

## 조직몰입과 직무동기의 관계: 조직몰입의 부정적 효과와 일터영성의 조절효과를 중심으로\*

김 영 식

대전대학교 산업·광고심리학과

노 상 충<sup>†</sup>

주) 캐럿글로벌

조직에 긍정적 영향을 미치는 변인의 수준이 높으면 높을수록 좋은가? Too-much-of-a-good-thing 효과를 제안한 Pierce와 Aguinis(2013) 이론을 기반으로 본 연구는 그동안 조직 연구에서 긍정적으로 여겨졌던 조직몰입의 변인이 과다했을 때 조직효과성 변인에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 그와 같은 관계에서 조절변인으로서 일터영성의 조절효과를 검증하고자 하였다. 이와 같은 연구목적의 달성을 위해 기업조직에서 근무하고 있는 조직구성원들에게 설문문을 실시하였고, 최종 496명의 데이터를 분석하였다. 그 결과, 과다조직몰입과 직무동기의 관계에서 일터영성이 낮은 조건에서는 과다조직몰입이 증가할수록 직무동기가 높아지다가 낮아지는 비선형적 관계를 확인할 수 있었다. 그리고 일터영성이 높은 조건에서는 과다조직몰입이 높아질수록 직무동기가 점점 더 높아지는 비선형적 관계를 확인할 수 있었다. 이와 같은 결과를 바탕으로 연구의 의미와 시사점 그리고 한계점 및 향후 연구에 대해 논의하였다.

주요어 : 조직몰입, 일터영성, 직무동기

\* 본 연구는 노상충의 박사논문 자료수집과정에서 수집된 자료의 일부를 재분석한 것임.

† 교신저자 : 노상충, 주) 캐럿글로벌 글로벌역량개발연구소 소장, E-mail: jamesroh001@gmail.com



Copyright © 2023, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 서론

오늘날 기업은 4차산업혁명으로 인한 급변하는 경영환경과 무한경쟁 속에 노출되어 있으며, 조직구성원들의 높은 생산성은 기업 생존의 필요조건이 되었다. 이에 따른 성과중심의 경영시스템은 조직내 구성원간 경쟁의 심화로 나타나고 있으며(김영곤, 김주경, 2016) 그로 인해 조직구성원은 조직에 과다몰입하고 부정적 결과로 이어지는 경우가 나타나고 있다(Felt et al., 2013; Zaniboni et al., 2013).

조직몰입은 여러 긍정적 결과들을 예측하거나 또는 결과변인으로 활발히 연구되어 왔고, 직무만족과 함께 중요한 태도변수 중 하나로 주목되어 왔다(Mathieu & Zajac, 1990). 조직몰입의 결과들을 살펴보면, 조직구성원의 결근률(Gellatly, 1995)이나 이직률을 줄이고(Allen & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990), 조직시민행동과 직무수행을 높이는 것으로 나타났다(Cooper-Hakim & Viewesvaran, 2005; Moorman et al., 1993). 따라서 조직연구자에게 조직몰입은 주요하게 고려하는 변인이고, 실무 현장에서도 조직구성원이 조직에 몰입할 수 있도록 만드는 환경이나 조건에 대해 상당한 관심이 있어 왔다.

하지만 조직몰입과 같이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 변인이 항상 긍정적 관점에서만 연구되거나 조망된 것은 아니다. Pierce와 Aguinis(2013)는 Too Much of a Good Thing effect(이후: TMGT효과)의 관점을 제안하면서 조직에 긍정적 영향을 미칠 것으로 제안된 개념들이 일정 수준을 넘어가면 역 U자와 같은 부정적 효과로 이어질 수 있음을 제안하였다. 실제 TMGT효과는 여러 연구에서 이론이 지지되었으며, 이와 같은 연구의 흐름이 새롭게

조명을 받고 있다(예, 최정락, 유태용, 2012; Avanzi et al., 2022; Eisenbeiß & Boerner, 2013; Le et al., 2011).

Randall(1987)은 Pierce와 Aguinis(2013)가 제안한 TMGT 효과보다 훨씬 이전에 조직에 대한 몰입이 수준에 따라 조직의 여러 측면에 긍정적이거나 부정적 효과가 발생할 수 있음을 제안하였다. 하지만, 비교적 최근에 되어서야 과다몰입의 선행변인과 과다몰입에 따른 결과변인에 대한 연구가 진행되고 있다(예, Avanzi et al., 2022; Avanzi et al., 2014; Philp et al., 2012; Rennesund & Saksvik, 2010). 하지만 정작 조직에 대한 몰입 수준이 과다(이후: 과다조직몰입)했을 때 조직의 결과 변인에 어떻게 영향을 미치는지와 그와 같은 관계를 조절할 수 있는 변인에 대한 연구는 거의 없었다. 따라서 본 연구에서는 TMGT의 개념을 적용하여 과다조직몰입과 결과변인의 관계를 조망해 보고 과다조직몰입에 의해 발생하는 부정적 결과를 조절할 수 있는 조절변수를 탐색, 검증하고자 한다.

본 연구에서는 과다조직몰입의 결과변인으로 직무동기를 고려하였다. 결과변인으로 상정한 동기는 조직연구에서 중요하게 다루어진 개념 중 하나로 수행을 예측하는 데 핵심 변인 중 하나이다(한덕웅, 1985; Gagné et al., 2017; Jex & Britt, 2014; Latham, 2012; Steel, & Weinhardt, 2018; Van den Broeck et al., 2021; Van Iddekinge et al., 2014). 과거 연구들을 살펴보면 몰입과 수행의 관계에 관한 연구들이 다수 수행되었고, 두 변인의 관계가 정적 관계성이 있음을 밝혀냈다(Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990). 하지만 본 연구에서 주목한 것은 두 변인 간 관계의 기제이다. 즉, 몰입과 수행 변인의 정적인

관계성이 발생하는 기제에 있어서 중요한 역할을 하는 것은 동기였다. 다시 말하면, 직무를 실행하고자 하는 의지나 동기가 얼마나 있는가에 따라서 수행이 결정된다는 의미이다 (Campbell, 1990, 1994). 따라서 본 연구에서는 이와 같은 점을 고려하여 직무동기를 결과변인으로 선정하고 과다조직몰입과의 관계를 살펴보고자 한다.

### 이론적 배경

#### Too much of a good thing 효과와 조직몰입의 부정적 효과

조직몰입이란 조직구성원이 자신의 조직에 헌신하고 기꺼이 조직을 위해 일하려는 정도, 그리고 조직구성원으로서 남아 있고자 하는 태도로 볼 수 있다(Jex & Britt, 2014). 이와 같은 조직몰입의 개념은 그동안 조직연구에서 많이 연구되었고, 그 결과 조직의 결과 변인에 여러 긍정적인 영향을 미치고 있음이 밝혀졌다. 특히, 몰입은 이직이나 낮은 결근을 그리고 높은 직무수행과 관련이 있는 것으로 나타났다(Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). 따라서 조직몰입은 연구의 중요성과 확장성으로 인해 많은 연구자에게 관심 변인이었다.

하지만 Pierce와 Aguinis(2013)는 Too Much of a Good Thing 효과를 제한하면서, 그동안 조직연구에서 회의적 태도 없이 ‘많을수록 좋다’라는 관점을 당연하게 받아들였다는 점을 지적하였다. 그러면서 그들은 이론화 과정 중 결핍이나 과다(deficiency and excess) 되었을 때, 변인 간의 관계를 검증하는 것이 필요함을 제안

하였다. 같은 맥락에서 Randall(1987)은 과다몰입의 부정적 효과를 제시하며 과다조직몰입 연구의 필요성을 제시하였다. 그는 과다조직몰입의 위험성에 대한 연구가 산발적이고 다양한 분야로 분산되어 있음을 지적하며, 몰입의 수준에 따라서 조직에 대한 과다몰입은 개인과 조직에 부정적 결과를 가져올 수 있음을 밝히고 있다.

