

직무요인의 두 차원 : 개인의 만족과 조직의 이익

박 영 석

서울대학교 심리학과

본 연구는 직무요인의 차원성이 양극적 이중차원임을 검증하기 위해 시도되었다. 연구Ⅰ은 단극적 이중차원론(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)과 양극적 단일차원론(Locke, 1976)을 검증하기 위한 것이었고, 연구Ⅱ와 연구Ⅲ은 양극적 이중차원성을 검증하기 위해 계획되었다. 연구Ⅰ의 결과 단극적 이중차원론과 양극적 이중차원론이 각각 부분적으로 지지되었다. 전자는 직무요인의 구조면에서 후자는 차원의 극성(polarity) 면에서만 지지되었다. 직무요인들을 요인 분석하여 직무요인이 개인의 요구요인과 조직의 요구요인으로 구조화되어 있음을 관찰하였다. 연구Ⅱ는 개인의 만족-불만족 차원과 조직의 이익-불이익 차원을 준거로 하여 각 차원에서 개인의 요구요인의 변별정도와 조직의 요구요인의 변별정도를 측정하였다. 그 결과 개인의 요구요인을 설명하는 차원은 개인의 만족-불만족 차원이었고 조직의 요구요인을 설명하는 차원은 조직의 이익-불이익 차원임이 밝혀졌다. 따라서 양극적 이중차원성이 지지되었다. 연구Ⅲ은 개인의 요구차원과 조직의 요구차원을 준거로 삼아 각 차원에서 개인과 조직간의 요구 교환정도를 변별하도록 설계하여 양극적 이중차원을 재검증코자 하였다. 이것을 경력 단계에 따라 분석한 결과, 경력단계가 낮을 수록 개인의 요구차원에서 더 잘 변별하였고, 경력단계가 높을수록 조직의 요구차원에서 더 잘 변별하는 경향성이 있었다. 논의에서 본 연구의 결과가 직무재설계에 시사하는 점을 검토하였고, 개인의 요구차원과 조직의 요구차원이 만나 생성된 요구합치성 차원과 요구교환성차원이 조직과 개인의 목표일치와 갈등에 시사하는 바를 논의하였다.

Herzberg등(1959)은 직무만족과 직무불만족이 단극적 이중차원(unipolar dual dimension)임을 밝혔다. 단극적 이중차원이란 '그저 그렇다'에서 '만족한다'에 이르는 만족차원과 '그저 그렇다'에서 '불만족한다'에 이르는 불만족차원이 독립된 차원으로 존재한다는 것이다. 직무의 여러요인들 중 작업자체의 특성인 내용요인(content factor)은 직무의 만족만을 결정하고, 직무의 구조적 특성인 맥락요인(context factor)은 불만족만을 결

* 본 연구의 개념화 과정에서 이수원 교수의 도움이 많았다.

정한다고 입증하므로써 이러한 주장이 가능했었다.

추후의 여러 연구들은 직무요인의 차원이 단극적 이중차원인지를 확인하고자 시도하였다. 일부의 연구들은 내용요인이 만족에만 영향을 미치고 맥락요인은 불만족에만 영향을 끼친다는 결과를 얻어 Herzberg 등의 단극적 이중차원론을 지지하였다(예: Herzberg, 1966; Whitsett & Winslow, 1967; King, 1970). 그러나 다른 연구자들은 Herzberg의 이론을 지지하는 연구들이 주요 사건기법(critical incident technique; Flanagan, 1954)이라는 연구방법론을 사용했기 때문에 빚어진 인위적 결과라고 비판하였다(예: Hulin & Waters, 1971; Waters & Roach, 1971; Waters & Waters, 1969, 1972). 이들은 Herzberg의 이론대로 두 개의 독립된 단극차원인 만족차원과 불만족차원상에서 내용요인과 맥락요인을 피험자에게 평정시킨 결과, 단극적 이중차원을 지지하는 결과를 얻지 못하였다. 내용요인과 맥락요인은 만족과 불만족 모두에 동등하게 영향을 미친다는 결과를 관찰하였던 것이다. Locke(1976)는 이들 연구들을 기초로 직무만족과 직무불만족은 두 개의 독립된 단극차원이 아니라 '불만족한다'에서 '만족한다'에 이르는 양극적 단일차원(bipolar single dimension)이라고 결론지었다.

Locke의 양극적 단일차원론이 타당하다면 내용요인과 맥락요인은 직무만족과 불만족에 이르는 양극적 단일차원상의 변량을 동등하게 설명해야 할 것이다. Hulin과 Waters(1971)는 내용요인은 이 양극차원상의 설명변량이 크지만, 맥락요인은 그 설명변량이 작다고 보고하였다. 이것은 직무만족과 직무불만족의 효과가 내용요인에 의해 크게 결정되지만, 맥락요인은 또 다른 효과를 가져올 가능성이 있음을 시사하는 것이다. 직무 자체의 특성인 내용요인만을 직무설계에 도입한 직무확충(job enrichment)의 효과에 대한 연구들(예: Umstot, Bell, & Mitschell, 1976; Orpen, 1979)에서, 내용요인의 재설계는 양극적 단일차원상에서 직무만족을 증가시키는 결과를 얻었다. Umstot 등(1976)의 연구에서 내용요인을 재설계한 직무확충 집단은 직무에 대한 만족이 증가하였으나 맥락적 요인을 재설계한 목표설정 집단은 만족이 증가하지 않았다. 반면, 목표설정 집단은 수행이 증가하였으나 직무확충 집단은 수행이 증가하지 않았다. Umstot 등은 직무설계기법이 직무 자체의 특성을 재설계하는 직무확충 접근과 직무의 맥락적 특성을 재설계하는 직무공학적 접근으로 구분되어지며, 전자는 직무만족을 높이는 데 효과적이고 후자는 생산성을 높이는 데 효과적임을 검증하였다. 이들의 연구는 직무의 맥락요인은 직무만족과 직무불만족을 결정하는 요인이라기 보다는 생산성 혹은 조직의 이익-불이익을 결정하는 요인일 가능성을 시사한다.

Guzzo, Jette 및 Katzell(1985)은 여러 조직개발 프로그램들이 생산성에 미치는 효과를 meta analysis 를 통해 분석하였다. 그들의 분석에 따르면, 조직의 구조적 특성에 기반을 둔 기법들(예: 훈련, 목표관리, 보상제도, 의사결정방략, 사회적-기술적 조건)은 직무자체의 특성에 초점을 맞춘 직무확충기법 보다 조직의 생산성을 더 많이 증가시킨다는 결과를 관찰하였다.

위의 연구들을 종합하면, 직무요인은 양극적 단일차원으로 구성되어 있지 않고, 개인의 만족-불만족이라는 하나의 양극차원과 조직의 생산성, 즉 조직의 이익-불이익이라는 또 하나의 양극차원으로 구성된 양극적 이중차원(bipolar dual dimension)일 가능성이 시사된다. 즉, 직무요인들은 직무자체의 속성으로 구성된 내용요인과 직무의 구조적 특성으로 구성되는 맥락요인으로 구분되며, 내용요인은 개인의 만족-불만족이라는 양극차원을 결정하고 맥락요인은 조직의 이익-불이익이라는 양극차원을 결정하는 요인이라고 예언된다. 본 연구는 이러한 예언을 검증하고자 하였다.

연구 I. 단극적 이중차원과 양극적 단일차원의 검증

본 연구는 직무요인의 차원성이 단극적 이중차원인지 아니면 양극적 단일차원인지를 검증하고자 하였다. 이를 위해 Herzberg 등(1959)의 연구에서 추출된 16개 직무요인들을 호의적으로 기술한 16개 직무요인과 비호의적으로 기술한 16개 직무요인을 피험자에게 제시하여, 이것을 직무만족-불만족의 양극적 단일차원상에 평정하도록 하였다. 양극적 단일차원론이 옳다면, 호의적 직무요인에 의해 경험되는 직무만족의 정도나 비호의적 직무요인에 의해 경험되는 직무불만족의 정도가 차이없을 것이다. 단극적 이중차원이 옳다면, 호의적 내용요인에 의해 경험되는 직무만족의 정도는 비호의적 내용요인에 의해 경험되는 직무불만족의 정도보다 더 클 것이고, 호의적 맥락요인에 의해 경험되는 직무만족의 정도는 비호의적 맥락요인에 의해 경험되는 직무불만족의 정도보다 더 작을 것이다. 이와함께 요인분석에 의해 직무요인의 차원성을 확인하고자 하였다. 16개 직무요인들이 내용요인과 맥락요인으로 구조화되어 있는지의 여부를 검증코자 하였다.

방 법

피험자

서울과 경기지역의 기업조직에 근무하는 관리자와 근로자 125명이 본 연구

에 참여하였다. 직무별로는 관리직 63명, 생산기술직 34명, 영업직 24명, 무응답 4명이었다. 근무경력은 2년부터 12년 사이였고, 나이는 18세에서 48세였으며, 남자가 84명 여자가 41명이었다. 이들은 모두 방송통신대학에서 출석수업을 받고 있었다.

