

직무만족 이론에 대한 고찰

신재기*

요 약

현대를 살아가는 인간은 조직 속에서 태어나고 조직 속에서 생활하고 조직 속에서 죽음을 맞이한다 해도 과언은 아니다. 특히 자신의 경제생활을 영위하게 만들어주는 가장 기본적인 조직은 회사라 할 수 있다. 그러한 회사에 대한 개인적인 만족도에 따라 개인의 능력을 표출하는 정도 또한 달라지며 회사의 발전도 달라질 수 있을 것이다. 본 고에서는 이러한 회사와 개인과의 관계에 대해 고찰해 보고 직무만족도를 측정하는 방법에 대한 이론들을 연구해 보았다.

I. 서론

오늘날 현대인들은 자신의 생활중 대부분을 직장에서 보내기 때문에 직무에 있어 보다 즐겁고 보람되고 자신의 욕구가 최대한 충족되어지기를 바랄 것이다. 그러나 만약 직장인들이 직장 생활에 불만족을 느낀다면 이것이 전이 효과를 가져와 가정생활이나 여가 활동 심지어는 삶 자체에까지 불만족을 느끼게 하는 수가 많을 것이다. 또한 직무만족은 근로자의 정신 및 신체 건강적인 측면에서도 중요하다. 일에 만족을 느끼는 사람의 평균 수명은 만족을 느끼지 못하는 사람의 평균 수명보다 길다는 연구가 그것을 잘 설명해 주고 있다.

또한 조직차원에서도 직무만족은 조직의 발전에 지대한 영향을 미치고 있다. 즉, 직무만족도가 높은 사람은 낮은 사람에 비해 결근율이나 이직율이 낮은 것으로 나타나고 있는데 그것은 곧 직무에 대한 만족이 생산성을 높이게 하고

아울러 조직의 유효성 또한 증대시켜 조직의 발전을 도모하기 때문이다.

그것은 곧 국가운영과 공익실현을 목적으로 하는 사기업체도 예외는 아닐 것이다. 그러나 행정기관의 직장인들과 일반사기업체 직장인들 간의 직무만족도에는 차이가 있을 것이다.

왜냐하면 양조직간에 내재하는 경쟁의 여부·신분의 안정·조직의 안정성·추구하는 목적의 차이 등 여러 요소들의 상이함이 곧, 소속된 집단의 성격에 따라 구성원들의 갈등의 정도는 다르게 나타나기 때문이며 또한 직무만족도는 조직구성원들의 개인적 특성, 말하자면 성별, 연령, 학력, 결혼 여부, 근무시간, 직위에 따라 다르게 나타나기 때문이다.

본 연구에서는 이러한 직무만족도의 개념과 중요성에 대해서 살펴본 다음 직무만족도를 측정하는 여러 제 이론들에 관하여 고찰하여 보았는데 이는 직무만족도에 대한 제 이론들을 고찰함으로써 조직구성원들의 직무만족을 측정하는데 필요한 이론들에 대한 이해와 각각의 특성들

* 가천길대학 사무자동화과 조교수

에 대해서 살펴보기 위함이다.

II. 조직과 개인

인간은 조직을 떠나서는 살아갈 수 없는 사회적인 동물이다. 많은 조직들은 개인의 관계욕구(need for companionship)의 충족에 기여하게 된다. 또한 개인은 조직내에서 의사결정의 주체로서 행동하며, 그 의사결정이 영향력을 발휘하는 과정에서 조직활동이 전개된다. 그러나 근본적으로 개인은 출생하면서부터 조직에 참여하게 되는 것이 아니고 점진적으로 어떤 동기에 의해 참여하게 된다.¹⁾

근대적 조직이론의 개척자라 할 수 있는 Chester I. Barnard는 조직을 「일정한 목적을 달성하기 위하여 의식적으로 조정된 인간의 활동 내지는 권력의 관계」라고 정의 하고 있다.²⁾ C. I. Barnard는 「공동의 목적을 달성하기 위하여 스스로 공헌할 의욕을 갖고 상호간의 의사전달을 할 수 있는 사람들이 모이게 되면 조직은 성립하며, 조직의 구성요소는 ① 의사전달(communication), ② 공헌의욕(willingness to cooperate), ③ 공동의 목적(common purpose)」라고 말하고 있다.

한편, Herbert G. Hicks는 조직을 「다수의 인간들이 목표를 향하여 상호작용을 행하는 특정의 구조를 가진 과정」(An organization is a structured process in which persons interact for objectives)라고 정의하면서 모든 조직에 있어서의 공통적인 특성으로 다음의 다섯가지 사항을 지적하고 있다.³⁾

즉, 조직은 언제나 ① 복수의 사람들로 구성되어 있으며, ② 이들 구성원들간에는 상호작용이 이루어지며, ③ 이러한 상호작용에 관한 질서로서 특정의 구조를 가지게 되며, ④ 구성원들은 각자 자신의 목표를 갖고 있을 뿐만 아니라 조직에 참여함으로써 자신의 목표달성에 기여할 것으로 생각한다. 따라서 ⑤ 조직구성원의 상호작용은 개인목표(personal objectives)와 양립가능한 조직목표(compatible joint objectives)를 성취하는데 기여하게 된다. 설사 공동의 목표가 개인의 목표와 서로 다를지라도 상호관련성을 갖지 않으면 안된다고 지적하면서 조직에 있어서의 개인의 목표의 중요성을 강조하고 있다.

본 연구에서는 조직과 개인의 관계에만 국한시켜 조직과 조직구성원으로서의 개인의 속성을 규명하고 조직과 개인의 상호관계를 구체적으로 살펴보기로 한다.

2.1 조직구성원으로서의 개인의 속성

조직구성원으로서의 개인이 갖는 속성은 다음의 두가지 측면에서 파악할 수 있다.⁴⁾

첫째, 개인은 항상 욕구충족을 추구하는 긴장체계이다. A. H. Maslow의 욕구체계이론에서 보는 바와 같이 개인은 저차원의 기본적인 생리적 욕구(physiology needs)단계에서부터 점차적으로 사회적·심리적 욕구·자기실현 욕구를 충족시키고자 하는 긴장체계인 것이다.⁵⁾ 다시 말해서 조직 또는 체계속의 하위체계(subsystem)로서

1) 한영춘, 현대조직론, 법문사, 1991, p.155.

2) Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge: Harvard University, 1974, pp.73-85.

3) Hebert G. Hicks and C. Ray Gullett, The Management of Organization(3rd ed.), McGraw Hill, New York, 1976, pp.22-23.

4) 신영삼, 조직이론에 있어서의 행태과학의 의의와 그 한계에 관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 1982, pp.13-16.

5) Abraham H. Maslow, A Theory of Human Motivation, South Westery Publishing Co., 1963, pp.122-144.

개인은 궁핍상태 내지는 불균형상태에서 생기는 욕구를 충족시키고자 긴장해소행동 내지는 균형 회복행동을 추구하는 긴장체계라고 말할 수 있다.

긴장체계로서 인간이 동물과 다른 것은 K. Boulding이 지적한 바와 같이 체계의 고도의 복잡성과 개방성에 있다.⁶⁾ 즉, 개인은 자신을 둘러싼 외부환경과 끊임없이 영향을 주고 받는 개방체계인 것이다.

둘째, 개인은 동기를 가지고 스스로의 사고작용을 통하여 행동하는 동기 내지는 행동의 체계이다. 인간의 행동은 욕구가 발생되어 그것을 충족시킬 수 있는 유인 또한 목표-동기부여를 향하여 일어나게 된다. 즉, 인간욕구가 곧 행동을 가져오는 것이 아니라, 동기부여가 있어야 행동을 유발할 수 있다는 것이다.⁷⁾

또한, J. W. Atkinson에 의하면 동기란 인간이 특정의 정(+의 유인(목표)에 가까워지려고 하고, 부(-의 유인(공포)을 피하려고 노력하는 경향⁸⁾으로서 행동의 방향, 강도 및 질을 결정하는 조건으로서 작용한다. 그 결과로서 일어나는 특정의 행동은 개인의 목표와 외부의 상황, 또는 과업에 대한 개인의 지각의 산물이므로 개인의 행동은 개인이 지각한 대상과 당시의 동기의 상태 내지는 태도의 직접적인 결과로서 나타나는 것이라 할 수 있다. 이에 대하여 E. F. Huse와 J. L. Bowditch⁹⁾는 개인에 의하여 외부로부

터 지각되어진 과업과 보수가 투입되어 자신의 동기와 욕구의 강도에 의하여 평가되고, 조작기구로서의 태도를 통하여 행동 내지는 업적의 질과 양이 산출되는 것이라고 하였다.

이러한 동기 내지는 행동체계를 갖고 있는 개인은 자신의 욕구를 충족하기 위하여 협동하게 되고 조직을 형성하거나 조직체에 참여함으로써 조직의 하위체계로써 기능을 하게 된다.

2.2 조직의 특성

위와 같은 특성을 가진 개인들로 구성되는 조직의 성격에 관하여도 다음과 같은 두가지 점을 지적할 수 있다.

첫째, 조직은 개인을 하위시스템(SUBSYSTEM)으로 하고 있는 하나의 사회체계이다.

즉, 조직은 ① 복잡성, 상호의존성과 상호관련성을 가진 하위시스템으로서 구성되고 있는 하나의 총체적 시스템(total system)으로서의 사회체계이며, ② 투입, 산출, 환류를 통하여 외부환경과 상호작용을 하는 개방체계로서의 사회시스템이다. 또한, ③ 정적균형에 안주하는 것이 아니라, 성장과 변화에 대응하는 동태적 균형을 추구하는 균형체계로서 그리고 ④ 조직목표 뿐만 아니라 개인목표, 집단목표 등 상이한 목적과 기능을 가진 하위시스템을 내포하고 있는 사회 시스템인 것이다.

둘째, 조직은 하나의 총체적 시스템으로서 기능체계인 것이다.

C. I. Barnard는 조직은 목적달성을 위하여 의도적으로 조정된 권력 내지는 활동의 체계라고 정의하고 있다. 이 정의가 함축하고 있는 의미는 ① 권력 내지는 활동의 체계로서의 조직은 조직의 전체적 목적을 달성하기 위하여 부분적 목적을 가진 하위체계로 구성되고 있는 하나의

6) K. Boulding, General System Theory : The Skeleton of Science, Management Science 23. April, 1956, pp.197-208.

7) 박연호, 행정학신문, 박영사, 1991, pp.395-397.

8) J. W. Atkinson, Towards Experiment Analysis of Human Motivation in Terms of Movives, Experiences and Incentives, in A. V. Atkinson (ed.), Motives in Fantasy, Action and Society, N. J : D. Van Nostard Co., 1960.

9) E. F. Huse and J. L. Bowditch, Behaviors in Organizations : Systems Approach to Managing, Addison-Wisley Publishing Co., Massachusetts. 1975.

총체적 시스템이라는 점과, ② 목적달성을 위한 활동의 체계로서 조직은 직분으로서의 목적과 이를 달성하기 위하여 직위에 의하여 뒷받침되고 있는 의식적으로 조정된 직능의 체계이다. 즉, 인간의 활동으로서 구성된 하나의 체계라는 점이다.

이와같이 C. I. Barnard는 조직을 하나의 체계로 보고 체계의 일반적인 특징으로서 복잡성, 상호관련성, 상호의존성, 개방성, 균형성, 복잡성 등을 조직의 특징으로 파악하고 있다.¹⁰⁾

2.3 조직과 개인의 관계

지금까지는 조직구성원으로서 개인이 갖는 속성과 이러한 개인을 하위체계로 해서 성립된 조직의 속성을 몇 가지의 측면에서 살펴보았다. 여기에서는 이러한 속성을 지닌 조직과 개인의 상호관계를 시너지 효과(the synergy or a synergistic effect)를 중심으로 살펴보기로 한다.¹¹⁾

일반적으로 조직을 구성하는 개인의 생활은 조직을 통한 협동행위 속에서 의미 있게 영위되는 것이고, 조직은 개인을 통하여 그 목표를 실현하고 개인은 조직을 통하여 욕구를 충족시키게 된다. 조직의 목표와 개인의 욕구가 일치되고 조직의 합리성과 개인의 행복이 조화를 이루는 것이 바람직하지만, 현실적으로는 그렇지 못한 것이 일반적이다. 따라서 조직과 개인은 상호작용하는 관계에 있다고 할 수 있다.¹²⁾

다시 말해서 조직과 개인 사이에는 항상 상호관계가 존재한다. 개인적인 측면에서는 노력보다는 더 많은 만족을 얻기를 원하기 때문에 조직에 참여하게 된다.

