지됨을 알 수 있다. 따라서 두개의 요인으로 나누어서 사용하는 것이 타당한 것으로 판단되어, 본 연구에서 분배정의와 절차정의를 각각의 외생변인으로 분석에 사용하였다.

## 2) 신뢰도 및 연구도구에 대한 기술통계

측정변인의 신뢰도 검사 및 분석에 포함된 모든 변인들

표 4. 연구 도구에 대한 기술통계

(N=340)

|        | 변인        | 문항수 | 평균±SD       | 범위    | $\alpha$ | 출처                       |
|--------|-----------|-----|-------------|-------|----------|--------------------------|
| 내생변인   | 직무만족도     | 3   | 2.30±.81    | 1~5   | .91      | Brayfield & Rothe, 1951  |
|        | 조직몰입도     | 3   | 2.36±.89    | 1~5   | .89      | Porter et, at., 1974     |
| 인구학적변인 | 연령(년수)    | 1   | 30.71±6.04  | 21~52 | -        | --                       |
|        | 교육(년수)    | 1   | 15.89±1.47  | 14~20 | -        | --                       |
|        | 결혼(배우자유무) | 1   | .51±.50     | 0~1   | -        | --                       |
|        | 근무기간(개월수) | 1   | 79.63±70.78 | 1~360 | -        | --                       |
|        | 분배정의      | 2   | 3.50±1.03   | 1~5   | .92      | Price, 1997              |
| 사회학적변인 | 절차정의      | 2   | 3.32±1.01   | 1~5   | .85      | McFarlin & Sweeney, 1992 |
|        | 직업결사      | 2   | 2.23±.87    | 1~5   | .87      | House, 1981              |
|        | 직무자율성     | 2   | 2.62±.99    | 1~5   | .86      | Breaugh, 1985            |

의 상세한 정보는 표 4에 제시되었다. 먼저 내적 일관성을 보여주는 크론바(Cronbach)의  $\alpha$  계수로 측정하였을 때 대부분의 변인들이 높은 수준의 신뢰도를 나타냈다. 따라서 본 연구에 사용된 측정변인들의 측정 속성을 살펴보면 대부분 양질의 속성을 보유하고 있는 것을 알 수 있다. 즉 신뢰도가 상당히 높게 나타났으며 요인분석에서 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해서 외생변인과 내생변인의 판별-집합적 타당도를 높게 구성하였다.

### 3. 내용 분석방법

SPSS 12.0을 사용하여 기본적인 인구사회학적인 변인에 대한 기술통계 분석을 실시하였다. 그리고 연구가설을 검증하기 위해서 AMOS 5.0의 최대우도법(maximum likelihood; ML) 추정절차를 활용하여 분석했다. 이 분석에 앞서 설문에 사용된 모든 변인들의 요인들의 적절성을 평가하기 위해서 탐색적 요인분석(EFA)과 확인적 요인분석(CFA)이 실시되었다. 그 다음으로 공변량구조분석(Covariance structure analysis)을 통해 이론적 변인간의 구조적 인과관계를 추정하였다. 내용 분석방법으로 공변량구조분석을 실시한 이유는 최소자승법을 활용한 다중회귀분석이 가지는 한계점을 극복하기 위해서이다. 인간의 행위와 사회적 인과관계를 연구하는데 보편적으로 많이 이용되었던 방법이 다중 회귀분

석이다. 하지만 다중회귀분석은 여러 가지의 예측변수들이 하나의 그룹으로 다루어져 분석된다는 것이다. 즉 측정 변수들 사이에 존재하는 함수적인 관계가 그냥 하나의 회귀방정식 속에 묻혀서 결과변수의 값을 예측하는데에만 이용되고 있다. 따라서 측정변수간의 함수적 관계를 볼 수가 없다는 것이다. 또한 잠재변수는 실질적으로 측정변수로 측정이 가능한 부분과 실질적으로 측정이 되지 않는 부분이 존재하는데 이를 회귀분석에서는 고려하지 않고 있다는 것이다. 즉 인간의 현상들에서는 이들 사이에 100% 일치하는 것은 존재하지 않는다. 이에 따라 항상 오차항이 존재하는데 오차항을 해석할 수 있는 방법이 마땅히 없다는 것이다(이순목, 1990).

