

장 재 윤 교수지도

석사학위 청구논문

심리적 임파워먼트가 직무동기에
미치는 영향에 대한 자기결정감의
조절효과

2006년

성신여자대학교 대학원

심리학과

최한별

심리적 임파워먼트가 직무동기에
미치는 영향에 대한 자기결정감의
조절효과

장 재 윤 교수지도

이 논문을 석사학위 논문으로 제출함

2005년 11월

성신여자대학교 대학원
심 리 학 과
최 한 별

인 준 서

최 한 별의 석사학위 논문으로 인준함.

심사위원 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

성신여자대학교 대학원

논문개요

조직 구성원의 임파워먼트 지각 및 실행은 기업 성과를 높이며 개인의 자율적인 책임관리체계를 구성하는 핵심 매커니즘으로 강조되고 있다. 조직은 구성원에게 임파워먼트를 제공함으로써 구성원의 몰입을 증진시키고 이를 통해 직무동기를 향상시킬 수 있다.

본 연구는 구성원의 조직 유효성 달성을 위한 구성원의 직무동기 향상을 위해 전통적인 임파워먼트 관점과는 구분되는 개념으로 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)라는 개념을 사용하여 구성원의 직무동기에 미치는 영향을 검증하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

연구대상자를 상위 20% 수행자와 하위 20% 수행자로 분류하여 선정하여 객관적인 수행 정도를 바탕으로 고수행자와 저수행자 간의 심리적 임파워먼트 지각 정도 및 직무동기가 다를 것이라는 이론적 부분을 실증적으로 검증하였다. 심리적 임파워먼트의 하위 요인인 유능성(competence), 의미성(meaning), 자율성(determination), 영향성(impact)이 각각 직무동기에 미치는 영향을 알아보고, 심리적 임파워먼트의 하위 요인과 직무동기와의 관계를 자기결정감(self-determination)이 어떻게 조절하는지 검증하였다. 그 결과, 자기결정감은 심리적 임파워먼트의 역량성과 직무동기 간의 관계를 조절하지 않는 것으로 나타났다. 그러나 의미성, 자율성 및 영향성과 직무동기 간의 관계는 자기결정감 정도에 따라 다르게 영향 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 객관적인 직무 수행을 바탕으로 대상자를 선정하여 이론적으로만 규명되었던 수행수준에 따른 임파워먼트 지각의 차이를 실증적으로 검증하였다는데 의의가 있다. 또한, 자기결정감이론에 바탕을 두고 개인의 내적동기 수준과 밀접한 자기결정감 정도가 심리적 임파워먼트에서 직무동기로 영향 미치는 관계를 조절할 수 있을 것이라는 결과를 바탕으로 조직에서는 구성원의 자기결정감 정도에 따라 각기 다른 심리적 임파워먼트 전략을 사용해야 한다는 시사점과 방향을 제시하고자 하였다.

목 차

논 문 개 요

I. 서 론

1. 연구의 필요성 1

II. 이론적 배경

1. 임파워먼트(empowerment)의 개념 4
 - 1) 심리적 임파워먼트의 구성 요소 4
2. 내적동기이론 6
 - 1) 인지평가이론 6
 - 2) 자기결정감이론 8
3. 임파워먼트와 직무동기와의 관계성 12
4. 자기결정감과 직무동기와의 관계성 13
5. 자기결정감과 심리적 임파워먼트와의 관계성 15

III. 연구 목적 및 가설

1. 연구 목적 17
2. 연구 문제 19
3. 연구 가설 19

IV. 연구 방법

1. 연구 대상 21
2. 조사시기 및 방법 21
3. 측정변인 22
4. 분석방법 26

V. 연구 결과

1. 변인들의 신뢰도와 기술통계치 28
2. 심리적임파워먼트와 직무동기, 자기결정감 간의 관계 29
3. 수행 정도에 따른 심리적 임파워먼트와 직무동기의 차이 31

4. 자기결정감에 따른 심리적 임파워먼트와 직무동기의 관계 32

VI. 논의

1. 연구의 시사점 42

2. 제한점 및 제언 44

참고문헌

ABSTRACT

부록

표 목 차

<표 1> 측정 변인들의 신뢰도 계수	28
<표 2> 심리적임파워먼트와 직무동기, 자기결정감 관점의 동기 요소간의 상관표	30
<표 3> 수행정도에 따른 심리적 임파워먼트와 직무동기간의 t-test 표	31
<표 4> 유능성과 직무동기간의 관계에 대한 자기결정감의 조절효과	32
<표 5> 의미성과 직무동기간의 관계에 대한 자기결정감의 조절효과	33
<표 6> 자율성과 직무동기간의 관계에 대한 자기결정감의 조절효과	34
<표 7> 영향성과 직무동기간의 관계에 대한 자기결정감의 조절효과	34

그림 목 차

<그림 1> 자기결정감이론(SDT)에서 제시하는 동기 유형	10
<그림 2> 심리적 임파워먼트(의미성)과 자기결정감간의 상호작용	36
<그림 3> 심리적 임파워먼트(결정성)과 자기결정감간의 상호작용	37
<그림 4> 심리적 임파워먼트(영향성)과 자기결정감간의 상호작용	38

I. 서론

1. 연구의 필요성

조직에서 구성원의 동기부여에 대한 연구는 산업 및 조직 심리학 영역에서 지속적으로 이루어져왔다. 특히, 구성원의 임파워먼트(empowerment) 지각은 기업 성과를 높이고(Geralis & Terziovski, 2003; Linden, Wayne, & Sparrowe, 2003; Morgan & Hunt, 1999), 개인의 자율적인 직무동기를 향상시키는 요인으로 주목받고 있다(Conger & Kanungo, 1988). 과거 조직에서는 조직 구성원의 내적동기를 유발하기 위해 과업 자체에 대한 권한 위임에만 초점을 맞추었으며(Bowen & Lawler, 1992), 전통적인 임파워먼트는 상사 권한이 하부로 이동되는 권한위임의 차원에서 접근되었음을 알 수 있다(Conger & Kanungo, 1988). 그러나 이러한 전통적인 관점의 임파워먼트는 구성원들을 참여 지향적 방식으로 변화시켜 직무동기를 향상시키는데 한계가 있다. 전통적인 임파워먼트는 권한위임의 차원에서만 접근되었으나 최근 주목받고 있는 임파워먼트는 개인의 자기효능감(self-efficacy)을 높이는 내적동기부여의 심리적 프로세스로 설명되며(Linden & Tewksbury, 1995), 이러한 프로세스는 구성원의 직무동기 유발에 긍정적으로 작용하게 된다.

구성원의 동기부여를 통한 직무동기 향상을 위해 전통적인 임파워먼트 관점과는 구분되는 개념으로 심리적 임파워먼트

(psychological empowerment)라는 대안적 관점이 제시되고 있다. 이는 관리 실행과 같은 상황적 측면에서의 임파워먼트와 인지적인 부분이 포함되는 심리적 임파워먼트는 서로 구분되는 독립적인 요인이며, 내적동기를 향상을 위해서는 심리적 임파워먼트에 초점 맞추어야 한다는 관점이다(Thomas & Velthouse, 1990). Spreitzer(1995, 1996)는 조직 구성원의 심리적 임파워먼트를 충족시키는 조직 문화는 구성원의 내적동기 향상을 촉진시키며, 이는 직무를 이행하고자 하는 직무동기에까지 영향 미친다고 하였다.

최근 심리적 임파워먼트가 조직몰입 및 직무동기 등을 유발한다는 연구들은 제시되고 있으나, 심리적 임파워먼트와 직무동기간의 관계에 구성원의 내적동기가 영향 미칠 수 있다는 접근까지 연구가 확장되지 못한 실정이다. 그동안 많은 연구들(eg. Barrd, Deci, & Ryan, 2004; Deci et al, 2001; Gagne et al, 2000; Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993; Kasser, Dare, & Ryan, 1992)이 직무를 수행하고자 하는 동기를 촉진시키기 위해서 구성원 개인의 내적동기가 필요하다는 관점을 제시하여 왔다. 구성원의 개인 동기 변인인 내적동기 특히 자기결정감 정도와 직무 수행간의 관계에 대한 연구의 확장에도 불구하고, 심리적 임파워먼트가 직무동기를 예측하는데 있어서 그 관계를 자기결정감이 조절하는 부분에 대한 경험적 연구는 국내에서 거의 이루어지지 않고 있으며, 체계적이고 심층적인 연구가 부족한 실정이다.

오늘 날의 직무 환경에서의 기술의 발달 및 고용 구조의 전환으로 인한 잦은 변화는 조직 구성원들로 하여금 새로운 업무 등을 지속적이고 스스로 배우고자 하는 동기 등을 요구하고 있다. 급변하는

조직 환경에서는 심리적 임파워먼트를 통해 구성원의 조직몰입을 높이고 직무동기를 향상시킬 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 구성원들의 직무동기를 유발시킬 있는 요소인 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)의 하위요인에 대해 살펴보고자 한다. 또한 임파워먼트의 기존 연구들이 임파워먼트의 개념을 단일차원으로 간주하여 심리적 임파워먼트의 세부적인 설명력을 강조되지 못했던 한계점(eg. Spreitzer et al., 1997)을 극복하고자 한다. 심리적 임파워먼트의 개별 구성개념에 대한 지각상태가 각각 어떻게 직무동기에 영향 미치는지를 살펴볼 것이다.

직무 수행에 대한 노력은 내적동기(intrinsic motivation)와 같은 자율적으로 유발된 동기에 의해 촉진된다(Gagne & Koestner, 2002). 그러므로 본 연구에서는 조직 구성원을 내적동기화 시킬 수 있는 심리적 임파워먼트 요인을 규명하고, 직무 수행에 기울이는 노력 정도를 의미하는 직무동기 간의 관계를 조사하고자 한다. 심리적 임파워먼트의 개별 구성개념이 어떻게 직무동기에 영향 미치고 있는지를 자기결정감이론(self-determination theory)에 접목시켜 자기결정감정도에 따른 조절가능성을 구체적으로 살펴보고자 한다.

추가적으로 객관적인 직무 수행 자료를 바탕으로 수행 정도에 따라 구성원을 분류하여 고수행자(high performer)와 저수행자(low performer)간 심리적 임파워먼트 하위 요소 및 직무동기에서 차이가 있는지 알아볼 것이다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 임파워먼트(empowerment)의 개념

사전적 의미로 ‘파위를 증대한다’는 뜻을 가지는 임파워먼트의 개념은 조직 분야에서 지금까지 경영참여(Lawler, 1992), 직무충실화(Hackman & Oldham, 1980) 등의 연구에서 제시되어 왔다. 즉, 조직 연구자들의 초기 관심은 과업에 대한 권한 위임 관리 영역에만 해당하는 임파워먼트를 통한 동기 부여 방안이었다(Bowen & Lawler, 1992). 이러한 관리적 측면의 임파워먼트에 대한 연구는 개인의 심리적 경험 등을 포함하는 개인적 수준에 초점 맞춰지지 못했다는 한계를 갖는다 (Spreitzer, 1995).

