

심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향: 자율적 동기화의 매개 효과 및 고/저 수행집단간의 차이분석*

장재윤[†]

성신여대 심리학과

최한별

Synovate Ltd., Korea

본 연구는 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 있어서의 자율적 동기화(자기결정감)의 매개효과를 검증하고자 하였고, 객관적인 수행자료에 근거하여 고수행자와 저수행자를 구분하여 두 집단간 심리적 임파워먼트 및 자율적 동기화 수준에서의 차이를 밝히고자 하였다. 조사 대상자는 국내 K 생명회사의 212명의 재직자들이었으며, 인사고과 자료에 근거하여 상하위 20%의 종업원을 선별하여 설문조사를 실시하였다. 수집한 자료를 분석한 결과, 고수행자집단이 저수행자집단보다 심리적 임파워먼트의 3요소(유능성, 결정성, 의미성), 자율적 동기화, 및 조직몰입 모두에서 유의하게 더 높은 수준을 보였다. 또한 심리적 임파워먼트의 3요소 각각이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 자율적 동기화의 매개효과를 분석한 결과, 부분 매개효과를 보인 의미성을 제외하고는 모두 자율적 동기화의 완전매개효과가 나타났다. 고수행자집단과 저수행자집단간에 매개효과의 차이가 있는지를 추가적으로 살펴보았는데, 의미성에서 두 집단간에 차이가 있었다. 마지막으로 분석결과의 의미를 자기결정감이론의 맥락에서 논의하였다.

주요어 : 내적 동기, 심리적 임파워먼트, 조직몰입, 자기결정감

* 이 논문은 2005년도 성신여자대학교 학술연구조성비 지원에 의하여 연구되었음.

† 교신저자 : 장재윤, 성신여자대학교 심리학과, jaeyoonc@sungshin.ac.kr, 02-920-7589

최근 조직 구성원들의 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)가 기업 성과를 높이고(Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000), 개인의 자율적인 직무동기를 향상시키는 요인으로 주목받고 있다(Conger & Kanungo, 1988). 오늘 날의 급격한 기술발전 및 글로벌 환경에서는 조직 구성원들로 하여금 새로운 업무 등을 스스로 배우고자 하는 자율적 동기를 요구하고 있는 바, 심리적 임파워먼트를 통해 구성원의 직무동기를 높이고, 조직몰입을 향상시킬 수 있을 것이다.

초기에는 임파워먼트를 구조적으로 접근하여 의사결정과 관련된 권한, 즉 상사의 권한이 하부로 이동되는 권한위임의 차원에서만 접근되었다(Conger & Kanungo, 1988). 그러나 이러한 전통적인 관점의 임파워먼트는 구성원들을 참여 지향적 방식으로 변화시켜 결국 그들의 직무 동기를 향상시키는 관점에서 보면 한계가 있다. 권한위임의 차원에서만 접근한 전통적인 임파워먼트와는 달리 최근 주목받고 있는 심리적 임파워먼트는 개인의 자기효능감(self-efficacy)을 높이는 내적 동기부여라는 심리적 프로세스로 설명된다.

임파워먼트 문헌에서 ‘심리적’이라는 표현이 추가된 것은 기업이나 조직의 경영관리상 실제에서의 임파워먼트와는 구분하여 인지적인 부분이 포함되는 임파워먼트의 심리적 측면을 강조하기 위해서이다. 따라서 여러 학자들이 구성원들이 자신이 하는 일에 대한 동기, 즉 직무동기를 향상시키기 위해서는 심리적 임파워먼트에 초점을 맞추어야 한다고 주장하였다(Gagne, Senecal, & Koestner, 1997; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 예를 들어, Spreitzer(1995, 1996)는 조직 구성원의 심리적 임파워먼트를 충족시키는 조직 문화는 구성원

의 직무동기를 향상시키며, 이는 직무 수행에 까지 영향 미친다고 하였다.

최근 국내에서 심리적 임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입을 유발하고, 더 나아가 직무수행에 영향을 미친다는 연구들은 제시되고 있으나, 심리적 임파워먼트와 객관적인 직무수행간의 관계에 대한 실증적인 연구는 거의 없었다. 즉, 직무수행을 주로 지각된(perceived) 직무수행 측정치를 사용한 한계점을 지니고 있다. 따라서 본 연구에서는 객관적인 직무수행 자료를 바탕으로 고수행자(high performer)와 저수행자(low performer)간 심리적 임파워먼트의 하위요소 및 직무태도에서의 차이를 살펴볼 것이다. 또한 심리적 임파워먼트가 직무동기 및 조직몰입에 미치는 영향에 있어 일련의 행위의 이유나 목적이 내적인 위치로 변화되는 자율적 동기화(autonomous motivation)의 매개효과를 검증하고자 한다.

심리적 임파워먼트 (psychological empowerment)

사전적 의미로 ‘파워를 증대한다’는 뜻을 가지는 임파워먼트의 개념은 지금까지 경영참여(Lawler, 1992)나 직무충실화(또는 직무특성이론, Hackman & Oldham, 1980) 등의 연구에서 제시되어 왔다. 즉, 초기 조직심리학자들은 임파워먼트를 과업에 대한 권한위임영역에만 관심을 두고 연구하였으며, 이러한 구조적 측면의 임파워먼트에 대한 연구는 개인의 심리적 경험 등을 포함하는 개인적 수준에 초점을 맞추지 못했다는 한계를 갖는다(Spreitzer, 1995). 따라서 이후의 연구자들은 임파워먼트에 대한 동기적 접근을 취하게 되었는데, 단순한 권한차원뿐만 아니라 개인의 심리적, 인지적 과정

에 초점을 맞추는 것이었다. 따라서 Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트란 자기효능감에 대한 동기적 개념이라고 정의하고, 심리적 임파워먼트는 단일 개념이 아닌 다양한 측면으로 구성되어 있다고 하였다.

동기적 접근으로서의 심리적 임파워먼트는 ‘내적 동기’에 대한 연구에서 그 뿌리를 찾을 수 있는데, 대표적인 초기 관점이 인지 평가 이론(cognitive evaluation theory)이다. 이 이론의 주창자인 Deci는 내적 동기에 관한 여러 연구를 기반으로 외적 보상을 제공하여 외적 동기를 유발시켜 수행을 향상시키고 구성원의 조직 몰입을 높이고자 하는 것은 타인에 의해 통제된다는 느낌을 유발시켜 오히려 과제에 대한 흥미를 감소시키게 된다고 하였다(Deci, 1971; Deci & Ryan, 1985; Kohn, 1993). 더 나아가 가시적 보상, 마감 기한, 평가와 같은 외적 요인을 통한 동기 유발 방법은 자율성을 감소시키고 내적 동기를 저하시켜 장기적인 과업 수행에 부적 영향을 미칠 수 있다는 것이다(장재윤과 구자숙, 1998; Amabile, 1996). 내적 동기가 유발되기 위해서는 목표를 도출하고 이에 대해 효과적으로 행동한다는 느낌인 유능감 뿐 아니라, 자신의 목표와 행동을 내적 흥미 및 가치와 일치하는 방향으로 스스로 선택할 수 있다는 느낌인 자율감이 제공되어야 한다(Sheldon, Ryan, & Reis, 1996).

즉, 유능감(competence) 및 자율감(autonomy)에 의해 내적 동기가 촉진된다는 것인 데, 자율성과 유능성을 촉진시키는 사회맥락적 요인들은 내적 동기를 향상시키는 반면, 이를 감소시키는 요인들은 사람들을 보상과 같은 외적 요인에 의해 통제받는다는 느낌을 갖거나 동기가 상실된 상태로 유도한다(장재윤과 구자숙, 1988; Gagne & Deci, 2005).