연구자료의 구성

직무요인들의 차원성을 양적으로 분석하기 위해 다음과 같이 질문지를 구성하였다. Herzberg 등(1959)의 연구에서 추출된 16개 요인 각각을 호의적 요인(예: 승진이 됐을 때, 성장가능성이 있을 때, 상사와의 관계가 원만할 때, 등)과 비호의적 요인(예: 승진을 못했을 때, 성장가능성이 없을 때, 상사와의 관계가 원만하지 못할 때, 등)으로 문항을 구성하고, ‘매우 불만족스럽다(-3)’ ~ ‘매우 만족스럽다(3)’의 양극적 단일차원상에 평정하도록 문항을 구성하였다. 설문지의 마지막 페이지에는 응답자의 특성을 묻는 4문항이 첨가되었다. 따라서 설문지는 호의적 직무요인을 평정하는 16문항과 비호의적 직무요인을 평정하는 16문항, 그리고 응답자의 특성을 재는 문항 4개를 포함한 36문항으로 구성되었다.

절 차

조사대상자를 두 집단으로 나누어 수업시간 중에 조사를 실시하였다. 한 집단은 호의적 직무요인에 대한 평정을 먼저하였고 비호의적 직무요인에 대한 평정을 나중에 하였다. 또 다른 집단은 반대순서로 평정하도록 했다. 32개의 직무요인에 대한 평정을 마친 후 개인의 특성을 재는 문항에 응답하도록 하였다.

결과 및 논의

1. 단극적 이중차원성과 양극적 단일차원성의 검증

불만족-만족의 양극적 단일차원성에서 비호의적 직무요인과 호의적 직무요인을 평정한 값의 평균, 상관관계 및 그 평균의 차이검증 결과를 <표 1>에 제시하였다. 각 직무요인별로 호의적 직무요인과 비호의적 직무요인간에 상관계수를 구한 결과, 봉급 요인과 책임 요인을 제외한 모든 직무요인에서 부적상관이 유의하였다. 즉, 어떤 직무요인이든 비호의적일 때 불만족을 많이 경험할 수록, 그 직무요인이 호의적일 때 만족도 많이 경험한다는 것이다. 이것은 동일한 직무요인이 만족과 불만족을 동등하게 유발한다는 것을 의미한다. 그러나 이 결과는 호의적 요인과 비호의적 요인이 각각 만족과 불만

〈 표 1 〉 각 직무요인의 비호의적요인과 호의적요인에 따른 불만족과 만족의 평정치, 상관계수 및 평균의 차이검증

직무요인	Herzberg 등의 구분	비호의적요인	호의적요인	r	t ^b
성취	(n=124) 내용	-2.02(1.10) ^a	2.51(0.84)	-.317**	4.76**
인정	(n=125) 내용	-2.39(0.98)	2.42(0.94)	-.266**	0.23
승진	(n=122) 내용	-1.92(1.24)	2.39(1.02)	-.291**	3.79**
책임	(n=124) 내용	-1.52(1.20)	1.81(1.11)	-.112	2.10*
작업	(n=124) 내용	-0.88(1.10)	1.54(1.13)	-.282**	5.51**
봉급	(n=125) 맥락	-1.18(1.13)	2.26(0.94)	-.152	4.16**
감독	(n=124) 맥락	-1.84(1.09)	1.48(1.19)	-.273**	2.86**
상사와의관계	(n=125) 맥락	-1.93(1.06)	2.01(1.05)	-.415**	0.78
회사정책	(n=124) 맥락	-2.09(1.05)	2.09(0.98)	-.352**	0.00
작업조건	(n=125) 맥락	-2.23(0.99)	2.18(0.96)	-.385**	0.50
성장가능성	(n=125)	-2.21(1.08)	2.37(0.98)	-.262**	1.43
직무안정	(n=125)	-2.09(1.05)	2.23(0.93)	-.325**	1.39
개인생활	(n=124)	-2.15(1.05)	2.20(0.96)	-.483**	0.52
동료관계	(n=124)	-1.88(1.11)	2.10(1.02)	-.384**	1.97
부하관계	(n=122)	-1.70(1.16)	1.92(1.13)	-.413**	1.98*
지위	(n=123)	-1.50(1.18)	1.71(1.17)	-.419**	1.85
Herzberg 등 (1959)에 따른 구분					
	내용요인 (n=121)	-1.74(0.65)	2.13(0.55)	-.393**	6.56**
	맥락요인 (n=123)	-1.97(0.65)	2.01(0.70)	-.352**	0.61

a. '매우 불만족스럽다(-3)' ~ '매우 만족스럽다(3)'의 7점척도
()는 표준편차

b. 비호의적요인에 대한 평정치에 절대값을 취한 후 호의적요인과의 평균차이검증

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

족을 유발시키는 절대적 크기를 나타내지 못하는 것이었다.

따라서 각 요인별로 호의적 요인과 비호의적 요인이 각각 만족과 불만족을 유발시키는 정도를 비교하기 위해, 비호의적 요인에 대한 평정치에 절대값을 취하여 그것의 평균과 호의적 요인의 평균간에 차이검증을 하였다. 그 결과 Herzberg 등의 내용요인 중 인정요인을 제외한 모든 요인이 불만족 보다 만족을 더 많이 결정하였다. 그러나 맥락 요인 중 감독요인만이 만족 보다 불만족을 더 크게 결정하였을 뿐, 봉급요인은 오히려 만족을 더 많이 결정하였으며, 나머지 요인들은 유의한 차이가 없었다.

5개의 내용요인들을 합하여 호의적 요인의 만족유발량과 비호의적 요인의 불만족유발량의 평균을 차이검증했을 때 유의한 차이가 있었다 ($t=6.56$, $df=120$, $p<.01$). 즉 내용요인은 불만족보다 만족을 더 많이 유발하였다. 이 결과는 단극적 이중차원론을 지지하지만 양극적 단일차원론을 기각하는 것이다. 5개의 맥락요인을 합하여 호의적 요인과 비호의적 요인의 평균의 차이검증을 했을 때에는 유의한 차이가 없었다 ($t=0.61$, $df=122$, $n.s$). 맥락요인은 만족과 불만족을 거의 동등하게 유발하였다. 이는 단극적 이중차원을 부정하는 것이다.

2. 요인분석에 의한 직무요인의 차원성검증

내용요인과 맥락요인에 포함되는 직무요인들을 확인하기 위하여 직무요인들을 요인분석하였다. 호의적 요인 16개와 비호의적 요인 16개를 모두 포함한 32개의 직무요인을 요인분석했을 때, 호의적 요인 16개와 비호의적 요인 16개가 2개의 요인으로 분리되었다. 이것은 직무요인의 구조를 확인하는 데 아무런 정보를 제공해 주는 것이 아니므로 호의적 요인과 비호의적 요인을 따로 분리하여 각각 요인분석하였다. 분석은 principal component analysis와 varimax rotation을 거쳐 이루어졌다.

<표 2>는 호의적 직무요인들을 요인 분석한 결과이고, <표 3>은 비호의적 직무요인들을 요인분석한 것이다. 분석의 결과를 살펴보면, 직무 요인들을 호의적으로 기술해서 분석하던 비호의 적으로 기술하여 분석하던지 직무안정을 제외한 모든 직무요인들이 동일한 요인으로 묶였다. 호의적 요인들 보다 비호의적 요인들을 분석했을 때 드러난 두 요인의 설명변량이 더 많으므로 <표 3>의 결과가 더 안정적이다. 따라서 <표 3>의 요인분석에 결과에 따라 직무요인들의 두 요인을 분류하면 다음과 같다. 요인 I은 승진, 지위, 봉급, 성장가능성, 직무안정, 인정, 개인생활, 및 성취의 8개 요인으로 구성된 것이다. 요인 II는 동료와의 관계, 부하와의 관계, 상사와의 관계, 작업조건, 회사정책, 작업(량), 책임, 및 감독으로 구성된 것이다.

< 표 2 > 호의적 직무요인의 구조

직무요인	요인 I	요인 II	h^2	Herzberg 등(1959)의 구분
승진	.05252	.74127	.55224	내용
성장	.15694	.71898	.54155	
봉급	.10025	.70688	.50972	맥락
지위	.41387	.42727	.35382	
개인생활	.40132	.40302	.32349	
인정	.20362	.36202	.17252	내용
성취	.28304	.34839	.20149	내용
책임	.66886	-.09579	.45655	내용
부하관계	.63835	.36739	.54246	
작업	.57721	-.41143	.50246	내용
감독	.57120	.17356	.35640	맥락
동료관계	.55324	.33799	.42031	
상사관계	.50588	.43175	.44233	맥락
직무안정	.44121	.31727	.29533	
회사정책	.42870	.29250	.26934	맥락
작업조건	.41861	.28705	.25763	맥락
	Eigen value	% of Variance		
요인 I	4.65552	29.1		
요인 II	1.54211	9.6		

요인 II에 포함되는 직무요인들 중 Herzberg 등(1959)의 맥락요인과 동일한 것으로는 상사와의 관계, 작업조건, 회사정책, 및 감독의 4개 요인이고, 내용요인에 속하는 것은 작업(량)과 책임이었다. Herzberg 등의 연구에서 어느 요인에도 포함되지 않았던 동료와의 관계, 부하와의 관계가 이 요인에 포함되었다. 요인 I에 포함되는 직무요인들 중 Herzberg 등의 내용요인이었던 것은 승진, 인정, 및 성취의 3개 요인이고, 맥락요인이었던 것은 봉급이었다. 또한 지위, 성장가능성, 직무안정, 및 개인생활이 새롭게 포함되었다. 요인 I과 요인 II를 살펴보면, 요인 I은 Herzberg 등(1959)의 내용요인과 비슷하게 구성되어 있고, 요인 II는 맥락요인과 유사하다는 것을 관찰할 수 있다. 그러나 요인 I의 봉급과 요인 II의 책임과 작업(량)은 이들의 분석결과와 일치하지 않는 것이다.

