한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2002. Vol. 15, No. 2, 83 - 121

© 한국 산업 및 조직심리학회 2002

# 조직 동일시와 조직 몰입의 선행변수와 결과 변수간의 인과 관계 모형

김 원 형†

대전대 산업심리학과

본 연구는 조직 동일시와 조직 몰입의 선행 변수와 결과 변수간의 관계를 밝히기 위한 목적으로 실시되었다. 사회 정체성 이론에서는 조직 동일시를 개인과 조직과의 공동 운명체 지각으로 정의하고 있으며 Mowday 등(1979)은 조직 몰입을 한 개인이 특정 조직에 대한 상대적인 동일시나 관여 강도로 정의함으로써 조직 몰입의 하위 요인으로 조직 동일시를 가장하고 있다. 조직 동일시와 조직 몰입과의 혼동을 줄이기 위해 먼저 요인 분석을 실시한 결과 조직 동일시와 조직 몰입은 상관은 있지만 서로 다른 개념이라는 가설을 지지해 주었다. 조직 동일시와 조직 몰입의 선행 변수를 규명하기 위하여 다중 회귀 분석을 실시한 결과 조직 동일시의 선행 변수로는 지각된 외부 조직 위상, 종업원 개발 효율성, 절차 공정성, 직무 만족, 동료 만족이 밝혀졌으며 지각된 조직 위상, 개방적 조직의 사소통, 직무 만족, 동료 만족, 직무 도전성이 조직 몰입에 유의한 선행 변수로 나타났다. 조직 동일시와 조직 몰입의 선행 변수와 결과 변수간의 관계를 밝히기 위해 공분산 구조 분석을 통해 모형을 찾기 위한 탐색 모형 분석과 일반화를 위한 교차 타당도 분석이 이루어졌다. 탐색 모형과 교차 타당도 모형에서 일관되게 조직 동일시에 영향을 준 선행 변수는 지각된 외부 조직 위상, 직무 만족과 동료 만족이었으며, 조직 몰입에 영향을 주는 변수는 개방적 조직 의사 소통과 직무 만족으로 밝혀졌다. 또한 조직 동일시는 조직 몰입과 직무 관여에는 직접적으로 영향을 미치고 있었으며, 이직 의도에는 조직 몰입을 통한 간접적 영향력이 있었다. 반면 조직 몰입은 직무 관여와 이직 의도에 직접적인 효과를 나타냈다. 조직 동일시와 조직 몰입 둘 다는 직무 수행에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났고 그 대신 직무 도전성이 직무 수행에 일관된 영향을 미치고 있었다.

주요어: 조직 동일시, 조직 몰입, 직무 관여, 직무 수행, 이직 의도, 지각된 조직 외적 위상, 직무 만족, 조직 의사 소통, 조직 공정성

† 교신저자: 김 원 형, 대전대학교 산업심리학과, 042-280-2372, whkim@dju.ac.kr

조직 동일시(organizational identification)는 종업원의 회사에 대한 소속감과 조직에 대한 의미부여, 조직과 자신과의 관련성 설정, 조직 효율성의 추구 등 조직 영역 전반에 걸쳐 영향을 주고 있으며, 한 개인의 조직 행동을 결정하는 중요한 동인 개념 중 하나로 간주되어 지난 30여 년 동안 지속적으로 관심을 끈 조직 행동 연구 주제 중 하나였다(Johnson, Johnson, Heimberg, 1999; Miller, Allen, Case, & Johnson, 2000; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001). 특히, 조직의 통폐합이나 인수와 합병, 조직 재 구조화, 개인주의 문화의 확산 등으로 인해 조직 충성심이 감소하며, 조직 정체감 쇠퇴 현상이 나타나곤 한다. 이런 조직 정체감 쇠퇴 현상을 감소시키고자 각 조직들은 조직 동일시를 강화시킬 수 있는 경영 능력 개발에 대한 관심을 기울이고 있다(Braham, 1987; Van Knippenberg & Van Shie, 2000).

조직에 소속되어 있는 개인은 자신과 조직을 분리될 수 없는 하나라는 동일성(oneness)을 지각하고 있으며, 그가 속한 조직의 장단점, 조직의 성공과 실패를 공유함으로써 조직과 자신을 공동운명체로 인식하게 된다(Tolman, 1943; Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1988, 1992, 1995; Mael & Tetrick, 1992).

이러한 조직 동일시 개념을 살펴보면 첫 째, 조직 동일시는 조직 구성원들간의 상호 작용이나 응집력이 없이도 형성된다. Turner(1984)는 심리적 집단이란 사회적 동일시를 같이 공유하거나 사회적 범주에 의해 자기 자신의 멤버십과 정체성을 정의한 사람들의 집합체라고 정의했다. 애국심이나 스포츠팬 지원 행동은 구성원들간의 특별한 관계 없이도 개인의 정체성을 사회적 정체성으로 통합할 수 있는 심리적 실체를 지닌 집단을 형성했기 때문이다. 최소 집단(minimal group)이론에서와 같이 한 개인을 무작위로 한 집단에 할당하는 것 자체만으로도 사회적 동일시가 형성될 수 있으며, 자신의 자유의지로 선택한 조직이 아닐 경우에도 조직 동일시는 이루어진다. 비록 조직 구성원들은 자신의 자존심을 고양할 수 있는 조직에 동일시하려는 경향이 있지만, 조직이 심각한 손실과 고통을 받을 경우에도 조직 구성원들의 조직 동일시는 지속되고(Brown & Abrams, 1986), 상당히 손해를 보는 경우(Tajfel, 1982)나, 심지어는 집단의 실패가 예상될 경우(Gammon, 1986)에도 조직 동일시는 지속되어진다는 것이다. 즉, 조직 동일시는 구성원들간의 실제적인 상호 작용 없이도 형성될 수 있는 인지적, 지각적 개념으로 정의될 수 있다(Mael & Ashforth, 1988). 둘째, 조직 동일시는 조직과 개인에게 순기능 역할을 하는 것으로 간주되고 있다. 조직 동일시는 개인에게 자연발생적으로 생김으로써 조직을 확장된 자기정체성으로 간주하게 된다. 즉, 확장된 자기로 조직을 간주함으로서 조직 성취에 대해서도 대리적으로 자기 성취감으로 맛볼 수 있으며 자신의 성공이 곧 조직의 성공이라는 동일성 지각은 지속적으로 성원들의 조직에 대한 기여감을 갖도록 해준다(Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). 또한 조직에 동일시한 구성원은 자기 고정관념 정도에 따라 자시자신을 조직의 전형적 화신으로 지각하며 자신의 독특한 특성은 소멸되는 몰개성화(depersonalization)가 나타나기도 한다(Van Knippenberg & Van Shie, 2000).

또한 조직 동일시는 영원히 존재하는 실재를 의미하는 것은 아니다. 조직 동일시는 자신과 조직과의 관계 변화, 지위의 변화, 조직간 비교 등으로 인해 변화할 수 있는 정체성 변화(identity insecurity)개념으로 인식해야 한다. 이러한 조직 동일시 개념에 대한 연구들을 통해 조직 동일시는 조직 장면에서 한 개인이 자기 자신을 조직의 공통된 특성이나 장단점, 성공과 실패를 자신의

것으로 지각함으로써 조직과의 공동운명을 공유하고 조직과 자신이 심리적으로 상호 어우러져 있는 동일성 지각으로 정의할 수 있다(Tolman, 1943; Turner, 1984).

이렇듯 조직 동일시 개념이 조직과 조직 구성원 둘 다에 유익한 중요한 변수임에도 불구하고 조직 동일시는 조직 몰입(organizational commitment), 조직 내재화(organizational internalization) 등 유관 개념간의 혼동 및 조직 동일시 측정 질문지들간의 오용으로 인해서 조직 동일시의 순수한 효과를 해석하기 어렵게 하고 있다(Miller et al, 2000). 지금까지 조직 동일시 개념을 정의한 연구들을 정리하면 <표 1>과 같다. 이러한 조직 동일시가 일관성을 유지할 수 없었던 결과는 조직 몰입 측정치(Allen & Meyer, 1996; Mowday, Steers & Porter, 1979)에서와 같이 조직에 대한 포괄적인 정적 태도를 조직 동일시 개념에 융합시킨 연구들(Brown, 1969; Hall, Schneider & Nygren, 1970; Patchen, 1970)이 있기 때문이다. 이들 연구에서는 연구자들이 조직 동일시를 임의로 정의하여 조직 몰입과의 혼동을 야기했다. 또한 조직 동일시와 조직 몰입은 다른 요인이라고 전제했지만 조직 동일시를 조직 몰입의 하위 요인으로 간주한 연구들(Allen & Meyer, 1990; Wiener, 1982; Buchanan, 1974)로 인해 조직동일시의 연구 해석을 더욱 어렵게 만들고 있다(Mael & Ashforth, 1995). 심지어 조직 동일시를 측정한다고 개발한 Cheney(1983a,b)의 조직 동일시 설문지(organizational identification questionnaire: OIQ)에서 조차 조직 몰입과 조직 내재화간의 변별 타당도를 검증하지 못해 논박을 당하고 있다(Miller et al, 2000; Sass & Canary, 1991).

이렇듯, 조직 동일시 연구의 일관성을 유지할 수 없었던 가장 큰 문제점은 조직 내재화와 조직 몰입 개념간의 혼동에 기인한 바가 크다. 조직 동일시는 조직의 가치와 자신의 가치가 일치되는 정도로서 정의하고 있는 조직 내재화와도 구별된다. 조직동일시를 한 사람은 조직 가치와 자신의 가치를 일치하지 않아도 조직의 성원으로서 자기 정의를 내릴 수 있으며, 조직 내재화가 조직의 가치를 자기 자신의 독특한 정체성으로 통합하는 것인 반면 조직 동일시는 조직의 원형적 특성에 몰 개성화하기 위해 자신의 독특성을 억압하는 과정이라 볼 수 있다. 즉, 조직동일시는 사회적 범주에 의한 자기정의(I am)인 반면 내재화는 자신의 가치와 조직의 가치와의 통합정도(I believe)를 나타내는 지침이라고 볼 수 있다(Mael & Tetrick, 1992; Martin & Siehl, 1983).

조직 몰입에 대한 태도적 관점에서 조직 몰입 측정에 가장 많이 사용되는 조직 몰입 설문지(organization commitment questionnaire: OCQ)를 개발한 Mowday, Steers 및 Porter(1979)는 조직 몰입을 한 개인이 특정 조직에 대한 상대적인 동일시나 관여 강도로 정의함으로써 조직 몰입에 대한 정의 자체에 조직 동일시를 포함시키고는 있다. 또한 이러한 정의를 구성하고 있는 조직 몰입의 성분은 ① 조직 목표나 가치에 대한 한 개인의 신념이나 수용성(내재화), ② 조직을 대신해 행동하려는 의지(행동 의도), ③ 조직 멤버십을 유지하려는 욕구(자부심이나 조직에 대한 정적 감정)라고 했다. 즉, Mowday 등(1979)은 조직 몰입에 대한 광의의 정의에 조직 동일시를 포함시켜 놓았지만, 설문지 문항 자체에는 조직 내재화, 행동의도, 정적 감정 등만을 포함시켰을 뿐이다. 물론 조직 몰입 문항 중 '조직의 운명을 진심으로 걱정하십니까?' 라는 문항은 조직 동일시 문항으로 볼 수 있으나 요인분석을 해 보면 요인으로 해석될 수는 없는 문항이다(Ashforth & Mael, 1989). 이러한 주장은 Mael과 Tetrick(1992)이 직장을 갖고 있는 경영대학원생을 대상으로 행한 일련의 연구

표 1. 조직 동일시를 정의한 연구들의 요약

| 연구자(연도) | 표 본 | 조직 동일시 정의 |
|---|---|---|
| Brown (1969) | (공기업 직원) | 1. 조직성원간의 유사성지각(조직 내재화) |
| Patchen (1970) | (기업 직원) | 2. 조직충성심(몰입) 3.조직 소속감(몰입) |
| Hall,Schneider & Nygren (1970) | (산림청직원) | |
| Hall & Schneider (1971) | (교회목사와 회사연구원) | 조직 목표와 개인 목표가 점증적으로 통합되는 과정 (조직내재화) |
| Lee (1971) | (과학자) | 조직에 대한 정적 태도와 만족(조직 몰입) |
| Buchanan (1974) | (공, 사기업 관리자) | 조직목표와 개인목표의 내재화 |
| Gould (1975) | (공무원) (사기업관리자) | 조직 성장 욕구와 결핍 욕구 충족 과정 |
| Rotondi (1975a,b) | (연구원과 과학자) | 1. 조직과 구성원간의 공유 목표(내재화) 2. 조직지원과 충성(몰입) 3.조직소속감(몰입) |
| Cheney (1983a,b) | (사기업직원) | 1. 조직 소속감, 애착심, 정서적 매력(몰입) 2. 조직 충성심, 조직 목표 몰입, 조직지원행동(몰입) 3. 조직 목표와 개인 목표간의 유사성과 내재화 |
| O'Reilly & Chatman (1986) | (MBA /신입사원) | 유친 욕구에 기초한 관여 |
| Mael & Tetrick (1992) | (직장이 있는 야간대학원생) | 개인과 조직과의 합일성과 공동 운명체 지각 |

들을 통해서 입증되었다. 그들의 연구에서, 사회 정체성 이론에 기초한 조직 동일시 문항 중 조직과의 공통 운명 지각과 관련된 문항(예: 이 조직의 성공이 곧 나의 성공이라고 생각한다)과 조직 구성원의 전형적 특성 요인에 관련한 문항 등 10문항과 OCQ 15문항을 가지고 확인적 요인분석을 해 보았다. 그 연구의 결과 조직 동일시와 조직 몰입이 서로 상관관계를 가지고 있지만 실제로 서로 구별되는 개념이라는 것을 제시해 주었다. 또 하나의 연구 결과는 조직 동일시는 조직 몰입 뿐만 아니라 직무 만족, 조직 만족, 직무 관여와도 서로 다른 구성개념임을 확인해 주었다. 특히, 조직 몰입에 비해 조직 동일시는 직무 만족과 조직 만족과는 약한 정적 상관관계를 보임에 따라 조직 동일시는 조직 몰입보다는 조직이나 직무맥락에 대한 긍정적 감정 개념들과는 중복성이 약한 개념으로 나타났다. 즉, 조직 몰입 설문지에는 조직 동일시를 측정할 수 있는 문항들이 매우 적

으며 실제로 조직 몰입 성분들인, 조직을 대신해 행동하려는 의도나 조직 멤버십을 유지하고 자부심을 갖는 것 자체는 조직 동일시의 결과 변수로 해석되는 것이 더 타당하다고 볼 수 있다(김원형, 1993; Mael, 1988; Mael & Tetrick, 1992). 한 개인이 조직과 동일시하기 위해선 자신과 조직의 공동 운명체로 지각하거나 심리적으로 얽혀있는 것으로 지각하면 될 뿐이며 조직 몰입, 조직 시민행동, 직무 관여 등과 같은 행동 의도와 행동, 정적 감정 등은 조직 동일시에서 파생된 것으로 보아야 한다(Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1995; Mael & Tetrick, 1992; Miller et al, 2000). 그러므로 이상의 연구 결과들로 볼 때 조직 동일시와 조직 몰입간의 개념적 혼동을 줄이기 위해선 조직 동일시가 조직 몰입과는 구분이 되는 개념이라는 것을 다시 검증하는 연구가 우선 되어야 한다.

**가설 1 : 조직 동일시와 조직 몰입은 관련성은 있으나 서로 다른 구성 개념이다.**

### 연구의 목적

조직 동일시가 자신 정체성으로 통합된 특정 조직에만 국한된 심리적 구성개념인 반면, 조직 몰입은 보편적 조직 개념이기 때문에 한 조직 성원이 자신의 조직과의 공동 운명을 지각함이 없이도 조직에 대해 몰입 태도를 보일 수 있다(Ashforth & Mael, 1989). 그러므로 조직 동일시를 하지 않고도 개인은 높은 조직 몰입을 나타낼 수도 있는데 이는 그 조직이 자신의 경력에 편리한 수단을 제공해 줄 수 있는 경우에 조직 몰입을 나타낼 것이기 때문이다. 즉, 다른 조직이 조직 몰입을 할 수 있는 제반 여건이 더 좋다면, 그리고 더 만족스러운 지위나 매력적인 경력을 제시한다면, 그 개인은 다른 조직에 동일시하지 않고도 다른 조직으로 전직할 수 있는 개연성이 충분히 있는 것이다. 그러나 한 조직과 자신을 공동 운명체로 동일시한 사람은 자신의 조직을 떠나는 것이 필연적으로 심리적 상실감을 수반하게 된다(Levinson, 1970). Bulis와 Bach(1989a, 1989b)는 조직 동일시는 인지적 성분이 강하며 조직 몰입은 감정적, 행동적 성분이 강하다고 보았다. 그러므로 조직 동일시와 조직 몰입이 둘 다 강하게 일치하는 상황과 조직 몰입은 되어 있으나 조직 동일시가 약한 상황, 조직 동일시는 강하나 조직 몰입이 약한 상황, 조직 몰입과 조직 동일시가 둘 다 약한 상황이 조직 내에 존재할 수 있다. 조직의 입장에선 조직 구성원이 조직에 동일시할 뿐만 아니라 조직에 몰입하는 것이 조직 효과성에 도움이 되지만, 개인의 입장에서도 조직을 위한 동기 부여와 자기 정체성 형성을 통한 심리적 안녕감을 증진시켜 줄 수 있기 때문에 유익하다. 또한 조직 동일시와 조직 몰입 둘 다는 조직 구성원들의 조직사회화 적응 지표로서 동시에 사용되고 있지만(Ashforth & Saks, 1996; Saks & Ashforth, 1997; Saks & Ashforth, 2000), 이들이 각기 어떠한 선행 변수에 의해 영향을 받고 결과 변수에 영향을 주는 지에 대해 둘 다를 포함시켜 통합적으로 분석한 연구는 상대적으로 적은 편이다. 그러므로 본 연구에서는 조직 동일시뿐만 아니라 조직 몰입 둘 다를 함께 포함시켜, 조직 동일시와 조직 몰입이 각 각 어떠한 선행 변수에 의해서 영향을 받는 지와 어떠한 조직 결과 변수에 영향을 주는 지를 고찰함으로서 조직 동일시와 조직 몰입이 조직 행동에 미치는 함축성을 알아보는 것이 본 연구의 목적이다. 이러한 연구 목적을 보다 구체적으로 서술하면 첫 째, 사회 정체성 이론에 근거한 조직 동일시와 조직 몰입의 다양한 선행 변수들을 사용하여 보다 포괄적으로 조직

동일시와 조직 몰입에 영향을 미치는 선행 요인들을 알아보고자 한다. 둘째, 매개 변수로서의 조직 동일시와 조직 몰입의 역할을 알아보고자 한다. 지금까지 조직 몰입 연구에 비해 조직 동일시 연구들은 조직 동일시에 의해 영향받는 결과 변수들을 규명한 연구들이 상대적으로 적은 편이다(Mael & Ashforth, 1992). 본 연구에서는 매개 변수로서 조직 동일시와 조직 몰입이 이직 의도, 수행, 직무 관여 등 결과 변수들에 미치는 영향을 포괄적으로 검토하고자 한다. 셋째, 조직 동일시와 조직 몰입 둘 다를 매개 변수로 포함시킨 인과적 모형에 대한 연구가 매우 드물기 때문에 조직 동일시와 조직 몰입 과정에 대한 인과 모형을 설정하고자 한다. 마지막으로, 조직 동일시와 조직 몰입 과정에 대한 인과 모형에 대한 모형 검증과 일반화를 하기 위해 본 연구에서는 모형 찾기 과정에 사용한 집단과는 별도의 집단을 대상으로 교차 타당도 분석을 통해 모형 찾기에서 나온 모형을 검증코자 한다.

