

# 4장 직무만족과 조직몰입

## 직무만족

# 1. 직무만족의 정의



종업원이 자신의 직무에 대해 가지는 우호적 또는 비우호적인 전반적 평가(Locke, 1976; Spector, 1997a)

직무만족은 기본적으로 **자신의 직무에 대한 종업원의 태도**를 의미함

모든 태도와 마찬가지로 직무만족은 개인이 자신의 직무와 관련해서 가지게 되는 **감정, 사고, 행동**으로 구성됨

대부분의 연구자들은 직무만족의 정서적 요소를 강조하고 있음

# 1. 직무만족의 정의

그러나 직무만족의 정서적 요소뿐만 아니라  
인지 및 행동적 요소 역시 직무만족 개념에 있어 중요한 요소임



## 인지적 요소

- 직무 또는 직무상황에 관한 종업원의 신념(beliefs)
- 즉, 종업원은 자신의 직무가 흥미롭고, 자극적이고, 지루하다거나 요구가 많다고 믿을 수 있음
- 감정적 요소와 완전히 독립적이지 않음

## 행동적 요소

- 자신의 직무에 대한 종업원의 행동 또는 행동경향을 의미함
- 즉, 종업원의 직무만족 수준은 종업원이 규칙적으로 회사에 출근하려 하고, 열심히 일하려는 것들을 통해 표현될 수 있음

## 2. 직무만족의 측정

### 1) 구성타당도 측정

조직심리학자들이 **직무만족 개념**을 중요시하는 만큼, 이를 측정할 수 있는 **신뢰롭고 타당한 측정치 개발**이 매우 중요함

따라서 측정치의 **구성타당도**(해당 검사가 측정하고자 하는 구성개념을 얼마나 잘 반영하고 있는가)를 살펴보는 것이 필요함

수렴  
타당도

유사한 구성개념을 나타내는 다른 측정치들과 높은 상관관계 필요

변별  
타당도

다른 구성개념을 측정하는 측정치와는 구별되어야 할 필요가 있음

규범적  
연계망

(개발된 측정치와 다른 관심변인들간의 관계를 연계해주는)이론에 기반을 둔 예측



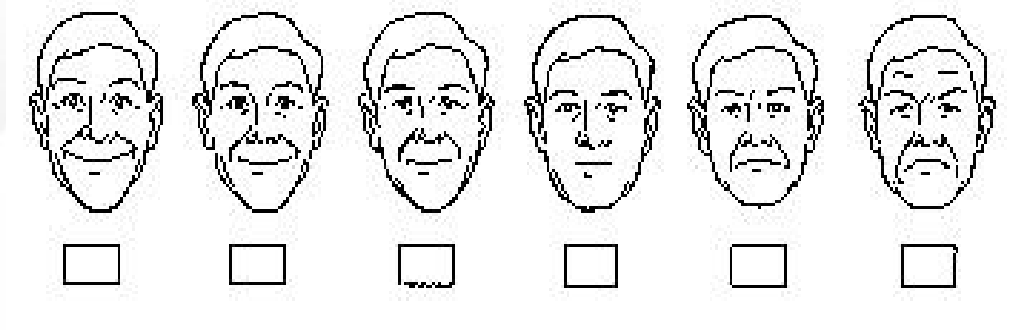
# 2. 직무만족의 측정

## 2) 직무만족 측정치

### 얼굴표정척도

- 전반적인 만족감 측정
- 단순성: 저학력 표본에 적합
- 정보가 제한적(급여, 일, 감독 등)

직무에 대해 어떻게 느끼는지를 표현해주는 얼굴 표정 체크



### 직무기술지표(JDI)

- 코넬대 smith 등 개발
- 여러 측면에 대한 점수
- 규범적 자료가 누적

진술사항이 직무를 기술하면 Y, 기술하지 않으면 N 체크

일	급여	승진
___ 매력적인	___ 나쁜	___ 다소 기회가
___ 즐거운	___ 잘 지불되는	___ 제한된

## 2. 직무만족의 측정

### 미네소타 만족도 설문지

- 감정기반적인 측정치
- 종업원의 만족도에 대한 다양한 정보 제공
- 20개 업무영역을 측정
- 100문항(단축형 20문항)