만약에 개인적인 노력이 조직에서 얻는 만족보다 더 많게 된다면 개인은 그 조직을 떠나려고 할 것이다. 또 다른 측면인 조직의 입장에서는 구성원들이 조직으로 얻는 것보다 더 많은 공헌을 기대한다. 조직에 기여하는 것보다 조직으로부터 더 많은 것을 얻는 사람이 있다면 이는 조직의 입장에서는 자원의 낭비로 파악할 수 있다.

따라서 개인의 입장에서는 조직에 대한 공헌보다 조직이 개인에게 주는 보수(rewards)이 더 크기를 기대하는 반면에 조직은 개인에게 지급되는 비용보다 조직에 대한 공헌이 더 크기를 기대한다고 할 수 있다.

개인의 입장이나 조직의 입장 모두 비용보다 편익이 더 크다고 느낄 수 있으며 실제로 더 큰 경우도 많다. 이러한 현상을 조직의 시너지 효과(the synergistic effect of organization)라고 하는데, 이러한 시너지 효과는 조직의 질적인 면이나 양적인 면에서 산출량(output)이 투입량(inputs)과 서로 다를 때 일반적으로 발생한다.

즉, 조직의 산출량이 조직에 대한 투입량보다 더 큰 경우가 있다는 것이다. 이러한 현상은 개인이 쾌적한 작업환경에서 상사나 동료와의 인간관계를 잘 유지하게 되면 조직의 업무에 대한 자신감을 갖게 되어 조직에 대한 공헌도를 증진시킬 수 있으며, 상대적으로 개인은 만족한 상태에서 노력과 시간 및 기법이나 기술을 조직에 제공하면서 그 대가인 보수를 조직에 대한 공헌보다 큰 상태로 느끼게 될 때 시너지 효과가 나타나게 된다.

그러므로 이러한 시너지 효과가 클수록 그 조직은 건강한 조직이라 할 수 있다. 즉, 조직과 개인 모두에게 유익함을 제공할 수 있는 토대가 되는 시너지 효과를 증대시킨다면 조직의 구성원인 개인의 직무만족도를 높일 수 있으며, 조

10) C. I. Barnard, op. cit., pp.77-80.

11) Hebert G. Hicks and C. Ray Gullett, op. cit., pp.41-46.

12) 박연호·오세덕, 조직관리론, 법문사, 1991.

직과 개인간의 갈등요인을 제거할 수 있어 그만큼 개인의 만족도를 높일 수 있을 것이다.

III. 직무만족의 개념과 중요성

3.1 직무만족의 개념

조직이 추구하는 목표를 달성하기 위하여는 인적자원과 물적자원을 적기에 최적규모로 확보하고 그들의 능력을 최대한 발휘하도록 동기를 유발시키고 사기를 진작시키는 일이 중요하다. 즉, 조직의 효과성과 능률성의 제고를 위하여 조직 구성원의 직무에 대한 만족은 필수불가결한 것이다.

따라서 1940년대 이래 지금까지 직무만족의 정도는 조직의 원활한 운영을 평가하는 기준이 되어 왔다. 그러나 직무만족에 관한 이론적 정의는 학자에 따라 다소의 차이가 있어 직무만족에 대한 개념을 한 마디로 정의한다는 것은 매우 어려운 일이다. 일반적으로 직무만족이란 자급의 관리 그리고 직무내용 등 직무조건에 대한 정서적인 반응으로 이야기되지만, 만족이란 감정적 반응이므로 그 개념의 의미는 정신적인 과정인 추론을 통해 파악가능한 것이다. 그러므로 직무만족은 직무와 관련된 욕구충족이나 만족정도, 호감·불호감의 총체, 보상의 정도 등 연구자의 관점에 따라 다소 다르게 정의되고 있다.

먼저 국내학자들의 직무만족에 대한 정의들을 살펴보면 김해동은 “직무 수행의 그 행위자체를 즐기는 것”으로 직무만족을 정의하고 있다.¹³⁾

또한 신유근은 “직무만족이란 직무에 대한 태

도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태”라고 정의¹⁴⁾하였으며, 유기현은 “직무만족이란 타인의 태도, 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 상태”라고 보았다.¹⁵⁾

국외학자들이 내린 직무만족의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

J. Tiffin과 E. J. McCormick은 직무만족을 직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래하는 욕구충족(need satisfaction)의 정도로써 이는 각 개인의 가치체계에 따라 상이하고, 그 본질은 직무에서 얻어진 자기실현의 감정과 관련이 있다고 하였다. 즉, 직무만족이란 조직구성원이 직무를 통해서 취하는 측정 정도이면서 동시에 직무에 대한 그의 감정적반응이라고 정의¹⁶⁾ 할 수 있다. 이 정의는 직무만족이 직무에 대한 감정과 태도와의 관련성이 있음을 나타낸다.

H. C. Smith는 직무만족을 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 호감·불호감의 총화 또는 호감·불호감의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도¹⁷⁾라고 정의하는데, 이것은 직무에서 느끼는 호감·불호감을 통하여 나타나는 구성원의 행동이라 할 수 있다.

R. Albanese와 D. D. Van Fleet는 첫째, 직무만족이란 직무나 작업조건에 대한 태도 또는 그러한 여러 태도들의 종합이다. 또한 직무만족은 직무의 다양한 차원에 대한 관련태도들의 집합처럼 생각될 수 있다. 둘째, 직무만족은 종종 직무에 있어서 기대된 것과 실제로 경험된 것 간

14) 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1986, pp.197-198.