본 연구의 요인분석 결과는 직무수행 과정에서 얻어지는 성과들(outcom-

〈 표 3 〉 비호의적 직무요인의 구조

직무요인	요인 I	요인 II	h ²	Herzberg 등 (1959)의 구분
승진	.82773	.00769	.68520	내용
지위	.71112	.05717	.50896	
봉급	.70453	.08688	.50391	맥락
성장가능성	.65280	.28577	.50718	
직무안정	.57020	.33674	.43852	
인정	.56922	.16676	.35183	내용
개인생활	.49246	.42818	.42604	
성취	.45638	.42224	.38658	내용
동료관계	.10742	.86480	.75942	
부하관계	.17041	.79854	.66670	
상사관계	.09933	.72147	.53083	맥락
작업조건	.49074	.49392	.48478	맥락
회사정책	.27881	.44271	.27373	맥락
작업	.08359	.34993	.12944	내용
책임	.05058	.33988	.11808	내용
감독	.09840	.30652	.10364	맥락
Eigen value		% of Variance		
요인 I	5.17370	32.3		
요인 II	1.70130	10.6		

es)을 요인분석한 Elizur(1984)의 연구결과와 매우 유사하다. Elizur는 그러한 성과들을 요인 분석했을 때, 조직구성원들이 조직으로부터 받는 것으로 구성된 보상(reward)요인(예: 인정, 승진, 지위, 임금 등)과 조직구성원들로부터 조직이 받는 것으로 구성된 자원(resource)요인(예: 동료관계, 감독자와의 관계, 책임감, 감독능력, 근무시간 등)이라는 두 개의 요인이 독립적으로 존재한다는 결과를 얻었다. 여기서 보상요인은 본 연구의 요인 I과 자원요인은 요인 II와 거의 일치한다는 것을 관찰할 수 있다. 이것으로 미루어 볼 때, 본 연구에서 추출된 요인 I은 개인이 조직으로부터 받는 것이며 동시에 조직이 개인에게 주는 것으로 구성된 개인의 요구(demands)요인이며, 요인 II는 조직이 개인으로부터 받는 것이며 동시에 개인이 조직에 주는 것으로 구성된 조직의 요구(demands)요인이라고 정의된다.

연구 I의 결과를 종합하면, 직무 만족-불만족 차원에 미치는 직무요인의

효과를 검증했을 때, 내용요인은 직무불만족보다 직무만족을 더 많이 유발시켰으나 맥락요인은 직무불만족을 더 많이 유발시키지 못한 것이다. 따라서 Herzberg 등(1959)의 단극적 이중차원론과 Locke(1976)의 양극적 단일차원론이 각각 부분적으로 지지되었다. 그러나 16개의 직무요인들을 요인분석한 결과 Herzberg 등의 2 요인과 유사한 두 개의 요인을 관찰할 수 있었다. 하나의 요인은 개인의 요구를 결정하는 요인이고 다른 하나의 요인은 조직의 요구를 결정하는 것으로 이해되었다. 이 결과는 조직구성원들이 직무요인들이 자신에게 만족을 주는지 아니면 불만족을 주는지의 양극적 단일차원에서 지각하지 않고, 그것들이 개인의 요구를 충족시켜 주는 것이나 아니면 조직의 요구를 충족시켜 주는냐의 두 차원에서 지각하고 있음을 의미하는 것이다. 즉 직무요인들 중 개인의 요구요인에 속하는 것들은 개인의 만족-불만족을 결정하고, 조직의 요구요인에 속하는 것들은 조직의 이익-불이익을 결정하는 것으로 지각된다는 것을 시사한다. 즉, 직무요인의 차원은 개인의 만족-불만족이라는 하나의 차원과 조직의 이익-불이익이라는 또다른 차원으로 구조화된 양극적 이중차원상에 존재할 가능성을 시사한다. 연구Ⅱ는 이 가능성을 검증하기 위해 계획되었다.

연구Ⅱ. 양극적 이중차원의 검증 1

본 연구는 직무요인들이 개인의 만족-불만족 차원과 조직의 이익-불이익 차원이라는 두 개의 독립된 양극차원 상에 존재하는지를 검증하기 위한 것이다. 연구Ⅰ의 요인분석결과 드러난 개인의 요구요인이 개인의 만족과 불만족을 결정하는 것이고, 조직의 요구요인이 조직의 이익과 불이익을 결정하는 것이라면, 호의적으로 기술된 개인의 요구요인과 비호의적으로 기술된 개인의 요구요인은 개인의 만족-불만족 차원에서 잘 변별될 것이고 조직의 이익-불이익 차원에서는 잘 변별되지 못할 것이다. 반면 호의적으로 기술된 조직의 요구요인과 비호의적으로 기술된 조직의 요구요인은 조직의 이익-불이익 차원에서 더 잘 변별될 것이다. 본 연구는 이 예언을 검증하고자 하였다.

방 법

피험자

기업조직에 근무하는 관리자와 근로자 155명이 본 연구에 참여하였다. 직무별로는 관리직이 76명, 영업직이 34명, 생산기술직이 40명, 기타 5명이었다. 근무경력은 2개월 이상 19년 이하였다. 연령은 19세에서 42세 사이였고, 남자가 120명 여자가 35명이었다. 총 155명 중 31명은 서울의

S그룹에 근무하는 부장이었고, 나머지는 방송통신대학에서 출석수업을 받고 있던 서울·경기지역의 기업조직에 근무하는 관리자와 근로자들이었다.

연구자료의 구성

직무요인의 양극적 이중차원성을 검증하기 위하여 다음과 같이 설문지를 구성하였다. 직무요인들을 호의적으로 기술한 문항 16개와 비호의적으로 기술한 문항 16개를 제작하여, 각 문항을 개인의 만족-불만족의 양극차원과 조직의 이익-불이익의 양극차원에서 각각 평정하도록 구성된 질문지였다. 질문지는 3부분으로 구성되었다. 제1부는 개인의 만족-불만족 차원에서 호의적 직무요인들과 비호의적 직무요인들의 평정치를 얻기 위한 것이었다. 따라서 제1부에서는 “다음은 직장에서 업무를 수행할 때 나타나는 상황들입니다. 다음 각 상황은 귀하에게 만족 혹은 불만족을 어느 정도 줍니까?”라고 지시하고, ‘매우 불만족을 준다(-3)’에서 ‘매우 만족을 준다(3)’의 7점 척도상에 16개의 호의적 직무요인과 16개의 비호의적 직무요인을 평정토록 하였다.

제Ⅱ부에서는 회사의 이익-불이익 차원상에서 호의적으로 기술된 직무요인들과 비호의적으로 기술된 직무요인의 평정치를 얻기 위한 것이었다. 따라서 여기서는 “다음은 직장에서 업무를 수행할 때 나타나는 상황들입니다. 다음 각 상황들은 회사에 이익 혹은 불이익을 얼마나 줍니까?”라고 지시하고, ‘매우 불이익을 준다(-3)’ ~ ‘매우 이익을 준다(3)’의 7점 척도상에 각각 16개로 구성된 호의적 직무요인과 비호의적 직무요인을 평정하도록 하였다. 제Ⅲ부에서는 응답자의 특성을 묻는 4개의 문항이 첨가되었으므로, 질문지는 모두 68 문항으로 구성되었다.

절 차

조사대상자 중 S그룹 부장들의 자료는 연수기간 중 강의실에서 집단으로 수집되었고, 나머지 대상자는 출석수업 중에 수집되었다. 조사대상자 중 절반은 먼저 개인의 만족-불만족 차원에서 직무요인들을 평정하였고 나머지는 조직의 이익-불이익 차원을 먼저 평정하였다. 이 두 차원에서의 평정이 끝난 후 개인의 특성을 재는 문항에 응답하도록 하였다.

