

생산직과 서비스직에서의 직무동기의 예언*

한덕웅

성균관대학교 산업심리학과

직무동기를 예언하는 요인들에는 조직, 직무 및 개인 요소에서의 차이를 고려하더라도 대부분의 상황에 적합한 공통적 요인들이 있고, 각 상황에만 적합한 특수한 요인들이 있다고 가정하였다. 이 가정에 근거하여 여러 이론들로부터 동기에 영향을 미치리라고 주장된 22개 구성개념들을 사용하여 두개 직무에서 동기의 예언에 공통적으로나 특수하게 기여하는 요인들을 가려내었다. 서비스직 214명과 전자 생산직 462명을 대상으로 각각 동기수준의 예측에 유의한 요인들을 가려내기 위하여 중다회귀 분석과 단계별 중다회귀 분석을 했다. 그 결과 서비스직과 사무직에서 모두 애사심, 자기, 및 수행이 공통적인 직무동기의 예언요인들로 추출되었다. 서로 다른 요인으로서 서비스직에서 유능성, 형평, 사원복지 및 역할 갈등의 다양한 요인이 추출되었으나, 생산직에서는 직무성질만이 특수한 요인으로 추가되었다. 이 결과에 근거해서 서비스직과 생산직에서 공통적으로나 특수하게 적용 가능한 동기증진 기법이 검토되었고, 일반화된 통합모형을 개발하는데 있어서 이 연구가 지니는 제한점과 과제가 논의되었다.

1960년대 전후 직무에서의 작업동기이론들이 짜임새 있는 형태로 활발히 발표되던 시점에서는 작업동기에 관련되는 조직내의 여러 요인들을 포괄하려고 시도하거나 여러 요인들의 영향 과정을 일반화된 과정으로 설명하고자 하는 연구들이 동기 연구 분야를 주도했다. 이처럼 동기에 영향을 미칠 수 있다고 가정된 요인들 가운데 실제로 영향을 미치는 요인들을 선별적으로 가려내는 접근법들을 적용함으로써 북미 대륙의 산업조직의 맥락에서 작업동기에 영향을 미치는 조직내의 요인들을 이해하고 기술하는데 기여했다고 볼 수 있다. 이와같은 공헌이 있었기 때문에 동기 요인에 관한 기존의 지식들을 체계화하는데 사용된 구성개념들도 동기와 관련된 요인들과 연결지을 수 있는 형태로 제안될 수 있었다. 그러나 동기에 관련된 요인들을 포괄적으로 파악하려 하거나 이 요인들을 일반화된 과정이론으로 제기하려할 때 당면

하는 가장 큰 과제는 동기관련 요인들간의 관계를 검증 가능한 가설 형태로 진술하고 연구하는데 어려움이 많다는 점이다. 이 어려운 문제점은 과학으로서의 기반을 형성해야 한다는 조직행동론 전반의 요구와 맞물려서, 동기와 관련된 여러 요인들을 포괄적으로 다루는 접근을 기피하고, 소수의 국한된 요인들을 중심으로 이론을 제안하여 이의 타당성을 검증하는 방향으로 연구가 진행되는 경향을 낳게 된다.

최근에 발표되고 있는 작업동기이론들이나 연구들도 대부분 특정한 이론에 근거하여 이론으로부터 도출된 소수 변인들만을 다루거나 이론의 한 부분의 검증에만 관심을 경주하고 있다. 이러한 추세 때문에 산업조직에 응용할 수 있어야 한다는 목시적 요구가 있음에도 불구하고 동기와 관련되는 단편적인 소수의 요인들을 선별적으로 가려내어 이 요인들이 작업동기를 설명하거나 예측하는데 유의하게 기여하는지를 검증하는 수준에 머물러 있다. 더구나 이차

* 이 논문은 1990년도 학술진흥재단 자유공모과제 학술조성비의 지원을 받았다.

럼 선별적으로 가려낸 한 두 요인들이 조직맥락에서 중요한 다른 요인들과 어떤 관계를 이루는지에 대해서도 관심을 보이지 못함으로써, 최근의 동기이론들은 동기의 일반 이론으로서는 기여할 수 있을지 모르나, 산업조직의 맥락을 전제로 이론화되어야 하는 작업동기이론으로서의 이론의 외적 타당도라는 면에서 존재 의의를 의심받는 형편이다.

그러나 최근에 단편적 변인들만을 다루는 접근법만으로는 실제적으로 산업조직에서의 동기관리에 유용한 지식을 얻을 수 없다고 보는 학자들에 의해서 여러 유형의 통합적 접근법들이 시도되고 있다. 설명의 편의를 위해서 Kanfer(1990)의 분류법에 따라서 작업동기이론들을 분류해 보고, 이 분류체계에 포함된다고 제안된 통합적 접근들을 제시해 보면 다음과 같다. 그는 접근법의 특징에 따라서 작업동기이론들을 (1) 욕구, 동인, 가치를 중심으로 접근하는 이론들(예, 욕구충족설, 인지평가설과 다른 내적동기이론들, 직무특정설 혹은 직무설계설, 형평이론 등), (2) 인지적 선택 과정적 접근(예, Atkinson이론, Vroom 이후의 기대×가치설, Weiner의 성취귀인이론, 초인지적이론) 및 (4) 통합이론으로 나눈다. 이 가운데 통합이론들을 세부적으로 살펴보면, ① 작업동기에 영향을 미치는 중요한 요소들을 결합하거나, ② 여러 요소들이 상호 합치된 작용을 한다고 가정하여 합치점을 찾아내고자 시도하거나, ③ 새로운 연구의 전형을 사용하여 통합을 시도하거나, ④ 앞의 동기이론 분류 범주에 속하는 이론들 가운데 두 이론 이상을 묶어서 종합을 시도하는 접근법들로 나누어 볼 수 있다.