Randall(1987)의 연구를 비롯한 여러 연구를 종합하여, 과다조직몰입의 부정적 효과를 조직적, 심리적 및 생리적 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 조직적 측면에서는 과다몰입이 창의성이나 조직의 변화에 부정적 효과를 초래할 수 있다(March & Simon, 1958; Merton, 1938; Thompson, 1965; Randall, 1987에서 재인용). 즉, 과다조직몰입은 개인의 성장이나 조직의 유연성을 떨어뜨리고 그로 인해 조직의 창의성 및 변화에 대한 저항이 발생할 수 있다.

과다조직몰입으로 인한 심리적 차원의 부작용으로 스트레스를 살펴볼 수 있다. 조직연구에서 스트레스는 다수 연구되어 왔으며, 조직연구자들에게 스트레스를 완충할 수 있는 조건을 밝히는 것이 중요한 연구과제로 여겨져 왔다(예, Beehr et al., 2001; Nelson & Simmons, 2011; Britt & Jex, 2014). 특히 스트레스를 줄이는 조건에 대한 연구 중 자원의 중요성에 초점을 두면서 자원보존이론을 개념화하기도 하였다. 자원보존이론의 핵심적 내용은 사람은 자원을 얻고 유지하고 보호하기 위해 동기화된다는 것이다(Hobfoll, 2001). 개인은 자원보존의 관점에서 직무요구가 높은 상황을 통제하기 위해 비생산적 대응 전략을 사용할 것이고 (Alarcon, 2011), 이 과정에서 높은 성취를 이루기 위해 노력하고 더 나아가 철회도 하지 않

으면서 스트레스가 발생한다는 것이다(Siegrist, 2008). 즉, 비생산적 대응을 하면서 더욱 몰입하게 되고 과다몰입으로 인한 스트레스와 그로 인한 자원의 소진으로 이어질 수 있다. 더 나아가 이와 같은 심리적 차원의 스트레스가 관계적 측면으로까지 영향을 줄 수 있음을 주목해 볼 필요가 있다(Korman et al., 1981). 즉, 과몰입한 구성원은 많은 시간과 노력을 과업에 투입하게 되는데, 다른 동료들은 그렇지 않을 수 있다. 그로 인해 구성원간 스트레스와 긴장이 유발될 수 있다.

마지막으로 과다몰입으로 인한 생리적 측면에서의 결과를 살펴볼 수 있다. 과다몰입으로 인한 생리적 측면에서의 연구결과는 관상동맥(Kuper et al., 2002), 스트레스 호르몬인 노르에피네프린과 코티솔의 수치 증가(Wirtz et al., 2008), 높은 수준의 불안과 우울증(Mark & Smith, 2012) 등이 대표적으로 나타난다.

하지만 Randall의 이론적 제안 이후 이렇다 할 후속 연구가 진행되지 않았으며, 더불어 과다몰입으로 인한 부정적 효과를 줄일 수 있는 조절변인에 대한 탐색이나 검증이 거의 없었다. 과다몰입이 조직 내에서 인정이나 지위의 안정감을 위해 발생하는 현상이지만(예, Chen, 2016; Siegrist et al., 2004; Topa et al., 2016), 이러한 과다몰입이 발생했을 때 어떤 조건에서 과다몰입의 부정적 효과를 완충할 수 있는지에 대한 연구가 거의 없었다.

#### 과다조직몰입과 직무동기의 관계에서 일터영성의 조절효과

조직몰입은 조직이나 직무에 대한 목표성취 노력, 적극적 행동 및 낮은 결근율과 관련이 높은 것으로 나타났다(Mathieu & Zajac, 1990;

Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). 몰입의 실용적 측면에서, 몰입수준을 높이면 구성원이 보다 적극적으로 조직의 입장에서 생각하고 행동하며 수행 향상에 공헌하는 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 측면은 동기적 측면에서 중요하다. 즉, 몰입한다는 것은 어떤 대상에 대한 수행 의지나 태도적인 측면에서 긍정적 영향을 미침을 의미하기 때문이다(Campbell, 1990, 1994). 그러나 이러한 관점은 몰입과 동기의 관점에서는 긍정적 관계를 기대할 수 있지만, 본 연구에서는 조직에 대한 과다몰입과 동기의 관계를 다르게 예측하고 있다.

인간은 시간 및 장소와 관계없이 자기 일관성을 유지하려는 동기를 갖고 있다(Steele, 1998; Swann, 1984). 따라서 시간과 노력이 투자된 대상에 대해 통제감을 느끼고 일치성을 갖고자 하는 동기가 유발된다(Pierce et al., 2009). 즉, 확장된 자기개념 내지 자기의식을 갖는 것이며, 확장된 자기개념이 강하게 형성된 대상에 대해서는 통제감을 유지하려 한다(Pierce et al., 2009). 따라서 조직에 대한 과다몰입은 오히려 조직에 대한 비생산적 애착(maladaptive attachment)을 형성할 수 있고, 비생산적 애착은 대상에 대한 비생산적 통제욕구를 유발한다고 볼 수 있다(Pierce et al., 2009; Pierce et al., 2001). 따라서 과다몰입된 구성원은 그들이 처한 환경에 대한 비생산적 애착을 통한 높은 통제감을 갖기 위해 자신을 높은 수준의 직무요구 조건에 지속 노출시키고 공식적으로 요구하는 것 이상의 것을 발휘하려 노력할 것이다(Siegrist et al., 1990). 그러므로 일이나 업무에서의 의미나 자기개발과 같은 내적 의미 없이 외재적 통제감 및 경쟁적 성취에만 몰입하게 되고, 그로 인해 직무동기저하와 수행 저하(Chadi et al., 2016; Deci & Ryan,

1987) 및 탈진과 회복력 저하 현상이 발생할 것이다(Kasser & Ryan, 1993). 실제, Feldt 등 (2013)이 4년간 실시한 종단 연구에서 과다몰입의 특징을 보인 구성원일수록 높은 탈진과 낮은 회복력을 보인 것으로 나타났다. 즉, 앞서 밝힌 바와 같이 자원보존의 관점에서 직무요구가 높은 상황을 통제하기 위해 비생산적 대응전략을 사용하고(Alarcon, 2011) 이로 인해 스트레스가 유발되어 중국에는 직무동기를 떨어뜨릴 수 있다. 하지만 본 연구에서는 일터영성이 높은 조건에서는 과다몰입과 직무동기의 관계가 다를 수 있음을 제안한다.

고도로 산업화가 일어났던 20세기의 경영은 인간을 기계론적으로 바라보는 시각이 강했다. 하지만 그러한 기계적 관점으로는 보다 창의적이고 생산적인 기업조직으로 발전하는 데 한계가 있음을 인식하였다(예, Ashar & Lane-Maher, 2004; Thompson, 1992). 이에 대한 대안 중 하나의 개념으로 일터영성이 제안되었고 최근 20년간 상당히 많은 연구가 진행되었다(노상충, 서용원, 2014). 오늘날의 많은 직장인은 가정에서 보내는 시간보다는 일터에서 보내는 시간이 더 많고, 그로 인해 삶에 대한 가치뿐만 아니라 직업이나 직장에서의 가치나 의미 등을 추구하는 구성원이 많아졌기 때문으로 볼 수 있다(Cash et al., 2000).