결과 및 논의

개인의 만족차원과 조직의 이익차원에서 호의적, 비호의적으로 기술된 개인의 요구요인 평정치와 호의적, 비호의적으로 기술된 조직의 요구요인의 평정

치를 <표 4>에 제시하였다. 여기서 개인의 요구요인 평정치는 연구 I의 결과 드러난 8개 개인의 요구요인들(표 3의 요인 I)에 대한 평정치의 평균이고, 조직의 요구요인 평정치는 8개 조직의 요구요인들(표 3의 요인 II)에 대한 평정치의 평균이다. 이것을 변량분석한 결과 차원×요인×요인호오의 3원 상호작용효과가 유의하였다 [$F(1, 136) = 41.76, p < .000$]. 개인의 요구요인이 호의적이거나 비호의적일 때에는 그 요인에 의해 개인의 만족과 불만족이 크게 좌우되지만 회사의 이익과 불이익은 크게 좌우되지 않으며, 조직의 요구요인이 호의적이거나 비호의적일 때에는 그 요인에 의해 개인의 만족과 불만족이 좌우되는 정도나 조직의 이익과 불이익이 좌우되는 정도에 있어서 유의한 차이가 없었다.

<표 4> 개인의 요구요인과 조직의 요구요인의 요인호오에 따른 개인의 만족차원과 조직의 이익차원에서의 평정치. ()은 표준편차

차 원	개 인 의 만 족 ^a				조 직 의 이 익 ^b			
	개인의요구		조직의요구		개인의요구		조직의요구	
요 인	비호의	호 의	비호의	호 의	비호의	호 의	비호의	호 의
요인호오	비호의	호 의	비호의	호 의	비호의	호 의	비호의	호 의
$n = 141$	-1.96 (0.75)	2.21 (0.60)	-1.70 (0.62)	1.63 (0.78)	-1.58 (0.89)	1.91 (0.73)	-1.63 (0.78)	1.68 (0.77)

a. 매우 불만족을 준다(-3)~매우 만족을 준다(3)의 7점척도

b. 매우 불이익을 준다(-3)~매우 이익을 준다(3)의 7점척도

<표 5>는 개인의 요구요인과 조직의 요구요인을 구성하는 세부적 요인별로 호의적 요인과 비호의적 요인을 개인의 만족차원과 조직의 이익차원에 평정한 값을 제시한 것이다. 표의 우측에는 이것을 각 요인별로 변량분석했을 때 차원과 요인호오의 상호작용효과를 함께 제시하였다. 개인의 요구요인에 속하는 모든 요인들은 조직의 이익-불이익 차원보다 개인의 만족-불만족 차원에서 호의적 요인과 비호의적 요인을 더 잘 변별하였다. 조직의 요구요인에 속하는 직무요인들은 책임과 작업(량)이 개인의 만족-불만족 차원보다 조직의 이익-불이익 차원에서 더 잘 변별되었고, 상사와의 관계, 부하와의 관계, 감독, 회사정책, 및 작업조건은 유의한 차이가 없었으며, 동료관계는 오히려 개인의 만족-불만족 차원에서 더 잘 변별되었다(그림 1).

이러한 결과는 직무요인들이 양극적 이중차원상에 존재할 것이라는 본 연구

< 표 5 > 세부적 직무요인별 개인의 만족차원과 조직의 이익차원에서 직무요인의 호오에 대한 평정치와 F 검증결과. ()은 표준편차

직무요인	연구 I의 구분 ^a	개인의 만족차원 ^b		조직의 이익차원 ^c		F 차원 × 요인호오
		비호의적	호의적	비호의적	호의적	
성취	(n=151) I	-1.99(1.13)	2.52(0.79)	-1.17(1.16)	2.18(1.03)	17.76**
인정	(n=153) I	-2.31(1.03)	2.42(0.90)	-1.87(1.25)	1.97(1.16)	37.89**
승진	(n=150) I	-1.92(1.25)	2.39(0.95)	-1.51(1.32)	1.96(1.19)	34.74**
성장가능성	(n=153) I	-2.18(1.03)	2.32(0.98)	-1.86(1.25)	2.10(1.12)	25.15**
개인생활	(n=152) I	-2.09(1.07)	2.16(0.95)	-1.81(1.11)	2.10(1.10)	5.54*
직무안정	(n=153) I	-1.99(1.03)	2.10(0.99)	-1.76(1.06)	1.97(1.05)	6.97**
봉급	(n=152) I	-1.65(1.14)	2.05(1.15)	-1.19(1.39)	1.59(1.35)	24.55**
지위	(n=151) I	-1.72(1.11)	1.71(1.16)	-0.93(1.17)	1.29(1.28)	39.02**
동료관계	(n=152) O	-1.85(1.08)	2.09(1.00)	-1.56(1.23)	1.81(1.16)	20.48**
상사관계	(n=153) O	-1.92(1.02)	2.03(0.99)	-1.81(1.13)	1.90(1.12)	3.62
작업조건	(n=153) O	-2.05(1.03)	2.03(0.96)	-1.92(1.10)	2.07(1.12)	0.42
회사정책	(n=152) O	-2.05(1.01)	2.01(0.96)	-2.07(1.07)	2.18(1.02)	1.77
부하관계	(n=150) O	-1.77(1.10)	1.91(1.19)	-1.49(1.25)	1.93(1.15)	3.83
책임	(n=152) O	-1.55(1.15)	1.68(1.23)	-1.74(1.15)	1.95(1.21)	8.70**
감독	(n=150) O	-1.79(1.03)	1.35(1.31)	-1.75(1.21)	1.55(1.41)	1.25
작업량	(n=148) O	-0.49(1.25)	-0.12(1.77)	-0.67(1.35)	-0.09(1.84)	5.68*

a. I : 개인의 요구요인 O : 조직의 요구요인

b. 매우 불만족을 준다 (-3) ~ 매우 만족을 준다 (3)의 7점척도

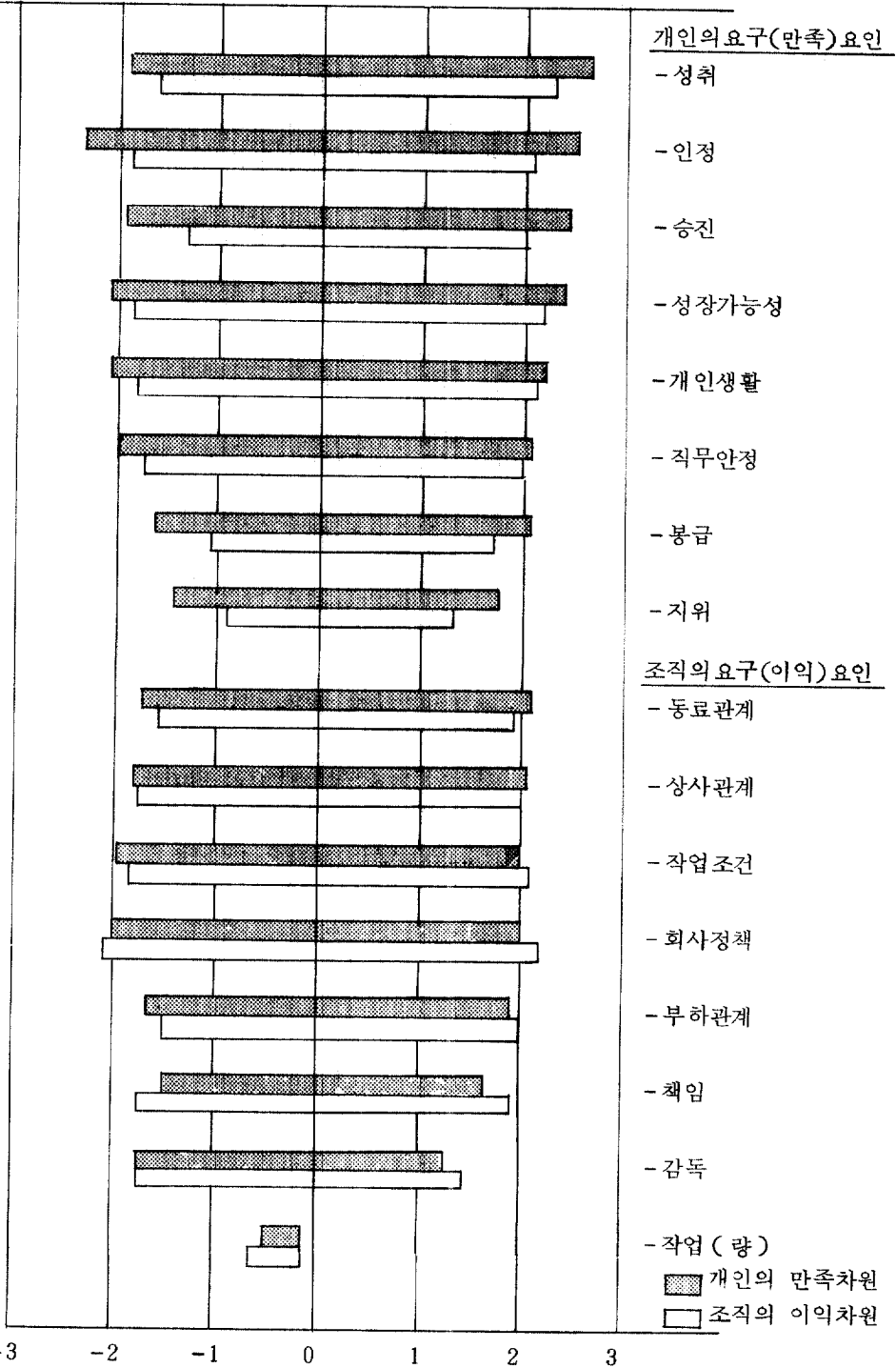
c. 매우 불이익을 준다 (-3) ~ 매우 이익을 준다 (3)의 7점척도

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

의 예언을 부분적으로 지지하는 것이다. 개인의 요구요인은 개인의 만족-불만족을 결정하는 요인들로 지각되며, 조직의 요구요인들은 개인의 만족-불만족과 조직의 이익-불이익을 동등하게 결정하는 것으로 지각되거나 조직의 이익-불이익을 더 많이 결정하는 것으로 지각되었다. 이 결과는 직무요인들이 개인의 만족-불만족과 조직의 이익-불이익이라는 두 개의 양극차원상에 존재할 가능성을 확인한 것이다.