### 미네소타 만족도 설문서(MSQ)로 측정되는 측면 목록

- |                  |          |         |
|------------------|----------|---------|
| • 활동성            | • 도덕적 가치 | • 창의성   |
| • 독립성            | • 안전성    | • 책임감   |
| • 다양성            | • 사회봉사   | • 승진/보상 |
| • 사회적 지위         | • 권위/성취  | • 회사정책  |
| • 감독(인간관계, 기술관계) | • 인정     | • 관례    |
|                  | • 작업조건   | • 능력활용  |
|                  |          | • 동료    |

### 직무만족조사

- 9개 영역의 직무와 업무환경을 측정해주는 36문항으로 구성됨
- 전체만족점수 계산 가능

### 직무만족 조사(JSS)로 측정되는 측면 목록

- |        |         |
|--------|---------|
| • 급여   | • 승진    |
| • 감독   | • 이익    |
| • 보상   | • 운영 절차 |
| • 동료   | • 일의 본질 |
| • 의사소통 |         |

### 3. 직무만족의 예측치

#### 1) 직무특성(job characteristics)

1.

직무만족은 종업원이 수행하는 직무의 성질이나 조직의 특성에 의해 결정됨

2.

종업원은 자신의 직무와 조직을 인지적으로 평가해서 상대적인 만족 수준을 결정함

3.

직무만족은 주로 종업원들의 비교에 의해 결정됨  
(현재 직무가 제공하는 것 vs 제공받기를 바라는 것)

- 그러나 Locke(1976)는 위와 같은 정의는 지나친 단순화라며 감정범위 이론(range of affect theory)을 제안함
- 즉, 직무만족을 평가할 때 업무의 각 측면에 차별적인 가중치가 주어진다는 것

### 3. 직무만족의 예측치

## 2) 사회적 정보처리(social information processing)

직무만족에 대한 직무특성 접근법 비판(Salancik & Pfeffer, 1977, 1978)

직무란 직무특성 접근이 정의하는, 사회적 구성체로서 객관적인 실체가 아닌 구성원의 머릿속에 존재하는 것임

직무특성 접근은 욕구충족 이론에 근거하고 있음

따라서 사회비교이론이 제안됨

즉, 사람들은 환경의 의미를 해석하고 이해하기 위해 타인을 참조하며, 사회적 환경으로부터 태도를 형성함





# 3. 직무만족의 예측치

## 3) 성향(disposition)

특정 종업원은 자신의 직무에 대해 더 만족하려는 성향(또는 불만족하려는 성향)을 가지고 있으며, 이는 개인이 일하는 조직이나 직무의 성질과는 무관함

Staw & Ross  
(1985)

- 성향에 새로운 관심을 불러일으킨 국가적 규모 연구
- 특정 시점의 직무만족과 7년 후의 직무만족 간 상관 발견
- 즉, 직무만족이 부분적으로는 성향에 의해 결정된다는 점을 시사

Arvey 등(1989)

- 직무만족에 대한 성향 접근법의 가장 인상적인 증거
- 일란성 쌍둥이의 직무만족 조사 & 쌍들 내에서의 직무만족 유사 정도를 측정한 결과, 30% 정도는 유전적 요인에 귀인함을 밝힘

Judge 등(2002)

- 직무만족에 기여하는 성향요인들에 대한 포괄적인 연구 시행
- 163개 표본에 대해 통합분석 시행
- 5요인 성격은 직무만족과 .41의 상관을 보이는 것으로 나타남

## 4. 비교문화적 관점

조직심리학의 많은 논쟁들처럼 직무만족에 대한 연구 역시 **주로 미국과 서유럽 국가들**에서 이루어지고 있음

아직까지 비교 문화적 연구는 많이 이루어지지 않고 있음

Griffeth & Hom  
(1987)

- 남아메리카 관리자들이 유럽의 관리자들보다 직무에 더 만족

Marion-Landis  
(1993)

- 도미니카인들이 미국인들보다 직무에 더 만족함

Smith & Misumi  
(1989)

- 일본인들이 미국인들보다 직무만족 정도가 낮음

Hofstede(1984)

- 가치관(개인/집단주의, 남성성, 권력 거리 등) 차이 조사
- 네 가지 가치관 각각에서 비교 문화적 차이가 존재함
- ex) 미국&서유럽은 개인주의에 가치, 동양권&히스패닉은 집단주의에 가치