이런 문제점들을 공변량구조분석에서는 잠재변수에 영향을 미치는 측정변수들을 어떤 통계적인 과정을 거치지 않은 상태에서 측정변수를 분석할 수 있으며 잠재변수를 측정해내지 못했던 오차항에 대해서도 모두 포함하여 분석이 가능하다는 장점이 있다.

이순목(1990)의 연구에서 다중회귀분석은 변수들의 설명력을 높이기 위해서-다중상관자승치수를 높이기 위해- 측정변수를 많이 포함하는 회귀분석을 제시하는 경향이 있는데 이런 경우 예측을 위해서 개발된 회귀분석이 설명 또는 내용적 유추를 위하여 해석되는 것이 적당치 않음을 지적하는 연구자들도 있다. 설명을 위해서 사용되는 연구에서 많은 예측변수의 포함은 설명을 위해서

적절하지 못하다. 단순한 설명력을 높이기 위한 변수의 추가는 연구의 타당도에 문제가 발생할 수 있다. 이에 비해 구조방정식모형에서는 기본 가정에서 이론적인 배경을 가지고 있지 않는 변수의 추가할 수 없다. 회귀분석에 비해서 구조방정식 모형은 모형부합도 평가하는 지수들이 많이 개발되어 있어 해석에 유익하다.

다중 회귀식에서 예측변수가 하나밖에 없을 경우 자료 수집시에 이 예측변수와 결과변수는 '0'이 아닌 상관을 보일 것이다. 인간의 행위 및 사회학적인 현상들은 직접효과, 간접효과, 제삼변수효과, 덮인 효과로 상호 연관이 되어 있어야 하는데 하나의 변수로 연결이 되어 있으면 직접효과만 포함되어 있다는 것이다. 이것은 설명을 위한 회귀분석에서 지니고 있는 한계점이다. 이에 비해서 구조방정식모형에서는 직접효과와 간접효과를 볼 수 있으며 변수간의 상관관계를 통해서 덮인 효과를 볼 수 있다. 또한 제삼변수에 의해서 영향을 받는 것을 볼 수 있다. 이상에서 살펴보았듯이 공변량구조분석은 회귀

분석에 비해서 인간의 사회적 행위를 해석하는데 보다 다양한 정보를 제공함으로 학문적으로 정확하게 해석할 수 있는 도구이다. 이상과 같은 이유로 공변량구조분석을 실시하였다.

### Ⅲ. 연구 결과

표 5는 구조 모형의 추정결과를 제시하고 있다. 먼저 직무만족도의 인과적 요인을 살펴보면, 인구학적 변인에서는 통계학적으로 유의미한 것이 없는 것으로 나타났으며, 사회학적변인은 직장 동료와 결사정도( $\beta=.27$ )와 직무의 자율성( $\beta=.26$ ), 절차정의( $\beta=.19$ )가 통계학적으로 유의미한 것으로 나타났다. 즉 사회학적 변인인 조직의 구조적인 특성이 직무만족도에 많은 영향을 미치는 것을 알 수 있었으며 구체적으로 직장동료와의 관계가 좋으며 직무의 자율성의 높은 경우와 조직의 절차정의가 잘 이루어지는 직장의 경우에 직무만족도가 높은 것으로 나타났다. 하지만 추

표 5. 구조모형방정식 추정결과

(N=340)

| 변인       |       | 직무만족도 |                       | 조직몰입도  |         |
|----------|-------|-------|-----------------------|--------|---------|
|          |       | r     | $\beta$               | r      | $\beta$ |
| 내생변인     | 직무만족도 | --    | --                    | .56*** | .38***  |
| 인구학적변인   | 연령    | -.14* | -.11                  | -.11   | .13     |
|          | 결혼    | -.02  | .06                   | -.05   | -.03    |
|          | 근무기간  | -.14* | -.01                  | -.13*  | -.10    |
|          | 교육수준  | -.02  | -.03                  | -.06   | -.14**  |
| 사회학적변인   | 분배정의  | .24** | .05                   | .44**  | .27***  |
|          | 절차정의  | .33** | .19**                 | .50**  | .30***  |
|          | 직업결사  | .35** | .27***                | .44**  | .22***  |
|          | 직무자율성 | .36** | .26***                | .33**  | -.01    |
| $R^2$    |       |       | .20                   |        | .58     |
| $\chi^2$ |       |       | 312.78(df=118), p=.00 |        |         |
| 모형부합치    |       |       | GFI=.91               |        |         |
|          |       |       | AGFI=.86              |        |         |
|          |       |       | NFI=.92               |        |         |
|          |       |       | CFI=.95               |        |         |
|          |       |       | IFI=.95               |        |         |