이 결과로 비추어 볼 때, Herzberg 등의 단극적 이중차원론은 직무요인의 구조가 2요인으로 되어 있다는 면에서 지지되지만, 그 차원성이 단극적, 즉 만족 차원과 불만족 차원이 독립적이라는 주장은 지지되지 않는다. 반면 Locke의 양극적 단일차원론은 직무요인의 차원성이 양극적이라는 면에서 지지되지만, 직무요인들의 구조가 단일한 요인으로 구성되었다는 이들의 주장

(매우 불이익을 준다) -3 -2 -1 0 1 2 3 (매우 이익을 준다)



<그림 1> 직무요인별 개인의 만족차원과 조직의 이익차원의 결정정도

은 본 연구의 결과에 의해 비판을 받게된다. 결국 이들의 논쟁은 개인의 요구 요인에 의해 결정되는 개인의 만족-불만족과 조직의 요구요인에 의해 결정되는 조직의 이익-불이익이라는 두 개의 독립된 양극차원상에 직무요인들이 구조화되어 있다는 것을 간과하였기 때문에 생긴 것으로 이해된다.

직무요인들을 양극적 이중차원의 시각에서 관찰하면 개인의 요구요인과 조직의 요구요인은 개인과 조직간에 교환적 관계에 있음을 보게된다. 개인의 요구요인은 개인이 조직으로부터 받는 것이며 동시에 조직은 개인에게 주는 것이 되고, 조직의 요구요인은 조직이 개인으로부터 받는 것이고 개인은 조직에 주는 것이 된다.

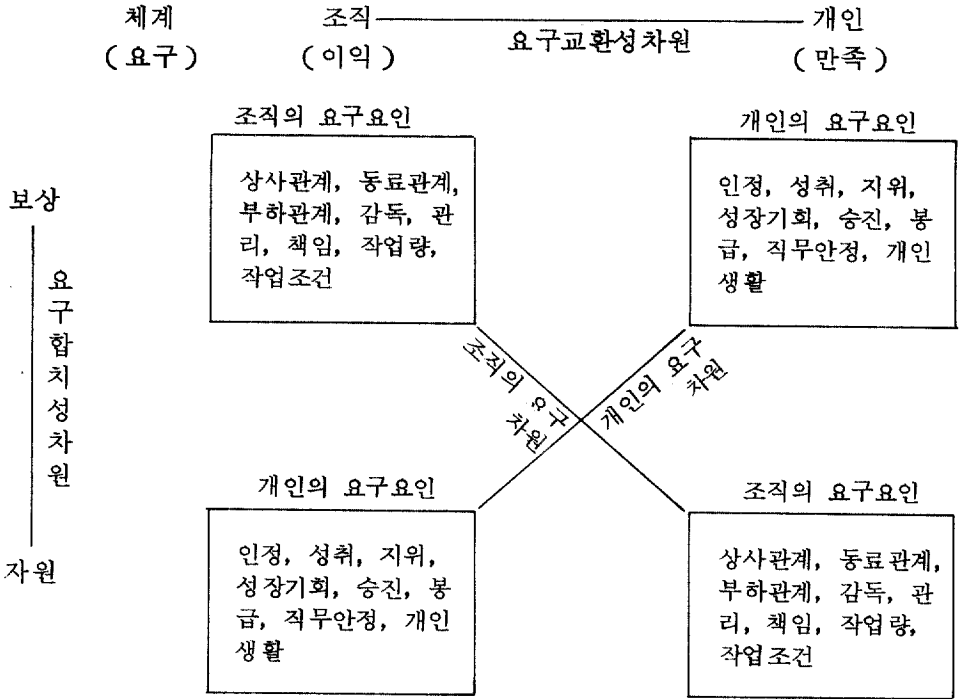
〈그림 2〉는 조직과 개인이라는 두 체계(systems)가 조직의 요구와 개인의 요구를 주고받는 관계로 도식화한 것이다. 이 그림에는 조직과 개인의 교환관계에서 생성되는 4개의 차원을 기술하였다.

조직의 요구차원은 조직의 요구요인들을 조직이 개인으로부터 받으려는 정도와 개인이 조직에게 주려는 정도를 나타내는 것이다. 개인의 요구 차원은 개인의 요구를 개인이 조직으로부터 받으려는 정도와 조직이 개인에게 주려는 정도를 나타내는 것이 된다. 요구일치성 차원은 보상-자원의 차원이다. 이 차원은 각 체계가 받으려는 보상과 주려는 자원이 얼마나 일치하는지를 나타내는 차원이 된다. 즉, 조직이 조직의 요구요인(개인은 개인의 요구요인)을 개인의 요구요인(조직의 요구요인)과 동일시하는 정도를 나타내는 차원이다(그림 3 참조). 요구교환성 차원은 두 체계가 각각 추구하는 요구인 만족과 이익을 서로 교환하는 정도를 나타내주는 차원이다(그림 3 참조). 조직의 요구요인과 개인의 요구요인이 조직의 이익을 추구하는 조직과 개인의 만족을 추구하는 개인간에 주고받는 교환적 관계에 있는지를 검증함으로써 직무요인의 차원성을 재확인하고자 연구Ⅲ를 계획하였다.

연구Ⅲ. 양극적 이중차원의 검증 2

연구Ⅱ는 개인의 만족-불만족 차원과 조직의 이익-불이익 차원이라는 두 준거상에서 개인의 요구요인과 조직의 요구요인을 변별토록 하여 양극적 이중차원성을 검증하였다. 연구Ⅲ은 이와 반대로 개인의 요구차원과 조직의 요구차원을 준거로 삼아 개인과 조직을 변별하도록 설계하여 양극적 이중차원을 검증코자 하였다.

경력단계가 낮은 조직구성원일 수록 개인의 만족에 가치를 두고 경력단계가 높을 수록 조직의 이익에 더 가치를 부여한다(Gould & Hawkins, 1978; Katz, 1978). 따라서 경력단계가 낮을 수록 개인의 요구요인을 개인이 받으려는 정도는 많다고 판단하고 조직이 주려는 정도는 적다고 판단할 것이다.