15) 유기현, 조직행위론, 무역경영사, 1983, p.173.

16) Ernest. J. McCormick·Joseph Tiffin, Industrial Psychology 7th ed, Prentice-Hall, 1974, pp.298-299.

17) H. C. Smith, Psychology of Industrial Behavior, McGraw-Hill, 1955, pp.114-115.

13) 김해동, 한국공무원의 형식주의적 태도에 대한 연구, 행정논총 Vol.XLL, No.2, 서울대학교 행정대학원, 1974, p.48.

의 비교로 인하여 결정된다. 셋째, 직무만족은 다중차원 즉, 자금, 직무자체, 승진의 기회, 감독 및 동료와 같은 여러 가지 요소들에 의해 결정되는 것이라고 하였다.¹⁸⁾

B. H. Gilmer는 “직무의 만족 또는 불만족은 자기 직무에 대하여 관련요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과”라고 정의하고, 직무만족이란 용어는 직무태도와 종업원의 사기와 상호교차적으로 사용되고 있지만 동의어는 아니라고 하였다.

Kenneth N. Wexley와 Gary A. Yukl은 직무만족이란 인간의 직무에 대한 태도는 직무에 대해 가지고 있는 유쾌한 경험 혹은 불유쾌한 경험과 미래경험의 기대감을 반영한다고 정의하고 있다.¹⁹⁾

J. L. Price는 직무만족을 사회체제 구성원들의 체제내 조직 참여자로서 긍정적 지향으로 정의하고 긍정적인 감정지향을 지닌 구성원은 만족을 느끼고 반대로 부정적인 감정지향을 가진 구성원은 불만을 느낀다고 하였다.²⁰⁾

R. W. Beaty는 직무만족이란 직무구성원이 직무가치를 달성하고 추진하는 것으로 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적 상태(pleasable emotional state)라고 했다.²¹⁾

여기에서 직무만족, 직무충실화, 동기부여영역에 많은 공헌을 한 E. A. Lock의 연구를 검토함으로써 또 다른 직무만족의 정의를 살펴 볼 수

있다.²²⁾ 그는 직무만족에 대한 정의를 인식론상의 근거에서 출발해야 한다고 하며 만족은 감정적인 반응이기 때문에 자기 반성의 과정에서 발견되거나 파악될 수 있는 것이라고 했다. 그러므로 직무만족은 조직 구성원이 자신의 직무에 대한 평가에서 전래되어지는 유쾌하거나 또는 긍정적인 감정상태라고 정의했다.

이상의 정의를 종합해 보면, 직무만족이란 종업원이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 유쾌한 감정적 상태 내지 만족의 정도라고 말할 수 있다. 그러므로 이러한 정의로부터 직무만족에 대한 두가지 특징을 찾아 볼 수 있는데 그 하나로 직무만족은 조직 구성원의 행위나 언어적 표현을 통해 유추할 수 있는 직무에 대한 감정 또는 정서적 반응이며, 다른 하나로 직무만족은 조직구성원 개개인이 직무 수행을 하면서 바라는 사항과 얻는 것과의 비교에서 나타나게 되는 주관적인 고찰이라 하겠다.

이상의 논의를 바탕으로 직무만족의 성격을 규명하면, 첫째, 직무만족은 직무에 대한 정서적 반응이다. 따라서 자기관찰을 통해서만 이해될 수 있으나 실제로 관찰할 수 있는 것이 아니고 종업원의 행위나 언어적 표현을 통해 유추할 수 있는 것이다.

둘째, 직무만족은 원하는 것과 실제의 격차로서 이해하는 것이 좋다. 따라서 종업원이 직무에서 원하는 것과 실제로 얻는 것과의 비교를 통해 평가된다. 이런 점에서 직무만족은 다분히 주관적인 개념이다.

따라서 직무만족은 지금까지 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되어 오고 있는데 그 이유는 다음과 같다.

18) R. Albanese and D. D. Van Fleet, *Organizational Behavior, A Managerial Blewpoint*, 1983, p.244.

19) Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Irwin, 1984, p.45.

20) J. L. Price, *Hand Book of Organizational Measurement*, Heath & Company, 1972, p.156.

21) R. W. Beaty and C. E. Schneider, *Personnel Administration : An Experiential/Skill-Building Approach Vol.2*, Addison-Wesley Publishing Co., 1981, p.392.

22) Edwin A. Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In Marvin D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally : College Publishing Company, 1976, p.130.

첫째, 직무만족은 조직구성원의 측면에서 그것이 인간의 가치판단에 중요하기 때문이다. 조직구성원들은 시간의 대부분을 직장에서 일을 하는데 보낸다. 따라서 여기에서 만족을 얻는다는 것은 곧 삶의 만족을 뜻한다. 이러한 관점에서 본다면 조직은 조직구성원 모두가 직장현장에서 만족을 느끼도록 배려해 주어야 할 사회적 책임을 지니고 있는 것이다. 또한 직무만족은 인간의 정신건강상 중요하다. 사람은 어떤 일에 불만족 할 때 이것이 이진효과를 일으켜 관련이 없는 다른 생활에도 불만족하게 된다.

둘째, 조직의 입장에서 본다면 직무만족이 직무성과를 유발하기 때문에 중요하다 일반적으로 직무에 긍정적인 반응을 지닌 사람은 조직을 호의적으로 평가하게 되며, 조직내부에서 원만한 인간관계를 형성하고, 또한 이직율과 결근율 등의 감소를 가져와 결과적으로 생산성을 향상시키는 요인으로 작용할 것이다.

3.2 직무만족의 중요성

현대에 들어와서 조직구성원의 직무만족 정도는 조직의 효율적인 운영을 평가하는 중요한 기준이 되고 있다.²³⁾

그러면 조직만족이 어떠한 점에서 중요한 관심의 대상이 되는지를 조직내부측면과 외부측면으로 나누어 살펴보고자 한다.

3.2.1 조직외부의 입장

첫째, 직무만족은 가치판단적인 면에서 볼 때 매우 중요하다. 사람들은 일상생활의 대부분을 일터에서 보낸다. 따라서 최소한의 인도주의적인 입장에서 보더라도 직장생활이 유쾌하고 만족스러운 것이기를 우리는 누구나 바랄 것이다.