이 가운데 두 이론을 통합하려는 시도로서는 기대이론과 목표설정이론의 결합, 목표설정이론과 사회적-인지적 이론의 결합, 기대이론과 정보처리접근의 통합, 목표설정이론과 제어이론의 통합, 기대이론과 자기조절이론의 통합 시도를 들 수 있다. 한편, 이 연구에서 다루는 것처럼 여러 이론에서 제안된 동기 관련요소들을 적용하여 통합을 시도한 연구로서는 14개 구성 개념을 3개 산업조직 350명의 근로자에게 실시한 Katzell과 Thompson(1990)의 연구를 들

수 있다. 실제의 산업조직에서 작업동기에 영향을 미치는 요인들에는 조직외 환경요인, 조직의 구조와 운영, 집단관계, 직무의 성질외에도 개인차와 관련된 요인들이 작용한다(한 덕용, 1987). 이 요인들 가운데 Katzell과 Thompson이 고려한 요인들을 살펴보면, 작업환경(인간관계, 정책, 직무설계, 목표설정, 집단구성원 성분 등을 포함), 집단규범, 개인성향, 유인/보상, 조직몰입, 목표/의도, 직무만족 등의 태도, 형평, 도구성(수행 후 보상확률), 기대, 자원들, 노력, 보강(강화) 및 수행의 14요인이었다. 이들의 연구는 수행을 최종 종속변인하는 모형을 다루었는데, 이 가운데 작업동기에 영향을 미친다고 가정된 요인들만을 가려보면 위의 14요인 가운데 자원들만 제외하고 13개 요인이 된다.

한편, 이 연구에서 직무수행의 동기에 영향을 미치리라고 가정한 요인들을 Katzell과 Thompson(1990)의 모형에서 다른 요인들과 비교해보면, 그들이 작업환경 요인으로 단일화한 하위요인들을 세분하여 관련된 요인을 추가하고, 집단의 목표 추진력에서 집단규범등이 영향을 미치리라고 보아서 집단사기가 추가되고, 조직몰입 의도 요인으로서 애사심을 추가한 것이 된다. 또한 수행은 동기나 능력 등에 의해서 후행결로로서만 나타나지 않고 수행 수준의 환류에 따라서는 성취감이나 자기 효능감을 증진시킴으로써 동기에 선행요인으로서 영향을 미칠 수 있다고 가정하였다.

이와 같은 관점에서 필자는 산업조직에서 동기에 영향을 미치리라고 가정된 28개 동기요인들을 예비적으로 사용하여, 그 가운데 동기를 중다예언 하는데 유의하게 기여하는 중요한 22개 요인들을 가려내었다. 이 연구에서는 이들 22개 요인들을 전자생산 및 서비스의 두 산업에 적용하여 (1) 이 요인들로부터 동기 수준이 유의하게 예언될 수 있는지, (2) 그 가운데 어떠한 요인들이 동기 수준의 중다예언에 크게 기여하는지를 알아내고자 한다. 이 연구에서처럼 작업동기에 관련되어 있는 다양한 요인들을 종합하는 접근법을 사용하게 되면 단편적 접근법에 비해서 이론이나 응용면에서 다음과 같은 몇가지

좋은 효과를 기대할 수 있다. 즉, ① 실제 한국 산업 조직의 맥락에서 작업동기를 예측하는데 기여하는 요인들을 가려낼 수 있고, ② 작업동기 수준을 예측하는데 기여하는 예언요인들을 근거로 국내 산업조직에서 작업동기를 설명할 수 있는 모형을 개발하고, 장차 이의 적합성을 검증할 수 있으며, ③ 실용적인 면에서는 산업조직에서 동기에 영향을 미치는 각 요인별로 문제점을 진단하는데 사용될 수 있고, ④ 진단 결과를 토대로 각 상황에 적합한 동기 유발 기법을 가려내어 적용하거나 혹은 필요한 경우에는 조직이나 경영개발의 방향을 설정하는데 활용할 수 있다.

이 연구에서는 작업 동기에 관련된 중요한 요인들이 각각 영향을 미치는 범위가 다를 수 있다고 가정한다. 즉, 사회문화적 맥락이 동일하고 기업 경영의 내외 여건이 유사하므로 산업, 조직내 위계, 직무 및 개인차 등에 따른 차이에 관계없이 한국의 산업조직들에서 작업동기에 영향을 미치는 공통요인들이 있으리라고 가정한다. 그러나 공통요인과 함께 산업, 기업별 특성, 위계, 직무변인들에 의해서 영향을 받는 상황의존적이고 차별적인 특수요인들도 있으리라고 가정한다. 이러한 공통요인과 특수요인들이 작용한다는 가정을 실증적으로 다루기 위해서는 동일한 연구의 틀을 사용하여 여러 산업, 위계 및 직무에 속한 근로자들을 대상으로 계속해서 작업동기에 관련된 요인들을 추출해야 된다. 이 연구는 이러한 목표에서 이루어지게 될 일련의 연구 가운데 한 부분으로서, 각각 어떤 요인들이 호텔 서비스직과 전자산업 생산직에서 작업동기에 영향을 미치는 공통요인과 차별요인으로 작용하고 있는지를 알아내고자 한다.

연구방법 및 절차

절차

먼저, 다양한 산업조직에서 동기에 선행요인으로 작용하리라고 보는 조직내의 영향 요소들을 측정하기 위해서 한 덕웅(1987)의 동기관련 요인들에 다른

선행연구들을 분석하여 얻은 새로운 문항들을 첨가하여 내용별로 정리한 후, 총 700여 문항을 얻었다. 다음에 이를 연구자들(한 덕웅, 한 백희, 김 정남, 성 한기, 1988)이 보는 바에 의해서 내용의 유사성과 중요도를 근거로 337개 문항으로 축소 조정된 예비조사 질문지를 마련하였다. 그 후 이 예비조사 질문지는 질문지의 구성 절차에 따라서, 본 질문지의 구성과 실시를 목적으로, 대구지역에 위치한 섬유산업체의 생산직 근로자 남녀 20명과 보험업에 종사하는 사무직 남자 5명에게 위의 연구자들 중 한 사람에게 의해서 근무시간 중에 개별 면접방법으로 실시되었다. 본조사때 자기실시 방법을 사용하기 위해서 조사대상이 느끼는 문항의 이해도, 내용의 유사성, 더 중요한 요소의 지적, 반응상의 문제점, 그리고 반응시간 등을 검토하였다. 또한 별도의 전자산업체의 생산직 남자 근로자 233명을 대상으로 부하량이 0.25이상인 구성개념별 요인타당도와 Cronbach(1951)의 α 값이 0.60이상인 되도록 기여하는 문항들을 구성개념 측정문항들로 가려내었다. 그 결과, 최종적으로 본 조사 질문지에 사용된 문항은 종속변인 측정 문항을 포함해서 모두 273개 문항이었다.