시대적 흐름에 의해 일터영성은 많은 관심을 받아왔고 그에 따라 많은 학자들이 일터영성에 대해서 정의하고 연구를 하였다. 예를 들어, Thompson(2000)은 영성의 개념을 ‘일(work)’을 통한 현실적 개념으로 더욱 정교화시켰는데, 개인이 자신을 넘어서 ‘의미’를 찾아내고, 내재적인 것과 초월적 의미를 구분하는 것으로 정의하였다. Tepper(2003)는 영성과 관련하여 조직시민행동(OCB)에 관한 개념을

소개하면서, 영성을 개인이 자신의 존재에 대해 조망하며 의미와 목적을 찾기 위해 동기화된 정도라고 정의하였다. 이외에 여러 다양한 학자들에 의해 정의되고 있는데 이와 같은 다양한 정의와 그에 따른 측정척도를 사용한 연구는 후속 연구에 있어서 혼란을 야기할 가능성이 높다. 따라서 노상충과 서용원(2014)은 이와 같은 일터영성 연구의 한계에 의해 보다 포괄적인 정의와 그에 따른 척도를 개발하는 연구를 진행하였다. 그들은 일터영성을 “일과 조직이라는 환경 속에서 개인이 삶의 의미와 목적을 찾고, 더 나은 존재적 가치를 실현하려는 인간 본연의 심리적 의식상태”(노상충, 서용원, 2014, p426)로 정의하고 자신에 대한 내면의식, 소명의식, 공감의식, 공동체 의식 및 초월의식을 포함한 다섯 차원의 구성개념을 제시하였다. 최근에는 일터영성과 혁신행동의 관계에서 조직시민행동의 매개효과연구(김영집, Hunsaker, 2020), 형평민감도와 조직시민행동 및 지식공유 행동에서 일터영성의 매개효과를 검증하는 연구(박승립 등, 2022) 등 활발하게 연구가 진행되고 있다.

본 연구에서는 일터영성이 과다조직몰입된 구성원의 직무동기를 조절하는 데 중요한 변인으로 보고 있다. 일터영성이 높은 개인은 자신이 처해 있는 일과 환경을 수용하고 몰입하여 더 큰 자기로 발전하고자 동기화된다(노상충, 서용원, 2014; 예지은 등, 2013; Carlisle & Manning, 1994). 이들은 직무지향적이거나 경력지향적인 사람들에 비해서 일을 목적을 위한 수단이나 개인의 업적과 명성으로 이어지는 경로로 생각하지 않는다(Bellah et al., 1985; Wrzesniewski et al., 1997). Giacalone와 Jurkiewicz (2010)도 일을 통해 영성을 촉진하는 의미로 생각하는 구성원은 단지 일을 봉급의

의미로 보는 종업원들보다 더 큰 직무지향적 노력을 발산하는 경향이 있다고 하였다. 즉, 일터영성이 높은 사람은 자신이 처한 일과 환경을 따로 분리된 것으로 보는 것이 아니라 자신의 의미와 가치를 일에 투영하는 것으로 볼 수 있다(Roe & Ester, 1999). 이로 인해 자신의 일에서 보다 큰 기여와 보람을 갖게 되며, 자신이 보다 발전하고자 하는 동기화에 기여를 하게 될 것이다(Garcia-Zamor, 2003). 따라서 일터영성이 높은 구성원은 내적 의미없이 외재적 통제감과 경쟁적 성취에만 몰입하는 것이 아니라 일에 대한 더 큰 가치 및 의미를 추구하고 더 큰 자기로 발전하고자 할 것이다. 그러므로 과몰입된 상태에서 발생하는 부정적 감정이나 스트레스에 대해 상대적으로 보상을 받을 수 있을 것이다.

더불어 영성은 의미, 목적 및 만족의 세 요소에 의해 확립된 개념으로서, 이러한 요소들에 의해 더 나은 자기로 발전하고 이를 바탕으로 직무 그리고 조직에 대한 긍정적 태도를 형성하는 것으로 나타났다(노상충, 서용원, 2014; Davis et al., 2003; Neck & Milliman 1994). 특히 이러한 과정에서 중요한 점은 자신에 대한 믿음인데, 영성이 높은 구성원은 자신의 가치나 삶에서의 의미를 통해 자신의 잠재력을 가장 잘 충족시킬 수 있다고 믿는 것으로 나타났다(Richard & Bergins, 1997). 의미를 찾고 잠재력을 충족시키는 관점에서 보면 영성이 높은 구성원은 현상에 대한 높은 해석수준으로 역경을 극복하는 심리적 자원을 충분히 가지고 있다고 볼 수 있다. 따라서 많은 연구자들은 영성과 스트레스의 관점에서 연구를 해 오기도 했다(예, Altaf & Awan, 2011; Karakas, 2010). 실제 연구결과들을 보면 영성 수준이 높은 사람이 그렇지 않은 사람에 비해서 스트

레스 상황인 역경을 이겨낼 수 있는 심리적 자원이 더 많은 것으로 나타났고(Graham et al., 2001), 그와 같은 역경을 좌절이 아니라 자신이 한 단계 더 발전할 수 있는 기회로 삼을 가능성이 높은 것으로 나타났다(Zinnbauer et al., 1999). 따라서 일터영성이 높은 구성원은 과다조직몰입으로 인해 발생하는 스트레스가 발생해도 그 상황을 회피하거나 좌절하는 것이 아니라 의미와 목적을 추구하기 위해 적극적으로 대처할 것이기 때문에 직무동기가 떨어지지 않을 것이다.

**가설.** 일터영성이 과다조직몰입과 직무동기의 관계를 조절하여, 일터영성이 높으면 과다조직몰입이 일정수준 이상일 때도 직무동기가 점점 더 증가하는 비선형적 관계를 보이는 반면, 일터영성이 낮으면 과다조직몰입이 일정수준 이상일 때 직무동기가 증가하다 감소하는 비선형적 관계를 보일 것이다.

## 연구 방법

### 자료수집 및 표본의 특성

본 연구의 분석에 사용된 데이터는 기업에서 근무하고 있는 사무직 종사자 515명에게 수집되었으며, 이 자료 중 Mahalanobis, Cook's D 및 Leverage statistics를 통해 19개의 이상치(outliers)를 제외한 496명의 자료가 분석에 사용되었다. 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성이 334명으로 67.3%, 여성이 162명으로 32.7%를 차지하였다. 연령을 보면, 20대가 110명으로 22.2%, 30대가 226명으로 45.6%, 40대가 139명으로 28.0%, 50대가 19명으로 3.8%,

60대 이상이 2명으로 0.4%를 차지하였다. 경력에서는 3년 미만이 113명으로 22.8%, 3~7년이 136명으로 27.4%, 8~12년이 91명으로 18.3%, 13~20년이 105명으로 21.2%, 21년 이상이 51명으로 10.3%를 차지하였다. 학력은 대학원 졸업 이상이 90명으로 18.1%를 차지하였으며, 나머지 대학교 졸업이하가 405명으로 81.6%였으며 1명의 결측치가 있었다.

#### 측정도구

##### 조직몰입

몰입을 측정하기 위해 Mowday와 동료들(1979)이 개발한 척도(organizational commitment questionnaire: OCQ)를 사용하였다. 번안 척도를 사용하기 위해 본 연구의 연구자를 포함한 산업 및 조직심리학 박사 한 명이 각자 조직몰입의 측정척도를 번안하고 번안한 척도를 비교하여 본 연구의 목적과 의미가 맞지 않는 문항을 선정하였다. 그 결과, 문항들 간의 의미가 유사한 문항들을 제외하고 가장 대표적으로 사용할 수 있는 문항들을 선정하였으며, 최종적으로 6개 문항을 본 연구의 척도로 사용하였다. 문항의 예시는 다음과 같다. ‘나는 우리 회사에서 어떤 업무를 주더라도 받아들일 것이다.’, ‘나는 우리 회사의 일원인 것이 자랑스롭다.’ 등으로 이루어져 있다. 각 문항은 Likert 7점 척도에 응답하는 방식으로 측정하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 7 = 매우 그렇다). 본 척도에 대한 신뢰도 계수( $\alpha$ )는 .892로 나타났다.

##### 직무동기

직무동기를 측정하기 위해 Van de ven과 Ferry(1980)가 개발하고, 노상충(2012)이 수정

보완하여 타당화한 다섯 문항의 척도를 사용하였다. 대표적인 문항의 예는 다음과 같다. ‘나는 내가 하는 일이 즐겁고 재미있다고 생각한다.’, ‘나는 직무성적을 높이기 위해 많은 노력을 기울이고 있다.’ 등으로 이루어져 있다. 각 문항은 Likert 7점 척도에 응답하는 방식으로 측정하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 7 = 매우 그렇다). 본 척도에 대한 신뢰도 계수( $\alpha$ )는 .896로 나타났다.

