

## 구성원의 지각된 팀동기와 조직 효과성 간의 관계 - 직무몰입과 직무만족을 중심으로

박 수 애 <sup>†</sup>	조 명 현	김 혜 선	한 유 선	안 현 선
연세대학교 심리학과	서울대학교 심리학과	연세대학교 심리학과		연세대학교 문헌정보학과

본 연구는 조직 장면에서 지각된 팀동기가 직무동기(개인동기) 못지않게 조직 효과성에 중요한 요소라는 점을 밝히고자 하였다. 먼저 연구 1을 통하여 지각된 팀동기를 측정하는 도구를 만들었다. 219명의 자료를 요인분석한 결과, 팀 능동성과 팀 수동성의 두 요인이 나타났다. 연구 2에서는 지각된 팀동기와 개인의 직무 동기가 조직 효과성에 미치는 영향을 조직 몰입과 직무만족을 중심으로 분석하였다. 인구학적 변수에 따른 분석에서 남자는 팀 능동성을, 여자는 팀 수동성을 더 높게 지각하고 있었다. 그리고 직위가 낮을수록, 근속기간이 길수록 팀을 수동적이라고 지각하고 있었다. 그리고 지각된 팀동기와 직무 동기의 하위 요인을 독립변수로 하여 직무몰입과 직무만족에 대하여 회귀분석을 한 결과, 지각된 팀동기 중에서는 팀 능동성 지각이, 그리고 직무 동기 중에서는 내적 동기가 직무몰입과 직무만족에 유의미한 영향을 미치고 있었다.

주요어 : 지각된 팀동기, 직무동기, 직무만족, 직무몰입, 직무특성

\* 본 연구는 BK21 지원 사업인 '인지 및 심리과학 전문인력양성 및 실용화사업단'에 의해 수행됨.

† 교신저자 : 박수애, 연세대학교 심리학과, psuae@chol.com, 02) 2123-3548

Clark(2003)는 “팀은 팀 목표를 성취하기 위해서 각자가 서로 다른 기술을 가졌지만 집합적으로는 모든 기술을 소유한 상호의존적인 개인들의 집단(team is an interdependent group of individuals, each possessing a different set of skills but who collectively possess all of the skills required to achieve team goals)”이라고 정의했다. 조직 장면에서 팀이 개인의 합보다 더 높은 성과를 보이는 것을 흔히 시너지 효과라고 부른다. 즉, 구성원들이 갖고 있는 능력의 단순한 합 이상의 효과가 발생함을 뜻한다. 오늘날 점점 더 많은 조직이 개인보다는 팀을 주요 작업 단위로 고려하는 팀 기반(team-based) 조직구조를 채택하고 있다.

팀제는 종래의 기능중심, 계층별 조직구조 내에서 일과 사람이 획일적으로 정해지는 부제나 과제의 모순에서 탈피하여 능력과 적성에 따라 탄력적으로 인재를 팀에 소속시키고 팀장을 중심으로 각자가 동률의 책임 하에 구별된 일을 하면서 고도의 업무수행이 가능하도록 상호 유기적인 관계를 유지하게 하는 조직구조라고 할 수 있다(유재만, 2001). 팀제의 장점은 높은 성과를 이룰 수 있고, 조직의 유연성을 제고시켜 탄력적인 조직 운영을 가능케 하며, 창조적인 학습조건이 실현된다는 것이다. 따라서 팀제는 기존의 위계적 조직제도보다 조직이 변화하는 환경에 적극적이고 빠르게 대처할 수 있게 한다. 따라서 최근 발생하고 있는 공기업이나 사기업의 팀제로의 전환은 조직의 목표와 이에 수반되는 하위 목표에 따라서 다양한 목적, 형태, 크기를 가진 팀을 설계하고, 구성원 간의 역동적인 상호작용과 직무활동의 조정(coordination)을 통하여 이루어내는 독특한 팀 효과는 개인의 역량을 넘어서는 높은 성과를 나타낼 수 있다는 점을

반영한 결과이다(Gersick & Hackman, 1990; Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993; Katzenbach & Smith, 1998; Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993).

팀에 대한 선행 연구들은 크게 두 가지 주제를 다루고 있다. 첫째는 팀의 효과성에 대한 연구들로 실제 팀제가 앞서 논의한대로 조직의 성과를 증진시키는 지를 검증한 연구들이다. 이들 연구들은 조직의 생산성 향성이나 수익의 증가와 같은 경제적 측면의 성과나 팀 구성원의 직무만족이나 직무몰입과 같은 구성원의 행태적 측면의 성과와 같이 다양한 성과 개념을 개발하여 팀제가 전통적 조직에 비하여 더 효과적인지를 연구하고 있다(e.g. 안길찬, 2002; 박경규, 2002; 박기석, 이갑두, 2004). 또 다른 연구방향은 팀의 효과성에 영향을 주는 선행 변수에 관한 연구들로 효과적인 팀이 되기 위해 필요한 조건을 밝히는 데 집중하고 있다. 팀에 대한 권한부여나 자율성의 확대가 팀의 효과성에 미치는 영향을 다룬 연구들(권상순, 2001; Manz, 1990)이나 리더십의 효과에 관한 연구들(한주희, 2004; Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon, & Scully, 1994)이 이에 해당한다. 그 외에도 최근에는 팀 구성원들의 지식 공유나 멘탈모델의 공유(강혜련, 양희동, 2003; 고광환, 송영렬, 2004), 구성원들 간의 유사성(강혜련, 박숙영, 2003), 과업수행전략(Hackman, 1987), 커뮤니케이션(Gladstein, 1984), 사회적 지지 및 작업량의 공유(Campion, Medsker, & Higgs, 1993), 사회적 응집성(Barrick & Stewart, 1998), 협력행동(Madhaven & Grover, 1998), 팀원들의 기술적 역량에 대한 신뢰(Madhaven & Grover, 1998) 등 다양한 변수들을 팀 효과성을 결정하는 선행변수로 연구하고 있다.

팀의 효과성에 영향을 미치는 다양한 변수

들에 대한 연구가 진행되어 왔으나 팀의 동기에 대한 연구는 거의 없다. 개인 수준의 직무 수행 행동에 영향을 주는 세 가지 요소로 흔히 능력, 동기, 그리고 상황적 제약조건이 꼽힌다(Muchinsky, 2003). 그렇다면 팀의 동기는 팀의 효과성에 매우 강력한 영향을 줄 것이다. 팀의 동기에 대한 연구가 부재한 이유는 팀동기에 대한 개념 정립이 안 되어 있기 때문이다. 대부분 팀동기가 팀의 효과성에 미치는 영향에 관한 연구들은 첫째, 팀동기 자체가 아니라 팀동기에 영향을 주는 선행 변수를 측정하고 있다. 팀에 대한 권한부여나 자율성은 대표적으로 동기에 영향을 주는 변수들이다. 그 외에도 팀동기를 집단 응집력이나 집단 효능감(임희정, 강혜련, 2005)으로 측정하기도 하였다. 그러나 집단 응집력이나 집단 효능감 자체도 팀동기에 영향을 주는 선행변수로서 팀동기 그 자체는 아니다. 둘째, 팀동기 자체를 개념화함에 있어 팀 수준의 동기가 아닌 팀 구성원들의 동기를 팀동기로 개념화하기도 하였다.

Zaccaro, Rittman 및 Marks(2001)는 팀의 효과성을 증진시키는 팀 프로세스를 구성하는 네 가지 요소를 구분하였다. 첫째, 인지요인에는 팀 멘탈모델과 집단적 메타인지(collective metacognition)가 포함된다. 이러한 요인은 팀 구성원들에게 다른 팀원의 행동을 예측하도록 도와주며 업무 수행 시 필요한 커뮤니케이션과 정보처리의 양을 감소시켜주는 효과가 있어 팀 조정활동과 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 둘째, 팀원들이 팀을 위해 열심히 일하도록 동기 부여될 때 팀 효과성은 달성되는데, 이것이 동기요인이다. 이러한 동기 요인에는 집단 응집력과 집단 효능감이 있다. 셋째로 팀 효과성은 정서요인인 팀 내 정서적 분

위기(affective tone)와 감정적 전이(emotional contagion)에 의해 결정될 수 있다. 마지막으로 협동요인은 팀 구성원들이 다른 구성원과 효과적으로 상호작용하는 패턴을 익히고 각 구성원들의 기여를 통합하여 팀의 성과를 만들어내는 것이다. 단순히 개인적 역할만을 익히고 수행하는 것이 아니라 다른 구성원과 상호작용하는 패턴을 성공적으로 수립하는 것이 중요하다.