실시 및 조사대상

L호텔 서비스 회사와 S 전자의 생산직 종사자들이 조사 대상이었다. L서비스 회사의 남녀 직원 214명이 사내 교육훈련 기간에 집단으로 조사에 응하였다. 서비스직 조사대상의 인구통계론적 특징들을 평균치로 보면 각각 다음과 같다. 평균 연령은 31.73세(표준편차 7.48), 근무연한 5.10년(표준편차 3.01), 교육수준은 국졸부터 대졸까지의 5점척도에서 고졸 수준과 대졸 사이인 3.58(표준편차 0.94), 경제수준은 상부터 하까지의 5점척도에서 2.74(표준편차 0.64), 월급여액은 430,330원(표준편차 121,930), 기혼자가 전체의 54%였다. 한편, 생산직은 수원 소재 S 전자회사의 생산직 남녀 기능공 462명이 대상이었다. 조사실시는 입주지원 순서에 따라서 회사의 기숙사에서 기거하는 근로자들을 대상으로 근무 후에 조별로 실시하였다. 조사대상의 인구통계론적 특징

을 평균으로 보면, 평균 연령 21.3(표준편차 2.29), 근무연한 2.22년(표준편차 1.41), 교육수준은 2.98(표준편차 0.21), 경제수준은 2.58(표준편차 0.75), 월급여액은 222,300원(표준편차 41,400)이었고, 미혼자가 전체의 97.63%였다. 이 인구통계론적 변인으로 보면, 서비스직의 조사대상이 평균으로 연령에서 10세, 근무연한 2.9년, 교육수준 0.6년, 경제수준이 0.1, 월급여액에서 210,000원, 기혼자가 52%정도씩 각각 생산직 조사대상자보다 높았다. 이는 생산직과 서비스직에서 직위나 직무특징에 따른 구성원의 성분을 반영하는 자료이기는 하지만, 서비스직에서 연령, 근무연한, 월급여액 및 기혼율이 높은 점도 연구 결과에서 두 집단이 보인 차이에 영향을 미쳤을 수 있다는 점을 고려할 필요가 있다.

예언치로 측정된 구성개념

먼저, 동기를 준거로 삼고 이와 상관된 선행요인들을 가려내는 일을 일차 과제로 삼았다. 동기에 관련되리라고 가정되어 일차적으로 구성개념으로서 측정에서 사용된 선행요인들은 목표설정 지원, 리더의 수행압력, 수행결과의 환류, 자율 및 권한위임, 의사소통, 유능성, 직무성질, 역할갈등, 인지욕구 충족, 수행-보상연결, 노조만족, 노사협조, 직무부담, 리더능력, 리더의 계획성, 리더의 부하업무 이해, 리더와의 인간관계, 작업조건, 사원복지, 회사안정, 승진제도, 직무부담으로 인한 장애, 봉급제도, 훈련제도, 동료와의 인간관계, 수행, 만족, 사기, 애사심 등 모두 29개 요인이었다. 전자산업 생산직의 남자 근로자 233명의 자료로 예비분석한 결과, 이 구성요인들 가운데 생산직 근로자의 동기 수준을 예언하는데 있어서 설명하는 변량이 매우 작은 목표설정 지원, 작업조건, 승진제도, 훈련제도, 직무부담으로 인한 장애, 노사협조, 노사만족 등은 최종 자료분석에서는 제외되고, 22개의 선행 예언변인들만 측정 자료로 사용되었다.

구성개념 측정치들의 타당도와 신뢰도

각 구성개념의 타당도를 높이기 위하여 구성개념

에 포함된 문항들 가운데서 요인분석 결과 관련요인에 부하량이 큰 문항들만을 가려내는 방법을 사용했다. 이때 요인분석은 주요소추출법(principal component)을 사용하고 고유가(eigen value)가 1.00 이상의 요인들만으로 Varimax 축 회전에 의해서 요인을 얻었다. 또한 구성개념별 신뢰도는 Cronbach (1951)의 α 계수(α coefficient)에 의해서 산출되었다.

아래에는 각 구성개념별 명칭과 측정 내용의 요약, 각 구성개념별 득점산출에 사용된 하위 문항들로부터 계산된 Cronbach의 α 계수가 제시되었다. 각 구성개념별로 측정된 문항의 내용과 각 문항의 요인 부하량은 지면관계상 제시하지 않았다(한 덕웅, 한 백희, 김 정남, 성 한기, 1988 참조).

수행결과의 환류($\alpha=.73$): 이 요인은 작업자가 수행한 일의 양이나 질에 관해서 상사로부터 혹은 스스로 얼마나 신속하고 정확히 알 수 있는지를 측정하는 5개의 하위 문항으로 구성된다.

자율 및 권한위임($\alpha=.85$): 일의 계획, 결정, 조절, 수행 등에서 상사로부터나 직무상으로 재량권이 허용된 정도와 권한의 위임 정도를 측정하는데, 11개 하위 문항들로 되어있다.

의사 소통($\alpha=.85$): 상사와의 관계와 정책면에서 상향 및 하향 의사소통의 원활한 정도, 정확도, 수용도, 유익한 정도 및 전달 확인의 이차적 환류 정도를 측정하는 9개 문항들로 구성된다.

형평($\alpha=.78$): 작업량, 인적 및 물적 자원, 실적 평가, 봉급, 승진 그리고 개인적 대우 등에서의 형평 정도를 8개 문항으로 측정한다.

유능성($\alpha=.70$): 지식, 기술, 능력에 관한 4개의 자기평가 문항들로 구성되어 있다.

직무성질($\alpha=.87$): 자신의 직무가 일상생활, 회사 및 회사동료에게 중요한 정도, 지식, 기술 및 능력의 발휘, 학습, 적성과 흥미, 성취감 등의 내용으로 높은 위계의 욕구들과 관련된 11개 문항으로 구성되어 있다.

