

# 직무특성의 직무관여 및 조직몰입간의 관계: 돈에 대한 태도 및 내외동기 지향성의 조절 효과

장 재 윤<sup>†</sup>

성신여대 심리학과

본 연구는 조직심리학분야에서 아직 널리 사용되지 않은 두 개인차 변인인 내외동기 지향성과 돈에 대한 태도변인이 직무특성과 직무관여, 그리고 직무특성과 조직몰입간의 관계를 조절할 것이라는 가설을 검증하고자 하였다. 국내 S그룹의 종업원 430명을 대상으로 설문조사를 통하여 관련 변인들의 측정 자료를 수집하였다. 인구통계변인들의 효과를 제거하고 상호작용 효과를 조사하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과에 따르면, 돈에 대한 태도는 직무특성과 조직몰입간의 관계를 유의미하게 조절하는 효과를 보였다. 또한, 내동기 지향성은 직무특성과 직무관여간의 관계를, 그리고 외동기 지향성의 한 차원인 외부지향은 직무특성과 조직몰입간의 관계를 유의미하게 조절하는 효과를 보였다. 두 개인차 변인이 가지는 의미, 연구결과의 시사점, 그리고 앞으로의 연구 방향에 대해 논의하였다.

주요어 : 돈에 대한 태도, 내외동기 지향성, 직무관여, 조직몰입, 직무특성

---

† 교신저자 : 장재윤, 성신여자대학교 심리학과, 02-920-7589, jaeyooc@sungsin.ac.kr

최근 우리 사회에서 신자유주의적 경영 패러다임이 널리 확산되면서, 물질주의적 사고 및 가치관이 팽배해지는 현상을 보이고 있다. 이러한 세태의 변화를 반영하듯 최근에는 거리낌없이 떼떽하게 돈 욕심을 내라는 숨겨진 속내를 부추기는 책들도 쏟아져 나와 베스트셀러의 대열에 오르고 있고, 부자가 되라는 광고 카피가 널리 인구에 회자되고 있다. 이러한 상황과 유사하게 최근 소수의 심리학자들 사이에서는 사람들의 돈에 대한 태도가 행동 일반에 미치는 영향에 대한 관심이 나타나고 있다(Furnham & Argyle, 1998).

최근의 돈에 대한 추구 및 이에 대한 긍정적 태도를 동기부여의 측면에서 본다면, 오늘날 외적 동기(extrinsic motivation)가 보다 강력한 동기적 힘을 가지는 것으로 해석될 수 있다. 그리고 조직 장면에서 도입되는 연봉제, 성과급제와 같은 새로운 보상체계들도 금전적 유인과 같은 외적 보상으로 작업 동기를 높이려는 시도라고 볼 수 있다.

그러나 인간의 동기를 내적 동기와 외적 동기로 구분하는 내적 동기이론가들은 탁월한 수행을 위한 내적 동기(intrinsic motivation)의 중요성을 강조한다(장재윤과 구자숙, 1998; Amabile, 1996; Deci & Ryan, 1985a). 그리고 내적 또는 외적 동기는 환경과 맥락의 영향을 받는 것으로 여겨져 왔다. 그러나 Amabile, Hill, Hennessey, 및 Tighe (1994)는 내적 또는 외적 동기가 하나의 안정된 성격특성으로 나타날 수 있으며, 이를 측정할 수 있는 내외동기 지향성 척도(WPI; Work Preference Inventory)를 개발하였다. 이를 통해 그들은 하나의 성격특성으로서 내외동기 지향성에 있어서의 개인차가 있음을 보여 주었다.

본 연구는 개인차 변인으로서의 돈에 대한 태도와 성격특성으로서의 내외동기 지향성이 앞으로 조직 행동 및 작업 동기 연구에서 하나의 유

력한 개인차 변인으로 사용될 가능성에 대한 탐색적 연구를 수행하고자 하였다. 즉, 본 연구에서는 Tang(1995)의 돈에 대한 태도와 Amabile 등 (1994)의 내외동기 지향성이 조직심리학분야의 오랜 연구 주제인 직무특성과 직무관여간의 관계 그리고 직무특성과 조직몰입간의 관계를 조절하는 효과를 가지는 지를 경험적으로 조사하고자 하였다.

## 돈에 대한 태도

경제학적 측면에서 거래 및 가치 측정의 수단인 돈이 사람들에게 어떤 의미를 갖는 지, 그리고 그것이 그들의 행동에 미치는 영향에 대한 이해는 그 중요성에 비해 아직까지 사회과학 분야 또는 보다 좁게는 심리학 분야의 중심 연구 주제가 되지 못하였다. 이를 증명하듯, 수많은 심리학 관련 교과서들의 색인에 돈(money)이라는 단어가 포함되어 있는 경우는 거의 없다(Furnham & Argyle, 1998).

그러나 사람들의 돈에 대한 태도는 세상사를 바라보는 참조 틀이 될 수 있고, 그로 인해 동기나 행동에 상당한 영향을 미칠 수 있다(Tang, 1992). 이러한 태도는 자신의 인생 경험으로부터 형성되는 데, 교육수준, 사회 계층, 부모의 양육 방식, 돈을 소비하는 습관, 그리고 거시적인 사회화 과정 등 여러 가지 요소들의 영향을 받는 것이다(Furnham, 1984). 그래서 돈의 의미는 그것을 바라보는 사람에 따라 제각기 다르다(McClelland, 1967). 그러나 지금까지 일부 심리학자들<sup>1)</sup>을 제외

1) 지금까지 돈에 대한 태도에 있어서의 개인차는 주로 소비자 행동 분야에서 특히 많이 다루어져 왔다. 그리고 심리학자들 사이에서는 돈에 대한 병리적 측면을 다룬 연구들이 많은데 예를 들어, Forman (1987, Furnham & Argyle, 1998에서 재인용)은 5가지 유형의 돈에 대한 병리(money pathology)를 구분하

하고는 돈이 개인들에게 가지는 의미에 있어서의 차이에 대해서는 크게 관심을 기울여오지 않았었다.

또한 조직 행동이나 인적자원관리 분야에서도 임금이나 인센티브와 같은 '당근'으로서의 돈과 관련된 주제에 대해서 상당한 연구를 해왔으나, 그것을 직접적인 연구 주제로 다루었다기보다는 작업동기이론이나 임금제도의 한 부분으로만 취급하였다. 따라서 최근 Mitchell과 Mickel(1999)은 사람들의 돈에 대한 태도, 신념, 및 행동은 인간 경영분야와 관련이 있는 다른 많은 속성 및 행동들과 연관될 것으로 보았다. 예를 들어, 돈은 어떤 사람들에게는 생산성을 증가시키는 강력한 동기화 요인일 수 있지만(Lawler, 1981), 다른 사람들에게는 단순한 위생요인일 수도 있다(Herzberg, 1968).

조직심리학적 관점에서 볼 때, 전통적으로 돈은 외적 동기화의 중요한 한 요소였다. 대표적으로 고전적인 경영이론인 과학적 관리법은 종업원에게 성과에 근거한 금전적 보상을 지급함으로써 생산성을 높일 수 있다고 보았다. 즉, 종업원들을 동기화하는 가장 효율적인 방법이 높은 수행에 대해 경제적 유인을 제공하는 것이다. 또한 강화이론에 기반을 둔 조직행동수정(OB Mod.)프로그램의 주장도 인간을 금전적 유인과 같은 요소에 의해 동기화되는 경제적 동물로 본다는 기본 가

정에 근거하고 있다는 점에서 유사하다(Luthans & Kreitner, 1985). 조직 현장에서도 금전적 보상은 동기부여의 강력한 수단 중의 하나이며 종업원들의 생산성 향상이나 이직 방지 등에 매우 중요한 요소로 간주되어 왔다(Gomez-Mejia & Balkin, 1992). 실제로 Locke, Feren, McCaleb, Shaw, 및 Denny (1980)의 연구에 의하면, 직무재설계, 목표설정, 임금 강화 설계, 그리고 종업원 참여와 같은 네 가지 조직개발 접근방법의 효과성을 비교한 결과, 임금 강화 설계가 가장 높은 30%의 생산성 향상을 나타내었다. 이는 생산성 향상에 있어 돈이 가장 효과적인 수단일 수도 있음을 보여 준다. 그리고 Stajkovic과 Luthans(1997)는 금전적 인센티브와 같은 강화물을 체계적으로 제공하는 조직행동수정 프로그램의 효과들에 대한 메타분석에서 이 프로그램이 평균 17%의 생산성 향상을 가져왔음을 보여 주었다. 그러나 이러한 연구들에서는 금전적 인센티브의 효과로 설명되지 않는 변량들이 상당 부분 상존하며, 이러한 설명되지 않은 변량에 대한 한 가지 가능한 설명은 돈에 대해 개인들이 가지는 의미가 각기 다르다는 데에서 찾을 수 있다. 즉, 돈이 강력한 동기화 요인으로 작용하지 않는 사람들도 있을 수 있는 것이다.