그러나 Zaccaro 등(2001)이 제안한 동기 요인은 개인 수준의 동기를 말하는 것으로 인지요인이 팀 구성원의 개인적 지식을 지칭하는 것이 아닌 것처럼 팀의 동기 요인도 팀 구성원 각 개인의 동기가 아닌 팀 수준의 동기를 개념화하는 데 실패하였다. 이에 비하여 Salas, Sims 및 Burke(2005)가 제안한 팀 프로세스를 촉진하는 세 가지 요소, 공유된 멘탈모델(shared mental model), 폐회로 의사소통(closed-loop communication), 상호신뢰(mutual trust) 중 상호신뢰가 팀 수준에서의 동기 개념에 더 근접하다고 여겨진다. 팀 장면에서의 상호신뢰는 팀 구성원들이 팀에 중요한 행동이나 팀원들의 노력에 따른 권리와 이익을 보호하고 인정할 것에 대한 공유된 지각이라고 정의된다. 이러한 신뢰가 없으면 팀 구성원들은 자신의 지식이나 노력, 자원을 팀 수행에 투여하지 않을 것이다.

동기란 “특정한 목표를 향해 행동하게 하는 인간이나 동물의 내적인 상태”로 정의된다(Morgan, 1976). 즉 동기는 특정한 목표를 향해서 방향을 설정하고 그 목표를 향해 나아가는 일종의 에너지 유발상태라고 할 수 있다. 이러한 동기에 대한 정의를 팀 수준으로 적용하여 보면 팀동기란 개인의 목표가 아닌 팀의 목표를 달성하는 행동을 유발하고 통로화시키

고 그리고 지속하게 하는 것이라고 할 수 있다. 그리고 이러한 팀의 목표에 대한 지향성과 더불어 Zaccaro 등(2001)이 제안한 팀의 인지적 요소인 팀 정신모델과 집단적 메타인지의 개념을 팀동기에 적용하여 보면 팀동기에는 다른 팀 구성원들의 팀 목표 지향성과 행동에 대한 인식과 이에 대한 신뢰의 차원이 추가되어야 할 것이다.

팀동기가 개인의 동기와 구분되어야 하는 가장 큰 이유는 개인의 동기가 높다고 해서 팀의 생산성이 보장되지는 않기 때문이다. Bandura(1997)는 팀 수준의 동기가 각 팀원 개인의 동기의 합과 다르다고 하였다. 팀을 구성할 때 우리는 시너지 효과를 기대한다. 그러나 우리의 기대와 다르게 Karau와 Williams(1993)는 메타 분석을 통하여 집단 작업은 개인의 동기를 손상시키며 이러한 현상은 다양한 과제나 대상의 특성과 상관없이 발생하는 강력한 현상이라고 결론을 내렸다. 이러한 동기적 손상으로 발생하는 대표적 현상이 바로 사회적 태만이다. 즉, 여러 사람이 함께 모여 작업을 하게 되면 자신의 최선을 다하지 않는 사회적 태만이 발생한다.

사회적 태만이 발생하는 구체적인 이유는 크게 세 가지이다(Latane, Williams, & Harkins, 1979). 첫째, 팀이나 집단으로 과업을 수행할 때는 사람들의 관심의 대상이 한 사람이 아닌 여러 사람이 된다. 따라서 과업 수행에 대한 타인의 압력이 여러 사람들에게 분산되어 한 개인이 느끼는 사회적 압력이 감소하여 수행을 열심히 하지 않게 된다. 둘째, 여러 사람이 모이면 사람들은 자신만큼 타인들이 열심히 일하지 않는다고 생각할 수 있다. 사람들은 공평한 몫 이상으로 일하기 싫어서 열심히 일하지 않는 사람만큼만 일하게 된다. 셋째, 여

러 사람이 함께 일을 하게 되면 자신의 기여가 덜 인식될 수 있다고 느끼고 이것이 책임감의 분산을 일으켜 사회적 태만을 발생시킨다. 특히 다른 팀 구성원이 최선을 다하지 않는다고 여기면 자신도 그 수준에 맞게 최선을 다하지 않는 현상을 “Sucker effect”라고 한다(Kerr, 1983). “Sucker effect”는 유능한 팀 구성원들이 최선을 다하지 않는 주요 원인으로 꼽힌다.

따라서 Clark(2003)는 조직 장면에서 팀에 동기를 부여하는 것은 개인에게 동기를 부여하는 것보다 더욱 큰 성과를 가져올 수 있다고 주장하였다. 그리고 팀의 동기 유발을 가로막는 장애물로 두 가지를 꼽았다. 첫째는 다른 팀 구성원들이 갖고 있는 기술과 지식에 대한 믿음으로 다른 구성원들이 팀의 목표를 달성하기 위해 필요한 기술과 지식을 갖고 있지 않다고 생각하면 동기가 저하된다. 둘째는 맡은 임무를 달성하기 위해 효과적으로 협력할 수 있을 것이라는 기대이다. 이러한 믿음이 없으면 팀의 목표를 달성하기 위해 최선을 다하려는 동기가 저하된다. 따라서 우리가 기대하는 시너지 효과를 얻기 위해서는 팀 구성원들이 팀 목표를 달성하기 위해 필요한 능력을 갖고 있으며, 또한 효과적으로 서로 상호작용할 것이라는 믿음을 갖고 있어야 한다. 이와 더불어, 팀의 모든 구성원들이 자신의 최선의 노력을 다할 것이며 태만하지 않고 타인에게 자신의 일을 미루지 않는다는 것을 믿어야 한다.

오늘날 조직에서 개인적인 직무수행보다는 그룹이나 팀의 직무활동이 더욱 중요하게 인식되는 상황이다. 따라서 그룹이나 팀 수준의 동기는 생산성과 효율적인 조직 관리를 위해서 필수적인 요소라고 할 수 있다. 그러나 아

직 개인동기와 구분되는 팀동기에 관한 연구가 부족한 실정이다.

본 연구에서는 개인동기와 구분되는 팀동기를 알아보고자 하였다. 특히 팀 구성원들이 지각하는 팀의 동기수준을 연구의 주요 변수로 설정하였다. 앞서 살펴보았듯이, 팀의 효율성에 영향을 미치는 팀의 동기적 요소는 실제 팀원들의 동기수준이 아닌 팀원들이 갖고 있는 다른 팀 구성원들의 동기에 대한 지각이라고 할 수 있다. 즉, 다른 팀원들의 업무동기수준에 대한 지각이 중요하다. 이런 타인의 동기수준에 대한 지각은 결국 다른 구성원들도 자신만큼 혹은 자신보다 더 열심히 일한다거나, 반대로 자신보다 덜 열심히 일한다는 사회적 비교의 과정을 거쳐 사회적 태만을 감소시키거나 증가시키는 요소로 작용하여 팀 효율성에 영향을 줄 것이다.

이를 위하여 본 연구에서는 연구 1을 통하여 지각된 팀동기 수준을 측정하는 도구를 개발하였다. 그리고 연구 2에서 지각된 팀동기 수준이 조직 효과성의 한 측면인 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 알아보았다.

### 연구 1. 지각된 팀동기 척도의 개발

지각된 팀동기 수준이 팀의 효과성에 미치는 영향을 알아보기 위한 선행 연구로 구성원들의 지각된 팀동기 수준을 측정하는 척도를 개발하였다. 대부분의 팀동기를 측정하는 도구들은 팀동기의 수준을 직접적으로 측정하기 보다는 팀동기를 유발하는 요인이나 팀동기와 관련된 변수를 측정하는 도구였다. 따라서 본 연구에서는 구성원들이 지각한 팀의 동기 수준, 즉, 팀의 동기가 높은지 혹은 낮은지의 여

부를 직접적으로 측정하기 위한 도구를 개발하였다.