인지욕구 충족($\alpha=.77$): 회사의 현재와 장래에 관한 인식, 직무관련 정보의 이용, 지식과 기술의 습

득 정도를 6개 문항으로 측정한다.

수행-보상 연결($\alpha=.83$) : 수행수준에 따라서 상사로부터의 인정이나 승진 등의 보상획득 가능성을 5개 문항으로 측정한다.

리더의 계획성($\alpha=.71$) : 리더의 장단기 계획의 유무, 적절성 및 실천 정도를 5개 문항으로 측정한다.

리더와의 인간관계($\alpha=.85$) : 리더가 부하에 대해서 표현한 개인적 측면에서의 이해, 수용 및 친밀도를 9개 문항으로 측정한다.

사원복지($\alpha=.75$) : 후생복지 및 여가활동을 위한 시설과 제도에 대한 만족 수준을 4개 문항으로 측정한다.

회사안정($\alpha=.70$) : 회사의 경제적인 기반, 발전 가능성, 회사 내외의 평판 및 안정성을 4개 문항으로 측정한다.

리더능력($\alpha=.77$) : 리더의 직무와 관련된 지식과 기술 및 능력수준, 이를 부하에게 제공하는 정도, 그리고 부하 재능의 활용 정도를 6개 문항으로 측정한다.

봉급제도($\alpha=.86$) : 자기 기준이나 동료와 비교한 봉급의 액수 및 공평성에서의 만족도를 측정하는 6개 문항으로 구성된다.

리더의 부하업무 이해($\alpha=.79$) : 부하가 당면하고 있는 직무 상의 곤란한 점에 대하여 리더가 이해, 상의, 지원하며 신임하는 정도를 문항으로 측정한다.

사기($\alpha=.54$) : 사기는 사원들이 집단적으로 목표를 추구하는 노력 수준을 측정하는 2개 문항으로 구성된다.

만족($\alpha=.86$) : 생활 전반에 대한 만족과 구별해서 조직생활에서의 만족을 측정하고자 직무를 중심으로 하되 회사와 현직업에 대한 만족 정도를 포함하여 4개 문항으로 측정했다.

애사심($\alpha=.81$) : 회사가 어려운 일에 당면하더라도 자신이 회사를 위하여 협력할 의도가 있는지를 3개 문항으로 측정했다.

동료와의 인간관계($\alpha=.66$) : 작업동료와의 인간관계, 작업과 관련된 친밀도와 협력관계를 평가하는

내용의 8개 문항이다.

수행압력($\alpha=.70$) : 리더가 부하의 작업을 배정하고, 지시 감독을 통해서 수행을 강조하고, 수행결과에 대해서도 책임을 묻는 행동을 11개 문항으로 측정한다.

역할갈등($\alpha=.72$) : 직무와 관련되는 개인내, 대인간 갈등, 직무내용 및 책임한계에 있어서의 역할갈등 수준을 13개 문항으로 측정한다.

수행($\alpha=.73$) : 자기 기준에 비교한 수행평가가 아니라, 동일한 장소에서 함께 일하는 동료와 비교해서 수행의 질과 양을 두 문항으로 평정한다.

준거변인 동기($\alpha=.73$)의 측정 : 자신이 맡은 일을 위해서 최근에 실제로 노력하고 있는 정도를 평가한다. 이 연구의 종속변인인 동기를 측정하는데 사용된 세 문항은 다음과 같다.

-당신은 자신이 맡은 일을 위하여 최근에 얼마나 노력합니까? (.578)

-당신은 자신이 맡은 일을 잘 하기 위해서 다른 동료들보다 얼마나 열심히 노력합니까? (.653)

-이 회사에서 맡은 일을 당신 자신의 일처럼 최선을 다합니까? (.365)

자료의 처리방법

동기의 예언에 관련된 선행 구성개념 요인들을 단순회귀 분석과 중다회귀 분석에 의하여 각각 추출하였다. 구체적으로 각 구성개념들과 동기와의 단순회귀 분석이나 중다회귀 분석에서는, 씨비스직 214명과 생산직 462명의 조사대상 개인별로 각 구성개념의 하위문항에 반응한 값들을 총화하여 각 개인별 구성개념 측정치를 얻고, 종속변인인 동기평정치와의 단순상관을 구했다. 또한 구성개념 측정치들 모두에 의해서 준거변인인 동기평정치를 예언하는 중다회귀 분석을 하였다. 중다회귀 분석 결과로부터 준거변인의 예언에 유의하게 기여하는 구성개념 측정치들을 변량이 큰 순서대로 가려내기 위하여 전향적 단계별 회귀분석(forward stepwise regression analysis)을 하였다.

결과 및 논의

구성개념별 측정치와 동기수준 간의 단순상관

먼저, 동기에 관련되어 있는 변인들을 가려내기 위하여 서비스직과 생산직별로 구성개념과 동기와의 단순상관관계를 Pearson의 적률상관계수로 산출한 결과는 표 1과 같다.

표 1에서 보는 바와 같이 구성개념 측정치들 가운데 서비스직에서는 수행압력, 자율 및 권한위임, 봉급제도, 사원복지 및 수행-보상연결의 5개 구성개념 측정치만 동기와의 상관이 유의하지 않았다. 반

면, 생산직에서는 봉급제도만이 준거측정치 동기와 유의한 상관관계를 보이지 않음으로써, 생산직의 동기 예측이 서비스직보다 여러 요인과 관련되어 있음을 보였다. 전체적으로 볼때 동기와 관련되리라고 가정된 요인들이 대부분 유의한 상관을 보인 점은 중요한 요인들이 선정됐음을 나타낸다. 그리고 몇 개 구성개념 측정치들과 동기 수준과의 단순 상관계수가 유의하지 않은 이유로서는, 해당 조직에서 동기에 미치는 영향 강도가 낮은데 기인한다고 볼 수도 있지만, 이 요인들의 측정치가 일정 수준에 머물러서 구성개념 측정치들의 분포가 좁은 범위로 한정된 점도 영향을 미친 때문으로 보인다.