Deci의 인지 평가 이론 이후, Thomas와 Velthouse(1990)는 일터에서의 내적 동기는 레저활동에서의 내적 동기와는 다르다고 주장하면서, Deci와 Ryan(1985)이 제안한 내적 동기를 촉진하는 두 가지 요소인 자율성과 유능성에 더하여 목적감(sense of purpose)을 추가하였다. 그리고 목적감에 해당하는 두 가지 요소로 의미감과 진보감을 제시하였다. 따라서 Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워먼트를 확장된 내적인 과업 동기(intrinsic task motivation)로 광범위하게 정의 내리고, 개인의 업무 환경(work context)에 대한 태도를 반영하는 네 가지 인지적 요소로 구성되어 있다고 간주하였다. 그것은 선택감(sense of choice), 역량감(sense of competence), 의미감(sense of meaningfulness), 진보감(sense of progress)이다. 즉, 이러한 네 가지 인지적 요소를 통해 개인은 자신의 역할에 대해 증가된 내적 동기를 경험할 수 있다고 주장하였다(Thomas, 2000/2002).

또한 Thomas와 Velthouse(1990)의 개념적 정의에 기초하여 Spreitzer(1995, 1996)는 실증연구를 통해 심리적 임파워먼트의 4가지 요소를 다음과 같이 추출하였다.

(1) 의미성(meaning)이란 개인이 자신의 이상 및 기준을 바탕으로 판단한 작업 목표 또는 목적의 가치이며, 과업 역할에서의 요구 및 가치와 자신의 행동간의 일치(fit) 정도와 연관된다. 즉 자신에게 맡겨진 일을 중요하게 느끼며, 자신의 일에 대해 관심을 갖고 가치관과 연결시키는 정도이다.

(2) 유능성(competence)은 자신이 보유한 능력을 사용하여 직무를 잘 수행할 수 있다는 믿음과 확신의 정도로 자기 효능감(self-efficacy)과 유사한 개념이나, 전반적인 효능감보다는 좁은 범위의 특정 직무 역할에서의 효능감 측면

만 다룬다.

(3) 결정성(self-determination)이란 자신의 행동을 스스로 선택하고 주도하며 조절할 수 있다는 느낌으로, 과업을 주도하고 직무 수행 과정에서의 자율성을 반영한다. 자신의 일을 어떻게 수행할 것인지를 자유롭게 선택할 수 있으며 세세하게 관리되지 않는 정도라고 볼 수 있다.

(4) 영향성(impact)은 개인이 직무에 대한 전략, 결과물 등에 영향 미칠 수 있는 정도를 의미하며, 자신이 소속집단에 영향력을 줄 수 있다는 확신의 정도이다.

이를 종합적으로 요약하면, 심리적 임파워먼트는 자신에게 주어진 일에 의미를 부여하고, 자율적으로 일을 수행하며, 효과적으로 일을 수행할 수 있다는 자신감으로 자신이 소속된 집단에 영향력을 미칠 수 있는 정도라고 할 수 있다. 이러한 네 가지 요소들은 과업 역할에 대한 수동적인 지향성(passive orientation)이 아닌 능동적인 지향성(active orientation)을 반영하며, 이러한 요소들을 통해 직무에 대한 구성원의 동기 유발이 가능하다(Spreitzer, 1995, 1996).

목표조절: 자기결정감 이론

Deci와 그의 동료들은 최근에 인지평가이론을 수정한 자기결정감이론을 제안하였다(Ryan & Deci, 2000). 이 이론에서는 인간의 삶 속에 내재한 기본적인 욕구들(유능성, 자율성, 관계성 욕구)을 가정함으로써 인간의 행동이 왜 촉발되는 지를 다루고 있다. 이 이론의 핵심은 자율적 동기화(autonomous motivation)와 통제된 동기화(controlled motivation)간의 구분이다. 자율적 동기화는 자기 스스로의 의지(volition)를 갖고 행동하며 스스로 선택할 수 있는 자유를 갖는 것과 연관된다. 따라서 사람들이 활동 자체에 흥미를 느끼고 즐거워서 관여하는 내적 동기는 자율적 동기화의 가장 대표적인 형태이다. 반면, 통제된 동기화는 행동을 반드시 해야만 하는 압박감이나 외부 요인(예: 보상이나 처벌)에 의해 행동하는 것과 연관된다(Gagne & Deci, 2005). 이 두 동기의 차원은 완전히 비연속적으로 분리된 것은 아니다. 다만 연속선상에서 자기결정성의 정도에서 차이를 나고, 기저하는 조절과정(regulatory process)와 그에 따르는 경험이 다를 뿐이다. 또한 이

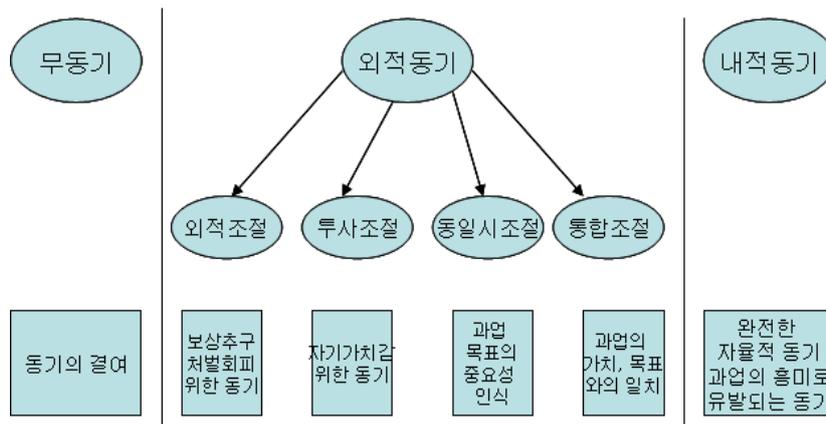


그림 1. 자기결정감이론(SDT)에서 제시하는 동기 유형(Ryan & Deci, 2000)

러한 두 종류의 동기화 모두 의도 및 동기가 결여된 상태, 즉 ‘학습된 무기력’과 유사한 무동기(amotivation) 상태와는 대조적이라고 보고 있다(Gagne & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). 자기결정감이론에서 제시하는 동기의 구성은 다음 그림 1에서 보다 자세하게 설명될 수 있다.

그림 1에서와 같이 자기결정감이론에서는 동기를 크게 무동기, 외적 동기, 내적 동기로 분류하여 설명한다. 내적 동기는 외적 요인이 아닌 과제의 즐거움, 재미 등과 같은 과제의 내재된 속성으로 인해 동기가 자연스럽게 유발되는 유형이며, 가장 자율적으로 동기화된 상태를 나타낸다. 앞서 언급했듯이, 무동기는 행동하고자 하는 의지 및 동기가 결여된 상태로서, 외적 동기 및 내적 동기와 구분되는 동기이다.