그러나, 임파워먼트는 다양한 측면으로 구성되어 있어 단일한 개념으로 포착하기 어렵다. Conger 와 Kanungo(1988)는 임파워먼트란 자기효능감(self-efficacy)에 대한 동기적 개념이라고 정의내리고 있다. Conger 와 Kanungo(1988)의 연구를 토대로 Thomas 와 Velthouse(1990)는 임파워먼트를 확장된 내적인 과업 동기로 광범위하게 정의 내리고, 개인의 업무 환경(work context)에 대한 태도를 반영하는 네 가지 인지적 요소로 구성되어 있다고 간주하였다. 즉, 이러한 네 가지 인지 요소를 통해 개인은 작업 역할에 대해 증가된 내적동기를 지향할 수 있다고 정의하고 있다.

1) 심리적 임파워먼트의 구성 요소

Thomas 와 Velthouse(1990)의 개념적 정의에 대해 Spreitzer(1995, 1996)는 실증연구를 통해 심리적 임파워먼트 (psychological empowerment)의 4 가지 요소가 다음과 같음을 입증하였다: (1) 의미성(meaning)이란 개인 자신의 이상 및 기준을 바탕으로 판단된 작업 목표 또는 목적의 가치이며(Thomas & Velthouse, 1990), 과업 역할에의 요구 및 가치와 자신의 행동간의 일치(fit) 정도와 연관된다(Brief & Nord, 1990; Hackman & Oldham, 1980). 즉 자신에게 맡겨진 일을 중요하게 느끼며 자신이 하는 일에 대해 관심을 갖고 가치관과 연결시키는 정도이다(김경수 . 김공수, 2005), (2) 유능성(competence)은 자신이 보유한 능력을 사용하여 직무를 잘 수행할 수 있다는 믿음으로 자기 효능감 (self-efficacy)과 유사한 개념이나, 전반적인 효능감보다는 좁은 범위의 특정 직무 역할에서의 효능감 측면만 다룬다(Thomas & Velthouse, 1990). 자신의 일을 어떻게 수행할 것인지를 자유롭게 선택할 수 있으며 세세하게 관리되지 않는 정도라고 볼 수 있다 (김경수 . 김공수, 2005), (3) 결정성(determination)이란 자신의 행동을 스스로 선택하고 주도하며 조절할 수 있다는 느낌으로, 과업을 주도하고 직무 수행 과정에 대한 자율성을 반영할 수 있는 정도를 나타낸다(Thomas & Velthouse, 1990). 요약하면 자신의 일을 능력에 기초하여 잘 해낼 수 있다는 확신의 정도이며(김경수 . 김공수, 2005), 결정성을 바탕으로 개인은 작업과정에 대한 노력, 경로, 방법 등을 결정할 수 있다(Bell & Staw, 1989; Spector, 1986), (4) 영향성(impact)은 개인이 직무에 대한 전략, 결과물 등에 영향

미칠 수 있는 정도를 의미하며(Thomas & Velthouse, 1990), 자신이 소속집단에 영향력을 줄 수 있다는 확신의 정도이다(김경수 . 김공수, 2005).

이를 종합적으로 요약하면 심리적 임파워먼트는 자신에게 주어진 일에 의미를 부여하고, 자율적으로 수행하고, 할 수 있다는 유능감으로, 자신이 소속된 집단에 영향력을 미칠 수 있는 정도로 설명할 수 있다. 결론적으로, 심리적 임파워먼트는 위에서 제시한 의미성, 유능성, 결정성, 영향성과 같은 4 가지 인지에서의 동기적 구성의 확장이라고 정의될 수 있다(Spreitzer, 1995). 이러한 4 가지 요인들은 과업 역할에 대한 수동적인 지향성(passive orientation)이 아닌 능동적인 지향성(active orientation)을 반영하며, 이러한 요소들을 통해 직무에 대한 구성원의 동기 유발이 가능하다(Spreitzer, 1995, 1996).

따라서 이러한 기존 연구의 개념을 바탕으로 심리적 임파워먼트를 종합적으로 정의하자면 개인의 과업역할에 대한 4 가지 구성요소의 인식, 즉 역량성, 의미성, 결정성, 영향성의 인지적인 요소의 총합으로서, 개인의 내적 과업동기를 효율적으로 증진하도록 파위를 증대시키는 개인의 심리적인 과정이라 할 수 있다.

2. 내적 동기 이론 (intrinsic motivation theory)

1) 인지평가이론(cognitive evaluation theory)

Deci(1975a; Deci & Ryan, 1980)는 내적동기에 관한 여러 연

구를 기반으로 인지평가이론을 제안했다. 인지평가이론에 의하면 외적 보상을 제공하여 외적 동기를 유발시켜 수행을 향상시키고 구성원의 조직 몰입을 높이고자 하는 것은 타인에 의해 통제된다는 느낌을 유발시켜 오히려 과제에 대한 흥미를 감소시키게 된다(Deci, 1971; Deci & Ryan, 1985; Kohn, 1993). 가시적 보상, 마감 기한(Amabile, DeJung, & Lepper, 1976), 평가(Smith, 1975) 와 같은 외적 요인을 통한 동기 유발 방법은 자율성을 감소시키고 내적동기를 저하시켜 장기적인 과업 수행에 부적 영향을 미친다(Gagne & Deci, 2005). 내적동기가 유발되기 위해서는 목표를 도출하고 이에 대해 효과적으로 행동한다는 느낌인 유능감 뿐 아니라, 자신의 행동과 목표를 내적 흥미 및 가치와 일치하는 방향으로 스스로 선택할 수 있다는 느낌인 자율성이 제공되어야 한다(Sheldon, Ryamn, & Reis, 1996).

즉, 유능성(competence) 및 자율성(determination)에 의해 내적동기가 촉진될 때 사람들은 그들의 과업을 성공적으로 수행하고자 하는 책임을 갖게 된다는 것이다(Fisher, 1978; Ryan, 1982). 이 이론에 내재한 가정은 사람들은 자율성과 유능성을 느껴야 할 필요가 있다는 것이다. 자율성과 유능성을 촉진시키는 사회맥락적 요인들은 내적동기를 향상시키는 반면, 이를 감소시키는 요인들은 사람들을 보상에 의해 통제받게 하거나 무동기 상태로 유도하게 된다(Gagne & Deci, 2005).

인지평가이론은 1970년대와 1980년대 초 조직 문헌에서 많은 주목을 받았고, Ambrose & Kulik(1999)는 인지평가이론을 7 가지 전통적인 조직 동기 이론 중 하나라고 언급하였음에도 불구하고 이

러한 주목이 감소하게 된 데에는 다음과 같은 이유가 있다: (1) 인지평가이론을 확인하기 위한 대부분의 연구들은 조직 장면에서 이루어진 연구라기보다는 실험실 장면에서 수행된 연구이다, (2) 인지평가이론의 가정을 널리 알려진 행동적 접근과 기대-유인가적인 접근으로 통합하는데 어려움이 있다, (3) 작업 조직에서 많은 활동들은 내적으로 흥미 있지 않으며, 내적동기를 향상시키기 위한 참여와 같은 전략 사용이 항상 가능한 것이 아니다, (4) 돈을 벌기 위해 일하는 대부분의 사람들은 금전적 보상을 핵심적인 동기 전략으로 사용한다, (5) 인지평가이론은 외적요인의 사용을 최소화하면서 참여와 임파워먼트를 통해 내적동기를 증진시키거나, 내적동기의 중요성을 간과하면서 외적동기를 최대화하기 위해 다른 외적보상을 사용하는 것 둘 중 하나에만 초점 맞추어야 한다고 가정한다(Gagne & Deci, 2005).

본 연구에서는 인지평가이론을 보완하여 최근 주목받고 있는 자기결정감이론(Self-Determination Theory)을 바탕으로 내적동기를 설명하고자 한다.

2) 자기결정감이론(Self-Determination Theory)

이 이론에서는 인간이 자기행동을 스스로 결정하고 자신이 유능하다고 느끼고 싶어하는 기본 욕구를 지닌다고 가정한다. Deci, Edward, 및 Ryan(1990)은 인지평가이론(cognitive evaluation theory)을 수정한 자기결정감이론에서 자기결정의 중요성을 더욱 강조한다.

이 이론에서는 인간 생활에 내재한 기본적인 욕구를 가정함으로써 인간의 행동이 왜 촉발되는 지의 문제를 다루고 있다. 인지평가 이론을 수정한 자기결정감이론의 핵심은 자율적 동기화(autonomous motivation)와 통제된 동기화(controlled motivation) 간의 구분이다. 자율성은 의지를 갖고 행동하며 선택권을 갖는 것과 연관된다. 사람들이 그 활동 자체에 흥미를 느껴 하는 것이라면, 그들은 그 활동을 자율적 동기에 의해 수행하는 것이다. 반면 통제된 동기는 압력에 의해 행동하고, 행동을 반드시 해야만 하는 느낌 등과 연관된다(Gagne & Deci, 2005). 이 두 동기의 차원은 완전히 분절된 것이 아니며 하나의 연속선상에서의 정도의 차이를 나타내는 것으로 볼 수 있다고 이 이론은 제안하고 있다.

자기결정감이론은 자율적동기와 통제된동기가 기저된 조절과정(regulation process) 및 이에 수반되는 경험에서 차이를 보인다고 가정하며, 이러한 두 종류의 동기 모두 의도 및 동기가 결여된 무동기(amotivation)와는 대조적이라고 주장한다(Gagne & Deci, 2005). 즉, 이 이론의 중요한 측면은 외적동기가 자율성(autonomy) 정도에 따라 자율적인 동기에서부터 통제적인 동기로까지 연속선상에서 다양할 수 있다는 관점이다. 이 이론에서 제시하는 동기의 구성은 그림 1 과 같이 설명될 수 있다.

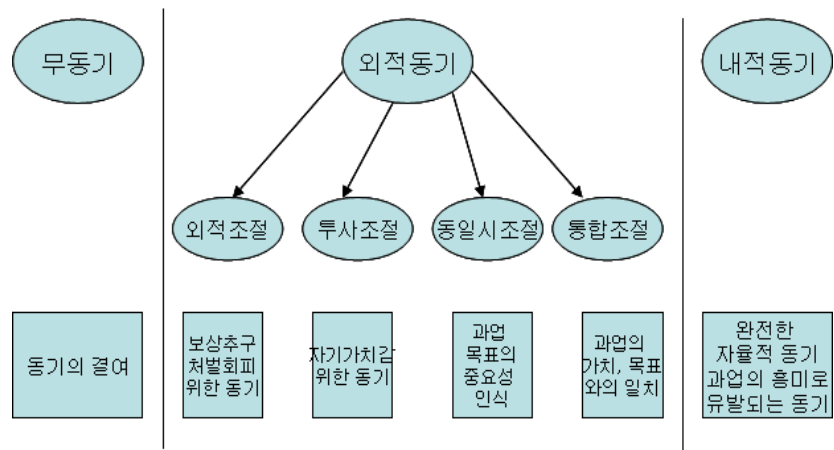


그림 1. 자기결정감이론(SDT)에서 제시하는 동기 유형

그림 1 에서와 같이 자기결정감이론에서는 동기를 크게 무동기(amotivation), 외적동기(external motivation), 내적동기(internal motivation)으로 분류하여 설명한다. 무동기는 행동하고자 하는 의지 및 동기가 결여된 상태로서 외적동기 및 내적동기와 구분되는 동기이다. 외적동기는 개인이 지각하는 상대적인 자율성 정도에 따라서 다양한 외재적 동기들이 존재하며 다음과 같이 네 가지로 분류될 수 있다(Deci & Ryan, 1985; Ryan, Connell, & Grolnick, 1992; Ryan & Deci, 2000): (1) 외적조절(external regulation)은 외적보상에 의해 행동이 유지되거나 처벌을 회피하기 위해 동기가 유발되는 외적동기의 전형적인 타입이며, 통제된 동기의 원형(prototype)이라고 볼 수 있다. 외적조절 되었을 때 사람들은 기대한 결과를 획득하거나, 기대하지 않은 결과를 회피하기 위한 의도로 행동한다(Gagne & Deci, 2005), (2) 내압적 조절(introjected regulation)은 내면화된 자기조절의 첫 단계로서 내적인 통제에 의해서 행동은 개시되고 조절된다. 이 조절 단계는 가치감을 느끼도록