### 팀 수준의 구성개념 측정방법

본 연구에서는 먼저 개인 수준의 동기에 대한 정의(Morgan, 1976)에 기초하여 지각된 팀 동기 수준을 “팀 구성원 전체가 팀의 특정한 목표를 향해 행동하고 있다고 지각하는 각 구성원들의 내적인 상태”라고 정의하였다. 즉, 지각된 팀동기 수준은 팀의 개별 구성원들이 팀의 목표를 팀원들이 공유하고 있고 이의 실현을 위해 팀원들이 적극적으로 활동하고 있다고 지각하는 상태라고 보았다.

팀 수준의 동기 연구가 활발하지 않은 이유는 팀 수준의 구성 개념을 측정하기가 쉽지 않기 때문이다. 팀 수준의 구성개념을 측정하는 대표적인 방법으로는 직접적 배합모델과 참조-이동 배합모델이 있다(황중오, 유태용, 한태영, 2006). 직접적 배합모델은 개인-참조(self-reference) 측정의 방법을 사용하여 “나는 나의 목표성취를 위해 몰입한다”와 같은 문항으로 측정된 팀 구성원의 개인 측정치를 단순히 합산하여 평균치를 통해 팀 수준의 개념을 측정한다. 그러나 이런 방법은 구성원 간의 상호작용을 반영할 수 없기 때문에 적절하지 못한 방법이라는 비판을 받고 있다(Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001).

반면 참조-이동 배합모델은 참조의 대상을 개인이 아닌 팀으로 전환시켜 팀 수준의 개념을 측정한다. 예를 들어 “나의 팀은 팀의 목표성취를 위해 몰입한다” 등과 같은 문항을 통하여 팀 전체에 대한 개인의 평가를 합산하여 팀 수준의 개념을 측정한다. 이러한 참조-이동 배합모델은 개인 수준의 응답을 팀 수준의 변

인으로 정당화하는 데 가장 대표적인 방법으로(Chan, 1998), 최근 국내 연구에서도 이러한 방법을 사용하여 팀 수준의 개념을 측정하고 있다(황중오, 유태용, 한태영, 2006). 따라서 본 연구에서도 참조-이동 배합모델을 사용하여 팀의 동기수준에 관한 개인의 지각을 측정하였다.

### 문항 개발

먼저 동기에 대한 정의를 근거로 이런 가정을 기초로 팀 구성원들의 동기수준이 높을 경우, 팀 업무수행에 있어서 나타나는 행동특성을 묘사하는 문항을 구성하였다. 그리고 각 문항의 참조점은 모든 팀이 되도록 문항을 구성하였다. 예를 들어, 동기의 목표지향성과 같은 특성은 “우리 팀에게 주어진 과제는 일사불란하게 진행된다”와 같은 형태로 문항을 만들었다.

추가로 국내 대기업의 교육 부서에 근무하는 해당 부서 경력 3년 이상의 전문가 5명에게 우수한 팀과 그렇지 못한 팀의 특성을 개방형 설문지로 조사하였다. 그리고 그 내용 중 관련 없는 내용을 제외하고 팀동기와 관련된 공통적인 내용을 선별하였다. 예를 들어, “의사결정 능력이 탁월하다”, “리더십이 뛰어나다”, “우수한 성원으로 구성되어 있다”와 같이 인지적 특성이나 리더십, 구성원의 능력 등과 관련 없는 문항은 제외하고 “주어진 문제해결에 구성원들이 적극적으로 참여한다”나 “우리 팀은 시키지 않아도 스스로 업무를 잘 찾아 한다”, “팀의 목표를 달성하고자 하는 의욕이 강하다” 등 동기적 특성과 관련된 내용만을 선별하였다. 그리고 그 내용을 앞서 팀동기에 대한 정의와 특성에 근거하여 구성된

문항들과 통합하였다.

지각된 팀동기는 팀원 각자 자신이 얼마나 동기화되어 있는 가와는 달리 팀 구성원들이 모두 얼마나 동기화되어 있다고 지각하였는가를 의미한다. 따라서 본 연구에서는 지각된 팀동기를 “팀 구성원들이 자신의 팀이 얼마나 팀동기(팀 전체가 팀의 특정한 목표를 향해 행동하게 하는 팀의 내적인 상태)가 부여되어 있다고 지각하는지의 정도”라고 조작적으로 정의하였다. 이런 정의에 따라 지각된 팀동기를 측정하는 문항을 만들었다. 즉 팀 구성원이 자신의 동기 수준과는 별개로 자신이 속한 팀에 대하여 지각하는 팀 전체 수준에서의 동기를 측정하는 문항을 개발하였다. 이렇게 만들어진 총 63문항을 조사하였다.

### 조사 대상

국내 대기업 S에 근무하는 사람들을 대상으로 인터넷으로 설문조사를 실시하였다. 총 45개 팀의 219명이 응답하였다. 인터넷 설문조사의 특성상 누락한 자료가 없고, 불성실하게 응답한 자료가 없어 219명의 자료를 모두 분석하였다. 응답자 중 남성이 93.2%, 여성이 6.8%이었고, 직위별로는 사원이 9.6%, 대리 27.9%, 과장 36.5%, 차장 22.4%, 부장 3.7%이었다.

### 결 과

조사 결과에 대하여 요인분석을 실시하였다. 주요인분석(Principal factor analysis)을 사용하여 일차 분석한 결과, 고유치가 1 이상인 요인이 3개로 나타났으나 고유치와 설명량의 증감을

고려하여 2개의 요인으로 요인 수를 지정하여 Varimax 회전방식으로 다시 요인분석을 실시하였다(부록 1 참조). 각 문항의 고유값과 내용 적합성을 고려하여 요인 1의 문항 21개와 요인 2의 문항 19개, 총 40개의 문항을 선정하였다. 구성된 요인 1은 전체 변량의 24.71%를 설명하였으며, 내적 신뢰도는 .943였다. 요인 2는 전체 변량의 20.15%를 설명하고 내적 신뢰도는 .907이었다. 전체 40문항의 내적 신뢰도는 .657으로 나타났다.

요인 1은 다른 팀원들이 얼마나 적극적으로 협조적으로 팀 과제를 수행하고 있는가를 지각한 정도로 “주어진 문제 해결에 팀원들은 적극적으로 참여한다”나 “팀원들은 자신의 업무가 아니라도 적극 협조하고 지원하려고 노력한다” 등의 문항으로 구성되어 있어 “팀 능동성”라고 이름을 지었다. 반면 요인 2는 팀 워크가 저조하고, 수동적으로 팀 과제수행이 이루어지고 있다고 지각하고 있음을 의미하는 요인으로 “우리 팀원들은 업무에 필요한 최소 수준 이상의 노력은 하지 않는다”나 “업무 수행능력이 좋은 몇몇 구성원들이 우리 팀을 이끌고 있다”와 같은 문항으로 구성되어 있다. 따라서 “팀 수동성”이라고 하였다.

## 연구 2. 지각된 팀동기가 팀 효과성에 미치는 영향

연구 2에서는 연구 1을 통해 개발한 척도를 사용하여 지각된 팀동기가 팀 효과성에 미치는 영향을 알아보았다. 팀 효과성은 직무만족과 직무몰입의 두 차원을 조사하였다. Lock (1976)은 직무만족이란 “종업원이 자신의 직무나 직무경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌

함이나 조직구성원들의 감정적 반응을 반영하는 긍정적인 정서 상태”라고 하였다. 직무만족은 인지적 요소와 감정적 요소로 구성되는데 인지적 요소는 어떤 대상에 대한 일련의 신념을 감정적 요소는 대상에 의해 발생한 느낌이나 감정을 의미한다. 이에 비하여 직무몰입은 개인이 심리적으로 자신의 일과 업무를 동일화 하고 있는 정도 혹은 전체적으로 자기 이미지 중에서 직무가 차지하고 있는 중요성을 말한다(Lodhal & Kejner, 1965). 직무몰입을 구성하는 요소는 세 가지로, 첫째, 일이 각자에게 얼마나 중요한가를 개인들이 스스로 평가하는 것이며, 두 번째는 외재적 보상과 관계없이 이 일을 할 의사가 있어야 하며, 세 번째는 직무수행을 위해서는 개인이 기울이는 노력과 열망이 있어야 한다고 주장하였다.