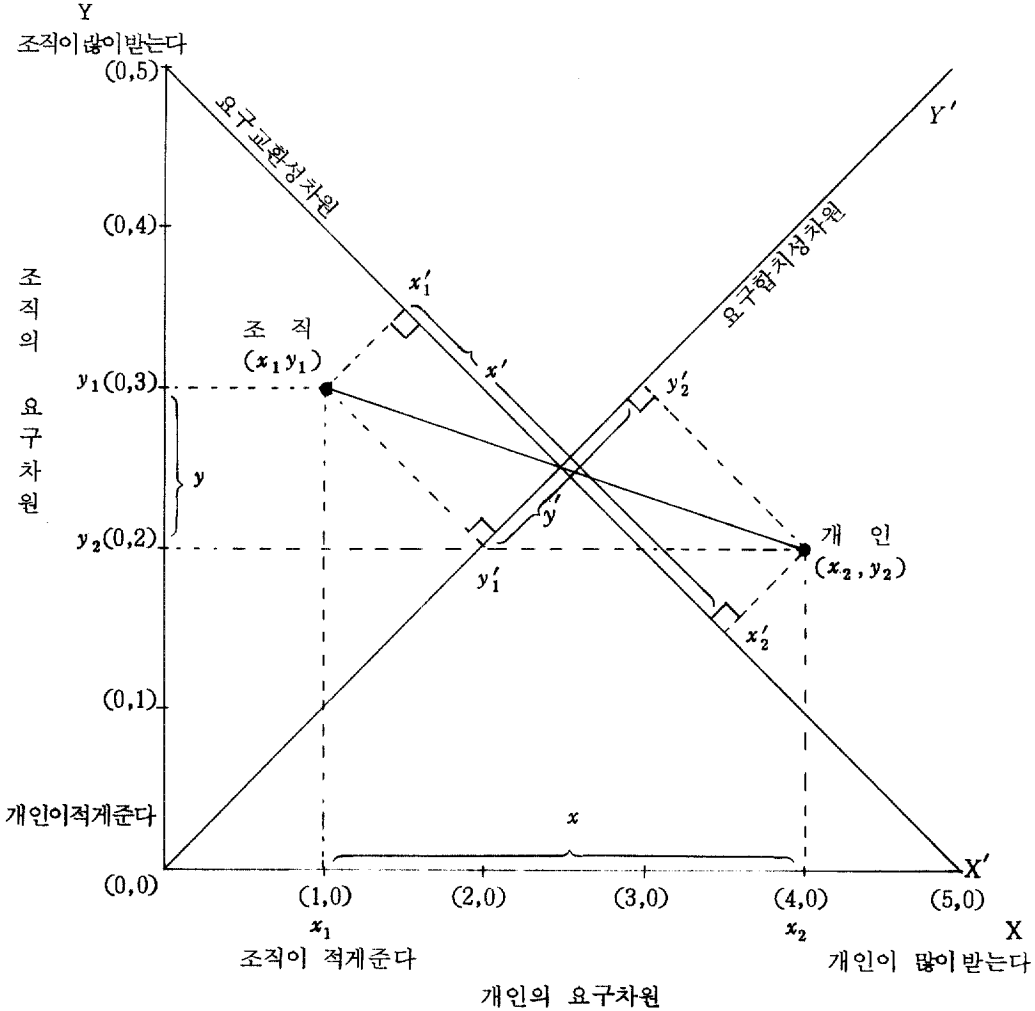
〈그림 2〉 조직과 개인간의 요구교환에서 생성되는 차원들

즉, 경력단계가 낮을 수록 개인의 요구차원에서 개인과 조직간의 교환정도의 불일치가 클 것이다. 반면, 경력단계가 높을 수록 조직의 요구요인을 조직이 받으려는 정도는 많다고 판단하고 개인이 주려는 정도는 적다고 판단할 것이다. 즉, 경력단계가 높을 수록 조직의 요구차원에서 개인과 조직간의 교환정도의 불일치가 클 것이다.

이 예언을 검증하기 위해 이수원과 박영석(1988)의 절차에 따라 연구Ⅱ의 〈그림 2〉의 4가지 차원이 수량화되는 과정을 〈그림 3〉에 도식화하였다. 〈그림 3〉의 횡축에는 개인의 요구차원을 종축에는 조직의 요구차원을 직교하는 두 차원으로 놓았다. 연구Ⅰ의 결과 이 두 차원이 직교한다는 것을 확인하였기 때문이다. 개인의 요구차원에서 개인이 받으려는 정도(x_2)와 조직이 주려는 정도(x_1), 그리고 조직의 요구차원에서 조직이 받으려는 정도(y_1)와 개인이 주려는 정도(y_2)는 피험자들로 부터 직접 측정되는 값들이다. 이 값들을 기초로 조직의 좌표점(x_1, y_1)과 개인의 좌표점(x_2, y_2)를 이 두 차원상에 위치시킬 수 있다. 이 두 좌표점을 얻게되면 조직과 개인간의 교환관계에서 발생하는 조직과 개인의 불일치를 나타내는 4가지 지표를 얻을 수

x_1 = 조직이 주려고 하는 정도
 y_1 = 조직이 받으려고 하는 정도
 x_2 = 개인이 받으려고 하는 정도
 y_2 = 개인이 주려고 하는 정도

x = 개인의 요구차원 불일치값 $|x_1 - y_2|$
 y = 조직의 요구차원 불일치값 $|y_1 - y_2|$
 x' = 요구교환성차원 불일치값 $\left| \frac{(x_1 - y_1)}{\sqrt{2}} - \frac{(x_2 - y_2)}{\sqrt{2}} \right|$
 y' = 요구합치성차원 불일치값 $\left| \frac{(x_1 + y_1)}{\sqrt{2}} - \frac{(x_2 + y_2)}{\sqrt{2}} \right|$



〈 그림 3 〉 개인과 조직간의 요구교환에서 생성되는 4차원의 구조

있다. 우선 피험자의 응답자료를 기초로 개인의 요구차원(X)에서의 개인과 조직의 불일치값(x)과 조직의 요구차원(Y)에서의 조직과 개인의 불일치값(y)을 구할 수 있다.

두 개의 가설적 차원 중 요구합치성 차원(Y')은 조직의 요구차원과 개인의 요구차원의 원점을 통과하는 대각선이다. 이 선은 조직이 개인의 요구를 주는 정도와 조직의 요구를 받는 정도가 일치하고[예: (2,2)] 개인이 조직의 요구를 주는 정도와 개인의 요구를 받는 정도가 일치하는[예: (3,3)] 연속선이다. 즉, 이 연속선은 완전한 형평을 유지하는 선이 된다. 조직과 개인의 좌표점이 이 차원상에 투영된 두 점, y'_1 과 y'_2 의 거리는 요구합치성 차원의 불일치값(y')이다. 이 값이 적을 수록 조직의 요구와 개인의 요구를 동일시한다는 것을 의미하고, 이 값이 클 수록 이 둘을 대립시키다는 것을 의미한다.

조직의 요구차원과 개인의 요구차원을 잇는 대각선은 조직과 개인의 요구교환성 차원(X')을 나타낸다. 이 차원은 조직이 적게주고 많이받는다는 점(0, 5)과 개인이 많이 받고 적게 준다는 점(5, 0)을 연결하는 연속선이다. 조직과 개인이 많이 받으려고만 하고 주려고 하지 않는다면 조직과 개인의 좌표점은 양쪽 극단에 위치하게 된다. 따라서 조직과 개인의 좌표점이 이 차원상에 투영된 두 점, x'_1 과 x'_2 의 거리는 요구교환성 차원의 불일치값(x')이다. 이 값이 클 수록 조직은 많이 받으려고만 하고 주려고 하지 않으며, 개인도 역시 많이 받으려고만 하고 주려고 하지 않는다는 것을 의미한다. 즉, 조직과 개인을 이해타산적으로 지각하는 정도가 된다.

본 연구는 이 불일치값들을 종속변인으로 하여 앞의 예언들을 검증하고자 하였다.

방 법

피험자

연구Ⅱ와 동일한 피험자들이 본 연구에 참여하였다.

연구자료의 구성

Kotter(1973)의 연구에서 개발된 조직-개인 기대척도를 본 연구에서 도구로 사용하였다. Kotter가 사용한 총 40 문항 중, 본 연구에서 조직의 요구요인과 일치하는 8 문항과 개인의 요구요인과 일치하는 8 문항을 선택하여 연구의 도구로 삼았다. <표 6>에 본 연구에 사용된 문항의 예를 제시하였다.

절 차

본 연구는 연구Ⅱ에 대한 자료가 수집된 직후 집단으로 실시되었다. 피험자 중 절반은 조직의 요구요인에 관한 8문항을 먼저 평정하였고, 나머지 반은 개인의 요구요인에 관한 8문항을 먼저 평정하였다.

〈표 6〉 개인과 조직간에 개인의 요구요인과 조직의 요구요인의 교환정도를 측정한 문항의 예

문		항		척					도
				전혀	약간	어느정도	상당히	매우	
				없다	있다	있다	있다	많다	
		분 급							
(개인의 요구요인 문항의 예)	개인이 받으려고 하는 정도:	1	2	3	4	5			
	회사가 주려고 하는 정도:	1	2	3	4	5			
		작업을 지시하고 감독하는 능력							
(조직의 요구요인 문항의 예)	회사가 받으려고 하는 정도:	1	2	3	4	5			
	개인이 주려고 하는 정도:	1	2	3	4	5			

결과 및 논의

〈표 7〉은 개인의 요구차원에서 개인의 요구요인을 개인이 받으려고 기대하는 정도와 조직이 줄 것이라고 기대되는 정도를 경력단계별로 제시한 것이다. 〈표 8〉에는 조직의 요구차원에서 조직의 요구요인을 조직이 받으려고 기대하는 정도와 개인이 줄 것이라고 기대되는 정도를 경력단계별로 제시하였다. 경력단계는 Gould와 Hawkins(1978)의 기준에 따라 구분하였다. 1단계는 조직경력기간이 2년미만이며, 2단계는 2년이상 10년미만이며, 3단계는 10년이상이었다.

〈표 7〉의 자료를 변량분석한 결과, 경력단계와 체계간의 상호작용효과가 유의하였다 [$F(2, 149) = 5.67, p < .01$]. 경력단계가 낮을 수록 개인의 요구요인을 개인이 받으려는 정도는 많고 조직이 주려는 정도는 적다고 기대하였다. 즉, 경력단계가 낮을 수록 개인의 요구차원에서 불일치가 컸다. 체계별로 경력단계에 따른 단순주효과를 분석한 결과 개인이 받으려고 기대하는 정도는 경력단계에 따른 유의한 차이가 없었으나, 조직이 주려고 기대되는 정도는 유의한 차이가 있었다 [$F(2, 149) = 9.56, p < .01$]. 경력단계가 낮을 수

록 불일치값이 큰 이유는 경력단계가 낮아짐에 따라 조직이 줄 것이라고 기대되는 정도가 낮아지기 때문이었다(그림 4).