# 4장 직무만족과 조직몰입

## 직무만족의 결과물

# 1. 태도변인



직무만족은 그 자체로도 중요한 것이지만, 연구자와 관리자 모두가 관심 있는 **다른 변인과의 관련성**에 더 관심을 가지기 때문에 매우 중요한 변인이라고 볼 수 있음

지금까지 직무만족은 **태도 변인 (attitudinal variables)**과 가장 강하게 상관을 나타내는 것으로 밝혀짐

태도변인은 좋아하거나 싫어하는 정도를 나타내는 것으로, 본질적으로 **정서적인 속성**을 가지고 있음 → 직무몰입, 조직몰입, 좌절, 직무긴장, 불안감 등

# 1. 태도변인

많은 경험적 연구들이 직무만족과 태도변인들 간의 관계를 지지해주고 있음

Mathieu & Zajac  
(1990)

- 조직몰입과 직무만족 간의 교정 상관계수가 .53으로 밝혀짐

Spector(1997)

- 직무만족은 직무몰입, 정적 기분, 조직에 기반한 자기존중감을 반영하는 다른 많은 측정치들과 정적 관련을 보임

Jackson & Schuler  
(1985) ...

- 직무만족은 좌절, 불안, 긴장 같은 변인들과 부적 관련을 보임



직무만족이 태도변인들과 관련되어 있다는 점에 대해서는 거의 논쟁의 여지가 없지만, 이런 관계들의 기제가 무엇인지는 불명료한 상태임

→ 많은 연구들이 자기보고 측정치와 횡단 연구설계에 의존하기 때문

## 2. 결근

### 1.

결근을 연구하는 것은 이론적인 이유에서나 실용적인 이유에서나 모두 중요함

- 이론적 관점 : 결근은 종업원이 자신의 직무를 이탈하는 일반적 방법임
- 실용적 관점 : 결근은 조직에게 있어 많은 비용이 발생하는 문젯거리임

### 2.

종업원이 직장에서 결근하는 것은 직무 불만족이 높을 때 나타나는 반응의 한 형태일 수 있음

- 그러나 경험적 연구들은 위 관계를 지지하는 증거가 매우 약하다는 것을 보여줌 → 직무만족과 결근의 교정 상관  $-.09$ (Hackett & Guion, 1985)

### 3.

직무만족이 종업원의 결근에 어떤 역할을 할 수는 있지만 그 역할이 제한적이라는 것을 시사해줌

## 2. 결근

### 1) 직무만족과 결근이 약한 상관을 보이는 이유

결근 자체에  
대한 측정

- 결근은 매우 복잡한 변인임
- 양해되는 결근(질병이나 장례식 등으로 인해 허락되는 결근)  
vs 양해되지 않는 결근(이유 없이 일터에 나오지 않는 것)
- 직무만족은 양해되지 않는 결근에서 더 중요하게 작용할 수 있음

직무만족과  
결근의 차이

- 직무만족은 일반적인 태도를 반영하는 것인데 비해, 결근은 특정한 형태의 행동임
- ex) 종교에 대한 태도(일반적인 태도)가 특정일에 시행된 예배에 참석할지에 대한 좋은 예측치가 될 수는 없을 것

기저율

- 결근은 매우 낮은 기저율을 가지는 행동임(즉, 잘 일어나지 않음)
- 조직 심리학자들이 사용하는 대부분의 통계적 절차, 특히 상관과 회귀분석에서는 변인들이 정상분포를 보인다는 것을 가정하고 있기 때문에 기저율이 낮은 변인을 예측하는 것은 문제가 될 수 있음

### 3. 종업원 이직

조직에서 몇몇 이직은 불가피한 것이며, 어떤 경우에는 바람직하기도 함

그러나 매우 높은 수준의 이직률은 조직에 값비싼 비용을 지불하게 함



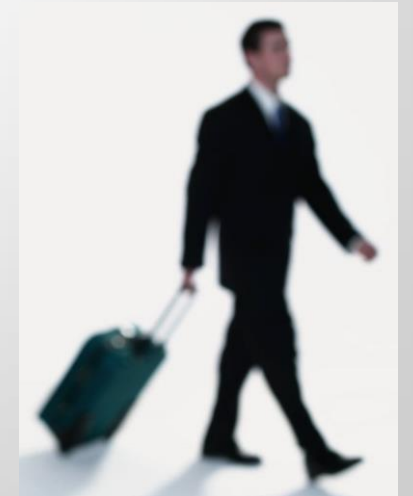
새로운 종업원을 채용 선발하고, 사회화하는 과정을 시작해야 하며, 조직의 공공 이미지에도 나쁜 영향을 미치기 때문