이처럼 직무만족과 직무몰입은 직무에 관한 태도에 대해 설명해 준다는 점에서 비슷하나 차이점이 있다. 직무만족은 정서적 상태를 주로 측정하는 반면, 직무몰입은 직무목표를 내재화한 상태를 주로 측정한다고 여겨진다. 실제로 Weissenberg와 Gruenfeld(1968)는 직무만족과 직무몰입을 Herzberg(1959)의 이요인(two-factor)과 관련하여 연구하였다. 이들에 따르면 이요인 중 동기요인과 관련된 요인들은 직무몰입과 유의미한 상관관계를 보이지만, 위생요인과 관련된 요인들은 직무몰입과 상관관계를 보이지 않았다. 반면, 직무만족은 위생요인과 동기요인 모두와 유의미한 상관이 있었다. 따라서 본 연구에서도 직무만족과 직무몰입을 함께 측정하여 지각된 팀동기가 각각에 어떤 영향을 미치는지를 알아보았다.

추가로 본 연구에서는 개인의 직무동기와 직무특성을 함께 측정하였다. 이는 개인의 동기와 본 연구에서 측정한 지각된 팀동기가 연

관성을 갖고 있는 지, 그리고 지각된 팀동기가 개인의 동기와 독립적으로 직무만족이나 직무몰입에 영향을 주는지를 알아보기 위해서였다. 직무특성을 함께 측정할 이유도 개인의 직무동기에 영향을 주는 직무특성이 팀동기에도 영향을 주는 지를 살펴보기 위한 것이다. 직무특성은 개인의 직무동기에 영향을 주는 주요한 변수이다. Hackman과 Oldham(1980)은 직무특성이 직무수행자의 성장 욕구 수준(growth need strength)에 부합될 때 긍정적인 동기유발 효과를 초래하게 된다고 하였다. 지금까지의 연구는 직무특성이 개인동기에 영향을 준다는 것에 초점을 두었다. 그러나 직무특성은 개인동기뿐만 아니라 지각된 팀동기에도 영향을 미칠 가능성이 있다. 특히 동기를 유발하는 다섯 가지 직무 특성인 기술다양성(skill variety), 직무정체성(task identity), 직무중요성(task significance), 자율성(autonomy), 피드백(feedback) 중 어떤 특성이 지각된 팀동기와 관련이 있는지를 알아보았다.

#### 조사 대상

총 5개의 조직을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 다양한 조직을 대상으로 자료를 수집하기 위하여 공공기관 1개, 중소기업 규모의 기업 2개, 외국계 대형 기업 1개, 국내 대형 기업 1개 등 총 5개 사업체를 조사하였다. 136명이 설문에 응하였고 불성실하게 응답을 한 4부를 제외한 132부를 분석하였다.

조사 대상자의 인구통계학적 분포를 살펴보면 결측값을 제외한 전체 131명 중 남성이 63명(48.1%), 여성이 68명(51.9)이었다. 연령은 20대가 40명(30.3%), 30대(75%), 그리고 40대가 16(16%)이었다. 해당 조직 근속 연수는 1개월

부터 19년 6개월까지 평균 약 4년 5개월(표준편차 4년 6개월)이었다. 응답을 하지 않은 3명을 제외한 132명 중 사원은 30명(23.3%), 대리 43명(33.3%), 과장 21명(16.3%), 차장 15명(11.6%), 부장 10명(7.8%), 이사 3명(2.3%), 기타 7명(5.4%)이었다.

#### 측정도구

##### 개인동기

다양한 맥락 상황에서의 동기를 평가하기 위하여 내적 동기이론을 바탕으로 Guay, Vallerand, 및 Balnchard(2000)가 고안한 상황적 동기 측정 척도(Situational Motivation Scale: SIMS)를 사용하였다. 이 척도는 완전한 내적 동기(intrinsic motivation), 동일시 동기(identification regulation), 외적 동기(extrinsic motivation), 그리고 무동기(amotivation)를 측정한다. 내적 동기는 “흥미 있는 일로 느껴지기 때문이다”와 같이 직무 자체에서 오는 흥미와 재미, 도전으로 직무에 동기화된 정도를 측정하며, 이에 반해 외적 동기는 “다른 선택이나 대안이 없었기 때문이다”와 같은 문항으로 외부적 규제와 상황에 의해 동기화된 정도를 측정한다. 동일시 동기는 “나 자신의 미래와 행복을 위해서다”처럼 직무를 내면화하여 동기화된 정도를 의미하며, 무동기는 “하기는 하지만, 할 만한 가치가 있는 것인지는 잘 모르겠다”처럼 직무에 동기가 유발되지 않은 상태를 나타낸다. 본 연구에서는 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

##### 직무몰입

직무몰입은 현재 자신이 맡고 있는 직무에 밀착되고 그 직무가 자신의 전부라고 생각하

는 상태로 정의된다. Kanungo(1981)가 개발하여 사용한 5개 문항(임성현, 2003)을 사용하여 역시 7점 척도로 측정하였다.

### 직무만족

Alderfer의 ERG 척도와 미네소타 대학의 MSQ를 이용하여 만든 10개 항목(임성현, 2003)을 사용하여 7점 척도로 측정하였다. 구성원이 직무와 관련된 모든 측면(전반적인 만족수준, 직무 자체, 임금, 부가적 급여, 승진의 기회, 상사, 동료 등)에 대해 만족하고 있는 정도를 말한다.

### 직무특성

직무 특성은 Sims, Szilagyi, 및 Keller(1976)가 Hackman과 Oldham(1975)의 Job Diagnostic Survey(JDS)를 근거로 하여 개발한 측정 도구를 오인근(2003)이 수정, 보완한 척도를 사용하였다. 이 척도는 5가지 직무특성을 측정한다. 첫째, 기술다양성은 직무수행에 여러 가지 기능이나 재능을 사용하여 다양한 활동들을 요구하는 정도를 말한다. 둘째, 과업중요성의 중요성은 직무가 다른 사람의 생활에 실질적인 영향을 미치는 정도이다. 셋째, 과업정체성은 직무가 요구하는 전체로서의 완결 정도를 의미한다. 넷째, 자율성은 직무수행에 있어서 개인이 가지는 자유, 독립, 재량권의 정도이다. 다섯째, 피드백은 직무에 대한 활동의 수행 결과에 대하여 그 효과성 여부에 대하여 직접적이고 명확한 정보를 얻을 수 있는 정도이다. 역시 7점 척도로 응답하도록 하였다. 점수가 높을수록 각 직무 특성이 강함을 의미한다.

### 지각된 팀동기

연구 1을 통하여 개발한 40문항의 지각된

팀동기 척도를 사용하였다. 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)에 응답하도록 하였다.

## 결 과

### 지각된 팀동기에 대한 요인분석

먼저 지각된 팀동기에 대한 조사결과에 대하여 다시 한 번 요인분석을 실시하였다. 연구 1에서는 한 회사의 근무자들을 대상으로 조사를 하였고 조사 응답자들이 대부분 남성들이었다. 이에 반하여 연구 2에서는 다양한 조직에 대상으로 조사하였으며 응답자의 절반 정도가 여성이었다. 따라서 연구 1과 같은 요인이 추출되는 지를 확인하고자 하였으며 동시에 척도의 문항 수를 줄여 이후 연구의 용이성을 확보하고자 하였다. 주요인분석(Principal factor analysis)방법을 사용하였으며 Varimax 회전방식을 사용하여 요인을 추출하였다.

그 결과, 연구 1과 같이 2개의 요인이 나타났다. 문항의 고유값과 내용의 적합성을 고려하여 요인 1과 요인 2를 각 12개 문항씩 총 24개 문항을 선정하였다(부록 2 참조). 구성된 요인 1은 전체 변량의 27.74%를 설명하였고, 내적신뢰도는 .923였다. 요인 2는 전체 변량의 22.54%를 설명하고 내적신뢰도는 .876였다. 요인 1은 앞서 연구 1에서와 마찬가지로 “팀 능동성”이라고 하였고 요인 2도 “팀 수동성”이라고 하였다.