행동하게끔 압력을 가하는 상황적인 자기존중감(self-esteem)과 자아를 강화시키기 위해 행동하도록 하는 압력인 자아관여(ego-involvement)를 포함한다(deCharms, 1968; Ryan, 1982). 즉, 자존심 때문에 행동을 하거나 수치심을 느끼지 않기 위해 행동이 유발되는 단계이다. 투사조절은 사람 내부에 있지만 상대적으로 통제된 동기가 형태라고 볼 수 있다, (3) 동일체된 조절(identified regulation)은 행동이 스스로 선택한 목표 및 가치관과 동일시하게 되는 단계로 사람들은 더 많은 자유의 의지를 느낀다. 즉, 수행하는 활동의 가치를 깨닫고 수용하며 내면화 하게 되지만 스스로 선택할 뿐 온전한 내적동기라고 볼 수는 없는 단계이다, (4) 마지막으로 통합된 조절(integrated regulation) 단계는 내면화가 가장 많이 된 경우로 자기 자신의 다른 측면들과 수행과의 동일시를 포함한다. 통합된 조절 상태일 때 사람들은 행동이 그들 자신의 중요한 일부분임을 느끼고 자기결정감에 의해 이러한 느낌은 유발된다(Gagne & Deci, 2005).

이 이론은 외적동기가 내적동기로 내면화되는 정도를 설명하기 위해 통제화에서 자율화까지의 연속체(controlled-to-autonomous continuum)를 가정한다. 즉, 외적동기가 내적동기로 내면화되는 과정은 다음과 같다(Gagne & Deci, 2005): (1) 자존심 때문에 행동하거나 수치심을 느끼지 않기 위해 행동하려는 내압적 조절(introjected regulation), (2) 활동의 가치를 깨닫고 이를 수용하여 내면화하는 동일체된 조절(identified regulation), (3) 활동 자체에는 흥미가 있지 않더라도 활동과 자기 자신을 동일하게 간주하는 통합된 조절(integrated regulation). 내면화에 대한 자기결정감이론

모델은 단계 이론이 아니라는 것이 특징인데 즉, 사람들이 반드시 특정 행동과 함께 이러한 단계들을 거쳐 가야 한다고 제시하지 않는다.

그 동안의 연구들은 유능성(competence)과 자율성(autonomy)에 대한 욕구가 내적동기(intrinsic motivation)에 기저해 있다고 가정하였고, 수행되었던 연구들은 이러한 가정을 지지하는 결과를 보여왔다. 자기결정감이론이 제안하는 동기 만족에 대한 연구 결과, 욕구 만족 정도가 높을수록 과업 관여가 높고 직무에서 안녕감과 의 상관관계가 있음이 밝혀졌다(Deci et al., 2001). 또한 위에서 밝힌 욕구에 대한 만족과 근로자의 수행평정 간에도 유의한 관계가 있음이 밝혀졌다(Baard, Deci, & Ryan, 2004). 그러므로 자기결정감이론에서 제시하는 내적동기 및 내면화된 외적동기는 직무만족, 직무와 연관된 긍정적인 태도, 그리고 더 나아가 직무동기로 이어질 것이다(Gagne & Deci, 2005).

3. 심리적 임파워먼트와 직무동기와의 관계성

하용규(2003)는 임파워먼트의 효과성에 대한 실증분석 연구를 종합하여 임파워먼트 효과(empowerment effects)를 정리한 바 있다. 심리적 임파워먼트를 지각하게 되면, 1) 직무에 더욱 몰입하며, 2) 책임감을 가지고 능동적으로 직무를 수행하며, 3) 조직 구성원간의 협동체계가 강화되며, 4) 신뢰가 증진되며, 5) 기업목표와 연계성 있는 자기계발을 추진하며, 6) 전반적으로 조직에 대한 만족의식

이 향상되어 생산성에 긍정적인 영향을 미친다.

내적동기를 촉진시키는 직무환경을 창출함으로써 구성원의 직무몰입이 향상된다는 연구 결과(Sandberg, 2005)와 임파워먼트가 직무몰입에 영향력을 행사한다는 연구 결과(김기영 . 염진철, 2003)를 바탕으로 직무와 일체감 형성을 통한 직무동기 유발을 위해 심리적 임파워먼트의 특성이 필요하다고 추론해 볼 수 있다(정진철 . 한주희, 2005). 즉 심리적 임파워먼트를 지각하게 되면 구성원은 직무를 수행하는 과정에 자신이 업무를 처리할 수 있고 조직 및 업무활동에 의미있는 영향력을 행사할 수 있다는 판단과 함께 직무동기를 느끼게 된다(박재산, 2002).

심리적 임파워먼트와 직무만족과의 직접적인 연관성을 조사한 연구들은 두 변수간의 정적 상관관계를 보이고 있다(eg. 김종관 . 이용탁, 2002; 김기영 . 염진철, 2003). 즉, 심리적 임파워먼트는 직무만족을 유발시킬 것이며, 또한 이러한 직무만족을 경험함으로써 직무에 보다 적극적으로 관여하고 몰두하려는 태도인 직무동기 촉진시킬 수 있을 것이다(정진철 . 한주희, 2005).

4. 자기결정감과 직무동기와의 관계성

자기결정감이론에 따르면 , 자기결정감은 유능성(competence), 자율성(autonomy), 및 관계성(relatedness)에 영향을 미친다. 높은 내적동기로 설명될 수 있는 자기결정감은 행동의 지속성을 높여주고 수행동기를 긍정적으로 증가시킨다(eg. Blanchard & Vallerand,

1996; Briere, Vallerand, Blais, & Pelletier, 1995). 자기결정감은 내적동기를 결정하는 요인이며(Deci & Ryan, 2000), 얼마나 자율성이 보장된다고 지각하느냐에 따라 직무 수행 동기의 정도가 결정된다. Wilson, Rodgers & Fraser(2002)은 심리적 욕구만족 요인(유능성, 자율성, 관계성)들과 자기결정감 간에는 유의한 상관관계가 존재함을 지지하고 있다. 자기결정감이 긍정적인 심리적 기능과 상관 있으며, 자기결정감이 강하면 긍정적인 수행 결과를 기대할 수 있는 반면, 자기결정감이 약하면 직무를 수행하고자 하는 동기가 저하된다(Vallerand, 1997).

조직 장면에서 그동안 내적동기, 특히 자기결정감 정도와 직무동기간의 관계성에 대한 연구가 이루어져왔다. 많은 연구들이 자기결정감이론에 근거하여 직무동기 같은 변인과의 관계를 지지해왔고, 이러한 연구들은 다음과 같다. 자율성을 지지하는 조직문화는 유능성, 자율성, 관계성에 대한 욕구를 만족시켜 내적동기를 향상시키고 이는 직무만족과 연관된다(Baard, et al., 2004; Deci et al., 2001). 자율성 지지를 통한 심리적 욕구 만족은 근로자의 내적동기를 향상시켜 높은 수행, 적극적인 조직 변화의 수용, 더 나은 심리적 적응을 유도해내고 이는 직무동기와 연관된다(Gagne et al., 2000; Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993; Kasser, Davey, & Rayn, 1992).

근로자의 자율적 동기 및 내적동기로부터 유발되는 자기결정감 정도는 목표 획득과 수행에 대한 더 많은 노력을 예측하고(Sheldon & Elliot, 1998), 이러한 자기결정감은 조직몰입 및 직무를 수행하고자 하는 동기와 연관된다(Gagne & Koestner, 2002; Gagne et

al., 2004).

조직 장면에서 그동안 이루어진 연구들은 자율성 지지적인 과업 환경과 관리 방법이 근로자의 기본적 욕구를 만족시킴으로써 근로자의 내적동기 및 외적동기의 내면화를 향상시키고 이는 효과적인 수행, 직무만족, 긍정적 과업태도, 조직몰입, 심리적 안녕감, 직무동기 등으로 이어진다는 것을 지지한다(Gagne & Deci, 2005).

이와 같은 선행 연구들을 통해 내적동기 및 외적동기의 내면화로 인한 자기결정감 정도는 조직몰입 및 과업을 수행하고자 하는 직무동기에 영향 미친다고 가정해 볼 수 있다.

5. 자기결정감과 심리적 임파워먼트와의 관계성

심리적 임파워먼트 요인과 자기결정감 간의 관련성을 검증한 연구들은 다음과 같다. 구성원에게 직무에서 내적동기인 자기결정감을 부여하면 직무에서 의미감을 느끼고 이는 직무만족을 예측한다(eg. 박재산, 202; Thomas & Tymon, 1994). Locke(1976)은 자기결정감 원리에 바탕을 두고, 자신의 업무에 대한 충만감을 인식하거나 가치가 충족되면 직무만족이 유발된다고 설명한다. 이러한 직무만족을 통해 직무동기 역시 향상될 것이라고 가정해볼 수 있다. 내적동기에 기초한 의미감 지각은 직무만족에 긍정적으로 영향 미칠 수 있다(김종관 . 이용탁, 2002).

자기결정감의 인식은 내적동기부여의 관점에서 업무의 자율성을 통해 직무만족을 예측할 수 있음을 살펴볼 수 있다. Thomas 와

Tymon(1994)은 자신의 업무처리를 자율적으로 선택할 수 있는 업무수행자는 그렇지 않은 수행자에 비해 내적동기부여가 이루어지고 높은 직무성과를 달성하며 내적동기인 자기결정수준이 높을수록 직무만족과 관련성이 높다고 제시하고 있다. 이와 같이 자율성이 동기부여의 요인이 되고 있으며, 특히 자기결정감은 내적 동기부여를 유발시키는 핵심적 요인으로 직무만족 및 직무동기에 영향 미칠 수 있는 변인이 된다(김중권 . 이용탁, 2002; Deci & Ryan, 1985).

유능성은 내면적 동기부여를 유발시킨다는 연구결과(eg. Harackiewicz, Sancone, & Manderlink, 1985) 및 직무에서 임과 위먼트 부여로 인한 영향력 확장은 직무만족 및 동기를 높이고 직무스트레스를 줄일 수 있다는 연구(eg. Thomas & Tymon, 1994)를 통해 구성원의 유능성과 영향력 지각이 직무동기를 향상시킬 것이라고 추측해 볼 수 있다.