이처럼 돈에 대해 사람들이 가지는 태도는 다양할 수 있는데, 이러한 돈에 대한 태도는 몇 가지 방식으로 측정되어 왔다. Mitchell과 Mickel (1999)은 지금까지 사람들의 돈에 대한 태도와 연관된 척도들은 크게 세 가지 범주로 분류하였다. 첫째는 Zuckerman(1979)의 감각 추구(sensation-seeking) 척도나 마케팅이나 소비자행동분야에서 많이 사용되는 물질주의(Richins & Dawson, 1992) 척도와 같이 직접적으로 돈에 대한 태도를 측정하는 것은 아니고 단지 돈과 연관성이 있는 구성개념을 측정하는 척도들이다. 두 번째 범주는 개발

였다. 즉, 돈을 쌓아두기만 하는 구두쇠(miser) 유형, 무절제하게 낭비하는 낭비가(spendthrift) 유형, 돈 버는 데 몰입하며, 그것이 권력, 지위, 및 인정을 받는 가장 좋은 방법이라고 생각하는 돈벌레형(tycoon) 유형, 강박적으로 싼 물건을 찾거나 흥정을 함으로써 자신의 우월성을 느끼려 하는 흥정가(bargain hunter) 유형, 마지막으로 운에 의해 좌우되는 상황에서 흥분을 느끼고 도박가(gambler) 유형이다. 한편, Furnham, Kirkcaldy, 및 Lynn(1994)은 사람들의 돈에 대한 태도는 국가의 경제 발전과 관련이 있음을 보여 주기도 하였다.

한 연구자에 의해 일회성으로만 사용된 것들로, 대체로 신뢰도와 타당도에 대한 보고가 없으며, 이론적 기초도 없는 것들이다(예: Wernimont & Fitzpatrick, 1972<sup>2)</sup>). 마지막 범주는 상대적으로 보다 정교하게 개발되었고, 관련 경험적 연구들이 체계적으로 진행된 척도들이다. 이 범주에 속하는 척도들로는 본 연구에서 사용된 Tang(1992, 1993, 1995)의 돈 윤리 척도(MES; money ethics scale), Furnham(1984)의 돈에 대한 신념과 행동 척도(money belief and behavior scale)<sup>3)</sup>, 그리고 Mitchell 등(1998)의 돈의 중요성 척도(money importance scale)를 들 수 있다.

### 내외동기 지향성

동기이론의 보다 큰 맥락에서 볼 때, 돈은 강력한 외적 동기화 요인이다. 이러한 외적 동기화의 맥락에서는 활동이나 과제 자체는 외적 목적을 달성하기 위한 수단이 된다. 이러한 생각과 대비되는 측면이 내적 동기 요인이다. Deci와 Ryan(1985a)은 환경 또는 자신 내부로부터의 자극을 단순히 행동의 원인으로 보는 기계적 이론들(예: 정신분석이론, 추동감소이론, 강화이론 등)과 구분되는 유기체적 이론들에 대해 설명하였다. 유기체적 동기 이론의 대표적인 관점들이 White

(1959)의 유능감 동기(competence motivation), de Charms(1968)의 행동 기원 관점, 그리고 Deci와 Ryan(1985a)의 자기 결정감 이론 등인데, 이들은 모두 내적 동기를 강조하고 있다. 내적 동기가 활동 자체로 인해 몰입하게 되는 것을 의미하는 반면, 보상, 인정 또는 타인의 명령과 같은 것들에 의한 외적 동기화는 일 자체와는 분리되어 있는 다른 어떤 것을 위해 활동에 참여하는 것을 의미한다.

내적 동기이론 중의 하나인 인지적 평가이론에 의하면, 자기 결정감과 유능감이 내적 동기의 두 가지 주요한 인지적 요소임을 가정하고 있다. 그리고 내적 동기이론들은 일관적으로 사회적 맥락, 예를 들어, 돈과 같은 외적 보상이 내적 동기 수준을 감소시킨다고 주장한다(장재윤과 구자숙, 1998; Deci, 1971; Kohn, 1993; Lepper et al., 1973). 그러나 이러한 사회적 맥락에 따른 동기 지향성의 변화는 상당한 개인차가 있으므로 하나의 안정적인 특성으로서의 개인차 변인에 의해서도 설명될 수 있다(Deci & Ryan, 1985b).

개인차 변인으로서의 내외 동기 지향성이 가지는 효과에 대해서는 거의 연구가 이루어지지 않았다. 그러나 사회적 맥락에 관계없이 하나의 성격 특성으로서 내적으로 동기화되는 사람과 외적으로 동기화되는 사람간에는 상당한 행동 상의 차이를 예측해 볼 수는 있다. 예를 들어, 내적으로 동기화되는 사람은 새로운 기술을 습득하거나, 창의성을 발휘할 수 있는 일을 선호하고 자신의 일에 깊이 몰입할 수 있는 과제를 선택할 것이다. 또한 그러한 사람들은 자신들의 작업 환경을 내적 동기를 지원하는 정도로서 지각할 것이다. 반면, 외적으로 동기화되는 사람은 자신의 환경을 외적 통제의 측면에서 지각할 것이며, 외적 동기 요인이 분명한 과제나 직업을 선택할 것이다.

2) 이들의 연구의 목적은 11개의 서로 다른 부류의 사람들을 대상으로 40개의 형용사 쌍으로 구성된 의미분법을 사용하여 돈이 가지는 의미에 있어서의 차이를 밝히는 것이었다.

3) 돈에 대한 신념 및 행동척도(MBBS, Furnham, 1984)는 60문항으로 7점 척도상에 비동의-동의 정도를 평정하는 진술문 형태로 구성되어 있다. 이 문항들은 Yamauchi와 Templer(1982)가 사용했던 문항, Rubenstein(1981)의 Midas 척도, 그리고 Goldberg와 Lewis(1978)가 사용한 질문 등에서 추출한 것이다. 이 척도의 요인분석 결과, 강박(obsession), 권력(power), 보유(retention), 안전(security), 불충분(inadequacy), 그리고 노력/능력(effort/ability)의 6요인이 추출되었다.

이러한 흐름에서 Amabile 등(1994)은 내외동기 지향성(WPI) 척도를 개발하였다. 내적 동기화나 외적 동기화는 개인이 처한 맥락이나 환경(예: 보상, 평가, 감독, 경쟁 등)에 의해 영향을 받음을 보여 준 많은 연구들이 있지만(개관: Amabile, 1996), 내적 또는 외적 동기화에서의 차이가 하나의 개인차변인으로 볼 수도 있다는 것이다. 즉 사회적 맥락이나 환경이 내/외적 동기화에 미치는 효과에 대한 실험 연구들에서 보면, 사회적 맥락에 영향을 받는 정도에 있어 상당한 개인차 변량이 있었던 것이다(Deci & Ryan, 1985a).

또한 이러한 개인차 변인이 가지는 의미를 Bem(1972)의 자기지각이론(self-perception theory)의 맥락에서 살펴볼 수 있다. 이 이론에 따르면, 자신의 내적 상태에 대해 모호하고 해석이 잘 되지 않을수록 자신의 태도와 동기화를 해석하기 위해서는 자신의 외현적 행동과 상황에 의존해야 한다. 그래서 자신의 과제에 대한 태도가 분명하지 않을 때, 눈에 띄는 외적인 보상이 제시되면 과제에 대한 태도와 동기가 외적인 것으로 해석됨으로써 외적 보상의 의한 내적 과제 흥미의 감소 효과가 설명되는 것이다. 여기에서 내적 또는 외적 동기 지향성에서의 개인차 변인이 포함되면, 자기 지각 효과의 범위를 파악할 수 있게 된다. 예를 들어, 기본적으로 내동기화되는 성격특성을 가진 사람이라면 과제 수행 상황을 보다 분명하게 내적 동기화로 지각함으로써 자기 지각에 의한 외적 보상의 영향을 덜 받을 수 있는 것이다. 이러한 논의에서 일반적으로 과제 활동에 있어서의 개인의 동기 지향성의 안정된 특성이 파악된다면, 이러한 외적 보상의 감소 효과의 변량이 상당 부분 설명될 수 있을 것이다. 즉, 다양한 상황에서의 동기적 힘의 변량이 환경 요인뿐만 아니라 개인차 변인에 의해서도 설명될 수 있는 것이다. 이러한 목적에서 Amabile 등

(1994)이 개발한 내외동기 지향성 척도가 의미를 가진다.

내외 동기 지향성에서의 개인차를 측정하는 유사 척도들로는 Harter(1981)의 학교 장면에서의 내적/외적 동기화 척도가 있다. 이는 초등학교용으로 모두 양극의 대립되는 개념으로 구성된 5차원(예: 도전 선호 vs 쉬운 일 선호)으로 구성되어 있다. 그리고 deCharms(1976)의 기원 풍토 척도(Origin Climate Scale)와 Deci와 Ryan(1985b)의 일반인과 지향 척도(General Causality Orientations Scale, 3차원으로 구성)가 있다. 이 두 척도는 모두 개발자의 이론적 기초 위에서 제안된 것이지만, 내외 동기 지향성을 측정하는 척도임을 분명하게 제시하지는 않았다.