## 조직동일시와 조직몰입의 선행 변수

### 지각된 외부 조직 위상

지각된 외부 조직 위상(perceived external prestige)은 외부에서 자신의 조직을 어떻게 평가하고 있는 지에 대한 종업원들의 지각으로 정의할 수 있으며 추론된 외적 조직 이미지(construed external image)라고도 한다(Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). 지각된 조직 위상은 준거집단의 의견, 구전, 대중 매체, 일반 시민의 의견, 심지어는 외부에서 자신의 조직을 어떻게 보고 있는지에 대한 조직 내부 의사 소통으로도 형성될 수 있다. 많은 연구들(Bhattacharya, Rao, & Glynn, 1995; Fisher & Wakefield, 1998; Mael & Ashforth, 1992; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001)에서 지각된 조직 위상이 조직 동일시에 영향을 미치고 있음을 실증적으로 검증했다. 즉, 조직 구성원들은 인지적으로 조직 위상이 높은 조직과 동일시하려는 경향이 있으며 조직 동일시를 통하여 자존심이 강화되어진다고 했다. 조직 구성원들은 사회적으로 평판이 좋은 조직에 소속된 것에 대해 자부심을 가지고 몰입하며 조직 명성의 후광을 입으려는 경향이 있다. 특히 고객이나 주주와 같이 중요한 조직 외부인들이 자신의 조직을 긍정적으로 평가한다고 믿을 때 이러한 경향성은 극대화된다(Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). 사회 정체성 이론에 따르면 한 개인은 자신의 자존심을 강화시켜주는 사회적 범주들과 동일시한다는 것이다(Hogg & Turner, 1985; Tajfel, 1978). 즉, 사회 비교와 사회적 동일시를 통하여 개인은 조직의 위상과 평판에 대해 대리적으로 경험하게 되고, 실제로 한 개인은 자신의 조직과 다른 조직간의 정적 비교를 통해서 자신이 속한 조직에 대한 동일시를 강화하며 이로 인해 자존심과 자부심을 갖게 되어 그 조직에 계속 재직하거나 몰입하게 된다고 보고 있다(Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001). 이런 연구 결과로부터 지각된 외부 조직 위상이 높을수록 조직 구성원들은 조직 동일시와 조직 몰입을 더 많이 할 것이라고 볼 수 있다.

**가설 2 : 지각된 외부 조직 위상이 높을수록 조직 구성원들은 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입을 할 것이다.**

### 조직 내 집단간 갈등

집단간 갈등을 조직의 관점에서 볼 때 경쟁적 조직간의 갈등은 조직간의 경계를 더욱 명확히 하여주고 조직의 가치와 규범이 강조됨으로써 보다

쉽게 조직동일시를 강화시켜줄 수 있다(Mael & Ashforth, 1992). 즉, 학교간의 경쟁이 학생들에게 애교심을 심어줄 수 있는 것처럼 경쟁관계의 회사들은 그러한 경쟁을 통하여 애사심이 강화될 수도 있는 것이다(Clark, 1972). 그러나 조직내 집단간 갈등은 조직응집력을 약화시키며, 내집단 호의도를 전체 조직보다는 갈등적 하위 부서들에게로 초점을 맞추도록 함으로써 결과적으로 조직동일시를 저해한다고 볼 수 있다(Van Knippenberg & Van Shie, 2000; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). 이러한 집단간 갈등이나 경쟁의 영향으로 내집단 성원들은 외 집단과의 정적인 차별을 일으키기 위해서 불합리한 내집단 편파를 보이기도 한다(Turner, 1884). 즉, 자신들의 부서는 당연히 더 많은 권한을 가져야 하며, 성공할 가치가 있으며(Smith, 1983), 자신들의 부서가 회사에 가장 기여하였다고 평가한다(Brown et al, 1986). Horwitz와 Rabbie(1982)의 연구에서도 개인간 갈등보다는 집단간 갈등일 때 더욱 적개심이 양 집단에서 쉽게 분출하며, 집단 갈등은 실질적 집단갈등이론과는 다르게 자원 할당과 같은 객관적인 갈등출처가 없을 때조차도 경쟁과 적개심은 일어난다고 볼 수 있다. 직무 태도에 대한 조직동일시와 부서 동일시의 상대적 영향력을 검증한 Van Knippenberg과 Van Shie(2000)는 자기가 속한 작업 집단에 강하게 동일시할 경우 다른 부서에 갈등이나 경쟁심이 유발되며 심지어는 적개심까지 가지게 되어 집단간 업무 조정과 같은 전체 조직 기능을 저해할 수 있다고 했다. 또한 조직 구성원들이 부서간 이동을 꺼려하기 때문에 타부서로 강제 이동시킬 경우 작업 동기가 현저히 저하되기도 하는 역기능이 일어나기도 한다. 그러므로 조직내 집단간 갈등은 내집단 편파를 일으키게 함으로써 내집단 동일시를 강화시켜주지만 조직동일시와는 부적으로 연관되어 있다고 볼 수 있는 것이다.

**가설 3 : 조직내 집단간 갈등은 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입에 부적으로 영향을 미칠 것이다.**

### 개방적 조직 의사 소통

조직 의사 소통이란 조직의 일상 활동을 조정하거나 기획, 설계하기 위하여 조직 내 전문 분야별, 부서간, 직위간, 개인간에 이루어지는 의사소통 교류를 의미한다(Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001). 일반적으로 조직의 중요정책이나 경영 의사 결정 사항을 모든 조직 성원들이 공유함으로써 조직원들로 하여금 현재 조직의 상황을 인지시키는 조직 의사 소통은 조직동일시에 중요한 영향을 미치는 것으로 인식되어져왔다(Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). 조직 목표, 조직의 현재 성과와 사업 진행 상황과 같이 경영 현황에 대한 조직 의사 소통은 조직 구성원들로 하여금 타 조직과는 구별되는 조직 독특성을 인식시키며 사회적 범주화 과정을 증가시키는 역할을 하게 한다. 단순 접촉 효과(Zajonc, 1980)에서와 같이 조직에 대한 정보에 계속 접촉할수록 조직 구성원들은 자신의 조직에 더 매력을 갖게 되며 더 가치를 부여하게됨으로서 조직 동일시가 증가된다고 보고 있다(Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001). 즉, 조직 의사결정과 정책을 모든 성원들에게 전달하는 하향적 의사소통과 경영진의 정보 개방성은 조직성원들로 하여금 조직현황에 대한 인지욕구를 충족시킴으로 해서 조직동일시를 증가시키는 기능을 한다(Trombetta & Rogers, 1988). 반면 조직 성원의 의사를 조직상부에 전달하는 상향적 의사소통은 조직성원들로 하여금 참여적 의사결정을 경험하게 함으로써 조직성원의 책임감과 의사 결정 관여를 가져오게 한다. 이러한 개인의 의사표현의 기회나 의사 결정 과정에 대한 관여는 다시

조직동일시와 조직 몰입에 정적인 영향을 미치게 된다고 볼 수 있다(Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001; Cheney, 1983a,b)

이러한 조직 의사 소통이 조직 동일시에 영향을 미치는 과정에 대해 Smidts 등(2001)은 조직 의사 소통 그 자체가 보상의 기능을 하기 때문에 조직 구성원들의 자기 고양을 높일 수 있다고 했다. 이로 인해 조직 구성원들은 자기 자신을 의미있고, 가치있는 구성원이라고 범주화하게 되며 보다 쉽게 자신의 조직에 동일시하게 된다는 것이다. 조직통제유형을 지시나 감독, 직접적 명령의 형태인 단순 통제, 명령과 피드백이 기술에 의해 행사되는 기술 통제, 사규나 정책, 조절 관리를 통해서 조직을 통제하는 관료적 통제, 조직 동일시를 통하여 조직을 통제하는 조직 정체성 통제로 분류한 Bullis와 Tomkins(1989)의 연구에서도 현대 조직에 있어서 가장 효율적인 통제방식은 조직동일시를 통한 조직 정체성 통제라고 제안하면서 이러한 조직 정체성 통제가 성공하기 위해선 개방적 조직의사소통이 필수적이라고 제안하고 있다. 즉, 조직 구성원들로 하여금 각 부서에 영역을 넘어 조직동일시를 이루기 위해선 조직내 의사소통과 부서간 협력을 통하여 개인과 조직의 통합을 이루게 해야 한다고 보고 있다. 이러한 연구결과를 통해 개방적 조직의사소통은 조직동일시와 정적으로 연관되어 있을 것이라는 가설을 세울 수 있다.

**가설 4 : 개방적 조직 의사 소통이 잘 이루어질 수록 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입에 정적 영향을 미칠 것이다.**

**종업원 개발**

조직이 조직 구성원의 직무 안정성을 더 이상 보장해 주지 못함에 따라 조직은 조직 구성원 개인의 지속적 성장, 자기 개발과 경력 개발 기회를 제공하는 종업원 개발 정책을 실시하고 있다. 인적 자원 개발 중 한 요소인 종업원 개발(employee development)이란 조직 효율성과 종업원의 개인적 성장을 도모하기 위하여 고안된 일련의 조직화된 학습 경험이다. Jackson과 Vitberg (1987)은 조직이 주도적으로 구성원들의 자기 개발 프로그램을 실시하는 것이 조직 만족과 사기 진작에 필수적이라고 제시했으며 Jans(1989)는 조직 구성원들이 조직에서 직무를 통한 성장 가능성, 지속적인 자기 개발, 기술과 능력의 신장 프로그램을 제시해준다고 지각했을 때 조직 몰입이 더욱 강하게 나타난다고 했다. Dessler(1999) 역시 조직이 구성원들의 장기적인 경력 개발에 관심을 가질수록 구성원들의 조직 몰입은 강하게 나타난다고 했다. 구성원들의 조직 몰입은 자기 개발 욕구를 충족시킬 수 있는 조직의 지원과 기업 교육· 훈련의 유용성 정도에 의해 결정되며, 인적 자원을 조직 내 어떤 자원보다도 가장 먼저 개발해야 한다는 조직의 인적 자원 제일주의 역시 조직 몰입을 증가시킨다고 했다. 조직 학습 풍토가 조직 몰입에 미치는 영향을 연구한 Aslaug와 Kjell(1999)은 종업원들이 새로운 지식을 학습하고 다양한 유형의 직무를 수행할 기회가 있다고 지각할수록 조직에 애착을 느끼며 의미를 부여하고 몰입하게 된다고 했다. Meyer와 Smith(2000)는 현업 전이성이 높은 인적자원 개발 교육은 개인 발전과 직무를 통한 성장에 도움이 되는 조직의 지원으로 지각하기 때문에 조직 몰입에 영향을 미친다고 했다. 또한 Gaetner와 Nollen(1989)은 조직에서 자기 개발이나 직무 수행에 유용한 기업 교육과 훈련과 같은 인적자원 개발을 조직 구성원에게 실시하는 것은 조직 구성원을 우수한 인재로 육성하려는 의지가 있으며, 구성원들에게

합당한 대우와 배려를 하고 있다고 느끼게 하기 때문에 종업원들은 조직 몰입을 증가시킨다고 했다. 조직이 종업원 개발을 실시함으로서 조직 구성원은 조직에 대해 "상호적 규범"이나 "교환 개념"을 내재화하는 정도에 따라 조직에 대해 동일시하게 되며 그 조직에 몰입하게 된다. 즉, 조직이 개인발전을 위한 자기 개발 학습 기회의 제공은 사회적 교환 관점으로 볼 때 종업원과 조직간의 관계에 있어서 불균형상태이며, 종업원들은 이러한 불균형 상태를 상보할 수 있도록 자신을 조직에 동일시하거나 몰입하게 하는 암묵적 의무감을 느끼게 된다는 것이다(Tansky & Cohen, 2001). 이상의 연구 결과를 종합해 볼 때 다음의 가설을 개발할 수 있다.

**가설 5 : 종업원 개발의 효용성은 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입에 정적 영향을 미칠 것이다.**

**가설 6: 종업원의 자기 개발 기회 지각은 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입에 정적 영향을 미칠 것이다.**

### 조직 공정성

조직 공정성(organizational justice)이란 조직 구성원들에 대한 공정한 대우나 그러한 공정성을 결정하는 방식과 관련되어 있다. 일반적으로 조직 구성원이 조직으로부터 받는 성과나 결과에 대한 공정성을 분배 공정성(distributive justice)이라 하며 조직 구성원이 받는 성과를 결정하는 절차에 대한 공정성을 절차 공정성(procedural justice)이라 한다(Greenberg, 1996).

종업원들이 조직에서 공정하게 대우한다고 지각하면 자신의 자존심을 증진시켜주는 조직에 대해 사회적 정체성이 형성되어 조직 동일시가 일어나거나(Lind, 1995; Lind, Greenberg, Scott, & Welchans, 2000), 조직에 대한 몰입 행동을 하게된다(Meyer & Smith, 2000).

조직 공정성의 성분인 분배 공정성과 절차공정성 모두 조직 몰입에 영향을 미친다는 연구들(Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996)이 있는 반면, 분배 공정성보다는 절차 공정성이 조직 몰입을 더 잘 예언한다는 연구들이 설득력이 더 있다(Folger & Konovsky, 1989; Sweeney & McFarlin, 1993), 즉, 절차 공정성은 조직 몰입과 조직신뢰성과 같은 조직 태도 변수와 관련이 있는 반면에 분배 공정성은 임금 만족, 직무 만족과 같은 개인 성과 변수에 보다 유의한 연관성을 보이고 있다는 것이다. 이러한 결과는 조직 구성원들이 조직은 성과 그 자체로 조직 구성원을 통제하기보다는 의사 결정 과정을 통해 조직 구성원들을 통제한다고 보기 때문에 구성원들이 조직 내부의 절차 공정성이 있다고 지각할 경우 조직 몰입을 보다 강하게 나타낸다고 했다(Folger & Konovsky, 1989; Meyer & Smith, 2000). 또한 Robbinson 등(2000)은 종업원들은 절차 공정성으로 인해 자신에게 분배된 성과가 비록 호의적이지 않다 하더라도 절차 공정성 그 자체에 가치를 부여하고 있다는 비도구적 절차 공정성 모형을 제시했다. 종업원들이 공정한 개인적 대우를 받고 있다고 느끼게 하는 절차 공정성의 비도구적 가치 자체가 조직 몰입에 보다 강력하고도 독립적인 영향력을 가지게 된다고 제시했다. 이러한 절차 공정성의 비도구적 측면으로 인해 조직 구성원들은 개인의 조직에 대한 통제감과 개인적 자부심과 긍지를 갖게 되며 그로 인해 조직 가치에 내재화하거나 동일시하게 된다고 보고 있다(Brewer & Kramer, 1986; Robbinson, Summers, Miller, & Hendrix, 2000).

그러나 Roberts와 Coulson 및 Chonko(1999)연구

에서는 분배 공정성 역시 직접적으로 조직 몰입에 영향을 미치고 있음을 검증했으며, 심지어 Dublinsk와 Levy(1989)연구에서는 분배 공정성이 조직 몰입에 직접적 영향을 미치는 반면 절차적 공정성은 조직 몰입과는 유의한 연관성이 없다고 했다. McFaclin과 Sweenley(1992)은 분배 공정성은 조직 몰입에 주 효과를 나타내지만 구성원들이 절차 공정성이 높다고 지각한 조건보다는 낮다고 지각한 조건에서 분배 공정성이 조직 몰입에 미치는 증가한다는 상호작용 영향력을 검증했다. Tang 등(1996)의 연구에서는 분배 공정성이 임금 만족이나 승진 만족과 같은 개인 만족 변수들에 영향을 미치고 있었지만 절차 공정성과 함께 조직 몰입에도 유의한 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다. 일반적으로 분배 공정성이 개인 욕구 충족에 부합되는 역할 때문에 임금 만족(Folger & Konovsky, 1989; Martin & Bennet, 1996), 복리 후생 만족(Tremblay, Sire, & Pelchat, 1998) 등 개인 직무 만족에도 영향을 미치고 있었다. Christopher(1994)는 조직에 대한 동일시가 높은 사람은 조직 공정성이 있다고 지각하며 절차 공정성과 분배 공정성 모두 조직 몰입과 유의한 관련성이 있음을 제시했다. 실무에서의 절차 공정성과 분배 공정성간의 일치성과 일관된 조직 공정성의 실행이 조직 몰입에 영향을 미친다고 했다. Iverson과 Roy(1994)연구에서도 조직 보상에 대한 형평성 지각은 태도적 몰입을 가져오며 태도적 몰입은 다시 행동적 몰입과 연결된다고 했다. 즉 자신들이 공정하게 대우받고 있다고 지각한 구성원들은 직무에 만족하고 조직에 동일시하며 그 결과 조직에 몰입하고 종국적으로는 조직 충성 행동이 일어난다는 것이다. 이러한 연구 결과로부터 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

**가설 7 : 절차 공정성은 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.**

**가설 8 : 분배 공정성은 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.**

### 직무 관련 변수

직무 만족(job satisfaction)이 조직 동일시에 미치는 영향에 대한 연구들(Gould, 1975; Efraty, Sirgy, & Claiborne, 1991; Wiesenfeld, Raghum & Garud, 2001; Van Knippenberg & Van Shie, 2000)은 지속적으로 이루어져 왔다. 직무만족은 다양한 직무 차원에 대한 감정적 평가로 정의되고 있으며, 직무만족은 직무 전반에 대해 일반적으로 느끼는 감정적 평가인 전반적 직무 만족(general job satisfaction)과 일 자체, 동료, 상사, 임금, 승진에 대한 만족과 같이 직무 만족의 여러 요인들에 대한 감정적 상태인 단면적 직무 만족(facet job satisfaction)으로 구별된다(Locke, 1976).