표 6. 조직몰입도를 설명하는 요인의 직접, 간접, 전체 영향을 분리한 경로분석 결과

(N=340)

| 변인     |       | 직접영향   | 간접영향   | 전체영향   |
|--------|-------|--------|--------|--------|
| 내생변인   | 직무만족도 | .38*** | -      | .38*** |
| 인구학적변인 | 연령    | .13    | -.04   | .08    |
|        | 결혼    | -.03   | .02    | -.01   |
|        | 교육    | -.14** | -.01   | -.15** |
|        | 근속년수  | -.10   | -.00   | -.10   |
| 사회학적변인 | 분배정의  | .27*** | .02    | .26*** |
|        | 절차정의  | .30*** | .07*** | .37*** |
|        | 직업결사  | .22*** | .10*** | .32*** |
|        | 직무자율성 | -.01   | .10*** | .10    |

정에 도입된 모든 변인들이 직무 만족도가 지니는 변량의 19.9%(R<sup>2</sup>)를 설명하는 것으로 조사되었다.

그 다음으로 조직몰입도에 대한 인과적 요인을 살펴보면, 우선, 직무만족도( $\beta=.38$ )가 통계학적으로 유의미하며 조직몰입도를 설명하는 변량이 가장 강했다. 인구사회학적 변인은 교육수준( $\beta=-.14$ )이 통계적으로 유의미한 것으로 조사되었으며 나머지는 유의미하지 않았다. 한편, 사회학적 변인은 절차정의( $\beta=.30$ ), 분배정의( $\beta=.27$ ), 직업결사( $\beta=.22$ )가 통계학적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 다른 연구들에서 제시하고 있던 직무만족도가 조직몰입도의 선행변인이 되어야 하는 것을 다시 확인할 수 있었다. 조직몰입의 정도는 자신의 직무에 만족하며 조직의 정의(절차정의, 분배정의)가 잘 실천되고 있는 조직, 직장 동료와의 도움이 잘 이루어지는 경우에 조직몰입도가 높은 것으로 조사되었다. 조직몰입도에 유의미한 영향을 미치지 않는 총 근무기간과 직무의 자율성은 상관계수( $r$ )는 유의미함으로써 추정에 포함된 여타 변인들이 그 영향을 상쇄시켰음을 알 수 있다. 직무만족도를 포함하여 추정에 도입된 모든 외생변인들을 조직몰입도가 지니는 변량의 57.3%(R<sup>2</sup>)를 설명하며, 모형의 부합도(GFI=.91, AGFI=.86, NFI=.92, CFI=.95, IFI=.95) 또한 적절한 수준이었다.

이상의 구조모형 추정에서 모든 외생변인들은 직무만족도라는 매개적 내생변인을 경유하여 조직몰입도에 영향을 미치는 방식으로 경로가 설정되었기 때문에 조직몰입도를 최종내생변인으로 간주한 상태에서 각 외생변인

들의 조직몰입도에 대한 직접, 간접, 전체 영향을 분리시키는 경로분석이 요구된다. 조직몰입도에 대한 전체 영향이 유의미한 변인들을 그 영향의 절대적 크기의 순서대로 나열하면, 직무만족도(.38), 절차정의(.37), 직업결사(.32), 분배정의(.26), 교육수준(-.15)이다. 이 같은 결과를 각 변인별로 보다 상세히 살펴보면, 첫째, 직무만족도와 조직몰입도는 매개변인이 없이 직접 영향을 미치기 때문에 전체영향은 직접영향(.38)만으로 구성된다. 둘째, 절차정의의 전체영향은 유의미한 직접영향(.30)과 유의미한 간접영향(.07)으로 구성되는데 대부분이 직접영향(80.5%)이다. 셋째, 직업결사의 전체영향은 유의미한 직접영향(.22)과 유의미한 간접영향(.10)으로 구성되는데 전체의 68.6%가 직접영향이다. 넷째, 분배정의의 전체영향은 간접영향은 유의미하지 않고 직접영향(.27)만 유의미하다. 다섯째, 교육수준의 전체영향은 간접영향은 유의미하지 않고 직접영향(-.14)만 유의미하다.