##### 일터영성

일터영성을 측정하기 위해 노상충(2012)이 개발한 척도를 사용하였다. 이 척도는 총 23 문항으로 이루어져 있으며, 23문항은 내면의식, 소명의식, 공감의식, 공동체의식, 초월의식의 하위차원으로 구성되어 있다. 각 차원에 대한 대표적인 문항의 예시로는 다음과 같다. ‘나의 내면의 힘은 어떤 강한 힘에 대한 믿음과 함께한다.’, ‘나는 내가 하는 일이 사회적으로 더 큰 의미를 포함하고 있다고 생각한다.’, ‘나는 다른 사람의 입장에서 생각하는 것에 익숙하다.’, ‘나는 현재 내가 일하고 있는 직장에서 공동체의 일원이라고 생각한다.’, ‘나는 가끔씩 일에 도취될 때가 있다.’ 등으로 구성되어 있다. 각 문항은 Likert 7점 척도에 응답하는 방식으로 측정하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 7 = 매우 그렇다). 본 척도에 대한 신뢰도 계수( $\alpha$ )는 .924로 나타났다.

##### 통제변인

직무를 수행하고자 하는 노력이나 의지를 설명하는 데 있어서 큰 요인 중 하나는 개인차 변인이다. 이와 같은 개인차를 만들어 내는 요인에도 여러 가지 원인이 있을 수 있다. 그 중에서 한덕웅(1985)은 성별, 연령, 교육,

경력(경험) 등이 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있다. 그리고 교육 수준을 통제하였는데, 교육 수준이 높을수록 내적 직무동기에 영향을 줄 수 있다(Kaupilla, 2018). 더불어 Mackay (2010)는 경력이나 경험의 수준에 따라라도 동기가 다를 수 있음을 제시하고 있다. 따라서 본 연구는 문헌과 이론에 기초하여 기본적인 인구통계적 변인인 성별과 연령을 비롯한 경력 및 학력의 변인들에 대해서 통제를 하였다.

통제변인들은 더미 코딩으로 변환하여 통제하였다. 성별은 남자 = 0, 여자 = 1로 코딩하여 투입하였다. 그리고 연령은 1 = 20대, 2 = 30대, 3 = 40대, 4 = 50대, 5 = 60대 이상으로 코딩하여 통제하였다. 경력은 1 = 3년 미만, 2 = 3년~7년, 3 = 8년~12년, 4 = 13년~20년, 5 = 21년 이상으로 변환하여 통제하였다. 학력은 대학 졸업과 대학원 졸업으로 나누어 대학졸업 = 0, 대학원 졸업 = 1로 코딩하여 통제하였다.

#### 분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 Mplus 7.0과 SPSS 23을 이용하여 분석하였다. 측정도구의 신뢰도와 변인 간 상관 및 위계적 회귀분석을 위해 SPSS 23을 사용하였으며, 확인적 요인분석을 위해서는 Mplus 7.0을 사용하였다. 확인적 요인분석에서 모형의 적합도를 평가하기 위해 Boomsma(2000), Kline(2011), McDonald와 Ho(2000) 그리고 West 등(2012)이 제안하고 있는  $\chi^2$ 검증, CFI, RMSEA 및 SRMR을 보고하였다. CFI는 Bentler와 Bonett(1980)이 .90 이상, SRMR은 Hu와 Bentler (1999)가 .08이하가 자료와 모형의 적합도가 좋은 수치로 제시하였다. 그리고 Steiger(1990)는 RMSEA 값이 .10이하이

면 자료와 모형의 적합이 괜찮고, .05이하이면 매우 잘 적합하며, .01이하이면 가장 좋은 적합도라고 제시하였다. 따라서 이와 같은 기준치에 준하여 모형의 적합도를 판단하였다.

위계적 회귀분석을 활용한 가설검증을 위해 1단계에서는 통제변인을 투입하여 통제하였으며, 2단계에서는 조직에 대한 과다몰입의 비선형적 관계를 검증하기 위해 조직몰입 변인의 제곱 값을 투입하였고, 3단계에서는 조절 변인인 일터영성을 투입하였다. 마지막 4단계에서는 조직몰입(1차)과 일터영성의 상호작용항과 조직몰입의 제곱 값(2차)과 일터영성의 상호작용 항을 투입하여 일터영성의 조절효과를 검증하였다.

## 연구결과

### 타당도 분석

가설 검증을 실시하기 전, 본 연구에서 사용된 척도들의 타당도를 확인하기 위해 조직몰입, 일터영성 및 직무동기에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과, 본 연구의 척도가 측정수준에서 타당함을 확인할 수 있었다,  $\chi^2 = 577.974(df = 101)$ , RMSEA = .099[CI .091 ~ .107], SRMR = .072, CFI = .912. 더불어 본 연구에서 핵심변인으로 상정한 일터영성은 다섯 차원의 23문항으로 이루어져 있다. 따라서 다른 변인과 별개로 확인적 요인분석을 실시하여 타당성을 확인하고자 하였다. 분석결과, 위에서 제시한 적합도 수치에 모두 수용하는 것을 확인할 수 있었다,  $\chi^2 = 726.629(df = 220)$ , RMSEA = .069[CI .063 ~ .074], SRMR = .053, CFI = .926.



다음으로 본 연구의 데이터는 한 설문지에 동일 대상으로부터 동일 시점에 자기보고 형태로 측정하였기 때문에 동일방법편향으로부터 자유로울 수 없다. 따라서 사후적 방법으로 동일방법편향의 가능성을 진단하고자 하였다. 먼저 본 연구에서 측정된 변인들에 대해서 Harman(1967)의 단일요인분석을 실시하였다. 분석결과, 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인이 20개가 추출되었다. 이것이 의미하는 바는 지배적인 일반요인이 존재하지 않았음을 의미한다. 더불어 첫 번째 요인의 설명분산도 38.24%로 크지 않은 것으로 나타났다. 또한, 잠재변수 간의 상관에 있어서도 상관계수가 매우 높을 경우 동일방법편향의 가능성이 존재할 수 있는데(Bagozzi et al., 1991), 그와 같은 변인들 또한 발견되지 않았다. 따라서 지배적인 요인이 없었고, 첫 번째 요인의 설명분산이 상당히 크지 않았으며(Podsakoff et al., 2012; Podsakoff & Organ, 1986), 잠재변수 간의 상관에서 매우 높은 상관이 존재하지 않았다는 점들을 고려해 봤을 때, 동일방법 편향의 문제가 본 연구의 결과에 심각하게 영향을 미치지 않았다고 판단하였다.

#### 위계적 회귀분석을 통한 가설검증

위계적 회귀분석을 실시하여 가설을 검증하

기에 앞서, 본 연구에서 사용된 변인 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 통제변인을 투입하여 통제하였다. 하지만 성별 같은 경우는 본 연구에서 주요하게 다루고 있는 변인들과 상관이 거의 없는 것으로 나타났다. 따라서 성별은 통제변인에서 제외하고 나머지 통제변인만 통제된 상태에서 분석을 실시하였다(Becker, 2005; Becker et al., 2016).