Van Knippenberg와 Van Shie(2000)는 조직 동일시는 조직이나 집단의 특성을 자신에게 귀인시키는 자기 고정관념을 형성시키기 때문에 직무도 자기 개념으로 조직 동일시에 통합될 수 있다고 했다. 즉, 사람들은 자기 개념과 연관된 태도 대상에 대해 긍정적으로 평가하는 경향이 있기 때문에 직무에 대해서도 긍정적 태도를 형성하며, 이로 인해 조직 동일시도 높아진다는 것이다. Miller 등(2000)은 직무 만족과 조직 동일시간에는 일관되고도 높은 정적 관련성이 있음을 일련의 서로 다른 표본들을 통해 입증했다. Efraty 등(1991)의 연구에서는 조직 멤버십을 통한 욕구 충족은 직무 만족으로, 직무 만족은 다시 조직 동일시에 영향을 미친다는 이월효과 모형을 검증했다. Hall과 Schneider(1971)는 하위욕구충족에서 발생하는 결핍 지향적 조직 동일시(deficiency oriented

identification)와 상위욕구의 충족에서 발생하는 성장 지향적 조직 동일시(growth oriented identification)로 구분된다는 두 유형의 조직 동일시 모형을 제시했다. Schneider와 Alderfer(1973)는 직무만족과 승진에 대한 만족은 성장 지향적 조직 동일시에 영향을 미치고 있음을 밝혔으며 관계성욕구의 충족은 동료나 상사에 대한 만족과 관련이 있음을 밝혔다. 또한 존재욕구의 충족은 임금에 대한 만족에 연결되며 결핍 지향적 조직 동일시에 영향을 미친다고 했다. Lee(1971)와 Hall등(1970)의 연구에서도 조직자체가 상, 하위 욕구 충족의 출처로 작용할 때 직무 만족은 조직동일시와 연관되어 있다고 했다. Wiesenfeld 등(2001)은 가상 조직 구성원들의 유친 욕구는 구성원들간의 직무 관련 사회적 지원을 통해 조직 동일시와 조직몰입에 영향을 미칠 수 있을 밝혔다. 즉 가상 조직이라 할지라도 동료의 사회적 지원과 유친 욕구의 충족은 조직으로부터 자신의 가치를 인정받고, 존중받고 있다는 느낌을 가지게 하여 조직 동일시와 조직 몰입을 강화시킨다고 했다. Van Knippenberg 및 Van Shie(2000)는 직무 만족은 작업 집단 동일시와 조직 동일시 모두에 영향을 미치나 개인 독특성이 위협받는 조직보다는 부서원간의 상호 작용과 실제적 작업 활동이 이루어지는 작업 집단에 대한 동일시에 보다 많은 영향을 미친다고 했다. 특히 Brown(1969)의 연구에서는 조직보다는 자신의 직무를 보다 중요시하는 전문가들의 경우 동료 만족과 같은 유친 욕구 충족은 조직동일시와 관련이 없는 반면 직무 만족과 같은 성취욕구의 충족은 조직동일시와 관련되어졌다고 설명하고 있다. 조직 동일시와 조직 몰입을 둘 다를 종속변수로 사용한 Gould(1975)연구에서는 공기업의 경우는 일 자체에 대한 만족과 동료 만족, 연령이 조직동일시를 설명한 반면 사기업의 경우 일 자체에 대한 만족, 승진기회에 대한 만족, 재직기간이 조직동일시를 설명함으로써 만족을 충족시켜줄 수 있는 조직 구조적 특성에 따라 각기 다른 단면적 직무만족이 조직동일시를 설명할 수 있음을 입증하였다.

조직 몰입의 결과로 직무 만족이 나타난다는 연구도 있지만(Bateman & Strasser, 1984), 대부분 연구들에서 직무 만족이 조직 몰입에 영향을 미치고 있다는 이론적 타당성을 검증했다(Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999; Mathieu & Zajac, 1990; Mathieu & Hammel, 1989; Morrison, 1997). Meyer 등(2001)은 통합 분석 연구를 통해 전반적 직무 만족이 조직 몰입을 결정하는 중요한 선행변수이며 수행, 이직, 조직 시민 행동 등 조직 성과변수에 영향을 주는 매개 변수의 역할도 한다고 했다. Harrison과 Hubbard(1998)는 일반적 직무 만족이 조직 몰입의 선행 변수들 중에서 가장 영향력이 많은 선행 변수이라 했으며, Gould(1975)는 직무 만족, 동료 만족, 승진 만족, 임금 만족 등 단면적 직무만족 또한 조직 몰입의 중요한 선행 변수임을 증명했다. de Forest(1994)는 특히 동료 만족이 조직 몰입의 결정요인이라 했으며 Locke와 Latham(1990)은 Adams(1965)의 형평 이론에서 제시한 투입 대 성과 비율간의 형평성 지각이나 분배 공정성 정도에 따라 임금 만족이 조직 몰입에 영향을 미친다고 했다. 즉, 조직 구성원들의 상황 연계성 보상에 대한 형평성 지각은 임금 만족에 영향을 미치며 이는 다시 조직 몰입을 가져온다는 것이다. Summers와 Hendrix(1991) 역시 임금에 대한 형평성과 직무 만족은 조직 몰입에 영향을 미치며 이직 의도를 감소시킨다는 공변량 구조 모형을 검증했으며, Eby 등(1999)은 임금 만족은 내적 동기를 증가시키며, 내적 동기는 일반적 직무 만족에 영향을 미치고 직무 만족은 다시 조직 몰입을 가져온다는 통합 분석 모형을 검증했다.

조직 멤버십 보상이라고도 하는 조직의 복리 후생은 직무 수행 향상과 같은 단기적 성과를 지향하기보다는 조직구성원들이 조직 신뢰, 조직 충성과 같이 장기적인 조직 태도를 증진시키기 위해 설계된 정책이기 때문에 복리 후생에 대한 만족은 임금 만족 이상 조직 몰입에 영향을 미치게 된다 또한 조직이 복리 후생 제공을 통해 자신을 조직의 한 성원으로 배려해주고 대우해준다는 지각은 재직 기간이 오래될수록 조직 구성원들의 조직 동일시와 몰입을 증가시킨다고 했다 (Tremblay. Sire, & Balkin, 2000). 이러한 연구 결과들로부터 전반적 직무 만족과 단면적 직무 만족은 조직 동일시와 조직 몰입에 영향을 미친다고 볼 수 있으며 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

**가설 9 : 전반적 직무 만족은 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입에 정적 영향을 미칠 것이다.**

**가설 10 : 임금 만족은 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입에 정적 영향을 미칠 것이다.**

**가설 11 : 복리 후생 만족은 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입에 정적 영향을 미칠 것이다.**

**가설 12 : 동료 만족은 1) 조직 동일시와 2)조직 몰입에 정적 영향을 미칠 것이다.**

Brown(1969)는 조직성원의 기대와 정적 유인가가 상호 작용함으로써 생기는 상징적 동기(symbolic motivation)충족이 조직동일시에 중요한 영향을 미친다고 제시하고 있다. 이러한 상징적 동기를 충족하기 위해선 자아가 관여되고, 내적 만족을 할 수 있는 작업활동, 성취욕구를 만족시킬 수 있는 직무 특성이 중요하다고 제시하였다. 이러한 직무 특성 요인인 직무자율성, 직무를 통한 자기 성장 가능성, 직무 도전성이 정적으로 조직 동일시에 영향을 미친다고 했다. Lee(1971)의 연구에서도 전문가로서의 성취가능성, 직무를 통한 자존심과 자아실현의 욕구가 조직동일시에 중요한 역할을 한다고 했다. Buchanan(1974) 역시 조직동일시와 조직 몰입 둘 다에 영향을 미치는 종단적 선행변수들로서는 조직에서 자신의 직무가 중요시 지각되는 정도를 나타내는 직무 중요성과 직무를 통해 새로운 기술과 능력을 함양하고 도전적인 일을 할 수 있는 기회를 제공하는 직무 도전성이 조직동일시와 조직 몰입에 지속적으로 영향을 미치는 요인으로 나타났다. Dessler(1999)는 조직 구성원들이 직무를 통해 자신의 능력을 활용하고 다양한 지식과 기술의 습득을 통해 자기 성장을 가져올 수 있는 직무 도전성(job challenge)은 조직 몰입의 중요 선행 변수이라 했다. 즉, 조직 구성원들이 자신의 직무를 도전적이고 의미있는 직무라고 지각할수록 자신의 능력을 개발하고 잠재성을 검증 받을 수 있으며, 자신의 직무가 조직 발전에 기여하고 있고 중요하다고 보기 때문에 조직에 몰입하게 된다. 이와 같은 연구결과를 토대로 직무 도전성은 조직동일시와 조직몰입에 정적으로 연관될 것이라고 가설을 세울 수 있다.

**가설 13 : 직무 도전성은 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입에 정적 영향을 미칠 것이다.**

**조직동일시와 조직몰입의 결과 변수**

**조직 동일시와 조직 몰입**

사회적 정체성 이론에 의하면 조직 동일시가 높은 개인은 자신의 정체성을 강화하는 활동을 하거나, 자신의 정체성을 구체화 할 수 있는 조

직을 지원한다고 제시하고 있다(Abrams, Ando, & Hinkle, 1998; Ashforth & Mael, 1989). 즉, 개인이 조직과의 동일시가 높아짐에 따라 심리적 애착은 더욱 커지게 되며 조직과의 관계도 재 설정하게 되고 심리적 관여 상태를 행동적으로 표현하게 된다(O'reilly & Chatman, 1986). 또한 조직 동일시는 개인 정체성과 조직 정체성간의 일치를 의미하기 때문에 조직 이익을 위한 행동이나 노력을 배가하게되며 이런 행동이나 노력이 곧 개인 이해에도 부합된다고 지각하게 된다. 조직 동일시와는 달리 조직 몰입은 행동적 성분이 많기 때문에 조직 동일시의 결과로 조직 몰입이 나타난다는 것이다(Abrams, Ando, & Hinkle, 1998). 즉, 조직 동일시를 형성한 개인은 전체 조직에 도움이 되는 조직 시민 행동을 하거나 조직에 대한 복종과 충성 행동이 일어나며(Zdaniuk & Levine, 2001), 종국에는 조직 몰입 행동을 나타낸다(Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). 요약하면 조직에 동일시한 사람들은 더 많이 조직 가치에 내재화되고, 조직을 대신해 노력하려는 의도와 멤버십을 유지하려는 조직몰입을 보이게 된다(Mael & Ashforth, 1989; Wiesenfeld, Raghum, & Garud, 2001). 이런 연구 결과들을 토대로 다음의 가설을 설정할 수 있다.

**가설 14 : 조직 동일시는 조직 몰입에 정적 영향을 미칠 것이다.**

조직동일시, 조직 몰입과 직무 관여

조직 동일시와 개인의 직무에 대한 자아 관여와 애착으로 정의되는 직무 관여(job involvement) 간의 관계를 검증한 연구들(Efraty & Wolf, 1988; Efraty, Sirgy, 1990; Efraty, Sirgy, & Claiborne, 1991)에선 직무관여를 보이는 사람들은 조직과 동일시하려는 동기가 활성화되며 이는 개인이 직무에 대해 감정적 관여가 되지 않고서는 조직목표나 성과를 개인의 자기개념으로 통합할 수 없기 때문이라고 설명하고 있다. Van Knippenberg과 Van Shie(2000)연구에서는 조직 동일시는 개인의 관점을 조직이나 집단의 관점으로 확장시켜주는 역할을 하기 때문에 조직이나 집단을 대신에 많은 노력을 기꺼이 하려하며, 이러한 노력의 한 방법으로 직무에 관여하게 된다고 보았다(Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Efraty 등(1991)은 조직과 동일시하는 사람들은 그 조직의 이익과 부합되는 여러 부분들에 자아 관여하게 된다고 했다. 개인이 조직에서 수행하고 있는 직무 자체는 조직생활의 중요한 부분이기 때문에 개인은 조직을 자신의 정체성으로 형성할 수 있는 한 방식으로 직무 관여가 일어나게 된다고 보았다.

Meyer 등(2001)은 통합 분석 연구를 통해 감정적 조직 몰입이 일관되게 직무 관여를 설명하고 있다고 했으며 Kirby와 Richard(2000)은 조직 몰입은 직무 관여와 정적 연관성을 지니고 있다고 했으며 Hackett 등(2001) 또한 공분산 구조 분석을 통해 조직 몰입과 직무 관여가 직접적인 영향을 미침을 검증했다. Conger와 Kanungo(1988)는 조직 구성원은 조직 몰입을 통해 자신에게 만족을 제공하는 조직에 정적 감정과 애착을 갖게 되며 이로 인해 조직 구성원은 자신의 직무에 몰입하게 된다고 했다. Chatman과 Oreilly(1986) 역시 조직에 몰입한 사람들은 직무 관여 행동이나 조직 시민 행동과 같은 규정된 업무이외의 행동을 보인다고 했다. 즉, 조직 몰입은 직무 관여에 정적 영향을 미친다는 가설을 개발할 수 있다.

**가설 15 : 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입은 직무 관여에 정적인 영향을 미칠 것이다.**

조직동일시, 조직 몰입과 직무 수행

조직동일시와 직무수행간의 관계를 연구한 Steers(1977)는 조직동일시와 직무수행간의 일차적 함수관계가 항상 나타나는 것은 아니며, 체계적 관계가 있는 것은 아니라고 주장한다. 즉, 조직동일시는 직무 수행에 대해 필요조건이지 충분 조건은 아니라고 보는 관점이다. 직무수행에 영향을 미치는 요인은 조직동일시이외에 동기, 개인능력, 성격, 역할 지각과 같은 요인들이 상호 작용하여 직무수행을 결정한다고 본다. 반면, 조직동일시가 개인직무수행이나 집단직무수행에 직접적 영향을 미친다고 보는 연구들(Lee, 1971; Long, 1978)에선 조직동일시와 직무수행간에는 직접적인 정적상관관계가 존재한다고 주장한다. 즉, 조직동일시가 높은 조직동일시를 덜 한 사람들에 비해 객관적으로 직무 투입이 더 많아지며 이로 인해 수행도 더 생산적이고 동기화 경향을 나타내고 있다고 보았다.

조직 몰입과 수행간의 관계를 연구한 연구들(Mowday et al, 1979; Meyer et al, 1993; Morrison, 1997)에서는 조직 몰입이 개인 수행이나 집단 수행에 직접적 영향을 검증하였으며 이러한 정적 연관성은 조직에 몰입한 구성원들이 조직을 위한 직무 수행을 위해 노력을 배가하기 때문에 조직몰입과 직무수행간에는 일관된 정적 관계가 존재한다고 주장한다. Meyer(2001) 등은 조직 몰입이 직무 수행에 영향을 미치고 있음을 통합 분석 연구를 통해 밝혔으며 조직 몰입은 자기보고 수행보다는 상사 평정 수행과 더 높은 관련성이 있다고 제시했다. Morrison(1997)은 판매 대리점의 구성원이 본사 조직에 몰입할수록 안정감을 느끼게 되며 판매 대리점을 위한 이익 뿐만 아니라 본사 조직 이익을 위해서 탁월한 수행을 보이게 된다고 했다. Testa(2001)는 직무 만족, 조직 몰입과 직무 수행간의 관계를 Ajzen과 Fishbein(1980)의 태도 -행동의도-행동모형으로 설명하고 있다. 직무에 대한 정적 태도가 형성되면 조직 멤버십 유지와 조직 동일시가 형성되며 이러한 조직 애착은 조직을 위한 노력과 수행 행동(노력-수행 동기: Vroom, 1960)으로 연결된다고 보았다. Meyer 등(1993)은 높은 감정적(affective)몰입과 낮은 지속적(continuance)몰입 조건에서 수행이 가장 증진된다고 했다.