표 1. 구성개념들과 동기와의 단순상관

구성개념	서비스직	생산직
수행압력	-.025	.156**
수행결과의 환류	.376**	.305**
자율 및 권한위임	.083	.279**
유능성	.483**	.350**
직무성질	.407**	.385**
역할갈등	.371**	.305**
봉급제도	.106	.059
회사안정	.375**	.340**
인지육구 충족	.241**	.220**
사원복지	.112	.262**
동료와의 인간관계	.417**	.290**
리더능력	.206**	.243**
리더의 계획성	.220**	.226**
리더와의 인간관계	.146*	.192**
리더의 부하업무이해	.157**	.255**
의사소통	.255**	.282**
형평	.147*	.215**
수행-보상연결	.054	.199**
수행	.537**	.484**
애사심	.627**	.618**
사기	.459**	.453**
만족	.388**	.366**

서비스직 : 전체 N=214, $r > .134$ 이면 $p < .05$ 수준,
 $r > .186$ 이면 $p < .01$ 수준

생 산 직 : 전체 N=462, $r > .093$ 이면 $p < .05$ 수준,

구성개념별 측정치들과 동기수준 간의 중다회귀 분석

중다회귀 분석의 결과를 보면, 서비스직에서 동기를 준거로 22개 예언요인들에 의해서 중다예언했을 때, 중다상관 $R=.778$, $R^2=.606$ 로서 동기변량의 60.6%가 유의하게 ($F=10.467$, $df=172$, $p<.001$) 예언됨을 알 수 있다. 한편 S 전자업체의 남녀 생산직 근로자들의 자료로부터, 22개 예언요인들에 의해서 동기를 중다예언했을 때의 중다상관은 $R=.713$, $R^2=.508$ 로서 설명된 변량은 전체변량의 50.8%를 차지하여 중다회귀 계수에 의한 예언은 유의했다 ($F=20.581$, $df=439$, $p<.001$). 이 결과는 서비스직과 생

산직 모두에서 구성개념의 측정치들에 의해서 개인의 동기 수준이 유의하게 예언되리라는 가설을 지지하는 자료이다. 동기의 중다예언에서 구성개념 측정치들의 상대적 기여도를 보기 위해서 예언요인들로 이루어진 중다회귀식에서의 b계수, β 계수, 그리고 각 예언변인으로부터 동기를 예언하는데 있어서의 유의도를 제시하면 표 2와 같다.

동기를 중다예언한 22개 요인들 가운데 크게 기여하는 요인들을 가려내기 위하여 설명하는 변량의 크기 순서로 전향적 단계별 회귀분석(forward stepwise regression analysis)을 하였다. 서비스직 자료와 생산직 자료를 각각 독립적으로 처리한 결과, 서비스직

표 2 구성개념 측정치들의 중다회귀분석 결과

예언변인	서비스직			생 산 직		
	b계수	β 계수	t	b계수	β 계수	t
상수	-.034	.000		2.190	.000	
유능성	.178	.097		.056	.058	
역할갈등	.174	.145		.032	.069	
직무성질	-.119	.102		.036	.125	2.45*
의사소통	.021	.142	-.012		-.031	
리더능력	.068	.114		-.023	-.040	
수행압력	-.051	.159		-.011	-.018	
자율 및 권한위임	-.123	.096		.003	.010	
리더의 부하업무 이해	-.044	.098		.058	.079	
수행-보상 연결	-.035	.095	.006		.010	
리더와의 인간관계	.228	.107	2.14*	-.032	-.092	
동료와의 인간관계	.145	.116		-.001	-.002	
형평	-.419	.136	-3.09***	.008	.015	
리더의 계획성	-.021	.096		.034	.049	
애사심	.452	.086	5.24***	.388	.366	8.31***
사기	.206	.077	2.68**	.278	.165	3.88***
인지육구 충족	-.045	.110		-.041	-.063	
회사안정	.089	.084		.039	.045	
사원복지	.168	.066	2.55*	.010	.013	
봉급	.061	.097		-.036	-.059	
환류	.027	.093		.001	.002	
만족	.008	.097		.039	.052	
수행	.382	.088	4.37***	.404	.200	4.97***

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$ (이하의 자료도 동일)

에서 9개 요인이 추출되었는데, 이들의 누가 중다상 제시하면 표 3과 같다.
관 예언변량(R^2)과 중다회귀계수의 유의도(F 와 p)를

표 3. 동기예언에서의 전향적 단계별 회귀분석 결과

단 계 별 예언요인	순위	서비스직		순위	생 산 직	
		누가중다 예언변량	F		누가중다 예언변량	F
애 사 심	1	.379	104.49***	1	.381	8.31***
수 행	2	.487	35.90***	2	.444	4.97***
사 기	3	.522	12.20***	3	.468	3.88***
형 평	4	.542	7.33**	4	.483	2.45**
유 능 성	5	.553	4.13*			
사원복지	6	.569	6.00*			
리더와의 인간관계 직무성실	7	.578	3.81*			