많은 연구들은 직무만족이 종업원의 이직 결정에 작용하는 역할을 모형화하고자 하였음

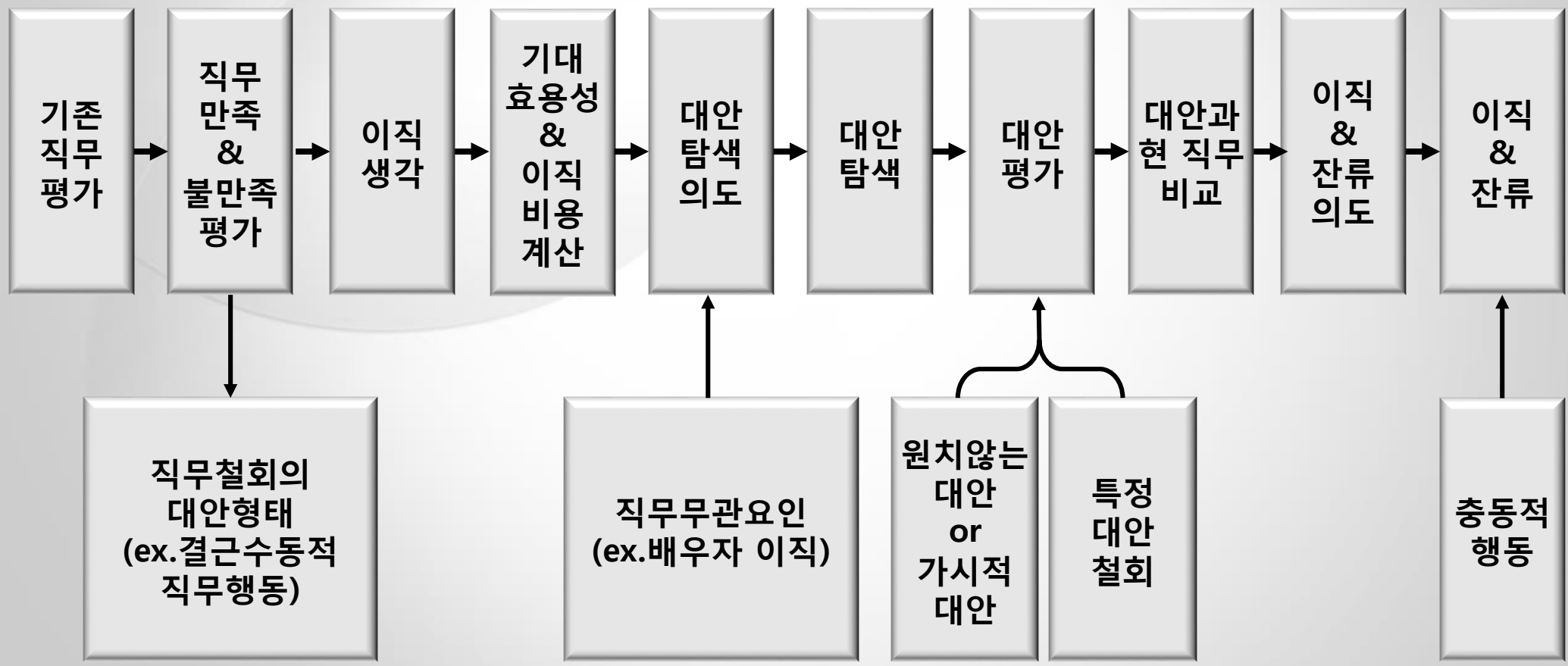


이직과정 모형은 여러 경험적 연구들을 통해 지지됨  
(Hom et al, 1992; Michaels & Spector, 1982;  
Mobley et al, 1979; KammeyerMuller et al, 2005)