Ⅲ. 연구 목적 및 가설

1. 연구 목적

먼저 조직 구성원의 수행 정도에 따라 심리적 임파워먼트의 하위 요소 및 직무동기 지각에서 차이를 보이는지 알아보고자 한다. 그동안 많은 연구들이 수행 정도가 높은 사람일수록 더 높은 심리적 임파워먼트 및 직무동기를 보고할 것이라고 보고하고 있으나 국내에서는 아직까지 실증적인 자료를 통해 밝히지 못한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 객관적인 인사고과 실적을 바탕으로 수행 상위 집단과 하위집단으로 조사 대상자를 분류 수집하여 고수행자와 저수행자 간의 심리적 임파워먼트와 직무동기에 대한 보고가 다른지 알아보고자 한다.

지금까지 심리적 임파워먼트의 정의, 심리적 임파워먼트에 대한 선행 연구들, 그리고 직무동기 및 자기결정감이론 (self-determination theory)에 근거한 내적동기 유발에 핵심인 자기결정감과 관계에 대해 간략하게 살펴보았다. 구성원들의 동기부여는 조직에서 주목하고 있는 측면임에도 불구하고, 그동안 조직 구성원의 직무동기를 유발할 수 있는 구체적인 요인 규명에 대한 연구는 부족했다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 구성원들의 직무동기를 예측할 수 있는 심리적 임파워먼트와 관련된 선행연구들을 토대로 구성원들이 지각하는 심리적 임파워먼트의 하위 요소들을 업무에 대해 지각된 유능성(competence), 의미성(meaning), 결정성

(determination), 영향성(impact)으로 구분하고, 이 요소들이 일을 하고자 하는 동기인 직무동기에 미치는 영향력을 살펴보고자 한다. 내적동기의 핵심 측면인 자기결정감과 심리적 임파워먼트 및 직무동기 간의 기존 연구들을 바탕으로 자기결정감 정도에 따라 심리적 임파워먼트의 4 가지 요소(유능성, 의미성, 결정성, 영향성)가 각각 직무동기에 영향 미치는 정도가 달라지는지의 여부를 살펴보고자 한다.

심리적 임파워먼트의 4 가지 요소는 과업에 대한 역량을 증대를 시키고 내적동기를 확장시켜 직무동기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 자기결정감과 직무동기 간의 관계에 대한 기존 연구 및 심리적 임파워먼트 요소와 직무동기 간의 관계에 대한 연구들을 통해 내적동기의 핵심 개념인 자기결정감 정도에 따라 심리적 임파워먼트의 하위 요소와 직무동기 간의 관계가 달라질 수 있을 것이라 추론해 볼 수 있다. 즉, 내적동기 측면인 자기결정감이 낮은 구성원은 자기결정감이 높은 구성원보다 직무에 대한 심리적 임파워먼트를 통해 직무동기를 더 유의미하게 향상시킬 수 있을 것이다.

자기결정감이 높은 구성원은 개인 특성인 내적동기 변인이 높다. 기본적으로 내적동기가 높은 구성원은 과업에 대한 심리적 임파워먼트를 지각하지 않아도 직무를 수행하고자 하는 동기가 높을 것이다. 반면, 내적동기 측면인 자기결정감이 낮은 구성원은 심리적 임파워먼트의 유능성, 의미성, 자율성, 영향성을 통해 직무에 대한 내적동기를 확장시켜 직무동기를 향상시킬 수 있을 것이라 가정해 볼 수 있겠다.

2. 연구 문제

본 연구가 실증 분석 결과를 통해 규명하고자 하는 문제는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 직무에 대한 내적동기를 향상시킬 수 있는 심리적 임파워먼트에 대한 중요성 인식 및 개념 정립이 이루어질 수 있다.

둘째, 객관적 인사고과 실적을 바탕으로 조직 내에서 고수행자(high performer)와 저수행자(low performer)를 구분하여, 수행 정도에 따라 심리적 임파워먼트 및 직무동기에 대한 지각 정도가 어떻게 다른지 살펴볼 수 있다. 객관적인 자료를 바탕으로 수행 정도에 따라 지각하는 심리적 임파워먼트 및 직무동기가 다른지의 여부는 국내에서 처음으로 시도되고 있다는 점에서 주목할만 하다.

셋째, 심리적 임파워먼트의 각 요소(유능성, 유능성, 자율성, 영향성)가 직무동기에 이르게 되는 관계를 파악하고, 이러한 관계가 구성원이 보유한 내적동기 수준인 자기결정감 정도에 따라 달라지는지 여부를 규명할 수 있다.

3. 연구 가설

위와 같은 연구문제를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 탐색적 가설들을 조사하고자 한다.

가설 1. 조직 구성원의 수행정도에 따라 심리적 임파워먼트의 요인 및 직무동기에서 차이를 보일 것이다.

가설 1-1. 객관적인 수행정도가 높은 구성원(high performer)이 저수행자(low performer)보다 심리적 임파워먼트의 4 가지 요인 및 직무동기에 있어서 모두 높게 보고할 것이다.

가설 2. 구성원의 자기결정감 정도에 따라 심리적 임파워먼트의 하위 4 가지 요인이 직무동기에 미치는 영향 정도가 달라질 것이다.

가설 2-1. 자기결정감이 높은 구성원보다 자기결정감이 낮은 구성원은 심리적 임파워먼트의 역량성 요인을 직무에서 지각하면 직무동기를 더 많이 향상시킬 것이다.

가설 2-2. 자기결정감이 높은 구성원보다 자기결정감이 낮은 구성원은 심리적 임파워먼트의 의미성 요인을 직무에서 지각하면 직무동기를 더 많이 향상시킬 것이다.

가설 2-3. 자기결정감이 높은 구성원보다 자기결정감이 낮은 구성원은 심리적 임파워먼트의 결정성 요인을 직무에서 지각하면 직무동기를 더 많이 향상시킬 것이다.

가설 2-4. 자기결정감이 높은 구성원보다 자기결정감이 낮은 구성원은 심리적 임파워먼트의 영향성 요인을 직무에서 지각하면 직무동기를 더 많이 향상시킬 것이다.

IV. 연구 방법

1. 연구대상

본 연구에서는 심리적 임파워먼트 및 직무동기, 그리고 자기결정감 정도에 따른 심리적 임파워먼트와 직무동기 간 관계의 차이를 살펴보기 위하여 응답 대상을 K 사에 종사하고 있는 정규직 근로자들을 대상으로 실시하였다. 수행정도에 따라 심리적 임파워먼트 요인 및 직무동기에 대한 지각이 달라지는지 파악하기 위해 기업 인사담당자의 도움을 받아 최근 3 년 동안의 인사고과를 바탕으로 선정된 고수행자와 저수행자를 분류하여 각 집단별로 120 명씩을 표집하여 조사하였다. 고수행자는 지난 3 년간 수행 실적이 상위 20% 에 해당하는 집단으로, 저수행자는 지난 3 년간의 수행 실적이 하위 20% 에 해당하는 집단으로 선별하였다. 최종 설문응답자 수는 총 240 명이었으나, 최종분석을 위해 사용된 설문지는 응답 불성실 및 오류가 발생한 설문지를 제외하고 230 부가 사용되었다.

2. 조사 시기 및 방법

본 연구에서는 인사담당자의 도움으로 선발된 240 명의 근로자를 대상으로 2005년 6월 한 달 동안 이메일(E-Mail)로 설문지를 배부하여 조사하였다. 설문은 대상자들의 이메일(E-Mail) 주소를

확인한 후, 메일로 설문(excel 파일로 작성)을 송부하고, 파일에 직접 응답한 후 본 연구자에게 재전송하는 방식으로 진행되었다. 설문 배포 전, 조사 목적 및 방법에 대한 설명을 설문 대상자들에게 제공한 후 실시하였다.

3. 측정 변인

본 연구에서 사용하고자 하는 개념들의 조작적 정의와 측정에 사용된 척도들은 다음과 같다.

1) 심리적 임파워먼트

본 연구에서 측정하고자 하는 심리적 임파워먼트는 개인적 수준에서 임파워먼트에 대한 개인의 경험 및 지각을 의미한다. 이를 측정하기 위해 Kirman 과 Rosen(1997)의 작업팀의 임파워먼트 측정 척도를 개인 수준에 맞게 변형하여 사용한다. 이 척도는 Spreitzer(1995)가 고안한 심리적 임파워먼트 척도를 확장, 보완한 척도인 Guzzo et al.(1993) 및 Thomas 와 Tymon(1993a)의 척도를 사용한 것이다.

Spreitzer(1995) 척도가 심리적 임파워먼트의 4 가지 요인 - 직무의 의미성, 직무에서의 유능성, 직무에서 결정성, 직무에 대한 영향성 - 을 측정하는 것으로 총 12 문항, 4 요인 당 각각 3 문항으로 구성되어 있는 반면, Kirman 과 Rosen (1997)이 사용한 척도는

각 4 요인별로 4 문항으로 구성되어 있다.

본 연구에서는 Kirman 와 Rosen(1997)의 작업팀 임파워먼트 척도를 개인 수준에 맞게 변형하여 사용한 이 척도는 각 4 요인별로 4 문항씩 총 16 문항으로 구성되어 있으며, ‘전혀 그렇지 않다’(1) - ‘보통이다’(3점) - ‘매우 그렇다’(5점)의 5점 척도상에서 응답하였다.

유능성(competence) 문항은 다음과 같다(Guzzo et al., 1993): “내가 맡은 업무 수행에 대해 자신감을 갖고 있다.”, “나는 업무에서 질(Quality) 높은 성과를 달성할 역량이 있다.”, “나는 업무수행에 있어 매우 생산적이라고 생각한다.”, “나는 업무에서 발생하는 어떤 문제라도 해결할 수 있다.”

의미성(meaning) 문항은, Thomas 와 Tymon(1993a)의 척도를 사용하여 측정하였다. 이 척도는 다음과 같은 문항으로 구성되어 있다: “나는 내가 하는 일(업무)에 늘 관심을 갖고 있다”, “내가 하는 업무는 매우 가치 있는 일이라고 생각한다.”, “나는 직장에서 의미가 있는 일을 하고 있다고 느낀다.”, “내 업무가 추구하는 목적이나 목표가 중요하다고 느낀다.”.

결정성(determination) 문항은 다음과 같다(Thomas & Tymon, 1993a): “나는 업무를 수행하는데 있어 여러 대안적인 방법들을 선택할 수 있다.”, “나 스스로 일하는 방식을 결정할 수 있다.”, “업무수행 절차와 방법을 나 스스로 결정할 수 있다.”, “나는 상사의 지시 없이도 스스로 결정할 수 있다.”

마지막으로 영향성(impact)에 대한 문항은 다음과 같다(Thomas & Tymon, 1993a): “나는 업무 수행에 있어 점점 더 능숙해지고

있다.”, “나는 내 업무가 지향하는 목적을 충분히 달성하고 있다.”, “나는 회사의 고객들에게 좋은 영향을 미친다.”, “나는 회사에서 꼭 필요한 중요한 업무를 수행하고 있다.”.

2) 동기 측정(SIMS)

상이한 맥락의 상황적 수준에서 동기를 평가하기 위하여 Deci(1975)이 제시하고 지지한 내적동기 이론을 바탕으로 고안된 (Guay, Vallerand, & Blanchard, 2000) 상황적 동기 측정 척도 (Situational Motivation Scale: SIMS)를 사용하여 동기의 4 가지 부분을 측정한다.