한편 이 두 동기 지향성간의 관계에서는 오래 전부터 암묵적으로 이 두 지향성은 단일 차원의 서로 반대되는 양극으로 간주되는 경향이 있었다. 그러나 최근의 연구들에서는 이 두 지향성이 예상과는 달리 서로 독립적이고 가산적일 수 있다는 결과들이 제시되고 있다(Amabile, 1993, 1996). Amabile 등(1994)의 내외동기 지향성 척도의 경우에도 성인의 경우 두 하위척도의 상관이  $-.08$ (학생의 경우,  $-.21$ )로 어느 정도 독립적(orthogonal)인 것으로 나타났다.

#### 돈에 대한 태도 및 내외동기 지향성의 조절 효과

본 연구는 앞서의 두 개인차 변인이 조직심리학 분야에서는 이미 널리 인정된 사실 중의 하나인 직무특성과 직무관여 및 직무특성과 조직몰입간의 관계에 미치는 조절 효과를 검증하고자 한다. 그럼으로써 향후 이 두 개인차 변인이 조직심리학 및 조직행동 분야에 유력한 개인차 변인으로 설정될 수 있는 가능성을 고찰하고자 한다. 이러한 가능성의 단초를 Tang(1996)의 연구에서

찾을 수 있다. 즉, 매튜 효과(Matthew effect)를 검증하는 그의 연구에서 돈 윤리 척도에서 높은 점수를 보인 사람들이 낮은 점수를 보인 사람들보다 높은 지위와 낮은 지위간의 임금 차이가 더 크게 나도록 할당하는 매튜 효과를 나타내었다는 점이다. 이처럼 돈에 대한 태도는 특정 변인들간의 관계에 대한 조절변인의 가능성을 보인다.

다음부터 직무특성과 직무관여, 그리고 직무특성과 조직몰입간의 기존 연구들을 간단히 살펴본다. 먼저, 직무 환경으로서의 직무특성과 개인적 태도로서의 직무관여간에 밀접한 관계가 있음은 이미 널리 알려져 있다(Brown, 1996; Lawler & Hall, 1970). 이는 개인이 처한 상황에 의해 태도가 결정되기 때문이며, 이러한 관계에 대한 가장 강력한 이론적 기초는 Hackman과 Oldham(1976)의 직무특성모델이다. 본 연구에서는 다양한 직무특성들 중에서 가장 많이 연구되어왔고 직무충실화의 핵심 특성인 자율과 도전의 두 요인을 측정하였다. Brown(1996)의 메타분석에 의하면, 자율과 직무관여간의 관계는 .225,<sup>4)</sup> 도전과 직무관여간의 관계는 .473이었다.

둘째, 다양한 직무특성과 조직몰입간의 밀접한 관계에 대해서도 많은 연구들이 다루었으며, 대부분은 앞서와 같은 직무특성모델에 그 이론적 기반을 두고 있다. 즉 충실화된 직무는 조직몰입 수준을 높일 것이라는 것이며, 이는 많은 연구들에서 지지되고 있다(개관: Mathieu & Zajac, 1990). Mathieu와 Zajac(1990)의 메타분석 결과에 의하면, 자율은 조직몰입과 .083의 상관을 보였으며,<sup>5)</sup> 도

전은 .349의 높은 상관을 보였다. 이처럼 직무특성과 조직몰입(감정적 몰입)간의 관계성은 매우 높다. 그리고 전반적으로 직무관여가 조직몰입보다는 직무특성과 더 높은 관련성을 가졌다(Brown, 1996).

그런데 Stone과 Gueutal(1985)의 주장에 의하면, 종업원들은 자신의 직무 특성을 지각하는데 있어 연구자들의 개념적, 경험적 구분처럼 자율, 기술 다양성 등과 같이 구분해서 지각하는 것 같지 않고 단순히 요약된 한 차원(예를 들어, 직무 복잡성 또는 직무 충실성)으로, 또는 계취탈트적으로 지각한다. 따라서 직위가 복잡하거나 또는 충실화된 직무로 지각될수록 직무관여나 조직몰입 수준이 올라간다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서도 자율과 도전의 두 요인을 분리하지 않고 통합하여 충실화된 직무특성으로 개념화하여 분석하였다.

본 연구는 직무특성과 조직행동연구의 두 주요 결과변인간의 관계는 이미 확립된 관계라고 볼 수 있는데, 이러한 관계가 앞서 제시된 두 개인차 변인이 조절 효과를 가질 수 있는지를 경험적으로 조사하고자 하였다.<sup>6)</sup> 따라서 본 연구는 다음과 같은 탐색적 가설들을 조사하고자 하였다.

먼저, 돈에 대한 태도가 직무특성과 조직몰입간, 그리고 직무특성과 직무관여간의 관계를 조절할 수 있을 것이다. 돈에 대해 긍정적인 태도를 가진 사람들은 그렇지 않는 사람들보다 직무특성이 직무관여 및 조직몰입에 미치는 영향이 작을 것이다. 왜냐하면 돈에 대해 매우 긍정적

4) 이 상관은 메타분석에서의 the mean weighted correlation corrected for attenuation이다.

5) Brown(1996)의 논문에서 직무특성과 직무관여 및 조직몰입과의 관계를 비교하는 표 (p.249)에서 자율과 조직몰입간의 관계를 .201로 표기한 것은 .083의 誤記이다.

6) Eby, Freeman, Rush, 및 Lance(1999)는 직무특성과 조직몰입간의 관계에 있어 내적 동기가 매개 변인(mediator)의 역할을 함을 보여 주었는데, 본 연구는 개인차 변인으로서의 내외동기 지향성이 조절변인의 역할을 할 것이라고 본 점에서 차이가 있다.

태도를 가진 사람들의 경우 직무특성 보다는 기타 다른 외적인 직무 관련 요인(예: 임금 만족)들이 직무관여 및 조직몰입에 더 영향을 미칠 수 있을 것이기 때문이다.

둘째, 내동기 지향성에서의 차이가 직무특성과 직무관여, 직무특성과 조직몰입간의 관계를 조절할 수 있을 것이다. 즉, 내적으로 동기화가 잘 되는 사람은 그렇지 않은 사람보다 직무관여나 조직몰입수준이 직무특성에 의해 더 영향을 받을 수 있을 것이다.

셋째, 외동기 지향성에서의 차이가 직무특성과 직무관여, 직무특성과 조직몰입간의 관계를 조절할 수 있을 것이다. 즉, 외적으로 동기화가 잘 되는 사람은 그렇지 않은 사람보다 직무관여나 조직몰입수준이 직무특성에 의해 덜 영향을 받을 수 있을 것이다.

두 개인차 변인이 이러한 방식의 조절 효과를 보인다면, 앞으로 두 변인은 향후 조직 행동 분야의 연구에서 주요한 개인차 변인으로 고려될만 할 것이다. 따라서 본 연구의 모형은 [그림 1]과 같다.

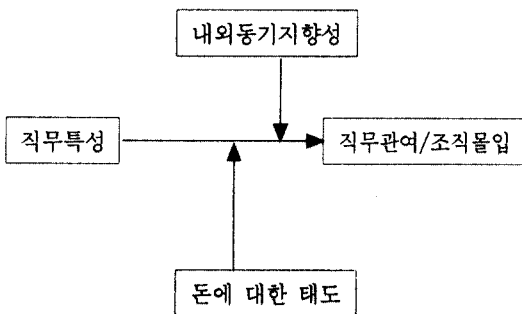


그림 1. 연구 모형

## 방 법

### 조사 대상자

본 연구의 설문 응답자는 국내 S그룹의 소속 두 개의 계열사(정보통신분야 및 화학제조분야)의 본사에 근무하는 지원부서의 사무직 근로자 430 명이었다. 당초 설문조사는 대규모 프로젝트의 일환으로 실시되었으며, 배포된 설문지 대비 응답자의 비율은 60% 정도였다. 이들의 인구통계학적 분포는 다음과 같다. 연령은 만 18세에서 55세까지 분포하였으며, 평균은 만 33세였다. 그리고 약 90%가 남자였다. 대학 및 대학원졸업자가 전체 응답 대상자의 90%를 차지하였다(대졸: 78%, 석사: 12%, 고졸: 7%, 전문대졸: 3%). 직급은 사원이 22%, 대리가 29%, 과장이 49%, 차/부장이 약 8%를 차지하였다. 이러한 분포는 과장의 비율이 조금 높지만, 일반 기업에서의 사무직 사원들의 학력 및 직급 분포를 어느 정도 대표한다고 볼 수 있다. 응답자들의 평균 근속 연수는 약 6년(표준편차=4.7년)이었다.