먼저 변인 간 상관관계를 살펴보면 본 연구에서 주요하게 다루고 있는 조직몰입, 직무동기 및 일터영성이 모두 정적 상관을 이루고 있는 것을 확인할 수 있었다. 자세한 결과는 Table 1에 제시하였다. 그리고 조직에 대한 과다몰입이 직무동기에 미치는 영향에서 일터영성의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 Table 2에 자세히 제시하였다. 결과를 보면 1단계부터 3단계까지 통제된 후, 4단계에서의 효과를 확인하면 4단계에서의 상호작용 항이 직무동기에 미치는 추가적 증분설명량 ( $\Delta R^2$ )이 0.8%였으며 통계적으로 유의하였다( $p < .001$ ). 더불어 조직몰입 제공항과 일터영성의 상호작용 항  $B = 0.073$ 으로 나타났고 통계적으로 유의하였다( $p < .01$ ). 추가적으로 분석 순서에 의해서 상호작용 항의 어느 수준에서 차이가 있었는지를 확인하기 위해 단순 주효과를 검증하였다. 단순 주효과 검증

Table 1. Descriptive statistics and correlations among variables ( $N = 496$ )

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. Organizational commitment	4.900	.927	(.892)		
2. Job motivation	4.955	.921	.667**	(.896)	
3. Workplace spirituality	4.761	.775	.640**	.701**	(.924)

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

Cronbach's  $\alpha$  coefficients are on the diagonal

Table 2. Effect of over-organizational commitment and workplace spirituality on job motivation

DV	Step	Predictor	B	SE	$\beta$	t	p
Job motivation	1	Commitment	0.658**	0.034	.662**	19.406	.000
		$R^2 = .450, F = (4, 480) = 98.342, p < .000^{**}$					
	2	Commitment	1.223**	0.263	1.232**	4.649	.000
		Commitment squared(X*X)	-0.059*	0.027	-.574*	-2.167	.031
		$R^2 = .446, \Delta R^2 = .006, F = (5, 479) = 80.219, p < .000^{**}$					
	3	Commitment	0.547*	0.239	.577*	2.402	.017
		Commitment squared(X*X)	-0.022	0.024	-.210	-0.891	.373
		WS	0.553**	0.047	.466**	11.714	.000
		$R^2 = .577, \Delta R^2 = .131, F = (6, 478) = 108.730, p < .000^{**}$					
	4	Commitment	3.551**	1.024	3.574**	3.467	.001
		Commitment squared(X*X)	-0.350**	0.113	-3.420**	-3.099	.002
		WS	2.043**	0.576	1.719**	3.550	.000
		Commitment * WS	-0.670**	0.235	-5.286**	-2.857	.004
		Commitment squared * WS	0.073**	0.024	4.444**	2.984	.003
		$R^2 = .585, \Delta R^2 = .008, F = (8, 476) = 83.866, p < .000^{**}$					

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

WS = Workplace Spirituality

을 위해 일터영성의 평균점수를 추출하고 평균점수보다 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어, 집단 별로 직무동기에 대한 회귀분석을 실시하여 단순 주효과를 검증하였다. 각 집단 별로 나누어 1단계에서는 조직몰입을 투입하였고, 2단계에서 조직몰입 제공항을 투입하였다. 분석의 결과는 Table 3에 제시하였다. 표에서 볼 수 있듯이 일터영성이 낮은 집단에서는 조직몰입 제공항이 부적으로 나타났으며 통계적으로 유의하였다( $B = -0.134, p < .01$ ). 일터영성이 높은 집단에서는 조직몰입 제공항이 정적으로 나타났으며 통계적으로 유의하였다

( $B = 0.101, p < .05$ ). 이러한 결과는 일터영성이 높은 집단과 낮은 집단에서 조직몰입에 대한 직무동기의 효과가 모두 유의한 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서 제안한 가설의 방향과 일치하는지를 검증하기 위해 상호작용의 효과 그래프를 그림 1과 같이 제시하였다. 그림을 보면, 일터영성이 높은 집단은 조직에 대한 과다몰입이 높을수록 직무동기에 대한 기울기가 비선형적으로 점점 더 증가하는 관계가 나타나고 있으며, 일터영성이 낮은 집단은 조직에 대한 과다몰입이 높을수록 직무동기가 증가하다 감소하는 비선형적 관계를 확

Table 3. Simple main effect of over-organizational commitment on job motivation by workplace spiritual condition

	Step	Predictor	B	SE	$\beta$	t	p
Low WS	1	Commitment	0.522**	0.054	.541**	9.635	.000
		$R^2 = .293, F = (1, 224) = 92.833, p < .000^{**}$					
	2	Commitment	1.715**	0.369	1.776**	4.648	.000
		Commitment squared(X*X)	-0.134**	0.041	-1.248**	-3.265	.001
$R^2 = .325, F = (2, 223) = 53.750, p < .000^{**}$							
High WS	1	Commitment	0.472**	0.049	.511**	9.542	.000
		$R^2 = .262, F = (1, 257) = 91.056, p < .000^{**}$					
	2	Commitment	-0.601	0.535	-.652	-1.123	.262
		Commitment squared(X*X)	0.101*	0.050	1.168*	2.014	.045
$R^2 = .273, F = (2, 256) = 48.097, p < .000^{**}$							

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

WS = Workplace Spirituality

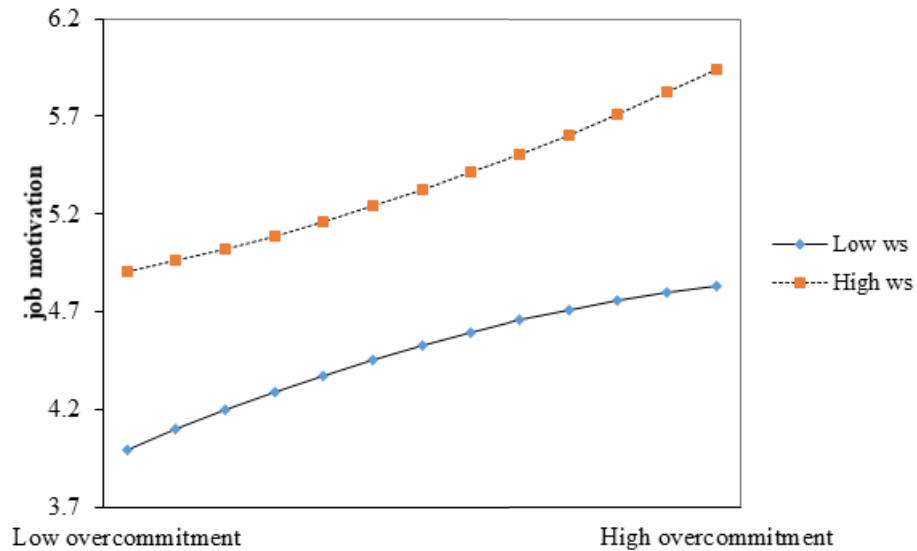


Figure 1. The moderating effect of Workplace Spirituality

인할 수 있었다. 따라서 조직에 대한 과다몰입이 직무동기에 부정적 영향을 미칠 수 있는 관계를 일터영성이 조절할 것이라는 본 연구의 가설이 지지 되었다.

## 논 의

본 연구는 회의적 태도없이 단순히 ‘많으면 좋다’는 관점으로 조직의 변인을 조망하던 측면에서 벗어나 긍정적 효과가 있는 조직변인도 과다했을 때는 부정적 효과가 나타날 수 있음을 검증하고자 하였다. 따라서 본 연구는 조직몰입 변인에 대한 이론적 배경을 살펴보고 통계적 검증을 거쳐 조직몰입이 조직결과 변인에 언제나 긍정적인 것은 아니고, 일터영성의 조건에 따라서 그 효과가 달라짐을 검증하고 결과를 도출하고자 하였다. 그 결과 일터영성이 높은 조건에서는 과다조직몰입이 높아질수록 직무동기가 점점 높아지는 비선형적 곡선 관계를 보였고, 일터영성이 낮은 조건에서는 과다조직몰입이 높아질수록 직무동기가 증가하다가 감소하는 비선형적 곡선 관계가 나타났다. 이와 같은 결과는 다음과 같은 이론적 의미가 있을 수 있다.