그런데 자기결정감이론에서는 외적 동기의 경우, 자율적 동기화에 가까운 것(동일시조절 및 통합조절)과 통제된 동기화(외적조절, 투사조절)에 가까운 것 등 연속선상에서 여러 유형으로 분류될 수 있다고 본다. 즉, 외적 동기는 개인이 지각하는 상대적인 자율성 정도에 따라서 다양한 외적 동기 유형들이 존재하며 다음과 같이 네 가지로 분류될 수 있다(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000): (1) 외적 조절(external regulation)은 외적 보상에 의해 행동이 유지되거나 처벌을 회피하기 위해 동기가 유발되는 전형적인 외적 동기 유형이며, 통제된 동기화의 원형(prototype)이라고 볼 수 있다. 외적 조절 되었을 때, 사람들은 기대한 결과를 획득하거나, 기대하지 않은 결과를 회피하기 위한 의도로 행동한다(Gagne & Deci, 2005), (2) 투사 조절(introjected regulation)은 내면화된 자기조절의 첫 단계로서 자존심 때문에 행동하

거나 수치심을 느끼지 않기 위해 행동하려는 내적인 통제에 의해서 행동은 개시되고 조절된다. 즉, 이 조절 단계는 가치감을 느끼도록 행동하게끔 압력을 가하는 상황적인 자기 존중감(self-esteem)과 자아를 강화시키기 위해 행동하도록 하는 압력인 자아관여(ego-involvement)를 포함한다(deCharms, 1968; Ryan, 1982). 즉, 자존심 때문에 행동을 하거나 수치심을 느끼지 않기 위해 행동이 유발되는 단계이다. 투사조절은 행동의 근원이 사람 내부에 있지만 상대적으로는 통제된 동기화의 한 형태라고 볼 수 있다, (3) 동일시 조절(identified regulation)은 스스로 선택한 목표 및 가치관을 동일시하게 되면서 행동이 표출되는 단계로 사람들은 더 많은 자유 의지를 느낀다. 즉, 수행하는 활동의 가치를 깨닫고 수용하며 내면화하게 되지만, 스스로 선택할 뿐 온전한 내적 동기라고 볼 수는 없는 단계이다, (4) 마지막으로 통합조절(integrated regulation) 단계는 내면화가 가장 많이 된 경우로, 활동 자체에는 흥미가 있지 않더라도(내적으로 동기화된 것이 아니기에) 활동과 자기 자신을 동일하게 간주하고, 자기 자신의 주요 측면들과 행동이 통합되는 것을 포함한다. 통합된 조절 상태일 때 사람들은 행동이 그들 자신의 중요한 일부분임을 느끼고 자기결정감에 의해 이러한 느낌은 유발된다(Gagne & Deci, 2005).

이 이론은 외적 동기가 내적 동기로 내면화되는 정도를 설명하기 위해 통제된 동기화에서 자율적 동기화까지의 연속체(controlled-to-autonomous continuum)를 가정한다. 즉, 외적 동기가 내적 동기로 내면화되는 과정은 외적 조절 → 투사 조절 → 동일시 조절 → 통합조절 → 내적 동기의 순서가 된다(Gagne & Deci, 2005). 또한 이런 순서로 진행할수록 특

정한 행동의 원인의 위치(perceived locus of causality, Deci & Ryan, 1985)는 외부적인 것에서 내부적인 것으로 변화된다. 이와 유사하게 최근 Meyer, Becker 및 Vandenberghe(2004)는 조직심리학의 동기이론과 몰입이론을 통합하려는 시도에서 앞서 설명한 자기결정감이론에 기반하여 목표 조절(goal regulation)이라는 개념을 제시하였다. 목표 조절이란 일련의 행위의 이유와 목적을 반영하는 동기적 심리상태(motivational mindset)를 가리킨다. 이때 목표 조절에 있어 자율적 동기화의 방향으로 갈 수록 과제에 대해 더욱 더 내적으로 동기화되는 것이며, 자기결정감 수준이 증가하는 것이다.

이러한 자율적 동기화 또는 자기결정감의 수준을 측정하는 방법이 몇몇 학자들에 의해 고안되었는데(Fortier, Vallerand, & Guay, 1995; Grolnick & Ryan, 1987; Vallerand, Fortier, & Guay, 1997), 자율적 동기화 또는 자기결정감 지수는 내적 동기 및 외적 동기의 여러 유형 및 무동기를 포함한 특별한 계산 공식에 의하여 산출된다. 그런데 지수를 산정하는 데 있어, 연구의 목적이나 대상마다 사용하는 동기 유형과 측정 방식이 다를 수 있다.¹⁾ 본 연구

1) 예를 들어, 아동을 대상으로 하는 연구에서는 통합 조절 유형이 나타나기 어려우므로, Grolnick과 Ryan(1987)은 학교장면에서 아동의 학습동기를 내적 동기, 동일시 조절, 투사조절, 외적 조절이라는 4가지 동기유형만을 측정하고, [2*내적 동기+동일시 조절-투사조절-2*외적조절]와 같은 계산 공식에 의해 지수를 산정하였다. 그러나 Fortier, Vallerand, 및 Guay(1995)의 연구에서는 내적 동기, 동일시 조절, 투사조절, 외적 조절, 무동기의 5가지 유형을 측정하였고, 지수를 산정할 때에는 [내적 동기*2+동일시 조절-외적 조절-무동기*2]의 공식을 사용하였다(투사 조절은 제외). 한편 내적 동기가 제외된 연구도 있고(급연에 대한 연구), 단순히 자율적 동기화 문항과 통제된

에서는 직장에서의 업무와 관련된 동기유형을 측정해야 하므로, Guay, Vallerand, 및 Blanchard (2000)의 상황적 동기화 척도(SIMS; Situational Motivation Scale)을 사용하여 자율적 동기화 수준을 측정하였다(지수산출 공식은 ‘방법’ 참조). 이 척도는 내적 동기, 동일시 조절, 외적 조절 및 무동기를 측정하는 문항으로 구성되어 있다. 그러나 어떤 동기유형이 포함되건간에 계산된 자율적 동기화 지수가 높으면(+ 값을 보이는 경우), 외적 동기 및 무동기보다 내적 동기가 높다고 볼 수 있고, 반대로 낮으면(- 값을 보이는 경우) 내적 동기보다는 외적 동기 및 무동기가 높은 것으로 간주할 수 있다. 즉, 값이 클 수록 자율적 동기화 수준이 높은 것이며 자기결정감을 더 많이 느낀다는 의미이다. 본 연구에서는 이러한 자율적 동기화가 심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 관계를 매개할 것으로 보았고, 이를 검증하고자 하였다.

심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 관계: 자율적 동기화의 매개효과

조직몰입은 ‘개인의 특정 조직에 대한 동일시 및 관여(involverment)의 강도’로 정의된다(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). 개념적으로 조직몰입은 1) 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 수용, 2) 자발적으로 조직을

동기화 문항만을 사용하여 두 차원에서의 값만을 사용한 연구도 있다. 무동기의 경우에도 어떤 연구에서는 관련이 있어서 포함되기도 하지만, 관련이 없는 연구에서는 제외된다. 따라서 연구 장면이나 대상자들의 특성에 따라 사용되는 동기유형이 다를 수 있고, 그에 따라 지수에 포함되는 동기유형도 달라질 수 있다.

위해 노력을 기울이려는 의지, 3) 조직의 한 구성원으로 계속 남으려는 강한 욕구의 세 가지 요인으로 구성된다. Mowday, Porter, 및 Steers(1982)는 조직몰입이 개인과 조직의 입장 모두에서 중요한 의미를 가진다고 보았다. 먼저, 개인의 입장에서는 조직에 몰입함으로써 조직으로부터 외적 보상(external reward)뿐만 아니라 심리적인 만족감을 얻을 수 있다. 또한 조직의 입장에서도 구성원들의 높은 조직몰입 수준은 결국, 이직, 또는 성과 측면에서 볼 때 조직의 목표 추구에 유익할 수 있다. 70년대 중반 이후 조직몰입에 영향을 미치는 선행변인 및 결과변인을 찾으려는 많은 연구들이 있어 왔다(Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982). 특히 조직몰입은 기존의 직무 만족이나 기타 다른 직무태도(예: 직무관여)보다 결국이나 이직 등과 같은 행동을 더 잘 예언하는 것으로 인정되어 왔다(Williams & Hazer, 1986). 조직몰입에 대한 초기 연구의 예로 Steers(1977)는 1) 개인적 특성(연령, 교육수준, 근속, 성취욕구강도, 친애욕구 등), 2) 직무 특성(자율성, 다양성, 과업 정체성, 선택적 상호작용의 기회, 피드백의 양 등), 3) 작업 경험(소속집단의 조직에 대한 태도, 조직의 신뢰성, 기대 실현 등)의 세 유형의 선행변인들을 제안하였다. 이러한 이전 연구들에서 보면, 직무 특성, 작업 조건이나 상황 등이 조직몰입에 영향을 미침을 알 수 있는데, 심리적 임파워먼트라는 것도 이러한 여러 가지 직무특성이나 작업 맥락(context)에 대한 지각에서 생성되는 것이며, 심리적으로 임파워먼트되었다고 지각할수록 작업환경이나 조직에 대해 긍정적인 태도를 가지게 된다(Robbins, Crino, & Fredendall, 2003). 따라서 심리적 임파워먼트는 조직몰입에 정적인 영향을 미칠 수 있으며,

이는 경험적으로도 지지되었다(이재훈, 1998; Bhatnagar, 2005; Eby et al., 1999).