비록 조직 동일시와 수행간의 상반된 연구결과들을 가지고 결론을 내릴 수 없지만 조직효율성에 기여하고자 하는 조직성원들의 의지는 자신이 그 조직과 공동운명체라고 지각하고 있느냐에 의해서 영향을 받을 것이라고 생각된다. 즉, 이러한 연구 결과들로부터 자신이 동일시하거나 몰입한 조직을 위해 보다 많은 노력을 기울려고 하는 직무동기도 높아지게 되므로 직무수행도 증가될 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

**가설 16 : 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입이 높을수록 직무 수행도 높아질 것이다.**

조직동일시, 조직 몰입과 이직 의도

Lee(1971)와 Louise(1980)의 연구에서는 조직동일시와 조직 몰입이 높은 구성원은 조직에 대한 만족을 더 많이 하며 타 조직 취업 기회에 별 흥미를 보이지 않으며 결과적으로 낮은 이직의도를 보이고 있는 것으로 나타난 반면 조직동일시가 낮은 사람들은 더 높은 이직의도를 나타냈고 그 결과 높은 실제적 이직 행동을 보인다고 했다. Mael과 Ashforth(1995)는 조직 동일시가 낮은 경우 특정 조직에 대한 심리적 애착이 약하기 때문에 이직을 실제적으로 설명할 수 있는 중요한 변수이라 했다. Cheney(1983a)는 조직동일시가 대안적 직업탐색활동과는 부적관계가 있으며 이는 다시 낮은 이직의도와 관련되어 있다고 했다. Abrams

등(1998)은 조직 범주화와 멤버십은 개인의 정체성과 조직과의 연합을 강화시키는 역할을 하기 때문에 조직동일시가 높은 사람은 상대적으로 강한 재직의도와 낮은 이직의도를 보이게된다고 했다. Miller 등(2000)은 조직 동일시와 이직의도간에는 일관되고도 높은 준거 타당도가 있음을 입증했다. Van Knippenberg과 Van Shie(2000)연구에서는 조직 동일시는 이직의도와 유의한 관계를 나타내지 않은 반면 작업 집단 동일시는 이직 의도와 강한 부적 관련성을 보였다. 그러나 조직 동일시가 지속적으로 그리고 안정적으로 이직의도를 결정하는 요인이라고 결론을 내릴 수 없으며 (Vandenveg & Self, 1993), 이직에 대한 주관적 규범과 이직에 대한 태도(Abrams, Ando, & Hinkle, 1998), 직무만족이나 대안적 취업기회, 직장이동의 용이성과 같은 다양한 요인들이 상호 작용하여 이직 의도에 영향을 미칠 것이라고 보았다 (Mael & Ashforth, 1995).

조직 동일시가 이직의도간의 일관된 연구 결과를 나타내고 있지 못한데 반해 조직 몰입과 이직의도간의 관계를 분석한 연구들(Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999;; Mathieu & Zajac, 1990; Shore & Martin, 1989; Tett & Meyer, 1993)에선 조직 몰입이 실질적 이직이나 이직 의도를 설명할 수 있는 강력한 변수임을 일관되게 보고하고 있다. Summers와 Hendrix(1991)는 임금 형평성과 직무만족은 조직 몰입에 영향을 미치며 조직 몰입은 다시 이직 의도를 감소시킨다는 인과 구조 모형을 검증했다. Mathieu와 Zajac(1990)은 조직 몰입이 태도적 몰입 성분을 포함하고 있기 때문에 추론행위 이론(Ajzen & Fishbein, 1980)에서 제시한 것처럼 이직 의도를 보다 잘 설명할 수 있다고 했다. Allen과 Meyer(1996)는 감정적 몰입과 규범적 몰입은 일관되게 이직 의도를 예언할 수 있는 반면 지속적 몰입은 영향력이 다소 약하다고 했다. 반면 Somers(1995)연구에서는 감정적 조직 몰입만이 이직 행동에 영향을 미친다고 했다 이러한 연구 결과들로부터 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

**가설 17 : 1) 조직 동일시와 2) 조직 몰입이 높을수록 이직 의도는 낮아질 것이다.**

## 연구 방법

### 탐색적 연구 조사 대상

조사 대상자는 국내 통신 업체 L사의 1420명이다. 전국 76개 부서 단위로 2110부의 질문지를 배포하였으며 전체 배포된 질문지 1750중 응답을 하지 않았거나 성실치 못한 응답으로 판단된 질문지를 330부를 제외한 결과 질문지 회수 율은 질문지의 81%이었다. 1420명의 조사 대상자를 6대 4로 무선적으로 분할하여 1420명의 60%인 852명이 탐색적 연구의 대상자들로 선정됐으며 40%인 568명이 교차 타당도 연구의 조사대상자로 선정했다.

탐색적 연구의 조사 대상 852명의 인구 통계학적 변수를 살펴보면 성별은 남성 703명(82.5%), 여성 149명(17.5%), 연령은 평균 30.9세(N=847, 표준편차 5.07세)였다. 재직기간은 평균 4.90년 (N=816, 표준편차 3.48년)이었다. 직급별로는 사원 316명(42.8%), 주임 및 대리 271명(36.7%), 과장 101명(13.7%), 부장이상 51명(6.9%), 무응답 113명이었으며, 학력 정도는 고졸 80명(9.43%), 전문대졸 193명(22.7%), 대졸 423명(49.6%), 대학원졸 156명(18.3%)이었으며, 관리직은 267명(31.3), 영업 및 사업은 501명(58.8%),연구 개발은 84명(9.9%)으로 나타났다.

### 교차타당도 연구 조사 대상

교차 타당도 조사 대상 568명의 인구 통계학적 변인을 살펴보면 성별은 남성 506명(89.6%), 여성 59명(10.4%), 연령은 평균 31.2세(N=563, 표준편차 5.04세)였다. 재직기간은 평균 5.20년 (N=544, 표준편차 3.57년)이었다. 직급별로는 사원 123명(40.4%), 주임 및 대리 227(44.3%), 과장 50명(9.8%), 부장이상 28명(5.5%), 무응답 56명이었으며, 학력 정도는 고졸 55명(9.7%), 전문대졸 126명(22.2%), 대졸 316명(55.6%), 대학원졸 71명(12.5%)이었으며, 관리직은 167명(29.4%), 연구 개발은 24명(4.2%), 영업 및 사업은 377명(66.4%)으로 나타났다.

### 조사 도구

조사에 사용된 모든 문항들은 응답자들의 반응이 질문내용에 대해 매우 부정(1)으로부터 매우 긍정(7) 정도로 평정할 수 있도록 7점 Likert척도를 사용하였다.

### 조직 동일시

조직동일시 문항은 Mael과 Aashforth(1995)의 조직 동일시 척도를 5 문항을 사용했다. '회사가 잘되는 것이 곧 자신이 잘된다고 생각하십니까'와 같은 문항으로 구성되었으며 Mael 등(1995) 연구의 신뢰도는 .80이었다.

### 조직 동일시 결과 변수

조직 몰입 문항은 조직 몰입 행동을 측정하는데 가장 많이 사용되고 있는 Mowday, Steers, 및 Porter(1979)의 조직 몰입 질문지(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)를 선정하였다. OCQ문항은 원래 15문항으로 구성되어 있으나 이중 부정 문항(이 조직에 계속 재직해도 얻을게 많지 않다는 것을 확신할 수 없다)은 대상자들이 반응하기가 어려울 것이라고 판단되어 제외했다. 5개의 역 문항들을 제외한 조직 몰입 척도 10문항이 본 연구의 문항들이었다. 직무 관여 문항은 Kanungo(1982)의 직무 관여 척도 3문항을 선정하였으며 직무 수행은 '당신의 최근 업무 수행량은 어느 정도라고 생각하십니까' 같은 5 문항으로 구성되어 있다. 이직의도는 Cook 등(1981)의 미시간 조직 평정 척도에서 4문항을 사용했다.

### 조직 동일시의 선행 변수 문항

지각된 외부 조직 위상과 집단간 갈등 문항은 Mael과 Aashforth(1992)의 척도에서 각각 2 문항씩을 선정했다. 개방적 조직 의사소통은 Clampitt와 Downs(1993)의 척도에서 7문항을 선정했다. 종업원 개발의 효용성은 '회사에서 실시하는 교육은 자신의 직무 수행(자기 발전)에 도움이 되었다고 생각합니까'와 같은 문항 3문항을 사용했다. 종업원의 자기 개발 기회 지각은 '이 회사에서는 자기 개발 기회를 어느 정도 부여해 주고 있습니까' 같은 3 문항을 사용했다. 조직 공정성 요인 중 절차 공정성 문항은 Leventhal 등(1980)의 4 문항을 선정하였다. 분배 공정성은 Price와 Mueller (1986)의 3 문항을 사용하였다. Smith(1975) 등의 직무 만족 척도에서 직무 만족 2문항, 동료 만족 6 문항, 임금 만족 2 문항과 상사 만족 4 문항을 선정하였다. 복리 후생 만족은 당신은 '회사의 복리후생에 대해 전체적으로 만족하십니까'와 같은 3 문항을 사용했다. 직무 도전성은 Cook 등(1981)의 미시간 조직 평정 척도에서 4문항을 선정했다.

### 요인 분석 연구 방법

요인 분석을 통해 조직 동일시와 조직 몰입 각 척도가 재고자 하는 구성 개념으로 수렴하는 지를 확인해 보고자 한다. 본 연구에서는 조직 동일시와 조직 몰입과의 변별성을 확인하기 위해 조직 동일시 5 문항과 조직 몰입 10 문항들에 대해 사각 회전(oblique)요인 분석 방법을 사용했다. 선행 연구 결과들(김 원형, 1993; Mael, 1988; Mael & Tetrick, 1992)이 조직 동일시와 조직 몰입이 상관되어 있지만 서로 다른 구성 개념이라고 제시하였기 때문에 직교 회전보다는 사각회전이 연구 목적에 더 타당하다고 보았다. 요인 구조의 회전은 Harris-Kaiser 방식으로 사각 회전을 시켰으며 척도의 신뢰도는 Cronbach(1951)의 $\alpha$계수에 의해 산출하였고 $\alpha$값이 .60이상인 척도들을 구성 개념 측정 도구로 사용하고자 한다.

### 조직 동일시 관계 가설을 검증 방법

선행 변수들이 조직 동일시에 미치는 영향을 알아보기 위해 우선 조직 동일시의 선행 변수와 결과 변수에 대한 상관 분석을 실시한 다음 조직 동일시를 결과 변수로 하는 표준 다중 회귀 분석과 단계별 회귀분석을 실시하고자 한다. 단계별 회귀분석을 함께 사용하는 이유는 선행 변수들 간의 다중 공선성(multicollinearity) 문제를 해결하기 위한 한 방식으로 선행 변수들들 전체를 묶어 단계적 회귀분석을 하고자 한다. 다중 회귀분석 결과 유의한 선행 변수들과 조직 동일시, 조직 동일시의 결과 변수들을 통합한 모형을 검증하기 위해 공분산 구조 분석을 통한 모형 검증을 실시하고자 한다. 또한 이 조직 동일시 모형은 탐색적 연구 결과로 찾아낸 모형이므로 이 모형의 일반화 가능성을 검증하기 위해 별도의 표본을 대상으로 교차 타당도 검증을 실시하고자 한다.

## 분석 결과

### 요인 분석 결과

조직 동일시와 조직 몰입과의 변별성을 확인하기 위해 주축 요인법으로 분석했을 때 고유치가 1.0이상인 것이 세 개 나왔으며 scree검사에서도 3개가 적당한 것으로 나타났다. 이에 요인의 개수를 3 개를 주고 조직 동일시와 조직 몰입 문항들에 대해 사각 회전(oblique)요인 분석 결과가 표 2에 제시되어 있으며 요인간 상관 관계는 표 3에 제시했다.

조직 몰입 문항과 조직 동일시 문항에 대해 주축 요인법에 의한 사각 회전 요인 분석을 해본 결과, 3개의 요인이 나타났다. 첫 번째 요인은 회사에 대한 자부심과 정적 태도를 나타낸 조직 몰입 1요인이었으며, 두 번째 요인은 조직 구성원이 조직과의 일체감과 조직에 대한 정체감을 나타낸 조직 동일시로 나타났다. 세 번째 요인은 조직을 위해 노력하려는 의도를 나타낸 조직 몰입 2요인이었다. 이 모든 요인들의 고유치는 1.0 이상이었으며 전체 공통 분산은 8.408이었다. 표 2의 요인 분석 결과 조직 몰입 문항 중 조직 내재화를 나타내는 "당신의 가치관과 회사의 가치관은 매우 유사하다고 생각합니까"라는 문항은 조직 몰입 1요인에 포함되었다. 그러나 Mowday 등(1979)이 조직 몰입의 세 개의 요인 중 하나는 조직 목표나 가치에 대한 개인의 신념으로 정의할 수 있는 조직 내재화 요인이라는 주장은 조직에 대한 자부심과 정적 태도 요인에 포함된 하나의 문항으로만 나타나 요인으로 해석할 수 없었다.

표 2. 조직 동일시와 조직 몰입 척도에 대한 요인 구조

| 문 항 내 용 | I | II | III | $h^2$ |
|---|---|---|---|---|
| 당신은 우리 회사가 좋은 회사라고 주위사람들에게 말하십니까? | **0.820** | 0.307 | 0.276 | 0.630 |
| 당신은 다른 회사보다 이 회사를 선택한 것을 매우 잘한 것이라고 기쁘게 생각하십니까? | **0.839** | 0.333 | 0.373 | 0.786 |
| 당신은 친구들에게 이 회사가 일하기 좋은 곳이라고 말하곤 합니까? | **0.812** | 0.294 | 0.312 | 0.648 |
| 당신은 회사의 일원임을 자랑스럽게 다른 사람에게 이야기하곤 합니까? | **0.800** | 0.415 | 0.382 | 0.483 |
| 회사는 일하는 방식에 있어서 최선을 다할 수 있도록 도와줍니까? | **0.599** | 0.146 | 0.210 | 0.416 |
| 당신은 이 회사에 대한 충성심은 어느 정도 갖고 있습니까? | **0.658** | 0.428 | 0.573 | 0.361 |
| 당신의 가치관과 회사의 가치관은 유사하다고 생각하십니까? | **0.500** | 0.180 | 0.315 | 0.678 |
| 누군가가 회사를 비난하면 개인적 모욕감을 느끼십니까? | 0.288 | **0.885** | 0.280 | 0.613 |
| 외부 사람이 회사를 칭찬하면 개인적 칭찬을 받는 것처럼 기분이 좋습니까? | 0.257 | **0.792** | 0.249 | 0.723 |
| 회사와 당신은 공동 운명체라고 생각하십니까? | 0.445 | **0.752** | 0.404 | 0.665 |
| 회사에 대해 말할 때 항상'우리'회사 라는 표현을 쓰십니까? | 0.309 | **0.626** | 0.267 | 0.689 |
| 회사가 잘되는 것이 당신이 잘되는 것이라고 생각하십니까? | 0.434 | **0.635** | 0.327 | 0.272 |
| 당신은 회사를 보다 잘되게 하기 위해서 기대 이상의 노력을 기울이는 편입니까? | 0.370 | 0.327 | **0.846** | 0.426 |
| 이직 원인이 될 수 있는 회사의 잘못된 풍토를 바꾸려고 노력합니까? | 0.208 | 0.208 | **0.652** | 0.734 |
| 당신은 회사를 위해 일하는데 있어서 어떠한 직무라도 맡으려고 합니까? | 0.376 | 0.292 | **0.439** | 0.277 |
| eigen value | 3.886 | 2.905 | 1.617 | 8.408 |
| 요인분산 비율 | 0.462 | 0.346 | 0.192 | |
| Cronbach $\alpha$ | 0.869 | 0.895 | 0.683 | |

표 3. 조직 동일시와 조직 몰입 요인간 상관

| 요 인 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1. 조직 동일시 | 1.000 | | |
| 2. 조직 몰입 1 | 0.283** | 1.000 | |
| 3. 조직 몰입 2 | 0.317** | 0.269** | 1.000 |

* P< .05 ** P< .01

또한 Mowday 등(1979)이 조직 몰입을 특정 조직에 대한 한 개인의 동일시나 관여라고 정의하였지만 조직 몰입 문항 중 이러한 문항을 찾기 어려웠다. 이러한 요인 분석 결과로 볼 때 조직 몰입은 조직에 대한 자부심과 정적 태도, 조직을 대신해 노력하려는 행동 의도 요인은 있으나 Mowday 등(1979)이 조직 몰입의 정의로 제시한 개인의 조직에 대한 상대적 동일시 정도와 하위 요인이라고 주장한 조직 내재화는 본 연구 결과 요인으로 나타나지 않았다. 또한 표 2의 조직 동일시와 조직 몰입 요인간 상관 역시 모두 유의했지만 이런 요인 분석 결과는 인지적 성분을 지닌 조직 동일시가 감정적, 행동적 성분을 지닌 조직 몰입 구성 개념과는 유의한 상관을 보이고 있지만 구별되는 개념임을 보여주는 결과로 해석할 수 있다. 즉, 가설 1을 지지해 주는 결과로 볼 수 있다.