이상의 결과를 종합적으로 정리하면, 조직몰입도를 설명하는 가장 중요한 요인은 직무만족도였으며, 그 다음으로는 절차정의, 직업결사, 분배정의, 교육수준 순으로 중요한 설명요인인 것으로 조사되었다. 즉 자신의 업무에 만족하고 절차정의가 잘 실행되며, 직장에서 동료들과의 관계가 좋으며, 조직에서 분배가 공평하게 이루어지고, 교육수준이 낮은 재할치료사일수록 조직몰입도가 강하다는 사실을 확인할 수 있었다.

#### IV. 고찰

본 연구에서는 조직 몰입도에 영향을 미치는 재활치료사들의 조직 구조적인 특성을 알아보기 위해서 사회학적인 변인을 중심으로 분석을 시도하였다. 사회학적인 변인을 사용한 이유는 재활치료사들의 병원 조직 문화는 업무의 절차 과정에서 위계적인 구조가 존재한다는 것이다(이명하, 1998; 한수정, 2001). 이는 조직의 경제적 효용 가치 또는 개인의 심상으로 쉽사리 환원될 수 없는 조직구조가 배태된 특성들이 있기 때문이다. 조직의 구조적인 특성들이 광범위하게 존재하지만, 기존의 사회학 연구에서 중요한 변인으로 다루었던 조직의 정의, 직업결사, 직무의 자율성을 중심으로 파악하고자 하였다(Porter et al., 1974; Fredrickson, 1984). 이를 통해 재활치료사들의 근무지향에 영향을 미치는 요인을 찾아 조직 전체의 효율성을 증대시키는 방안을 모색하고자 하였다. 따라서 이상의 결과를 바탕으로 논의를 전개하고자 한다.

우선, 연구의 분석과정에서 인구학적 변인을 통제하여 분석하였다. 그 결과 조직몰입도에 영향을 미치는 통제변인은 교육수준이 유일하며, 그 영향은 부적(negative)인 것으로 조사되어, 교육수준이 높을수록 조직에 대한 몰입도가 낮은 것으로 분석되었다. 이는 기존의 여러 연구에서 교육수준은 조직몰입에 부정적 영향을 준다는 견해(김상욱, 2000; 박찬우, 1999)와 일치하는 것이다. 교육수준이 높을수록 직업이나 자신의 일에 대한 직업몰입수준이 높고, 다른 대체직업을 구할 수 있는 가능성도 많기 때문에 조직몰입 수준이 낮다는 것이다(Mowday et al., 1982; Koch & Steers, 1978; Glisson & Durick, 1988). 한편, 기존에 조직몰입도 연구에서 나이, 성별, 교육과 같은 인구학적 요인들을 중시한 연구(Luthans, Baak, & Taylor, 1987)도 일부 있지만, 인구학적 변인의 영향력은 그다지 크지 않다는 것이 다수의 견해이다(Oliver, 1990; Mottaz, 1988; Glisson & Durick, 1988). 본 연구에서도 교육수준을 제외한 인구학적인 변인이 전반적으로 조직몰입도에 큰 영향을 주지 못하는 것으로 분석되었다. 그 원인은 대부분의 연구에 있어서 인구학적 변수는 설명변수로 사용하기보다는 기술통계로 분석하였기 때문에 조직몰입에 다소 영향을 미치는 것은 알 수 있지만 왜 그런지에 대해서는 이론적으로 별로 규명되지 못하였다(박찬우, 1999). 향후 재활치료사들의 조직

몰입도에 대한 연구에서 인구학적 변인으로 교육수준을 중요하게 다루어져야 할 것이다.