본 연구에서는 이러한 심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 관계는 자율적 동기화(자기결정감)에 의해 매개될 것이라고 보았다. 여러 연구자들이 심리적 임파워먼트의 요소들은 모두 직무에 대한 내적 동기를 향상시킨다는 것을 보여 주었으며(Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999; Gagne, Senecal, & Koestner, 1997; Spreitzer, 1996), 직무에 대한 내적 동기는 곧 직무에 대한 자율적 동기화 수준을 나타낸다. 그리고 자신의 업무에 대한 높아진 자율적 동기화는 직무와 작업 조건에 대한 긍정적 정서 경험이 될 것이며, 이러한 직무와 연합된 조직의 목표에 더욱 몰입하게 될 것이다.

가설

먼저, 심리적 임파워먼트와 수행간의 관계를 고찰하고자한다. 즉, 조직 구성원의 수행 정도에 따라 심리적 임파워먼트의 하위요소의 지각 및 자율적 동기화 수준에서 차이를 보이는지 살펴보고자 한다. 그동안 많은 연구들이 수행 정도가 높은 사람일수록 더 높은 심리적 임파워먼트 지각 및 직무에 대한 내적 동기 수준이 높은 것으로 보고하고 있으나(Spreitzer, 1996; Gagne & Deci, 2005), 국내에서는 아직까지 객관적인 수행 자료에 근거하여 실증적인 증거를 제시한 연구는 드물고 직무동기를 측정하거나 지각된 수행 측정치를 사용한 연구들뿐이었다. 따라서 본 연구에서는 객관적인 인사고과 자료를 바탕으로 수행 상위집단과 하위집단으로 조사 대상자를 분류 수집하여 고수행자와 저수행자 간의 심리적 임파워먼트와 자율적 동기화 수준에서 차이가 나는지를

알아보고자 한다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 고수행자 집단은 저수행자 집단보다 심리적 임파워먼트의 수준이 유의하게 높을 것이다.

가설 2. 고수행자 집단은 저수행자 집단보다 자율적 동기화 수준이 유의하게 높을 것이다.

조직 장면에서 그동안 이루어진 연구들은 임파워먼트를 지원하는 과업 환경과 경영 방식이 근로자의 기본적 욕구를 만족시킴으로써 근로자의 내적 동기 및 외적 동기의 내면화를 향상시키고 이는 효과적인 수행, 직무만족, 긍정적 직무태도, 조직몰입, 심리적 안녕감 등으로 이어진다는 것을 지지한다(Gagne & Deci, 2005). 임파워먼트가 초래하는 이러한 결과들의 근간에는 종업원들의 자율적 동기화의 고양이 있다고 볼 수 있다. 즉, 심리적 임파워먼트의 여러 요소들은 궁극적으로는 종업원들의 자율적 동기화 또는 자기결정감 수준에 영향을 미침으로써 직무수행, 직무태도, 조직몰입 등에 영향을 미치는 것으로 가정해볼 수 있다(Eby et al., 1999; Gagne & Deci, 2005; Meyer et al., 2004). 본 연구에서는 가능한 준거변인들 중에 조직몰입을 선택하였으며, 심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 관계에 대한 자율적 동기화의 매개효과를 고찰하고자 하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향은 자율적 동기화에 의해 매개될 것이다.

가설 3-1. 심리적 임파워먼트는 자율적 동기화에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 자율적 동기화는 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

추가적으로 심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 관계에 미치는 자율적 동기화의 매개 효과가 고수행자 및 저수행자 집단간에 따라 차이가 있는지를 탐색적으로 살펴볼 것이다.

방 법

연구대상자 및 자료 수집 방법

국내 K 보험회사에 근무하는 정규직 근로자들을 대상으로 인사부서 담당자의 협조 하에 설문조사를 실시하였다. 수행 수준에 따라 심리적 임파워먼트 및 자율적 동기화 수준에서 차이를 있는지를 파악하기 위해 최근 3년 동안의 인사고과를 바탕으로 주임에서 과장까지의 직급에서 고수행자와 저수행자를 구분하여 각 집단별로 120명씩을 표집하였다. 고수행자 집단은 지난 3년간 평균 수행 실적(인사고과)이 상위 20%에 해당하는 집단이었으며, 저수행자 집단은 지난 3년간의 평균 수행 실적이 하위 20%에 해당하는 집단이었다. 인사담당자의 도움으로 선정된 240명을 대상으로 이메일(E-Mail)로 설문지를 배부하여 응답하도록 하였는데, 설문은 대상자들의 이메일 주소를 확인한 후, 메일로 설문(excel 파일로 작성)을 송부하고, 파일에 직접 응답한 후 본 연구자에게 재전송하는 방식으로 진행되었다. 최종 설문 응답자 수는 총 240명이었으나, 최종분석을 위해 사용된 설문지는 응답 불성실 및 오류가 발생한 설문지를 제외한 212부였다(고수행자 집단 110명, 저수행자집단 102명).

측정 변인

본 연구에서는 심리적 임파워먼트, 자율적 동기화 수준, 그리고 조직몰입을 측정하였고, 사용된 척도들은 다음과 같다.

심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트를 측정하는 문항들은 Thomas와 Tymon(1993)의 척도를 보완한 Spreitzer(1995)의 척도 및 팀 임파워먼트를 측정하는 Kirman과 Rosen(1997)의 척도를 근간으로 하여, 조사대상 기업의 상황에 맞게 일부 문항을 수정한 것이었다. 따라서 심리적 임파워먼트의 4가지 요소(의미성, 유능성, 결정성, 영향성)를 측정하는 12문항(각 요소당 3문항)으로 구성되었으며, 이 문항들에 대한 반응은 임파워먼트에 대한 개인적 경험 및 지각을 나타낸다. 응답 방식은 조사대상 기업 인사담당자와의 협의를 통해 ‘전혀 그렇지 않다’(1) - ‘별로 그렇지 않다’(2) - ‘보통이다’(3) - ‘약간 그렇다’(4) - ‘그렇다’(5) - ‘매우 그렇다’(6)의 리커트형 6점 척도를 사용하였다. 각 요소별 문항을 살펴보면, 유능성 문항은 다음과 같다: “내가 맡은 업무 수행에 대해 자신감을 갖고 있다”, “나는 업무 수행에 있어 점점 더 능숙해지고 있다”, “나는 업무에서 질(quality) 높은 성과를 달성할 역량이 있다.” 이 하위척도의 내적 합치도 신뢰도는 .83였다. 의미성은 다음과 같은 문항으로 구성되었다: “내가 하는 업무는 매우 가치 있는 일이라고 생각한다”, “나는 회사에서 꼭 필요한 중요한 업무를 수행하고 있다”, “내 업무가 추구하는 목적이나 목표가 중요하다고 느낀다” 이 하위척도의 내적 합치도는 .84였다. 결정성 문항은 다음과 같다: “나 스스로 일하는 방식을 결정할 수 있다”, “업무 수