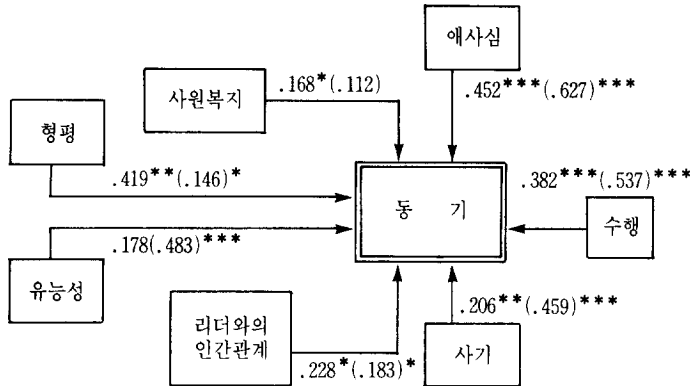


그림 1. 서비스직에서 동기수준의 중다예고

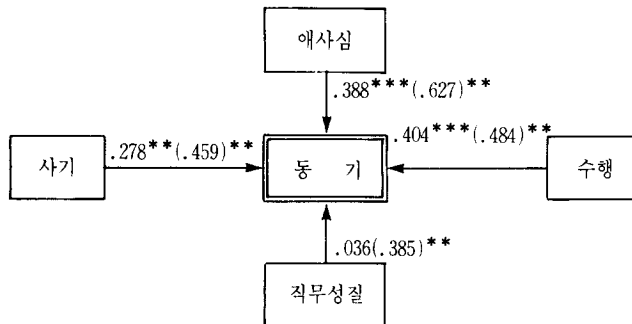


그림 2. 생산직에서 동기수준의 중다예언

이 결과로부터 22개 예언요인에 의해서 서비스직의 동기를 예언한 변량의 60.6%가 설명되지만, 이 가운데 애사, 수행, 사기, 형평, 유능성, 사원복지 및 리더와의 인간관계의 7개 요인에 의해서 설명되는 변량은 57.8%로서, 나머지 15개 요인에 의해서 추가 예언되는 유의한 변량이 2.8%에 불과하다. 또한 생산직에서는 22개 요인에 의해서 변량의 50.8%가 예언될 수 있는데, 애사, 수행, 사기 및 직무성질의 4개 요인만으로도 48.3%가 설명됨을 알 수 있다. 이는 이 4개 요인 이외의 18개 요인으로는 동기를 예언함에 있어서 유의한 변량이 단지 2.5%의 증가만을 보이는 사소한 요인임을 의미한다.

동기수준의 중다예언에 유의하게 기여하는 형태를 알기 쉽게 나타내기 위하여한 요인들이 동기의 예언에 기여한 중다회귀계수 및 단순상관(괄호안)을 서비스직 및 생산직별로 그림으로 나타내면 그림 1 및 2와 같다.

서비스직에서나 생산직에서 모두 동기의 예언에 가장 큰 변량(각각 38%)을 차지하는 애사심 요인은 측정적으로 회사를 위하여 협력할 의도로서 정의되었는데, 직무에서의 노력의 지속 의도, 자발적으로 최선을 다할 의도 및 회사가 난관에 봉착했을 때의 협력 의도로서 측정되었다. 애사심과 동기와의 단순상관은 표 1에서 보는데로 서비스직에서는 $r=.627$, 사무직에서는 $r=.414$ 로서 서로 분리하기 어려운 개념으로 보기 쉬우나, 마음갖춤세를 의미하는 의도가 핵심인 애사심은 현재 실제로 실행되고 있는 개인의 노력수준을 측정한 동기와는 이론적으로나 요인구조로 볼 때 구별될 수 있다. 동기와 애사심의 두 개념이 구별된다는 필자의 주장이 아니더라도 이 두 개념이 실제로 구별될 수 있다는 자료는 다음의 동기 예언 요인들 각각의 선행요인들을 분석한 결과에서도 볼 수 있다. 앞에서 제시한 바와 같이, 동기를 예언하는데 유의하게 기여하는 요인들과 애사심을 예언하는데 유의하게 기여하는 요인들이 서로 다르다. 즉, 서비스직을 보면 애사심의 예언에는 동기, 직무성질, 만족 및 회사 안정이 유의한 예언요인이었는데, 이 가운데 어느 요인도 동기의 예언요인으로서

유의하지 않았다. 또한 생산직에서 애사심의 예언에 있어서는 동기, 만족, 환류, 봉급제도, 자율 및 권한 위임, 회사안정 및 수행이 유의하였다. 이 가운데 수행요인만 동기의 예언에서 유의했던 4개 요인들 가운데 유일하게 포함되어있고 나머지 구성개념들은 모두 다른 요인에 의해서 예측됨을 보였다.

다음으로 동기 수준의 예언에 영향을 미치는 요인들의 작용과정을 알아보기 위하여 유의한 중다 예언계수를 보인 요인들이 각각 어떤 선행요인들에 의해서 유의하게 예언될 수 있는가를 알아보고자 했다. 이 과정은 조직, 직무 및 개인수준에서 동기수준에 간접적으로 기여할 수 있는 다양한 요인들을 파악하는 일이 되기도 한다.

이 목적을 위하여 서비스직과 생산직별로 각각 동기의 중다예언에 유의하게 기여했던 각 요인들을 준거요인으로 보고, 이들 각 요인들을 동일한 22개 예언요인들에 의해 중다예언했을 때 단계별 회귀분석 결과에서 유의한 변인들만을 서비스직과 생산직별로 각각 정리한 결과가 표 4와 표 5이다.

동기의 중다예언에 유의하게 기여했던 예언요인들 각각에 다시 유의하게 기여하는 요인들을 추출한 결과를 보면, 서비스직에서는 동기에 관련되리라고 가정된 22개의 모든 요인이 포함되며, 생산직에서는 사원복지, 리더의 계획성, 및 리더와의 인간관계의 세 요인을 제외한 19개 요인이 관련됨을 알 수 있다. 이 결과는 우선 22개 동기의 예언요인들 대부분이 직접적이거나 간접적 경로를 통해서 동기의 예언에 기여하고 있음을 나타낸다. 이는 동기수준 결정과정이 여러 요인들에 의해서 복잡하게 이루어짐을 반영하는 자료로서 이해될 수도 있을 것이다. 동기의 결정요인이 다양하고 과정이 복잡하다고 해서 직접적으로 예언에 영향을 미치는 중요한 요인들이나 이 요인들간의 상호관계가 밝혀질 수 없는 바는 아니다. 직접적으로 동기의 예언에 영향을 미친 요인들 간의 상호관계를 보자.