SIMS 에서 측정하고자 하는 동기는 자기결정감 이론에서 제시 하는 완전한 내적동기(intrinsic motivation), 통합된 조절(integrated regulation)과 동일시된 조절(identified regulation)을 의미하는 동일체 동기(identification regulation), 외적동기(extrinsic motivation), 그리고 무동기(amotivation) 이다.

응답 방식은 ‘전혀 그렇지 않다’(1점) - ‘보통이다’(3점) - ‘매우 그렇다’(5점)의 5점 척도를 사용하였으며, 그 업무를 수행하는 주된 이유에 자신의 생각과 부합하는 곳에 응답하도록 하였다.

SIMS 에서 측정하는 각 동기 문항은 다음과 같다. (1) 내적동기 측정 문항은 3 문항으로 다음과 같다: “흥미 있는 일로 느껴지기 때문이다.”, “열정과 도전감을 불러일으키기 때문이다.”, “즐겁고 재미있기 때문이다.”. (2) 동일체 동기 측정 문항은 3 문항으로 다음과 같다: “나 자신의 미래와 행복을 위해서이다.”, “그 일이 나에게

중요하다고 믿기 때문이다.”, “내가 스스로 선택한 일이기 때문이다.”. (3) 외적동기 문항은 3 문항으로 다음과 같다: “내가 그 일을 하도록 되어 있기 때문이다.”, “내가 반드시 해야만 하는 일이기 때문이다.”, “다른 선택이나 대안이 없기 때문이다.”. (4) 무동기를 측정하는 문항은 3 문항으로 다음과 같다: “하기는 하지만, 할 만한 가치가 있는 것인지는 잘 모르겠다.”, “그 일을 해야 할 이유가 있겠지만 그게 무엇인지 잘 모르겠다.”, “그 일이 나에게 무엇을 가져다 줄 지 잘 모르겠다.”.

3) 직무동기

직무동기는 직무 수행에 기울이는 노력 수준을 말하며, 이를 측정하기 위해 양혁승(2003)이 사용한 3 문항의 의욕제고 척도를 사용한다. 문항은 다음과 같다: “나는 열심히 나의 업무를 수행할 각오이다.”, “나는 나의 업무를 수행하는데 많은 노력을 기울일 것이다.”, “나에게 주어지는 업무를 성공적으로 수행하기 위해 최선을 다하여 노력할 것이다.”. 응답 방식은 ‘전혀 그렇지 않다’(1점) - ‘보통이다’(3점) - ‘매우 그렇다’(5점)의 5점 척도를 사용하였다.

4) 자기결정감지수

본 연구에서 내적동기의 측면인 자기결정감 정도에 따라 심리적 임파워먼트와 직무동기간의 관계가 달라지는지의 여부를 파악하기 위해 Fernet et al.(2004)가 사용한 자기결정감계산법을 사용하여 본 지수를 사용한다.

자기결정감지수는 기존의 자기결정감이론 문헌(eg. Fortier, Vallerand, & Guay, 1995; Grolnick & Ryan, 1987; Vallerand, Fortier, & Guay, 1997)을 바탕으로 고안되었으며 다음과 같이 계산한다.

$$\text{(자기결정감지수)} = \{(\text{내적동기} \times 2) + \text{동일체동기}\} - \{\text{외적동기} + (\text{무동기} \times 2)\}$$

즉, 자기결정감지수가 높으면, 외적동기 및 무동기보다 내적동기가 높다고 간주할 수 있고 반대로 자기결정감지수가 낮으면 내적동기보다 외적동기 및 무동기가 높은 것으로 간주할 수 있다.

4. 분석방법

우선 본 연구에서 측정한 각 변인들의 신뢰도를 파악하기 위해 각 변인 및 요인별로 Cronbach alpha에 의한 방법을 채택하여 검토하였다.

가설 1의 고수행자와 저수행자 간의 직무동기 및 심리적 임파워먼트 변인들의 차이를 파악하기 위해 집단별 평균 분석 방법 및 t-test 분석을 실시하였다.

구성원의 자기결정감 정도에 따라 심리적 임파워먼트의 각 변인들과 직무동기간의 관계가 달라지는지의 여부를 파악하기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 실시하였다. 이는 심리적 임파워먼트의 각 요인이 직무동기에 영향 미치는데 있어서 자기결정감 정도가 관계를 조절하는지 알아보기 위함이다. 다음으로 구성

원의 자기결정감의 높고 낮음에 따라 심리적 임파워먼트의 각 하위 요인이 직무동기에 영향 미치는 정도가 달라지는지 파악하기 위해 자기결정감이 높은 집단과 낮은 집단으로 분류하여 자기결정감과 심리적 임파워먼트 간의 상관관계를 파악하였다.
모든 분석은 SPSS 12.0을 사용하여 실시하였다.

V. 연구 결과

1. 변인들의 신뢰도와 기술 통계치

척도의 신뢰도(reliability)를 파악하기 위하여 각 변인 및 요인별로 Cronbach alpha에 의한 방법을 채택하여 검토하였다. 각 변인들에 대한 문항 수, 평균, 표준편차, 신뢰도는 아래의 표 1에 제시되어 있다. 심리적 임파워먼트의 영향력 요인이 상대적으로 낮은 수준을 보이지만 모든 변인들이 .70 이상의 신뢰도 수준을 보여 적절한 것으로 판단되었다.

표 1. 측정 변인들의 신뢰도 계수

측정변인	문항수	신뢰도	평균	표준편차
1. 심리적 임파워먼트				
유능성	4	.80	4.73	.83
의미성	4	.83	5.07	.78
결정성	4	.87	4.65	.96
영향성	4	.72	4.92	.72
2. 상황적 동기 측정 (SIMS)				
내적동기	3	.84	4.14	1.24
동일체동기	3	.78	4.47	1.33
외적동기	3	.82	3.95	1.22
무동기	3	.74	2.34	1.16
3. 직무동기	3	.87	5.11	.70

모든 문항은 5점 척도로 측정됨.

2. 심리적임파워먼트와 직무동기, 자기결정감 간의 관계

1) 심리적임파워먼트와 직무동기, 자기결정감 간의 상관관계

표 2는 본 조사에서 측정한 심리적 임파워먼트의 4 가지 하위요소인 유능성, 의미성, 자율성, 진보성 및 직무동기, 그리고 자기결정 이론 관점에서 가정하는 동기의 4 가지 요소인 내적동기, 동일체동기, 외적동기, 무동기 간의 상관관계를 보여준다. 심리적 임파워먼트의 4 개 하위 변인들은 직무동기 및 동기의 모든 변인과 유의미한 관계를 나타냈다. 유능성, 의미성, 자율성, 진보성과 같은 심리적 임파워먼트의 하위 변인 중 특히 진보성($r = .681$ $p < .001$)이 직무동기와 높은 상관을 보여주었으며, 자기결정감은 의미성($r = .667$ $p < .001$)과 높은 상관을 보였다. 심리적 임파워먼트의 하위 변인들은 동기 변인인 내적동기, 동일체동기와 높은 정적 상관을 보인 반면, 무동기와는 모두 유의미한 부적관계를 나타냈다. 의도 및 동기가 모두 결여된 무동기 변인은 심리적 임파워먼트의 하위 4 개 변인인 유능성($r = -.349$ $p < .001$), 의미성($r = -.551$ $p < .001$), 자율성($r = -.385$ $p < .001$), 영향성($r = -.478$ $p < .001$)과 모두 유의미한 부적상관을 나타냈고, 이는 직무동기($r = -.484$ $p < .001$)와도 부적 상관을 보였다. 특히, 스스로 자신의 행동을 결정하고자 하는 의지인 자기결정감($r = -.806$ $p < .001$)과 높은 부적관계를 나타냈다.

표 2. 심리적임파워먼트와 직무동기, 자기결정감 관점의 동기 요소간의 상관표

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 유능성										
2. 의미성	.684**									
3. 결정성	.789**	.666**								
4. 진보성	.789**	.733**	.696**							
5. 직무동기	.545**	.681**	.543**	.578**						
6. 자기결정감	.528**	.667**	.490**	.636**	.548**					
7. 내적동기	.575**	.635**	.505**	.623**	.525**	.869**				
8. 동일체동기	.496**	.618**	.433**	.558**	.521**	.791**	.808**			
9. 외적동기	.159*	.207**	.183**	.090	.280**	-.142*	.132	.199**		
10. 무동기	-.349**	-.551**	-.385**	-.478**	-.484**	-.806**	-.469**	-.425**	.170*	

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.

3. 수행 정도에 따른 심리적 임파워먼트와 직무동기의 차이

표 3 을 살펴보면 심리적 임파워먼트의 4 가지 하위 요소인 역량성, 의미성, 자율성, 영향성에서 모두 고수행자(high performer)가 저수행자 (high performer)보다 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 심리적 임 파워먼트의 하위 변인 뿐 아니라 직무동기에서도 구성원의 수행정도에 따라 차이가 나타났다.

표 3. 수행정도에 따른 심리적 임파워먼트와 직무동기간의 t-test 표

		평균	t	자유도	유의확률 (양쪽)	평균 차	차이의 표준오차
유능성	고수행자	4.88	3.40	228	.001	.314	.092
	저수행자	4.57		221.363	.001		
의미성	고수행자	5.23	3.48	228	.001	.319	.092
	저수행자	4.91		217.613	.001		
결정성	고수행자	4.78	2.44	228	.015	.262	.107
	저수행자	4.52		226.853	.015		
영향성	고수행자	4.98	1.44	228	.152	.118	.082
	저수행자	4.86		223.636	.153		
직무동기	고수행자	5.28	3.66	211	.000	.364	.100
	저수행자	4.92		205.769	.000		

수행정도에 따라 심리적 임파워먼트의 지각 정도가 어느 정도 차이가 나는지 살펴본 결과, 심리적 임파워먼트의 하위 변인인 유능성($t = 3.40$, $p < .001$), 의미성($t = 3.48$, $p < .001$), 결정성($t = 2.44$, $p < .01$)에서 큰 차이를 보였으나, 영향성에서는 고수행자와 저수행자 간의 큰 차이가 나타나지 않았다. 표 3의 결과에 의하면 직무동기($t = 3.66$, $p < .001$) 변인 역시 저수행자보다 고수행자 집단에서 더 높은 평균을 보인 것을 나타내고 있

다.

표 3을 통해 예상했던 가설 1 대로 조직 구성원의 수행 정도에 따라 영향성(impact)을 제외한 심리적 임파워먼트의 하위 변인 및 직무동기를 보고하는 정도에 있어서 차이가 나타났다는 것을 알 수 있다.

4. 자기결정감에 따른 심리적 임파워먼트와 직무동기의 관계

1) 심리적 임파워먼트와 직무동기와의 관계

심리적 임파워먼트의 하위 4 개 요인(유능성, 의미성, 결정성, 영향성)이 직무동기에 미치는 영향이 자기결정감 정도에 의해 달라지는지의 여부를 살펴보기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 실시하였다. 심리적 임파워먼트의 4 가지 요인은 각각 독립적인 요인이라고 간주하고(eg. Spreitzer, 1995; Spreitzer et al., 1997), 4 개 요인인 유능성, 의미성, 결정성, 영향성과 직무동기와의 관계가 자기결정감 정도에 의해 영향 받는지 파악하기 위해 각 변인을 독립적으로 투입하여 분석을 실시하였다.