첫째, 본 연구의 결과를 통해 조직몰입에 대한 이해를 확장시켰다는 측면에서 의미가 있다. 최근 조직연구에서 변인 간의 선형적 관계를 당연시 여겨왔던 관점에서 벗어나 변인 간의 비선형적 관계에 대해 조명하고 있다(예, Carter et al., 2014; Mount et al., 2008; Pierce et al., 2009). 특히, Pierce와 Aguinis(2013)는 TMGT효과를 제안하면서 그동안의 연구는 당연히 ‘많을수록 좋다’라는 관점으로 변인 간의 이론화 과정을 거쳤다는 점을 지적하며 결

핍이나 과다 되었을 때(deficiency and excess) 변인 간의 관계를 검증하는 것도 필요하다는 것을 제안하였다. 본 연구에서도 조직에 대한 과다몰입과 결과 변인 간의 선형적 관계에 대한 기존 연구결과의 관점을 벗어나 비선형적 관계의 가능성을 고려하고, 이에 대한 연구결과를 밝혔다는 측면에서 의미가 있다. 또한 TMGT효과가 과다조직몰입의 변인에도 확장 적용될 수 있음을 밝힌 연구로써, 기존 조직심리 연구에서 좋은 것이 많으면 많을수록 좋다는 관점을 회의적으로 조망해 볼 필요가 있음을 제기한 연구라 할 수 있다. 특히, TMGT효과를 검증한 연구가 많지 않은 상황에서 TMGT이론을 기반으로 조직몰입에 적용하여 그 효과를 검증하여 연구의 확장성을 넓혔다는 측면에서도 의미가 있다.

더불어, Randall(1987)이 조직몰입이 과다했을 때 부정적 효과를 보일 수 있음을 제안한 이후, 이렇다 할 연구가 없는 상황에서 본 연구를 통해 그 결과의 한 축을 확인했다는 측면에서도 의미가 있다. 물론, 본 연구의 결과만으로 조직에 대한 몰입과 결과변인 간의 비선형적 관계를 단정적으로 주장할 수는 없지만, 최근 조직 변인 간의 비선형적 관계에 대한 이슈가 제기되고 있는 상황에서(Avanzi et al., 2022; Pierce & Aguinis, 2013) 비선형적 관계를 고려해 볼 수 있는 가능성을 제기했다는 점과 실제 경험자료를 통해 근거를 축적했다는 측면에서 의미가 있다고 볼 수 있다.

둘째, 조직에 대한 과다몰입이 조직효과성 변인에 미칠 수 있는 영향을 밝혔다는 점에서 의미가 있다. Randall(1987)이 조직에 대한 과다몰입이 부정적 영향을 미칠 수도 있음을 제안한 이후, 조직연구에서는 과다조직몰입에 대한 이렇다 할 연구가 진행되지 않았다. 특히

조절효과 연구는 거의 연구가 진행되지 않았다. 일부 연구에서(예, Avanzi et al., 2022) 과다몰입을 매개변인으로 상정하여 검증하였지만, 과다조직몰입과 결과변인 간의 관계에서 조절효과에 관한 연구는 거의 진행되지 않았다. 이와 같은 상황에서 본 연구는 과다조직몰입과 직무동기 그리고 그러한 관계속에서 일터영성의 조절효과를 처음 밝혀냈다는 측면에서 의미가 있다. 더불어, 과다조직몰입과 직무동기의 관계에서 일터영성의 조절효과를 밝힘으로 인해 과다조직몰입에 대한 연구 확장의 기틀을 마련했다는 점에서도 의미가 있다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 조직에 대한 실무적 시사점을 가질 수 있다. 기존의 연구결과와 같은 선상에서 몰입은 조직에 긍정적 영향을 미치고 있다. 하지만 본 연구결과에 따르면 과다조직몰입은 구성원의 직무동기에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 이것은 구성원 개인과 조직 모두에게 부정적인 결과이다. 결과적으로 과다조직몰입으로 인해 구성원들이 외재적 통제감을 추구함으로써 스트레스가 발생하고 직무동기가 떨어질 수 있음을 보여주고 있는 것이다. 따라서 외재적 승인이나 인정도 중요하지만 일터영성을 통해 자신의 조직이나 과업의 상황을 수용하여 더 큰 자기로 발전하고자 하는 측면과 더 나아가 일에 대한 의미와 가치를 투영하는 것도 중요함을 보여주고 있다. 그러므로 조직에서는 일터영성 교육프로그램과 같은 개입기법을 통해 구성원들이 일터에 대한 영성을 가질 수 있게 만들어 주는 것이 중요할 것이다. 그 결과, 구성원들이 조직에 대한 과다몰입 상태로 인한 직무동기 저하를 막을 수 있고 오히려 더 큰 자기로 발전하기 위한 직무동기의 상승으로 이어질 수 있을 것이다. 실제, 영성교육 프로

그램이 일반 삶에 대한 질과 그리고 직장에서의 직무만족을 높이고 소진을 줄이는 것으로 나타났다(김세봉, 변상해, 2012; 이경열, 2006).

더불어, 우리가 눈여겨볼 중요한 점은 리더에 의해서도 일터영성의 효과가 나타날 수 있다는 점이다(이정아, 서용원, 2014). 조직구성원에게 타인의 인정이나 승인을 제시하는 중요한 주체는 리더이다. 리더는 구성원을 평가하는 중요한 주체로서 조직의 구성원에게 영향을 미친다(김영식 등, 2018). 따라서 팀이나 조직의 리더가 일터에 대한 영성리더십을 발휘하고 그와 같은 영성의 효과가 구성원에게로 전달이 된다면, 그 효과는 더욱 큰 상승효과를 발휘할 수 있을 것이다.

#### 연구한계 및 향후 연구를 위한 제언

본 연구는 한 설문지에 동일 대상으로부터 동일 시점에 자기보고 형태로 측정하여 공통방법편향으로부터 자유로울 수 없다. 사후적인 방법을 통해 공통방법편향이 본 연구에서 측정하고자 했던 변인들의 관계에 그렇게 큰 영향을 미치지 않았음을 밝히긴 했지만, 그러한 사후적 방법이 공통방법편향으로부터 완벽히 자유로울 수 있다는 것을 의미하는 것은 아니다. 따라서 차후 연구에서는 공통방법편향에서 비교적 자유로울 수 있는 방법을 사용하여 보다 명확한 관계를 검증할 필요가 있다. 더불어 본 연구는 한 시점에 동일 대상으로부터 설문을 수집하여 분석한 횡단연구설계이다. 횡단연구설계는 설계의 한계점 때문에 변인간의 인과관계를 해석하는 데 한계가 있다. 따라서 차후 연구에서는 종단연구 설계를 통해 변인간의 인과성을 보다 명확히 검증할 필요가 있다. 예를 들어, 과다몰입이 어떤

과정을 통해 또는 어떤 원인 변인에 의해 과도하게 몰입이 되는지 그리고 이러한 과몰입이 실제 조직의 결과변인에 영향을 미치는 관계를 중단설계를 통해 검증해 볼 수 있을 것이다.

그리고 본 연구에서 step4의 추가 증분설명량이 크지 않은 점이 있다. 상호작용효과는 방법론적 그리고 표집과 측정오차와 같은 통계적 인공물(statistical artifacts)에 의해 통계적 힘(statistical power)을 감소시키기 때문에 탐지하기 어렵다(Aguinis, 2004). 더구나 본 연구는 선형성을 가정한 관계에서의 상호작용효과가 아니라 비선형성을 가정한 연구이기 때문에 일반적인 상호작용효과를 검증하는 연구보다 상호작용 항을 더 추가적으로 투입하였다. 더불어 Pierce와 Aguinis(2011)는 범위제한으로 인해 상호작용의 효과를 검증하는 데 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있다. 이러한 이유들로 인해 증분설명량이 크지 않았을 수 있다. 따라서 추후연구에서는 잠재성장모델과 같은 중단설계와 분석기법을 통해 X의 시간적 변화에 따라 Y의 변화가 어떤 관계가 있는지를 보다 명확하게 검증해볼 수 있을 것이다. 실제, Aanzi 등(2020)은 비선형적 관계를 검증함에 있어서 중단연구설계를 통해 보다 명확한 통계적 검증을 이뤄냈다.