한편, 최종 내생변인으로 사용된 조직몰입도에 대해서 살펴보면, 가장 많은 영향을 미치는 변인은 직무만족도이다. 이는 기존의 연구에서 직무만족도가 조직몰입도보다 선행하는 변인으로 해석하는 연구들과 일치한다(William & Hazer, 1986; 조경호, 1993). 그 다음으로 중요하게 영향을 미치는 외생변인은 절차정의, 분배정의, 직업결사 순이다. 이 중에서 가장 많은 영향을 미치는 절차정의는 결과에 다다르기 위한 수단 혹은 절차의 공정성을 말하는 것(Greenberg, 1987)으로, 절차정의가 잘 이루어질수록 조직몰입도가 높다는 것이다. 또한 분배정의는 분배된 결과의 공정성에 관한 것(Greenberg, 1987)으로 분배정의가 잘 이루어질수록 조직몰입도가 높다는 것이다. 이는 김상욱(2000)의 연구에서 조직내 보상분배의 공정성이 성원들의 태도 및 행위에 중요한 영향을 미친다는 것과 일치한다. 한편 분배정의의 대표적인 개념으로 임금이 사용되었다. 따라서 본 연구에서도 임금의 공정성에 관한 질문을 5점 리커트 척도를 사용하여 조사하였다. 그 결과 평균 1.90으로 조사되어 임금이 자신의 노력에 비해 상당히 낮게 지급 받고 있다고 생각하고 있는 것으로 조사되었다. 이상의 절차정의와 분배정의는 조직정의이며 이것이 잘 이루어질 때 조직몰입도가 높아진다고 볼 수 있다. 마지막으로 조직몰입도에 영향을 미치는 외생 변인은 직업결사이다. 직업결사는 조직구성원간의 결사를 나타내는 것으로 구성원간의 협력이 높을수록 조직몰입도가 증가한다고 한다(Steers, 1977). 본 연구에서도 직장에서 동료와의 관계가 잘 이루어지는 경우에 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 기존의 연구와 일치한다.

매개 내생변인인 직무만족에 영향을 미치는 외생 변인들의 영향력 순으로 살펴보면, 직업결사, 직무자율성, 절차정의 순으로 나타났다. 이는 최종 내생변인인 조직몰입도에 영향을 미치는 변인과 약간의 차이가 있음을 앞의 분석결과에서 확인할 수 있다. 조직몰입에 영향을 미치는 변인인 분배정의가 직무만족에는 영향을 크게 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편, 직무자율성은 직무만족에 영향을 미치지만 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 직무만족도는 경로분석의 결과를 통해서도 제시되었듯이 여러 외생변인들의 조직몰입도에

대한 매개변인으로 충실히 영향을 보여주고 있었지만 전체 설명력이  $R^2$ 가 19.9%로 다소 떨어지는 것을 확인할 수 있었다.

이상의 변인들은 향후 재활치료사들의 전문직으로서의 직업적 위상을 설명하는데 중요한 변인들이며, 이에 대한 연구가 이루어져야 재활치료사들의 전문직 위상을 높일 수 있을 것이다. 또한 재활치료사들의 이직에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다. 이직은 그가 속한 조직에 큰 영향을 미친다. 그리고 이직의 증가는 비용의 증가를 가져오며 인적자원관리의 긴장도를 증가시키고, 조직의 통합성을 낮추고, 잔류 인원의 만족도를 저하시키는 등 부정적인 결과를 낳는다(Price, 1977). 이직의 긍정적인 면도 있지만 조직의 입장에서는 분명히 부정적인 면이 많다. 특히, 재활치료사들의 경우에는 전문적인 기술을 요구하기 때문에 각종 재활치료 과정을 이수한 경우에 조직적인 손실이 많게 된다. 따라서 이직에 대한 연구가 필요할 것이다. 마지막으로 연구대상자의 범위가 물리치료사가 작업치료사보다 많았는데(표 1) 이로 인해 작업치료사만의 직무지향에 영향을 미치는 요인을 찾는 데는 연구의 한계점을 지니고 있다. 향후의 연구에서는 작업치료사만을 대상으로 직무지향에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다.

## V. 결론

본 연구의 결론은 가설을 정리하면서 요약하겠다. 우선, 첫째, 분배정의가 잘 이루어지고 있으면 근무지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 분배정의는 조직몰입에 대해서 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었지만 직무만족에 대해서는 유의미하지 않았다. 둘째, 절차정의가 잘 이루어지면 근무지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 절차정의는 외생변인 중에서 가장 강하게 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미쳤다. 셋째, 직업결사가 강할수록 근무지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이 가설은 직업결사가 강할수록 직무 만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미쳤다. 넷째, 직무자율성이 높을수록 근무지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 자율성이 높을수록 직무만족에는 유의미한 영향력을 나타냈지만 조직몰입에는 유의미하지 않았다.