일을 하지 않아도 먹고 살 수 있는 사람은 얼마 되지 않으며 경제적인 이유로 일을 해야 하는 대부분의 사람들에게 어디서 일할 것인가에 대한 선택의 폭은 상당히 제한되어 있다. 이러한 제약들 때문에 일 그 자체나 직장생활을 통하여 만족할 기회가 없다면 우리 대다수는 삶의 기쁨을 맛볼 수 없을 것이다. 직장은 단지 생계를 위한 소득을 얻는 곳이 아니다. 생활의 만족을 누리는 곳이기도 하다. 이런 점에서 종업원의 직무만족은 조직이 사회에 대하여 가지는 사회적 책임의 한 범주로 강조되고 있다.

둘째, 직무만족은 정신건강적인 측면에서도 중요하다 사람들은 자기 생활의 한 부분이 불만스러우면 그것이 이진효과(spill-over effect)를 가져와 그와 관련없는 다른 부분의 생활도 불만스럽게 보이는 경향이 있다. 직장생활에서 만족을 느끼지 못하는 사람은 가정생활이나 여가생활, 심지어는 삶 자체에까지 불만을 느낄 수가 있는 것이다. 물론 직무불만족이 생기면 이를 다른 생활을 충실히 함으로써 상쇄하려 한다는 보상효과(compensation effect)를 주장하는 학자들도 있지만,²⁴⁾ 우리는 주위에서 직장생활의 불만이 다른 측면의 생활에 얼마나 영향을 미치고 있는가를 항상 볼 수 있다.

셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 일에 만족을 느끼는 사람의 수명이 길다는 연구²⁵⁾도 나와 있는데, 직무불만족에 의해서 생기는 정서상태의 부적응적 변화는 생리적, 심리적 스트레스를 쌓이게 하여 고혈압, 동맥경화, 소화불량 및 각종 정신질환을 유발하고, 환경에 만족스럽게 대처하지 못함으로 인해 자궁심의 실추까지 경험하게 하여 정신을 피폐하게

24) B. Kabanoff, Work and Nonwork. A Review of Medes, Methods, and Findings. Psychological Bulletin Vol.88, No.2, 1980, p.62.

25) Reitzel, H. J. Behavior in Organizations. Irwin, 1981, pp.220-221.

23) 신유근, 전개서, pp.198-200.

만든다.

3.2.2 조직내부의 입장

첫째, 이론적으로 완전히 타당성이 입증되고 있지 않으나 경영자들 중에는 직무만족이 작업자의 성과에 직접적인 영향을 준다는 가정을 가지고 있는 사람들이 적지 않다. 그들은 행복한 작업자가 그렇지 못한 사람들보다는 효과적이고 혁신적이며 사려 깊을 것이라고 생각하고 있는 것이다.

둘째, 자신의 직장생활에 대해 긍정적인 감정을 지닌 사람은 외부사회에 대하여 자기가 속해 있는 직업을 호의적으로 이야기하게 된다. 이와 같은 공중관계(Public Relations : PR)기능은 신입사원의 충원을 원활하게 하고, 일반대중으로 하여금 그 조직에 대하여 호감을 갖게 만들며, 조직생활의 합법성과 목적을 고양시키게 된다.

셋째, 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직내부나 조직외부 어느 곳에서나 원만한 인간관계를 유지해 나간다.

넷째, 조직의 입장에 불 때, 직무만족이 높게 되면 이직율과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수가 있다. 또한 즐거운 분위기에서 일한다는 것은 경영자나 종업원 모두에게 바람직한 일이다.

IV. 직무만족에 관한 제 이론

4.1 비교이론(Comparison Theory)

비교이론은 직무만족에 관한 이론 중에서 가장 널리 인정되고 있는 것으로서 직무만족은 개인의 표준(individual's standard)과 그 표준이 어느정도까지 부응하느냐에 대한 개인의 지각

(individual's perception) 사이의 어떤 비교에서 경험된 결과의 정도라는 가정을 전제로 한다. 따라서 직무만족의 양은 개인의 표준과 그의 직무에서 얻을 수 있다고 확신하는 개인의 지각 사이에서 나타나는 불일치의 크기의 함수로 볼 수 있는 것이다. V. H. Vroom은 이것을 직무만족의 마이너스 이론(subtractive theory)이라고 하여 다음과 같이 나타내고 있다.²⁶⁾

$$S = V_c - P$$

단, S = 만족(satisfaction)

V_c = 가치내용(기대량을 포함함)

(value content :
including the amount wanted)

P = 직무에 의해서 제공되는 지각된 가치의 양

(perceived amount of the value
provided by the job)

그런데 이 이론에서는 개인의 표준을 어디에 둘 것인가가 중요한 문제로 제기되고 있다. 이러한 표준에 대한 견해로는 ① 개인의 욕구(individual's need)가 되어야 한다는 견해²⁷⁾ ② 개인의 가치(individual's value)가 표준이 되어야 한다는 견해²⁸⁾ 그리고 ③ 개인의 준거틀(frame of reference)의 지각상태(cognitive state)를 표준으로 보아야 한다는 견해²⁹⁾ 등 다양하다. 이에 대해 E. J. McCormick은 개인의 직무만족의 표준으로는 욕구(need)보다는 가치(value)나 준거틀이 더 적합하다고 말하고 있

26) V. H. Vroom, Work and Motivation, Hohn Wiley & Sons, Inc., 1964, p.306.

27) W. H. Morse, 1953, L. W. Porter, 1962/1963.

28) E. A. Locke, 1976.

29) H. C. Smith, L. M. Kendall & C. L. Hulin, 1969.

다.³⁰⁾

이 이론은 직무만족의 정도는 그 본질상 같은 조건하에서도 개인적 특성에 따라 달라질 수 있는 주관적인 것이며 객관적인 표준이 정해져 있는 것이 아니라 개인의 욕구수준에 따라 달라질 수 있다는 것을 전제할 때 직무만족을 잘 설명하고 있는 것으로 평가된다.