행 절차와 방법을 나 스스로 결정할 수 있다”, “나는 상사의 지시 없이도 스스로 결정할 수 있다” 내적 합치도는 .86이었다. 마지막으로 영향성 문항은 “내 업무가 지향하는 목적을 충분히 달성하고 있다”와 같은 문항들로 구성되었으나, 이 하위척도의 내적 합치도는 너무 낮아서 이후 분석에서 제외되었다. 심리적 임파워먼트의 4요소론에 대해 황윤용과 정진철(2005)는 영향성을 유능성과 통합한 3요소로 축소한 바 있는 데, 그들은 유능성은 자기 스스로 능력과 역량이 있음을 지각하고 조직내의 제 활동에 영향력을 줄 수 있다고 인식되는 것으로 보았다. 본 연구에서도 4요소로 구성된 척도문항들을 문항분석 및 요인분석을 통해 본 결과, 3요소가 더 적절한 것으로 나타났다. 따라서 최종적으로 선택된 심리적 임파워먼트의 3요소에 대해 AMOS를 이용한 요인분석 결과, 다음과 같은 좋은 적합도 지수들을 보였다(카이제곱 = 33.013 df = 24): NNFI = .987, CFI = .991, RMSEA = .042.

자율적 동기화

조직에서의 직무수행 상황에 대한 자율적 동기화 수준을 측정하기 위하여 자기결정감 이론을 바탕으로 고안된 상황적 동기화 척도(SIMS)를 일부 수정하여 사용하였다. 앞서 언급되었듯이, SIMS에서 측정하고자 하는 4가지 측면의 동기화는 자기결정감 이론에서 제시하는 완전한 내적 동기, 통합 조절과 동일시 조절을 합한 동일시 조절, 외적 동기, 및 무동기이다. 척도는 다음과 같은 질문으로 시작된다: “현재 근무시간의 대부분을 차지하는 귀하의 주요 업무를 아래에 기입하시고, 그 업무를 수행하는 주된 이유에 대한 생각과 가장 일치하는 곳에 V 표시해 주십시오.” 직접 주요 업

무를 기입한 후 그 업무를 수행하는 이유와 관련하여 다음과 같은 문항들에 대해 응답하도록 한다. (1) 내적 동기 측정하는 3문항은 다음과 같다: “흥미 있는 일로 느껴지기 때문이다”, “열정과 도전감을 불러일으키기 때문이다”, “즐겁고 재미있기 때문이다.” 이 하위척도의 내적 합치도는 .84였다. (2) 동일시 동기를 측정하는 3문항은 다음과 같다: “나 자신의 미래와 행복을 위해서이다”, “그 일이 나에게 중요하다고 믿기 때문이다”, “내가 반드시 해야만 하는 일이기 때문이다.” 내적 합치도는 .77이었다. (3) 외적 동기도 3문항을 사용하였으나, 문항-전체 상관이 너무 낮은 한 문항을 제외하였다. 나머지 두 문항은 다음과 같다: “내가 스스로 선택한 일이기 때문이다(R).”, “다른 선택이나 대안이 없기 때문이다.” 두 문항만의 내적 합치도는 .44이었다. (4) 무동기를 측정하는 3문항은 다음과 같다: “하기는 하지만, 할 만한 가치가 있는 것인지는 잘 모르겠다.”, “그 일을 해야 할 이유가 있겠지만 그게 무엇인지 잘 모르겠다.”, “그 일이 나에게 무엇을 가져다 줄 지 잘 모르겠다.” 이 하위척도의 내적 합치도는 .74였다. 응답 방식은 심리적 임파워먼트와 동일한 리커트형 6점 척도를 사용하였다.

본 연구에서 자율적 동기화(또는 자기결정감)가 심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 관계를 매개하는 지 파악하기 위해, 여러 연구자들(Fortier, Vallerand, & Guay, 1995; Grolnick & Ryan, 1987; Vallerand, Fortier, & Guay, 1997)이 제안한 자율적 동기화(자기결정감) 수준을 계산하였다. 이것은 앞서 소개한 SIMS의 4가지 동기화 측정 결과를 사용하여 산출되는 것으로 다음과 같은 공식에 의해 도출된다.

$$\text{자율적 동기화 수준} = [(\text{내적 동기} * 2) + \text{동일시 동기}] - [\text{외적 동기} + (\text{무동기} * 2)]$$

즉, 자율적 동기화(자기결정감) 수준이 높으면, 외적 동기 및 무동기보다 내적 동기가 높다고 간주할 수 있고 반대로 낮으면 내적 동기보다 외적 동기 및 무동기가 높다는 것을 나타낸다.

조직몰입

조직몰입은 장재윤(1997)에서 사용한 조직몰입 척도 문항들 중 다음과 같은 4문항을 사용하였다. 사용된 문항은 다음과 같다: “나는 회사에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 얘기한다”, “나는 이 회사를 택한 것에 대해 후회할 때가 있다(R)”, “나는 이 회사를 나의 평생직장으로 삼고 싶다”, “나는 회사에 대해 많은 애착을 느낀다.” 응답 방식은 위의 두 척도와 동일한 리커트형 6점 척도였다. 이 척도의 내적 합치도는 .85였다. 두 문항을 사용한 외적 동기 이외의 모든 측정변인들이 .70 이상의 신뢰도 수준을 보였다.

분석

고수행자와 저수행자간의 심리적 임파워먼트 요소들과 자율적 동기화 수준에서의 차이(가설 1, 2)를 파악하기 위해 *t*-test를 실시하였다. 자율적 동기화가 심리적 임파워먼트 및 조직몰입간의 관계를 매개하는 지 살펴보기 위해(가설 3), Barron과 Kenny(1986)의 매개효과 분석 방법을 사용하였는데, 그들은 다음과 같은 3단계 절차를 제시하였다. 1) 예측변인(심리적 임파워먼트)이 준거변인(조직몰입)과 유의한 관계를 가져야 한다. 2) 예측변인이 매

개변인(자율적 동기화)과 유의한 관계를 가져야 한다. 3) 준거변인에 대해 예측변인과 매개변인을 모두 투입하여 회귀분석하였을 때, 매개변인이 준거변인에 대해 유의한 관계를 보여야 한다. 이때 예측변인과 매개변인을 모두 투입하였을 때 예측변인의 효과가 사라질 경우에는 완전 매개 모형이 되고, 예측변인의 효과가 계속 유의할 경우에는 부분 매개 모형이다. 그런데 Barron과 Kenny(1986)가 제안한 매개 효과분석 절차에 있어, 추가적인 권고 사항은 Aroian 검증, Goodman 검증, Sobel 검증 등과 같이 매개변인에 의한 간접적 효과에 대한 직접적인 검증을 하는 것이다. 본 연구에서는 Sobel(1982) 검증을 실시하였다. 마지막으로 위의 분석 결과를 근거로 고수행자집단과 저수행자집단간에 매개모형내 포함된 다양한 회귀계수들에 있어 유의한 차이가 있는지를 살펴보았다.

결 과

각 측정 변인들에 대한 평균, 표준편차, 상관계수는 표 1에 제시되어 있다. 표 1의 결과에 의하면, 조직몰입은 심리적 임파워먼트의 3가지 요소 모두와 유의한 상관을 보였으며, 특히 의미성과 가장 높은 상관을 보였다. 또

2) Sobel(1982) 검증에서는 다음과 같은 계산식을 통해 Z값을 구한다. 여기서 a는 2단계에서 예측변인의 매개변인에 대한 표준화되지 않은 경로계수, b는 3단계에서 매개변인의 준거변인에 대한 표준화되지 않은 경로계수이다. sa는 a의 표준오차, sb는 b의 표준오차이다.

$$Z = \frac{a*b}{\sqrt{b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 - s_a^2*s_b^2}}$$

한 심리적 임파워먼트의 3요소는 자율적 동기화 수준과도 유의한 상관을 보였다. 조직몰입과 자율적 동기화 수준간에도 .67의 매우 높은 상관을 보였다. 자율적 동기화를 구성하는 네 가지 동기 요소들은 내적 동기 및 동일시 동기와 외적 동기 및 무동기로 구분되어 각각 서로 정적 또는 부적 상관을 보였다. 부록에 고수행자집단과 저수행자집단을 구분한 상관계수 표가 제시되어 있다. 두 집단간에 상관계수에 있어 큰 차이는 없는 것으로 나타났다.