지각된 팀동기의 두 가지 하위 요인은 적극적으로 팀 과업 행동을 수행하는 차원파, 수동적으로 어쩔 수 없이 팀 과업 행동을 수행

하는 차원을 반영한 것으로 여겨져 이후 분석에서 지각된 팀동기 전체 합산 점수와 함께 이 두 요인별로 개별적인 분석을 실시하였다. 전체 합산 점수는 팀 수동성 점수를 역코딩하여 팀 능동성 점수와 합산하였다. 따라서 전체 지각된 팀동기 점수가 높을수록 응답자는 팀 내의 동기수준이 높다고 지각한 것을 의미한다.

인구통계학적 분석

먼저 성별에 따라 지각된 팀동기에 차이가 있는지를 검증하여 보았다. 전체 지각된 팀동기와 팀 능동성, 팀 수동성에서 남성과 여성 간의 차이가 모두 유의미하였다( $t=2.81, p<.001; t=2.47, p<.05; t=-2.38, p<.05$ ). 전반적으로 남성이 여성에 비해 자신의 팀 내 동기수준을 높다고 지각하고 있었다. 남성이 여성에 비해 팀 능동성은 높게 지각하는 반면, 팀 수동성은 낮게 지각하였다(표 1).

표 1. 성별에 따른 지각된 팀동기

	남성	여성
총점	121.65(19.23)	111.96(20.16)
팀 능동성	58.14(11.54)	53.12(11.68)
팀 수동성	32.49(10.3)	37.16(12.05)

괄호 안은 표준편차

표 2. 직위별 수동적 동기에 대한 사후검증

사원	대리	과장/차장	부장이상
37.83 (10.59)a	37.51 (13.13)a	31.44 (9.39)b	30.75 (9.89)b

\*  $p<.05$

괄호 안은 표준편차

다음으로 직위가 지각된 팀동기에 미치는 영향을 알아보기 위해 일원변량분석을 실시하였다. 사원, 대리, 과장 및 차장, 그리고 부장 이상의 네 집단 간 차이를 분석한 결과, 팀 수동성 지각에서만 직위 간 차이가 유의하였다( $F(121,3)=3.36, p<.05$ ). 표 2의 평균을 살펴보면 직위가 높을수록 자기 팀의 수동성을 더 낮게 지각하고 있었다. 각 집단 간 차이에 가장 민감한 LSD 방식으로 사후비교를 실시한 결과, 대리 이하 집단과 과장 이상 집단 간 차이가 유의하였다. 과장이상 직위가 높은 집단이 자기 팀의 수동적 동기 수준이 더 낮고 여기고 있었다.

조사한 인구통계학적 변수 중 연속변수인 나이와 근속기간에 대해서는 지각된 팀동기와 상관관계 분석을 실시하였다. 나이는 팀동기와 유의미한 상관을 보이지 않았다. 근속기간은 팀 수동성과 상관계수 .324로  $p<.01$  수준에서 유의미한 상관을 보여 근속기간과 수동적 팀동기의 지각 간에 정적인 관련성이 있는 것으로 나타났다.

지각된 팀동기와 개인동기간 상관관계

다음으로 개인동기와 지각된 팀동기 간의 상관관계를 분석하였다. 표 3과 같이 지각된

표 3. 팀동기와 개인동기간 상관관계

	총점	팀 능동성	팀 수동성
내적 동기	.241**	.380**	-.033
동일시 동기	.166	.312**	.029
외적 동기	-.192*	-.133	.203*
무 동기	-.422**	-.307**	.429**

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

팀동기의 총점은 내적 동기와 정적인 상관관계가 유의하였고 외적 동기와 무동기와는 역상관관계가 유의하였다. 팀 능동성 요인은 내적 동기와 동일시동기와 정적인 상관관계가 유의한 반면, 무동기와는 역상관관계가 있었다. 팀 수동성 요인은 외적 동기, 그리고 무동기와 정적인 상관이 유의하였다.

개인의 무동기는 팀의 동기의 팀 능동성과 팀 수동성 차원 모두와 관련되어 있는 반면, 내적 동기와 동일시 동기는 팀의 팀 능동성 지각과 관련이 되어 있었다. 그리고 외적 동기는 팀의 팀 수동성 지각과 관련 있었다.

지각된 팀동기와 개인동기가 직무몰입과 직무만족에 미치는 영향

먼저 팀동기와 개인동기가 직무몰입에 영향을 주는지 그리고 두 변수 중 어떤 변수의 영향력이 더 큰지를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 팀동기의 총점과 두 가지 하위 요인, 그리고 개인동기의 4가지 하위 요인을 모두 투입하였으며 전진(forward)방법을 사용하여 분석하였다. 그 결과, 개인동기 중 내적 동기가 직무몰입에 가장 큰 영향을 미치고 있었고 다음으로 지각된 팀동기 중 팀 능동성이 직무몰입에 유의한 영향을 주고 있었다. 내적 동기의 회귀계수는 .549( $t=7.682, p<.001$ ) 이었고 능동적 팀동기의 회귀계수는 .212( $t=.2968, p<.01$ )로 내적 동기가 지각된 팀 능동성보다 직무몰입을 강하게 예측하고 있었다 (표 4). 이러한 결과는 팀 업무 수행 시에도 직무몰입에는 지각된 팀동기보다는 개인동기가 더 중요하며 특히 내적 동기가 강력하면 팀동기를 낮게 지각해도 자신이 하는 일에 어느 정도 몰입할 수 있음을 시사한다.

표 4. 팀동기와 개인동기가 직무몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석

모형	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	ΔF
1	.397	.397	85.625***	85.625***
2	.436	.039	49.790***	8.811**

- 1. 내적 동기
- 2. 내적 동기, 팀 능동성

\*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

마찬가지로 지각된 팀동기와 개인동기가 직무만족에 미치는 영향을 회귀분석을 통하여 분석하였다. 직무몰입과 마찬가지로 팀동기의 총합과 두 가지 하위 요인, 그리고 개인동기의 4가지 하위 요인을 모두 투입하였으며 전진(forward)방법을 사용하여 분석하였다.

표 5와 같이, 직무몰입과 달리 팀 능동성 지각이 직무만족에 가장 큰 영향력을 미치고 있었고, 개인동기 중에서는 내적 동기의 영향이 유의미하였다. 팀 능동성과 내적 동기의 회귀계수는 각각 .505( $t=7.352, p<.001$ )와 .319( $t=4.643, p<.001$ )로, 팀 능동성의 지각과 내적 동기가 각각 증가할수록 직무만족이 유의하게 증가하였다. 즉, 자신이 속한 조직 내에서 팀동기 자체가 높을 경우 자신이 하는 일에 대해 만족하고 있으며, 또한 스스로 동

표 5. 지각된 팀동기와 개인동기가 직무만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석

모형	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	ΔF <sup>2</sup>
1	.392	.392	83.927***	83.927***
2	.479	.087	59.375***	21.554***

- 1. 팀 능동성
- 2. 팀 능동성, 내적 동기

\*\*\*  $p<.001$

기가 높아도 자신의 일에 만족하게 된다는 점을 보여주고 있다.

직무특성이 팀동기와 개인동기에 미치는 영향

마지막으로, 직무특성과 동기간의 상관관계를 분석하였다(표 6). 직무특성의 하위 요인인 과업정체성과 기술다양성, 자율성, 직무중요성, 피드백과 지각된 팀동기(총점, 팀 능동성, 팀 수동성), 직무동기(내적 동기, 동일시동기, 외적 동기, 무동기) 간의 상관관계를 분석하였다. 지각된 팀동기와의 관계를 먼저 살펴보면, 지각된 팀동기의 총점과 능동성은 직무특성의 모든 차원과 정적 상관관계가 유의하였다. 적, 개인동기를 증진시킨다고 알려진 5가지 직무특성이 높을수록 팀에 대한 능동성의 지각이 높았다. 이에 비하여 팀 수동성 지각과 유의한 상관을 보인 것은 직무 특성 중 과업의 중요성으로 과업의 중요도를 높게 지각할수록 팀을 수동적이라고 지각하지 않았다(표 6).

개인동기 중에서는 과업 정체성만을 제외한 나머지 직무특성이 내적 동기와 정적인 상관관계가 유의하였다. 동일시 동기는 자율성과

과업중요성, 피드백과 유의한 정적인

상관관계가 있었으며 외적 동기는 직무특성과 아무런 관련성이 없었다. 마지막으로 무동기는 기술 다양성과 과업중요성, 그리고 피드백과 부적 상관관계가 유의하였다.