4.2 도구이론(Instrumentality Theory)

이 이론은 직무만족도의 측정에 도구(instrumentality)라는 개념을 도입, 이용하는 것으로

그 절차는 먼저 개인이 임금, 승진, 작업조건 등의 측정결과를 얼마나 중시하느냐에 대하여 일련의 판단을 하게 된다는 가정을 전제로 하고, 그 다음 개인이 자신의 직무가 어떤 결과를 초래할 수 있는지를 평가하게 된다. 마지막으로 특정결과에 대하여 지각된 가치나 혹은 매력(attractiveness)에 비중을 두며, 개인의 판단기준에서 모든 결과를 고려함으로써 비로소 그 개인은 자신의 직무에서 기대하는 만족의 평가에 도달하게 된다는 것이다. 이 이론은 개인의 직무자체가 어느 정도로 가치 있는 결과(valued outcome)를 가져올 수 있느냐의 정도를 고려함으로써 만족의 정도를 측정, 계산하려는 것이다.

〈그림 IV-1〉 직무만족의 도구이론

직무 (job)	직무와 개별결과(도구성: I _i)간의 지각된 결합관계	결과 (outcomes)	성과들의 유인가 또는 매력(유인가 : V _i)
직무 (job)	I ₁ —————	결과 1 (예:임금)	V ₁ (예:임금의 誘因價)
	I ₂ —————	결과 2 (예:갈등)	V ₂
	I ₃ —————	결과 3	V ₃
	I ₄ —————	결과 4	V ₄
	I _n —————	결과 n	V _n
◆ 직무만족(job satisfaction) = $\sum_{i=1}^n I_i V_i$			

자료: V. H. Vroom, Work & Motivation, New York : John Wiley & Sons, 1964, p.211.

30) E. J. McCormick and D. Ilgen, Industrial Psychology, 7th.ed., Prentice-Hall, 1980, p.303.

이 이론이 도구이론이라는 명칭이 붙은 이유는 직무가 어느 정도 만족을 산출할 수 있는 도구라는 점을 강조한 데서 기인한 것으로 보여지는데 이를 요약하면 <그림 IV-1>과 같다.

그러나 이 도구이론은 동기(motivation) 측면에서 매우 중요하지만 직무만족 측면에서는 다음과 같은 한계성을 지니고 있다. 첫째, 직무만족은 현재 및 과거지향적인데 비해 도구이론은 미래지향적이며 둘째, 도구에 의해 개별결과에 비중을 두는 것은 매우 복잡한 인지과정(cognitive process)을 피할 수 없다는 점, 그리고 마지막으로 유인가(valences)가 개인별로 어떻게 형성되는지 명확하지 않다는 점이다. 따라서 이 이론은 미래지향성, 복잡성, 그리고 유인가에 대한 설명이 어렵기 때문에 직무만족을 측정하는 이론으로서는 널리 인정받지 못하고 있다.

4.3 사회적 영향이론(Social Influence Theory)

G. R. Salancik와 J. Pfeffer³¹⁾는 직무만족의 비교이론이 만족스러운 결과를 제시하지 못하자 이에 의문을 제기하면서 사회적 영향의 중요성을 제시하였다. 즉 인간은 그들의 개인적 직무만족도를 보다 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰하고 그 사람의 만족을 추정함으로써 자신의 직무만족도를 결정한다는 것이다. 이와 유사한 주장은 H. M. Weiss 와 J. B. Shaw³²⁾의 연구에서도 볼 수 있는데, 그들에 의하면 개인은 다른 사람을 관찰하는 과정에서 자신의 만족

수준을 추정한다고 주장한다. 즉 개인은 그의 새로운 직무가 어느 정도 자신에게 만족 또는 불만족을 줄지 확신할 수 없기 때문에 유사직무에 종사하는 타인을 관찰하고 주시하는 과정을 통해서 자신의 만족 또는 불만족의 상태를 파악할 수 있게 된다는 것이다.

S. E. White 와 T. R. Michell의 연구³³⁾도 개인은 다른 사람들의 만족에 대한 그들의 지각에 의해 영향을 받음을 보여주고 있다. 이러한 직무만족의 사회적 영향이론은 작업의 사회적 속성을 인식하고 있으며 과거 오랫동안 무시되었던 사회적 속성을 고려한 직무만족 결정의 한 방법을 제시하고 있다는 점에서 대단히 관심을 받을만하며 이러한 사회적 요소들이 만족에 영향을 미치고 있음은 명백한 사실로서 앞으로는 이 이론에 대한 관심과 고려가 증대될 것이 예상된다.

4.4 형평이론(Equity Theory)

형평이론은 J. S. Adams에 의해 전개된 동기이론 중의 하나이다. 이 이론은 직무만족에 대해서 개인의 투입(input) 대 산출(output)을 다른 사람의 그것과 비교하는 사회적 요소(social element)의 내용을 포함하고 있다.³⁴⁾ 즉 이 이론에 의하면 개인의 직무만족은 개인의 투입요소와 산출요소들 간의 균형을 어떻게 지각하느냐에 따라 결정된다는³⁵⁾ 시각으로부터 출발하는

31) G. R. Salancik & J. Pfeffer, An Examination of Need Satisfaction Models of Job Satisfaction, *Administrative Science Quarterly*, 1977, pp.427-456.

32) Ernest J. McCormick & Daniel Ilgen, op. cit., p.307.

33) S. E. White & T. R. Michell, Job Enrichment Versus Social Cues : A Comparison and Competitive Test, *Journal Applied Psychology*, in Press.

34) J. S. Adams, Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67., 1963, pp.422-436.

35) J. S. Adams, Inequality in Social Exchange, *Advance in Experimental Social Psychology*, Vol.2. New York Press, 1965, p.267.