### 측정

**돈에 대한 태도 척도.** 돈에 대한 태도 척도로 Tang(1992, 1993)이 개발한 돈 윤리 척도를 사용하였다. 전체 30문항 중 Tang(1995)에서 제시한 축약형 12문항을 사용하였고 7점 리커트 척도 상에서 응답하도록 하였다. 최초 30문항의 척도는 태도의 1) 감정적 요소로 돈에 대한 긍정적 또는 부정적 태도, 2) 인지적 요소로 돈에 대해 갖는 서로 다른 생각과 신념, 3) 행동적 요소로 돈의 사용과 관련된 내용들을 측정하려고 하였었다. 미국 근로자들을 대상으로 한 탐색적 요인분석 결과, 태도의 감정적 요소인 선(good), 악(evil), 인

지적 요소인 성취(achievement), 존경(respect), 자유(freedom)/권력(power), 그리고 마지막으로 행동적 요소인 예산(budget)이라는 6개의 요인이 추출되었다. 먼저 선 요인은 돈은 좋은 것이며, 중요하고, 가치로운 것이라는 생각을 나타낸다. 둘째, 악 요인은 돈이 악이며, 부끄러운 것이고, 무용한 것이라는 생각을 나타낸다. 셋째, 성취 요인은 돈이 사회에서의 성공을 나타낸다는 생각과 관련이 있다. 넷째 존경 요인은 돈이 (지역) 사회에서 존경을 받도록 해준다는 생각을 나타낸다. 다섯째 요인은 돈이 자유를 주고 일종의 권력을 의미한다는 자유와 권력 요인이다. 마지막으로 돈의 사용과 관련된 예산 요인은 돈을 정해진 계획 하에 신중하게 사용하는 정도와 관련된다. 이후 Tang (1995)은 6개의 요인들에서 각 요인과 가장 높은 문항-전체 상관계수를 가진 두 개의 문항들로 이 척도를 축약하여 12문항의 돈 윤리 척도를 구성하였으며, 요인분석 결과, 성공(success, 8문항, 인지적 요소), 악(2문항, 감정적 요소) 및 예산(2문항, 행동적 요소)의 세 요인으로 감소되었다. 본 연구에서도 요인분석한 결과(부록 1 참조) Tang과 일치하는 결과를 얻었다.<sup>7)</sup> Tang은 이 세 요인에서 악 요인을 역점수화한 후 세 요인에 해당하는 모든 문항들의 값을 더하여 돈 윤리 지표(money ethic endorsement)라는 사람들의 돈에 대한 긍정적 태도의 정도를 나타내는 지표를 만들었다. 즉, 이 척도에서 높은 점수를 보이는 사람은 돈이 성공의 상징이며, 도덕적으로 나쁜 것이 아니며, 돈을 신중하게 사용하는 사람들이라고 볼 수 있다. 본

7) 앞서 언급되었듯이, 돈 윤리 척도(30문항)는 개발 당시 돈에 대한 태도를 태도의 3요소인 인지적 요소, 정서적(평가적) 요소 및 행동적 요소로 구분하였는데, 이후 12문항으로 축소되면서, 정서적(평가적) 요소의 두 문항(부록 1에서 5, 9번)이 원래는 정서적 요소였음에도 불구하고 인지적 요소와 함께 동일한 요인으로 묶였다.

연구에서도 동일한 방법으로 그 지표를 산출하였다. 이 지표의 내적 합치도는 .78이었다.

**내외동기 지향성척도(WPI).** 개인의 내적 및 외적동기 지향 정도에 있어서의 개인차를 측정하기 위한 Amabile 등(1994)의 척도를 사용하였다. 내외동기 지향성척도(WPI)는 총 30문항으로 각각 15문항씩 내적 및 외적 동기지향성을 측정하며, 중간점이 없는 4점 척도 상에서 응답하도록 되어 있다. Amabile 등(1994)은 대학생 피험자들을 대상으로 한 6개월간의 반복 측정에서 이 척도가 .80 이상의 안정성 계수를 보였다고 보고하였다. 이것은 이 척도가 작업동기 지향에 있어서의 안정적인 특성을 측정하는 척도임을 나타낸다.

선행 연구뿐만 아니라 이론적 측면에서도 이 척도의 이요인 구조가 가정되므로<sup>8)</sup>, 본 연구에서는 두 개의 요인을 지정한 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과, Amabile 등(1994)의 이요인 구조와 단 하나의 문항(2번 문항<sup>9)</sup>)만을 제외하고는 모두 동일한 요인에 문항들이 분류되었다. 최종 내외 동기지향성 문항은 요인 분석 결과 및 문항 분석에 기초하여 다음과 같이 구성하였다. 내동기 지향성은 상대적 매우 낮은 요인 부하량을 보였으며 내적 합치도를 저하시킨 7번과 9번 문항을 제외한 13문항으로, 외적 동기지향성은 다른 요인에 높게 부하되었고 내적 합치도를 저하시킨 2번과 21번 문항을 제외한 13문항으로 구성하였다. 그 결과, 내동기 지향성은 .80의 내적 합치도

8) 본 연구에서는 Amabile 등(1994)의 절차와 동일하게, 고유가 1.0이상을 기준으로 요인분석을 하였을 때 총 9개 요인이 추출되었다. Amabile 등(1994)의 연구에서는 6개 요인이, 박영석과 박신연(1999)의 연구에서는 5개 요인이 추출되었다.

9) Amabile 등(1994)의 연구에서는 외적 동기지향성 문항이었으나 본 연구에서는 내적 동기지향성 문항으로 분류되었다.



를, 외동기 지향성은 .73의 내적 합치도를 보였다.

또한 Amabile 등(1994)에서는 내동기 및 외동기 지향성 척도 문항들을 각각 별도로 요인분석하였는데, 두 척도 모두 명확하게 해석되는 이요인 구조를 보였다. 본 연구에서도 두 요인을 지정한 확인적 요인분석을 하였다. 그 결과, Amabile 등과 유사한 결과를 보였다(구체적인 요인 구조는 부록 3 참조). 요인분석 결과를 기초로 4가지 하위 척도를 다음과 같이 구성하였다. 먼저 내동기 지향성 척도의 첫 번째 하위 척도는 Amabile 등의 연구에서 도전 척도라고 명명된 것으로 전체 13 문항 중 7문항으로 구성되었다. 두 번째 하위 척도는 즐길 척도라고 명명된 것으로, 나머지 6문항으로 구성되었다. 이 두 하위 척도 모두 .74의 내적 합치도를 보였다.

다음으로 외동기 지향성 척도의 첫 번째 하위 척도는 보상 척도라고 명명된 것으로, 요인 구조를 토대로 7문항으로 구성되었다. 내적 합치도는 .68이었다. 두 번째 하위척도는 외부 지향 척도라고 명명된 것으로 6문항으로 구성되었으며, 내적 합치도는 .59였다.

**직무특성 측정 척도.** 자율과 도전의 두 직무특성 요인은 모두 중간점이 없는 6점 척도 상에서 응답하도록 하였다. 이 척도는 Amabile 등(1996)의 연구에서 사용된 척도들을 사용하였다. 먼저, 자율 요인(3문항)은 내적 동기를 높이는 자기 결정감과 관련이 있으며, 문항의 예는 다음과 같다: '내가 하는 업무에 대해서는 누구의 간섭이나 지시 없이 내 나름의 방식대로 할 수 있다'. 이 척도의 내적 합치도는 .66이었다. 도전 요인(4문항)은 업무에 대한 몰입 수준을 향상시키며 자신의 유능감을 높일 수 있으므로 직무에 대한 내적 동기를 높여준다. 문항의 예는 다음과 같다: '회사에서 하는 일들은 나에게 도전감을 유발한다'. 이

척도의 내적 합치도는 .73이었다. 이 두 요인을 합한 직무특성 척도의 내적 합치도는 .79였다.

**직무관여 및 조직몰입 척도.** 직무 관여 척도는 Lorence와 Mortimer(1985)의 직무관여 척도 6 문항을 사용하였으며, 중간점이 없는 6점 척도상에서 응답하도록 하였다. 이 척도는 '직업이나 조직에 대한 몰입이 아닌 자신의 직무에 대한 심리적 애착'을 측정한다. 즉, Morrow(1983)는 직무관여가 조직몰입과는 별개의 개념으로 '자신의 일과 심리적으로 동일시되는 정도'로 정의된다고 하였다. 이 척도의 문항 예는 다음과 같다: '현재 인생에 있어서 가장 큰 만족감은 회사에서 내가 하는 일에서 얻는다', '근무 시간이 아닌 여가 시간에도 회사에서의 업무에 대해 생각한다'. 이 척도의 내적 합치도는 .76이었다.

그리고 조직몰입은 5문항의 조직몰입 척도를 사용하였으며, 6점 척도 상에서 응답하도록 하였다. 이 척도는 Mowday, Steers, 및 Porter(1979)의 척도와 Meyer, Allen 및 Gellatly(1990)의 감정적 몰입 척도를 참조하여 조직몰입의 축약형 척도로 개발된 것이다. 문항의 예는 다음과 같다: "나는 회사에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 얘기한다." 이 척도의 내적 합치도는 .76이었다. 직무관여와 조직몰입간의 상관은 Mathieu와 Zajac(1990)의 통합분석에서는 .465, Brown(1996)의 통합분석에서는 .496으로 추정되었다. 간단히 두 개념은 모두 애착 수준을 나타내는 것이지만, 그 대상이 다른 것으로 볼 수 있다(탁진국, 1991; Morrow, 1983).

## 결 과

다음 표 1에는 측정된 변인들에 대한 평균, 표준편차, 그리고 단순 상관계수가 제시되어 있다.