## 상관 분석 결과

조직 동일시의 선행 변수와 결과 변수의 평균

**표 4. 조직 동일시와 조직 몰입의 선행 변수와 결과 변수의 평균점수와 표준편차, 신뢰도, 상관 계수**

| 개념(문항수) | 평균점수 | SD | α계수 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.조직동일시 | 5.63 | 0.90 | 0.90 | 1.00 | | | | | | | | |
| 2.조직몰입 | 4.82 | 0.90 | 0.88 | 0.56** | 1.00 | | | | | | | |
| 3.직무관여 | 5.24 | 0.91 | 0.76 | 0.52** | 0.50** | 1.00 | | | | | | |
| 4.직무수행 | 4.43 | 0.90 | 0.70 | 0.29** | 0.35** | 0.35** | 1.00 | | | | | |
| 5.이직의도 | 3.64 | 1.41 | 0.81 | -0.26** | -0.54** | -0.16** | -0.23** | 1.00 | | | | |
| 6.조직위상 | 5.18 | 1.04 | 0.83 | 0.37** | 0.46** | 0.24** | 0.19** | -0.35** | 1.00 | | | |
| 7.집단간갈등 | 5.15 | 1.18 | 0.82 | -0.02 | -0.21** | -0.02 | -0.09* | 0.29** | -0.14** | 1.00 | | |
| 8.조직의사소통 | 3.61 | 0.98 | 0.87 | 0.22** | 0.54** | 0.22** | 0.22** | -0.47** | 0.32** | -0.41** | 1.00 | |
| 9.인력개발효용성 | 4.13 | 1.21 | 0.88 | 0.25** | 0.38** | 0.19** | 0.25** | -0.27** | 0.26** | -0.21** | 0.40** | 1.00 |
| 10.자기개발기회 | 3.81 | 1.06 | 0.79 | 0.20** | 0.38** | 0.17** | 0.19** | -0.31** | 0.26** | -0.23** | 0.46** | 0.67** |
| 11.절차공정성 | 3.36 | 1.12 | 0.88 | 0.14** | 0.42** | 0.11** | 0.17** | -0.39** | 0.30** | -0.32** | 0.58** | 0.38** |
| 12.분배공정성 | 3.73 | 1.10 | 0.81 | 0.17** | 0.40** | 0.10** | 0.08* | -0.43** | 0.35** | -0.23** | 0.49** | 0.38** |
| 13.직무만족 | 5.19 | 1.08 | 0.77 | 0.50** | 0.66** | 0.28** | 0.34** | -0.50** | 0.48** | -0.15** | 0.36** | 0.38** |
| 14.임금만족 | 4.34 | 1.16 | 0.84 | 0.24** | 0.40** | 0.13** | 0.09* | -0.33** | 0.32** | -0.14** | 0.31** | 0.27** |
| 15.복리만족 | 3.82 | 1.09 | 0.82 | 0.18** | 0.35** | 0.10** | 0.11** | -0.29** | 0.24** | -0.22** | 0.43** | 0.45** |
| 16.동료만족 | 5.38 | 0.79 | 0.80 | 0.37** | 0.40** | 0.35** | 0.33** | -0.25** | 0.22** | -0.09* | 0.23** | 0.20** |
| 17.직무도전성 | 4.43 | 1.18 | 0.83 | 0.31** | 0.48** | 0.25** | 0.47** | -0.37** | 0.28** | -0.16** | 0.34** | 0.39** |

| 구성 개념 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10.자기개발기회 | 1.00 | | | | | | | |
| 11.절차공정성 | 0.51** | 1.00 | | | | | | |
| 12.분배공정성 | 0.44** | 0.76** | 1.00 | | | | | |
| 13.직무만족 | 0.35** | 0.35** | 0.40** | 1.00 | | | | |
| 14.임금만족 | 0.35** | 0.36** | 0.44** | 0.49** | 1.00 | | | |
| 15.복리만족 | 0.54** | 0.47** | 0.46** | 0.34** | 0.52** | 1.00 | | |
| 16.동료만족 | 0.15** | 0.15** | 0.12** | 0.36** | 0.18** | 0.13** | 1.00 | |
| 17.직무도전성 | 0.37** | 0.30** | 0.27** | 0.54** | 0.28** | 0.26** | 0.28** | 1.00 |

* P<.05 ** P<,01

점수, 표준 편차, 신뢰도, 상관을 요약한 결과가 표 4에 제시되어 있다.

표 4에서 우선 Cronbach(1951)의 α계수에 의해 산출된 요인들의 신뢰도 계수를 살펴보면 직무 수행이 0.70의 다소 낮은 신뢰도를 보이고 있지만 대부분의 조직 동일시의 선행 변수와 결과 변수의 α계수는 Nunnally(1978)가 적정 신뢰도 계수라고 제시한 .70을 모두 초과하는 신뢰로운 수치를 나타내고 있다. 이직 의도, 조직 의사소통, 절차 및 분배 공정성, 복리 만족 등은 평균 점수 3점 대를 나타낸 반면 조직 동일시와 직무 관여, 조직 위상, 직무 만족, 동료 만족의 평균 점수 대는 5점 이상이었고 나머지 조직 동일시의 선행 변수 및 결과 변수는 4점 대의 평균 점수를

나타냈다. 한편 표준 편차 점수는 이직 의도(1.41)가 다소 높은 편차를 나타냈으며 다른 변수들은 1.0대의 고른 표준 편차를 보이고 있다.

조직 동일시와 선행 변수 및 결과 변수와의 상관은 조직 내 갈등을 제외하곤 모두 유의하게 높은 상관 계수를 보이고 있으며, 가장 높은 상관 관계는 조직 몰입(0.56)과 직무 관여(0.52)이었다. 하지만 조직 몰입은 변수 모두와 유의한 상관 관계를 나타냈으며 직무 관여와의 상관 계수를 제외하곤 조직 동일시보다 변수들간의 더 높은 상관 계수를 보이고 있다.

## 조직 동일시의 선행 변수 검증

조직 동일시에 영향을 미치는 선행 변수를 알아보기 위하여 조직 동일시를 종속 변수로 한 표준 다중 회귀 분석과 위계적 회귀 분석(stepwise방법)을 실시하였으며 분석 결과를 표 5와 표 6, 표 7에 제시하였다.

조직 동일시를 예언하기 위한 이 모형에서 각 선행 변수들이 조직 동일시를 설명하는 정도($R^2$)는 전체 분산 중에서 32.8%이며, 표 5에서 보듯이, 조직 동일시를 설명하기 위해서 각 변인들이 영향을 미치는 상대적 중요도를 나타내는 $\beta$계수는 지각된 외부 조직 위상, 조직내 집단간 갈등, 직무 만족, 동료 만족이 유의한 것으로 나타났다.

또한 표 5에서 조직 몰입을 설명하는 분산($R^2$)은 57.9%이었으며 분석 결과 조직 몰입은 지각된 외부 조직 위상, 개방적 조직 의사소통, 직무 만족, 동료 만족, 직무 도전성에 의하여 유의하게

표 5. 조직 동일시와 조직 몰입을 종속 변수로 한 다중 회귀분석

| | 조직동일시 | | | | 조직몰입 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 예언변수 | $\beta$계수 | 표준오차 | t | Prob > \|T\| | $\beta$계수 | 표준오차 | t | Prob > \|T\| |
| 상수 | 0.000 | 0.266 | 6.46 | 0.001 | 0.000 | 0.210 | 1.59 | 0.111 |
| 외부조직위상 | 0.158 | 0.028 | 4.76*** | 0.001 | 0.110 | 0.022 | 4.17*** | 0.001 |
| 집단 간 갈등 | 0.075 | 0.024 | 2.40* | 0.016 | 0.018 | 0.019 | 0.72 | 0.467 |
| 조직의사소통 | 0.062 | 0.035 | 1.62 | 0.105 | 0.271 | 0.028 | 8.83*** | 0.001 |
| 종업원개발효율성 | 0.066 | 0.030 | 1.64 | 0.099 | 0.013 | 0.023 | 0.41 | 0.678 |
| 자기개발기회 | -0.008 | 0.036 | -0.191 | 0.848 | 0.005 | 0.029 | 0.16 | 0.873 |
| 절차공정성 | -0.071 | 0.039 | -1.45 | 0.144 | 0.061 | 0.031 | 1.59 | 0.110 |
| 분배공정성 | -0.041 | 0.038 | -0.88 | 0.374 | -0.032 | 0.030 | -0.87 | 0.383 |
| 직무만족 | 0.354 | 0.034 | 8.65*** | 0.001 | 0.386 | 0.027 | 11.90*** | 0.001 |
| 임금만족 | -0.005 | 0.028 | -0.15 | 0.880 | 0.025 | 0.022 | 0.87 | 0.381 |
| 복리후생만족 | 0.010 | 0.031 | 0.27 | 0.782 | 0.005 | 0.025 | 0.18 | 0.852 |
| 동료만족 | 0.200 | 0.035 | 6.48*** | 0.001 | 0.133 | 0.027 | 5.45*** | 0.001 |
| 직무도전성 | 0.015 | -0.027 | 0.43 | 0.664 | 0.089 | 0.021 | 3.20** | 0.002 |
| $R^2$(설명분산) | | | 0.328 | | | | 0.579 | |
| adjusted $R^2$(조정 설명 분산) | | | 0.319 | | | | 0.573 | |

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

영향을 받고 있는 것으로 나타났다.

표 6에서 조직 동일시에서 설명 변량이 큰 요인들을·순서대로 가려내기 위한 전체 선행 변수에 대한 단계별 회귀분석 결과가 제시되었다. 분석 결과 조직 동일시는 직무 만족, 동료 만족, 외부 조직 위상, 절차 공정성, 종업원개발의 효율성, 집단간 갈등에 의해 32.5% 정도가 설명되며, 조직 의사소통 변수 추가에 의해서는 0.2% 정도가 설명되는 효과가 있었지만 유의도 수준은 0.09이었다.

표 7에서 조직 몰입에 대한 단계적 회귀분석 결과 조직 몰입은 직무 만족, 조직의사소통, 동료 만족, 외부 조직 위상, 직무 도전성이 유의한 선행 변수로 나타났다. 특히, 지각된 조직 외적 위상, 직무 만족, 동료 만족은 조직 동일시와 조직 몰입 둘 다에게 영향을 주는 선행 변수로 나타났다.

이러한 회귀 분석 결과를 종합해 볼 때 조직 동일시에 영향을 미치는 선행 변수는 외부 조직 위상(가설2-1), 집단간 갈등(가설3-1), 종업원 개발의 효율성(가설5-1), 절차 공정성(가설7-1), 직무 만족(가설9-1), 동료 만족(가설12-1)으로 나타났으며 조직 몰입은 외부 조직 위상(가설2-2), 조직의 사소통(가설4-2), 직무 만족(가설9-2), 동료 만족(가설12-2), 직무 도전성(가설13-2)으로 나타나 제안된 가설을 지지하고 있다.

**표 6. 조직 동일시에 대한 단계별 회귀분석표**

| 단계 | 예언변수 | 부분 $R^2$ | 전체 $R^2$ | Cp | F | Prob>F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 직무만족 | 0.256 | 0.256 | 81.8865 | 292.58*** | 0.001 |
| 2 | 동료만족 | 0.041 | 0.297 | 31.9467 | 50.227*** | 0.001 |
| 3 | 외부조직위상 | 0.016 | 0.314 | 12.8489 | 20.879*** | 0.001 |
| 4 | 절차공정성 | 0.004 | 0.319 | 9.2238 | 5.597* | 0.018 |
| 5 | 종업원개발효율성 | 0.003 | 0.322 | 6.7243 | 4.495* | 0.034 |
| 6 | 집단간 갈등 | 0.003 | 0.325 | 4.8774 | 3.856* | 0.049 |
| 7 | 조직의사소통 | 0.002 | 0.327 | 4.1360 | 2.754 | 0.097 |

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

**표 7 조직 몰입에 대한 단계별 회귀분석표**

| 단계 | 예언변수 | 부분 $R^2$ | 전체 $R^2$ | Cp | F | Prob>F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 직무만족 | 0.439 | 0.439 | 269.19 | 667.51*** | 0.001 |
| 2 | 조직의사소통 | 0.103 | 0.542 | 65.78 | 191.26*** | 0.001 |
| 3 | 동료만족 | 0.018 | 0.561 | 31.66 | 34.98*** | 0.001 |
| 4 | 외부조직위상 | 0.009 | 0.570 | 14.77 | 18.67*** | 0.001 |
| 5 | 직무도전성 | 0.006 | 0.576 | 4.35 | 12.44** | 0.004 |
| 6 | 절차공정성 | 0.001 | 0.578 | 3.45 | 2.90 | 0.085 |

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

### 조직 동일시와 조직 몰입의 탐색 모형과 교차 타당도 모형 분석 결과

조직 동일시와 조직 몰입의 선행 변수와 결과 변수간의 관계를 검증하기 위해 회귀분석 결과 유의하게 조직 동일시에 영향을 준 외부 조직 위상, 집단간 갈등, 기업 교육의 효율성, 절차 공정성, 직무 만족, 동료 만족과 조직 몰입에 영향을 준 외부 조직 위상, 조직의사소통, 직무 만족, 동료 만족, 직무 도전성을 선행 변수로 선별하였다. 조직 동일시와 조직 몰입의 결과 변수는 가설에서 제시한 직무 관여, 직무 수행, 이직 의도 변수를 포함시켰다. 이러한 변수들을 가지고 우선 조직동일시와 조직 몰입의 탐색적 모형을 검증하기 위한 공분산 구조 분석(LIREL 8.03, 1993)을 정상분포를 가정한 GL(Generalized Least square)법으로 실시하였으며, 탐색적 모형의 일반화 가능성을 검증하기 위해 별도의 집단을 대상으로 교차 타당도 모형을 을 검증하였다. 또한 모형의 간명성 확보를 위해 일부 변수들은 별도의 요인 분석을 실시하여 요인 부하 량이 유사하게 조절한 문항들로 나누어 측정 변수로 만들었다. 이러한 측정 변수를 정리하면 조직 동일시는 2개의 측정 변수로 만들었으며 조직 몰입 2요인을 그대로 2개의 측정 변수로 사용했다. 직무 관여와 직무 수행 역시 2개의 측정 변수로 만들었다. 선행 변수의 경우 개방적 조직 의사소통과 종업원 개발의 효용성은 3개의 측정 변수를 사용하였고 외부 조직 위상, 집단간 갈등, 절차 공정성, 직무 만족, 동료 만족, 직무 도전성은 각 각 2개씩의 측정 변수를 사용하여 내생 측정 변수 10개와 외생 측정 변수 18개 등 총 28개의 측정변수를 사용하였다. 가설에서 제시한 탐색적 모형과 교차 타당도 모형을 검증하기 위하여 28개 측정 변수들에 대한 공분산 행렬과 프로그램은 부록에 제시되어 있다.

### 최초 모형과 수정 모형들의 부합도 평가

다음은 최초 모형에서 모형 찾기가 끝난 최종 모형까지의 과정이 표 8에 제시되어 있다.

최초의 가설 모형 결과 외생 변수인 직무 도전성에서 내생 변수인 직무 수행으로 $\gamma$ 경로 계수 추가하라는 메시지가 나왔다. 추가 지수에 따라 수정된 모형 1은 자유도 1을 상실한 만큼 $\chi^2$감소치는 5.99를 훨씬 넘어 91.38만큼의 감소를 가져왔다. 이에 따라 가설 모형을 기각하고 수정 모형1을 채택하게 되었다. 수정 모형1에서는 조직 동일시에서 이직의도로 가는 경로 계수의 고정 지수의 T값이 1.22의 정적 지수로 나타나 제외시켜도 무리가 없고 조직 동일시에서 이직 의도는 이론 상 부적 관계이므로 정적 관계를 나타낸 이 경로를 고정시키기로 하였다. 즉, $\beta_{51}$을 고정시킨 결과가 최종 모형이다. 최종 모형을 살펴본 결과 추가 지수와 고정 지수에서 별 문제가

표 8 최초 모형에서 모형 찾기까지의 과정표

| | 자유도 | $\chi^2$ | GFI | AGFI | RMSR | 고정지수/추가지수 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 가설 모형 | 304 | 764.68 | 0.94 | 0.91 | 0.088 | 추가지수/직무도전성 -▶ 수행(75.16) |
| 수정모형 1 | 303 | 673.30 | 0.94 | 0.92 | 0.081 | 고정지수/조직동일시 -▶ 이직의도(1.22) |
| 최종모형 | 304 | 697.17 | 0.94 | 0.92 | 0.083 | |

표 9 탐색 모형과 교차 타당도 모형에 대한 전반적 부합지수(Goodness of Fit Index)표

| | 자유도 | $\chi^2$ | GFI | AGFI | NFI | NNFI | RMSR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 탐색 모형 | 304 | 697.17 | 0.94 | 0.92 | 1.00 | 1.00 | 0.083 |
| 교차타당도모형 | 304 | 520.22 | 0.93 | 0.91 | 1.00 | 1.00 | 0.089 |

없다고 판단되어 이 모형을 최종 모형으로 선택하였다.

모형 찾기를 통한 조직 동일시의 탐색 모형의 일반화를 위하여 별도의 집단을 대상으로 교차 타당도 모형에 대한 검증을 실시하였다. 이렇게 계산된 탐색 모형과 교차 타당도 모형에 대한 도형과 자유 특징수의 값이 그림 1에 제시되어 있다. 이 두 모형에 대한 전반적 부합 지수의 값이 표 9에 제시되어 있다.

탐색 모형(교차타당도 모형)의 전반적 지수를 살펴보면 기초 부합지수인 GFI값은 0.94(0.93)로서 일반적으로 좋은 모형이라 할 수 있는 0.90보다 더 좋은 수치를 보이고 있으며 현실적 지수라고 볼 수 있는 조정 부합 지수인 AGFI 역시 0.92 (0.91)로서 좋은 부합 지수를 보이고 있다. 표준 부합지수(NFI)와 NNFI(비 표준 부합지수)는 탐색 모형과 교차 타당도 모형 둘 다 1.00의 상당히 좋은 부합 지수를 보이고 있어 Bentler와 Bonett

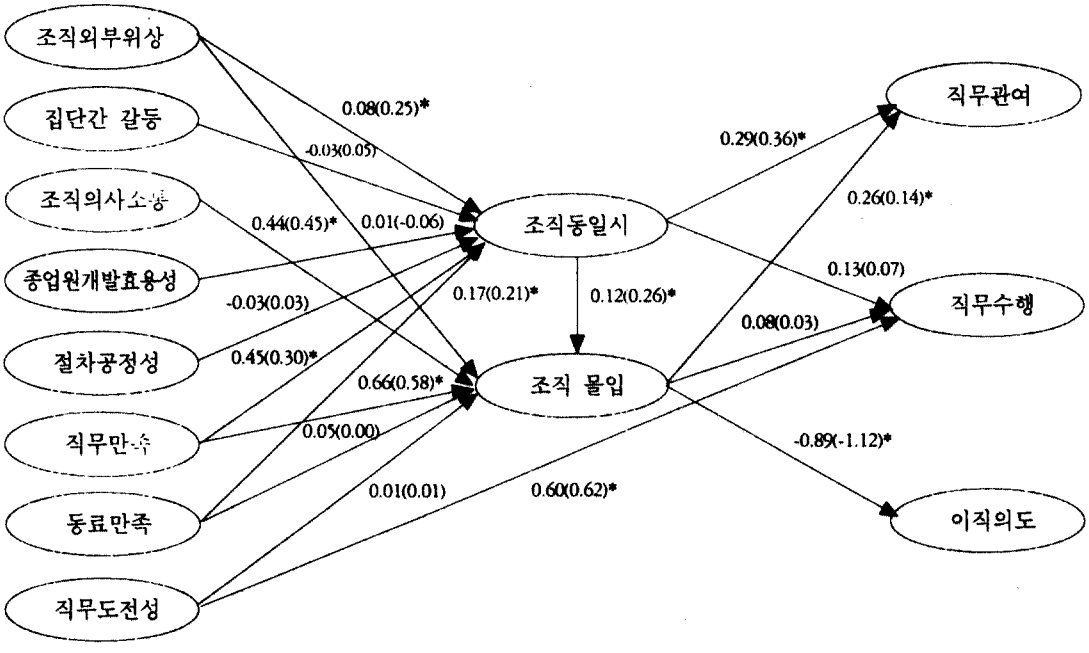



그림 1. 조직 동일시와 조직 몰입의 선행 변수와 결과 변수간의 관계 모형[1)2)]

1) 괄호 안 경로계수는 교차타당도 경로 계수임

2) 외생 변수들간의 상관을 나타내는 쌍두 곡선은 그림에서 생략되었음

(1990)이 좋은 부합 지수의 기준으로 제시한 .90을 훨씬 상회하는 우수한 부합 지수를 보이고 있다. 원소간 표준 차이인 RMSR는 탐색 모형과 교차 타당도 모형 둘 다 0.08 대를 보이고 있어 0.05를 넘는 다소 높은 수치를 보이고는 있으나 전반적 지수를 종합해 볼 때 교차 타당도 모형은 탐색 모형에 잘 부합되는 모형이라고 볼 수 있다.