표 4. 역량성과 직무동기간의 관계에 대한 자기결정감의 조절효과

단 계		직 무 동 기			
		Beta	t	R ²	ΔR ²
1 단계	역량성 (A)	.369**	5.091	.390	.209**
	자기결정감 (B)	.519	1.387		
2 단계	A * B	-.168	-.429	.391	.001

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

표 4를 살펴보면, 과업에 대해 유능함을 지각하는 정도를 의미하는 심리적 임파워먼트의 하위요소인 유능성($\beta = .369$, $p < .01$)이 직무동기에 유의적인 영향을 미치고 있었으나, 예상과 다르게 자기결정감 정도가 과업에 대한 유능성 지각과 직무동기간의 관계를 조절하지 않는 것으로 나타났다.

표 5. 의미성과 직무동기간의 관계에 대한 자기결정감의 조절효과

단 계		직 무 동 기			
		Beta	t	R ²	ΔR^2
1 단계	의미성 (A)	.519**	7.492	.479	.016**
	자기결정감 (B)	-.694*	-1.907		
2 단계	A * B	.904**	2.408	.493	.014**

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

표 5는 자신의 과업을 중요하게 느끼며 직무에 대해 관심을 갖고 자신의 가치관과 연결시키는 정도를 의미하는 심리적 임파워먼트의 하위요소인 의미성과 직무동기간의 관계가 자기결정감에 따라 달라지는지의 여부를 나타낸다. 의미성($\beta = .519$, $p < .01$)은 직무동기에 유의미한 영향을 미치고 직무동기와 의미성간의 관계는 자기결정감 정도에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 즉, 자기 스스로 결정하고자 하는 동기 및 의도인 자기결정감은 심리적 임파워먼트의 하위요소인 의미성이 직무동기에 영향미치는데 있어서 관계를 조절하는 것으로 파악되었다.

표 6. 자율성과 직무동기간의 관계에 대한 자기결정감의 조절효과

단 계		직 무 동 기			
		Beta	t	R ²	ΔR ²
1 단계	결정성 (A)	.424**	6.164	.399	.099**
	자기결정감 (B)	.957**	3.147		
2 단계	A * B	-.628*	-1.968	.410	.011*

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

표 6 에서 알 수 있듯이 직무수행에 대해 스스로 결정하고 선택해야 함을 느끼는 정도인 심리적 임파워먼트의 하위척도 결정성($\beta = .424$, $p < .01$)이 직무동기를 예측하는데 있어서 자기결정감 정도가 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 자기결정성 정도에 따라 직무에서 주어지는 결정, 선택감(심리적 임파워먼트의 결정성)과 직무동기간의 관계는 달라진다.

표 7. 영향성과 직무동기간의 관계에 대한 자기결정감의 조절효과

단 계		직 무 동 기			
		Beta	t	R ²	ΔR ²
1 단계	영향성 (A)	.317**	4.166	.388	.054**
	자기결정감 (B)	-.494	-1.324		
2 단계	A * B	.849*	2.172	.402	.014*

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

표 7은 직무에 대한 전략, 결과물 등에 영향 미칠 수 있는 정도를 측정하는 심리적 임파워먼트의 하위 요소인 영향성($\beta = .317$, $p < .01$)과 직무동기간의 관계를 자기결정감이 조절하는지의 여부를 나타내고 있다. 표 7을 살펴보면 직무에 대한 영향성 지각과 직무동기와의 관계가 자기결정감에 의해 영향 받는다는 것을 알 수 있다.

이러한 결과를 통해 자기결정감에 따라 유능성을 제외한 심리적 임파

워먼트의 의미성, 결정성, 영향성 요인과 직무동기간의 관계가 달라진다는 것을 알 수 있다. 다음으로 자기결정감 수준에 따라 심리적 임파워먼트와 직무동기간의 관계가 어떻게 달라지는지 구체적으로 살펴본다.

2) 심리적 임파워먼트와 자기결정감 간의 상호작용

심리적 임파워먼트의 4 가지 하위 요인(유능성, 의미성, 결정성, 영향성)과 직무동기와의 관계를 자기결정감 정도가 조절하는지의 여부에 대해 살펴보았다. 다음으로 구성원들의 개인 동기 변인인 자기결정감의 높고 낮음 정도에 따라 심리적 임파워먼트와 직무동기간의 관계가 구체적으로 어떻게 달라지는지의 여부를 파악하기 위해 직무를 통해 지각하는 심리적 임파워먼트와 구성원 개인의 자율적인 동기 정도를 나타내는 자기결정감 간의 상호작용을 추가적으로 알아보았다.

상호작용을 알아보기 위해 자기결정감의 조절 효과가 나타났던 심리적 임파워먼트의 하위 3개 요인(의미성, 자율성, 영향성)과 자기결정감의 평균을 기준으로 각각 평균 이상에 포함되는 집단 및 평균 미만에 포함되는 집단으로 구분하였다. 즉, 자기결정감과 심리적 임파워먼트 요인이 모두 평균 이상인 집단, 자기결정감은 평균 이상이나 심리적 임파워먼트 요인은 평균 미만인 집단, 자기결정감은 평균 미만이나 심리적 임파워먼트 요인은 평균 이상인 집단, 자기결정감과 심리적 임파워먼트 요인 모두 평균 미만인 네 개 집단으로 분류하여 직무동기에 영향 미치는 심리적 임파워먼트 3개 요인과 자기결정감 간의 상호작용을 파악하였다.

<그림 2> 심리적 임파워먼트(의미성)와 자기결정감간의 상호작용

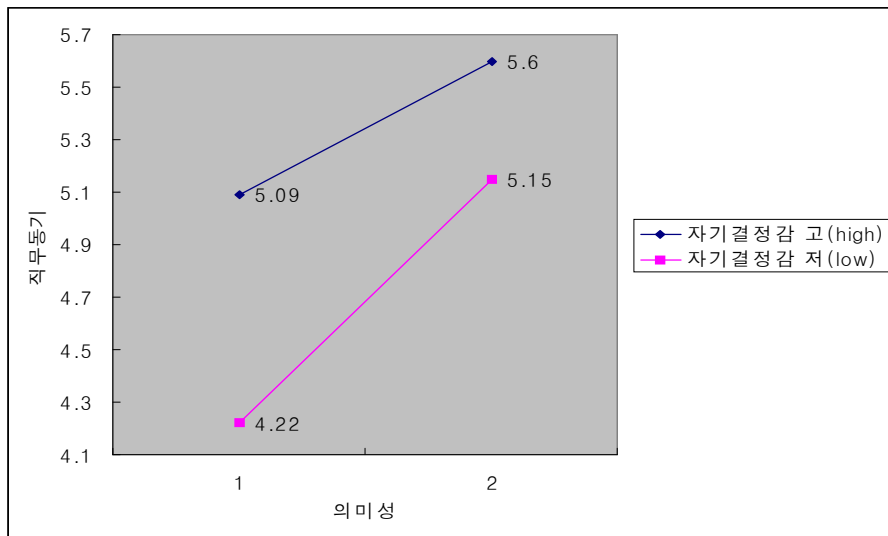


그림 2를 통해 자기결정감이 낮으면 직무의 의미성 정도에 상관없이 직무동기가 낮음을 알 수 있다. 기본적인 개인의 내적동기 특성인 자기결정감이 강한 사람과 낮은 사람 모두 과업에 대한 의미를 지각하면 직무동기가 높아진다. 자기결정감이 낮은 사람의 경우 자기결정감이 높은 사람보다 직무에 대한 가치를 지각하고 더 많은 의미를 지각할수록 직무동기가 높아지는 것으로 나타났다.

기본적인 내적동기가 낮은 사람의 경우 직무의 가치와 자신의 가치가 일치하고 업무가 가치 있는 것이라고 지각하게 되면 자기결정감이 높은 사람보다 더 큰 폭으로 직무동기가 향상되는 것으로 볼 수 있다. 이는 내적동기로 설명될 수 있는 자기결정감이 높은 사람들의 경우 직무의 가치와 자신이 추구하고자 하는 가치를 이미 동일시하고 직무에 몰입하기 때문에 과업의 의미성 지각 정도에 의해 크게 직무동기가 달라지지 않는 것으로 생각해 볼 수 있다. 이러한 그림 2의 결과를 통해 자기결정감이

높은 구성원보다 자기결정감이 낮은 구성원은 심리적 임파워먼트의 의미성 요인을 직무에서 지각하면 직무동기를 더 많이 향상시킬 것이라고 예측했던 가설 2-2는 지지되었다.

<그림 3> 심리적 임파워먼트(결정성)과 자기결정감간의 상호작용

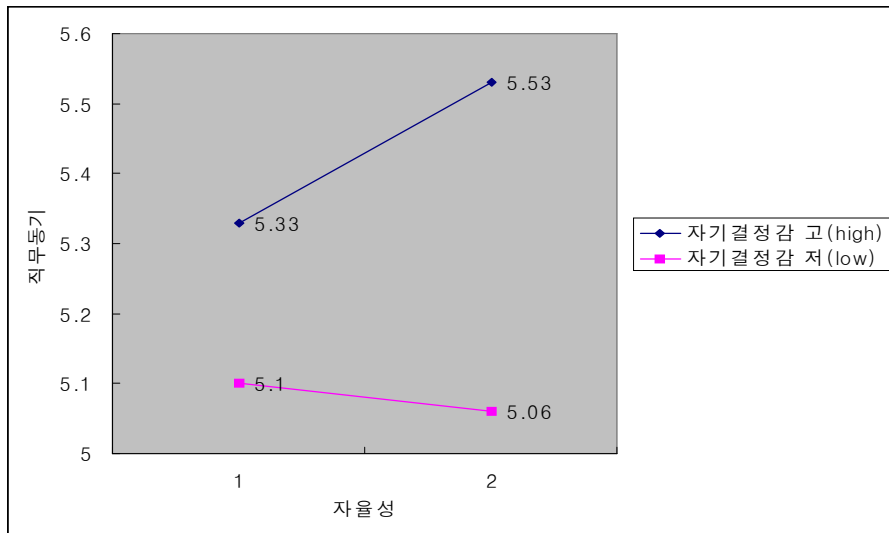


그림 3의 결과는 다음과 같이 요약된다. 자기결정감이 낮으면 직무의 자율성 정도에 상관없이 직무동기가 낮다. 스스로 결정하고자 하는 동기 및 의도인 자기결정감이 강한 사람의 업무 특성상 자율적으로 결정하는 권한이 주어지면 직무동기가 더 높아지는 반면 자기결정감이 약한 사람은 업무특성에서의 더 많은 결정성이 부여되어도 자기결정감에 의해 영향 받아 직무동기가 낮아지는 것으로 결과가 나타났다. 자기결정감이 높은 구성원보다 자기결정감이 낮은 구성원은 심리적 임파워먼트의 결정성 요인을 직무에서 지각하면 직무동기를 더 많이 향상시킬 것이라고 예측했던 가설 2-3과 달리 그림 3의 결과는 과업에 대한 결정성이 주어졌을

때 자기결정감이 낮은 구성원보다 높은 구성원에게서 더 많은 직무동기 향상이 나타났다.