표 1. 측정 변인들에 대한 평균, 내적 합치도 및 상관관계

	평균(SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 연령	32.9(5.15)									
2. 성 <sup>a)</sup>	1.10(.29)	-.53**								
3. 학력 <sup>b)</sup>	2.96(.66)	.22**	-.37**							
4. 직급 <sup>c)</sup>	2.40(1.02)	.78**	-.35**	.27**						
5. 내동기	3.11(.36)	.15**	-.06	.14**	.15**					
6. 외동기	2.75(.36)	.09	-.03	.07	.09	.23**				
7. 돈 태도	4.87(.70)	.17**	-.13**	.14**	.15**	.18**	.46**			
8. 직무특성	3.66(.71)	.31**	-.18**	.11*	.29**	.30**	.14**	.13**		
9. 직무관여	4.21(.69)	.32**	-.18**	.01	.29**	.29**	.29**	.18**	.59**	
10. 조직몰입	4.03(.85)	.20**	-.02	-.06	.11*	.16**	.15**	.00	.43**	.50**

주. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

a. 성별은 남자(1), 여자(2)로 입력되었으며, 상관계수는 Spearman rho 값임.

b. 학력은 고졸(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 석사(4), 박사(5)로 입력됨

c. 직급은 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부장(5)으로 입력됨

표 1의 결과에 주목할 점 몇 가지를 살펴보면, 먼저 연령이 높을수록 돈에 대한 긍정적 태도를 갖는데, 이는 Tang의 이전 연구와 일치한다. 그리고 직무관여 및 조직몰입과도 유의미한 상관을 보이는데, 이 또한 이전 연구와 일치한다. 즉, Mathieu와 Zajac(1990)의 메타분석에서 연령은 조직몰입과 .221의 상관을 Brown의 메타분석에서 연령은 직무관여와 .164의 상관을 보였다. 성별과 관련된 언급은 여성의 비율이 10%로 매우 작으므로 생략한다. 학력의 경우, 학력이 높을수록 내동기 지향성이 높고 돈에 대해서도 긍정적인 태도를 갖는다. 직무관여 및 조직몰입과는 유의미한 관계를 가지지 않았다(이전 메타분석결과에서도 각각 조직몰입과 -.114, 직무관여와 .013의 낮은 상관을 보였다). 직급도 내동기 지향성 및 돈에 대한 태도와 정적 관계를 보였고, 조직몰입 및 직무관여와도 높은 상관을 보였다. 이 또한

이전 메타분석의 결과(조직몰입과 .209, 직무관여와 .452)와 유사하다. 본 연구에서는 이러한 인구통계적 변인들을 위계적 회귀분석에서 통제변인으로 사용하였다.

그리고 조사 응답자들은 평균적으로 내외 동기 지향성에서 외적 동기 지향성보다는 내재적 동기 지향성이 더 높은 수준을 보였다. 또한 이 둘간의 상관은 .23으로 유의미한 수준이었다. 이러한 결과는 다시 한번 더 이 두 지향성이 서로 대립되는 차원이 아니라는 점을 보여준다. 이 두 지향성의 돈에 대한 태도와 관계를 보면, 둘 모두 돈에 대한 태도와 정적으로 유의미한 상관을 보이고 있다. 그러나 외동기 지향성과 더욱 높은 상관( $r = .46$ )을 보이는데, 이는 두 개념사이의 일부 유사성을 감안하면 이해된다. 그리고 직무특성과의 관련성에서는 내동기 지향성이 더욱 높은 상관을 보였다( $r = .30$ ). 그리고 직무관여와 조직몰

입과의 관계에서도 모두 유의미한 상관을 가졌는데, 전반적으로 직무관여와의 상관이 더 높았다. 돈에 대한 태도의 경우에는 직무특성 및 직무관여와 유의미한 상관을 가졌는데 이는 Tang(1992) 및 Tang과 Kim(1999)의 결과와 유사하다. 그러나 조직몰입과는 유의미한 상관을 가지지 않았다. 직무특성과 직무관여 및 조직몰입과의 상관은 예상대로 매우 높았다. 그리고 직무관여가 더 높은 수준을 보였는데, 앞서 소개된 메타분석의 결과들과 일치하는 것이다. 그리고 직무관여와 조직몰입간의 관계는 .50으로 이 또한 이전 메타분석 결과들과 유사하였다. 돈에 대한 태도와 내외동기 지향성 척도의 세부요인간 상관관계는 부록 2에 제시되어 있다.

다음으로 본 연구의 주요 목적인 돈에 대한 태도와 내외동기 지향성의 조절효과를 조사하기 위하여 통제변인으로 사용된 인구통계변인들을 1단계, 직무특성 및 조절변인(돈에 대한 태도 또는 내외동기 지향성)을 2단계, 그리고 이 둘간의 상호작용을 3단계에 투입하는 조절된 다중 회귀분석(MMR: moderated multiple regression)을 실시하였다. Stone(1988)의 제안에 따라, 상호작용을 위한 두 독립변인간의 다공선성 문제를 파악하기 위해 두 독립변인과 상호작용변인을 모두 주성분분석에 의한 요인분석을 해보았다. 그 결과 하나의 요인만 도출되므로 다공선성의 문제가 내포되어 있음을 알 수 있었다. 따라서 Cohen과 Cohen(1983)의 절차에 따라 두 독립변인의 중심화(centering) 절차를 거쳐 회귀분석을 실시하였다. 먼저, 돈에 대한 태도가 직무특성과 직무관여, 그리고 직무특성과 조직몰입간의 관계를 조절하는 효과를 가지는지를 조사하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 그 결과가 표 2에 제시되어 있다.

표 2의 결과에 의하면, 직무특성이 직무관여에 미치는 영향에 대한 돈에 대한 태도의 조절효과

표 2. 직무관여 및 조직몰입에 대한 직무특성 및 돈에 대한 태도의 회귀분석결과

	직무관여		조직몰입	
	B	R <sup>2</sup> 변화량	B	R <sup>2</sup> 변화량
연령	.11	.117**	.26**	.057**
성별	-.05		.10	
학력	-.12**		-.09	
직위	.05		-.16*	
직무특성(A)	.54**	.269**	.44**	.166**
돈에 대한 태도(B)	.11		-.21**	
A X B	.05	.001	-.19*	.010*

주. 베타(B) 값은 위계적 분석에서 최종 3단계에서의 값임.  
\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

는 유의미하지 않았다. 즉, 상호작용에 의한 유의미한 설명량의 증가가 없었다. 그러나 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에서의 돈에 대한 태도의 조절효과는 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 직무특성과 돈에 대한 태도의 상호작용이 조직몰입의 설명량을 크지 않지만 유의미하게 증가시켰다. 돈에 대한 태도가 직무특성과 조직몰입간의 관계를 어떻게 조절하는지를 구체적으로 살펴보기 위해 직무특성 점수를 3등분하여 하위 1/3 집단과 상위 1/3 집단을 비교하였다. 그 결과가 그림 2에 제시되어 있다. 그림 2에 의하면, 돈에 대해 긍정적인 태도를 가진 고집단은 저집단에 비해 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향이 작다는 것을 확인할 수 있다. 반대로 상대적으로 돈에 대해 긍정적으로 생각하지 않는 저집단은 직무특성에 의해 조직몰입 수준이 상대적으로 더 크게 영향을 받는다는 것을 나타낸다.

다음으로, 내외동기 지향성이 직무특성과 직무관여, 조직몰입과의 관계를 조절하는지를 살펴보기 위하여 앞서와 동일한 방법으로 위계적

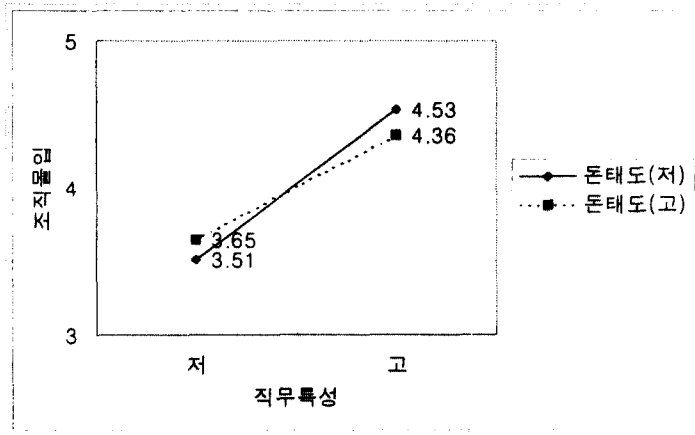


그림 2. 돈에 대한 태도의 조절효과

회귀분석을 실시하였다. 그 결과가 표 3에 제시되어 있다. 표 3의 결과에 의하면, 내동기 지향성은 직무특성과 직무관여간의 관계를 유의미하게 조절하는 효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나 직무특성과 조직몰입간의 관계는 유의미한 상호작용 효과가 나타나지 않았으므로 조절효과가 없었다.

표 3. 직무관여 및 조직몰입에 대한 직무특성 및 내동기 지향성의 회귀분석결과

	직무관여		조직몰입	
	B	R <sup>2</sup> 변화량	B	R <sup>2</sup> 변화량
연령	.08	.117**	.27**	.057**
성별	-.07		.10	
학력	-.13**		-.08	
직위	.08		-.18*	
직무특성(A)	.50**	.279**	.42**	.166**
내동기 지향성(C)	.28**		.03	
A X C	.19**	.012**	-.01	.000

주. 베타(B) 값은 위계적 분석에서 최종 3단계에서의 값임.