차후 연구에서는 조직에 대한 과다몰입을 일으키는 원인변인을 밝히는 연구가 필요하다. 본 연구는 과다조직몰입과 직무동기의 관계를 조절할 수 있는 일터영성의 조절효과에 초점을 두고 있기 때문에 과다조직몰입의 선행변인에 대한 연구가 미흡하였다. 일부 선행연구에서 과다몰입의 원인변인을 밝히고 있지만 (Avanzi et al., 2022), 더 많은 이론적 함의와 기업조직에 제시할 수 있는 실무적 함의를 갖

기 위해서는 과다조직몰입이 왜 발생하는가에 대한 선행변인에 대한 연구가 체계적으로 밝혀질 필요가 있다. 그러므로 차후 연구에서는 과다조직몰입을 발생시키는 선행변인에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다.

더불어 보다 다양한 결과 변인과의 관계를 검증하여 과다조직몰입이 조직에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지를 심층적으로 연구할 필요가 있다. 예를 들어, Randall(1987)은 너무 높은 조직에 대한 몰입은 조직의 창의성에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 제시하였다. 조직의 구성원이 과다조직몰입이 되면 조직의 유연성이 떨어지고 그에 따라 창의성이 떨어질 수 있다는 것이다. 따라서 이러한 조직 결과변인, 즉 조직변화 및 조직창의성의 변인이 과다조직몰입된 구성원에 의해 어떻게 영향을 받을 수 있는지, 개인 수준과 팀 수준에서 검증하는 것도 의미가 있을 것으로 생각한다.

## 참고문헌

- 김세봉, 변상해 (2012). 영성증진 집단상담 프로그램이 직장인의 소진과 심리적 안녕감에 미치는 효과. 한국콘텐츠학회논문지, 12(1), 447-459.  
<https://doi.org/10.5392/JKCA.2012.12.01.447>
- 김영곤, 김주경 (2016). 혁신 및 협력행동에 미치는 영향요인과 자기효능감의 조절효과에 관한 연구. 한국인사행정학회보, 15(3), 163-199.
- 김영식, 박소영, 서용원 (2018). 과업갈등의 관계갈등으로의 전이: 평가우려와 친밀도의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 31(4), 831-849.

- <https://doi.org/10.24230/kjiop.v31i4.831-849>  
 김영집, Hunsaker, W. D. (2020). 일터영성, 조직 시민행동과 혁신적 행동 간의 관계. *경영교육연구*, 35(4), 503-523.  
<http://dx.doi.org/10.23839/kabe.2020.35.4.503>
- 노상충 (2013). 일터영성(Workplace spirituality) 이 조직효과성에 미치는 영향: 리더십에 대한 매개효과 및 조직문화의 조절효과를 중심으로. 성균관대학교 박사학위논문.
- 노상충, 서용원 (2014). 일터영성(Workplace Spirituality) 5 요인 모형의 개념화 및 척도개발 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(2), 419-447.  
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v27i2.419-447>
- 박승립, 송지영, 서용원 (2022). 형평성 민감도와 조직시민행동 및 지식공유의 관계에 대한 일터영성의 매개효과 검증. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(4), 747-769.  
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i4.747-769>
- 이경열 (2006). 영성증진 훈련프로그램의 개발. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 18(4), 779-800.
- 이정아, 서용원 (2014). 영성 리더십이 부하의 일터영성을 통해 직무열의 및 이직의도에 미치는 효과. *리더십연구*, 6(1), 5-40.  
<https://doi.org/10.22243/tklq>
- 예지은, 진현, 서의정, 김명진, 류지성 (2013). 직장인의 행복에 관한 연구 연구보고서. SERI연구보고서, 1-95.
- 유태용, 최정락 (2012). 성격과 직무수행 간의 비선형적 관계: 직무창의성의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(2), 299-324.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.25.2.201205.299>
- 한덕웅 (1985). 조직행동의 동기이론. 법문사.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93-99.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0891-0>
- Ashar, H., & Lane-Maher, M. (2004). Success and spirituality in the new business paradigm. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 249-260.  
<https://doi.org/10.1177/1056492604268218>
- Avanzi, L., Savadori, L., Fraccaroli, F., Ciampa, V., & van Dick, R. (2022). Too-much-of-a-good-thing? The curvilinear relation between identification, overcommitment, and employee well-being. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 41(3), 1256-1266.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-020-00655-x>
- Avanzi L, Zaniboni S, Balducci C, Fraccaroli F. (2014). The relation between overcommitment and burnout: does it depend on employee job satisfaction? *Anxiety Stress Coping*, 27(4), 455-65.  
<https://doi.org/10.1080/10615806.2013.866230>
- Becker, T. E. (2005). Potential Problems in

- the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.  
<https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157-167.  
<https://doi.org/10.1002/job.2053>
- Behr T. A., Jex, S. M. and Ghosh, P. (2001). The management of work related stress. In Johnson, C. M., Redmon, W. K., & Mahwhinney, T. C. (Eds.), *Handbook of Organizational Performance: Behavior Analysis and Management*. New York: The Haworth Press.
- Bellah, R., Madsen, R., Sullivan, W., Swidler, A., & Tipton, S. (1985). *Habits of the heart*. New York: Harper & Row.
- Boomsma, A. (2000). Reporting Analyses of Covariance Structure. *Structural Equation Modeling*, 7, 461-483.  
[https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0703\\_6](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0703_6)
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach* (3rd ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P. (1994). Alternative models of job performance and their implications for selection and classification. In M. G. Rumsey, C. B. Walker, & J. H. Harris(Eds.), *Personnel selection and classification*(pp. 33-51). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Carlisle, Y. M., & Manning, D. J. (1994). The concept of ideology and work motivation. *Organization Studies*, 15(5), 683-703.  
<https://doi.org/10.1177/017084069401500503>
- Cash, K., Gray, G., & Rood, S. (2000). A framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 124-134.
- Carter, N. T., Dalal, D. K., Boyce, A. S., O'Connell, M. S., Kung, M. C., Delgado, K. M. (2013). Uncovering curvilinear relationships between conscientiousness and job performance: how theoretically appropriate measurement makes an empirical difference. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 564-586.  
<https://doi.org/10.1037/a0034688>
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Davis, T. L., Kerr, B. A., & Kurpius, S. E. R. (2003). Meaning, purpose, and religiosity in at-risk youth: The relationship between anxiety and spirituality. *Journal of Psychology and Theology*, 31(4), 356-365.  
<https://doi.org/10.1177/009164710303100406>
- Chadi, A., Jeworrek, S., & Mertins, V. (2016). When the Meaning of Work Has Disappeared:



- Experimental Evidence on Employees' Performance and Emotions. *Management Science*, 63(6), 1696-1707.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2426>
- Chen, S. (2016). "Effort-imbalance, overcommitment, perceived control and health behaviours in central and Eastern Europe", Doctoral dissertation, University College Reward of London, London.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- Diefendorff, J. M., & Chandler, M. M. (2011). Motivating employees. In S. Zedeck(Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*(pp. 65-135). Washington, DC: American Psychology Association.
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54-68.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x>
- Feldt, T., Huhtala, M., Kinnunen, U., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., & Sonnentag, S. (2013). Long-term patterns of effort-reward imbalance and over-commitment: Investigating occupational well-being and recovery experiences as outcomes. *Work & Stress*, 27(1), 64-87.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2013.765670>
- Gagné M., Deci E. L., Ryan R. M. (2017). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. In Ones D. S., Sinangil H. K., Viswesvaran C., Anderson N. (Eds.), *Handbook of industrial, work, & organizational psychology Vol 2* (2nd ed.) (pp. 97-121). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Garcia Zamor, J. C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.  
<https://doi.org/10.1111/1540-6210.00295>
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 469-485.  
<https://doi.org/10.1002/job.4030160507>
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2010). The science of workplace spirituality. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 19-42). Routledge.
- Graham, S., Furr, S., Flowers, C., & Burke, M. T. (2001). Religion and spirituality in coping with stress. *Counseling and Values*, 46(1), 2-13.  
<https://doi.org/10.1002/j.2161-007X.2001.tb00202.x>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-370.  
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Jex, S. M. and Britt, T. W. (2014) *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley and Sons, New York, 706
- Kauppila, O. P. (2018). How does it feel and how does it look? The role of employee motivation in organizational learning type. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 941-955.  
<https://doi.org/10.1002/job.2270>