이러한 결과는 다음과 같은 이유로 나타났다고 추론해 볼 수 있다. 내적동기와 맥락을 같이 하는 자기결정감이 높은 사람들의 경우, 직무가 주는 가치와 자신이 추구하는 가치 간의 일체화를 통해 동기유발하게 된다. 이러한 구성원들은 스스로 직무에서 결정할 수 있는 권한이 주어지면 자신의 의지 및 추진하고자 하는 방향에 따라 직무수행에 더 몰입할 수 있을 것이다. 반면, 자기결정감이 낮은 사람의 경우 자발적으로 행동하고자 하는 동기보다는 행동하고자 하는 의지 및 동기가 결여된 무동기가 높은 사람들이다. 이렇게 무동기가 높고 자기결정감이 낮은 사람들은 오히려 과업에서 스스로 선택할 수 있는 선택권과 결정권이 높아지는 것을 부담스러워하고 스트레스 받게 되어 직무동기가 낮아진다고 결론 내릴 수 있다.

<그림 4> 심리적 임파워먼트(영향성)와 자기결정감간의 상호작용

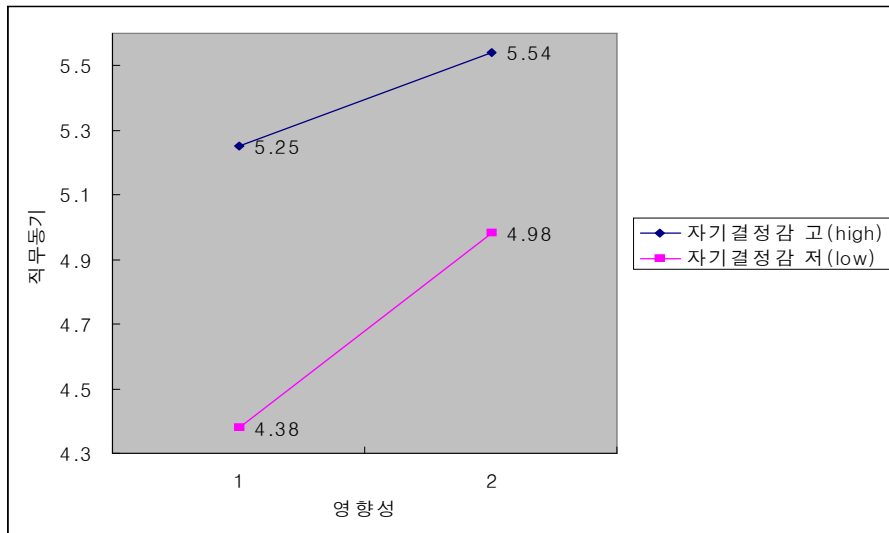


그림 4를 통해 자기결정감이 높은 사람들은 직무에서 지각되는 영향성에 의해 직무동기가 영향 별로 안 받는다는 것을 알 수 있다. 즉, 기본적인 내적동기가 높은 사람들은 직무 자체에 흥미를 느껴 수행하기 때문에 직무를 통해 자신이 타인에게 영향을 미치고 있다는 느낌인 심리적 임파워먼트의 영향성에 의해 어느 정도 향상되나 직무동기가 크게 달라지지 않는다. 반면, 내적동기가 낮고 외적동기 및 무동기가 높은 것으로 설명될 수 있는 자기결정감이 낮은 사람들은 자신이 수행하고 있는 직무가 타인에게 영향을 줄 수 있다는 영향성을 지각하게 되면 직무동기가 크게 향상되는 결과를 보였다. 이를 통해 자기결정감이 높은 구성원보다 자기결정감이 낮은 구성원은 심리적 임파워먼트의 영향성 요인을 직무에서 지각하면 직무동기를 더 많이 향상시킬 것이라고 예측했던 가설 2-4 는 지지되었다.

결과적으로 자기결정감 수준에 따라 심리적 임파워먼트의 4 가지 요소가 직무동기에 미치는 영향을 요약해보면 다음과 같다.

과업 수행에 대한 유능함을 지각하게 되면 내적동기인 자기결정감의 높고 낮음에 상관없이 직무동기는 높아졌다. 내적동기가 높은 사람과 낮은 사람 모두 직무에 대한 유능성(competence)을 지각하면 직무동기는 향상되었으나, 이러한 관계가 내적동기에 의해 스스로 결정하고자 하는 자기결정감 수준에 따라 달라지지 않았다. 따라서 가설 2-1 은 기각되었다(표 5).

수행하는 직무에 대해 의미를 부여하고 업무 추구에 대한 목적 및 목표의식을 의미하는 심리적 임파워먼트의 의미성(meaning)은 자기결정감이 낮은 사람들에게 제공되었을 때 직무동기에 유의적인 영향력으로 작용하였음을 알 수 있다. 따라서 가설 2-2 는 지지되었다(그림 2). 이는

다음과 같이 설명할 수 있다. 자기결정감이 높은 집단은 내적동기와 동일체동기가 높은 집단으로, 심리적 임파워먼트의 의미성을 지각하지 않아도 이미 스스로 업무와의 동일시를 통해 직무수행을 하게 된다. 반면, 외적동기 및 무동기가 높은 것으로 설명될 수 있는 자기결정감이 낮은 집단은 외적보상으로 인해 행동하는 수동적인 상태(eg. 장재윤, 2003)이기 때문에 직무 수행의 목적 및 가치 등을 지각하면 직무동기가 크게 향상된다.

예상했던 가설 2-3 과 반대로 직무에서 결정감이 주어지는 것은 자기결정감이 높은 집단의 직무동기를 향상시키는데 더 유의한 결과가 나타났다(그림 3). 내적동기가 높은 집단인 자기결정감이 높은 사람들은 직무수행에서 스스로 결정할 수 있는 권한이 증가되면 직무동기가 향상되지만, 외적동기가 높은 집단인 자기결정감이 낮은 사람들은 직무수행에서 자율성이 주어지면 오히려 직무를 수행하고자 하는 동기가 손상되었다. 이와 같은 결과는 다음과 같이 생각해 볼 수 있다. 자기결정감이 낮은 집단은 스스로의 동기나 결정에 의해 행동하기 보다는 보상을 받기 위해서 또는 처벌을 피하기 위해서 행동하는 경향이 강하다. 심지어 행동하고자 하는 동기 및 의지가 결여되어 있기도 한다. 보상에 의해 일시적인 순응에 익숙해진 자기결정감이 낮은 사람들(eg. Kohn, 1993)에게 주어지는 자율성은 오히려 부담 요인으로 작용하여 직무동기를 저하시킬 수 있다.

자기결정감이 높은 구성원보다 자기결정감이 낮은 구성원은 심리적 임파워먼트의 영향성 요인을 직무에서 지각하면 직무동기를 더 많이 향상시킬 것이라고 예측했던 가설 2-4 는 지지되었다(그림 4). 내적동기가 높은 집단인 자기결정감이 높은 사람들은 직무를 통해 자신이 타인에게 영향력을 미치는 것과 상관없이 직무 그 자체에 흥미를 느껴 수행(장재

윤 . 구자숙, 1998)하는 사람들이기 때문에 심리적 임파워먼트의 영향성 (impact) 정도와 상관없이 직무동기는 높게 유지된다. 반면, 외적보상 획득과 처벌 회피를 위해 직무를 수행하는 집단인 자기결정감이 낮은 사람들의 경우, 자신이 수행하는 과업을 통해 타인에게 영향 미칠 수 있다고 지각하게 되면 유의하게 직무동기가 향상된다(eg. 장재윤, 2000)고 결론 내릴 수 있겠다.

즉, 구성원의 지각된 심리적 임파워먼트 요인 중, 의미성(meaning)과 영향성(impact)은 자기결정감이 낮은 집단일수록 직무동기에 더 큰 영향을 미치고 있었다. 반면, 결정성(determination)은 자기결정감이 높은 집단일수록 직무동기에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 유능성(competence)과 직무동기간의 관계는 자기결정감 정도에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다.

VI. 논의

본 연구는 구성원의 직무동기를 유발할 수 있는 심리적 임파워먼트라는 개념 도입을 통해 심리적 임파워먼트의 하위 4 개 요소의 개념을 확인하고 어떻게 직무동기에 영향 미치는지를 다루었다. 심리적 임파워먼트가 독립적인 인지구성 체계라는 Spreitzer(1995, 1996; Spreitzer et al., 1997)의 주장을 바탕으로 하위 요소인 유능성(competence), 의미성(meaning), 결정성(determination), 영향성(impact)을 독립적인 요인으로 간주하여 각각의 요소들과 직무동기간의 관계를 살펴보았다. 조직 내에서 구성원의 수행 정도에 따라 심리적 임파워먼트 4 개 요인과 직무동기를 보고하는 정도의 차이를 밝히기 위해 객관적인 수행 결과를 바탕으로 수행 상위집단과 하위집단으로 분류 수집하여 이 집단간 차이를 규명했다.

1. 연구의 시사점

본 연구 결과는 다음과 같은 시사점을 지닌다.

첫째, 심리적 임파워먼트를 통합된 요인이 아닌 직무에서 지각된 유능성, 의미성, 결정성, 영향성이라는 독립적인 인지구성체계로 간주하여 연구하였다. 국내에서 수행된 기존의 심리적 임파워먼트 연구들이 4가지 하부 요인 값을 종합하여 통합된 의미의 심리적 임파워먼트 개념을 강조해 왔으나, Spreitzer et al.(1997)의 연구에서 언급되는 바와 같이 요인 별로 세분화하여 관련 변수들과의 관계성을 살펴보았다는데 의미를 부여

할 수 있다. 따라서 조직에 긍정적인 효과를 가져올 수 있는 심리적 임파워먼트의 영향력을 판단하기 위해서는 임파워먼트 하위요인의 차별화된 연관성을 살펴보고 그에 따른 관리 방안을 검토하는 것이 바람직할 것이다.

둘째, 고수행자와 저수행자 집단으로 분류하여 심리적 임파워먼트의 하위 요소 및 직무동기간의 차이를 규명하고자 시도하였다. 이를 위해 지난 3년간의 인사고과 실적을 바탕으로 상위 20% 와 하위 20%에 해당하는 대상자를 선정하여 집단 간 차이를 밝히고자 하였다. 직무수행 성과가 좋은 사람들의 심리적 임파워먼트와 직무동기가 높다는 기존 연구들과 달리 본 연구에서는 객관적인 수행 실적을 바탕으로 집단을 분류하여 다시 한 번 규명했다는 데 의의가 있다. 연구 결과, 조직에서의 수행 정도에 따라 구성원들은 심리적 임파워먼트의 하위 4개 요소 및 직무동기를 지각하는데 있어서 차이를 보였다. 고수행자의 경우 심리적 임파워먼트의 하위 요소 중 역량성, 의미성, 자율성 요소에서 저수행자보다 높게 지각하고 있었으며, 직무동기 역시 저수행자보다 높게 지각하는 것으로 나타났다.