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

내동기 지향성이 직무특성과 직무관여간의 관계를 조절하는 형태를 구체적으로 살펴보기 위해 직무특성 점수를 3등분하여 하위 1/3 집단과 상위 1/3 집단을 비교하였다. 그 결과가 그림 3에 제시되어 있다. 그림 3에 의하면, 높은 내동기 지향성을 가진 집단은 낮은 지향성을 가진 집단에 비해 직무특성이 직무관여에 미치는 영향이 더 크다는 것을 확인할 수 있다. 반대로 내동기 지향성이 낮은 집단은 직무특성에 의해 직무관여 상대적으로 더 영향을 받는다는 것을 나타낸다.

마지막으로 외동기 지향성이 직무특성과 직무관여, 그리고 조직몰입간의 관계를 조절하는 효과를 가지는지를 조사하기 위하여 동일하게 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 외동기 지향성이 직무특성과 직무관여간의 관계를 조절하는지를 살펴본 결과, 통제변인인 인구통계변인에 의한 1단계의 설명량( $R^2$ )이 .115( $p < .01$ )이었고, 외동기 지향성과 직무특성에 의한 2단계의 설명량 변화량은 .306( $p < .01$ )로 유의하였다. 그러나 마지막 상호작용효과에 의한 설명량 변화는 .001( $p < .39$ )로 유의미하지 않았다. 두 번째 외동기 지향성이 직무특성과 조직몰입간의 관계를 조절하

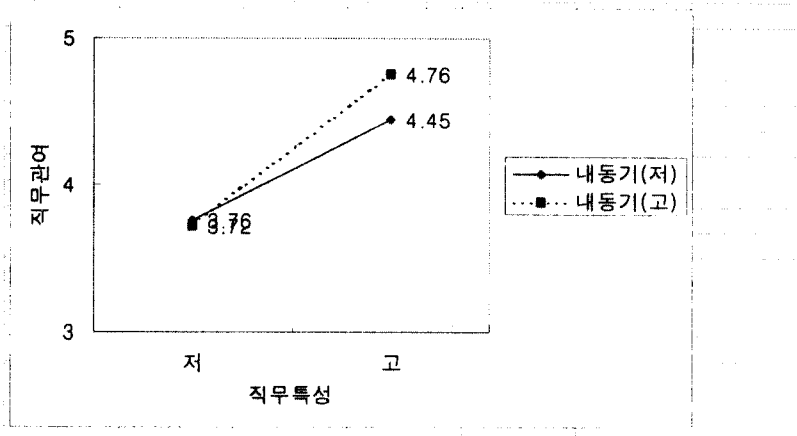


그림 3. 내동기 지향성의 조절효과

는 지 살펴본 결과, 1단계에서의 설명량이 .057 ( $p < .01$ ), 2단계의 추가된 설명량이 .171( $p < .01$ )이었으며, 마지막 상호작용효과에 의한 설명량의 변화량은 .006( $p = .082$ )으로 유의미하지 않았다. 그런데 직무특성과 조직몰입간의 관계에 있어 외동기 지향성과 직무특성간의 상호작용이 유의도 .08에 접근하는 수준의 효과를 보였으므로, 이를 근거로 외동기 지향성의 두 성분(보상차원과 외부지향 차원)에 대해 각각 따로 회귀분석을 실시해

보았다. 그 결과 외동기 지향성의 외부지향 차원에서는 유의한 상호작용 효과가 나타나지 않았지만, 보상 차원에서는 유의미한 상호작용 효과가 나타났다(3단계 상호작용효과에 의한 설명량 = .018,  $p < .01$ ). 이러한 상호작용에 의한 조절효과의 형태를 파악하기 위하여 앞서와 같은 방법으로 집단을 나누어 차이를 살펴본 결과가 그림 4이다.

그림 4에 의하면, 높은 외동기 지향성, 특히 높

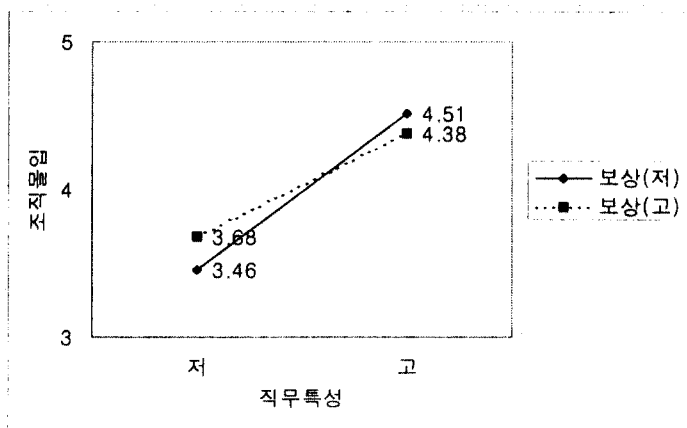


그림 4. 외동기 지향성(보상요인)의 조절효과

은 보상 지향성을 가진 집단은 낮은 지향성을 가진 집단에 비해 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향이 더 작다는 것을 확인할 수 있다. 반대로 보상 지향성이 낮은 집단은 직무특성에 의해 조직몰입이 상대적으로 더 크게 영향을 받는다는 것을 나타낸다.

## 논 의

본 연구는 돈에 대한 태도 및 내외동기 지향성이 직무특성과 직무관여, 그리고 직무특성과 조직몰입간의 관계를 조절할 것이라는 탐색적 가설을 실제 경험적 자료를 토대로 검증하였다. 본 연구에서 유의미하게 나타난 조절변인의 조절효과는 대체로 향상자(enhancer)의 형태(Howell, Dorfman, & Kerr, 1986)를 보이고 있다. 보다 구체적으로 결과에 살펴보면, 먼저 돈 윤리 척도로 측정된 돈에 대한 태도는 직무특성(자율과 도전)과 조직몰입간의 관계를 유의하게 조절하는 효과를 보였다. 즉, 돈에 대한 긍정적 태도를 가진 사람은 그렇지 않은 사람들에 비해 자율과 도전적 직무라 할지라도 조직 몰입을 하는 경향이 적게 나타났다. 여기서 돈에 대해 긍정적인 태도란 돈은 성공의 상징이며, 돈은 권력과 자유, 그리고 타인들의 존경을 얻을 수 있는 수단이라고 믿으며, 따라서 돈은 선한 것이며 악한 것이 아니라는 태도이다. 이러한 태도는 물질주의적 태도와 어느 정도 연관되어 있다(Richins & Rudmin, 1994). 개인의 지각된 직무특성은 조직몰입과 매우 밀접한 관련이 있으며, 조직몰입의 중요한 선행변인으로 간주되어 왔다(Mathieu & Zajac, 1996). 그런데 자율과 도전과 같은 직무특성들을 충실화함으로써 조직에 대한 애착 수준을 높여주는 효과가 돈에 대해 매우 긍정적인 태도를 가진 사람

들에게는 다소 약화된다는 것이 본 연구의 결과이다. 이것은 돈과 같이 직무 자체와는 별도의 외적 유인에 강력하게 유인되는 사람들의 경우 직무 자체의 특성에 따라 자신이 속한 조직에 더 충성하고 몰입하는 경향이 덜하다는 의미로 해석될 수 있다. Tang(1992)도 돈 윤리 척도에서 높은 수준을 보이는 사람은 대개 외적 보상에 의해 동기화되는 사람들이며, 경제적 이득, 보너스, 기타 다른 임금의 유관적(contingent) 보상방법에 만족하는 사람들이라고 하였고, 이 척도에서 높은 점수를 보이는 사람은 물질주의적이고 금전적 보상에 민감하다고 하였다.

두 번째로 외동기 지향성 자체는 아무런 유의미한 조절 효과를 보이지 않았지만, 외동기 지향성의 두 성분 중의 하나인 보상 차원은 직무특성과 조직몰입간의 관계를 유의미하게 조절하는 효과를 보였다. 보상 차원은 '나는 내가 어떤 일을 하던 무엇이든 이득이 있어야 한다고 생각한다' 또는 '나는 일을 하면서 내가 금전적 수익 목표에 대해 늘 생각한다'와 같은 문항들이 의미하듯이, 일이나 과제 수행에 있어 금전적 이득에 지향되어 있는 정도를 나타낸다. 이러한 보상 지향의 정도가 강한 사람은 자율이나 도전과 같은 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향이 상대적으로 작다는 것을 나타낸다. 이것은 자신의 직무 자체로부터의 내적인 충족감보다는 그것과는 외적인 보상을 더 인식하는 유형을 나타내므로, 직무특성 자체가 자신의 조직에 대한 태도를 결정하는데 덜 영향을 미친다는 의미이다.

Campion(1991)에 의하면, 자발적 이직의 가장 큰 이유는 보다 높은 임금과 새로운 경력기회라고 하였다. 따라서 돈에 대한 태도나 보상 지향이 시사하는 것처럼 돈에 대한 지향성이 강하면 직무특성의 영향이 약화될 수 있는 것이다. 또한 Tang(1995)에 의하면, 돈 윤리 척도와 임금만족간

에는 부적인 상관을 보였다. 최근 Tang, Kim, 및 Tang(2000)의 연구에서도, 돈 윤리 척도로 측정된 돈에 대한 긍정적 태도가 내적 직무만족과 이직간의 관계를 조절하는 효과를 보여 주었다. 즉, 돈을 가치롭게 생각하는 사람들의 경우에는 내적 직무만족과 이직간에는 아무런 관련성이 없었다.