것이다. 개인이 받는 보상이 타인과 비교해서 형평의 원칙에 맞는지에 대한 지각이 만족을 결정짓는데 중요한 역할을 한다는 것이다. 따라서 자신의 투입과 산출간의 비율 자체에 그치지 않고 자신과 비교대상이 되는 타인의 투입과 산출이 어떠했는지도 자신이 지각하게 된다. 이때 자신의 투입 대 산출의 비율이 타인의 그것에 비하여 크거나 작은 상황이 발생하면 불평형이 지각되고 양자의 비율이 같은 때에는 평형이 지각된다. 이와 같이 산출에 비해 투입이 많거나 투입에 비해 산출이 많을 경우에도 모두 불만을 초래하게 되는데 이때의 지각은 각기 다르게 나타나며 자신의 투입 대 산출의 비율이 타인에 비해서 많은 경우에는 죄책감을 느끼게 되고 상대적으로 작은 경우에는 불형평한 대우에 대한 분노의 감정을 야기 시킨다.

그러나 평형이론은 투입이나 산출요인들의 지각과정이나 비교할 타인을 어떤 경우에 어떤 과정을 거쳐서 설정하게 되는지를 밝히지 못하고 있으며, 준거인물(reference person)은 항상 분리되어지는 것이 아니고 과거의 경험이나 오랫동안 지속되어온 신념과 의견 등과 같은 내적으로 추출된 비교기준을 사용하며, 검증을 위해 실험실연구(laboratory study)에 지나치게 의존하고 과소보상(underpayment)에 관한 견해는 기대되고 있으나 과다보상(overpayment)에 관한 연구는 시도되지 않고 있다는 것을 문제점으로 지적할 수 있다.³⁶⁾

4.5 二要因論(Two-Factor Theory)

이 이론은 F. Herzberg에 의해 제시된 것으

로³⁷⁾ 직무만족은 직무불만족과는 전혀 다른 원인에 의해 야기된다는 것이다. 이 이론은 직무만족과 불만족을 단일연속체개념으로 파악하던 종래의 입장과는 달리 만족과 불만족이 전혀 다른 별개의 독립된 차원이며 각 차원에 작용하는 원인 역시 별개의 차원이라고 주장한다.<그림 IV-2>

<그림 IV-2> Herzberg의 만족 불만족 연속관계



자료: 이희중, 조직행위론, 세경사, 1991, p.121.

F. Herzberg는 작업에 관련된 요인(인정, 자율, 책임, 작업 그 자체)을 동기요인이라 하고 직무만족은 이것에 의해 유발된다고 보았다. 반면 환경에 관련된 요인(임금, 작업조건, 감독자나 동료의 인간관계 행동)을 위생요인(Hygiene factor)이라 하고 직무불만족은 이 요인에 의해 유발된다고 했다.

그런데 이러한 만족요인(동기요인)과 불만족요인(위생요인)은 별개의 것으로서 만족요인이 결핍되었다고 해서 직무에 대한 불만족이 초래되는 것은 아닐 뿐 아니라 불만족요인이 개선되

36) Andrew D. Szilagyi, Jr. & Marc J. Wallace, Jr., Organizational Behavior & Performance, 4th. ed., Glenview, IL.: Scott, Foreman & Co., 1987, pp.119-120.

37) F. Herzberg, Work and the Nature of Man, World Publishing, Cleveland, 1966.

있다고 하더라도 만족을 개선시키거나 유발시킬 수 없고 단지 불만족수준만 경감될 수 있다는 것이다.

그러나 이 이론은 J. P. Campbell과 R. D. Pritchard를 비롯한 여러 학자들에 의해 비판을 받고 있다.³⁸⁾ 즉 직무만족과 불만족의 양요소가 모두 직무만족과 불만족에 영향을 미치고 있으므로 만족, 불만족이 개개의 독립된 요인에 의한다고 주장하기는 무리가 있다고 보여진다.

4.6 Vroom의 기대이론(Expectancy Theory)

V. H. Vroom은 직무만족에 대한 인식이 직무와 관련된 과거의 만족이나 경험에 의해서 결정되는 것이 아니라, 미래에 대한 기대에 의해 결정된다는 것이다.³⁹⁾ 직무수행에 대한 동기는 직원이 높게 평가하는 가치와 직원이 원하는 결과를 얻을 확률에 대한 평가인 기대에 의해 결정된다고 본다. 즉 개인이 일정한 결과에 대해 주관적으로 부여하는 가치가 크고 어떤 행동이 일

정한 결과를 가져올 확률이 높다고 믿을 때 행동을 할 동기는 커진다는 것이다.

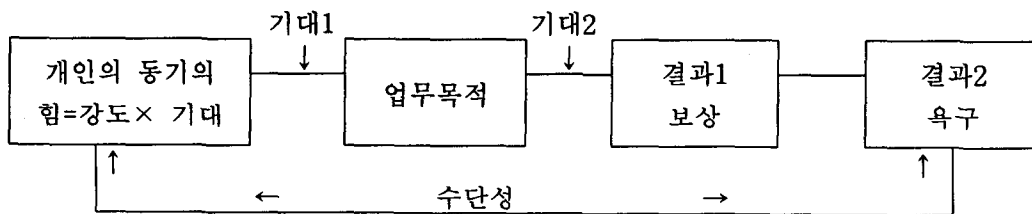
Vroom의 동기모형은 아래와 같이 나타낼 수 있다.(이 모형에서 강도는 개인이 어떤 결과보상을 바라는 정도를 말한다.)

이 이론은 이요인이론과는 달리 만족과 업적과의 관계를 다루고 있다. 이요인이론도 직무만족에 관한 이론이라고 할 수 있으나 만족과 업적과의 관계에 대한 언급은 없다. 그러나 Vroom은 업무수행의 결과가 만족수준에 영향을 준다고 보는 것이다. 그러나 현실적으로 만족과 업적 중 어느 것이 먼저라고 이야기하기에는 무리가 있다고 생각된다.⁴⁰⁾

V. 결론

산업사회가 고도화 되어감에 따라 급변하는 환경에 대응하여 조직의 효과성을 제고시키기 위해서는 인적자원의 효율적인 개발과 활용이 요구된다. 따라서 인적자원관리의 기본이 되는

〈그림 IV-3〉 Vroom의 동기모형



자료: 조석준, 조직론, 법문사, 1985, p.251.