〈표 8〉의 자료를 변량분석하였을 때에는 경력단계와 체계간의 상호작용효과가 유의하지 않았다 [$F(2, 150)=0.92, n.s$]. 그러나 조직이 받으려고 기대하는 정도와 개인이 주려고 기대되는 정도를 별도로 분석한 결과, 개인이 주려고 기대되는 정도는 경력단계간에 유의한 차이가 없었으나 조직이 받으려고 기대하는 정도는 유의한 차이가 있었다 [$F(2, 150)=3.47, p < .05$]. 경력단계가 높을 수록 조직의 요구요인을 받으려고 기대하는 정도가

〈표 7〉 개인의 요구요인의 경력단계별 체계의 기대정도. ()은 표준편차

경력단계/체 계	개 인 <i>a</i>	조 직 <i>b</i>
1 단 계 (<i>n</i> =40)	3.93* (0.81)	2.63 (0.70)
2 단 계 (<i>n</i> =68)	4.08 (0.52)	2.88 (0.70)
3 단 계 (<i>n</i> =44)	4.05 (0.44)	3.26 (0.60)

* 전혀없다(1)~매우많다(5)의 5점척도

a. 개인이 받으려는 정도

b. 조직이 주려는 정도

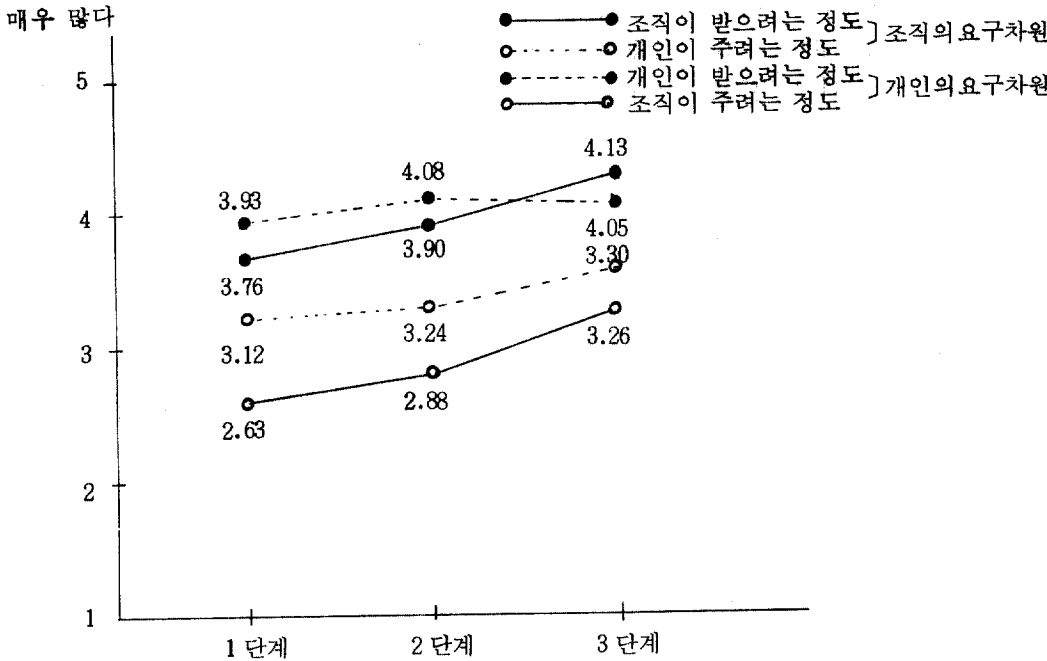
〈표 8〉 조직의 요구요인의 경력단계별 체계의 기대정도. ()은 표준편차

경력단계/체 계	조 직 <i>a</i>	개 인 <i>b</i>
1 단 계 (<i>n</i> =40)	3.76* (0.76)	3.12 (0.68)
2 단 계 (<i>n</i> =68)	3.90 (0.68)	3.24 (0.64)
3 단 계 (<i>n</i> =45)	4.13 (0.55)	3.30 (0.53)

* 전혀없다(1)~매우많다(5)의 5점척도

a. 조직이 받으려는 정도

b. 개인이 주려는 정도



〈그림 4〉 개인의 요구차원과 조직의 요구차원에서 경력단계별 교환의 기대정도

유의하게 많아진 것이다.

앞의 결과에서 개인의 요구차원에서의 불일치는 경력단계에 따라 조직이 주려는 정도에 대한 기대의 차이에 기인한 것이었고, 조직의 요구차원에서의 불일치는 경력단계에 따라 조직이 받으려는 정도에 대한 기대의 차이 때문임이 밝혀졌다. 개인이 주고 받으려는 정도에 대한 기대는 경력단계에 따라 유의한 차이가 없었으나, 경력단계가 높을 수록 조직이 받으려는 정도를 크게 기대하였고 경력단계가 낮을 수록 조직이 주려는 정도를 적게 기대하였다(그림 4). 이 결과는 개인의 요구요인은 개인의 만족을 결정하고 조직의 요구요인은 조직의 이익을 결정하는 요인임을 의미하는 것으로 해석된다. 또한 〈표 7〉에서의 개인의 요구요인에 대한 경력단계의 주효과가 유의하였고 [$F(2, 149)=5.78, p<.01$], 〈표 8〉에서의 조직의 요구요인에 대한 경력단계의 주효과도 유의하였다 [$F(2, 150)=2.99, p<.05$]. 이것은 경력단계가 높을수록 조직과 개인이 개인의 요구와 조직의 요구를 더 많이 주고받는 관계에 있는 것으로 판단

〈표 9〉 경력단계별 요구합치성 차원 불일치값과 요구교환성 차원의 불일치값. ()은 표준편차

경 력 단 계	요구교환성차원	요구합치성차원
1 단 계 (n=40)	1.38* (0.82)	0.65 (0.50)
2 단 계 (n=68)	1.34 (0.69)	0.67 (0.65)
3 단 계 (n=44)	1.17 (0.65)	0.40 (0.32)

* 최저불일치값(0) ~ 최고불일치값(5.66)

한 것이다.

〈표 9〉는 조직과 개인간의 요구교환에서 생성되는 가설적 두 차원, 즉 요구교환성 차원과 요구합치성 차원에서의 불일치값을 경력단계별로 제시한 것이다. 요구교환성 차원의 불일치값을 경력단계별로 변량분석한 결과 유의한 차이가 없었다[$F(2, 149) = 1.04, n.s$]. 경력단계에 따라 조직과 개인을 이해타산적으로 보는 정도가 유사한 것이다.

요구합치성 차원의 불일치값을 분석한 결과 경력단계에 따라 유의한 차이가 있었다[$F(2, 149) = 3.64, p < .05$]. 경력이 낮을 수록 조직의 요구와 개인의 요구를 더욱 대립적인 것으로 지각하였다. 즉, 경력단계가 높을 수록 개인의 요구와 조직의 요구가 더 일치하는 것으로 지각한 것이다. 이 결과는 개인의 요구차원과 조직의 요구차원의 불일치값이 경력단계에 따라 차이나는 근거를 제공해 준다. 경력단계가 높을수록 개인의 요구차원과 조직의 요구차원 각각에서 조직과 개인의 교환관계를 잘 변별하지 못한 것은, 경력단계가 높을 수록 조직의 요구인 이익과 개인의 요구인 만족을 대립시키지 않기 때문이라고 이해된다. 그러나 경력단계가 낮을 수록 두 가지 요구를 대립시키므로 그들이 추구하는 개인의 요구차원에서 조직과 개인의 교환불일치를 크게 지각하고 조직이 추구하는 조직의 요구차원에서는 그 불일치를 적게 지각하게 된 것이다.

이러한 결과는 직무요인들이 개인의 만족과 조직의 이익이라는 양극적 이중 차원상에 존재한다는 것을 의미하는 것이 된다. 조직의 요구요인은 조직의 이익-불이익 차원을 결정하고 개인의 요구요인은 개인의 만족-불만족을 결정한다.

총 합 논 의

본 연구는 직무요인의 차원성이 양극적 이중차원임을 검증하기 위한 것이었다. 연구Ⅰ의 결과 단극적 이중차원론과 양극적 단일차원론은 각각 부분적으로 지지되었다. 직무요인 중 내용요인에 의해 불만족 보다 만족을 유의하게 더 많이 경험하였다. 이것은 단극적 이중차원을 지지하지만 양극적 단일차원론이 기각되는 결과이다. 반면 맥락요인에 의해 경험되는 만족과 불만족의 정도는 유의한 차이가 없었다. 이 결과는 단극적 이중차원론을 기각하는 것이었다. 직무요인들을 요인분석했을 때, 내용요인과 맥락요인을 주축으로 한 두 개의 요인이 추출되었다. 각 요인의 내용을 세부적으로 검토한 결과 하나의 요인은 개인의 요구요인이었고 다른 하나는 조직의 요구요인이었다.