논 의

본 연구는 팀동기에 대한 지각이 직무몰입과 직무만족과 같은 팀 효율성에 미치는 영향을 밝히고자 하였다. 이를 위하여 먼저 지각된 팀동기 수준을 측정할 수 있는 도구를 개발하였다. 연구 1과 연구 2를 통하여 구성된 지각된 팀동기 척도는 크게 ‘팀 능동성’과 ‘팀 수동성’의 두 요인으로 구성되었다.

성별에 따른 지각된 팀동기에 대한 분석 결과, 남성은 자신의 팀이 능동적이라고 높게 지각하는 반면, 여성은 자기 팀이 수동적이라고 지각하고 있었다. 이러한 결과는 두 가지 원인으로 추측된다. 첫째, 남성과 여성 간의 개인적인 직무 동기 차이에 의해 발생했을 가

표 6. 직무특성과 지각된 팀동기, 개인동기간의 상관관계

		과업정체성	기술다양성	자율성	과업중요성	피드백
지각된 팀동기	총점	.231*	.291**	.342**	.403**	.203**
	팀 능동성	.248**	.339**	.451**	.471**	.300**
	팀 수동성	-.153	-.163	-.137	-.226**	-.048
개인동기	내적동기	.162	.286**	.356**	.317**	.286**
	동일시 동기	.103	.143	.342**	.349**	.327**
	외적동기	-.045	-.079	-.157	.027	-.064
	무동기	-.116	-.232**	-.157	-.225**	-.190*

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

능성이 있다. 실제로 개인동기와 팀동기 간의 상관관계 분석에서 이들 간에 상관관계에 유의하게 나타났기 때문에 개인동기에 의해 남성과 여성 간 팀동기의 차이가 발생했는지를 확인하기 위해 추가로 개인동기에 대한 남녀 집단 간 차이 분석을 실시하였다. 그러나 개인동기에 있어서 성별에 따른 통계적 차이는 유의하지 않았다. 두 번째, 아직 여성은 남성에게 비해 조직에서 단순 작업을 하는 경향이 강하다. 즉, 여성들이 주로 수행하는 직무의 특성에 의하여 이러한 결과가 발생했을 가능성이 있다.

이를 검증하기 위하여 성별에 따른 직무특성의 차이가 있는지를 *t* 검증한 결과, 표 7과 같이 여성이 남성보다 현재 자신의 직무에 있어서 기술의 다양성과 자율성이 낮다고 평가하였다. 따라서 조사한 표본 집단의 여성들이 남성보다 기술의 다양성이나 자율성이 낮은 직무를 수행하고 있고 이러한 직무 특성이 반영되어 자신의 팀의 능동적 동기는 낮게, 수동적 동기는 높게 지각하는 것으로 이해된다.

직위에 따른 분석에서는 직위가 높아질수록 팀 수동성은 낮게 지각하고 있었다. 사원과 대리 집단 간 차이는 없었으며, 과장/차장과 부장이상 집단 간 차이도 유의하지 않았다. 사원과 과장 이상 집단 간 차이, 그리고, 대리와 과장 이상 집단 간 차이가 유의하였다. 즉, 팀의 수동적 동기에 대한 지각이 대리 이하의 직급과 과장 이상의 직급으로 나뉜다고 해석

된다. 이런 차이는 높은 직급의 경우 팀에 대한 책임이 더 많이 부여되어 팀에 대한 개입이 더 높아져 자신의 팀을 더 긍정적으로 평가하려는 경향 때문일 수 있다. 직급이 높아질 경우, 특히 자신이 전체 팀을 책임지는 경우 자신의 팀을 더 좋게 평가하려는 경향성이 실제로 존재하는지를 검증하기 위한 추가 연구가 필요하다.

근속기간에 대한 분석 결과는 근속기간과 팀의 수동성 간에 정적인 상관관계가 있었다. 일반적으로 직위와 근속기간은 상관성이 높은 변수로 근속기간이 높아질수록 직위가 높아진다. 그러나 본 연구에서는 직위와 근속기간에 따른 결과가 서로 상반되게 나타났다.

직위와 근속기간에 따른 상반된 결과는 직위가 높아질수록 근속기간이 길어진다는 우리의 일반적인 상식과 일치하지 않을 가능성을 확인해보기 위해 직위별 근속기간을 살펴 보았다. 표 8의 내용처럼 사원과 대리는 근속기간이 증가하다가 과장, 차장 직급에서 갑자기 근속기간이 감소하였다. 이런 결과는 근속기간이 현 조직에서의 근속기간을 조사한 것으로 과장이나 차장, 부장급 이상의 경우 이직을 하는 경우가 많아 오히려 사원이나 대리급보다 현 조직에서의 근속기간이 짧게 나타나는 것으로 해석된다.

결과적으로 본 연구의 직위와 근속기간의

표 7. 성별에 따른 직무특성

	남성	남성	여성	<i>t</i>
기술 다양성	4.12( .96)		3.75( .92)	2.18*
자율성	5.17(1.01)		4.61(1.20)	2.80**

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

표 8. 직위에 따른 근속기간

직위	근속기간	<i>F</i>
사원	48.35 (57.74)	3.455*
대리	71.65 (63.75)	
과장, 차장	34.31 (34.94)	
부장이상	51.82 (53.65)	

\*  $p < .05$

효과 중 특히 과장 이상 직위를 가진 사람들의 지각된 팀동기는 높은 직위와 짧은 근속기간의 효과가 혼입된 것으로 해석된다. 즉, 직위가 높을수록 자신의 팀에 대한 동기를 높게 지각한다는 결과가 높은 직위에 따른 것인지 혹은 짧은 근속기간 때문인지 분명하게 단언하기 힘들다. 따라서 차후의 연구에서는 이 두 변수를 분리하여 그 효과를 측정해야 할 것이다.

인구학적 변수와 지각된 팀동기 간의 관련성을 분석한 결과들은 직무특성이 팀동기에 영향을 준다는 것을 강력하게 시사한다. 또한 직무특성이 팀동기에 미치는 영향을 분석한 결과에서도 5가지 직무특성은 모두 팀 능동성 지각과 강한 상관관계가 나타났다. 이러한 결과는 이들 직무 특성이 개인의 동기를 촉진할 뿐만 아니라 팀의 상호작용 과정을 촉진시키는 역할을 하여 팀동기에 영향을 줄 가능성을 시사한다. 차후 연구를 통하여 직무특성이 팀 프로세스에 미치는 영향을 보다 정밀하게 연구할 필요가 있다.

팀동기와 개인동기들 간의 상관관계를 분석한 결과를 살펴보면, 팀 능동성 지각은 내적 동기, 동일시 동기와는 정적 상관관계를, 무동기와는 부적 상관관계를 보인 반면, 팀 수동성 지각은 외적 동기와 무동기와 정적 상관관계를 보였다. 이러한 결과는 개인적인 업무동기가 팀의 다른 구성원들의 동기에도 영향을 줄 가능성이 있음을 시사한다. 즉, 실제와 다르게 개인의 동기를 어떻게 유발하는가에 따라 자신이외의 다른 팀 구성원들에 대한 능동성 지각이 증가할 수도 있고 반대로 수동성을 지각하게 될 수도 있음을 의미한다. 이는 결국 리더는 팀원들의 내적 동기를 유발하여야 팀제를 통하여 얻고자 하는

시너지 효과를 얻을 수 있다는 것을 보여주는 결과이다.

본 연구의 주 관심사인 지각된 팀동기가 팀 효과성에 미치는 영향을 직무몰입과 직무만족을 측정하여 분석한 결과는 팀동기 중 팀 능동성 지각이 직무몰입과 직무만족에 직접적인 영향을 주었다. 개인동기 중에서는 내적 동기만이 직무몰입과 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이 같은 결과는 동기요인이 직무만족에 영향을 주며 위생요인은 직무불만족에 영향을 준다는 Herzberg(1959)의 이요인 이론과 일치한다. 본 연구에서는 직무불만족 요인을 측정하지 않아 팀 수동성 지각과 직무불만족 간의 관계를 직접 측정하지 못하였으나 팀의 수동성을 높게 지각할수록 직무불만족이 높을 것으로 예상된다.