서비스직과 생산직에서 동기의 직접적인 중다예언에 유의하게 기여했던 예언요인들을 편의상 1차 수준의 동기 예언요인들이라고 부르자. 이 일차 수준

표 4. 서비스직에서 동기의 중다예언에 유의한 변인들의 선행 예언요인들

제1차수준 수행예언변인	유의한 중다예언 선행 변인의 단계별 회귀분석	누가 R ²	F
1. 애사심 R ² = .526	1. 동기	.379	104.38***
	2. 직무성질	.473	30.45***
	3. 만족	.509	12.34***
	4. 회사안정	.526	6.09**
2. 유능성 R ² = .498	1. 직무성질	.273	64.10***
	2. 동기	.358	22.53***
	3. 동료와의 인간관계	.399	11.43***
	4. 리더와의 인간관계	.437	11.39***
	5. 환류	.456	5.77*
	6. 인지욕구충족	.476	6.44*
	7. 만족	.488	3.86*
3. 수행 R ² = .429	1. 동기	.284	67.97***
	2. 직무성질	.320	8.87**
	3. 사기	.339	4.88*
	4. 인지욕구충족	.353	3.67*
	5. 사원복지	.373	5.35*
	6. 형평	.389	4.32*
	7. 수행압력	.407	4.96*
	8. 회사안정	.421	3.91*
4. 사기 R ² = .384	1. 동기	.202	43.35***
	2. 형평	.285	19.62***
	3. 리더와의 인간관계	.313	6.80**
	4. 의사소통	.339	6.71*
	5. 만족	.357	4.62*
	6. 자율 및 권한위임	.372	4.01*
5. 형평 R ² = .679	1. 의사소통	.419	123.44***
	2. 봉급제도	.541	44.94***
	3. 리더의 능력	.600	22.92***
	4. 사원-복지	.614	8.11**
	5. 수행-보상연결	.628	6.39*
	6. 사기	.640	5.47*
	7. 직무수행압력	.650	4.74*
	8. 동기	.658	3.54*
	9. 동료와의 인간관계	.263	5.76*
6. 사원복지 R ² = .319	1. 형평	.140	27.83***
	2. 리더능력	.174	6.92**
	3. 의사소통	.218	9.58**
	4. 만족	.238	4.32*
	5. 동료와의 인간관계	.668	5.23*

제1차수준 수행예언변인	유의한 종다예언 선행 변인의 단계별 회귀분석	누가 R ²	F
7. 리더와의 인간관계 R ² =.714	1. 리더의 부하업무이해	.561	218.14***
	2. 수행-보상연결	.644	39.91***
	3. 리더능력	.665	10.67***
	4. 유능성	.680	7.88**
	5. 의사소통	.695	8.26**
	6. 자율성	.707	6.78*
8. 역할갈등 R ² =.505	1. 리더와의 인간관계	.372	101.40***
	2. 수행-보상연결	.425	15.58***
	3. 리더의 부하업무이해	.447	6.84**
	4. 리더의 계획성	.467	6.18*
	5. 직무성질	.486	6.25*

표 5. 생산직에서 동기의 종다예언에 유의한 변인들의 선행 예언요인들

제1차 수준 수행예언변인	유의한 종다예언 선행변인의 단계별 회귀분석	누가 R ²	β	t
1. 애사심 R = .708 R ² =.502	1. 동기	.381	.371	8.31***
	2. 만족	.427	.238	5.20***
	3. 환류	.448	.115	2.70**
	4. 수행	.457	.086	2.09*
	5. 봉급제도	.463	-.126	-2.65**
	6. 자율 및 권한위임	.477	.147	2.74**
	7. 회사안정	.487	.081	1.95*
2. 수행 R = .588 R ² =.346	1. 동기	.234	.266	4.97***
	2. 사기	.267	.162	3.30***
	3. 유능성	.290	.169	3.65***
	4. 인지육구충족	.300	.134	2.54*
	5. 리더부하업무이해	.309	-.120	-1.99*
	6. 애사심	.316	.113	2.09*
3. 사기 R = .713 R ² =.508	1. 동기	.206	.201	3.88***
	2. 의사소통	.314	.127	1.96*
	3. 만족	.342	.137	2.67**
	4. 수행	.358	.149	3.30***
	5. 동료와의 인간관계	.373	.153	3.26***
4. 직무성질 R = .757 R ² =.4573	1. 자율 및 권한위임	.340	.304	6.36***
	2. 인지육구충족	.418	.228	5.49***
	3. 역할갈등	.467	.193	4.95***
	4. 만족	.504	.225	5.32***

제1차 수준 수행예언변인	유의한 종다예언 선행변인의 단계별 회귀분석	누가 R ²	β	t
	5. 형평	.522	-.193	-3.51***
	6. 유능성	.536	.093	2.48**
	7. 리더능력	.544	.136	2.62**
	8. 수행압력	.550	-.083	-2.16*
	9. 동기	.555	.108	2.45*
	10. 수행-보상연결	.560	.107	2.35*

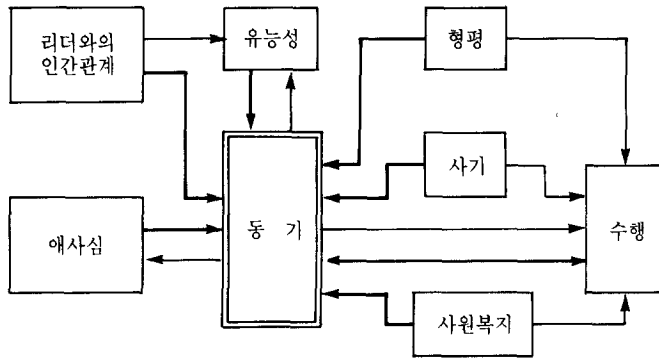


그림 3. 서비스직에서 동기의 종다예언요인들간의 관계

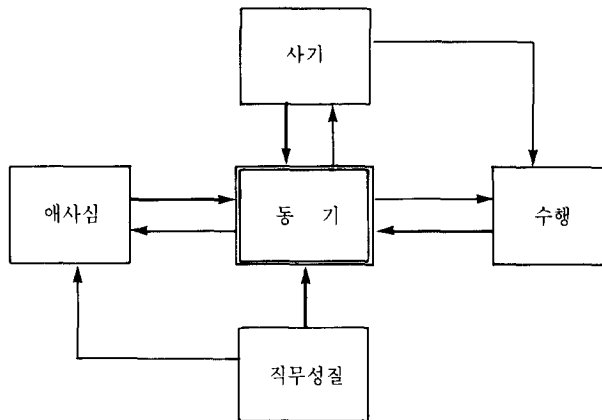


그림 4. 생산직에서 동기의 종다예언요인들간의 관계

의 요인들을 각각 유의하게 예언하는 2차 수준의 동기 예언요인을 추출함으로써 이 이차수준 요인들이 1차 수준 요인들을 중다예언하는데 상호 기여하는 정도도 파악할 수 있다. 이를 표 4와 5에 근거해서 그림으로 간략히 나타내면 그림 3 및 4와 같다.