탐색 모형과 교차 타당도 모형의 이론 변수 특징 수에 대한 수치가 표 10에 제시되어 있다.

탐색 모형과 교차 타당도 모형의 이론 변수 특징 수에 대한 수치를 비교 검토하면 $\gamma$값과 $\beta$값의 특징 수에 있어선 약간의 차이를 보이고는 있으나 전체적으로는 탐색 모형은 교차 타당도가 있다고 볼 수 있다.

선행 변수에서 조직 동일시에 영향을 미치는 탐색 모형(교차타당도 모형)의 $\gamma$값의 특징 수를 살펴보면 지각된 외부 조직 위상의 경로 계수는 0.08(0.25)을 나타내고 있으며 직무 만족은 0.45 (0.30), 동료 만족은 0.17(0.21)로 나타났다. 한편 선행 변수에서 조직 몰입에 영향을 미치는 탐색 모형(교차타당도 모형)의 $\gamma$값의 특징 수를 살펴보면 지각된 개방적 조직 의사 소통의 경로 계수는 0.44(0.45)를 나타내고 있으며 직무 만족은 0.66 (0.58)으로 나타나고 있어 이 들 모두는 탐색 모형과 교차 타당도 모형 둘 다에서 통계적으로 유의한 수치를 보이고 있어 가설2-1, 가설

**표 10 탐색 모형과 교차 타당도 모형의 이론 변수 특징 수에 대한 수치**

| 경 로 | | | 표준화경로계수 | | 고정지수(표준오차) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 탐색모형 | 교차타당도 | 탐색모형 | 교차타당도 |
| 외부조직위상 | -▶ | 조직동일시($\gamma_{11}$) | 0.08* | 0.25* | 2.36(0.03) | 3.96(0.06) |
| 집단간 갈등 | -▶ | 조직동일시($\gamma_{12}$) | -0.03 | 0.05 | -1.15(0.02) | 1.32(0.04) |
| 종업원개발 | -▶ | 조직동일시($\gamma_{14}$) | 0.01 | -0.06 | 0.69(0.02) | -1.55(0.04) |
| 절차공정성 | -▶ | 조직동일시($\gamma_{15}$) | -0.03 | 0.03 | -1.34(0.02) | 1.34(0.04) |
| 직무만족 | -▶ | 조직동일시($\gamma_{16}$) | 0.45* | 0.30* | 8.39(0.05) | 3.54(0.08) |
| 동료만족 | -▶ | 조직동일시($\gamma_{17}$) | 0.17* | 0.21* | 3.40(0.05) | 2.97(0.07) |
| 외부조직위상 | -▶ | 조직몰입($\gamma_{21}$) | 0.03 | 0.04 | 0.79(0.04) | 0.72(0.05) |
| 조직의사소통 | -▶ | 조직몰입($\gamma_{23}$) | 0.44* | 0.45* | 11.16(0.04) | 8.61(0.05) |
| 직무만족 | -▶ | 조직몰입($\gamma_{26}$) | 0.66* | 0.58* | 9.98(0.07) | 6.12(0.10) |
| 동료만족 | -▶ | 조직몰입($\gamma_{27}$) | 0.05 | 0.00 | 1.05(0.05) | 0.04(0.06) |
| 직무도전성 | -▶ | 조직몰입($\gamma_{28}$) | 0.01 | 0.01 | 0.17(0.04) | 0.13(0.05) |
| 직무도전성 | -▶ | 직무수행($\gamma_{48}$) | 0.60* | 0.62* | 10.65(0.06) | 9.68(0.06) |
| 조직동일시 | -▶ | 조직몰입($\beta_{21}$) | 0.12* | 0.26* | 2.44(0.05) | 5,53(0.05) |
| 조직동일시 | -▶ | 직무관여($\beta_{41}$) | 0.29* | 0.36* | 6.29(0.05) | 7.26(0.05) |
| 조직동일시 | -▶ | 직무수행($\beta_{41}$) | 0.13 | 0.07 | 1.83(0.07) | 1.18(0.07) |
| 조직몰입 | -▶ | 직무관여($\beta_{32}$) | 0.26* | 0.14* | 7.04(0.04) | 2.89(0.05) |
| 조직몰입 | -▶ | 직무수행($\beta_{42}$) | 0.08 | 0.03 | 1.18(0.07) | 0.40(0.09) |
| 조직몰입 | -▶ | 이직의도($\beta_{52}$) | -0.89* | -1.12* | -15.75(0.06) | -13.47(0.08) |

* P<.05

9-1, 가설 12-1과 가설 4-2와 가설 9-2가 다시 지지되었다. 하지만 집단 간 갈등, 종업원 교육의 효율성, 절차 공정성에서 조직동일시로 가는 경로 계수와 조직 외부 위상, 동료 만족, 직무 도전성에서 조직 몰입으로 가는 경로 계수는 탐색 모형과 교차 타당도 모형 둘 다에서 유의하지 않아 공분산 구조 분석에서는 가설이 지지되지 못하였다. 가설로 제시된 모형은 아니었으나 직무 도전성에서 직무 수행으로 가는 경로 계수는 탐색 모형(0.60)과 교차 타당도 모형(0.62) 둘 다에서 유의한 경로 계수를 보이고 있어 직무 도전성이 직무 수행의 중요한 선행 변수임을 확인할 수 있었다.

또한 $\beta$값의 특징 수에서는 조직 동일시가 조직 몰입에 미치는 영향은 경로 계수가 0.12(0.26)의 수치를 보이고 있어 가설 14가 지지되었다. 또한 조직 동일시에서 직무 관여로 가는 경로 계수0.29(0.36)의 고정지수 역시 통계적으로 유의한 6.29(7.26)로 나타나 가설 15-1도 지지되었다. 그러나 조직 동일시에서 직무 수행으로 가는 경로 계수는 0.13(0.07)으로 나타나 가설 16-1은 지지되지 못하였으며 모형 찾기에서 고정시킨 이직 의도로의 경로 계수에 대해 교차 타당도 모형에서 이직의도로의 경로를 추가한 모형을 분석해 본 결과 -0.11(고정지수 -1.49)로 나타나 가설 17-1역시 지지되지 못하였다. 한편 조직 몰입이 직무 관여에 미치는 영향은 탐색 모형(0.26)과 교차 타당도 모형(0.14) 둘 다에서 유의하였으며 이직 의도로의 경로 계수 역시 -0.89(-1.12)로 나타나 가설 15-2와 가설 17-2가 지지되었다. 하지만 조직 몰입이 직무 수행에로의 효과는 탐색 모형(0.08)과 교차 타당도 모형(0.03) 둘 다에서 유의하지 못해 가설 16-2는 지지되지 못하였다.

## 논 의

### 조직 동일시와 조직 몰입간 요인 분석에 대한 논의

개인이 자기 자신을 조직과 함께 얽혀있는 것으로 지각하고 ,조직의 장, 단점, 조직의 성공과 실패를 공유함으로써 조직과 자신을 공동 운명으로 지각케 된다는 사회 정체성 이론의의 조직 동일시 개념에 기초하여 조직 동일시와 조직 몰입간의 변별 타당도를 탐색적 요인 분석을 통해 알아보았다. 연구 결과 조직 동일시와 조직 몰입은 서로 상관은 있지만 변별적 구성개념임을 알 수 있었다. Mowday 등(1979)이 조직 몰입을 한 개인이 조직에 대해 갖는 상대적인 동일시 강도로 정의함으로써 조직 몰입 정의에는 조직 동일시를 포함시키고 있으나 요인 분석 결과에 의하면 조직 동일시와 조직 몰입간의 변별 타당도를 검증한 연구들(김원형, 1993; Mael, 1989; Mael & Tetrick, 1992)결과와 일관되게 조직 몰입 질문지에는 조직 동일시를 측정할 수 있는 문항들이 매우 적었으며 요인으로 추출되지도 않았다. 특히, 조직 몰입은 조직에 대한 자부심과 정적 태도, 조직을 위해 노력하려는 의도로 설명되고 있음을 알 수 있었다. 특히, 또한 조직 몰입 설문지에는 하위 요인이라고 주장한 조직 내재화 문항은 1 문항이 있었으나 조직 몰입 1요인에 묻혀 요인으로 나타나지 않았다. 이런 연구 결과는 조직 몰입의 정의에 포함된 조직 동일시나 하위 요인이라고 한 조직 내재화는 조직 몰입 질문지에서는 요인으로 해석할 수 없음을 보여주는 것이다. 이런 연구 결과는 아직도 계속되고 있는 조직 동일시와 조직 몰입간 개념 상 혼동을 줄이고 조직 동일시에 대한 명확한 개념을 설정할 때만이 순수한 조직 동일시의 역할에 대한 연구가 가능하다고 볼 수 있다(Miller et al, 2000; Sass & Canary, 1991).

### 선행 변수와 조직 동일시, 조직 몰입과의 관계에 대한 논의

사회 정체성 이론에 의하면 조직 구성원들은 외부적으로 평판이 좋은 조직 위상이 높은 조직과 동일시하려는 경향이 있으며 조직 동일시를 통하여 사회적으로 평판이 좋은 조직에 소속된 것에 대해 자부심을 가지고 몰입하려는 경향이 있음을 본 연구의 다중 회귀 분석이나 탐색 모형과 교차 타당도 분석에서 일관되게 검증했다. 그러므로 조직 입장에서는 회사의 대외 이미지를 높이기 위해서는 제품 광고 목적이나 선심성, 일회성 행사보다는 회사가 고객과 국가에 기여하고 있다는 장기적으로 계획된 기업 이미지 관리 정책이 필요하다고 본다. 특히, 조직 외부 위상은 조직에서 통제할 수 없으므로 전 종업원이 자신이 곧 회사라는 조직 동일시를 통해 회사의 긍정적 이미지를 고객이나 대 국민과의 접촉에서 심어 주어야 한다. 또한 조직 이미지 관리를 위해서는 기업 이미지에 대한 외부 의견 수렴, 조직 내 참조 집단에 대한 정보 수집, 기업 이미지 광고, 표적 고객에 대한 회사 알리기와 같은 다양한 전략이 필요하다.

조직의 하향적 의사소통과 경영진의 정보 개방성은 조직 구성원들이 조직현황에 대한 인지욕구를 충족할 수 있도록 하며, 조직 내 부서간 의사소통은 개인이 속한 부서와 조직과의 통합감을 가져오게 한다. 또한 상향적 의사소통은 조직성원들로 하여금 참여적 의사결정을 경험하게 함으로써 조직성원의 책임감과 의사 결정 관여를 가져오게 하며 이는 다시 조직 몰입에 정적인 영향을 미치게 된다는 것이 본 연구 결과 일관되게 나타났다. 그러므로 조직 의사 소통을 통한 조직 몰입을 강화하기 위해선 종업원들에게 시기 적절한 정보의 제시, 자신의 견해를 피력할 수 있는 의사소통 통로 구축, 적극적 의사 소통 참여 기회 제공 등 건강한 조직 내부 의사 소통 풍토를 구축하는데 보다 더 많은 노력을 기울일 필요가 있다고 판단된다.

직무 만족은 회귀분석과 공분산 구조 분석 결과들을 통해 볼 때 조직 동일시와 조직 몰입 둘 다에 직접적인 영향을 미치는 유일한 선행 변수인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직 성원들이 담당하고 있는 직무에 대해 만족할 경우, 이러한 직무에 대한 만족은 성취 욕구의 출처가 될 수 있기 때문에 조직 동일시에 직접적인 영향을 미치는 것으로 생각된다. 즉, 개인이 조직에서 직무를 통해 상위 욕구를 충족함으로써 조직 동일시가 더 강화되어질 수 있음을 시사해주는 결과로 해석할 수 있다. 또한 직무 만족은 내적 동기를 일어나게 함으로서 조직 몰입을 가져왔다고 볼 수 있다. 그러므로 조직 관리의 관점에서 생각해 볼 때 직무 재설계 기법이나 직무 확충 등의 기법 등을 활용하여 조직 성원들에게 직무 만족을 경험하게 하는 것이 조직 효율성에도 기여할 뿐만 아니라 조직성원들의 근로생활의 질(quality of work life)의 향상에도 도움이 될 수 있을 것으로 판단된다.

동료 만족은 공분산 구조 분석에서는 조직 몰입과는 유의하지 않았지만 조직 동일시에는 유의한 선행 변수인 것으로 나타났다. 이런 연구 결과는 관계성욕구의 충족은 동료 만족과 관련이 있음을 밝혔으며 이는 조직 동일시에 영향을 미친다고 한 Schneider와 Alderfer(1973)의 연구 결과와 일치하는 것이다. 특히, 가상 조직이라 할지라도 동료 만족을 통한 유친 욕구의 충족은 조직으로부터 자신의 가치를 인정받고, 존중받고 있다는 느낌을 가지게 하여 조직 동일시에 영향을 미치게 된다는 Wiesenfeld 등(2001)의 지적처럼 점차 디지털화 되어가고 개인화 작업이 이루어지는 현

대 조직에서도 부서원간의 상호 작용과 정적인 관계는 조직 동일시를 형성하는 중요한 변수임을 알 수 있다.

### 조직 동일시, 조직 몰입과 결과 변수간의 관계에 대한 논의

본 연구의 탐색 모형과 교차 타당도 분석 연구를 통해 조직 동일시가 조직 몰입과 직무 관여에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 조직에 대한 합일성 지각으로 정의되는 조직 동일시가 형성되면 자신이 동일시하고 있는 조직을 위해 노력하려는 의도나 자부심 및 정적 태도를 표현되는 조직 몰입에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한 조직 동일시는 개인의 관점을 조직이나 집단의 관점으로 확장시켜주는 역할을 하기 때문에 직무를 통해 조직 정체성을 형성하려는 한 방식으로 직무관여를 하게 된다고 볼 수 있다(Mael & Ashforth, 1989; Wiesenfeld, et al, 2000; Dutton et al, 1994). 한편 조직을 대신해 많은 노력을 기울이려고 하는 조직 몰입이 형성되면 이러한 노력의 일환으로 직무 관여에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이런 연구 결과는 개인은 조직에 의해 자기정의를 내림으로써 그 조직과 동일시하게되면 자연히 자신은 몰개성화 하게 되며 그로 인해 조직을 위한 모든 행동적 노력을 기울이게 된다는 사회정체성 이론이 타당성이 있음을 밝힌 결과로 볼 수 있다.

그러나 조직 동일시와 조직 몰입 둘 다는 탐색 모형이나 교차 타당도 모형에서 직무 수행에는 유의한 효과를 보이지 않았다. 이러한 결과는 직무 수행이 조직 동일시나 조직 몰입 이외에도 작업 동기, 개인 능력, 성격, 역할 지각, 직무 특성과 같은 요인들이 상호 작용하여 직무수행을 결정한다는 Steers(1977)의 주장과 일치되는 결과로 볼 수 있다. 특히 본 연구에서 가설로 제시하지 않은 직무 도전성과 직무 수행간의 관계는 두 모형에서 일관되게 직접적인 영향을 미치고 있었으며 그로 인해 $\chi^2$감소와 모형의 부합도도 높아졌다. 그러므로 앞으로의 연구에서는 직무 수행을 보다 잘 예언할 수 있는 선행 변수를 포함시켜 직무 수행에 미치는 직접적인 영향과 조직 동일시와 조직 몰입을 통한 간접 영향을 연구해 볼 필요가 있다.

초기 조직 몰입의 개념을 설명한 연구들(Wiener, 1982; Morrow, 1983; Reichers, 1985)에선 조직 몰입을 중요한 조직 태도의 매개 변수로 간주하고 있다. 그러한 연구의 결과들은 본 연구의 요인 분석이나 상관계수 분석에서 나타난 바와 같이 조직 몰입 개념이 행동 의도 요인을 포함하고 있기 때문에 다른 선행 변수와 결과 변수와 높은 상관관계를 보다 많이 제시할 수 있었을 것으로 생각된다. 그러므로 추후 많은 검증이 뒤따라야 하겠지만 본 연구 결과만 가지고 볼 때, 조직 몰입은 이직 의도와 같은 행동 의도에 유의한 영향력을 행사할 수 있었던 반면 조직 동일시는 이직 의도에는 직접적인 영향력이 유의하지 못했던 것도 조직 몰입 개념에 행동 의도 성분이 포함된 결과로 보여진다. 조직 동일시가 이직 의도에는 직접적 영향은 유의하지 못했지만 조직 몰입을 경유하여 이직 의도에 영향을 미치는 간접 효과는 탐색 모형(경로계수:-0.11, 고정지수:-2.42)과 교차 타당도 모형(경로계수:-0.29, 고정지수 -5.29) 둘 다에서 유의하여 이직 의도에는 조직 몰입을 통한 간접적인 영향력이 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 연구 결과들은 조직 동일시가 직무 관여나 조직 몰입과 같은 변수에는 직접적인 영향력도 같지만 조직 몰입을 통해서도 이직 의도와 같은 결과 변수에 영향을 미치는 선행 매개 변수의 역할도 하는 것으로 보인다.