본 연구의 목적은 재활치료사들의 조직적 효율성을

극대화하기 위해서 가장 효과적인 조직 문화유형을 파악하는 것이었다. 따라서 가장 효과적인 조직 문화유형은 직무만족이 이루어지고, 절차정의와 분배정의가 보장되어 조직적 정의 실현되며, 직장동료와의 직업결사가 잘 이루어지는 조직 문화가 확보되어야 한다.

## 참고 문헌

- 김계수. (2005). *AMOS 구조방정식 모형분석*. 서울: (주) 데이타솔루션.
- 김상욱. (2000). 경제학적, 심리학적, 사회학적 요인들이 조직 성원들의 근무지향에 미치는 영향. *한국사회학*, 34(2), 325-358.
- 김상욱. (2001). 조직몰입의 하위차원들의 타당도 평가. *한국사회학*, 35(3), 109-138.
- 김현숙. (2004). 재활치료사가 인지하는 조직문화 유형과 조직 특성 및 조직 유효성이 고객 지향성에 미치는 영향 연구. 서울: 고려대학교.
- 박찬우. (1999). 한국 공무원의 조직몰입 결정요인에 관한 연구 -중앙부처 중간관리직 공무원을 중심으로 서울: 성균관대학교.
- 배병렬. (2006). *LISREL 구조방정식모델(2nd ed)*. 서울: 청람.
- 이명하. (1998). 병원의 조직문화 유형과 조직 유효성의 관계; 간호사를 대상으로 대전: 충남대학교.
- 이순목. (1990). *공변량구조분석*. 서울: 성화사.
- 이창원, 최창현. (1996). *새 조직론*. 서울: 대영문화사.
- 조경호. (1993). 한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구. *한국정책학보*, 6(1), 335-360.
- 한수정. (2001). 병원 간호 조직 문화와 조직성공에 관한 연구. 서울: 이화여자대학교.
- AOTA. (2002). Occupational therapy practice framework: Domain and process. *American Journal of Occupational Therapy*, 56, 609-639.
- Bohrnstedt, G. W., & Knoke, D. (1994). *Statistics for social data analysis*. Illinois: F. E. Peacock Publishers, INC.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.

- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38, 551-570.
- Fredrickson, J. (1984). The effect of structure on the strategic decision process. *Academy of Management Proceeding*, 12-16.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organization. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 19-22.
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. MA: Addison-Wesley.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Koch, J. T., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Luthans, F., Baak, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-236.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26, 66-83.
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee owned firm: evidence from the U.K. *Human Relations*, 43(6), 513-526.
- 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, 603-609.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames Iowa: Iowa State University Press.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 301-558.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich: JAI.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 47.
- William, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

## Abstract

### The Study on the Sociological Variable of Rehabilitation Therapist on Work Orientation: Focusing on Occupational Therapist and Physical Therapist

Jeon, Byoung-Jin\*, M.Sc., O.T., Moon, Jung-In\*\*, M.S., O.T.,  
Lee, Kyoung-Sik\*\*\*, M.S., O.T.

\*Dept. of Occupational Therapy, Konyang University

\*\*Dept. of Occupational Therapy, Busan National University Hospital

\*\*\*Dept. of Occupational Therapy, Samsung Medical Center

**Objective :** This study aims at establishing the most effective organization type by grasping the effect factors on the work orientation of rehabilitation therapist, job satisfaction, and organization commitment.

**Methods :** Data was collected by using the self-reported questionnaire towards 340 occupational therapists and physical therapists. Measurement instrument was composed of questions on the work orientation. Validation was conducted through confirmatory factor analysis. Reliability, coefficient, Cronbach  $\alpha$  was confirmed through analysis. In order to verify the causality of factors, influencing the work orientation, analysis was conducted through covariance structure analysis.

**Results :** Division justice has significant effect on the organization commitment, but doesn't have significant effect on the job satisfaction. Procedure justice has significant effect on the job satisfaction and organization commitment. Job association is strong, it has significant effect on the organization commitment. Autonomusness is high, it has significant effect on the job satisfaction, but doesn't effect on the organization commitment.

**Conclusion :** The most important factor to explain the organization commitment was the job satisfaction, and the sequences of important explanation factor were procedure justice, job association, division justice, and education.

**Key Words :** Covariance structure analysis, Therapist, Work orientation