고/저수행자 집단간 차이분석

표 2을 살펴보면, 심리적 임파워먼트의 3가지 요소 모두 고수행자(high performer)집단이 저수행자(high performer)집단보다 유의하게 높은 것으로 나타났다. 또한 자율적 동기화 수준에서도 동일하게 유의한 차이가 나타났다. 따라서 가설 1과 2는 지지되었다. 조직몰입 수준에 대해서도 두 집단간 차이를 분석하였는데, 고수행자집단이 저수행자집단보다 유의하게 더 높은 수준을 보였다(고수행자집단=4.72, 저수행자집단=4.04; $t=4.79^{**}$, $p<.01$)

자율적 동기화의 매개효과 분석

심리적 임파워먼트의 각 요소들이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서의 자율적 동기화의 매개효과를 검증하기 위하여 앞서 언급한 Barron과 Kenny(1986)의 3단계 절차를 따라 회귀분석을 실시하였다. 이때 통제변수로서 수행수준(고수행자집단=1, 저수행자집단=2)과 소속부서(본사=1, 영어서비스본부=2)를 더미변수로 먼저 투입하는 위계적 회귀분석을 하였다. 그 결과가 표 3부터 5까지 제시되어 있다.

표 1. 심리적 임파워먼트, 자율적 동기화, 조직몰입간의 상관계수

변인	평균(표준편차)	1	2	3	4	5	6	7	8
1 유능성	5.04(.68)								
2 의미성	5.01(.79)	.44**							
3 결정성	4.61(.87)	.61**	.56**						
4 조직몰입	4.39(1.07)	.28**	.53**	.42**					
5 자율적 동기화	5.22(4.57)	.44**	.66**	.50**	.67**				
6 내적 동기	4.14(.96)	.41**	.61**	.48**	.66**	.89**			
7 동일시 동기	4.58(.88)	.36**	.62**	.45**	.57**	.80**	.76**		
8 외적 동기	2.94(.99)	-.32**	-.43**	-.33**	-.51**	-.80**	-.68**	-.56**	
9 무동기	2.35(.88)	-.33**	-.50**	-.37**	-.46**	-.77**	-.47**	-.42**	.51**

** p<.01

표 2. 집단간 심리적 임파워먼트 및 자율적 동기화에 대한 t-검증

		평균(표준편차)	t
유능성	고수행자	5.13(.64)	2.00*
	저수행자	4.94(.71)	
의미성	고수행자	5.14(.76)	2.36**
	저수행자	4.88(.81)	
결정성	고수행자	4.72(.86)	1.89*
	저수행자	4.49(.88)	
자율적 동기화	고수행자	6.17(4.32)	3.19**
	저수행자	4.20(4.64)	

* p<.05, * p<.01, one-tailed

표 3은 유능성이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서의 자율적 동기화의 매개효과 분석 결과인데, 먼저 유능성이 통제변인의 효과를 제거한 후에도 조직몰입에 유의한 베타(B) 계수(.24)를 보였다. 둘째, 매개변인인 자율적 동기화를 준거변인으로 하여 회귀분석한 결과, 유

능성은 유의한 베타(B) 계수(.42)를 보였다. 마지막으로 유능성과 자율적 동기화를 모두 투입하였을 때, 유능성은 유의한 베타계수를 보이지 못했지만, 자율적 동기화는 유의한 베타(B) 계수(.65)를 보였다. 따라서 자율적 동기화는 유능성과 조직몰입간의 관계를 완전 매개한다고 볼 수 있다. 추가적으로 매개변인에 의한 간접적 효과(즉, 유능성이 자율적 동기화를 통해 조직몰입에 미치는 효과)에 대한 직접적인 검증을 위해 Sobel 검증을 실시하였다. 그 결과, 유의한 Z값(Z=5.89, p<.01)을 보였다.

표 4는 의미성이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서의 자율적 동기화의 매개효과 분석 결과인데, 먼저 의미성이 조직몰입에 대해 유의한 베타(B) 계수(.50)를 보였다. 둘째, 매개변인인 자율적 동기화를 준거변인으로 하여 회귀 분석한 결과, 의미성은 유의한 베타(B) 계수(.64)를 보였다. 마지막으로 의미성과 자율적 동기화를 모두 투입하였을 때, 의미성은 유의한 베타계수(.15)를 보였으며, 자율적 동기화도

표 3. 유능성에 대한 자율적 동기화의 매개효과

		조직몰입		자율적 동기화		조직몰입	
		B	R ²	B	R ²	B	R ²
1단계	수행	-.28**	.10**	-.16*	.05**	-.18**	.10**
	부서	-.01		-.03		.00	
2단계	유능성	.24**	.16**	.42**	.22**	-.03	.49**
	자율적 동기화					.65**	

주. B값은 위계적 회귀분석의 최종 단계에서의 값임.

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

표 4. 의미성에 대한 자율적 동기화의 매개효과

		조직몰입		자율적 동기화		조직몰입	
		B	R ²	B	R ²	B	R ²
1단계	수행	-.24**	.10**	-.11*	.05**	-.18**	.10**
	부서	.02		.02		.01	
2단계	의미성	.50**	.34**	.64**	.45**	.15*	.50**
	자율적 동기화					.54**	

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

표 5. 결정성에 대한 자율적 동기화의 매개효과

		조직몰입		자율적 동기화		조직몰입	
		B	R ²	B	R ²	B	R ²
1단계	수행	-.26**	.10**	-.15*	.05**	-.18**	.10**
	부서	-.09		-.11		-.02	
2단계	결정성	.41**	.26**	.51**	.29**	.12	.50**
	자율적 동기화					.58**	

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

유의한 베타(B) 계수(.65)를 보였다. 따라서 자율적 동기화는 유능성과 조직몰입간의 관계를 부분 매개한다고 볼 수 있다. 추가적으로 매개변인에 의한 간접적 효과에 대한 직접적인

검증을 위해 Sobel 검증을 실시하였다. 그 결과, 유의한 Z값($Z=6.96, p < .01$)을 보였다.

마지막으로 표 5는 결정성이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서의 자율적 동기화의 매개

표 6. 고/저수행자집단간 베타(B)계수의 차이

		조직몰입		자율적 동기화		조직몰입	
		고수행자	저수행자	고수행자	저수행자	고수행자	저수행자
1단계	부서	.04	.01	.03	.02	.02	-.00
2단계	의미성	.57**	.47**	.63**	.67**	.29**	.03
	자율적 동기화					.44**	.67**

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

효과를 분석한 결과이다. 첫째, 결정성이 조직몰입에 대해 유의한 베타(B) 계수(.41)를 보였다. 둘째, 매개변인인 자율적 동기화를 준거변인으로 하여 회귀분석한 결과, 결정성은 유의한 베타(B) 계수(.51)를 보였다. 마지막으로 결정성과 자율적 동기화를 모두 투입하였을 때, 결정성은 유의한 베타계수를 보이지 못했지만, 자율적 동기화는 유의한 베타(B) 계수(.58)를 보였다. 따라서 자율적 동기화는 결정성과 조직몰입간의 관계를 완전 매개한다고 볼 수 있다. 추가적으로 매개변인에 의한 간접적 효과에 대한 직접적인 검증을 위해 Sobel 검증을 실시하였다. 그 결과, 유의한 Z값($Z=6.35$, $p < .01$)을 보였다.