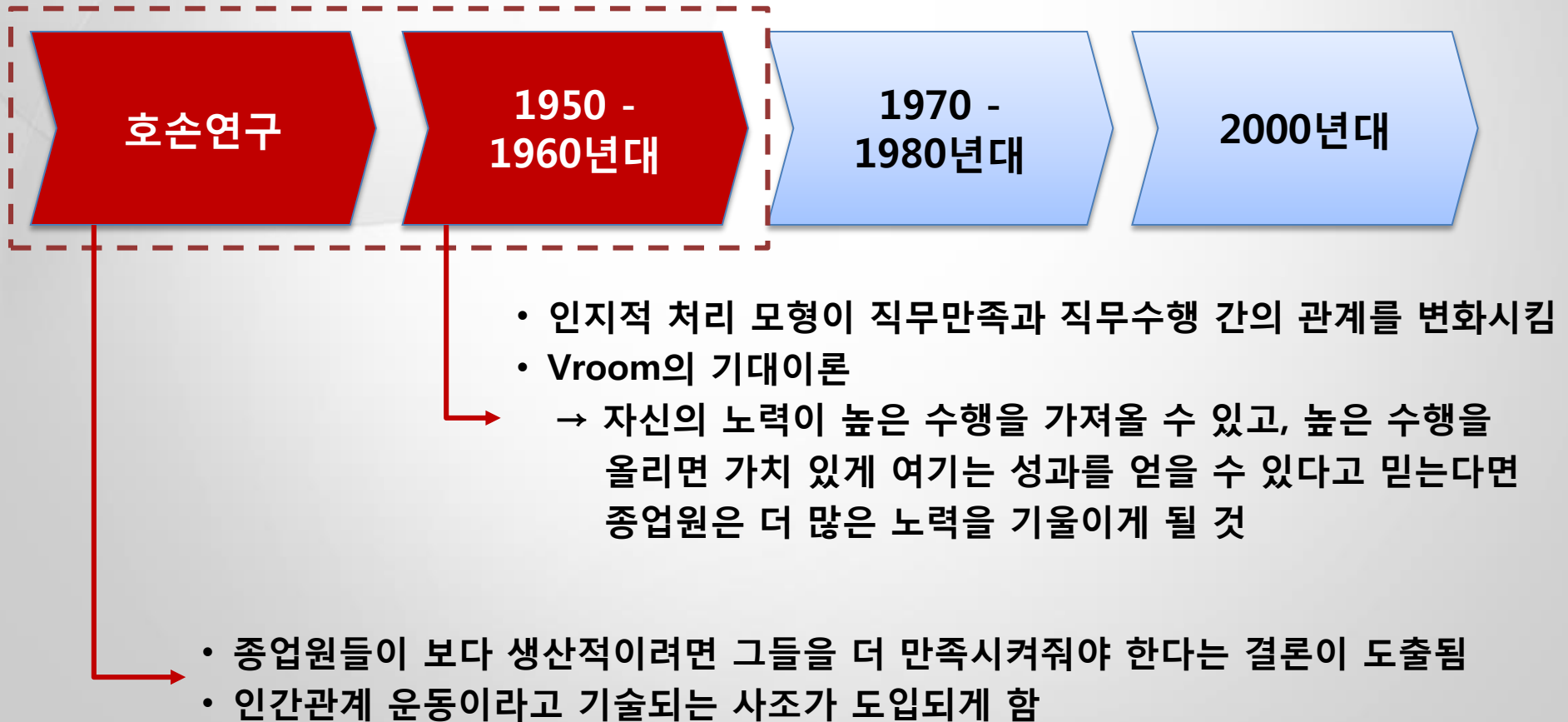
# 3. 종업원 이직



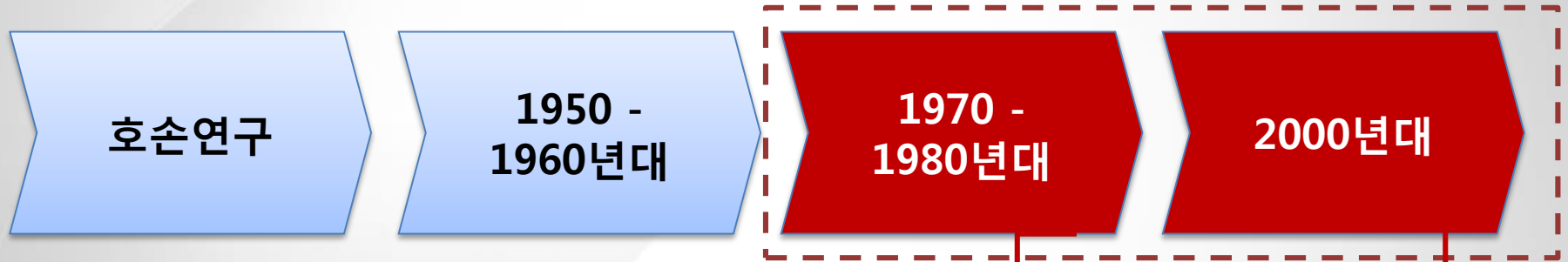
**Mobley의 이직과정 모형**

## 4. 직무수행

연구자들이 직무만족과 관련 지은 여러 변인들 중 가장 오랜 역사를 지닌 변인



# 4. 직무수행



- 직무만족과 직무수행에 대한 경험적 연구들이 이루어짐
  - 만족-수행 관계에서의 보상의 조절효과 (Podsakoff & Williams, 1986)
  - 이는 직무만족이 보상을 받게 됨으로써 생기는 파생물일 가능성이 있음을 시사
- 
- Judge 등(2001)의 통합분석을 통해 직무만족과 수행 간 상관성이 .30임을 발견했으며, 직무만족-수행 간 관계 모형을 제시함
  - Schleicher 등(2004)은 만족-수행 간 관계의 중요한 조절변인인 감정-인지 일관성(ACC)을 찾아냄

## 4. 직무수행

상이한 경험적 연구가 누적됨에 따라, **직무만족-직무수행 관계가 예측할 수 없고 가변적인 것**이라고 결론 내리고 싶을 수 있으나 이는 잘못일 수 있음

그 동안 직무만족과 직무수행 간 관계를 조사한 대부분의 연구들이 개인적인 분석 수준에서 시행되었기 때문

직무에 매우 만족하는 종업원이 만족하지 않는 종업원들보다 반드시 더 나은 수행을 하는 것은 아닐지라도, 이런 관계가 조직 차원의 분석 수준에서는 더 높아질 수 있을 것