셋째, 그동안 심리적 임파워먼트와 관련된 연구들이 직무만족, 조직몰입에 대한 예측원으로서 초점 맞춰져 수행되었던 것과 달리, 본 연구에서는 내적동기로 설명될 수 있는 자기결정감(self-determination)의 높고 낮음 정도에 따라 심리적 임파워먼트가 직무동기에 미치는 영향이 달라지는지를 밝혀내고자 하였다. 자기결정감 정도에 따라 심리적 임파워먼트가 직무동기에 미치는 영향이 달라질 수 있다는 것을 파악할 수 있었다. 연구 결과, 자기결정감 수준이 낮은 집단의 경우 직무의 의미를 부여하고, 직무를 통한 영향력을 강조하는 것이 직무동기를 높이는 반면, 자기

결정감 수준이 높은 집단의 경우 직무의 자율적인 선택권을 부여하는 것이 직무동기를 향상시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 구성원의 자기결정감 수준에 따라 직무동기를 향상시키기 위한 적절한 개입을 할 수 있게 도울 수 있다.

2. 연구의 제한점 및 제언

본 연구에 대한 제한점 및 제언은 다음과 같다.

첫째, 특정 기업의 구성원만을 대상으로 분석하여 연구 결과를 보편화 시키기에 한계가 있을 수 있다. 이 연구를 위한 데이터가 특정 기업에 종사하는 사람들을 대상이므로 심리적 임파워먼트와 직무동기 간의 관계성에 대한 결론이 전체적인 산업이나 지역에서 일반화 되는데 한계가 있다. 따라서 본 연구 결과가 다양한 직종 및 타 조직에도 모두 적용되기 위해서는 보다 다양한 조사 대상을 선정하여 결과를 도출할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 자기결정감 수준에 따라 심리적 임파워먼트와 직무동기간의 관계가 어떻게 달라지는지에 중점을 두었기 때문에 각 수준별 영향관계를 검토하는 분석방법을 이용하였다. 그러나 본 연구는 심리적 임파워먼트와 직무동기 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 다른 변수 특히, 나이, 성별, 근속년수 등과 같은 인구통계학적 변수들을 고려하지 못했다는 한계점이 있다. 따라서 향후 연구에서는 이와 관련된 사전적인 이론 검토와 더불어 이를 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis) 방법 등을 통하여 보다 명확하게 밝혀 볼 필요가 있다.

셋째, 심리적 임파워먼트와 직무동기간의 관계를 검토하는 과정에 대

한 보다 체계적인 연구가 후행되어야 한다. 본 연구는 자기결정감만 정도에 따라 심리적 임파워먼트가 직무동기에 미치는 영향이 달라질 수 있음을 제시하였으나, 이 둘 간의 관계에 영향 미칠 수 있는 추가적인 변수에 대한 규명이 요구된다.

참 고 문 헌

- 김경수, 김공수 (2005). 「조직행동」, 법문사.
- 김기영, 염진철 (2003). 임파워먼트(empowerment)가 호텔주방조직 구성원의 직무만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **한국조리학회지**, 9(4), 136-151.
- 김종관, 이용탁 (2002). 조직구성원의 심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 31, 323-347.
- 양혁승 (2003). 성과주의 급여제도에 대한 수용도 결정요인의 탐색과 그 수용도가 개인의 의욕제고에 미치는 영향. **인사조직연구**, 11(2), 109-132.
- 장재윤 (2000). 동기지향성과 돈에 대한 태도간의 관계에 대한 일 연구. **사회과학논집**, 3, 317-337.
- 장재윤 (2001). 연봉제 도입이 조직분위기, 조직구성원들의 내재적 동기 및 창의적인 행동에 미치는 효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 15(3), 1-22.
- 장재윤 (2002). 직무특성의 직무관여 및 조직몰입과의 관계: 돈에 대한 태도 및 내외 동기 지향성의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 15(3), 1-22.
- 장재윤 (2004). 성과급제 도입 효과: 내적 동기이론과 공정성이론의 비교, **성공논총**, 35, 1-43.
- 장재윤, 구자숙 (1998). 보상이 내재적 동기 및 창의성에 미치는 효과: 개관과 적용, **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 12(2), 39-77.
- 하용규 (2003). 호텔산업 종사원 권한위임 도입에 관한 개념적 연구. **관광경영학연구**, 7(2), 197-223.

- 황운용, 정진철 (2005). 심리적 임과워먼트가 직무만족에 미치는 영향력에 대한 직무몰입의 조절역할: 호텔서비스 종업원을 중심으로. **산업경제연구**, 18(4), 1541-1564.
- Amabile, T. M., DeJung, W., & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92-98.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Barrd, P. P., Deci. E. L., & Ryan, R. M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Socail Psychology*, 34, 2045-2068.
- Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence [Eds.], *Handbook of career theory*, 232-251. New York: Cambridge University Press.
- Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (1996). On social and intrapersonal determinants of situational motivation. Manuscript on Unpublished manuscript, University of Quebec

at Montreal.

- Bowen, D., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review*, Spring: 31-39.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). *Meanings of occupational work*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988), The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Pleum.
- Deci, E. L., Cascio, W. F., & Krusell, J. (1975). Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique. *ournal of Personality and Social Psychology*, 31, 81-85.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiements examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The support of autonomy and control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A Motivational Approach to Self: Integration in Personality. *Nebraska Symposium on Motivation*, 38, 237-288.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.
- Fisher, C. D. (1978). The effects of personal control, competence, and extrinsic reward systems on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 273-288.
- Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Guay, F. (1995). Academic motivation and school performance: toward a structural model. *Contemporary Educational Psychology*, 20, 257-274.
- Gagne, M., Boies, K., Koestner, R., & Martens, M. (2004). How work motivation is related to organizational commitment: a series of organizational studies. Manuscript, Concordia University.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagne, M., & Koestner, R. (2002). Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment.

- Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- Gagne, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating the acceptance of organizational change: the importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843-1852.
- Geralis, M. & Terrziovski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service outcomes. *Total Quality Management*, 14, 45-62.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: an experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890-898.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of the situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24, 175-213.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harackiewicz, J. M., Sancone, C., & Manderlink, G. (1985). Competence, achievement orientation, and intrinsic motivation:

- A process analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 493-508.
- Ilardi, B.C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor rating of motivation: main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. *Rehabilitation Psychology*, 37, 175-187.
- Kirman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & Organization Management*, March, 71-91.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 54-63.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Linden, R. C., & Tewsbury, T. W. (1995). Empowerment and work teams. *Handbook of Human Resource Management*, 386-403. Oxford, England: Blackwell.
- Linden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2003). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relationship and work outcomes. *Journal*

- of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. (1999). Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing strategy, *Journal of Business Research*, 46, 281-290.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrpersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450-461.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, Feb., 9-25.
- Scott, E. (1975). The effects of extrinsic rewards on 'intrinsic motivation': a critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 117-129.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are 'personal': comparing autonomous and controlling goals on effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 546-557.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. R. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1270-1279.

- Shirom, A., Westmann, M., & Melamed, S. (1999). The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: the mediating effects of objective and subjective work monotony. *Human Relations*, 52, 1077-1097.
- Smith, W. E. (1975). The effect of anticipated vs. unanticipated social reward on subsequent intrinsic motivation. Dissertation, Cornell University.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Thomas, K., & Tymon, W. (1994). Does empowerment always work: understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6, 39-54.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of

Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

Vallerand, R. J., Fortier, M. S., & Guay, F. (1997). Self-determination and persistence in a real life setting: toward a motivational model of high school dropour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1161-1176.

Abstract

The Effects of Psychological Empowerment on the Work Motivation with Moderator of Self-determination.

Han-Byul, Choi

The Department of Psychology

Graduate School of

Sungshin Women's University

The purpose of this study was to examine the effects of psychological empowerment on the work motivation. Related with the fact that the psychological empowerment of employees has provided the positive functioning, this research attempts to practically examines the effect of psychological empowerment on the work motivation with moderator of self-determination. The results of empirical analysis over 230 samples show that as follows. 1) There are four component of psychological empowerment such as pervceived competence, meaningfulness, determination, and impacat. 2) Of four components of psychological empowerment, meaningfulness, self-determination, and impact is influencing on the

work motivations. 3) The structural relations between the components of psychological empowerment and work motivations are moderated with the degree of self-determination.

Finally, the theoretical and practical implications of this research were discussed. Based on the limitation of his study, several directions for future research were also suggested.

부록 1. 심리적 임파워먼트

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 맡은 업무 수행에 대해 자신감을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
2	나는 업무에서 질 높은 성과를 달성할 역량이 있다.	1	2	3	4	5
3	나는 업무수행에 있어 맹 생산적이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
4	나는 업무에서 발생하는 어떤 문제라도 해결할 수 있다.	1	2	3	4	5
5	나는 내가 하는 일에 늘 관심을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
6	내가 하는 업무는 매우 가치 있는 일이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
7	나는 직장에서 의미가 있는 일을 하고 있다고 느낀다.	1	2	3	4	5
8	내 업무가 추구하는 목적이나 목표가 중요하다고 느낀다.	1	2	3	4	5
9	나는 업무를 수행하는데 있어 여러 대안적인 방법들을 선택할 수 있다.	1	2	3	4	5
10	나 스스로 일하는 방식을 결정할 수 있다.	1	2	3	4	5
11	업무 수행 절차와 방법을 나 스스로 결정할 수 있다.	1	2	3	4	5
12	나는 상사의 지시없이도 스스로 결정할 수 있다.	1	2	3	4	5
13	나는 업무 수행에 있어 점점 더 능숙해지고 있다.	1	2	3	4	5
14	나는 내 업무가 지향하는 목적을 충분히 달성하고 있다.	1	2	3	4	5
15	나는 회사의 고객들에게 좋은 영향을 미친다.	1	2	3	4	5
16	나는 회사에서 꼭 필요한 중요한 업무를 수행하고 있다.	1	2	3	4	5

부록 2. SIMS (Situational Motivation Scale; 상황적동기측정척도)

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 일을 하는 것은 흥미 있는 일로 느껴지기 때문이다.	1	2	3	4	5
2	내가 일을 하는 것은 열정과 도전감을 불러일으키기 때문이다.	1	2	3	4	5
3	내가 일을 하는 것은 즐겁고 재미있기 때문이다.	1	2	3	4	5
4	내가 일을 하는 것은 나 자신의 미래와 행복을 위해서이다.	1	2	3	4	5
5	내가 일을 하는 것은 그 일이 나에게 중요하다고 믿기 때문이다.	1	2	3	4	5
6	내가 일을 하는 것은 내가 스스로 선택한 일이기 때문이다.	1	2	3	4	5
7	내가 일을 하는 것은 내가 그 일을 하도록 되어 있기 때문이다.	1	2	3	4	5
8	내가 일을 하는 것은 내가 반드시 해야만 하는 일이기 때문이다.	1	2	3	4	5
9	내가 일을 하는 것은 다른 선택이나 대안이 없기 때문이다.	1	2	3	4	5
10	내가 일을 하는 것은 하기는 하지만 할만한 가치가 있는 것인지는 잘 모르겠다.	1	2	3	4	5
11	그 일을 해야 할 이유가 있겠지만 그게 무엇인지 잘 모르겠다.	1	2	3	4	5
12	내가 하는 일이 나에게 무엇을 가져다줄지 잘 모르겠다.	1	2	3	4	5

부록 3. 직무동기

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 열심히 나의 업무를 수행할 각오이다.	1	2	3	4	5
2	나는 나의 업무를 수행하기 위해 많은 노력을 기울일 것이다.	1	2	3	4	5
3	나에게 주어진 업무를 성공적으로 수행하기 위해 최선을 다하여 노력할 것이다.	1	2	3	4	5