따라서 위의 결과들을 종합할 때, 심리적 임파워먼트의 세 요소들이 모두 자율적 동기화에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고(가설 3-1 지지), 자율적 동기화도 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 3-2 지지). 또한 자율적 동기화의 완전매개효과가 모두 유의한 것으로 나타나 가설 3이 지지되었다.

마지막으로 자율적 동기화의 매개효과가 고수행자집단과 저수행자집단간에 차별적으로 나타나는지를 살펴보기 위하여 위의 3단계 회귀분석을 두 집단에 대해 모두 실시하였다.

다만 회귀분석에서 통제변인이었던 수행변인은 제외되었다. 그 결과, 유능성과 결정성에 대해서는 고/저수행자집단간에 매개효과의 형태가 표 3 및 표 5와 동일하였다. 즉, 고수행자집단과 저수행자집단 모두 유능성과 결정성이 조직몰입에 미치는 과정에서 자율적 동기화가 완전 매개한다는 결과를 보였다. 그러나 의미성은 두 집단간에 다른 결과를 보였는데, 그 결과가 표 6에 제시되어 있다. 저수행자집단의 경우에는 의미성과 자율적 동기화를 모두 투입하였을 때, 의미성이 유의하지 않은 베타 계수(.03)를 보였으므로 완전 매개효과가 나왔지만, 고수행자집단이 경우에는 의미성이 유의한 베타계수(.29)를 보여서 부분 매개효과가 나타났다.

논 의

본 연구는 심리적 임파워먼트와 자율적 동기화(자기결정감)에 있어서 고수행자들과 저수행자들간에 차이가 있는지를 고찰하고, 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 효과 및 이러한 효과에서의 자율적 동기화(자기결정감)의 매개효과를 검증하였다. 먼저, 심리적 임파워먼트가 독립적인 인지구성 체계라는 Spreitzer

(1995, 1996)의 주장을 바탕으로, 그 하위 요소들인 유능성, 의미성, 결정성에서 고/저수행자 집단간의 차이를 살펴보고자 하였다. 그동안 수행은 지각된 수행 측정치에 주로 의존하는 연구들이 대부분이었으므로, 본 연구는 이러한 한계를 극복하고자 회사 내부의 객관적인 수행 평가(3년간 인사고과 평균) 자료를 근거로 두 집단을 구분하였으므로 지각된 측정치의 문제를 해소하였다. 수집된 자료의 분석결과, 예상 대로 고수행자집단은 저수행자집단보다 자신의 직무와 관련하여 자신이 더 유능하다고 지각하며, 자신이 맡은 업무의 중요성, 의미, 가치를 더 많이 지각하며, 업무수행 과정에서 더 많은 선택권이 주어진다고 인식하는 것으로 나타났다. 더 나아가 이러한 지각에 기반하여 고수행자들은 자율적으로 동기화되며, 자신이 하는 일에 대해 내적으로 동기화되는 경향이 더 많이 나타났다. 그러나 두 집단간의 차이가 통계적으로는 유의미하지만, 두 집단이 소속 조직내 상하위 20%의 수행수준에 속한다는 점을 고려할 때, 그 차이가 매우 크지는 않았다.

둘째, 심리적 임파워먼트의 세 요소들이 구성원들의 조직에 대한 태도(정서적 몰입)를 긍정적으로 변화시킨다는 이전 연구들(이재훈, 1998; Bhatnagar, 2005; Eby et al., 1999)에 기반하여, 본 연구에서는 자기결정감이론에서 제안하는 자율적 동기화가 이 둘 간의 관계를 매개할 것이라는 모형을 검증하였다. Barron과 Kenny(1986)의 매개모형 분석 방법을 적용한 결과, 심리적 임파워먼트의 3요소 모두에서 자율적 동기화 유의한 매개효과가 있음이 확인되었다. 따라서 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 영향을 미치는 심리적 기제는 자신의 직무나 업무에 대한 자율적 동기화 또는 내적

직무동기의 향상임을 알 수 있었다. 심리적 임파워먼트를 더 많이 지각하고 경험할 수록, 자신이 담당한 직무를 수행하는 원인(locus of causality)이 외부적 요인이 아닌 업무 자체의 내부적 요인으로 전환되고, 업무 수행 과정에서 점점 더 내적인 만족감을 느끼게 되는 것이다. 이를 통해 직무와 연관된 조직의 목표에도 몰입하게 되고, 더 나아가 조직 자체에 대한 정서적인 몰입 수준이 향상되는 것이라고 볼 수 있다. 그런데 심리적 임파워먼트의 3요소들 중, 유능성과 결정성은 자율적 동기화의 완전 매개효과를 보였지만, 의미성만이 부분 매개 효과가 있었다. 임파워먼트의 두 요소인 유능성과 결정성은 인지평가기론에서 제안한 유능감과 자율감과 유사한 것으로, Deci와 Ryan(1985)은 이 두 가지 요소가 과제에 대한 내적 동기를 향상시키는 주요 요소라고 보았다는 점에서 완전 매개효과가 나온 점이 설득력이 있다. 그러나 의미성은 인지평가기론에서는 언급되지 않은 변인이며, Thomas와 Velthouse(1990)가 조직 상황에서는 자신이 수행하는 직무나 업무 요인이 내적 동기 또는 심리적 임파워먼트에 중요하다고 추가하였다. 따라서 의미성요소는 자율적 동기화라는 기제를 통해 조직몰입에 영향을 미치기도 하지만, 직접적으로 조직몰입에 영향을 미칠 수 있음을 본 연구는 보여준다. 즉, 자신이 수행하는 직무나 업무의 가치나 중요성을 많이 지각할 수록 그 업무에 대한 자율적 동기화와는 무관하게 그 자체로 조직에 대한 몰입이 높아질 수 있다는 것이다. 그리고 매개효과가 고/저수행자집단간의 차이가 있는 지를 살펴보았는데, 의미성 요소에서만 차이가 있었다. 즉 고수행자집단에서는 자율적 동기화의 부분매개효과가 나타났지만, 저수행자집단에서는 완전

매개효과가 나타났다. 조직내 저수행자들은 자신이 하는 일에 대한 의미나 중요성, 가치 등을 인식할 수록 조직몰입 수준이 상승하는데, 이 과정에서 직무나 업무에 대한 자율적 동기화가 상승하는 기제를 통해 그 효과가 나타나지만, 고수행자는 이러한 중간 매개 과정 없이도 조직몰입에 영향을 줄 수 있다는 결과이다.

전체적으로 고찰하자면, 본 연구는 고수행 자집단이나 저수행자집단이나 자율적 동기화의 매개효과는 유사하게 나타난다는 결과를 보여주었다. 즉, 두 수행수준 집단간에 매개모형에서 유의한 차이가 있을 것이라는 탐색적인 가설에 대해서는 지지되지 않았다. 따라서 본 연구의 결과는 자율적 동기화(자기결정감)의 매개효과를 매우 강력하게 지지한다고 볼 수 있다. 그리고 본 연구는 앞으로 작업동기에 관한 연구에서 자기결정감 이론(Ryan & Deci, 2000)에서 제시하는 자율적 동기화(자기결정감)라는 개념에 주목할 필요가 있음을 시사한다. 그동안 내적 동기라는 개념은 산업 및 조직심리학의 작업동기이론들에서는 소외되어 왔는데(Gagne & Deci, 2005), 고관여(high involvement, Lawler, 1992), 직무재설계(Hackman & Oldham, 1980), 그리고 임파워먼트와 같은 작업동기에 대한 연구들에서 가장 핵심적인 심리적인 기제가 바로 자율적 동기화(자기결정감)라고 볼 수 있다. 작업재설계나 임파워먼트 노력의 궁극적인 목표는 바로 구성원들의 일 자체에 대한 내적 만족 또는 자율적 동기화라고 할 수 있기 때문이다. 따라서 향후 본 연구에서 다른 조직몰입이라는 준거변인이외의 다른 직무와 관련된 준거변인(예: 직무수행이나 태도)에 대한 매개 효과를 검증할 필요가 있다. 이를 통해 자율적 동기화라는 심리

적 기제가 구성원들의 작업동기에 대해 가지는 더욱 포괄적인 영향력(Gagne & Deci, 2005)을 실증적으로 검토할 수 있을 것이다.