그림 3과 4에서 모두 애사심과 수행은 동기와 상호 유의한 중다 예측요인으로 작용함을 알 수 있다. 그러나 써비스직에서는 유능성이 동기와 상호 중다 예측요인으로 작용하는 반면에, 생산직에서는 사기가 단지 일방향적으로 동기의 중다예언에만 기여함을 보였다. 이 결과는, 써비스직에서는, 개인 수준의 유능성이 동기와 더욱 밀접히 관련되고, 전자산업 생산직에서는 집단수준의 사기요인이 동기와 밀접히 관련됨을 나타낸다고 볼 수 있겠다. 다시말해서 써비스직이나 전자생산직에서 공통적으로 애사심과 기존 수행수준이 동기예언에 기여하지만, 차별적으로 써비스직에서는 개인이 지닌 유능성요인이 동기의 중다예언에 관련되고 전자생산직에서는 집단적 사기요인이 각각 예언에 기여한다고 볼 수 있다. 이처럼 직위 혹은 직무의 성질에 따라서 공통적이거나 차별적으로 추출된 예측요인들은 일반적 동기모형이나 상황연계성을 고려한 차별적 동기모형의 형성에 시사점을 제공한다.

이 그림 및 앞에 제시된 결과와 관련지워서 이 연구의 일반적 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 후행 결과요인인 동기를 결정짓는 과정에서 중개변인으로 작용하리라고 가정된 22개 요인 가운데, 생산직에서의 세 요인을 제외하면, 적어도 간접적으로 모두 동기와 관련된 것으로 나타났다. 둘째, 동기의 예언에 많은 요인이 관련을 갖고 있음에도 불구하고, 소수의 직접적 영향 요인들이 동기 예측 변량의 대부분을 차지함으로써 소수 예측 요인들에 의한 간접한 예측이 가능하다.

다음으로 써비스직과 생산직에서 각각 별도로 동기를 유의하게 직접 중다예언하는 요인들을 보면, 다음과 같은 몇 가지 결론적 시사점을 제시할 수 있겠다.

첫째, 생산을 중심으로 하는 직무에서 작업동기가

비교적 소수 요인에 의해서 중다 예측될 수 있는 것과 달리, 대인접촉의 사회적 기술이 많이 요구되는 직무에서는 이 보다 많은 요인들이 동기의 예측요인으로서 유의하다. 둘째, 써비스직과 생산직에서 모두 애사심, 사기 및 수행요인이 큰 예언변량을 차지하는 동기의 공통적 예언요인으로 추출되어서, 이 요인들이 직위나 직무의 성질에 관계없이 광범위한 근로자에게 공통적으로 작용하는 예언요인들이라고 추론해 볼 수 있다. 셋째, 써비스직과 생산직에서 공통적으로 동기의 예언에 기여하는 요인들 이외에, 써비스직에서는 유능성, 리더와의 인간관계, 형평 및 사원복지 요인들이 유의하여, 능력, 사회적 요인 및 물질적 복지 등 성질상 다양한 요인들이 관련되는 반면, 생산직에서는 성질상 단조롭기 쉬운 직무성질만이 추가되었다. 넷째, 이 결과를 근거로 직무동기를 증진시키는 기법을 관련지위 볼 수 있는데, 생산직과 써비스직의 공통요인들을 개선하는 방법으로서 는 조직에 대한 개입을 증진시키는 기법, 동료집단의 공동목표 추구력 증진, 수행결과의 평가와 환류를 통한 자기 효능성과 자기관리의 증진 등이 검토 될 수 있다. 다섯째, 동기 증진과 관련해서 위의 공통적 대책 이외에 추가로 직무의 위계나 성질을 고려하여 상황연계적으로 기법을 고려할 수 있다. 즉, 써비스직에서는 리더나 동료들과의 인간관계 개선, 그리고 형평에 맞는 임금이나 복지체제의 개선 및 직무 기술훈련 등이 우선 고려될 수 있는 반면, 생산 직에서는 정통적 직무확충, 사회적 관계 요인을 가미한 사회-기술적 직무확대 혹은 인간공학적이거나, 산업공학적 개선등을 중심으로하는 직무재설계 기법들의 적용이 고려될지하다.

이 연구의 제한점 및 앞으로의 과제와 관련해서는 장차 일관성있게 동일한 틀을 사용하여 더 폭 넓게 여러 산업의 근로자들을 대상으로 연구함으로써, 일반성있는 예언요인들과 상황연계적인 특수요인들을 가려내어 더 일반화된 동기모형과 특수 상황모형들을 발전시키고, 이의 설명적 타당성도 검증해 볼 수 있겠다.

참고문헌

- 한 덕웅·한 백희·김 정남·성 한기(1988). 생산성의 인적 결정요인에 관한 동기론적 연구, 사회심리학 연구, 4(1), 59-109.
- 한 덕웅(1987). 조직행동의 동기이론(수정증보판), 법문사.
- Kanfer, R.(1990) Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette & L.M.Hough(eds). *Handbook of industrial and organizational psychology(2nd ed.)*, 1, 75-170.
- Katzell, R.A. & Thompson, D.E.(1990) An integrative model of work attitudes, motivation and performance. *Human Performance*, 3, 63-85.
- Katzell, R.A. & Thompson, D.E.(1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, 45(2), 144-153.

Prediction of Work Motivation in Electronics and Service Industry

Doug-Woong Hahn

Sung Kyun Kwan University

The purpose of this study was to extract the important predictors of work motivation in Korean workers. It was hypothesized that the common and the industry-specific factors will contribute to the prediction of worker motivation. Based upon the assumptions which were proposed by Hahn, Hahn, Kim & Sung(1988), 22 construct measures were used as the predictors of worker motivation. Data obtained from 462 workers in an electronics industry and from 214 workers in a hotel service industry were analyzed via the forward stepwise multiple regression analysis. The results showed that the extracted common predictors were loyalty to the organization, group work morale, and the prior performance. The extracted specific predictors were work competence, equity, welfare and role conflicts in the hotel service organization, but only job itself was significant predictor in the electronics company. The results were interpreted as a supportive evidence for the above hypothesis. Finally, implications for the theory, practice, and future research of work motivation in Korean organizational context were discussed.