- Karakas, F. (2010). Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, 94, 89-106.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 410-422.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.410>
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.  
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kline, R. B. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press, New York.
- Korman, A., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24, 342-360.  
<https://doi.org/10.2307/255846>
- Kuper, H., Singh-Manoux, A., Siegrist, J., & Marmot, M. (2002). When reciprocity fails: effort - reward imbalance in relation to coronary heart disease and health functioning within the Whitehall II study. *Occupational and environmental medicine*, 59(11), 777-784.  
<https://doi.org/10.1136/oem.59.11.777>
- Latham, G. P. (2012). Work motivation: History, theory, research, and practice. Sage.
- Le, H., Oh, I.-S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 113-133.  
<https://doi.org/10.1037/a0021016>
- Lehr, D., Koch, S. and Hillert, A. (2010), "Where is (im)balance? Necessity and construction of evaluated cut-off points for effort-reward imbalance and overcommitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 251-261.  
<https://doi.org/10.1348/096317909X406772>
- Lorenzo Avanzi, Sara Zaniboni, Cristian Balducci & Franco Fraccaroli (2014) The relation between overcommitment and burnout: does it depend on employee job satisfaction?, *Anxiety, Stress, & Coping: An International Journal*, 27(4), 455-465.  
<https://doi.org/10.1080/10615806.2013.866230>
- Mackay, A. (2010). Motivation, ability and confidence building in people. Routledge.
- Mark, G., & Smith, A. P. (2012). Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal* 25(1), 63-78.  
<https://doi.org/10.1080/10615806.2010.548088>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McDonald, R. P., & Ho, M. R. (2002). Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analysis. *Psychological Methods*, 7, 64-82

- <https://doi.apa.org/doi/10.1037/1082-989X.7.1.64>  
Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage publications.
- Mount, M. K., Oh, I.-S., & Burns, M. (2008). Incremental validity of perceptual speed and accuracy over general mental ability. *Personnel Psychology, 61*(1), 113-139. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00107.x>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, K. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought self leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology, 9*(6), 9-16. <https://doi.org/10.1108/02683949410070151>
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2011). Savoring eustress while coping with distress: The holistic model of stress. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 55-74). American Psychological Association.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6*(3), 209-225. <https://doi.org/10.1007/BF01419445>
- Peter, R., Geißler, H., & Siegrist, J. (1998). Associations of effort reward imbalance at work and reported symptoms in different groups of male and female public transport workers. *Stress Medicine, 14*(3), 175-182. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1700\(199807\)14:3<175::AID-SMI775>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1700(199807)14:3<175::AID-SMI775>3.0.CO;2-4)
- Philp, M., Egan, S., & Kane, R. (2012). Perfectionism, over commitment to work, and burnout in employees seeking workplace counselling. *Australian Journal of Psychology, 64*(2), 68-74. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-18582-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-18582-8_12)
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management, 39*, 313-338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior, 30*(4), 477-496. <https://doi.org/10.1002/job.550>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review, 26*(2), 298-310. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378028>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531-544.

- <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>  
Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.  
<https://doi.org/10.2307/258513>
- Rennesund, Å. B., & Saksvik, P. Ø. (2010). Work performance norms and organizational efficacy as cross-level effects on the relationship between individual perceptions of self-efficacy, overcommitment, and work-related stress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 629-653.  
<https://doi.org/10.1080/13594320903036751>
- Richard P. S., Bergin A. E., (1997). A Spiritual Strategy for Counseling and Psychotherapy Washington, DC American Psychological Association
- Roe, R. A., and Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 1-21.  
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00046.x>
- Salavecz, G., Chandola, T., Pikhart, H., Dragano, N., Siegrist, J., Jöckel, K. H., Erbel, R., Pajak, A., Malyutina, S., Kubinova, R., Marmot, M., Bobak, M., Kopp, M. (2010). Work stress and health in Western European and post-communist countries: an East-West comparison study. *Journal of Epidemiology & Community Health*. 64(1), 57-62.  
<https://doi.org/10.1136/jech.2008.075978>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P., & Seidel, D., (1990). Low Status Control, High Effort at Work and Ischemic Heart Disease: Prospective Evidence from Blue-collar Men, *Social Science & Medicine*, 31(10), 1127-1134.  
[https://doi.org/10.1016/0277-9536\(90\)90234-j](https://doi.org/10.1016/0277-9536(90)90234-j)
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R., (2004). The measurement of Effort-Reward Imbalance at work: European Comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499.  
[https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Siegrist, J. (2008). Effort-reward imbalance and health in a globalized economy. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 34, 163-168.  
[https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(02\)02007-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(02)02007-3)
- Steel, P., & Weinhardt, J. M. (2018). The building blocks of motivation: Goal phase system. In Ones D. S., Sinangil H. K., Viswesvaran C., Anderson N. (Eds.), *Handbook of industrial, work, & organizational psychology Vol 2* (2nd ed.) (pp. 69-96). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steiger, J. H. (1990) Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.  
[https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4)
- Thompson, J. W. (1992). Corporate leadership in the 21st century. In J. Renesch(Ed.), *New tradition in business: Spirit and leadership in the 21st century*(pp.209-224). San Francisco: Berrett-Koehler.

- Thompson, C. M. (2000). *The congruent life: Following the inward path of fulfilling work and inspired leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tepper, B. J. (2003). Organizational Citizenship Behavior and The Spiritual Employee. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, ed. R.A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz, 181-90. Armonk, NY: M. E. Sharpe
- Topa, G., Guglielmi, D. and Depolo, M. (2016). “Effort - reward Imbalance and organisational injustice among aged nurses: a moderated mediation model”, *Journal of Nursing Management*, 24(6), 834-842.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12394>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory’s multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. <http://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. John Wiley & Sons, Inc.
- Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., & Mackey, J. D. (2014). A meta-analysis of the relative and interactive effects of ability and motivation on performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 13911). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.  
<http://doi.org/10.5465/ambpp.2014.13911abstract>
- West, S. G., Taylor, A. B., & Wu, W. (2012). Model fit and model selection in structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modeling* (pp. 209-231). The Guilford Press.
- Wirtz, P. H., Siegrist, J. E., Rimmel, U., & Ehlert, U. (2008). Higher overcommitment to work is associated with lower norepinephrine secretion before and after acute psychosocial stress in men. *Psychoneuroendocrinology*, 33, 92-99.  
<https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2007.10.003>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People’s relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.  
<https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Zaniboni, S., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 306-317.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.782288>
- Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., & Scott, A. B. (1999). The Emerging Meaning of Religiousness and Spirituality: Problems and Prospects. *Journal of Personality*, 67, 889-919.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6494.00077>

투고일자 : 2022. 08. 25.

수정일자 : 2023. 03. 15.

게재일자 : 2023. 03. 17.

## The Relationship Between Organizational commitment and Job Motivation: The Negative Effect of Organizational Commitment and Moderating Effect of Workplace Spirituality

Young-shik Kim

Daejeon University

Sang-choong Roh

Carrot Global Inc

Is the higher the positive organizational variable in the organization, the better? Based on the theory of Pierce and Aguinis (2013), who proposed the Too-much-of-a-good-thing effect, this study is designed to verify how organizational commitment, which was considered a positive organizational variable in organizational studies, affects the organizational effectiveness and the moderating effect of workplace spirituality as a moderating variable in that relationship. In order to achieve this research purpose, a survey was conducted on organizational members working in corporate organizations, and the data of the final 496 people were analyzed. As a result, under the condition of low workplace spirituality, it was confirmed a nonlinear relationship in which job motivation increases and then decreases as over-organizational commitment increases. However, under the condition of high workplace spirituality, a relationship was discovered in which job motivation nonlinearly increases as over-organizational commitment increases. Based on these results, the meaning, implications, and limitations of the study, as well as future studies, are all discussed.

*Key words : organizational commitment, job motivation, workplace spirituality*