또한 본 연구에서 고찰한 자율적 동기화 개념 및 관련 척도는 조직개발이나 변화과정에서 그 효과를 파악하기 위한 도구로 활용될 잠재력을 가진다. 대부분의 조직변화 노력에서 구성원들의 의식이나 태도변화를 도모하게 되는 데, 변화 노력의 준거변인으로 자율적 동기화 개념을 활용할 수 있을 것이다. 즉, 조직변화를 위한 개입 이전과 이후에 구성원들의 자율적 동기화 지수를 측정함으로써 변화 개입의 효과를 측정할 수 있다.

연구의 제한점 및 제언

본 연구에 대한 제한점 및 제언은 다음과 같다. 첫째, 특정 기업의 구성원만을 대상으로 분석하여 연구 결과를 일반화시키기에 한계가 있을 수 있다. 이 연구를 위한 자료가 특정 기업에 종사하는 사람들을 대상으로 심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 관계에 대한 매개효과가 다른 산업분야나 다른 직종에서는 일반화되는데 한계가 있을 수 있다. 따라서 본 연구 결과가 다양한 직종 및 타 조직에도 적용되기 위해서는 보다 다양한 조사 대상을 선정하여 결과를 도출할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 두 가지 변인들에서 측정 신뢰도에 문제가 있었다. 먼저, 심리적 임파워먼트의 4요소를 측정하고자 하였으나, 영향성 요소에 대한 측정이 신뢰롭지 않은 결과가 나와서 제외되었다. 그리고 자율적 동기화를 위한 동기 요소들 중에 외적 동기 문항의 신뢰도가 너무 낮게 나왔다. 그러나 본 연구에서 내적 동기와 동일시 동기간, 그리고 외적 동기와 무동

기간에는 정적 상관이 나왔고, 이 두 부류의 동기들간에는 부적 상관이 나온 것을 보면(표 1), 전반적인 상관계수의 구조는 자율적 동기화를 산출하는 공식에 부합하였다. 그리고 4가지 동기유형들간의 상관계수들은 Guay 등(2000)의 연구에서 제시된 상관계수들과 동일한 방향(부호)으로 나타났지만, 동일시 조절과 무동기간의 상관(-.53)을 제외하고는 그들의 연구보다 보다 더 큰 경향이 있다. 이러한 상관계수에서의 차이는 그들의 연구가 직장인들을 대상으로 한 본 연구와는 달리 대학생들을 대상으로 하였다는 점과 문항의 수가 동일하지 않은 점 등에서 그 이유를 찾을 수 있다. 향후 조직장면에서의 자율적 동기화에 대한 후속 연구를 촉진하기 위하여, “단지 돈을 벌기 위해서 하는 일이다”와 같은 외적 동기 문항을 추가하여 척도를 개정할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구의 또 다른 제한점은 동일한 변인을 일정 기간의 시차를 두고 반복 측정하는 종단적인 연구설계가 아닌, 횡단적 연구를 통해 변인들간의 인과 관계를 고찰한 점이다. 또한 본 연구에서는 객관적인 수행준거를 근거로 상하위 집단간의 차이를 분석한 점에서 지각된 수행측정치를 사용한 이전 연구들보다 진실보한 면이 있지만, 실제적인 개인별 수행 준거 자료를 얻지 못한 점이 한계일 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 동일한 피험자들을 대상으로 반복 측정하는 종단적인 연구설계를 사용하거나, 개인별 객관적 수행준거 자료를 얻을 수 있다면, 본 연구의 가설들에 대한 보다 더 정교한 분석이 가능할 것이다.

참고문헌

- 이재훈 (1998). 조직공정성과 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향. *경영연구*, 13(1), 253-272.
- 장재윤(1997). 상사와의 학력일치가 R & D 전문가의 조직 및 전문분야몰입에 미치는 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 10(2), 79-103.
- 장재윤, 구자숙 (1998). 보상이 내재적 동기 및 창의성에 미치는 효과: 개관과 적용. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 12(2), 39-77.
- 황운용, 정진철 (2005). 심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력에 대한 직무몰입의 조절역할: 호텔서비스 종업원을 중심으로. *산업경제연구*, 18(4), 1541-1564.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Colorado: Westview Press.
- Barron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedents to organizational commitment in Indian managers. *Human Resource Development International*, 8, 419-433.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.

- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. NY: Plenum Press.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Guay, F. (1995). Academic motivation and school performance: toward a structural model. *Contemporary Educational Psychology*, 20, 257-274.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagne, M., Senecal, C., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1222-1240.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: an experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890-898.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of the situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24, 175-213.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kirman, B. L. & Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 131-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 74(5), 54-63.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-117.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. NY: Academic Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technician, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review, 12*, 419-444.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the interpersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 450-461.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*, 68-78.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. R. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*, 1270-1279.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp. 290-312). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal, 38*, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal, 39*, 483-504.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*, 46-56.
- Thomas, K. W. (2002). 열정과 몰입의 방법 (장재윤, 구자숙 역). 서울: 지식공작소. (원전은 2000년에 출판).
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (1993). *Empowerment inventory*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*, 666-681.
- Vallerand, R. J., Fortier, M. S., & Guay, F. (1997). Self-determination and persistence in a real life setting: Toward a motivational model of high school dropout. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 1161-1176.
- Williams, L. Z., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover model: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology, 71*, 219-232.

1차 원고접수 : 2007. 4. 18

2차 원고접수 : 2007. 5. 17

최종게재결정 : 2007. 5. 19

The Mediating Effect of Autonomous Motivation on the Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Commitment

Jae Yoon Chang

Sungshin Women's University

Han-Byul Choi

Synovate Ltd., Korea

The purpose of this study was to examine the mediating effects of autonomous motivation on the relationship between psychological empowerment(meaning, competence, autonomy) and organizational commitment. And also this study was aimed to discover the difference between high performance group and low performance group on the level of perceived psychological empowerment and autonomous motivation. The results of analysis of the survey data collected from 214 employees at a Korean insurance company showed that there were significant differences between high and performance groups on the three psychological empowerment elements. Further, the result showed that the mediating effects of autonomous motivation were also significant on the all the three empowerment elements. Finally, the theoretical and practical implications of this research were discussed based on the self-determination theory, and the limitation of his study and several directions for future research were also suggested.

Key words : intrinsic motivation, self-determination, psychological empowerment, organizational commitment

부록. 고수행자집단 및 저수행자집단간의 상관관계의 차이

변인	평균(표준편차)	1	2	3	4	5
1 유능성	5.04(.68)		.49**	.63**	.28**	.40**
2 의미성	5.01(.79)	.36**		.56**	.47**	.67**
3 결정성	4.61(.87)	.57**	.54**		.40**	.50**
4 조직몰입	4.39(1.07)	.21**	.57**	.42**		.68**
5 자율적 동기화	5.22(4.57)	.45**	.63**	.48**	.62**	

주) 1. **, p<.01

2. 상단은 저수행자집단, 하단은 고수행자집단의 상관계수임.