그러나 본 연구의 제한점으로서는 첫째, 본 연구의 자료가 단기 횡단적 자료이기 때문에 시간 경과에 따른 조직 동일시 변화를 측정하지 못하고 있으며 이들간의 상호작용 효과도 분석도 하지 못하였다. 앞으로의 연구에선 종단적 연구나 경력 단계별 조직 동일시 유형을 밝히는 연구가 필요하다. 둘 째, 조직 동일시와 조직 몰입의 설명 분산을 높이기 위해 본 연구에서 제시하지 못한 직무 특성 변수, 리더십, 성격 특성 등 다양한 선행 변수를 포함시켜 조직 동일시와 조직 몰입의 선행 변수를 규명하는 연구가 지속적으로 이루어져야 하겠다. 아울러 조직 동일시가 타 조직 배척과 내 조직 편파 행동, 부하들에 대한 전제적 리더십 발휘와 같은 역 기능적인 효과에 대한 연구도 있어야 하겠다. 세 째, 본 연구에서 의 교차 타당도 분석은 한 회사의 직원을 대상으로 실시하였기 때문에 조직간 타당도는 검증하지 못하였다. 앞으로의 연구에서 다양한 직종을 대상으로 조직 동일시와 조직 몰입 모형을 조직간 일반화 할 수 있는 연구가 있어야 하겠다. 또한 자기 보고식 측정이 아닌 보다 실제적이고 객관적인 수치로 결과 변수를 측정할 필요도 있다. 이러한 제한점이 있음에도 본 연구에선 조직 동일시와 조직 몰입이 각기 어떠한 선행 변수에 의해 영향을 받고 직무 관여와 이직 의도에도 영향을 미치는 매개 변수 역할을 하고 있음을 탐색 모형과 교차 타당도 모형 분석을 통해 검토하고 확인한 것이 본 연구의 작은 의의라 하겠다.

## 참고문헌


김원형 (1993). 조직 동일시, 조직 몰입, 조직 내 재화 변인들간의 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석에 대한 연구. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 6(1), 12-35.

Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: cross-cultural difference in organiza tional identification and subject norms as predictors of works' turnover intentions. *Personality & Social Psychology Bulletin, 13,* 1027-1040.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting behavior.* Englewood Cliffs, NJ. Prentice- Hall.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63,* 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49,* 252-276.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and organization, *Academy of Management Review, 14,* 20-39.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1992). *The dark side of organizational identification.* Symposium paper presented at the 1992 meeting of the Academy of management, Las Vegas, Nevada.

Ashforth, B. E., & Saks, A. (1996). Socialization tactics: longitudinal effect on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal. 39,* 149-179.

Aslaug, A., & Kjell, G. (1999). Measuring organizational learning climate : A cross national replication and instru-ment validation study among public sector employees. *Review of Public Personnel Administration. 19(4),* 31-44.

Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal, 27,* 95-112.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88,* 588-606.

Bhattacharya, C., Rao, H., & Glynn, M. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing, 59,* 46-57.

Braham, J. C. (1987). Dying loyalty, *Industry Week,* 16-17.

Brewer, M. B. & Kramer, R. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effect of social identity, group size and decision framing. *Journal of Personalty and Social Psychology, 50,* 543-549.

Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly, 14,* 346-355.

Brown, R. W. (1986). *Social psychology(2nd Ed.)* New York: Free Press.

Brown, R. & Abrams, D. (1986). The effects of intergroup similarity and goal interdependence on intergroup attitudes and task performance, *Journal of Experimental Social Psychology, 22,* 78-92.

Brown, R., Condor, S., Mathew, A., Wade, G., & Williams, J. (1986). Explaining intergroup differentiation in an industrial organization, *Journal of Occupational Psychology, 59,* 273-286.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment; The socialization of manager in work organizations. *Administrative Science Quarterly,* 533-546.

Bullis, C., & Bach, B. W. (1989a). Are mentor relationships helping organizations? An exploration of developing mentee-mentor organizational identifications using turning point analysis. *Communication Quarterly, 37,* 199-213.

Bullis, C., & Bach, B. W. (1989b). Socialization turning points: An examination of change in organizational identification. *The Western Journal of Speech Communication, 53,* 273-293.

Bullis, C. A., & Tompkins, P. K. (1989). The forest ranger revisited: A study of control practices and identification. *Communication Monographs, 56,* 287-306.

Cheney, G. (1983a). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech, 69,* 143-158.

Cheney, G. (1983b). On the various and changing meanings of organizational memberships: a field study of organizational identification. *Communication Monographs, 50,* 342-362.

Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal, 38,* 1-15.

Christopher, O. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice.. *Journal of Social Psychology, 134,* 135-146.

Clampitt, P., & Downs, C. (1993). Employee perception of the relationship between communication and productivity. *Quarterly Journal of Speech, 30(1),* 5-28

Clark, B. R. (1972). The organizational saga in higher

education. *Administrative Science Quarterly, 17,* 178-184.

Cohen-Charash. Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: a meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 72, 558- 566.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic Leadership,* Jossey-Bass, Sanfransisco.

Cook, J., Hepworth, S., Wall, T., & Warr, P. (1981). *The Experience of Work. : A compendium and review of 249 measures and their use.* Academic Press, Sanfransisco.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and internal structure of test. *Psychometrika, 16,* 297-334.

de Forest, M. E. (1994). Thinking of a plant in Mexico?. *Academy Management Executive, 8(1),* 33-40.

Dessler, G. (1999). How to earn your employee's commitment. *Academy of Management Executive, 13,* 56-67.

Drumwright, M. (1996). Company advertising with a social dimension. *Journal of Marketing, 60,* 71-88.

Dublinsky, A., & Levy, M. (1989). Influence of organizational fairness on work outcomes of retail salespeople, *Journal of Retailing, 65,* 221-252.

Dutton, J., Dukerich, J & Harquail, C. (1994). Organizational image and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39,* 293-263.

Eby, L., Freeman. D, Rush, M., & Lance, C. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72,* 463-468.

Efraty, D., & Sirgy, M. (1990). The effects of quality of working life(QWL) on employee behavioral responses. *Social Indicators Research, 22,* 31-47.

Efraty, D., & Wolfe, D. M. (1988). The effects of organizational identification on employee affective and performance responses. *Journal of Business and Psychology,* 105-112.

Efraty, D., Sirgy, M., & Claiborne, C. B. (1991). The effects of personal alienation on organizational identification: a quality-of-work-life model. *Journal of Business and Psychology,* 57-77.

Fisher, R., & Wakefield, K. (1998). Factors leading to group identification: A field study of winners and losers. *Psychology and Marketing, 15,* 23-40.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice of reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal, 32,* 115-130.

Gaertner, K., & Nollen, S. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to organization. *Human Relations, 42,* 975-991.

Gammon, P. (1986). *Living and dying with the woe sox,* Sport Illustrated, 22-23.

Gould, S. B. (1975). *Organizational identific ation and commitment in two environments,* Unpublished doctoral dissertation, Michigan State University, Lansing.

Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job : Essay and Experiment.* Thousand Oaks, CA:Sage

Hackett, R, Lapierre. L, & Hausdorf, P. (2001). Understanding the links between work commitment construct. *Journal of Vocational Behavior, 59,* 392-413.

Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. (1970).

Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly,* 176-190.

Hall, D. T, & Schneider, B. (1971). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type, *Administrative Science Quarterly, 17,* 340-350.

Harrison, J., & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a US firm in Mexico. *Journal of Social Psychology, 138,* 609-623.

Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation, *British Journal of Social Psychology, 15,* 51-66.

Horwitz, M., & Rabbie, J. M. (1982). *Individuality and membership in the intergroup system,* In H. Tajfel(Ed.), social identity and intergroup relations(pp. 241-274), Cambridge, England; Cambridge University Press.

Iverson, R., & Roy, P. (1994). A causal model of behaviviral commitment :Evidence from a study of Australian bluecollar employees, *Journal of Management, 20(1),* 15-41.

Jackson, T., & Vitberg, A. (1987). Career development: Careers and entrepreneurship *Personnel,* 12-17.

Jans, N, A. (1989). Organizational commitment, career factors, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology, 10,* 247-266.

Johnson, W., Johnson, A., & Heimberg, F. (1999). A premary and second order component analysis of organizational identification. *Educational and Psychological Measurement. 59,* 159-170.

Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). LISREL 8: *Structural* equation modeling with the SIMPLIS *command language.* Chicago: SSI.

Kanungo, R. (1982). *Work alienation : An integrative approach.* NewYork, NY:Praeger.

Kirby, S., & Richard, O. (2000). Impact of marketing work place diversity on employee job involvement and organizational commitment. *Journal of Social Psychology, 140,* 367-377.

Kramer, R. M, & Brew, M. B. (1984). Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma, *Journal of Personality and Social Psychology, 46(5),* 1044-1057.

Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizatrional identification, *Academy of Management Journal, 14,* 213-226.

Leventhal, G, S., Karuza, J., & Fry, W, R. (1980), Beyond fairness :A theory of allocation preference .In G. Mikula(Eds) *Justice and social interaction,* Newyork: Springer-Verlag

Levinson, H. (1970). A psychologist diagnoses merger failures. *Harvard Business Review, 48(2),* 139-147.

Lind, E. (1995). *Justice and Authority in organization.* In R.Cropanzano and M. Kacmar(eds.), Organizational politics, justice,and support: Managing social climate of work place:83-96. Westport, CT:Quorum.

Lind, E., Greenberg, J., Scott, K., & Welchans, T. (2000). The winding road from employee to complainant : situational and psychological determinants of wrongful termination claims. *Administrative Science Quarterly, 45,* 557-590.

Lind, E., Tyler, T. (1988). *The social psychological of procedural justice.* New York :Plenum

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction.* In M. Dunnette(ed.) Handbook of industrial and organizational psychology.

Chicago: Rand McNally.

Locke, E., & Latham, G. (1990). Work motivation and satisfaction:Light at the end of tunnel. *Psychological Science. 1(4),* 240-246

Long, R. (1978). The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, organizational performance: A tentative frame work and empirical findings, *Human Relations, 31,* 29-43.

Louise, M. R. (1980). Surprise and sense-making; What newcomers experience in entering unfamiliar organizaional setting, *Administrative Science Quarterly, 25,* 226-251.

McFarlin, D., & Sweenley, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal, 35(3),* 626-637.

Madrigal, R. (2001). Social identity effects in a belief-attitude-intentions hierarchy :Implication for corporate sponsorship. *Psychology and Marketing. 18,* 145-165.

Mael, F. (1988). *Organizational identification; Construct redefinition and a field application with organizational alumni*, Unpublished doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1988). A reconceptualization of organizational identification, In T.L. Keon and A.C. Bluedorn(Eds.) proceedings of the midwest *Academy of Management* (pp. 127-129). Toledo, Ohoi.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater; A partial test of the reformulated model of organizatinal identification, *Journal of Organization Behavior, 13,* 103-123.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification turnover among newcomers. *Personnel Psychology, 48(2),* 309-322.

Mael, F. A. & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological measurement, 52,* 813-824

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates, consequen ces of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108,* 171-194.

Martin, C., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management, 21,* 84-104.

Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture; an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics, 12(2),* 52-64.

Miller, V., Allen, M., Case, M., & Johnson, J. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly, 13,* 626-658.

Morrison, K. (1997). How franchise job satisfaction and personality affect performance, organizational commitment, franchiser relations, and intention to remain. *Journal of Small Business Management, 35,* 36-67.

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research; The case of work commitment, *Academy of Management Review, 8,* 486-500.

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior, 14,* 224-247.

Myer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Development of

organizational commitment during the first year of employment : A longitudinal study of pre- and postentry influences. *Journal of Management, 17,* 717-733.

Myer, J. P., & Allen, N. J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to organization : An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49,* 252-276.

Myer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment to in the work place: Theory , research, and application.* Thousand Oaks, CA.: Sage

Myer, J. P., & Smith, C. (2000). HRM practice and organizational commitment :Test of mediation model, *Canadian Journal of Administrative Science, 17,* 319-331.

Myer, J. P., Stanley, D., Herscovitch., & Topolnytsky. (2001). Affective, continuance and normative commitment to organization : A meta analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 10,* 1006-1039.

Myer, J. P., Paunonen, S., Gellaty, I., Goffin, R., & Jackson, D. (1993). Organizational commitment and job performance: Its nature of the commitment that counts, *Journal of Applied Psychology. 74,* 152-156.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). Newyork : McGrawhill.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment; The effects of compliance, identification, internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology, 71,* 492-499.

Patchen, M. (1970). *Particpation, achivement and involvement on the job.* Englewoods Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10,* 465-476.

Price, J. L., Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*, Marshfield, M. A. Pittman.

Robbinson, T., Summers, T., Miller, J., & Hendrix, W. (2000). Using the group value model to explain the role of non instrumental justice in distinguishing the effect of distributive and procedural justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73,* 511-518.

Roberts, J., Coulson, K, & Chonko, L. (1999). Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice, 7,* 1-16.

Rotondi, T., Jr. (1975a). Organizational identification and group involvement. *Academy of management Journal, 18,* 892-897.

Rotondi, T., Jr. (1975b). Organizational identification: Issues and implications, *Organizational Behavior and Human Performance, 13,* 95-109.

Saks, A., & Ashforth, B. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for future. *Journal of Organizational Behavior, 51,* 234-279.

Saks, A., & Ashforth, B. (2000). The role of disposition, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomer adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior, 21,* 43-62.

Sass, J., & Canary, D. (1991). Organizational commitment and identification: an examination

of conceptual and operational convergence. *Western Journal of Speech Communication, 62,* 106-118.

Schnieder, B., & Alderfer, C. (1973). Three studies of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly, 18,* 489-505.

Schreibe, K. E. (1983). *The psychology of national identity.* In T.R. Sarbin & K.E. Schreibe(Eds.), Studies in social identity; 121-143, New York; Praeger.

Shore, L., & Martin, H. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intention. *Human Relation, 42,* 625-638.

Smidts, A., Pruyn, A., & Van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal, 44,* 1051-1062.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. (1975). *The measurement of satisfaction in work and retirement.* Bowling Green: OH. Bowling.

Smith. C. A. Organ. D. W., & Near, J. P. (1983). Organization Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedent. *Journal of Applied Psychology, 68,* 653-663.

Somers, M. (1995). Organizational commitment turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effect. *Journal of Organizational Behavior, 16,* 49-58.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly. 22,* 46-56.

Summers, T., & Hendrix, W. (1978). Modeling the role of pay equity perception : A field study. *Journal of Occupational Psychology, 64,* 145-157.

Sweeney, P., & McFarlin, D. (1993). Workers evaluation of ends and means: An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55,* 2340.

Tajfel, H. (1978). *The achievement of group differentiation;* in; Tajfel, H.(Ed.) Differentiation between social groups; Studies in the social psychology of intergroup relations, Academic press, London.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories;* Studies in social psychology, Cambridge, England; Cambridge University Press.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations, *Annual Review of Psychology, 33,* 1-39.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). *The social identity theory of intergroup behavior,* In; Worchel, S. & Austin, W.G.(Eds.) Psychology of Intergroup Relations, 2nd eds, Nelson-Hall, Chicago.

Tang, T., & Sarsfield-Baldwin,L. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment, *Advanced Managent Journal, 61,* 25-34.

Tansky, J., & Cohen, J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, organizational commitment: an empirical study. *Human Resource Development Quarterly, 12,* 285-300.

Taylor, C. J. (1991). The multicultural organization. *The Executive, 5,* 34-42.

Testa, M. (2001). Organizational commitment, job satisfaction and effort in the service environment. *Journal of Psychology, 135(2),* 226-236.

Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention,

and turnover: Path analysis based on meta analytic findings. *Personnel Psychology, 46,* 259-290.

Tolman, E. C. (1943). Identification and post-war world; *Journal of Abnormal and Social Psychology, 38,* 141-148.

Tremblay, M., Sire, B., & Pelchat, A. (1998). A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction. *Human Relations, 51(5),* 667-688..

Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. (2000). The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management, 25(3),* 269-290.

Trombatta, J., & Rogers, D. (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment, *Management Communication Quarterly, 4,* 494-514.

Turner, J. C. (1982). *Toward a cognitive redifinition of social group;* In; Tajfel, H.(Ed.) Social Identity and Intergroup Relations, Cambridge University Press, Cambridge.

Turner, J .C. (1984). *Social identification and psychological group formation,* In H. Tajfel(Ed.), The Social dimension; european development in social psychology, 2; 518-538. Cambridge; Cambridge University Press.

Vandenberg, R. G. & Self, R. (1993). Assessing newcomers' changing commitment to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology, 7,* 557-568.

Van Knippenberg, D., & Van Shie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73,* 137-147.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations; A normative view, *Academy of Management Review, 7(3),* 418-428.

Wiesenfeld B., Raghuram, S., & Garud, G. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work based social support. *Journal of Management, 27(2),* 213-228.

Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inference. *American Psychologist, 35,* 151-175.

Zdaniuk, B., & Levine, J. (2001). Group loyalty :Impact of members identification and contributions. *Journal Experimental and Social Psychology, 37.*

1 차원고접수: 2002. 2. 26
수정원고접수: 2002. 5. 11
최종게재결정: 2002. 5. 21

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2002. Vol. 15, No. 2, 83 - 121

© Korean Society of Industrial and Organizational Psychology 2002

# Causal models of Organizational Identification and Organizational Commitment: Relations of Organizational Identification, Organizational Commitment and Antecedents, Job Involvement, Performance, Turnover Intention.