38) J. P. Campbell & R. D. Pritchard, Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally Co., 1976, pp.63-130.
 39) 김석희, 인사관리론, 무역경영사, 1985, pp.207-208.

40) 안희남은 다중회귀분석 결과 업무성과보다는 업무만족이 더 결과가 될 수 있다고 추정하고 있다.(안희남, 한국 중간계층 공무원의 업무만족과 업무성과의 상관관계에 관한 연구-보수체계의와의 관련을 중심으로-, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 1989, 2.)

조직구성원의 직무만족은 그 중요성이 증대되고 있지만 조직에 관한 연구에서는 매우 한정된 방법으로 직무만족에 대한 일원적 관계만을 다루어 왔다. 따라서 본 연구는 직무만족이 결정요인에 따라 어떤 영향을 미치는가를 살펴보기 전 단계로서 조직과 개인간의 관계와 직무만족의 개념과 필요성 그리고 중요성에 대해서 살펴본 후에 직무분석에 관한 제 학설들에 대해서 고찰해 보았다.

본 연구에서 제시된 직무분석 관련 제학설 6가지 가운데 다른 견해보다도 비교이론이 직무분석을 보다 더 적절히 설명하고 있는 것으로 보여진다. 이 이론은 개인의 준거에 대한 견해는 개인의 욕구로 보는 것이 보다 현실적이며 포괄적 개념이라고 사료되어진다. 물론 가치나 준거들도 개인의 표준이 될 수 있겠지만 이러한 요인들에 의해 그 다음 단계로 나타나는 것이 개인의 욕구의 형성이라고 볼 수 있기 때문이다.

끝으로 본 연구가 미비한 점은 많지만 미흡하나마 조직의 효율적관리를 위한 일조를 하기를 바라며, 조직관리에 대한 연구가 경험적·실증적으로 활발히 이루어져서 조직의 발전에 기여하기를 기대하는 바이다.

참고 문헌

- 김석희, 인사관리론, 무역경영사, 1985.
- 김해동, 한국공무원의 형식주의적 태도에 대한 연구, 행정논총 Vol.XLL, No.2, 서울대학교 행정대학원, 1974.
- 박연호, 행정학신론, 박영사, 1991.
- _____. 오세덕, 조직관리론, 법문사, 1991.
- 신영상, 조직이론에 있어서의 행태과학의 의의와 그 한계에 관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 1982.
- 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1986.
- 안희남, 한국 중간계층 공무원의 업무만족과 업무성과의 상관관계에 관한 연구-보수체제와의 관련을 중심으로-, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 1989, 2.
- 유기현, 조직행위론, 무역경영사, 1983.
- 한영춘, 현대조직론, 법문사, 1991.
- Abraham H. Maslow, A Theory of Human Motivation, South Westery Publishing Co., 1963.
- Andrew D. Szilagyi, Jr. & Marc J. Wallace, Jr., Organizational Behavior & Performance, 4th. ed., Glenview, IL.: Scott, Foreman & Co., 1987.
- B. Kabanoff, Work and Nonwork, A Review of Medes, Methods, and Findings, Psychological Bulletin Vol.88, No.2, 1980.
- Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge: Harvard University, 1974.
- E. F. Huse and J. L. Bowditch, Behaviors in Organizations : Systems Approach to Managing, Addison-Wisley Publishing Co., Massachusetts, 1975.
- E. J. McCormick and D. Ilgen, Industrial Psychology, 7th.ed., Prentice-Hall, 1980.
- Edwin A. Locke, The Nature and Causes of Job Satisfaction, In Marvin D. Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psyschogy, Rand McNally : College Publishing Vom- pany, 1976.
- Ernest. J. McCormick · Joseph Tiffin, Induc-trial Psychology 7th ed, Prentice-

- Hall, 1974.
- F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Cleveland, 1966.
- G. R. Salancik & J. Pfeffer, *An Examination of Need Satisfaction Models of Job Satisfaction*, *Administrative Science Quarterly*, 1977.
- H. C. Smith, L. M. Kendall & C. L. Hulin, 1969.
 _____, *Psychology of Industrial Behavior*, McGraw-Hill, 1955.
- Hebert G. Hicks and C. Ray Gullett, *The Management of Organization*(3rd ed.), McGraw Hill, New York, 1976.
- J. L. Price, *Hand Book of Organizational Measurement*, Heath & Company, 1972.
- J. P. Campbell & R. D. Pritchard, *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally Co., 1976.
- J. S. Adams, *Inequality in Social Exchange*, *Advance in Experimental Social Psychology*, Vol.2. New York Press, 1965.
 _____, *Toward an Understanding of Inequity*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67., 1963.
- J. W. Atkinson, *Towards Experiment Analysis of Human Motivation in Terms of Movives, Experiences and Incentives*, in A. V. Atkinson(ed.), *Motives in Fantasy, Action and Society*, N. J : D. Van Nostard Co., 1960.
- K. Boulding, *General System Theory : The Skelton of Science*, Management Science 23. April, 1956.
- Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Irwin, 1984.
- R. Albanese and D. D. Van Fleet, *Organizational Behavior, A Managerial Biewpoint*, 1983.
- R. W. Beaty and C. E. Schneider, *Personnel Administration : An Experiential/ Skill-Building Approach Vol.2.*, Addison-Wesley Publishing Co., 1981.
- Reitzl. H. J., *Behavior is Organizations*, Irwin, 1981.
- S. E. White & T. R. Michell, *Job Enrichment Versus Social Cues : A Comparison and Competitive Test*, *Journal Applied Psychology*, in Press.
- V. H. Vroom, *Work and Motivation*, Hohn Wiley & Sons, Inc., 1964.

A Study on the Theory of Job Satisfaction

Jae-Ki Shin*

Abstract

The effective development and utilization of human resources is needed to heighten the effectiveness of organization in correspondence to the rapidly changing circumstances as the industrialized society gets higher. So, the importance of the job satisfaction of organizational members which is the basis of human resources management is increasing, but the studies on organization have dealt with the unitary relations about job satisfaction with much limited methods.

Therefore, this study tries to organization & personality and concept & importance and theory of job satisfaction.

* Dept. of Business Administration, GaChon-Gil College.