흥미로운 결과는 팀 능동성 지각과 내적 동기가 예언하는 예언력이 직무몰입과 직무만족에서 각각 달리 나타났다는 점이다. 직무몰입에서는 내적 동기가 더 많은 영향을 주었으며 반대로 직무만족에서는 팀 능동성 지각이 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 같은 결과는 직무몰입은 내적 동기와 같은 개인적 수준의 변수가 중요하다는 것을 시사해주며 동시에 팀의 능동성 지각은 팀 환경과 같은 역할을 함을 의미한다. 즉, 팀 능동성 지각은 다른 구성원들이 팀 업무를 열심히 적극적으로 수행한다고 지각하는 것으로, 이러한 지각 수준이 높으면 그 자체가 이미 만족스러운 업무환경 자체가 되어주기도 한다는 것이다.

본 연구를 통해 직무만족에 있어서 팀의 능동성 지각이 유의한 영향을 미친다는 것을 알 수 있었지만, 개인의 내적 동기 자체가 낮은 상태에서는 팀동기를 높게 지각하는 것이 직무만족을 증진시킬 수 있을 지 혹은 팀동기를

낮게 지각하고 있는 내적 동기만으로 직무몰입이 증진되는지의 효과를 이후 연구에서 검증해야 할 것이다.

마지막으로 직무특성과 지각된 팀동기간의 관계를 분석한 결과는 직무특성이 개인동기뿐만 아니라 팀동기의 지각에도 영향을 미친다는 점을 보여준다.

Hackman과 Oldham(1980)이 제안한 직무특성 다섯 가지 요인인 과업정체성, 기술다양성, 자율성, 과업중요성, 피드백 모두에서 팀 능동성 지각과 유의한 상관을 보였다. 또한 과업중요성은 팀 수동성 지각과 부적 상관을 보였다. 특히 직무특성 중 자율성과 피드백은 개인수준의 동기보다 팀 동기의 지각과 더 강한 상관관계가 있었다. 이는 팀동기 지각에 있어서 팀 프로세스가 중요함을 강조하는 결과이다. 즉, 자율성과 피드백은 팀원들의 상호작용을 통해 더욱 강하게 나타나기 때문이다.

본 연구는 지각된 팀동기를 측정하는 동기를 개발하여 지각된 팀동기가 개인동기와 별개로 팀 효과성에 영향을 준다는 사실을 확인하고자 하였다. 그 결과, 지각된 팀동기는 개인동기와 또 다른 개념임을 확인할 수 있었다. 결과적으로 효율적인 팀을 위해서는 팀 수준의 동기를 관리해야 할 필요성을 입증하였다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 먼저, 팀 동기라는 새로운 변수를 측정하는 척도를 개발하는 절차와 요인구성 상의 타당성에 관한 한계가 존재한다. 팀동기에 대한 개념 정립이 아직 부족하여 척도의 문항을 개발하기 위해 직장인들에게 실시한 개방형 설문 결과 정확하게 팀동기 특성을 반영하였는지의 문제가 존재한다. 그 결과, 요인분석으로 나타난 능동성 문항과 수동성 문항이 긍정문항과 부정문항으로 나누어 졌다. 수동성 차원과 능동

성 차원의 두 개의 요인으로 분석한 결과들이 상관관계나 회귀분석에서 다르게 나타나 두 개를 분리하여 분석하는 것이 팀동기에 대한 심층적인 이해에 더 도움이 될 것으로 판단되었으나 아직 이들 두 요인이 한 개 차원일 가능성은 여전히 존재한다. 따라서 팀동기에 대한 탐색적 연구로서 본 연구의 결과를 참고하여 차후 연구를 통하여 보다 본격적이고 정확한 팀동기에 대한 개념정립과 측정도구의 개발이 필요하다.

둘째, 연구에 사용된 표집의 크기와 대상이 제한적이어서 개발된 지각된 팀동기 척도가 많은 팀들에도 타당하게 적용될지 재검증을 거쳐야 할 것이다. 세 번째 한계점은 지각된 팀동기를 측정함과 동시에 각 팀들의 실제 업무 효과성을 확인하지 못했다는 점이다. 이후 연구에서는 팀동기가 실제 팀의 실적에 영향을 주는지의 여부를 확인해야 할 것이다. 넷째, 팀 단위의 측정을 하지 못하였다. 본 연구에서 측정된 지각된 팀동기는 팀 구성원이 지각한 팀동기이다. 실제 한 팀에 속하는 모든 구성원들이 동일하게 팀동기를 지각하고 있는지, 구성원마다 다르다면 그 이유는 무엇인지 등이 팀 단위의 팀동기 측정을 통해 밝혀 낼 수 있는 또 다른 연구주제이다.

## 참고문헌

- 강혜련, 박숙영 (2003). 지식근로자 팀 효과성의 선행요인: 구성원의 인지적 유사성 vs 속인적 유사성. 지식경영연구, 4, 1-18.
- 강혜련, 양희동 (2003). 공유멘탈모델의 선행요인 및 팀 효과성에 미치는 영향. 한국

- 심리학회지, 16, 93-121.
- 고광환, 송영렬 (2004). 지식공유가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. *전문경영인연구*, 7, 1-4.
- 권상순 (2001). 팀 효과성의 과정변수로서 임파워먼트의 역할. *산업경제연구*, 14, 1-19.
- 박경규 (2002). 인사고과의 새로운 접근: 팀 평가를 중심으로. *서강경영논총*, 13, 137-140.
- 박기석, 이갑두 (2004). 팀수준의 관점별 성과 측정치와 구성원만족도, 조직성과 간의 관련성. *산업경제연구*, 17, 1215-1232.
- 안길찬 (2002). 팀제조직의 성과평가 모델에 관한 연구. *생산성논집*, 16, 177-199.
- 오인근 (2003). 사회복지사가 지각한 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 사회복지대학원 석사학위 논문.
- 유재만 (2001). 팀제와 병원조직의 활성화 방안에 관한 연구. 전남대학교 석사학위 논문.
- 임성현 (2003). 역량확대수준이 직무만족, 직무몰입, 그리고 직무성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 임희정, 강혜련 (2005). 지식근로자 팀 효과성의 영향요인: 팀심성모형과 팀 분산기억. *한국 인사조직학회 2005년 춘계학술연구발표회 발표논문집*, 325-343.
- 한주희 (2004). 팀 생산성에 대한 리더-구성원 교환관계의 영향요인. *생산성논집*, 18, 1-20.
- 황종오, 유태용, 한태영 (2006). 팀성격과 팀내 조직시민행동 규범이 구성원의 조직시민행동에 미치는 효과: 다수준 구성타당화 접근. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19, 259-284.
- Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Relating member ability and personality to work team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness—implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different level of analysis: A typology of composition models. *Journal of applied Psychology*, 83, 234-246.
- Clark, R. E. (2003). Fostering the work motivation of individuals and teams. *Performance Improvement*, 42, 21-29.
- Gersick, C. J. G., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 65-97.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 2, 499-517.
- 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.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams.

- in Lorsch, W.J. (Eds), *Handbook of Organizational Life*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 315-42.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1975). "Development of Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Herzberg F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Kanungo, R. N. (1981). Work alienation and involvement: Problems and prospects. *International Review of Applied Psychology*, 30, 1-15.
- Karau S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 681-706.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1998). *Wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. McGraw-Hill.
- Kerr, N. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 224 - 236.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16.
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 823 - 832.
- Lodhal, T M, & Kejnet, M. (1965). The Definition and Measurement of Job involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62, 1-12.
- Manz, C. (1990). Beyond self-managing teams: towards self-leading teams in the workplace, in Pasmore, W., Woodman, R. (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 4. pp. 273-99.
- Muchinsky, P. M. (2003). *Psychology Applied to Work*, 7th ed., Wadsworth, Belmont, CA,
- Bandura, A. I. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Saavedra, R., Early, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big five" in teamwork? *Small Group Research*, 36, 555-559.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-212.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science*

- Quarterly*, 39, 412-438.
- Weissenberg, P., & Gruenfeld, L. W. (1968).  
Relationship between Job Satisfaction and  
Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*,  
52, 469-473.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A.  
(2001). Team Leadership. *The Leadership  
Quarterly*, 12, 451-483.
- 1차 원고접수 : 2007. 9. 29  
2차 원고접수 : 2008. 1. 6  
3차 원고접수 : 2008. 2. 13  
최종게재결정 : 2008. 2. 18

## The relationship between perceived team motivation and team effectiveness

Su Ae Park<sup>1)</sup> Myung Hyun Cho<sup>2)</sup> Hye Sun Kim<sup>1)</sup> Yoo Sun Hann<sup>1)</sup> Hyun Sun Ahn<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Department of Psychology Yonsei University

<sup>2)</sup>Department of Psychology Seoul University

<sup>3)</sup>Department of Library and information Yonsei University

Organizational or team work is now recognized as important issue to respond to dynamic business environment. Thus, measuring group or team motivation is essential for managing organization effectively. This research's aim was to demonstrate that perceived team motivation is important factor as well as work motivation (individual level motivation) to enhance team productivity. In study 1, We developed the perceived team motivation test. Factor analysis yield following two factors: active team motivation and passive team motivation. In study 2, we examined the effect of perceived team motivation on job satisfaction and job commitment. In the result of regression analysis, active team level motivation and internal motivation(individual work motivation) has significant impact on job commitment and job satisfaction which means that team level motivation has influence as much as work motivation in organization setting.