Won-Hyung Kim
Daejeon University

The purpose of present study is to identify relations of organizational identification ,organizational commitment and, antecedents, job involvement, performance, turnover intention. Organizational identification was conceptualized as perceptions of common fate between the individual and the organization, as suggested by the social identity theory. Organizational commitment was conceptualized as an individual's attitude towards the organization, consisting of a strong belief in, and acceptance of, an organization's goals, willing to exert considerable effort on behalf of the organization and a strong desire to maintain membership in the organization(Mowday et al, 1979). Responses to the self-administered questionnaire measuring organizational identification, organizational commitment were collected from 852 white-collar workers of the Korean large corporations, and analyzed by an exploratory factor analysis. All items in questionnaire consisted of 7-point Likert-type scales. Results supported that organizational identification was identified as a distinct concept from organizational commitment as proposed. To identify the antecedents of organizational identification and organizational commitment, simultaneous regression analysis and hierarchical regression analysis were performed. Major results from the analysis were follows. First, perceived external prestige, peer satisfaction, job satisfaction, procedural justice, and utility of employee development influenced on organizational identification positively. Second, perceived external prestige, open organizational communication, job satisfaction, peer satisfaction, and job challenge influenced on organizational commitment positively. To identify relations of organizational identification, organizational commitment and, antecedents, job involvement, performance, turnover intention, an analysis of covariance structure was performed two stages. A proposed model was conducted with 852 sample data, and finally identified model was confirmed in a cross validation study with 568 white-collar workers of the Korean large corporations. Major results from the analysis were follows. First, perceived external prestige, peer satisfaction, job satisfaction influenced on organizational identification positively. But procedural justice, and utility of employee development could not influence on organizational identification in covariance structure analysis. Second, open organizational communication, job satisfaction influenced on organizational commitment positively. But perceived external prestige, peer satisfaction and job challenge could not influence on organizational commitment in covariance structure analysis. Third, organizational identification directly influenced on organizational commitment and job involvement. But organizational identification influenced on turnover intention via organizational commitment indirectly and could not influence on performance. And job challenge influenced on performance in two covariance structure analyses. Firth, organizational commitment influenced on job involvement and turnover intention, but could not influence on performance.

*key word: Organizational identification, Organizational commitment, job involvement, job performance, turnover intention, job satisfaction, organizational communication, organizational justice*

## 부 록

### 1. 탐색 모형 LISREL 분석 프로그램과 공분산 매트릭스

| 탐색 모형 | 측정 변수 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 조직동일시1 | 1.11 | | | | | | | | | | | | |
| 조직동일시2 | 0.65 | 0.90 | | | | | | | | | | | |
| 조직몰입1 | 0.40 | 0.51 | 1.00 | | | | | | | | | | |
| 조직몰입2 | 0.37 | 0.41 | 0.51 | 1.01 | | | | | | | | | |
| 직무관여1 | 0.34 | 0.37 | 0.28 | 0.42 | 0.84 | | | | | | | | |
| 직무관여2 | 0.47 | 0.53 | 0.44 | 0.56 | 0.64 | 1.22 | | | | | | | |
| 직무수행1 | 0.26 | 0.35 | 0.46 | 0.37 | 0.27 | 0.38 | 1.35 | | | | | | |
| 직무수행2 | 0.16 | 0.19 | 0.18 | 0.20 | 0.22 | 0.30 | 0.48 | 1.01 | | | | | |
| 이직의도1 | -0.23 | -0.40 | -0.76 | -0.30 | -0.14 | -0.26 | -0.47 | -0.15 | 2.47 | | | | |
| 이직의도2 | -0.25 | -0.40 | -0.88 | -0.37 | -0.15 | -0.31 | -0.59 | -0.13 | 1.64 | 2.23 | | | |
| 조직위상1 | 0.25 | 0.37 | 0.48 | 0.24 | 0.20 | 0.24 | 0.21 | 0.11 | -0.52 | -0.54 | 1.17 | | |
| 조직위상2 | 0.33 | 0.39 | 0.50 | 0.29 | 0.19 | 0.30 | 0.22 | 0.18 | -0.52 | -0.51 | 0.87 | 1.42 | |
| 집단간갈등1 | -0.03 | -0.08 | -0.34 | -0.02 | 0.04 | -0.11 | -0.19 | -0.04 | 0.46 | 0.60 | -0.16 | -0.24 | 1.75 |
| 집단간갈등2 | 0.04 | -0.02 | -0.28 | -0.01 | 0.02 | -0.05 | -0.18 | -0.04 | 0.35 | 0.51 | -0.12 | -0.15 | 1.14 |
| | 1.52 | | | | | | | | | | | | |
| 조직의사소통1 | 0.10 | 0.20 | 0.57 | 0.25 | 0.10 | 0.27 | 0.31 | 0.07 | -0.55 | -0.77 | 0.34 | 0.31 | -0.55 |
| | -0.49 | 1.29 | | | | | | | | | | | |
| 조직의사소통2 | 0.17 | 0.29 | 0.56 | 0.27 | 0.15 | 0.29 | 0.32 | 0.14 | -0.56 | -0.73 | 0.30 | 0.33 | -0.47 |
| | -0.38 | 0.88 | 1.50 | | | | | | | | | | |
| 조직의사소통3 | 0.16 | 0.25 | 0.57 | 0.26 | 0.10 | 0.28 | 0.35 | 0.11 | -0.61 | -0.74 | 0.35 | 0.34 | -0.54 |
| | -0.41 | 0.72 | 0.71 | 1.22 | | | | | | | | | |
| 개발효율성1 | 0.24 | 0.35 | 0.48 | 0.26 | 0.18 | 0.30 | 0.42 | 0.18 | -0.47 | -0.54 | 0.38 | 0.41 | -0.31 |
| | -0.24 | 0.43 | 0.50 | 0.46 | 1.82 | | | | | | | | |
| 개발효율성2 | 0.22 | 0.32 | 0.47 | 0.27 | 0.15 | 0.25 | 0.39 | 0.21 | -0.37 | -0.49 | 0.28 | 0.35 | -0.30 |
| | -0.29 | 0.41 | 0.50 | 0.41 | 1.40 | 1.77 | | | | | | | |
| 개발효율성3 | 0.17 | 0.29 | 0.47 | 0.28 | 0.14 | 0.25 | 0.41 | 0.15 | -0.41 | -0.53 | 0.31 | 0.26 | -0.35 |
| | -0.31 | 0.57 | 0.57 | 0.47 | 1.26 | 1.23 | 1.77 | | | | | | |
| 절차공정성1 | 0.02 | 0.18 | 0.50 | 0.18 | 0.03 | 0.18 | 0.24 | 0.06 | -0.53 | -0.67 | 0.35 | 0.34 | -0.45 |
| | -0.41 | 0.68 | 0.62 | 0.49 | 0.51 | 0.45 | 0.62 | 1.49 | | | | | |
| 절차공정성2 | 0.02 | 0.18 | 0.50 | 0.18 | 0.03 | 0.18 | 0.24 | 0.06 | -0.53 | -0.67 | 0.35 | 0.34 | -0.45 |
| | -0.41 | 0.68 | 0.62 | 0.49 | 0.51 | 0.45 | 0.62 | 1.49 | 1.49 | | | | |
| 직무만족1 | 0.34 | 0.52 | 0.68 | 0.31 | 0.19 | 0.30 | 0.36 | 0.19 | -0.63 | -0.67 | 0.51 | 0.48 | -0.17 |
| | -0.12 | 0.34 | 0.34 | 0.38 | 0.46 | 0.46 | 0.39 | 0.39 | 0.39 | 1.16 | | | |
| 직무만족2 | 0.44 | 0.60 | 0.80 | 0.48 | 0.25 | 0.37 | 0.61 | 0.28 | -0.85 | -0.91 | 0.63 | 0.56 | -0.25 |
| | -0.21 | 0.40 | 0.38 | 0.47 | 0.63 | 0.54 | 0.54 | 0.40 | 0.40 | 0.89 | 1.74 | | |
| 동료만족1 | 0.25 | 0.28 | 0.25 | 0.24 | 0.24 | 0.31 | 0.22 | 0.19 | -0.21 | -0.20 | 0.16 | 0.17 | -0.01 |
| | -0.01 | 0.07 | 0.13 | 0.21 | 0.17 | 0.13 | 0.10 | 0.04 | 0.04 | 0.24 | 0.29 | 0.55 | |
| 동료만족2 | 0.24 | 0.28 | 0.34 | 0.21 | 0.21 | 0.27 | 0.32 | 0.24 | -0.33 | -0.38 | 0.21 | 0.20 | -0.17 |
| | -0.14 | 0.16 | 0.24 | 0.32 | 0.27 | 0.24 | 0.22 | 0.17 | 0.17 | 0.32 | 0.39 | 0.50 | 0.95 |
| 직무도전성1 | 0.27 | 0.39 | 0.59 | 0.33 | 0.24 | 0.37 | 0.77 | 0.38 | -0.53 | -0.61 | 0.38 | 0.36 | -0.20 |
| | -0.19 | 0.36 | 0.36 | 0.41 | 0.62 | 0.58 | 0.53 | 0.34 | 0.34 | 0.55 | 0.87 | 0.25 | 0.30 |
| | 1.65 | | | | | | | | | | | | |
| 직무도전성2 | 0.28 | 0.33 | 0.57 | 0.36 | 0.19 | 0.27 | 0.76 | 0.27 | -0.59 | -0.73 | 0.35 | 0.31 | -0.26 |
| | -0.24 | 0.42 | 0.42 | 0.43 | 0.55 | 0.56 | 0.48 | 0.41 | 0.41 | 0.48 | 0.86 | 0.20 | 0.30 |
| | 1.08 | 1.76 | | | | | | | | | | | |

2. 교차타당도 모형 LISREL 분석 프로그램과 공분산 매트릭스

측정 변수

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 조직동일시1 | 0.900 | | | | | | | | | | |
| 조직동일시2 | 0.736 | 0.980 | | | | | | | | | |
| 조직몰입1 | 0.352 | 0.411 | 0.864 | | | | | | | | |
| 조직몰입2 | 0.349 | 0.406 | 0.458 | 0.941 | | | | | | | |
| 직무관여1 | 0.325 | 0.329 | 0.199 | 0.311 | 0.807 | | | | | | |
| 직무관여2 | 0.463 | 0.477 | 0.294 | 0.385 | 0.590 | 1.110 | | | | | |
| 직무수행1 | 0.230 | 0.244 | 0.293 | 0.288 | 0.284 | 0.315 | 1.178 | | | | |
| 직무수행2 | 0.167 | 0.156 | 0.154 | 0.177 | 0.241 | 0.251 | 0.511 | 0.971 | | | |
| 이직의도1 | -0.356 | -0.388 | -0.718 | -0.410 | -0.221 | -0.363 | -0.312 | -0.150 | 2.463 | | |
| 이직의도2 | -0.326 | -0.341 | -0.768 | -0.420 | -0.167 | -0.238 | -0.354 | -0.139 | 1.643 | 2.144 | |
| 조직위상1 | 0.382 | 0.410 | 0.465 | 0.292 | 0.156 | 0.265 | 0.201 | 0.159 | -0.488 | -0.429 | 1.046 |
| 조직위상2 | 0.434 | 0.441 | 0.434 | 0.296 | 0.166 | 0.343 | 0.195 | 0.169 | -0.434 | -0.372 | 0.801 |
| | 1.178 | | | | | | | | | | |
| 집단간갈등1 | -0.002 | 0.000 | -0.236 | -0.007 | 0.074 | 0.099 | 0.053 | 0.055 | 0.252 | 0.443 | -0.116 |
| | -0.103 | 1.497 | | | | | | | | | |
| 집단간갈등2 | 0.059 | 0.048 | -0.260 | -0.006 | 0.027 | 0.073 | -0.026 | 0.013 | 0.398 | 0.530 | -0.094 |
| | -0.073 | 1.092 | 1.531 | | | | | | | | |
| 조직의사소통1 | 0.078 | 0.146 | 0.409 | 0.233 | -0.019 | 0.068 | 0.173 | 0.036 | -0.404 | -0.580 | 0.181 |
| | 0.182 | -0.338 | -0.397 | 1.212 | | | | | | | |
| 조직의사소통2 | 0.134 | 0.142 | 0.396 | 0.288 | 0.048 | 0.102 | 0.223 | 0.128 | -0.355 | -0.611 | 0.250 |
| | 0.167 | -0.310 | -0.346 | 0.755 | 1.420 | | | | | | |
| 조직의사소통3 | 0.148 | 0.199 | 0.441 | 0.328 | 0.136 | 0.146 | 0.239 | 0.093 | -0.419 | -0.588 | 0.264 |
| | 0.200 | -0.435 | -0.432 | 0.523 | 0.575 | 1.079 | | | | | |
| 개발효율성1 | 0.191 | 0.238 | 0.427 | 0.291 | 0.100 | 0.183 | 0.180 | 0.077 | -0.505 | -0.455 | 0.419 |
| | 0.345 | -0.128 | -0.094 | 0.338 | 0.299 | 0.358 | 1.572 | | | | |
| 개발효율성2 | 0.189 | 0.229 | 0.458 | 0.301 | 0.044 | 0.161 | 0.214 | 0.125 | -0.471 | -0.428 | 0.467 |
| | 0.412 | -0.087 | -0.088 | 0.348 | 0.265 | 0.344 | 1.244 | 1.631 | | | |
| 개발효율성3 | 0.143 | 0.203 | 0.362 | 0.254 | 0.086 | 0.211 | 0.250 | 0.190 | -0.382 | -0.311 | 0.323 |
| | 0.283 | -0.081 | -0.120 | 0.363 | 0.308 | 0.345 | 1.031 | 1.012 | 1.571 | | |
| 절차공정성1 | 0.007 | -0.026 | 0.393 | 0.205 | 0.000 | 0.047 | 0.109 | 0.148 | -0.625 | -0.785 | 0.281 |
| | 0.196 | -0.374 | -0.439 | 0.536 | 0.491 | 0.386 | 0.246 | 0.339 | 0.311 | 1.375 | |
| 절차공정성2 | 0.007 | -0.026 | 0.393 | 0.205 | 0.000 | 0.047 | 0.109 | 0.148 | -0.625 | -0.785 | 0.281 |
| | 0.196 | -0.374 | -0.439 | 0.536 | 0.491 | 0.386 | 0.246 | 0.339 | 0.311 | 1.375 | 1.375 |
| 직무만족1 | 0.316 | 0.369 | 0.555 | 0.269 | 0.116 | 0.159 | 0.230 | 0.158 | -0.619 | -0.601 | 0.493 |
| | 0.464 | -0.156 | -0.188 | 0.306 | 0.240 | 0.320 | 0.436 | 0.483 | 0.340 | 0.312 | 0.312 |
| | 1.001 | | | | | | | | | | |
| 직무만족2 | 0.346 | 0.357 | 0.582 | 0.403 | 0.216 | 0.238 | 0.366 | 0.214 | -0.723 | -0.704 | 0.547 |
| | 0.502 | -0.030 | -0.086 | 0.257 | 0.257 | 0.294 | 0.436 | 0.486 | 0.414 | 0.322 | 0.322 |
| | 0.695 | 1.392 | | | | | | | | | |
| 동료만족1 | 0.293 | 0.348 | 0.346 | 0.291 | 0.265 | 0.349 | 0.228 | 0.211 | -0.235 | -0.265 | 0.360 |
| | 0.358 | -0.046 | -0.068 | 0.121 | 0.247 | 0.292 | 0.206 | 0.217 | 0.206 | 0.106 | 0.106 |
| | 0.307 | 0.266 | 1.066 | | | | | | | | |
| 동료만족2 | 0.244 | 0.261 | 0.309 | 0.221 | 0.211 | 0.297 | 0.220 | 0.146 | -0.328 | -0.412 | 0.304 |
| | 0.287 | -0.067 | -0.101 | 0.137 | 0.271 | 0.285 | 0.167 | 0.203 | 0.125 | 0.222 | 0.222 |
| | 0.272 | 0.273 | 0.576 | 0.882 | | | | | | | |
| 직무도전성1 | 0.254 | 0.308 | 0.431 | 0.383 | 0.276 | 0.351 | 0.668 | 0.359 | -0.574 | -0.604 | 0.314 |
| | 0.321 | 0.065 | -0.089 | 0.175 | 0.205 | 0.274 | 0.455 | 0.547 | 0.394 | 0.237 | 0.237 |
| | 0.428 | 0.641 | 0.295 | 0.295 | 1.573 | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 직무도전성2 | 0.253 | 0.274 | 0.418 | 0.327 | 0.216 | 0.270 | 0.742 | 0.368 | -0.577 | -0.661 | 0.365 |
| | 0.301 | -0.009 | -0.114 | 0.212 | 0.280 | 0.264 | 0.382 | 0.474 | 0.313 | 0.237 | 0.237 |
| | 0.414 | 0.690 | 0.214 | 0.292 | 1.078 | 1.763 | | | | | |

```
SELECT
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 /
MODEL NX=18 NK=8 NY=10  NE=5                    C
LY=FU,FI LX=FU,FI  TE=SY,FI  TD=SY,FI    C
BE=FU,FI GA=FU,FI  PH=SY,FR  PS=SY,FI
LE
'OI' 'OC' 'JI' 'PER' 'TI'
LK
'OP' 'CF' 'COM' 'HRD' 'PJ' 'JS' 'PS' 'JDO'
FREE LY 2 1 LY 4 2 LY 6 3 LY 8 4 LY 10 5
FREE LX 2 1 LX 4 2 LX 6 3 LX 7 3 LX 9 4 LX 10 4 LX 12 5 LX 14 6 LX 16 7 LX 18 8
FREE BE 2 1 BE 3 1 BE 4 1 BE 3 2 BE 4 2 BE 5 2
FREE GA 1 1 GA 1 2 GA 1 4 GA 1 5 GA 1 6 GA 1 7
FREE GA 2 1 GA 2 3 GA 2 6 GA 2 7 GA 2 8 GA 4 8
FREE TE 1 1 TE 2 2 TE 3 3 TE 4 4 TE 5 5 TE 6 6 TE 7 7 TE 8 8
FREE TE 9 9 TE 10 10
FREE TD 1 1 TD 2 2 TD 3 3 TD 4 4  TD 5 5 TD 6 6 TD 7 7 TD 8 8 TD 9 9
FREE TD 10 10 TD 11 11 TD 12 12 TD 13 13 TD 14 14 TD 15 15 TD 16 16 TD 17 17 TD 18 18
FREE PS 1 1 PS 2 2 PS 3 3 PS 4 4  PS 5 5
VALUE 1.0  LY 1 1 LY 3 2 LY 5 3 LY 7 4 LY 9 5
VALUE 1.0  LX 1 1 LX 3 2 LX 5 3 LX 8 4 LX 11 5 LX 13 6 LX 15 7 LX 17 8
OUT ME=GL AD=OFF ALL
```