마지막으로 내동기 지향성은 직무특성과 직무관여간의 관계를 유의미하게 조절하는 효과를 보였다. 즉, 일이나 과제에 대해 그 자체를 즐기거나 과제에 내재된 도전적 특성에 의해 동기화되는 경향이 강한 사람이 그런 경향이 약한 사람들보다 직무특성에 의해 직무관여가 더 많은 영향을 받는다는 것이다. 반대로 내동기 지향성이 낮은 수준을 보이는 사람들에게는 직무특성에 의한 직무관여효과가 상대적으로 덜 나타난다는 것이다.

본 연구의 조절효과를 종합적으로 검토해보면, 내동기 지향성은 직무특성과 직무관여간의 관계를, 그리고 돈에 대한 태도와 외동기 지향성(보상 지향)은 직무특성과 조직몰입간의 관계를 조절하는 차별적인 결과를 얻었다. 즉, 직무특성이 직무관여에 영향을 미치는 정도에 있어 내동기 지향성의 영향을 받지만, 조직몰입과의 관계에는 그런 효과를 갖지 않는다. 반면, 돈에 대한 태도와 외동기 지향성(보상 지향)은 직무특성과 직무관여간의 관계에 대해서는 아무런 조절효과를 갖지 않지만, 조직몰입과의 관계에서는 조절효과를 갖는다. 이러한 결과에 대한 가능한 한 해석<sup>10)</sup>은 다음과 같다. 돈에 대한 태도 및 외동기 지향성은 일과 직무 자체와는 외생적인 측면이므로 직무특성과 직무관여는 모두 직무자체에 내생적인

측면이므로 아무런 조절효과가 나타나지 않았을 수 있으며, 반대로 내동기 지향성은 일이나 직무 자체에 내생적인 측면이므로 직무특성과 직무관여간의 관계를 조절하는 효과를 보였지만, 일이나 직무 자체와는 외생적인 조직에 대한 애착 수준에는 아무런 효과를 보이지 않은 것일 수 있겠다. 이러한 해석에 대한 보다 명확한 검증이 추후 연구에서 시도되어야 할 것이다.

### 현장 시사점 및 제한점

최근 국내 한 취업정보 회사가 직장인들을 대상으로 조사한 자료에 의하면, 전체 응답자들 중 약 60%가 자신의 연봉이 삭감되거나 동결되면 회사를 그만두겠다는 생각을 하고 있는 것으로 나타났다(서울경제신문, 2002). 평생직장의 개념이 사라져 직장인들 대부분은 자신의 능력에 맞는 대우를 해주는 곳만 있으면 언제라도 이직할 의사가 있는 것이다. 이러한 현상은 본 연구의 결과와도 일맥 상통한다. 국내 많은 기업들이 점차 연봉제나 성과급제 같은 새로운 임금 제도를 도입하는 등 신자유주의적 경영으로 변화를 도모하고 있다. 이러한 변화는 자신의 능력이나 성공을 금전적인 잣대로 가늠하는 경향이 만들고, 물질주의적 사고가 팽배해지도록 하며, 돈과 같은 유인에 의해 자신의 조직에 대한 애착이 보다 더 우세하게 결정되는 형태로 변화를 유도할 것이다(장재윤, 2001). 반면 상대적으로 일이나 직무 자체의 특성은 점차 그 영향력이 감소되는 것으로 볼 수 있다.

일반적으로 물질주의적, 자본주의적 사회에서는 돈이 많으면 많을수록 더 좋고, 돈을 가진 자는 성취, 존경, 권력을 상징하는 것과 같은 인지적 측면에서의 효과를 가질 수 있다. 따라서 돈을 가치롭게 여기고, 더 많은 돈을 가지고자 하

10) 해석에 있어 유의해야 할 점은, 척도를 개발한 연구자들이 인정하듯이, 내동기 지향성과 외동기 지향성은 서로 반대되는 양극의 지향성이 아니라 독립된 별개의 두 차원이라는 것이다(Amabile et al., 1994).

는 사람은 돈과 보상체계에 의해 손쉽게 통제될 수 있을 것이다. 그렇게 되면 사람들은 자신의 행동이 외적으로 통제된다는 외적 통제소재의 경험을 하게 될 것이고, 그러면 그들은 돈의 주인(master, origins)이 아닌 노예(slave, pawns)가 되어 버릴 수도 있다(deCharms, 1968). 따라서 기업 경영자들은 종업원의 동기화에 있어 외적 동기화보다는 내적 동기화되도록 하는 새로운 조치가 필요할 것으로 보인다(Thomas, 2002). 왜냐하면 외적으로 동기화된 행동에 있어서는 21세기 기업 경영에 필수 요소인 창의성이나 혁신이 발현되기 어렵다(장재윤과 구자숙, 1998).

본 연구는 돈에 대한 태도나 내외동기 지향성이 조직심리학 또는 조직행동분야에서 단순히 오류변량으로만 처리되었던 부분에 대한 향후 중요한 개인차변인으로 사용될 가능성을 탐색하려는 목적에서 이들이 직무특성과 직무관여, 그리고 조직몰입에 미치는 조절효과를 조사하였다. 그리고 특정 관계들에서 유의미한 조절 효과를 보임으로써 원래의 목적을 달성하였다. 그러나 본 연구의 문제점 중의 하나는 본 연구에서 가정한 인과관계이다. 즉, 내동기 지향성이 조절변인이 아니고 선행변인일 수도 있다는 점이다. 예를 들어, 내적으로 동기화되는 사람은 새로운 기술을 개발할 수 있거나 창의력을 발휘할 수 있는 일을 선호하거나 선택함으로써 보다 더 충실화된 직무에 종사하고 그로 인해 더욱 자신의 직무에 몰입할 수도 있는 것이다(Amabile et al., 1994, p.951). 이에 대한 보다 정교한 연구가 요구된다.

### 참고문헌

박영석·박신연 (1999). 작업환경과 작업동기 및 문제해결방식이 조직 창의성에 미치는 효

과. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 13(2), 85-105.

서울경제신문 (2002, 3, 8). 연봉 삭감·동결 맨 직장인 60% 이직. 5면.

장재윤 (2001). 연봉제 도입이 조직분위기, 조직구성원들의 내재적 동기 및 창의적인 행동에 미치는 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 14(3), 25-55.

장재윤·구자숙 (1998). 보상이 내재적 동기 및 창의성에 미치는 효과: 개관 및 적용. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 12(2), 39-77.

탁진국 (1991). Job involvement and organizational commitment: Are they distinct concepts? 한국심리학회지: 산업 및 조직, 4(1), 62-86.

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Colorado: Westview Press.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.

Bem, D. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-62). NY: Academic Press.

Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement.



- Psychological Bulletin*, 120, 235-248.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76, 199-212.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlational analysis for the behavioral science* (2nd Ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- de Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants in human behavior*. NY: Academic Press.
- de Charms, R. (1976). *Enhancing motivation: Change in the classroom*. NY: Irvington.
- Deci, E. L. (1971). The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. (1985b). The General Causality Orientations Scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Forman, N. (1987). *Mind over money*. Toronto: Doubleday.
- Furnham, A. (1984). Many sides of the coin: The psychology of money usage. *Personality and Individual Differences*, 5, 95-103.
- Furnham, A., & Argyle, M. (1998). *The psychology of money*. London: Routledge.
- Furnham, A., Kirkcaldy, B. D., & Lynn, R. (1994). National attitudes to competitiveness, money and work among young people: First, second, and third world differences. *Human Relations*, 47, 119-132.
- Goldberg, H., & Lewis, R. (1978). *Money madness: The psychology of saving, spending, loving and hating*. London: Springwood.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harter, S. (1981). A new self-report scale of intrinsic versus extrinsic orientation in the classroom: Motivational and informational components. *Developmental Psychology*, 17, 300-312.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employee? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11, 88-102.
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards*. New York: Houghton Mifflin
- Lawler, E. E. (1981). *Pay and organizational development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973).

- Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129-137.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, & D. Wallis(Eds.), *Changes in working life* (pp.363-388). Chichester, England: John Wiley.
- Lorence, J., & Mortimer, J. (1985). Job involvement through the life course. *American Sociological Review*, 50, 618-638.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- 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.
- McClelland, D. C. (1967). Money as a motivators: Some research insights. *The McKinsey Quarterly*, 10-21.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Mitchell, T. R., Dakin, S., Mickel, A., & Gray, S. (1998). *The measurement of money importance*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Diego.
- Mitchell, T. R., & Mickel, A. E. (1999). The meaning of money: An individual-difference perspective. *Academy of Management Review*, 24, 568-578.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work environment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Richins, M. L., & Dawson, S. (1992). A consumer values orientation for materialism and its measurement: Scale development and validation." *Journal of Consumer Research*, 19, 303-316.
- Rubenstein, C. R. (1981). Survey report on money. *Psychology Today*, 15(5), 29-44.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management Journal*, 40, 1122-1149.
- Stone, E. F. (1988). Moderator variables in research: A review and analysis of conceptual and methodological issues. In K. M. Rowland & G. R. Ferris(Eds.), *Research in personnel and human resource management* (pp.161-199). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Stone, E. F., & Gueutal, H. G. (1985). An empirical derivation of the dimensions along which characteristics of jobs are perceived. *Academy of Management Journal*, 28, 376-396.
- Tang, T. L. P. (1992). The meaning of money revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 197-202.
- Tang, T. L. P. (1993). The meaning of money: Extension and exploration of the money ethic scale in a sample of university students in

- Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 93-99.
- Tang, T. L. P. (1995). The development of a short money ethic scale: Attitudes toward money and pay satisfaction revisited. *Personality and Individual Differences*, 19, 809-816.
- Tang, T. L. P. (1996). Pay differential as a function of rater's sex, money ethic and job incumbent's sex: A test of the Matthew Effect. *Journal of Economic Psychology*, 17, 127-144.
- Tang, T. L. P., & Kim, J. K. (1999). The meaning of money among mental health workers: The endorsement of money ethic as related to organizational citizenship behavior, job satisfaction, and commitment. *Public Personnel Management*, 28, 15-26.
- Tang, T. L. P., Kim, J. K., & Tang, D. S. H. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations*, 53, 213-245.
- Thomas, K. W. (2002). *열정과 몰입의 방법* (장재윤과 구자숙 역). 서울: 지식공작소. (원전은 2000년에 출판).
- Wernimont, P. F., & Fitzpatrick, S. (1972). The meaning of money. *Journal of Applied Psychology*, 56, 218-226.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-323.
- Yamauchi, K. T., & Templer, D. I. (1982). The development of a money attitude scale. *Journal of Personality Assessment*, 46, 522-528.
- Zuckerman, M. (1979). *Sensation seeking: Beyond the optimal level of arousal*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 1 차원고접수 : 2002. 2. 25.  
수정원고접수 : 2002. 11. 3.  
최종 게재 결정 : 2002. 11. 7.

# The Moderating Effects of Intrinsic/Extrinsic Motivational Orientations and Attitude toward Money on the Relationship between Perceived Job Characteristics and Job Involvement and Organizational Commitment

Jae-Yoon Chang

Department of Psychology, Sungshin Women's University

This study attempted to investigate the moderating effects of attitude toward money(MES) and intrinsic and extrinsic motivational orientations(WPI) as individual differences variables which have not been popular in organizational behavior research, on the relationship between perceived job characteristics(autonomy, challenge) and job involvement and organizational commitment. Relevant variables were measured by survey questionnaires from a sample of 430 employees in Korea, and to detect interaction effects and control the nuisance effects of demographical variables moderated hierarchical multiple regressions were run with obtained data. Results indicated that both attitude toward money and extrinsic motivational orientation showed significant moderating effects on the relationship between job characteristics and organizational commitment. Intrinsic motivational orientation was also a moderator for the relationship between job characteristics and job involvement. The implications of this results and the potential use of the two moderator variables were discussed.

*key words* : attitude toward money, work preference inventory, job involvement, organizational commitment, job characteristics

부록 1. 돈 윤리 척도 문항들에 대한 요인분석<sup>a)</sup>

문 항	요인1	요인2	요인3
1. 돈이란 인생에 있어 성공의 상징이다(성취) <sup>b)</sup>	.78		
3. 돈은 한 사람이 이루어낸 모든 성취를 대표한다(성취)	.68		
7. 돈은 내가 되고 싶은 것을 되도록 해주는 기회를 준다(권력/자유)	.67		
8. 돈은 나를 자유롭게 한다(권력/자유)	.67		
2. 현재 내가 버는 돈은 나의 능력이나 가치와 밀접한 관련이 있다고 생각한다(존경)	.62		
6. 돈이 많으면 주위사람들이 나를 존경할 것이다(존경)	.56		
5. 나는 돈이 매우 가치로운 것이라고 생각한다(선)	.54	(-.53)	
9. 돈은 중요하다(선)	.54	(-.48)	
4. 돈은 악이다(악)		.84	
11. 돈은 모든 악의 근원이다(악)		.83	
10. 나는 돈을 매우 신중하게 사용한다(예산)			.88
12. 나는 돈을 함부로 쓰지 않고 예산을 잡아서 사용한다(예산)			.88

주 a) 요인부하량 .30 이상인 경우만을 표기하였으며, 세 요인이 전체변량의 약 59%를 설명함.

b) 원래 '성공' 요인은 성취, 권력, 존경, 및 선 요인으로 구성되어 있었음. ( )안에 표기된 것은 원래의 요인을 나타냄.

부록 2. 돈에 대한 태도 및 내외동기 지향성의 세부 요인들간 상관관계

세부요인	평균(SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
성취	4.08(1.23)									
권력	5.26(1.18)	.42**								
존경	4.23(1.05)	.56**	.43**							
선	5.59(.88)	.18**	.39**	.28**						
악	2.58(1.14)	-.01	-.17**	-.13**	-.78**					
예산	4.69(1.19)	.10*	.16**	.22**	.15**	-.11*				
즐거움	3.33(.40)	.08	.15**	.06	.23**	-.12*	.15**			
도전	2.92(.43)	-.03	.06	-.00	.06	-.07	.13**	.48**		
보상	2.73(.44)	.36**	.22**	.39**	.16**	-.06	.24**	.22**	.16**	
외부지향	2.78(.41)	.36**	.28**	.32**	.15**	-.02	.12*	.26**	.03	.40**

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

부록 3. 내외동기지향성 척도 문항

	요인1	요인2
<b>&lt;내동기 지향성 척도&gt;</b>		
13. 나는 전혀 접해보지 못했던 새로운 문제들과 씨름하기를 좋아한다.	.79	
26. 나는 복잡한 문제들을 해결하려는 시도들에서 재미를 느낀다.	.74	
3. 해결하기 어려운 문제일 수록, 그것을 해결하려는 시도가 더 즐겁게 느껴진다.	.68	
11. 호기심은 내가 하는 일들의 대부분을 지속하도록 해주는 추진력이 되고 있다.	.63	
14. 나의 모든 능력들을 총동원해야 하는 일보다는 내가 이전에 잘 해왔던 일이 더 낫다(R).	.49	
8. 일의 최종 결과가 어떠하든지 간에, 내가 어떤 새로운 경험을 했다고 느껴진다면 만족한다.	.42	
23. 나는 한번 빠지면 그 밖의 다른 모든 것들을 잊어버리는 그런 일을 즐긴다.	.40	
20. 내가 가장 즐겨워하는 일을 할 수 있다는 것이 나에게서는 중요하다.		.75
28. 맡은 일을 내가 진정 얼마나 잘 할 수 있는지 나 스스로 알고 싶다.	.69	
30. 나에게 가장 중요한 것은 내가 하는 일에서 즐거움을 느끼는 것이다.	.69	
5. 나의 지식과 기술을 향상시킬 수 있는 일을 하고 싶다.	.63	
17. 나 스스로 목표들을 설정할 수 있을 때 더욱 편안한 느낌이 든다.	.55	
27. 나 자신을 표현할 수 있는 기회를 갖는 것이 나에게서는 중요하다.	.46	
<b>&lt;외동기 지향성 척도&gt;</b>		
25. 나는 내가 어떤 일을 하던 무엇인가 이득이 있어야 한다고 생각한다.	.68	
4. 나는 일을 하면서 내가 금전적 수익 목표에 대해 늘 생각한다.	.62	
10. 내가 세운 앞으로의 승진 목표를 늘 인식하고 있다.	.59	
19. 일을 하면 내가 얻을 수 있는 이득은 나를 강하게 동기부여 해준다.	.56	
12. 내가 어떤 일을 하고 있는가 보다는 그 일로 무엇을 얻을 수 있는가에 더 관심 있다.	.54	
16. 나는 봉급이나 승진에 대해서는 별로 관심이 없다(R).	.42	
22. 내가 즐겨워하는 일을 하는 한, 어떤 이득이 있을 까는 별로 상관하지 않는다(R).	.40	
1. 다른 사람들이 내가 하는 일에 대해 어떻게 생각하든 별로 신경 쓰지 않는다(R).	.71	
15. 다른 사람들이 내 생각에 대해 어떻게 반응할 지 신경을 쓰는 편이다.	.70	
29. 맡은 일을 내가 진정 얼마나 잘 할 수 있는지 다른 사람들이 알아주면 좋겠다.	(.33)	.62
24. 다른 사람들로부터 인정을 받을 수 있는 기회는 나를 강하게 동기부여 해준다.	(.37)	.46
18. 아무도 알아주지 않는다면, 좋은 일을 해도 아무런 의미가 없다고 생각한다.		.35
6. 나에게 있어서 성공이란 다른 사람들보다 일을 더 잘 해내는 것을 의미한다.		

주. 요인 부하량은 .30이상만을 표시함.

내동기 지향성의 요인1=즐김, 요인2=도전 / 외동기 지향성의 요인1=보상, 요인2=외부지향