*Key words* : *perceived team motivation, work motivation, job commitment, job satisfaction, job characteristics*

부록 1. 연구 1의 팀동기 요인분석 결과

문항	요인1	요인2
9. 팀의 회의 분위기가 활발하고 아이디어도 많이 나온다.	0.74	
17. 우리 팀원들은 전체 업무 진행상황을 잘 알고 있다.	0.74	
38. 우리 팀은 항상 새로운 것을 시도하려고 노력하는 편이다.	0.71	
12. 주어진 문제해결에 구성원들이 적극적으로 참여한다.	0.71	
16. 우리 팀은 새로운 아이디어를 바로 실행에 옮긴다.	0.71	
21. 우리 팀은 시키지 않아도 스스로 업무를 잘 찾아 한다.	0.69	
25. 우리 팀에서는 공동학습(업무관련 스터디 그룹 등)이나 학습내용의 공유가 잘 일어난다.	0.69	
15. 야근이나 주말 근무 시에도 팀원들이 활기 있게 근무하는 편이다.	0.68	
36. 팀의 목표를 달성하고자 하는 의욕이 강하다.	0.67	
28. 우리 팀은 처음에 가졌던 업무목표를 끝까지 달성하는 편이다.	0.65	
3. 서로가 갖고 있는 정보가 적극적으로 잘 공유된다.	0.63	
10. 우리 팀은 곤란하고 어려운 문제가 발생해도 쉽게 포기하지 않는다.	0.62	
40. 팀원들은 특정 업무가 팀 목표 달성에 필요하지 여부를 스스로 판단할 수 있다.	0.62	
34. 팀 성원들은 조직 행사에 적극적으로 참여한다.	0.61	
6. 팀원들은 자신의 업무가 아니라도 적극협조하고 지원하려고 노력한다.	0.59	
31. 우리 팀에게 주어진 과제는 일사분란하게 진행된다.	0.58	
4. 우리 팀은 다른 사람들이 불가능하다고 여기는 목표를 달성한 적이 있다.	0.58	
1. 우리 팀은 각자가 해야 할 일이 무엇인지 명확히 알고 있다	0.57	
20. 우리 팀은 성공확률이 희박할 때에도 지속적으로 시도해 보는 편이다.	0.56	
23. 우리 팀은 실패하더라도 또 다시 도전하는 편이다.	0.55	
11. 근무시간 외에도 팀원끼리 업무에 대한 이야기를 하곤 한다.	0.49	
27. 팀원들은 업무를 미루었다가 마감 직전에 처리하곤 한다.		0.77
37. 가능하다면 서로 다른 사람에게 업무를 미루려고 한다.		0.72
22. 업무진행이 잘못되었다는 것을 한참 지난 후에야 아는 경우가 많다.		0.70
32. 팀원들은 자신의 업무가 어려워질 때 다른 사람에게 떠넘기려는 경향이 있다.		0.69
7. 우리 팀은 마감 직전이 되어야지만 행동을 개시한다.		0.67
24. 우리 팀은 업무시간에 모여서 잡담을 하거나 다른 일을 하는 경우가 많다.		0.65
18. 우리 팀원들은 노력이 요구되는 어려운 일보다 단순작업을 더 선호한다.		0.62
14. 팀원들은 업무에 필요한(요구되는) 수준 이상의 노력은 하지 않는다.		0.61
35. 우리 팀원들은 할 일이 남아 있어도 시간이 되면 퇴근한다.		0.57
39. 팀원들은 가능하다면 업무를 더 크게 만들지 않으려고 애쓴다.		0.56
8. 팀의 목표보다는 상위조직이나 상급자의 의향에 따라 업무가 좌우되는 경우가 많다.		0.56
13. 우리 팀은 공동의 목표나 비전이 명확하게 공유되어 있지 않다.		0.55
5. 우리 팀은 당장 닦친 업무를 하기에 급급한 편이다.		0.54
33. 우리 팀의 업무는 언제 시작될지 모른다.		0.54
30. 우리 팀원들은 새로운 방식보다는 기존 관행에 따라 업무 처리하는 것을 더 좋아한다.		0.52
19. 팀원들이 열심히 수행한 업무가 허사가 되는 일이 종종 있다.		0.48
2. 공동으로 진행되는 작업 시 특히 업무의 진척이 늦어지곤 한다.		0.46
29. 팀원들은 회의시간을 잘 지키지 않는 편이다.		0.45
26. 우리 팀 성원들은 일을 하다 보면 점심을 대충 때울 때가 많다.		0.38

부록 2. 연구 2의 팀동기 요인분석 결과

문항	요인1	요인2
11. 주어진 문제 해결에 팀원들은 적극적으로 참여한다.	.810	
13. 우리 팀은 새로운 아이디어를 바로 실행에 옮긴다.	.782	
19. 우리 팀은 시키지 않아도 스스로 업무를 잘 찾아 한다.	.761	
9. 우리 팀은 곤란하고 어려운 문제가 발생해도 쉽게 포기하지 않는다.	.756	
34. 팀의 목표를 달성하고자 하는 의욕이 강하다.	.753	
27. 우리 팀에게 주어진 과제는 일사불란하게 진행된다.	.744	
8. 팀의 회의 분위기가 활발하고 아이디어도 많이 나온다.	.714	
35. 우리 팀은 항상 새로운 것을 시도하려고 노력하는 편이다.	.699	
20. 우리 팀은 사소한 업무도 팀의 성공에 중요하다고 인정해 준다.	.656	
6. 팀원들은 자신의 업무가 아니라도 적극 협조하고 지원하려고 노력한다.	.655	
5. 우리 팀원들은 팀의 성공이 모든 성원들의 협동에 달려있다는 것을 잘 알고 있다.	.639	
29. 우리 팀원들은 전체 업무 진행상황을 잘 알고 있다.	.573	
17. 우리 팀원들은 업무에 필요한 최소 수준 이상의 노력은 하지 않는다.		.776
28. 팀원들은 자신의 업무가 어려워질 때 다른 사람에게 떠넘기려는 경향이 있다.		.752
10. 팀원 중에는 팀의 성공을 자기 혼자 이뤄낸 것이라고 여기는 사람이 있다.		.739
4. 우리 팀원들은 힘 안 들고 생색나는 업무만 하려 든다.		.727
15. 우리 팀원들은 노력이 요구되는 어려운 일보다 단순작업을 더 선호한다.	.667	
7. 우리 팀은 마감 직전이 되어야지만 행동을 개시한다.	.635	
33. 우리 팀원들은 할 일이 남아 있어도 시간이 되면 퇴근한다.	.603	
24. 팀원들은 업무를 마무리했다가 마감 직전에 처리하곤 한다.	.599	
22. 우리 팀은 업무 시간에 모여서 잡담을 하거나 다른 일을 하는 경우가 많다.	.567	
12. 우리 팀은 공동의 목표나 비전이 명확하게 공유되어 있지 않다.	.523	
32. 업무 수행능력이 좋은 몇몇 구성원들이 우리 팀을 이끌고 있다.	.450	
25. 팀원들은 회의시간을 잘 지키지 않는 편이다.	.447	