# 4장 직무만족과 조직몰입

## 조직몰입

# 1. 조직몰입의 정의

조직몰입이란 종업원이 자신을 고용하고 있는 조직에 헌신하는 정도로서 조직을 위해 기꺼이 일하려고 하는 정도 및 조직 구성원으로 계속해서 남아있을 가능성

감정적 몰입

- 종업원이 조직과 동일시하고, 조직에 대해 진정으로 충성심을 느끼는 정도

계속적 몰입

- 종업원이 조직에 대해 투자한 정도에 대한 지각에 기반
- 다른 조직으로 이동하는 것과 관련된 상대적인 비용에 대한 지각을 토대로 함

규범적 몰입

- 종업원이 조직에 대해 느끼는 의무감에 기반
- 조직의 일원으로 남아 있는 것이 도덕적으로 올바르다는 지각에 근거한 것

조직몰입은 조직 내의 다양한 수준에 초점을 맞출 수 있으며 외부집단을 지향할 수도 있음

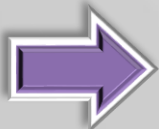
## 2. 조직몰입의 측정

대부분의 태도변인들과 마찬가지로, 조직몰입은 **자기 보고 척도**로 측정됨



### \*조직몰입 설문지(OCQ)

- 역사적으로 널리 사용되는 최초의 조직몰입 척도
- Zajac(1990)은 124개의 조직몰입 연구에 대한 통합분석을 통해 OCQ의 여러 형태에 대한 평균 내적 일관성 신뢰도가 .80을 넘는다고 보고하였음
- 또한 동일한 연구에서 OCQ는 개념적으로 관련된 변인들과 합당한 상관관계를 나타낸다는 것을 보여주어 구성 타당도가 지지되었음