연구Ⅱ의 결과 개인의 요구요인을 설명하는 차원은 개인의 만족-불만족 차원이었고, 조직의 요구요인을 설명하는 차원은 조직의 이익-불이익 차원이었다. 양극적 이중차원론이 지지되었던 것이다.

연구Ⅲ은 개인의 요구차원과 조직의 요구차원을 준거로 삼아 조직과 개인의 요구교환정도를 변별하도록 설계하여 양극적 이중차원을 검증코자 하였다. 그 결과 개인의 만족에 가치를 두고 있는 낮은 경력단계의 구성원들은 개인의 요구차원에서 개인과 조직의 요구교환정도를 더 잘 변별하고, 조직의 이익에 가치를 부여하고 있는 높은 경력단계의 구성원들은 조직의 요구차원에서 개인과 조직의 교환정도를 더 잘 변별하는 경향성을 보였다. 가설적 차원인 요구합치성차원의 불일치값을 분석했을 때, 이러한 결과의 원인이 경력단계가 높을 수록 조직의 요구와 개인의 요구를 대립시키지 않기 때문인 것으로 밝혀졌다.

본 연구의 결과는 직무설계 기법 중 직무확충기법이 직무만족에는 효과적이거나 직무수행에 비효과적이라는 연구들(Orpen, 1979)에 시사하는 바가 있다. 직무확충기법은 주로 직무자체의 특성을 재설계하는 것으로서 본 연구의 개인의 요구요인에 초점을 둔 기법이기에 때문에, 이들 요인들을 호의적으로 재설계하는 것은 개인의 만족을 증가시키지만 조직의 생산성을 증가시키지 못한 것으로 해석할 수 있다. 반면 직무공학적 설계기법(Umstot et.al., 1976)이나 조직의 구조적 특성에 기반을 둔 조직개발 프로그램(Guzzo et.al., 1985)은 직무의 맥락적 특성을 재설계 하는 것으로서 본 연구의 조직의 요구요인에 초점을 둔 기법이다. 그러므로 이 요인들을 호의적으로 재설계하는 것은 조직의 생산성을 증가시키지만 개인의 만족을 증가시키지 못하게 된 것으로 해석할 수 있다.

본 연구의 주요 결과 중 하나는 개인의 요구차원과 조직의 요구차원이 만남으로써 요구합치성 차원과 요구교환성 차원이 생성됨을 보게된 것이다. 요구교환성 차원은 직무만족과 직무수행간의 관계를 이해하는 데 시사점을 준다. 직무만족이 직무수행을 결정하거나(Herzberg et.al., 1959; Organ, 1977) 직무수행에 의해 통제되는 것(Poter & Lawler, 1967)이 아니라, 이 양자는 제 3의 변인에 의해서 동시에 증가하거나 감소할 수 있음(Fisher, 1980)을 시사하는 결과이다. 요구교환성 차원의 불일치값이 적을 수록, 즉 조직과 개인을 덜 이해 타산적으로 바라볼 수록 직무만족과 직무수행의 상관관계는 높아지고, 이 불일치값이 클 수록 직무만족과 직무수행의 상관관계는 낮아질 수 있다.

Schein(1980)은 조직과 개인이 서로 상대방의 기대를 충족시켜주는 공평한 교환상태를 심리적 계약(psychological contract)이라고 정의하고, 이들간의 심리적 계약이 지켜지지 않으면 조직과 개인간에 갈등이 유발된다고 주장하였다. 그러나 이 계약은 심리적이고 불문물적이어서 그 위반의 정도를 수량화 하는데 어려움이 있었다. 본 연구에서 요구교환성차원의 불일치값은 조직과 개인간의 심리적 계약이 위배되는 정도를 수량화한 지표가 될 수 있다. 즉, 조직과 개인간의 갈등의 지표가 될 수 있다. 이 때 개인의 요구차원과 조직의 요구차원에서 각 요인의 교환불일치의 지표는 이러한 갈등의 근원과 그 정도를 진단해 줄 수 있는 것으로 보인다.

또한 요구합치성 차원은 조직과 개인간의 목표일치를 이해하는데 도움을 준다. 조직의 목표와 개인의 목표가 일치되는 기제의 이해와 그 측정의 문제는 조직행동의 주요 연구문제 중 하나이다(Mowday, Porter, & Steer, 1982; Poter, Lawler & Hackman, 1981). 본 연구에서는 경력단계가 높아질 수록 조직의 요구와 개인의 요구가 합치됨을 관찰하였고, 그 이유는 경력단계가 높을 수록 개인과 조직이 조직의 요구와 개인의 요구를 더 많이 주고받는 교환적 관계로 이해하기 때문이었음을 알았다. 이것은 조직의 목표와 개인의 목표를 일치시키는 하나의 방법은 조직과 개인의 관계를 개인의 만족과 조직의 이익을 주고받는 교환관계로 이해하는데 달려있다는 보다 구체적인 대안을 제시해 주는 것이 될 수 있다. 그러나 이러한 제안은 요구교환성 차원과 요구합치성 차원에 대한 타당성이 이에 앞서 검토되어야 할 것이다. 이 두 차원의 불일치 감소시키는 요인이 무엇인지를 탐색하므로써 이 차원의 타당성이 확인될 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 이수원·박영석(1988). 평가차원에서 기술차원으로: 태도차원의 변형생성과정. *사회심리학연구*, 4(1), 155-182
- Elizur, D.(1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 379-389.
- Fisher, C. D.(1980). On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. *Academy of Management Review*, 5, 607-612.
- Flanagan, J. C.(1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Gould, S. & Hawkins B. L.(1978). Organizational career stage as a moderator of the satisfaction-performance relationship. *Academy of Management Journal*, 21(3), 434-450.
- Guzzo, R. A., Jette, R. O., & Katzell, R. A.(1985). The effects of psychologically based intervention program on worker productivity: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B.(1959). *The Motivation to Work*. 2nd Ed. New York: John Wiley & Sons.
- Hulin, C. L., & Waters, L. K.(1971). Regression analysis of three variations of the two-factor theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 211-217.
- Katz, R.(1978). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 23, 204-223.
- King, N.(1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74, 18-31.
- Kotter, J. P.(1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 5(3), 91-99.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W.(1967). The effects of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- Locke, E. A.(1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley Sons.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steer, R. M.(1982). *Employee-Organization Linkages : The psychology of commitment, absenteeism, & turnover*. New York : Academic Press.
- Organ, D. W.(1977). A reappraisal and reinterpretation of the job satisfaction causes performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Orpen, C.(1979). The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance : A field experiment. *Human Relations*, 32(3), 187-217.
- Porter, L. W., Lawler III, E. E., & Hackman, J. R.(1981). *Behavior in Organizations*. Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. 3rd ed. NJ. : Prentice-Hall
- Umstot, D. D., Bell, C. H., & Mitschell, T. R.(1976). Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity : Implication for job design. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 379-394.
- Waters, L. K., & Roach, D.(1971). The two-factor theories of job satisfaction : Empirical tests for four samples of insurance company employees. *Personnel Psychology*, 24, 697-705.
- Waters, L. K. & Waters, C. W.(1969). Correlates of job satisfactions and job dissatisfactions among female clerical workers. *Journal of Applied Psychology*, 53, 388-391.
- Waters, L. K., & Waters, C. W.(1972). An empirical test of five versions of the two-factor theory of job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 18-24.
- Whitsett, D. A., & Winslow, E. K.(1967). An analysis of studies critical of the motivator-hygiene theory. *Personnel Psychology*, 20, 391-415.

ABSTRACT

Two Dimensions in Job-Factors : Individual Satisfaction and Organizational Profit

Park, Young-Seok

Department of Psychology, Seoul National University

Three experiments were carried out to test the dimensionality of job-factors. Experiment I was designed to test the unipolar dual dimensionality(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) and the bipolar single dimensionality(Locke, 1976) of job-factors. Experiment II and III were designed to test the bipolar dual dimensionality of job-factors.

In experiment I, the results supported the previous two theories partially. That is, the unipolar dual dimension theory was accepted only in the structure of job-factors, and the bipolar single dimension theory was accepted only in the polarity of dimension. Two factors in job-factors were also identified by factor analytic method in this experiment : One is individual-demands factor such as recognition, achievement, advancement, possibility of growth, salary, status, job security, and personal life. The other is organizational-demands factor such as supervision, responsibility, amounts of work, work conditions, organizational policy and management, and three interpersonal relations with supervisors, with coworkers, and with subordinates.

In experiment II, the bipolar dual dimensionality was verified. Individual-demands factor was more explained by individual satisfaction-dissatisfaction dimension, and organizational-demands factor more by organizational profit-loss dimension.

In experiment III, it was observed that the lower the organizational tenure stages, the higher the expected mismatch between individual and organization in the exchange level of individual-demands factor. And it was also observed the trend that the higher the stages, the higher the expected mismatch between them in the exchange level of organizational-demands factor. Additionally two hypothetical dimensions, demands-congruence dimension and demands-exchange dimension which were combined by individual-demands dimension and organizational-demands dimension, were observed.

The implications of these findings for job redesign, individual-organizational conflict, and individual-organizational goal congruence were discussed.