그러나 OCQ는 조직몰입 중 주로 감정몰입을 측정한다는 한계가 있음

## 2. 조직몰입의 측정

보다 최근에 Allen & Meyer(1990)는 몰입의 **감정, 계속, 규범 요소가 모두 포함된 조직몰입 척도**를 개발하였음

### 감정적 몰입

- 이 조직은 나에게 많은 개인적 의미를 가진다

### 계속적 몰입

- 가까운 미래에 이 조직을 그만두는 것은 나에게 너무 비용이 많이 드는 일이다

### 규범적 몰입

- 내가 지금 이 조직을 그만둔다면 죄책감을 느끼게 될 것이다



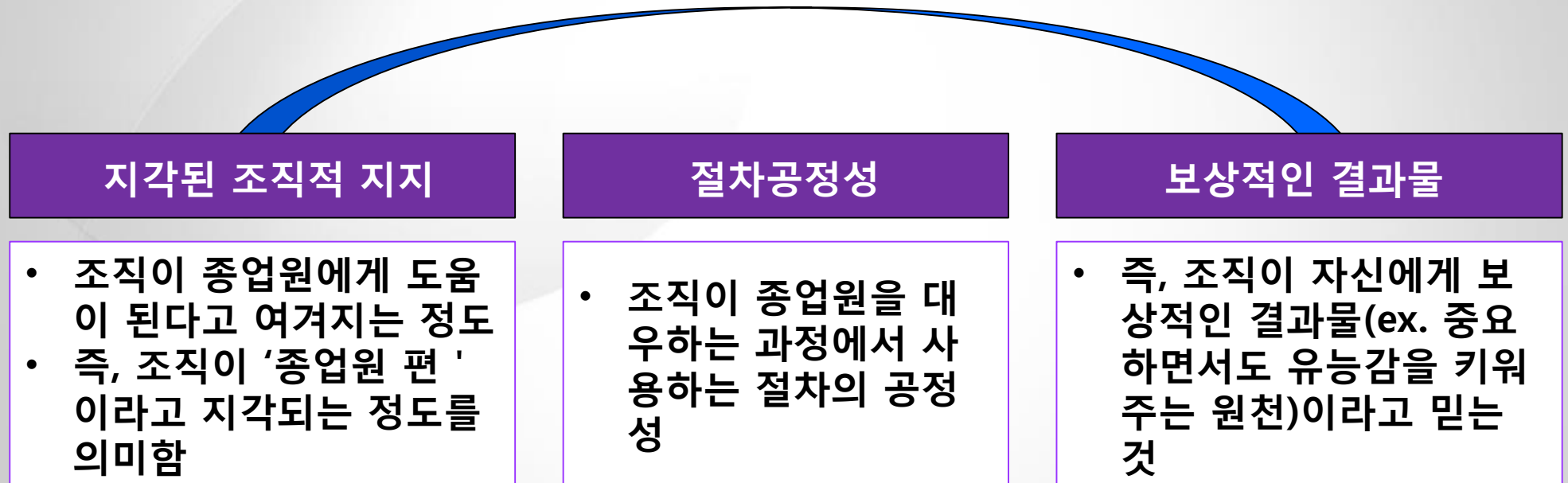
Meyer & Allen(1990)은 감정, 계속, 규범적 몰입 척도에 대한 내적 일관성 신뢰도의 중간값이 각각 .85, .79, .73으로 나타남

여러 연구들이 척도의 3요인 구조를 지지하여 구성 타당도 역시 합당함을 보여주었음(Meyer & Allen, 1997)



### 3. 조직몰입의 발달과 예측치

#### 1) 감정적 몰입의 발달



감정적 몰입을 해석하기 위해 몇몇 연구자들은 행동적 몰입과 회고적인 의미부여를 연구하나 이를 위해선 종단적 연구가 필요함

### 3. 조직몰입의 발달과 예측치

#### 2) 계속 몰입의 발달



계속 몰입은 Becker(1960)의 '부차적인 내기(side bets)'란 개념에 의존하고 있음



ex) 6개월 동안 체중 10kg을 감량하겠다는 내기  
→ 행동과정에 몰입하도록 만들어줄 것

- 즉, 시간에 따라 종업원은 자신을 현 조직에 몰입하게 하는 여러 부차적인 내기를 누적 시키게 됨
- 또한 종업원이 현 조직에서 다른 실행 가능한 대안을 지각하는 정도도 중요하며, 이는 주관적 요인에 의해 더 많은 영향을 받음

# 3. 조직몰입의 발달과 예측치

## 3) 규범적 몰입의 발달

규범적 몰입의 발달에 대해서는 거의 알려져 있지 않음

규범적  
몰입

초기 사회화 과정



- 개인적 수준에서 보면, 초기 사회화 과정이 종업원의 조직에 대한 충성심이나 도덕적인 의무감을 키우는 것을 얼마나 강조하였는지가 다를 수 있음

심리적 계약



- 종업원이 느끼기에 자신이 조직의 구성원으로서 받게 되는 합당한 대우라고 여겨지는 것이 무엇인지에 대한 종업원의 지각